

NBA 联盟社会责任的核心内容、治理经验及启示

杨献南, 张少杰

(北京师范大学 体育与运动学院, 北京 100875)

摘要: 采用文献资料、逻辑分析等研究方法, 对 NBA 联盟社会责任发展的现实背景、核心内容及治理经验进行梳理与归纳, 并提出对 CBA 联盟社会责任治理的有益启示。研究认为: 社会责任治理理念的持续嵌入、NBA 联盟的形象危机是 NBA 联盟社会责任发展的现实背景; NBA 联盟围绕内部组织治理、人权维护、劳资协调、环境保护、公平运营、消费者权益保护、社区治理等 7 个维度履行社会责任, 并在履责实践中逐步形成了体系完善、协同配合的社会责任管理机构, 目标一致、层次分明的社会责任治理制度, 及信息披露全面、反馈形式多样的社会责任监督机制。启示: 政府层面上, 完善法律制度, 加强社会责任规范引导; 营造社会责任参与氛围, 建立社会责任奖惩机制。协会层面上, 建立社会责任管理体系。联盟层面上, 健全社会责任管理机构, 完善社会责任管理制度, 拓展社会责任信息披露渠道。社会层面上, 加强媒体宣传力度, 促进社会公众维权意识和行动, 强化联盟履责的社会监督。

关键词: 体育治理; 职业体育; 社会责任; NBA 联盟; CBA 联盟

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2022)01-0061-08

Core content, governance experience and enlightenment of social responsibility for the NBA league

YANG Xiannan, ZHANG Shaojie

(School of Physical Education and Sports, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract: By using the methods of literature and logical analysis, this paper combs and summarizes the realistic background, core content and governance experience of social responsibility development for the NBA league, and puts forward the beneficial enlightenment to the social responsibility governance for CBA league in China. The research shows that the continuous embedding of the concept of social responsibility governance and the image crisis of the NBA league are the realistic background of social responsibility development for the NBA league; the NBA league mainly performs its social responsibilities in seven dimensions: internal organizational governance, human rights protection, labor and capital coordination, environmental protection, fair operation, consumers' rights protection and community governance. In the practice of performing its responsibilities, it has gradually formed a social responsibility management mechanism with perfect system, coordinated cooperation, consistent objectives and clear levels of social responsibility governance system and comprehensive information disclosure feedback various forms of social responsibility supervision mechanism. The enlightenment maybe for China as follows: at the government level, improving the legal system and strengthen the normative guidance of social responsibility, and creating a social responsibility participation atmosphere and establish a social responsibility reward and punishment mechanism; at the association level, establishing a social responsibility management system; at the alliance level, improving the social responsibility management organization, and the social responsibility system guarantee,

收稿日期: 2021-09-07

基金项目: 国家社会科学基金青年项目“关系契约视域下新时代中国职业体育俱乐部的社会责任研究”(19CTY002)。

作者简介: 杨献南(1988-), 男, 副教授, 博士, 硕士生导师, 研究方向: 职业体育理论与实践、体育教育教学理论与实践。

E-mail: yangxiannan@bnu.edu.cn

expanding channels for disclosure of social responsibility information; at the social level, strengthening media publicity, promoting public awareness and action to protect rights, and intensifying the social supervision of the alliance's performance of responsibilities.

Keywords: sports governance; professional sports; social responsibility; NBA league; CBA league

体育企业社会责任治理是我国体育治理的重要组成部分,更是实现体育强国建设目标的内在要求。职业体育联盟作为集发展竞技体育、大众体育、体育产业等功能于一身的商业载体^[1],也是参与社会责任治理的重要主体。NBA 联盟作为全球职业化程度最高、影响力最广泛的职业联盟之一,将参与社会责任治理作为其营销和公共关系战略发展的一部分^[2],取得了良好的治理成效,具有重要的研究价值。基于此,本研究对 NBA 联盟社会责任发展的现实背景、核心内容及其治理经验进行梳理与归纳,并提出对 CBA 联盟社会责任治理的有益启示,以期推动 CBA 联盟社会责任治理体系与治理能力现代化,进而促进我国职业体育高质量发展。

1 NBA 联盟社会责任发展的现实背景

1.1 社会责任理念在美国企业发展中的持续嵌入

1924 年英国学者 Oliver 在美国进行企业考察时首次提出企业社会责任这一概念,认为企业应具有满足企业内外人群需要的责任,道德因素也应包括在内。虽然这一观点在当时并未形成理论框架,但引发了学者们对企业社会责任概念的有益探讨。1953 年美国学者 Howard 在其撰写的《商人的社会责任》一书中正式提出:“企业除赚取利润之外,还应承担社会责任。”由于其论述出发点是在欧美社会具有深厚基础的基督教伦理,因此该观点得到了很多学者的认同。1991 年 Archie 提出了著名的企业社会责任金字塔模型,认为企业的社会责任是一个包含经济责任、法律责任、伦理道德责任的整体。该观点的提出,一方面消弭了社会中秉承“股东利益至上”群体的反对意见,另一方面拓展了责任内容范围。金字塔模型迎合了当时以民权运动为代表的主流思潮,受到企业社会责任支持者的拥护,环境责任也在当时环保运动的影响下被纳入其中,形成了经济、社会、环境的“三重盈余”企业社会责任理论。然而,传统的社会责任观点总是不可避免地使企业的履责行为具有被动性,难以突出企业在社会责任实践中的主体作用。20 世纪 90 年代,治理的概念诞生于公共管理学领域。一些西方学者认为国家强制力对于社会管理是有限的,许多社会问题的解决需要由一种内涵更加丰富、管理主体更加多元的管理活动来实现^[3]。1995 年全球治理委员会明确提出,

治理是或公或私的个人和机构经营管理相同事务的诸多方式的总和,即是使相互冲突或不同的利益得以调和并且采取联合行动的持续过程,包括有权迫使人们服从的正式机构和规章制度,以及种种非正式的制度安排。随着治理理论的持续发展,企业对社会责任的认识迎来由“履行”向“治理”的转变,企业的主体性与主动性得到进一步强化。

1.2 NBA 联盟的形象危机

基于体育在社会中的重要地位,体育企业往往能够通过著名运动员与俱乐部的“明星效应”取得良好的社会责任治理成效。然而,随着数字媒体的迅猛发展及体育企业社会影响的逐步深入,体育企业的负面事件也在广泛的社会监督前无处遁形。NBA 联盟历史上有两次由球员引发的公众信任危机:第一,20 世纪 80 年代初,球队规模扩张与球员身价提高使得联盟疏于运动员管理,曝出了 NBA 球员打架斗殴、吸毒、犯罪等事件,这一系列负面事件的发生使得 NBA 联盟的公众形象急转直下,严重损害了球迷和消费者群体的支持与信任。第二,21 世纪初 NBA 球员的道德素质问题再次引发关注,起初表现为几次场外逮捕和几次比赛中的暴力冲突。直至 2004 年 11 月 19 日 NBA 发生了最臭名昭著的“奥本山宫殿事件”——几名 NBA 球员在球场和看台上与球迷发生了暴力冲突。事后,5 名 NBA 球员和 7 名球迷受到了犯罪指控,这场比赛在新闻、杂志和娱乐与体育电视网(ESPN)、福克斯体育等网站上被大肆宣传。一时间,NBA 球员在球迷心中的形象遭到严重损坏,联盟声誉也濒临崩溃。此后,NBA 联盟一直试图重建形象,但收效甚微。2005 年在联盟公信力跌至冰点的生死攸关时刻,NBA 联盟发起了 NBA 关怀行动(NBA cares)项目。该项目是 NBA 联盟的全球社会责任计划,其使命是解决美国和世界各地的重要社会问题,责任范围涉及了教育、环保、健康、社区和青年发展等方面。虽然 NBA cares 是 NBA 联盟首次发起的官方社会责任项目,但纵观其发展历程,社会责任治理实践始终有迹可循。

2 NBA 联盟社会责任的核心内容

2.1 内部组织治理

NBA 联盟能在长达 70 年的发展历程中顽强生存、几度化险为夷并取得巨大成功,得益于其高水准的内

部组织治理。第一,专业高效的组织领导结构。根据《NBA宪法和章程》规定,由各俱乐部老板组成的理事会是NBA联盟的最高权力、决策和监督机构。下设多个专业委员会,并基于理事会会员专长进行分配管理^[4]。以NBA总裁为首的高级管理层负责执行决策,履行联盟的经营权^[5]。分工明确、专业高效的最高权力机构在激励和约束高级管理层的同时,接受其民主监督与反馈,为联盟的有效治理奠定了组织结构基础。第二,内外兼顾、勇于创新的组织规章制度。联盟发展初期,由于竞赛规则与制度不完善,比赛观赏性较低,几年后便有球队相继破产或濒临搬迁。此后,NBA联盟进行了一系列大刀阔斧的改革:比赛规则方面,加入进攻24秒限制、设置3分线和扩大3秒区、提高犯规处罚力度,保证比赛的激烈程度和观赏性;赛事制度方面,通过统计比赛数据、颁布着装令等措施,提高观众的比赛参与水平,优化球员和联盟形象。科学的组织治理为NBA联盟带来了赖以生存的经济效益,也塑造了其独特的品牌形象^[6]。

2.2 人权维护

NBA联盟对人权的维护主要集中于女性比赛参与和种族歧视两方面。第一,女性比赛参与问题。20世纪70年代前,美国女性只能以观众身份参与篮球比赛,70—90年代,美国出现了一些女子职业篮球联赛,但由于经费不足、管理较差和社会影响低等原因陆续破产。为维护女性参与职业篮球的权益,NBA联盟于1996年资助成立了全国女子篮球联盟(WNBA)。如今,WNBA的规模已扩大到12支球队,拥有自身完备的规章制度和品牌文化,并发起了WNBA关怀行动(WNBA cares)社会责任项目,为女性参与社会责任治理提供了良好平台。第二,针对联盟内部存在的种族歧视问题,NBA主要通过引入外籍球员、严惩种族歧视行为来实现。在联盟创立伊始,不允许有色人种参赛,但为了保障所有运动员的参赛权益,便开始引入黑人球员,打造由球员“魔术师”约翰逊和“大鸟”伯德主导的“黑白大战”等精彩赛事,至今已发展为多国球员参与的多样性体育联盟^[7]。由于种族歧视带来的巨大负面影响,联盟对此类行为采取了严格惩罚,如前快船队老板唐纳德·斯特林因发表歧视黑人言论而被NBA联盟终身禁赛并罚款250万美元^[8]。

2.3 劳资协调

针对劳资纠纷问题,NBA联盟的解决措施主要是承认球员工会和颁布《劳资协议》。早期NBA联盟对于球员的医疗、养老及薪资保障较低,球员劳动所得总量较少。1964年由NBA球员发起的国家篮球运动员协会(NBPA)正式被联盟承认,NBPA由国家劳工局

认证关系委员会认可并成为所有NBA球员的集体谈判代表,通常以《劳动法》为依据代表球员进行集体谈判,保障球员的就业权利、福利待遇及劳动条件等合法权益。例如,2011年5月NBA球员工会正式向美国劳动仲裁机构提交了诉讼,控告NBA联盟在新的劳资谈判当中采用恐吓和威胁等手段,逼迫球员工会签下对球员们不利的新劳资协议,并最终与联盟谈判,促成了新劳资协议的制定。《劳资协议》是指NBA联盟(主席与30支球队的老板)同球员工会(代表所有球员)之间就球员合同规则、市场交易、收入分配、选秀、工资帽以及其他事项所达成的一份协议。协议决定,在球员薪资制定方面,NBA联盟主要实行工资帽、奢侈税等制度,在维持不同球队竞争力的情况下,保障了大部分球员的利益。在球员合同方面,主要有顶薪、底薪、拉里伯德条款和双向合同等签约形式,满足各类球员和俱乐部的需要。在球员转会与解约方式上,包括球队交易、先签后换、裁员、买断等方式,既保证了员工的工资收入,也为俱乐部人员调整提供了操作空间。

2.4 环境保护

NBA联盟主要以发起NBA环境保护(NBA Green)项目、签署气候协定、资金援助等方式参与环境保护。NBA Green是NBA cares的项目之一,通过该项目NBA联盟与美国绿色体育联盟合作获取经费,并通过相关措施帮助其利益相关者提升环境保护意识,优化联盟内部运营结构,从而减少对环境的不良影响。例如,所有NBA全明星赛事都由100%的可再生能源供电,斯台普斯中心安装了1727块太阳能板和24190平方英尺的太阳能光伏板^[9];10支NBA球队赛场已获得美国绿茵建筑委员会颁发的能源与环境设计先锋(LEED)认证,18支NBA球队球馆都加入了绿色体育联盟以推进环境管理;各球队致力于绿化工作,帮助减少资源浪费,提高NBA球馆的运作效率。2016年4月在美国签署《巴黎气候变化协定》背景下,NBA联盟签署了《体育促进气候行动原则》,将气候治理全面纳入联盟计划、活动、采购、基础设施和通信等业务战略。例如,在基础设施建设方面,全面采用节能照明、节能空调、节能建筑围护结构及替代能源等,以此承担其对环境持续性和应对气候变化领域的基本责任。同时,NBA联盟还与国际资源保护委员会建立合作关系,目标是让联盟减少负面生态影响,帮助全世界球迷了解环境保护。此外,NBA联盟通过捐赠物资等方式对一些国家和地区的环境污染问题进行协助治理。

2.5 公平运营

NBA联盟公平运营实践在其内外部都有体现。首

先,从企业性质上讲,NBA 联盟是一家私营企业,各球队俱乐部之间的关系是契约性的^[10],联盟运营建立在球队之间相互竞争的基础上。由于提供给消费者的产品就是竞赛表演本身,一个经济上形成垄断、球场上没有竞争对手的球队将使比赛悬念与观赏性降低,因此联盟必须确保每一个俱乐部在经济上保持盈利稳定,以便能持续参与竞争。由此,NBA 联盟制定选秀、限薪及转会等制度,通过对上赛季胜率较低球队的针对性扶持与限制高水平球员的聚集性流动,维持各俱乐部球队间的公平运营。其次,从外部运营看,NBA 联盟通过发起各类项目等形式促进世界篮球运动的发展。作为篮球运动开端之地,NBA 联盟拥有一批世界上最好的篮球运动员,以 20 世纪 90 年代的“梦一队”为代表的美国男篮以场均净胜对手 44 分的绝对统治力获得奥运冠军。从公平竞争角度看,NBA 球员在国际赛场上过于强大的竞争力并不利于篮球运动普及与可持续发展。2001 年 NBA 联盟和国际篮联(FIBA)联合筹建一个名为“篮球无国界”的全球项目,旨在团结不同国家的年轻篮球运动员,鼓励他们参与和推广这项运动。来自 30 家 NBA 俱乐部的 300 多名教练、球员担任“篮球无国界”夏令营项目的顾问、教练和导师。此外,NBA 联盟和 FIBA 从非洲、亚洲和拉丁美洲的训练营以及一些联合会选拔 19 岁及以下的顶尖篮球运动员,接受 NBA 教练和球员的培训和指导,并在正式比赛中与同龄人竞争^[11]。国际篮联国际关系和发展经理阿尼特·拉沃德拉马说:“通过与 NBA 的合作,我们将最好的教练员与教学服务提供给年轻有才华的篮球运动员,把非洲篮球带到一个更高水平”。

2.6 消费者权益保护

NBA 联盟主要通过完善赛事营销路径、保护消费者安全履行对消费者的责任。从善因营销的角度讲,NBA 联盟自诞生以来所做的一切积极发展都是为了迎合消费者喜好、激发其消费行为,从而创造经济利润。因此,只有首先满足消费者的娱乐观赏需求,才能体现联盟存在的价值^[12]。赛事的竞争性与观赏性持续提高,能更好地服务与满足消费者需求。NBA 联盟通过打造全明星赛、三分大赛和扣篮大赛等精彩赛事服务球迷,各支球队都打造出具有鲜明特点的球星与比赛风格,为 NBA 赛事品牌刻上了独特的文化烙印^[13],赢得了消费者的广泛认同和信赖。并且,联盟各球队不仅通过使用具有当地特色的队名与营造主场效应强化球迷的主人翁意识,还积极参与当地社区援助以提升消费者的归属感与凝聚力,真正兑现为消费者服务的承诺。NBA 联盟高度重视对消费者人身与信息安全的保护。第一,2004 年“奥本山宫殿事件”后,NBA

联盟通过发起企业社会责任计划和对球员公关培训等方式,提升其在消费者心中的形象,获得消费者信赖。在此背景下,NBA 联盟在加强竞赛表演现场安保工作的同时,建立了消费者保护工作机制,加大对侵害消费者行为的惩罚力度。如 2019 年 3 月 12 日在雷霆对阵爵士的比赛中,雷霆队球员威斯特布鲁克与球迷发生争执,事后被罚款 2.5 万美元。第二,制定消费者隐私保护制度,对消费者信息的收集与使用都严格遵守法律规定等,体现出联盟对消费者信息安全保护的履职尽责。

2.7 社区治理

有关研究表明,将社区需求与组织资源匹配并以此发展战略伙伴关系的发展战略是体育企业参与社区治理的理想形式^[14]。NBA 联盟参与社区治理可概括为,在了解社区需求的基础上,利用自身已有的体育、经济和社会资源与社区建立联系,发展长期伙伴关系。在实现路径上,主要以 NBA cares 计划包含的项目活动与公益实践为主。其中,NBA 健身项目(NBA fit)和 NBA 心理健康项目(NBA Mind healthy)以人性化的核心理念为导向,将心理健康定位为居民健康和卓越的基本要素,倡导公民与消费者关注自身的心理健康问题,并发起对社区儿童数学运算和篮球技术方面的教育参与,教育和服务于各球队俱乐部所在社区。NBA 成立青少年联盟(jr.NBA),以球员为模范普及健康生活方式和锻炼方法,动员教练、球员、家长共同参与以篮球为主的青少年综合培养。NBA 联盟在举办赛事期间,积极参与当地社区篮球场和其他活动设施的改造和修缮,并组织球员与教练员对社区内的诊所、学校进行访问,以演讲、座谈等方式激励年轻人努力奋斗。此外,NBA 联盟内部还设立了社区援助奖,将提名球员在官方网站展示宣传,以激励球员参与社区治理。发展有意义的长期伙伴关系是推动企业社区参与的关键机制^[15]。NBA 联盟的社区治理伴随每个参与者角色间的相互理解和尊重,并建立起友好的跨部门合作关系,进一步提高了其社区治理可持续性。

3 NBA 联盟社会责任的治理经验

3.1 体系完善、协同配合的社会责任管理机构

NBA 联盟内外部的社会责任治理机构设置是其进行治理实践的基础。从外部机构来看,美国企业的社会责任行为主要由国家经济和商业事务局(EB)领导的企业社会责任团队管理。该团队为企业社会责任治理实践提供指导,并向私营部门、劳工团体、非政府组织和其他政府发出治理倡议^[16]。美国国家篮球协会成立了美国篮球基金会,启动了企业社会责任项目,

旨在利用 NBA 联盟在全球的影响力,对社区居民、球员、教练和消费者等利益相关者做出贡献,以此促进社会持续健康发展。美国政府与篮球协会的社会责任管理机构不仅使 NBA 联盟社会责任治理有了外部组织支撑,还对联盟内部的组织机构设置起到重要的示范和指导作用。从内部机构来看,NBA 联盟内部治理机构包括董事会组成的决策层、NBA 总裁和各部门组成的管理层、球队俱乐部和球员组成的执行层。决策层的董事会由 30 位俱乐部老板组成,负责发起社会责任治理的决策、设置社会责任部门、对联盟治理实践进行统筹规划。管理层由 NBA 总裁直接负责,下设 23 个事务部门,除社会责任部门外,其余部门按照功能分为综合管理、竞赛组织、媒体运营和国际发展 4 类。其中社会责任部门是核心治理机构,主要通过运营 NBA 关怀行动、NBA 青少年联盟及新秀球员过渡计划(Rookie Transition Program)等项目实施社会责任治理^[17]。其他部门为协同治理机构:综合管理部门对联盟社会责任治理的人员配置、经费发放及法律行政等事务进行统筹管理;竞赛组织部门负责完善各类比赛产品,提高消费者服务质量,维持联盟影响力;国际发展部门负责 NBA 在全球范围内推广,为全球社会责任计划开展创造条件;媒体运营部门负责社会责任治理的媒体营销,协助进行信息披露与反馈。执行层的每支球队都具有企业法人身份,在联盟统一管理下组织球员独立开展社会责任活动。在 NBA 联盟社会责任治理实践中,各球队老板召开联盟董事会发起社会责任治理决策,NBA 总裁负责管理各部门具体工作,社会责任部门开展相关计划项目,组织各俱乐部和球员参与执行并给予业务指导,其他有关部门协同参与治理,并对社会责任治理过程进行监管,最终将反馈信息提交至社会责任部门。总之,NBA 联盟内部和外部组织机构在运行过程中权责分明、协同配合,为其社会责任治理奠定了坚实的组织保障。

3.2 目标一致、层次分明的社会责任治理制度

NBA 联盟社会责任治理实践的制度约束主要来自外部制度环境和内部制度规定,而国务院与美国篮协的相关规定和要求形成了 NBA 联盟社会责任治理的外部制度环境。美国经济和商业事务局与国家篮球协会基于利益相关者的角度对 NBA 联盟和各俱乐部提出了履行社会责任的要求,并通过作出规定、启动项目、建立基金会等方式对 NBA 联盟社会责任实践进行约束、引导和支持。例如 2021 年 6 月 16 日布林肯部长代表美国政府发布了新的由美国负责的商业行为国家行动计划(RBC),对 NBA 联盟等企业组织履行社会责任具有积极引导和促进作用。部分外部制度约束

内嵌于美国的各类法案当中,如《劳工法》对劳资双方权力、义务以及关系处理都做出了明确要求,以保护利益双方的合法权益;《美国消费者保护法》对欺诈消费者行为与消费者争议问题提供了解决方案;《国家环境政策法》呼吁各类社会组织和企业积极参与环境保护,致力于生态可持续发展。良好的外部制度环境对 NBA 联盟社会责任实践活动形成了有力约束,保证其治理行为的合法性与规范性。

NBA 联盟内部具有完善的社会责任管理制度。首先,NBA 联盟社会责任部门通过发起各类社会责任项目,对联盟、各俱乐部及球员社会责任提出明确要求,给予各俱乐部和球员高度的自治空间。例如,夏洛特黄蜂队通过与赞助商合作成立基金会,以修建图书馆、教授健身知识、成立护理中心、捐赠食品等形式,在教育、健康及军事等方面参与了卡罗莱纳州的建设与治理。其次,部分社会责任治理制度内嵌于 NBA 联盟正式制度中,通过对利益相关者的合法权益保护表现出来。如 NBA 联盟的准入制度,对每支球队所在地严格选取,规定每个州最多不能拥有超过 3 支球队,新球队加入必须得到 NBA 联盟现有股东 3/4 的赞同票才能通过。这种限制一方面使每支球队都能拥有大量球迷和消费者,建立稳固的市场基础,保证俱乐部内部利益相关者的切身利益;另一方面限制每支球队发展的上限,保证各球队的竞争实力平衡和竞赛表演质量,满足广大球迷和消费者群体的观赏需求。此外,NBA 联盟的非正式制度大多通过俱乐部和球员的高标准道德行为来体现。例如,2014 年犹他爵士队为满足身患白血病的 5 岁小球迷的愿望,与他签订了一天合同并给了他上场打球的机会,此举赢得了公众一致好评。类似做法在回馈社会的同时,也进一步提升了联盟形象。诚然,目标一致、层次分明的社会责任治理制度,保证了 NBA 联盟社会责任治理的有效性和持续性。

3.3 信息披露全面、反馈形式多样的社会责任监督机制

社会责任信息的披露和反馈是企业受到利益相关者监督与实现其社会责任价值的重要途径^[18]。NBA 联盟社会责任信息披露主要由管理机构中的通信部和财务部负责。通信部对联盟、俱乐部及球员的社会责任实践活动进行收集汇总和媒体宣传,通过官网推送与媒体报道的方式将联盟社会责任活动向社会公众展示。财务部负责定期公布联盟财务报告,向社会公布联盟财务情况,提高联盟的信息透明度。部分俱乐部也会定期发布企业社会责任年度报告,以便接受社会监督^[19]。NBA 联盟社会责任的信息反馈包括内部反馈和外部反馈。内部反馈主要由其他参与社会责任治理的部门对治理过程进行监督实现。例如人力资源部负

责动员与监督各俱乐部与球员的社会责任活动参与,并根据实际情况进行人员调整;财务部对社会责任部活动做出财务可行性分析,并以此为依据提供财务支持;媒体运营部门对每一位新秀球员进行新闻采访培训,以确保他们能够维持良好的公众形象。对于外部反馈,NBA 联盟通过互联网与第三方机构等渠道收集公众反馈意见。其一,联盟和各俱乐部官网设有消费者联系通道,以便及时接受球迷和公众反馈信息。部分俱乐部还在社区服务前设置球迷投票环节,球迷或社区居民通过填写问卷表达他们对球员参与社会建设的期待。NBA 联盟根据民意调查与社区反馈结果表彰做出卓越贡献的球员,不仅提升了社会公众的参与度与认同感,还对俱乐部、球员积极履行社会责任起到巨大的激励作用。其二,NBA 联盟通过与媒体公司合作获取媒体报道与公众评价。例如 ESPN 将 2004 年 12 月步行者和活塞斗殴后球迷对球员的看法与 2008 年 4 月对球员的看法进行了调查比较,结果显示,球迷认为 NBA 球员在“球迷友好”“职业精神”“专业形象”“积极榜样”“参与社区建设”等方面有明显改善^[20]。该民意调查客观反映了 NBA 联盟社会责任治理的成效,也为完善其社会责任治理体系提供了数据支撑。总之,信息披露全面、反馈形式多样的社会责任监督机制,有力提升了 NBA 联盟社会责任治理成效。

4 对 CBA 联盟社会责任治理的启示

1)在政府层面,完善法律制度,加强社会责任规范引导;营造社会责任参与氛围,建立社会责任奖惩机制。

与美国职业体育治理体系相比,我国职业体育发展受政府的干预程度较高。虽然这在一定程度上规避了管理制度上的冲突,为其发展提供了宏观引导,但却使职业体育联盟发展过程难以摆脱计划经济思维的束缚,间接造成 CBA 联盟参与社会责任治理的动力不足。因此,政府部门可进一步完善《公司法》《合同法》《社会保障法》及《环境保护法》等法律,对 CBA 联盟在组织与运营管理过程中的违法违规行为实施法律制裁,营造风清气正的社会环境。同时,针对职业体育组织社会责任履行问题,颁布引导规范性的政策文件,如《职业体育组织社会责任管理规定》等,为 CBA 联盟等职业体育组织社会责任发展提供方向指引^[21],进而促进 CBA 联盟参与社会责任治理实践。

从 NBA 联盟社会责任治理现实背景来看,社会责任理念的持续嵌入是推动联盟社会责任治理的重要驱动力。我国职业体育发展初期,各类资源较匮乏,体育职业化发展更多依靠政府投入支持与具体指导,职

业体育组织履行社会责任的环境氛围亟需提升。因此,可运用多种舆论形式进行社会宣传、发出倡议,为职业体育企业社会责任履行营造积极的社会氛围,进而增强 CBA 联盟和俱乐部对社会责任治理的观念认同。此外,通过税收改革与网络通报监督等形式建立企业社会责任奖惩机制。具体来讲,制定积极的纳税政策,以企业社会责任履行状况为分类依据,适当调整企业的纳税标准,对社会责任践行较好的企业降低征缴税率,以便在缓解企业经济压力的同时促使其产生积极履行社会责任的内驱力。对于社会责任履行不积极的企业进行定期通报,发布社会责任承担情况,引导社会公众关注与监督。据此,可对 CBA 联盟、中超联盟等体育企业进行针对性的分层和分类,采用不同的企业社会责任治理策略,引导 CBA 联盟等根据自身综合实力和业务专长积极履行社会责任。

2)在协会层面,建立社会责任管理体系。

2017 年 4 月篮球运动管理中心正式将承担业务移交中国篮协,标志着篮协管办分离改革取得重大进展,我国职业篮球发展进入新阶段。目前,中国篮协在 CBA 联盟社会责任发展中起主导作用。借鉴美国篮协的社会责任治理经验,中国篮协可从 4 方面构建社会责任管理体系,以便更好地推动 CBA 联盟和各俱乐部社会责任建设。第一,从战略视角深化对 CBA 联盟履行社会责任的认知,摒弃功利主义思想与股东利益至上的市场逻辑,将履行社会责任视为我国职业篮球战略发展的重要举措,促进多元价值创造的社会责任价值观的形成与传播,为联盟优化社会责任实践奠定认识基础。第二,探索以部门为主导的企业社会责任治理模式,突出中国篮协社会发展部门在 CBA 联盟社会责任实践中的核心管理作用,提高 CBA 联盟社会责任治理效率。第三,制定 CBA 联盟和俱乐部社会责任指导意见或方案,促使联盟将自身管理运营中的权利和责任内嵌于社会结构和关系之中,确保其充分履行对利益相关者的责任。第四,结合我国实际情况尝试建立社会责任评价机制。当前 CBA 联盟社会责任发展尚处于初级阶段,可从健全机构、完善制度、优化信息披露等方面建立 CBA 联盟社会责任评价机制,定期评价 CBA 联盟社会责任履行状况,规范其履责行为,不断提升 CBA 联盟的履责水平。

3)在联盟层面,健全社会责任管理机构,完善社会责任管理制度,拓展社会责任信息披露渠道。

近年来,随着我国政府对联盟管理与经营上的简政放权,CBA 联盟的内部组织机构迅速完善,各俱乐部的商业权益自主化进一步提升,俱乐部的职业化水平也不断提高。然而,从社会责任治理的角度看,治

理机构不健全依然是限制 CBA 联盟社会责任发展的现实因素。因此, CBA 联盟可将社会责任治理融入其发展战略,健全社会责任管理部门,并根据自身实际情况明确社会责任管理部门的权与责。在实际运营管理中,由联盟董事会发起社会责任治理决策,社会责任部门组织 CBA 联盟社会责任实践活动,并对各俱乐部和球员的社会责任实践进行支持、指导与监督。同时引导其他相关部门参与社会责任治理,使其在职能范围内对社会责任活动开展给予策划、经费、宣传等方面的支持与帮助,构建 CBA 联盟内部有效的社会责任协同治理体系。

对 CBA 联盟而言,制定和完善社会责任管理相关制度,切实维护利益相关者的合法利益,是提升其社会责任治理水平的必经之路。具体可从 3 个方面推进:第一,建立社会责任项目管理制度。CBA 联盟社会责任部门可根据我国国情及自身实际情况,制定专门的社会责任活动计划,并对计划的宗旨、内容、实践主体、服务对象等内容进行细化明确,规范、引导、监督俱乐部和球员的社会责任实践活动,为联盟社会责任活动开展提供制度保障。第二,完善联盟赛事运营管理制度。NBA 联盟一流的赛事产品质量和广泛的社会影响力,是促使其社会责任治理水平提升的核心要素,而高质量的赛事产品离不开 NBA 联盟赛事运营制度的保驾护航。由此,CBA 联盟应以服务利益相关者为导向,加快赛事运营制度建设,不断提升赛事产品质量和服务水平。例如,改进完善 CBA 选秀制度,促进各俱乐部球队之间的竞争平衡,增强比赛的竞争性与观赏性等。同时,将社会责任实践切实融入 CBA 联盟赛事产品质量提升的管理运营全过程,扩大联盟的社会影响力,从而提升其社会责任治理成效。第三,建立定期的教育培训制度。通过定期邀请业界和学界专家开展系列主题讲座,加强对俱乐部股东、球员、教练员、管理者等内部利益相关者的教育培训工作,提升他们对社会责任的理解和认识,促使其积极主动地参与社会责任实践。同时引导明星球员等积极承担榜样引领的重要责任,如对新秀球员进行媒体公关培训,提升球员公众形象,向社会传递正能量等。此外,联盟还可对俱乐部和球员履行社会责任的突出事迹进行奖励与宣传,努力营造积极的社会责任实践氛围。

CBA 联盟既要承担国家篮球高水平后备人才的培养任务,又要满足球迷和消费者的竞赛表演观赏需求,内外部利益相关者对于 CBA 联盟社会责任信息披露的期望持续增强。因此,加强 CBA 联盟社会责任信息披露势在必行。对内披露方面,联盟管理层可要求各俱乐部向董事会提供社会责任决策的相关信息,定期

将俱乐部自身的社会责任实践对管理层进行汇报,为联盟进行科学决策提供依据,加强对内部信息披露的监督反馈。对外披露方面,充分利用印刷类、电子类等大众传媒渠道提高联盟社会责任信息披露程度。目前,CBA 联盟主要通过官方媒体与签约媒体两种渠道进行信息转播和报道,但内容多为赛事信息而对社会责任信息的报道与宣传较少,这与 NBA 联盟单独创建网站、多类型媒体转播报道社会责任信息的举措形成鲜明对比。为此,CBA 联盟可通过在官方网站中增设社会责任展示板块以及对各类签约媒体提出社会责任信息宣传报道要求等方式,将联盟社会责任履行情况以报道、转播、推文等多种渠道对外披露,全方位提升 CBA 联盟社会责任信息披露水平。此外,CBA 联盟和俱乐部还可通过发布年度社会责任发展报告、财务报告、邀请第三方机构评估等方式,提高其社会责任信息披露的可信度^[22]。

4)在社会层面,加强媒体宣传力度,推动联盟履行社会责任;促进公众维权意识和行动,强化联盟履责的社会监督。

作为 CBA 联盟的主要利益相关者之一,新闻媒体对其社会责任实践起到重要的宣传与监督作用。因此,应加强媒体宣传力度,充分发挥媒体在 CBA 联盟社会责任发展中的积极作用。第一,CBA 联盟官方媒体与合作媒体应加强对其社会责任实践活动的公共宣传与信息反馈力度。将联盟对各利益相关者的社会责任履行情况进行关注与报道,维护联盟内外各利益相关者的正当权益。新闻媒体还可通过社会调查与评价等形式,将各利益相关者的价值诉求向 CBA 联盟反馈。例如,对联盟、俱乐部及球员参与治理的社区进行居民满意度调查、邀请各媒体公司对球员进行社会责任指数评价等,拓展联盟社会责任建设情况的信息反馈渠道。第二,提高媒体对联盟违反正确价值观与社会道德规范等不负责行为的曝光度。虽然 CBA 联盟社会责任履行水平正逐步提高,但阴阳合同、虚假比赛等商业纠纷仍层出不穷,赛事服务中的人文关怀依旧不足。新闻媒体应加强对违规或违法等不责任行为的报道,充分发挥其在 CBA 联盟社会责任治理中的重要作用,通过警示与监督的方式促进联盟履责水平提升。

随着国家依法治国不断推进,社会公众的法制意识逐步增强,自我保护和维权意识也逐步提升,社会公众的监督成为 CBA 联盟与各俱乐部履行社会责任的重要推力。CBA 联盟社会责任的发展应贯彻以人为本、服务社会的理念,只有以社会公众需求为价值导向,才能实现自身可持续发展,从而促进社会公众维权意识和行动,强化对 CBA 联盟履责的社会监督。第

一, 利用多种途径进行积极宣传, 进一步增加公众对企业社会责任的了解及对自身利益的关注度, 提升其维权意识, 鼓励公众合理利用法律武器对联盟和俱乐部的侵权问题进行维权。第二, 通过官方网站、微信小程序、手机 APP 及微博等多种渠道增加公众的监督反馈形式和途径, 提高公众参与监督联盟社会责任实践的多样性与便捷性。第三, 开设球迷和消费者的参与通道, 鼓励球迷和消费者积极参与联盟与俱乐部的管理运营, 将其对联盟履责的期望融入联盟社会责任管理决策当中, 从而推动 CBA 联盟履责水平持续提升。

参考文献:

- [1] 鲍明晓. 职业体育是体育强国的核心竞争力[J]. 南京体育学院学报(社会科学版), 2011, 25(5): 4-6.
- [2] LACEY R, KENNETT-HENSEL P. How expectations and perceptions of corporate social responsibility impact NBA fan relationships[J]. Sport Marketing Quarterly, 2016, 25(1): 21-33.
- [3] 俞可平. 全球治理引论[J]. 马克思主义与现实, 2002(1): 20-32.
- [4] NBA Official. National basketball association constitution and by-laws[EB/OL]. [2021-08-11]. <https://ak-static.cms.nba.com/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/NBA-Const-itution-By-Laws-September-2019-1>
- [5] 张瑞林, 张新英. NBA 联盟价值管理对我国职业体育发展的启示——基于治理、管理、经营和盈利模式的视角[J]. 天津体育学院学报, 2015, 30(6): 461-466.
- [6] 马蕊, 樊红岩, 柳鸣毅. 美国职业篮球联赛赛事品牌的历史演进[J]. 体育文化导刊, 2016(8): 188-193.
- [7] GRUNDY P, NELSON M, DYRESON M. The emergence of basketball as an American national pastime: From a popular participant sport to a spectacle of nationhood[J]. The International Journal of the History of Sport, 2014, 31(3): 136-152.
- [8] 孙杰. 斯特林就种族歧视言论道歉[EB/OL]. (2014-05-18)[2021-08-05]. <http://shi zheng.xilu.com/20140518/1000150001963617.html>
- [9] GOULDING C, GOLDMAN J, GOULDING T. National basketball association (NBA) and energy tax savings[J]. Corporate Business Taxation Monthly, 2009, 11(1): 11-34.
- [10] DAVIS B L. "Put me in coach!" recognizing NBA players' need for legal protection as stakeholders in the league and increased participation in governance[J]. Journal of Corporation Law, 2018, 43(4): 939-964.
- [11] ZILLGITT J. NBA helping basketball grow in Africa with grassroots efforts [EB/OL]. (2015-08-03)[2021-08-11]. <http://www.usatoday.com/story/sports/nba/2015/07/30/basketball-without-borders-africa-luol-deng-masai-ujiri-chris-paul-exhibition-game/30903465/>
- [12] 钟秉枢, 梁林, 于立贤, 等. 职业体育——理论与实证[M]. 北京: 北京体育大学出版社, 2006: 88-89.
- [13] 薛岚. NBA 主场文化探析[J]. 体育科学, 2005, 25(4): 20-24.
- [14] BABIAK K, RICHARD W. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors[J]. Journal of Sport Management, 2009, 23(6): 717-742.
- [15] HEINZE K L, SODERSTROM S, ZDROIK J. Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the Detroit Lions[J]. Journal of Sport Management, 2014, 28(6): 672-686.
- [16] DOH J P, GUAY T R. Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective[J]. Journal of Management Studies, 2006, 43(1): 47-73.
- [17] NBA. NBA career opportunities[EB/OL]. [2021-08-05]. <https://careers.nba.com/departments>
- [18] 黄珺, 薛芳芳. 新媒体下 CSR 信息披露对利益相关者关系影响研究[J]. 财会通讯, 2020(9): 84-88.
- [19] NBA. Charlotte hornets foundation[EB/OL]. [2021-08-05]. <https://www.nba.com/homets/community/home>
- [20] MCGOWAN R, JOHN S, MAHON J. Corporate social responsibility in professional sports: An analysis of the NBA, NFL, and MLB[J]. Academy of Business Disciplines Journal, 2009, 1(1): 45-82.
- [21] 杨献南. 我国职业体育俱乐部社会责任研究: 演进·问题·路径[J]. 山东体育学院学报, 2020, 36(6): 8-15.
- [22] 肖红军, 郑若娟, 李伟阳. 责任价值论[M]. 北京: 经济管理出版社, 2016: 193-194.