

# 老板出钱就能 决定一切吗？

——从卡纳瓦罗被「上课」说开去

体坛观察

卡纳瓦罗在恒大俱乐部被“上课”、疑逃课，最终还是回到了教练席。这番折腾让球迷感叹：都是为球队成绩，能不能愉快地聊球？进而发问：俱乐部与主教练之间，如何找到适合的相处之道？回答这个问题，不妨将目光放远，从职业足球更成熟的欧洲俱乐部寻找答案。



新民图表 制图 董春洁

## 资管分离主席致敬股东

就在卡纳瓦罗疑似下课同时，一家欧洲豪门的帅位也发生动荡。拜仁慕尼黑俱乐部宣布：尼克·科瓦奇不再担任球队主教练。上一轮德甲联赛，拜仁1比5惨败给法兰克福，积分榜上仅列第四。不过和卡纳瓦罗不同，尽管上赛季曾率队赢得联赛和德国杯的双冠王，对自己的下课，科瓦奇却并无不满。他回应：“目前对俱乐部来说，这是正确的决定。”

换帅这件大事在拜仁和科瓦奇身上未掀起什么波澜，可以理解为，这是双方在合适时间作出的合适决定，没有你情我愿，更没有耍心机，也不会有后遗症。值得注意的是，换帅的决定，由俱乐部主席赫内斯、CEO鲁梅尼格与体育主管萨利哈米季奇共同商定，在与科瓦奇公开谈话后，后者提交了辞呈。谁来换，怎么换，俱乐部管理层都有相应的决策人，走详尽的程序。

与联赛水平匹配，经过多年的发展，欧洲俱乐部拥有一套成熟稳定的管理架构。简单讲，就是将投资与管理区分开来。投资方负责俱乐部的资金来源，未来从俱乐部的营收中得到回报；而球队管理上，设有俱乐部主席或CEO、体育总监/主管等职位，在他们之上，还有俱乐部董事会。平时，由前者具体负责球队的运营，若需作出重大决策，可提交董事会决议。

对此，我们最熟悉的可能就是温格在阿森纳的去留。关于这名功勋教练是否还适合带领枪手向英超冠军重新发起冲击，俱乐部董事会从希尔伍德主席在任时，一直商议至新主席科斯特维克接任。去年4月，在俱乐部董事会服务14年的科斯特维克宣布了换帅决定，阿森纳就此与长达22年的温格时代告别，迎接新生，而在这样一项关系到球队未来命运的决策中，俱乐部控股人克伦克从未发声。希尔伍德公开向克伦克尊重董事会的言行表示感谢。有趣的是，俱乐部的另一位大股东、拥有30%股份的乌斯曼诺夫一直嚷嚷着要对阿森纳作出改变，可因为不是董事会成员，俄罗斯商人的指手画脚只能是自我炒作，影响不了俱乐部的实际走向。

## 足球教练不是银行经理

关于欧洲俱乐部资管分离的管理体系，中方投资人更有切身体会。2015年中国商人王辉代表的合力万盛收购荷兰海牙俱乐部，当时他计划引进几名中国球员，但作为投资方，他的想法并没有得到球队主教练的积极回应。与此同时，俱乐部管理层向王辉表达了不希望股东干预球队管理的态度。

王辉发现，虽然与阿贾克斯、费耶诺德这些荷兰豪门相比名气小得多，但是海牙俱乐部一样有成熟的管理架构。股东下面是俱乐

部监事会，监事会下面是董事会，然后是球队教练组。王辉笑称，虽然拥有了这支球队，但自己仍是个“外人”，“股东的意义，就是单纯出资，没有其他权限。这与国内完全不同。”

直到去年，张玉宁成为首位为海牙俱乐部踢球的中国人，而在解释租借张玉宁的原因时，球队技术总监杰夫·范说得清楚，一是因为这名球员在荷甲其他球队证明过自己，二是作为年轻的中国国脚，他有商业潜力可挖。不过，之后面对张玉宁是否占据主力位置的提问时，海牙队主帅格罗尼恩迪克马上给中国球迷泼了盆冷水，“即使丰厚的电视转播合同要求这名中国球员必须上场，在我这里也不会起作用。”格罗尼恩迪克强调：“我是一名足球教练，不是银行经理。”

## 会员制捆绑主席与主帅

除了投资人、股份公司，欧洲俱乐部常见的另一种运营方式是会员制，顾名思义，就是由大量会员球迷支撑的俱乐部。俱乐部通过收取会员费维持运营，而会员对俱乐部的重大决策有表决权。这更符合足球最初来自社区服务社区的本质，球队是球迷的公共财产，主教练也是球迷认可的资产。

这就让俱乐部主席的处境变得微妙。因为主席是由会员选出来的，他对俱乐部的管理须向会员负责。如果会员不满，可以对主席

发出弹劾，进行不信任投票，将他赶下台。这可以解释，为什么像皇马、巴萨这样的豪门，俱乐部主席总是以满足十几万名会员的要求为首要管理目标。每隔几年的主席大选，称得上球队所在城市的盛事，弗洛伦蒂诺、巴尔托梅乌等上台布施自己的执政大纲，然后将俱乐部未来命运的决定权交到球迷手里，也将自己的个人利益与选举捆绑。

为何皇马总是为成绩不惜频繁换帅，而巴萨的首要话题始终是留住梅西？俱乐部要让会员满意，家里几代人效忠，成绩始终是最重要的砝码。这种时候，俱乐部对主教练的更换也会得到会员的理解；而反过来，有时俱乐部主席要赢得连任，也需要通过主教练为自己加码。前巴萨主席拉波尔塔回忆，在邀请穆里尼奥担任球队主帅时有争议，俱乐部坚持了自己的足球文化，“巴萨需要的不仅仅是取得成功，而是一名继承俱乐部足球理念的教练。”最后，俱乐部选择还在B队执教的瓜迪奥拉，后者将巴萨的足球文化推升至新的高度。

实际上，无论拉波尔塔还是现任主席巴尔托梅乌都清楚，找对主教练、延续诺坎普的足球文化，是巴萨这家俱乐部得以成为10多年来欧洲乃至全世界最成功俱乐部的根本。自2003年与范加尔解约后，16年来，巴萨从未主动解雇过一名主帅。包括瓜迪奥拉在内，均是合约到期后自动离开的。本报记者 金雷

场外音

## 只剩钱可谈

有一次，当时还未执教马竞的西蒙尼来看巴萨行云流水的传控训练，事后他跟瓜迪奥拉交流：“你们的踢法我没感觉，欣赏不来。”对此，瓜迪奥拉回应：“干教练，你不可能不按自己的感觉来。”

这种感觉，让瓜迪奥拉在巴萨获得成功，也让西蒙尼在马德里得到拥戴。放眼世界足坛，一支球队要争取持久的成功，一定有自己的风格，有自己的足球哲学，慢慢凝练成俱乐部的文化。适合的主教练，或者是这种文化的启蒙者，或者是继承者，出彩如瓜迪奥拉，将其发扬光大。俱乐部要做的，就是去找到这样一个人，保证文化的延续。

和过去相比，今天的足球市场化程度高了很多。像曼联、皇马、拜仁这样的足球品牌，价值甚至超过许多知名企业。如果只看财务报表，投资人能满足于一时的成功，却难真正去把控俱乐部的发展路径。

短短几年，和弗格森卸任时相比，曼联踢的足球已经面目全非，与此同时，球迷却经常从更衣室闻到越来越浓的铜臭味。这些球员关心的只是自己的薪水，自己的代言合同，曼联这个名字对他们意味着什么，已不再重要。

这对俱乐部投资人提出了非常大的挑战。他几乎是隐形的引领者，需要用一个成熟、资管分离的管理架构让自己脱身事外，同时，又需要时刻关注球队的变化，用自己的影响力，保证球队始终不走歧路。这也是对他自己出的钱、承担的风险负责。

前曼联主席马丁·爱德华兹曾被媒体披露与弗格森多次交恶。不过，这名红魔帝国的缔造者回忆起与主教练的相处之道时，记得的都是类似在弗格森家厨房敲定坎通纳的愉快场景。他说：“只有谈钱的时候，和阿莱克斯（弗格森）一起才是个问题。”

可惜爱德华兹已经去世，不然今天的一些投资人可以问问他：如果俱乐部只剩下钱这个问题可谈，那该怎么办？

金雷