

## 我国网球职业化前景的SWOT分析

余进波<sup>1</sup>, 聂丹<sup>2</sup>

(1.广东工业大学 体育部, 广东 广州 510090; 2.华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510640)

**摘 要:** 运用管理学上的SWOT分析方法, 对我国网球职业化的前景进行了分析, 认为: 目前中国网球职业化的最大优势是我国体育体制的保障, 女子网球竞技水平迅速提高和全国网球俱乐部联赛的经验; 劣势是对职业化本质认识不够, 职业化培养模式与举国体制有冲突, 后备人才不足, 男子网球竞技水平不高。面临的机遇是中国经济的迅速发展、网球运动的普及、中网和上海大师杯等赛事充满活力和2008北京奥运会的有利契机; 面临的威胁是资金短缺, 职业化人才稀少, 网球市场培育不够, 职业化运作模式不成熟等。

**关键词:** 网球职业化; SWOT分析法; 网球市场

中图分类号: G845 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2008)08-0035-05

### SWOT analysis of the prospect of tennis professionalization in China

YU Jin-bo<sup>1</sup>, NIE Dan<sup>2</sup>

(1. Department of Physical Education, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510090, China;

2. School of Physical Education, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China)

**Abstract:** By applying SWOT analytic method in management science, the authors analyzed the prospect of tennis professionalization in China, and put forward the following opinions: at present, with respect to tennis professionalization in China, the biggest advantages are the assurance of sports systems in China, rapid enhancement of competitive performance of women's tennis, and the experience of nationwide tennis clubs in league tournament, the disadvantages are inadequate recognition of the nature of professionalization, conflicts between professionalized cultivation modes and the nationwide system, insufficient supply of backup talents, and not high competitive performance of men's tennis, the opportunities faced are the rapid development of Chinese economy, popularization of tennis, energetic games such as Chinese Tennis and Shanghai Master Cup, and favorable chances in Beijing Olympic Games 2008, and the threats faced are the lack of funds, shortage of professionalized talents, inadequate cultivation of the tennis market, and immature professionalization operating modes.

**Key words:** tennis professionalization; SWOT analysis method; tennis market

随着我国经济的飞速发展, 一些具有群众基础的高水平竞技运动项目进入市场, 进行职业化的市场运作已经成为体育改革和发展的趋势之一。体育职业化有助于提高运动员的技术水平, 增强运动项目的国际竞争力, 促进我国体育产业的健康发展。我国的网球运动继足球、篮球等运动项目之后也逐渐步入了职业化发展的道路, 从2003年我国网球走向职业化以来, 中国女网的姑娘们在短短的几年时间里, 从默默无闻到登上奥运会和澳网、温网的最高领奖台, 创造了世

界女子网坛的中国神话。取得这样骄人的成绩证明, 我国的网球运动选择职业化道路是正确的。但随着职业化进程的不断深入, 一些问题逐渐暴露出来并成为束缚职业化进一步发展的瓶颈。

SWOT分析方法又称为态势分析法, 最早由美国旧金山大学H.Weirich教授于20世纪80年代初提出并被广泛应用于战略管理领域。SWOT模式是管理者在管理中进行客观分析、科学判断的一种有效工具。要求管理者在管理工作中, 综合考虑组织内部条件和

外部环境的各种因素,进行系统评价。SWOT 4 个英文字母分别代表:优势(Strength)、劣势(Weakness)、机遇(Opportunity)、威胁(Threat)<sup>[1]</sup>。本文借用管理学上 SWOT 分析方法,对我国网球运动职业化主要内部环境优势因素(Strengths)、劣势因素(Weaknesses)和外部环境机会因素(Opportunities)、威胁因素(Threats)进行综合分析,明确问题所在,以期为推进中国网球运动的职业化进程,促进我国网球运动的健康发展提供参考。

## 1 我国网球职业化的优势

### 1.1 “举国体制”的优势

中国网球的职业化道路具有“中国特色”,所谓“中国特色”很大程度上是指“举国体制”。中国与西方的网球训练模式不一样,西方是以个人家庭投入为起点,通过获得商业赞助和比赛奖金为出路。而中国则是以国家投入为主,国家出资培养运动员。在国际网坛,一个职业运动员要想取得较好的世界排名,一年最少要保证参加 25 次左右的排名赛,要参加这么多的比赛,一个运动员一年的投入至少要 10 万美元,可见,所有运动员的职业化之路都需要金钱铺垫。而中国运动员的幸运就在于给予他们巨额资金扶持的坚强后盾是国家。一名网球运动员从开始训练到出成绩,其间要经历一段漫长岁月。中国的网球队员大都是平民家庭、甚至是困难家庭出身,而网球运动的开展却需要昂贵的器材、场地、训练等费用,要消耗大量的金钱。2004 年雅典奥运会前夕,时任国家网球运动管理中心主任的张小宁曾向记者透露,中国女网一对双打选手 1 年的花费在 100 万元左右<sup>[2]</sup>。现在中国网球队的花费已经远远超过这个数目,很显然,如果没有国家支持,中国很少有家庭能够承担得起这样的花费。国外的这种人才培养模式在现阶段的中国显然无法施行。绝大多数中国高水平选手,完全是国家培养,投入高昂的训练、比赛经费,所以说,在“举国体制”下成长起来的选手,既不用为衣食住行操心,也不用为聘请教练的费用发愁,而且身后有众多科研人员和后勤人员的鼎力相助。郑洁/晏紫便是以此达到了取得两个大满贯赛冠军的运动高峰,以致很多外国运动员都羡慕中国选手,可以说没有举国体制优势的保证,中国网球不可能取得如此优异的成绩。

### 1.2 中国女子竞技网球水平迅速提高

2003 年初中国网协确立了“必须坚持走职业化的道路”的指导思想。中国网球与世界网球发展水平有相当大的差距,全面赶超并不现实,要取得立竿见影的成效就必须选择重点、突破常规、另辟蹊径。体育总局领导经过对国际网坛的悉心分析,制定了“以女

子网球为重点,以女子双打为突破口”的战略方针。于是,一直吃“大锅饭”的中国女网从那时就开始了职业化的试水<sup>[3]</sup>。自职业化改革以来,中国女子网球带给我们一个又一个的惊喜。从 2.5 万美元的“入门赛”到打 WTA 最高级别的巡回赛;从 2004 年李婷/孙甜甜双打组合在奥运会上获得了女子双打冠军到 2006 年郑洁/晏紫历史性地获得了澳大利亚网球公开赛和温布尔登网球公开赛两项大满贯赛事的冠军。女单的进步也很明显,李娜、郑洁先后夺取了个人的第一个 WTA 巡回赛冠军,不到 20 岁的年轻选手彭帅也多次击败排名世界前十的高手,她们都逐渐逼近了中国选手 WTA 历史最高排名——第 30 名。中国女子网坛用短短几年的时间一路凯歌,创造了一个世界女子网坛的中国神话。这极大地鼓舞和激励了全国人民关注和参与网球的热情。

### 1.3 全国网球俱乐部联赛提供了宝贵的经验

为了促进我国网球竞技水平的提高,为了向市场化和职业化方向发展,1998 年出台了《中国网球协会俱乐部章程》,推行俱乐部制<sup>[4]</sup>。全国网球俱乐部联赛成为全国最高级别的团体赛事。设立这一联赛根本目的是改变中国网球的落后面貌、培养人才和培育网坛市场。网球运动是民间的,运动员是以个人名义参赛,俱乐部联赛在国际网坛绝无仅有。联赛,绝对的中国特色,但中国网球的现状决定了它只能走具有中国特色的发展之路。全国网球俱乐部联赛经过几年的苦心经营,效果不甚理想,最终于 2005 年后被迫夭折。虽然全国网球俱乐部联赛在最后不了了之,但却是当前我国推进网球运动职业化、市场化的有针对性的措施和一种大胆的尝试,为今后我国网球走职业化道路提供了宝贵的经验。

## 2 我国网球职业化的劣势

### 2.1 对职业化的本质认识不够

所谓体育职业化,就是把竞技体育作为职业分工中的一种职业和竞技体育向专职转变的演进过程,是以经营者的商业化、运动员的商品化作为存在和发展的前提,以盈利为目的<sup>[5]</sup>。其最基本的特征是职业球员要在市场上找饭吃,他们的收入与他们在竞赛中的表现挂钩,并符合他们在市场上创造的价值,这是整个职业体育的基础<sup>[6]</sup>。从这个意义上讲,中国没有一个真正意义上的职业选手。网球运动职业化至少需要两个方面条件:职业化的网球运动员和职业赛事。有了职业运动员,还必须有职业赛事,它是运动员展现自身运动技战术水平、实现社会和经济价值最主要、最根本的途径。有了职业赛事,观众才会多,票房价值

才会大,也才会具备较大的电视转播和广告价值,才能够获得丰厚的利润,职业赛事可谓是职业运动员的经济命脉之根本<sup>[7]</sup>。

## 2.2 职业化培养模式与举国体制有冲突

我国网球推行职业化发展道路,是与国际接轨,是中国网球融入国际职业网球大环境的必然途径。但是,现行运动员培养组织与管理结构的行政垄断,却是影响我国网球职业化发展进程,与国际接轨的一个重要原因。我国长期以来实行的是体校、地方队和国家队“三级体制”。这种体制相对封闭独立,具有专业化程度高、力量集中的优势。名为实体的中国网球运动管理中心,已经具有了类似企业、民间协会和政府派出机构等功能,成了集政府、社会、企业三种功能于一体的特殊产物<sup>[8]</sup>。网球的职业化实际上是一种政府行为,这对于刚刚迈步走上市场经济轨道,与国际职业网球接轨的中国网球来说,首先面临的这种来自内部的约束和控制,显然不利于职业网球的正常发展<sup>[9]</sup>。少数运动员为了个人的前途和利益,想摆脱体制的束缚,单独在国际职业网坛打拼。这种“单飞现象”说明职业化培养模式与举国体制冲突的焦点归根结底是个人利益回报问题。

## 2.3 网球后备人才不足

网球运动在国外已有接近100年历史,是广泛开展的群众性运动。中国网球一直以专业性为主,网球人口少,群众基础薄弱。作为网球运动大国的美国,经常参加网球竞技比赛的运动员有160万之多,德国、意大利和瑞典,其网球运动员都在5~10万之间,我国目前网球运动员仅有0.37万人,后备人才的总量实在太少<sup>[10]</sup>。与当前的俄罗斯等强国相比,尚未形成高水平的竞争态势,后备人才不足的矛盾依然十分突出。面对职业化、市场化的挑战“后备人才严重缺乏”这一现状已是制约中国网球可持续发展的一道难题。目前我国的后备选手在能力和水平方面还不能对一线优秀选手形成冲击,尚未形成可持续发展的人才链,人才断层现象十分严重,制约了中国网球的职业化进程。

## 2.4 男子、女子网球竞技水平发展不均衡

我国网球在女子项目上取得了一定的突破,而整体实力并不理想,尤其男子网球项目,多年来在国际网坛处于落后的境地。就全国运动队整体水平来看,无论教练员队伍还是运动员竞技状况基础都十分薄弱<sup>[11]</sup>。中国网球职业化进程中还面临着“一条腿走路”的尴尬局面。男、女网球竞技水平的发展不平衡是中国网球职业化的一个典型特征。总体来看,我国女子网球在国际上的水平要远远高于男子。在国际上,这样的现象并不多见,网球职业化水平较高的国家一般男、女

项目发展都比较均衡。如瑞士男子单打有目前世界排名第一的费德勒,女子有前世界女单排名第一的辛吉斯,美国男子单打有罗迪克及刚刚退出职业赛场的阿加西,女子方面有威廉姆斯姐妹和达文波特等;俄罗斯男子方面有萨芬,女子方面有被誉为“红粉军团”的莎拉波娃、库茨涅佐娃等<sup>[12]</sup>。相比而言,我国男子网球的发展落后太多,还在世界男子职业网坛边缘徘徊,严重制约了中国网球的职业化进程。

## 3 我国网球职业化面临的机遇

### 3.1 经济的快速发展

中国经济持续高速增长,国内生产总值屡创新高,近十年来,中国经济增长速度达到8%以上,是同期世界经济增长速度的4倍。经济的快速发展,对包括网球市场在内的体育市场提供了多方面的有利条件:(1)国家积累增加,对体育市场发展的经济支持力度会相应加大;(2)第三产业的兴起为体育产业和体育市场的培育提供了施展空间,使得我国体育产业的发展非常迅速,现正成为我国第三产业中不可忽视的一支生力军;(3)企业经济实力的增长,对体育市场的经济支持会有所增加;(4)人民消费水平的提高,恩格尔系数的下降,以及消费结构的变化,为网球消费市场的培育创造了有利条件<sup>[13]</sup>。没有良好的网球市场,也就没有网球的职业化,网球市场的形成是网球职业化得以进行的有效保证。

### 3.2 网球运动的迅速普及

在我国,随着社会经济的发展和人民生活水平的提高,提高生活质量,拥有健康成为人们追求的时尚。日益富裕起来的中国人,对体育有了更高层次的需求,除了健身娱乐之外,还要追求时尚、品味,还要显示自身的档次,还要为社交创造条件,而网球恰恰能满足这些需求。网球运动作为一种集时尚、高雅、健康于一体的塑造魅力人生的休闲健身方式,已经成为我国人民普遍喜欢参与的运动。根据北京、上海、广州三地的抽样调查,在理想的休闲活动中,网球排名均居日常户外活动的第一位,希望参与率分别在29.8%、31%和30.5%<sup>[14]</sup>。望子成龙的父母们为了子女的未来,也纷纷把注意力放在了网球上。随着网球的快速普及,网球人才非常紧俏,网球培训班非常火爆,网球场人满为患。网球人口是网球职业化的基础,是网球职业化发展的根本力量。

### 3.3 赛事市场充满活力

赛事市场形势喜人,在上海举办“大师杯”赛是中国也是亚洲首次举办的最高规格的网球大赛,并获得ATP授权在北京举办职业网球公开赛。从2004年

至今,中国网球公开赛成功的举办了 4 届,吸引了一大批包括费德勒、纳达尔、莎拉波娃、达文波特等国际网坛的一流巨星来中国参赛。中国网球公开赛和上海大师杯的成功举办,给中国方兴未艾的网球热注入了极大的活力。经过几年的快速发展,中国网球公开赛经过调整之后,在 2009 年将全面升级,在北京举行的男子赛事总奖金达到 200 万美金的“500 分赛事”,女子赛事的总奖金至少为 400 万美金,男子赛事为仅次于四大满贯、9 站“1 000 分赛事”和 10 站“500 分赛事”之一,女子赛事则为仅次于四大满贯赛的四个钻石皇冠赛事之一。中网已经成为世界范围内的优秀网球赛事,名副其实的升级为仅次于四大满贯赛事的“超级赛事”之一。这些赛事为本土选手提供了一个非常好的平台,让我国选手能够与世界顶尖高手同台竞技,提高竞技水平。上海大师杯赛和中国网球公开赛的成功举办,使众多商家看到了中国承办大型网球赛事的能力,看到了明星效应的榜样力量,看到网球的经济效益,网球赞助市场也出现良好态势。

#### 3.4 北京奥运会的举办

北京申奥成功以后,各种运动项目在中国如火如荼地开展。今年是奥运年,体育圈最大的话题始终围绕北京奥运会,北京奥运会的影响力是毋庸置疑的,具有巨大的辐射作用,将成为全世界瞩目的焦点。北京奥运会夺金显然成了中国网球选手在主场为国争光,扬威赛场的最好机会。网球职业化改革以来,在“多参战——挣积分——进奥运”的指导思想下,多名中国选手拿到北京奥运会的入场券,到时候我国网球选手将向世界展示中国网球的风采,2008 年北京奥运会的成功举办必将把中国网球运动推向一个新的高潮,推动网球职业化的快速发展。

### 4 中国网球职业化面临的威胁

#### 4.1 资金短缺

随着国际网球赛事运作的巨大成功,高奖金的国际网球赛事频繁,网球选手力求参加更多的积分赛以获得更前的排名,这就需要更多的资金投入。中国网球女双获得如此大的进步,是我国对网球项目进行大量资金投入的成果。中国网球项目投入的资金是一般运动项目的十几倍,但远远满足不了高水平竞技的需要,特别是在出国比赛和聘请外籍教练等方面花费大。如国外的教练的周训练费是 1 500 美元以上,中国一个网球选手一年出国参加职业比赛的费用要 100 多万元人民币,而奥运年和亚运年的总投入要超过 1 000 万元<sup>[15]</sup>,所以中国网球在资金上的缺口巨大。目前,我国人民群众的生活水平正处在刚刚进入“小康”过

程中,能够花钱租场地打球的人数和次数还不多。很多大中型企业正处在转型期,企业在总体上能够给体育提供的资助不会很多,对网球比赛文化价值利用的积极性还不高。国家每年给网球运动的资金有限,与实际需要差距甚远。资金的短缺,将是今后相当长一段时间内困扰着网球市场发展的重要因素。

#### 4.2 职业人才少

网球走职业化道路需要大量专门性人才,网球市场的竞争实际上就是人才的竞争,网球专门人才的智力投资,对开发网球市场具有重要意义,其对市场形成和发展的推动作用直接经济投资无法替代的。人才资源作为一种能动的特殊资源,是一切资源中最重要资源,是拉动体育市场的主要无形资源<sup>[16]</sup>。网球赛事的运作、策划与推广;网球赛事的代理与经营等等需要一大批具有职业素养的人才。国外的职业网球选手一般会有经纪人,有经纪人处理有关业务,使自己的利益最大化和得到合理保障。而在我国,这种由经纪人作为运动员代理的现象几乎还没有形成。这不能不说是一个遗憾。所以网球职业化人才的缺口将是制约我国网球职业化进程的瓶颈。

#### 4.3 市场培育不够,赛事运作模式不成熟

尽管我国网球运动市场潜力巨大、前景广阔,但现状却不容乐观:国内大部分网球赛事,观众席上除了教练、队员及有关人士外,真正意义上的观众寥寥无几,广告自然也少得可怜,没有广告就没有丰裕的资金;没有观众,说明没有群众基础。这样的网球运动生命力如何持久、强大,网球事业又怎能蓬勃发展。中网仅举办 4 届,而四大网球赛事的举办都在 100 年以上,在人文环境、赛事年代和赛事的沉淀积累都比中网有很大的优势。中网赛事知名度低的一个重要原因是本土选手的世界排名、积分和知名度都较低,尤其是中国男网,更是徘徊在三流之列,这就直接导致国人观看中网的热情较低,只有在关键场次或我国的女子网球选手比赛时,才有较高的人气<sup>[17]</sup>。中网和上海大师杯的奖金额度比较低,赛事营销推广宣传上,手段比较单一,赛事时间安排也不合理,硬件设施和观众的素养都与国外顶级赛事有很大差距。

### 5 结语

我国网球职业化的目的是提高我国网球的竞技水平,增强国际竞争力,促进网球运动的健康发展。作为一项职业化、商业化的竞技项目,它的竞技水平与经济效益密切相关,不能想象一个运动水平很低的职业竞技项目,能在市场上取得较好的经济效益<sup>[18]</sup>。网球职业化改革的另一个目的就是要发挥高水平竞技网球的

优势创造经济效益,使网球项目在市场中获得自我生存和自我发展的能力,这也是国际职业网球的发展规律。尽管目前我国女子网球在国际职业网坛迈出了重要一步,但并不表明中国网球职业化已经真正走入正轨,与网球强国相比还有较大差距。在市场经济为网球职业化带来生机活力的同时,我们也应看到,现行的体育管理体制和运行机制同市场经济的要求还有相当大差距,在网球的职业化赛事运作和人才培养等方面的探索创新,都会遇到传统体制带来的障碍、利益调整带来的冲击,以及理论和实践上的新的困难。现行运动员培养方式、后备人才薄弱、资金严重匮乏、男子网球水平太低等是我国推行网球职业化、与国际接轨的重要障碍。但是,随着我国经济的快速发展,网球以其固有的价值和魅力得到越来越多体育爱好者的青睐。中国网球公开赛和上海大师杯等赛事的影响力与日俱增,极大地刺激网球市场的发展和点燃了群众关注网球的热情。乘着2008北京奥运会的东风,相信中国网球的职业化道路会越走越好,前景越来越宽阔。

#### 参考文献:

- [1] 张爱邦. SWOT 分析法及其在高校管理中的应用[J]. 沈阳工程学院学报, 2006, 2(4): 471-473.
- [2] 搜狐体育. 中国女网目前苦孩子当家金花们多出自平民家庭[EB/OL]. <http://sports.sohu.com/20060127/n241624927.shtml>.
- [3] 刘青. 论中国网球职业化进程[J]. 北京体育大学学报, 2007, 30(6): 831-833.
- [4] 刘青. 论我国网球运动员的培养模式及融入国际职业网球的途径[J]. 成都体育学院学报, 2006, 31(5): 53-56.
- [5] 王小朋. 我国体育职业化研究综述[J]. 体育文史, 2001(3): 33-34.
- [6] 赵国雄. 关于中国职业足球与市场经济规律的研究[J]. 广州体育学院学报, 1999, 19(2): 13-15.
- [7] 魏源. 我国网球职业化进程中存在的问题及对策研究[J]. 山西师范大学体育学院学报, 2006, 21(6): 26-28.
- [8] 杨桦. 竞技体育与奥运备战重要问题的研究[M]. 北京: 北京体育大学出版社, 2006: 36-37.
- [9] 刘青. 论我国网球运动员的培养模式及融入国际职业网球的途径[J]. 成都体育学院学报, 2006, 31(5): 53-56.
- [10] 朱征宇. 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.
- [11] 孙晋芳. 抓住机遇,再接再厉,争取网球运动再上新台阶[C]//第五届全国网球训练工作会议文件汇编 国家体育总局网球运动管理中心, 2005.
- [12] 刘青. 论中国网球职业化进程[J]. 北京体育大学学报, 2007, 30(6): 831-833.
- [13] 关学雷. 对我国网球市场发展的分析[J]. 渤海大学学报, 2006, 27(3): 284-286.
- [14] 祁永胜. 我国网球市场化初探[J]. 陕西教育: 理论版, 2006(12): 95.
- [15] 田园. “举国体制”与职业化的融合——中国女子网球登顶世界的成因分析[J]. 首都体育学院学报, 2007, 19(2): 75-79.
- [16] 景卫国. 体育市场的培育与体育专门人才的培养[J]. 甘肃政法成人教育学院学报, 2004(2): 125-127.
- [17] 余洋. 对中国网球公开赛发展前景的分析[J]. 安徽体育科技, 2007, 28(1): 43-46.
- [18] 梁晓龙. 当前我国体育职业化(市场化)改革必须明确的几个基本理论问题[J]. 体育科研, 2005, 26(2): 1-4.

[编辑: 周威]