

อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

และ ไมเคิล มอร์ริส

นำให้ชนะ

ตัวอักษร



อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

และ ไมเคิล มอร์ริส

นำมาให้ชบะ



Leading

นำไทย:

อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน และ ไมเคิล มอริซซ์ : เขียน
 สุทธิชัย หยุ่น : บรรณาธิการที่ปรึกษา
 นันทขว้าง สิริสุนทร : บรรณาธิการ
 รัชยา เตืองศรี, อานันท์ ติรณสวัสดิ์, วิฑูรย์ ภูริบัญญัติวานิช : แปล

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสือ 978-616-515-646-2
 พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2559

This language translation copyright © 2016 by Nation International Education Public Company Limited
 Copyright © 2015 by Sir Alex Ferguson and Sir Michael Moritz
 First published in English edition in 2015 by Hodder & Stoughton, an Hachette UK company.
 Copyright arranged with Hodder & Stoughton Ltd 338 Euston Road London NW1 3BH, UK
 through Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.
 All rights reserved.

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ
 เฟอร์กูสัน, เซอร์ อเล็กซ์.

นำไทย:

แปลมาจาก Leading_ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์ 2559.

464 หน้า.

1.การบริหารการกีฬา, 2.ความสำเร็จ, 3.มอริซซ์, ไมเคิล, ผู้แต่งร่วม, 4.รัชยา เตืองศรี, 5.อานันท์ ติรณสวัสดิ์, 6.วิฑูรย์ ภูริบัญญัติวานิช, ผู้แปล, 7.ชื่อเรื่อง.

796.019

ISBN 978-616-515-646-2

เจ้าของผู้พิมพ์โฆษณา

สำนักพิมพ์เนชั่นบุ๊คส์

บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)

ที่ปรึกษาเครื่องเขียน สุทธิชัย หยุ่น

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พนา จันทร์วิจารณ์

บรรณาธิการบริหาร ดร.วงศ์ศิริ สังขวาสี นิยาศิ

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ ฐิตกานต์ ฉนาโอฬาร

บรรณาธิการ จิรายุทธ ประเจ็ดห้า

ปก / รูปเล่ม วรเทพ เสริมธนะพิพัฒกุล

กราฟิก กฤษณา แก้วประเสริฐ

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร

ประสานงานฝ่ายผลิต ไขต่อนันต์ จิตต์สมบูรณ์

ฝ่ายการตลาด ปิ่นกมล รัชย์เภา สุภาพร แชลอ

ฝ่ายขาย ธนิดา พึ่งเจริญ วารุณี สุพรรณธรา มนต์ศรีณย์ พลใหม่ จารุวรรณ นาคบำรุง ภาคภูมิ ยินดี ภคพร เพชรดี

สำนักงาน เลขที่ 1858/23-124 อาคารอินเทอร์เน็ต ทาวเวอร์ ชั้น 29 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6
 โทรสาร 0-2338-3986, nationbook.tarad.com, www.twitter.com/Nation_Books, www.facebook.com/NationBooksFanPage, Nstore.net

พิมพ์ที่ บริษัท ดับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลบางปะ อําเภอบางปะ จังหวัดสมุทรปราการ
 10560 โทรศัพท์ 0-231 3-4405-6 โทรสาร 0-231 3-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ซีอีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) อาคารอินเทอร์เน็ต ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา
 กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-9000 โทรสาร 0-2739-8356-9, www.se-ed.com

ราคา 395 บาท

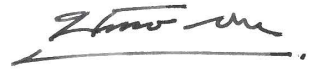
สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับที่เพิ่มเติม) พ.ศ. 2559 โดย บริษัท เนชั่น อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด (มหาชน)
 หันหลังเขียนแบบส่วนที่ส่งไปของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการคิดเก็บ ค่าตัดอก ไม่ว่าอุปભนหรือวิธีการใดๆ ด้วยกระบวนการทางอิเล็กทรอนิกส์ การถ่ายภาพ การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดโดยไม่ได้รับอนุญาต
 หากพบหนังสือมีปัญหาคัดค้านัด หน้าสลับ หน้าซ้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากท่านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

คำนิยม

หนังสือที่เกี่ยวกับฟุตบอลที่เขียนโดยผู้จัดการทีมระดับตำนานโลก เช่น เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันนั้น ย่อมเป็นที่น่าสนใจทันทีในตัวมันเองอยู่แล้ว เพราะแฟนฟุตบอลและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสาวกทั้งหลายของทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ย่อมมีจินตภาพของการยิงประตูที่งดงามโดยผู้เล่นดาราชื่อดังเหล่านั้นเป็นทุนเดิมในใจอยู่แล้ว แม้เพียงในมิตินี้ หนังสือ *นำให้ชนะ* เล่มนี้ ซึ่งแปลมาจากฉบับภาษาอังกฤษคือ *Leading* ก็ไม่ได้สร้างความผิดหวังเลย เพราะเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันได้เล่าถึงเหตุการณ์และผู้เล่นสำคัญๆ ไว้ตลอดเรื่อง ซึ่งเป็นมุมมองของคนในทีมที่มีเพียงไม่กี่คนได้ทราบมาก่อน อันจะทำให้สีสันของกีฬาฟุตบอลที่ประทับในความทรงจำของแฟนฟุตบอลทั่วไปนั้น มีรสชาติและความสนุกสนานเพิ่มขึ้นไปอีกชั้น อ่านแล้วเหมือนได้ดูภาพวิดีโอข้อเด็ดจากหลายมุมกล้อง

อย่างไรก็ดี หนังสือ *นำให้ชนะ* เล่มนี้มีสาระที่กว้างและลึกขึ้นไปอีก ในมิติของการที่มนุษย์คนหนึ่งจะเผชิญกับความท้าทายของภารกิจที่ตนเองได้อาสาที่จะทำ ถึงแม้ว่าหนังสือของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันเล่มนี้จะเป็นการเล่าเรื่องของชีวิตนักฟุตบอล ซึ่งมีอิทธิพลแน่นอนต่อแนวคิดและปรัชญาของเขาเมื่อเขาพลิกผันชีวิตมาเป็นผู้จัดการทีม หากวิธีการต่างๆ ที่เขาค้นคิดขึ้นมาใช้ในการจัดการกับเรื่องราวและความรับผิดชอบต่างๆ นั้น ก็สะท้อนให้เห็นความมุ่งมั่นผนวกกับความชาญฉลาดในการนำหมู่คณะให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งวิธีการต่างๆ เหล่านี้ ภายใต้จิตวิญญาณที่เข้มข้น สามารถทำให้ผู้อ่านที่ช่างคิดพลิกกลับมามองใจของชีวิตของตนเองได้ว่า มีอะไรบ้างที่จะเอามาประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

ผมขอแสดงความนิยมและชื่นชมต่อความตั้งใจและความตกฉานของ เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน และเซอร์ไมเคิล มอริตซ์ ผู้เขียนหนังสือ นำให้ชนะ ที่ได้นำเสนอความบันเทิงที่มีสาระยิ่ง ทั้งในส่วนของเกมฟุตบอลและในส่วนของ เกมชีวิตที่รุ่งเรืองมาจากลูกฟุตบอล



ปัทม ชำช้า
ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวอย่าง

คำนิยม

ในแต่ละวงการย่อมมีคนที่ยึดสร้างผลงานความสำเร็จระดับต่างๆ แต่คนที่
ที่จะสร้างผลงานในระดับที่เรียกได้ว่าเป็นตำนานโลกได้จริงๆ นั้นมีน้อยมาก

ในวงการกีฬาฟุตบอล เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน คือชื่อของสุดยอดผู้จัดการ
ทีมฟุตบอลระดับตำนานของโลก การที่เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน คุมทีม บริหาร
จัดการ และนำทีมคว้าชัยชนะครองถ้วยแชมป์ได้ถึง 49 ใบ ย่อมไม่ใช่เรื่องของโชค
หรือความบังเอิญเลย ผลงานความสำเร็จระดับตำนานนี้มาจากความสามารถ
และประสบการณ์ที่ซ้ำของสนามมายาวนาน และที่สำคัญคือ ความเป็นผู้นำ
และสไตล์การบริหารที่มีวิธีคิดและมุมมองไม่เหมือนใคร ทั้งการเลือกนักเตะ
การควบคุมนักเตะ การโน้มน้าว การวางแผนและเทคนิคการเล่น วินัยและการ
ทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และการตัดสินใจ และการรับมือกับปัญหาต่างๆ
นำทีมผ่านช่วงเวลาที่มีทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จมาอย่างโชกโชน

ผมชื่นชมเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ในความเป็นสุดยอดผู้จัดการทีมฟุตบอล
ระดับโลก สิ่งที่เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันบอกเล่าไว้ในหนังสือ นำให้ชนะ เล่มนี้
เป็นประโยชน์มากและมีสิ่งที่พวกเราเรียนรู้จากเขาได้ในทุกแง่มุม

ผมอยากแนะนำให้ทุกคนที่รักกีฬาฟุตบอลได้อ่านหนังสือเล่มนี้ ผมมั่นใจ
ว่า มุมมอง วิธีคิด ความรู้และประสบการณ์ที่เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน บอกเล่าไว้
ในหนังสือเล่มนี้ จะให้ทั้งความรู้และข้อคิด ปลูกศรัทธาและสร้างแรงบันดาลใจ
ที่จะนำไปสู่การพัฒนาและความสำเร็จได้

ร.ต.ท. เกียรติศักดิ์ เสนาเมือง

หัวหน้าผู้ฝึกสอนฟุตบอลทีมชาติไทย

คำนิยม

ไม่ต้องสงสัยเลย เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน คือคนที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของฟุตบอลอังกฤษ 38 โทฟี, 13 แชมป์พรีเมียร์ลีกกับแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ยืนยันได้ชัดเจน แต่ความพิเศษของเซอร์อเล็กซ์ ไม่ใช่แค่สถิติหรูๆ แต่คือตัวตนของเขา คือวิธีคิด วิธีการทำงานของเขา

เซอร์อเล็กซ์ชอบให้นักเตะเป็นกรรมกร ไม่ว่ารวยแค่ไหน ดังแค่ไหน ก็ต้องเล่นบอลแบบผู้ใช้แรงงาน นั่นคือ ถ้าเอ็งไม่วิ่ง ไม่ทุ่มเท ทำตัวดีดทรู อวดรวย ก็อยู่กับข้าไม่ได้ ย้ายทีมออกไปซะ

เฟอร์ก็เหมือนเป็นพ่อนักเตะ บางทีก็ทำตัวเป็นเจ้าเข้าเจ้าของ เข้มงวด กวดขันทุกเรื่อง คมเข้มทั้งในและนอกสนาม ช่วงซ้อมก็จิกตีด ละเอียดทุกเม็ด

กุนซืออย่างป่า ทุกวันนี้แทบไม่มีแล้ว บางคนบอกว่า เขาเป็นคนรุ่นเก่า บางคนไม่เห็นด้วยกับความเขี้ยวซึ่งอาจทำให้ลูกทีมแอนตี้

แต่นั้นเป็นเพราะคนอื่นไม่ใช่ป่า บารมีไม่เท่า เขี้ยวไปก็ไม่ไม่มีใครเชื่อ โหดหินอย่างเซอร์อเล็กซ์จึงเป็นพันธุ์สุดท้าย หาไม่ได้แล้ว ทำไม่ได้แล้ว

ป่าคิดยังไง ทำงานแบบไหน สมควรบันทึกไว้เป็นคัมภีร์

เอกราช เก่งทุกทาง

คำนิยม

การทำทีมให้เป็นแชมป์เป็นเรื่องไม่ง่าย แต่การรักษาแชมป์นั้นเป็นเรื่องยากกว่ายิ่งนัก เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ผ่านตัวหนังสือ เล่าถึงการหาจุดยืนของตนเอง การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เทคนิคการแข่งขัน การวางแผน การชนะใจเพื่อนร่วมงาน การยกย่อง การสร้างเครือข่าย การสื่อสาร การเจรจา การตัดสินใจที่นำไปสู่การรักษาผลงานของสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด และการสร้างและรักษาความศรัทธาของแฟนบอล ที่ทำให้เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสันเป็นหนึ่งในไม่มีสอง

เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้สร้างแรงบันดาลใจสำหรับคนที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารทั่วไป ผู้จัดการทีมกีฬาอาชีพ ผู้บริหารองค์กรกีฬา นักจัดการการกีฬา คณาจารย์ และนักศึกษาด้านพลศึกษา และการบริหารจัดการการกีฬา ท่านผู้อ่านจะได้ใช้ประโยชน์จากประสบการณ์จริงของเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ผู้จัดการทีมฟุตบอลที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ฟุตบอลสหราชอาณาจักร และผู้จัดการทีม “ปีศาจแดง” แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด

ดร.ชัย นิมากร

นายกสมาคมการจัดการกีฬาแห่งประเทศไทย

คำนิยม

อ่านแล้วประทับใจในหนังสือ *นำให้ชนะ* ซึ่งแปลจากเรื่อง *Leading* ผลงานเล่มล่าสุดของเซอร์เล็กซ์ เฟอร์กูสัน ที่นำบทเรียนจากชีวิตการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสโมสรฟุตบอลทีมแมนฯ ยูฯ และนำที่มคว่ำถ้วยแชมป์ถึง 49 ใบ มาเรียบเรียงให้อ่านโดยละเอียด

ในหนังสือเล่มนี้ เซอร์เล็กซ์เล่าถึงประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นกับเขา ไม่ได้ยึดอยู่กับทฤษฎี ทำให้หนังสืออ่านสนุก เข้าใจง่าย และน่าติดตาม โดยไม่จำเป็นว่าผู้อ่านจะเป็นแฟนฟุตบอลหรือไม่ เนื้อหาครอบคลุมทุกมิติของความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” รวมทั้งสิ่งที่เขาได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตการทำงานของเขา

ผมเลือกหนังสือเล่มนี้มาอ่าน เพราะรู้สึกนับถือและชื่นชมในผลงานและความสำเร็จของเขาในการนำพาทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด สู่อันดับต้นๆ ของวงการฟุตบอล

ผมอยากแนะนำให้ผู้บริหารองค์กรทุกระดับได้อ่านหนังสือเล่มนี้ เพราะภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่ขาดไม่ได้สำหรับผู้ที่ต้องการนำพาองค์กรของตนไปสู่ความเป็นเลิศ แม้เรื่องราวในหนังสือเล่มนี้จะอิงอยู่กับฟุตบอล แต่ข้อคิดและสาระนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดี

ผศ.พิมล ศรีวิกรม์

ประธานกรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)

นายกสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย

ถ้าเลิกคุมทีม อย่าใส่ “รองเท้าแตะ”

หลังจากเขียนบทความลงหนังสือพิมพ์เกี่ยวกับเซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ไปมากมายหลายครั้ง ผมก็นั่งคิดอยู่นานว่าจะเขียนอะไรดีสำหรับ “คำนำ” ในหนังสือ *Leading ฉบับแปลเล่มนี้* (ซึ่งเป็น pocketbook เล่มที่ 4 ของเขา) ระหว่างนั่งคิดเรื่องที่จะเขียน ผมก็นึกขึ้นได้ว่า ตลอดเวลา 6 ครั้งที่เคยเจอ “เฟอร์กี้” (3 ครั้งที่แครริงตัน 1 ครั้งที่โอลด์ แทรฟฟอร์ด และ 2 ครั้งที่ไทย) นั้น ผมไม่เคยเห็นเขาใส่รองเท้าแตะเลย

แม้แต่ในเวลาที่ผ่อนคลาย สโลว์ไลฟ์ ใส่ซาส์น เสื้อยืด ลงมาเดินเล่นหน้าโรงแรมยัมเข้า...

ภาพจำนั้นทำให้นึกถึงสำนวนหนึ่งในหนังสือเล่มนี้ ที่มีคนบอกเขาว่า หลังจากเกษียณแล้ว don't put your slippers on ซึ่งหมายถึง “อย่าใช้ชีวิตเรื่อยเปื่อยไปวันๆ”

แล้วตั้งแต่เฟอร์กี้ก้าวเท้าเข้าสู่วงการฟุตบอล เป็นนักเตะมาจนถึงผู้จัดการทีม... จากสโมสรแรกมาถึงทีมสุดท้ายอย่างแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด อสูรแดงปีศาจแดงก็ไม่เคยทำตัว “เรื่อยเปื่อย” ในสายตาคนที่รู้จักเขา การไม่ทำตัวไร้สาระของเขาดูได้จากหลายอย่าง

อาทิ พอประสบความสำเร็จกับเบอร์ตัน ก็ทำหายตัวเองด้วยการบ้านข้อใหญ่กับการคุมแมนฯ ยูฯ พอไล่ขาใหญ่ชอบเมาหัวราน้ำในที่มออกไป ก็สร้างเด็กๆ ในอะคาเดมี่ ไม่พอใจสนามซ้อม The Cliff ก็สร้างอาณาจักรสนามซ้อม Carrington คิดระบบแมวมองทั่วโลกให้ทีม รับมือกับสิ่งที่ยากอย่างสื่อมวลชน ไปหาพ่อแม่นักเตะเยาวชนที่บ้านหลายๆ วัน ไปเคาะประตูอาคารเวลา

นักเตะที่กินเหล้าจนหามรุ่งหามค่ำ ไปถึงที่ทำงานคนแรกและกลับคนสุดท้าย...

ซึ่งจะว่าไป เราไม่พบแนวทางทำงานแบบรอบตัว หนักหน่วง ยาวนานแบบนี้ ในผู้จัดการทีมคนไหน ซึ่งผมเชื่อว่ายังมีอีกมากที่เราไม่รู้ในกิจกรรมของเฟอร์รี่

เขาอาจเคยไปดูละครเวทีเรื่อง Arts กับเมียรัก ไปดูม้าแข่ง What A Friend กับเพื่อน หรือไปพักผ่อนตอนปิดฤดูกาลที่หาดตอนใต้ในฝรั่งเศส ทว่าตลอดเวลา 27 ปีกับแมนฯ ยูฯ ภาพที่เราเห็นผู้ชายคนนี้ตลอดเวลาคือทำงาน ทำงาน และทำงาน... จนน่าจะคิดว่า การจะทำให้แมนฯ ยูฯ ยิ่งใหญ่ ได้แชมป์ต่อเนื่อง ยาวนานเกือบสามทศวรรษ มีแค่คนเดียวในโลกเท่านั้นที่ "ทำได้"

และผู้ชายคนเดียวนั้นก็คือ เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

การที่เขาค่อยๆ สร้างสโมสร (ไม่ใช่ทีม) มายาวนาน ไม่ได้อยู่ในเทรนด์นิยมตอนนี้ แบบคุมทีม 3-6 เดือน โดนไล่ออก... ทำให้เฟอร์รี่ก็ยิ่งแกร่งมุมความรู้อีกมากายที่เกิดจากประสบการณ์มากกว่าตำรา how to จนไม่แปลกใจว่า เมื่อเขารีโทร์ ทำโมเมนต์กร มหาวิทยาลัยหลายแห่ง จึงจ้างเขาไปบรรยาย แม้ค่าตัวจะแพงในระดับ 5 ล้านบาทต่อวัน

Leading ไม่ใช่เรื่องธุรกิจ แต่เป็นมุมมองการดูแลคน การเป็นผู้นำผ่านภาพของประสบการณ์ฟุตบอล ที่อ่านง่าย เข้าใจง่าย ไม่สับสนงุนงงแบบ "ตายแล้วไปไหน"

เพราะแทนที่จะเกษียณแล้วนั่งถามพระเจ้าว่า "ตายแล้วไปไหน" ผู้ชายอายุ 75 ปีคนนี้ยังทำงานต่อไปในบทบาทอื่นๆ

ซึ่งยังคงทำเรื่องหนึ่งเหมือนเดิมคือ "ไม่ใส่รองเท้าแตะ" แม้จะเกษียณแล้ว

หมายเหตุ: ผู้อยู่เบื้องหลังการแปลที่หนักหนาสาหัสนี้ และผมอยากปรบมือให้ทั้ง 3 ท่านคือ คุณรัชชา เรืองศรี คุณธานินทร์ ติรณสวัสดิ์ และคุณวิฑูรย์ ภูริปัญญาวิช

นนทขว้าง สิริสุนทร

สารบัญ

บทนำ 1

1. เป็นตัวของตัวเอง 9

การฟัง 11 / การสังเกต 17 / การอ่าน 21

2. รู้จักความกระหาย 27

วินัย 29 / การทำงานหนัก 39 / ความมุ่งมั่น 49 /
ความเชื่อมั่นอันเต็มเปี่ยม 51

3. ประกอบชิ้นส่วนเข้าด้วยกัน 61

ระบบของทีมฟุตบอล 63 / การเตรียมตัว 65 /
การวางตัวนักเตะไว้ล่วงหน้า 78

4. ร่วมมือร่วมใจ 87

การทำงานเป็นทีม 89 / กัปตันทีม 104

5. การตั้งมาตรฐาน 111

ความยอดเยี่ยม 113 / สร้างแรงบันดาลใจ 120 /
ความละเอียด 136

6. รู้จักคน 145

ไล่ล่าหางาน 147 / การมีเครือข่าย 152 / ไล่คนออก 161

7. มีไฟก๊สที่ชัดเจน 167

เรื่องเวลา 169 / เรื่องที่ทำให้เสียสมาธิ 173 /
ความล้มเหลว 185 / เสียงวิพากษ์วิจารณ์ 199

8. เข้าใจสาระสำคัญที่ต้องการจะสื่อออกไป 207

การพูด 209 / การเขียน 222 / การตอบคำถาม 225

9. เป็นผู้นำ ไม่ใช่แค่บริหารจัดการ 235

เจ้าขององค์กร 237 / การควบคุม 247 /
การมอบหมายงานให้ผู้อื่น 250 / การตัดสินใจ 254

10. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ 259

เรื่องการซื้อขาย 261 / ความประหยัด 265 / ค่าตอบแทน 274 /
การเจรจาต่อรอง 283 / นายหน้า 289

11. การพัฒนาธุรกิจ 295

นวัตกรรม 297 / ข้อมูลล้น 304 / การรักษาความลับ 310

12. เรื่องความสัมพันธ์ 315

คู่ปรับ 317 / ตลาดโลก 322

13. การเปลี่ยนผ่าน 333

การเข้ามา 335 / การจากไป 340 / ความท้าทายใหม่ 351

บทส่งท้าย 359

คำขอบคุณ 407

คลังข้อมูล



บทนำ

ตัวอย่าง

ตอนอายุ 16 ที่ผมออกจากโรงเรียนมัธยมปลายโกแวนไฮสคูลในกลาสโกว์ ไปฝึกงานผลิตเครื่องมือที่โรงงานเหมืองถ่าน แรนต์ พร้อมกับเริ่มชีวิตที่เกี่ยวข้องกับฟุตบอลที่ทีมควีนส์พาร์คนั้น ผมไม่เคยคิดฝันเลยว่า อีก 55 ปีให้หลัง ตัวเองจะได้ไปยืนหน้าห้องเรียนในคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และพูดคุยเรื่องชีวิตของตัวเองให้นักศึกษา MBA ทั้งชั้นฟัง

ชั้นเรียนแรกของผมเมื่อตุลาคม 2012 มีคนเข้าฟังแน่นขนาดเต็มทั้งห้องจากหน้าห้องเรียน ผมเห็นเลยว่านักศึกษากำลังรอคอยใจจดใจจ่ออยู่บนที่นั่งเหมือนอัฒจันทร์ แต่ทุกคนมีป้ายชื่อติดด้านหน้า ส่วนตามช่องทางเดินยิ่งแน่นขนาดกว่า ภาพที่เห็นช่างน่าหวาดหวั่นไม่น้อย ขณะเดียวกันก็สะท้อนถึงความหลงใหลต่อทีมแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด แต่สโมสรของเรายังมีเพื่อนกลุ่มเดียวกันที่น่าสนใจไม่น้อย บรรดาองค์กรที่ถูกหยิบยกมาศึกษาในเรื่องการตลาดเชิงกลยุทธ์ในหลักสูตรอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ของคณะบริหารธุรกิจครั้งนี้ ประกอบด้วย Burberry แบรินต์ค้าปลีกด้านแฟชั่นหรู, Comcast บริษัทเคเบิลทีวียักษ์ใหญ่ของอเมริกา, Marvel Enterprises สตูดิโอจากฮอลลีวูดผู้สร้างภาพยนตร์ฟอร์มยักษ์อย่าง *Spider-Man* กับ *Iron Man* และที่น่าประหลาดใจ

นำให้ชนะ

คือ กิจกรรมด้านธุรกิจของ 2 นักร้องซูเปอร์สตาร์ บียอนเซ่ และเลดี้ก้า

ขณะที่มองดูนักศึกษาที่มารวมตัวกันในห้องบรรยายอัลดริชฮอลล์วันนั้น ผมอดที่จะไม่ได้เกี่ยวกับอายุและสติปัญญาของพวกเขา แต่ทุกคนดูทันสมัยและมีหลากหลายเชื้อชาติพอๆ กับเชื้อชาติของนักฟุตบอลในพรีเมียร์ลีก นักศึกษาเหล่านี้รู้าเรียนมาดี ต่อไปพวกเขา ก็จะออกไปทำงานกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จ หรือบางคนก็กำลังทำอยู่แล้ว ทุกคนล้วนอยู่ตรงจุดที่จะมองหาความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตัวเองกันได้ทั้งนั้น ผมอดคิดไม่ได้ว่าคนที่ดูเจียมๆ ในกลุ่มนี้ ซึ่งหมิ่นกกำลังซึ่มซั่มทุกสิ่งทุกอย่างที่ได้ยินเข้าไปในสมองนั้น พวกนี้ล่ะที่จะก้าวออกไปพบกับความสำเร็จสูงสุด

ที่ผมได้ไปบรรยายให้นักศึกษาฮาร์วาร์ดฟังในเดือนตุลาคม 2012 นั้นมาจากเหตุบังเอิญหลายอย่าง ประมาณหนึ่งปีก่อน ผมได้รับการทาบทามจากอาจารย์แอนิตา เอลเบิร์ตแห่งคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เธอสนใจเรื่องวิธีที่ผมบริหารสโมสรยูไนเต็ด รวมทั้งความสำเร็จที่ผ่านมาของเธอ ซึ่งนำไปสู่กรณีศึกษาของฮาร์วาร์ดที่มีชื่อว่า เซอร์อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน: การบริหารทีมแมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด (Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United) แอนิตาเขียนกรณีศึกษาที่ว่าออกมาหลังจากเฝ้าติดตามการทำงานของผม ชนิดเป็นเงาตามตัวมาระยะหนึ่ง ช่วงเช้าเราจะอยู่กันที่สนามซ้อม บ่ายก็เป็นการสัมภาษณ์ ช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เธอเชิญผมไปบรรยายในชั้นเรียนของเธอที่วิทยาเขตบอสตัน ผมเองแม้ว่าจะตื่นเต้นไม่น้อย แต่ก็ตอบรับไปด้วยความนឹกล้นๆ

เมื่อมองย้อนไปก็เห็นได้ไม่ยากเลยว่า การบรรยายครั้งนี้ถือเป็นจุดเปลี่ยนอีกครั้งหนึ่งในชีวิตการทำงานของผม ตอนนั้นเป็นช่วงเริ่มต้นฤดูกาลได้แค่ไม่กี่สัปดาห์ และผมยังไม่รู้ตัวว่ามันคือฤดูกาลสุดท้ายที่จะได้ทำหน้าที่ผู้จัดการของโอลด์ แทรฟฟอร์ด ตอนนั้นสมองผมเต็มไปด้วยเรื่องราวมากมาย เราเพิ่ง

เสียแชมป์ฤดูกาลก่อนหน้านี้ให้ทีมคู่แข่งร่วมเมือง คือ แมนเชสเตอร์ ซิตี้ ด้วยผลต่างประตูได้เสีย แต่เราตั้งใจว่าจะต้องเอาแชมป์คืนให้ได้ เราเริ่มฤดูกาลได้อย่างแข็งแกร่ง สองวันก่อนจะบินไปบอสตัน เราเพิ่งชนะเลิศยูฟ่าแชมเปียนส์ลีก 3-0 ที่สนามเซนต์เจมส์ พาร์ค เป็นชัยชนะครั้งที่ 5 จาก 7 นัดที่เราเล่นมา ส่งผลให้ทีมอยู่อันดับ 2 ในพรีเมียร์ลีก มีแต้มตามหลังเชลซี 4 แต้ม และยังเริ่มต้นการแข่งขันยูฟ่า แชมเปียนส์ลีกหรือชื่อเดิมว่ายูโรเปียนคัพได้แบบงดงาม

อย่างไรก็ตาม ขณะที่ยืนอยู่เบื้องหน้าห้องบรรยายที่ฮาร์วาร์ดผมเก็บความคิดเรื่องพรีเมียร์ลีกและยูฟ่า แชมเปียนส์ลีกไว้ก่อน ตอนนั้นผมต้องการจะเล่าความลับที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จครั้งหลังสุดของแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดให้นักศึกษากลุ่มนี้ได้ฟัง

ชั้นเรียนเริ่มต้นโดยศาสตราจารย์เอลเบิร์ตเกอร์นเรื่องส่วนต่างๆ ที่ผมต้องเข้าไปรับผิดชอบในฐานะผู้จัดการทีมสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด นั่นคือบรรดาผู้เล่นและเจ้าหน้าที่ แฟนๆ สื่อมวลชน บอร์ดบริหาร และเจ้าของสโมสร จากนั้นผมจึงกล่าวถึงแนวคิดของผมเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้นำ ตอนท้ายผมเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้ซักถาม ซึ่งปรากฏว่าเป็นช่วงที่สนุกที่สุดของวันนั้น มีหลายประเด็นที่ผมยังนำไปขบคิดต่ออีกหลายวัน นักศึกษาในวันนั้นล้วนแต่อยากทราบว่าผมขึ้นมาเป็นผู้นำได้อย่างไร ใครบ้างที่มีอิทธิพลต่อผมในแง่วิธีการดำเนินชีวิต ผมรับมืออย่างไรกับพวกนักเตะหนุ่มๆ ที่เก่งกาจ และได้ค่าตัวสูงอย่างไม่น่าเชื่อ หรือทำอะไรยูไนเต็ดถึงยังคงมุ่งมั่นรักษาความกระหายที่จะเป็นเลิศให้ได้อยู่เสมอ รวมทั้งคำถามด้านอื่นอีกมากมาย และแน่นอนว่ามีคนอยากรู้เรื่องกิจวัตรส่วนตัวของนักเตะด้วย อย่างคริสเตียโน โรนัลโด และ เดวิด เบ็คแฮม

ผมต้องใช้เวลาพักหนึ่งกว่าจะเริ่มชินกับการยืนหน้ากระดานดำ เพราะชินแต่นั่งข้างสนามฟุตบอล ในไม่ช้าผมเริ่มตระหนักว่า การสอนก็มีหลายอย่าง

งานของผมคือ
การทำให้ทุกคนเข้าใจว่า
สิ่งที่เป็นไปได้นั้น
เป็นไปได้

นี่คือข้อแตกต่าง
ระหว่างการเป็นผู้นำ
กับการบริหารจัดการ

Bht 395.-

ISBN 978-616-515-646-2



NB-110 อุทิศ-มรณการ