

[美] 马修·福特曼 著 刘少阳 译
Matthew Futterman

PLAYERS

The Story of
Sports and Money,
and the Visionaries
Who Fought to
Create a Revolution

为个体进行商业赋能

打造爆款

流量时代，爆款是取胜之道。

商业赋能的巧手，能在一夜之间将个体从金字塔的底部推向顶端。
爆款是稀缺的，但比爆款更稀缺的是商业赋能的能力。

普利策奖得奖者倾情推荐

《纽约时报》《出版人周刊》《纽约客》共同荐书

从一个人到一个行业，
这本书，带你领略打造爆款的刺激。

中国友谊出版公司

打造爆款

为个体进行商业赋能

PLAYERS

The Story of
Sports and Money,
and the Visionaries
Who Fought to
Create a Revolution

[美] 马修·福特曼 著 刘少阳 译
Matthew Futterman

图书在版编目 (CIP) 数据

打造爆款：为个体进行商业赋能 / (美) 马修·福特曼 (Matthew Futterman) 著；刘少阳译. —北京：中国友谊出版公司，2018. 11
ISBN 978-7-5057-4522-3

I. ①打… II. ①马… ②刘… III. ①体育产业—市场营销—案例—美国 IV. ①G80-052

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 245044 号

Players by Matthew Futterman

Copyright © 2016 by Matthew Futterman

Authorized by arrangement with William Morris Endeavor Entertainment, LLC.
through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2019

by Beijing Xiron Books Co., Ltd.

All Rights Reserved

书名	打造爆款：为个体进行商业赋能
作者	[美] 马修·福特曼
译者	刘少阳
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	天津旭丰源印刷有限公司
规格	700×980 毫米 16 开 17.75 印张 240 千字
版次	2019 年 3 月第 1 版
印次	2019 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4522-3
定价	49.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

献给艾米

在人生的某个阶段，勇往直前比输赢更重要。

——网球冠军、民权斗士阿瑟·阿什

引 言	001
第一章 发明体育的人	007
第二章 解放	029
第三章 超级明星	053
第四章 皮里克事件	081
第五章 名叫“鲑鱼”的农夫	107
第六章 学院世界	139
第七章 连胜：埃德温·摩西和奥运帝国的诞生	163
第八章 四分卫俱乐部	191
第九章 投篮的愉悦和体育的“耐克化”	217
第十章 他们又来了	239
尾 声	265
致 谢	275

引言

罗杰·斯托巴克曾在马里兰州首府安纳波利斯的美国海军军官学校读书，其间获得了海斯曼奖。获得学历证书后，他在海军服役了4年。1969年，曾是学校橄榄球队最佳球员的他加入了达拉斯牛仔队。1971年，斯托巴克接任首发四分卫，领导整个球队。在这之前的一年，他做了一个非常明智的选择，开始在比赛淡季为亨利·S. 米勒公司卖商业地产。后来，他持续在淡季售卖办公场所，并且把这项工作贯穿于他的职业生涯。在他退役前两年，也就是1977年，他开了自己的商业地产公司。

20世纪70年代早期，斯托巴克开始售卖达拉斯地区的办公室和仓库，不是因为他很喜欢这门生意，或者计划成为地产大亨开自己的公司，而是因为他刚成家，需要钱。1971年，达拉斯牛仔队首发四分卫的工作可以帮他赚到2.5万美元的巨额酬金，相当于当时美国国务院中等律师的薪水。我知道这个，是因为1971年我父亲在担任国务院的助理法律顾

问，他的薪水只比达拉斯牛仔队的首发四分卫稍稍多一些。现在，国务院的助理法律顾问一年可以挣 8 万美元。如今达拉斯牛仔队的首发四分卫是托尼·罗莫，他的一份 6 年合约价值 1.08 亿美元。

罗杰·斯托巴克没有什么不满意的。2008 年，他以 6.13 亿美元的价格卖掉了以自己名字命名的地产公司。而且，比较一下他和托尼·罗莫，可以得出一个简单的结论：仅仅经历一代人的时间，整个体育商业就变了。这些变化甚至影响到与体育没什么关系的人。这本书讲述了这一系列事件背后的人的故事，他们中的很多人很幸运，逐步创造了当今世界的体育格局。在这个世上，金钱有时决定一切，从球员为哪个球队效力，到如何创立一个又一个王朝；从如何打造明日之星，到形成主导很多世界顶级体育联盟的明星中心模式。它甚至决定了家庭和孩子们愿意为巡演的球队支付多少钱。这个社会就是要“制造”冠军，再让人们去膜拜他们，而最受欢迎的球员每年可获得超过 1 亿美元的酬金。

体育产业的一个非常重要的转变发生在 1960 年。在此之前，没有人想要把体育做成一个“产业”，人们也不相信某一天大牌体育明星能与他的老板平起平坐。没有人能做到，除了马克·休姆·麦考马克。

20 世纪前 80 年，美国的职业体育还处在拓荒阶段。那时，到处都是——一边倒的合同和不平等的协议。球队、联盟、国家和国际体育联合会以及无数有钱阶层，利用运动员年幼无知、教育水平低，同时又没人代理、缺乏组织，对于现状束手无策的情况对其打压。如果说体育的转型有一个拐点，那么马克·麦考马克无疑就是那个点。麦考马克在 1960 年掀起体育革命，他说服阿诺德·帕尔默雇用自己作为独家代理人——经营职业体育的传统大佬们都觉得体育产业是他们的。这些前辈有圣安德鲁斯皇家古老高尔夫球俱乐部（R&A）的蓝衣贵族、奥古斯塔国家高尔夫俱乐部的绿夹克会员、国际奥林匹克委员会（IOC）的官僚们，还有在国

家橄榄球联盟或职业棒球大联盟拥有球队的富豪们。对他们而言，体育的低效导致巨额财富和权力无法很好地利用。

无论他们通过什么途径获得权力，这个世界对于他们来说一直都是这样。这些途径和各种体育运动一样五花八门。纽约巨人队的老板蒂姆·玛拉喜欢赌博，这是众所周知的事。1925年国家橄榄球联盟诞生初期，他花了500美元买下了巨人队的专营权。此后，球队就成了他家的长期收入来源。口香糖和房地产实业家威廉·瑞格利在1921年买下了芝加哥小熊队，这对他来说就像捡起一个玩具一样简单。之后很多买家蜂拥而至。担任国际奥委会主席的艾弗里·布伦戴奇曾以业余运动员的身份在1912年夏季奥运会上与吉姆·索普同场竞技。接下来的40年，他在体育联合会的阶梯上一步步往上爬，直到成为现代奥林匹克运动会最高领袖。然而，不管这些人拥有怎样的权力（他们几乎都是男性），他们以及他们的同辈人都不约而同地对体育产业及其目标有着最基本的误解。来自克利夫兰的律师马克·麦考马克扶持杰出的高尔夫球员阿诺德·帕尔默，并成为他的独家代理人，从根本上创造了现代体育的商业模式，给他们和那一代运动员上了不同寻常的一课。

麦考马克的核心理念极其简单：体育就是关于运动员，尤其是明星运动员的事业。明星球员就像汽油，可以驱动任何机器的引擎运转，人们不惜一切代价想要接近他们。过去运动员的价值被低估，阻碍了他们以及体育事业的发展。

麦考马克没有止步于此。他的哲学也不只是帮他代理的球员争取更高的薪水，或者设法让他们变富。他想创造一种氛围：粉丝可以舒适地待在家里，通过电视或网络边观看全球比赛边吃大餐，而不是随便吃点油腻的热狗、喝点走了气的啤酒或苏打水。同时，企业也乐于跟超级明星运动员或者世界顶级赛事合作。麦考马克明白体育远比劳资双方的零

和博弈复杂得多。的确，运动员的控制权和自由越多，就会过得越好。运动员有更多的钱和自由，就可以更好地训练，比赛质量也会随之提高，这也使得作为电视娱乐节目的体育实况转播更有价值。这样，联盟和赛事组织方就能投入更多资金，使得体育迷们在体育馆、竞技场、高尔夫球场和棒球场上得到更好的体验。然后他们可以提高价格，将一部分收益返给运动员，提高体育职业的吸引力，让年轻人拥有更高的竞技水平。这个过程就像雪球一样慢慢变大。麦考马克想让运动员的生活变得更好，他这样做的时候，每个人都将受益——联盟、球队老板、体育联合会和粉丝。这才是他的宏图伟业。

起初，几乎没有哪个掌权者愿意听这些话，不管是麦考马克以及后来的联盟组织者马文·米勒，还是“鲑鱼”亨特这样的明星投手，还有本书里介绍的体育改革的坚定拥趸。掌权者只希望一切保持原样，运动员们待在金字塔底层，勉强糊口。掌权者发起的一场场针对运动员的斗争，其产生的后果，以及改革如何使得今天的体育成为庞然大物，是本书的主要内容。本书试图分析体育是如何走到今天的——这既是高度生产的产物，也是过度商业化的娱乐活动，同时又是充满惊喜和诡谲的激动人心的达尔文式的故事。

在这场变革中，有两个重要的事件不得不讲，一个是阿诺德·帕尔默解除与威尔胜体育用品公司的剥削与被剥削的关系，一个是“鲑鱼”亨特意外成为首位棒球自由球员，并回应雇主违背承诺、拒绝买廉价人寿保险的事件。如今，一个超级明星一个季度赚的钱就足够他的孙子衣食无忧，而在四五十年前，一份1000美元的人寿保险对于一个想保全家庭的球员来说至关重要，甚至可以逼着他从年轻无知的运动健将变成世故的商人。当然，对于多数女职业运动员（除了少数几个体育明星幸运儿）来说，还需要继续奋斗。斗争仍在继续，历史终将辉煌。

作为球迷，怀旧是不可避免的。每一代人在爱上某个运动和它的英雄时，都希望可以永葆现状。这种怀旧的必然结果是人们会觉得体育越少涉及金钱越好——那时候更简单更纯粹。这些情绪不可避免，但也值得好好反省。体育体系一点都不纯粹，过去的体育界充满了劳力剥削，连世界顶级球员也需要工作，以至于没有时间训练。不管金钱带来了什么不可避免的陷阱，确实也让运动员和体育赛事迅速变好。无论如何，颠倒的商业需要正本清源。

而它不好的一面让忠心狂热的体育迷也产生了动摇。2012年，兰斯·阿姆斯特朗深陷兴奋剂丑闻，事业一落千丈。带领迈阿密热火队的勒布朗·詹姆斯经常注射毒品。一个热忱的体育粉丝为体育日趋愚蠢、商业化、充满谎言和欺骗、价格飞涨而感到沮丧，他摇摇头说：“我只想知道我们为何落到这个地步。”

这就是我试图解释的事情。

第一章

发明体育的人

chapter
one

1958年11月的第一个星期，马克·休姆·麦考马克为了一场不起眼的卡尔林杯高尔夫公开赛，来到佐治亚州首府亚特兰大市，住进了亚特兰大之心汽车旅馆。那年的比赛在切诺基镇的乡间俱乐部举办。凭麦考马克的水平，打当年早些时候举行的美国公开赛都绰绰有余。他此行并不是为了打高尔夫球，也不是为了看比赛，而是为了圆一个梦。

过去的3年多时间，他一直在著名的克利夫兰阿特、哈登、威科夫及范迪泽律师事务所从业。1小时收费15美元，拿普通合伙人的薪水，但是他家里还有一个嗷嗷待哺的婴儿，妻子也想换个更大的房子。他意识到当律师不能满足这些需求，他也不想继续无休止地管理案件、处理企业问题、结算贷款。他需要更多，也想要更多，他希望能在亚特兰大之心汽车旅馆找到答案。

亚特兰大之心汽车旅馆有两层，共有216个房间，还有2个游泳池、

3个跳水板，其中一个有30英尺高，除此之外还有庞大的阳光天井——这是人造奢华的典范。6年后，它会完全代表另一种意义，因为它的主人小莫顿·罗尔斯顿是一个坚定的种族隔离主义者，他错误地认为他有权在他不愿意时不服务黑人，而去状告美国政府1964年的民权法案。但在1958年，麦考马克觉得要说服世界上最优秀的高尔夫球员相信自己是组织他们参加表演赛的最佳人选，那么亚特兰大之心汽车旅馆就是理想之地。

麦考马克是从一个叫理查德·泰勒的高尔夫球友那里得到这个想法的。泰勒负责卡尔林酿酒公司的公关工作。麦考马克花了很多时间接触美国公开赛和其他锦标赛的顶级高尔夫球员，他注意到一些他觉得有点奇怪的事情。许多人做的事情比其他99.9%的人都要好，但是挣不到什么钱。锦标赛的奖金只有几千美元，麦考马克觉得这些钱做不了什么。这样低的奖金迫使优秀的球手们通过其他途径去赚钱。非常优秀的球员跟装备制造合作，这样可以帮他们支付差旅费用。即使是最好的球员也需要做其他的工作讨生活，为了几百美元代言一个产品，或者去乡间俱乐部参加表演赛，又或者陪可能赞助比赛的企业会员或高管吃饭喝酒。然而没有什么机制可以保证他们获得这些机会，比如去翼脚高尔夫俱乐部、布鲁克林乡村俱乐部、亚特兰大竞技俱乐部……美国大通曼哈顿银行要么找一个跟他们有私人关系的职业球手，给他提供在表演赛中打球的机会，要么根本就不找机会。但给的钱，有时100美元，有时500美元，都是实实在在的。

麦考马克告诉泰勒他们，也许可以合伙做点生意来解决这个低效问题。他在各种球赛上认识了一些球员，而且他有法律背景，可以帮着处理合同，进行必要的商务谈判。作为卡尔林公司的公关主管，泰勒负责他们公司赞助的两个职业锦标赛，他很懂如何卖一个项目。麦考马克想

着他们可以联手招募一大批顶级高尔夫球手，着手销售他们在全国各地的表演赛。

泰勒很喜欢这个想法，他们一起策划了一个方案，决定在卡尔林杯公开赛上开始行动。利用泰勒为卡尔林公司工作的便利，他们白天可以随意接触他们想要的球员。每晚球赛结束后，他们和那些愿意从切诺基驱车 20 英里到桑迪斯普林斯市的查特胡奇河附近的球员洽谈。在汽车旅馆里，麦考马克和泰勒和球员们谈论一些可以让顶级球员挣更多钱的计划，在这个过程中，他们学到了很多呆板的白领不懂的东西。

和他们有过交流的球员包括鲍勃·托斯基、麦克·菲特奇克、吉恩·利特勒、朱利叶斯·波罗斯、比利·卡斯珀、道·芬斯特沃德、阿特·沃尔、杰伊·赫伯特、欧尼·沃斯勒、吉姆·费里、道格·福特。这些球员都听了他们关于国家体育管理公司的概况，这个公司把球员需求放在首位。麦考马克知道，这是每个高尔夫球员的终极梦想，尤其对于他游说了一整晚的明日之星阿诺德·帕尔默来说更是如此——麦考马克第一次遇见帕尔默是在大学高尔夫锦标赛上，这之后他一直称霸大师赛。

麦考马克说，表演赛会在锦标赛前球员空闲时进行，打表演赛也为后面同一场地的锦标赛做了准备。他保证不给球员带来不便，他知道准备参加锦标赛的顶级球员不想遇到任何麻烦。他在第二年已经准备好向乡村俱乐部和公司发出邀约，他为每个职业选手制定好了价格。帕尔默、托斯基以及其他顶级球员的价格是工作日 500 美元、周末和假日 750 美元。不那么出名的球员在工作日可以得到 400 美元，在周末和假日可以得到 600 美元。麦考马克承诺不违反他们的意愿强行捆绑，合同都是非排他性的，球员可以提议自己满意的价格，或者一年以后取消合同。在价格谈拢且没有其他日程安排或伤病的前提下，球员只需要在麦考马克找到表演赛机会时露面就可以了。至于麦考马克和泰勒所做的工作，他

们要求从谈好的每场新表演赛中提成 20%，如果为球员与老东家谈成新赛事，则提成 15%。麦考马克和泰勒告诉他们，只需要想一想，几周内他们就会收到合同。

1958 年 12 月 13 日，麦考马克向在亚特兰大同意他们合作的球员发出了一系列信件和合同草案，这些球员包括托斯基、菲特奇克、利特勒、波罗斯、卡斯珀、芬斯特沃德、沃尔、杰伊·赫伯特、欧尼·沃斯勒、吉姆·费里、道格·福特，当然还有阿诺德·帕尔默。

麦考马克在给帕尔默的邀约信开头写道：“我猜你离开亚特兰大时安然无恙，因为我并没有收到佐治亚州法庭要求为诉讼辩护的请求，对此我很开心。”

面对这样既有灵活性和自主性又可以赚外快的真实合同，球员们表现出了在卡尔林公开赛时那般的热情，有些甚至想让麦考马克和泰勒全权代表他们所有的市场工作。麦考马克发给他们一份像中餐菜单一样长的服务单，从报税准备到不动产建议，包含了他能提供的除表演赛以外的所有服务。如果运动员让国家体育管理公司代表他们去谈产品代言，即使不是独家，他们需要为表演赛支付 12.5% 的佣金，为所有产品代言支付 15% 的佣金。

那些没有代理人、面对装备合约束手无策的球员，麦考马克的提议让他们大开眼界。在麦考马克的合同里，球员们对他们的报酬拥有话语权，如果他们不满意，一年以后可以终止合同。球员们只需要用麦考马克的方式拒绝所有的邀约。他解释说这样可以让他们免去拒绝朋友请求帮助或要求打折的尴尬。球员们同意把挣到的钱先付给公司，之后再由公司把钱分给他们。麦考马克解释说，这样方便报税和记录他们的报酬。他也坚持要求球员们把他们目前所有的跟其他俱乐部、公司或装备制造商签的协议副本发给他，这会让他明白在何处如何增加他们的收入。当