

■ 一晨不染 |

十年，一晃而过



娄一晨

前两天见到朋友圈里好几位业内同事都在转发一组体育产业发展的文章，内容紧扣“46号文十周年”。赶紧上网查了一下，才忽然意识到曾经轰动一时的《国务院46号文》已经发布十年了……

回想2014年10月20日，国务院颁布了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》(国发[2014]46号)。自此，中国的体育产业开始进入一个全新的时代。在政策和资本的双重助推下，体育一度成为最当红的风口。

就在46号文发布后没多久，某一天晚上，张迅(时任五星体育传媒副总)打电话给我，约我周五上午到台里参加一个座谈会。他说有沪上多家金融机构(银行、基金等)的专业人士想来五星体育做跨行业的市场调研。因为46号文刚刚出台，引发了很多财经界人士和机构对体育行业和产业的极大兴趣。

于是，怀着“好为人师”的心，我这个自认对国际体育产业发展有一定认知理解的“夜猫子”就在那个周五的上午出洞了……到了五星体育20楼的小会议室，里面二三十号人的景象直接把我惊呆了！我和张迅两人更像是深陷于人民战争的汪洋大海……

当然，这种小场面又岂能难倒娄老师？接下来的一小时内，娄老师口吐莲花、口若悬河、眉飞色舞、手舞足蹈：什么中国的体育产业嗷嗷待哺、中国的体育市场亟待开垦、中国的球迷群体急需培养……又是什么英格兰足球光是四级职业联赛就有92支球队，每年的足总杯参赛队多达732支……甚至还有对比上海、纽约、洛杉矶各有地方体育台三家，依托城内上两位数的职业球队就能潇洒绽放，自顾自美丽……

总之，用张迅的话来说就是，娄老师一盆一盆的凉水“无情地绝情地伤情地”泼向一屋子的金融界人士，泼得人家刚刚被46号文撩动起来的“体育心”瓦凉瓦凉的……

十年一晃，一晃十年。十年间，中国体育产业的发展轨迹实在像极了辆过山车，直教人一言难尽！

最后，引用我朋友圈里某位前同事的感慨：说实话十年下来，体育产业作业国民经济重要补充的初衷和道路，没走通。原因很简单——竞技体育在咱国民生活中，不是刚需。无论是玩体育还是看体育的，比重还是小，可替代性又强。即便是群众基础好的项目，也很难有条件让人全身心投入，跟别的事一冲突大部分人都可以暂且放弃。

■ 棋从断处生 |

奥林匹克小逆转



棋哥

《奥林匹克大逆转》厚厚一大本，是国际奥委会原市场开发总监迈克尔·佩恩(Michael Payne)影响全球体育营销的“圣经级”教科书。书中实战案

例不仅让“奥林匹克”成为全球最昂贵的品牌，也使TOP营销计划成为全球体育盛会抄袭或借鉴的商业开发范本。

2008年北京奥运会那阵子，谁要说没看过《奥林匹克大逆转》，你都不好意思跟形形色色的奥运会合作伙伴、赞助商们谈体育商业营销事儿。

这巴黎奥运会才结束没多少日子，突然间国际奥委会三家TOP赞助商(全球合作伙伴)宣布终止与国际奥委会的顶级合作，到期后不再续约。这可是三家老牌日本品牌顶级赞助商——松下电器、丰田汽车、普利司通轮胎。换位思考我就想啊，这日本人多贼啊？三家奥运会顶级赞助商同时退出？无形中的影响简直就是一次奥林匹克小逆转。

我们这代人比较幸运，从事体育工作几十年来直接或间接参与过全运会、农运会、民族运动会、亚运会、大运会、奥运会、冬奥会、青运会、军运会、警察运动会……还有世界田径锦标赛。只叹人生苦短，从中国足球的参与人口基数和青训体系建设来看，影响世界人民的体育盛会世界杯足球赛这辈子估摸是没机会参与了。不过还是感觉挺庆幸，随着我国国力早已屹立于世界东方，真没必要什么运动会都由中国城市申办。

话又说回来了，当三家国际奥委会TOP赞助商到期后不再续约，就立马有声音跟进“中国企业应该抓住这个契机”，让中国品牌赞助商来填补奥运会全球合作伙伴的“空位”。赵本山同志说得

好“要啥自行车啊”？如果没有全球产业链营销市场的布局，打肿脸充胖子去争当国际奥委会全球合作伙伴，现在来看就纯属忽悠。

之所以要提到“奥林匹克小逆转”，就是因为随着科技时代汹涌澎湃地到来，随着智能技术无孔不入的落地，传统奥林匹克体育营销真的要改变了。我就跟奥运会全球合作伙伴VISA信用卡调侃过：现在谁兜里还揣现金？谁结账还用信用卡？前不久路过一寺庙烧香拜佛敬“善款”，人家香炉前都挂一张“香火钱扫二维码”。

不是国际奥委会不明白，这世界变化快。扎克伯格扎老师说得好：“互联网改变了人类的一切，让我们可以知道什么，以及体验什么。”

■ 自说自画 |

“外战内行”难



阿仁

在亚冠精英联赛东亚区第三轮赛事中，中超球队山东泰山与横滨水手2比2打成平局，上海海港以3比2击败中央海岸水手，上海申花以2比0力克川崎前锋。对于上海的两支球队来讲，亚冠精英联赛重要得多的是中超联赛的最后两轮。内战固然重要，但是外战也不能轻言放弃。沪上双雄的主帅斯卢茨基与穆斯卡特在亚冠精英联赛前的表态都为：对这场外战要全力以赴，统筹好球队的力量，争取有一个令大家满意的战果。海港与申花都赢球了，这使得一些吐槽者以“内战内行，外战外行”的指责落空了。



其实，能够获得参加外战资格的必须为“内战内行”的球队。当下的亚冠联赛已经有了改制，第一级别的赛事称为亚冠精英联赛，这相当于欧洲的欧冠。第二级别的赛事称为亚冠联赛，这相当于欧洲足坛的欧联杯。根据现有规则，中超冠军和足协杯冠军将直接晋级亚冠精英联赛正赛，中超联赛的亚军则进入附加赛，中超联赛的季军则获得参加亚冠二级联赛的资格。所以没有在中超联赛与足协杯赛中夺得优异战绩的球队是跨不出国门去打外战的。内战非内行不可。

●中超球队去打外战能够成为内行而获得好成绩吗？难。很难。其他的各种各样因

素即使都忽略了，但是在外援加盟的数量上，中超球队还是吃香的。新的亚冠精英联赛已经彻底开放了外援人数的限制，任何一支球队只要有本事有钞票就可以组织成全外援的上场比赛的阵容。而我们中超球队对外援的引进与使用是有局限的。在2024赛季，各中超俱乐部注册外援不得超过七名。每场比赛外援上场最多五名。一些亚洲球队的外援数量达到了野豁豁的程度，上阵的几乎全部是外援球员了。如此，中超球队怎么能弄得过人家？外战战斗力，在优秀球员的配置上就大大落后了。外战难有好战绩的。扯远了。打住了。

■ 耿耿抒怀 |

安切洛蒂一句之师



刘耿

在本场欧冠皇马与多特蒙德的比赛中，主教练安切洛蒂在中场休息时的一句话成了比赛的转折点：“如果我们能打进第一个进球，那么我们就能够再次逆转。”这句看似简单的激励，不仅唤醒了下半场的“惹不起的皇马”，还展现了安切洛蒂卓越的领导力。

球员们在0比2落后的情况下进入更衣室时情绪低落，士气

几近崩溃。而安切洛蒂并没有选择用复杂的战术分析或是批评球员，而是抓住了一个最核心的关键点：信念。他清楚皇马具备逆境中翻盘的能力，而首要目标是重拾信心。通过将目标具体化——“打进第一个进球”，他为球员们提供了一个切实可行的希望，并避免了让他们过于沉浸于眼前的困境。这种直接、简洁的言辞不仅没有增加压力，反而让球员们重新聚焦在下半场比赛的开局阶段。

这一类语言看似平凡，却往往起到四两拨千斤的效果。这并不是普通教练能够随口说出的话。安切洛蒂丰富的经验让他知道，处于逆境中的球队并不需要复杂的战术指令，而是需要简单明确的方向和精神支柱。安切洛蒂选择了最简单的表达，但背后却是对球队潜力、对手弱点以及球员心态的精准把握。他所传递的这句话，体现了他对比赛和球员心理的深刻理解。这种沉稳与智慧正是源自他多年来见证和参与大场面的积累。

在竞技场上，许多伟大的教练通过简单而有力的言辞激励球队。曼联传奇教练弗格森以他的激情演讲(“吹风机”时刻)闻名，2012年曼城在最后一轮逆转曼联夺冠前，弗格森在更衣室对球队说：“今天我们要让曼城在历史上留下污点。”这句话极大激发了球员的斗志，曼联差点赢得英超联赛冠军。NBA历史上最成功的教练之一菲尔·杰克逊，经常在球员情绪激动时说一些极其简单但具启发性的话，帮助他们重回专注。比如，他曾告诉乔丹：“比赛不仅仅是进攻，它也是防守。”这让乔丹重新审视自己的全面性，最终成为一位不仅在进攻端，也在防守端主宰比赛的球员。

在竞技场上，伟大的领导者往往能够通过简单的语言，触及球员的内心深处，激发出他们的最佳状态。这种能力不仅是战术层面的领导力，更是心理上的洞察与鼓舞，这也是安切洛蒂和其他顶级教练在关键时刻能够扭转战局的共同特质。

■ 老骥伏枥 |

收官战的关键点



姬宇阳

过去四个月里，上海申花已在中超、足协杯和亚冠中，取得主场10连胜。

本周日，上海申花将在主场迎战深圳队。射门和进球的转化率是否能提高？这将是申花能否打好本赛季最后两场重要战役的一大关键看点。

最近的两场联赛和前晚的亚冠，上海申花的单场射门次数都超过了25次，对河南射门甚至高达31次，但三场比赛球队进球均未超过两个。其中两场联赛都以2比1的比分惊险逆转。

射门和进球的转化率，最近几轮中超的另一个例子是北京国安。国安和亚泰比赛，国安全场射门12次，进球是八个，国安和海牛比赛，射门16次进球六个。而事实上申花这三场比赛射门次数并不少，分别是12次、九次和八次，进球都是两个。国安和亚泰、海牛比赛射门也是九次和八次，进球却分别为八个和六个。

在锋线层面，从9月28日到这轮亚冠的最近四场比赛，马莱莱一直未能取得进球。如果单就中超联赛来看，马莱莱上一次在中超联赛取得进球，还要追溯到8月4日申花在工体对国安的那场比赛。另一名前锋路易斯最近四轮中超完成了两个进球和三个助攻。

当球队进球遇到瓶颈的时候，多亏有于汉超和吴曦两名老将不止一次挺身而出，帮助申花延续了赢球势头，并且在第28轮之后登上积分榜榜首。

和保级球队的比赛，往往是越早进球、越多进球，比赛就会变得好踢一些。本周末和深圳比赛，希望申花可以在射门转化率方面有所提升。