

# 训练理念与创新思维

钟秉枢

**摘要:**训练的实质是什么?为什么成功的训练需要理念?应该以什么样的指导思想进行训练?什么是创新?在训练过程中创新起什么作用?如何提高创新能力?本研究以运动训练和体育比赛中人的发展为对象,借助训练过程中的典型案例,分析不同训练理念对运动员训练比赛的影响,分析创新的作用,从6个方面探讨如何提升个人的创新能力。

**关键词:**训练;理念;创新思维

中图分类号:G808

文献标志码:A

文章编号:1006-1207(2011)04-0038-04

Training Concept and Innovation Thinking

ZHONG Bing-shu

(Capital University of Physical Education and Sport, Beijing 100191, China)

**Abstract:** What is the reality of training? Why does successful training need concept? What guiding concepts we should have in training? What is innovation? What role does innovation play in the course of training? How to improve innovation competence? Taking the development of human being in training and competition as the subject and based on the typical cases in training, the article analyzes the effect of different training concepts on athletes and the role of innovation. It tries to explore the ways of improving personal innovation ability from six aspects.

**Key words:** training; concept; innovation thinking

党的十六大报告中提出,“创新是一个民族进步的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是一个政党永葆生机的源泉。”<sup>[1]</sup>创新也是让体育人取得成功的源源动力。曾有媒体这样评述我国乒乓球项目在世界体坛上的常胜优势:“中国队的长盛不衰,并非因为他们有什么亘古不变的制胜技术战术,也不是因为他们掌握着置之四海而皆准的秘密武器,而是因为他们继承发扬自己的技术特长的同时,能够针对世界乒乓球技术的发展趋势,特别是针对主要对手每个时期的技术特点,及时地调整自己的技术风格,进行技术创新,在适应与反适应、控制与反控制的矛盾中经常掌握着主动权。”<sup>[2]</sup>

## 1 完善训练理念

在运动训练和比赛中,关于项目特点、制胜规律、训练原则、比赛风格、行为规范、队伍前景、短期与长期目标以及训练和比赛的许多其他方面会有各种各样的理论和说法,这些理论和说法具有很大的不确定性。这些使得教练工作具有极大的挑战性,其中蕴涵着许多困难决策和两难选择。面对这些决策和选择,教练员只有持有理念才会消除各种不确定性,在众多的理论与说法之中找到适合自己的东西。

理念是人们对所从事工作的一种基本信念,也可以说是所具备的明确的基本认识,是人们取得事业成功的最基本条件<sup>[3]</sup>。

训练理念,就是教练员在训练过程中建立的理念,它是指教练员对运动训练本质及其影响运动训练的多种因素的理解,是教练员对运动队“目标”、“使命”以及“训练方法”等所具有的明确的基本认识,是指导运动训练的

“思想”。

2011年4月国家青年篮球队爆出“兵谏”事件:十几位国青队球员联名上书篮协,“因无法忍受主教练范斌在这3年来屡次出现对大的人格上的侮辱与打骂且从未改正,在此向中心领导提出抗议,(要求)更换主教练。”(2011年4月11日《广州日报》)

该新闻经媒体曝光后,引起社会舆论的轩然大波。大多数人以国青队所取得的成绩来为范斌教练辩解,甚至在北京电视台《篮球风云路》的直播现场,嘉宾声称,没有运动成绩,善待运动员有什么用。观众更是发来短信表示对运动员表示不满,“90后的运动员都被惯坏了。”(2011年4月12日北京电视台《篮球风云路》)

曾赴美打球的前篮球国手马健,在比较了中美篮球教练方法的差异后,在其微博上如此评说,“我觉得在球场上来讲,这些(打骂)都不叫事儿。重要的范斌这种打骂的行为是没有病态的,就是说他打人和骂人并不是有一种心理上的变态,只是为了能够让大家都更好地打球,那就是没问题的。”(2011年4月12日新浪网体育频道)

为了取得成绩,打人和骂人只要不至于变态的程度,就可以被接受为正常合理的训练方式?!然而在以90后为主体的国青球员眼里,他们显然不能认同。

胡锦涛总书记2008年9月在奥运会残奥会总结表彰大会上提出“要关心运动员的长远利益和全面发展,高度重视并切实加强运动员社会保障工作。”

国家体育总局副局长蔡振华2008年12月批评,“有些

收稿日期:2011-06-15

作者简介:钟秉枢,男,教授,博士生导师,首都体育学院院长,中国体育科学学会运动训练学分会主任。主要研究方向:体育教育训练学。

作者单位:首都体育学院,北京 100191



出了世界冠军的省市,其运动员从小却不怎么上学,这种拔苗助长、过早投入专业训练的做法将会给运动员造成身心的创伤,导致过早地夭折,或者伤痛缠身、文化欠缺……这是对社会的不负责任……”<sup>[4]</sup>。

国家体育总局局长刘鹏2010年9月号召,我们“决不能只顾眼前那些轰轰烈烈、短期能出成绩的事,我们要对历史负责,对未来负责,对基础负责,对全国人民负责,来抓好那些需要若干年时间才能抓出明显成效的大事。”(刘鹏接受中央主流媒体集体采访,华奥星空,2010年9月27日)

从上述领导的讲话我们可以看到,训练理念决定了教练员如何运用自己的技战术技能、体育科学和体育管理等知识,直接影响其训练方式,影响运动员的成长。只有建立良好的理念,才有助于教练员在困难的情景中做出决策并更加成功地训练。要想成为成功的教练员,就必须突破旧观念的束缚,打破思想的牢笼,建立起符合成功规律(绝非单纯取胜)的教练员的训练理念。

## 2 突破思维障碍

对于教练员来说,运动训练中的创新,需要有新的思想、新的方法、新的技术,并将这些新思想、新方法、新技术应用到训练实践和队伍管理中去,提高训练质量,取得优异运动成绩。在这一过程中,需要突破思维的障碍。

中国体操队曾有过两次痛失机遇的例子。

1966年,八一体操队员王雪在单杠上创造了“团身后空翻转体180°抓杠”的动作。但当时我国体操界的教练们认为做这个动作是拿自己的生命开玩笑,绝非单杠发展方向。想不到,6年以后,德国运动员京格尔在国际比赛中完成了这个动作,被国际体联命名为“京格尔空翻”。京格尔在随后的世界比赛中,凭此动作多次荣获世界冠军。“京格尔空翻”也被称为单杠技术划时代的飞跃。

1977年,当时的国家体委副主任陈先从苏联回国后,告诉国家体操队他在苏联访问时看见其体操运动员在单杠上进行单臂大回环的照片。国家体操队教练听后当面点头说知道了,背后却议论陈主任是外行,认为他一定看错了,一只手做大回环根本就抓不住杠子。3个月后,当看到苏联运动员凭这个动作获得单杠世界冠军时,我们的教练员才知道这是真的。回国后自己一试,少年、成年队员一堂训练课就可以完成这个动作。

在倡导创新的今天,首先要突破的是思维障碍。正如埃及前总统萨达特说的:“不能改变思维的人,永远也没有能力改变现实,也就永远不会有进步。”<sup>[5]</sup>美国前总统林肯的话更是揭露了思维障碍的危害性:“有些事人们之所以不去做,只是他们认为不可能。而许多不可能,只存在于人的想象之中。”<sup>[6]</sup>

## 3 打开思考空间

作为教练员,面对复杂多变的训练和比赛情况,常常需要做出决策,而且往往是没有一定套路的非程序性决策。做决策就是做选择,教练员需要在众多的选择中,确定某个思路,采用某个阵容,抓住某个时机,采纳某个方案。做选择就需要有选择的空间,如果没有空间就没有选择,没有选择也就没有决策。如果用别无选择、呆板不变的标

准来约束和要求运动员,就可能激起运动员的不满与愤怒,可能扼杀运动员的活跃思维和创造力。这就需要教练员打开思维的空间,多维思考,打破常规。

我国皮划艇项目在很长一段时间里成绩都不理想。当时的国家皮划艇领队刘爱杰带领他的团队首先探析了该项目长期落后的深层次原因:缺乏执行力,永远有可以理解的借口;缺乏科学精神,没有勇气解剖自己;缺乏科学方法,没有能力解剖自己;缺乏资源整合,影响整体功能最大化;思维定势束缚,没有构建科学训练思想体系。

分析原因之后,他们提出了对应的革新举措:超常规思维,跨越式发展指导思想的提出;学习型、进取型、创新型教练团队的组建;科学发展、统筹训练、三从一大的实践;否定自己、否定传统、不断创新的发展;从多人艇、高浆频、短距离、大强度到有氧能力、个体能力和每一桨能力。

以上这些革新举措的实施,使得中国皮划艇运动成绩有了突飞猛进的提高,在2004年雅典奥运会上,皮划艇项目在男子双人划艇500 m决赛中取得金牌,使得中国体育在奥运会水上项目中实现了“金牌零突破”。

刘爱杰的思考和实践给我们启示:短线的解决不仅是一个技术性问题,往往必须先拆除思想上的障碍,解决观念上的问题。

## 4 缩短决策时间

在运动训练和比赛中,教练员每时每刻都面临着选择。首发阵容,是A队员还是B队员;身体素质训练,是练速度还是练速度耐力;比赛战术,是防守反击还是主动出击……教练员必须作出最佳的选择。尤其是对比赛而言,教练员的举棋不定、犹豫不决是最致命的,轻则贻误战机、被动挨打,重则损兵折将、功亏一篑。其实,没有一项决策能完全令人满意,最优选择是相对的、无法实现的。人们只能在限定的范围中做出选择,才能赢得时间,把握机遇。优秀的教练员都懂得,哪怕差的结果,也比没有结果强!所以他们在作决策时,往往会从十全十美退到十全九美、十有八九,这样就能抓住决策时机,既冷静又快速地做出决策。

以下惠普公司的案例给我们更多的启示:

1998年6月,惠普公布了一个令人吃惊的数字:当年增长率只有3%,而在两年前还达到30%,公司同时还宣布2400名中高层经理人暂时减薪5%<sup>[7]</sup>。

对于惠普的失利,惠普新上任首席执行官卡莉认为,速度是惠普的致命伤。过去60年,惠普强调追求品质与共识,先瞄准,后开枪,新产品要在各方面都要达到95分以上才推出,牺牲了决策与行动的速度。而网络时代,抓住速度才能进入竞争的门槛。因此,卡莉决定先开枪,再瞄准,产品做到80分就推出,然后再慢慢改进。这就如同在波涛汹涌的海面上滑水冲浪,要保持一定的速度才能站得起来。

其实,许多大公司如微软、英特尔等研发的产品没有一个是毫无瑕疵的,但它们研发的速度却是最快的。正可谓,发展中的问题要在发展中解决,没有行动,再完美的目标也没有用,追求完美的结果往往是令人遗憾的半途而废。

勇于决断,意味着要善于取舍。

2001年全国高考语文作文题引用了这样一个小故事:



有一个年轻人跋涉在漫长的人生路上，到了一个渡口的时候，他已经有了“健康”、“美貌”、“诚信”、“机敏”、“才学”、“金钱”、“荣誉”7个背囊。

渡船开出时风平浪静，说不清过了多久，风起浪涌，小船上下颠起，险象环生。

艄公说：“船小负载重，客官需丢弃一个背囊，方可安渡难关。”

看年轻人哪一个都舍不得丢，艄公又说：“有弃有取，有失有得。”

年青人思索了一会儿，把诚信抛进了水里。

这个简单的故事揭示了选择的3个要点：

第一，所有东西都要，结果是什么都得不到。就像一个人把东西一直往手里揽，手中东西太多，往往不慎失手，全部东西就会洒落一地。决定舍弃，虽然可能痛苦一时，但不至于痛苦一世。舍弃并不是失去一切，而是让你把握什么需要什么不需要。对不需要的东西试着轻轻放开，新的东西才有机会来到你的手中。

第二，学会排序。舍弃不仅要有极大的勇气和觉悟，还要学会排序。虽然每样东西都重要，但必定有一个是最重要的，其余是次重要的，重要性依次排序，从最不重要的开始舍弃。

第三，不同的人排序是不同的。如上例中的7个背囊，健康对老年人、美貌对年轻女性、诚信对官员、机敏对运动员、才学对学者、金钱对穷人、荣誉对军人可能分别是最重要的。不同人对不同事物重要性的认识是不一样的。对同一事物的重要性，教练员的排序和运动员可能不一样，官员跟学者可能又不一样，穷人与富人可能又不一样。不同人的排序有时一致，有时又可能不一致。不能用自己的标准判断别人，认为我觉得这个排序第一，别人也应该如此排序。

## 5 关注工作结果

愚公移山的寓言故事家喻户晓，其实，这个故事是因为毛泽东主席在中共“七大”闭幕词引用之后，才广为人知。解放之后，它不仅被收录进语文课本，还成为动员口号：“愚公移山，改造中国”，鼓舞全国人民改变中国一穷二白落后面貌。

愚公不畏艰难、坚持不懈、挖山不止的精神，激励了一代又一代的中国人投身到建设祖国的伟大事业之中。但仔细阅读这个小故事，会发现愚公移山的本来原因却是“苦于山北面道路阻塞，进进出出曲折绕远”，移山的目的是为了进出方便。那么，我们试想一下，搬家是否可以达到同样目的呢？搬家显然要比搬掉大山容易多了！

寓言毕竟是寓言，在现实生活中，人们却需要经常反省自己做选择的初衷的出发点，应用到运动训练和比赛中，教练员和运动员一定要避免练得热闹、打得好，却忘了练的结果、打的目的。原中国足球队主教练朱广沪讲过一个队员全神贯注对抗比赛、却忘了对抗目的的经典案例。

一次中国足球队训练中，朱广沪安排队员分组进行对抗比赛。比赛中，朱广沪悄悄将双方的守门员叫了下来。双方队员依旧激烈地对抗着，浑然不知两边都没有了守门员。3 min后，朱广沪叫停训练。双方队员这时才注意到守门员早就不在场上了。

NBA著名球星丹尼斯·罗德曼是芝加哥公牛队队员，也是美国篮球史上的篮板王。他行为乖张，荒诞离奇，头发一周变一次颜色，有异装癖，脾气暴躁，不能自控。在1994—1997年3个赛季中，每赛季平均有12场比赛由于滋事而不能上场，从一个拥有超凡技巧的优秀球员变成了球队的“烫手山芋”。这让球队教练和老板大为光火。

1997—1998赛季，球队改变策略，与罗德曼签订了这样一份合同：底薪450万，不滋事加500万，获得篮板王加50万，助攻超过失球加10万<sup>[8]</sup>。

这一合同应用的结果是公牛队和罗德曼都成了大赢家——它不仅减少了整个球队的风险，更激励了罗德曼发挥出最佳水平。在新规的约束下，这个暴躁爱滋事的野小子变成了乖孩子，整个赛季他只有一场比赛因犯规而缺席，获得当年的“篮板王”称号，助攻230次仅失147个球，得到了1 010万美元，而公牛队如愿以偿获得总冠军，并让球队的老板大赚一把。

从罗德曼的故事中我们不难看到，训练中的教练员常常会陷入两难境地。一方面，教练员必须保持对运动员的控制，推动运动员创造业绩；同时，教练员又不能强迫每个运动员用同一种方式进行训练。也就是说，教练员既要坚持自己统一的执教风格，一视同仁，严格要求；又不能千篇一律地实施自己大一统的训练办法，须针对运动员的情况区别对待。面对这样的两难境地，罗德曼的教练找到了正确的解决方案：先界定正确的结果，然后让每个人自行寻找达到这些结果的途径：

其一，识别一个人的优势。如认清罗德曼的优势是篮板好。

其二，界定充分发挥一个人优势的结果。如罗德曼优势发挥，最佳结果是罗德曼获得篮板王称号，公牛队获得冠军。

其三，找到一个办法来计算和评估这些结果。如罗德曼只要能参加每场比赛、助攻超过失球、获得篮板王，就能获得丰厚的回报。

最后，放手让部下去干。

这样的方法，既解决了两难处境，统一目标但不统一达到目标的途径，又帮助运动员找到对他来说阻力最小的达标路径；同时，这种方法鼓励运动员自己对自己负责，激发运动员对于自己行为的高度热情，培养运动员的自我意识和独立训练与比赛的能力。

## 6 把握创新时机

创新，是时代的需要，是体育事业发展的需要，也是个人发展的需要。但是否全民皆创新、处处需创新呢？

美国传奇田径教练员克莱德·哈特（Clyde Hart）2008年在欧洲田径教练员大会上揭秘自己执教约翰逊的经验：“长期稳定的训练计划是十分重要的。约翰逊1996年的训练内容是此前10年许多人都采用过的，只是约翰逊做得更好。我们现在使用的200 m、400 m训练方法大约75%是1975年就采用过的，剩余25%的改变就使我们现在做得更好，但那75%是训练计划的核心。许多优秀教练员不会改变自己已经成功的做法，只是做些小的调整。”<sup>[9]</sup>

哈特的经验提醒我们，运动训练的方法手段并非越新越好。

日本有关方面曾做过一个统计，在想从事发明的人中，每1万人只有不到1个人有发明的具体成品；而1 000个有



发明成品的人中只有不到100人能申请专利；100件专利被投入应用的还不到10件。由此，日本的松下公司提出了“不发明，只改进”的经营策略。

日本松下公司的经营策略是，不发明，只改进——放弃自我发明新产品，而直接向国外购买适应的专利权，加以外形的重新设计、质量的改良和成本的降低，使产品价廉物美，更具竞争力<sup>[10]</sup>。

不发明，只改进的策略，使得松下公司有效地克服了开发新产品需要庞大经费且成功产品寿命短的困境，实践证明，这才是适用的成功之道。

在提倡创新时，还应注意不可忽视运动队和运动员不同成长阶段的特性，不可忽视运动技能形成的阶段性特征。优秀教练员应懂得把握这些阶段性特性和特征，使得对运动员的训练和比赛指导更具针对性。

## 7 注意事物细节

2004年11月，曾经是我国著名乒乓球运动员、教练员的中国乒协主席徐寅生在中国乒协教练委员会扩大会议上，结合雅典奥运会、中国公开赛、世界杯的观赛感受，以诙谐的语言，生动的事例畅谈了他对乒乓球技术的独到见解：“搓一板、轻挡一板、撇一板、挑一板、过渡一板，就是这些不起眼的小动作，可以把技术串连出来，打出自己的技术风格。”<sup>[11]</sup>小事见风格。徐寅生的讲话揭示了中国乒乓球长盛不衰、创新不断背后是对细节的重视。

著名乒乓球教练员张燮林同样对队员的管理细节有着非常严格的要求，甚至苛刻到吃饭时要求队员吃完碗里的每一粒饭。他形象地告诉队员，饭是一口一口吃的，球是一板一板打的。如果碗里的饭可随意不吃完而剩下，那么，打球时如何能做到每球必争。

原中国足球教练员朱广沪的一段话强调了足球运动员生活细节与场上表现的相通：“我觉得足球离不开生活，足球在球场上所有的东西和生活上是完全扣在一块的。每个球追求技术动作完美，在场上追求战术配合准确的人，大部分都是特别对自我有一种培养，思想观念很强，或者说他在很多方面，在生活中间，把自己穿着打扮，把自己弄的干干净净，很有气质。这样的球员在场上，他踢的球，可以这样说，很漂亮，（因为）他追求它。”

著名射击运动员王义夫说过：“比赛中我只有一个信念，下一枪要争取超过前一枪，而每一次都要超越自我”<sup>[12]</sup>。

在其他行业，成功人士们无不从做好身边的小事开始。当代著名企业家，阿里巴巴总裁马云有一句著名的语录，“什么是伟大的事？伟大的事就是无数次平凡、重复、单调、枯燥地做同一件事”。

美国前总统林肯则说，“因为我怀着感恩的心情做好了让我做的每一件工作，我也一定能做好总统的工作。”

这些成功者给我们的启示是：每个人所做的工作，都是由一件件小事构成，因此决不能对工作中的小事敷衍应付。“这么简单的事，谁做不到？”许多人面对工作常常是这样的心态。但所有的成功者，优秀的教练员，他们与

我们都做着同样简单的小事，惟一的区别是，他们从不认为他们所做的是简单的小事。一件件出色的小事背后，积累出了伟大的成功。作为一名教练员，必须培养对细节无限的爱，才能帮助你的运动员达到卓越的巅峰。

## 8 结语

“体育强国战略和人才强国战略需要一大批具有国际视野、战略思维和创新能力强的高素质、高水平教练员。”（刘鹏，2010）显然我们需要怎样的教练员这个问题，已经得到了越来越多的重视，并不断被解答和更新。相信随着教练员教育的深入，教练员将真正成为教授技能、更启人心智的“灵魂工程师”。训练理念与创新思维将引起更多教练员的重视和关注。

## 参考文献：

- [1] 江泽民. 十六大报告, 2002
- [2] 星光为何这般灿烂[N]. 中国体育报, 2002-07-10
- [3] 武广华, 臧益秀, 刘运祥, 等, 编. 中国卫生管理辞典[M]. 北京: 中国科学技术出版社. 2001. 第311页
- [4] 李远飞. 国球开掘教育金矿[N]. 北京晚报, 2009-03-02
- [5] 于富荣. 没有什么不可能[M]. 北京: 机械工业出版社, 2006年5月
- [6] 赵静伟. 智慧改变命运[M]. 当代世界出版社, 北京: 2009年8月
- [7] 刘静平. 新惠普时代[EB]. 中国管理网, <http://www.themanage.cn/200808/496.html>
- [8] 王义高. NBA 球艺高超的叛逆者罗德曼让篮球成为娱乐[N]. 长沙晚报, 2005-08-12
- [9] 钟秉枢. 教练员应学得更快——田径教练员大会见闻[J]. 中国体育教练员, 2008, 4
- [10] 张西成. 有感于“松下的只改进不发明”[N]. 解放军报, 2005-09-13日, 第六版
- [11] 白敬锋. 徐寅生畅谈乒乓技术[N]. 中国体育报, 2004-11-29
- [12] 高兴. 王义夫: 最后一枪定乾坤[N]. 新民晚报, 2004-08-15
- [13] 马德兴. 球殇[M]. 重庆出版社, 重庆: 2005年1月
- [14] 袁伟民. 我的执教之道[M]. 北京: 人民体育出版社, 1988年2月
- [15] 国家体育总局研究课题组. 乒乓长盛考[N]. 中国体育报, 2002-07-15
- [16] 谢琼桓. 中华体育精神是全民族的精神财富[J]. 求是, 2000, 21
- [17] 雷纳·马滕斯著[美], 钟秉枢等译. 执教成功之道[M]. 北京: 北京体育大学出版社, 2007, 5
- [18] 钟秉枢等. 运动员基础训练的人文社科指导[M]. 北京: 北京体育大学出版社, 2005, 1
- [19] 胡勇刚. 中西体育文化的差异及深层次意蕴下的竞技观[J]. 武汉体育学院学报, 2009, 7
- [20] 韩志强等. 我国球类项目训练理念构建中应具有的核心观念[J]. 体育科学, 2006, 26