我国职业篮球俱乐部文化体系建设的困境、构思与策略

Difficulty, Conception and Strategy of Cultural System Construction of Professional Basketball Clubs in China

赵述强[1],汪作朋[2],韩重阳[3]
ZHAO Shu - qiang[1], WANG Zuo - peng[2], HAN Chong - yang[3]

摘 要:为贯彻落实“体育十三五规划”中关于加强职业体育文化建设的要求,促进我国职业篮球联赛更快更好的发展。采用文献资料、访谈及实地调查等研究方法,从CBA俱乐部文化体系内涵入手,对俱乐部文化体系建设中存在的问题进行剖析,研究认为:唯战绩论思想,主体地位缺失,运行机制不健全及球迷文化薄弱是制约俱乐部文化体系建构的关键。最后,从提升俱乐部文化地位,注重战绩与文化的协调发展;统筹利益主体,打造中国特色俱乐部文化体系;完善俱乐部建制,强化文化体系保障;净化联赛文化大环境,倡导球迷文化的正向性等方面提出建设路径,以期为我国职业篮球俱乐部文化体系建设提供借鉴。

关键词:职业篮球俱乐部;文化体系;困境;策略
中图分类号:G80 - 05 **文献标识码**:A **文章编号**:1008 - 2808(2022)01 - 0015 - 07

Abstract: In order to implement the requirements of strengthening the construction of professional sports culture in the “13th Five - Year Plan of Sports”, promote the faster and better development of China's professional basketball league. Use the methods of literature, interview and investigation, from the cultural connotation of the system construction of CBA club, analyzes the problems in the club culture system construction. The Results show that record theory, lack of subject status, operation mechanism and fans culture weak are restraining? factors in club culture system construction. Finally, the construction path of the club are presented from the aspects of promotion of club culture status and paying attention to the coordinated development of achievements and culture, coordinate the interest subjects and building club culture with Chinese characteristics, perfecting club structure and strengthening the guarantee of cultural system, refining the league culture environment and advocating the positive nature of the fan culture. In order to provide some reference for the construction of the cultural system of professional basketball clubs in China.

Key words: Professional basketball club; Cultural system; Difficulty; Strategy

收稿日期:2020 - 07 - 19;**修回日期**:2021 - 03 - 21
基金项目:山东省社会科学规划青年项目(编号:19DTYJ02);山东省高等学校人文社会科学研究计划项目(编号:J18RA290)。
作者简介:赵述强(1988 -),男,讲师,博士,研究方向为体育教学与训练。
作者单位:1. 山东科技大学 体育学院,山东 青岛 266590;2. 佳木斯大学 体育学院,黑龙江 佳木斯 154007;3. 天津医科大学体育部,天津 300070

当前，伴随着政府职能转变、市场经济蓬勃发展及体育机制的持续化改革，我国职业体育也进入了历史发展的快速期。对于我国 CBA 联赛而言，无论从竞技水平、赛事规模、市场运营还是品牌建设等方面也都迎来前所未有的新机遇。然而欣喜的背后，在围绕打造中国特色职业篮球联赛为核心目标，实现篮球职业化运作的过程中，各俱乐部却还未彻底解决治理机制不清晰、市场运营不足、监管与约束机制不完善及球迷文化不浓厚等诸多历史遗留问题[1]。此外，更重要的是在历经 20 余年的发展，CBA 俱乐部依然未能形成自主运营、自我造血的市场化运行体系，大面积的亏损现象已成常态化[2]。而在这其中，各俱乐部以单纯地追求战绩，忽视文化建设成为抑制俱乐部走向彻底职业化、企业化及市场化道路的重要梗阻之一。纵观欧美成熟的职业联赛，尤其是 NBA 联赛中各俱乐部在得益于联赛良好的整体运营下，更加注重自身文化的建设，如健全的运营机制、独特的更衣室文化、丰富的球场仪式文化、良好的球员人本文化及广泛的球迷媒体文化等等，这些独具一格的文化使俱乐部在市场、观众中产生了鲜明的记忆特征，成为了推动各俱乐部可持续化发展的重要驱动力。近些年，在国务院及国家体育总局相继颁布《加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》《体育十三五规划》及《体育强国健身纲要》等政策的持续引领下，打造极具鲜明特色的俱乐部文化已成为大力推动市场体育产业，弘扬中国体育文化发展的刚性之需[3-5]。因此，如何根据国家职业篮球联赛现实情况，切实的形成与国家特色相匹配的职业篮球俱乐部文化体系，对于俱乐部更快的迈入健康、可持续化发展道路，以及实现 CBA 联赛的国际化战略意义深远。

1 我国职业篮球俱乐部文化内涵

“文化”一个具有人文意味且富有抽象的概念，是人在生活中的要素形态，但发展至今也尚无明确的定义。西方哲学中的“文化”源于拉丁语的“cultura”，意为培育、耕种之意；我国对于“文化”的描述较早源于易经中的“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下”，文化即人与自然的关系总称[6]。如今，文化已经涉及各个领域，成为了生活中最具内涵的东西，也是人的基本存在方式。职业篮球俱乐部作为一种实体组织，从广义上讲，俱乐部文化内涵泛指文化的载体所反映出的人类精神和思想方面的内容，其构成通常包括俱乐部的物质、精神、制度及制度等文化[7]。而狭义上看，它是由俱乐部价值观、信念、符号、仪式等组成的特有形象。事实上，在伴随着俱乐部职业化及企业化进程的深入，俱乐部文化在意识形态上又赋予了新的内涵，如俱乐部烙印性文化、使命性文化等等。

1.1 烙印性文化

俱乐部文化应该是深入到俱乐部内部的，是俱乐部生存的灵魂。在欧美成熟的职业篮球俱乐部中，植入的文化大多已经成为了这些俱乐部的代名词，如马刺的团队文化、湖人的紫金文化等等。此外，俱乐部还形成了集鞋文化、更衣室文化、主客场文化及球迷文化等为一体的多种文化，文化在这些俱乐部中已经形成一种长期的烙印，伴随着俱乐部的不断发展彰显着强大的生命力。而国内，多数 CBA 俱乐部还未形成自身的烙印性文化，一方面诸如俱乐部的网站、队歌、主场文化渲染、场馆建设、球员行为规范等文化还有欠缺，未形成体系；另一面，俱乐部频繁地更换名称让仅有的标志性文化显得不够深刻。烙印性文化的形成与俱乐部的技术风格、运营方式及球队建设等因素有关，然而这些条件的形成在当前国内俱乐部的发展中，还需要一个长期的过程。

1.2 使命性文化

俱乐部从一产生便带有了使命感，这种使命一方面源于俱乐部作为一种营利性组织本身所具有的责任，如对市场所产生的各项高额利益追求，这也是俱乐部文化存在的最基础使命，如湖人、尼克斯等俱乐部通过长期建立起的文化品牌保证其在市场中持续的竞争力，从而获得高额的利润；另一方面，作为国家体育发展的重要组成部分之一，俱乐部文化被赋予了更高的使命，如提高国家篮球竞技水平，带动大众群体健身活动开展等等。此外，随着社会的进步，俱乐部在社会公益、慈善及居民价值观、交流等社会责任等方面也被寄予厚望，如“CBA 与我共成长公益计划”、“网聚爱 · 希望工程 365 爱心行动”、CBA 西部公益行等内容的开展，让俱乐部充分融入到社会当中，同时也为俱乐部文化的塑造提出了更高的要求。如今，随着改革的深入，国内职业篮球俱乐部开始迈进市场化阶段，而这种使命性文化的作用也必将伴随着俱乐部的不断做大、做强愈发明显。

2　我国职业篮球俱乐部文化体系建设的现实困境

2.1　“唯战绩论”思想之殇

上世纪 50 年代，为改变竞技体育在世界的落后局面，我国参照苏联体育模发展模式确立了“举国体制”的战略方针，从而实现了国家竞技体育的持续辉煌，而另一方面“唯金牌论”思想也随着国家竞技体育的提高愈发明显。如今，在职业篮球领域中，“唯金牌论”也逐渐演化成 CBA 俱乐部中的“唯战绩论”，以战绩为核心的单一价值目标几乎成为了各俱乐部发展的主流模式。然而，站在联赛俱乐部可持续发展的角度上，俱乐部长期围绕战绩为中心所展开的“军备竞赛”，并没有使得绝大部分俱乐部扭亏为盈，相反一些俱乐部因收支两端的不平衡长期陷入了入不敷出的尴尬境地。反观 NBA 俱乐部，2016—2017 赛季湖人俱乐部战绩位居西部倒数第二位，但借助于俱乐部区位优势及品牌影响力赋能依然实现约 1.2 亿美元的盈利，由此可知，在职业体育中，虽然俱乐部的盈利能力与竞技战绩有关，但并不是唯一因素，战绩与文化的互补才是俱乐部持续发展的关键[8]。如今，随着 CBA 联赛的持续改革，尤其是联盟中注重以品牌造赛事的思路使得俱乐部中“唯战绩论”思想有所缓解，但对于具有政府、国企等背景的俱乐部而言，“唯战绩轮”思想依旧占据主导地位，这对于俱乐部打造自身的文化体系影响较大。一方面，俱乐部战绩至上的思想与操作削弱了文化建设的地位。联赛中一些俱乐部作为企业、地方体育局交叉管理的对象，营利性的市场化属性并不明显，而俱乐部好的战绩在赢得曝光度的同时，还可以获得来自于政、企等组织在资金及政策等方面的支持，而俱乐部文化建设固然重要，但相对于战绩获得的直接收益，其直接作用显然过于渺小；另一方面，“唯战绩论”思想引发俱乐部资源配置的失衡。各俱乐部为获得优异战绩，迫使更多的俱乐部资源流向球员、教练员引进、日常训练及团队保障中，而在俱乐部品牌建设、球员文化塑造、球迷互动及主场仪式等软实力文化的建设中投入较少，无形之中弱化了俱乐部的文化的地位。此外，“唯战绩论”思想还影响着俱乐部底蕴文化的传承。在我国职业篮球联赛中，俱乐部因战绩追求产生资本要素的过度投入，引发破产，变更赞助商的情况时有发生，俱乐部名称的频繁更换极易引起观众对俱乐部形象记忆的模糊化，造成品牌文化的延续性在观众中的断裂。种种迹象表明，如今 CBA 联赛虽已实现职业化，但俱乐部却依然难以逃脱传统竞技思想束缚，文化体系建设在俱乐部的发展中仅仅还停留在“面子工程”上，极具中国特色俱乐部文化体系的建构任重而道远。

2.2　主体地位缺失，自治能力不足

在我国，职业篮球联赛的发展与不同时期的市场经济体制密切相关。相对于过去，在坚持市场经济发展的正确方向引领下，各俱乐部在联赛管办分离，篮协股权转让等方面持续化改革的引领下，相继摆脱了从产权不清、责权不明的尴尬处境，走向了相对独立化管理的新阶段，呈现出了市场化、职业化运作的新特征。然而，另一面因双轨制下的问题遗留，多种利益主体交织在一起的俱乐部在篮协、地方行政部门及联赛塑造的空间场域中依然无法实现完全的自主性独立，正如李元伟先生所说“CBA 联赛是行政主管的联赛，而不是由市场来决定的”[9]。而在联赛中，这种非俱乐部主体意志为转移所产生的主体地位缺失，使得俱乐部在文化体系建设中遇到诸多阻力，包括俱乐部治理机制缺乏良好优化，市场运营权限不足及球员市场流动性受限等等。同时，在过去的 20 年间，在专业队与篮协管控的双重影响下，俱乐部形成了一等（等联赛发展）、二要（要资金）、三跟（随大流）的发展路径，面对市场变化，选择的是被动地接受，而不是主动地变革，缺乏活力及主动性进一步造就了联赛中各俱乐部文化建设的边缘化。相反，在欧美成熟的俱乐部中，彻底的自治性所产生的企业化管理模式促进了管理层、教练、球员及员工们的主观能动型性，为俱乐部文化的创造与长期积累注入了新活力。当然，在当前职业体育环境中，CBA 俱乐部在缺乏政府、企业支持下还无法独立在市场中生存，这也将意味着地方政府与背后企业在俱乐部身上的权、利争夺将始终左右着俱乐部发展方向，真正自主经营权利与自治能力无法得到保障。因此，俱乐部的文化体系建设还需要伴随着实体化的缓慢进展逐步构建。

2.3　运行机制不健全，限制俱乐部文化建设

自 CBA 联赛成立以来，各俱乐部相对于过去都发生了较大变化，公司化、企业化的管理模式正在逐步替代传统的专业队管理方式，如佛山龙狮俱乐部在治理机构中开始以扁平化替代直线型治理，市场化属性初显。但不可否认的是，与欧美职业俱乐部相比，国内俱乐部在文化软实力建设上还存在较大差距，如上海大鲨鱼、北京首钢等俱乐部虽然

多次实现了冠军的目标，由于缺乏深厚文化底蕴，依然无法将其定义为“豪门”。俗话说“打铁还需自身硬”，俱乐部文化体系应是建立在完整的俱乐部建制及良好的运行机制上，从而实现利益最大化。然而，各俱乐部还都存在着组织机制模糊，权力层分散、副职较多，部门设置少且不清晰等现象。据统计，CBA 俱乐部中，唯有新疆广汇俱乐部下设 6 个部门，团队构架齐全，其余俱乐部都有不同程度的问题[10]。此外，俱乐部在职业化中存在的市场运营体系不完善，高效的经营团队缺乏，经营与企业意识不强，制度约束与激励机制程度低等一系列问题也尤为突出。据统计，2016—2017 赛季仅有广东宏远、佛山龙狮等几家私营俱乐部实现了盈利，而其他俱乐部均存在不同程度的亏损，同时联赛中仅球员合同纠纷就高达 13 起，而球员打架、谩骂及球迷冲突等行为更是屡有发生[11]，这表明俱乐部的市场化行为不明显，法治程度还处在低水平阶段。事实上，从欧美职业篮球俱乐部发展可知，俱乐部文化体系的形成不仅需要职业联赛为依托，更加得益于俱乐部内部良好的运行机制。眼下，在体制、观念、认知水平等因素的影响下，俱乐部运行机制转变还尚处于局部、渐进的层面，以往专业队所遗留下的固有痕迹还未完全消除。因此，在职业体育改革的过程中，构建富有活力的新型运行机制将是摆在俱乐部文化体系建设的首要任务。

2.4 联赛中俱乐部的球迷文化薄弱

十九世纪后期，著名的经营管理大师马歇尔·菲尔德（Marshall Field）曾经说过“顾客就是上帝”，在如今市场经营中已然成为引领企业文化的风向标。那么延伸到职业篮球领域，球迷观众资源无疑是俱乐部发展中最重要的财富，失去了他们的关注，俱乐部便失去了存在的价值。自中国篮球职业化以来，随着联赛竞技水平与知名度的提升，俱乐部主场观众的数量也不断攀高。然而由于联赛、俱乐部在品牌拓展、造星计划及球迷互动等文化环节上输出有限，在联赛收视率、观众上座率等方面与欧美职业篮球联赛相比还存在较大差距。据统计，2018—2019 赛季 CBA 俱乐部主场上座人数约 5 000人，平均上座率为 5 成左右，但不同地区俱乐部间上座率却差距较大。而同期 NBA 联赛中俱乐部平均上座人数约15 000余人，上座率超过 9 成，其中 9 支球队主场上座率超过 100%，同时国内通过腾讯平台观看了 NBA 赛事直播和视频节目的球迷达到了约 4 亿 9 千万[12]。实际上，俱乐部与球迷本该是互利共赢密不可分的两大群体，观众通过观看高质量比赛获得精神享受，俱乐部通过观众的观看获得利益[13]，联赛中，俱乐部应通过节日场次安排、球星与球迷接触、体育嘉年华及各类公益慈善活动等方式实现与球迷的多方面的互动与交流，迎合球迷喜好，实现俱乐部服务于观众，观众忠于俱乐部的合作共赢。然而，国内 CBA 联赛俱乐部缺少与球迷直接互动的平台，这一定程度上忽略了观众感受，导致彼此间未能形成利益共同体。因此，在球迷文化相对匮乏的国内职业篮球市场中，如果各俱乐部不能发挥主观能动性来拉近与观众的距离，建立互为依赖的双向关系，仅通过观众自发看球、赏球，这种观众的“忠”文化恐怕很难实现，俱乐部的“球迷”文化之路也将是漫长的。

3 我国职业篮球俱乐部文化体系建设构思

2016 年，“体育十三五规划”中明确提出要以赛事为平台，促进体育文化大发展、大繁荣的目标。我国职业篮球联赛作为国内最大的赛事之一，在推动体育文化发展方面具有重要作用。在以篮协、俱乐部、国家竞技篮球和市场观众等构成的职业篮球场域中，俱乐部作为最基本的单元，需要在中国特色文化体系的引领中贡献自己的力量。目前，各俱乐部文化建设还处于发展阶段且未形成较大规模，然而已有的俱乐部文化体系中主要存在两种形式：一是宏观上的移植，以“文化”为基础上来定义俱乐部文化，围绕俱乐部各组成部分进行文化的论述，如俱乐部的形象、品牌、精神、目标、价值观等文化方面，这种形式的研究主要集中于俱乐部发展中前期；二是宏观上的递进式，即俱乐部文化先剥出物质、精神、制度、行为四个层面文化，并在此基础上在进行分解出下位内容，逐渐形成体系，如俱乐部文化－精神文化－价值观建设等（见图 1）。

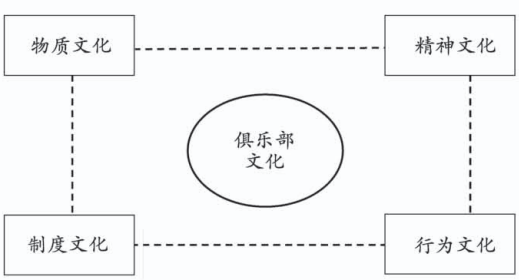

图 1 传统职业篮球俱乐部文化体系建构示意图

以上，两种形式都对俱乐部文化做出了一定的贡献，但无论是宏观上的移植还是逐级递进，涉及的多数问题是一些有关文化内容混杂无序以及文化包涵与被包涵的问题，如俱乐部的经营管理文化

同时隶属于物质、精神、制度等多个文化；即便是分类，同一类别下关于俱乐部文化的主要、次要内容依然交织在一起，如俱乐部精神文化中目标、品牌、凝聚力等文化，依据何种来确定哪一种文化对俱乐部更加重要？这些传统的俱乐部文化有时让俱乐部在建立核心文化时显得无从入手。

从 2011 年的“体育十二五规划”首次将体育文化建设作为体育发展的一项基本原则到习近平总书记关于“弘扬体育精神，发展体育文化”再到“体育十三五规划”中的职业体育文化，都无一例外地将文化作为体育发展的根基，而这些政策都在暗示现有的体育文化形式难以匹配体育的发展，这其中当然也包括职业篮球俱乐部文化。在这一目标下，俱乐部文化的发展已经不单单停留在“半空”，而是作为一种事实存在的内容去落实。通过访谈与调研相关专家与俱乐部管理层得知，各俱乐部希望形成具有特色的文化，并表示将未来俱乐部文化体系的建构纳入到俱乐部发展规划中。为此，本研究在调研的基础上提出了未来俱乐部文化发展的建设构思（见图 2）。然而，作为一个长期而艰巨的任务，既要注重俱乐部整体文化，同时也要明确部分文化以及相互之间的联系，强调俱乐部部分文化间的协同性，仅靠俱乐部自身还难以实现，还需要篮协以及行政部门多方协同努力，最终实现俱乐部由传统向新型的文化建设体系的过渡。

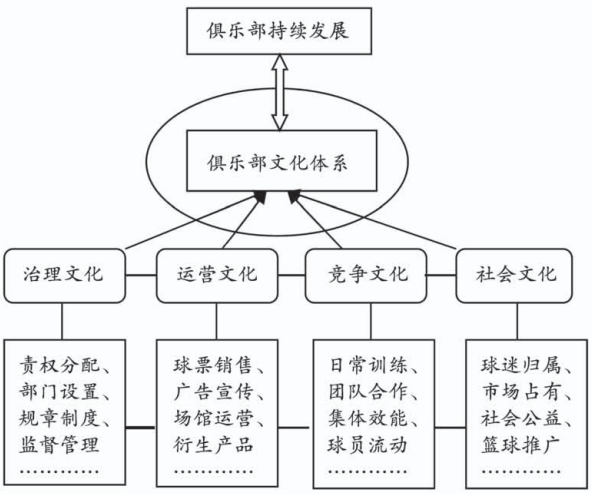

图 2　未来职业篮球俱乐部文化体系建构示意图

4　我国职业篮球俱乐部文化体系建设的实践策略

现有情况下，推进职业篮球俱乐部文化体系建设涉及到多方主体利益，在形成过程中必须统筹在政府、联赛管理机制下，通过俱乐部的持续变革逐渐实施。在此过程中，俱乐部除了要协调好与政府的关系，还需要统筹调度好俱乐部、市场、观众间的关系。

4.1　提升俱乐部文化地位，注重战绩与文化的协调发展

2017 年 10 月 18 日，习近平总书记在党的十九大报告中提出“没有高度的文化自信，没有文化的繁荣兴盛，就没有中华民族伟大复兴，要坚持中国特色社会主义文化发展道路，激发全民族文化创新创造活力，建设社会主义文化强国[14]。”对于我国职业篮球而言，加强文化体系建设，对于俱乐部迅速实现自负盈亏的职业化实体产业发展，推进联赛的全方位提高，迈向世界一流赛事具有重要意义。而在全面推进职业篮球改革的新时期，亟需做好以下内容：其一，加强俱乐部文化理念的植入。要强化公众对俱乐部的视觉与行为识别，发挥俱乐部多重身份的作用，通过球员进校园、向贫困地区捐款及全民健身推广等公益活动，树立俱乐部正能量形象，进而打造一个价值多元化的职业篮球俱乐部。其二，注重俱乐部文化的传承。在职业体育中，俱乐部长期的发展中所营造的文化底蕴为其所带来的市场价值已经在欧美联赛中得到了充分的印证，因此，要注重文化底蕴的延续性与烙印性，如增强对俱乐部名称、口号、标语、队歌及队服等代表性内容的文化赋值，降低更换频率，提升它们在观众脑海中的印记。同时，积极倡导俱乐部比赛风格、竞赛意志、主场布局格调及退役仪式等精神文化的传承，努力形成俱乐部的文化底蕴。其三，以市场化运作为导向，注重俱乐部战绩与文化的协调发展。要明确联赛中俱乐部发展的企业化属性，充分把握好俱乐部战绩与文化建设的关系，如考虑投入与产出的边际效应，减少关于球员争夺中的“军备竞赛”，尤其是降低俱乐部外援球员的频繁更换现象。同时，增加俱乐部文化体系建设中的资本投入，注重在俱乐部治理机制、运营体系、球员及球迷等环节中实施合理的企业化管理，推进企业文化元素向俱乐部的注入，实现俱乐部战绩与文化的协调发展。

4.2　统筹利益主体，打造中国特色的俱乐部文化

自 CBA 联赛诞生以来，联赛一直在模仿欧美职业联赛的发展模式，俱乐部也在持续的改革中受益。然而，由于我国“南私营，北国企”经济产业分布，决定了多种俱乐部多重属性特征将长期存在。因此，在我国 CBA 俱乐部文化体系建设中，首先统筹利益主体，加强俱乐部与地方政府、联赛及母公

司等多主体的积极沟通与合作，依据国家体育发展规划的顶层设计，针对联赛与俱乐部发展情况，尽快在联赛层面出台俱乐部文化建设的相关政策性文件，并构建相应的文化承接与保障体系。其次，在国家大力倡导市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用的关键时期，坚持以市场为导向，深化“走出去，请进来”政策，不断完善拓宽俱乐部文化体系的建设渠道，丰富俱乐部文化内容，形成中国特色的 CBA 俱乐部文化。如借鉴 NBA、欧洲足球联赛俱乐部在价值塑造、市场推广、球员转会、主场布置、娱乐渲染及球迷互动等方面成功的经验，有选择的植入到联赛俱乐部中来。同时，要积极探索以母公司为主的企业环境、仪式、社交等文化建设中发展经验，并整合植入到俱乐部中来。最后，结合国家与俱乐部地域特征，借助科技赋能，挖掘地区特色文化元素，并在球衣设计、饰品销售、吉祥物及广告营销区等方面实现俱乐部与传统文化的融合。如 2020 年 CBA 全明星赛中，将青铜时代的饕餮纹样与篮球元素融入字体设计之中，使文字与图案、中文与英文相互契合，同时 LOGO 图案化的“羊城”字体设计与地标性的广州电视塔“小蛮腰”等元素完美融合在一起，实现了中国传统文化与现代篮球精神的完美契合[15]。总之，在市场化经济下，我国俱乐部文化体系建设作为一项系统工程，无论是采取“纳百家之所长，集思广益”还是“走出去，请进来”的方式，但最终都不能脱离中国特色这个前提。

4.3 完善俱乐部建制，强化文化体系保障

俱乐部文化，一个由俱乐部价值观、信念、仪式、符号及处事方式等组成的特有文化形象，它的传承与传播需要借助于载体。俱乐部建制是俱乐部发展的前提，同样也是俱乐部文化的依托与载体。近些年，在联赛的要求下，我国 CBA 俱乐部在硬件方面得到了较大提高，但在俱乐部建制上还有所欠缺。实际上，俱乐部文化建设就是在联赛主基调下，各个核心管理层的文化。在职业篮球俱乐部中，组织构架、岗位分工、制度建设，是形成俱乐部文化建设的三个关键要素，它们间步调一致的协同作战是俱乐部文化体系健康发展的保证。因此，俱乐部首先需要依据运行模式，既要形成行政、竞赛、销售、法制、财务、监管于一体的部门建制，同时也要有以总经理为主、各部门主管为管理的权利建制，通过权利的明确、精细化分工，为俱乐部文化建设开好头、领好路；其次，要有以决策者为主的价值观创新，以文化沟通和机制引导为手段的行为文化措施，以体现战略定位和文化价值观的视觉形象，对俱乐部进行具有地域特色主题的包装与品牌推广；最后，落实俱乐部制度文化建设，管与理、规与矩的问题要深刻体现在俱乐部的行为文化中，为俱乐部形成团队集体凝神静气，为形成俱乐部精魂提供强有力的支持。

4.4 净化联赛文化大环境，倡导球迷文化的正向性

我国经济学家林毅夫说过“21 世纪将是一个各种文化繁荣昌盛，发扬光大的世纪”，新技术与传统文化的结合打破了文化疆界，虚拟空间的出现为文化融合提供了日益增长的可能性，也为我们共建全球文化搭建了平台。职业篮球作为一种特殊的社会性活动，其中来自不同国家、地区、民族的观众与球迷及其所孕育的多元性赛场文化成为了推动其发展的重要组成部分。然而，在以球员、教练员及裁判员等为主体的竞赛活动空间中，也因球员竞技不良行为、不合理判罚等情况促使观众产生的非理智性越轨行为的频发，严重损害了联赛乃至俱乐部的品牌形象。因此，新时期下如何更好净化联赛文化大环境，倡导球迷文化的正向性将是俱乐部文化塑造中的重点内容之一。首先，坚持内、外监管体系相结合，净化联赛文化大环境。在联赛及俱乐部中进一步优化的监管、奖惩制度，加强联赛参与主体的责任感，同时要借助互联网直播平台、微信公众号、抖音及微博等自媒体对俱乐部管理者、球员、教练员等主体在竞赛、训练及经营管理中的各种行为实行合理化监督，从而树立好俱乐部及联赛在市场中的良好形象，提升公众的关注度。其次，倡导竞赛文化的包容性，尊重球迷的主体地位，通过激发球迷主观能动性来增加主场球迷“戏份”，如通过组织观众人浪、鲜明口号、统一着装、舞蹈、脸谱、DJ、吉祥物及啦啦队等行为提升竞赛气氛，凸显俱乐部文化的内涵；在俱乐部球员出场、退役与表彰仪式、球员互动及主场活动等文化内容设置上，通过互联网平台、官网及邮件等方式加强与球迷间的交流，实现双方协同合作。此外，规范球迷行为，加强联赛球迷文化的正向性引导，倡导文明观赛、品赛与议赛。要加强球迷文化监管，过滤“傻 X”、“黑哨”及“办他”等垃圾文化，规范引导球迷观众，形成正确的舆论导向，避免不良语言、肢体暴力、地域黑及歧视等现象的发生，营造良好的文化环境与氛围。

5 结 语

长期以来，国内 CBA 俱乐部所盛行的“战绩

论”发展模式迫使俱乐部在内部机制治理、市场运营、品牌建设及球员凝聚力等文化建设长期处于弱势地位。实际上，俱乐部作为市场中的一种特殊性“经济体”，其发展理应遵循市场价值规律，通过塑造俱乐部市场品牌价值、完善结构治理、建立球迷文化及倡导员工及球员关怀等方式，构建起良好的俱乐部文化，从而早日实现俱乐部良好的职业化运作。因此，在当前职业化改革的十字路口，各俱乐部理应抓住机遇，从完善自身机制入手，同时，要转换思想，因地制宜，注重俱乐部主流文化与市场、地域及人口等文化的协同发展，破除唯战绩论思想，早日形成适合自身发展的特色文化。

参考文献：

[1] 刘传海，李向前，陈富成. CBA 男子篮球俱乐部职业化进程中的主要问题与发展对策[J]. 首都体育学院学报，2019，31(2)：139 - 143.

[2] 姚健. CBA 联赛改革的中国特色锻造及优化方略[J]. 武汉体育学院学报，2020，54(2)：73 - 79.

[3] 国务院. 关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见[EB/OL]. [2015 - 10 - 20]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2014 - 10/20/content_9152.htm.

[4] 国家体育总局. 体育发展“十三五”规划[EB/OL]. [2016 - 05 - 05]. http://www.sport.gov.cn/n10503/c722960/content.html.

[5] 国务院. 关于印发体育强国建设纲要的通知[EB/OL]. [2019 - 09 - 02]. http://www.gov.cn/zhengce/content/2019 - 09/02/content_5426485.htm.

[6] 路云亭. 从剧场向球场转移的悲剧——球迷暴力现象的文化学释读[J]. 哈尔滨体育学院学报，2020，38(2)：1 - 10.

[7] 高雪峰，刘青. 体育管理学[M]. 北京：人民体育出版社，2013：213.

[8] 搜狐体育. 站在分析公司角度看 NBA 运营模式[EB/OL]. [2017 - 03 - 28]. http://www.sohu.com/a/130774224_48153.

[9] 凤凰体育. 李元伟谈改革[EB/OL]. [2014 - 11 - 10]. http://sports.ifeng.com/a/20141110/42433395_0.shtml.

[10] 中国篮协. 2016 - 2017 中国男子职业篮球联赛官方手册[Z]. 中国篮球协会，2016：119 - 120.

[11] 李冲，史曙生. CBA 赛场暴力冲突频发成因及管控对策研究[J]. 南京体育学院学报(自然科学版)，2015(5)：77 - 82.

[12] 搜狐体育. CBA 赛季官方总结[EB/OL]. [2015 - 04 - 29]. http://cbachina.sports.sohu.com/20150429/n412109136.shtml.

[13] 路云亭. 从场域到媒介：源于球迷群体欲望的身体启蒙[J]. 哈尔滨体育学院学报，2019，37(5)：1 - 8.

[14] 共产党员网. 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[EB/OL]. [2017 - 10 - 08]. http://www.12371.cn/2017/10/27/ARTI1509103656574313.shtml.

[15] 广州体育局. CBA 全明星赛羊城再现经典 央媒为广州体育文化点赞[EB/OL]. [2020 - 01 - 15] http://tyj.gz.gov.cn/bmzc/jjty/content/post_5664092.html.

[16] 刘武军，颜海波，杨红丹. 组织变革理论视角下中国篮球协会实体化发展研究[J]. 南京体育学院学报，2020，19(7)：55 - 64.

[17] 张程锋. 基于球迷视角的职业足球俱乐部社会责任感知测量研究[J]. 南京体育学院学报，2020，19(2)：31 - 42.