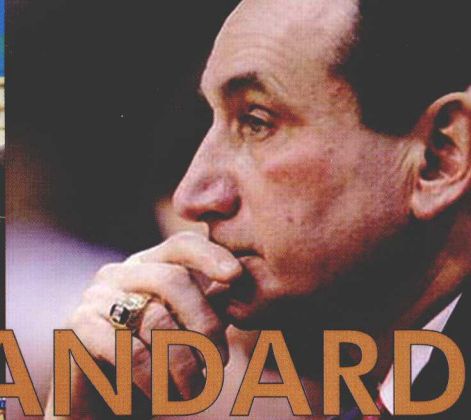
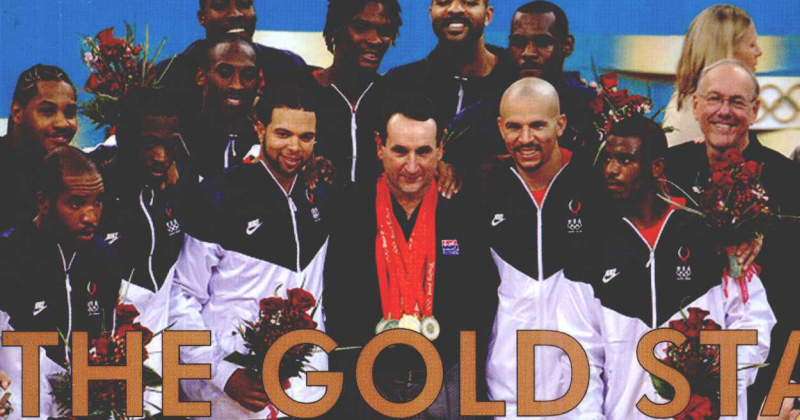




THE GOLD STANDARD BUILDING A WORLD-CLASS TEAM

是谁率领梦七、梦八、梦九纵横世界篮坛，所向披靡？
是谁把科比、詹姆斯、韦德、基德等NBA巨星凝聚成坚不可摧的超级团队？

我相信你们

看传奇教练老K如何打造无与伦比的篮球梦之队

美

迈克·沙舍夫斯基 (Mike Krzyzewski)

著

Mike Krzyzewski

北方联合出版传媒（集团）股份有限公司



万卷出版公司

THE GOLD STANDARD

BUILDING A WORLD-CLASS TEAM

我相信你们



迈克·沙舍夫斯基 (Mike Krzyzewski)

杰米·斯帕托拉 (Jamie K. Spatola)



韩玲◎译

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司



万卷出版公司

WUJUAN PUBLISHING COMPANY

著作权合同登记号：06—2011年第39号

图书在版编目（CIP）数据

我相信你们 / (美) 沙舍夫斯基 (Krzyzewski, M.)
著；韩玲译. --沈阳：万卷出版公司，2011.4

ISBN 978-7-5470-1437-0

I. ①我… II. ①沙… ②韩… III. ①篮球运动-教练员-组织管理-经验-美国 IV. ①G841.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 043890 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司

万卷出版公司

（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限责任公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：170mm × 230mm

字数：202 千字

印 张：15

出版时间：2011 年 4 月第 1 版

印刷时间：2011 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑：陈丹 张旭

特约编辑：魏艳艳 郑荃

装帧设计：✎ 杨伯图

内版设计：付楠

ISBN 978-7-5470-1437-0

定 价：39.80 元

联系电话：024-23284090

邮购热线：024-23284050 23284627

传 真：024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址：<http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090

如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

我相信你们

2008年北京奥运会男子篮球美国队对战西班牙队的决赛现场，在这场生死攸关的比赛还有8分23秒就结束时，我叫了暂停。此时，美国队仅仅以91比89的比分领先西班牙队两分。

成败在此一举，比赛的最终结果将取决于你们的团队。此时，你一定希望你们能够共同拥有一种伟大而崇高的品格去渡过此道难关，你甚至可能会认为你们已经拥有了这种品格，只是还不太肯定而已。那么，现在是时候接受考验了。

为成为一支真正的团队，我们曾在一起度过了那么长时间，经历了那么多比赛，我们之间那些业已形成的团队关系、建立的行为法则和曾付出的艰苦努力都使我们不得不相信，我们理应获得胜利！该上场了，那就让他们放开去打吧！让他们尽情地去表演吧！

我的大半生时间都在做球队教练，所以我常常被问及这样的问题：“你是如何打造一支球队的？”本书就是我的回答。作为一名教练，当我看到一支球队最终成长为一个团队——一个整体真正优于部分之和的团队时，就是我最引以为荣的时候。在2006年夏天直至2008年北京奥运会期间，我得到了一个很好的机会，与一支令人赞叹无比的球队共同工作，并十分荣幸地担任了他们的教练。他们中的每一个人都是篮球运动中的翘楚，

我和他们一起为美国重夺奥运金牌而踏上了征程。在这三年多的美国国家篮球队主教练任期内，我有幸获得了职业生涯中最宝贵的经验，我相信这些经验足以诠释团队建设的真谛。

没有现成的团队可供你选择，你只能挑选一些人然后努力使之成长为一个团队。也就是说，**所谓的团队是不可能凭空闪现的，它必须要经过一个发展历程。**为此，你需要的是时间、目标和比赛。

我所说的时间，并不仅仅意味着你们在团队中共同度过的那几天、几个小时或者几个星期，尽管时间数量的累积极其重要。我真正所指的是你们如何度过这段时间，我所关注的是这段时间的质量。当你被委以重任去打造一支团队时，有些事是必须要花时间去做的：花时间去构造团队关系、花时间去建立行为准则、花时间去激励团队；同样，有些事则完全不必浪费时间：不必浪费时间去申辩、诧异和内讪。为了顺利完成工作，领导者既有责任确保大家有质有量地利用好在一起的时光，又要确保没有无谓的时间被浪费掉。

每个团队都要有一个终极目标，那是你们将同心协力为之奋斗的目标。它会赋予团队满怀的豪情和无穷的力量，它也能表明你们为什么而激情澎湃，又为什么去艰苦训练。无论距离这个终极目标还有多少中间环节，团队都应该时刻把它铭记于心，用对它的不懈追求来鼓舞自己。

比赛也是团队建设取得成功的关键要素。某些时候，比赛可能恰恰是你组建团队的理由。即使先不考虑团队的最终目标，那些即将到来的比赛也势必会影响领导者的决策。你们必须全面了解对手的情况和当前面临的问题，才能准备好开展训练。

在团队的生命周期内，比赛还给我们提供了自我评价的机会。考察团队在赛场压力之下如何运转将会有助于领导者判断团队的训练效果，从而明确下一步的方向，找出有待纠正和提高的地方。训练，战斗，然后再训练——正是这样才能确保你们行进在正确的道路上。

美国篮球协会做出了一个最重要的决策，选择杰里·克朗基洛（Jerry Colangelo）作为董事总经理，并不再设立委员会，杰里就是一个一人董

事会。杰里不再是在奥运会前几个星期才临时招兵买马，他送给了美国国家篮球队一份重若千钧的礼物——时间，他坚持要求我们投入时间去完整理解我们所面临的比赛和最终目标。杰里不想要一支七拼八凑拉起来的队伍，他逐步制订计划，要求教练和运动员签订一份前所未有的三年合约。

当刚一接触到美国“新国家队首任主教练”这个概念时，我就欣然接受了这份合约。事实上，我甚至都不曾经过认真考虑就本能地接受了这一职务。我明白美国国家队需要一套新的制度，我也注意到美国已经失去了在国际篮球运动中的竞争优势。这并非是在指责谁，包括参加 2004 年雅典奥运会的那支国家队，那是一支由美国篮球运动中最具天赋的球员和最博闻广识的教练组成的队伍。在我看来，是体制打败了他们，是制度使得他们还未准备就绪就上了战场，以致挫败。不缺天才，不缺篮球秘籍，就是缺少适当的时间和比赛。感谢杰里给予我们这段时间，我们决定——共同决定保证要好好度过这段时间。

人们都想找到秘诀，想要一套公式，以便知道如何打造一支能够服务于预设目标的团队。秘籍的作用在于，如果你遵循了它的顺序和步骤就可以确保得到想要的结果。但是团队建设绝不是仅凭一本通用秘籍就要以做好的，它关乎怎样花费必要的时间为一个特定的目标打造一支特定的团队。

许多人都说过，我对美国国家队和杜克大学校队的执教方式不大一样，这当然是不一样的。如果我还在做杜克大学校队的教练，我一样会在每个赛季采用不同的方法。团队建设计划应当具有个性化的烙印，应当有特定的人员、特定的比赛、特定的目标和特定的领导风格。我没法给你一套公式，但我可以给你提供我的思想，告诉你在整合团队的过程中如何让时间利用达到最优。你应当自愿把时间投入到充分准备、仔细权衡和塑造团队个性中，而这恰恰是乐趣所在。

你们作为一个团队所共同度过的这段时间是由某些时刻所定义的：团结一致的时刻、建立谅解的时刻和发掘集体特性的时刻。这些光辉的瞬间令你们合而为一、更进一步，更让你们感到骄傲荣光。其中有些时刻是预

先规划好的，因为你知道你会需要它们，所以做了设计；而有些时刻是作为团队形成过程中的天然副产品自行发生的；还有一些时刻起初并未被注意，直到后来你才会发现它们的重要性。你会逐渐认识到它们的真正意义，实际上，因为它们是如此举足轻重。

如何打造一支团队呢？去接纳这些时刻，去规划这些时刻吧！它们有时候是愤怒，有时候是欢乐，有时候是团结，有时候是觉悟。学习如何对这些时刻进行识别、促进、重新评估以及最重要的分享，因为它们是团队生存的命脉。

回首担任美国国家队主教练的这三年时光，我感到非常骄傲。当我们的队员携手登上北京奥运会的冠军领奖台，闪闪的金牌挂在他们脖子上的时候，卡梅罗·安东尼把美国国旗披在了肩上，科比·布莱恩特和克里斯·波什一起唱着美国国歌，勒布朗·詹姆斯把手放在胸前看起来那样庄重严肃，而德维恩·韦德则热泪盈眶。我永远也不会忘记这些面孔！

我为我的队员们和助理教练们所付出的所有努力而感到骄傲。当然，我更为赢得冠军而感到骄傲，我们赢得很有风度，既体现了美国篮球运动的水平，也代表了美国的风貌。但是最令我自豪的是：这是一个拥有众多难忘时刻的无比非凡的团队，而我正是其中的一员。

本书分为“时期”和“时刻”两部分，每个章节都致力于展现一段我认为对团队建设至关重要而又具有特定意义的时期。这里的“时期”是按照有意安排的次序出现的，但这并不意味着你行事时只要按图索骥就可以了。因为团队建设是一个动态过程，从某种程度来讲，所有这些“时期”是共同作用于团队生命周期的。除了“时期”以外，书中每个章节还囊括了一些“时刻”，正是这些“时刻”为我们勾勒出了那段美国国家男子篮球队“时期”。

因为一起度过了这段时期，共同分享了这些时刻，所以这支团队一生都会被联系在一起，我们一生也将永远凝聚在一起。从五湖四海走来，正是为了这个目标我们放弃小我、成就大业：我们要打造一支世界级的超一流团队！

引言

我相信你们

I

第1章

正确的时间遇见正确的人

I

关键时刻：敲定人选

“我们挑选出的这12名球员都拥有令人难以置信的才华，更重要的是，我们认为这支队伍拥有出色的领导者、全面而均衡的技术以及非常良好的默契度，这些正是打造伟大团队的决定性因素。”

第2章

我们不再是理所当然的王者

15

关键时刻：了解背景

“想打败那些优秀的球队，将不再是只靠把几个全明星球员拉进队伍就能办到的了。”

第3章

处于奥林匹克时间

29

关键时刻：鼓舞团队士气

“当你们低头看到队服上这面旗子的时候就会知道，这远远不只是打一场篮球比赛：你们是在为国家而战。”

第4章

尊重不是要来的，而是赢来的

41

关键时刻：构建团队关系

“我计划让你防守，我是说，当我们跟阿根廷队交手时，科比缺赛，谁来防吉诺比利？”德维恩回答：“我来。”“正确，”我对他说，“我也是这么看的。你对球队越来越重要，我想你会准备好的。”

第5章

他们才是最强有力的支撑

55

关键时刻：打造坚实后盾

“想成就大事业，你就得把亲近的人聚集到身边，让他们一起来分享你的表现，进而使他们感同身受般地沉浸其中。他们是军功章的另一半。”

第6章

找到属于自己的黄金法则

65

关键时刻：建立团队法则

“你们知道我希望用那枚新戒指来纪念什么吗？纪念我们的友情和承诺，纪念我们曾立下的目标、我们所追寻的终点、我们走过的轨迹和我们曾建立的黄金法则。”

第7章

我们需要多个领袖，多种声音

83

关键时刻：培养团队领袖

“勒布朗，”我说，“我知道你明天会紧张，我明天也会紧张。这是你打过的最重要的比赛，也是我执教过的最重要的比赛。用你的声音、你的领导力去战胜这些紧张。我想让你知道我一直支持你。”

第8章

你学会国际篮球语言了吗

103

关键时刻：掌握统一的语言

“他们不相信我们现在在做什么，他们以为在激烈的比赛中我们将各自为战，我们不会打集体篮球，而我们可以改变他们的看法。”

第9章

“把你们的自我都扔到门外去”

115

关键时刻：为团队而改变

我和德安东尼说：“只要记住在日常工作中我们都是主教练就可以了，我们应该像联合主教练那样工作。你要畅所欲言，特别是在进攻上我尤其要依靠你。”

第10章

大家准备好了吗

127

关键时刻：合理安排训练

“当比赛的开关开启时，我们并不总是掌控者。我们能做的就是时刻让自己的开关开着。”

第11章

做一个真实的自己

145

关键时刻：自我审视

“麦克，昨晚我们对你说过的所有的话，你都听进去了，并且你找到了一个好方法把我们的话都提炼了出来。这是我们的‘叫醒电话’。这是有史以来我见过的最棒的你！”

第12章

现在，让我们出场吧

161

关键时刻：激励团队

“每支球队都有一首队歌，一首能让你们听了热血沸腾、团结一心的歌。马上就要放给你们的就是我们的队歌，你们会在每场比赛之前听到它，会在8月24日挂着金牌站在北京奥运会的领奖台上听到它。”

第13章

为金牌而战

179

关键时刻：让团队精神在现场迸发

“当你经历人生中那些辉煌的时刻时，每个人都盼望着能留下美好的画卷。你会无数次回忆起这金牌时刻，这40分钟的历史将永远铭刻于你的记忆中。我们要以最好的面貌出现在这幅画卷中。”

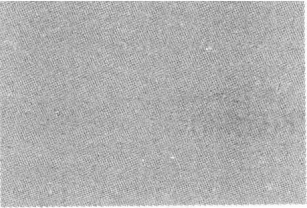
结语

这是所有人的荣耀：我们的夺金时刻

207

译者后记

219



第1章

01

正确的时间遇见正确的人 关键时刻：敲定人选

“我们挑选出的这 12 名球员都拥有令人难以置信的才华，更重要的是，我们认为这支队伍拥有出色的领导者、全面而均衡的技术以及非常良好的默契度，这些正是打造伟大团队的决定性因素。”

在决定选择哪些人来组建一支团队时，你首先应该向自己提出一些关键问题。这要求你必须对过去发生的事情做一个回顾，并搞清楚它们的前因后果、来龙去脉。通常来说，困难并不在于找到问题的答案，而在于提出问题，提出问题是做出人选决策的第一个步骤。

最难的问题常常是那些最基本的问题：“是谁”、“是什么”、“何时”、“何地”以及最重要的“为什么”和“怎么办”。你们所肩负的特定任务和一系列特殊挑战将会赋予这些问题更多的特征。在组建 2008 年奥运会国家队的时候，杰里和我提出了下面这个问题列表：

是谁

- 我们的对手是谁？
- 我们将和谁一起来面对比赛？
- 我们代表了谁？

是什么

- 我们的特殊挑战是什么？
- 我们在失败的比赛中做错了什么？
- 我们的动机是什么？

● 何时

- 我们何时比赛？
- 我们何时能融为一体？

● 何地

- 我们在哪里比赛？
- 我们的集合地点在哪里？它意味着会有什么样的特殊挑战？

● 为什么

- 为什么旧的体制不再适合？
- 我们为什么而焦虑？

● 怎么办

- 我们怎样去改变团队文化？
- 我们该怎样准备迎接挑战？
- 我们的准备时间有多长？

毫无疑问，搞清楚这些问题就能避免重蹈覆辙。从过去的经验中我们可以学到什么？答案显而易见，杰里所说的就是最好的回答：“在任何一场比赛中，完美的团队可以打败完美的个人。”团队可以击败天才，步调一致能够战胜个体优势。于是，我们注意观察那些国际强队，他们在某些方面的成功正是我们的薄弱之处。例如，我们从阿根廷、西班牙这样的优秀团队中就学到了知己知彼和持之以恒等优点。

杰里与 33 名美国国家篮球队候选队员分别进行了谈话，并要求他们做出为期三年的承诺，此举使得美国国家篮球队具备了连贯性。推卸责任、指责他人、对别人在 2004 年雅典奥运会上的表现说三道四都很容易，但

是杰里和我始终认为那是因为我们当前的体制有缺陷，而不是我们的球员有问题。这种体制已经不再有益于取胜，我急切地签约就是想要参与一部分改革计划。迈克·德安东尼是美国国家队的三名助理教练之一，我喜欢他的执教方式，就像他曾经说过的：“你必须把队员们聚到一起，通过签订合约而有所承诺。这样做虽然不会保证你一定成功，但会保证你有成功的机会。”感谢我们的新体制，它无疑使我们拥有了一个 2004 年美国国家队未曾享有过的机会。

要想组建一支跨越三年、代表美国的篮球队，有一件事是极其重要的，那就是对过去数年中我们在球场上可能有过的疏漏做出评价。从这个角度来说，我认为无论在篮球事业还是在其他行业中，总会找到一个特定的人员构成以使团队达到最优化状态。

首先，天才球员是不可替代的。虽说良好的态度和稳健的策略会使你走得更远，但如果缺少天资的话，你是不可能达到巅峰的。在杜克大学时，我曾经利用格兰特·希尔（Grant Hill）上演过不少好戏，但他毕业之后，我们突然之间就再也打不出漂亮的比赛了。由此可见，你需要用天才来充实你的队伍。所幸的是，美国国家队永远不缺天才，我们所要做的只是在这些全美国最精英、最专业的篮球运动员中进行取舍。

但我同时也认为，团队中还必须要有一些极富经验的老将。

在某一行中做得最久的人往往是最容易被忽略的，他们都被那些冉冉升起的新秀们取而代之了。但这些资深球员们却对制度有着最为透彻的理解和认识，他们能够将这种经验传递给团队的其他成员。这些老兵们还能把握住传统的精髓，而传统就是对自己的省问：“你是谁？你赢过吗？你输过吗？你做过什么特别的事？”相信我，有足够经验能提出这些问题的人也绝对能够帮助你激励团队。

别误会，我并没有说你的团队不需要年轻的血液，那是绝对必须的。年轻人无疑会给你们的事业带来一定程度的冲击力，这有助于团队以及领导者保持新鲜。我执教多年而至今心存感激的一点就是，周围洋溢着

的青春气息使我自己也感到仿佛年轻了许多。年轻人的激情对任何团队来说都是一个必要的元素。

从篮球角度而言，我们必须找到一支能共同进攻的队伍，但更重要的是，选择那些能一起回到后场筑起坚实防线的球员；在商业领域中，服务于不同项目的团队有各自不同的目标，之所以一个团队能被称为最佳团队并没有什么统一标准，也许是因为它做出了最好的商业计划，或者是因为它提出了最具创造性的营销理念。但对于篮球，我始终觉得最佳团队应该是一支能在赛场上同舟共济的球队。你的团队用以实现目标的核心竞争力是什么？想清楚这个问题，你就想清楚了该如何挑选团队所需的人员。

个性也是一个因素。2005年，当我被任命为美国国家队教练时曾许下一个诺言，我和杰里将选择那些无论在场上还是在场下都能完美代表我们的球员来组建球队。所以，谁将会成为其中一员，愿意牺牲自我以成就大业？谁将愿意加入新的美国国家队并接受一份三年期合约？正如后来结果所证明的那样，从这些想要加入我们球队的球员手中获得一份合约比我预计的要容易得多。

卡梅罗·安东尼、卡洛斯·布泽尔、勒布朗·詹姆斯和德维恩·韦德在上一次身着红白蓝战袍为美国出征期间，才刚刚走下铜牌颁奖台就迫不及待地做好了再次签约的准备。他们知道——正如杰里所知道的，美国篮球需要一次大翻身！还有，那些在远处关注着我们、曾看到过美国队2004年奥运会三场溃败的人们也已经准备就绪，他们将和那些亲历此役的人一样，要为美国篮球重塑新生！

时刻：2005年7月22日 地点：内华达州，拉斯维加斯
事件：与杰里共进晚餐

在我们刚刚开始着手讨论团队人选问题时，我可能有点怠慢。我既没有提及作为主教练的我自己的选择，也不信任杰里为这支球队，或者说是

这个计划所构想的蓝图，从一开始就不信任。但是，自从2005年7月我们在拉斯维加斯我最喜欢的麦氏餐厅共进晚餐之后，我和杰里之间的关系就变得令人难以置信地紧密起来。

那是那次会晤之前的一周，杰里给我打了个电话，我们本来准备把这次会面安排在家里的。那时，我已经知道他被提名为美国篮协董事总经理，也知道他正在接触前奥运球员和教练，并向他们提出了一些需要改进的问题。我从1979年开始就投身于美国的篮球事业了，所以，当接到杰里的电话时我并不感到有多么吃惊，但我的的确确从没奢望过我会是杰里的主教练人选。我以为我能领导一支奥运之队的时代已经过去了，因为毕竟从1992年开始奥运会就允许职业球员参赛了。我以为绝不会有人想要引进一个大学球队的教练去领导那些专业的超级明星，因为他们中的许多人从高中就被直接选拔进了NBA（美国职业篮球联盟），甚至从来都没有在大学打过球。在第一次通话中，杰里一直在了解我的兴趣爱好，甚至在聊了很久之后他还说我们仍有许多东西需要讨论。正巧第二周我将会在拉斯维加斯挑选新人，届时杰里也会到那儿公干，于是我们约定了一次晚餐会面以便继续交谈。

那真是一个伟大的夜晚。麦氏餐厅的装修风格有些复古的味道，像是旧时的拉斯维加斯餐厅：红色天鹅绒椅子、水晶枝形吊灯，头顶还有一面褪色的玻璃天窗，营造出一种优雅而怀旧的氛围。这就是那种吃上3个小时晚饭也不奇怪的地方，而且无论你待多久都还是不想离开。多年以来，我和我的家人在此共度了许多美妙的时光，而那个夜晚也是良宵之一。

晚餐中，我问起杰里是什么促使他勇挑重担去带领美国男篮重振旗鼓。“你的职业生涯已经功成名就了，再这么干下去会很冒险，但你为什么决定要接手呢？”我问道。

他的回答令我难以忘怀：“我热爱篮球运动，我曾经受益于

这项运动，这是我们欠它的。”他说对了，我们都曾受益于这项运动，事实上已到了我们永远都无法完全回报的地步。

当杰里告诉我美国国家队主教练的帅印将由我来执掌时，我激动的心情难以名状。他给我描绘了一幅新国家队的景象，描述了他计划如何彻底扭转美国国家篮球队的球队文化，以及他如何感觉到我将是那个协助他建功立业的最合适人选。我明白这将是一个改变我人生轨迹的重大决定，我理应回家与妻子和家人商量一下。但甚至还来不及让至爱亲朋先有个心理准备，我就鬼使神差般地立即接受了任命。

当然，艰巨的任务总会带来许多焦虑，但说句实话，我在做出允诺的那一刻并没有瞻前顾后。之后，我回到达勒姆（Durham）的家中，把家人召集起来一起讨论当前的形势以及那些将随之而来的挑战，分析它们将会给我的家庭带来怎样的影响。正是在那次家庭会议上，那些潜在的焦虑才第一次浮出水面。“这项工作要耗时三个夏天，你计划怎样挤出这些时间？”我妻子问道。“你能答应我们不会因为这个工作而太过劳累，你能保证自己的身体健康吗？”我女儿琳迪说。我的另一个女儿黛比也提出了质疑：“你觉得职业球员会像杜克大学的球员一样听你的吗？”当然，还有一个萦绕在每个人脑海中却没有谁能鼓足勇气说出来的问题，那就是：“如果我们失败了呢？”我不想听到任何与此有关的话，所有那些问题我自然也想到了，只是我不想纠缠于此，也不想触及由这些问题带来的忧虑和担心。那晚，由于我没有做出坚定的回答，家人们感到有些沮丧。但是，在后来的整个过程中，当有无数问题冒出来的时候，我都很少能立刻做出回答。即便如此，我仍信心十足，因为我知道，问题的答案就在那里，我们一定能找到。

杰里和我互仰对方大名已有很多年了，他把毕生精力都投入到了职业篮球运动中，而我则在大学级别的篮球赛事里运筹帷幄。我对他所取得的