

CBA 联赛工资帽制度的 SWOT 分析

A SWOT Analysis on the Salary Cap of China Basketball Association

杨 杰,冯 鑫
YANG Jie,FENG Xin

摘 要:运用文献资料法、SWOT 分析法,研究 CBA 联赛颁布工资帽制度的优势、劣势、机遇和威胁,并提出优化策略。研究认为:CBA 联赛推行工资帽制度的优势在于国外职业联赛提供的宝贵经验、国家政策的有力支持、制度的推行满足联赛发展的需要;劣势在于 CBA 联赛管理理念的偏差、缺乏上位法的支撑、调节费税痛感不强;机遇在于中国篮球协会实体化改革的推进、各俱乐部严重亏损推波助澜;威胁在于“阴阳合同”问题、各俱乐部产权不明晰等。推进策略:抓住联赛改革机遇,探索多元化管理新模式;做好应对预案,解决实施后出现的威胁因素;加强立法,完善工资帽制度的法律体系;移植域外成功经验,完善工资帽制度的条款设计。

关键词:CBA;薪资制度;工资帽;SWOT 分析

中图分类号:G808 **文献标识码:**A **文章编号:**1008 - 2808(2021)05 - 0068 - 07

Abstract:Through literature study and SWOT analysis, this research focuses on strengths, weaknesses, opportunities and threats on the establishment of the salary cap system in the China Basketball Association (CBA). And gives optimizations towards the present salary cap system. This research argues that, first, the strengths on the establishment of CBA - salary cap system lie in the experience of overseas professional leagues, and the support of the authority alongside the necessity of reformations in CBA. Second, the weaknesses lie in the sticking point about old - fashioned ideas on current management of CBA, lacking legal regulations form upper laws, and painless adjustments about fees and taxes. Third, the opportunities lie in the processive reformations of Chinese Basketball Association, as well as the fact of deficit in CBA - basketball clubs. At last, the threats lie in the troubles of “dual contracts”, and the difficulties in supervisions attribute to the imprecise property rights, etc. At the end, this research gives conclusion and implications toward the current salary cap system in CBA as below. First, the opportunity of reformations should be seized, a pluralistic new mode of management should be introduced in CBA. Second, specific backup schemes should be arranged, in order to cover threatening factors of forthcoming issues. Third, the relevant legal regulations, which related to the salary cap system in CBA, should be enhanced. At last, advanced ideas should be borrowed overseas in order to improve the formulation of clauses that related to the salary cap system in CBA.

Key words:CBA; salary system; salary cap; SWOT analysis

收稿日期:2020 - 11 - 25;修回日期:2020 - 12 - 15

基金项目:国家体育总局体育哲学社会科学研究项目(编号:23885516125)。

作者简介:杨杰(1996 -),男,在读硕士研究生,研究方向为体育教育训练学。

通信作者:冯鑫(1980 -),男,副教授,博士,硕士生导师,研究方向为体育教育训练学。

作者单位:武汉理工大学 体育部,湖北 武汉 430070

薪资制度是职业体育联赛运行机制的核心环节。合理的薪酬不但能有效的激发球员的积极性,提高球队的竞争力,而且能促进联赛健康平稳发展^[1]。中国男子篮球职业联赛(以下简称CBA联赛)自1995年创办以来,经历不断的改革发展,取得了一些突破和成就,但仍存在薪资制度建设滞后、球员流动性差、俱乐部运营状况欠佳、各球队实力相差悬殊等问题,这严重阻碍了CBA联赛职业化发展进程。鉴于此,CBA联盟下发了《2020—2021赛季CBA联赛球员注册、报名管理规定》(以下简称“管理规定”)对2020—2021赛季球员注册、薪资体系、外援及球员流动等联赛各项事宜制定了众多新的规定。其中工资帽作为规范各俱乐部球员薪酬成本支出的制度是CBA联赛历史上首次推出。本文运用文献资料法、SWOT分析法,对CBA联赛推行的工资帽制度进行梳理与分析,找出该制度在CBA联赛实施的优势、劣势、机遇和威胁,并就未来发展提出优化对策,旨在为进一步改进和完善制度提供理论依据和参考。

1 CBA 联赛颁布工资帽制度的背景

工资帽作为限制球员工资上限的制度,起源于NBA职业联盟。19世纪70年代,NBA联盟球队签约自由球员必须向原俱乐部进行选秀权与资金补偿,这导致多家俱乐部在财政收入上面临困境,俱乐部都希望出台相应的薪资制度来控制球员工资。为了保持联盟的竞争平衡,避免马太效应,工资帽的概念被NBA引入。经过联盟与球员工会漫长的劳资谈判最终决议于1984—1985赛季正式启用工资帽制度,并一直沿用至今。NBA经过半个多世纪的发展已经建立起了完善的薪资制度来保障联盟的健康平稳运行。

我国也曾经颁布过类似工资帽的管理规定。2009年,中国篮管中心曾出台《CBA俱乐部球员和教练员工资总额控制暂行管理办法征求意见稿》对于球员和教练员工资进行明文限制。其中规定球员和教练员的工资总额不得超过俱乐部总收入的55%,国内球员和教练员最高工资不得超过100万元,外籍球员每月最高工资不得超过6万美元。但由于审计制度不完善、各俱乐部财务状况不透明、“阴阳合同”问题乱生,导致限薪令成为一纸空文。2017年6月,国家体育总局正式同意中国篮协将联赛的办赛权和商务权一并授予CBA公司,这标志着篮协管办分离的正式落地^[2]。新时期,

CBA联盟通过改革赛制、创新赞助体系、建立裁判升降级制度等举措使联赛的发展呈现出良好的态势。然而,充分的市场化引发市场失灵现象^[3]。近两年,随着俱乐部运营成本的增加,加之转会市场和外援市场频繁出现大手笔,CBA又一次掀起了限薪浪潮。

2 CBA 联赛工资帽制度的构成及相关规定

2.1 俱乐部薪金总额构成

CBA《管理规定》将球员定义为在中国篮球协会注册并获得CBA参赛资格的篮球运动员,包括国内球员和外籍球员;球队薪金总额为CBA俱乐部直接向报名国内球员和注册的外籍球员支付的薪酬总和,包括:所有球队现役国内球员的基本工资、赛季整体绩效工资、单场赢球奖金、球队外籍球员工资(见图1)。

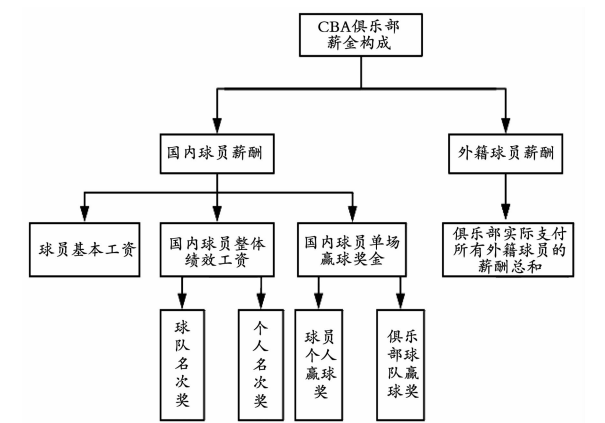


图1 CBA 俱乐部薪金构成图

2.2 工资帽制度对球员薪酬相关规定

2.2.1 球员基本工资额度限制 为了遏制俱乐部球员高薪转会和聘请外援浪潮,降低运营成本。CBA联赛采用硬工资帽来限制球员基本工资和奖金收入,即任何球队都只能在工资帽以下为玩家提供薪酬,不允许有任何例外。球员的个人薪酬额度限制包括赛季报名国内球员和注册的外籍球员。联盟针对身处不同职业生涯阶段的国内球员设立5类合同:新秀合同(A1类、A2类)、保护合同(B类)、常规合同(C类)、顶薪合同(D类)、老将合同(E类)。合同内基本工资有顶薪和底薪限制,并随着球龄增长,薪金限制额度越高^[4]。外籍球员则采取整体薪酬额度限制,即每支俱乐部可同时注册4名外援且实际支付给所有外籍球员的薪酬总和(包含基本工资、名次奖、赢球奖)不得超过700万美元(见表1)。

2.2.2 俱乐部球员薪酬总额限制 工资帽制度规定对参赛俱乐部本赛季发放给国内球员的基本工资总额实行上限和下限限制,对外籍球员工资实行总额上限限制。其目的是防止部分球队利用金钱优势来招募球星的行为,维持联盟的竞争平衡^[5]。CBA 工资帽是按照如下方式设置的:在每赛季开始前,联盟根据各个俱乐部缴纳的参赛费计算出新赛季工资帽的各项数值,若本赛季常规赛参赛费增加时,下赛季工资帽上限和下限值应相应上浮,本赛季常规赛参赛费减少时,下赛季工资帽上限和下

限值相应下调。由于 2020—2021 赛季为工资帽制度执行的首个赛季,其各项数值按照预算参赛费计算(见表 2)。其次,在每赛季结束后,各俱乐部会根据球队取得的最终名次和赢球场数为球员发放奖金。为了防止球队给大牌球星发天价奖金,导致球员收入失衡,工资帽制度对球员的奖金额度进行了具体的限制(见表 2)。由于球队取得的名次和胜场数与球星的表现有很大关系,其奖金理应高于普通球员。因此 CBA 官方允许俱乐部在额度之内自行解决发放时间、人员、金额。

表 1 CBA 球员合同分类表

合同类别	资格	合同年限	年薪
A ₁ (新秀合同)	俱乐部自行培养球员	1—4 年	≥15 万元
A ₂ (新秀合同)	选秀球员	1—2 年	依选秀顺位执行;15—50 万元
B(保护合同)	执行完 A1 或 A2 合同球员	A ₁ 1—5 年 A ₂ 1—3 年	A1 类合同到期后涨薪 100% A2 类合同到期后涨薪 100%或进入匹配流程
C(常规合同)	不符合签 ABDE 类球员	1—5 年	≥30 万元
D(顶薪合同)	BCDE 类合同到期球员	新球队 2—4 年 原球队 2—5 年	≤800 万
E(老将合同)	34 岁以上或在单一球队累计注册 12 个赛季且年满 32 岁球员	1—2 年	不得超过球队第 3 名 D 类球员,如球队无顶薪或顶薪不满 3 人,则不得超过球队最高 C 类合同球员
FS(外援合同)	非中国籍球员	1 年	赛季结束球队外援合计支出≤700 万美元

资料来源:根据《2020—2021 赛季 CBA 联赛球员注册报名管理规定》整理所得

表 2 2020—2021 赛季工资帽各项数值

项目	属性	数值
A	国内球员整体基本工资帽	3200 万元
X	基本工资帽上限缓冲值	1200 万元
Y	基本工资帽下限缓冲值	1200 万元
S ₁	工资帽上限值	4400 万元
S ₂	工资帽下限值	2000 万元
P	国内球员赛季整体绩效工资限额	P ₀ (第 13—20 名)100 万元; P ₁ (第 3—12 名)500 万元; P ₂ (第 2 名)1000 万元; P ₃ (第 1 名)2000 万元
B	国内球员单场赢球奖金限额	常规赛 25 万元/场;季后赛 50 万元/场

资料来源:根据《2020—2021 赛季 CBA 联赛球员注册报名管理规定》整理所得

2.2.3 调节费 CBA 联赛工资帽制度对于球队薪金限制用的是软工资帽,即球队可以突破工资帽

的限制,在超出工资帽限额的情况下为球员提供薪酬。然而问题在于,若工资帽可以被肆意突破,则失去了存在的价值。因此调节费作为工资帽制度的惩罚性保障措施便应运而生。在每赛季结束后,对于申报、核算后超出工资帽上限值或不足下限值的俱乐部,将向 CBA 联盟上缴调节费,调节费比例为超出工资帽上限部分或不足下限部分的 25%。例如 2020—2021 赛季某俱乐部最终工资总额为 5000 万元(超帽 600 万元),该俱乐部要向 CBA 公司支付 150 万元的调节费。用公式表示为:(5000—4400)×25%=150 万元。最后,调节费由 CBA 联盟在相关俱乐部参赛费中扣除,并在未触发任何调节费且在其他工资帽项目合规的俱乐部当中平均分配。

2.2.4 工资帽特例 工资帽特例是指俱乐部在特定的情况下与球员的签约可以逾越工资帽。特例的存在可以使优秀球员得到应有的奖励,并且可以使俱乐部拥有更多的资金空间来补强球队实力。

CBA 工资帽制度主要包括以下特例:(1)老将特例。该特例规定:对于年龄在 34 岁以上或在单一俱乐部累计注册 12 个赛季且年满 32 岁的老将球员,俱乐部可以与其签署最长年限为 2 年的老将合同,合同内基本工资不计入工资帽。(2)新疆地区特例。新疆地区位于我国西北部,属较为偏远地区。由于交通相对落后,气候温差大,降水量少,导致该地区球队引援困难。因此,CBA 联盟规定对于新疆地区球队在工资帽相关数值基础上可享受国内球员整体基本工资帽基准值上调 20%,国内球员赛季整体绩效工资限额分别上浮 10%。(3)现有合同特例。即针对在工资帽制度实行之前已签署超出工资帽的合同,应继续履行。

3 CBA 联赛推行工资帽的 SWOT 分析

3.1 优势

3.1.1 国外联赛成功经验提供了理论依据 工资帽制度作为职业体育联盟对球员工资总额的限制性措施,在北美体坛已经历半个多世纪的发展。NBA 是目前世界上影响力最广泛的职业篮球体育赛事,也是最早推行工资帽制度的职业体育联盟。目前,NBA 劳资双方在利益分配上已达成一致,并形成完善的工资帽制度保障双方的分配比例,保持整个联盟的生态平衡^[4]。纵观全球,职业体育联盟薪资制度建设已是大势所趋,各大职业体育联赛都建立了属于自己的薪资制度,如:NBA 使用软工资帽结合奢侈税体系、欧足联推行“财政公平法案”、NFL 和 NHL 则通用不含奢侈税的硬工资帽等。了解国外职业体育联赛工资帽制度的形成与演进,为 CBA 联赛推行工资帽制度提供了可以借鉴的外部成功经验和理论依据。

3.1.2 国家政策的有力支持 中国男子篮球联赛自 1995 年成立全国男子甲级联赛开始,便在体育部门的推动下,相继推行一系列政策进行职业化改革:2010 年国务院办公厅发布了《关于加快发展体育产业的指导意见》提出要鼓励引导、规范发展篮球等职业体育赛事,完善职业体育的政策、制度和管理体系,不断提高职业体育水平;2011 年国家体育总局印发《体育产业“十二五”规划》提出要积极推动建立政府依法监管、协会管办分离、俱乐部自主运作的中国特色职业体育管理体制和运行机制;2016 年中国篮协发布了《CBA 联赛管办分离改革“分两步走”方案》和《CBA 职业联盟成立方案》等。自十八届三中全会以来,为响应振兴“三大

球”发展行动计划,全国各个领域都在大刀阔斧地实施各种体制机制改革。在这个大环境下,CBA 工资帽制度作为职业化改革的又一举措,响应了改革的号召,势必会得到政策的支持。

3.1.3 制度的推行满足联赛发展需要 近年来,CBA 联赛受扩军速度过快影响,国内高水平球员偏少且分布较为集中(根据中国篮协 2019 年 8 月公布的中国男篮世界杯 12 人大名单,广东队 3 人;新疆队 3 人;辽宁队 2 人;北京队 2 人)。俱乐部为短时间内提升球队实力,不惜高价招募球员,加之各俱乐部后备人才培养能力有一定差距,导致球队间竞技实力差距拉大,联赛竞技格局“两头大,中间小”,不利于联赛的职业化发展^[6]。

工资帽制度将各球队薪金总额控制在一定的范围内,可以防止富有的球队做出某些破坏使联盟整体平衡的交易,如:签约大量高薪球星。各俱乐部在签约球员方面拥有大致相同的薪金空间,球队老板需要在有限的薪金条件下组织最有竞争力的团队。这样一来,人才相对富裕的俱乐部会有球员流出,球队实力相对较弱的中下游球队可以趁机补强,使联盟的实力更加均衡,联盟的核心竞争力和观赏性会相对提高,进而为联赛和球队带来经济效益。

3.2 劣势

3.2.1 管理理念存在偏差 在 NBA 联盟,新政策的建立需要联盟与球员工会之间首先进行劳资谈判,只有双方同意,政策才会写进《劳资协议》并开始执行。协商式管理保障了 NBA 联赛制度的良好运行,但这种劳资谈判的方式在 CBA 是空缺的^[7]。CBA 联赛虽然简政放权,赋予每支球队一定的权利,但是尚未建立一个能够表达球员诉求的球员工会,联盟真正的话语权仍然掌握在篮协手里。例如:工资帽制度的出台便属于自上而下的一元管理文件,侧重“管理”而非“协商”,球员话语权被剥夺,没有协商的权利,俱乐部的参与角色也被弱化。从程序上讲,限薪对于球员利益产生巨大的影响,理应由行业协会和职员协会来共同协商决定球员的最低和封顶工资,亦或是进行公开征求意见。但工资帽制度以管理文件的方式限制球员的收入,并没有事先得到球队和球员的认可,违背了行业自制的契约合意性,很难得到各球队和球员的积极配合。

3.2.2 缺乏上位法的支撑 工资帽制度能否顺利的执行,关键在于其具体内容是否符合法律规范。

欧美职业体育联盟成功运行的重要因素之一,就是具有健全的法律、法规和制度体系保障^[8]。相比之下,CBA 联赛工资帽制度存在法律缺失问题。我国《反垄断法》第 13 条禁止有竞争关系的经营者通过协议、决议或其他协同行为,确定、维持或改变价格。CBA 工资帽制度硬性设定球员基本工资上限,具有明显的限制竞争、固定价格的特征^[9],而固定价格一直被视为最严重的垄断协议形式,因此,工资帽制度能否经受住反垄断的审查,还有待考量^[10]。

其次,CBA 联盟是由中国篮球协会授权进行独立运营,属于社会公权力主体,因此工资帽制度在 CBA 联盟具有公法属性。而工资帽制度对于球员权利的限制,属于限制公民宪法上的基本权利(劳动权和财产权)。根据法律保留原则,在形式上必须有法律的明文授权。CBA 联赛工资帽制度的颁布显然不符合这一要求,《体育法》也没有为工资帽制度的制定提供正当化的依据,对于设定球员薪酬上限值的行为可能存在合法性问题^[11]。

3.2.3 调节费税痛感不强 CBA 在越来越吸引人关注外壳之下,同样埋藏着这样一个不争的事实:以冠军为目标,就要投入高额的薪资。据资料显示:2018—2019 赛季 CBA 联赛战绩前八的球队年投入均超过一亿。工资帽制度将各球队与球员签约的薪金总额控制在 4 400 万元以下,显然为球队节省了大笔的开支。但有些球队志在冲冠,则会利用节省下的资金超越工资帽的上限多签一份顶薪合同来补强球队,以达到冲冠的目的,对于这些球队来讲 200 万元的调节费无关痛痒。而有些球队由于基础薄弱,引援力度极小,在取消升降级后长期身居积分榜末端,成为鱼腩球队,对于这些球队来讲就算支付了调节费球队支出也达不到工资帽下限,因此采用不作为的态度对待。

3.3 机遇

3.3.1 中国篮球协会实体化改革的推进 2017 年 6 月 30 日,注定会成为中国篮球史上一个具有里程碑意义的时间点。中国篮球协会与中篮联体育(北京)有限公司签署协议,将 CBA 联赛的竞赛权和商务权授予 CBA 公司。这意味着,CBA 联赛正式开启了管办分离的新阶段,标志着中国篮球协会实体化正式吹响开场哨。随着国家体育总局提出“自我革新”的要求,CBA 联赛改革的序幕正式拉开。CBA 公司独立运行联赛后,在竞赛体系、赛制、赛程编排、裁判问题上陆续推出了多项管理措

施。目前,联赛已大跨步迈入竞赛水平高、裁判水平高、职业化水平高的新时代,联赛正处于一个有利于改革的内部环境。工资帽制度作为限制球队与球员薪资的制度在篮球实体化改革背景下应运而生,能够帮助球队解决运营中财务问题,激活球员转会市场,并提高了联盟的职业化水平。

3.3.2 各俱乐部严重亏损推波助澜 由于 CBA 联赛各俱乐部的投入越来越大、联赛品牌效益低、球员薪资成本增长过快,导致大部分俱乐部都处于一个亏损的状态。如果球队持续不盈利,那么就无法用更多的经济去支撑球队的运作和球员的工资,球队便无法良性的运营下去,联赛的发展也会停滞不前^[12]。因此联盟急需通过限薪政策来控制投入。工资帽制度则对球员的薪资起到了“刹车”作用,能够让各俱乐部在一个相对公平的环境下进行良性竞争,是解决近几年俱乐部亏损问题的优良方案。此外,限制了薪资就相当于严格控制了各俱乐部的支出,能帮助俱乐部杜绝非理性投资行为,保障联赛走上长久平稳的发展方向。

3.4 威胁

3.4.1 “阴阳合同”的威胁 阴阳合同是指合同当事人就同一事项订立两份以上的内容不相同的合同,一份对外,以逃避国家税收等为目的;一份对内是双方真实意思表示,可以是书面或口头。职业体育领域是阴阳合同的重灾区,2018 年 CBA 青岛队曾与球员德勒黑私自签订一份由德勒黑自出 30 万元的《补充协议》遭到联盟重罚。类似事件早在 2009 年刘炜的续约风波中就已显现,2010 年山西与外援本森合同纠纷更是被闹到了国际篮联。阴阳合同作为应对 CBA 联盟限薪的对策,给工资帽制度的监管带来很大麻烦。由于球队支付给球员的薪金可以是现金,可以是实物,也可以是口头承诺,怎样去杜绝球队的阴阳合同是一个难题,电子支付之外能不能控制现金支付和其他方式的支付,也是一个问题。

3.4.2 各俱乐部产权不明晰 CBA 工资帽制度的执行势必需要各俱乐部财务公开透明化。目前,CBA 各俱乐部的产权所有形式存在不清晰、不明确的问题,造成了联盟财务难统一的现状。各俱乐部产权形式分为以下几种形式:企业与省市体育局合办形式(12 支),由企业出钱,地方体育局出人,产权由企业和地方体育局共同所有,如北京首钢队;私有企业自主投资形式(7 支),企业自主拥有产权,如浙江广厦队。俱乐部产权不明晰集中体现

在企业与省市体育局合办的 12 支球队中。由于 CBA 联赛各俱乐部性质不同,球队受到企业、体育局、篮管中心多方管理,影响了俱乐部的独立性,导致俱乐部在运行过程中无法实现俱乐部这一经济实体的权益。在产权不明晰的情况下,拥有国有企业背景的球队,CBA 官方没有查账的权力,民营企业球队,可能无法得到其配合。这对于俱乐部球员薪酬的监督、审查带来了极大挑战,威胁了工资帽制度的顺利执行^[13]。

4 基于 SWOT 视域 CBA 联赛工资帽制度推进策略

CBA 联赛推行工资帽制度受到多方面因素影响。为了能够向制度的顺利推行提供可靠的发展策略,依据 SWOT 定量分析模型理论,对工资帽制度在 CBA 推行的优势与不足、机遇与威胁进行交叉分析,构建 CBA 联赛工资帽制度的 SWOT 分析矩阵(见表 3):

表 3 CBA 联赛工资帽制度推进策略的 SWOT 分析矩阵

SWOT 分析	优势(S)	劣势(W)
	1. 国外联赛成功经验提供了理论依据 2. 国家政策的有力支持 3. 制度的推行满足联赛发展需要	1. CBA 管理理念偏差 2. 缺乏上位法的支撑 3. 调节费税痛感不强
机遇(O)	开拓型(S-O)	争取型(W-O)
1. 中国篮球协会实体化改革的推进 2. 各队严重亏损推波助澜	充分发挥 CBA 工资帽制度在国家政策的有力支持下推行的体制优势;借鉴 NBA 职业联盟薪资制度的成功经验来遏制各球队“军备竞赛”;抓住中国篮球协会实体化改革的机遇,在联赛有利于改革的大环境下,颁布工资帽制度帮助球队解决运营中的财务问题。	争取抓住中国篮球协会实体化改革的机遇,乘 CBA 联赛内部改革之风,应各球队之需,改善联赛管理方式;寻求国家层面职业体育管理机构的支持;通过优化工资帽制度的内容,制定出具有中国特色,并符合 CBA 联赛实际发展情况,行之有效的工资帽制度。
威胁(T)	抗争型(S-T)	保守型(W-T)
1. “阴阳合同”的威胁 2. 各俱乐部产权不明晰	加强对 NBA 职业联盟薪资制度建设及运行机制和运行效果的研究,结合 CBA 联赛现实情况分析工资帽制度在执行过程中的潜在威胁。利用国外联赛提供的成功经验、举国体制、目前联赛对于工资帽迫切需求等方面的优势,避免“阴阳合同”、各俱乐部产权不明晰等方面带来的威胁。通过健全联赛的监督体系、产权制度改革等措施,保障工资帽制度的顺利实施。	努力弱化 CBA 联赛管理理念、俱乐部产权、联赛监管、法律体系缺失等方面的不足,通过及时改革联赛治理方式,加大工资帽制度的处罚力度和监管制度,完善联赛的法律体系和工资帽制度的规则等措施,积极避免“阴阳合同”、工资帽特例、俱乐部产权不明晰等方面带来的威胁。

充分考虑 CBA 职业联盟当前的现实情况,结合工资帽制度的利弊分析,对 SWOT 分析矩阵中列举的开拓型、抗争型、争取型、防御型战略进行归纳与总结,凝练出具有可行性的推进策略:抓住改革机遇,探索多元化管理新模式;做好应对预案,解决实施后出现的威胁因素;加强立法,完善工资帽制度的法律体系;移植域外成功经验,完善工资帽的条款设计。

4.1 抓住联赛改革机遇,探索多元化管理新模式

4.1.1 探索具有中国特色的联赛管理体制

探索具有中国特色的职业体育管理体制,关系到实现职业联赛管理职能向创造良好的内部发展环境、提供优质的公共服务、维护各球队公平正义的根本转变;关系到联赛管理方式向规范有序、公开透明、便利球队的根本转变。改革开放以来,我国在各个领域取得的伟大成就表明:只有响应国家政策号召并结合我国当前国情,正确剖析职业体育联赛内部形

式和存在问题,积极探索出一条符合当前国情、适合联赛发展、能解决联赛内部矛盾的中国特色管理之路,才能扫清联赛在发展中的障碍,保障联赛走向健康平稳的职业化道路。

4.1.2 积极创新运行机制

在 NBA 对于球队薪金的分配、工资帽的限额、奢侈税的起征点等所有与薪资相关的制度,都是劳资双方通过谈判以合同的方式达成合意。换言之,球员参与了工资帽制度的制定,工资帽的额度需要得到球员代表认可^[14]。如球员对于劳资谈判的结果不满意,可拒绝在协议上签字,从而保障了球员的权利。CBA 可参照 NBA 集体议价的方式并根据我国篮球联赛的特殊情况,在工资帽制度运行的过程中加入俱乐部、球员和教练员的角色,推行多元协商式治理,使各利益方参与规则的制定,摒弃行政管理式的工资管控方式,并以刚性的执行力度保障工资薪金管理协议的具体落实^[15]。

4.2 做好应对预案,解决实施后出现的威胁因素

4.2.1 完善监管机制 美国各大体育联盟成熟的职业体育薪资管理制度,都离不开强有力的监管。CBA 联赛负责进行工资帽制度核查与监督的工作组可以寻求税务部门、审计部门、工商部门的帮助来共同监管联赛的财务市场。同时,可以建立一套信息公开制度,使球员的薪酬公开透明化,并保障该制度的具体实施。公开薪酬要求 CBA 联盟不仅向社会公布所有职业球员的合同信息,让社会公众来监督检查球队的具体运营情况;还要对 CBA 官方颁布的各项管理制度和政策措施进行公布,使大众亦能对监管部门的监管成果进行监督,促使监管部门努力做好监督管理工作。

4.2.2 建立合理的产权制度 职业体育联盟作为体育产业的主体核心部分,应建立合理的产权制度。完善的产权制度是划分、界定、实施、保护和调整产权,确认和处理产权主体责、权、利关系的规则基础。目前,解决 CBA 联赛产权问题的关键在于政府对待职业体育的观念转变,以及政府在职业体育当中的职能定位。因此,CBA 联赛应采用自上而下的途径借助行政力量,通过法律的手段,推动产权制度的改革,建立能够约束联赛多方势力、行之有效的产权制度。从而做到在产权的划分上要归属清晰、在产权的运用过程中要权责分明、在维护产权关系上要保护严格、在产权的配置上要流转顺畅。

4.3 加强立法,完善工资帽制度的法律体系

合理的薪资管理体系构建,需要国家层面的职业体育管理机构通过法律、法规以及行政等手段对联赛的运行给予外部法律与行政监管,因此 CBA 联赛工资帽制度长久运行需要完善的法律和规章制度做为保障^[16]。首先应根据体育法的相关法律法规结合我国篮球联赛的特殊情况,建立起适合在 CBA 联赛运行的具有中国特色的管理规定。目前,《体育法》修改已经被列入全国人大常委会工作计划,为深化竞技体育改革提供法律依据是修改《体育法》的重要目标^[17]。在此背景下,可以寻求在《体育法》中增加一些条款来授权体育行业协会对其内部进行限薪的权力,使工资帽制度的存在有法可依,也解决了工资帽制度的合法性问题。其次在工资帽制度运行的过程中,如发现某些条例不利于 CBA 的发展或出现一些新的管理问题,联盟可采取废止不利因素、出台相关的规定进行约束、对现有规定进行改进等办法不断改进和完善工资帽制度,以保障其顺利运行。

4.4 移植域外成功经验,完善制度的条款设计

4.4.1 增加调节费的处罚力度 调节费是采取严厉的经济惩罚手段来控制球队的薪酬支出,须有严厉的处罚和刚性执行。CBA 联赛对于调节费的收

取,可以采用类似所得税的超额累进税率,根据超过或不足工资帽限额的数额设置不同程度的罚款。超过或不足数额越多税痛感越强,经济惩罚力度越大,从而使各球队只能在工资帽上下一定幅度内提供薪金。此外要保障调节费收取的刚性,对于超额的球队做到有超必罚,不允许出现任何漏网的球队。这样就可以把各球队的总薪资控制在一定的范围内,缩小球队的实力差距。

4.4.2 成立球员工会 在 CBA 联赛实体化改革的背景下,完善职业体育联盟组织结构首先可以考虑借鉴 NBA 劳资谈判的形式,即成立职业体育联盟公司和球员工会。NBA 球员工会成立于 1954 年,主要职责是保障球员的权益,给球员们场内外实现目标提供必要援助。在劳资谈判中,球员工会代表球员同资方谈判,为球员们争取利益,努力提高球员们待遇。我国职业男子篮球联赛目前已经成立了职业体育联盟公司(CBA 公司),但尚未建立一个能够代表球员去表达诉求、为球员争取利益的球员工会。导致劳资谈判的形式难以得到实现,CBA 联赛工资帽制度的实施也很难得到球员的配合。因此,成立球员工会,推行劳资谈判制度是 CBA 职业联赛必须要走的一步。

5 结 语

工资帽制度作为 CBA 公司成立并实现独立运营后颁布的又一改革举措,通过限制球队的薪金支出和球员的薪酬来改善目前 CBA 各俱乐部军备竞赛、球员薪资成本增长过快、转会不畅等问题。制度的制定是一方面,真正的执行下去是另一方面。通过运用管理学 SWOT 研究方法对 CBA 联赛颁布工资帽制度的优势、劣势、机遇、威胁因素进行分析,以优势补劣势,以机遇化威胁,为 CBA 联赛工资帽制度提出推进策略:抓住联赛改革机遇,探索多元化管理新模式;做好应对预案,解决实施后出现的威胁因素;加强立法,完善工资帽制度的法律体系;移植域外成功经验,完善工资帽制度的条款设计;进而保障制度的顺利实施,为 CBA 联赛的健康、持续、高效发展奠定基础。

参考文献:

- [1] 王晓东,白麟. NBA 薪资制度建设及运行效果研究[J]. 广体体育学院学报,2010(4):16-20,128.
 - [2] 冯建. CBA 新赛季职业化改革举措解析[J]. 体育文化导刊,2018(10):62-66.
 - [3] 郝家. CBA 联赛历届总冠军球队夺冠要素分析与启示[J]. 哈尔滨体育学院学报,2015(4):7-12.
- (下转第 81 页)