



安切洛蒂自传

寂静的领导力

[意] 卡尔洛·安切洛蒂 [美] 克里斯·布雷迪 [英] 迈克·福德 著 刘洋 译

QUIET LEADERSHIP
WINNING HEARTS, MINDS AND MATCHES

诚挚贡献

大卫·贝克汉姆、C罗、弗格森爵士、兹拉坦·伊布拉希莫维奇等访谈实录

“扑克脸反讽术”的高效运用者 赢尽人心，征服头脑，决胜赛场

台海出版社



安切洛蒂自传

我的领导力

CARLO ANCELOTTI

ACQUARO, PIZZALI, MARCHI AND MONTUORI

译者

ANTONIO DI NINO, GIANLUIGI MONTUORI

译者：ANTONIO DI NINO, GIANLUIGI MONTUORI

译者：ANTONIO DI NINO



安切洛蒂自传

寂静的领导力

[意] 卡尔洛·安切洛蒂 [美] 克里斯·布雷迪 [英] 迈克·福德 著 刘洋 译

QUIET LEADERSHIP
WINNING HEARTS, MINDS AND MATCHES

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

安切洛蒂自传: 寂静的领导力 / (意) 卡尔洛·安切洛蒂, (美) 克里斯·布雷迪, (英) 迈克·福德著; 刘洋译. — 北京: 台海出版社, 2017.12

书名原文: QUIET LEADERSHIP: WINNING HEARTS, MINDS AND MATCHES

ISBN 978-7-5168-1613-4

I. ①安… II. ①卡… ②克… ③迈… ④刘… III. ①卡尔洛·安切洛蒂—自传 IV. ①K835.465.47

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 256129 号

Quiet Leadership: Winning Hearts, Minds and Matches

Copyright © Axiomatix Ltd, 2016

First Published 2016

Simplified Chinese edition copyright © 2017 by Beijing New World Champion Culture Co., Ltd.

Published under licence from Penguin Books Ltd.

Penguin (企鵝) and the Penguin logo are trademarks of Penguin Books Ltd. 

First published in Great Britain in English language by Penguin Books Ltd.

All rights reserved.

封底凡无企鵝防伪标识者均属未经授权之非法版本。

版权合同登记号: 01-2017-6789

本书为引进版图书, 为最大限度保留原作特色, 尊重原作者写作习惯, 故本书酌情保留了部分外来词汇。特此说明。

安切洛蒂自传: 寂静的领导力

著者 | (意) 卡尔洛·安切洛蒂 (美) 克里斯·布雷迪 (英) 迈克·福德
译者 | 刘洋

责任编辑 | 刘峰

策划编辑 | 张盼 吴铮

封面设计 | 主语设计

责任印制 | 蔡旭

出版发行 | 台海出版社

地址 | 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电话 | 010 - 64041652 (发行, 邮购)

传真 | 010 - 84045799 (总编室)

网址 | www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail | thcbs@126.com

印刷 | 北京嘉业印刷厂

开本 | 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字数 | 195 千字

印张 | 15.25

版次 | 2017 年 12 月第 1 版

印次 | 2017 年 12 月第 1 次印刷

书号 | ISBN 978-7-5168-1613-4

定价 | 59.80 元

版权所有 侵权必究



序 言

当我还是意大利北部农场里的一个小男孩，我可曾设想有朝一日能在价值亿万英镑的国际化产业中领导群伦？当然没有。我只想着踢足球而已。

今天的我回望过去，能看到那时的我们贫穷而快乐，我的家庭教给我许多人生的启蒙课程，你都会在本书中读到。比如尊重与忠诚、金钱与勤奋工作的价值、家庭的重要性等——这些在我早年时期撒下的种子，随着我有幸成为足球运动员，继而当上教练的职业生涯生长、绽放。

《安切洛蒂自传：寂静的领导力》是一个合集，既是我多年足球生涯的反映，也包含了我关于“在这一行中如何成为领导者”的思考和哲学。推而广之，这些课程也能适用于其他行业。无论足坛还是商界，各行各业的领袖们总有许多相同之处。我信奉跨领域汲取知识的重要性，正如我为巴黎、伦敦、马德里以及如今的慕尼黑提供我的专业意见一样。我们永不该停下学习的脚步。

用“寂静”的作风塑造领导力，听上去也许让人觉得太过温和，甚至软弱，但对我来说并非如此，每一个与我同袍的队友、为我奋战的球员也绝不会那样理解。我谈论的那种寂静关乎力量。镇定持重、诚信为人、冷静决策、潜

移默化、以理服人、秉持职业操守，这些事都蕴含着能量和权威。当你看着《教父》里的维托·柯里昂^①，你看到的是一个软弱沉默的角色，还是一个镇静而强大、掌控全局的人物呢？

我的方法来源于这样的理念：领导者并不非得要责骂、咆哮或者铁腕统治，恰恰相反，他们的力量应该含而不露。谁说了算，这点必须一目了然，但他们的权威应当来源于尊重、信任而非畏惧。我相信我真正赢得了他人的尊重，部分是因为我职业上的成功，为所在的俱乐部夺得了很多冠军，但也许更重要的，是因为我也尊重和我共事的人们。那些人们相信我在做正确的事，正如我对他们在组织中担当的不同职责给予了充分信任。

我的领导方法是我之为我的一部分——它是我的性情以及人格基本要素的真实反映。领导力可以学习，但不能模仿。研究其他伟大领导者的工作是可行的，但如果你天性倾向于安定、镇静、照顾他人，却试图通过努力变成另一个人，这可一点儿都不明智。

从环绕在父亲膝下的童年开始，“寂静之道”就伴随着我，在足球上则要追溯到当罗马队长的时候。后来我加盟米兰，那儿的球员也将我视为更衣室领袖之一。再之后它贯穿了我整个教练生涯，不仅在米兰，也包括切尔西、巴黎圣日耳曼和皇家马德里。我前往拜仁慕尼黑迎接新的挑战，带去了同样的理念。所有雇用我的人明白，他们买到的也正是这一套工作方法。

2015年5月我离开了皇马。我意识到这是一个完美的时机，让我得以解

^① 全名维托·安杜里尼·柯里昂（Vito Andolini Corleone），《教父》小说虚构的纽约黑手党家族的第一代头目，在同名系列电影中由马龙·白兰度、罗伯特·德尼罗饰演。

决越来越困扰我的慢性颈椎病，同时也能休一段长假。我有了更多的时间在温哥华的家中陪伴妻子玛丽安——头一年皇马夺得欧冠之后不久，我们结了婚。接下来我就等着，看下赛季哪儿有职位空缺，因为我肯定是要复出的。踢过足球之后，执教一支球队就是世界上最好的工作。而我如此幸运，在一些最伟大的欧洲城市里执教了一系列冠军球队。

既然要在新球队重新开始，长假里三天两头，只要一有欧洲教练看上去像要下课，压力就向我袭来，对此我早有心理准备。媒体将我和利物浦俱乐部联系在一起——非常荣幸——而我确实感兴趣，但没去成我也不失望。尤尔根·克洛普^①是恰当人选，他会在那里取得成功的。远离赛场、修身养性的日子很舒坦，然而当有一份像拜仁慕尼黑这么诱人的邀约放到面前，要拒绝是不可能的。现在我正计划着打造职业生涯里最长的一段辉煌呢。

在这本书里，你不会看到关于“人际关系”的章节。身为领导者，我做每件事都是以人际关系为基础的，所以它体现在每一页上：与上级的关系，与我的支持团队的关系，以及最重要的，和球员的关系。

没有球员就没有比赛，就像没有人类和产品就不会有商业。体育场里成千上万的人，留在家中的百万观众——他们付钱不是来看我，也不是来看场边的佩普·瓜迪奥拉或者亚历克斯·弗格森爵士的，他们想看的是球员，想看的是由球员们召唤出来的魔法。和这些运动员一起工作，照顾他们，帮助他们进步、成长，建立信任和忠诚，分享胜利滋味，携手共渡难关，这就是我这份工作的核心。这就是我每天起床都带着微笑去上班的理由。

^① 尤尔根·克洛普（Jürgen Klopp）（1967—），德国足球教练，现执教英超球队利物浦。

当我们还是小孩子的时候，开始踢球总是因为对它的爱。而当我成为职业球员，我难以相信自己走运到能用爱好来挣钱。在这条路上，某些时刻、某些地方，场上场下的压力和困难会磨损甚至杀死这份感情。我的责任就是帮助球员留住他们的爱。如果能做到这一点，我会非常开心。

与两位合著者和朋友（克里斯·布雷迪与迈克·福德）一起撰写本书，分享故事和酸甜苦辣的回忆，于我是一段受益匪浅的经历。愿你也能从书中有所收获，并把它应用在你的生活和工作上——也许，它也能让你快乐。

卡尔洛·安切洛蒂

2016年2月

简介

克里斯·布雷迪

这本书的成型花费了数年时间，主要是因为我们三个人——卡尔洛·安切洛蒂、迈克·福德和我——希望它成为一本名副其实的合著。我们是从界定“不想写什么样的书”开始的。它不该是一本标准的自传，它不以球迷作为主要受众。它不是一本商业方面的学术著作。当然，它也肯定不是一本八卦汇编。

我们一致同意：这本书应该让我们为之自豪。它将吸引来自商业和体育两方面的读者，他们对最广泛意义上的领袖角色充满关注、迷恋和向往。我们希望它诚实坦率、别开生面、引人入胜、值得好学的读者探讨指正。它并非一个故事集，尽管故事也很重要。但这本书主要是一位专业人士的经验之谈，关于如何在你能想象到的竞争最激烈的市场中领导诸多天才团队。

我们着手揭示卡尔洛·安切洛蒂的基本原则和任职履历，他核心的业务和技能，他的成长历程，他如何学会领导，以及安切洛蒂那标志性的——如何看待自己，又如何让别人刮目相看。我们的最终目标是透露他的核心机密：他是

如何做到不断进步、应对挫折并一次又一次在尽可能大的舞台上展现才华的。

基于商业和体育管理方面的背景，我们抓住这次机会将专家学者们的普遍理论付诸严格检验，与安切洛蒂的实际经验进行一丝不苟的对比。所有行业和市场的业态都发生着重大的变化，商业领袖必须更好地武装自己，才能面对形形色色才华横溢——通常也麻烦不断——的员工。以顶级的体育运动为背景，我们将勾勒出全球最伟大的天才教练之一对领导力问题的深刻见解和宝贵经验。关于应该如何领导和管理身边最出色的人才，我们将审视和挑战那些根深蒂固的常见观点。

自然而然，核心的声音属于卡尔洛，遣词造句也是他来完成的。书中的记叙部分由他亲口讲述——那是我们在世界各地为他安排的 50 多个小时深度采访的成果。访谈聚焦于如何用他的经验来阐释当前和长期存在的重大业务问题。他的见解里隐藏着课程主旨，为便于参考，我们在每一章的末尾附有小结，列明“寂静之道”的主要观点。

我们希望这本书既是“安切洛蒂写的”，同时又是“写安切洛蒂的”。所以我们也收录了那些最了解他领导力水准的人的访谈。你懂的，常言说得好：若要反躬自省，需听背后人言。我们邀请了卡尔洛的队友、同事、对手，以及可能是最重要的，为他踢球的人，请他们在背后谈论他。受访球员包括克里斯蒂亚诺·罗纳尔多、大卫·贝克汉姆、兹拉坦·伊布拉希莫维奇和约翰·特里，这些人都曾为其他的足球名帅效力，比如佩普·瓜迪奥拉、何塞·穆里尼奥和亚历克斯·弗格森爵士。弗格森也出现在“对手”之列，同事则包括 AC 米兰首席执行官阿德里亚诺·加利亚尼。在安切洛蒂做球员或者教练的 13 年里，他的具体职务或有不同，但都是安切洛蒂的顶头上司。

所有人都乐意花时间来谈论他，这件事证明了安切洛蒂的强大人脉，以及他对这些大人物的影响力。实际上，只要一开口，他们一个个都兴致勃勃、热情高涨、滔滔不绝，导致采访几乎总是超时——要不是我在 90 分钟后试着提醒兹拉坦收拾东西，我怀疑他能一直叨叨到现在。

为什么需要又一本讲“领导力”的书？这绝对是管理学领域最多人谈论、最多人写的话题了。博客、TED 论坛^①、书、媒体、学术论文……到处都是，躲都躲不开。追根溯源，有关领导力的学说更是不胜枚举。早期理论甚至主张领导力直接与贵族身份相关联，因此是遗传基因决定的。这一流派发展为现在依然盛行的“伟大人物论”，涉及不同领域的许多名人：摩西、达赖喇嘛、巴顿、“疯马”^②、卡斯特^③、马丁·路德·金、尼尔森·曼德拉、伊丽莎白一世、佛罗伦斯·南丁格尔、科林·鲍威尔^④和成吉思汗——随便挑吧，要么你来提名也行。

“领导特质论”是另一种重要观点，主张在所有伟大的领导者身上都能找到相同的特性。相对的，“情境论”则认为伟大的领导者是天时、地利、人和塑造的结果，换句话说就是我们凡夫俗子讲的运气——就在那个点儿，“准备”遇上了“时机”。另一些理论对组织中的个人发展更感兴趣，比如美国心理学

① 即 TED talk，TED 分别是 Technology，Entertainment 和 Design 的英文缩写，它是全球最大、最具影响力的演讲平台，演讲视频作为公开课在网络上传播。

② 疯马（Crazy Horse）（1849—1877）原名 Tashunca Uitco，意为“他的马是疯狂的”，北美洲原住民苏族的首领。

③ 即乔治·阿姆斯特朗·卡斯特（George Armstrong Custer）（1839—1876），美国陆军名将，以勇猛著称。

④ 科林·鲍威尔（Colin Powell）（1937—）第 65 任美国国务卿。

家亚伯拉罕·马斯洛就很注重管理者对下属的支持作用。

而在当代的百家争鸣之中，名列前茅的有“真诚领导论”，它要求合乎道德、清白坦率的行为；“变革型领导论”，主张领导者先人后己，改造和激励下属拿出超过预期的表现；“服务型领导论”，发扬了20世纪70年代由罗伯特·格林利夫^①首倡的学说，认为领导力应当专注于追随者（雇员们、球员们）的需求，领导者的首要出发点是服务他人。格林利夫强调这类领导具有“关怀”的秉性，并非出于无私，而是领导者的职责使然。

正如体育史上最伟大却鲜为人知的教练之一帕特·萨米特^②所说：“人们并不在乎你知道多少，除非他们知道你有多在乎。要让别人为你努力工作，你得先让人明白你是为他好，是想让他取得职业成功。”吉姆·柯林斯^③的“第五级领导”理论于此深有共鸣。在其经典著作《从良好到伟大》中，柯林斯认为这一类领导者是远大抱负与谦虚低调的矛盾综合体。这类领导雄心勃勃，但落脚点并非自身，而在那些带来胜利的人（雇员或者球员）身上；他们认为没有必要张扬自我。

据统计，全球每年花在领导力训练与开发上的经费高达500亿美元。或许正因为对商界、政界和军界管理水准的信赖跌至谷底，我们才试图多少做点儿补救。这也表明人们已经意识到了这个问题有多么重要。

然而，我们发现要归结出一个特定的领导模式却是如此困难。真正的原因

① 罗伯特·格林利夫（Robert Greenleaf）（1904—1990），美国管理学家。

② 帕特·萨米特（Pat Summitt）（1952—2016），美国传奇女篮教练。她率领田纳西女子志愿者篮球队8次问鼎美国大学体育联合会（NCAA）冠军，执教生涯共取得1098场胜利，创造NCAA篮球项目获胜场次最多的纪录。

③ 吉姆·柯林斯（Jim Collins）（1958—），美国管理学家、作家。

也许在于，虽然每一位领导者实际上都综合了前述所有不同的特质、作风、性格和方法，但各种成分的混合比例却因人而异。

若是那样的话，卡尔洛·安切洛蒂低调的领导风格，他的“寂静领导力”，可能是独一无二的。其独特性不仅是对于他，也是对塑造他的那种几乎一辈子待在职业足球金鱼缸里的生活而言——在意大利、西班牙和英格兰，现在还有德国——在这些国家里，对这项运动全然的爱好以及随之而来的经济影响都极其巨大。不管是否独一无二，它无疑是一种行之有效、成果累累的方法，值得人们关注。这不仅是因为，正如我们将要说明的，以当代任何领导力辩论确定的标准来衡量，安切洛蒂都能得到高分。

* * *

在领导力面临的所有挑战中，最困难的是对人才的管理。大部分研究显示，这是 CEO 们关注的头号问题。管理学大师汤姆·彼得斯曾经问道：

你是公认爱才如命的人么？无论你是六人项目组的头还是 CEO……都必须学习所有职业运动队伍的主教练，像他们引进和训练一流运动员一样去发现和培养一流人才。在这个积点滴创意而成价值的时代，一个奇思妙想、精力旺盛、全力以赴的人才队伍将是竞争优势的首要基础。^①

^① 汤姆·彼得斯，《爱才如命的领袖》，《领导力精华》（Leadship Excellence Essentials）杂志第 23 卷，2006 第 11 期，第 12 页。

在足球这一行，对人才管理的新闻报道和外界兴趣几乎演化为它自己的娱乐产业了，哪里还有比这更理想的研究领域呢？所谓“人才之战”从足球诞生之初就已经是它的基本面，更不要说职业化之后了。平均起来，足球俱乐部每年为不到 10% 的雇员支付了超过 50% 的收入。

最近一次在 29 个工业化国家（都有各自的职业足球联赛）组织的德勤千禧世代^①调查显示，千禧世代想要更加开放、协作、灵活的工作环境。他们想象力丰富，擅长横向思维^②，相信自己能做成任何事。他们更缺乏忠诚，因为意识到雇主只把他们当作一笔资产，也同样如此对待雇主。德勤的结论是：“千禧世代迫使我们反省我们的工作方式。”几乎所有顶级球员都属于千禧世代。所以我又要问了，要研究、分析这一批劳动力的管理者，哪儿还有比足球界更理想的实验室呢？同理的，安切洛蒂“向上管理”^③的方式对任何现代商业人士也一样具有启发意义。

本书以《安切洛蒂自传：寂静的领导力》为题是有原因的。安切洛蒂运用这种平静从容而有权威的工作方法，成功逃过了渴求丑闻的媒体雷达。在对付那些世界顶尖球员的大牌脾气时，他被形容为“名伶的训练师”。而在应对高层的时候，安切洛蒂又像是一位超级外交官。意大利记者加布里埃尔·马尔科蒂提到，面对出了名难伺候的皇马主席弗洛伦蒂诺·佩雷斯，安切洛蒂有着

① 千禧世代（millennials）是 millennial generation 的缩写，人口统计学家用来描述出生于 1980 到 2000 年的一代年轻人。

② 横向思维（think laterally）指与传统的纵向思维相对的创新思考方式，类似发散思维，强调打破逻辑局限，向更宽广的领域拓展创造性的思路。

③ 向上管理（manage upwards）在管理学上指处理与上级关系、对上级施加影响的行为。

“圣经般的耐心”。实际上佩雷斯在任命安切洛蒂时也曾形容他是一位能让球星们开心、又能把事干成、还不会公开发牢骚的教练。一位俱乐部主席还能有什么不满吗？^①

安切洛蒂在切尔西有过一段艰难时期。当时由于俱乐部内部泄漏了一些简报，他的教练工作处于媒体的全面监控之下。在他召开新闻发布会后，《卫报》记者巴尼·罗内对安切洛蒂的“寂静之道”做了如下透彻精准的描述：

今天的见面礼是安切洛蒂身上那绝妙的、让人欲罢不能的魅力。对中立人士而言，位于切尔西计划核心的他是一个令人消除敌意的存在，即使在早期顺风顺水的阶段，他也始终在俱乐部高层管理的权力迷宫中保持着一丝嘲弄和怀疑的不和谐气息。无可否认，这点几乎完全归功于他淘气的眉毛。那撒了盐和胡椒粉的弓形毛毛虫没完没了地拱起，俨然一种轻便的扑克脸反讽术。安切洛蒂的眉毛像是在直接对我们说话，无论安切洛蒂的嘴里冒出什么样和稀泥的套话，它都在提供着意思相反的评论字幕。这是一种让英国人感到亲切的特质。我们懂得眉毛的语言。那些沉默不语的、不善言辞的和隐忍不发的：那正是我们的说话方式。

（卫报，2010年11月22日）

我们自己也没办法写得更好了。

^① 原注：显然还是有很多不满，因为其后不到两年佩雷斯就解雇了安切洛蒂，没过几个月继任者拉法·贝尼特斯也下课回家了。

目录

CONTENTS

III | 序言

III | 简介

001 | 第一部分 领导弧

006 | 1. 历程

039 | 球员的话：克里斯蒂亚诺·罗纳尔多谈卡尔洛

045 | 第二部分 核心业务

049 | 2. 文化

064 | 球员的话：兹拉坦·伊布拉希莫维奇谈卡尔洛

074 | 3. 上级

083 | 老板的话：阿德里亚诺·加利亚尼谈卡尔洛

091	4. 人才
105	球员的话：大卫·贝克汉姆谈卡尔洛
110	5. 工作场所
124	球员的话：约翰·特里谈卡尔洛
131	6. 职责
145	助手的话：保罗·克莱门特谈卡尔洛
151	7. 产品
165	对手的话：亚历克斯·弗格森爵士谈卡尔洛
167	8. 资讯
175	对手的话：罗伯托·马丁内兹谈卡尔洛
181	第三部分 学会领导
188	9. 成长
204	球员的话：保罗·马尔蒂尼谈卡尔洛
206	10. 价值
213	球员的话：亚历山德罗·内斯塔谈卡尔洛
217	结语
223	寂静的领导力：成就
226	致谢