



基于复杂适应系统理论的CBA俱乐部产品质量提升策略研究

鲍信曲¹, 王新雷^{1*}, 原雅青², 李 澳¹, 刘 洋³

(1. 宁波大学 体育学院, 浙江 宁波 315211; 2. 山东体育学院 运动与健康学院, 山东 济南 250102;

3. 山东建筑大学 体育教学部, 山东 济南 250101)

摘要:借助复杂适应系统(complex adaptive systems, CAS)理论对中国男子篮球职业联赛(Chinese Basketball Association, CBA)俱乐部主体复杂关系形成逻辑和影响机制进行剖析,以期提升CBA俱乐部产品质量。研究认为,工具性关系框架下俱乐部核心制造主体,即管理者、教练、球员间的相互作用是竞赛产品质量演化的逻辑起点;继而衍生出的相互情感性关系则赋予竞赛产品以内在生命力和外在竞争力。CBA快速发展的同时也为其产业环境带来了高度复杂性,进一步体现在适应性主体“人”的巨大不确定性上,并外化于相互关系发展风险和危机之中,易导致主体劳动技能要素生产率受限,进而影响到俱乐部赛事产品的质量。“关系-行为动机”倒U型曲线表明,适度的主体相互关系有助于俱乐部的增效运作,对此从3个维度提出发展策略:宏观治理环境引导,让权力行使在制度框架内;中观生产环境赋能,打造“科技+知识”双引擎;微观生产主体支持,丰富球员内驱力结构。从而切实推动CBA俱乐部产品系统外部“制度优势—治理效能”与内部“关系—行为”间的内外互促,有效提升新时代俱乐部供给侧产品质量。

关键词:CBA;复杂适应系统;俱乐部;供给侧;产品质量

中图分类号:G80-05 **文献标识码:**A

党的二十大报告提出的“促进群众体育和竞技体育全面发展,加快建设体育强国”以及“把我国制度优势更好转化为国家治理效能”等,进一步明确了全国体育战线在新时代新征程上的使命任务和工作方向。作为我国大众喜爱的体育项目以及体育强国建设的重要组成部分,如何提升竞技篮球整体水平成为社会关注的焦点。中国男子篮球职业联赛(Chinese Basketball Association, CBA)代表着我国篮球赛事最高水平,承担着为国家队输送优秀人才的重要任务,并肩负着新时代体育强国建设的社会责任。CBA俱乐部作为职业化、市场化的组织,其核心主体管理者、教练、球员等参与主体间的复杂关系,在充满非线性作用的交互环境中不可避免因权益冲突发生转变,这关乎俱乐部成绩乃至CBA高质量发展(王新雷等, 2020)。因此,通过厘清俱乐部内部主体之间的非线性复杂关系,预防联赛人力资源“关系内耗”,进而实现提高治理效能、优化赛事产品质量,对更好地服务于国家体育产业发展和体育强国建设具有重要意义。在此背景下,本文借助复杂适应系统(complex adaptive systems, CAS)理论对CBA俱乐部主体复杂关系进行梳理,并对其形成逻辑和影响机制进行剖析和实证研究,以期提升CBA俱乐部供给侧产品质量提供新思路、新视野。

1 CAS理论在CBA俱乐部供给侧结构性改革中的运用机理

1.1 CAS理论概念

近年来,随着复杂性科学的快速发展,CAS理论的理念和方法不断成熟,其应用领域也从自然科学延伸到社会科学(范冬萍, 2020),目前已被广泛应用于体育组织管理领域。约翰·霍兰(2019)认为,复杂适应系统是由用规则描述、相互作用的主体组成的系统,特定的适应性主体所处外部环境的主要成分都由其他主体构成,外部环境通过能量流入决定系统内各主体的认知模式,主体进一步根据其所积累的认知经验调整自身行为规则,形成了复杂反馈机制,因此,主体活动的效能很大程度上依赖于环境中的其他主体。此外,各系统内外的关系并非一成不变,而是流动和变化的,这也会使系统生成新的特征,通常表现为微观主体“适应”到宏观系统“涌现”(保罗·西

收稿日期:2022-11-23; 修订日期:2023-08-18

基金项目:国家社会科学基金一般项目(18BTY113)。

第一作者简介:鲍信曲(1998-),男,在读硕士研究生,主要研究方向为职业篮球改革理论与实践,E-mail:809233473@qq.com。

*通信作者简介:王新雷(1976-),男,教授,博士,博士研究生导师,主要研究方向为职业篮球改革理论与实践,E-mail:349117088@qq.com。

利亚斯,2006)。陈禹(2001)认为,CAS理论强调主体具有主动适应性,能根据既定目标和意愿,通过与外界环境的交流有目的地去改变自己,从而达到适应环境需要的合理状态。范东萍等(2021)认为,复杂适应系统是能够自发生成新运行模式的适应性组织,其中自组织运作是复杂适应系统运行过程中的主要模式,它既能形成积极导向也能起到负面作用;而适应性组织内部主体间的非线性关系则是组织生成复杂性的核心路径。

1.2 CAS理论运用的适切性分析

CBA俱乐部产品本质上经历着由“公共产品”向“准公共产品”再到“市场化产品”转变的过程(王茜等,2021),其内部生产运作模式及外部产业环境变化的时序性较快,且CBA俱乐部产品生产是一个以人为核心参与主体的开放、动态、复杂循环过程。因此,从研究本体内在属性层面来看,该理论具有较高的适用性。其次,俱乐部作为一个职业化、市场化组织,其产品侧核心主体行为与社会环境的复杂时序性变化息息相关,且俱乐部组织内部既有自上而下的管理模式,也存在自下而上的反馈机制,每一层级都有独特的结构、功能与行为,代表了自身所追求的利益,在不断的博弈过程中,众多主体之间存在着频繁、复杂的非线性相互作用。此外,俱乐部利益主体众多,且篮球比赛状况瞬息万变,同时系统内外各利益相关主体(如管理者、股东、教练、球员、俱乐部各部门工作人员、赞助商、球迷等)在行为决策方面具有灵敏性、交互频繁性等特点,进一步增加了俱乐部主体关系的复杂性,使得主体行为难以预测。因此,在研究本体动态演化层面上,该理论的运用同样恰逢其时。

1.3 CAS理论在CBA俱乐部产品质量提升中的运用机理

1.3.1 CBA俱乐部供给侧结构性改革的关键聚焦

习近平总书记在省部级主要领导干部学习贯彻党的十八届五中全会精神专题研讨班上的讲话中强调,“当前和今后一个时期,我国经济发展面临的问题,供给和需求两侧都有,但矛盾的主要方面在供给侧”;并提出“供给侧结构性改革,重点是解放和发展社会生产力,用改革的办法推进结构调整,减少无效和低端供给,扩大有效和中高端供给,增强供给结构对需求变化的适应性和灵活性,提高全要素生产率”。可见,增加要素投入的粗放型发展路径已然不通,应重点聚焦于生产端,着眼于供给体系质量和效率,通过提升全要素生产率释放供给活力、创造高质量供给。顺应之,CBA俱乐部作为CBA核心供给主体,转向通过产品全要素生产率提高回应多元需求主体的高质量需求,是避免供需关系出现结构性错位的重中之重。CBA俱乐部产品本质上属于竞技体育表演产品,其特殊性体现在产品生产要素直接包含在生产者本体之中,通过竞技者间的“激烈竞争”这一“表演”形式构建了同观众、消费群体间的桥梁(方千华,2008)。如此来看,竞

技表演行为构成了俱乐部产品供给,也传递着产品的多元价值,俱乐部也正是基于向外界提供高质量竞技运动行为“表演”展开一系列经济活动的,从而得以运行生存,故主体的“表演”质量是产品质量的内核所在,甚至决定了能否从供给侧出发拉动整个市场活力。因此,聚焦于球员、教练员、管理者以及相关赛场工作人员等众多人力主体的劳动技能要素投入是供给侧结构性改革之于CBA俱乐部产品质量提升的题中之义,更是CBA从“铺路子”到“上台阶”的必经之路。

1.3.2 CBA俱乐部产品的复杂生产机理

CBA俱乐部产品由其众多竞技者在特定场域中所发出的竞技运动行为有机结合而成,如何在竞技个体与竞技整体的辩证关系中推动个体与整体竞争力协同发展,从而在双方激烈的赛场博弈之中为观众呈现出精彩、刺激的竞赛,是CBA俱乐部产品高质量生产的应然行径。具体来看,俱乐部产品生产运作机理是围绕赛事产品制造侧核心主体管理者、教练员、球员以及相关人员的赛场行为(竞赛表现)及其训练保障而展开的,是由诸多主体的分工合作、权利与义务等复杂权益关系框架推动产生的。黄光国等(2005)认为,关系是主体能动行为的行为规则,人与环境中的其他主体存在工具性关系、情感性关系以及混合性关系,强调人的能动行为受工具因素和情感因素双重驱动。制造侧核心主体在复杂权益关系(工具性关系)下形成了竞赛产品的外胚,但真正决定产品质量走向的关键在于各主体在初始工具性关系框架下进行非线性相互作用时,通过主体关系适应机理(图1)衍生出的情感性关系及混合性关系,这决定了制造侧主体的后续行为规则(积极向度、消极向度等),进一步影响了个体与整体的赛场竞争力展现,使得俱乐部赛事产品质量涌现出复杂变化。因此,运用CAS理论对CBA俱乐部主体的“关系—行为—竞争力”生产链(图2)的复杂性进行分析,找到众多主体协同互促的关键机制,有利于直接或间接激发全主体的内在驱动力,发挥内驱力对球员个体与球队整体赛场竞争力的放大、叠加、倍增作用,实现化“要素库存”为“生产产能”,促进CBA俱乐部产品质量有效提升。

2 CBA俱乐部主体“关系—行为—竞争力”生产链实证分析

球员、教练和管理层(包括管理者及其管理部门人员)是俱乐部核心人力资源,三者之间关系的正向运作是俱乐部发展的必要条件(刘小明等,2018)。故着重分析俱乐部球员、教练和管理层之间的关系对于竞赛产品质量提升十分重要。马克思认为,任何既定社会的经济关系首先由权益驱动,该关系下的主体行为内在驱动力和初始动因源于权益因素(中共中央马克思恩格斯列宁斯

大林著作编译局, 2009)。因此, 要想厘清工具性关系框架下主体间复杂关系的演化成因并研判演化趋势, 应从双方的相互作用行为“是否触及”“为何触及”“怎么触及”对方利益着手。

2.1 教练与球员生产链

教练和球员关系是俱乐部中最基本、最核心的关系。主教练的目标是在人力资源有限的情况下最大限度地提高球队表现, 其执教风格、执教能力等被视为能够将球员与组织绩效最大化匹配的关键所在 (Jing et al., 2008)。叶绿等 (2016) 认为, 和谐的教练与球员关系将提升球员进取动机, 并使其维持较佳的运动投入状态; 相反, 过度控制、信任缺失、公然对立等消极关系将损害双方利益。王进等 (2008) 认为, 教练需要认识到与球员相互关系的非稳定性特征, 把握好行为尺度, 保持双方关系和谐发展。同时, 我国学者从双向性、个体差异性、体制特殊性等教练与球员的关系特性出发, 将“家长式管理向人本式管理转换”“权力式管理向权威式管理转换”视作优化双方关系的重要抓手, 通过行为引导推动相互关系和谐发展, 为双方关系演化提供了实践指向 (郭修金等, 2011; 刘蹇等, 2007; 张晓龙等, 2007)。诚然, CBA 职业化进程

中, “两个转换”持续推进, 双方关系逐步迈入理想轨道, 但在实践层面, 个体间的客观差异导致部分教练仍存在“思维定式”或是依赖固有思维现象, 且复杂的人际关系可能导致“任人唯亲”的权倾现象。上述情形内生了俱乐部教练和球员相互关系发展的不确定性, 使得双方关系在生产实践活动中面临着一定的风险与危机。

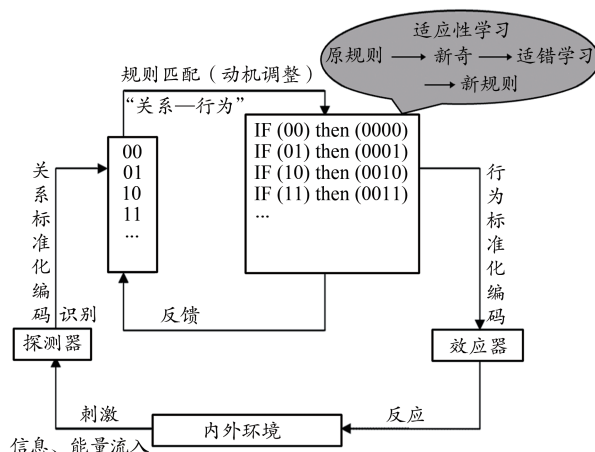


图1 主体关系适应机理示意图

Figure 1. Diagram of Adaptation Mechanism of Entity Relationship

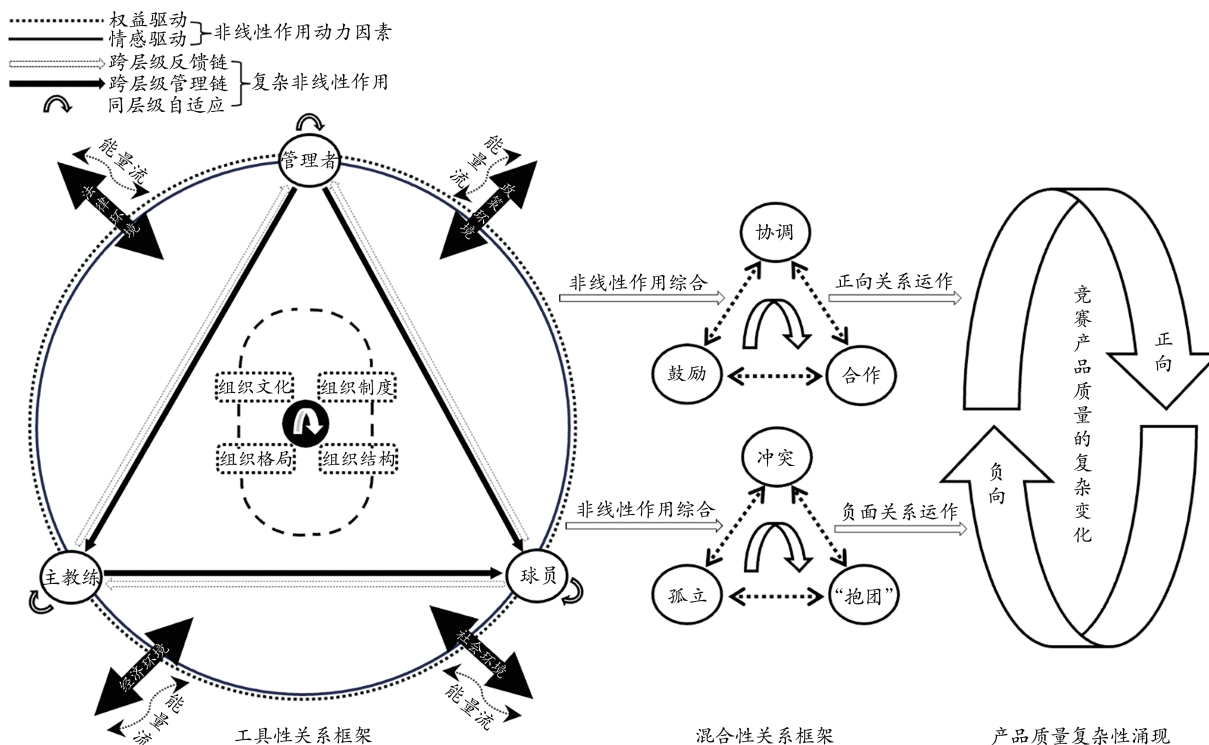


图2 CBA俱乐部主体“关系—行为—竞争力”生产链的运作机理

Figure 2. Mechanism behind the “Relationship-Behavior-Competitiveness” Production Chain of CBA Club Entities

一方面, 对CBA俱乐部进行实地调查发现, 父子同球队 (如父为主教练, 子为队员) 的复杂性关系情况可能导致俱乐部内部的误解与分歧: 1) 父子在同一俱乐部中一旦形成主教练与队员的关系, 即使其子能力很强, 也容易引

起其他球员的偏见, 甚至催生其他球员的懈怠情绪; 2) 主教练拥有配置球员上场时间的权利, 对出场资源分配合理性的质疑也会加剧各主体之间的不信任, 甚至会削弱教练的公信力; 3) 当处于复杂关系中的球员场上表现不

佳时,所造成的负面影响在球队迅速蔓延,进一步影响到其他球员的发挥,易造成俱乐部赛场竞争力下降。因此,俱乐部管理与运营中应谨慎、合理处理教练员和球员的复杂性关系,探索更为完善的管理制度以客观评价与引导。

另一方面,“家长式”思维方式主要体现在主教练执教与管理行为的单向意志和高压态势,在与球员交互过程中极易引起摩擦与矛盾。刘冰等(2017)认为,“上对下”的威权领导不仅会损害员工的心理赋能,产生压力感,出现偏差行为,也会导致员工更多关注自我目标实现,淡薄集体目标,形成自利导向。不可否认,随着联赛大环境中“人本”思想的提倡和渗透,球员与教练已经不仅局限于“对话”,融洽相处已是各自应具备的基本能力,有利于消减相互关系中的不确定性。但“家长式”思维是在长期实践和认识过程中积淀形成的,跳出“家长式”传统思维的藩篱也存在类似“由形式构建到内容填补”的演进特征,体现为球员日益增长的“人本”诉求同教练渐进式“人本”思维发展之间的矛盾运动。该矛盾过程中,球员与教练时有发生由理念对立引发的矛盾冲突,使俱乐部成绩受到影响。例如,实地调查中发现,当教练对球员的战术定位与球员自我认知定位截然不同时,技战术理念上的差异会引致双方在竞赛训练中的矛盾与摩擦,进而导致球员竞技状态起伏不定、发展受限。需要加强教练同球员在技战术理念上的融合,构建相互尊重的和谐关系,激发球员的进取动机,从而带动球队的整体表现。

2.2 球员间生产链

球员是篮球赛事产品的直接提供者,其相互间的高度依赖和非线性作用,使俱乐部竞赛产品质量涌现出复杂变化,即整体的构成不等于各部分的简单相加。一方面,球员与球员之间的沟通、信任、鼓励、合作以及适度竞争会增强球队的凝聚力,催生球员强大的行为能量,有助于球员竞技水平发挥;另一方面,球员之间的激烈冲突、孤立等行为会导致球队凝聚力、球员行为动机水平下降并产生内耗,进而影响到球员赛场竞技表现(欧胜虎等,2007)。同时,值得注意的是,孤立等排他性行为具有的隐性特征对俱乐部的影响不容小觑,一旦球员因某种共性相吸自发形成“小团体”,产生“向心力”与“排外性”,会于无形中损害球员之间的互依性,导致“团外”球员对团队的信任度降低,对球员间的合作效能产生极大影响。此外,当俱乐部主力阵容长时间呈稳定态、缺乏内部竞争时,可能导致主力阵容的局部互依性增强,自发生成“类抱团”,而球员间整体的互依性也随之减弱,不利于整个球队的相互信任与团结。CBA俱乐部球员来自五湖四海,有着地域、文化、个人背景甚至语言的差异,推动着相互间关系走向复杂化,除暴露在外的显性关系行为外,复杂关系所催生出大量隐性行为将潜移默化地作用于竞

赛产品生产的全过程,故需引起俱乐部的相应重视。

2.3 管理者与球员生产链

俱乐部管理者是在竞技篮球职业化不断加深的背景下,为防止俱乐部运营出现“两权相融”的畸形现象而出现的新型职业(王郢,2006)。俱乐部竞争力虽然由教练和球员直接驱动,但教练和球员人选又是由管理者判断人才价值空间能力间接决定的,故管理者的综合素质也是影响俱乐部绩效的重要因素。然而,当前许多职业体育俱乐部缺乏既懂体育又懂管理的多元知识管理者(钟秉枢等,2022),其行为表现出较强的固有规则依赖,往往难以深入把握时序性变化较快的内外环境,导致旧认知模式在新环境势能下出现效益低下以及“副作用”过大等问题。

CBA市场化进程中,管理者与球员关系首先是利益驱动的。公平理论视角下,作为具备外部感知能力的智能体,人的积极性不但取决于其获得利益的绝对值,还受到其所得与社会、历史相比较时的相对值的影响,“公平”的利益回报会激发人的行为动机(孙伟等,2004),即意味着建立在竞技水平上的产出能力是否获得“公平”报酬,决定了球员的投入动机,以及同管理者相互关系的走向。尤其对于中上游俱乐部这类注重梯队建设的球队而言,其渐进式发展逻辑推动了一众球员的接续发展,竞技水平可变球员多、可变频率快,匹配报酬的难度也随之增大,故对管理者能力提出了更高要求。实践中,可能存在由于管理层未深刻认识到队员竞技能力与权益追求的阶段性变化,从而未能提供与球员预期相匹配的合同或给予合理的权益保障的现象,以致球员心存芥蒂,甚至事态从磋商协商发展为“两败俱伤”:管理层与球员间的冲突关系没有通过正确的方式进行化解,而是在持续矛盾中走向爆发,以至球员潜力未能激发以及稀缺人力资源流失,也给俱乐部造成了损失。同时,优秀球员的稀缺性在CBA市场化的快速发展下,显现出极高的经济价值,也加大了其合同议价能力,存在俱乐部重金引入优秀球员,而与之相对应的激励条款趋于真空的现象。CAS理论的IF/THEN(刺激-反应)模型指出,适应性主体的执行系统会在感应外部信息刺激的基础上,选择相应的行为规则,并产生相应的主体行为;马斯洛需求层次理论则认为,尚未满足的需要会对人的行为产生影响。由此,丰厚薪资加之缺乏硬性条款的刺激,容易造成球员出现主观懈怠以及进取意识淡化现象,这种实践上的不确定性为相互关系带来风险,也增加了俱乐部竞赛产品生产中的负面复杂性。上述情况提示,管理者在与球员的交互过程中应保持足够的价值理性,避免缺乏行为张力的极度和睦关系;同时也要对球员的竞赛产出与利益需求保持敏锐的洞察,避免各执一词的针锋相对,以此实现双方关系在适度的激励、奖惩与竞争中融洽发展。

2.4 管理者与教练生产链

2022年修订通过的《中华人民共和国体育法》中第七十二条明确规定:“职业体育俱乐部应当健全内部治理机制,完善法人治理结构,充分发挥其市场主体作用。”CBA市场化进程中,俱乐部规范化发展不断引起重视,推动了俱乐部公司化治理模式逐渐成熟,该模式下管理者的职责定位愈发清晰,同时俱乐部也有意识地通过引进复合型管理人才增加俱乐部的管理效率,管理者被赋予更大的治理权,也加速了治理力量格局重构。

从某种意义上讲,管理者和主教练都是俱乐部领导力的重要组成,表现为分工与合作关系,双方各司其职,共同推动俱乐部发展。其中,管理者除了负责商务运营、人事签约及战略规划,还有监督竞赛与训练的职责;而主教练除了负责球员的竞赛与训练,还需协助管理者共同进行人事决策。拉尔夫·达仁道夫(2000)认为,冲突是由权力分配引起的,社会组织中的权力分配存在着不平等和差异,因此“契约化”的各司其职往往是规避激烈冲突的最佳方式。实地调查发现,目前,由于CBA俱乐部公司化治理的规范程度尚显不足,管理者与主教练之间的权责边界未能清晰界定,仍偏重于“人治”,增添了相互关系的不确定性。例如,当前实践中存在:1)因管理者经营管理的“获利”动机与主教练追求成绩的“获胜”动机难以调和而引发的相互冲突,或者说,权利的竞争打破了横向联合的动机,转而在试图建立纵向依附关系时发生了相互冲突;2)主教练兼任总经理的高度集权现象,权力的过度集中易引起内部诸多主体之间的利益关系冲突;3)仍有部分俱乐部管理者由上属投资公司直接下派,这类管理者在接受任命前大都没有接触过职业体育,缺乏相应管理意识和经验,进而同教练的分工合作过程中既容易出现权利越界,也容易出现激励、制约与监督等管理职能弱化的依附式管理,使得俱乐部规范化发展面临着巨大的不确定性。

然而,管理者与主教练相互关系的实践价值无法绕开竞技场域,虽不直接涉及球队竞争力,但双方实则为推动球员个体与球队整体竞争力协同互促的动力轴。对9个CBA俱乐部在2006—2022年16个赛季中的主教练执教数据进行分析发现(图3),存在以下规律:1)在球队处于上升期时更换主教练,易导致球队成绩快速下滑;2)主教练长期连任(大于3年)时球队成绩(排名)变化趋势呈U型;3)主教练频繁更换时球队成绩起伏不定;4)尽管不少外籍主教练为俱乐部带来了良性绩效,但总体上看,其执教周期偏短,更替较快。由是观之,将双方关系置于俱乐部微观生产及宏观效益之中,可以窥见双方关系的运转对于俱乐部而言有着巨大影响。具体来说,管理者还需进一步明确自身职责定位,敏锐关注教练的行为动机,避免因教练固步自封所致的球员训练模式单一,以及由此引致的机体“应激源”缺乏造成球员竞技能力较早出现高

原现象,队伍整体也随之陷入瓶颈。公司化治理模式进程中,双方治理结构关系从过去的“主体-客体”向“主体-主体”良性演变,演变阵痛的产生难以避免,但如何缩短结构演变阵痛期,减少演变副作用,推动二者关系回归合理轨道、发挥应有作用、实现共有目标,是为球员营造理想竞技环境的又一关键所在。

3 CBA俱乐部供给侧产品生产链的帕累托效率探析

3.1 相互迁移:生产链整体复杂性的现实探索

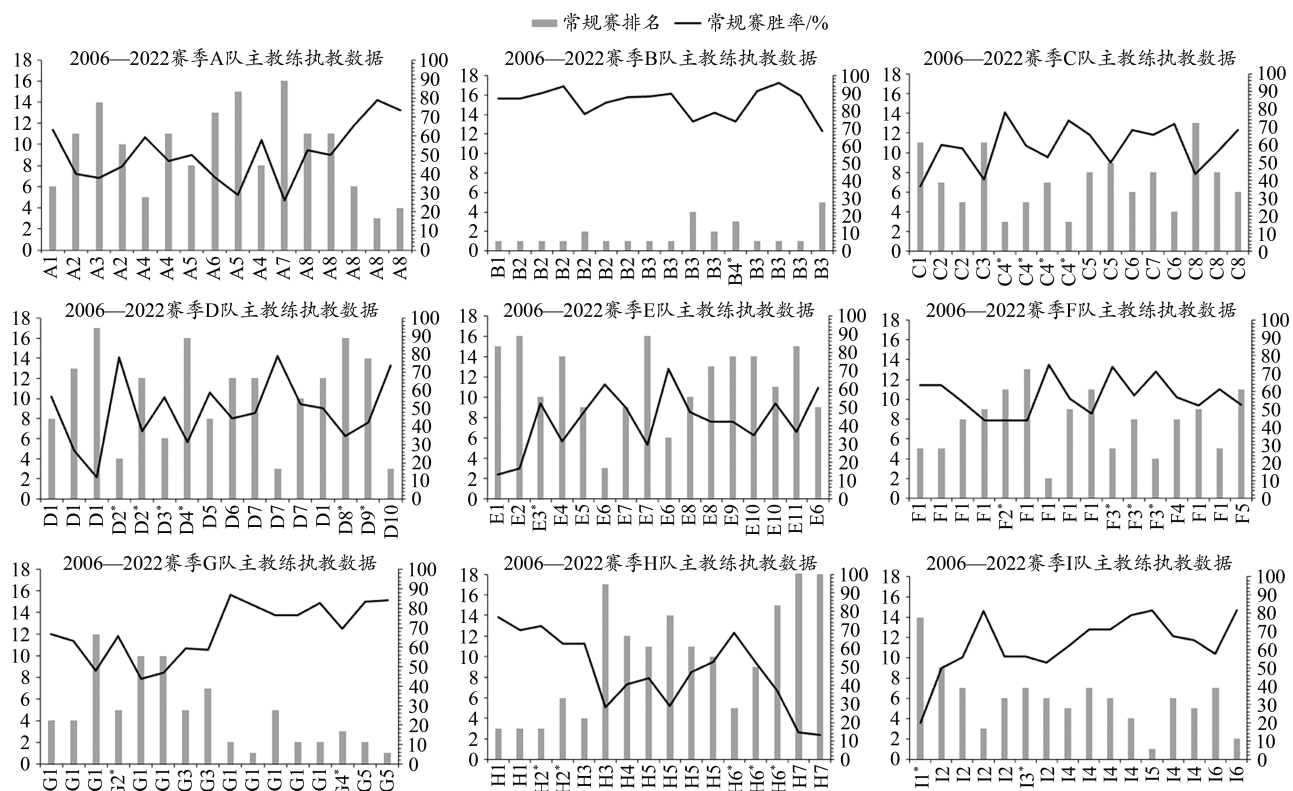
在俱乐部现实情况中,相关主体相互间的关系首先由权益驱动,但由于球员、主教练、管理者三者间的紧密关联,相互间的关系除受权益驱动之外,必然也会受到相互与第三者之间关系的影响。例如,若主教练与球员存在亲缘关系,同时主教练与管理者之间又存在冲突,此时球员与管理者之间的关系驱动除了权益因素外必然夹杂着情感的转移(图4),一定程度上加深了关系运转的复杂性。总而言之,三者间移情效应基于两两之间的固有工具性关系,权益驱动是先导,移情效应一定程度促进或阻碍原有两两关系发展。目前,CBA俱乐部部分主体的认知模式仍较为单一,易于产生在固有情感基础上对他人进行不当判断的现象,不利于整体关系的良性循环。

3.2 “关系-行为动机”:生产链帕累托效率的路径选择

帕累托效率也称帕累托最优,作为生产效率的标准与资源配置的状态,帕累托效率通过关注要素资源投入与产出或效用的关系,达成要素资源的最优生产率(许云霄等,2005)。行为动机是人主观能动行为和意志行为的基础,是由内部和外部因素的复杂相互作用决定的(Hattie et al., 2020),俱乐部主体关系也正是通过左右主体的行为动机实现对主体行为规则的相应调整。行为动机是导向行为结果的指针,是行为过程的能量源泉,消极与积极的行为动机会推动供给侧制造主体的劳动技能要素生产率走向两条截然不同的道路。Staw等(2019)研究发现,主教练愤怒适中的情况下,球员的行为动机水平有所提升,而当愤怒程度较高和较低的情况下,球员的行为动机呈下降趋势;同时Ramos等(2012)认为,主教练需要承认团队中存在不稳定性关系,而不是试图控制球队,相反要制造不稳定关系,并灵活运用不稳定关系创造各种适宜的合作和竞争环境,促进主体的适应和提高,从而提升团队的管理效率。然而,当前俱乐部主体相互关系发展中所凸显的不确定性,使其容易缺乏弹性并走向消极结局。其中,一方因权益受损产生负面适应情绪,另一方由“早涝保收”催生惰性适应行为,皆不利于主体行为动机的激发,且关系发展越极端越容易导致劳动力要素配置效率降低,极大限制了主体间行为的协同互促,劳动力要素生产率也因此大打折扣,制约了俱乐部产品的高质量发展。总之,在当前的联赛环境中过好或过坏的主体关系均是不利的,适度的

主体关系有助于维持三方协力推动系统的积极运作,形成劳动力资源配置的帕累托最优。如图5所示,俱乐部主体“关系-行为动机”呈倒U型,曲线两端不利于主体行为动机的培养,主体关系的最佳发展区间应位于中部的动态平衡区间内。达成这一区间需营造出工具性关系框架下趋

于客观、合理、公平、公正的主体交互环境,提升个人职业素养,不因主体地位和利益关系进行权益倾斜,坚持以实事求是为原则、以客观需求为导向进行权益分配,尽可能地消减相互关系发展中的不确定性,以此最大化激发主体行为动机,营造人力要素1+1+1>3的增效运作环境。



注:*表示外籍教练。

图3 俱乐部主教练执教数据

Figure 3. Coaching Data of Club's Head Coach

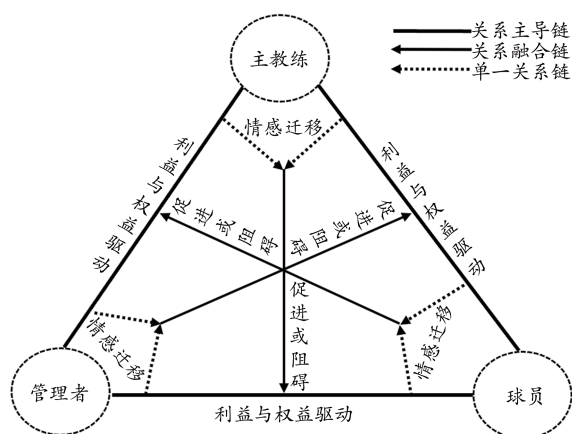


图4 “情感与权益”双重因素关系驱动模型

Figure 4. “Emotion and Rights-Interests” Dual-factor Driven Relationship Model

4 基于CAS理论的CBA俱乐部产品质量提升策略

CAS理论认为,外界环境以能量流动的形式作用于

主体的行为认知,但适应性主体是否具备匹配环境变化的能力,则直接决定了由其构成的适应性组织的生存和竞争能力(刘洪等,2004)。因此,俱乐部供给侧生产环境作为职业体育环境内的子系统,任何制度机制的建设与实行都应与环境发展所需保持同步,一旦偏离运行背景和社会需求将形成质量逆流(张兵,2018)。故要想实现CBA俱乐部产品的高质量接续发展,既要抓住职业体育治理的环境共性,也要在俱乐部主体关系治理特性中予以深刻理解。

4.1 宏观治理环境引导,让权力行使在制度框架内

俱乐部主体在工具性关系框架下进行生产实践活动,而工具性本质上是以制度化为依托,若权力加速扩张会导致各制造主体关系紧张,行为的相互掣肘也十分明显,须加强制度建设以规制权力的行使,以此协调好各主体间的权益关系。

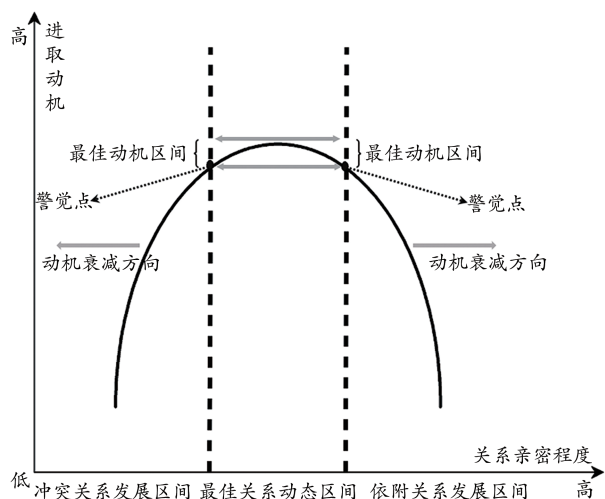


图5 俱乐部主体“关系-行为动机”的倒U型曲线

Figure 5. Inverted U-shaped Curve of “Relationship-Behavior Motivation” of Club Entities

4.1.1 完善内部环境治理, 坚持规范发展原则

俱乐部内部治理是一项复杂、艰巨的系统工程,且由于俱乐部多元主体力量格局处于重构期,会形成一系列既得利益集团,若主体行为缺乏规范的引导、监督和评估,行为的相互掣肘将会愈演愈烈,消减着产品质量提升的内源动力。内部治理结构与机制的完善程度决定了球员、教练、管理者、股东等多元主体生产实践行为的“权责”匹配程度,是俱乐部有序、规范发展的基础保障。目前,行政“放权”给予俱乐部极大的自治动机,在此过程中俱乐部应坚持规范发展,主要体现在:1)完善俱乐部治理结构,切实推进结构化治理,避免“两权并存”以及注重“形式”构建但缺乏“内容”支撑的形同虚设;2)为应对外部主体(政府、社会、民众)的多重治理逻辑差异,应设置相应的职能部门,积极内化外部治理,促进外部制度优势向内部治理效能的转化(梁伟等,2022);3)尝试组建俱乐部管理、训练、竞赛运行质量评价团队,并科学构建评价考核体系,逐步形成质量优先意识;4)通过“契约性”奖惩措施规范、约束和激励各层级主体,调动主体行为动机,遏制行为的机会主义倾向,如通过绩效标准与薪酬挂钩提高主体行为的合理性和积极性。

4.1.2 健全制衡机制, 形成制度共识环境

管办分离后,CBA公司与CBA俱乐部间的利益共同体已然形成,全新的现代化管理模式也实现了CBA内部管理主体利益的统一,推动了联赛市场化运作。新模式解决了联赛与俱乐部之间的纵向冲突,但联赛管理统一体与联赛产品侧核心制造主体,即球员之间的矛盾逐渐凸显。具而言之,新模式下,联赛制度建设往往基于“保障和满足资方权益诉求”的语境,以此实现整体的接续发展,此时同球员之间的利益关系协同便成为难题,稍有不慎则容易引起球员与联赛管理层、俱乐部管理层的关

紧张,不确定性增加。为此,应采取相应制衡措施加大球员权益保障:1)体育经纪人保障机制。体育经纪人负责球员的合同签订、税务管理、商业开发等多方面事务,是球员利益的代表者。CBA市场化进程下,为了更好地规划与挖掘自身价值,球员委托经纪人进行权益代理的需求与日俱增。然而,由于当前体育经纪人行业在运作机制、规范体系等方面存在不足,球员经纪人违规操作等无序现象屡有发生(鲍明晓,2023),损害了委托人的既得利益。因此,在为球员经纪人提供良好的生存和工作环境的同时,也应从法律和管理层面尽快完善球员经纪人的监管体系,加大约束力度,更为细致地规定经纪人的权利与义务,以此规避其潜在道德风险,更好地维护球员合法权益。2)球员工会保障机制。一般意义上,球员工会是以维护球员利益为出发点,代表劳方球员与资方俱乐部和联盟进行协作与博弈的一种保障机制。随着保障球员权益的呼声渐起,中国篮协从服务球员可持续性发展的角度出发,推动成立了中国篮球协会运动员委员会(以下简称“运动员委员会”)。但由于运动员委员会现有功能主要服务于球员退役后再培训、再就业等役后保障方面,在役职业球员的相关保障制度机制还有待完善。联赛后续改革进程中,应与政府、市场力量和社会力量协同,着力推动运动员委员会在凝聚相关利益主体共识的前提下,逐步完善劳动主体、市场主体、管理主体等多方利益主体的协商与谈判机制,帮助在役和退役球员在合理范围内保障自身权益,充分发挥运动员委员会之于CBA高质量发展的应有价值。

4.1.3 构筑法制环境, 保障制度机制落实

近年来,CBA高速发展阶段恰好处于计划和市场“双轨”并存的体制探索初期,法规建设滞后于联赛发展,存在制度真空现象(如球员转会制度、权力机构的监管制度、体育经纪人制度、工会制度等),而难免出现多元治理格局中的主体缺位、治理过程中的主体“话语权”两极化趋势或主体行为的权责范围难以界定等现象。随着联赛经济体量扩大,为避免各相关主体盲目逐利而导致多元治理格局形同虚设,亟需构筑法制“刚性”围墙,匡定各自应有的权责利边界,以此规范行业发展,保障制度机制落实。同时,加大对违规合同等越轨行为的法制约束力度,避免过度追求利益而导致相互作用行为愈发盲目。联赛制度体系构建与体育法律法规建设需步调一致,甚至可以根据我国体育产业特征和发展趋势作出前瞻性的法制预案,动态构筑和优化联赛的法制环境。

4.1.4 重视道德约束, 营造人本环境

一方面,道德约束是对主体思想意识的内在约束和引导,是主体行动内驱力的推动因素;另一方面,道德约束对相匹配的法规、制度、政策的实施具有促进作用,主体内在的道德约束程度决定了治理机制效益所能达到的高

度。因此,应重视道德约束对人与人之间行为的调节作用。未来,可通过官方宣传、媒体与公众舆论引导、俱乐部自我营造等方式加强CBA俱乐部在职业道德、风俗习惯、行为准则、球队文化、价值观等方面的道德文化建设,落实“人本位”思想,预防俱乐部主体“以权谋私”“投机倒把”“主人翁意识不高”“赛场内外行为越轨”等现象的发生。

4.2 中观生产环境赋能,打造“科技+知识”双引擎

球员劳动要素生产率直接决定了产品质量高低,而生产环境中其他主体的劳动要素投入皆以如何提升球员劳动要素生产率为出发点,因此其他劳动主体的专业化程度以及创新潜能所能带来的边际产出,将极大促进球员当下的竞技水平发挥及未来的竞技潜能挖掘。

4.2.1 优化教练员培养体系,加强综合知识储备

教练员是实现竞赛产品生产环境有序演化的核心推手。当前,CBA优秀教练员资源总体匮乏,岗位竞争性不足,不利于对球员潜力的挖掘(黄优强等,2019)。通过搭建多样化、规范化、透明化的教练引进与晋升渠道,加大优秀教练的培养力度,并制定相关激励政策,吸引更多的优秀退役球员从事教练工作,不断扩大优秀教练人才储备库。此外,完善教练培训制度、提升培训质量,重视体育院校职业教练员培训专业的规范开设性,不断完善培训课程体系,囊括生理学、心理学、管理学等相关专业知识,并加大对学位或资质授予过程合理性与公正性的考核力度,杜绝形式主义。

4.2.2 构建复合型教练团队,推动知识集成化

主教练需要对球员日常训练进行监控,以及在快速变化的赛场中合理高效安排球员轮换,仅凭主教练一己之力难以做出精确应对。复合型教练团队由各司其职的多位教练组成,如主教练、防守教练、进攻教练、数据分析教练、体能教练等,充分整合了各领域的优势知识,弥补单一领域或主体存在的认知局限性,最大程度降低赛场内外决策的冲突风险。CBA职业化纵深推进过程中,各俱乐部也逐渐意识到构建复合型教练团队的重要性,例如,广东宏远俱乐部不仅配备了职责明确、经验成熟的理论指导团队,同时也与北京体育大学技术分析团队达成合作,构建了完整且分工细致的复合型团队,为球队训练、比赛、日常生活中的各项工作提供了科学支持(张铭鑫等,2020)。然而,部分俱乐部受制于经费短缺、理念普及不到位以及专业人才欠缺等问题,教练团队的构成只是象征性的简单拼凑,与成熟的教练团队相比专业能力及指导范围差距显著,表现出“重形式轻内核”的特征。因此,俱乐部应树立科学的人才发展观,积极优化教练团队结构、完善教练团队功能。一方面,积极引进国外优秀教练,学习国外优势技术和先进理论,同时注意团队关系的融洽发展,避免对外教产生排外性;另一方面,加大自主

培养力度,树立能力导向,鼓励和支持教练团队采取多元化方式丰富自身理论和实践储备。此外,我国高等院校中有着丰富的技术资源及规模化的技术团队(如技战术分析、人工智能、体能训练、运动康复、语言翻译等领域的人才团队),俱乐部可以尝试与其建立稳定的合作关系,在“产、学、研、用”相融合的过程中推动教练团队建设。

4.2.3 科技化助力专业化,主观经验融合客观数据

数字化大发展加速了竞赛、训练效率变革,加剧了竞技篮球赛场对奕的复杂性。仅凭个体主观经验或数字化工具难以实现精准的决策,而科学的决策应该基于两者的相互补充,以此不断拓展球员竞赛行为的可能性边界。数字化、科技化助推路径主要体现在:1)训练、竞赛的科学化监控与保障,在球员能力可视化程度提升、训练效率提高、损伤预防和医疗康复、助力赛场客观决策等方面有着重要作用(张铭鑫等,2019);2)通过大数据分析,在赛前准确分析出对手特点并进行相应布阵,在赛中辅助教练员快速捕捉球员赛场中的行为变化,在赛后及时形成可视化数据对球员赛场表现进行总结;3)智能化工具具有采集便捷性、直观性、低错误率等特性,促进了多领域知识的融合效率与质量的提升。主观思维与客观数据、人力推动与科技介入的有机结合将大大提升相互作用行为的合理性和可行性,极大优化供给侧产品的生产环境。

4.2.4 引入专业管理人才,提升创新驱动潜力

黄海燕等(2022)认为,创新驱动是新时代高质量发展的重要内涵,其中人才主体的软价值(创新思维与思辨能力)是实现创新驱动的动能所在,体育产业尤其是如此。时至今日,CBA俱乐部的高质量发展跨越了运动能力、技战术发展的范畴,仅仅依赖联赛内部资源“养分”,已难以科学地研判俱乐部面临的发展形势,更不用说准确挖掘、切实落实以及高效利用高质量发展要素。一项对NBA中489对“俱乐部-管理者”组合数据的研究表明,管理者有无职业球员背景、球员生涯资历高低以及受教育水平不同都将导致其运营和管理能力的差异(Juravich et al., 2017)。有鉴于此,在“破圈”发展的大环境下,俱乐部迫切需要大量兼备运营能力和专项运动能力(资历)的综合型高素质人才,通过“圈外”知识融合激发制度创新潜力,增强制度管理效力。尤其是对注重梯队建设以及后备人才培养的俱乐部而言,综合型管理人才将会极大激发球员与教练的内生行为动力,为球队的有序建设注入活力。

4.2.5 注重“非正式领袖”培养,实现全过程价值引领

非正式球员领袖是球队领导力中不可忽视的重要组成部分,相较于正式球员领袖(如队长),其平等、民主的交互特性更易于同队员建立起情感认同并发挥领导才能,在队员情绪引导、球队文化塑造等方面有着独特的领导力,且对于球队正式领导者(如管理者、主教练、队长等)的领

导力发挥具有极大推动作用,有助于增强球队凝聚力与韧性,减少管理冲突风险(Cotterill et al., 2016)。值得注意的是,非正式球员领袖是在俱乐部场域实践中非定向自发形成的,具有通常意义上的球员领袖特质。竞技篮球发展规律中,以竞技水平为核心支撑的明星球员无疑具有先天的领导特质,但相关研究表明,球员领袖需要具备多维领导才能,同队友间保持多环节、多领域的密切联系,而非单一竞技引领(Fransen et al., 2015)。循此理路,俱乐部对于明星球员的培养应当遵循价值理性思路,除重视竞技效益外,还应从竞赛、训练、生活等多方面来促进其个人发展,实现其优势的良性辐射,促使其他队员在竞技能力提升、职业素养养成、自我管理能力培养等多方面受益,以此充分发挥“非正式领袖”的价值。

4.3 微观生产主体支持,丰富球员内驱力结构

4.3.1 内化观众球迷情感,以情感支撑为驱动

在数字信息时代,观众的“注意力—影响力—购买力”是职业体育吸引力增值的内在逻辑。CBA 2015—2016赛季常规赛阶段,现场以及线上观赛球迷规模达到9亿人次,且随着联赛改革力度加大比赛精彩度和观赏性明显提升,球迷的观赛规模将持续增长(江小涓, 2018)。可见,CBA很好地承载了大众球迷的文化、情感需求,并在满足需求的过程中不断发展。具体来看,球员通过“竞技表演”传递竞赛产品多元价值,吸引观众球迷的注意力投入,并通过“认同一期待—凝视”这一路径实现大规模观众持续关注联赛的目的(张晓丽等, 2022)。从行为动机角度来看,观众注意力投入的经济属性能有效加强球员与管理者之间的互依性,减少相互关系的冲突风险,而文化属性则能很好地激发球员的行为动机。观众球迷情感的内化不仅有助于球员跳出俱乐部场域中“球员—教练—管理者”的动力闭环,减少竞赛动机投入的不确定性,也有利于球员在开放自我的过程中感知社会发展、环境变化及观众球迷需要,进而有目的、有计划、自觉地进行自我改造,实现自我的全面发展。

4.3.2 深化体教融合,以思辨能力为驱动

教育是传授现代化科学、技术与知识,并进一步提升各领域人力资源要素生产率,打造新人口红利的重要渠道(刘维林等, 2022)。伴随着CBA市场化纵深推进,联赛逐渐打开了与外界环境的接触通道,为联赛市场化的接续发展提供了无限可能。产业规模的扩大、运行模式的升级、变化速率的加快无形间增加了俱乐部产品生产环境的复杂性,亟需提高球员的文化教育水平和综合知识储备,提升球员的环境动态感知和自我研判能力,尤其对于部分受主教练“家长式”管理影响而思辨能力发展受限的球员来说则显得更为迫切。基于此,深化体教融合具有应然性,其揭示了符合我国体育发展规律的“教”“体”相融路径,旨在培养德、智、体、美、劳全面发展,具备

较强人文素养、逻辑辩证能力以及高尚人格的高质量竞技运动后备人才(黄璐等, 2022),对球员更好、更快地解读所处环境中的复杂性,增强复杂环境中的适应性,并据此作出合理的行为决策和为之奋斗具有重要意义。

4.3.3 推进社会责任治理,以社会责任为驱动

职业球员作为公众、媒体高度关注的人物,其言行举止是塑造社会形象和传递社会价值的核心渠道,球员应以身作则,弘扬拼搏、无私、团结和遵纪守法的体育精神,同时通过履行社会责任不断约束与调整自我行为,实现自我的全面发展(杨献南等, 2022)。如此来看,推进社会责任治理既是发挥新时代CBA社会价值的应有之义,也是促进球员竞赛与训练行为动力的重要引擎。对此主要可以从以下3点着手,完善社会责任治理的氛围建设:1)加大法制保障与政策引导,通过官方渠道进行公众宣传,唤起群众认知,培育主体共识;2)CBA公司应更多地将社会责任元素融入联赛运行的点滴之中,如在联赛纪录片或转播广告中融入相关元素,以此实现价值牵引,并推动价值的传播与创设;3)俱乐部应转变发展理念,将社会责任纳入自身发展战略之中,促进球员等主体自律、自觉地将责任义务内化为行为动力。通过共识培育、价值牵引、自律自觉等理路构建,为球员架起走向实践的通道,促使其更加注重自身所肩负的社会责任,进而积极地响应和践行,时刻严以律己,向社会传递竞技篮球多元价值的应有魅力。

4.3.4 激发家国情怀,以家国担当为驱动

党的十八大以来,习近平总书记多次发表有关家国情怀的论述,将个人、家庭、家族和国家的发展有机统一,把个人的理想追求与国家民族的前途命运紧密相连(田旭明, 2020)。历史上,不论是政治家、企业家、科学家、教育者抑或是大众百姓,受家国情怀驱动而发奋图强、敢为人先的事例比比皆是,他们用最本真的家国情怀激发行为动力,画出最大同心圆,为实现中华民族伟大复兴的中国梦积聚力量。我国职业体育独特的发展背景决定了CBA俱乐部自诞生开始就身负为国家队输送优秀竞技后备人才的家国使命,在加快体育强国建设的当下,俱乐部各主体应拿过、握稳“交接棒”,在最纯粹、最深厚的家国情怀与最真实、最本质的自我生命确证中,激发强大且持续的内生动力。

5 结语

迈入新时代以来,职业体育被赋予极高的战略定位,且随着大环境的系统性改善,为职业体育联赛营造了良好的外生发展环境。现阶段CBA俱乐部产品质量提升空间巨大,其所积聚的潜力也是联赛发展的“源头活水”。且从我国职业篮球的独特发展背景及其较短的发展历程来看,未来可能还会形成更多未知的复杂主体关系。为

此,CBA俱乐部产品质量提升应紧扣系统观念,以系统内外互促为思想主线,以提高全要素生产率为实践路向,打造更具适应性、灵活性和内驱性的产品生产链,从而畅通体制机制“内输”通道,更好地实现制度优势向治理效能转换,减少主体在产品制造过程中因关系束缚而出现的“不知、不会、不想、不敢”等内耗问题,释放主体行为潜力,最终实现新时代CBA俱乐部产品高质量接续发展。

参考文献:

- 保罗·西利亚斯,2006.复杂性与现代:理解复杂系统[M].曾国屏,译.上海:上海科技教育出版社:2.
- 鲍明晓,2023.全面建设体育强国的核心逻辑、战略要点和关键问题[J].北京体育大学学报,46(2):1-10.
- 陈禹,2001.复杂适应系统(CAS)理论及其应用:由来、内容与启示[J].系统辩证学学报(4):35-39.
- 范冬萍,2020.探索复杂性的系统哲学与系统思维[J].现代哲学(4):97-102.
- 范冬萍,黄键,2021.当代系统观念与系统科学方法论的发展[J].自然辩证法研究,37(11):9-14.
- 方千华,2008.表演视域中的竞技运动诠释[J].体育科学,28(6):78-96.
- 郭修金,胡守钧,2011.我国“教练员-运动员关系”研究述评与展望[J].上海体育学院学报,35(5):77-80.
- 黄光国,杨国枢,杨中芳,2005.华人本土心理学(上)[M].中国台北:远流出版公司:219-224.
- 黄海燕,康露,2022.新时代体育产业高质量发展的理论逻辑与实施路径[J].体育科学,42(1):15-34,58.
- 黄璐,张琬婷,王小东,等,2022.我国高校高水平运动队考试招生新政:理念引领、现实关切与推进策略[J].上海体育学院学报,46(11):28-41.
- 黄优强,池建,孟凡素,等,2019.新中国70年中国男篮主教练选拔任用的回顾、反思与展望[J].天津体育学院学报,34(5):388-394.
- 江小涓,2018.职业体育与经济增长:比赛、快乐与GDP[J].体育科学,38(6):3-13.
- 拉尔夫·达仁道夫,2000.现代社会冲突[M].林荣远,译.北京:中国社会科学出版社:38-50.
- 梁伟,曹田夫,2022.多重制度逻辑下中国职业足球俱乐部的发展困境与改革路径[J].北京体育大学学报,45(6):119-128.
- 刘冰,齐蕾,徐璐,2017.棍棒之下出“孝子”吗:员工职场偏差行为研究[J].南开管理评论,20(3):182-192.
- 刘洪,姚立,2004.管理复杂适应组织的策略[J].系统辩证学学报(2):42-47.
- 刘懿,王斌,2007.我国专业体育教练员胜任特征模型的研究[J].体育科学,27(3):3-11.
- 刘维林,刘秉镰,2022.新时代以提升全要素生产率促进高质量发展的路径选择[J].改革(11):15-23.
- 刘小明,刘卫国,2018.中国男子篮球职业联赛俱乐部成长影响因素研究[J].北京体育大学学报,41(7):24-32,55.
- 欧胜虎,符明秋,2007.运动队的群体凝聚力研究综述[J].首都体育学院学报,19(6):43-46.
- 孙伟,黄培伦,2004.公平理论研究评述[J].科技管理研究(4):102-104.
- 田旭明,2020.习近平关于家国情怀重要论述的精髓要义[J].马克思主义研究(12):51-61.
- 王进,高乃春,赵臣,2008.我国“教练员-运动员关系”研究走势:一个理论的探寻[J].体育科学,28(4):3-10.
- 王茜,王家宏,崔李明,2021.我国职业体育竞赛表演业消费市场高质量发展的内涵特征、问题及解决路径研究[J].体育学研究,35(6):53-62.
- 王新雷,练碧贞,张晓丽,等,2020.基于复杂系统理论对中国男子篮球职业联赛改革研究[J].北京体育大学学报,43(9):74-85,145.
- 王郢,2006.中国职业篮球竞赛市场运行机制研究[J].体育科学,26(12):85-92.
- 许云霄,麻志明,2005.对帕累托效率的再思考[J].财政研究(8):7-11.
- 杨献南,张少杰,2022.NBA联盟社会责任的核心内容、治理经验及启示[J].体育学刊,29(1):61-68.
- 叶绿,王斌,刘尊佳,等,2016.教练员-运动员关系对运动表现满意度的影响:希望与运动投入的序列中介作用[J].体育科学,36(7):40-48.
- 约翰·霍兰,2019.隐秩序:适应性造就复杂性[M].周晓牧,韩晖,译.上海:上海科技教育出版社:10.
- 张兵,2018.中国职业体育市场治理复杂性及其应对[J].体育科学,38(10):29-37.
- 张铭鑫,练碧贞,王新雷,等,2019.篮球比赛教练的决策:程序化与非程序化的争锋与统一[J].沈阳体育学院学报,38(4):117-123.
- 张铭鑫,王新雷,练碧贞,等,2020.“大数据”驱动下篮球教练科学决策的案例研究:以2018—2019赛季CBA联赛广东男篮为例[J].成都体育学院学报,46(6):100-106.
- 张晓丽,李成梁,练碧贞,等,2022.注意力经济时代职业体育网红现象发展的现实审视与路径选择[J].沈阳体育学院学报,41(4):138-144.
- 张晓龙,沈建华,2007.构建竞技体育和谐师徒关系的契约论思考[J].上海体育学院学报,31(4):8-11.
- 钟秉枢,韩勇,邢晓燕,等,2022.论新发展阶段我国职业体育俱乐部的规范化发展[J].体育学研究,36(6):1-13.
- 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局,2009.马克思恩格斯全集:第三卷[M].北京:人民出版社:320.
- COTTERILL S T, FRANSEN K, 2016. Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions [J]. Int Rev Sport Exer Psychol, 9(1):116-133.
- FRANSEN K, VAN P S, LOUGHEAD T M, et al., 2015. The art of athlete leadership: Identifying high-quality athlete leadership at the individual and team level through social network analysis [J]. J Sport Exer Psychol, 37(3): 274-290.
- HATTIE J, HODIS F A, KANG S H K, 2020. Theories of motivation: Integration and ways forward [J]. Contemp Edu Psychol, 61: 101865.
- JING F F, AVERY G C, 2008. Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance [J]. IntBusiness Econom Res J, 7(5):67-78.
- JURAVICH M, SALAGA S, BABIAK K, 2017. Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance [J]. J Sport Manag, 31(5):466-479.
- RAMOS P J, NAVARRO J, IZQUIERDO A L, 2012. Chaotic dynamics and team effectiveness: Evidence from professional basketball [J]. Eur J Work Organ Psychol, 21(5):778-802.

(下转第70页)