

# 「上善若水」的教練領導觀

## ——臺灣的學校籃球為例

石明宗\*

唐千茹\*\*

蔡宗儒\*\*\*

### 摘 要

「教練哲學」是一個有趣且值得探討的課題。每一位教練所進行的體、技、戰、心等有形的訓練和比賽內容，甚至是執教的風格，往往牽涉到無形的理念之運作，也就是所謂的教練哲學。它往往是根據實戰經驗而提煉而成，因而有時會欠缺學理的依據，但是它也不能純粹應用學理來套用，而缺乏實務經驗的支撐。可以這麼說：好的教練哲學是奠基在實務經驗上，且以合適的學理來闡釋。本文首先介紹臺灣特殊的教練文化與挑戰，以有別於其他國家的教練環境；接著對個案資料進行深入的剖析，輔以田野調查和敘說等方法。雖然以個案的資料來分析，卻因為教師兼教練的身份，而連結了許多同樣身份的其他個案。研究理論主要是應用了東方哲學的「禪」，以及老子的「水」哲學，來呈現教練的領導樣態。研究成果主要有二點發現：東方哲學的智慧應用到運動後，發現可以幫助教練內

---

\* 石明宗，國立臺灣師範大學運動競技學系教授，Email：stone@ntnu.edu.tw。

\*\* 唐千茹，國立臺灣師範大學體育與運動科學系博士生，Email：kitan26@gmail.com。  
(通訊作者)

\*\*\* 蔡宗儒，國立臺灣師範大學體育與運動科學系博士生，Email：roytryis09@yahoo.com.tw。

在的心路歷程，而能更專注、放鬆、平靜且帶著創意從事執教工作。其次，東方哲學中的「老子哲學」，特別是「上善若水」的智慧，可以做為教練因應外在變化，而修得更圓融的帶兵之道。

**關鍵詞：**東方哲學、教練領導、上善若水

**The Coaching Leadership of a Champion Professor:  
The Perspective of “The Highest Virtue Is Like Water”  
by Lao Tzu**

*Ming-Tsung Shih\**

*Chien-Ju Tang\*\**

*Tsung-Ju Tsai\*\*\**

**Abstract**

“Coaching philosophy” is an interesting topic worthy to be explored. The tangible training such as physical, technical, combating, and mental aspects, competition contents, and even the coaching style of every coach often involve the operation of intangible concepts, which is also known as coaching philosophy. It is often refined from practical experience and therefore is sometimes short of a theoretical basis, but it cannot be applied purely with theories without the support of practical experience. It can be said that a good coaching philosophy is based on practical experience and illustrated with appropriate theories. This paper starts with the introduction of the special coaching culture and challenges in Taiwan, which distinguish themselves from those in the coaching environments in other countries, and further analyzes the case data in depth, coupled with other approaches like fieldwork and narrative.

---

\*Ming-Tsung Shih, Professor, Department of Athletic Performance, National Taiwan Normal University.

\*\*Chien-Ju Tang, PhD student, Department of Physical Education and Sport Sciences, National Taiwan Normal University. (Corresponding Author)

\*\*\*Tsung-Ju Tsai, PhD student, Department of Physical Education and Sport Sciences, National Taiwan Normal University.

Although the analysis is centered on case data, it is linked to many other cases with the same status due to the status of teachers serving as coaches. The theory of the study mainly employs the Oriental Philosophy of “Zen” and Lao Tzu's philosophy of water to present the leadership style of the coach. The study yields the following two findings. First, the application of oriental philosophical wisdom to sports is found to be able to enhance the coach's mentality so that he can become more focused, relaxed, calm, and creative in his coaching work. Second, "Lao Tzu's philosophy" of oriental philosophy, especially the wisdom of "the highest virtue is like water," can be used as a way for coaches to cultivate a more rounded approach to leading their troops in response to external changes.

**Keywords:** coaching leadership, sport spirituality, water as top virtue

## 一、前言

教練執教方法多半來自經驗與實踐，很少是反身性思考與理解。這些來自經驗與非制式的知識共同構成了許多被教練視為理所當然的執教方式。而許多針對教練知識與執教的研究者，卻往往沒有擔任教練的經驗。結果導致，無論是在理解教練哲學或知識的理論複雜度上，許多必要的知識性問題都與個人研究議題、領域結果與競賽有關。特別在探討教練哲學時，上述狀況經常會使研究結果變得片段破碎，並帶有混淆、衝突與誤導的內容 (Cushion, C. & Partington, C., 2016)。

根據上文顯示教練的哲學大多來自實戰經驗，而非知識學理的反思應用，此現象亦適用在臺灣的教練環境。本文意圖融合實戰經驗與東方哲學，開創教練哲學的新思維。一般而言，教練的訓練內容主要是體能、技術、戰術和心理四個層面。本文的焦點不在訓練方面，也不是針對球員的各種訓練指標，而是針對「教練」本身作為研究的主要對象，並試圖建構出適合臺灣本土環境的教練哲學。把教練這個變因抽離出來，聚焦在教練面對內在自己，以及面對外在環境中，如何能與時俱進、調適得宜，而走在一條充滿挑戰卻是圓融智慧的教練之路。

臺灣有許多的兼職教練及正式教授兼任教練的例子，在大專校院也不乏其人。研究者在臺灣從事了十七年大學籃球教練的工作，任職於國立臺灣 XX 大學 (以下簡稱 N 大學)，主要經歷過二個階段。第一是「乙組階段十年」(1994-2004)，由非體育相關科系的學生組成，例如國文系、數學系等，最佳成績是全國第二名，也是校隊史上的最好成績；第二是「甲組階段七年」(2005-2012)，幫助學校拿到睽違三十年的冠軍，以及創下三連

霸的佳績。其間也曾在亞洲大學籃球邀請賽勇奪冠軍，以及擊敗北京清華大學、日本筑波大學等亞洲各國的冠軍隊。看似風光的背後，執教歷程卻出現了許多特殊的狀況，迥異於歐美以及中韓等國家教練的處境。尤其是以教授兼博士學歷的身份，卻選擇在球場上執教，此特殊際遇，值得深入探討以留下紀錄。

本文以類似「田野調查」的方法，來呈現多年來擔任教練的第一手田野資料。另外也綜合了「個案研究」和「敘說探究」，應用「個案研究」深入地來呈現校隊的各個層面，凸顯出 N 大龍頭學校的生態文化，應用「敘說探究」忠實地描繪「研究者」和「報導人」二者合一的有趣故事。此處的報導人是指研究者擔任「教練」角色，以教練的身份和立場呈現遭遇的種種事件和挑戰，最後再以東方哲學，尤其是老子的「水」思想來詮釋臺灣學校籃球教練，突破困境的各種教練哲學觀。

欲解決臺灣教練的處境，人文研究可以從許多層面切入，本文選擇從東方哲學的智慧中，特別是老子道德經第八章的「上善若水」，提到的「水利萬物」、「水處低下」、「不爭無尤」等特質，提供一條可能的安身立命之道。不同於西方哲學的觀點，西方提及的教練哲學奠基在其文化氛圍中，有些共同層面可以探討，例如教練的領導、球隊管理模式等；然而有些內容例如低薪、位階低等臺灣的特殊現象，則需要從臺灣自身文化中，提取適合的教練哲學方能因應。綜合上述，本文所欲探討的主要目的如下：

1. 介紹臺灣教練的特殊文化與挑戰。
2. 探討教授兼任教練的心路歷程。
3. 詮釋老子哲學在球場比賽的應用。

## 二、臺灣教練的特殊文化與挑戰

研究者擔任 N 大男子第一級教練和領隊期間 (2005-2017)，有幸和其他國家教練交流，例如韓國、日本、中國和美國，而且都是該國家大學的強隊，包含韓國慶熙大學、日本筑波大學、中國北京清華大學、美國 NCAA 第一級岡薩加 (Gonzaga) 大學等。歷經球場上的切磋，以及球場外的餐敘，到岡薩加大學教練 Mark Few 家作客，不只認識了他國的籃球教練，也更深入了解不同國家，不同球隊的文化內容。經歷這些國際交流後，反思臺灣擔任學校教練的處境，有些情況實在是他人無法想像的。

臺灣各級學校的籃球教練，存在著許多的特殊的文化與挑戰，茲舉數例如下：(1)待遇偏低：臺灣有很多兼職教練，每個星期的待遇是只領鐘點費，臺幣約五千元上下。(2)學術領導術科：受到萬般皆下品、唯有讀書高的華人傳統價值觀影響，教練地位不如學術研究者。(3)身兼數職：因為教練體系和福利制度不完善，因此教練通常還需兼上課和行政工作。(4)一人團隊：由於經費資源有限，因此教練通常還需兼領隊和管理的工作。(5)缺乏保障：由於專任教練的比例低，兼任教練的工作往往因成績不佳而結束。因此，籃球圈總開玩笑說「在臺灣只有傻瓜和瘋子才會願意擔任教練」。

從上文的分析得知，在臺灣的各級學校擔任教練，比起體育老師或是其他工作，算是地位比較低階的一份工作。即使臺灣於 2020 年成立 P+職籃聯盟，以及 2021 年成立 T1 聯盟，替臺灣籃壇帶來一番新面貌，然而，能夠擔任職業籃球隊教練的名額，畢竟是少數菁英，況且還要與外籍教練競爭教練位置。因此，臺灣的籃球教練，大多數仍然隸屬於學校系統，不管是近幾年增聘的專任教練，或是教師兼職的教練。基於上文提及的處

境，需要面對的挑戰分述為以下幾點：

1. 面對薪水不高的工作：大多數是兼任教練，因而無法領正式薪水。根據楊金昌 (2017) 於〈臺灣各級學校專任運動教練薪資待遇制度之分析〉一文中提到，為數最多的初級教練，起薪是 40570 元，最高到 78400 元；中級教練起薪是 42570 元，最高是 79735 元；高級教練起薪是 48955 元，最高到 81065 元。學校體系中的專任教練，多數聘任為初級教練，訓練量大多為一週練六天，一天練二次，周末安排友誼賽、寒暑假安排移地訓練，以付出的心力和時間而言，每個月四到五萬的薪水，此薪資待遇明顯偏低。
2. 面對不穩定的工作：近年來學校雖然增加專任教練的名額，是正式職缺可以工作到退休，然而名額已快飽和。因此大多數的教練依然是兼任職，工作不穩定，缺乏保障。
3. 面對門檻低成就難的證照：依據「國民體育法」第三十一條，臺灣的教練分成 A、B、C 三級，要取得 C 級教練證不難，參加講習即可以取得。然而，要取得 A 級教練證，必須要有國家隊帶隊的資歷，難度頗高。正所謂入行容易出頭難。
4. 面對傳統價值觀的挑戰：華人社會強調「萬般皆下品、唯有讀書高」的價值觀，雖然臺灣的職業運動已行之有年，然而能成為職業球員的機會畢竟不多，擔任教練時，尤其是中小學的基層教練，仍然須面對家長傳統價值觀，重文輕武、書中自有黃金屋等觀念的挑戰。

綜合上述，臺灣教練存在的文化，以及必須面臨的挑戰，確實和其他國家不同。為求聚焦，本文針對學校的教練文化來探討，尤其是大學的教練生態與處境，以有別於社會球隊和企業職籃的不同情境。以下更深入的剖析 N 大三連霸佳績，教練遭遇到的特殊挑戰。正因為此特殊際遇，才有機會連結到老子「上善若水」的教練哲學。



### 三、教授兼任教練的心路歷程

研究者擔任 N 大男子第一級籃球校隊教練，獲得全國公開一級大專籃球聯賽冠軍三連霸時期，看似光鮮亮麗的表面背後，其實有著許多不為人知的困難與挑戰。面對這些困難與挑戰，所耗費的時間和精力，實非不曾親身經歷的人所能想像的。較特別的是教授與教練的雙重角色，白天在教室擔任博碩生的授課工作也須指導研究生，晚上變裝換個身份到球場當教練。這種同時擔任二種角色的情形，又是帶領 UBA 聯賽第一級的校隊，壓力之大可想而知。研究者曾寫成文章〈尿布、論文、戰術版—「通過儀式」與大專教練工作〉發表，以記錄此階段的特殊經歷。以下就這些挑戰分項整理並逐一敘述之。

#### (一) 眾星雲集卻多年苦無冠軍

民國 90 年 N 大競技系成立後，籃球隊的招生資源日益充沛；至民國 97 年時，籃球隊擁有多名中華隊、世大運、亞青國手，為當時各大專之最。但在前教練的帶領下，多年來至多只奪下亞軍，從未登頂奪冠。尤其在九十五學年度的冠軍賽與北體爭奪冠軍時，N 大於落後兩分、時間終了的情況下站上罰球線，但卻兩罰盡墨，錯失了近在咫尺的總冠軍。當年 N 大籃球隊可以說是眾星雲集卻苦無冠軍。然而，一支球隊的運作，不是單憑隊員的組成與資歷就能夠順暢，籃球不是「一加一等於二」的算術活動，其內部與外部的挫折與挑戰，往往可能造成一加一大於二，甚至相反的小於二的化學效應。下文將進一步分析當年接手 N 大籃球隊時的時空背景，並試圖釐清何以 N 大會是一支眾星雲集卻苦無冠軍的球隊。

## (二)球員組成來自 SBL 各隊

N 大球員的組成幾乎來自於高中甲級名校的明星球員。N 大競技系於民國 90 年成立之初，透過獨招考試幾乎延攬了每個年度最佳的高中球員，例如九十學年度冠軍隊三民家商的田壘、吳永仁，九十五學年度冠軍隊新榮高中 F4 張容軒、蔡峻銘、羅鈺群、陳慶闐等人。這樣的組成條件，選手的能力自然不是問題。但這樣的情況也產生了另一方面的問題，在當時 SBL 與 UBA 尚未切割的情況下，N 大的選手們大一即進入 SBL 球隊，在唸書的同時也得為他們的「母隊」效力。然而，不同母隊有不同的訓練方式與菜單，不同母隊的球員們聚集在 N 大籃球隊打球，如果沒有正確領導，很容易像多頭馬車一般，雖然各個球員都是一時之選，但集合起來卻缺少了一致的方向，以及替 N 大付出賣命的向心力和凝聚力。

## (三)挑戰不在於「訓練」而在於「領導」

許多教練面臨的問題是如何把球員訓練成為技術精良的球員，但這個問題對當時的 N 大來說卻不是太大的問題。因為 N 大籃球隊的球員每個人在高中時都已經是很頂尖的球員，上大學後也參與校外的 SBL 球隊訓練，持續提升他們的強度。因此，對當時的 N 大教練來說，最大的挑戰不在於訓練，而是在於「調度與統籌」。這也是民國 90 年競技系成立後，一直無法奪冠的主要原因。除了當時的北體實力超強的原因外，研究者接任總教練的前五年期間，更換了四名教練，可見其壓力之大以及球隊難以掌控，造成了教練更換頻頻，難以收到眾志成城之效。

研究者接任教練後，遇到許多深思許久的重要問題，該以什麼樣的風格帶隊？該如何確立有效的、適合的進攻防守策略？教練與球員的關係該如何建立？眾多明星球員的上場時間該怎麼分配？訓練的量與內容大方向是什麼？一個禮拜要練幾次球？對教練而言，這些問題幾乎與訓練球員

成為一個好球員無關，比較偏向如何帶領一群好球員，凝聚對學校的向心力，減低球員的運動傷害，達成教練和球員的共識有關，可說是某種特別形式的領導哲學。

#### (四)對教練原則的反思與挑戰：

最後一個問題也是最根本性的，每個教練一定得有每個教練的原則與思想，一個教練如果沒有原則與思想，往往只會成為一個「什麼都好，但什麼都做不好」的教練。然而，當時的 N 大籃球隊造成教練的衝擊卻是「挑戰既有的教練原則」，以及「如何降伏球員」的情況。能力越強的球員對教練來說，有時候就是一把雙面刃，正如水能載舟、亦能覆舟一般，能力強的球員可以幫助你拿冠軍，但也可能讓你無法掌控，甚至鬧得全隊雞飛狗跳。當時 N 大籃球隊各個球員幾乎都是高中時的明星看板人物，能力之強大，實在就像海上的巨浪，可以幫助你行船速度有如神助，但同時也帶來翻船的危險。因此執教者對一些「約定成俗」的教練原則，勢必得做出某些反思，甚至得做出某些讓步，才能駕馭球員，讓他們願意發自內心為球隊、為教練、和為學校賣命。

以上幾點挑戰，在研究者帶隊時期，不斷的衝擊著研究者，甚至隨著球隊獲得第一個冠軍，挑戰也未曾消失。誠如前文所述，本研究欲提出以東方哲學的觀點，提供面臨這些挑戰的解決之道。因此，下一節必須先探究何謂東方運動哲學。

## 四、東方運動哲學簡介

### (一)東方哲學

何謂「東方哲學」？一般泛指印度哲學、中國哲學、阿拉伯哲學和東亞哲學等，以有別於發源古希臘，而後蓬勃發展於歐美之哲學著作與學說的西方哲學。這只是根據地理空間以及思想內容的粗略劃分。詳細的分別不在本文的重點，因而只是簡略的做分別。若論及何謂「東方運動哲學」？顧名思義即是應用東方哲學，研究運動領域的學術領域。以下再做進一步的介紹與說明。

### (二)東方運動哲學

臺灣「運動哲學 (Sport Philosophy)」學門，萌芽約於民國 76 年，劉一民教授從美國取得博士學位回臺後，於國立臺灣師範大學體育學系教授此課程。研究者曾受邀至日本的運動哲學年會演講，也曾於 2005 年博士畢業後，連續幾年參加國際學術研討會，亞洲代表幾乎只有日本和臺灣的學者參與。對照於國際運動哲學學會成立於 1972 年，雖慢了 15 年，卻比亞洲鄰近各國早開始有此課程。

劉一民老師主要教授現象學，師承偏向西方的歐陸哲學。根據《運動哲學新論》中〈臺灣運動哲學研究的回顧與前瞻〉一文裡提到，臺灣至民國 87 年為止，應用東方哲學研究運動的比例約占 14.3%，相較於存有論 52.4%以及價值論 25.4%而言，算是較低比例的領域，如果和國外研究東方哲學的 2.8%一起審視，可以這麼說，應用東方哲學在運動學術領域研究的成果，截至今日仍有待大量的開發與研究 (劉一民，2005)。

### (三)運動禪文本

臺灣關於東方運動哲學的介紹，最早被介紹的閱讀文獻是 Hyams 於 1979 年出版的《武藝中的禪 (*Zen in the Martial Arts*)》，這本書也是劉一民教授剛回國，於課程中介紹的書籍。其後陸續有 Herrigel 於 1948 年出版的《射藝中的禪 (*Zen in the Art of Archer*)》、Millman 於 1998 年出版的《生活中的運動家 (*The inner athlete; realizing your fullest potential*)》和 1980 年介紹體操的《深夜加油站遇見蘇格拉底 (*Way of the peaceful warrior: a book that changes live*)》、Parent 於 2003 年介紹高爾夫球的《心念的賽局 (*The Inner Game of Tennis*)》，以及 Phil & Hugh 在 2014 年介紹籃球的《領導禪 (*Eleven Rings: The Soul of Success*)》等。以上都是有被翻譯成中文的書籍，主題為結合運動項目與心靈的書籍。有趣的是這些文本的作者皆是西方人，例如《武藝中的禪》作者是美國的 Joe Hyams，《射藝中的禪》是德國的 Eugen Herrigel。另外。有些文本原書名並不一定和禪有關聯，臺灣的出版社卻幫它加上禪的字眼，例如《領導禪》這本書的原書名是《*Eleven Rings: The Soul of Success*》，是關於成功的靈魂。自從英國學者 Parry, Jim、Robinson, Simon、Watson, Nick J.以及 Nesti, Mark 共同於 2007 年出版「運動心靈 (*Sport Spirituality*)」專書，學界稱呼「運動禪」的領域，有時也稱之為「運動心靈」，是運動哲學界 2000 年後，新的研究領域。由以上書籍可嗅出，不論名稱為何，「運動禪」是最能代表東方運動哲學的研究課題。

綜合上述文獻，研究者將禪與運動分析與歸納發現，禪與運動在身體、呼吸、念頭以及實踐之下，能增加對精神的提升，本文對於「運動禪」的定義如下：

禪：身體+呼吸+念頭+活動→身心一如→覺知→本來面目

運動：身體+呼吸+念頭+技術→身心整合→覺知→提升表現

禪是在修行的歷程中達成精神向上，回歸本來面目。運動禪則是在運動歷程中，覺察身體、呼吸、念頭和技術，來達成身心整合，提升表現的活動經驗。包含個人和團體項目，休閒或競技等各類範疇。

## 五、老子哲學在球場比賽的應用

上文中提到臺灣有關東方運動哲學的現況，是偏向「運動與禪」或稱為「運動心靈」的文本。然而，禪只是東方哲學的一個主要思想代表，並非全部。老莊哲學在東方亦是重要的哲學思想，尤其是道德經第八章「上善若水」，在研究者執教時，與自身運動教練的角色擦撞與火花。關於「水意象」可見於不同的文獻中，應用到運動領域的研究尚不多見，如此也凸顯本文的學術價值與貢獻。

俗話說：「水能載舟亦能覆舟」，水提供人們生存之需，水卻也帶給人們無法抵抗的禍患。人們每天都要喝的水，看似再普通不過，然而對於思想家而言，到底有什麼特別呢？也許可從中國先秦兩漢的「水觀」，以有別於二個氫一個氧的科學定義了解一二。

水在先秦兩漢思想中並非自絕於外在自然之水，而是在思想家的轉化與內蘊下成為及思想的一部分。以水為德不單是行文中的比喻問題，乃是以水之下流、動靜、平淡、大小、盈溢、險巖等「觀水」之道，全面地流貫於政治論、人生修養論……，形成先秦兩漢的「水觀」（陳忠信，2006）。

先秦兩漢的「水觀」，讓水從「自然之水」提升到「思想之水」，和政治及修養產生了關係，因而有了哲理的新意義。法國學者余蓮（2011）曾將之連結到「功效論」的涵義，使水在政治上有了意義，茲舉數例如下：

因為它持續地自我更新，並且又由不可見的上游流出，它的流動不斷向前，水是效力的良好比喻（余蓮，2011）。

就它本身而言，水沒有特定外形：它不斷的迎合，它的演變依靠適應，而也就是因為它總是能適應所以它總是能向前（余蓮，2011）。

另外，白曉儒的〈《老子》中的水意象〉也以水的「先在性」、「超越性」、「所依性」及「自然性」來闡釋道。詳細的說明如下：

老子以水為喻，將水從現實面提升到宇宙論的層次上，運用水意象，以水之渾與沖虛貌，展現道之大且不可分示以及道體之沖虛，點名道體的先在性。並以水之湛深且隱而未顯之徵，及混之混和萬物，涵容萬有，超越一般感官辨析之上的特徵，寄寓了道的超越性。又，水之沖的虛空且動態的特徵，與湛之向下沉沒且隱而未顯之徵，隱喻道的創生是動態而幽微難測的，和以動態迴旋之深水——淵，展現道為天下母的意涵，由實顯虛地呈現了道的所依性，也就是道的創生義。並以汜、汎之水之漫延漂浮的徵狀，蘊藉其道之自然性（白曉儒，2012）。

水和個人修養的功夫，以及如何建構聖人形貌？白曉儒進一步的說明如下：

《老子》全文中運用水之「滌」、「覽」、「沖」、「盈」、「清」、「谿」、「柔弱」等水意象，一一闡明去妄澄觀、謙讓不爭、虛靜柔下的修養工夫（白曉儒，2012）。

至於在建構聖人形貌上，老子以深、涉、渙、冰、渾、濁、清、迎來呈現深不可測、小心謹慎、心胸坦蕩、渾樸自謙、守靜去欲、謙沖博愛的聖人樣態。並以水之渾、沌和江海以比擬聖人治用中能以

渾樸之心而行動，使萬事萬物都能夠順其自然稟性而生，亦即無為而無不為，圓滿達成一切（白曉儒，2012）。

「水」的意象不光有政治意涵，亦連結於個人修養與社會處世之道，每個人都活在社會中，教練帶隊練習和比賽，更會接觸到外在社會的諸多層面，包括學校、家長、媒體甚至是國際文化。教練面臨的挑戰是既要塑造出球隊風格，同時也要因應不同的校長、家長會長以及變遷的社會，適時調整作出合理的反應。球隊風格需要相同的元素持之以恆，才能塑造成型，例如 NBA 勇士隊的「跑轟戰術」就是勇士隊的風格。然而每一屆的選手都是新的開始，因此能夠經常獲勝的隊伍，一定有其獨特的領導哲學和帶兵之道，否則無法通過每一年新的考驗。球隊的關鍵人物是教練，教練的帶兵核心是教練哲學，這些成功的教練哲學有何奧妙之處？老子的哲學提供了一個有趣的面向，特別是針對臺灣特殊的教練文化，「上善若水」的哲思值得借鏡。

老子道德經第八章的標題為「上善若水」，每天喝的水、普普通通的礦泉水和「善」有何關聯？這是老子獨特的觀點，研究者在帶隊的瓶頸時，恰巧因為看到這一章而受到啟發，突破了臺灣教練的心靈困境。如同南懷瑾曾提到一個人如要效法自然之道的無私善行，便要做到如水一樣至柔之中的至剛、至淨、能容、能大的胸襟和氣度。

綜合上述的文獻，先秦視「自然之水」為「思想之水」，而老子的水思想和個人的修養有關，如果把水觀或水思想應用到運動世界，尤其是教練哲學會產生什麼關聯呢？以下數例是研究者帶隊訓練比賽時，實際運用上的進一步說明。

### （一）水利萬物

水不分動植物，人類不分貴賤，均無私的供應有需要的生物，它不會拒絕你，而且是平等無私的。當年帶隊不只照顧明星球員，對於當時名不



見經傳或是想要挑戰甲級的乙組球員，也是一直給予機會（例如蔡宗儒）。老子認為，水不分萬物的貴賤，均能夠予以利之，也因為萬物皆利，才能促成萬物興盛的情況。以當時的 N 大為例，正因為有這些名不見經傳的小球員不斷努力「刺激」著那些明星球員，教練團反而能夠有一些方法，來引導和規範明星球員努力認真的投入練習和比賽。

## (二)水處低下

人往高處爬，水卻是可以流到沒人想去的低處。處於低下而不覺得委屈和抱怨，忍受別人無法忍受的處境，容納百川而能心善淵。余蓮（2011）在《功效論》書中也提到同樣地，水有常性，而無常形。因為如果水的常性便是向下，它並不經常維持同一外形，而是以所在的地域狀態來決定。

華人文化存在著「萬般皆下品、唯有讀書高」的價值觀。以一個高高在上的「教授」位階，卻因為需要招生，以及和 SBL 球隊保持良性互動，而接受「教練」的吃力角色，這個落差不是外人可以想像的。到各地的 HBL 比賽找球員，風塵僕僕地開車、直接和基層的教練和家長說明；也因為當時可以兼打 SBL 的特殊情況，因而主動和 SBL 領隊及教練接觸，協調球員的練習和比賽時間，達到雙贏的目標；更為了球員的課業及生活，放下身段幫球員爭取機會，協調授課教師，以避免退學的遭遇。尤其是因募款的需求，帶著明星球員與企業老闆打球、吃飯等活動，凡此種種，皆考驗著水處低下的調適能力。

## (三)不爭無尤

水流遍大地、無分別心，因而無所爭。因為不爭所以沒甚麼好輸的，不爭名奪利所以沒甚麼好怨尤的。對於進攻跟防守持比較開放的態度，授權球員可以討論戰術，讓大家都參與和決定的空間，教練的角色是負責最後的統籌跟決策。在這樣非高壓的情況下，明星球員反而不會覺得被限

制，更能夠在場上打出教練團要的東西。當球隊的運作不是在爭權力的大小，反而上下一心能夠為球隊，為更大的目標而奮鬥時，競爭力自然會大大提升。

#### (四) 柔弱堅強

世界上最利的刀卻砍不斷柔弱的水流，滴水可以穿石。看似柔弱的水卻顯現出另一種剛強。水的性質是柔弱的，石的性質是鋼重的，水可以漂轉大石皆是由於勢態（余蓮，2011）。余蓮也提到柔弱的水，藉由「勢」的運作，也可以收到巨大的效果。

民國 94 年接手籃球隊，帶隊的方法遭到有些人批評不夠強硬，沒有風雷厲行的把持住該有的教練原則。面對這些批評，選擇的是老子「柔弱」的路線，並未太強硬的管控球員，而是讓大家順其自然發展。但這種順其自然，並非完全不關心，相反地反而能處理許多球場外的事情。例如球員的家庭問題、球員的 SBL 母隊、球員的課業成績等，把這些球場外的事情處理好後，球員們自然可以專注在球場上，並且也願意為 N 大籃球隊付出。一旦他們專注在場上，執教者也就沒必要強制的執行什麼原則去管理他們，他們自然會衍生出該有的秩序與原則。這樣的原則反而令球員更有意願遵守，因此也能夠更長久。若是以「結果論」的角度視之，當年若太執著於剛強的帶隊風格，只為了建立教練的個人權威，會不會招致球員的分崩離析與不和睦，進而錯失了許多冠軍的機會？以上諸多現象實在是「柔弱勝剛強」的最佳註解，也因為三連霸的成績印證了此觀點。

#### (五) 變形金剛

水可以進入圓形、方形、長方形等各種容器，而不失其本質。對於外在的種種情境考驗，水的精神才能達到能屈能伸，良好時機才動善時。就它本身而言，水沒有特定外形；它不斷地迎合，它的演變依靠適應，而也

就是因為它總是能適應所以他總是能向前 (余蓮, 2011)。

綜合而言，水可以裝進各種容器，圓的方的長方形容器，甚至最微小的縫隙，水皆可以進入。用譬喻來說，水代表大丈夫能屈能伸的柔軟，謙卑而不驕傲，只為利益他人而從不抱怨。這些特質，如果想像成為一個教練，那麼即使處在低下、不被尊重、利人不利己，卻可以堅韌的每天持續著，而不怨天尤人。臺灣特殊的教練文化，秉持著水的智慧，也可以稱為日行一善，在做功德了！

## 六、結語

通過上述本文的介紹與分析，得出幾點重要結論如下：

- 1.臺灣的教練入門容易，只要有熱情通過研習即可取得 C 級教練證。然而，受限於市場機制，卻無法取得合理的待遇，以及薪水和工作的保障。除了少數能進入職業籃球隊擔任教練工作者，其他對於想要以教練為終身職業的人士，教練之路會面臨許多挑戰以及考驗。另外，受到傳統文化影響，還需去面對社會的價值觀和意識形態的批判。如果帶到優秀球員，則需要突破教練本身的思想框架，去學習更上一層的帶兵哲學。
- 2.教授兼教練的際遇，尤其是教授博士班課程，以及帶研究生的教授，這在許多歐美國家是看不到的現象。一方面凸顯教練制度的不足，一方面也因此機緣更能體會到老子在「上善若水」提到的各種面向，也詮釋出一段臺灣教練的特殊教練哲學。
- 3.東方哲學中的「禪」，應用到運動後，發現「運動心靈」不僅適用於選手，同時也可以作為教練內在的心路修行。研究者曾發表〈籃球禪：以 NBA 菲爾·傑克森的教練哲學為例〉，介紹 NBA 名教練，

應用禪學介紹靜坐給 NBA 球員，以及擔任教練將領導化為無形的功夫。教練對於自我的認識與了解，對於社會媒體輿論的褒貶，對於比賽輸贏的觀點與接受，對於圖一己之力或是付出做功德，這些面向都牽涉到教練的內在心靈。藉由禪學的認識與應用，本文發現教練能更專注、放鬆、平靜且帶著創意從事執教工作。

4. 東方哲學中的「老子哲學」，特別是「上善若水」的智慧，可以做為教練因應外在變化，而修得更圓融的帶兵之道。本文應用「上善若水」的智慧，進一步的詮釋為「上善治水」的領導作法。以實例重新詮釋了幾個重要的觀點與實踐經驗，諸如「水利萬物」、「水處低下」、「不爭無尤」、「柔弱堅強」和「變形金剛」等，都是教練領導的最佳詮釋。

## 參考文獻

- 白曉儒 (2012)。《老子》中的水意象 [未出版碩士論文]。國立中興大學。
- 石明宗、蔡佳杕、張文威 (2021)。籃球禪：以 NBA 菲爾·傑克森的教練哲學為例。《體育學報》，54(3)，285-296。DOI：10.6222/pej.202109\_54(3).0007
- 余蓮 (2011)。功效論。臺北：五南。
- 南懷瑾 (2011)。老子他說。臺北：考古文化。
- 陳忠信 (2006)。先秦兩漢水思維研究—神話、思想與宗教三種視野之綜合分析 [未出版碩士論文]。國立彰化師範大學。
- 楊金昌 (2017)。臺灣各級學校專任運動教練薪資待遇制度之分析。《中華體育季刊》，31(4)，299-309。DOI：10.3966/102473002017123104004
- 劉一民 (2005)。運動哲學新論：實踐知識的想像痕跡。臺北，師大書苑。

- Herrigel, E. (1999)。射藝中的禪 (顧法嚴譯；初版)。慧炬。(原著出版於 1948)
- Hyams, J. (1985)。武藝中的禪 (鄭振煌譯；初版)。慧炬。(原著出版於 1979)
- Jackson, P. & Delehanty, H. (2014)。領導禪 (黃怡雪譯；初版)。核果文化。(原著出版於 2013)
- Millman, D. (1998)。生活中的運動家 (鐘佳宜譯；初版)。海鴿文化。(原著出版於 1994)
- Millman, D. (2006)。深夜加油站遇見蘇格拉底 (韓良憶譯；初版)。心靈工坊。(原著出版於 1980)
- Parent, J. (2003)。心念的賽局 (方怡蓉譯；初版)。橡樹林。(原著出版於 1974)
- Cushman, C. & Partington, C. (2016). A critical analysis of the conceptualisation of “coaching philosophy.” *Sport, Education and Society*. 21, 851-867. <https://doi.org/10.1080/13573322.2014.958817>

