



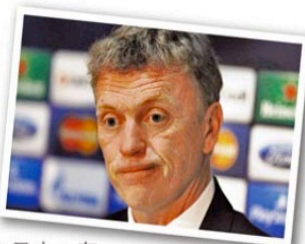
### 祝振駒 Raymond Jook

翱騰投資管理（香港）有限公司董事總經理，特許財務分析師  
曾經在不同國際投行研究部擔任分析師及主管達14年之久，專長中  
小型股研究，後轉職往對沖基金擔任基金經理，2010年創立翱騰。  
博客：BLOG.SINA.COM.CN/RAYMONDJ2011

# 莫耶斯的啟示

莫耶斯上任曼聯領隊不夠10個月，因為球隊戰績大走下坡，最終不能避過解僱辭退命運。

從管理學上看，他的失敗將會是一個發人深省的反面個案研究。事後有不同的死因研究分析：



## 莫耶斯失敗原因

- 1) 假如前任是歷史上最成功及偉大的領隊，繼任者永遠只能活在前人的陰影，因為能超越前人的可能性小之又小。在壓力下，所有犯錯都會被無限地放大，令爭取成功更困難。
- 2) 接任時立刻全面更換教練團隊，將受愛戴及一直並肩作戰的1隊教練裁走，換入沒有威望但服從自己及熟悉的前愛華頓團隊，希望藉此鞏固自己在曼聯的勢力。從這點可看出莫耶斯的缺乏自信，首領缺乏信心，自然更難令下屬聽從命令。
- 3) 去年夏天沒有把握時機加強軍力，改善最脆弱的中場，反而浪費了大量時間追逐一些不可能買到的球員，然後在轉會窗口最後一天高價買入質素欠奉及踢法不適合的前愛華頓中場球員費蘭尼。這次收購亦反映出莫耶斯及管理層缺乏周詳計劃或說服力去收購高質素球星，甚至有點用人唯親的感覺。
- 4) 一個從未贏取過任何錦標的領隊，根本無法駕馭及取得已經獲獎無數的球星尊重及信服，令管理無法有效執行。
- 5) 無戰績的新領隊企圖改變球隊一直勝利的風格及踢法，由積極進攻變為謹慎防守，由戰術靈活變成呆板，結果丟失更多球員的信任及支持。
- 6) 季中已傳出和元老球員兼職教練傑斯及其他資深球員不和消息，顯示他不願意聆聽意見及爭取人心。
- 7) 除了球技外，球隊表現需要球員團結及賣力，缺乏爭勝鬥志的球隊，就算球星如雲，結果連弱小的對手也敵不過。
- 8) 莫耶斯過往帶領愛華頓時擁有紮實的往績，但始終只是一隊中游球會，相對大部分曼聯球員都是曾經贏得錦標的億萬富翁，所以這次身份地位不同的盲婚（莫耶斯受費格遜直接委任）最終要離婚收場。

現代企業出現同類事情就是空降不同企業文化的高層管理成為公司主管，然後試圖大刀闊斧的改革。近年較顯赫的失敗例子是美國百貨公司JC Penney（JCP）於2011年6月高薪聘請前蘋果零售主管Ron Johnson成為首席行政官，試圖將公司由一家走中低檔打折扣的家庭式百貨轉為中高檔品牌百貨，結果經過多季度大幅虧蝕後，Johnson終於在2013年4月掛冠離開。要改變一家虧蝕及倒退的公司已經很困難，試圖改變一直成功的企業文化，肯定更難上加難，遇上的員工反抗阻力一定不少。

## 管理學的教訓

莫耶斯個案的教訓是：1) 管理能力的培養需要按部就班，能成功管理小公司不等於可以同樣地成功管理大公司，因為後者的要求完全不一樣。小公司只需要個人能力及魅力，但大公司卻要求系統、制度、文化及交託。管理投資組合也一樣，管理1,000萬美元跟1億元，甚至10億元的技巧是完全不一樣，起碼組合內的股票市值及數目就不可能一樣。2) 新管理層需要信任及將責任交託給資深及有能力的下屬，減少執行上的阻礙。前任領隊費格遜都將日常操練的職務全權委託給1隊教練，但莫耶斯卻喜歡每事親力親為，包括球隊習訓。3) 建立威信需要時間及業績的支持。一個可信任的基金經理或者上市公司管理層都是因為長年累月建立出來的紀錄。股票市場上充斥着各種自吹自擂者，最後能交出業績者只屬絕少數。☹