

# ЛИДЕРЪТ

## **LEADING**

First published in Great Britain in 2015 by Hodder & Stoughton

An Hachette UK company

Copyright © Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz 2015

Epilogue © Sir Michael Moritz 2015

© Христо Димитров, *превод от английски*

© Дамян Дамянов, *дизайн на корицата*

© Сиела Норма АД

София • 2016

ISBN: 978-954-28-2090-1 – мека корица

ISBN: 978-954-28-2107-6 – твърда корица

# АЛЕКС ФЪРГЮСЪН

И МАЙКЪЛ МОРИЦ

# ЛИДЕРЪТ

*Превод от английски Христо Димитров*

 ciela



За нашите прекрасни внуци  
*Алекс и Кати Фъргюсън*

С благодарности към печелившия отбор на „Секвоя капитал“  
*Майкъл Мориц*

# СЪДЪРЖАНИЕ

## УВОД 9

### 1. ДА СТАНЕШ СЕБЕ СИ 17

Да слушаш 19 / Да гледаш 24 / Да четеш 27

### 2. ДА РАЗПОЗНАЕШ ГЛАДА 31

Дисциплина 33 / Работоспособност 41 / Вътрешна мотивация 49 /  
Убеденост 51

### 3. ДА СГЛОБИШ ПЪЗЕЛА 59

Организация 61 / Подготовка 62 / Собствена школа 73

### 4. ДА АНГАЖИРАШ ДРУГИТЕ 81

Отборна работа 83 / Капитани 95

### 5. ДА ПОСТАВИШ СТАНДАРТИ 101

Постижения 103 / Да вдъхновяваш 109 / Отпускане 121

### 6. ДА ПРЕЦЕНИШ ХОРАТА 129

На лов за работа 131 / Мрежа 135 / Да уволняваш 142

### 7. ФОКУС 147

Време 149 / Разсейване 153 / Провали 161 / Критика 173

## **8. ДА ПРИТЕЖАВАШ ПОСЛАНИЕ 179**

Да говориш 181 / Да пишеш 191 / Да отговаряш 193

## **9. ДА ВОДИШ, А НЕ ДА УПРАВЛЯВАШ 201**

Собственици 203 / Контрол 212 / Да делегираш 214 /  
Да взимаш решения 218

## **10. ДА ТЕГЛИШ ЧЕРТАТА 223**

Покупки 225 / Пестеливост 228 / Заплати 235 / Преговори 242 /  
Агенти 246

## **11. БИЗНЕС РАЗВИТИЕ 251**

Иновации 253 / Претоварване с данни 258 / Поверителност 263

## **12. ЗНАЧЕНИЕТО НА ДРУГИТЕ 267**

Съперничества 269 / Световни пазари 274

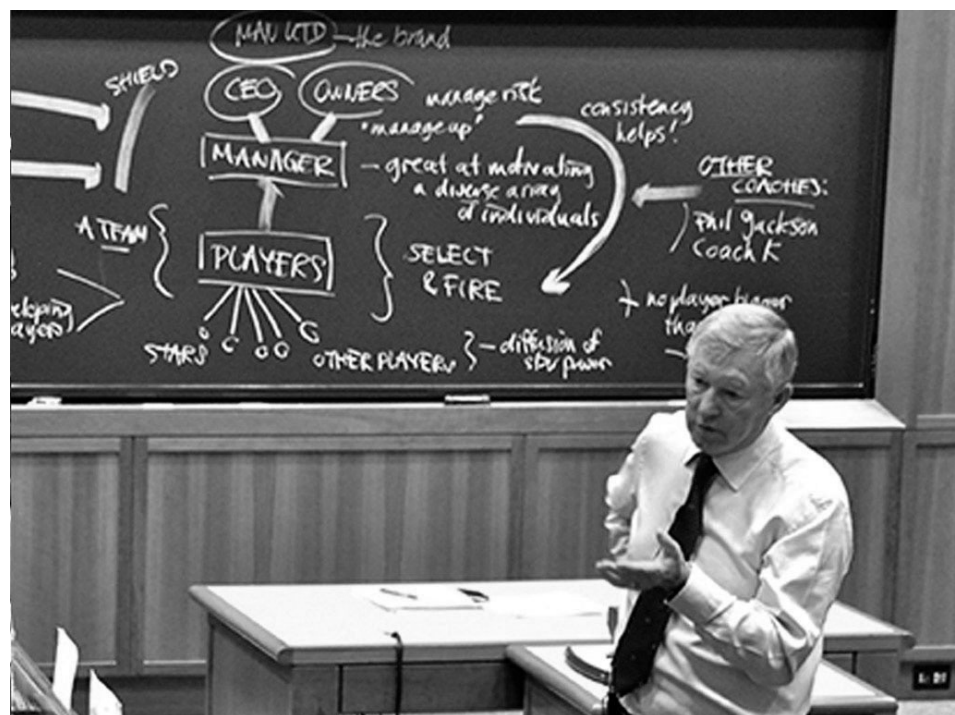
## **13. ПРЕХОД 283**

Пристигане 285 / Напускане 289 / Нови предизвикателства 297

## **ЕПИЛОГ 303**

Сър Алекс Фъргюсън – през различна призма 305

## **БЛАГОДАРНОСТИ 341**





---

# УВОД



Когато на шестнадесетгодишна възраст напуснах гимназията „Говън“ в Глазгоу, за да работя като чирак на майстор на инструменти в Ремингтън Ранд и да започна живота си във футбола в *Куинс парк*, нямаше как дори да си представя, че 55 години по-късно ще стоя в зала за лекции в Бизнес училището в „Харвард“ и ще говоря за себе си пред студенти, следващи магистратура по бизнес администрация.

Залата за първото ми занятие през октомври 2012 г. беше препълнена до козирката. От мястото ми на подиума пред дъската виждах как студентите чакат търпеливо по местата си в амфитеатралната зала, пред всеки имаше табелка с името му, а по пътеките между редовете се бяха натъпкали още хора. Това беше плашеща сцена, но и почит към очарованието на *Манчестър Юнайтед*. Нашият клуб беше в много добра компания, тъй като сред организациите, изучавани в курса на Бизнес училището по стратегически маркетинг в творческата индустрия, са модната къща „Бърбъри“, гигантският американски оператор на кабелна телевизия „Комкаст“, „Марвъл Ентърпрайзиз“ – холивудското студио зад комиксите и филмите „Човекът паяк“ и „Железният човек“, както и бизнес дейностите на музикалните суперзвезди Бионсе и Лейди Гага.

Когато гледах студентите, събрали се в една от залите за лекции на „Олдрич Хол“, бях поразен от космополитната им природа, от възрастта им и от интелекта им. В залата имаше хора от толкова националности, колкото има и в картотеките на който и да било от клубовете във Висшата лига. Студентите бяха изключително добре подготвени и щяха да работят или вече работеха за някои от най-успешните компании в света. Всички бяха стигнали до момента, когато можеха да очакват най-добрите години от живота си. Помислих си, че онези,

## ЛИДЕРЪТ

които са най-тихи и сякаш попиваха всичко, са точно хората, които щяха да постигнат най-големи успехи.

Озовах се в кампуса на Харвардския университет през октомври 2012 г. благодарение на стечение на обстоятелствата. Около година по-рано към мен се беше обърнала Анита Елбърс, професор в Бизнес училището на „Харвард“. Тя беше любопитна как управлявам *Юнайтед*, как клубът постига такива успехи и заради това в „Харвард“ бяха започнали изследване на случая „Сър Алекс Фъргюсън: Да управляваш *Манчестър Юнайтед*“. Анита го беше написала, след като няколко дни ме следваше като сянка на тренировъчното игрище през сутринта, а през следобедите ме интервюираше. Горещо-долу по същото време тя ме покани да отида и да изнеса лекция пред класа ѝ в кампуса в Бостън. Бях заинтригуван, дори леко уплашен и се съгласих.

Като се връщам назад във времето, виждам, че тази лекция бележи началото на преходна фаза в кариерата ми. Тогава не знаех, но от началото на сезона бяха изминали едва няколко седмици, а това щеше да е последната ми година на „Олд Трафорд“. На главата ми се беше струпало много. Предишния сезон бяхме загубили титлата от местния ни съперник *Манчестър Сити* и то по голова разлика. Бяхме твърдо решени да станем шампиони и започнахме сезона силно. Два дни преди да летя за Бостън, си тръгнахме от „Сейнт Джеймсис парк“ (стадиона на *Нюкясъл* – б.пр.) с победа с 3:0. Това беше петият ни успех в седем мача и излязохме втори във Висшата лига, на четири точки зад *Челси*. Имахме и 100-процентова успеваемост в старта на кампанията в Шампионската лига (най-престижния и комерсиален клубен турнир на УЕФА).

Но когато застанах пред залата в „Харвард“, оставих мачовете във Висшата лига и Шампионската лига настрана и се концентрирах върху това да споделя някои от тайните зад последните успехи на *Манчестър Юнайтед*.

В началото на лекцията професор Елбърс направи преглед на различните елементи, с които съм работил като мениджър на *Манчестър Юнайтед* – играчите и екипа, феновете и медиите, борбата на директорите и собствениците на клуба. Аз започнах, като изложих пред студентите мислите си за принципните елементи на лидерството. След това отговорях на въпроси от аудиторията. Това беше най-приятната

част от деня и повдигна теми, по които се улавях, че мисля през следващите дни. Студентите бяха любопитни как съм станал лидер, кои са личностите с най-голямо влияние върху разбирането ми за живота, как се справям с абсурдно надарени и високоплатени млади хора, как *Юнайтед* поддържа глад за върхови постижения и какво ли още не. Разбираемо, те искаха да знаят и за всекидневните навици на световноизвестни имена като Кристиано Роналдо и Дейвид Бекъм.

Нужно ми беше малко време да свикна да стоя пред черната дъска, вместо на резервната скамейка, но постепенно започнах да разбирам, че преподаването и футболното менажиране имат някои общи черти. Може би най-важният елемент и на двете дейности е да вдъхновиш група хора да се представят на върха на възможностите си. Най-добрите учители са невъзпетите герои и героини на всяко едно общество, а в онази зала нямаше как да не се сетя за Елизабет Томпсън, учителка в основното училище „Брумлоун Роуд“, която ме насърчаваше да приема занятията си в училище съвсем сериозно и която ми помогна да бъда приет в гимназията „Говън“.

Прекарал съм голяма част от живота си да извлека най-доброто от млади хора, а аудиторията в „Харвард“ беше още една такава възможност. Годишите минаваха, а аз открих, че апетитът ми и оценката на ентузиазма на младите само са нараснали. Младите хора винаги ще се опитват да постигнат невъзможното – било то на футболното игрище или в компания, или в друга голяма организация. Ако управлявах голяма компания, винаги щях да искам да се вслушвам в мислите на най-талантливите младоци, тъй като те са хората с най-голям досег с днешната реалност и перспективите за утре.

В предишните ми книги за пристрастеността ми към футбола има всякакви подробности за надпревари, мачове и съставянето на отборите, в които съм играл и които съм менажирал. Първата, „*A Light in the North: Seven Years with Aberdeen*“, се появи през 1985 г., две години след победата на *Абърдийн* в турнира за Купата на носителите на купи. През 1999 г. публикувах „*Managing My Life*“, след като *Манчестър Юнайтед* спечели титлата – Висшата лига, Купата на Английската футболна асоциация и Шампионската лига, а няколко месеца след откъзването ми през 2013 г. на пазара излезе „*Моята автобиография*“ (в България е издадена от „Сиела“ през април 2014 г. – б.пр.).

## ЛИДЕРЪТ

Тази книга е различна. Това е моят опит да обобща какво съм научил от наблюдаването на другите футболни мениджъри и от времето, когато съм работил като мениджър – първо 12 години в Шотландия на *Ийст Стърлингшър*, *Сейнт Мирън* и *Абърдийн*, а след това и 26 години южно от границата начело на *Манчестър Юнайтед*. Включил съм и някои архивни материали, които не са показвани досега. С тях илюстрирам част от обсъжданите теми.

Да определиш какво е нужно да печелиш трофеи с кръглата топка е различно от предизвикателствата, пред които се изправят лидери на компании като BP, Marks&Spencer, Vodafone, Toyota или Apple или хората, които управляват големи болници, университети или световни благотворителни организации. Но има черти, които обединяват всички победители, както и организациите, чиито лидери се стремят да спечелят. Това е моят опит да обясня как изградих, водих и менажирах организацията в *Манчестър Юнайтед* и какви са нещата, които при мен бяха удачни. Нито за миг не претендирам, че те биха могли лесно да бъдат пренесени и приложени другаде, но се надявам, че читателите ще открият някои идеи или предложения, които биха могли да бъдат уподобени или променени, така че да са им от полза.

Не претендирам да съм експерт по мениджмънт или бизнес гуру, а и не съм заинтересован да обикалям, да изнасям лекции и да повтарям едно и също, така че не очаквайте академичен жаргон и формули в проза. Не очаквайте обяснения как да поддържате двойно счетоводство, как да наемете 500 души за шест месеца, какви са предизвикателствата на матричната организация, как да накарате една производствена линия да избълва 100 000 смартфона на ден или какъв е най-добрият подход при разработването на софтуер. Нямам никаква представа от това. Други хора притежават такива знания, но моят живот се е въртял около футбола. Тази книга съдържа уроците и наблюденията ми как съм преследвал най-високите резултати на футболния терен.

За разлика от великия американски баскетболен треньор Джон Удън, чиято „Пирамида на успеха“ го е съпътствала през по-голямата част от кариерата му от 1928 г. до 1975 г., аз никога не съм използвал диаграма от една страница или огромен наръчник, който да се връчва на играчите в началото на всеки сезон и да се чете като евангелие. Не съм привърженик и на къси указания, написани на листчета, нито пък

на многословни бележки, трупани през годините. Моят подход към лидерството и менажирането се променяше и еволюираше през сезоните. Това е моят опит да обобщя наученото и да го дестилирам на хартия.

Тази книга видя бял свят, когато към мен се обърна Майкъл Мориц, председател на „Секвоя капитал“, частна инвестиционна фирма със седалище в САЩ, известна най-вече с помощта си за оформянето и организирането на компании като Apple, Cisco Systems, Google, PayPal, YouTube, а отскоро и WhatsApp и Airbnb. Първо бяхме говорили да си сътрудничим за книга няколко години преди да се откажа, но тогава времето не беше подходящо и за двама ни. За щастие, през последните две години имахме време да посветим енергията си към записването на думите на хартия. Оказа се, че Майкъл, който водеше „Секвоя капитал“ от средата на 90-те години на миналия век до 2012 г., винаги се е чудил как *Манчестър Юнайтед* успява да поддържа постоянно високо ниво на представяне в продължение на няколко десетилетия. Докато говорехме, беше очевидно, че интересът на Майкъл се корени в желанието му да е сигурен, че със „Секвоя капитал“ ще се случи същото. Както може би знаете, „Секвоя капитал“ успя да натрупа повече от голямо състояние. Майкъл допринесе с епилог към книгата, който, освен че ме кара да се изчервявам от време на време, обяснява по-цялостно защо и как се кръстосаха пътищата ни.

„Лидерът“ е резултат на много разговори между Майкъл и мен, в които сме обсъждали най-различни теми, а по някои от тях не се бях замислял преди това. Тези разговори ми позволиха да осмисля въпросите, с които се сблъсква всеки лидер, но на които не бях обърнал внимание заради напрежението на всекидневните задължения. Надявам се част от тях да ви бъдат полезни.

*Алекс Фъргюсън  
Август 2015, Манчестър*