



BUSINESS



完美游戏

[英] 西奥·西奥博尔德 卡里·库伯 / 著

王宏建 / 译

经理人的整体足球课

THE BEAUTIFUL GAME

中国铁道出版社

BUSINESS
&
THE BEAUTIFUL
GAME

完美游戏

经理人的整体足球课

[英] 西奥·西奥博尔德 卡里·库伯 / 著
王宏建 / 译

中国铁道出版社
2006·北京

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2006-2373 号

图书在版编目 (C I P) 数据

完美游戏：经理人的整体足球课 / (英) 西奥博尔德著；王宏建译.
—北京：中国铁道出版社，2005.12
ISBN 7-113-06863-4

I. 完… II. ①博… ②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 153057 号

BUSINESS & THE BEAUTIFUL GAME by Theo Theobald and Cary Cooper
Copyright © Theo Theobald and Cary Cooper, 2005
Original English language edition published in Great Britain in 2005 by Kogan Page
Limited
ALL RIGHTS RESERVED.

书 名：完美游戏——经理人的整体足球课
作 者：[英] 西奥·西奥博尔德 卡里·库伯 著
译 者：王宏建
出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
策划编辑：郭 宇 张业宏 朱策英
责任编辑：郭 宇
特约编辑：王建琪
封面设计：大鹏工作室
印 刷：北京市兴顺印刷厂
开 本：700×1000 1/16 印张：11.5 字数：152 千
版 本：2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 7-113-06863-4/F·430
定 价：25.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部调换。

编辑部电话：010-51873014 发行部电话：010-51873170

“结果如何？（比分多少？）”“这真是一场硬仗啊！（这场比赛真漫长啊！）”“双方实力相近，互为角力，结果难说。（赛事双方势均力敌，胜负难料。）”这些从足球运动引用来的话，已经在我们的商业活动中使用得非常普遍了。

毫无疑问，足球和管理之间的相似性是显而易见的。本书正是用机智而智慧的观察和分析，把这两者做了非常准确、生动而科学的类比。它从足球运动本身的一些特点来看待管理，告诉管理者如何让自己的团队拥有娴熟的技巧和高效的工作节奏，同时永远充满热忱！它充分阐述了怎样把这种运动的成功元素应用到企业管理上。

全书行文活泼，趣味性很强；轻松之余，不乏实用。这是那些希望用新的角度来处理管理问题的经理人的必读书籍！



西奥·西奥博尔德 (Theo Theobald)，知名商业、时尚图书作家，英国知名公众演讲家。他在市场营销和广告领域从事过不同的职业，包括在 BBC 担当过管理角色，在其多个部门发挥过建设性的作用。他的写作极具创造性，曾为 BBC 和英国特许人事和发展协会（CIPD）等重要机构撰写文章。



卡里·库伯 (Cary Cooper)，兰凯斯特大学 (Lancaster University) 组织心理和健康学教授，英国管理学院 (British Academy of Management) 院长。曾写作过 100 多本管理类图书，并经常为英国国家级媒体和各类专业媒体撰写文章。因对管理和日常生活范围的问题有独到的见解，经常被各电视和广播节目邀为嘉宾。

书 荐

Book recommendation

两位作者颇具匠心地将足球这一充满魔力的运动和企业管理结合起来，并从这一独特的视角中发现了一个伟大的理论：企业管理实质上就是一场严峻的足球比赛。

——华帝燃具股份有限公司的总裁 黄启均

我非常感谢本书的作者写了这样一本好书。我习惯用体育类比的方法谈论管理，现在终于有了理论依据。我反复重复那些空洞的话语，都有些腻味了，本书提供了很多事例，我迫不及待地把这些故事引进我的讲话中，听众满意的表情让我很得意。在体育界，竞争是以纯粹的方式进行的，泾渭分明，无论多少管理的说教也不能掩盖结果。书中有那么多值得经理们学习的东西，尤其是在巨大压力之下，什么东西在发挥作用。

——特易购公司CEO 特里·莱西爵士

干哪行都需要激情……期望越多，登顶机会就越多！

——英格兰队前队长 布莱恩·罗布森

西奥博尔德和库伯的著作为人们存有疑惑的东西找到了答案——足球与商业中的领导力和管理是同一个主题的不同变奏。本书浅显易懂，是商业管理人士的必读书籍。

——汉森公司CEO 艾伦·默里

本书详细分析了竞争、战略战术、领导力、管理和团队建设，给人以启迪。这本书必将受到商业管理者、商学院学生，尤其是喜爱足球人士的喜欢。

——足球联盟前主席 基思·哈里斯

读这本书的感觉真是棒极了！不仅让经理们产生灵感，还让运动员们激情澎湃。想激励你的员工吗？今天就为他们买一本吧！

——曼联足球俱乐部前主席 马丁·爱德华兹

在商界应用足球界的兵法真是既富有创意，又激动人心。本书论述深刻，令人爱不释手！

——阿森纳足球俱乐部常务董事 基思·艾德尔曼

本书切入角度新颖，倡导的理念便于理解，是一本好书；内容深入浅出，文风幽默含蓄，语言深刻明晰，既有扎实的理论基础，又有较强的实践意义。

——格兰仕集团有限公司助理总裁 赵为民

序 一

管理就是一场足球赛

华帝燃具股份有限公司的总裁 黄启均

2006年是“世界杯年”，全球目光聚焦在“足球”二字之上。

英国畅销经管著作《完美游戏》一书也随着足球之风飞入中国。

本书用机智而智慧的观察和分析，把足球运动和商业管理作了非常准确、生动而科学的类比。作者颇具匠心地将两者结合起来，从独特的视角中提出了这样一个概念：企业管理实质上就是一场严峻的足球比赛。

足球场上强弱易势、胜败转换，可谓再平常不过的事了。有时候，一支看起来夺冠呼声很高的强势球队，却在一连串的失误中节节败退，尚未挺进决赛，就被无情地“踢出球场”、铩羽而归。很显然，它是败在了自己手上，是自己把自己的冠军梦给击碎了，致使胜利离自己越来越远。

这恰如某些实力强大的企业，原本在竞争中胜出的机会很大，却由于一个又一个急火攻心的错误决策，或不顾结果一意孤行的莽撞之举，最终使优势尽失、强势易手，陷入到危险的泥潭中，不得不与胜利饮痛道别。

又如，足球是一项集体运动，是11个人的“战争”，任何个体，哪怕是再优秀的个体都无法主导比赛的最终结果。每个队员只有抱持“为团队荣誉而战”的信念，发挥以一当十、以十当百的威力，才能战胜对手，荣捧金杯。

企业又何尝不是如此？单枪匹马和孤军奋战对如今复杂多变、风险系数日增的市场竞争越来越不适用，更无法引导企业走向胜利。正如微软现任CEO史蒂夫·鲍尔默所言：“一个人只是单翼天使，两个人抱

在一起才能展翅高飞。”毫无疑问，力量来自团结与协作！力量来自相互支撑与奉献！只有将企业中每个个体的优势转化为企业整体的竞争实力，将单个人的力量凝聚为一股强大且威力无比的集体势能，通过每个成员通力合作、协同作战，并以团队获胜为最高目标，才能使企业在竞争中底气更足、后劲更大。

此外，“得势不得分”的尴尬，也常出现在足球比赛中：甲队以排山倒海的气势全线压境，在乙队门前一阵狂轰烂炸，大有迅速将乙队清剿出局之势，然而，七八脚抽射不是把球打在门柱上，就是球从门梁飞出，结果，甲队忙活了半天就是一球没进。乙队虽处劣势，被对手打得几乎无招架之力，但他们依然顽强地坚守在自家球门前，并且一旦寻找到有利机会决不轻易放过。令人惊叹的是，仅仅一次远射，他们便洞穿甲队球门，并将这一成绩维持到终场哨声吹响，使气焰嚣张的甲队颜面尽失……

这好比商战中的“赔本赚吆喝”——某些企业风风光光、炫目抢眼的背后却是颗粒无收的凄惨和凄凉；另一些企业不事张扬，逮住机会果敢出击，强调行动与结果高度统一，以至于收获丰盛。显然，前者赚到了眼球，却没挣得利润；后者则将“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”演绎得精妙绝伦，拥有了赢的力量。

这些都是本书给我们的一些重要启示。

是的，“好的书籍是最贵重的珍宝”。观球、赏球之余，无论是普通员工，还是管理者，借助本书可以领悟到很多。

序 二

把踢球当管理，把管理当踢球

格兰仕集团有限公司助理总裁 赵为民

中国不愧是吃的天堂，近些年来，古典名著、诸子百家中的管理故事、寓言、哲理已经被擅长烹饪者们施展绝技，水煮麻辣油炸烧烤得滋味全无了。

当管理学已经无法再烹，无法再吃时，中国的经管出版市场也仿佛真的像一场喧闹结束的盛宴，只剩下残羹冷炙和门前冷落鞍马稀了。

相比之下，外国人对吃确实不在行，从未吃过任何管理学大餐，但西方不愧为现代管理学的发源地——他们虽然不好吃，但好休闲、好运动，于玩乐中竟也发现、研究、琢磨出了管理学的真谛。

《完美游戏》——这是一本来自足球的故乡英国的管理学著作。翻开书，你会发现它切入角度新颖，倡导的理念便于理解；内容深入浅出，文风幽默含蓄，语言深刻明晰，既有扎实的理论基础，又有较强的实践意义。

有人说英国人天生具有办事教条、死板、循规蹈矩的个性，但这也从侧面说明他们具有严谨的做事态度和缜密的思维逻辑。

此种特性作为优点，在这本书中确实可以随处可见，并为内容带来了沉甸甸的价值。就拿“赛前准备”一节来说：

两位作者在帮助读者做眼球和思维的热身运动时，不仅把本书的大略内容做了一些比目录更为精彩和吸引人的介绍，更不忘记建议读者几种可行的阅读方式——你喜欢循规蹈矩，那就按部就班地读；你喜欢闪烁跳跃，那就选取精彩，并提醒读者们不要因为只着眼精彩，而丢掉整体性。这种细致的关怀，既可看出作者对读者的关心，更可看出对自己作品的骄傲和自信之情。随你怎么看，保证让你受益匪浅！

按通常理解，管理是一个学科，一门学问，一种综合的智慧，而足球虽然是一项体育运动，却也是一门学问，一种综合的智慧。

但若把管理比喻为一场球赛，把足球运动看成管理行动，这个创意可够新鲜、奇特了。可话说回来，管理既然能水煮、能麻辣，就同样也能踢、能顶、能撞，就看你会不会。

也许你是位足球爱好者，能在球场上踢球、控球、带球、射门，一展身手，可你会在企业管理中成功地踢球、控球、带球、射门吗？

也许你知道如何在足球比赛前做准备工作、训练和热身活动，可你知道如何在执行项目前做准备工作、训练和热身活动吗？

也许你了解每个球员的特点、体能、技术特长，可你知道球队是如何把一个普通球员培养成万人瞩目和敬仰的世界巨星的吗？

把管理当踢球，把踢球当管理，这就叫创造！从阅读中我们可看出，两位作者的创造性确实非同一般，这些你无法解释的问题，他们都知道怎么做，并且在书中也告诉了你该怎么做！

看球是一种娱乐，尤其看超级明星踢球，可谓是一种激情的快乐；读书也是一种娱乐，尤其是看一本精彩绝伦、语言风趣幽默而创意不断的好书，更可谓是一种心灵与思想的享受！

在这个崇尚创造、追求变化、珍视创意的年代，人们的口味已经挑剔到麻木，经管图书出版界不断发出好书难求的呼声，但愿这本书能给人们疲惫的双眼带来一个快乐的刺激！

赛前准备

Pre-match preparation

上场之前，想想上场到底为了什么。

本书的前言与其他经管书籍的前言不同。在此，我们用足球的规则来探讨问题，把绿茵场上的知识应用到从基层车间到顶级管理者的工作环境中。

本书不写与足球有关的商业活动，因为那是另外一个全新的领域。然而，在书中，你会深入了解绿茵场上规律性的东西，以及足球各组成部分与我们的关系，虽然我们没有足球运动员那样炫目耀眼的工作，但也许我们的工作更稳定。

首先，我们要进行适当的热身，这个前言让我们知道本书的大致架构，知道“上场”后会是什么样子。

有的章节是关于感性因素的，如激情和抱负，在谈到英国的国家运动（足球）时，肯定会联想到这些。另外，还有关于足球理性的特征，如教练指导、团队，这些都同样重要。

首先关注个体分析，这是自然也是非常有益的，这些都集中在本

书的上半部分，我们称之为“上半场”。在这种自我发现之旅中，你会测试出自己的抱负有多大，以及其产生的原因。然后会测试你的纪律水准，了解你的纪律性对周围人的影响。我们还探讨了自信这类的积极因素，以及如何衡量和改进我们的技能。另外，我们还考察了要取得真正的成功必须克服的障碍，有一整章是关于压力及应对压力的办法。

本书的下半部分，我们称之为“下半场”。在这部分内容中，我们把注意力放在战术上，考察“教练指导”、“上场阵容”。另外，我们还分析了一些关键的岗位，像“经理”一样的“队长”，也许你現在就在这样的职位上，也许这是你追求的目标。

就像你在天空互动看比赛一样，你可以按照自己的方式来读这本书。你可以选择看完全场比赛，即从头读到尾；你也可以看精彩集锦，即挑选某些章节来解渴。如果你选择了后者，最好把某一章节读完，因为，没有上下文，单独读某一页或者两页不会有什么收获，这就像只看到进球，而没有看到当时的站位情况一样。

本书中有很多的例子，其中的道理在各个行业中（足球或者商业）都是一样的，因为这种联系显而易见，所以我们没有特别说明，例子有时是足球中的，有时是商业活动中的，只有在较难看出二者间的联系时，我们才做进一步说明。

我们没有刻意避免广为人知的足球词汇，因为太难以割舍了，除了“非常失望”（sick as a parrot）和“势均力敌的比赛”（game of two halves）等等这类术语外，还有很多意义深刻的新创意，这些发明创造不仅来自我们这些作家，更多的是来自足球界和商界那些想象丰富的人们。我们要感谢那些为本书贡献出宝贵时间和精力的所有人，尤其要感谢快网传媒（Fast Web Media）帮助我们收集很多足球界的名人名言。

即使你参加商务活动时间不长，对一些情况你也不会陌生，比如作为团队的一分子。如果你已经参加商务活动很长时间了，对足球中

的一些规则就自然能产生联想，从而能从足球中学到很多。你会读到各种东西，从“作弊”到“教练”，从“战术”到“实践”。

总之，我们希望为商业管理提供一个全新的想象架构，为此我们做了一系列生动的比喻来帮助大家记住场上、场下那些重要东西。

现在，听到震耳欲聋的叫喊声了吗？——比赛开始了。来吧，系上鞋带，要开球了。

本书不写与足球有关的商业活动，因为那是另外一个全新的领域。然而，在书中，你会深入了解绿茵场上规律性的东西，以及足球各组成部分与我们的关系，虽然我们没有足球运动员那样眩目耀眼的工作，但也许我们的工作更稳定。

CONTENTS 目录

赛前准备 /1

本书特色 /1

上 半 场

第一章 技术当先 /3

人才争夺战中的技能砝码 /3

你的价值何在 /4

基本综合技能 /7

六种关键技能 /8

隧道尽头是光明 /15

人力资源管理新观念 /15

第二章 雄心壮志 /17

崇高的公平竞争 /18

真正的英国人 /21

抱负的生命周期 /22
你的追求是什么 /25
测试一下你的志商 (AQ) /26

第三章 激情四射 /33

激情的重要性 /34
激情源自哪里 /35
激情是什么样子 /36
如何更富有激情 /39
加时赛和附加赛 /40
爱与忠诚 /44

第四章 压力释放 /49

压力来自何方 /50
超越控制 /58
释放压力 /60
投之以桃，报之以李 /64

第五章 纪律第一 /67

自我约束 /67
行为管理 /73
纪律指南 /76
罪与罚 /80

下半场

第六章 甘当重任 /87

沟通与缓冲 /88
队长应具备的素质 /90

荣誉在后，换位思考 /96

队长技能之应用 /98



第七章 争做良师 /101

怎样才能成为优秀的教练 /103

教练实务 /106

教练指导课要务 /108

鼓励与刺激 /112



第八章 管理至上 /115

什么是战略 /116

管理——有点像队长 /119

领导力与管理 /120

玩弄技术 /121

人事管理 /122

工作是什么 /122

处理矛盾 /129

执行纪律 /130



第九章 调兵遣将 /135

供给与需求 /136

组建完美的阵容 /137

排兵布阵 /138

吸引人才 /139

多样性与歧视 /141

优选指南 /141

有机管理 /142

技能与士气 /143