

北美职业体育发展的经验及其启示

赵长杰¹, 李永红¹, 金宗强²

(1. 中央财经大学 体育经济与管理学院, 北京 100081; 2. 天津体育学院 体育健康教育系, 天津 300081)

摘 要: 组织机构方面的现代公司制度、财务管理方面的利润共享制度、人力资源管理方面的球员“工资帽”限薪政策以及选秀制衡机制、联盟体制方面的各职业体育主体利益协调机制等是北美职业体育发展的主要成功经验。中国现阶段的职业体育不能完全照搬北美职业体育的做法, 应结合我国职业体育发展现状及环境, 进行本土化改造。

关 键 词: 体育经济学; 职业体育联盟; 北美

中图分类号: G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2009)08-0028-04

Experiences in and inspirations from the development of professional sports in North America

ZHAO Chang-jie¹, LI Yong-hong¹, JIN Zong-qiang²

(1. School of Sports Economics and Management, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China; 2. Department of Physical Education and Health, Tianjin University of Sports, Tianjin 300381, China)

Abstract: The modern corporate system in the organizational structure, the profit sharing system in financial management, the player “salary cap” salary restricting policy in human resource management, as well as the professional sports main body interest coordination system in the league system, are major successful experiences in the development of professional sports in North America. At the present stage, professional sports in China cannot be developed exactly according to the practices of professional sports in North America, but should subject to local remodeling according to the current development situation of and objective survival environment for professional sports in China.

Key words: sports economics; professional sports league; North America

在世界范围内, 北美无疑是职业体育最为发达的地区, 尤其是最具代表性的北美职业棒球联盟(MLB)、全美职业篮球联盟(NBA)、全美职业橄榄球联盟(NFL)以及北美职业冰球联盟(NHL)四大职业联盟都集中在这里。北美职业体育市场的成功运营促进了职业体育在全球范围的传播与发展, 根据 PRE 的调查结果, 美国体育产业总值 2008 年预计为 4 411 亿美元, 2007 年 NFL 的总收入为 65.4 亿美元, MLB 的总收入 60.8 亿美元, NBA 的总收入 35.7 亿美元, NHL 的总收入 24.4 亿美元, 北美四大职业体育联盟发展积累了许多的成功经验。鉴于此, 本文旨在从组织机构、财务管理、人力资源管理、联盟体制等方面给以分析挖掘,

并结合我国职业体育发展现状及环境, 探索具有中国特色的职业体育发展之路。

1 北美四大职业体育联盟的成功经验

1.1 产权明晰、所有权与经营权分离

现代公司制度赋予了北美四大体育联盟相当大的活力。现代公司制度的基本特征是产权明晰和所有权与经营权分离, 产权是以财产所有权为基础的^[1]。在北美职业体育联盟内部, 俱乐部的投资者代表了最高权力, 他们是产权所有者, 有权聘任或解雇公司经营者; 总裁或总经理是实际的经营管理者, 他们对联盟的运营状况负责, 同时联盟的运营状况和他们自身的利益密切

收稿日期: 2009-03-25

基金项目: 教育部留学回国人员择优资助项目; 天津市高校“十五”科技创新研究项目(2005XK17)。

作者简介: 赵长杰(1969-), 男, 副教授, 博士, 加拿大西安大略大学博士后, 研究方向: 体育管理、体育经济。

相关。由于北美职业体育联盟从其建立的那一天起就不含有私有资产以外的任何成分，因此其产权相当明晰。联盟享有全部法人财产权，享有民事权利、承担民事责任。在上述背景下，联盟以其全部法人财产，自主经营，自负盈亏，承担赋税，对出资者承担资产保值增值的责任。同时，出资者按投入联盟的资本额享有所有者的权益，即资产受益、重大决策和选择管理者等权利。

1.2 统筹管理，利润共享

财务管理涉及到资金的获得、分配以及合理使用的决策，是排他性使用和处置企业稀缺资源的权力束的重要组成部分^[9]。联盟的生存、发展、获利的目标要求财务管理完成筹措资金，并有效使用资金的任务。联盟各球队的收入来源主要有门票、电视转播权、广告、球队相关产品销售等。联盟实行利润共享政策，按照规定将收入平均分配给各俱乐部，使小市场球队能够从大市场球队中得到相当比例的利润分成，因此小市场球队也能够联盟中生存下去。

利润共享制度是北美职业体育联盟财务管理的主要特色。北美职业体育联盟素有“体育卡特”之称，为了实现各俱乐部利润最大化，北美职业体育联盟在资金的获得方面颇费心机，他们在协调体育产品的生产和定价决策方面达成正式协议，共享垄断。垄断策略的执行使联盟在电视转播市场游刃有余。在门票收入方面，四大职业体育联盟是以联盟为单位的，而非球队。近年来，联盟不断造势，引入新的球员，门票收入大增。以垄断为前提，北美四大体育联盟在收入的分配上基本上采用了平均分配的方式，卖座率不高的俱乐部以“陪赛”为代价在联盟总体收入上分得一杯羹。

1.3 集体议价协议管理运动员，选秀制度平衡实力

四大职业体育联盟在人力资源管理上最显著的特色是选秀。同时，在球员工资、集体议价等方面也颇具特点。

1)根据集体议价协议管理球员，并设定“工资帽”。

根据集体议价协议，NFL将自由球员分为两种：限制性的和非限制性的。此外，一个球队可能会标签一个球员为“特别”或是“过渡”，让该球员拥有一些额外的权力，然而，这样的标签受到限制，每年只会影响很少的球员。MLB对球员采用“指定派遣”策略。当一名球员被球队指定派遣时，他就立即被移出40人名单。因此，球队在名单上会多出一个空位可供其他调度，但必须在10天内决定如何处置该球员。一般有将球员放到“让渡名单”、将球员交易、释出球员等几种方法。NBA将球员分为以下几类进行管理：自由

球员、受限制的自由球员、有资格的资深自由球员、早期资格的资深自由球员、无资格的资深自由球员。对于不同种类的球员，NBA都有不同的条款限制对其实行管理。NHL对球员也有一系列的限制，如伤病员保留名单的规定及对新秀的限定。在以前的任何赛季中，球员不能参加超过25次NHL比赛，也不能在前两个赛季中的任何一个赛季超过6场或更多的NHL比赛；如在本赛季的12月15日之前年龄超过26岁的运动员，不可以视为新秀。

四大职业体育联盟无一例外地设定了“工资帽”，无论是NFL的“硬工资帽”还是其他联盟的“软工资帽”，其限薪政策执行得非常严格。但总的来看，“硬工资帽”比起用“奢侈税”政策来限制工资成本的“软工资帽”来讲要奏效得多，1990年以来，实行“硬工资帽”的橄榄球联盟的劳动力成本的年增长率为9%，而其他联盟的劳动力成本每年则要上涨12%~16%。

2)依据选秀制度吸纳新星，平衡各俱乐部实力。

NFL球队在每年4月为获得新的球员进行选秀，称作NFL年度球员选秀会议。球队根据上个赛季的成绩逆序排位，成绩最差的拥有第1顺位，成绩第2差的拥有第2顺位，依次类推。上届超级碗冠军得到的是第32顺位。选秀分为7轮进行。球队在预限定的时间内必须做出选择，否则，排在后面的球队可以提前选择。被选中的球员只能与选择他们的球队协商合约，选秀队伍可以在一年内签下合约。否则，球员会重新加入选秀。

MLB美国职棒每年在6月份的第1个星期二举行选秀，官方的正式名称为“第1年球员选秀”。选秀共进行50轮，从2005年开始，选秀顺位完全依照球队胜率来决定(以往必须要国联和美联球队穿插)，由胜率最低的球队开始选起，依序直到胜率最高的球队。选秀会有两天时间可以进行，球队有15天的时间可以单独跟球员签约，如果球队没能在15天内签下该球员，球员即取得任意球员资格。如果高中球员选择进入4年制大学，则球队在球员到校上课前都还保有签约权利。如果球员选择进入2年制大学，则球员在隔年选秀权的前一周，球队都可以签约。目前选秀尚不是世界选秀，仅具有美国、加拿大以及波多黎各和其他美国属地居民资格的球员需要通过这项选秀。对于台湾、日本、韩国以及中美洲等其它各地的球员，各队可以自由签约。

NHL的选秀顺序是由选秀签决定的，根据常规赛和季后赛的结果，按照逆序排位，可以先抽取选秀签，然后按照选秀签上的排序，开始选秀。这样避免有些球队故意打假球，拿到好的选秀权。根据常规赛的结果

果,14支球队中不能进入季后赛的球队可以抽取选秀签,决定每一轮的最初选秀权。根据常规赛的排位,排名第30的球队有25%的机会可以拿到好的选秀签。对于排位第17的球队只有0.5%的机会。只有排位26~30的球队可以有权拿到第一轮选秀权,因此,排位第30的球队有48.2%的机会拿到首轮选秀权。剩余的选秀根据季后赛的排位,本年度新的冠军排位第30,最后选。

由上述北美体育联盟的“选秀”规则可见,各联盟都遵循“由弱及强”的选秀顺序,我们熟悉的NBA选秀亦是如此,这样就从客观上将优先权让渡给了弱队,即现有的制度是战绩最差的球队获得状元签的几率最大。这样的规则固然对平衡各俱乐部的实力起到了重要作用,使得比赛更加精彩,结果更具悬念,整个比赛过程更加具有观赏性,但“优先选秀权”这把双刃剑同时也会诱使个别球队放弃“公平竞争”的价值观,为得到某种潜在的利益,不惜打假球、故意输球。目前,上述现象已经在四大职业联赛中愈演愈烈,很多有识之士已经在呼吁改变现有选秀制度。

1.4 协调各方利益,确保联盟良性运转

如前所述,北美四大体育联盟是纯粹的私人俱乐部联盟,美国和加拿大政府不参与职业体育联盟的经营和管理,只负责政策法规等间接监督和检查。其运行机制的形成,与其处于相对完善的市场经济体制有密切的关系,并在一定程度上反映了市场经济条件下职业体育俱乐部运行的规律性^[3]。职业体育俱乐部和职业体育联盟是利益整体,职业体育俱乐部之间的利润平均分配,联盟领导俱乐部和进行联赛的管理,各个俱乐部有自主权。运动员工会代表代替运动员的利益与联盟签订的集体议价协议确保联盟的正常运转,同时也是解决运动员与球队及联盟之间的重要法规。联盟制定相关政策有利于联盟的良性发展,“伯得条款”等的制定为解决劳资关系提供了基本的依据。工资帽的出台是联盟体制完善的一个重要表现^[4]。工资帽既可以平衡球队实力,又可以降低运作成本,同时避免了球队之间因财政问题而造成实力悬殊,并导致比赛无观赏性,联赛无法运转等问题的出现。

以NFL为例,由于是私人投资,按照公司模式运作,NFL的32个俱乐部,在大部分时间要在一起作出经济决策。这种竞争中的合作,不仅提供了良好的企业模式,也提供了和谐的社会模式。平均分配利润的制度框架,使NFL每个俱乐部的经营风险小得多,俱乐部的老板一起分享70%的利润。美国的其他联盟则容许一些富裕地区的俱乐部占领本地的市场份额。这样,在纽约这种繁荣地区的球队就比其他球队要富裕

得多^[5]。但是NFL平均分配,各队差别就不那么大了。这样NFL各队实力比其他联盟平均得多,所以,任何队在任何比赛日都可能赢球。由于实力接近,场面更有戏剧性,NFL的收视率很高,电视转播费,一年收入37亿美元,超过其年度总收入的一半。

总之,联盟体制的日趋完善有效地协调了观众、球员、职业运动队、联盟、媒体、赞助商和政府之间的利益关系,确保了联盟的良性运转。同时,完善的市场法规给予了这种体制以有效运行的保障^[6]。

2 对我国职业体育发展的启示

目前,国内体育理论界特别是职业体育理论界“照搬北美模式”的呼声越来越大,很多学者批评CBA等职业联赛,虽然称为职业篮球联盟,但事实上计划经济的影子并没有彻底消失。殊不知,在整个经济体制尚未完全转轨为“典型的市场经济体制”条件下,所谓“职业化”只能是流于形式;CBA和NBA尽管一字之差,但内部结构完全不同。NBA联盟属于私有制,在市场内进行商业化运作,在经济上不依赖政府的经济支持,在政治上是独立的企业化管理,具有很强的独立性;CBA且不说联盟高管要经过准政府机构“篮协”的考察,也不说在经济上有多少国有资产的成分,就单单在电视转播和球员的培养问题上,实际上都在接受政府的补贴,政治、经济上的“非独立性”显而易见。鉴于此,目前切实可行的策略是对北美四大体育联盟的成功管理体制进行“本土化改造”而非照搬照抄。

1)我国的职业体育在目前产权结构体系不变的情况下,从组织机构上来看,目前以及未来都不会也不应该照搬北美模式,而应该创建有中国特色的组织机构。我国的职业体育俱乐部的显著特征就是国有企业的参与。以2004年首届中超联赛为例,参赛12支球队中有7家是国资控股的俱乐部,他们是上海申花(文广传媒)、上海国际(中远集团)、山东鲁能(鲁能电力)、天津泰达(泰达开发区)、北京国安(中信集团)、青岛颐中(颐中集团)、辽宁(辽宁省体育局)。这些国有企事业单位又集中在烟草、能源、金融等重要经济领域。通俗地讲,是国家在花钱培育体育产业,培育职业体育市场。因此,各俱乐部并非真正自负盈亏的经济实体,建立有效的财产约束机制以及统一的营销计划和沟通协作的任务并不迫切。从某种意义上讲,我国职业体育联赛目前的主要任务是培育体育市场、活跃体育市场,兼有营造和谐氛围的政治任务。在这种背景下,照搬北美模式无异于将国有资产变现为私有财产可能造成国有资产流失等问题。目前,对于国企控股的俱

乐部，我国应该强化政府管理，防止某些人借改革联赛体制之名，行中饱私囊之实；对于民企控股的俱乐部，应该给予足够的政策空间，发展其品牌，逐步培育其成为未来联赛的主流。

2)利润共享是北美四大职业体育联盟在财务管理上的显著特色^[7]。这一特色不但使得联盟内部各俱乐部之间达到利润的相对平衡，而且使水平较差的俱乐部通过“陪演”的方式获取了生存空间。我国的职业联赛也可以仿效北美模式，在各俱乐部签订“同盟”协议的基础上有规律地组织各类联赛，在上述国有资产、民营企业等混合经济参与俱乐部经营的情况下，建立职业体育俱乐部准联盟。在门票销售问题上，尽量将其交给专业化公司销售；在电视转播问题上，在表演水平不高的初期可以考虑向地方电视台收费，向中央电视台付费的方式。以后随着表演水平的逐步提高，再采取收费转播、打包议价、出售长期电视转播权等方式，逐步打造财务管理上的中国特色。

3)目前我国职业联赛的运动员主体，大多为“举国体制”下培养出来的一、二、三线运动员。他们当中的很多人小就已经领取国家的工资和补贴了，完全靠自身努力、自请教练、自付费用而走上职业体育联赛市场的可谓凤毛麟角。在举国体制下，妄谈“集体议价”、“运动员工会”等西方职业体育名词都是不现实的，也违背了“谁投资谁受益”的基本经济原理。目前，这些由国家投资而产生的运动天才对于培育我国职业体育市场有义不容辞的“天然义务”，这符合契约论的精神实质。同时，对于那些确实经过自身努力，自费练成或半自费赴国外深造而练成回国的运动员，俱乐部应该与其签订符合双方利益的契约，为我国职业体育储备后备力量。

4)从北美四大职业体育联盟体制的经验来看，将北美四大职业体育联盟的“工资帽”制度进行“本土化改造”很有必要。改造的基础是区别对待原则，在

目前特定的时期内，对自费练成的高水平运动员采用“软工资帽”和“奢侈税”调节的双重手段；完全由国家出资培养的运动员，进行“硬工资帽”限制。随着我国职业体育真正“职业化”进程的加快，随着“举国体制”逐渐淡出职业体育市场，在适当的时机可以全部采取“硬工资帽”策略。因为事实上，目前我国参加职业联赛的运动员工资水平相对于我国体育产业的发展速度而言，已经非常超前。

北美四大职业体育联盟是在不同的文化氛围中崛起的，为了吸引观众，他们常常相互借鉴，取长补短。现阶段中国职业体育的发展，可以借鉴但不能照搬照抄北美职业体育的成功经验。

参考文献：

- [1] Barzel Yoram. Economic analysis of property rights [M]. New York: Cambridge University Press, 1997.
- [2] Harold D. Ownership, Control, and the Firm[M]. Blackwell Publishers, 1988.
- [3] 张林,李明. 国外职业体育俱乐部运行机制的特点[J]. 上海体育学院学报, 2001, 25(1): 1-5.
- [4] Scott R R, Kenneth L S. The business of sports[M]. London: Jones and Bartlett Publishers, 2004.
- [5] 凌平,何正兵. 美国职业体育管理体制初探[J]. 体育与科学, 2003, 24(1): 5-7.
- [6] Hickok, Ralph. The encyclopedia of North American sports history [M]. New York: Checkmark Books, 2002.
- [7] Chantelat, Pascal. An Overview of Some Recent Perspectives on the Socio-Economics of Sport[J]. International Review for the Sociology of Sport, 1999, 34(1): 59-68.

[编辑：谭广鑫]