



NBA 与 BUSINESS 商业

当商业遇上NBA

从NBA球星到“姚老板”

CAA经纪帝国，如何**掌控**好莱坞和NBA

科比，NBA**第一高薪**的商业价值

詹姆斯回家的“**经济效应**”

韩牧黎双富 著

NBA



韩牧 韩牧，原名韩昌元，界面新闻体育总监，原《财经天下周刊》高级记者，2013年底开始创办**懒熊体育**。

黎双富 知名NBA驻美记者，圈内人称“富哥”，是首个跟队进白宫采访的中国NBA记者，著有《斯特恩传》。

商业 BUSINESS

图书在版编目 (C I P) 数据

NBA 与商业 / 韩牧著, 黎双富. — 武汉: 湖北科学技术出版社, 2015.7

ISBN 978-7-5352-7768-8

I. ① N… II. ① 韩… ② 黎… III. ① NBA — 体育经济 — 经验 — 美国 IV. ① G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 092149 号

策 划: 李大林 张波军
责任编辑: 张波军 陈 元

责任校对: 张波军 李 洋
封面设计: 王梅 创世禧图文

出版发行: 湖北科学技术出版社
地 址: 武汉市雄楚大街 268 号
(湖北出版文化城 B 座 13-14 层)
网 址: [http : //www.hbstp.com.cn](http://www.hbstp.com.cn)

电 话: 027-87679468
邮 编: 430223

印 刷: 湖北卓冠印务有限公司

邮 编: 430223

640×970 1/16
2015 年 7 月第 1 版

14.5 印张 180 千字
2015 年 7 月第 1 次印刷
定 价: 48.00 元

本书如有印装质量问题, 可找本社市场部更换



序一

NBA 就是门生意

黎双富

NBA 有句口头禅大家耳熟能详：Business is business，直译过来就是生意就是生意。每当有重磅交易发生时，不管是球员还是球迷，都会拿这句话来感叹下 NBA 的无情。实际上，这三个词很好地总结了这个世界最有影响力的篮球联赛——NBA 就是门生意。

从 1984 年大卫·斯特恩接替拉里·奥布莱恩，成为 NBA 第四任总裁开始，这个职业联盟就启动了野心勃勃的生意全球化之旅。在意大利，面对电视台抛来的每场 2000 美元、一周两场比赛的购买合同，斯特恩选择主动降价——1500 美元一场，不过得一周播三场（曝光率一下提升 50%）；在中国，斯特恩不惜在北京冬日的寒风中苦等 2 个多小时，只为把比赛录像带免费送给

中央电视台播放（如今 NBA 在中国光每年拿到的版权收入就接近 1 亿美元）；在巴塞罗那，NBA 首次把旗下最厉害的球星组团送到奥运大舞台，聚星效应传遍全球；在非洲那些贫瘠的国度，NBA 把全世界最好的篮球教练送过去办训练营，发掘人才的同时也培育市场（非洲出过奥拉朱旺、伊巴卡、卢尔·邓等很多一线球星）……这些无一不展现着生意人的高超智慧。

NBA 就是门生意，它的产品就是球星和比赛，包装球星形象和提升比赛质量就因此成为联盟的两大核心任务。在 1980 年代以前，球星形象并未引起足够多的重视，联盟的重点放在比赛上，球员打球跟普通人上班其实没什么两样，斯特恩上台后，其主导推行球星战略，逐渐让 NBA 球员在职业球员中脱颖而出，成为跟娱乐明星一样闪耀的公众人物，终其原因，就是联盟发现了球星形象的隐形价值，球星价值高了，比赛关注度和市场行情都会相应提升。

进入 21 世纪之后，随着新媒体以及社交媒体的发展，NBA 球星的商业价值得到了更大的体现，他们得以利用自己的影响力实时跟粉丝互动，不仅有文字、图片、还有播客、视频等等，如何打造好自己的形象、经营好自己的品牌，一下成为了球星们的必修课。

职业体育的背后是复杂的，不过其中有一条亘古不变的真理，那就是利益驱动，也就是说，几乎联盟里的每一件事，背后都有角度不一的商业考量。NBA 也不例外，只有我们认识到这一点，找到其商业逻辑，才能真正理解这一运动。

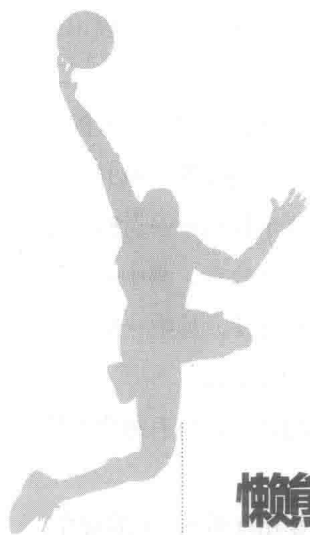
比如，勒布朗·詹姆斯 2010 年夏天那个臭名昭著的《决定》，一个 1 小时长的电视节目，几乎彻底将 NBA 当时最厉害的球星拉下神坛，成为全美人人抨击的对象，为什么他要“傻”到这么去做？这也是被很多球迷媒体有意无意忽视掉的一点——詹姆斯通过这个节目，为慈善机构

一共筹到 600 万美元善款。那为什么媒体不报道、公众不在乎？舆论或者说市场，需要制造出这样一个恶人形象。

再比如，克里斯·保罗 2011 年被黄蜂（现改名鹈鹕）换到湖人的交易被联盟否决。为什么球迷至今仍难以释怀反而湖人高管早看开了？那是因为在“篮球原因”之外，斯特恩和联盟有这个权利——黄蜂因亏损要转手，临时由联盟托管，实际控制权属于总裁办公室，其中就包括人事变动。更深一层，当时 NBA 新劳资协议刚刚谈妥，其中一项共识就是要限制巨头扎堆，而保罗和湖人等于是撞到了枪口上。

当体育与商业结合，体育就不再是一项纯粹的运动，它有故事有情怀，更有利益和诱惑。

懒熊体育这本书，就给我们提供了一个从商业角度看 NBA 的视角，看全世界最庞大的篮球帝国如何运转，看贫寒出生的黑人小伙如何日进斗金，看 NBA 赛场内外的创意营销。



序二

懒熊，从商业角度来解读体育

韩牧

这本书是微信公众号（lanxionglanqiu）上所有关于 NBA 与商业文章的结集。能够出版，甚是欣喜。

实际上，不止一个人问我最初为何要用“懒熊”这个名字。因为熊本身就很笨重，再加上一个懒字，更与体育的“更快、更高、更远”的理念所不相符。不过，懒熊不是虚拟化，它是真实存在的。

懒熊，是一种熊科动物。它的特征是，“主要在夜间活动，白天则在洞穴中或是其它隐蔽的地方睡觉”——而且不会冬眠。也就是说，懒熊根本不懒，其作息时间跟我多年记者生涯非常想像。2013 年底，在我筹备懒熊时，我调查出，体育行业处于初级阶段，受政府等垄断禁锢太久，如果这个行业想有所作为的话，必须得更加

勤奋与专注（甚至是没有功利性的）。懒熊二字，也写出了我对体育行业的一个判断与理解。

这就是我为什么要取懒熊名字的原因。懒熊看上去很慢，但他有力量。在体育行业，我们需要专注、深入，一步一个脚印，每一步都走踏实了。

2015年初，在我为懒熊设计新LOGO时，懒熊的周围是一个六角形，我希望懒熊不管是现在还是未来都能够用“六星”心态做事；而LOGO上懒熊的脸部有一半光明一半阴影，这寓意着懒熊只能拼命奔跑，才能找到属于自己的明天与光明。

拼命，是的，我用了这个很具动感的词汇。

在懒熊创办的第一天开始，我就一直坚持原创。因为过于落后的体育行业在这方面属于“空白”，我们有必要也必须做一点有价值的事情。所以，在过去一年多的时间里，不管是在出差的飞机、高铁、酒店以及其他场合，我都会不停地写。这让很多人意外，懒熊为什么可以写出那么多的稿子？其实，只有两个字：拼命。

尽管懒熊只是一个自媒体，但坚持原创与用心做事的方式使我们不断生产出来一些最有影响力的稿子，比如，《李宁CEO金珍君离职》、《腾讯5年31亿元拿下NBA》、《阿迪放弃NBA》等很多稿子竟然首先出自懒熊，然后才被其他媒体跟进或转载。

在这个过程中，懒熊积累大量关注商业背后故事与逻辑的商业领袖与大佬，以及那些在公司中愿意上进的公司人，他们都是懒熊的核心用户。所以，能够为这些人服务也使懒熊倍感荣幸与骄傲，当然，也包括压力——因为这部分是最挑剔也是最难伺候的。

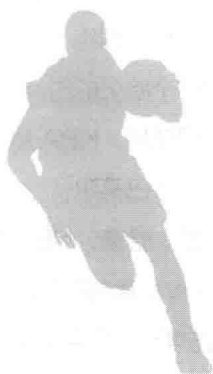
当然，我们也颇受质疑，我们得罪了很多公司与人，而且个别人会揣测懒熊的写稿动机。实际上，我们愿意跟每家公司靠近，但又不会被

任何一家“收编”，保持距离感与公信力是懒熊最核心的关键所在。

坦白说，懒熊走过的每一个日夜，我常常会在脑海里翻滚，尤其是最近，我们看到了当国家层面扶持体育产业后，“5 万亿”、“掘金”、“未来可期”、“资本青睐”等一下子涌入这个行业，这些代表着“大跃进”的词语在短时间内集中在这个行业，让一部分人就如吸了大麻一样——自己拥有快感的同时，身体也越来越瘦弱。这个行业人才的层次极低，知识量与视角严重缺乏。这不免让懒熊有所深思。

也就是说，懒熊不仅仅是一个自媒体，很多人都对他有更多期待，包括我自己。现在，一切仅仅是个开始。

目录



第一部分 季前赛

CAA 经纪帝国	002
萧华上任, 听球星的话	012
马拉松与篮球拥抱	015
火箭队靠什么多年盈利	017
从 NBA 球星到“姚老板”	021
球星姚明“变”了	036
新秀们, 做影帝还是纯球星	038
500 亿美元, ESPN 凭什么这么值钱	043
NBA 全球化布局	049
NBA 中国赛十年	053
球星访华, NBA 文化推广利器	056
NBA 球星中国行遭遇瓶颈之后	058
中国品牌当家 NBA 球星哪家强	061
闭着眼睛猜 NBA 开球时间	068



第二部分 常规赛

- 072 乔丹复出，化身“主页君”
- 074 乔丹首登 10 亿富豪榜
- 076 体验科比训练，从优秀到卓越
- 080 你打个哈欠的时间，詹姆斯已经入账 5 美元
- 082 保罗登场，NBA 魔鬼特训
- 085 再见，巴蒂尔
- 090 贝基·哈蒙，NBA 第一位全职女教练
- 093 NBA 女裁判的尴尬
- 095 詹宁斯，NBA 球员的营销之道
- 098 库班，一位 NBA 老板的足球野心
- 100 不以盈利为目的的投资都是耍流氓
- 103 科比，NBA 第一高薪的商业价值

第三部分 季后赛

- 108 第八名如何暗算第一名？
- 113 NBA 球星薪水拿到手有多少？
- 115 NBA 球员的饭补





季后赛奖金那些事儿	118
NBA 罚款都去哪儿了	121
詹姆斯回家的“经济效应”	124
这就是詹姆斯商业化的代价	126
篮网俄罗斯老板卖球队背后	129
卖票的创意	131
NBA 如此多暂停跟商业有关	134
NBA70 后，老将不死	137

第四部分 总决赛

腾讯有钱任性	144
NBA 直播新时代	150
耐克一场豪赌的胜利	154
Under Armour 的中国布局	157
耐克旗下乔丹 logo 原因侵权被告	160
NBA 全明星票选经济学：总理出面比伯效应	162
NBA 招牌球是，改朝换代了吗	164

- 167 NBA 赛场首对父子兵, 但 CBA 已有四对
169 NBA 球衣广告要开禁
172 中国元素“入侵”NBA
176 NBA 这样过春节

第五部分 花絮

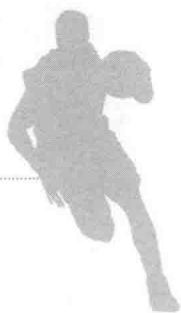
- 184 NBA 球员为何爱剃光头
189 发带的魔力
193 于嘉, 收藏球鞋, 玩物不能丧志
196 周玲安, 从演员到解说员
199 “喇嘛”奥多姆, 悲剧一幕幕
205 打造一款 NBA 球星鞋
212 NBA 垃圾话艺术
215 CBA 裁判可以从 NBA 学什么





第一部分 季前赛





CAA 经纪帝国

作为一家经纪公司，CAA 就像是一只看不见的手，在好莱坞和 NBA 建立起庞大的经纪帝国。它的下一步，会是 CBA 吗？

2012 年 11 月 3 日，星期六，北京迎来了入冬第一场雪。尽管很多路段已经泥泞不堪，但李婷还是赶到位于北京的 CAA 办公室，那里有一大堆事情等着她处理。

两年前，硕士毕业的李婷应聘到了这家神秘的经纪公司。加盟两年来，CAA 给她的印象是低调而神秘。与别的公司不同，CAA 所有的办公室甚至没有标牌，所有的经纪人没有头衔，只有身份，而任何员工都可以支配使用会议室。“只有 CAA 的英文公司名称是黑色的，除此之外，你看不到任何标志，更没有那些经纪公司张贴签约艺人的海报。”李婷说。

但千万别小瞧了这家看似不起眼的公司，它就像是一只看不见的手，掌控着美国甚至全球娱乐体育产业的主流明星，建立起令人瞠目结舌的庞大经纪帝国，好莱坞、NBA 都在其掌控之下。

2012 年 10 月 31 日，NBA 揭幕战，美国迈阿

密能容纳 19600 人的美航球馆座无虚席。这是 NBA 顶级球星詹姆斯、波什、韦德“三巨头”组合获得的第一个总冠军颁奖仪式。除了感谢自己的队友、教练和家人外，他们最应该感谢的其实是 CAA。三人都是 CAA 的签约球员，想当初，正是在 CAA 的幕后操作下，他们才得以聚首，并改变了整个 NBA 的球队组建模式。此后，以迈阿密“三巨头”为模板的巨星抱团效应愈发流行。

“CAA 跺一下脚，NBA 也要抖一抖。”台湾篮球评论员朱彦硕如此评价 CAA 在 NBA 的影响力。事实上，CAA 作为一个经纪公司，已经可以通过控制众多签约球员和教练，进而影响整个 NBA，其手中权力甚至可以与 NBA 总裁一较高下。

那么，这个成立仅有 40 年、2006 年进入体育圈、2010 年才涉足 NBA、以娱乐经纪作为主业的经纪公司，到底是如何做到这一步的？

●“蝎子过河”

CAA 的全称是 Creative Artists Agency（创新艺人公司），其在娱乐产业的成功，早已人尽皆知。在最近十余年的奥斯卡颁奖仪式上，超过半数的导演都会感谢这家公司，因为他们大都是 CAA 的签约员工。坊间有传闻说，任何人都可以在它长长的签约明星名单上，找到自己的娱乐偶像。这样的统治力，也使好莱坞三分之二以上顶级影星及导演的事业命运受 CAA 影响。据《洛杉矶时报》统计，CAA 签约导演执导影片的票房占全球票房的一半以上，而这个数字是其他经纪公司的总和。与此同时，在过去十余年中，CAA 在奥斯卡的 8 个大奖中，其旗下艺人所获奖项是经纪行业排名第二到第五的公司的总和。事实上，就连迪士尼、时代华纳、米高梅等电影巨头很多时候都要看 CAA 脸色。

当然，CAA 并没有满足于演艺圈的寡头地位，其在电视、

音乐等领域涉足也很深，比如在中国家喻户晓的《绯闻女孩》、《NIKITA》和《生活大爆炸》都是CAA的杰作，而麦当娜、碧昂斯、莎拉·布莱曼、贾斯汀·比伯以及鲍勃·迪伦等也都曾与CAA签约。据美国媒体统计，每年规模最大的100场演出中，有35%是CAA旗下的艺人唱主角。美国每年夏季音乐巡演中，CAA所占份额比第二到第十名经纪公司之和还多一倍。

CAA为何可以在娱乐产业取得如此大规模的影响力？事实上，这主要还得归因于其独特的经营模式。

1975年，CAA的5位创始人用200美元创建了这家公司。开始时，他们引领了经纪行业的大潮，打破了艺人只属于经纪人的规定。在CAA，公司内部资源是开放共享的，客户属于公司而不是经纪人个人，这在别的经纪公司是不可想象的。

为了做到这一点，CAA以强大的培训作保障。在CAA，同事之间没有激烈的竞争氛围，只要是有关客户的资讯与情报都可以汇报。“我们的概念不是经纪人与艺人单线联系，而是全公司共同代理一个艺人，资源信息共享，资源平台共用。”CAA总裁洛维特说。按照CAA北京分部员工李婷的说法，“CAA的企业文化很注重团队与平等，员工的工资单都是按姓氏字母排列的”。

如此一来，其他经纪公司面对的竞争就会是整个CAA，而不是单个明星或艺人，其胜算的几率就小得多。CAA也规定，不管是明星签约仪式，还是颁奖典礼，经纪人必须三五成群出场，统一着装，而且还要“同一个声音”。“这是非常可怕的，CAA团队作战能力超乎想象。一般经纪公司可能会有其他部门配合，但如果没有经济利益，其他经纪人或部门可能会留一手，不会倾尽全力。”林书豪国内经纪公司冠篮天下项目负责人王凡表示。

此外，在创建时，为了拿下艺人，CAA承诺比其他公司拿更少的佣金、做更好的服务。有时，CAA还会想尽各种方法挖竞争