

81

G80-05

H11

体 育 经 济

纳斯卡之道

THE NASCAR WAY

[美] 罗伯特·G·哈格斯特龙 著

向 莉 译

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

体育经济:纳斯卡之道/(美)哈格斯特龙.G.著:
向莉译. —北京:中信出版社,2000.5
ISBN 7-80073-264-9

I. 体... II. ①哈... ②向... III. 体育经济学
IV. G80-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 07350 号

Robert G. Hagstrom: The NASCAR Way

Authorized translation from the English language edition published by
John Wiley & Sons, Lnc.

Copyright ©1998 by Robert G. Hagstrom.

All rights reserved. For sale in China only.

体育经济

纳斯卡之道

THE NASCAR WAY

著者	[美] 罗伯特·G·哈格斯特龙	开本	850mm×1168mm 1/32
译者	向莉	印张	7.25
责任编辑	罗伟尧	字数	154千字
责任监制	朱磊	版次	2000年5月第1版
出版者	中信出版社(北京朝阳区新 源南路6号京城大厦 邮编 100004)	印次	2000年5月第1次印刷
		书号	ISBN 7-80073-264-9 F·193
承印者	中国科学院印刷厂	京权图字	01-1999-2842号
发行者	中信出版社	印数	0001-6000
经销者	新华书店北京发行所	定价	16.00元

版权所有·翻印必究

序

当罗伯特·哈格斯特龙 (Robert Hagstrom) 请我为他的这本书作序时，我的第一反应是拒绝。我有太多的事要做，没时间为了一本关于赛车的商业性书籍作序。

有人告诉我哈格斯特龙对纳斯卡 (NASCAR) 的运作进行了全面而生动的描述，这使我答应了他的请求。哈格斯特龙从商业角度对赛车运动进行了考察，他将 NASCAR 视为一个管理组织，赛道是我们的体育馆，车手是我们的明星，车队老板和赞助商是我们的市场合作伙伴。而且，在他的记叙中，他一直把握住了一点，那就是使 NASCAR 赛车成为一种独特的职业体育运动的“大家庭”精神。他同时还看到了今天的 NASCAR 事业中最重要的一点：赛车迷们对 NASCAR 赞助商的忠诚是无人能比的，在这些赛车迷们身上，体现了典型的美国式的热情。

多年以前，我的父亲威廉·H·G·弗朗斯 (大比尔) (Willam H. G. “Big Bill” France) 告诉我：勤奋是所有事业成功的真正基础。在过去的两年中，我在所有地方都遇到过哈格斯特龙：在赛场的车库中，在企业的社交活动室里，在修理站，在我们的办公室，在我们每年在纽约沃尔多夫—阿斯托里亚 (Waldonf—Astoria) 饭店举行的温斯顿杯系列赛 (Winston Cup

Series) 的颁奖典礼上, 在车里与车手聊天, 在商务办公室里跟赛场老板交谈, 他的身影无处不在。

NASCAR 赛车是一项复杂的事业, 其中既需要实际的商业技巧, 也需要现代的富于创造性的营销策略。它不是魔术, 也不是欺骗, 它是一项艰苦的工作, 需要创造一个每个人都可能获胜的环境。

哈格斯特龙细致的观察使他从外部对我们的事业进行了令人耳目一新的审视, 我们对他所做的一切深表感激。从他的书里, 我们可以学到许多东西, 这也是我们的事业的根本: 每天学习一些新的东西, 这是真正的 NASCAR 之道。

威廉·C·弗朗斯 (Willam G. France)

NASCAR 总裁

代托纳海滩, 佛罗里达 (Daytona Beach, Florida)

1997 年 10 月

前 言

当我沿着一条通往其赛场的州际公路前进时，我才真正接触了 NASCAR，即全国赛车联合会（the National Association for Stock Car Auto Racing）。在过去的几年中，数百万赛车迷通过到赛场或在电视上观看比赛而了解了 NASCAR。我的方式却颇为独特。我对 NASCAR 的了解是从研究它的财务报表和资金平衡表开始的，但我从中得到了与观看时速 190 英里的赛车相同的兴奋与刺激。

在写完《沃伦·巴菲特之道》(The Warren Buffett Way)一书后不久，我便有了一次机会去开发一种新的，称之为焦点信托 (Focus Trust) 的共同基金。作为成批证券的管理人，我寻找适合巴菲特所强调的那些投资参数的公司。在我的分析中经常包括公司商业评估、管理以及资金使用原则。

首先，我寻找那些结构简单、易于理解而且运营稳定的公司。其次，一个成功的企业必须有一支优秀的管理队伍，这支队伍必须诚实坦荡，并为合理运用公司资产而不断努力。最后，最有价值的企业应能使投入的资本获得高额回报并能够给他们的股东带来稳定的现金收入。

焦点信托最初的收购对象中，有一家名为国际赛道公司 (International Speedway Corporation) 的公司，这家公司拥有

数条赛道，其中包括代托纳（Daytona）国际赛道、Talladega 超级赛道以及达灵顿（Darlington）赛道。

运用《沃伦·巴菲特之道》中提出的方法，不难看到国际赛道公司符合所有的投资信条。赛道经营非常简单，而且这家公司自 1949 年便开始从事赛道经营，其运作历史很详细，便于分析。

财务分析显示出国际赛道公司的经济状况极佳，长期以来，这家公司保持了超出平均水平的资金回报率，并给它的股东带来了可观的现金收益。

以小比尔·弗朗斯（Bill France, Jr.）、吉姆·弗朗斯（Jim France）为代表的弗朗斯家族拥有该公司 60% 的股份，他们有杰出的管理才能，并懂得如何运用公司的经济资源。

通过回顾其历史，不难看出国际赛道公司是如何符合所有的投资信条的。但真正使我激动不已的是对该公司前景的分析。很明显，国际赛道公司从赛车运动——全美规模最大、发展最快的观众性运动的蓬勃发展中直接获益。

为了充分了解国际赛道公司，我首先必须了解 NASCAR，后者组织着 12 项不同的赛车项目，其中包括温斯顿杯系列赛，该项比赛是全国竞争最激烈、影响最大的赛车项目。国际赛道公司 80% 以上的年收入来自 NASCAR 组织的赛车，其中最大的一部分来自温斯顿杯系列赛。

若想对国际赛道公司的价值作出有根据的评估，需要先对 NASCAR 有一个详细的了解，为此，我必须先做一些工作。

近年来，围绕赛车运动出版了许多好书，但还没有一本书对赛车运动这一产业进行分析。我开始着手调查名为“赛车”的

现象以及推动它的经营之道。

我的发现令我大吃一惊。使我叹服的并不是表面上的东西。我已经知道 NASCAR 温斯顿杯每个周末吸引 150 000 名赛车迷观看。我也知道赛车的收视率仅次于全国橄榄球联盟。我所不知道的是 NASCAR 与美国著名的大公司之间、与全美运动员中收入最高的车手之间，以及与每周涌向赛场的数十万赛车迷之间的复杂的经济联系。通过研究和访问我掌握了如下信息：

- 《财富》500 强企业中的 70 家与 NASCAR 联系密切。
- NASCAR 现已成为人们为获得媒体报道权而竞相追逐的热门财产。
- 建立在赞助基础上的营销策略的直接收益在七到十位数之间。
- 由于他们具有独一无二的竞争优势，顶级车手们每年可以从市场营销而不是比赛中赚到数百万美元。

如果你是带着对这项运动和热爱这项运动的人们的挑剔的心态来观看赛车的话，那么，今天这项运动可以使你消除这种偏见。和我一样，你会发现 NASCAR 的世界里充满了有价值的经营理念。我写作本书的目的正是要把握这样一种理念，以便读者能更轻松的理解这种精彩而独特的美国式运动的本质。

如果你正在寻找以赞助为基础的营销技巧的真正内涵，
如果你想发现 NASCAR 中蕴涵的投资机会，
如果你希望探索一个延续三代的家族企业的管理技巧，

如果你试图学习娱乐体育中最成功的经营模式，
欢迎你阅读本书。

罗伯特·G·哈格斯特龙 (Robert G. Hagstrom)

韦恩，宾夕法尼亚 (Wayne, Pennsylvania)

1997 年 11 月

感谢

生命中，当你开始一段新的旅途时，那些熟悉路径并且愿意将他们所知道的一切与你分享的人们的价值是无可衡量的。我深知自己的幸运，因为有那么多学识渊博而且慷慨的人帮助我理解“纳斯卡（NASCAR）之道”。

首先，我谨向弗朗斯家族表示我最诚挚的谢意，是他们向我提供了了解这种经营模式的机会。布赖恩·弗朗斯向我打开了这扇门并将我介绍给他的父亲小比尔·弗朗斯、他的叔叔吉姆·弗朗斯以及他的妹妹丽莎·弗朗斯·肯尼迪（Lesa France Kennedy）。本书的写作因为这一显赫家族给予我的帮助而成为一件很愉快的事。

广义上的 NASCAR 之家是一个独特的群体，其中有 NASCAR 的成员、赛场所有者、车队老板及成员、车手、赞助商以及媒介记者。在我的职业分析师生涯中，还从来没有跟这么多富有教养、风度翩翩的职业人士打过交道。

我要向 NASCAR 特殊项目和出版主管保罗·布鲁克斯（Paul Brooks）和他的助手莉萨·弗朗森（Lisa Frandsen）致以特别的感谢。作为我的联系人，保罗从未拒绝过我的任何请求，莉萨则对我有电必复。

在 NASCAR 中，我要感谢的人还有约翰·格里芬（John

Griffin)、布莱克·戴维森 (Blake Davidson)、戴维·海厄特 (David Hyatt)、苏珊·莫斯 (Susan Moss)、道格·弗里茨 (Doug Frits)、朱迪·海特 (Judy Haydt)、乔治·派恩 (George Pyne)、史蒂夫·希夫曼 (Steve Schiffman)、迈克·赫尔顿 (Mike Helton)、加里·纳尔逊 (Gary Nelson) 和凯文·特里普利特 (Kevin Triplett)。

如果你想感受最典型的南部的热情,你应该去达灵顿赛场。他的总裁吉姆·亨特 (Jim Hunter) 对我的写作起到了不可估量的作用,他教给我许多东西并给我热情的接待——不只是一次而是多次。谢谢你,吉姆。我同时还要感谢布里奇特·布莱克韦尔 (Bridget Blackwell)、拉塞尔·布拉纳姆 (Russell Braham)、迈克·乔西 (Mac Josey)、帕特·豪厄 (Pat Howle) 和达灵顿的资深管理者、办公室主任哈罗德·金 (Harold King)。

代托纳国际赛场总裁约翰·格雷厄姆 (John Graham) 和夏洛特 (Charlotte) 赛场总裁汉弗·惠勒 (Humpy Wheeler) 都花了很多时间向我传授赛场的经营之道。谢谢你们。

通过与下列人士交谈,我明白了为什么美国企业对 NASCAR 有如此浓厚的兴趣。他们是: Gatorade 的比尔·斯密特 (Bill Schmidt) 和埃德·沙尔 (Ed Shull), 麦当劳公司 (McDonald's) 的戴维·帕罗 (David Paro), Anheuser-Busch 的迈克尔·哈格雷夫 (Michael Hargrave) 和马克·埃布尔 (Marc Abel), Garner & Nevins 的蒂姆·加纳 (Tim Garner), 杜邦 (Du Pont) 公司的埃德·斯托利克 (Ed Stonich) 和鲍勃·耶里克 (Bob Yearick), 福特汽车公司 (Ford Motor

Company) 的凯文·肯尼迪 (Kevin Kennedy) 和 R·J·雷诺兹体育营销公司 (R. J. Reynolds' Sports Marketing Enterprise) 的 T·韦恩·罗伯逊 (T. Wayne Robertson)。

许多媒介人士慷慨地花时间来教会我一些东西。我要特别感谢皮尔森传播公司 (Pilson Communications) 的尼尔·皮尔森 (Neal Pilson) 和尼尔森媒体研究中心 (Nielsen Media Research) 的副总裁巴巴拉·齐多夫斯基 (Barbara Zidovsky), 皮尔森帮助我认识到电视在 NASCAR 中扮演的角色, 巴巴拉则向我提供了无数的电视资料。我还要感谢 ESPN 的约翰·怀尔德哈特 (John Wildhack) 和 TNN 的戴维·霍尔 (David Hall)。同时, 非常感谢 MRN 的约翰·麦克马林 (John McMullin), 他向我解释了 NASCAR 中广播的构成情况, 以及 WNPC—FM 的怀恩·哈里斯 (Wayne Harris) 和 WDOV—AM 广播台的克里斯·华莱士 (Chris Wallace)。

我要向报道 NASCAR 的新闻记者们专门致谢。感谢《NASCAR 温斯顿杯画报》(NASCAR Winston Cup Illustrated) 的本·怀特 (Ben White) 和《NASCAR 温斯顿杯纪实》(NASCAR Winston Cup Scene) 的史蒂夫·韦德 (Steve Waid)、汤姆·希金斯 (Tom Higgins) 和戴比·威廉斯 (Ded Williams)。同时还要感谢《今日美国》(USA Today) 的鲁迪·马迪克 (Rudy Martzke) 和《体育画报》(Sports Illustrated) 的史蒂夫·马登 (Stephen Madden) 和戴夫·明齐 (Dave Mingy)。

戴尔·欧内哈特公司 (Dale Earnhardt Incorporated) 总裁小唐·霍克 (Don Hawk) 在帮助我理解车手们的商业机会时起

到了关键的作用。在此一并向 Performance PR Plus 的罗恩·米勒 (Ron Miller) 和 Action 体育管理公司的比尔·西伯恩 (Bill Seaborn) 致谢。

非常感谢亨德里克汽车运动公司 (Hendrick Motorsports) 的副总裁兼总经理吉米·约翰逊 (Jimmy Johnson), 他向我解释了多赛车策略的好处。同时还要感谢凯西·汤普森 (Kathy Thompson)、菲尔兹·杰克逊 (Fields Jackson) 和华盛顿—欧文公司 (Washington Erving Motorsports) 的乔·华盛顿 (Joe Washington)。

华尔街正在逐渐认识到 NASCAR 中蕴涵的投资机会。Hoefler & Arnett 公司的凯文·戴利 (Kevin Daly), J. C. Bradford 公司的布雷克·惠勒 (Breck Wheeler) 和蒙哥马利证券公司 (Montgomery Securities) 的博·奇德尔 (Bo Cheadle) 都向我提出了投资方面的意见。

霍罗威体育公司 (Harrow Sports Ventures) 的里克·霍罗威 (Rick Horrow), NASCAR 咖啡馆 (NASCAR Café) 的总裁马克·戴尔 (Mark Dyer), IMG 的巴里·弗兰克 (Barry Frank), 以及 Starwave 公司的谢利·莫里森 (Shelley Morrison) 都向我提出了他们的深刻见解。

我要特别感谢 PRIMEDIA 的总裁马克·约翰逊 (Mark Johnson), 他花时间通读了本书的全部原稿并给我提出了许多宝贵的意见。谢谢你, 马克。

约翰·威利父子出版公司 (John Wiley & Sons) 为本书的出版做了大量工作。我要感谢我的出版商迈尔斯·汤普森 (Myles Thompson), 他一直给我以支持。非常感谢约翰·威利

父子出版公司的营销主管琼·奥尼尔 (Joan O'Neil) 和营销经理安德烈亚·阿博特 (Andrea Abbott)，他们对本书的出版倾注了大量的热情。同时，我还要感谢助理编辑珍妮弗·平科特 (Jennifer Pincott)，她简直就是效率的化身。此外，该出版公司的助理主管编辑玛丽·丹尼尔罗 (Mary Daniello)、出版发展公司 (Publications Development Company) 的南希·马库斯·兰德 (Nancy Marcus Land) 和玛丽安·马隆 (Maryan Malone) 也对本书的出版做了大量工作。

赛巴斯蒂安文学代理公司 (Sebastian Literary Agency) 的劳里·哈珀 (Laurie Harper) 是一位杰出的代理商，她总能最充分地表达我的意愿，使我得以在平静中愉快地工作。谢谢你，劳里。

在本书的写作过程中，我的写作伙伴，俄勒冈州波特兰市的玛吉·斯塔基 (Maggie Stuckey) 展现了非凡的敬业精神、良好的判断力和天才的幽默感，我要向她表示特别的感谢。从我们合作的第一天开始，她为本书的写作加入了严密的逻辑、清晰的线索以及华美的文采。她不仅是一位天才的作家和编辑，同时也是一名魔术师。即使远在 3 000 英里之外，她也能知道我在想什么并能理解我想说而没说出来的意思。玛吉·斯塔基是这一行中最出色的人士之一，能与她合作，是我的幸运。

你看，一本书的写作需要许多人的共同努力。即使如此，本书的任何错误和疏漏都由我负责。

写书是一件耗费时日的工作。本书的写作需要到各地作大量的调查，这使我经常不在家。有的人到 40 岁时会给自己买一辆折篷汽车，而我却在此时开始涉足赛车。我深深地感激我的

家人，是他们给了我宽容和理解。真的，如果没有他们的爱和支持，这本书的写作将不可能完成。当我忙于写作和赛车时，我的妻子玛吉（Maggie）愉快地打理着我们的家务。她是一位伟大的母亲和出色的妻子，也是我最好的朋友。

罗伯特·G·哈格斯特龙

目 录

序

前言

感谢

第一章	与埃尔莫共驰	1
第二章	经营规则	20
第三章	钱是运动的润滑剂	45
第四章	黄金时代	71
第五章	最简陋的场地	98
第六章	真正的美国英雄	133
第七章	同时同地的 42 支车队	158
第八章	轰隆驶向下世纪	188
后记		206

第一章

与埃尔莫共驰

九月里的一个炎热的午后，当我们在南卡罗来纳州的达灵顿（Darlington）赛道上冲出第四个弯道后，我才真正感受到赛车的刺激。在此之前，我读过有关赛车的资料，研究过它；我观看过比赛，与车手及车队老板交谈过，并以为自己已经领会了这种典型的美国式运动的全部内涵。但是，当你真正以每小时 90 英里的速度在赛道上飞驰，让你的赛车在 25° 的斜面上急速拐弯时，你会发现，你的准备还远远不够。

载着我们飞驰的是 Mountain Dew Southern 500（赛事名）的领驶车——一辆黑色的庞蒂亚克（Pontiac —Trans— Am）。车内，埃尔莫（Elmo）一直紧握方向盘，而我则紧张得只能抱住膝盖，睁大眼睛并几乎忘了呼吸——尽管我被安全带牢牢地固定在座位上。

埃尔莫·兰利（Elmo Langley）是 NASCAR 的领驶车手，坐在驾驶座上的他显得沉着而镇静。当我们沿着前直道（front stretch）前进时，他通过头上戴着的耳机和麦克风频频与比赛控制中心联系。当对讲机里传出“second time by”的指令时，埃尔莫打开一个开关迅速答道：“10—4, tower。”我们的战车已经定在“10 and 2”一档，埃尔莫曲起手指，猛地加速，我们的

Tran—Am 飞快地冲过了始发—终点线 (start—finish line)。

领驶车的作用是带领车手们在逐渐加速的过程中在赛道上跑完规定的圈数。比赛的开始以绿色小旗的降下为号，在此之前，我和埃尔莫得先跑完两圈。在我们后面，42 辆世界上跑得最快的汽车轰鸣着，以每行两辆的队形整齐地列队。

车手们的始发位置是在两天以前，也就是星期五的排位赛上定下来的。在那次比赛中，他们以极快的速度驾驶一圈，速度最快的车手获得第一行内道的首发位置，车手们称之为“sitting on the pole”；排位赛中排名第二的车手得到“the second pole”，第一行外道的位置；第三、四名车手位居第二行，以此类推，占满 42 个始发位置。

在星期五的比赛中，戴尔·贾勒特 (Dale Jarrett) 以每小时 170.934 英里的速度夺得 Southern 500 正式比赛中的首发位置，杰夫·戈登 (Jeff Gordon) 位居第二，速度为 170.833 英里/小时。那次比赛中最后一名车手的速度也达 166 英里/小时。

对绝大多数人来说，很难体会到这些速度究竟有多快。我曾在州际公路上以 70 英里/小时的速度开过车，有一次甚至开到了 80 英里/小时。尽管当时我能控制汽车，但是妻子的尖叫使我不得不减速。啊！170 英里/小时？那是我开车的最高速度的两倍！在今天的领驶过程中，我们的速度仅为 90 英里/小时，但我的感受已经跟在高速公路上飞车的感觉不大相同，尤其是当我们面对第一个弯道时——先是一段直的上坡，然后猛的左拐。我想使自己放松一点，但埃尔莫显然没有这样的想法。“比赛开始后，后面那些车的速度将是我们的两倍。”我在心里这样