

体育人文社会学

文章编号:1001-747 (2009)04-0402-04 文献标识码:A 中图分类号:G841.1

# CBA 联赛权力分配的研究\*

王建国

(广东商学院 体育部,广州 510320)

**摘要:**立足 CBA 发展的实际,论述了 CBA 联赛的权力种类与理想的分配模式。在此基础上,把 CBA 的权力分配划分为三个层级,即 CBA 联赛上层权力的计划分配、中层权力的过渡分配及俱乐部权力的混合分配。同时,还对 CBA 联赛权力分配形成的原因、对 CBA 联赛的影响等问题进行了深入探讨。

**关键词:**CBA 联赛;权力分配;层级

## Study on Authority Distribute of CBA League

WANG Jian-guo

(Physical Education Department, Guangdong Commercial College, Guangzhou 510320, China)

**Abstract:** Basing on development practice of CBA, this paper demonstrated the power variety and ideal distribute mode. Further, the author divide the power of CBA into three gradation, they are planning distribute of upper power, transition distribute of middle power and mix distribute of club power. And meanwhile, this paper probed into the forming reason and effect on CBA.

**Key words:** CBA league; power distribute; gradation

### 1 问题的提出

CBA 联赛起步于 1995 年,是继足球职业化后第二个实施商业化、市场化及职业化的体育项目。回首 CBA 的 15 年发展历程,充分验证了马克思关于万物“螺旋式发展”的伟大规律,其间有发展也有盘旋。从发展的角度来看,CBA 历经 15 年的风雨兼程后获得了长足进步,目前已悄然超越中超成为了国内发展最好、最受国人关注和喜爱的职业体育联赛。尤其是 CBA 联赛第二代掌门人李元伟上任后,着手对 CBA 进行了一系列著有成效的改革与大刀阔斧的创新,如 2004 年 4 月 28 日召开赛制改革会议,宣布取消升降级,南北分区,增加比赛场次,实现一周三赛。再如,08-09 赛季开始不再进行统一的外援选秀,放宽外援上场时间,迫使绝大部分球队引进优秀外援。以前在 NBA 赛场才能看到的巨星级球员,如韦尔斯、期奈德、帕克等加盟 CBA 俱乐部,CBA 比赛的悬念迭起,广大篮球爱好者的观赏热情被骤然激发出来。从盘旋的角度来看,CBA 目前面临着诸多问题与矛盾,如俱乐部经营空间小,绝大部分俱乐部长期处于负债运营的尴尬局面。

丛湖平先生在研究我国职业体育体制改革时曾提出“我国职业体育的改革主要体现在技术层面模仿,制度层面的改革仍未触及”的观点<sup>[1]</sup>。笔者十分

认同。回首 CBA 联赛的屡次改革与创新,无不围绕赛制、代理模式等技术层面进行,而涉及联赛的管理、经营及收益分配等体制问题则没有触及,且联赛权力仍全部完好无损地控制在篮管中心手中,没有丝毫地分割与下移。理性地看,CBA 联赛的权力分配是最敏感、最深层次,同时也是最为棘手的问题。原因是涉及我国的社会体制改革,更为重要的是要动用既得利益集团的“奶酪”。对 CBA 联赛权力的研究日益重要,因为它关系到可持续性发展问题,也影响到 CBA 联赛的稳定。前几年 9 家俱乐部老板密谋成立独立的职业篮球联盟及部分俱乐部质疑篮管中心的法律地位,已给 CBA 敲响警钟。尽管这两件事被“平息”,但却反映出蕴藏在 CBA 联赛中以权力分配为主题的系列矛盾。

### 2 职业篮球联赛权力的种类与分配

在研究 CBA 联赛权力分配之前,首先要理清职业篮球联赛的种类以及符合职业篮球联赛运行实践需求的分配方式。为此,笔者从经济学与法学的角度入手,并结合当今最成功的职业篮球联赛—NBA 的权力分配来加以说明。

职业篮球联赛的第一项权力是所有权,它是指所有人依法对自己的财产享有的占有、使用、收益和处分的权利。NBA 联盟的所有权应从两个层面理

\* 收稿日期:2009-02-10;修回日期:2009-04-12

基金项目:广东省体育局软科学研究项目

作者简介:王建国(1972-),男,河南潢川人,副教授,博士,研究方向为体育教育训练学与体育产业,E-mail:wjg448@126.com。

解。第一个层面,联盟财产的所有权。我们可以把整个 NBA 联盟看成是一个公司,公司的老板是各球队老板所构成的集合体。联盟财产是主要指联赛的 LOGO。经过近七十年的风雨磨砺,NBA 获得了空前发展。目前,有关 NBA 比赛转播、新闻报道及球星的表现早已成为人们生活的一部分,遍布世界的每一个角落,不知不觉但又必不可少。在人们接受 NBA 的同时,作为整个篮球产业的标识也给 NBA 带来了滚滚财源,如 NBA 的电子产品、NBA 的服装等等。由于 NBA 联盟是所有球队老板为了提高竞争力,保障 NBA 财产增值而组成的“共生”组织,因此,联盟的财产所有权属于 30 支球队的老板,通过对 NBA 联盟财产经营所获得的收益分配给每支球队的老板。第二个层面,球队财产所有权。NBA 球队是依据现代公司制度建立起来的法人公司。球队老板拥有财产的最终所有权,法人财产所有权属球队所有。球队财产主要指球队的无形与有形资产两部分,无形资产主要包括球队的标识、球队的声誉等,有形资产则包括训练、竞赛的器材、场地等。NBA 球队通过对自己所拥有财产的经营获得的收入归属球队老板,集中体现了 NBA 联盟“兼顾公平,提倡效率”的原则<sup>[2]</sup>。

职业篮球联赛的第二项权力是管理权。对 NBA 联盟管理权的理解也应从两个层面着手。第一个层面,联盟的管理权。NBA 联盟的董事会是最高的决策机构,关系到联盟发展的重大事项,如球队主场搬迁、联盟扩军等事宜由全体董事会成员投票进行。而联盟的日常管理权则由总裁掌握,且日常工作不受球队老板干涉。从现代公司制度的角度来看,NBA 董事会与总裁之间是典型的委托—代理关系,以保障所有权与经营权分离<sup>[3]</sup>。尤其是现任总裁大卫·斯特恩上台后,着力对 NBA 联盟进行了一系列卓有成效的改革与推广,如 1984 年开始实施的工资帽机制,对选秀制度的改革等。经过 20 余年的苦心经营后,NBA 联盟由亏损发展到当今最为成功的职业体育产业。第二个层面,球队的管理权。NBA 球队的管理权属球队经理所有,与球队老板之间也是委托—代理关系。如火箭队的老板亚历山大与经理人莫雷之间的关系。亚历山大拥有资金购买了火箭队,但不具备经营与管理职业篮球队的能力,而经理人莫雷拥有职业经理人的能力却没有资金购买球队。于是采用委托—代理的方式发挥各自特长,围绕职业篮球产业分工合作,以保障老板资产增长与经理人的人力资本在市场经济中得到承认。

职业篮球联赛的第三项权力是经营权。NBA 联盟经营权的分配相比其他职业体育联赛如意甲、

德甲等有着显著特征,下面从三个层面加以说明。第一个层面,联盟财产的经营权。联盟财产的经营权由总裁控制,通过对联盟财产的经营获得收益,再分配给全体球队老板,如对联盟标识的经营等。第二个层面,授权经营权,是指球队老板把本属于自己球队的经营权统一授权给总裁,由总裁统一经营,所获得的收益再分配给球队老板,如全国性电视转播权与授权产品的销售等,此举主要是防止球队间收入差距过大,保障 NBA 联盟的稳定性。第三个层面,球队经营权,指除授权经营权外的球队经营权,包括主场广告、门票销售权及冠名权、赞助权等。再以火箭队的主场广告权为例,自姚明加入火箭队后,中国企业纷纷与之签约,欲通过火箭队赛事打开美国市场之门,如匹克、统一冰红茶等。

职业篮球联赛的第四权力是监督权。为了处理 NBA 联盟的矛盾与争议,NBA 联盟以下两种途径保障监督权的实施。第一种,借助公权。此处的公权主要指法院系统,它包括纽约州法院(因为 NBA 联盟总部位于纽约)、联邦法院及最高法院。当劳资双方对 NBA 仲裁或总裁的判罚不服时,可以沿着州—联邦—最高法院的路径逐级提起申诉;第二种,借助中间人。中间人是指经劳资双方商议选拔的,即不是劳方,又不是资方的第三方。在 NBA 联盟中,第三方就是仲裁。NBA 联盟的现行仲裁体制包括两类,第一类为冤情仲裁,第二类为制度仲裁。前者主要负责处理相对较小矛盾与纠纷,而后者负责处理存在于劳资双方间的较大矛盾与纠纷。两者均有各自的工作范围,相互弥补,共同保障 NBA 联盟沿着更加健康的道路发展<sup>[4]</sup>。

### 3 CBA 联赛权力分配的现状

NBA 联盟的产生与发展源于英国的职业体育,两者均采用自下而上的发展路径。所不同的是,英国的职业体育在注重商业化的同时也注重社交与娱乐,而 NBA 则仅以商业化作为惟一目标。1995 年,中国篮协以全国男篮甲级联赛赛制改革为突破口,以产业化、职业化为方向,酝酿产生了 CBA。从 CBA 的产生与发展来看,它采用的是自上而下的发展路径,带有浓重的改良主义与政治色彩。也就是说 CBA 的存在与发展肩负着商业化、娱乐性及政治性等多重义务,这也决定了 CBA 的权力分配显得尤为复杂。为了深入探讨 CBA 联赛权力分配的现状,笔者把 CBA 的权力分配分三个层级展开论述,分别是:第一个层级,CBA 联赛上层权力的计划分配。笔者把国家体育总局—篮管中心—联赛委员会的权力分配称为上层权力的计划分配。之所以称其为上层

权力分配是因为 CBA 联赛权力的分配由这一层级的主体实施。之所以称其为计划分配是因为 CBA 联赛产生于双轨制的社会背景下,带有计划体制与市场体制的双重特征,但从上层权力的分配来看是依据计划标准来进行的。第二个层级,CBA 联赛中层权力的过渡分配。笔者把地方政府 省体育局 俱乐部的权力分配称为中层权力的过渡分配。之所

以称其为过渡分配是因为权力的分配既有计划特征又有市场特征。第三层级,CBA 联赛俱乐部权力的混合分配。之所以称其为混合分配是因为权力分配以市场经济为主。为了深入探讨三个层级权力分配的现状,笔者分别展开论述。

### 3.1 CBA 联赛上层权力的计划分配(见图 1)

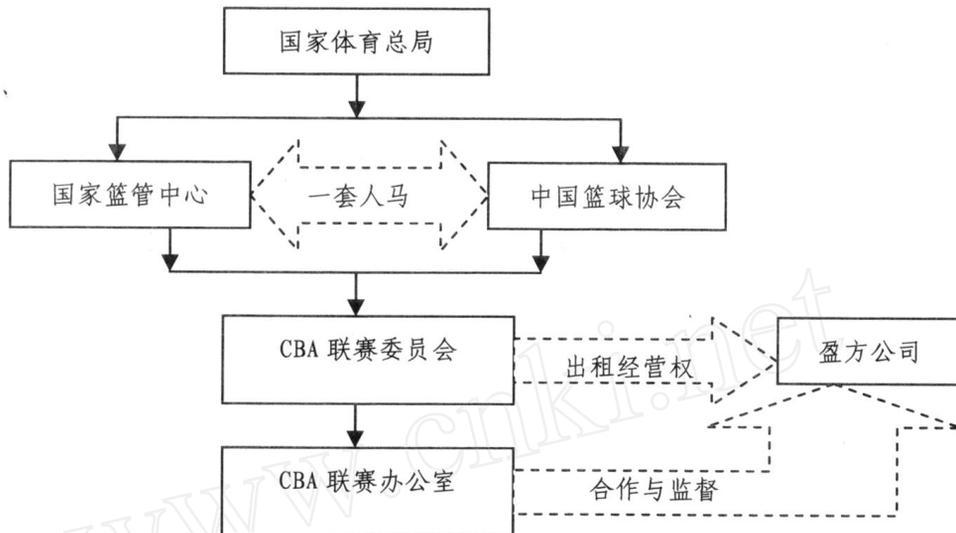


图 1 CBA 联赛上层权力的计划分配

首先,从 CBA 联赛的所有权来看,CBA 是由原国家体育总局篮球处依据行政力量,动用国家资源,落实《关于深化体育改革的决定》的相关精神,借鉴足球职业化而推行产生的。因此,CBA 联赛的所有权归国家所有,但由随后成立的中国篮球运动管理中心代为行使。CBA 联赛的所有权归国家所有,受到《体育法》的保护,如《体育法》第三十五条规定,在中国境内举办的重大体育竞赛,其名称、徽记、旗帜及吉祥物等标志按照国家有关规定予以保护。也就是说,CBA 联赛的国家所有权不允许其他任何人加以妨碍或者侵害,而且实行一物一权,不能形成双重所有权,这也是所有权排他性的体现。

其次,从 CBA 联赛的管理权来看,按照国际惯例,某项目职业体育联赛的管理权应由该项目的协会掌控。为了与国际接轨,《体育法》第四十条规定,全国性的单项体育协会管理该项运动的普及与提高工作,代表中国参加相应的国际单项体育组织。尽管有上述规定,但现实中,中国篮球协会与篮球运动管理中心是典型的“两块牌子,一班人马”。以第 8 届中国篮球协会领导构成为例,名誉主席是王光英(原全国人民代表大会常务委员会副委员长),名誉顾问是张发强(原国家体育总局副局长)。主席是于再清(国家体育总局副局长),第一副主席是李元伟(国家体育总局篮球运动管理中心主任)。也就是说

篮协与篮管中心的负责人是同一批人,且均受国家体育总局的统一领导。真正的社会组织与社会人员很难涉足中国篮球的最高领导机构,更加不可能获得管理权。

再次,从 CBA 联赛的经营权来看,《中国男子篮球职业联赛委员会章程》第三十四条第三款规定,篮管中心下设的联赛办公室负责 CBA 联赛市场开发工作,包括联赛广告、电视、标志产品、无线增值业务、网络、新的商业平台建立等商务资源的开发。从 2006 赛季开始,篮管中心与瑞士盈方体育传播集团签约成立合作公司。篮管中心连续 7 年每年从盈方得到 650 万美元的运行保证金,7 年的累计金额近 4 亿人民币。盈方拥有今后 7 个赛季中国职业篮球联赛以及各俱乐部除地方冠名权和门票收入外所有商业开发权益,并有 5 年的优先续约权。在合作公司中,中国篮协控股 51%,日常经营由持股 49%的盈方亚洲公司负责。盈方从联赛获取经营收益的 85%归篮管中心所有,其余 15%由盈方保留。从经济学的角度来看,篮管中心不但掌握联盟层面的经营权,而且还剥夺了本属俱乐部所有的经营权。为了减少风险,篮管中心以租赁的形式来经营 CBA 联赛,从中获得的收益由篮管中心控制,具体的分配形式与数额完全由其决定。

最后,从 CBA 联赛的监督权来看,健康的 CBA

联赛应具备完备的内部与外部监督环境。从内部监督来看,篮管中心既是 CBA 联赛规定、条例等制度的制定者,又是执行者,同时还是裁决者。也就是说,篮管中心在 CBA 联赛内部具备监督他人的权力,却没有人监督篮管中心。再从 CBA 联赛外部的监督环境来看,公检法、工商、税务等部门应发挥对联赛的监督作用。但事实并非如此,CBA 联赛具备较深的政府背景,导致外部监督没有对不良现象进行及时评判与处罚。

### 3.2 CBA 联赛中层权力的过渡分配(见图 2)

从中层权力的市场分配来看,为了吸纳社会资金,当地政府多采用贷款减息、免税收等优惠政策激发企业或个人投资职业篮球俱乐部的积极性。也就是说,当地政府不直接干预投资企业的投资额与投资行为,仅站在宏观层面以政策进行引导。从中层

权力的计划分配来看,省市体育局以运动员、教练员及场地为资本入股,但入股时没有进行资产评估。尽管运动员与教练员参加 CBA 联赛,但人事关系与组织关系仍保留在当地体育局,体育局仍可以按照自己的意愿对教练员与运动员实施直接管理。这种合作成立的俱乐部与按公司法要求建立起来的企业有着重大差别,主要因为:由于合办人员的素质不同,经历和知识结构不同,所代表的利益也不相同,因而在合作过程中,出现了先天不足和后天失调。在明确体育局与企业的责、权、利,协调二者的关系等问题上的处理不当都会扩大和加深彼此之间的矛盾<sup>[5]</sup>。现实中,CBA 俱乐部无法真正实现独立法人的理想,经常受到多方面干涉,导致管理体制不畅通,出现“为利益争着管,为责任赶快逃”的事实。

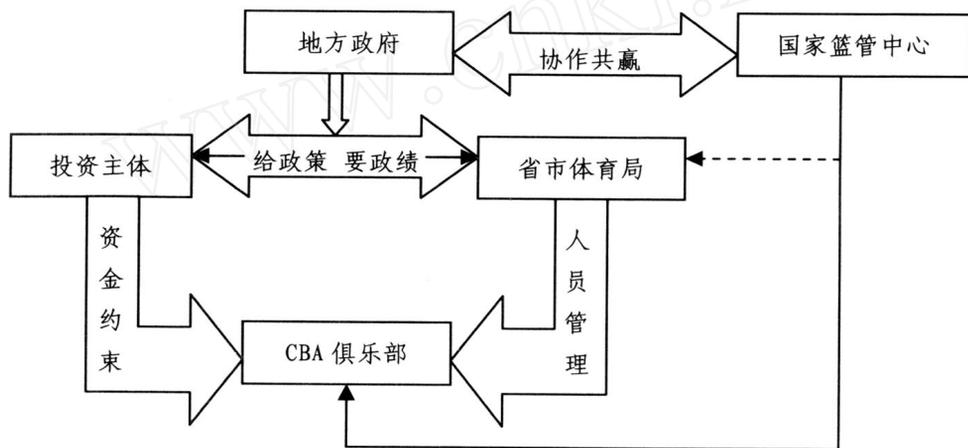


图 2 CBA 联赛中层权力的过渡分配

### 3.3 CBA 联赛俱乐部层权力的混合分配(见图 3)

两个方面,一是因为经过上层与中层权力分配后,俱乐部能够分配的权力十分有限,二是因为俱乐部管理层的人员构成十分复杂。从 CBA 俱乐部的董事会构成来看,一般来说有三类人参加俱乐部的管理,第一类是投资企业的老总,第二类是当地政府的官员,第三类是体育局的领导。三类人分别来自不同部门,肩负着不同的任务,且利益追求也不尽相同,导致了俱乐部的董事会难以发挥作用。主要表现为,第一,俱乐部董事会要么意见难以统一,要么只需执行大股东的意志,工作目标漂浮。第二,董事会经常关注俱乐部的日常运营甚至球队的教学、训练和比赛等细节问题,由决策机构变成了执行机构。再从俱乐部内部监督来看,监事会是公司“三会”之一,公司法规定公司必须配备监事会,以监督公司的经营管理,维护公司的利益。但 CBA 的绝大多数俱乐部没有成立监事会,造成俱乐部内部监督基本上处于缺位状态,这在一定程度上纵容了俱乐部的违规行为。

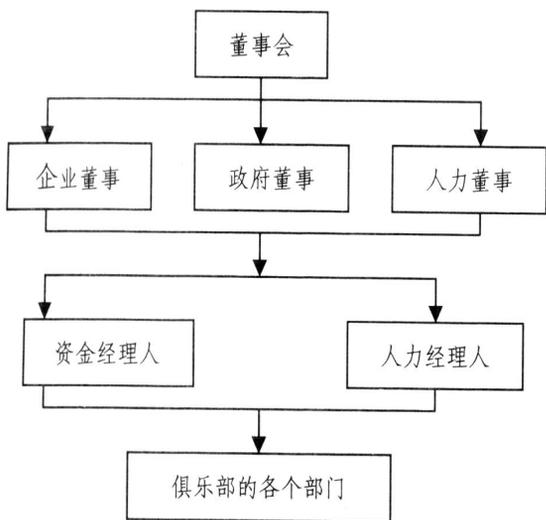


图 3 CBA 联赛俱乐部层权力的混合分配

目前,CBA 俱乐部的权力比较混乱。原因主要有

(下转第 447 页)

推动其他社区体育的发展。

(2) 加大宣传,提高群众的健身意识。利用各种群众性体育活动或户外广告牌,对居民进行体育与健康知识宣传;也可以电视节目或报纸杂志等新闻媒体制作或开设体育与健康知识讲座,或科学的体育锻炼方法讲座,提高居民体育健身意识。

(3) 培养一批高素质的社会体育指导员,对锻炼群体进行技术指导、健身指导,从而引导人们进行科学的健身。

(4) 加强健身器材的管理和维护,完善组织管理制度,优化体育人才资源,并将体育设施的建设纳入城市基础建设发展规划之中。

#### 参考文献:

- [1] 喻昌军,吕 烁,张新亚,等. 三峡库区社会体育现状及未来发展对策的研究[J]. 北京体育大学学报,2003,26(3): 168-174.
- [2] 鲁家政,陈 卫. 武汉市全民健身路径使用情况分[J]. 湖北体育科技,2006,25(3):348-350.
- [3] 杨建设. 西安市社区实施全民健身工程的现状与对策研究[J]. 沈阳体育学院学报,2006,25(6):28-30.
- [4] 杨建设,马丽侠. 西安市社区居民体育锻炼现状与对策研

究[J]. 体育科研,2006,27(4):51-54.

- [5] 王 鹏. 西安市城区全民健身路径实施效果之研究[J]. 内蒙古体育科技,2006,(3):65-67.
- [6] 杨 阳,何江明. 开封市全民健身路径使用情况调查与分析[J]. 开封大学学报,2006,30-32.
- [7] 岳群英,徐 芳. 对苏州全民健身路径发展现状及对策研究[J]. 内蒙古体育科技,2007,(4):59-64.
- [8] 杨建设. 我国西部城市社区体育现状与发展对策的研究——以西安市为例[J]. 北京体育大学学报,2007,30(4): 455-457.
- [9] 张向群. 全民健身路径社会效益调查与分析[J]. 韶关学院学报(自然科学),2008,29(12):90-93.
- [10] 刘丽琴. 陕西城镇居民消费结构的实证分析[J]. 西安财经学院学报,2008,21(2):32-34.
- [11] 于善旭. 我国全民健身事业发展的法治之路[J]. 天津体育学院学报,2006,21(2):99-102.
- [12] 赵 克,兰自力,杜子平,等. 沿海、内地两市《全民健身计划纲要》实施现状调查[J]. 上海体育学院学报,2001,25(5):95-98.
- [13] 邱冠寰,林 琳. 全民健身路径工程建设研究——以厦门市为例[J]. 中国体育科技,2008,44(3):64-70.

(上接第 405 页)

## 4 结论与建议

(1) CBA 联赛的权力包括所有权、管理权、经营权及监督权。CBA 联赛的所有权归国家所有,目前由篮管中心代为行使。管理权名义上由中国篮协掌握,但鉴于篮管中心与篮协“两块牌子,一套人马”的实际,管理权也由篮管中心控制。CBA 的经营权由篮管中心下属的联赛委员会办公室运营,目前以租赁的形式交与瑞士盈方集团开发。由于 CBA 运行在双轨制的社会背景下,篮管中心集 CBA 制度制定者、执行者及监督者于一身,无论从 CBA 的内、外运行环境来看,均没有达到对 CBA 联赛相关主体实施监督的目的。

(2) CBA 联赛的权力分配包括三个层级,分别是:第一个层级,CBA 联赛上层权力的计划分配。笔者把国家体育总局 篮管中心 联赛委员会的权力分配称为上层权力的计划分配。第二个层级,CBA 联赛中层权力的过渡分配。笔者把地方政府 省体

育局 俱乐部的权力分配称为中层权力的过渡分配。第三层级,CBA 联赛俱乐部权力的混合分配。俱乐部内部的权力分配称为混合分配。

(3) 从 CBA 俱乐部内部来看,尽管董事会应具备决策权。但由于董事会由政府官员、企业负责人及体育局领导等人组成,导致俱乐部肩负着各方利益追求,无法按照自己的意志开展自主管理与经营,引发了俱乐部管理混乱、效率低下等畸形现象。

#### 参考文献:

- [1] 丛湖平,郑 芳. 我国职业体育制度变迁的方式、路径及相关问题研究[J]. 体育科学,2004,24(3):1-4.
- [2] 王建国. NBA 劳资双方的权力斗争与协调[J]. 西安体育学院学报,2005,22(3):22-26.
- [3] 王建国. NBA 制衡机制的理论构建[J]. 上海体育学院学报,2005,26-29.
- [4] 李清玲. NBA 仲裁运行实践的研究[J]. 西安体育学院学报,2008,25(2):36-39.
- [5] 张宏杰,倪 刚. 我国职业足球俱乐部建立现代企业管理制度的研究[J]. 体育科学,2006,26(4):28-39.