

世界盃對企業的啟示

球隊的教練，就像企業的領導人，球隊與企業的成功失敗，在乎教練或領導人的才能與手法模式。

四年一度世界盃足球盛事在7月9日正式閉幕。整整一個月，我們感受到不同賽果帶來的驚嘆、喜怒、激動和悲痛。在盛事過後，我們的精神參與是否只是歷史？或是有更深的代表意義？其實，每隊的教練，每隊的文化，每隊的球員，每隊的備戰，每隊的賽果，對企業都有重要的啟示。本文作一大膽的嘗試，作出分析。

教練有如企業領導人

球隊的教練，就像企業的領導人，球隊與企業的成功失敗，在乎教練或領導人的才能與手法模式。這可以由兩種極端——專橫獨裁和自由民主組成。每種模式，都可以帶來成功與失敗。而世界盃最後四強的教練，正代表了不同的領導模式。

專橫獨裁到自由民主，可以用以右表來分析。

最後兩強法國國家隊的教練Raymond Domenech素有硬漢之稱。當他還是球員的時候，有報道指他有意踏斷對方球員的腳，因為

專橫獨裁的領導模式			自由民主的領導模式		
教練	教練	教練	教練	教練	教練
領導	領導	領導	領導	領導	領導
通告	游說	提出	邀請	達成	容許
決議	決議	己見	意見	共識	自由

這並不是事實，他的態度是不作解釋。這在世界盃選拔球員時，並沒有改變他的一貫作風，例如他沒有選拔FC Barcelona的球星Ludovic Giuly，並選用了Fabien Barthez為正選門將，而不是Lyon的Gregory Coupet。當時法國傳媒要求他解釋，又批評他的選拔策略幼稚。

他的態度和以前一樣，不作解釋。面對今天的賽果，法國傳媒又有什麼可說呢？他領導的模式偏於專橫一面。

不過，他帶領下的球員，國家隊也好，球員隊也好，從來沒有對他有任何的批評。他與

- 作者為美國哈佛大學博士後研究院院士及英國孟城城市學院監督（Governor of Manchester City College）。另擔任ACCA香港分會的中小企業委員會顧問及英國特許管理會計師公會（CIMA）香港分會的傳訊委員會顧問。

意大利隊能贏得世界盃，教練功不可抹。（彭博圖片）



球員的良好關係，使他有父親之稱。球員除了球技的長成，也包括了個性的成長。由1993年至2004年，Raymond Domenech是法國國家青年隊教練，在2004年7月12日正式成為國家隊教練。難怪他栽培了眾多名將如Zinedine Zidane，William Gallas，Patrick Vieira，David Trezequet與Thierry Henry。

法國能夠入決賽，可以說是教練的領導管理手法成功，雖然隊內有像夕陽般的國際球星，但有父親Raymond Domenech的栽培，雖然父親偏於專橫，只提出己見。而管理方面，他又以紀律獨裁見稱，更崇尚辛勤集訓。法國世界盃之旅，可說發揮出各兒子球員的專長與互信到極致。

特別在家族生意的企業，領導人若選擇了偏於專橫，只提出己見的領導模式，那麼，我們有沒有同時以慈父的愛心作為企業文化的環境，發揮出各子女的專長？至於那些不是家族生意的大小企業，更有採用了這種雙箭頭的管理方法，例如已退休的知名GE總裁Jack Welch，他每年要求各部門首長裁員10%，除去企業的臃腫。這種手法，可以說是專橫，不過，當時不用此手法，企業不能有競爭優勢。故此，香港企業的管理人，要視乎企業現在的情況採用不同的領導模式。

至於另一位偏於專橫的世界盃國家隊教練可說是Big Phil，他就是葡萄牙的Luiz Felipe Scolari。正如國際足協的官方網頁介紹，若Scolari不選擇以足球為生，他將是可怖又令人服從的軍官。勝利或作出生命最後的貢獻（win or die trying）將是其座右銘。由於當他不向巴西足球名星的生活習慣低頭，以紀律軍訓及狂熱鼓勵，成功順利帶領巴西取得上屆世界盃。

自從2003年起，他成為葡萄牙的國家隊教練。由於專橫紀律及求勝心切，專長防守，使葡萄牙成為世界盃四強。他領導的模式，正可用於那些沒有紀律山頭主義的企業。對於那些開國創業元勳，失去了對企業本身的狂熱愛戴，只是看着過往，不考慮現在營商環境，正如今屆巴西國家隊一樣。沒有紀律軍訓，命運是被淘汰。筆者見到香港小部分的企業創辦人，以為名成利就，就不再律己律人，令企業不能翻身。正如巴西的朗拿度，希望在短短期間，回復體能。巴西今屆的教練，並不像當時的

Scolari，有勇氣棄用Romario。Scolari以體力腐敗來形容Romario的狀態，是他不選擇Romario的原因。

德國教練Klinsmann重團隊精神

那麼，我們的企業是否「體力腐敗」，一切從往，或是狂熱改進，不接受「邊緣化」的命運像葡萄牙的Scolari帶領老將如Figo，幼兵如Cristiano Ronaldo，向前勇進。能提出己見而運用民主自如，可說是德國國家隊教練Jurgen Klinsmann。他的童年背景影響了他的領導模式。他的母親Martha與父親Siegfried初時管理麵包店，其後在Stuttgart（斯圖加特）開了自己的脆餅pretzel麵包店。到了今天，Klinsmann的母親及長兄Horst還在自已麵包店工作。「童年使我接受每人的不同共存。」他說。

Klinsmann於1998年退出國際足球生涯，與妻子Debbie定居美國加州，成為一間體育市場推銷顧問公司的副總裁。美國企業開放式的自信觀念，正如他在英國*Times Online* 2005年10月的訪問說：「在德國，你要事前辯護每一作為；在美國，你是不需要的。」「在歐洲，傳媒干擾你家庭生活每一小動作；在美國，由於開放自信，正式面對成功與失敗。」這也是Klinsmann成為德國國家隊教練後，仍然定居美國的原因。他除了常以飛機來回，也採用了新科技溝通與分析。最顯著的，就是分析十二碼。讀者當然記得德國門將Jens Lehmann在以十二碼分勝負時，副教練給他一張紙條，再次提醒他有關其他球員的十二碼偏好。

加上Klinsmann在1994—1995年及短暫的1998年，曾效力英國Tottenham Hotspur，使他帶領球隊有如領導企業一樣。任何企業的領導人每年應有目標，如成本效益達到百分之幾，營業額增加百分之幾，人力資源增減多少等。Klinsmann對於一班極為年輕的球員清晰地提出己見，目標為打入最後四強，其他事情便是向着目標而走。由於他縱橫四海，引進了全隊美式的運動員體能訓練，幫助球員提升體能，例如球員要拖着重物在草地跑等等。Klinsmann認為體力是最基本要求，難怪德國出色球員Klose對其教練Klinsmann有以下的讚揚：「最重要的是他令全隊到在全世界盃過程中，保持最高體能狀態。」那麼，英國隊的Peter Crouch以「非常疲倦」（too tired）為藉口，

實在顯得小兒科。

Klinsmann勇敢引進他國的思想行為，反映了近日企業的傾向，德國西門子（Siemens）的四十八歲新總裁Klaus Kleinfeld也如Klinsmann一樣，採用了個人在各地的經驗，使企業再次冒起重生。德國國家隊後衛

Christopher

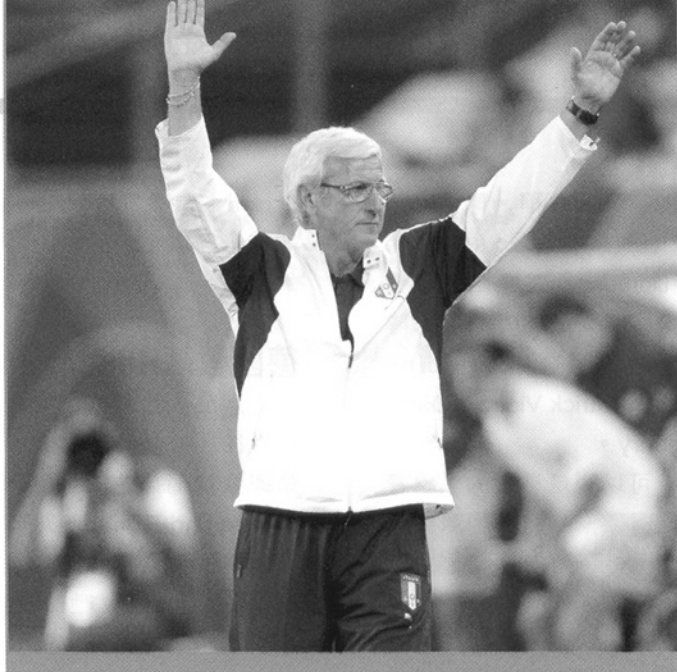
Metzelder清晰地形容情況：「我們常說德國國家隊雖要改革，但沒有改革者，直至Klinsmann。」我們現在的企業內部是否還等着改革者？

Klinsmann在英國的足球生涯，學習了在球場及球迷的壓力下，最佳解決方法是團隊精神及對足球的熱愛。於是他邀請了University of Heidelberg的心理學專家Hans-Dieter Hermann來幫助德國球員應付壓力。他達到了目標，德國成為四強，並戰勝了葡萄牙，得到季軍。

另一位教練，當然是今屆世界盃得主意大利國家隊教練Marcello Lippi。當Klinsmann在足球邊線，開放地將真性情表露無遺，Lippi則相反靜靜地企在球場一邊，有球壇保羅紐曼（Paul Newman）之稱。Lippi代表了冷靜，所以不少球壇中人以雪人（iceman）來形容他。

他善於在戰術上取勝，精於在緊張關頭作適當調動。他每一場在策略上的備戰，可說勝於任何教練，難怪曼聯（Manchester United）教練費格遜（Sir Alex Ferguson）早已警告其他教練，「千萬不要低估Lippi」。細看企業領導人，我們對市場競爭、提高生產技術效率、人力的調動分配，是否有一套策略？或是糊裏糊塗，抱着見步行步的心態？

意大利進入四強時與德國之戰，皆被認為是本屆世界盃「最美麗的一場戰役」。當時，Lippi感到意大利中場堅甲利兵，後防可靠穩妥，而意大利並不希望加時後以十二碼來分勝負。雖然意大利門將Gianluigi Buffon被公認為世界最佳門將，但德國的門將Jens Lehmann是以撲救十二碼見稱。於是Lippi換入了兩名前鋒



意大利國家隊教練Marcello Lippi以冷靜見稱（彭博圖片）

Vincenzo Iaquinta及Alessandro Del Piero，終於在加時下半場取勝，成功打入決賽。

除了戰術見勝，Lippi具有大眾擁戴及真誠謙虛的風格，他更是一個出色的鼓舞士氣專家，使意大利球員暫時忘記國內球壇醜聞，上下一心，信自己及同僚。在企

業內，各部門的首長是否互信及依賴，以企業利益為上？試看看，每當意大利球隊換人時，球員均相信教練Lippi的決定，不像英國的Rooney被調出時大發脾氣。

薪俸高並不等於才能高

近日不少香港的企業管理人患上了「英國足球自我互相恭維」的通病，不停的在半年內轉工，把身價抬高。事實上，能力技能沒有一點進步。但可怕的是由於供不應求，企業無奈接受。當讀者參考本屆世界盃教練薪酬的龍虎榜（附表），便清楚筆者之意。

英格蘭教練艾歷臣（Eriksson）的表現，只用「對不起」這數個字作交代，使英國球迷反感。

特別在伊拉克及阿富汗的英國戰士，看到賽事只感到失望。只不過，英超聯每周賽果令各球員自以為是，直到世界盃，有了比較，球員技能與體力的弱點便一露無遺。故此，企業不要像四年一次的世界盃大比拚，而是每年都要與同行大比拚，這才是企業管理。

世界各國足球教練收入一覽

教練	代表國家	每年薪酬
Sven Goran Eriksson	英格蘭	£ 5million
Jurgen Klinsmann	德國	£ 1.5million
Ricardo la Volpe	墨西哥	£ 1.4million
Marcello Lippi	意大利	£ 1million
Luiz Felipe Scolari	葡萄牙	£ 1million
Luis Aragones	西班牙	£ 800,000
Carlos Alberto Parreira	巴西	£ 500,000
Guus Hiddink	澳洲	£ 250,000
Marco van Basten	荷蘭	£ 200,000
Jose Pekerman	阿根廷	£ 100,000