

第五章 中國大陸職業籃球發展之現況

本章將從中國大陸籃球運動的發展概況作歷史性的回顧，且具體呈現歷年來中國大陸在奧運會、世界籃球錦標賽、亞運會等國際賽事的成績表現，及分析中共自 1949 年建立政權之後至今籃球運動項目的發展。其次，聚焦於中國大陸職業籃球發展的現況作更為深切的研究討論。從中國大陸職業籃球的組織體系與管理的結構，以理解中國大陸職業籃球的運作機制；再經由對職業籃球俱樂部的建制方式、競賽體制、經營收入方面的剖析、法規制度及後備人才的培養體系等多方面向的探究，目前中國大陸職業籃球發展上的大體規模，與整體性的釐清其中的實際效益與具體面貌。最後，利用美國職業籃球聯盟(NBA)與中國大陸職業籃球(CBA)的相關比較，得出兩者職業籃球發展上的相關性與差異性，藉以了解中國大陸在發展上是否尚有不足之處。

第一節 中國大陸籃球運動的概況

籃球運動於 1891 年 12 月上旬，在麻塞諸塞州(Massachusetts)春田市(Springfield)，由史密斯博士(Dr. James Naismith)創立，發展至全世界，而籃球發明的主要目的是，讓青少年在美式足球球季的結束及棒球球季尚未開始的這段期間，可以參與籃球這項室內的比賽活動。自籃球運動發明至今所造成的風潮，也是當初創始人所始料未及的。

籃球運動自問世之後，廣泛地發展及迅速傳播。1892 年傳入墨西哥、1893 年傳入法國、1894 年傳入中國大陸、1895 年傳入英國、1896 年傳入巴西，1897 年傳入東歐地區(體育院校成人教育協作組《籃球》教材編寫組，2000)。籃球運動至今已經成為一種普世性的運動文化形態，遍及五大洲。今日，國際籃球總會會員已達 212 個，而世界上從事籃球運動的運動人口已達 15 億左右，此項運動更已成為了在眾多國際體育運動組織中，從事單項運動的運動人口最多的項目之一。

籃球運動的發展，是與政治、經濟、文化、科技的進步、社會文明的演進所直接相關的。由於其本身的規律和特點，而發展出一套屬於這項運動所獨一無二的特殊文化，並由單一、局部的團體、國家，散布至全球社會的一項運動。

籃球運動自從傳入中國大陸已有 100 多年的歷史，此項運動是由基督教青年會第一任總幹事來會理(David Willard Lyon)所介紹而引入中國大陸的，它也是中國大陸發展最早的現代體育運動項目之一。也因為籃球運動其自身的對抗性、趣味性、健身性、教育性等諸多特點，以及隨著 1932 年由葡萄牙、瑞士、希臘、羅馬尼亞、阿根廷、義大利、拉脫維亞、捷克斯洛伐克等八國，在日內瓦開會宣

告國際業餘籃球總會成立，使得國際間籃球比賽規則有了初步的統一；再加上奧運會自從 1936 年的第 11 屆柏林奧運會，將男子籃球項目首次列入競賽項目之中，女子籃球運動則是於 1976 年的第 21 屆蒙特婁奧運會中列入競賽項目(如表 5-1)。因此，在奧運會的推波助瀾之下，正使得籃球運動的推廣加速了全球化的腳步，且深受人們的喜愛。

表 5-1 奧運會籃球項目演進表(1896~2000)

屆次	時間	地點	男子籃球	女子籃球
1~10	1896~1932		無此項目	無此項目
11	1936	柏林	★	無此項目
14	1948	倫敦	★	無此項目
15	1952	赫爾辛基	★	無此項目
16	1956	墨爾本	★	無此項目
17	1960	羅馬	★	無此項目
18	1964	東京	★	無此項目
19	1968	墨西哥城	★	無此項目
20	1972	慕尼黑	★	無此項目
21	1976	蒙特婁	★	★
22	1980	莫斯科	★	★
23	1984	洛杉磯	★	★
24	1988	漢城	★	★
25	1992	巴塞隆納	★	★
26	1996	亞特蘭大	★	★
27	2000	雪梨	★	★

資料來源：筆者自行整理。★號為「有此項目」。

綜觀整個世界籃壇，美洲為現代籃球運動發展最早的區域，就整體的實力而言，美洲因其籃球運動的普及性較廣、技術層次高、運動人口眾多，所以在世界籃球競技殿堂上是屬於第一級的戰區，其中主要的國家包含美國、巴西、智利、阿根廷、古巴及加拿大等國；而歐洲的籃球水準及實力深受美洲的影響，也是目前美洲地區最大的抗衡者，其水準、技術及整體的實力也不下於美洲各國，而典

型的國家包含南斯拉夫、俄羅斯、立陶宛、義大利、法國、西班牙等國。

在亞洲地區，近年來都以中國大陸佔居領先的地位，日本和韓國則尚有實力與中國大陸男子、女子籃球相抗衡，但是亞洲地區的籃球實力受制於打法、技術、體型、觀念、訓練水準等，而與美洲、歐洲等籃球強國尚有一大段差距，主要的表現可由歷屆的奧運會、世界籃球錦標賽、亞洲籃球錦標賽的男子、女子項目成績看出端倪(見下表)。

表 5-2 歷屆奧運會男子籃球比賽前三名名次表

屆次	時間	地點	第一名	第二名	第三名	備註
11	1936	柏林	美國	加拿大	墨西哥	
14	1948	倫敦	美國	法國	巴西	
15	1952	赫爾辛基	美國	蘇聯	烏拉圭	
16	1956	墨爾本	美國	蘇聯	烏拉圭	
17	1960	羅馬	美國	蘇聯	巴西	
18	1964	東京	美國	蘇聯	巴西	
19	1968	墨西哥城	美國	南斯拉夫	蘇聯	
20	1972	慕尼黑	蘇聯	美國	古巴	
21	1976	蒙特婁	美國	南斯拉夫	蘇聯	
22	1980	莫斯科	南斯拉夫	義大利	蘇聯	
23	1984	洛杉磯	美國	西班牙	南斯拉夫	
24	1988	漢城	蘇聯	南斯拉夫	美國	
25	1992	巴塞隆納	美國	克羅地亞	立陶宛	
26	1996	亞特蘭大	美國	南斯拉夫	澳大利亞	中國大陸第 8 名
27	2000	雪梨	美國	法國	立陶宛	中國大陸第 10 名

資料來源：筆者自行整理

表 5-3 歷屆奧運會女子籃球比賽前三名名次表

屆次	時間	地點	第一名	第二名	第三名	備註
21	1976	蒙特婁	蘇聯	美國	保加利亞	日本第 5 名
22	1980	莫斯科	蘇聯	保加利亞	南斯拉夫	
23	1984	洛杉磯	美國	韓國	中國大陸	
24	1988	漢城	美國	南斯拉夫	蘇聯	
25	1992	巴塞隆納	獨立國協	中國大陸	美國	
26	1996	亞特蘭大	美國	巴西	澳大利亞	
27	2000	雪梨	美國	澳大利亞	巴西	韓國第 4 名

資料來源：筆者自行整理

表 5-4 歷屆世界男子籃球錦標賽前三名名次表

屆次	時間	地點	第一名	第二名	第三名	備註
1	1950	阿根廷	阿根廷	美國	巴西	中國大陸未參加
2	1954	巴西	美國	巴西	菲律賓	同上
3	1958	智利	巴西	美國	智利	同上
4	1963	巴西	巴西	南斯拉夫	蘇聯	同上
5	1967	烏拉圭	蘇聯	南斯拉夫	巴西	同上
6	1970	南斯拉夫	南斯拉夫	巴西	蘇聯	同上
7	1974	波多黎各	蘇聯	南斯拉夫	美國	同上
8	1978	菲律賓	南斯拉夫	蘇聯	巴西	中國大陸第 11 名
9	1982	哥倫比亞	蘇聯	美國	南斯拉夫	中國大陸第 12 名
10	1986	西班牙	美國	蘇聯	南斯拉夫	中國大陸第 9 名
11	1990	阿根廷	南斯拉夫	蘇聯	美國	中國大陸第 14 名
12	1994	加拿大	美國	俄羅斯	克羅地亞	中國大陸第 8 名
13	1998	希臘	南斯拉夫	俄羅斯	美國	
14	2002	美國	南斯拉夫	阿根廷	德國	

資料來源：筆者自行整理

表 5-5 歷屆世界女子籃球錦標賽前三名名次表

屆次	時間	地點	第一名	第二名	第三名	備註
1	1953	智利	智利	美國	法國	
2	1957	巴西	美國	蘇聯	捷克	
3	1959	蘇聯	蘇聯	保加利亞	捷克	南韓第 8 名
4	1964	秘魯	蘇聯	捷克	保加利亞	南韓第 8 名
5	1967	捷克	蘇聯	韓國	捷克	日本第 5 名
6	1971	巴西	蘇聯	捷克	巴西	南韓第 4 名
7	1975	哥倫比亞	蘇聯	日本	捷克	南韓第 5 名
8	1979	韓國	美國	韓國	加拿大	日本第 6 名
9	1983	巴西	蘇聯	美國	中國大陸	南韓第 4 名
10	1986	蘇聯	美國	蘇聯	加拿大	中國大陸第 5 名
11	1990	馬來西亞	美國	南斯拉夫	古巴	中國大陸第 9 名
12	1994	澳大利亞	巴西	中國大陸	美國	南韓第 10 名
13	1998	德國	美國	俄羅斯	澳大利亞	中國大陸第 12 名
14	2002	中國大陸	美國	俄羅斯	澳大利亞	中國大陸第 6 名

資料來源：筆者自行整理

表 5-6 歷屆亞洲男子籃球錦標賽前三名名次表

屆次	時間	地點	名次		
			冠軍	亞軍	季軍
1	1960	馬尼拉	菲律賓	中華	日本
2	1963	台北	菲律賓	中華	南韓
3	1965	吉隆坡	日本	菲律賓	南韓
4	1967	漢城	菲律賓	南韓	日本
5	1969	曼谷	南韓	日本	菲律賓
6	1971	東京	日本	菲律賓	南韓
7	1973	馬尼拉	菲律賓	南韓	中華
8	1975	曼谷	中國大陸	日本	南韓
9	1977	吉隆坡	中國大陸	南韓	日本
10	1979	名古屋	中國大陸	日本	南韓
11	1981	加爾各答	中國大陸	南韓	日本
12	1983	香港	中國大陸	日本	南韓
13	1985	吉隆坡	菲律賓	南韓	中國大陸
14	1987	曼谷	中國大陸	南韓	日本
15	1989	北京	中國大陸	南韓	中華
16	1991	神戶	中國大陸	南韓	日本
17	1993	雅加達	中國大陸	北韓	南韓
18	1995	漢城	中國大陸	南韓	日本
19	1997	利雅德	南韓	日本	中國大陸
20	1999	福岡	中國大陸	南韓	沙烏地阿拉伯
21	2001	上海	中國大陸	黎巴嫩	南韓

資料來源：筆者自行整理

表 5-7 歷屆亞洲女子籃球錦標賽前三名名次表

屆次	時間	地點	名次		
			冠軍	亞軍	季軍
1	1965	漢城	南韓	日本	中華
2	1968	台北	南韓	日本	中華
3	1970	吉隆坡	日本	南韓	中華
4	1972	台北	南韓	中華	泰國
5	1974	漢城	南韓	日本	中華
6	1976	香港	中國大陸	南韓	日本
7	1978	吉隆坡	南韓	中國大陸	日本
8	1980	香港	南韓	中國大陸	日本
9	1982	東京	南韓	中國大陸	日本
10	1984	上海	南韓	中國大陸	日本
11	1986	吉隆坡	中國大陸	南韓	中華
12	1988	香港	中國大陸	南韓	中華
13	1990	新加坡	中國大陸	南韓	日本
14	1992	漢城	中國大陸	南韓	日本
15	1994	仙台	中國大陸	南韓	日本
16	1995	靜岡	中國大陸	南韓	日本
17	1997	曼谷	南韓	日本	中國大陸
18	1999	靜岡	南韓	日本	中華
19	2001	曼谷	中國大陸	日本	南韓

資料來源：筆者自行整理

籃球運動在中國大陸地區自傳播、普及、發展乃至於深化的歷史階段，概括其演進與發展至今為止，中國大陸籃球運動的發展大致上可分為七個時期，茲概述如下：

一、初建、發展時期(建政初期 1949~1957 年)

籃球運動在中共建政初期，受到中共和政府的高度重視和大力支持，並且中共當局是將該競技運動當成一項社會主義的事業在發展。因此，在“發展體育運動，增強人民體質”和“普及與提高相結合”的指導方針下，各級政府的行政主管部門有計畫、有組織地推動，並且將籃球運動在學校、企業、工廠中廣泛地擴展開來。在此同時也組織了許多的籃球隊伍，但是該項運動也處於初始的發展階段，所以競技水準並不高。

此時期世界籃壇最重要的事件，莫過於男子籃球項目於 1936 年首次列入第 11 屆奧運會之中，也使得籃球運動在此進入了一個嶄新的紀元。而中國大陸初次登入國際籃壇是在 1949 年 8 月 14 至 28 日，中國大陸的大學生籃球隊參加在布達佩斯所舉行的第 10 屆大學生夏季運動會和 1950 年 8 月 14 日至 23 日，在捷克布拉格所舉行的世界學生第二次代表大會體育比賽(籃球大辭典，1993)。1952 年，在中央體訓班中設立了籃球班；同年，組建了中國大陸第一支國家女子籃球隊；1953 年，則成立了六大行政區競技指導科男女籃球隊。1953 年，「八一」籃球隊以其快速打法和整體充分的實力，獲得了全大陸四項球類運動會的冠軍頭銜，並且對於中國大陸籃球運動的技、戰術產生了積極正面的督促作用。隔年，1954 年 4 月 28 日原國家體委公布了《中華人民共和國運動競賽制度的暫行規定(草案)》，且建立了中國大陸聯賽的競賽制度；而到了 1956 年至 1957 年間又實行了籃球等級升降級聯賽制度和教練、裁判等制度(劉海英，2002)。並曾多次召開籃球訓練工作會議，明確提出“積極、主動、快速、靈活、準確”的訓練方針(馬振洪主編，1998)。此後，使得中國大陸籃球運動開始了系統化的訓練，技術層次也相對地提高。

在此初創時期，中國大陸的籃球運動在中共競技運動方針的指引，並與國際體壇接觸的情況下，迅速地將籃球運動在中國大陸地區擴展、普及開來。而另一方面，世界男、女子籃球錦標賽的賽制在此同時也先後建立，再加上美國 NBA 職業籃球聯賽也展開了職業化的形式，此時，籃球運動確實在世界上每個角落散播開來。

二、技術提高時期(1958~1959 年)

籃球運動在中國大陸發展之後，隨著籃球人口不斷增加，另一方面，與國際接軌的腳步漸漸邁開，同時在“積極、主動、快速、靈活、準確”的訓練方針指引之下，運動技術的水準不斷提高。在國際比賽中中國大陸國家男子籃球隊、解放軍球隊及一些省市隊伍也先後戰勝匈牙利、捷克、保加利亞、巴西等男女強隊。

在此時期，不僅籃球運動在中國大陸的範圍內得到了推廣，相對地技、戰術也不斷提高，並且先後在國際比賽中，取得亮眼的成績，所以，此時期對於後來中國大陸發展籃球運動事業，有著關鍵的作用。

三、過渡期(1960~1965 年)

中國大陸於 1959 年籃球運動出現一段小高潮之後，由於對國際和國內比賽中的成功經驗缺乏認真的思考和反省，並自動退出在國際籃球總會的會籍，所以造成了在 1960 年之後中國大陸籃球運動水準有所下降的現象。

雖然，中國大陸在 1960 年對於競技運動進行了「三從一大」的訓練指導方

針，同年還成立了籃球項目的男子、女子的國家隊伍；並且中國大陸籃球國家隊在國際非正式錦標賽中也取得了一定的成績，但是與 1956 年之後國際上的籃球運動迅速發展的趨勢相較之下，還存在著一定的差距。

在整個中國大陸的體育運動發展史上，不論是籃球運動或是整個競技運動，在此時期皆屬於一個過渡的時期，由之前的運動技術和運動成績的提高，到之後即將面臨的，中國大陸運動史上最大的停擺和災困。

四、進展停頓期(1966~1970 年)

由於文化大革命對於中國大陸社會各階層所造成的傷害之下，不僅對於體育運動事業或者是其他的各項產業事業，皆受到了嚴重的破壞和影響。由於文化大革命所造成的舉國上下的全面動亂，運動隊伍訓練被迫停止、運動隊伍解散，城市、鄉村的各種類型競賽被廢止，專項運動員、運動教練和文職人員被停職、下放勞改、甚至被迫改行，在無任何的精神、物質條件的支援之下，中國大陸地區的體育從業人員，採行了各種形式的訓練方式，藉以將文化大革命時期對於中國大陸籃球運動，甚至於所有的競技運動所造成的損傷降低到最小的程度。但是，儘管在教練和運動員的努力之下取得了一定的成績，可是無可避免地，中國大陸的體育發展與世界體育先進強國的競技運動水準差距也進一步地拉大了。

此時期，由於文化大革命等政治因素的影響，包括了籃球運動項目在內的中國大陸各項體育運動事業，都受到了極為負面的影響，致使中國大陸的籃球運動落後於世界水準，拉大了與世界籃球強隊之間的差距。

五、復甦、重整時期(1971~1974 年)

1970 至 1971 年，由於運動訓練和競賽制度尚未完全恢復，面對國際運動賽事的對抗和競賽成績提高的壓力下，皆是倉促的上陣比賽，以致競賽成績很不理想。而中國大陸籃球運動也於 1972 年開始恢復其國內的比賽，並舉行了全國五項球類運動會。在 1973 年以後，則開始恢復與國際間籃球項目的交流和往來。

1975 年，中國大陸男子籃球隊則在第八屆曼谷亞洲錦標賽中奪得了冠軍，確實展現了超越韓國、日本、菲律賓等亞洲強隊的具體目標；同年，國際籃球總會與亞洲籃球聯盟，也相繼恢復中國大陸籃球協會的會籍。1977 年世界大學生運動會籃球比賽中，中國大陸女子籃球隊獲得第五名的成績。以上，也清楚地看到了中國大陸的體育活動，在文化大革命之後的數年，一躍成為體育運動的大國之一，確實可理解運動是如此隨著社會中的文化變遷而改變的常態現象。

六、整合發展時期（1975 年~1994 年）

1975 年至 1980 年代後期，中國大陸的競技運動方針依照「思想一盤棋，組

織一條龍、訓練一貫制」和「國內練兵、一致對外」的原則之下，中國大陸的體育事業也全面性地得到了恢復，籃球運動事業也逐步由復甦、恢復、調整階段朝向系統化、社會化、整合化等多樣性的目標形式方向發展。

中國大陸籃球運動項目也於1987年至1993年期間所舉行的各屆亞洲男子籃球錦標賽中，皆獲得冠軍的名次；而此時期的女子籃球運動也列入了1976年的第21屆奧運會競賽項目之中，更加強了女子籃球運動的推展強度。中國大陸女子籃球的部分，也在1986年至1994年這段期間，同樣也是亞洲女子籃球錦標賽的霸主。1994年，中國大陸女子籃球隊更獲得了第12屆的世界女子籃球錦標賽的亞軍寶座，而男子籃球則是在世界籃球錦標賽上獲得第八名的名次，以上皆是中國大陸男子、女子籃球史上最優秀的成績表現。

1993年12月，中國大陸籃球協會正式批准成立中國大陸第一家籃球運動俱樂部——廣東宏遠俱樂部(俞繼英主編，2000)。廣東宏遠籃球俱樂部是由廣東省東莞市宏遠集團股份有限公司經營，在初始經營時，球員來源多由來自國家隊或退役的球員，以及中國大陸其他地區的優秀選手所共同組成，該隊目前也是2002~2003年球季常規賽中，戰績最佳的球隊。

此時期的籃球運動發展，受到改革開放後的政治、經濟、體育政策等相關因素影響，中國大陸的籃球運動已由恢復、調整階段，逐步實現衝出亞洲走向世界的體育戰略目標，並且為中國大陸的競技運動發展，帶來了優異成績和表現。

七、深化改革期（1995年至今）

中國大陸在1995年全國競賽訓練工作會議上，將籃球運動進行體制上的變革，實行競賽、訓練相結合的競技運動指導方針。1995年則制訂了中國大陸籃球運動「積極穩妥、健康有序」的改革方針，更提出「邊探索、邊總結、邊立法、邊完善」。因此，從1995年開始中國大陸籃球運動管理階層便在男子球隊實行籃球甲A職業聯賽，自此之後中國大陸的籃球運動開始步入社會化、產業化和職業化的歷史新階段。

1996年，首屆“中國籃協杯”男子籃球俱樂部錦標賽在廣東東莞地區舉行；另一方面，由於外籍球員的引進而使得競賽過程更富有活力、刺激（香港菁英公司為每隊引進一名美籍教練和四名美籍的外籍球員，每隊每場比賽同時上場的外籍球員人數不得超過二人）。

1997年，原國家體委正式批准成立「籃球運動管理中心」，這是中國大陸籃球運動管理體制上的一項重大改革。於是，同年的11月28日，中國大陸也在北京市成立“中國大學生籃球聯賽組委會”(CUBA)的運動組織機構。至1999年

12月，由六家男子籃球甲A俱樂部倡議發起的籃球俱樂部聯盟籌委會在上海成立，使得中國大陸職業籃球運動俱樂部朝向職業化、產業化的發展踏出了一大步。

中共自建立政權至今，籃球運動事業的發展已經歷50餘年的時間。目前，中國大陸大約擁有兩億多人的籃球運動人口(居世界之最)與遍及全大陸城市、鄉村的近52萬塊籃球場地(孫民治、陳鈞、方明，2001)，並擁有大量、素質高的籃球教練、運動科研人員、組織管理人員、運動選手、裁判，以及全面化的競賽管理制度和嚴格的訓練體系規模。

綜上所述，中國大陸籃球運動的發展，受到甲A足球聯賽的前導作用，在1995年揭開了男子籃球職業化的序幕，並且從1995年球季開打至今已有8年的時間，並產生了數屆的冠軍隊伍(如下表5-8)。其中八一火箭職業籃球俱樂部是屬於解放軍的球隊，從CBA聯賽成立至今，共連續六屆獲得甲A籃球聯賽冠軍的頭銜，雖然在2001~2002年冠軍賽失利之後，又於今年賽季中捲土重來，一舉拿下今年中國大陸CBA甲A聯賽的總冠軍，其可謂是一支實力堅強的隊伍。

表 5-8 中國大陸男子籃球甲級聯賽前八屆名次表

	第一名	第二名	第三名	第四名	第五名	第六名
1995~1996	八一火箭	廣東宏遠	北京首鋼	遼寧獵人	山東寶元	浙江中欣
1996~1997	八一火箭	遼寧獵人	廣東宏遠	山東寶元	江蘇南鋼	上海東方
1997~1998	八一火箭	遼寧獵人	山東寶元	北京首鋼	上海東方	廣東宏遠
1998~1999	八一火箭	遼寧獵人	廣東宏遠	北京奧神	山東寶元	上海東方
1999~2000	八一火箭	上海東方	廣東宏遠	山東永安	北京首鋼	前衛奧神
2000~2001	八一火箭	上海東方	北京首鋼	吉林恒和	遼寧盼盼	廣東宏遠
2001~2002	上海東方	八一雙鹿	吉林恒和	山東金斯頓	北京首鋼	浙江萬馬
2002~2003	八一火箭	廣東宏遠	吉林一汽	北京首鋼	新疆廣匯	山東金斯頓

資料來源：筆者自行整理

目前，中國大陸男子職業籃球甲級聯賽的經營規模，可謂是有聲有色；整體的運動隊伍素質也十分堅強，將可預期中國大陸的職業籃球聯賽在未來的發展上，以其特別的活力和具有中國特色的籃球運動事業，及在擺脫了舊制競技體制下的影響，不僅呈現了朝氣蓬勃的趨勢，更創造出極為樂觀的美好前景。

第二節 中國大陸職業籃球的組織與管理

一、中國大陸體育運動行政組織

體育運動是一種多元、且複雜的型態及系統組織。因此，一個國家的體育運動的發展成功、失敗與否，皆可從其體育運動組織制度的規劃和運作機制、效能看出端倪。而各國的體育行政組織體系，大部分都自成一格，以因應該國家的政治、經濟、文化、體育運動發展狀況、國際體育情勢所作的調整及運行策略。

一般政治因素為各國在設置體育運動行政組織體系時的重大決策要項。也由於政治因素的影響，世界各國的政府為直接介入管理國家的體育運動事業，而紛紛設置管理體育運動事務的行政機構(表 5-9)。

表 5-9 20 世紀部分國家設立體育運動行政機構情況表

國別	機構名稱	級別	設立時間
日本	文部省體育局		1928
法國	青年與體育部	1977 年升格為正部級	1947
美國	總統健康與體育委員會		1956
中國大陸	國家體育總局	正部級	1952
加拿大	健身與業餘體育理事會	副部級，1976 年升格為正部級	1973
澳大利亞	旅遊與娛樂部(1983 年改為體育、休閒與旅遊部)	正部級	1972
英國	在環境部設立體育司	司級	1974

資料來源：引自趙云宏、宋會君、揭明蘭。(2002)。國外體育管理體制改革趨勢的研究。體育科學，第 22 卷，第 6 期，頁 48。

目前，各國在體育運動的管理體制上，皆有各自的管理特點及機制。大致上可分為政府管理型、準行政機構管理型及社團管理型三種類型(如下表 5-10)，而各國對於其國家之體育運動管理體制的發展及改革，主要可歸結於：體育運動功能的多元化、商業化、職業化、市場化等為其主要的因素；政府與社會或運動團體的相互協調、層次化的管理，體育運動組織之間分權皆為國際上各國體育運動管理體制的出發點。

而中國大陸在眾多的體育運動管理體制類型當中，是屬於以政府管理為主的類型。其特點主要是指以政府設置專門的體育運動管理行政機構，對於全國的體育運動事業進行全面性的管理和監控，目前國際上大多數的國家皆採用此類型的管理機制，我國亦然。

表 5-10 不同類型運動管理體制特點比較表

管理體制類型	主要特點	易產生的缺點
政府管理型	<ol style="list-style-type: none"> 1、能夠直接集中體現國家意志。 2、有利於整合一切社會力量，促進政府總體體育政策目標的實現。 3、有利於體育公共服務事業的推動。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、易於造成行事壟斷。 2、阻塞社會團體參與體育管理的管道。 3、易陷入大量的事務性工作，削弱宏觀管理職能。 4、效率低下，造成管理資源的浪費。
準行政機構管理型	<ol style="list-style-type: none"> 1、能夠充分體現政府意志。 2、採用公司化的管理方式，工作效率較高。 3、有效地與各類體育組織溝通和合作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、在經費等資源方面依賴政府。 2、易於造成機構膨脹的局面。 3、缺乏競爭機制。
社團管理型	<ol style="list-style-type: none"> 1、根植於人們的運動興趣與愛好，易於得到廣泛的社會支持，充分發揮社會各界的積極性，體現社會各界的意志。 2、體育資源依據體育市場的功能得到合理配置。 3、在決策中體現了高度的民主。 4、管理工作主要由自願者承擔，有助於培養國民的奉獻精神。 	<p>運動社團及私人機構代表了特定的利益群體，在體育管理的利益分配、溝通與協作方面不夠協調，甚至相互抵制，這直接阻礙了政府力圖提升國家形象的體育目標的實現。</p>

資料來源：同表 5-9，頁 49。

在了解各國設置體育行政組織的功能及作用之後，以下將對中國大陸的體育行政組織結構進行分析探討，以了解中國大陸職業籃球在推行的過程中，在行政上的責任、權力的配置以及其組織體系形態是如何的運行和操作。

中國大陸在體育體制改革方面，對於競技運動的效能發揮了具體的作用及功能。中國大陸體育當局於 1998 年 3 月以國務院進行改革，原國家體委更名為「國家體育總局」，且列入國務院的直屬機構，作為國務院行政機構的組成部分，主管全中國大陸的體育運動工作，行使政府的管理職能。

國務院是中共政權的最高行政機關，國家體育行政組織則隸屬於國務院的管轄範圍內。國務院將全大陸的體育工作納入國民經濟和社會發展的整體規劃，同時協調國務院體育行政部門和國務院其他部門有關在體育領域的工作關係；檢

查、指導體育行政部門和地方政府的體育工作；撥發體育經費和任命體育行政部門的主要幹部。

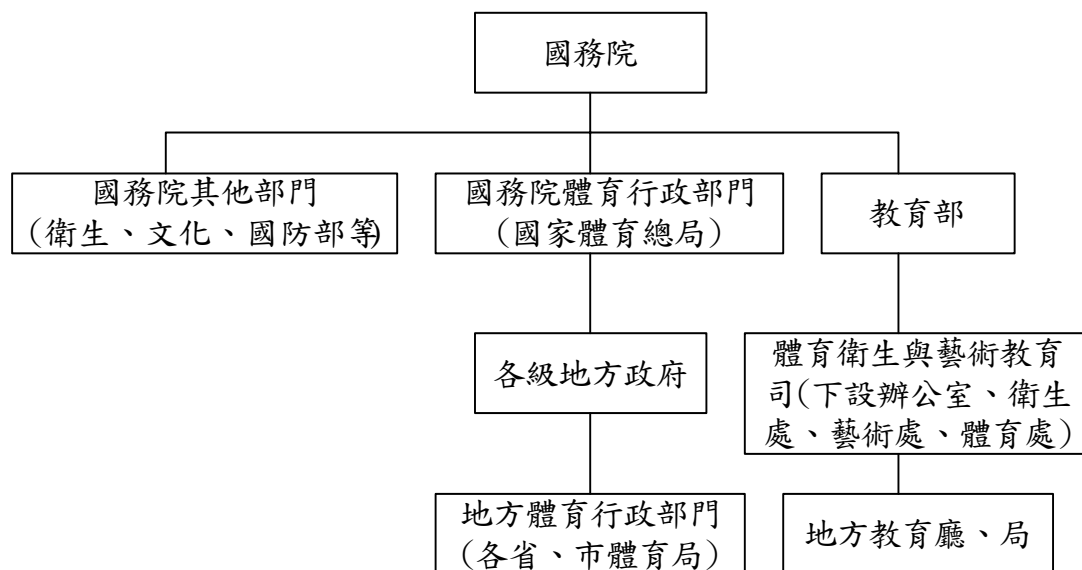


圖 5-1 中國大陸體育運動行政組織架構圖

資料來源：筆者依本研究課題整理

國務院其他部門對各自職權範圍內的體育事務進行管理，由於體育工作是一項繁雜而系統的工程，它必然有很多活動涉及其他部門的職權範圍，所以各部門在自己的職權範圍內對體育工作行使行政管理，如工商、稅務、公安等部門依法管理體育經濟活動，民政部門負責體育社會組織的管理，衛生部門依法對公民體質進行監測。

屬於國務院體育行政部門的國家體育總局則負責推進中國大陸的各項體育運動，指導和檢查各級地方政府的體育工作，負責全國性的各類競賽活動，推進體育的對外交流，制定體育領域的政策、法規等等。各級地方政府和地方體育行政部門功能與上述行政機關的職能類似，負責本行政級別的體育行政管理工作。現在的國家體育總局是屬於政府機構，只是從原來部委組成機構變成了國務院直屬機構，具有獨立的行政管理職能，依舊行使政府的職能。

以下為國家體育總局的負責任務，茲概述如下：

- (一) 研究制定體育工作的政策法規和發展規劃並監督實施。
- (二) 指導和推動體育體制改革，指定體育發展戰略，編製體育事業的中長期發展規劃；協調區域性體育發展。
- (三) 推行全民健身計畫，指導並發展群眾性體育活動，實施國家體育鍛鍊標準，開展國民體質監測。
- (四) 統籌規劃競技運動發展，研究和平衡全國性體育競賽、競技運動項目設置與

- 重點布局；組織開展反運動禁藥工作。
- (五)管理體育外事工作，開展國際間和與香港特別行政區及澳門、台灣地區的體育合作與交流；組織參加和舉辦重力國際體育競賽。
- (六)組織體育領域重大科技研究的攻關和成果推廣。
- (七)研究擬定體育產業政策，發展體育市場；制定體育經營活動從業條件和審批程序。
- (八)負責全國性體育社團的資格審查。
- (九)承辦國務院交辦的其他事項。

另一方面，國家體育總局的機構設置如下：可分為辦公廳、群眾體育司、競技體育司、體育經濟司、政策法規司、人事司、對外聯絡司、科教司、宣傳司、機關黨委、紀檢組和監察局、離退休幹部局。其具體組織結構如下圖所示：

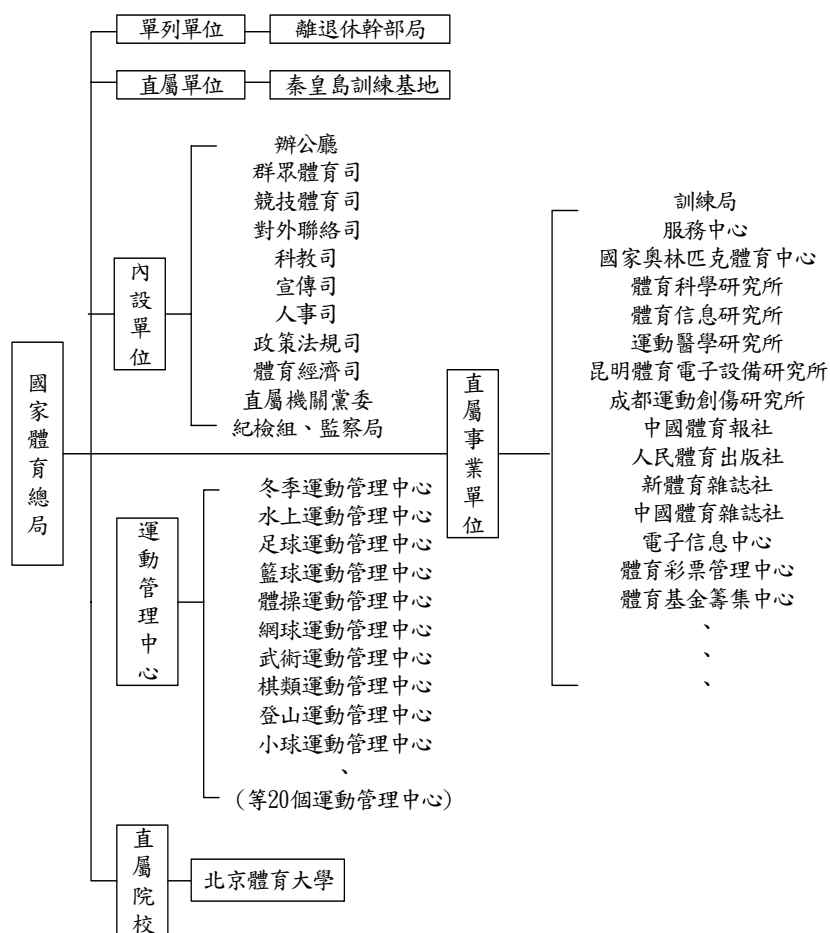


圖 5-2 中國大陸國家體育總局組織結構圖

資料來源：詹德基。(1996)。中共中央體育行政組織現況。載於中華民國大專院校體育總會編印：行政院體育委員會規劃研究，頁 93。台北市：中華民國大專院校體育總會。並已根據現況做修正。

其次，由於在中國大陸職業籃球聯賽的各家籃球運動俱樂部之中，有所謂的解放軍系統的籃球運動俱樂部存在(如八一雙鹿火箭籃球俱樂部)；因此，下文將對於解放軍體育運動的組織機構進行探討，以了解該組織機構在中國大陸職業籃球組織當中的運行機制及作用。

解放軍的體育工作是在中央軍事委員會直接領導下的全軍體育指導委員會統籌管理，在體育管理方面的職責是確定體育工作的方針、政策、領導各項軍隊體育活動，具體的工作則由全軍體育指導委員會之下層的總參謀部、總政文化部組織實施。

總政文化部和總參謀部在體育管理中有不同的責任分工。總參謀部主管全軍部隊、院校的正課體育訓練；總政文化部主管全軍部隊、院校的群眾性體育活動。總參謀部、總政文化部於 1978 年組建解放軍體育運動委員會，同時在軍團以上單位成立由各級主管首長、司令部、政治部、後勤部等有關業務部門組成的體育指導委員會(行政院體育委員會，民 88)。各級體育指導委員會則負責基層單位的體育工作(見圖 5-3)。

各級體育指導委員會的任務為：

- (一)定期召開會議，討論和研究工作。
- (二)提出體育工作的長遠規劃和年度工作計畫。
- (三)指導和推動部隊基層的體育工作，以增強官兵的身體素質，提高部隊戰鬥力。

各大單位及所屬軍、師、旅、團的體育工作，凡屬正課體育訓練，由各大單位及所屬軍、師、旅、團的司令部門組織實施；凡屬群眾性體育活動，由各大單位及所屬軍、師、旅、團的政治部門組織實施。基層單位的體育工作，則在黨支部的領導安排下，正課體育訓練由軍事幹部負責；群眾性體育活動由政治幹部、革命軍人委員會、共青團負責。

中國大陸職業籃球聯賽之中，最為特別的是在甲 A、甲 B 聯賽中有少數的解放軍球隊，如 2000~2001 球季男子籃球甲 A 聯賽的三支球隊(八一隊、沈陽部隊、濟南部隊)。此類型的籃球俱樂部在行政上受部隊上級的指示及領導；在競賽方面，受到中國大陸籃球協會和籃球運動管理中心的指導；而商業操作方面，則是與企業事業單位有所聯結，例如八一火箭隊的球員背心，是由寧波雙療所贊助；濟南球隊的贊助商為雙星集團。在整個職業籃球運作上，對於此類的籃球俱樂部在部隊與企業團體之間，有著極大的相關性存在，所以在實際的營運方面，是相當複雜且棘手的問題。以中國大陸職業籃球八一隊的前隊員—王郅治，在前往美國 NBA 參賽的過程之中，就經過了部隊單位、中國大陸籃球協會與 NBA 方面，做了多次且多方面的會談協商，並以個別案例來處理解決的。

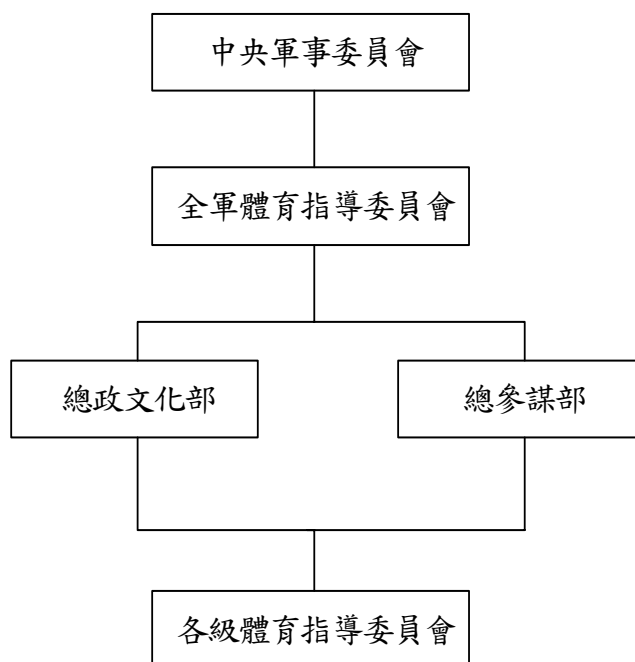


圖 5-3 中國大陸解放軍體育管理機構圖

資料來源：摘自方明。(2001)。關於中國職業籃球法規體系構建的研究。北京體育大學博士論文。

二、中國大陸民間體育團體組織

體育運動社團組織是由民眾自願組成的，並且經合法登記成立所從事的體育健身、娛樂、競技科研等活動的群眾性運動組織，也是群眾參與運動組織和管理的重要組成形式。

中國大陸主要的體育運動社團有中華全國體育總會，其職責是發展群眾性的體育活動、舉辦全國性的比賽、積極對外交流等。而另一個社團為中國奧林匹克委員會，代表中國大陸參與國際奧林匹克事務、協助其他的全國性體育組織舉辦全國性的比賽，發展和推動奧林匹克活動和理想。而中國大陸奧會原與中華全國體育總會為同一單位，在 1973 年得到亞洲奧會的承認後，另行成立奧林匹克委員會，業務由國家體委國際連絡司(現稱國家體育總局對外連絡司)人員辦理(行政院體育委員會，民 88)；二者之間的聯繫可謂是密不可分的關連。

中華全國體育總會在省級以下也有相當的完整的會員組織結構，同時這兩大組織體系之間也相互協助、相互連結，共同管理中國大陸的體育事務。實質上，中華全國體育總會、中國大陸奧會與國家體育總局就是由一個機構掛上三塊牌子的組織體制所建構而成。

中國大陸在改革開放以前，由於政治體制和經濟體制的限制，基本上走的是「政府辦體育」的方向，主要由政府中的體育行政管理部門直接領導和運作各級各類的體育活動。在實施市場經濟的體制以後，體育管理機制方面也做了相對應的調整，中華全國體育總會和中國大陸奧會有了更多的管理權和參與權，但由於在管理體制和運行機制方面的改革受到經濟發展水準和政治體制改革步伐的限制，所以目前的體育運動的管理階層，還沒有完全脫離「政府辦體育」的模式。

從組織機構的角度來看，國家體育總局及其下屬的各個運動項目管理中心仍控制著絕大部分的經濟權力和行政權力，而中華全國體育總會和中國大陸奧會的改革則顯得有力不從心的感覺。

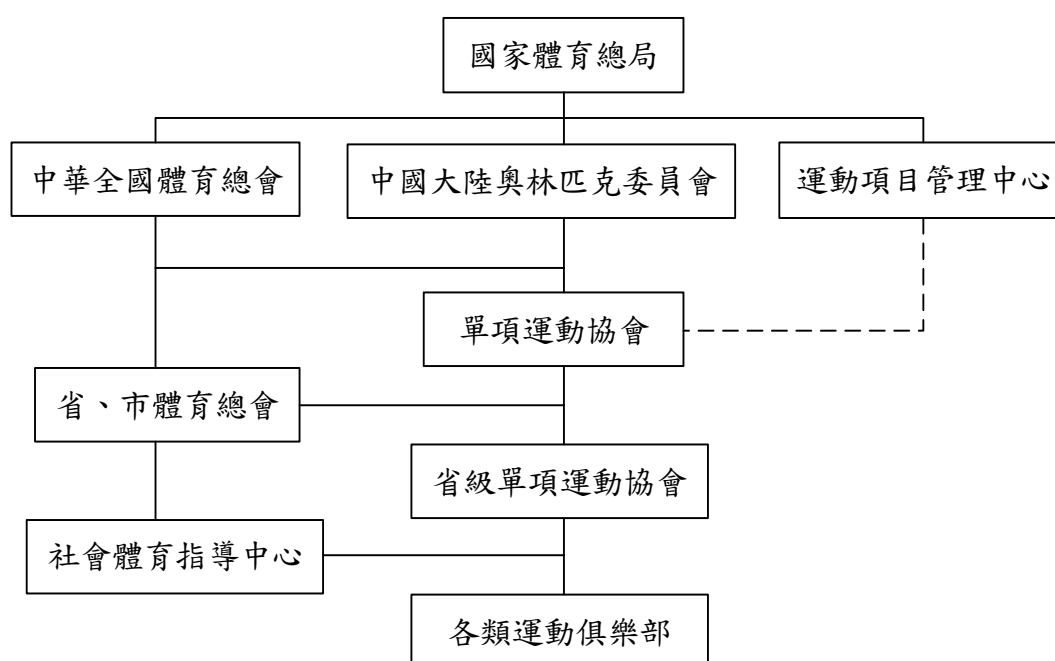


圖 5-4 中國大陸民間體育團體組織架構圖

資料來源：筆者自行整理

上圖所示，目前的中國大陸民間體育團體組織架構仍與政府行政管理緊密相連，在國家和省級以下的層次，都存在運動項目管理中心和運動單項協會所謂的“兩個牌子，一套人馬”的形式。所以，當前中國大陸的民間體育團體組織運作的模式方面，尚處於「政府辦體育」的主要局面，未能充分發揮運動社團組織在推動和指導社會體育活動積極性、能動性的具體效能。

三、中國大陸職業籃球的組織與管理

中國大陸職業籃球的管理歸屬於中國大陸籃球協會，即 CBA(Chinese

Basketball Association)，中國大陸籃球協會是具有獨立法人資格的全國性群眾體育組織，它接受國家體育總局和民政部的業務指導與監督管理。

中國大陸籃球協會於 1956 年 10 月在北京市成立，是中華全國體育總會領導下的協會會員之一，也是中國大陸籃球運動的全國性群眾組織。中國大陸籃球協會的歷任主席為董守義、張青季、張聯華、牟作云，現任主席是張發強。中國大陸籃球協會在 1975 年加入亞洲籃球聯合會成為會員。而中國大陸籃球協會的主要機構為：籃球運動管理中心、男子教練委員會、女子教練委員會、科學研究委員會、青少年教練委員會及競賽裁判委員會(如下圖 5-5)。

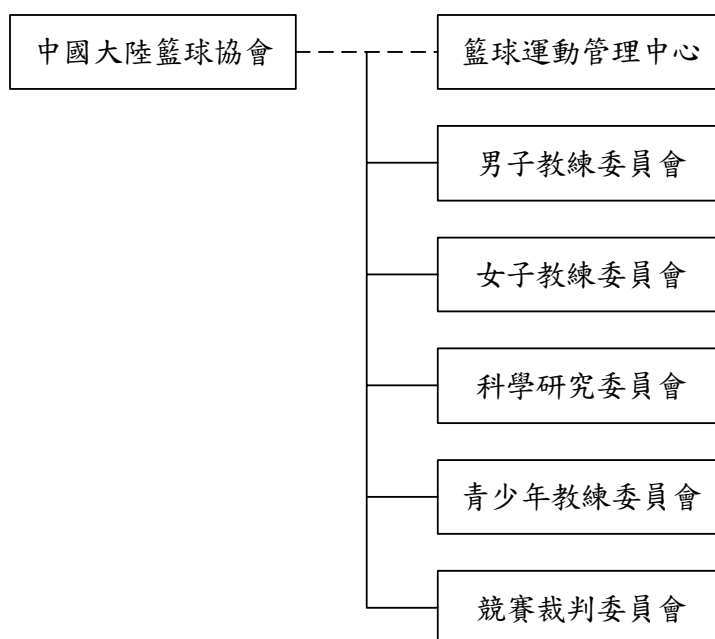


圖 5-5 中國大陸籃球協會主要機構圖

資料來源：筆者自行整理

中國大陸籃球協會每年會在全中國舉辦全國運動會籃球賽、全國男籃甲 B 聯賽、全國男籃乙級聯賽、全國男籃俱樂部錦標賽、全國女籃俱樂部錦標賽、全國女籃甲級聯賽、全國女籃乙級聯賽、全國青年籃球錦標賽、全國青年籃球聯賽、全國籃協杯籃球賽、全國青年男女籃球聯賽、全國體育運動學校男女籃球賽、全國傳統項目學校男子籃球賽(13~14 歲)、全國傳統項目學校女子籃球賽(13~14 歲)、全國少年乙組男子籃球賽、全國少年乙組女子籃球賽、全國少年乙組籃球比賽、全國企業籃球比賽和全國俱樂部杯籃球賽等賽事(中國體育百科全書，2001)。

目前，中國大陸籃球協會所負責的主要任務為(俞繼英主編，2000)：

- (一)在全大陸大力開展群眾性的籃球運動。
- (二)舉辦全大陸籃球教練學習班和全大陸籃球競賽活動，提高籃球運動水準。
- (三)加強和密切與國際籃總、亞洲籃聯及其所屬機構的關係，參加國際籃球競賽與訓練等活動。
- (四)選拔國家籃球教練和運動員，評定運動員和教練等級。
- (五)領導和檢查全大陸籃球競賽與訓練等活動。
- (六)修訂全國籃球規則和裁判法。
- (七)組織全國性的裁判訓練班，主持國家級裁判的考核與考試，審批國家級裁判，向國際籃總申報國際裁判。

1993 年之後，為配合國務院機構改革，實現體育改革的總目標，原國家體委(現稱國家體育總局)對原有的體育體制和運行機制進行了改革。1997 年 11 月 24 日，原國家體委正式批准成立籃球運動管理中心。因此，籃球運動管理中心是管理體制改革下的直接產物，且是具有雙重身分，既是事業單位，行使行政管理職能，又具有經濟實體的性質，以進行競技運動的事業和企業的雙軌經營策略。

中國大陸籃球運動管理中心是國家體育總局承擔籃球運動全面管理職能的直屬事業單位，同時也是中國大陸籃球協會常設的辦事機構。籃球運動管理中心的成立，形成在國家體育總局全面管理下，以籃球運動管理中心為核心，籃球協會為組織網絡的管理體制(如下圖 5-6)。

另一方面，從中國大陸籃球運動管理中心的職能來看，職業籃球只是其管理職責的一部分，且中國大陸籃球運動管理中心在職業籃球市場運作的過程當中，又兼有“官”、“民”、“商”的三重身分。

中國大陸 CBA 聯賽成立之初，整個聯賽的管理和實施是由原國家體委訓練競賽二司籃球處所負責的業務，後來為了推動中國大陸體育事業朝向社會化的腳步前進，因而原國家體委在管理機構上進行了體制的改革，於 1997 年時成立了 20 個運動項目管理中心，而中國大陸籃球運動管理中心也是其中的成員之一。然而，新成立的中國大陸籃球運動管理中心和中國大陸籃球協會卻是『一套人馬、兩塊牌子』，意即相同的辦事人員，但是有兩個單位機制操作運行(楊鐵黎、劉玉林、張建華，2001)。而中國大陸職業籃球並沒有獨立的管理組織機構，有關於中國大陸職業籃球的競賽、籃球俱樂部的管理、經營開發和後備隊伍培養等分屬於籃球運動管理中心的一室四部來作對外的統合管理。

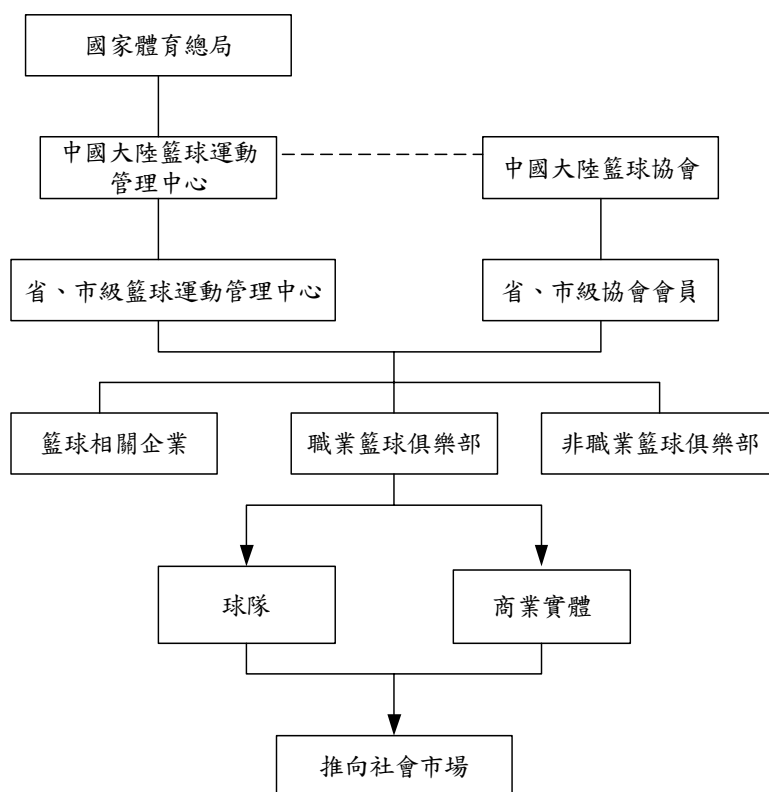


圖 5-6、中國大陸職業籃球俱樂部管理體制模式圖

資料來源：筆者依本研究課題整理

在中國大陸籃球協會的章程中規定：國家體育總局籃球運動管理中心為國家體育總局直屬事業單位，同時，又是中國大陸籃球協會的常設辦事機構，並且賦予對籃球運動項目全面管理的職能，而且也是中國大陸籃球運動最高的管理機構。另外，籃球運動管理中心主要的任務為：根據國家的法律、法規和體育方針政策，統一組織，指導全大陸籃球運動項目的發展，推動項目的普及和運動技術水準的提高，促進運動項目的社會化、產業化的發展(俞繼英主編，2000)。

籃球運動管理中心的主要任務是承擔中國大陸籃球協會的秘書處的工作，因為籃球運動管理中心是從原國家體委的籃球處所分離出來的，主要的職能是接受國家體育行政機關授權對於籃球的運行進行管理權。而其具體的職責有以下幾點：

- (一)全面負責籃球運動項目的業務管理，研究和指定籃球運動項目的發展規劃、計畫和方針政策。
- (二)負責和指導籃球運動項目的普及和優秀運動隊伍建設以及後備人才的培養，指導籃球俱樂部的建設及發展，管理國家籃球隊。

- (三)研究制定並組織實施籃球全大陸競賽制度、計畫、規則和裁判法，負責全大陸競賽的管理，制定全大陸比賽規程，審定運動成績。負責運動員的註冊與轉會和運動員、教練、裁判技術等級評定。負責運動員、教練獎勵實施工作。
- (四)組織籃球運動項目的科學技術研究和科技服務，負責教練、裁判的業務培訓，積極開展宣傳工作和出版刊物。
- (五)展開國際交往和技術交流，提出籃球運動項目的國際活動和交流計畫，組織實施參加國際競賽隊伍的組織、集訓和參賽事項。負責和指導在中國大陸舉辦的國際比賽的審批和組織工作。
- (六)負責與項目有關的競賽、健身、培訓、諮詢等體育市場管理，規範管理體育經營行為，積極開展與籃球項目有關的經營和服務活動，充分利用籃球項目的優勢，廣開經費來源渠道，增強自我發展的活力和後勁。
- (七)做好中國大陸籃球協會的組織建設，廣泛聯繫和團結社會各界人士，充分發揮協會的橋樑和紐帶作用。
- (八)完成國家體育總局交辦的其他工作任務。

籃球運動管理中心下屬的直屬機構可分為一室四部，各自擁有其責任和權力(見圖 5-7)，分別為辦公室、運動隊管理部、競賽部、經營開發部、青少年發展部。

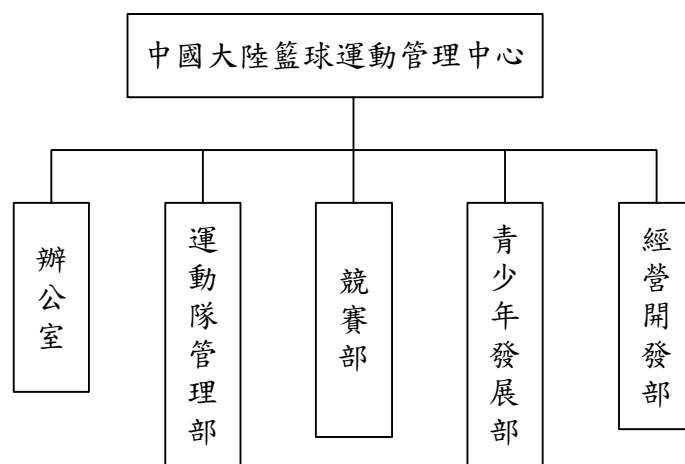


圖 5-7 中國大陸籃球運動管理中心組織結構圖

資料來源：筆者自行整理

- (一)辦公室主要負責籃球運動管理中心的人事安排、外事活動、後勤工作等。
- (二)運動隊管理部負責國家隊和各俱樂部的管理。
- (三)競賽部負責監管中心主辦的各類比賽的計畫、組織和監督。
- (四)經營開發部負責籃球產業的市場運作。
- (五)青少年開發部負責少年後備人才的培養工作。

以上的幾個機構中，與籃球商業活動有直接相關的是競賽部、經營開發部及運動隊管理部。然而，由於中國大陸的幅員廣闊，籃球運動人口眾多，而只是透過 20 幾個人負責管理的機構來統籌全中國大陸的籃球商業活動是相當不容易的。

籃球運動管理中心在國家體育總局的領導下展開工作，有關訓練競賽和一般性的日常工作由競技體育司管理和指導，其他有關外事、財務、人事、黨務、監察、審計等工作分別由國家體育總局有關職能部門實行歸口管理。中心內部實行行政領導負責制。而籃球運動管理中心所需的經費，是實行由國家撥款和自籌經費兩者相結合。中心要充分利用現有的人力、物力和設施以及無形資產等籃球項目的有利條件，積極開展經營創收與服務活動，廣開經費來源管道，保證事業發展的需要。並且利用中國大陸籃球協會的組織形式，廣泛開展活動，調動協會成員和各專業委員的積極性，促進籃球運動的發展。

第三節 中國大陸職業籃球的競賽體制

中國大陸職業籃球聯賽包括甲 A、甲 B 和乙級聯賽。男子籃球甲 A 聯賽由每年的 11 月下旬開始至第二年的 3 月下旬結束，共歷時 4 個月。其中，所採用的對戰形式及比賽制度，為主客場賽制。

以參加 1999~2000 年球季之球隊為例，參加球隊共有 12 支，總共要打 160 多場的比賽，而場次的多寡是依球季的參賽隊伍數量而有所不同；如本賽季 2002~2003 球季的 CBA 隊伍就增加為 14 支，從 2002 年 12 月 7 日開始進行了有 182 場的比賽。但是，相較於目前美國職業籃球聯賽的參賽隊伍有 29 支，整個 NBA 賽季的場次對於中國大陸職業籃球聯賽來說，可謂是天壤之別。而中國大陸職業籃球聯賽是採用升降級的競賽制度，即每年聯賽最後的二名球隊，降級為甲 B 球隊，而甲 B 聯賽的前二名球隊則可進入甲 A 聯賽參賽(如以 2002~2003 賽季為例，我國參加中國大陸甲 A 聯賽的蘇州新浪獅籃球隊，目前戰績為全聯賽的倒數第二名，則必須降級為甲 B 球隊)。這一點是和美國 NBA 和當初我國的中華職業籃球聯賽有所不同的，而其原因就在於競賽體制的不同。此外，參加甲 A 聯賽的球隊隊員均需通過中國大陸籃球協會所規定的身體素質測試。

在今年 2002~2003 年球季 CBA 甲 A 聯賽的賽制上，也作了小幅的調整。本賽季首次規定在某一節必須採用全場緊迫盯人的戰術，同時也對常規賽中外籍球員的上場作出規定，在全部四節的比賽中只能使用五人次的使用規定，以增加球賽的緊張性及對抗性(中國體育報，2003)。在中國大陸籃球管理中心用心的規畫賽程及為球迷朋友增加了賽事的刺激感的作出了對於球賽的規定之後，必定能將中國大陸職業籃球的熱度升高。其具體表現為，根據中國大陸職業管理中心統計，本賽季的常規賽現場觀眾人數已高達 64 萬人次，而在座席率方面也有 83% 的表現；在傳播媒體的表現方面，全中國大陸有 20 多家的電視台對中國大陸職業籃球進行了直播、重播及轉播的服務。據統計資料顯示(中國體育報，2003)，常規賽中直播的場次總計有 362 場，重播的場次計有 1000 場左右。更預計在季後賽的轉播場次中，已和一批電視台達成了協議。因此，中國大陸職業籃球 2002~2003 賽季總場次預計有 1,800 場的轉播服務。

而以下是以參加 2001-2002 摩托羅拉中國男子籃球甲 A 聯賽的 13 支球隊為例，根據競賽規程中所規定的具體競賽辦法如下：

一、分為兩個階段進行：

第一階段(預賽)：採用主客場賽制進行雙循環比賽，按積分排列出 13 個球隊的全部名次。

第二階段(決賽)：預賽前 8 名的球隊如下圖所示(預賽前 4 名按名次順序由運

動隊依自行選擇 A1-A4 的位置)，而預賽 3 到 6 名的球隊則按照名次的順序，由球隊依次選定下圖 5-8 空格之位置，之後，再進行主客場制 5 戰 3 勝交叉淘汰賽(預賽名次在前的球隊多安排 1 個主場)。取得獲勝場次之後則不再比賽，4 分之 1 決賽和半決賽的負隊不再進行比賽(下頁圖 5-8)。預賽 10-13 名的球隊(第 9 名球隊不再比賽)進行雙循環主客場比賽，決出名次。

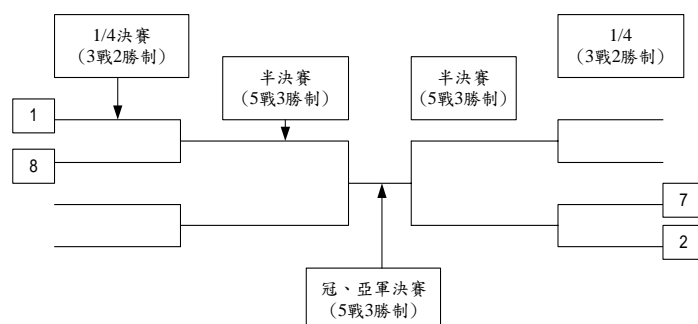


圖 5-8 中國大陸職業籃球甲 A 聯賽決賽對戰圖

二、決定名次辦法：

- (一)按 2000 年《籃球規則》中有關名次排列執行。
- (二)決賽的勝隊為本次比賽第一名，負隊為第二名。半決賽的兩個負隊中，預賽名次列前的隊伍為第 3 名，列後的隊伍為第 4 名。4 分之 1 決賽的負隊(即 5、6、7、8 名隊)，預賽名次列前的隊名次列前。
- (三)預賽第 9 名為聯賽第 9 名。10-13 名隊的名次是將決賽階段成績(雙循環)和預賽階段該四隊的相互間的成績(雙循環)相加，排出名次。

三、競賽規則：

- (一)採用中國大陸籃球協會審定的《2000 年籃球規則》，並執行國際籃球總會規則修改的最新解釋(另行通知)。
- (二)採用 4*12 分鐘的比賽方式，其中第 1、2 節和第 3、4 節中間休息 2 分鐘，第 2、3 節中間休間 10 分鐘。
- (三)暫停規定：前 3 節每節各隊可准許 1 次暫停，第 4 節允許 2 次暫停，每一次決勝期准許 1 次暫停。
- (四)第 2 節比賽由客隊擲底線球開始比賽，第 4 節比賽由主隊擲底線球開始比賽。中籃後的暫停由中線擲球開始比賽。
- (五)比賽用球：採用中國大陸籃球協會指定並提供的比賽用球。

四、降級辦法：

獲本次聯賽第 12、13 名的隊伍(如不含新浪隊)或本次比賽的第 11、12、13 名隊伍(如含新浪隊)降為甲 B 球隊，參加出 2002 年甲 B 聯賽。

第四節 中國大陸職業籃球的經營與收入

一、中國大陸職業籃球俱樂部的經費來源

中國大陸職業籃球聯賽最基本的組成單位是由各家籃球俱樂部所組成。因此，在經營收入方面是由各家職業籃球俱樂部所獨自掌控的。而中國大陸職業籃球所屬的甲 A 各家籃球俱樂部的主要收入管道有以下幾種方式：企業資金的投入、門票收入、CBA 分紅、廣告收入、電視轉播權利金、俱樂部冠名權權利金…等。

而企業投入、門票收入和 CBA 分紅方面是各家職業籃球俱樂部所均有的項目，而其中以企業的資金投入占各項收入之首。在 1999~2000 年球季當中，12 家籃球俱樂部平均一年投入 388 萬元人民幣，最多的為 600 萬元，最少的則有 180 萬元人民幣。這也就是一旦企業撤資，便使得俱樂部難以生存的主要原因。在 CBA 分紅方面，各家籃球俱樂部均為 110 萬元。而隨著籃球市場的不斷擴張，球場觀眾賣座率的提高(1997~1998 年球季的賣座率為 76%，1999~2000 年球季為 86%)、門票收入將成為俱樂部最穩定的收入之一。

隨著現代傳播科技的發達，電視的普及也已深入中國大陸的普通居民的生活之中，因此，在中國大陸也可以欣賞到美國職業籃球 NBA 的職業聯賽、義大利的足球甲級聯賽、世界一級方程式賽車、世界職業網球錦標賽…等高水準的競賽活動，所以在電視轉播權利金的收入方面，也將是未來中國大陸職業籃球收益的一項重要收入之一。

根據陳鈞(2001)指出，在中國大陸各職業籃球俱樂部的經營管理當中，各自具備了其經營管理的特色。以山東永安、吉林野力東北虎、上海東方俱樂部為例，均致力於其球隊產品的開發；而遼寧、吉林則增加了俱樂部的冠名權收入；廣東、遼寧、吉林、南鋼則有電視轉播的權利金收益，而廣東宏遠則有會員費的收入。

整體看來，隨著職業球員收入的攀升和支出的增加，只有江蘇南鋼、遼寧盼盼、吉林野力俱樂部達到基本的收支平衡。廣東宏遠俱樂部則略有盈餘，而其他各家俱樂部均支出皆大於收入。所以如此地發展下去，自然會對於企業的資金投入有所影響，進而對俱樂部的生存與發展產生困難。

以廣東宏遠籃球俱樂部為例，其經營業績到了 1995~1996 球季，就達到了收支的平衡，而從 1996 年起就略有盈餘(如下表)，其主要的經營策略是隨著市場的不斷變化而作相對應的調整。例如在產品策略上，宏遠籃球隊不斷加強球員身體素質和體能的訓練，以爭取在聯賽中獲得更好的排名。宏遠籃球俱樂部自 1993 年 12 月成立以來，在 1995 年乙級聯賽取得冠軍；1995~1996 年球季籃球甲級聯

賽第二名；1996 年亞洲俱樂部杯賽第三名；1996 年全國俱樂部杯賽第三名；1996~1997 全國甲級聯賽第三名；第八屆全運會第三名，因此，球隊優良的表現自然吸引球迷看球的熱情；另一方面，在價格策略上，在聯賽的前兩個賽季，皆以較低的門票價格(分別為 30、40、50 元人民幣)，來吸引更多的觀眾到球場看球，而接下的幾個賽季，俱樂部均提高了三種不同的門票價格，但市場的反應並不因為門票價格的提高，而減少到球場看球的人數，因此，在價格策略方面就獲得了成效(張懷榮、許永剛，2001)。

表 5-11 中國大陸廣東宏遠籃球俱樂部收入來源狀況表

收入來源(人民幣)	1995~1996	1998~1999	1999~2000
門票收入	138 萬	230 萬	260 萬
廣告收入	20 萬	30 萬	38 萬
會員費用	40 萬	26 萬	28 萬
籃球運動管理中心撥款	110 萬	110 萬	110 萬

資料來源：陳鈞。(2001)。中國籃球職業化可持續發展戰略研究。北京體育大學博士論文。頁 38。

根據中國大陸廣東宏遠籃球俱樂部發展的成功經營經驗，主要可歸結為以下幾點：

- (一)採取企業化的管理模式，上層單位非常重視經營面向。
- (二)有規畫的經營策略。從開發籃球市場到會員制的協會成立，再者成立一個體育產業公司，一步步地實現經營目標。
- (三)利用媒體的宣傳，掌握競賽市場，使得該籃球俱樂部在 1995~1996 年球季，就以 138 萬元人民幣的門票收居全大陸各個賽區之首。因此，在中國大陸東莞地區觀看籃球比賽已形成了當地的一種時尚文化。
- (四)積極開拓經營管道。如發展會員，並積極穩定成立球迷系統。
- (五)掌握俱樂部的經營收益、球員收入、球隊成績等相關的事項，努力提高球隊的成績和經營水準。

中國大陸職業籃球俱樂部是以經營籃球比賽為軸心的商業活動的經濟實體，職業俱樂部的成功運作與否，其中包括企業贊助、電視轉播、市場開發狀況、產品的包裝等活動為基礎。而這當中俱樂部的經費來源卻是支持整個俱樂部發展的最主要因素。根據李開元、趙魯南(2000)研究，有關職業籃球俱樂部的經費來源情況如下：

(一)企業投入狀況

以 1998 年以 12 家男籃甲 A 籃球俱樂部為例，用企業的名字冠名總收入約為 4,600 萬元，平均每家俱樂部為 380 萬元，而甲 B 各籃球俱樂部以企業名字冠

名的收入約為 1,835 萬元，平均每家約為 230 萬元人民幣。

(二)門票收入狀況

門票收入是職業俱樂部最基本的收入型式之一。以 1998 年為例，男籃甲 A 聯賽共進行了 172 場的比賽，現場觀眾人數達到 62 萬多人，平均每場 3,700 人，大部分賽區賣座率在 75% 左右，在東莞、杭州、襄陽等賽區甚至超過 100% 的賣座率，門票總收入達 1,410 萬元，其中收入最高的廣東宏遠俱樂部為 200 萬元。

(三)廣告、贊助收入狀況

廣告、贊助在現今的職業運動發展上，扮演著舉足輕重的角色。而廣告收入對於中國大陸各職業俱樂部來說是第三大的收入來源。在 1998 年賽季，12 家男籃甲 A 俱樂部所自行經營場地廣告費總收入為 130 萬元。男籃職業聯賽開展之初，籃球管理中心將男籃甲 A 聯賽的冠名權、推廣權和 75% 的場地廣告權整體轉讓給國際管理集團，每年的收入為 2,500 萬元人民幣。

(四)國家撥款狀況

自從中國大陸男足、男籃相繼推行職業化後，大陸當局對於這二個項目上資金投入呈逐年下降的趨勢。目前大多數籃球俱樂部基本上已不再依靠國家撥款了，但根據調查結果顯示，仍有 30% 的籃球俱樂部把國家撥款作為經費來源的主要途徑之一。

另一方面，根據中國大陸籃球協會章程表示，中國大陸職業籃球主要經費來源源自於四個方面：國家體育行政管理部門的撥款；國內外團體和個人的捐贈；會費和競賽有關收入；有償服務收入和其他合法收入(如管理費、轉會費…等)。

在上述的各種費用中，以競賽有關的收入佔居首位。中國大陸職業籃球甲 A 聯賽的推廣商和聯賽冠名權每年約 2,000 萬元人民幣，這也是 CBA 的主要收入，CBA 將此收入的一部分分給了參加甲 A 的各家職業籃球俱樂部，其餘的費用則用於女子籃球和青年隊隊伍的訓練和培養。

二、中國大陸職業籃球市場經營狀況

中國大陸 CBA 聯賽經營權由國際管理集團一次性買斷，國際管理集團以 CBA 聯賽指定代理商的身分進行市場開發運作，實際上籃球運動管理中心並沒有從事真正實質上的市場開發，只是以最原始的經營方式，簡單地將 CBA 聯賽一次性賣斷。在合作期間內，CBA 聯賽的全大陸電視轉播權、冠名權、標誌產品授與權、廣告權等，全部由國際管理集團來經營。另外，比賽用球和運動服、運動鞋也由國際管理集團來指定。籃球運動管理中心從國際管理集團獲得一定的經費之後，就把其中一部分分配給參賽的各個俱樂部，另一部分作為中國大陸籃

球事業的發展基金，並由籃球運動管理中心統籌支配。

然而，籃球運動管理中心為了樹立中國大陸職業籃球聯賽和擴大中國大陸職業籃球的知名度，採取了一些行銷手法和公關措施，並且開發了一些經營管道，茲概述如下(楊鐵黎、張建華，2002)：

- (一)每年都召開多次新聞發布會。1999~2000 賽季中，召開了 6 次新聞發表會，記者出席 150 多人次，有關本賽季的報導量達到 4,700 餘篇。
- (二)與北京巴斯伯格體育文化諮詢有限公司合作，向社會提供 CBA 籃球網站。
- (三)在中央電視台每週兩次現場直播 CBA 籃球比賽。
- (四)與《中國體育報》合作，連續兩年舉辦了 CBA 精彩瞬間全大陸攝影大賽。
- (五)開辦了 CBA 用品專賣店並發行了球員卡。
- (六)為了創立 CBA 文化和品牌，2000~2001 賽季提出了 CBA 口號和會歌。

從上述中對於中國大陸職業籃球俱樂部的經營範圍分析，可以發現目前整個職業籃球在經營管道方面太過單一。其中主要有門票、場地廣告和贊助等費用收益，而廣告內容還是多少受到限制，經營空間十分有限。在這有限的空間中，各個俱樂部各自為政，大部分俱樂部只把門票作為經營的主要項目，而經營地方電視轉播權的也只僅有遼寧、南京和吉林三家；能夠把球場內的廣告看板全部放滿的職業籃球俱樂部也為數不多。另外，職業籃球俱樂部從籃球運動管理中心分到的經費，甚至只是某些俱樂部的主要經費來源。在開發新的經費來源方面，以 1999~2000 賽季為例，廣東宏遠、山東永安俱樂部開發了背心廣告，為俱樂部的經營開發了一個新的管道。下表 5-12 是中國大陸經營狀況最好的四家職業籃球俱樂部的經營情況。

表 5-12 中國大陸四家職業籃球俱樂部收入來源狀況表 單位：萬/人民幣

籃球俱樂部	吉林東北虎		遼寧獵人		廣東宏遠		南鋼	
	1998~ 1999	1999~ 2000	1998~ 1999	1999~ 2000	1998~ 1999	1999~ 2000	1998~ 1999	1999~ 2000
門票費用	150	160	105	70	230	260	190	不詳
廣告費用	50	60	55	15	30	38	15	不詳
贊助金額	10	10						
電視轉播費	10	10	15	15			50	50
冠名費	150	150	165	290				
會員費					26	28		
中心撥款	110	110	110	110	110	110	110	110
合計	480	500	450	500	396	436	330	270

資料來源：楊鐵黎、張建華。(2002)。關於我國職業籃球市場現狀及對策研究。北京體育大學學報，第 25 卷，第 2 期，頁 161。

下文主要針對 2000 年球季，在中國大陸籃球協會註冊的 21 家男子職業籃球俱樂部的經營現狀進行分析。以下是中國大陸 21 個(包含甲 A、甲 B)男子籃球俱樂部的經費來源、合作(贊助)企業及年投入資金(下表 5-13)：

表 5-13 中國大陸籃球運動俱樂部資金來源、數量及合作企業名稱一覽表

中國大陸籃球運動俱樂部	來源企業(集團)	資金(萬/人民幣)
八一火箭籃球俱樂部	凱瑞達證券	300
遼寧獵人沈飛客車籃球俱樂部	國際管理集團	400
山東火牛永安籃球俱樂部	山東永安公司	500
北京鴨首鋼京師籃球俱樂部	首鋼集團和北京體師	300
上海大鯊魚東方籃球俱樂部	東方電視台	400
廣東宏遠華南虎籃球俱樂部	宏遠集團獨資	500
江蘇龍南鋼籃球俱樂部	南鋼集團	250
雙星濟軍天馬籃球俱樂部	雙星集團	190
浙江旋風萬馬籃球俱樂部	萬馬集團	500
北京奧神職業籃球俱樂部	漢威物業獨資	600
四川熊貓藍劍籃球俱樂部	藍劍集團	200
吉林東北虎籃球俱樂部	吉林外貿公司	500
天津和平海灣開拓者籃球俱樂部	和平海灣集團	120
南京部隊黃山男子籃球俱樂部	黃山集團	180
前衛震元男子籃球俱樂部	震元集團	280
河北露露籃球俱樂部	河北露露集團	65

(續表 5-13)

江蘇中山籃球俱樂部	中山公司	100
深圳潤訊籃球俱樂部	深圳潤訊集團獨資	600
黑龍江哈電信籃球俱樂部	哈電信集團	80
重慶北歐雪籃球俱樂部	北歐雪集團	230
陝西西風籃球俱樂部	西風集團	180

資料來源：白喜林等四人。(2000)。中國職業籃球俱樂部的經營現狀與發展對策。北京體育大學學報，第 23 卷，第 1 期，頁 2。

由表中可以發現甲 B 各家籃球俱樂部的贊助企業每年投入的平均資金約是 154 萬元人民幣，而甲 A 俱樂部的年投入的平均資金是 387 萬元，是甲 B 的一倍還多(白喜林等四人，2000)。這也說明了由於各地區的經濟條件及體育娛樂消費水準的不同，所以各家籃球俱樂部的發展也是不平衡的。

從下表的統計資料顯示，目前，中國大陸各家籃球俱樂部的資金來源主要是由贊助企業全部負責的占 52.4%，而私人(企業)俱樂部負責的只占 14.3%。全部由贊助企業負責經費的俱樂部容易發生資金不充足、資金的來源不穩定的現象。

表 5-14 中國大陸職業籃球俱樂部經費來源統計表

資金來源類型	數量	百分比(%)	排序
合作(贊助)企業全部負責	11	52.4	1
私人(企業)俱樂部自己負責	3	14.3	3
體委與贊助企業共同負責	3	14.3	3
部隊與贊助企業共同負責	4	19.0	2

資料來源：同表 5-13，頁 2。

白喜林等四人(2000)認為這是因為一方面俱樂部本身的經營運作不善，企業投資報酬率低，抑制了企業繼續投資和擴大投資的積極性；另一方面是受到了亞洲地區金融危機和中國大陸境內經濟形式的影響，使得企業的經營受到衝擊，進而影響到企業對於俱樂部的投資。

三、中國大陸職業籃球俱樂部的經營方式和經濟效益

根據調查結果統計，中國大陸 21 個籃球俱樂部中有經營活動的只有 11 家，占總數的 52.4%；有 10 家俱樂部沒有經營活動，占總數的 47.6%。根據調查顯示，有 52.4% 的俱樂部的經營方式主要是出售比賽門票和出售廣告權，只有 9.5% 的俱樂部出售電視轉播權，而在製造、銷售自己品牌的商品，以及發展會員方面則完全沒有(如下表 5-15)。

表 5-15 中國大陸籃球運動俱樂部經營方式統計表

經營方式	頻率	百分比(%)
出售門票	11	52.4
出售電視轉播權	2	9.5
出售廣告	11	52.4
製造、銷售自己品牌的產品	0	0
發展會員	0	0

資料來源：同表 5-13，頁 3。

如從表 5-16 參加 1998~1999 年球季的 CBA 聯賽男子籃球甲 A 聯賽的各家籃球俱樂部的經濟收入可以發現，大部分的籃球俱樂部經濟收入仍以門票收入和主場承辦費為主，而在廣告收入和電視轉播權的比例上仍屬低落，而職業運動事業在永續經營的前題下，如此的發展對於未來中國大陸職業籃球的開拓方面，可能會產生負面的影響。

表 5-16 1998~1999 球季 CBA 男籃甲 A 聯賽各俱樂部大約經濟收入表

籃球俱樂部	門票收入	廣告收入	電視轉播權	主場承辦費	總計(萬元/人民幣)
廣東宏遠	200	20	0	110	330
江蘇南鋼	190	15	50	110	365
遼寧獵人	180	15	15	110	320
上海東方	100	15	0	110	225
山東永安	160	10	0	110	280
四川藍劍	100	8	0	110	218
浙江萬馬	90	8	0	110	208
雙星濟部	90	6	0	110	206
吉林東北虎	170	15	0	110	295
八一火箭	100	8	0	110	218
北京首鋼京師	10	10	0	110	130
北京奧神	0	0	0	55	55

資料來源：同表 5-13，頁 3。

根據上述調查得知，出售主場門票以及出售廣告是各家俱樂部經營的主要型態，也是目前各家俱樂部營利的重要管道。而中國大陸的職業籃球甲 A 聯賽的各主場門票的種類主要是分為普通票和貴賓票兩種，而江蘇南鋼隊除了這兩種門票外，還設有包廂票。而票價是根據籃球市場的熱絡程度或地區的差異性，從最便宜的 10 元人民幣到最貴的 100 元人民幣不等。

而以美國 NBA 的經營為例，NBA 比賽的門票收入占各球隊年收入的

40%~60%，NBA 在經過多年的發展經驗之後，將其發售的球票分為季票、月票和普通票三種。此外還有包廂票、專座票、場邊座票和站票等類別。最便宜為 5 美元，最貴的場邊票高達 1,500 美元，可視觀眾的經濟能力，滿足各個階層人士的需要。

另一方面，雖然收取廣告權利金也是各家俱樂部的主要經營形式，但是目前中國大陸職業籃球在廣告的營收方面卻是微乎其微，約佔總收入的 5%；從此點觀之，筆者認為應是中國大陸當地的傳播媒體與職業運動之間特殊的生態所造成的現象。主要由於中國大陸的電視台是屬於國家的事業單位，而且電視台之間缺乏競爭機制，再加上職業聯賽初期競賽水準不高，造成了電視台方面對於轉播職業籃球聯賽的意願不高。這也是中國大陸與職業籃球運動產業發達的國家有所差異的地方。

而電視轉播權和廣告的收入，是關係到職業運動創造利潤的最重要因素；但是，本研究發現，在中國大陸職業籃球各家俱樂部之中只有兩家賣出了其電視轉播權和少許的廣告收入。所以這方面的經營管道是中國大陸職業籃球發展未來應該關注的主要領域之一。

第五節 中國大陸職業籃球的法規制度

近年來，隨著籃球運動管理中心的成立及賽季的逐漸進行，中國大陸籃球協會也逐步制定一系列，完善且健全、合理化、規範化的管理法規和條例。如《中國籃球協會章程》、《中國籃球協會運動員、教練、裁判管理辦法》、《全國籃球競賽處罰規定》(討論稿)、《中國籃球協會俱樂部管理條例》、《中國籃球協會俱樂部籃球隊運動員轉會管理條例》、《中國籃球協會運動員及註冊俱樂部籃球隊標誌的市場推廣管理條例》、《中國籃球協會男子籃球俱樂部運動員收入辦法(暫行)》等(楊鐵黎、劉玉林、張建華，2001)，政策、法規制度是規範職業籃球的正常運行和發展，所以完善中國大陸職業籃球法規制度以及配合國家體育政策的實施，是目前中國大陸職業籃球體系建構的當務之急。

中國大陸籃球職業化的過程中，曾經出現了“奧神”、“前衛”合併，四川隊假註冊以及運動俱樂部中運動員薪資的黑箱作業等現象。皆是由於目前中國大陸職業籃球體制中，並沒有專門用於職業籃球甲 A 聯賽的法規條文，而現有的規範條律也尚未具有實質、具體的完整體系。

此外，法規的嚴密性、系統性、權威性也都尚有不足。而法規因其本身具有原則性、公正性、權威性、引導性、強制性和嚴密性等特點，所以在中國大陸職業籃球聯賽之中若有法規可遵循，並且把持嚴格執法的態度，就會對於中國大陸

的職業球隊管理機制、賽程進行，起著相當嚴謹作用與功能。

在中國大陸職業籃球球員姚明、王治郅、巴特爾等人相繼前往美國 NBA 發展的情形下，其中，中國大陸職業籃球法規當中的轉會條款，就占有非常重要的成分及地位。

所謂轉會意指凡是在中國大陸 CBA 註冊的運動選手，在與所有單位的合約期內或合約期滿時而轉入另一個俱樂部之中。CBA 是為中國大陸籃球運動員辦理國內轉會手續唯一的合法機構，其餘任何組織或個人皆無權辦理，或者是代理轉會的手續。

另外，籃球運動管理中心也制定了《關於俱樂部籃球隊運動員轉會管理條例》，對於大陸國內球員轉會做了相關的規定。在《關於俱樂部籃球隊運動員轉會管理條例》中規定：運動員要求轉會的申請必須由運動員本人向所在單位提出，並受合約的約束；運動員與俱樂部應在平等、自願、互利基礎上簽訂服役合約，雙方履行合約時，除了由於不可抗拒的原因或其他正當理由而不能履行合約外，違約的一方應按合約的約定或法律規定而承擔責任；運動員如單方面地終止合約，所在的單位可堅持履行合約內容。或如是所在單位單方面地終止合約，則應按照合約上的約定支付運動員所負擔的經濟損失；在合約終止前的一個月，如果雙方的任一方皆未明確提出終止或延續合約，則原合約視同為自然延續一年，且報酬至少不低於原合約。

在此同時，《條例》中還規定運動員的轉會在得到中國大陸籃球協會批准後，有關單位和個人必須持規定的資料辦理一定的手續。且資料證件必須屬實，如有謊報，除「轉會」此舉視為非法行為之外，對所涉及的相關單位和運動員將處以罰款、停賽等處罰(馬冰封，2001)。

中國大陸職業籃球俱樂部對於國內球員的轉會，主要有以下兩種形式：一種是國內轉會，另一種是國內臨時性轉會。國內轉會相當於買斷性的轉會，轉會的球員與原單位脫離了關係，且只有在中國大陸 CBA 註冊的球員才可以申請此種轉會方式；換句話說，未在 CBA 註冊的球員並無受此制度所制約。另外，如果是正在接受職業籃球 CBA 處罰而未到期限者，或者是合約期未滿、原單位不同意者，皆不得申請此種轉會形式。而這種轉會的時間大約於每年的 9 月 1 日至 30 日期間辦理。

國內臨時性轉會是指在中國大陸 CBA 註冊的各運動隊的優秀籃球運動員參與俱樂部籃球隊的人才流動，就等於是租借的性質。而參加 CBA 聯賽的各個俱樂部運動球隊，每個賽季最多只能接受一位臨時轉會的運動員。所以，每個賽季

開始前 15 天，臨時轉會的運動員到參賽的俱樂部報到，而在聯賽結束後 7 天之內需回到原單位辦理歸隊的手續。

第六節 中國大陸職業籃球的教練及後備隊伍培養體系

一、中國大陸職業籃球的教練情況

從職業籃球運動事業的基本組成來看，整體的主要組成部分是由教練、運動員所組織而成的競賽主體，以創造高品質的競賽活動，提供給社會大眾觀賞的一項重要因素。比賽的勝敗從主觀上來說，主要取決於兩個方面：即是運動員與教練兩個主體。

調查指出中國大陸現階段中，職業籃球組織中的教練選拔與培養的科學體系尚未成形。目前，中國大陸籃球教練中普遍缺乏專業知識、理論的認識、科學化的管理、訓練、法制化的觀念等，致使近幾年來中國大陸籃球項目的國家隊與甲 A 和甲 B 聯賽的籃球教練，在聘用上極為困難。

近年來，中國大陸籃球運動管理中心意識到教練層面上的問題，並於每年舉行高、中級教練的崗位(在職)培訓班；另一方面，原執教於 CBA 球隊的教練，在程度上必須通過培訓、考試、合格後才給予證書，且須持有證書才能上場執教。而中國大陸籃球協會也在“開創季賽”(1995~1996 賽季)中為各家職業籃球俱樂部指派了外籍的教練；到了 1996~1997 年球季時，則改由各隊依自身的需求來聘請外籍的教練指掌兵符(伍紹祖，1999)。與此同時，中國大陸職業籃球對於外籍球員的限制方面，在 1996~1997 年球季是允許各家俱樂部引入四名的球員，但只限二人同時上場；而 1997 年時，又將規定改為每支球隊能引進二名的外籍球員，且二人可同時上賽。

而在中國大陸職業籃球教練體系之中，則具有體能教練的職務一項。體能教練的主要任務就是針對職業籃球甲 A 聯賽的參賽規定中，規定參加職業籃球甲 A 聯賽的運動員必須通過身體素質測驗、且達到合格的標準，才能參加聯賽比賽的規定而設置的。

二、後備隊伍培養體系

(一)職業籃球俱樂部後備人才培養

“吐故納新”是職業運動長久生存與永續發展的根本之道。因此，每家籃球俱樂部都需重視後備力量的供輸及培養體系的建構。而中國大陸籃球運動員的後備、基層人才培養體制，是在所謂「舉國體制」管理之下所形成的。並且，應符合「思想一盤棋、組織一條龍、訓練一貫制」的要求，在整體的運動員培訓體制中建立而成。中國大陸籃球運動逐步發展，且培養了大量的優秀籃球運動員的產

生；從整個運動員的培養體系觀之，是以原國家體委單位所負責的體育運動學校、業餘體校為中心的運作主體。另外，還包括各省、市、解放軍隊伍體工隊所培養的運動員(下頁圖 5-9)。

中國大陸從原有的計畫經濟模式朝向市場經濟發展的過程中，已把舊有的後備人才培養機制打破，而為適應新的市場經濟需要的培養機制則尚未建立；此時，所採行的運行機制是混雜和交互作用的。其次，在全運會與省運會戰略的影響下，業餘體校和傳統學校的籃球活動一度被削弱，從 1980 到 1995 年的各級各類的體育院校籃球運動的在訓人數減少了 40%(孫民治、陳鈞、方明，2001)。因而在某些程度上造成了整個後備人才的嚴重匱乏與青黃不接的情況，甚至於在某些地區的籃球後備人才供輸上更出現斷層的現象。

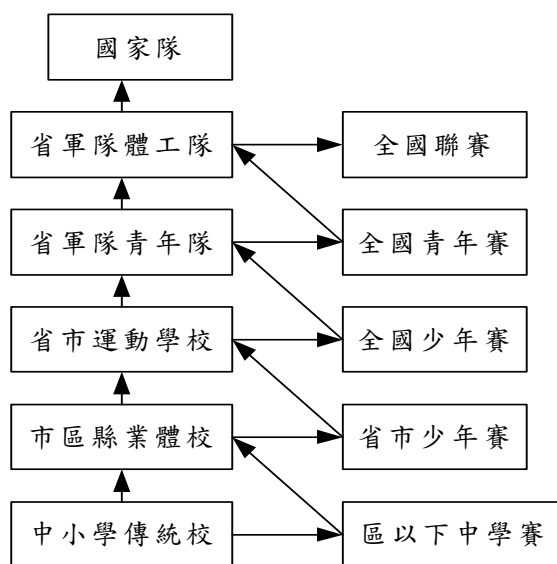


圖 5-9 中國大陸籃球運動員培養模式圖

資料來源：白喜林、黃文彥、吳源。(1999)。中國籃球運動的持續發展與籃球後備力量。北京體育大學學報，第 22 卷，第 3 期，頁 11。

目前，中國大陸職業籃球後備隊伍人才結構，除了國家隊以及職業隊的球員之外，尚可分為二個等級，即為二級和三級的運動員結構(見下圖)。其中二級運動員來源包括體育傳統中學、競技體校、體育運動學校等，三級運動員包括小學籃球傳統學校、普通業餘中學、重點體校等。三級訓練網由上自下或由下到上，皆彼此互有相關、層層相連。

為了防止籃球運動成績走下坡，中國大陸的籃球運動行政組織對於將加入職業籃球俱樂部的球隊的入會條件進行了嚴格的規定：凡是申請加入中國大陸職業籃球聯賽組織，成立職業籃球俱樂部的條件之一，就是必須要求該隊的隊員人數

不得少於 12 名運動員，並擁有其自身的後備運動員，以支持職業運動隊伍的成長及預防人才流失或匱乏。

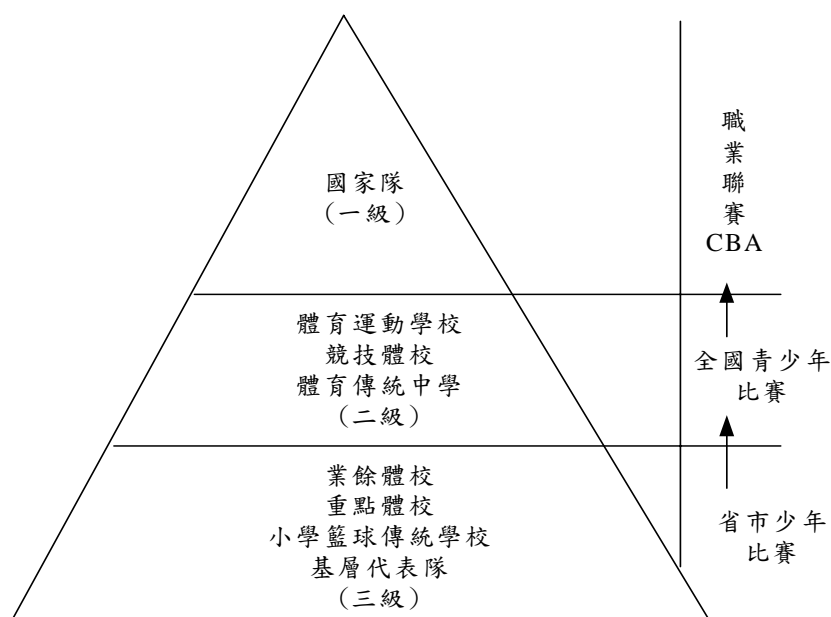


圖 5-10、中國大陸職業籃球後備運動員培訓結構圖

資料來源：依本研究課題，修正自武育勇。(民 82)。大陸運動員培訓制度。國民體育季刊，第 22 卷，第 3 期，頁 34。

根據中國大陸學者高瞻、杜俐(2000)的調查發現，居然有六家俱樂部的籃球隊伍的二線球員僅有 96 人，而幾乎沒有三線隊伍的球員(見下表)。

表 5-17 中國大陸職業籃球俱樂部後備人才數量調查表

俱樂部名稱	二線球員	三線球員	小計(人)
廣東宏遠	17	5	22
北京奧神	14	0	14
北京首鋼	40	0	40
江蘇南鋼	12	0	12
四川籃劍	3	0	3
山東永安	10	0	10
總計	96	5	101

資料來源：引自高瞻、杜俐。(2000)。對我國職業籃球俱樂部現狀與發展對策的研究。北京體育師範學院學報，第 12 卷，第 4 期，頁 89。

造成上述情況的原因大致可歸納為以下幾個方面：

1、資金投入不同：大多數的籃球俱樂部皆把有限的資金投入於一線隊伍的建設

上，因而乎略了二、三線隊伍的培養。

- 2、企業機構的短視近利：運動人才的培養是需要長時間建立的工程，企業機構往往為得一時之利益，而以短期的方式網羅人才，未建立後備的人才機制，使得二者之間產生了矛盾的現象。
- 3、政策影響：由於受到“奧運戰略”和“全運會戰略”的影響，導致了各省市運動項目結構上發生了調整，致使培養籃球後備人才的單位銳減，因此也使得青少年參與籃球訓練的人口大幅下降。

(二)職業籃球俱樂部人才流動

為了實現在職業籃球俱樂部內自由轉會的機制，中國大陸籃球協會公佈了《中國籃球協會俱樂部運動員服役合約書》、《中國籃球協會俱樂部籃球隊運動員轉會管理條例》等法規條例，以便使運動員能夠合法的轉會，實現運動員合理、有序地流動。

另一方面，根據大陸學者調查指出，運動員不能按照章程順利轉會的原因依次為：俱樂部不放人、轉會章程不完備、地方體育局干涉…等，而調查中也發現非主力的球員在轉會的機會和程度上，較主力的球員來得容易。探究其原因後不難發現，主要是優秀的運動員較少，而各家俱樂部為了取得好成績，更是積極地的控制運動員的去留；而相反地，就是使用各種的手段去挖掘其他俱樂部的優秀運動員(高瞻、杜俐，2000)。

由於上述種種原因出現了運動員在轉會過程的機制上發生了問題，這對於籃球俱樂部的建立和發展仍在初始階段的中國大陸而言，的確是相當大的隱憂。

第七節 中國大陸職業籃球與美國職業籃球之比較

中國大陸在面對其體育體制改革時，並不諱言要從國外引進先進的技術、經驗、及成果(詹德基，民 80)，也就是要學習西方體育先進國家成功的特點及長才。以籃球項目來看，放眼世界職業籃壇，就屬美國 NBA 最具典型。因為，繼美國 NBA 推行之後，歐洲在 1958 年也正式舉辦了第一次男子籃球俱樂部的比賽，如德國、法國、義大利、西班牙與希臘等國皆也先後成立俱樂部制的籃球聯賽；亞洲地區，也以菲律賓為最早建立職業籃球系統的國家，此後日本、韓國也有職業籃球俱樂部的組織。美國職業籃球所帶動全世界的籃球旋風是一股強烈的風潮及趨勢，所以才會引導全球的籃球市場向 NBA 看齊。

NBA 是美國職業運動的主要代表之一。套句經濟學家羅傑·諾爾(Roger Noll)的話，籃球是「在淵源上真正現代，而又唯一大受歡迎且有財政收益的運動」(王宗吉譯，民 89)。至今，NBA 經歷了風風雨雨的 57 年的發展，無論是在推廣、

宣傳、培養、選拔、規則制定、技戰術及球星塑造等方面皆具有完善的組織體系及運作機制。其中最重要的即是 NBA 自有一套與開放的市場經濟體系銜接的完整管理體系以及利用商業模式為代表的具體運行機制。使得商業化的本質和籃球運動的特點相結合，聚合成一個具強大吸引力的磁場，不僅為籃球運動開拓更為廣大的市場，更使職業運動的特質發揮到淋漓盡致的境界。

以下本節將對於美國 NBA 的發展歷程、現狀探討、及與中國大陸職業籃球的運行機制、管理體系、競賽體制等作相關性的內容作比較分析，藉以理解目前中國大陸 CBA 與美國 NBA 之間的異同以及發展的差距所在，並提供建議及策略，以彌補中國大陸職業籃球發展尚且不足之處。

一、美國職業籃球之發展

美國職業籃球發展至今，已經成為全世界最有魅力的職業運動組織之一。目前，美國職業籃球共有 29 支球隊及其球團，美國職業籃球聯盟分為兩區四組，分別為東區(Eastern Conference)的大西洋組(Atlantic)與中央組(Central)；西區(Western Conference)的中西組(Midwest)與太平洋組(Pacific)。可說是相當具有規模。

每項職業運動皆有其獨特的發展史。然而，若想要了解今日美國職業運動的歷史，就以職業籃球史最具代表性(王宗吉譯，民 89)。而美國職業籃球的發展歷史，已經歷時半世紀的時間。自從 1891 年籃球運動被發明之後，其間經過種種的改善及發展，逐漸被廣泛的世人所喜愛與接納，並在美國本土與全世界得到推廣與傳播。

在第二次世界大戰結束之後，美國人都希望有更多的娛樂活動來舒發戰爭後的壓力及心情。當時的美國社會較普及的運動有美式足球、棒球、賽馬、冰上曲棍球等，雖然此類的運動項目擁有一定的市場規模，但也受到了一定的限制發展。因此，有些運動經紀人就試圖尋找、開發另一種運動項目，以組織職業性的比賽來吸引觀眾。基於以上的社會背景下，就有二位曾經組織過職業冰上曲棍球比賽與表演的運動經紀人，對於開發職業籃球的市場十分有興趣，並準備策劃一個職業籃球聯盟。此後，經歷了林林總總的申請球場、策劃比賽等過程，終於在 1946 年 6 月 6 日，在紐約市的 Commodore 飯店召開了籃球聯盟的組織會(王守恒、李明，1999)，美國籃球協會 BAA(Basketball Association of American)就此成立(見下表 5-18)，而 BAA 就是 NBA 的前身。

而在 BAA 成立之前也曾出現過一些職業籃球聯盟，如美國第一個職業籃球聯盟——全國籃球聯盟(NBL)，成立五年後即宣布解散。此後，費城聯盟、東部聯盟、哈德遜河聯盟、紐約州聯盟、三郡聯盟等皆相繼成立，但因為種種的因素，

也都先後的解散了(曲自立，1996)。

表 5-18 美國職業籃球運動發展史一覽表

年代	大事記
1892 年	詹姆士·奈史密斯(Dr. James Naismith)博士，在美國麻州春田市的國際基督教青年會(YMCA)學院發明籃球。
1914 年	紐約塞爾蒂克(New York Celtics)隊(其後更名為 Original Celtics)成為首支職業籃球隊。
1927 年	阿柏·塞裴斯坦(Abe Saperstein)組織哈林籃球隊(Harlem Globetrotters)
1930 年	瑞恩斯(Rens)黑人職業籃球隊成立。
1937 年	國家籃球聯盟 NBL(National Basketball League)成立，成為美國第一個職業籃球聯盟；成立五年後即宣佈解散。
1946 年	美國籃球協會 BAA(Basketball Association of America)成立。
1949 年	美國籃球協會 BAA 與其他兩個職業籃聯盟，合併為美國職業籃球聯盟(National Basketball Association)即為今日的 NBA。
1954 年	美國職業籃球聯盟從原本的 17 支球隊，銳減為 8 隊。
1961 年	美國籃球聯盟 ABL(American Basketball League)，成為當時 NBA 的主要競爭對手。
1963 年	美國籃球聯盟 ABL 瓦解，NBA 則擴展為 9 隊。
1967 年	全美籃球協會 ABA(The American Basketball Association)成立，成為 NBA 的主要競爭者。
1976 年	ABA 僅存的紐約、丹佛、印第安那波里斯(Indianapolis)與聖安東尼奧(San Antonio)四支球隊一起併入 NBA 的體系中；至此，美國職業籃球運動首次整合完成。
1980 年	優先否決權(right of first refusal)取代選擇條款(option clause)。
1983 年	NBA 首次採用薪資上限制度。
1989 年	NBA 開始有外籍球員加入。
1990 年	NBA 共有 27 支球隊，且分到四個地區舉行比賽。
1995 年	NBA 由 27 支球隊增加到 29 支球隊，加入加拿大地區的多倫多及溫哥華二支球隊。
1996 年	NBA 將開幕戰移師亞洲地區舉辦。
2001 年	王治郅成為中國大陸首位加入 NBA 的一員。

資料來源：王宗吉譯。(民 89)。運動社會學。台北：洪葉文化出版。頁 251。

NBA 的發展過程是相當複雜的過程，大致上 NBA 的發展至今可分為以下幾個階段：1946~1950 年初期成長階段、1950~1980 年中期鞏固階段、1980~1998 年成熟發展階段、1998 年至今的全球擴展階段，分述如下。

(一)初期成長階段(1946~1950年)

BAA 成立之後的第一個賽季，在社會上並未形成轟動，在第一個賽季結束後，有四支球隊退出 BAA，使得原有的 11 支球隊，變成 7 支隊伍；而常規賽的場次，也從原來的 60 場減少為 48 場。為了使 BAA 能夠生存下去，除了從美國籃球聯盟 NBL 中拉來巴爾的摩的一支球隊外，也不得不縮小比賽的規模。

到了 1948~1949 球季，經過多方的努力及採用各種手段，終於使得原屬於 NBL 的四支球隊(明尼阿波利斯湖人隊、韋恩堡活塞隊、羅切斯特皇家隊、印第安那波利斯步行者隊)加入 BAA，使得 BAA 的聯賽增加到 12 支球隊。

隨後，1949~1950 賽季，NBL 剩下的球隊又全部加盟到 BAA，BAA 的球隊增加為 17 支，於是 BAA 併吞了 NBL 之後，BAA 正式更名為 NBA；而從 1949~1950 的球季，將所有的球隊分成了三個賽區，開始了美國職業籃球歷史新的一頁。

(二)中期鞏固階段(1950~1980年)

美國職業籃球在 1960 年代初期，曾經在近 10 年的時間裡，擁有的球隊不到 10 支，但到了 1967 年 NBA 增加為 12 支球隊，常規賽也規定要打 82 場的比賽。在此時期，一些美國商人由於看到職業籃球有利可圖，又另外成立了一個擁有 11 支球隊的職業籃球組織 ABA，但 ABA 也因為經營不善，於 1976 年解散。而 NBA 則接收了其中實力最強的四支球隊，使得當時的球隊數增加到 22 支球隊之多，也表示著 NBA 的王朝時代即將來臨。

(三)成熟發展階段(1980~1998年)

1980 年代是 NBA 群星燦爛的年代，如賈霸、柏德、拉里等球星，再加上喬丹、卡爾馬龍等球星的加盟 NBA，使得 NBA 生氣勃勃。NBA 也變成當時最受歡迎的職業運動項目。此時期 NBA 就藉由這些明星球員而炒熱了世界籃球的市場，NBA 也在此時慢慢走出成熟的味道與世界職業籃壇霸主的架式。

1996 年 4 月，NBA 宣布將舉辦女子職業籃球比賽，並於 NBA 總部之下設立全國女子職業籃球協會(WNBA)。且在 1997 年 6 月 21 日開打，總共有 112 場常規賽與二場準決賽、一場決賽。與 NBA 聯盟一致將所有隊伍分為東、西兩個聯盟，每隊擁有常規賽 28 場。因此，NBA 也向世界職業籃壇宣示，美國職業籃球運動市場將進入一個男女平權的時代。

(四)全球擴展階段(1998年迄今)

NBA 發展迄今，從經營運作來看，其經營理念、經營方式、經營範圍與經營手段，皆已形成完整的體系，以及全球化的市場。從全球化的觀點來看，在 1973 年，美國哥倫比亞廣播公司就以 2,700 萬美元買下了 NBA 比賽的三年轉播

權。使得 NBA 由美國走向了全世界，到了 1998 年的 NBA 總決賽，已經在 195 個國家，用 41 種語言現場直播，連帶電視轉播權利金也高達 50 億美元的天價(張宏成，2002)。另一方面，NBA 在 1990 年時，就在日本東京進行聯盟的開幕戰，爾後，更組成美國籃球的夢幻球隊以參加奧運會及歐洲的麥當勞盃等比賽。以上種種的現象顯示，NBA 國際化、全球化的勢力與浪潮，必定會延燒到本世紀。

二、美國職業籃球之現狀

美國職業籃球在多年的發展之下，已經形成了一套完整的體制模式及運行機制。其聯盟與籃球俱樂部的管理經驗和經營模式也已經成為各國職業運動仿效的對象。下文即以多面向、多層次的角度，深入探討美國職業籃球的發展現狀，以釐清美國職業籃球成功的因素，作為與中國大陸職業籃球比較的依據與典範。

首先，NBA 在吸收新加入該聯盟的籃球俱樂部時，須考量該俱樂部的所在屬地的經濟條件和情況，以及周遭的地域環境；其次，考量整個聯賽場次的安排，以利於賽季的進行；第三，對於籃球俱樂部的條件進行嚴格的把關，一般須具備以下幾個條件：擁有標準的比賽和訓練場地、一定的註冊資金和周轉資金、擁有一支具有實力的球隊。如此種種優越而嚴苛的加入要求，是 NBA 多年來能夠持續且穩定的成長的重要因素之一。

(一)組織機構

在美國職業籃球的組織機構方面，目前 NBA 是由 29 支職業球隊所組成。除了 NBA 所擁有的 29 支職業籃球俱樂部之外，旗下還擁有一個娛樂公司、一個資產公司、一個電視媒體公司與 1997 年成立的 WNBA 職業女子籃球聯盟(見下頁圖 5-11)。

NBA 最高層的單位是總裁辦公室，也是其權力機構。而總裁辦公室是由總裁、副總裁與一些主要業務負責人所組成。NBA 董事會和 NBA 總裁及總部是僱傭的關係。董事會擁有決定權，總裁及總部則擁有最高行政權。而董事會的組成是由 29 支球隊的球團老闆或老闆指定的代表所形成的。每年 11 月召開一次董事會，如有重大議題需要討論，也可臨時召開。如做重大決策時，總裁需向董事會報告，並且徵得同意。當總裁的決策一經董事會通過，各球隊則必須無條件接受。

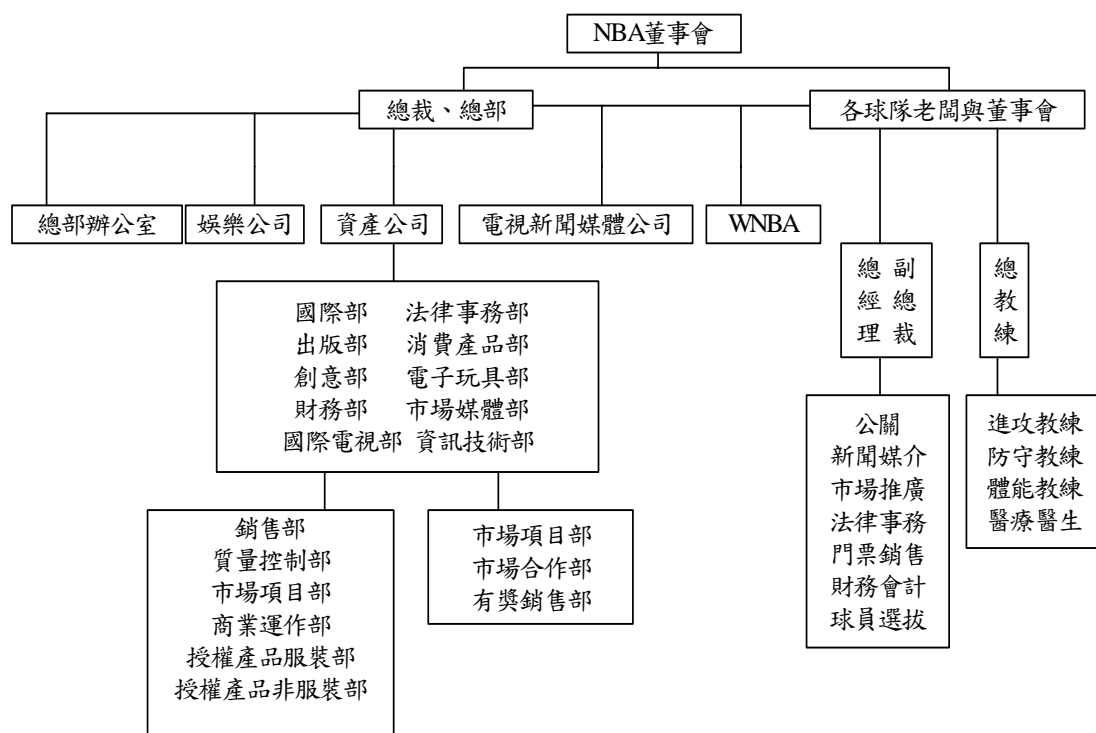


圖 5-11 NBA 組織結構圖

資料來源：王守恆、李明。(1999)。美國職業籃球俱樂部的發展及借鑒。北京體育師範學院學報，第 11 卷，第 3 期，頁 67。

而總部辦公室下設 10 個部門，包括行政管理部、內外聯絡部、大型活動部、財務部、人力資源部、法律事務部、籃球營運部、球員培訓部、安全保衛部與球隊服務部。其中內外聯絡部與大型活動部還分別包括六個與四個分部(見下圖 5-12)。NBA 雖各個部門之間的職能和工作內容各不相同，但是專業分工卻是相當明確。

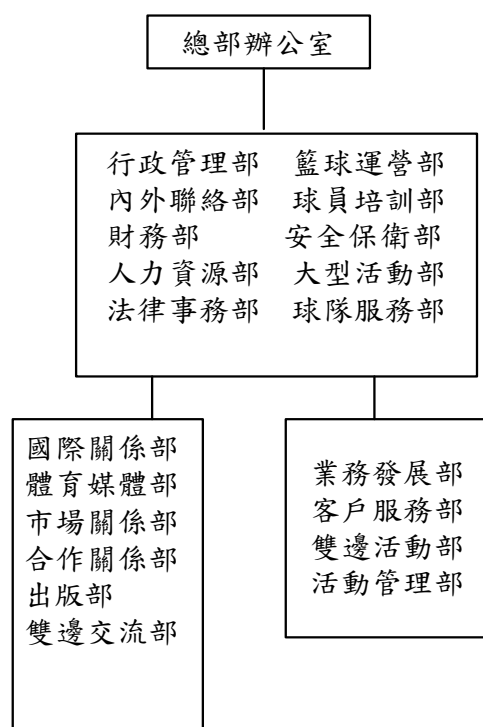


圖 5-12 NBA 分支部門結構圖

資料來源：同圖 5-11

NBA 各支球隊的直接對應單位是職業籃球俱樂部，也就是各家籃球俱樂部所屬的經營球團本身。俱樂部是獨立的經營組織，既受 NBA 總部的統一指揮，又自成一個獨立的體系機構。由該球團的老闆聘請專門的總經理及工作人員負責籃球俱樂部的工作和事宜。而球隊的訓練則由球團老闆聘請的主教練及專項教練負責。

(二) NBA 的經營方式

職業籃球俱樂部均具有法人資格的事業與經濟實體，球團必須自身有其經營的義務與責任。且職業球團需具有經營、管理的能力與強大的經濟基礎，如利用球隊的無形資產與明星效應，爭取贊助與廣告，並利用電視轉播收取轉播費、發售運動彩券、發售公司股票、組織運動訓練營、轉賣球員等各式各樣的經營活動。NBA 的主要經營方式包含有門票、電視轉播權、球員轉隊、運動彩券、廣告、企業贊助及相關的服裝、鞋、帽、新聞出版、運動娛樂、運動培訓及房地產等，形成一個緊密相連的組織網絡。

一般來說，NBA 的一場球賽約可獲益幾十萬美元的門票收入，而廣告收入也是相當可觀，廣告的類型如場地廣告、入場券上印有廣告名稱或商標等。其次，為了保障球員擁有可盡情發揮的場所及訓練的良好環境的需要，球團除了創造優

質的場地、器材之外，也會對於球隊給予相當可觀的經濟收入(參考下表)。

表 5-19 1996~1997 年賽季 NBA 出場獎金表

賽季	球隊		出場獎金：萬美元
常規賽季	NBA 常規賽勝率最高的球隊		22.4
	東西部聯盟勝利的兩支球隊各獲得之獎金	第一名	19.6
		第二名	15.75
		第三名	11.75
		第四名	9.25
		第五名	7.7
	第六名	5.7	
季後賽	首輪比賽每個隊		10.15
	聯盟半決賽每個隊		12.075
	聯盟決賽每個隊		19.95
NBA 總決賽	勝隊		120.4
	負隊		79.8
出場獎金總計 700 萬美元			

資料來源：摘自張雄、徐濟成。(1997)。NBA50 年。北京：人民體育出版社。頁 142。

(三) 競賽制度

NBA 的賽制是將聯賽分為常規賽(也可稱季前賽)與季後賽兩個階段。常規賽從每年的 11 月初開始，至隔年 4 月分左右結束。季後賽則從 4 月下旬開始到 6 月下旬，直到聯盟冠軍出現為止。

NBA 的球隊彼此之間的比賽場數各有所不同，且聯盟將 29 支球隊依其地理位置分成東、西區二大聯盟，每支球隊需在本聯盟與各球隊打兩場主、客場，再與另一聯盟打一個主、客場(亦即同一聯盟、同一賽區的球隊之間各比四場，不同聯盟之間的球隊互相比賽兩場)，各場次的比賽均採用主客場的賽制。平均每支球隊在常規賽季之中，需打 82 場比賽。

在常規賽制結束之後，按照常規賽的勝率高低而排出東、西區的前八名。共有 16 支的球隊可以參加季後賽，而季後賽的賽制是採用淘汰賽制度。第一輪與第二輪(東、西區聯盟的半決賽)採五戰三勝制(從 2002~2003 年賽季起，採用七戰四勝制)，第三輪(東、西區聯盟的決賽)以及東西區總冠軍戰皆採用七戰四勝制。因此，NBA 的總冠軍球隊一個賽季中，最多要打 108 場球賽，最少也需打 97 場球賽；而在常規賽季中的勝率較高的球隊，至季後賽時可獲得主場的優勢。以五戰三勝制的主客場場次為：二場主場，後二場客場，最後一場於主場舉行；而七

戰四勝制的順位是：頭二場主場，後三場客場，最後二場在主場進行。由此可見，NBA 是依照籃球運動項目的特點與競賽條件，運用科學、合理的競賽制度，來取得優秀成績的表現與保證。

(四)法規制度

1、選秀制度

為確保 NBA 各球隊之間的實力平衡，每年的選秀是在 NBA 聯賽後的 7 月初舉行。在每個賽季總決賽之前，美國各地的籃球運動員與世界各地的球員按照水準的高低順序編號，獲首輪選秀權的球隊則有資格選拔最好的球員加入。

2、轉會(隊)制度

轉會制度是保護球員及球隊利益、保持聯盟各支球隊之間的實力均衡，並保證 NBA 高品質、高水準的另一項措施。從 1946 年 NBA 成立之初即規定球員可以轉隊。而球員轉隊有二種形式：一種是在各球隊中合約期已滿的球員，可自由進行轉隊，但轉隊的球員是需受到薪資上限的限制；如薪資超過上限，須在兩隊薪資相等球員之間交換。以 1999~2000 年賽季中，就有 16 支球隊需在薪資上限以下簽訂轉隊合約。另一種形式，是合約期未滿的轉隊方式，NBA 也規定在合約期內球員是不允許私下聯繫轉隊事宜。

3、限薪制度

NBA 規定各個籃球俱樂部每年給球員的薪資總額限制在 2,430 萬美元，在此額度之內，各球團可依據需要，選拔球員。此一制度即可避免各俱樂部為爭奪明星球員而競相漲價、惡性競爭，又可以將明星球員分散各隊，藉以平衡各隊戰力。

(五)後備人才培養體系

美國籃球運動文化其中一個重要面向，就是「街頭籃球」的文化表現(吳明，2001)。在美國的大街小巷裡，皆可看到籃球運動的身影及隨處可見的街頭籃球場，是一個全美國人民都非常熱愛的運動。這也就是 NBA 聚集了大量優秀後備力量的重要元素之一。

美國素有「籃球王國」的美譽，其基層的後備人才是通過中學與大學機構來培養籃球運動的專項運動員(白喜林、黃文彥、吳源，1999)(下頁圖 5-13)，因此，並沒有專門的運動技術學校負責培養運動員的任務。在美國的小學，沒有籃球代表隊，主要是靠教師、家長或教練來培養及吸引他(她)們的興趣和能力。中學則是優秀運動員的第一個養成階段，幾乎每個中學都有代表隊。此外，各大學也會派專業的球探到各個賽區選拔具有潛力的運動員。大學則為美國優秀籃球運動員誕生的第二階段，也是各職業球團所要網羅球員的最佳場所及階段。NBA 則為美國籃球運動的最高水準代表。

- 1、兒童小籃球：為美國籃球運動金字塔型培養體系的基礎。
- 2、高中代表隊：構成了美國籃球運動金字塔的底座。
- 3、大學代表隊：美國大學普遍重視體育運動，特別是各種運動代表隊的建設。

目前，美國大學生籃球有兩個競賽體系。其中以全國大學生體育協會(NCAA)的規模較大，且有三個級別的大學生籃球聯賽。另一個競賽系統是全國校際體育聯合會(NAIA)，此規模較小。美國大學生籃球代表隊比賽時均有門票收入，甚至有些實力較好的球隊還有社會贊助，所以有一定的經濟基礎。此階段的人才，構成了美國籃球金字塔的中層，是職業籃球聯賽的主要供輸場域及來源。

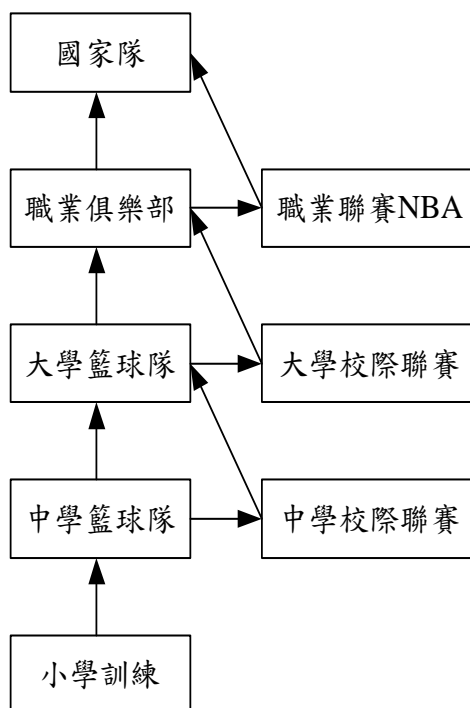


圖 5-13 美國籃球運動員培養模式圖

資料來源：白喜林、黃文彥、吳源。(1999)。中國籃球運動的持續發展與籃球後備力量。北京體育大學學報，第 22 卷，第 3 期，頁 11。

綜上所述，美國籃球運動由於具有廣泛的群眾基礎，且有完善而巨大的“金字塔”結構，又有實戰經驗豐富的教練，及完善的職業籃球聯賽和完整的商業運作等多方面的條件，使得美國籃球運動一直處於世界籃球領先的地位。

三、中國大陸職業籃球與美國職業籃球之比較

(一)組織機構

美國職業籃球擁有十分龐大的管理、組織體系，而且架構及專業分工可謂是世界職業運動的模範、典型；而中國大陸在組織、管理層面上，只是以籃球運動

管理中心為主要的負責單位；不論是從組織規模，或是分工體系，中國大陸職業籃球與美國職業籃球相較之下，可說是小巫見大巫。

(二)經營方式

NBA 總部的收入主要有電視轉播權、贊助廣告商、授權產品簽約金和球隊管理費四大部分；球隊的主要收入有門票、NBA 總部經營分成、當地電視台和電台轉播權、贊助商廣告、授權產品使用權等；而中國大陸方面，則有籃球運動管理中心的分紅、門票與企業的贊助等。但是兩者在經營的管道、經營的策略上，有著非常大的區別。從籃球市場的規模來看，中國大陸職業籃球雖然擁有廣大的市場，但是由於中國大陸居民整體的收入、運動的文化，普遍存在著區域間的發展不平衡的問題，以致於職業籃球在推展上的困難是不言而喻的。

(三)競賽制度

中、美兩國的競賽制度方面，皆有跨年度的賽季，但由於中、美職業籃球參與聯賽的隊伍數有 15 隊的差距，以致於中國大陸的整個聯賽時間短、場數少，形成職業聯賽的整體質量不高、球員對抗性不強、甚至於球團的屬地權或其經營、管理的面向無從落實；相較之下，美國職業籃球則是賽季時間長、場數多。所以，相對在比賽的質與量上，中國大陸職業籃球就顯得非常不足，這一點也是中國大陸未來在發展上的一個重點。

(四)法規制度

在法規制度面，中國大陸在職業運動方面並未制定專門的法規。而中國大陸在職業籃球的運作方面，則自行制定了一些應用於其職籃的法律規定，但是隨著不斷變化的職業運動經營、管理模式，目前中國大陸 CBA 所擁有的法律、法條則尚不完善、且不盡合理，如轉會制度、薪資制度、選秀制度等也未有立法的機制；相較於美國職業籃球，在法規制度上具有完整，且具效力的種種規定，也是美國職業籃球能持續、健全發展的主要因素之一。

(五)後備人才培養體系

中、美兩國的籃球運動員後備人才的培養體系是不同的。中國大陸是依靠政府的力量，而抑制了社會參與的積極性，並且阻礙了社會支持的管道及缺乏自我成長的機會與能力；因此，長期以來就只能依賴少數的管道，來爭取優秀球員的加入與參與。

從兩國職業籃球與籃球運動的發展上來看，中、美兩國對於籃球運動的理想及目標是不相同的。中國大陸是以競技運動的本質出發，並以在奧運會、世界籃壇上爭取一席之地，而為主要的戰略目標。因此，籃球運動從訓練到比賽，很少看到特殊且具個人風格的球風。相較於美國，美國職業籃球是所有籃球運動員的

自我認同的一個表演的舞台，也因為如此，NBA 場上球員的表現總是那麼的精彩、熱烈。

在現今全球化的時代，隨著各國籃球運動朝向職業化的方向發展，世界籃球強國之間的交流也越行頻繁，尤其是受到美國職業籃球運動的影響為最。美國職業籃球隊的籃球運動員到世界各地去參加他國的籃球賽事，而世界各國的籃球好手也相繼前往世界籃球的最高殿堂 NBA 去取經，如中國大陸的姚明、王郅治、巴特爾等人及我國的籃球選手陳信安前往美國參加職業籃球隊的測試與選拔活動，以上在在顯示，如此的交流活動是對世界各國的籃球運動產生了促進的作用，並指標性的確立世界籃球的發展方向。

第八節 小結

中國大陸職業籃球自從 1995 年實施主客場制的職業聯賽之後，至今(2002~2003 賽季)已邁向第 8 個年頭。當初，在經過社會主義市場經濟體制的建立，及一系列相關政策的發布後，為中國大陸籃球項目的職業化、產業化、社會化的進程提供一個良好的機遇。而在 1995 年，中國大陸籃球協會與國際管理集團合作，利用外資以賽制作為改革的起點，推動了中國大陸職業籃球的發展。

目前，中國大陸職業籃球組織管理的現況，尚未具有單一的主管機制，其職業籃球俱樂部的建制方式有二：一是省、市體育局與企業合辦；二是企業獨資興辦俱樂部。在此種特殊的組建方式之下，產生了面對以市場化為本質的職業運動，在推行經營管理、訓練模式等的相關問題發生。另一方面，由於各家俱樂部的機構設置過於陽春，大致上只設立有辦公室、財務部、經營部、競訓部等，甚至有些職業籃球俱樂部並無此機構；雖有以上的一些部門設置，但是根據文獻資料顯示，至 2000 為止尚無一家俱樂部設置法律事務部。這也說明了中國大陸職業籃球的經營事業機構，在法治觀念的意識上尚不成熟(白喜林等四人，2000)。

從中國大陸廣大的市場開發與各家職業籃球俱樂部的經營角度切入，職業運動是比賽，也是一種事業(business)，職業運動就像是高度商業化財團一般，脫離不了金錢媒體的影響(王宗吉譯，民 89)。電視轉播的權利金收入是職業籃球的重要收入來源。而職業籃球的電視觀眾是占籃球運動觀賞人口的絕大比例；另一方面，電視傳播媒體與職業運動的發展有著相當密切的關聯。

所以，中國大陸多年來的無償轉播，以及向電視台付費轉播球賽的行為，已嚴重地阻礙了職業籃球的發展。當然，這對於職業運動的產業化、商業化、市場化的性質，已有相違背；也影響了職業籃球事業的生存與發展。因此，未來中國大陸職業籃球與大眾傳播媒體之間的關係，必需雙方面皆有共識才是當務之急。

從比賽設備、場館設施的軟、硬體的建設與配置觀之，運動場館是觀眾付費觀賞高水準競賽的舞台及其消費的場所，也是職業球員盡情發揮精湛球技的場域。而且相當程度地影響到賣座率及票房的收入，連帶也是影響職業籃球事業發展的成敗與否。目前，中國大陸在取得 2008 年舉辦奧運會的資格之後，正積極地興建各類型的競賽場地、場館設備。但一般城市所擁有的場地，大多數設備簡單、缺少配套服務，顯然已不符合職業運動場地的基本要求，這也是中國大陸相關單位所應注意的。

中國大陸職業籃球在長期的計畫經濟體制的運作之下，難免在球隊或市場的管理、經營的觀念上，有所呆板且還不習慣不依賴政府單位的情事。因此，就必須倚靠專業的經營、管理人才對於經營、管理技術、知識、經驗的開發與灌輸。而中國大陸目前俱樂部的經營、管理人才是缺乏的；因此，籃球俱樂部要逐漸開發管理人才，以因應職業運動市場的需求；其次，中國大陸職業籃球的管理體制尚不健全、產權關係不明確，也可從其實際的運作中看出端倪，例如沒有實行企業化的管理、市場的經營活動過少、自身的後備人才培養管道尚未建立、球隊主體企業經常易名等，都是中國大陸職業籃球現在發展不足之處。

本章曾在第七節將中國大陸職業籃球(CBA)與美國職業籃球(NBA)做過比較，因此以下總結美國職業籃球發展成功的幾個主要經驗，以提供中國大陸職業籃球事業作為參考。

根據楊鐵黎、張建華、王必琪(2000)對於美國職業籃球經營成功因素的分析結果，可歸納為下面幾點：一是其擁有市場經濟條件下的特殊營運機構，即是職業運動中一套適應於市場運行的機構——職業運動聯盟(sport cartel)，在此職業運動聯盟之下，NBA 擁有十分健全且完整的組織體系，以負責全世界籃球市場的營運與開發工作，其效率是非常高的；其次，擁有保證 NBA 迅速發展的特殊政策。就是美國是一個道道地地的奉行資本主義市場經濟的國家，因此，在市場上國家為鼓勵各行業公平的自由競爭，專門制定了“反壟斷法”，以防止反自由競爭的行為出現；第三為具有嚴格的法規制度加以規範。美國是一個講求法治的國家，所以職業籃球的法規是相當嚴格且慎重的，如選秀制度、轉會制度、限薪制度等的成熟與完整，提供了對於球員與聯盟、球團之間的保障。第四與媒體建立密切的合作關係；第五是全面靈活的公關手段和擁有優秀的經營、管理人才等，如 NBA 在球迷欣賞比賽之餘，還可以到 NBA 建立的官方網站，以更了解其運作與相關消息。此外，NBA 更於 1997 年開創了女子職業籃球 WNBA 的新市場，以上皆是可提供為中國大陸職業籃球發展上的啟示與有價值的觀念。

所以，中國大陸職業籃球當前如要有所突破，首先必須大力培養籃球市場，只有有廣大的球迷支持，才能形成強大、熱絡的籃球市場，也能使更多的企業投

資者加入投資、贊助的行列之中，也才會有更多的資金流動，以提高籃球運動的競賽水準與強度。

其次，在經營策略上則可吸取 NBA 的各種作法，所以，各家職業籃球俱樂部要拓展經營的管道，運用自身的資產，開發廣告、門票、電視轉播、相關冠名權、運動產品的發行、開創海外的市場等經營面向，如果在職業運動市場上，經營管理觀念落後、經營方式單一，勢必會使俱樂部的經營不善，以致無法在如此競爭的環境之中生存。所以，以上種種面向及觀念，皆是中國大陸職業籃球未來發展所要特別注意的地方。