

商务新思维译丛

透过足球比赛讲述商业管理的黄金法则

向足球学习

英超足球经营启示录

〔英〕大卫·鲍乔弗 克里斯·布莱迪 著
陈斌 萧艾 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

向

透过足球比赛讲述商业管理的黄金法则

足球学习

英超足球经营启示录

〔英〕大卫·鲍乔弗 克里斯·布莱迪 著
陈斌 萧艾 译

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向足球学习: 英超足球经营启示录 / (英) 鲍乔弗, (英) 布莱迪著; 陈斌, 萧艾译. —北京: 人民邮电出版社, 2003.7

ISBN 7-115-11065-4

I. 向... II. ①鲍...②布...③陈...④萧... III. 足球运动—俱乐部
—商业经营—经验—英国 IV. F719.5 G843.656.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 050368 号

向足球学习 ——英超足球经营启示录

- ◆ 著 [英] 大卫·鲍乔弗 克里斯·布莱迪
译 陈斌 萧艾
责任编辑 毛乐燕 魏冠明
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 8.5 2003 年 7 月第 1 版
字数: 178 千字 2003 年 7 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2002-4995 号

ISBN 7-115-11065-4/F·413

定价: 23.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

中文序一

穿足球服的韦尔奇

《财富》中文版执行总编辑 黄翔

我很乐意向大家推荐《向足球学习——英超足球经营启示录》这本书。有几个理由：

首先，这样的“另类”管理书国内尚属稀有品种。我们不但看不到中国作者的原创，连翻译的作品市场上也很少见。其实，国外这样有趣的管理书不少，国内缺少的恐怕是人民邮电出版社这样有眼光的出版商。

其次，选择“向足球教练学管理”这样的选题，也反映出编辑独到的判断。这不仅因为足球的群众（读者）基础广泛，也不单是足球教练的“业绩”出众。更重要的是，足球是“非美国”的产品，成功的足球教练也鲜有美国人。在当今连管理和出版界也处处“以美国为中心”的时代，能读到一本以英国为案例背景的管理书不能不说是一件好事。

第三，暂且不论此书的价值如何（这一点有待读者判断），作者和主人公的履历表本身就很棒。两位英国的合作者都受过管理学训练、都曾任职于公共和私营部门、都是足球运动长期的关注和参与者（多年来，布莱迪一直是半职业水平的球员和教练）。作品出自如此背景的人，其专业程度自然不在话下。至于书中的英雄教练温格、福格森、埃里克松等人的战绩，相信喜欢足球的人比我更清楚。

也许读者会问，成功的足球教练能否成为企业经理人的榜样呢？我想答案是肯定的。好的教练能让队员发挥水平、让球队战胜对手、让老板满意，自然也就是了不起的经理人。温格也许从未听说过《财富》最佳雇主排行榜，但他的确擅长为球员创造良好的工作环境；埃里克松则证明，好的教练应该能在不同的国家获得成功，而全球化正是《财富》最受赞赏的公司的重要特质。

《财富》杂志曾把美国最佳棒球队之一的扬基队的教练乔·托尔称为“身穿棒球服的韦尔奇”。托尔管理的雇员仅为 25 人，其 300 万美元的年薪也不及韦尔奇当年的 1.45 亿的零头。但他率领球队三获世界冠军的辉煌无可争辩，而韦尔奇连续 102 个季度收益达到预期的荣誉现在却面临质疑。难怪读者问究竟谁是当今真正的“第一经理人”？按照这个逻辑，福格森仅凭三冠王一项也足以成为这一头衔有力的竞争者。

有趣的是，足球教练一词在英国英语中正是 Manager，希望这种巧合有助于更多地揭示成功管理一支足球队和一家企业之间的关联。毕竟，管理是相通的，成功的管理背后往往有着相似的逻辑。

中文序二

治商业若要足球

北京国安足球俱乐部副董事长 张路

许多人都认为，足球是一项并不复杂的游戏，而从事足球活动的人一般都没有什么头脑和文化，所谓“四肢发达，头脑简单”者是也。

在很久以前，足球运动可能是这么个状况，但在高度商业化的现代足球领域，它已经变成了一种非常复杂的商业行为，在足球圈里活动的人们其整体智力水平也越来越高。看一看现在的职业足球俱乐部你就会发现，它们的所有者都是各个国家，至少是其所在城市的顶级企业的老板，它们的管理者也都是一些具有超凡智慧和管理能力的精英。

《向足球学习》深入而具体地向我们介绍了以英国职业俱乐部为代表的现代职业足球圈内那些著名的管理者们是如何经营足球这个“大买卖”的。它以生动的实例让我们真正了解了许多当前国际足坛的传奇人物，如福格森、凯文·基冈、埃里克松、维纳布尔斯、里皮、卡佩罗等人，了解了他们的经营管理理念、手法和谋略，了解了他们是怎样带领

球队在激烈而残酷的竞争中战胜强敌，走向光辉的顶峰。

看完这本书你会明白，足球运动并不是电视转播中的比赛场面，虽然比赛已经够紧张、够激烈、够复杂、够刺激，但在比赛的幕后还有更紧张、更激烈、更复杂、更刺激的游戏，而正是这些幕后的东西决定着比赛场上的成败。中国有句老话叫“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，用在此处再贴切不过。所以如果你真正想了解现代足球，就不妨把这本书当作足球故事来读上一读。

但是我要提醒读者的是，本书作者的立意并不是出一本“足球故事集”，他们是把本书作为论述商业管理法则的专著推出的，足球故事和实例是他们的工具，被他们用来阐明商业管理的理论和规律，这才是本书的主旨。所以这本书最适合的读者是那些有志成为成功管理者而又对足球运动颇有兴趣的白领先生们，年龄约在 25~50 岁之间。太年轻了对本书的内容不易理解，而 50 岁以上的人已经有了自己的经验和成型的观念，对此也不一定还有兴趣。总之，凡在上述指定人群中的读者会在一种愉悦的心情下看完这本书，并在潜移默化中领悟一些商业管理的真谛，这比抱着一本枯燥乏味的“经营管理学”之类的书死啃要轻松许多。

足球的经营与管理规律与其他行业并无质的不同，不同的是在于在足球领域中的一切都来得更加迅速、更加直接、更加富有戏剧性。教练员必须在千变万化的复杂局面中当机立断地做出决定，并立刻面对这一决定所产生的后果——或名垂后世，或遗恨百年，或名利双收，或遭人唾骂。而球员更经常处在一种既要遵守纪律又要创造思维，既要服从集体又要张扬个性，既要尊重规律又要标新立异的矛盾之中。就是在这样

的复杂环境中，职业足球的经理人（相当于我们国家的职业队主教练，但权力更大）和球员们如鱼得水，应付裕如，本能地实践着现代商业管理的许多法则。

让我们向他们学习吧！

目 录

第一部分 导论

- 第1章 足球是我们的楷模3
商业领袖们碰到了
足球管理者们一直面对的境地

第二部分 胜任工作的人

- 第2章 管理者的背景 23
当个好骑师
并不意味着要拥有一匹马
- 第3章 管理者的人格 47
最优秀的经理人还必须
保持灵活性和坚定性之间的平衡
- 第4章 管理的延续 87
如果商业公司留意到足球界的教训

有些人可能就不会被任命到首要位置上去了

第三部分 完成工作

第5章 长远战略113

经理人有必要把自己的管理目标以及实现这些目标的时间表和方法告诉支持群体中的每个人

第6章 管理层——各司其职141

球员踢球，管理者管理

马儿路在马场上——确保专业人士把精力集中在专长上

第7章 创建团队169

在真正的团队中，个人自我提升的愿望

是通过追求团队目标来实现的

第8章 天才经济197

要达到最高水平的成功

既需要天才，也需要体系

第9章 实践235

在商业经营中，如果能够采用4—4—2足球阵型同样灵敏

的体系，企业将会在竞争中占有很强的优势地位

附录 英国最伟大的足球经理人255

第一部分

导 论

“我得说人性是一致的，无论他们是在足球场上比赛，还是在办公室里上班，那些激发他们并使他们表现出全部潜能的关键因素惊人地相似。”

——比尔·帕塞尔斯，美国足球联盟教练



第1章

足球是我们的楷模

未来的管理书评可能会以这样的开头评论本书：“无独有偶，我们又看到了另一个愚蠢的企图：作者硬是要把真实世界的商业管理与来自体育世界的牵强隐喻搅和在一起。”不管其他的评论家们怎么看这本书，但他们绝对不能将此书视为一个被放大的隐喻。此书显示，足球是当代商业知识的一个典型，而非简单的隐喻。它为面对现代公司环境的重大管理问题提供了独特的视角。足球作为一个典型，已经被忽视太久了，我们相信，造成这一现象的首要原因是：其工人阶级的草根特色，令一般商业书籍的读者敬而远之。

足球正在变得性感异常，同时，对于那些有商业兴趣的人来说，它又成了伸手可及的模仿典型。作为一项世界运动，足球对于世界上的绝大多数人来说近在咫尺，但是尚未进入高级商业人士的生存空间。即使是政治家也不再遮掩对足球的忠诚，相反，他们还引以为荣。英国首相

在这方面起了带头作用。玛莎百货公司的前董事长理查德·格林伯里爵士，就将曼彻斯特联队的管理者亚里克斯·福格森看作英国工业界的最佳管理者；还有戴姆勒—克莱斯勒的董事长尤根·施仑普，他将拜仁慕尼黑队的奥塔玛·海兹菲尔德称为德国商业经理人的榜样。艾米·雅凯在法国使得举国民众团结起来，终于为法国赢得了世界杯。总统赞美他说：在当年的巴黎街头，庆祝法国夺取世界杯的人流，比第二次世界大战结束时的庆祝人流还多。

近年来这种伸手可及的足球典型所提供的课程堪称及时。举例来说，在2000年，M·道格拉斯·伊维斯特被解除了可口可乐公司首席执行官的职务。其时，他的前任罗伯特·高思塔尸骨未寒。在所谓的“CEO之乱”中，这决不是偶然事件。《金融时报》的在线论坛（现已消亡）指出：仅在2001年2月，美国就有119位首席执行官丢掉了他们的工作。从1995年以来，《财富》100大公司中已经有1/3撤换了其首席执行官。因为这样那样的原因，所有公司里超过1/4的首席执行官没能拿到他们的续约合同。斯隆商学院的一份报告也显示：1985年以后的首席执行官任者，其被解雇的次数三倍于1985年以前的同行们。

为什么如此之多的首席执行官变得位置不稳了呢——虽然他们收入不菲。根据耶鲁商学院院长杰弗瑞·加登的说法，主要理由有三：

——在空前技术变革的年代，运营一家跨国公司的绝对难度剧增；

——全球环境的极度不稳定；

——从环境保护到赛博空间法则等所有相关事宜，都要求首席执行官们具有商业领袖和全球政治家的双重素质。

虽然这些理由听起来冠冕堂皇，但它们却是错的。和廉价电力、电

话、电报、火车、飞机、内燃机、电冰箱等事物的发明比较起来，当今的技术变革洪流显得微不足道。紊乱的环境问题和商人/政治家的要求也不是什么新东西。这些都是大型组织的所有领导者们永远需要面对的普遍压力。

是什么使得上述压力加剧了呢？答案是：对投资者力量的重视。是投资者追求市场份额持续增长的呼声，将今天的公司首席执行官们的生活变得不再稳定。换句话说，商业领袖们碰到了足球管理者们一直面对的境地，即如何处理背景迥异的赞助商与赌金持有人之间的关系。

商业领袖们碰到了 足球管理者们一直面对的境地

在《经济学家》的一期特别增刊（2001年11月3日）上，管理宗师彼得·德鲁克正好举例说明了基于现代知识的商业世界的管理难题。德鲁克指出，知识已经成了全球通货。原因何在？因为知识具备通货的属性。它是流动不居的、穿越边界的，并且是稀缺罕见的。在传统意识中，资本因此成了一种日用商品；今天企业的真实难题不是致力于金钱的增长，而是补充新资本的持有者。

根据德鲁克的逻辑，如果知识是新资本，那么“全体知识拥有者，就是新的资本家。（因为）他们拥有产品的制造方法。”引文中的关键词是“全体”。为什么呢？因为知识拥有者只有在一种情况下才能够调动他们的资本（知识），即：某种形式的组织能够将知识拥有者聚合成团队，让他们为了共同的目标去运用各自特殊的天赋。孤单的商人和企业家无

法在真空中运用知识：知识本身太需要一个规范的市场环境了。

那些组织将提供大量的管理挑战，因为传统的等级森严的老板——下属关系必须加以改变。从专业意义上来说，知识组织是平等的组织。管理者将被专业人士认可，去扮演一个协调者或“表演指导者”的角色，因为作为一个管理者，其管理技能应该可以为组织内部的个人和组织本身都带来增值效应。

为什么是足球

现代商业管理者们被日益要求扮演的角色，和足球经理人一直扮演的角色恰恰相同。他们的“表演指导者”角色，使得他们致力于引导每一位天才的积极性，为了圆满的合作而战。他们不仅被运动员们千头万绪的冲突所困扰，而且还要处理来自赌金持有者们的各种要求。一旦足球经理人在运动员中丧失了威信，其地位也就岌岌可危了。

在《策略与商业》（罗森伯格，2001年）对“组织学习大师”阿里·德·杰乌斯的一篇精彩访谈中，我们可以看到足球和现代商业管理问题之间清晰的联系。德·杰乌斯重点讨论了存在于股东合法要求与他称之为“工作社区成员”的要求之间的紧张关系。股东们对增长的“底线”的要求当然是合理、合法的；而知识拥有者们“没有我们的天才，底线就不存在”的回应也是合理的。采访者问德·杰乌斯有没有发现这种冲突的解决模式。德·杰乌斯回答说：

“我对那种冲突中裸露可见的——姑且让我们称之为人类部落中的——特殊群体极感兴趣。这就是欧洲足球俱乐部。”

德·杰乌斯接着指出了足球俱乐部作为一项商业活动的全部管理问题，但是，他还认为，足球本身作为这项商业活动的核心，是所有分析中最有聚焦价值的。

商业正经历着足球若干年前走过的旅程。这一旅程最终将导向对管理者的重视。因为在商业中，各种水准的表现越来越被人们详加考核与分析，正如足球界一直盛行的那样。在一支足球队里，好的经理人非常容易识别，因为有球队持续作战的结果可供鉴定。但在一家大公司里，好的管理者就不那么容易识别了，他们经常会隐蔽在公司政治与官僚主义的迷雾当中。之所以缺乏公开的管理表现，是因为大公司甚少作出奖优罚劣的举动，挫伤了优秀管理者的积极性，它将贤者拒之门外，导致任人唯亲。然而不断增长的外部压力迫使公司内部运营变得更加专业，故而管理表现正在趋于可以衡量的局面，由于这种积极影响，一贯优秀的管理者也容易崭露头角。商业界的愤世嫉俗者们或许会嘲笑从足球经验中学习的念头，但其实不然，足球界一直存在的公开与可考之风，正是今天商业界的走向。

全球环境中的公司管理问题在管理一支精锐球队时也会显现出来。我们来看看 1999—2000 赛季时，切尔西队在某个星期六的人员构成吧。这支队伍的经理人是意大利人，教练是英国人，队员则分别来自英国、法国、意大利、荷兰、西班牙、乌拉圭、巴西、芬兰、罗马尼亚、挪威和尼日利亚。其成员不仅来自多个国家，而且在文化上也是多元化的。经理人贾恩鲁卡·维亚利，来自大富之家；中场防守队员马赛尔·德塞利，是出生在加纳的阿卡拉的黑人；其法国同胞，也是其中场防守伙伴的弗兰克·利波夫，是一位来自农村的白人。芬兰队员迈克尔·福赛尔