



VS 蔡斌 · 上海女排主教练，将阔别整整二十五年的冠军奖杯重新捧回上海。

5月中旬的上海，正是整座城市最舒服的时节。风里裹着草木湿润的清香，东方绿舟训练基地被连片的绿意裹住，安静而松弛，自带一种远离市井喧嚣的静谧感。就在这样一个天气晴好的下午，记者走进上海女排训练馆，见到了蔡斌。

1966年10月4日出生的蔡斌，再过不到四个月就将迎来自己的六十岁生日。站在“耳顺”的门槛上回望，这个曾经意气风发的少帅，如今已是一位不折不扣的甲子爷叔。

采访当天天气透亮，基地草坪平整葱郁，原本计划在馆外绿地边走边聊，借着暮春景致闲谈。把这个想法告诉蔡斌时，他只是淡淡一笑，语气里是对训练作息的惯性坦然：“我们下午4点多训练，训练结束后外面天应该已经黑了。”

大半辈子被训练时间表牢牢绑定，场馆成了生活主场，他早已习惯隔绝外界阴晴。身在封闭的训练馆里，看不到日升月落，也感知不到窗外天色流转。傍晚时分，室外光线已然暗沉，不适合外景拍摄。原定的绿地漫谈最终作罢，交谈被安放在训练馆安静的一角。

这是上海女排时隔二十五年重夺联赛冠军后，蔡斌接受的第四场专访。接连面对镜头、重复相似话题，外界很容易觉得不过是客套话、例行应答。但真正坐下来深聊才发现，抛开女排主帅、专业教头的公共身份，卸下赛场战术、成绩输赢的外壳，此刻的蔡斌，只是一位走过风雨懂得收敛、努力不做年轻人口中“老登”的普通上海男人。

本版撰稿 本报记者 程超

蔡斌：现在更能扛事，更稳！

【夺冠背后】 临危受命，因地制宜

上海女排联赛夺冠，是蔡斌重回申城后交出的一份高分答卷。联赛开战前夕才临危受命接任主教练，手中队员阵容并非按照自己的执教理念量身搭建，可用之牌既定，时间紧、阵容定、理念要落地——多重现实难题摆在面前。

复盘那段仓促又艰难的起步，蔡斌十分坦诚：“确实是这样，联赛时间太紧，人员配备没法做大调整，只能根据手上现有的队员，调整我的执教思路，按照每个人的特点把她们组合好。”外界大多将夺冠归功于外援实力出众，他却有着自己的看法：“其实我们两个外援也有各自的弱点，当然也有长处。所以国内队员很重要，要弥补她们的短板、发挥优势，同时贴合我们自身的战术特点。”

短期之内要解决大量专业战术适配、阵容磨合问题，蔡斌选择以赛代练，同时借助联赛第一循环赛程摸底对手，自查短板为后续冲刺铺路。“这里面有很多专业问题要解决，而且时间特别短。教练组和队员对执教理念的配合都很好。”正是因地制宜的思路调整，上海女排最终站上了最高领奖台。

竞技体育永远遵循一条铁律：走下领奖台，一切重新开始。冠军荣誉会重塑一支队伍的气质与气场，尤其对于一众从未染指联赛冠军的上海女排年轻队员而言，夺冠带来的成长肉眼可见。蔡斌格外看重冠军经历对年轻队员的淬炼价值：那种逆风翻盘的赛场历练，比任何战术板上的讲解都更刻骨铭心。

联赛开始前，他特意将原本计划放在青年队的两名小将杨舒茗和王奥芊调进一队，走双线培养路径。“不管上场时间多少，她们完整经历了联赛备战、研究对手、比赛全过程。”在他看来，大赛完整经历远比零星上场更能滋养年轻队员的成长格局。“这段经历对她们将来打高水平对抗非常宝贵。尤其是争冠决赛第一场输球后，队伍怎么调整、怎么扳回来，她们都看在眼里。就算上场不多，有这种经历，悟性好的队员自己能总结出很多东西。”

【青训之道】 眼光长远，精细打磨

身为深耕青训多年的教头，蔡斌刚回到上海时的首个身份是上海排球青训总监。上任后做的第一件事便是摸清后备人才家底，把梯队每一名苗子的天赋、短板、发展上限都了然于心。他恪守边界，以青训总监身份不

随意干预梯队日常训练，却默默记下每一名年轻队员的成长短板与提升方向，为上海排球长远人才布局埋下伏笔。“我以总监身份去看训练，不会直接干预，但每个人的缺点、要提升的方向，我都很清楚。”

上海、江苏、福建、山东皆是国内排球人才沃土，好苗子层出不穷，却始终面临“选材易、成才难”的行业困境。在蔡斌眼中，青训培养最忌目光短浅，教练的格局直接决定队员的成长上限。“我觉得教练眼光要放长远，不能只看眼前，不能只盯着本队，还要考虑孩子将来可能进国家队，她现在的技术在同年龄段、在国家队竞争层面处于什么位置。全盘考虑后再设计成长路径，同时兼顾比赛成绩，工作要做得非常精细。”

他以2005年梯队队员为例，点出年轻队员升入一队后面临的现实落差，也道出精细化培养的必要性。“比如2005年全运会后这批队员，升到一队后，面对的是打了10年成年队的选手，技术和认知差距很大。怎么快速提升，让她们脱颖而出？思想作风、技术、位置配置都要考量。同一位置放两个优秀球员，也是人才浪费。”不堆砌人才、不急于求成，长远布局、精细打磨，这是他坚守的青训逻辑。

育人理念 集体至上，坚韧为底

执教半生，蔡斌心中自有一套优秀运动员的价值标尺。在集体项目中，个人天赋永远要服务于团队大局。“排球是集体项目，首先要有大局观，集体利益高于个人。还要坚韧，竞技体育挫折很多，要扛得住。打球一定要动脑子，反应敏锐，这些是优秀运动员必备的。”

对照这份标准，他直言当下年轻运动员最欠缺的品质，恰恰是抗压的能力。“我觉得坚韧不够。现在孩子生活条件好，家庭呵护多，信息面也广，遇到困难容易退缩。”时代环境变了，队员成长语境变了，教练的育人方式也必须与时俱进，不能再沿用过去说教式、灌输式的老办法。“和现在的队员交流、带她们克服困难

的方式，和以前不一样了。大道理讲多了，她们会觉得是鸡汤，教练员也要与时俱进。孩子稍微打好一点就容易飘，怎么稳住她们，让她们沉下心来提升技战术，是我们要做好的重要工作。”

外界常把教练与队员的相处形容成一场斗智斗勇的博弈，蔡斌并不认同这种说法。他更愿意以引导者、铺路者的身份，观察队员状态，把握干预时机，而非刻意周旋对抗。“是要观察队员的状态，看她是不是飘了、是不是低落，找准干预的时机。但我不觉得是斗智斗勇，我更多是帮她们提升，让她们在最好的年纪把球打好，这是她们的职业。”

圈内公认女排队伍更难带，女孩心思细腻敏感，队内人际关系微妙，情绪极易影响赛场配合。执掌女队多年，蔡斌早已形成一套成熟的带队治理逻辑：先立框架，再定规矩，守住集体底线。“我先定一个大框架：对集体有利的才说，对集体有利的事才做，不能个人主义损害他人利益，否则配合起来会不舒服。女孩子私下会有亲疏远近，但到球场上必须一致对外，为了每一个球打整体，这是我对队员的要求。”规矩清晰、处事公正、用心待人，自然赢得队员发自内心的信服。

“不断推翻自己的人”

回望三十年执教路，蔡斌承认如今的自己和三十岁时判若两人。年轻时沉不住气，对人对事都带着一股执拗的棱角。走过越多路，见过越多人事、扛过越多压力，他慢慢学会推翻自己、更新自己，顺着时代、规则、人和事不断调整心态。

“那时候没现在沉得住气，对排球、对事物的理解都不一样。经历多

了，我是不断推翻自己的人。随着规则变化、对手和队员不同，理念也要不断更新。现在更能扛事、更稳。”人到甲子，回望来路，不会再用当下的标准苛责当年的自己。他看得很明白，每个年纪有每个年纪的局限，有憧憬，也有时代和认知的缺憾。“每个阶段只能和同龄人比。回看过去，有憧憬，也有知识面窄、环境不同的问题。”

带队参加联赛，旅途劳顿，作息颠沛，是刻进生活的常态。“路途确实累。坐飞机要提前两小时到，人又多，落地还要转车去赛场。客场的场地时间安排，也不一定按我们的想法来。”年纪渐长，身体精力早已不如年轻时。很多运动员高强度比赛后容易失眠，心绪难平，蔡斌反倒心态平稳，极少失眠，遇事懂得梳理，不钻牛角尖。“我睡眠不错，很少失眠。现在想问题，稍微梳理一下基本就有结论，没头绪时会多想一会儿，要综合判断。”

