

# АЛЕКС ФЕРГЮСОН

МАЙКЛ МОРИЦ

## УРОКИ ЛИДЕРСТВА



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Чему меня научили жизнь и 27 лет в «Манчестер Юнайтед»

## Оглавление

Введение	11
Глава 1	19
Стать самим собой	
Глава 2	33
Жажда побед	
Глава 3	63
Собрать команду	
Глава 4	85
Вдохновить людей	
Глава 5	105
Устанавливая стандарты	
Глава 6	133
Оценивая людей	
Глава 7	149
Сосредоточиться на главном	
Глава 8	181
Донести идею	

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

## Вести за собой, а не управлять

## О самом главном

## Футбол как бизнес

## Важные персоны

## Трансферы

## Послесловие

## Благодарности

## Комментарии к иллюстрациям

## Об авторах

Посвящается моей семье.

Хотя по большей части я вел образ жизни представителя привилегированного класса, но родился и вырос в Говане — рабочем районе Глазго. Именно там мои родители Алекс и Лиззи привили мне нравственные устои, поддерживающие меня и поныне. Следуя путем, указанным родителями, мой брат Мартин всегда поддерживал меня и был моим лучшим другом.

Мне очень повезло: я встретил чудесную девушку, которая стала моей опорой на пятьдесят лет и остается ею по сей день. Кэти родила мне троих чудесных сыновей, унаследовавших семейные традиции трудолюбия и ставших нашей гордостью. Сыновья подарили нам больше радости, чем мы могли желать, — наших одиннадцать внуков (сегодня им от 5 лет до 21 года).

Было невероятно интересно наблюдать за их развитием в течение всех этих лет. Меня приводит в восторг проявление в них наших семейных черт. Надеюсь, в будущем их ждет такой же успех, какого посчастливилось добиться мне. Хочу пожелать им всем удачи!

Алекс Фергюсон

С благодарностью посвящаю эту книгу команде победителей из Sequoia Capital.  
Майкл Мориц

# Введение



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

В шестнадцать лет, по окончании средней школы в Говане (район Глазго), я устроился учеником инструментальщика в компанию Remington Rand и одновременно начал футбольную карьеру в клубе «Квинз Парк». В то время невозможно было представить, что через 55 лет я буду в лекционной аудитории Гарвардской школы бизнеса рассказывать слушателям программы МВА\* о своей жизни.

В первый раз я выступал перед студентами в октябре 2012 года, и зал был набит битком. С моего места на кафедре перед лекционным амфитеатром было хорошо видно студентов, терпеливо ожидающих начала лекции. Они тесно сбились на задних рядах — каждый с именной карточкой на парте — и еще теснее столпились в проходах между рядами. Эта грандиозная картина символизировала восхищение, вызываемое командой «Манчестер Юнайтед». Наш клуб оказался в отличной компании, поскольку вместе с ним в курсе «Стратегический маркетинг в отраслях творческой экономики» Гарвардской бизнес-школы изучались такие лидеры бизнеса, как дом моды Burberry, крупнейший провайдер кабельного телевидения в США Comcast, голливудская студия Marvel Enterprises, владелец франшизы на использование образов Спайдермена и Железного человека, и — подумать только! — мегазвезды шоу-бизнеса певицы Бейонсе и Леди Гага.

Глядя на студентов, собравшихся в одной из лекционных аудиторий Олдрич-холла, я поражался разнообразию их национальностей,

---

\* Master of Business Administration (англ.). Прим. ред.

возраста и подготовки. В зале присутствовало не меньше представителей разных национальностей, чем в любой команде Премьер-лиги. Студенты были уже хорошо образованы; многие из них уже сделали первый шаг в профессиональной жизни или имели в прошлом опыт работы в весьма успешных компаниях. Все они стояли на пороге лучших, счастливейших лет своей жизни. Я никак не мог отделаться от мысли, что самые скромные из них, жадно впитывавшие все происходящее, в будущем, возможно, окажутся весьма успешными людьми.

В октябре 2012 года благодаря стечению целого ряда обстоятельств я оказался в кампусе Гарвардского университета. Годом раньше (или около того) мне пришло приглашение от профессора Гарвардской школы бизнеса Аниты Элберс. Ее интересовали мой опыт управления клубом «Манчестер Юнайтед» и причины его громкого успеха; все это легло в основу учебного кейса Гарвардской школы бизнеса под названием «Алекс Фергюсон: управление «Манчестер Юнайтед»». Анита написала его после того, как в течение нескольких дней следовала за мной, словно тень, на тренировочной базе в первой половине дня и интервьюировала после обеда. Примерно тогда же она пригласила меня посетить ее курс в кампусе университета в Бостоне. Это предложение заинтриговало и даже несколько испугало меня, но я его принял.

Та лекция стала поворотным пунктом в моей карьере, хотя в тот момент я этого не осознавал и в голове роились разные мысли. Прошло всего несколько недель после начала моего последнего сезона в должности главного тренера на стадионе «Олд Траффорд». В прошлом сезоне мы уступили титул чемпионов Англии нашему конкуренту «Манчестер Сити» по разнице забитых и пропущенных мячей, но теперь были полны решимости вернуть его. Сезон начался успешно: за три дня до моего приезда в Бостон команда выиграла у «Ньюкасла» на стадионе «Сент-Джеймс Парк» со счетом 3:0. В последних семи играх мы одержали пять побед и вышли на второе место в Премьер-лиге, всего на четыре очка отставая от лидера — «Челси». Старт в Лиге чемпионов — наиболее престижном турнире футбольных клубов Европы, прежде называвшемся Кубком европейских чемпионов, — оказался на 100 процентов успешным.

Стоя перед переполненным залом в Гарварде, я решил отложить пока разговор о предстоящих кампаниях в Премьер-лиге и Лиге чемпионов и поделиться со студентами своими соображениями о причинах недавних успехов «Манчестер Юнайтед».

Лекция началась с небольшого вступительного слова профессора Элберса о различных аспектах работы главного тренера «Манчестер Юнайтед»: общении с игроками и сотрудниками, болельщиками и массмедиа, советом директоров и владельцами клуба. Затем я рассказал студентам о ключевых составляющих лидерства, после чего им предложили задавать вопросы, и эта часть мероприятия показалась мне самой приятной. Студенты затронули множество проблем, над которыми мне пришлось размышлять впоследствии. Всех присутствующих интересовало, как я стал лидером, кто из известных людей повлиял на мои взгляды на жизнь, как я строил общение с невероятно одаренными и высокооплачиваемыми молодыми футболистами, как клубу «Манчестер Юнайтед» удается постоянно поддерживать стремление к совершенству — и целый ряд других вопросов. Конечно, всем хотелось больше узнать о привычках и повседневной жизни таких властителей умов, как Криштиану Роналду или Дэвид Бекхэм.

Понадобилось некоторое время, чтобы привыкнуть стоять перед аудиторией, а не сидеть на скамье запасных, но постепенно я начал понимать, что преподавание и футбольный менеджмент в чем-то схожи. Вероятно, наиболее важная часть любой деятельности состоит в умении убедить людей показать все, на что они способны. В любом обществе лучшие преподаватели — это безвестные герои и героини, и, стоя перед студентами, я не мог не вспомнить о своей учительнице из начальной школы Брумлоан-Роуд, Элизабет Тейлор, которая сумела внушить мне серьезное отношение к учебе и помогла поступить в старшую школу Гована.

Большую часть жизни я занимался тем, что пытался выжать из молодых ребят максимум того, на что они способны, и преподавание в Гарварде предоставило мне еще одну такую возможность. Время идет, и я понимаю, что с годами все выше ценю юношеский энтузиазм и все настойчивее стараюсь его пробудить. Молодежь всегда стремится достичь невозможного — на футбольном поле, в небрах

крупной корпорации или любой другой организации. Будь я руководителем компании, я старался бы слушать, что думают талантливые молодые сотрудники: ведь именно они чаще других сталкиваются с реалиями сегодняшнего дня и перспективами будущего.

В ранее изданных моих книгах описано множество деталей, касающихся соревнований, матчей и составов команд, в которых мне приходилось играть или работать тренером. Моя первая книга *A Light in the North: Seven Years with Aberdeen* («Свет на Север: семь лет с «Абердином»») вышла в 1985 году, через два года после выигрыша с «Абердином» Кубка обладателей кубков. В 1999 году, после того как «Манчестер Юнайтед» сделал трой — иными словами, выиграл Премьер-лигу, Лигу чемпионов и Кубок Англии, — я опубликовал «Управляя собственной жизнью», а через несколько месяцев после отставки в 2013 году — «Автобиографию»\*.

Эта книга отличается от предыдущих. В ней я попытался обобщить уроки, преподанные мне жизнью в целом и в годы работы главным тренером: 12 лет в Шотландии с клубами «Ист Стирлингшир», «Сент-Миррен» и «Абердин», а затем 26 лет «к югу от границы» — с «Манчестер Юнайтед». Кроме того, я включил в книгу некоторые интересные материалы о своем участии в руководстве клубами и ранее не публиковавшиеся сведения.

Проблемы тех, кто добивается успеха с помощью мяча, весьма отличаются от трудностей, возникающих у лидеров бизнеса вроде топ-менеджеров BP, Marks & Spencer, Vodafone, Toyota, Apple или руководителей крупных больниц, университетов или транснациональных благотворительных организаций. Но, безусловно, у всех победителей и организаций, лидеры которых стремятся победить, есть общие черты. В этой книге я попытался рассказать о создании футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», а также об управлении и руководстве им. В ней описываются факторы, которые способствовали успеху. Не берусь утверждать, что аналогичные влияния обнаруживаются в любой ситуации, но, надеюсь, читатели смогут воспроизвести или адаптировать некоторые идеи и предложения в собственных обстоятельствах.

---

\* Фергюсон А. Алекс Фергюсон. Автобиография. М. : АСТ, Жанры, 2014.

Я не эксперт по проблемам менеджмента и не бизнес-гуру, поэтому не вижу смысла изрекать банальные истины, меряя шагами университетскую аудиторию. Так что не ожидайте от этой книги академического стиля или написанной по канонам композиции прозы. Не просите меня объяснить смысл принципа двойной записи в бухгалтерском учете, рассказать о том, как за шесть месяцев нанять на работу 500 человек или какие риски таит в себе матричная система управления. Мне неизвестно, как добиться того, чтобы производственная линия выдавала 100 тысяч смартфонов в день, или как разработать уникальное программное обеспечение. Я не специалист в этих вопросах. Охотно уступаю право первенства в этих областях другим, поскольку моя жизнь всегда была связана с футболом. В этой книге приведены мои собственные уроки и даются рекомендации, как добиться совершенства на футбольном поле и за его пределами.

В отличие от великого американского баскетбольного тренера Джона Вудена, чья «пирамида успеха»\* сопутствовала ему на протяжении почти всей карьеры с 1928 по 1975 год, я никогда не использовал диаграммы размером с целую страницу или объемные руководства, которые под видом непреложной истины раздаются игрокам в начале сезона. Точно так же я никогда не увлекался короткими инструкциями на карточках форматом 8 на 12 сантиметров или записями, заботливо собираемыми в течение многих лет. Мой подход к лидерству и управлению сформировался в процессе непосредственной работы в клубе, и я обобщил и изложил на бумаге все, чему научился.

Эта книга появилась на свет благодаря тому, что ко мне обратился Майкл Мориц — глава частного венчурного фонда Sequoia Capital, известного своими проектами по участию в жизни таких компаний, как Apple, Cisco Systems, Google, PayPal и YouTube, а в последнее время WhatsApp и Airbnb. Впервые мы заговорили о сотрудничестве в написании книги за несколько лет до моей отставки, но тогда это было неудобно для нас обоих. К счастью, в последние два года и у него, и у меня нашлось время для того, чтобы направить накопившуюся энергию на изложение своих соображений на бумаге. Оказалось, что

---

\* См.: Вуден Дж., Карти Дж. Пирамида успеха тренера Вудена. Строительные блоки для лучшей жизни. Изд-во «Кириченко», 2011.

Майкл, возглавлявший венчурный фонд Sequoia Capital с середины 1990-х до 2012 года, всегда интересовался тем, как футбольному клубу «Манчестер Юнайтед» удается держать стабильно высокую планку на протяжении нескольких десятилетий. После обсуждения этого вопроса стало очевидно, что интерес Майкла подогревался желанием использовать опыт клуба для повышения эффективности Sequoia Capital. Возможно, вы знаете, что этому венчурному фонду всегда удавалось завоевывать в своей области больше наград, чем можно было предположить. Майкл написал послесловие к этой книге, и его чтение периодически вгоняет меня в краску, зато превосходно объясняет, как и почему пересеклись наши дороги.

Эта книга — результат наших с Майклом бесед на самые разные темы; некоторые из них никогда не приходили мне в голову раньше. Наши разговоры дали мне возможность систематизировать свои мысли о проблемах, с которыми сталкивается любой лидер. Ведь раньше из-за груза повседневных обязанностей мне не удавалось сделать это. Надеюсь, они принесут вам пользу.



[Почитать описание, рецензии](#)  
[и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги