

领导力

曼联功勋教练弗格森38年管理心得

[英] 亚历克斯·弗格森 迈克尔·莫里茨◎著
Sir Alex Ferguson Sir Michael Moritz

叶红婷 柴振宇◎译

LEADING

Learning from Life and My Years
at Manchester United

领导力

曼联功勋教练弗格森38年管理心得

[英] 亚历克斯·弗格森 迈克尔·莫里茨◎著
Sir Alex Ferguson Sir Michael Moritz

叶红婷 柴振宇◎译

LEADING

Learning from Life and My Years
at Manchester United

图书在版编目 (C I P) 数据

领导力 / (英) 亚历克斯·弗格森 (Alex Ferguson),
(英) 迈克尔·莫里茨 (Michael Moritz) 著; 叶红婷,
柴振宇译. —北京: 中国友谊出版公司, 2016.10

书名原文: Leading

ISBN 978-7-5057-3754-9

I. ①领… II. ①亚… ②迈… ③叶… ④柴… III.
①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第129207号

LEADING

Copyright © 2015 by Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz

Epilogue copyright © 2015 by Sir Michael Moritz

Archive material copyright details: Letter to Eric Cantona from Alex Ferguson © Sir Alex Ferguson and Manchester United Football Club PLC 1997; Letter from Ian McLeod to Alex Ferguson © Ian McLeod and Celtic Football Club 2002; Manchester United bonus structure document © Manchester United Football Club PLC; Letter from Kenny Dalglish to Alex Ferguson © Kenny Dalglish and Liverpool Football Club 1989; Manchester United board meeting document © Manchester United Football Club PLC; Extract from the United Review ©United Review 2009; Letter from Ian Settle to Alex Ferguson © Ian Settle 2013.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by Beijing Xiron Book Co.,Ltd.

All rights reserved.

书名 领导力

著者 (英) 亚历克斯·弗格森 (英) 迈克尔·莫里茨

译者 叶红婷 柴振宇

出版 中国友谊出版公司

发行 中国友谊出版公司

经销 新华书店

印刷 三河市万龙印装有限公司

规格 700×990毫米 16开

20印张 266千字

版次 2016年11月第1版

印次 2016年11月第1次印刷

书号 ISBN 978-7-5057-3754-9

定价 58.00元

地址 北京市朝阳区西坝河南里17号楼

邮编 100028 电话 (010) 64668676

合同登记号: 图字01-2016-4777

目录

引言 001

前言 007

第一章 成为你自己 041

如果你是一群人中的领导者，那么弄清楚他们是怎样的人是大有裨益的——他们的成长环境如何，能让他们发挥出最佳状态的行动，以及让他们感到不安的言辞。而弄清楚这些的必要手段就是：聆听与观察，而这两点的重要性却经常被低估。

聆听_042 / 观察_047 / 阅读_050

第二章 承认你的渴望 055

在理想的世界里，我希望选出11位既有天赋又有决心的球员加入我的名单。但是现实并非如此，如果一定要我在下面两种球员中做出选择：一种是天资极佳，但是缺乏决心和对成功的渴望；另一种是比较优秀，但是有着极强的决心和毅力，那么我宁可选择后者。第一种球员也许会在短期内有不错的发挥，但是他们缺乏足够的耐心，不能给球队带来稳定和凝聚力。

纪律_056 / 工作效率_063 / 能动性_071 / 信念_073

第三章 化零为整_081

要想运作出一支优秀的球队，首先需要建立优秀的团队组织，并且组织中的全部要素都要各司其职。当我对曼联进行了整体评估之后，我决定对整个俱乐部进行重建，而不仅仅是球队。虽然你可以花钱砸出一支球队，赢得短期成功，但是这并非长久之计。一支球队的建设是需要耐心的，需要建立一个完整的组织团队。

组织_082 / 准备_083 / 管道_093

第四章 吸引别人_101

建立并运营一支球队是一项永恒的事业。在漫长的赛季里，球队中总会有那些风华正茂的年轻人努力希望跻身一线球队；同时，也有些曾经的主力球员正在走下坡路。这就意味着一流的球队需要不断做出调整。在我组建球队时，我总是试图确保队伍中有几位能够打多个位置的球员。这样一来，在伤病困扰球队或是出于技战术需要时，教练可以拥有更加灵活的选择。

团队合作_102 / 队长_113

第五章 设定标准_119

要想自己的球员发挥出最佳状态，用铁棒打是不管用的。你需要赢得他们的尊重，让他们习惯成功的感受，并让他们相信自己还有进步的空间。领导能力中很大一部分是开发出另外5%的潜力，而这潜力连当事人本人都不得而知。

优秀_120 / 鼓舞_125 / 自满_136

第六章 识人有术 _ 145

每当我进行面试时，我希望发现面试者有何雄心、他们是否只是把这份工作当作一块垫脚石。除了他们的素质和资历，我们还希望弄清楚他们的忠实程度。我所寻找的是热情、一种积极的态度、眼神的交流 and 个人的勇气。

求职 _ 146 / 人际关系网 _ 150 / 炒鱿鱼 _ 156

第七章 专注 _ 161

无论是在阿伯丁还是在曼联，只要阵容上没问题，我通常会把失败或是不尽如人意的结果归结于：我们没能做到什么，而不是我们的对手做了什么。我发现这是一种很好的对待失望的方式，因为这意味着我们还占据着主动，还可以改进。

时间 _ 162 / 分心 _ 165 / 失败 _ 173 / 批评 _ 184

第八章 传达信息 _ 189

对于球员来说，传达信息的方式很重要。虽然我喜欢对球员发脾气是出了名的，但是当我们在比赛中大比分落后时，我却很少大发雷霆。其次，保持冷静并且确保我的意见是非常明确的，这也很重要。最重要的是我要传达的信息、我对其的把握以及传达的方式。

说 _ 190 / 写作 _ 199 / 回答 _ 201

第九章 领导不是管理_209

我的工作是制定非常高的目标。我的工作是让人们相信自己能够做到之前认为自己做不到的事情。我的工作是画出一条之前从未走过的道路。我的工作是为让每个人都相信世界上没有不可能。这就是领导和管理之间的区别。

老板_210 / 控制_218 / 授权_221 / 决策_224

第十章 底线_229

任何一位领导者都是推销员，他必须向自己的集团内部和外部进行推销。任何希望成为优秀领导者的人都需要善于向他人推销自己的想法和愿望。有时你需要劝说别人去做他们不想做的事情，或是向他们推销一些想法，那些他们做梦都感觉做不到的事情。

买球员_230 / 节约_233 / 报酬_240

谈判_246 / 经纪人_251

第十一章 技术与信息_257

就像在其他运动中一样，在足球界也有很多数据迷。统计信息固然很重要，我也会去看这些数据，但是这并不能成为我组建球队的依据。数据更适合被用来衡量标准是否得以保持。没有任何一台机器能够告诉你一名球员是否偷懒，态度是否端正。这些证据往往就在我眼前：不在屏幕上，而是在球场上。

创新_258 / 数据过载_263 / 机密_267

第十二章 竞争与环境 _ 273

你不能根据自己的对手和竞争者定义自己，或是因为他们做了一些事情而改变自己的战略和方式。当你的竞争对手做出不理智的事情时，你也很难保持清醒的头脑。在商界，如果你的对手降低了价格，或是向电视广告投入了大笔的资金，那么你很容易就把这当成了正确的经营途径。

对手 _ 274 / 全球市场 _ 278

第十三章 全新的挑战 _ 287

如果一个人从自己曾经负责的岗位上退下来时还与曾经的团队保持联系，并试图保留自己当初握有的权力，这对于他的接班人来说是不公平的。你必须放手，让这位新人和新的管理体制去做他们认为最应该做的事。

到来 _ 288 / 离开 _ 292 / 新的节奏 _ 300

致谢 _ 305

引言

我在16岁的那年离开格拉斯哥的戈万高校，开始在Remington Rand做机床维修工，并在女王公园俱乐部（Queen's Park）开始了我的足球生涯。我从没想过55年后自己能够站在哈佛商学院的讲台上，为一班工商管理硕士的学生讲述我的故事。

2012年10月，我首次在此代课时便看到了人头攒动的学生。我站在阶梯教室前方的讲台上，放眼望去可以看到学生们在层层叠叠的座位上耐心地等待着——他们的桌子上都摆放着自己的名片——而更多的学生则没有座位，挤在过道里。说实话这样的场面有点吓人，但是这也是对曼联队魅力的肯定。在这里的代课团队可谓是精英荟萃，因为在商学院，创意产业的市场营销这门课程的学习对象包括：时尚品牌零售商博柏利（Burberry）；美国有线电视运营商康卡斯特（Comcast）；好莱坞影城漫威娱乐公司（Marvel Enterprises），其作品包括：《蜘蛛侠》《钢铁侠》以及其他电影；特别是音乐巨星碧昂丝和Lady Gaga的商业活动。

当我来到奥德里奇演讲厅，令我感到惊讶的是这里有来自世界各地各种年龄段的学生，他们都才华横溢。当天在座的各位的国籍数量丝毫不逊色于

任何一支英超球队的花名册。这里的学生都接受了一流的教育，即将在或者已经在世界上最成功的公司工作。他们都将迎来人生的巅峰时期。此时，我不禁想到，那些善于聆听的人，那些能够吸收一切、海纳百川的人，可能是以后最成功的人。在机缘巧合下，我于2012年10月来到了哈佛的校园。大约1年前，我接到了哈佛商学院安妮塔·埃尔伯斯教授的邀请，她对我经营曼联队的方式以及球队所取得的辉煌成就非常感兴趣。因此哈佛的案例分析“亚历克斯·弗格森先生谈曼联队的管理”也就应运而生了。安妮塔对我跟我的球队进行了跟踪考察，上午她随我们到训练场，下午对我进行采访，并在考察结束后写出了这个案例。同时，她还邀请我前往波士顿为她的学生进行演讲。我被这一提议深深地打动了，虽然有些惶恐，但还是欣然接受了。回首往事，这次讲座标志着我职业生涯的过渡阶段的开始，这是显而易见的。我当时还不知道几周后的赛事标志着我在老特拉福德球场任教的最后一个赛季的结束，这里留给我太多的回忆。在上一个赛季，我们因净胜球惜败于另一支英超劲旅曼城队，与冠军奖杯失之交臂。但是我们已下定决心卷土重来，在新的赛季已经有了优异的表现。就在我飞往波士顿的前两天，我们在圣詹姆斯公园球场以3：0的比分客场击败了纽卡斯尔联队。这是我们最近7场比赛中第5场胜利，并使我们在英超排行榜上跃居第二位，仅落后切尔西4分。

欧洲冠军联赛是欧洲足球协会联盟的首要俱乐部赛事，此前称之为欧洲杯。对此项赛事，我们也取得了开门红。但是此时此刻，我正站在哈佛大学的讲台上，我已经将英超和欧冠联赛的事情抛之脑后，集中精力与在座的各位分享曼联队近来取得的骄人成绩背后的奥秘。首先由埃尔伯斯教授为大家进行一项概述，其内容包括：我作为曼联队教练需要处理的人际关系——队员和员工、球迷和媒体、董事会和股东。之后，我会与学生们分享关于领导阶层主体要素的一些想法。然后，我会接受学生们的提问。而这无疑是今天最为有趣的环节，在提问环节中产生的话题将在今后几天为我的思考提供素

材。在座的各位一定都想知道我如何成为一名领导者，对我的生活态度产生重大影响的人又是谁，我是如何与那些天赋异禀、收入不菲的年轻球员打交道的，曼联队是如何表现出求贤若渴的姿态的，以及其他诸多话题。毫无疑问，我的学生们也一定想知道那些家喻户晓的球星，如：克里斯蒂亚诺·罗纳尔多和大卫·贝克汉姆有着怎样的生活习惯。

我花了些时间才完成由球场教练到大学教授的职业转型，但是我逐渐意识到在教室里教书与足球管理确有相同之处。也许对于这两种职业来说，最重要的一点都是启发一群年轻人，让他们拥有最佳的表现。在所有的社会里，最好的老师总是那些无名英雄。在此，我不禁想起了伊丽莎白·汤姆森老师。她是布伦劳恩路小学的一名教师，是她教我认真对待作业，也正是在她的帮助下，我能够进入戈万高校读书。

我这辈子的大部分时间都用来培育年轻人中的精英人士，而今哈佛大学的讲台又为我的这一事业提供了新的机遇。时光荏苒，而我发现我对年轻人的热情和欣赏有增无减。年轻人总能设法实现看似不可能的事情——无论是在绿茵场上、公司里，还是在其他较大的组织团体中都是如此。如果要我运营一家公司，我会经常听取年轻才俊的意见，因为这是一群与现实打交道最多的人，他们与未来的前景也息息相关。

此前，我曾经写过数本关于我对足球的喜爱的书籍，书中详述了我曾效力和管理过的球队的竞技、球赛和球队组成等。第一本书是《北部之光：阿伯丁队的7年》（*A Light in the North: Seven Years with Aberdeen*），于1985年问世，这是在阿伯丁队取得欧洲优胜者杯冠军之后的2年写就的。1999年，当曼联队取得三冠王之后——英超冠军、英格兰足总杯冠军和欧洲冠军杯联赛冠军——我出版了《管理我的生活》（*Managing My Life*）一书。2013年，在我退休几个月后，发行了我的自传。

但是这本书与我此前写过的书籍不同。在本书中我尝试对我的毕生所学和作为球队管理者的经验进行总结——首先是在苏格兰的12年时光，我分别

执教过东斯特灵郡队（East Stirlingshire）、圣米伦队（St Mirren）和阿伯丁队。此后，我转战南方，开始了在曼联队长达26年的执教生涯。

通过一个足球赢得奖杯，这固然是一项挑战，但是各大公司，如：英国石油公司、玛莎百货、沃达丰、丰田和苹果公司的领导人，或是负责大型医院、大学和全球慈善机构的领导人，则需要面对不同的挑战。然而，对于那些成功人士，或是渴望成功的集团领袖来说，他们都有着某些相同的特点。我在本书中尝试解释我是如何建立、领导和管理曼联队的，以及一些在我看来行之有效的方法。我并不奢求读者们能够很随意地将这些方法运用自如，但是我希望读者们能够从中获得一些想法和意见，并通过模仿和修改将其化为己用。

我并非管理方面的专家，亦非商业巨子，同时我对千篇一律的巡回演说也毫无兴趣。因此我奉劝在座的各位不要指望能听到学术术语或是公式化的条条框框。也不要让我解释什么是复式记账法、如何在6个月的时间内招到500名雇员、矩阵管理的挑战、如何获得一条每天能生产1000部手机的生产线，抑或是开发软件的最佳渠道。对于这些我一无所知，这完全是其他领域的专业知识，因为我的一生都奉献给了绿茵场。这本书讲述的就是我在绿茵场上及场下追求卓越的过程中获得的经验及我的个人观点。

我与美国伟大的篮球教练约翰·伍德（John Wooden）不同，“成功金字塔”陪伴他走过了很长一段时间的职业生涯（从1928年至1975年）。我从未在赛季伊始为我的球员们提供单页的图表或是大量的指南，并让他们奉为圭臬。我也不喜欢写在三五英寸卡片上的小指令，或是日积月累出来的海量笔记。我的领导方法和管理经验来自一个个赛季。这也是我希望进行总结的经验，并在本书中进行提炼。

我在和迈克尔·莫里茨（Michael Moritz）会面之后，开始写这本书。迈克尔·莫里茨是红杉资本的主席，这是一家总部位于美国的私人投资公司，以帮助各大公司进行策划和组织而著称，这些公司包括：苹果、思科系

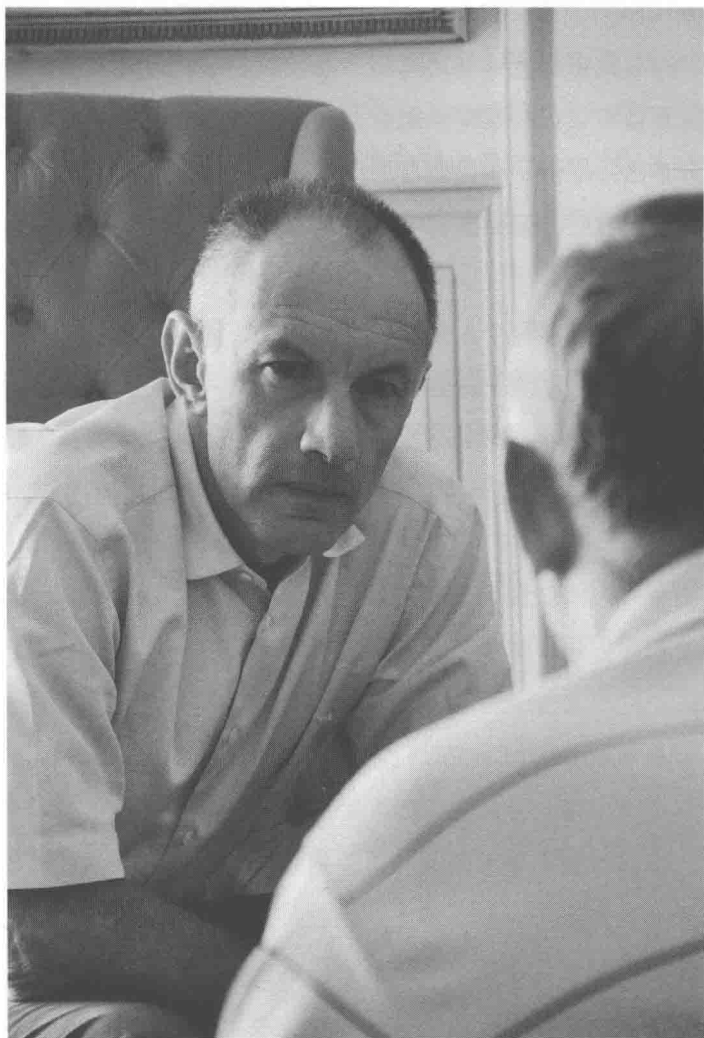
统、谷歌、贝宝和YouTube，近来新增的公司还有WhatsApp和Airbnb。在我退休之前，我们就商量过合作出书的事情，但是时间总是对不上。值得庆幸的是在过去的几年里，我们都能够将一部分精力倾注于写书。迈克尔·莫里茨从20世纪90年代到2012年一直担任红杉资本的主席，他也对曼联队如何在几十年的时间里都能够保持高水平竞技状态感到好奇。在交谈中，我发现他的兴趣来自希望红杉资本也能够保持几十年的长盛不衰。想必大家都知道，红杉资本已经取得了举世瞩目的成就。迈克尔为我的书写了前言，这虽然让我经常感到脸红，但是前言中确实也解释了我们能够成为志同道合的伙伴的原因。

本书是我跟迈克尔两个人多次谈话的结晶，涵盖了诸多领域——其中还有一些是我未曾思考过的。这些谈话使我能够对一些问题的看法进行梳理，而这些问题是任何领导人都有可能遇到的，可是因为公务缠身，我一直没有时间进行整理。我希望读者能够从中发现一些对自己有用的内容。

亚历克斯·弗格森

曼彻斯特

2015年8月



Leading

前言

不一样的亚历克斯·弗格森爵士

迈克尔·莫里茨

(Michael Moritz)

一、

在退休之后，比赛日对于弗格森爵士来说是一个全新的仪式。在曼联队赛前下榻的劳里酒店门口，他总会乘坐球队大巴前往老特拉福德球场，这样的日子一去不复返了。现在他会乘坐那辆由曼联最大的赞助商提供的雪佛兰越野车去看比赛，然后在比赛开始前去商务套房吃一顿午餐。

现在，弗格森爵士不会再去教练席上看比赛，而是去了董事会成员包厢。在成长于20世纪40年代的戈万男孩看来，那高高在上的看台是那么遥不可及。在比赛开始时，他会在自己的专座就座，那8个专座之一上面写有“为弗格森爵士预留”。正对着三层的北看台（North Stand）是英国最大的足球看台，自2011年起，这个看台上就用大红字标着他的名字。他从不会在比赛过程中嚼口香糖，但是会不断地清嗓子。他总会把想法藏在心中，尤其是曼联队状态不好的日子里，但是每当身着红色球衣的球员发起进攻，他总会喃喃自语地道：“上吧孩子，上吧。”

比赛结束后，他会回到自己的套房。他的套房并不像美国的体育馆或阿

森纳队在伦敦的首长球场中的奢华套房那样拥有很多外部标志。它就像一个没有窗户的火车车厢：靠墙放有3个黑色的沙发，沙发的一端放有一个小吧台，靠近天花板的地方是一台电视机。有时在比赛结束后，保安人员会打开屋门，领进来一位新的来访者。

有时在门打开之后会出现一些熟悉的面孔——一位脱口秀主持人、一位电影明星或是一位前球员。有时还会有几位西装革履的人出现，他们在慈善拍卖会上赢得了跟弗格森爵士一起看比赛的殊荣。还有人来索要签名、要求握手或是摆姿势合影留念。饮品分发到位之后大家举杯致敬，亚历克斯爵士会对在场的各位逐一介绍，然后请他们尝尝牛肉馅饼。

最后人群逐渐散去，仅剩下一小波人，这些人大都认识亚历克斯或者亚力克爵士。他的苏格兰亲戚和朋友们在年轻时是这样称呼他，但是他们现在也已至暮年。在这一时刻，你很难想象这位坐在正位上开一些善意玩笑的人，是曼联队的教练，且执教长达26年之久。他先是获得了官佐勋章，然后获得了英帝国二等勋位爵士，最后成为亚历克斯·弗格森爵士。在他执教期间，曾带领球队获得38座奖杯，其中包括13次英超冠军和2次欧洲冠军杯冠军。

在弗格森的领导下，曼联队夺得了20个英格兰顶级联赛冠军，让利物浦队创下的纪录也黯然失色，而且，他在卓越的执教生涯结束时，赢得了足球史上最成功的主教练的称号（虽然他是最不愿提起此事的人）。然而这些对于此时还留在房间的人来说都不是最重要的。弗格森的职业生涯、非凡的活力、意志力和领导能力不是吸引这些人来到老特拉福德球场的原因。也许会有一位友人讲道，当他沮丧地躺在医院里接受拯救生命的治疗时，亚历克斯爵士来到他的身旁，花了几个小时让他从忧郁中走出来。也许会有一位前球员的妻子面带满足地跟自己的丈夫坐在一起，因为亚历克斯爵士曾经给她回了信并邀请他们跟他一起共度下午时光。

阿尔伯特·摩根——曼联队长期以来的装备管理员，会自豪地穿着俱

乐部外套安静地坐在那里，偶尔扮演一下滑稽角色。弗格森的弟弟马丁经常被称为“历史上最伟大的球探”，他有时也会在场，身边跟着亚历克斯爵士的孙子孙女们。亚历克斯爵士那幽默的姐夫约翰·罗伯特森（John Robertson）是格拉斯哥《先驱报》的排字工人，他会在旁边嘀咕一些搞笑的旁白，然后那充满善意的比赛就开始了，而谈话也进入了熟悉的环节，人们会讲故事、重复很多次的笑话以及那无中生有的尴尬往事。大家可能会为圣帕特里克（St Patrick）是否是威尔士人争论良久。还有人会想起20世纪70年代圣米伦队的首发阵容，很快大家就都积极地参与进来，直到那份已被遗忘的名单被完成为止。

很难想象我竟是和亚历克斯·弗格森爵士一起完成陈旧的队员名单的人，并和他一起完成一本关于足球的书籍。20世纪60年代，当我还是一个10岁的威尔士男孩时，我在足球方面最大的成就就是站在球场边担任“队医”，拿着一块海绵和一瓶水准备照顾可能受伤的同学，同时我还负责看管中场休息时提供给球员的热水瓶和橙子片。

虽然我早在1968年曼联队首次夺得欧冠冠军时就开始追随这支球队，并且像每个英国男孩一样能叫出球队中所有球员的姓名，但我并不是一名合格的铁杆球迷。曼联队的前队长，性格直率又富有对抗性的罗伊·基恩肯定会把我排除在“吃对虾三明治”¹的观众之外。1980年我移居美国，成为《时代周刊》的一名记者，当时我只是偶尔关心一下曼联队，直到20世纪90年代末我才开始更加密切地关注球队——毫无疑问，部分原因在于美国开始播放越来越多的比赛。我被足球比赛吸引的另一个原因是，我喜欢与英超比赛相关的故事和八卦新闻：高价的转会费、鲁莽地解雇管理人员、同城德比的强度，而通常是因为亚历克斯·弗格森爵士的曼联队又赢得了一座奖杯。

1 在英国，这个词用来代指只是为了享受豪华包厢而非支持足球队而观看比赛的观众。