

# 迎战下届奥运，知己还要知彼

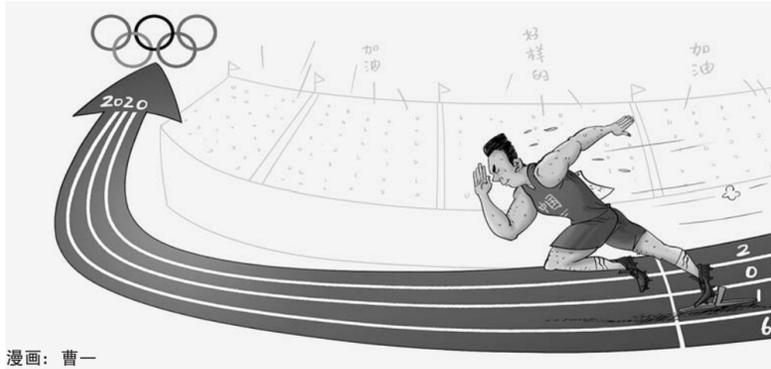
【编者按】

里约奥运会落下帷幕，中国奥运代表团的运动健儿们不仅在赛场上收获了26金18银26铜，还展现了顽强拼搏、奋勇争先的精神面貌。尤其是中国女排时隔12年后再度夺冠，用永不放弃、敢啃硬骨头的表现，用永不褪色的“女排精神”，令国人振奋不已。不过，总结表彰大会之后，体育工作者们也就进入了“东京奥运会周期”，又将面临新一轮的挑战。

他将面临新一轮的挑战。

他山之石，可以攻玉。奥运是各国体育综合实力的比拼，我们要感谢队友，更要致敬对手。正是在与各国“高手”过招的过程中，我们认清了自身优势，也看到了中国在一些项目中存在的短板。当前，中国正在推进体育改革、发展全民健身，迫切需从学习和借鉴中走向“更快、更高、更强”。

第21期“议事厅”，新华每日电讯特邀4名常驻美国、英国、俄罗斯、日本的记者，分析了这些国家在奥运会上表现出色的“秘密”，并结合他们的采访和观察，对社会上的一些误解进行了澄清。这些国家的一些好的做法，对于中国发展全民健身、更好地迎战下届奥运会，具有借鉴意义。



漫画：曹一

## 美国体育的另一种“举国体制”

黄恒(新华社驻洛杉矶记者)

每逢奥运会，总会有些貌似见多识广者，对中国运动员的成绩不屑一顾：赢了，说那是举国体制的胜利，不行，输了，说连举国体制都没戏，更不行。问他们怎么办，给的答案只有一个词：市场化。

其实，迷信市场化，恰恰是一种典型的计划经济时代的思维方式。从个体角度说，将体制作为运动员的“原罪”很不公平，以此否认他们的天赋和勤奋，并没有什么道理；另一方面，从组织行为学角度看，世界上有效的管理体制并非只有一种，美国式的市场化也好，苏联的行政命令也好，现在英国和德国的混合制也好，无非是组织方式有别而已。但有一点毫无疑问，要在奥运会上取得好成绩，必须有国家层面的组织体系，必须发动全社会的资源，举全国之力。

举国，才是举国体制的核心。具体怎么操作，则要与国情相结合，避免僵化。

以美国为例。首先，认为奥运会是没什么美国人关心的非主流活动，这是一种误解。里约奥运期间，记者恰好在美东东西海岸间“飞来飞去”，特意观察了一下，航班上三成左右的乘客选了NBC(全国广播公司)的直播节目在空中观看，更不要说酒吧、咖啡厅和饭馆，只要有电视，大家几乎都在看转播的奥运比赛。

在美国，奥运显然是一场国家形象公关活动。奥运期间，几乎所有商业广告都与此相关，出现的人物无非是能拿金牌的明星选手，或显示意识形态上政治正确的非著名选手。比如，在各种媒介上

频频出现的美国击剑队的伊布蒂哈吉·穆罕默德，她的成绩不算特别显眼，女子佩剑个人赛连16强都没进，但她是第一个代表美国队戴着头巾参加比赛的穆斯林女运动员。

奥运会同样不单纯是运动员个人的事情，广告商一定会把奥运五环和美国国旗设计在视觉语言中。奥运会期间，美国运动员升旗时没有将手放在胸口，会在社交媒体上遭到批判。正在参加总统竞选的希拉里，更是将奥运与政治结合得特别紧密——每当美国运动员赢得金牌，她都会专门发“推文”表示祝贺，如果是女运动员，还要引用她所说的一句经典语录。大家都知道，共和党候选人特朗普的支持者以白人男性为主，而民主党的希拉里则主打女性和少数族裔牌，奥运是一个直白的意识形态赛场。

再来说说美国奥运战略的组织形态和资金来源。此前，因为美国没有专门负责体育运动的行政部门，奥运代表队也没有国家财政拨款，所以很多国人都有一种错觉，以为美国并没有组织化的奥运管理体系；还有人以为，美国运动员都是出于兴趣而参加训练的纯业余选手，奥运比赛之后他们就会去上班，进而推论出美国不是举国体制。

其实这是一个大误解。现代竞技体育，运动员再有天赋，不经过超越一般人的刻苦训练，依旧很难站在奥运赛场上，特别是通过选拔代表美国为国家荣誉出战。除了每天最少五六个小时的训练，这些运动员还要不停参加比赛以积累经验，某些项目还有必不可少的国际比赛积分，这也要靠金

钱支持。以伊布蒂哈吉·穆罕默德为例，击剑并不是一项奢侈的运动，但她每年所需最低训练经费依然达到2万美元，这主要依赖她所在的俱乐部和商业广告。

这个穆斯林姑娘还算幸运的，田径项目成绩能在美国排前十名的选手，大约50%根本支付不起日常训练和奥运比赛费用，他们的资金来源是美国奥委会。那么，美国奥委会的钱来自哪里？表面看是赞助商，但归根到底还是来自国家法律赋予的独家运营权，还有相关减免税政策。

一些美国奥委会的合作企业，比如全球最大的啤酒商安布希-海希，会给运动员工作机会。说白了，就是在企业里领薪水，基本不用上班和工作，平时专心训练即可。这无非是货币化还是实物化的差别，除了极少数金字塔尖上的运动员，大多数美国奥运选手还得依赖这套“举国体制”生存和进步。

奥运奖牌榜证明，美国这套“举国体制”非常有效，但这是建立在与国情相结合的基础上的。美国竞技体育的根基是深厚的群众体育土壤，加上美国身为移民国家的属性而呈现出多样化的特征，再加上百年历史积累和无与伦比的科研能力，这些优势几乎没有哪个国家可以复制。

所以，苏联也好，欧洲国家也好，为什么发展出了与美国看似不同的“举国体制”？原因也在于各国都想在奥运会上交出一份漂亮的成绩单。除非大家都觉得无所谓，只想在奥运会上看看热闹、打个酱油。

## 英国在里约“超越”中国的秘方

王子江(新华社驻伦敦记者)

里约奥运会上，英国代表团以27金的成绩，超过中国位居金牌榜第二位，创造了英国运动员境外参加奥运会赢得金牌最高的纪录。他们赢得的奖牌总数达到67块，超过了4年前伦敦奥运会时的65块，这同样是一个奥运会纪录——历史上从来没有刚举办过奥运会的东道主国家，能在下届比赛中赢得的奖牌数超过上一届。

1996年，英国在亚特兰大奥运会上只拿到一块金牌，位居奖牌榜第36位。过去20年间，英国体坛究竟发生了什么，让他们取得了如此巨大的进步？英国究竟是凭什么在金牌榜上超越中国的？

国家层面的高度重视，是每一个奥运会参赛国家共有的态度。英国更是将象征国家至高荣誉的爵士爵位，颁发给了奥运冠军。里约奥运会之后，有报道称，包括再次包揽男子5000米和1万米冠军的田径运动员格拉赫·连续五届奥运会上赢得奖牌的赛艇运动员格兰戈尔以及网球冠军穆雷，都有可能被授予爵士爵位。连年仅23岁，却获得两块体操金牌的维特洛克也有可能获此殊荣。

重视和尊重体育冠军，这一点不难做到，而培养世界冠军需要的巨大资金投入，英国又是如何做到的呢？当英国“兵败”亚特兰大奥运会之后，当时的梅杰政府意识到只有加大体育事业的投入，才能保证英国运动员在未来的奥运会上赢得奖牌。于是在1997年，一个专门负责向体育领域分配政府拨款和国家彩票资金的组织成立，名字叫作英国体育理事会。

此后，英国国会国家对彩票收入的分配比例进行了严格的规定，其中的一半作为奖金，28%成为公益基金，投入到体育、艺术等事业中。据透露，截至2014年，英国国家彩票为公益基金筹到的资金大约为310亿英镑(2730亿人民币)，体育领域占公益基金的比例为五分之一。除了彩票收入外，英国财政也加大了对体育领域的投入，现在彩票收入占到体育总拨款的75%，财政拨款占25%，所有这些钱的分配都由英国体育理事会负责。

英国体育理事会制定了非常严格的拨款制度，按照未来一个奥运会周期内体育项目夺牌的可能性来决定拨款金额的多少。这样做的唯一目的，就是要在世界大赛上赢得奖牌，不能夺牌的项目就要被削减资金。只要能夺牌，就能获得金钱上的回报。

在备战里约奥运会周期的四年里，英国体育理事会投入了3.55亿英镑。在伦敦奥运会上表现最好的赛艇、自行车、田径、皮划艇和帆船等项目得到的拨款最多。而乒乓球和篮球等根本没有希望夺牌的项目，基本上得不到资助。

除了通过财政拨款和奖牌数量相挂钩等外部激励措施之外，英国奥运军团“钻研”冷门项目，也是他们能够大举夺金的重要保障。如果看一下英国获得的金牌，就知道它们大多都来自比较冷门的运动，这都是经过仔细规划的。自行车、帆船、马术等项目在国际上竞争并不是太激烈，而赛艇和帆船等项目虽然花费昂贵，但都是英国私立学校的传统项目。

英国还大力从国外引进高水平的教练。他们的赛艇教练格里布莱尔就曾担任民主德国国家队的主

教练，他的训练方式成为英国运动员成功的关键因素。英国跳水运动员劳赫和米尔斯击败中国选手秦凯和曹缘赢得双人三米板金牌，这是英国历史上的第一块跳水金牌，背后离不开中国教练陈文的付出。

高科技训练方式也是英国运动员成功的另一个重要因素。英国自行车队在本届奥运会赢得6金4银1铜，是贡献最大的项目，他们在平时的训练中采用了很多“尖端科技”。他们把电脑分析和空气动力学运用到训练中，这些高科技项目本来是为一级方程式赛车手设计的，通过监控运动衣手臂上塑料标志表面的空气流动，就可以得出他们训练的质量和水平，从而推断他们最终的比赛成绩。英国在赛艇艇身和桨的设计上也采用了高科技，力争做到设备上领先对手。

很多人把英国的夺金制度比作中国的“举国体制”，但其实可比性并不太强。因为英国体育人才的选拔主要靠社会，好的苗子并不脱离正常的教育渠道。每个社区附近的体育馆里都设有各种体育项目的俱乐部，有天赋的孩子都可以在这些俱乐部里接受训练，然后通过俱乐部报名参加各个级别的比赛。更重要的是，所有学校都会为孩子提供丰富多彩的体育课外活动。

由此可以看出，英国的奥运争光战略是只为那些已经达到非常高水准的项目提供经济支持。当然，政府也非常重视向社会和学校投入精力和资金，因为这些地方也是培养冠军真正的起点。这一点似乎也有别于我国的体育人才培养机制。

## 俄罗斯体育“群众基础”很深厚

栾海(新华社驻莫斯科记者)

俄罗斯不仅是传统的奥运金牌大国，还是体育大国、体育强国。俄罗斯民众非常喜欢从事体育运动，无论是专业体育还是业余健身运动，一直持续发展。俄罗斯的孩子从懂事起就经常在父母带领下去赛场观看各种比赛，学校里除了常规的跑跳投的体育课程设置以外，还提供有氧健身运动——舍宾、绳操、健身球柔韧训练、跆拳道、柔道、中国武术等选修课，很多学校每周安排的体育课为4次。

俄罗斯非政府组织安排的体育赛事有广泛的群众基础。例如从1903年开始举办每年一度全民越野长跑，以及不知从何时开始的每年一次冬季全民滑雪越野赛，12岁到70岁的业余、专业选手都能参加。俄农村地区也普遍在每年夏季和冬季举行“乡村运动会”。

俄罗斯的体育教育及竞技运动管理是一套垂直管理体制。俄联邦总统直接领导“俄体育教育、训练及冬季奥运会筹备委员会”。俄政府体育部负责管理该国冬夏季奥委会、残奥委会和各体育单项联合会，并统辖俄各个行政区划内的官方体育教育及竞技运动机构。这些地方机构则分别管理各类体育俱乐部、体校、体育科技研究组织、体育产业企业、公共运动设施和体育传媒。

在苏联解体后，俄职业体育运动组织和一些优势体育项目管理机构开始大规模产业化变革，国家

体育领导机关和赞助商负责为俄优势体育竞技项目的发展持续投资。一些冰雪项目、网球、足球和田径运动队可每年得到几千乃至几亿美元(1元人民币约合10卢布)的预算资金，各俱乐部动辄花费上百万美元引进国外优秀选手。

在具体数字上，去年和今年截至目前，俄用于体育事业的资金总额分别为750亿和700亿卢布，其中用于体育教育和群众运动的资金分别为70亿卢布和34亿卢布。今年6月，俄体育部长穆特科表示，近6年来俄为训练奥运选手而兴建体育设施的花费为500亿卢布，这其中有些是为备战索契冬奥会而用掉的。为参加里约奥运会各项赛事，俄奥委会共斥资120亿卢布，其中20亿卢布由俄联邦预算承担。除这些官方投入以外，还有来自俄各类赞助商和商业收入的大笔资金用于俄奥运选手选拔、训练。俄奥委会的赞助商伙伴包括俄罗斯航空公司、Bosco体育用品集团、俄梅加电信公司、俄罗斯电信公司、俄罗斯石油集团、俄罗斯铁路公司、俄储蓄银行和诺里尔斯克镍业公司。此外，2005年10位俄石油、天然气和矿产行业的著名企业家还联合成立“奥运选手支持”基金，力争俄奥运项目取得佳绩。

在俄总体体育运动设施方面，据不完全统计，目前俄1500多个城镇拥有400米跑道的标准体育场2600多个、游泳池3700多处、小型室外运动场12万多块。约有2260万人通过参加各类体

育团体进行锻炼，其中女性人数超过800万人。体育人口众多助力体育用品生产。不用说是中心，就是一些相对偏远的近郊区也有专业体育用品商店，其中有很多近身格斗类、冰雪项目用具占据销售柜台。

俄很多体育研究和教学机构享有世界级声誉，例如1893年设立、位于圣彼得堡的国立体育教育、运动和健康大学，1918年设立、位于莫斯科的国立青年体育教育及运动大学，1933年设立的全俄体育教育及运动研究所等。这些机构的研究、教育、培训成果直接推动俄运动员在奥运会和各体育单项的世界锦标赛、欧洲锦标赛中取得佳绩，例如冰雪运动、撑杆跳高、铁饼铅球、网球、艺术体操、花样游泳等项目。

在2014年的索契冬奥会、2013年的喀山世界大学生夏季运动会和2011年土耳其埃尔多安姆世界大学生冬季运动会上，俄金牌总数及奖牌总数均位列第一。2018年，俄相关城市还将共同举办世界杯足球赛。此外，俄足球、篮球、排球和水球运动的“粉丝”协会非常活跃，经常组织“粉丝”出国观赛。但由于很多“粉丝”难以克制观赛时的激动，这些“粉丝”时常与他人发生纠纷甚至冲突。

不过，本届奥运会前的“兴奋剂丑闻”，可能会让很多俄罗斯运动员深受影响。这对于其他国家而言，也是深刻的教训。(报道员高兰对本文亦有贡献)

蓝建中(新华社驻东京记者)

里约奥运会上，日本代表队取得了不俗的成绩，获得金牌的运动员在国内人气爆棚。虽然奖牌数不如中国，但日本在普及大众运动、增强国民体质方面，还是有很多值得借鉴的地方。4年后的东京奥运会，占据主场优势的日本队，或将成为中国队的强劲对手。

与中国古代崇尚文治不同，日本进入武家社会后，历来重视文武两道且偏重武，一直都很重视体能锻炼。

进入现代社会，日本人的健康意识进一步提高。多数日本人体型偏瘦，很少看到大腹便便的人，这与日本人注意饮食和运动有很大关系。在东京的皇宫周围，长期有大批的跑步爱好者进行全长5公里的环皇宫跑步。在日本全国1.27亿人口中，光是跑步爱好者就达到1000万人。

日本民众热爱体育，开展体育活动也非常便利。在东京市内，随处可见大大小小的免费公园，大一点的公园都设有运动场。例如，驹泽公园提供免费的儿童自行车和头盔，并有专用的儿童自行车道。一到周末和节假日，公园里常常看到孩子以打棒球、踢足球，成年人多是慢跑和用器械健身。除了公园，日本全国的学校都是按统一标准建设的，运动场、体育馆和游泳池一应俱全，一些设施还向居民免费开放。

日本学校抓体育比较紧，体育课和课外体育活动有充足的时间保障。暑假期间，记者女儿所在的小学还为学生开办了免费的游泳班。在日本的学校，很多体育老师都受过专业训练，甚至有不少曾是职业选手。

今年3月26日，记者正好目睹关东南部地区部分幼儿园在昭和纪念馆公园举行的足球大赛，虽然选手都是学前的小娃娃，但踢起球来一丝不苟，传球带球像模像样，真正做到足球从娃娃抓起。

到了高中，孩子们的运动热情更高，光看棒球的甲子园大赛就知道火热的程度，各种竞技项目都有全国联赛和锦标赛。大学每年也有各种规模不同的比赛，比如足球的全国大学联赛、总理杯大赛、天皇杯大赛等。

除了学校外，各地区每年也会组织一次老少都会参加的地区运动会，此外，民间团体协会也会组织各种体育活动，不胜枚举。

日本直到2015年才设立了体育厅，此前日本有关体育事业的各类业务此前都被分割在各个主管部门管理。此次体育厅的设置旨在打破这种分割状态，对体育工作进行系统整合，提高效率。

日本的运动员，几乎都隶属于某企业，作为公司正式职员领薪水，而运动员的活跃身影也成为企业公关宣传的一部分。职业运动员退役后也能得到较好的安排。大牌运动员退役时挣得足够多，退役后各方又都抢着要，所以不用担心生计。其他的职业选手则会根据自己的现职时的地位，在退役后找到相应的位置。一般来说，大多是去低等级或业余队当教练，或去学校当老师、经营健身房等。由于在日本加入养老金及健康保险的要求是强制性的，这至少能让选手们不用担心最低生活保障。

日本职业化或俱乐部的经验比较丰富，最典型的当属棒球。顶尖棒球手的高收入高知名度吸引了大量的青少年，他们对棒球的兴趣和梦想贯穿始终。这些产业化的经验，也从一定程度上促进了日本相关体育项目的社会化普及。

正如名牌大学早稻田大学专门设有“体育科学学院”那样，体育在日本非常受重视，并不被视为单纯的游戏，而是视为学问和人生的一部分。

体育学家中泽笃史指出，日本体育运动的一个独特之处在于，在日本的学校，除了文化课，在放学后和节假日都会广泛开展体育俱乐部活动。日本全国70%以上的初中生和50%以上的高中生参加体育俱乐部活动，几乎所有的学校都开展体育俱乐部活动，半数以上的教员担任体育俱乐部活动的顾问。体育俱乐部活动的风景，在日本的日常生活中随处可见。

中泽笃史认为，青少年运动以学校的体育俱乐部活动为中心，而且规模非常大，这在国际上也比较少见。在日本，所有学校都有校外对抗赛的机会，并且有30个学校体育联盟支持这些对抗赛，还会举办全国性地区性大赛。从以体育俱乐部活动为基础的校外体育对抗赛的状况来看，规模之大、活动之多，也只有日本一家。

四年后，日本或成强劲对手