



CBA 产权主体之间的利益博弈、困境及平衡策略分析

王茜,王家宏*

摘要: 在中国体育深化改革的背景下,以 CBA 各产权主体利益博弈的过程为切入点,纵向梳理中国篮球协会与国家体育总局篮球运动管理中心之间的权力转移、俱乐部与中国篮球协会之间的利益抗衡、各代理公司之间的起落纷争以及俱乐部与代理公司相互牵连的关系。探解中国篮协在“管办分离”的实践中,CBA 各产权主体发展所面临的主要困境,并提出解决办法。研究发现,在中国以公有产权为核心的产权制度和以行政权力为主导的体育管理体制下,CBA 各产权主体主要面临以下困境:中国篮球协会权力平衡“难”、职业俱乐部权力获得“难”、CBA 公司权利开发“难”。提出通过制定“竞合融通”的 CBA 产权制度、创建协同发展的 CBA 利益共同体、完善 CBA 公司内部激励约束机制的策略来平衡各主体之间的权力关系。

关键词: CBA; 产权主体; 利益; 博弈; 困境; 平衡策略

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2018)03-0040-11
DOI:10.12064/ssr.20180305

Interest Game, Dilemma and Balance Tactics of the Main Parts of Property Rights

WANG Qian, WANG Jiahong*

(School Of Physical Education and sports, Soochow University, Suzhou Jiangsu 215021, China)

Abstract: Under the background of deepening the reform of the sports in China and based on the process of the interest game between the main parts of the property rights of CBA, the paper discusses the power transfer between the Chinese Basketball Association and the Basketball Administration Center of the General Administration of Sport of China, the interests rivalry between the clubs and the Chinese Basketball Association, the disputes between the different agencies and the relationship between the clubs and the agencies. It tries to find out the major dilemma the main parts of the property rights of CBA are facing in the practice of "separating the public service units from the government" and offers a solution. The study reveals that in China, under the property system with the public property as the core and the sport administration system guided by the administrative power, the main parts of the property rights of CBA are facing the following dilemma: it is difficult to balance the benefit of the Chinese Basketball Association; it is difficult to obtain the rights of the professional clubs; it is difficult to develop the company power of CBA. It puts forward the suggestion of establishing a CBA property system of "concurrency of accommodation", creating a CBA community of shared interests with coordinated development and perfecting the internal incentive and restraint mechanism of CBA company so as to balance the right relations between the different main parts

Key Words: CBA; main part of property rights; Interest; game; dilemma; balance tactics

习近平总书记提出,要坚持社会主义市场经济改革方向,搞好顶层设计,坚持整体渐进和局部突破相结合,要加快完善社会主义市场经济体制,正确处

理好政府和市场的关系^[1]。党的“十九大”报告中提出,“经济体制改革必须以完善产权制度和要素市场化优化配置为重点,实现产权有效激励、要素自由流

收稿日期:2018-02-05

第一作者简介:王茜,女,在读硕士研究生。主要研究方向:体育产业。E-mail:754750307@qq.com。

* 通讯作者简介:王家宏,教授,博士生导师。主要研究方向:体育产业与经济、体育管理。E-mail:jhwang@suda.edu.cn。

作者单位:苏州大学 体育学院,江苏 苏州 215021。



动、价格反应灵活、竞争公平有序、企业优胜劣汰。”^[1] 体育是满足人民追求美好生活需要的重要元素,为了适应和把握我国经济发展的新常态,不断满足人民的体育需求,在竞技体育、群众体育和学校体育协同发展的同时,也需要加快促进我国体育产业的发展,挖掘体育领域新动能、培育新的经济增长点。竞技体育作为我国体育事业发展的风向标,它的深化改革将折射出国家对体育事业改革的决心和斗志。以中国体育行业协会为突破口,以足球、篮球两大项目为改革的领头羊,按照新的发展理念,遵循经济发展规律,打破长久以来政权集中的壁垒,处理好政府与市场的关系,使市场在资源配置中真正起到决定性的作用,是我国体育事业改革的大势所趋。

职业联赛作为我国体育经济的重要组成部分,是我国职业体育投身于市场经济改革发展中的重要力量。中国男子篮球职业联赛(China Basketball Association,简称CBA)作为现今国内最有影响力的职业体育联赛之一,不仅仅是我国竞技篮球运动后备人才培养输送的重要平台,更是我国竞技体育向职业化、产业化发展的领头羊。将CBA打造成投资有回报、产品有市场、俱乐部有利润、球员有收入、政府有税收的高质量、高效益的顶级联赛,是CBA改革的目标和动力。但是,在我国特有的政治经济背景下,联赛各产权主体之间也产生了诸多矛盾。在中国新时期社会主义经济发展的时代背景下,本文将结合当下国家为深化体育改革颁布的各项政策,从CBA各产权主体之间的经济关系出发,以产权理论为支撑,以CBA发展历程中各产权主体之间的利益博弈案例为基础,共同探讨适合联赛发展的各产权主体之间的平衡策略。

1 CBA 产权主体内涵阐释

产权主体是指拥有法律或契约确认的产权的自然人、法人或其他组织^[3]。CBA产权主体是指那些与联赛产权的责、权、利发生关系的组织与个人^[4]。在产权交易的过程中,不同类型的主体代表的利益成分、职能分工各不相同。在CBA中的生产、分配、交换和消费的过程中,不同产权主体之间也存在着竞争、合作、管理、被管理、协调等关系。“管办分离”之前的国家体育总局篮球运动管理中心(简称“篮管中心”)就是典型的“政府产权”的代表,而代理公司和部分民营俱乐部则是“私有产权”的代表。从某种程度上说,中国篮球协会(简称“中国篮协”)在CBA的发展过程中也曾是“政府产权”的代表,但在我国“行业协会脱钩”“管办分离”的实践中,作为群众自发性

组织的中国篮球协会的相关权能已逐渐开始发生改变。我国各个职业男子篮球俱乐部作为CBA的重要产权主体,因其内部产权归属不同,形成了俱乐部类型多样、权益分配各异的特点。个人作为CBA产权主体中的组成部分,包括运动员、裁判员、教练员、经纪人以及啦啦队成员等,尤其是参与整个联赛并产出高水平的体育竞技表演服务产品的运动员,是维持联赛正常发展不可或缺的重要元素。在现有的CBA产权结构中,中国篮协、俱乐部、代理公司,三者实为CBA产权主体关系中最主要的3个主体。运动员在整个CBA产权主体各项权力交易、利益分配的过程中实际上是属于“隐性”的产权主体,运动员的多项权利都直接或者间接地依托于所属俱乐部和中国篮协。例如,2006年中国篮协发布的《中国篮球协会注册运动员商业权利管理办法》第二十四条规定:“国家队运动员签署授权第三方使用其球员特征的个人赞助协议须事先报经其所在俱乐部同意,并报中国篮协书面批准后方可签署。所得赞助费应按运动员及经纪人70%、所在俱乐部20%、中国篮协10%的比例进行分配。其他运动员签署授权第三方使用其球员特征的个人赞助协议须事先报经其所在俱乐部同意,并报中国篮协备案,所得赞助费应按运动员及经纪人70%、所在俱乐部30%的比例进行分配。运动员签署授权第三方使用其国家队球员特征的个人赞助协议须事先报经中国篮协批准,是否涉及和使用球员特征由中国篮协认定。”^[5]2014年中国篮协颁布的《中国篮球协会俱乐部、运动队、运动员和教练员注册管理暂行办法》中第四十六条和第五十二条规定:“中国篮协只接受俱乐部对运动员集体注册申请。俱乐部和篮球队必须与运动员或运动员监护人签署实训合同和劳动合同。”^[6]由此可见,俱乐部与运动员之间是雇佣与被雇佣的关系。俱乐部需要服从中国篮协的管理,在中国篮协注册的运动员可获得并接受中国篮协的保护和管理,运动员与代理公司签约需要征得所属俱乐部的同意并接受中国篮协的监管,中国篮协和俱乐部是运动员与代理公司权利交换的桥梁。所以,在整个CBA产权主体利益博弈的过程中,运动员虽然作为产权主体的一部分,但其实他们并没有主导CBA资源配置的实际权利,而是被动地依托于俱乐部和中国篮协,共同参与并扮演了产权主体的角色。

CBA产权主体具备多样性、排他性、复杂性的特点。在市场经济的冲击下,原有单一的公有产权正逐步地走向以公有产权为主、私有产权为代表的多元产权主体共同发展的局面。多元产权主体显示了



CBA 产权主体的多样性;产权只有在交易的过程中才能体现其真正的价值,但只要存在多元的产权主体,不同主体间的物质利益就不可能平等,利益上的分立与差别就是必然的,CBA 中各个产权主体之间由于各自目的以及利益代表不同,产权主体之间在交易过程中存在着排他性的特点。俱乐部作为 CBA 的产权主体,由于其自身产权归属及性质的不同,使得 CBA 产权主体之间的关系具备复杂性的特点;现 CBA 的产权主体具备市场经济中投资主体作用的一般性,又具备中国特色社会主义市场经济中政府产权为主导的特殊性。在当下我国职业联赛发展中,各产权主体的组合也是利益博弈的结果。

2 CBA 产权主体利益博弈关系重塑历程

2.1 中国篮协与篮管中心间的权力转移

从组织形式而言,中国篮协是具有独立法人资格的全国性群众体育组织,是中华全国体育总会的单位会员。中华全国体育总会是中华人民共和国的全国群众性体育组织,是依法成立的非营利性的社团法人^[7]。篮管中心直属于国家体育总局,下设综合部、国家队管理部、训练科研部、竞赛部、社会发展部和开发管理部。从组织性质而言,中国篮协是属于民间组织,篮管中心则是直属于国家体育总局的事业单位。从权力职能层面而言,1997 年国家体育总局实行体育管理体制变革和运行机制转变,成立了篮管中心。篮管中心具有篮球项目行政管理职能,又是中国篮协的办事机构^[8]。在篮管中心成立以后,CBA 的行政管理权力主要掌握在篮管中心的手上,它实际与中国篮协是“两块牌子、一个机构”“两个班子、一套人马”。这样的机构设置源于我国特殊的政治制度,在一些对外特殊情况时,政府需要以不同的身份去应对,难免会出现权利界限模糊、双重机构下的同班人马办事推诿责任,推脱其应尽的义务等问题。

为了贯彻党的十八大及十八届三中、四中、五中、六中全会和习近平总书记系列重要讲话的精神,落实《行业协会与行政机关脱钩总体方案》,进一步全面推进政府行政管理体制改革,2017 年 2 月在中国篮球协会第九届全国代表大会上,姚明以全票当选了新一届的中国篮协主席。同年 3 月,国家体育总局办公厅颁布了《关于篮球改革试点有关事项的通知》,将篮管中心承担的业务职责自 4 月 1 日起移交给中国篮协,并以中国篮协的名义开展工作^[9]。从此,中国篮协与篮管中心将真正成为“两套班子、两班人马”,篮管中心的权力转移也预示着由政府主导

配置资源的机制正逐渐向市场主导、政府监管配置资源机制转变,中国篮协对 CBA 的实际管理权力、话语权将大大提升。这样的改革,有利于推动 CBA 职业联赛的发展,联赛以联盟的形式、现代公司制的模式运作逐渐成为现实,联赛的主导权从顶层的人事安排到权利的归属划分也将慢慢清晰。

2.2 中国篮协与俱乐部之间的抗衡

自 CBA 开展之初,篮管中心、中国篮协与职业俱乐部之间就因产权问题多次出现争议。1998 年上海东方等 7 家俱乐部负责人成立“篮球俱乐部联盟筹建委员会”,在北京发起动议,向集领导权、经营权、管理权于一体的篮管中心发出挑战,想要突破篮管中心的垄断式经营获得更多的自主经营权。1999 年 2 月,该筹建委员会在珠海筹备召开第二次会议,并向中国男子篮球甲 A 联赛(简称甲 A 联赛,现为 CBA)、中国男子篮球甲 B 联赛(简称甲 B 联赛,现为全国男子篮球联赛,简称 NBL)和其他篮球俱乐部负责人发出邀请,明确提出要商议统一俱乐部的利益模式^[10]。但是,会议在行政力量的干预下失去了其应有的意义。2000 年,8 家甲 A 联赛篮球俱乐部在上海召开会议,准备成立(上海)职业篮球发展股份有限公司(简称 PBC),以获得独立经营权。2001 年 8 家甲 A 联赛俱乐部老总为争取联赛广告和球队装备权齐聚济南召开圆桌会议。但是,最后还是无果而终。

俱乐部的联合“起义”是社会主义市场经济中资本运行主体与行政力量的一种“血”的较量,其本质是为了追求权能的平衡分配。尽管,在此较量中行政力量始终作为主导地位而牵制俱乐部的反抗。但是,俱乐部为了维护自身的利益,所表现出的一系列行为,不仅是市场主体与政府行为之间的博弈,也是职业联赛在投身于市场经济发展过程中逐渐走向成熟的标志。2015—2016 赛季,由姚明牵头的 18 家俱乐部联合成立了“中职联”公司,迫使中国篮协在同年也成立了中篮联(北京)体育有限公司(简称“CBA 公司”)与其抗衡。2017 年 2 月姚明当选中国篮协主席,同年 4 月 CBA 公司的头号大股东中国篮协低价转让手中 30% 的股份,20 家俱乐部的股份由原来的每家 3.5% 增至 5%。这一举措,体现出我国政府对职业体育深化改革的诚意与力度,使作为投资主体的职业篮球俱乐部看到了发展的希望,中国篮协与俱乐部之间的关系逐渐缓和,开始由抗衡向合作慢慢转变。

2.3 不同代理公司之间的起落纷争

作为以营利为目的的商业主体,代理公司的眼



光与敏锐度总显得无比独特与超前,面对 CBA 这样具有较大潜力和商业价值的“稀缺性资源”,他们会通过各种途径和方法与联赛所有者进行谈判、合作,从而获得联赛的商务开发权,实现自身的营利目的。自 1995 年由中国篮协发起的甲 A 联赛到如今已更名的 CBA,这一路走来代理公司之间的纷争起落可谓此起彼伏。

1995—2001 年,中国职业篮球联赛的商务开发权由国际管理集团(下简称 IMG 集团)获得,合同中该集团每年向中国篮协缴纳 350 万美元。在 IMG 执掌甲 A 期间,IMG 集团曾帮助联赛签下了一批国际知名品牌作为联赛的赞助商,为联赛的顺利开展提供了有效的经济保障。在 IMG 集团与中国篮协合约到期的 2001 赛季,由于 IMG 集团的忠实客户“555”烟草受限于国家体育总局的相关政策被取消冠名权,另一客户希尔顿也因中国市场开拓不利而退出联赛赞助,每年 IMG 集团砸出的 350 万美金得到的商业回报少之又少。至此,IMG 集团在与中国篮协的优先续约期间,开出了“200 万美金+50%的利润分成”的报价,在与羊城报业体育发展有限公司(简称羊城报业)“3500 万元人民币+10%利润分成”的报价的抗衡中^[11],IMG 集团以失败告终,羊城报业最终签下了联赛 3 年的商务开发权,联赛商务开发权的争夺到此告一段落。正当硝烟将尽之时,羊城报业又因找不到赞助商,面临赔本而单方面撕毁协议,导致中国篮协陷入了无运营合作伙伴的尴尬局面。无奈之下,北京中篮体育开发中心(简称“中篮公司”)临危受命,在 20 天时间内签下 3 000 万人民币的赞助费,安全地化解了联赛无法正常开展的危机。但是,此举也并未扭转联赛始终亏损的局面。

在中篮公司开发联赛这一年,新上任的中国篮协主席李元伟对中篮公司开发中心进行重组,并取消联赛冠名商,转而参照奥运“TOP 计划”将赞助商划分为重要合作伙伴、市场合作伙伴、鞋类和服装类合作伙伴、指定赞助商 4 个等级,即便这样也未能实现预期的招商效果,好在当时国内运动品牌安踏与 CBA 签下了 3 年共计 6 000 万人民币的合同。作为回报,CBA 也将安踏升格为“CBA 唯一指定运动装备”赞助商,这实质上是联赛装备权的过度转让^[12]。

企业 and 市场都是一种契约,只是形式和机制不同而已。所谓企业“替代”市场,是用要素市场代替中间产品市场,是“一份契约取代另一系列的契约”,其实质并非企业替代市场,而是企业制度的创立,用高效率的市场替代低效率的市场^[13]。职业竞技体育市

场与职业竞技体育企业之间的替代,实质也是一种类型的契约替代另一种类型的契约^[14],其前提是要合作双方都拥有契约精神并遵循职业体育市场的契约性原则。2005 年之前,CBA 商务开发权的轮换变更频繁、几个赛季严重亏损、赞助商中途毁约,造成这样不良局面的原因有以下几点:中国篮协自身开发能力欠缺;对国外体育营销公司过度依赖;本土体育公司人脉和资源薄弱,信息不对称;法律意识不足,规范不够。

2005 年中国篮协与瑞士盈方体育传媒集团的全资子公司——盈方体育传媒(中国)有限公司(下简称“盈方公司”)签下了“7+5 优先续约”的合作协议,盈方公司依法享有 CBA 的商务开发权,联赛的技术支持、资金以及商业推广全部由盈方公司来管理。在运营期间,盈方公司对本公司的高层进行了洗牌重组,然后借助自身独特优势,通过大力开发 CBA 的商业价值、提升赛事知名度、增加企业赞助,并与 CCTV5 和各大地方电台合作增加 CBA 转播场次等方法,扭转了 CBA 连年亏损的局面,并以 3.36 亿人民币一年的报价获得了后 5 年的优先续约权。当然,盈方公司也从 CBA 联赛商务开发权的权利分销交易中赚取了较多的利润。

以“盈方时代”的落幕为界限,从 CBA 商务开发权的争夺来看,职业竞技体育市场具有不稳定性,其商务开发产权的价值取决于市场需求和供给的水平。产权制度的制定自联赛开始至今都显得尤为重要,尤其是对联赛商务开发权中各个权项的规定,一定要从联赛长远的发展考虑,依据市场发展的规律,界定好产权边界,合理划分各束权利。盈方公司的垄断,体现出中国篮协和本土运营公司的能力有限、各种资源匮乏、运营经验不足。在本土开发公司能力不足的情况下,与国外公司的合作中要善于培养本土的体育开发公司。从当时职业联赛的内外环境来看,将 CBA 的商务开发权外包给代理公司,既是当时中国篮协的无奈之举,也是一种制度上的创新。总结中国篮协与盈方公司长期合作的经验,依据科斯定理中的两个产权交易特性——交易成本最小化、收益成本最大化,可以发现:中国篮协与盈方公司的交易存在成本的约束,且交易主体有排他性的特征,因此并未实现 CBA 中各个产权主体的利益最大化。产权交易不合理,资源分配不均衡就会造成其它产权主体的权力受限,利益受损。

2.4 俱乐部与代理公司的相互牵连

职业篮球俱乐部与联赛代理公司都属于 CBA



的产权主体,从市场经济运作的角度出发,他们都是争夺“物权”资源的利益竞争者。两者虽有相同的经济利益目的,但是由于两个主体之间是间接关系,20家俱乐部必需遵循中国篮协所制定的制度来管理和运营自己的俱乐部,代理公司则通过与中国篮协合作双方签署相关协议,来出售和购买一些产权权项,独自开发从中实现盈利。代理公司上交给篮协的费用中,按照相关比例规定,一部分要分发给各家俱乐部作为运营补贴,其利益分配比例的规定大部分则以中国篮协为主导。从三者关系上而言,面对代理公司,俱乐部和篮协理应都是主体的身份,但是20家俱乐部又要服从并依赖于中国篮协的管理,在CBA的管理中,中

国篮协拥有主导话语权,而俱乐部与中国篮协之间由于是管理和被管理的关系,其在联赛中的话语权相对较小。俱乐部与代理公司之间则属于间接利益者,中国篮协作为桥梁在俱乐部与代理公司之间起着至关重要的协调作用。中国篮协的权利和资源配置,会平衡或直接打破两个利益主体之间的关系。自联赛开展至今,俱乐部与代理公司之间由于无直接利益的正面交锋,并未引发过较为激烈的矛盾。

3 CBA 产权主体关系重塑后的困境分析

3.1 CBA 产权主体权利分配实况分析

3.1.1 CBA 产权主体权力结构(图1)分析

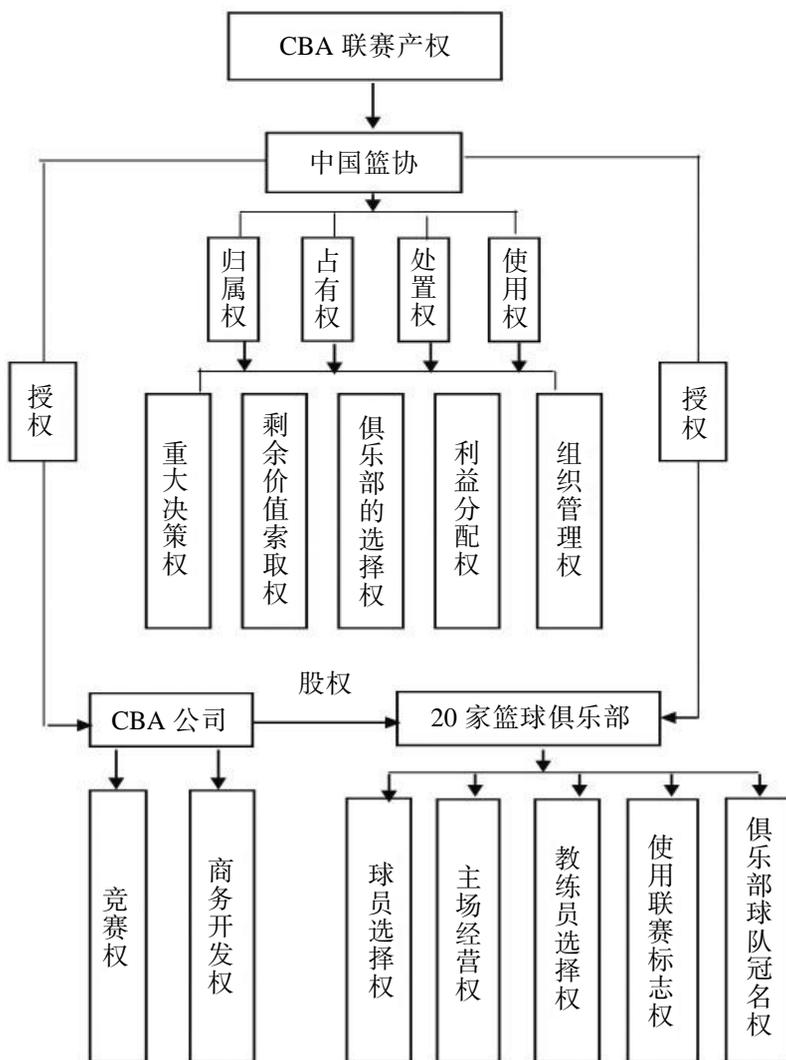


图1 CBA 产权结构图

Figure 1 Structure of CBA Property Rights

资料来源:中国篮协部分参考《中国男子篮球职业联赛委员会章程》《中国篮球协会章程》;职业俱乐部部分参考《2017—2018 赛季中国男子篮球职业联赛俱乐部准入标准、评估细则》《CBA 俱乐部相关商务权利调整方案》;CBA 公司部分参考《国家体育总局关于将 CBA 联赛竞赛权、商务权授权给 CBA 公司的批复》。



依据《中国男子篮球职业联赛委员会章程》总则第二条的明确规定:中国篮协依法拥有联赛的所有权,拥有联赛标识等联赛知识产权的所有权^[15]。在“管办分离”之前,CBA联赛实际运营权利掌握在篮管中心的手中,其与中国篮协实际是“两个机构、一套人马”。就整个CBA联赛产权束来说,联赛产权的所有权与经营权是相互分离的,并不是由中国篮协一个主体所拥有,其中归属权属于中国篮协,而经营权不仅仅属于中国篮协一个主体,俱乐部、国外联赛经营公司都参与了联赛的经营活动^[3]。2016年4月,中国篮协成立了“CBA公司”。2017年4月中国篮协低价将手中CBA公司的股份转让给20家俱乐部,6月CBA公司在北京召开新闻发布会,中国篮协主席姚明宣读了国家体育总局关于将CBA联赛竞赛权和商务开发权授予CBA公司的批复,这也预示着CBA联赛的所有权与经营权正式分离。依据2017年《中国篮球协会章程》第五十六条规定,协会主办的各项赛事及活动所产生的所有权利,包括但不限于各种赛事权利、知识产权、市场开发和商务推广权利,属协会所有,并可根据需要自行行使或以适当方式授权他方行使上述权利^[16]。

商务开发权和竞赛权是CBA产权束中较为重要的两束权利。联赛的商务开发运营影响着整个联赛商业价值的走势,良好的运营模式以及产权交易将会使联赛名利双收;竞赛权包含竞赛赛程规划权利、赛制安排权以及其他权项,竞赛的开发则会影响整个联赛产品的打造和水平。CBA公司宣布了自2017—2018赛季起将采用新的5年发展计划,新的计划可谓对联赛的提档升级,增加了联赛的轮次、拉长了联赛赛程、增加了季后赛球队等,更重要的是该计划充分地征求了20家职业俱乐部的意见,然后才进行发布。这样既满足了赞助商的商业利益又满足了俱乐部的需求。

现20家职业篮球俱乐部的代表是CBA公司大股东,依据现代公司法的规定,股东拥有该公司的参与决策权、资产收益权、表决权、知情权等等。现俱乐部不仅拥有球员选择权、主场经营权、球队冠名权、教练选择权和使用联赛标志权等各自俱乐部商务开发的权利,作为股东身份的俱乐部在CBA公司中也将拥有更多的话语权。联赛产权束结构是具有动态特征的,会随着联赛资源、社会环境、人力资本等因素的变化而变化^[17]。联赛产权整体结构呈现出篮协所有—公司运营—共享收益的特点。随着各个影响因素的不断变化,CBA的产权权项也将会随之增加或减少,CBA公司作为CBA产权运营的主要实

体,其法人治理结构也将是影响联赛走向的一个重要环节。在科学地建立法人治理结构后,各管理者、执行者的权利约束以及界限也将成为未来CBA发展的重大考验。

3.1.2 CBA产权主体利益关系分析

“稀缺性资源”在市场经济关系中的交易产生了权能和利益,那么对“稀缺性资源”的使用量与使用所带来的收益量之间的对比关系,也就是人们常说的成本与效益的对比关系,就体现了资源配置效率。资源配置效率的好坏则影响资源配置后能否实现利益最大化。如果仅凭成本—收益这样的配置效率是无法衡量资源的最优化配置从而实现“帕累托最优”,即整体福利的最大化,如果各方博弈行为达到的“纳什均衡”,能够满足“帕累托最优”,那么合作关系就会顺利推进^[18]。在政府与市场配置机制都发挥作用的情况下,成本与效益的关系就影响了资源配置的效率。

首先,中国篮协作为行政权力的象征,代表着绩效效益、社会利益和经济利益。在政府以绝对主导权力配置资源的机制下,其成本主要有行政管理、协调利益关系以及反腐败的成本,效益则为CBA的经营权打包出售所产生的经济效益。此时,作为以经济利益为代表的代理公司在与中国篮协合作购买了经营权后,其成本是自身运营和购买权项的费用,收益就是分销所购买的经营权中权项所获得的利益。由此以来,同样以经济利益为代表的职业篮球俱乐部由于政府干预所获得的经营权项较少,其在资源配置中的话语权较少,获得的经济效益与投入成本不成正比,并与中国篮协、代理公司的经济利益产生了矛盾。

其次,在完全由市场配置资源的机制下,作为利益代表的职业俱乐部和代理公司为了追求利益最大化可能会违背职业男子篮球联赛作为“准公共产品”的基本属性,从而导致政府失去其应该承担的社会责任及公共利益,政府产权将会失去其原有的效应。

最后,在政府与市场资源配置机制共同作用的前提下,产生了CBA公司,所有权归中国篮协所有,股权归20家俱乐部所有,经营权由中国篮协和职业俱乐部共同所有。中国篮协行使其监管、监督的权力,俱乐部通过CBA公司来按照市场规律经营运作联赛从而获得经济效益。最后,中国篮协与俱乐部依据谈判或协商共享CBA公司所产出的经济效益(图2)。

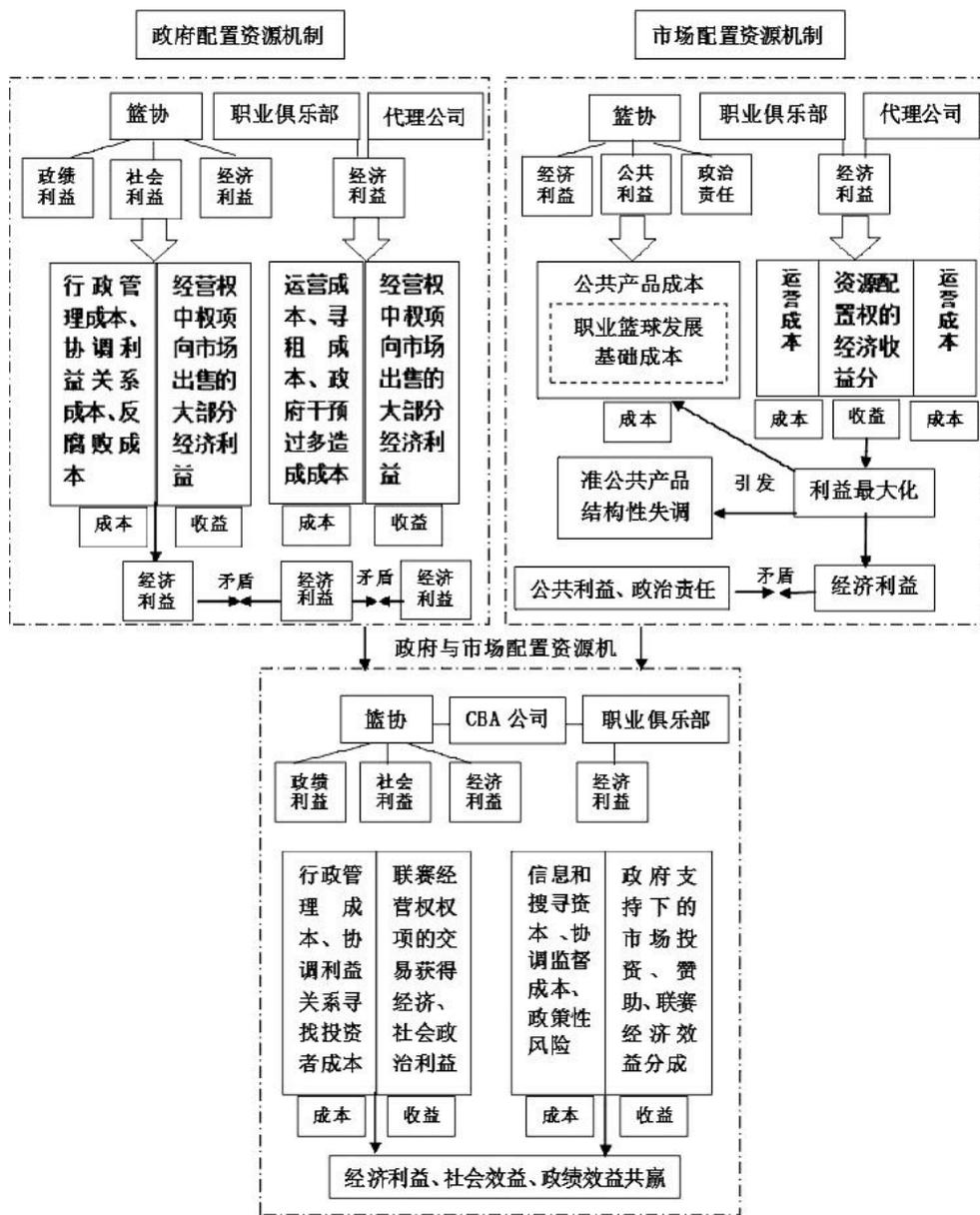


图 2 CBA 产权主体利益博弈关系逻辑图

Figure 2 Logic Diagram of the Interest Game Relations between the Main Parts of Property Rights of CBA

3.2 关系重塑后 CBA 产权主体的发展困境分析

现代产权经济学家创始人阿尔钦曾说：“产权是一个社会所实施的选择经济品的使用的权利。”^[19]产权价值的实现过程是通过产权主体对商品在市场上的交易来体现的。CBA 产权主体之间的利益博弈，是产权实现过程中不同主体之间权利、责任和义务划分的一个重要过程。CBA 产权主体之间的博弈，说明了原有的“强政府、弱市场”的职业体育运营体制已经无法适应当下“强市场、弱政府”的趋势。从联赛层面讲，博弈过程中产权主体之间的冲突是联赛权力和利益分配不均衡所导致的。2017 年 6 月国家

体育总局发布的《国家体育总局关于同意 CBA 联赛授权的批复》表明了 CBA 公司正式获得了联赛的竞赛权和商务权。CBA 公司和中国篮协签署了授权协议，在授权期，CBA 联赛的竞赛、商务将由 CBA 公司独立运营。CBA 公司于 2017 年 7 月召开了第二次股东大会以及第三次董事会、监事会会议。会议通过了公司章程及章程修正案，并完成了董事会、监事会改选。CBA 公司的成立以及国家体育总局的授权行动是联赛在政府引导下，由政府主导资源配置转向以市场为主导进行资源配置的过渡，同样也是产权主体以权力和利益为核心关系的重塑过程。CBA



联赛及其产权主体在未来的权力开发和利益分配的过程中还面临着以下几种困境。

3.2.1 中国篮协权力平衡“难”

依据“利益相关者理论”对其进行识别,中国篮协既是内部利益相关者,又是外部利益相关者。从职业竞技篮球产品的产业链出发,中国篮协既是发起者,又是产品从生产、加工、销售到最后的授权者;从联赛的组织结构出发,中国篮协既是管理者又是仲裁者。CBA公司的成立和中国篮协的授权都预示着中国篮球联赛的所有权与经营权的分离。所有权与经营权的分离只是将联赛的资源配置重心由政府转向了市场,但它并不代表CBA联赛就完全脱离了政府的管理。在社会主义市场经济体制逐渐完善的今天,行业协会已经开始发展成为我国经济建设和社会发展的力量,中国篮协一方面既要顺应社会主义市场经济改革阶段联赛逐步商业化、产业化发展趋势,又要结合联赛产生并成长于中国特殊的政治经济制度环境的现实;既要让市场配置资源来发挥作用,又不能破坏CBA准公共产品的性质。

对于当下的中国篮协而言,如何平衡产权主体之间的权利分配以及篮协自身的权力行为边界和约束机制是其所面临的主要困境。在物权关系正向行为权关系演变的这样一个特殊阶段,产权主体之间的利益博弈已从联赛资源归属开始转向资源配置主导权层面。职业俱乐部、运动员、赞助商、教练员等等各个主体都拥有各自的利益需求,中国篮协作为CBA产权主体的主导者如何平衡联赛中各产权主体之间的利益,例如:CBA从源起就承担的公共责任与职业俱乐部追求的经济利益之间的矛盾、联赛部分产权打包出售与运动员个人利益之间的矛盾、中国篮协与俱乐部利润分配之间的矛盾等等,是中国篮协目前面临的重大困难。

3.2.2 职业俱乐部权力获得“难”

职业篮球俱乐部在整个联赛的运营与发展过程中,是生产职业竞技篮球服务产品的主要投资者,是运动员生存的根据地,是每一季联赛从产生、发展到结束都不可或缺的生产要素之一。从纵向看,俱乐部是我国职业篮球联赛发展过程中,联结政府与产品的一个媒介;从横向看,俱乐部是人力资本生产要素的供给者。职业篮球俱乐部是关于职业竞技体育人力资本产权交易的契约组织^[20]。在外部关系上,它与体育协会、其他俱乐部、经纪人、赞助商、媒体甚至消费者之间都存在产权交易的可能性;在内部关系上,它与运动员、教练员、裁判员、管理者之间通过谈判

并签署一系列具有法律效应的合约来获取职业竞技体育人力资本的使用权。职业俱乐部作为中国职业篮球的主要投资者却存在着“里不应外不和”的尴尬局面。

为了推进联赛的职业化发展,2005—2006赛季中国篮协制定了“准入制”的规则和条件,这是我国篮球俱乐部走向职业化所迈出的重要一步。“准入制”对俱乐部的产权要求中提到,CBA职业篮球俱乐部必须为企业法人,股东资产所有权与俱乐部法人资产所有权分离,俱乐部所有权与经营权分离,产权明晰等^[21]。俱乐部需成立公司,拥有企业法人执照;俱乐部所有权和经营权分离;不允许存在派系关系等^[22]。虽然实行了准入制,但现存的职业篮球俱乐部还是分为企业独资型、企业与体育局合资型等多种类型(表1)。中国职业篮球俱乐部所有者中,13家俱乐部是民营企业控股(或单一股东),2家属于国有企业,2家属于上市公司,还有3家是属于合资型的俱乐部。随着社会主义市场经济的改革,职业篮球俱乐部的性质由事业单位转型为企业单位,重心由社会目标向经济目标转移。职业篮球俱乐部准入制度要求实现产权转换,其目的是为了投资主体独立地享有对俱乐部的管理权力。然而,在我国体育管理体制顺应市场经济改革的过程中,也出现了企业与政府合资型的俱乐部,它存在的最大弊端就在于责、权、利界限不清,有时因产权主体利益分歧也会出现一些违背体育竞赛原则的怪相。

体育管理体制是影响中国职业篮球发展的重要因素。在长期以行政权力为主导的中国体育管理体制发展中,中国职业篮球联赛成立之初就是由原国家体委二司篮球处负责实施和管理的。1997年国家成立篮管中心与中国篮协共同管理和监督CBA联赛的发展。由此可以看出,中国篮球职业联赛的改革都是自上而下推进的,我国篮球运动的职业化发展对政府的依赖性较大,职业俱乐部必须服从中国篮协的领导和管理。因此,在职业俱乐部自身产权归属不清且政府产权强势的情况下,职业俱乐部想要获得更多的决策权和经营权就显得十分困难,权力过小且分散导致俱乐部自身的造血功能不足是俱乐部面临的困境之一。

另一方面,多数职业俱乐部的收益一直呈现亏损的状态。从收益渠道来看,职业俱乐部可获得收益来自于球队冠名费用、门票收入、球馆赞助费用以及篮协的分红。但是,与每年俱乐部大量的投入相比这些收入可谓是杯水车薪。导致俱乐部整体亏损的原因首先是俱乐部在联赛发展中缺少话语权,其次是自身产权归属不清导致的造血功能不足。



表 1 CBA 2017—2018 赛季 20 家俱乐部股份制一览表
Table I Shareholding System of the 20 Clubs in the (CBA 2017-2018 Season)

序号	俱乐部名称	股东情况	俱乐部性质	股东性质
1	新疆广汇飞虎篮球俱乐部	新疆广汇实业投资有限公司、新疆广汇房地产开发有限公司	有限责任公司	民营企业
2	广东宏远华南虎篮球俱乐部	广东宏远集团有限公司	有限责任公司	民营企业
3	上海东方大鲨鱼篮球俱乐部	上海泰戈鲨客投资管理有限公司	有限责任公司	个人所有
4	浙江广厦猛狮鱼篮球俱乐部	广厦控股集团有限公司	有限责任公司	民营企业
5	辽宁衡润飞豹鱼篮球俱乐部	辽宁衡润体育产业有限公司、辽宁省篮球运动管理中心	有限责任公司	民营企业+政府
6	深圳新世纪烈豹篮球俱乐部	东莞市新世纪房地产开发有限公司、叶向荣、杨家文	有限责任公司	民营企业+个人
7	四川金强蓝鲸篮球俱乐部	蒋志君、何杨、周仕强	有限责任公司	合伙企业
8	山东高速篮球俱乐部	山东高速集团有限公司	有限责任公司	国有企业
9	北京首钢篮球俱乐部	首钢总公司	有限责任公司	国有企业
10	江苏肯帝亚篮球俱乐部	江苏肯帝亚文伯产业投资有限公司、江苏省体育局训练中心	有限责任公司	民营企业+政府
11	天津荣刚篮球俱乐部	天津荣程联合钢铁集团有限公司、天津坤德体育文化发展合伙企业、天津杰盈体育文化发展合伙企业	有限责任公司	民营企业+有限合伙+有限合伙
12	青岛双星篮球俱乐部	双星集团有限责任公司	有限责任公司	国有企业
13	山西汾酒职业篮球俱乐部	山西杏花村国贸投资有限公司	有限责任公司	国有企业
14	吉林九台农商行东北虎篮球俱乐部	蒋力、孙军	有限责任公司	个人所有
15	福建浔兴篮球俱乐部	施能辉、施国伟、施纯作、福建浔兴集团有限公司、福建浔兴房地产开发有限公司	有限责任公司	民营企业
16	浙江稠州职业篮球俱乐部	浙江体育职业技术学院、浙江稠州商业银行股份有限公司工会	有限责任公司	民营企业+高校
17	北京控股篮球俱乐部	北京北控文化体育有限公司	有限责任公司	民营企业
18	江苏同曦篮球俱乐部	万荣芳、同曦集团有限公司	股份有限公司	民营企业+个人
19	龙狮篮球俱乐部	广东普迅实业投资有限公司、佛山市兴普投资有限公司	股份有限公司	民营企业
20	八一富邦男子篮球俱乐部	宁波富邦控股集团有限公司、八一体育俱乐部	有限责任公司	民营企业+国有企业

资料来源:根据 CBA 联赛官方网站整理。

3.2.3 CBA 公司权利开发“难”

从某种层面上而言,代理公司是推动联赛发展的一个中介。在联赛资源有足够的商业价值和发展空间的前提下,代理商才会发挥他们擅长的技能,通过运用各种营销手段、有利资源包装联赛,让联赛价值不断攀升。在此,代理公司扮演着经营者和开发者的角色。成功的联赛决不会忽视经济效益的产出和联赛品牌的打造,纵观世界各种高级职业联赛背后都不乏一些专业运营团队的运作和大牌赞助商的赞助。代理公司只能是通过各种渠道深入挖掘联赛的商业价值,通过利用各种营销手段,树立良好的联赛形象,努力将 CBA 打造成国际品牌赛事,通过自身的人脉与资源渠道联系各家赞助商来交易联赛部分特许经营权、赞助权、广告权等,从而获得丰厚的运作资金。

我国职业男子篮球联赛的发展与专业运营公司的分合是由历史的发展和国家独有的体制特色所决定的。盈方公司就曾与中国篮协强强联合,独家代理了联赛的整个商务开发权。在此期间,盈方公司曾与

李宁集团达成了 5 年 20 亿的天价赞助。代理公司及其各类赞助商斥巨资投入赞助 CBA,就是想要借助 CBA 这样一个好的平台去展示自己的品牌文化,提高自身产品的影响力和知名度。CBA 公司作为中国本体运营的代理公司,在获得中国篮协授予的商务开发权后,如何开发 CBA 联赛的经营权,如何挖掘联赛的商业价值是 CBA 公司面临的现实困境。在经历了中国男子足球超级联赛公共信号制作权 5 年 80 亿的巨大冲击下,作为中国超级“IP”之一的 CBA 联赛也被推向体育投资的热潮当中。然而,在 2017 年 CBA 新赛季的商务阶段,最初有意向赞助 CBA 联赛的国外知名品牌——耐克、阿迪、安德玛,以及本土品牌安踏都失去了投资 CBA 的决心,仅有李宁一家赞助商表现出了合作的诚意,联赛赞助商利益和个人赞助商利益的纠纷已经影响了联赛的有序发展。CBA 公司面对战略合作伙伴遴选遇冷,赞助商的赞助权益屡遭侵犯,CBA 明星赞助被其他品牌垄断,看似平稳推进的商务开发其实已经危机四伏,困难重重。



4 CBA 产权主体权利平衡策略分析

4.1 制定竞合融通的 CBA 产权制度

诺斯认为“制度是个社会的游戏规则,更规范地讲,它们是为人们的相互关系而人为设定的一些制约”。CBA 联赛的有序发展是建立在多个产权主体相互竞争和合作的基础之上的,联赛的发展需要制定一套竞合融通、界限明晰的产权制度来激励和约束产权主体的行为选择。竞合融通的产权制度是基于 CBA 各个产权主体,围绕联赛生产过程中竞争与合作的基础关系和联赛资源配置过程中产权主体相互博弈的关系而建立的。制度建立以联赛的可持续发展为终极目标,每一个产权主体都有各自明确的职能分工和权力行使边界。依据《中共中央全面深化改革若干重大问题的决定》中提出的“推行地方各级政府及其工作部门权力清单制度,依法公开权力运行流程”,按照程序,篮管中心应移交给中国篮协承担行使有效的行政权力。政府部门将在宏观层面上履行其政策制定、监督监管的责任。中国篮协应依据《中华人民共和国体育法》和国家体育总局颁布的《关于篮球改革试点有关事项的通知》,以改革的心态重新调整 CBA 联赛的治理模式。在竞合融通的 CBA 产权制度构建中,中国篮协应明确接受政府的监管,并与俱乐部代表共同商议 CBA 联赛的运营模式。同时,中国篮协也应明确自己的职能分工和权力边界。基于 CBA 联赛准公共产品的特殊性质,在公共利益与经济利益发生冲突时,中国篮协应与职业俱乐部一起联合协商安排竞赛,避免 CBA 产权主体的利益冲突。依据《国际篮联章程》和国际篮球大赛计划安排,中国篮协对国家队和 CBA 联赛的重视程度应一碗水端平,在国家队参与国际篮球比赛需要人员调配时,应提前做好联赛周期调整的方案。

从中国篮球职业联赛长期发展的历程来看,CBA 产权主体之间是相互依存的关系。职业俱乐部依赖于中国篮协的管理与扶持,中国篮协也需要职业俱乐部的资本注入。在中国篮协与职业俱乐部的权力划分上,篮协应尊重竞技篮球商业化、产业化的发展趋势,顺应市场经济价值规律,在管理和监督篮球职业俱乐部的同时,授予俱乐部运营和开发联赛的相关权力,让职业俱乐部独立参与联赛商务的开发。

4.2 创建协同发展的 CBA 利益共同体

结合传统中国竞技体育管理体制的历史背景,我国职业体育长期在体育系统内运作,体育行政部

门权力干预过多,职业联赛在源起上就被赋予了官办的性质。在中国篮协实体化改革推进的过程中,权力与利益的分配始终是改革的核心问题。胡鑫晔采用 Mitchell 的评分法,对我国职业体育各利益主体进行关系研究指出,在我国职业体育中,国家体育总局、单项运动协会或运动项目管理中心、大众传媒是权威型利益相关者,职业体育俱乐部和赞助商是从属型利益相关者,观众是或有型利益相关者,如此利益关系格局造就我国职业体育运行中呈现扭曲的利益博弈结构和博弈状态^[23]。CBA 利益共同体的建设实质也是对 CBA 联赛权力供给结构的一种改革。利益共同体的建设由职业俱乐部自主成立,可以以 CBA 职业联盟的形式呈现。然后,中国篮协可依据《中华人民共和国体育法》的规定,承认 CBA 职业联盟属于中国篮协的会员身份,明确 CBA 联赛以及 CBA 职业联盟隶属于中国篮协的管理权限范围之内,给予 CBA 职业联盟投票权、表决权等实质性的权利。CBA 联盟独立负责 CBA 公司的具体运营操作,同时 CBA 联盟也需要遵守协会内部的管理规章制度、联赛授权等规定,联盟和篮协可以通过协议等途径来实现对联盟的权益分配。在公共利益与经济利益发生冲突时,中国篮协与 CBA 联盟共同沟通调整联赛的赛制来平衡主体之间的利益。

4.3 完善 CBA 公司内部激励约束机制

从现行的管理制度和组织架构来看,CBA 公司整体上正在按着现代公司制度的运营模式开展工作。2017年7月 CBA 公司召开了第二次股东大会以及第三次董事会、监事会会议,会议通过了公司章程及章程修正案,并完成了董事会、监事会改选。在 CBA 公司中,采取双经理制度,一个经理管理竞赛,另一个经理则管理商务开发。作为投资主体的职业俱乐部代表和职业经理人之间是一种委托—代理的关系,他们之间存在着对经营活动的参与程度不同和专业性因素限制导致的某些参与人的信息不对称,从而存在引发双方矛盾或冲突的风险。激励约束机制是职业联盟委托代理关系中必不可少且行之有效的一种运行机制,建立合理的报酬体系,可激发代理人的积极性为联盟、联赛创造更多的经济利益。实行严格合理的约束机制,可为代理人的行为规范职业道德画上一条警戒线。

CBA 公司内部的激励和约束机制建立,可以稳固公司中各种生产要素之间的关系,同样也是平衡公司内部主体之间利益的一种行之有效的机制,防止了“内部人控制”现象的发生。



5 结语

CBA 的改革发展是利益相关者在顺应国家不同政治经济制度的背景下,围绕联赛产权相互博弈的一个过程。在国家大力坚持社会化、市场化改革的今天,中国篮协已经向实体化改革逐步迈进,成立 CBA 公司,移交竞赛权和商务权,转让公司股份,这一系列举措重塑了 CBA 产权主体之间的关系。但是,CBA 还面临主体之间权力与利益平衡分配难的困境,产权主体之间存在利益冲突、权力分配不合理等问题,缺乏行之有效的商业开发运营体制以及各个主体的利益保障机制。需要通过建立竞合融通的产权制度和协同发展的利益共同体来逐步化解 CBA 产权主体之间的矛盾。应完善 CBA 公司的法人治理结构,通过 CBA 公司的运营与开发来实现联赛的商业价值。

参考文献:

- [1] 杨宜勇.习近平经济思想开启中国经济新篇章[EB/OL]. [2017-12-19].<http://theory.people.com.cn/n1/2017/1219/c40531-29715340.html>.
- [2] 习近平.决胜全面建成小康社会夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利——在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[M].北京:人民出版社,2017:33.
- [3] 陈大钢.产权法原理与实务[M].上海:上海远东出版社,1996:15.
- [4] 窦忠霞.CBA 联赛产权的结构研究[J].成都体育学院学报,2007,33(6):25-27.
- [5] 国家体育总局.中国篮球协会注册运动员商业权利管理办法[Z].2006-09-26.
- [6] 中国篮球协会.中国篮球协会俱乐部、运动队、运动员和教练员注册管理暂行办法[EB/OL].[2014-7-2].<http://cbachina.sports.sohu.com/20140702/n401661629.shtml>.
- [7] 叶加宝.体育概论[M].北京:北京体育大学出版社,2005:167.

- [8] 中国篮协.中国篮球协会简介[EB/OL].<http://www.cba.gov.cn/>.
- [9] 刘小龙.中国篮协社团化改革正式迈出实质性一步[N].中国体育青年报.2017-04-03.
- [10] 凤凰网.体育大生意.重磅!篮协 858 万转让 CBA 公司 30% 股权,姚主席下决心改革[EB/OL].[2017-04-28].http://sports.ifeng.com/a/20170428/51019606_0.shtml.
- [11] 网易体育.CBA 招商备忘录:羊城险酿裸奔,IMG 盈方是福星[EB/OL].[2015-12-30].<http://www.sxdaily.com.cn/n/2015/1230/c381-5780260.html>.
- [12] 李元伟.篮坛风云路[M].北京:中国书店,2010:31.
- [13] 岳福斌.现代产权制度研究[M].北京:中央编译出版社,2007:35.
- [14] 杨年松.职业竞技体育经济分析与制度安排[M].北京:经济管理出版社,2005:145.
- [15] 中国篮球协会.中国男子篮球职业联赛委员会章程.[EB/OL][2005-04-28].<http://www.cba.gov.cn/>.
- [16] 中国篮协.中国篮球协会章程[EB/OL].<http://www.cba.gov.cn/>.
- [17] 冯长利.CBA 何时能够挣足钱[J].篮球杂志,2004(6).
- [18] 南音.国家政策与社团实践——合作博弈视角下中国篮协改革发展问题研究[J].成都体育学院学报,2017,43(04):34-38.
- [19] 陈昕.财产权利于制度变迁——产权学派与新制度学派译集[M].上海:三联书店上海分店,1991:6.
- [20] 杨年松.职业经济体育经济分析与制度安排[M].北京:经济管理出版社,2005:95.
- [21] 李燕领,王家宏.我国职业体育的市场准入制度[M].北京:北京体育大学出版社,2014:87.
- [22] 吴学勇,刘凤婷.“准入制”与职业篮球俱乐部股份制改革[J].体育与科学,2006,27(2):79-81.
- [23] 胡鑫晔.我国职业体育发展中的利益博弈[J].体育文化导刊,2011(11):144-147.

(责任编辑:杨圣韬)