



*Эта книга посвящается жителям Испании.*

*Моя семья и я восхищаемся вашей  
прекрасной и завораживающей культурой,  
историей и языком.*

*Больше всего мы ценим ваше тепло и доброту.*

«Секрет успеха «Реал Мадрид» как на поле, так и за его пределами – это общие ценности и пламя в сердцах и душах его поклонников. Все начинается и заканчивается там».

*Руководитель «Реал Мадрид»*

# Оглавление

Предисловие .....	5
Вступление .....	17
Часть 1. КАК «РЕАЛ МАДРИД» СТАЛ САМОЙ УСПЕШНОЙ КОМАНДОЙ В МИРЕ	
Глава 1. «Реал Мадрид»: господство на поле и за его пределами ...	33
Глава 2. «Реал Мадрид». Восхождение .....	49
Часть 2. «ГАЛАКТИКОС 1.0» (1955–1960)	
Глава 3. Начало пути (1902–1960) .....	97
Глава 4. «Плагиат» вызывает финансовые убытки .....	120
Часть 3. «ГАЛАКТИКОС 2.0» (2000–2006)	
Глава 5. Избрание Флорентино Переса в 2000 году .....	129
Глава 6. Смена курса. Начало .....	144
Глава 7. Смена курса. Продолжение .....	169
Глава 8. Кризис на поле и успех за его пределами .....	217
Часть 4. «ГАЛАКТИКОС 3.0» (2009–2014)	
Глава 9. Президентство Кальдерона (2006–2009) .....	243
Глава 10. Возвращение Флорентино Переса (2009–2014) .....	247
Глава 11. «Эль Класико – «Реал Мадрид» против «Барселоны» ...	309
Часть 5. СТАРТ «ГАЛАКТИКОС 4.0» (2015-)	
Глава 12. Будущее «Реал Мадрид» .....	331
Глава 13. Вызовы .....	355
Заключение .....	380
Приложение А. Сравнение «Галактикос 1.0, 2.0, 3.0 и 4.0» ...	391
Приложение В. Бейсбол: средние показатели по ходу сезона vs плей-офф .....	396
Приложение С. Схема организации «Реал Мадрид» .....	401
Приложение Д. Данные для анализа выступлений звезд, рабочих лошадок и юниоров .....	402
Благодарности .....	409
Об авторе .....	413
Указатель .....	414

# Предисловие

## Основной посыл книги

Спортивная индустрия – это глобальный бизнес общей стоимостью в 620 миллиардов долларов<sup>1</sup>, конкурентоспособный и динамичный, подобно любой другой индустрии на планете. Достичь в нем вершины, как это сделал «Реал Мадрид», – экстраординарное достижение. Незаметно для всех в течение пятнадцати лет «Реал Мадрид» прошел путь от фактического банкрота до звания самой дорогой спортивной команды мира. Секрет его успеха, раскрытый в этой книге, – захватывающая история и предмет для подражания всем без исключения разновидностям бизнеса и всем мировым компаниям.

## Как рождалась книга

В буднее утро 2014 года я прошел через пост охраны в месте, которое по праву считается одним из футбольных храмов: испанский стадион «Сантьяго Бернабеу» в Мадриде. Это родина прославленной футбольной команды «Реал Мадрид», но моей целью было не посеще-

---

<sup>1</sup> А.Т. Kearney, «*White Paper*», «Спортивный рынок».

ние игры. На самом деле я возглавлял встречу в офисах администрации, расположенных внутри стадиона.

Когда я приехал, Карлос Мартинес де Альборнос, директор «Реала» и один из ключевых членов административной команды, тепло приветствовал меня<sup>2</sup>. Он выглядел изысканно, облаченный в строгий костюм и такой же галстук, серебряные волосы были уложены на прямой пробор. Пожимая руку, он притянул меня ближе, как будто мы были старыми друзьями. Карлос пригласил пройти в свой офис, по ходу разговора произведя на меня впечатление вдумчивого, рассудительного человека с аналитическим складом ума, от него веяло латиноамериканской теплотой этнического испанца, отца четверых детей.

Я спросил Карлоса: «Вы выросли на игре «Реала»?»

Он усмехнулся и ответил: «До того как занять эту должность, даже, представьте, не любил футбол. По образованию я инженер и менеджер по управлению инженерными компаниями. Президенту клуба, а также жене и детям пришлось уговаривать меня взяться за эту работу».

Что?!

Едва ли не самый влиятельный руководитель, управляющий одним из крупнейших футбольных клубов мира даже не любил футбол и не желал этой работы! Когда я сел, то подумал: «Это обещает быть интересным».

---

<sup>2</sup> Фабио Лопес, успешный управляющий активами из Мадрида, который женился на близком друге семьи, а затем сам стал таковым, начал 2014 год встречей с Карлосом. Фабио знает Карлоса, поскольку отец Фабио, Педро Лопес Хименес, является членом совета директоров мадридского «Реала». Я – адъюнкт-профессор в Колумбийской бизнес-школе, до того более двадцати лет работал в области финансов. Фабио и Педро думали, что мы с Карлосом получим удовольствие от совместной беседы и Карлос будет большим гостем-докладчиком в популярном классе бизнес-школы Колумбийского университета в Мадриде, в котором я преподаю в течение одной недели в январе каждого года.

Спустя несколько часов я и Карлос отправились в мой любимый ресторан в Мадриде «Эль Ландо» и продолжили беседу за традиционным испанским завтраком. Я был увлечен тем, что Карлос говорил об истории мадридского «Реала», правах собственности, финансовом обороте, инвестициях в объекты и людей, глобальной фанатской базе, стиле игры, а также о возможностях привлечь лучших игроков и создавать условия для их совместной игры. После того как Карлос прошел путь от простого инженера до директора, ответственного за финансовый успех в мадридском «Реале», я ожидал, что он будет рассуждать о доходных и балансовых ведомостях, анализе данных и показателях деятельности. Однако, что действительно меня впечатлило, Карлос много раз использовал такие слова, как *сообщество, увлеченность, ценности, ожидания, прозрачность и культура*.

Карлос объяснил, что раньше он работал с Флорентино Пересом на различных исполнительных должностях и в совете директоров в инженерных компаниях. Флорентино, испанский бизнесмен, инженер-строитель, бывший политик, исполнительный директор «Grupo ASC», крупнейшей инженерно-строительной компании в мире с годовым оборотом в 35 миллиардов евро (38,5 миллиарда долларов) и 210 000 работников. В июле 2000 года он также был избран президентом «Реал Мадрид».

Избрание Флорентино стало сюрпризом, так как под управлением действующего на тот момент президента были завоеваны титулы Лиги чемпионов УЕФА<sup>3</sup> в мае 1998-го и мае 2000 годов.

Однако на момент избрания Флорентино «Реал Мадрид» был на грани банкротства. В СМИ у Флоретино

---

<sup>3</sup> Союз европейских футбольных ассоциаций (UEFA) – административный орган футбольных ассоциаций Европы, также организующий соревнования. Это одна из шести континентальных конфедераций, входящих в состав Международной федерации футбола (FIFA).

сложилась репутация человека, который принял обремененный долгами клуб и поднял его до нынешнего уровня самой дорогой спортивной команды в мире, а также озаменовал собой период, в течение которого «Реал Мадрид» подписывал лучших из лучших игроков со всего земного шара. Этот период, когда Флорентино подписывал звездных игроков, получил в СМИ название «галактикос», которое одновременно стало и прозвищем команды<sup>4</sup>.

После того, как члены правления избрали Флорентино на пост президента клуба в 2000 году, он попросил Карлоса занять должность исполнительного генерального директора и сконцентрироваться на текущих вопросах – в частности, администрировании, финансах и легитимности. Тот факт, что Карлос не был даже футбольным болельщиком, не говоря уже о поклонении «Реалу», сыграл основную роль в том, почему Флорентино хотел видеть его в своей команде. Флорентино искал того, кто не попадет под влияние предубеждений, не будет очарован игроками, не станет бояться их звездности. Он искал человека, которого он знает и которому сможет доверять, который мог бы применить свои знания там, где это было бы необходимо, чтобы успешно управлять мировой корпорацией.

У Карлоса есть сын, Лоренцо, который, как и я, работает в «Голдман Сакс». По стечению обстоятельств Лоренцо, не догадываясь, что однажды мы с его отцом встретимся, дал Карлосу копию моей книги «Что случи-

---

<sup>4</sup> Впервые я услышал слово или идею «галактикос» через несколько дней после моего седьмого дня рождения в мае 1977 года, когда мой любящий футбол отец, который эмигрировал в Соединенные Штаты из Греции, взял моего старшего брата Дина и меня на военный стадион в Чикаго на матч североамериканской футбольной лиги между «Чикаго Стинг» и «Нью-Йорк Космос» с его звездами «галактикос»: бразильцами Пеле, Карлосом Альберто и немцем Францем Беккенбауэром.

лось с «Голдман Сакс»? Рассказ инсайдера о внутриорганизационном дрейфе и его непреднамеренных последствиях» (Брайтон: Harvard Business Review Press, 2013), которая была моей диссертацией для получения звания кандидата социологических наук в Колумбийском университете. Лейтмотивом книги была культура организации. Во время нашей встречи, когда Карлос сказал, что наслаждался, читая мою книгу, я подумал, что он говорит это просто из вежливости. Но Карлос прошел через кабинет и достал с полки мою книгу. Когда хозяин открыл ее, я увидел отмеченные страницы и подчеркнутые фразы. Я был ошеломлен. Карлос не просто прочел книгу, а проштудировал ее, и тогда мне стало ясно, каким дотошным и любопытным он был.

По мере того как я все ближе сходилась с Карлосом, мои любопытство и увлеченность только крепли. Чем больше я узнавал, тем больше мне хотелось знать.

Во время очередной поездки в Мадрид и обеда в «Эль Ландо» я сказал Карлосу, что хотел бы провести тщательное исследование «Реала»<sup>5</sup>, применяя аналитический и беспристрастный подход, похожий на тот, который я использовал при исследовании и анализе «Голдман Сакс». В отличие от любой другой книги, написанной о спортивной команде, я хочу разобраться и с тем, что происходит на поле, и с бизнес-подходами клуба и увидеть, связаны ли эти две составляющие, и если да, то как.

---

<sup>5</sup> Моя семья и я переехали из Нью-Йорка в Мадрид в 2013 году примерно на шесть месяцев, чтобы погрузиться в испанскую культуру и улучшить наш испанский. Живя в Мадриде, мы вместе посетили один из матчей «Реала» в регулярном чемпионате. Я восторженный поклонник города, его народа и культуры, но никто не назовет меня яростным фанатом «Реала». У меня нет атрибутики «Реала». Я одинаково рад победам «Реал Мадрид», «Атлетико Мадрид», «Хетафе» или «Райо Вальекано», потому что мои друзья в Мадриде, как правило, болеют за одну из местных команд.



Одной из книг, что глубоко запала мне в душу, был бестселлер Майкла Льюиса 2003 года «Человек, который изменил все: искусство побеждать в несправедливой игре» (Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2004) об «Окленд Атлетикс», бейсбольной команде, и ее генеральном менеджере, Билли Бине<sup>6</sup>. В книге рассказывается, как Бин, бывший профессиональный игрок в бейсбол, использует нестандартный, аналитический, научно-обоснованный подход, чтобы собрать конкурентоспособную бейсбольную команду, и это несмотря на тяжелое финансовое положение «Атлетикс» по сравнению с крупными и богатыми командами, такими как «Нью-Йорк Янкиз». Книга Льюиса, которая является одной из моих любимых, отражает тот самый момент, когда бейсбол изменил свою стратегию выбора игрока: от опоры на инстинкт до анализа результатов выступлений за прошлый период, стратегию, знаменовавшую собой качественный сдвиг, который произвел революцию в бейсболе и спортивном менеджменте.

Огромная популярность книги, а затем и вышедшего в 2011 году одноименного фильма с Брэдом Питтом и Джоной Хиллом в главных ролях, укрепила авторитет подхода, основывающегося при принятии решений на анализе мнений, доминирующих в сознании широкой общественности и корпоративных управляющих групп по всему миру. Опираясь на свежие и потому неоспоримые данные, мне было интересно узнать, насколько важную роль результаты анализа успели сыграть в текущих победах мадридского «Реала».

Карлос описывал мне столь же резкий сдвиг в бизнес-модели «Реал Мадрид», но это совершенно отли-

---

<sup>6</sup> Билли Бин является советником голландской профессиональной футбольной команды «АЗ Алкмар». Он также является совладельцем команды МЛС «San Jose Earthquakes», но не консультирует эту команду.

чалось от того, что было у Бина. Вместо постоянного анализа данных, революция в «Реале» проистекает из организационной культуры, базирующейся на общих ценностях и ожиданиях болельщиков клуба. Также, в то время как Бин был своим в бейсболе, революцию в «Реал Мадрид» осуществляла в основном группа далеких от футбола людей! Объединяло обе революции одно – необходимость перемен напрямую вытекала из финансовых потребностей и существующих ограничений.

Я был очарован тем потенциалом, которым обладал «Реал Мадрид» даже за пределами мира спорта, – потенциал, который, как я чувствовал, необходимо изучить и проанализировать. Большие деньги и гламурные звезды, как правило, призваны замаскировать то, чем реально занимаются руководители, а их деятельность распространялась далеко за рамки футбола и «Реала».

«Реал Мадрид» предоставил мне беспрецедентный доступ как к людям, так и к информативным ресурсам. В течение двух лет я взял более 100 часов интервью у более чем двадцати человек, связанных с «Реалом», от президента клуба до нынешних и бывших игроков и тренеров, работников стадиона, академии и тренировочной базы. Мои исследования включали целую неделю в Мадриде, на время которой мне дали полный доступ к клубу, в том числе разрешили встречаться, с кем хочу, и видеть все, что ни пожелаю. Персонал мадридского «Реала» в свою очередь подробно и оперативно заполнил, по крайней мере, пятьдесят или около того очень длинных информационных анкет, выданных мною. Мне были открыты финансовая информация и статистические данные, некоторые из которых «Реал» делает общедоступными в стремлении быть прозрачным («Реал Мадрид» постоянно публикует свои годовые отчеты, около 300 страниц).

Кроме того, я проводил самостоятельные исследования и опросил членов клуба, футбольных и спортивных экспертов; действующих и бывших руководителей и игроков команды; ученых, которые изучали «Реал Мадрид», футбол, спорт и близкие к ним организации; спортивных агентов и советников по правовым вопросам, аналитиков, а также представителей СМИ. Я решил, что надо будет сохранить участие всех опрашиваемых в тайне и не цитировать их, если схожая цитата уже появлялась в прессе. Я также исследовал работы бизнес-школ, новости и книги о «Реале» и о других больших командах. Причиной, по которой я решил выйти за пределы тех границ, что предоставлял «Реал», было желание получить более широкую картину и оспорить, подтвердить или разъяснить полученные мною данные, мой анализ и сделанные выводы.

**Я БЫЛ ОЧАРОВАН ТЕМ ПОТЕНЦИАЛОМ, КОТОРЫМ ОБЛАДАЛ «РЕАЛ МАДРИД» ДАЖЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ МИРА СПОРТА, – ПОТЕНЦИАЛ, КОТОРЫЙ, КАК Я ЧУВСТВОВАЛ, НЕОБХОДИМО ИЗУЧИТЬ И ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ.**

У меня не было намерения прославить или очернить какого-либо человека, группу людей или эпоху в истории клуба, хотя и подозреваю, что некоторые мои данные будут истолкованы именно так или использованы в подобных целях. Я пытался не поддаваться ностальгии и учитывать, что люди, которых я опрашивал, оглядываясь в прошлое, желали что-то исправить задним числом; я старался преодолеть этот синдром, общаясь с разными людьми и балансируя между данными из интервью и информацией из других источников. Я пытался не поддаваться страстям фанатов «Реала», страстям их соперников, их преданности любимым футбольным командам и соперничеству между ними; пытался объективно отнестись к футболу и спорту в целом; или

к недавним событиям, имеющим намного большее значение просто потому, что они более свежи в нашей памяти.

Я опирался на общедоступные данные, чтобы подтвердить или опровергнуть различные утверждения и теории тех, кого я опросил.

Основными причинами, почему я взялся за написание этой книги, были любознательность и научная польза. Любые деньги, которые я получил или получу от издателя, написав эту книгу, будут пожертвованы на благотворительность. Я не получил какого-либо вознаграждения от «Реала». Например, я не просил и не получил ни одного билета на игру, равно как не просил ни у одного игрока сделать совместную фотографию или дать мне автограф. Перед публикацией, как велит профессиональная этика, я показывал черновики частей книги представителям «Реала», а также представителям некоторых других команд и лиг, которые упоминались там, чтобы выяснить, были ли какие-то материалы или факты неверны либо искажены. Однако «Реал» не участвовал в редакции или процессе анализа данных, не одобрял и не разрешал эту книгу. Все ошибки, суждения, умозаключения и анализы принадлежат мне.

Книга написана с использованием сленга, принятого в американском спорте, в первую очередь чтобы сделать его проще для понимания большинства американских читателей. Поэтому я использовал американские термины, такие, как «соккер» вместо футболист, команда вместо клуба (за исключением обращения к «Реал Мадрид», клубу, или к другим командам, которые на самом деле находятся в собственности своих членов), поле вместо площадки, игра вместо матча, раздевалка вместо комнаты для переодевания, джерси вместо футболок, шиповки вместо бутс, униформа вместо экипировки и т. д. Я заранее искренне извиняюсь, если это вызовет досаду

или смущение у неамериканского читателя. Кроме того, я пытаюсь конвертировать денежные суммы, которые приводятся в книге, в доллары США по среднегодовому курсу.

В конце книги и на протяжении большей части разделов есть вставки. Они содержат то, что не вписывается в повествование о «Реале», но проливает свет на вопросы, которые обсуждались в главе. Часто боковые панели содержат примеры из американского спорта, анализ данных или научных теорий, для того чтобы осветить интересную идею или помочь читателям лучше понять смысл обсуждаемого.

Написание книги является длительным процессом, так же как и редактирование, перевод, проектирование, выпуск и маркетинг. Для того чтобы книга вышла на английском и испанском языках одновременно, что я считал весьма важным, и к определенному сроку, я должен был предоставить окончательный вариант моей публикации в издательство до окончания сезона 2015–2016.

Поэтому в книге не отражен весь сезон, однако в ней говорится, что по итогам сезона мадридский «Реал» завоевал свой одиннадцатый кубок Лиги чемпионов, Ундесиму, 28 мая 2016 года, в Милане, Италия.

И наконец, я ожидаю, что стану мишенью многочисленных критиков. Зачастую люди очень активно высказывают свое мнение по поводу «Реала», своих любимых футбольных команд и их главных соперников, футбола как спорта, да и о спорте в целом. Их страсть настолько велика, что даже уважаемые ученые иногда, кажется, готовы отложить в сторону объективное и критическое мышление, когда дело касается этой темы. Когда я брал интервью, то обнаружил, что часто мнения и взгляды людей основаны на опыте или интуиции или просто на том, что они читали или слышали в СМИ, а не на фактах и достоверных сведениях.



La Undécima. Фото игроков и тренера, поднимающих кубок Лиги чемпионов УЕФА 2015/16 в Милане 28 июня 2016 года, после победы над «Атлетико Мадрид». Это одиннадцатый Кубок европейских чемпионов для «Реал Мадрид». Финал закончился с ничейным счетом 1 : 1, а после дополнительного времени «Реал Мадрид» выиграл 5 : 3 по пенальти. Лукас Васкес, Марсело, Бэйл и Рамос реализовали свой удар. Криштиану Роналду забил решающий пенальти после промаха игрока «Атлетико Мадрид». Серхио Рамос, капитан команды, который также забил гол «Реала», поднимает заветный трофей. Тренер, Зинедин Зидан, одет в костюм и галстук

Не уверен, что люди понимают это, но некоторые из их суждений обладают одновременно сильной и неуловимой тенденциозностью, симпатией и предубеждением, а иногда они и вовсе отражают личную заинтересованность. Я знаю, что тоже не чужд этого греха, но стараюсь предпринимать решительные меры, чтобы бороться с этим злом, как это описано в моей методике. Я полагаю, что, издавая эту работу, по сути являюсь сторонним наблюдателем, без знания предвзятых историй, без преданности или близких связей с европейской футбольной командой, человеком, который толком не жил в Испании и Европе на протяжении долгого времени (но проведенный достаточно времени и в Испании, и в Европе, чтобы понять некоторые их