

中国足球改革发展要遵循足球发展规律

专访新任中国足协主席陈戌源

新华社记者许基仁、马邦杰、公兵、肖世尧

记者：祝贺您当选新一届中国足协主席。您担任中国足协换届筹备组组长期间，做了大量调研。根据调研，您认为新一届中国足协在机构、机制、体制方面应该做哪些改革？足改方案中提到中国足协改革要遵循“政社分开、权责分明、依法自治”原则，但有些人认为这并没有得到很好的落实，您如何推进落实？更直接地说，中国足协在改革中如何“去行政化”？

中国足协如何“去行政化”

陈戌源：中国足协最大的问题就是要深化改革和扩大开放的问题。我觉得改革应该聚焦在以下三个主要方面：第一是要建立一套符合市场化、符合规律的运行体制和机制。这个体制很重要，尽管现在我们已经（与国家体育总局）脱钩了，但是一些行政化趋向和思维方式仍然根深蒂固。

足协过去设置28个部门肯定有其道理，但在今天，我觉得应该调整。这个调整是要更加适应“政社分开、权责分明、依法自治”12字方针的要求，更加依法自治，更加能把一件事情的责任、权利交代清楚。你不能一个事情交由几个部门去办，谁也不负责任，那肯定是不行的。中国足协人人都是改革参与者，改革必然会影响到很多人的利益，我们要教育说服中国足协的每个工作人员，要大家都从中国足球发展的大局上认识这个改革的必要性和重要性。

第二，中国足协在改革中需要蹚出一条适合中国足球发展的道路，找到中国足球的发展规律。我觉得，这个规律要符合国际现代足球发展的整体方向和潮流。我们要很好地吸收引进，同时必须要和中国的实际相结合。比如我们目前的联赛体制，有合理的部分，也有不合理的部分，整个联赛的体制要调整。你需要根据整个联赛的规律去做出改变。比如说青少年足球发展，它的成长规律是什么，我们该怎么按照这个发展规律，每年扎扎实实去布局、去加强，都需要思考调研。所以，探索中国足球发展的规律，按照规律来办事，我觉得是中国足球发展的根本之道，这方面要做很多工作。

第三，需要改革的是我们中国足协。我们的管理理念、管理方法、管理内容要有一个很好的改变，使中国足协更好地服务于中国足球的发展。我一直有一个观点，认为足协是“足”和“鞋”的问题，鞋好不好只有足知道；足要更好地发挥作用，鞋一定要好。足协自身强大，自身做正确的事，走正确的路，我觉得任何困难都是可以克服的。如果我们自身建设都做不好，那我觉得中国足球要发展就会非常困难。

我们足协必须实实在在地工作，满足人民群众对足球的期望。我们在整个工作的导向，包括目标导向、结果导向、问题导向上都要进一步强化，让人民群众能看到，中国足球每年都有进步。

对于落实足协改革“政社分开、权责分明、依法自治”的12字方针，我觉得关键是足协自身的依法自治，应该要有更多的自主权，更多的自理权，更多的自律权。必须是依法自治，在依法上一定要下功夫，不能想干什么就干什么。按照依法自治，足协必须建立一整套规矩、规则，这些规矩规则是符合中国足球发展要求的，是符合世界足球发展规律的。这个非常重要。

从足协自身角度来讲，要敢于担当。你只有敢于担当，才能真正做到依法自治。足协发展的一些重大问题，不能靠别人来给你指条路。你是中国足球发展的专业部门，你应该更多按照你对足球发展的认识做出决策。我觉得要敢于担当，只有敢于担当才能把这12字方针真正落到实处。我觉得，在体制机制、依法治理、依法自律和敢于担当方面，足协应该更加有所作为。

我觉得中国足协既要向中国体育的主管部门国家体育总局负责，更要对中国足球的发展负责。判断足球搞得好不好，人民群众是阅卷人，人民群众对足球的美好愿望是判断我们足球工作好不好的根本标准。要把这个理念树立起来，足协所有的体制机制、工作方式、运作内容都应该按照这个要求建立起来，我觉得这一点非常重要。

何时组建职业联盟

记者：“足改方案”里提到一条具体改革措施，拖了四年，至今尚未启动，即成立职业理事会，现在也叫职业联盟，社会呼声比较高。在这方面，您有何考虑？

陈戌源：我到足协以后，把组建职业联盟作为一项重要工作。我们目前已经成立了筹备工作小组，目标是在今年10月份把职业联盟组建起来。明年中超联赛就由职业联盟为主来进行运营管理。我个人认为，足协和联盟是合作伙伴关系。职业联盟按照职业联盟的规则去运行。足协以后扮演好两个角色：第一，按照法规规则监管；第二，要服务好联盟，让联盟分管的职业联赛有一个更加健康的可持续发展。

我到足协以后深深感受到，我们的中超中甲中乙各级联赛，实际上是面临很大危机。我在上海上港俱乐部时就感受到，上港俱乐部要打造百年俱乐部的话，靠现在这个运作模式是远远达不到的。我到足协之后这种感受更加强烈和深刻。大家也知道我们的联赛这么多俱乐部投资，但市场回报是很少的。一个俱乐部如果做不到在经济上独立可持续发展，你要保持这个俱乐部长期发展是很困难的。这个问题在中甲中乙可能反映得更多一点，有很多俱乐部欠薪，已经有部分投资人发声要退出联赛。

联赛是中国足球发展很重要的基石，没有一个好的联赛，就谈不上一个好的青训；没有一个好的联赛，就谈不上各级国家队的建设和发展。所以联赛很重要。联赛要发展，组建职业联盟是一个发展方向。要按照市场化的原则，让各级联赛更加具有自我发展空间。要相信职业联盟组建以后，他们有能力按照足协的规则去把它运行好。我相信中超联盟的组建能起到很好的效果，相信职业联赛会发生一个很大的变化。

记者：按照“足改方案”，中国足协与职业联盟都是一级法人社团，互派代表，实际上是并列关系。如果将来足协和联盟在理念或利益上发生冲突，这在国际上也有先例，您该如何处理？

陈戌源：我个人把中国足协和联盟定位为伙伴关系。伙伴关系当然可能会有冲突，但我觉得这种冲突主要不是反映在理念上。如反映在理念上，那说明足协有问题。我觉得整个联盟组建以后，我们有一套联盟的方案，按照规则去做，不应该有大的问题。只有不按照规则去做，才会犯很多错误。既然规则定下来了，那么就按照规则去做。

记者：比如说，如果国家队集训与俱乐部参加联赛发生冲突，那谁该让步？

陈戌源：我们在方案中很明确，联盟必须支持国家队的建设。国家队要参加国际比赛或者参加重大活动，俱乐部在人员上要全力服从支持。以后我们的规矩也会很清楚，国家队不会去参加俱乐部的联赛。这不会发生。所以，我觉得我们把方案定准确了，把各自的权利义务交代清楚了，足协和联盟本质上



22日，中国足球协会第十一届会员大会推选陈戌源担任中国足协主席。这位中国足球的新掌门人在接受新华社记者专访时，对如何落实《中国足球改革发展总体方案》以及体制机制改革、职业联盟、职业联赛、归化球员、国足备战2022年世界杯、体教融合、女足振兴和青训等中国足球的热点话题一一作答，表示要“做正确的事，走正确的路”，专业务实，找到振兴中国足球的根本之道。陈戌源在接受新华社视频专访时，多次强调“要尊重足球发展规律”，给人留下深刻印象。

一个期待：

“我也希望能够看到一届世界杯在中国举办。”

两个不安：

“改革开放四十多年，我们国家各行各业都发生了翻天覆地的变化，但是足球的发展变化落后于形势发展，我觉得这个责任非常重大。”

“我仍然是一个足球外行。我不能说我懂得一点足球皮毛，就懂得了足球的规律。”

聚焦三方面改革：

第一，建立一套符合市场化、符合规律的运行体制和机制。这个体制很重要，尽管现在我们已经（与国家体育总局）脱钩了，但是一些行政化趋向和思维方式，仍然根深蒂固。

第二，蹚出一条适合中国足球发展的道路，找到中国足球的发展规律。

第三，我们的管理理念、管理方法、管理内容要有一个很好的改变，使中国足协更好地服务中国足球的发展。

不会有冲突。如果有冲突了，那说明这个规则一开始就没定好。

足协应该更多地支持把联赛做好，因为把联赛做好，我觉得这是足协对中国足球的最大贡献之一。我相信在根本利益上足协和联盟目标是完全一致的。

记者：在本届足协换届会员大会上，我们看到副主席人数有所减少，执委有所增加，这是出于怎样的考虑？

陈戌源：这次换届大会在人选上、在结构上都有一个比较大的调整。在结构上主要更加体现广泛性、专业性和权威性。足协领导层目前是一个主席和三个副主席。这三个副主席都有专业背景。杜兆才同志在竞赛方面有丰富的经验，担任中国足协的党委书记。他在竞赛和行政管理方面的经验，应该会对中国足球很有帮助。高洪波和孙雯都是专业运动员出身，他们对足球的感悟应该说比我更深刻，更加有切肤之感。

本届足协在执委会成员构成方面也更加体现了广泛性和权威性，人数从上一届21人扩大到35人，吸收了中国足球方方面面的权威代表。中国足球实际上是需要社会各界齐心协力来推动的。有了广泛性和专业性，就能对足协的正确决策起到很好的专业帮助。这一点非常重要。这一届足协换届以后，我觉得在人员结构和布局上，和以前相比有了很大的变化。我希望这个变化能够帮助中国足协更专业、更准确地开展工作。

记者：中国足协从程序上已经完成了（与国家体育总局）脱钩，您作为新一届中国足协主席，将来如何处理中国足协与国家体育总局的关系？

陈戌源：我觉得有两个基本点。第一，中国足协的依法自治能力要进一步提升。如果没有了这一能力的提升，在去行政化以后，你就不能够完全做到依法自治、没自治能力，就会耽搁中国足球发展。所以，提升中国足协的自治能力很重要。体育总局对足球很关心和支持，也希望看到你具备很强的自治能力。如果你达到了这个目标了，体育总局何乐而不为？这个是重要的前提和基础。

第二，在提高足协自治能力的同时，我们与体育总局在整个足球发展战略上要保持高度一致。在足球的重大事项、重大决策上，应该充分与体育总局沟通，听取体育总局在国家体育总局方面的意见和建议。

如能把这两者处理好，我们就能够在更大的空间上把足协的作用发挥好，也能够把振兴中国足球的国家意志在中国足协工作中得到充分体现。

怎么看待实施归化球员

记者：国家体育总局提出了要打三大战役，其中中国男子足球队打进卡塔尔世界杯是其中之一，这也将是您作为足协主席的重要任务。您在组建新一届国家队、备战卡塔尔世界杯预选赛方面有何新的思路？您怎么看待实施归化球员这个措施？

陈戌源：未来几年，我们有六支国家队参加各种比赛，包括2022年卡塔尔世界杯和明年东京奥运会预选赛以及亚洲杯、亚少赛和女足比赛等。为了更好地保障各级国家队的备战，足协也对备战机构做了调整。专门组建了国家队备战工作小组，由我担任组长。

中国足球基础较差，现状不能令人满意。大家都说中国足球不能急功近利，我高度认同，中国足球必须从基础抓起，久久为功。但现实告诉我们，我们不能光讲明天而忽视今天。我既要今天的成绩，更要搏长远的未来。

我在俱乐部时，曾经讲过不太赞成归化非中国血统的球员参加中国队的比赛。但我到了足协以后发现，客观地讲，以现在国家队的水平以及队员的能力，要打进卡塔尔世界杯决赛圈，应该可能性比较小。而毫无疑问，广大球迷希望国家队

能够尽最大努力打进卡塔尔世界杯。那么要争取实现这个目标，我就想：如果我们能够归化一两名核心队员的话，那么国足打进卡塔尔世界杯的可能性就会增加。

要不要争取这个可能性？我的内心非常挣扎。现在我想还是应该去争取这个可能性。

关于归化球员的事情，有两点必须说清楚：第一点，归化入籍是按照中华人民共和国国籍法，按照入籍条件去归化的。第二点，中国足协要严格审核，审核被归化对象是否具有优秀运动员的条件。

如果以后国家队在40强赛中出线，备战12强赛，可能会有个别的、少量的归化队员充实到国家队中。因为国家队要打进卡塔尔世界杯，关键要解决前场和中场薄弱的问题。我们不会出现国家队整个11个人都是归化球员的情况，那不可能。当然，我觉得它是个个案，将来也不会大规模地引进归化球员。这个总的指导思想是严格控制，对中国足球现阶段有帮助。

长远来看，我们不会把归化作为一个基本政策，要严格控制，有效推进。现实和长远，总是会有矛盾的。足协在这个时候考虑一些现实问题，我相信广大球迷会理解。

记者：中国男足40强赛开战在即，中国足协将采取哪些措施来保障中国队的备战？

陈戌源：国家队40强赛和马尔代夫队的比赛即将开打。我觉得支持好、保障好各级国家队的备战非常重要。足协在以往备战成功的经验上，这次主要在两个方面做了一些强化，或者说做了一些调整。第一，我们强化了系统备战。事实上各级国家队的备战，不是11个人，是一个团队。这个团队有方方面面，包括情报、后勤保障、交通、医疗等，系统性的整合是非常重要的。一支国家队能不能有效备战，实际上是它的系统作用的结果。

第二，我们进一步落实了各级国家队的责任制，包括中国足协、中方人员责任制。过去，我们总是有一种习惯，把队伍交给一个主教练，觉得主教练负责制，事情就完成了。我觉得事情不应该是这样。当然我们尊重主教练，尊重主教练在备战过程中的地位和作用。但同时我们也必须要体现中国足协在备战过程中的意志和要求。所以，每一支国家队，我们都明确了中方人员的责任。用这种责任来推进工作的有效性，保证工作的质量。

中超俱乐部如何带女足

记者：今年中国足协出台中超职业俱乐部支持女足发展的规定，要求中超俱乐部都要拥有一支女足队伍，并将此列为强制性标准。但我们在调研中也发现，有些俱乐部表示目前财政负担过重。您觉得怎么解决这个矛盾？

陈戌源：中国女足发展面临的困难很大。这次我到法国去看女足世界杯，深深地感到，中国女足和世界一流水平差距太大了，和1999年的时候不可同日而语。

中国女足运动从某种意义上讲，比男足面临的困难更大。中国女足的职业运动员，在中超中乙，全国500多人，和欧洲一个国家队十万二十万的职业运动员相比，差距实在太大了。女足要重返世界一流，我觉得这个挑战非常大。

中国足协推出的中超俱乐部带女足政策，关键问题有两条。第一，我觉得下一步应该要更好地调查研究，如何更加有效地实施这个政策。如果效果不好，搞形式主义，就没有意义。就像我们的U23球员政策，本意也是好的，是为了让更多年轻球员能够上场比赛。但是，到了中超俱乐部层面，大家都希望能够展现最强的技战术能力，都希望能够争胜，不会把大量的年轻运动员用在中超平台上。所以，就出现了U23球员上场一两分钟就被换下的情况，使这个原来初衷是好的一个政策，变成了形式上的东西。

中超俱乐部带女足的政策，本意是好的。足协下一步要研究，如何在质量上和实际效果上有体现，不要光追求形式上的东西。

我有一个很大的担忧，就是我们各级联赛面临很大挑战。联赛是中国足球最重要的基础，联赛不好，所有的青训不可能有好的结果。联赛不好，国家队的备战不会有好的结果。联赛面临投资人投资欲望下降、财务困难问题。我们不应该再更多地强行增加俱乐部的负担，应该让俱乐部减负，让俱乐部在经济上有更好的自我发展能力。所以，俱乐部带女足带青训，在质量上怎么进一步保证，需要做进一步的调研。

第二，我们要研究女足运动的发展规律，走出一条适合中国女足自身特点的发展道路。尤其是女足运动员的人口基数要扩大，青训基础要提高，整个联赛水平要提高。这可能是中国女足发展的根本之道，而不仅仅是出台一个中超俱乐部带女足的政策，就以为中国女足的发展问题解决了。

青少年足球后备人才怎么“抓”

记者：您刚才提到了青训。中国足球竞技水平长期落后，遭人诟病的一点就是青训抓得不够，造成足球基础薄弱。未来足协在抓青少年足球后备人才培养方面有哪些考虑？您认为体育系统、教育系统和其他社会层面该如何形成合力？

陈戌源：青训是非常重要的话题。事实上，中国青训并不是一张白纸，历届中国足协在青训上都做了很多工作。包括教育部的校园足球也做了很多工作。真切感受到大家都希望能把青训工作做好。但是，现在为什么大家感觉到我们的青训工作和期望差距很大？

我认为主要有三个方面的问题。

第一个问题：各级青训的教练员数量和质量上，远远达不到青训所需要的要求。我们很多中超球队的外籍主教练发现，我们很多年轻球员的技战术水平达不到中超球队的要求。他就感觉到青训的教练出现了问题。我举个例子来说吧，我们按照总体规划要建立5万所足球特色学校。假如一所学校需要两个教练好了，那就需要10万个教练。而现实情况是，我们国家真正的注册教练加起来也只有6万多人。我们国际级、国家级教练全国也只有300多人，和发达国家比差距太大。这是个很大的问题，要下很大工夫去解决。

所以，我也曾经向有关部门领导建议，我们是不是能够创办一个足球学校，专门培养足球教练员、裁判员和其他足球专业人才。专业人才缺乏，从某种程度上来讲，是直接制约中国足球发展的最大瓶颈之一。

第二个就是体教融合的问题。我觉得体教必须融合，我们在理念上必须要有一个转变。小孩子要从小开始参加体育活动，包括足球，它是教育的组成部分。千万不要以为一个小孩子参加某一项体育运动，发展方向必定是职业运动员。体育能从小开始培养孩子的人格，锻炼意志品质，增加团队精神，形成一个很好的正能量。我觉得这是教育的组成部分，不要简单看作仅仅是一个体育的组成部分。体育和教育应该是高度融合的，两者是不可或缺的。

坦率地讲，现在体教各自建立体系，互相的融合远远不够，会严重伤害中国足球青少年的发展。

记者：所以，这就是我想问的问题，该怎么改变？

陈戌源：我们必须下很大的功夫，从顶层设计去做改变。实际上这个改变，从根本目标上来说，不会有冲突。我相信校园足球也是按照这个思路去做的。我想，首先从足协开始，不要自我封闭。足协应该向教育部门做出更多的开放，支持校园足球发展。校园足球发展好了，也是中国足球发展的一个重要组成部分。我们何乐而不为呢？中国足协应该更多地把精力放在职业运动员的发展培训上，投入更多的资源去支持校园足球发展。

第三，是要形成健全完善科学的青少年足球竞赛体系。我们往往对竞赛体系认识不足，认为竞赛体系好像就是中超中甲中乙联赛。这是远远不够的。中国地大物博，你不能指望一个12岁的青少年球队全国各地到处比赛，你到国外去看，人家就是一个区域就有一个比赛。比如说上海市就可以形成一个上海市青少年联赛。我们要科学地把各级联赛体系夯实，从区域性的上升到国家层面。把这个竞赛体系设计好了，对促进青少年足球发展会起到很大的作用。

还有一个球场建设的问题。我们必须很好地思考一个问题：如何建身边的球场。我们当然要建专业球场，但不能光有专业球场，专业球场离青少年太远，更重要的要建好身边球场。在小区内，这个球场可能就几百平方米，可能就一块绿地，可能就几个书包，这就是个球场。就像当年我们小时候打乒乓球一样，几张书桌，几个砖头，就是个乒乓球桌。如果形成这样一个格局，中国青少年足球就会有一个非常好的发展氛围。我觉得，这些工作都要靠大家共同去推进。

记者：正如您所说的，需要建设身边的球场，但据我们了解，土地性质无法改变成为球场建设的一个障碍，您觉得这个问题该如何解决？

陈戌源：我觉得建设身边的足球场，对青少年足球兴趣的开发，对体育人都非常重要。建身边的足球场当然会面临很多困难，尤其是中心城市，城区面积本身很宝贵，绿地很紧张。但我认为这是可以解决的。比方说小区的绿化草地也可以变成足球场，既是规划草地，也是小型足球场。其中关键取决于地方政府对体育的认识是不是到位。如果你真的认识到体育是教育的重要组成部分，对我们民族，对我们青少年成长，对整个民族的素质提高都有很大帮助的话，我觉得我们完全可以做到。

我们不要为做不成一件事情找理由，我们要为做成一件事情找理由。我们具备建造身边球场的条件，关键在于我们是不是对以体育人、对青少年足球、身边足球场有正确的认识。有了这个认识，我相信所有的困难都是可以克服的。

记者：您曾经是数万人的大型企业的董事长，也曾是中超冠军俱乐部的领导者，您觉得这些经历对您做好中国足协主席的工作有什么帮助？

陈戌源：我没想到我会到足协来工作，一度内心非常纠结，我在企业干了很多年，应该说是不够得心应手。足球是一个宏大的系统工程，我曾经担心自己能力不够，我也担心自己在一些重大决策上，如果不能按照足球规律办事，对中国足球没有帮助。坦率地讲，到现在我心里还有恐惧，怕自己做不到，耽误中国足球的发展。

不过，到中国足协几个月以后，我心里踏实了很多。做企业和做体育，两个方面是相通的。首先做决策的整个原理是相通的。你要做一个决策，你必须要具备很多条件，你要对决策对象了解，你要对决策对象的未来趋势做了解，你要对这件事情本身的是非判断做了解。所以，决策原理是相通的。我在企业的这段经历，有助于我到足协后思考问题然后做正确的决策。第二，管理的核心理念是相通的，足协要更加市场化，企业本身也是高度市场化的。管理的效率、决策的程序简便有效，是相通的。所以，从决策和管理的相通性这两点来看，我觉得对我到足协工作会带来一些帮助。

新华社北京8月22日电

漫画：朱慧卿