

基于多维度分析北美职业体育对我国职业体育的借鉴价值

许道鹏, 宁一哲

上海体育大学经济管理学院, 上海

收稿日期: 2023年11月18日; 录用日期: 2023年12月21日; 发布日期: 2023年12月28日

摘要

美国四大职业体育联盟是当今最为成功的职业体育组织, 取得了较好的经济和社会效益。垄断性联盟的出现是取得稳定利润的基础, 联盟的组织模式得到创新, 对世界其它区域或国家的职业体育联盟的组织管理方式起到示范效应。所以本文运用文献资料法和数理统计分析北美职业体育如何利用竞赛产品质量和结果不确定性均衡职业体育的发展, 为我国职业体育联盟发展提供实质性建议。

关键词

北美职业体育, 均衡机制, 管理制度

Multidimensional Analysis Based on the Value of North American Professional Sports to China's Professional Sports

Daopeng Xu, Yizhe Ning

Shanghai Sports University College of Economics and Management, Shanghai

Received: Nov. 18th, 2023; accepted: Dec. 21st, 2023; published: Dec. 28th, 2023

Abstract

The four major professional sports leagues in the United States are the most successful professional sports organizations today, achieving better economic and social benefits. The emergence of monopolistic alliances is the basis for achieving stable profits, and the organizational model of the alliances has been innovated, which has a demonstration effect on the organizational and management style of professional sports leagues in other regions or countries in the world. So this

paper uses the literature to send and mathematical statistics to analyze how the North American professional sports use the competition product quality and result uncertainty to balance the development of professional sports, to provide substantial suggestions for the development of professional sports leagues in China.

Keywords

Professional Sports in North America, Equalization Mechanisms, Regulatory Systems

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

19 世纪后半叶, 工业化、城市化和投资的融合催生了一种新的组织形式, 即职业体育联盟[1]。工业革命促使工厂有效运作, 刺激了城市人口的增长, 提高了居民生活水平, 延长了休闲时间, 也催生了体育需求商业化。与北美职业体育联盟相比, 我国的职业体育起步晚, 改革难度大。虽然 1992 年红山口会议成为我国开启职业体育联盟的第一步, 但关于国内职业联赛竞赛产品、竞争平衡性问题经过 30 年的发展依旧没有得到解决。特别是目前, 我国职业体育联赛的发展面临着国际职业体育赛事的激烈竞争和自身发展模式的选择, 认识和把握赛事结果的不确定性和竞争平衡问题就显得特别重要。所以, 本研究在分析北美职业体育联盟竞赛产品、不确定性、竞争平衡内涵的基础上, 对我国职业体育联盟提出相关制度上的改革建议。

2. 研究方法

通过在知网搜索“职业联赛”、“竞争平衡”和“竞赛产品”等关键词, 根据研究需要, 参考相关文献, 为本研究提供理论依据。在联赛官网选取中超联赛、CBA 和北美职业体育四大联赛相关数据, 以 2010~2021 年共 12 个赛季的比赛结果作为研究对象, 利用 EXCEL 对所搜集到的数据进行处理计算, 使用 HHI 冠军集中度反应职业联盟在一段时期内的竞争平衡状况相关的竞争平衡指数, 通过表格及图形表现各国职业联赛的竞争平衡状况, 反映自身的竞争平衡发展趋势。

3. 北美职业体育发展现状

3.1. 北美职业体育的起源

世界上第一个职业体育联盟是 1871 年在美国成立的棒球联盟国家协会, 这是一个以城市为基地、以文化为载体、以政治关系为纽带的三支球队[2]。但该时期联盟结构分散, 球队自行安排比赛, 成员和质量不稳定。为此国家联盟通过集中管理克服了包括比赛的集中安排、联盟冠军制度, 球员权利和联盟成员资格的问题。除棒球外, 职业体育联盟还成立了另外八个运动项目: 冰球、滚球、曲棍球、足球、足球、篮球、垒球和排球。但随着时间的推移, 职业体育联盟的发展呈现出巨大的动荡, 出现了一系列的破产和合并, 并最终形成美国和加拿大最著名的四个职业团体运动联盟——国家足球联盟(NFL)、国家篮球协会(NBA)、国家曲棍球联盟(NHL)和美国职业棒球大联盟(MLB)。

3.2. 北美职业体育的竞赛产品

根据竞赛产品分类标准可分为运动员产品、观赛产品和相关产品。运动员产品包含激烈的竞赛、体

育器材、球服、基础设施、俱乐部；观赛产品的主体是参与；相关产品是除了运动员产品和观赛产品的其他产品，包含了体育博彩和啤酒的售卖[3]。

赛事作为职业体育联盟的核心产品，其水平高低不仅会影响观众的观赏兴趣，还会影响俱乐部的收入。从某种程度上说，正是由于比赛场上结果的不可预测或者说体育比赛结果的这种偶然性更具有吸引力，才能够吸引越来越多的观众，最终使得职业体育联盟及其会员俱乐部赢得更好的市场。

在北美职业体育联盟中所有的比赛都具有市场效益、社会效益和经济效益，三者协调发展，共同构成了北美职业体育联盟的综合效益。以 NBA 为例，如果没有观众的到场，运动员表现不会突出，便会失去媒体的曝光，职业篮球的市场运作和经济效益便无从说起。球场上所有的顽强拼搏，技术表现需要观众的弘扬和社会传播，文化传承也以观众为载体，因此竞赛本身质量的高低直接影响运动联盟的发展。

根据 ESPN 官方数据显示(表 1)，在 2010~2021 年的 12 个赛季中，各联赛的观众人数，上座率稳定，但在 2018 年之后出现了明显的下滑。在 2020 年的美职棒联赛中，官方禁止线下观众入场，取而代之的是纸板粉丝，观众可以花 49~129 美元定制印有自己照片的纸板人放在赛场，并在赛季结束后带回家留念。由于联盟鼓励观众接种疫苗，2021 年总上座数回暖为 45,277,450 人次。

Table 1. Total attendance in the league

表 1. 联赛上座总人次

联赛名称	MLB	NBA	NFL	NHL
2010	73,061,123	21,094,015	34,014,344	20,928,036
2011	73,451,522	21,302,573	34,248,778	21,470,155
2012	74,859,268	17,100,861	34,357,146	12,758,849
2013	74,026,895	21,320,299	34,609,046	21,632,489
2014	73,739,622	21,411,543	34,879,112	21,528,192
2015	73,760,032	21,922,668	34,852,979	21,618,808
2016	73,159,068	21,973,136	34,072,481	21,525,777
2017	72,670,423	21,997,875	53,411,518	22,174,263
2018	69,649,736	21,931,278	34,193,141	22,186,851
2019	68,494,845	21,933,429	33,873,432	18,805,362
2020	-	17,235,500	2,362,132	83,774
2021	45,277,450	671,361	18,185,100	3,049,728

3.3. 北美职业体育的竞赛不确定性

赛事结果的不确定性就是俱乐部间体育竞争结果的不可预测性，赛事结果的不可预测就会产生悬念，体育竞争就会激烈、精彩，就会吸引更多的观众观看。职业体育赛事的不确定性，指的是各俱乐部在赛事中所面对对手实力、运动员表现、技战术运用、集体行动配合等的不确定性[4]。

赛事结果的不确定性是职业体育竞技发展的常态和显著特征，主要有以下三种形式：1) 俱乐部运动竞技水平的发挥存在不确定性，这种不确定通常是竞技技术和能力方面的不确定。2) 赛事结果存在的人为因素不确定。这种通常是指制度层面的不确定。3) 在一个赛季的结果也不可确知。

NBA 作为经营较为成功的案例，离不开人为操纵结果的不确定性。首先，NBA 作为一个运动的卡

特尔, 以垄断形式控制了市场, 并在商品定价, 生产销售握有绝对话语权。其次, 选秀制度为避免各队技术水平太差, 让排名靠后的俱乐部先选, 保证了实力最弱的球队能够得到水平最高的新秀, 优秀的运动员个人在球队摸爬滚打也会脱胎换骨。此外, NBA 设有工资帽和奢侈税。联盟根据上赛季的 BRI 为基础进行利益分配, 将总收入的 48% 平均分配给 30 支队伍, 形成各俱乐部的球队工资上限。同时, 奢侈税的底线为 BRI 的 55%, 防止了俱乐部通过高薪进行球员的垄断, 使联盟、俱乐部、球员成为一个利益整体, 保证了联盟的正常发展。

3.4. 北美职业体育的竞赛的平衡性

职业体育的竞赛平衡指的是各俱乐部在竞技水平的接近状态, 是一种相对的平衡, 包含比赛的结果和过程[5]。竞赛的平衡有利于增强各球队之间的激烈竞争性, 保证比赛结果的不确定性, 激发观众的观赏兴趣和参与性, 提高俱乐部和联赛的品牌形象, 确保职业联赛的稳定和可持续发展, 进而最大限度的发挥联赛的商业价值。

从历史数据来看, NFL 是竞争平衡最好的联盟, NBA 则是最不平衡的联盟。收入分享在联盟获得最大利益的同时明显提高了联盟的竞争平衡[6]。NFL 和 NHL 在引入自由球员制度后竞争平衡方面有所改善, 但 NBA 在引入该制度后其竞争平衡反而恶化。俱乐部的性质、人才培养体系的不完善及外援的选拔和使用是影响竞争平衡的主要因素[7]。

本文根据 ESPN 官方数据(表 2), 运用 HHI 指数测量职业联盟在一段时期内的平衡情况, 即各球队获得总冠军次数的平方之和除以年数的平方。根据以往研究 HHI 值在 0~1 之间, 越接近 1 表示市场垄断程度越高; HHI 值越接近于 0 表示市场竞争程度越高, HHI = 0 表示完全竞争平衡。

Table 2. List of winning teams

表 2. 获胜队伍一览

联赛名称	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
中超	山东鲁能泰山	广州恒大	广州恒大	广州恒大	广州恒大	广州恒大	广州恒大淘宝	广州恒大淘宝	上海海港集团	广州恒大淘宝	江苏苏宁	山东泰山
CBA	广东宏远	广东宏远	北京金隅	广东宏远	北京金隅	北京首钢	四川金强	新疆广汇	辽宁衡润	广东宏远	广东宏远	广东宏远
NFL	新奥尔良圣徒	绿湾包装工	纽约巨人	巴尔的摩乌鸦	西雅图海鹰	新英格兰爱国者	丹佛野马	新英格兰爱国者	费城老鹰	新英格兰爱国者	堪萨斯城酋长	坦帕湾海盗
NBA	洛杉矶湖人队	达拉斯独行侠队	迈阿密热火队	迈阿密热火队	圣安东尼奥马刺队	金州勇士队	克里夫兰骑士队	金州勇士队	金州勇士队	多伦多猛龙队	洛杉矶湖人队	密尔沃基雄鹿队
MLB	旧金山巨人	圣路易红雀	旧金山巨人	波士顿红袜	旧金山巨人	堪萨斯市皇家	芝加哥小熊	休士顿太空人	波士顿红袜	华盛顿国民	洛杉矶道奇	亚特兰大勇士
NHL	芝加哥黑鹰	波士顿棕熊	洛杉矶国王	芝加哥黑鹰	洛杉矶国王	芝加哥黑鹰	匹兹堡企鹅	匹兹堡企鹅	华盛顿首都	圣路易蓝斯	坦帕湾雷霆	坦帕湾雷霆

以 NFL 为例, 在 12 个赛季中共有 10 支球队获得过冠军, 其中新英格兰爱国者获得过三次冠军, 新奥尔良圣徒、绿湾包装工、纽约巨人等其余队伍各获得过一次冠军。其次对比 NBA 和 CBA 不难发现, 在统计的数据中共有 6 支球队获得过冠军, 其中广东宏远获得过 6 次冠军。反观 NBA 共有 8 支球队夺冠,

金州勇士队夺冠最多, 洛杉矶湖人队和迈阿密热火队都获得过两次冠军。根据 HHI 指数计算公式可得(表 3), 中超 HHI 指数是 0.486 是竞争平衡性最差的联赛, NFL 的 HHI 指数是 0.125 是平衡性最好的联赛。

Table 3. HHI index of each league
表 3. 各联赛 HHI 指数

联赛名称	HHI 指数
中超	0.486111111
CBA	0.305555556
NHL	0.166666667
NBA	0.152777778
MLB	0.138888889
NFL	0.125

3.5. 北美职业体育的联盟治理结构

北美职业体育联盟由规定数量的俱乐部组成, 即特许经营权, 每支球队都有自己的“领土”。联盟各部门之间基于一定的技术和经济关联, 依据特定的逻辑关系和时空布局形成产业业态。产业链中大量存在着上下游关系和相互价值的交换, 上游环节向下游环节输送产品或服务, 下游环节向上游环节反馈信息。在产业链当中反垄断豁免、劳资关系和转播特权是联盟最主要的获利方式。

3.5.1. 反垄断豁免

美国的职业体育联盟的反垄断豁免始于棒球联盟, 之后四大职业体育联盟相继得到了反垄断豁免, 得到了政府的支持[8]。1922 年, 美国高级法院对 Baltimore 棒球俱乐部、全国职业棒球联盟的俱乐部作了豁免规定, 在决定中法院认为棒球实际上属于本地区, 并且不包含有形的商品, 不受州之间的商业贸易法的约束。这个规则让职业棒球大联盟有权去阻止竞争性联盟的出现。这个豁免权对球队老板经营所在城市有非常大的影响, 增加了俱乐部老板与城市政府谈判的砝码。如果球队所在的城市没有修建体育馆, 老板会胁迫当地政府建设场馆或选择离开这个城市, 政府不得阻挠。

联盟管理模式采用封闭式的无升降级制度的内部竞争, 对于新进的俱乐部的准入许可有严格限制, 需要其缴纳高额的准入费。同时联盟各种定价行为是为了实现联盟收益的最大化。通过运动员选秀制、运动员工资帽、俱乐部薪金上限等策略安排, 降低俱乐部的经营成本, 再经由整体经营国家电视转播权、无形资产、收益分享等策略安排, 以实现联盟收益的最大化。

3.5.2. 劳资关系

北美职业体育劳资关系的规则与一般的商业活动规则正好相反, 选秀和转会制度、工资帽都与一般的企业的管理方式存在不同, 以此保持联盟稳固财政收入和竞争性合作的长期稳定。1) 在集体谈判方面, 联盟必须与球员工会谈判, 以满足合同对所有球队的一致性。在职业体育中 NLRA 为员工提供了组织工会的权利, 建立包含最低薪水、利益和工作条件的最基本的球员合同, 并通过工会代表的集体谈判举行罢工或实现其它目的。2) 在转会方面, 作为球员的权利, 与一个队合同期满之后可以自由转会到其它球队。但是美国的职业俱乐部仍然对球员转会有很大的约束, 是一种受限制的自由转会。比如: 球员转会或交易是在联盟规定的一个特定时间。随着球员薪水的持续增加, 职业队的老板将面对比赛支出费用的增加, 为避免球员罢工或老板的停工, 在集体谈判时候, 劳资双方薪水分歧会有联盟相关人员进行处理

协调。3) 在薪资封顶方面, 薪水封顶制度是通过劳资双方集体谈判建立的联盟球队薪水支出的限制, 如果实行硬性的薪水封顶制度, 任何球队不能超越它; 如果实行软性的薪水封顶制度, 超过俱乐部必须向联盟缴纳高额的奢侈税。以 NFL 和 NBA 为例, NFL 实行硬工资帽制度是为了保证各队实力平衡, 球队管理层只能想尽办法招揽有实力而且便宜的球员, 此举有效防止球队在独有赛制中一家独大。直至 2021 年 32 支橄榄球队只有 4 支没有进入过超级碗, 因此硬工资帽对 NFL 的竞争平衡性产生了极大的帮助。而 NBA 采取第三方托管工资或缴纳奢侈税, 球队工资可以超过上限。为避免深受当地欢迎的、有能力的资深球员不能留在本梯队, 所以设置了软工资帽防止超过支出上线。

3.5.3. 转播媒体

职业体育联盟的很大一部分收入来自电视转播, 全国性的电视转播合同收入是联盟收入分享的主要对象, 这部分收入在联盟之间是平均分配的。电视促进了职业体育的发展, 超越了竞技的范畴转变成休闲娱乐王国。自 2006 年 ESPN 接管橄榄球节目, 通过分析、评论、特邀嘉宾、增加摄像的角度、录像回放、图片, 增加了职业球队的曝光度, 并向女性和非传统观众群体展示了体育赛事独有的魅力。

由于传统媒体不可能完全转播所有的比赛, 新媒体的出现解决了这一难题, 卫星电视和网络就是新媒体的代表, 它们给球迷充分享受大量体育比赛找到了新的途径。因此, 职业体育大联盟已经完全控制了网络的转播权, 以此来提高对联盟网站访问量, 扩大联盟整体利益。这些新媒体与职业体育联盟已经达成交易, 球迷可以通过预付费的方式观看比赛。同时自媒体也为球迷提供了观看比赛新的通道, 人们可以在线观看体育比赛, 通过 Twitter 或 Facebook 关注他们喜欢的比赛和球星, 并与其沟通交互。

4. 中国职业体育联盟的发展现状

我国足球、篮球、排球、乒乓球等运动项目分别在 1993 年、1995 年、1996 年和 1998 年实行了主客场制的职业俱乐部联赛。如职业足球, 初步形成了在社会主义市场经济体制下, 依托市场发展职业赛事的新局面, 以中国足球超级联赛为核心的产业集群正在形成, 并创造了一定的社会和经济效益, 足球联赛不再被孤立地看成一个简单的体育赛事, 而是涉及社会生活的方方面面的经济和社会活动。尽管四大俱乐部职业联赛质量在稳步提高, 联赛的组织管理、联赛竞赛制度的创新, 俱乐部的管理与运营、裁判员的执法水平、职业联赛整体的市场运作、观众的人数、社会的关注度等方面都有所改善, 但职业联赛与国家队参加国际大赛的训练比赛之间的冲突也越来越明显, 难以保证项目的稳定。此外, 体育职业化受到了来自举国体制下集中封闭式训练的巨大挑战。

4.1. 我国职业体育联盟出现的问题

4.1.1. 权利结构不清晰

国内最早的职业体育模式是完全由政府运作的, 从 90 年代开始, 职业体育开始进行自上而下的改革。由于市场主体没有界定就开始变革, 联赛的权利由各单项协会部门掌控, 协会既是联赛的创办者又是联赛的管理监督。协会致力于大众体育的开展和运动的教育价值; 俱乐部本质上的目的是为了获利, 当协会利益和俱乐部利益发生冲突时, 容易影响俱乐部的发展。这种权利的不合理, 造成众多决策者只顾眼前利益忽略长远发展, 出现了贪污、黑哨、外援的高投入。

4.1.2. 商业化开发水准不高

商业赞助、球票销售、电视转播是职业体育三大收入来源。根据数据显示过去中超联赛的商业大部分来源于商业赞助, 其他两项比重很小, 后由于央视转播, 这种收入差距越发明显。由于我国体育法对职业体育的商业赞助规定了许多附加条款, 造成了体育赞助在一定程度上受到限制, 若想增加职业体育

收入, 就必须进行改革, 提高商业水平开发。

4.1.3. 监管力度不够

我国的监管和管理多集中于实践的处罚规定, 对于赛事的预案没有过多关注。2016 年的 CBA 总决赛就出现了球员和球迷的互殴事件, 这件事不仅反映出球员和球迷素质水平不高, 也折射出监管部门在比赛期间疏于监管, 相关应急预案和处理措施不到位。赛事中最重要的安保也只是摆设, 并未发挥实际作用。

4.1.4. 经济负担重

俱乐部的费用除用于训练外, 还需支付安保、司法人员劳务费, 使大部分的俱乐部处于负债状态, 很大程度上限制了俱乐部本身的发展。

5. 国外职业体育联盟对我国的启示

5.1. 治理结构

5.1.1. 建立封闭式横向一体化的收益分享联盟

在缺乏地方政府的资助, 球迷基础薄弱的情况下, 要实现俱乐部的收益最大化的关键是合作。尽管这是一种明确的、公开的卡特尔合谋行为, 但由于职业体育生产的独特性而被各国竞争法相继列入卡特尔适用除外的情况中[9]。首先, 建立大联盟, 催使整个联赛无形资产运营的决策权和管理权让渡, 实现联合收益的最大化。其次, 积极鼓励俱乐部与社区的紧密结合, 培养薄弱的需求市场。为满足消费者偏好“比赛结果不确定”的比赛, 平衡俱乐部的竞争实力, 设定俱乐部的准入标准、控制俱乐部的进入数量和质量、设置新运动员的选择规则、制定收入的再分配策略、限制运动员的薪水, 在联盟层面实现联赛无形资产的整体营销和策划。

5.1.2. 界定清晰的联盟与政府关系

目前, 我国体育行政部门的角色定位仍不明晰。在市场经济条件下, 政府部门应主要负责市场的管理, 但我国体育行政部门仍然控制着相当一部分的体育资源, 如运动员人力资源, 部分大型体育场馆、体育俱乐部等。体育行政部门一方面代表政府行使对体育市场的行政管理职能; 另一方面又以国家财产所有者的身份参与市场投资、经营及其他商业活动, 由此导致体育行政管理部门拥有管理主体和生产经营者的双重身份。因此, 有必要建立一个有限且有效的政府组织, 使其能够在法律规定的范围内行使其管理的职权, 避免直接干预经济行为。政府应撤离出体育市场的微观主体, 主要对市场进行宏观调控, 制定市场规则, 为投资者营造良好的投资环境, 维护投资者和消费者的合法权益。逐步推动职业体育俱乐部由政府行政机关的附属物转变成自主经营、自负盈亏法人经济实体, 使之逐渐向由体育单向协会主导的职业体育联盟的形式过渡。

在明晰产权关系后, 转变协会管理职能。作为联赛的监管者, 应从目前联赛理事会中脱离出来, 通过将联赛国有股转为“优先股 + 1 股黄金股”的形式, 实现股东之间控制权和收益权的互换, 真正意义上将联赛的经营权, 决策权交由联盟。协会以“1 股黄金股”的形式对联赛的重大决议有一票否决权, 以确保联赛整体发展方向的正确性, 承担起联赛协调者的身份。通过与政府部门以及其他社会部门积极沟通, 为联赛的发展创造良好的外部环境, 提升中国职业体育竞技水平的社会责任。因此, 只有明晰联赛的产权归属, 加速协会权利更迭, 推进其市场化管理, 方能促进联赛职业化进程的顺利发展。

5.1.3. 规范劳务市场

当前, 中国篮球联赛各俱乐部的运动员主要来自于自身的培养及外援, 且国内运动员的交流较少。

随着联赛规模的扩大、联赛市场化,各联赛俱乐部对优秀运动员的需求也将随之增大。因此,在加大对国内运动员后备人才培养的同时,可吸纳更多国外优秀运动员的加入,以避免国内运动员价格的虚高,俱乐部财政陷入困境。同时转变当前依靠门票收入、协会拨款、企业直接输血的模式。根据数据显示中国篮球联赛的职业化、市场化程度仍处于低位运行,俱乐部的收入主要由篮协分成、政府扶持和企业冠名的赞助以及售票3个方面构成。篮协分成采取“平均主义”,各俱乐部吃“大锅饭”。战绩好的球队,往往因为投入大,经济效益较差;战绩差的球队因为投入较少,经济状况稍好。大部分战绩差的球队并没有加大投入引进高水平球员,降低了联赛的竞争平衡。CBA不合理的收益分享制在一定程度上降低了联赛的竞争平衡状态。

5.2. 产品开发

产品开发能力,是一个企业能否进行可持续经营的基础。北美职业体育联盟,通过对联赛质量、外围产品和服务的开发整合,形成了一个全面的产品和服务体系。

5.2.1. 举办高质量的职业联赛

赛事作为职业体育联盟的核心产品影响俱乐部的收入。为了提高比赛的激烈程度和观赏性,应提升运动员自身的竞技水平,在赛制设计和比赛规则方面可以学习北美职业体育选秀制度,自由转会制度,主客场制度等。其次,借鉴NBA“造星”方式,利用体育明星和精彩的比赛吸引大众的关注。由于我国各职业联赛的水平不高,观众的观赏兴趣较低,限制了赛场观众的人数,从而影响了职业体育俱乐部在门票、广告、电视转播等方面的收入,最终导致职业俱乐部的经济效益不高。

5.2.2. 外围产品开发

在职业体育俱乐部的经营活动中,把通过体育场馆、专利产品经营和销售及其向人们提供的服务定义为外围产品经营。以服饰广告以及俱乐部标志物的使用权经营为例,联盟下属各运动队或俱乐部的标志权归联盟所有,联盟统筹规划各运动队的该项市场开发活动。NFL成功背后的原因就是“超级碗”的“泛娱乐化模式”。在赛前举办巨星嘉年华活动,在中场举办即兴表演,包括迈克尔·杰克逊、麦当娜、碧昂斯等在内的世界巨星都曾受邀参加过“超级碗”的中场表演。

在对待无形资产增加上,NFL各部门分工明确,通过现代科技的发展和各种高科技载体来实现无形资产财富的最大化。例如,出版部主要负责各种刊物的出版和分发,让球迷了解联盟官方最新的决策内容和球员的最新状态;周边玩具部则是负责设计纪念款秋衣、签名橄榄球、橄榄球手卡、NFL的电脑游戏和手机游戏等等。

在全球经济一体化的时代,美国职业运动俱乐部由职业经理人的管理。市场经营开发作为俱乐部经济收入的主要来源之一,很大程度上依赖于体育中介机构的活跃程度。中国篮球联赛身处一个巨大的市场中,经营开发收入却很少。数据显示,45.5%的CBA俱乐部认为缺少经营性人才,无论是篮球管理中心还是各俱乐部,管理联赛和经营联赛市场的人员配备基本上是沿用计划经济时代的用人原则,许多中介公司还在采用传统的“人际关系式”的工作方式,缺少精通体育市场经营的高素质专业人才,这也是当前中国篮球俱乐部市场经营开发收入较低的主要原因。

5.2.3. 树立全方位营销理念

全方位营销是一种全新的企业营销概念,要求针对个别客户的需求,整合企业的全面关系网络,通过对客户占有率、顾客忠诚度和客户终生价值的分析,来达到获利性的成长。体育的公共产品属性,决定了职业体育产业的经营过程中,必须注重对其众多的附属产品和服务的经营。北美职业体育联盟通过对客户需求的分析,利用其全面的合作网络,充分发挥联盟核心能力并实现客户价值。

在我国, 职业俱乐部和各单项协会, 对营销活动平台的构建和营销渠道的管理专业化程度较低, 对体育赛事产品和服务的推广, 仍处于早期的营销和推销阶段。现阶段应逐步转化我国单项体育协会职能, 推动其向市场垄断型职业体育联盟过渡, 明确职业体育联合组织及其俱乐部在职业体育产业链上的地位; 建立以提高竞赛质量为核心, 带动其他相关产品经营的多元化的经营模式; 开展以消费者需求为导向的全方位营销。

5.3. 媒体开发

5.3.1. 保持良好的媒体关系

职业体育要走向市场, 首先应从观念上要承认职业体育的特殊商品属性, 并且抓住这种特殊商品的特质, 即抓好买方和卖方, 抓好两者之间的中介组织。同时, 要提高一切与其相关的产品和服务水平, 做好电视、广播、新闻、出版等的宣传, 让更多的消费者了解职业体育、欣赏职业体育比赛, 加入到职业体育的宣传和消费中来。来自媒体的收入是北美职业体育经营收入的重要组成部分, 为联盟树立了良好的社会形象。

在我国, 各职业联赛及其俱乐部对与媒体的合作关系不够重视, 甚至一度出现 CCTV 与中国足协的相互封杀的局面, 媒体对职业联赛也是负面报道居多。这充分表明各职业联赛与媒体的关系处理方式不成熟, 对媒体作用不重视。保持良好的媒体关系必须提高竞赛质量, 将自身的内功做好是吸引媒体合作, 提升形象和价值的核心, 利用明星效应达到赛事推广与媒体获利的双赢目的, 引起受众关注。

5.3.2. 暂时放缓转播权的销售

研究证明, 我国全国性电视市场结构为垄断竞争型市场结构; 全国卫星电视市场为垄断程度很高的单寡头垄断市场结构; 地方电视市场主要为寡头垄断型市场结构[10]。因此, 在电视市场结构没有发生较大变化的前提下, 中国职业体育的转播收入的发展空间仍将有限。在这种情况下, 可以通过赛事转播权的制播分离, 运用先进的转播技术和专业人才制作高水准转播画面, 以提升观赛体验[11]。另一方面避免地方电视台以转播信号制作, 交换其所在地球队的主场赛事转播权。同时围绕明星球员开发相关衍生产品, 通过相关法律法规手段, 严厉打击比赛视频的盗播现象等, 促进付费观赛趋势的形成。最后改变传统的单一营收结构, 借助资本市场, 围绕赛事拍摄纪录片以及相关的影视作品, 让球迷感知优秀的民族和球队文化, 打造体育赛事生态链、促进联赛与其他行业的交流融合, 实现联赛产品和营收模式的创新, 构建多元化产业生态。

6. 总结

美国作为世界上最大的移民国家, 在不同的文化交融中逐渐形成了具有美国特色的自由、平等、民主、个人对团体和社会负责的文化理念。竞赛在联盟的运营下更像是一种表演, 球迷在关注比赛本身的同时更关注在整个比赛中的身心体验。因此, 借鉴北美职业体育联盟的治理体制, 建立俱乐部、市场分配和经济收益的均衡机制, 才能保证我国体育联盟实现利益最大化。

参考文献

- [1] 何文胜, 张保华, 吴元生. 职业体育联盟竞争平衡的测量与分析[J]. 体育科学, 2009, 29(12): 12-18.
- [2] Aldrich, H.E. and Fiol, M.C. (1994) Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19, 645-670. <https://doi.org/10.2307/258740>
- [3] Vamplew, W. (2018) The Commodification of Sport: Exploring the Nature of the Sports Product. *The International Journal of the History of Sport*, 35, 659-672. <https://doi.org/10.1080/09523367.2018.1481832>
- [4] 丑远芳, 王跃. 比赛结果不确定性假设思考[J]. 现代商贸业, 2011, 23(20): 90-91.

- [5] 董志江, 张宝钰. 职业体育联盟垄断与竞争平衡的经济分析[J]. 广州体育学院学报, 2021, 41(4): 9-12.
- [6] 李伟, 林伟华. 职业体育联盟竞争平衡测量方法研究的述评与展望[J]. 红河学院学报, 2019, 17(1): 162-167.
- [7] 李国兴, 宋君毅. 中国男子篮球职业联赛竞争平衡性问题研究[J]. 成都体育学院学报, 2014, 40(8): 68-72.
- [8] 陈秀莲. 美国职业体育的制度基础分析[J]. 军事体育学报, 2013, 32(3): 96-99.
- [9] 李彩平, 黄刚强. 国外职业体育联赛经济收入分析[J]. 体育文化导刊, 2009(4): 155-157.
- [10] 胡琦. 中国足球协会超级联赛赛制流变与竞争平衡性研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉体育学院, 2020.
- [11] 赵健. 中国足球超级联赛的竞争平衡性分析[D]: [硕士学位论文]. 北京: 北京体育大学, 2013.