

# CBA 联赛利益相关者间的失衡治理研究

欧阳井凤<sup>1</sup>, 邢金明<sup>1</sup>, 张廷晓<sup>2</sup>

(1. 大连理工大学 文法学院, 辽宁 盘锦 124000; 2. 辽宁师范大学 体育学院, 辽宁 大连 116029)

**摘要:** 采用文献资料法和逻辑分析法, 以 CBA 联赛管理层面的三个主要利益相关者篮协、俱乐部和国外经营公司为研究对象, 分析联赛各利益相关者之间存在的失衡现状。认为失衡主要表现为收益来源失衡、收支分配格局失衡、利益保障的失衡; 而篮协角色的双重性、收益分配机制不合理、产权关系混乱等是导致失衡的主要原因, 并提出了有针对性的治理对策, 为 CBA 联赛中利益矛盾的解决和联赛的健康运营提供参考。

**关键词:** CBA 联赛; 利益相关者; 失衡; 篮协角色; 收益分配; 产权关系

**中图分类号:** G841

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1008-3596 (2015) 04-0037-04

近年来, CBA 联赛各利益相关者间矛盾日益凸显。篮协利用行政权力过度干预联赛市场运营, 出现了“诺斯悖论”现象, 挤占了俱乐部的生存空间, 迫使俱乐部为维持自身正常运营, 采取打假球、赌球等策略以获得短期经济效益, 这种以牺牲联赛利益为代价实现自身利益最大化的消极策略, 最终导致俱乐部和篮协利益受损。而篮协具有管理者和经营者的双重身份, 这使得国外经营公司无法充分发挥其对市场资源的优化配置作用, 并且篮协与国外经营公司的合作在最开始就建立在非平等地位上, 因而在收益分配上存在较大悬殊, 许多权益得不到保障。为解决各利益相关者之间产生的矛盾和冲突, 解决“失衡”问题, 应明确政府角色定位, 明晰产权制度和完善利益分配制度。

## 1 CBA 联赛利益相关者的界定

利益相关者理论产生于 1963 年, 最初涵义是指“那些没有其支持, 组织就不可能生存的团体。”<sup>[1]</sup>核心思想是: 任何企业的发展都离不开各种利益相关者的投入或参与, 企业追求的是利益相关者的整体利益, 而不仅仅是某个主体的利益<sup>[2]</sup>。根据弗里曼 1984 年的定义, 利益相关者是指能够影响组织目标实现或受这种实现影响的团体或个人<sup>[3]</sup>。依据定义可对 CBA 联赛利益相关者进行界定, 即指能影响 CBA 联赛发展或被 CBA 联赛发展所影响的人或群体, 主要包括篮协、俱乐部、教练员、裁判员、运动员、经纪人、媒体、广告商、赞助商、观众和政府等<sup>[4]</sup>。而在 CBA 联赛中篮协、俱乐部和国外经营公司作为联赛管理和运营过程中最重要的利益相关者, 它们之间的地位却不平等, 收益分配差异所产生的矛盾是产生“失衡”问题的核心和关键。因此, 本文主要对 CBA 联赛中的篮协、俱乐部和国外经营公司进行探讨。

## 2 CBA 联赛利益相关者间的“失衡”现状

CBA 联赛中篮协、俱乐部和国外经营公司之间矛盾和冲突的产生是长期进行利益博弈的结果。由于我国机制不健全、利益分配不合理等因素, CBA 联赛利益相关者之间呈明显“失衡”态势, 突出表现为相关主体收益来源失衡、收支分配格局失衡、利益保障失衡。

### 2.1 相关主体收益来源失衡

CBA 联赛的管理部门是国家体育总局直属事业单位——篮球运动管理中心, 负责联赛组织与运行的是中国篮球协会, 在组织机构、人员构成上二者大致相同, 具有“管办一体”特征。联赛的主要推广和运营者是盈方公司, 但由于联赛计划、实施、控制等权力在篮协, 篮协承担着下至基层群众篮球运动上至国家队的全方位责任, 篮管中心则利用行政权力对职业俱乐部进行从上至下的管理, 联赛资源分属各俱乐部, 但俱乐部却无权参与联赛运作。篮协通过行使行政权力控制联赛的主要权力并为自己谋求最大利益, 通过采用“租赁—提成”经营模式, 以委托代理的方式将 CBA 部分经营权转给国外经营公司瑞士盈方, 单是将 CBA 联赛的商务开发和电视转播代理给盈方公司这一项, 篮协每年就可以收益上亿元人民币, 即使是亏损的赛季, 盈方公司也必须交纳租金并自觉补齐亏损, 如若盈利则还需交纳租金和提成, 所以在收益方面, 篮协是最大的受益者, 而盈方公司也仅能保留 15% 的收益。由此可见, 篮协和盈方公司之间的收益来源是不均衡的。俱乐部的收益来源主要包括球票销售 (门票和球票背面广告收入)、场内广告 (盈方规定限时时段的两块广告收入)、球衣广告收入。而招商范围之外的广告业务均交由指定管理运营商盈方公司, 俱乐部不得使用俱乐部标志盈利, 无制造销售纪念品权利, 这些都使俱乐部收入受

收稿日期: 2015-04-20

作者简介: 欧阳井凤 (1991—), 女, 湖南郴州人, 硕士, 研究方向为体育教育训练学。

限<sup>[5]</sup>。CBA联赛各主体为了获得最大利润必然进行博弈,而在这个过程中,篮协作为强势主体,其收入与国外经营公司和俱乐部之间是存在收益来源失衡的。

## 2.2 收支分配格局失衡

CBA联赛目前所有商业活动都由盈方公司经营,盈方每年交纳6700万美元给篮协,篮协再根据各俱乐部在联赛中的排名对联赛收入进行分配,一般冠军队获350万,垫底队获200万,16家俱乐部平均需消耗篮协近4000万,但与盈方交给篮协的6700万美元相比,俱乐部所得分红不多,且这笔分红并不能按时在赛季结束后划拨,俱乐部分红通常是先划拨给球队所在地的体育局,再经体育局辗转给球队,因此球队真正得到的分红数则是个谜<sup>[6]</sup>。而球队为提升联赛成绩,每个赛季在训练费、奖金和外援工资上的支出巨大,单是聘请外援一项的费用就使球队不堪负重,绝大多数球队处于连年亏损状态。以东莞、厦门等球队的俱乐部为例,用于俱乐部队员工资、打比赛常规消费、请外援所需费用等各项开支,每赛季要花约1000万元,而广告收益和票房获利在700万元左右,剩下的300万元“空缺”就需用篮协返还的广告分红来填。俱乐部目前的状况距盈利还相差甚远,圈内除广东宏远“疑似”盈利外,其余各家均难持平。这种收支分配格局失衡,致使协会和俱乐部间矛盾加剧。

## 2.3 利益保障的失衡

CBA联赛利益保障方面,由于各利益相关者间实力的差异性,存在强势主体和弱势主体。强势主体常采用行政手段干涉联赛市场运行,侵占其他主体利益以实现自身利益最大化,致使处于弱势地位的主体无法保障自身利益。篮协作为行政机构,以服从行政部门领导为主,因而易忽视各俱乐部的利益诉求。为追求政绩而往往对运动成绩比较看重,对俱乐部资金投入持较大期望,而俱乐部不仅关注运动成绩,更注重投入与产出的效益。篮协片面追求利益最大化而不关注俱乐部投资风险等问题,使俱乐部的利益诉求得不到满足。同时,篮协通过控制联赛产权和经营权,在利益分配上未能体现俱乐部的市场主体地位,致使俱乐部和投资人利益受损。另外,在与盈方公司的合作中,篮协控股51%并享有最终决策权,在盈利分成上,篮协占大额部分,分成所得利润将近80%,而瑞士盈方只能获得总收益的22%,盈方公司亏损时也必须交纳650万美元的租金,而盈利除了交纳租金外还要交纳85%的提成<sup>[7]</sup>。篮协坐享收益,而将承担赛事的风险转移给盈方公司,使其利益得不到保障,各利益相关者之间出现失衡。

# 3 CBA联赛利益相关者间产生“失衡”的原因

## 3.1 篮协角色的双重性

篮协是体育总局通过行政命令自上而下设置的,各俱乐部在协会虽有代表席位,却无实际的管理和决策权,篮协与总局下属的运动项目管理中心是“一套人马,两块牌子”,其工作人员属于国家事业人员编制,因而联赛运作的好坏在实质上并不影响协会的工作效益。作为行政机构的篮协出于对政绩的追求,追求联赛成绩是其首要的利益需求,因而篮

协常采用行政手段管理联赛,干预联赛的市场运营。除了追求政绩,篮协也追求经济收益的最大化,通过行政性垄断获取高额利润;与之相比,俱乐部则更侧重资本要素市场的投入和运作,善于利用资本的“逐利”性,促使资本利润实现最大化<sup>[8]</sup>。篮协和俱乐部之间目标的不一致,导致利益诉求的不同,不能形成真正的利益统一体,而没有共同的利益目标,篮协就很难站在俱乐部的角度考虑。另外,篮协这种既是管理者又是经营者的双重身份,也影响了国外经营公司——盈方(中国)公司的权益。篮协通过行政手段管理联赛运营,通过将联赛部分权力转给盈方公司经营,以获得高额的租金和提成,在收益分配上二者所制定的合约也是以实现篮协利益最大化为前提,是建立在不平等基础上的,这些都使盈方无法运用市场化手段对资源进行优化整合,最终影响联赛的健康运营。

## 3.2 收益分配机制不合理

各利益相关者间“失衡”现状的产生,在一定程度上受CBA联赛收益分配机制的影响,收益分配机制不合理导致收益分配失衡。联赛收益分配不合理导致俱乐部运营艰难,需依赖投资人的经济支持以维持,而联赛也因俱乐部发展的举步维艰整体品牌价值下降。我国CBA联赛收益分配是由篮协主导,作为联赛利益相关者中的强势主体,篮协通过权力的垄断直接干预联赛市场的运营并在此过程中获得高额利润,而国外经营公司和俱乐部作为弱势主体又不能对其形成有效制衡,导致其不履职收益远大于履职成本,CBA联赛发展中这种“权利强势、资本弱势”的状态表明利益相关者之间的博弈从最初就存在一个强弱力量的不对等状态,这是造成收益分配和利益相关者间失衡的关键。其次,在联赛发展过程中往往对国外经营公司和俱乐部的利益诉求设置过多障碍,无法形成合理的利益诉求机制,不能促进各利益相关者间有序的利益博弈,无法构建和谐利益关系及利益格局,最终导致收益分配不合理,出现利益相关者之间关系的“失衡”状态。

## 3.3 产权关系混乱

产权是经济所有制的法律表现形式,包括所有权、占有权、支配权、使用权、收益权和处置权等,是一切经济活动正常运作的前提和基础<sup>[9]</sup>。在CBA联赛成立初期,篮协依靠其行政权力,成为联赛产权的实际“所有者”,而各俱乐部中作为主要投资者的企业或个人,却无法享受联赛“剩余控制权”<sup>[10]</sup>,原因在于联赛初期产权结构主体间的关系未能明晰,俱乐部在组建时,体委与投资者间权责界限不清使联赛初始产权结构存在问题,并最终导致俱乐部和篮协两个重要的产权主体产生矛盾。篮协与各俱乐部之间权力划分的模糊性,导致他们利益出现分歧。在联赛中,篮协主导收益分配,而作为联赛投资主体的俱乐部,却无收益支配权,这种“唱戏的”与“卖票的”互不搭界,严重挫伤俱乐部的积极性。而篮协的行政指令性体制,也挤占了各俱乐部的经营空间,按正常经营方式,俱乐部理应具有标志产品开发权、指定产品经营权、场地广告经营权、比赛门票销售权、电视转播经营权等<sup>[11]</sup>。另外,在篮协将部分产权转给国外经营公司代理后,国外经营公司出于自身利益需求也会将俱乐部的

一些利益争取过来,如俱乐部的场地广告权、运动员的运动装备冠名权等,这些都导致俱乐部利益受损。

## 4 利益相关者之间的均衡发展路径

### 4.1 明确篮协的角色定位

利益相关者之间关系的“失衡”是长期利益博弈的结果,为追求经济收益的最大化,各利益相关者间势必发生博弈,而利益目标追求的不同又导致博弈逻辑起点的差异,产生非合作博弈。强势主体篮协角色的定位不清、身份及职权划分的不明朗,是导致篮球资源配置不合理、各利益相关者之间积极性得不到调动和产生冲突的关键因素,CBA职业联赛是市场经济的产物,追求经济利益的最大化,而篮协作为政府机构的延伸,以实现政治利益为首要任务,而由这样一个非经济实体的政府机构对联赛进行经营管理,是无法达到资源的合理配置和实现经济效益最大化的。篮协享有联赛的所有权,并对联赛进行经营管理本身就有悖于市场经济的运作规律,CBA联赛是市场经济的产物,本该由市场对其进行资源整合及合理配置,这是篮协所不能、也是不应该介入的领域,仅当市场缺失或市场失灵的情况下,篮协才能对其进行宏观的调控和管理。篮协必须认清和界定好自身权利、责任和义务,不能“越位”和“错位”,更不能过度干预联赛的市场运营,通过明确篮协的角色定位,使篮协由“控制者”“计划者”向“引导者”和“协调者”转变。通过遵循市场规律实现政府放权,减少篮协对市场的过度干预,逐渐从职业市场退出,成为监督者。从长远利益上讲,这不仅可以减少政府干预的交易费用,促进政治利益最大化,还可以创造更多的社会财富,满足各利益相关者的利益诉求,达到互利共赢的局面。

### 4.2 明晰产权制度

在经济运行中明晰和建立合理的产权制度具有重要作用。产权清晰有利于降低交易成本,平衡利益分配,确保联赛健康运营。因而建立利益分配合理、责权清晰、监督到位的现代产权制度势在必行。在对篮协角色的重新定位和管理职能转变的基础上,通过实行“管办分离”给予俱乐部一定的独立经营空间,培养各俱乐部的市场竞争力,通过完善与产权界定和保护相关的法律、法规和制度,赋予俱乐部经营和管理权,以确定其产权主体地位。允许各俱乐部有权根据市场进行一些商业经营活动,比如把俱乐部的主场比赛转播给地方电视台、地方企业可以参与球队的赞助、举办队员和地方的球迷联谊活动等。只有经过这一系列产权的剥离,摒弃传统的社会角色定位和责、权、利的关系,才能使产权主体能够行使法律赋予自己的权利,建立起更加符合体育规律和市场经济发展规律的联赛管理机制和产业经营模式<sup>[12]</sup>。另外,CBA联赛主体结构不合理,导致篮协、俱乐部和国外经营公司所有权归属各不相同,作为国家单位,篮协的所有权属于政府;而俱乐部所有权则属于包括地方体育局、国有企业、民营公司在内的所有投资主体,国外经营公司则属于其母公司,如瑞士盈方。而产权主体所有权归属的不同,又致使各主体利益追求存在差异,篮协追求政治目标最大化,俱乐部追求经济利益,而国外经营公司则追求超额利润

和市场占有率<sup>[13]</sup>。因而必须规范产权主体结构,取消篮协对俱乐部的直接管理,允许俱乐部自下而上地组建自己的职业体育联盟,并由联盟对各俱乐部进行直接管理,同时将联赛的所有权、经营权、剩余价值索取权以及收益权转交给职业体育联盟,由联盟负责联赛市场的开发和运作,使产权结构趋于合理,进一步协调各利益相关者间的关系。

### 4.3 完善利益分配制度

利益分配的不均是导致利益相关者之间“失衡”的重要原因,篮协利用行政权力强制占有俱乐部的收益,使大部分俱乐部入不敷出,导致大量资本撤离,所以应立足联赛特点,通过收益分配模式与分配方法的改良,构建合理的分配机制,使各利益相关者间均衡发展<sup>[14]</sup>。完善分配制度,首要的是改进收益冲突的协调机制,各利益相关者在实现自己利益的过程中不可避免地产生利益矛盾、冲突和博弈,通过引导成立联盟公司取代过去以篮协为主导的CBA联赛管理委员会,以进一步协调联赛利益冲突,通过对弱势群体利益机制的重构和沟通机制的完善,使各利益相关者能够主张其利益诉求,达成有效的沟通,使中国篮协逐步由“高利益相关度—高影响力”的组织体系转变为仅拥有重大决策权和剩余价值索取权的“低利益相关度—高影响力”的利益相关者<sup>[15]</sup>。其次借鉴国外经验,在收益分配上按利益相关者承担风险的大小和投资数额的多少确定分配原则,设定各利益相关者间合理的利益比例,避免利益分配过分悬殊。三是利益分配权力的下放,通过对利益分配权力的重新界定及划分,完善利益保障体系,让利益分配权力能够在“篮协—俱乐部—国外经营公司”之间得到认同与适当分散,权力应转移给俱乐部和国外经营公司,实现以篮协等政府机构宏观调控为主导,以俱乐部、国外经营公司的市场调节为辅的分配机制。在利益分配中采取“政府推动,市场主导”的模式,政府作为中立方,维护公平与公正,维护弱势群体的权益,协调各利益相关者之间的利益关系与行为,让利益分配的方式与结果符合多数利益主体的愿望。

## 5 结语

实现CBA联赛的健康发展和合理运营,必须促进各利益相关者之间的均衡发展。通过对篮协、俱乐部和国外经营公司三个主要管理和运营主体的研究发现,目前三者之间的关系存在“失衡”,而要改变这种“失衡”现状,达到“均衡”发展,就必须明确篮协的角色定位,明晰产权制度和完善分配制度,通过实现利益相关者间关系的平等化,促进各利益相关者之间的公平博弈和CBA联赛的进一步发展。

### 参考文献:

- [1] 袁春梅.我国职业体育利益相关者的利益冲突与协调[J].成都体育学院学报,2008(6):11-14.
- [2] 陈存志,刘革.大型体育赛事利益相关者管理理论及其框架构建[J].武汉体育学院学报,2011(4):14-20.
- [3] Freeman R E, Evan W M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation[J]. Journal of Behavioral Economics, 1990(19):337-359.

- [4] 陈新键. CBA 职业联赛裁判员职业化的问题研究[D]. 广州: 广州体育学院, 2007.
- [5] 梁伟. 我国竞技体育职业化发展主要影响因素的理论研究——以中国男足、男篮项目为例[D]. 福州: 福建师范大学, 2009.
- [6] 李清玲, 王建国. CBA 联赛利益分配研究[J]. 成都体育学院学报, 2009(11): 10-13.
- [7] 胡鑫晔. 我国职业体育中的利益博弈分析[D]. 北京: 北京体育大学, 2012.
- [8] 张杨, 霍丁鹏. CBA 俱乐部股权转让的法律探析——山西中宇事件引发的思考[J]. 河北体育学院学报, 2014(5): 9-13.
- [9] 陈晓, 李德平. 马克思产权理论及其对我国国有企业产权改革的启示[J]. 现代营销, 2012(1): 196-197.
- [10] 王喆. NBA 管理理念对 CBA 的启示[D]. 大连: 辽宁师范大学, 2010.
- [11] 王庆伟, 李跃进. 我国甲 A 男子篮球职业俱乐部现状调查研究[J]. 首都体育学院学报, 2004(4): 18-21.
- [12] 叶红明. CBA 联赛产权的结构研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2007.
- [13] 窦忠霞. CBA 联赛产权的结构研究[J]. 成都体育学院学报, 2007(6): 25-27.
- [14] 陈存志, 刘革. 大型体育赛事利益相关者界定及其利益分类划分[J]. 河北体育学院学报, 2013(1): 22-25.
- [15] 梁伟, 梁柱平. 我国男篮项目职业化经济收益分配机制——基于供求链中利益相关者理论[J]. 体育与科学, 2011(2): 96-99.

## Imbalance Governance between Stakeholders in CBA League Matches

OUYANG Jing-feng<sup>1</sup>, XING Jin-ming<sup>1</sup>, ZHANG Ting-xiao<sup>2</sup>

- (1. School of Humanities and Law, Dalian University of Technology, Panjin 124000, China;  
2. School of Physical Education, Liaoning Normal University, Dalian 116029, China)

**Abstract:** Using literature and logical analysis, this study takes the three main stakeholders of the management level in CBA league matches, basketball association, clubs and foreign operating companies as the research subject, and then makes an analysis of the imbalance between stakeholders in the league. It is proposed that the imbalance mainly includes imbalance of revenue sources, balance of financial distribution pattern, and imbalance of interests' securities. The dual role of CBA, the unreasonable financial distribution mechanism, the confused relationship between ownership are the main causes for the imbalance, afterwards targeted countermeasures are proposed to offer references for the solution of interests conflicts in CBA and sound operations of the league.

**Key words:** CBA league matches; stakeholders; imbalance; role of basketball association; income distribution; property relations