



# 基于文化视角的中国篮球运动发展实践

李元伟

**摘要:** 在阐述我国篮球文化建设重要性和必要性的基础上, 回顾篮球文化建设的初步成果, 进一步探讨篮球项目及其文化建设的主要形式和载体, 并对篮球职业化问题进行了思考。

**关键词:** 篮球; 文化; 发展; 职业化

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2010)03-0005-10

Basketball Development in China from the Angle of Culture

LI Yuan-wei

(Basketball Administrative Center of General Administration of Sport, Beijing 100061 China)

**Abstract:** On the basis of explaining the importance and necessity of the Chinese basketball cultural construction, the paper reviews the initiative achievements in the basketball cultural construction. It further discusses the major types and carriers of basketball and its cultural construction as well as the issues of basketball professionalization.

**Key words:** basketball; culture; development; professionalization

## 0 引论

**问:** 在您作为中国篮球运动的领航者期间, 哪些事情给您留下了深刻的影响?

**答:** 在我五年半的任期中, 有一件事不能不提到, 那就是倡导和推动了中国篮球文化建设。这是一个首次由运动项目管理中心明确提出并着力推进的工作, 引起不少人的关注, 《中国体育报》曾3次以一个整版的篇幅深入报道了这件事情。

我记得第一次公开提到篮球文化建设的话题是2005年4月27日在北京宽沟召开的CBA联赛俱乐部高层峰会上, 在谈到新旧联赛的区别时, 我明确指出“要把篮球文化建设作为具有中国特色的职业体育管理制度的重要内容。”随之5月16日在北京召开的《财富论坛》上, 我在发言中把篮球文化建设作为CBA联赛职业化改革的四大模块之一, 提出了新联赛是竞技篮球、娱乐篮球、财富篮球、文化篮球的有机统一; 紧接着5月27日在宁波召开的全国篮球工作会议的主报告中, 对中国篮球文化建设问题做了比较系统的阐述, 正式提出“坚持以人为本, 构建篮球文化, 为篮球事业‘塑魂’”。自此以后就在篮球界和高等学校层面开展了一系列篮球文化建设的活动, 直到2008年6月《中国篮球文化建设纲要》正式颁布, 标志着第一阶段任务的顺利完成。

**问:** 促使您开始思考并实践篮球文化问题的背景是什么?

**答:** 长期以来, 在体育界, 尤其是在从事运动项目管理大多数人的心目中间, 运动和文化是完全不沾边的两件事, 运动是运动, 文化是文化, 运动是实打实的, 看得见, 摸得着, 而文化则比较虚, 搞文化建设缺少抓手, 不容易看到实效, 而且需要一个长期积累和沉淀的过程, 人们往往不屑于化力气去做这么一件费力不讨好的事情。说实话, 在

刚开始提出这个话题时我也是不甚了了, 但后来随着篮球文化建设工作逐步开展, 我越来越深切地认识到, 大力提倡和推进项目文化建设不是可有可无的事情, 而是切实提升篮球运动的层次、品位和境界, 增强项目竞争的“软实力”, 实现篮球事业可持续发展的大课题、大文章。

**问:** 您怎么评价您曾经大力推进的篮球文化构建工作?

**答:** 现在回过头来看, 这一阶段的工作, 尽管还是初步的, 但它不仅为新时期中国篮球的发展提供了新的认识和发展思路, 而且为丰富体育文化的内涵提供了新鲜经验。

## 1 关于中国“第一运动”之争

**问:** 您是怎样定位篮球运动在中国社会可能的影响力的?

**答:** 在我大力推广CBA联赛的过程中, 发生了一个有趣的小插曲, 引发了篮球和足球到底谁是中国第一运动的口水之争。

2005年5月, 财富论坛在北京举行。这是一个面对世界500强企业的CEO, 政府高层、学者、国内外媒体云集的一个高级论坛, 在世界具有广泛的影响力。我有幸应邀参加体育圆桌会议并发表演讲, 宣传推介中国篮球联赛, 是一个十分难得的机会, 这也得益于近年来CBA联赛改革取得的成效。

2005年4月25号, 总局宣传司给我打电话, 通知我去参加财富论坛体育圆桌会议, 主题是《中国国内的体育联赛: 走向何方?》。我那时对财富论坛毫无概念, 对圆桌会议的形式和流程完全不了解, 以为就是一个座谈会, 大家随便说说就行, 何况当时搞CBA联赛改革, 有一些现成的东西可以讲, 所以也没有太当一回事儿, 没有进行任何准备。4月30日左右我就率国家女篮去美国访问比赛了, 5月10号回国。

收稿日期: 2010-03-28

作者简介: 李元伟, 男, 中心前任主任(2003.06-2009.01)。主要研究方向: 篮球管理。

作者单位: 国家体育总局篮球运动管理中心, 北京 100061



回国后突然接到通知,让我5月14日(星期六)到国务院新闻办开会,说是赵启正(国务院新闻办公室主任)要讲些要求,这很出乎我的意料。

因为文化、体育是首次列入财富论坛的议题,国务院很重视,专门开了个预备会,我去了之后一看,出席的有马国力、洪晃、王健林、邓亚萍、张朝阳等十几位文化和体育界的知名人士。会上,赵启正主任介绍了财富论坛的背景以及在中国举办的意义后,希望大家好好准备,发言以本土内容,国际观点为主,既表达思想,又留有余地,以真实的中国,影响世界,发言要有一定的水平。

我了解到马国力是我们这个专题的主持人,这个会结束后,我先对他进行了一番“采访”,他告诉我有3个嘉宾,分别是我、邓亚萍和郁知非(当时是上海F1的总经理),每个人都要围绕一个主旨发言,以即席讲话的形式进行。

明白了论坛的意义和流程,我顿时有了压力,也感觉到这是一次难得的宣传推介篮球的机会。我马上召集了几个人,开始研究到底应该讲些什么,关键是怎么利用这个宝贵的机会把篮球这张牌打响。当时距开会发言只有两天的时间,我很懊悔,没有及早了解情况动手准备,险些错失良机。

一番讨论之后鲍明晓有了一个大胆的提议,认为应该旗帜鲜明地提出“篮球是中国的第一运动”,这个话题比较有挑战性,容易引起媒体的关注,吸引大众眼球。

问:那您是怎么考虑的?

答:我平时的处事风格习惯于低调,本能地觉得这种做法不妥。

尽管实际上我始终认为,在中国,篮球就是第一运动,但在公开的场合说出个话题太敏感了,也容易招惹是非,尤其当时以我的身份提出这样的观点,明摆着是挑战足球。因为当时在大家的心目中,显然足球的地位和影响比篮球大的多。对于足球,我历来是抱着尊敬和学习的态度,足球是集球类项目职业化改革的先行者,我始终把足球作为赶超的“对象”,但只是在暗地里叫板,不能公开挑战。公开议论相关运动项目的事情显然是不合适的,这也是“官场”中忌讳的事情。尤其当时的足球出了不少事情,此时这么讲,容易给人以乘人之危、落井下石的嫌疑,会引起业内人士的反感。

问:最后您是怎么决断的?

答:当时在场的人大多赞同鲍明晓的提议。我思前想后,开始渐渐说服自己:在这样一个世界级的舞台上,面对那么多国内外大财团大企业和新闻媒体,如果不去主动吸引他们的关注是会错失机会的。当时篮球界士气也不是特别高,因此我觉得有必要去给大家打打气。尽管估计到会有不同的反响,我还是决定冒冒险,既然我坐在这个位置上,该讲时就讲,况且篮球本身也是有优势的。

问:看来当时作出这个决定是颇费了一番踌躇了,那么后面是怎么来构思这个发言的呢?

答:决定了之后就开始准备,大家商量怎么讲?讲什么?为此专门准备了一个2000多字的发言稿,简要阐述了篮球在中国发展的优势和我们对CBA联赛发展的构想。当时负责CBA联赛品牌推广工作的《一动体育》老总张庆提出:用足球的442阵型来诠释篮球的发展理念,所谓“2”就是指“国际视野、中国道路”的二元思维;一个“4”

指的是竞技篮球、娱乐篮球、财富篮球和文化篮球“四位一体”的新篮球观;另一个“4”指的是发展职业联赛的四个模式:即由中国篮协领导、各个俱乐部参与民主决策的新型管理模式;以南北分区、增加场次、鼓励对抗为特点的新型竞赛模式;以集约化、专业化为特点的商业开发模式;以和谐篮球为目标的篮球文化建设模式。我当时觉得这个点子新颖,便于记忆,又容易使人影响深刻,所以我在发言中采纳了这样的说法。

问:按照前面的思路在财富论坛上发言后,是否引起了很大的反响?

答:2005年5月16日,我在财富论坛上做了《篮球的发展,企业的机遇》的发言,凭着记忆,我按准备好了的材料有条不紊地历数了篮球的优势。我开宗明义地提出了富有争议的观点:“众所周知,职业体育市场的形成有赖于庞大而稳定的体育消费需求;在中国,随着国民经济的飞速发展和人们对体育的热切关注与投入,体育消费需求正呈现出前所未有的增长势头。在众多逐步走向市场化的体育项目当中,篮球正在成为中国这个世界人口第一大国的第一运动。”

随后,我阐述了篮球的社会影响力:“首先,中国国家篮球队虽然在雅典奥运会上没有获得奖牌,但据专业机构调查显示,有中国队参加的篮球比赛是中国广大群众最为关注的单项赛事之一,这一排名甚至超过了某些传统意义上的金牌之队。而成长于CBA联赛的篮球明星姚明,不但是目前中国对美最大的“单宗出口贸易”,而且其影响力已经跨越了体育和国界的范畴,成为一种社会的共同财富和精神层面的象征,在美国华裔精英组织百人会的调查中,他超越了政界、娱乐界华裔名人赵小兰、李小龙等人,成为美国华裔心目中的榜样。”

其次,例举了CBA联赛相关数据:“在2004-2005 CBA联赛中,仅现场观众就超过了123万人,是上个赛季的两倍; CCTV5的收视报告显示, CBA总决赛决胜场的中央电视台收视率为2.3%,其中第四节收视率达2.8%,尤其令人兴奋的是,在中国最为重要的3个区域市场——北京、上海和广州都超过了上述平均收视率,并刷新了CBA总决赛的收视记录,其中广州为5.1%;北京4.3%;上海3.1%;而本赛季的忠实观众,也就是完整收看整场比赛的观众人次达到2.24亿,是上赛季的6倍,接近美国的人口总数;”而马国力不失时机地补充道:“每一个百分点意味着1000万人。”有效地加深了听众的印象。

第三组数据说明了中国篮球具有的雄厚的群众基础和广泛的影响力:“谈到“金字塔”的塔基,这里也有一组数据跟大家分享:调查显示,在中国高达三亿八千九百万18岁以下的青少年中,篮球是他们最喜欢的运动项目。据国家体育总局今年的调查,在中国仅标准室外篮球场就有43万块,占全国标准室外体育场地的60%。全国的大、中、小学的校园和城市的大多数新建住宅小区都有篮球场地。在这些球场上每天都有赛事发生,比如2005年肯德基全国青少年三对三篮球赛就将在全国262个城市展开,参赛队达13 200支,参赛人数超过6.5万人。在中国,目前有“中国大学生篮球联赛”和“大学生超级联赛”两个定位于大学生的赛事,其中,上赛季中国大学生篮球联赛(CUBA)共有700多所高校参赛。”



在发言的最后,我说:“如果说我还能有什么建议在座商业界人士的话,我想说的是,如果你正在为如何营销自己的品牌而踌躇的话,那么不妨先停下来,走到距离你最近的篮球场边上去吧,也许孩子们兴奋的投篮能够给你带来某些灵感!”

我感觉,这样材料和表述确实达到了预期的目的。果然和之前所预料的那样,这个篮球第一的观点立即在会上引来了不小的辩论,接下来发言的邓亚萍和郁知非也分别表达出了他们所认为的“第一运动”——乒乓球和F1。

当时我没想到的出席这个论坛的不仅仅是财团和企业,而且体育总局各项目中心的主任也都几乎悉数到场,在我做那个发言的时候,当时刚刚就任足球管理中心主任的谢亚龙就坐在下面。后来自然演绎出很多说法,成为总局机关茶余饭后的调侃笑谈的资料,当然也有比较严肃的评论,譬如说大家都是兄弟项目,你现在日子好过了,就趾高气扬地说足球,这样说不太厚道,甚至在总局上层也引起了一些议论。

在这个事情之后,有人善意地提醒我,以后别说足球的事情了,足球中心的人对我很反感。但到后来也就是CBA 2006-2007赛季开始后,盈方中国的老总告诉我,现在就连足球内部的人士都开始认可CBA联赛的影响力确实已经超过了足球。

问:您现在会怎样评价您当时讲话中的主要观点及其影响?

答:现在回想起来,我觉得自己当时的做法还是明智的,首先我不是为了个人利益,而是希望靠这样一种争锋的姿态来扩大篮球的影响,其次,我深信,如果我错失了这个千载难逢的讲坛,事后一定会后悔莫及,另外我相信没有这个话题热场的话,当时的论坛也不会那么热闹。

但我没想到的是,这个话题竟然成了这几年经久不变的热议话题,几乎每年到一定的时候就有媒体把它抛出来炒作一通。最近的一次发生在2007年11月初,休斯敦火箭队对密尔沃基雄鹿队的比赛,被媒体称为姚明、易建联的“中国德比”之战,吸引了成千上万球迷的关注,据说有两亿多人观看了电视转播,于是由重庆晚报发起了新一轮的第一运动之争。该报的记者分别采访了足协、篮协等一系列相关人士,搞了不少话题和噱头,很是热闹了一阵。我不知道这种做法对于篮球足球的发展是好还是坏,这是一个仁者见仁,智者见智的问题。在我看来,谁是第一运动并不重要,也不是可以自己标榜的。即便要争出个高低,最终还将取决于项目的综合实力和实力,包括项目的基础、运动成绩、市场化程度,以及项目发展的理念、目标、道路等有形无形的东西,从这个角度讲,篮球足球都“任重而道远”。就竞争而言,有一个强大的对手,有一个赶超目标是十分有利的,我们身处于一个竞争环境里,大家比着做才能有效克服自满消极懈怠情绪,促进事业的发展。只不过我这么讲了以后确实给足球中心的同志们带来一些尴尬和困扰,但细想一下也无伤大雅,我也曾有过短暂的于心不安的感觉,但这与抓住论坛的机会,成功推销篮球相比,显得不那么重要了,即使招来一些非议,但那又有什么关系呢?相信其他中心主任在有机会时,也会这么推介自己的项目的。

财富论坛的最终成果是由美国《财富》杂志授权,中

国日报社编辑出版了一部专辑《财富·中国》,里面在刊登体育圆桌会议主旨发言的内容时将标题改为“社会化与市场化:中国职业联赛的出路”,这和我对篮球联赛发展的看法不谋而合。

## 2 推进篮球文化建设的动因

问:您当时是如何评价篮球项目的发展状况及其环境条件的?

答:2005年初,CBA联赛有了一个比较好的开端,2004-2005赛季作为职业联赛的过渡赛季获得了成功,联赛开始获得更多的关注和好评;尤纳斯、马赫已经到位,开始在国家男女篮的队伍建设和训练中发挥主导作用,其它方面的工作也在有条不紊的展开,篮球改革的势头良好。

当时从大的形势看,我们也面临着巨大的挑战,这集中表现在两个方面。一方面是完成2008年北京奥运会任务的压力,国家男女篮必须在参赛成绩和精神面貌两方面取得新的突破,这是党和政府的期待,也是全国人民的希望,我们不能讨价还价,只能全力争胜;另一方面是我们要应对NBA的进入对中国篮球的挑战,这涉及到对中国篮球市场资源的争夺。我们清楚地知道,这两件事情处理不好的后果,不仅正在形成的有利于改革与发展的环境有可能改变,而且中国篮球的可持续发展的宝贵资源也可能丧失。因此,抓紧时间,发展壮大自己是唯一的选择。

问:您是怎样理解文化对于篮球发展的意义的?

答:我考虑最多的一件事就是如何进一步从整体上推进改革,使篮球能够在众多运动项目中脱颖而出。为此,我经常和身边的同事们探讨,如何提升篮球的层次,提高和扩大篮球的影响。鲍明晓多次提议要抓篮球文化建设。他认为,要提高篮球的核心竞争力必须抓文化建设,增强篮球的“软实力”,非此不能有效地提升篮球的层次和境界,而这一点正为大多数运动项目所忽视,我们要搞别人不搞的东西,形成独特的篮球经验,我很赞成这样的说法。

众所周知,体育属于大文化的范畴,体育从诞生那天起就与文化结下了不解之缘。在外语中,体育概念的表述就是身体文化或者身体教育。根据我的观察,一个运动项目,如果没有深厚的文化积累,没有独特项目文化的传承、引领和推动,是不可能成为一个适应现代社会发展的、具有广阔市场前景的事业。在主持中国篮协领导工作的几年中,尤其是在推进CBA联赛的改革实践中,我逐渐领悟到文化建设对于篮球发展的重大价值和深远影响。提高篮球运动竞技水平,增强篮球经济实力,丰富篮球的文化内涵是篮球整体发展的3个重要支柱,缺一不可。如何抓住2008年北京奥运会的历史机遇,加快自身发展,需要有一个战略思考和规划,为此必须创新发展的观念和思路。因此,从文化建设角度切入,对前几年的改革探索进行比较系统的总结,对篮球发展的现实问题做出回答,对未来篮球的发展做一些理论和实际准备,是十分必要的。

此外,我们也考虑到,目前的篮球正处于一个赶超的位置,不仅有学习借鉴兄弟项目成功经验的需要,也有探索创新的责任和义务,因此在改革内容步骤的设计上,我们应该与其它项目有所区隔,体现自己的个性,形成后发优势。从这一点说,应该承认,提出篮球文化建设的初衷



也有一定的“功利”成分在内的。

问：提出篮球文化发展的主要动因是什么？

答：2004年10月2日，北京国安俱乐部因质疑裁判的判罚而罢赛，又一次把足球推到了一个危险的边缘，一时间出乎人们意料的举动纷至沓来，使足球的形势急转直下，其速度之快令人吃惊。这次罢赛事件被媒体评论为：“改写了中国职业联赛的历史”，可见其影响之大。对于这个事态，我们自然十分关注，毕竟足球篮球是兄弟项目，又同时处在职业化改革的过程中，有共同的背景和共性的问题。为此，篮管中心连续召开了若干次中层干部会议，认真研究足球事件发生发展的过程、原因，结合篮球的实际情况，讨论如何防范职业化过程中出现的消极负面因素对改革的干扰和影响。

我们深切地意识到，职业化是一把“双刃剑”，“市场”在解决集体球类项目的生存发展问题的同时，也会给我们带来许多意想不到的干扰和困惑。随着市场化进程的深入，与职业化相关的负面影响也会逐渐显现出来，尤其是在改革的初期，长期在资金短缺和贫困中度日的运动员，一旦面对着巨大的利益诱惑，便茫然不知所措，一时间诸如拜金主义、金钱至上、物欲横流，假赌黑等丑恶现象都出现了，这在早期的足球身上表现得最为明显。像运动员有了钱，像个暴发户一样张扬，酒后寻衅闹事，打架斗殴，恶性伤人事件时有耳闻，而对集体缺乏责任感，不讲文明，个人主义，低级趣味等等，更成为普遍的现象，这对体育界传统的运动项目管理带来巨大的挑战。据报载，北京奥运会比赛期间居然出现国家足球队的运动员出去开房等不可思议的现象，以及从近期揭露出来的足球赌球大案的涉案情况，令人触目惊心，这对于职业联赛的成长具有毁灭性的影响。这从反面告诉我们，在推行职业化的过程中如果没有先进文化的引领，听任负面丑恶的东西横行，联赛一定会失去社会的关注和支持，是无法生存下去的。

这些问题在篮球中也有一定程度的表现，例如：在改革过程中出现的思想观念滞后、认识统一的问题；在国家队备战过程中，运动员的主动性、创造性薄弱，在比赛中出现的竞技精神不足的表现，以及待人接物方面的冷漠现象等；在联赛中出现的系列负面的、消极的东西，诸如球场秩序混乱、球员暴力、裁判员执法争议、俱乐部不规范运作、球迷的过激行为、不文明举动等表现；在推行“服务球迷、服务媒体、服务赞助商”过程中出现的执行不力的情况等，令人不能满意；王治郅“不归”事件引发的分歧和争论，从小的方面说是如何正确对待国家、集体和个人利益的争论，从大的方面看，则是涉及到人生观、价值观等深层次的问题。

所有这些在一定程度上都反映出文化的缺失问题，因此要呼唤理性，呼唤文化，要寻找一种精神价值层面的东西与之抗衡，用先进文化塑造人、引导人、改造人。

因此，我们认识到要提倡和强化文化建设，同时对负面的东西进行控制和引导，对于振兴新时期的篮球运动，是十分重要必要的。

可以说，篮球发展的本身的需要和防范职业化负面因素的影响构成了篮球文化建设的两个直接动因。

### 3 中国篮球文化建设的初步成果

问：在您的主导之下，中国篮协是怎样开始着手篮

球文化的构建的？

答：我们深知，篮球文化重在建设，它是做出来的，不是说出来的。为此，我们注重从两个方面着手落实，一方面我们把篮球文化摆在为事业“塑魂”的高度，来统筹其他业务工作的开展，紧密结合重要业务工作进行必要的尝试与探索；另一方面，注意寻找具体的抓手，来推进文化工作的开展。我们注意发挥篮球界、企业和高校的力量，做了几件具有实质意义的事情，使文化建设落到实处。在这个过程中，沃天体育资讯有限公司、巴斯格伯体育有限公司、苏州大学体育学院等为我们提供了实质性帮助。

问：具体的工作主要体现在哪些方面？

答：主要做了以下的一些工作。

(1) “中国篮球博物馆”（网络版）的诞生

筹建中国篮球博物馆是几代篮球人的夙愿，也是篮球历史文化最重要的载体。从我开始主持中国篮协工作时起，就有筹建中国篮球博物馆的强烈愿望。

从2005年起我们就开始酝酿筹备建馆事宜，做了不少前期工作，包括与美国篮球名人堂、美国篮球学院建立合作关系，成立了一个筹备小组，制定了《中国篮球博物馆》筹建方案，物色合适馆址，寻找投资企业等等，到2006年中期有了一定的进展，但由于成立“中国”字头的博物馆，不仅要报经国家体育总局的批准，而且还要经过国家发改委、文化部等若干个部门审批，报批手续繁杂，过程漫长，再加之馆址不确切，经费不能一次到位等问题，使这件事情的进程延误下来，几经尝试，都不顺利，使我们感觉到这不是一件轻而易举可以办到的事情。再往后，随着北京奥运会的临近，此时再花精力抓这件事显然不符合体育总局全力抓奥运备战的精神，也会给心怀叵测的人留下攻击的口实，因此这件工作就拖下来了，筹建工作在相当长的一段时间内陷入进退维谷的境地。

就在这个时候，沃天集团开始进入。沃天集团的董事长名叫郭杰，为人开朗热情，富有眼光，是一个热心篮球运动的企业家，也涉足了不少体育产业的领域。他曾是红牛集团的创始人和股东，担任过华彬国际集团的总裁，是国内企业第一个赞助NBA的人，现在还拥有一支欧洲F1车队。我与他认识的时候，他正在华彬酒店任职，中国篮协曾在华彬酒店搞过几次大的活动。后来郭总离开华彬，组建了一个专业公司——“沃天投资控股集团”，率领一批年轻而富有朝气年轻人，开始了在体育营销咨询领域的创业活动。当郭杰得知我们要筹建中国篮球博物馆后，以极大的热情参与进来。当他了解到建立实体性的博物馆的种种困难后，建议先从网络博物馆做起，徐图大计。经过论证，我们认为，网络博物馆的启动，不仅可以起到宣传造势的作用，调动民间的积极性，而且可以采取行动，收集抢救历史文物资料，先期组建一个整合此类资源的虚拟平台，也能为将来的中国篮球博物馆实体的发展提供资料库、数据库支持。这是一个切合实际的中肯建议，有助于摆脱目前的困境，使这件有意义的事情先行起步。沃天集团原本就拥有一个叫作“TBBA”的篮球门户网站，正好可以用来做这一件事，因此，这个建议的提出，双方一拍即合，达成了合作关系，确定了建设方案、组织结构、人员配备等重要事项，网络博物馆的推出迅速进入“快速通道”。



2007年9月24日,中国篮协举行新闻发布会,正式宣告“中国篮球博物馆”(网络版)上线建设工程启动,随后与沃天集团配合开展了一系列活动。如提出“一起建设、一起分享”的主题口号,举办了“CBM盛世收藏全球征集”活动,向社会各界征集关于中国篮球的有价值的历史文献、实物等;在北京、上海、天津、武汉等地举行了篮球博物馆主题日活动,吸引很多有识人士加入博物馆建设;参与一些地方篮协的老球员、老同志聚会;发布“媒体合作计划”和“学术机构合作计划”等等。经过2年的运作,这项工作发展势头良好,有力地推动中国篮球文化的建设。

### (2) 推出“中国业余篮球公开赛”(英文简称CBO)

说起来,举办《中国业余篮球俱乐部公开赛》的创意,是在一次偶然的聚会中产生的。我记得,那是在2004年底的一天,我参加了《北极星计划》调研组的会议,会议结束后已经很晚了,于是大家就在位于玉蜓桥边的中国棋院旁边的一家小饭馆吃晚饭。席间,谈起如何推动群众性篮球活动开展的话题时,徐济成兴奋起来,他脱口说出一句话:“我们为什么不能搞一个公开赛?不论行业职业单位大家都能参与,那会多么热闹?”大家一听都很赞成,七嘴八舌做了不少补充,一个创意就这么产生了。大徐讲,名称就用英文的“OPEN”,简称“CBO”(CHINESE BASKETBALL OPEN),名字也很响亮。这个创意来的正是时候,因为在思考推动篮球整体发展的蓝图中有进一步整合社会资源,促进群众性篮球活动开展的考虑,而基础篮球活动也有这方面的现实需要,具备操作的可能性。因此,第二天一上班,我就找来中心社会发展部主任许闽峰,布置他们研究跟进这一项目。许闽峰十分了解群众性篮球活动开展的情况,认为这是一个很有前途的项目,因而持积极态度,在他的主导和推动下,一年后这项赛事出台了。

谈到CBO,就要提到原巴斯格伯体育有限公司董事长尹光环。老尹是一个老体育人,他曾是北京篮球队队员,对篮球很有感情,他退役后担任过北京市西城区体委主任,后辞职下海创办了一个名叫巴斯格伯公司,一直在体育圈子里打拼。从篮管中心成立起,老尹的公司就成为中国篮协长期忠诚的合作伙伴,帮助我们做了大量繁琐细致的幕后工作。在确定CBO合作伙伴时,我们采取公开招聘的方式,与巴斯格伯公司签订了长期的合作协议。老尹取得CBO的推广权后,积极行动起来,先是与贺龙基金会合作,给赛事冠名“贺龙杯”,后几经波折,又与郭杰的公司联手,三家公司精诚合作,共同为这项赛事的创办推广付出了大量的心血。

2006年月,首届“贺龙杯”中国篮球业余俱乐部公开赛一经推出,就受到社会各界的热情欢迎,迅速开展起来。2007年,全国已有25个省(区、市)的165个地市先后展开,共有3000多支球队打了近4万场的比赛,数万名篮球爱好者直接参与了比赛,观众人数达百万人次。这项赛事把无数篮球爱好者组织起来,开展各种各样的活动,不仅丰富了人民群众的业余文化生活,沟通改善了人际关系,而且为基层厂矿农村的经济活动提供了舞台,因而获得了广泛的响应。每年的总决赛,各地踊跃承办,显示了篮球的群众基础和这项赛事的生命力。

在CBO运行的过程中,沃天集团居然请到现代奥林匹

克的重量级人物、前国际奥委会主席萨马兰奇担任中国业余篮球公开赛组委会的名誉顾问,成为一大亮点,令人刮目相看,很是引起了一番轰动。

从这几年推广CBO的总体情况看,由于这期间正是培育市场的初创时期,这3家公司总体上是付出的多,得到的少,常年在无利或微利的情况下坚持,而其志不移,把CBO搞得有声有色,令人钦佩。

### 举办篮球文化论坛,建立《中国篮球文化研究中心》

对于中国篮球文化建设的话题,在体育高校的学者教授中的反映热烈,评价正面。在诸多高校中,苏州大学体育学院院长王家宏教授的行动最为快捷和敏锐,他主动与体育文化导刊合作,提出承办《中国篮球文化论坛》的申请,得到中国篮协的大力支持。

2005年和2007年底,由中国篮球协会、国家体育总局体育文化发展中心和苏州大学体育学院共同举办了两期的“中国篮球文化论坛”,得到高校和社会各界的热烈响应,每次都有100多位专家学者与会,提交论文上百篇,经评审有80篇参加大会交流,并编辑成册,产生了较大的社会影响。在此基础上,苏州大学体育学院申请成立了第一个“中国篮球文化研究中心”,这个举动使篮球文化的研究有了专门的基地,具有实质性意义。

### (3) 制定并颁布《中国篮球文化建设纲要》

在2005年5月正式启动篮球文化建设工作后,中国篮协即委托国家体育总局科研所体育社会科学研究中心起草《中国篮球文化建设纲要》,作为指导此项工作开展的行动纲领。在鲍明晓为首的课题组成员的努力下,经过一年多的辛勤劳动,于2006年下半年拿出了《纲要》初稿,然后我们组织召开了若干次体育社会科学界及篮球界的学者专家、企业家、体育营销专家的专题研讨会,听取各方面的意见,篮管中心各部门也几次开会深入研究,提出意见,历经数次修改,最终成稿。由于这是中国第一部运动项目文化建设的文件,所以没有任何可参照的对象和范本,国外也没有类似的东西,因此在起草过程中遇到很多困难。这些困难除了大家对于篮球文化理解上的差异外,更重要的是体现在理念上的碰撞。例如,对于现代篮球地位功能作用的认识;对于出台这一《纲要》的必要性和时机上的把握;还有不少人认为,篮球文化就应该是把篮球的历史渊源说清楚,把一些相关的文物收集起来,传承下去就可以了,我们花费了很大的精力解决这些问题,使大家在大的方面取得共识。

为了使这部《纲要》在政治上站得住脚,在定稿前,我专门将《纲要》修改稿送给李志坚同志审阅,希望借助他的政治经验和文化修养,帮我们把把关。志坚同志对这件事十分重视,不仅仔细通读了《纲要》文本,而且还亲笔写了回信,对我们抓篮球文化建设工作给予了高度肯定和支持,并且提出了一个重要的建议。

李志坚同志的意见显然十分重要,于是,课题组又开始寻找恰当的引领语。关于这个过程,鲍明晓在接受体育记者的采访中做了这样的介绍:“在纲要形成初稿后,有关部门领导建议,应有一个口号式、响亮的东西,这样才有利于把这个大纲宣传推广出去。为此,课题组开始研究既能琅琅上口,又能把篮球文化内容涵盖的口号,最终我们从20多个引领语中选择了‘篮球即生活’这一句。实



际上,这一口号是受美国实用主义哲学家杜威的启发。杜威有一句名言:“教育即生活,学校即社会”。杜威的实用主义哲学开辟了美国的教育改革,它的核心理念就是把教育和生活相结合。他的探索的思路和我们的理念很相近,所以我们选择了“篮球即生活,球场即社会”的口号。”

我们认为,中国人的生活是比较静态的,所以我们想通过篮球文化建设,通过篮球活动来活化、优化中国人的生活,提高人们的生活品位和质量。而且篮球的确是广大青少年普遍热爱的项目,它的确对一个社会的建设,家庭的建设都有积极作用。我们在文本里写了“篮球是亲情、是友情、是缘分、是活力、是魅力。让我们与篮球相伴、让生活精彩”。

2008年6月13日,在天津少年宫举办的《中国篮球博物馆主题日》活动上,中国篮球协会正式颁布了《中国篮球文化建设纲要》,标志着这项工作取得了实质性进展。在报导这次活动的新华社新闻通稿中写道:《纲要》的颁布实施,将成为各级篮球工作者的行动指南。中国篮协希望借此纲要的推出,在新的历史发展阶段,将篮球文化的建设提到新的历史高度,为推进中国篮球事业的进一步发展提供理论依据。

我认为,这个《纲要》紧密结合国际国内体育发展的实际,总结了近几年篮球改革发展的成功经验,用新的视角对现代篮球进行了诠释,表现出一种积极向上的精神状态和追求,完成了一件具有开创意义的工作。这个《纲要》不仅填补了一项运动项目建设的空白,而且回答了一系列关于篮球改革发展的重大问题,具有里程碑意义。在2008年6月26日的中国体育报报导《纲要》颁布的报纸上,志坚同志还专门写了一句话给我们“要靠月积年累,重要的是开了头。”这对我们是一个极大的鼓舞。

#### (4) 关于《中国篮球文化促进会》

在《纲要》中写明的、拟成立的中国篮球文化促进会,因北京奥运会的临近和我的退休而暂时搁置,但我认为是十分必要的,用这样一个机构具体负责对篮球文化建设的业务指导,联合团结国内外、业内外一切热爱篮球事业的团体和个人,共同搞好文化建设,这不仅是有益的,而且是完全必要的,非此不能完成这项浩大的工程。

篮球文化建设的初期工作获得了篮球界绝大多数同仁的认可,中国篮球裁判界的资深元老郭玉佩同志响应协会的号召,经过潜心研究,提出了“文明、同乐、团结、合作、拼搏、育智、养德”作为中国篮球文化的内容,给我们以很大的启发。在2007年底召开的中国篮球协会第八届全国代表大会上得到了全体与会代表的高度赞扬和肯定。这些成果都是在初创阶段的初步尝试,不能评价太高。但我认为,如果能够坚持下去,有条不紊地推进,篮球文化建设工作就一定能够取得成效,并发挥积极作用,我衷心希望它不要嘎然而止、半途而废。

## 4 篮球文化面面观

问:其实对于文化本身历来有多种解释,站在不同的视角,结论会是多种多样的。篮球文化是一个崭新的话题,当时作为中国篮球运动的决策者,您是这样理解篮球文化的内涵的?

答:说了这么多文化的话题,那么什么是篮球文化?篮球文化建设要解决和回答哪些重大问题?我不能说的十分清楚,但我可以说,自从提出篮球文化建设这个命题以后,经过认真学习和思考,我们都经历了一个由未知到有知、从所知甚少到逐渐深入的过程。

所谓文化,《辞海》中的解释是:“从广义来说,指人类社会历史实践过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。从狭义来说,指社会的意识形态,以及与之相适应的制度和组织机构。”所谓篮球文化,以鲍明晓为首的课题组给出的定义是:“篮球文化是指参与、组织和观赏篮球运动的人的思维方式和行为方式的成果化凝结,是篮球运动的观念、知识、技能、习俗、制度和器物的总称。其核心是篮球价值观的群体共识,其实质是篮球运动的制度化、法制化、和谐化、品位化。”这个概念是在他们精心归纳提炼的基础上产生的,但对一般人来讲,理解起来比较吃力。

后来,我注意到一些学者对于文化定义的一些通俗的、比较容易理解的解释和说法。例如,著名法学教授贺卫方说“法律文化是什么?我们可以说是人们对于法律的一种观念,一种态度,一种信仰。”李群认为,真正的文化的定义应该是:“在没有硬性规定的情况下,人们所表现出来的高度一致的意念和行为,文化的关键在于没有规定和高度一致。”“真正的企业文化不在乎有没有文字表达,而是在于有没有内心的呼应。”通过这样的解释,我们对文化的含义就容易理解了。

篮球文化内涵丰富,涉及面广,但它的核心是关于中国篮球发展的理念,尽管有些人对理念不屑一顾,但站在管理者的角度,有没有先进的理念却是至关重要的。在探讨推进篮球文化建设的过程中,我们集中大家的智慧,注重对篮球发展的理念、思路上的创新,形成了一系列新理念,包括对现代篮球的认识、功能作用、目标、途径等观念上的革命,对篮球改革发展起到了重要的引领作用。

这些理念集中在《中国篮球文化建设纲要》总则的表述和我在2005年前后的若干次讲话中。

问:谈到篮球文化,您认为它的基本特征应该包含哪些方面?在实际的构建过程中,哪些问题是必须值得关注的?

答:我认为有几点重要的认识和体会应该强调并加以解释。

首先,作为篮球文化构建的一个前提性判断是:先进文化必须具有积极向上的精神追求。我们所倡导的篮球文化是先进文化的组成部分,是社会主义先进文化在篮球运动中的反映。篮球文化一定是积极、健康、向上的文化,一定是站在时代前列,能够反映广大球迷的意志、愿望和心声,因而具有强大的号召力、吸引力和凝聚力,因此先进文化的第一要义必须具有积极向上、催人奋进的精神感召力,能够引领篮球与时俱进、开拓奋进。在这方面《纲要》中有比较好的体现。

其次是必须对现代篮球运动本身有一个准确的定位和认识。篮球运动发展的核心理念,是对现代篮球及其价值的认识,这是项目发展战略策略政策措施的基本出发点。我们说,篮球文化的核心是篮球价值观的群体共识,那么我们应该如何看待现代篮球呢?

篮球是舶来品,起源于西方,属于集体同场对抗项目;在发达国家开展历史长、普及程度高,是高度职业化的运



动项目，具有很高的水平和影响力；十分适合西方人个性张扬、充满激情、崇尚力量的文化特征。

篮球具有极高的锻炼价值，简便易行，且富有趣味，是平民化程度最高的运动项目之一；现代篮球具有极高的观赏性，高水平的比赛赏心悦目，是大众休闲、娱乐的内容和手段；篮球是集体运动项目，要求具有高度的团队协作精神，对于青少年良好的思想道德作风的形成具有积极的促进作用；现代篮球集多元价值于一身，它既能满足大众参与性体育需求，也能满足大众观赏性需求；它既是大众健身的手段，也是为国争光的工具，同时还是体育娱乐产业新的业态。现代篮球正在从过去单纯的竞技篮球向娱乐篮球、文化篮球、财富篮球转变。

因此，篮球是全球最具影响力的集体项目，也是大众参与度最高、娱乐化和商业化最成功的运动项目之一。在中国深受广大群众喜爱，拥有雄厚的群众基础，具有巨大的影响力。

从以上特点来看，篮球项目在我国体育事业格局中占有重要的位置，在中国体育史上也发挥了非常重要的作用，在全面建设小康社会的过程中必将发挥更大的作用，作为一个篮球工作者，对此我深感庆幸和自豪。

问：现在回过头来看，您认为发展篮球运动的最核心的问题是什么？

答：在离开中国篮球的领导岗位以后，我时常问自己这样一个问题：我们搞了一辈子体育工作、篮球工作，到底为的是什么？换句话说，篮球工作所服务的对象是谁？我们所从事的篮球工作的终极目标是什么？这是一个十分浅显而极易被忽略的问题，然而却是最根本的问题。

对于这个问题有两种不同的回答，反映了两种不同的篮球价值观。一种是搞篮球就是要提高运动技术水平，争取优异运动成绩，在国际大赛上为国争光，一切工作以运动成绩为核心，这是国家体育总局和篮球界的主流意见，也是“举国体制”的核心要求；而另一种则认为，运动成绩只是篮球工作的一个方面，尽管它十分重要，但不能替代篮球运动的多元功能和作用，特别是对于今天的篮球而言，我们从事篮球工作的最终目的是为了造福于人，使热爱篮球的人受益，这符合以人为本的根本宗旨。这是两种不同的篮球观，在不同篮球观指导下所采取的行动和结果是截然不同的，这也是目前关于发展篮球的争论的根源所在，即是新旧篮球观上的分歧所致。

篮球作为一个奥林匹克项目，其竞技属性无疑是极其重要的，运动成绩的好坏将决定这个项目的影响和地位，包括群众基础和市场潜力，但竞技属性不是唯一的、不能替代其它功能的发挥。在中国，深受亿万群众关注和喜爱的篮球，早已成为与国家的经济、社会和文化建设发生密切联系的一个体育项目，而在世界，职业篮球的发展更凸现和诠释了现代篮球的生命力和影响力，因此有学者说，现代篮球的发展早已超越了竞技属性，成为一个“集政治影响力、经济生产力、社会亲和力、文化传播力为一体的新型文化载体。”而从造福于人的角度讲，更应注重人民群众的需求，这里不仅包括有对国家队成绩的期盼，而且更多的可能是提供精彩激烈的长期联赛和现代化的球馆、方便舒适的篮球健身场所、组织促进人际和谐交往的业余篮球活

动，以及大力开展学校篮球活动，更为老百姓所欢迎。

抱着成绩至上观点的人，把全部精力和资源就放在训练参赛工作上，把其它的工作放在一边，毕其功于一役，尽管可能风光于一时，但决不可能长久，因为它违背了科学发展观的基本要求。

世界在发展，篮球也在发展，没有发展变化的眼光，就无法跟上时代前进的步伐。

我们在论述篮球文化的真谛时，用了这么一段话：“着眼于人的全面发展和社会的和谐进步是发展篮球运动的根本目的。在篮球工作中树立科学发展观必须把基点放在以人为本上，把关心人、尊重人、解放人、发展人作为篮球发展的目的。这是篮球发展的价值基础和动力源泉。只有真正实现好、维护好和发展好包括运动员、教练员、裁判员以及球迷在内的最广大篮球参与者最根本的利益，篮球发展的主体才不会缺失，动力才不会衰竭，篮球事业的可持续发展才会有根本的保证。反之，如果篮球工作不是真正基于以人为本，篮球就会异化为逐利的工具、拜金的圣坛，成为漠视人、束缚人、扭曲人、摧残人的手段，从而走到它本原价值的反面，失去在现代社会中存在的理由和发展的动力。因此，这一时期的篮球发展必须体现以人为本的发展理念，构建与社会主义和谐社会相适应的篮球文化。”

问：新时期中国篮球的发展目标和方针是否体现了现代篮球观的核心价值观？

答：在对现代篮球观进行辨析梳理，正本清源的基础上，我们确定了新时期中国篮球的发展目标。《纲要》中写道：“以人为本，追求国际视野、本土洞察、中国实践、中国创造的发展道路，追求篮球让生活更美好的发展理念，担当成就卓越公民、创造精彩生活的社会责任，体认和实践现代篮球运动的多元功能与核心价值，努力构建竞技篮球、娱乐篮球、财富篮球和文化篮球为一体的和谐篮球的工作体系，搭建篮球文化建设平台，营造篮球文化氛围，凝练篮球文化精品，造就篮球文化大师，全面提升中国篮球的形象、品位和文化底蕴，力争使篮球运动在参与人数、从业人员和参与者素质、竞技水平、市场业绩、文化传承、项目亲和力等方面成为综合实力最强的中国乃至亚洲第一团队运动。”这可以说，这是一个更加全面均衡的综合目标，符合科学发展观要求和篮球面临的竞争实际，是篮球发展新战略的体现。

在确立目标的同时，我们强调在发展中必须贯彻并坚持“四大、三化、三服务”的方针，这被近年来的实践证明是行之有效的经验。

问：具体而言，这个方针包括了哪些内容？

答：所谓四大方针，即“大目标、大开放、大整合、大协作”的工作方针？。所谓“大目标”，就是顺应时代要求，用符合国际发展趋势和项目规律的眼光来审视、思考篮球的未来，追求跨越式发展的战略目标。这个发展应该是全面、协调、持续的发展，是整体上水平。所谓“大开放”，就是要使中国篮球成为一个开放的系统，广泛接纳国际、国内一切有利于发展的思想观念、方法手段、各种资源为我所用，以更宽的视野、更新的理念、更大的胸怀、更加开放的姿态使中国篮球与时代同步发展。所谓的“大整合”，就是必须在现有的基础上进一步整合资源，盘活存量，引入增量，扩大篮球的产业基础。所



谓“大协作”，就是我们必须加强与国际国内、社会各界的合作，包括与篮球发展有关的各类组织、人士、企业、媒体等，共同发展篮球。

所谓三化，即是“国际化、专业化、规范化”的工作要求。所谓国际化指的是CBA联赛的定位，欲成为国际级联赛，必须与国际接轨，符合国际要求，具备国际水平；所谓专业化是职业化的标志，是当前的国际潮流，现代社会的分工越来越细，专业化程度越来越高。只有专业运作才能做到规范、严谨，符合国际标准，才能吸引国际知名品牌公司的进入，联赛才可能做到起点高、运作规范、吸引力强，具有较强的生命力。说到规范化，就是要把联赛做到制度化管理，规范化运作，符合国际标准，在这方面我们还有很长的路要走。

而3个服务，即“服务球迷、服务媒体、服务赞助商”则是由专业联赛向半职业联赛、职业联赛过渡的运营理念，以前有过很多阐述，大家都耳熟能详了，也不用赘述了。

## 5 关于篮球职业化问题的思考

问：基于现代篮球观的核心理念，中国篮协确立了高屋建瓴、内涵丰富的发展目标和方针。为了达成这些目标，是怎么考虑相关的实施路径的？

答：进入新世纪，面对变化了的国际国内竞争形势，寻找一条正确的发展道路，是中国篮球最重要的选择，也是篮管中心主任最重要的职责之一。

回顾中国篮球的发展历史，可以看出篮球在中国有其深厚的群众基础和历史机缘，它既做过计划经济的“宠儿”，也当过奥运战略的“弃儿”。几经波折，发展到今天，在计划经济向市场经济转轨的过程中，面临着何去何从的重大选择。

篮球的项目特点，投入产出，市场环境，竞技水平、青少年培养以及项目管理运营特点决定了它必须走市场化道路，才能快速健康可持续发展。国际篮球发展的经验和中国体育的发展历史也充分地证明了这一点。

以NBA为代表的职业篮球的快速发展，促使篮球人才、技术、资金、经营模式在全球范围内的广泛交流，大大地促进了篮球运动技术水平的提高和篮球市场的发展，各国、各地区的篮球交流日趋频繁，联系日趋紧密，早已跨越了地域的界线。实践表明，职业化已成为当今世界篮球运动发展的重要趋势，它深刻地改变了世界篮球运动的面貌和格局。

国际经验证明，高度发展的职业体育可以为国家培养输送更多、更高水平的优秀球员，可以吸引更多青少年参与运动，可以给广大球迷带来娱乐享受的同时，创造出自身市场价值，并带动配套产业的发展。职业体育的发展兼顾和体现了竞技体育、群众体育和体育产业发展的客观需求。换句话说，凡是职业体育开展好的项目，它的群众基础、竞技水平、产业形态和项目文化必然是好的，这些都充分地体现在欧洲足球五大联赛和美国NBA的身上。

而在中国，职业体育开始于90年代初，其背景是国家“奥运战略”的贯彻，把集体球类项目推向了市场。当时的情况是：奥运战略的实施，加之全运战略、省运战略的呼应，各级体育行政主管部门着力发展“小、灵、准、水、女子”项目，把投入大、产出小的集体球类项目压

缩、精减，甚至撤销。使足篮排球受到了极大的冲击，原本搞得轰轰烈烈的三大球日益萎缩，门庭冷落。后来在国际管理集团的帮助下，足球、篮球开始面向市场的改革，开展“自救”，获得了市场的认同和支持，从而走出了一条新路。对于集体球类项目而言，职业化既是一个无奈的选择，又是一次新生的试验，15年的职业化改革的实践证明，这是一条适合集体球类项目生存发展的正确道路。

问：职业体育在我国发展的历史还相当短暂，处在一个“摸着石头过河”的阶段之中，您是怎样看待职业体育在中国的发展前景的？

答：中国职业体育尽管已经迈出了一步，但由于观念体制环境的制约，没有相应的法律地位，始终没能堂而皇之地进入国家体育序列，不能摆脱计划行政的干预和限制，真正按照职业体育的规律办事，因此十五六年间发展缓慢、充满争议。

目前我国开展的职业或半职业联赛的运动项目有：足球、篮球、排球、乒乓球、网球、羽毛球、台球、高尔夫、围棋等等。这些联赛基本上都是依靠企业赞助，没有职业体育的管理组织、没有相应的法律法规、没有建立起规范的职业俱乐部、缺乏赢利模式和手段、缺乏鲜明的项目文化等等，与国外职业体育存在巨大差距。

造成中国职业体育发展举步维艰的因素很多，目前最核心的问题在于“认识不统一，体制有制约，利益有冲突，要害在于权力部门的利益分配。”

从认识上讲，相当一部分人对职业体育的本质、功能和作用没有正确的认识，抱着计划经济时代管办体育的经验不放，对市场心怀恐惧，担心大权旁落，局面失控，因此对职业联赛持否定态度，实际在某种程度上放弃了对职业体育的领导。而从体制上讲，我国现行的体育管理体制依然强调的是“举国体制”，它的价值取向很单一，就是为国争光。所以，不管是奥运会、亚运会，还是全运会，从各级政府的角度讲，取得优异成绩是体育工作者的核心表现和最高追求，甚至有人把这称为“体育总局和项目中心存在的唯一理由”。而体育价值评判标准指的是从官方到百姓对体育价值的评价标准。有相当一部分球迷、媒体也是这么看待竞技体育的，也是唯成绩论，要不然也不至于把奥运金牌看得如此之重。民众有这样的需求，主管部门又把这种论调推向极端，这就形成现在这种非常不利于职业体育生存发展的环境。

说句实话，举国体制与职业化改革是存在一定的矛盾和冲突的，一个十分敏感的问题是，在市场经济条件下搞职业体育最终会导致职业体育的管理组织的出现，这与我国现行的体育管理体制有重大的出入，涉及到体制结构的变革问题。

职业体育联盟与运动协会的价值取向是不同的。运动协会要承担国家任务，要负责从草根到国家队的全方位责任，而职业联盟关注的是市场反映，是否赢利和利益最大化的问题，但两者也有共同的追求，有成为合作者和“同路人”的可能，例如都要重视运动技术水平的提高、项目的形象、品牌建设和青少年培养，因此能够找到一条合作共赢的道路。这也类似于我国经济领域改革中遇到的情况，国际与国内、部门与行业、国企与民企的矛盾和利益冲突。这方面问题可以借鉴经济领域改革的经验，根据中国国情，依靠组织制度创新来最终解决。关键的问题是能否按照市场规





律和运动项目规律来发展运动项目。

在中国推进职业体育的发展是一项十分艰巨的任务,涉及到项目特点,体制机制、政策管理等诸多因素,必须有所选择,循序渐进,有条不紊地进行。既不可急躁冒进、一蹴而就,也不能举棋不定、错失机遇。

问:具体到篮球项目,您怎样评价目前的篮球职业化进程及其状况?

答:2008年4月28日,我参加了美国芝加哥商学院在北京举办的“中国篮球的未来”论坛。这个论坛是芝加哥商学院利用它的校友的影响召开的,邀请的嘉宾有国际篮联秘书长鲍曼、NBA中国总裁陈永正,他们两位都是芝加哥商学院的校友,还有徐济成和我。我在会上做了“关于CBA联赛的未来发展”报告,重点谈到了股份制CBA公司问题,引起不少人的震惊。这实际上是北极星计划第二阶段的目标,只不过许多人不知道。

我在报告中讲:“从明年开始至2013年,是北极星计划的第二阶段。CBA职业联赛将进入一个新的发展阶段。这一阶段的目标是建立股份制形式的CBA联赛公司。按照设想,今后,中国篮协将不再具体负责CBA联赛的日常运营管理和商务运作,篮球管理体制实现从计划经济向市场经济的转变,从以办篮球联赛为主向以管篮球联赛为主转变,从以微观管理为主向以宏观管理为主转变,管理方式从依靠行政手段为主向依靠法律手段为主转变,主动适应职业体育的要求,为未来体育社会化、产业化的进一步发展奠定制度化的基础。”

“CBA联赛公司”将会全面负责职业联赛的竞赛、经营和推广,可以通过资本运营的方式引入实力雄厚、具备丰富体育产业运营经验的机构,全力打造亚洲顶级职业联赛,培养和开发亚洲、世界最好的篮球运动员,建立健全的联赛盈利模式,为CBA联赛公司和各加盟俱乐部赢得利润,不断提高CBA品牌的影响力和价值。”

从我的口中听到这样的说法,确实引起了全体与会者的震惊,不少人认为我是在退休前放一炮,殊不知这是我一贯的思想和努力的方向,只不过是利用这个机会公开讲出来而已。我认为,这是职业联赛发展的内在要求,也是市场规律和现代篮球发展规律的具体体现,非此不能推动职业体育的大踏步前进。这种表述可能像北大教授指出的,是所谓“革自己的命”的一种表现吧。

## 6 “活动”是篮球及其文化赖以存在的主要形式和载体

问:其实说到文化,总让人觉得是一个很大的话题。在构建篮球文化的问题上,您认为有没有一些可以具体到实践层面的内容或者形式?

答:每当我们讲到文化的时候,都会感到它很虚,但它又无处不在,无时不在。要抓文化建设从哪儿着手呢?除了与篮协工作紧密结合之外,还要注重大型活动对篮球文化的促进和传播,这是我在实际工作中的一个体会。

这里所说的“活动”是一个哲学概念,涉及到人类存在的各个方面。从活动的角度讲,篮球及其文化与篮球人的活动密不可分。

首先,篮球是人的活动,是人的一项社会活动。起

初,它起源于游戏,是为了体育教育、锻炼身体、娱乐学生而发明和开展起来的一项活动。由于它简便易行,富有趣味而得到迅速的发展,成为一项平民化的运动。之后,由于有了正式的比赛,才有了运动队、俱乐部、裁判员、职业经理人,才有了比赛场馆、训练设施、服务设施,才有了训练、科技、文化的介入,以及由组织运作比赛产生的相关的职业、商业活动,带来了相关的属性,逐渐成为一项事业或产业。

其次,与运动项目的管理工作紧密相关。中心的工作人员每天为活动所累,大家整天忙忙碌碌,飞来飞去,忙的就是搞活动。篮球中心是一个业务单位,从业务角度讲,中心的主要工作就是以赛事活动为核心,延伸和派生出一系列活动,形成一个个独立的部分和体系,构成篮球事业主体。

赛事活动可分为参赛和办赛两种,参加国际比赛是国字号队伍每年的主要任务,以国家男女篮为主,还有各年龄段的青少年队伍。参赛活动包括赛前训练、科研、外事、新闻、情报、保障、总结、奖励等活动,都是围绕着国际赛事活动展开的,如果没有参赛任务,其他一系列活动都无从谈起,办赛活动也是这样,以CBA联赛为例,这是国内历时最长、水平最高的联赛,具有一定的代表性。比赛、策划、宣传、推广、商务、开发、公益、奖惩等,具体有新闻发布会、全明星赛、球迷节、颁奖晚会等等。我们展现给外界的形象就是通过这一系列活动实现的,除此之外没有任何其他的东西,所以我说,活动是体育项目的载体。

从体育产业的属性来讲,这点也是成立的。体育产业属于第三产业,是服务性产业,提供的产品主要是服务。这种服务主要是通过一系列活动实现的,不象麦当劳,主要提供物质产品,辅之以高质量的服务。既然服务是体育的主要产品,那么体育品牌建设也只能靠活动来实现。我们要树立良好的品牌,必须重视每一个活动,特别是重要的大型活动,以每一次高质量的活动展现给外界,积累下来,就会形成良好的品牌形象。树立知名度,形成美誉度,巩固忠诚度。这需要我们长期的努力。我们现在存在的问题是对这个问题认识不足,重视不够,缺乏专业知识和能力。实践证明,凡是没有搞好的活动,究其原因,或是重视不够,或是投入不足(经费和人力、精力),或是由于专业知识缺乏,或是由于工作能力水平欠缺。树立一个好的形象很难,破坏形象却很容易。正象魏记中同志所说,干好一件事靠一个人是远远不够的,但毁坏一件是一个人足够了。

如果从更高一点的层次来看,活动是运动项目赖以生存发展的主要形式和载体。一次成功的活动或不成功的活动都会对项目的发展产生重大而深远的影响,因此要高度重视活动的策划、组织、操作和效果的评估。我们举办的活动,表现的是一种形式,但蕴含着丰富的内容,这就是在活动过程中所表现出来的理念、精神和文化。活动与文化紧密联系。没有文化的活动是粗俗的、愚蠢的、缺乏格调的活动,没有活动的文化,是凝固的、抽象的、空洞的文化。一切好的理念、精神、文化都要通过活动来体现。我们所要着重的是要通过活动展现先进的篮球文化。

大型活动是联赛过程中的亮点,但不是全部,如果没有对日常赛事的控制和把握的话,仅靠组织几次活动是不能



达到今天这样的效果的。大型活动起锦上添花、画龙点睛的作用。体现我们的工作水平和能力，反映我们的形象和实力。有形的活动体现无形的能力和水平。实质是形式和内容的关系。活动贵在创意和策划，重在组织和落实，落脚点在效果。在市场经济的环境中，搞市场、树形象、打品牌、重在效果。

活动与媒体有密切关系。媒体对运动项目的关注主要集中在活动上，有活动才有故事，才有新闻点，才能引起群众的兴趣。因此，活动是事业的载体。活动产生影响，影响事关形象，形象事关市场，就这么一个道理。活动搞好了，品牌建立起来了，事业就发展了。这就是我想表达的意思。

## 7 竞技运动中传统文化因素问题

问：您这里谈到的“活动”概念，与我们在日常生活中所理解的活动有着本质的不同，是否可以理解为它们之间的区别就在于有没有一定的文化内涵隐含在里面的问题？

答：是的，我想可以这样去理解。举个例子说吧。2003年8月第22届世界大学生运动会在韩国大丘举行，我率国家女篮和国家男篮二队参加。在大运会的篮球小组赛中，中国男篮与土耳其队有一场遭遇战，关系到双方的出线机会。比赛一开打，对方运动员做出的几个动作和举动，在我们看来具有一定的挑衅意味，火药味很浓，把我们的小伙子们打急了。我们的队员开始时明显不适应这种对抗，显得太斯文，一遇到对手凶猛强悍的打法就束手无策，急躁，技术动作变形，无所适从。于是以牙还牙，动作也大了起来，结果全场我队34次犯规，一次故意犯规，而对方仅25次犯规。比赛结束后，土耳其队输了，他们比较平和地前来与我队致意，而我们的队员却还未从当时的火气中恢复过来，表情僵硬，这种情景引起我的注意。

事后我想：土耳其队要么就是故意采取犯规战术，让你不适应，以便从中渔利，要么就是人家对于现代篮球就是这样理解的，欧洲的篮球比赛就是这么打的，如果是后者，我们就要好好反思我们对现代篮球对抗性的理解了。联系到这几年国家青年男篮在世界青年锦标赛上的接连失利，很多情况就是不适应对方压迫式的扩大防守，该赢的球赢不下来，最终排名殿后，球迷、媒体和领导都很不满意。

联系到我国队员在NBA的遭遇，也能看出这方面的问题。姚明在刚刚进入休斯敦火箭队的时期，我们经常可以听到休斯敦火箭队主教练范甘迪对姚明的评价。他常说：“姚需要成为一个汉子！比赛中，他给人的感觉是侵略性和压迫性还不够，就是说，他还不能像奥尼尔和尤因那样统治一场比赛。我希望他能狠点、狠点、再狠点！”无独有偶，快船队教练邓利维对王治郅的评价也相近，他讲：“我也对王治郅抱有一定的希望，但也许中国的篮球风格不是很强调力量吧，他在场上还不够硬朗还不够狠，仍需要进一步提高。”

姚明对此的回答是：“我承认。我承认自己还不够狠。我想，这跟环境有关。以我这种条件，在中国就像生活在暖棚一样，到这里后，一切都改变了。”“我感觉自己在训练和比赛中已经很努力了，真的非常努力了，可他们还是对我不满意，觉得我在精神上没能达到他们的要求，这个跟文化有关——又说到文化了！”

而易建联在伤后的恢复训练中，教练员也在不停地向他喊道：“易，往那边去，侵略性强点，再强点！”教练员所强调的往往就是运动员身上最薄弱的急需改变的弱点。

姚明、王治郅、易建联都是称雄国内篮坛的佼佼者，拿NBA这面镜子一照就看出我国运动员的差距了。那么，问题究竟出现在哪里呢？确实与我们的文化有关，与我们对现代篮球对抗性的认识有关。中国传统文化有许多优秀的东西值得继承发扬，但就竞技体育来说却缺少了核心的东西——斗志、凶悍与硬朗的作风。

问：这里有一个中国传统文化精神和西方文明价值之间的冲突和融合问题，您认为在中国篮球运动的发展中，应该怎样来看待这个问题呢？

答：中国是泱泱大国，有上下五千年文明史，历来占统治地位的儒家文化倡导：礼让、谦恭，中庸；温、良、恭、俭、让；此外还有“枪打出头鸟”；“木秀于林，风必吹之”等等消极的东西。中国文化的基本特征是强调包容、博大，这对于做人当然是十分好的，长期儒家文化的熏陶，形成民族性格上的弱点，反映在竞技文化上就缺少了一点火气、霸气和锐气，骨子里缺乏自信，显得斯文和软弱。表现在足球等集体对抗性项目上也是这样。这就是为什么我们顶尖的运动员到CBA以后，都不能适应那里的对抗氛围和要求的原因之一。我们对竞技运动实质的认识与国际大赛的要求相差很远，导致我们国内的训练、比赛质量水平不高，产生很多无效劳动或叫低效劳动。教练员不能很好地掌握这一点，运动员的成长就受损失。联系到尤纳斯的训练观点，也说明我们对于现代篮球对抗性的认识需要进一步深化，这对于我们提高训练水平和质量，适应国际大赛的要求至关重要。

此外，我们的运动员往往掌握不好求胜的欲望、年轻人的火气、霸气的度，一强调火气就容易导致打架，如21届亚锦赛中国男篮与黎巴嫩的斗殴、首届斯坦科维奇杯赛上的打架事件。那么，什么是竞技文化的实质和核心呢？我没找到现成的答案，我想借用毛主席在70多年前说的一句话来表述：“文明其精神，野蛮其体魄”，比较贴切。当然问题不那么简单，这只是一方面的原因，是值得重视的原因。

外教来了以后对国家队改造时，着重在这方面，即如何而对困境上，下了很大功夫，告诉队员要永不放弃，告诉队员如何运用身体和对方对抗，打架时在不违反规则的前提下不能吃亏，类似这些东西对队伍进行了很多灌输，如果一支队伍没有这些性格，如何在国际上竞争和立足。要参与国际竞争，就得遵循国际规则，就得按国际惯例改造自己，自说自话根本不能解决问题。

鉴于现代篮球凸显了西方文化的气质和精神，应该吸纳、补充，使其转化为中国运动员的精神气质，为此，我们在《纲要》中专门加了这么一段话：“作为源于美国，盛于欧美的项目文化，这一文化凸显欧美文化独特的精神气质，突出表现为对激情、个性、凶悍、霸气、团队协作的推崇与追求。这些精神特质对于锻造基于中华和合文化基础之上的中国篮球文化都是必要和有益的补充。”

当然要从根本上解决这个问题，不仅需要清晰地认清我们的差距，更重要的是必须让我们的运动员在这样的环境和氛围中去锻炼适应，这要依靠外教的帮助，创造机会与欧美球队多交手，假以时日才能最终解决。