

开始肉眼可见地走下坡路，到了不改不改不行地步。姚明上任篮协主席后，开始了他针对“到处都是问题”的改革。在国家队层面，由征召制改为邀请制，国家队成立红蓝两队，让更多球员得到锻炼和被考察的机会。在CBA层面，组建CBA公司，成立股东大会，推出工资帽，同时在CBA建立选秀制度，让大学篮球赛CUBA的球员有机会进入CBA发展。在校园篮球层面，重点培养小球员和基层教练，目的是让更多青少年参与篮球运动，增加篮球人口基数。

仔细分析一下姚明的举措就会发现，姚明的思路是学习美国路子，做大整个篮球产业的蛋糕，吸引资本进入，引发球迷关注，带来巨额收益，然后再用收益和前景来吸引中国家长支持孩子打篮球，增加篮球人口，从而发现更多具备商业价值的篮球天才。篮球天才通过选秀成为职业球员，再带动整个联赛的可看性和观赏性，吸引更多利益。

然而，姚明的这个被美国篮球已经证明成功的路线，在中国的落地却出现了“水土不服”。一个很明显的例子就是篮协和CBA的利益冲突。CBA是一个职业篮球联赛，赚钱为重。在这个联赛中，篮协是大股东，占股30%，剩下的70%由20家俱乐部平分，即每家占3.5%。如果篮协再拉一家俱乐部，就能达到三分之一的股权，对联赛的经营方向有一票否决权。所以18家俱乐部借中职篮公司的壳，联合起来就有了绝对控股权，借此来影响联赛的一些规章制度和经营细节。

从商业的角度来说，控股权的争夺是很正常的事情。然而，篮协主要精力在整个篮球事业的发展，

而俱乐部则想从CBA赚钱，二者的出发点和利益点并不一致，所以矛盾重重。比如校园篮球，姚明协调教育部，给了很多打篮球的孩子低分进名校的机会，所以校园篮球一度非常火爆。但CBA球队对于校园篮球的私下挖角，使得本就星味不足的CUBA联赛商业价值如何体现？如何盈利来维持这个赛事？CBA到底能不能从学校挖人这个问题，到底听谁的？而类似的博弈，还有很多很多。

2019年夏天，CBA效仿NBA推出了工资帽的重要改革，初衷是为了俱乐部能够走向良性发展，在财务方面避免坠入深渊。但换个角度来说，这对于球员的自由流动形成了限制。这引发了一系列的风波，包括2021年夏天，周琦“舍得一身副，要把皇帝拉下马”向CBA联盟的新政发起挑战，以及新疆广汇男篮的退出后又“火线回归”的闹剧。

有人说，姚明最大的错误，在于引入资本后，但又无法控制资本，哪怕出台政策，也会被资本联合其他股东施压，最终影响整个篮球改革大业。但话说回来，资本是逐利的，CBA这个全国职业度最高的篮球联赛，到目前都还没有实现全联盟盈利，资本没有理由无条件投入的，相反可以看到越来越多的资本在进入到街球的饭圈经济和大众化的篮球场馆的市场竞争中。

随着易建联这样的老球员退役，新一代球员又没有能充当球队灵魂的天才级球员，于是人才断档的中国男篮，不可避免地遭遇了成绩滑坡。这可以从选拔、机制、体制之类找各种各样的原因，但所有原因都无法回避一点，中国校园体育的缺失。

与篮球相比，中国足球的问题已经是持续良久的老大难问题。

姚明搞的校园篮球，想复制NCAA联赛的成功做法，把CUBA打造成中国版NCAA联赛，让其具备向职业联赛输送人才的能力。但很可惜，被很多利益相关方给搞砸了。姚明上有篮管中心，下有CBA俱乐部，这些俱乐部还有很多国企，还有地方体育局，还有私人老板，各种利益错综复杂，任何一项改革，都要触动很多人、很多部门的利益，而有时候，触动利益比触动灵魂还难。

足球联赛不折腾是根本

与篮球相比，中国足球的问题已经是持续良久的老大难问题。

在中国男足水平一再滑落的背后，是职业联赛的阵痛与挣扎。细数了一下，在中国足球“后金元时代”，从2020年到2023年，中国足坛三级联赛一共42支队伍退出，其中2020年17支、2021年6支、2022年11支、2023年8支，其中中超球队有6支，中甲12支、中乙24支。中超联赛在经历了绚丽辉煌的“金元”十年之后，如今，欠薪、外援离队、停止投资……依然是中超联赛的关键词。可以说，中国足球的这十余年间，成也资本，败也资本。

2010年，许家印1亿元抄底广州足球，正式拉开了金元足球的序幕。孔卡、穆里奇、郜林、郑智等大牌内外援相继加盟球队。2013年、2015年，广州恒大三年内两夺亚冠。也是在这一段时间，恒大从一个区域性的企业，跻身全国房企前三强。

恒大的成功给中超注入一针强心剂，2016年，华夏幸福、苏宁、绿地、上港、权健等资本蜂拥而入，金元