

一切均須維持最高標準，並灌輸永不放棄文化。提高期望，驅使球員孜孜不倦地進步。

費格遜管理學

祝振駒

翱騰投資管理董事總經理，特許財務分析師。曾經在星展、法興、瑞銀及軟庫金匯等投行研究部擔任分析師及主管達14年之久，專長於中小型股研究。後轉往凱思博投資管理擔任對沖基金經理，2010年創立翱騰。筆者博客：blog.sina.com.cn/raymondj2011

曼聯前領隊費格遜（Sir Alex Ferguson）的第二本自傳將於10月24日正式發行（於1999年發行第一本）。被稱為英國足球史上最成功領隊，媒體認為其長達26年半的功績，應該是前無古人，後無來者。而他的足球管理哲學已被哈佛商學院編輯成為研究個案。

八大要素成就球壇傳奇

總結費氏的曼聯偉績，可歸納成八大成功要素：一、由基礎做起。由第一天當曼聯領隊開始，已專注由基層開始建立球會。建立團隊一般需要超過4年時間，基礎一建好，將會為球會帶來穩定與連貫性。二、敢於重建球隊。球隊由3個年齡層組成：30歲以上，23歲至30歲，23歲以下。年輕球員因能參照年長球員的高標準而獲益。成功球隊周期通常為4年後須有所改變。有遠見的領隊預先計劃，果斷地將快老化和走下坡的球員更換。

三、定下高標準，要求各人遵守。由建立球隊、球賽準備及鼓勵說話，以至戰術討論，一切均須維持最高標準，並灌輸永不放棄文化。提高期望，驅使球員孜孜不倦地進步。四、從不放下控制權。無人可強過領隊，永遠不能容許球員控制領隊，包括訓練、假期、紀律及戰略等等。假若有個別球員影響球隊士氣，必須把他除掉。假如領隊無控制權，其職位必不能長久。

五、即時傳達訊息。應鼓勵時立刻鼓勵，應批評時立刻批評，指出錯誤。對球員的說話必須有影響力，需建立球隊期望，球員自信及互信。領隊需扮演醫生、老師或者父親等不同角色。六、時常準備求勝。要求勝利是必然的，無他選擇。就

算隊中多名最重要球員受傷，仍需期望勝利。假設在球賽末段仍然落後，必須準備冒險求勝，如換入更多進攻球員。球隊必須有堅忍力，永不言敗的性格。

七、利用觀察。觀察是費氏管理的最終部分。將日常帶領操練一職交出後，費氏不單止沒有因而失去控制力，反而有更多時間觀察球員，幫助他作出適當客觀決定。八、永不停止適應。最初當領隊時，沒有球員經理人。現今英超由外國班主進駐，並大灑金錢擴軍以換取即時成功，因而大大增加了領隊壓力。要成功，就要不斷調整，適應新環境帶來的挑戰。

轉會費開支非成功因素

除管理能力外，球會財力是決定球隊成功的最重要因素。《Soccernomics》一書作出了有趣的分析。根據過往比賽數據，作者認為，聯賽排名與球員薪酬開支有極大關係，但與轉會費開支的關係卻極輕微。

例如由前領隊候利亞（Gerard Houllier）及賓尼迪斯（Rafael Benitez）帶領的利物浦期間，其轉會費開支為英超之表表者（2005年至2009年間開支比車路士更高），但他們卻從未贏取聯賽冠軍。

後者領軍的6年間（2004年至2010年）共花費1.22億英鎊在轉會費上，相對同期曼聯淨支出只有2,700萬英鎊，阿仙奴淨收入達2,700萬磅。付出高昂轉會費卻不能帶來相應成績，皆因領隊高價買錯不合適球員，令球會財政惡化，失去競爭力。付高薪留住有表現者反而能帶來更高勝算。1998年至2007年間，曼聯是全英超薪酬開支第二最高的球隊，只緊次於車路士。**FM**

