

领导力

作者：【英】亚历克斯·弗格森, 柴振宇; 叶红婷, ePUBw.COM

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

封面

□

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

题献

致我的家人

我从小在戈万长大, 过着享有特权般的生活, 那是格拉斯哥的一个工人阶级聚集区, 当初我的父母亚历克斯 (Alex) 和莉齐 (Lizzie) 为我打下的基础我受用至今。我的弟弟马丁 (Martin) 一直以来都是我最忠诚的好朋友, 他跟我一同走在父母所铺设的道路上。

我很幸运地碰上了一位无可挑剔的姑娘, 她在过去的50年里一直是我的贤内助。凯茜 (Cathy) 为我生了3个优秀的儿子, 他们都继承了完美的工作理念, 这是我们两个人的功劳。我的3个儿子为我们带来的欢乐简直超乎我们的想象, 我现在有11个孙子孙女, 年龄在5岁到21岁之间。

看着他们长大的这些年是一段有趣的旅程, 我在他们身上看到了自己家族的特质, 这也正是我所期望的。我希望在未来他们也能够像我一样收获成功。祝他们好运。

——亚历克斯·弗格森

致红杉资本的冠军团队。谢谢。

——迈克尔·莫里茨

□

本书由“ePUBw.COM”整理, ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载!!!

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·伍登（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

□

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！

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。他绝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酋长球场中的奢

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会这样称呼他，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”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。

二、

在1986年加入红杉资本（总部设在加利福尼亚的私人投资公司）之前，我在《时代周刊》当记者，那时候，我曾经写过两本关于优秀领导者领导的公司的书籍。第一本书[和巴里·西曼（Barry Seaman）合作]描写了李·艾柯卡（Lee Iacocca）在40年前让克莱斯勒（Chrysler）东山再起。第二本书出版于1984年，是一本研究苹果公司早期情况以及史蒂夫·乔布斯的影响的书。

随着时光流逝，我对一个人如何塑造和影响一支团队产生了日渐浓厚的兴趣，尤其是少数几位领导者能

够保持对成功的渴望，并且能够让其他人在较长一段时间里保持高水平的发挥。在20世纪90年代中期，我发现自己已经是红杉资本合作伙伴中的领头羊，我越来越能够意识到挑战的存在。正如其他集团一样，红杉资本也需要为其在世界上的地位不断进行努力。虽然我们也喜欢成功，但是我从未认为我们能够像曼联那样。首先，我们的历史就不及曼联那么悠久。直到1974年，来自硅谷半导体行业的经验丰富的唐·瓦伦丁（Don Valentine）才成立了红杉资本，建立了我们第一个投资合作关系。我们的运作在公共监督之外，虽然近年来的公共监督水平已趋于合理，因为现在的硅谷里到处都是新闻记者和博客作者。如今甚至有一部很受欢迎的关于硅谷的HBO系列片。

虽然红杉资本负责人的名字鲜为人知，但是对于一些创始人来说则并非如此，红杉资本在其公司创办之初就参与进去了，其中最成功的公司包括苹果、思科、谷歌、雅虎和贝宝，它们在商业领域就像曼联在运动领域一样成功。对于我们近来的几笔投资也是如此，比如领英网（LinkedIn）和云存储软件Dropbox，或是中国的唯品会（VIPShop）和京东（JD.com）。这也适用于中国。最近10多年来，我们一直是活跃于新技术和消费者行业的投资者，其中如京东、唯品会、美团网和DJI如今都凭借自己的力量成为强大的公司。从红杉资本获得第一笔投资的公司的市场总值达1.5万亿美元。

在美国电视台开始转播英超比赛之后，我便可以定期观看曼联的比赛了，我对于成功领导者的技巧非常好奇，这也使得我见到了亚历克斯爵士。我非常想知道他是如何在世界上竞争最激烈、也是最受欢迎的运动中拿到最多数量的奖杯的。多亏了美国足球基金会创始人之一——查理·斯蒂利塔诺（Charlie Stillitano）的斡旋，他亲自把我介绍给了弗格森。7年前在曼联对阵阿森纳的前一天晚上，在伦敦的一家酒店房间里，我们在喝完了一瓶酒之后（中间被几名要跟亚历克斯爵士私聊的球员打断了几次），开始了我们之间的谈话，也正是这次谈话促成了本书的诞生。

亚历克斯爵士和我讨论的关于领导能力的话题很快就拉开了足球场的长度。他是如何教育球员们团队合作的价值的——特别是那些高薪又极富竞争性的年轻球员，他是如何向俱乐部灌输对于明天的希望和求胜的欲望的？这支球队在他1986年到来之前已经有20年没有获得过英国顶级联赛冠军了。他是如何开发天才的？他是如何把天才留住的？他如何制定目标？他是如何让人们渴望实现那些不可能的事情的？他何时会放弃年轻球员？他是如何权衡薪资平衡的？他如何解决分心的问题，如何给予惩罚和灌输纪律？他是如何在逆境中振作起来的？他是如何面对媒体的批评或是如何保持生活的平衡的？他如何看待竞争者以及如何应对改变？他是如何将对某些人的个人情感搁置一旁的？他是如何避免自满情绪的？他如何做出准备、计划和沟通？他如何保持自己的那份热情和渴望？

他的很多习惯和方法对那些最优秀的足球队都适用，而对那些渴望追求卓越的集团也同样适用，甚至对那些包括多家商业、活跃于多个大洲的投资关系也是适用的。在英超的赛场上，世界上竞争最为激烈的体育比赛，和旧金山到圣何塞之间延伸的土地有很多条平行线，虽然这一距离要比老特拉福德球场到安菲尔德球场略远，或者就像中国的主要温床位于北京、深圳、上海和广州。曼联队是一个每年要跟世界上的观众见面50到60次的集团，而这些观众大都认为自己是合格的专家。拿曼联跟海量的大型公司、政府机构或地方医院、童子军和社区中心进行比较，就很容易得出太多陈腐的对比。

对于红杉资本来说，从其他领域或集团的领导那里学来的经验可以分为两类。第一类是用于我们自身的内部投资合作关系，其中我们需要解决的问题是，让任何追求最高水平的公司和机构都为之困扰的组织上的挑战。和其他集团一样，我们也需要面对如下问题：招聘、团队建设、制定标准、灵感和动机的问题、避免自满、新来的竞争者、不断地更新自我以及淘汰表现不佳的人。第二类则是面向我们投资的公司。通常情况下，我们是那些30多岁的天才企业家的第一个重要的业务伙伴，而他们制订的计划有时会让整个行业都天翻地覆。在第一种情况下，经历了内部争辩和施压之后，我们总能运用相关的经验。而在第二种情况下，我们是小股东，创办和运营这些公司的都是绝顶聪明、极富想象力和内驱力的人，有时他们的感情很脆弱并且喜怒无常。这时我们需要通过劝导、激励、合理建议以及好脾气去帮助他们做事、决策，这方面的智慧可能不会很快显现出来。

世界上没有哪个地方的公司对现存行业的破坏程度会超过硅谷，而我在20世纪80年代初就来到了这里。在这里几乎每天都有新的科技公司诞生，它们中的大多数或是破产或是被其他公司兼并。如果说硅谷

中注册公司的速度是很快的，那么跟中国的公司比起来，仅从数量上就相形见绌了。中国的变化速度令西方国家望尘莫及，在诸如半导体、太阳能电池和太阳能板等行业中，一些大型企业已经崛起，在日常消费者更熟悉的技术行业，情况也是如此。曼联、拜仁慕尼黑、皇家马德里或巴塞罗那在第二次世界大战后主宰足球界，而在硅谷能够像这些球队一样伟大的公司少得超出你的想象。在过去的40年里，科技巨头的清单上名字少得可怜。在我看来，能有此资格的公司有：苹果、思科、甲骨文、谷歌、Facebook、英特尔、微软、亚马逊、高通公司、阿里巴巴和腾讯（虽然最后4家公司的总部设在西雅图、圣地亚哥和中国，而不是在硅谷）。

任何一位学过商业、管理或经济学的学生都知道，只有很少的集团能够长盛不衰。试想一下商业街两旁曾经林立的餐厅、酒店、酒吧、面包店和玩具店，那里曾经客似云来，但随着其标准的下滑或是大众品位的改变，这些店也都垮了台。在企业界也是如此，快速查看一下美国的道琼斯30指数就能看到时代的变迁。在1976年存在于道琼斯指数的公司中，如今仅有7家幸存下来。一些企业如轧钢厂和造船厂已经被海外竞争所击垮；零售公司如西尔斯则太过于依赖自己的传统；同时曾经那些涉及不同领域的强势的公司——报纸、电影院、电视台广播、广告、房地产经纪、印刷业，也都被科技进步所颠覆、改造或是吞噬了。当然也有很多公司是因为其领导者的错误决断而衰败的，这些领导者认为自己是无懈可击的，最终被自己的无能和虚荣所击败。

对于像红杉资本这样的公司来说，对这种兴衰的循环非常感兴趣，因为我们的业务就是以此为基础的。与其他行业相比，技术领域的领导失败是更不容宽恕的，因为一次突然的根本性变化可以很快让一个年轻的公司占据显著地位，同时为该行业的领导者带来麻烦。技术世界的地板上遍布曾经叱咤风云者的尸体，那些公司曾经不会犯任何错误：迪吉多、康柏、通用数据、克雷计算机公司、硅谷图形、莲花公司、仁科、蓝威龙、太阳微系统公司、王安电脑公司、希柏系统软件有限公司、黑莓、诺基亚——不胜枚举。在中国，在快速发展的行业取得各种成就面前，一些国有企业的脆弱和守旧的特点变得越发明显。比如联想和华为，在过去的20年里都取得了重大发展，如今已经能够从它们的美国竞争者手中分一杯羹。因此，我们非常希望了解是怎样的领导特征把那些所谓的“学院”公司和真正的巨头区分开来的，特别是我一直感觉伟大的领导者和出色的管理者之间是有很大的差距的。精明娴熟的管理者可以装一卡车，但是领导者却是最稀有的商品。下面就是我从一位领导者身上学到的——他经常会穿着一件印有“AF”首字母的夹克。

三、

这位后来被人称为“AF”的少年，在他成为职业球员之初，他和他的队友们的待遇比那些天赋异禀的体力劳动者强不到哪里去。他们的老板是当地的商人，这些商人除了持有足球俱乐部之外，还拥有轧钢厂、造船厂、连锁店或是诸如路易斯·爱德华兹（1965年至1980年曼联的主席兼最大股东）经营的肉类分销业务。足球协会伦敦总部制定的规则强化了各阶级之间的界限，让这一分化越来越明显。

亚历克斯爵士于1957年首次参加联赛比赛，那时候除了日期，比赛仍旧固定是两次世界大战期间的模式。那时，参加国际赛事的球员只有在报纸上看到初赛球员名单之后才知道自己入选国家队了。那时，泛光灯还刚投入使用；少数几场有电视转播的比赛也只是黑白的；大多数的英国体育场里还没有广告牌；球迷们也只能站在看台上（只有贵宾和买赛季套票的人才有座位）；那时的足球还是皮革做的，一旦沾了水就会变得非常笨重；那时的球鞋还裹着球员脚踝；球员们的衬衫和短裤也都是棉织品；球场会在下雨天很快变得泥泞不堪。那时的联赛还仅仅是区域性的比赛。在英国，国际赛事经常意味着英格兰、苏格兰、威尔士和爱尔兰之间的比赛。欧洲足球赛事——欧洲冠军杯和欧洲优胜者杯，还未开始举行，欧洲杯也只有2年的历史；大部分球员的居住地到俱乐部仅有几站公交车的距离。而直到1961年才废除的工资上限意味着，足球队员们的薪水跟工厂工人的薪水相差无几。那时的足球还是一项白人的运动，直到1978年才有第一位黑人球员进入英国国家队。

亚历克斯爵士把他的成功更多地归功于他那克莱德河的工人阶级根源。他父亲在造船厂展现出来的勇气和毅力——每周在寒冷而危险的环境中工作60个小时——显得非常重要。除了这种根深蒂固的、喜欢努力工作的性格和那令人感动的提前赴约的习惯，亚历克斯爵士总是把自己视为一名局外人，一位不会去

煽动叛乱的反抗者。他会被那些位高权重的浮夸之人激怒，而最令他感到快乐的事情就是被自己的家人和儿时的朋友环绕。虽然他有着强烈的求胜欲而且不会轻易忘记过去的不快，但他绝对不是一个心存恶意之人。他对于那些奋斗的人有着与生俱来的同情并且跟其他教练保持着密切的关系。其中部分原因在于，他们面临着一个共同的挑战：球队老板出乎意料的举措，这些老板随时都可能解雇他们。在他带领球队踢完最后一场比赛之后，在老特拉福德球场做的讲话中提到了曼联的中场球员——达伦·弗莱彻，这名球员在过去的5年里一直在跟溃疡性结肠炎做斗争；中场球员保罗·斯科尔斯在代表俱乐部出战700场之后决定退役。他不喜欢暴露在媒体的聚光灯下，却在球场上有着很大的影响力。亚历克斯爵士的这番讲话完全是性格使然。

亚历克斯爵士也许并不在意自己的标签，虽然他一生都在支持英国工党，但是他的内心却是很保守的，非保守党。他自力更生，非常欣赏忠诚的人（他也会坦白地报以忠诚），他绝不能容忍偷懒的人、装腔作势的人和自夸之人，对于那些爱占便宜的不速之客，带着随从索要重大比赛最佳位置的免费球票的人，他更是毫不掩饰自己的不屑。虽然他一辈子工作都很努力，但是亚历克斯爵士还是认为自己的生活比矿工、农民、渔夫、油田工人、炼钢工人和造船厂工人轻松得多，这些体力劳动者总要面对艰难和危险的工作环境。亚历克斯爵士还是一位天生的乐观主义者，虽然此前他曾经当过酒吧老板，性格开朗，但是他却不喜欢跟陌生人拥抱，在这一点上他跟自己的弟弟马丁不同。

虽然他喜欢生活中的美好事物，并且在大多数人看来是富有的，但亚历克斯爵士却不贪婪，从不奢望一幢最大的房子（或是一套房屋）或是多辆具有异国情调的汽车。与当今的足球明星相比，他和自己的妻子凯茜过着安静朴素的生活。凯茜的本能就是保护自己的丈夫免受陌生人干扰——虽然她从不老特拉福德球场看比赛，但是她对球场上正在进行的比赛了如指掌。

亚历克斯爵士对于数字、交易和人物有着国际象棋大师般的记忆，这使得他的观察力更具权威性。就算你问他几十年前的足球比赛，他不仅记得最终比分和大部分的首发球员的名字，而且能够说出关键性的换人和很多进球的过程。他能够一口气说出下个周末英超比赛的全部赛程表，就像其他人用10分钟完成《泰晤士报》上的填字游戏一样自信。他能够准确地记得：某一位球员的买入和卖出价格（而每当后者的价格低于前者时，他总会咧咧嘴）；他在某一匹马上花了多少钱，比如维京哈里或查普特和沃斯；他花了多少钱去买一瓶1986年的帕图斯葡萄酒或1993年的西施佳雅葡萄酒。但是每当提及他认为自己被骗的投资时，他的表情就会变得僵硬，嘴唇也抿得紧紧的。显而易见，如果当初的命运和环境发生了改变，他也能够在任何行业中取得成功：领导一个工会，经营连锁零售店，指挥一艘航空母舰。如果由于某些原因，在20世纪四五十年代的格拉斯哥和爱丁堡之间也有一处硅谷，他或许还会创立一家公司。

令人惊诧的是，他还记得自己和凯茜去过的酒店的名称，并且能毫不犹豫地、条件反射般地叫出自己朋友孩子的名字。他不喜欢要求别人给予自己特殊待遇，而每当提及别人的好意、带给他的愉快经历时，他也总会感到局促不安。老球迷们也许会记得他在场边情感爆发时的场景，那些陪伴他整个执教生涯的记者也许会记得自己经常会遭到亵渎和辱骂，但是大部分人都未曾意识到他的耐心和数不胜数的善举：他在合影和签名时表现出来的和蔼可亲，在餐厅中跟打断他用餐的人或是在街上拦住他的人客气地聊上几句。他在纽约有一处寓所，毫无疑问他很喜欢那里，因为他在那儿有着相对较低的知名度。

他喜欢赢得任何纸牌游戏（比如Kaluki纸牌）或斯诺克挑战赛。他喜欢红酒，却从来不喝威士忌，虽然那是他故乡的骄傲。在过去的15年里，他在法国南部的同一家酒店度过自己的暑假，他知道那里所有员工的姓名并且对酒店老板备感钦佩，因为这位老板会起个大早去查看自己的酒店。

亚历克斯爵士是多个集团的正式成员——他的家庭、戈万住宅的记忆、格拉斯哥、苏格兰和曼联。最重要的是，他依旧感觉自己属于工人阶级，并且记得他作为一名工具学徒工时为了让自己的手暖和起来，不得不在苏格兰寒冷的早晨把车床的一端缠上破布。

四、

在商业界中，大部分资格最老的人都能获得首席执行官的称号，虽然亚历克斯·弗格森爵士在1986年至2013年期间担任曼联队的主教练，但他并未获得这一称号。1980年至2000年期间，这一称号属于马丁·

爱德华兹——当时俱乐部最大的股东；2000年至2003年期间，该称号属于彼得·肯扬（Peter Kenyon）；2003年至2013年期间，这一称号属于亚历克斯爵士视为亲兄弟的大卫·吉尔。

这听起来也许有些奇怪，但是与很多处在集团顶端取得成功的人不同，亚历克斯爵士很清楚自己的位置。他知道自己只是一位雇佣工人。他不会欺骗自己，认为是他创造了曼联；他很清楚自己当初接手的是一个具有丰富传承的俱乐部，而后来球队所取得的成绩也在很大程度上归功于他的前辈们的工作、付出和努力。在加入曼联时，亚历克斯爵士从未想过有朝一日自己会被塑成铜像，放在体育场外面供人们膜拜。哪怕是在最不为人知的时刻，如果他曾经认为自己要比俱乐部伟大，我也会感到吃惊的。他拥有一种道德指南针，这种指南针在那些独吞大量战利品的领导者身上是不存在的；那些领导者会自吹自擂，用第三人称鼓吹自己的成绩；那些领导者不懂谦虚和礼貌，意识不到自己是站在前人的肩膀之上；他们也不知道自己仅仅是一名托管人；他们的责任是在离去时让集团比他们到来时的处境更好。

弗格森控制着球场上的一切，负责管理俱乐部最大的开销和球队中大部分人的工资单。创收（电视转播权协商、赞助广告销售、球票价格设定、国际旅行）和广告管理、宣传、财务系统管理和人际关系都是俱乐部中“商业部”的专门工作，属于球队首席执行官的管辖范围。当然“商业部”的工作取决于球场上的一流表现和俱乐部的增值，从1989年2000万英镑的资产总值——当时马丁·爱德华兹想过出售自己的股权——到今天的19.3亿英镑，亚历克斯爵士功不可没。虽然他在执教生涯中遭遇过很多挫折，但是他对于所谓的“更衣室”的控制——球员、教练组成员、球场管理员、医务人员和运动科学专员像极了一位专制的君主。很多现在五六十岁的曼联原球员还称他为“老板”，这一称呼是意味深长的。用曾经的美国棒球王者之一雷吉·杰克逊（Reggie Jackson）的话说，亚历克斯爵士就像是那根搅拌饮料的吸管。

其他企业也会像曼联一样进行行政责任分工。试想一家广告公司或时装商店，他们的灵感和追随者来自创意总监的创造和想象，而商业事务则由首席执行官负责。考虑一下不久之前的报纸和杂志，编辑部分的工作由编辑人员负责，而订阅方面的销售工作则由出版商或首席执行官来负责。再来看看电影公司，导演们总会跟那些被称为“高级管理人员”的男人（现在也有女人）发生冲突。在艺术界，包括指挥家、博物馆馆长和负责艺术曲目的剧场总监，他们也需要在首席执行官的监督下工作，这位首席执行官的名字可能不为大众所知，但是由他保证企业的持续运营。如果曼联队是硅谷的一家公司，那么亚历克斯爵士的头衔可能会是首席产品设计师或首席设计师，而大卫·吉尔则是首席商务官。

有些人，特别是来自商界、大型公共机构或是军方的人，他们会认为曼联这家足球俱乐部是很容易运营下去的。如果是这样的话，他们就低估了不断打磨世界级娱乐品牌的难度，因为这一品牌依靠的是一群经常会出现变化、天赋异禀的活生生的球员，而且他们的身体和心理状况也是不可预测的。虽然曼联的名声很大（多亏了电视卫星的普及和移动计算机处理技术，现在到处可见曼联的球迷，包括不丹、吉布提和伯利兹），但是跟硅谷中的一些公司或世界上较大的公司比起来，曼联的商业和工资单还是少得可怜。曼联队最近一个财政年的收入为4.33亿英镑，这相当于苹果公司30小时和谷歌4天的收入。曼联只运营着一个行业，其覆盖的范围也仅包括一个时区，而不是分散在各大洲的不同时区。除此之外，曼联队的扩张机遇也受到限制。老特拉福德球场拥有75731个座位，已经是英国最大的俱乐部球场。而且一年中的比赛数量也很难再增加，在繁忙的赛季里，最辛苦的球员要打满38场比赛，包括英超、足总杯、联盟杯和欧洲冠军杯的比赛，更不要说还有赛季前的表演赛、友谊赛、国际赛事、纪念赛和慈善赛等，这些比赛都可能出现在日历上。在英超成立之前，曼联是没有电视转播收入的，而这一收入也随着球队的表现而波动，曼联的其他收入也是如此：门票销售、豪华包厢的租赁、赞助商和销售机遇。正如大部分职业运动联盟一样，曼联队不符合沃伦·巴菲特的任何一条投资标准——球队的表现是不可预测的，球队需要大量的资本支出，并且球队开销是没有上限的。

但是，在曼联队和其他英超顶级球队以及其他英国球队之间还存在着很大的差距。观众数量的巨大差异证明了在足球界，亦如几乎所有其他有组织的活动，胜利的果实只掌握在少数人手中。也许曼联队的球场能够在每场比赛座无虚席（这座梦幻剧场就像是一个国际化大教堂），但是往下数15个球队，西布罗姆维奇足球俱乐部（West Bromwich Albion），平均观众人数仅有25000位；再看英超联赛以下的英冠联赛，观众人数骤降至15000位。因此，也许曼联队看起来很好运营，但是对于其他球队来说，要想运营好完全是另一回事了。同时，让球队长期保持在一个非常高的水平也需要面对更多的挑战。能够保持这

样一种优秀的水平绝非侥幸可为之。

胜者和败者的差异同样存在于技术世界。在技术世界里，市场主导型公司能够占有最多的战利品——客户、红利、自由现金流和市值。试想一下巅峰时期出售大型主机的国际商业机器公司（IBM）；当个人电脑涌入各行各业，进入千家万户时的微软公司；当线上拍卖成为最新流行品时的易趣；几乎与“搜索”成为同义词的谷歌以及在社交领域处于关键地位的Facebook。或者在中国，阿里巴巴拥有繁荣的市场和缴费业务，腾讯的信息服务网络，百度的搜索服务。当然还有苹果公司，它虽然不像上述几家公司具有垄断的特性（这也使得它的成绩更加令人震惊），但是苹果公司的成绩比这些公司都要好。

英超赛场上的竞争虽然会很激烈，有时甚至是世俗的，但是和技术公司的创办者之间的竞争比起来要绅士得多，也更为有趣。在技术世界，恶意诽谤、诉讼、商业机密盗窃以及对于其他公司工资单的针对性攻击简直是家常便饭。也许这也是很自然的事情，因为技术竞赛的胜利者（从法律观点来看，这些领导者通常垄断了一切）不仅能够获得部分利益，他们所得到的相当于所有英超球队的电视转播费、门票费、广告费、啤酒和热狗方面的收入（包括番茄酱和芥末酱）。微软、英特尔、亚马逊、彭博资讯（Bloomberg）、谷歌、苹果、Facebook、甲骨文、高通公司、阿里巴巴、百度、腾讯、思科和易趣都证明了这一点。但是如果有人觉得加利福尼亚的竞争环境很激烈，那他们应该去中国看一看，那里的首席执行官是如何对竞争对手的行动恶语相加的。这些技术公司的创始人宁愿跟自己的主要对手分享那一品脱的松节油，也不愿意坐下来喝上一杯天娜葡萄酒改善关系。这种葡萄酒也正是亚历克斯爵士的最爱。甲骨文的创办者拉里·埃里森（Larry Ellison）也许只是半开玩笑似的说他想一枪打死仁科（PeopleSoft）的首席执行官，当年他经历了2年痛苦的斗争才于2005年收购了仁科。

虽然亚历克斯爵士和我所在的世界有着不同的氛围，但是在我们合作创作这本书的过程中有两点是很明确的。第一点就是，职业足球队的主教练和喜欢风险投资的投资关系工作者有着一个共同的追求——都向往青春永驻。这2位在保证自己的集团内部井然有序的同时，其对于成功和市场领导的追求并不会受到技术公司最终不得不面对的那种限制——增速放缓，他们所受到的限制部分来自规模的大小，更多的则是市场的巨大变革。我们还有另一方面的优势，对于足球俱乐部来说可以派上年轻的球员，而对于风险投资人来说，则可以不断与那些渴望利用新想法留下自己印记的年轻创办者建立合作关系。无论是足球教练还是投资人，在很大程度上都不必面对产品过时和劳动力老化的问题。我们始终能够与年轻人入伍，这真是莫大的享受。

第二点也很清楚，那就是领导的原则是不受时间影响的，很多管理书籍上那些晦涩难懂的专业术语无非就是一些营销策略。其诀窍并非在于记住领导学的基础知识（任何一个聪明的14岁的孩子都做不到），而是拥有不断将其付诸实践的毅力、知识和技巧。如果让亚历克斯爵士用3个词总结他的领导策略，他会选择：准备、毅力和耐心。如果要求他用一个词来概括，他会选择：始终如一。

五、

伟大的领导者身上有很多特点使其与优秀的管理者区分开来。他们的共同点在于：都会把工作放在家人和朋友前面、忍受睡眠不足、一辈子总是在坐夜晚的航班。但是如果你细心观察的话，就会发现伟大的领导者拥有一种与众不同的重要特点——他会以所有者的姿态，或是企业大股东的角度去思考和运作，虽然无论是从财政角度还是法律角度，他既不是所有者也不是大股东。像亚历克斯爵士这样被公司雇用的人当中，拥有这种特点的人堪称凤毛麟角，虽然在硅谷中这种长期所有权的感觉正是那些最优秀的公司创办者的与众不同之处。这类人永远都不会忽视自己业务中的紧急状态，但同时他们脑子中也装着更大的目标。他们的态度和处事方法是其他薪资不菲的企业领导者所不具备的。有时我在想，这些美德在中国比其他地方都更加鲜明。不妨看一下马云和阿里巴巴、马化腾和腾讯、刘强东和京东，很难想象其他人来运营他们的公司，直到有一天这些创始人耗尽了他们最后一分气力。

伟大的领导者喜欢大胆的和不可思议的想法，他们也会毫不避讳地做出那些具有争议、不受欢迎的决定，并且对自己的信念抱有不可动摇的信心。他能够明确地感知到自己的终极目标，并且能够将这一目标清晰地传达给他人。他的工作可能很复杂，但是他能够抓住事情的本质。伟大的领导者不会编制出无休止的出发令，他们更喜欢让自己的追随者们的眼光盯在不超过两三个目标上。他拥有实现最高理想所

需的耐心，同时还能抑制住自己的急躁。他会像临床诊断一样审视自己的同事，无论他们在过去有何贡献，如果严重跟不上节奏的话，他也会毫不犹豫地跟这些人说再见。伟大的领导者乐于相信别人的判断，不畏惧授权，尽量避免微观管理，也不会强迫自己去主宰每一次谈话或是坚持要在辩论中做最后的决定。伟大的领导者明白，大部分成功都来自少数的重大决定，而不是试图参与到众多小的选择中。他明白在自己的组织中有的人在某些方面能够做得比自己好。与自己取得的成就相比，他能够从组织取得的成就中得到更多的满足，同时也不会为自己索要离谱的报酬。他会把组织的钱像自己的钱一样看待，却从不需要媒体的聚光灯对他有过多的关注。他会花更多的时间去观察和聆听，而不是去讲话。他会在危急时刻面无惧色。他很清楚自己不了解什么并且展现出一种迷人的谦虚。如果他把工作干得很出色，那么人们会觉得他是严厉且公正的，而不是任性又善变的。他绝不需要人见人爱的感觉。在任期结束时，他知道自己的时代已经画上了句号，优雅地放弃手中的权力，不给自己的继承者带来一丝苦恼。

对比一下伟大的领导者和有能力的管理者，后者得到自己位置的途径往往是通过集团内部的自然减员、政治上的可接受性或作为一名忠诚坚忍的仆人。在苦苦追寻多年后，终于坐上这一位置时，他会集中精力确保在他的监督之下任何事情都不会出问题。他会小心不去冒犯别人，他会为做出一些困难的决定感到难为情。他能够接受妥协所带来的不完美，也能够允许其他人传达他的策略。他会在平和中寻找避难所，并且会追求周围的人对自己的喜爱之情。当他退休时，他所在的集团跟他当初来的时候不会有什么两样，更不会有什么杰出的成就可言。

伟大的领导者还具有两种特质将他们和其他舵手区分开来。其一是痴迷。痴迷者无法想象自己这辈子会去做痴迷的事情以外的任何事。与那些被要求从事某一职业或是所从事的职业并不能牵动自己情绪的人相比，痴迷者总能够在工作中得到更多的满足。对于亚历克斯爵士这样的人来说，他们痴迷于自己的追求，生活和工作之间并无界限。他们主宰着自己的人生，而非非觉得自己必须靠工作博得尊重。与那些在集团中往上攀爬并且在职场的进化论中幸存下来的人相比，痴迷者更容易保持自己对工作的热情。痴迷者们很自然地就能够实现努力、决心、内驱力和雄心的统一，这也正是领导能力的基础。当沉浸在自己的工作中时，你就更容易去应对种种失败、逆境和管理上的挫折。而这种感觉是大部分普通管理者很少能够体验到的，甚至是他们从未有过的一种感觉。

让伟大的领导者卓尔不群的第二特质是与人交往的能力。领导者能够让让自己的雇员和同僚做出非凡的表现和奉献。其中部分是通过树立榜样实现的，但是大部分情况下是通过对雇员性格的深刻了解实现的，并且在雇员遭遇困境时表现出感同身受。他们能够将亲密关系和雄心结合在一起。

聆听亚历克斯爵士，观察他跟别人在一起时的样子，你就会发现他和曼联队的中流砥柱具有一种不同寻常的韧性，对成功的渴求根深蒂固。这种内在的坚毅来自逆境、苦难、挫折和对失败的恐惧；这种坚毅还得益于局外人、黑马和移民者所习以为常的社会上的不公；来自永不言败的倔强和让同伴失望时的羞耻之感。这些同样也是企业家们所必备的本质上的基础，也是我所敬仰的人所具备的品质。大约在10年前，我在红杉资本的网站上张贴了一条信息，对那些我们渴望合作的人进行了总结。这条信息是这样的：“创新之精神。黑马。坚决的人。有决心的人。不屈不挠的人。目中无人的人。局外人。独立的思考者。敢于斗争的人。真正有信仰的人。”现在读起来，我想这正是亚历克斯爵士的曼联队的写照。

在硅谷中也有很多这样的例子。雅虎的联合创始人杨致远就是其中之一。他的父亲在他蹒跚学步时就过世了，他在10岁那年和母亲、弟弟一起从中国台湾来到美国，那时他还不会讲英文。谷歌的联合创始人谢尔盖·布林（Sergey Brin）和WhatsApp的联合创始人简·库姆（Jan Koum）虽然来自东方，但是他们与杨致远有着类似的经历。谢尔盖和他的家人为了躲避前苏联的宗教迫害来到硅谷，简和他的母亲也由于同样的原因于1992年离开乌克兰。2014年2月简将自己的公司以190亿美元的价格卖给了Facebook，而合同的签署地也颇具心酸意味，那里正是当年山景城（Mountain View）外简和他的母亲每周排队领取食品券的地方。我并不是说童年的贫困是企业家获得成功的先决条件，但是那些来自中产阶级家庭的企业家——微软的比尔·盖茨、Facebook的马克·扎克伯格和Snapchat的伊万·斯皮格尔（Evan Spiegel）——仅仅是成功的技术创业者中的极少数人。那些最成功的创业公司几乎不可避免地雇佣着移民、那些出生在美国的人，抑或是那些在公司早期困难时期就出现的人。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《领导力》【英】亚历克斯·弗格森，柴振宇；叶红婷 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/493.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

