

NBA赢的秘诀打造管理神话

NBA 亿万富翁的**MBA** 篮球中的管理之道
上**MBA**不如学看**NBA** 看球也能学管理

当管理遇见 NBA

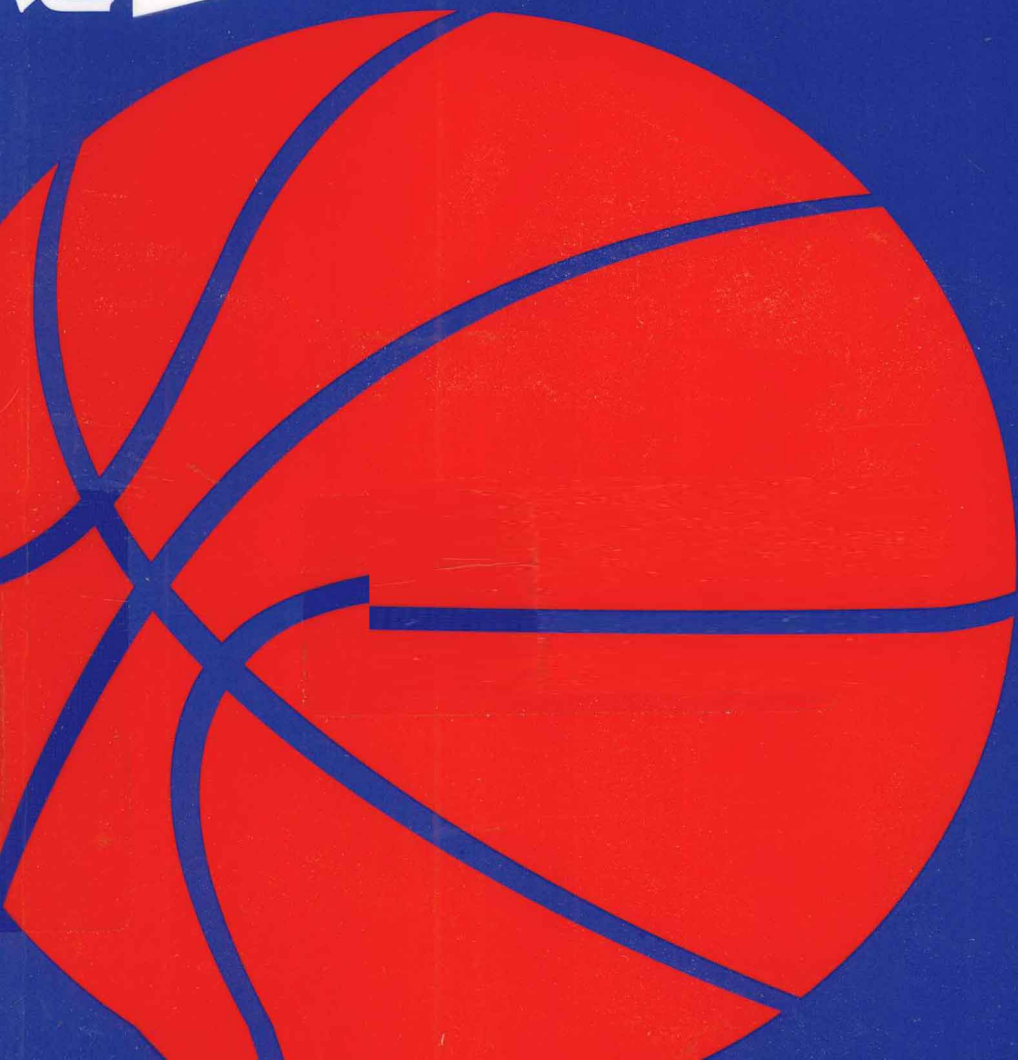
雷曼兄弟的富尔德忽略风险 || 科比不懂篮球？
美林的奥尼尔见拙管理 || 乔丹忘记团队？
贝尔斯登的凯恩斯无视执行力 || 詹姆斯不顾效率？

赢的秘诀

王旻◎著

NBA

管理之道



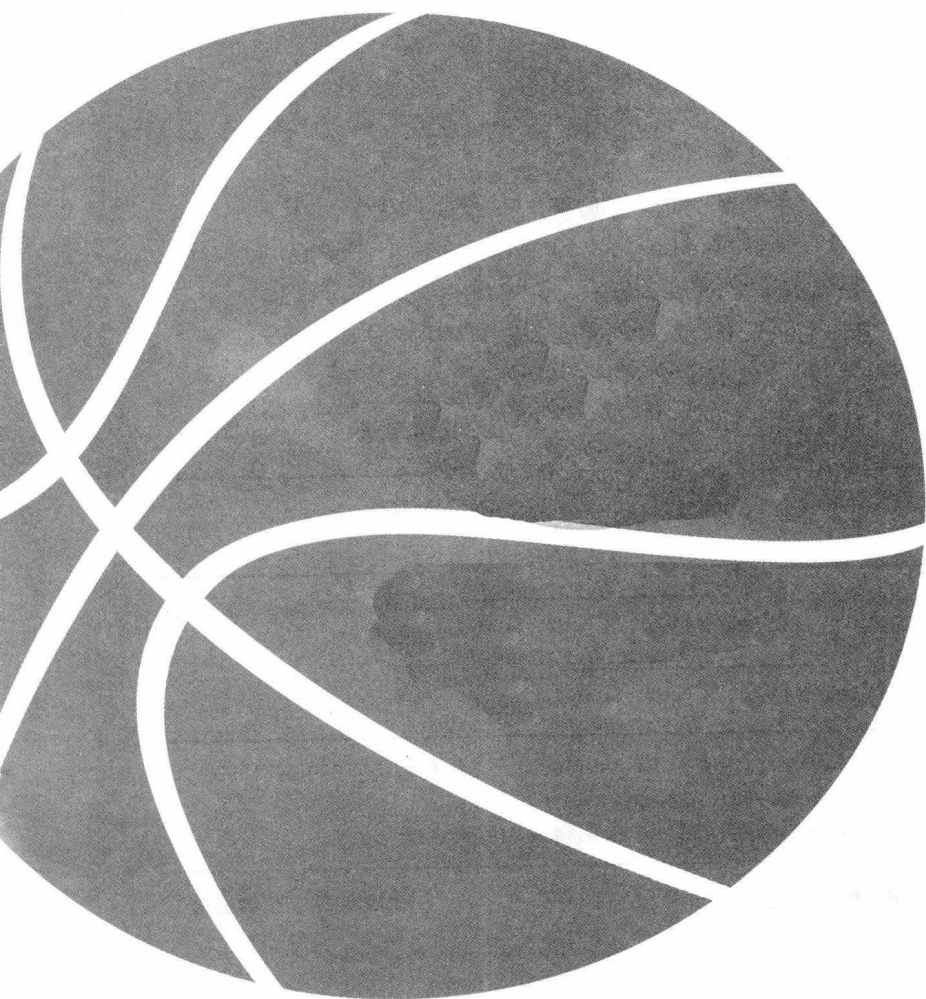
化学工业出版社

赢的秘诀

王旻◎著

NBA

管理之道



化学工业出版社

北京

本书通过介绍 NBA 的方方面面,除了让球迷看到场上球员高超的技艺之外,还能更多地了解 NBA 球队究竟是怎么运作的。为什么有的球队年复一年地赢球、有的却永远战绩不佳?这个问题的答案远非“此队球员比其他球队厉害”这么简单。从营造成功和失败球队的案例中,本书提炼了许多管理方面的经验,在更深的层次中探讨了公司管理、团队经营方面应该做什么、不应该做什么。

图书在版编目(CIP)数据

赢的秘诀——NBA 管理之道/王旻著. —北京:化学工业出版社, 2011.5
ISBN 978-7-122-11083-1

I. 赢… II. 王… III. 篮球运动-联赛-组织管理-美国 IV. G841.971.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 069999 号

责任编辑:罗 琨
责任校对:战河红

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装:化学工业出版社印刷厂
710mm×1000mm 1/16 印张 13¼ 字数 154 千字
2011 年 8 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888 (传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:28.00 元

版权所有 违者必究

引言：NBA 的成功之道 / 1

楔子：常胜将军的滑铁卢 / 2

第一章 ● 完美团队

一、选秀：王朝的基石 / 9

二、人才：找起来难如上青天 / 17

三、金钱：成也萧何，败也萧何 / 22

四、运气是要有的 / 33

五、没有邓肯之后：皮蒂诺的难题 / 35

六、挑选人才时赢的秘诀 / 39

第二章 ● 红花还需绿叶配

一、劳资平衡：工资帽的好处 / 47

二、保障性合同：旱涝保丰收 / 51

三、暗度陈仓：巧用工资帽规定 / 58

四、看上去很美的陷阱：自由球员 / 66

五、交易：你的愁我的梦 / 71

六、异域风情：海外球员 / 76

七、再次失手：皮蒂诺之殇 / 81

第三章 ● 好球员的标准

- 一、数据：好球员的标准？ / 88
- 二、有米之炊：工资帽的运作 / 97
- 三、什么样的陷阱不要踩 / 102
- 四、善待他人即是善待自己 / 113
- 五、无处不在的好苗子 / 118

第四章 ● 像黑森雇佣兵一样勇猛——团队精神

- 一、一名球员的自我修养 / 130
- 二、江湖最后一个大佬 / 133
- 三、将军和小兵 / 138
- 四、像收集卡片一样收集球员 / 144
- 五、如果运气都不够 / 150

第五章 ● 大海航行靠舵手

- 一、什么是好的 NBA 教练 / 157
- 二、教练的蜕变和腾飞 / 159
- 三、八仙过海，各显神通 / 163
- 四、见人下菜碟：专职专用 / 172
- 五、皮蒂诺的问题 / 176

第六章 ● 运筹帷幄之中的指挥者

- 一、定位的重要性 / 180

二、不上不下的尴尬 / 184

三、食君之禄，分君之忧？ / 187

四、长期抗战是唯一选择 / 190

五、得到邓肯之后 / 193

结语：赢的秘诀

参考文献 /205



NBA 的成功之道

每年，美国篮球职业联盟（NBA）最顶尖的经理和教练都会给美国各大公司的管理者演讲。这当然包括管理者们本身就是球迷的因素在内，但更重要的原因是，他们想知道：究竟怎样做才能“赢”？

赢是所有管理者的最终目的。通用电气前总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）即以此命名自己的传记。成功的商业领袖，其职责是熟悉现实世界和商业社会的游戏规则，打造和领导精英的团队，克服种种困难，直至击败所有竞争对手后登顶。这和篮球的本质是一样的，只不过篮球的精华已被浓缩。而篮球和日常经营的关系，就好像特浓咖啡（espresso）和一般咖啡一样。

一支 NBA 球队的领袖，需要熟知联盟的规则，从全球最优秀、最知名、薪水最高的职业运动员中，挑选一个 12 人的团队，之后日复一日地在数百家媒体和全球数亿球迷的关注下，一次次地击败其他由同样顶尖运动员组成的团队，直至最后获得总冠军。这期间的压力不仅是因为近乎透明的工作环境和高强度的压力，也因为球队领导者本人深知，篮球比赛的误差幅度是如此小，以至于一个球的分毫之差，就能决定一场比赛，甚至是一个赛季的胜负。

这就是为什么世界上最大公司的管理者们深信最高强度的体育竞赛其实是对一个人意志的最终考验，而能够在这种考验中成功胜出的 NBA 经理和教练们一定有值得自己学习的地方。这些管理者们相信，从篮球比赛中找出的“赢的秘诀”，用在生活和商业中，也一样能所向披靡。这些赢的秘诀都包括什么呢？



常胜将军的滑铁卢

时间：1997年。在皮蒂诺（Rick Pitino）接受了波士顿凯尔特人（Boston Celtics）教鞭的那一刻，波士顿人沸腾了：“救世主”来了。

这支曾经的8连冠球队、NBA中唯一的16冠得主，战绩已经跌到了谷底。在刚刚结束的1996—1997赛季，球队只赢得了15场胜利，是联盟中最惨淡的战绩之一，也是凯尔特人的历史最差纪录。但如果有哪一个人能够扭转这种状况，那就是皮蒂诺。所有人都知道，皮蒂诺是常胜将军。无论是大学篮球还是职业篮球，皮蒂诺都是无往不利。

这位传奇教练第一次成为教头是在波士顿大学（Boston University），在短短几年间，他就带领着这支一年连10场球都赢不了的球队成为了美国大学篮球联赛（NCAA）的64强。之后在普罗维登斯大学（Providence University），皮蒂诺在刚过而立之年就已完成了许多教头一辈子可望而不可即的梦想，带领球队杀入NCAA联赛的4强赛。在执教传统强队肯塔基大学（University of Kentucky）期间，皮蒂诺更是超越了自己原先的成就，成功率领球队两次进入NCAA联赛的决赛，并成功在1996年间鼎冠军。

在职业联赛中，皮蒂诺的战绩也一样出色。他的第一份工作是执教NBA中最大牌的球队之一：纽约尼克斯（New York Knicks）。在他接手之前的那个赛季，尼克斯只赢了24场比赛。而在皮蒂诺执教的第一个赛季，尼克斯就多赢了14场比赛；在他执教的第二个赛季，尼克斯的战绩比2年前翻了一番还要多，达到了52胜，

并赢得了当年的分区冠军。

在赢得了总冠军后，长相和艾尔·帕西诺在《教父》中饰演的迈克尔·科利昂有几分相似之处的皮蒂诺名气达到了巅峰。这位永远以一身笔挺的阿玛尼西装出现的教头四处演讲，他甚至还出版过数本畅销励志书，向人们传授自己成功的秘密。

NBA几乎所有的总裁都认为，皮蒂诺有成为联盟偶像级教头的潜质，就好像同为意大利后裔并同样帅气十足的传奇教练帕特·莱利（Pat Riley）一样。而且大家都坚信，和其他必须在万事俱备的前提下才能获胜的教练们不同，无论是什么情况，皮蒂诺都能力挽狂澜，帮助球队获胜。

这样的一名教练，一定能够帮助凯尔特人再造辉煌，波士顿人都这样认为，与球迷意见相同的还有凯尔特人球队的经理们。为了能够把皮蒂诺从肯塔基大学挖来，他们为皮蒂诺提供了NBA历史以来最丰厚的教练合同：10年5000万美元。这笔合同的平均薪水甚至要超过联盟最佳球员之一——公牛队的皮蓬（Scottie Pippen）。与这笔薪金所匹配的，是皮蒂诺在凯尔特人所拥有的说一不二的权力。皮蒂诺被任命为球队的总裁、篮球业务总监及主教练。为了能够将权力完全集中于皮蒂诺，凯尔特人甚至辞退了已经担任凯尔特人球队总裁25年之久的9冠王教练“红衣主教”奥尔巴赫（Red Auerbach）。对皮蒂诺的绝对信任让凯尔特人队的经理们给了他绝对权力。

在皮蒂诺执教的第一场比赛中，初生牛犊的凯尔特人队就击败了由杰克逊（Phil Jackson）执教的芝加哥公牛队（Chicago Bulls）。一夜之间，世人皆知乔丹（Michael Jordan）、皮蓬、罗德曼（Dennis Rodman）等人的能力是无法和皮蒂诺的执教体系和管理天才抗衡的。波士顿的辉煌要再次来临了。

然而，让凯尔特人队和球迷想不到的是，击败乔丹成为了皮蒂诺执教期间的巅峰之作。在皮蒂诺执教波士顿的4年中，凯尔特人队最好的战绩也只有36胜46负，而且没有一年进入季后赛。在2001年，这支有着全明星安东尼·沃克（Antoine Walker）和保罗·皮尔斯（Paul Pierce）的球队继续屡战屡败。终于，皮蒂诺在领军后球队成绩下滑为34场，胜12场负22场之后再也支撑不下去了。他宣布放弃自己合同后六年的合约，挂冠而去。皮蒂诺失败了，他的光环褪去了。皮蒂诺在凯尔特人的任期被普遍认为是NBA历史上管理最差的阶段之一。大家又有了新的共识：皮蒂诺的职业生涯结束了。

兵败波士顿后，皮蒂诺又回到了大学篮球赛，执掌路易斯维尔大学的教鞭。在2005年，路易斯维尔大学在阔别19年后再次杀入NCAA联赛的4强赛，皮蒂诺也成为了历史以来第一个带领三支不同球队进入NCAA联赛4强的教头。大家又说，皮蒂诺还是常胜将军，只不过在波士顿马失前蹄。

皮蒂诺的傲人战绩让人无可否认，他是一名好教头。那么，为什么他会在波士顿遭遇滑铁卢呢？这肯定不是因为球队中有人作梗，因为他在凯尔特人有着绝对权力。这也不是因为球队没有好球员，因为沃克和皮尔斯在皮蒂诺离开没多久，就率领球队杀入东区总决赛。那么，究竟是什么导致了皮蒂诺的失败呢？

要想回答这个问题，我们首先要明白，皮蒂诺在NBA的失败并不是偶然的。NBA球队的经营和管理之道是如此复杂，以至于有一名好教头、有全明星球员都不足以保证球队的胜利。虽然球迷和评论员在观看比赛时，把球队的成绩都归功于教练的神机妙算、球员的付出和天赋，而实际上，球队的运营是球场上胜利的基石，球队管理者的运作得当要比球场上的一切都要重要得多。皮蒂诺的失败并不是因为他不懂得执教或者没有好球员，而是因为他没有理

解 NBA 球队运营中赢的秘诀。

赢的秘诀是通过观察学习慢慢总结出来的必胜定律。夺冠球队之所以常胜，是因为他们通过观摩其他 NBA 的赢家理解了赢的秘诀；皮蒂诺失败，是因为他没有学习胜者，而是一味迷信自己的能力。因此，我们只有在分析了赢球的球队为什么会赢、输球的球队为什么会输后，才能知道赢的秘诀究竟是什么。而只有在知道赢的秘诀后，我们才能分析常胜将军皮蒂诺失败的原因。



赢的秘诀

——NBA管理之道

第一章 完美团队

如果你问皮蒂诺自己，他为什么会在波士顿失败，他会告诉你是因为错失了好的选秀权。那么，选秀在NBA究竟有多重要？

如果你问皮蒂诺自己，他为什么会在波士顿失败，他会告诉你一个名字：迪姆·邓肯（Tim Duncan），1997 年的选秀状元。这位来自维克森林大学（Wake Forest University）的大前锋在 NCAA 期间就表现不凡，并被球探、教练普遍认为是 NBA 最珍贵的人才，是足以领导一支球队的内线球员。所有的人都认为，只要不被伤病等意外因素所击垮，邓肯一定会成为联盟中最出色的球员之一。

让人想不到的是，即使期望值如此之高，邓肯的表现依然好得出乎所有人的意料。截至 2009—2010 赛季的 13 年中，邓肯已经获得 4 次总冠军，三次总决赛最有价值球员（NBA Finals MVP）以及两次常规赛 MVP。邓肯被普遍认为是历史上最伟大的球员之一，并注定在他退役后五年进入名人堂。

让皮蒂诺觉得最遗憾的是和邓肯携手创造辉煌的不是自己，而是马刺队的格雷格·波波维奇（Greg Popovich）。虽然皮蒂诺在加盟凯尔特人时满怀期望，期待凯尔特人能够得到当年第 1 顺位的选秀权，但命运却和他开了一个残酷的玩笑：当年战绩最差、手握两个靠前顺位选秀权的凯尔特人，最后却意外地只得到了第 3 顺位选秀权。最后，第 1 顺位落在了当年因为伤病困扰而战绩下滑的马刺手中。

马刺队一直是 NBA 的强队之一，而他们在名帅鲍勃·希尔（Bob Hill）带领之下，战绩更是达到了巅峰。在 1994—1995 赛季和 1995—1996 赛季，马刺队分别获得了 62 胜和 59 胜，是 NBA 的顶尖球队。

但在 1996—1997 赛季，也就是皮蒂诺进入 NBA 的前一年，马刺队却出师不利，先后折损了全明星球员肖恩·埃利奥特（Sean Elliot）及两年前的最有价值球员（MVP）、联盟历史最伟大的中锋之一——“海军上将”大卫·罗宾逊（David Robinson）。在球队

前 18 场比赛战绩只达到 3 胜 15 负后，当时还是马刺队总经理的波波维奇决定炒掉原主帅希尔，自己出任主帅。失去工作的希尔自然愤怒异常，他认为前两年的出色表现已经证明了自己的实力，现在是伤病而不是自己的能力造成了当时马刺的困境。虽然这位曾经的常胜将军在后期的职业生涯中无论是在大学还是在 NBA 执教都是屡战屡败。

但马刺后来的战绩证明希尔的抗议是有根据的。在波波维奇接手球队后，马刺的战绩也不过 17 胜 47 负，成为了 NBA 垫底的球队之一。

波波维奇的惨淡战绩证明了他也没有化腐朽为神奇的能力。毕竟一场篮球比赛是两支球队的比拼，教练再有能力，如果球员不行，最后也难免陷入“巧妇难为无米之炊”的窘境。更何况当时波波维奇的履历还没有一点能够证明他有成为一代名帅的潜质或能力。

这位毕业于美国空军学院的前军官在其执教生涯中，最可圈可点的经历只是曾经为拉里·布朗（Larry Brown）和丹·尼尔森（Don Nelson）两位名帅打过下手。在执掌马刺队之前，他只独立执教过波姆那一匹兹学院（Pomona-Pitzer College）。这家名不见经传的学校，根本无法和皮蒂诺执掌过的任何一支球队相比，甚至连和皮蒂诺球队同场竞技的资格都没有。

但就是在经历了这样惨淡的 1996—1997 赛季之后，邓肯的到来彻底改变了波波维奇的命运。在之后的 13 年中，他成为了 NBA 最出色的教头之一。在这段期间，波波维奇已累积了 719 场胜利，平均每年 55 胜（其中还包括了因为罢工而被缩短的 1998—1999 赛季），其胜率更是高居 NBA 历史第三。波波维奇季后赛的战绩更是傲人：他的 4 枚冠军戒指让其在 NBA 历史上排名前五，胜利场次



更是在 NBA 历史上排名第三。

从邓肯到来之前的波波维奇的战绩和履历来看，没有迹象表明他能够成为 NBA 历史上最伟大的教练之一。实际上，在波波维奇刚刚接手马刺一个赛季后，如果在拉斯维加斯设立赌局，绝大多数人也会赌皮蒂诺的 NBA 生涯要比波波维奇辉煌。而这也是为什么直至今日，皮蒂诺都认为，他和在 NBA 历史上永垂不朽的距离，差的只是选秀会上的那一点点运气。

一、选秀：王朝的基石

皮蒂诺并不傻：他知道，一支 NBA 劲旅的诞生最根本的条件肯定是要有好球员。篮球是 12 个球员和 12 个球员之间的比拼；没有好球员，再好的教练也没有用。因此，概括到最基本，赢的秘诀其实非常简单：为自己的球队找来最好的球员。

和任何一个游戏一样，NBA 也有其独特的规则，这些规则限制了一支球队球员的来源。一般来说，球队只能通过选秀、自由球员、交易海外球员等有限的途径获得球员。而这些途径中，最重要的无疑是选秀。这个定理千古不变，即便到了 2010 年亦是如此，这一点我们从 2009—2010 赛季的各支球队中就能看出。

在东区，排名第一的克利夫兰骑士队（Cleveland Cavaliers）当家球星是球队 2003 年选来的状元勒布朗·詹姆斯（LeBron James）；奥兰多魔术队（Orlando Magic）的头牌则是 2004 年的状元德怀特·霍华德（Dwight Howard）；亚特兰大老鹰队（Atlanta Hawks）的先发球员中，约什·史密斯（Josh Smith）、马文·威廉姆斯（Marvin Williams）、艾尔·霍福德（Al Horford）都是选



秀得来；波士顿凯尔特人中的保罗·皮尔斯以及拉简·朗多（Rajon Rondo）也是选秀的产物；迈阿密热火队（Miami Heat）的灵魂则是2003年选来的德维恩·韦德（Dwyane Wade）；密尔沃基雄鹿队（Milwaukee Bucks）有2005年的状元安德鲁·博古特（Andrew Bogut）及2009年的新秀布兰顿·詹宁斯（Brandon Jennings）；夏洛特山猫队（Charlotte Bobcats）则有选秀得来的雷蒙德-费尔顿（Raymond Felton）及加盟选秀得来的杰拉德-华莱士（Gerald Wallace）；连排名第八的芝加哥公牛队都有2008年的状元德里克·罗斯（Derrick Rose）及乔金姆·诺阿（Joakim Noah）。

在西区，战绩最佳的洛杉矶湖人队（Los Angeles Lakers）有着选秀权交换来的科比·布莱恩特（Kobe Bryant）及中锋安德鲁·拜纳姆（Andrew Bynum）；达拉斯小牛队（Dallas Mavericks）的当家球星则是选秀当日被换来的德克·诺维茨基（Dirk Nowitzki）；菲尼克斯太阳队（Phoenix Suns）有被选来的全明星内线阿玛尔·斯塔德迈尔（Amare Stoudemire）；丹佛掘金队（Denver Nuggets）有2003年的探花卡梅罗·安东尼（Carmelo Anthony）；犹他爵士队（Utah Jazz）有2005年的探花德隆·威廉姆斯（Deron Williams）波特兰拓荒者队（Portland Trail Blazers）有全明星布兰顿·罗伊（Brandon Roy）及2007年的状元格雷格·奥登（Greg Oden）；圣安东尼奥马刺队（San Antonio Spurs）则有迪姆·邓肯（Tim Duncan）、托尼·帕克（Tony Parker）、马努·吉诺比利（Manu Ginobili）等三位全明星；而年轻有为的奥克拉荷马雷霆队（Oklahoma City Thunder）的当家球星凯文·杜兰特（Kevin Durant）、拉塞尔·威斯布鲁克（Russell Westbrook）、杰夫·格林（Jeff Green）、詹姆斯·哈登（James Harden）更清一色都是选秀的产物。

从上述列表我们可以看出，任何一支球队要想成为强队，很关

键的一点就是从选秀中获取实力超凡的球星。上述季后赛球队基本上每一支的当家球星都是自己通过选秀获得的。这也凸显了选秀的重要性，除此以外，其他几个获得球员的途径，顶多只能起到修修补补的作用。

那么，一支球队怎么样才能从选秀中获得球星呢？要了解这一点，我们首先需要明白 NBA 选秀的规矩，这样才能了解怎么将其妥善利用。

大概是因为美国人无法忍受一支球队永远弱小，NBA 很早以前就设立了选秀这一流程。所有希望加入 NBA 的球员都需要通过这一流程才能进入联盟。每年的选秀会进行两轮，每轮每支球队可以挑选 1 名球员。这也就是说，每次选秀一支球队拥有一个第一轮选秀权和一个第二轮选秀权，可选择 2 名球员。

在选秀中，越是靠前的顺位选择越多，因此理论上来说也就能够选走更好的球员。选秀的顺序则由前一年的战绩来决定。因为战绩差而没能进入季后赛的 14 支球队会抽签，以此决定选秀最好顺位的顺序。球队战绩越差，抽到靠前顺位的几率也就越高。比如在 1996—1997 赛季，波士顿凯尔特人糟糕的战绩让他们有 28% 的机会抽到第一选秀权，而战绩比他们稍好的马刺队则有将近 22% 的机会。在这 14 支球队抽签排序后，剩余的 16 支进入季后赛的球队会依照自己常规赛的战绩排列选秀的顺序，其中成绩越差的球队越靠前，成绩越好的球队越靠后。之后，第二轮的选秀签位则按照常规赛的成绩倒序决定，依然是差的球队排序在前，好的球队在后。

任何从未在 NBA 打过球的球员如果希望进入联盟都必须首先通过选秀的过程。如被选中，球员只能与将其选中的球队签约。只有在球队选择不与球员签约或者球员选择先等待数年再进入联盟，被选中的球员才可跳过菜鸟阶段直接与其他球队签约。