

分类号:G812

密 级:公开

学校代码:10363

学 号:2211310126



安徽工程大学

Anhui Polytechnic University

硕士学位论文

题目 中德职业足球俱乐部社会
责任的比较研究

论 文 作 者 耿开源

校 内 导 师 张琴

校 外 导 师 李贤跃

专业学位类别 体育

研究方向(领域) 运动训练

论文提交日期: 2024 年 5 月 31 日

分类号: G812

密 级: 公开

单位代码: 10363

学 号: 2211310126

题 目 中德职业足球俱乐部社会责任的比较研究

英文并列

题 目 A COMPARATIVE STUDY ON THE SOCIAL
RESPONSIBILITY OF CHINESE AND GERMAN
PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

论文作者: 耿开源

校内导师: 张 琴

校外导师: 李贤跃

专 业: 体 育

研究方向: 运动训练

论文答辩日期: 2024 年 5 月 29 日

安徽工程大学学位论文原创性声明

本人郑重声明：我恪守学术道德，崇尚严谨学风。所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已明确注明和引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品及成果的内容。论文为本人亲自撰写，我对所写的内容负责，并完全意识到本声明的法律后果由本人承担。

学位论文作者签名：
日期： 2024 年 6 月 4 日

安徽工程大学学位论文版权使用授权书

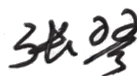
学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，同意学校保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅或借阅。本人授权安徽工程大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。

保密☐，在 ____ 年解密后适用本版权书。

本学位论文属于

不保密☒。

学位论文作者签名：
日期： 2024 年 6 月 4 日

指导教师签名：
日期： 2024 年 6 月 4 日

中德职业足球俱乐部社会责任的比较研究

摘 要

职业足球俱乐部是职业足球联赛的核心主体,其具备较强的社会影响力。“恒大模式”的成功,使得各路资本纷纷涌入职业足球领域,这帮助中国职业足球实现了短暂的辉煌。但是,在非传统风险和地产行业寒冬期等多重因素影响下,“金元足球”泡沫开始破灭,地产资本褪去以后,中国职业足球前进的步伐开始减缓。在后“金元足球”时代,职业足球俱乐部如何生存下去,成为学界和业界关注的焦点。

学术界较为认同的观点是职业足球俱乐部履行社会责任有助于提升职业联赛及俱乐部的可持续发展能力。然而,自中国足球职业化以来,假球、赌球、拖欠薪水和球场暴力等问题频发,职业足球俱乐部的失范行为普遍存在,层出不穷的负面消息使得中国职业足球的公共形象严重受损,并且长期的经营不善导致俱乐部无力承担社会责任,提升公共形象的办法有限,社会公众逐渐对足球失去耐心。而德国职业足球俱乐部则是通过积极开展各类社会责任项目、主动披露社会责任信息以及与利益相关者保持密切对话等方式,改善俱乐部形象、培养潜在消费者和提升综合竞争力,进而提升行业的可持续发展能力。

本文运用文献资料法、比较分析法、专家访谈法和逻辑分析法,通过对中德职业足球俱乐部社会责任的演进进行分析,构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,运用综合分析模型全面比较中德职业足球俱乐部社会责任,探析中国职业足球俱乐部社会责任发展现状及现实困境,在借鉴德国经验的基础上提出改进策略,这对于推动中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任,提升可持续发展能力具有重要的现实意义。

本文的主要研究结论:(1)随着足球职业化的深入,中国职业足球俱乐部对于社会责任的重视程度逐步提升,社会责任内容也随之丰富,但仍存在以下问题:一是中国职业足球俱乐部尚未充分重视社会责任建设;二是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任内容维度较为单一;三是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任信息披露存在不足。

(2)德国职业足球俱乐部在社会责任演进过程中逐渐形成了具有鲜明特色的做法,其能够高效地履行社会责任主要得益于诸多要素的共同支撑,与此同时,德国职业足球俱乐部在履行社会责任方面也存在

以下不足：一是部分俱乐部所开展的社会责任项目存在功能重叠的问题；二是部分俱乐部所开展的社会责任项目缺乏差异化；三是部分俱乐部在社会 responsibility 信息披露方面缺乏连续性。（3）构建了职业足球俱乐部社会责任综合分析模型，该模型包括提升可持续发展能力这一核心分析维度，以及履行社会责任的动力、社会责任内容、社会责任治理结构和社会责任治理机制等四个主要分析维度。基于职业足球俱乐部社会责任综合分析模型的四个主要分析维度对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析，得出以下结论：第一，在职业足球俱乐部履责动力方面，德国职业足球俱乐部内外部履责动力均较为明确，而中国职业足球俱乐部内部已经意识到履责行为可能带来的积极影响，但在履责的外部动力上存在明显不足；第二，在职业足球俱乐部社会责任内容方面，二者均高度重视传播足球文化、培养足球人才、促进社会融合、慈善公益等方面的社会责任内容，但中国职业足球俱乐部在服务社区、发挥教育功能、健康促进、生态环境保护、员工发展等方面仍存在一定的不足；第三，在职业足球俱乐部社会责任治理结构方面，德国职业足球俱乐部普遍已经形成较为合理的社会责任治理结构，通过多种模式积极履行社会责任，而中国职业足球俱乐部在社会治理结构方面还存在较大差距；第四，在职业足球俱乐部社会责任治理机制方面，德国职业足球俱乐部的社会责任信息披露机制和利益相关者对话机制均较为完善，虽然中国职业足球俱乐部形成了较为便捷的社会责任信息披露方式，并且，也与其利益相关者进行了对话，但相关的社会责任治理机制尚未建立。

本研究提出的对策建议：（1）针对履责外部动力不足的问题，应增加社会责任制度供给，完善职业足球俱乐部社会责任制度安排。中国立法部门、体育行政部门、中国足协、联赛管理者等应采取具体措施督促俱乐部履行社会责任。（2）针对社会责任项目类型单一和履责资源匮乏的问题，职业足球俱乐部应主动挖掘内外部履责资源，积极拓展社会责任项目类型，最大程度满足不同利益相关者的诉求。

（3）针对社会责任治理结构不完善的问题，职业足球俱乐部应加强履责管理，积极推动俱乐部管理层“走出去”，建立对社会责任理念的科学认识，不断优化俱乐部社会责任治理结构，探索本土职业足球俱乐部履责模式。（4）针对社会责任治理机制不健全的问题，职业足球俱乐部应加快建立并完善社会责任治理机制。俱乐部应进行制度化、规范化披露社会责任信息，主动接受各方监督；应加快建立利益

相关者对话机制,为俱乐部利益相关者参与俱乐部运营决策创造条件,不断拓展履责思路和提升俱乐部社会责任治理水平。

关键词: 职业足球俱乐部, 社会责任, 比较研究, 利益相关者, 可持续发展

A COMPARATIVE STUDY ON THE SOCIAL RESPONSIBILITY OF CHINESE AND GERMAN PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

ABSTRACT

Professional football club is the core subject of professional football league, which has strong social influence. The success of the ' Evergrande model ' has led to the influx of capital into the field of professional football, which has helped China 's professional football achieve a short-term glory. However, under the influence of multiple factors such as non-traditional risks and the cold winter of the real estate industry, the bubble of ' Jinyuan Football ' began to burst, and after the real estate capital faded, the pace of China 's professional football began to slow down. In the post- ' Jinyuan Football ' era, how professional football clubs survive has become the focus of academic and industry attention.

The view that professional football clubs fulfill their social responsibilities helps to improve the sustainable development ability of professional leagues and clubs. However, since the professionalization of Chinese football, there have been frequent problems such as fake balls, gambling, salary arrears, and stadium violence. The misconduct of professional football clubs is widespread. The endless stream of negative news has seriously damaged the public image of Chinese professional football, and long-term poor experience has led to the club 's inability to assume social responsibility. There are limited ways to enhance the public image, and the public has gradually lost patience with football. German professional football clubs improve the club 's image, cultivate potential consumers and enhance comprehensive competitiveness by actively carrying out various social responsibility projects, actively disclosing social responsibility information and maintaining close dialogue with stakeholders, so as to enhance the sustainable development

ability of the industry.

This paper uses literature data method, comparative analysis method, expert interview method and logical analysis method to analyze the evolution of social responsibility of professional football clubs in China and Germany, and constructs a comprehensive analysis model of social responsibility of professional football clubs. Using the comprehensive analysis model to comprehensively compare the social responsibility of professional football clubs in China and Germany, this paper analyzes the current situation and practical difficulties of social responsibility development of professional football clubs in China, and puts forward improvement strategies on the basis of drawing lessons from German experience, which will promote Chinese professional football clubs to better fulfill their social responsibilities. It is of great practical significance to enhance the ability of sustainable development.

The main conclusions of this paper are as follows : (1) With the deepening of football professionalization, Chinese professional football clubs have gradually increased their emphasis on social responsibility, and the content of social responsibility has also been enriched, but there are still the following problems : First, Chinese professional football clubs have not paid full attention to the construction of social responsibility ; the second is that the content dimension of social responsibility of Chinese professional football clubs at this stage is relatively single ; third, there are deficiencies in the disclosure of social responsibility information of Chinese professional football clubs at this stage. (2) German professional football clubs have gradually formed a distinctive practice in the evolution of social responsibility. Their ability to effectively fulfill their social responsibilities is mainly due to the common support of many factors. At the same time, German professional football clubs also have the following deficiencies in fulfilling their social responsibilities. First, there is a problem of overlapping functions in social responsibility projects carried out by some professional football clubs. Second, the social responsibility projects carried out by some professional football clubs lack differentiation ; third, some clubs lack continuity in social responsibility information disclosure. (3) The model

includes the core analysis dimension of improving the ability of sustainable development, as well as the four main analysis dimensions of the motivation to fulfill social responsibility, the content of social responsibility, the governance structure of social responsibility and the governance mechanism of social responsibility. Based on the four main analysis dimensions of the comprehensive analysis model of social responsibility of professional football clubs, this paper makes a comparative analysis of the social responsibility of Chinese and German professional football clubs, and draws the following conclusions : First, in terms of the motivation of professional football clubs to perform their responsibilities, the internal and external motivation of German professional football clubs is relatively clear, while the Chinese professional football clubs have realized the positive impact of the performance of their responsibilities, but there are obvious deficiencies in the external motivation of the performance of their responsibilities; Second, in terms of the social responsibility content of professional football clubs, both of them attach great importance to the social responsibility content of spreading football culture, cultivating football talents, promoting social integration, charity and public welfare, but Chinese professional football clubs still have some shortcomings in serving the community, giving full play to the educational function, health promotion, ecological environment protection, employee development and so on; Third, in terms of the social responsibility governance structure of professional football clubs, German professional football clubs have generally formed a more reasonable social responsibility governance structure, and actively fulfill their social responsibilities through various models, while Chinese professional football clubs still have a big gap in the social responsibility governance structure; Fourth, in terms of the social responsibility governance mechanism of professional football clubs, the social responsibility information disclosure mechanism and stakeholder dialogue mechanism of German professional football clubs are relatively perfect. Although Chinese professional football clubs have formed a more convenient way of social responsibility information disclosure and have also had

dialogues with their stakeholders, the relevant social responsibility governance mechanism has not yet been established.

The countermeasures and suggestions put forward in this study are as follows : (1) In view of the lack of external motivation to perform their responsibilities, the supply of social responsibility system should be increased and the social responsibility system arrangement of professional football clubs should be improved. China 's legislative departments, sports administrative departments, China Football Association, league managers should take specific measures to urge clubs to fulfill their social responsibilities.(2) In view of the single type of social responsibility projects and the lack of responsibility resources, professional football clubs should take the initiative to tap internal and external responsibility resources, actively expand the types of social responsibility projects, and meet the demands of different stakeholders to the greatest extent. (3) In view of the imperfect governance structure of social responsibility, professional football clubs should strengthen the management of responsibility, actively promote the management of the club to " go out, " establish a scientific understanding of the concept of social responsibility, continuously optimize the governance structure of social responsibility of the club, and explore the responsibility mode of local professional football clubs.(4) In view of the imperfect social responsibility governance mechanism, professional football clubs should speed up the establishment and improvement of social responsibility governance mechanism. The club should institutionalize and standardize the disclosure of social responsibility information, and actively accept the supervision of all parties ; it is necessary to speed up the establishment of stakeholder dialogue mechanism, create conditions for club stakeholders to participate in club operation and decision-making, constantly expand the idea of fulfilling responsibilities and improve the level of club social responsibility governance.

KEY WORDS : professional football club, social responsibility, comparative study, stakeholders, sustainable development

目录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究意义	3
1.3.1 理论意义	3
1.3.2 实践意义	3
1.4 核心概念	3
1.4.1 职业足球俱乐部	3
1.4.2 社会责任	4
1.5 研究内容与思路	5
第 2 章 文献综述	7
2.1 关于职业足球俱乐部社会责任概念的研究	7
2.2 关于职业足球俱乐部履行社会责任动机的研究	8
2.3 关于职业足球俱乐部履行社会责任内容的研究	10
2.4 关于职业足球俱乐部履行社会责任功能价值的研究	11
2.5 关于职业足球俱乐部社会责任感测量的研究	13
2.6 关于职业足球俱乐部社会责任评价的研究	15
2.7 研究述评	16
第 3 章 研究对象与研究方法	17
3.1 研究对象	17
3.2 研究方法	17
3.2.1 文献资料法	17
3.2.2 比较分析法	17
3.2.3 专家访谈法	17
3.2.4 逻辑分析法	18
第 4 章 研究结果与分析	19
4.1 中国职业足球俱乐部社会责任的回顾与反思	19
4.1.1 中国职业足球俱乐部社会责任的历史梳理	19
4.1.2 中国职业足球俱乐部社会责任的不足之处	25
4.2 德国职业足球俱乐部社会责任的回顾与反思	26
4.2.1 德国职业足球俱乐部社会责任的历史梳理	26
4.2.2 德国职业足球俱乐部履行社会责任的典型做法	33
4.2.3 德国职业足球俱乐部社会责任的关键问题	34
4.2.4 德国职业足球俱乐部社会责任的优缺点	35
4.3 职业足球俱乐部社会责任的综合分析	37
4.3.1 构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型	37
4.3.2 中德职业足球俱乐部履行社会责任动力方面的比较	40
4.3.3 中德职业足球俱乐部社会责任内容方面的比较	42
4.3.4 中德职业足球俱乐部社会责任治理结构方面的比较	48
4.3.5 中德职业足球俱乐部社会责任治理机制方面的比较	49
4.4 中国职业足球俱乐部社会责任改进对策	51
第 5 章 结论与建议	54

5.1 结论 54

5.2 建议 55

参考文献： 56

附录 1 专家访谈提纲 65

附录 2 职业足球俱乐部管理者访谈提纲 66

攻读学位期间发表的学术论文 67

致谢 68

第1章 绪论

1.1 研究背景

从国家相关政策看，职业足球俱乐部积极履行社会责任符合国家战略要求。党的十九大报告明确指出，企业要“强化社会责任意识、规则意识、奉献意识”，这为企业社会责任的发展指明了新的方向。随着《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）《关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》（国办发〔2018〕121号）《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》（国办发〔2019〕43号）等一系列政策文件接连颁布与实施，可以看出，国家对体育产业特别是体育竞赛表演业寄予了重望。体育产业作为新经济的重要内容，承担着成为国民经济支柱性产业的重要使命^[1]，而中国职业足球联赛已经成为体育竞赛表演业的中坚力量。职业足球俱乐部是职业足球联赛的核心参与主体，其具有经济、社会双重属性，这便要求职业足球俱乐部不能仅以盈利为目的。《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》（体规字〔2020〕2号）指出，应引导社会体育俱乐部更加注重社会效益，强化社会责任^[2]。此外，《中国足球改革发展总体方案》（国办发〔2015〕11号）也明确指出，职业足球俱乐部应积极承担社会责任^[3]。党的二十大报告提及次数最多的关键词是“人民”，发展人民群众满意的体育，便是要积极回应人民群众关于参加体育锻炼、享受公共体育服务、观赏高质量竞赛等方面的诉求。这既是回应“人民至上”价值立场的需要，也是加快建设体育强国的需要^[4]。职业足球俱乐部的发展需要占据社会资源和吸引社会关注，因此，职业足球俱乐部在提供公共服务和做好社会典范方面既有无可推卸的责任，又有得天独厚的优势。作为职业足球联赛核心参与主体的职业足球俱乐部，应当积极履行社会责任。

从实践角度切入，当前，中国正处在经济社会转型的关键期，社会公众对于职业足球的期望不断增高，这便要求职业足球俱乐部应当兼顾经济利益与社会效益。“恒大模式”成功后各路资本疯狂涌入职业足球领域，这虽然在一定程度上加快了中国足球职业化的进程，但是，中国职业足球俱乐部社会责任建设却未得到相应的重视。中国职业足球在房地产行业进入寒冬期以及新冠肺炎疫情等多重

因素的影响下，结束了近十年的“金元足球”时代，地产资本浪潮褪去以后，中国职业足球前进的步伐开始放缓。多支职业足球俱乐部宣布解散、长期拖欠员工工资、单方面撕毁合约、假球、球场暴力事件频发等负面新闻层出不穷。显然，中国职业足球俱乐部未能有效回应社会公众的期望，同时也未能履行好服务社会、提高社会效益的责任，凸显了中国职业足球俱乐部社会责任的缺失。为了改善中国职业足球的精神面貌和社会形象，以及推动中国职业足球俱乐部实现可持续发展，亟需加强中国职业足球俱乐部社会责任建设和相关理论研究。进入二十一世纪以来，在欧洲企业社会责任思潮的持续影响下，德国职业足球俱乐部积极履行社会责任，并在服务社区、传播文化、发展教育等方面走在世界前列。德国职业足球俱乐部在履责的过程中，实现了扎根社区以及与利益相关者建立了密切联系，并据此不断提升可持续发展能力。因此，分析德国职业足球俱乐部社会责任建设的经验并加以借鉴，具有重要的现实意义。

从理论基础看，综合国内外学界关于职业足球俱乐部社会责任的现有研究成果，总体而言，主要回答了“职业足球俱乐部社会责任是什么？有哪些？为什么？有何价值？如何测量？如何评价？”等一系列问题。与此同时，国内外学者们分别从财务绩效、综合竞争力和可持续发展等层面论证了职业足球俱乐部积极履行社会责任可以促进经济效益与社会效益的均衡发展^[5,6,7]。此外，国外学者的研究较多地关注到不同地区职业足球俱乐部在社会责任内容和开展方式上存在差异，而国内学界则缺少基于比较视野下对中外职业足球俱乐部社会责任差异的探讨。通过比较中外职业足球俱乐部在社会责任主要内容和主要做法等方面的差异，寻找出本土职业足球俱乐部在社会责任建设中存在的不足，并借鉴域外职业足球俱乐部社会责任建设的经验，这有助于推动中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任，从而提升中国职业足球俱乐部的可持续发展能力。基于此，本研究采用文献资料法、比较分析法、专家访谈法和逻辑分析法对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较研究，通过比较中德职业足球俱乐部社会责任的差异，挖掘中国职业足球俱乐部在社会责任建设中的不足之处，并根据中国国情提出合理化建议，为中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任提供理论参考。

1.2 研究目的

一是通过梳理中国职业足球俱乐部社会责任建设的历程，厘清中国职业足球

俱乐部履行社会责任的发展现状与问题。

二是通过梳理德国职业足球俱乐部社会责任建设的历程,厘清德国职业足球俱乐部社会责任的发展现状与问题。

三是通过构建并运用职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析,总结出职业足球俱乐部履行社会责任的四个维度,即履行社会责任的动力、社会责任内容、社会责任治理结构和社会责任治理机制。深入剖析中国职业足球俱乐部在社会责任建设中的不足之处,在借鉴德国职业足球俱乐部履行社会责任经验的基础上,提出相应的改进策略,从而推动中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

一是梳理中德职业足球俱乐部履行社会责任的现状,并且对各自的问题展开比较与分析,有助于拓展学术界关于职业足球俱乐部社会责任的研究视角,明确足球俱乐部承担社会责任的意义以及足球可持续发展的关键问题。

二是构建综合分析模型,厘清职业足球俱乐部履行社会责任的动力、内容、结构和机制等,有助于完善职业足球俱乐部社会责任的研究体系,有利于丰富职业赛事研究乃至体育产业研究的理论体系,为后继研究夯实基础。

1.3.2 实践意义

一是明确德国职业足球俱乐部在履行社会责任方面的优势,有助于厘清中国足球俱乐部存在的问题,提出相应的改进对策,促进中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任,进而提升其公共形象与可持续发展能力。

二是厘清中外职业足球俱乐部在社会责任建设方面的差距,能够为立法部门、体育行政部门和单项体育协会制定职业足球俱乐部社会责任相关政策提供理论支持,为联赛运营公司和俱乐部经营者提供实践指导。

1.4 核心概念

1.4.1 职业足球俱乐部

足球运动是中国最早进行职业化探索的项目,20世纪80年代末期,在中国足球基础较好且经济较发达地区便开始出现初具雏形的职业足球俱乐部,主要有政府与企业合资的“官办民助”模式以及企业成立基金会的“民办官助”两种形

式。宋守训等在分析了域外职业足球联赛及俱乐部的发展经验后，提出职业足球俱乐部应独立经营核算；对教练员和运动员实行合同制，允许流动^[8]。随着甲 A 联赛的建立，国内陆续成立了多支职业足球俱乐部，国内学界关于职业足球俱乐部的理论研究紧跟实践步伐。其中，具有代表性有陈林祥提出的职业足球俱乐部是一个自负盈亏、自主经营的经济实体^[9]。

钟秉枢等认为职业体育俱乐部是指在单项协会注册、获准参与职业比赛的俱乐部^[10]。中国足协作为由《体育法》和政府授权管理全国足球事务的单项体育协会，其在《中国足球协会职业俱乐部准入规程（2018 版）》中规定：“准入申请者应为具有独立法人资格的足球俱乐部。其应当在工商部门或民政部门进行登记注册。同时，在中国足协的地方会员协会进行行业内注册^[11]。”

比较而言，中国足协对于职业足球俱乐部的描述更为全面，但考虑到本研究涉及中德两国的职业足球俱乐部，并且，德国职业足球俱乐部的管理与中国存在一定差异，因此，本文选择采用钟秉枢等的观点。本文认为职业足球俱乐部是指在足球协会注册、获准参与职业比赛的俱乐部。

1.4.2 社会责任

本文所论及的社会责任的概念，其来源于企业社会责任（Corporate social responsibility）这一概念。当前学界公认的是由英国学者 Sheldon 在 1924 年最先提出企业社会责任这一概念，Sheldon 认为企业不能仅以最大限度为股东赚取利润为目的，还需要最大限度增进除股东以外的其他利益相关者的利益^[12]。现代意义上的企业社会责任概念则是由 Bowen 在《商人的社会责任》中提出^[13]，Bowen 认为商人有义务按照社会的目标和价值观的要求去制定政策、做出决策以及采取举措^[14]。然而，企业社会责任概念一经提出，便遭到新古典经济学派的强烈批评，该学派代表性人物弗里德曼认为企业社会责任的观点是对财产权利甚至是对自由社会的破坏性打击^[15]。但随着各类企业的快速发展，诸如环境污染、员工权益受损等社会问题层出不穷，企业社会责任理念逐渐得到的企业界、社会公众以及学界的认同。社会经济学派的代表性人物 Sethi 认为社会责任是指将企业自身行为与当前主流的社会规范、价值和目标保持在同一层次，并且提出了一个用于规范企业行为的三维模型用以满足社会公众的需要：社会责任、社会响应、社会约束^[16]。

由于学者们研究的责任维度存在差异,因此,学界至今对于企业社会责任这一概念尚且缺乏统一的定义。但随着学者们对企业社会责任研究的不断深入,陆续出现了一些具有代表性的人物及观点。譬如,Carroll 提出了企业社会责任的“金字塔”模型,Carroll 认为企业社会责任是指企业的经济责任、法律责任、伦理责任和自愿责任之和^[17],由于该观点涵盖了绝大多数社会责任内容维度,具有高度的概括性,因而被学界广泛接受并沿用至今。

国内学者对企业社会责任的研究始于 20 世纪 80 年代,并且,也沿用了社会经济学派的观点。卢代富认为社会责任是指企业在谋求股东利益最大化之外所负有的维护和增进社会公益的义务^[18]。周祖城认为企业社会责任是指企业应该承担的,以利益相关者为对象,包括经济责任、法律责任和道德责任在内的一种综合责任^[19]。2010 年,国际标准化组织发布了《社会责任指南:ISO26000》(以下简称《指南》),该指南用“社会责任”替代了“企业社会责任”,这使得履责主体从企业扩大为各类组织。《指南》认为社会责任是指组织通过透明和合乎道德的行为,为其决策和活动对社会和环境的影响承担责任^[20]。《指南》为学界研究各类组织的社会责任治理问题提供了理论依据,其中,不乏有学者开始探讨各类体育社会组织的社会责任问题。例如,汪焱等认为社会责任是指组织在日常运行过程中自愿承担高于组织自身发展目标的社会义务,超越了法律与经济对组织所要求的义务^[21]。

由于汪焱等观点既涵盖了社会责任的主要内容维度,又体现了《指南》的创新点,因此,本文选择采用该观点,即社会责任是指组织在运行过程中自愿承担高于组织发展目标的社会义务,超越了法律与经济对组织所要求的义务。

1.5 研究内容与思路

本篇学位论文的研究内容主要包括以下五个方面:第一,梳理中国职业足球俱乐部社会责任的演进历程,厘清其发展现状并寻找其存在的不足;第二,梳理德国职业足球俱乐部社会责任的演进历程,厘清其发展现状,总结其典型做法、关键问题和优缺点;第三,基于对中德职业足球俱乐部社会责任的回顾与反思,构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型;第四,借助职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析,挖掘二者之间的差异,这是本文的重点内容;第五,根据比较启示,提出中国职业足球俱乐部

社会责任的改进对策。

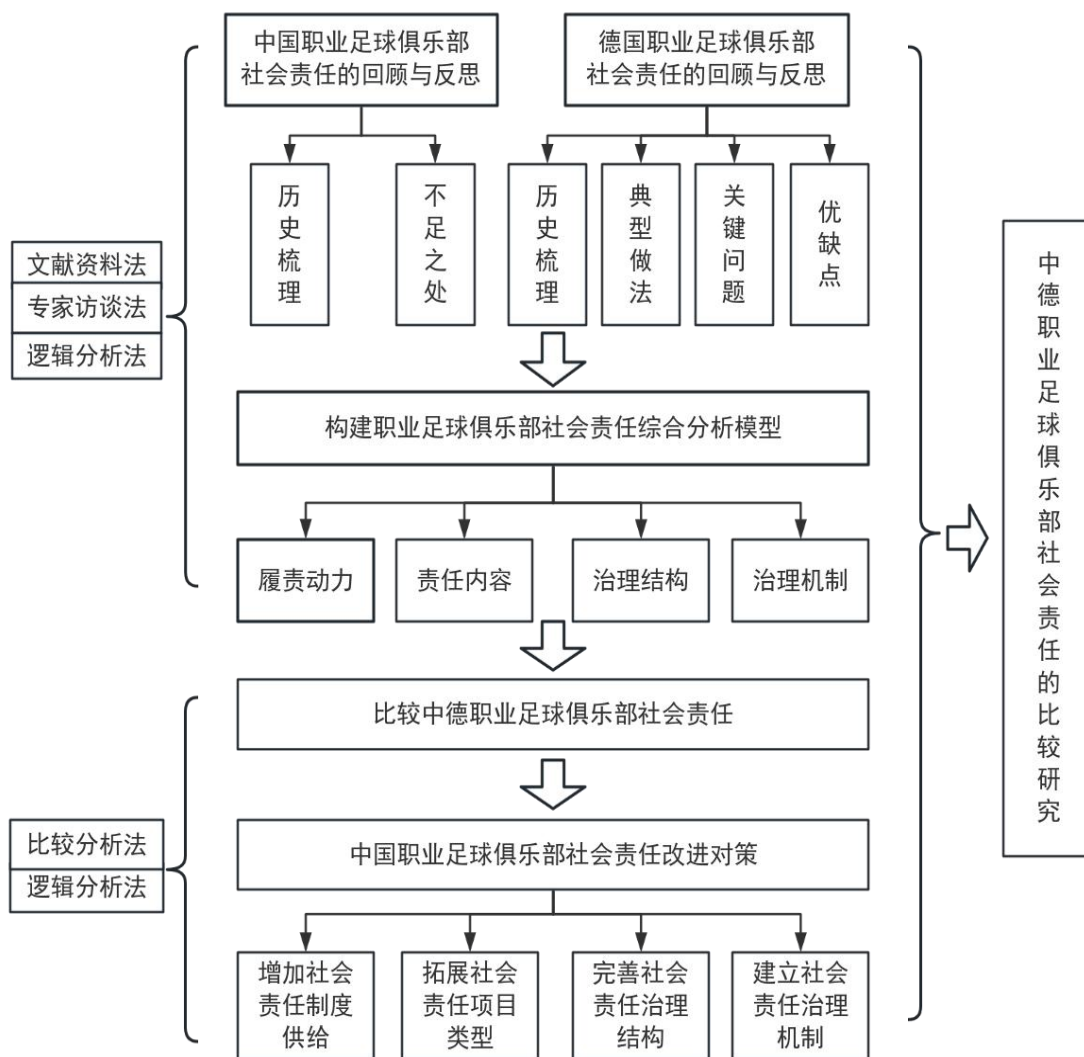


图 1-1 研究思路图

Figure 1-1 Research idea diagram

第 2 章 文献综述

2.1 关于职业足球俱乐部社会责任概念的研究

探讨职业足球俱乐部社会责任,首先需要明确职业足球俱乐部社会责任是什么?通过对职业足球俱乐部社会责任的内涵进行界定,尔后,才能明确职业足球俱乐部社会责任客体。然而,在职业足球俱乐部社会责任概念的界定上,国内和国外学者则采用了两种截然不同的描述方法。

Walzel 指出国外学者在研究职业足球俱乐部社会责任的概念时,通常采用构建分析框架的方式,而非明确地指出俱乐部社会责任的内涵^[22]。这种描述方法的益处是能够对职业足球俱乐部社会责任内容有更直观的理解,但其弊端在于难以有效区分社会责任的概念与内容。

国内学者则习惯于对概念进行概括式的界定。黄健等基于职业体育俱乐部经济性和社会公益性的双重性质,将职业体育俱乐部社会责任界定为社会期望俱乐部履行的义务,其中包括经济、法律、道德、文化、公益等方面的期望^[23]。宋冰指出国内学者在研究职业体育主体社会责任时直接引用企业社会责任概念的现象十分普遍,他认为中超联赛主体的社会责任是指中超联赛主体基于其自身权利,对联赛非股东利益相关者承担的法律和道德义务^[24]。闫成栋则认为职业体育俱乐部社会责任应是一个法律概念,即俱乐部对其真实的利益相关者的合法权益以及联赛秩序所负有的保护和促进的责任^[25]。王炳洁和王莉以 Carroll 提出的企业社会责任金字塔模型为理论基础,对中超俱乐部社会责任进行了概念界定,即社会公众在一定时期内对俱乐部的经济责任、法律责任、道德责任、慈善责任等方面期望的总和^[26]。此外,杨献南等在比较中外职业体育俱乐部的本质属性和社会责任的概念后,提出职业体育俱乐部社会责任指俱乐部为实现自身与社会的健康、和谐发展,在依法经营、创造利润及有效管理其对利益相关者的影响过程中,所应承担的与特定时代环境相适应的寻求经济和社会综合价值最大化的责任^[27]。

综上所述,由于国内学者在研究职业足球俱乐部社会责任概念时所采用的描述方式不同,故而对职业足球俱乐部社会责任的概念界定也存在差异。通过对国内外学者们的观点进行梳理,可以发现当前学界对于俱乐部社会责任的责任客体

的认识基本达成一致，即俱乐部的利益相关者，但需要强调的是，这里利益相关者是一个宽泛意义上概念，其中包括员工、社区、政府、球迷、赞助商、协会、媒体等；责任维度主要涵盖了经济责任、法律责任和道德责任。

2.2 关于职业足球俱乐部履行社会责任动机的研究

从国内外现有研究成果看，学者们认为推动职业足球俱乐部履行社会责任的影响因素不仅有经济利益层面的考虑，还存在来自于俱乐部外部力量的影响。

有学者认为企业积极履行社会责任可以向其利益相关者传递某种信号，有效降低社会成本，在创造价值的过程中提高企业的综合竞争力和可持续发展能力^[28]。虽然职业足球俱乐部生产的最终产品较为特殊，但其在本质上依然是企业，新制度经济学派认为企业本质上是一种资源配置的机制^[29]，即在资源充分配置的情况下获取最大的经济利益。也有部分学者认为职业足球俱乐部履行社会责任是为了获取显性或隐性的经济利益以及提升综合竞争力。张森通过调查，发现社会公众认为职业体育俱乐部开展社会责任活动是为了提升销售业绩^[30]。Davies 和 Moyo 则指出越来越多的职业足球俱乐部将社会责任建设作为其整体业务和运营战略的一部分，从而使得俱乐部在竞争激烈的职业足球市场中具有较强的竞争力^[31]。Moyo 等认为俱乐部开展社会责任活动可以使其组织绩效实现最大化，并且还具有潜在的经济效益^[32]。Francois 等通过比较法甲和英超的俱乐部对于开展社会责任项目的动机，发现法甲俱乐部开展社会责任活动倾向于强调体育的价值，很少借助媒体去宣传；而英超俱乐部则明确宣扬它们所开展的社会责任项目，试图让消费者群体感知到，从而对消费者产生影响^[33]。

除了经济利益因素可能会驱动职业足球俱乐部履行社会责任以外，还有学者认为外部社会环境对俱乐部的影响或要求是推动俱乐部履行社会责任的主要因素。Breitbarth 和 Harris 指出欧洲职业足球俱乐部开展社会责任活动是为了符合欧盟法律和其他超国家机构在制度层面的要求^[34]。Francois 和 Bayle 在分析法国职业体育俱乐部开展社会责任活动的驱动力时，发现能够促使其履行社会责任的主要因素是为了满足来自体育部门制度层面的要求^[35]，这与 Breitbarth 和 Harris 的观点相契合。Kolyperas 等则将职业足球俱乐部履行社会责任的动机划分为以下三类：为了符合联盟和法律的规定，被动履行社会责任；效仿其他俱乐部的社会责任内容开展社会责任活动；为了随回应社会公众的期望^[36]。

还有部分学者认为职业足球俱乐部履行社会责任活动是为了兼顾了追求经济利益与满足外部环境的要求。其中, Hamil 和 Morrow 认为职业足球俱乐部开展社会责任活动是对利益相关者和更广泛的社会议程的回应, 以及潜在的经济利益^[37], 该观点具有较强的代表性。Reiche 指出德甲俱乐部开展社会责任活动是为了加强与社区联系、做好社会典范、增强与客户的粘性、吸引赞助商的关注、保护环境以及受政治制度层面的约束^[38]。

国内学界对于职业足球俱乐部履行社会责任的动机的研究主要是从履责行为的正当性角度切入, 侧重于为俱乐部履行社会责任提供理论依据。梁斌认为职业足球俱乐部的发展是以占用或消耗一定的社会资源为基础, 并且具有社会性和经济性的双重属性, 但长期以来俱乐部的社会属性没有得到相应的重视, 同时也没有向联赛利益相关者提供有效的社会公共服务, 因此俱乐部应当承担提供公共服务的社会责任^[39]。张程锋从职业足球俱乐部的企业属性以及其在发展过程中天然具有社会影响力切入, 认为职业足球俱乐部在经营过程中应当承担社会责任^[40]。还有学者从联赛治理的角度探讨联赛主体为何要承担社会责任, 耿瑞楠等认为实现联赛协同治理是中超联赛主体履行社会责任的高级阶段, 而构建联赛的协同治理体系则需要依靠完善的联赛主体社会责任的信息披露、激励和评价机制, 因此作为联赛主体的职业足球俱乐部需要承担社会责任^[41]。

综上所述, 可以将职业足球俱乐部履行社会责任的驱动力分为主动获取经济利益和被动适应社会环境的要求这两种情况。俱乐部愿意主动履行社会责任, 更多的是俱乐部基于获取经济利益、提升综合竞争力和可持续发展能力层面的考量; 而被迫履行社会责任的俱乐部, 则与其受到所在国家或地区的法律、制度、社会环境层面的影响有关。通过比较上述不同观点, 本文认为职业足球俱乐部履行社会责任的动力应当包含这两种因素, 即和第三种观点相一致。其依据是, 即使俱乐部只是为了满足外部环境的要求而开展社会责任活动, 也会在无形中影响到俱乐部利益相关者的社会责任感知以及俱乐部的品牌形象, 并且, 这种履责行为带来的积极影响是俱乐部管理者在构建社会责任战略时无法回避的。此外, 俱乐部的履责行为势必需要消耗各种形式的资源, 职业足球俱乐部作为理性的企业法人, 其经营者很难忽视履责行为可能带来的收益。

2.3 关于职业足球俱乐部履行社会责任内容的研究

从国内外研究成果看,学者们关于职业足球俱乐部社会责任内容的研究,主要是对俱乐部在履行社会责任过程中围绕社会责任客体所开展的项目或行为进行分类,再据此分析俱乐部在社会责任建设方面关注的焦点。在研究方法方面,国外学者较多地采用比较分析法,用以研究不同地区或同一地区不同俱乐部的履责情况,从而发现不同俱乐部履行社会责任的差异及共性。

Fifka 和 Jaeger 指出俱乐部在开展社会责任活动时,必须考虑每个国家或地区的经济、政治、社会、文化和法律等特点^[42],这是俱乐部开展的社会责任活动能够对责任客体产生积极影响的前提条件。Bason 和 Anagnostopoulos 将俱乐部社会责任倡议成果划分为健康、教育和体育参与等三类,其中体育参与是最常见的结果^[43]。Hovemann 等通过对德国、英格兰、瑞士三个国家职业足球俱乐部的高管进行访谈,并结合俱乐部披露的社会责任信息,将社会责任内容归纳为教育、健康、社会工作、青少年、球迷、环境、退役球员、种族、家庭、暴力等方面^[44]。Anagnostopoulos 等则研究了英超俱乐部的慈善基金会开展社会责任项目的决策过程和核心内容^[45]。Reiche 将德甲俱乐部的社会责任项目划分为社区教育和环境保护两个方面^[38]。Zhang 等将日本 J 联赛俱乐部社会责任的主要内容划分为联系社区、传播文化、教育、环保、经济和政治等方面^[46]。Oeckl 和 Morrow 研究了新冠肺炎对苏格兰职业足球俱乐部和基金会进行社会责任项目决策和项目内容优先级的影响^[47]。还有部分国外学者关注到不同或同一俱乐部在履责方式和履责内容方面存在的差异。例如, Cobourn 和 Frawley 比较了俱乐部通过设立社会责任部门和与基金会协作两种方式开展社会责任活动在内容和优势上的区别^[48]。Francois 等则比较了法国和英国职业足球俱乐部社会责任项目内容的差异,既有相同之处,诸如提倡健康、多样性和社区等方面,但也存在明显差异^[33]。Rowe 等将三个地区的职业体育俱乐部的社会责任行为划分为给予、激活和能力建设三大领域,普遍重视的是责任内容是健康和教育,美国俱乐部更多参与的是慈善捐赠,英国俱乐部则表现为较多地参与能力建设活动^[49]。

周爱光和闫成栋认为职业体育俱乐部社会责任的主要内容应包括尊重和维护比赛秩序、共同维持比赛平衡、保护和限制投资者经济权益、尊重和保障运动员劳动权利、服务社区和维护球迷合法权益等方面^[50]。梁斌认为职业足球俱乐部

提供的公共服务应涵盖社区服务、员工关爱和环境保护三个方面^[39]。宋冰等通过对比欧足联和英超联盟的社会责任治理经验,发现在核心内容上,欧足联重点突出了其自身的社会中介作用,其选择不规定具体内容,而是随着社会需求的变化而调整;英超联盟则选择兼顾经济利益和社会效益,主要基于联盟利益相关者的视角开展社会责任活动^[51]。孟宇采用内容分析法对中国职业体育俱乐部所披露的企业社会责任信息进行归纳,将社会责任信息划分为法律、社区、慈善、道德、环境、教育、安全等七个方面的责任,其中俱乐部主要履行的是慈善责任与教育责任^[52]。张森首先将俱乐部的社会责任活动主要划分为社区教育与健康、改善公共设施、慈善捐款等方面,随后借助职业体育俱乐部社会责任的层次模型,对受访者进行社会责任各项内容重要程度调查,其中,重要性依次为:慈善、社区、战略、领导、道德、法律和利益关系人责任^[54]。杨献南等分析了英超俱乐部社会责任的主要内容,除经济责任之外,英超俱乐部还重视体育、教育、社会融入、环境保护等责任,旨在为俱乐部利益相关者和社会公众带来更多的社会福利^[54]。

综上所述,国外学者的研究侧重于对俱乐部社会责任内容进行分类,以及比较不同国家、地区之间职业足球俱乐部在社会责任内容上的差异;而国内学者对职业足球俱乐部社会责任内容的研究更多是借鉴了国外学者的研究思路和分析框架,即基于履责主体披露的社会责任信息和问卷调查结果,对履行主体社会责任内容进行分类。但随着社会责任研究的深入和社会责任实践的快速发展,对于社会责任内容的分类标准和边界愈发地难以明确,与此同时,职业足球俱乐部履行社会责任的方式也在发生变化,例如部分俱乐部选择将社会责任治理嵌入俱乐部的决策与行动之中,这对于社会责任内容的划分存在一定难度。此外,还有研究指出在中国职业体育俱乐部社会责任维度中,经济责任不是优先考虑的责任,反而道德责任和慈善责任更为被重视,这与 Carroll 提出的企业社会责任金字塔模型中经济责任是基础的观点存在差异,但是这种差异产生的原因尚未得到揭示。

2.4 关于职业足球俱乐部履行社会责任功能价值的研究

从国内外现有研究成果看,学者们认同职业足球俱乐部履行社会责任可以带来多方面的积极效应,主要表现在有效增强综合竞争力、提升可持续发展能力、提高企业财务绩效、提升足球竞技水平、促进社区文化发展、提升俱乐部品牌形象、保护自然生态环境等方面。

有部分国外学者关注到职业足球俱乐部履行社会责任在经济效益层面带来的影响。Walker 和 Kent 认为职业足球俱乐部通过开展社会责任活动可以改善与客户的关系并获取价值和成果^[55]。Kolyperas 等则指出职业足球俱乐部与慈善基金会合作开展社会责任活动有利于价值创造^[56]。Anagnostopoulos 等指出职业足球俱乐部基于信任将社会责任活动委托给慈善基金会可以有效增加俱乐部绩效^[57]。Inoue 等重点探讨了职业体育俱乐部履行企业社会责任和企业财务绩效之间关系^[58]。

还有部分国外学者认为职业足球俱乐部履行社会责任可以促进综合效益的提升。Babiak 和 Wolfe 探讨了俱乐部社会责任活动对球迷的心理关系和俱乐部品牌的影响^[59]。Breitbarth 和 Harris 认为将企业社会责任整合到足球业务中,既促进了足球竞争力的提升,又为其利益相关者创造了更多价值^[60]。Hamil 和 Morrow 认为由于俱乐部的社区嵌入性和在利益相关者关系网络中的力量,使得俱乐部可以很好地充当传递企业社会责任的工具^[61]。Walters 和 Chadwick 则指出职业足球俱乐部通过与社区合作开展社会责任活动,具有消除商业和社区紧张局势、改善声誉、打造品牌、增进合作伙伴关系等作用^[62]。Hamil 等分析了巴塞罗那足球俱乐部的社会责任治理模式后认为企业社会责任和商业成功是共生的,开展社会责任活动有助于传承社区文化和全球化发展^[63]。此外,国外学者的研究还发现俱乐部对社区以及职业足球利益相关者更为重视。Montazeri 等认为职业足球俱乐部的经营者了解球迷对社会问题的兴趣以及对各种社会责任项目的反应,这有助于保障俱乐部不受社区环境的变化和竞争对手的影响^[64]。Baena 则指出社会责任行动和使用社交网络可以让球迷了解皇家马德里基金会开展的社会活动的最新情况,这有助于增强球迷和俱乐部之间的联系^[65]。

国内学者的研究侧重于探讨职业足球俱乐部履行社会责任与直接或间接的经济绩效、综合竞争力之间的关系。冯维胜指出职业足球俱乐部积极承担社会责任可以有效提升综合竞争力^[66]。持类似观点的还有朱洪军和梁婷婷,认为中超俱乐部将承担社会责任作为一种战略整合工具有利于实现竞赛成绩、赛场和谐与经济效益的多赢局面^[67]。此外,黄健等认为俱乐部承担社会有利于构建和谐社会、树立良好的品牌形象和提高综合竞争力、推动优秀俱乐部文化建设^[68]。梁斌认为由于职业足球俱乐部在提供公共服务方面具有独特的资源和优势,这使得俱乐部

能够调动政治、经济、文化、伦理等资源提供公共服务^[39]。张森通过问卷调查发现,职业体育俱乐部将道德责任和慈善责任结合起来履行,可以一定程度消除赌球、假球和黑哨等负面事件对俱乐部俱乐部品牌形象的影响,促进俱乐部品牌形象和声誉的提高^[53]。张森和王家宏指出消费者在感知到俱乐部承担的社会责任后,会提高对俱乐部的诚信度和信任度,从而在消费者进行消费决策产生影响^[69]。此外,张森和王家宏还采用问卷调查和定性分析相结合的方法,对职业体育俱乐部履行社会责任与消费者相关绩效之间的关系进行探究,发现承诺和信任在这个关系中发挥了重要的中介作用,能够对消费者的消费行为产生间接影响^[70]。孟宇则指出职业体育俱乐部积极承担社会责任不仅可以提高俱乐部的综合竞争力、降低经营风险、实现可持续发展,还有助于构建和谐社会、促进体育产业高质量健康发展、维护竞技体育秩序,改善职业体育发展环境等积极作用^[52]。

综上所述,国内外学者们对于职业足球俱乐部履行社会责任的功能价值的研究较为全面,既有从学理层面进行的探讨,也有从实证层面进行的检验。总体上说,俱乐部履行社会责任的功能价值,主要体现在对其利益相关者产生的积极影响,并最终为俱乐部带来了显性或隐性的收益。这种由履责行为带来的综合效益提升,符合社会公众对职业足球俱乐部在履行社会责任方面的期望,即实现经济利益和社会效益的均衡发展。

2.5 关于职业足球俱乐部社会责任感知测量的研究

从国内外现有研究成果看,学界关于职业足球俱乐部社会责任感知测量的相关研究主要围绕消费者(球迷)和社区居民这两个责任客体的感知情况,以及消费者感知到俱乐部社会责任后是否对其行为产生影响进行研究。

Blumrod 等指出当社区居民感知到职业足球俱乐部的社会责任后,会对俱乐部品牌以及社区居民的消费选择产生影响^[71]。此外,Blumrod 等还探讨了职业足球俱乐部履行社会责任行为对消费者品牌感知的影响,并将俱乐部社会责任承诺与品牌形象联系起来,认为社会责任是俱乐部社会和道德承诺的同义词^[72]。Zhang 和 Surujlal 构建了用于检验球迷参与职业足球俱乐部社会责任项目意愿的模型,其中包括认同、社会责任行为感知的相关性、社区成员对项目动机的归因以及对社会责任项目的态度等四个方面,研究发现有 61.7%的球迷愿意参加俱乐部组织的社区社会责任项目^[73]。Liu 等认为影响球迷消费意向的主要社会责任

因素包括俱乐部对客户和员工履行的社会责任,以及俱乐部在社区发展和青年教育方面的履责情况^[74]。此外,Liu 和 Schwarz 还基于社区视角编制了社会责任期望量表,用于了解社会公众对职业足球俱乐部的期望,研究发现中国公众认为对观众的责任被是最重要的,其次是青年教育计划、对员工的责任、财务责任,再次是健康倡议环境倡议,而慈善活动被认为是最不重要的因素^[75]。Jäger 和 Fifka 探讨了职业体育俱乐部内部的企业社会责任感知与组织绩效之间的关系,发现该关系是通过组织认同和员工满意度来调节的^[76]。Manoli 比较了职业足球俱乐部选择不同的社会责任传播方式所产生的影响,发现依靠发布社会责任报告、公布财务报表和传统媒体传播俱乐部社会责任信息的效果远不如与粉丝直接沟通以及运用俱乐部社交媒体,而受访者对俱乐部社会责任信息的感兴趣程度是影响传播效果的核心因素^[77]。

国内学者的研究主要集中在探讨消费者感知俱乐部社会责任后对品牌形象、消费决策、财务绩效、忠诚度等方面的影响。张程锋基于中超联赛球迷视角编制了职业足球俱乐部社会责任测量工具,通过问卷调查检验了俱乐部社会责任活动对球迷群体消费行为的影响,认为中超俱乐部承担社会责任可能会对财务绩效带来积极影响,从而为俱乐部创造经济价值;不同卷入度的球迷对俱乐部的社会责任活动的态度也不相同,而球迷群体能够感知的主要内容有:员工责任、球迷责任、青少年责任、足协责任、特殊群体责任、社区责任^[78]。张森和王家宏认为消费者的企业社会责任感知影响购买意愿,职业体育俱乐部积极采取社会责任措施有助于市场竞争力的提升^[69]。张森探讨了企业社会责任与消费者心理感知之间的关系,认为职业足球俱乐部履行社会责任可以对消费者的感知价值产生积极影响,当消费者感知俱乐部社会责任价值和满意服务时,可有效提高其对俱乐部的忠诚度^[79]。朱崔鹏构建了中超联赛球迷对俱乐部社会责任活动的感知与行为忠诚分析模型,提出球迷感知社会责任对于行为忠诚具有正向影响,球迷满意度在社会责任感知与行为忠诚之间作为有效的中介作用,而交易型心理契约对于球迷感知社会责任与行为忠诚具有正向的调节作用^[80]。

综上所述,国内外学者关于职业足球俱乐部社会责任的感知测量的相关研究主要探讨了俱乐部开展社会责任活动能否对其利益相关者产生直接或间接的影响,以及对自身财务绩效、球迷忠诚度可能产生影响的机制。事实上,如何增强

利益相关者的社会责任感知则是职业足球俱乐部管理者在制定并实施社会责任项目过程中需要重点考虑的。

2.6 关于职业足球俱乐部社会责任评价的研究

从国内外现有研究成果看,学者们关于职业足球俱乐部社会责任评价方面的研究,主要集中于探讨评价维度的选择、对于履责方式的评价、对于履责绩效的评价以及评价指标体系的构建。

Breitbarth 等构建了一个包含经济视角、政治视角、伦理情感视角在内的欧洲职业足球俱乐部社会责任平衡计分卡模型,用于帮助职业足球俱乐部构建经营战略,并为俱乐部与其内、外部利益相关者沟通提供基础^[81]。Trendafiova 等则是根据俱乐部社会责任项目的属性进行分类,对俱乐部社会责任项目的预期效益进行评估,从而评价这些项目在帮助社区实现可持续发展方面所做出的贡献^[82]。Ribeiro 等基于俱乐部发布的社会责任报告中所披露的信息内容的数量,来评价俱乐部对社会责任建设的重视程度,研究发现公司化程度较高的国家的俱乐部会披露更多的社会责任信息,而知名度较高的俱乐部也会披露更多的社会责任信息^[83]。然而,这种评价方式可能不够客观,因为根据 Francois 等的观点^[33],不同地区的俱乐部对是否宣传,以及如何宣传社会责任信息可能存在差异。Fifka 和 Jaeger 认为目前很难找到合适的绩效指标(KPI)用于评价职业足球俱乐部社会责任的开展情况,此外俱乐部社会责任行为对社会的具体影响也很难量化^[42]。而 Oshimi 等则换了一种思路,采用社会投资回报分析框架计算了日本职业足球俱乐部开展的社会责任活动带来的社会影响,用可视化的货币价值来评价俱乐部社会责任活动的情况^[84]。

国内学界关于职业足球俱乐部社会责任评价的研究主要聚焦于评价指标体系。王炳洁和王莉构建了中超俱乐部社会责任评价指标体系,根据评价指标体系中一级指标权重系数得出俱乐部履行的社会责任的重要性程度依次为法律责任、道德责任、经济责任和慈善责任^[85]。孟侨调查了俱乐部利益相关者对于俱乐部履行社会责任情况的评价,利益相关者对于俱乐部履行社会责任的评价均在“较好”及以上,此外,孟侨采用模糊综合评价法构建了俱乐部社会责任综合评价模型,对已构建的俱乐部社会责任评价指标体系进行验证^[86]。

综上所述,国内外学者们从项目内容、传播方式、信息披露、绩效测量等维

度对职业足球俱乐部承担社会责任的情况进行了评价,揭示了俱乐部开展社会责任项目对俱乐部经营、社会福利以及利益相关者的影响,但是,评价方式选择是否恰当以及评估过程的严谨程度仍需要进一步论证。

2.7 研究述评

从国内外现有研究成果看,既有学者探讨了职业足球俱乐部履行社会责任的理论依据,也有学者从实证角度论证了职业足球俱乐部履行社会责任具有诸多益处,并在俱乐部履责内容、履责方式和履责管理方面提供了研究思路,这对于推进职业足球俱乐部社会责任建设具有一定价值。但是,现有研究在以下几个方面存在不足。

一是部分国内学者在对职业足球俱乐部社会责任进行概念界定时,存在一味照搬企业社会责任概念的情况,将履责主体由企业简单替换为职业足球俱乐部。虽然职业足球俱乐部在本质上也是企业,但是研究者忽视了职业足球俱乐部的社会文化属性以及特殊的行业性质。对此,本文在探讨职业足球俱乐部社会责任时,将重点关注职业足球俱乐部的特殊性质,即其在提供公共体育服务、促进社会进步等方面的作用。

二是国外学界在探讨职业足球俱乐部社会责任主要内容时,普遍关注到不同地区之间的职业足球俱乐部在社会责任内容方面的差异,并以此为线索,对差异产生的原因进行探讨。此外,国外学者还关注到职业足球俱乐部在开展社会责任项目方式及内容的差异。比较而言,国内学界尚缺少基于比较视域下对中外职业足球俱乐部社会责任的相关研究。对此,本文将采用比较分析法,对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较研究,以寻找出二者之间的差异,并提出中国职业足球俱乐部履行社会责任的优化策略。

三是关于职业足球俱乐部履行社会责任功能价值的研究,国外学者主要是从经济效益和社会效益两个维度进行了探讨,而国内学者的研究则侧重于通过实证研究探讨履责行为对经济利益层面的影响,对于服务社区、发挥教育功能、环境保护等方面的关注较少。对此,本文将在比较中德职业足球俱乐部社会责任的过程中,重点关注职业足球俱乐部所开展社会责任项目的类型及其产生的功能价值,特别是对社会效益层面的影响。

第3章 研究对象与研究方法

3.1 研究对象

本文以中国职业足球俱乐部的社会责任和德国职业足球俱乐部的社会责任为研究对象。

3.2 研究方法

3.2.1 文献资料法

通过访问中国知网数据库、安徽工程大学图书馆等中文数据库，以“职业体育俱乐部”“职业足球俱乐部”“社会责任”“企业社会责任”等为关键词，检索时间为2010年1月1日至2023年10月30日，检索得到相关文献45篇；通过访问EBSCO、ScienceDirect等外文数据库，以“Professional Football”“Professional Football Club”“Corporate Social Responsibility”“CSR”等为主题词，检索时间均为2010年至2023年，检索得到相关文献473篇。在剔除无关文献和重复文献后，本文选取相关期刊论文92篇、学位论文7篇、学术专著6部进行重点分析。通过对搜集到的文献资料进行梳理，在总结已有研究成果的基础上，提出本篇学位论文的研究方向。此外，根据研究需要，笔者还通过访问主流体育资讯网站、职业足球俱乐部官方网站、职业足球俱乐部社交媒体主页等搜集中德职业足球俱乐部社会责任相关信息，为后续比较分析奠定基础。

3.2.2 比较分析法

比较分析法是社会科学学科常用的研究方法，通过比较分析有助于寻找差异和厘清不足。本文基于新构建的职业足球俱乐部社会责任综合分析模型中的社会责任内容、履责动力、治理结构和治理机制等四个维度，对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析，从中挖掘中国职业足球俱乐部在社会责任建设方面的不足之处，尔后，参照德国职业足球俱乐部履行社会责任的经验，提出相应的优化策略。

3.2.3 专家访谈法

为了合理构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型，以及进一步了解职业足球俱乐部履行社会责任的相关信息，通过面对面访谈、电话访谈和邮件等形式

对从事相关研究的专家学者以及从事职业足球俱乐部运营的管理者进行半结构化访谈,征求专家学者对于本文构建的职业足球俱乐部社会责任分析模型的意见和建议和了解职业足球俱乐部管理者对于职业足球俱乐部社会责任的看法,从而为本文的撰写提供参考。

表 3-1 访谈对象基本信息表
Table 3-1 Basic information table of interviewees

序号	工作单位	职称/职务
1	山东大学体育学院	教授
2	曲阜师范大学体育科学学院	教授
3	温州大学体育与健康学院	教授
4	安徽工程大学体育学院	教授
5	西南财经大学体育学院	副教授
6	沃尔夫斯堡足球俱乐部	企业社会责任主管
7	波鸿足球俱乐部	可持续发展与企业社会责任部经理

3.2.4 逻辑分析法

本文通过对中国职业足球俱乐部社会责任的演进进行梳理,尝试厘清其发展现状;对德国职业足球俱乐部社会责任的演进进行梳理,明确其典型做法、关键问题及优缺点。根据德国职业足球俱乐部履行社会责任的经验,构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,并据此对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析,挖掘出中国职业足球俱乐部在履行社会责任方面的不足,在借鉴德国经验的基础上,提出适用于中国国情的职业足球俱乐部履行社会责任的改进对策。

第4章 研究结果与分析

4.1 中国职业足球俱乐部社会责任的回顾与反思

职业足球俱乐部社会责任并非凭空产生，而是由诸多内外部因素共同驱动，最终得以产生并不断发展。中国职业足球俱乐部是从何时开始重视社会责任？通过哪些方式履行社会责任？若想回答上述问题，则需对中国职业足球俱乐部社会责任的演进进行历史梳理，同时，这也有助于厘清中国职业足球俱乐部社会责任的发展现状与不足。

4.1.1 中国职业足球俱乐部社会责任的历史梳理

职业足球作为舶来品，已在中国发展近30年，职业足球俱乐部作为职业足球联赛的核心市场主体，其不同发展时期所扮演的角色也存在显著差异。但对于中国职业足球俱乐部社会责任的演进而言，其主要分为以下三个时期。

4.1.1.1 中国职业足球俱乐部经营探索期（1994-1999年）

1994年，万宝路全国足球甲级联赛揭幕，标志着中国职业足球俱乐部开始正常运作^[87]。足球职业化初期的职业足球俱乐部是由企业赞助冠名，以各省市体委运动队为班底组建，并由企业和政府合作运营，但这一时期的职业足球俱乐部并不具备独立运营、自负盈亏的特征，更多的是以服务足球事业发展的角色存在。职业化初期的职业足球俱乐部普遍采用的是政企合作模式，但这种模式在实践过程中存在诸多弊端。首先是职业足球俱乐部的产权并不明确，企业投入一定比例的资金获得俱乐部的冠名权，政府以提供运动队或体育场馆等非货币资源的形式入股，这便衍生出非货币资源如何衡量以及俱乐部的股权及收益如何分配等一系列问题^[88]。实践中，由于政府和企业的责权利边界不明确而引发的矛盾频繁出现。其次是在内部管理上存在不足，由于俱乐部球员普遍是各省市专业队球员，虽然其成为了职业球员，但依然享受原单位的福利保障，加之缺乏淘汰机制，这使得球员缺乏必要的危机感^[89]。最后是股东对于俱乐部的运营目标存在差异，体委希望通过俱乐部运作提升足球竞技水平，从而在政绩上取得回报；企业则是希望通过投资俱乐部扩大知名度，这二者的运营目标迥异，使得俱乐部难以成为独立经营、自负盈亏的经济实体。造成这种矛盾的深层次原因是职业足球俱乐部作为舶

来品，尚未在体育事业与体育产业的争执中明确自身的定位^[90]。

由于这一时期的职业足球俱乐部并不是具有独立法人资格的经济实体，因此，俱乐部并不具备履行现代意义上的社会责任的条件。这里需要明确的是，现代意义上的社会责任是指企业在为其股东赚取利润的同时，还需要兼顾对非股东的其他利益相关者所负的义务和责任^[91]。从社会责任理念在中国发展的进程来看，虽然外资企业在这一时期将企业社会责任理念带入中国，但国家层面尚未充分重视企业社会责任建设。但不可否认的是，这一时期的职业足球俱乐部通过市场化的运作，在一定程度上提升了中国足球竞技水平、培养了城市球迷群体、促进了足球文化在华夏大地的传播和丰富了广大国人的精神生活^[92]。这一时期的职业足球俱乐部通过举办义赛、慈善捐款等方式提升了社会效益^[39]，但距履行现代意义上的社会责任还存在一定差距。

4.1.1.2 中国职业足球俱乐部社会责任探索初期（2000-2010 年）

1997 年初，原国家体委及中国足协明确指出：中国职业足球俱乐部要实现“公司化”，使其成为“产权清晰、责权明确、政企分开和管理科学”的现代公司，以解决足球俱乐部法律地位不明确、经营管理混乱的问题^[92]。1999 年，中国足协颁布了《中国职业足球俱乐部的基本条件》，对职业足球俱乐部做出了进一步规定，随后，中国职业足球俱乐部为了满足联赛准入要求陆续推进股权改革，旨在建立公司治理结构和现代企业制度。只有当职业足球俱乐部的所有权与经营权实现分离，俱乐部才有可能成为独立运营、自负盈亏的经济实体，这也是职业足球俱乐部具备履行现代意义上的社会责任的前提条件。但从股权改革的效果看，这一时期的俱乐部股改并未取得理想效果，这是因为大部分俱乐部在股改后依然存在股东数量较少、持股比例悬殊等问题，同时俱乐部也未能有效改善需要股东输血从而维持运营的情况。但与前一时期的职业足球俱乐部相比，这一时期的俱乐部的产权逐渐清晰且已初步建立法人治理结构，这便意味着俱乐部具备了履行现代意义上的社会责任的条件。

这一时期的职业足球俱乐部成为了具有独立法人地位的经济实体^[93]，这便要求其在运营过程中应当积极履行社会责任，从而促进社会效益的提升。然而在实践中，这一时期的职业足球俱乐部失范行为频发。一是多支俱乐部出现踢假球、贿赂裁判、年龄造假、球场暴力等失范行为，虽然这些问题长期困扰中国职业足

球的发展,但在这一时期尤甚,这不仅损害了职业足球联赛及职业足球俱乐部的形象,同时也造成了严重的球迷流失,以至于出现多场比赛无人观赛。二是部分俱乐部因不满裁判判罚及联赛利益分配格局,公然出现罢赛行为,这严重损害了职业足球联赛的商业价值,进而影响到职业足球俱乐部的收益。

2006年1月1日开始实施新修订的《公司法》,《公司法》总则第五条明确规定企业应承担社会责任,这是中国首次在国家法律层面上明确了社会责任的重要地位。这一时期的职业足球俱乐部也在社会责任方面进行了初步探索,部分职业足球俱乐部依托于自身资源优势开展了一些社会责任项目,主要涉及慈善公益、社会融合和青少年足球发展等三个领域,从部分俱乐部披露的社会责任信息看,社会责任概念逐渐得到职业足球俱乐部的接纳。

表 4-1 2000-2010 年部分中国职业足球俱乐部社会责任项目开展情况

Table 4-1 The development of social responsibility projects of some Chinese professional football clubs from 2000 to 2010

俱乐部名称	社会责任项目
北京国安俱乐部	通过与政府部门合作,共同推进北京市青少年足球发展;为患病儿童圆梦;举行了“爱心包裹”捐赠仪式,为汶川地震灾区的儿童捐款;关注弱势球迷群体。
山东鲁能俱乐部	通过建立鲁能足校,扎根青少年足球培训;为希望工程捐款;参加“爱心操场”公益活动;开展夺冠日校园足球关爱活动。
上海申花俱乐部	将胸前广告捐赠给《中国未成年人网脉工程》,通过该平台引导广大青少年加强体育锻炼;开展“申花校园行”公益活动,与盲童学生共同踢球;打造爱心看台,关注特殊群体球迷;开展“特别的爱给特别的你”主题系列活动;开展募捐活动。
天津泰达俱乐部	为球迷观赛提供便利服务;为地震灾区捐款;建立泰达足校,助力天津足球发展。
大连实德俱乐部	为地震灾区捐款;组织员工参与体育锻炼;参与义赛;与志愿者协会合作,开展义卖筹建希望小学。

资料来源:根据各职业足球俱乐部披露的社会责任信息整理所得

4.1.1.3 中国职业足球俱乐部社会责任快速发展时期(2011年至今)

自足球职业化以来,足坛“假赌黑”问题长期得不到有效解决,这对中国职业足球的社会公众形象产生了恶劣的负面影响。为此,2009年10月,由公安部牵头开展了中国足坛反腐扫黑行动,以有史以来最大力度追查赌球、行贿、操纵比赛等违法犯罪行为,多名足协官员、球员、裁判及俱乐部管理人员被绳之以法。在反腐扫黑行动结束以后,如何改善俱乐部及联赛形象以及如何重新吸引球迷及赞助商,成为联赛管理者和俱乐部管理者迫切需要解决的难题。

为了引导中超各俱乐部积极履行社会责任,改善联赛及俱乐部形象,回应社会公众期望,作为联赛管理者的中超联赛公司于 2011 赛季增设“最具社会责任感俱乐部奖”评选。该奖项的评选规则为:由各俱乐部提供本年度所开展的社会公益活动及对社会所做出的贡献的相关材料,社会公众通过官方指定渠道进行首轮投票,中超新闻委员会再组织相关媒体单位进行第二轮评选,其中两轮投票比重为 1:1,综合票数高的俱乐部获奖^[94]。从该奖项的评选过程来看,由于设置该评选的初衷是鼓励俱乐部积极履行社会责任,并且不具有强制约束性,因此有部分俱乐部并不重视该奖项,例如,天津泰达俱乐部在 2017 赛季中超联赛该奖项评选中未在评选通道披露社会责任信息的情况。此外,还有部分俱乐部对于社会责任的认识不够全面,将俱乐部社会责任简单地等同于俱乐部在慈善公益方面的贡献。

2015 年 3 月,《中国足球改革发展总体方案》(以下简称《方案》)印发,《方案》明确指出“俱乐部应当注重自身建设,积极承担社会责任^[3]。”这不仅为职业足球俱乐部履行社会责任提供了政策引导,同时也在一定程度上推动了中国职业足球俱乐部履行社会责任。从 2019 年中超联赛各俱乐部参加“最具社会责任感俱乐部奖”评选所披露的材料来看,这一时期的职业足球俱乐部对于社会责任的科学认识及重视程度相较于前一时期具有明显的进步,并且,部分俱乐部的履责内容已逐渐与欧洲职业足球俱乐部接轨。例如,北京国安俱乐部在 2019 年所开展的社会责任项目已经涉及了爱国主义教育、球迷互动、青少年足球人才培养、关注弱势群体、足球文化传播、慈善公益等领域,有效回应了社会公众的期望。但也存在诸如天津天海等俱乐部尚未充分重视俱乐部社会责任建设。

表 4-2 2019 年中国足球协会超级联赛“最具社会责任感俱乐部”评选各俱乐部评选材料

Table 4-2 2019 Chinese Football Association Super League 's' Most Socially Responsible Club ' selection of club selection materials

俱乐部名称	社会责任项目
广州恒大淘宝足球俱乐部	球员及球迷代表关心患病球迷; 球员参与禁毒宣传; 俱乐部全体员工为凉山牺牲消防员默哀; 球员看望患病老人; 球员宣传群众足球赛事; 俱乐部管理者及球员参与中超联赛公益活动; 球员参与球迷组织活动; 球员参与公益对抗赛; 开展俱乐部进校园活动; 球迷开放日; 校园足球推广活动; 举办球迷足球锦标赛。

续表 4-2 2019 年中国足球协会超级联赛“最具社会责任感俱乐部”评选各俱乐部评选材料

俱乐部名称	社会责任项目
北京中赫国安足球俱乐部	开展爱国主义系列活动；悬挂国庆主题 TIFO；主场合唱爱国主题歌曲；组织球迷为国足助威；梯队球员参与国庆活动；支持青少年足球联赛；与当地体育局合作培养青少年；球迷为月度最佳球员颁奖；与基金会合作；与麦当劳合作开展青少年足球活动；探望盲人儿童；禁赌宣传；球员与打工子弟学校学生互动；开展少儿足球公益课；开展建军节专题活动；开设公益看台；举办球迷联赛；球迷家庭日；球迷开放日；公益海报；关爱流动儿童项目；球迷大巴；参与中超联赛公益活动；青少年训练营活动；微博互动；培训校园足球教练；亚足联草根足球日。
上港集团足球俱乐部	开展主题党日活动；开展主题教育活动；开展球迷活动；国庆主题活动；西藏公益行；走进西部校园活动；邀请西部学子游学团访问俱乐部；与新疆合作共建青训基地；慈善捐赠；助学活动；儿童节主题活动；捐助贫困学生；捐助患病儿童；球员公益活动；关注特殊群体系列活动。
江苏苏宁足球俱乐部	打造爱心公益看台；植树节活动；青训梯队捐赠活动；关爱自闭症儿童公益活动；球员参加公益活动；开展青少年足球培训公益活动；开展青少年足球公益联赛；开展爱国主义主题活动；看望留守儿童、民工子弟学校慈善公益活动；新年足球嘉年华；少儿足球冬季邀请赛；基层教练员培训；亚足联草根足球日；俱乐部进高校系列活动；球迷马拉松活动；第二主场观赛活动；球迷开放日；球迷足球联赛；球迷活动；参与赞助商活动；与赞助商合作开展球童选拔活动。
山东鲁能泰山足球俱乐部	走进小学开展志愿服务活动；中超联赛进校园公益系列活动；开展“不忘初心、牢记使命”主题教育活动；向小学捐赠足球用品；看望患病球迷；关爱自闭症儿童公益活动；主场合唱爱国主题歌曲；比赛日活动；举办全国少儿足球邀请赛；捐赠青训教程；建立足球青训人才基地。
武汉卓尔职业足球俱乐部	参与中超联赛公益系列活动；俱乐部与武汉消防举行友谊赛；助力小球迷圆梦；与女足国少队共同开展校园足球活动；为军运会提供赛事保障；环境保护公益日。
天津泰达足球俱乐部	与天津福利彩票共同开展进校园足球公益活动；组织俱乐部球迷友谊赛；开展环保公益活动；邀请小球迷观看俱乐部训练。
河南建业足球俱乐部	组织球迷活动；举办公益足球赛事；捐赠球场、足球装备和开展教练培训。
大连一方足球俱乐部	俱乐部联合多部门共同举办国庆主题社会公益活动；关爱残疾人公益活动；儿童节主题活动；教师节主题活动；参与中超联赛公益系列活动。
重庆斯威足球俱乐部	球迷开放日；俱乐部进校园公益活动；参与中超联赛公益系列活动；俱乐部进高校活动；球员为家乡学生、母校捐赠助学金；与多部门共同举办国庆主题活动。

续表 4-2 2019 年中国足球协会超级联赛“最具社会责任感俱乐部”评选各俱乐部评选材料

俱乐部名称	社会责任项目
河北华夏幸福足球俱乐部	球员与学生共同造访当地消防站；俱乐部携手公益基金会在凉山开展校园足球夏令营活动；俱乐部进校园并捐赠训练装备；参与中超联赛公益系列活动；俱乐部携手社会力量走进社会福利院进行爱心公益活动；打造线下助威站；俱乐部推广河北文化；开展公益看台活动；举办青少年足球赛事；俱乐部与数十所中学合作，助力校园足球建设；举办体育教师足球专项培训班和教练员培训班；球迷公开日；举办球迷联赛；联合球迷开展慈善捐赠活动；开展赛前球迷纪念活动。
广州富力足球俱乐部	开展亲子嘉年华活动；开展足球趣味嘉年华暨校园足球公益活动；俱乐部与当地中学合作；关爱自闭症儿童公益活动；举办中小小学生足球联赛；参与禁赌宣传活动；参与中超联赛公益系列活动；看望患病小球迷并捐助；举办青少年校园足球联赛；球员探望患病老年人。
上海绿地申花足球俱乐部	俱乐部探望受伤球迷并捐款；与当地公安局联合推出防诈骗宣传片；开展足球公益活动；联合社会力量拍摄垃圾分类宣传片；拍摄国庆主题视频；探望老年人；球员出席慈善晚会；儿童节公益活动；球员探访公益机构；球迷体验日；球员参加关爱敬老活动；参与中超联赛公益系列活动；俱乐部邀请优秀民警宣讲交通法规。
天津天海足球俱乐部	参与中超联赛公益系列活动。
深圳佳兆业足球俱乐部	组织优秀青少年球员公益冬训；参与中超联赛公益系列活动；组织公益拍卖，向困难儿童捐款；举办足球嘉年华活动；进入高校开展公开课，普及足球运动知识；举办校园足球联赛；培训校园基层教练员；录制足球节目，推广足球运动；与公益基金会合作，组织募捐活动；打造爱心公益看台，关注特殊群体；举办球迷摄影技能分享会；组织义卖，为患病儿童募资；组织小球迷训练基地；走进社区开展趣味活动；组织小球迷参加巴黎圣日耳曼儿童日活动；关爱自闭症儿童公益活动。
北京人和足球俱乐部	俱乐部参加第二届中国国际足球产业博览会，对球迷免费参观；举办球迷杯公益赛事；邀请球迷组织及周边社区群众观看俱乐部公开训练；球员参与禁赌宣传。

资料来源：PP 体育

在社会责任信息披露方面，除了中超联赛俱乐部参加“最具社会责任感俱乐部”评选以外，其他绝大部分职业足球俱乐部主要通过官方微博、微信公众号、官方网站等平台进行披露，还有部分俱乐部通过队刊的形式进行披露，但尚未有俱乐部编制并发布社会责任报告或可持续发展报告。借助新媒体平台进行披露的具有传播时效快、传播范围较广、便于俱乐部利益相关者进行社会责任感知等益处，但相应的，也存在社会责任信息披露缺乏规范性、制度性等不足。

受新冠肺炎疫情的影响，中超联赛 2020、2021 以及 2022 赛季前半程均以赛会制的形式进行，中甲、中乙联赛同样受到不同程度的影响，这在一定程度上阻

碍了各俱乐部与其利益相关者进行互动以及各类社会责任项目的开展。随着2023赛季中国职业足球联赛重新回归主客场制，球市的回暖为各职业足球俱乐部积极履行社会责任提供了强劲动力。

4.1.2 中国职业足球俱乐部社会责任的不足之处

通过对中国职业足球俱乐部社会责任的演进进行历史梳理，以及结合笔者对不同时期职业足球俱乐部披露的社会责任信息进行逻辑分析，本文发现中国职业足球俱乐部在社会责任建设方面主要存在以下三点不足。

一是中国职业足球俱乐部尚未充分重视社会责任建设。从中超联赛俱乐部所披露出的社会责任信息来看，诸如北京国安、河北华夏幸福等重视社会责任建设的俱乐部所开展的社会责任项目类型多样，并且，能够关注到不同群体，有效回应了社会公众的期望。但也存在部分俱乐部对于社会责任建设及社会责任信息披露未予以重视，仅是满足了联赛运营公司对于俱乐部社会责任信息披露最低要求。此外，笔者在搜集文献资料时发现，在2023赛季中超联赛16支俱乐部中，仅有北京国安俱乐部在其官方网站开设了社会责任专栏，用于披露俱乐部社会责任信息，这也从另一方面验证了中国职业足球俱乐部对于社会责任的重视程度不足的观点。

二是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任内容维度较为单一。从2019年中超联赛“最具社会责任感俱乐部”评选材料来看，现阶段中国职业足球俱乐部社会责任的内容主要涉及慈善公益、球迷互动、青少年足球发展、爱国主义教育、关注特殊群体等方面，其社会责任项目的受众群体主要包括球迷、青少年和特殊群体。换言之，中国职业足球俱乐部尚未充分发挥提供公共体育服务功能，以及尚未充分体现职业足球俱乐部社会责任与普通企业社会责任的差异性。

三是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任信息披露存在不足。从社会责任信息披露方式来看，现阶段中国职业足球俱乐部主要通过社交媒体平台进行社会责任信息披露，并未建立制度性、规范性的社会责任信息披露机制。此外，中国足协也未明确规定职业足球俱乐部社会责任信息披露的具体要求，故而大部分俱乐部并没有进行社会责任信息披露的驱动力。

4.2 德国职业足球俱乐部社会责任的回顾与反思

相较于中国而言,德国职业足球发展历史更为悠久,同时德国职业足球俱乐部也更加重视社会责任建设。但德国职业足球俱乐部是从何时开始重视社会责任建设?有哪些因素影响其履行社会责任?其通过采取哪些方式履行社会责任?哪些做法值得中国职业足球俱乐部借鉴?回答上述这一系列问题,首先,需要对德国职业足球俱乐部社会责任的演进进行梳理;其次,要对德国职业足球俱乐部履行社会责任的经验进行逻辑分析,总结出其履责的典型做法,以及凝练出其关注的关键问题;最后,要客观审视德国职业足球俱乐部的做法,区分出其优缺点。

4.2.1 德国职业足球俱乐部社会责任的历史梳理

在德国职业足球近 60 年的发展历史中,各种正式的和非正式的制度安排深刻地影响了德国职业足球俱乐部的发展,这也使得德国职业足球联赛形成了鲜明的特色,即高度重视球迷等利益相关者,注重社会效益与经济效益均衡发展。通过分析不同时期德国职业足球俱乐部对于社会责任的态度,有助于厘清其发展现状。

4.2.1.1 德国职业足球俱乐部经营探索时期(1963-1999 年)

1963 年 8 月,德国足球甲级联赛揭幕,这标志着德国足球正式进入职业化阶段,此后,德国足球协会(以下简称德国足协)通过完善联赛运行机制、升降级制度、联赛准入制度、会员制度等^[95],不断提升联赛质量和观赏度;德国职业足球俱乐部则致力于提升经营水平和俱乐部综合竞争力。20 世纪 90 年代,德国电视传媒业进入快速发展时期,这为德国职业足球俱乐部带来丰厚的转播收益,与此同时,俱乐部的商业化行为也逐渐增多。针对这一问题,1998 年 10 月,德国足协推出“50+1”政策,该政策允许俱乐部成立新公司,将涉及商业化行为的业务从原俱乐部剥离出去,但新公司 51%以上的股份仍由原俱乐部持有。该政策将俱乐部的核心控制权交给球迷群体,让球迷监督俱乐部的日常运营及财务情况,这也是德国职业足球联赛重视球迷群体的一大体现。此外,德甲联赛还是欧洲五大联赛中平均票价最低和场均上座率最高的联赛^[96]。

虽然这一时期的德国职业足球俱乐部已经具备履行现代意义上的社会责任的条件,但事实上,企业社会责任理念尚未对这一时期的德国职业足球俱乐部产生实质性影响。但从传统意义上的社会责任的观念来看,这一时期的德国职业足

球俱乐部在促进社会进步以及可持续方面取得了一定的成果。

首先,早在 20 世纪 40 年代末期,就有德国学者在思考如何实现企业与社会之间的共同进步,以及探讨企业在经营过程中如何体现人文价值^[97],并且,在德国民族精神和文明的演进中也包含了对如何实现自然环境的可持续的探索^[98],这对德国职业足球俱乐部在推动社会进步和自然生态环境可持续方面产生了深刻影响。例如,这一时期的弗莱堡俱乐部在俱乐部基础设施建设过程中充分考虑到对自然环境的影响,通过在球场顶部铺设光伏发电板等举措减少二氧化碳排放^[38]。其次,德国职业足球俱乐部高度重视与社区、球迷群体进行互动,以及对特殊群体的关注^[97],俱乐部组织的诸如捐款、赠送球票等各类慈善公益类活动层出不穷。再者,受德国政治经济环境的影响,德国职业足球俱乐部管理者倾向于选择长期、健康与公平的发展思路解决职业足球发展过程中出现的诸多问题^[99],因此,大部分俱乐部愿意实行会员制,这不仅有效回应了球迷这一核心利益相关者的诉求,让球迷群体能够更多地参与到俱乐部重大决策之中,还有助于增强俱乐部与所在社区(城市)的黏性^[100]。最后,这一时期的德国职业足球俱乐部高度重视对于青少年足球人才的培养,通过与德国足协合作不断加强俱乐部青训梯队建设,主动承担起为国家培养优秀足球人才的责任^[101],从而帮助德国国家队在这一时期荣获多次世界杯冠军和欧洲足球锦标赛冠军。

4.2.1.2 欧洲企业社会责任快速发展时期(2000-2009 年)

进入 21 世纪,欧盟委员会(以下简称欧盟)成为企业社会责任在欧洲传播的重要推动者。欧盟先后发布了《欧洲企业社会责任框架绿皮书》《企业履行社会责任对可持续发展的贡献报告》《实施以就业与发展为目标的伙伴关系:使欧盟成为企业社会责任的标杆》等一系列政策文件。与此同时,欧盟还通过设置社会责任部门、聘用专员和推出政策工具,不断推进企业社会责任在欧盟成员国内的传播与发展。

在足球领域,欧洲足球协会联盟(以下简称欧足联)同样受到了欧盟企业社会责任政策的影响,并且,认同企业社会责任理念。欧足联为了体现欧盟体育治理目标的一致性,成立了公平竞赛和社会责任委员会,不断优化协会社会责任治理结构;建立了社会责任信息披露机制和利益相关者对话机制,用于评价和改进自身的履责情况;积极拓展社会责任内容,充分发挥社会治理的中介作用^[51]。

德国男子足球国家队在 1998 年世界杯以及 2000 年欧洲杯中表现低迷,而在国内,德甲联赛中多支俱乐部认为德国足协对于联赛的管理阻碍了联赛的进一步发展,故而纷纷向德国足协施压,德国职业足球改革迫在眉睫。2000 年,由德甲、德乙所有俱乐部组成的德国足球联赛协会成立。2001 年,德国足球联赛协会全资子公司德国足球职业联盟正式成立。德国足协放弃权力垄断,德甲、德乙联赛由德国足球职业联盟和德国足协协同管理,这标志着德国职业足球实现了“管办分离”^[102]。此次改革以后,德国足协主要负责各级国家队、青少年足球、业余足球发展;德国足球职业联盟则负责联赛运营、商务开发等事务,联盟有效提高了联赛资源的利用率和充分挖掘了联赛的商业价值,同时各职业足球俱乐部也能够从联赛中获得更多的收益。

德国足协作为欧足联的会员协会,其对于社会责任理念同样持积极态度,其认为足球组织积极承担社会责任有助于实现足球和社会的可持续发展^[103],并且陆续采取了一系列措施用于推进协会及会员俱乐部社会责任建设。德国足协先后成立了社会责任委员会和发展基金会,用于指导和监督协会以及会员俱乐部开展社会责任项目。2009 年,德甲联赛基金会成立,该基金会的愿景是利用体育(足球)的力量来增添社会利益和促进社会团结,该基金会专注于儿童、残疾人、社会融合和为运动员提供支持等四个活动领域。

受外部社会环境的持续影响,这一时期的德国职业足球俱乐部开始探索和履行现代意义上的社会责任。例如,云达不来梅俱乐部作为德国职业足球俱乐部履行社会责任的先驱,其于 2002 年便开始聘用社会责任专员推进俱乐部的社会责任项目。同时,这一时期的部分德国职业足球俱乐部为了弥补自身履行社会责任能力的不足,以及提升社会责任项目的社会影响力,陆续成立基金会,通过基金会开展涉及不同领域的社会责任项目。这一时期的德国职业足球俱乐部主要围绕服务球迷群体、保护自然生态环境、关注特殊群体、发挥教育功能等主题开展了一系列社会责任项目。在社会责任信息披露方面,2009 年,汉堡俱乐部发布了第一份企业社会责任报告,开创了德国职业足球俱乐部规范化披露社会责任信息的先河。

4.2.1.3 德国职业足球俱乐部社会责任快速发展时期(2010 至今)

2010 年,国际标准化组织发布了社会责任指南标准 ISO26000,该指南将履

责主体扩大为各类组织，用“社会责任”代替了“企业社会责任”，随后，该指南被全球范围内的各类组织积极接纳。与此同时，这一时期的德国职业足球俱乐部在借鉴了欧足联、德国足协等组织履行社会责任经验的基础上，加快了社会责任实践与探索的步伐。

首先，这一时期的德国职业足球俱乐部不断完善社会责任治理结构，部分俱乐部选择在内部设置社会责任专员或部门，例如，沃尔夫斯堡俱乐部于 2010 年在内部设置了企业社会责任部门并聘用了专职人员，负责制定并实施各类社会责任项目；部分俱乐部选择通过成立基金会或与合作伙伴合作开展社会责任项目，例如，门兴格拉德巴赫俱乐部于 2010 年成立了博鲁西亚基金会，用于支持门兴格拉德巴赫及其周边地区的各类协会和社会责任项目；还有个别俱乐部选择成立子公司，专职负责处理俱乐部社会责任事务，例如，勒沃库森俱乐部成立了名为“体育推广（Sport Promotion）”的子公司，通过公司专业化运作推进俱乐部的社会责任项目。2022 年 7 月，德国职业足球联盟（DFL）成立了可持续发展委员会，该委员会为德甲、德乙俱乐部以及联盟代表提供了一个交流平台，共同讨论环境、经济和社会可持续发展相关问题。

对于这一时期的德国职业足球俱乐部来说，其履行社会责任受到外部社会环境的持续影响。例如，德国《商法典》《企业社会责任指令落实法（CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz）》等法律对企业履行社会责任以及社会责任信息披露进行了规定，这对德国职业足球俱乐部履行社会责任形成了有效约束。此外，2022 年 5 月，德国职业足球联盟出台了针对德甲、德乙联赛俱乐部的可持续发展政策《可持续发展指令（Nachhaltigkeitsrichtlinie）》，并且，德国职业足球联盟已将《可持续发展指令》中的各项指标作为 2023/2024 赛季德甲联赛的准入要求，这在世界职业足球联赛属于首创，具体指标见图 4-1。

1 俱乐部组织和领导	2 环境与资源	3 利益相关者
1.1 战略	2.1 环境与资源管理	3.1 包容与交流
1.2 组织	2.2 建筑物与基础设施	3.2 多元化与包容性
1.3 合规与行为准则	2.3 移动性	3.3 全体员工
1.4 金融	2.4 能源	3.4 健康与安全
1.5 供应链管理	2.5 食品管理	3.5 球员
1.6 数字化与创新	2.6 水源	3.6 球迷
1.7 领导力与文化	2.7 二氧化碳排放量	3.7 社会承诺
1.8 沟通和透明度	2.8 废弃物管理	

图 4-1 德国职业足球联盟《可持续发展指令》的核心框架

Figure 4-1 The core framework of the ' Nachhaltigkeitsrichtlinie ' of the German Professional Football League

在社会责任内容方面，这一时期的德国职业足球俱乐部所开展社会责任项目主要涉及教育、慈善、服务社区、社会融合、健康促进、环境保护和员工发展等方面，与前一时期相比，涵盖的领域更为全面，并且，部分项目甚至超越了国界的限制。总体而言，德国职业足球俱乐部开展的社会责任项目充分利用了俱乐部的履责资源和社会影响力。例如，多特蒙德俱乐部所开展的学校足球项目，其与当地近百所学校建立合作关系，指导学校开展足球培训，以此建立俱乐部与学校、学生之间的联系。除此之外，诸如健康促进和教育等领域的项目也体现出了职业足球俱乐部作为特殊类型的企业对于社会进步所做出的独特贡献。

表 4-3 2019-2023 年部分德国职业足球俱乐部社会责任项目开展情况

Table 4-3 The development of social responsibility projects of some German professional football clubs from 2019 to 2023

俱乐部名称	社会责任项目
勒沃库森俱乐部	“简单的足球”残疾儿童足球项目；球迷绿色观赛服务项目；残疾人球迷主场观赛服务项目；面向当地社区的慈善捐赠项目；“Bayer04 macht Schule”学校教育项目；儿童青少年及残疾人足球教练员培训项目；“Stadtteilspieltage”社区业余足球联赛项目；“社区比赛日”俱乐部粉丝互动项目；世界早产儿纪念日活动；“勒沃库森餐桌”社区食物捐赠项目；足球学校儿童足球训练营项目；卢旺达青少年足球教练培训项目；“巴塞尔特别青年营”儿童青少年足球训练营项目

续表 4-3 2019-2023 年部分德国职业足球俱乐部社会责任项目开展情况

俱乐部名称	社会责任项目
多特蒙德俱乐部	“伟大的班级”学校足球项目；“欢迎来到足球”青少年难民足球项目；球迷绿色观赛服务项目；定期召开俱乐部粉丝代表会议及利益相关者圆桌会议；针对年轻球迷群体的“教育博览会”项目；“FBA”足球学院青训项目；俱乐部员工培训项目；“Recreational sports”儿童青少年足球及其他体育运动系列培训项目；“Competitive sports”业余足球俱乐部教练员培训项目；国际足球青训项目；俱乐部粉丝日活动；“BVB Girls and Boys Day”青少年学生体验俱乐部工作活动；“Nordstadtlige Dortmund”青少年街头足球联赛；“Football fans in training”肥胖球迷减肥项目；无家可归者援助项目；残疾人主场观赛服务项目；“Black-and-Yellow Family”慈善捐款项目；生物多样性日活动；俱乐部商品及服务供应链绿色替代项目；二氧化碳减排合作项目
沃尔夫斯堡俱乐部	俱乐部周边产品可回收环保材料替代项目；每季度邀请俱乐部利益相关者对话；俱乐部员工体育锻炼项目；俱乐部员工培训课程项目；“Fair play-naturally!”生物多样性保护项目；“Race To Zero”降低二氧化碳排放项目；“StrongHER”女性权益保障项目；俱乐部主场体育馆开放周项目；“儿童足球节”活动；“Better football for kids and youngsters”学校足球合作培训项目；“Moving Together Day”社区服务项目；小学女子球队锦标赛；儿童足球讲习班项目；“Together for You”儿童青少年足球训练营；“Wolfsburg Neighbourhood Kick”社区足球活动；“诺瓦克基金会”特殊疾病慈善捐赠项目；“VfL Kicker Factory”面向球迷群体的运动场地保障项目
门兴格拉德巴赫俱乐部	“Bauzuschuss für den Bolzplatz Scheulenstrasse”社区小球场建设项目；绿色电力替代项目；球迷绿色出行观赛服务；参与“Go Green”邮件碳抵消项目；“Klimafohlen”二氧化碳减排项目；俱乐部商品绿色优化项目；“Wir für MG”无家可归者援助项目；“café pflaster”面向困难群体的援助项目；俱乐部球员及工作人员培训项目；洪水灾后重建援助项目；“Bolzplatzliga”地区青少年足球联赛；俱乐部员工体育锻炼项目；“Gut Beraten”面向青训球员及家长的营养指导项目；“Der Ball im Netz”青少年教育项目；“Bildungspark MG”儿童青少年教育系列项目；主场残疾人观赛服务项目；“Fussballfans im training”球迷减肥项目；“Fussball trifft kultur”小学生体育培训项目；“Fanclub Besuch”球迷俱乐部互动项目；儿童医院慈善捐赠项目
圣保利俱乐部	邀请球迷开展主题研讨会；提供面向俱乐部利益相关者的企业社会责任咨询服务；“Duschbus”“St. Pauli sind wir alle”关注当地无家可归者项目；“双重通行证”项目为当地学生提供实习及学徒机会；募捐支持难民项目；“Kiezhedlen Spendenbeirat”项目为当地开展社会活动的协会提供资金支持；参与“Football for Climate Justice”项目，持续性减少二氧化碳排放。

续表 4-3 2019-2023 年部分德国职业足球俱乐部社会责任项目开展情况

俱乐部名称	社会责任项目
弗莱堡俱乐部	“kick & read”青少年阅读能力提升项目；学训结合培训项目；少儿足球教练培训项目；“Füchsle”儿童足球训练营项目；“Füchsle”青少年球类培训项目；当地学校儿童足球培训项目；“kick mobil”足球服务项目；迷你球学校项目；可持续体育场项目；“Unser Klimaquartier Waldsee”环境保护项目；“Badenova”植树活动；“气候保护行动比赛日”项目；残疾人球迷保障项目；慈善捐赠项目
莱比锡红牛俱乐部	“SEATainability”社区环境保护项目；持续性减少二氧化碳排放环境保护项目；绿色能源替代项目；青少年足球合作培训项目；“生命之翼世界跑”慈善项目；“莱比锡四分之一决赛”地区足球比赛项目；“Azubi-Pokal”学生足球锦标赛项目；“Schülerpokal”学生足球锦标赛项目；定期与球迷协会及团体举行会议；员工关爱及培训项目；主场比赛募捐慈善项目；骑行募捐项目；“萤火虫”募捐项目；儿童体育锻炼合作项目；“Schüler-und Azubipokal”儿童青少年足球比赛项目；“Eröffnung Free Fit Area”社区体育支持项目；残疾人观赛服务项目；残疾人粉丝日；残疾儿童足球训练营项目；“Joblinge”青年人就业帮扶项目；“Lernkurve leipzig”合作教育项目；“Wohnungslose”无家可归者援助项目
海登海姆俱乐部	难民儿童足球培训项目；“HSB Respect”青年人体育教育项目；“足球促进多元化”社会融合项目；“Aktion Schneeflocke”圣诞节慈善捐赠项目；地区贫困儿童青少年援助项目；球员慈善捐赠项目；干细胞捐赠倡导项目；献血项目；乌干达球衣捐赠项目；印度球衣捐赠项目；环保供暖项目；比赛日绿色餐饮服务项目；可持续发展日项目；吉祥物进校园互动项目；“Sportkarussell”青少年足球培训项目；员工培训项目；“step kickt!”学生徒步竞赛项目；当地幼儿园合作教育项目
美因茨俱乐部	“Hildegard haus”弱势群体援助项目；家庭游戏日项目；主场比赛日慈善捐款项目；“kick & read”青少年阅读能力提升项目；“Grundschule am Ball”小学足球培训项目；面向儿童的环保意识教育项目；儿童足球教练培训项目；俱乐部会员健身课程项目；绿色能源优化管理项目；青年女子足球培训课程项目；地区学生足球锦标赛项目；“05ER Klassenzimmers”学校教育合作项目；“05ER Klimaverteidiger-woche”气候环保周项目；“05ER KidsClub”儿童教育项目；“05ER Youngsters”青少年俱乐部项目；“Fußball trifft Kultur”贫困社区儿童教育项目；“美因茨帮助”慈善协会项目；“05ER Classics”老年人关照项目；“Willkommen im Fußball”青少年难民体育参与项目
科隆俱乐部	可持续发展比赛日项目；持续性减少二氧化碳排放环境保护项目；球迷绿色观赛项目；“FC in Motion”地区儿童体育锻炼项目；圣诞节儿童慈善活动；干细胞捐赠倡导项目；无家可归者援助项目；“1:0 für Deinen Ausbildungsplatz!”青年人失业问题促进项目；弱势群体食物捐赠项目；“FC-stadionakademie”青少年教育项目；“FC-hochwasserhilfe”抗洪救灾援助项目；“Fußballfans im Training”肥胖球迷体育锻炼项目；“Scoring Girls”女性社会融合项目；秋季儿童青少年足球训练营项目

资料来源：根据各职业足球俱乐部披露的社会责任信息整理所得

在社会责任信息披露方面，自 2009 年汉堡俱乐部发布了德国职业足球俱乐部首份企业社会责任报告以后，多家德国职业足球俱乐部陆续跟进。2017 年 4 月，基于欧盟相关政策制定的《企业社会责任指令落实法》正式实施，该法律要求德国大公司（划分标准为公司具有超过 500 名员工或资产负债表总额超过 2000 万欧元或收入超过 4000 万欧元）公布非财务信息，所公布的信息应涵盖环境保护、社会进步、尊重人权、反腐败措施和解决员工担忧等五个方面的内容。根据划分标准，德甲俱乐部及部分德乙俱乐部必须披露社会责任信息，但该法律并未规定具体的披露标准。实践中，大部分德国职业足球俱乐部选择通过编制并发布社会责任报告或可持续发展报告进行制度化、规范化地披露自身履行社会责任的情况，但也有少部分俱乐部选择在俱乐部年度报告中进行披露。此外，德国职业足球俱乐部也热衷于借助官方网站、社交媒体等新媒体平台进行社会责任信息披露，特别是对于部分项目周期较长、影响力较大的社会责任项目进行持续性披露。

4.2.2 德国职业足球俱乐部履行社会责任的典型做法

在外部社会环境和内部寻求提升综合竞争力等因素的影响下，德国职业足球俱乐部开始接纳并积极践行社会责任理念，在履责过程中逐渐形成了具有鲜明特色的做法。

首先，德国职业足球俱乐部在经营观念上接纳社会责任理念，将其与俱乐部原有价值观相融合，并据此构建新的俱乐部发展战略及发展目标，实现将社会责任理念嵌入俱乐部的运营之中。这是因为德国职业足球俱乐部也意识到自身作为社区（城市）具有较强影响力的组织，俱乐部应当积极履行对社会的承诺^[104]，做好社会典范。在这种新的价值观念的影响下，德国职业足球俱乐部更加关注自身行为对于教育、健康促进、环境保护、社会融合等领域的影响，从德国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息也可以加以验证。

其次，德国各职业足球俱乐部根据自身情况，不断完善自身的社会责任治理结构。公司的法人治理结构是决定公司行为的核心要素，是公司承担社会责任的组织保障^[105]。大体上可以分为四种模式：一是，在俱乐部内部设置社会责任部门和聘用社会责任专员开展社会责任活动，这种模式的代表有美因茨俱乐部。二是，俱乐部设立基金会开展社会责任活动，这也是大多数行业的常用做法^[106]，这种模式的代表有凯泽斯劳特俱乐部设立的弗里茨沃尔特基金会。三是，与基金

会或赞助商共建社会责任平台开展社会责任活动，其中，共建平台多以协会的形式存在。四是，俱乐部成立子公司，专门负责处理俱乐部社会责任相关事务，这种模式的代表有勒沃库森俱乐部成立了名为“体育推广（Sport Promotion）”的子公司，通过公司专业化运作推进俱乐部的社会责任项目。需要强调的是，德国职业足球俱乐部并非仅通过某一种模式开展社会责任项目，而是存在部分俱乐部兼顾两种模式的情况，即既在俱乐部内部设置了社会责任专员或部门，又借助基金会或共建社会责任平台开展社会责任项目。但在实践中，由于前两种模式有助于俱乐部充分挖掘履责资源和提升社会责任项目的影响力，因此，在德国职业足球俱乐部中较为普遍。

最后，德国职业足球俱乐部主要通过开展面向利益相关者的社会责任项目的形式履行社会责任。由于德国职业足球俱乐部的利益相关者众多，例如多特蒙德俱乐部认为自身的核心利益相关者包括球迷、俱乐部会员、赞助商、媒体、当地城市、员工、社区、供应商、足球协会和股东^[107]，并且，各利益相关者的诉求也各不相同，而如何有效回应利益相关者的期望与诉求，则是关乎俱乐部能否充分履行社会责任的重要问题。从德国职业足球俱乐部社会责任实践来看，其是通过开展面向不同利益相关者的社会责任项目对责任客体产生积极影响，从而为责任客体的社会责任感知创造条件。

4.2.3 德国职业足球俱乐部社会责任的关键问题

如前文所述，学者们认同职业足球俱乐部履行社会责任能够有效改善俱乐部品牌形象、提升综合竞争力，进而推动俱乐部实现可持续发展^[60, 64]。但对于德国职业足球俱乐部而言，其是如何通过履行社会责任提升自身可持续发展能力的，则是需要我们明确的关键问题。

首先，通过对德国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息进行梳理，本文发现德国职业足球俱乐部社会责任项目的受众群体与俱乐部的核心利益相关者具有高度的重合性，履责行为普遍围绕社区展开，不论是行为上的社会责任项目，抑或是倡议层面上的支持，均与社区保持着密切联系。例如，海登海姆俱乐部在选择社会责任项目和活动时，首先考虑的便是如何增强俱乐部与社区之间的联系^[104]。其逻辑依据是，社区不仅是俱乐部消费者群体的主要来源地，同时也能为俱乐部文化的培育提供有力支撑，通过开展面向社区的社会责任项目，能够获得

可观的显性利益或隐性利益。这种传递过程为：俱乐部开展社会责任项目→社区等责任客体社会责任感知→影响消费者行为^[69]或改善公众对于俱乐部品牌的认知^[72]→培养潜在消费者→提升俱乐部综合竞争力。换句话说，德国职业足球俱乐部通过开展面向社区这一核心利益相关者的社会责任项目，能够有效提升俱乐部社会责任绩效，并且，在与社区保持联系与互动的过程中，也达到了扎根社区的目的，进而提升了俱乐部在经济层面上的可持续发展能力。

其次，德国职业足球俱乐部为了加强对于自身社会责任的管理以及提升社会责任绩效，选择构建社会责任管理体系。在治理结构方面，德国职业足球俱乐部通过在内部设置专职部门和专员、成立基金会、与合作伙伴共建社会责任平台、成立子公司等 4 种形式推进社会责任项目，俱乐部社会责任治理结构的调整为其高效地开展社会责任项目以及将社会责任理念内嵌于俱乐部运营、决策之中提供了保障。在治理机制方面，德国俱乐部通过与内外部利益相关者建立常态化对话、社会责任信息披露等机制，不仅为俱乐部利益相关者社会责任感知提供了途径，还有助于俱乐部监控其社会责任战略的实施情况。在管理模式方面，德国俱乐部采用全面社会责任管理模式将社会责任理念融入俱乐部的经营战略与价值观，这为贯彻制度化的行为规范提供了保障，并且，将社会责任嵌入俱乐部业务流程和关键决策，还有助于社会价值的持续创造。

最后，德国职业足球俱乐部善于运用自身的社会影响力以及挖掘履责资源，通过自行开展或与赞助商、社会组织等合作伙伴合作，共同开展涉及诸多领域的各类社会责任项目，在服务社区、健康促进、发挥教育功能、环境保护、社会融合、慈善公益等方面发挥了重要作用，成为当地社区居民生活中不可缺少的一部分^[108]，这既达到了提升社会效益和回应社会公众的诉求的目的，还有助于推动自然生态环境的可持续发展。

4.2.4 德国职业足球俱乐部社会责任的优缺点

4.2.4.1 德国职业足球俱乐部社会责任的优点

一是德国职业足球俱乐部善于挖掘俱乐部的履责资源，积极联合合作伙伴、赞助商和其他各类社会组织共同开展社会责任项目，有效弥补了俱乐部在履责资源方面的不足。例如，莱比锡红牛俱乐部与萨克森自由州学校和教育办公室合作开展了“Azubi-Pokal”和“Schülerpokal”青少年足球锦标赛项目，以及与合

作伙伴保时捷公司合作开展了“莱比锡四分之一决赛”地区足球比赛项目。

二是俱乐部开展的社会责任项目类型丰富多样,关注教育、青少年人才培养、环境保护、健康促进、社会融合、员工发展等多领域的可持续发展,并且,大部分社会责任项目的持续时间较长,能够持续地促进社会效益的提升。

三是德国职业足球俱乐部普遍重视对所开展的社会责任项目进行评估,旨在不断提升社会责任项目质量和影响力。例如,勒沃库森俱乐部在每年度的“简单的足球”项目结束以后,俱乐部通过邀请各参与主体对项目的实施方式及效果进行评价,特别是重视作为核心参与主体的残疾儿童的意见,尔后,根据意见再对项目进行改进。

四是德国职业足球俱乐部建立了较为完备的社会责任信息披露机制,通过发布企业社会责任报告、可持续发展报告、俱乐部年度报告等形式进行制度化、规范化的社会责任信息披露,同时也积极借助 Facebook、Twitter、微博等社交软件以及官方网站等平台进行披露。五是,德国职业足球俱乐部所开展的社会责任项目普遍服务于当地社区,能够积极回应当地各年龄段的居民在体育锻炼、观赛服务、教育和社会融合等方面的诉求,有效提升了各利益相关者对于俱乐部社会责任的感知程度。

4.2.4.2 德国职业足球俱乐部社会责任的不足

第一,从德国职业足球俱乐部所披露的社会责任项目看,部分职业足球俱乐部所开展的社会责任项目存在功能重叠的问题。例如,沃尔夫斯堡俱乐部在促进青少年足球发展领域,开展了多个青少年足球培训项目及青少年足球联赛项目,虽然部分项目是与合作伙伴共同开展,但是同类型项目存在项目功能重叠及数量过多的问题;在披露社会责任信息时过多地强调俱乐部在环境保护领域所采取的措施,这可能会影响到俱乐部利益相关者的社会责任的感知程度。

第二,本文通过比较多个德国职业足球俱乐部披露的社会责任信息,发现部分较晚开始社会责任实践的俱乐部在开展社会责任项目时,存在简单模仿其他俱乐部履责行为的情况,主要体现在其开展的社会责任项目缺乏差异化。

第三,本文在梳理德国职业足球俱乐部披露的社会责任信息时,发现部分俱乐部在社会责任信息披露方面存在不足,主要体现在部分俱乐部信息披露缺乏连续性,即并未按照固定周期进行披露。

4.3 职业足球俱乐部社会责任的综合分析

比较中德职业足球俱乐部社会责任的差异是本研究的重点内容,但由于职业足球俱乐部社会责任的内容较为宽泛,并且,不能仅关注于履责内容这一个方面,因此需要借助一个分析框架进行后续比较分析。根据研究需要,本文构建了一个职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,后续比较分析则是按照分析模型中的四个主要维度展开。

4.3.1 构建职业足球俱乐部社会责任综合分析模型

通过梳理中德职业足球俱乐部社会责任的演进历程,本文认为,虽然影响职业足球俱乐部履行社会责任的内外部因素众多,但增强可持续发展能力是职业足球俱乐部履行社会责任的核心目标,这包括俱乐部经济层面、社会层面以及自然生态环境层面的可持续发展。从德国职业足球俱乐部社会责任实践经验来看,俱乐部能否高效地履行社会责任需要诸多要素的支撑,包括合理的治理结构、较为全面的履责内容、明确的履责动力、完善的社会责任治理机制等诸多方面。基于德国职业足球俱乐部履行社会责任的实践经验,并参考宋冰等^[51]和杨献南等^[54]的研究成果,本文构建了一个职业足球俱乐部社会责任综合分析模型,该分析模型不仅有助于全面了解职业足球俱乐部履行社会责任的情况,还有助于完善对于职业足球俱乐部社会责任的评价方式。现有的职业足球俱乐部社会责任分析框架较多地关注于俱乐部社会责任内容,但实践中,由于俱乐部内部与其利益相关者之间存在不可忽视的信息差,在缺乏有效监督的情况下,俱乐部便会出现选择性披露社会责任信息的问题^[40],这在一定程度上影响了俱乐部利益相关者的社会责任感知,而借助职业足球俱乐部社会责任综合分析模型则可以从多维度剖析职业足球俱乐部履行社会责任的情况,从而有效改善上述问题。

职业足球俱乐部社会责任综合分析模型由一个核心分析维度和四个主要分析维度组成,即由“提升可持续发展能力”核心分析维度与“履行社会责任的动力”“社会责任实践内容”“社会责任治理机制”“社会责任治理结构”等四个主要分析维度组成。由于提升可持续发展能力是职业足球俱乐部履行社会责任的核心目标,因此,将其划分为核心分析维度,与蝴蝶的躯体部位相类似,位居身体中央,连接两对翅膀;四个主要分析维度类似于蝴蝶的两对翅膀,与躯体部位紧紧连接在一起,故而该模型也被称之为“蝴蝶模型”,见图 4-2。

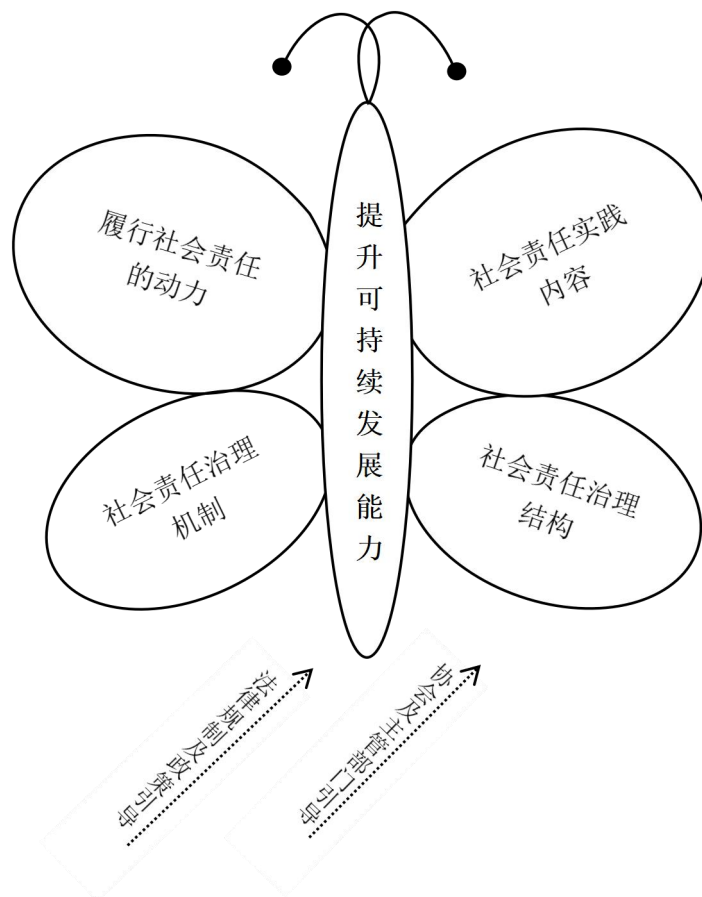


图 4-2 职业足球俱乐部社会责任综合分析模型

Figure 4-2 Comprehensive Analysis Model of Social Responsibility of Professional Football Clubs

提升可持续发展能力作为职业足球俱乐部社会责任综合分析模型的核心分析维度，利用其在分析职业足球俱乐部履行社会责任的情况时，更多地是从俱乐部履行社会责任的整体情况入手，即俱乐部采取诸多举措是否有效提升俱乐部的综合竞争力，是否推动社会进步及提升社会效益，是否有效保护自然生态环境。

职业足球俱乐部能够系统、全面地认识社会责任理念是俱乐部履行社会责任的首要前提，同时，俱乐部也应当考虑到新理念能否与原价值观、经营理念相融合，是否能够产生积极的“化学反应”。假设职业足球俱乐部认同社会责任理念，能够认识到履行社会责任与增强可持续发展能力之间的内在关系，并且，愿意付诸实践，这时便在俱乐部内部产生了履行社会责任的驱动力。除此之外，职业足球俱乐部履行社会责任还需要适当的外部社会环境的影响，例如，德国职业足球俱乐部便是在欧盟、德国足协、德国职业足球联盟等组织地影响下不断加强社会责任建设，而在这个过程中，国家立法部门制定的有关企业社会责任的法律以及协会、职业联盟等组织出台的社会责任政策均对职业足球俱乐部履行社会责

任发挥了重要的推动作用，类似于自然界中的风能够助推蝴蝶飞行。因此，在分析职业足球俱乐部履行社会责任情况时，应当考虑到“履行社会责任的动力”这一主要分析维度。

社会责任实践内容是职业足球俱乐部对其利益相关者和责任客体产生积极影响的重要途径，实践中，俱乐部主要通过开展社会责任项目的方式履行社会责任。因此，本文认为，通过剖析俱乐部开展的社会责任项目是了解职业足球俱乐部履行社会责任情况较为合适的切入点。在分析职业足球俱乐部社会责任项目时，一是要关注俱乐部开展的社会责任项目所涉及领域的数量，一般认为，俱乐部开展的社会责任涉及的领域越多，相应的，俱乐部对于社会责任的认识也更为深入、全面；二是要关注俱乐部开展的社会责任项目的受众群体与内外部利益相关者的契合程度，这是因为契合程度越高，俱乐部社会责任绩效也会相应地得到提升；三是要关注项目的持续时间及产生的实际影响力，这是因为不同领域的社会责任项目所能够产生的积极影响不同，例如，教育及健康促进等领域项目普遍需要俱乐部持续深耕才能够初见成效，并且，也能够一定程度上避免俱乐部履责动机异化的带来的不利影响；四是要重点关注俱乐部开展的社会责任项目是否有助于其扎根社区，因为社区是职业足球俱乐部赖以生存的根基。

社会责任治理机制是调整企业和利益相关者之间行为与权益的规则体系^[109]，从其起源来看，它是一个努力将社会责任全面融入企业决策与活动的过程^[110]。实践中，从社会责任治理机制维度评估职业足球俱乐部履行社会责任的情况，需要着重关注俱乐部是否建立了利益相关者对话机制以及社会责任信息披露机制等两个主要机制。职业足球俱乐部构建利益相关者对话机制有助于推动其内外部利益相关者参与俱乐部运营决策和社会责任实践，从而提升社会责任质量，而对利益相关者对话机制的探讨，需要重点考察俱乐部在履行责任过程中是否主动了解利益相关者的诉求、是否与俱乐部利益相关者就俱乐部发展及社会责任事务进行沟通与对话、是否与社会项目参与者进行互动与反馈等内容。职业足球俱乐部主动披露社会责任信息是减少信息不对称、增强俱乐部利益相关者社会责任感知以及回应社会公众关切的重要途径，对社会责任信息披露机制的探讨，需要重点考察俱乐部披露社会责任信息的方式、社会责任信息披露的全面性及准确性等内容。

自从 Jensen 和 Meckling 提出委托代理理论^[111]，对于公司治理结构的探讨一直是公司治理领域的重要议题。随着企业社会责任问题受到社会公众的广泛关注，各类公司逐渐重视社会责任建设，而在内部治理结构上进行相应的调整既有助于高效实施和准确披露企业高层对社会责任的决策^[112]，还可以提升企业社会责任质量^[113]。对于职业足球俱乐部而言，合理的社会责任治理结构不仅是贯彻俱乐部社会责任战略的重要保障，还有助于保障各类社会责任项目的顺利开展、准确披露社会责任信息和保持与利益相关者的对话等。从社会责任治理结构这一维度分析职业足球俱乐部履行社会责任的情况，主要从俱乐部能否设有专门负责处理社会责任事务的组织或人员入手，具体来说，主要考察俱乐部是否成立社会责任部门、聘用社会责任专员、成立基金会、与合作伙伴共同创建社会责任平台等，以及开展社会责任项目的方式。

此外，还有一点需要明确，即职业足球俱乐部社会责任综合分析模型的四个主要分析维度之间并不是相互孤立的，而是具有内在关联性。例如，当某个职业足球俱乐部受到外部环境影响后，表达出履行社会责任的意愿，这便在内部形成了履责动力，而各类社会责任项目作为履责行为的载体，其成功运作需要配置相应的人员以及资源，这便需要俱乐部在治理结构方面作出调整，同时，为了确保社会责任项目能够满足利益相关者的诉求并对自身运作产生最大化的积极影响，还需要建立相应的治理机制。因此，在运用职业足球俱乐部社会责任分析模型时，不能仅从单一分析维度入手，还需要考虑到各分析维度之间的内在关联性。

4.3.2 中德职业足球俱乐部履行社会责任动力方面的比较

有学者指出企业履行社会责任的动因主要包括合法性动机、经济激励和利他主义倾向^[114]，在这三个要素中，由于利他主义倾向与企业及其所有者的伦理道德水平息息相关，故而在此不做探讨。一般来说，合法性动机指的是企业为了符合行政部门和行业组织制定的社会责任相关政策以及回应社会公众对于企业的要求而作出的履责行为，可以将其划分为企业履行社会责任的外部推动力；经济激励指的是企业通过履行社会责任，能够在财务绩效、综合竞争力等经济利益层面获得的回报，属于企业履行社会责任的内生动力。

在履行社会责任的外部动力方面，从中国职业足球俱乐部社会责任的演进历程来看，一方面《公司法》《环保法》《慈善法》等法律明确了企业社会责任的

权利义务和法律责任；另一方面，《中国足球改革发展总体方案》《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》等文件也明确指出职业足球俱乐部应当积极承担社会责任，上述法律及文件对于中国职业足球俱乐部履行社会责任具有一定的促进作用。从德国职业足球俱乐部社会责任的演进历程来看，德国《商法典》《企业社会责任指令落实法》《可持续发展指令》以及欧盟出台的一系列社会责任政策，同样明确了俱乐部社会责任的权利义务和法律责任，有效推动了德国职业足球俱乐部履行社会责任，除此之外，德国足协及德国职业足球联盟也积极引导俱乐部履行社会责任。

在履行社会责任的内部动力方面，自 2011 年中超联赛公司倡导社会责任理念以来，中国职业足球俱乐部普遍认为自身高度重视社会责任建设，其中，也有部分俱乐部投资人和管理者明确提出俱乐部应当履行社会责任^[115, 116]。综合来看，中国职业足球俱乐部履行社会责任的主要动机是为了改善俱乐部的品牌形象，提升俱乐部的社会影响力，从而在经济层面获得回报。德国职业足球俱乐部则是普遍意识到自身具备较强的社会影响力，俱乐部的行为或倡议可能有助于推动地区进步，充当了社区典范的角色。德国职业足球俱乐部在对待社会责任理念时，普遍选择将其融入到原有的价值观念之中，还有部分俱乐部将社会贡献纳入发展指标，将社会责任理念内嵌于俱乐部的日常运营之中。并且，德国职业足球俱乐部也明确指出，自身的履责行为主要是为了实现俱乐部在经济、社会和自然层面的可持续发展。

通过比较，本文发现在履责的外部动力方面，中德职业足球俱乐部存在一定的相似度，即为了自身的行为符合法律及相关政策的规定而履行社会责任。但也存在不同之处，具体来说，中国各部门出台的关于职业足球俱乐部社会责任的相关政策，仅是在方向层面提供指引，缺乏具体的配套措施及相应的评价指标体系，实践中，便出现了各职业足球俱乐部对于社会责任认知存在偏差的问题。比较而言，无论是德国联邦议院出台的《企业社会责任指令落实法》，抑或是德国职业足球联盟出台的《可持续发展指令》，均为德国职业足球俱乐部在社会责任建设方面提供更为细致的指导，评价指标明确且可操作性更强。以德国职业足球联盟出台的《可持续发展指令》为例，该文件从俱乐部组织和领导、利益相关者、环境与资源等 3 个维度的 23 个小项入手，不仅明确了俱乐部社会责任的具体细节，

还有助于各职业足球俱乐部重新审视自身的履责行为以及深化对于社会责任的认识。此外,《可持续发展指令》规定的若干内容作为 2023-2024 赛季德甲、德乙联赛的准入要求之一,对德国职业足球俱乐部形成了较强的约束力,也正是在这种强大的外部社会力量的推动下,使得俱乐部不得不重视社会责任建设,比较而言,现阶段的中国职业足球俱乐部则十分缺乏来自外部社会环境的强劲履责推动力。

在履责的内部动力方面,中德职业足球俱乐部同样既存在共性也存在显著差异,相同之处在于中德职业足球俱乐部均期望通过履行社会责任,获得财务绩效等经济层面的收益;不同之处则在于德国职业足球俱乐部在经济层面之外,还重视社会和自然生态环境的可持续发展,希望通过履行社会责任促进多方面的可持续发展,虽然也有部分中国职业足球俱乐部意识到自身的发展与社会及城市的发展息息相关,但其履责行为对于社会及城市产生的积极影响较小。

4.3.3 中德职业足球俱乐部社会责任内容方面的比较

社会责任内容是职业足球俱乐部社会责任研究的重点,考虑到新冠肺炎疫情对中德职业足球俱乐部在 2020-2022 年开展社会责任项目的影响,以及部分俱乐部存在升降级的情况,本文以 2019-2023 年中德部分高级别联赛俱乐部所披露的社会责任信息为切入点,将众多社会责任项目按照不同社会责任内容维度进行分类,尔后,进行比较分析。其中,中国主要选择来自中超、中甲联赛的俱乐部;德国主要选择来自德甲、德乙联赛的俱乐部。

4.3.3.1 中德职业足球俱乐部在服务社区维度的比较

有学者指出企业是社区不可分割的一部分,植根于利益相关者网络,企业和社区之间各种有形和无形因素的融合使二者之间建立了密不可分的关联^[117]。梁伟认为足球文化氛围、场地设施、青少年参与度等因素影响着一个地区职业足球地发展^[118],而上述因素均基于社区这一场域,社区不仅可以为俱乐部提供经济层面的支持,还是俱乐部文化形成过程中的关键要素。根据 Davis 提出的“责任铁律”,企业的社会责任应该与其社会权力相匹配^[119],由于职业足球俱乐部的生存与发展离不开社区的支持,因此,其需要承担服务社区的责任。从中国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看,其服务社区主要体现在关注社区弱势群体、为社区学生提供足球培训、走进社区开展活动等方面,俱乐部已经与社区建

立了初步联系,并且,能够在一定程度上体现职业足球俱乐部在服务社区方面的特色。德国职业足球俱乐部在服务社区方面主要体现在引导社区居民体育锻炼、为社区提供体育场地、广泛与社区学校合作开展培训项目、关注社区弱势群体、促进社区足球文化发展等方面,俱乐部所开展的面向社区的项目较多,能够有效回应社区居民诸多方面的诉求。

通过比较,本文发现德国职业足球俱乐部与社区进行互动的频率更高、范围更广,而中国职业足球俱乐部与社区的联系还不够密切,距有效回应社区居民诉求、做好社会典范还存在一定差距。而深究上述差异产生的原因,本文认为是由于中国职业足球俱乐部普遍依赖输血维持运作,而非通过独立运营维持生计有关,当俱乐部缺乏必要的生存压力时,相应的也会缺乏扎根社区、培养潜在消费者的动力。

4.3.3.2 中德职业足球俱乐部在教育功能维度的比较

足球作为世界第一大运动,其不仅具有强身健体的功能,同时还具备长期的、全面的育人功能^[120]。参与足球运动不仅仅是掌握了一项运动技能,还有助于个体提升心理素质、锻炼意志品质、培养规则意识等,其对于个体的教育是全方位的,并且,是在无形中完成的。从中国职业足球俱乐部社会责任项目的开展情况来看,其发挥教育功能主要体现在对于青少年足球人才的培养以及对于特殊儿童的教育,所开展涉及教育领域的项目充分运用了俱乐部的资源优势。德国职业足球俱乐部主要通过与合作伙伴合作共同开展面向当地学校学生的体育教育项目、提供面向社区儿童青少年的足球及其他运动项目培训课程、提供面向儿童青少年的通识类教育课程、开展环保意识教育课程等方式发挥俱乐部的教育功能。

通过比较,本文发现中国职业足球俱乐部在发挥教育功能方面侧重于帮助青少年掌握足球运动技能,内容较为单一,而德国职业足球俱乐部则是在此基础上探索如何帮助儿童青少年群体掌握足球之外、更广阔的综合性及技能,其所提供的教育服务更加全面;二者的共同点则是均体现了职业足球俱乐部在教育功能方面的特殊性,并且,二者都选择重点关注儿童青少年群体。

4.3.3.3 中德职业足球俱乐部在文化传播维度的比较

职业足球俱乐部的文化传播功能主要体现在对于足球文化的传播与普及,其中,既包括面向儿童青少年群体的足球文化启蒙,也包括面向其他年龄段社会公

众的足球文化普及。从中国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看，俱乐部主要通过足球进校园、俱乐部进社区、俱乐部开放日和组织球迷活动等项目积极培育校园足球文化和地区足球文化，上述项目主要面向儿童青少年群体以及俱乐部球迷群体。德国职业足球俱乐部在传播足球文化方面所开展的项目与中国职业足球俱乐部相类似，但俱乐部对于社区足球文化的普及更为突出，并且，能够通过引导社区居民参与体育运动的方式传播足球文化。

通过比较，本文发现中德职业足球俱乐部在传播足球文化维度所开展的社会责任项目相类似，但各自的重点关注的群体存在差异。具体来说，虽然有部分中国职业足球俱乐部开展了俱乐部进社区方面的项目，但项目产生的实际影响以及项目与传播足球文化的关联度均较小，其更倾向于通过开展面向青少年和球迷群体的项目达到传播足球文化的目的，而德国职业足球俱乐部则是在重视青少年及球迷群体的基础上，更加重视对于社区足球文化的培育。

4.3.3.4 中德职业足球俱乐部在健康促进维度的比较

由于职业足球俱乐部具备经济属性和社会属性，同时又是社区（城市）中具有较强影响力的组织，因此其在服务社会方面具有义不容辞的责任，加之行业的特殊性，使得职业足球俱乐部其在提供公共体育服务方面具有较强的契合度。从中国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看，其发挥健康促进功能主要体现在为儿童青少年提供体育培训相关课程、支持地区足球赛事和组织球迷参加足球活动等方面。德国职业足球俱乐部则是通过为球迷群体提供减肥及体育锻炼课程、为社区提供体育锻炼场地设施、开展儿童青少年体育锻炼培训课程、引导和支持俱乐部员工进行体育锻炼等方式，发挥俱乐部的健康促进功能。

通过比较，本文发现中国职业足球俱乐部对于其责任客体在健康促进方面的影响较小，并且，主要面向青少年和球迷群体；而德国职业足球俱乐部能够为当地社区、球迷、员工、社会公众等诸多利益相关者提供公共体育服务，能够有效引导社区居民参与体育锻炼，在健康促进方面产生的积极影响更为显著且影响范围更大，此外，由于项目普遍是按年度开展或长期开展，使得俱乐部在健康促进方面能够持续地产生积极影响。

4.3.3.5 中德职业足球俱乐部在生态环境保护维度的比较

赵旭东教授指出企业环境责任是企业社会责任制度的重要组成部分^[121]，事

实上,企业的环境问题也是近代企业责任理论重点关注的领域^[122]。党的十八大把生态文明建设纳入中国特色社会主义事业“五位一体”总体布局,十八届五中全会确立了“创新、协调、绿色、开放、共享”的新发展理念^[123],在此背景下,职业足球俱乐部坚持绿色发展为题中之义。从中国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看,其主要通过向球迷群体及社会公众进行环保倡议以及举办环境保护主题日等方式履行保护自然生态环境的责任。德国是最重视生态环境保护的国家之一,其为此制定了精密的环境法律体系,但德国并没有因为高标准的生态环境要求而牺牲自身经济社会发展^[124]。受德国社会环境的影响,德国职业足球俱乐部长期以来高度重视对于生态环境的保护,通过为观赛球迷提供绿色出行服务、场馆智能化改造、优化俱乐部周边产品供应链、开展绿色清洁能源替代项目、使用可回收材料等方式持续性减少二氧化碳排放量;通过组织开展面向球迷、社区、员工等责任客体的多样化环保主题项目及倡议,培养俱乐部责任客体的环保意识,建立了绿色发展模式。

通过比较,本文发现中国职业足球俱乐部对于自身环境保护责任的认识不够全面,主要以环保倡议为主,缺乏切实有力的具体措施来推动自然生态环境的可持续发展,同时,也未能有效落实双碳目标和贯彻新发展理念;而德国职业足球俱乐部不仅将绿色可持续发展上升到俱乐部战略层面,同时也体现在俱乐部运营中的诸多环节,通过切实可行、目标明确的举措推动俱乐部履行环境责任。

4.3.3.6 中德职业足球俱乐部在足球人才培养维度的比较

足球培养是一项庞大的、复杂的、系统的工程,需要大量的资金才能完成日常活动的开展^[125],但在实践中,大部分职业足球俱乐部仍然重视足球人才的培养。一方面是因为运动员作为职业足球俱乐部最核心的生产要素,如果能够培养出优秀的足球运动员,可以在一定程度上提升俱乐部的足球竞争力,诸如西班牙甲级联赛的巴塞罗那俱乐部的拉玛西亚青训营以及德甲联赛的拜仁慕尼黑俱乐部的青训营便为俱乐部输送了大量的新鲜血液。另一方面,优秀足球运动员作为可以流通且稀缺的特殊商品,俱乐部可以通过出售优秀足球运动员获取巨额收益,例如荷兰甲级联赛的阿贾克斯俱乐部便是以为欧洲其他联赛俱乐部输送优秀年轻球员而名声大振。

从中国职业足球俱乐部社会责任内容看,俱乐部普遍意识到足球青训的重要

性,主要通过开展青训营、与校园足球合作、举办青少年足球赛事等方式履行培养足球人才的责任。但是,中国职业足球俱乐部对于青训工作的重视程度存在显著差异,部分俱乐部仅是满足了联赛管理者对于青训梯队的最低要求,但也有诸如山东泰山、浙江队等俱乐部高度重视青训工作。德国职业足球俱乐部普遍认为应当积极利用自身的资源优势和社会影响力,在足球人才培养领域做出相应贡献。例如,弗莱堡俱乐部旗下的阿希姆斯托克基金会确立的3个核心目标包括提升地区优秀足球人才水平、全面加强地区足球发展、帮助不同背景的青少年参与足球运动^[126],通过开展各类青训项目兼顾了“普及与提高”。从德国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看,俱乐部主要通过开展青训学院、与合作伙伴合作开展青训项目、开展青少年足球培训项目、与地区学校合作开展校园足球项目等方式培养足球人才,各俱乐部所开展的涉及足球人才培养的项目数量普遍较多且影响范围较广,并且,有多家俱乐部在其他国家也开展了足球青训项目,例如,拜仁慕尼黑俱乐部在中国开展了多个青训项目^[127]。

通过比较,本文发现中德职业足球俱乐部普遍认识到足球人才培养的重要性,并且,也都采取了措施履行培养足球人才的责任。但从项目开展情况来看,德国职业足球俱乐部所能够产生的影响范围更大,无论是在地理空间上还是在具体群体上。中国职业足球俱乐部在挖掘履责资源和扩大青训项目数量及影响力方面还有较大的进步空间。

4.3.3.7 中德职业足球俱乐部在员工发展维度的比较

根据利益相关者理论,可以将员工划分为职业足球俱乐部的重要利益相关者,因此,俱乐部应当履行对于员工发展及福利保障的责任。从企业社会责任理论出发,一方面有学者指出企业应当改善员工、社会和环境等利益相关者的福利^[128],这有助于缓解企业和社会大众之间以及企业内部人员之间的矛盾^[129];另一方面,有学者指出当员工感知到企业为利益相关者实施相关措施时,便会更加了解自身工作的价值与意义,增强自身工作的活力与热情^[130]。具体到职业体育领域,有研究表明,当职业体育俱乐部的员工感知到俱乐部的社会责任后,会对组织绩效产生正向影响^[76, 131]。从中国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看,仅有少部分俱乐部开展了员工培训项目,更多地体现在为球员、教练员送祝福方面。此外,随着“金元足球”泡沫逐渐破灭,部分职业足球俱乐部出现长期拖欠员工薪水的

情况，俱乐部员工的基本权益尚且得不到保障，在这种情况下，俱乐部履行促进员工发展的责任则是无从谈起。德国职业足球俱乐部普遍重视员工发展及福利保障，例如莱比锡红牛俱乐部认为俱乐部的使命之一便是激励员工充分发挥他们的潜力，并为员工提供相应的支持^[132]。从德国职业足球俱乐部所披露的社会责任信息来看，其主要通过为员工开展专业技术培训、咨询类服务、职业规划服务等举措保障俱乐部员工的权益。

通过比较，本文发现中国职业足球俱乐部对于员工发展的重视程度不足，所采取的措施较为单一，难以有效促进员工持续发展和保障员工福利。比较而言，德国职业足球俱乐部对于员工这一重要利益相关者的重视程度较高，能够有效保障员工发展的权益，也正因如此，俱乐部得以实现“俱乐部保障员工发展权益→员工能力提升→反哺俱乐部发展”的模式。

4.3.3.8 中德职业足球俱乐部在社会融合维度的比较

社会融合理论源起于西方移民问题，但随着研究的深入，其所关注的议题也随之增多。有学者认为社会融合的本质是从社会排斥角度来分析社会成员是否享有广泛公平，重点考察个体能否积极参与社会生活、共享社会资源和社会福利等^[133]。职业足球俱乐部应当履行促进社会融合的责任，一方面是由于职业足球俱乐部兼顾经济和社会双重属性，同时其还是高度依赖社区且具有较强社会影响力的组织，这便要求俱乐部在促进社会进步方面发挥相应作用；另一方面，足球作为世界第一大运动，其参与人群的数量巨大且社会背景错综复杂，然而在实践中，足球运动往往能够作为一个能够超越文化隔阂和世俗观念的沟通桥梁而存在，对于职业足球俱乐部而言，其也应当在促进社会融合方面发挥相应作用。从中国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，其主要通过为残疾人球迷提供观赛便利、关注特殊儿童青少年群体、为特殊群体捐赠、向社会公众倡议关注特殊人群等方式履行促进社会融合的责任。从德国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，其主要通过关注社区无家可归者、为难民群体提供援助、为残疾人球迷提供观赛便利、关注特殊儿童青少年群体、为特殊群体捐赠、开展面向特殊人群的体育参与项目等方式履行促进社会融合的责任。

通过比较，本文发现中德职业足球俱乐部均普遍重视对于促进社会融合的责任，所采取的措施相类似，有效帮助特殊群体积极融入社会；不同之处在于德国

职业足球俱乐部的社会责任项目较为关注难民群体，而该群体在中国并不存在，故而不具备进一步探讨的价值。此外，德国职业足球俱乐部在履责方式上也存在差异，其善于通过开展体育参与项目来帮助特殊群体融入社会，比较而言，中国职业足球俱乐部在这一方面还存在不足。

4.3.3.9 中德职业足球俱乐部在慈善公益维度的比较

肖红军等认为企业公益慈善行为在微观层面是企业嵌入社会的社会责任实践方式，在宏观层面是创造社会共享价值推动社会高质量发展的重要抓手^[134]，对于职业足球俱乐部来说，其开展慈善公益方面的社会责任项目可以有效改善品牌形象以及增强俱乐部利益相关者的社会责任感知程度。从中国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，所有俱乐部均意识到自身应当履行慈善公益责任，主要通过为弱势群体捐款、为贫困地区儿童青少年捐赠物品、拍摄公益广告、倡导社会公众关注弱势群体等方式履行慈善公益责任。从德国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，所有俱乐部均开展了慈善公益方面的项目，主要通过为灾区募捐、为特殊群体捐款捐物、关注社区弱势群体、倡导社会公众参与慈善公益活动等方式履行慈善公益责任。

通过比较，本文发现中德职业足球俱乐部均高度重视慈善公益领域，所采取的措施相类似，关注的群体均为社会弱势群体；不同之处在于部分德国职业足球俱乐部所关注的范围更广，其所开展的慈善公益项目超越了地理空间的限制，能够对德国以外的其他国家的弱势群体产生积极影响。

4.3.4 中德职业足球俱乐部社会责任治理结构方面的比较

有学者认为将企业社会责任“主动嵌入”到公司治理结构，不仅具有内在的逻辑一致性，同时也能更好地实现企业价值创造的终极目标^[135]。对于职业足球俱乐部而言，若想高效地履行社会责任固然离不开合理的组织结构提供的有力支撑，这是因为法人治理结构是决定公司行为的核心要素和践行社会责任的组织保障^[105]。中国职业足球俱乐部开展社会责任项目主要通过内部的公共关系管理部门或者品牌部门推进，并未在内部设置专职部门或专员推进社会责任事务。德国职业足球俱乐部开展社会责任项目主要通过内部的社会责任（可持续发展）部门及社会责任专员、基金会、与合作伙伴共建社会责任平台等方式开展多样化的社会责任项目，大部分俱乐部设置有4-8名负责社会责任（可持续发展）事务的专

职人员,这些专职人员通常是作为项目协调员的角色负责保障项目的顺利开展以及参与者保持对话。

通过比较,本文发现德国职业足球俱乐部相较于中国职业足球俱乐部,其社会责任治理结构更为完善,俱乐部内部的分工更为细致。深究其原因,本文认为这与俱乐部对于社会责任的重视程度具有密切关系,但更为重要的是俱乐部所处的发展阶段及发展水平。相较于德国于 1963 年便开始走职业化发展道路,中国职业足球的发展历史较短,并且,中国职业足球俱乐部对于职业足球的运作规律的认识尚不够全面,商业化水平及经营能力均与德国职业足球俱乐部存在一定差距。此外,从员工数据方面也能验证这一观点,德甲联赛俱乐部的员工数量普遍在 300-800 人左右,而多特蒙德俱乐部截止至 2023 年 6 月 30 日更是拥有 913 名员工之多^[107],而中超俱乐部的员工数量普遍在 100-200 人左右。

4.3.5 中德职业足球俱乐部社会责任治理机制方面的比较

职业足球俱乐部的社会责任治理机制主要包含社会责任信息披露机制和利益相关者对话机制。对于一般企业而言,其披露社会责任信息不仅有助于降低企业的股权资本成本^[136]、缓解融资约束^[137]、提升企业声誉^[138],还有助于利益相关者直接了解企业社会责任履行状况,更好地监督和激励企业承担社会责任^[139]。职业足球俱乐部的利益相关者能否有效感知到俱乐部社会责任,一方面取决于俱乐部的履责行为对责任客体产生积极影响的程度;另一层面,也与俱乐部是否及时、全面的披露社会责任信息有关。中国职业足球俱乐部主要通过微博、官方网站、微信公众号等社交媒体平台披露社会责任信息,尚未有俱乐部编制并发布社会责任报告或可持续发展报告。德国大部分高级别联赛(德甲、德乙联赛)职业足球俱乐部从 2009 年陆续开始编制并发布社会责任报告或可持续发展报告披露俱乐部社会责任信息,并且,建立了制度化、规范化的社会责任信息披露机制,除此之外,德国职业足球俱乐部也善于借助 Facebook、Twitter、官方网站、微博等社交媒体平台披露社会责任信息。

如前文所述,从理论上,职业足球俱乐部的内外部利益相关者众多,相应的,俱乐部的责任客体也较多,但从实践角度看,职业足球俱乐部在履行社会责任过程中主要是与社区与球迷进行对话。通过与社区和球迷进行对话,有助于明确各方的诉求,进而有助于提升社会责任项目的针对性和实施成效,同时也有助

于保障履责资源的合理配置。从中国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，其主要通过与球迷代表或球迷组织进行对话，并在此基础上开展了诸如球迷足球赛事、球迷开放日、球迷关怀等一系列社会责任，携手共同加强俱乐部文化建设；其与社区的对话较少，仅有部门俱乐部与社区学校建立了足球培训项目，还有部分俱乐部开展了社区关怀活动。从德国职业足球俱乐部披露的社会责任信息来看，大部分俱乐部通过定期邀请球迷代表参加座谈会，倾听球迷诉求，让球迷群体能够参与到俱乐部的运营决策之中，此外，德甲的“50+1”政策使得大部分俱乐部是由球迷组织共同持股，这为球迷群体参与俱乐部重大决策提供了条件；俱乐部通过与社区以及各类社会组织合作，广泛开展各类针对社区居民和球迷群体的社会责任项目，其中包含社区居民健康促进项目、社区学校足球（体育）培训项目、社区环保教育项目等，而在这些项目的开展过程中，项目协调员还与参与者进行对话，了解他们对于项目的意见建议，从而在后续的项目中予以完善。

通过比较，本文发现中德职业足球俱乐部在社会责任信息披露机制上既有共性，也存在差异，共同之处在于二者都善于接纳并运用新兴的传播技术披露社会责任信息；不同之处在于德国职业足球俱乐部能够按照企业社会责任信息披露的一般范式及相关社会责任政策的要求进行规范化披露社会责任信息，而这则是中国职业足球俱乐部所欠缺的。根据段钊教授等的观点^[140]，本文认为职业足球俱乐部发布社会责任报告不仅有助于加强俱乐部与利益相关者的沟通以及降低信息的不对称性，还能够为利益相关者系统、全面地了解俱乐部的履责情况提供便利，进而增强俱乐部利益相关者的社会责任感知，最终对俱乐部利益相关者的消费行为产生影响。此外，对于职业足球俱乐部通过社交媒体平台披露社会责任信息需要辩证地看待，一方面不可否认社交媒体平台作为新兴技术，其在传播信息方面具有时效快、便捷等特点，有助于社会公众及球迷群体及时了解俱乐部社会责任信息；另一方面，俱乐部借助社交媒体平台披露的社会责任信息可能存在选择性、不确定性、易操纵性等问题^[141]。因此，为了保障俱乐部披露的社会责任信息真实、可靠，中国职业足球俱乐部并不能仅依赖于通过社交媒体平台进行披露，还应建立制度化、规范化的社会责任信息披露机制。本文认为中德职业足球俱乐部在利益相关者对话机制方面存在显著差异，具体来说，虽然中国职业足球俱乐部与球迷和社区进行了对话，并据此开展了若干项目，但是这种对话的弊端

是缺少反馈环节，项目在实施结束后便终结，并未形成闭环的利益相关者对话机制。而德国职业足球俱乐部在与球迷和社区对话的过程中，不仅能够明确各方诉求，还能够将后者的反馈的意见建议融入到俱乐部社会责任建设乃至运营决策之中，从而建立有效的利益相关者对话机制。

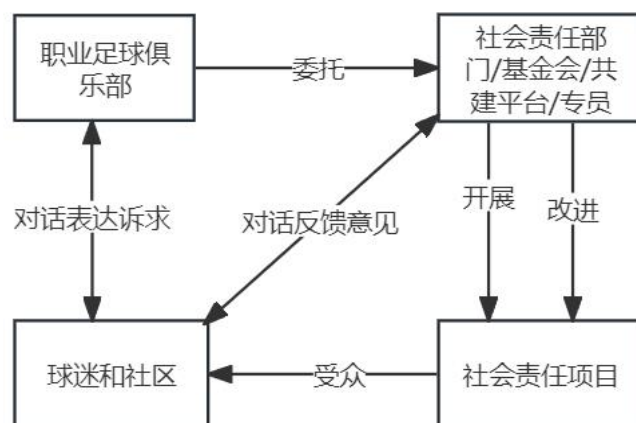


图 4-3 德国职业足球俱乐部社会责任利益相关者对话机制示意图

Figure 4-3 German professional football club social responsibility stakeholder dialogue mechanism diagram

4.4 中国职业足球俱乐部社会责任改进对策

借助职业足球俱乐部社会责任分析模型对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析，本文认为中国职业足球俱乐部无论是在通过履行社会责任提升可持续发展能力方面，抑或是在履责动力、实践内容、治理机制和治理结构等方面均存在不足之处。为了促进中国职业足球俱乐部更好地履行社会责任，提升职业足球俱乐部的可持续发展能力，本文在借鉴德国职业足球俱乐部社会责任实践经验的基础上提出以下建议。

第一，增加社会责任制度供给，完善职业足球俱乐部社会责任制度安排。现阶段，对于中国职业足球俱乐部履行社会责任，一方面，《公司法》《环保法》《慈善法》等法律明确了其履行社会责任的权力及义务；另一方面，《中国足球改革发展总体方案》《关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见》作为行业指导文件也为其履行社会责任指明了战略方向。然而，现有的职业足球俱乐部社会责任政策文件未能像德国政府、德国足球职业联盟等组织一样为俱乐部履行社会责任提供具体指导，可操作性较弱。对此，中国应加强制度顶层设计，增加社会

责任制度供给,逐步完善俱乐部社会责任制度安排,提升职业足球俱乐部履行社会责任的外部动力。首先,在国家层面上,中国立法部门应加快制定关于企业社会责任的专门法律,进一步明确各类企业履行社会责任的权利及义务,为职业足球俱乐部履行社会责任提供法律依据,从而有效引导和规范职业足球俱乐部行为。其次,中国体育行政部门可以根据实际情况出台社会责任政策和推出相应的政策工具,为各类职业体育俱乐部履行社会责任提供具体指导,不断提升政策文件的指导性和可操作性。再次,中国足协应当充分发挥行业协会的作用,可以根据行业特点组织多方面力量出台职业足球俱乐部社会责任指南和编制社会责任管理体系等文件,从而有效引导俱乐部履行社会责任以及进行规范化信息披露。最后,联赛管理者可以尝试将俱乐部社会责任建设相关指标作为联赛准入要求,从而推动各级职业足球俱乐部重视社会责任建设。

第二,职业足球俱乐部应主动挖掘履责资源,积极拓展社会责任项目类型。通过比较中德职业足球俱乐部所开展的社会责任项目,本文发现中国俱乐部在服务社区、发挥教育功能、健康促进和保护自然生态环境等方面存在不足。究其原因,一方面是因为职业足球俱乐部管理者对于自身社会责任内容的认识不够全面有关,对于这一问题,通过加强学习、转变经营理念能够在一定程度上有所改观;另一方面,是由于职业足球俱乐部履行社会责任资源不足造成的。从中国职业足球俱乐部社会责任实践经验来看,俱乐部主要通过自主开展社会责任项目的方式履行社会责任项目,其履责资源的来源往往局限于俱乐部内部。然而,俱乐部在竞赛成绩导向下,其往往选择将大部分俱乐部资源用于引援等可以短时间提高竞赛成绩的方面,较少地投入于俱乐部社会责任建设。对此,中国职业足球俱乐部一方面应充分利用内部的资金、教练员、社会影响力等履责资源开展涉及教育、健康促进、足球人才培养、文化传播等诸多领域的社会责任项目,最大程度满足不同利益相关者的诉求;另一方面,俱乐部应主动寻求与赞助商、足球协会、社会组织、慈善基金会、学校、政府等建立合作关系,充分挖掘和整合履责资源,拓展俱乐部社会责任项目涉及领域。

第三,职业足球俱乐部应加强履责管理,探索本土职业足球俱乐部履责模式。现阶段,阻碍中国职业足球俱乐部履行社会责任的主要因素是俱乐部管理者对于社会责任理念认识不够深入、全面,也就是说,俱乐部管理者尚未充分认识到俱

乐部履行社会责任与提升可持续发展能力的内在关系。对此，首先，应推动职业足球俱乐部管理层“走出去”，向德甲俱乐部及英超俱乐部等欧洲足球发达国家职业足球俱乐部管理层学习，转变经营理念，建立对社会责任理念的科学认识，厘清俱乐部履行社会责任与促进可持续发展之间的内在关系，只有当俱乐部组织结构的顶端真正认同社会责任理念，才有可能实现俱乐部原有运营理念与社会责任理念的有机融合。其次，职业足球俱乐部应根据自身实际经营情况，合理选择聘用社会责任专员、设置社会责任部门、与合作伙伴合作等方式，不断优化俱乐部社会责任治理结构，确保俱乐部社会责任项目能够高质量开展。

第四，职业足球俱乐部应加快建立并完善社会责任治理机制。这主要是指建立并完善社会责任信息披露机制以及利益相关者对话机制，具体来说，首先，职业足球俱乐部可以参照德甲职业足球俱乐部，通过编制并发布社会责任报告进行规范化、制度化地披露社会责任信息，这对于改善品牌形象和提升商业价值具有积极影响。其次，俱乐部可以通过邀请包括球迷和社区等在内俱乐部利益相关者代表定期举办交流座谈会，主动了解各方诉求，还可以邀请利益相关者代表参与俱乐部的运营决策之中，不断拓展俱乐部的履责思路和提升俱乐部的社会责任治理能力。最后，俱乐部在社会责任项目的实施过程中以及项目结束后，还可以与项目受众群体建立对话，获取参与者对于项目的反馈意见，并据此改进后续的社会责任项目。

第5章 结论与建议

5.1 结论

通过研究与分析，本研究主要得出以下结论：

（1）随着足球职业化的深入，中国职业足球俱乐部对于社会责任的重视程度逐步提升，社会责任内容也随之丰富，但仍存在以下问题：一是中国职业足球俱乐部尚未充分重视社会责任建设；二是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任内容维度较为单一；三是现阶段中国职业足球俱乐部社会责任信息披露存在不足。

（2）德国职业足球俱乐部在社会责任演进过程中逐渐形成了具有鲜明特色的做法，其能够高效地履行社会责任主要得益于诸多要素的共同支撑，与此同时，德国职业足球俱乐部在履行社会责任方面也存在以下不足：一是部分职业足球俱乐部所开展的社会责任项目存在功能重叠的问题；二是部分职业足球俱乐部所开展的社会责任项目缺乏差异化；三是部分俱乐部在社会责任信息披露方面缺乏连续性。

（3）构建了职业足球俱乐部社会责任综合分析模型，该模型包括提升可持续发展能力这一核心分析维度，以及履行社会责任的动力、社会责任内容、社会责任治理结构和社会责任治理机制等四个主要分析维度。基于职业足球俱乐部社会责任综合分析模型的四个主要分析维度对中德职业足球俱乐部社会责任进行比较分析，得出以下结论：第一，在职业足球俱乐部履责动力方面，德国职业足球俱乐部内外部履责动力均较为明确，而中国职业足球俱乐部内部已经意识到履责行为可能带来的积极影响，但在履责的外部动力上存在明显不足；第二，在职业足球俱乐部社会责任内容方面，二者均高度重视传播足球文化、培养足球人才、促进社会融合、慈善公益等方面的社会责任内容，但中国职业足球俱乐部在服务社区、发挥教育功能、健康促进、生态环境保护、员工发展等方面仍存在一定的不足；第三，在职业足球俱乐部社会责任治理结构方面，德国职业足球俱乐部普遍已经形成较为合理的社会责任治理结构，通过多种模式积极履行社会责任，而中国职业足球俱乐部在社会责任治理结构方面还存在较大差距；第四，在职业足球俱乐部社会责任治理机制方面，德国职业足球俱乐部的社会责任信息披露机制

和利益相关者对话机制均较为完善,虽然中国职业足球俱乐部形成了较为便捷的社会责任信息披露方式,并且,也与其利益相关者进行了对话,但相关的社会责任治理机制尚未建立。

5.2 建议

为了推动中国职业足球俱乐部积极履行社会责任,提升可持续发展能力,本研究提出以下对策建议:

(1) 针对履责外部动力不足的问题,应增加社会责任制度供给,完善职业足球俱乐部社会责任制度安排。第一,中国立法部门应加快制定关于企业社会责任的专门法律;第二,体育行政部门应根据实际情况出台社会责任政策和推出相应的政策工具;第三,中国足协应当充分发挥行业协会的作用,组织多方面力量出台职业足球俱乐部社会责任指南和编制社会责任管理体系等文件;第四,联赛管理者可以尝试将俱乐部社会责任建设相关指标作为联赛准入要求,督促俱乐部履行社会责任。

(2) 针对社会责任项目类型单一和履责资源匮乏的问题,职业足球俱乐部应主动挖掘履责资源,积极拓展社会责任项目类型。第一,俱乐部应充分利用内部的履责资源开展涉及教育、健康促进、足球人才培养等领域的社会责任项目,最大程度满足不同利益相关者的诉求;第二,俱乐部应主动寻求与赞助商、足球协会、社会组织、慈善基金会、学校、政府等建立合作关系,充分整合履责资源,拓展俱乐部社会责任项目涉及领域。

(3) 针对社会责任治理结构不完善的问题,职业足球俱乐部应加强履责管理,探索本土职业足球俱乐部履责模式。积极推动俱乐部管理层“走出去”,建立对社会责任理念的科学认识;合理选择适用于自身的履责模式,不断优化俱乐部社会责任治理结构。

(4) 针对社会责任治理机制不健全的问题,职业足球俱乐部应加快建立并完善社会责任治理机制。第一,俱乐部应组织力量编制并发布社会责任报告或可持续发展报告,进行制度化、规范化披露社会责任信息,主动接受各方监督。第二,应加快建立利益相关者对话机制,为俱乐部利益相关者参与俱乐部运营决策创造条件,通过对话与交流,不断拓展履责思路和提升俱乐部社会责任治理水平。

参考文献:

- [1] 黄海燕.中国式现代化进程中的体育产业:发展趋势与变革路径[J].西安体育学院学报, 2022,39(06):526-536.
- [2] 国家体育总局.体育总局 教育部 公安部 民政部 人力资源社会保障部 卫生健康委 应急部 市场监管总局关于促进和规范社会体育俱乐部发展的意见[EB/OL].<https://www.sport.gov.cn/n315/n20001395/c20008322/content.html>.
- [3] 中华人民共和国中央人民政府.国务院办公厅关于印发中国足球改革发展总体方案的通知[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-03/16/content_9537.htm.
- [4] 孙科,杨帆,朱天宇.中国式现代化体育发展探究[J].天津体育学院学报,2023,38(03):249-254+268.
- [5] Anagnostopoulos C, Winand M, Papadimitriou D, et al.Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football: the role of trustworthiness[J].Managing Sport and Leisure,2022:1-21.
- [6] 黄健,刘铮,郝凤霞.和谐社会背景下我国职业体育俱乐部社会责任探究[J].成都体育学院学报,2012,38(06):41-43.
- [7] Reiche D.Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector:a case study of the German Bundesliga[J].Soccer&Society,2014,15(4):472-502.
- [8] 宋守训,张人民,魏协森等.关于我国实行职业足球俱乐部的可行性与经验总结[J].中国体育科技,1992(09):1-10+48.
- [9] 陈林祥.对我国职业足球俱乐部发展的初步研究[J].武汉体育学院学报,1995(01):11-16.
- [10] 钟秉枢,韩勇,邢晓燕等.论新发展阶段我国职业体育俱乐部的规范化发展[J].体育学研究, 2022,36(06):1-13.
- [11] 中国足球协会.中国足球协会职业俱乐部准入规程[EB/OL].<https://www.thecfa.cn/zyjlbzr/20190114/26096.html>.
- [12] Oliver Sheldon.The social responsibility of management[M].London:Sir Isaac Pitman and Sons Ltd,1924:231.
- [13] 李伟阳,肖红军.企业社会责任概念探究[J].经济管理,2008(Z2):177-185.
- [14] Bowen H R. Social responsibilities of the businessman[M].Iowa:University of Iowa Press,2013.
- [15] 郑若娟.西方企业社会责任理论研究进展——基于概念演进的视角[J].国外社会科学, 2006(02):34-39.
- [16] Sethi,S P.Dimensions of Corporate Social Responsibility[J].California Management Review,1975,17(3):58-64.
- [17] Carroll Archie B.The pyramid of corporate social responsibility:Toward the moral

- management of organizational stakeholders[J].Business Horizons,1991,34(4):39-48.
- [18] 卢代富.国外企业社会责任界说述评[J].现代法学,2001,23(03):137-144.
- [19] 周祖城.企业伦理学[M].北京:清华大学出版社,2005.
- [20] 李伟阳.社会责任定义:掌握 ISO26000 的核心[J].WTO 经济导刊,2010(11):30-39.
- [21] 汪焱,王凯珍,汪流.我国体育社会组织社会责任研究评述[J].西安体育学院学报,2020,37(4):437-443.
- [22] Walzel S, Robertson J, Anagnostopoulos C. Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review[J]. Journal of Sport Management, 2018, 32(6): 511-530.
- [23] 黄健,刘铮,郝凤霞.和谐社会背景下我国职业体育俱乐部社会责任探究[J].成都体育学院学报,2012,38(06):41-43.
- [24] 宋冰.中超联赛主体的社会责任研究[D].北京:北京体育大学,2017.
- [25] 闫成栋.职业体育俱乐部社会责任的语义分析[J].南京体育学院学报(社会科学版),2017,31(06):43-46.
- [26] 王炳洁,王莉.中国足球协会超级联赛俱乐部社会责任评价指标体系构建[J].首都体育学院学报,2021,33(03):308-315.
- [27] 杨献南,张少杰,吴丽芳.中国语境下职业体育俱乐部社会责任的概念考察与重塑[J].天津体育学院学报,2023,38(05):571-576.
- [28] 张兆国,梁志钢,尹开国.利益相关者视角下企业社会责任问题研究[J].中国软科学,2012(02):139-146.
- [29] Coase R H. 1. The Nature of the Firm: Origin[J]. The Journal of Law, Economics, and Organization, 1988, 4(1): 3-17.
- [30] 张森.我国职业体育俱乐部社会责任理论与实践研究[J].体育科学,2013,33(08):14-20.
- [31] Davies S E H, Moyo T. Community perceptions of a CSR programme: A case study of a professional football club[J]. Corporate Ownership and Control, 2017, 14(3): 197-203.
- [32] Moyo T, Joubert E, Davies S. Corporate social responsibility and organisational performance of a professional football club in South Africa[J]. Corporate Ownership and Control, 2015, 13(1): 605-613.
- [33] Francois A, Bayle E, Gond J P. A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport[J]. European Sport Management Quarterly, 2019, 19(1): 15-37.
- [34] Breitbarth T, Harris P. The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model[J]. European Sport Management Quarterly, 2008, 8(2): 179-206.

- [35] François A, Bayle E.CSR:a new governance approach for regulating professional sport?: the case of french professionnall sports clubs[J].SportManagement International Journal,2015,11(2):21-42.
- [36] Kolyperas D, Morrow S, Sparks L.Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases[J].Corporate Governance,2015(2):177-195.
- [37] Hamil S, Morrow S.Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation[J].European Sport Management Quarterly,2011,11(2):143-170.
- [38] Reiche D.Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector:a case study of the German Bundesliga[J].Soccer&Society,2014,15(4):472-502.
- [39] 梁斌.企业社会责任理论下的职业足球俱乐部社会公共服务研究.体育科学[J].2013,33(6): 52-56.
- [40] 张程锋.职业足球俱乐部社会责任价值创造研究[D].上海:上海体育学院,2018.
- [41] 耿瑞楠,宋冰,张延安等.社会责任视角下中超联赛的协同治理困境与破解对策.天津体育学院学报[J].2019,34(6):496-504.
- [42] Fifka M S, Jaeger J.CSR in professional European football:An integrative framework [J].Soccer&Society,2020,21(1):61-78.
- [43] Bason T, Anagnostopoulos C.Corporate social responsibility through sport:a longitudinal study of the FTSE100 companies[J].Sport,Business and Management:An International Journal,2015,5(3):218-241.
- [44] Hovemann G, Breitbarth T, Walzel S.Beyond sponsorship?Corporate social responsibility in English,German and Swiss top national league football clubs[J]. Journal of Sponsorship,2011,4(4):338-352.
- [45] Anagnostopoulos C, Byers T, Shilbury D.Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making[J].European Sport Management Quarterly,2014,14(3):259-281.
- [46] Zhang S, Yang X, Cai J.Core Content, Experience and Enlightenment of CSR in the J-League[J].Sustainability,2022,14(21):14058.
- [47] Oeckl S J S, Morrow S.CSR in Professional Football in Times of Crisis:New Ways in a Challenging New Normal[J].International Journal of Financial Studies,2022,10(4): 86.
- [48] Cobourn S, Frawley S.CSR in professional sport:An examination of community models[J].Managing Sport and Leisure,2017,22(2):113-126.
- [49] Rowe K, Karg A, Sherry E.Community-oriented practice:examining corporate social responsibility and development activities in professional sport[J].Sport Management

Review,2019,22(3):363-378.

- [50] 周爱光,闫成栋.职业体育俱乐部社会责任的特征与内容.北京体育大学学报[J].2012,35(10):6-9.
- [51] 宋冰,耿瑞楠,张延安等.欧足联与英超联盟社会责任治理的比较及对我国的启示.天津体育学院学报[J].2017,32(4):298-307.
- [52] 孟宇.我国职业体育俱乐部履行企业社会责任的促进路径研究[D].开封:河南大学,2022.
- [53] 张森.我国职业体育俱乐部社会责任理论与实践研究[J].体育科学,2013,33(08):14-20.
- [54] 杨献南,张传昌,张伟.英超俱乐部履行社会责任的特征及启示[J].河北体育学院学报,2021,35(03):1-8.
- [55] Walker M, Kent A.Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry[J].Journal of Sport Management,2009,23(6):743-769.
- [56] Kolyperas D, Anagnostopoulos C, Chadwick S, et al.Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation:Empirical evidence from professional team sport organizations[J].Journal of Sport Management,2016,30(6):702-719.
- [57] Anagnostopoulos C, Winand M, Papadimitriou D, et al.Implementing corporate social responsibility through charitable foundations in professional football:the role of trustworthiness[J].Managing Sport and Leisure,2022:1-21.
- [58] Inoue Y, Kent A, Lee S. CSR and the bottom line:Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams[J]. Journal of Sport Management, 2011,25(6):531-549.
- [59] Babiak K, Wolfe R.Determinants of corporate social responsibility in professional sport:Internal and external factors[J].Journal of sport management,2009,23(6):717-742.
- [60] Breitbarth T, Harris P.The role of corporate social responsibility in the football business:Towards the development of a conceptual model[J].European Sport Management Quarterly,2008,8(2):179-206.
- [61] Hamil S, Morrow S.Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation[J].European Sport Management Quarterly,2011,11(2):143-170.
- [62] Walters G,Chadwick S.Corporate citizenship in football:delivering strategic benefits through stakeholder engagement[J].Management Decision,2009,47(1):51-66.
- [63] Hamil S, Walters G, Watson L.The model of governance at FC Barcelona:balancing member democracy,commercial strategy,corporate social responsibility and sporting performance[J].Soccer&Society,2010,11(4):475-504.
- [64] Montazeri A, Talebpour M, Andam R, et al.Measuring corporate social responsibility

- in sport industry: Development and validation of measurement scale[J]. *Annals of Applied Sport Science*, 2017, 5(2): 97-114.
- [65] Baena V. The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: The Real Madrid Foundation[J]. *Social Responsibility Journal*, 2018, 14(1): 61-79.
- [66] 冯维胜. 推进我国职业体育俱乐部的社会责任建设[J]. *广州体育学院学报*, 2010, 30(01): 23-28.
- [67] 朱洪军, 梁婷婷. 中超俱乐部社会责任对赛场观众公民行为的影响研究——兼论市场战略导向的调节效应[J]. *中国体育科技*, 2021, 57(09): 105-113.
- [68] 黄健, 刘铮, 郝凤霞. 和谐社会背景下我国职业体育俱乐部社会责任探究[J]. *成都体育学院学报*, 2012, 38(06): 41-43.
- [69] 张森, 王家宏. 职业体育俱乐部的企业社会责任对消费者信任的影响研究. *北京体育大学学报*[J]. 2015, 38(11): 16-22.
- [70] 张森, 王家宏. 职业体育俱乐部的企业社会责任对消费者的长期影响[J]. *北京体育大学学报*, 2018, 41(10): 19-24+31.
- [71] Blumrod J, Bryson D, Flanagan J. European football teams' CSR engagement impacts on customer - based brand equity[J]. *Journal of Consumer Marketing*, 2012, 29(7): 482-493.
- [72] Blumrod J, Desbordes M, Bodin D. Professional football clubs and corporate social responsibility[J]. *Sport, Business and Management*, 2013, 3(3): 205-225.
- [73] Zhang Z, Surujlal J. Willingness of sport fans to participate in socially responsible community programmes of professional sport organisations[J]. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 2015, 37(3): 185-197.
- [74] Liu D, Wilson R, Plumley D, et al. Perceived corporate social responsibility performance in professional football and its impact on fan-based patronage intentions: An example from Chinese football[J]. *International journal of sports marketing and sponsorship*, 2019, 20(2): 353-370.
- [75] Liu D, Schwarz E C. Assessing the community beliefs about the corporate social responsibility practices of professional football clubs in China[J]. *Soccer & Society*, 2020, 21(5): 584-601.
- [76] Jäger J, Fifka M. The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations[J]. *European Sport Management Quarterly*, 2024, 24(1): 222-245.
- [77] Manoli A E. Promoting corporate social responsibility in the football industry[J]. *Journal*

- of Promotion Management,2015,21(3):335-350.
- [78] 张程锋.基于球迷视角的职业足球俱乐部社会责任感知测量研究[J].南京体育学院学报,2020,19(02):31-42.
- [79] 张森.企业社会责任对消费者忠诚度的影响研究[J].河南大学学报(社会科学版),2021,61(06):24-32.
- [80] 朱崔鹏.中超联赛球迷 CSR 感知对行为忠诚的影响研究[D].吉林:吉林体育学院,2021.
- [81] Breitbarth T, Hovemann G, Walzel S. Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football[J]. Thunderbird International Business Review, 2011, 53(6): 721-737.
- [82] Trendafiova S, Ziakas V, Sparvero E. Linking corporate social responsibility in sport with community development: An added source of community value[J]. Sport in Society, 2017, 20(7): 938-956.
- [83] Ribeiro J, Branco M C, Ribeiro J A. The corporatisation of football and CSR reporting by professional football clubs in Europe[J]. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 2019, 20(2): 242-257.
- [84] Oshimi D, Yamaguchi S, Fukuhara T, et al. Calculating the Social Return on Investment of a Japanese Professional Soccer Team's Corporate Social Responsibility Activities[J]. Frontiers in sports and active living, 2022, 3: 736595.
- [85] 王炳洁,王莉.中国足球协会超级联赛俱乐部社会责任评价指标体系构建[J].首都体育学院学报,2021,33(03):308-315.
- [86] 孟侨.职业体育俱乐部企业社会责任评价指标体系的实证研究[D].开封:河南大学,2021.
- [87] 张林,黄海燕,王岩.改革开放 30 年我国体育产业发展回顾[J].上海体育学院学报,2008,32(04):1-5.
- [88] 杨献南.我国职业体育俱乐部社会责任研究:演进·问题·路径[J].山东体育学院学报,2020,36(6):8-15.
- [89] 刘民胜.影响我国足球职业化进一步深化改革的因素[J].上海体育学院学报,1998(03):42-46.
- [90] 董红刚,孙晋海.体育产业:以关键词为视角的学术观念史叙事[J].体育与科学,2021,42(05):37-45+65.
- [91] 董军,江立成.刍议企业社会责任概念的演化[J].商业时代,2009(30):34-35+50.
- [92] 谭华,杨俊涛.中国的职业足球联赛与足球改革[J].体育文化导刊,2008(01):59-62.
- [93] 张孝平,辛利,周毅等.中国职业足球俱乐部现状研究[J].北京体育大学学报,2006(04):457-459.
- [94] 新浪体育.2016 中超最受欢迎本土球员&最具社会责任奖首轮结果[EB/OL]. <http://sports.s>

- ina.com.cn/china/j/2016-10-23/doc-ifxwztrt0209257.shtml?from=wap.
- [95] Alan Tomlinson, Christopher Young. German football: history, culture, society [M]. London: Routledge Press, 2006.
- [96] 牛丽丽, 谭建湘. 德国职业足球发展经验与启示 [J]. 体育文化导刊, 2020(04): 6-11+24.
- [97] Grabowski A. Activity of German sports (football) enterprises and Corporate Social Responsibility [J]. Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym, 2018, 21(7): 167-175.
- [98] 吴畏, 石敬琳. 德国可持续发展模式 [J]. 德国研究, 2017, 32(02): 4-24+124.
- [99] 杨铄, 郑芳, 丛湖平. 欧洲国家职业足球产业政策研究——以英国、德国、西班牙、意大利为例 [J]. 体育科学, 2014, 34(05): 75-88.
- [100] 宋琦, 李汪洋, 梁斌. 国家与社会在场: 我国足球治理的框架构建 [J/OL]. 重庆工商大学学报(社会科学版): 1-7 [2023-12-20].
- [101] 彭国强, 舒盛芳. 德国足球成功崛起的因素及启示 [J]. 体育学刊, 2015, 22(05): 40-44.
- [102] 马阳, 马库斯·库切特. 德国足球治理及其启示 [J]. 体育学刊, 2018, 25(01): 61-67.
- [103] 德国足球协会. 《2019 年 DFB 可持续发展报告》 [EB/OL]. <https://www.dfb.de/nachhaltigkeitsmanagement/nachhaltigkeitsbericht-2019/>.
- [104] 海登海姆俱乐部. 我们对该地区的社会承诺 [EB/OL]. <https://www.fc-heidenheim.de/verein/gesellschaftliches-engagement.html>.
- [105] 杨大可. 公司社会责任在德国: 理念与落实 [J]. 法学杂志, 2023, 44(01): 110-127.
- [106] Husted B W. Governance choices for corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize? [J]. Long range planning, 2003, 36(5): 481-498.
- [107] 多特蒙德俱乐部. 可持续发展报告 2022-2023 [EB/OL]. <https://verantwortung.bvb.de/2023/wp-content/uploads/2023/09/BVB-Nachhaltigkeitsbericht-2022-2023-D.pdf>.
- [108] 德勤. 德甲联赛的可持续性: 当前的发展及趋势 [EB/OL]. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology-media-telecommunications/Deloitte-Nachhaltigkeit_in_der_Fu%C3%9Fball-Bundesliga.pdf.
- [109] Filatotchev I, Stahl G K. Towards transnational CSR. Corporate social responsibility approaches and governance solutions for multinational corporations [J]. Organizational Dynamics, 2015, 44(2): 121-129.
- [110] 曾珍香, 王梦雅, 张早春. 企业社会责任报告质量、表现与治理机制——基于中国上市公司的实证研究 [J]. 软科学, 2017, 31(10): 66-70.
- [111] Jensen M, Meckling W H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure [J]. Journal of Financial Economics, 1976, 3(4): 305-360.
- [112] 薛有志, 西贝天雨. 公司治理视角下企业社会责任行为的制度化探索 [J]. 南开学报(哲学社会科学版), 2022(02): 183-192.

- [113] 荆龙姣.公司治理机制、市场化进程与企业社会责任[J].统计与决策,2020,36(09):168-172.
- [114] Campbell D, Moore G, Metzger M. Corporate philanthropy in the UK 1985–2000 some empirical findings[J]. Journal of Business Ethics, 2002, 39: 29-41.
- [115] 足球报.足球寒冬中,一位职业足球经理人的深度思考[EB/OL].http://k.sina.com.cn/article_1716376363_664dd32b01901bb0l.html.
- [116] 新浪体育.一位中超俱乐部投资人的愤怒、失望与坚持[EB/OL].<https://sports.sina.com.cn/china/2023-12-06/doc-imzwtse2790690.shtml>.
- [117] 姜启军,苏勇.基于社会责任的企业和社区互动机制分析[J].经济体制改革,2010(03):64-68.
- [118] 梁伟.地方政府配置中国职业足球俱乐部“城市资源”的关键问题与优化路径[J].上海体育学院学报,2023,47(07):11-19.
- [119] Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities?[J]. California management review, 1960, 2(3): 70-76.
- [120] 钟秉枢,李楠.多元价值与功能定位:新征程加强足球文化建设的思考[J].北京体育大学学报,2022,45(11):59-69.
- [121] 赵旭东.论企业环境社会责任的制度设计[J].中国政法大学学报,2021(01):5-15.
- [122] 卢文超.中西方企业社会责任跨文化比较研究[J].河南社会科学,2017,25(11):82-87.
- [123] 中华人民共和国中央人民政府.党的十八大以来经济社会发展成就系列报告:生态文明建设深入推进 美丽中国引领绿色转型[EB/OL].https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/09/content_5716870.htm.
- [124] 徐以祥.德国生态环境监管法律制度考察及其镜鉴[J].国外社会科学,2022(03):51-61+197.
- [125] 侯志涛,姚乐辉,黄竹杭.德国青少年足球培养的经验与借鉴[J].北京体育大学学报,2018,41(09):104-111+145.
- [126] 弗莱堡俱乐部.阿希姆斯托克基金会简介[EB/OL].<https://www.scfreiburg.com/fussballschule/unterstuetzer/achim-stocker-stiftung/>.
- [127] 拜仁慕尼黑俱乐部.拜仁中国青训项目[EB/OL].<http://www.fcbayern.cn/bayernchina/youth-training>.
- [128] Farooq O, Rupp D E, Farooq M. The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations[J]. Academy of management journal, 2017, 60(3): 954-985.
- [129] 蔡玉程,王汉瑛,邢红卫.缓冲垫还是双刃剑:产品伤害危机下企业社会责任声誉的异质

- 性效应[J].南京社会科学,2020(07):18-25+33.
- [130] 颜爱民,齐丽雅,谢菊兰等.员工感知到的企业社会责任对工作繁荣的影响机制研究[J].管理学报,2022,19(11):1648-1656.
- [131] Jaeger J. Corporate Social Responsibility, Sustainability and Stakeholder Management in Professional European Football[D].Erlangen:Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU),2023.
- [132] 莱比锡红牛俱乐部.可持续发展报告[EB/OL].https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/rbl-neos-target-prod/a7efe95554212ef7c060e42796677734cba8e861/RBL_Nachhaltigkeitsbericht_2022.pdf.
- [133] 韩喜平,杨春辉.职业代际流动、社会融合与共同富裕[J].社会科学辑刊,2023(03):92-102+2+238.
- [134] 肖红军,阳镇,姜倍宁.企业公益慈善发展的演化逻辑与未来展望[J].南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学),2020,57(02):32-50+158.
- [135] 高汉祥.公司治理与社会责任:被动回应还是主动嵌入[J].会计研究,2012(04):58-64+95.
- [136] Dhaliwal D S, Li O Z, Tsang A, et al. Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting[J].The accounting review,2011,86(1):59-100.
- [137] 冷建飞,高云.融资约束下企业社会责任信息披露质量与创新持续性——中小板企业数据分析[J].科技进步与对策,2019,36(11):77-84.
- [138] 齐丽云,李腾飞,郭亚楠.企业社会责任对企业声誉影响的实证研究——基于战略选择的调节作用[J].科研管理,2017,38(07):117-127.
- [139] 邹萍.儒家文化能促进企业社会责任信息披露吗?[J].经济管理,2020,42(12):76-93.
- [140] 段钊,吴智敏,陆定一.上市公司社会责任自述中存在“厚此薄彼”吗?——基于倾向性的信息披露质量评估与实证[J].宏观质量研究,2023,11(03):48-63.
- [141] 段钊,涂秋阳,胡春等.上市公司社会责任信息披露中的信任修复[J].经济管理,2023,45(08):145-166.

附录 1 专家访谈提纲

1. 您认为职业足球俱乐部社会责任应包括哪些内容？
2. 您认为职业足球俱乐部履行社会责任可以采取哪些方式？
3. 您认为职业足球俱乐部履行社会责任可以带来哪些益处？
4. 您认为现阶段中国职业足球俱乐部重视社会建设吗？
5. 您认为现阶段中国职业足球俱乐部在履行社会责任方面存在哪些不足？
6. 您认为现阶段阻碍中国职业足球俱乐部履行社会责任的因素有哪些？
7. 您认为现阶段中国职业足球俱乐部在加强社会责任建设方面可以采取哪些举措？
8. 您对国外职业足球俱乐部社会责任建设有了解吗？如果有了解的话，您认为他们有哪些做法值得借鉴？

附录 2 职业足球俱乐部管理者访谈提纲

1. 请问贵俱乐部如何看待社会责任？
2. 您认为职业足球俱乐部社会责任应包括哪些方面？主要围绕哪些群体？
3. 您认为俱乐部履行社会责任的方式有哪些？
4. 贵俱乐部有专职部门或专员负责社会责任事务吗？
5. 您认为有哪些因素在影响贵俱乐部履行社会责任？
6. 贵俱乐部在履行社会责任的过程中存在哪些困难？
7. 贵俱乐部会主动披露社会责任信息吗？如果披露的话，会通过哪些方式进行披露？

攻读学位期间发表的学术论文

1. 职业足球俱乐部履行社会责任：德国做法及启示, 第十三届全国体育科学大会论文摘要集——体育产业分会, 第一作者, 2023:58-60.
2. 利益相关者视角下中国职业足球联赛可持续发展研究, 第十三届全国体育科学大会论文摘要集——体育产业分会, 第一作者, 2023:203-205.

致谢

行文至此，感慨系之。首先，要感谢我的指导老师张琴教授，从本篇学位论文的选题，到文章框架的完善，再到成稿后的多轮修改，老师为之付出了大量的时间和精力。老师严谨治学的态度深刻影响了我，我也将此作为标准严格要求自己。每当我陷入困惑时，老师总能简明扼要的为我答疑解惑，为我指明前进的方向，并且无条件的支持我、鼓励我。囿于学生愚钝，使得本篇学位论文的完成度与预期存在较大差距，并且这三年取得的成果了了，但老师总能耐心的提供指导，在此再次感谢老师的孜孜教诲。同时，还要感谢董红刚教授在我攻读学位期间提供的帮助和宝贵建议，每次与董老师交流都可以获得新的思路，董老师渊博的知识和严谨的治学态度同样对我产生了深刻影响。对于两位老师的帮助，感激之情无以言表。

其次，要感谢安徽工程大学体育学院杨善祥书记、胡好院长、胡万祥副院长、金庆红副院长、谢叶寿副院长、薛保红教授、胡昌领教授、张勇副教授、闫林副教授、张航老师、郭亮老师等老师在这三年中对我的关心与帮助，同时还要感谢学校及学院提供的优渥的学习、生活环境，让我能够站在更高的平台上不断学习和开拓眼界。此外，还要感谢西南财经大学体育学院陈丛刊副院长等老师在我论文撰写过程中提供的帮助与指导。

再者，要感谢我的父母，是你们无条件的支持与包容使得我才有机会走进高校的大门，接受更高层次的教育，衷心的感谢你们！

最后，要感谢我的同学和朋友，是你们的陪伴与支持，使我度过了无比充实和欢乐的三年研究生生涯，帮助我不断提升自我，在此要感谢张松班长、王亚文同学、戚功勋同学、宋子晗同学、杨禹靖同学、方梦同学、司道金师兄等。同时还要感谢杨帆同学这三年的陪伴，每当我迷茫时，你总能耐心的安抚我、开导我，三年的校园时光一晃而过，未来的路还很长，期待与你携手共进。

在完成本篇学位论文和论文答辩后，我十余载的求学生涯也将画上句号。这一路既有喜悦，也有遗憾，但这都是属于我的宝贵经历，也正是这些经历塑造了今日的我，感谢诸位的教导、帮助与陪伴！