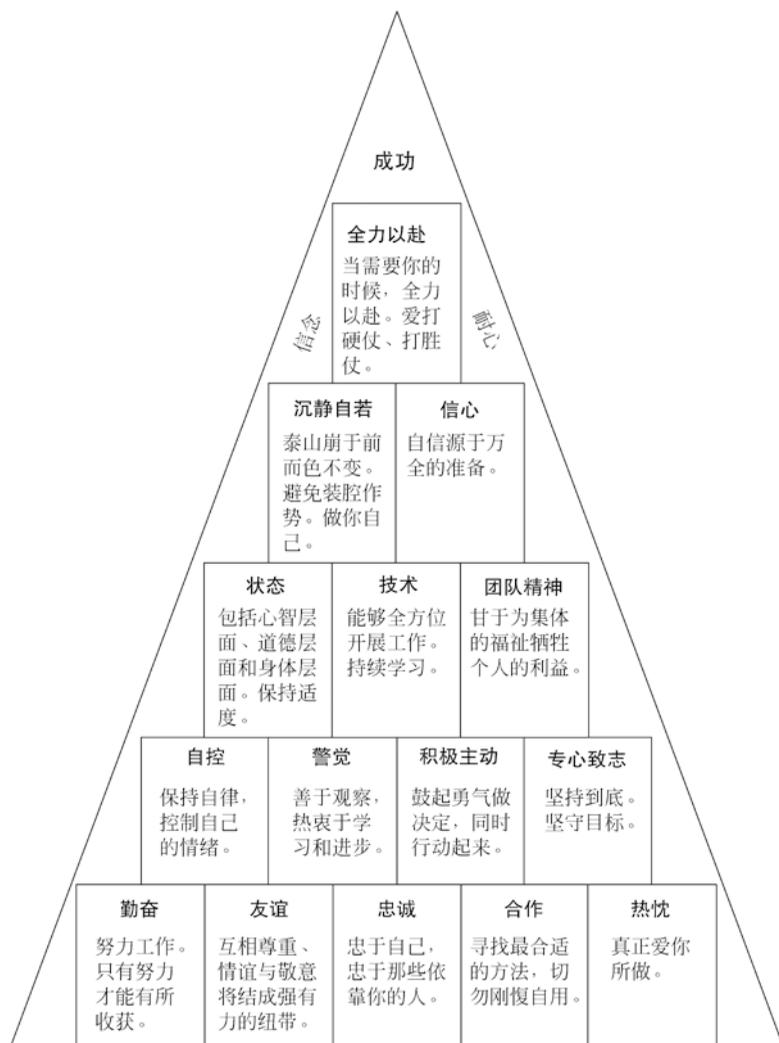
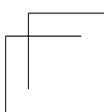
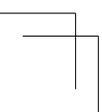
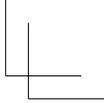
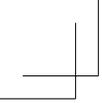


第一部分

领导力的基础





导 言

“竭尽全力，达己最佳而感到自足，由此得至内心平静，谓之成功。”

1932年9月5日，我正式成为伍登“教练”。那是一个星期一的下午，肯塔基州代顿中学美式足球队常规训练的第一天。那时我才21岁，刚从普渡大学毕业，主修英语，辅修诗歌，结婚才一个月。

代顿中学的董事会每年支付我1500美元的薪水，其中1200美元是担任英语教师的薪资，另外300美元是担任美式足球、篮球和棒球教练的薪资。尽管在薪水方面有着明显的分配不均，但大家都明白我可不是来当什么英语老师的，学校找我来是要做教练——那时候常用这种方式来解决问题。

如果一定要问的话，学校领导就会告诉你“约翰·伍登——三度当选全美优秀大学篮球选手、十大联盟得分王以及全美总冠军普渡大学锅炉工篮球队成员——来代顿当然不是为了教英语，我们看重的是他在教练和领导力方面的才能”。可惜他们错了。

4 教导

我可能更适合教英语，比如教莎士比亚、拼写、诗歌甚至是标点符号的使用。实际上，毕业前，我曾收到印第安纳州普渡大学西拉法叶校区的邀请，他们需要一位英语教授，还为此提供了助学金。

我差点就答应了。可那时，内莉和我们都想早点结婚，组建一个家庭，而普渡能提供的助学金数额不足以负担我们两人的生活。如果我坚持单身的话，我想我就会接受这份工作，当个英语教授，而非一名全职教练。

正因如此，当代顿中学带着满满的诚意而来——年薪1500美元——这在当时来说已经算是相当不错的收入了，我迅速和内莉完婚，随后便奔赴我的新职位。代顿用这笔钱换来了一位不错的英语老师，以及一名糟糕的教练。然而，在那个星期一下午，当我信心满满地吹响口哨开启训练时，我以为我清楚地知道自己在做些什么。

两周后，我就放弃了执教美式足球队。

人不能忘本

我是一个有竞争意识的人。自打记事起，我就有极强的好胜心——无论是作为印第安纳州一个年轻的篮球选手，还是后来成为一名教练带领球队争夺全美总冠军——我要赢。

尽管我在运动方面有些天赋，但如何做一名合格的教练我却是在后天慢慢学习而来的。事实上，我曾是个非常腼腆的年轻人，你可能无法想象将来我会变成一名教练、一位领

导者，站在一群个性鲜明且拥有独立思想的人面前告诉他们该做什么，以及如何去做。我必须克服那种羞怯的心理。

在我看来，领导力这个东西大部分是靠后天习得的。诚然，并不是每个人都具有领导才能，也绝非每位领袖都能荣耀加身，但确实大多数人都比我们自己想象中的更具有领导潜质。

只要认真学习，你也可以成为优秀的领导者，甚至是出类拔萃的领袖人物。我之所以这样讲，是因为在我自己的人生中，已经证明了这一点。我所掌握的全部关于执教和领导力的技巧，都来自这一路上的倾听、观察、学习以及反复的尝试。

大部分领导者都是通过类似的途径不断取得进步的。就我个人来说，领导力的学习持续了四十多年之久，直到1975年3月31日，加州大学洛杉矶分校（以下简称“UCLA”）摘得第十个全美总冠军头衔后，我最后一次作为主教练走下球场。但实际上，我的学习过程并没有到此为止。

我年轻的时候其实并没有想过做教练。在农场生活的那些年，我的首要目标仅仅是打败我的哥哥莫里斯（绰号“大猫”），我们会想各种比赛的名目，如绕着谷仓看谁跑得快。大多数情况下莫里斯都是赢家，他的绰号名副其实——他就像猫一样快。尽管如此，我们两个依旧非常热衷于比赛，在这一点上，我想我们和其他人没什么分别，无论那时候还是现在。

美国人的竞争意识或许写进了骨子里。无论是在体育界、

6 教导

商界还是其他领域，他们不但会问“谁是第一”，还想要成为第一。美国人常常按照第一的标准检视自身：“我是最大的吗？是最好的吗？是最快的吗？”

然而，大多数时候我不认为这是一个人最该关心的问题。这一点上我受父亲的影响颇深，那时我们一同住在印第安纳州森特顿的农场里，镇上的常住人口大约有 4900 人。

父亲教导的做事原则和价值观一直扎根在我的内心深处，九十多年来，我遵循这些原则和价值观——或者尽力去遵循——来过我的生活。自始至终，我都对父亲的教诲深信不疑，实际在当下，这些原则和价值观的重要性和实用性更胜从前。

正因为有这样一位优秀的父亲和导师，我才能成为一名优秀的领导者。

成功的秘诀

我父亲约书亚·休·伍德登（Joshua Hugh Wooden）是个好人，有着坚定的信念，但行事作风很温和。他没正经念过书，仅靠阅读识字，但他将对学习的热爱毫无保留地传递给了四个儿子。我们四兄弟顺利从高中毕业，他非常骄傲，后来我们无一例外又纷纷取得了大学文凭，成为老师——这无疑更加令他振奋。

父亲这一生遭受了不少挫折和悲痛：两个女儿死了、失去了最钟爱的农场、“大萧条”期间财政困难，但他从来没有

抱怨、责难或是同那些富人进行攀比。他总是利用手中的一切去努力生活，并心存感激。这是我关于父亲最为深刻的记忆，也是这些年来我力求从他身上学习的东西，我把它们用来指导我的个人生活以及如何去做一名教师、教练和领导者。

父亲不是那种话多的人，他可以玩一整局西洋棋或国际象棋，一句话都不说。但每次当他开口说些什么的时候，那些话往往都很重要。他拥有一种朴实的智慧，深邃却又异常实用。

他对于成功的理解——“winning the race”——在那个时代来说很不寻常，在今天更加和主流思潮格格不入。然而，他的话语却铸就了我的领导力哲学的核心部分，甚至可以说，那是我学习到的唯一的、最为重要的理念，也是我多年的执教生涯中想要传递的一种理念。“儿子们，”他会这样教导我们兄弟四个说，“不要去在意自己是否比旁人强，但永远不要停止追求去做最好的自己。这是你能够控制的事，而其他的東西你控制不了。”

他警告我们，和别人攀比完全是在浪费时间。对于年轻人来说，这是个非常极富有哲理性的格言。当你慢慢长大后，你会发现想要做到这一点更加不容易。“约翰，尽全力做到最好，”他会说，“只要你做到这一点，你就是成功的。如果你懈怠的话，就会功亏一篑。”我竭尽全力去遵循父亲的教诲。

有些东西不是一蹴而就的，父亲话语中所蕴含的智慧逐渐浸染了我，并最终成为我的一部分。我不仅严格要求自己，

8 教导

同样也严格要求之后我执教和领导的那些球队——肯塔基州代顿中学绿魔队、中南本德熊队、印第安纳州立大学悬铃木队以及 UCLA 棕熊队——我要求球员将精力放在那些我们可以控制的事情上，换句话说，竭尽自己所能，努力探寻精神和体能所能达到的极限。

“winning the race”——父亲的哲学帮助我们一次次击败了对手，我始终相信它的价值所在。一直以来，我也是如此指导我的队员们的，我尽一切努力让他们相信，成功近在咫尺，而你不需要去在意分数、排名或者他人的评价（尤其是他人的评价）。

不要犯错。我们都想赢得比赛，无论是在篮球场、商界还是其他任何竞争性的舞台，胜利无疑带给人莫大的荣耀。

相反，失败是痛苦的，有时甚至是残酷的。每当想起马丁斯维尔中学校队输掉的那场比赛——印第安纳州篮球联赛总决赛最后的那几秒——我依然感到心痛。尽管那至少是75年前的事了，但每次想到它，那种痛楚依旧清晰如昨。

其实在我看来，失败并不意味着世界末日，好比胜利也无法让我主宰一切——即便是全美总冠军也不行。有某种更加深刻的、比赢得比赛更加重要的东西存在。

Ceromtes. "The road is better than the inn."
Let Louis Stevenson. "So travel hopefully is better
than to arrive."

我一直坚信成功植根于比赛的过程：你如何去进行比赛——你的计划、准备、练习和临场发挥——这些因素决定了一切。而输赢不过是你所付出的努力的一个副产品，一个结果而已。对我来说，个人努力的质量最为关键，它能够带给你最大限度的、最持久的满足感。

塞万提斯曾说：“与其待在旅店里，不如出去旅行。”他说得没错，可惜大部分人并不能够理解他的意思。感谢父亲让我懂得，真正能够让人感到愉悦的，是探寻自身能力极限的过程，是指引你的组织都去这样做的过程。

我相信大多数伟大的竞争者都有同样的体会。在他们看来，享受竞技的过程才是真正的馈赠，而非胜利带来的收益或荣耀。因而，在我的执教生涯里，我很少——几乎没有——说过“赢”这个字，或者论及“打败”对手，激励某个队伍去争夺第一名，即便是专业人士认为有能力斩获全美总冠军的队伍亦是如此。

相对地，我的言行往往受父亲早年建议的影响——“永远不要放弃追寻成为最好的自己”——它令我的队伍取得成功，当然是我所定义的成功。

我对成功的定义是这样的：“竭尽全力，达己最佳而感到自足，由此得至内心平静，谓之成功。”这个定义我是在1932年的冬天写下的，那年，我开始了在肯塔基州代顿中学的英语教师和体育教练生涯。

这个定义自从头一次写出来后就再也没有更改过，我也

10 教导

不认为现今有更改的必要。成年之后，我一直致力于将它教授给我的队员们，事实证明，它很有效。较之仅仅是赢得比赛，衡量一个人的成功与否其实有更高的标准，那就是你所付出的努力。

你仅需同自己竞争

牢记我父亲的建议：把标准定高一点，也就是说，尽最大能力做到最好。注重比赛的过程而非胜利的结果。做那些有利于你发挥的事情，不要过多在意竞争对手。相反，让他们去担心你吧！指引你的组织也这样去做。

高昂起头

每当球队离开更衣室，准备入场前——也许这是他们高中赛季第一场和名为瑞泽斯维奇（Rzeszewski）、克佐罗斯基（Kozoroski）以及史密斯（Smith）的男孩的比赛，又或者是美国大学生篮球联赛（NCAA）冠军赛季最后一场和叫沃顿（Walton）、威尔克斯（Wilkes）和迈耶斯（Meyers）的年轻人的比赛——我对他们说的都是同样的话：“当比赛结束后，我要你们都能高昂起头来。想要高昂起头来只有一个方法，那就是在球场上竭尽所能，拼尽全力。”

这就是我对他们的全部要求，因为这是他们能够努力付出的所有。尽最大努力，我在每一场练习赛中都是这样要求