

# 中国职业排球俱乐部研究现状述评

李晓庆, 张庆宝

(陕西师范大学 体育学院, 陕西 西安 710062)

**摘 要:**对中国职业排球俱乐部的性质、组织机制、管理体制以及职业排球俱乐部成立的内部、外部条件和存在的问题进行了评述。

**关 键 词:**职业排球; 运动俱乐部; 中国

**中图分类号:**G842.62 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2003)05-0124-04

## For Chinese professional volleyball club research the review of present situation

LI Xiao-qing, ZHANG Qing-bao

(Institute of Physical Education, Shaanxi Normal University, Xi'an 710065, China)

**Abstract:** This paper has gone on using document information law for the nature of professional volleyball club, goal mechanism, organization mechanism, management system as well as the problem of internal, external condition and existence that professional volleyball club sets up, to let researcher reference.

**Key words:** professional volleyball; sports club; China

在实行“举国体制”的格局下,排球运动取得了十分优异的成绩,20世纪70年代末到80年代初,中国女排取得了“五连冠”的骄人战绩。在全国也涌现出许多优秀的排球运动队、教练员和运动员<sup>[1]</sup>。但进入90年代以来,我国的排球水平一直在低谷中徘徊。究其原因,有的专家、学者认为,我国实行的“专业化”体制,已经不能适应现代社会市场经济条件下世界排球运动发展的需要,建立俱乐部制和走职业化道路是我国排球运动发展的必然趋势<sup>[2]</sup>。

1996年12月,中国排球协会以赛制改革为突破口首次推出了跨年度比赛的主客场赛制。通过近6年的探索和经验积累,我国排球的职业化管理体制和运行机制已经基本建立。但是,通过从各个渠道所了解到的情况来看,目前我国排球俱乐部还处在初级阶段,保留着浓厚的计划经济和行政色彩,没有发生本质的变化。许多体育工作者也对这一领域的问题十分关注,提出了一些有建设性的意见和建议。但是在另外一些问题上,如职业排球俱乐部的目标、领导机制,以及如何把职业俱乐部的先进的组织管理形式同我国现有的成功经验相结合等问题上还存在许多分歧。本文在收集大量有关我国职业排球俱乐部相关资料的基础上,对我国职业排球俱乐部的现状进行了分析。

## 1 职业排球俱乐部概念

俱乐部是英文“club”的音译,通常作为一种组织制度来

解释,如“为参加某一特定活动而聚集在一起的人群或社团或为付费成员提供服务的商业性组织”。“体育俱乐部是体育和竞技运动组织的基本细胞,是为了观赏和实践体育和竞技活动,由不同政治、宗教、年龄、种族的人士组织的社会团体”。从起源来看,最早出现的是各种业余性质的俱乐部,职业俱乐部是在业余体育俱乐部的基础上发展起来的,并且伴随着现代工业、城市化以及商品经济的发展而发展<sup>[3]</sup>。归纳专家的研究成果,对于职业排球俱乐部比较一致的意见是:职业排球俱乐部是在中国排球协会或地方排球协会注册的、以发展排球运动、满足公共需求为目的、公益性的基层体育组织,可以是经民政部门登记注册的具有独立法人资格的社团实体;也可以是经工商部门注册的具有独立法人资格的经济实体。这一定义包括几个方面的含义:1)职业排球俱乐部是按照市场经济规律运作、自负盈亏的经济实体;2)职业排球俱乐部的目标是经济利益最大化;3)职业排球俱乐部生产的核心产品是高水平的排球竞赛;4)职业排球俱乐部和职业排球运动员也可以作为商品在市场中进行交换<sup>[4]</sup>。

## 2 职业排球俱乐部的性质

我国排球管理体制采取的是“渐进式”,职业排球俱乐部是事业实体与经济实体相结合的组织,在吸引有限社会资金的同时还脱离不了行政手段的干预。大多数研究者认为,职业排球俱乐部应是纯粹的经济实体,中国排球协会在

1998年下发的《中国排球协会关于排球俱乐部管理暂行规定》中也明确指出:有条件的也可以是经工商部门注册的具有独立法人资格的经济实体。排球职业化就是通过市场来配置排球资源,社会和企业参与俱乐部的建设和发展必然要考虑到经济效益,否则不符合市场运行规律。根据经济学的观点,资金总是从利润率低的部门向利润率高的部门流动,如果社会和企业不能从投资排球得到期望的收益,必然会把资金投入另外的部门。排球职业化以后,其性质已经由原来属于国家的“公共物品”变成了“私人物品”,必须通过市场机制来解决其生存发展问题<sup>[5]</sup>。

随着职业化进程的推进,专家学者和职业排球俱乐部的各级管理者也对此问题有了更深层次的认识,职业排球俱乐部应该是盈利性的体育组织,是以经营排球以及相关产品为主要手段,以获取经济利益为目的,独立经营、自负盈亏的经济实体。所以,应把职业排球俱乐部归类于企业法人<sup>[6]</sup>经济实体。

### 3 职业排球俱乐部的目标定位

在传统的计划经济体制下,我国各级排球运动队的目标是“政治利益的最大化”。政府将发展体育作为自身义不容辞的职责,成为竞技发展惟一的投资主体。运动队所有的资产和运作资金均来自于政府,各级体委直接管理运动队,并决定运动队的发展目标和方向。国家队的目标围绕着“勇攀世界体育高峰,为国争光”,省市运动队的目标是“提高运动技术水平,创造优异运动成绩”,各级少体校的目标是“培养和输送优秀后备人才”。不同训练层次的目标虽不尽相同,但实际目标集中体现为“取得最佳运动成绩”,而终极目标则是政府的政治目标:通过竞技体育展示社会主义制度的优越性,激发人民的自信心、自豪感和凝聚力。

在社会经济转型期内的我国职业排球俱乐部的运行目标,由单一化向多元化、由追求社会利益最大化向追求多元主体利益的方向转变。职业排球俱乐部通常由投资者、管理者、教练员、运动员4个阶层组成,各阶层追求的利益是不同的。投资者将资产投入俱乐部必然要考虑投资利益和回报;管理者追求货币收入以及管理权限的扩大、职务的晋升、工作的稳定等非货币物品;教练员同管理者一样也追求货币收入,但俱乐部比赛的成绩也是教练员追求的重要目标,这不仅关系到他个人的声誉、职业的稳定,而且也与其收入相挂钩;运动员的追求主要表现在有限的运动生涯中获得更多的收入,为将来退役后的生活和发展打下基础,及个人收入的最大化<sup>[7]</sup>。

专业队改制为职业体育俱乐部,必然在不同程度上导致市场因素的介入和政府行为的弱化,使俱乐部自身利益向多元化方向转变。现阶段,我国职业排球俱乐部总是在认识和实践上存在以下目标:

(1)运动成绩最佳化。职业排球俱乐部运作中强调训练与竞赛,突出教练员、运动员的位置,俱乐部各项工作围绕比赛成绩展开。俱乐部制度下的运动成绩与俱乐部自身利益的追求联系紧密,如俱乐部的社会影响、俱乐部的经营环境、

教练员的执教能力和运动员的社会知名度等<sup>[6]</sup>。

(2)经营利润最大化。职业排球俱乐部作为一个经济实体,有其自身的经济利益,要求以最小的投入获得最大的利益,要求经营活动保持收支平衡并有所盈余。经济上的盈余是俱乐部新的财富,是维持俱乐部正常运转和发展的物质基础,它也反映了俱乐部的竞技水平和经营水平。这一目标涉及俱乐部的经济实力,也涉及投资者的回报、俱乐部人员的经济待遇。

(3)社会利益或政治利益最大化。现阶段,职业排球俱乐部仍然摆脱不了作为事业单位或政府行政机构的附属单位存在的性质。政府通过投资、派驻主要管理人员等措施对俱乐部拥有相当大的控制权,政府的社会利益或政治利益目标成为俱乐部的中心目标,俱乐部自身利益目标处在次要目标层次上。

(4)“内部人”报酬最大化。“内部人”是指俱乐部的管理者、教练员和运动员。俱乐部内部人报酬最大化的目标强调俱乐部构成人员的利益,忽视出资者的合法权益,使俱乐部内部人员报酬不断提高以至达到最大化,如工资水平的提高、奖金水平的提高、福利水平的提高等等<sup>[3]</sup>。

### 4 职业排球俱乐部的组织机制

在传统计划经济体制下,政府对竞技体育的发展承担了全部的责任和义务,也掌握全部的决策和支配权。因此,在计划经济体制下形成的我国竞技体育“举国体制”的最大特点,是从中央到地方由各级体委对竞技体育实行高度集权的单向控制和全方位的计划管理<sup>[8]</sup>。

我国职业排球俱乐部在短短的几年发展时间里,组织机制发生了深刻的变化。与传统计划经济体制下的专业队相比较,职业排球俱乐部组织机制的变化可概括为投资主体由依赖政府的一元化向依托社会的多元化转化,组织形式由行政型的训练单位向社会型的具有独立法人资格的实体转化,决策由政府高度统一向分权型独立决策转化,信息机制由注重纵向性信息沟通向注重横向性信息沟通转化。主要包括以下几个特点:1)职业排球俱乐部正在成为具有独立法人地位的实体;2)职业排球俱乐部形成独立的体育产业组织结构;3)俱乐部的信息机制由纵向、行政性信息向横向、经济性信息转变;4)职业排球俱乐部的决策机制由政府集中统一决策向俱乐部独立自主的分权型决策转变<sup>[9]</sup>。

### 5 职业排球俱乐部的管理体制

#### 5.1 职业排球俱乐部和政府的关系

职业排球俱乐部的经营运作离不开市场,市场是职业排球的各种产权利益和商业价值实现的主要场所。因此,职业排球俱乐部应以企业法人的身份依法经营自己的产品,并对自己的行为负责。但是,各级政府都十分重视体育在当今社会的重大影响力和各种价值,经常利用手中的权力为职业俱乐部提供各种方便条件。专家认为,政府的过多介入可能导致市场规则变形,破坏公平竞争的环境<sup>[8]</sup>。

#### 5.2 职业排球俱乐部和中国排球协会的关系

众多专家学者认为,排球协会应是民间组织,排球运动管理中心则带有明显的行政色彩,这种“一套人马,两块牌子”的情况,可能导致计划手段与市场手段同时发挥作用,不利于俱乐部的发展<sup>[11]</sup>。推行职业排球俱乐部体制改革的目的是把排球运动推向市场,以市场主体身份进行经营,所以要有公平、公正的市场竞争环境。中国排球协会的双重身份有可能导致在俱乐部和排协之间出现矛盾时利用行政手段来解决问题,使俱乐部的基本权益得不到保障。在市场经济条件下,俱乐部和排球协会都应是产权清晰的经济实体和事业实体,是平等合作的伙伴关系,而不是上下级行政隶属关系<sup>[10]</sup>。

## 6 职业排球俱乐部成立的条件

### 6.1 职业排球俱乐部成立的外部条件

自从党的十四大的召开和邓小平同志南巡讲话,已经基本确立了社会主义市场经济在我国地位,人们对市场经济的认识发生了根本的转变,在大批经济相对发达的地区和城市,体育产业和体育文化市场有了较大规模的开发和利用,体育社会化的势头正猛<sup>[11]</sup>。

我国在八届人大四次会议通过的《国民经济和社会发展的“九五”计划和2010年远景目标纲要》中提出:“要进一步改革体育管理体制,有条件的要推进协会制和俱乐部制,形成国家与社会共同兴办体育事业的格局,走社会化、产业化道路。”我国正在将国际上已有百年历史的职业体育俱乐部制度引入竞技体育的发展之中,探索竞技体育新的发展模式,为竞技体育的发展注入活力。1992年国家体委召开了研讨体育体制改革的中山会议,随后发布了《关于深化体育改革的决定》,提出了体育改革的总目标:“改变原来在计划经济体制下,单纯依靠国家和主要依靠行政手段办体育的高度集中的体育体制,建立与社会主义市场经济相适应的,符合现代体育运动规律,国家调控,依托社会,有自我发展活力的体育体制和良性循环的运行机制,形成国家办与社会办相结合、集中与分散相结合的格局。体育改革的基本任务是实现体育的生活化、普遍化、社会化、科学化、产业化和法制化,竞技体育要推进运动项目协会实体化”。

职业排球俱乐部是在顺应了我国体育体制改革,并且通过国家体育总局以及排球运动管理中心的调研论证的基础上建立起来的。另外,众多专家学者认为,成立职业排球俱乐部需要相应的社会环境:1)社会商品经济的高度发展;2)健全的体育法规体系;3)排球市场体系的形成和发展;4)有庞大的球迷群体<sup>[12]</sup>。

### 6.2 职业排球俱乐部成立的内部条件

专家们认为,成立职业排球俱乐部应具备以下基本条件:1)必须拥有一支高水平的、有资格参加职业排球联赛的运动队;2)拥有一定的基本资金和运转资金,保证向中国排协支付规定的费用;3)拥有能够满足训练和比赛条件的场地设施;4)必须承担后备人才培养的义务,并相应的建立二线、三线队;5)运动员和教练员必须和俱乐部签订由排球协会统一制定的职业合同书,俱乐部应是独立法人资格的实体<sup>[13]</sup>。

## 7 我国职业排球俱乐部存在的主要问题

从查阅的众多资料可以看出,众多专家和学者对于职业俱乐部发展所存在问题的认识主要包括以下几个方面:

(1)如何建立和发展符合我国现阶段社会体制的职业排球俱乐部。我国现在还处于社会体制的转型期,市场经济体制的建立还不完善。在此状况下,职业排球俱乐部还具有市场经济和计划体制的双重色彩。我们要按照自己的国情和具体情况来逐步完善俱乐部体制,完全照搬西方发达国家的模式反而会影响改革的进程<sup>[14]</sup>。因此,学习和借鉴国外的先进形式,同我国成功经验相结合,就成为现阶段我国职业排球俱乐部发展的关键所在。

(2)如何解决职业排球俱乐部所需的经济基础与我国目前的发展水平不相符的问题。从我国人均GDP来看,1998年我国的人均GDP为1000美元左右。按照世界银行对各类经济国家的分类,我国还处于一个标准的中下等收入国家<sup>[15]</sup>。各职业排球俱乐部的资金来源和经营收入问题就成为困扰俱乐部发展的主要问题。在此情况下,我国排球俱乐部过分依赖政府,享受政府的优惠待遇,不能做到自负盈亏,良性运转。一旦失去政府的扶持和帮助,球队成绩就可能一落千丈,俱乐部也可能解体。

(3)如何转变落后的经营管理观念,解决经营运作不善,不能自负盈亏的问题。目前的我国职业排球俱乐部的收入主要依靠企业赞助、门票和广告收入,基本上没有其他经营活动,大部分俱乐部处于亏损状态。以排球产业为核心,带动其相关产业的发展的观念还未深入人心,经营的深度和广度还有待进一步提高。许多学者对这种情况进行了分析:我国排球俱乐部成立时间比较短,对市场经济规律的认识还不够深入,对如何经营排球产业不够了解,缺乏专门的经营人才。他们认为,企业投资排球产业应把眼光放在长远发展目标上,加大经营开发力度,努力提高整体排球运动水平,逐步树立风险意识、品牌意识<sup>[16]</sup>。

(4)如何健全管理体制,明晰产权关系。在俱乐部的管理体制上,应该学习一些发达国家的成功经验,成立代表俱乐部利益的联盟,在国家法律规定的范围内根据行业法规进行运作,不受政府行政干预。排球协会的职能转变为指导、监督、检查职业排球俱乐部的工作,变直接管理为间接管理,变微观管理为宏观管理。体育行政部门的行政职能与俱乐部国有资产的管理职能分开,使政府从“办”俱乐部中真正解脱出来,而把这些球队的国有资产交由单项运动协会管理。同时,体育行政部门对俱乐部的宏观调控职能与俱乐部的经营管理职能分开,改变俱乐部产权管理模糊的现状,使俱乐部法人财产权与经营权统一起来,成为真正意义上的法人<sup>[17]</sup>。

(5)如何解决与新闻媒体缺乏沟通,宣传包装力度不够的问题。同NBA、英超、意甲等运作比较成熟的职业联赛相比,我国的职业联赛的宣传包装力度明显不足。即使同足球和篮球联赛相比,排球联赛的宣传也处于低级水平。排球联赛推出之后,组织者在市场的宣传和包装方面也进行了不少的努力,如与中央电视台合作转播比赛,在新浪网上发布比

赛信息等等,但其广度和深度明显不够。有专家认为,排球联赛只注意了电视、报纸等大众媒体上宣传和包装,却忽视了赛场现场的宣传;只注意了新闻报道和球队形象设计等“单向”的宣传和包装,却忽视了有球迷和企业参与的“双向”宣传和包装,结果形成了一个恶性循环:宣传和包装的力度越是不够,各方参与宣传和包装的热情越低;而各方宣传和包装的热情越低,排球市场的宣传和包装的力度就越是不够<sup>[11]</sup>。

(6)如何提高教练员、运动员的科学文化素质。在计划经济时期,由于教练员和运动员是由国家统筹管理,统一安排生活、训练和退役后的工作等问题,在一定程度上忽视了文化理论的学习。而市场经济的建立和体育体制的改革,使教练员和运动员必须走进市场,参与市场经济的大循环。所以提高教练员和运动员的科学文化素质就显得十分迫切,提高文化水平不仅可以更好地理解排球运动的技战术问题,使排球水平跃上一个新的台阶,还可以使教练员和运动员更好的融入社会、适应社会。有专家认为:在大学办高水平排球队等方法可以在一定程度上解决此问题<sup>[18]</sup>。

## 8 对职业排球俱乐部研究的不足

(1)理论的研究同职业排球俱乐部的发展相比严重滞后,对其研究不够深入系统。职业排球俱乐部在6年的主客场制职业联赛的锻炼下,积累了一些有益的经验教训,正在沿着正确的方向高速发展,同职业俱乐部的发展相比较,理论的研究处于非常滞后的状态。所以,急需体育理论工作者对此问题加以重视,研究先进的理论来正确的指导职业排球俱乐部的发展<sup>[19]</sup>。对俱乐部的有限研究也处于表面阶段,对以下一些课题尚需进一步探讨:1)职业排球俱乐部公司化、上市以及资本市场融资问题的研究;2)职业排球竞赛市场的研究;3)职业排球俱乐部更深领域产品经营的研究;4)职业排球俱乐部后备人才培养问题的研究。

(2)对我国俱乐部的内部情况了解不足,同组织管理部门缺乏沟通。专家和学者对我国职业排球俱乐部的内部情况了解不足,同排球协会和排球运动管理中心的管理人员、俱乐部的管理者、教练员、运动员沟通不足,对其研究不能够做到有的放矢,不清楚他们急需解决什么问题,也难以得到第一手资料。

(3)对国外高水平体育俱乐部的组织运作缺乏了解,学习借鉴和对比分析不够。对国外高水平职业俱乐部的内部情况了解不足,对其组织运作中的成功经验学习不够,缺乏同我国职业俱乐部的比较研究<sup>[20]</sup>。因此,掌握和学习他们先进的组织运作、经营管理等各方面的经验,移植到我国职业排球俱乐部的运作中,就可以使我国职业排球俱乐部在发展过程中少走弯路。

## 参考文献:

- [1] 张强,童向荣.排球职业化势在必行[J].中国排球,1996(2):42.
- [2] 袁伟民.足篮排应该怎样朝前走.三大球升华改革研讨会[N].中国体育报,1997-12-05.
- [3] 张林.职业体育俱乐部运行机制[M].北京:人民体育出版社,2001.
- [4] 张克仁,王正伦.我国排球运动产业化改革的若干思考[J].南京体育学院学报,1997,15(2):1-3.
- [5] 马志和.我国职业足球俱乐部研究现状综述[J].山西体育科技,2002,22(1):1-4.
- [6] 于立贤,钟秉枢.我国竞技体育职业化研究综述[J].中国体育科技,2000,36(10):8-11.
- [7] 张孝荣.我国排球竞赛、训练体制存在的问题及改革对策[J].吉林体育学院学报,2001,17(2):42-45.
- [8] 毛武扬.中国竞技排球发展的新思路[J].南京体育学院学报,2000,15(1):60-61.
- [9] 广州体育学院课题组.我国高水平体育俱乐部的现状与发展的研究[J].中国软科学,1998,6:103-108.
- [10] 袁伟民.成功迈出排球体制改革的第一步[J].中国排球,1996(3):4-7.
- [11] 朱广超.浅谈我国职业体育俱乐部的发展[J].体育科技信息,2000,20(5):50-52.
- [12] 凌平.中国竞技体制改革若干问题探讨[J].上海体育学院学报,1994,18(1):27-31.
- [13] 潘迎旭,陈建杰.排球联赛冷清现象原因及对策分析[J].沈阳体育学院学报,2002(1):13-14.
- [14] 石磊.市场经济条件下各国体育政策[D].北京:国家体育总局体育信息研究所,1998:1-23.
- [15] 韩勇.我国体育俱乐部研究状况综述[J].天津体育学院学报,2000,15(3):29-33.
- [16] 徐利.中国排球协会第五届委员会工作报告[EB/OL].新浪中国排球(<http://www.cav.sina.com.cn>) 2002-03-01.
- [17] 刘祁禄.“六步走”的步伐要加快[J].中国排球,1996.
- [18] 王成.我国高校办高水平排球队的现状分析与发展对策[D].北京:北京体育大学,2000.
- [19] 高沈阳.全国排球工作会议报告[EB/OL].新浪中国排球(<http://www.cav.sina.com.cn>) 2002-03-01.
- [20] 熊斗寅.各国竞技体育训练体制的比较研究[A].熊斗寅体育文选[C].贵阳:贵州人民出版社,1996:453-464.

[编辑:李寿荣]