

篮坛教父菲尔·杰克逊自述传奇人生与领导哲学
翔实展现乔丹、科比从优秀到卓越的完美蜕变
快速提升团队凝聚力、战斗力的必读杰作

ELEVEN RINGS

*the soul of
success*

11枚戒指

禅师”菲尔·杰克逊自传

他成就了乔丹、科比，他缔造了公牛、湖人两代王朝，他是无可置疑的领导力之王
首次+无保留+独家披露：打造王牌团队的菲氏法则

北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

[美]菲尔·杰克逊 休·迪里汉提 著 傅婧瑛 译

ELEVEN RINGS *the soul of
success*

11枚戒指

“禅师”菲尔·杰克逊自传

[美] 菲尔·杰克逊 休·迪里汉提 著
傅婧瑛 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

11枚戒指：“禅师”菲尔·杰克逊自传 / (美) 杰克逊，
(美) 迪里汉提著；傅婧瑛译. —北京：北京联合出版公司，2013.11
ISBN 978-7-5502-2394-3

I . ①1… II . ①杰… ②迪… ③傅… III . ①杰克逊，F.—自传
IV . ①K837.125.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第283917号

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2013-8561

Copyright © Phil Jackson, 2013

All rights throughout the world are reserved to Phil Jackson c/o William Morris Endeavor
Entertainment, LLC.

11枚戒指：“禅师”菲尔·杰克逊自传
作者：(美) 菲尔·杰克逊 休·迪里汉提
译者：傅婧瑛
责任编辑：史媛
装帧设计：红杉林文化



北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京慧美印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数305千字 710毫米×1000毫米 1/16 20印张

2014年2月第1版 2014年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-2394-3

定价：45.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82069336



ELEVEN RINGS
the soul of success

目 录

第1章	有爱的圆环	001
第2章	杰克逊法则	011
第3章	里德	025
第4章	求索	039
第5章	与牛共舞	057
第6章	勇士精神	073
第7章	倾听未知	083
第8章	一次有关个性的考问	101
第9章	苦乐参半的胜利	111
第10章	变动中的世界	125
第11章	篮球诗篇	139

第12章	“大虫”变身	155
第13章	谢幕演出	169
第14章	同一呼吸，同一想法	185
第15章	八道之攻	197
第16章	无为的乐趣	215
第17章	1——2——3，湖人！	231
第18章	有关愤怒的智慧	243
第19章	砍柴，挑水	257
第20章	命运之子	271
第21章	解脱	287
第22章	比赛结束了	299
致 谢		311
读后记	心灵的释放	315



ELEVEN RINGS
the soul of success

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。”

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

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，走下紫金色阶梯，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¹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。

¹ 1英尺为0.3048米。

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。



ELEVEN RINGS
the soul of success

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。