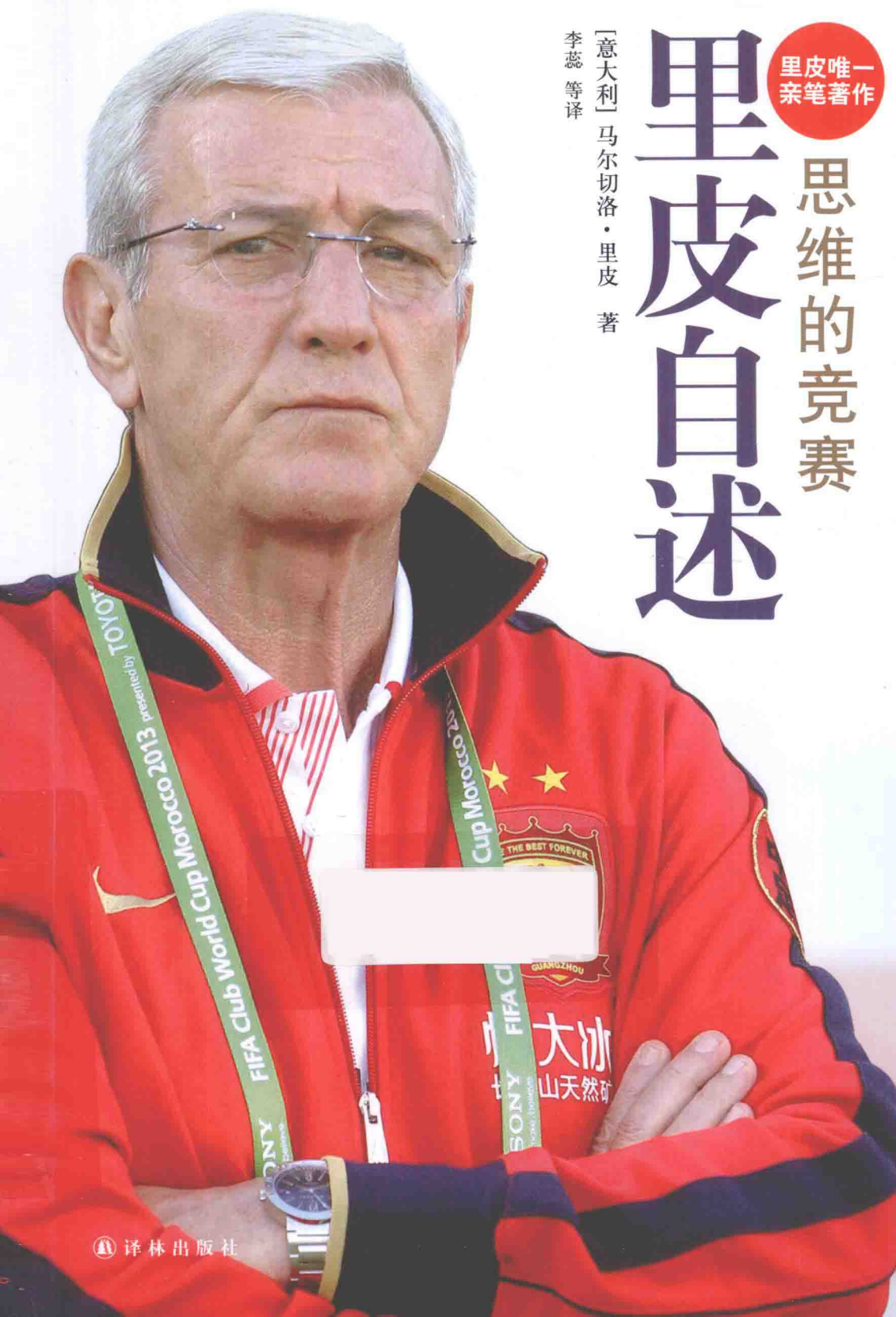


里皮唯一
亲笔著作

思维的竞赛

里皮自述

「意大利」马尔切洛·里皮 著
李蕊 等译



Marcello Lippi

思维的竞赛
里皮自述

[意大利] 马尔切洛·里皮 著

李蕊 等译

 译林出版社

图书在版编目(CIP)数据

思维的竞赛: 里皮自述 / (意)里皮著, 李蕊等译. —南京: 译林出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5447-3647-3

I. ①思… II. ①里… ②李… III. ①里皮, M-自传
IV. ①K835.465.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第059305号

Il Gioco delle Idee by Lippi Marcello Romeo

Copyright © 2014 by Lippi Marcello Romeo

This edition arranged with Lippi Marcello Romo through Niu Niu Culture Limited

Chinese translation copyright © 2014 by Yilin Press, Ltd

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字: 10-2014-114号

本书第93—223页由马尔切洛·里皮口述, 颜强执笔。

书 名 思维的竞赛: 里皮自述

作 者 [意大利] 马尔切洛·里皮

译 者 李蕊 等

责任编辑 陈叶 王蕾

原文出版 San Raffaele, 2008

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司

译林出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

电子邮箱 yilin@yilin.com

出版社网址 <http://www.yilin.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

印 刷 江苏凤凰通达印刷有限公司

开 本 718毫米×1000毫米 1/16

印 张 16

插 页 2

版 次 2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5447-3647-3

定 价 38.00元

译林版图书若有印装错误可向出版社调换

(电话: 025-83658316)



里皮先生

里皮先生，是一位充满人格魅力的绅士。记得 2012 年 5 月中旬里皮先生抵达广州的当天晚上，我到酒店去看他。他听说我来了，顾不上长途飞行的疲惫，赶到我的房间与我见面。这是里皮先生给我的第一印象：世界名帅非常平易近人，非常和蔼可亲。

里皮先生今年六十六岁，这个年龄在中国来说是接近古稀之年，但里皮先生无论对生活还是对足球事业，依然充满激情。更难能可贵的是，他能将这份激情传递给身边的所有人。每一次与他交流，我都会被他那份激情所感动；每一次与他交流，我都对他的绅士风度印象深刻。

绅士之外，里皮先生当然更是一位世界顶级的足球大师、战术大师。他率队不仅获得过欧洲冠军、世界杯冠军，还将亚洲冠军收入囊中。综观当今世界足坛，能荣膺这三大殊荣于一身的教练，除里皮先生，难觅第二人。

我记得当年聘请里皮先生过来执掌恒大队时，不少人有这

样或那样的疑虑：球队稳步上升，为什么还要请里皮？请里皮过来，万一球队成绩不升反降，怎么办？……对于这些疑虑，我很理解。我当时明确地表明了看法，一是里皮先生能为我们带来世界先进的足球理念、世界顶级的执教水平和管理水平；二是恒大集团从发展战略的高度做出了这项决策。我们聘请里皮先生不是心血来潮，在做出决定之前，我们的团队其实已与他进行了近一年的接触。事实证明，我们的决策是正确的。

两年来，里皮先生的带队成绩、对恒大队的改变及提升效果有目共睹。我经常对恒大队的球员说，我们请来了世界顶级教练，这是个千载难逢的好机会。作为球员，要努力地去适应里皮主教练的战术、安排、管理，努力地去提高自己的足球水平。在这方面，无论是恒大队的中方教练，还是恒大队中的国家队球员，应该都有充分的发言权。

里皮先生不仅为恒大队带来了冠军底蕴和实力，他也为中国足球带来了重大且又是潜移默化的影响。

首先，里皮在中国，不仅让世界足坛、亚洲足坛对中国足球保持高度关注，同时也能持续吸引更多高水平的外援加盟中超联赛。其次，里皮先生日常带队训练与比赛，为中国足球带来了世界一流的足球理念、最先进的训练方式与手段，其过人的阅读比赛能力、精准的预判意识与胆识、临危不乱的现场指挥能力、

对中国球员悉心的言传身教等方面,均值得中国足球教练同行们好好学习。另外,我与里皮先生的每次交流都会谈到,在培养中国球员时,要让中国球员的进步能够一个月一个小台阶,一个季度一个大台阶,一年以后一个更大的台阶这样循序渐进,直至中国球员的水平有质的提高。换句话说,恒大队的国脚比较多,把我们这个球队建设好了,也是对中国足球的一个贡献。

里皮先生还是人大附中恒大皇马足球学校校长。他表示很乐意担任这个角色,在未来的时间里,他会投入更多的时间和精力关注中国孩子们在足球领域的成长。对人大附中恒大皇马足球学校来说,这无疑是令人欣喜的消息;对中国足球而言,这何尝不是一件幸事?

今年2月,恒大俱乐部与里皮先生成功续约三年。在谈判时,我对俱乐部的唯一要求是:一定要为中国足球留住这位世界级名帅。其实,里皮先生也不止一次对我表示过,他在恒大队工作这两年,对球队的表现满意,对俱乐部的成长满意,对自己及团队的工作满意,而且在中国、在广州生活得很开心。

值里皮先生自述中文版正式面世之际,谨向里皮先生表达我最诚挚的祝福和衷心的感谢。

许家印

2014年5月于广州

致中国读者

如同我在书里所说,我知道自己的限度。但更让我庆幸的是,我从未停止过思考。

这本书的前后两个部分,完成的时间相距整整六年。2008年夏天,我在海边度假时,收到了写作这本书的邀请,并愉快地接受了这项挑战。原本我以为这么一项写作计划随着我离开亚平宁半岛,早已尘埃落定。但2014年初春,我在广州的细雨中准备新的中超赛季的到来,我的中国朋友们问我:大家都想更多地了解你,为什么不为你的书增加一些新内容呢?

为什么不呢?我的职业生涯还远远没有结束,我在中国的每一天都发生着各种新鲜有趣的事情,我在这片充满了生机与希望的热土上工作、生活,有许多新的感受和想法想要迫不及待地与中国的读者分享。我听说过中国足球在这些年中的起落,也听说过中国的领导人对足球这项运动的兴趣,更是很早就接

触到了非常热爱足球的中国球迷。经过将近两年的努力,我和我的教练团队与俱乐部、与整个足球环境已经达到了很好的契合。或许我也可以和大家探讨一下恒大模式。足球场上的成功离不开巨大的物质实力的支持,但和谐的团队才是最重要的关键。

在本书 2008 年的版本里,我对自己此前作为一名足球教练的生涯进行了一番思索,这番思索让我认识到,足球比赛实践的是“团队的哲学”,比赛的胜利就是我们“共同体”的意志贯彻到底的结果。而在 2014 年的今天,当我发现自己在一支曾经完全陌生的俱乐部球队身上再一次成功地验证了我的“哲学”时,我又感觉到了那种骄傲,那不仅仅是夺取多少冠军的兴奋感,而是对于又一次铸造出一支真正团队的自豪感。我们的球队就像一个凝聚在一起的大家庭,每一位成员,不止是主力球员,还有替补、教练组成员、后勤人员……所有人都在朝着一个共同的目标而战斗。这种精神上的满足,没有任何其他东西可以取代。因为这让我知道,我的“哲学”不是偶然的,而是可以延续、可以复制的。而且,这并不是简单的重复,我们还克服了文化上、足球理念上的巨大差异,这无异于团队整体的一次“升级”。

因此,你会在这本书里发现两个部分:前一部分是一个教练关于团队管理学的一点思考,后一部分是他对自己思考结果的最新实践,以及再思考。这本书或许可以展示通往成功的一条道

路。这条道路不仅局限在足球的世界中,在每个不只是需要个体努力的环境中,也都能成为一种参考。写作对我来说就犹如一场思维的游戏,而足球比赛又何尝不是一场场思维的竞赛呢?

广州恒大是我在意大利本土以外执教的第一支球队,我很高兴当初选择了它。希望你们读到这本书,也会为自己的选择而感到高兴。

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Roberto Mancini, the former manager of Guangzhou Evergrande.

2014 年 4 月于广州

目 录

致中国读者 1

引言是被迫写的…… 1

站在讲台上的教练

球场边一堂奇怪的课 11

成为一支队伍 19

一个“扩大”的家庭,一句写出来的句子…… 26

真实与权威

如何避免成为只会下命令的主帅 39

即使面对“载重卡车”也不畏惧 47

“冠军”从来不是一个人 55

我们正在踢什么比赛

团队,不仅仅是球队 69

阵形之外的想法 77

比赛的规则 and 本质 85

问鼎大力神杯

2006 年的特殊意义 95

点球,点球 101

群雄逐鹿巴西 108

新的征程开始了

广州,广州 115

我为什么要来中国? 122

亚洲的冠军! 128

绿茵法则

沟通的秘诀 139

我们必须是最优秀的 145

足球是一种文化建设 153

俱乐部 VS 国家队

留洋、外援与青训 161

中国国家队 167

新赛季的挑战 171

中国、亚洲与世界

中日韩足球之我见 177

超越日韩的“最快速度”? 186

世俱杯与足协杯 193

整体高于一切

空间与时间 207

两种教练角色 213

团队至上 217

时间终了。重新开始…… 225

引言是被迫写的……

我打算写一本书的决定将震惊许多人,或许也会使一些人觉得反感。但是,正如每一种体育项目都有其遵循的规则,我很清楚自己的限度;但我也知道,为了让自己变得更加优秀,需要继续努力去工作,以突破这些限度。

说到这里,为了避免误会,关于自知之明,我想立刻阐明一下:我不是作家,不抱有任何文学幻想。我知道许多决定来读一读这本书的人一定会这样问:“是谁让他这样干的?”好吧,是我自己要这么做的。

答应出版社写这本书之前我考虑了很久。但最终,在仔细权衡过接手这项事业的风险与困难之后,我接受了。说实话,说服我走上这条挑战自我的冒险之路的理由不止一个。

在引言里,我首先需要申明的是,这本书确实不是我的“处女作”。早在 2006 年,追随着人们因意大利队历经千辛万苦赢

得世界杯而欢欣鼓舞的热潮，我已经试着写了一本书。算了，或许“写作”一词用在那本书上有点过头。

事情差不多就是这样发生的：动身前往德国参加 2006 年世界杯之前，我在福尔泰德伊马尔米小镇的海边碰到了弗朗切斯科·阿尔贝罗尼¹教授。我们聊了许多，这些常常被人们称为“遮阳伞下的对话”为我提供了反思的机会，促使我去思考自己所从事的教练这个职业。

阿尔贝罗尼的一席话功不可没，他把一只哲学的跳蚤放进了我的耳朵，引诱我去思考：在一支常胜的球队里，究竟存在着什么样的“思想”？我完全清楚“思想”这个词语是一种既宽泛又狡猾的界定，说到此，我深知有多少读者会对使用这个词语来形容体育，尤其是足球而嗤之以鼻。

那么，就请你们做好嗤之以鼻的准备吧！关于思想，在这本书里我会讨论得更多（或者更糟，如果你们愿意这样说的话）而不是更少，实际上请允许我支持一下自己的观点：即使是在骂声不断的足球界，也存在并且应该存在一种致胜的“哲学”……

再一次重申：你们不要以为我是昏了头了。一场世界杯的胜利当然不足以制造出哲学家来；但是越往深处想，我越是确

1 弗朗切斯科·阿尔贝罗尼，意大利当代社会学家、记者和作家，曾长期担任意大利《晚邮报》专栏记者。（本书注释皆为译者所加。）

信,如果没有一种“团队的哲学”发挥效用(请赐我一个专业术语吧),我们连丙级联赛都赢不了。

本书将不惜笔墨地去说明这些主题,但是我还想从现在开始补充一些我的观点,也就是由“遮阳伞下的对话”所触发的思考与感悟。关于我的职业,随着时间的推移,我已经越来越察觉到那些非体育因素的重要性。我来更好地解释一下。如果说足球这项运动在近年来变得越来越专业化了,这种说法有点平淡无奇:为了使一支球队变成一个能够追求更高目标的整体,踢球方案、战术,精心的体格准备等因素都变得越来越具有决定性作用。缺少一组优秀的球员就不可能取得令人较为满意的成绩,这显然只是另外一种用来推翻那些足球道德者们的论断的说法。当他们为了不至于被比赛结果所推翻而不想表明立场时,便会对之前振振有词的预测做出简短的评注:“不管怎样,地球总是圆的嘛。”有谁对此表示过怀疑?但确实有,我和阿尔贝罗尼就讨论过这个话题。

我想我能够这样讲:胜利也可以在足球场外铸就。一支球队,在它的球员受到挑选变成二十来人之前,就是一种“共同体”了。我用到这个词语并非出于偶然。当组成它的个体能够拥有某种“共同”的东西时,这支球队便能被称之为球队。那么这些共同的东西是指什么呢?

共同的东西指的不总是语言（在俱乐部球队中，这种情况尤为明显），而是指共同的意图、爱好以及许许多多其他的事物，我将在接下来的几个章节中讲到它们。教练应该承担起建造这片共同的土地的任务，使得大家能在上面筑造梦想、计划目标。教练还应当是这片土地的咨询者与负责人。

如果意志不能直接传达，教练很难继续前进，即使比赛时他能够依靠最好的天才队员。这些例子并不少见，意大利出现过，国外也出现过。

就这样，由于对我的“球场”经验颇感兴趣（但也不只这些），阿尔贝罗尼提出了那个“荒诞的建议”。他在海边遇见了刚从德国回来的我，对我说：“听着，马尔切洛，为什么咱们不一起写本书呢？”我想他是在开玩笑，于是就有失尊敬、毫不友善地回答了他一句类似这样的话：“行啊，如果你准备丢脸的话，我这边没什么问题。”

他却异常认真。就这样，为了搞好第一次出书这场冒险，我们想到的最好方式是组织一次由阿尔贝罗尼教授的妻子罗莎·贾内塔主持的采访，阿尔贝罗尼自己也更喜欢这样的方式，而不是为该书作序。书名由我选择，名叫《球队》（意大利里佐利出版社，2006年版），封面上的照片也是我选的。照片记录的是整支国家队庆祝世界杯胜利的情景。画面十分动人，因为它

让我们回想起那个所有人共同分享伟大的激情与满足感的时刻：球员、领队、教练组其他成员、替补队员、后勤人员、厨师，每个人都在，总之，没有任何人缺席！

那本书出版之后，我开始收到一连串的邀请，然而这些邀请并不是来自那些通常谈论体育或评论某场重要球赛的体育节目。不是的！邀请我的竟是一些大学！如果我没算错的话，到目前为止已经有二十三所大学向我发出了邀请，要我为它们的学生和老师做讲座。

我承认，尤其是在前几次这样做的时候，我感觉自己有点不知所措，更不用提尴尬了。之前我从来没有过“站在讲台上”的经验。不仅如此，我也从未收到过邀请，让我讲讲足球以外的，以及更为宽泛的关于整个体育界的话题。

实际上，学校的客人们倾向于听我谈论合作、团队理论、人力资源方面的逻辑。在各学校做完讲座之后，一些企业的邀请又接踵而至。大型跨国企业的常务董事和经理纷纷了解到了这点：世界杯教练的经历是如何能够帮助到他们及其合作者的。

当然，不仅仅是那些大学教授的语言，那些企业家的语言在我看来也是古怪而深奥的，尤其一开始经常会出现什么激励策略、组织人力资源等词汇。但具体来说，的确如同发生在教练员身上的一样，他们很好地理解了这一观念，即唯有团结、统