

英超俱乐部履行社会责任的特征及启示

杨献南¹, 张传昌², 张伟²

(1. 北京师范大学 体育与运动学院, 北京 100875; 2. 福建师范大学 体育科学学院, 福州 350117)

摘要: 采用文献资料法和逻辑分析法, 对英超俱乐部履行社会责任的现实基础和特征进行分析, 并总结出对我国的启示。指出, 政府对足球发展的强力推动、长期形成的特殊组织秩序是英超俱乐部履行社会责任的现实基础。颇具时代精神的社会责任理念、科学合理的社会责任治理机构、健全完善的社会责任制度体系、扎实稳健的社会责任实践行动、纵横协同的社会责任履行方式是英超俱乐部履行社会责任的显著特征。认为, 我国应从战略视角持续深化俱乐部履责认知, 从治理视角健全足球组织的内设机构, 从规制视角完善俱乐部履责制度体系, 从反馈视角加强俱乐部履责的监督评价, 推动我国职业俱乐部社会责任的健康持续发展。

关键词: 英超; 足球俱乐部; 社会责任; 理念; 机构; 制度体系; 履责方式

中图分类号: G80-05

文献标志码: A

文章编号: 1008-3596 (2021) 03-0001-08

在英国, 政府是企业社会责任发展的正面推动者, 多个部门和机构参与企业社会责任推进。2000年3月, 专门设立“企业社会责任大臣”, 主要负责确立企业社会责任发展的宏观方向, 通过有效的宣传与激励, 全面推动企业履行社会责任^[1]。英国企业履责的主要途径包括创造就业机会、提高凝聚力、社会公益、保护环境及可持续发展等, 对企业社会责任披露采用自愿与强制相结合的制度, 内容包括消费者、社区、员工、环境、慈善与捐赠等方面^[2]。社区是英国足球俱乐部推进公共服务的主要获益者, 足球俱乐部从诞生起, 就承担维持与发展社区服务的重要责任^[3]。经过150多年的发展, 英国足球俱乐部通过开展教育、体育、社会融入及慈善等活动促进社区健康发展, 组织性和时代性是其社区服务的突出特点^[4]。在英足总和英超联盟的资源整合

下, 英超俱乐部结合实际承担了更多高层次与高标准的社会责任, 始终保持回馈社会的持续性, 受到公众与政府的一致赞赏。英超俱乐部基本形成了制度化的社会责任履行体系。本文通过分析英超俱乐部履行社会责任的现实基础与基本特征, 总结其先进经验, 以资我国借鉴。

1 英超俱乐部履行社会责任的现实基础

1.1 政府对足球发展的强力推动

在英国, 践行社会责任实际并非俱乐部的创新之举。职业足球绝不仅是一种大众商业表演, 更是一种表达和强化参与人文化身份的根深蒂固的社区活动^[5]。为此, 职业足球俱乐部的“社会”和“社区”功能受到人们的普遍关注。20世纪80年代中期, 由足球联盟(FL)和球员工会(PFA)联合发起倡议, 俱乐部通过社区足球

收稿日期: 2020-11-24

基金项目: 国家社会科学基金青年项目 (19CTY002)

作者简介: 杨献南 (1988—), 男, 山东莒县人, 讲师, 博士, 硕士生导师, 研究方向为职业体育、球类运动发展与人才培养。

文本信息: 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(3): 1-8.

部门开展技能培训项目,以此解决无业游民问题。体育特别是足球运动,越来越被认为是促进社会包容的重要手段^[6]。英国政府特别反对社会排斥,并长期致力于促进社会和谐与包容。根据英国文化、媒体和体育部(DCMS)报道,体育运动对社会排斥因素的强大影响,越来越被参与改造的人所认同^[7]。英国政府逐步认识到足球有可能成为实现社会包容政策目标的关键要素,同时也需要支持足球商业化,因此,英国政府在许多方面全力支持足球发展。英超联赛的创立,破坏了英国足球维持了100多年的集体主义,越来越多的俱乐部在股票市场上市,但电视转播权问题引起了不同利益集团的争议。有证据表明,英国政府高层管理者对此争议的强力干预,促使英超联盟与欧盟委员会竞争总司关于电视转播权集体销售还是独立销售的争议得到加速解决^[8]。对此,英国政府敦促竞争总司寻找一个有利于英超联盟的解决方案。经过多方博弈,英超联盟成为电视转播交易的获益方,并承诺将一部分的电视转播收益分配给“草根”足球。而收益的管理又成为亟需解决的问题。在英国政府的强力推动下,英超联盟、英足总、政府及英格兰体育组织联合成立了足球基金会^[9],为足球基础设施建设、社区和教育干预提供资金支持,这对于英超乃至英国足球俱乐部积极履行社会责任具有重要的推动作用。虽然英国政府不是第一个相信足球能改变并促进社会发展的政府,但却是第一个强力推动顶级职业足球俱乐部参与解决社会问题的政府^[5]。

1.2 特殊组织秩序的保驾护航

随着英国足球商业化程度不断加深,许多俱乐部的品牌曝光率和知名度持续提升,在全球范围内享有盛誉,但对足球领域的腐败、财务问题及治理不善等不良商业行为的批判也与日俱增。无论是应对不可避免的外部压力,还是把握战略性的商业机会,都需不断提高俱乐部的透明度和责任感^[10]。进入21世纪后,英国社区足球部门逐渐从足球俱乐部中独立出来,并转变成一个独立董事会专管的慈善基金会。在此期间,这种推进社会责任相关计划的运行模式可提供更大程度的结构自主权,包括俱乐部社会责任计划实施以及自身的战略发展和财务管理^[11]。同时作为慈善机构,能够获得广泛的资金流,进而降低平衡俱乐部商业目标与社会目标之间紧张关系的需

求。2011年,英超联盟通过引入一项服务等级协议(service level agreement)强化了俱乐部与基金会的组织关系。尽管基金会拥有一个独立的董事会,但董事会成员必须包含至少2名俱乐部高层管理人员^[12]。从这个角度看,这项协议的达成,意味着英超俱乐部能将社区利益横向整合到其组织管理与核心业务当中,为着力推进俱乐部履行社会责任奠定了坚实基础。相应地,俱乐部组织架构层面上的改革,将通过品牌建设、声誉提升、与地方政府和商业组织合作等方面对其“母公司”产生积极影响。而俱乐部履行社会责任的关键在于,加强与其利益相关者的协调沟通,实现长效合作。这样一来,俱乐部就能享受其对不同利益相关者履行社会责任所带来的最佳利益。当然,英超俱乐部这种特殊的组织秩序也存在一定的局限性,如基金会董事会成员的多元化易产生利益冲突^[13],实施社会责任计划过度依赖公共资金,与商业企业的合作不足^[14],但不可否认,这种组织秩序将俱乐部的核心业务与基金会的功能作用进行了战略融合,有利于俱乐部商业利益与社会利益的高度契合,形成俱乐部履行社会责任的内驱力,推动俱乐部持续健康发展。

2 英超俱乐部履行社会责任的特征分析

2.1 颇具时代精神的社会责任理念

英超俱乐部对社会责任的认识过程漫长而曲折,但越来越多的俱乐部认同并积极践行社会责任,凝练出颇具时代色彩的社会责任理念。曼联俱乐部提出,“曼联俱乐部是广泛意义上的社区的一部分,每个员工都致力于在地区、国家和国际层面上解决环境和社会问题,并让所有利益相关者了解俱乐部在社会责任领域的表现及其目标达成。”阿森纳俱乐部表示,“社区是阿森纳俱乐部长期存在与发展的根,成功的俱乐部不应仅以赢得奖杯的数量来衡量,还应以其对所在社区的影响来衡量。坚持用足球的力量和阿森纳的名字激励和支持伦敦乃至全球的年轻人。”切尔西俱乐部倡导,“利用足球的力量进行鼓励、教育与启发,我们相信足球的力量能够助力国内外社区与个人的发展。”利物浦俱乐部强调,“成为俱乐部的一员意味着成为世界最伟大的足球大家庭的一员,我们彼此相互照顾,特别是那些需要帮助的人,用足球的力量促进社区的发展和改善他人

的生活。”^①作为典型代表,上述俱乐部秉承的社会责任理念反映出英超俱乐部的社会责任感。可以看出,英超俱乐部的社会责任理念包含“服务社区”“赢得信赖”“价值贡献”及“持续发展”等关键词,而这些恰恰反映了俱乐部社会责任的核心价值,即“俱乐部不能脱离社区”“俱乐部因社会而存在与发展”。此外,如何建构“俱乐部的社会责任履行与社会的可持续发展的关系”及“俱乐部的价值创造与社会的持续信赖的关系”,则展现出俱乐部对其与社会之间关系的理性思考。综上所述,这些以服务社会为核心,重视人文关怀、紧跟时代发展的社会责任理念,指导着英超俱乐部的社会责任实践活动。

2.2 科学合理的社会责任治理机构

英超俱乐部内含俱乐部董事会和俱乐部基金会(独立董事会),股东大会是俱乐部的决策机构。董事会基本由董事会主席、副主席、俱乐部总经理、独立董事组成。股东大会基本于每年11月份召开,负责商讨并决策俱乐部的重大事务,形成决议后由俱乐部将其上报至英足总批准与备案。在这种组织架构下,形成了规范的管理机制、清晰的产权关系、严格的监督机制及多元的奖惩机制^[15],这既是俱乐部较强盈利能力的运营管理基础,也是俱乐部履行社会责任实践活动,实现有效监督与控制的组织结构基础。在俱乐部合理的组织管理模式及英足总、英超联盟的联合引导下,形成的社会责任治理主要体现在:第一,通过英足总、英超联盟及俱乐部一系列严格的规章制度,如英足总的《足协保障指南》《俱乐部财务公平法案》等,英超联盟的《俱乐部转入制度》《俱乐部处罚规定》等,及如阿森纳的《全面保障制度》、曼联的《可持续采购规定》等,对俱乐部可能或已经出现的对利益相关者不负责任的行为进行治理。第二,在原有俱乐部组织运营基础上,通过内设组织部门对社会责任实施治理。英国有89个足球联赛俱乐部内部设置了基金会的组织机构^[14],如莱斯特城的Foxes基金会、切尔西俱乐部基金会等,俱乐部的基金会利用线上线下多种途径募捐资金,并负责社会责任实践活动的具体实施。总体来看,英超俱乐部的社会责任治理已与俱乐部的组织运营管理深度互嵌与融合,形成了科学合理的社会责任治理组织体系。

2.3 健全完善的社会责任制度体系

英超俱乐部的社会责任制度,大部分内嵌于正式制度与非正式制度之中,主要有3个方面:第一,俱乐部内部制定的社会责任相关制度。实践中,除了承担基本的经济责任外,各俱乐部履行社会责任的内容也有一定的差异。对此,他们针对自身的履责实践内容,制定了一系列内部制度。如利物浦的《反奴隶制与人口贩卖条例》《供应商行为准则》,切尔西的《保护儿童与青年的规定》,曼联的《环境保护条例》《可持续采购规定》及《能源政策声明》等。这些内部制度能有效指导与规范俱乐部的履责行为。第二,俱乐部履行社会责任具有良好的制度环境。整体来看,外部制度既包括英足总、欧足联及英超联盟等业务部门的管理制度,也包括欧盟与英国各种基础法律和规章。如英足总的《足协保障指南》《俱乐部财务公平法案》等;欧足联的《社会责任信息披露制度》,尤其社会责任报告制度^[16],更是促进了欧洲足球俱乐部社会责任的持续发展。此外,英超联盟的俱乐部准入制度核心内容主要包括参赛保证金制度、财务信息公开制度、负债欠薪处罚制度、参赛许可制度。与此同时,如果因负债过多或拖欠工资,俱乐部将被强制实施行政托管,并且取消俱乐部的参赛资格^[17]。第三,为促进俱乐部履行社会责任并确保实施效果,对其监督与评价是关键。从实践来看,一般利用财务审计与第三方机构评估相结合的方式对俱乐部履行社会责任情况实施监督与评价。《英超联盟财务监管条例》规定,各俱乐部在每年3月1日向联盟秘书处提交最近一个会计年度的财务报告,在征得俱乐部允许或秘书处强制要求的情况下,应提交集团账务和董事会报告以及财务审计报告。俱乐部社会责任实践和其他运营一样受到财务监管,对社会责任活动的资金支出和实际用途进行审查,且结果作为俱乐部年度报告的支撑资料,于赛季末向社会公布^[18]。此外,除接受英超联盟的财务审查外,各俱乐部还聘请第三方审计机构对其财务状况进行更精确的反馈,如曼联曾聘请普华永道、德勤等会计师事务所进行财务审计,通过事务所的审计反馈,针对性地改善俱乐部的社会责任活动。总之,英超俱乐部社会责任的履行已经形成较为完善的制度体系,从多个层面保障其社会责任履行有秩序、见实效。

2.4 扎实稳健的社会责任实践行动

经过多年发展,英超俱乐部履责的内容范围逐步扩大,履责对象也日益多样。除经济责任外,还为其利益相关者及社会公众带来多样化的社会福利^②。

2.4.1 体育责任

体育责任是英超俱乐部社会责任的主要内容,旨在通过促使社区公众提高体育参与程度,达到增强体质、营造社区良好氛围的效果。调查显示,英超各俱乐部拥有自己的足球场(如阿森纳的酋长球场),能充分满足俱乐部体育社会责任活动开展硬件要求,满足社区公众对体育参与的需求。例如,从1991年开始,每年曼联足球俱乐部根据年龄段组织举办相应类别的社区足球比赛,提升社区公众的体育参与程度。

2.4.2 教育与培训责任

英超俱乐部面向本地区中小学生学习及社区人员等,开展各种各样的教育活动和技能培训,不仅使学生愉悦身心,增强社会适应能力,还提升了社区人员的足球技能。如莱斯特城的森林狐狸计划项目,通过对小学生开展户外运动教育,帮助学生提高户外生存技能,促进学生全面发展。再如曼联与大曼彻斯特各地区的小学合作,为小学生提供有组织的指导课程;与英格兰西北部的草根足球俱乐部合作开展基层教练日活动,专门培训基层足球教练员。

2.4.3 社会融入责任

英超俱乐部不但以体育活动为载体增强社区公众之间的交流,还根据残疾人、问题青少年、失业者、犯罪分子等特殊群体的实际状况及社区公众多民族的人口特点,组织心理咨询疏导、社交技能培训和行为教育等多样化的社会融入活动,使他们树立积极向上的人生价值观,重新融入社会。如利物浦与街头足球基金会合作解决青少年无家可归问题,与默西塞德警方联手解决青年和帮派犯罪问题。再如阿森纳与拯救儿童组织合作创建生命辅导,改善受冲突和暴力影响的儿童的心理健康,此项目已惠及4500名儿童。

2.4.4 环境保护责任

英超俱乐部承担环境保护责任主要体现于节能、减排与处理3个方面。俱乐部通过自身制定环境保护制度以及实际履行环保责任,不仅能减少俱乐部日常能源消耗,避免资源无谓浪费,降低生产经营成本,还可以促进俱乐部实现可持续

发展。如曼联俱乐部安装雨水收集系统,减少场地用水量;避免使用危险的工艺或材料;制定能源与碳减排战略,实施可持续性采购。阿森纳俱乐部实施、记录和维护环境管理体系,持续改善环境保护绩效,防止环境污染。

2.4.5 安全与保障责任

从实践来看,英超俱乐部对儿童青少年、女性等特殊群体的安全问题以及对突发的重大灾难性事件的救援保障问题高度重视并躬行实践。各俱乐部做法不一,有的通过制定制度文件防止俱乐部员工对儿童青少年造成伤害,如阿森纳的《保护儿童和青年政策》和《保护有潜在危险的成年人政策》;有的则是与有关组织合作保障相关人群的生命安全,如曼联与英国儿童剥削和在线保护中心(CEOP)合作解决对儿童的性剥削问题。

2.4.6 慈善责任

大部分英超俱乐部设置了基金会,通过广泛、多途径募集社会资金,开展多样化的慈善活动,且俱乐部每年都会考核基金会的工作绩效,保证每笔慈善基金确实产生良好的社会效益。如阿森纳的本地捐赠计划,致力于支持当地人民建造安全的比赛场地、翻修整个伦敦北部的住宅区和学校的破旧球场。再如切尔西开展了线上实时募捐活动,以更好地履行慈善责任。

综上所述,英超俱乐部不仅盈利能力出色,还在多方面表现出较强的履责能力。俱乐部社会责任核心内容的整体呈现,既对俱乐部“股东至上、利润至上”的惯用逻辑形成有力冲击,也为现代职业体育俱乐部通过自身资源优势承担社会责任,实现社会效益与经济收益双重目标提供了重要的参考与借鉴。

2.5 纵横协同的社会责任履行方式

目前,英超俱乐部履责实践活动主要有两种方式,第一种是英超联盟统筹策划,俱乐部参与实施的方式。如由英超社区基金会资助的英超“激励计划”,通过针对性的足球干预活动,对年轻人的不良行为实施一对一或小组合作的干预,旨在为年轻人提供学习机会,充分激发年轻人的潜力,促使他们增加信心、动力、抱负和出勤率^[19]。再如,英超联盟通过“踢”项目,积极引导各俱乐部主动提高社区青少年的足球运动参与度,俱乐部每年开展为期48周、每周3次的足球活动,且举行2次足球集会^[20]。有研究报

道,对英超“踢”项目来说,1英镑的资金投入,就可能为国家和地区创造约7.5英镑的价值^[21]。可见,该项目有力推动了英超各俱乐部社会责任的持续发展,创造了良好的经济价值和社会效益。第二种是俱乐部在英足总、英超联盟的社会责任框架与要求下,根据自身实际情况,充分发挥资源优势,独立自主地履行社会责任。对部分英超俱乐部的调查显示,各俱乐部都履行了体育责任、教育与培训责任、社会融入责任及慈善责任,但是对于安全与保障责任和环境保护责任只有部分俱乐部履行。例如,曼联俱乐部制定能源与碳减排战略,实施可持续性采购;阿森纳制定了《保护儿童和青年政策》《保护有潜在危险的成年人政策》等,并对突发的国际重大灾难性事件进行人道主义援助。总之,英超俱乐部在强大的经济实力支撑下,开展了多样化的社会责任实践活动,有力推动了英国经济社会的和谐发展。

3 对我国的启示

企业社会责任作为“舶来品”引入我国的时间较短,与发达国家社会责任的理论研究和实践水平还有较大差距。作为特殊企业的职业体育俱乐部,虽然也履行了一些社会责任,但在理论认识、组织架构、制度建设及监督评价等方面仍存在的问题亟待解决,英超俱乐部的做法,可以给我们以启示。

3.1 从战略视角持续深化俱乐部履责认知

英超俱乐部对社会责任的认识和实践过程表明,俱乐部履行社会责任的具体范畴及其实践与俱乐部对社会责任的认识基本同步,且履责能力逐步增强、履责水平逐渐提升。对我国而言,虽然俱乐部对社会责任的认识明显进步,但大部分仍然将履行社会责任视为一种牟利或竞争工具,没有摆脱功利主义或工具主义的束缚。俱乐部利益最大化与股东至上的市场逻辑认知,导致我国大部分俱乐部的履责管理与行为难以保持连续性。以盈利为目的的企业履责时,需将企业社会责任与企业经营战略高度契合^[22]。因此,未来俱乐部应尽快从履行应变性社会责任向战略性社会责任转变,将履行社会责任转变成俱乐部持续发展的战略思想,才能使俱乐部适应国际职业体育的变化节奏,提升国际竞争力。首先,需要从思想上摒弃“股东至上”的市场逻辑,深入理解

俱乐部治理与社会责任之间的互融关系,逐步树立市场与社会双向逻辑思维,促使科学的社会责任理念融入俱乐部的组织运营与管理实践之中。其次,俱乐部履责实践需以俱乐部生态系统内成员间的互惠互利为基础,加强与利益相关者的社会责任合作,而非对社会责任问题进行简单的回应。同时,将俱乐部内外部的利益相关者纳入俱乐部发展战略框架,建立共同的社会责任价值观,战略思维逐步由单一价值创造向多元综合价值创造转变,最大程度上为多元利益相关者谋取福利最大化。

3.2 从治理视角健全足球组织的内设机构

从实践来看,英超俱乐部履行社会责任主要涉及英足总、英超联盟及俱乐部等足球组织,三者均内设社会责任管理部门或基金会,已经形成了科学合理的俱乐部社会责任治理的组织结构。对我国而言,结合我国实际情况,加快推进相关足球组织机构建设,提升社会责任治理水平也势在必行。对体育协会而言,应设置社会责任管理部门,确保严格执行协会各项管理规定,同时会同其他业务部门探索并制定俱乐部社会责任评价制度与信息披露制度,加强社会责任监督等,将先进社会责任理念融入协会的组织机构建设和制度建设。对联赛公司而言,可根据自身实际组织运营情况筹建相应的基金会或管理部门,切实将社会责任纳入联盟或公司的发展战略之中。一方面,作为公司自身也需履行社会责任,建立相应的管理部门能促使履责活动系统化与持续化,为联赛公司赢得良好的社会声誉;另一方面,能更好地与俱乐部实现对接,形成联赛公司与俱乐部协同配合的社会责任治理模式,将社会责任主动嵌入联赛公司与俱乐部的治理,遏制俱乐部选择性履责与被动性履责行为。对俱乐部而言,可从3个方面完善:第一,实施股权结构改革,鼓励更多的企业投资俱乐部,倡导球员、教练员等内部员工持股,逐步实现股权性质多元化,健全俱乐部内部治理结构的股份基础,为俱乐部实现全面的社会责任管理奠定良好基础。第二,建立权力制衡机制,保证董事会履行决策步骤,提高决策效力,严守规章制度。俱乐部可对董事会的权力扩张加以限制,保证其集体决策原则落实到位,避免承担执行功能的高管人员与决策机构的董事会成员双向任职。同时可在俱乐部董事会下设如审计、薪酬、提名、CSR(企业社会责任)

管理等委员会(图1),在CSR管理委员会下设执行部门,专门负责CSR治理信息收集,为俱乐部社会责任管理提供备选方案并执行CSR管理委员会的治理决策。第三,有条件的俱乐部可

尝试申请建立基金会,加强与政府、当地社区及社会组织的沟通,广泛动员企业力量,全力募集社会资金,突出俱乐部的社会服务职能,为俱乐部持续履责提供更有力的资金支持。

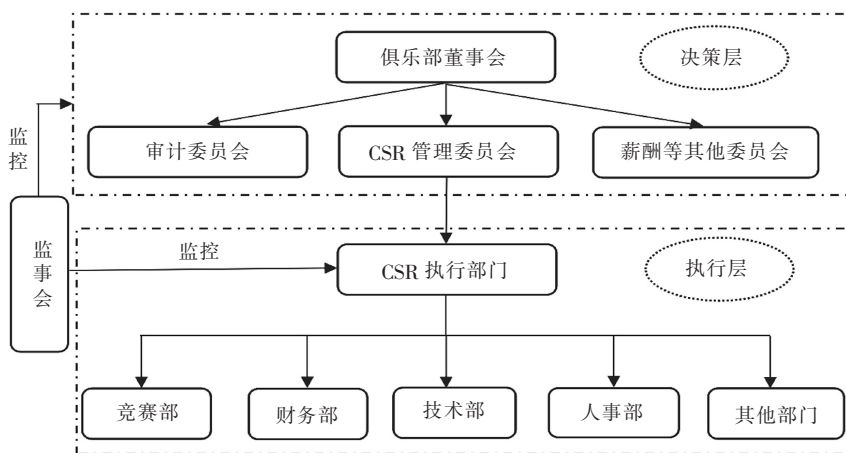


图1 我国职业足球俱乐部社会责任治理组织结构的应然模式

3.3 从规制视角完善俱乐部履责制度体系

英超俱乐部社会责任发展取得良好成效,与其科学完善的履责制度体系密不可分。从理念、规划到实施、监督、评价以及信息披露,构建了一个较为完整的社会责任制度体系,不但对俱乐部及其员工形成有效的约束力,还有利于接受社会与公众的监督。从制度供给看,我国职业体育俱乐部社会责任的相关制度安排逐步增加,但针对性的制度安排缺乏,且没有形成较为完善的社会责任制度体系。对此,需要从政府、体育协会及俱乐部3个层面继续完善社会责任制度,构建俱乐部履责制度体系。首先,针对我国体育及其他立法的实际情况,俱乐部履行社会责任的法律法规以《体育法》有关条款为主,同时进一步完善《公司法》《合同法》《劳动法》《税法》及《环境保护法》等强制性制度安排,加大俱乐部的违规违法成本,规范俱乐部对其利益相关者应该履行的社会责任。国家体育行政部门制定俱乐部社会责任的规范性文件,如《职业体育俱乐部社会责任规定》或《职业体育俱乐部社会责任实施指南》等,从整体上对我国职业体育俱乐部社会责任做出规范性指导,并为体育协会制定相应的社会责任文件提供引导与参照。其次,企业社会责任制度包括政府和行业组织发布的行业指导^[23]。因此,体育协会应制定针对性的诱导性

社会责任制度,建立俱乐部社会责任行为监管制度体系,如《职业俱乐部社会责任行动指南》《职业俱乐部社会责任报告制度》等,实施俱乐部社会责任绩效管理与评价。最后,俱乐部内部建立并完善社会责任制度,创新社会责任组织与管理实践中的约束与激励机制,通过将社会责任要求嵌入俱乐部发展战略、管理制度建设及职能部门管理,协调推动俱乐部实现社会责任行为的自我调整、自我约束与自我达成。

3.4 从反馈视角加强俱乐部履责监督评价

当前,中超联赛“最具社会责任感俱乐部”评选就是对中超俱乐部履行社会责任的一种评价方式,虽然存在一定缺陷,但有力推动了俱乐部社会责任的发展。从英超治理经验看,对俱乐部社会责任监督评价的方式有两种:一是英足总和英超联盟每年对俱乐部履行社会责任的情况进行评价和反馈;二是引入第三方评估机构,提高俱乐部社会责任评价的专业性和客观性。如英超联盟、曼联每年与德勤、安永等会计师事务所合作,对联赛或俱乐部产生的经济影响和社会效益进行评价。对我国而言,在体育协会内设社会责任管理部门的前提下,定期对俱乐部履责情况进行评价是可行的,以加强对俱乐部履责质量的监督、评估与反馈。同时,俱乐部可聘请第三方机构对自身履责状况实施评估,根据评估结果适时

调整俱乐部社会责任发展规划与决策。除评价方式外,俱乐部社会责任评价内容体系构建是关键。职业体育社会责任评价的边界是国家利益、俱乐部利益和社会各方利益动态博弈的均衡点,评价应保持动态思维和发展眼光^[24],因为俱乐部社会责任随着经济社会的不断发展而变化,其生存发展也离不开具体的时空背景与现实基础。新时代背景下,以国家现代化建设“五位一体”总体布局为框架,将俱乐部融入经济建设、政治建设、文化建设、社会建设与生态文明建设“五位一体”总坐标中构建其社会责任内容体系,通过质性指标与量化指标相结合,构建俱乐部社会责任评价体系,不断激发俱乐部的履责动力。此外,还应加强俱乐部社会责任信息披露。体育协会可要求俱乐部按照社会责任的评价体系定期提交社会责任信息报告,并将其与俱乐部的准入条件挂钩,完善俱乐部社会责任信息的披露内容与形式,有效遏制选择性披露和随意性披露的不良行为,促使我国职业俱乐部社会责任的履行由“随意应付”向“自觉践行”转变。

4 结语

作为世界范围内具有典型代表性的俱乐部,英超俱乐部的商业运作模式一直被各国学习效仿,无论是盈利能力还是对社会发展的贡献,都是引领世界职业体育俱乐部发展的一面旗帜。社会责任是一个实践性和时代性较强的概念,俱乐部不断对其进行实践、改进与创新是其生命力所在,且成为全球职业俱乐部的微观实践行为的选择。我国也应该从自身情况出发,借鉴英超俱乐部的社会责任理念、制度设计和实践经验,开创俱乐部社会责任发展的新局面,实现俱乐部的健康持续发展。

注释:

①所引用的社会责任理念,均源于曼联、阿森纳、切尔西、利物浦足球俱乐部官方网站。

②举例均来自曼联、阿森纳、切尔西、利物浦、莱斯特城等足球俱乐部的官方网站。

参考文献:

- [1] 李卓键. 美英企业社会责任模式比较分析[D]. 长春: 吉林大学, 2011: 14-15.
- [2] KNOX S, MAKLAN S, FRANCH P. Corporate social responsibility: exploring stakeholder relationships and programmed reporting across leading FT-SE companies[J]. *Journal of Business Ethics*, 2005, 61(3): 7.
- [3] ROSCA V. Sustainable development of a city by using a football club[J]. *Theoretical and Empirical research in Urban Management*, 2010, 7(16): 61.
- [4] 梁斌. 英国足球俱乐部社区公共服务功能研究[J]. *成都体育学院学报*, 2013, 39(3): 20.
- [5] MELLOR G. The “Janus-faced sport”: English football, community and the legacy of the “third way”[J]. *Soccer & Society*, 2008, 9(3): 313.
- [6] TACON R. Football and social inclusion: evaluating social policy[J]. *Managing Leisure*, 2007, 12(1): 1.
- [7] Department for Culture, Media and Sport of English. Building on PAT 10: progress report on social inclusion[EB/OL]. [2020-07-29]. <http://www.sportdevelopment.org.uk/reportonpat10.pdf>: 9.
- [8] HAMIL S, MORROW S. Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: context and motivation[J]. *European Sport Management Quarterly*, 2011, 11(2): 143.
- [9] BREITBARTH T, HARRIS, P. The role of corporate social responsibility in the football business: towards the development of a conceptual model[J]. *European Sports Management Quarterly*, 2008, 8(2): 179.
- [10] HAMIL S, WALTERS G. Financial performance in English professional football: an inconvenient truth[J]. *Soccer & Society*, 2010, 11(4): 354.
- [11] WALTERS G, CHADWICK S. Corporate citizenship in football: delivering strategic benefits through stakeholder engagement[J]. *Management Decision*, 2009, 47(1): 51.
- [12] BROWN A, MCGEE F, BROWN M, et al. The social and community value of football[EB/OL]. [2020-07-31]. <http://www.valuefootball.substance.coop/>.
- [13] 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.
- [14] BINGHAM T, WALTERS G. Financial sustainability within UK charities: community sport trusts and corporate social responsibility partnerships[J]. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 2013, 24(3): 606.

- [15] MORGAN S. The Premier League: a commitment to social responsibility[J]. Juan Luis Paramio Salcines, 2013, (7):251.
- [16] 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[J]. 天津体育学院学报, 2017, 32(4):298.
- [17] 李燕领,王家宏. 英格兰足球超级联赛俱乐部许可证制度研究[J]. 上海体育学院学报, 2012, 36(1):11.
- [18] 张刚. 英超联赛俱乐部财务综合分析研究[D]. 上海:上海体育学院, 2017:39-40.
- [19] Premier League Inspires [EB/OL]. [2020-06-24]. <https://www.lfc.com/community/schemes-programmes.html>.
- [20] Premier League Kicks [EB/OL]. [2020-06-24]. <https://www.lfc.com/community/schemes-programmes.html>.
- [21] NEVILL C. Teenage kicks: the value of sport in tackling youth crime[J]. New Philanthropy Capital, 2010 (4): 151.
- [22] 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(3): 64.
- [23] 于帆,陈元桥. GB/T36000-2015《社会责任指南》国家标准解读[J]. 标准科学, 2015(10):6.
- [24] 刘光同,宋冰. 我国职业体育俱乐部企业社会责任评价基础研究[J]. 西安体育学院学报, 2019, 36(5):570.

Characteristics and Enlightenment of Social Responsibility Performance of Premiership Clubs

YANG Xiannan¹, ZHANG Chuanchang², ZHANG Wei²

(1. College of Physical Education and Sports, Beijing Normal University, Beijing 100875, China;

2. School of Physical Education and Sport Science, Fujian Normal University, Fuzhou 350117, China)

Abstract: This paper analyzes the realistic basis and characteristics of the social responsibility of Premiership clubs by the methods of literature review and logical analysis and sums up the enlightenment for China. It points out that the government's strong promotion of football development and the long-term formation of special organizational order are the realistic basis for Premiership clubs to perform their social responsibilities. The remarkable characteristics of the Premiership clubs to perform their social responsibility include the social responsibility concept with the spirit of the times, the scientific and reasonable social responsibility governance institutions, the sound and perfect social responsibility system, the solid and steady social responsibility practice, and vertical and horizontal coordination ways. Firstly, we should continue to deepen the cognition of club responsibility performance from the strategic perspective. Secondly, to improve the internal institutions of football organizations from the perspective of governance and perfect the system of club responsibility performance from the perspective of regulation. Thirdly, to strengthen the supervision and evaluation of club responsibility performance from the perspective of feedback. The aim is to promote a healthy and sustainable development of the social responsibility of professional clubs in China.

Key words: Premier League; football club; social responsibility; idea; institution; system; ways of responsibility performance