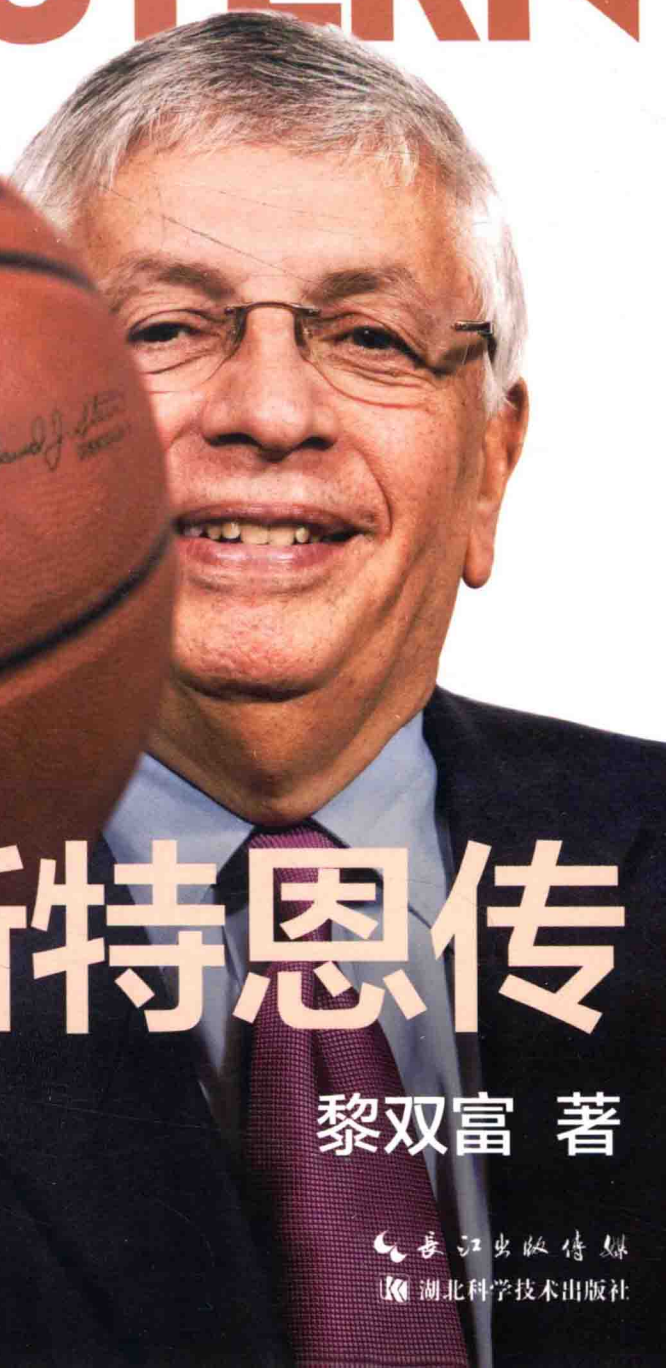


DAVID STERN



斯特恩传

黎双富 著



看书扫这里

方式:

发送至10658080

地阅读本书

长江出版传媒

湖北科学技术出版社

DAVID
STERN

斯特恩传

黎双富 著

 长江出版传媒
 湖北科学技术出版社

· 武汉 ·

图书在版编目(CIP)数据

斯特恩传 / 黎双富著. — 武汉: 湖北科学技术出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5352-7085-6

I. ①斯… II. ①黎… III. ①斯特恩, D. — 传记
IV. ①K837.125.47

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第228801号

总策划: 李大林
责任编辑: 李大林 汪 侃

责任校对: 蒋 静 张波军
封面设计: 采 鑫

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>

电 话: 027-87679468
邮 编: 430070

印 刷: 湖北恒泰印务有限公司

787×1092 1/16
2014年10月第1版

13.5印张 4插页 260千字
2014年10月第1次印刷
定 价: 38.00元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换



1984年2月1日-2014年2月1日

1984年2月1日，大卫·斯特恩在纽约正式就任NBA联盟主席，开始长达30年执掌NBA的总裁生涯，他右手压着的，是当年的《NBA官方手册》，持书人为NBA当时的律师拉斯·格拉尼克。

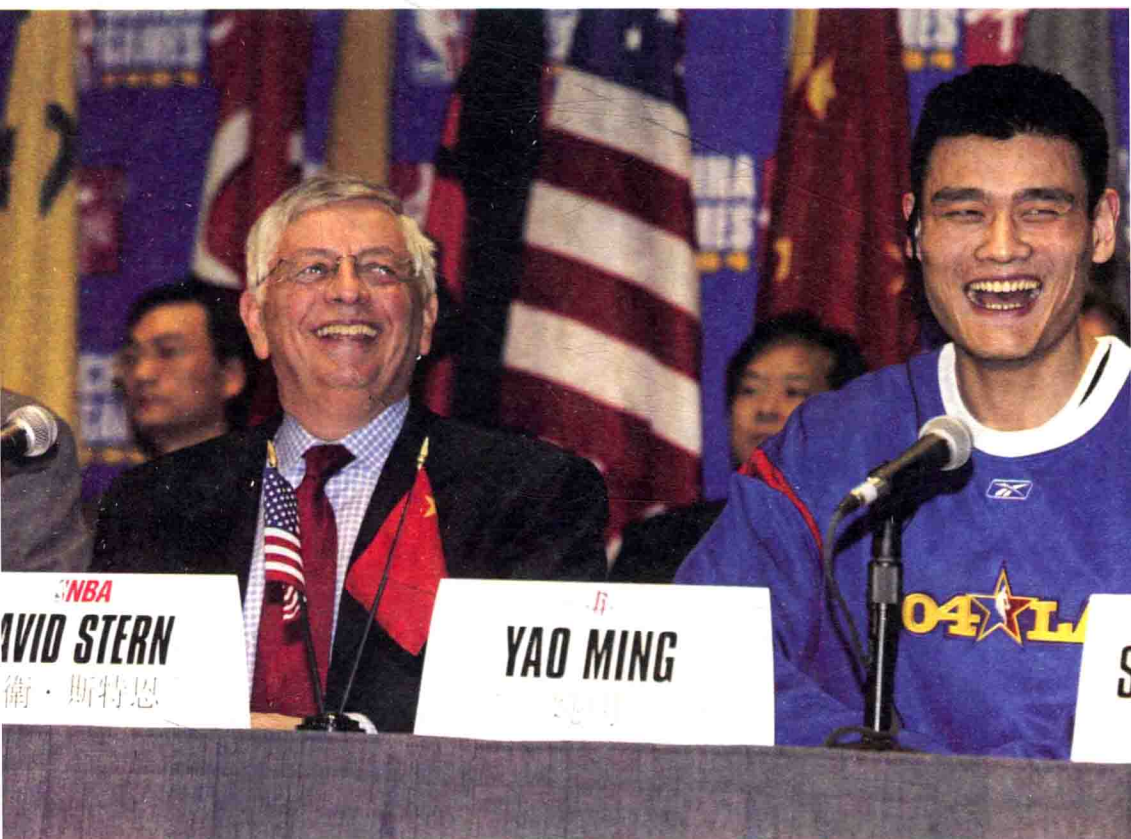
2014年2月1日，在纽约NBA总部的总裁办公室里，斯特恩将NBA官方比赛用球交到亚当·萧华手中，结束为期30年的总裁生涯，正式退休。





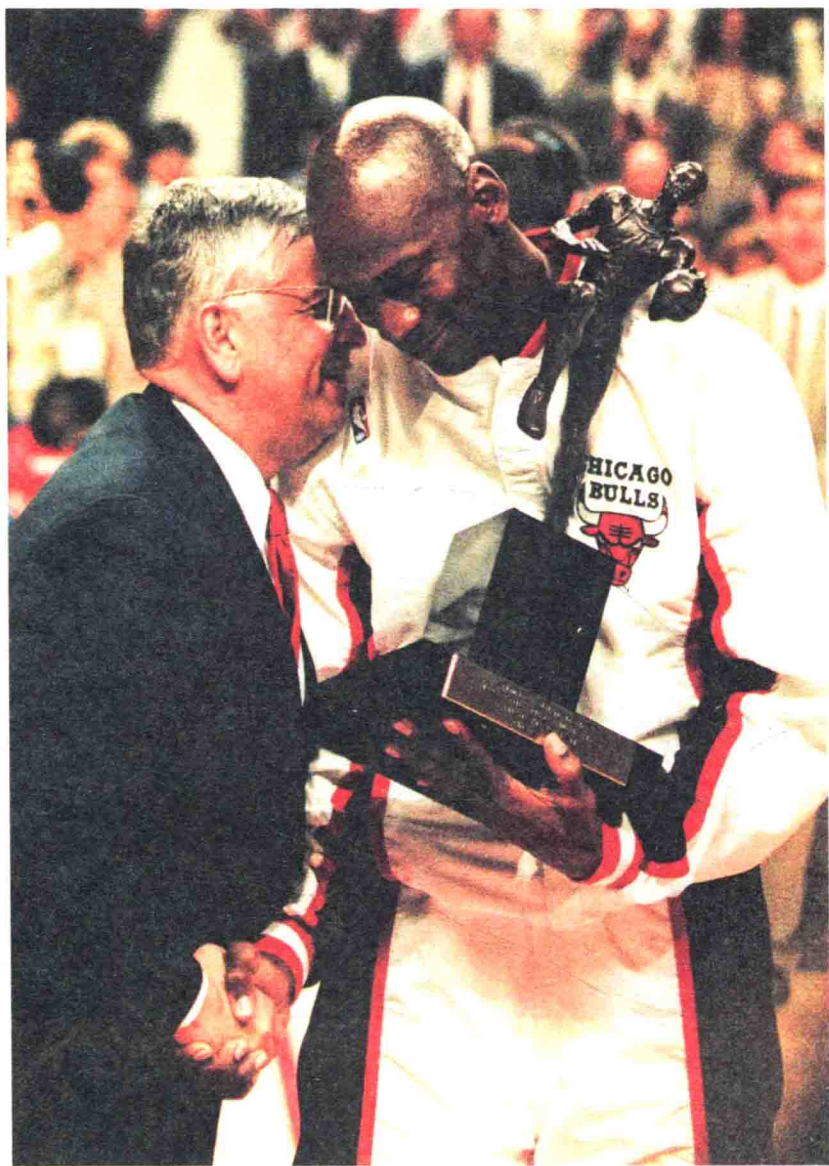
1985年9月24日

作为中美文化和教育交流的一部分，中国男篮抵达美国开始为期一个月的训练和比赛，在此期间，中国男篮和6支NBA球队交手比赛。抵达第一站纽约时，时任NBA联盟主席的大卫·斯特恩召开新闻发布会，并主持了主题为“NBA中国友谊之旅”的欢迎仪式。



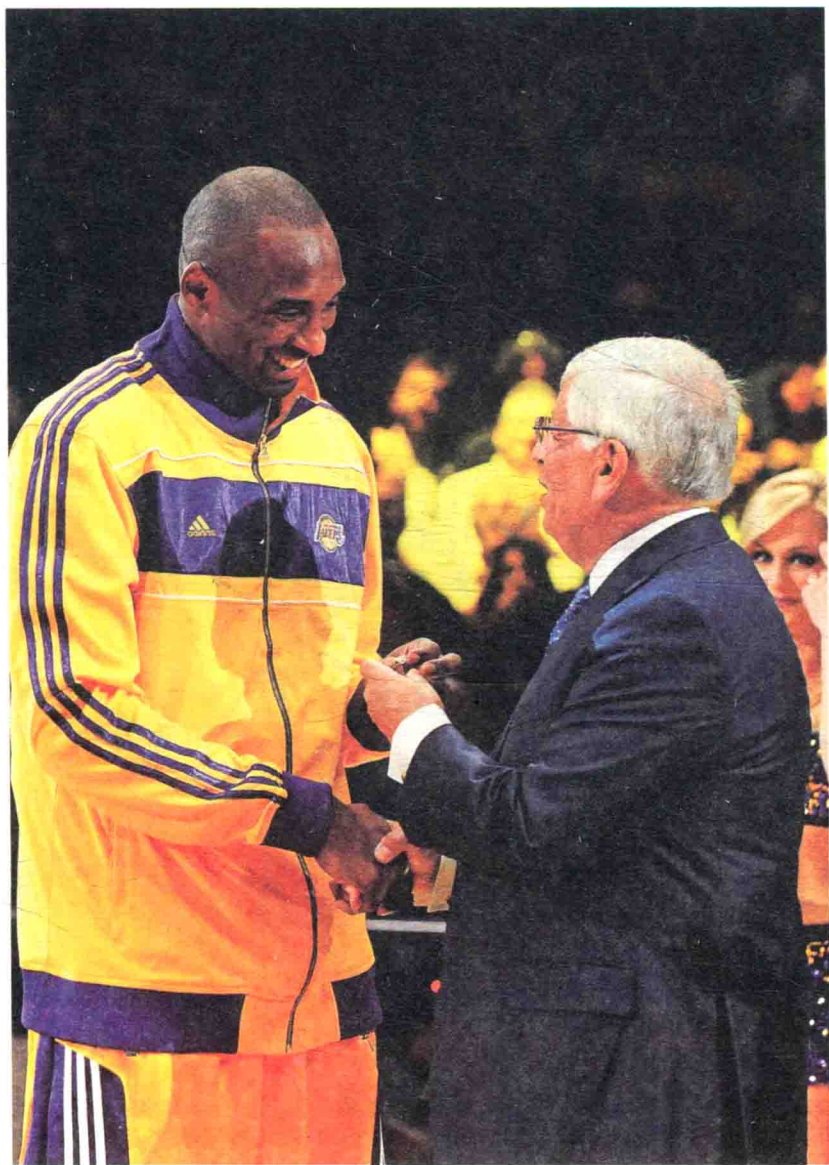
2004年2月14日

洛杉矶。大卫·斯特恩和姚明出席由NBA、上海市体育局以及NBA赞助商迪斯尼共同举办的首届NBA中国赛新闻发布会，同年10月14日和17日，休斯敦火箭和萨克拉门托国王分别在上海和北京为中国球迷献上了两场NBA季前赛。



1996年5月21日

芝加哥联合中心。大卫·斯特恩给迈克尔·乔丹颁发1995—96赛季的常规赛MVP奖杯。借助乔丹在篮球场上的成功，斯特恩把NBA这项运动推向了全世界。



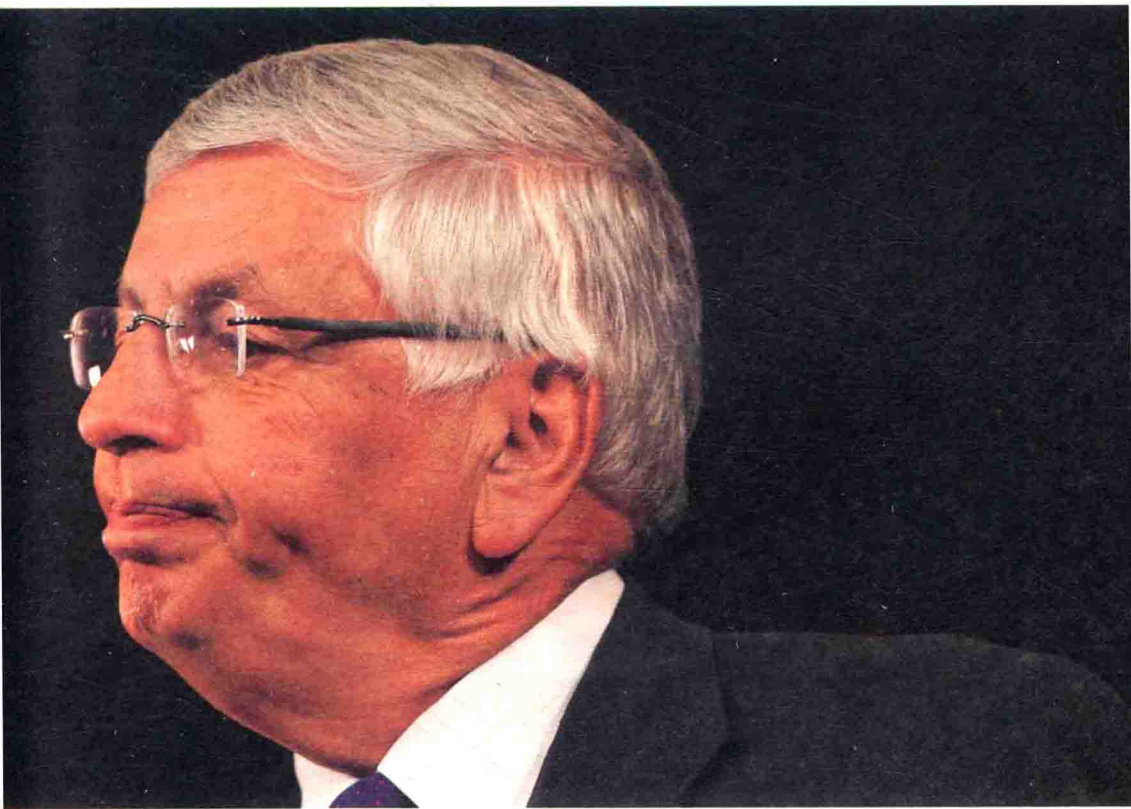
2010年10月26日

洛杉矶斯台普斯中心。大卫·斯特恩在新赛季揭幕战开始前为科比·布莱恩特颁发总冠军戒指。迈克尔·乔丹之后，科比成为联盟新的推广面孔。



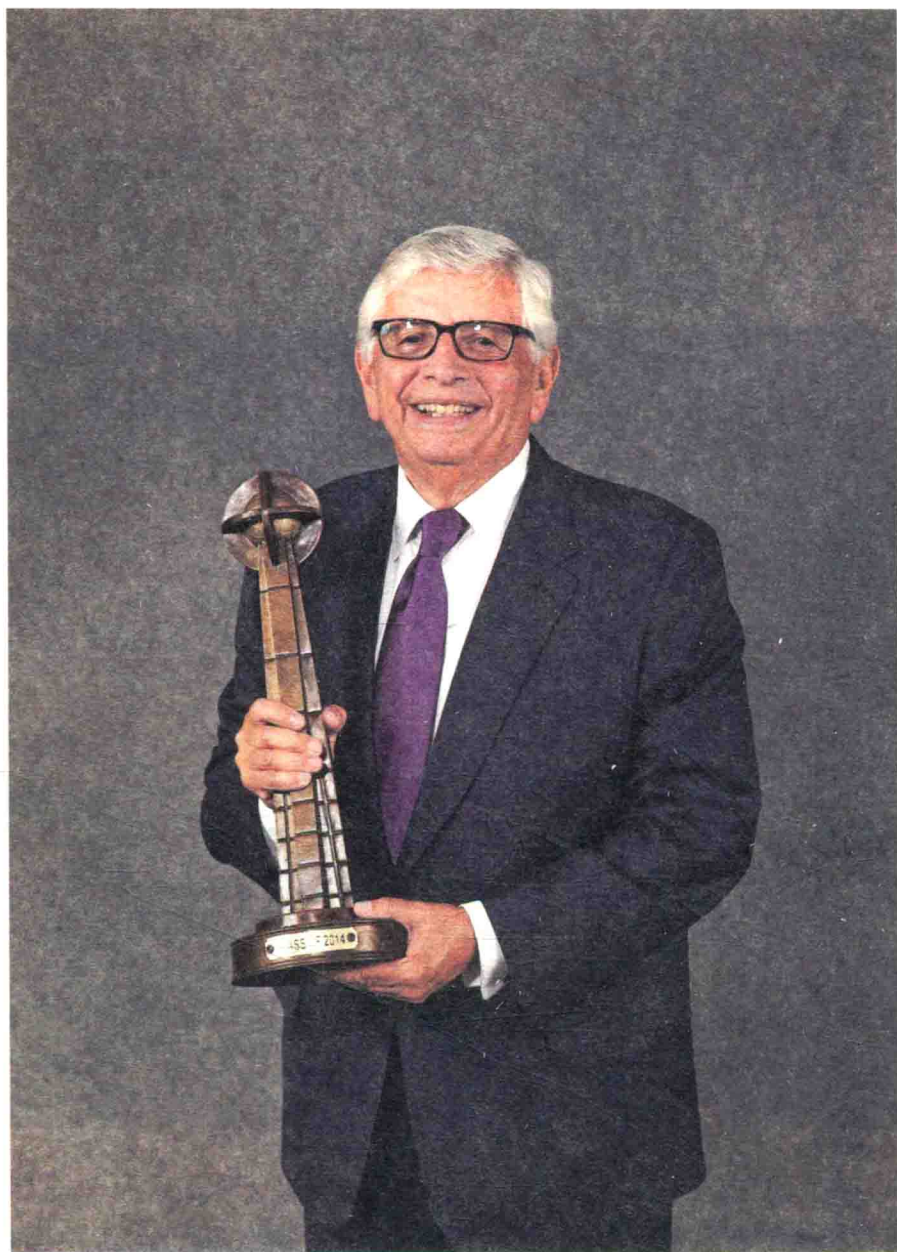
2003年6月26日

纽约麦迪逊广场花园。大卫·斯特恩和参加NBA选秀大会的球员合影。当年参加选秀的勒布朗·詹姆斯、卡梅隆·安东尼、德维恩·韦德、克里斯·波什如今均是联盟的招牌球星。



2007年7月24日

纽约威斯丁酒店。NBA裁判蒂姆·多纳吉赌球丑闻曝出，NBA瞬间陷入舆论漩涡，大卫·斯特恩出席新闻发布会，正面回应媒体疑问。根据资深美国NBA记者的观察，赌球丑闻让斯特恩一夜白了头。



2014年8月8日

美国马萨诸塞州斯普林菲尔德市。大卫·斯特恩正式进入奈·史密斯篮球名人堂，鉴于他在推广篮球运动上的贡献，斯特恩未经提名直接入选。



□ 苏群

《篮球先锋报》总编辑

一盘没有下完的棋

我最后一次采访大卫的时候，距他离开NBA总裁的职位还有不到一年半，当时，只有很少的人知道他离职的确切时间。我记得当时问他的第一个问题是“大卫，你好，在中国开心吗？”我用了“happy”这个词，这个词在英文里有多种含义，套用当时中国流行的说法，还可以理解为：“大卫，你幸福吗？”

他慢悠悠地说：“我很开心。”

当时正要举办2012年NBA中国赛，大卫破天荒地直接到上海，跳过了北京，没有去中国篮协拜访他的“老朋友们”。

北京，是大卫拓展全球电视市场的重要起点，也是令他职业生涯发生重大转折的最重要城市之一。但在可能是他最后一次以总裁身份访问中国的时候，大卫跳过了北京。

这是一个让他既喜欢又迷惑的城市。这里有他合作了30年的中央电视台，也有他热情交往过、带给他很多希望的中国篮协。他亲手推动了在北京建起中国第一座NBA标准的现代化篮球馆（五棵松），自2004年起，几乎每年都把两支NBA球队带到这座城市。

然而，直到他准备把总裁职位移交给自已亲手挑选的接班人萧华，仍然没有摸透这座城市的脾气。他很想深入其中，就像孙悟空跳进牛魔王的肚子里，一看究竟，了解这座城市在想什么，到底会怎么做。

了解了北京，就等于了解了中国，他深知这一点。但他没有那么多时间了，他能做的，就是把人气球队热火和快船带到中国，在成本允许的情况下，既向中国球迷展示NBA最好的球队，也给自己的70岁一个大礼。仅此而已。

这个在美国职业运动界获得巨大成功的体育管理家，近30年里似乎在中国转了一个大圈，又回到1984年带着NBA录像带拜访中央电视台的状态。30年前，他全部愿望就是让NBA比赛出现在中国的电视屏幕上，无论以什么样的方式，例如比赛录像，或者剪辑好的集锦。和30年前不同的，只是如今NBA比赛不止出现在中央电视台的电视屏幕上，还有上星的卫视，还有互联网站，还有互联网电视，以及收费的手机转播。

大卫当然想改变这种只出售转播权的方式。NBA在全球的拓展，如果只是卖比赛，那目标就太低了。他也不喜欢仅仅依靠贴标的模式搞一大堆合作伙伴，有一段时间，他对NBA中国公司搞了太多合作伙伴感到不满，虽然有的“伙伴”三年价值500万美元。这样做是有风险的，大卫想保持NBA品牌的高端地位。

在他离职的七年前，曾以为有一个非常好的机会，可以彻底改变传统模式，让NBA的全球拓展出现一个质的飞跃，而这个机会在北京，因为在2008年，这座城市将第一次举办奥运会。

大卫认为，每年让NBA球队在全球飞来飞去打表演赛并不现实，改变的办法是在有可能的地方建立NBA模式的联赛（Affiliate League），就像一朵花结了果，但种子被带到各个地方，再次生根发芽。那样的话，全世界都会有NBA，就像奔驰宝马到世界各地建厂生产汽车一样。

这个想法藏在大卫的心里，迟迟没有付诸行动。他已经在包含北京在内的世界各地建起了许多办公室。亚洲是他准备了很久的一盘棋，他一度寄希望于日本，曾在长达10年的时间里每两年把两支NBA球队送到东京打常规赛。后来他从东京撤了，也从台北撤了，把香港办公室搬到北京，变成了股份公司，将NBA在亚洲的重心放在中国大陆。这样的改变始于2002年姚明去火箭队，从2004年起，NBA每两年派队到东京的节目，变成了每两年到北京、广东或上海，后来索性每年都有。

中国是一块神秘的土地，它散发出来迷人的诱惑，但大卫一直控制着自己跃跃欲试的心情。早在1996年，我第一次去采访NBA比赛时，在场边见到他，问的就是这样的问题：“您每两年把NBA球队带到日本去，什么时候去中国呢？”他微笑着说，会去的，但现在时机还没有成熟。2000年，王治郅已经被小牛队选上，但还没有去，我采访他的时候，他嘴里已经出现了“姚明”，但还是说，现在时机还没有成熟，肯定会去的。

大卫对这个国家还不够了解，不知道一脚踏进来会发生什么。他很清楚地记得，1995年中国出现了一个CNBA联赛，和CBA并驾齐驱，同样有官方的支持。他不知道这么一个国家，NBA在那里注册了商标——而且规定这三个字母不能在另一个联赛的名字里同时并且连续出现，不管你前后加什么字母，这样的注册受法律保护——为何却仍然在官方的支持下出现对NBA侵权的山寨联赛。大卫没有办法，只好让香港的公司将CNBA告上香港的法庭，并动用良好的合作关系，让那些世界级的运动品牌撤出对那个山寨联赛的赞助，釜底抽薪，两年以后CNBA才垮掉。

在乔丹和公牛队火遍中国的时候，最让大卫头疼的还有北京随处可见的山寨球衣。这里从来没有产出过一个NBA球员，但公牛队23号球衣却仿得几乎乱真。尽管在香港公司的努力下，北京的工商人员多次对“动批”等服装批发市场进行过扫荡，可是公牛球衣到处都

有，NBA和耐克合作的正版球衣却从来卖不动。

无论别的国际品牌在中国怎样通过合资赚得盘满钵满，大卫一直小心翼翼地对待这个市场，即使姚明在NBA已经火了几年。大卫有异常敏锐的商业嗅觉，他像一只昆虫，在动嘴之前会用触角试探，决不轻举妄动。2000年，他在悉尼奥运会期间，亲自前往中国代表团的团部，拜会了信兰成，这或许是他此生第一次接触中国的政府官员。

中国的体育，决不可与奔驰、宝马的汽车相提并论，在中国建一个NBA式的子联赛，决不等同于建一座合资工厂，这是大卫的全部理解，而且完全正确。什么时候时机才成熟呢？

北京奥运会是一个重大的契机。从2001年申办成功，到2008年举办，中国倾其全力。当时各种信息纷至沓来，相当流行的一个版本是，奥运会后中国的体育体制将要进行重大改革，职业体育全面放开，这意味着NBA在中国建立一个与CBA竞争的子联赛是可能的。

2007年10月，距离奥运会举办不到一年，NBA从微软挖来了著名的陈永正，出任“NBA中国”的首席执行官。这个公司的前身，正是最初香港的“NBA亚洲有限公司”，如今有包括火箭等NBA多个球队的老板入股，股东还有联想、中国银行、招商银行等多个中国大公司。传说陈永正曾经和中国很多省市自治区的政府一把手吃过饭，是政府公关的一等一高手。大卫拍板用陈永正，用意不言自明。

请允许我用一连串“……”将时间快进到三年后的2010年10月，同样是中国赛之前，NBA宣布陈永正不再是CEO。过去三年发生了什么呢？奥运会结束了，中国的体育总局在全力准备两年后的伦敦奥运会，一切都没有改变，以“奥运战略”为核心的精英体育计划仍然在坚定不移地执行。据说陈永正看准了鸡肋一样的NBL，过去这个联赛被称为“甲B”，而CBA被称为“甲A”，按理想的计划，NBL将成为NBA在中国的子联赛，以NBA模式运营。但是在2009年的4月，一个叫黄建华的商人从中国篮协获得了NBL的承包权，他的公开身份是NBA骑士队的老板之一，也是火箭队老板的合伙人和座上宾。后来骑士队发了一个声明，说股东里面没有人叫黄建华，没有多久，他从NBL的新闻中消失，也从“NBL联席主席”的位置上消失，像风一样没有留下任何痕迹。

从1996年，1997年，2000年，2001年，我在美国多次采访过大卫，我记忆中的大卫没有一次像2010年在北京见到的那样憔悴。NBA正值停摆前夜，中国这盘棋似乎也下错了，大卫还有两年满70岁。

从2010年起，“NBA中国”不再拥有独立运营的权力，重新纳入全球运营的体系内。在三年中发生的许多事情，可能会成为永不为人知的秘密。NBA是多么成功的一个职业联赛，大卫作为最成功的体育营销专家，被美国最火的橄榄球、棒球联盟羡慕，但是在中国小心翼翼多年后，仍然走错了一步棋。让一个律师出身、如此谨慎的商人受挫，中国篮

球于心何忍啊？

三年后，中国国家队在菲律宾输给了中华台北，跌至亚锦赛第五，失去了首届世界杯的直接参赛权。后来，中国篮协谢绝了世界杯的外卡邀请，关门全力准备仁川亚运会。同年底，NBA在中央电视台、新浪、腾讯、百视通之外，又登陆重庆卫视和乐视，NBA宣布乐视成为他们又一位“战略合作伙伴”。

随着转播权的大范围稀释，每一家转播台都在叫苦连天，但仍然硬着头皮顶下去。大家都在等着什么，是等下一个姚明吗？大卫在任的时候，姚明都没有让他贸然进入中国市场，但现在有这样一个明星，总比没有好。

回到上海的那次采访，我问他：“您在2000年全明星周末时，就公开说姚明会成为NBA球星，现在是不是已经像当初那样，明确两年后中国有哪个年轻人会登陆NBA？”

大卫不犹豫地说：“答案是‘Yes’，但眼下我们不方便公开说是哪些人，因为这样一来，会给他们带来非常大的压力。”

我感觉他的自信就像2000年在奥克兰说起姚明，而当时王治郅还没有去小牛队。

“您有什么遗憾吗？”

他对这个问题犹豫了半天，顿了会儿说：“在人的一生中，总是觉得如果能再活一遍的话，可以活得更好，不管在商界还是人生。”

中国像个大棋盘，在这里虽然不是步错步步错，但如果重新下一遍，不知道他会怎样落子。他在美国如此成功，让我们忍不住要翻看他当年的奋斗历史，以获知一个九段高手为何在中国这个棋盘上一筹莫展。

你读到的这部作品，是黎双富集其数年的美国采访经验写成。在他的笔下，你可以看到一个和中国篮球毫无关联的大卫，在大多数人眼里，这或许是大卫的全部，而我上面写的大卫，算是一种补充，或者是对照。看了在中国的大卫，你会真正体会到，美国的大卫是多么不容易。

双富曾经是我在《篮球先锋报》的优秀记者，在新媒体时代则为新浪在美国冲锋陷阵，见证了NBA许多经典时刻。以一个记者而言，他比大卫幸运得多，记者的最高追求就是“这事儿发生的时候，我在那儿”。大卫的最高追求是什么呢？

这盘没有下完的棋，看萧华有没有机会去完成。



□ 杨毅

《体坛周报》副总编、篮球部主任

把NBA推销给全世界

在琳琅满目的体育书籍里，你可以轻松就翻出100本运动员的传记；但当你想找到一本体育经理人的传记时，也许黎双富的这本书是你唯一的选择。

这符合大多数人对体育的需求。大多数人热爱体育，是因为对球星的热爱。当你爱上了NBA，30年来你看的是魔术师约翰逊、大鸟伯德、乔丹、皮蓬、奥尼尔、科比、詹姆斯和杜兰特，而不是隐在幕后的那个矮胖白人。但如果你的问题是，30年来，是谁真正改变了NBA，甚至改变了整个职业体育世界，那么答案只有一个——黎双富笔下的大卫·斯特恩。

在双富的这本书里，你能够原原本本地读到斯特恩执掌NBA30年来的故事，重温他的方略。斯特恩的权谋、铁腕、冷酷、机变，一直被媒体传诵，而到底应该怎样定义斯特恩，我一直想说，他是一个伟大的销售。当你看到这儿的时候，肯定会诧异，因为“销售”在我们的概念里是一个何其低端的职业，逢门过户，点头哈腰。但事实上，商业世界里所有伟大的故事都来自销售，用一个高端的词儿就叫营销。无论你生产的是什么产品，是楼，是地，是手机，是肥皂，是比赛，还是演唱会，最终极的任务都是把它卖出去。斯特恩成功销售了这个世界上最昂贵的比赛，他是职业体育世界里最好的销售，没有之一。

我一直认为，销售是一项伟大的科学。因为它集人文、社会、商业、心理于一体，非人精不能收全功。一个成功的销售，除了手里有好产品，还必须清楚，它要卖给谁，怎么才能卖出去。听起来，这非常容易，但斯特恩是职业体育界迄今对这两个问题回答得最成功的人。他的答案，因此成为了职业体育，特别是美国职业体育发展的模板。开天辟地，他是职业体育销售圈儿的千古一帝。

当然，斯特恩手里有最好的产品，NBA是世界上水平最高的篮球联赛。1984年上任的时机也是历史机遇，以乔丹为首的黄金一代选秀进入联盟，天罡地煞齐降凡间。但有好产品，并不意味着能卖出去。之前数十年NBA从不缺球星，20世纪80年代初已有黑白双雄抗衡，销售却始终未见起色。斯特恩上任时，联盟年收入不足2亿美元。乔丹没有改变联盟，他进入NBA的时候，他的年薪只有55万美元；直到1996年，乔丹的年薪都不足400万美

元，这时他的手上已经戴了4枚总冠军戒指；他在公牛的最后两年，年薪一跃跳至3000万元以上——是斯特恩的销售，彻底改变了NBA的财务状况和分配方式。

斯特恩的决策，非常清晰地阐述了销售的第一原则：找准赚钱对象。NBA是一个属于黑人运动员的联盟，黑人文化占据统治地位，各种丑闻也时有发生。但犹太白人律师斯特恩敏锐地意识到，虽然NBA的大多数运动员是黑人，但销售对象，也就是消费者必须是白人——美国具有消费能力的中产阶级大多是白人家庭，即便是中产阶级黑人家庭也都有被洗白的特征，传统的黑人家庭没有消费能力。因此斯特恩和前任们的最大区别，就是洗白NBA，让NBA成为一个被白人文化认可的高端产品。

斯特恩为此而创立了一系列法令，令行禁止，出手重罚，从外在着装到内在文化，不必赘言。所有这一切都是一个销售真理：我只为买得起产品的人服务。明确黑人的联赛的服务对象是白人，在种族问题严重的美国社会里，斯特恩的销售胆略初见成效。从此时开始，NBA的销售效果和被购买能力都得到本质提升。有了社会公认的质量和美誉度，才有产品代表的规格，才有高价门票，高价广告，高价电视转播权。

斯特恩的另一个经典销售案例，就是著名的中国市场的开拓。而他在中国市场上成功的关键，又是一个典型的销售手段：培养销售习惯。如果1989年抱着录像带出现在央视东门的斯特恩开口就要钱，他绝无成功的可能；如果他在1994年央视第一次转播NBA总决赛时开口要钱，他也将前功尽弃。但斯特恩等待了15年，直到等到了姚明。这是我见过的最长的市场培育期，对消费习惯的培养的耐心和准确超过了任何领域的任何产品。

我想说的关于斯特恩的一切，双富在本书中讲述的斯特恩的故事，都在努力不把这个一手将NBA创造成如今年收入超过40亿美元联盟的伟大总裁神化。如果用一句话给斯特恩和本书作总结，那就是：他把NBA卖上了价钱。讲述球星故事的作者，一定充满了激情；而一个讲述总裁故事的作者，就像斯特恩一样热衷思考。新浪是这个时代球迷了解NBA最重要的桥梁，双富是新浪派驻NBA最冷静和善于思考的记者。由双富来完成这本著作，是在中国讲述职业体育成功秘笈最好的选择。

斯特恩大卖了NBA，祝双富的书像NBA一样大卖。