

“三大球”职业联赛治理现代化的实践困境与推进路径

邢金明¹, 翟泳宾¹, 王文龙², 崔佳琦³

(1.深圳大学 体育学院, 广东 深圳 518060; 2.清华大学 体育部, 北京 100084;

3.东北师范大学 体育学院, 吉林 长春 130024)

摘 要: 在中国式现代化进程中, 推动“三大球”职业联赛治理现代化既是全面实施体育强国战略和推进中华民族伟大复兴进程的必然要求, 也是推进国家治理体系和治理能力现代化题中应有之义。“三大球”职业联赛治理现代化既是解决我国体育职业化发展中主要矛盾的重要路径, 也是在“三大球”职业联赛场域中基于现代化理念所展开的治理实践。当前, “三大球”职业联赛治理面临行政主导与市场自治博弈失衡的治理体制结构矛盾, 制度供给滞后与执行失范并存的治理规则法治化缺失, 科技赋能不足与专业人才短缺的治理能力现代化滞后, 利益分配失衡与价值目标偏离的治理效能可持续性危机等现实困境。据此提出以下推进路径: 深化管办分离改革, 构建多元协同治理体制; 完善法治化规则体系, 构建全链条制度供给与执行机制; 强化科技赋能与人才支撑, 构建智慧化“三大球”治理能力体系; 重构价值目标体系, 实现经济、竞技与社会协同共进。

关 键 词: 三大球; 职业联赛; 治理现代化; 治理能力; 治理体系; 体育强国

中图分类号: G808 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2026)04-0078-09

Realistic challenges and promotion paths on governance modernization in the professional leagues of the “three major balls”

XING Jinming¹, ZHAI Yongbin¹, WANG Wenlong², CUI Jiaqi³

(1.School of Physical Education, Shenzhen University, Shenzhen 518060, China;

2.Department of Physical Education, Tsinghua University, Beijing 100084, China;

3.School of Physical Education, Northeast Normal University, Changchun 130024, China)

Abstract: In the process of Chinese-style modernization, advancing the governance modernization in professional leagues of the "three major balls" is not only an imperative requirement for comprehensively implementing the strategy of building a leading sporting nation and the great rejuvenation of the Chinese nation, but also an inherent necessity for modernizing the national governance system and capability. The governance modernization in professional leagues of the "three major balls" is to resolve the main problem in the course of professional sports development in China, and also be viewed as the governance practice conducted in the area of professional leagues of the “three major balls” based on the modernization concept. Currently, the governance of professional leagues of the “three major balls” faces several realistic dilemmas such as an contradiction of imbalanced governance system structure between administrative dominance and market autonomy; a lack of legalization in governance rules due to lagging institutional supply and irregular implementation; insufficient technological empowerment and a shortage of professional talent leading to delayed modernization of governance capability; and a sustainability crisis in governance effectiveness caused by uneven interest distribution and deviation from value objectives. Given that, the promoting pathways have been proposed such as deepening the reform of separation between management and operation to establish a multi-stakeholder collaborative governance system; improving the rule-of-law-based

收稿日期: 2026-01-12

基金项目: 国家社会科学基金后期资助项目(24FTYB010)。

作者简介: 邢金明(1979-), 男, 教授, 博士, 博士生导师, 研究方向: 体育教育训练学, 体育管理学。E-mail: xingjm100@nenu.edu.cn

framework to build a comprehensive institutional supply and execution mechanism; strengthening technological empowerment and talent support to construct an intelligent governance system for the "three major balls"; and reconstructing the value objective system to achieve coordinated progress in economy, sports and society.

Keywords: the three major balls; professional leagues; governance modernization; governance capability; governance system; a leading sporting nation

治理现代化既是全面现代化题中应有之义,也是推进全面现代化的重要抓手。党的二十大强调,从现在起中国共产党的中心任务就是团结带领全国各族人民全面建成社会主义现代化强国、实现第二个百年奋斗目标,以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴。《体育强国建设纲要》提出“到2035年,体育治理体系和治理能力实现现代化”的发展目标。习近平总书记曾指出“‘三大球’要搞上去,这是一个体育强国的标志”。振兴“三大球”是体育强国建设的标志性任务,也是办好以人民为中心体育的题中应有之义。当前,我国正处于加快建设体育强国的关键时期,“三大球”作为国内市场化、职业化程度最高的项目,却成为我国体育发展中的薄弱环节^[1]。“三大球”职业联赛扮演着承上启下的重要作用,也是“三大球”当前问题和矛盾的集中地。伴随着单项协会去行政化以及联赛管办分离等改革的推进与深化,“三大球”职业联赛正朝着全新方向发展,而其中治理问题的复杂性、治理主体的多元性也日益凸显,面临着联赛信誉危机、俱乐部与国家队冲突、赛场内外暴力、裁判执裁争议、青训梯队建设乏力等亟待解决的问题,严重制约着“三大球”可持续发展。

“三大球”职业联赛治理现代化是体育治理领域中“以推动‘三大球’振兴发展加快体育强国建设”意识的集中反映,也是遵循社会主义市场经济规律、推进体育治理体系和治理能力现代化的重要基石。学界围绕这一议题展开广泛讨论,相关研究聚焦于治理逻辑框架^[2]、深化改革的逻辑意蕴与实践方略^[3]以及治理制度逻辑^[4]等方面。不过,相关研究多聚焦于对中超和CBA联赛的个案分析以及域内外比较研究,然而对于“三大球”职业联赛治理共性问题和差异之处,却没有进行系统梳理和比较。此外,对世界顶级职业联赛参考借鉴研究较多,但基于新型举国体制的制度特色、紧紧围绕中国式现代化等国家发展战略的研究较少,导致本土化理论建构较为薄弱。鉴于此,本研究以动态实践观作为分析框架,在理解职业篮球治理现代化基本内涵的基础之上,从实践原点、现实困境以及推进路径3个方面系统阐释“三大球”职业联赛治理现代化,为推动我国“三大球”振兴提供理论参考和实践启示。

1 “三大球”职业联赛治理现代化的内涵特征与实践原点

1.1 “三大球”职业联赛治理现代化的概念内涵

“三大球”职业联赛治理现代化,是国家治理现代化在职业体育领域的具体呈现,包括治理体系和治理能力两个基本维度。治理体系现代化,核心在于推进制度机制的建设工作,即在党领导之下创新多元主体共同对联赛开展治理的一系列正式或非正式制度以及相互作用的机制^[5];治理能力现代化,主要聚焦在治理主体培育以及执行力提升方面,从而实现各主体治理效能的整体优化。这一概念建立在国家治理现代化总体框架之下,鉴于对“三大球”发展规律的持续深入认知,借助制度重构、技术赋能以及文化重塑的协同创新,推动足球、篮球、排球职业联赛治理体系以及治理能力朝着法治化、协同化、精细化、智能化方向转型升级,系统解决发展过程中的不平衡不充分问题,统筹协调好联赛与国家队、球员与俱乐部、球员与裁判员等多种利益关系,实现新时代“三大球”职业联赛深化改革以及现代化重新构建^[6]。其本质在于解决传统治理模式中行政化主导和市场化需求之间的矛盾,构建政府、市场、社会多元主体协同共治的新型治理生态,最终形成共建共治共享的“三大球”职业联赛治理共同体。

这个概念存在着3方面的核心要义。首先,治理目标呈现双重导向。“三大球”职业联赛拥有商业效益以及社会效益双重价值目标,既要实现联赛经济效益的最大化以维持职业体育市场活力,还要履行国家队人才培养、大众体育推广等公共责任,治理体系需在商业化运营以及社会价值创造之间建立起动态平衡机制。其次,治理结构呈现出复合嵌套。作为中国特色职业体育制度形态,“三大球”职业联赛在党的领导下形成“体育行政部门—项目协会—职业联盟—俱乐部”完整的治理架构。这个结构要依照国际职业体育治理通则,也要有效地嵌入到中国本土制度语境中,用以实现全球通则和本土逻辑的制度耦合。最后,治理要素呈现出系统耦合。现代化治理强调制度供给、技术应用以及文化认同的深度融合^[7]。在制度层面必须健全联赛产权界定、财务公平竞争等基础性规则,在技术层面应构建大数据驱动的决策支持系统,在文化

层面则需要培育契约精神、球迷认同等非正式制度，三者相互支撑并构成有机联动的治理生态系统。

1.2 “三大球”职业联赛治理现代化的应然特征

国家治理现代化既包含治理主体、治理范围、治理方式、治理绩效等实践要素，也涵盖治理体制的价值诉求、本质内涵与基本原则等理论指引，是工具理性和价值理性的统一体^[8]。基于国家治理现代化的理论框架，结合职业体育自身属性和发展规律，“三大球”职业联赛治理现代化的应然特征可归纳为以下5方面。

一是治理主体的多元化与协同化。“三大球”职业联赛应突破行政垄断的单中心治理模式，构建政府监管、联盟自治、俱乐部自律、社会监督的多元共治格局。政府角色应从直接操控者转向规则制定者和服务提供者，职业联盟需实质性承担竞赛组织、商业开发、利益分配等核心职能，俱乐部则需通过建立现代企业制度提升自治能力。

二是治理体系的法治化与制度化。法治化是治理现代化的根本基础，“三大球”职业联赛要构建一套法治规则体系，以《中华人民共和国体育法》（以下简称《体育法》）为基本依据，把职业体育行业专项法作为支柱，把联赛章程作为落地规范，把各类专项条例与办法作为针对补充，按照合法合规、公平公正、公开透明、可操作、可持续等原则，不断优化联赛制度设计，重点解决行政替代法律、惯例凌驾契约等制度失范问题。

三是治理目标的人本化与可持续。中国职业体育联赛是由人民赋予权力的，因此人民满意度属于治理成效的核心评价标准。人本化需要回归到“以运动员和球迷为中心”的价值本位，涉及完善球员生涯以及退役保障体系、优化球迷交互以及观赛体验、强化俱乐部与社区的人文联结等内容。治理目标的可持续强调以“久久为功”为导向，实现人才培养、竞技水平、商业运营、社会责任等方面的长效协调发展，有效避免“短期功利主义”“一刀切”“朝令夕改”等治理短视行为。

四是治理工具的数据化与智能化。数据驱动治理是数字化时代职业体育为了应对治理困境而做出的选择，职业联赛应围绕竞赛、商业以及财务等核心业务板块，来构建体系化、标准化的数据平台，形成可沉淀、能复用的联赛治理数据资产^[9]。智能化是在数据平台的基础之上，开发能够融入日常业务流程当中的智能辅助工具。例如《奥林匹克AI议程》所倡导的借助数智手段来实现业务流程的可记录、透明化、规范化以及标准化，以此来提高体育组织的财务管理效率、决策规划能力以及专业人才筛选和培训水平^[10]。

五是治理创新的本土化与国际化。一方面，参照国际单项体育协会的成熟治理体系和规则框架，推动我国“三大球”职业联赛治理和国际接轨；另一方面，在借鉴英超联盟制、德甲“50+1”政策、北美职业联赛特许经营制等国际经验的时候，要基于中国制度情境来开展适应性改造。例如中超联赛可以借鉴日本“J联赛”的地域密着型俱乐部建设理念，但要和我国城市化进程、各地区经济发展格局、南北文化差异等要素相结合，积极探索“职业俱乐部—社区体育—校园足球”联动发展的特色路径。全球视野与本土实践的辩证统一，是“三大球”职业联赛治理现代化中不可缺少的维度。

1.3 “三大球”职业联赛治理现代化的实践原点

实践原点指向“三大球”职业联赛治理现代化的起始状态与逻辑起点，其内生结构对转型方式、路径与进程具有潜在的制约作用^[11]。时代原点、政策原点与实践探索中积淀的治理经验，共同构成这一原点的三重维度。

其一，时代原点指向“三大球”职业联赛治理的初始状态，反映联赛发展所处于的“现在进行时”。国际经验说明，成功的职业体育联赛会体现天赋球员聚集、球队实力平衡、联赛财务状况良好、联赛品牌出色这四大特性^[12]。但是，从1992年的“红山口会议”开始，中国“三大球”职业联赛在推进职业化与向市场化转型的过程当中一直都面临着行政化惯性、锦标主义和职业体育规律之间的深层次矛盾，与上述标准相比还存在着明显差距。一是在行政主导之下的联赛运营与市场规律是脱离的。虽然足球和篮球项目的职业联赛已经初步完成管办分离工作，但是治理边界并没有划清，行政部门以及单项协会在重大决策方面仍然占据主导地位，联赛公司在战略规划、准入扩军、球员流动等关键事务上的自主空间是比较有限的。二是短期商业逐利与长期发展责任的失衡。俱乐部投资主体多以政策优惠或附加收益为导向，青训投入不足、社会责任缺位，“以人民为中心”的办赛宗旨难以落地^[13-14]。三是多元利益主体与治理规则碎片化的张力。俱乐部、赞助商、球迷等缺乏制度化参与渠道，协同共治格局尚未形成。上述矛盾不仅是治理困境的现实表征，更构成治理现代化必须直面的起点命题。

其二，政策原点是推进“三大球”职业联赛治理现代化的动力及风向标，国家治理现代化是新时代“三大球”职业联赛治理改革的根本依据，自党的十八届三中全会以来“推进国家治理体系以及治理能力现代化”已成为重要的时代命题。2024年《中共中央关于全面深化改革、推进中国式现代化的决定》明确提出

“去开展竞技体育管理体制以及运行机制的改革完善工作”,明确体育领域治理现代化的方向;同年全国体育局长会议着重强调“推进体育治理体系以及治理能力现代化,借助改革来强化治理、依靠改革来促进发展”,提出探索新型举国体制之下职业体育的发展道路的要求;《体育强国建设纲要》也将“建立中国特色现代化竞赛体系、推进职业体育发展”当作重点任务。在此政策背景下,足篮排单项协会陆续出台管办分离、俱乐部准入、股权多元化等改革方案,并且构建起“目标—路径—保障”的立体化推进职业联赛治理现代化的改革框架。新修订的《体育法》第四十条以及第七十二条奠定了我国职业体育规范化、市场化、职业化发展的法治基础,“三大球”职业联赛也依据竞赛规程以及准入办法的修订来持续完善自身的体制机制。总体而言,我国正持续探索新型举国体制当中的职业体育发展道路,依靠举国体制跟市场机制有机融合的制度创新,为职业体育联赛治理现代化注入改革动能。

其三,推进“三大球”职业联赛治理现代化,也需要从本土治理实践当中提炼出契合中国情境的治理逻辑。我国职业体育治理并不是理论真空状态下的制度移植,而是在党领导多元主体协同共治、举国体制与市场机制深度融合、系统思维和动态调适交互作用中,逐步形成中国特色治理经验^[15]。一是坚持党的领导以及多元主体协同共治的有机统一。面对治理主体多元、权责交织复杂的格局,我国职业联赛探索出“体育行政部门—项目协会—职业联盟—俱乐部”的多层治理架构。中国篮协推动成立CBA公司并且持续修订公司章程,在动态磨合过程当中厘清协会、董事会、俱乐部之间的权责关系,决策机制从单一行政推动转向党领导之下的多元协商。二是注重利益相关者参与以及治理民主化的渐进拓展。运动员、教练员、球迷等主体在联赛治理当中的制度化发声,正从理念向实践方向转变。借助国际职业体育中球员工会在劳资协商、权益保障等有益经验,结合我国工会组织体系与单项协会治理架构,探索设立职业联赛运动员委员会,构建适宜我国国情的球员参与机制,让治理体系的民主性和合法性在制度轨道内有序生长。三是强化系统治理和风险监控的动态适应能力。当前职业联赛面临资本波动、财务亏损、赛场安全、舆情危机等多方面不确定性。近些年,中超、中男篮等联赛持续完善财务监管和违纪预警机制,以推动俱乐部建立内控管理体系,并借助数字化手段来构建动态监测以及风险应对平台。这种对于要素关联、自我调节与反馈优化的强调治理取向,契合我国竞技体育系统治理的传统智慧,同时也契合现代职业体育复杂系统的运行规律,

是“中国之治”在体育领域的生动实践。

2 “三大球”职业联赛治理现代化的实践困境

我国职业体育属于“后发外生型”。所谓“后发”是较欧美发达国家而言,现代化进程起步较晚;“外生”则是由于最初的职业体育治理并未形成充足的内部动力,而是在政策和外部知识经济的双重促动下所引发的治理变革,带有一定的应激性。因此,随着体育现代化进程的不断深入由应激带来的困扰日渐显现,这种境况在发展本就不完善、体育治理存在短板的“三大球”职业联赛场域中更为凸显。

2.1 治理体制的结构性矛盾:行政主导与市场自治的博弈失衡

职业联赛治理体制的现代化转型,从本质上来说是对政府职能边界以及市场运行规律开展再平衡工作的过程。在我国体育治理体系深化改革的背景中,“三大球”职业联赛呈现出很大程度上的体制性张力,即在遵循职业体育市场化、专业化发展规律的同时,很难摆脱传统行政主导路径的惯性依赖,管办分离的制度性迟滞是导致治理主体权责配置失衡的主要原因。作为去行政化改革的核心举措,职业联盟实体化进程一直处于停滞状态。国务院办公厅在2015年发布的《中国足球改革发展总体方案》明确指出要进行“调整组建职业联赛理事会”的工作,但是相关工作一直都没有实质性推进,直到2025年才正式成立中足联^[16]。长期存在的过渡型治理架构使得“多元分权、协同共治”的局面始终没办法形成,导致俱乐部的主体地位被虚置,在竞赛规则设置、赛事日程安排以及商业权益分配等关键决策中参与度比较低、话语权也不强。例如中国足协的“U23政策”,体现了协会纵向约束模式之下决策权的缺失给俱乐部利益带来的损害,“一刀切”的决策方式忽略不同俱乐部的特性和需求,很多俱乐部只能去牺牲比赛质量来契合规定^[17]。

其次,行政干预的非常态化介入导致运行机制执行失效。行政主管部门鉴于短期政绩诉求以及其他行政方面的考量,在处理规则制定、赛事组织、违纪处罚、合同纠纷等事务时,出现破坏职业体育运行规律、实施非程序性干预的行为,对于联赛信誉以及品牌形象产生负面影响,暴露出治理体系在价值目标排序以及风险监控机制等方面的缺陷。例如为了配合国家队备战亚运会以及亚预赛,CBA联赛2022—2023赛季把56轮压缩成42轮、2024—2025赛季将52轮压缩为46轮^[18]。另外,为了承办第十五届全运会U18男足赛事,深圳新鹏城2025赛季末期的两场关键主场保级战不得不迁移到广东肇庆新区体育中心举行。

最后, 股权改革实践异化极大削弱制度创新的效能。以足球项目为例, 2015年《中国足球改革发展总体方案》中明确提出要优化俱乐部股权结构, 同时鼓励国有企业、民营企业以及个人把俱乐部作为多元投资对象。一直到2025赛季, 虽然大多数俱乐部在明面上已经开展股改工作, 但单一国企注资以及政府高额补贴依然是主流情形, 只有少数俱乐部借助民营资本以及中外合资来开展运营。除此之外, 部分俱乐部还存在因财务问题而被政府托管、子公司联合投资伪多元控股等问题, 违背市场化改革的原本意图, 而且还衍生出权力寻租等次生治理风险^[19]。

2.2 治理规则的法治化缺失: 制度供给滞后与执行失范并存

职业体育联赛治理体系朝着规范化和法治化发展的首要前提条件, 是在保证治理规则公平进行适用、可操作性以及可执行性的前提之下, 来明确操作规范、行为准则以及法律边界。但在当前阶段我国“三大球”职业联赛治理的实践中, 在治理规则的体系构建、内容设置、落地执行以及监管过程方面, 仍存在着法律制度的供给比较滞后、监管标准分散且割裂、执行机制软弱无力等相关问题。

首先, 基础性法律呈现出供给不足, 使得联赛治理没有明确的法律作为支撑。虽然现行《体育法》有提到职业体育的组织运营, 但内容大多是原则性表述, 在合同与劳动关系、知识产权保护、数据权益与隐私等核心问题方面依然缺少明确规定, 导致相关利益关系在现实当中很难依据法律框架梳理清楚^[20]。除此之外, 职业联赛管理条例跟劳动法、民法典等上位法之间缺少有效衔接, 存在着制度缝隙, 让相关行为很难受到有效规制, 还给擦边操作甚至违法行为提供灰色空间。联赛内阴阳合同、隐性薪资、债务转移、投入变负债等乱象屡禁不止, 究其缘由是制度设计在先天方面存在着不足, 以及法律工具供给不好。

其次, 监管规则的离散化致使治理标准不同、制度协同性不足。虽然国家级足篮排协会制定了俱乐部准入、运营、财务等制度规定, 但由于缺乏统一的监管逻辑和协调机制, 容易出现标准不一、尺度不明的情况。因不同项目对财务健康状况、负债比例、市场行为的认定标准不一致, 不利于跨项目治理的整体性, 也给利益主体规避监管、转移资产提供便利条件。这种标准碎片化的治理方式降低制度的可预期性和稳定性, 也让联赛治理容易陷入“规则适用因人而异”的困境, 破坏行业发展的基本公平。

最后, 规则执行机制的软化削弱了治理规则的权威性。我国“三大球”职业联赛的治理规则面临着轻

执行或难执行的困境, 主要原因有以下3点: 其一, 执法主体的独立性和专业性不足, 行政力量介入使得职业联赛在复杂利益博弈中难以保持中立, 导致规则执行标准不一致。其二, 监管工具和技术手段落后, 难以实现以数据为驱动、自动高效的规则执行过程追踪, 一定程度上制约了对违规行为的风险识别、及时干预和有力处罚。其三, 部分治理规则条款的设置脱离实际或者缺乏依据, 让其落地执行存在困难。中国足协在青训补偿的机制设计、计算方式以及价格体系方面跟国际足联的相关规定相脱离, 同时也超过大多数中国职业球员的实际身价以及俱乐部所能承受的能力范围。部分俱乐部运用规则执行当中的“弹性”空间, 凭借私底下的协议、关联交易以及行政施压等手段去试探底线或规避监管, 甚至出现“处罚打折”“关系协调”等问题。

2.3 治理能力的现代化滞后: 技术赋能不足与专业人才短缺

职业联赛治理能力现代化是要实现治理工具理性以及价值理性的协同演进, 但在全球体育治理加速数字化转型的背景之下, 中国“三大球”职业联赛还面临着治理工具滞后、风险管控不好以及人才支撑不够等问题。

首先, 技术赋能能力不足使得治理体系无法契合复杂多变的职业体育运营需求。当全球职业联赛运用数字平台来开展高度集成的数据治理系统时, 中国职业联赛的信息化建设还处在初级阶段。赛场统计以及运动表现、青训人才库以及梯队联赛、商业运营以及合约管理等关键板块的数据采集手段比较落后, 标准没有统一, 数据的丰富程度、实时程度不足, 这种数据失语的情况使得联赛各个维度的运营发展缺少客观反馈。管理者凭借主观经验做决策而不是依靠数据驱动, 降低了治理的科学性和透明度。虽然现在联赛选用了技术工具, 但是对其应用更多是停留在表面, 没有深入地嵌入到治理流程当中, 无法充分发挥它在提高组织效率、规范组织流程、强化公开透明、避免潜在风险、优化资源配置等方面的作用。

其次, 风险防控机制不完善导致联赛治理的稳定性以及应变能力有所下降。在职业体育高度市场化、社会关注度不断升高的背景下, 联赛管理所面临的风险覆盖经济波动、舆情风暴、规则争议、法律纠纷等多个方面。目前, 我国“三大球”职业联赛在遇到重大争议事件时经常会陷入到反应较慢、权责不明确、应对没有办法、公关效果不好的被动局面当中, 这就暴露出风险预警系统缺失以及处置机制混乱的问题。除此之外, 缺少对于新兴风险的系统性认识也是比较大的

隐患。随着社交媒体成为公众监督的关键渠道,舆情风险呈现出传播速度快、扩散范围广、干扰力度强的特性,然而联赛管理者在舆情识别以及引导方面的能力不足,大多在舆论爆发之后才开始进行应急流程,耽误处理的最佳时机。CBA 联赛 2022—2023 赛季的“上海 vs 江苏”的消极比赛事件,从 4 月 14 日舆情开始爆发一直到 4 月 17 日官方发布处罚决定,响应周期长达 72 小时。

最后,职业化以及专业化人力资本出现短缺成为提升治理能力的阻碍。大量管理岗位依旧是系统内部提拔的经验型人才,其知识结构相对单一,缺少系统的管理、法律、技术等复合型知识背景^[13]。这样的人力结构会使得联赛在面对治理复杂性、市场不确定性以及社会公众多元化诉求时,缺少必要的专业判断以及跨界协调能力。国际视野和实践经验的不足也对联赛治理层理解全球治理趋势以及本土转化能力起到限制作用。除此之外,联赛治理一直以来都依靠行政逻辑而不是专业逻辑,人才选拔与晋升机制没有公开透明标准,内部拔擢路径越来越固化,外部专业人才通道受到限制,形成治理能力升级的内生障碍。

2.4 治理效能的可持续性危机:利益分配失衡与价值目标偏离

职业联赛治理效能的现代化,不光是制度完善以及管理能力提升所呈现的,而是体现在经济理性、竞技理性还有社会理性的有机平衡^[12]。在“三大球”联赛相关实践中逐步呈现出目标异化、路径扭曲的状况,过度依靠资本力量削弱联赛的公共属性,工具主义倾向弱化育人功能和文化遗产,最终致使治理体系进入到表面繁荣、实质失衡的困境里,对联赛的长远发展基础形成威胁。

首先,联赛收入结构的单一化与分配机制的失衡,使得发展模式逐渐脱离市场逻辑,陷入对特定资本的高度依赖。一是,俱乐部运营过于倚重母公司或大股东的“输血”式投入,缺乏自身“造血”能力^[21]。二是,俱乐部在门票销售、球场消费、衍生品制作与推广等市场化营收板块,面临开发意愿不强、能力不足、权限不够的困境,致使俱乐部的营收结构失衡,削弱联赛的商业自主性和抗风险能力。三是,联赛层面的收益分配与财政制度尚不完善,诸多制度设计源于行政管控与市场纠偏,而非以营收平衡、可持续发展为出发点构建底层逻辑。一旦资本撤离,俱乐部运行迅速失稳,甚至引发青训体系解体、社区足球凋敝等连锁反应^[22]。

其次,竞技发展目标偏离,导致职业联赛在提高赛事竞技水平与履行社会责任之间出现脱节。在过度

追求成绩和商业利益的导向下,CBA 等联赛形成“外援依赖、本土弱化”的竞技结构。高水平外援大量涌入固然带动联赛观赏性和对抗强度,但也压缩本土球员的成长空间,长期的赛场角色工具化、边缘化抑制其竞技能力发展。久而久之,这种竞技结构在无形中削弱国家队组建的根基,造成本土球员在国际赛场上功能单一、处理球信心不强,对国家队的技战术和战斗力产生持续负面影响。此外,资本逐利性倾向也会削弱联赛对校园体育和青训体系的反哺意愿,使职业体育与社会体育之间出现断裂,不利于多元融通的“三大球”后备人才培养生态构建。

最后,职业联赛治理中情感治理不足、对人文价值和社会情感关照不足,削弱联赛的社会认同基础。当前,我国“三大球”职业联赛尚未构建制度化的球迷价值共创机制。球迷缺少针对俱乐部管理运营、赛场组织、文化建设等方面的意见表达渠道,运动员职业权益保障不足,薪资拖欠、合同纠纷现象多发,削弱运动员的职业安全感,对联赛声誉以及人才吸引力产生负面影响。在职业联赛文化建构的部分政策实施过程中,对于联赛和俱乐部的历史延续性重视不足,导致部分老牌俱乐部原有的文化符号断裂,影响球迷认同和本土联结并引发广泛争议。

3 “三大球”职业联赛治理现代化的推进路径

3.1 深化管办分离改革,构建“三大球”职业联赛多元协同治理体制

推进“三大球”职业联赛治理现代化,最重要的是厘清政府、协会和联赛主体之间的权责边界,破解长久以来存在的行政主导和市场运行间的张力问题,借助制度重塑来实现有效市场和有为政府的协同运行。

首先,以职业联赛实体化改革为突破口,确立其独立、稳定的市场运营主体地位,系统重构联赛治理架构。应加快制定职业联赛组织与运营管理的专门规范,明确行政部门、单项体育协会与联赛组织在赛事管理、商业开发、人才培养、纪律仲裁等方面的职责分工,推动治理关系由上下级管理向分工协作转变。通过完善联赛公司或理事会制度,逐步弱化行政指令对联赛运行的直接影响,增强联赛在规则制定与资源配置中的自主性。在股权结构设计上,可采取俱乐部联合持股与战略投资者参与相结合的方式,保障俱乐部在重大决策中的主体地位,防止资本过度集中对联赛长期利益形成掣肘。在治理结构上,健全理事会与执行机构分工机制,引入职业经理人制度,提升联赛运营的专业化和稳定性。

其次,建立清晰的行政权力边界,对政府介入职

业联赛的制度约束予以完善。凭借负面清单的方式,明确政府在联赛运行当中的禁止性和限制性行为,减少对市场活动的直接干预,将治理重心向规则制定、秩序维护以及公共服务保障方面转移。针对涉及国家队建设以及联赛赛程协调的事项,可以实行事前备案及协商机制,将国家战略目标与联赛运行规律有效兼顾。探索引入行政干预影响评估制度,把对行政介入事项的类型、成本以及效果的年度评估委托给第三方机构,提升治理的透明度和责任约束,推动政府角色从直接管理向制度供给以及监督服务转型。

再次,搭建多主体协同参与的职业联赛治理平台,缓解治理碎片化问题。探索设立跨部门以及跨层级的职业体育治理协调机制,吸纳政府部门、行业协会、职业联盟、俱乐部以及球迷代表等多元主体,参与联赛重大事项的协商,推动政策试点和容错机制的制度化。在横向协同中围绕青训体系建设、商业开发以及科技应用设立专项协作机制,引导社会资本和科技力量深度融入联赛生态。同时,推进联赛治理的信息化建设,将工商、税务以及人力资源等相关数据整合起来,提高对俱乐部财务安全、合同履行以及风险预警的治理能力,推动联赛治理朝着精细化、智能化方向发展。

最后,稳步推进俱乐部股权结构多元化改革工作,实现内部治理效能的提高。基于我国“三大球”俱乐部资本结构的差异,完善股权评估以及流通规则,引导长期资本能够有序进入,形成多种模式并存的发展局面。凭借严格股权转让的准入、强化财务监管以及规范俱乐部迁移行为来抑制短期投机倾向,维护联赛能够稳定运行。对于国有资本主导的俱乐部,探索国资、民资以及球迷组织协同持股模式,建立起竞技成绩和运营绩效并存的考核机制;对于民营资本控股俱乐部,可以凭借适度分离控制权与收益权,选用战略投资以及公共支持,提升俱乐部抗风险能力,夯实职业联赛可持续发展的制度基础。

3.2 完善法治化规则体系,构建全链条制度供给和执行机制

职业联赛治理规则的现代化核心是制度供给以及执行机制要协同发力,来实现规范制定和治理实践的有效衔接。要解决当前“三大球”职业联赛中存在的制度碎片化、执行弹性过大等问题,就要以法治化作为导向,系统构建一个覆盖联赛运行整个链条的规则体系,以此来提高制度的稳定性、权威性及其可执行性。

首先,要健全职业体育法律制度,把现行法治框架里的关键短板补齐。加快推进职业体育领域的专项立法工作,在上级法律层面明确运动员劳动权益、俱

乐部法人地位、联赛商业权益以及知识产权保护等基本制度安排,并让其与现行劳动、知识产权及体育法律形成一个层级清晰、衔接顺畅的制度体系。在这个基础上,由监管部门以及联赛组织一起协同制定实施细则,重点去完善财务健康审查、球员合同管理、转会运行、青训补偿以及赛风赛纪等制度规范,提高规则的可操作性。同时,要注重规则的国际兼容性,职业足球领域应在尊重国际通行规则精神的前提下进行本土化调整,防止和国际足联的球员注册、转会以及俱乐部许可制度产生实质性冲突。

其次,构建统一规范的标准化监管体系,提升规则运行的一致性和稳定性。在国家层面统筹“三大球”职业联赛监管框架,由体育主管部门牵头明确监管原则、基本标准和制度边界,形成统一的监管逻辑。各单项协会在此框架下结合项目特点细化监管规则,重点围绕财务公平、信息披露和合规经营等方面建立可量化、可比较的指标体系。同时,引入动态评估和定期修订机制,依托数据分析和第三方评估结果对监管规则的实施效果进行持续监测,根据联赛发展阶段和外部环境变化适时调整制度安排,增强治理体系的弹性与韧性。

最后,创新规则执行机制,强化制度约束力和执行效能。一方面,通过技术手段提升监管能力,推进职业联赛智慧监管平台建设,整合赛事运行、商业合同和公共管理等多源数据,实现对违规行为的风险识别与预警,减少人为裁量空间。另一方面,完善职业体育争议解决机制,探索建立相对独立的仲裁体系,借鉴国际体育仲裁法庭的运行经验,吸纳具备法学素养和体育实践经验的专业人员参与裁决,提高纠纷处理的专业性和公信力。同时要强化违规惩戒以及准入约束,以完善俱乐部准入以及退出机制。借鉴日本J联赛的牌照管理制度,把青训建设、财务合规与基础设施等要求放到综合考评当中,即使竞技成绩达到标准,但是没有契合制度标准的俱乐部也不可以进入到更高级别联赛,凭借制度刚性来促使俱乐部产生长期投入以及规范经营的治理自觉性。

3.3 强化技术赋能与人才支撑,构建智慧化“三大球”治理能力体系

职业联赛治理能力现代化是技术工具升级以及治理主体能力提升两者相互协同的过程。针对“三大球”联赛在监管效率、风险识别以及决策支撑等方面存在的现实短板,要运用技术赋能作为抓手,把人才支撑作为根本,推动治理方式从经验驱动转型为数据驱动。

首先,夯实数字化基础,构建由数据支撑的联赛治理平台。系统性开展职业联赛数据基础设施建设

工作,围绕球员注册、转会流动、财务运行以及竞赛组织等核心环节,实现数据采集口径统一、流程规范以及集中管理,逐步运用税务、金融和社会保障等公共系统,开展合规对接。在此基础上,对俱乐部进行标准化数据终端的配置工作,提高数据报送的及时性和透明度,同时拓展智能技术在联赛管理中的应用场景,将数据分析工具嵌入商业开发、赛事组织以及运营评估等日常流程里,以实现为联赛决策提供稳定、可解释的技术支持。完善数据治理规范,明确数据采集、共享以及安全的边界,打通联赛内部以及同一项目不同层级赛事之间的信息壁垒,为协同治理提供制度化的数据基础。

其次,构建智能化风险防控体系以提升联赛运行的预判及应对能力。要把联赛数据平台当作依托,探索运用区块链技术开展合同管理以及财务流程,加强球员签约、商业合作以及资金流向的规范性和可追溯性;针对俱乐部财务安全、舆情波动以及赛风赛纪等重点方面,研发风险识别模型,提高对异常行为的提前识别能力;在舆情治理方面,可以凭借对抖音、微博等平台信息的合规分析,提升对舆论风险的动态监测水平。同时完善应急响应机制,在风险触发之后形成技术辅助及人工研判相融合的处置流程,提高治理反应的时效性和一致性。

最后,实施以能力提升为导向的人才支撑工程,夯实智慧治理的人力基础。在人才培养方面,要推动体育管理教育的跨学科融合,在现有培养体系中系统融入法治、数据分析以及传播治理等内容,提升治理人才的复合能力。在从业规范方面,完善职业体育相关岗位的培训以及认证制度,把数字治理以及合规管理能力纳入教练员、裁判员以及管理人员的持续培训要求,并且探索建立面向联赛和俱乐部管理岗位的职业能力认证机制。基于此,稳步推进国际化人才交流,依靠有计划地学习交流和引智机制,借助先进联赛在技术治理和组织管理方面的成熟经验推动本土治理能力的内生提升。

3.4 重构价值目标体系,实现经济、竞技与社会协同共进

推动“三大球”职业联赛高质量发展,不能仅把资本回报或者短期成绩作为目标追求,亦需统筹经济效益、竞技水平和社会功能,构建结构稳定、目标清晰的复合型价值体系,从而引导职业联赛从单一逐利逻辑向公共价值取向转型。

首先,在经济维度,应通过制度化安排重塑利益共享机制,缓解对于单一资本的过度依赖。围绕联赛可持续发展目标,构建拥有俱乐部分成、公共服务投入以及风险储备的收益使用机制,并依据联赛和俱乐

部经营状况来开展动态调整。在制度维度,明确商业收益分配规则,借鉴英格兰足球超级联赛以及日本J联赛的成熟经验,在兼顾公平与激励的前提下形成稳定预期。同时,引入俱乐部资本健康评估机制,把关联交易、负债水平等指标纳入常态化监管,对风险较高的俱乐部实施预警,降低系统性风险。在此基础上,稳步探索多元融资路径并试点实行球迷参与型持股机制,逐步提升社会力量对俱乐部治理的参与和约束。

其次,在竞技维度上,应以本土人才培养为核心,构建可持续的竞技能力提升机制。短期内通过优化薪酬和竞赛政策,平衡外援使用与本土球员成长之间的关系,防止本土球员边缘化。联赛可依托技术统计,对各俱乐部本土球员的实际比赛参与度进行评估和反馈,引导俱乐部在竞技安排上更加重视人才培养。中长期看,应将青训体系建设作为联赛治理的基础性工程,通过设立专项资金、强化准入约束和完善补偿机制,引导俱乐部持续投入青训。同步推进球员注册和流动制度的系统改革,在保障培养主体合理收益的前提下形成稳定、可预期的人才流通秩序。同时,完善国家队与联赛的协同机制,对在输送后备人才方面表现突出的俱乐部给予制度性激励,引导职业体系将青训建设与国家竞技目标有机结合。

最后,在社会维度上,应通过系统性的文化治理重建职业联赛的公共认同与情感纽带。一方面,健全球迷参与机制,探索将球迷代表纳入联赛和俱乐部的沟通体系,推动球迷从观赛者向共建者转变。另一方面,强化职业俱乐部的社区属性,引导其将城市文化和地方认同融入球队建设,通过常态化公益活动和青少年项目增强社会嵌入度。同时,完善社会责任履行与监督机制,建立联赛层面的统筹机构,对俱乐部在公益、环境和社区服务等方面的表现进行评价和反馈。可参考德国足球甲级联赛等联赛将社会责任纳入准入条件的做法,通过制度约束推动职业联赛在竞技之外更好地回应社会期待。

推进职业联赛治理现代化,是破解“三大球”振兴当前困境、推进体育强国建设的关键所在。研究通过对“三大球”职业联赛治理的实践困境和推进路径进行研究,揭示出其在治理现代化转型方面的深层逻辑。在制度层面,行政与市场的博弈失衡以及法治化进程滞后,揭示出权力重构的复杂性;在能力层面,技术代差与人才断层,暴露出传统治理模式与数字时代的适配危机;在价值层面,资本逻辑对于公共性的侵蚀,引发文化认同的断裂。面向未来,我国职业联赛治理现代化应当统筹推进制度、技术以及文化的协

同变革工作, 凭借新型举国体制的制度优势, 有序运用国际职业体育治理的成熟经验。在政府引导和市场运行之间形成动态平衡, 借助数字赋能提升治理效能, 依靠文化建构夯实社会认同。在持续深入开展跨领域协同中去探索中国式体育现代化的发展路径, 为全球职业体育治理提供具有中国经验的实践样本。

参考文献:

- [1] 姚健. CBA 竞赛改革创新的理论依据、现实基础与重点聚焦[J]. 上海体育学院学报, 2023, 47(7): 64-77.
- [2] 张宁. 我国职业篮球治理逻辑框架——基于社会责任与治理融合的视角[J]. 体育学刊, 2020, 27(6): 57-62.
- [3] 张兵. 治理现代化视阈下全面深化职业体育改革的逻辑遵守与实践侧重[J]. 天津体育学院学报, 2020, 35(3): 282-287.
- [4] 高升, 王家宏. 职业体育治理的制度逻辑、现实冲突与协调思路研究[J]. 天津体育学院学报, 2019, 34(5): 417-424.
- [5] 杨桦. 中国体育治理体系和治理能力现代化的概念体系[J]. 北京体育大学学报, 2015, 38(8): 1-6.
- [6] 徐上斐, 胡海建, 王强. 新时代学校体育治理现代化的应然特征、现实困境与路径选择[J]. 沈阳体育学院学报, 2022, 41(5): 42-48.
- [7] 尹振涛, 徐秀军. 数字时代的国家治理现代化: 理论逻辑、现实向度与中国方案[J]. 政治学研究, 2021, (4): 143-154+160.
- [8] 姜晓萍. 国家治理现代化进程中的社会治理体制创新[J]. 中国行政管理, 2014(2): 24-28.
- [9] 李若洋, 钟亚平. 数据驱动体育治理现代化: 理论框架、现实挑战与实施路径[J]. 体育科学, 2022, 42(5): 18-28.
- [10] 李晨曦, 于思远, 刘波. 以奥林匹克价值观和人工智能创新为引领: 《奥林匹克 AI 议程》的全景解读与中国进路[J]. 西安体育学院学报, 2025, 42(2): 163-176.
- [11] 夏东民. 原点结构: 社会转型的路径依赖与模式选择——从发展哲学的视角探析[J]. 社会科学, 2005(3): 79-85.
- [12] 鲍明晓. 推动我国篮球运动改革的发展思路和多维举措[J]. 北京体育大学学报, 2024, 47(10): 125-131.
- [13] 方泰, 杨国庆. 我国“三大球”职业体育发展: 历史脉络、实然困境与应然路向[J]. 北京体育大学学报, 2024, 47(2): 75-90.
- [14] 张文健, 游贵兵. 中外文化融通视域下的中国足球话语体系建构[J]. 北京体育大学学报, 2023, 46(2): 22-30.
- [15] 陈柳钦. 现代化的内涵及其理论演进[J]. 经济研究参考, 2011(44): 15-31.
- [16] 陶玉流, 李状. 中国职业足球联盟建立的原则、基础与思路[J]. 北京体育大学学报, 2019, 42(10): 64-71.
- [17] 靳厚忠, 周腾军, 张文健. 足协纵向约束下中超联赛规制困局与突破路径[J]. 体育学刊, 2025, 32(2): 47-53.
- [18] 新赛季 CBA 常规赛减少为 46 轮, 为亚预赛缩水联赛有必要吗? [EB/OL]. [2024-08-30]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1808806294231723122&wfr=spider&for=pc>
- [19] 鲍明晓. 我国职业足球俱乐部股权多元化改革的理论分析与推进策略[J]. 北京体育大学学报, 2021, 44(10): 14-21.
- [20] 刘琬婧, 黄海燕. 中超联赛治理共同体建设的基本内涵、现实情境与发展路径[J]. 沈阳体育学院学报, 2025, 44(1): 9-15.
- [21] 陶然, 赵毅. 职业足球俱乐部重整机制研究[J]. 体育与科学, 2024, 45(3): 27-35.
- [22] 刘遵嘉, 郑芳, 陈叙南, 等. 制度逻辑视域下中国职业足球联赛的核心焦点与发展对策研究[J]. 中国体育科技, 2025, 61(3): 92-97.

