

11枚戒指："禅师"菲尔·杰克逊自传

作者：（美）杰克逊，（美）迪里汉提 著，傅婧瑛 译

目录

[第1章 有爱的圆环](#)

[第2章 杰克逊法则](#)

[第3章 里德](#)

[第4章 求索](#)

[第5章 与牛共舞](#)

[第6章 勇士精神](#)

[第7章 倾听未知](#)

[第8章 一次有关个性的考问](#)

[第9章 苦乐参半的胜利](#)

[第10章 变动中的世界](#)

[第11章 篮球诗篇](#)

[第12章“大虫”变身](#)

[第13章 谢幕演出](#)

[第14章 同一呼吸，同一想法](#)

[第15章 八道之攻](#)

[第16章 无为的乐趣](#)

[第17章 1——2——3，湖人！](#)

[第18章 有关愤怒的智慧](#)

[第19章 砍柴，挑水](#)

[第20章 命运之子](#)

[第21章 解脱](#)

[第22章 比赛结束了](#)

[致谢](#)

[读后记](#)

第1章 有爱的圆环

生活是一段旅程，时间是一条河流，前方始终都处于半明半暗之间。

——吉姆·布彻

被活塞队羞辱的阴云消散得很快，不过赛季一开始，孤傲的科比却起了很大变化……

NBA为何颁发冠军戒指？圆形的戒指象征着信任和戒条，它还意味着连接、整体、圆满与和谐。手指上的戒指时刻提示着每一个人“我们是一个团队”，以至于带着这种信念，才能完成那些看似不可能完成的任务。一旦你身为团队一员，和其他人一同经历风雨，那么必然会对此生永生难忘。放下自我的执念，在信任与被信任的关系网中，去真正体验人世间的最伟大的快乐——融入团队的灵魂中。

塞西尔·B·德米尔[注1]想必一定会沉醉于这个场景中

在洛杉矶纪念体育场的进场斜坡上，我坐在一辆豪华轿车内，等待我的球队到来。现场有超过95,000名的疯狂球迷，他们装饰着各种湖人紫金颜色的搭配，不断涌入露天体育场——女孩身穿短裙，男人穿戴上《星球大战》中帝国冲锋队的行头，小孩则兴奋地挥舞着“及时科比”的标语。尽管场面略显滑稽，不过由诸多“洛杉矶花样”构成的传统庆祝仪式，总能使人产生心潮澎湃的感觉。就像《洛杉矶周刊》专栏作家杰夫·维斯（Jeff Weiss）所写的那样：“搜刮历史，能与这种感觉相媲美的，可能只有亲眼目睹罗马军团远征高卢后凯旋。”

说实话，在这种胜利庆典上，我总是有种很不自在的感觉，鉴于我选择的职业，这一定会让很多人诧异。不过，在我的内心深处，确实患有某种“人群恐惧症”。在比赛中，这不会困扰我，可是一旦身处秩序性稍差的环境中，我就会变得很不安。从小到大，我对成为众人焦点都很排斥，这或许是因为我遗传而来的腼腆，也可能是身为牧师的父母不断灌输给我的某些观点。在他们看来，胜利是件好事——我母亲是我见过的最具有好胜心的人之一，但沉迷于自己的成功则会被视为对上帝的亵渎，或者像他们说的那样：“一切的荣光都属于上帝。”

其实，真正值得欢庆的并不是我再次拿到了一枚戒指，而是在夺取2009年NBA（美国篮球职业联赛）总冠军的征程中，我的球队发生了某种蜕变。他们头戴冠军帽子、身穿冠军T恤，在万众的欢呼声中，走下紫色阶梯，尽管依然是嘻嘻哈哈，不断地相互捉弄，不过你仍能从他们的脸上读到那种变化。4年前，湖人甚至没能进入季后赛，而如今，他们已经成为篮球世界的新王者。有的教练总是过分在意自己能否拿到奖杯，另一些教练则对自己能不断出现在电视镜头里而心满意足。不过，真正能打动我的，则是看着年轻人紧密团结在一起，去完成看似不能完成的事情，只有当他们高度专注，并投入百分之百的热情和勇气，这种十足神奇的事情才会发生。一旦你经历过我提及的一切，就注定会对此铭心刻骨。

戒指是某种象征

在NBA，冠军戒指通常意味着地位和权力。无论总冠军戒指的外观看起来有多俗气、笨重，但是赢取它的强烈渴望，还是在不断刺激着球员们去勇敢面对漫长赛季的各种考验。芝加哥公牛队的前总经理杰里·克劳斯对这一点看得很透。1987年，我刚当上公牛队的助理教练，他就要求我戴上自己的冠军戒指——那是在纽约尼克斯队时期赢得的两枚戒指中的一枚，以此激励年轻的公牛球员。其实早在大陆篮球联盟执教时，我就在季后赛期间尝试过这种办法，手指套着一大块珠宝每天到处炫耀，这个主意显然有些过头了。当杰里的宏伟实验还没满月，我正在芝加哥贝尼根餐厅吃饭时，戒指最中间的珠宝脱落了，并永远没办法修复。从那之后，我就回归了只在季后赛或者胜利庆典的特殊场合才戴戒指的传统。

从心理学层面而言，戒指有着更厚重的意蕴：它象征着内在和谐、连接以及整体。在印第安人的文化中，圆环所聚合的力量有着十分重要的意义，整个部族领地都被视为具有相互联系着的圆环集合。他们的帐篷是圆形的，篝火也是圆形的，村庄以及整个领地本身，都是一环套着一环，没有起点，亦没有终点。

大多数球员并不熟悉印第安人的心理，但他们凭借本能，仍可以理解戒指所蕴藏的深层含义。赛季早些时候，每场比赛前，球员们都会用手臂把每一人都连接起来，形成一个圆环，然后大声喊出某种自己创造的口号。

“1, 2, 3, 戒指！”

当队员们在场地上各就各位——他们站在从湖人的斯台普斯球馆移植过来的主场地板上时，我就会站起来，向场中的球员叫喊。

“我们球队的座右铭是什么？戒指。”我边说边拨弄着2002年我们赢得的那枚总冠军戒指，“戒指，这就是我们的座右铭。它绝不仅仅是单纯的金块，它是一个将所有球员凝结在一起的圆环，是对每一个人伟大的爱！”

有爱的圆环

许多球迷可能并不以这种方式来理解篮球运动。不过，在这项运动的顶级联赛中，我已经摸爬滚打超过40年了，其间既做过球员、又当过教练，仍然找不出一个更真切的辞藻来描述这种神奇炼金术——它把球员们汇集到一起，熔炼成一个有生命的整体，然后努力去达成那些看似不可能的目标。

显然，我并不是在谈论浪漫之爱，也不是传统基督教意义上的兄弟之爱。我能想到的最好的类比就是：战斗最激烈的地方，伟大的勇士之间所形成的强烈的情感联系。

几年前，有名叫塞巴斯蒂安·荣格尔的记者，想搞清楚是什么信念在支撑着年轻士兵，使得他们在恐怖的环境中依旧英勇战斗。为此目的，他深入到阿富汗最危险区域的一个美军战斗部队驻地。在那里，他发现，战斗中所需要的勇气，其实始终与爱交织在一起——这些发现都被他记录在《战争》那本书里。因为士兵之间形成了强烈的兄弟情谊，比起自己，他们更担心自己的兄弟会遭遇什么。荣格尔回忆道，一名士兵对他说，他愿意为排里的任何人去挡手榴弹，即便在生活中他并不喜欢每一个人。当荣格尔问他原因时，这名士兵回答：“因为我真的爱我的兄弟们。我的意思是，这是兄弟情谊。只要能拯救他们的生命，让他们活下去，我愿意去做任何事情。我相信，他们中的任何一个人也会为我做同样的事。”

这种类型的关系，在国内的和平生活中，是根本不可能构建起来的，它是成功至关重要的一部分。荣格尔说，如果没有这种团队感情，在那种恶劣环境下，几乎所有的事情都是不可能完成的。

我不想把这个类比扯得太远，篮球运动员显然与在阿富汗的士兵不一样，他们并不用每天处于枪林弹雨之中，不过就基本原则而言，同样也是适用的。想赢得NBA总冠军，需要一些关键的要素，其中包括合适的阵容、创造性、智慧、强硬，当然，还有运气。但假如一支球队缺少最重要的要素——爱，那么其他要素便无关紧要了。

“团队之爱”并不是一夜之间就能形成的。这需要多年的培养，以便让年轻球员走出封闭的自我，真正融入团队，只可惜NBA并不是最适合传授无私精神的地方。即使这是一项五个人的运动，但围绕这项运动所形成的文化，却始终在推崇个人英雄主义，并总倾向于强调个体成就而忽略团队的作用。

我从1967年开始为尼克斯打球，当时的情况还不是这样。当年，大多数球员的收入都很一般，他们不得不在夏天做兼职以贴补家用。那个时候，还不存在“推特”之类的快捷渠道，人们主要通过电视来获取信息。不过，电视上基本看不到篮球比赛的转播，连“比赛精华集锦”都少有人知道。直至上世纪80年代，情况才开始有了转变。“魔术师”约翰逊与拉里·伯德的巅峰对抗以及迈克尔·乔丹逐渐成为全球偶像，无疑是引发上述转变的重要原因。

如今，NBA已经变成价值数十亿美元的产业，它的球迷遍布全球。同时，它还配置了一套覆盖各种传播形式的媒体系统，每周7天、每天24小时，日夜不间断地播报球场内外发生的任何事情。随之而来的副作用也应运而生，市场总是在追捧那些超级明星，会使球员更热衷于单打独斗。显然，这将严重破坏篮

球运动的“本质之美”——正是它所展示的无穷魅力，吸引了大部分老一辈的球迷。

和大多数NBA总冠军球队一样，2008—2009赛季的湖人在经过多年艰苦磨合之后，终于撕掉松散的、崇尚个人能力的标签，逐步凝聚成一支有灵魂的无私团队。他们显然并不是我执教过的最优秀球队——这一荣誉理应属于由迈克尔·乔丹和斯科特·皮蓬领导的1995—1996赛季公牛。这支湖人也不像1999—2000赛季的湖人那样天赋出众，那支球队遍布着能在关键时刻挺身而出的球员：沙奎尔·奥尼尔、科比·布莱恩特、格伦·莱斯、罗伯特·霍里、里克·福克斯、德里克·费舍尔。不过，2008—2009赛季的湖人，在不断凝聚的团队灵魂之中，已经埋下了伟大的种子。

2008年8月，从赛前训练营开始，就能发现他们全身每一个细胞都饱含着对冠军的强烈渴望，这是以往未曾见到的。上一个赛季的末尾，在与凯尔特人争夺总冠军的紧要关头，我们出现了一次不可思议的大溃败。没人想到在波士顿会受到如此的羞辱，在决定总冠军归属的第六场比赛中，湖人竟然输了整整39分。加内特和他的同伴狠狠地给了我们一闷棍，而赛后凯尔特人球迷的大肆羞辱，更是使返回酒店的路程如噩梦般让人无法忍受。对我们每一个人而言，那都是一段煎熬般的经历，对没有领教过波士顿篮球氛围的年轻球员来说，更是如此。

面对如此惨败，许多球队往往会陷入自我消沉的泥潭中无法自拔，但是，这支年轻而充满斗志的湖人队却因此而变得更加积极了。他们曾距最高奖杯近在咫尺，却眼睁睁地看着它被另一个更强硬、更凶悍的对手夺走了。科比——上赛季联盟最有价值球员，始终都是众人关注的焦点，他的自我调整能力以及坚不可摧的自信，让我印象深刻。自信心的动摇经常影响奥尼尔的状态，但这种事情绝不会发生在科比身上。如果有人尝试跳10英尺[注2]的高度，科比就会选择去跳11英尺，即使从来没人选择过这一高度。那年秋天，科比就是带着这种态度出现在训练营的，这对于他的队友无疑产生了强有力的影响。

最让我吃惊的并不是科比的坚定决心，而是他开始寻求和队友建立更强的关系。那个年轻气盛、中了魔般想超越所有人的科比消失了；那个一心想主宰比赛、对其他队友不管不顾的科比不见了。那个赛季，展现全新面貌的科比，开始在内心深处重新思索球队领袖的使命和职责。很多年前，当我第一次来到洛杉矶时，我就曾鼓励科比多跟队友待在一起，而不是独自躲在酒店房间里研究比赛录像。不过，当时他却看不上这个建议，他认为，其他人的兴趣无非是豪车和女人而已。如今，科比却开始更努力地和队友亲近，并想方设法把队友凝聚成一个更团结的集体。

当然，球队的另一个队长——德里克·费舍尔对此也有助益，费舍尔以极高的情商和良好的管理技巧成为天生的领袖。当费舍尔在金州勇士和犹他爵士打完三年球，决定回归洛杉矶时，我真的很高兴。在我们的第一个三连冠时期，费舍尔作为球队的控球后卫，起到了极为重要的作用。尽管费舍尔与联盟中的许多年轻控球后卫相比，在推进速度以及传球的想象力方面，可能略有不足，不过，他强壮且意志坚定，坚强的性格让他无所畏惧。尽管速度上有所欠缺，但他在掌控进攻节奏、确保进攻效率方面，确实有着自己的天赋。另外，在比赛进入一球定胜负的时刻，他的三分球有着非常不错的命中率。最为关键的一点，他和科比的关系相当密切。同时，他在重压下展现出来的意志力和可靠度，赢得了科比的尊重，而他也有其他人不知道的说服科比的方法。

科比和费舍尔的演讲拉开了训练营第一天的大幕。他们说道，未来的一个赛季将是一段马拉松，而非短跑冲刺。他们提到，我们要以硬碰硬，不要让自己被身上的压力吓倒。颇为有趣的是，科比每天所说的话，让我越来越觉得自己多余了。

在那本具有开创性意义的《部落领导学》（Tribal Leadership）一书中，管理咨询师戴夫·罗根、约翰·金和哈利·费舍尔·莱特经过对小型和中型组织的大量研究后，总结出了部落发展的五个阶段。尽管篮球队并非正式的部落，但两者之间有不少共性，而且有着相同的发展脉络：

第一阶段

大多数街头混混的理念，他们的特点可以描述为绝望、富有敌意，他们统一的想法是“生活真糟糕”。

第二阶段

主要成员大多情感冷漠，他们把自己视为受害者，对一切事务都持消极对抗的态度，他们的观点是“我的生活真糟糕”。想象一下电视剧《办公室》和漫画《呆伯特》。

第三阶段

关注的焦点是个人成就，他们的座右铭是“我很伟大（但你们不行）”。据作者说，这一阶段的人们“必须赢得胜利，对他们来说，胜利是具有个人感情色彩的。从个人角度，他们要比对手做得更多、想得更多。这种情绪导致的结果，就是成了一群‘孤独的勇士’”。

第四阶段

致力于集体的荣誉，有着“我们很伟大（但他们不行）”的想法。这种类型的球队需要一个强大的对手，对手越强大，自己的集体便越有力量。

第五阶段

这是非常少见的阶段，对一切充满好奇，而且有着强烈的“生活很美好”的信念（参见1995到1998年的芝加哥公牛队）。

罗根和他的同事认为，在条件相同的情况下，处于第五阶段的集体会比处于第四阶段的更好，而第四阶段的又会比第三阶段的更好，依此类推。此外，当你从一个阶段转到另一个阶段时，规则也会发生变化。这也是为什么大多数有关领导学书中那些所谓的宇宙普遍真理很少能自圆其说的原因。为了升级到下一阶段，你得找到适合团队发展特殊阶段所需要的那根杠杆。

在2008—2009赛季，为了赢得胜利，湖人必须从团队的第三层次提升至第四层次。为了达到这个目的，至关重要的事情，就是让无私的观念深入每名球员的灵魂。尽管依照科比的性格，越是手风不顺时，他的视野就会越小，以至于只剩下篮筐，不过，我并不担心这点。到了职业生涯的这个阶段，我相信科比已经明白，每次拿球便试着自己得分是一件愚蠢的事。我也不担心费舍尔和保罗·加索尔，他们天生就是团队型球员。最让我担心的，是一些急切希望在ESPN体育中心那种节目上证明自己的年轻球员。

让我吃惊的是，在赛季初，我就发现，即便是球队里一些最不成熟的球员，也能全神贯注、一心一意。“我们在认真执行任务，我们不能有任何放松。”前锋卢克·沃顿说，“等到我们打进总决赛，输球绝不是我们的选择。”

我们新赛季的开局非常不错，25场比赛中赢了24场。圣诞大战，我们在主场迎来了凯尔特人，全队所展现的精神面貌远远强于去年季后赛时的状态。球员们几乎用行动完美诠释了“篮球的上帝规则”：通过不停地移动来保持防守强度，全队就像一曲完美的爵士乐合奏那样，各安其位，步调一致。这支焕然一新的湖人轻松地以92比83战胜了凯尔特人，然后一路高歌猛进，以西部最佳战绩（65胜17负）结束常规赛。

球队遇到的最麻烦的对手，是季后赛第二轮碰到的休斯敦火箭。尽管在第三场比赛之后，火箭队的顶梁柱姚明，就因脚骨出了问题不得不缺席剩下的比赛，不过他们还是把系列赛拖进了第七场。我们最大的软肋，就是认为仅凭天赋就能轻松战胜对手的幻觉。被一支缺失三大王牌的球队拖到悬崖边上，这种经历如凉水般浇向头脑发热的球员。

最终，我们只用5场比赛就赢了与魔术队的总决赛。与去年逃离波士顿不同，我们是昂首阔步离开奥兰多的。显然，与去年相比，我们发生了本质性的变化，我们变得更强壮、更有自信，最为关键的是我们变成了一个强有力的团队。

“就是兄弟情谊。”科比说，“一切便是如此，就是兄弟情谊。”

我认识的大多数教练把大量的时间放在了研究战术上。我得承认，有时候，我自己也会掉进这样的陷阱。但体育吸引大多数人的地方，不是那些充斥在广播中的无休止的战术讨论，而是我称之为“运动的

精神本质”的东西。

我也不能装作研究领导学的专家，但我明白，让一群年轻、充满野心的人转变为一个团结的冠军团队，这不是机械化的程序，这是一个颇为神秘的过程。它需要的不仅有对比赛的深刻理解，同时要求你有一颗包容的心，一个清醒的头脑，还要对人类精神的运作方式有着强烈的好奇心。

这本书，就是我破解这份神秘的历程。

[注1](#): 塞西尔·B·德米尔 (Cecil B. DeMille, 1881年8月12日—1959年1月21日)，美国电影导演，好莱坞元老级人物，他也是美国艺术学院的36位创始人之一，湖人队忠实球迷。——译者注

[注2](#): 1英尺为0.3048米。

第2章 杰克逊法则

直到明白如何比赛，你才能打破规则。

——里奇·李·琼斯

乔丹在职棒小联盟打了一年半之后回归公牛，他和整个球队处于脱节状态，直到他和科尔打了一架……

篮球运动的真正精髓不是某一个球员有多么的强大，而是一支球隊有没有灵魂和不屈的意志。如何锻造一支有战斗力的常胜之师，需要有精妙的火候以及特定的原则。

在我们进一步深入前，我希望能先就“精神领导”的基本原则进行一个概括。它们来源于我多年的工作经验，我正是依据这些原则来整顿那些缺乏组织的球队，最终带领他们赢得总冠军的。在这里，你不会发现高深的管理理论，对领导力而言，我崇尚简单。跟生活中的大多数事物一样，最佳方式往往就是那些最简单的方式。

1.从内而外领导

很多教练如旅鼠一样，缺乏定见。他们通常会花费大量时间去研究其他教练在做什么，总是在尝试最新的方法，以期在与对手的竞争中占据优势。如果你施行铁腕治队，并且有十足的个人魅力，那么在短期内，这种“外向型”的策略确实会产生不错的效果。不过，球员对于这种只会指责与训斥的教练，总会越来越有抵触情绪，等他们彻底麻木的时候，这种策略就会反过来伤害到自己。更有可能的是，你的对手会变得更加聪明，他们能通过变化策略来遏制你最近的一次出招。

从本性上讲，我是反对随波逐流的，这或许源于我童年时受到的家庭熏陶。我的父母都是五旬节派教会牧师，他们显然不会放弃任何让自己的孩子成为虔诚教徒的机会，不论是我脑海中的想法还是生活中的一举一动，他们都希望我能严格遵守教义。成年之后，我也总是试图从早年的耳濡目染中挣脱出来，从而形成一种更为开放、更突出个人价值的生活方式。

在很长一段时间里，我认为我应该把个人信仰和职业工作区分开来。在追问人生意义的过程时，我接触过不同的理念和实践，从基督教神秘主义，到禅宗冥想，再到印第安人的宗教仪式。最终，我把这些结合起来，形成了最适合我个人的一套理念。尽管最初我曾担心，我的队员们会觉得我这些不同寻常的观念过于古怪，但随着时间推移，我发现越从心底里表达自己，球员们就越愿意聆听，进而在我的整套想法中获益。

2.自我设限

有一次，一个记者问比尔·芬奇（Bill Fitch）——他是我在北达科他大学时的主教练，与难相处的人打交道，是否会让他心烦。他回答说：“我才是最难相处的人，而不是他们。”芬奇日后成为一个成功的NBA主教练，他代表了一种最常见的执教方式，“居高临下，要么听我的，要么走人！”——在芬奇这里，他的幽默感起到了中和作用。另一种典型则是“马屁精”式的教练，他们会无原则地奉承球队里的大牌，试着成为他们的好朋友——这最多就是自欺欺人罢了。

我采用的是不同的方式。根据多年经验，我发现越想直接树立权威，可能越没人听你的。我学会了自我设限，尽可能广泛地把权力分配出去，只保留最后的权威。与想的相反，这样做反而强化了我对于球队的控制，因为它把我从琐碎的小事中解放出来，能够专注于球队的整体规划。

有些教练坚持保留任何事情的最终决定权，但我总是想培养出一种所有人都担任领导角色的环境，从最没有经验的新秀，到经验丰富的超级球星莫不如此。如果你的主要目标是让球队成为一个和谐的整体，那么把自己的意志强加在球队上便毫无道理可言。

自我限制绝不意味彻底撒手不管。这是我从我的导师——前尼克斯主教练里德·霍茨曼（Red Holzman）那里学到的一课，他是我所认识的最无私的领袖之一。有一次球队坐飞机前往客场，一名球员的录音机

发出了很大的重摇滚音乐声。里德走到那人身边，说：“嘿，你这儿有没有格伦·米勒的歌？”那个球员看着里德，好像看着疯子一样。“你有那些歌时，可以放一点我喜欢的音乐，再放一点你喜欢的。否则，把那玩意儿关掉。”然后里德在我身边坐下来：“你要知道，球员都有自尊，但有时候他们忘记了，教练也是有自尊的。”

3.帮球员发现自己的使命

身为教练，我逐渐明白了一点，一定不能把自我意志强加到别人身上。如果你希望他们有不同表现，就必须鼓励他们自我改变。

大多数球员习惯于让教练替他们思考，当他们在球场上遇到问题时，就会紧张地看向边线，希望从教练那儿得到答案。很多教练也乐于给他们提示，但我不会这样。我一直培养球员让他们自己思考，这样他们才能在比赛进入白热化时，解决各种复杂问题。

在NBA有一个非常通行的惯例，当对方球队打出6比0的进攻高潮后，你就叫一个暂停。让我的教练组感到不安的是，在这种时候我总是让比赛继续进行，这样球员们就不得不自己寻求解决办法。这样不仅能加强球队的团结，还能增强迈克尔·乔丹所说的球队整体的“思考能力”。

另一方面，我在构建球队的时候，通常会给球员充分的选择自由，让他们自己设定自己所担当的角色。我见过很多的球员，他们在众人的视野中，闪了一下就消失不见了，这绝不是因为他们没有能力，而是因为他们始终无法找到自己的位置——僵化的模式和惯例，总是在扼杀球员的个人天赋。

每一名球员都是有灵魂的存在体，而不是篮球机器上的一个齿轮。这意味着除投篮和传球外，我希望每个人都能展现出其他方面的才能，勇气、韧性、抗压能力……我执教过的许多球员个人数据并不显眼，但通过精准的个人定位，他们最终成了优秀的冠军。德里克·费舍尔就是最好的例子。限于移动速度和投篮命中率，他不得不从湖人的替补控卫做起。不过，他不知疲倦地训练，终于使自己成为能在关键时打出无价表现的球员，同时成为球队的灵魂人物之一。

4.通往自由之路是一套漂亮的体系

当我在1987年以助理教练身份加入公牛队时，我的同事泰克斯·温特教给我一套被称为三角进攻的体系，这套体系完美地把无私和我在佛教禅宗中学到的精神觉悟结合在了一起。泰克斯在还是南加州大学的学生时，就从传奇教练萨姆·巴里那里学到了这套体系的基本原理。作为堪萨斯州立大学的主教练，泰克斯完善了这套体系，并且利用这套体系，让野猫队赢得了8个赛区冠军，两次打进最终四强。当他担任休斯敦火箭队主教练时，也在使用这套体系。（泰克斯在南加州大学的队友比尔·沙曼和阿历克斯·汉努姆利用各自版本的三角进攻，分别带领湖人和76人拿到了NBA冠军。）

尽管泰克斯和我利用三角进攻在公牛和湖人团队上取得了巨大的成功，不过，关于这套体系如何运作，仍存在不少误解。评论界认为它死板、过时、学起来太过复杂，这些都是错的。事实上，三角进攻如今大多数NBA球队运用的进攻体系都要简单。而它最好的一点在于，它能自动激发出创造性和团队凝聚力，把球员从要死记硬背无数战术套路的桎梏中解放出来。

三角进攻吸引我的地方在于，它能给球员更多的自主性，在一个清晰、完善的框架内，它能给每个人都赋予关键的角色，同时让他们展现出高水平的创造性。这套体系的关键在于，训练每一名球员，让他们去阅读防守，并随之做出应对。这能让球队在任何时候，根据不同的情况，以一种和谐的方式一起应对。在三角进攻里，你不能只是站在球场上，等着迈克尔·乔丹或者科比·布莱恩特施展他们的魔法，五名球员必须全心投入，否则整个体系就会崩溃。这能不断促进团队解决问题的能力，而不是仅仅依靠暂停时教练手中的战术板。但三角进攻良性运转时，它事实上是无法预测的，因为没有人知道下一步会发生什么，甚至连球员自己都不知道。

5.把平凡变为神圣

小时候，我总是惊奇于父母创造社区的能力，他们能把蒙大拿和北达科他大地上艰苦的生活转变为一种

神圣的经历。

你也知道圣歌是如何唱的：

以爱相连

和睦相处；

同心合意

在地如同在天。

这也是团队的真正意义，把个人凝聚在一起，让他们体验到超越个体存在的崇高。在成长的过程中，我曾无数次聆听这首圣歌，也亲眼见到过人们被这种精神感召，因为团结在一起而发生的改变。这些仪式对我产生了深远的影响，它影响了我的领导方式，尽管后来我远离了五旬节教派的教义，并且在精神世界找到了新的方向。

有一次，公牛队在最后时刻反超对手，惊险获胜。赛后，在球队大巴上，我的训练师奇普·沙弗尔说，比赛末尾爆发出的能量如果能储存起来就好了，如魔法药水一样，当局面不利的时候我们就用上一瓶。这主意不错，不过我很清楚，强化团队凝聚力的诸多要素是很难被彻底理清的，它们并不由你的主观意愿决定，尽管你可以尽力去创造强化条件——就像我父母每周日在教堂做的事情。

篮球运动，实则跟这个世界上的最普通的事情没有什么区别，作为主教练，我个人认为，我的工作职责就是构建这项运动的存在意义。尽管体育运动魅力十足，不过日复一日在一座城市之间奔波，还是会逐渐使队员感到麻木，这也是我在训练中加入集体冥想环节的原因。我希望球员在除了场上拥抱和亲吻之外，还能有其他的方式保持凝聚力。此外，我们经常在训练中加入自己创造的仪式，从而掺杂入更多神圣感。

比方说，在训练营开始时，我们会举行一个特殊仪式——是我从美式橄榄球传奇文斯·隆巴迪那里借用的。球员在底线站成一排后，我让他们同意在那个赛季听从我的执教，我会说：“上帝指派我来执教你们这些年轻人，我接受被赋予的职责，如果你们愿意接受我所接受的运动，听从我的指挥，作为你们承诺的象征，跨过那条线。”神奇中的神奇，他们每次都照做了。

我们的方式是戏谑的，但目的却很严肃。执教的本质在于你要让球员对于你的执教心服口服，然后在集体的层面上赋予他们某种使命感。

6.一起呼吸，一起思考

1999年我接手湖人时，他们是一支才华横溢但异常散漫的球队。他们的进攻是如此混乱且缺乏纪律性，以至于每每到了季后赛就很容易崩溃。那些更好的球队，比如圣安东尼奥马刺队和犹他爵士队总能找到办法遏制我们最强大的武器——沙奎尔·奥尼尔。

没错，我们可以采取具体技巧来弥补这些弱点，但球员们真正需要的是让他们排除杂念，一心赢球的方法。在我担任公牛队主教练期间，球员们要面对跟踪迈克尔·乔丹的媒体大军，但跟身处流行文化中心地带的湖人相比，那点混乱不过小巫见大巫了。为了让球员静下心来，我向他们介绍了一种我在公牛时非常成功的方法：正念静心的冥想。

因为运用冥想，我受到了不少教练的嘲讽。大学教练迪恩·史密斯和鲍勃·奈特在一次观看湖人比赛的时候问我：“菲尔，你和你的队员赛前在黑屋子里手拉手，这是真的吗？”

我能做的就是大笑。尽管正念静心的冥想来源于佛教，但这却是最简单的让烦躁的大脑平静下来并且专注于当下的方法。对篮球运动员来说，这点尤其有用，他们经常要在巨大的压力下，在分秒之间做出决定。我还发现，当我让球员们安静地坐在一起，用相同的节奏呼吸时，他们不用开口便能联系在一起，而且效果也远比说出来的话更好。同一呼吸，等于同一思考。

佛教另一个影响我的地方在于它的开放性和自由。铃木俊隆禅师把人的观念比作草场上的牛，如果你把牛关在狭窄的牛圈里，它会变得紧张沮丧，还会开始吃邻居的草。但假如你给它一片更大的场地，它便会很满足，逃脱的可能性也就变小。对我来说，比起从小根深蒂固的那种严格受控的思考方式，这种管理思维的方式让人耳目一新。

我也发现，铃木禅师的隐喻还可以运用到管理球队上。如果你在球员身上施加了太多限制，他们会花大量时间反抗整个体系。和我们所有人一样，球员的生活需要某些条条框框的约束，但他们也需要足够的空间表达自己的创造性。否则，他们就会像那头被关起来的牛一样。

7.成功的关键是拥有怜悯之心

在对中国名著《道德经》的新版改编中，对于老子的领导方式，斯蒂芬·米切尔给出了一个有趣的解读方式：

我有三个可传授的理念：

简洁、耐心、怜悯。

这三个是最伟大的财富。

行动和思考要简单，

回归本真。

对朋友和敌人都要耐心，

依势而动。

对自己充满怜悯，

你便与万事万物和谐共存。

这三种财富都是我执教不可或缺的部分，但怜悯之心却是其中最重要的。在西方社会，我们总认为怜悯是仁爱的一种形式，但我却认同老子对于怜悯的观点。对一切充满怜悯，不只针对每个个体，才是打破人类隔阂的关键。

“怜悯”在现今的更衣室并不是一个经常被提到的词语。但我发现，一些善意、体贴的话，即便面对最难缠的人，也有着极强的改变人际关系的效果。

由于我是从球员做起的，所以我总能体会到年轻球员面对NBA残酷现实时的感受。大部分球员处于一种持续焦虑的状态，他们担心自己会不会受伤，会不会被羞辱，会不会被裁掉或交易，或者更糟糕的，会不会犯下一个愚蠢的错误，让自己的下半辈子都生活在那种阴影下。我在尼克斯打球时，由于严重的背伤，有一个赛季我都无法上场比赛。这段经历让我在执教时，能从个人经历的角度和球员交流，我会讲到身体出卖自己时的感受，讲到比赛结束后得冰敷每一个关节，甚至一整个赛季都只能坐在板凳上。

除此之外，我觉得运动员学会敞开心扉也是非常必要的，这能让他们和其他人以一种有意义的方式和谐共存。1995年，当迈克尔·乔丹在职棒小联盟打了一年半后回归公牛时，他不认识大部分的队友，他感觉自己 and 球队完全脱节了。直到在训练中和斯蒂夫·科尔打了一架，乔丹才明白他需要更深入地了解自己的队友。他必须了解什么才能让队友兴奋起来，好让自己更有成效地和他们合作。这个警醒的时刻帮助迈克尔成为一个充满怜悯之心的领袖，并且最终帮助公牛成为历史上最伟大的球队之一。

8.关注精神层面，而非记分牌

管理学大师斯蒂芬·柯维讲过一个日本武士和他三个儿子的故事：这名武士想让儿子们明白团队合作的

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《11枚戒指__禅师_菲尔·杰克逊自传》（美）杰克逊，（美）迪里汉提 著，傅婧瑛

请登录 <https://shgis.cn/post/26.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

