

● 专题论坛

# 中国竞技网球发展的战略思考

孙晋芳

(国家体育总局网球中心, 北京 100763)

**摘要:** 近60年特别是近几年来, 中国网球人以一往无前的进取精神和“摸石过河”的创新实践, 艰辛付出、不懈奋斗, 运动成绩屡创中国网球历史, 实现了竞技实力和水平的跨越式提高和国际竞争力、影响力的大幅提升, 初步形成了中国特色的网球管理和训练理论体系。为实现网球项目的全面、协调、可持续发展的奋斗目标, 我们应顺应时代发展的潮流和趋势, 以科学发展观为统领, 用世界的眼光、战略的思维, 改革创新的精神, 系统筹划中国竞技的网球发展未来, 全面推进中国特色网球运动的快速健康发展, 不断提高国际竞争力和可持续发展能力, 为实现中国体育由体育大国向体育强国目标迈进作出贡献。

**关键词:** 中国; 网球运动; 发展

**中图分类号:** G845.1 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-3612(2010)05-0001-04

## A Strategic Thinking on the Development of China's Competitive Tennis Games

SUN Jir-fang

(General Administration of Sport of China, Tennis Center, Beijing 100763, China)

**Abstract:** in recent six decades, especially in the latest years, the people committing to tennis have been working continuously and innovatively to create new records of China's tennis levels and the competitiveness. The level and status of China's tennis in the world have been greatly improved. The tennis management and training theory system with Chinese characteristics have been built. In order to achieve the goal of comprehensive, coordinated and sustainable development, we should work in accordance with the trend of the time and under the guidance of scientific development concept to adopt a world perspective, a strategic vision and the spirit of reform and innovation to build a framework of the development of competitive tennis, facilitate the sound and fast development of tennis and enhance the international competitiveness and sustainability to contribute to the initiative of building China into a sport power in the world.

**Key words:** china; tennis; development

新中国成立60年来, 中国共产党在领导全国各族人民不懈探索中国特色社会主义道路的伟大历程中, 取得了举世瞩目的辉煌成就。新中国体育依托于社会发展和综合国力的增强, 稳步前进, 在党和国家的亲切关怀下, 取得了举世瞩目的巨大成就, 并在北京奥运会上实现了历史性跨越, 开始了由体育大国向体育强国迈进的征程。作为中国体育事业重要组成部分的网球项目, 近60年特别是近几年来, 我们以一往无前的进取精神和“摸石过河”的创新实践, 艰苦努力、不懈奋斗, 运动成绩屡创中国网球历史, 实现了竞技实力和水平的跨越式提高和国际竞争力、影响力的大幅提升, 并初步形成了中国特色的网球管理和训练理论体系。

新世纪, 随着国家改革开放的不断深入, 社会政治、经济、文化的全面发展, 中国网球迎来了千载难逢的发展机遇。为实现网球项目的全面、协调、可持续发展的奋斗目标, 我们应顺应时代发展的潮流和趋势, 以科学发展观为统领, 用世界的眼光、战略的思维, 正确认识和科学把握项目的发展趋势和方向; 以锐意进取、求真务实的精神

和态度, 在遵循职业网球基本规律和特点的基础上, 结合中国国情, 不断实现管理创新、训练创新、保障创新; 解放思想, 不断深化对职业网球属性的再认识, 突破传统观念, 利用好职业网球这一多元利益聚合和实现的有效激励平台, 坚持职业网球为手段, 奥运争光为最高目标, 丰富网球项目为国争光的内涵; 结合项目自身的特点, 创造性的发挥举国体制的独特优势, 举全国之力, 聚世界资源, 凝世界智慧, 打造举国体制优质资源的保障平台, 全面推进中国竞技网球的快速健康发展, 不断提高国际竞争力和可持续发展能力, 为实现中国体育由体育大国向体育强国目标迈进作出贡献。

## 1 科学把握项目的特殊属性, 突破传统, 更新观念

1.1 打破传统培养模式下单质目标存在的局限性, 树立职业网球与奥运目标求同共赢的价值理念 随着网球运动员投资主体多元化的逐步形成, 传统专业培养模式下以“为

“为国争光”为目标的单质性目标体系已经不能涵盖当今职业网球价值实现多元化目标的要求,多元投资主体的利益诉求得不到应有的体现。

从职业网球运动员个人目标特征来看,他们在实现“为国争光”目标的同时,必然追求个人职业目标的实现。运动员自身经济价值的实现是其努力训练、争取优异成绩的原动力。传统专业目标的单质性不能完全满足运动员职业目标实现的物质利益诉求,限制了运动员主观能动性和积极性的充分发挥。

从物质利益实现的角度来看,职业网球运动员利益目标的实现是其个人价值实现的主要途径,也是多元投资主体实现投资目的的主要途径。尽管奥运会的优异成绩能给运动员和多元投资主体带来较大的经济利益,但他们最主要的经济利益回报还是依靠在职业赛事中优异的表现而获得。求得在职业网球中获得利益的最大化,是网球运动员从事职业网球、不同投资主体积极参与的主要动力源泉。

从竞技目标实现的角度来讲,奥运会网球比赛实际上是世界各国高水平职业网球运动员之间的较量。只有通过世界职业网球赛事中提升实力,取得优异成绩,才能实现奥运会目标成为可能。

因此,职业网球目标的实现是奥运目标实现的重要基础和前提。职业网球把多元利益聚合在一起,是多元主体利益实现的平台。在实现奥运最高目标的过程中,我们要始终把握职业网球的价值观,树立以实现职业网球价值目标为基础,奥运争光目标为最高表现形式求同共赢的目标价值理念。

### 1.2 转变观念,丰富激励手段,满足不同投入主体的诉求

现行的培养目标具有单一追求全运会目标和单一追求奥运会目标的特点,在一定程度上,其激励手段不能实现不同主体对利益目标的诉求。特别是对不能取得优异成绩的项目和运动员而言,国家制定的相关奖励政策满足不了不同水平运动员激励的需要。这种激励机制致使落后项目的从业人员动机水平低,动力不足,项目水平长期处于低水平徘徊,各种资源也不能有效地汇集到实现奥运目标上来。这种单质的目标激励不能吸引更多有天赋的青少年投身到网球运动中,更不利于吸纳更多的社会资源发展网球运动。

因此,实现网球项目的可持续发展,必须丰富激励手段,加大激励力度,有效借助职业网球这一多元利益聚合和实现的激励平台,更新理念,以实现国家利益、省市利益、个人利益、投资方利益的求同共赢。

1.3 更新理念,完善管理机制,建立新型管理模式 随着我国经济社会的不断发展,社会的价值观念、利益格局呈现出多元化的特点,表现为各种利益机构平衡协调的难度加大,矛盾错综复杂。在这样的大背景下,随着我国网球职业进程的不断深入,网球运动员培养的市场经济属性日渐显现,其投资主体和利益主体也初现出多元化的特点,各种利益矛盾凸显。传统计划体制下形成的对单一主体、单质目标和激励手段的行政管理手段正在逐步弱化其原有的管理作用。

由于家庭、企业、俱乐部的投入动机直接受经济利益的驱动,具有典型的市场属性。所以,传统计划体制下行政管理手段对市场机制下进行的经济行为所产生的影响和

发挥的效能面临着很大的挑战。

即使对于国家(含省市)完全投资培养的运动员,由于运动员人力资本的产权由运动员和投资方共有,行政管理手段只能在一定范围内发挥它的效力,而对于涉及到经济利益的问题,则难以达到预期的目的。

因此,明确管理部门与不同投资培养方式的运动员的管理关系,是对他们实施有效管理的先决条件。就非国家主体投入培养的运动员而言,与管理部门不应是行政隶属关系,而是利益主体之间的法律关系;就国家主体投入的运动员而言,与管理部门也不应是完全的行政隶属关系。运动员作为其人力资本产权的所有者之一,在经济利益方面,与管理部门也是利益主体之间的法律关系。

可见,我们应突破传统单一的行政管理模式,对不同投入主体的运动员实施区别管理。对于完全市场化的职业运动员,对他们的管理应通过市场手段、以契约形式实现有效管理。同时,有效利用职业运动员需要克服高伤病等风险的需求,通过经济手段,为他们降低风险,从而架起一座管理部门与他们之间的桥梁;对于国家(含省市)完全投资培养的运动员,在采用行政手段管理的同时,对涉及经济利益的问题,可将行政手段制定的相关管理办法转化到与运动员所签订的协议中去,通过法律的手段实施有效管理。

总之,新型管理模式应充分体现行政手段、市场手段和法律手段的有机结合,政策办法与契约管理的有机结合。

1.4 创新机制,强化举国体制优势,实现有效保障 举国体制是我国竞技体育在国际竞争中取得胜利的基本经验和制胜法宝,是我国网球项目水平实现跨越式提高的坚强后盾。在新的形势下,随着社会的发展进步,我们不仅要坚持举国体制,还要与时俱进,通过创新机制,不断丰富举国体制的内涵,完善举国体制。

就职业网球运动员所需资源而言,它的募集、配置是一种市场行为,在使用过程中要求“一对一”、“多对一”的服务,具有独占性特征。职业网球运动员所需的资源的募集是在一个世界性开放的系统中,通过利益杠杆的调节来实现。在举国体制下,我们在资源的汇聚方面,主要通过行政手段来实现,在一定程度上,这种资源汇集的方式管道单一,不利于更大范围的、更深层次的对社会资源的利用,存在着资源汇集的总量不够,质量不高的现象;在资源的配置和使用方面,表现出明显的共享性特点,在保障过程中更多地采用“一对多”的服务,与运动员对资源占有的排他性特征发生直接冲突,不能有效体现资源使用的最佳个体效益,不能满足重点队员攻坚的需要。此外,由于省市利益的存在,国家将最优质的资源通过行政手段集中到少数精英运动员的培养过程中也存在相当难度。因此,这种单一的、封闭的资源配置和使用的机制在一定程度上制约了我国网球运动员水平的快速提高。

为实现资源的有效汇集,要逐步打破传统单一的行政手段调配资源的方式,打破行业的界限,通过经济手段,汇集高质量的稀缺人才,提升资源的质量;通过行政与经济相结合的手段,扩大资源的数量,实现资源的最佳聚合,打造举国体制的优质资源平台。

为实现资源的有效配置和使用,对完全市场化的运动

员,在国家召回进行训练和比赛期间,根据运动员的个性需要,采用计划手段实现资源配置;非国家召回期间,则采用市场手段进行资源配置。对国家投入的运动员,则根据他们的水平和需要,采取区别对待、重点保障原则,满足运动员对核心资源使用的独占性要求。同时,对于具备完全市场方式培养条件的运动员,适时改变培养模式,用市场机制解决他们的资源配置问题。

## 2 适应项目快速发展的需要,强化人才培养

不断打破传统人才培养的模式,通过机制创新,体制的完善,丰富人才培养的途径。

不断完善国家队建设,引导国家队多元投入机制,积极推进多种模式培养优秀运动员,使国家队更具凝聚力和感召力。

强化优秀后备培养,着眼未来,打好基础。制定《青少年网球运动员中长期发展规划》,明确发展方向和目标,正确把握世界网球发展潮流和趋势,积极探索优秀青少年网球运动员培养规律,抓好与奥运周期人才年龄和水平相衔接的二线、三线队伍建设,实行奥运后备人才培养的重点布局、重点投入。按照“选好苗子,着眼未来,夯实基础,系统培养,全面提高”的要求,围绕“科学选材、科学训练、科学参赛”三个核心环节,坚持运动训练与文化教育相结合,不断提高后备人才培养的质量。以青年奥运会为契机,全面推进我国青少年网球运动员培养与国际融合和接轨。通过体制机制创新,构建以国家培养为主导、地方省市培养为主体,其它培养方式为补充的新型后备人才培养机制,积极推进“国家优秀青少年网球后备人才基地”的建设,夯实青少年后备选手的人才基础。通过制定政策,积极鼓励和支持各类青少年网球俱乐部、网球学校的建设,加强对学校网球的指导,发挥青少年、儿童网球活动的聚集效应和示范效应;尽早发现优秀后备人才,并对其进行长期跟踪服务;借助中国网球发展基金,更多关注优秀后备人才的培养;将优秀后备选手的培养、青少年网球的发展放到更加突出的位置,不断加大对青少年网球发展的资金注入和政策扶植。

不断加强教练员人才的培养,加强各个梯队教练员的理论学习和培训工作,完善严格、有效和便于实施的教练员考核制度。同时,进一步拓宽“引进来”和“走出去”的双向学习渠道,在充分论证和筛选的基础上,继续引进国外高水平的教练员,尝试引入在网球训练研究领域有重要成果的科研教练,进一步加强与高等院校科研单位在人才培养和科技人才选用方面的合作,选派年富力强的具有潜质的教练员出国学习,力争在短期内快速提升教练员的理论水平和操作水平。我们还要在政策和条件上加强对基层优秀教练员的培养,为他们的提高创造更多的机会。积极鼓励我国教练员队伍的合理流动,鼓励部分优秀教练员加入国际职业网球的执教,逐步形成高水平职业运动员、职业教练员和科研人员三位一体的职业化团队,从根本上改造我国的网球训练系统,从理论和实践两个方面引领中国网球训练的新潮流。

举办年度网球教练员峰会,搭建教练员学习交流平台;搜集、整理、汇编世界网球最新训练动态以及国家队

训练实践最新研究成果的相关资料,建立快捷高效的信息交流管道。

在政策和条件上加强对基层优秀教练员的培养,为他们的提高创造更多的学习机会。

## 3 明确训练指导思想与原则,不断提高训练效益

技术是体能高效发挥和经济性运用的平台和前提,是决定网球运动员专项运动能力最重要和最直接的因素,是贯穿运动员整个训练生涯的一条主线。而单一的技术训练只能发展与网球技术动作相关的专项身体能力,而有氧能力、协调能力、柔韧能力、躯干肌和小肌群力量不能得到有效发展,还会造成专项能力与一般能力、有氧能力与无氧能力、力量能力与柔韧性、躯干肌与四肢肌、大肌群和小肌群等诸多方面的脱节和失衡,严重阻碍运动水平的持续发展。

因此,在训练的总体思想上,建立以技术为核心,以体能为基础,以灵活、快速、多变为特点,以发球等关键技术为突破口的指导思想,打造和形成我国网球运动员技战术风格。

在训练实践中,坚持以训练负荷为杠杆,以长期训练负荷走势为主线,以协调和技术训练为先导,以技术和素质训练的平衡发展为重点,科学把握训练的总原则。同时坚持“练中有赛,赛中有练,以赛促练,赛练结合,练有实效,赛有质量”的科学赛练原则,坚持“全年多周期”的训练周期安排原则,坚持“个性化、针对性”的训练组织原则,坚持“高标准、大强度、短时间”的高水平运动员训练课操作原则,坚持“技战术与发展专项体能并重,专项能力的发展与伤病预防、康复训练、有效恢复互为促进”的多位一体的训练安排原则,不断提高训练效益。

## 4 研究政策,完善机制,实现有效激励

利用好全运会网球比赛的杠杆作用,在充分调研的基础上,试行依据国际排名(ATP、WTA、ITF)作为获得全运会单项决赛资格的主要依据。在全运会网球团体赛中规定青少年运动员(18岁以下)上场参赛。

为继续巩固和提升女子双打项目在国际上的竞争力,研究制定相关政策,激励引导运动员重视双打项目。积极争取女子双打项目全运会、城运会增加奖牌和分值的政策。

国内举办的国际比赛外卡的分配使用上,在保障国家重点运动员参赛的同时,适当倾斜有发展潜质的优秀青少年运动员和为备战做出贡献的单位。

完善相关政策,使运动员无形资产的使用和利益分配符合项目自身特点的要求,把运动员个体资源和国家队的集体资源进行必要的分离,使运动员以及运动员的投资方拥有对个体资源的自主权和利益分配权。职业赛事奖金的分配则根据培养方式的不同采取区别对待原则,协调多方利益的诉求。

进一步完善相关配套政策,鼓励省市和科研单位向国家队输送优秀教练员人才和科研人才;采取更加有效的政

策和措施,吸引高水平运动员进入陪练队伍;根据教练员承担的任务不同,制定不同的待遇标准,不断提高和改善教练员及相关人员的待遇,充分体现以人为本的管理理念。

实现更加有效的激励,进一步修订并完善国家队相关奖励条例和考核办法。

采取更加积极的态度,支持高校建立高水平网球队,拓宽优秀运动员接受高等教育的渠道,提升项目的社会影响力和吸引力。

## 5 围绕人才培养需要,完善国内竞赛体系

建立以高级别职业赛事为引领,ITF 青少年及成年系列赛事为重心,国内不同年龄青少年网球排名赛为基础的更加完善的国内网球竞赛体系。

在现有的中国网球公开赛、上海 ATP1000、广州网球公开赛的基础上,支持并帮助有条件的城市适度引进高级别职业赛事;积极引进级别适当、数量合理的 ITF 发展赛事,加大 ITF 青少年比赛的举办力度,形成全年比赛周期分布更加合理,级别更加清晰,举办时间、地点相对固定的具有一定规模,并逐步形成传统的国内网球竞赛体系,一方面为我运动员走出国门、参加更高级别的比赛获得基础排名分,另一方面,引导全国不同训练层面的周期安排更加符合运动员水平提高的需要,使全国训练逐步实现练有实效,赛有质量。

积极鼓励基层单位举办形式多样的青少年比赛和网球活动,为广大的青少年网球爱好者搭建更加便捷的交流平台。

## 6 重视研究与积累,不断推进网球理论体系建设

在已有认知和积累的基础上,继续深入对项目规律的研究和认识,力求更加准确地把握项目发展的趋势和方向。

在训练方面,不断加大对规律认识的深度和广度。结合训练实践,研究认识网球运动员的选材规律,不同年龄、水平阶段运动员的训练比赛规律。特别要更加深入对以下规律的再认识,即运动员在不同培养阶段发展特长与弥补缺陷、完善技术与发展能力之间关系;针对性、个性化发展网球运动员专项体能,以及不同专项体能之间相互关系及发展原则;不同训练周期运动员个性化身体专项能

力发展的重点,以及一般身体能力与专项身体能力、专项身体能力向场上比赛能力的有效转化;通过有效的赛间训练,实现能力保持、有效恢复和伤病预防;如何有效把握高水平训练实施过程的核心、要素和关键点,针对执教对象特点,通过科学安排,有效负荷以及技战术的目标要求,对神经系统形成有效的刺激等。同时,根据实践中出现新情况、新问题,不断研究和认识尚未发现的训练规律。

在比赛方面,进一步重视 ITF、WTA、ATP 及奥运会竞赛规则的研究,剖析认知不同赛制的规律和特点;研究符合不同年龄层次提高需要的青少年赛制规律;研究归纳优秀网球运动员成长过程中不同阶段的参赛规律,为我不同年龄阶段和水平的运动员科学制定参赛计划、合理安排训练周期、提高参赛效益提供参考依据。

在管理方面,研究总结世界网球强国网球运动发展的成功经验和做法,研究总结不同国家、不同文化的条件下项目管理的机制和体制特点,研究职业网球运动和职业网球运动员的属性特征,研究中国特色的网球文化,研究社会主义市场经济条件下网球项目发展趋势的必然性,研究当前及今后一个时期中国网球管理体制、机制不断变革与完善的措施与路径。

通过有效积累,在已有理论体系的基础上,逐步建立中国网球训练与管理理论体系,使中国网球实现由“摸石过河”向“造船过河”和“架桥过河”的转变,有效避免实践过程的盲目性,增强方向把握的可控性。

## 7 建立符合网球特点的优秀运动员思想政治教育长效机制

根据网球项目高度职业化、成长环境国际化、培养模式多元化、训练实施个性化的基本特点,必须不断重视并加强运动员的思想文化教育和素质教育,牢固树立以“八荣八耻”为主要内容的社会主义荣辱观,强化祖国培养意识,弘扬中华体育精神,继承和发扬中国网球的优良传统和作风,重视职业素质的培养,内修外练,夺标育人。

拓开新思路,探索新途径,采用新方法,根据项目自身特点,抓住教育关键环节,突出队伍重点队员,建立人性化、实效性、具有时代特点的优秀运动员思想政治教育工作的长效机制。

充分发挥党组织的战斗堡垒作用,发挥党团员的先锋模范作用,把思想政治工作贯穿到日常训练、比赛和生活中。