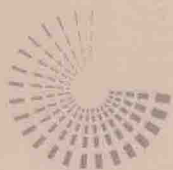


人民日报学术文库



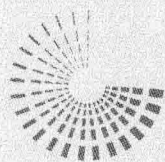
杨 涛 著

中国职业篮球联赛 供应链的管控研究

ZhongGuo ZhiYe LanQiu LianSai
GongYingLian De GuanKong YanJiu

人民日报出版社

人民日报学术文库



杨涛著

中国职业篮球联赛 供应链的管控研究

ZhongGuo'Zh Ye LanQiu LianSai
GongYingLian De GuanKong YanJiu

人民日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国职业篮球联赛供应链的管控研究 / 杨涛著. —

北京: 人民日报出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5115 - 2640 - 3

I. ①中… II. ①杨… III. ①篮球运动—联赛—供应链管理—研究—中国 IV. ①G841. 735

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 105867 号

书 名: 中国职业篮球联赛供应链的管控研究

著 者: 杨 涛

出 版 人: 董 伟

责任编辑: 刘晴晴

封面设计: 中联学林

出版发行: 人民日报出版社

社 址: 北京金台西路 2 号

邮政编码: 100733

发行热线: (010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线: (010) 65369530 65363527

编辑热线: (010) 65363105

网 址: [www. peopledailypress. com](http://www.peopledailypress.com)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 220 千字

印 张: 14

印 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5115 - 2640 - 3

定 价: 42.00 元

前 言

在人类社会进步历程中,企业管理理念随着经济的发展、人类生产实践的进步而不断演变和提升。篮球产业作为竞赛表演业的重要组成部分,随着职业化、市场化的不断深入,问题层出不穷,困扰了中国篮球运动的可持续发展。鉴于此,本书尝试引入供应链管理理论,运用社会学的研究方法,通过中国职业篮球联赛供应链的解析,对中国职业篮球联赛进行规范和实证研究。

总的来看,本书共分为七章。其中,第一章是绪言部分,主要讲述了中国职业篮球联赛供应链管控研究的依据、目的与思路、相关概念的界定以及创新与不足四个方面的内容;第二章是对中国职业篮球联赛供应链管控研究的综述,其内容包括国外、国内研究现状,国内外研究述评,中国职业篮球联赛供应链管理的相关理论;第三章是对中国职业篮球联赛供应链的解析,主要阐述了中国职业篮球联赛供应链的基本模型及其管控下的核心企业,以及对职业篮球联赛供应链的“三流”分析,并简略的讲述了其推拉式管理模式;第四章讲述了中国职业篮球供应链运动员供给管理,内容涵盖供给特征、供给的因素分析、供给现状及其启示、供给管理中存在的问题、供给管理的发展对策五个方面;第五章阐述了中国职业

篮球联赛供应链关系管理,包括供应链关系管理的内涵、供应链关系模型、NBA 联盟的相关利益关系及启示供应链关系管理中存在的问题及发展对策等相关内容;第六章讲述了中国职业篮球联赛供应链观众需求管理,其中包括观众需求管理的界定及现实意义、影响观众需求的因素分析、观众需求管理中存在的问题及发展对策等内容;第七章是对中国职业篮球联赛供应链的管控对策与建议,包括建立中国职业篮球联赛人力资源储备库、积极开拓和培育中国篮球竞赛市场等五个方面的内容。

通过本书有关内容的阐述与分析,我们可以了解到中国职业篮球联赛供应链是一个供应网链结构,其整体的产业化程度较低,属于以人力资源为主的知识密集型行业,其核心企业的产业关联性强,对整个供应链具有很强的带动性。它不仅仅是简单的“纵向一体化”,也是多家俱乐部之间的“横向一体化”。又由于我国现行体育管理体制滞后于经济的发展,使得中国职业篮球运动员的供给具备了与中国国情和体育体制改革相关联的职业特征,如特殊性、时效性、产权模糊化等特征,并且受到一系列直接和间接环境因素的影响,一切表明中国职业篮球联赛和中国职业篮球运动员是中国竞技体育改革的产物,并非真正意义上市场化的产物。中国职业篮球联赛供应链利益相关群体之间的关系具体表现为委托-代理关系、契约关系、交易关系和产权关系。在其关系管理中存在着联赛代理成本高,效率低;俱乐部投资事业单位参股,产权界定不清晰;俱乐部布局不合理;联赛整体无形资产产权归属界定不清等一系列问题。观众需求管理是中国职业篮球联赛供应链管理的起点,供应链源于观众需求,同时也终于观众需求,它是以满足观众需求为核心运作的。由于观众需求千变万化,观众群体差异化,使得观众需求受到诸多因素的影响,导致各俱乐部对市场的应变能力

较差。

总之，中国职业篮球联赛供应链是动态的，中国职业篮球联赛要长远发展，需要不断优化和完善其供应链。为此，应建立中国职业篮球联赛人力资源储备库；加强三大市场之间的合作，建立快速、敏捷的信息化平台，提高联赛的应变能力；加强和完善中国职业篮球联赛的制度化、法制化建设；积极开拓和培育中国篮球竞赛市场；政府及各级体育管理部门应转变职能，确立“服务至上观”的理念。

本书在编写的过程中，得到了许多专家的大力支持与合作，他们分别是：首都体育学院李鸿江教授；北京体育大学池建教授、靳英华教授、肖淑红教授；北京师范大学高明华教授；首都体育学院王子朴教授；上海体育学院张林教授；西安体育学院苏义民教授、武洛生副教授、刘敬斌副教授；江苏篮球运动管理中心张世林教授；中国篮球运动管理中心白喜林部长等。同时本人在实地考察过程中得到了一些俱乐部管理者的大力支持，在此向他们表示诚挚的谢意！此外，本书也参阅了大量有关职业体育、供应链等方面的资料，在此对有关作者一并表示感谢。由于时间和能力所限，书中难免存在不足与疏漏之处，恳请广大读者批评指正。

杨涛

2014 年 4 月

目 录

CONTENTS

第一章 绪言	1
第一节 中国职业篮球联赛供应链管控研究的依据	2
第二节 中国职业篮球联赛供应链管控研究的目的与思路	7
第三节 中国职业篮球联赛供应链管控研究相关概念的界定	14
第四节 中国职业篮球联赛供应链管控研究的创新与不足	20
第二章 中国职业篮球联赛供应链管控研究综述	21
第一节 国外研究现状	22
第二节 国内研究现状	26
第三节 国内外研究述评	51
第四节 中国职业篮球联赛供应链管理的相关理论	52
第三章 中国职业篮球联赛供应链解析	61
第一节 中国职业篮球联赛供应链的基本模型	62
第二节 中国职业篮球联赛供应链管控下的核心企业	68

第三节	中国职业篮球联赛供应链的“三流”分析	74
第四节	中国职业篮球联赛供应链推拉式管理模式	77
第五节	本章小结	78
第四章	中国职业篮球联赛供应链运动员供给管理	80
第一节	中国职业篮球联赛供应链运动员供给特征	81
第二节	影响中国职业篮球运动员供给的因素分析	97
第三节	NBA 联盟职业篮球运动员的供给现状及其启示	104
第四节	中国职业篮球联赛供应链运动员供给管理中 存在的问题	109
第五节	中国职业篮球联赛供应链运动员供给管理的 发展对策	111
第六节	本章小结	112
第五章	中国职业篮球联赛供应链关系管理	114
第一节	中国职业篮球联赛供应链关系管理的内涵	114
第二节	中国职业篮球联赛供应链关系模型	115
第三节	NBA 联盟的相关利益关系及启示	135
第四节	中国职业篮球联赛供应链关系管理中存在的问题	147
第五节	中国职业篮球联赛供应链关系管理的发展对策	150
第六节	本章小结	152
第六章	中国职业篮球联赛供应链观众需求管理	154
第一节	中国职业篮球联赛供应链观众需求管理的界定 及现实意义	155
第二节	影响观众需求的因素分析	158

第三节	中国职业篮球联赛供应链观众需求管理中存在的问题	172
第四节	中国职业篮球联赛供应链观众需求管理的发展对策	173
第五节	本章小结	175
第七章	中国职业篮球联赛供应链的管控对策与建议	176
第一节	建立中国职业篮球联赛人力资源储备库	177
第二节	加强三大市场之间的合作,建立快速、敏捷的信息化平台,提高联赛的应变能力	180
第三节	加强和完善中国职业篮球联赛的制度化、法制化建设	181
第四节	积极开拓和培育中国篮球竞赛市场	183
第五节	政府及各级体育管理部门应转变职能,确立“服务至上观”	184
第六节	本章小结	185
参考文献		188
附 录		203
附录 A	本书启发性的相关著作	203
附录 B	中国职业篮球联赛政策法规及 NBA 联盟相关制度	205
附录 C	中国发展篮球运动的重大举措	206

第一章

绪言

在人类社会进步的历程中，企业管理理念随着经济的发展、人类生产实践的进步而不断演变和提升。在供给创造需求的经济时代，企业的管理着重于充分利用人力、物力和财力资源，最大限度地提高产品数量。随着需求创造供给的经济时代的到来，市场开始出现了竞争，企业的管理从提高产品数量转向提高产品质量，继而向更高层次的理念发展。经济全球化的出现和加剧，把企业管理带入了新的环境，企业的经营从纵向一体化转向横向一体化，乃至全球范围的一体化。

中国体育产业的发展处在全球化的改革浪潮中，都觉得体育产业是一个朝阳产业，将来会成为国民经济新的增长点。篮球产业作为体育产业的核心产业——体育竞赛表演业的重要组成部分，随着职业化、市场化的不断深入，问题不断出现，困扰着中国篮球产业的长远发展。本研究试图引入供应链管理理论，通过构建中国职业篮球联赛供应链，来对中国职业篮球联赛进行梳理，力求使大家对职业篮球联赛有个更深入、更直观、更形象的认识。同时借鉴 NBA 的启示，制订适合中国职业篮球可持续发展的管控对策和建议。

第一节 中国职业篮球联赛供应链管控研究的依据

一、供应链管理理论有助于中国职业篮球联赛提升其市场竞争力

作为流通中各种组织协调活动的平台，将产品或者服务以最低的价格，迅速向顾客传递为特征的供应链管理，已经成为竞争战略的核心概念。中国职业篮球联赛作为服务型产品，要满足观众的需求，必须要引入供应链管理理论。加强信息管理、客户管理、库存管理、关系管理和风险管理，以实现总成本的最低化和顾客服务最优化，改进中国职业篮球俱乐部的运营模式，全面提升其产品的市场竞争力。

全球最大的消费品零售第三方物流供应商的首席执行官史密斯先生说：“如果对于经营不利的公司来说，其供应链成本是 20%，而你的供应链成本是 10%，这样就形成了自己明显的竞争优势。”^①

国内最大的行业管理软件供应商博科资讯总裁沈国康指出，现代企业建立竞争优势的关键应该由节约原材料的“第一利润源泉”、提高劳动生产率的“第二利润源泉”，转向建立高效供应链系统的“第三利润源泉”。^②更为重要的是，对供应链的优化和细化不仅会给企业带来新的利润源，还可以加快企业的市场反应速度，令企业更好地满足顾客的需求。

① P. Trunick, “4Logistics Trends Driving and Driven by 3PLs,” [J]. sortation and Distributing 2002. 10: 7 ~ 11.

② 崔冬, “中国供应链”时代到来 [J]. 中国物流与采购, 2008 (15): 59.

企业的竞争是全球经济的竞争，基于这样的背景，科特勒^①表示：“随着企业的全球化竞争，企业家们认识到不管他们的企业有多大，他们总是缺少一些取得成功所必要的资源。在了解供应链产生的价值后，他们意识到有必要跟其他的组织形式形成合作关系。”同时，现代的商业环境给企业增加了压力，企业不仅要和客户保持联系，还要为他们提供良好的服务。科特勒^②表示：“顾客就是上帝，没有他们，企业就不能生存。一切计划都必须围绕顾客、满足顾客而进行。”

时至今日，供应链管理已经成为企业新的利润增长点。供应链网络包括物流、信息流和资金流，其中信息流的畅通是实现快速高效的供应链管理的关键。信息共享已经成为成功的供应链之必然条件，信息技术的飞速发展使供应链管理的革新成为可能。经济全球化是推动供应链管理变革的重要动力。所谓经济全球化至少包括三方面的含义：一是生产全球化；二是消费全球化；三是规则的全球化，即企业遵循统一的法律法规政策，并在生产、销售等方面遵循一定的行业标准。^③生产和消费的全球化导致企业不得不在全球范围内展开竞争，同时使供应链扩展至全球。

二、供应链管理理论可以丰富和完善体育竞赛管理理论体系

供应链管理是对管理理念和管理思维的创新。管理跨越了原有的组织边界涵盖了企业活动的全过程，即包括供应商、制造商、销售商、用户等在内的统一关联体的经济活动过程。这一管理模式兴

① (美) 约翰·T. 门茨尔著 (王海军等译). 供应链管理概论 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2006. 2:

② 同上

③ 白万纲. 集团管控之供应链管控 [M]. 北京: 中国发展出版社, 2008. 2: 23 ~ 24.

起于 20 世纪 80 年代末,在西方国家得到了广泛的应用和发展,并取得了显著的成效。美国供应链管理专业协会主席马克·理查斯(Mark Richards)在 2005 年美国供应链管理专业协会中国年会上指出:“在 21 世纪,市场上只有供应链而没有企业,市场竞争将是供应链和供应链之间的竞争,而不是企业和企业之间的竞争”^①。任何一个企业,只有与别的企业结成供应链,在竞争中寻求合作,在合作中提升竞争力,才是竞争之根本。从世界来看,供应链管理以及在多领域进行了研究和论证,效果是明显的。目前,国内少数行业(主要集中在能源、制造、流通等)的大型企业如联想、华为、海尔、上海宝钢、中国石化等已经开始实施供应链管理。中国职业篮球联赛是多家职业篮球俱乐部之间的联合,涉及组织者、管理者、供应商、制造商、顾客等多群体之间的利益关系。它不仅仅是简单的“纵向一体化”,也是多家俱乐部之间的“横向一体化”,中国职业篮球联赛的供应链实质上是一个供应网链结构。如何优化篮球环境?如何促进篮球俱乐部的良性运营等?如何培养联赛需要的规制化运动员?如何协调中国职业篮球联赛多利益群体之间的关系?如何整合多方面的资源,生产满足顾客需求的比赛及赛事产品?是我们急需解决的问题。它需要供应商、生产商、制造商、企业员工、分销商、零售商、项目管理者 and 组织者,以及终端客户的共同努力。供应链管理的本质就是合作,通过供应链相关企业的一系列合作活动,达到企业的共同目标、共同获得利益。因此将供应链和供应链管理理论引入到中国职业篮球联赛中来,可以丰富和完善我国体育竞赛管理理论体系,对服务型企业的发展具有推动作用。

^① 廖巍,刘勤.供应链设计与管理[M].北京:中国物资出版社,2007.10.

三、供应链管理是中国职业篮球俱乐部合理化运营的必然选择

(一) 中国竞技体育 2008 年北京奥运后的发展趋势

2008 年,对于中国和世界来讲,是丰收的一年,也是让世人感动的一年。北京奥运会的成功举办,对世界是一种惊喜,对于中国人来讲,是激励和凝聚力的体现。北京奥运会,中国军团让国人和世人震惊,中国国家男篮也让我们眼前一亮,他们打出了自己的气势,也让我们看到了希望,这说明我们篮球的职业化还是有成效的。未来,我们国家体育运动的发展,最终依靠社会,我们篮球的职业化还需进一步改革和深化。著名经纪人陆浩^①认为,北京奥运会是对中国体育的大检阅,也是中国体育发展史上的里程碑。“我国体育最终会投放市场,回归社会,好的机制吸引青少年参与体育。”

(二) 中国职业篮球联赛发展状况

从职业俱乐部成立的第一天起,“钱”就是联系俱乐部管理者与职业运动员的最紧密的因素,这符合职业俱乐部的规律,但与企业相比,体育职业俱乐部在管理和经营方面受到了多方的制约,使得中国尚难出现独立于地方行政体制之外的、完全由投资者掌控的职业体育俱乐部,就算有这样的俱乐部,也会在实际运作中遇到极大的困难。以运营势头较好的篮球联赛为例,参加 CBA 联赛的俱乐部它们的年运营支出都在 2 000 万元以上,但俱乐部收入却很有限,主要就是因为 CBA 的运营方式有缺陷。2003 年,广东宏远俱乐部是第一家宣布赢利的篮球俱乐部。最近几年,CBA 人气急剧提升。05—06 赛季是 CBA 十一年来,场次最多,历史最长的一届联

^① 高伟. 中国体育最终将回归社会—访姚明经纪人陆浩 [J]. 环球体育市场, 2008 (3): 18~20.

赛。其中季后赛的场均球迷数达到了 5071 人。不仅如此, 15 家 CBA 俱乐部有 5 家冠名收入实现增长, 7 家持平。有 8 家俱乐部的门票收入实现增长, 共有 6 家俱乐部宣布盈利。“赞助商都在关注 CBA, 它是目前国内商业运作最规范、最健康的联赛。”太度体育文化机构总裁朱小明说^①。中国职业篮球联赛自 1995 年实行职业化已经走过了 13 个年头, 成绩是有目共睹的。但 CBA 联赛处在非均衡发展状态, 主要表现在: 管理体制不畅通、产权不清、球队间竞技实力悬殊、俱乐部经营状况不佳、教练员和运动员的收入与俱乐部实际收益脱钩、CBA 联赛缺乏监督等^②。此外, 07—08 赛季的“官秀昌事件”; 08—09 赛季球员斗殴事件; 2009—2010 赛季上海东方俱乐部阴阳工资问题等等。这些都需要我们将供应链管理理论引入到我们的职业篮球联赛中来, 来指导俱乐部的合理化运营。中国职业篮球联赛相关体系的完善和发展, 需要运用供应链管理理论对其进行深入研究。供应链管理理论在中国职业篮球市场的落实和实施, 必将推动中国体育事业的产业化、市场化、职业化、国际化进程。

四、未来公司管理的新模式——管控有助于中国职业篮球联赛的可持续发展

当前, 国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋, 但决大数的研究依然仅仅聚焦于“管理”, 而忽视了“控制”; 在传统的著述中, “控制”充其量也仅仅作作为

① 林涛. CBA: 中国最赚钱的职业联赛 [J]. 中国企业家, 2006 (12): 86~89.

② 范振国, 王建国. CBA 联赛非均衡发展的现状、成因及改进建议 [J]. 武汉体育学院学报, 2007, 41 (10): 72~76.

“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理过程中表现越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估及至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合职能。“控制”已经从传统的五大职能之一的角色渐渐地走到前台，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控。^①中国职业篮球联赛由于受到内外环境的影响，存在着潜在风险，对中国职业联赛的形象和影响力产生抑制作用，事前控制可以有效预防和杜绝潜在风险和出现或者恶化。

综上所述，中国职业篮球联赛在当前经济全球化发展的浪潮下，面临着复杂的国内外环境。中国职业篮球联赛的健康和可持续发展，需要各利益相关群体的协调和合作，资源的有效配置。将供应链管理引入到中国的职业篮球联赛中来，进行规范和实证研究，意义深远。

第二节 中国职业篮球联赛供应链 管控研究的目的与思路

一、中国职业篮球联赛供应链管控研究的目的

（1）描述中国职业篮球联赛供应链，通过对其分析和梳理使大家从整体上对中国职业篮球联赛有更直观的认识和更深入的了解。同时运用供应链管理理论，提升中国职业篮球联赛供应链的竞

① 白万纲. 集团管控之供应链管控 [M]. 北京: 中国发展出版社, 2008. 2: 23 ~ 24.

争优势。

(2) 促进各节点企业之间的交流与合作, 保证中国职业篮球俱乐部的良性运营, 将中国职业篮球联赛打造成低成本、高效益、声誉好、服务优、百姓喜闻乐看的、在亚太地区影响巨大的品牌体育赛事, 提升俱乐部和我国篮球事业的区域竞争力, 增加观众的满意度。

(3) 通过中国职业篮球联赛供应链的不断优化, 达到中国职业篮球联赛资源的合理配置和各节点企业保值增值的目的。同时向观众呈现中国职业篮球联赛不仅仅是一种产品、一种服务, 也是一种文化。中国篮球运动的发展需要不断加速中国职业篮球的市场化、职业化和社会化进程。

(4) 将供应链管理理论在中国篮球市场的研究, 拓展和延伸到体育产业的各个领域, 促进我国体育产业的全面发展。

二、中国职业篮球联赛供应链管控研究的思路

本书主要研究中国职业篮球联赛供应链的管控问题。首先对供应链管理的基本理论进行梳理; 在对中国职业篮球联赛相关资料走访调查和总结分析基础上, 进行中国职业篮球联赛供应链的描述和解析; 总结和概括中国职业篮球联赛供应链管理中职业篮球运动员的供给特征, 分析影响其供给的因素, 结合 NBA 的启示, 针对存在问题提出对并建立中国职业篮球运动员供给模式; 阐述中国职业篮球联赛供应链中的关系管理, 结合 NBA 组织、企业间的关系启示, 指出其中存在的问题, 并提出解决方案; 对处于供应链管理末端的中国职业篮球联赛供应链的观众需求管理, 进行其影响因素的阐述和总结。在此基础上从总体上针对中国职业篮球联赛供应链中存在的问题, 提出可行性的管控对策和优化方案, 保证中国职业篮