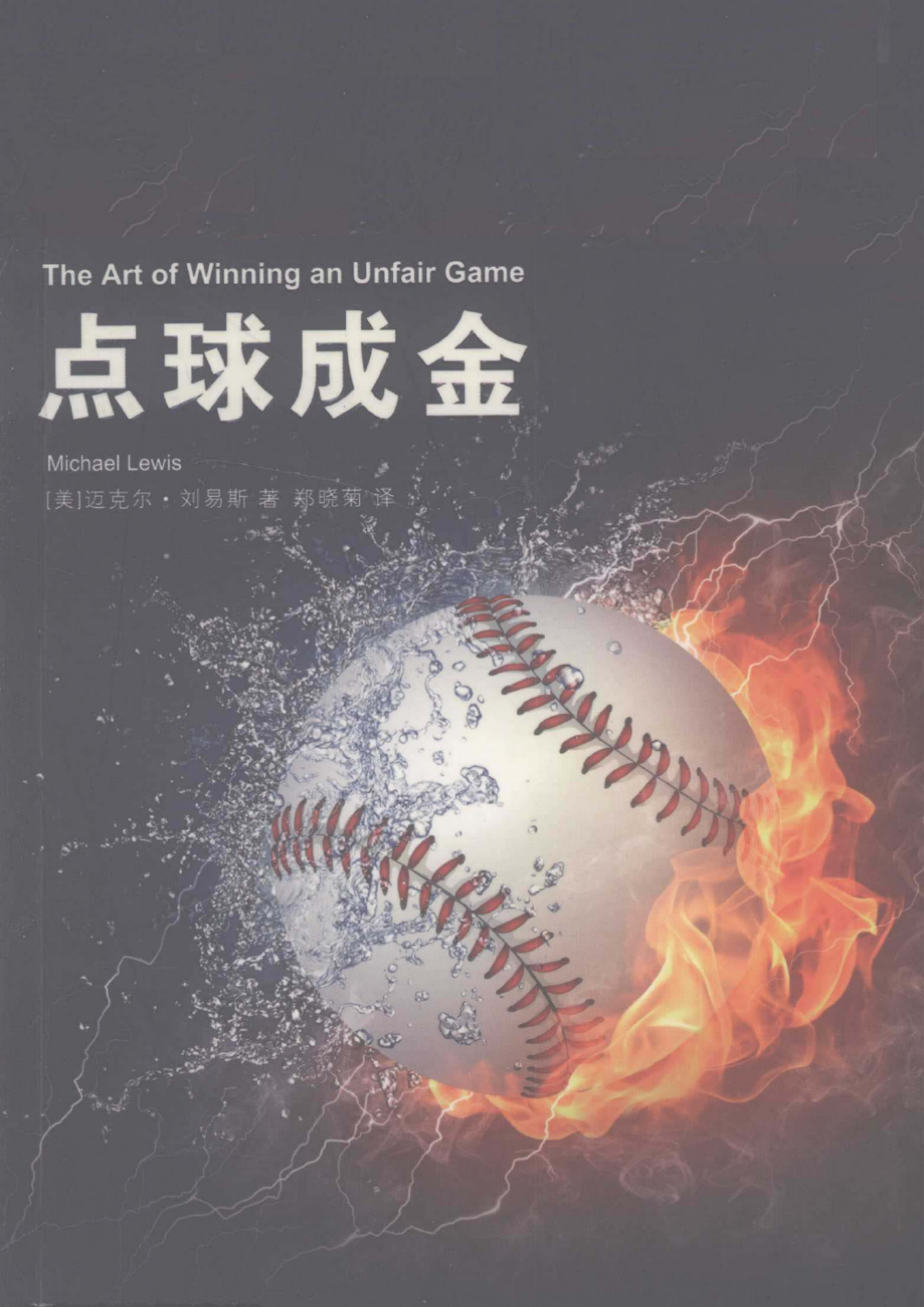
The Art of Winning an Unfair Game

点球成金

Michael Lewis

[美]迈克尔·刘易斯 著 郑晓菊 译



法律出版社
PRESS · CHINA

“妙到毫巅的纪实杰作！”

——《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）

“既是关于棒球，更是关于管理的最佳图书之一！”

——《福布斯》（*Forbes*）

ISBN 978-7-5118-3128-6



定价：39.80元

独角兽工作室
平面设计

上架建议 管理·投资·纪实文学



点球成金

[美]迈克尔·刘易斯 著
Michael Lewis
郑晓菊 译

图书在版编目(CIP)数据

点球成金 /(美)刘易斯(Lewis,M.)著;郑晓菊译. —北京:法律出版社,2012.3

书名原文:Moneyball

ISBN 978-7-5118-3128-6

Ⅰ.①点… Ⅱ.①刘…②郑… Ⅲ.①投资管理—研究—美国 Ⅳ.①F837.124.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 018846 号

点球成金

[美]迈克尔·刘易斯 著

郑晓菊 译

编辑统筹 大众出版分社

策划编辑 柯 恒

责任编辑 柯 恒

装帧设计 乔智炜

© 法律出版社·中国

出版 法律出版社

总发行 中国法律图书有限公司

经销 新华书店

印刷 世纪千禧印刷(北京)有限公司

责任印制 沙 磊

开本 640 毫米×960 毫米 1/16

印张 16.75

字数 224 千

版本 2012 年 5 月第 1 版

印次 2012 年 5 月第 1 次印刷

法律出版社(100073 北京市丰台区莲花池西里 7 号)

网址/www.lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

电子邮件/info@lawpress.com.cn

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司(100073 北京市丰台区莲花池西里 7 号)

全国各地中法图分、子公司电话:

北京分公司/010-62534456

西安分公司/029-85388843

上海公司/021-62071010/1636

重庆公司/023-65382816/2908

深圳公司/0755-83072995

第一法律书店/010-63939781/9782

书号:ISBN 978-7-5118-3128-6

定价:39.80 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)

MONEYBALL: The Art of Winning an Unfair Game
by Michael Lewis

Copyright © 2004, 2003 by Michael Lewis
Simplified Chinese translation copyright © 2011 by Law Press · China
Published by arrangement with Writers House, LLC
Through Bardon-Chinese Media Agency
ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号
图字:01 -2011 -0830

序　言

写这本书是因为我爱上了书中的故事。故事的主角们，是一群不被看好的职业棒球手和棒球队管理者。大球队都不看好他们，但是，由他们组成的球队，却成了职业棒球大联盟中最成功的球队之一。然而，远在我爱上这个故事之前，我就动意想写这样一本书。起因其实很简单，一个显而易见的问题：为什么奥克兰运动家队这么一支穷球队，却能打赢这么多场比赛呢？

十多年前，职业棒球界就认识到，职棒比赛已经不再是单纯的竞技，而是慢慢变成了金钱的竞争。职棒大联盟球队中，穷队和富队在金钱上的差距远远大于任何一种运动，而这种差距仍在飞速变大。2002 年赛季开赛时，纽约洋基队的薪资总额高达一亿两千六百万美金，是最有钱的一支球队。而最穷的两支球队，奥克兰运动家队和坦帕湾光芒队，各自的薪资总额只有四千万美金，几乎才是洋基队的三分之一。再往前推十年，薪资总额最高的球队是纽约大都会队，他们花在球员身上的钱大约是四千四百万美金，当时薪资总额最低的是克里弗兰印第安人队，球员薪资总额大约是八百万美金。光是看球员薪资差额，就不难发现，只有富队可以用得起好球员，而穷队只能用球技

一般或是负伤的球员。这样一来，穷队必输无疑。这一理论，是棒球经营者普遍秉持并认同的理论。

我也倾向于认同这一理论：最有钱的通常是胜者。但是，看看近几年的赛事，你难免会心生疑惑。德州游骑兵、巴尔的摩金莺、洛杉矶道奇，以及纽约大都会，每一支球队都是各自分赛区的垫底球队，这些球队都投入了大笔金钱，却一败涂地。另一个极端是奥克兰运动家队。在过去的几年里，奥克兰运动家队的薪资总额一直在联盟球队中垫底，但是，他们在常规赛季中获胜的场次却高居第二，仅次于亚特兰大勇士队。奥克兰运动家队连续三年都打进了季后赛，其中两年，只用了几轮比赛就淘汰了最有钱的洋基队。他们的秘诀是什么？洋基队遵奉金钱至上，他们认为有钱就能赢球。洋基队的理念也是纽约一贯秉承的理念，那就是，毫无羞愧地用钱买成功。也许正是这种毫无羞愧，使得他们在棒球赛事中成绩最好。早在 1999 年，职棒大联盟主席艾伦·塞利格便把奥克兰运动家队的成功称为“意外脱轨事件”。然而，这更像是在找借口，并没有正面回答我们感兴趣的问题：奥克兰运动家队是如何做到的？他们的秘密是什么？这支倒数第二穷的球队，面对其他金钱傍身的球队，胜算何来？他们又怎么能打出常规赛二十九支球队排名第二的好成绩？提绳拉索，继续深究下去，棒球的成功中有哪些东西是有钱人想买而买不到的呢？这些问题正是最初让我好奇的问题，也是这本书想要回答的问题。

回答这个问题，我们要从最简单的一点开始：在职业棒球运动中，如何花钱，始终要比有多少钱更重要。当我第一次走进奥克兰运动家队的办公室时，他们刚打完一个赛季，在这个赛季里，他们只花了三千四百万美金，却赢了一百零二场比赛。而在此之前的 2000 年，他们赢了九十一场比赛并夺得赛区冠军，却只花了两千六百万美金。道格·帕帕斯是一位专门研究棒球经济的曼哈顿律师，他认为，奥克兰运动家队与其他球队的差别是可以量化的。组建一支二十五人的棒球队，

最少得支付球员五百万美金，另外加上花在负伤球员以及多达四十人的替补阵容身上的两百万美金，运营一支球队最少需要七百万美金。棒球赛中，运气占极大比重，与运气这个因素相比，大牌球员和新手之间的差别，所占的比重要小很多。把以上因素都考虑进去，一支拿着最低工资的球队，在整个赛季总共一百六十二场比赛中，最少能赢四十九场。帕帕斯的金融效率模型考虑的是投资回报，他的衡量标准是：在必不可少的七百万美金之外，一个球队要多花多少钱才能打赢超过四十九场比赛？也就是说，每多赢一场比赛，球队要花多少钱？

2000 年到 2003 年间，奥克兰运动家队每赢一场球赛大约需要花费五十万美金。另外一支同样只花六位数就能赢一场的球队是明尼苏达双城队，他们每赢一场球赛大概要花六十七万美金。最铺张浪费的富队，例如巴尔的摩金莺队以及德州游骑兵队，每赢一场比赛要花费将近三百万美金，几乎是奥克兰运动家队的六倍。这么看来，奥克兰运动家队打的比赛仿佛和其他球队截然不同。如果这是在别的行业，奥克兰运动家队早就可以买下其他多支球队，建立自己的商业帝国。但是，这是棒球，奥克兰运动家队能做的只是让其他富队面上蒙羞，仅此而已。

奥克兰运动家队的成功，归结于他们愿意重新审视棒球运动：如何经营棒球队？如何打比赛？谁最适合打比赛？以及个中缘由。奥克兰运动家队的总经理比利·比恩深知，他不可能拥有如同洋基队一样的金钱投入，于是他决定去寻找这项游戏的缺陷。本质上，他寻找的是对棒球运动全新的认识。奥克兰运动家队的决策人员对棒球运动进行了系统而科学的调研。他们研究棒球比赛中的每一个元素，例如脚步移动速度的市场价格，或者大联盟普通球员与明星球员的本质差别。这使得他们总能找到价钱便宜但球技优良的球员。这些被奥克兰运动家队签下的球员，大多是传统棒球评定体系的受害者，奥克兰运动家队的研发部门把这些球员从评定体系的偏见标准中解放出

来，给了他们一片能够发挥自己真正实力的天地。究其根源，棒球队所置身的游戏，探究的是理性的边界与局限。棒球比赛呈现给我们的，是一项非理性的运动如何在科学方法的指导下成功或失败。

正如我开篇所言，我爱上了书中的故事，因为这个故事讲述的是职业棒球比赛以及比赛中的人。故事的主人公，因为职业棒球，人生发生了翻天覆地的变化，同时，他也以自己神奇的方式，回馈棒球他从这项运动获取的所有。为了更好地了解主人公以及他带来的这场棒球革命，我去跟多伦多蓝鸟队的总经理瑞西亚迪待了几天。瑞西亚迪当年与奥克兰运动家队的比利·比恩共事过一段时间，现在，他正以奥克兰运动家队的方式重组他的新球队。瑞西亚迪最初备受嘲讽，而在我与他结识时，连脾气最不好的老一辈棒球评论员都对他尊敬有加。2002 年赛季结束时，蓝鸟队最害怕的是瑞西亚迪跳槽接手波士顿红袜队。如今，红袜队也打算以奥克兰运动家队的方式重组球队了。

在一场波士顿红袜队的比赛中，我试图让瑞西亚迪证明我的观点。几个月前，他告诉我一个我很认同的观点：比利·比恩和其他球队经理人之间有着天壤之别。瑞西亚迪尽量举高一只手，同时尽量放低另一只手，对我说："高的这只手是比利，其他人是低的这只手。"在眼前的这场比赛中，他重组的蓝鸟队节节领先于波士顿红袜队。我问瑞西亚迪，是不是觉得他跟他曾经共事过的比利·比恩一样，善于经营棒球这门奇怪的行当。他没有回答我，只是嘲笑这个问题太愚蠢。"毫无疑问，比利是最棒的！"问题是，为何如此？

目　录

序　言　1

第一章　天才之咒　1

第二章　如何找到真正的球手　11

第三章　豁然开朗　37

第四章　无知之域　56

第五章　慧眼识珠：杰瑞米·布朗　84

第六章　身处劣势，出奇制胜　105

第七章　吉昂比留下的空缺　122

第八章　斯考特·哈特伯格，接球机器　145

第九章　交易室风云　168

第十章　被低估的投手　196

第十一章　人的因素　220

第十二章　理念的速度　238

跋：猪　獾　255

致　谢　260

第一章
天才之咒

上帝要摧毁谁，就会先赋予他看似光明的前途。

——塞里尔·康纳利，《承诺的敌人》

球探测试球员的头一条，永远是：跑。测试有潜力的业余球员时，大球队的球探总是随身带着一张单子，单子上的头一项永远都是奔跑速度。球探们把他们要寻找的优秀品质称为“工具”。所谓工具，有五种：奔跑、传球、防守、击打以及长打。跑得快的球员，被称为上了“轮子”；臂力强的球员，被称为装了“喷水枪”。球探们谈论球员时，用的几乎都是汽车机修工的专业术语。所以，偶尔听到他们交谈，很多人会误以为谈话的主题是跑车，而非年轻球员。

圣地亚哥晚春里的一天，几支大联盟球队正在全面测试一组新秀球员。空气中的紧张气氛比往年更加凝重：时值 1980 年，在这一年里，球队买入球员的风险远远大于往年。几年前，职业棒球界刚开始实行自由球员制度，一眨眼的工夫，棒球队老板们便开始以超乎正常商业规律的

天价支付球员工资。短短四年间,一个大联盟球队球员的平均工资几乎翻了三倍,从一年五万两千美金涨到了一年十五万美金。1973 年,纽约洋基队当时的新东家乔治·史坦布瑞纳用一千万美金买下了整个球队。而 1975 年,乔治·史坦布瑞纳买下球队的第一个自由球员亨特时,花了整整三百七十五万美金。放在几年前,没人会去考虑买入球员的风险。即使买入的球员表现不佳,球队的损失也只不过是几千美金而已。如今,风险从几千美金的量级,飞速飙升至百万美金。

无论如何,测试球员的第一件事,永远是:跑。此刻,五个年轻人正在场外拉筋慢跑。他们是:达耐尔·科尔、赛希尔·艾斯比、艾瑞克·艾里克森、盖瑞·哈里斯和比利·比恩。他们还都是男孩子,得拿到妈妈的签字同意才可以来参加测试选秀。对于大多数人来说,这五个孩子不能再普通了,而在球探眼中,他们个个都是大明星。在第一轮三十多人的全国选秀里,这五个人都是佼佼者。全美国棒球天才最多的区域是南加州,而这五个孩子在南加州也堪称凤毛麟角。今天,他们被带到圣地亚哥胡佛高中。摆在他们面前的只有一个问题:五个人当中,谁是强中之强。

五个男孩在一边热身,几个球探便在球场边闲聊。多伦多蓝鸟队的总经理吉立克手拿秒表站在场外,身边围绕着五六个球探,每个人都和吉立克一样,秒表在手。其中一个球探走出六十码,用脚划下了终点线。小球员们在左外野的边线一字排开。当年,泰德·威廉斯正是在这里打出了二垒安打,球就砸在小球员左手边的外野墙。胡佛高中便是泰德·威廉斯的母校。不过,对几位小球员来说,这些历史上的辉煌战绩并没有什么特殊意义。他们对所处环境漠不关心。几个月来,他们被各式各样的球探、教练轮番测试,以至于他们已经不愿意再去考虑自己身处何地?面对何人?他们觉得自己更像是被试车的跑车,而不是被测试的球员。圣地亚哥教士队的球探保罗·韦弗也在这个球场上。韦弗见过太多小球员在被球探测试时承受不住压力而惊慌失措的样子。但是,这几个孩子淡定自若,让韦弗颇为吃惊。韦

弗回想起当年测试马克·麦克里摩的情景。没错,就是马克·麦克里摩,拿着三百万年薪在西雅图水手队打外野手的那个马克·麦克里摩。也正是他,在被韦弗测试之前,紧张到当场呕吐。

达耐尔·科尔、赛希尔·艾斯比、艾瑞克·艾里克森、盖瑞·哈里斯和比利·比恩,五个男孩一字排开。一个球探转身对同伴说:"我押注三个黑人孩子(科尔、艾斯比、哈里斯),白人孩子肯定跑不赢。而这三个人中,艾斯比肯定跑得最快,连科尔都别想追上他。"科尔是个短跑健将,他已经接受了加州大学洛杉矶分校的橄榄球运动员奖学金,要在加州大学洛杉矶分校橄榄球队担任外接手。即便如此,球探们还是认为科尔根本追不上艾斯比。艾斯比奔跑速度之快,便可想而知了。

比赛的结果让吉立克惊讶到下巴砸地。五个天生的运动员一跃而起,全力冲刺,短短七秒便跑完了全程。比利·比恩如出弦之箭,遥遥领先,把其他四个孩子远远甩在身后。艾斯比只跑了第二名,被比利·比恩领先了整整三大步。

比赛的结果再清楚不过了,不过话说回来,一个六十码冲刺又能有什么玄机呢?可是,吉立克仍然对此万分不解。他招呼另一个球探和他一起走完这六十码,以确定小球员们刚才奔跑的距离确实是六十码。然后,他让小球员们重新回到了起跑线。孩子们对此很迷惑,因为在此类测试中,他们通常只需要跑一次就够了。孩子们猜测,也许吉立克想测试他们的耐力,但吉立克用意并非如此。吉立克只相信眼见为实,但是,面对刚才亲眼目睹的一幕,他始终不能说服自己相信。且不说他完全没料到比利·比恩会跑得比艾斯比和科尔快,更让他预料不到的是,比利·比恩还领先了这么多。他无法相信手中秒表上的数字——"6.4 秒"!一个身材矮小的短跑健将才有可能跑出这种成绩,但是,比利·比恩这个大块头,竟然也跑得这么快!

五个孩子重返起跑线,满心疑惑地开始了第二轮六十码冲刺。冲

刺结果还是和第一次一样。用韦弗的话说:“比利遥遥领先,其他四人只有跟在后面吃灰尘的份儿。”

比利·比恩从小就是个常胜将军。他无论和谁比赛,都显得比对手更加出色;无论打什么比赛,都显得格外得心应手。高中二年级时,他已经是校橄榄球队的四分卫,同时还是校篮球队的射手。他的运动天赋很早就已显露无遗:他在手掌还没大到可以抓球的时候,便已学会灌篮。

比利的父亲并不擅长运动,他教比利打棒球也只是遵循棒球运动手册上的规则而已。比利的父亲是一个海军军官,一年中有九个月都在海上。而当他在家时,他总是抓住一切机会,要教些什么给比利。他教比利如何投球:“投球可是个技术活,得通过不断练习才能提高。”不管春夏秋冬,他都会带着比利和那本早就被翻烂的棒球运动手册去附近的球场练习。比利的父亲是个完美主义者,所以,每一场练习可不只是活动筋骨。他是在用军队演习的效率和新兵训练的强度来操练比利,让比利做一次又一次的投球练习。尽管如此,比利依然觉得很幸运。他很清楚,自己每天都想打棒球,而父亲每天也都会跟他打棒球。

十四岁时,比利已经比父亲高出六英尺,而那本棒球运动手册对他来说也不再能起到指导作用了。高中一年级的时候,教练力排众议,选中比利在校际比赛中当投球手。他在比赛里打出十个三振,对方一分未得。十五岁的时候,他在最激烈的高中棒球联赛里击球平均得分高达.500。高中三年级时,比利已经是个身高六尺四、体重一百八十磅的大块头。学校的棒球场上,经常能看到球探的身影。在引起球探注意后的第一场比赛里,比利击出了两个安打,四次盗垒,三个三垒安打。二十二年以后,三个三垒安打依然是加州校际比赛的纪录。但是,真正让人难忘的,是比利击球的方式。那时候,球场还没有围栏,球场外是圣地亚哥郊区无边无尽的平坦大地。比利击出第一个三

垒安打，球从对方外野手的头上高高飞过，对方外野手相应向外野移动，以更好地防守下一个球。比利又打出第二个三垒安打，对方外野手再向外野移动得更远，这时，外野手的位置已经是场外了——后来球场重建，当时外野手站的位置就是如今的球场停车场。尽管如此，比利还是打出了第三个三垒安打。这时候，观众几乎全都笑了出来。这就是比利，事事做到极致，尤其是他打棒球的时候——眨眼工夫，你也许就错失了一个再也不会看到的绝妙镜头。

球探们的工作就是发现有潜力的职业棒球手，而天赋异禀的比利让球探们兴奋异常。在比利的身上，球探们看到了无限可能。他身材挺拔，精干却不瘦弱，你完全可以想象这样一副好身板在几年后羽翼丰满的样子。还有他的脸：一头深棕色浓发下面，是一张棱角分明的脸，一张球探喜欢的脸。至今一些球探仍然认为，他们不仅能从球员的脸上看出他们的性格，还能看到他们将来在棒球职业生涯里的成绩。比利的脸就是球探口中的“好面孔”。

比利的教练布雷拉克对于球探的行为很不解：“第一轮选秀早就结束了，但是，每次我们训练的时候，还是有将近二十个球探跑来球场。面对这种阵势，我有些不知所措。我可从来没有打过职业棒球。”二十年后，布雷拉克被同行选为业界最好的高中棒球教练。他执教的圣地亚哥伯纳多高中培养出的大联盟棒球手不胜枚举，棒球界甚至把伯纳多高中称为“球手制造厂”。但是，1979 年，布雷拉克刚刚开始他的教练生涯，棒球大联盟对他来说似乎遥远得不可触及，球场边一下子出现这么多球探更是让他措手不及。这些球探人人都迫切地想和比利·比恩说话，想更多地了解他，以至于比利不得不一结束训练就躲去朋友家里，以逃避没完没了的电话。在球探面前，比利完全泰然自若；面对教练，他同样如此。唯一触动比利的人，是他的英文课老师。有一天，那个英文老师把比利从课堂上找出来，告诉他，他非常聪明，不要只是靠着自己与生俱来的运动天赋混日子。因为那个英文老

师，比利想成为一个更好的人；至于球探，对比利来说只是可有可无。

现在的布雷拉克回想起那段日子，觉得自己应该让球探们老老实实坐在场边一角。而他当时却完全受控于球探，他们让他做什么他都照办。球探们当时想做的，无非是让教练把球队里的明星球员找出来测试一番。如果他们要看比利跑，布雷拉克便会让比利跑一个冲刺。如果他们要看比利投球，布雷拉克便会让比利去外野向本垒来一个强力击球。如果他们要看比利击打，布雷拉克便会一遍遍地和比利做击打练习。（布雷拉克如此重述当时的情景："我一遍遍地投球，比利一遍遍地击打，场边二十多个大联盟球队的球探不停地做笔记。"）在比利的身上，球探们如愿有所发现——他将成为未来的大联盟明星。

布雷拉克对比利的态度是无为而治。二十年前的布雷拉克认为，棒球不是团队的比赛，而是个人的比赛，在棒球运动里，天赋远比训练重要。对于比利这么一个天赋异秉的运动员，教练能做的只是任其自由发展。布雷拉克说："我那时很年轻，面对这么一个天才，我不知如何是好，生怕自己会毁了他。"多年后，他对于棒球的认知早已发生了变化，但对于比利的天赋，他依然一如既往，笃信不疑。二十二年过去了，布雷拉克培养了六十多个职业棒球手，其中有两个还是他的侄子，尽管如此，布雷拉克依然认为，与比利相比，无人能出其右。

但是，球探们却漏掉了一些蛛丝马迹。比如，没人注意到，比利的击球平均得分从二年级的 .500 降到了三年级时的.300。原因很难说清。也许是球探给了比利太多压力；也许是对方投球手改变了投球策略，而比利未能相应调整；或者，就是运气不好。但问题在于，竟然没人注意到这一点。一个球探说："我从来没看过比利的任何数据，也完全不会想到去比较比利的成绩。他太全能了。"纽约大都会队的首席球探罗杰·容瓦德说："我们不仅看成绩，我们更看重天赋。"就比利这一特例而言，天赋胜过了一切。比利一直一帆风顺，表现出色，以至于即使他偶尔发挥失常，也没人会对他产生怀疑。但是，布雷拉克担心

过，但他选择了坦然接受，并忽略这种担心。每逢比赛失误，比利都要砸点东西发泄。在一次三振出局之后，他硬是把一根铝制球棒在墙上砸成了直角。这还没完，回到垒上，他依然难掩怒气，竟然坚持要用那根被砸成直角的球棒击球。还有一次，他在球场上大发脾气，布雷拉克干脆把他直接踢出了比赛。布雷拉克说："球队里总有这么一种人，一旦出局而回到场边坐下时，其他人都会避之不及，比利就是这么一种人"。

比利一旦在球场上表现不佳，一堵无形之墙便会在他和他的天赋之间拔地而起。除了试图在墙上砸出一个洞，比利完全不知道该如何跨越这个障碍。他并不是不喜欢失败，他根本就不知道失败为何物。

然而，球探们却从未注意到这些。比利高中毕业时，盘旋在球探心中的问题只有一个：我能签下比利吗？此时，正值1980年职棒大联盟的新人选秀，大多数球探都担心自己签不到比利。这种担心完全成立。首先，纽约大都会队的首席球探罗杰·容瓦德对比利非常感兴趣；事实上，罗杰对比利的兴趣之浓甚至连"非常"二字都不足以形容。纽约大都会队在第一轮海选中享有优先权，比利自然是他们的首选。据说，大都会队反复筛选后，锁定了两个人：比利，以及洛杉矶一所高中的球手达瑞尔·史卓贝瑞。传言说，罗杰更想签下比利。他的原话是："球手里，分上品和极品，而比利则是极品中的极品。他有个头，有速度，有力量，但凡该有的他都有。任何一项运动都难不倒他。他是个天生的运动员。除此之外，他读书的成绩也很好，他约会过的女孩都是最漂亮的。他非常有魅力，无比迷人。我想不出有什么是比利做不了的。"

其次，比利一直说自己并不想打职业棒球。他想去上大学，打算接受斯坦福的棒球和橄榄球联合奖学金。他不仅仅对运动感兴趣，他更想学习。南加大的棒球队试图劝说比利放弃斯坦福，他们的说辞是："斯坦福规定，期末考试的时候，整整一周时间不能打球。"比利的

回答是:“难道这有什么不对吗?事情本该如此。”还有几个球探想让比利明白,斯坦福的奖学金虽然涵盖棒球和橄榄球,但学校其实只想用这个奖学金找一个橄榄球的四分卫,以接替现任的明星四分卫艾尔威。而比利并不擅长橄榄球,他高二时就因为受伤退出了橄榄球队。在斯坦福,橄榄球队对招生办的影响力远远大于棒球队,因此,棒球队的教练让橄榄球队的教练来测试比利。短短几个小时而已,橄榄球队的教练就笃信比利将是接替艾尔威的不二人选。只要比利能在数学课上拿到 B 以上的分数,在斯坦福的一切他都无须担心,大学的体育部都会替他搞定。恰如他们的承诺,一切都搞定了。

到了真正选秀那天,几乎所有球探都觉得自己肯定无法签下比利。保罗·韦弗回忆:“比利让所有人都望而却步。没人觉得自己能签到比利,也没人会把第一轮选秀的宝贵机会浪费在一个根本签不到的球员身上。”

只有一个人并未放弃,那就是罗杰·容瓦德。在 1980 年第一轮新人选秀里,纽约大都会队有三个名额。罗杰觉得,球队不妨在其中一个名额上赌一把。选秀之前,《体育画报》杂志采访了纽约大都会的总经理,要求随队报道第一轮选秀的过程。球队总经理给记者看了球队最后锁定的球员名单,《体育画报》随即建议球队选择达瑞尔·史卓贝瑞,因为史卓贝瑞更有新闻价值。

史卓贝瑞的人生确实是个不可多得的好故事——他是土生土长的洛杉矶人,家境贫寒,前途未卜,但是,他的人生即将被一场选秀完全改变,等待他的是一片似锦前程。不过,容瓦德更喜欢比利,他强烈反对《体育画报》插手选秀的事情,就像他日后所言:“我们会自找麻烦,而且是昂贵的大麻烦。”但是,球队否决了容瓦德。球队觉得,虽然史卓贝瑞的价格会因杂志的报道而飙升,或者,也许史卓贝瑞根本不是最适合球队的球员,但杂志的报道会极大提升球队在全国的知名度,而知名度比什么都重要。第一轮选秀里,球队最终以第一顺位签

下了史卓贝瑞，签约金高达二十一万美金。多伦多蓝鸟队以第二顺位签下了哈里斯。西雅图水手队以第六顺位签下了科尔，芝加哥白袜队以第八顺位签下了艾斯比。在第一轮选秀的第二个名额上，纽约大都会队把决定权交给了罗杰·容瓦德。不出意料，容瓦德选择了比利·比恩。

容瓦德见过太多类似的例子：很多年轻球手，本来笃定要上大学，但面对高额的签约金，他们统统改变了主意。在选秀后的几个礼拜里，容瓦德把价码加到了十万美金，但是，比利一家仍然不为所动。容瓦德开始意识到，也许比利确实想去上大学。比利的母亲也希望儿子进入斯坦福，但令她苦恼的是，容瓦德似乎打算在比利家里扎营生根了。不过，容瓦德的持久战术并没有起到什么作用。他回忆："我完全没能达到我想要的目的，于是，我带比利去看了一场球队的比赛。"

那是1980年。比利的家庭是退伍军人之家，普通的中产阶级而已。他几乎没有踏出过圣地亚哥，更别提纽约了。对他来说，纽约大都会队遥远得仿佛并不存在。不过，1980年的夏天，纽约大都会队到圣地亚哥打了一场比赛，容瓦德带比利去球队的休息室走了一趟。休息室的桌上是一件大都会队的队服，背面绣着比利的名字。一众人等在休息室里欢迎比利，人群里有马兹利，还有维尔森。这些球员都听说过比利。他们涌向比利，跟他开玩笑说球队早就等不及了，让比利赶紧签了合同，好上场一起打比赛。连球队的经理托瑞也来劝说比利。容瓦德回忆："比利大概就是在这个时候改变了主意。他面对面地接触了球员，他也完全可以想象自己和他们一起打比赛的样子。"比利回忆起当时的情景："休息室是一个近乎神圣的地方，几乎没有外人进得去。但我却站在休息室里面。这一切都变得如此真实"。

现在，轮到比利为自己的人生做决定了。一年多前，比利的父亲让比利跟他扳手腕。比利没想到父亲会有这样的邀约，因为父亲虽然非常严肃，但并不是一个有攻击性的人。比利接受了父亲的挑战。结

果，比利赢了。事后，父亲告诉他，他已经是个男子汉，扳手腕赢了自己的父亲，如今可以为自己的人生做决定了。纽约大都会队是比利为自己的人生做的第一个决定。他告诉容瓦德，他决定签约。

接下来发生的事情让人费解。多年后，比利不太确定当时究竟发生了什么。在真正签约之前，比利有些犹豫，拿不准自己是不是确实想打职业棒球。他把自己的犹豫告诉父亲，父亲却说："你已经做了决定，这是你选择的。"

最终，比利接受了大都会队十二万五千美金的签约金。他安慰母亲，也自我安慰：他会在休赛期间去斯坦福上课。但是，斯坦福并不喜欢这样的安排。当斯坦福的招生办得知比利签约大都会队之后，便取消了对比利的入学邀请。招生办主任在信中说："我们决定取消比利的入学资格。我们衷心希望他的棒球职业生涯一帆风顺，也希望他在学业上有所成就。不过，斯坦福大学不再有幸能为比利提供教育机会了。"

就这样，比利的一生改变了。前一天，比利还前途不可限量；一天之后，他就只是一个大联盟二流球队的普通球手，前途未卜。此时，比利父母的一个朋友建议他们用比利十二万五千美金的签约金做一些投资。于是，比利父母把签约金投入了房地产市场。不过，这项投资最终竹篮打水一场空。多年来，比利的母亲始终拒绝原谅罗杰·容瓦德。

第二章
如何找到真正的球手

很多年后，比利一直说，签约职棒大联盟是他今生唯一为钱而做的决定，在此之后，他再也不会仅仅为钱去做任何选择了，再也不会让市场决定他自己的人生。有意思的是，现在的他，是一支大联盟棒球队的总经理，工作的方方面面都和钱有关：去哪儿找钱？怎么花钱？把钱花在谁身上？从例行赛开赛，直到业余球员选秀的这几个星期里，通常是金钱流动最大，也最需要在钱上做决定的一段日子。这几个星期正是比利最享受的一段日子。对比利来说，生活以钱为中心，一点问题都没有，只要这些钱是花在别人身上就好。

2002 年夏天，又是这样一段日子的开始。比利的面前是满满一屋的球探。刚刚进入不惑之年的比利，在奥克兰运动家队总经理的位置上已经做了五年。此时的比利，虽然身形已不再笔直挺拔，一头浓发也日渐稀疏，但在他的身上，却很难看到中年人常有的倦态。比利身上的改变并不是源于他经历了什么，而是源于他想经历却未曾经历的事情。他错失了本应拥有的另一种人生，对于这一点，他心中非常清

楚，只是希望别人不曾发现。

这满满一屋子的球探，与当年发掘比利·比恩的那些老球探一脉相承。虽然球迷对他们并不熟悉，但他们却是真正主宰比赛的人——是这些球探决定谁能上场比赛，也是这些球探决定了比赛会如何进行。在比利的职业生涯里，这是他第一次试图改变球探甄选球员的运作方式。大选秀前七天，把球探召集到球场地下室开会已经成了奥克兰运动家队的传统。正是这一时刻，一个传统即将被改变。

一年前，也就是2001年选秀之前，球队的目标是，总经理和球探在选秀人选上达成共识。在讨论选秀名单的时候，比利让球探主导会议，甚至把选秀前几轮的人选决定权交给了球探。但是，2001年选秀一结束，比利就意识到把选秀主导权交给球探是一个巨大的错误，一个昂贵的错误。在奥克兰运动家队进入选秀第二轮之前，比利和球探们共同看好的球员早就已经被其他球队拿下，剩下的球员虽然都是球探们喜欢的，但比利对他们却一无所知。在大家有点儿不知所措的时候，当时的首席球探富桑（他在2001年选秀结束不久就被撤职）签下了邦德曼。邦德曼投出的快速球时速高达九十四英里，投球动作干净漂亮。他那一副好身材仿佛天生就是要穿棒球服的。然而，邦德曼却是比利最不想签的投手。

没人能预测邦德曼最终是否能打入大联盟，但这并不是重点；重点是，跟所有高中球员一样，邦德曼成功的几率非常小。但是，球探们喜欢高中球员，尤其是高中投手。他们年纪尚轻，一切还未成形，发展空间无限，球探们喜欢去想象多年后这些小球员羽翼丰满的样子。这些年轻投手还没有经过系统正规的训练，投球的臂膀还是最原初的状态，这样的臂膀能投出球探们最喜欢的数据：快速球的球速。但是，对于棒球投手来说，最重要的品质并不是蛮力，而是迷惑对方球员的能力。

粗粗浏览一下往年选秀的历史数据，不难发现，高中投手打入大联盟的几率只是大学投手的二分之一，是大学非投手球员的四分之一。如

果让球探全权做主选秀决定，他们一定会签下高中投手。而在选秀第一轮，签一个高中投手需要花费球队一百二十万美金。球探的决定是不考虑概率和理性分析的。但是，比利·比恩想引入棒球运动的恰恰是理性分析，或者说是科学。虽然为了达到这一目的，比利使用了许多非理性的方式——愤怒、激动甚至武力威胁。他说："我经营棒球队的理念，其实与我的性格完全相反，我每天都在这两种角色中挣扎。"

选秀这一天，选秀室的气氛严肃紧张。球队老板、老板的妻子和朋友们都安静地站在墙边，等待选秀的结果。富桑身高五尺八，样子温和平静；而他身边的比利，六尺四的大块头看起来极具攻击性。富桑希望，在这么多重要人物聚集的场合，比利会适时克制他的愤怒，言行谨慎一些。多年的职业棒球生涯已经在比利身上抹去了年少时的冲动莽撞，但是，他仍然是那个比赛出局后怒气冲冲回到场边，让大家避之不及的比利。当富桑在电话里确定签下邦德曼时，比利猛地站起来，一把拎起椅子，狠狠地向墙上砸去。椅子"轰"地一声砸在墙上，瞬间炸开散架。这一幕发生之前，球探一直以为墙壁坚不可摧，如同球队的未来一般。

在此之前，富桑觉得他完全没必要担心自己会丢掉这份工作。奥克兰运动家队是一只穷队，却赢了比其他富队更多的比赛。为了解释自己的失败，富队们总把奥克兰运动家队的骄人成绩归功于球探。富桑完全不会想到，比利正有意全面整顿他领导的球探部门，而他的饭碗也将不保。在比利看来，球探部门承袭棒球传统最深，也正因为如此，是最需要改革的部门。比利喜欢把选秀比喻成掷筛子赌博："我们选五十个人，如果这五十个人里有两个人可以打入大联盟，我们就要开香槟庆祝了。除了棒球之外，还有什么行当会做这种二比五十的赔本买卖？要是在股市，我们早就赔得倾家荡产了。"富桑做球探多年，对于如何找寻球员自有他的一套理论，但是，他完全不知道比利对他的那套理论有多么抗拒。比利认为，球探机制的落后程度，就如同

十八世纪的医疗技术之于二十一世纪的医疗技术。恰在此刻，球队签下了邦德曼，比利对球探机制的厌恶也随之激化了。

富桑其实多多少少能感觉到比利的敌意。选秀前一个礼拜，当保罗·迪波德斯塔（比利的助手）提着电脑来到选秀会议室时，富桑就察觉到了这种敌意。保罗本科就读于哈佛，从来没有打过职业棒球，言行举止也都是哈佛毕业生的样子，完全不像打棒球的料。更重要的是，保罗根本就不该出现在选秀会议室。选秀会议室是属于球探的领地，总经理助理没有理由出现在这里。

保罗随身携带的电脑让富桑迷惑不解："你要那玩意干吗？你坐在那儿摆弄电脑，到底是在搞什么名堂？"富桑在会议结束后不解地询问保罗，觉得那部机器的存在藐视了他的权威。"我在看数据，"保罗回答，"在电脑上看比打印出来方便。"

保罗认为，数据分析能让他更全面地了解业余球员。他大学读的是经济，毕业时是荣誉毕业生，但是，他对心理学，尤其是经济学和心理学的交叉领域更感兴趣（尽管哈佛经济系并不鼓励这种兴趣）。人的非理性最让他着迷，尤其是人在克服非理性后创造出的机会。保罗如果想在金融界赚大钱，并非难事，但是，在他看来，棒球远比华尔街更有意思。棒球运动里，每个人都习惯从自身有限的经验中提炼普适规则，觉得自己的个人经验最具代表性，但事实却恰恰相反。其次，球探的判断最容易被球员最近一次的表现所左右。事实上，球员最近一次的表现并不能预示下一次会有同样表现。最重要的是，人们总相信眼见为实，或者一厢情愿地认为自己看到的就是事实。人的理性分析很容易被"眼见为实"的视觉信息迷惑，而在一场棒球比赛里，看不见的因素远远大于可见的事实。

比利想把选秀决定权从球探手中夺过来，保罗便是比利在这场争夺战中的秘密武器。

然而，富桑对于这一切却一无所知。保罗根据电脑里的数据向富

桑推荐了一些有待评估的球员，但是，富桑一个都没有看中。比如，保罗建议球探去探访一个叫尤克里斯的大学生。尤克里斯打的是三垒手的位置，但他身材过于肥胖，根本跑不起来，投球接球也都表现平平。去看他有什么用？（保罗的回答是，根据现有数据，三个月以后，尤克里斯的平均上垒率会窜至第二名，紧跟贝瑞邦斯。在保罗的眼里，尤克里斯就是“希腊保送之神”）。保罗还建议富桑考虑一个叫萨伦的大学投手。萨伦个头不高，打右手，快球时速为八十八英里。富桑觉得，为何要在一个小个头的右撇子身上浪费时间？（保罗的回答是，不到一年以后的2001年业余球员选秀里，只有两个人能打入大联盟，萨伦便是其中一个。）

能抓住富桑眼球的球员，都拥有与生俱来的爆发力，这也是球探自认为最有发言权的领域。富桑觉得，比利应该在乎棒球里的球探传统。但是，比利在乎的只有一件事：赢球。2001年业余球员选秀后的几天，比利一直不在球队，也拒绝和富桑说话。富桑悄悄来到保罗的办公室，向保罗示好。富桑说他还需要签一个投手以填补球队的空缺。保罗向他推荐尤克里斯和萨伦时，还提起过一个叫贝克的孩子，不过，富桑左耳进右耳出，根本没打算采纳。贝克当时没有被任何球队签走。三十支大联盟球队，每个球队各有五十个选秀名额，但没有任何一支球队对贝克感兴趣。有意思的是，保罗的数据模型之所以选出贝克，是因为贝克和另一个炙手可热的球员同在田纳西州卡门伯兰大学打球。那个孩子是个大块头，快速球时速高达九十八英里，每支球队都想在第一轮签下他。而保罗注意到，在球队的投手人选里，除了这位人人都想签下的大块头之外，还有一个身高六尺四的左撇子。这个左撇子的比赛得分比第一轮选秀里的任何球手都要高，奇怪的是，谁都没有注意到他。贝克的投手责任得分率偏低，没有那么多全垒打，但三振分数很高，保送数据偏低。看着这些数据，保罗不禁暗自思忖：这孩子也许是一颗遗珠。

保罗把贝克推荐给球探部门之后，就再也没有从球探那里听到过任何关于贝克的消息。过了一段时间，保罗忍不住向富桑打听贝克的情况。富桑回应："噢，我完全忘了这码事儿。我回头派一个球探去看看。"不过，富桑转头就忘了。又过了一段时间，保罗不得不再次提醒富桑。这次，富桑派了一个叫比利·欧文的球探去探访贝克。比利·欧文是专门负责田纳西的球探，他极为不情愿地去了一趟田纳西，回来报告说，贝克投球太弱。在球探的字典里，"投球太弱"就意味着没前途。不过，保罗心里暗自猜测，也许欧文根本没去看过贝克。

这次，富桑自己找上门来。他似乎改变了对贝克的看法，询问保罗："我们是不是应该签下你那个球员？""哪个球员？"保罗反问，他其实已经忘了贝克这档事儿。"贝克。"富桑回答。"富桑，贝克不是我的球员，我只是请你们球探去实地评估一下他，"保罗回答。

富桑此刻很想和管理层搞好关系。他觉得签下贝克便相当于顺水推舟地给保罗做了个人情。于是，富桑还没来得及测试贝克，便仓促签下了他。几天后，贝克来到奥克兰运动家队在亚利桑那的训练基地报道。贝克在场边热身时，保罗和球探们恰巧也在训练基地，他们目睹了投手土墩上最奇怪的一幕：贝克向后延伸左臂，准备投球；投球的瞬间，他猛地挥动手臂，左手抽筋似地转了三百六十度，手腕仿佛完全不存在，左手好像要连同棒球一起被掷出去一般。贝克的手关节是双重关节，可以前后弯曲，大家都猜测他是不是有点残疾。从那一刻起，贝克就不再是贝克了，球探们都叫他"怪物"。另一个球队的球探径直走到比利·欧文面前，怪笑着问他怎么签下了这么一个怪物。比利·欧文指着旁边的保罗说："不是我要签贝克，是保罗要签下他。"

此后，这个"怪物"成了亚利桑那新秀队伍中的领军人物。他用他的怪手和每小时八十四英里的球速打得对手找不着北。在短期联盟赛里，这个"怪物"，让三十二个击球手出局，被选为新人联盟全明星队的终结者。

保罗的统计模型算出过很多优秀球员，贝克是这些球员中被奥克兰运动家队签下的第一人。原本他们应该签下更多才是。2002 年的业余新人选秀，便是比利·比恩做的第一次科学实验。

这天早上，还没到十点，选秀会议室已经坐满了人，除了那几个哈佛毕业的大学生，球探们都大口嚼着烟丝，个个面无表情。每个球探都有一个别号——任何不是两个音节或者不是以元音结尾的名字，都依照棒球传统作了修改。例如，霍普金斯的别号是“霍皮”，皮塔罗的别号是“皮特”，博格尔德的别号是“博基”。这些球探大多是退役的职业球员，曾在小球队里打内野手的位置，其中有那么几个人在大球队打过球，不过职业生涯都非常短。博利尼在德州游骑兵队 1997 年的一场比赛里打投手位置，他在场上总共打了七局。希斯在皇家队打二垒的位置；1982 年的一场比赛里，他替补痔疮发作的二垒手怀特打了几局。一个球探如此形容希斯的职业棒球生涯：“希斯能在大联盟的比赛中打这么几局，全拜一个痔疮所赐。”皮塔罗在老虎队和双城队打二垒的位置。1985 年，皮塔罗还是一个新秀球员的时候，底特律老虎队的总经理预言他将是历史上最伟大的二垒手。很可惜，预言并未成真。

他们最终都未能成功，只是失败的原因各有不同。他们是没有弹起来的螺旋弹簧，是没有绚烂绽放的烟花。整间屋子里，真正经常在大联盟打比赛的人是马蒂·克夫。八十年代，他为奥克兰运动家队赢了十六场比赛。七十年代，还是个新秀球员的时候，他已经在全明星赛里打投手的位置了。克夫是这群球探里的异类，有几分超然物外的感觉，好像只是从漫长的夏威夷长假里开了个小差，来和老朋友叙叙旧。其他人则与克夫完全相反。

这个屋子里的人深知，2002 年的业余球员选秀对奥克兰运动家队未来的发展至关重要。奥克兰运动家队之所以能活下来，就是因为总能签到便宜的运动员。棒球大联盟遵循自由市场原则，但是，业余球

员制度却是这个自由市场里最违背自由市场原则的因素。一个球队如果在选秀中签了一个球员，此后，这个球员在棒球小联盟里的头七年和棒球大联盟里的头六年，便将完全受控于球队。在此期间，球队付给球员的工资可以远远低于球员的市场价格。比如，1999 年，奥克兰运动家队签入了后来的全明星投手齐托。2000 年，奥克兰运动家队付给他的年薪是二十万美金；2001 年涨到二十四万；2002 年，他荣获美国职棒投手的最高荣誉“赛扬奖”，那时，他的年薪也不过才五十万美金。齐托在职棒大联盟的前三年，年薪锁定。三年后，他便可以申请薪金仲裁。他的市场价格已涨至年薪一千万到一千五百万，而仲裁结果最多只能把他的年薪提到百万量级而已，远远低于他的市场价格。一直到 2007 年，也就是齐托在大联盟服役六年后，他才可以进入自由市场，把自己签给出价最高的球队。不过，那个时候，奥克兰运动家队也不再能付得起齐托的年薪了。这便是新人选秀如此重要的原因所在。奥克兰运动家队必须在选秀阶段慧眼识珠，低价签入齐托这样的优秀球员，以极低的年薪让他们在球队服役。

今年，奥克兰运动家队最有希望签入几个齐托式的球员。2001 年，球队几个最好的自由球员都被富队以高价买走了。一垒手吉昂比以七年一亿两千万的天价加盟纽约洋基队。外野手戴蒙以四年三千两百万加盟红袜队。后援投手伊斯林豪森则以四年两千八百万的薪金加盟红雀队。这三个球员的年薪之和高达三千三百万，仅仅比奥克兰运动家队整个球队的薪资总额少五百万。按选秀规则，奥克兰运动家队今年总共有七个选秀名额。1965 年至今，还没有一个球队在第一轮选秀能一下子拿到这么多名额。比利·比恩面临的问题是：这么多名额，该如何善加利用？不过，比利很清楚，他不会重复富桑去年的错误，也不会遵循过去三十七年里老球探选球员的传统。选秀会议开始前，比利对保罗说：“不管我们怎么选，都会比以前球探们的做法好，他们的方法太糟糕了。”

球探们已经把全国所有候选者缩小到六百八十个球员，每个球员的名字都贴在一个小磁铁上。在接下来的一周里，他们要把这六百八十个磁铁整理出头绪来。惯常的做法是用排除法。艾瑞克依次读出名单上球员的名字，熟悉这些球员的球探逐个进行背景介绍，其他人也可以随时提供意见。每介绍完一个球员，大家便对这个球员进行讨论，直到所有人觉得掌握了足够的信息为止。

第一天早上是粗选。一大批业余球手会在这一轮中被剔除。

“拉尔克，”艾瑞克喊出了一个球员的名字。艾瑞克全名艾瑞克·保田，是接替富桑的球探部门新任负责人。艾瑞克极为聪明，毕业于伯克利，他的第一份工作是奥克兰运动家队公共关系部的实习生。艾瑞克从来没有打过棒球，比利反倒觉得这是艾瑞克的优势。至少，艾瑞克没有接触过棒球界里那些错误的传统。比利曾经是个职业棒球手，但为了做好手头的工作，他不得不逼迫自己忘掉职棒生涯教给他的错误知识。他对自己的描述是：“洗心革面的酒鬼。”

拉尔克在高中打投手的位置，快速球速度惊人。一个老球探特别喜欢拉尔克，他用球探特有的语言如此描述：“好身板，胳膊壮实。快速球不错，还能投滑球，右半身有点麻烦，不过能纠正过来。表现时好时坏。”

艾瑞克问道：“他想去上大学吗？”

老球探回答：“他不是读书型的。他估计都没报名参加大学入学考试。”

“他脑子灵光吗？”皮特问了一句。皮特原名皮塔罗，毕业于北卡罗莱纳大学，跟比利在明尼苏达双城队打球时住一个房间。比利一直觉得，皮特和他一样，对棒球的传统知识，始终保持谨慎的怀疑态度。

“这……”老球探仿佛被问住了，他顿了一下，思索着该怎么回答这个问题。脑子不灵光的棒球手并不少见。但是，过于自以为是、爱耍小聪明的棒球手也比比皆是。在接下来的一周，很多人都会听到这

么一句话:“他太过聪明了。”

“他是个自信的孩子,但是……”

“但是什么?”艾瑞克反问。

“他家里可能有些问题,”老球探回答,“我听说他爸爸好像坐过牢,大概是因为看色情片什么的。”

一屋子的人顿时愣住了,不知道该怎么理解这句话。三十个男人的脑海里瞬间浮现出同一个问题:看色情片是犯罪?!

终于有人打破尴尬的沉默,开口问了一句:“他到底行不行?”

老球探回答:“这孩子臂力超强。”这个老球探快三十五岁了,仍然保持着一副运动员的身形,身手依然灵敏矫健,仿佛还想有朝一日重返赛场。这样的老球探热爱高中球手,他们绝不会在这一点上让步。

有人插话:“整体看来,这个孩子并不拔尖。”

“他的测试得分如何?”一个人问道。

一个年轻人安静地坐在房间一角,面前摆着一台笔记本电脑。他在键盘上敲了几个键,寻找拉尔克的心理测试结果。大联盟球队通常会给所有的选秀球手进行一系列心理测试。

看了看心理测试结果,他说:“似乎不太乐观。竞争动力:满分十分,拉尔克只得了一分;领导能力:满分十分,拉尔克只得了一分;责任心:满分十分,拉尔克只得了一分。”他继续读完了测试里的所有项目,拉尔克每一项都只得了一分。

“操!”博基终于发话了,“难道他连一个两分都没有?”博基是资格最老的球探。1972 年,博基在为休斯敦太空人队找球员的时候,给球员做了他认为的第一份心理测试,那个球员是一个叫迪克·鲁斯文的投手。(他通过了测试)

“基本数据太差 。”有人总结。屋子里所有人都同意这样的结论。

球探把他们避之不及的球员品质总结为以下几条:“脑子不灵光”,这明显是个大劣势,不过并不致命;“软塌塌”,是指球员身体条件

不好或者性格怯懦，不过这也不是决定性的缺点；而说一个球员“基本数据差”，就等于是宣判了死刑。“基本数据差”意味着这个球员的缺点是球队无法弥补，或者说，是球队负担不起的缺点。这个词涵盖范围包括：牢狱之灾、酗酒以及各种人格分裂的问题。在会议的讨论过程中，一旦有球员被定性为“基本数据差”，一位工作人员就会从一个纸盒子里拿出一个小小的磁铁照片，照片上是奥克兰运动家队以前的一位雇员米罗。此人曾经是比利·比恩的助手，干了没多久就离任了。虽然他工作时间很短，但是在极短的时间内，他几乎成功惹恼了球队里的每一个人。我问保罗，一个人的身上怎么可能有这么多性格问题，保罗回答：“我给你举个例子。我刚上班的第一天，米罗来见我。他对我说的第一句话是，‘实话跟你说。你能拿到这份工作，我特别不高兴。’”米罗就是一个这样的人。

选秀会议的前几天，满屋子都是米罗的照片，如同节日里的五彩纸屑一般在会议室里飞来飞去。如果讨论的结果是在球员的名字旁边贴上米罗的照片，那就说明，球探不仅仅对这个球员的性格存疑，而且，球探对他知之甚少，不想在他身上花钱。我们来看几个例子。

一个高中投手：

“他要去哪里读大学？”比利面无表情地问道。

“他没打算去读大学，”熟悉这个球员的球探回答，“他信天主教。他拿到了加州大学欧文分校的全额奖学金。大学球队教练带他去参加一个聚会，把他介绍给其他球员。聚会上所有人都在喝酒，这孩子觉得接受不了，中途就走人了。之后，他跟教练说，‘我不想上学了’。”

“看来，他打职业棒球很合适，你们觉得呢？”比利语带讽刺。

“放一张米罗。”艾瑞克说。

一个大学右手投手：

“他有点自以为是，”克夫介绍，“他对人不客气，狂妄自大，没什

么人喜欢他。他还被好几个球队开除过。”

“他不吸毒吧?”艾瑞克问道。

“他不吸毒,”马蒂想了想,又补充,“有传闻说他吸大麻。”

“不过,只是传闻,很难证实。”马蒂说。

“无风不起浪。”一个老球探回应。

艾瑞克抬头问道:“这个家伙是不是在高中贩卖过劣质雪茄?”

“操!”马蒂显然被惹恼了,“那都是三年前的事了,好不好!”

每个人都叹了口气。艾瑞克吐出一口烟汁:“放一张米罗照片。”

一个外野手:

“我不确定他是不是想签约。他说他想去读法学院。”

“法学院?”

“好像是他女朋友逼他去法学院。”

“很明显,女朋友对他更重要。”

“放一张米罗。”

另一个大学左手投手:

“这个家伙没有成绩。”一个球探说。

“你是说,成绩差?”另一个球探问道。

“不是,他没有任何成绩。”那个球探回答。

“他在加州大学上学,怎么可能没有任何成绩?”另一个球探问道。

“他完全没在读书,”第一个球探回答,语气中带着赞赏,“这家伙生来就该打球。”

“我对一个不想读书的家伙一点兴趣都没有,”比利说,“这不是什么光荣的事情。”

“放一张米罗。”

比利并未过多插手不合格球员的筛选过程,保罗也没多说什么。在他们看来,筛选球员的最终目的是减小风险。签入无用的球员完全是个

赔本买卖。有些球员的性格不适合职业棒球，有些球员甚至有犯罪倾向，这些因素都使得他们不适合职业棒球，而误签入这些球员会给球队带来很大风险。比利忽然抬头问道："我们去年签了一个浑小子，后来因为他抢银行不得不跟他解约。谁记得那个浑小子是谁？"其他人都忙着筛选球员，没人回答比利的问题，也没人意识到这个问题有多惊人。

会议的前几天主要用来筛选这六百八十个球员。筛选的考虑因素，除了前面提到的过于沉迷谈恋爱、有犯罪记录，或是基本数据不好，还有两个因素决定了一个球员是否出局。一个因素是年龄。新一批的球探部门负责人一看到高中球手，便立马把这些球手踢出局，这让他们手下的年轻球探开始觉得，也许高中球手本来就不值得一看。另一个因素，则是一个经常在选秀会议室里提到的词——"要价"。

"他要价多少？"艾瑞克·保田看着一个有潜力的大学投手的资料，提出这样的问题。

最熟悉这个球手的球探说："他爸爸的原话是，'四百二十万美金以下，咱们就免谈。'"

"把他的资料放到那一堆去。"艾瑞克说。一旦某位球员的资料被放到淘汰区，他就完全出局了。

会议的第三天，球探们把待选球员分成了两组：一组是不值得多做考量的球员；另一组是剩下的其他球员。第二组有将近四百个球员，球探们再根据球员打的位置细分这四百个人。他们按照位置，把球手逐个排名，其中包括一百二十位右手投手，三十七位捕手，以及九十四位外野手。不过，在这个阶段，筛选的方法从排除变成了摘选。比利已经很清楚地表示，投手并不是今年选秀的重点。过去几年里，他已经积攒了足够多的投手。现在，他最需要的是击打能力好的球员。比利身旁的白板上有六十个格子，其中只有一个格子填上了名字——"史威许"。

尼克·史威许是来自俄亥俄州立大学的中外野手。过去的六个月

里，比利一直认定史威许，他知道球探们都认同他的选择。保罗的数据模型和老球探的直觉很少会选中同一个球员，但史威许是个特例。他有球探们钟爱的运动能力，也拥有比利和保罗无比重视的数据——事实证明，他击打能力非常好，大力击打更是表现超群，保送率极高。

不过，奇怪的是，比利从来没有亲眼看过史威许打球。比利很想飞去俄亥俄，亲眼看看史威许打球。但球探告诉比利，如果他真的飞去俄亥俄，比利对史威许感兴趣的消息便会在大联盟球队里传开，史威许就会变得更加抢手。那样一来，要知道，第一轮选秀里，奥克兰运动家队占据第十六顺位，等到奥克兰运动家队可以选球员的时候，史威许八成已经被其他球队签走了。球探们尽一切努力阻止比利去看史威许打球，他们把这个计划称作“系统关闭计划”。

不过，这个“系统关闭计划”有一些副作用。其中之一，就是让比利对史威许充满幻想，每次比利说起史威许，那语气仿佛是在谈论他的梦中情人。

“史威许很打眼，是吧？”比利问道，期待球探的答复可以多透露一些史威许的细节。

“他不能再打眼了，”一个球探回答，“自从他下车以后，他就没闭过嘴。”

“他的背景很有意思，”比利说，“他爸爸是个大联盟棒球运动员。* 这是个大加分。这样的人更容易成功。”

“他确实挺有棒球手的样子。”一个老球探附和。

“我们的‘系统关闭计划’效果如何？”比利问道。

“效果绝佳，好得都有点过头了，”一个老球探回答，“白袜队的球探昨天给我打了通电话，说他觉得你肯定很喜欢史威许，因为你从来

---

* 史威许的父亲是史蒂夫·史威许，曾经在芝加哥小熊队、圣路易斯红雀队以及圣地亚哥教士队打捕手的位置。

没有去看过史威许打球。”

比利听完不禁放声大笑。“出了这个屋，谁都不准提史威许。”他嘱咐。

关于尼克·史威许的话题一结束，争论又开始了，气氛随即变得紧张起来，当然，尚未达到剑拔弩张的地步，毕竟一部分人还是能达成共识的。这时，会议的气氛很像一些大公司里的决策性会议——刚刚决定放弃一个生产线，或者把资金从营销转向产品研发。不过，争论的根本问题是，双方有着迥然不同的观念。一方是老球探，他们是希腊合唱团，重要职责之一是为棒球里经久不息的传统高唱赞歌。而另一方是比利，棒球的传统在他看来不过是赚钱的工具，而他赚钱的方法就是完全抛弃棒球传统。

比利把老球探喜欢的球员一个个拣出来，逐个分析优缺点。比利刚开始着手，一个老球探就跳出来反对。

“比利，这人有运动天赋，”老球探说，“光这一点，就能加不少分。”

“他击球很差。”比利反驳。

“其实也没有那么差。”老球探回答。

“是吗？他连快速球有没有打过来都不知道。”比利说。

“但是，他挺全能。”老球探继续据理力争。球探的传统是遵从，争辩并不是他们最擅长的事儿。球探大多是退役的职业棒球手，他们形成了一个内部组织紧密的小群体。这个球探左顾右看，希望能得到同僚的支持。但是，没有人随声附和。

“但问题是，他能击球吗？”比利重申了他的问题。

“应该能吧。”那个老球探语气中带着些许不确定。

保罗找出这个球员的击打数据。数据显示，他的长打和保送数据很糟糕。

“我唯一关心的问题是，如果他击打能力确实很好，为什么没有打

出更好的数据。”比利质疑。

“他还得在挥棒方面下点工夫。我们得重塑他的这种能力。不过,他确实能击球。”

“但是,你不能指望职业棒球来重塑一个球员,结果往往事与愿违。”比利回答。

这些球探,自己没能成为大联盟明星,总喜欢把自己的梦想投射在年轻球员的身上,而这一点,正是比利避之不及的。他曾经是这些梦想的承接者,知道这些梦想最终的真实结果是什么。评估球员时,球探们一遍遍重复的话是“这个球员有一副好身板”,或者“这个球员的身体条件是这次选秀名单里最好的”。每当球探一说这样的话,比利就会回答:“我们不是找牛仔裤模特。”然后便把球探赞不绝口的球员放进淘汰区。球探喜欢的球员一个接一个的从白板上消失,被扔进淘汰区。终于,白板上一个球员都不剩了。奥克兰运动家队究竟要怎么使用那七个选秀名额?他们到底要签哪个球员?比利把白板上的最后一个球员扔进淘汰区后,给出了他的答案:

马克·提汉

老球探们手端烟灰缸,一个个都靠回到椅背上。保罗探身在电脑前,从网上找出了这位球员的数据。艾瑞克·保田手中那叠纸是一份全美大学业余球员排名表。他飞速翻动排名表,翻了好几页,跳过几百个名字,才找到提汉。“介绍一下提汉的情况。”比利发话了。

“马克·提汉,圣玛丽大学的三垒手,”艾瑞克介绍,“身高六尺三,体重两百一十磅。左右手都行。击打不错,但力量不足。像是我们要的人。而且,他击球命中率不错。”

“我们怎么没讨论过这个球员。”一个老球员问道。

“因为提汉不那么显眼,”艾瑞克回答,“他基本没打过全垒打。”

“力量是可以通过训练加强的,”比利很快补充了一句,“优秀的击打手能通过训练加强力量,但是,纯力量型的击打手却不一定能打出

好球。”

“他打三垒位置还是二三垒之间?”另一个老球探问道,语气好像是公诉律师在盘问目击证人。

“我们先别管他到底打什么位置,现在只看一个问题:谁击打最好?”比利问道。

保罗在电脑前抬起头,快速读出数据:“提汉:上垒.493,长打.624,三十个保送,打数一百四十九,只出局过十七次。”很难说清在场的球探如何理解这些数据。其他队的球探肯定会说:“谁在乎数据?他们只不过是在大学打球而已。你得亲眼看到一个球员打球,然后去想象他成熟以后的样子。”

会议室里所有人都盯着提汉的名字,沉默了三十秒。艾瑞克开口打破了沉默:“我不想说什么大话,但是,提汉有可能是另一个杰森·吉昂比。”吉昂比是个天生的击球手,但他直到签入奥克兰运动家队以后,才在力量上有所提高。当时,在选秀第二轮,所有球探都认为他既不能跑,也不能投。球探们一致反对签入吉昂比。但是,2000 年,杰森·吉昂比却摘得了联盟最有价值球员。

讨论再次陷入沉默。球探们多年来的经验在此刻仿佛都派不上用场了。“我不想扫大家的兴,”一个球探打破了沉默,“但是,整整一年,我从没听谁提起提汉这个名字。我没听到其他任何球队讨论他。咱们队也没人提过他。提汉不是那种‘五十五分球员’。”球探喜欢给球员打分,也许,这个所谓的打分系统让球探这个行当多少显出精准的意味。在球探的打分系统里,“五十五分球员”是他们认定有朝一日能打进大联盟比赛的人。

“那你喜欢谁?”比利问道。

那个球探抱着胳膊,靠回椅子里,缓缓地回答:“佩里怎么样?他挥棒感觉好的时候,表现非常惊人。不过,我们还得下工夫改造他。”

“你不能期待改变一个人,”比利回答,“人很难被外力改变。”

“好吧，这只是我个人意见。”那个老球探说。

提汉的名字被写上白板后，比利拿出笔，在白板上写下了另一个名字：

布朗

比利对面的四个球探不禁相视而笑。布朗？布朗？没搞错吧？

“我们来讨论一下杰瑞米·布朗。”比利说。

在球探看来，比利提议马克·提汉已经让人摸不着头脑了，现在他又提议杰瑞米·布朗，简直就是莫名其妙。杰瑞米·布朗只是勉强进入球探的候选名单而已。在球探的名单上，杰瑞米·布朗是最后一页上的最后一个。在球探们看来，杰瑞米·布朗顶多只能加入排名很低的小联盟球队。只有三个球探去看过布朗打球，没人觉得他有丝毫机会打入大联盟球队。在他们各自的球员位列表上，杰瑞米·布朗位列一千多名。

“杰瑞米·布朗是个糟糕的捕手。”一个球探插话。

“但这个糟糕的捕手可是阿拉巴马大学的纪录保持者。”皮特接过话茬。

“东南部联赛中，他是唯一打出三百个安打以及两百个保送的人。”保罗在电脑里找到了布朗的数据。

保罗话中带话，潜台词才是重点。没有一个大联盟球队看重保送数据，但保罗却认为保送数据比任何数据都重要。不过，他并没有解释为何保送这么重要。他也没有告诉这一屋子人，他专门研究过业余击球手的数据，结果表明，惯常重视的速度、防守能力甚至力量，其实都没那么重要，反而是对打击区的控制能力最能预示一位球员能否打进大联盟。而打击区控制能力的最佳预测参数，就是保送数据。保罗的潜台词是，如果一个球手在大学的时候有良好的观察能力，这种能力会一直延续到日后的职业生涯。选球能力源自天生，不是后天练习就能轻易获得的。他还研究了其他数据，例如上垒率，还有耗费对手

投球数，这些数据都是评估击球手进攻能力的重要参数。他刚才那句话的潜台词便在于此。保罗没有多加解释，因为比利并不希望他这么做。比利一直跟保罗说，别指望能跟球探解释明白什么是概率。

“这孩子穿的内裤可是超大号的。”一个球探发话了，这是他两天来第一次开口。久未发言的球探，一旦发言，就说明他们提供的信息异常重要，大家都会特别注意聆听。但是，很明显，这个球探说的话毫无参考价值。

“好吧。”比利说。

“他完全没什么力量，”另一个球探发话，“也没什么肌肉。”

“噢，你是说他跟贝比·鲁斯很像？”比利的话让大家哄堂大笑，比利一方的球探笑得更欢。

“我不知道，”那个球探说，“这种身体素质，也许能量比较低。”

“有时候，能量低的人恰恰比较冷静。”比利回答。

“是啊，”球探附和，“不过，布朗的问题是，他两条大腿根本甩不开。”

“我再重复一次：我们不是在找牛仔裤模特。”比利强调。

“好吧，”球探回答，“你要是让他穿上灯芯绒裤子，他那两条粘在一起的大腿，准能让灯芯绒摩擦生火。”

比利拿起杰瑞米·布朗的名牌，在旁边标上“前60”。最权威的棒球杂志《美国棒球》刚刚发布了2002年选秀特刊，给出了前二十五名的业余球员排名。杰瑞米·布朗并不在名单里。《美国棒球》给杰瑞米·布朗的定性如下：如果他能被球队签走，就已经很走运了。而比利·比恩却把杰瑞米·布朗放在前五轮选秀的名单里。

“比利，你确定要把布朗放在前五轮吗？”一个老球探语带不解，“他去年进了第十九轮，今年他要是还能进第十九轮就已经很不错了。”去年，红袜队试图签下布朗，但布朗没有答应，而是返回阿拉巴马大学读四年级。现在看起来，他当时的决定似乎是明智之举。

其他老球探同样不解。一个胖球探被比利派去阿拉巴马，回来后，他只跟比利说了一句："别签布朗。"全美国有一千五百个可以签约的球员，任何一个都比布朗强。和其他球探一样，这个胖球探对布朗最深的印象是——身材太胖，也许会越来越胖，而且除了击球之外，毫无过人之处。胖球探说："他在本垒板后面基本不跑动。他投球的方法是后摆式投球。"后摆式投球很容易让球在一垒或者二垒间就变为强弩之末，失去势头。

比利走到白板前，把布朗的名牌放到了第二列的抬头，第十七个名额，"好吧，咱们把他往后排一排。"现在，杰瑞米·布朗是第二轮选秀的首选，或者是第一轮选秀的备选。如果球探们习惯用倒抽一口凉气来表达情绪，他们现在一定都在倒抽凉气。不过，这不是他们表达情绪的方式，他们只是往杯子里狠狠地吐一口烟渣。这时，球探们忽然意识到，比利是来真的，他要坚持贯彻他那套科学选秀法。

"你不是来真的吧，比利？"那个总爱发话的球探说。

"布朗是个能击球的捕手，市面上还没有一个具备击球能力的捕手。"比利回答。

艾瑞克从电脑前抬起头说："布朗在读大学四年级，他的过往记录很不错。"

球探们觉得过往记录说明不了什么问题。在他们看来，过往记录对于一个年轻球员来说意义不大，因为这些孩子还没有成型。

"别这么固执啊，"艾瑞克说，"你们一定都跟身体素质差而技术好的棒球手打过球吧。"

"我有，"比利说，"我跟皮特打过。"又是一阵哄堂大笑，皮特更是大笑不止。"布朗的另一个特点是，保送出众。"比利补充。

"他的保送得分是最高的，"保罗接着补充，"保送上垒！"

"他还是走垒吧，我看他根本跑不动。"一个球探说。

"比利，"那个经常发话的球探几乎在恳请比利改变主意，"布朗的

体型太奇怪了。”

“他大腿太壮,”那个胖球探一边大吃巧克力饼干,一边发话,“屁股太大。他的屁股简直硕大无比!”

“布朗只会越来越胖。”另一个球探插话。

“但是,他能击球吗?”比利·比恩问。

“想听听我刚才找到的数据吗?”盯着电脑屏幕的保罗发话了。他从阿拉巴马大学的网站上找到了布朗的过往数据。“过去两年里:打数.390,保送.98。这个数据比小联盟里的任何一个球员都好。对了,还有二十一个大王。”大王就是全垒打。他们还把全垒打称为“筒子”、“炸弹”和“大张儿”。打棒球的人总爱变着法儿给他们喜欢的东西起绰号。

那个胖球探放下手中的超大号巧克力饼干,思忖着该如何表示他的反对意见。“这么说吧,”他慢慢吞吞地发言,“我只能说,也许是我过分低估了杰瑞米· 布朗的击球能力。”

“我觉得签杰瑞米·布朗完全说不通。”一个球探直言不讳。

“可以理解,”比利回答,“我们要根据眼睛看到的画面判断,但我们也不能被眼前的景象迷惑。”

比利说这番话的用意并不在于杰瑞米·布朗,他是在阐述如何发掘能打入大联盟的球员。不过,对于球探来说,这意味着整整四个月,开车六万英里,每天住在脏乱差的小旅店里,每顿饭在便宜的快餐店里应付了事,车马劳顿的唯一目的就是去看两百场高中和大学棒球比赛。而这两百场比赛,一百九十九场都不值得一看。球探的自我价值只是源于一种兄弟会般的集体归属感:每个球探都在干着同一种营生。两百场比赛中,也许只有那么一场值得一看。你坐在看台的铝制板凳上,位于捕手正后方的第四排,看到的东西也只有你自己明白是什么。每个球探也就只能看到这个捕手的一场比赛而已。“如果你看到的那场比赛里,那个球员表现出色,你就会觉得那个球员一直都很

出色，”艾瑞克说，“这种想法在球探中很普遍。”如果你看见一次，你，而且只有你自己，才会明白眼前这一幕的意义。你会觉得你发现了一个能让你一举成名的男孩儿。

不过，在比利看来，保罗的电脑才是寻找球员的好地方。有一阵子，他甚至想过是不是干脆开掉所有球探，直接用保罗的数据来选球员。现在，网上可以找到任何一个大学棒球手的数据，而保罗对这些数据了如指掌。保罗觉得，大学球手最好的一点在于：他们的有用数据很多。大学球手打的比赛远比高中球手多，比赛的等级也比高中球手高。从统计的角度看，大学球手的样本空间大，因此，能更好地反映真实水平，也能更好地预测他们未来的表现。球探们只相信眼见为实，但是，所谓“实”却被掩盖在层层偏见之下，而这些数据却能帮助你去芜存菁。比如，球探们都不喜欢个头小的右手投手，即使一个球员有上垒能力，只要过于瘦弱矮小，球探就不会多看一眼。同样，球探也不喜欢身材肥胖的捕手。

这就是双方争论的根本原因。在比利和保罗看来，年轻球手的能力不是他们现在的成绩，也不是他今后有可能变成的样子，而是他们过往的表现。这个道理在棒球的外行人看来，再简单明白不过了。但在棒球界内，却没人认同这种观点。球探们甚至给比利和保罗的这种看法创造了一个专有名词：“表现派”。在球探的圈子里，“表现派”这个词是一种侮辱。因为，这与球探笃信的理念背道而驰。球探认为，年轻球员是球探用经验和想象力雕琢出的一件艺术品。而所谓“表现派”却认为数据才是硬道理，在数据里，你可以找到一切有用的信息，包括球员的性格。

在比利说“不能被眼前的景象迷惑”之后，满满一屋的球探不知道如何回应才好。每个人都盯着杰瑞米·布朗的名牌。也许，就在那个时候，球探们意识到，他们这次来开会，并不是充当决策者的角色，而是来观摩学习真正的决策者是如何做决定的。

“我们今年选球员的方式是最先进的，”艾瑞克发话了。他的职责在这场会议里越来越明晰了，那就是，协调比利和老球探之间的矛盾和冲突，“看着吧，五年后，所有球队都会效仿我们选球员的方式。”

“最好不要。”保罗说。当然，保罗反对的理由和球探们完全不同。

“博基，”艾瑞克望向桌子对面的博格尔德，此人在这一屋子球探里资历最深，也最有权威，“你觉得这种方法行得通吗？”艾瑞克非常喜欢博格尔德，尽管他很少表露出来。艾瑞克从未打过棒球，但是，当他决定从广告部门转到球探部门的时候，博格尔德非但没有嘲讽他，反而给了他很多鼓励。“博基是我的棒球教父。”艾瑞克如此形容博格尔德。

博基几乎在其他所有球队工作过。他是球探界的百科全书。他年资已高，或者正是因为多年球探生涯，他深深明白，某种传统已经死了。

“当然，”博基回答，手指着保罗的电脑，“这是新的游戏规则。我们以前可没有这么多数据可以参考。所以，我们也只能相信‘眼见为实’。”

“而且，以前签一个球员只要一两万美金。”艾瑞克说。

其他老球探依然没有被说服。“要知道，”艾瑞克说，“如果我们选了布朗，人们只会对我跟皮特说，‘你们脑子进水了吗？怎么会在第一轮签下布朗？’”。

还是没有人说话。

比利发话了：“我明白，这涉及自尊和荣誉。你认定一个球手，如果其他人都觉得他很差，你就会不好受。但是，谁在乎别人怎么想？记得齐托吧？当时，我们第九顺位签下齐托的时候，所有人都以为我们疯了。我们选齐托之前也非常清楚，如果我们签下齐托，所有人都会觉得我们疯了。过了一个月呢？我们捡到宝贝了。现在谁还记得当时别人说了什么。记住一点：不要在乎别人怎么看这些球手。一旦我

们跨过了这个门槛,我们就已经赢了一分。”

“但是,杰瑞米·布朗不是齐托,”一个球探回答。他错了,布朗确实就是第二个齐托。一屋子的球探都忘了,当年球探们都不喜欢齐托,因为齐托的快速球时速只有八十八英里。球探们都喜欢另一个大力投手。博基后来承认:“当时,是比利施压,我们才签了齐托。”

“那我来问你们一个问题,”比利说,“如果杰瑞米·布朗的身体条件和马祖斯基一样好,*你们会把杰瑞米·布朗放在白板上的哪一列?”

球探们装出沉思的样子,但没人回答比利的问题。于是,皮特替他们发话了:“我会把他放到第一列。”那意味着选秀的第一轮。

“你们还真是在找牛仔裤模特吗?”比利无可奈何地说。就这样,关于杰瑞米·布朗的讨论,暂告一段落。比利径直走到白板前,把杰瑞米·布朗的名牌从第二列首移到了第一列末,从第十七名提到了第十五名。《美国棒球》的选秀特刊里没有杰瑞米·布朗的名字,球探们都认定他不适合打职业棒球,而在奥克兰运动家队的选秀会议室里,杰瑞米·布朗成了球队第一轮选秀的种子选手。

“既然我们刚才讨论了布朗,”保罗所谓的“讨论”其实并非“讨论”,因为刚才没有一个球探发话,“我这儿还有几个击球手想跟大家讨论一下。这几个球手在某些方面很相似。他们是我们想要的八个人。而且,我们八个全要。”他开始读一串名字:

杰瑞米·布朗

史蒂芬·施坦利

约翰·贝克尔

马克·凯格尔

肖恩·拉金

---

* 马祖斯基是德州大学的外野手,身材简直就是一尊希腊雕像。

约翰·麦克科迪

布莱恩特·克拉玛里尼

布莱恩·斯塔维斯基

八个人都是大学球手。对这八个人，球探要么不喜欢，要么知之甚少。一个年轻人起身走到白板前，把八个人的名字写在了白板上。保罗飞速地给这八个人排序，手脚利落，好像宴会上不小心把酒杯打翻的客人，正急于擦干酒渍。当他结束排序时，白板仿佛变成了一个市场，而只有排序者对这个市场了如指掌。

就这样，保罗的突袭结束了。保罗名单里的人，明显不是球探在奔波几千英里后愿意看到的人。这些球员是保罗在网上找到的。有些老球探根本没听过这些名字。现在，球手评估已经不是老球探说了算，而是保罗。保罗具有比利看重的品质，也是比利缺乏的品质——与棒球无关的一个学位。

“上垒率不错嘛。”比利说。屋里一片寂静，没人开口说话。

“板子上，排名前三的那三位，我们谁都没听说过。”皮特终于发话了。

“这几个人能上场打球吗？”博基附和道。

博基在这群球探中显得很特别。他经验丰富，但也很愿意放下自己丰富的经验，从新的角度看问题。他在棒球界已经混迹五十年。他经历了很多，或者说，什么都经历过，然而，如果需要，他也愿意把这些经历忘掉。无独有偶，1980 年，就是纽约大都会签走达瑞尔·史卓贝瑞的那一年，还有另外一个媲美达瑞尔·史卓贝瑞高中球手，他激发了每个球探的梦想，每个球探都能在他身上看到未来的神话。博基当时是休斯顿太空人队的球探，他也去圣地亚哥拜访了这个高中球手。在圣地亚哥，博基看到的是一个身体条件极佳的球手，能跑，能投，能打，对棒球有一种本能，一棒就能把球远远打过灯塔。除此之外，这个球手还在心理测试得了最高分。博基在给休斯敦总部的电话里说，找

到了一个比达瑞尔·史卓贝瑞更棒的球手,他的名字是:比利·比恩。

会议室里有人问博基,在奥克兰运动家队的选秀名单里,哪个球手最像比利·比恩。博基回答:“没有一个能比得上比利·比恩。比利·比恩只有一个。”用博基的原话来形容:“比利·比恩能激发你的想象,在他的身上,你能看到即将成真的神话。”有意思的是,比利·比恩,这位奥克兰运动家队的现任总经理,刚淘汰了一批球手,而且个个都是“能激发球探想象”的人。当被问及那些“即将成真的神话”是否真的实现时,博基迟疑了。他抬起头,望向会议桌对面。与他眼神相接的,是已经步入中年的比利·比恩。

“好,到此为止。”比利说。他假装什么都没听到。博基笑了笑,耸了耸肩,什么也没说。

第三章
豁然开朗

纽约大都会队对比利期望甚高。签下比利后，球队打算在道奇球场开一场盛大的新闻发布会，宣布这一消息。不过，这个计划被比利制止了。他对任何形式的典礼都心怀恐惧，新闻发布会恰恰是典礼的经典形式，在发布会上，比利只会觉得深陷其中，无所逃遁。而且，他其实不想把签约的事情小题大做。在他看来，这不是什么值得庆祝的决定，他还需要时间调整，让自己接受这样的现实。球队并没有深究比利消极沉默的原因。他们笃信比利是比达瑞尔·史卓贝瑞更适合职业棒球的球手。他们把达瑞尔和其他签约的高中球手送去了低一级的新秀队培训，却把比利送去了高一级的新秀队，这个队是清一色的大学球手。对比利来说，这里的队友们和他以前的高中队友完全不同。他们背后长毛，肚大腰圆，赛前抽烟，赛后喝酒。有几个队友已经结婚了。而且，所有投手都投滑球。

纽约大都会队认为比利比史卓贝瑞更能承受压力，也更能应对跟年长球员打球所产生的不可避免的挫败感。球队的首席球探罗杰·

容瓦德认为比利可以飞速成长，比史卓贝瑞更早打入大联盟。不过，他们看错了比利。他们把比利放到了一个注定会摧毁他的环境。对比利来说，只有一件事情会让他迷失方向，那就是：失败。新秀队的第一个短期赛结束后，他的击打分数是.210。面对这样的数字，比利完全不知道该如何是好。他能接受的只有成功，至于失败，他根本不知为何物。赛季结束后，他便去圣地亚哥大学上课，完全忘了他是个职业棒球手。一直到来年三月的春季训练，比利根本没摸过手套和球棒。光这一点，就是个不祥的预兆。不过，没人愿意在比利身上寻找不祥的预兆。

接下来的一年还算顺利，毕竟他是比利·比恩。1982 年夏天，比利入选了纽约大都会队在密西西比州杰克逊的双 A 球队。他打左外野，史卓贝瑞打右外野。对大多数队员来说，这是他们第一次有机会接触到美国南部的女人，她们妆容精致，秀发飘逸，温柔可人。棒球只不过是比赛而已，泡妞才是正经事。比利在这方面更是得天独厚，手到擒来。比利口才极佳，用他队友瑞西亚迪的话来说，“比利能生生把狗从肉骨头堆里说走。”比利总是跟队友施普林格说，初次见面，不要跟女孩说自己是职业棒球手，这对她们不公平，你得给她们机会拒绝你。比利给女孩的机会是，自称是高速公路收费站的收费员。比利身上有一种与生俱来的魅力，很讨女孩们喜欢，而施普林格则没这么幸运，所以，他每次都得靠“纽约大都会”的名头给自己撑门面。哪怕是个三流小联盟球队的三流球手，一生都不会忘记职业棒球在这方面给他们带来的福利。一次，比利和施普林格正要离开一家汉堡店，身后两个女孩冲他们大嚷：“你们是洋基的队员吗？”施普林格转身大声回答家，“不，我们是纽约大都会的。”

球场下的比利仍然是比利，而球场上的比利却一日不如一日。一个心中充满不确定感的小联盟球手已经够糟的了，一个心中充满不确定感又对失败充满恐惧的小联盟球手更是雪上加霜。每一天，比利都忍不住要把自己跟达瑞尔·史卓贝瑞相比。所有人也都在比较他们

两人，所有人都在期待他们俩潜力爆发的那一天。球队里的明星彼提格后来回忆："他们应当不仅仅是大联盟球手而已，他们注定是未来的大联盟全明星球手。"那一年，史卓贝瑞被选为德州联盟里的最有价值球员，而比利只打出了.220的成绩。他们俩通常都是在先发阵容的第三和第四出场，比利坐在场边的所有时间，都在想着史卓贝瑞的耀人成绩以及他自己的失败。"就是在那一年，我第一次怀疑签约职业棒球是不是正确的决定。"比利后来回忆。

达瑞尔·史卓贝瑞是比利面临的一种问题，而伦尼·戴克斯特拉则是另一种问题，也许是更严重的一种问题。1984年之后的两年里，比利和伦尼一起在小联盟里打外野手的位置，他们俩还是室友。1984年的春天，他们俩都被邀请到纽约大都会队的大联盟春季训练营。这时，史卓贝瑞已经确定要在纽约大都会队打右外野的位置了，而小联盟里所有人都在猜测比利会取代福斯特左外野的位置，伦尼会取代威尔森中外野的位置。伦尼觉得他和比利是两辆奔驰在同一跑道上的赛车。但比利却觉得自己和伦尼完全不同。从身体条件来看，伦尼完全不如比利：伦尼要小一号，硬件条件不及比利十分之一，这也是为什么纽约大都会队直到选秀第十三轮才签下他。从心理素质上看，伦尼可算得上卓越超群。有一次，比利和伦尼一起在场边休息区看对方球手热身。伦尼问道："垒上的那个家伙是谁？"比利说："伦尼，你不是在搞笑吧。那是史蒂夫·卡尔顿。他差不多算是棒球史上最伟大的左手投手了。"伦尼回答："噢，对哦！我知道他！"他坐在那儿停了一会，接着说："他哪儿好啊？"比利回答："伦尼你没搞错吧！他是史蒂夫·卡尔顿，他什么都好，而且他简直是滑球之神。"伦尼沉默了一会儿，好像在消化比利刚才告诉他的信息。终于，他开口了："靠，那我得搞定他。"比利回忆，当时他能想到的是，史蒂夫·卡尔顿在垒上。这幅场景简直就是《体育画报》的封面特写，而伦尼想到的却是要搞定卡尔顿。

至少在比利看来，伦尼最棒的一点是，"伦尼从来不受任何心理因

素干扰。某种程度上，在棒球比赛里，心理素质远比身体素质重要。”只有一个心理素质卓绝的人才知道如何处理一个以时速一百英里飞过耳边的快速球。比利说：“伦尼的心理素质非常适合打棒球，他不为失败所动，又能从每一次成功里汲取能量。对他来说，失败根本不存在。他没有那么强的自我意识。但我却恰恰相反。”

跟伦尼成为室友之后，比利更加怀疑自己究竟会不会变成所有人眼中的那个明星。他开始暗自考虑该如何计划未来。他跟队友说，也许他会放弃棒球，去大学打橄榄球，同时好好读大学，以弥补这么多年来学业上的缺失。伦尼每次看到比利蜷在椅子里看书，都会说：“嘿，老兄，别看书了，会把眼睛看坏的。”伦尼的心态是：我可以为打入大联盟牺牲一切，包括学习。也许，这种心态的关键是，身为一个选秀第十三轮才被签下的球手，伦尼依然笃信自己一定会打入大联盟。比利说：“我逐渐开始了解棒球手应该是什么样子了，我也逐渐认清自己不会是个优秀的棒球手。然而，伦尼一定是。”

比利的层层怀疑让自己心生退意。1984 年的春季训练营结束后，在比利被送回小联盟之前，纽约大都会队的经理戴维·强森，找他谈了一次。强森对比利说，他不觉得比利真心想打职业棒球。“我没觉得他是在批评我，”比利回忆，“我只是觉得，他说得很对。我高中毕业的时候，本来已经做好一切准备要去读大学了。对于职业棒球，我从来没有全情投入过，我的一只脚一直在门外。”

比利在门内的那只脚终究还留在门内，他并没有离开球队。他依然在棒球小联盟里奋力拼搏，推动他的那股力量凝聚着他心底的担忧和别人对他的期望。日复一日，他离那个别人期望中的比利越来越远。很多看过比利打球的人依然相信他有朝一日会成功，就像瑞西亚迪当年第一次与比利相遇时想的一样。瑞西亚迪回忆：“他的身体条件太好了，我觉得他战无不胜。那天和比利打完比赛后，我跟我的朋友们说，‘今天跟我打球的那个家伙太不可思议了，你们必须亲眼见到

才能相信。他简直是个异类。’”队友们能在比利的身上看到纽约大都会队的未来。球探们在比利身上看到的一如往常：“喷水枪”、“轮子”、“好身板”、“好面孔”。

他被分配的角色是“前程无量的年轻人”。他在这个角色里伪装得很好。“比利从不会示弱，即使在他内心挣扎的时候，”罗杰·容瓦德回忆。皮塔罗说：“比利是我见过的最有天赋的球手。比利在比赛里的表现，是95%的大联盟球手在训练时都做不到的事情，这些人根本没有他的身体条件。我跟比利打比赛是在十五年前的事，十五年前的很多比赛我都已经记不清了，但我仍然清清楚楚地记得跟比利的那场比赛。”*

比利能跑，能投球接球，在球场上能随机应变。他反应灵敏，机智聪明，充满魅力，对旁人富有观察力，唯独对自己缺乏观察力。他虚张声势地为自己建起一个堡垒，看似宏伟，看似坚不可摧，方圆五十里没人能看穿。他看起来比任何真正的大明星都更像大明星。在年轻人中，他是天生的领导者。但比利的弱点却很简单：棒球场上，他击不了球。

或者说，他的击打能力非常不稳定。当他没打好的时候，他就会彻底崩溃。皮塔罗回忆：“后援投手会特意从候补区过来看球，只是为了看比利出局时的反应。”比利出局后砸坏的球棒不计其数。一次，他把休息区的马桶砸坏了，另一次三A球赛之后，他对着观众席上的一个观众穷追猛打，用他的方式向全场证明，别以为坐在观众席上大喊大叫是绝对安全的，等着你的很有可能是球员的拳头。比利一旦站进击球区，心底便升腾起层层疑惑，这些疑惑和不确定感一点点啃噬他，直到掏空他所有的自信。于是，他只有用其他方式填补这种空虚。“他的心态不适合打棒球，”彼提格说，“他更像是篮球运动员或是橄

---

* 皮塔罗打入了美国职棒大联盟，参加了世界职棒大赛。

榄球运动员。他的表现总是受情绪控制。只要前两个球没打好,后两个球就一定会很糟糕。”

然而,即使是在击球区,比利也有状态好的时候,而在这些时刻,比利的表现是惊人的。比利一向处理不好对方投手的右手投球。于是,1983 年,他决定采取左右交替的方法击球。谁会在三 A 球赛里首次尝试一种新打法呢? 根本没人会这么做。然而,那个赛季中,面对大联盟级别的投手,比利打出了左手击打.300 的成绩。但是,好景不长,他忽然心生疑惑起来,又把左右交替的击球战术改回了完全右手击球。

1984 年下半年,比利和伦尼在赛季末的几周打得都不错。说来有趣,其实也很悲哀。正当比利打得风生水起,似乎要开始驾驭比赛的时候,赛势打了个绝地反攻,把比利的战绩抢掠一空。1985 年下半年,伦尼正式加盟了大联盟球队,达瑞尔·史卓贝瑞在这个队里已经打了七十多个全垒打。伦尼打的是中外野,史卓贝瑞打右外野,而原本应该打左外野的比利,却未能进入任何一支大联盟球队。加入球队的第二年,伦尼就在全国联盟冠军赛和世界职棒大赛打出了决胜全垒打。之后,他还写了一本书,回忆当时的经历。伦尼在书里说,比利·比恩才应该是职棒大联盟的明星,而不是伦尼本人。

纽约大都会队放弃了想把比利栽培成大联盟球手的想法,把他交换到了明尼苏达双城队。1986 年,双城队的新经理米勒刚刚上任,他宣布比利·比恩作为左外野手加盟球队。在接下来的春季训练中,比利意外受伤。等到伤病复原重回球队之后,他才正式开始了大联盟生涯。这一次,他再也不是替补了,而是首发阵容的左外野手。那一天,双城队在洋基球场打比赛,比利的对手是古德瑞。五个球打下来,比利五胜古德瑞,其中一个还是全垒打。但是,接下来的两天,他一个球都没打中,首发阵容的名单上也没了他的名字。在之后的比赛中,比利再也未能入选首发阵容。比利说他理解这样的安排,至少他是这么

说的。球队输球了，米勒刚上任，顶不住压力，战术必须谨慎保守。

在接下来的三个半赛季里，比利一直转战在几支三A球队和大联盟球队之间，先是明尼苏达双城队，然后是底特律老虎队，最后，他来到了奥克兰运动家队。在赛场上，他一直努力调整自己，可是，每一次的调整，更像是为了保住颜面，而不是为了力争成功。为了减少出局次数，比利缩小了挥杆幅度，放弃了全垒打的可能性，只图能打到球即可。他改变战术，调整击球方式，完全忘了自己与生俱来的绝佳身体素质。这样的策略确实有助于减少了他出局的次数，但是，却使他与生俱来的力量无从发挥。职棒生涯已进入第八年，比利的击球表现却远远不及十七岁时的自己。

至少，在比赛里是这样。然而，在没有比赛计分压力的时候，奇迹还是会发生。比利在底特律老虎队时，有一天，总经理拉乔依让他到老虎队的体育场打一场球。当时，队里有一个叫沃尔特·特雷尔的投手刚刚做完复健，准备重回球场。拉乔依找了几个球员来和特雷尔打练习赛，帮助他恢复状态。比利被找来陪练。

球场上的每个人都在想一个问题：特雷尔恢复到伤前的状态了吗？比利也坐在那儿，看特雷尔和几个击球手练习。很明显，他的状态确实恢复了。当比利上场击球时，没人在乎他的表现。所有人的注意力都集中在特雷尔身上。没人在意比利打得是好是坏。所以，对他来说，这场球赛没有失败。在这一刻，他重新找回了自己，如同一个十七岁男孩一样挥棒打球。当教练和总经理还在仔细研究特雷尔的表现时，比利猛挥球棒，打出了一个大联盟级别的快速球，球径直飞向看台上层。

每个人的脑海里顿时跳出一个新问题：靠！那是谁打的球？

瞬间，比利似乎周身散发出耀眼的光芒。总经理拉乔依跑到他身边，大叫："比利，你看起来完全像另外一个人。你的姿势，你的态度，太不一样了。你为什么平时不这么打？"此刻，每个人都意识到，比利

生来就应该进入名人堂。只可惜,少时了了的他,长大后却泯然众人。拉乔依回忆:“比利当时也许还有继续发展的空间。”总经理也对比利心存希望,但他不明白比利怎么了。其实,没人明白。在赛场上,比利并不是他自己。比利天生适合跑动,但在击打区,他却只能站着不动。击打区里的比利,仿佛患了幽闭恐惧症。击打区是一个笼子,彻底圈住了比利,也击碎了他的斗志。

职棒生涯的最后三年半里,比利在场边看的球赛远比他上场打的比赛多,他目睹了一个个属于别人的历史性时刻,却无从参与自己的。他后来回忆:“我当时就像棒球界的阿甘。”1987 年,双城队豪夺世界职棒大赛冠军时,比利坐在场边。1989 年奥克兰运动家在世界职棒大赛夺冠的时候,比利依然坐在场边。聚集在他身边的,总是冉冉升起的棒球新星。他跟伦尼·戴克斯特拉和达瑞尔·史卓贝瑞打过比赛,他是马克·麦克格威尔和何塞·坎赛科的替补。更衣室里,比利的衣柜挨着瑞奇·韩德森的衣柜。在大联盟打球的五年里,他为四个后来赫赫有名的经理打球——斯帕克·艾尔德森、汤姆·凯利、戴维瑞·强森和托尼·拉卢萨 。1989 年岁末,比利的数据是:打数.301,打击率.219,上垒率.246,长打率.296,保送十一次,出局八十次。比利的失败不言自明。你无须真正了解比利,只要看看这些数据,便不难想象比利每次离开击球区时的情景。这么多年的职棒经历并没有磨炼出他的自律和临危不乱。他从来没有学会如何去忘掉一个坏球。他很容易被对方投手的战术迷惑,而自己挥棒的时候又心存疑惑和恐惧。他把恐惧乔装打扮成积极进攻,而这样的积极进攻只能加快他出局的速度。曾有一个赛季,比利上场七十九次,却没有一次上垒。这样的球手可没几个。

人们为了解释比利的失败,想出了很多理由。比利的朋友兼队友皮塔罗说:“在和我打过比赛的所有球员中,比利是最有天赋的。但是,他从来没有充分展现过他的天赋。他一直在与自己斗争,斗争得

太用力了。”比利的高中教练布雷拉克说：“如果他给自己多一些信心，他就会成功，我希望他会成为大联盟的明星，但是，我知道那不可能。”那些看好十七岁比利的球探们，直到今天，仍然用当年的口吻谈论现在二十五岁的比利，就好像现在的比利已经变成了他们当年口中的大明星，只是某种巫术让大明星比利无法打出与其能力相称的分数而已。保罗·韦弗说：“他能力很全面，只是有些人永远都弄不明白该怎样使用这些能力。比赛场上需要一些特殊的判断力，比利恰恰没有这样的判断力，而棒球比赛中最重要的就是判断力。”罗杰·容瓦德说：“比利完全有成为大明星的潜质和能力。他所要面对的是学会如何运用天生的能力。我以为比利终究会找到适合自己的方式，但他用力过猛，逼自己太狠。他完全没法放松。”

棒球界的老人们一致认为：比利·比恩败在心理因素，而非身体条件。他的心理因素完全拖累了他杰出的身体条件。他没能自由发展他天生的潜力。老球探们觉得，也许比利真正需要的是一个心理医生。

无独有偶，比利确实接受了心理医生的咨询。二十世纪八十年代，奥克兰运动家队在棒球界重新引入了棒球心理医生这一新行当。*

哈维·多夫曼便是在那时进入这个行当的人。多夫曼曾经是一位预备学校老师，学过心理学，极富人格魅力。奥克兰运动家队的小联盟球队负责人卡尔·库尔，后来和哈维·多夫曼一起写了一本很有影响力的书：《棒球心理战》。库尔让多夫曼穿上棒球服，坐在比赛场边的休息区，这样他就可以在比赛中实时帮助球员处理他们面临的压

---

* 20世纪40年代，棒球心理医生曾经存在过。以前的圣路易斯棕人队雇佣了一位名为戴维德·特雷西的催眠心理师。特雷西后来出书描写了当时的经历，书名为《心理医生来击球》。光看书名就能多少知道为什么棒球心理医生在当时并不受欢迎。特雷西如此描述他的治疗方式：“我让球手躺在沙发上，而我站在他的后面。我把手指放在他眼睛上约六英寸的位置，让他凝视我的手指，同时，我会说：‘你的腿在慢慢变重，非常非常重。你的手臂在慢慢变重，非常非常重。你在慢慢沉睡，沉……睡……”

力。对于库尔来说，赛场上一秒值千金，球员在赛场必须临危不乱。他说："如果你顶不住压力，开始乱砸器械，不管你愿意还是不愿意，你都必须去场边和哈维聊一聊。"比利是库尔见过的最容易暴怒砸器械的人，所以，比利注定要去和哈维聊一聊。哈维认为，比利一直在跟他自己心中的魔鬼玩捉迷藏，而职业棒球帮助他打败了心中的那个魔鬼。多夫曼说："一些资质好的球手在遇到失败时，需要一段时间去消化，最终才能从失败中成长，但是，很多棒球队不理解这个道理。你不能把他们逼得太紧，要慢慢来，这样，他们才不需要承受在众人面前失败所带来的挫败感和耻辱感。要教会他们正确的态度，那就是，棒球很重要，但并不是最重要的。要教会他们，出局不要紧，重要的是，将自己调整到竞技状态，把能力发挥出来就好。比利对他的能力很有信心，而对自己，他却毫无信心。他不停地用比赛数据衡量自己。如果他的数据不好，他的自我价值就降为零。他从来没有找到过适合自己的应对失败的方式，因为他根本不知道自己要应对的是什么。"

然而，比利却不这么看自己。他的性格从未战胜过棒球。他完全没有察觉他的性格——准确说，是他的情绪——因棒球而改变过。他说："现在还没做到的事，以后都不可能做到了。如果你以前没做到过，那就说明，你本来就做不到。"心理医生的帮助在他看来完全没用。他说："运动心理医生就好像是拐杖。他们不可能帮你找到解决方法，他们只是在为你的失败找借口而已。如果球员需要心理医生，只能说明这些球员的弱点阻止了他们进一步获取成功。这些弱点本身并不是性格上的缺陷，只有在棒球场上，这些弱点才是性格缺陷。"比利还是比利，棒球还是棒球……只是他不适合打球而已。"谁都没有错，"比利说，"只是我不适合打球。"

1990 年的春季训练里，比利终于接受了这一事实。这时，他不再是男孩了。他已经是个男人了，和高中女友结了婚，而且妻子已经怀孕七个月。他肩负家庭的责任，但是渺茫的前途似乎无法支起他肩上

的责任。他原本是一颗冉冉升起的新星，却从“充满希望”一路走到了“令人失望”，而他却还没弄明白自己为何落到这般田地。但他并未丧失判断力。他需要做的是环顾四周，观察哪些事物发生了变化。“原本的光环渐渐退去，新一批球员成长起来了，”比利说，“我那时已经二十七岁，基本上定型了。”比利的身体已经羽翼丰满，完全是当年球探们想象中的样子。但是，比赛却让他泯然众人。

棒球比赛让比利认识到，自己并不适合这项运动。然而，除了打球，比利什么都不会。球队的人都以为比利在 1990 年就会离开球队，然后在接下来的赛季里要么坐冷板凳要么打三 A 联赛。但是，他们错了，比利另有想法。他走出奥克兰运动家队的休息区，来到球队的办公室，说他想改行担任高级球探。高级球探的工作是抢在大联盟球队之前去寻找未来的球员，需要同时分析考察对象的优缺点。二十七岁，本应是职棒球手在球场上的黄金时期，比利却在此时选择走下球场，成了场边的观众。他说：“我一直都喜欢打球，但我也始终不确定是不是要一直做我现在做的事情。我从来没觉得得心应手过。”

当比利来到球队办公室宣布他的决定时，办公室里的人都不知道该如何应对。这就好像一个成功的政治家中途退出竞选，说他只想当个普通的公职人员，或者像是一个电影演员走出摄影棚，说他想当个场务领班。办公室里的这些职员没有任何一个人打过大联盟比赛，但他们每个人做梦都希望能打大联盟比赛，他们甚至愿意用几个手指去交换在大联盟打球一年的机会。球队总经理桑迪·艾尔德森大概是对此最为疑惑不解的人了。“没人这么做过，”他说，“没人会说‘我不想打球了，我想转行作球探。’”尽管如此，他还是答应了比利的要求。“我想不出让比利当球探会给球队带来什么风险，”艾尔德森说，“因为，我不认为球探做的事情有什么实际意义。”皮塔罗因伤病退役，也转行当了球探。比利打电话告诉皮塔罗他的决定时，皮塔罗完全不相信自己的耳朵：“在赛场上，你总是担心会有什么东西把你迎头击倒。

但没有人会因此而放弃。我没有想过放弃，只是因为伤病而不得不退出。但是，比利却主动选择退出。我完全没有想到他会做出这样的决定。”最终，比利·比恩用行动大声喊出了十七岁的他当年未能吐露的心声：他根本不想打棒球。

就这样，他再也不跟自己的天赋进行无谓的争辩了。他决定了，他的天赋其实无关紧要：不能让你成功的天赋，怎么还称得上是天赋呢？棒球是一门手艺，或者说是一门需要技巧的行当——不管这个技巧是什么，比利都不曾学会。在他自己看来，他最终没能练成一身精湛技艺，没能变成驰骋球场的那个人，只是徒然在心中装满了不切实际的幻想而已。

桑迪·艾尔德森清楚地记得1990年春天比利·比恩在球场上练球的样子。他当时并不认识比利·比恩，想了解一下此人是个怎样的球员。“他在投球区一副训练不足的样子，”艾尔德森回忆，“击球根本没什么力量。我记得我很仔细地观察了一会，问身边的人：‘球队怎么会签下这样一个球手？”不过，没人在意我的话。托尼·卢萨是奥克兰运动家队的球队经理。大牌球队经理们通常都不会理睬总经理的话，托尼当时也没在意艾尔德森说了什么。

这一点，正是艾尔德森的棒球革新计划要改变的。1993年，当比利开始为球队管理层工作的时候，一场棒球试验也在管理层中展开了。当时，艾尔德森刚刚接手奥克兰运动家队总经理的职位，在此之前，他完全是职业棒球的门外汉。这确实挺少见。一般来说，总经理大都是从球探做起，然后一层层往上走，最后爬到总经理的位置。艾尔德森却不同，他原先在旧金山当律师，一路走来都是名校（本科就读达特茅斯学院，继而是哈佛法学院），除了上学时打过棒球，他的工作经验跟棒球完全没有关系。艾尔德森曾经是个海军陆战队军官，虽然已经当了律师，但他身上的军人气质还久久不曾散去。“桑迪对棒球完全是一窍不通，”哈维·多夫曼回忆，“他完全是

个新手。但是他很敢想，也很好学。他努力了解游戏规则。他总是能让人心生畏惧。”*

艾尔德森一接手总经理的职位，便打定主意要全面了解这项运动，他最终做到了。他的结论是，球场上的所有战术策略，以及对球员的测试评估，不应该仅仅依据老球探们经年累月总结出的集体智慧，应该采取一套科学的方式：提出假设，然后用基于历史数据的数理模型来验证。棒球数据的分析有助于看清棒球里的很多迷思和错误认知。例如，棒球经理喜欢用平均击打率来衡量一支球队的得分。但是，对数据稍作分析，就不难发现，平均击打率和球队得分之间并不相关。球队得分其实和球队的上垒率以及长打率紧密相连。大多数球队经理挂在嘴上的进攻策略，在大多数情况下，往往自相矛盾，根本说不通。“我后来觉得，球队经理喜欢这些概念，是因为这样一来，他们就安全了，”艾尔德森说，“没人会批评他们。”他并不精通数理模型，但是他却能准确理解并灵活运用数理模型得出的结论。如他自己所言：“我不会进行回归分析，但我理解它的概念和结果。”

艾尔德森上任后，并没想过要重新审视职业棒球，然而，这正是他后来做的。很长一段时间里，艾尔德森对职业棒球的审视还只限于学术研究般的纸上谈兵。艾尔德森说：“你要知道，没有任何证据能证明我的理论有效，而且我是个新手，没有棒球的背景，人们会质疑我。”二十世纪八十年代，奥克兰运动家队在托尼·卢萨的管理下花销很大，不过球队在八十年代后期和九十年代初期也一直运营的很好。艾尔德森接手球队时，决定还是照搬以前的模式为好。在后来的十几年里，这种模式始终运行不错。七十年代后期，奥克兰运动家队的老板是沃尔特·哈斯。哈斯虽然是个商人，但他更像一个慈善家。球队在

---

* 哈维·多夫曼时任球队心理医生，他的职位某种程度上是艾尔德森一手创造出来的。

他眼中犹如一种公共信托,所以他也不吝惜在上面花钱。1991 年,奥克兰运动家队在所有球队中工资支付总额最高。哈斯愿意在一个能让奥克兰骄傲的球队上花钱,他也确实花了很多钱。于是,奥克兰运动家队从 1989 年开始一度成了常胜之师。

1995 年,沃尔特·哈斯去世,老模式不再得以沿袭。球队被卖给了湾区的地产开发商史蒂夫·肖特和肯恩·霍夫曼。他们俩跟哈斯比起来更像商人,而非慈善家。肖特和霍夫曼希望艾尔德森留任,但却缩减了球队的经费。“我们的新东家根本不想花钱,”艾尔德森说,“他们的意图很明显,他们把球队当成企业来运营。于是,我们面临的问题是:我们买不起全能球手了,所有能力中我们只能挑一种。可是,挑哪一种好呢?”其实,真正的问题是,如何花钱才能获取最大回报?艾尔德森在他策划的一本手册里给出了一个简单的答案:把钱花在击球员身上。主笔那本手册的人是艾瑞克·沃尔克,他从航天工程师转行写棒球分析。沃尔克指出:“守备顶多只占比赛的百分之五。剩下的都是投球和进攻,所以大家深谙优秀投手的价值,但是击球员的价值却被低估了。”他的原话如下:

棒球分析让我们得出了很多有意思、有价值的数据。在这些数据中,最重要的一个数字是“三”:两队各出局三次后,棒球的一局便结束了。第三次出局之前,任何事情都有可能发生,但三次出局后,什么都没有可能了。任何增加出局几率的进攻策略都是错的,任何减少出局几率的进攻策略都是对的。上垒率又是什么意思呢?简单来说,上垒率是击球员不出局的几率。当我们开始如此分析数据后,一切就变得清楚明朗了,唯一重要的进攻数据就是上垒率。上垒率测量的是击球员留在场上的几率。

艾尔德森依照他在海军陆战队的经验来运营球队。他用操练海

军陆战队集中训练营的方式操练他的球员。球队作为一个整体，比单个明星球员更重要。只有整支球队纪律严谨，训练有素，才能打出好比赛。当他把“击球”从各种能力中分离出来，确定了“击球”的重要性之后，其他能力在他看来都是次要的。他着手改造他的球队，以海军陆战队的纪律，在球队全面推行他的“击球”变革。他的变革包括了三条规定：

1. 每一个击球员每击出一个球，都要把它当成开局的第一个球，一切以留在垒上为目的。

2. 每一个击球员必须具有全垒打的能力，因为全垒打产生的威慑力会让对方投手采取更加谨慎的投球方式。而谨慎的投球方式更容易上垒，由此，会有更高的上垒率。

3. 对于任何一个有能力成为职业棒球手的球员来说，击球不仅需要优秀的身体素质，更需要良好的心理素质。至少，球员是可以在训练中磨炼心理素质的。

1995 年，艾尔德森创造了一种新的棒球文化，这种文化只有一个支点，那就是上垒率。在这种新文化中，比赛得分不再是一门艺术或是天赋，而只是比赛的一个“程序”。如果每个球员可以把这个“程序”当成生产线上必经的一步，打球的目的便是尽可能留在场上。艾尔德森绝不容忍任何违反以上规定的行为。“桑迪写了一篇长文，分析选择性击球。”卡尔·库尔回忆，“他想把这个概念深深植入小联盟球员的脑海中。当时，没人听说过上垒率这个概念，但是当球员们意识到他们进入大联盟球队的唯一门槛就是上垒率以后，他们便会重视起来。”*用艾尔德森的话说，整套理论的基本信条就是，“这套理论非

---

* 卡尔·库尔当年负责推行艾尔德森的规章制度。

常有用。大家相信这套理论是因为它有效。如果他们不相信这套理论,就说明理论还有缺陷。”小联盟球手的致命缺点是不会选择性击球。而他们最值得称赞的优点就是愿意上垒。小联盟球员只有保证自己每打十个球至少保送一次,才有希望进入大联盟球队。

很多人认为投手而非击球手才是保送得分主力,桑迪·艾尔德森改革的成果让他们颇为吃惊。几乎是一夜之间,奥克兰运动家队旗下的小联盟球队开始训练球员的保送。为了让这股势头保持下去,艾尔德森定时检查每支球队的击打数据,给保送数据低的球队经理施压。比如,有一次,艾尔德森发现奥克兰运动家队旗下的一支球队没有像其他球队那样疯狂提高保送数据。艾尔德森回忆:“我看完业绩报告,发现他们没有提高保送数据。我立马给球队经理打了个电话,‘要么提高数据,要么你走人。’他们的保送数据立即提高了。立即!”

虽然艾尔德森把海军陆战队模式带到了奥克兰运动家队,整个系统还是有薄弱的一环——奥克兰运动家队的大联盟球队。比利·比恩这样随心所欲挥棒的击球手还在大联盟里打比赛,光是这一事实就足以说明,艾尔德森的新政策还没有完全得以贯彻执行。艾尔德森对大联盟球队的态度,比对小联盟球队要审慎得多。他没有走进托尼·卢萨的办公室大发脾气:“要么提高数据,要么你走人。”没有人这么做过。原因很简单,球队的管理层里,谁都没打过大联盟比赛。

艾尔德森认为,纪律和秩序应该在球队系统里由上至下毫无阻碍地贯彻执行,而大联盟球队却被视为神圣不可触动,独立在系统之外。这一点让艾尔德森很不舒服。一次,他问道:“有什么企业会让一个中层经理左右企业的命运?”但是,这在奥克兰运动家队以及其他大联盟球队里,却是常事。托尼·卢萨是个中层经理,对于怎么带领球队,他自有主张,而他的主张左右了击球手的球棒。从奥克兰运动家队的小联盟球队一路升上来的球员,他们接受的训练是:要耐心,要保送。他们一旦跨入大联盟球队的门槛,就被告知要回归自己,燃烧斗志。即

便是被艾尔德森的小联盟系统洗了脑的球员，在这种激情说辞前也难免动心。“这有可能跟大联盟球手成长过程中所接受的理念有关，”艾尔德森说，“在球场上，耐心和纪律一直没有被强调。这些球员总喜欢说，‘球队又不是付钱让我保送的。’所以，除非你逼他们，要不然，他们绝对不可能改变。”

在这两种理念正面碰撞之前，新老球员的矛盾就被一场财政危机冲淡了。球队新东家决定放弃往这个无底洞里扔钱，托尼·卢萨也随即辞职了。于是，艾尔德森开始寻找接替托尼·卢萨的新一任球队经理，条件之一是：这个新经理必须明白，球队里可不是他说了算。新上任的经理是刚被休斯顿太空人队解雇的阿特·豪威。“阿特·豪威不是来球队施行他自己的理念，他是来执行球队管理层的理念，”艾尔德森说，“这对于球队来说，可是第一次。”

比利说，妻子离开他的原因是忍受不了他的焦虑，她甚至能从他握着方向盘的手上看出他内心的焦虑。比利刚脱下棒球服没多久，妻子便离他而去。很多棒球运动员的婚姻都是如此：刚退役的时候，也是婚姻中最脆弱的时刻。丈夫和妻子忽然意识到，他们真的要每时每刻都在一起了。“棒球生涯结束了，婚姻也就结束了，”比利说，“你还在球场上打球的时候，两个人什么都能忍。因为你永远知道，第二天一早你就会离开家，重回球场。”妻子带着襁褓中的女儿克丽斯汀·卡西，搬回了圣地亚哥。周一到周五，比利做他的球探，到了周末，他便开车奔波于奥克兰和圣地亚哥。他只能开车，因为买不起机票。

焦虑，仍然是驱动他的那股力量。而现在，他的焦虑又多了一层。第一层焦虑是，没办法和女儿相处。第二层焦虑是，他在球队管理层的前途也不甚明朗。“如果你除了棒球什么也不会，而且你自己也深知这一点，”比利说，“你难免会忧心忡忡。”不去圣地亚哥看女儿的时候，他到处看球赛，听其他球探聊球员。

他没有丢掉的，是他永远想赢的迫切需求。他只是把这种迫切需

求转移到了别处而已——从在球场上挥棒，转移到了在球场边发掘球员。不过，这一次，他有向导，而且是两个，两个向导都是常青藤盟校毕业生。这一次，比利愿意接受指导。“比利想明白了一点，”艾尔德森说，“他更想成为我这样的人。”对于每一项工作，比利都倾尽全力。艾尔德森很欣赏他的这股干劲和创造力。1993 年的一天，艾尔德森把比利叫到了他的办公室，让比利担任他的助手。他给比利分派的工作，是去挖掘被低估的小联盟球手。随后，艾尔德森把艾瑞克·沃尔克写的那本手册交到了比利的手中。

比利翻开艾瑞克·沃尔克的手册后，欣喜若狂。“这是我第一次读到对棒球的客观分析，”比利说，“跟大多数人惯用的主观判断太不一样了。我当时的思维和大多数人一样，仍然非常主观。不过，我觉得这种客观分析更有道理。”这本手册不仅仅是有道理，简直就是说出了比利的心声。职业棒球的局内人制造了诸多幻像，而这种局外人客观分析的新方法戳破了那些幻像。比利·比恩就是那些幻像中的一个。

比利并没有纠结于驱动他的那股力量到底是对成功的欲望还是对真相的追求。在他看来，纠结于这个问题没有任何实际意义，因为对真相的追求忽然变成了开启成功之门的钥匙。没错，他是个聪明人。他对于棒球的传统有一种与生俱来的不信任。他可以预见到，艾瑞克·沃尔克的手册预示着一场彻底的理性革命。通过这场变革，球队的总经理将拥有前所未有的权力。比利不禁问自己，艾瑞克·沃尔克以前是做什么的？他写的这本手册后面是不是还有更多的真理？“比利丢掉了球员特有的偏见，很快适应了他的新角色，”艾尔德森说，“如果是其他人处在他的位置，他们会说，‘我打球的时候可没用这种方法。’”为了解答比利的问题，艾尔德森给他介绍了好几本比尔·詹姆斯写的书。正是这个比尔·詹姆斯，让艾尔德森看到了棒球的另一番天地。艾尔德森几乎收全了比尔·詹姆斯的书，包括詹姆斯在 1977

年到1980年间自费出版的四本书。桑迪·艾尔德森从未见过比尔·詹姆斯,也没有跟比尔·詹姆斯通过电话。艾尔德森不算是职业棒球达人,但是他能准确地找出两类人:一类人,像他一样,做出涉及职业棒球的决定;另一类人,像詹姆斯一样,写出涉及职业棒球的文章。艾尔德森觉得詹姆斯的文章很有说服力,他也依照詹姆斯的方法在球队里进行了革新。这正是他雇佣艾瑞克·沃尔克的原因——他希望能招进一些像比尔·詹姆斯一样的人,让他们成为球队的秘密武器。

在此之前,比利·比恩完全没听说过比尔·詹姆斯。“不过,当我意识到桑迪的那套理论完全源于詹姆斯时,那可真算得上是醍醐灌顶,豁然开朗。”比利回忆。他纷乱的思绪终于找到了一个安全出口。通过这个出口,他来到了一片新天地,让他既能置身球场之中,又能摆脱球场的束缚。

第四章
无知之域

我不关心任何形式的数据。我以前没有、现在也没有关注过股市、天气、犯罪率、国民生产总值、杂志发行量、橄榄球球迷教育水平的起伏，我也没考虑过如果我每月不捐出3.69美元，2050年前全世界有多少人会饿死。我唯一关心的数据，是棒球的数据。为什么？因为，和其他数据不同的是，棒球的数据具有言语的能力。

——比尔·詹姆斯，《1985年棒球摘要》

作家写作的目的总是让人难以捉摸。有的作家出生在作家家庭，家学渊源使然；有的作家为了抚平个人创伤而写作；有的作家从小就喜欢待在屋里琢磨遣词造句，构思故事——以上每一类作家，例子都不少。也许他们的文章写得很好，但你未必会对驱动他们写作的那股力量感兴趣。比尔·詹姆斯却是一个有意思的个案。他出生在堪萨斯州一个人口只有两百零九人的小镇上。他家庭和睦，儿时生活最大的变动就是从州际公路边搬到了劳伦斯。他大学就读于堪萨斯大学，

主修经济和文学。他没有什么喜欢文学的朋友，也没有文学上的偶像，从小到大，不曾有人鼓励他尝试写作。越战时期，他被征兵入伍，却从没上过战场。之后，他在研究生院蹉跎了几年，最终在一个工厂谋得一份守夜的差事。

也就是在当守夜人的那段日子里，詹姆斯开始尝试在纸上涂涂写写，他把心中想说但不知如何表达的东西诉诸笔端。“每一种优点也都是某种形式的弱点，”詹姆斯写道，“漂亮女孩通常让人难以忍受，但是因为她们漂亮，人们也就更愿意包容她们的缺点。职业会把人束缚起来，财富则会绑住人的手脚。在日常生活中，我不擅长用微笑、手势这些非语言性的方式交流，所以我学习写作。我必须把别人无须说出的话语用文字表达出来。”

更有意思的是，詹姆斯想说的要么跟棒球有关，要么只有在棒球的语境中才能表情达意。“如果没有棒球，我大概也不会开始写作，”他说，“但是，正是因为有了棒球的存在，我不知道除了棒球，我还有其他什么可写的。”不过，时不时地，他还是会质疑自己把毕生精力花在数据分析上究竟有何意义，但他也从不跟自己的直觉抗争。“事情是这样的，”他成名后如此回应他的读者，“我的父母都死于癌症。我很清楚，未来的某一天我也会死于癌症，只是时候未到而已。对我来说，癌症研究应该远比棒球更重要，但是我也必须承认，我没有做过任何跟癌症研究有关的事情。我每个月顶多会有那么一两天想到癌症研究，但是，我几乎无时无刻不在考虑棒球。”

詹姆斯的第一本书是他自费出版的，由他本人把书稿复印并装订成书。整本书，六十八页，总共花费 112.73 美金。书名是《1977 年棒球摘要：你在别处找不到的十八种数据分析》。詹姆斯在《体育新闻》上买了一块豆腐干大小的版面登广告，为自己的书宣传。结果，七十五人购买了此书。打开淡蓝色的书封，是一段言语含糊的简短说明，接下来便是六十页的棒球数据分析。整本书没有多少文字解说，每一

段简短的说明性文字后都是一页页的数据。这正是詹姆斯早期独特的写作方式。要不是他自己在文中不断把这本册子称为“书”——例如,“在这本书的下一个章节里……”——读者大概根本不会觉得这本小册子是一本书。况且,仅仅一本书,也不可能从根本上改变读者的思维方式,让读者全盘接受詹姆斯的棒球理论。詹姆斯在这本书里的文字分析只有寥寥几笔,初试啼声似的怯意尽显无遗。他在书中提出了如下问题:有些投手是不是能吸引更多观众?裁判员能在多大程度上影响比赛的时长?这些问题,只有最狂热的棒球爱好者才会感兴趣。而且,詹姆斯在书中引用的数据,只基于一个赛季,有限的数据很难准确回答他在书中提出的所有问题。

直到这本书的末尾,詹姆斯才让他为数不多的读者看到了亮点。整本书,只有一个问题让詹姆斯足够感兴趣,让他用了长达几页纸的文字(而非数据)来论述,那就是——守备数据。守备数据的传统算法主要基于球员的总失误率,球员的失误率越低越好。在詹姆斯看来,这种算法简直是大错特错。“什么是失误?”他问道,“这是体育运动里唯一一个由旁观者的主观判断来决定的数据:失误就是旁观者认为球手应该拿到却没有拿到的球。这是一个价值判断,一个道德判断,无异于更衣室里的闲聊。篮球的技术犯规记录的是客观事实:A 队先拿球,然后 B 队断球。但是,棒球中的失误数据是基于没有发生的事——没有任何人拿到球,但计算数据的人认为应该有人拿到球。这其实只是在记录个人意见。”

詹姆斯论述道,失误这个概念,和其他的棒球概念一样,源于早年的另一种运动。这个概念出现于十九世纪五十年代。那时候,外野手不戴手套,内外野的草坪也都没有修整过,球被打来打去,直到被打飞。1860 年,一个简单的内野高飞球就已经很了不得了。当时的球手大都是参加内战的士兵,只有在休假期间才可以打棒球,球的活动范围一般都在内野手周身几英尺而已。詹姆斯总结说,在如此小的接球

范围内，计算内野手的接球率也许还说得通。但是，一个世纪过去了，同样的数据算法依然被沿用。对于大联盟球员来说，避免失误并不算是优秀品质；避免失误最简单的方法就是放慢手脚，或者干脆别接球。詹姆斯写道："所以，你必须首先做出正确的举动，才能有失误；即使球径直向你砸来，前提也是你正好站对了位置。"

这样的数据不仅不正确，更糟的是，它呈现了一个假相。这个假相使得大联盟球队错误地评估球员，错误地应对比赛。詹姆斯为这样的错误下了一句结语：守备数据只是数字而已，并不是语言。让他感兴趣的是语言，而非数字，只有语言可以传达意义。他在书中写道："当数字拥有说话的能力时，便也可以做到语言能做到的事情，比如小说、戏剧、诗歌。这样的数字不仅仅诉说着有关棒球的故事，它讲述的还有性格、心理、历史、力量、优雅、荣耀、牺牲、勇气、沮丧、连贯一致、运气不济、雄心壮志与成功失败。胜利和挫败，这些深埋于潜意识里实实在在的存在，都能在数字中浮现出来。"对大多数人而言，比赛数据记录的只不过是转瞬即逝的比赛，既没有深层涵义，也没有持久价值，但是对詹姆斯来说，比赛数据仿佛是一个装着人生奥妙的保险箱。

棒球如戏。但是，只有当观众真正理解了戏里的表演，这出戏才能称得上是艺术。棒球表演的意义取决于数据是否明晰，而错误的守备数据则如同弥漫在舞台上的迷雾，迷惑视听。这么一来，一个显而易见的问题便变得不可回避：既然守备数据有着如此的谬误，为什么球队管理者还放任职业棒球被这种错误数据左右呢？答案显而易见：他们认为，光凭肉眼观察球手打球就足够了。而詹姆斯认为，这样的观点大错特错。

在詹姆斯对守备数据的猛烈炮火之下，隐藏着他真正的论点，那就是，光靠肉眼评估球队和球手是远远不够的：

光凭肉眼，很难分辨两个数据为.300和.275的击球手。这两个数据其实只意味着每两个星期差一个球。如果没有对比数据，一个看

过球队一年中所有比赛的记者，也许有那么一丝可能性会察觉到如此细微的差别，但我对这种可能性深表怀疑。对于大多数球迷来说，他们顶多只看过球队十分之一的比赛，更不可能察觉到这个细微差别——事实上，如果你一年看十五场球赛，在这十五场球赛里，那个.275击球手有40%的几率比.300击球手表现得更好。光凭肉眼，很难分辨一个优秀击球手和普通击球手之间的差别，只有数据可以。

但是，人们关注的焦点永远是击球手。我们关注他们的一举一动，我们在记分牌上寻找的也只是他们的分数。如果击球手把球打到三垒，三垒手飞身跃起，成功封杀跑垒手，我们才会注意到这个三垒手，并为他鼓掌。但如果击球手没有把球打到三垒，谁又会留意三垒手呢？如果三垒手预判球的落点，根据击球手调整自己的位置，也许只需要移动两步，迎接这个球的可能只是一个普通的反手接球，没有人会为这个反手接球鼓掌。

这是詹姆斯第一次有理有据的攻击棒球里的习惯性思维。他以一个问题结束了他的论证：

如果我们既不能从比赛记录里找出优秀的守备球手，也不能仅凭肉眼观察分辨出他们，那我们究竟如何才能找到优秀的守备球手呢？

詹姆斯给出的回答是："数据分析。"他提出了一个新数据：防守区表现（Range Factor）。一个球员防守区表现的数据，意味着一个球员可以造成的出局数。不过，防守区表现也有明显的缺陷：如果一个外野手与善打下坠球的投手同队，另一个外野手与善打高飞球的投手同队，后者更有机会造成对方球员出局。但细节问题并不重要。重要的是，詹姆斯提出的防守区表现，如同是在伸手不见五指的暗室里点燃了一把火炬，给一个尘封的问题带来了新的解读。他发现问题，提出

问题，启发人开始思考。他所做的事情令人鼓舞——他的热情，他的幽默，他对愚蠢的不能容忍，他更愿意把一个复杂但真实的问题呈现在人们面前，而不是给出一个光鲜亮丽的谎言，享受众人的崇拜。仅这一点，就能激起人们的好奇，一起加入他对问题的追问。詹姆斯追问的不仅仅是守备数据而已，他想追寻棒球运动全新的系统知识。

不过，詹姆斯的想法并非举世无双。在詹姆斯之前，就有人意识到，棒球还有很多未知领域，棒球的内部规律和数据分析也不完全是一码事。早在1845年，棒球就开始使用比赛记分表。1859年，一个名为亨利·查德威克的英国记者又在原先的基础上对计分系统加以改进。当时，很多分析师也都看到了棒球数据里的潜力。不同于其他运动的是，棒球数据更有意义，而且你可以根据棒球数据决定一个球员的价值。但是，记分表里记录的都是最容易计算的数据，而且，亨利·查德威克当时是依照板球的计分方式对棒球计分系统予以改进。

在棒球史上，查德威克是个至关重要的人物。如果有人问："棒球数据系统怎么能如此混乱？"亨利·查德威克便是问题的答案。查德威克的计分方法决定了球场上什么算分、什么不算分——他依照球手对成功和失败的直接贡献来计分。他无法忍受酗酒、赌博这类球场外的道德缺失，也同样无法忍受球场内的"道德缺失"。于是，他想建立起棒球里的奖惩体系，但是，为了达到这个目的，他却把复杂的问题过分简化了。守备失误便是这样一个错误。另外，他对保送或是自由上垒的理解也是错误的。板球里没有上垒一说，没有了板球作参照物，查德威克必须自己理解这个概念并创造数据计算的方式。但是，板球里的概念并不有助于理解棒球运动。很显然，查德威克更善于普及棒球数据，但不善于理解棒球数据，难以抓住其中的精髓。他认为，上垒主要是由投手决定的，也就是说，击球手跟上垒没什么关系。查德威克最初把上垒算为失误，虽然这种算法饱受批评，他却始终没有把击球手纳入算分系统，反而把上垒这个概念从计分系统里完全抹掉了。

他写道:“只有一个重要的标准可以衡量击球,那就是一个击球创造的上垒机会。”球手进攻数据的主要衡量标准,便是“平均击打率”。*

这些陈旧的数据算法根本经不起仔细琢磨。查德威克创造的这套计分体系给球员们提供了错误的指引。另一个大错特错的例子是“打击得分”。在查德威克的计分系统里,“打击得分”被当成个人成就。在自由球员制度下,“打击得分”是球员薪资的一大筹码。大联盟球手为了拉高“打击得分”,不管好球坏球,见球就挥击。但是,“打击得分”的前提是跑垒员必须在垒上,这里面很大程度上得靠运气,而这个运气完全由跑垒员决定。詹姆斯在书中写道:“问题的症结是,棒球数据呈现的不是单人作战的数据,而是由单人组成的团体作战的数据。”

但是,棒球界却选择忽视了这一点,如此充满谬误的数据恰恰导致了亨利·查德威克首创棒球数据时想要清除的“道德缺失”。这些数据里的不合理和种种误解,造成了这个行业效率低下——棒球队的策略通常错得执迷不悟,棒球手的能力也常常得不到正确评估。查德威克为棒球创造了数据先河,但是,他同时也创造了这项职业运动里最大的数据谬误。

詹姆斯试图纠正查德威克留下的种种偏见和谬误。棒球界里的传奇经理布兰奇·里基曾雇用了一个叫艾伦·罗斯的职业统计分析师,以里基的名义,在1954年的《生活》杂志发文,力推他的理念,即上垒率和长打率远比平均击打率重要。约翰·霍普金斯大学的一个机械工程教授,用两本艰涩难懂的书,力辩数据分析对棒球的重要性。二十世纪六十年代早期,IBM的两名员工用公司的电脑分析棒球策略和球员数据。数据分析可以优化对棒球的理解,例如,准确测量并评估棒球场上的一举一动,赋予数据语言一般的力量。但是,只有当数

---

* 棒球计分表的详细描述,请参见朱利斯·泰吉尔的 *Past Time: Baseball as History*(2000年)。

据分析变得切实可行之后，才能真正发挥作用。

在比尔·詹姆斯出版他的《1977 年棒球摘要》之际，棒球界发生了两个变化。这两个变化使得詹姆斯在书中提出的问题不仅更容易得到答案，也更值得探其究竟。首先是电脑科技的迅猛发展，大大缩减了收集和分析数据的成本。其次便是棒球职业运动员薪金的大幅提升，而对数据更为全面透彻的了解，在这时便变得格外有用。詹姆斯在一篇讨论棒球守备的文章末尾写道："如果我们一年要付给这些球手十五万美金，我们至少得了解他们的真实水平——他们能在场上待多久？以及他们能打出多少好球？"如果这样的需求在球手薪金每年十五万的时候就已经非常迫切，那么，在球手薪金高达每年一千五百万的今天，迫切程度更是翻了百倍。

詹姆斯的写作渐入佳境。詹姆斯在他主笔的文章中提出过很多问题，其中只有一个问题，詹姆斯没有正面给出答案，而这个问题却回旋于他的字里行间：如果对一个人价值的错误评估可以发生在棒球场上，发生在球场上三万多观众的眼前，发生在电视机前几百万观众的眼前，那么，其他行业里的评估标准又有多少是准确公平的呢？如果职业棒球手会被过分高估或低估，那还有其他什么人能幸免于此呢？也许棒球数据充满谬误，但是，看看日常生活里其他各种评定人们能力的标准，相较之下，棒球数据还算是好的了。

如果詹姆斯在《1977 年棒球摘要》之后就停笔，人们最多会把他当成沉迷数据的怪人。但是，他没有浅尝辄止。区区七十五本的销量并未让他停笔，他反而从中获得了鼓励。从没有哪个作家能从这么少的销量中汲取过力量和信心。詹姆斯的妻子苏珊·麦卡锡后来是这么说的："詹姆斯没有退缩，他孜孜不倦地分析数据，琢磨其中的奥妙。那段时间，詹姆斯的很多想法得以茁壮成长，开花结果。"

1978 年，詹姆斯出版了第二本书。这一次，书名稍微谦逊了几分——《1978 年棒球摘要：棒球最有价值的信息和最有想象力的评论

(年刊第二期)》。他在书中写道:“我在书中提供了棒球最完整的描述和最透彻的分析,讨论了第一本书没有触及的各种问题。”

这一次,二百五十人买了这本书。对于一个能从七十五本的销量里获得鼓励的作者,二百五十本的销量简直称得上是“畅销书”了。詹姆斯笔下文思泉涌。之后的九年里,每个冬天他都会出版一本《棒球摘要》,每一年他对自己的写作也都多了一份信心,文字分析相较于纯数据分析也越来越多。一页页文字分析的主旨不再只是紧紧围绕数字表格。比如,詹姆斯在对堪萨斯皇家队年终数据的一大段分析里,伏笔暗藏了他对棒球持久热情的缘由。而在对亚特兰大勇士队的分析里,詹姆斯表达了他对有钱人的鄙夷,直斥他们通常只会用钱买下球队,却不知道该如何经营。他把矛头指向了亚特兰大勇士队的新东家泰德·特纳。“泰德·特纳似乎从来都不知道什么是节制、克己或是自重。他敢玩但是输不起,无论他逃得有多远,都逃不出他自己的平庸和无能,不过,这也恰恰是他赢球的原因。”*

《棒球摘要》提出了许多新奇的问题:如果麦克·施密德只打小熊队投的球,他会有怎样的击球策略?黑人球手是不是比白人球手更容易因为年纪的增长而越跑越慢?谁是击球手里的击球之王?即使是棒球最晦涩的知识,以及最不为人知的历史,在詹姆斯的解读之下,都有了实际的意义。要知道麦克·施密德会如何应对小熊队投的球,你就必须了解小熊队在芝加哥的主场——维瑞格球场与其他棒球赛场的构造不同。要比较黑人球手和白人球手奔跑的速度,你就必须找到一种测量垒间距离和场内距离的方式,然后你才能讨论奔跑速度的重要性。要找到击球之王,你就必须创造一套准确有效的评估系统。

最后一个问题最让詹姆斯感兴趣。从第二本书开始,他渐渐把关注焦点从棒球防守转移到了进攻。他在第二本《棒球摘要》里列举了

---

* 詹姆斯更看不上洋基队的老板,比起史坦布瑞纳,特纳简直算得上是模范了。

近四万个棒球数据，其中一些很容易得到，但大部分数据都是由詹姆斯从繁杂的计分表里一个个挑拣出来，再把所有数据分门别类，整合成三十个类别。例如，尼诺·埃斯皮诺萨双杀开场的比赛，以及拉瑞·帕利施的三垒打。连詹姆斯自己都承认，除非对棒球有狂热的喜爱，否则，收集棒球数据简直是在浪费生命。他在第三本《棒球摘要》里，这么写道：

我是数字的机械师，成天在棒球数据里修修补补，企图弄明白棒球进攻这个机器是如何运转的。正如机械师大部分时间只是用扳手修修补补一样，我对棒球数据的分析并不高深。我只是从比赛出发，分析我看到的和别人口中的比赛，然后问自己一个问题："这个结论是正确的吗？可以被证明吗？可以测量吗？这个结论和其他结论一致吗？"我通常从如山一般的比赛记录里寻找这些问题的答案……令我惊讶的是，竟然没人这么做过。每一场棒球比赛都产生许多数据，人们谈论这些数据，为这些数据争吵，思考这些数据。为什么就是没有人真正使用这些数据？为什么没有人在争论中说"请你证明你的结论"？

相较于防守和投球数据，詹姆斯对棒球进攻数据更感兴趣。詹姆斯觉得，丰富的击球数据拥有言语的能力，能让人脑中浮现出画面。"就让我们从击球数据栏里的 191 这个数字开始说起"，他这么写道：

我们很确定，要想在一个赛季里击打 191 分几乎不可能，不过一个混蛋也许能做到，一只鬣狗也许能做到，你也许根本不会喜欢这个能拿到击打 191 分的人。但是，要想在一个赛季里击打 191 分，你需要的是超常的稳定，每天不懈的坚持，极高的自律性，不怕苦不怕累不怕伤病，坚强的意志和团队精神。

詹姆斯是个完美主义者,但他也遵奉实用主义。既然碰上了一个有缺陷的东西,他就想要把这个缺陷修补好,但只有使用适当的工具才办得到。数据分析很大程度上取决于样本空间的大小:样本越多,统计分析师对于得出的结论越有信心。假设左手球手投出十个球,一个右手击球手可以打出两个,这并不意味着左手球手投出一千个球,这个右手击球手就一定可以打出两百个。詹姆斯在 1978 年能拿到的棒球数据,足以让他得出确切的具体结论。于是,詹姆斯有了他需要的工具。但是,詹姆斯当时并不能改进守备数据,如同他在第一本《棒球摘要》里所言,当时的守备数据并不充分。投球数据不需要改进,或者说,詹姆斯觉得不需要改进。

1979 年,詹姆斯出版了第三本《棒球摘要》。他在书中这么写道:

> 评估一个击球手应该以他试图要达到的目的为衡量标准,而击球手的目的就是创造得分机会。仔细琢磨一下就不难发现,击球数据原来饱含迷惑视听的谬误。我发现,进攻数据通常会把击球平均分最高的球队而非创造得分机会最高的球队列在第一名。球手应该很清楚,进攻的目的并不是争取更高的击打率。

棒球队的管理者却没有看到这一点,但詹姆斯看到了机会。如何给得分机会算分呢?他总结:"我没法直接观察到每个球员创造了多少得分机会,但我们能直接看到每个球队跑了几次垒。"

于是,詹姆斯开始着手建立预测球队创造得分机会的模型。模型中的变量包括上垒次数、击打次数、盗垒次数等。他为此收集了很多数据,例如,1975 年红袜队的比赛数据。* 在 1975 年的数据里,他还可

---

* 当时的数据统计依旧遵循亨利·查德威克的初始设计,所以并不包含单个球员的上垒次数,不过,球队的上垒次数却是有据可查的。

以找到球队跑垒次数。而他要弄明白的是，红袜球手在垒上以及垒间各项动作的相对重要性。也就是说，在他的模型里，要给各种变量，例如出局、上垒、盗垒、一垒打、二垒打，找到适当的权重。詹姆斯并没有用什么高深的方法去寻找合适的模型，只是试遍了所有变量组合而已。他一遍遍地更换等号右边的公式，直到等号左边得出他需要的球队“制造得分”。他最初得出的“制造得分”公式如下：

制造得分 =（击打 + 保送）× 垒打数/（打数 + 保送）

虽然这只是公式最初的版本，但公式所传达的假设非常合理——用一个球队的保送、盗垒、一垒打和二垒打等数据，来预测一个球队可以制造多少得分机会。你可以从过往的球队数据中，找出相应数字，放入等号右边的公式，看看等号左边会不会得出球队在那个赛季里的得分。某种程度上，詹姆斯是在用他创造的公式预测过去。如果公式预测出的得分和 1975 年波士顿红袜队的实际得分相差甚远，那就说明，公式肯定是错的。结果，公式预测得分和实际比赛得分很接近。这说明，詹姆斯的公式确实抓到了主要元素。他接着用这个公式测试了其他各支大联盟球队的比赛得分，结果都非常相近。而且，詹姆斯的公式比球队自己的预测方式准确很多。

这其实说明职业棒球界对球队的进攻理解有误。更确切地说，职棒界没有意识到保送和垒打数的重要性，而这两个变量在詹姆斯的公式里却起着至关重要的作用。至于被职棒界过分强调的平均击打率和盗垒，詹姆斯却根本没有把它们纳入公式。詹姆斯剔除了公式里不能提高算法准确率的因素。也就是说，出局远比人们想象的重要。詹姆斯的算法和巴尔的摩金莺队前任经理厄尔·韦弗推崇的算法理念一致。在厄尔·韦弗的算法中，三分全垒打所占比重很大。触击在韦弗那里不占任何比重，但他喜欢能上垒的球员，还有能打全垒打的球员。总而言之，韦弗崇尚大球，而非小球。

不过，詹姆斯公式里的具体细节并不重要，重要的是，他为科学家创造了解读数据的机会，其他更精通数据处理的专业人士便可依循詹姆斯的公式挖掘、分析数据，继而对公式进行修改，以便更精准地预测分数。换句话说，第一，詹姆斯的公式提出了一个理性的假设，而这个假设是可以通过真实数据进行检测的；第二，詹姆斯透彻的分析激起了很多聪明人的兴趣，这些人相继加入了这场大讨论。詹姆斯在书中这么写道："我们看到，公式可以准确地预测比赛得分，仅这一点便说明平均击打率、本垒打、保送以及其他进攻策略和得分之间，有着必然而恒定之关联。"

对于一群奉献毕生精力，在纷繁复杂的现象间找寻必然而恒定之关联的专业人士（例如物理学家、生物学家、经济学家）来说，这简直是一针兴奋剂。这群人中有一个叫卡尔·莫里斯的年轻统计学家，当时任职于兰德公司，后来成为哈佛统计系的系主任。莫里斯说："我一直在思考这些棒球数据之间的关联，当我发现有人和我想法一致，并给出了这么有意思的分析时，我分外兴奋。"莫里斯数着日子，期待每一期《棒球摘要》的出版。詹姆斯为他指出了一条通向数据宝库的道路，莫里斯循道前行，便可作出比詹姆斯更加严谨而透彻的数据分析。

当时还有另一个数据达人艾迪·艾普斯坦恩，时任政府管理与预算办公室的经济学家。他在一次偶然的机会读到了詹姆斯的《棒球摘要》，顿觉醍醐灌顶，认定棒球分析才应该是值得他投入热情和时间的事业。他说："我读了《棒球摘要》，一下子被点亮了，我对自己说：这是我能做的。詹姆斯明确地让读者了解到这堆积如山的棒球数据有何种价值，应该如何挖掘这些价值。这在过去是人们不曾想到的。"于是，艾普斯坦恩开始申请巴尔的摩金莺队的分析师职位。

这群人中还有几个数据分析的爱好者，他们在詹姆斯开始写《棒球摘要》之前就已经相当活跃。迪克·克莱默尔当时是一个制药公司的研究员，可以随时使用电脑。白天，他用公司的电脑处理实验数据，研发新药；晚上，他就在公司的电脑上分析棒球数据，检测他自己的理

论。例如，克莱默尔设计出了一个全新的数据点——“关键时刻击球”。不管体育评论员和球队教练怎么渲染，大联盟球手在关键时刻通常都不会发挥超常或失常。这说来有趣，也很有道理，毕竟，在压力下会发挥失常的人，是打不进大联盟的。不过，换个角度看，这和棒球界所信仰的理念相抵触，也与直觉相抵触，但是，这让克莱默尔很感兴趣，用他的话讲：“这违背了每个人有关压力的个体经验。”然而，这个数据所要传达的东西是真切存在的，很难推翻。克莱默尔用真实比赛数据测试“关键时刻击球”这个新概念，发现没有任何证据可以证明球手的表现会因情境不同而改变。*

在比尔·詹姆斯出版《棒球摘要》之前，没什么人注意过克莱默尔的“关键时刻击球”。克莱默尔说：“在比尔·詹姆斯出现之前，我只是和三四个同好通信讨论棒球数据问题而已，连我的家人都觉得我是在浪费时间。”

克莱默尔和詹姆斯英雄所见略同。他们都认为，对棒球知识的挖掘很大程度上受限于棒球的原始数据。克莱默尔开始认真考虑是不是要开一个公司专门收集分析棒球数据。和克莱默尔通信的几位同好中，有一个叫皮特·帕尔默尔的人。帕尔默尔是一名工程师，他的工作是为监视俄国导弹的雷达设计软件。至少，那是他赖以维生的工作。而他真正的心头大爱，是分析棒球数据。帕尔默尔和克莱默尔各自设计了一套棒球攻击算法，和詹姆斯的算法大体一致，只是具体细节稍有出入。后来，他们一起设计了评估棒球攻击的两个重要数据——上垒率和长打率。帕尔默尔对数字很有天赋，他做这些事情，只是为了自己的兴趣，同时也想让人们看到传统的棒球数据内隐藏了多少愚蠢的错误。

---

* 只有很少几个例外：有些左手球手在对手是右手球手时打得更好一些，而右手球手在和左手球手对打时也会发挥得更好一些。

帕尔默尔说:“球队经理总是选择最不容易失败的战术,而不是最有效率的赢球战术。因输球而蒙羞,还是用漂亮的打法赢球?两者之间,球队经理的策略是——规避前者。”帕尔默尔早在二十世纪六十年代就写过一本书,论述以上观点,但这本书一直没有出版。比尔·詹姆斯的出现,开创了棒球数据这个市场,但帕尔默尔的书却一直放在桌子上积灰。1984 年,比尔· 詹姆斯已经干得风生水起,帕尔默尔也终于出版了他自己的书《棒球的奥秘》。“比尔的出现,证明了读者群的存在,” 帕尔默尔说,“要不是他,我的书大概永无出版之日。”

詹姆斯笔耕不辍,加上他总是乐于回复读者来信,一场运动就这么轰轰烈烈地开始了。大公司的研究员,专业统计分析师,大学的物理、经济和生命科学教授,华尔街的分析师,律师,数学天才,纷纷给詹姆斯寄来了他们的想法、批评、模型以及问题。他的读者群大概是最奇怪的一群组合。詹姆斯认为,在他的读者中,有四个“名人”:

诺曼·梅勒

《体育画报》棒球记者丹·欧克伦德

著名编剧威廉·戈德曼

电视情景剧《拉弗娜 & 雪莉》中的男主角

詹姆斯的读者很难被归类,因为詹姆斯本人就很难被归类。棒球数据让如此多的聪明人自发地在数据中寻寻觅觅,这股强大的求知能量和欲望让人振奋,同时也让人郁闷。这取决于你是否觉得棒球数据存在价值。同样的智力资源如果用到别处,也许可以根治感冒,或者发射火箭,把人送上冥王星。但是,这股强大的力量却被注入了棒球数据,力图挖掘出深藏在纷繁数据之下的真理,寻找一种全新的棒球知识,质疑棒球经理的老一套。

四年间,詹姆斯自费出版了四本《棒球摘要》,读者的热情一年高过一年。如果说詹姆斯的第一本《棒球摘要》更像是他自己的内心独

白，第二本是一小撮人的讨论，那么接下来的故事便是一系列“蠢人勿入”的头脑激战。* 1981 年，体育记者托马斯·博斯韦尔设计了一套新的棒球进攻数据。读者随后纷纷写信询问詹姆斯对这套新数据的看法，詹姆斯回信说：“这个世上不缺棒球进攻数据的新算法，就好像卡斯特将军不需要更多的印第安人加入他的骑兵团一样。我们真正需要的是让棒球业余爱好者理清数据。”于是，如今，我们便看到了一个新兴职业——棒球分析师。詹姆斯赋予了这个行业一个名称——棒球统计学。

在接下来的几年里，詹姆斯的追随者越来越多，他发起的这项运动影响力越来越大。读者群中发起了一种同行审查机制：从二十世纪八十年代早期开始，所有的数据要经过对统计有深刻理解的人检查审核。之前作为业余爱好的棒球分析，现在几乎变成了一项严谨的学术研究。某种程度上，这种审查机制更好地推动了这项运动的发展。接受过严格学术训练且充满热情的数学天才们，不为钱，只为了心中的好奇和兴趣，孜孜不倦地追求问题的答案。对于会因运动亢奋而又热爱分析的头脑，尤其是男性，没有什么比寻找棒球中的真理更能让人激动的了。迪克·克莱默尔如此形容其中的乐趣：“棒球就好像是肥皂剧，但我们又可以用概率工具来分析这出肥皂剧。”

越来越多的人加入了这支棒球分析大军，创造出了很多全新的棒球数据。詹姆斯一直在抱怨大联盟球队不公开他们的球队数据。在早期的一本《棒球摘要》里，他专门向读者解释：“我的计算方法，以及最后得出的数据，从来没有让我百分之百地满意过，也没有让我彻底失望过。我面对的一个恒久问题是，我从来没有拿到过足够多的数据。所有我能拿到的数据，只是现有的比赛记录表而已。”詹姆斯拿不到数据的原因是，棒球大联盟的所有数据记录都由艾里亚斯数据统计

---

* 例如：“棒球的 75% 真的是投球吗？”詹姆斯在 1980 年的棒球研究期刊里提出了一个聪明的解决方案——用所有人观察到的投球总数除以人数总和。

公司(ESB)储存和保管。詹姆斯曾经向艾里亚斯申请获取数据,但是每一次的结果都是闭门羹。詹姆斯在书中写道:“艾里亚斯的问题是,他们从来不无偿分享数据,他们期望每一个数字都能挣钱。他们的指导方针是,用尽可能少的数据,赚取尽可能多的金钱回报。我想大多数企业都是如此,只不过艾里亚斯的贪婪更加显露无遗罢了。”

职业棒球的局内人回应给热情球迷的只有冷漠,这让詹姆斯大为震惊。大联盟球队没有把球迷看成是消费者或者顾客,所以他们完全不知道顾客需要什么。消费者最想要数据,大联盟球队就千方百计阻止消费者得到数据。棒球圈里的人对棒球圈外试图研究数据的球迷们充满敌意,这让詹姆斯难掩怒气。他声称:“职业运动的根基就是公众对运动的兴趣。不让公众获取他们感兴趣的信息,就如同在无人的球场里打比赛。”

1984 年,詹姆斯给一群狂热的棒球迷写信,出了个疯狂的主意:把棒球数据从棒球局内人的手中夺过来。他号召几百个志愿者聚集起来,组建一个收集分析数据的组织,把科学分析带进棒球运动。“这是二十世纪第一次试图重塑棒球数据的提议。我的设想是,基于棒球比赛得分,重新设计棒球计分系统。”詹姆斯解释说,职业棒球收集的数据——例如,右手击球员面对左手投手时的得分——都不向普通球迷公开,更糟糕的是,职棒球队根本不知道应该收集什么数据,所以很多重要数据都没有被保存下来。* 数据缺乏的结果,就是“作为分析员的我们无法获取重要数据,从而无法进行细致深度的研究分析”。

詹姆斯把这场棒球数据争夺战命名为“记分表计划”。不久之后,迪克·克莱默尔便建立了一个名为 STATS 的棒球数据公司,专门收集棒球数据。用克莱默尔自己的话说:“公司成立的宗旨,便是收集尽

---

* 例如,击球手在不同比赛情境里的表现如何?盗垒时的投球手是谁?中外野手如何影响跑垒手的速度和路线?棒球的落点和轨迹如何?一个投手在正常比赛中投球的次数是多少?

可能多的棒球数据。”1980 年，克莱默尔试图把公司收集的棒球数据卖给球队，但球队却兴趣不大。克莱默尔并没有放弃。1981 年开春，芝加哥小熊队和奥克兰运动家队打了一场表演赛，克莱默尔给球队送去了公司记分员的工作成果。除了记录惯常的数据，这组拿着低薪的记分员收集了空前详尽的数据：击球数与投球数的比例，投球类型和位置，击球的方向和距离。他们把球场从本垒开始划分为二十六个区块。一个飞球的距离就是本垒与球落点区块之间的距离，一个触地球的距离便是本垒到接球处的距离。如果由右外野手的失误导致一垒安打继而上到二垒，这两个动作就会被区分开，作为两个数据点记录下来。这些数据前所未有，对于分析棒球移动数据的分析员来说更是至关重要。

但是，球队的管理者们却没有意识到数据的重要性。他们甚至根本没有试图去收集有用的数据。当克莱默尔把详尽的数据放在球队管理者面前时，他们完全不感兴趣，即使克莱默尔提出使用数据可以不收分文，他们也丝毫不为所动。STATS 的 CEO 约翰·杜旺说：“这些经理都曾是职棒球员。我们这些从未打过棒球，只懂得摆弄电脑的人，怎么能说服他们，让他们相信我们提供的信息对他们有用呢？我记得当时我给白袜队打了个电话，几乎是礼貌性地告知他们‘弗兰克·托马斯打一垒时，他能多得七分’。但是，根本没人感兴趣。”大约每隔十八个月，STATS 都会招入一个年轻的新手。新人们聪明好学，受过良好教育，都不相信大联盟球队竟然会对有助于赢球的信息说“不”。他们干劲十足，满怀希望地向各大球队兜售 STATS 的数据，但最终都梦想破灭，辞职走人。詹姆斯说：“球队管理者的身边是一群帮他们出谋划策的人，正是这些人竖起屏障，隔绝了内外。”

棒球的管理者并非想把聪明人的帮助挡在门外，他们也乐于在球队和办公室见到这些聪明人，起码不讨厌他们出现，只要这些人不会对比赛产生实质性的影响就行。棒球运动给这些聪明人提供了充分

的空间，让他们用数字谱写运动的诗篇。这些人让棒球运动看起来更加高贵庄严，如同给棒球打了一个领结。至少，他们无害。真正让棒球管理者害怕的，是他们透彻的分析，以及让人躲闪不及的锐利思维。

STATS 的创始人迪克·克莱默尔讲述了一个颇有深意的故事。早年间，克莱默尔曾侥幸接到一笔生意，把数据卖给了休斯敦太空人队。太空人队的总经理埃尔·罗森想知道，如果棒球场改造把围栏向里移动，球场相对变小，这会给球队带来什么影响？如果保持球队现状，较小的球场会不会对击球手更有利？克莱默尔对数据进行了分析，比较围栏内移前后高飞球的几率。他告诉罗森："对不起，如果你不相应调整球队战术，你会输掉更多比赛。"罗森并没有因为这样的建议而动摇改造球场的念头，他只是决定立刻封锁这个信息。"我的分析结果一下子成了机密，"克莱默尔回忆，"罗森当时的反应是'我们可千万不能让别人知道！天哪，我们得保守秘密！可千万不能让投手们知道！'"球队并不想合理利用这个信息去作出明智的决定。他们已经打定主意了。他们认为观众更爱看全垒打，球场改造后能卖出更多门票。他们获得数据分析的目的，某种程度上看，是为了避免这些信息坏了他们的好事。

1985 年，STATS 放弃了要把数据卖给球队的想法，转而把球迷当成他们的主要顾客。这一经营策略的改变，可谓天时地利人和兼备——棒球迷也在经历一场变革，他们被改造成了 STATS 最好的顾客。这一代球迷对棒球数据有着狂热的爱好。1980 年，以《体育画报》记者丹·欧克伦德为首的一群朋友相聚在曼哈顿一家饭店里，发起了一个名为"罗迪西里棒球"的虚拟游戏。欧克伦德算是詹姆斯的星探。1977 年，詹姆斯自费出版第一本《棒球摘要》时，七十五个购买此书的读者中便有欧克伦德。他在《体育新闻》上看到詹姆斯登的广告后，便给堪萨斯的詹姆斯寄去了一张支票，寄回他手中的是一本装帧简陋的油印本。他读完这本油印本后，大为震惊。"我完全惊呆

了，”他说，“我无法相信：(1)世上竟然真有这样一个人；(2)在这之前竟然没人知道他。”

欧克伦德飞去堪萨斯，以确定比尔·詹姆斯真有其人。之后，他为《体育画报》写了一篇詹姆斯的深度报道，不过稿子被毙了——《体育画报》负责事实核实的编辑毙了这篇稿子。于是，詹姆斯在体育界里声名鹊起的日期便向后推了一年。欧克伦德回忆：“那个编辑读了稿件后抱怨：‘这本书里说的都是错误信息。所有人都知道诺兰·瑞恩担任投手时，观众更多；而且基恩·泰纳斯击球很差……’”有关棒球选手和比赛策略的传统思维已深深扎根在人们的脑海中，即使是负责核实事实的杂志编辑，也难逃这些错误思维的影响。于是，杂志决定毙掉这篇挑战传统思维的稿件。不过，并不是所有人都如此冥顽不灵。一年后，一个编辑始终无法把欧克伦德的这篇稿件完全从脑海中抹去，便请欧克伦德再写一篇同样题目的稿件。于是，欧克伦德又写了一篇。这次，稿件顺利发表了，更多人知道了比尔·詹姆斯。此后的一年，也就是 1982 年，纽约的巴兰坦图书出版集团重新出版了《棒球摘要》。这一次，詹姆斯的《棒球摘要》荣登全国畅销书排行榜。

这一次，很多詹姆斯的新读者都是“罗迪西里棒球”游戏的狂热玩家。这个游戏模拟真实的棒球比赛，球队都由真实的球员组成，游戏玩家则是担任球队总经理的角色，负责挑选球员组成自己的球队。每天早上，游戏中的总经理要做的第一件事，就是浏览报纸上登出的比赛计分，计算麾下球队的表现。接下来的十年里，上百万美国人爱上了这个游戏，其中很多人投入得近乎疯狂。不过，他们很难马上成为詹姆斯的信徒。“罗迪西里棒球”游戏使用的是棒球界多年来一直沿用的计分方式，球队总经理衡量球队的数据还是平均击打率、打点、盗垒次数之类的传统数据。玩家像一个铁腕的总经理那样决策，力争赢得比赛。你得为平均击打率、打点、盗垒次数的提高付大价钱，上垒和长打对你来说没有任何意义。换言之，游戏根本用不上詹姆斯提倡的

数据算法。不管怎么看,“罗迪西里棒球”都是在提倡和巩固传统的数据算法。

尽管如此,球迷的热情不可阻挡!和棒球队相比,他们对有用信息更感兴趣,即使这些有用信息暂时派不上用场。他们需要,或者说,他们以为自己需要这些有用信息,以打赢游戏里的比赛。正如詹姆斯后来总结,游戏玩家想打赢游戏的迫切欲望,才是推动他们追求棒球新知的最大动力。“罗迪西里棒球”的前身是一个叫“桌面棒球”的游戏。詹姆斯多年后向他的读者坦白:“我以前也玩过‘桌面棒球’,不过那是十几年前的事了。然而,正是在玩游戏那段时间里,我对棒球的进攻以及进攻策略失败的原因产生了浓厚的兴趣,我想收集尽可能多的棒球信息,从而能更精准地模拟出一场棒球比赛。这些事情我以前多少考虑过。为了打赢游戏里的比赛,我得打破沙锅问到底。”

詹姆斯很清楚这世上有多少人对棒球游戏狂热着迷,他也很清楚有多少人想在游戏里亲身体验棒球队总经理如何来管理大联盟球队,所以,他自然也很清楚有多少人会对棒球数据感兴趣。他给 STATS 投资,并出任 STATS 创意部总监。公司长势喜人——ESPN 从成立初始便是顾客之一;之后不久,《今日美国》报也开始使用 STATS 的数据。直到 1999 年福克斯广播公司以四千五百万美元买下 STATS 之前,STATS 一直是业界领先的棒球数据提供商。

STATS 无疑是个成功的典范,但是,这个成功典范却内有蹊跷——应该发生的事情并没有发生。应该发生的事情本应如此:真正的球队经理,而非棒球游戏里的经理,开始使用新兴的棒球数据。詹姆斯发起的这场运动只是整理好了桌子,让一帮只会摆弄数据的书呆子在游戏里当上了棒球队总经理。在任何一个竞争市场里,能掌握科技的人都会占领优势地位。资本市场里的这条规律理应适用于职业棒球,换言之,掌握科技、富有分析能力的人,理应在棒球运动里占据领导地位,就如同相同素质的人逐渐掌控了华尔街一样。

然而，棒球管理者真正做的事情，是在二十世纪八十年代前期，偶尔雇用几个知道怎么打开电脑的人。但此举并不是出于好奇，而有点像是在摩洛哥游览的游人，顶受不住轮番上阵兜售商品的本地人，不得不雇用一个导游。到底雇用哪一个导游并不是问题的关键。在球队总经理看来，这些人除了会玩弄数字，其他什么也不会。于是，球队通常把他们安排在最不起眼的小办公室里。

为数不多的球队总经理雇用了棒球数据分析师，但他们大多缺乏辨识力，雇来的都是詹姆斯的粗劣仿制品，结果上演了一幕幕让人尴尬的“见光死”。“见光死”的一幕如下：一支球队的专线记者拉开球队管理层的重重帷幕，给观众展现了一个瘦小干瘪、不修边幅的家伙，此君正趴在电脑前倒腾数据。这个家伙被冠以“球队大脑”的光环。观众们随之发出阵阵尖叫，离席而去。最有戏剧性的“见光死”，大概是由波士顿红袜队的麦克·金伯尔上演的桥段。他等不及媒体采访，便迫不及待地冲上《波士顿环球报》的棒球版面，声称红袜队一系列英明策略背后的功臣，正是自己，而不是球队总经理丹·杜凯特。《波士顿环球报》向球迷介绍了麦克·金伯尔的背景：社区大学中途辍学，自学电脑编程，“罗迪西里棒球”的死忠玩家。三年前警察搜查了他在布鲁克林的公寓，因为他在公寓里弄了个池塘，养了三只南美鳄鱼。警察那次行动还没收了他的五只乌龟和三只海鬣蜥。《波士顿环球报》那篇报道的题目是“数据怪人让杜凯特言听计从”。文章的遣词造句以及对金伯尔的描述，足以激起红袜队球迷的愤怒：“金伯尔住在布鲁克林，白天在纽约供水局上班。金伯尔如同电脑高手版的爱德华·诺顿，成了红袜队的秘密武器。金伯尔无论在哪一方面都是个离经叛道、与众不同的人。昨天，佛罗里达温度高达80华氏度，金伯尔却貌似要开始他的西伯利亚之旅——他穿着长裤、长袖衬衫，外加一件夹克。金伯尔分析棒球的方式不同寻常。他从不看过多的棒球比赛……”

在金伯尔和红袜队的合约快结束的时候，杜凯特告知金伯尔，球队不会和他续约。杜凯特用这种方式让世人知道，他才是球队不可或缺的核心人物。

二十世纪九十年代初，棒球数据分析以及对棒球新知的追寻，始终还只是棒球圈外的事情。棒球队雇用的数据分析师屈指可数，而且他们对球队的决策不产生任何影响。这些分析师更像是质疑球队经理的球迷。他们能做的，只是拿着一叠数据分析，试图向球队总经理证明，不听他们的建议，后果很严重。德州游骑兵队的数据分析师克莱克·赖特和其他分析师一样，在球队得不到重用，多年郁郁寡欢。他最终决定放弃这个行当。他说："除非我当上球队总经理，要不然，我不觉得我的这些分析会派上用场。但是，从来没有一个球队想雇我出任球队总经理。"艾迪·艾普斯坦恩曾是为政府工作的经济学家，他受到詹姆斯的感召，辞退了政府工作，先后在巴尔的摩金莺队和圣地亚哥教士队任职。不过，他最终也转行了。拉瑞·卢奇诺时任教士队的行政长官，是他雇了艾迪·艾普斯坦恩。他后来承认："球队里有一小撮人很想寻求棒球新知。但是，因为只有一小撮人感兴趣，导致他们的兴趣很容易被忽略。当时，关于棒球的新知识如雨后春笋，但却没人注意到这些新变化。"

直到九十年代后期，大球队仍然丝毫不想重新审视球队的经营策略，好像对任何新知识产生了免疫力一般。例如，1999 年，一位名叫约翰·亨利的富豪买下了佛罗里达马林鱼队。通常，球队老板要么世袭家庭事业，要么白手起家。这个约翰·亨利凭借他的聪明才智，在金融市场里大捞了一笔。他对于数据分析能扭转人的不理智有着本能的信任。金融市场里的不理智使得约翰·亨利成了亿万富翁，他在棒球界也看到了同样的契机。亨利在给 ESPN 的罗勃·内尔的信里这么写道：

金融市场和棒球市场里的人，都有相似的信条和偏见。如果你可以用数据清除这些偏见，你就会占据优势地位。很多人以为自己比股市聪明，觉得股市本身没什么内在规律，认为股市没有生命。同时也有很多人以为自己比棒球里的其他人聪明，自己对棒球的理解才是正确的，但是，事实是，他们的理解很有限。股市里的真实数据比个人的所感所知更准确。棒球也是如此。

亨利是詹姆斯的忠实读者，这一点儿也不奇怪。即使亨利拥有了一支真正的大联盟球队后，他依然热衷“罗迪西里棒球”。在游戏里，他使用詹姆斯设计的一套数据。正如他自己所言：“詹姆斯的数据帮我扫清障碍。我每次都能赢。”但是，他拥有的那支真实的球队却依然沿用老方法，仿佛詹姆斯不曾存在过。一个障碍都没有被清除，只有球队的自信被彻底击碎——整个赛季，球队输了九十八场。

亨利面对的问题是个社会问题，也是人的问题。即使他拥有的只是一支成绩平平的大联盟球队，但作为一个从未打过职业棒球的人，要想在球队展开一套全新的管理模式，可谓难上加难，因为这无异于疏远球队里的棒球内行，包括球队经理、球探、球员。最后，他自己反倒会受到整支球队的排挤。这样又有何意义？

从第一本书起，比尔·詹姆斯就已确定，他的读者不会是广大群众，只会是一小撮对棒球感兴趣的人。结果，他却拥有了庞大的读者群，但恰恰是那么一小撮身在棒球圈里的人拒绝他的理论。从二十世纪八十年代到九十年代，只有两个棒球业内人士回应了詹姆斯。第一位是个球员经纪人，他希望詹姆斯帮他在薪资仲裁会议里向球队证明球员的工资给得太低。而另一位，其实是一个为球队管理数据的外包公司，他们对詹姆斯充满敌意。

詹姆斯发起这场运动之初，为大联盟球队管理数据的公司对棒球数据的态度是保护主义和漠不关心。二十世纪七十年代后期，棒球记

者丹·欧克伦德和两个出版界的朋友去给艾里亚斯的CEO塞莫尔·西沃夫出谋划策。欧克伦德回忆:“我们想和他们合作,出一本囊括棒球所有细节数据的书。当时的情景,我直到今天还记得:坐在我们面前的那个家伙面色苍白,瘦骨嶙峋,活像一只营养不良的雪雕。他里外都穿白色,枯枝般的胳膊从白衬衫的袖口里戳出来。他颐指气使地对我们摆了摆手,打发我们说,‘小伙子,没人会对你们的想法感兴趣。’”

1985年,艾里亚斯终于从漠视和愚钝中苏醒过来,发行了一本书《1985年艾里亚斯棒球分析》。表面上看起来,这本书和詹姆斯的《1985年棒球摘要》极为相似。长得像营养不良的雪雕的那个家伙,便是作者之一。尽管艾里亚斯在这本书里,披露了一些他们以前拒绝向詹姆斯和其他分析师透露的数据,但他们的分析却是一团糟。这本书的作者效仿詹姆斯的文风,却没有任何让人拍案叫绝的分析,内容空洞,言之无物。在读者和詹姆斯看来,艾里亚斯仿佛就是莫扎特面前的萨利埃里。詹姆斯在《棒球摘要》里这么写道:

艾里亚斯自下战书,主要目的有三:
一、赚钱
二、剽窃我的想法
三、极尽可能地诽谤我
不过,这还挺有趣的。

那些原本可以得益于詹姆斯分析的人,无视詹姆斯的存在,这让詹姆斯更觉得需要和他们划清界限。在詹姆斯早期的几本书里,他一直试图解释他的想法,试图通过这种方式引起棒球业内人士的注意。他最初的想法是,也许这些从事棒球运动的专业人士有他们自己的理念,有他们自己行事的准则和原因,即使这些理念和原因在詹姆斯看

来非常愚蠢。后来，他逐渐认识到，这些人真正需要的是当头棒喝。例如，在针对克里夫兰印第安人队的评论里，他直言："冬天的时候，我听到了一些关于印第安人队管理层的事情，让我大为吃惊。他们太蠢了，而且反应迟缓。"他觉得愚蠢不是印第安人队无能的借口。因为"一场比赛里承载的利益太多了。很多关心印第安人队的人被深深伤害了。一大笔财富被交给了如此无能的人来管理，就如同小孩子把家里的珠宝拿出来当球打一般。这合理吗？我的一个笔友是印第安人队的忠实球迷。他在一所很好的大学里当数学教授。他知道球队应该怎么做。为什么球队不能交给他管理呢？"

詹姆斯开始写书后的第七年，在《1984 年棒球摘要》里，他完全放弃了棒球业内人士会采纳其建议的希望。他说："当我刚开始写书的时候，我以为，如果我可以证明一个决定是愚蠢的，人们就不会再作这个决定。但是，我错了。"他在文中谈到日益蓬勃的体育新闻报道，这些新闻报道声称能让观众看到比赛的内幕。新闻媒体都铆足了劲，向观众展示一些肤浅的表象，仿佛这就是比赛的核心。看看电视节目和报纸头条，你完全会以为棒球比赛已毫无秘密可言。

不过，那些都是谎言。詹姆斯写道："事情的真相是，棒球业内人士和业外公众之间有一堵高墙，而且这堵墙越来越高，越来越厚。新闻媒体只是在不停制造紧张气氛而已。"在詹姆斯看来，这不仅仅存在于棒球运动中，美国公共生活的方方面面均如此。作为局外人，唯一理智的应对方式，就是放弃一切伪装，直面自己是个局外人的事实。他在书中写道："这本书从棒球之外出发，需要你退一步，从棒球里走出来，从外围观察这项运动。"这并不是说，用局外人的角度来分析棒球是更好的方式，只是这种角度是必需的。他继续指出："既然我们是职业棒球的局外人，既然棒球从业者竖起了一堵高墙，想要把我们隔绝在外，我们就要充分利用局外人的身份，找到自己的优势。"

从此刻到詹姆斯停止出版《棒球摘要》的四年间，他向棒球业内人

士下了战书。他越来越觉得，棒球业内人士的各种决定一点道理也没有。书中的一句话总结了詹姆斯的态度："很多聪明人最终都离开了棒球界。如果你在乎这项运动，只要你逐渐拥有了自己独立思考的能力，你就不难发现，棒球运动的很大一部分传统知识完全站不住脚。"

詹姆斯是一个绝好的棒球分析师，但他陷入了一个夹缝中。棒球业内人士觉得他是个莫名其妙的记者，不觉得詹姆斯做的事情和棒球有什么实在的关系。而棒球的业外人士觉得詹姆斯是个深谙棒球知识的统计分析师，一个数字狂人，一个思想推进器。即使他的书改变了很多人有关棒球的认知，甚至改变了人们看世界的方式，他仍然不认为自己是个"作家"。* 这让人深感遗憾。詹姆斯恰恰不是数字狂人，他的分析推翻了很多由数据生成的假设，有时，他甚至无视统计原则。但是，他也无意中证实了一个文学的假设：如果你对一个主题足够了解，即使是这个主题如棒球一样微不足道，只要把这个主题写好，就足够了。

然而，问题是，广大棒球迷并未接受詹姆斯的理论，而那些接受他理论的人，在他看来，又是一群奇怪的家伙。他对这个世界的怀疑和超然，使他拿起笔开始写作，但正因为如此，他只能是个小众作家。他在《1988 年棒球摘要》中说："我不想这么写，我也希望你们不是我接下来要描述的一群人。我发现越来越多的读者只是从书中断章取义地截取一些肤浅的表象，完全没有理解书中最重要的讯息。以前，我每年只会写一封读者回信给'亲爱的混蛋'，但现在，我几乎一年要写三十封。"读者对他的误读越来越多，他自己也觉得继续写下去只能造成更多误读，也失去了写作和探求真知的乐趣。他解释道："我越来越觉得，继续做这些分析，对普通棒球迷不会有什么帮助。我就只当那

---

* 《美国文库》在 2001 年出版了一套涉及棒球的文集。文集收录的作家包括罗伯特·弗洛斯特和约翰·厄普代克，以及其他从事文学创作的作家。但是，这些人中，没有一个提出过比詹姆斯更有意思的棒球分析。然而，詹姆斯却未被收录在文集中。

些漫天飞舞的棒球数据分析跟我没什么关系。确实也跟我没什么关系，我比谁都清楚。这一团乱麻不是我一手造成的，但有我一份。”

在公众的理解中，棒球数据的分析能力就是能背出一长串晦涩的棒球术语。詹姆斯的广大读者未能理解的是，数据其实不是重点。重点是真正弄明白眼前发生的事，是拨开纷乱的表象，直达事物本质。但是，能抓住这个重点的人却少之又少。詹姆斯写道：“数据只是我获取知识的手段，但是，我有时候想，如果我们没有深陷数字之中，便也无从理解我从数据中得出的真知。”

在最后一本《棒球摘要》里，詹姆斯以一篇名为“折断魔杖”的文章为他的书画上了句点。他写道：“在大多数人看来，我只不过是在分析棒球数据。但事实并非如此。我写作的中心并不是数据。在我写书的这么多年里，我顶多只写了两三篇分析数据的文章。我成功的秘密是，我本人并不在讨论的中心。我写的东西，无异于其他人口中讨论的事情，只不过，我另辟蹊径，寻找新的视角而已。”

就这样，詹姆斯封了笔，宣称不再做什么棒球分析师了。他总结：“世人皆醉，我独醒，是一种很妙的感觉。希望我临死前，还能重温这样的感觉。”但他却不知道——那时不知道，之后也不知道——世人并不是全醉了。没人告诉过詹姆斯，有一支大联盟球队的总经理认真读过他的每一本书，读懂了他书中的精髓，并遵循他的精神，继续寻找棒球新知，让那些只懂得皮毛的蠢人一败涂地。

第五章

慧眼识珠:杰瑞米·布朗

我所做的一切,只是为了让棒球更有趣

——比尔·詹姆斯邮件组,1985 年

当谈起改变人类社会的知识体系时,大多数人会想到物理、政治理论或者经济学理论,会想到凯恩斯的那只“看不见的手”。但是,没什么人会想到棒球,因为大多数人不认为棒球有什么深奥的理论。其实不尽然,只是从来没人认真研究或者质疑过,也没有什么分析棒球的文章提出足够有趣的问题,抓不住棒球经营者的眼球。不过,一旦有人能够抓住棒球的精髓,并把其中的知识运用到实战中,棒球作为一个知识体系的崛起,就只是时间问题了。

1997 年,比利·比恩坐上了奥克兰运动家队总经理的位置。这时,他已经读过了比尔·詹姆斯之前出版的十二本《棒球摘要》。詹姆斯传达给比利的一个信息是:关于如何成为一名成功的棒球手,一直以来,你接受的都是错误信息。詹姆斯向所有胆识不凡的棒球队经理

传达了一个信息——如果你敢于挑战传统，你就一定会找到成功的路。詹姆斯停止出版《棒球摘要》整整十年后，愿意接受詹姆斯理论的球队有两种把理论付诸实践的方式：其一是把詹姆斯和其他分析师提出的数据理念运用到比赛中，其二便是在詹姆斯的理论上进一步扩充发展。奥克兰运动家队两样都做到了，不过他们并没有完全照搬詹姆斯的理论。艾里亚斯企图照搬詹姆斯的理论，而他们的失败证明，照搬理论于事无补。詹姆斯理论的精髓就是不要人云亦云，得自己开动脑筋，理性分析，辨证思考。要大胆假设，小心求证，不接受既成答案，永远存疑。即使是大牌棒球手说的话，也不要不假思索便全盘接受。正如詹姆斯自己所言："谁都没法做到全盘照搬我的理论。"多年后，2002 年 6 月 4 日，正值新人选秀，棒球界还是有很多问题亟待答案，棒球场仍是一片无知之域——没人知道如何使用后援投手最有效；没人能清楚地辨别投球和守备各自算哪一部分防守策略，所以，也没人能准确界定守备数据；更没人知道该如何把新人选秀这一团乱麻厘清条理。詹姆斯没有关注过新人选秀，也许是因为在互联网诞生之前，詹姆斯找不到新人球员的数据。不过，二十世纪八十年代中期，在他参与讨论的邮件组里，他向读者们进行了充分论证：球探们都涌向美国南部，北部的新秀球员未能受到应有的关注。他还找出了选秀的历史数据，发现"跟高中生球手相比，大学球手是比高中球手强出百倍的更优投资"。传统的观念认为，高中球手更容易成为超级明星。这个观念明显大错特错。但詹姆斯不明白的是，为什么球探和球队管理者不愿意面对这个事实。"反智情绪在美国很普遍，这种情绪在生活里有不同的表现形式，"他这么写道，试图进一步解释这一现象，"也许对大学球手的抗拒，就是这种反智情绪的表现形式之一。"

詹姆斯并没有尝试用球手在高中和大学时的数据来预测日后他们在职业生涯里的表现。没有人，至少没有人在公开场合，解释过如何用球手在大学时的表现预测未来。但是，奥克兰运动家队研究发展

部主任保罗·迪波德斯塔却暗自做了很多相关的研究。

研究的结果是,一场革新将在奥克兰运动家队的管理部门中展开,球员和球队即将尝试一种全新的管理模式。而那些未来革新成果的承受者,却完全不知道自己的生活将被这么一场革新所改变。当球探们涌入选秀会议室时,一位年轻人正在阿拉巴马州的一个小镇,等待着选秀结果。这个年轻人打的是捕手位置。但是,所有球探都不看好他。他的名字叫杰瑞米·布朗。他根本不知道究竟什么事情会降临在自己身上,更不明白其中的缘由。

新人选秀的那天上午,比利·比恩提前来到会场。清晨时分,会议室里阳光漫溢,亮得刺眼。会议室的砖墙被漆成医院里才有的亮白色,明晃晃的,很不真实。唯一让人感到真实的,是外面挂着的四幅画像,他们是奥克兰运动家队以前的明星:瑞奇·韩德森、马克·麦克威尔、丹尼斯·埃克斯里、瓦尔特·维斯。

离选秀开始还有整整一个小时,年轻球探陆续来到会场,汇报他们和球员谈下的价格。根据大联盟的规定,球探不可以在选秀前和球员谈价钱,不过,所有球队都暗度陈仓。只不过,没有哪个队像奥克兰运动家队这么积极主动。第一个来到会议室的球探是里克·斯巴克,大家都叫他斯巴奇。他负责球队在五大湖区的球员甄选。斯巴奇和圣母大学的中外野手史蒂夫·施坦利刚谈完价钱,结果很令他满意。史蒂夫·施坦利是另一个不以貌取人的例子。如果光凭外在身体条件,史蒂夫·施坦利根本不算什么,但如果论比赛数据,他可是个好苗子。根据大联盟的官方数据,施坦利身高五尺七寸,体重一百五十五磅,而真实生活中的他,身形远不及此。尽管他是个小个头,也许正是因为他个头小,施坦利的保送能力很强。仅凭肉眼观察就不难发现,施坦利已经比运动家队现在的中外野手泰伦斯·隆格打得更好。可是,所有球探都不看好施坦利,认为他个头太小,不适合棒球。施坦利跟斯巴奇说,他觉得自己也许要等到第十五轮才能被签走。也就是

说，施坦利觉得自己很有可能会被一支小球队当凑数球员签走，他不觉得有什么球队会看好他打入大联盟。斯巴奇告诉施坦利，奥克兰运动家队打算把他放在选秀第二轮，这意味着施坦利很有可能会入选大联盟球队，前提是施坦利以二十万美金签约，或者以比其他第二轮选秀球员低五十万的价格签约。其他队会认为，比利·比恩签下这些不靠谱的球手，只是因为他们便宜，而比利也希望他们这么想。不过，他确实也签不起其他球手。比利面前长长的会议桌上，是一个看不见的钱柜，里面只有九百四十万美金。他要用这九百四十万签下三十五名球员。奥克兰运动家队在第一轮签下了七个球手。如果按照往年惯例，七个球手得花掉一千一百万美金。在紧缩的钱袋里，藏着比利的真实意图——他不想要那些被球探看好而他也买不起的球手，只想签下这些“不靠谱”的家伙。在他看来，施坦利是个很合适的第二轮选秀人选。反正其他球队也不会在第二轮选到施坦利，为何不趁机杀个价呢？

“斯巴奇，你搞定了吗？”比利问道。

“搞定了，”斯巴奇说，“我在电话里告诉施坦利这个决定的时候，他简直要从电话里直接跳出来签字了。”

比利大笑说道：“他很兴奋啊！”

“不给他钱，他都愿意打。”斯巴奇说。

在斯巴奇之后进入会议室的是另一个年轻球探比利·欧文，他负责南部球员的甄选——也就是说，他主要跟阿拉巴马的捕手杰瑞米·布朗打交道。比利·欧文慢慢溜达进会议室，比利·比恩冲他大喊：“你们看欧文像不像牙买加毒贩？”欧文笑也懒得笑。这太麻烦。不过，即使他不牵动一丝肌肉，也能传达出笑意。

“搞定了吗？”比利说。

“搞定了！”欧文说。

“他明白吗？”

“嗯，他明白。”

如果你用打桩机拼命砸沙奎尔·奥尼尔，把奥尼尔砸到六尺二寸高的时候，那就是欧文了。他是个大块头，稳如泰山。他很聪明，不需要你解释，他就明白你的意思，或者在你还没弄明白自己是什么意思之前，他就已经明白了。过去的几天里，欧文面临一个新任务：让杰瑞米·布朗换一种全新的角度审视自己。他循序渐进，不想吓着那个孩子。欧文说："杰瑞米·布朗跟我说，他要是能在前十九轮被签走，就谢天谢地了。我跟他说，'前十轮也是有可能的。'我跟你说真的，他听到我这么说的时候，简直要乐疯了。第二天，我给他打了个电话说，'现在看来，前五轮也是有可能的。'我不确定他是不是相信我说的话。昨天，我给他打电话说，'你有可能会拿到六位数的签约金，而且，这六位数的第一个数字很有可能不是一。'那孩子直接坐那儿了。"

不过，前一天晚上发生的事情，才真正让欧文印象深刻。欧文在电话里告诉杰瑞米·布朗，奥克兰运动家队考虑把他放在第一轮选秀名单里的第七位，总排名第三十五。布朗听了没什么反应，只是说："好的，谢谢你，我一会儿给你回电话。"几秒钟以后，布朗给比利拨回了电话。原来，他以为刚才打电话的不是奥克兰运动家队的球探欧文，而是他的大学队友假冒欧文打电话来捉弄他。"他以为这是个恶作剧，"欧文说，"他说他想确定那真是我打的电话，想确定我是认真的。"

杰瑞米·布朗是阿拉巴马大学的最佳捕手，但球探们却因为他的身体条件不看好他，杰瑞米也渐渐接受了这样的看法，连他自己也觉得任何大球队都不会签下他。当他对自己的看法渐渐发生改变时，欧文开始和他谈条件了。条件有二：一是接受奥克兰运动家队给他的三十五万签约金，这比一般总排名在选秀三十五位的球手市场价低了近一百万美金；二是他必须减肥。"我跟他说，跟你谈条件的是奥克兰运动家队，跟其他球队可不一样，"欧文说，他从来没以这种方式在选秀时签下过球员，"我还告诉他，就是这个价了，没有什么商量的余地。我告诉他，奥克兰运动家队对你做了一个承诺，你也必须对奥克兰运

动家队做出你的承诺，那就是——减肥。”

这大概是历史上最具煽动力的减肥广告了。谈到最后，布朗基本上对任何条件都点了头。不过，他还是不相信眼前发生的一切都是真的，这让比利·比恩有些担心。

“你今晚打算回家吗？”比利·比恩问欧文。他真正想问的是：“你是不是得亲自坐在杰瑞米·布朗旁边，以确定他不会临时变卦？让他知道，是奥克兰运动家队一手提升了他的市场价格，他应该心怀感激，赶紧把合约签了。”杰瑞米·布朗一旦进入第一轮选秀名单，那些此前看不上他的球队便都会扑向他，劝说他放弃和奥克兰运动家队达成的口头合约。

“没必要，”欧文坐在一群球探中回答，“我跟他说了，其他球队肯定会给他打电话，说三道四。放心，他不会变卦的。”

“嘿，”斯巴奇对欧文说，“你那小子可以把我签下的那个当晚餐吃了。”

“他会的。”欧文回答完这一句，便一言不发，稳如泰山地坐在椅子上。

这时，比利·比恩的电话响了。

“嘿，肯尼，”他接起电话说道。肯尼·威廉姆斯是芝加哥白袜队的总经理。威廉姆斯最近常给比利打电话。他一直想用其他球手跟奥克兰运动家队交换先发投手莱多。但今天早上的这通电话却跟莱多无关。奥克兰运动家队在选秀中拿到了第十八顺位，而白袜队排在奥克兰运动家队后面两位。肯尼打这通电话是想搞明白奥克兰运动家队打算签下哪个球员。不过，他没有直接问，而是旁敲侧击，希望比利不小心说漏嘴。“我们排在你前面，所以别跟我来玩《碟中谍》那一套，”比利说。“别担心，你们有可能会拿到布兰顿，”肯尼回答。布兰顿是肯塔基大学的投手，比利挺喜欢他。比利挂了电话，“他们要签布兰顿。”这个信息很有用。奥克兰运动家队在头两轮选秀中空着的第

二十四顺位，算是有着落了。

但是，现在没人去考虑第二十四顺位要选谁。选秀的第二十四顺位遥远得好像在几年以后，眼下没人着急。现在定了的第二十四顺位，以及二十四顺位之后的选秀人选，都是奥克兰运动家队看好但其他球队不感兴趣的球员。杰瑞米·布朗便是最典型的代表，当然还有其他很多和他一样的球手。

尼克·史威许却是另一码事儿，所有球队都想签下他。虽然会议室里没人提起史威许的名字，但每个人都知道比利太想签下那孩子了。在这个会议室里，所有人都认定史威许非奥克兰运动家队莫数。史威许的故事在球探间尽人皆知。克里夫兰印第安人队的总经理马克·夏皮罗去看史威许打球。史威许可没有像一般新秀球手那样紧张怯场。他大步走到夏皮罗面前，问道："芬利他老婆到底怎么回事？"（芬利是印第安人队的投手，结婚三天后，起诉他老婆对他家庭暴力）。太经典了！这孩子有范儿！

比利得强压住自己有多喜欢那两个字。"范儿"是个"主观"的东西，比利必须保持"客观"。不过，一说起史威许，他还是忍不住用一连串"主观"的形容词。史威许太有"范儿"了。他无所畏惧，所向披靡。史威许会"扫清挡在他和大联盟之间的所有障碍"。听比利描述史威许，让人很容易联想到伦尼·戴克斯特拉。史威许所拥有的一切特质，都是当年让比利自愧不如的特质——如同当年，伦尼身上的品质让比利意识到，他永远不可能成为大家口中的棒球明星，他必须自己找到另一条出路。所以，当比利谈论起史威许，他的"主观"就不奇怪了。

起初，所有人都觉得这事儿不太会有变数了。球探们已经四处打探过，大概知道各支球队会签走哪个球员。奥克兰运动家队以十六顺位签走尼克·史威许几乎板上钉钉。比利在棒球界最好的朋友、蓝鸟队的总经理瑞西亚迪二十分钟前打电话给比利，告诉他，事情似乎不

见得那么明朗。接到好朋友的电话，比利起初还是非常高兴的。但瑞西亚迪接下来要说的话，让比利大怒。“见鬼！我一定要去一趟。”他狠狠按掉电话，把手机砸在桌子上。

“史潘给我们惹麻烦了，”他说，“他的经理人要价两千六百万，科罗拉多队签不下他。”高中生史潘是个中外野球手，他本应以第九顺位被科罗拉多队签走。现在看来，科罗拉多队是搞不定他了。

十七岁的史潘张口要价两千六百万，并且坚持一分不能少，于是，他的股价暴跌。因为怕他不愿意降价，根本没有球队试图签下他。于是，史潘在第一轮选秀里降到了最后一位，谁都不想要他，这引发了一系列复杂的连锁反应。纽约大都会队在奥克兰运动家队前一位，占据第十五顺位。大都会队可以从四个投手中挑一个——比利很想签下的杰夫·弗朗西斯，以及其他三个高中生球手：埃韦特、格鲁勒和格莱恩科。三人大概分别会被蒙特利尔博览会队、红人队和皇家队分别签下。这使得弗朗西斯将被大都会队以第十五顺位签走。但是现在，科罗拉多队没能拿下他们的首选史潘，所以弗朗西斯就归科罗拉多队了。起码瑞西亚迪是这么预测的。瑞西亚迪之所以知道这些，是因为大都会队在四个投手之后，会选择罗素·亚当斯，而亚当斯本该是蓝鸟队在第十四顺位的人选。而大都会队在亚当斯之后，会选尼克·史威许。所以，史威许正如当年的伦尼一样，最终都会被大都会队签走。

比利立马给大都会队的总经理史蒂夫·菲利普斯打了个电话，期望能从他那里套点话。不过，就好像芝加哥白袜队的总经理从比利这儿什么都打探不到一样，比利想从菲利普斯那里拿到什么内部消息，纯属痴心妄想。这就是球队总经理这个职业的特点，一帮总经理在同一个圈子里工作，越来越熟，既是同业人员，也是刺刀见红的竞争者。这是比利在球队总经理位置上的第六年，他逐渐懂得怎么谈生意了——弄明白别人想要什么，给别人想要的信息，以此换取他自己想

要的东西，而通常，他换来的都是更好的东西。他以为，在给菲利普斯的这通电话里，他同样可以做成一笔买卖。但是，他错了。选秀的条例规定，球队之间不可以互相交易选秀排序。会议室里三十多个人都听到了比利在电话中尴尬的对话：

“埃韦特呢？你有什么消息吗？”他试探着问。

菲利普斯告诉他，蒙特利尔博览会队要签走埃韦特。

“那格莱恩科和格鲁勒呢？”

菲利普斯告诉他，皇家队和红人队会分别签走他们。

“是啊，我跟你一样很生气。”

他撂下电话，不再假装平静，大声喊出胸中的积愤：“他！妈！的！”

如果有人刚走进会议室，会对刚才发生的一幕完全摸不着头脑。三十个球探坐着看一个男人在会议室里大发雷霆。最后，比利说：“他们要签走史威许了。”好像生怕气氛不够糟糕一样，他猛地站起身，一把拎起椅子，重重地砸了出去。其实，过去的一小时里，每个人都在想着史威许。可是，直到此刻，大家才开口谈论史威许。

“我们应该会没事吧，”有人没头没脑地说了一句。

“没事？我们死定了，”比利回答，愤怒之火依然在他周身猎猎燃烧，“格莱恩科、格鲁勒和埃韦特已经被选走了。科罗拉多队要把弗朗西斯签走，瑞西亚迪要签走亚当斯，一旦亚当斯被签走，我们就死定了。”

对于大都会队来说，尼克·史威许顶多算是第六人选。他们根本没意识到史威许有多好，其实并不是特别想签下史威许。如果比利可以在选秀里拿到第一顺位，他的首选一定会是史威许。他比这世上任何一个人都更欣赏史威许。史威许本来就应该是比利的。然而，此刻，史威许签约大都会队已然快要成为事实了。

“见鬼！”比利又大喊了一声，一把抓起鼻烟。他已经两天两夜

没睡了。选秀前夜的失眠，对比利来说，已经成了个传统。他太兴奋了。他说，选秀这一天，是整整一年里唯一能让他感受到极致快乐的一天。

不过，事情却未能按他的计划进行。他挖出一大块鼻烟，塞进嘴里。他的脸立马就红了。会议室里，颇有千钧一刻定生死的架势。如果，奥克兰运动家队可以签下尼克·史威许，这一天就是天堂。如果奥克兰运动家队没能签下尼克·史威许，那接下来的日子就没什么活头了。

挂了菲利普斯的电话五分钟后，比利依然怒气冲冲，整个屋子没人敢说一句话，生怕一句说错就引爆炸弹。那感觉，就好像是每个人手中都拿着一个小炸药包。你现在可以理解，为什么以前所有人都等在场边休息区，就为看比利出局后的反应。现在，比利的感受已经不能用“愤怒”来形容了。他仿佛一只孤立无援的困兽——他认为，或者是他希望自己认为，此刻的他孤立无援，没人能帮得了他。而且，没人“应该”帮他。

比利的怒火仿佛烧尽了周身的空气，一切都凝固了。保罗·迪波德斯塔静静地盯着电脑屏幕。保罗见多了这样的场面，他知道，在比利生气时，你最好躲远点。保罗也知道，在这个时候，比利需要点儿鼓励才能恢复正常。“我觉得，我们还是会拿到史威许的，”保罗安静地说，“不过我现在不想把话说死。”

终于，球探部主任艾瑞克·保田的手机响了，电话铃声打破了会议室里的死寂——手机铃声是巴哈贝尔的名曲《卡农》，这跟会议室里的气氛有点儿不搭。艾瑞克迅速接起电话。“噢，事情是这样吗？”说完，他飞快挂了电话。

比利的电话也响了。又是肯尼·威廉姆斯打来的。比利现在对肯尼一点儿兴趣都没有。不管白袜队做什么，都不会使得比利顺利签到史威许了。

“有事吗，肯尼？”比利拿起电话。

肯尼刚听说比利签不到史威许了，他生怕比利会签下他的首选。比利现在可管不了别人怕什么；如果他自己不好受，别人也都得不好受。“你会拿到布兰顿的，”他说，“只是现在没门。”

他挂了电话，立马又拨给史蒂夫·菲利普斯。这就是他的风格——如果他得不到想要的答案，便会穷追不舍，直至拿到令他满意的答案为止。如果谁想要在这个时候拦住比利，无异于是在熊妈妈和熊宝宝之间搭个帐篷当障碍。电话只响了一声，菲利普斯就接了起来。

“有新消息吗？”比利问。

菲利普斯说，没有。

“好吧。”比利郁闷地说。他开始有点同情菲利普斯了，其实菲利普斯不想要史威许，但也别无选择。不过，这次，菲利普斯提供了点新情况，让比利心情大变，气急败坏立马就被好奇打探替代了。

“噢？真的吗？”

菲利普斯在电话那头说了些什么。

“你他妈的简直是在隧道另一头给我亮了盏明灯啊！”

他挂了电话，对保罗说：“菲利普斯说，如果他能轮到卡兹米尔。他就一定会签走卡兹米尔。”斯考特·卡兹米尔是另一个奥克兰运动家队完全不感兴趣的高中投手。比利简直太兴奋了，都来不及奚落用第一轮名额签一个高中投手这个想法有多愚蠢。每个人抬头盯着那块写满名字的白板，试图弄明白卡兹米尔——大都会队的第六号候选人——是否真的会被分派给大都会队。但是，底特律老虎队和密尔沃基酿酒人队分别占据第七和第八顺位，没人知道这两个队会选择哪个球员。虽然局势不甚明朗，但奥克兰运动家队如果坚持之前的战略，他们仍然有可能达到原先设定的目标。问题是，签高中球手，正是这两个大球队最喜欢做的事情。

“菲尔德现在也帮不了我们。”皮塔罗终于发话了。

他指的是普林斯·菲尔德，塞希尔·菲尔德的儿子。1990 年，塞希尔·菲尔德曾为底特律老虎队打下过五十一个全垒打。而在退役前，他打完一个球以后，基本就跑不动了。“塞希尔·菲尔德承认他自己的体重是二百六十一磅，”比尔·詹姆斯在书中这么写道，“不过他没有回答的另一个问题是，如果他把两只脚都放到秤上，会有多重。”塞希尔·菲尔德可以把杰瑞米·布朗吃了以后，胃里还能留点儿空间给甜点，而他的儿子和爸爸比起来，体重更成问题。即使以奥克兰运动家队的标准，菲尔德都胖得不可救药了。整个北美大陆，就找不出比菲尔德更胖的棒球手了。皮塔罗认为，底特律如果签下菲尔德，八成是因为和他爸爸之间的交情。如果底特律真的签下菲尔德，将引发一系列连锁反应，使得纽约大都会队得以签到首选六人名单中的一位。

在所有人还在试图弄明白卡兹米尔究竟会不会被大都会队签走时，选秀正式开始了。如历届选秀一样，奥克兰运动家队的老板史蒂夫·肖特走进了会议室，身后是球队经理阿特·豪威。豪威站在会议室后方，神情严肃，如同他站在场边休息区时的表情一样。外行人都以为，在选秀过程中，负责甄选球员的人是球队经理。然而，从选秀开始到结束，豪威没有任何参与，完全被排除在外。

奥克兰运动家队的球探部主任艾瑞克·保田走到电话旁，示意让大家安静。会议室里的所有人即将见证这场全新的“科学选秀”。球队的管理层有一个二十人的名单，上面是理想状况下球队希望能签走的球员。所谓理想状况，是指球员的签约不受资金所限，奥克兰运动家队可以在全国所有球员中任意挑选，也不必受限于选秀的竞争机制。这个二十人的名单完全基于每个球员的个人能力。名单上有八个投手和十二个击球手：

投手	非投手球手
杰瑞米·格斯里	尼克·史威许
乔依·布兰顿	罗素·亚当斯
杰夫·弗朗西斯	卡利·格林恩
卢克·哈格蒂	约翰·麦克科迪
本·福瑞兹	马克·提汉
罗伯特·布朗里	杰瑞米·布朗
史蒂夫·欧本辰	史蒂夫·施坦利
比尔·摩菲	约翰·贝克
	马克·凯格
	布莱恩·斯特拉文斯基
	肖恩·拉金
	布兰特·克拉马里诺

比利知道，在轮到奥克兰运动家队挑选球员之前，名单中的卡利·格林恩和罗素·亚当斯会被其他队签走。所以，他在会议中根本没有提起这两个球手。他最好的朋友瑞西亚迪会签走亚当斯。另一个好朋友，圣地亚哥教士队的总经理凯文·陶威尔，会签走格林恩。投手名单中的两个球员，罗伯特·布朗里和杰瑞米 ·格斯里，都签给了经纪人司考特·博拉斯。博拉斯很善于从球员身上赚钱。如果球队没能达到博拉斯的要价，博拉斯便会建议他的球员跳过这一年，进入下一年的新人选秀，等待愿意付大价钱的球队。博拉斯对富队产生的影响是惊人的。2001 年，博拉斯把一个大学三垒手马克·塔克薛拉以九百五十万美金的高价签给了德州游骑兵队。在选秀中，排在塔克薛拉前一位的球手拿到的签约金是四百二十万，而排在塔克薛拉后一位的球手拿到了两百六十五万的签约金，所以，塔克薛拉的合理价位应该是在两百六十五万到四百二十万之间，但博拉斯却能谈出九百五

十万的高价。博拉斯的策略是在选秀之前就找到出价最高的球队，然后用高价吓退其他感兴趣的球队。博拉斯就这样把新人选秀变成了拍卖会。

比利可没那么多钱，他只有九百五十万。博拉斯向外宣称，没有两千万的签约金，谁都别想签下杰瑞米·格斯里，大不了杰瑞米·格斯里回到斯坦福继续读完大学第四年。克利夫兰印第安人队拿出了这两千万，以第二十二顺位签下了杰瑞米·格斯里。

这样一来，名单上只剩下十六个比利可以买得起的球员了。在这十六个球员中，他觉得最多可以成功签下六个。但是，连他自己也不确定，也无从确定。很有可能，他只能签到其中的一位。奥克兰运动家队在选秀第二十四顺位可以选第二个球员，到那时，很有可能名单上所有人都已经被其他球队签走了。保罗说，如果他们真能签到名单里的六个球员，球队上下都会乐疯了。没有哪支球队可以在预先选定的二十名球手中成功签下六个。

会议室里一片寂静。整个选秀过程都是在电话上进行。比利·詹姆斯把选秀描绘成远离球迷的私人俱乐部式的游戏。此刻，会议室里上演的正是比利·詹姆斯笔下描述的秘密游戏。职业橄榄球和职业篮球的选秀却完全不同，他们的选秀过程通常都会全程电视直播。在签约现场，著名教练和球员挥舞写着大数额签约金的牌子，一切都被电视直播，球迷可以全程关注，参与球队的这一关键时刻。而职业棒球，只是以电话会议的形式，在互联网上播出。

匹兹堡海盗队在2001年的常规赛中表现最差，所以他们拿到了选秀的第一顺位。电话的扩音器里传来匹兹堡的声音："二次选秀0090号。布林顿·布莱恩，右手投手。波尔州立大学。费舍，印第安纳州。"

就这样，四百万没了。不过，至少这四百万是花在一个大学球手

身上。* 接下来的五支球队，是上赛季表现糟糕的几支，都选了高中球手。坦帕湾光芒队签下了高中游击手迈尔文·阿普顿；辛辛那提签走了高中投手德瑞斯·格鲁勒；巴尔的摩签走了高中投手亚当·娄文；蒙特利尔签走了另一个高中投手克林顿·艾维特。在奥克兰运动家队看来，这几个选择简直糟透了，不过正因为如此，奥克兰运动家队很欣慰。占据选秀前九位的球队，有八支球队都签走了高中球手。这些球队由于在比赛中成绩最差，最不能选错新秀，可也恰恰是他们，走进赌场，无视可以赢钱的赌桌，径直走向只赔不赚的区域。

比利和保罗不再把选秀看成是纯靠运气的赌博。他们仿佛是二十一点牌桌前的计牌器，认为自己可以在赌场内把赔率来个大反转，保证自己只赚不赔。他们觉得，自己可以赢下整个赌场。每当有球队宣布签下一个高中球手，比利便兴奋地在空中挥一下拳头。毕竟，其他球队每签走一个比利不想要的球员，比利签到他想要的球员的几率就增加了一分。当密尔沃基酿酒人队以第八顺位签下普林斯·菲尔德时，整个会议室的人都乐翻了。这意味着，纽约大都会队有可能签到斯考特·卡兹米尔。果然，大都会队签到了斯考特·卡兹米尔，签约金为两百一十五万美金。选秀开始十六分钟后，艾瑞克·保田靠近电话扩音器，试图用平静的语气对着电话说："奥克兰运动家队选尼克·史威许。一垒手/中外野手。俄亥俄州立大学。帕克斯伯格，西弗吉尼亚州。前大联盟球手史蒂夫·史威许的儿子。"

"普林斯·菲尔德是我们的救星。"一个老球探说。

比利猛地站了起来。他已经铁定拿到了史威许，接下来他应该要谁呢？他的脸上满是掩不住的兴奋。现在的他仿佛是个证券交易员，早上刚刚大赚了一笔，下午再次进场时，心中已经毫无畏惧，只有永远也填不平的欲望。而且，他确定，即使市场上存在风险，也只会给他带

---

* "二次选秀"是指这个球员曾经入选过新人选秀。

来更多机会。现在不管发生什么，都不可能是坏事了，问题是，接下来会有多好。比利的怒气已然烟消云散，而众人还惊魂未定。他现在已经出了打击区，来到了中外野，准备伸展手脚，做一个谁都意想不到的漂亮的传接球。“比利好像一条鲨鱼，”瑞西亚迪在把比利和其他球队总经理作比较时，如此形容，“他不仅比其他人聪明，而且他对于自己坚持的东西永不放弃。”

比利不停翻看他的名单，与保罗和艾瑞克商讨。保罗核查他的判断，艾瑞克执行他的愿望。如同优秀的证券经纪人一样，比利喜欢做决定的感觉，而且决定做得越快越好。他抬头盯着白板上的球员名单，听着电话扩音器里传出的声音。名单里的三个投手（弗朗西斯、布朗里和格斯里）很快就被其他球队签走了。不过名单里的大部分球员还留在市场上。奥克兰运动家队的第二轮首选排在第二十四顺位，紧接着是第二十六顺位、第三十顺位、第三十五顺位、第三十七顺位和第三十九顺位。比利、保罗和艾瑞克都认定要用第二十四顺位拿下马里兰大学的游击手约翰·麦克科迪，此人在比利的击球手名单上排名第二。麦克科迪其貌不扬，但却是全国长打率数据最好的球手。比利想把他训练成二垒手，这样一来，他的守备能力就没那么重要了。在比利看来，麦克科迪就是下一个杰夫·肯特。

电话那头是白袜队。“布兰顿要被他们签走了。”比利说。

一小时前，肯尼·威廉姆斯告诉比利，白袜队对布兰顿很感兴趣。比利不得不承认，白袜队的这个选择是明智之举。在比利看来，布兰顿仅次于斯坦福的杰瑞米·格斯里，是新秀中排名第二的投手。

电话里传来了白袜队的声音：“白袜队选二次选秀 0103 号，瑞恩·罗杰。左手投手。圣地亚哥州立大学。拉梅萨，加州。”

“这他妈的不是在开玩笑吧？”比利不禁大叫起来，喜出望外。他根本没时间抱怨肯尼·威廉姆斯为什么骗他说要签布兰顿。也许肯尼·威廉姆斯害怕比利签走瑞恩？“选瑞恩，不选布兰顿？选替补，不

选首发球员?”他忽然意识到,“奥克兰运动家队能签到布兰顿——选秀球员中排名第二的右手投手。”说出这句话时,连他自己也不相信这会是真的。他把目光转向白板,飞速算了一下其他球队总经理大概会做什么选择。他很确定地说:“等轮到我们的第二十四顺位时,布兰顿很有可能还在。”

“布兰顿和史威许,”艾瑞克说,“简直就是个全垒打!”

“巨人队不会签走麦克科迪吧?”比利说。旧金山巨人队占据选秀的第二十五顺位,夹在奥克兰运动家队的二十四和二十六顺位之间,“我们用第二十四顺位签下布兰顿,用二十六顺位签下麦克科迪。”

“天哪,史威许、布兰顿还有麦克科迪,三个人都签。”艾瑞克按下了电话的通话键,声音颤抖着好像刚中了彩票之后打电话去兑奖。艾瑞克在第二十四顺位签下了布兰顿,等巨人队在第二十五顺位选完球员后,艾瑞克便在第二十六顺位签下了麦克科迪。

会议室里的每一个人,包括站在会议室后面对情况不甚了解的球队老板和球队经理,都和大家一起鼓掌欢呼。每个人都觉得,如果比利得到了他想要的,那肯定是件好事。比利·比恩导演的一出好戏正在上演。

比利紧盯着写满名字的白板。“福瑞兹,”他说,“如果我们还能签到福瑞兹就再好不过了。”本杰明·福瑞兹是加州大学弗雷斯诺分校的右手投手。根据保罗的数据,福瑞兹在选秀名单的投手中排名第三。

“提汉在第三十九顺位之前应该不会被签走吧?”保罗说道。他知道比利心里在想什么。比利已经确定自己签到了最好的击球手,接下来他要锁定的就是最好的投手。以保罗的客观判断,击球手远比投手有价值。他认为签约投手的最佳方式就是一次签入多个排名较低的投手。击球手的价值在他心中的排行榜上位置远远高于投手。

“到第三十九顺位的时候,提汉还会在那儿。”比利回答。

会议室里没有人附和比利的话。

“用第三十顺位拿下福瑞兹，用三十五顺位拿下布朗，然后用三十七顺位拿下提汉。”比利说。艾瑞克凑近电话扩音器，仔细聆听。亚里桑那响尾蛇队用第二十七顺位签下了一个高中球手，西雅图水手队用第二十八顺位签下了另一个高中球手。太空人队用第二十九顺位签下了一个大学球手，不是福瑞兹。终于，在第三十顺位，艾瑞克顺利拿下了福瑞兹。

“我们刚签下了全国最好的两个右手投手，外加两个最好的非投手球员。”保罗说。

“这太少见了，”比利说，“我完全没想到会这么顺利。”

接下来就是选秀的第三十五顺位了，艾瑞克再次靠近电话扩音器。如果再靠近一些，他大概都能听到电话里其他球队按下消音键的声音。其他球队按下消音键，才可以放心大胆地嘲讽奥克兰运动家队。其他球队确实都在取笑奥克兰运动家队，但他们也都要从中学到一个教训。如果有人做出了某种你无法理解的举动，而你只是因为这种举动没有先例就对他大加嘲讽，这不仅仅是无知短视的表现，更会让你蒙受意想不到的损失。想象力匮乏的结果，便是市场的无效率。

保罗曾被问起：杰瑞米·布朗像哪一位大联盟球手？保罗思考了两天后，给出的答案是：“杰瑞米·布朗就是杰瑞米·布朗，大联盟里没有他这样的球手。”这时，杰瑞米·布朗正在阿拉巴马的家里，从互联网上收听选秀的电话会议，咬着指甲焦急地等待着。他到现在还不敢相信奥克兰运动家队会在选秀第一轮就签下他。除了他的父母和女友，他没有告诉任何人这个消息，而且他也再三告诫父母和女友不要告诉其他任何人。他一直担心这是个恶作剧，让他沦为所有人的笑柄。不过，在他听到他的名字时，所有疑虑便烟消云散了。

“奥克兰运动家队选二次选秀 1172 号。杰瑞米·布朗。捕手。阿拉巴马大学，阿拉巴马州。”

艾瑞克在电话里说出杰瑞米·布朗的名字不过几分钟之后，杰瑞米·布朗的电话便开始响个不停。先是向他贺喜的家人和朋友，之后便是一个又一个他从未听说过的棒球经纪人。司考特·博拉斯忽然提出，要做杰瑞米·布朗的经纪人。所有的经纪人都会跟杰瑞米·布朗说，他们能拿到比奥克兰运动家队允诺支付给他的签约金更多的钱，至少多出五十万美金。杰瑞米·布朗一一回绝，告诉他们，他已经和奥克兰运动家队谈妥价钱了，而且他不会单方面毁约。

接下来的两个多小时，对比利·比恩来说，一切都明朗了。前七轮选秀尘埃落定，奥克兰运动家队又签下了比利名单里的另外五个击球手：提汉、贝克、凯格、斯特拉文斯基和克拉马里诺。选秀的第七轮里，艾瑞克再次靠近电话扩音器，拿下了名单上的最后一个人——匹兹堡大学的布兰特·克拉马里诺，一个左右手都能击球的击球手。这时，保罗的脸上笑意荡漾。他说："棒球界里，没人会同意我的看法。不过，布兰特·克拉马里诺很有可能是全国最好的击球手。"仅这一点，就说明，奥克兰运动家队的球员评估体系和其他球队截然不同——他们用二百一十八顺位签下了有可能成为全国最佳击球手的球员。保罗接着说："想知道为什么我特别喜欢这个球员吗？这个球员具有某些特质，但是其他球队因为这些特质都不看好他，而我却会为此格外激动，因为我知道，他还有其他更重要的品质。"当布兰特·克拉马里诺第一次在球队的更衣室脱下上衣时，球队的教练告诉比利·比恩："克拉马里诺的胸部简直就是女生的胸部。"克拉马里诺和杰瑞米·布朗一样，都没有年轻棒球手应该有的身材。但是，胸部对棒球运动员来说并不重要。

其他球队关于选秀结果的预期基本都一样。对于大多数球队来说，如果他们的初选名单上有二十个人，那么能真正签到其中的三个人，就已经是很好的结果了。奥克兰运动家队在第一轮便签下七个球员。他们有一套独特的球员评估体系，而球队总经理又在球探部门彻

底贯彻这种评估体系。这使得奥克兰运动家队在棒球市场上另辟蹊径，独树一帜。他们的初选名单有二十个人，而他们在选秀中成功签下了其中的十三位——四个投手，以及九个击球手。他们签下的球手，都是其他队嫌弃的球员，要么太胖，要么太瘦，要么太矮，要么太慢。他们签下的投手，都被其他球探认为投球无力；而他们签下的击球手，都被其他球探认为击球无力。他们在选秀第一轮签下的球员，认为自己要到第十五轮才有机会被签走，而他们在选秀后几轮签下的球员，甚至根本不觉得会有任何球队对自己感兴趣。但是，奥克兰运动家队签下的人，才是真正的“球员”。

这就如同在华尔街，手握一大笔现金的基金经理进入股市，专买素食餐厅或是电动汽车的股票。股票价格的评估只会对公司和基金经理产生影响，而股票本身只不过是没有内在价值的废纸而已。但是在棒球界，对于球员价格的评估却会改变一位年轻人的一生。奥克兰运动家队的会议室仿佛是一座发射塔，发射出的信号指向那些一向不被看好的球员。这些球员在各自的棒球生涯里都带着一个注脚，上面写着：“他以后一定成不了气候，因为他看起来根本不像棒球手。”但是，也正是他们，才是发射塔信号的目标。

比利·比恩是职业棒球一手打造的武器，而这个武器却掉头转向，开始攻击职业棒球。在比利看来，他是在向职业棒球的主观判断宣战。不过，他所做的事情不光如此。皮塔罗说，比利与其他球队总经理截然不同的一点是，比利寻找的球员都是他自己的反例——这些球员都没有比利的好身材；除了棒球，别的运动也不会；但是，他们都从大学毕业了。

这时，一个胖乎乎的球探慢慢踱步进来。他资历颇深，像其他很多球探一样，不久就会离开奥克兰运动家队，加盟其他和他们理念一致的球队。不过，现在，这些老球探对眼前发生的事情，更多的是觉得有趣。“我刚才跟凯格通了电话。”胖球探说。马克·凯格是佛罗里达

大学的游击手，堪称投手的克星，是个上垒能手。不过，球探们都觉得他个头太小，不适合打棒球。不过，奥克兰运动家队在选秀第五轮签下了他。

“他怎么说？”比利问道。

“他说，‘太谢谢了，太谢谢了，太谢谢了’，”胖球探大笑着说，“他一心只想着能被签下就好。”

这算是比利·比恩职业生涯里最开心的一天了。他不知道自己是不是找到了解决棒球中非理性行为的补救方案；他也不知道，自己是不是已经成功地从公式里抹掉了球探们一厢情愿的希望。不过，他觉得他看清了整件事情。他最终可以笑着说：“今天，也许是我棒球生涯里最有趣的一天。”他从后门离开了会议室。他手中还有一枚更大的导弹，蓄势待发，目标是职棒大联盟的习惯性思维。这枚导弹就是——奥克兰运动家队。

第六章
身处劣势，出奇制胜

比利·比恩面对的问题并没有显而易见的解决方案。这就如同代数考试最后的那道附加题：你要买下二十五个球员，但你只有四千万美金。而你的对手不光有一亿两千六百万，另外还有一亿美金的资金储备。那你该如何支配这四千万美金呢？比利说："在这种情况下，你最不该做的就是效仿洋基队，照抄他们做的事情。如果我们效仿洋基队，那我们就必输无疑了，因为他们投入的人力物力，是我们能力所及的三倍。"穷队买不起那些正处在职业黄金期的大牌球星。甚至连那些市场价的球员，穷队也不敢问津。一个普通的大联盟球员，市场价在两百三十万美金左右。而奥克兰运动家队的球员平均薪金还不到一百五十万。穷队必须得处处找便宜，寻找那些被市场低估的球手。鉴于过去二十年职棒薪金的过分膨胀，基本没什么大联盟球员的价格是被市场低估的。如果整个棒球市场合理运行，所有优秀球员都应该被富队买走，奥克兰运动家队根本不会有机会。但是，奥克兰运动家队却有机会签到优秀球员。这究竟是为什么？

有趣的是，所有大联盟球队也思考过比利面对的问题，只不过是以他们低效无能的方式。1999 年赛季后，职棒大联盟球员协会成立了“蓝丝带棒球经济委员会”，撰写了一份名为蓝丝带委员会报告的文件，目的是研究“棒球现有经济体系是否存在不平等竞争的现象”。委员会邀请了四位知名人士撰写这份分析报告，这四位名人分别是：前参议员乔治·米歇尔、耶鲁教授理查德·列文、专栏作家乔治·威尔，以及前联储会主席保罗·沃克尔。塞利格的密尔沃基酿酒人队大概是最穷的棒球队了，他当然愿意相信密尔沃基酿酒人队的问题不是愚蠢，而是钱少。从塞利格自己的利益出发，他自然认为球员薪资应该受到限制，而且富队理应补贴穷队。他联合其他穷队向蓝丝带委员会施压。不过，这四位名人并没有受到压力的影响，塞利格只好坐观事态发展。

不过，事情的发展倒是顺了塞利格的心意。2000 年 6 月，委员会得出了结论，正好符合塞利格的希望——委员会认为，穷队根本没有获胜的机会，而且穷队的劣势之于棒球并不是一件好事，所以，棒球界必须找到一个缩小贫富差距的解决方案。奇怪的是，保守派专栏作家乔治·威尔是为棒球社会主义举旗呐喊最卖力的人。威尔最常引用的数据是穷队富队的工资对比。大联盟里七支最有钱的球队付出的球员薪资，是七支最穷球队的四倍；而在 NBA 里，这个比例是 1.75∶1，在 NFL 里，这个比例是 1.5∶1。NBA 算是用钱买成功的典范，但他们也认为用钱买成功等于是在犯罪。当酿酒人队、皇家队和魔鬼鱼队的球迷发现，他们球队存在的意义就是为了不断惨败给纽约洋基队，他们就会彻底放弃棒球。这样一来，受到影响的便会是整个棒球运动。

这样的论点貌似很有道理，但也不见得站得住脚。整个委员会只有一个人提出了反对意见。这个人是保罗·沃克尔。沃克尔是整个委员会里唯一有财经背景的人。尽管旁人对他的问题不胜其烦，他还是不断重复两个发人深省的问题：

1. 如果穷队真是入不敷出，为什么富商们还要花大价钱买入穷队呢？

2. 如果穷队因为没有钱，完全没希望赢球，那为什么奥克兰运动家队这支穷队却可以赢下那么多场比赛呢？

棒球队的老板们不知道该如何回答第一个问题；而为了回答第二个问题，他们把比利·比恩拉进来，让他说个明白。奇怪的是，在上个赛季，也就是1999年里，奥克兰运动家队的成绩是87胜75负，没能打入季后赛。尽管如此，比起1998年74胜88负的表现，奥克兰运动家队进步斐然。1998年正是比利·比恩上任的第一年。在即将开赛的2000年赛季，奥克兰运动家队的势头会更强劲。沃克尔似乎抓到了事情的玄机。如果职业棒球比赛的主要决定因素是财力，又为何会有这么一个例外呢？奥克兰运动家队这样一支穷队怎么可能有如此显著的进步？保罗·迪波德斯塔给比利·比恩写好讲稿，比利便飞去纽约，向沃克尔解释为什么他能侥幸成功。他很乐意这么做。他完全不想阻止蓝丝带委员会认定他身处不公。他很乐意看到球员薪资受到控制，最好是蓝丝带委员会让洋基队送钱上门。比利走到听众面前，在投影仪上打出第一张幻灯片：

"大联盟球队"

*倒霉的克里夫兰印第安人队的电影

球队老板邀请了一众球员来到春季集训，这可是一支必败无疑的球队组合。球队管理层说，这些球员中，大半已经过了他们的最佳时期。球迷们看到球员名单，忍不住评价："这名单里的一大半球员，老子连听都没听说过。"

*奥克兰运动家队所面临的局面与上述情况极为类似。

比利告诉蓝丝带委员会，奥克兰运动家队根本买不起明星球手，这意味着，不管球队准备有多充分，比赛打得有多好，球迷都不会来看比赛。但事实恰恰相反。奥克兰运动家队进行的所有市场调研都证明，球迷在乎的只是球队能不能赢球。即使球队名不见经传，只要能赢球，球迷就会涌入赛场，小球员也能变成大明星。但是，即使是明星球队，只要输球，球迷就根本不会进球场，大明星也会沦为无人搭理的小角色。用一帮小球员，组装一台作战有效的机器，打赢每一场比赛，看着这些小球员一个个都变成大明星，才是经营穷队的一大乐趣。

比利还告诉蓝丝带委员会，球员薪资逐渐上涨，奥克兰运动家队渐渐就会养不起这些球员。这意味着，目前的成功必将变成过眼云烟。这些都是蓝丝带委员会想听到的，但是，比利心中可不这么认为。他心中相信的东西，其实与保罗·沃克尔心头的怀疑暗合，那就是，棒球手薪资市场效率低下，即使砸下更多的钱，投资回报率还是会很低。比利接下来的成绩进一步证实了他心中的信念。1999 年，奥克兰运动家队赢下了 87 场比赛；2000 年赢下了 91 场比赛；2001 年势头更猛，球队赢下了 102 场比赛；而且，2000 年和 2001 年两年中，球队都打入了季后赛。

奥克兰运动家队没有越打越糟，成功也没有变成过眼云烟，相反，他们乘胜追击，势头生猛。其他球队不断追加金钱投入，奥克兰运动家队与其他球队在财力上的差距迅速增大，但是，很显然，这个差距没有给奥克兰运动家队带来负面影响。从财力上看，奥克兰运动家队每一年都更逊一筹，而每一年，奥克兰运动家队在比赛成绩上却都能更上一层楼。也许，他们就是运气好。也许，他们掌握了不为人知的秘密。也许，如他们暗自认为的，他们更有效率了。2001 年，连续两年，奥克兰运动家队都在一场关键比赛上败给了洋基队，但是，奥克兰运动家队的管理层更加确信，洋基队的成功只不过是他们碰巧运气好而已。洋基队也自认是运气让他们赢了球。在季后赛结束后，洋基队从

奥克兰运动家队手中买下了杰森·吉昂比，为此，洋基队花了一亿两千万美金，只求一举挖来杰森·吉昂比，让他从此不再为奥克兰运动家队打球。

不管怎么样，2002 年新赛季开始后，奥克兰运动家队用这么少的钱打赢了这么多场比赛，让巴德·塞利格和其他大联盟球队脸上蒙羞。塞利格把奥克兰运动家队的成功称为“脱轨事件”。当被要求解释什么是“脱轨事件”时，他们只是含混地说：“奥克兰运动家队运气好而已。”2002 年，本该是奥克兰运动家队用光运气的一年。这一年里，球队的薪资总额大大缩减。1999 年洋基队和奥克兰运动家队薪资总额的差价是六千两百万美金，而到了 2002 年，两队的薪资总额则相差九千万美金。蓝丝带委员会所预见的噩梦就要在奥克兰运动家队上演了。奥克兰运动家队输给了自由球员制度，被富队挖走了三位明星球员：杰森·伊斯林豪森、强尼·戴蒙和杰森·吉昂比。

巴德·塞利格是个金钱决定论者，他对于奥克兰运动家队战绩的解释是：他们只不过还没有放弃。当然，职业棒球界没人会承认自己放弃了。不过，即使不承认放弃，仍然每天到球场报到练球，很多人也都暗自放弃了赢球的渴望。职业运动为这种现象创造了一个专有名词——“重建”。堪萨斯皇家队过去的四五年一直在重建。巴德·塞利格的酿酒人队已经沦入“重建”超过十年了。奥克兰运动家队可没打算这么做，原因很简单，因为他们相信自己一直会赢下去，也许他们的战绩不再如 2001 年辉煌，但起码他们会一直打入季后赛。

2002 年开赛前，保罗·迪波德斯塔把未来六个月变换成了一个数学问题。根据他的计算，球队需要赢 95 场才能打入季后赛。要赢 95 场，奥克兰运动家队得再多拿 135 分。* 保罗基于球员过往的表现，作了一个估算：如果没有很多球员受伤的话，球队可以拿 800 分到 820

---

* 詹姆斯的另一大发现就是，赛季中得分和赢球场次之间存在着恒定关联。

分，同时输掉650分到670分。* 根据这个估算，保罗预测球队会打赢93到97场比赛，很有可能进入季后赛。他说："如果赢下95场比赛，打入季后赛的可能性很大。如果我们赢了95场，还打不进季后赛，那我们也无怨无悔了。"

2001年赛季里，奥克兰运动家队打赢了102场常规赛。2002年开赛时，奥克兰运动家队失掉了三名最好的球员，球队预计会因此输掉七场比赛。这是怎么一回事呢？数字背后的关键问题在于，这三名球员从球队带走了什么，球队因此失去了什么？

先看杰森·伊斯林豪森，球队的终结者，快速球投手。1999年赛季中，比利·比恩从纽约大都会队旗下的小联盟球队手中换来了杰森·伊斯林豪森。为了换得杰森·伊斯林豪森和一个价钱更贵的投手格利格·麦克麦可尔，比利·比恩不得不放弃奥克兰运动家队自己的终结者比利·泰勒。泰勒被交易到纽约大都会队后，投球成绩一日不如一日。几年后，比利·比恩又用区区几千美金把泰勒交易了回来。

比利·比恩从小联盟球队买入名不见经传的小球员，把他们训练成大明星。当这些球员即将获得自由球员之身，开始要求涨薪资时，比利再转手把他们卖给其他球队，从中获利。这一买一卖背后的指导思想如下：球队自己培训出一个终结者，远比买入终结者划算得多。有经验的终结者都被过高估价，这很大程度上是因为终结者打出的数据——"救援成功"。这个数据让终结者在球队中的作用显得至关重要。但事实上，救援仅仅是比赛中的一环而已，投手还要面对其他很多问题。救援数据只不过是一个普通的数据。你可以找一个中等偏上的投手，让他担当终结者，集中提高他的救援数据，然后靠救援数据再把这个投手高价卖出去。这一进一出的精髓，如同你买入一只股

---

* 奥克兰运动家队在2002年赛季中，得了800分，输掉了653分。

票，给它大量的新闻曝光，股票价格随即上扬，然后你就能以比买入价高出许多的价格把股票卖出去，由此获利。比利·比恩已经这么做了两次，他觉得他可以继续靠此牟利。

杰森·伊斯林豪森的离队对奥克兰运动家队来说并不算是一个巨大的损失，反而是“终结者造钱机器”的成功试验品。把杰森·伊斯林豪森卖给了圣路易斯红雀队后，奥克兰运动家队换来了两个选秀名额：一个选秀第一轮的名额，还有一个选秀第一轮补偿名额。他们用第一个名额签下了本杰明·弗瑞兹；根据奥克兰运动家队的估算，弗瑞兹会成为一个比伊斯林豪森更出色但价钱更便宜的投手。他们用第二个名额签下的是杰瑞米·布朗。

蓝丝带委员会一直以来都问错了问题。关键不在于一支球队在明星球员获得自由之身后能否保住这个球员，而在于球队如何在第一时间慧眼识珠，挑出明星球员，又如何在这个明星球员被挖走后找到接班的球员？棒球手真是独一无二、不可替换的吗？简单的回答便是——远非如此。

想找到能成长为成功终结者的投手并非难事。比利用三垒手艾瑞克·辛斯基跟多伦多蓝鸟队换来了比利·考什。比利·考什也是个快速球好手。比利深知辛斯基很棒，毕竟此人在2002年被选为国联最佳新人，但奥克兰运动家队已经有了一个更好的三垒手艾瑞克·夏维兹。而且，比利知道考什会成为球队的一项宝贵资产。考什将打出很多个成功救援，其他球队便会把考什看成是球队成功必不可缺的一环，他将因此被市场过分高估。这样一来，奥克兰运动家队就可以用考什换来更便宜、更年轻、更出色的球手。

强尼·戴蒙是奥克兰运动家队的中野手，他的离开给球队带来的便是另一个问题了。戴蒙被波士顿红袜队签走，奥克兰运动家队换来了选秀第一轮的一个名额和一个该轮的补偿名额——后来，他们用第一个名额签下了尼克·史威许。但是，戴蒙的离开给球队留下了两个

空缺:作为防守的中野捕手,以及开球击球手。这两个空缺中,防守位置上的问题比较好理解,也容易解决。不过,球迷看比赛的时候,就想看戴蒙开球,球队必须有这么一个能带动士气的开球手。但球队管理层在戴蒙身上看到的东西却和球迷不同。这种差异,源于两者对得分的不同理解。

1999 年赛季开始之前,比利·比恩聘请了保罗·迪波德斯塔。保罗早在加盟球队之前,就已经仔细研究过球队制胜的关键。九十年代中期,保罗刚从哈佛毕业不久,他找来所有能找到的棒球数据,测算这些数据与胜率的关联。浩繁数据中,他只找到两个与胜率紧紧相连的数据——上垒率和长打率。其他数据远没有这两个进攻数据重要。

保罗加盟奥克兰运动家队不久,便开始思索一个问题:上垒率和长打率相较之下,哪一个更重要?他给自己出了一个试验题:如果一支球队的上垒率是 1.000(通常被称为一千),也就是说,每一个击球手都能上垒,这个球队可以得多少分?* 答案是,无穷分,因为球队永远不会出局。如果一支球队的长打率是 1.000,也就是说,每一个击球手都能得一垒,这支球队可以得多少分?答案是,根据情况不同,得分也会不同,但肯定比无穷分少。例如,一个球队一局派出四个击球手,第一个击球手打出全垒打,另外三个出局。这四个击球手总共创造了四个垒,由此算出长打率是 1.000,但在这一局中,他们只得了一分。

那时,棒球迷和分析员们刚开始接触到詹姆斯提出的上垒率和长打率,棒球运动也渐渐把注意力转到了新数据上:OPS(上垒加长打)。OPS 就是把上垒率和长打率简单相加。虽然简单,但却是所有进攻数

---

* 这里说到的"率"都是百分比,但又不真是"百分比"。上垒"率"中的"率"其实指的是千分比。一个击球手,击球十次得四垒,便有.400 的上垒率。同理,长打率也是千分比。长打率的满分是 4000,也就是每一次击球都打出全垒打,每击打一次得四垒。为了方便计算,上垒率和长打率用的都是千分比。总体来说,大联盟球队球员上垒率平均值在.300 到.400 之间,长打率的平均值在.350 到.550 之间。

据中预测球队成绩的最佳数据。但是，两个数据简单相加，等于混同了两者的重要性。如果球队的目标是提高 OPS，那么无论提高上垒率和长打率，都同样可以提高 OPS。

在保罗给自己提出上述那个试验题之前，他就对这种混同上垒率和长打率的做法心存疑惑。现在，他可以确切地认定，这种做法是错误的。上垒率远比长打率重要，问题是究竟重要多少？他开始改造詹姆斯的“制造得分”公式。最终，他得出了一个自己的公式。用他的公式预测球队成绩，比其他现有公式都更精准。在保罗自己的公式里，上垒率每提高一分，抵得上长打率的三分。

保罗对公式的改造堪称一次大维修。比尔·詹姆斯和其他棒球分析师都认可了上垒率的重要性，但他们并未觉得上垒率比长打率重要三倍。用进攻数据预测比赛得分的常见算法，最多只是把上垒率的一分等同于长打率的一分半。对于大部分棒球分析师来说，上垒率并不是一个至关重要的数据点，所以，在他们看来，保罗对算法的革新只不过是异端邪说。

保罗从他的办公室穿过长长的走廊，来到比利·比恩的办公桌前，向比利·比恩展示了他的新算法。比利·比恩大喜，认为这是他长久以来听到的最好的想法。异端邪说并没有什么不好，一异一邪揭示的是机会。球员的上垒能力，尤其是不那么出人意料的、中规中矩的上垒能力，往往被市场低估了。且不论防守能力和脚程，上垒便意味着不出局。跟击球能力比起来，上垒能力是被市场过分低估的能力之一。对一支球队来说，最重要的能力应该是他们买得起的能力。此时，对奥克兰运动家队来说，上垒能力便是他们应该力争确保的目标。

强尼·戴蒙是个杰出的进攻球手，身为开场击球手的价值不容小觑，同时还善于盗垒。对于比利·比恩和保罗·迪波德斯塔来说，强尼·戴蒙是个好相处的人，但并不是一个不可或缺的进攻球员。他 2001 年的上垒率是.324，比全队平均值低了 10 分。诚然，他能盗垒，

但盗垒必定存在风险，奥克兰运动家队的管理层可不想承担这个风险。算算概率就知道，除非盗垒的成功率在70%以上，要不然，盗垒对得分的贡献几乎为零。

2001年赛季里，戴蒙作为进攻球员的作用很容易被替代，但戴蒙作为防守球员的作用就不那么容易找到替代品了。问题是，如果由泰伦斯·隆格而不是强尼·戴蒙来担任中野捕手，如何测算奥克兰运动家队因此而失掉的分数。简短的回答是：算不出来，起码无法精确地算出来。但大概估算一下也许还是有可能的。从比尔·詹姆斯第一次批评棒球数据到现在，棒球这个老问题有了很多新理论。有意思的是，这些新理论的发源地竟是华尔街。

八十年代早期，美国的金融市场发生了翻天覆地的改变。计算能力的突飞猛进，加上金融知识的更新换代，使得金融期货和期权市场发生了剧变。期权和期货以前只不过是股票和国债的一部分，但这一小部分很快便变得艰深难懂，以至于华尔街为它们创造了一个新词汇——衍生工具。这些新的证券产品和传统的股票国债有一个最大的不同：价值可以被精确量化。没人能说清一只股票或国债的价值是什么，无非只是一些人的观点和认知而已，市场决定这支股票价格是多少，它就值多少钱。当时，如果把一只股票或国债的各个部分重新粘合起来，其价值应该维持不变。如果粘合后，一只股票的价值和原本价格相当，那么市场就是“效率低下”，交易员便可以通过交易这些部分来赚大钱。

八十年代，弄明白这个问题的每个人都只赚不赔。但是用数学提炼出问题精髓的人大多不是交易员，而是数学家、统计学家，或是那些从哈佛、斯坦福、麻省理工转战华尔街的科学研究者。大量金钱注入华尔街，华尔街的文化也由此改变，股市里的买入卖出不再依赖于交易员的直觉，取而代之的是计量分析。金融衍生工具的诞生给向来充满风险的金融市场带来的最大变革，就是人们从此可以精确计算风险

的价格，并更有效率地分散风险。随之而来的便是思想上的变革——在这一代愿意冒险的开拓者头脑里，“效率低下”和“机会”被紧紧连在了一起，前人强调的“头脑”与“金钱”之间的关联再一次被巩固了。

肯恩·马里奥和杰克·阿姆布鲁斯特便是这样的新一代。肯恩和杰克都在芝加哥的一家交易公司上班，肯恩研究金融衍生品的价值，杰克是交易员。他们任职的交易公司对于金融风险的估测尤其精准，因此也是效益最好的交易公司之一。“八十年代后期，肯恩开始用同样的方法分析大联盟球员，”杰克回忆，“他分析的是数据无法揭示的真相。”马里奥和阿姆布鲁斯特的目标，是给棒球比赛里的一举一动找到最佳估算方法。1994 年，他们从交易公司辞职，开创了一个专门分析棒球手的公司。他们的那套工具，叫做 AVM 系统。

肯恩在新兴金融市场和棒球之间看到了相似点——混乱的数据导致市场低效。正如比尔·詹姆斯的洞见，棒球数据里混杂着运气和球员技巧，却忽视了球赛里真正发生的有用信息。两人出局，跑垒员在二垒，这时，投球手投出一记好球；击球手把球打到左外野，如果左外野捕手不是阿尔伯特·贝利，这球肯定能被截到，阿尔伯特·贝利不仅接球慢，上垒也慢。二垒上的跑垒员基于现状做了个机智判断，直奔本垒。在比分记录中，击球手击球得分，投球手投球失利，左外野捕手和跑垒员只是走个过场而已。如此计分实在是很不公平。投球手和跑垒员的作用理应得到承认，而击球手和左外野捕手的失败则该被记上一笔——击球手本应来个内野高飞球，而左外野捕手为敌队创造了得分机会。

要想准确估算棒球比赛里的每一次投球、每一次跑动，都必须考虑球员、球场、比赛等各项相关因素。AVM 系统真正想弄明白的是，在棒球场上的一举一动中，球员如何起作用？起到了多少作用？球员又应该如何被评估？回答了这个问题以后，其他很多问题也就迎刃而解了。例如，阿尔伯特·贝利得打出多少个二垒安打，才能补偿回那

个没接到的飞球?

如何评估球员的表现?答案显而易见:得分。得分是棒球的金钱之源,是棒球场上一切事情的公约数。棒球场上的一举一动,到底值多少钱,这可是个复杂的问题。AVM 系统回答这个问题的方法是,他们收集了大联盟球队过去十年里每一场比赛的数据。他们把每一场比赛里的每一个球,以及这个球之后发生的一切,都与往年所有比赛里的数据作了比较。杰克·阿姆布鲁斯特说,"球赛里没有新鲜事,无论一场比赛里发生了什么,同样一件事在往年的比赛里都发生过无数次。"所以,要想找到球员表现的平均值,并非难事。

AVM 系统现在做的事情,和十年前比尔·詹姆斯以及迪克·克莱默尔创建 STATS 时做的事情并无二致。AVM 系统对棒球分析做出的新贡献是,他们的数据分析更为精确,他们对球员表现的评估更为精准。马里奥和阿姆布鲁斯特把每一个棒球场都转化成了矩阵,球场上的每一点都是矩阵里的一个数字。根据这个矩阵,他们把球的落点重新编号归类。在他们的系统里,没有所谓二垒安打之说,没有烂球软球,没有高飞球,没有平飞打,也没有滚地球。AVM 系统的棒球数据里有更为精细的分类。棒球场被划分为一个个格子,每个球都有自己的角度、速度,最终落点在某一个格子里。在他们的计分系统里,一个落在左外野的二垒平飞打,被标上了击打速度,编号为落在球场#643 点的球。

AVM 系统的计分系统把每一场比赛都转换成了无数个细小但又极具意义的数据点,整体被分割成了部分。这便是衍生工具。阿姆布鲁斯特说:"棒球比赛里发生的很多事情,其实都没有被正确记录下来。"举一个小例子:向右外野打出一个一垒安打后,在一垒上的跑垒员看到罗尔·孟德西在右外野,决定在二垒停下来,而不是冲向三垒。如果罗尔·孟德西在右外野,而球又被打到右外野时,很少跑垒员会试图从一垒跑到三垒。这有可能说明了一些问题——什么问题?在

华尔街，如果一只股票不赚钱，没人会去研究它。在棒球里也一样。在一个球员市价暴涨之前，没人会去仔细研究球员表现的每一个组成部分各值多少钱。

比尔·詹姆斯提出的理念，精髓就是重新分析棒球数据，以此挑战传统思维。开发 AVM 系统的金融分析专家们把这一理念又推进了一步，完全放弃传统数据，用一种全新的方法记录赛场上的一举一动。AVM 系统不仅是剔除“打者打点”或者是“救援成功”之类的数据点而已，它放弃的是整个传统数据体系，把普通球迷眼里的棒球比赛进行抽象提炼。在 AVM 系统里，棒球比赛变成了一组衍生品，是并行于真实棒球比赛的另一场棒球比赛，只不过在这个并行空间里，球员的表现可以得到更精准的评估。

保罗·迪波德斯塔第一次见到这一群从华尔街转战棒球的分析师时，他还在克里夫兰印第安人队当实习生。那时，这群分析师正在所有大联盟球队里进行第一轮促销路演。保罗到现在都记得看到他们路演讲座时的反应。“我！的！天！”保罗回忆，“这让我大开眼界。AVM 把棒球比赛里的运气成分抽走了。所有人都知道每场比赛里都有运气的成分，但是每个人都说，‘运气会互相抵消。’但 AVM 却认为，运气并不会互相抵消。忽略运气这个因素，是没法得出精准数据的。”

诞生在金融市场里的一个洞见，在这个年轻人的脑中生根发芽。不久之后，这个年轻人便把这个洞见在棒球队里付诸实施。1998 年，比利·比恩雇用保罗·迪波德斯塔后，保罗便说动比利买入了 AVM 系统。保罗说：“我对 AVM 系统很感兴趣。他们并不像其他人那样新瓶装旧酒，绝不是把传统数据重新包装而已。”AVM 系统只有富队用得起，但也只有一支拼命找寻优势的穷队，才真会买来使用。比利和保罗在用了 AVM 数据几年后，为了省钱，效仿 AVM，开始自己做数据分析。一旦保罗复制出了 AVM 的平行衍生空间，他们就可以准确

回答各种问题了，包括强尼·戴蒙离队后球队的防守空缺。

保罗认为，球场上的一举一动都应该有一个“预期得分值”。球场上发生的每一件事，都有可能改变比赛局势，而且大多都是以人们察觉不到的方式，悄然扭转局势。例如，如果垒上没有跑垒员，也没有其他人，就意味着.55 分，因为通常在这样的情况下，球队都会得.55 分。如果击球手打出一个二垒安打，他就改变了比赛的“局面”——没人出局，跑垒手在二垒。这个新“局面”的预计得分是 1.1 分。于是，第一棒二垒安打对一个球队来说，就值.55 分(1.1 减去.55)。如果击球手没有打出二垒安打，而是出局了，他就使得球队的预期得分降低了.30。这样算来，那个出局的预期得分便是.25。

不过，这些计算只是隔靴搔痒。如果你想把运气因素完全抽离，更深刻地理解棒球，就得把棒球当成一个存在主义的问题。例如，二垒安打究竟是什么？二垒安打的定义是，打出安打的击球员，在防守队伍没有失误的情形下，一次就跑上二垒。但是，仅仅用这个定义来回答上述问题是远远不够的。任何一个在比赛中看过二垒安打的人都知道，每一个二垒安打都有其独特之处。有些二垒安打原本应该被拦截，就如同有些球原本应该是个二垒安打，却被判断精准的外野手一跃而起，中途拦截。比赛里有侥幸成功的二垒安打，也有的家伙触了霉头不走运，出局走人。所以，要想把运气因素从分析中剔除，你真正需要的恐怕是柏拉图式的理念。

保罗·迪波德斯塔从华尔街交易员那里学到的就是一套柏拉图式的理念。AVM 数据的精妙之处，便在于它把棒球场上的一举一动用一种更新更好的方式记录下来。球场上的每一个击球、每一个落点都曾经被重复过上千遍，这上千个数据点的平均值便是柏拉图式的理念。例如，一条以 y 时速划过 x 轨道最终落在#968 的弧线。在十年之久的数据里，你会发现有 8642 个完全相同的数据点。你还会发现，92% 的时间里这个球是个二垒安打，4% 的时间里是个一垒

安打，而剩下 4% 的时间里，这个球被中途拦截。假设这个平均值是.50 分。不管当时发生了什么，在 AVM 系统里，这个击球手便为球队贡献了.50 分，而投手则拱手送给了对方.50 分。如果强尼·戴蒙此时来一个他擅长的飞身一跃，当空展臂接球，那他就为球队保留下了这.50 分。

这一击或一接的精妙就在于，一切皆源于比赛本身，比赛决定了这一击一接的价值，因为这一击一接在过往比赛里有一个平均值。凭着过往十年的比赛数据，加上这么一套分析模型，保罗便可以给中野的每一个球估算“预期得分值”。

让我们转回头，重新审视强尼·戴蒙。2001 年赛季里，上百个球被奥克兰运动家队的对手打到了中野附近。保罗算出强尼·戴蒙在场的所有比赛结果，与平均值相比较，继而估算出戴蒙为球队守下的分数。他同样可以计算出强尼·戴蒙的替换者泰伦斯·隆格最多可以让球队输掉几分。当然，光凭肉眼便能看出些端倪。你会看到球飞到中野时，泰伦斯·隆格不知如何应对，甚至接球方向完全弄反。你无须一个华尔街交易员来告诉你，隆格和戴蒙哪一个是更好的中野手。但是，由华尔街催生的这套系统，让保罗可以给两人的差距标上价码。这个过程，无须再依靠猜测、直觉或是传统守备数据。用泰伦斯·隆格替换强尼·戴蒙，会让球队丢掉 15 分，大概是每十场比赛丢一分。

15 分可不是个小数目。保罗最终得出的结论是，强尼·戴蒙防守能力的重要性被比利·比恩低估了。* 但是，强尼·戴蒙对球队的价值也远没有八百万薪资那么重要。问题是，守备的作用实在很难用一个确切的数字来定义。保罗说：“守备数据很难准确估算，因为系统里并没有记录一个防守球员的起点在哪里，所以你不知道一个防守球员

---

* 比利读到的第一本棒球数据读物里说“守备顶多只占比赛得分的 5%”。

在接到球之前跑了多远。”一个看上去成功的防守有可能只是源于教练对防守阵势的排位富有远见。

这套系统还有一个最大的问题：只能评估过往表现。不管对过往表现的评估有多精确，都无法百分之百地准确预测未来。强尼·戴蒙或者泰伦斯·隆格有可能一步走错。强尼·戴蒙或者泰伦斯·隆格有可能最终酗酒成性，或者离婚。强尼·戴蒙或者泰伦斯·隆格可能有一天忽然觉得自己赚够了钱，不愿再像中产阶级一样追逐高飞球了。人类的各种行为举动充满了不确定和风险。奥克兰运动家队的管理层想做的正是尽量减少风险。他们的应对策略也许并不完美，但起码比直觉判断强。

不过，有一件事情他们是很确定的——这套数据系统让球队更接近球员的真实价值。奥克兰运动家队因此也更坚定了工作指导方针：球员的击球能力远比守备能力对球队的贡献大。阿尔伯特·贝利作为一个左外野捕手，确实会比其他捕手漏接更多高飞球，但他能打出更多二垒安打，不仅弥补了他作为捕手为球队丢掉的球，还能为球队挣来更多分。或者，用保罗的话来说，“好捕手和坏捕手之间的差距给球队带来影响，远比好击球手和坏击球手之别给球队带来的影响小。”但是，整个棒球市场并没有抓到这一精髓，因而高估了防守能力的价格。所以，要回答那个关于强尼·戴蒙走人导致防守空缺的问题并不难。找人替代他也许不需要那么多钱。和戴蒙守备能力相当的球手，要么进攻能力差很多，要么价钱被过分高估。因此，既然强尼·戴蒙离队给球队造成了一个防守上的空缺，那么，最有效的补救方法，便是增加进攻力量。

蓝丝带委员会认为，一旦失掉了获得自由球员身份的明星球员，球队便会由此一蹶不振。但是，事情其实复杂得多。强尼·戴蒙和杰森·伊斯林豪森这两个明星球员的离队，对奥克兰运动家队来说并不是致命一击，甚至连大损失都算不上，送走他们反而成了球队牟利的

手段之一。戴蒙的离开确实是个损失，但这个损失并不值红袜队付给他的四年三千两百万美金的薪资。如果只是戴蒙和伊斯林豪森两个球员离开球队，根据保罗数据模型的测算，2002 年赛季里，球队的成绩应与 2001 年旗鼓相当。但是，他们还失掉了杰森·吉昂比。杰森·吉昂比可就是另一回事了。此人可以说是大联盟里最差的防守一垒手，但他却是个得分机器，堪称史上最有效率的进攻球员。更糟糕的是，如今，吉昂比重返奥克兰，但却是代表另一支球队前来挑战。

第七章
吉昂比留下的空缺

我们对球队的管理是自上而下的。我们的工作就是掌控球员的去留。我不会为此道歉。我们坚信，球队管理应源于球队经理。我们无须为这个理念道歉。

——比利·比恩，摘自《波士顿先驱报》，2003 年 1 月 16 日。

奥克兰运动家队的球员俱乐部会所是出了名的简陋，而俱乐部里的看片室更是会所中最寒碜的角落。看片室离淋浴间只隔了一条走廊，记者不能入内，球员们通常躲进看片室，以躲避记者的采访，或者在看片室里看自己比赛的录像带。看片室里，整整一面墙都堆满了奥克兰运动家队往年的录像带；另一面墙则堆放着陈旧的视频器材，两端各有两张桌子，上面摆放着陈旧的录像播放屏幕。房间唯一的装饰是墙上的一张塑料地图，球员们有时会站在地图前，看看他们下一站会飞去哪里打比赛。墙上的另一个物件是球队外野手马特·斯泰尔的球棒。这间屋子顶多只能容纳六个人。

在马特·斯泰尔的球棒和美国地图之间，通常坐着一个叫丹·费恩斯坦的年轻人，大家都叫他费尼。比赛开始前二十分钟，房间里散落着球员吃剩的零食包装袋。费尼看了看散落在地上的袋子，摇了摇头。球队的游击手总得靠人提醒，才能记得把东西收拾干净。费尼便是最常提醒那个游击手的人。

费尼大学读的是中古欧洲史，现在为奥克兰运动家队管理比赛录像。这个小房间便是他的王国，虽然简陋，但他却引以为荣。费尼认为，富队都负担得起宽敞而有品位的办公室和球员俱乐部，不过他们也得为空间上的奢华付出代价——他们的球员永远不必共享空间，而没有了共享空间，球员便没有机会在汗臭味中彼此增进了解。费尼对奥克兰运动家队的每一个球员都了如指掌，他坚信球员之间也应该彼此了如指掌。我到奥克兰运动家队的那天，球队正好在和纽约洋基队打比赛，投手是大卫·威尔斯。费尼身旁是高高的一摞录像带——特哈达对威尔斯，米尼奇诺对威尔斯，查维兹对威尔斯。我看了看这些录像带，又看了看费尼。他说："我觉得今晚不妙。""为什么？"我问道。"因为他们比我们强。"费尼回答。

费尼旁边坐着二十五岁的大卫·佛洛斯特，来自哈佛的游击手。两年前，大卫·佛洛斯特刚从哈佛社会学系毕业时，获邀参加红袜队的春季训练营。但最终他没能被红袜队签下。他把简历寄给各大球队，引起了保罗·迪波德斯塔的注意。棒球死球时代结束后，这是第一次有哈佛球手来大联盟打棒球。这时，保罗坐在房间的另一边。我问他们，把生命和代价不菲的教育都投注到棒球比赛中，有没有觉得不值？他们看着我，仿佛我脑子出了问题，保罗忍不住大笑："噢，你是说，跟华尔街上那些意义非凡的工作相比？"

在保罗身上，不难看出比利雇他的原因。保罗是比利的对立面。比利是个口不择食的杂食动物。他先把所有事情都做了，之后才开始考虑事情的后果。他每天起码得吃下一万卡路里的垃圾食品。他觉

得，只要自己在健身房里疯狂运动，就可以消耗掉这些卡路里。他对信息的吸收和兼容并包，速度惊人，就如同他吃奶油泡芙一样。他生在这世上，就是为了吸收所有东西。而保罗则不同，他的毕生目标似乎是为了争取提高燃油效率。但凡入口的东西，他都格外小心，好像这世上的厨师要合谋毒死他。他竟然可以在私立预备学校和大学期间滴酒不沾，但这种克制并不是源于他在道德上不赞同饮酒，而是他知道，科学研究表明，酒精会杀死脑细胞。他行事总是三思而行，谨慎小心。他二十八岁时，多伦多蓝鸟队邀请他当球队总经理，他拒绝了这个能让他成为史上最年轻球队总经理的机会。他很清楚，在他真正想要的机会来临之前，他将拒绝任何一个不适合他的机会。保罗是个挑剔的人，但他无法抗拒这样一个理念——棒球知识仍有未知领域。

保罗是个理性动物，但在他的理性之下，还有其他品质。他身材纤细修长，高中时就擅长各种运动，大学时是哈佛橄榄球校队的外接手。保罗并不是那种在大联盟球队里争权夺势的人，但他如今大权在握。他原本是个棒球的局外人，眼下却打入了堡垒核心。比利·比恩把保罗当成桥梁，连接着两个对立世界——棒球极权王国和棒球思考者共和国。保罗两者兼具。保罗具有比尔·詹姆斯的分析能力，同时也和比尔·詹姆斯一样，有着追求真理的热情。保罗说："比尔·詹姆斯追求的也正是我们在做的，那就是，不停追问'为什么'"。

2002 年赛季开始之际，保罗在这个晚上也许会问：我们为什么放走了杰森·吉昂比？不过，他心中真正的问题是：杰森·吉昂比的离队为什么会对球队造成影响？

奥克兰运动家队很快便意识到，他们找不到能替代杰森·吉昂比的人。杰森·吉昂比的空缺没人能替代，就算有人可以，奥克兰运动家队也买不起。不过，奥克兰运动家队有自己一套办法。比利·比恩说："我们要做的不是重新打造出第二个杰森·吉昂比，我

们要做的是重新创造出一组杰森·吉昂比的能力。”他找不到也不会找到第二个杰森·吉昂比。但他可以把杰森·吉昂比拆分成不同的能力组合,然后挑出最不可或缺的能力,用很少一笔钱买下这个能力。

奥克兰运动家队把杰森·吉昂比的能力分解为最明显的进攻数据:保送、一垒安打、二垒安打、全垒打;以及不那么明显的其他数据:每打席耗费对手投球数保送出局比例。把这些能力一一分离后,球队提出了如下问题:球队可以买得起哪几种能力?答案是,球队可以负担杰森·吉昂比最重要的几个进攻能力,包括他的上垒率,还有其他几个不那么显而易见的能力。

上一个赛季里,吉昂比的上垒率是.477,傲居联盟之首,领先第二名50分。* 奥克兰运动家队根本买不起另一个杰森·吉昂比。与此同时,强尼·戴蒙(上垒率.324)的离开给中野留下了空缺,而球队的指定击打手奥尔米多·山兹(上垒率.291)因病不能上场。三人平均下来的上垒率是.364,这便是比利和保罗需要找人替代的。他们需要找到三个分别打一垒、外野和指定击球的球员,而且这三个球员的上垒率必须比一般球员高30分。不过,出人意料的是,市场并不重视上垒率,起码没有奥克兰运动家队那么重视,所以,球队也不必为上垒率花下大笔银子。不过,他们也得在其他地方做出牺牲,比如买入的球员很可能在六十码冲刺时连热狗摊贩都跑不过。保罗说:“我们买不到完美无缺的球员。我们最终能买到的球员,肯定有些什么毛病,要不然我们也不可能买得起。”奥克兰运动家队找到了三位冷门球员来填补吉昂比留下的空缺,这三个人是前洋基队外野手大卫·贾斯提斯、前红袜队捕手斯考特·哈特伯格,以及杰森·吉昂比的弟弟杰瑞米·吉昂比。保罗说,球队只买得起这样的球员,因为其他大联盟球

---

* 西雅图的埃德加·马丁内兹名列第二,上垒率为.423。联盟平均上垒率为.334。

队都认为他们是残次品。

球队上场比赛时，保罗来到看片室，在平时的位子上坐下。镜头扫到球场左边，杰瑞米·吉昂比就站在那里，很不开心地前后晃悠，好像是在等待令人沮丧的电话。他知道，现在的处境必定会令他当众蒙羞。保罗大约能猜到杰瑞米在想什么——千万别把球打到我这里。或者，万一球打过来，老天保佑，请让球对着我飞过来。

开赛第二球，埃尔冯索·索利阿诺可没有照顾杰瑞米的心愿。奥克兰运动家队的投手艾瑞克·西里耶斯投出一记球，洋基队的二垒手接住了这个快速球，然后把球大力扔到左外野。杰瑞米·吉昂比快步向左外野边界倒退，姿态仿佛是个正在逃避疯狗的邮递员。奥克兰运动家队算是大联盟里跑动速度最慢的球队了，杰瑞米·吉昂比则是球队里跑动速度最慢的那一个。不光跑得慢，他跑动时，还有一种尴尬之情溢于言表。他现在忙着接球，顾不上想为什么他会来打左外野这个位置，不过也许他真该好好想想。让他打左外野，并不是因为他腾空接球有什么绝招，而是因为他从地上接球的能力几乎为零。让杰瑞米·吉昂比打左外野，是因为球队最有效率的排阵，就应该把他放在这个位置。

杰瑞米·吉昂比以为自己接到球了。他伸手在身后的空中乱抓了一把，然后向上看去。朗朗夜空中，有一个球，不过他也不确定这个球的准确位置。他跳起身，或者说，企图跳起身。球从他的手套下飞过，砸在墙上，一个二垒安打。索利阿诺跑到一垒时，我忍不住对着屏幕大喊大叫起来。我可不是来看无能的球员输球的。我觉得球迷应该控告球队玩忽职守。我强压心中怒火，才没喊出这些话。奥克兰运动家队球员的投球接球让人不忍目睹，就如同戏弄残疾人一般。不过，这是一场试验，这些球员来到这个试验中，并不是他们的错。杰瑞米·吉昂比可从来没主动请缨担任左外野。

保罗·迪波德斯塔盯着屏幕，眼皮都没眨一下。囊中羞涩，就得要面对这种令人尴尬的局面。交易中有得有失，钱少就得接受交易中的“失”，尴尬局面只不过是交易中必须接受的“失”而已。不过，接受“失”的时候要很清楚地知道，自己的“得”是什么。杰瑞米·吉昂比在左外野一无是处，这些都是为了换来杰瑞米的击球能力。这个交易错综复杂。比赛只不过刚开局，“失”就已经展露无遗了。

杰森·吉昂比加入洋基队时，索利阿诺打三垒，德瑞克·杰特打一垒。光这三个洋基球手的工资，就抵得上奥克兰运动家队整支球队的薪资总额。吉昂比改变了整个球队。如果你在看片室的天花板上打个洞，就会看见奥克兰运动家队主场史上最多的观众——五万五千多人——来看今天的比赛。这么多人来看球，不仅因为这是一场洋基队的比赛。球迷蜂拥而至，是因为在过去两年里，奥克兰运动家队差那么一丁点就把洋基队踢出季后赛了。球迷们来看大联盟里上演的大卫和歌利亚的故事：哥利亚觉得自己还不够强大，于是就买入了大卫，以壮自己的声势。奥克兰运动家队的球迷在看台上向吉昂比挥舞着牌子，上面写着：“叛徒”、“出卖”、“贪婪”。他们口中喊得更为不堪。不过，看片室里听不到球迷的愤怒叫骂。六台电视被设置成了静音，屏幕上的疯狂在无声进行着。房间里没人叹气。他们对道德故事不感兴趣。道德，只有球迷才会关注。

杰森·吉昂比踏入击球区，杰瑞米·吉昂正站在左外野，镜头在两兄弟身上不停切换。比赛解说员挖空心思，想在两兄弟间找出什么可比之处。可怜的杰瑞米！他得找一个棒球顶级伯乐，才有可能在他身上挖掘出一星半点可取之处，但是，只要是个人都知道他哥哥是个无与伦比的棒球天才。在整个棒球界，过去几年里，只有一个击球手和杰森·吉昂比旗鼓相当，他是贝瑞·邦斯。吉昂比具备所有显而易见的进攻能力：全垒打、超高平均击打率、年年居高不下的打点数据。他还拥有一些不那么显而易见的进攻能力。只要杰

森·吉昂比在先发阵容，对方投手都得被迫多投很多球。因为投手投的球越多，他就会越早被救援。救援投手之所以是救援，自然有其原因——他们不是最好的，所以不在首发阵容。如果在比赛第一轮，一个球队就可以让对手从替补席上派发球员，那么在比赛的第二、三轮，对方球队的投手必然会精疲力尽，本队自然也就掌控比赛了。“棒球是消耗之战，”比利总喜欢这么说，“比赛消耗的，正是投手的臂力。”

像吉昂比这样的击球手，对球队的很多贡献都是无形的。他极大地消耗了对方首发投手的臂力，于是，球队接下来上场的球员便更有可能碰上对方球队的二发投手。这个能力，如同他的其他能力一样，源自他对击球区的敏锐洞察。他在击球方面拥有音乐家般的绝对音准，而看片室里的这个年轻人，则对吉昂比的价值拥有绝对音准般的估算能力。

当这个年薪一千七百万的击打手来到垒上时，面对他的是一个年薪二十三万七千五百美元的投手。保罗说：“你看，吉昂比站的地方正好将打区一分为二。”让保罗激动的不是吉昂比的击打能力，而是吉昂比的自我掌控能力，以及这个自我掌控能力对投手产生的威慑作用。吉昂比拥有一种特殊的能力，可以让一个一流投手变成二流投手。今晚，奥克兰运动家队的投手艾瑞克·西里耶斯，却连二流投手都算不上。

大卫在屏幕上画出细细的长条，告诉我，只有投手投的球超过这个细长条，吉昂比才会挥棒击打。他画出的这个细长条略过了垒上靠内的一部分区域。大卫说：“垒上靠内的一区域，是吉昂比的击打盲点，是他的弱点所在。如果球被打到这个区域，吉昂比基本做不了什么。”

每个击球手都有一个弱点。保罗分析：击打区太大了，击球手不可能面面俱到，把所有打点都守好。泰德·威廉姆斯曾写过一本书，

名为《击球的科学》。在书中,他把击打区划分为 77 个格子,每一个格子是一个棒球,然后逐个分析落在每一个格子里的球,以及应对策略。在这 77 个格子中,如果球投到其中的 11 格,泰德·威廉姆斯便会挥棒击打,他的打数是.270。贝瑞·邦斯在春季集训的时候,曾接受过 ESPN 的专访。他对记者说:"如果你投球,你都可以让我出局。"问题并不是这个击球手有没有弱点,关键在于这个弱点在哪里。大联盟里的每一个投手都知道,吉昂比的弱点大概在腰间位置,也就是垒上靠内的那个区域。不过,这个弱点区域大概只有一品托牛奶那么大——相当于两个球高一个球宽的区域。

接下来,便是一个显而易见的问题:投手为何不干脆瞄准那个弱点区域投球呢?我这么问时,费尼微笑着摇头。大卫说:"投手确实都力图瞄准吉昂比的弱点区域,但吉昂比太牛了,一旦抓住敌手的一个闪失,便会一棒把球打到看台二层去。这样一来,这个投手就再也不敢往吉昂比的弱点区域投球了。"

保罗说:"而且,紧挨着吉昂比弱点区域的,正是他最擅长的区域。如果投手把球投偏一两公分,这球就没了。所以,场上的投手都在想同一个问题——我搞不定他。而我一旦闪失,吉昂比就会彻底摧毁我。"

没人知道艾瑞克·西里耶斯此刻在想什么,不过他肯定不会考虑向吉昂比的弱点区域投球。他投的第一个球落在了垒上外角。第二个球是个快速球,投向中间区域,吉昂比把球打向右外野,一记一垒安打,索利阿诺接着跑到本垒。

比赛第一轮,奥克兰运动家队的击球手表现平平。第二轮一开始,艾瑞克·西里耶斯继续给洋基队的击球手投快速球,仍然投向中间区域,对方自然毫不客气地得了四分,其中三分是德瑞克·杰特的全垒打。我对着屏幕大喊,而屋里除了我的喊叫,一片寂静。我忽然意识到我和屋里其他人的差别。我们的差别,不仅仅是看比赛的视角

不同而已。我看到的完全是另一场截然不同的比赛。我的视线不断飘向六台屏幕中的一台,那台屏幕上的比赛还会穿插广告。而屋里的其他人则紧盯着另一台屏幕,这台屏幕播出的是中野一部摄像机拍下的画面,正是击打区里发生的一切。我看的是一整场比赛,如同场外球迷看到的那样,我的反应也如同场外的球迷。我在找寻故事情节和刺激画面,以及各种让我激动兴奋的燃料。而屋里的其他人关注比赛的片断和局部,并非比赛本身,而是比赛的衍生物。至于他们的反应——据我观察,他们基本没什么反应。

保罗说:"过程远比结果重要。大多数人做决定时,都只看结果,不看过程。"

"但是,一个球打到捕手手套的那个路径,也只不过是个结果,至少是个更为微妙的结果。"我说。

"发生了什么不重要,"保罗说,"重要的是,我们的球员如何处置一个球。"

不管是从观众席、场边休息区,还是看台的豪华包间,都无法确定一个时速90英里的球偏差了一寸还是半寸。只有在这儿,在这间看片室里,才可以看到最重要的东西,这也是他们评估球员时最重要的证据:这一记投球应该放过,还是应该挥棒击打?"击球区才是整场比赛的核心。"比尔·詹姆斯曾这么写道,屋里的人也深知这一点。

洋基队重挫艾瑞克·西里耶斯之后,轮到奥克兰运动家队击球。大卫拿出一张纸,上面整齐打印着一列数字:

特哈达:	**38%**
查维兹:	**34%**
隆格:	**31%**
赫尔南德兹:	**29%**

皮纳：	**27%**
米尼奇诺：	**19%**
贾斯提斯：	**18%**
吉昂比：	**17%**
哈特伯格格：	**14%**

奥克兰运动家队把比赛中的每一个投球都做了详细的记录，包括球的种类和落点。他们由此计算出每个球员击打坏球的几率。他们把每一次上场击球都看成是一场小型比赛。别看比赛是小型的，照样会风起云涌，胜率不可预测。比赛的胜率当然取决于投球的人，也取决于击球的人，但是这一投一击之间，还有更微妙的因素。每一次打席，都如同玩二十一点，每一张牌都有可能令局势风云突变。第一个投球是好球，会令击球手的平均打击率降低 75 个点数；如果第一个球是坏球，则会令击球手的平均打击率提高 75 点。但是，比赛的关键不是第一个球，而是第三个。保罗说："局面是两好球一坏球，还是一好球两坏球，对赛事造成的影响是巨大的。这是一个球给赛事变数带来的最大影响。两好球一坏球的情况下，大多数击球手会打出精采一击，犹如全明星球员；如果局面是一好球两坏球，击球手的表现往往就会黯淡无光。"

任何一个投出击打区的球，对击球手来说，都是有利的机会。击球手只需要做一件事——别挥棒击球。奥克兰运动家队球员里头的下游球手，击球时大多不经大脑，莽撞行事，通常把原本有利的机会拱手让给对手。"我嫉妒赌场经理，"保罗说，"他们起码能确定，发牌人在十九点时就不会继续压注。"

球队的下游球手包括：麦吉尔·特哈达、艾瑞克·查维兹、瑞蒙·赫尔南德兹、卡洛斯·皮纳和泰伦斯·隆格。他们在挥棒前永远不会审时度势，总是莽撞行事。而球队的上游球手包括：杰瑞米·吉昂比、

斯考特·哈特伯格、大卫·贾斯提斯、弗兰克·米尼奇诺。这两组球手打的仿佛是两种截然不同的比赛。上游球手有着良好的自我掌控力,对坏球可以克制住挥棒的冲动。奇怪的是,上游球手都是从其他球队交换来的,而下游球手大多是奥克兰运动家队自己培养的(除了泰伦斯·隆格和卡洛斯·皮纳)。

这些自我掌控力不足的球手,从入队开始,就被球队的击球教练灌输奥克兰运动家队的理念。不过,不管教练花多少时间灌输理念,这些球员依然我行我素,不改莽撞冲动。这让比利·比恩意识到,自我掌控力是教不了的。* 看看大卫手里的那张单子,你就多少能明白,为什么比利·比恩要严格掌控球队选秀人选。球探们大多认为某些品质是可以通过训练获得的,而奥克兰运动家队从一个个失败例子中学到的教训是:有些品质是天生的,而这些天生的品质才是最终让人成功的品质。

这不禁让人提出一个问题:如果麦吉尔·特哈达、瑞蒙·赫尔南德兹和艾瑞克·查维兹屡教不改,总是对着坏球挥棒,其他球员不是也会有相同的问题吗?我问这个问题的时候,费尼并没有嘲笑问题的愚蠢。"这儿的教练,花了五年时间,试图教会米吉(他们管麦吉尔·特哈达叫米吉)不要对着坏球挥棒。不过,你也看到了,根本没用。"

大卫说:"当这些数据只是印在纸面上时,他们不会相信你。但如果你能让他们看到,一旦对着第一个投球就挥棒,他们的数据就会停留在.140,这样一来,他们才会相信你。"

大卫·贾斯提斯打断了我们的对话。奥克兰运动家队的球员一回到场边休息区,打右外野的贾斯提斯便迫不及待地来到看片室。"费尼,能让我看看我的回放吗?"他问道。他看起来一点儿都没有疲劳的迹象,呼吸不带一丝急促。这就是棒球运动员的妙处之一,起码

---

* 事实上,他的原话是:"自我掌控力是可以教的,不过得从娃娃抓起。"

从个人卫生的角度看，他们打完比赛竟然可以做到连汗都不流一滴。

贾斯提斯坐着看他的比赛回放。第三个击球明显出垒。他在前几个球里满场奔跑，都是为了接坏球。“裁判站的位置靠内，”贾斯提斯指的是他接最后一个球时，“裁判根本看不到那个出垒的球。”

他说得有道理：裁判必须选择从捕手的一个肩膀后面往外看，自然不能把垒上每个视角都看清楚。贾斯提斯想要倒带，以证明他的观点，然而，此时，球队最不靠谱的击球手就要上场了。奥克兰运动家队打的这场消耗之战，可谓溃不成军。艾瑞克·西里耶斯在前两轮里，投了44个球。大卫·威尔斯在第一轮投了12个，第二轮投了6个。贾斯提斯还没抱怨完，就不得不赶紧跑回球场，准备上场打右外野。

贾斯提斯是奥克兰运动家队为填补吉昂比的空缺而找来的第二个残次品。保罗并没有用“残次品”这个词，他用的是“疣子”。他的原话是：“真正能让我激动起来的，是有疣子的球员，所有人都知道他们有疣子，但大多人却不知道，其实疣子并不重要。”要想知道保罗为什么用“疣子”这个词，你只需在奥克兰运动家队的球员们刚洗完澡时进去看一圈就知道了——展现在你眼前的，可不是什么养眼的画面。不过，贾斯提斯是个例外。他身材挺拔，体格健壮，绝对是优良品种。他看起来和以前一样英俊健硕，还有点儿骄傲。说他是“疣子”？别开玩笑了。他是大卫·贾斯提斯。他在季后赛里的安打比任何球员都多。而且，他的前妻是哈莉·贝瑞。甭管他和哈莉·贝瑞之间究竟发生了什么，在大卫·贾斯提斯身上，你很难找出什么缺点。

“他的问题是什么？”大卫·贾斯提斯一离开，我便问道。

“他已经36岁了。”保罗回答。

前几年，大卫·贾斯提斯身上便开始显露出岁月的痕迹了。他在世界职棒大赛中打出的球已经略显业余。不过，那一整年，他都带伤在身。所以，很难说他表现的退步是因为伤病还是因为年纪。棒球运

动员通常在二十七八岁时达到巅峰，三十岁后就开始走下坡路，得格外卖力打球，用成绩证明自己的实力。去年，大卫·贾斯提斯以他在球场上的表现，在棒球的衰老原则前俯首称臣。不过，也只有这样，他才会来到奥克兰运动家队。奥克兰运动家队永远买不起市场上的热门球员。球队能买得起大卫·贾斯提斯，完全是因为别的球队不想要他了——那些球队在大卫·贾斯提斯身上只能看到他前世的风光。比利·比恩和洋基队达成协议，让大卫·贾斯提斯在奥克兰运动家队打一年球，年薪三百五十万，这只是他在洋基队年薪的一半，洋基队付另外一半。这样一来，洋基队实际上是付薪水给大卫·贾斯提斯，让他为奥克兰运动家队效力。我问保罗：这难道就是打赢洋基的好策略吗？

保罗回答："他对我们来说，是个试验。我们想看看随着年龄的增长，棒球技术会不会随之一起流失。或者说，当一个球员的体能让他无法超常甚至正常发挥的时候，技术会不会依然保留。"

有意思，一个试验。从一个球员身上，能发现什么普遍真理呢？

"贾斯提斯可不只是一个普通球员。"保罗说。他是一个类别——正在衰老，但技术尚佳的球员。保罗在研究中发现，某些能力，例如，上垒的能力，通常不会随着年龄消退，相较之下，打出全垒打的能力更容易随着年级增长而减弱。保送能力好的球员，年纪越大，保送能力越好，贾斯提斯便是一个保送能力好的球员。几年前，贾斯提斯的选球能力被打磨得越来越好了。他可以耐着性子，等到有好球出现时才挥棒击球，从而让他打出了很多全垒打。不过，他的力量一年不比一年，现在更是大不如前。他在奥克兰运动家队的新队友们每天都在目睹他的衰退。有一次，他打出一个高飞球，回到休息区后，他说："这球要是放在几年前，应该是个全垒打。"说起来有些残忍，这如同观看死亡降临的画面，一格格地在眼前播放。

不过，奥克兰运动家队可不会伤春悲秋，他们只想在大卫·贾斯

提斯彻底报废之前，从他身上多榨出些上垒率。

“贾斯提斯知道你这么看他吗？”我问道

“他当然不知道。”

贾斯提斯不知道，其他球员也都不知道自己被如何看待。在整套试验流程里，没有一个小白鼠被告知试验目的和细则；如果他们保送上垒，便会得到嘉奖；如果对着坏球挥棒，他们便会遭到责罚。这些球员中，没有一个人知道球队把进攻解构成了一套科学体系。球迷爱他们的胆识或是意志力，球队可不在乎这些。球员并不知道，球队把他们解构成了一个个能力。他们只知道，球队上层的意志指导球队的一举一动。他们也知道球队上层并不是球队经理。泰伦斯·隆格抱怨球队上层不让他盗垒。麦吉尔·特哈达说他觉得比利·比恩想让他挥棒时再耐心些。他说：“如果我不保送上垒二十次，比利·比恩就会把我送到墨西哥去。”艾瑞克·查维兹在一次《美国棒球》杂志的采访中坦言，他觉得奥克兰运动家队的系统很奇怪。“球队开始让我看一些数据，告诉我上垒率有多重要，仿佛他们不想让我击出全垒打，让我只凭着保送上垒在大联盟里打比赛。”比利·比恩是一个球员想象中的人物，不过，这个人物似乎并不是特别糟糕。

比赛接近第三轮尾声，奥克兰运动家队终于得分了。哥利亚5分，大卫1分。终于，我忍不住问道：“比利在哪儿？”

“他在举重室。”保罗头也不抬地回答。

举重室？

“比赛进行时，比利会有点反常。”大卫说。

一个新球员加入奥克兰运动家队后，用不了多久，便会察觉到他的新球队和以往待过的球队都不一样。不过要真正琢磨出其中的缘由，他得花上一段时间。他会渐渐发现新球队的总经理跟其他球队的总经理有点儿不同。大多数的球队总经理在球员签约仪式上露个脸，跟球员握个手。下一次再听到他们的消息，便是总经理打电话里告诉

你，你该走人了。在球员加入和离开球队之间的这段时间里，你顶多偶尔在总经理的豪华套间里看到他。总而言之，球队总经理是个遥远得近乎不真实的人物。

新球员注意到的第一个不同便是：比利·比恩待在球队里的时间，远比其他总经理多。大卫·贾斯提斯这么多年来在勇士队、印第安人队和洋基队都打过球。他在2002年上半年见到比利·比恩的次数，比往年见到其他所有球队总经理的次数总和还要多。球员们常常能看到比利·比恩在更衣室里揪住一个吓昏了的投球手，问他在比赛里为什么选择用那种方法投球。球员们也常看到比利·比恩在走廊上对着一个对保送上垒表示质疑的代打穷追猛打，逼他承认保送上垒的重要性。球员在半场休息时冲进看片室，看自己的比赛回放，这时，他很有可能会撞见比利·比恩穿着汗衫短裤站在房间里，大汗淋漓。如果赛事不顺，他很有可能看见比利·比恩在球员俱乐部里砸东西泄愤。

很难说比利·比恩的哪一项特质是球队成功的关键：他旺盛的精力，他的足智多谋，他的聪明机智，或者是他能让大块头棒球手都害怕的威慑力？大多数球队总经理并没有真正打过职业棒球，身形自然比不上大块头的棒球手。但是，比利可不同。他不仅打过职业棒球。他的脖子上仿佛挂了个牌子，写着一行字："我也打过球，所以别给我来大联盟那一套。"他可不想要球员的签名，他也不打算和球员成为好朋友。球员很少在社交场合看到比利，他总是远离球员俱乐部。比利很注意和球员保持距离，即使他站在你眼前，你也能感受到他的距离感。不过，他的存在却是实实在在的。

渐渐地，新球员开始琢磨：球队里到底还有没有比利没有涉足的地方呢？有！不过，只有一个地方：场边的球员休息区。大联盟规定球队总经理不能待在场边休息区。即使这样，比利·比恩的存在并没有因此而缺失。球队经理阿特·豪威一直受着比利的控制，仿佛一个

微型比利就站在他的肩头，或是盘旋在他的头顶。奥克兰运动家队的场边休息区里展现了思想控制的最高境界。如果阿特·豪威的脑子里有把铁勺子，比利·比恩则能用他的脑电波把勺子掰弯。一次紧张的比赛中，对方跑垒员在一垒，球队外野手亚当·皮亚特打出了一记触击球。如果你我处在相同情形，或者任何一个球手处在相同情形，都会做同样的决定。阿特并没有表现出明显异议，毕竟在他的内心深处，他仍然是个老派球员。不过，出人意料的是，阿特起身走到皮亚特的面前说："刚才那个球，是你私自做的决定吧。"

刚才那一幕，在电视机前的观众看来，是充满智慧的老经理给球员传授比赛秘籍。他们会以为，老经理八成是在向球员传授牺牲短打的精髓。而事实上，这个球队经理更关心牺牲短打的政治正确——阿特·豪威要确定的是，比赛结束后，球队总经理不会对着他怒吼咆哮。果然，皮亚特在比赛第二天的报纸里坦诚，比赛里的那一记牺牲短打是他自己的主意，阿特并没有给他这样的指示。而阿特给记者宣讲了牺牲短打的缺陷，不过，他的说辞听起来像是在念比利·比恩给他写的讲稿。*

用不了多久，来到奥克兰运动家队的新球员就会意识到，比利·比恩才是这台戏的幕后总指导。他如同一个大包大揽的好莱坞制作人，不光剧本创作他要发表意见，连灯光道具服装布景，他都要一手控制。他可不像其他球队总经理，做好球员交易、管好球探、接受采访就行。他决定球场上是打盗垒还是短打触击；他决定谁上场谁候补；他决定谁在先发阵容里打什么位置；他决定场边的热身场地怎么用；他甚至掌控教练和球队经理微妙的心理特质。如果你看比赛时足够细心，你就不难发现，阿特·豪威总是站在休息区的台阶之上，直视前

---

* 棒球运动员和教练们通常在接受报纸采访时说出心中想法，把讯息传达给球队总经理。

方，下巴微微扬起，脸上一副哲学家的沉思表情。阿特有个好下巴。当他站起身，扬起下巴，他就仿佛是穿越特拉华州的乔治·华盛顿。没有哪个球队经理能像阿特·豪威一样，仅仅用一个下巴，就能传达出“我罩住全场”的气魄。摄像机很喜欢捕捉阿特·豪威“罩住全场”的气势，整场比赛里，阿特·豪威在屏幕上起码会出现十几次，以至于解说员都不得不提到，阿特·豪威是球员的一颗定心丸。

不过，所有一切，都是一出戏。比利告诉阿特在比赛进行中怎么站，站在哪儿，让球员不得不仰视他，从他展现出的气势里汲取力量。因为如果依照阿特的心意，让他坐在板凳上，他看起来活像个战俘。

球队里则是另一番景象，有些球员喜欢，有些球员不喜欢。三十九岁的兰迪·维拉德是个能攻善守的内野手，他在采访中跟记者抱怨，说他觉得整个球队对球队管理层俯首称臣，管理层不让他们短打，也不让他们盗垒。但是，二十三岁的明星投手贝瑞·齐托说，甭管球队有多少钱，谁在球队打球，只要是比利·比恩当家，这支球队就有望夺冠。一个不愿透露姓名的球员被问到“如果阿特·豪威被解雇，球队会因此受影响吗?”他说他觉得不会有什么影响，因为“反正是举重室里的比利·比恩说了算”。此话不假。每次比赛开赛前，比利·比恩都会换上一身短打，一头扎进举重室。比赛前几局进行时，比利·比恩都会跑上一两英里，然后举重，如果这时有球员来健身，他们眼前看到的这一幕便会提醒他们，球队的总经理同时也是个最棒的运动员，这在大联盟里独此一家。不过，在此之后，比利·比恩会做出什么事情就要视情况而定了。

然而，有一件事他肯定不会做，那就是看比赛。如果他观看比赛的现场直播，他就会愤怒暴躁，以至于棒球科学在他脑中将失去科学该有的公允和冷静。用他自己的话说，他会变得“主观”。怒火有可能会让他莽撞行事。他有一个豪华包厢，看球位置绝佳。但他从来没和家人朋友在包厢里看过球。有时，有些名人来拜访球队，暗示想和他

一起在他的包厢里看球，比利会说："你随便用我的包厢，但别指望我会陪你一起在里面看球。"他的客人会以为比利是在开玩笑，直到发现包厢里确实只有自己一个人时，才意识到比利是说真的。

比利受不了看比赛的过程，同时，也受不了没有一丁点比赛的消息。他随身带着一个小白盒子，像个传呼机，能接受比赛的卫星转播信号。这个小白盒子便是他所有比赛信息的来源。他通常会开着他的 SUV，在球队运动场里转圈，每过几分钟便瞟一眼小白盒子。他仿佛是什么希腊神话里的悲剧人物，因为冒犯了众神，被迫经历为他精心设计的非人折磨——他不得不急切地观看他根本承受不了的画面。

不过，时不时的，比利还是忍不住。他通常都悄悄地在阿特·豪威办公室的门外偷瞄屋里电视屏幕上的比赛画面。不过，当他看到比赛时，都得找人抱怨一通。这时，他便会来看片室，找保罗和大卫。

今天晚上恰巧是比利忍不住的一晚。比赛已经进入第四局了，奥克兰运动家队还是 1 比 5 落后。比利出现在看片室的门外。他穿着汗衫短裤，浑身大汗淋漓。他满脸通红，手中握着那个小白盒。他并没有观看比赛，不过，从小白盒断断续续的信息里，他推测出了比赛的进展。

"兔崽子西里耶斯，"他骂道，"他不如写个条子给对手，告诉他们球肯定会投向中间区域。"

他其实并不想讨论赛事。他想找个话题让自己不再去考虑比赛。他转向了我。他听说我刚从巴黎回来。他从未去过巴黎。

"巴士底狱还在吗？"他问道，"还是法国大革命之后他们就把它推倒了？"

"还在。"我心不在焉地回答。我正密切关注着回到场上的大卫·贾斯提斯。我想看他从看片室回去后怎么调整自己的战术。这时候，谁在乎巴士底狱？

比利·比恩在乎。他其实分外好奇。他每天开车往返球场的路

上，正好在听有关欧洲历史的讲座。

好几个球过去了，贾斯提斯都没有接。威尔斯开始担心垒上外角了。威尔斯知道贾斯提斯心里很明白，裁判会判他的球为坏球。他们仿佛不是在打比赛，他们在博弈。这一次，贾斯提斯可不想打坏球。他打算伺机而动。终于，威尔斯失手了一次，贾斯提斯抓住机会，打出了一记一垒安打。

“那是什么样子的呢？”

“什么是什么样子的？”

“巴士底狱。”

“就是一堆破石头吧，我估计。”我说。

“你是说你没去看过吗？”

我承认我根本没去看过巴士底狱。这彻底打消了比利的兴趣。现在，没什么能让他打发时间了，他不得不把注意力转向电视屏幕。这时，贾斯提斯在一垒，没人出局，麦吉尔·特哈达来到垒上。光是这一幕就足以让比利火冒三丈。

“这下可好，”他的口气中充满厌恶之情，“现在‘见球就打先生’上场了。”

我看了一眼大卫给我的数据表。“见球就打先生”应该就是特哈达。当我抬起头时，比利·比恩已经走了。他带着那个小白盒子，开车回家了。他住得挺远，路上他都会听欧洲历史的录音讲座，只有这样，他才能做到在比赛前不看电视。

“见球就打先生”在这场比赛里可谓名副其实。麦吉尔·特哈达在多米尼克共和国出生长大，家境贫寒。在多米尼克共和国，有句谚语——“不要走出岛屿”。* 多米尼克来的球员，因难以调教出名，因

---

* 在此处暗指上垒保送。多米尼克是一个岛屿。球员用这个谚语强调击打，贬低上垒保送的重要性。

为他们知道自己得想法谋生。奥克兰运动家队这么多年来一直想改变特哈达挥棒的问题，让他不要见球就打，但成效甚微。不过，特哈达也意识到了自己击球的问题。每次他随便挥棒打了一个贴地滑球或是一个直奔面门的快速球时，他都会对着自己，也对着镜头大喊一声："投球手去死！"他已经出局两次。也许他疲倦了，因为当威尔斯投出一记球，划过垒上正中时，特哈达只是看着，并没有挥棒。威尔斯大概觉得特哈达是在出神，正担心自己会不会被送到墨西哥去，于是，他向同一个位置又投了一记球。但是，这步棋他走错了。特哈达挥棒大力一击，把球打到了左外野的看台上。洋基队 5 分；奥克兰运动家队 3 分。现在轮到哥利亚和大卫对决了。

两局过后，进入第六局下半场，大卫·贾斯提斯作为第一棒出场，保送上垒一次。几分钟后，大卫冲回本垒，分数是 5 比 4，垒上累计两次出局。这时，奥克兰运动家队的首席击球手杰瑞米·吉昂比跨入了击球区。在杰瑞米·吉昂比的身上，没有任何球迷和球队经理看重的击球素质。阿特·豪威总是抱怨："我大概是所有大联盟球队经理里唯一需要为首席击球手跑一遍垒的人。"在第一棒就采取冰封不冻的策略是奥克兰运动家队设计出的另一个经典战术。杰瑞米做的，事实上是为了拖垮对方投球手，然后抓住对方因为疲劳松懈而产生的错误，保送上垒。在这方面，杰瑞米其实比他哥哥还要出色。果然，杰瑞米成功保送上垒。洋基队和奥克兰运动家队此刻打成平手，比分是 5 比 5。

坐在看片室里的我们，第一次可以听到场上观众的呐喊欢呼。五万五千多名球迷几近疯狂。为哥利亚鼓劲加油的乐趣在于，你知道他一定会赢。而为大卫鼓劲加油的乐趣在于，虽然不知道结局如何，但你至少知道也许你会喜出望外。

第七局刚开局，奥克兰运动家队的后援投手麦克·麦格南特一点忙都没帮上，反而白白拱手送给对方一个二垒安打。德瑞克·杰特保

送回到本垒。杰森·吉昂比进入击球准备区，阿特·豪威派出了吉姆·麦西尔。麦西尔从场边休息区出来时，并没有一路小跑着上场，而是一瘸一拐地走着。他看起来完全不像职业棒球手。不过，看到他，我也开始明白，他就应该属于奥克兰运动家队。

“他有什么问题？”我问道。

“他的脚天生畸形。”保罗回答。

我以为他在说笑，但保罗是认真的。麦西尔的两只脚天生内弯畸形。他小时候虽然动手术矫正过，但走起路来还是多少有点一瘸一拐。不过，他很成功地把缺陷转化成了独一无二的优势。他的投球刁钻无比——他的右脚无力，无法给足力量，但他的螺旋球旋转力度很大。他的投球对左手击球手来说堪称克星。

麦西尔保送上垒。吉昂比上场了。很明显，麦西尔投出的每一记螺旋球都瞄准吉昂比腰部高度的弱点。第一个球是个坏球，但第二个球是个好球。面对这两个球，吉昂比都没有挥棒。投球数 1 比 1。第三个球是个坏球，吉昂比没有挥棒。局势开始对吉昂比不利了。麦西尔把握机会，又向吉昂比的弱点投了一记好球。第五个投球本该是他的最后一球。有意思的是，当球从吉昂比的弱点区域飞过的时候，吉昂比稍微退缩了一下。三振出局了！看片室里一阵欢呼。

但是，裁判员把此球判定为一记坏球。

关键时刻，这个裁定简直不能再糟了，连保罗都忍不住暴跳如雷。“为什么每次裁判都偏向洋基！”他大喊着一拳打在墙上，随即转身走出了看片室。连他都不忍再看比赛一眼——难道要给吉昂比四振出局的特别待遇？他一定会伺机反攻。果然，吉昂比抓住机会，把接下来的投球打到了右外野，一记二垒安打，得了两分。

奥克兰运动家队还是没有得分。几分钟后，保罗回到了看片室，似乎走出了刚才的盛怒，重新戴上了理性的面具。毕竟，这只不过是一场比赛，并不能说明他最初的预测——奥克兰运动家队在整个赛季

里以95胜的战绩进入季后赛——是错误的。95胜意味着有67次输球。输掉的这场,只不过是67次中的一次而已。至少,他是这么安慰自己的。

此时,斯考特·哈特伯格走进看片室。他是奥克兰运动家队用来代替杰森·吉昂比的第三个残次部件。他想看他的比赛回放。

哈特伯格在波士顿红袜队打了六年捕手。2001年赛季结束时,他获得自由球员之身,不过,红袜队不想和他续约了。当比利·比恩签下他时,他只不过是个疲惫不堪的二流捕手。为了填补杰森·吉昂比走后留下的空缺,奥克兰运动家队找了三个球员,如同组成一台机器的三个部件,哈特伯格便是最后一个部件。眼前的他正在认真观看比赛回放。我从他身上并看不出什么缺陷。他身高六尺一寸,体重虽有215磅,但肌肉结实,没有赘肉。他两个胳膊,十个指头都在。看不出有什么残次的地方。他朝我笑了一下,牙齿洁白整齐。他的听力也不错。他听到我悄声问保罗为什么比利把桑迪·艾尔德森创造的球队心理医生一职从球队里抹掉。哈特伯格说:"有些球队更需要心理医生,其他球队则没那么需要。比如,在波士顿,我们有整整一组心理医生。"

看起来,他也挺聪明。

"那么,他的问题是什么呢?"哈特伯格走后,我问保罗。

"他的捕手生涯已经结束了,"保罗说,"他受了伤,扔不了球了。"

事实上,奥克兰运动家队很早以前就想签下斯考特·哈特伯格。他没有什么引人注目的举动,也没有制造过什么轰动效应,更没有骄人的全垒打纪录。他的数据从未超过.270。他和大卫·贾斯提斯以及杰瑞米·吉昂比一样,都拥有一项不那么起眼的特质——在垒上很有控制力,以及上垒能力不俗。他如同另外两人一样,都是二十一点的发牌员。他们都深谙一个道理:十九点时不要下注。球队的其他人都认为哈特伯格是个击打能力尚可的捕手,但并不觉得他是个能制造

得分的捕手。在他胳膊里那条神经断裂的那一天，他的捕手生涯就宣告结束了。在大多数球队眼中，哈特伯格作为球员的价值已消耗殆尽。所以，他变得很便宜。

而对于奥克兰运动家队来说，哈特伯格丧失的防守能力并没什么大不了的，因为球队一直在寻找的，是用一个极便宜的价格，把劣质防守转化为上垒能力。为了达到这个目的，奥克兰运动家队常用的手法之一，是在一个运动员遭受毁灭性职业伤病的时候，突袭这个运动员。比利·比恩总喜欢说一句话，这是他从华尔街投资大亨巴菲特那里得到的启发——“寻找有潜力的投资才是最难的事。”杰瑞米·吉昂比是个期望能打入大联盟的小联盟球员，大卫·贾斯提斯是个曾经辉煌但现在正走下坡路的前明星球员。哈特伯格和他们俩都不一样。他是一个本不应该存在的商品——大联盟球员，身处运动生涯的黄金时期，数据表明他制造得分能力很强，但市场价格却低于年薪一百万。比利和保罗要解决的问题只有一个：把哈特伯格放在哪个位置？贾斯提斯因为年龄所限，体力不允许他每天都练球。杰瑞米·吉昂比则无法保证每天练球还能心态平和。而且，球队已经有了一个指定击球手。这样一来，必须给哈特伯格找个适当的位置。问题是，哪个位置呢？

第八章

斯考特·哈特伯格，接球机器

圣诞树上的灯都暗了，妻子和女儿也已入睡，但斯考特·哈特伯格还醒着，在家里四处乱走。他的右手还是没有知觉。在红袜队的这半个赛季里，他的手肘有一条神经受伤了。每次扔球时，那个神经都让他疼痛难忍。他终于屈服了，去做了神经复位手术。但是，手术后，他连球都握不住，更别提扔球了。他现在得重新教会他的手如何接球扔球，如何成为一个捕手身体的一部分。他毕生精通且赖以为生的事情，现在则需要从头学起。

上个礼拜，波士顿红袜队彻底放弃了他，用他换来了科罗拉多落基山队的内野手波基·里斯。这是哈特伯格在大联盟的第六年，到了他有资格申请薪资仲裁的年头。不过，科罗拉多落基山队很快向他表示，对于薪资仲裁的结果——支付他一百五十万美金——球队不会接受。一个在大联盟打了五年的球员，一百五十万美金实在不算多，但是科罗拉多落基山队认为哈特伯格只值这个价钱的三分之一。他们觉得没人会对一个连球都扔不了的捕手感兴趣，所以很快便给了哈特

伯格自由球员的身份。然后,他们出了价钱:五十万美金一年。一年前,哈特伯格在红袜队的年薪是九十五万美金,这等于把工资砍掉了一半。哈特伯格拒绝了。2001 年 12 月 20 日的午夜,落基山队对哈特伯格的优先权失效了。一分钟后,也就是午夜零点零一分,保罗·迪波德斯塔,这位奥克兰运动家队的总经理助理,给哈特伯格的经纪人打了个电话。

这实在诡异。哈特伯格完全摸不着头脑,奥克兰运动家队怎么会对他感兴趣?他只知道,红袜队把他当成是摩洛哥地毯大甩卖时的一块旧地毯,弃之不及,其他二十八支球队看也不看他一眼,但有一支球队却对他极感兴趣,以至于都来不及等到第二天早上再联系他。他们在圣诞节期间就开始联系他的经纪人。当科罗拉多落基山队知道奥克兰运动家队联系了哈特伯格,便主动提价,打响了这场争夺之战。科罗拉多落基山队最终提出的价格和奥克兰运动家队相当。不过,这又怎么样?科罗拉多落基山队只是想把哈特伯格买来当个备胎。而比利·比恩可是打算让哈特伯格上场比赛的。哈特伯格告诉经纪人,他愿意接受奥克兰运动家队的邀请,条件是:一年合同,第二年可以续约,年薪九十五万,外加一些激励条款。圣诞节后没几天,哈特伯格便签了合同。他刚放下签字笔,便接到比利·比恩的电话,说自己很高兴哈特伯格能加入球队的阵容中来。

对了,哈特伯格在球队里打的是一垒。

棒球运动员和飞行员一样,即使在不工作的时候,也想生活在和工作环境相似的地方。休赛期间,他们都聚集在佛罗里达中部,或是凤凰城的郊区。哈特伯格和妻子在华盛顿州的塔科马以南买了栋房子,旁边就是高尔夫球场。这栋房子并不是他们最理想的选择,不过,他们得等哈特伯格稳定下来以后才能考虑最终定居的地方。这栋房子更像是棒球运动员的房产小插曲。这样的房子市值稳定,转手卖出也不会让人舍不得。而且,当他在外比赛时,他知道他的家人是安全的。在那个社区,连狗叫一声都算是扰民。

夜已深,狗也知道该安静了。屋里一片沉寂,但哈特伯格却静不

下来。比利·比恩说的话让他无法坦然承受。他在屋里四处乱走，不经意间，走过他运动生涯的种种纪念物：用过的手套，刻着他名字的球棒，他在华盛顿州立大学校队的照片（他在那里打了三年的捕手），他在1990年友好运动会中代表美国出赛时穿过的运动衣。他曾经是个捕手。从十岁起，他就是个捕手。两周前，他刚度过三十二岁生日。三十二年来，他一直是个捕手。

从起居室的窗户望出去，是一条深绿色的高尔夫球道，蜿蜒着从森林里伸出来。很多球员在休赛期间都喜欢打高尔夫球，而哈特伯格更喜欢飞钓。灯光下，球道的绿草沾着露水，晶莹润湿。冬季里，天光暗得很早。白天的时候，大多数时间都在下雨。

一垒！

比利·比恩答应他不会告诉媒体，签下他是用来填补吉昂比的空缺。他不可能代替杰森·吉昂比。两个人根本不能相提并论。而且，他要打的位置是一垒！

斯考特·哈特伯格觉得他必须做点准备。他简直要疯了。离家不远的地方有几个网球场，原本是给这个社区不打高尔夫球的人修建的。圣诞节后没几天，他带上老婆孩子，穿上他的击球服，拿了一筐球，还有一垒手用的一个崭新的手套，来到了网球场。他让女儿在球场边的沙坑玩耍，吩咐老婆对着他打滚地球。斯考特·哈特伯格的妻子比姿只有五尺一寸高，体重才一百磅，跟大联盟球员的体格天差地别。看她的样子，都不一定能把球打到一垒。

比姿了解自己的丈夫。虽然哈特伯格已经在大联盟球队打了五年球，而且是红袜队最好的捕手，但他从来没把自己看成是大联盟球手。其他球手在比赛后都主动给球迷签名，但哈特伯格从未这么做过。并不是因为他不愿意，而是他担心球迷不知道他是谁。比姿并不喜欢这一点。她倒不是想让球迷知道她丈夫是谁，她只想让丈夫明白，球迷都知道他是谁。所以，丝毫不奇怪，从圣诞节后到春季集训前

的这段日子里，在蒙蒙细雨里，身边是哭着要回家的女儿，比姿仍然一遍又一遍地把球扔向站在一垒的哈特伯格。

容恩·华盛顿是奥克兰运动家队的内野教练。他和比利·比恩以前都在双城队打过球。不过这并不是他担任内野教练的原因。他能胜任内野教练，原因在于他有一种特殊的才能，善于激发球员，让球员力争上游，尽管他不愿意承认自己有这样的能力。华盛顿的工作就是从比利·比恩那里把一团糟的麻烦接过来，训练那些球员，在开赛前交出一份令比利满意的成绩单。他是比利·比恩的定心丸。比利知道，只要把球员送给华盛顿，自己就不会在内野花冤枉钱。奥克兰运动家队极为重视上垒能力，只要能上垒，哪怕是个瞎子，球队也会用。当华盛顿被问及在这样一支球队当内野教练是什么感觉时，他狡黠地笑了笑："我只能说，我见过不少垃圾。"有一回，华盛顿看着比利送给他的球员，心中暗自思忖：这些球员干脆别用手套了，就直接拿着球棒，把球一棒打回给投手算了。

华盛顿有六周的时间把哈特伯格调教成球队的一垒手。华盛顿把他带到亚利桑那的练习场，跟他打滚地球，手把手地教他一切一垒手应该会的东西。几个月后，回想起那段时光，华盛顿说："你完全可以看出哈特伯格不应该在一垒。他没有方向感。不知道往哪儿跑，不知道该做什么，也不知道怎么做。他心里一定在想，'我站的区域最好什么事儿都别发生。'他的举动足以让看台上的球迷对着他大喊'狗屎'。他也确实是'狗屎'。"

不过，华盛顿并没有对哈特伯格说什么，也没有给他任何暗示，让他觉得球迷看到他打球会狂飙脏话。华盛顿知道，哈特伯格现在最需要的就是自信，即使他的能力根本不可能让他有自信。春季训练结束时，球队向华盛顿征求意见，问他哈特伯格是不是准备好上场打一垒了。华盛顿说："你可以每过三四天就让他上场一次，但你可别每天都让他上场打球。"

从春季训练的第一天起，哈特伯格在一垒上的感觉就是：胆战心惊，度日如年。他说："一垒的一大特点就是，你一个球都不能丢，一个都不行。"这足以让他神经紧绷。一方面，他根本不知道该做什么；另一方面，他面对的风险太大。他说："我当时觉得，如果一开始没打好，球队就会不要我了。"他确实表现不佳，不过球队并没有舍弃他。开赛这一天，赛场上临时空出了一个位子：指定击球手。球队原本的右野手杰麦尼·戴伤病还未痊愈。这使得大卫·贾斯提斯站到了右外野，杰瑞米·吉昂比来到了左外野，指定击球手的位子便留给了哈特伯格。比利交易来了卡洛斯·皮纳，以填补一垒上的空缺。卡洛斯·皮纳是个杰出的小联盟球员，所有人都认为他可以在大联盟里有一番成就。"每个人都说，卡洛斯会是下一个埃里克斯·罗德里奎兹，"哈特伯格说，"他一来，我就觉得我应该不需要打一垒了。"戴康复返队后，哈特伯格更加认定自己也许一直会坐冷板凳。

不过，事情并未如此发展。真实情况是，开赛后，奥克兰运动家队起初势头很好，但不久局势就失控了。四月底，和洋基队的一场比赛，奥克兰运动家队以 8 比 11 败北。五月中旬，他们去多伦多跟蓝鸟队打了场比赛，依然一败涂地。连蓝鸟队都打不赢！哈特伯格以为他在红袜队经历过大风大浪，什么都见识过，然而，奥克兰运动家队输给蓝鸟队后发生的事情，着实让他印象深刻。

哈特伯格和其他球员一样，觉得奥克兰运动家队的管理模式很奇怪，和其他大联盟球队都不一样。即使球队在球场上，操纵球队的那股力量也不在教练和球队经理，而是球队更高一级的管理层。现在，管理层显然很生气。比利·比恩在球队里进行了一次大清洗。他把原本球队寄予厚望的卡洛斯·皮纳，连同首发二垒手弗兰克·梅内奇诺、首发投手艾瑞克·西里耶斯以及右手布局投手杰夫·谭姆一并送到了小联盟。他把首发阵容的右外野杰瑞米·吉昂比交易给了费城人队，换来了一个叫约翰·马布瑞的球员。短短几个小时而已，奥克

兰运动家队的管理层就给球队来了一次大换血，首发阵容里的三名球员都被剔除了。其中一个球员是所有人眼中的明日之星（皮纳），而另一个则是管理层的最爱（吉昂比）。这便是哈特伯格和比利·比恩的首次接触。他的一个反应便是：天哪，这个人几乎什么都做得出来。现在，球队没有了能每场都上的一垒手。很自然，这个活儿轮到哈特伯格了。

哈特伯格最初的表现不佳。一垒手最基本的任务——在一垒接球——他都做得很勉强。“别人都干得轻而易举，”他说，“但是，相信我，其实没那么容易。”对于站在一垒的他来说，比赛节奏远比他在捕手位置上快得多。在他还没反应过来之前，他就必须接球扔球。他连一个简单的内野高飞球都接不到，球常常落在他十码开外。他说：“大多数我没接到的球，并不是失误，因为我根本连球都找不到。”

不过，事情渐渐有了转机。他在一垒时间越长，就越能适应现状。到了六月下旬，他已经可以笑着说，“现在和春季集训的差别是，一个球朝我飞来的时候，我的血压不会激增破表了。”这个改变，很大程度上要归功于华盛顿。华盛顿能打入你的心房，而且你也希望他进驻你的心灵。哈特伯格在场上每打完一次，回到场边休息区，都会和华盛顿讨论刚才的表现。他的教练重新调整了对哈特伯格的评估标准。也许他在场上的表现顶多算个“D”，华盛顿却会让他相信，他得了个“B”，而且会越来越好。哈特伯格说：“华盛顿很清楚，对别人来说轻而易举的动作，对我而言，其实并非易事。”华盛顿帮助哈特伯格制造了个假象，骗他相信他比自己想象中要更好，直到他真的步入正轨，超越自己。奥克兰运动家队的主场里，休息区和一垒之间有很长一段距离。不过，每次哈特伯格从地上抄起一个球时——这个动作其实很简单，大部分一垒手闭着眼睛都能做到——他都能听到华盛顿远远地朝他喊：

“你是接球机器!! 接球机器就是你!!”

他转过头，必然会看到华盛顿一脸斗志昂扬：

“接球机器！”

哈特伯格觉得，其实他理应比大多数一垒手更有运动天赋才对。他是对的。他逐渐开始不那么紧张了。他开始希望球朝着他的方向砸来。他当捕手时最喜欢做的一件事便是和其他球手聊天。一垒手的位置则让他更有机会和其他球员交流。捕手和一垒相比之下，显得像是无趣的晚宴聚会，身边是裁判，还有球迷和摄像机在旁边紧盯着。一垒可是聊天的好地方。奥克兰运动家队球员俱乐部的公告栏里贴着一张告示，下面的签字是鲍勃·华生：

两个敌对球队的球员在穿着球衣时，不许聊天交流。

——官方棒球规则 3.09

2002 年夏天，这条告示就如同是专门写给斯考特·哈特伯格的。他打一垒时，几乎同时还在开茶话会。他说：“球手来到一垒，就好像迈进了我的小办公室。而且，我确实喜欢聊天。”拉菲尔·帕梅罗保送到一垒，哈特伯格便问他球队里哪个左撇子更难对付，是马克·穆尔德还是贝瑞·齐托？* 杰夫·西瑞罗打出一垒安打，用不着哈特伯格跟他多寒暄几句，就开始抱怨他在西雅图打球时总要轮到第九个才能上场。杰夫·巴格威尔因为内野手的失误来到一垒，哈特伯格便会告诉他，自己是他的球迷，这足以让巴格威尔开始掏心挖肺地说他其实天生并不适合击球。巴格威尔会不停地倾述：“我挥棒太烂，我挥棒太烂。”哈特伯格则会说：“大哥，你少来，你不要太厉害啊。”哈特伯格越这么说，巴格威尔倒的苦水越多。“这里面有意思的部分，是社交礼仪，”哈特伯格后来告诉我，“一个球手来到一垒，我得知道什么

* 拉菲尔的回答是穆尔德。

时候开口打招呼，以及怎么打招呼。我尽量表现得礼貌一些。如果这个球手击出一记好球，我会说，‘打得不赖！’。你不用再多说什么，这个球手就会自己打开话匣子，滔滔不绝地讲下去。”

他确实很享受这个过程。他开始超常发挥了，超出了球迷和华盛顿的期望。不过，他依然觉得奥克兰运动家队的这场试验有点不寻常。夏天过去了一半，哈特伯格听到球队里有人说，他作为一垒手的能力超过了平均水平。到了七月底，华盛顿被问及他是如何改造哈特伯格时，微笑着说：“他骗了我。他现在上场打球时，完全明白自己要做什么，反应很灵敏。”他顿了顿，又补充了一句：“如果要上战场，哈特伯格会是个你值得信赖的战友。”

奥克兰运动家队签下斯考特·哈特伯格，并不是为了他在一垒的表现。哈特伯格在一垒的表现是个意外惊喜，但即使他表现平平，球队也不会因此就舍弃他。保罗·迪波德斯塔和比利·比恩发现，上垒率比长打率重要三倍，击球手的一些潜在特质也是得分的关键。哈特伯格力量还可以，不过他击球的策略才是最让他鹤立鸡群的特质。他还在红袜队打球时，他的上垒率就比大联盟的平均值高出二十五分，而且他那时有伤在身，不经常上场。如果休息充分，经常打球，他可以拿到更高的上垒率。*

他另有一项重要的特质——他能拖垮对方投手。斯考特·哈特伯格等待好球极有耐心，如同杰森·吉昂比一样可以让对方投手精疲力尽——当然杰森·吉昂比更能让对方投手胆战心惊。**哈特伯格的威慑力更具隐蔽性。他不怕出局，只要看看他连续错过两个球的次

---

* 奥克兰运动家队的主场球场对投手有利，即使如此，2002 年赛季结束后，哈特伯格和队友瑞·德汉姆并列大联盟上垒率排行榜第十三名，居球队第一。排在哈特伯格后面的可是拿着上百万年薪的球员：德瑞克·杰特、强尼·戴蒙、诺马·贾西亚帕拉。

** 2002 年赛季结束时，哈特伯格在大联盟的每打席耗费对手投球数排行榜上名列第三，紧随弗兰克·托马斯和杰森·吉昂比之后。

数，便能一清二楚。他的无所畏惧来自于他挥棒的谨慎。他的保送和三振的比率也是整个大联盟里最高的。

奥克兰运动家队还看重哈特伯格一项特质——三振出局率很低。被三振出局是击球手能做的代价最昂贵的举动了。在奥克兰运动家队的系统里，一个谎言在不断地被强化。年轻球员被一遍遍地要求要有耐心，要数球，要保送上垒，要等到对方投手出错的时候再挥棒击球。教练们给球员灌输的概念是，被三振出局没什么大不了的。“我估计他们会一直认为三振出局和其他类型的出局并无差异，”保罗说，“但事实上，这里面有着天壤之别。”

你不希望击球手出局，同时你也不想让击球手以避免出局为目的而调整击球策略。完美的平衡很难达到。很多击球手有击球弱点区域，而且他们自己也深知这些弱点区域的存在；还有很多击球手不喜欢承受错过两个球的压力。他们知道，一旦错过两个球，压力会让他们格外脆弱，更容易出错。保罗对大联盟的击球手做过非常缜密的分析。大部分大联盟击球手，甚至是顶尖的击球手，都有很明显的弱点。保罗很容易看出投球手应对不同击球手的策略，然后做出相应调整。但对于哈特伯格，他却有些不知所措。哈特伯格通常都会等到错过两个球后，才开始挥棒击球。他不怕错过两球后的压力，甚至还期待这么做带来的惊喜和机遇。这是因为，哈特伯格没有击球的弱点区域。保罗仔细研究过哈特伯格的击球，始终无法找到他的弱点。

哈特伯格的这些特质对棒球进攻来说价值非凡。然而，市场却过分低估了这些特质。

这些特质从何而来？这也是奥克兰运动家队不断追问的问题。通过训练学习而来？还是天生的性格？后天还是先天？如果是先天的——他们也逐渐觉得应该是先天的——那么，究竟是身体素质还是性格驱使？斯考特·哈特伯格倒是有他自己的见解。

哈特伯格还记得他在小联盟打球的日子，那时他就有两大特点。

他对于击球有一种超自然能力。他不一定能打出全垒打，但一定能打到球。如他所言："挥棒但打不到球，对我来说简直是不能容忍的事情。"另外，他选球能力很好。对他来说，胡乱挥棒击打一个随随便便的高飞球或是没有质量的滚地球，远比挥棒打一个好球要糟糕得多。他说："我最讨厌的事情就是第一个球飞过来便挥棒，然后打出一个滚地球。这比没打中还糟糕。"

他还是个孩子的时候，喜欢的偶像都和他多少有些相似。其中对他影响最大的是丹·马丁利。他卧室的墙上挂满了马丁利的海报。他在报纸杂志上看到丹·马丁利的报道，都会剪下来收藏。在一次去佛罗里达的旅途中，他专门去了洋基队的训练场，偷偷躲在一边，想看马丁利一眼。保安抓住了他，不过直到他扎扎实实地看了马丁利一眼后，保安才把他丢出训练场。每次洋基队来和水手队打比赛，哈特伯格都会从西雅图开上两个半小时的车，就为了去看马丁利打球。哈特伯格说："我小时候个头不高。所以马丁利很吸引我。我喜欢他挥棒击球的样子。他的挥棒简直是一首诗。他和我挥棒的方式很像。我们都是稍稍向下蹲。"马丁利和他一样，选球很挑剔，只对着喜欢的球挥棒。

对于这一点，哈特伯格很认同马丁利，不过他也很难用一句话把这种认同感描述清楚。棒球运动员会说这是"耐心"，但其实更像是"深思熟虑"。马丁利和哈特伯格一样，并没有把击球看成是单纯的身体反应。只有思考过后的挥棒才能打出好球。哈特伯格还有一份马丁利讨论击球的录音。他已经听了不知多少遍。哈特伯格回忆："马丁利说，你只需看一个球员的三振出局次数和保送次数，就能大概知道他这一年的成绩。这个观点深深扎根在我的脑海里。"*

比利·比恩站在击球区时，无法全情投入。他的性格总有那么一

---

* 奇怪的是，马丁利自己的保送率并不那么高。

部分和击球区格格不入。而哈特伯格恰恰相反，他性格的每一部分都和击球区结合得天衣无缝。但很多球队没有看到这一点，都试图让哈特伯格去做他不一定擅长的事。比如，费城人队在选秀第八轮签下了还是高中生的哈特伯格，但那个时候，哈特伯格并没有做好准备。球探给他施压，说签约球队是为了他好。哈特伯格身材并不高大，尤其作为捕手而言，他算是小个子。他高中毕业时，身高只有五尺十寸，体重一百六十磅。他说："我看起来像是患了白血病。"费城人队并没有理睬哈特伯格的不情愿。他高中球队的教练也跟他说，如果拒绝了费城人队给他的八万五千美金的签约金而去读大学，他会遗憾终生。哈特伯格最终还是拒绝了费城人队，念了大学。他说："如果我大学都读不下来，估计我打球也不会有什么出息。"

他大学如期毕业。1991 年，红袜队在选秀第一轮签下了哈特伯格。他在小联盟打了一段时间，凭着一股干劲打入了全国业余棒球联赛。比赛里，他遇到了两个困难，很多击球手都栽在这两个困难上：其一，投手既不容易被保送也不容易被出局；其二，博弈。业余棒球联赛和大联盟一样，击球手和投手在赛场上会相遇多次，投手可以根据以往积累的经验，针对击球手而改变投球策略。哈特伯格的应对方式是开始记录自己的击球数据：对方投手是谁？他如何回应？这是哈特伯格收集棒球数据的方式。收集的数据越多，他越能针对每个投手设计击球策略，打得就越好。光靠天赋是很难成功的，很少人能一辈子只靠天赋。当然，你可以在刚进大联盟的最初几个月里制造出轰动效应。但是，日久天长，短处会自然而然地暴露。看看凯文·麦斯！麦斯在 1990 年加入洋基队。最初的七十七棒，他打出了十个全垒打。如果整个赛季都保持这个水准，他就能成为打破罗杰·马瑞斯单赛季成绩的年轻球手。不过，他没做到。他再也没打出全垒打。他再也没打出任何好球。在接下来的几个赛季里，他的表现令人失望，最终，他离开了职业棒球。

为何如此？哈特伯格知道其中原因，起码他觉得自己知道。大联盟是个富有效率的生态系统。每个击球手都有弱点。一个球员一旦来到大联盟，其他球队就可以通过观察他的击球，广泛收集材料，找出他的弱点，调整战略。哈特伯格说："一旦别人发现了你的弱点，你就必须自我调整，要不然整个大联盟就会把你踢出去。大联盟里的每一个投手都非常善于利用对手的弱点。"如果不能自我调适，你就必输无疑。如果你的好球部位有明显弱点，除非你努力找方法弥补这个弱点，否则你也必输无疑。哈特伯格做得更胜一筹——他认为，如果见球就挥棒，即使那个球是好球，他也会必输无疑。"如果我只是上场乱打一通，"他说，"我在打入大联盟之前就会被淘汰。"他强迫自己分析每一个投手的特点，然后针对每个投手分别制定应对策略。他不仅知道自己能做什么，也了解自己不能做什么。他明白什么样的球飞来时自己肯定打不好。

比利·比恩打球时总是想得太多，纷乱的思绪最终让他选择了离开大联盟。斯考特·哈特伯格也想得很多，不过缜密的思维却是他开启大联盟的钥匙。1995 年赛季尾声，他第一次被叫到场上。当时红袜队已经拿到了一个区冠军，他们和洋基队打了一场比赛。哈特伯格打的位置是后援捕手。他坐在场边休息区，没指望自己能上场。不过，他还是早早来到洋基队的主场，因为他不想错过观看洋基队一垒手丹·马丁利练球的机会。比赛可以说是一团糟。红袜队很快便比分落后。比赛进行到第八局，红袜队一分未得。这时，球队经理把哈特伯格从休息区换上场，让他担任代打。哈特伯格从休息区来到击球区，站在击球手的位置。他往一垒望去，站在一垒的正是丹·马丁利。

哈特伯格把第一个球当成热身球。第一个球是个坏球，第二个球仍然是坏球。对方投手是大卫·科恩，他今天状态不错。哈特伯格知道，第三个球应该会打在好球区域。果然，球打在了好球区域，不过是个界外球。哈特伯格回忆："我当时差点就要挥棒击球了。"科恩接下

来的那个球是个坏球。此时，比分3比1。哈特伯格想，如果我接下来全垒打，以后会尽是碰到坏球。通常，在大联盟第一次上场的新球员打出全垒打后，老手们都会给他扔坏球。不过，哈特伯格转念一想：我和偶像丹·马丁利之间只有一球之隔 。这是哈特伯格在大联盟的第一次亮相，而他只想保送上垒。

大卫·科恩才不会成全他。科恩接下来的那个球简直算是送球上门，一个内角快速球，正好投在哈特伯格最擅长的区域。哈特伯格挥棒一记狠杀，球径直向外野飞去，重重地砸在右外野的墙上，反弹回来，飞到了球场远处。洋基队的右外野保罗·欧涅尔当下作了个明智的判断——这是一个二垒安打——他于是放弃试图接到这个球。哈特伯格脚下生风，一鼓作气跑过一垒，从丹·马丁利身边掠过。通常，一个二十五岁的球员在大联盟里打出第一个安打，脑中一定会狂飙着一个声音："我的第一个大联盟安打！第一个大联盟安打！"但是，哈特伯格的脑子里却是另一个声音："我这是往哪儿跑呢？"往二垒跑到一半时，哈特伯格紧急刹车，掉转头，大步奔向马丁利，只求实现他儿时的梦想。"嗨！你好！"哈特伯格跟一垒的马丁利打了个招呼。

当时的电视解说员是鲍勃·科斯塔斯和鲍勃·优克。他们俩对眼前发生的这一幕丈二和尚摸不着头脑：一个菜鸟宁愿要一垒安打，也不要二垒安打？他们俩知道，很多新球员刚进大联盟时都有些不适应，需要一个过程才能渐入佳境。马丁利惊异地看着奔过来的哈特伯格说："嗨！小子，他们没告诉你二垒在哪儿吗？"在这场哈特伯格为红袜队赢得唯一一分的比赛里，接下来的几分钟才是深深烙在哈特伯格记忆里的时刻。马丁利站在他身后，稍稍蹲着，好像很关注哈特伯格。马丁利跟他打趣说："小子！你跑得跟我差不多快了。你该去检修一下你的刹车闸。"几周后，马丁利退役了。哈特伯格从此再也没有见过他。

即使在充满压力的陌生环境，哈特伯格最核心的品质依然很明

显:不慌不乱,有条不紊,掌握节奏,逐渐把比赛纳入他的控制,最终变成他的比赛。这和他的性格密不可分。不,更准确地说,哈特伯格的性格才是他成功的关键。不过,有意思的是,棒球队发现了他的性格特质,却想让他努力改掉这样的性格。

1996 年下半年,他已经完全融入大联盟。不过,这时他又遇到了一个新问题:波士顿红袜队愚蠢的信条。哈特伯格击球前的深思熟虑,他的耐心,以及他审慎的个性,在红袜队看来都是效率低下的表现。红袜队雇了一帮心理医生和善于激励演讲的人,让他们教会球员释放自己的进攻性。做个男人!哈特伯格记得一个医生对球员说:"每个男人的胸口都有一个激素腺,叫做胸腺。你们上场前要拍自己的胸脯,好让胸腺分泌出足够的激素。"(前红袜队球员比尔·瑟尔比到现在还保持这样的习惯。)当哈特伯格看到球队怎么对待韦德·伯格斯时,他觉得自己可能会有麻烦。春季训练时,哈特伯格一直和韦德·伯格斯在击球笼里训练,向韦德·伯格斯取经。韦德·伯格斯是大联盟全明星赛的常客,出了名的选球好手,从来不打第一个球,也不打他不喜欢的球。伯格斯像是一部效率极高的机器,收集对手一点一滴的信息,每当打完一席球,对方投手基本已经黔驴技穷。

伯格斯的审慎却导致他被红袜队排斥。"如果二垒有人,伯格斯选择保送上垒,球队便会责怪他过于自私。"哈特伯格回忆。

哈特伯格觉得,如果伯格斯的审慎遭到球队的排挤,那么他自己也不会有什么好日子过。如果伯格斯觉得他对一个球没把握,没有挥棒击球,场边休息区的球队经理便会远远地对他大喊大叫。教练跟他说,如果挥棒击球不够积极主动,就会对球队不利。球队的击球教练是前红袜队队长打击球手吉姆·莱斯。他总是不让哈特伯格耳根清静,经常把哈特伯格找到球员俱乐部,当着所有队友的面,取笑哈特伯格的击球策略,说他平均击打得分只有.275,而第一个球的击打得分平均是.500。"吉姆·莱斯挥棒打球前,从来不会多加考虑,他希望其

他人也像他一样击球,”哈特伯格说,“他并不明白,我在第一个球上得分.500 的原因是,这些球本身就是好球,而且我有把握得分,我才会挥棒,并不是因为这个球是第一个。”哈特伯格的击球策略就是因地制宜,量体裁衣,但球队却并不欣赏这个优点。吉姆·莱斯的存在让哈特伯格明白了一个道理——糟糕的击球手会成为好教练,因为他们不会要求球员效仿他们。原因很简单,因为他们自己打得很烂。

斯考特·哈特伯格每一次上场击球前,都仿佛是在给他的球队作战略分析,继而找出最适合球队的策略。击球对他来说是分析思考后的结果。他不知道不假思索就挥棒击球为何物,所以,他从来没有停止过思考。现在回头看,这源自他惊人的意志力和自控力,但在当时,却导致了斯考特·哈特伯格很不愉快的一段经历。他在红袜队的十年里,球队没有一次承认过他的击球策略:数球,细分好球区域,保送上垒,想方设法不出局。他说:“从来没有哪个教练赞成过我的方式。比赛就是上场挥棒。球队的信条是,用大价钱买入好球手,然后就放手不管。”红袜队才不会在乎哈特伯格在球场上是不是经历了一场苦战。如果他与对方投手拼杀了八个球后,才把球打到中垒,球队也不会觉得有什么大不了。对球队来说,只有一件事情最重要——是否出局。而且球队经常在哈特伯格表现平平的时候对他大加赞扬。“如果在一场球赛里我打了两个安打,但挥棒的时候都没有经过深思熟虑,球队反而会对我说,‘干得好!’”

职业棒球从未重视过哈特伯格的长处——通过对好球区域的精准分析,最有效率地使用自己的能力。波士顿红袜队更在乎结果,而哈特伯格在乎的是过程。只有这样,他才能保持理智。在他看来,对比赛深思熟虑,是用理性驾驭纷乱的无序状态。在这一点上,他一直做得出奇的好。

对于奥克兰运动家队的管理层来说,斯考特·哈特伯格是个令他们极为满意的科学新发现。他在球场上的杰出表现是科学分析的结

果。作为一个球员,哈特伯格击球的方式与球场上的比利·比恩完全相反。不过,他同时也是比利·比恩的作品。他一加盟奥克兰运动家队,就再也无人对他的击球方式有过任何非议。哈特伯格在奥克兰运动家队的体验和红袜队截然相反。他说:“这是在我棒球生涯里第一次有人欣赏我的击球策略。我对自己的击球策略很了解,但我从来没想过有任何其他人也会欣赏我的击球策略。”在奥克兰运动家队,哈特伯格长久以来形成的击球策略受到了鼓励和嘉奖。奥克兰运动家队把哈特伯格无法表述却身体力行的信条系统化为一套理论。哈特伯格说:“你只有在场上时,才是一个人在行动。在奥克兰运动家队,比赛是集体努力的结果。”

这算是奥克兰运动家队这场试验的衍生品。球队一直在做的,就是把球队利益放在球员利益之上。球员们对此的反应不一。哈特伯格的反应如下——“这是我打进三A联赛后最开心的一段日子。”

比赛前后,哈特伯格都会去看片室研究对方投手和他自己的比赛记录。这一天,奥克兰运动家队和西雅图水手队打比赛。西雅图水手队的投手是杰米·莫耶,擅长左手投球。莫耶是个成功的大联盟投手。他大联盟的第一站是芝加哥小熊队。他那时和其他球员一样,投球很用力,结果受了伤。伤病让他不得不自我调整。再过几个月,他就四十岁了,而他仍然站在这个赛场上。支撑他走到现在的,是他对击球区的透彻了解,以及针对敌手的缜密分析。他算是投手界里的斯考特·哈特伯格。如果他们俩换另一种方式打球,他们在大联盟里的运动生涯便会大为缩短。

哈特伯格在赛场上和莫耶交手的机会并不多,所以莫耶的比赛录像显得尤为重要。“我不觉得我和这家伙交手的时候表现得有多好,”哈特伯格往录像机里塞了一卷录像带,“费尼,我和他的历史比分是多少?”

费尼头也不抬地回答:“0比9。”

“我一个球也没赢过他，”哈特伯格一拳砸在桌上，仿佛在给自己鼓劲，“看来不妙，是吧！”

费尼什么也没说。他正忙着剪辑德州游骑兵队的比赛录像，奥克兰运动家队下一场比赛的对手就是德州游骑兵队。屏幕上正是埃里克斯·罗德里奎兹在等着击球。“他在放烟雾弹。”哈特伯格说。费尼抬起头，被哈特伯格拉进了对话。“看这里。”哈特伯格说。我们全都看着屏幕上埃里克斯·罗德里奎兹的定格画面。果然，球飞向本垒板时，埃里克斯·罗德里奎兹一动不动，只是回头看了看他身后的捕手。

“我当捕手的时候，最讨厌击球手这样，”哈特伯格说，“我当时心里想，‘老兄，你会被球砸到的。’”

“别人有可能，但是埃里克斯·罗德里奎兹肯定不会，”费尼说，“他太老到了。”

哈特伯格转回身观看杰米·莫耶的比赛录像。奥克兰运动家队在这个赛季里已经碰到莫耶好几次了。哈特伯格只在首发阵容里出现过一次。球队的管理层和教练阿特·豪威一直在如何使用哈特伯格的问题上争执不下。管理层希望每一场比赛的首发阵容都有哈特伯格，但阿特·豪威却坚持认为，如果对方首发阵容里有左手球手，哈特伯格这个左手球手就不能排入首发阵容。上两场碰到杰米·莫耶的比赛，哈特伯格都不在首发阵容。莫耶在比赛里已经让奥克兰运动家队两次出局，给出了六个安打。现在，轮到球队管理层做主了——这么久，终于可以做主了。这些事情哈特伯格都明白。只不过，他什么都没说。现在，他迫切想做的，只是以行动证明管理层派他上场是最英明的决定。

他看着杰米·莫耶向一个个左手击球手投球。莫耶个头不高，不到六尺，窄肩膀，看起来像个会计。如果他哪天球速达到了每小时八十二英里，那天就算是他超常发挥了。哈特伯格说：“我在高中的队友都比莫耶的球速快。要是放在高中，肯定不会有球队想要莫耶。如果

他现在去一支球队面试，别告诉球队他是谁，就靠他这个球速，根本不会有球队签下他。”

杰米·莫耶是大联盟最好的投手之一，但他连选拔赛也过不了，这倒说明了些问题。哈特伯格解释道：一个好投手，可以创造出一个平行宇宙。甭管他投球多快，只要他能迷惑对手，打乱对手的阵势，他就是好投手。莫耶站上投手土墩时，对方击球手的反应便能说明一切。我们在录像带上看到莫耶彻底摧毁了洋基队击球手约翰·万德尔·瓦尔。莫耶狠狠地灌给瓦尔一个球，瓦尔甚至来不及挥棒击打。

“莫耶的球速只有每小时八十英里，你知道他用这样的球速让多少击球手来不及挥棒吗？”哈特伯格说，“几乎是所有人。他投的是一个平均时速六十九英里的变速球。”他把录像带快进到变速球的变速阶段，球在接近本垒板的时候速度忽然变得更慢了。“你看，莫耶就是*靠这个办法让他的球速看起来好像是每小时九十四英里。*”他看着莫耶用每小时八十二英里的球速继续灌了两个击球手，分析道：“莫耶肯定也打算这么对付我。如果先扔出两个好球，他接下来肯定会把球投向内角。”他沉吟片刻，然后微笑着说：“除非他猜到我会特别留意内角。”

众多棒球手中，莫耶和哈特伯格是少有的几个会反复考虑投球策略的球手。哈特伯格看比赛录像的目的，是为了找出投手的规律，看清楚投手在第几个球会用什么策略。但是，莫耶深谙这一点，于是，他故意打乱自己投球的规律，让局外人很难一眼看透。

这时，约翰·马布瑞走进了看片室。

哈特伯格往旁边挪了挪，给约翰·马布瑞在屏幕前腾出点地方。哈特伯格瞥了费尼一眼说：“现在某人是不是打算装聋作哑了？”

“是吗？”马布瑞说。

费尼的脸一下就红了，马布瑞笑了笑。马布瑞和费尼之间，对于马布瑞为什么不能多上场打球，一直有些争执。马布瑞刚从费城人队

被交换到奥克兰运动家队时，斗志昂扬。不过，在过去的几周里，他只上场打了寥寥几场比赛。他的打点超过了.400，打出了好几个全垒打，但球队经理始终不想把他排入首发阵容。马布瑞问费尼为什么会这样。费尼解释说，因为球队管理层不想让他在首发阵容中出场。

马布瑞的击球策略和斯考特·哈特伯格完全相反，这也是比利·比恩所担心的。马布瑞一踏进击球区，总是一见好球就挥棒。马布瑞想要证明的是，作为一个代打，要想成功，就必须积极主动。但这并不是比利·比恩想看到的。比利想让约翰·马布瑞加盟球队，却不想让约翰·马布瑞上场打球。他也拒绝解释他的理由究竟是什么。阿特·豪威有时会派约翰·马布瑞上场，这样其他球员可以暂时休息片刻。约翰·马布瑞一上场，便会接连打出好几个全垒打。这时，比利和保罗便觉得，他们仿佛置身赌场，随便在老虎机里投了个硬币，便赚得盆满钵盈。但他们也知道，这只是偶尔运气好而已，赚了一把就应该及时收手，没必要继续赌下去。“马布瑞这家伙不错，”比利对我说，“但是，总有一天，他会把运气用光。”

几天前，马布瑞跟费尼发牢骚，说自己上场打球的时间太少。费尼给了他一个建议：“约翰，你可以试试等几个球以后再挥棒。”

那天晚上，马布瑞上场打球。他记住了费尼给他的建议。他第一次在击球区让五个球从眼前飞过，都没有挥棒击球。球数比是三坏两好。第三个好球飞来时，他大力挥棒，但球棒没碰到球。他出局了。当他从球场回到休息区时，镜头对准了他。人们从屏幕上看到他自己嘟囔了一句：“费恩斯坦去死。”不过，在那场比赛里，马布瑞两次上垒，其中一次为球队赢得了关键的一分。不过，谁也不知道他是不是原谅了费尼，或者说，他是否觉得费尼值得原谅。

今晚，马布瑞也要上场打球。他看了莫耶的比赛录像，也想讨论一下对策。

“这家伙可不好对付，”马布瑞说，“他善于利用年轻球手的莽撞冲

动，让你被自己的莽撞击败。他会制造出假象，让你对着根本不可能打到的球挥棒出击。”

“如果不是好球，别挥棒不就行了，这有什么难的？”费尼问道。他仍然盯着自己的屏幕，上面是埃里克斯·罗德里奎兹在击球。

“很难。”马布瑞说。屏幕上的莫耶看起来根本不像在投球，反倒像是扔球。

“约翰，你别对着坏球挥棒不就得了。”费尼开玩笑说。

“费尼，”马布瑞有点儿不高兴了，“你在大联盟比赛里打过球吗？”

费尼没有回答。

“我跟你说，”马布瑞转过身，指着屏幕上正在投球的莫耶说，“你看到他投的这个球了吗？你看到这么一个球向你飞来的时候，你肯定会以为你能把这个球打出全垒打。”

“约翰，那你就别挥棒呗。”费尼说。

“说得容易，”马布瑞回身瞪了费尼一眼，“你不挥棒的时候，就是他投满三个好球，把你踢出局的时候。”

“莫耶很聪明，”哈特伯格附和道，希望和解两个人的争吵，“他真是很难对付。”

不过，马布瑞仍然瞪着费尼。费尼自顾自地忙着手头的事情，拒绝看马布瑞。“费尼，我问你呢，你在大联盟里打过球吗？”

“没有，”费尼小心翼翼地说，“我从来没和大联盟投手打过球。”

“我也觉得你没有，”马布瑞说，“我觉得费尼从来没和大联盟投手打过球。”

别以为对话到此为止了。这时，大卫·贾斯提斯走了进来。他看到大家都在分析莫耶的比赛录像，便立刻明白了他们在争论什么——他们争论的是，击球区里贪婪的代价。贾斯提斯说，面对莫耶这种熟知击球区的投手，你唯一能做的就是放弃发大财的想法，能活下来就

好。“你以为你能打个全垒打，”贾斯提斯说，“但是，其实你连球都打不到。”

“说得太对了。”马布瑞说。

“这就是为什么你不要见球就挥棒。”费尼补充了一句。

马布瑞站起来，一句话没说，转身走了出去。他走后，哈特伯格想了想，为什么没人像他一样备战杰米·莫耶：看比赛录像，想象会发生什么，决定要注意什么，盘算面对什么球坚决不能挥棒击球。“有些球员打球很棒，却很蠢，”他说，“我并不说他们不聪明。我只是说他们没想法，没有体系。”

愚蠢也是一种资本？

“当然。对手没法儿给笨人下套，因为笨人无规律可循。笨人自己都记不清上一个球是怎么打的，”他大笑着说，“傲慢也是一种资本。愚蠢和傲慢。但是，我一样都没有。”

他没时间继续研究杰米·莫耶的比赛录像了。他得站在场上，和杰米·莫耶一决高下。比赛里，他一如既往，挑剔谨慎。他仔细估量自己应该对什么球挥棒，如同挑剔的顾客在蔬果摊前翻找最熟的苹果。第一轮翻捡，没有好果子。他只是站在那儿，看着前四个球从他眼前嗖嗖地飞过。这四个球偏离本垒只有分毫之差，也让他保送上垒到一垒。第二轮，莫耶投的都是好球。哈特伯格看着第一个好球从眼前飞过，未动分毫。第二个球他打出了界。两个好球过去，哈特伯格猜测莫耶的下一个球应该是投向内角。果然，如他所料，下一个球是个内角球。他挥棒把球打向右外野，一垒安打，为球队打下了整场比赛的唯一一分。第三轮，他把球打进了左外野，球本可以飞得更远，但却在警戒区附近被对方截下。

但是，比起前三轮，第四轮击球更让哈特伯格难以忘怀。他第四次，也是最后一次站上击球区。莫耶一上来就连续投出两个好球，都落在击球区边界。接下来的四个球，两个是坏球，两个被哈特伯格打

出了界。六个球过后，比分2比2。这时，杰米·莫耶从投手土墩上走下来。他向哈特伯格说了些什么，然后站在那儿，等着哈特伯格的回答。

这可是开天辟地头一遭。投手本不该在比赛进行中跟击球手聊天。“我在击球区的时候，从来没有任何一个投手停下比赛，过来跟我聊天。”哈特伯格说。但是，莫耶就站在那儿，一副坚持要说话的样子。哈特伯格只好走出击球区，大声问道：“怎么了？”

“你到底想要什么球，你告诉我，你想要什么我就投什么给你。”莫耶显得疲惫不堪。

哈特伯格耸了耸肩。他不知道该如何回答。

“告诉我你要什么球，我给你你想要的球。”莫耶说。

哈特伯格的习惯是，猜测下一个球是什么。他之所以猜球，因为他知道对方投手会试图迷惑他。莫耶如此单刀直入，直接明了，反倒让哈特伯格有些不习惯，不知该如何是好。这一次，他完全不知道说什么，所以，他什么也没说。他不想知道下一个球是什么，他更希望以他习惯的方式猜球。

莫耶投出的下一个球是个变速球。哈特伯格挥棒把球打回给莫耶。于是，哈特伯格出局。但是，这个出局绝非看起来那么简单。哈特伯格所坚持的东西，是这个市场忽视了的珍宝。在几个不那么为人所知的数据种类和一个广为人知的数据种类里，哈特伯格都名列榜首。他是整个美国联盟里唯一不对第一个球挥棒的击球手，也是平均挥棒率最低的几个球员之一。赛季末，保罗·迪波德斯塔会评估奥克兰运动家队的每一个击球手。他想知道每个击球手在击球区的效率是多少。他回答这个问题的方式有些另类。他给自己提出了个问题：根据一个球员在一局里的得分，乘以九以后，假设首发阵容是由九个完全相同的球员组成，那么，由九个球员分身组成的首发阵容会得多少分？比如，假设斯考特·哈特伯格在每一场比赛里都能打出一垒安

打,那么,由九个斯考特·哈特伯格组成的首发阵容会给球队赢得多少分?结果是,九个斯考特·哈特伯格会给球队赢得945分到950分,这个分数和球队里更受人瞩目的两位击球手——麦吉尔·特哈达和艾瑞克·查维兹——成绩旗鼓相当。2002年,洋基队进攻表现破表,他们得了897分。这么算来,九个斯考特·哈特伯格才是棒球比赛里最强劲的进攻力量。

第九章
交易室风云

我可没有在比赛中换过投球手。

比利·比恩，摘自《波士顿先驱报》，2003 年 1 月 16 日

时值七月下旬，麦克·麦格南特在这个时候投出烂球，可算是挑了个“好”时候。队友们都叫他麦格斯。在奥克兰运动家队和克里夫兰印第安人队比赛的第七局，麦格斯上场投球。他很快就让吉姆·索姆成功保送上垒。没人能怪他这一点。紧接着，他拱手送给米尔顿·布莱德里一个一垒安打，对方继而累积得分。这简直倒霉透顶。不过，他接下来又给李·史蒂文思连投三个坏球。第四个球投在界内，史蒂文思则毫不承让，挥棒击球，打出一个全垒打，然后等着麦格斯喂他第五个球。

比赛结束后，比利·比恩怒气冲冲地丢给阿特·豪威的第一个问题就是，为什么在如此紧张的比赛里起用麦格南特？在这种比赛里，阿特·豪威理应让查德·布赖德福特上场才对。谁都知道，布赖德福特是最棒的，阿特·豪威更应该清楚；再说，比利·比恩一直让阿特·

豪威安排布赖德福特担任比赛第九局的终结者。阿特的第一个答案是,麦格斯是个左撇子,布赖德福特惯用右手,而对方的击球手也是左撇子。他觉得左撇子对左撇子比较容易赢球。这简直是胡说八道。麦格斯在这一周里没能让对方任何一个球手出局,而布赖德福特却一向善于对付左撇子。阿特的第二个答案是,既然比利·比恩让麦格斯在球队里,那总得找机会用他吧?他没有直接对比利·比恩说出这第二个答案,不过,他心里一直都是这么想的。比利·比恩常常对着球队教练大喊大叫,责怪他们为什么要用麦格南特。教练们都满腹牢骚。一个叫做里克·皮特森的投球教练说:"麦格南特两条腿都绑着支架,我们当然不可能让他去跑垒。要是你不想让我们用他,为什么不干脆把他交易到其他球队?"

麦克·麦格南特上个月刚满三十七岁,离他在大联盟的第十个年头还有四天。他身上的缺陷显而易见,让人不难理解他为什么会待在奥克兰运动家队——梨型身材,面部表情永远是微张着嘴,看起来还不如那些体育新闻记者更像职业棒球手。不过,他也有长处——他在下半场投出的球永远比上半场好。这个赛季开赛时,奥克兰运动家队有三个擅长左手的球员,其他球队通常只有一个左撇子。一个月前,奥克兰运动家队裁掉了其中一个左撇子麦克·侯兹;两天前,他们又下放了另一个左手球员麦克·维纳佛罗。2002 年 7 月 29 日晚上,麦格南特对自己说,他上场打比赛的次数太少,所以他还没有找到投球的节奏。现在,其他两个左撇子都走了,他终于等来了上场的机会。

他投给李·史蒂文思的那个球,其实离完美只是差之毫厘。一个偏低的快速球,对方捕手已经蹲得很低,位置也靠外。你如果看看比赛回放,就会发现此球向史蒂文思的弱点区域直奔而去。这正是麦克·麦格南特想投的那种球——直取对方命门,当然,如果有半寸之差,结局便会迥异。可惜,他就差了这半寸的运气。球撞在球棒最粗的位置,越飞越高。麦格斯只能站在原地,看着朗朗夜空。球飞向侧

球场，这一幕很少见，相当壮观。这是李·史蒂文思在克里夫兰印第安人队的第一个全垒打。球落地时，一垒和三垒球手都跑回了本垒。此刻，阿特·豪威正站在休息区的台阶上。麦格斯已经放跑了五名对手，却未能让一人出局。比赛出局对他来说不是什么新鲜事，不过投球出局可是头一遭。这就是年龄的差异，三十七岁的人，虽然做着跟年轻时同样的事情，但结局往往截然不同。

比赛进行到此刻，其实已成定局。查德·布赖德福特这个时候将要上场，也会很快让对方三振出局，但是，为时已晚。印第安人队的左手后援投手里卡多·瑞孔干脆利落地连投三个好球，让大卫·贾斯提斯出局；接着，投完四个球，让艾瑞克·夏维兹也出了局。两相比较，麦格斯作为投手的表现便显得更为糟糕了。奥克兰运动家队的左手投手是大联盟里最弱的，而克里夫兰却拥有最强的左手投手。根本用不着看比赛，比利·比恩就知道会发生什么。

比利·比恩回到办公桌前，焦急地等着马克·夏皮罗的电话。马克·夏皮罗是克里夫兰印第安人队的总经理。比利·比恩在离球场不远的办公室里直挺挺地坐着，对面的墙壁上挂着一张白板，上面密密麻麻地写着奥克兰运动家队旗下球员的名字，麦克·麦格南特的大名便在其中。他背面的墙上，也挂着一张更大的白板，同样写得密密麻麻——那是其他大联盟球队近一千两百个球员的名字。里卡多·瑞孔的名字便在这张白板上。在比利·比恩做决定时，他根本不必看这两张板子。对于他想要的球员和想剔除的球员，他都稔熟于心。他要做的便是想办法让其他球队低价把他想要的球员卖给他，同时高价把他想脱手的球员买过去。在此前几年里，比利·比恩俨然成了一个买卖高手，以至于其他球队都对他有所提防。不过，克里夫兰印第安人队还没有建起防线。

在等夏皮罗电话的时候，比利·比恩用其他几件事情分散自己的注意力。他桌上有一份《哈佛杂志》，里面有一位名叫卡尔·莫瑞斯

(他是比尔·詹姆斯的追随者)的哈佛统计系教授写的文章。文章介绍了莫瑞斯的统计模型,这个统计模型可以预测球队在不同比赛形势下的得分情况。比如,不出局加没人在垒上,算作55;没人出局加有一名球员在一垒,算作90。统计模型如此类推,演算出比赛中二十四种可能出现的情况。比利说:"我们三年前就知道这个东西了,哈佛还把它当成最新研究成果来发表。"

他挖了一口烟,回到电脑前。屏幕上是亚马逊的主页面。他手中握着一份从《时代》杂志上撕下来的书评,主题是一本叫做《西皮奥之梦》的恐怖小说。书评里的一句话让他决定买这本书——"文明赋予人们知识,但为了文明的长久存在,人们必须走出书房,真正行动起来。"他在键盘上敲了几个键,准备在网站上下单。这时,电视里开始回放麦克·麦格南特昨晚送出的那个全垒打。解说员正在解释为什么奥克兰运动家队还落后于安那罕天使队和西雅图水手队。解说员分析:"奥克兰运动家队现在仍然落后的主要原因在于,他们没有找到关键打者,没有能得分的球员。"比利扔下手中的书评,从电脑前转开,伸手拿起了遥控器。电视台的体育解说员成天鼓吹各种错误信息,其中最让比利·比恩受不了的,就是所谓"关键打者"或者"能得分的球员"这类概念。"这明明纯属运气。"他一边说,一边换台,转到卢·道柏主持的《钱线》节目。比起棒球节目,他更喜欢看财经频道。

7月30日是球员交易的最后一天。这天晚上,比利·比恩仍在努力搞定两个球员,其中一个便是克里夫兰印第安人队的里卡多·瑞孔。此刻,瑞孔其实就在几码开外的更衣室,准备上场跟奥克兰运动家队打第二场比赛。前一天晚上的比赛里,他只投了七个球。毫无疑问,他现在状态很好。克里夫兰印第安人队今年已经放弃了赢球的希望,所以正忙着和其他球队交易球员。印第安人队的总经理夏皮罗说:"我们现在根本负担不起一个上等左手球员。"夏皮罗向各大球队兜售瑞孔。他告诉比利,至少还有另外一支球队对瑞孔感兴趣。比利

知道另一个竞争者是旧金山巨人队，也明白巨人队的出价肯定比奥克兰运动家队高。比利能提供给印第安人队的只有一个小联盟的二垒球手马歇尔·麦克杜格尔，尽管麦克杜格尔其实并不差。

要想知道这些穷队如何在一穷二白的同时还可以做到战绩非凡，你就必须得看看这些穷队在赛季中是如何交易球员的。自打1999年起，在全明星赛后，奥克兰运动家队仿佛一下子变成了另一支球队。去年，他们做得尤其好——休赛前44胜43负，休赛后58胜17负。自打1993年以后，没有哪支球队在最后75场比赛里可以赢下这么多场。*

奥克兰运动家队在赛季后半段的表现之所以像是一支完全不同的球队，是因为他们在比利·比恩的领导下，确实变成了另一支球队。春夏之交，比利·比恩可以在棒球市场里做很多平时做不了的交易。成绩不好的球队在这时早已失去了信心和希望。没了希望，自然就要缩减开支，转手卖掉不需要的球员。供应上涨，价格就会下跌。到了夏季，比利·比恩便可以买得起那些他在春夏之交根本无法染指的球员。到了六月中旬，也就是球员交易截止日前六个星期，一天，比利·比恩穿过走廊，走进保罗·迪波德斯塔的办公室，信心满满地说："现在是'他妈的好交易'的时候了。"当被要求解释什么是"他妈的好交易"时，比利·比恩说，就是让这个行当里其他人大喊"他妈的"的交易。

到了七月底，也就是截止日前几天，比利的减价大采买雷达开始疯狂旋转。在截止日前买球员，简直就像在奥斯卡典礼后购买二手的定制礼服。赛季开始时，比利给自己设定的目标就是，球队一定要撑到七月底。7月1日的时候，美国联盟西区的战绩表如下：

---

* 一家棒球分析公司的分析师汤姆·劳内曾做过一个计算：1961年以来，对比所有球队在赛季后半段的进步程度，综合四年成绩，只有一支球队比奥克兰运动家队做得好——亚特兰大勇士队在1991年至1994年间的成绩进步指数高于奥克兰运动家队。

	赢球次数	输球次数	球队胜差
西雅图	52	30	—
安那罕	47	33	4
奥克兰	46	36	6
德州	35	45	16

目前，球队的表现并没有让比利失望，他现在便可以着手四处寻找能让球队打入季后赛的球员。大采买开始之前，比利给自己立下了几条准则：

1. “不管你有多成功，改变总是好的。保持现状并不是什么好事。如果你没钱买长久之计，短期内的权宜之计也可以。但你必须得不断升级。要不然，你会很惨。”

2. “当你意识到你不得不出手做一件事的时候，其实为时已晚。因为，等着你的只能是亏本买卖。没签到你想要的球员，还有补偿之计。但是，如果你在球员身上投错了钱，可就没有回头路可走了。”

3. “弄清楚每一个球员的价值，每个球员身上都有一个价格标签。”

4. “弄清楚你究竟想签下哪个球员，然后瞄准那个球员发起进攻。”（不用管其他球队要交换哪个球员）

5. “你做的每一项交易，都会受到各种主观评价。如果我是IBM的CEO，我不会担心报纸用头版篇幅报道我做的每一个人事决定。并不是每个人都觉得他们对IT业了如指掌。但是，只要是个人，打过那么几天棒球，他们就会觉得自己精通棒球。要想做好交易，就别管新闻媒体说什么。”

在这五条规则里，比利·比恩做不到坚守第五条，他也就只能通过贯彻执行其他四条来补偿第五条的缺失了。比利·比恩进行的球员交易毫无系统性，不过，系统性的缺失，对比利来说却极有效率。

对于一个准备开始大采购的人，缺钱永远是心头之痛。在赛季后半段签入里卡多·瑞孔得花五十万八千美金，而球队的老板根本不想花这五十万八千美金。为了签入瑞孔，比利·比恩必须得让印第安人队的总经理相信，他的出价是最好的，而且比利还得到处找钱，凑出瑞孔在奥克兰运动家队的薪水。不过，他也许可以在麦克·维纳佛罗身上做点文章。麦克·维纳佛罗是个低薪左手后援球手，刚被比利下放到三A联盟。不过，麦克·维纳佛罗比麦格南特年轻得多，其他球队有可能会对麦克·维纳佛罗感兴趣。

比利有了个主意：把麦克·维纳佛罗拍卖给有可能和奥克兰运动家队竞争里卡多·瑞孔的球队。

他知道旧金山巨人队在打里卡多·瑞孔的主意。他也知道，巨人队其实也手头吃紧。如果给他们个便宜买卖，他们也许会选择放弃瑞孔。他拿起电话，给巨人队总经理布赖恩·萨比恩拨了个电话，说他打算把维纳佛罗白白送给巨人队。这样一来，他便可以把维纳佛罗的工资挪出来用作购买瑞孔的资金，同时也减少了竞争者对瑞孔的兴趣，因为他们现在看到了另外一个选择——维纳佛罗。

布赖恩·萨比恩听了比利·比恩提出的这笔好买卖——比利要的只是巨人队旗下小联盟球队的一个球员。萨比恩说他颇感兴趣。“老兄，”比利在提完自己的要求后说，“你看，我要的其实不多。你好好想想，决定了再给我打电话。”

他一挂了萨比恩的电话，马上就给印第安人队的马克·夏皮罗打了个电话。比利告诉他，瑞孔现在似乎没那么有市场了。他告诉夏皮罗，不管另一个买家是谁，都不可能比奥克兰运动家队给出的条件

更好。

比利刚挂了电话，保罗就探头进来说："比利，把维纳佛罗交易给大都会队如何？算是另一个选择。"萨比恩在球员交易方面算是个调情大师。他总是在一开始就表现出对一个球员的浓厚兴趣，但一旦到了关键时刻，便显得没那么认真了。

"大都会队有可能也想要瑞孔。"比利说。

电话响了。是马克·夏皮罗打来的。他告诉比利，瑞孔的另一个潜在买家刚才正好打电话来降低了他们的条件。比利在椅子上探起了身，咬着上嘴唇，好像在等待确定奥克兰运动家队打出的一个高飞球是不是全垒打。他在空中狠狠地挥了一下拳头，仿佛那个想象中的球真是个全垒打。他对着电话说："马克，谢谢你。我得先给我的老板打个电话。"

他放下电话说："我们现在有两个小时的时间决定要不要瑞孔。"他现在一心想要做到的只有一件事：在两个小时内，从别的球队找到五十万八千美金，或者说服他的老板史蒂夫·肖特。不过，史蒂夫·肖特已经讲得很清楚了，他不打算为瑞孔埋单。比利对着走廊另一头的保罗大声问道："保罗，维纳佛罗的合同还剩多少钱？"

"二十万七千八百三十三美金。"

比利·比恩算了算：如果他把维纳佛罗交易走，还必须找出二十三万三千美金，才能付得起瑞孔的薪水。不过，这是下一步动作，现在他还顾不上想太多。管理层不愿意付这五十万八千美金，但是，他们可没说不愿花二十三万三千美金。比利现在有两个小时的时间，找人把维纳佛罗从他的手上接过去。大都会队是个不错的选择。比利拿起电话，给大都会队的总经理史蒂夫·菲利普斯拨了个电话。电话那头是史蒂夫·菲利普斯的秘书。

"德尼丝，你好，"比利说，"我是比利·比恩，奥克兰运动家队的副总裁和球队总经理。德尼丝，谁是最帅的球队总经理？"比利顿了一

下，电话那头说了些什么。“没错儿！德尼丝，史蒂夫在吗？”

史蒂夫不在，一个叫吉米的人接了电话。“吉米，你好，”比利说，“我有个问题。你们是不是在找左手后援球手？”

比利又在空中举起了拳头。是的！于是他向吉米介绍了一下维纳佛罗。“我可以马上把维纳佛罗交易给你们。”他只想尽快脱手维纳佛罗，但他并没有考虑清楚用维纳佛罗从大都会队那里交易哪一个球员。

“你能有多快？”

“十五分钟怎么样？”

“没问题。”

“只要十五分钟，我就能告诉你我想用维纳佛罗交易哪位球员，”比利说，“如果我是你，我就会等着。我不会让你白等，吉米。我跟你说的都是实话。”

保罗看到眼前这一幕，便在比利挂电话之前，径直走出了门。“我得找几个候选人。”他说。他得找出奥克兰运动家队可以用维纳佛罗从大都会队交易过来的球手。

比利挂了电话，大声喊道：“保罗，我们只有十五分钟。”这时，保罗已经在他自己的办公室里翻阅一册大本子，里面列着纽约大都会队的球员名单。比利在保罗对面坐下，拿过另外一册大本子，跟保罗一起快速翻阅大都会队麾下的全体球员名单，逐个数据一一看过去。这是个新游戏：在十五分钟内，把与大都会队交易的效率做到最大化。他们好像一对顾客，被告知他们在商场消费的时间总共只有十五分钟，只要在这十五分钟内推出大门的商品，一律免费。奥克兰运动家队的总裁麦克·克劳利正好经过，大笑着说：“着什么急？我们要到第六或者第七轮才用得上瑞孔。”

“本奈特怎么样？”保罗问道。

“他多大了？”

“二十六岁。”

“滚蛋！他二十六岁了，在双A联盟。没戏。”

“艾克特如何？”保罗继续提议，“他只有二十五岁。”

“这个家伙怎么样？”比利大笑着说，“光看他的名字就够了。”

如果一个球员过了二十三岁，而且球技不错，大都会队都不大可能放手。比利他们寻找的是更年轻的球手，他们对这个球手的估测要好过大都会队。他们不知道自己会选中什么人。他们不认识这个人，也没见过这个人。面对一大本球员名单，在每个名字上只能花三十秒。他们就必须用这三十秒找出那个人。“贾西亚如何？”保罗终于又发话了。

“贾西亚多大，二十二岁？”

“对，二十二岁，”保罗回答。

他把贾西亚的数据拿给比利。比利说：“贾西亚这小子不错，我就要他了。”他起身走回自己的办公室。“靠！我知道要怎么做了，”他边走边说，“我们干嘛不跟他们说，‘我们还要现金！’维纳佛罗和瑞孔能有什么差别？”

保罗在他的计算器里输入以下几个数字：232923。

比利说：“我打算向大都会队要二十三万三千美金，外加这个贾西亚。这笔数目对大都会队来说根本不算什么。”

身为穷队，就意味着他们总把富队当成自动提款机。二十三万三千美金是维纳佛罗和瑞孔在赛季下半段的薪资差价。如果能从大都会队拿到二十三万三千美金，比利就无需再给他的老板打电话，自己就能做成这笔买卖了。

拿起电话前，他顿了一下。“我是不是应该先给萨比恩打个电话？”他这么问自己，不过，很快便有了答案：没必要。比利给史蒂夫·菲利普斯拨电话时，保罗探身进来说：“比利，你不妨也问问邓肯，看他们怎么说。邓肯的数据是.217。”

“你更喜欢哪个，贾西亚还是邓肯？”比利问道。

大都会队的秘书在保罗回答之前就接起了电话。比利靠回椅子里，微笑着说：“德尼丝，我是比利·比恩。奥克兰运动家队的总经理。德尼丝，你告诉我，谁是最酷的球队总经理？”稍作停顿后，他大笑道：“没错儿，德尼丝。”听筒里传出德尼丝的笑声。“比利有一种与生俱来的天赋，总能让人们喜欢他，”提拔他成为总经理的桑迪·安德森如此评价，“这个天赋很危险。”

菲利普斯像其他接到比利电话的球队总经理一样，觉得事有蹊跷。他问比利，为什么要把维纳佛罗下放到双A联盟。他有点担心维纳佛罗的健康状况，也想知道比利为什么现在开口要钱。

“维纳佛罗没什么问题，史蒂夫，”比利又开始兜售他的二手车了，“这只不过是现状所迫。我需要钱做一些我将来要做的事。”

菲利普斯坚持想知道维纳佛罗到底有什么问题。维纳佛罗最后几次在场上投球时，状态似乎不佳。比利叹了口气——看来，要把维纳佛罗转手给大都会队，没有想象中那么容易。“史蒂夫，你我都知道，用一个投手最后九轮比赛的表现作为衡量标准，实在不太公平。是阿特没有在适当的时候派他上场。阿特应该让他打满一局才对。而且，他对付右手球手很有一套。”

不过，鱼儿仍然不上钩。这时，比利意识到，大都会队对维纳佛罗如此举棋不定，其实是因为他们想签下瑞孔。比利说：“老兄，咱们这么办吧。”他决定不再兜售他那台二手车了。他决定要像一个安排火灾演练的指挥官一样，直接明了，不绕弯子。于是，他直切主题：“我要签下瑞孔。这已经是板上钉钉的事了，没什么可商量的余地。巨人队要维纳佛罗。我已经跟他们说了，我要拿卢克·罗伯森来换。”

“是安德森。”保罗在旁边轻声提醒。

“对，卢克·安德森，”比利说，“我们喜欢安德森。我们看好他打入大联盟。但是，我想跟你做这个买卖的原因是，巨人队没钱。你可

以签下维纳佛罗，是因为你拿得出我要的二十三万三千美元的现金，而巨人队出不了这个钱。这二十三万三千美金对我来说不是那么至关重要，但是，相比之下，很显然，我跟你合作比较划算。”他的语调从火灾演练的指挥官变成了私人教练——史蒂夫，我相信你，你很棒，一定能做到！

比利·比恩不愧是个谈判大师。“没错儿，”他说，“我也不一定非得拿到贾西亚和邓肯。如果你愿意，你可以和我一起选你想交易给我的球员（潜台词是：我要你——而且只有你——签下维纳佛罗）。好吧，史蒂夫，现在，谁先给我回音，维纳佛罗就是谁的（潜台词是：如果你还磨磨蹭蹭，你会后悔终生）。”

比利的助手告诉他，ESPN 的记者皮特·嘉蒙斯打了电话进来。交易截止时间前的几个小时里，比利拒绝跟任何记者说话。如果谁碰巧在这个时候采访到他，他就会让那个记者为自己的决定后悔不及。以比利的经验，他知道大部分记者在这个时候想要的只是独家新闻。“他们都想要独家新闻，”比利抱怨，“根本不会有什么独家新闻。明天一早，所有报纸都会报道球员交易的结果。没有哪份报纸一个小时后就能出刊。”

不过，皮特·嘉蒙斯和其他记者可不一样。嘉蒙斯总能告诉比利一些连比利自己都不知道的内幕消息。“我倒要听听有什么新消息。”比利随即拿起了电话。嘉蒙斯问到瑞孔，比利装作不在意地说：“噢，对，我正在做扫尾工作。”就好像他铁定会签下瑞孔，虽然事实并非如此。他知道嘉蒙斯会把他的话转述给其他球队总经理。嘉蒙斯回馈给比利一个消息：蒙特利尔博览会队要把长打外野手克里夫·弗洛伊德交易给波士顿红袜队。比利随即向嘉蒙斯保证，他一定第一时间告知嘉蒙斯自己的决定。挂了电话后，比利不得由大喊：“靠！”

克里夫·弗洛伊德是比利想要的另一个球手。比利常说：“一件事情总是有多重原因。”言下之意是，在一个赛季里，奥克兰运动家队

有好几个分身。赛季之初，跟5月23日那天相比，比利派出的球队是两个样子，首发阵容接近半数的球员，外加一批投手都已经换了人。开赛前，杰瑞米·吉昂比这样的球员还被比利·比恩当成有效打造球队的试点教材，没过几个月，比利·比恩眼都不眨就把杰瑞米·吉昂比脱手了。杰瑞米·吉昂比并不是唯一有此遭遇的球员。杰瑞米一度证明了比利·比恩的观点——身材微胖、默默无闻的球员，也可以成为最优秀的先发击球手。而现在，比利·比恩从办公室大步来到球场，告诉杰瑞米·吉昂比，他被开除了。整个过程，就如同用猎枪打死一只老黄狗一般。

到了5月中旬，奥克兰运动家队惨败给多伦多蓝鸟队，比利·比恩开始心神不宁了。他开车回家时，常常会错过一个路口，直到开出十英里开外，才惊觉自己走错路了。他会和保罗通上整整一晚的电话，扬言“别以为我会就此放弃！别以为我没招了。”球队从多伦多回到奥克兰时，他察觉到球队的气氛竟然还挺欢乐。他告诉球队教练：“输球是好玩的吗？我完全不觉得好玩。如果我不好受，你们谁都别想好受。”

球队去多伦多打比赛之前，在波士顿停留了几天。杰瑞米·吉昂比在波士顿去了一家脱衣舞酒吧，恰巧被记者撞见。在这之前，杰瑞米花天酒地的个人生活早已名声在外。春季集训前，他吸大麻时就被洛杉矶警察抓过。比利也时不时地从教练那里听说，杰瑞米在球队去客场比赛的飞机上总是醉醺醺的。比利·比恩得知波士顿的报道后，杰瑞米·吉昂比在他眼中再也不是一个上垒机器了。杰瑞米·吉昂比现在只不过是个输了球还玩心不减的二十七岁球员。比利·比恩为此大为光火，不过，他并没有立刻让杰瑞米·吉昂比知道他的愤怒。他给所有大联盟球队打了一圈电话，看哪支球队愿意接手杰瑞米·吉昂比。他并不在乎用吉昂比能交易来什么球员。或者，更准确地说，他只想让自己对媒体有话说。例如，“我们用杰瑞米·吉昂比交易来

了球员甲，我们认为球员甲会有助于球队的防守。”菲利普斯提议用约翰·马布瑞换杰瑞米·吉昂比，而比利根本不知道约翰·马布瑞是谁。

在告知杰瑞米·吉昂比未来命运之前，比利试图让保罗接受他的这个决定。比利说：“这是我做过的最糟糕的涉及棒球的决定，不过，也是我身为球队总经理该做的最好的决定。”保罗说，他认为比利简直是胡说八道。从球员俱乐部到球场的路上，保罗竭尽所能，想让比利认识到这个决定是冲动所为，他只是想找个人撒气而已，并没有客观地考虑过这个问题。

比利根本听不进去。把杰瑞米·吉昂比换给菲利普斯后，比利对记者说，他觉得“杰瑞米·吉昂比的优势过于单一化”，而约翰·马布瑞可以加强球队的防守力量。然后，他悄声吩咐阿特·豪威不要把约翰·马布瑞排入首发阵容。阿特这一回没有听他的。有意思的是，约翰·马布瑞恰好接连奉献全垒打，频频打出赢球的关键一击，他在奥克兰运动家队的表现好过他待过的其他任何一支球队。奥克兰运动家队开始捷报频传。比利把杰瑞米·吉昂比从球队里剔除时，球队的成绩是20胜25败；之前的17场球赛里，奥克兰运动家队输了14场。两个月后，他们的成绩就飙升为60胜49败。所有人都对比利的慧眼识珠叹为观止。打死老黄狗的决定得到了回报。

不管是交易杰瑞米·吉昂比，还是比利的其他决定，都绝非如出自实验室一般，是仔细操控的结果。比利更像一位实验屡屡失败的科学家，总是得不到想要的实验结果，于是，暴怒之下，冲入实验室，把试管和其他实验器材统统砸毁。如今，事态的进展出人意料：时值七月，比利·比恩坐在办公室里，对于几个月前他撤换球队首发阵容三名球员的举措，他强调这样的大换血不见得必要。他给其他球队总经理的解释是，换这几个球员也许“根本没什么实际作用，我们当时是21胜25败，这个采样空间太小。如果我当时没有撤换球员，说不定我们现

在的成绩也一样好”。他顶多愿意承认此前撤换球员的举动犹如医学实验里的安慰剂效应。不过,他自己似乎深信这个安慰剂的作用。

两个月后,他仍然闭口不谈杰瑞米·吉昂比。现在最重要的问题是,奥克兰运动家队又开始赢球了。不过,联盟西区的竞争尤其激烈,赢了这么多场球,奥克兰运动家队仍然屈居第三。比利开始担心,鉴于今年激烈的竞争,这样的成绩也许还算不上好。“如果我们赢下90场球,这个赛季应该算不错,可以心满意足的收山了,”他说,“但是,有时候,你不得不大骂一声,然后继续拼搏。”

他紧了紧身上的盔甲,准备继续作战。他开始不停地给其他球队总经理打电话,促谈生意,目标是达成他心中“他妈的好交易”。他称之为“撒网捕鱼”。他每天忙于跟其他球队总经理通电话,目的是收集尽可能多的信息——比如,另一支球队对某个球员的估价,凡此种种。信息是他交易成功的关键。交易球员就如同交易股票,手中掌握的信息越多,你越容易使出必杀计。比利确定他自己拥有足够多的信息。不过,比利的信息显然和别人不同。比如,卡洛斯·皮纳最初是个默默无闻的小联盟球手,只有比利对他垂涎欲滴,短短两个月间,他就变成了其他球队过分高估的抢手球员。比利知道——或者说,他认为他知道——卡洛斯被市场过分高估了。比利的问题是:从卡洛斯的身上,他可以多赚多少钱。

用卡洛斯当诱饵,比利试图诱使匹兹堡海盗队把外野手布赖恩·吉利斯交易给他。匹兹堡海盗队没有上钩。于是,比利把攻势瞄准波士顿红袜队,他想用卡洛斯和另一个外野手亚当·皮亚特,从红袜队交易外野手特洛特·尼克森,然后用特洛特·尼克森加上奥克兰运动家队的后援手弗兰克利·杰尔曼,去和匹兹堡海盗队交易布赖恩·吉利斯。匹兹堡海盗队仍然没有上钩。比利于是放弃了匹兹堡海盗队,转而开始试图用考利·莱多和卡洛斯·皮纳,从克里夫兰印第安人队那里交易他们最好的击球手吉姆·索姆。不过,最终同样未能如愿。

比利·比恩的这些尝试永远是失败多于成功。不过,他并不在意。失败并不会为大众所知道,而一旦成功,媒体肯定会大肆报道。六月下旬,比利·比恩用卡洛斯·皮纳当诱饵进行"撒网捕鱼"时,恰巧得知底特律老虎队有意交易他们的王牌球员杰夫·韦弗。比利对韦弗没什么兴趣(年薪两千四百万美金,太贵了)。不过,他知道洋基队也许会有兴趣,而且他对洋基队最年轻的开场投手泰德·黎利觊觎已久(泰德·黎利和杰夫·韦弗一样优秀,而且价格便宜很多,年薪才二十三万七千美金)。他用卡洛斯·皮纳从底特律老虎队交易来了韦弗,然后用韦弗从洋基队那里换来了泰德·黎利。而且,这一倒一卖,他还从底特律老虎队身上赚了六十万美金。洋基队的总经理布赖恩·卡什曼问他是如何拿到这笔钱的,比利说,那是他的交易佣金。

那是7月5日的事情了。比利的征程远未结束,他只是刚刚迈开大步而已。他试图从坦帕湾光芒队交易蓝迪·韦恩,虽然坦帕湾光芒队愿意和他谈谈这笔生意,但很怕跟比利做买卖。坦帕湾光芒队的一个前任高管说:"自打比利从我们这里交易走先发投手考利·莱多之后,我们就再也不想和他做生意了。他太可怕了。"比利差那么一丁点儿就从堪萨斯城市队搞来外野手罗尔·伊巴涅兹,但自从比利表示出对伊巴涅兹的兴趣之后,伊巴涅兹的击打成绩就一路飙升,这让堪萨斯城市队不得不重新估测伊巴涅兹对球队的价值,以防比利又从他们口袋中偷去一个法宝——前一年,球员交易截止日前,比利交易给了堪萨斯城市队一个成绩平平的球员杰麦尼·戴。大前年,比利还交易给堪萨斯城市队百无一用的强尼·戴蒙。

卡洛斯·皮纳脱手后,比利把考利·莱多换上吊钩,当成鱼饵。莱多在上半个赛季表现并不出色,不过,在下半个赛季里,他开始越打越好。莱多上场投球时,比利会表示出从未有过的支持和希望——不仅希望莱多能赢球,更希望莱多这只股票上涨。芝加哥白袜队的总经理肯尼·威廉姆斯表示对莱多有兴趣。比利建议白袜队可以用外野

手马格里欧·奥多涅兹交易莱多。白袜队拒绝了。不过,交谈间,比利发现,白袜队似乎有意脱手全明星二垒手兼首发击球手瑞·德汉姆。为了得到德汉姆并支付其2002年剩下的薪资,比利不得不放弃以强力快速球著称的三A联盟投手乔恩·艾德金斯。在过去的十八个月里,比利交易走了奥克兰运动家旗下所有球队每一个快速球时速超过九十五英里的投手,唯一留下的投手便是乔恩·艾德金斯。

比利在7月15日拿下了瑞·德汉姆,这可是个"他妈的好交易"。一家以分析棒球数据闻名的网站随即就此写了一篇文章,题目为"肯尼·威廉姆斯,奥克兰运动家队最忠实的球迷"。德汉姆带给比利的好处,远不止半个赛季的好成绩。到了赛季结束时,德汉姆便会成为A级自由球员。放弃一个A级自由球员,可以换来新人选秀首轮的一个名额,外加一个首轮候补名额。如果肯尼·威廉姆斯足够重视新人选秀,他就会把德汉姆一直留到赛季结束。两个选秀首轮的名额,完全抵得上德汉姆半个赛季的工资,也肯定比白袜队用德汉姆交换来的小联盟投手值钱。

不过,这种交易方法也有风险。7月底,所有棒球队老板和球员都在忙着制订新的劳资协议。球员动不动就威胁球队要罢工;球队老板也威胁球员,宁肯他们罢工也不涨工资。以米尔沃基酿酒人队老板巴德·塞利格为首的蓝丝带委员会也在推波助澜,力求限制球员工资,让球队分享利益。塞利格的一个建议是废除自由球员的补偿金,这个建议似乎没有受到球员工会的强烈反对。不过,这样一来,就没有选秀了。比利·比恩赌这个建议无法通过。比利·比恩猜测新的劳资协议会通过两种方式限制市场力量:让各球队分享利益,或者给球员薪资设置上限。如果双方达成共识,球队老板会觉得他们满足了球员在每一个细节上的要求。* "这只是整个问题里的一小部分,"比利

---

* 你也许觉得球员希望废除富队必须为自由球员交易而支付给穷队的薪资补偿。薪资补偿如同自由球员的税。但是,薪资补偿同样赋予球员工会对球队在业余球员选秀里想做的任何改变享有否决权。工会认为这项否决权对他们来说更重要。

说，“往年工会谈判的历史说明，工会永远不会对这些细节点头。如果球队同意共享利润，那球队就等着倒霉吧。工会肯定会说，‘你们总是为所欲为，我们被当成农场上饲养的动物，任你们宰割。’”

克里夫·弗洛伊德成了又一个瑞·德汉姆。到这个赛季结束，弗洛伊德会获得自由球员的身份，比利将用他换来两个选秀名额。以一个赤贫球队的眼光看弗洛伊德，他是唯一还留在市场上的明星球员。“不过，他对球队的价值仅此而已。”比利说。

比利在试图搞定瑞孔的时候，弗洛伊德似乎已经脱钩了。他发现有一个未接来电，语音信箱里有一条留言。大概是他跟嘉蒙斯通话时进来的一通电话。他以为一定是萨比恩或者菲利普斯打电话来商量维纳佛罗的事情，由此接手维纳佛罗那二十七万美金的工资。他现在最需要的就是钱。他狠狠地按着电话上的按钮，仿佛使劲按下去就会吐出钱一样。“比利，”留言里的声音平静缓和，“我是欧玛·米纳亚。给我回个电话，好吗？”欧玛·米纳亚是蒙特利尔博览会队的总经理。克里夫·弗洛伊德的命运就握在欧玛·米纳亚的手里。

比利手扶额头，对自己说：“让我想想。”他这么撑着脑袋想了十秒钟，然后给欧玛·米纳亚回了个电话。其实，他已经从皮特·嘉蒙斯那里知道了米纳亚要告诉他什么。比利交易克里夫·弗洛伊德的条件根本比不上红袜队给出的条件。作为交换，比利只能给出一个双A联盟投手，这个投手虽然前景不错，但实在不是值钱的球员。而红袜队不仅答应支付克里夫·弗洛伊德合同里剩下的工资，还给出了一长串球员名单让蒙特利尔博览会队随便挑选。名单中包括红袜队的投手罗兰多·阿罗约和韩国投手宋胜准。而且，据克里夫·弗洛伊德的经纪人说，克里夫·弗洛伊德现在突然觉得去红袜队打球才是他的梦想（红袜队许诺在他获得自由球员身份时付给他更多薪资），他现在根本不想去奥克兰运动家队打球（在奥克兰运动家队的休息室里，喝瓶可乐都要自己掏钱）。弗洛伊德合同里有一个条款，允许他对是否交

易去奥克兰运动家队拥有否决权。

比利听完欧玛列出这一条条把弗洛伊德交易给红袜队的很有说服力的理由，用礼貌的语气回问，似乎欧玛在做一个显然极其愚蠢的决定："你确定要那么做吗，欧玛？"

欧玛说他很确定。

"欧玛，我的意思是，你真的喜欢你从红袜队交换来的球员吗？"

欧玛迟疑了一下，说他喜欢这些从波士顿换来的球员。

"你有那么喜欢阿罗约吗？"比利在阿罗约的名字后面附上了个大大的问号。多伦多蓝鸟队的总经理瑞西亚迪形容，看比利谈生意，就好像在看"大灰狼和小红帽说话"。

欧玛花了二十秒钟的时间，为自己对罗兰多·阿罗约的兴趣表示道歉。

"那另一个球员呢？"比利说，"那个韩国投手。怎么读他的名字？"

欧玛表示他知道如何念那个韩国投手的名字。

"好吧。"比利换了个语调。他现在仿佛是个无辜的好心路人，正好经过事故现场，便挺身而出，主动提供帮助。他说："如果你要把弗洛伊德送去波士顿，为什么不通过我送给波士顿呢？"

比利·比恩又在故伎重演——在与他毫无关系的交易里硬生生地横插一杠。

"欧玛，"他说，"你现在手中握着一张好牌，你应该等买家上门才对。"

他继而给欧玛说了说他的计划：欧玛可以拿到红袜队的钱和红袜队许诺的球员，外加奥克兰运动家队旗下小联盟的一个球员，他可以随便选。欧玛需要做的，只是把克里夫·弗洛伊德签给比利·比恩几分钟，让比利·比恩和红袜队交涉——比利的潜台词是：欧玛，如果你坚持一个人做这个买卖的话，你的利益肯定不会最大化。

红袜队现在又陷入季后赛前的绝望境地了。他们把自己逼进死胡同，说服自己相信他们非得到克里夫·弗洛伊德不可。他们就是那种以为一个球员可以改变一个球队命运的愚蠢球队。他们觉得，克里夫·弗洛伊德就是所有问题的答案。如果他们签下了克里夫·弗洛伊德，波士顿所有报纸都会为此欢呼鼓舞，褒奖球队做了个英明的决定。克里夫·弗洛伊德会给球队带来虚假繁荣。简单说，克里夫·弗洛伊德就是红袜队必须高价买入的球员。如果欧玛·米纳亚没办法消化红袜队为换取克里夫·弗洛伊德而摆出的盛宴，比利当仁不让，立马顶上。如果比利可以谈成买卖，欧玛·米纳亚不仅可以得到红袜队先前许诺的好处，还可以得到奥克兰运动家队的一个小联盟球员。

比利·比恩从未奢望他能签下克里夫·弗洛伊德。如果克里夫·弗洛伊德到奥克兰运动家队打球，蒙特利尔博览会队就必须支付克里夫·弗洛伊德在这一年剩余的薪资。蒙特利尔博览会队本身就是个失败典范，由大联盟控制，由巴德·塞利格控制。巴德·塞利格绝不愿意付钱让球员为敌队打球。比利清楚这一点。他眼下做的就是努力在有关克里夫·弗洛伊德的交涉中抢占一席之地。这番交涉里的每个人都腰缠万贯，而比利拥有的只是一股冲劲和无畏。

欧玛很好奇到底会发生什么。他很想知道比利这个建议最后的结果如何。比利解释得很清楚：你把弗洛伊德给我，我会给你阿罗约和那个韩国投手，再加另外一个球员——来自奥克兰运动家队的小联盟球员。

不过，欧玛还有些不明白：比利如何能得到呢？比利说他会用弗洛伊德从红袜队那里交易阿罗约和那个韩国投手，再加上另外一些东西。不用说，比利肯定会自己留下另外的那些东西。

欧玛现在明白了。不过，他还是觉得这事情挺复杂。

“这样，欧玛，”比利说，“我们这么做吧。你现在要做的，就是给红袜队打电话，告诉他们，除了阿罗约和韩国投手，你还要另外一名球

员。他叫尤克里斯。”

希腊保送上垒之神。

尤克里斯在去年新人选秀的第八轮被签下。他是保罗根据电脑中的数据推荐的第一个大学球员，当时球探部门根本没上心。尤克里斯正是奥克兰运动家队在2001年选秀第三轮想签下的球员。尤克里斯就是2001年的杰瑞米·布朗。他在双A联盟的表现非常优秀，很快就会升入大联盟。他仿佛铆足了劲，要打破保送上垒的纪录，让对方投手的胳膊能量消耗殆尽。

自从跟欧玛·米纳亚开始讨论克里夫·弗洛伊德以来，比利真正的目标一直是尤克里斯。

欧玛根本不知道尤克里斯是谁。“凯文·尤克里斯，”比利重申，就好像说了全名欧玛便能想起这个球员是谁。一个身材臃肿的双A三垒球手，希腊保送上垒之神。去年，尤克里斯似乎渐入佳境，连续打出了好几个全垒打。全垒打，这才是希腊保送上垒之神的最终目标。

欧玛不明白他如何才能从红袜队那里要到尤克里斯，因为红袜队明确表示，他们给出的条件已经是能力所及范围之内最好的筹码了。比利开始答疑解惑：“欧玛，相信我，我告诉你怎么做。你如果照我说的做，我保证你能做成这笔买卖。弗洛伊德的经理人想让他去波士顿。知道为什么吗？因为波士顿能付得起工资。你别把尤克里斯当成额外要求。你就告知他们，尤克里斯是这笔买卖的组成部分。你直接打电话，告诉红袜，如果你拿不到尤克里斯，这笔买卖就做不了。然后立马把电话挂了。我向你保证，他们马上就会打电话给你，说他们给你尤克里斯。估计连他们自己都不知道尤克里斯是谁。”

比利说出尤克里斯的名字时，语带轻蔑，仿佛对尤克里斯感兴趣的人都是脑子出了问题。“用尤克里斯换克里夫·弗洛伊德？”比利说，“这简直太荒谬了。他们肯定会答应。蠢蛋拉瑞·卢奇诺（红袜队的老板）根本不知道尤克里斯是谁。如果他们不愿意用尤克里斯换克

里夫·弗洛伊德,他们要怎么跟外界解释?他们为保住一个默默无闻的小球手而放弃了克里夫·弗洛伊德?"

和富队相比,穷队拥有一个绝对优势:公众不会注意穷队,便也不会批评穷队的决策。比利根本不在意新闻媒体如何报道奥克兰运动家队。而且,和波士顿红袜队相比,奥克兰运动家队所承受的媒体压力几乎为零。更何况,比利从来不把媒体报道放在心上,媒体报道也不会影响比利的任何决定。奥克兰运动家队的球迷比起狂热的红袜或者洋基球迷,简直算得上是冷漠外加无动于衷。比利完全可以忽略球迷的呐喊。

欧玛将信将疑,觉得比利·比恩八成是想搅黄他这笔买卖。

"欧玛,我想做的事情,将会给你一个不要钱的球员。如果你不照我说的做,你也不会失去什么。你依然可以和红袜队做这个买卖。"

欧玛说,他担心这么一来,红袜队就不想做这个买卖了。他的顶头上司是巴德·塞利格。不过,也正是巴德·塞利格的原因,欧玛恰恰违反了比利的交易原则之二:当你意识到你不得不出手做一件事的时候,其实为时已晚。因为,等着你的只能是亏本买卖。

"欧玛,"比利继续说,"如果你只在意弗洛伊德的去留,凯文·尤克里斯并不会妨碍你。"比利告诉欧玛,红袜队不可能为了尤克里斯而放弃弗洛伊德。如果他们那么做,他甚至帮他们想出了报纸上的新闻头条——"新上任的红袜老板,宁要小联盟胖球手,也不要救命绳"。

欧玛总算明白了,也近乎相信了。但是,欧玛依然很好奇:这个尤克里斯到底是谁?为什么比利愿意为他花这么多心思?也许,蒙特利尔博览会队应该收了尤克里斯。

"尤克里斯?"比利说道,仿佛他头一次听到这个名字,"他就是双A联盟里的一个胖小子。你看看他的表现,他对你们根本没用。他对我也许有那么一丁点儿作用。从我们的观点看,他只不过是个上垒还不错的球员。"(潜台词是:我们要他也不是什么明智之举。)

现在,欧玛似乎要把事情弄得更复杂了。

“欧玛呀欧玛,”比利说,“问题的关键是,我认为你肯定能拿到你想要的,而且我还会免费送给你一个球员。”

他放下电话说:“欧玛应该会给波士顿红袜队打电话。不过,我觉得他的立场不会太坚定。”

球队总裁麦克·克劳利探头进比利的办公室,说道:“史蒂夫在电话上。”史蒂夫便是史蒂夫·肖特,奥克兰运动家队的老板。

比利还在琢磨尤克里斯的事儿。他几乎可以预计到红袜队接下来会做什么。红袜队将很快明白,此时打出尤克里斯这张牌的幕后主使是比利·比恩。他们之所以知道,是因为除了比利·比恩,从来没人对尤克里斯有过兴趣。而且,红袜队的总经理助理提欧·艾普斯坦和比利·比恩来往颇多。艾普斯坦二十八岁,耶鲁毕业生,立志想当球队总经理,而且也很清楚自己想当哪一支球队的总经理。现在,波士顿红袜队离掉入比利·比恩设下的陷阱只有一步之遥。比利坚信红袜队会放弃尤克里斯。但他不知道的是,提欧·艾普斯坦现在有了新武器——球队老板约翰·亨利对他言听计从——他们决定把凯文·尤克里斯当成红袜这个产品大农场的招牌广告。*

“比利,史蒂夫还在等着和你说话。”麦克·克劳利提醒他。老板召唤。比利看了看四周,仿佛忘了什么。他在尤克里斯身上花了太多时间,现在要做的是:找钱。他拿起电话,给大都会队的总经理史蒂夫·菲利普斯拨了过去。这是最后一个电话:“史蒂夫,交易结束了,瑞孔今晚就会成为奥克兰运动家队的球员,而非对手。”听筒里说了些什么,不过,显然不是让比利高兴的消息。他挂电话时说,“他没钱。他需要用现有的钱签下卡兹米尔。”卡兹米尔是个高中生投手,两个月前被大都会队签下,但在薪资要价上绝不让步。

---

* 艾普斯坦后来说:“如果一切在三个月前发生,比利铁定会得到尤克里斯。”

如今，大都会队没有多余的钱了。这可是个新情况。棒球的球员市场，如同股票和期货，永远处在变动中。为了交易成功，你必须时刻调整自己。

接下来的每一分钟，布赖恩·萨比恩——甚至还有史蒂夫·菲利普斯！——必须努力劝说马克·夏皮罗，让他退出和比利的约定。比利对着麦克·克劳利大喊："你去告诉肖特，如果我们不把维纳佛罗弄走，我明年就要用两倍的价钱把瑞孔卖出去。不。你告诉他，我给他个选择——如果明年我卖不了好价钱，我自己补齐差价；但是，额外赚的钱都得归我。"

麦克·克劳利不知道该怎么办。这个年薪四十万的球队总经理告诉他的老板，他要拥有一个球员的股权。如果照这么做下去，比利·比恩完全可以通过交易球员变得腰缠万贯，前提是他的眼光一直保持精准独到。球队老板并没有回话，比利·比恩便觉得他拿到了个默许，可以按自己的想法行事了——事后，球队老板确实答应了他，允许他自行进行这笔球员买卖——他给了大都会队和巨人队十五分钟幻想的时间。最后，他决定了。他要赌一把。他拿起电话，告诉马克·夏皮罗，运动家队拿下瑞孔！

比利手握电话，如闲聊般，对坐在沙发上的保罗说："你想下去告诉麦格南特他被炒了吗？"

"你问我想不想？"保罗反问，然后左右看看，假装比利是在和另外一个人说话，也许那个人愿意去告诉一位三十七岁的后援投手，他被球队剔除了。从比利的办公室望出去便是球场。几步路自然不成问题，关键在于，麦格南特只差四天就打满十年球了，到那时，他会拿到他的退休金。然而，就这样，麦格南特在大联盟里的生涯提早结束了。

"总得有人告诉他。"比利说。现在，股票交易和球员交易之间忽然有了差别。球员交易会让人不好受。但是，比利从来不会让这样的情绪影响他的决定。他可以把球员看成是牌局中的一张牌。这也是

他交易球员如此成功的原因。

“给阿特打电话，”保罗说，“那是他的工作。”

比利开始打电话找阿特。忽然，他意识到自己这笔交易还未划上句号。他停下来，给马克·夏皮罗打了个电话。现在已经是傍晚六点半，奥克兰运动家队和印第安人队的比赛再过半个小时就要开场了。

“麦克·麦格南特在大联盟里的运动生涯结束了。”保罗说。

“对不起，马克，我拖了这么久才给你回电话。”比利说。

“没问题。不过，既然你想要瑞孔，你能等到比赛后再让瑞孔去你那里吗？”

“不，我们现在就要他。我要他今晚就替我的球队上场比赛。”

“这么着急？”

“麦格南特昨晚害我们输了比赛，而瑞孔赢了比赛。”

“好，没问题。我们现在就动手吧。”

“你对里卡多的健康没意见，是吗？”

“对，没意见。”

“我们得在开赛前拿掉一个球员，”比利说，“为了尽快行事，你能给乔伊打个电话吗？”他指的是印第安人队的经理乔伊·斯金纳。“见鬼，”比利露出一丝厌恶的神色，“麦克道格尔。他的腿有问题。你知道，对吗？”麦克道格尔就是比利要放弃的球员。此人在训练时就不积极。他让球队的教练们觉得他根本不想打比赛。克里夫兰印第安人队必须要知道这些让人皱眉头的事实。

“没问题。我们明白了，他的腿有麻烦。”

比利挂了电话，随即给阿特·豪威拨了个电话。阿特·豪威此刻刚回到他在球场边的办公室。

“阿特。我是比利。我有个好消息，也有个坏消息要告诉你。”

阿特紧张地笑了笑：“好，你说。”

“好消息是，瑞孔现在归你了。”

“真的?”

“坏消息是,你得去把麦格南特开了。”

电话那头没了声音。片刻之后,阿特终于说:“好吧。”

“而且,你必须在开赛前就把他从球队剔除。”

“好。”

“我知道让麦格南特在这个时候离队不是最佳选择,不过,我们因此得到了个好投手。”

“好吧。”

比利挂了电话,对保罗说:“我们能不能给麦格南特指定转让?”这是让开除听起来更好听一些的名词,因为球员被指定转让后,依然可能有球队想要他们。比利后来解释:“你指定转让一个球员时,就等于把他放入了炼狱,他只能祈求有什么人能拯救他。”

然后,比利迅速打了几个电话。他给球队的器材经理打电话说:“我们得在开赛前开掉麦格南特。你有二十五分钟的时间把他从场边弄出来。”他给大都会队的史蒂夫·菲利普斯打电话说:“史蒂夫,我拿到瑞孔了。”(你免费得到了维纳佛罗。)然后,他又给巨人队的布赖恩·萨比恩打了个电话:“布赖恩,我是比利。我刚才交易到了瑞孔。”(所以,别以为你的拖延战术会打败我。)最后,他给皮特·嘉蒙斯打了个电话:“交易完成了。”

接着,他找来奥克兰运动家队的公共关系负责人吉姆·杨。吉姆·杨曾向媒体放风,声称在开赛前有新闻公布,还说比利会在发布会中对媒体讲话。“我需要去跟媒体说话吗?”比利问道。该打招呼的人,他都已经打过招呼了。

“是的。”

电话又响了。比利看了看来电显示,是访客更衣室的电话。他拿起了听筒。

“里卡多,你好。”电话那头是里卡多·瑞孔。瑞孔是个墨西哥球

手，他在媒体采访时通常要通过翻译才能与人交流。

“里卡多，我知道这个变化对你来说有些突然。”比利说。他调整了一下句法，试图用瑞孔熟悉的墨西哥方式来交流。“但是，我们一直都期盼你来奥克兰运动家队打球。你会喜欢你的队友的。对你来说，这将是一段愉快的时光。”

里卡多还在试图理解他被告知的事情：脱下印第安人队的球衣，收拾好东西，走过一条走廊，去到奥克兰运动家队的更衣室，穿上奥克兰运动家队的球衣。他完全被弄糊涂了。

“没错！”比利说，“我不知道你今天是否能上场投球。但是，从今天开始，你就是奥克兰运动家队的球员了。”

不管里卡多真正的回答是什么，他的意思是：**天哪，我今晚还要投球？**

“没错。你有可能会让吉姆·索姆出局！”

“我们会把球衣和其他一切东西都为你准备好。”所有的一切。比利今天经历了太多的风云突变。他试图将与里卡多之间的对话尽量变得随和自然。“里卡多，你是哪里人？”

里卡多说他的家乡是墨西哥的韦拉克鲁斯。

“从奥克兰去韦拉克鲁斯，比从克里夫兰去那里近太多了。所以，你离家更近了！”

比利挂了电话，看起来疲惫不堪。他早就把那一小撮烟丝嚼完了，此刻觉得口干舌燥。他拿起桌上的水杯，往里面吐了一口烟渣。“我得去健身了。”

这一刻，麦克·麦格南特正在脱下奥克兰运动家队的球员，而里卡多·瑞孔正在脱下克里夫兰印第安人队的队服。麦格南特很快便离开了奥克兰运动家队的球员俱乐部。后来，他挑了个没人的时候，回来拿走了他的东西。今天，他的妻子带着孩子来看比赛，所以他不能马上离开。他陪着妻儿看完前六局便离开了，这样他就可以避开比

赛后的媒体采访。他现在只想一个人独处。如果是年轻的时候，他碰到如此境遇，一定会找人发发牢骚。不过，他不再年轻了，对很多事情已经麻木。他对自己的看法，如同这个市场对他的看法。他知道自己就是一份等待被买卖的资产。他早就忘了自己的感受。

在比利·比恩去更衣室换上健身的汗衫之前，麦格南特就已经离开了。不过，比利·比恩走进更衣室时，撞见了穿着便服的里卡多·瑞孔。里卡多还是一脸疑惑。他之前得到的讯息是，他会被交易去旧金山巨人队，或是洛杉矶道奇队。他从来没想过自己会来到奥克兰。而且，他仍然不明白整件事情的前因后果。比利把瑞孔带到更衣室后面，工作人员正在那里往一件队服上喷印“瑞孔”几个字。“你现在是奥克兰运动家队的球员了。”比利说。

里卡多·瑞孔走回新东家的球员更衣室，穿上新队服，坐在电视机前观看整场比赛。“我还没有准备好，”他说，“我的注意力完全不能集中。”不过，他的左臂感觉好极了。

第十章
被低估的投手

比利签下了里卡多·瑞孔和瑞·德汉姆之后，球队的成绩便节节攀升，从“成绩优良”陡升为“杰出得惊人”。历史上，只有一支球队在下半赛季的成绩好过2002年奥克兰运动家队的表现，那支球队便是2001年的奥克兰运动家队，而那个时候，2001年的奥克兰运动家队只比2002年的他们多赢了一场比赛而已。9月4日的晚上，美国联盟西区的排名，除了德州游骑兵队，其他三支球队的位置大洗牌：

	赢球次数	输球次数	球队胜差
奥克兰	87	51	—
安那罕	83	54	3.5
西雅图	81	57	6
德州	62	75	24.5

安那罕天使队是热度居于次席的球队。最后十九场比赛里，他们赢了十三场，不过，他们依然屈居第二，因为最后的十九场比赛里，奥克兰运动家队场场连胜，与美国联盟西区的最佳纪录持平。2002年9

月4日傍晚,在五万多球迷面前,他们整装待发,准备打破职棒大联盟一百零二年来的历史——连胜二十场。比赛第七局上半场,奥克兰运动家队以11比5领先堪萨斯城皇家队。蒂姆·哈德森还在场上投球,不过,比赛似乎胜局已定,没有悬念了。

突然,哈德森有了麻烦。让对方两次出局之后,他喂给麦克·斯威尼一个一垒安打,接着又让罗尔·伊巴涅兹一垒安打成功。这时,阿特·豪威从休息区站起来,看了看场边的球手练习区。

奥克兰运动家队的球手练习区每天都不一样。今晚,休息区里有几个不那么重要的球员。其中之一,便是看什么都不顺眼的左手投手麦克·维纳佛罗,比利·比恩之前试图把他交易给其他球队,但未能成功脱手。还有另外两个刚从三A联盟来到球队的球手:杰夫·谭姆和米加·博伊。休息区里也有几个比较重要的球员。其中一位是个脚内翻的螺旋球投手,他的膝盖还有点毛病。另外一个墨西哥左手球手身材矮胖,说不了几句英语,球队里的人都叫他"泡皮"。还有一个快速球投手,脾气暴烈,对自己和棒球都缺乏应有的自我控制。以上三位分别是吉姆·麦西尔、里卡多·瑞孔和比利·考什。放眼休息区,球队的制胜关键是个性格温和的基督徒,他的投球方式在整个大联盟里堪称独一无二,此人便是查德·布赖德福特。比利对阿特·豪威的指示是,不管打什么比赛,都一定要带上查德·布赖德福特。在局面陷入险境时,例如比分被追平,便是查德·布赖德福特上场之际。今晚,比赛并没有陷入险境,但历史在召唤查德·布赖德福特。

阿特·豪威把插在口袋里的右手伸出来,打了个手势。布赖德福特接收到信号,从场边球手练习区走出来,向场上走去。上场前,他压低棒球帽的帽檐,低下头,目光盯着离他三尺远的草地。他身高六尺五寸,看上去不算人高马大。他有一套让自己隐身于人群的本事。他悄无声息地走到场上,观众根本没注意到他的出现。如果观众不知道他是要上场打球,八成会以为他是在退场。

棒球运动滋生了千百种特立独行的现象。大联盟的球手练习区里不缺行为怪异、以自我为中心的球手。查德·布赖德福特恰恰相反。他可不像特克·温德尔那样,在比赛的赛局间要刷牙。他也不会如艾尔·赫拉博斯基一般在场上暴跳如雷。查德·布赖德福特在球场既不会愤然疾走,也不会怒目圆睁,更不会暴跳如雷。他在密西西比的妈妈总是抱怨自己儿子在场上的表现。妈妈觉得儿子太低调了,在球场上从来不让别人看到自己英俊迷人的一面。比如,他从未在镜头前展现过他迷人的微笑,即使在他成功让对方球手出局之后,也是一副平静温和的样子。查德从没笑过,因为他一想到自己的笑容会被镜头拍下来,就浑身不舒服。事实上,镜头拍下他任何举动,他都会浑身不舒服。

不过,他个人的喜好并不能阻挡人们对他的关注。一旦站上投手土墩,他的一举一动便很难不成为镜头和观众瞩目的焦点。投手土墩就是他的舞台,看他投球如同观看一场精彩的马戏表演。他只要一开始投球,没看过他投球的球迷都会惊讶万分。他投球时,并不像其他投球手那样单腿站立,先倾向后方,再出手投球。他的所有动作都集中在腰间。投球时,他微微低伏身子,如同等待舞伴的吉特巴舞者。他投球的那只手向前伸展,球从指尖飞出,手顺势垂下,指尖从草尖划过,手指离地面不过一英寸。在慢动作回放里,他的动作更像在喂鸽子,而不像在投球。体育评论员把这种投球方式称为侧肩投球,不过,早在四年前,他就已经放弃侧肩投球。他现在的投球方式,用棒球术语来说,是"潜水艇",这种称谓让低手投球的投球手显得更有男人味。

不过,查德·布赖德福特的投球方式其实难以言表。"低手投球"并不能精准描述查德·布赖德福特的动作。今年,查德·布赖德福特投球时,他的指关节开始从地面划过了。在一次热身中,布赖德福特用力投出一个球,指关节则狠狠地撞到地面。球飞出去,砸到多伦多蓝鸟队外野手维农·威尔斯的头上,弹落在球手休息准备区。ESPN

把这个镜头重播了一遍又一遍。查德现在很担心这种情况会再次发生。如果在球赛里投出这样的球，镜头肯定不会放过如此戏剧性的画面，所有人都会把注意力集中到他身上。

查德·布赖德福特的奇怪之处在于，他只想当个普通人，但他恰恰不是个普通人。这倒不是因为他投球方式怪异，他的奇特源于他最根本的性格特质。高中时，他有一颗亮闪闪的白石头。有一次，他偷偷把这块石头带进了球场。他忽然发现，那一天他发挥得尤其好。于是，在他眼中，这颗白石头再也不是一颗普通的石头了。他觉得，他之所以出色表现，部分原因便是源于这块石头。投球结束后，他便把石头捡起来带回家。在接下来的三年里，他只要上场投球，必定会带着这颗白石头。他上场前把石头放在口袋里，站在投手土墩上时，便悄悄把石头放在地上。就这样，多年来，竟然从来没有人发现过。

他打入大联盟后，已经不再带着白石头上场打球了，不过，那套思维方式却一直跟随着他。他牢不可摧的理智里也混杂着那么一丁点儿疯狂的非理性。他总是想逃过众人关注的目光。他把他的迷信转化为一些他每次必不可少的举动——例如，在场边练习区投球时，总是以同样的顺序投一定数量的球；或者让妻子在他上场时一定得离开球场。他给自己立下规定，有一些事情坚决不做——例如，永远不碰松香。

他有两大追求：赢球和保持低调。随着他在大联盟里逐步发展，这两大追求变得越来越难以调和。根据查德·布赖德福特2002年的数据，他不仅仅是球队最好的投手，还是整个大联盟最有效率的后援投手。查德·布赖德福特在奥克兰运动家队的年薪是二十三万七万美金，但他对球队的贡献却远远大于这个数目。球队的管理层曾经表示，如果查德·布赖德福特保持现有的表现，球队很有可能会跟他签下三百万年薪的长年合同。不过，最奇妙的事情不是奥克兰运动家队为何可以用如此低薪签下查德·布赖德福特，而是奥克兰运动家队竟然找到了他。奇妙的是，在奥克兰运动家队签下查德·布赖德福特之

前，大联盟里没有任何一支球队注意过他的能力。

不过，就这一点来说，查德·布赖德福特还真像是奥克兰运动家队的球员。在美国联盟各支球队里，奥克兰运动家队拥有最好的球员，但这些球员在加盟奥克兰运动家队之前大都默默无闻。唯一的例外是投手马克·穆尔德。他稳居首发投手的头把交椅，所有球探一致看好他。球队投手的第二把交椅属于蒂姆·哈德森。他个头不高，是个右手投手。1996 年新人选秀时，他竟然无人问津。1997 年新人选秀时，他刚读大三。他一直等到选秀第六轮才被球队签下。投手的第三号人选是贝瑞·齐托。1998 年的新人选秀中，他在第三轮被德州游骑兵队签下。但是，游骑兵队拒绝支付他五万美金的签约金。贝瑞·齐托便去圣地亚哥教士队面试，他做梦都想到那里打球。但是，教士队显然对他毫无兴趣。奥克兰运动家队却和这些球队看法不同，在 1999 年新人选秀以第九顺位签下了贝瑞·齐托。三年后，奥克兰运动家队用这么少的投入，打赢了这么多场比赛。圣地亚哥教士队对此的解释是："比利运气好，恰巧碰上了好投手。"

比利确实运气不错。不过，如果只用运气来解释比利的成功，简直是痴人说梦。比利·比恩面对的实际情况，逼迫他不得不另辟蹊径。在比利看来，棒球投手如同高性能赛车，或是纯种赛马。投手更像是作家。和作家一样，投手引致事件的发生，为比赛定调。他们可以通过各种方式达到效果，对投手的评估便是基于他们达成的效果，而并非他们的外表或是技法。如果单单强调球速，就如同用词汇量大小来衡量作家。如果只用诺兰·瑞恩作为投手界的榜样，就如同要求所有作家都以约翰·厄普代克为范本来写小说。好投手是能让对方球手出局的球手，至于他们如何让对方球手出局，并不重要。

投手和作家之间的相似点还表现在其他方面——比如，很难预测他们会创造出什么成果。一个投球精准的二十二岁新秀球员，某一天会忽然把球扔到对方捕手的头上。一颗好种子有可能长出歪苗，没人

注意的小球员有一天也会忽然变成大明星。一个三十三岁的投手，练出一种新式投球法，很可能一夜之间就成为镇队之宝。从小联盟升入大联盟的投手，往往在大联盟里的表现更好，远远优于他们在小联盟的表现。这些现象都是如何发生的？这是个奇怪的行当。投球当然是身体行为，同时也是想象的行为。蒂姆·哈德森在小联盟时，研发出了一种新式投球法——让对手闻风丧胆的变速投球。这使得他与奥克兰运动家队在第六轮签下的那个蒂姆·哈德森截然不同，仿佛变成了另外一个人。大学期间，贝瑞·齐托修正了他投曲线球的方式，让对手很难分辨出他的曲线球到底是在哪一点上改变轨迹。这些对投球方式的调整，既源于身体，也源于深思熟虑。

奥克兰运动家队的所有投手中，查德·布赖德福特是最不循规蹈矩的一位。他能够进入大联盟，并不是因为他手臂的力量，而是因为他拥有常人没有的想象力。没有人看到这一点，因为没人知道他是谁，也没人在乎他。如果你对他稍有些许了解，便可以看到一个投手想象力的威力。现在的查德·布赖德福特站在五万多球迷的面前。要想更好地了解他，你就必须把时间的指针往回拨，回到查德·布赖德福特的儿时。

查德·布赖德福特家境并不宽裕。一家人住在密西西比的一个小城里，离密西西比最大的城市杰克逊不远。查德·布赖德福特在家里排行最末。他把自己称为“乡下男孩”。查德两岁时，父亲不幸中风瘫痪，差点撒手人寰。医生说，他父亲再也没法走路了。但他父亲拒绝接受这样的现实。他从床上仰起脸，一脸坚决，宣布要养育三个孩子，要重新工作。惊人的意志让他实现了这个愿望，尽管在他看来，那是上帝的庇佑。查德七岁生日时，他的父亲不仅可以行走，还能以他自己的方式和查德打棒球。他的手再也不能抬高过肩膀，所以他不能好好投球。不过他可以带着棒球手套接球。他从查德那里接到球后，便会以低球的方式把球扔回给查德。这种投球方式，由此深深地扎根

在这个孩子的脑海里。

查德最喜欢和父亲打传接球。查德的父亲对查德并没有什么特别的期许，只是希望他做个基督徒，希望他生活幸福，希望他不要离开密西西比。当时，他们并不认识任何职业棒球手。他们的亲戚朋友中，也没有一个人认识任何职业棒球手。查德读书时，曾经写过两篇自传体作文。在两篇文章中，查德都把职业棒球作为主题。八岁的他是这么写的——“我长大后想做什么”：

如果我是个大人，
我就会是个棒球手。
我会在道奇队打球。
我希望我也能在红雀队打球。
我希望我还能去金莺队打球。
我在所有球队，
都要做一个游击手。

那个时候，他还不知道“游击手”这个词怎么拼。五年后，查德十三岁了，老师要他写一篇作文，想象年老后的他会如何看待现在的自己。查德在作文里写道，他一从学校毕业就会结婚，将有两个孩子，一男一女，自己会成为一个大联盟投手，而非八岁时梦想的游击手。除了当棒球手，他的未来还会有什么变数？他从未想过。幸运的是，一切如他所愿地发生了。他十八岁从高中毕业，就跟当时的女友珍妮·莱克结了婚。他很快有了个儿子，然后又有了女儿。在儿子出生后而女儿还未降生的那段日子，也就是他二十三岁的时候，查德·布赖德福特打入了大联盟，签约芝加哥白袜队。有的时候，想象的力量滋生了此前看不清的未来。

从八年级到大联盟之间的这几年，只有一个障碍——查德其实并

没有那么出色。他的雄心壮志只不过是一厢情愿的白日梦而已。所有打入大联盟的球手在高中时代都是全能的风云人物，往往担任高中球队的主打击球手。而十五岁的查德·布赖德福特只是勉强能进入校球而已。他除了棒球，其他什么运动都不擅长，而且他也没有展现出惊人的运动天赋。查德·布赖德福特的高中母校并不乏优秀的棒球手。当时，很多棒球手都比查德·布赖德福特看起来更有希望，但他们中没有一个人成为职业棒球手。当时，查德·布赖德福特跟别人提起自己想打棒球的梦想，所有听者在惊讶之余都不忘揶揄他几分。这样的经历使得查德·布赖德福特再也不愿跟别人谈论自己的梦想。

查德·布赖德福特也没有跟他的高中教练提过他的梦想。他的教练名叫比尔·“穆斯”·佩里。如同其他伙伴一样，查德生长在基督教家庭。穆斯不光是他的教练，还是他的牧师。这个身份的组合就意味着，如果穆斯认为查德这棵小树苗需要修剪的话，他就会以上帝的名义拿起剪刀。在穆斯眼中，这个十五岁的男孩有点懒惰，傻乎乎的，跑来打棒球不是因为喜欢棒球或是擅长棒球，而是因为想跟那些在棒球队打球的朋友厮混。多年后，穆斯被人问及查德，他在记忆里努力搜索有关查德的闪光点，搜索后的结果是这样的评价：“查德算是个好学生。”在查德的高中，学校积极鼓励学生的任何兴趣爱好。但查德没有任何闪光的地方。他最大的闪光点就是，他想待在棒球队，仅此而已。这样说很残酷，但事实却是如此。

查德向穆斯表示了他想当投手的愿望，穆斯却不以为然。他看不出这孩子身上有任何成为优秀投手的潜质。“在无关紧要的比赛里，他倒是可以上场活动一下。但我绝对不会让他在重要比赛里投球，”穆斯如此描述，“他的曲线球除了能旋转，根本没什么用。而且，他投球力量不足。他的快速球就更别提了，简直是喂对方球。”

穆斯除了在高中当棒球教练和给球手布道，还身兼数职。其中之一，便是纽约大都会队旗下双 A 球队在密西西比州杰克逊市的牧师。

查德·布赖德福特二年级前的那个赛季里,穆斯给一个来打比赛的侧肩投手布道。布道结束后,穆斯向这个投手请教他的投球技巧,投手便送给穆斯一本教程。冬天的一个下午,赛季开赛前,查德所在高中的球场满是积水,球队不能正常训练,穆斯便把查德叫到球场边,给了他那本投球教程,让他照着教程试试看。查德调整了手臂的位置,把原本朝十二点钟方向竖起手臂变成朝两点钟方向。果然,他的快速球进步非凡。现在,虽然他还是只能投快速球,但他可以坦然应付左右手击球手了。多亏了他的牧师和那个小联盟球手的教程,查德的投球日渐精进,慢慢让对方击球手头疼了。

穆斯突然发现查德作为投手可以派上用场,至少理论上如此。不过,在穆斯看来,查德始终愣头愣脑,一副傻乎乎的样子。为了让查德看起来更有威慑力,穆斯坚持让查德每投一个球就骂一句脏话。1990年伊始,如果你去查德高中的球场上走一遭,八成会看到一个身材瘦长的毛头小子正向他的牧师侧肩投球,每投一个球都大骂一声:"操!"

侧肩投球对查德来说并非易事。他每天练完球回家,都要和父亲在自家砖房外打传接球。他的父亲由于中风的后遗症,仍然无法举高手臂,只能投低球给查德。他父亲还记得,查德刚学会侧肩投球后,回到家里,要和他打传接球。"我根本接不着球,"父亲说,"那球嗖嗖地飞过来。嗖!嗖!他喜欢这么封杀我。那个时候我就说,'小子,我再也不跟你打传接球了。"

查德注意到,家门外有一圈灌木丛,灌木丛中间有个缺口,缺口大小正好与投球板的大小相当。于是,他练习让自己把球扔过那个缺口而不碰到灌木丛,砸到砖墙上。不过,他也失手砸碎过几扇玻璃窗。父亲宣布,要给查德建一个投手土墩。(查德告诉我:"爸爸什么都能做,什么都难不倒他。")父亲把一个铁丝网格挂在四根柱子上,顶上盖了块地毯,地毯上画出了击打区,然后在六十六码开外的地方用泥土堆了一个投手土墩。查德每天在学校练完球,都会在父亲给他的投手

土墩上练投球。多年过后，他已经在小联盟打球了。休赛期间，他还是回到密西西比的家里，在父亲给他建的投手土墩上练球。

侧肩投球的动作对他来说依旧不是那么自然。不过，日复一日的练习让他的动作纯熟了不少。当他看到对方击球手被他的侧肩投球深深困扰时，便觉得那么一丁点儿动作上的不自然根本算不上什么。“我看到，对方击球手面对我时会稍稍退缩。我就对自己说，‘嗨，我觉得有戏。”不过，他仍然不是个明星球员。所有人都觉得他顶多算是个称职的高中投手。高中毕业时，整个球队里只有查德觉得自己以后会打职业棒球。“当时没有一个学校的校队想要我。”他回忆，说完便放声大笑。他来到离家不远的一个社区大学，找那里的球队教练。那个教练要了他，不过，没多久，查德就结婚了。

在查德·布赖德福特的棒球生涯里，每一段路都举步维艰，让他觉得收获远远及不上付出。他也不知道这是为什么，不过，他知道自己喜欢打棒球。“我希望我能为我对棒球的喜爱找到原因，”他说，“但我确实不知道。”他在社区大学里打得还不错，但仍然算不上出色，没人觉得他以后会成什么气候。或者说，除了一个从芝加哥来的球探，没人看好他。那个球探叫沃伦·休斯，是芝加哥白袜队的球探。休斯是个怪人。他来自澳大利亚，曾在澳大利亚国家队打球，然后拿到了南阿拉巴马大学的奖学金。休斯发现查德时，他自己刚到白袜队不久，还没来得及全盘接受球探的那套理论。“没有多少人能像查德一样从那个角度投球，还能投得那么自然，”休斯说，“这让我看到，他对身体运用得无比纯熟。”休斯住在阿拉巴马州的莫比尔，离查德的社区大学需要三个小时车程，但休斯总是乐此不疲地开车去看查德打球。

查德起初根本不知道有球探对他感兴趣。所以，1994 年赛季末，当查德接到白袜队的电报时，惊讶万分。电报告诉他，他将在新人选秀第三十四轮被选上。电报上说，虽然白袜队签下了他，但球队并不打算和他签合同，球队会观察他一年，并且对他下一年的去留保有决

定权。接下来的一年里，沃伦·休斯经常去看查德打比赛，虽然他从未跟查德好好聊过。沃伦·休斯说："像查德这样的投手，都是第二眼珍宝。你必须多看几次，才能回味出他们的好。我看他打球越多，就越喜欢他。"

休斯告诉查德，白袜队在1995年没有多余的钱来签下查德，他不妨在学校多待一年。那一年没有任何一支球队对查德感兴趣，于是他就去南密西西比大学读书了。大学里，他继续在球队里打投手的位置，而且仍然只有一位大联盟球队的球探对他感兴趣。美国南部盛产棒球手，球探也都蜂拥而至，但人数多到过剩的球探，居然没有第二个人正眼看过查德。整个白袜队也只有这么一个奇怪的澳大利亚人对查德感兴趣。第二年，也就是1996年，沃伦·休斯把查德的比赛片段剪辑成了一盘录像带，准备用事实说服球队。在他动手之前，他给查德打了个电话，以确定查德会和他签约。

"查德，"他说，"还有其他球探跟你联系吗？"

"没有。"

"嗯，好吧，"他说，"看来就我一个了。我是你的希望。"

他告诉查德，如果查德预先同意签约白袜队，白袜队便可以在选秀最后几轮签下他，还可以给他一万两千五百美金的签约金。查德自己很清楚，白袜队对他并不是真正感兴趣，他顶多算是给白袜队旗下的小联盟球队凑数而已。唯一让他觉得白袜队有可能会对他感兴趣的证据，便是这个奇怪的澳大利亚人，毕竟此人总是出现在密西西比的郊区看查德打球。查德不确定自己应该做何决定：继续读完大学，还是去白袜队旗下的小联盟球队打球？于是，他像往常面临困难抉择时一样，给穆斯打了个电话，征求他的意见。

"查德，"穆斯的口气更像是牧师而不是教练，"你有多想打职业棒球？"

"职业棒球是我唯一的梦想。"

“那你不拿这个签约金就是傻子。”

他在小联盟球队里度过了职业生涯的第一年。这一年并不顺利。他每小时八十六英里的球速在一个三流大学里也许还算不错，但是在小联盟球队里，就显得有点寒碜了。那时，他已经结婚，有了儿子。他总是不禁暗自思忖，自己是不是本该读完大学。他们早就把一万多美金的签约金花完了。在小联盟打球，每个月只能拿到一千多块钱的工资。休赛的时候，他开叉车，并且打扫房车，以贴补家用。“我看着休赛时的工资条，问我自己。我真要继续下去吗？”1998 年春季集训时，白袜队问了他同样的问题。投球教练正式通知他，他被列为“边缘新秀”。他们说：“如果你觉得还想继续打球，可以在球队待下去。如果你觉得职业棒球不再是你的兴趣所在，你就可以自寻出路了。”

1998 年开赛时，他只有一个目标：保住这份工作。春季过半的时候，人们发现他似乎改变了投球策略。他的球投得更低了，球从更低的角度飞向击球手。大学期间，他的投球方式从两点钟方向变为三点钟方向，从四分之三侧投变成完全侧投。他在小联盟的第一年便是以这样的投球方式结束的。现在，他第一次发现，他投球的出手点竟然在腰部以下。然而，直到在录像带上看到自己的动作回放，他才意识到，自己早就已经改变了投球方式。他仿佛是把棒球当成垒球扔。每次感觉自己快要跌倒时，他的手都会盲目地抓住后方的空气。奇怪的是，他在这个姿势里找到了长久缺失的平衡感。“穆斯教我把投球位置从十二点钟方向降到两点钟方向，”他说，“但是，我真不知道我怎么又能从两点钟方向继续放低投球位置。我不知道究竟发生了什么。我完全解释不了。”他只知道，他发球位置越低，给对方击球手造成的困扰就越大。他的投球方式在春季集训时初见成效，并在双 A 联盟里继续发挥威力。

6 月底，芝加哥白袜队把查德从双 A 联盟晋升到了在三 A 联盟。他刚到位于卡尔加里的新球队时，便明白了其中的原因——新球队的

主场在加拿大洛基山脚，球的走向很容易被大风吹乱，这简直是投球手的地狱，查德之前的那个投球手递了辞呈，选择降级去了小球队。查德到来后的第一场比赛里，首发阵容在第一局前半段就输掉了6分。第一个后援球手上场后，没能给对方造成出局，反倒拱手送给对方7分。在这样的山区，一个普通的高飞球借着风势会到处乱飞。第一局结束时，查德所在的球队已经0比13落后了。这时，教练让查德上场。“当我发现接下来是我上场时，”查德说，“我在想，‘我究竟在做什么？’”他走上赛场，发现答案就在那儿等着他。两个小时后，他在第八局开赛时走下球场，比分是14比12。他在场上打了六又三分之一局，只让对方得了一个一垒安打。不过，接替他上场的投手百无一用，白白丢掉了5分，比赛最后的比分是19比12。

查德在别人眼中是个默默无闻的双A联盟投手，投球无力。他在小联盟的比赛里，上场时间永远不超过两至三局。而现在的他，加入了三A联盟，站在最难对付的球场了，打了六局最难对付的比赛。不过，最令人惊讶的是他究竟是如何做到的？答案在于，他的投球位置更低了。然而，如同往常一样，查德过了很长一段时间才弄明白其中的缘由。也许是当地空气稀薄，也许是比赛的压力，反正是什么隐形的力量，或是什么遥远的记忆，把他的胳膊向地心拉下去。这是他这辈子首次在比赛里用低手投球。要知道，他只认识一个人会这么投球。

当查德被问到他是如何获得这奇迹般的成功时，他只是说：“上帝对我自有安排。”上帝的安排似乎是要向棒球运动员展示达尔文的进化论。每次查德·布赖德福特被空投到一个艰难险境，他都成功地调整自己，适应环境，尽管这些努力对于查德来说都是无意识的，也未必受到白袜队的嘉许。查德被沃伦·休斯发现时，他的球速是每小时八十六英里。休斯跟他的白袜队老板说，这是个有待栽培的年轻人，总有一天，他会变得更强壮，球速会上升到每小时九十英里，他会成为对

球队有利的侧投球手。查德也希望自己能像其他投手一样大力投球，这样一来，他就正常了。然而，事实是，查德低手投球的球速一直徘徊在每小时八十一到八十四英里。

降低球出手的位置取得了各种收效，其中最明显的一点，是缩短了球脱手时的位置与捕手手套之间的距离。这样一来，尽管他的球速是每小时八十四英里，但球到达本垒板的时间与一个时速九十四英里的球不相上下。由于是低手球的缘故，下沉球的曲线在球下落前就升了起来，如同网球里刁钻的上旋球。他的滑球也很刁钻，从一个右手击球手的视角看过去，这个滑球明明是径直飞来的，忽然间，球却一个猛子扎了下去。即使是和查德交过手的击球手，看到他登场，也会本能地退缩，他们觉得自己根本不可能把查德投出的球高高地打出去。他们通常以为查德迎面投来的那个球走的是上扬路线，没想到出棒以后，球就往下落了。他们能想出的最佳对策，就是把球直接往地上打。加拿大洛基山脚是投手们的噩梦，却似乎是为查德量身定做的投球天堂。不管空气多稀薄，也不管风力多威猛，要想把一个滚地球打出全垒打，仍然是近乎不可能的事。

虽然其他队友在加拿大卡尔加里的山风里挣扎，查德·布赖德福特却在三A联盟的投手里声名鹊起，这源于他的生存意志，以及他对棒球的心无旁骛和一腔热诚。在这个为长打手而建的球场里，他打了五十一局比赛，每局平均得分1.94，对方球队从他手里只打出了三个全垒打。击球手常常对查德的投球抱怨连连，大骂他的投球难以预测，欺骗性太大。这挺有意思。下了投手土墩，查德对任何人和任何事都不具有一丝欺骗性。他就是他。乡下男孩。他顶多会骗妻子说他已经把车库打扫干净了，其实他根本没有。他说不了谎。“我先忙点别的，忙完了我就会去打扫车库，”他说，“我讨厌内疚。”而当他站上投手土墩时，他心中没有一丝内疚。当他踏上投手土墩的那一刹那，他就变成了一个心狠手辣的功夫大师，一个险恶的魔术师，可以把漂

亮姑娘锯成两半，把兔子变得无影无踪。

他觉得，如果他不断让对方球手出局，白袜队的管理层终究会注意到他，然后把他晋升到大联盟球队。他猜对了。有一天，他正在和一个老队友练球，球队经理把他叫到了办公室。经理告诉他，他的新任务是，搭最早一班飞机去达拉斯，在那儿跟白袜队汇合，准备和德州游骑兵打比赛。他听完之后，径直回到球场，继续和那个队友练球。那个和他练球的老队友叫赖瑞·卡锡恩，年底就要退役了。赖瑞·卡锡恩问查德，经理都跟他说了什么？查德如实相告。赖瑞惊讶地问他干嘛不赶紧收拾东西去达拉斯，反而还回来继续练球？查德说他不知道，手上还在不断投球。他说："大概我还没从震惊中恢复过来。"八年前，他的牧师兼教练给了他一本"秘籍"，让他在高中棒球队里有了一席之地。八年后，他终于可以在大联盟球队里使出自己的必杀技了。

白袜队总共要跟游骑兵队打三场比赛，查德·布赖德福特在第二场比赛里被调入球队。他并不觉得自己属于这里，有点儿找不着方向的感觉。"我当时只是在想，'我是怎么做到的？'我觉得我要打的这场比赛和往常打过的所有比赛都不同。"他根据对方击球手的特点，逐个演练投球策略。在赛季的最后两个月里，他作为白袜队的后援投手，打了三十局比赛，每局平均得分3.23。这个赛季最吸引眼球的就是全垒打，全垒打的数目也尤其多。但是，查德·布赖德福特没给对手任何一个全垒打的机会。

休赛期间，查德如往常一样，回到密西西比的老家。不过，这一次，他没有像从前那样在父亲为他修建的投手土墩上练球。他自己也不知道为什么。低手侧身投球已经成为他在比赛中的招牌。进入大联盟打球，让他摆脱了对那个投手土墩的最后一丝依赖。1999年，他来到春季训练营，心里只有一个念头："太好了，我终于来到大联盟了。"

事实并未如他所愿。白袜队对查德·布赖德福特的成功不以为

然。他们不相信查德的数据。于是,他们重新用主观的方式评估他。查德看起来不像大联盟球手,一举一动都不像。他的成绩多少像是侥幸成功而已。他的小把戏终究会被大联盟击球手看穿。不过,白袜队并没有当面向查德表示过这些怀疑和不信任。1999 年春季集训时,白袜队总经理、前大联盟投手容·舒勒告诉查德,他的投球已经不如以前那么富有变化,所以,球队要把他送回三 A 联盟。查德并没有胆量说出他心里真正的想法:我的球没有变化?我的投球,唯一的特点就是变化!他回到三 A 联盟后,一个教练跟他说,他的球还是跟以前一样,只是球队总经理必须找个理由把他从大联盟送回三 A 联盟。真正的原因在于,白袜队管理层给查德的定位就是个"三 A 联盟球员"。

上帝也许对查德·布赖德福特自有安排,不过,即使是上帝,对大联盟球队里的暗箱操作也束手无策。接下来的两年里,查德基本都在小联盟里打球,偶尔会被调入大联盟打几场比赛。这两年里,他主导了小联盟的投手市场,其他投手的技术和成绩都远远不如他。"我看到一个又一个球员从双 A 联赛升上来。我意识到,我永远都只是个替补。如果有球员受伤,我才会被想起。或者有球员被交易走,场上留下空缺,我才有可能被拉出来救火。不管我的表现有多好,我永远都不会被注意到。"他跟妻子说,他想退出白袜,去日本打球。在日本,他起码可以多赚些钱,日子会过得好一些。他每天起床后,心中只有一个信念:我不是在为白袜队打球,是在为所有大联盟球队打球。"到了 1999 年,我感觉,自己是在为任何一个有可能对我感兴趣的大联盟球队打球,"他说,"我只是坐在那儿等待,希望有人能看到我打球。"

确实有人在看他打球。

查德·布赖德福特并不知道,对他感兴趣的人多了三倍。当他还是个业余球员时,有一个大联盟球队的球探发现了他。在他已经成为职业球手后,他又多了两个遥远的崇拜者。一个是保罗·迪波德斯塔。保罗根本不相信白袜队还一直把查德放在三 A 联赛。保罗跟比

利·比恩提起过，让他跟白袜队商量一下，能不能把查德交易到奥克兰运动家队。另一个崇拜者是芝加哥的一位律师助理，名叫沃洛斯·麦克克莱肯。他根本不愿意干律所的活儿，每天尽可能地逃避工作职责，于是，他开始玩桌面棒球游戏。他并不知道他即将为白袜队的行为找到解释：为什么白袜队始终不能正确评价查德·布赖德福特，而奥克兰运动家队却能一眼看出查德·布赖德福特的潜在价值？

沃洛斯想把查德·布赖德福特签入他在游戏中的虚拟棒球队。不过，在他做决定之前，他打算好好了解一下大联盟中的投球；更确切地说，他想知道如何才能分辨出好投手。

沃洛斯小时候打过棒球，有一段时间，他对棒球几近痴迷。1986年，十四岁时，他把对棒球的痴迷转化为了智识上的追问——那一年，他读到了一本比尔·詹姆斯的《棒球摘要》。他被书中的内容惊呆了。“当你十四岁的时候，你有关棒球的所有知识，都源自于体育评论员，”沃洛斯说，“但这个家伙说，体育评论员讲的东西，十之八九都是胡说八道。而且，他把事情分析得头头是道，完全能证明自己的观点。”二十出头后，沃洛斯对棒球的兴趣逐渐转淡了。直到他开始玩互联网上的棒球游戏，那股对棒球的热情才得以重燃——以游戏之名，以互联网之名，以比尔·詹姆斯之名。

互联网当然为寻找棒球新知提供了许多便利条件。其中之一，便是互联网把一群志同道合的人聚到了一起。互联网上，如雨后春笋般涌现出各种各样以棒球为主题的网站。这些网站的背后，是一个个受到比尔·詹姆斯感召的年轻人。在其中一个讨论社区，沃洛斯看到有人声称不管研究做得多细致，都很难把投球和防守分离开。没人能想出适当的守备数据算法和适当的投球数据算法。如果你不知道球被打出后如何给守备球员算分，那么，理论上，你也就不知道如何给投球手扣分。所以，你就无法准确说出一个投球手到底有多出色，同理，你也无法说出一个守备球员的贡献到底有多大。

读到这番言论时，沃洛斯的想法是："这种想法简直太愚蠢了。难道就真的无计可施？在我看来，对这个问题采取放弃态度，简直愚蠢无比。"他试图从逻辑出发，理清这个问题。他把投手数据一分为二：有防守支持的投手数据（安打和投手责任失分），以及完全依赖投手本身的数据（保送、出局、全垒打）。他根据第二类数据，给大联盟所有投手重新排名。根据沃洛斯的计算，1999 年赛季里，投手榜前五名是：兰迪·约翰逊、凯文·布朗、佩德罗·马丁内兹、葛瑞格·马杜克斯和麦克·穆西纳。沃洛斯说："我看着这个排名，心想，天哪！这不恰好就是大联盟里最好的五个投手吗？"他接下来的问题是：既然把投手数据简化为保送、出局、全垒打之后，据此可以找出大联盟里最好的五个投手，那么，其他数据有多重要呢？

1999 年算是葛瑞格·马杜克斯不走运的一年。他的投手责任失分从 1998 年的 2.22 上升到了 1999 年的 3.57。主要原因是他上场 32 局，却多丢掉了 57 个安打。赛季中段，葛瑞格·马杜克斯本人都承认：真是糟糕，怎么丢了那么多不改丢的球？不过，没人注意到这一点，除了沃洛斯。他发现，马杜克斯的被安打率比往年的纪录高出很多——事实上，马杜克斯的被安打率是大联盟投手中最高的。同年，葛瑞格·马杜克斯的队友凯文·米尔伍德则拥有最低的被安打率。这两个人的数据在下一年竟然互相对调，米尔伍德的被安打率变为最高，而马杜克斯的被安打率则降至最低。这太奇怪了。

沃洛斯又问了自己另一个问题：投手每一年的数据间有什么关联？当然有关联。投手造成的保送上垒和安打，以及他造成的出局次数，即使不是完全可测，也能猜个大概。如果一个投手在上一年造成很多次出局，那么，在下一年里，他会继续制造更多次对方出局。同理，如果一个投手在上一年屡屡送给对方全垒打，那么在下一年里，他会送给对手更多全垒打的机会。但是，当我们从历年数据找寻投球手被安打率的变化，这种关联就变得不那么清晰了。

于是，沃洛斯·麦克克莱肯脑中蹦出了一个大胆的设想：如果球一旦进场，投手就失去了对球能否安打得分的控制，那会如何呢？

很显然，有些投手造成安打数比较少，也许是因为他们同时也造成了很多出局，这样一来，从他们手中进场的球就相对较少。不过，人们一直持有的观念是，投手对球进场的方式也会产生影响。比如，人们认为，优秀的投手，如兰迪·约翰逊或者葛瑞格·马杜克斯，会诱使对方击球手对着不可能安打得分的球挥棒出击。但这种观念却与比赛数据格格不入。很明显，马杜克斯和约翰逊也有数据不好的时候。

如果沃洛斯·麦克克莱肯的猜测是对的，那么，原本算在投手身上的数据，其实应该源于球队防守力量，或是球场状况，或是运气。不过，葛瑞格·马杜克斯和凯文·米尔伍德的例子证明，球场和运气只是次要因素。他们通常在同一个球场里投球，面对同样一群外野手。这让沃洛斯有了第二个大胆的假设：原本被认为是投手贡献的得分，会不会完全来自于运气？

过去一个半世纪以来，对投手最主要的评估标准，就是看他能在多大程度上阻止对方安打得分。如果一个投手让对方安打越多，他造成的投手责任失分就越多，于是就会输掉越多比赛。如果投手投出的球越容易被对方外野手接到，他就越不称职。沃洛斯这个年轻人却不这么看。他认为，一旦球被打进场，投手对球是否成为安打并不产生任何影响。投手可以阻止全垒打，可以阻止保送，可以阻止球被击球区的击球员打进场。除此之外，投手什么也做不了。

沃洛斯·麦克克莱肯的理论很激进，也很大胆，但他证据确凿。

接下来发生的事，让人对美国的教育系统多少有了些信心。沃洛斯·麦克克莱肯着手测试他的假设，寻找有可能的漏洞。他写了个电脑程序，找出保送、出局、全垒打数据相似但造成对方安打次数不同的球员，把他们配成对。在 1999 年赛季里，他找出了九十对这样的球员。沃洛斯推测，如果每投球造成安打率真的是在投手的掌控之中，

那么，一个投手在1999年每投球造成安打率较低，则在2000年赛季里他的每投球造成安打率应该更低才对。然而，事实并非如此。投手在不同赛季里的每投球造成安打率之间，并无关联。

在沃洛斯还没弄明白如何解释自己的理论之前，棒球仍然在满场乱飞。2000年赛季开赛不久，媒体大肆报道白袜队投手詹姆斯·鲍德温的惊人蜕变。他不再是那个平庸的投球手，他就要变成佩德罗·马丁内兹第二了。沃洛斯并没有被表面现象迷惑，而是仔细研究了鲍德温的数据，发现鲍德温在这个赛季里投球造成对方安打得分的几率非常低。换言之，他的投手责任失分低得惊人（其实全是运气使然）。不出意料，鲍德温的数据越来越糟，他也逐渐恢复了平庸。媒体也不再把他与佩德罗·马丁内兹相提并论了。

2000年整整一年，沃洛斯·麦克克莱肯都在“寻找马杜克斯在1999年比赛中表现糟糕的原因”。他主笔了一篇文章，发表在以讨论棒球为主题的网站baseballprospectus.com。文章的结论是：“大联盟投手在阻止投球进场安打得分的能力上，并无太大差异。”ESPN的专栏作家罗伯·奈尔读到了沃洛斯这篇文章，对他的想法和文中有理有据的分析印象深刻。他以沃洛斯这篇文章为主题，写了一篇专栏报道。成百上千的棒球爱好者写信来抨击沃洛斯观点的荒谬可笑。有些人甚至声称“沃洛斯·麦克克莱肯”根本就不存在，这个作者八成是那个总让对方安打得分的西雅图水手队投手艾伦·斯勒。

比尔·詹姆斯也读到了罗伯·奈尔的这篇文章。他写信给ESPN，说他认为如果沃洛斯的理论成立的话，那便是一个重要的贡献，不过，很可惜，他并不认同沃洛斯的观点。然后，如同其他三千个读者一样，比尔·詹姆斯开始着手推翻沃洛斯的这套理论。然而，比尔·詹姆斯未能成功。其他三千个读者同样如此。他们最多只能说，也许指关节投球和每投球造成安打率之间有些许关联。九个月后，在比尔·詹姆斯那本厚达八百八十五页的巨著里，詹姆斯展示了沃洛

斯·麦克克莱肯恩的理论。他写道：

1. 麦克克莱肯恩的理论，如同其他很多事情一样，会被生搬硬套，而其中真正的含义则被忽略。投手对每局安打率确实有影响，这表现在全垒打和出局数据上。

2. 在上一个条件的限定下，我认为麦克克莱肯恩的理论是正确的。

3. 这个发现非常重用，非常有用。

4. 我本该三十年前就意识到这一点，我觉得自己非常愚蠢。

沃洛斯·麦克克莱肯的理论产生的影响之一，便是让他发现了查德·布赖德福特这位芝加哥白袜队的三A投手。沃洛斯研发了一个数据：DIPS（与防守无关的投球数据）。或者，他这个数据应该称为：LIPS（与运气无关的投球数据）。因为在估测投手价值时，运气对投球数据的影响，有时远远大于防守产生的影响。把防守因素抽除后，查德·布赖德福特的投球数据比他原有的数据还要更好——查德在三A联盟中一共打了202局，平均每局投手责任失分为1.64——于是，沃洛斯·麦克克莱肯决定把查德·布赖德福特收入他在网络棒球游戏里的虚拟球队。沃洛斯说："我希望，终究有一天，其他人会和我一样，看到查德·布赖德福特的价值。"

他等了足足一年。无独有偶，沃洛斯·麦克克莱肯恰好解释了为什么白袜队认定查德·布赖德福特只是个三A球手。白袜队和其他大联盟球队一样，在评估小联盟球员时，喜欢使用他们的主观判断。这其中自有原因——投球数据本身存在缺陷。投球数据也许比击打数据准确一些，但仍然漏洞百出。那些棒球队总裁喜欢遵从自己的主观判断，是因为多年的从业经验告诉他们，投球数据靠不住。他们看过太多球员在三A联盟里拥有超低的投手责任失分，但一旦来到大联

盟就一蹶不振。

像查德·布赖德福特这样投球姿势怪异而球速又慢的球员,在大联盟不会有什么出息。

对于不熟悉棒球界的人来说,沃洛斯·麦克克莱肯的理论无异于哥伦布发现新大陆,大联盟球队应该为这样的发现欢呼庆祝才对。但是,了解棒球界的人知道,这种事情不会发生。沃洛斯也深知这一点,他说:"大联盟球队最大的问题在于,他们是一个内部繁衍的机构。他们对棒球的认识顽固僵化,不容外部新鲜知识渗入。那些管理棒球队的人以前在场上打过球。在他们看来,棒球队的构成和大公司截然不同。他们不能客观评估自己的企业结构和运作。他们的系统设置使得他们不能吐故纳新。他们要么保持现状不变,要么就得完全抛弃既有观念,很显然,他们很少抛弃既有观念。"他也理解球队老板的想法,或者说,他知道球队老板们会怎么想,"如果你是个棒球队老板,你从来没打过棒球,你会相信沃洛斯·麦克克莱肯的理论,还是赖瑞·博瓦的理论?"一个是跟爸妈住在一起的律师助理,另外一个是身为前全明星游击手的现任球队经理。

沃洛斯·麦克克莱肯的棒球新发现并没有对大联盟球队的管理或是球员评估产生任何明显的影响。没有任何一支棒球队跟沃洛斯·麦克克莱肯讨论过他的新发现。据他所知,估计没有任何一位棒球队从业者读过他那篇文章。然而,保罗·迪波德斯塔却读过。保罗读完后,第一个反应是:这个沃洛斯·麦克克莱肯有可能就是第二个比尔·詹姆斯。他的另一个反应是:这篇文章让我想到一个人——查德·布赖德福特。

沃洛斯·麦克克莱肯提出的新理论正是奥克兰运动家队逐渐确立的一个信念:准确有效的投球数据是有可能得到的。确实,大联盟比赛打得越多,你便能意识到,用数据很难准确预测大联盟球队的成绩。但是,如果你找对了数据,你就可以根据一个球员在三A联赛甚

至双A联赛里的表现，预测他未来的成绩。你需要看的数据包括：保送数据、全垒打数据，以及出局数据等其他几个数据。如果你足够信任这些数据传达出的信息，你就根本无须在意这个球员看起来如何，或是投球力量有多大。你完全可以根据这个球手的过往表现预测他未来的成绩。

在奥克兰运动家队看来，不必多想，查德·布赖德福特正是他们要找的球员。保罗·迪波德斯塔说："我们看好查德·布赖德福特，并不是因为他投球方式独特，而是因为他造成对方出局的效率极高。"根据保罗·迪波德斯塔的数据模型，查德·布赖德福特的好几个指标都好到破表——他很少让对方击球手保送，他手中投出的球几乎没有一个变成全垒打，几乎每一局都能让一个击球手出局。

保罗在一个问题上和比尔·詹姆斯的看法一致——不要生搬硬套麦克克莱肯的理论。他认为，麦克克莱肯的理论漏掉了一个关键因素：长打数据。虽然查德·布赖德福特还是让对方有机会安打得分，但他投出的滚地球比所有球手都多。他在小联盟的数据表明，他的滚地球和高飞球比例是5比1。大联盟的平均数据是1.2比1。滚地球不光很难被打出全垒打，即使是打成二垒或三垒安打的几率也非常低。

这便引出了一个显而易见的问题：为什么大联盟里没有更多跟查德·布赖德福特一样的滚地球投手？答案同样显而易见：作为滚地球投手，查德·布赖德福特是独一无二的。滚地球投手一旦上肩投球，便很容易把球投成下沉球，很难控制球的走向，这样一来，就很难让对方出局。查德·布赖德福特是个数据异常值，同时也是球员里的异类。

不过，更妙的是，球探们竟然都不喜欢他。在保罗看来，白袜队把查德·布赖德福特重新下放到三A联盟，简直是个愚蠢透顶的决定。不过，他也可以猜出白袜队为何这么做。有一次，他坐在本垒板后面

的位置，看查德投球。他身边的球探们都在拿查德开玩笑，即使查德让场上的击球手大出洋相，这些球探依然不停地取笑查德。的确，查德投球姿势怪异，而且他的快速球时速也只是徘徊在八十一至八十五英里之间。查德·布赖德福特并不知道，当他投球的那只胳膊沉下去，球速降下来的时候，他就要成为奥克兰运动家队的一员了。“正是因为他看起来奇怪可笑，我们觉得，他有可能就是我们要找的人，”保罗说，“大多数情况下，我在数据模型里发现的异类都是众人皆知的球员。但因为查德投球的方式，几乎没什么人知道他。如果他的其他数据保持不变，但球速能提高到每小时九十四英里，我们就根本不可能得到他。”

比利·比恩逐渐发现，只要是他表露出兴趣的球员，最后都很难得到。2000 年赛季末，他终于给白袜队新任总经理肯尼·威廉姆斯打了个电话。比利在电话里故作随意地说他在找“球队的第十二或第十三个投手”。白袜队不妨提供几个旗下球队的球员，三 A 联盟的球员就行。他可以用奥克兰运动家队的一个小联盟捕手来交换白袜队的这位投手。过了一阵子，肯尼·威廉姆斯给了他回音，名单里便有查德·布赖德福特。肯尼·威廉姆斯说，他差点就把布赖德福特从名单中剔除了，因为这个年轻人刚从密西西比的家里打来电话，说他的后背受伤了，有可能要动手术。比利的回答是：“哦，他还凑合，就要他吧。”

第十一章
人的因素

九月的那一晚，是历史性的一晚 。查德·布赖德福特站上投手土墩前，北加州经历了一次前所未有的大堵车。公路上的汽车排起了长龙，一眼望去，没有尽头。奥克兰运动家队的售票处也经历了前所未有的购票狂潮。堪萨斯城皇家队前来挑战，奥克兰运动家队的售票部门预估会有一万球迷来看比赛。然而，开赛前的二十四小时里，两万人亲自到售票处预购第二天的门票。比赛开始前，如果你有机会在空中俯视整个奥克兰城，便会看到人潮从不同方向涌向奥克兰运动家队的球场。然而，只有一个人与人群逆行，他就是比利·比恩。

比利一点儿都不想亲眼目睹他的球队创造历史。他说，这只不过是一场普通的比赛，而且，他本来就不看自己球队的比赛。“看比赛只能让我情绪激动，”他说，“这种情绪让我不能客观思考问题。”他觉得，在开赛前接受几个记者采访，然后便可以悄无声息地开着他的路虎去莫德斯托了。今晚，奥克兰运动家队即将拿下第二十场胜利，此刻，在莫德斯托，维沙利亚橡树队和莫德斯托运动家队，也在打比赛。这

两支球队都是单A联盟球队,均隶属于奥克兰运动家队。奥克兰运动家队在前几个月的新人选秀里签下的球员都在这两支球队打球。比利可以来这里看新秀球员比赛。他们还年轻,还有机会失败,也有机会从失败中爬起来。这些新秀球员包括:尼克·史威许、史蒂夫·施坦利、马克·提汉和杰瑞米·布朗。尤其是杰瑞米·布朗,奥克兰运动家队在选秀第一轮签下的阿拉巴马小镇球手。当时,所有人都取笑奥克兰运动家队的这个决定。然而,比利·比恩对杰瑞米·布朗的兴趣却日益增加。

这一天,应该是比利收获成功的一天,应该是他享受众人瞩目的一天,但他真正期待的事情却是赶紧找机会开溜。他一走出办公室,就碰上了球队销售部门的人。销售人员简直不敢相信比利·比恩在如此重要的一天选择远离他的球队。他们告诉比利·比恩,他在这个时候选择走开,无异于当街烧钱。今天晚上,是这么多年来宣传推销奥克兰运动家队的最佳时机。因为球队连胜至今,已经成了轰动全国的新闻。比利·比恩只好不情愿地留了下来。球队接待了诸多媒体,包括:CBS晚间新闻、CNN、福克斯体育新闻、ESPN以及其他几家媒体,比利·比恩硬着头皮从头坐到尾。终于走完了过场,他便一头扎进举重室,躲开了所有媒体,也躲开了这场比赛。

跑步机上的他挥汗如雨。运动间歇,他从随身携带的小白盒子里得知,比赛正进行到第三局,他的球队以11比0领先。这么长时间以来,他第一次觉得可以放松一下了。一身大汗的他走进了教练阿特·豪威的办公室,里头空无一人,只有电视的声音,正直播着球队的比赛。奥克兰运动家队已经连胜十九场。这场比赛里,对手是大联盟里最差的球队,奥克兰运动家队领先11分。站在投手土墩上的是棒球界最好的投球手。看起来,这场比赛已胜券在握。比利·比恩觉得比赛应该没什么悬念了,于是,他决定看看这场比赛。比赛大局已定,出现异常状况的几率几乎为零,比利·比恩便不会因此有太多情绪波动,也就不会做出什么以后让自己后悔不已的举动。此刻,比利·比

恩心平气和。于是,他让我和他一起观看这场比赛。

他把脚放在阿特·豪威的办公桌上,态度超然。他觉得很放松,很开心。他的存在也令人开心。其实,他大多时候都是如此,起码远离棒球的他是这个样子。比利·比恩跟我说,比赛前,当阿特·豪威把斯考特·哈特伯格换下,将约翰·马布瑞排入首发阵容时,他曾表示过担心。这对哈特伯格来说,是个莫大的憾事。以他为奥克兰运动家队立下的战功,他理应出现在这场比赛的首发阵容里。全世界都在看着这场比赛,而哈特伯格却不能上场,太令人遗憾了。阿特·豪威的理由是,哈特伯格从未和堪萨斯城皇家队的金牌投球手保罗·博德交过手。而约翰·马布瑞非但经常在赛场和保罗·博德碰面,而且,据他说,他能看出保罗·博德投球战术的变化。这一次,比利说他尊重阿特·豪威的安排,听起来仿佛他一向对阿特·豪威言听计从。马布瑞在场上的表现不负重望,阿特·豪威俨然成了神算军师。马布瑞一人在第一局就得了6分,而且他成功地让保罗·博德出局。第二局里,他又打出了全垒打。

现在的比分是11比0,堪萨斯城皇家队下一个上场的球手是蒂姆·哈德森。现在,哈特伯格缺席首发阵容便显得不那么重要了。比利·比恩觉得大局已定,于是给女儿凯茜打了个电话。凯茜今年十二岁,住在南加州。

“嘿,凯茜,你在看比赛?”

比利·比恩顿了一下。

“《美国偶像》?你在看《美国偶像》?”

凯茜在看《美国偶像》。

比利告诉凯茜,他的球队赢了很多场,这一场也胜券在握了,全国的球迷都在关注这场比赛。他开了女儿几个玩笑,便挂了电话。

比利·比恩理应在比赛中保持此刻的冷静。他推崇的理念是:用科学解释比赛,你需要做的就是算出输赢的概率,棒球运动员的表现

其实很容易预测。如果他真的相信自己推崇的理念，在比赛中就应该没什么好紧张的。在比赛进行时紧张不安，就如同赌场经理担心某一台老虎机会赔钱太多一样。艾瑞克·查维兹出现在电视屏幕上，他让防守看起来是一件轻而易举的事情。然而，此刻的他正怯懦地踢着脚下的泥土。“他几乎不愿意承认，也意识不到他自己有多优秀。你看，他现在只有二十四岁，”比利把手抬到胸前，对我比划着说，“如果他目前的位置在这儿”——他继续把手抬高过头顶——“再过几年，他就会在这儿。我们有理由相信，查维兹是最有天赋的棒球运动员。”

我让他阐明理由。现在的比利心平气和，他的球队以 11 分领先于一支一无是处的球队，他自然很乐意给我解释他的观点。

“年龄是球员评估的重要因素，”他一边说，一边从阿特·豪威的书架上拿下奥克兰运动家队的媒体导览手册，“你看，查维兹才二十四岁。赛季还没有结束，他已经打出了 31 个全垒打，28 个二垒安打，55 次保送，平均击打率是. 283，平均上垒率是. 353。你还能找出哪个球员可以和他媲美？”

“杰森·吉昂比。”我说。

“好吧，我们来看看杰森·吉昂比，”他从书架上找出纽约洋基队的媒体导览手册，“我已经知道问题的答案了，不过，我们不妨看看手册里的数据怎么说。”他在手册里找到了杰森·吉昂比的数据。“杰森二十四岁的时候，在三 A 联赛里打了半年球，另外半年，他在大联盟里打出了 6 个全垒打，28 次保送，平局击打率是. 256。你还能想出其他什么球员吗？”

“贝瑞·邦斯。”我说。此刻的贝瑞·邦斯正在湾区的另一边打球，以邦斯现有的比赛数据看，他应该算是大联盟里最好的击球手了。

“这题比较难，”他说，“贝瑞的成绩可不是天赋可以解释的。不过，我们不妨来看看贝瑞的数据。”他从书架上找出旧金山巨人队的媒体导览手册。“邦斯 1964 年出生。1988 年，他的击球数据是 . 283，全垒打 24

个，保送 72 个，二垒安打 30 个。你现在明白查维兹有多优秀了吧？”

“还有谁？”他问道。我还没来得及搜寻下一个名字，他继续说道：“我们来看看埃里克斯·罗德里奎兹。要说到新秀新星，没人能比得了埃里克斯·罗德里奎兹。”他从书架上拿出德州游骑兵队的媒体导览手册。“埃里克斯·罗德里奎兹 1999 年刚满二十四岁。1999 年，他的击球数据是.285，二垒安打 25 个，全垒打 42 个，打点 111。”他抬头对我说：“他的数据算是和查维兹旗鼓相当。不过，查维兹的防守能力也很棒，几乎算是最好的守备三垒手。埃里克斯·罗德里奎兹可算不上是个优秀的守备游击手。”

我还是没法完全接受这种预测球员未来的方法。我向比利·比恩如实相告了我的想法。我的疑虑，归根结底在于：每个人各不相同，都有其独特之处，具体问题得具体分析，在这项实验里，样本的数量永远是“1”。比利·比恩的回答也很简单：棒球运动员的表现和成长是有规律可循的，规律就深深地刻在数据中。当然，有时候，某个球员的发展未必会遵循这样的统计规律。但是，一个二十五人的球队便可以平衡抵消一两个异常值。大多数球员的发展其实都和这个规律吻合得很好。比利·比恩对艾瑞克·查维兹今后的发展充满信心。“只有一件事情可以阻碍查维兹的发展，那就是他自己不想打球了，”比利说，“所有人都不明白。你把他从整个大环境里单拎出来，根本看不出他的优秀之处。他只有二十四岁。二十四岁而已。没人在二十四岁时能取得他现在的成绩。只要健康没问题，他以后一定会成气候。”

我提醒比利，查维兹和其他一些球员一样，也是有缺点的。比如，像麦吉尔·特哈达一样，查维兹见球就挥棒。不过，比利现在心情大好，这个不起眼的缺点并不能浇灭他对查维兹的满腔热情。他不明白为什么我对查维兹如此不宽容。“查维兹还很年轻，”他说，“你看他多英俊。他是个百万富翁。他拥有全世界，他愿意怎么挥棒就怎么挥棒。你二十四岁的时候是什么样子？”

我眼前的这个比利·比恩,声称他管理球队的方式只有两个字:理性。科学管理。眼前的这个比利·比恩,号称自己是"客观的"。眼前的这个比利·比恩,声称"你不可能改变一个球员,他们原来是什么样子,就是什么样子"。眼前的这个比利·比恩,把自己的工作描述成"一个肥皂盒子制成的车。年初把车做好,在那之后,你要做的事情就是把车从山上推下去"。在这个比利·比恩看来,科学试验才是硬道理。这个比利·比恩觉得他没必要了解球员们在想什么,也没必要改变球员打球的方式。他们会自然发展成他们应该长成的样子。你听这个"客观的"比利·比恩谈论球员,难免怀疑棒球手是否真的有自由意志?

不过,还有一个不那么客观的比利·比恩。第四局开赛时,二垒手马克·埃利斯向麦吉尔·特哈达扔了一个很平常的双杀,但后者没接到。此刻,另一个比利·比恩从沉睡中惊醒了。比赛进行到现在,皇家队已经得了5分,奥克兰运动家队根本不该让对手拿这5分。不过,比利尚能保持平静,毕竟现在的比分是11比5,奥克兰运动家队领先6分。蒂姆·哈德森还会上场投球。不过,比利进入了警戒状态。他开始用另一种方式谈论他的球员了。他也向我展示了科学试验混乱的一面。若在平时,他是绝对不会承认这一点的。

比赛进入第四局,中外野手泰伦斯·隆格扔回给投手一个滚地球,随即飞速向一垒线跑去。这可是个新情况。以往,泰伦斯·隆格滚地球出局时,他都是小碎步慢慢往前跑,满脸不在乎的样子。年轻的泰伦斯·隆格在满不在乎这项技艺上,可算是下了大工夫。碰巧的是,前几天,泰伦斯发现,他停在球场停车场里的车上被人砸满了鸡蛋。比利听说这件事后,在更衣室里找到泰伦斯,说他前几天收到了一封球迷来信。这个球迷自称就是那个砸鸡蛋的人。球迷说,他受不了泰伦斯·隆格了,球队付隆格那么多钱,而隆格在球场上永远只会慢跑。鸡蛋对泰伦斯·隆格产生的效果堪称立竿见影。现在,泰伦

斯·隆格每次滚地球出局时，都会向着一垒拼命冲刺。看着泰伦斯向一垒飞速跑去，比利说，泰伦斯真正的问题是“他总爱怀疑自己，而这种自我怀疑又被媒体无限放大。年轻球手通常都会犯一个错误——他们太在乎媒体的看法”。

比赛第五局，比分仍然是 11 比 5。瑞蒙·赫尔南德兹打第一棒。比赛的前四局里，奥克兰运动家队的捕手接到了两个外角快速球，打出了两个二垒安打。这可是件新鲜事。整个赛季里，瑞蒙·赫尔南德兹一直都试图拉击外角快速球，但很少成功。他在进攻方面的表现远未达到球队对他的期望。有一天，比利在球员俱乐部找到瑞蒙·赫尔南德兹，跟他打了个赌：以瑞蒙·赫尔南德兹能否抑制住硬拉外角球的冲动为准，他每克服一次这样的冲动，比利·比恩就给他 50 块钱；反之，他就得给比利 50 块钱。比利说，这个赌对瑞蒙·赫尔南德兹而言，其实是另一种练习，让比利能“不停地在瑞蒙耳边念叨，在潜移默化中改变他的击球方式”。

今天在场上的球员，几乎都接受过比利·比恩这种潜移默化式的思想改造。比利表面声称，企图改变他人，最终都是徒劳，但实际上，他却一直在用自己的方式，坚持不懈地改造每一个球员。他不接近球员，不让球员过多了解他，但他却试图了解每一个球员。“你看特哈达的脸。”他在第六局结束的时候说。电视屏幕上出现了休息区里的特哈达，看起来一副闷闷不乐的样子。“他是整个首发阵容里唯一没打过全垒打的人。这是年轻球手的通病，他们总是把目标定得太高。”果然，蒂姆·哈德森状态不佳，查德·布赖德福特从休息区走上了场。

查德·布赖德福特坐在休息区时，总会想到自己的父亲。他一想到父亲，便能把眼前的压力转化为动力。医生宣判他父亲这辈子都不可能再站起来走路了，但老人家不仅重新站了起来，还重新开始工作，甚至能和自己的儿子打棒球。如果父亲连这些都做到了，世上还有什么困难克服不了吗？

每当想到这些，他心里都会好受很多。但是，今晚却不同。他觉得自己好像变成了另一个人，变成了另一个投手。此前，他的表现如同保罗·迪波德斯塔的模型预测一般，精准高效。整整两个赛季，他都活在梦想成真的幸福感里。他到现在还不敢相信2001年赛季开赛前发生的事情。那时候，他刚动完背部手术，比利·比恩打电话告诉他，他已经被交易到了奥克兰运动家队，球队打算把他培养成关键的中野后援球手。比利跟查德说了一个数据，强调这是查德可以达到的成绩，尽管查德自己都觉得那个标准设得有点高。但是，让查德本人都惊讶不已的是，他竟然做到了。查德说："这太惊人了，比利似乎能够未卜先知。"

现在，他开始怀疑自己，怀疑比利·比恩是不是错看了他。他把帽沿往下压了压，迅速走上投手土墩。表面上看来，一切如常。然而，查德知道，一切都变了。几个礼拜前，当他盯着对方捕手，观察对方的反应时，他可以全神贯注，完全忘记周身的存在。他会对自己重复一句话，让自己忘掉压力——投球，投球，投球。

今晚，他却不能像往常一样，在周身立起屏障；今晚，当他弯腰准备投球时，他可以听见观众的欢呼，可以看见看台上的标语，可以感受到身边存在的一切。他的脑子里只是不停地重复一句以前从未出现过的话：别搞砸了！别搞砸了！别搞砸了！

他的职业生涯里有两大挫败，分别是两次出局：一次在洋基队主场，另一次在红袜队主场。其实，这两次挫败并没有那么严重，不过，查德一直都未能坦然接受。他家里的书架上有两本书，并排放着。因为他经常翻看，书角都已经卷了起来。一本书是《棒球心理战》，另一本是《圣经》。他最喜欢的《圣经》段落是："上帝赐予我力量，我便会无往不胜。"但是，这句话并不能安慰现在的他。在几个辗转反侧的无眠之夜后，他给妻子打了个电话。妻子已经带着孩子回到阿拉巴马，开始了孩子的新学年。他在电话里对妻子说："我觉得我做不到。"

奥克兰运动家队的投球教练里克·皮特森觉得,查德的问题是从八月初开始的。那时,ESPN 的解说员杰夫·布兰特里给查德做了个专访。布兰特里在电视上说,查德是大联盟里最好的布局投手。媒体的关注打乱了查德的专注力。皮特森很善于调适投球手的心理状态,能尽量让他们保持心理健康,专注于投球。他常说:“如果你有十二个投手,你就得说十二种语言。”查德的语言和其他球手都不同,只有查德的语言里缺了这么一句话——“我属于大联盟”。查德的字典里没有桀骜不驯,也没有自信。在整个棒球生涯里,查德解决问题的方法永远都不是深究他的内心,而是把投球点降得更低。现在,他投起球来,指关节几乎刮着地皮划过。“他不能把投球点降得再低了,”皮特森说,“除非他整个人翻个跟斗。”

查德的投球教练试图教会他从内心寻找问题的症结。有一次,查德出局,一个人坐在角落里,无比惆怅。皮特森把他找过来,和他一起看了一遍赛季前五个月他的比赛录像。在那五个月里,查德所向披靡,站在他对面的一个个大联盟球手都如同案板上待宰的羔羊。查德看着录像里的那个自己,皮特森发话了。

“你是个天主教徒,对吧,查德?”

“没错儿。”

“你信耶稣吗?”

“当然。”

“你见过他吗?”

“没见过。”

“那你见过你自己让对手出局吗?”

“见过。”

“你连耶稣什么样都没见过,你还那么信他。你亲眼看到自己让那么多击球手出局,但你却不相信自己的投球能力。你脑子有问题吗?”

皮特森说完，便起身离开了。留下查德一个人慢慢回味这番对话。查德坐在那儿，想了一会儿，对自己说："好吧，说得有理。"但是，用不了多久，他心中的疑虑又重新升腾起来。在查德的整个职业生涯里，几乎没有人相信过他的能力。现在，所有人都笃信他的投球能力，他反倒不自信起来。"这是我最大的弱点，"他说，"我没有一丝自信。我能想到的唯一解释是，因为我的球速永远到不了每小时九十五英里。球速达到每小时九十五英里的球手有理由相信自己，因为他的能力显而易见。但我没有那么快的球速，我只是比较善于给对手造成假象，诱使他们失误。然而，我的成功建立在其他很多因素之上，只有其他因素成立，我的成功才成立。当其他因素出状况时，我就开始想：'天哪，我希望我能骗了他们。'然后我就开始问自己，'我还能让他们上当吗？我还能得手多久？'"

他正在经历一场信仰危机。当他知道自己在做什么时，他总是能成功；当他只是心怀侥幸时，他永远都只会失败。而现在，他只能希望自己侥幸成功。他忘了自己有多优秀。现在的他，觉得过往的一切成绩都是侥幸所得，他的成功只不过是个肥皂泡，总有一天，这个肥皂泡会被戳破。他一路走来，成绩斐然，而在眼下，他第一次对自己产生了如山的怀疑，这座山几乎要把他压垮。

九月的那个晚上，查德与自己的斗争如同近身肉搏般激烈残酷。比利·比恩也知道查德内心的挣扎。对于没用的球手，比利·比恩的一贯方针就是马上脱手，但他的清除程序也有一个漏洞，他不知道如何修补——他不知道如何打入查德的心里。比利·比恩懂得对付各种问题——懒惰、散漫、缺乏自律、不服管理——比利·比恩处理这些问题可谓得心应手。但是，当球员缺乏安全感时，他就束手无策了。如果他明白怎么解决这个问题，他早就一帆风顺地进入棒球名人堂了。但是，他不知道如何是好，这让他很头疼。查德不知道自己可以用惯常的方式让对手出局，不知道自己可以像机器人一般执行脑中的

指令。结果,他也许真的就无法做到了。

比利·比恩留下来和我一起看球,目睹了球场上接下来发生的一幕。那一刻,查德·布赖德福特向全世界证明,无论一支球队已经大比分领先多少,照样可以输了比赛。查德在第七局用一个滚地球让对手出局。问题是,第八局开局,阿特仍然把查德派上了场;这一局,对方击球手都是左撇子。

"我很高兴看到阿特现在把查德派上场,"比利说,"查德不光是能让对方出局而已。"

我问他是否担心查德如此依赖信仰会有什么问题。查德真心相信,他让这么多大联盟击球手出局,完全是上帝的恩赐。不过,这也让他不禁怀疑,万一有一天上帝改变了主意,那该怎么办?

"我不觉得有什么问题,"比利说,"我也依赖我的信仰。只不过,我的信仰是滚地球。"

这个赛季里,查德·布赖德福特作为后援投手上场投球总计七十次。这七十次里,只有十位击球手成功上垒。但是,第八局一开赛,他就让布兰特·梅恩成功上垒。

当梅恩飞奔到一垒时,观众席上如同被投下了一枚炸弹,球迷们开始疯狂呼喊。中野露天看台上,有人把一卷白色的卫生纸扔到了场上。工作人员花了几分钟把卫生纸清扫干净。而查德站在那儿,脑中满是怀疑和不安。比赛重新开始,看台上五万五千人集体起立,击掌大喊,希望用这种方式给查德加油。

"为什么观众席上的呼喊会对击球手造成更大影响?"比利不耐烦起来,"你就当他们是在给你加油不就行了。"

查德又让第二个击球手蒂·布朗成功上垒。要知道,整整一年,这是他头一次连续让两个击球手上垒。摄像机的镜头扫到了麦吉尔·特哈达和二垒手马克·埃利斯,他们俩用手套遮着脸在说些什么。

“过去十年里，球员但凡在球场上说话，都习惯用手套把嘴遮住，”比利不耐烦地说，“我可从来没见过会读唇语的人。怎么啦？难道现在流行读唇语？”

第三个上场的击球手是内菲·佩雷兹，他把一个低速滚地球打给了二垒手。站在一垒的约翰·马布瑞抢先一步，截下了这个球。查德只是站在投手土墩上，看着赛事发展。局势进展至此，他已完全来不及跑去一垒了。此时，满垒，无人出局。第二卷卫生纸从看台上飞到了球场中外野。观众全都站了起来，呐喊的声浪淹没了整个球场。所有人都错以为他们的关注可以给查德·布赖德福特加油鼓劲，让他重振雄风。

比利盯着电视屏幕，一脸厌恶的神情，如同戏剧评论家被迫看一场糟糕透顶的《哈姆雷特》。“我简直不相信我还坐在这儿看这场狗屁比赛。”他从桌上拎起那个小白盒子。盒子白色的塑料外壳已经被磨得失去了光泽。“如果我是在外面看到这场比赛，我肯定会被活活气死。”如果他没有和我一起坐在办公室里看比赛直播，他一定是在停车场自己一个人转悠，每过五秒钟便会瞄一眼小白盒子。他宁愿在停车场急火攻心至死，也不愿被困在办公室里看这场让人憋屈的比赛。

下一个上场的击球手是路易斯·奥达兹。他证实了比利有关麦吉尔·特哈达的评价（年轻球手总是把目标定得过高）。奥达兹把一个滚地球打到了特哈达右边。这时，特哈达想冒险跑回本垒，而不是保守地停在三垒。他跑过瑞蒙·赫尔南德兹时，扬起了一片尘土。此时，满垒，无人出局。比分变成了11比6。

阿特·豪威几乎是从场边休息区蹿出来，把查德揪下了球场。在走回休息区的路上，查德一直面无表情，盯着地面。他上场时，球队领先了六分；他下场时，球队击球区得分两队拉平。

“我的天，简直太丢脸了，”比利从抽屉里拿出一包烟，咬着上嘴唇，狠狠地说，“我他妈的干嘛还要留下来看这场烂球？”

新投手里卡多·瑞孔上场了，对方牺牲打得了一分：11 比 7。这时，两人出局，跑垒员在一垒和三垒。阿特·豪威又走了出来。这一次，他把右手投球手杰夫·谭姆派上了场。杰夫·谭姆刚从三 A 联盟升上来。球场上等着他的，是右手球手麦克·斯威尼，美国联盟里最好的击球手。

“妈的，”比利说，“为什么？为什么他们一定要让右手投球手应付右手击球手？干嘛如此迷信这种惯性思维？为什么不把瑞孔留在场上？”

谭姆在奥克兰运动家队的场边休息区坐了两年，他就是几年前的查德·布赖德福特。球队的中外野教练容恩·华盛顿总喜欢叫谭姆“卫生纸”（“因为，谭姆总得给其他球员擦屁股”）。不过，不知道从何时开始，在过去的两年里，不知道是他的想法改变了，还是他打球的方式改变了，谭姆的表现大不如常。“后援球手就好像是价格不稳定的股票，”比利说，“他们是你必须时时关注的资产，你得时刻准备着把他们抛掉。”

电视屏幕上，球队经理和后援球手在说着什么，比利·比恩看着我，眼中带着歉意。过去的这四十五分钟里，他从冷静淡定，慢慢燃起兴趣，转而变为恼意渐生，再变为怒火中烧，而现在，他已经在爆发的边缘了。很明显，他不希望出现这样的情绪波动，但是，他自己也控制不了。“好吧，”他终于说，“对不起，恕我失陪，我得出去走走。”

就这样，他走出了球员俱乐部，在外面一通暴走。比利走过球员训练室，里面的蒂姆·哈德森正在给肩膀热敷，琢磨着下一步应该怎么打。比利暴走时还碰到了斯考特·哈特伯格和格瑞格·迈耶斯，他们俩今天没上场比赛，所以两人打算回到击球笼里再练习一下击球，以防被临时拉上场代打。最终，比利走过了看片室，保罗·迪波德斯

塔正在看片室里为今晚的胜率而焦心。*

在比尔·詹姆斯《1983 年棒球摘要》里，他讨论过今晚比赛面临的局面。他提出了棒球的“竞争平衡”原则。“这世上存在一样东西，叫负动量。”他如此分析：

这种负动量始终在减少强队和弱队之间的差距，减少领先球队和落后球队之间的差距，也减少好球员与差球员之间的差距。于是，必然结果便是：

1. 每一种优势都会弥补一项劣势，同时也会创造出另一项劣势，所以每一种优势同时也是一种劣势。同理，每一种劣势同时也是一种优势。

2. 战略战术的均衡更有利于落后的球队。

3. 人的心理因素会拖领先球队的后腿，同时也会把落后球队往前推一把。

这听起来不像是物理，更像是玄学。这几条原则适用于棒球，也适用于每个人。迫切想要成功，并且想让别人目睹自己成功的人，拥有更多战术上的优势。同时，他们迫切的渴望，几乎变成了一种需求，于是也成了一种劣势。在比利·比恩身上，这一点尤为明显。他对成功的渴望不仅演变为一种需求，更成了他永远也摆脱不了的诅咒。

比赛继续进行，杰夫·谭姆和麦克·斯威尼之间的激战继续升级。杰夫·谭姆连投了十次，第十个球是个滑球。斯威尼猛挥一棒，球被打得飞过了左外野那堵墙，直奔场边的广告牌。

现在的比分是：11 比 10。

---

* 根据保罗·迪波德斯塔的计算，连胜二十场的几率是一百万分之十四。他又算了一下，领先 11 分却输了比赛的几率，离一百万分之十四也差不了多少。

球员俱乐部里传出一阵猛砸东西的巨响。

我依然待在阿特·豪威的办公室里看比赛的电视直播。阿特·豪威走上场,用左手投手米加·博伊换下了杰夫·谭姆。此刻,麦克·斯威尼正在场边休息区,兴奋地跟队友们谈笑,说他以为刚才的那个全垒打是个坏球。体育解说员则在感慨麦吉尔·特哈达刚才的冒险之举实在让人遗憾,那个球他明明停在三垒就可以得分,但他偏要冲回本垒,真是多此一举。如果他当时在三垒停下,奥克兰运动家队就能赢下这场比赛了。这时,比利冲回阿特·豪威的办公室,一副凶神恶煞般的模样。"兔崽子谭姆,"他大骂道,"他以为他那个狗屁不如的滑球能骗得了大联盟里最棒的击球手?"他把电视调到静音,抓起一包烟丝,转身消失在门外,只剩下我一个人在办公室里看着电视上悄无声息的比赛。

现在,阿特·豪威的办公室一片死寂。球场上五万五千名观众正在激动狂吼,尽可能制造出各种各样的噪音,而这间办公室却如同被黑夜罩住一般,寂静无边。可怜的阿特·豪威。他把办公室布置得温馨如家,这和比利·比恩完全不同。阿特·豪威可以在球队经理的位置上待这么久,多少算是个奇迹了。他的办公室里有一个镜框,里面是一句格言:"乐观主义者的信条。"办公室里还有一个咖啡炉,旁边是一罐咖啡伴侣。他的白色办公桌后面贴着一张纸,上书"请勿吸烟,谢谢合作"。墙上有两张照片:一张是阿特·豪威站在场边休息区,仰着头,如同一个指挥战役的将军;另一张是阿特和卡尔·小瑞普肯的合影(上面还有瑞普肯的签名)。电视上的阿特·豪威,依然是一副坚忍淡然的样子。电视的下方闪动着一条新闻:自从 1936 年费城人队输给圣路易斯棕人队后,再也没有一支球队在领先 11 分的情况下最后却输了比赛。

米加·博伊在第八局出局,让奥克兰运动家队在下半局也很快出局。第九局开赛,面对终结者比利·科赫,皇家队上到了二垒。击球

手路易斯·阿利西亚把球打向左外野,一垒安打。

比分变为11比11,皇家队追平。

我听到球员俱乐部里传来一声嘶吼,紧接着是金属与金属的撞击声。我把阿特·豪威办公室的门打开,探头出去看了看,只见斯考特·哈特伯格正从击球笼匆匆跑向场边休息区的通道。

哈特伯格其实没准备今天上场打球。他完全不在状态,甚至连球棒都拿错了。阿特·豪威没有把哈特伯格派进首发阵容,而且告诉过他,今天不用他上场。之后,哈特伯格便喝了几杯咖啡,在场边坐着,跟一个他从未见过的人聊了一阵子。那个人向哈特伯格展示了自己一些手工制作的球棒。哈特伯格从一堆球棒里挑出了一根黝黑发亮的球棒。他喜欢那支球棒的手感。

和其他球员一样,哈特伯格还在小联盟打球的时候,就和路易斯威尔长打公司签订了合同,只使用他们生产的球棒。他确定今晚自己不会上场后,便带着那根非合同指定的球棒来到了场边休息区。等到比分打到11比0时,他觉得比赛已成定局,自己大概无须上场了。这时,他已经喝了四杯咖啡,双腿夹着球棒坐在场边,只等着比赛完场。到了第九局结束的时候,他的血液融入了那四杯咖啡,身体里似乎发生了某些化学变化。而且,他还握着一支从未用过的球棒。

比分还是11比11。皇家队的终结者杰森·格瑞姆斯利站上了投手土墩,投出了他拿手的下沉球。镜头扫到奥克兰运动家队坐在休息区里的球员,从他们脸上的表情,你便多少可以知道,他们已经认定这场比赛必输无疑。从11分领先,到现在比分追平,他们丢掉的远远不止那11分。他们仿佛已经知道未来的失败在不远处等着他们。

阿特·豪威让斯考特·哈特伯格赶紧拿上球棒,准备上场代打。哈特伯格顺手拿起了那个球棒制造商塞给他的不知名的球棒。这实际上违反了他在小联盟里签订的合同,不过,他现在已经顾不上那么多了。

就在两天前，他在同样的情境下，和格瑞姆斯利较量过。那场比赛也是两队比分持平，已到第九局的尾声。不过，那场比赛里，垒上有人。今晚，他无须再看比赛录像。面对格瑞姆斯利这样的投手，你不必多想就知道自己面对的是什么——时速九十六英里的闪电球速。不用猜，你也知道球会朝着好球带底部飞来。两天前，格瑞姆斯利朝哈特伯格投了六个直线下沉球，每一球都瞄准好球带底部。当时，两个好球过后，格瑞姆斯利投出了一个力道不够的滚地球，哈特伯格把这个球打向了二垒。后来，麦吉尔·特哈达紧接着哈特伯格上场，打出了一个一垒安打，为球队赢得了制胜的一分。此刻，哈特伯格已经面对面地看过格瑞姆斯利投来的六个球，搜集了足够的信息。他知道，他不应该对着格瑞姆斯利的下沉球轻易挥棒。

今晚，他又一次踏进了击球区。他对自己说，两个好球之前，不要对着任何一个好球带底端的球挥棒。他会耐心等待有利时机，直到无球可等，不得不出手的时候，再见机行事，挥棒击球。他在等待的机会，是一个能让他打出二垒安打的球，一个能让他得分的球。

他把身体调整到惯常的姿势，手握那支亮闪闪的黑色球棒，前后挥舞，调整姿势，仿佛是准备打第一杆的高尔夫球手。格瑞姆斯利伸展手臂，准备投球，同时皱着眉头，五官近乎扭曲。球脱手时，格瑞姆斯利还咧嘴笑了一下。不过，这可不是友善的一笑。这种笑，仿佛是从苍蝇身上拔下翅膀时狰狞的一笑。这样的一笑，在电视上看来，更是让人胆战心惊。但是，哈特伯格没有看到格瑞姆斯利的笑，他正紧紧盯着格瑞姆斯利的手，看球到底在什么地方脱手。他只需要看一个球，便可以计算出自己出击的时间点。他在想：如果我可以放过第一个球，也许下一个球就会打在好球带偏上的区域。他一遍又一遍地告诉自己：放过第一个球。哈特伯格是大联盟里最善于忽略第一个球的击球手，而今天，连他都得不断提醒自己要忽略第一个球。一定是咖啡因的作用。

他没有对着第一个球挥棒。第一个球是坏球，投得太低。格瑞姆斯利准备投第二个球。面部一阵扭曲之后，格瑞姆斯利投出了第二个球。这个球是个快速球，位置偏高。哈特伯格挥棒出击，把球狠狠打向了右外野。

他从击球区箭一般飞奔而出，以自己最快的速度，仿佛自己刚打了个滚地的慢球。他没有注意格瑞姆斯利愤怒的表情。他没有听到场上五万五千名球迷火山爆发般的欢呼。他也没有看到一垒手转身离开了球场。这个球场上唯一不知道球飞向何处的人，就是这个把球打出去的人。斯考特·哈特伯格看着球飞向朗朗夜空，淡定从容，仿若置身事外。

这个球飞出了球场，落在高高的看台上，就在右外野五十尺开外的广告牌附近。当他确定球真的被打出球场后，哈特伯格把双手高高举过头顶，与其说是庆祝胜利，不如说是如释重负。跑过一垒后，他向场边休息区望去。休息区里，空无一人。所有人都涌向了球场。胜利的狂喜似乎把哈特伯格变成了另一个人，他冲着队友兴奋地狂吼着。他喊的不是“看我刚才做了什么。”他喊的是“看我们刚才做了什么！我们赢了！”他向着本垒缓缓跑去，每一步仿佛要花上一年时间。终于，他跑到了本垒，此刻的他像是个被狂喜送上云端的男孩儿。

过了五分钟，比利·比恩回来了。他恢复了先前的镇定和超然。他看着我，对我说，球队只不过又赢了一场比赛，仅此而已。

第十二章
理念的速度

比利·比恩从来不允许自己对比赛动感情，也不允许自己对任何经历动感情。他在心里砌起了四面高墙，不让内心的感情有任何宣泄的出口。与其他球队总经理不同的是，他对以前打球的经历毫无留恋，反而厌恶至极。但凡在大联盟打过球的人，都对那段经历颇有感触，比利在这一点上绝对是个异类。

大部分退役的球员，对自己的职业生涯以及自己打球的方式，都多少有些留恋。但对于不走寻常路的奥克兰运动家队来说，这种留恋只会制造麻烦。球队必须雇有经验的人，但伴随经验而来的是各种感受、直觉和本能。比利经常觉得，他时时刻刻都要跟球队里的教练们作战。偌大一支球队，只有保罗·迪波德斯塔会从数据中得出和比利一样的结论。随着季后赛临近，这个问题也随之激化了。

常规赛结束前的一天，容恩·华盛顿和赛德·博斯利一起来到了击球笼。华盛顿是中外野教练，博斯利是击球教练。他们只是在闲聊。接下来的一场比赛是常规赛的倒数第二场，对手是德州游骑兵

队。击球笼里,瑞·德汉姆在练习击球。他的状态不错,华盛顿和博斯利在旁边看着,仿佛在欣赏一件艺术品。

华盛顿和博斯利没有多少机会好好观摩德汉姆练球了。用不了多久,比利就会把他交易到其他球队。比利不可能跟德汉姆续约,因为德汉姆身上找不出什么缺点。德汉姆身上具备所有球队总经理喜欢的品质:首发击球手,击球稳准很,跑动速度快,有名气,而且没有五年前那么抢手了,还是个优秀的二垒手。在棒球这个自由市场里,德汉姆是被过高标价的商品。但是,就算德汉姆价格适当,比利也不会留下他。

“你看瑞。”华盛顿说。

又是一棒,干净利索。

“瑞这个兔崽子真他妈有力气,”华盛顿说,“你要是投球投错地方,他就会让你好看。”

“挥棒太男人了,”博斯利说,“这家伙不好对付。”

“别看他貌似没什么威胁,但实际上,他可不好对付。”华盛顿说。

又是一棒!不知道瑞有没有听到这两个人的对话。

“你知道瑞刚到球队时,他的什么特质给我留下深刻印象吗?”博斯利说,“就是他跑向一垒的时候。”

“他不是球队里唯一会盗垒的家伙,”华盛顿说,“你知道什么是盗垒吗?”

我说,我不知道。

“盗垒就是,虽然球场上所有人都知道他会占领那个垒包,但他总能成功达到他的目的。”

又是一棒!

华盛顿在二十世纪七十年代早期被招进堪萨斯城皇家队。那个时候,皇家队想把擅长田径的运动员训练成棒球手。他们过分迷信速度了。华盛顿是个短跑健将,自然成了这种迷信的受益者。华盛顿说,从比赛的第一个球,他和队友们就开始跑,一直跑到比赛结束。

“不过，有时候，你也不能跑。”他顿了顿，努力回忆什么时候不需要跑垒。“当你的对手是诺兰·瑞安的时候，你跑也没用。”他终于开了口。

我随口问华盛顿，他年轻时盗过几次垒？

“我一年盗垒五十七次。”他回答。

瑞·德汉姆微微侧过身，偏着头，一副被逗乐的模样，“别开玩笑。”

华盛顿直勾勾地看着瑞：“你问博斯利，他一年盗垒九十次。”

博斯利点了点头。

瑞放下球棒，惊讶地对博斯利说：“你一年盗垒九十次?!”

博斯利只是又点了点头，似乎盗垒九十次没什么大不了。

“靠!”瑞的兴趣被激起了。他就好像是一个外出旅行的美国游客，在火车上赫然发现身边的德国人竟然是他失散多年的亲戚。“在这儿可不一样，你们说呢?”他说。

瑞自己知道这个问题的答案。他比谁都清楚这里有多么不一样。两个月前，他刚被比利·比恩从芝加哥白袜队交易而来。首场比赛，德汉姆和他的新队友们坐在场边休息区。一众记者环绕着他。他们的第二个问题是：“比利·比恩把你放到中外野，你对此有什么看法?”这是德汉姆第一次听到比利对他的安排。高中以后，德汉姆就再也没有打过中外野。不过，德汉姆挺配合，告诉记者：只要对球队有利，他都愿意尝试。然而，他惊讶圆睁的双眼却透露了他真实的想法：“你他妈的别跟我开玩笑了!”一秒钟之后，德汉姆的经纪人给比利打了个电话，提醒他：德汉姆，全明星赛二垒手，在本赛季末就会获得自由球员身份。对德汉姆来说，这剩下的半个赛季里，他不介意在这支穷队打几天中外野，但是，他知道自己的市场价值，也知道市场最看重他的什么特质。他不会偏离自己的轨道。

在瑞·德汉姆的整个棒球生涯里，他都在盗垒。但是，他刚到奥克兰运动家队，教练就跟他说，在球被打出去之前，最好站在原地别动。比利交易来德汉姆，并不是看重他的盗垒能力，而是他的上垒能

力。从审美的角度看，这可是个损失。如果球队任由德汉姆自由发挥，在球场上按他自己的心意随意行动，他上演的可是一部绝好的惊险动作大片。一天晚上，在西雅图，接球手漏接了一个球。德汉姆拔地而起，眨眼间，箭一般地从二垒飞奔到三垒。他可没打算就停在三垒，而是疾如闪电地绕过垒包，直奔本垒。体育场里的所有人在那一刻仿佛集体经受了一次突发性心脏病。看台上四万多西雅图球迷倒吸一口凉气，犹如人生头一次坐上过山车。万分之一秒过后，德汉姆忽然来了个急刹车，小跑回到三垒，边跑边笑。德汉姆知道，他脚下生风往前奔去时，其他人都会被他扬起的灰尘迷住双眼。

奔跑对德汉姆来说就如同呼吸一般自然。眼下，在奥克兰运动家队，他被挂上了限速牌，连自己的感受也无处宣泄。他说："这儿很不同。"

华盛顿哼了一声。"这些都是狗屁，"他说，"全年下来，整支球队盗垒才二十五次。其中有八次都是由于球员自作主张，有七次是阿特点了头。"整个赛季，球队打了一百六十场比赛，阿特·豪威只给了跑垒员七次盗垒的绿灯。这至少算是个记录吧？

"瑞，你这个赛季盗了几次垒？"华盛顿问道。

"二十五次。"瑞说。

"他来的时候，已经有了二十二次盗垒记录，也就是说，瑞来球队以后，只盗垒了三次。其中有两次还是由于他擅作主张。"

"你要么和球队集体行动，要么你就个人行动。"博斯利说。

"对，"华盛顿应和道，"这支球队有一条纪律。你要是自作主张，如果得分了，那没什么。但是，如果你的自作主张导致球队丢分，你就惨了。你得下地狱来偿还你的罪过。"而比利·比恩便是地狱里的魔鬼。

瑞摇了摇头，表示不可思议。他重新拿起球棒，接着练球。

"你想看有意思的吗？"华盛顿说，"你应该跟我一起，坐在三垒后

面看比赛。”这支球队没人知道怎么从一垒跑到三垒。华盛顿是球队的中外野教练,但奥克兰运动家队不愿意在防守上多花一分钱。华盛顿同时兼任球队的三垒教练,然而,奥克兰运动家队偏偏也不愿意在速度上多花一分钱。每次球直奔墙壁飞去时,华盛顿都得飞快计算一下:比利·比恩分派下来的这些跑垒员,脚程能不能赶得上?他可不喜欢速度的价值被贬低。

瑞没法集中注意力练球了,他转身对我们说:“季后赛里,小心谨慎可是一点用处都没有。”

华盛顿和博斯利没有任何回应。还有三个礼拜,瑞就要获得自由球员身份了。到那时,他将在好几个百万美金的合同里挑一个新东家。现在,瑞想说什么都行。再过几天,奥克兰运动家队就要在季后赛里跟明尼苏达双城队打第一场比赛了。从报刊杂志到电视新闻,都在强调季后赛和常规赛的不同。他们说,季后赛的关键就是“创造小球得分机会”。季后赛里,科学分析没什么用。

“季后赛很少出现8比5之类的分数,”瑞说,“很多比分都是1比0,或者2比1。”

“问题是,比利·比恩不喜欢垒间出局。”华盛顿说。

瑞遗憾地摇摇头,继续练球。

我恰巧走进了一个充满“反动言论”的房间,屋里三个人仍然相信速度很重要。他们可不是傻子。瑞精明得像个放高利贷的家伙。华盛顿则张口闭口都要引经据典。博斯利的成功不仅限于棒球。他在大联盟里打了十三个赛季,之后的七年,他都在写音乐,并制作专辑。这也使他拥有了局外人的视角。比利·比恩雇用他的原因便在于此。博斯利在奥克兰运动家队的职位,准确地说,不是“击球教练”,而是“上垒指导”。关于球队管理层对平均击打率的不屑一顾,博斯利并没有什么异议。不过,博斯利却不能容忍管理层对速度的无动于衷。

“瑞生来就是要在场上积极进攻跑垒,”华盛顿说,“直到他来了奥

克兰运动家队，他反而因为他在垒上的激进跑动而受到多次批评。”

这时，瑞再次挥棒一击。他转身说：“我在白袜队的时候，球队一直告诉我们，积极跑垒一点儿错都没有，即使因为积极跑垒犯了错，也不算是错。”

华盛顿被这番话激起了深深的认同感。现在球队有这么一个跑垒好手，竟然没人重视他的价值。他说：“瑞，你打球的时候，心里在想什么？”

“上二垒。”

“只要球还在飞？”

“那我就一直跑下去。”

“那你就跑。”

“一垒安打可以是个二垒安打。”瑞说。

“二垒安打也可以是个三垒安打。”华盛顿接着附和。

接下来的一分钟里，每个人都陷入了沉默。华盛顿终于开口：“在奥克兰运动家队可不是这样。在这里，如果有人因为跑垒而出局，就会有一帮专家过来告诉你，这是你自找的。”

“我在别处可没有遇到过这种事情。”瑞说。

比利·比恩的奥克兰运动家队已经确定可以打入季后赛了。如同往年每个赛季接近尾声时那样，两件事情必然发生。第一件事情是，球队各种工作人员和球员利用新闻媒体向比利·比恩施压，希望加薪，改善生活。阿特·豪威接受了《圣荷西信使报》的采访，他的目的再明显不过了。他在采访里谈到他的长期合同。“我在球队干了这么多年，而且球队的成绩也有目共睹，”他说，“我理应能拿到长期合同。我觉得，即使我在奥克兰拿不到长期合同，我在别处也可以拿到。”阿特的妻子也表示，她非常不理解为什么比利·比恩就是不愿意和阿特签订长期合同，让他们的晚年生活有个保障。阿特在采访里大谈别的球队有着完全不同于奥克兰运动家队的组织构架，“你去安

那罕看看。他们球队里说了算的是球队经理。大多数人连球队总经理是谁都不知道。”

另一件事情，便是外界开始对球队的整体方针表示忧虑。比赛结束后，奥克兰运动家队这艘战艇上的机械室里满是质疑的声音，人们开始怀疑战艇总指挥制定的方向究竟正不正确。教练、球员、记者，所有人都开始担心球队是不是跑垒不够，或是触击不够。尤其是跑垒，成了千夫所指。比利·比恩一向对盗垒没有丝毫兴趣，这也让球队在此前一百六十二场比赛里取得了不错的成绩。不过，现在，常规赛结束，季后赛开始，所有人都认为，放弃盗垒简直愚蠢透顶。即使是那些跑动速度并不快的人也纷纷表示：在季后赛里，“你得迅速行动起来。”

现在，人们似乎忘记了常规赛，虽然这万万不该。不管你怎么看奥克兰运动家队在常规赛里的成绩，那都像个奇迹。在整个大联盟里，只有纽约洋基队和奥克兰运动家队赢下了数目相同的比赛。杰森·吉昂比在赛季中期离开，奥克兰运动家队还是打赢了一百零三场比赛，比去年多赢了一场。更惊人的是，起码对于经济决定论者来说，奥克兰运动家队处于最好的赛区，美国联盟西区，而在这个赛区里，比分和薪资总额却成反比。

	赢球场次	输球场次	落后场次	薪资总额*
奥克兰	103	59	—	$41,942,665
安那罕	99	63	4	$62,757,041
西雅图	93	69	10	$86,084,710
德州	72	90	31	$106,915,180

* 此处引用的薪资总额，是大联盟2002年8月31日的数据。2002年的比赛数据如同哈哈镜里倒映出的现实一般：好几支穷队都成功打入了季后赛，而没有一支富队打入了世界职棒大赛。尽管如此，大联盟却并不为这样的结果所动，他们对金钱的看法依然没有改变。联盟主席巴格·塞利格仍然坚持认为奥克兰运动家队的成功完全是运气使然，终究会失败。“我们让他们去一个新体育场打比赛，”他在2003年2月的时候说，“他们换了球场就不行了。”

至少在美国联盟西区里，球队在球员身上花的钱越多，赢球的几率越小。在其他赛区，这种薪资与成绩的反比并没有那么明显，不过，类似的例子也不少——金钱堆砌起了失败（纽约大都会队、道奇队、金莺队），小预算照样成功（双城队）。

即使奥克兰运动家队成绩斐然，他们仍然感受到各种压力，要求他们改变球队运行的方式。大部分压力来源于媒体。比利·比恩已经第十五次听到某个电视解说员说，奥克兰运动家队之所以输了比赛，是因为球队没有积极“创造小球得分机会”。这时，他开始担忧起来：球队的教练和球员们会不会也这么想。比利将奥克兰运动家队和双城队在2002年的进攻数据打印出来，把教练们找来开了个会。双城队的平均击打率比奥克兰运动家队高出11分，他们的长打率也比奥克兰运动家队高出5分。但是，他们最终的总比分却比奥克兰运动家队少了31分。为什么？因为他们的上垒率比奥克兰运动家队低很多，而且他们盗垒失败62次，奥克兰运动家队只有20次，外加40个牺牲短打。也就是说，他们浪费了很多可以造成出局的机会。“他们太想操控比赛，而不是顺应比赛调整自己的战术，”比利说，“看看这些数字，一切都很明白。然而，不管你成功证明了多少次，你总是还得再证明一次。”

季后赛一开赛，棒球界到处都是不看好奥克兰运动家队的声音。很多人都觉得奥克兰运动家队不具备真正的实力，只是运气好而已。这种观点的代言人就是乔伊·摩根，棒球名人堂的二垒手。奥克兰运动家队和双城队的五场比赛里，乔伊·摩根都在转播棚评论比赛。他向观众“解释”了奥克兰运动家队的所谓战术缺陷。这倒不是因为他对奥克兰运动家队的战术以及背后的理念有多深的了解，而是因为他死死认定那么做行不通。奥克兰运动家队以5比7输掉了第一场比赛。第二场比赛的第一局刚开始，乔伊·摩根便有话可说了。他开始为奥克兰运动家队上一场的失败问诊把脉。“你在季后赛必须创造小

球得分机会，”他说，“这意味着触击和盗垒。”他接着解释：“‘创造小球得分机会’才是洋基队在前一晚打败安那罕天使队的制胜关键。”

我恰巧看了那场比赛。第八局的比分是5比4。洋基的二垒手埃尔冯索·索利阿诺上垒，成功盗得二垒。德瑞克·杰特保送上垒，杰森·吉昂比打出了一个一垒安打。波尼·威廉姆斯接着打出了个三分全垒打。有经验的人看到那场比赛，都会长舒一口气：“天哪，幸亏埃尔冯索没有盗垒失败。现在回头看，他当时盗垒的决定简直愚蠢至极。洋基队很有可能会输在这个盗垒上。”但是，乔伊·摩根看了比赛后，竟然说盗垒是球队制胜的关键。他为球队总结出的教训居然是：“你别痴心妄想等全垒打了，你把板凳坐穿也等不到半个。”

不过，正当乔伊·摩根阐述他的愚蠢观点时，他眼前正在进行的比赛却照着他的面门来了那么一拳。瑞·德汉姆保送上垒得分，奥克兰运动家队比分领先。按照摩根的建议，他应该盗垒。不过，瑞·德汉姆并没有选择盗垒。斯考特·哈特伯格紧接着上场。按照摩根的建议，他应该触击。不过，哈特伯格也没有选择触击。他打出了一记二垒安打。又过了一会儿，艾瑞克·查维兹打出了三分全垒打。球高高地飞了出去，乔伊·摩根便开始滔滔不绝地说三分全垒打应该尽量避免，尽管场上发生的一切都和他的建议背道而驰。那一天，奥克兰运动家队靠着保送上垒和全垒打得了9分，赢下了比赛。那场比赛里，查德·布赖德福特找回了比赛状态，他上场投球的两局，对方一分未得。两天后，球队在明尼苏达打了第三场比赛。乔伊·摩根依旧说辞不变，把他那一套错误言论又重述了一遍。

赛事继续推进，奥克兰运动家队在第五场比赛里输给了双城队。这一输，算是给那些唱反调的人帮了个大忙。他们赢了两场比赛，比分分别是9比1和8比3。输了三场比赛，比分分别是7比5、11比2和5比4。这比瑞·德汉姆的预期要好得多。其实，所有质疑奥克兰运动家队的声音，都和瑞·德汉姆以及乔伊·摩根的说法并无二致。

湾区有名的棒球专栏作家格兰·迪基*撰文向他的读者解释奥克兰运动家队的失败:“奥克兰不知道怎么‘创造小球得分机会’。季后赛里的比赛大多势均力敌,奥克兰也因此输掉了比赛。球队经理阿特·豪威在加入奥克兰运动家队之前是一个‘小球’信徒。但他现在被奥克兰运动家队的保送/全垒打模式洗了脑,进入季后赛后,他根本调整不过来。”到了十月底,乔伊·摩根撰文总结奥克兰运动家队的失败:奥克兰输球,是因为他们仅仅是二维的。他们投球不错,也力争全垒打,但他们不重视速度,也不试图创造小球得分机会。他们只是干等着全垒打发生。所以,他们也就只能继续等下去。

这些评论也好,建议也罢,在奥克兰运动家队看来都指向一样东西——“盗垒”。尘埃落定后,保罗·迪波德斯塔给出了如下总结:“盗垒,就是所有人希望我们做到的东西。所以,当我们输球的时候,所有原因都被归结为这两个字。”他边说边在计算器上按了几个数字。这个赛季里,奥克兰运动家队平均每场比赛得4.9分。在和双城队交锋的五场比赛里,奥克兰运动家队平均每场得5.5分。奥克兰运动家队没有“创造小球得分机会”,但是,他们在更加紧张激烈的季后赛,得分反而多于常规赛。保罗说:“真正的问题是,在常规赛里,球队的球员组成和比赛形势使得我们平均每场能得4.0分,而在季后赛中,球队的球员组成和比赛形势使得我们平均每场能得5.4分。样本空间太小,差距便没有那么明显。不过,这也给那些批评言论作出了最好的回击。”真正的问题是,在重要比赛里一贯表现杰出的蒂姆·哈德森有两次发挥失常,出局两次。没人能预测到这一点。

季后赛也充分证明了为什么棒球界如此抵抗科学研究的成果,如此抵抗任何理性运作球队的理念。原因不仅仅在于操控球队的是一帮固步自封的老人,还在于比赛本身就有很大风险。与常规赛不同的

---

* 同时也是《旧金山纪事报》的专栏作家。

是，季后赛的样本空间更小，有更多的偶然因素，使得季后赛更难处于理性的掌控下。棒球统计学家皮特·帕尔默（《棒球秘密之战》的作者）曾做过一个计算，他发现由能力和技术导致的得分差异，大概平均每场比赛一分，而由运气等偶然因素导致的得分差异，高达平均每场比赛四分。如果赛季比较长，运气等偶然因素会相互抵消，对比赛起决定性作用的最终还是能力和技术。而在五场比赛中，大联盟里最差的球队依然有百分之十五的几率打败最强的球队。棒球科学仍然可以赋予球队优势，但这个优势跟运气比起来就显得微不足道了。棒球赛季的构成仿佛是给理性设下的一个圈套。

季后赛是更重要的比赛，而棒球科学在季后赛里的作用却相对较小，这使得那些原本就抵触棒球科学的人更加抗拒理性和科学。这个游戏的设置注定让人们觉得赢者通吃，而输者一无所有。如果球队未能打入世界职棒大赛，就是彻头彻尾的失败。季后赛结束时，奥克兰运动家队似乎一败涂地，而保罗·迪波德斯塔只是说："我希望他们继续认定我们的策略是错误的，这样一来，我们还能用同样的策略多打几年好球。"

球队在季后赛中惨败，但比利·比恩似乎泰然处之。在第二场与双城队的比赛前，我问他，为什么他看起来如此淡定？为什么他没有带着他的小白盒子在停车场里一通暴走？他的回答是："我的那一套在季后赛里行不通。我的目标就是把球队带进季后赛。进入季后赛后，就全凭运气了。"五场比赛结束后，所有人都回家休假了，反而是保罗带着球棒来到看片室。比利的态度则是，球队的管理和战术只能让球队在时间较长的赛季里取得好成绩。而季后赛太短，没有什么良方适用于季后赛。也许三个优秀的首发投手能起点作用，这一点比利倒是可以确定。

球队的失败并没有击垮他理性客观的精神。但是，球队输给了双城队这么一支明显不如奥克兰运动家队的球队，多少让他恼怒。他从

来没有公开表露过他的想法，不过，很明显，他不能理解为什么没人赏识他带队取得的成绩。即使是他的老板，虽然从球队中的获利远远超过其他球队老板，也没有对比利的成绩大加赞赏。在这样的处境里，每当比利不顺心时，他能想到的就是交易球员。不过，现在，他想不出球队里还有什么球员可供交易。当然，如果能弄走一个人，比利倒是会挺高兴。那个人就是：阿特·豪威。于是，没过多久，比利便做了个决定——把阿特·豪威交易走。

这件事情花了他大约一周时间。他给纽约大都会队总经理史蒂夫·菲利普斯打了个电话，说阿特·豪威是个极好的球队经理，只不过阿特·豪威最近一年的合同要求涨工资，涨幅超出了奥克兰运动家队所能承受的范围。菲利普斯刚刚解雇了自己的球队经理，正在找人填补空缺。比利本来以为他还能用阿特·豪威从大都会队那里换一个球员，不过，他们最终达成的协议只是上浮阿特·豪威的工资。阿特和纽约大都会队签订了五年的合约，年薪两百万美金。阿特·豪威走后，比利将球队的临场教练肯·马查升任球队经理。

这多少让他觉得舒坦了些。不过，烦心事很快又找上了他。他觉得，他似乎触碰到了什么底线。他经营着一支低预算的大联盟球队，虽然预算低，但球队运行的效率极高。不过，并没有人注意到这一点。没人在乎你是不是找到了一个好办法，可凭低成本高效运行球队。所有人只在乎你在季后赛里的成绩如何。比利的工资，跟一个比赛经验三年左右的后援投手差不多。而保罗的工资则低于大联盟球员的最低工资。比利远比任何一个大联盟球手值钱，他对球队做出的贡献远比任何一个球员都要多，而他恰恰是最被棒球市场低估的棒球商品。他只能想到一种方法来扭转这种低效能的怪现象——交易他自己。

现在便是个绝佳时机。比利·比恩的市场正在迅速变好。其实，早在一年前，在多伦多，就有人看好比利·比恩。蓝鸟队的新东家罗杰斯通信公司给球队下达了最后通牒：赔钱太多，球队得开始自负盈

亏了。2001 年赛季结束后，蓝鸟队迎来了新上任的 CEO 保罗·戈弗雷。此人原是多伦多的市长，完全没有职业棒球的相关经验，所以他得以他理解中的理性方式管理球队。新官上任三把火，他刚上任就解雇了球队的总经理。接下来，他找来其他二十九支球队的媒体手册，开始逐个研究，寻找新的球队总经理。他几乎给每一个球队总经理都打了电话，面试了其中的一大半，包括：响尾蛇队的前任总经理巴克·休华特，他现在是个电视解说员；底特律老虎队的总经理戴维·布洛斯基；蓝鸟队全盛时期的总经理派特·吉立克（他现在是西雅图水手队的总经理）；刚被德州游骑兵队解雇的总经理道格·迈尔文；克利夫兰印第安人队的前任总经理约翰·哈特，他也是游骑兵队新上任的总经理。“他们都跟我说着同样的话，”戈弗雷说，“他们的结论都是，‘你给我足够的钱，我就能让球队和洋基队一样。’我跟他们说，我想找的是可以用正确的策略带领球队前进的人，但他们根本不理解我真正的意思是什么。我不想找个球队总经理跟我说，‘给我一亿五千万，我就保证你赢球。’”

在这么多球队总经理中，戈弗雷找到了一个例外：奥克兰运动家队的比利·比恩。他觉得，奥克兰运动家队打的比赛和其他球队都不同。他决定，不管奥克兰运动家队打的是怎样一种比赛，他都希望蓝鸟队也能打同样的比赛。他以为比利·比恩和奥克兰运动家队签订了长期合同，不可能跳槽。于是，他向保罗·迪波德斯塔伸出了橄榄枝，邀请保罗出任球队总经理。但是，保罗拒绝了。戈弗雷只好重新翻找奥克兰运动家队的媒体手册，在保罗·迪波德斯塔的照片下面，他看到了另一张照片。这个人就是瑞西亚迪，奥克兰运动家队的球员发展部主任。瑞西亚迪飞去多伦多面试，五分钟之内就拿下了这个工作。“在我面试过的所有人中，瑞西亚迪是唯一有备而来的一位。他为球队制订了一个发展计划，只有他跟我说，‘你花钱太多。’他看了看球队的花名册，对我说，‘这里面一大半球员都可以换成不出名的小球

员。'我说,'你确定?'他又看了看名单,'问题是,只要你能抵挡住媒体的压力,我就可以让你用更少的钱取得更好的成绩。当然,我得花上几个月缩减开支,还得花上一两年来提高球队成绩。不过,球队的情况会显著改善。'"

瑞西亚迪上任后的第一件事,就是雇佣了基斯·劳。此人时年二十八岁,哈佛毕业,从没打过棒球,但在 baseballprospectus. com 上发表了很多关于棒球的精辟分析文章。这其实是比利给他的建议。比利告诉瑞西亚迪,要想在牌桌上赢钱,你就得找到"你的保罗"。瑞西亚迪做的第二件事,是解雇二十五名球探。在接下来的几个月里,瑞西亚迪逐渐解雇了每一位拿高薪的大联盟球手,然后用一帮名不见经传的小联盟球手替换了这些大联盟球手。到 2002 年赛季结束时,瑞西亚迪和基斯·劳一起观看了每一场蓝鸟队的比赛。此时,在比赛进行中,他终于可以满面春风地转向他的棒球分析师,自豪地说:"天才,你看,场上的这支球队只花了我们一百八十万。"

科学指导下的球队管理可以如此廉价而高效,这恰恰是整个职业棒球运动低效能的最好注脚。对市场触感敏锐的球队老板,以及触觉不那么敏锐的老板都看到了这一点。约翰·亨利刚刚买下了波士顿红袜队,希望用奥克兰运动家队的方式重塑他麾下的球队。十月底,他聘请比尔·詹姆斯出任球队的"棒球运营高级顾问"。* 作为万全之策,他还聘请沃洛斯·麦克克莱肯出任球队的投球特别顾问。接下来,他便开始寻找球队的总指挥。

只有一个人可以用理性驾驭大联盟球队。而那个人的球队刚被踢出季后赛,他也正好对自己现有的工作百般不满。那个人就是比利·比恩。于是,非常自然,比利·比恩打算接受红袜队的邀请,出任球队总经理。红袜队给比利·比恩的待遇是五年一千两百五十万美

---

* 亨利的原话是:"我不明白,为什么到现在,棒球界竟然还没有聘用这个人。"

金。这比任何一支大联盟球队总经理的工资都要高。比利还没有最终在合同上签字,不过,那只是走个形式而已。他说服他的老板先绕过合同这一步。然后,他便开始着手改造红袜队了。在他的规划里,他要把红袜队的三垒手谢·希林布兰德交易给某个不理解上垒率重要性的球队。他要签下埃德加多·阿方索,让他打二垒,然后签下了比尔·穆勒,让他打三垒。红袜队的捕手杰森·瓦瑞泰克会被开掉,白袜队的候补马克·洪森会顶替杰森·瓦瑞泰克留下的空缺。曼尼·拉米雷兹的手套会被球队总经理没收,从此以后,这个长打手会成为红袜队的指定打者。所有的一切,都在比利的计划之内,不过,所有的一切,也都尚未发生。

比利·比恩的出走在奥克兰运动家队掀起了轩然大波。保罗·迪波德斯塔同意升任球队总经理。他把哈佛校友大卫·福斯特升为总经理助理。保罗唯一关心的是,红袜队愿意为撬走比利·比恩付给奥克兰运动家队多少补偿。比利上任头一天,便遇到了新问题。用他的话说:"到红袜队之后,我得面对两个哈佛毕业的家伙,他们坐在我原先的沙发上,琢磨着怎么搞定我。"这如同重新开始一段新恋情。他和保罗来来回回地争辩,最后决定,作为交换,保罗可以从红袜队签走凯文·尤克里斯——希腊上垒之神,继贝瑞·邦斯之后,在棒球手中拥有最高上垒率的球员。保罗还想要另一个小联盟球手,不过,凯文·尤克里斯才是真正的大奖。

接下来,比利·比恩唯一需要做的事,就是和红袜队签订合同。但是,他始终下不了决心。在接受约翰·亨利邀约的四十八小时后,比利开始焦躁不安,辗转难眠。他这么一个果断决绝的人,竟然在面对这个跟他自己有关的选择时踯躅不前,犹豫彷徨。他想为约翰·亨利工作,因为约翰·亨利真正理解棒球市场,也理解这个市场的低效能。但是,对他来说,人生走到这一步,要他立刻放弃现在的生活,搬到三千英里外的一个陌生地方,重新开始一份新工作,并非易事。五

天前，比利说服自己，接受这份新工作并非出于金钱上的原因。他也很清楚，接受这份工作也不是出于他对红袜队的热爱。那么，接下来，一个问题便显而易见地浮现了：他为什么要接受这份工作呢？他自己觉得，他之所以接受，只是为了证明他做得到。他要证明，他独到的眼光和才能是有实际价值的，是值钱的。在一个理性的正常世界里，他相当值钱。

不过，现在，他的问题是：他已经证明了自己的价值。所有的棒球专栏都在讨论比利·比恩的新工作，都在讨论这个棒球史上薪资最高的球队总经理。现在，所有人都看到了他的价值，比利·比恩不必再为证明自己的价值而努力了。现在，唯一让他接受这份工作的理由便是——钱。

第二天，他给约翰·亨利打了个电话，说他不能出任红袜队的总经理。* 几个小时后，他接受了记者的采访。在采访里，他不小心说出了他真实的想法，尽管这让他后悔不已——“我这一辈子只为钱做了一个决定，那就是放弃去斯坦福读书的机会，签约大都会队，开始打职业棒球。后来，我告诉自己，我再也不会仅仅因为钱去做任何决定了。”在那之后，比利对拒绝红袜队邀约的解释是：个人原因。他给出的理由不那么理性，也不那么“客观”，不过，他本身也不是个理性而客观的人。一个礼拜之内，他又回到了奥克兰运动家队，开始研究如何带领球队打入季后赛。保罗·迪波德斯塔也回到了原来的职位。比利又重新陷入了原先最大的担忧——没人能真正了解这种担忧。即使他和保罗一起找到了更聪明的方法去运行一支没钱的球队，但是，除非他们夺得世界职棒大赛冠军，要不然，没人能真正了解他们的努力。不过，即使球队真的赢得了世界职棒大赛，那又如何？他能得到

---

* 最终出任红袜队总经理的人是提欧·艾普斯坦。此人时年二十八岁，毕业于耶鲁，没有任何职业棒球的经验。

什么？他只不过会像其他那些球队总经理一样，被光环笼罩一两天，然后就被所有人遗忘。没有人能真正了解——世界皆醉，唯他独醒。

但是，我觉得他想错了。他自己正是他那些“离奇”理念的最佳媒介，通过他，他的那些理念如同奥克兰运动家队的跑垒员一般，正从一垒跑向二垒，继而三垒，再到本垒。这些理念让比利·比恩做出了他应该做的决定，而这些决定也确确实实产生了各种影响。要不是他，很多球员的潜在价值永远无从得以发掘；也正是他，改变了这些球员的一生。而这些球员，蒙恩于他的理念，也正在用自己的方式，回馈这些理念。

跋

猪　獾

走进击球区的杰瑞米·布朗，依然是那个阿拉巴马小镇的胖球手。不过，此刻的他，已经不再是奥克兰运动家队在选秀第一轮顶着压力签下的那个阿拉巴马小镇胖球手了。他仍然身高五尺八寸，体重215磅。他仍然不是牛仔裤销售商想找的牛仔裤模特。不过，经验和阅历塑造了另一个他。

三个月前，新人选秀刚结束，杰瑞米·布朗就来到加拿大温哥华，在奥克兰运动家队的新秀球队打球。等待他的是无休止的玩笑和羞辱。在球员中，最畅销的杂志是《美国棒球》。这本杂志写了很多以消遣杰瑞米·布朗为主题的文章。文章中引用其他球队球探的话："杰瑞米·布朗应该找不到他不喜欢的披萨吧？"他们逼着奥克兰运动家队的球探主管艾瑞克·保田承认，选秀第一轮就签下杰瑞米·布朗这样的球员纯属任性而为。"杰瑞米·布朗的身体条件确实不算最优，"保田语带歉意地说，"他的身型不好……一个好球员困在了一副坏躯壳里。"杂志把杰瑞米·布朗的毕业照片放在报道里，下面的文字解说

是“歪瓜裂枣”。杰瑞米·布朗在阿拉巴马的妈妈收集每一篇关于儿子的报道,每篇文章都会从头读到尾。她每次读到报刊上取笑儿子的文章,都会格外生气。他的爸爸倒是应对得不错,一看到这样的报道,便放声大笑。

其他新秀球员当然以此为乐。他们每天都盼着《美国棒球》的新一期,等着看这期杂志上又有什么揶揄杰瑞米·布朗的报道。尼克·史威许是杰瑞米·布朗的好朋友,他总是在第一时间读到这些报道,不过,他对这些揶揄挑衅的态度,只有两个字——藐视。尼克·史威许的父亲史蒂夫·史威许是个前大联盟球手,所有球队都把尼克·史威许看成新人选秀第一轮的最佳人选。尼克·史威许才不管别人说什么。史威许不需要别人点明他的自我价值是什么——通常都是他告诉别人。他总是试图让杰瑞米·布朗变得跟他一样,不过,他的尝试并不太成功。一天晚上,在饭桌前,尼克·史威许对杰瑞米·布朗说:“《美国棒球》上面的那些文章狗屁都不是。你是个好球员。你打得一手好球。这就够了。你以为贝比·鲁斯从小就是棒球天才?别跟我开玩笑了,他当然不是,他那时候什么都不是。”杰瑞米·布朗总是要花点时间才能意识到别人对他的揶揄,这次,他花了几秒钟才意识到尼克·史威许刚才那一番激励还有另外一面。他说:“贝比·鲁斯是个肥仔,就像布朗一样。”一桌子的人顿时哄堂大笑。

杰瑞米·布朗和尼克·史威许来到温哥华几周后,被叫到教练办公室。杰瑞米的第一反应便是——“天哪,我做错什么了?”每次头儿注意到杰瑞米,他的第一反应就是——我一定做错了什么。不过,这一次,他没做别的,只是不断保送上垒而已。杰瑞米·布朗在新秀球队里如鱼得水,比赛似乎显得过于小儿科。比利·比恩想把他放到竞争更激烈的环境中,好好测试他的潜力。教练把机票放到杰瑞米·布朗和尼克·史威许的手中,告诉他们,奥克兰运动家队2002年的新秀中,他们是第一批入选单A联盟的球员。

他们从温哥华出发，舟车劳顿，三十一个小时没合眼，终于来到了加利福尼亚的维沙利亚。他们刚到球队，正好碰上一场比赛开打。球队里没有一个人跟他们打招呼，没人想和他们有任何交集。这就是你从小球队刚升上来时的境遇——队友不会对你笑脸相迎。杰瑞米说："每个人都只是瞪着我们，一句话都不说。我们只能试图表现友好，不想一到新球队就给自己惹什么麻烦。"

刚到维沙利亚的那天晚上，他们换上队服，坐在休息区的板凳上。不过，他们就如同不存在一般。没有人过来和他们打招呼。要不是有史威许在旁边，杰瑞米甚至会开始怀疑自己是不是忽然变成了隐形人。比赛进行到第三局，球队的捕手走上了本垒板。这个捕手叫乔治·索托，是个大块头。杰瑞米从没听说过索托，不过他猜测自己应该是在和这个索托竞争捕手的位置。索托上场后击出的第一个球就把杰瑞米和史威许镇住了。那个球高高飞起，飞过左外野的灯塔，飞过场外的停车场，飞过停车场另一边的草坪。这是杰瑞米亲眼所见打得最远的球。球飞了五百五十英尺，也许还更远。看着索托小跑着回到本垒，杰瑞米转身对史威许说："在这里，估计永远都轮不着我上场了。"

如果决定他是否能上场打球的人是他的队友，那估计他这辈子都没法上场打球了。他们总是把门锁上，如果杰瑞米和史威许要进屋，就得强行破门而入。有一天，杰瑞米·布朗正从维沙利亚的球员俱乐部走过，有人用揶揄的口气对他大喊："嗨，猪獾！"杰瑞米对这个外号的解释是："我洗澡的时候，他们看到我身上有很多毛。"队友们依旧对他嘲笑揶揄。杰瑞米只是像往常一样，微笑处之。

赛季结束时，杰瑞米·布朗和奥克兰运动家队的其他新秀一起，受邀来到了亚利桑那州的指导联盟。那时，他已经来到维沙利亚三个多月，没人再取笑他了。他在维沙利亚很快就取代了乔治·索托的位置。由于他的加入，球队的平均击打率达到了.310，上垒率达到了.444，长打率达到了.545。他上场的五十五场比赛，打出了四十个全垒打。他在

单A联盟里轻而易举便脱颖而出，比利·比恩随即邀请他参加了2003年大联盟球队的春季训练营。奥克兰运动家队在2002年新人选秀里签下的所有新秀中，杰瑞米·布朗是第一个受邀加入大联盟球队春季集训的球员。其他新秀球员，包括尼克·史威许，都未能像杰瑞米·布朗这般顺利。用奥克兰运动家队小联盟负责人基斯·利普曼的话说，其他新秀球员都得经历“现实”的磨砺。利普曼说，现实“就是你意识到，如果你要在球队中生存下去，你就必须调整自己打球的方式”。但是，杰瑞米·布朗不必调整自己，需要调整的是除了他之外的整个世界。整个世界也的确为他进行了调整。《美国棒球》对他的报道似乎来了个急转弯。杂志把他列为2002年新人选秀投手三强中的一员，又提名他为奥克兰运动家队旗下小联盟球队四个最有前途的新秀球员之一。此时，妈妈给他打来电话：“终于有人为你说好话了。”他在维沙利亚的队友再也不叫他“猪獾”了。每个人都开始叫他“徽章”*。

十月中旬，在亚利桑那州斯科茨代尔的一个下午，杰瑞米·布朗第一次站上本垒板。第二局行将结束，球队一分未得，垒上也空无一人。对方的投手很快就干掉了球队的三个击球手。他投向杰瑞米的第一个球越过了本垒板。杰瑞米没有挥棒，只是看着球落地。第一个球是个坏球。第二个球是个投向外角的变速球，杰瑞米对这样的球无计可施，他仍然没有挥棒。好球一次。杰瑞米·布朗知道，投手投球有一条定律——“他们总会失误的，”他说，“我要做的就是耐心等待对方失误。”这样的等待往往是有回报的。当第二个变速球被判为好球时，杰瑞米注意到，机会也许来了。当对方投变速球时，他手臂的移动速度明显比投快速球时慢了很多。

对方投手的下一个球是个快速球，但越过了本垒板。第二个坏球。现在的比数是两坏一好，这是对击球手有利的分数。

---

* 英文中，“獾”和“徽章”只有一个字母之差。

果然,第四个球是个明显失误。投手又投了一个变速球,杰瑞米注意到,对手的手臂移动速度更慢了。这一次,他知道,要伺机出动了。变速球到达本垒板中间时,正好在腰的高度。杰瑞米挥棒击球,球带着风声飞过对方投手的右耳,飞向了左外野的空地。

杰瑞米立刻从击球区出发,同时看见对方左外野和中野手也迅速跟上。左外野手认为自己能接到这个球,他预测球会往墙上砸去,于是向预测中的落点狂奔。杰瑞米知道这一棒力道很足,所以他猜得到接下来会发生什么,或者说,他以为他猜得到。他认为球会砸在外墙上,然后弹回场内。左外野手便不得不掉转头,追逐弹回场内的球。这时,杰瑞米·布朗正往一垒跑去,心里只有一个念头——这球是个三垒安打!

这对他来说可是新鲜事儿。他不是经常能打出三垒安打的球员。事实上,他已经很多年没有打出过三垒安打了。现在的他异常兴奋:杰瑞米·布朗,你打出了三垒安打。作为奥克兰运动家队内上升速度最快的击球手,他在小联盟球队里接连跳级。身边的人不停地告诉他,没有什么是他做不了的。他的心里也产生了微妙的变化——他开始相信自己了。

他飞快地跑过一垒,把对方左外野手甩在身后。他拼命向前跑着。忽然,在一垒和二垒之间,他脚下不稳,摔了个跟斗。他觉得手很疼,看来手指扭伤了。他赶紧从地上爬起来。为了保守得分,他便掉头往一垒跑去。这时,他向场边休息区看了一眼,发现所有的队友都笑成一团。史威许在大笑,施坦利在大笑,提汉和凯格尔都在大笑。所有人又开始笑他了。不过,这一次,他们的笑却和以往不同。这一次,他们不是在揶揄他的身材。他们在笑别的什么东西。杰瑞米·布朗向左外野望去,只见对方外野手只是静静地站在原地,并没有去追逐那个球。而那个球已经不见了。杰瑞米·布朗现在才明白:他想象中的那个三垒安打,原来是个本垒打。

致　谢

如果没有奥克兰运动家队的帮助和鼓励，我便不可能写出这本书。这本书里提到了很多球队的人，另有一些人藏于幕后，并没有出现在本书中，但是，他们对我的帮助是巨大的，我想在这里向他们表达我最衷心的感谢。球队的另一位老板史蒂夫·肖特带我去看了一场棒球比赛，并鼓励我写这本书。球队管理层的贝蒂·西诺达、维罗纳·佩瑞和麦琪·巴普蒂斯特给我提供了很多帮助，使得我在球队中顺利采访球员。吉姆·杨和戴比·盖洛斯在记者席上给我提供了很多便利。米基·摩拉比托带我乘坐了一次球队的专机。基奇·李普曼和泰德·波拉考斯基为我提供便利，让我能够顺利采访他们手下的小联盟球员。史蒂夫·弗奇尼奇也许应该问问我成天在球员俱乐部干什么，但他只是尽可能地给我各种帮助，就差把我的名字印在奥克兰运动家队球服的后面，或是把我送上球场了。吉姆·布鲁姆把很多大联盟球手介绍给我，并且说服他们接受我的采访。其中两个球手，蒂姆·哈德森和贝瑞·齐托，虽然在书中出现次数不多，但他们给我的帮助远远超过他们在书中所占的份额。

我的一些老朋友读了这本书的部分初稿，给我提出了很多建议。

他们是:托尼·霍罗威兹、盖瑞·马佐拉提、雅戈·维斯伯格和克里斯·维埃姆。还有几位新朋友帮我梳理了这本书的初稿,给我普及了很多棒球知识,他们是:罗伯·奈尔、丹·欧克伦德和道格·帕帕斯。迪克·克莱默尔和皮特·帕尔默尔给我提供了有关棒球数据分析最好的理论指导。艾伦·施瓦兹自己也在写一本棒球的书,他非常无私地帮助我熟悉棒球历史。

洛伊·艾森哈特把我介绍给了比利·比恩。这本书得益于一年多来我和比利·比恩、保罗·迪波德斯塔以及大卫·福斯特的对话和采访。但是,他们从未干涉过我会如何撰写此书。我深深地感谢他们对我的信任和支持。

能够写一本有关奥克兰运动家队的书,对我而言,是巨大的收获。鼓励我着手写有关棒球的故事,如同鼓励斯考特·哈特伯格转而去打一垒。我深深地感谢我的编辑斯塔林·劳伦斯,以及他的助手摩根·范·沃斯特。诺顿出版公司的销售部主任比尔·卢辛也许应该毙掉这本书,但他没有。我庆幸我有机会把书送给了奥利弗·基利兰德,但同时也非常遗憾,因为此后我再也没有机会送书给他了。

为了完成这本书,我的每一步都离不开我妻子塔比莎·索伦的支持。我深深地感谢她。

[General Information]
书名=点球成金
作者=（美）刘易斯著
页数=261
SS号=13231378
出版日期=2012.05
出版社=北京：法律出版社
ISBN号=978-7-5118-3128-6
中图法分类号=F837.124.8
原书定价=39.80
参考文献格式=（美）刘易斯著.点球成金.北京：法律出版社,2012.05.
内容提要=本书位列《财富》杂志推荐的“75本经管人士必读书”，是管理学领域最重要的作品之一。全书通过分析美国职棒大联盟奥克兰运动家队以极低的投入换来优异战绩，力压诸多富有球队的事例，揭示了投资管理领域的深层次问题。