

李元伟

前篮坛掌门人
个人心路首度公开

篮坛风云路

姚明、白岩松、鲍曼
大卫·斯特恩、马赫

众议李元伟！

李元伟◎著

姚明炮轰事件始末

大兵王治郅回归之路

女篮易帅之谜

广汇三案内幕曝光

奥神为何不放孙悦

外教与球员的轶闻趣事

NBA中国联赛方案为何未能实现

——拯救中国篮球的“北极星”出台始末



李元伟

篮坛风云路

李元伟◎著

中国书店

图书在版编目 (CIP) 数据

李元伟篮坛风云路/李元伟著. —北京:
中国书店, 2010. 6
ISBN 978 - 7 - 80663 - 852 - 1
I. 李… II. 李… III. 李元伟 - 自传 IV. K825. 47
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 097984 号

李元伟篮坛风云路

李元伟 著

责任编辑: 辛 迪

出 版: 中国书店

地 址: 北京市宣武区琉璃厂东街 115 号 100050

发 行: 全国新华书店经销

印 刷: 廊坊市兰新雅彩印有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

版 次: 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

字 数: 370 千字

印 张: 19

书 号: ISBN 978 - 7 - 80663 - 852 - 1

定 价: 36.00 元

敬告读者

本版书凡印装质量不合格者由本社调换,
当地新华书店售缺者可由本社邮购。

公元2009年1月16日，星期五，下午5时许，北京崇文区，两广路，通正国际大厦14层，主任办公室。

那是我退休前的最后一个工作日。送走了《体坛周报》记者杨毅、刘骁，我独自坐在办公桌旁，望着毗邻小区“幸福家园”的灯火，思潮起伏、浮想联翩。

这天上午，听说下周一国家体育总局就要宣布篮管中心主任的任免决定后，杨毅打来电话，坚持要来做“最后的采访”，拗不过他，我就答应了。杨毅是一个才华横溢的记者。记得十年前，他刚在《北京青年报》实习的时候还是个毛头小伙儿，有股冲劲，什么都敢写，没少给我们添麻烦，而他现在已经是《体坛周报》副主编、资深的篮球记者兼评论员了。时光如梭，后生可畏啊！

接受杨毅的采访十分轻松，他提出的一些问题想必都是读者感兴趣的事情。看似不经意地、时而突兀地提出的问题显示出他是有备而来的，体现了一个职业记者的素养和洞察力。三天之后，他发表了一篇长篇报道：《李元伟时代，让历史去做评判！》

对于退休我是早有准备的，心情一直是平静而洒脱的；不知今天为什么有些激动，或许是杨毅的采访勾起我对往事的回忆。

那天，我在办公室里坐了很久，脑海中不由得浮现出过去五年多难忘的岁月。

是的，五年半的时间一晃就过去了。回头望望，这五年似乎做了不少事情，又似乎没来得及做成更多的事情，但我可以说，过去的五年是不平静的五年，是不平凡的五年，起码是不平庸的五年。

回首过往，也留有不少遗憾。许多事情仅是开了一个头，例如CBA联赛的市场化探索正处在紧要关头；提高国家队国际竞争力的尝试有待于总结发扬光大；营造篮球发展的良好外部环境等工作有待于进一步拓展和深化；篮球文化建设、篮球博物馆建设、CBO联赛、资源整合与开发等，还有许多事情要做。五年时间根本来不及做这么多事情，所谓“萝卜快了不洗泥”，有些事情做得粗糙，跟进乏力，制度化建设滞后，专业化建设不足，存在诸多不尽如人意之处，留待后人总结批评。能够开个头也是一件好事，毕竟经过努力，做了起来，可以为后人提供一些有益的借鉴，多一些选择。

退休以后，从繁忙的工作和巨大的责任中解脱出来，使我

有机会沉淀下来，对过去进行系统的回顾和总结，思索中国篮球的发展道路，我把这视为自己应尽的义务。对未来中国篮球的前途，我始终抱着乐观的态度。我相信中国篮球会越来越好，即便有曲折、有反复也是暂时的，前途一定是光明的。至于我在“主政”期间所起的作用，正像我在告别会上所讲的：“中国篮球的历史不是从我开始的，也不会由我结束。我只是接过篮球发展接力赛中间的一棒，尽心尽力地跑好这一棒，相信今后的同志们会越跑越好。”

不少朋友都劝我写一本书，讲讲这几年的经历和思考，给后人留下一些东西。五年毕竟只是沧海一粟，时间太短暂了，是不是值得写，有没有人感兴趣，我拿不准。但朋友们说，这不是你个人的事，而是关系到一段历史、一段探索，应该把它尽可能真实地记录下来，何况这段历史凝结了许多人的智慧和心血。正是这句话打动了。是的，这不单是我个人的事情。我有责任将这段历史记载下来，供后人研判。

中国篮球应该怎么搞？我不能说得很清楚，但我想从大的方面讲，就是应该顺应现代篮球运动发展的趋势，结合中国国情，遵照篮球运动规律和市场规律办事，才能不断有所进步。这几年我们就是按照这个认知在不断探索、实践和创新。所作所为不敢说都是对的，但对未来中国篮球的发展一定是有价值的。

在这本书里，我试图以一种实事求是的态度，客观描述、评论人和事，以平和、开阔、包容的心态来观察、审视现代篮球和中国篮球的发展变化。要谈清楚一些事情，必然涉及到人，所以在这本书里也涉及到几位同志，希望不会给他们带来不便和困扰。凡是自传类的作品，都不能摆脱主观的成分，我只是希望主观的东西尽可能少一些。管中窥豹，偶有心得，不当之处，在所难免，请大家评判指正。

李元伟
2010.3.22

泰戈尔说：“天空中没有留下翅膀的痕迹，而我已飞过。”

在历史的天空中，个体是渺小的；在个体的世界里，岁月的车轮却总会留下历史的痕迹。

2003年6月13日，一段难忘的人生旅程由此开始。

这一天，我重新回到国家体育总局篮球运动管理中心。

这一年，我55岁。

我能在55岁这一年成为中国篮球的掌门人，是有历史原因的。世界上没有无缘无故的机缘，篮球总是出现在我人生的某个节点上，影响我以后的道路。

之所以叫做重归，是因为之前我曾经在篮球运动管理中心工作过两年半的时间。事情要从1997年说起，那是8月里的一天，我突然接到国家体委人事司的电话，通知我参加篮管中心的筹备工作，当时参与筹备工作的还有信兰成同志和续川同志。三个月后，篮管中心正式挂牌成立，我即从北京体育大学副校长的岗位上调到篮管中心任副主任，到2000年5月调往国家体育总局体育科研所任职。

早期篮管中心的棘手事儿

1997年之所以有机会从学校调到篮管中心工作，与我的篮球专业有关。1973年北京体育大学招生，凭借在篮球方面的特长，我幸运地被录取，当了三年工农兵学员，毕业后留在了学校，在篮球教研室任教，一直工作到1988年。这期间我还考取了硕士研究生，研究生毕业之后作为访问学者到莫斯科体育大学进修了一年半时间。

可以说我人生最好的年华，都和篮球息息相关。青少年时代打篮球的日子帮我摆脱了精神贫乏、寂寞所带来的种种困扰，给了我健康的身体和乐观的心态，也让我在打篮球的过程中学会了写作和奋斗。这是我最喜爱也是我为之奋斗了一辈子的事业，我对它充满了感情，当然也在多年工作中对中国篮球的发展积累了很多心得、想法。

早期在篮管中心任职的两年多时间，我先后分管过训练、竞赛、青少年培养和办公室综合事务等工作，熟悉了全国篮球运动的情况。这为我后来担任篮管中心主任打下了基础。在前期的工作中，有两个突发事件给我留下很深的印象，也对我后



1972年山西长治轴承厂篮球队合影；左边第四人为李元伟

面的“执政”理念影响甚大。

一个事件是发生在1998~1999赛季的改分、改表事件。这是发生在当时的两起记录台违规事件，前后间隔不长，都发生在四川蓝剑俱乐部队主场，引发了一系列矛盾冲突，对联赛产生了重大影响。事件发生的过程简单地说，就是山东、吉林两支队伍到四川打客场，被当时的四川省体育馆记录台工作人员分别在比赛时间和比赛记分表上做了手脚，从而输掉了比赛。此后尽管经过查证，篮管中心对四川蓝剑俱乐部和相关当事人进行了严厉处罚，但由于《国际篮球竞赛规则》规定，比赛结果一旦生效即不能更改，因此影响了山东、吉林两队的名次。

事情发生后两地球迷群情激愤，投诉抗议，出现了报复的倾向，甚至有球迷协会公开声称要在全人大和政协开会期间到北京来游行。这使我们十分紧张，显然这已给后续比赛带来了隐患。当时我分管竞赛工作，感觉十分棘手，必须想办法解决，否则后果不堪设想。在吉林、山东省体委和俱乐部的配合下，我采用了与两地球迷代表直接对话的方式，在长春和济南分别与数十位球迷代表座谈，倾听他们的意见，并从尊重球迷的角度出发，解释了相关规则精神并呼吁球迷顾全联赛大局，得到了球迷代表的谅解。至今我还清楚地记得，山东永安俱乐部有一位球迷代表邢大妈，五十多岁，是一位“双栖”球迷，先迷足球，后爱篮球。她的文化程度不高，但对篮球足球运动一片赤诚，讲起话来朴实无华、态度真诚，说到激动处声泪俱下。那份真挚的感情深深地打动了我。球迷们对篮管中心高层领导能够直接与球迷见面，倾听他们的想法，十分感动，因而从内心愿意配合篮管中心的工作。在与山东球迷对话后，在比赛当天的济南体育馆里甚至打出了欢迎李主任的横幅。这个结果应该得益于我长期在院校工作，习惯了与群众面对面做工作。通过对这件事的处理，也大大加重了球迷在我心目中的分量。

另一个事件是发生在1999~2000赛季的奥神、前卫合并风波，10家俱乐部集体抗争的事件。这在当时引起了轩然大波，差一点就造成当年甲A联赛“停摆”的后果。事情的经过是这样的：1999年9月26日，奥神和前卫两个俱乐部突然向篮管中心提交了一个合并的方案，

要求在占有两个甲 A 名额的同时，完成强强联合。这个方案递交的时间，已经超过了篮管中心规定的注册时间，没想到中心内部有人私下里已经和奥神有了某种默契。篮管中心在 10 月 5 日同意了方案，理由也很勉强，就是规则上对这种合并没有限定。这当然引起了其余 10 家俱乐部的强烈不满，认为这种做法违反了公平原则，坚决反对这样的合并。双方互不相让，形成了泾渭分明的两个对立阵营，而篮管中心夹在中间，处境十分尴尬。10 家俱乐部在武汉开会，之后联名上书国家体育总局，表示如果前卫、奥神合并，那么其他俱乐部将联合退出甲 A 联赛。

事态发展到后期，10 家俱乐部总经理拒绝出席联赛的新闻发布会，将矛盾公开暴露在总局领导、媒体和赞助商面前，开创了联赛历史上绝无仅有的先例。奥神俱乐部的表现也很强势，他们的一位负责人居然蛮横地说：“篮球是什么，不就是玩吗？合并又怎么了，不过是名称问题，爱叫什么叫什么，叫王八蛋也行，管得着吗？”一语激起众怒。此时联赛已经到了非常危急的时刻，按计划新联赛将于 11 月 21 日开打，如果不尽快解决这个问题，联赛真的“停摆”，损失将极为惨重，这个后果谁也承担不起。当时负责联赛推广的国际管理集团（IMG）和赞助商忧心如焚，媒体也极为关注。

那个期间我正率团在韩国、日本访问。11 月 4 日在我由韩国到达日本的当天接到篮管中心办公室秘书徐岚打来的电话，通知我总局领导要求我立即赶回北京，协助处理此事。我只好改签机票，于 11 月 6 日匆匆回到北京。那是一个星期六的晚上。回到家里，我打开电视机，在 BTV6 频道上看到 10 家俱乐部总经理在武汉开会的情景。10 个俱乐部老总把手放在一起高喊“加油”。我意识到问题的严重性。第二天到篮管中心，大家统一了思想，鉴于当时形势危急，最终决定接受大多数俱乐部的意见，奥神、前卫合并成一支队伍参加甲 A 联赛，余下一个名额由甲 B 联赛第一名的湖北队替补。然后中心领导分头做有关各方的工作，我被分配去做“造反”俱乐部的工作。我于当天赶到烟台，与五个俱乐部总经理见面，有理有据地规劝，软硬兼施，最终达成了谅解。事情的结局是大家聚集到北京，由体育总局张发强副局长、竞技体育司吴寿章司长出面召集会议，有关各方都做了自我批评。其实，在这个事件中牺牲最大的是前卫队，好不容易打上甲 A 了，但队伍却分化了，原先队伍中很多年轻人的前程也受到了影响。

我在这两件事情中经受了洗礼，深切领会到作为一个运动项目管理部门的负责人，站在公正立场上处理问题是多么重要。

力主体科所三年改革

2000 年 5 月，我离开篮管中心副主任的职位，前往体育总局体育科研所当所长。

当时离开篮管中心的细节如今已经没有印象了，肯定谈不上伤感，不过惋惜之情还是有的。当时我对篮球运动发展状况不是很满意，从内心里觉得本来可以搞得更好一些，发展得更快一些，对当时中心的工作思路和方法也有一些看法。

不过，那已不是我应该操心的事情了，服从组织分配，去干好自己分内的工作是第一位的。抱着这样的态度，我前往体育科研所就职。

这是我第一次到一个司局级单位担任一把手职务，能够有机会施展一下自己的身手，总是

一件值得庆幸的事情。基于我做副手六年的经历，我深知，一个单位一把手的精神状态十分重要，它对这个单位的前途具有重大影响。如果一把手安于现状、不思进取、小富即安、做太平官，就不可能使单位的面貌发生根本性的转变。我把一把手看作一个单位的发动机，应该是单位运转的原动力，要具备推动事业发展的热情和能力。为此，我时常问自己：当前应该做些什么？我还能够做些什么？督促自己发挥主观能动性，来改变局面，争取好的前途。

这是充实的三年，也是我倾注了很多心血的三年。

体育科研所是一个老所，成立于1958年，是体育系统科研机构的龙头老大；拥有过许多闻名遐迩的研究员和教授；曾经为国家体育事业作出过重大贡献。目前隶属于国家体育总局的运动医学研究所、体育信息中心、兴奋剂检测中心都是从这个所分出去的。

长期以来，科研所就在体育系统内运行，在国家科技界知名度很低。我去科技部咨询科技体制改革相关工作时，有关负责人竟然很吃惊：居然还有个体育科研所！

在国家改革开放和经济体制改革过程中，这个曾经辉煌的老所显得越来越不适应，并逐渐落伍。到2000年前后，科研所已经面临着生存危机：负担沉重，经费短缺，设备陈旧，学科带头人年龄老化，中青年学术骨干流失；有点创收能力的研究室都分出去自立门户，剩下的部门无心进取。当时的科研所正处在一个不知该何去何从的历史关头。

我去了之后提出了一个想法，要让科研人员有尊严地工作、生活。按照国家科技体制改革精神，进行了机构调整、人员分流、转变机制、加大投入。

当时我从单位门脸开始改建，把体科所（体育科研所简称）破旧的门脸改造一新，明亮气派的灯箱宣传广告一字儿排开；还从总局申请到了专项改建经费，要把20世纪50年代建成的办公大楼装饰一新；组织国民体质监测万里行活动，借助全民健身热潮打响国民体质监测的牌子；花重金设计了全套视觉形象识别系统，把体科所作为一个品牌进行推广，为它专设标志……

三年时间，我们确实见到了效益，也凝聚了人气，原本默默无闻的体科所成为国家重点科研单位，经费由原来的700万元增加到2100万元。而在后来的雅典奥运会和北京奥运会上，中国代表团的金牌总数取得突破，体科所在幕后作出很大贡献。

在2008年出版的体科所所史《体科奋进五十年》中写道：“1999年至2003年，是科研所改革发展的关键阶段。国家公益性研究机构性质的确定从根本上解决了科研所的生存之忧、发展之虞，为今后的发展奠定了坚实基础。一个人和业兴的新局面开始出现。”

要说再见的时候，心里是感伤的，三年时间里，我和体科所的同志们从困境做起，并肩战斗，一起走上了充满希望的光明大道。想起那些我曾经承诺却还没有做到的事情，想起那些信任我、跟随我做了大量工作的同事，我真是不愿割舍。离开以后，我曾不止一次想到，如果我不回篮管中心，继续留在科研所会是怎样？可能会更潇洒自如，也可能不会经历那么多矛盾和冲突，当然也就不会有这么多感慨和体验了。

重归风云

从1997年篮管中心成立至2002年期间，中国篮球运动的发展可以用“四平八稳、波澜不

惊”八个字来形容。尽管事业在向前推进，也不乏亮点，但在平稳中已经显现出危机：男篮甲A联赛的发展停滞，品牌和影响力逐年下降；女篮联赛的市场反应平淡，国家队成绩徘徊不前；群众性篮球活动缺乏引导，经营开发工作迟迟打不开局面。尤其是在国家队的大赛成绩方面，成为招致各方批评的焦点。国家男篮在2002年世界男篮锦标赛上，1胜7负，获得第十二名，而输给安哥拉队那场比赛，更是被人们广泛诟病。而随后的釜山亚运会决赛中，在最后一分钟还领先7分的有利形势下，中国队突然变得不会打球了，在东道主韩国队的全场紧逼下连连失误，被对手拖进了加时赛，并最终100:102失利。

当时舆论一片哗然，批评之声不绝于耳。据说，比赛结束后各地球迷快把国家体育总局和篮管中心的电话打爆了。

在后来的亚运会总结大会上，袁伟民局长当着国家体育总局全体领导干部的面严厉地批评了篮管中心。他说中国代表团在第十四届亚运会上夺得了150枚金牌，不差这一块金牌，而中国男篮却在最后时刻给了整个代表团一个“尴尬”！随后他又加重语气强调说：“我说得没错，就是一个尴尬！”据说，朱镕基总理也观看了这场比赛的直播，批评男篮：要什么没什么！作风到哪里去了？！

袁伟民局长讲话的时候我也在场，尽管我已离开篮管中心两年多了，但毕竟有过一段经历，内心也感受到强烈的震动。显然，作为一个深受老百姓喜爱的运动项目，这样的发展状况是不能令人满意的。试想，如果在2008年北京奥运会上出现这样一幕，那将是一场不折不扣的“灾难”！有这么一个背景存在，篮管中心领导人的最终更迭，也在情理之中。

2003年3月的一天，我到总局人事司去办事，遇到王钧同志（时任人事司司长），他在不经意间冒出一句：“如果要调你回篮球管理中心工作，你有什么想法？”这突如其来的问题使我一时语塞，不知如何作答。

其实早在春节前，这件事在科研所里就传得有鼻子有眼，说总局已经决定调我回篮管中心，某某人将来接替我的工作。这在所里引起一番骚动，不少人来问我“有没有这么回事”，我了解了一下，这完全是“业余组织部长们”在推测、议论中的事，正式的组织部门根本没有说法。

之所以有这种传言，其实跟体育总局的工作惯例有关系。由于体育工作的特点，每年的赛事及重要活动安排得很满，总局的各级领导外出频繁，很难凑齐研究一些大事，特别是重要的人事变动方面的事情。只有过了春节，在“两会”召开之前，大家才能静下心来，研究决定一些重要事项。所以每年一到这个时期，就是总局人事变动的重要时期，前后一般要用两个月时间。这期间总有一些消息传来传去，有的消息还有好几个版本，叫人莫衷一是。

说实话，对于是否愿意回篮管中心工作，我不是没有想过，感觉很复杂也很矛盾。从理性角度出发，我的第一选择当然是篮球，因为篮球毕竟是我的专业；此外说心里话，我对三年前被调离篮管中心的事情还心有不甘，能卷土重来当然很好。

但是在科研所待了三年，我又怎么能够一下子把刚建立起来的摊子割舍掉呢？况且我也年届55周岁了，还有必要回去从头再来，挑这么重的一副担子吗？考虑到这些，当时我给王钧同志的答复不是十分明确。我想我决不主动去争取，听从组织的安排吧。

组织上的考虑在5月底有了结果。5月30日上午，国家体育总局党组开会讨论决定人事调整事项，下午3点人事司正式通知我回篮球管理中心工作，信兰成同志调往北京奥运会组委会体育部。至此历时半年、闹得沸沸扬扬的关于篮管中心高层人事变动一事水落石出，终于告一段落。

2003年6月13日下午两点，国家体育总局副局长张发强、人事司司长王钧，代表总局党组在篮管中心全体干部大会上宣布，由李元伟担任中心主任兼任党委书记。依据惯例，我同时担任中国篮球协会常务副主席兼秘书长，具有双重身份。记得当时张发强副局长讲了这么一句话：“党和国家把篮球事业托付给你们了！”此话一出，我陡然感受到一种前所未有的压力，以及强烈的责任感和使命感。以前无论在篮管中心工作，还是在北京体育大学和科研院所工作时，从来都不曾有这样的感觉。

「一夜之间」

6月14日，关于我上任的消息成了很多媒体报道的重点，尤其是《体坛周报》、《东方体育日报》、《南方体育》等专业媒体的报道，敏感而快捷。当时令我印象深刻的，是《南方体育》徐梅的文章，在大多数记者对我所知甚少的情況下，她写了一篇《李元伟重回篮管中心，温和改革派欲开创篮球事业新局面》的报道。

文中有这样一段话：“在40岁之前，他没有任何职位，只是北京体育学院的一个普通教师。在校任教时，他曾作为访问学者前往俄罗斯进修，回来时带了一大箱子专业书籍。

由于他家人都在香港，他一个人在北京过着准单身生活。在体科所搬到中国棋院办公、装修整饬旧楼之前，记者曾经好几次在体科所下属的餐厅里碰到他一个人吃饭，吃得非常简单，时常只是一菜一饭……”

这篇文章因为了解“内情”较多，被各路媒体转载，很是火了一把。

6月14日中午，中央电视台新闻频道也报道了我上任的消息，并播出了我原来在篮管中心工作时的镜头，然后在下午6时、晚上9时30分中央五套的体育新闻中都重播了。

我的一个同学陈永斌在新闻频道看到报道后，马上打电话告诉了我。我在体育频道晚间新闻播出时看了一下。这个报道有几分钟时间，这让我既感到意外又觉得惊奇。

电视的传播威力是巨大的，这则新闻在中央电视台播出后，就有很多老同学、朋友、亲戚、同事纷纷打电话、发短信来祝贺，一时之间让我忙得不可开交。

一个普通的人事更迭何以引起如此高的关注？

这天晚上，在夜深人静的时候，我想了很多。

随着2008年北京奥运会筹办工作的进行，体育逐渐从边缘位置迈向舞台的中央，成为社会公众关注的焦点。由于我们实行的是项目中心管理制，一个运动项目的领导人很大程度上将决定这项运动的走向，对项目的发展起着举足轻重的作用，因此引人关注是自然的。

我想，在一个奥运周期中间更换项目中心主要负责人，本身就不寻常，而且又是在体科所改革刚刚走上轨道的关键时刻，总局领导下决心调我回篮管中心，显然是从完成2008年北京奥运会任务的角度考虑的。这是对我的莫大信任！我意识到，北京奥运会的历史机遇和篮球运

动在中国具有的影响力，使我一夜之间成为一个在特定历史时期扮演特殊角色的公众人物。惊奇之余，我感受更多的是沉甸甸的责任和压力。

平静的生活就这样一去不复返了。

从陋室开始

我要面对的，是接下来的五年。

这五年时间里，包含着雅典奥运会、世锦赛、多哈亚运会、北京奥运会，当然，还有三届亚锦赛和一年一度的CBA联赛，这五年的分量，可想而知。

开弓已无回头箭，我真正意义上的篮球岁月开始了。既然历史的机缘把我推到这样一个位置，如果我不在任期内把中国的篮球事业搞出点名堂，将何以面对总局领导的信任和广大球迷的期待？知识分子本来就有一种与生俱来的使命感，因此，不辱使命、有所作为成为我上任以后的最大动力。第一次接受《人民日报》、新华社记者采访时，我表达了这样的心声：“我明白我肩上的担子和责任。我不会推卸责任，遇到问题我一定会第一个冲上去！”

这一年我55岁，上任的那一刻我已想得很清楚，要做事情也就是头三年，因为后两年临近北京奥运会和我的退休离任，出台大举措的操作空间就很小了。时间有限，我给自己定的目标是一年迅速打开局面，三年取得整体突破，五年看到明显成效。后来的实践证明，这个判断是对的。篮球的重大改革举措都是在头三年里推出并取得明显成效的。

回篮管中心上班的前半年我一直在篮管中心会议室旁边的小储藏室里办公。一是篮管中心办公用房紧张，没有多余的房间；二是前任主任很长时间都没有把办公室腾出来，说太多东西也没法搬到家里去。我确实着急开展工作，就看中了这间小屋。

小屋大约十一二平方米左右，内外开间，里间是电话中继线集中地，放置了一些电器柜，外间还放了个台球桌，把房子的空间挤占得所剩无几。我就叫办公室的同志搬了个简陋的桌子和几把椅子，这样一来连个回旋的余地都没有了。我看了看，行，就这么先凑合着吧。

6月17日，体科所的同志帮我把以前办公室里的东西用四个纸箱子运到了“新居”。我把东西暂时堆在办公室里，开始和工作人员谈话，也和一些不期而至的商业伙伴接触。我记得一位相识的企业老总谈完之后和我握手，临走的时候他说了一句话：“李主任你还真行，在这样一间屋子里面也能谈笑风生的。这还真是我见过的最特别的会谈地点。”

面对这样的调侃，我一笑了之。关于中国篮球改革的很多早期决策都是在这间陋室里出台的。南阳诸葛庐，西蜀子云亭。孔子云：“何陋之有？”

我做的第一项工作，是从倾听开始。

这两个字看上去简单，却是很多人不重视或者不屑于去做的事情。我记得古训中有“大智兴邦，不过集众思；大愚误国，只为好自用”的教诲；还记得左宗棠在送给曾国藩的对联上写道：“集众思，广忠益；宽小过，总大纲”。这寥寥数字，勾画出身居高位者的“为官之道”，对我启发很大，我把它作为我的工作信条。

我一直都记得张发强同志到篮管中心宣布任命的那天，全中心同志们脸上那种兴奋的表情，让我感受到他们的信任、厚望以及对改变篮球面貌的期盼。我就是要听听大家的心声，让

大家把劲儿都能往一块儿使。

拉媒体朋友的手

除了倾听同事、同行的意见，我也选择了另外一个倾听对象，那就是媒体人。

对于现代媒体的传播作用，尤其是对于走向市场的运动项目发展的重要性，怎么估计都不会过分，对此我是有充分认识的。这个认识不仅在于理性的判断，也有足球运动的前车之鉴。总的来说，我是把媒体当作自家人看待的。

回到中心之后，不管大会小会，我都反复给同事们灌输一个概念，那就是要把媒体看作我们的合作伙伴，是我们发展事业不可或缺的组成部分。

我说这些话，也是想扭转前任对待媒体的态度。

有一件事情我记得很清楚，1999年在上海召开篮球工作会议。一天中午大家吃自助餐，也邀请了媒体记者参加。当时有个年轻的男记者过来跟一位篮管中心领导人搭讪，可能他想用一种与众不同的方式切入话题。他态度很有礼貌但问题非常直接，开口就说X主任我听说您对记者非常反感……

这位领导人看了他一眼，脱口就是一句你说得对，然后就自顾自低头吃饭，留下那个年轻记者尴尬地站在那里。

我对这件事印象深刻。我自己本身是从学校里出来的，对年轻人和知识分子那种有理想、有追求、有热情、有责任感的劲头，有着天然的亲近感。所以我没有把他们看作是“找麻烦的人”，而是采取不回避、不拒绝、坦诚合作的态度。

回到中心没几天，我就召开了一个座谈会，邀请一些媒体人士，和大家沟通了一次。我当时的态度很坦诚，就是讲清我的工作态度，希望大家能像一家人一样合作。来的人也都反应热烈，给了不少掌声。

另外，我也请一些常年跑篮球的老记者们吃了一顿饭，采纳了他们的众多建议，比如建立中国篮协新闻发言人制度；在每月第一周的星期一晚上举行媒体沙龙活动；定期举行篮协工作媒体通气会和国家队公开训练日等。这些都从2004年开始实施，也取得了不错的效果，最起码在大家眼里，中国篮协的态度是积极的开放的。我们也有义务通过媒体，让更多人了解中国篮球的状况。

从那时开始，凡遇到重大的悬而未决的事件，我们都要事先听取资深媒体记者的意见，这成为一个惯例。有一件事令我很感动，那是在2003~2004赛季的后期，联赛出了一系列赛场问题，观众扔瓶子，球员与球员、球员与观众发生冲突的事件此起彼伏，搞得竞赛组织管理人员焦头烂额。我们召集在京媒体听取意见，商量对策。当时就有记者提议，发一个媒体倡议，呼吁规范赛场行为，维护良好的联赛氛围，获得大家的一致赞同。与会记者公推《人民日报》记者薛原起草倡议书初稿。薛原十分爽快地答应了，写出一份高质量的草稿，经几位资深记者修改后发表了。这对稳定当时的联赛局面起到了积极作用。从这件事情上，我看到媒体的态度和力量，更加坚定了我加强与媒体合作的决心。

遗憾的是，很多好的想法和措施没有坚持和深入下去，停留在最初阶段，尤其是没有抓紧

把中国篮协新闻委员会成立起来，形成良好的工作机制。

在2006年世界男篮锦标赛和多哈亚运会期间，我真正看到了篮球记者对篮球事业的忠诚、激情和有力支持。在札幌的体育馆内，每逢中国男篮比赛时，许多中国记者往往忘记了记者的手头工作，把自己当作普通球迷，在记者区为中国队摇旗呐喊，引得其他国家记者侧目而视。为此日本组委会找我们交涉，希望中国篮协出面制止。当王仕鹏投中决定性的一球时，于嘉忘我的激情解说，已经完全超越了一名普通记者的职责情感！我想，要说篮球和足球的不同之处，篮球媒体发自内心的喜爱和支持是重要表现之一。对此，我一直心怀感激。

在和记者打交道的过程中，也发生了不少有趣的故事。

2005年多哈亚锦赛期间，我去参加亚篮联的执委会，当时并没有和球队住一个酒店。

有一天中午我去看望球队，在他们下榻的酒店碰到了《体坛周报》的记者陈艳艳。这是一个刚从乌鲁木齐调来不久的女孩，后来成为一个相当不错的专业记者。一眼看去，陈艳艳表情不对。我关切地问她：“艳艳，你怎么啦？”因为之前她采访遇到了不少坎坷，所以一见到我们就跟见了亲人一样，眼泪一下子就掉下来了。

陈艳艳一边哭一边说，多哈的酒店贵，采访要打车，碰到一个当地司机蓄意刁难，受了不少委屈；到球队采访也不顺利，被拒之门外毫无进展。那天她本来是想采访唐正东的，可是等了半天也没见到人，这样下去她完不成报社给的任务，实在太难受了。

看到陈艳艳的样子，我很同情，毕竟大家都是为了同一个目标到这个陌生地方来的，一定要帮她解决困难。

我让人马上把唐正东叫下来，问她还要采访谁，她说还想采访朱芳雨。队员下来之后，我嘱咐他们今天记者问什么就要答什么，一定要好好配合人家的工作；然后又派人到餐厅拿点东西过来，让陈艳艳吃完东西再好好采访。

后来每次陈艳艳看到我，总是会提起这件事情。其实这真的是件小事，记者千里迢迢跟着采访，却让人家吃闭门羹，本来就是不应该的。我当时也跟队里特地强调了一下，希望他们能够体谅媒体的难处，要改变封闭的状态，配合好记者的工作。

《东方体育日报》的张华在一些人眼中是个刺头儿，这个人也挺能闯。记得我回中心没多长时间，有一天中午他找到我的办公室，先自报家门说了一番自己的经历，然后说不是采访，就是希望能和主任聊聊。

我当时有点困，不过一想一个年轻记者也挺不容易的，就跟他聊家常似的聊了挺长时间。我不知道他对那次聊天有什么印象，但看他确实经常写些很有个性的文章，遇到一些重大事件反应也都很快，像后来的东莞会议和财富论坛上出来的篮球和足球第一运动之争，他就抢先写了不少有分量的文章。

不过因为有个性，张华也得罪了一些球队，比如有一次在采访八一队时，一个运动员把他给打了。我知道后，马上要求八一队作出妥善处理。由于张华平时写了不少关于联赛的负面报道，因此，大家说起张华都很反感。我的意见是咱们不能要求记者替我们歌功颂德，只要不搞假新闻，实事求是地反映联赛问题的报道，哪怕是负面的报道也是对我们有帮助的，我们应该允许，对这些记者应该予以保护。

和媒体打交道的过程中，我实际上也有很大收获。因为很多业内的资深记者，像徐济成、

孟伟、梁希仪、孙保生、苏群、谭杰、薛原、杨毅、单磊、于嘉、孙秋峰等对国内篮球运动的发展状况、对NBA的情况都很了解，也有自己的看法；每到关键时刻，他们都会给我反映情况，提出十分中肯的建议。通过交流，我发现这些老记们都是见多识广、有见识有思想的，每每和他们交谈一次，对我都有不少启发。

我和篮球记者的关系很好，这是圈内外公认的。后来我发现有一些人曲解了这层意思，有人说：“李元伟更会亲近记者、利用记者，因此说他坏话的记者相对较少。”还有人说：“李元伟就是在处理媒体的关系上比较圆滑，因此获得了不错的口碑。”甚至有人说“李就是热衷于炒作，其实他‘执政’的那几年什么也没变，换汤没换药”等。我想说这些话的人不仅曲解了我的为人，也低估了篮球记者的智商和道德操守。关于和媒体交往的问题，有人以为对媒体客客气气就会使记者跟着走，这真是天大的误解。我认为，对待媒体，第一，要真诚，真正要把记者当成自己人，尊重他们，支持他们。现在谁也不傻，想利用人的结果一定会适得其反；第二，你不仅要有料，还得有道。所谓“料”，就是为记者采访提供内容和素材，能够满足他们报道的需要；而所谓“道”，就是要有项目发展的新理念和新思路，并且有能力付诸实施，能够得到媒体的认同，心悦诚服地和你配合，才能达到共赢的效果。这不是仅靠放下身段、客客气气就可以做到的。

进入篮管中心的两个多月时间里，除了正常开会，我都在不停地找人谈话，听取意见。当时大家都有不少想法，以前是没地儿说，现在都滔滔不绝地讲了出来。我一边倾听，一边思考，各种改革的想法也就是在这个过程中产生的。

所有思考会聚到一点：中国篮球必须打破封闭保守、因循守旧的状态，进行改革，大刀阔斧地改革。



序

引子：重归

- 早期篮管中心的棘手事儿 // 1
- 力主体科所三年改革 // 3
- 重归风云 // 4
- 一夜之间 // 6
- 从陋室开始 // 7
- 拉媒体朋友的手 // 8



第一章 一个时代的开始：篮坛升起“北极星”

- 寻找突破口 // 3
- 盘点历史 // 4
- 没有调查就没有发言权 // 5
- 推出《北极星计划》 // 7
- 改革从“革自己的命”开始 // 9
- 东莞会议吹响了改革的号角 // 9

第二章 招商体制：破茧才能成蝶

- 捧着金饭碗讨饭吃 // 12
- 招商会前的大争论 // 13
- 筑巢引凤 // 15
- 不为一城一池所动 // 16
- 携手安踏 共同成长 // 18
- 这个赛季有点味道了 // 20

■ 总决赛惊天大逆转 // 21

第三章 品牌打造：形象内涵一个都不能少

■ CBA 品牌建设 // 24

■ CBA 的公益形象 // 25

■ 至尊鼎与牟作云杯 // 27

■ 至尊钻戒 // 27

■ 牵手盈方 成就大局 // 29

■ 改组中篮公司 // 31

第四章 旧去新来：CBA 职业联赛诞生

■ 10 年甲 A 退出舞台 // 34

■ 新瓶还需装新酒 // 36

■ 准入制是分水岭 // 37

■ 八一转制 // 38

■ 职业元年 // 39

■ 严肃赛风 // 40

■ 上命难违 // 40

第五章 球事儿：风波迭起的那几年

■ 孙悦与奥神事件 // 43

■ 对博彩业的进入说“不” // 47

■ 广汇三大案 // 49

■ 广汇三大案之一：蒋兴权合同纠纷案 // 50

■ 广汇三大案之二：巴特尔转会风波 // 53

■ 广汇三大案之三：官秀昌假身份证案 // 55

■ 凤铝准入事件 // 59

■ 危机后的几点思考和启示 // 67

第六章 展望：CBA 任重而道远

■ 一个告别的赛季 // 69

■ 我留下了一个怎样的 CBA // 71

■ 关于 CBA 联赛公司 // 72

■ 关于对 CBA 联赛的争议 // 73