

中国女子网球管理的“双轨制”：职业化与举国体制的博弈

徐飞, 陈理娜

(浙江工业大学 体育科学研究所, 浙江 杭州 310023)

摘 要: 中国网球 2003 年以女子项目作为突破口开启网球职业化改革, 至 2008 年网管中心允许“单飞”后, 形成目前“举国体制”加“单飞”的“双轨制”管理模式。中国女子网球项目采用双轨制管理模式后单飞运动员在多项赛事中成绩斐然, 但中国女网的职业化程度和竞技水平仍然不高。目前的双轨制管理模式是职业化改革的诉求与举国体制博弈的产物, 其背后是单飞运动员面临的巨大压力和年轻运动员在举国体制下成长的挑战。双轨制仅仅是女网项目探索出的管理模式, 而非中国体育体制改革的发展方向。中国体育职业化改革之路仍需继续探索。

关 键 词: 体育管理; 管理双轨制; 女子网球; 职业化改革; 举国体制

中图分类号: G80-05; G845 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2013)01-0044-04

“The dual track system” for the management of women’s tennis in China: the gaming between professionalization and the nationwide system

XU Fei, CHEN Li-na

(Institute of Sports Scientific Research, Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China)

Abstract: Tennis professionalization reform was launched for tennis in China in 2003, starting with the women’s event; since the Tennis Management Center allowed “solo” in 2008, a “dual track system” management mode of “the nationwide system” plus “solo” has been formed so far. After the dual track system management mode was adopted for the women’s tennis event in China, solo players made brilliant achievements in many games, but the degree of professionalization and competitive performance of women’s tennis in China were still not high. Today’s dual track system management mode is the product of gaming between the appeal for professionalization reform and the nationwide system, its background is that solo players face tremendous pressure and challengers from young players growing up under the nationwide system. The dual track system is only a management mode explored for the women’s tennis event, but not the direction of development of sports system reform in China. The way to sports professionalization reform in China still needs to be further explored.

Key words: sport management; dual track management system; women’s tennis; professionalization reform; nationwide system

竞技体育要走真正的职业化道路, 就意味着让项目和产品进入市场, 由市场经济规律决定和调整项目 and 产品的生存与发展^[1]。中国网球自 2003 年以女子项目作为突破口开启网球职业化改革之路, 随后网球女双项目在 2004 年雅典夺冠、2006 年澳网和温网捧杯。虽然目前尚不能断定中国职业化改革与女网取得的突破存在必然的因果关系, 但的确让中国女网这块试验

田成为关注焦点。中国网球 2004—2006 年取得的成绩也提示以女网项目为切入点, 走职业化道路的思路可能是正确的, 至少是有益的尝试。但中国网球项目毕竟存在基础薄弱、人才匮乏和体制滞后等问题^[2], 存在整体水平不高、国内运动员的训练水平和技战术素养落后于世界高水平国家的现实。随着少数优秀运动员逐渐步入世界一流行列, 在她们期望获得更广阔发展

收稿日期: 2011-12-21

基金项目: 浙江工业大学人文社科重点项目(1101113015708)。

作者简介: 徐飞 (1981-), 男, 讲师, 博士, 研究方向: 运动机能评定与体育理论。

空间的同时遇到了中国现行竞技体育体制的障碍，所以出现了“彭帅单飞”、“李娜炮轰”等事件。几经博弈与权衡，网管中心2008年做出允许郑洁、李娜、彭帅和晏紫4名优秀运动员“单飞”的决定。这一决定被喻为我国网球职业化之路的“破冰之举”，由此形成目前中国女网职业化道路上的举国体制加“单飞”的“双轨制”管理模式。双轨制实施以来一直是理论界争论和关注的焦点。时至今日，笔者以为盖棺定论为时尚早，但中国女网在“单飞”试点之后出现的一些变化却值得总结和思考。

1 竞技体育举国体制和双轨制

中国的竞技体育事业在举国体制下取得的巨大成就，使举国体制成为中国体育界一个具有特定含义的概念。中国竞技体育的组织管理体制作为计划经济的产物，具有高度集中，以行政管理和指令为基本手段的特征^[1]。客观而言，任何事物的发展都有其历史必然性，评价其好坏应全面权衡利弊，当其创造之价值不能超过其造成之损失时，革故鼎新便成为大势所趋和必然选择。举国体制不仅挤压了非奥项目的发展，使其边缘化，还影响到了群众体育、学校体育的发展，就连举国体制下竞技体育自身的发展也愈发艰难^[2]。在这一体制下，项目管理中心与协会是“混合”的机构，而名为实体的中国网球运动管理中心，事实上具有类似政府机构、企业和民间协会的功能，成为集政府、企业和社会多功能于一体的特殊混合物。特别是主要领导的“同一性”，使这种本来应属社会民间团体的协会面目全非，因而职业网球的发展客观上变成了一种事实的政府行为，在这种情况下难免为了政绩目标和利益，又以协会的名义做出一些明显有失公平的规定或限制^[3]。

职业体育运动是体育发展到一定阶段的必然产物^[4]。随着社会生产力的进一步发展，社会需求和市场规模的不断扩大，使得许多项目的职业化进程加快。目前，全世界开展职业体育的国家约占全球国家(地区)总数的1/3。竞技体育职业化成为新时期中国竞技体育舞台引人注目的现象。具体到网球项目，职业化发达和成熟的国家网球运动员都是以个人参加职业比赛，其成绩好坏和运动员、教练收益直接挂钩。高度商业化的网球赛事，以高额奖金和成熟的积分排名系统激励运动员间的竞争，鼓励其多参加比赛。而在巨大的生存压力下，运动员和教练员会以最大的主动性对赛练进行计划、安排和实施。但在中国既有的举国体制下，训练和比赛都由项目管理中心统一安排，这较易养成运动员的依赖性。运动员训练水平和切身利益关系不

大，较难调动起运动员和教练员自觉性和创造性^[5]。

自2003年我国推行网球职业化管理模式改革试点以来，2005年有3人次进入女子网球世界排名前50，而之前我国运动员的这一记录为0。初步取得的成绩证明，以女子网球项目职业化为切入点的改革是正确的，有利于迅速提高我国网球的整体水平。2005-2008年我国女子网球运动员所取得的成绩的确是国家培养体制向职业化转型中令人振奋的亮点。但不能否认的是，占主导地位的举国体制在管理、赛制及训练等方面都显示出与网球职业化和国际化不适应的现象。由于网球运动个体性的特点，难免在高度个体化、商业化的赛练系统中造成障碍和负面影响^[6]。所以，网管中心2008年底宣布“单飞”规定：自2009赛季开始，在无条件代表国家参加重大比赛并向中心缴纳个人奖金收入8%~12%(以前的规定是上交65%)的前提下，国家队部分有条件的队员将有权自主选择教练、支配奖金、选择赛事。而其他不满足条件的运动员，继续在既有的举国体制下进行训练和比赛。此决定对于中国网球乃至整个中国竞技体育具有里程碑式的意义，可以说是中国女子网球在体育体制改革的“破冰之举”，也形成了我国女子网球目前采用的“双轨制”管理模式。运动员单飞后可根据自己的赛程安排商业活动和选择广告代言，其收入的90%归自己所有，这与国外职业网球运动员的参赛模式已相当接近^[6]。

2 “双轨制”后中国女网的发展情况

2.1 取得的成绩

从尝试“双轨制”后我国女子网球运动员的WTA排名和四大满贯公开赛成绩，就可看出单飞对运动员巨大的激励作用。2009年我国单飞运动员皆排名世界前50，李娜甚至排到了第15，勇闯体制先河的彭帅在亚运会上获得4金；2010年，李娜、郑洁双双打进澳网公开赛4强，年底WTA排名分别为11和20位，从而在国际女子网坛上形成了一股中国金花力量；2011年李娜创造历史获得法网冠军，世界排名升至第4位(追平日本球员伊达公子创造的亚洲球员最高排名纪录)，这一切都说明单飞模式对传统体制的巨大优势，以及职业化机制下中国女网取得的突破。在网球等职业化主流项目中夺得大满贯冠军，其关注度比获得奥运金牌可说有过之而无不及。

李娜等优秀球员单飞后已开始运用商业模式管理自己的比赛和训练，通过更多地参加国际比赛，有效地提高了自身的技战术水平和对抗能力，为我国网球职业化的道路进行了有益的探索^[7]。笔者将现役中国女网队员分为两个梯队，第1梯队为单飞运动员，第2

梯队为现有举国体制下的年轻运动员。拟从中国女网队员职业生涯所获总奖金和2010年所获奖金占总奖金之比重,剖析不同梯队的中国女网运动员所取得突破和面临的一些问题。首先,因单飞运动员水平较高、参加各类比赛较多,故其总奖金都高于年轻运动员,其中郑洁总奖金最高(郑洁兼项双打并曾取得不错的成绩),李娜次之(李娜2008年开始专攻单打,所以其总奖金单打“含金量”更高)。截止到2010年底,彭帅、郑洁和李娜仅2010年的年度奖金就占其各自职业生涯奖金比重的12.2%、23.1%和34.8%,由此可见李娜在2010年的上升趋势迅猛,这也与其单飞后所激发的强大动力和所承担的巨大压力有密切关系。

而第2梯队的年轻运动员仍然采用举国体制进行培养,共享教练,参加国际大赛机会有限。年轻队员2010年世界排名大多都在100名开外,运动员总奖金突破20万美元者只有张帅和孙胜男,而张帅、韩馨蕴和周奕妙在2010年所获奖金占到其职业生涯奖金的比重较高(分别为40.9%、42.2%和51.9%)。综合运动员WTA排名和所获奖金的数据来看,张帅是中国年轻运动员中的佼佼者,其2010年所获奖金占总奖金比重与李娜颇为相似。虽然年轻队员中也可能潜藏着许多的“李娜”,但年轻队员暂时还没获准单飞,她们单飞的能力也不足。但必须承认的是,中国女网1、2梯队实力差距很大,4名实力最强的运动员单飞后也带来一系列的影响,其自身也面临众多的挑战。

2.2 面临的困难

1)对女网国家队商业赞助的影响。在全球经济危机的影响下,中国女网4名影响力最大的队员单飞,中国网球队的赞助费必然下降。没有了领头羊,赞助商今后是否还能继续保持对举国体制下的中国女网的赞助热情仍是个未知数。原网管中心副主任高沈阳表示:2008年北京奥运后,中国女网与赞助商的合作基本到期,女网在2012年伦敦奥运周期将面临赞助谈判的瓶颈,如果中国女网没有更好的市场前景和竞赛成绩,签下满意赞助合同的前景不容乐观。所以,不可否认的是,中国女网4位明星选手单飞,确实对中国女网的商业计划产生了影响。但网管中心表示,相信随着中国网球运动水平的提高,改革的深化所带来的成果以及新秀涌现,中国网球队签下满意赞助合同也是水到渠成的事情。中国女网到目前为止也只有单飞的4朵金花绽放,并不像俄罗斯那样形成“军团”,而这种断层究竟是单飞造成的还是举国体制造成的,值得深思。

2)单飞运动员急需打造教练和经营管理团队。单飞后运动员首先就是要组建自己的教练、经营和康复

团队,因为这是成功的重要条件。教练是确保好成绩的前提,经营团队是挖掘商业价值的保证,康复团队是连续征战的基础。像莎拉波娃这样的运动员还配有市场开发团队。但中国女网运动员在这方面还处于摸索阶段。李娜和郑洁最初都在其丈夫的指导下训练,这显然不是最佳的配备。所以李娜在2011年高薪聘请丹麦专职教练莫滕森,这也是她法网夺冠的重要原因。^①综上所述,打造合理、优化的管理团队是单飞运动员必须要解决的重要问题。

3)单飞运动员巨大的经济压力。经济上的压力也是一大问题,彭帅曾在2008年“单飞事件”后,与网管中心达成协议,网管中心允许她在天津队训练,她当时聘请的外籍教练周薪高达3200美元,如果加上其他团队成员的支出,彭帅的经济压力可想而知,这也是其他3位单飞运动员面临的共同问题。此外,自单飞之后,服装和球拍赞助、形象设计、商业活动等都成了运动员自己份内的事情。要维持如此高额的开支,只有靠运动员不断在赛场上取得好成绩,赢取更多的奖金。当竞技和经济双重压力同时袭来的时候,在举国体制下被“呵护”惯了的单飞运动员们是否能够完全适应并振翅高飞还是个未知数。对此,国家网管中心相关领导人表示:若她们需要帮助,可以跟(网球管理)中心协商。在国内,她们需要场地训练,国家队也会一如既往免费提供。如果实在适应不了,可以随时终止。只是在决定回到以前模式时,球员要和中心坐下来好好谈谈,签一个合约。

3 职业化与举国体制的博弈

中国女网目前实行双轨制管理,可说是不得已而为之的做法。“举国体制”以追求金牌为目的,金牌承载了沉重的民族情结和政治诉求。2008年北京奥运之后,人民关注的重点不再是举一国之力追求金牌效应(必须承认举国体制在集中优势资源、集体攻关等方面有其巨大优势),而是从国家、社会、民族和个人的层面如何赢得更多的发展机遇^②。随着社会发展,多元价值追求逐渐成为社会意识形态的主流。人本理念的回归动摇了举国体制存在的精神基础。顾拜旦早就提出奥运的本质在于“教育青年人”,因为人是一切活动的出发点和落脚点。赋予体育过多的政治诉求不符合当前提倡的以人为本的思想,所以人本理念的彰显和人文价值的回归消解了“举国体制”以追求金牌为最高目标的合理性。

体育总局网管中心主任孙晋芳坦言,中国网球出现的种种问题实际上是职业化培养模式和举国体制培养模式碰撞下的阵痛^③。市场经济和网球项目的发展

要求必须走职业化发展的道路，而“职业化”至少要包括两方面：竞技体育作为职业分工中的一种职业(结果)，以及竞技体育向专职转变程度的演进^[5]。但就中国女网目前整体情况而言，无论“结果”还是“过程”都离真正职业化的标准相去甚远。职业化培养模式与举国体制冲突的焦点是个人利益回报问题。错综复杂的原因纠结、博弈之后催生出目前的双轨制模式。如果没有当初网管中心放运动员“单飞”，“李娜们”难有更多机会与威廉姆斯姐妹、莎拉波娃等世界高水平运动员同场竞技，在大赛交手、面对关键分时，难能有那种经历过大赛场面的不惊不怵、敢打敢拼的淡定。但中国女网运动员的培养模式毕竟迥异于西方，也不同于丁俊晖那样的“体制外”模式：因为她们从小到大，从选材、训练、比赛直至获得成绩的整个过程都是由国家培养，都享受到举国体制的好处。而西方的职业球员是以个人和家庭为起点、以商业赞助和参赛奖金为出路。所以博弈之后的结果是“双轨并行”：对国家队而言，有实力的运动员可以单飞，实力不够的运动员仍采用举国体制培养；对运动员个人而言，满足个人发展的需要(上交少部分奖金)，但必须无条件代表国家队参赛。博弈后的结果各方都能接受。

从女网的发展形势来看，单飞是运动员个人及中国网球发展的需要。或许李娜的成功只是一个典型注脚，但历史的书写有时候靠的就是这样闪亮的个体。单飞模式可说是职业化的破冰之举，也取得了初步成功，双轨制也被各利益方认可和接受。这必然导致接下来要求中国竞技体育真正实现职业化的呼声高涨。但也应认识到，这种模式实属折中之举，不可能从根本上解决问题。我国网球职业化之路仍将前行，而职业化与举国体制的博弈，亦将继续。有时候“放”只是为了更好地“收”，中国网球“单飞”后取得的成绩，双轨制是否可以为中国体育未来的发展带来更多样、更长远的模式借鉴？事实上，个人与集体相辅相成，集体的荣耀源自个体的成功，而个体的成长与成功，离不开宽松的集体。

中国女网采取单飞加举国体制培养的双轨制管理模式后，单飞运动员取得的突破性成绩为中国女网的职业化进程注入了活力。双轨制管理模式是网球职业

化的诉求与举国体制博弈的结果，是为了平衡运动员个人及中国网球发展需要的无奈之举。双轨制仅仅是女网项目探索出的管理模式，而非中国体育体制改革的发展方向。运动项目的管理模式与体育体制改革分属不同层面，举国体制下不可能有真正的职业化。而中国网球职业化的实现，关键在于中国体育体制改革及对相关路径选择的科学化探索。重点在于着手进行体制创新以调动各方积极性、减少国家投入为主体的行政管控行为，让政府更多地从宏观层面进行监督、指导与协调^[6]。以在此基础上推动网球产业化、抓好后备力量和高水平教练员的培养、致力于科学训练等相关方面配套的完善。

注释：

① 2011年法网夺冠后李娜在温网、美网表现不佳，已经停止继续与莫滕森合作。这同样也体现出职业化的特征。

参考文献：

- [1] 刘世军. 内善技术, 外修体制——谈中国竞技网球职业化发展的两大着眼点[J]. 北京体育大学学报, 2008, 31(4): 569-571.
- [2] 朱征宇, 谭冬平, 陈祺. 中国竞技网球发展面临瓶颈问题的研究[J]. 广州体育学院学报, 2006, 26(5): 1-4.
- [3] 全海英, 何敏学. 竞技体育“举国体制”还能坚持多久[J]. 体育学刊, 2011, 18(3): 20-25.
- [4] 刘青, 田园. 中国网球融入国际职业网球的障碍与途径[J]. 北京体育大学学报, 2006, 29(1): 1557-1559.
- [5] 钟秉枢, 于立贤, 董进霞, 等. 我国竞技体育职业化若干问题的研究——兼论深化我国运动项目管理体制的改革[J]. 北京体育大学学报, 2002, 25(3): 145-147.
- [6] 龚希丹, 刘青. 中国女子网球“单飞”面临的困境及对策研究[J]. 武汉体育学院学报, 2010, 44(7): 89-92.
- [7] 职业化是体育强国标志[J/OL]. <http://sports.163.com/10/0127/20/5U2HVGRO00051CDG.html>, 2012-01-05.
- [8] 易剑东. 中国体育体制改革的逻辑基点与价值取向[J]. 体育学刊, 2011, 18(1): 14-25.