

# 中美大学体育联盟组织特征与 运行机制的比较和借鉴

顾建平<sup>1</sup>, 江育恒<sup>2</sup>

(上海交通大学 1. 体育系; 2. 高等教育研究院, 上海 200240)

**摘要:** 大学体育联盟作为中介角色, 畅通了政府、企业和大学之间的良性互动。美国大学高水平体育赛事是依靠强大的大学联盟体系发展起来的。得益于商业化和市场化的操作, 美国大学生体育联合会成功地将一系列体育竞赛打造成为知名品牌, 其赛事管理制度兼顾非商业性和比赛的高度专业性。相对而言, 中国大学生体育协会组织架构和赛事运作机制还不够成熟, 使大学生高水平体育品牌的功能受到一定限制。通过比较分析, 建议从突出大学体育联盟的独立法人地位、拓新竞赛管理制度和商业运作模式, 以及注重校园体育文化的营造、育人价值的实现等方面完善中国大学体育联盟的运行机制。

**关键词:** 大学体育联盟; 校际竞技体育; 赛事管理; 运行机制

**中图分类号:** G807.4   **文献标识码:** A   **文章编号:** 1000-579(2019)06-0181-08

## A Comparison of the Organizational Characteristics and Operational Mechanism of the Chinese University Sports League and American University Sports League and What We Can Learn From the American

GU Jianping<sup>1</sup>, JIANG Yuheng<sup>2</sup>

(1. Department of Physical Education; 2. Institute of Higher Education,  
Shanghai Jiao Tong University, Shanghai 200240, China)

**Abstract:** The University Sports League, as the intermediate role, has smoothed the positive interaction between government, enterprises and universities. American university high-level sports events are developed through a strong university alliance system. Thanks to commercialization and market-oriented operations, the National Collegiate Athletic Association has successfully built a series of sports competitions into well-known brands. Its event management system takes into account the non-commercial nature of athletes and the highly professional nature of competitions. The organizational structure and operational mechanism of the Federation of University Sports of China are relatively immature, and the function of creating high-level sports brands for college students is limited. Through comparative analysis, the paper proposes to improve the operational mechanism of the Chinese University Sports League from the standpoint of the independent legal person status of the League, develops the new competition management system and business operation mode, and improve the operation

收稿日期: 2019-08-22

基金项目: 国家自然科学基金面上项目“研究型大学社会声誉的形成机理及提升策略研究”(编号: 71774110)

作者简介: 顾建平(1977-), 男, 江苏南通人, 上海交通大学体育系讲师。研究方向为大学体育。

江育恒(1990-), 男, 福建云霄人, 上海交通大学高等教育研究院博士研究生。研究方向为高等教育管理。

mechanism of the Chinese University Sports League from such aspects as focusing on the construction of campus sports culture ,the realization of the value of educating people ,etc.

**Key words:** University Sports League; inter-university competitive sports; sports event management; operational mechanism

随着中国大学生竞技体育的勃兴 ,中国大学生体育协会( Federation of University Sports of China ,简称 FUSC) 日益扮演着重要的角色 ,发挥着举足轻重的作用。但与欧美发达国家尤其是美国的大学生体育联合会( National Collegiate Athletic Association ,简称 NCAA) 相比 ,FUSC 在运行机制上尚有一些值得改进和提高的方面。本文通过比较 NCAA 和 FUSC 两大组织的组织特征和运行机制 ,通观审察 ,取长补短 ,以期进一步理顺和完善我国体教结合的体制机制。

## 一、NCAA 和 FUSC 的组织特征比较

作为中美两国大学生的体育联盟组织 ,FUSC 和 NCAA 在组织特征上有着本质的不同 ,正是这种差异从根本上决定了两者组织功能的发挥。

第一 ,从组织属性看 ,美国大学体育联盟具有强烈的“民间色彩” ,突出非政府性和社会性。NCAA 的前身“全美大学生校际体育联合会”( Intercollegiate Athletic Association of the United States ,简称 IAAUS) 是为了避免当时越演越烈的大学竞技体育球场暴力和职业化等问题 ,于 1906 年由美国数十所大学自发联合建立的 ,于 1910 年更名为 NCAA。最初的 NCAA 规章声明 ,该组织的主要目的是在全美范围内规范和监督大学竞技体育 ,在此过程中 ,维护所有的会员机构在竞赛中获得公平与均等的机会。<sup>[1](p44)</sup> NCAA 是一个由下而上建立的联盟组织 ,要吸引更多的大学自愿加入这个联盟 ,并遵守联盟章程 ,就必须把维护和平衡好联盟成员机构集体和个体利益作为重要的使命职责 ,同时 ,保证联盟成员有充分的自身利益主张途径和机制。NCAA 从成立之初就非常关注和解决会员机构共同面临的外部问题 ,诸如球场暴力、职业化倾向、广播和电视转播技术发展带来的机遇与挑战等。联盟成员机构对联盟制定的规则也可以提出质疑和修改建议。比如 ,1946 年建立的《大学竞技体育行为规范》( Sanity Code) 由于会员机构对部分条款的意见不一致 ,最终经过会员投票表决于 1951 年被废除。尽管该准则的废除从一定意义上讲是 NCAA 发展过程中遇到的挑战与波折 ,但也正是这种自下而上的组织属性 ,促进了 NCAA 的不断成熟和完善 ,从而赢得全体会员机构的认可。今天的 NCAA 在美国具有广泛而深刻的影响力 ,拥有大学竞技体育规则的制定权、解释权和仲裁权 ,联合会的规则是每个会员高校必须遵守的纲领。

相对而言 ,中国大学体育联盟成立较晚 ,具有“官民二重性”特征 ,带有较为强烈的行政主导色彩。1975 年 ,第八届世界大学生运动会在意大利罗马举行 ,当时的台湾当局以中国大陆没有大学生体育组织为理由 ,企图组建“中华民国代表队”参加此次大运会 ,以制造“两个中国”的国际影响和舆论。在这一特定背景下 ,中央政府批准原国家体委成立“中国大学生体育协会”( FUSC) ,组队参加了该届大运会 ,同时承担着中国重返国际体坛的先锋官使命。<sup>[2]</sup> FUSC 由政府主导建立 ,起初主要为政治服务。1985 年 ,FUSC 划归教育部门 ,由原国家教委体卫艺司主管 ,本质上仍是政府机构。直到 1998 年 ,在国务院机构改革背景下 ,教育部设置学生体育协会联合秘书处作为直属自收自支事业单位 ,标志着 FUSC 成为在教育部直接领导下的具有独立法人资格的全国性社团组织。同时明确 FUSC 是在教育部领导下 ,代表国家行使政府职能 ,组织管理全国学生体育竞赛 ,组队和管理学生参加国际学生体育竞赛活动。可见 ,尽管“中国大学生体育协会”( FUSC) 在向独立法人社团转型 ,但很大程度上仍作为政府的延伸管理机构存在 ,工作方式存在较浓厚的行政化色彩。与 NCAA 相比 ,FUSC 这种自上而下的组织属性具有更高的执行效率 ,但也限制了高校主体作用的充分发挥。

第二 ,从组织宗旨看 ,作为美国大学竞技体育的管理主体 ,NCAA 具有明确的发展宗旨和一整套保

障宗旨实现的制度设计和保障措施。NCAA 始终贯彻教育第一、体育为教育服务的核心发展理念,致力于大学生运动员的健康成长( well - being) 和终身成功( lifelong success) 。其章程明确指出,发展宗旨是通过发展校际竞技体育项目,促进大学生运动员的教育领导力( educational leadership) 、身体健康( physical fitness) 、竞技能力( athletics excellence) 和运动参与( athletics participation) 的全面发展,不允许把学生运动员当作比赛获胜的工具,必须保证学生运动员的学业。<sup>[3]</sup> 因此,NCAA 把促进大学生运动员完成学业、健康成长和公平参赛作为重要原则和首要任务,并且有一整套相应的制度措施。比如,NCAA 明确提出学生运动员首要角色是学生,完成学业是核心任务。为此,从学习成绩、学时数和毕业进展等维度设置了学生运动员参加体育竞赛的资格标准,达不到标准的学生当年不能参赛,并且从 2019 - 2020 赛季开始,NCAA Division I 联盟把对各个学校的收入分配与学生运动员的学业成绩挂钩,同时还密切跟踪成员大学的学生运动员的毕业率,要求不能低于该校的整体毕业率。NCAA 对大学生运动员招生基本要求和奖学金的设置都有明确的规定,确保大学生运动员的学生属性。此外,在大学生运动员的运动健康保障和公平发展等方面都有相应的保障制度和措施。

随着我国大学生体育事业的发展,FUSC 的职能也在进一步明确和完善。根据《中国大学生体育协会章程》,FUSC 的主要宗旨为“落实立德树人根本任务,面向全体学生,团结社会各界人士,促进国际交流与合作,全面发展学生体育事业,增强青少年体质,促进学生身心健康,为培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人,实现中华民族伟大复兴的中国梦做出贡献”。总体上看,FUSC 致力于开发并丰富我国大学生体育事业发展资源,拓展发展空间,促进国内大学生体育竞赛的积极开展。<sup>[4]</sup> 与 NCAA 相比,坚持教育为先、育人为本的核心理念是基本一致的,但 FUSC 目前还没有统一制定与目标相应的制度和措施,而主要由各个大学甚至各个运动队自行掌握。而且在现实中大学生运动员的学训矛盾较为普遍,有时还会演变成学生运动员与教练团队的激烈冲突。

第三,从组织自身建设发展看,NCAA 历经 100 余年的发展,管理机制相对合理,运行顺畅,机制上还能不断自我修正完善。目前 NCAA 成员涵盖 1100 多所高校和 100 个具有投票权的体育联盟,是美国国内规模最大、职能最全的体育管理组织。<sup>[5]</sup> NCAA 鼓励大学按地缘区域建立大学体育联盟,比如,由美国东部八所名校组成的“常春藤联盟”、大西洋海岸十所高校组成的“大十联盟”、太平洋沿岸高校组成的“PAC12 联盟”等,同时将会员高校或联盟分为 Division I、Division II、Division III 三个等级,并按这三个等级分别设置各自独立的管理机构和职能,实行分级分类管理(见图 1)。Division I 等级包括 351 所高校,拥有超过 6000 个体育团队,每年能提供 17 万大学生运动员参加 NCAA 的运动,Division II 包括 308 所高校,Division III 拥有 443 所高校。

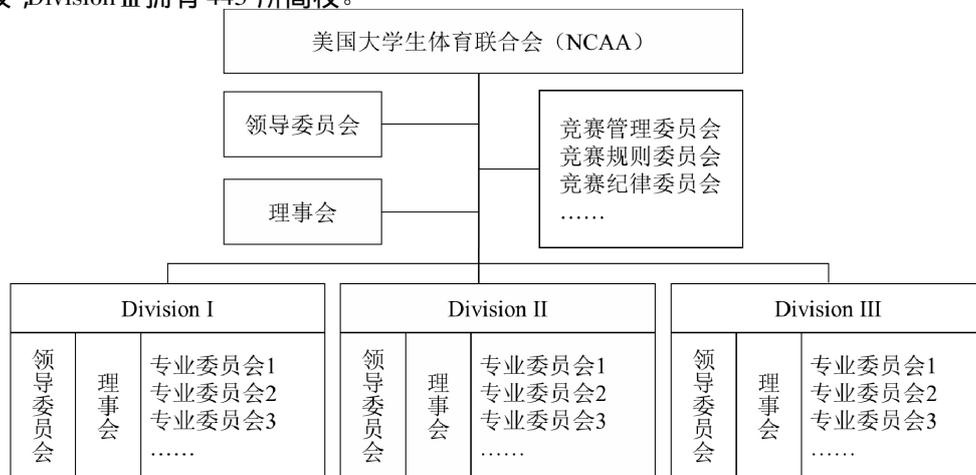


图 1 美国大学生体育联合会(NCAA)的组织架构

图表来源: National Collegiate Athletic Association. Governance [EB/OL]. [2018 - 12 - 24]. <http://www.ncaa.org/about/what-we-do/governance>.

[www.ncaa.org/about/what-we-do/governance](http://www.ncaa.org/about/what-we-do/governance).

NCAA 采用委员会决策、常设机构操作执行的管理模式。NCAA 及其下设的 Division I、Division II、Division III 共设有 150 多个委员会,每个委员会都有十分明确的职能,委员会成员由会员机构的校长、下属联盟负责人、体育系主任、教练和学生运动员代表等组成,总计超过 1500 人。各个委员会根据职能,对代表成员的人数和身份作出明确的界定,以保证委员会的代表性和专业性。由会员单位的校长代表等组成 NCAA 最高领导委员会,行使最高决策监督权,下设理事会和各类专业委员会。专业委员会承担着职能领域的专项事务管理,同时,各专业委员会可以根据自身职能领域的事务需要(包括会员单位利益诉求和新出现的各种问题)提出政策规则的修订建议,经过一定论证程序后,理事会代表最高领导委员会表决决策,接受最高领导委员会的监督(见图 2)。各个专业委员会又作为 NCAA 总部的常设机构,由 500 多名工作人员负责具体的决策程序支持和具体执行。NCAA 下设的 Division I、Division II、Division III 也有着与之类似的设置架构,在 NCAA 总体框架内制定与实施 Division 内部政策和措施。

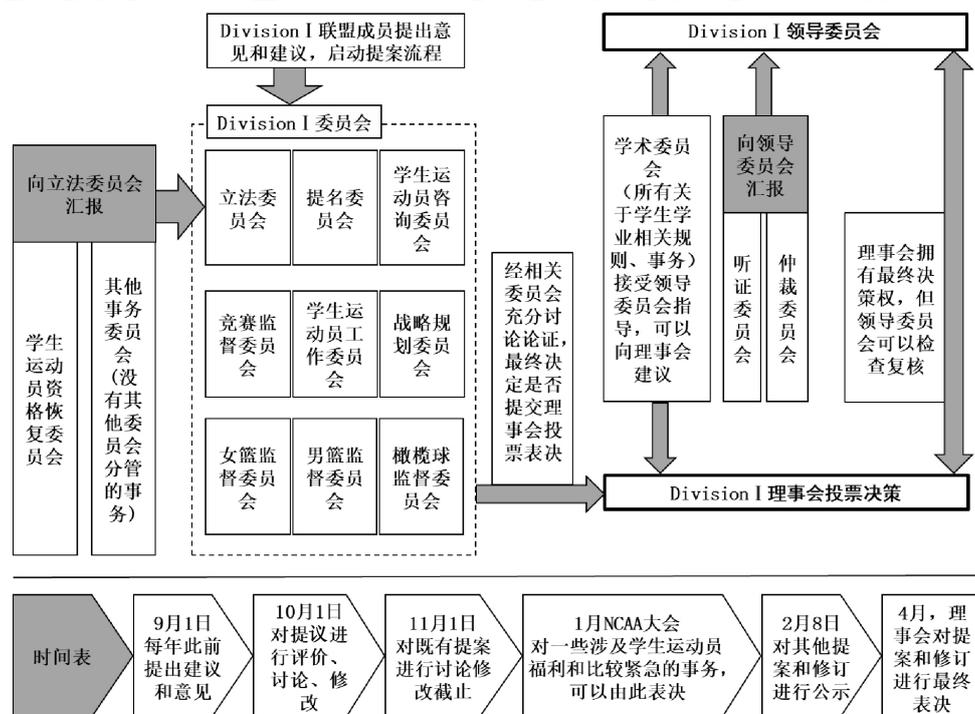


图 2 美国大学生体育联合会(NCAA) Division I 联盟工作流程图

图表来源: National Collegiate Athletic Association. Division I Governance [EB/OL]. [2018 - 12 - 24].

[http://www.ncaa.org/sites/default/files/2018DINCAA-HowTheNCAAWorks-DI\\_20180313.pdf](http://www.ncaa.org/sites/default/files/2018DINCAA-HowTheNCAAWorks-DI_20180313.pdf)

NCAA 这种组织架构能够高效地管理和运营庞大的会员群体及其事务,更好地平衡和保障不同层次、不同地域大学的利益与需求,有利于 NCAA、下属会员联盟和大学,以及学生运动员等的利益协同发展。同时,政策规则的修订和实施更加及时精准有效,从而使得 NCAA 具有强大的生命力和持续的成长性。

FUSC 作为独立的社团法人也设有相关的专业委员会,但运营机制还不健全,作用发挥比较有限,日常工作主要还是依靠内部机构,包括办公室、竞赛管理部、商务及产品部、财务审计部、新闻宣传及注册部、国际交流与合作部等 6 个部门,各项功能相对集中,同时对下设的单项体育分会进行管理(见图 3)。FUSC 下设 32 个单项分会,这些单项协会分别在不同程度上开发了大学生体育市场。FUSC 与单项分会和会员高校之间主要还是行政隶属、计划发布与执行的关系,在校际体育竞赛计划的制定、修改以及实施上,各高校不具有真正的参与权和表决权,也没有明确的利益保障制度和机制。此外,我国地区性大学生体育协会都是在政府部门指导下成立的,FUSC 与它们之间尚未衔接形成一个有机整体。

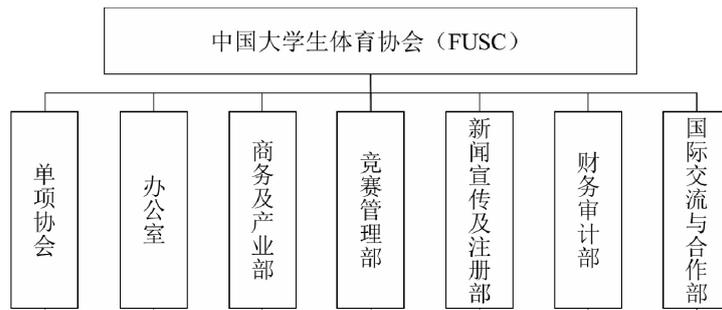


图3 中国大学生体育协会(FUSC)的组织架构

图表来源: 中国学生体育网. 大学生体育协会简介 [EB/OL]. [2018 - 12 - 24]. <http://www.sports.edu.cn/NewsInfo.aspx?pk=27>.

总之,经过多年的发展和扩张,NCAA已发展成为招收、管理大学生运动员,对校外资助、奖学金、电视转播、学术资格等一系列涉及学生运动员事务进行管理的非营利性实体。美国大学竞技体育之所以拥有强大的影响力,离不开大学体育联盟组织优势的发挥。反观FUSC,在其发展过程中获得了教育部在人力、物力、财力等多方面的基础性保障,体现了政府集中优势资源扶持体育社团和协会组织发展的优越性,但也正是因为FUSC在管理和运行体制上的双重身份,限制了其自主性的充分发挥。

## 二、NCAA和FUSC的运行机制比较

“大学竞技体育的自然发育与美国社会生活中长期占主流地位的体育和体育产业的价值取向有着直接的联系,满足观众的欣赏需求是大学竞技体育产生的根本动力。”<sup>[1][p20]</sup>也正是在这种价值取向的引导下,NCAA在大学生赛事运行机制上与FUSC也存在着迥然的差异。

一是NCAA在赛事上采取分级分类管理,有利于调动大学的积极性。NCAA鼓励建立区域性大学联盟,并将会员高校或联盟分为Division I、Division II、Division III三个等级,不仅在组织管理上更加科学高效,对于幅员辽阔的美国、成员众多的NCAA来讲,也有利于策划构建覆盖面更广、参与度更高的多维立体大学体育竞赛网络。比如,NCAA Division I体系内300多所院校就有PAC12联盟、常春藤联盟等30多个联盟,每个联盟各自组成委员会,安排赛程、场地、电视转播及各种事宜,联盟的成员也偶有变化,特别是实力不错的小学校都希望加入竞争力较强的联盟,以争取更多的转播费和吸引更好的球员。<sup>[6]</sup>这样形成了比赛的层次网络,既便于组织赛事、形成品牌传统,又容易营造竞争氛围、汇聚观众人气。截至2018年,将NCAA所有项目进行累加,获得一级联赛以上全国冠军数最多的前十名高校(如表1所示)。

以斯坦福大学为例。作为一所以学术能力闻名全球的大学,斯坦福在体育项目上同样追求卓越。为在联盟内凸显强大的竞争力,斯坦福对其体育部门进行专业化管理、打造卓越教练团队并构建对学生运动员成长的全方位支持辅助体系。历史上斯坦福共培养出335名参加过奥运会的运动员,这些运动员获得过243块奥运会奖牌。斯坦福大学各种体育项目在过去近百年的发展过程中产生了一个良性循环的效应,通过长期的积累达到了现今的高峰。

表1 NCAA一级联赛大学冠军数排行榜

排名	学校	团队冠军数	排名	学校	个人冠军数
1	斯坦福大学	118	1	斯坦福大学	514
2	加州大学洛杉矶分校	116	2	南加州大学	404
3	南加州大学	107	3	德克萨斯大学	371
4	俄克拉荷马州立大学	52	4	密歇根大学	316
5	宾夕法尼亚州立大学	50	5	佛罗里达大学	281

排名	学校	团队冠军数	排名	学校	个人冠军数
6	德克萨斯大学	46	6	加州大学洛杉矶分校	273
	阿肯色大学	44	7	俄亥俄州立大学	256
7	北卡罗来纳大学教堂山分校	44	8	加州州立大学	252
9	路易斯安那州立大学	43	9	佐治亚大学	219
10	加州州立大学	37	10	路易斯安那州立大学	209

资料来源: National Collegiate Athletic Association. CHAMPIONSHIPS SUMMARY [EB/OL]. (2018-12-16) [2018-12-24]. [http://fs.ncaa.org/Docs/stats/champs\\_records\\_book/Overall.pdf](http://fs.ncaa.org/Docs/stats/champs_records_book/Overall.pdf).

二是 NCAA 具有成功的商业化和市场化运作模式。美国大学生体育联赛之所以备受关注,商业化和市场化运作功不可没。近年来,NCAA 将大学篮球、橄榄球、棒球、冰球等一系列联赛塑造成为最著名的体育品牌。尽管 NCAA 章程中明确规定美国大学体育竞赛属于业余性质,但是没有任何条款限制联合会通过竞赛市场实现盈利。例如在 2010 年针对 Division I 男子篮球冠军赛,NCAA 与哥伦比亚广播公司和特纳广播公司签订了一份长达 14 年(2011-2024 年),金额高达 100.8 亿美元,包括电视、互联网和无线网络的协议。<sup>[7]</sup> NCAA 在市场运作方面完全把握住了市场的脉搏,将体育竞赛打造成为知名品牌,通过门票、电视转播及品牌使用、广告冠名、衍生产品的特许销售等渠道获取投资回报(见表 2)。NCAA 在 2017 财年总营收达到了 10.6 亿美元(2016 年为 9.95 亿),首次突破 10 亿美元大关。除了各个大学的装备赞助商(如耐克、安德玛等)之外,NCAA 的官方赞助商包括 AT&T、可口可乐、英特尔、英菲尼迪等知名企业,总数多达 18 家。目前,在市场开发和赛事运转方面,NCAA 联赛与职业联赛并没有太大区别;但重要的是,NCAA 考虑更多的是将收益返还给各会员高校,并将这部分投入到高校运动队的建设当中。参加 NCAA 联赛的各高校都会从门票和电视转播收入中分到可观的利润,各高校将这些收入投入到开发高校体育联赛资源、提供更高品质的联赛当中,最终形成了一个良性循环。

表 2 NCAA2017 财年收入来源

收入来源	数额(单位:美元)	比例
电视转播与品牌使用费	821,386,522	77.4%
全美冠军赛和锦标赛收入	129,404,400	12.2%
投资收入	47,126,913	4.4%
产品销售	30,367,807	2.9%
其他收入	26,338,166	2.5%
器材捐助	6,738,688	0.6%
其他捐助	2,000	0.0%
总收入	1,061,364,496	100.0%

资料来源: National Collegiate Athletic Association. 2016-17 NCAA Financial Statement [EB/OL]. (2017-08-31) [2018-12-24]. [http://www.ncaa.org/sites/default/files/2016-17NCAAFin\\_FinancialStatement\\_20180129.pdf](http://www.ncaa.org/sites/default/files/2016-17NCAAFin_FinancialStatement_20180129.pdf).

三是 NCAA 的赛事管理制度更兼顾运动员的非商业性和赛事的高度专业性。NCAA 的全国性体育比赛几乎涵盖了所有的现代体育项目,男子篮球就是其中最受关注的项目之一。为了保证 NCAA 比赛的非商业性,参加 NCAA 篮球比赛的运动员不得接受任何商业赞助,但 NCAA 联盟会对优秀的学生运动员进行补助,补助一般分为奖学金、津贴和实习项目等。<sup>[8]</sup> 同时,为了保证大学生球员的正常学习,NCAA 规定参加比赛运动员必须完成学业成绩,否则将不得参加 NCAA 的比赛。NCAA 品牌的教育性是相对于职业联盟品牌的特征而言的,其总体任务目标是使体育运动成为高校教育不可分割的一部分。各高校和 NCAA 对学生的学业培养方面作出了细致的规定,在保障大学生运动员在高校获得文化知识、思想教养、公共价值的同时,发展他们的运动技能。除此之外,从运动员的输送模式来看,大学体系与职业体系也做到了有效的结合。以篮球为例,NCAA 和 NBA 通过每年一届的选秀大会制度紧密地结

合起来,现役 NBA 球员中超过 70% 来自 NCAA,那些未被选中的球员在毕业后通常也能在次级联赛或者外国联赛效力。由此可见,美国整个校园体育教育已形成了一套规范化的制度体系来保证运动员的非商业性和赛事的高度专业性。

而反观我国大学高水平赛事的运行机制还有较大的改进、提升空间。首先,FUSC 没有独立管理权,调动大学积极性的能力有限。区别于拥有独立管理体制的 NCAA,FUSC 和地区性大学生体育协会都是在政府部门的指导下成立的。FUSC 作为靠政府财政拨款运营的隶属于行政计划宏观控制的管理单位,实际发挥作用非常有限。此外,FUSC 与会员高校之间实行扁平化管理,没有设立不同级别的分会,各地区性大学生体育协会也没有设立不同级别水平的分会,所有普通高校都在一个级别之内参与校际体育竞赛,不利于市场的培育与孵化。其次,FUSC 培养职业化大学生运动员和管理专业化赛事的体制机制也存有缺陷。在内部管理方面,虽然有《中国大学生体育协会章程》和各单项分会管理办法,但是 FUSC 尚未有纵向延伸的具体章节来要求大学生运动员的文化学习、思想道德、激励机制等。在赛事运作方面,教育系统和体育系统的长期分离,使我国教育系统内的竞赛管理体系和职业体育系统无法有机地衔接,突出表现为体教结合无法得到全面落实,职业运动员的培养过早脱离正常教育体系,一定程度上限制了人口大国在发展职业体育上的基础优势,也影响了大学体育的发展水平。再次,FUSC 尚需积累商业化和市场化运作大学生赛事的经验。NCAA 用于支持其庞大体育竞赛计划实施的资金主要来源于高度商业化运作获得的资金收入,而 FUSC 用于支持其体育竞赛计划实施的资金主要来源于政府的财政拨款。近年来,FUSC 各单项协会积极推进赛事改革,促进赛事向市场化、商业化转轨,中国大学生足球联赛、篮球联赛和排球联赛的社会影响力初步形成,并逐渐受到企业的关注。尤其是 2014 年 10 月国务院颁发《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》以来,体育产业的发展上升为国家战略。无论是政府部门,还是商界企业,都对我国体育产业的发展予以了更多关注。但总体来看,这种关注缺少持续性和制度化,与美国 NCAA 尚存在不少差距。

### 三、NCAA 成熟经验对 FUSC 的借鉴意义

从历史维度看,美国大学体育联盟经历了从无到有、从学生的无序管理到学校的有序管理、从区域性到全国性的演进过程。特别是大学校长直接参与竞赛管理,不仅使校际竞赛逐渐走上健康发展轨道,也为美国大学竞技体育在高等教育框架下成功运行提供了可循的管理模式。<sup>[9]</sup>无疑,NCAA 是美国大学体育联盟的成功典范,它的建立促使联盟内部成员形成学术、体育与商业的共同体,从体育和教育两个层面深化了高校的人才培养。同时,凝结了美国高校各届校友的母校情结与荣誉归属感。NCAA 不仅为国家输送了最优秀的运动员,也为高校和市场创造了不可估量的综合价值。NCAA 的成功实践和运作经验,为我国大学体育联盟运行机制提供了有益的借鉴。

#### 第一 充分发挥大学体育联盟“承上启下”的组织优势。

NCAA 是美国会员最多、影响最广、职能最全的大学校际体育联盟。它的法人性质是非营利性的社会团体,不隶属政府职能部门,也不划入社会事业单位。其对外直接和美国奥委会、职业俱乐部等交流对话;对内则享有完全独立的管理权。NCAA 的内部治理结构和治理机制建设等都按照组织制定的各种规章制度严格实施,不受政府和其他利益相关组织、校友组织、捐赠团体和个人的干预,这也从体制机制上保障了 NCAA 的生命力和灵活性。而 FUSC 由于其政府与社团的双重组织属性,以及与会员高校的权责利关系不明确,在权限划分和职能行使,以及在财政收支和工作计划的公开程度方面上都存在一些障碍,难以高效运作。因此,FUSC 应当继续优化组织结构和管理体系,加快协会的实体化发展。<sup>[2]</sup>借鉴 NCAA 的经验,突出 FUSC 的法人地位,使其真正成为执行我国高校竞技体育人才培养的自治组织。为了改善 FUSC 的外部治理环境,一方面,政府可以发挥自上而下的行政供给作用,但应从具体微观事务操作转向更加注重宏观指导,通过制定相关法规条例对大学体育竞赛进行规范和监督;另一方面,各大学应该发挥自下而上的主观能动性,依据学校类型、体育传统、地理位置等因素组成区域性校际体育竞赛组织,增强大学体育联盟的主体意识。通过加强内部行业规章制度,完善需求表达和建议决策机制,不断推进 FUSC 的自身独立性和自主性建设,在高等学校体育治理体系和治理能力现代化进程中发

挥“承上启下”的组织优势,进而有效保障“体教结合”政策的有序运行。

## 第二 拓新竞赛管理制度和商业运作模式。

美国大学校际体育竞赛制度是经过多年的实践检验,并随着大学体育运动的发展不断完善的。NCAA 多项细则的量化、标准化使制度更加具体和严谨。三级分级赛制体现了“平等竞争”的原则,不仅有利于调动各高校开展业余训练的积极性,还增强了比赛的对抗性与竞争性,提高了赛事的受关注程度。我国大学校际体育竞赛活动起步较晚,竞赛制度相对简单。因此,FUSC 应进一步明确职能定位,加强规章制度建设,积极发挥能动作用,建立大学校际竞技运动的分区分级制度,培育更多元化的赛事交流平台。同样在经济效能上,FUSC 还远远没有发挥出应有的价值,尤其是由于赛事开发的不成熟,直接损失了来源中最为重要的电视和广播的转播权收入。积极探索多元化的大学竞技体育市场,实现多元化营销发展应当成为 FUSC 在赛事商业运作中的努力方向。民间资本具有赞助大学体育的意愿和动力,大学体育赛事也有引进民间资本的需求和空间,二者有机结合的关键在于消除体制机制障碍,形成良好政策和营商环境,孵化本土体育赛事品牌,加快建立大学体育联盟与企业间的长期合作伙伴关系。

## 第三 注重校园体育文化的营造和育人价值的实现。

“任何一所大学都必须有若干有实力和影响的校队,有几个运动项目的稳定联赛,有普遍的体育参与人群,有热衷体育文化的校园氛围,甚至有体育营销和传播的专门机构……这些现代大学体育的要素相互交织和支撑,才能构筑一个大学体育的基础体系。”<sup>[10]</sup>在美国,发展得如火如荼的 NCAA 篮球联赛不仅代表了高校篮球的竞技性,更成为大学生交流沟通的媒介,以其强烈的凝聚力和共有的群体意识形成了一种浓厚的文化氛围。良好的校园体育文化有助于更多的学生参与到体育活动当中,进而对大学的育人功能产生潜移默化的积极推动作用。众所周知,校园体育文化不是凭空产生的,而是需要通过有针对性的措施不断地营造才能达到的。FUSC 要和各高校携手加强宣传推广工作,切实树立“健康第一”的教育理念,充分发挥校园体育的育人主渠道作用,让体育运动成为大学校园重要的健康生活娱乐方式,同时,加强体育明星、教练员与普通师生的互动交流,加大宣传体育活动的价值,营造崇尚运动的校园文化。鉴于校际体育赛事的开展对传播和塑造学校品牌具有不可低估的作用,大学也应在 FUSC 框架下,主动搭建更多的赛事平台,增强校际体育赛事吸引力与关注度,提高学校的知名度和影响力,充分挖掘高校体育赛事资源的育人价值,更好地自觉为“立德树人”的总体目标服务。

## 参考文献:

- [1]杨华. 美国大学生体育联合会(NCAA)的制度演进[M]. 北京:北京体育大学出版社,2012.
- [2]王永忠,冯晓露. 转型期中国大学生体育协会发展模式探索——基于美国大学生体育联合会的启示[J]. 沈阳体育学院学报,2012(4):110-113.
- [3]National Collegiate Athletic Association. 2018-2019 NCAA Division I Manual [EB/OL]. (2018-08-01) [2018-12-24]. <http://www.ncaapublications.com/productdownloads/D119.pdf>.
- [4]王晓毅,姜立嘉. 中国大学生体育协会发展研究[J]. 西安体育学院学报,2011(1):50-54.
- [5]National Collegiate Athletic Association. WHAT IS THE NCAA? [EB/OL]. [2018-12-24]. <http://www.ncaa.org/about/resources/media-center/ncaa-101/what-ncaa>.
- [6]孙辉. CUBS 与 NCAA 篮球联赛的比较研究[J]. 体育文化导刊,2011(1):119-122.
- [7]杨华. 试论 NCAA 的商业化运作及其反垄断豁免[J]. 商业经济研究,2012(11):102-103.
- [8]National Collegiate Athletic Association. Finances [EB/OL]. [2018-12-24]. <http://www.ncaa.org/about/resources/finances>.
- [9]潘前,王萍丽. 美国大学体育组织发展研究[J]. 浙江体育科学,2013(1):70-73.
- [10]人民网. 大学必须拥有高水平的体育[EB/OL]. (2016-02-27) [2018-12-24]. <http://sports.people.com.cn/n1/2016/0217/c402442-28130469.html>.

(责任编辑:郭荣华)