

# 中国男子篮球职业联赛的现状与发展对策

李可可, 陈建军, 岳建军, 贺鑫森, 胡 炫

(湖北大学 体育学院, 湖北 武汉 430062)

**摘 要:**对我国男子篮球职业联赛(CBA)的现状研究发现,目前CBA主要存在产权、管理体制、运行机制、人才培养、赛制等亟待解决的问题。提出了弱化篮管中心的管制职能,建立CBA联盟体制,健全CBA专门的职业体育法规,加强对职业经营人才的培养等发展对策。

**关 键 词:**篮球; 职业联赛; 中国

**中图分类号:**G841 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2005)03-0112-03

## Current situation of men's professional basketball tournament in China and development measures

LI Ke-ke, CHEN Jian-jun, YUE Jian-jun, HE Xin-sen, HU Xuan

(College of Physical Education, Hubei University, Wuhan 430062, China)

**Abstract:**The authors studied the current situation of men's professional basketball tournament in China (CBA) and revealed that pending problems currently existed in CBA mainly include property right, management system, operation mechanism, talent cultivation as well as tournament system, and put forward measures for the development of CBA, such as weakening the controlling function of Basketball Administrative Center, establishing tournament system of CBA, perfecting professional sports rules dedicated for CBA, and strengthening the cultivation of professional management talents, etc.

**Key words:** basketball; professional tournament; China

中国男子篮球职业联赛(简称CBA)已经成功的举办了10个赛季,对我国篮球运动的发展作出了巨大的贡献,但是我们仍然要清醒认识到我国的联赛仍处在初级阶段,存在着很多急需解决的问题。国内学者曾在《关于中国篮球市场深化改革的思考》、《我国篮球运动职业化的困惑及发展对策》等研究中分别从不同的角度论述了有关的问题<sup>[1,2]</sup>。本文通过分析CBA的产权、管理体制、运营机制和目标追求等方面的问题,并参考美国篮球职业联赛(NBA)的成功经验进行了探讨。

## 1 CBA的现状

### 1.1 产权问题

关于CBA产权的问题,我们首先与NBA进行比较。NBA是公司形式的组织机构,所以它是按一般的商业公司运作,NBA的董事会由所有球队的所有人(个人或财团)大股东组成,董事会拥有正常的利润分配和对相关事务的最终决定权。充分合理的权利分配不仅让各俱乐部都有参与决定的机会,还能体现大部分人的利益所在。董事会的良好运作也使NBA对美国篮协有很大的影响力。而我国现有的篮球职业俱乐部产生于计划经济向市场经济转轨时期,是在原有的

专业运动队的基础上建立起来的。多数篮球俱乐部存在产权不明晰的突出问题,其运作过程往往夹杂着许多政府行为和行政干预,影响了俱乐部的独立性,也导致俱乐部在组织开展具体工作时出现管理及运营等方面的问题,不能实现俱乐部作为一个经济实体的权益。俱乐部出钱出力产生的联赛自己却没有所有权,其积极性因此而受到打击。中国篮管中心由于其组成机制的制约,根本不能代表俱乐部的整体利益,更谈不上维护俱乐部的利益。例如中国篮管中心未与各俱乐部协商就做出了奥神队与前卫队合并的决定、一次性卖断CBA联赛等,都反映了当前联赛中存在着较为尖锐的矛盾。

### 1.2 管理体制和运行机制

管理体制是运行机制的基础,运行机制作为管理体制的形式,总与一定的体制相联系。CBA管理体制改革的实质,从一定意义上说,就是选择和建立有效的运行机制。目前,我国篮球运动管理体制已进行了大幅度的改革,但管理人员的素质、观念和意识相对滞后,制约了篮球运动职业化的进程。虽然,大部分俱乐部根据运动员的球艺及贡献拉开了收入的档次,正在形成优胜劣汰的竞争机制,但是篮球职业俱乐部的监督机制不健全,自律性差,思想工作薄弱,因而

新的运行机制处于相对停滞状态,导致实际操作中的随意性、主观性较强。篮球职业运动员收入与价值背离,其年收入虽然不像我国职业足球运动员那样几十万甚至上百万元,但也达到人均50万元。而2003年我国职工年平均工资仅为14041元<sup>[3]</sup>。这种与其他领域人群收入差距过大的状况,造成俱乐部不堪重负,需要靠俱乐部甚至地方政府的不断输血来维持。同时,不同篮球俱乐部之间相互攀比,造成恶性循环,损害了俱乐部的稳定和发展。

### 1.3 主管部门和俱乐部的目标利益

原国家体委对我国某些体育运动进行职业化改革的初衷是为了迅速提高我国部分运动项目的技术水平和依靠社会解决竞技体育经费不足的问题。而职业体育的根本目的是以运动项目为载体进行商业经营,获得经济利益。因此体育主管部门与职业体育俱乐部之间存在着目标上的差距。有一项调查显示:中国篮管中心的干部有64.64%把“提高我国篮球运动水平”作为我国职业篮球联赛俱乐部经营目标的首选;职业俱乐部的老板则有81.81%把“获得经济利益”作为首选<sup>[4]</sup>;各省市体育行政部门作为运动员的所有者还必须代表地方的利益,把在全运会、城市运动会上取得好成绩作为一项目标。这种目标上的差异必然导致经营过程中的矛盾,管理体制的不健全和产权不清晰更加剧了这种矛盾。但从1998年到现在,各个俱乐部从来没有放弃走职业化的发展道路,各个俱乐部都在积极探索并达成协议,但都因与篮管中心发生利益冲突而中途夭折。由此可见,职业联盟的形成必须在经济大环境和篮球行业小环境高度和谐的情况下,才能正常操作。

### 1.4 人才培养

职业体育俱乐部赖以生存的市场与社会经济发展水平及人们的娱乐型消费水平等客观因素有关,更与职业体育俱乐部自身的组织、管理、经营密切相关,而起关键作用的是拥有的人才基础,即俱乐部运动人才和经营管理人才的质量和水平。只有拥有优秀的运动员、教练员和经营管理人才的俱乐部,才有成功的市场运作和较好的市场价值,才有条件进入市场,实现价值交换和运行的良好循环。长期以来,中国体育人才的训练体制使篮球运动的人才选拔培养逐渐成为固定的模式,即运动员苗子首先必须进入少体校,然后进入专业青年队,最后选入专业成年队。近几年来由于受金牌战略的冲击,全国篮球运动呈萎缩状态,队伍有减少趋势,加之学校和家长片面地追求升学率,篮球运动的普及受到极大的影响。由于篮球运动基础不断削弱,导致篮球运动后备人才日趋短缺。不论甲级联赛还是乙级联赛,很少见到新面孔。

### 1.5 赛制、外援和球市

CBA的赛制虽然经历了一次从“会战式”到“主客场制”的改革,但赛制问题依然突出,主要表现在:其一,我国的CBA联赛一个赛季每队只有不到30场的比赛,而NBA每队要进行80场左右的比赛,相差甚远。若我国的每个球队能增加一些比赛场次,则必然会加大队员的赛场竞技强度,有利于提高我国篮球运动竞技水平。其二,目前的赛制容易出现“虎头蛇尾”的现象,越往后打反而越没劲。篮管中心主任

李元伟说:“赛制的改革势在必行,增加比赛也是俱乐部的呼吁,可以给赞助商更多的回报,同时也是中国篮球运动多出人才的需要”<sup>[5]</sup>。

球队中引进外援的最终目的是为了锻炼自己的队伍,提高自己的水平,当然也会使比赛更加精彩,给观众带来更多的新面孔、新技术、新风格。借外援之力提高俱乐部的实力,理所当然,但不可完全依赖外援。但在我们的联赛中,各俱乐部存在“养人不如买人”的思想,且选拔外援的法规不健全,突出的表现在选拔无序、佣金无标准、日常的管理薄弱等方面。

在CBA球市方面,由于我国篮球运动的水平不高,观赏球赛的人甚少,因而经济效益低。观看篮球比赛属于娱乐型消费,从整体上看,我国的人均消费结构中实物型消费占主导地位,而娱乐型消费占次要地位,因而难以形成价值补偿,导致我国篮球运动向职业化发展价值补偿机制的矛盾,困扰着我国篮球运动职业化的进程。

### 1.6 经纪人和经纪制度

目前我国体育经纪人有两种,即球员转会经纪和赛事推广经纪。1999年国家还针对体育经纪人制定了一系列的管理制度,2000年9月在北京成立了专门以篮球经纪为主的“星际体育文化发展公司”,虽然使整个体育经纪市场得到了一定的规范,但目前从事体育经纪的人员素质还有待提高。其主要问题有:第一,从球员转会来讲,转会经纪处于一种自发的、地下的、无序的状态。国外有不少经纪人,其中也不乏身份不明之人,瞄准了中国职业篮球这个市场。通过各种方法与球员和俱乐部接触,进行交易谈判。严格说这都是违法的,都会使俱乐部、球员的利益受到损害。第二,从赛事上讲,组织者与投资者都缺乏长远眼光,经常只是一次性合作。经营方式多以买断为主,可以说仅仅是一种品牌的广告宣传而已,很难使赛事长期稳定地发展下去。第三,传媒与职业篮球的发展密不可分,它是连接篮球与球迷、赞助商的纽带。但是目前电视转播权尚未形成有偿转让及竞争的机制,使不少电视台因无权转播而望球兴叹。第四,俱乐部、企业(赞助商)、政府机关、媒体等部门之间联系少,缺乏进一步沟通,出现问题不容易协商,使合作机会大大减少<sup>[6]</sup>。这都从根本上使中国篮球职业化很难顺利地发展下去。

## 2 CBA的发展对策

### 2.1 弱化篮管中心的管制职能

负责管理CBA的最高权力部门是中国篮球运动管理中心,其下属的竞赛部、运动队管理部、经营开发部负责对CBA联赛的全面经营管理。但目前其职能模糊,既要负责政策法规的制定,又要对俱乐部的运作进行指导、监督和检查;既要负责总体提高我国篮球运动竞技水平,取得优异运动成绩,又要参与职业联赛的经营与管理。这种既是“裁判员”又是“运动员”的双重角色,不利于篮球市场主体健康有序的发展,且已成为阻碍CBA发展的一个重要因素。因此,要弱化篮管中心的管制职能,改变篮协与各俱乐部的关系,变行政干预者为市场主体服务者和监督者,使其更好的为俱乐部服

务。“我看首先要充分发挥中国篮球协会作为社团的作用,弱化管理中心的管制职能,这样才能放出新局面来”<sup>[7]</sup>,NBA 资深经纪人比尔·达非先生的话值得我们深思。

## 2.2 建立 CBA 联盟体制

CBA 目前已初具俱乐部体制,在球队赛事运作、球市拓展、产品开发等方面取得令人瞩目的成就,但还未建立联盟体制,还没组成一个利益共同体。当现有的松散体开始运转时,俱乐部为了各自的利益,离心力不可避免地产生。这是 CBA 在经营和竞赛方面存在矛盾的根源。如果建立 CBA 联盟体制,那就把 CBA 建成了一个利益统一体,大家就会求大同存小异,产生一种向心力,就会使 CBA 更加精彩,更具有社会影响力和市场价值。

此外,CBA 联盟体制的建立,还能兼顾篮管中心和俱乐部之间的利益,改变目前不合理的权、利分配方式,让各俱乐部操作自己的联赛,充分调动各俱乐部的积极性,增强其自主经营、自我发展的能力,完善自身造血功能。

## 2.3 健全 CBA 专门的职业体育法规

依法治国成为国家的施政方针,为我国的市场经济建设提供了较完备的法律环境,同样也为篮球体制改革、机制转换、制度创新、走向职业化起到了保驾护航的作用。市场经济条件下的篮球改革,呈现出利益主体的多元性,存在着复杂的责、权、利关系。如:中国篮协与地方篮协的关系、中国篮协与篮球俱乐部的关系、地方篮协与篮球俱乐部的关系、体育行政部门与篮球管理中心的关系等,只有对这些关系用法规制度来规范,使各自的责、权、利明晰化,改革才能正常运行。同时,在市场经济条件下,篮球竞争更为激烈。运动员的培养与选拔、人才的交流、赛风的治理等都要规范,只有通过法治才能建立起公平竞争的秩序。可见,市场经济条件下的篮球改革强调的是原则、规范和秩序。因而,解决这些问题的根本途径就在于加强法治建设。在联赛的初期,篮协就制定了《篮球俱乐部章程》、《中国篮球协会运动员转会暂行条例》等法规。客观地说,这些法规的出台保证了 CBA 联赛的正常运转,但现行的法规有待完善。CBA 联赛的发展,职业化进程的加快,急需健全专门的职业体育法规。

## 2.4 加大 CBA 人才的培养力度

与职业篮球发展紧密相关的有两类人才,即明星球员和职业经营管理人才。因此首先我们要注重对球星的培养,使球迷有自己崇拜的偶像,这是球市兴旺的重要方向之一。试想 NBA 没有“飞人”乔丹、“魔术师”约翰逊、“大鸟”伯德等一批明星球员,NBA 也无法像今天这样吸引世人的眼光。而且球星的作用不仅只在篮球运动本身,还能产生巨大的经济效益。其次,职业体育的存在与发展是以市场为前提的,没有市场就没有经营,没有利益职业体育职业俱乐部就无法生存;没有经营者市场就无法运作。因此,应加强对职业经营人才的培养。经营人才必须学习与掌握市场营销、企业管理等专业知识。再次,国家对篮球运动人才的培养也要借鉴 NBA 的成功模式,抓好从小培养,形成小学、中学、大学一条龙的人才培养体系;抓好 CUBA 的比赛,只有这样才能培养

出大批的优秀人才,形成强大的体育后备人才。

## 2.5 建立健全 CBA 体育经纪人制度

体育经纪人在篮球运动的职业化进程中,有着不可低估的作用。体育经纪人会帮助俱乐部逐渐成为具有真正市场竞争能力的职业体育机构;使赞助商更广泛更深入地介入,成为长期合作伙伴而从中获取品牌效应外的直接或附加收益;使职业联赛成为投资者共同的产业。因此,要建立健全体育经纪人制度。体育经纪人管理制度分为资格审定制度、注册登记制度、保证金制度、合同管理制度、佣金制度、仲裁制度、违规处罚制度、培训制度 8 部分<sup>[6]</sup>。各项制度不仅保证了经纪人业务的正常运行和发展,也使市场主体对其可信度加深,并且在一定程度上督促经纪人业务素质的提高,还能保护公平竞争,使体育经纪活动交易率提高,更有效地推动篮球职业化的进程。

## 2.6 进一步改革 CBA 赛制

2003 年 11 月 28 日,中国篮球协会出台了 CBA 赛制改革的方案,一是从下赛季开始,男子甲 A 联赛增设季前赛;二是全新推出 CBL,即全国男子篮球联赛,将原来的甲 B 联赛和乙级联赛合二为一;三是设立全国青年比赛前 4 名与 CUBA 前 4 名的男女对抗赛。2004 年 4 月 28 日,从 CBA 联赛商务推广发布会上获悉:2004~2005 赛季 CBA 联赛将采用南北分区赛制,共有 14 支球队参加。同赛区的球队在常规赛季要进行 2 个主客场系列比赛,不同赛区之间的球队要进行 1 个主客场系列比赛,整个常规赛季将有 266 场比赛,比以往的常规赛季多出 84 场比赛。常规赛南北赛区总积分的前 4 名进入季后赛,为了保证联赛最好的球队进入最后的总决赛,季后赛采取南北赛区前 4 名交叉淘汰的方式。至此,CBA 才全面的、真正的开始职业化,实现篮管中心把 CBA 办成仅次于 NBA 的全球第二大职业联赛的目标。

## 参考文献:

- [1] 杨留锁,尤耀堂,李勇智.关于中国篮球市场深化改革的思考[J].武汉体育学院学报,1997,31(4):17-20.
- [2] 周 曦.我国篮球运动职业化的困惑及发展对策[J].吉林体育学院学报,2002,18(3):15-17.
- [3] 高连顺.我国事业单位聘用制改革对推进 CBA 球员职业化的探讨[D].武汉:湖北大学图书馆,2004.
- [4] 杨铁黎,张建华.关于我国职业篮球市场现状及对策研究[J].北京体育大学学报,2002,25(2):159-162.
- [5] 林 牧.CBA 赛制做重大改动划分南北赛区增加比赛场次[EB/OL].http://www.sportsonline.com.cn/GB/channe14/62/20040429/221143.html,2204-04-29/2004-05-12.
- [6] 郭天荣.国内体育经纪人对职业篮球的推动作用[J].沈阳体育学院学报,2002(1):78-80.
- [7] 易小坚,李 野.对新世纪中国篮球产业的几点构想和建议[J].福建体育科技,2003,4(6):9-12.

[编辑:周威]