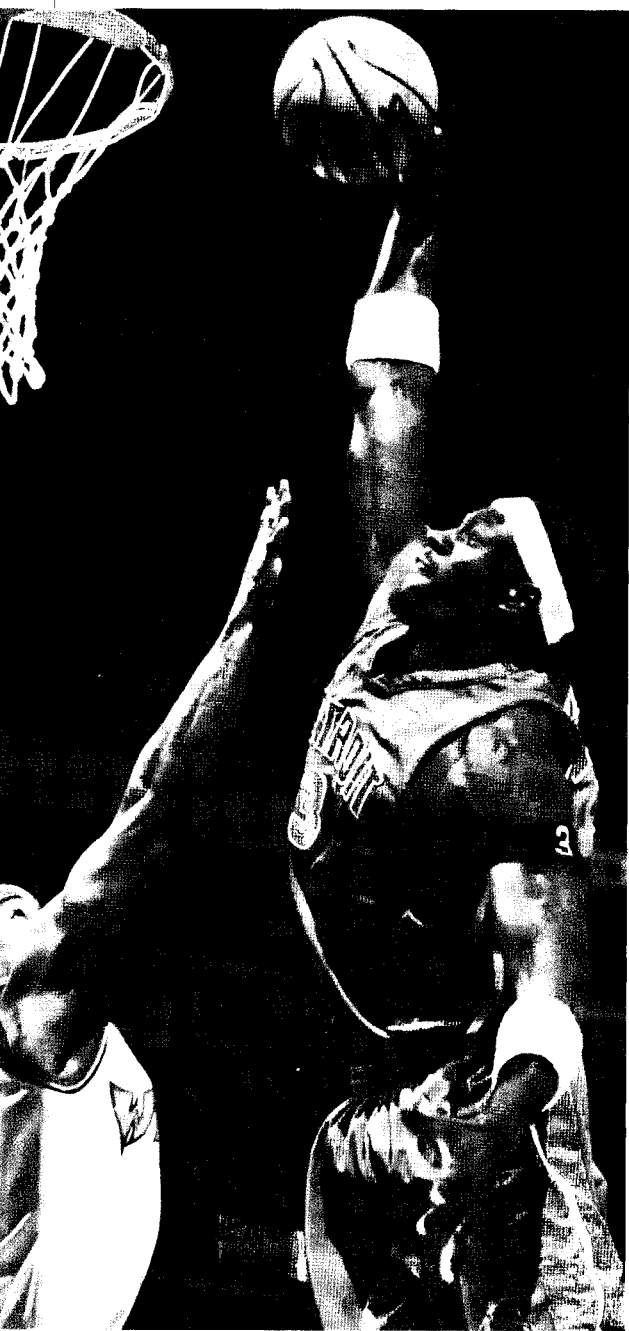


David Stern 和 NBA 的起死回生之道

■ 李炳基



▲早在NBA草創時期，賺錢的球隊少之又少。
(圖/台灣NBA公司提供)

「當所有人都提到年輕時在最高法院或是聯邦法庭中實習，我卻喜歡提到：少年時在家庭經營的早餐店實習。」—David Stern

從小在家裡經營的餐廳中打工，David Stern從切菜，準備三明治，到包裝，無不事事躬身，親自動手，更重要的是，面對顧客各式各樣的要求，能夠隨機善變，達到顧客的要求。他也從這種經驗裡，逐一培養、訓練出日後經營NBA的本錢。

也許，你會不相信這位手掌NBA大權的主席，小時候並不是籃球員，也從未正式打過球，頂多在自己家的後院投球和同學鬥牛而已。Stern出生在紐約州的Chelsea市，畢業於羅松斯大學主修政治及歷史，進入哥倫比亞大學獲得法律學位，於1966年替一家法律顧問公司工作，主要業務是替NBA提供諮詢，他於1978年離開這家公司後，正式加入NBA擔任顧問，二年後被提拔為副總裁。

Stern 開始重健NBA的基業，到1984年正式任命為NBA的主席時，NBA已經開始有成功的雛型了。

■ 成功的起源

在Stern當主席之前，三分之二的NBA球團在賠錢的狀態下經營，球員們大多面對空蕩的球場比賽，觀眾人數比地方高中球賽還少。沒有資方有興趣買球隊，觀眾若想要看球賽只有等到播完新聞及所有主要節目都結束之後，才能看到錄影重播的比賽，看完球賽時，可以順便練習唱國歌。在1980年時，電視觀眾要等到晚上十一點半才能看到湖人與七六人隊的錄影轉播NBA決賽。相對於今天的全球同步收看，只能以「天壤之別，不可同日而語」來形容。

當時，一般人對NBA的印象還停留在「球員薪水過高，嗑藥情形太普遍」所有廠商都不想將產品交給球員促銷，父母也不希望自己的小孩以NBA球員為榜樣（註一）。

Stern接手時，哀鴻遍野，NBA前途不太光明，想要大刀闊斧卻面對球團及球員兩方的阻力，大家只想維持現狀。這位天才仁兄，發揮他天生的溝通能力，提出構想，保證球員獲得百分之五十三的NBA收入；同時也規定〔總薪水上限〕（註二），也就是說付給球員的總薪水每個球隊都不能超過一定上限。這二個破天荒的構想，確實如晴天霹靂般給球團及球員帶來很大的衝擊，尤其〔總薪水上限〕更是不見容於雙方人馬，經過Stern馬不停蹄的斡旋說服雙方，才達成歷史上出名的協議；就是這個協議成為NBA日後蒸蒸日上的主要穩定因素。

說到「為什麼要有〔總薪水上限〕這項規定」？因為有大金主的球隊能花大把鈔票網羅一車超級明星球員為球隊效力，沒錢的球隊只好撿別人剩下的。這樣會造成球賽結果一面倒，處處冷場，沒多久，觀眾就失去興趣，後果不堪設



▲NBA的主席 David Stern。（圖/台灣NBA公司提供）

想。有鑑於此，Stern靈機一動，來個〔總薪水上限〕，使所有球隊站在公平的財務條件上，良性競爭，鹿死誰手，殊難預料，這種變幻莫測的排列組合，更增加球賽的刺激，可看性大為提高。

另一項重要的政策是在1999年通過的「Collective Bargaining Agreement」或是簡稱CBA。CBA是NBA與球員工會間通過的協議，用來規定薪水上限，最低及最高薪，NBA選秀規定以及其他幾百條相關政策。像去年Gary Payton、Karl Malone 分別從效馬多年的Seattle Supersonics and Utah Jazz 轉到湖人隊。放棄美金二千萬的年薪只領最低薪資一百一十萬，為的只是一圓冠軍夢。所領的最低薪資一百一十萬就是根據CBA的規定。

■ 即使是超級球員也需要行銷才能發光

Stern上任時，套句他自己說的話「NBA正處於糟糕透頂的谷底時期」，Stern在剛上任前幾年

積極與電視公司簽約，剛開始的轉播金在二千萬美金左右，到今年已經漲到2億美金，而且是同時簽二家有線及無線，可見NBA的錢景大家看好。

早在NBA草創時期，賺錢的球隊少之又少。在Stern接手前只有六個球隊賺錢，逐漸經過幾年來的努力、行銷，十年前NBA只有二個球隊還在虧本

下經營，現在，所有的球隊至少有些不錯的盈餘入袋，可見Stern的做法帶來NBA許多財運。

對於Marketing, Stern 有他的一套，最擅長的是「促銷天才」，從早期的Dr. J, Larry Bird, Magic Johnson, Michael Jordan，到目前的LeBron James 無不大手筆包裝、促銷；連姚明都



▲專業化的促銷，使NBA成為美國職業運動體壇競相模仿學習的對象。（圖/台灣NBA公司提供）

成為新一代的Rising Star。這種專業化的促銷，使NBA成為美國職業運動體壇競相模仿學習的Model。

NBA不僅在美國大行其道，也在其他國家有Office，像在台灣、香港、巴塞隆納、倫敦、墨爾本、巴黎、新加坡、東京，都能見到NBA的影子，近來姚明在Houston打球後，上海、北京兩地，也對NBA瘋狂的不像話。據說球迷可以在二百多個國家看到NBA決賽的現場轉播，盛況不亞於夏季奧運的風光。

當Stern加入NBA行列時，掌管商標的部門只有二個職員，好像比7-11 便利商店的工讀生人數還少。這兩個職員能夠發揮的作用也是相當相當有限。1981年Stern 雇用Bill Marshall，是一個採購專家，曾經替大型百貨公司工作過的老手。Bill回想當初走進辦公室的情景說：「我坐在一個很大很大的柚木辦公桌後面，桌上擺了一具電話，上面連接了好幾條線路，糟糕的是，大部分的時間，我只能坐在椅子上，雖然猛瞪著電話，它就是不響一聲，生意真是遭透了。」，Bill又說：「當我們好容易說服一個顧客約好見面時，聽我們介紹自己是NBA時，對方還一直以為我們是房屋仲介商呢！」

那時候的商品介紹目錄中列出來的T-shirt及其他運動商品，很像小學棒球賽主辦單位印的宣傳品，甚至比慈善機構的宣傳單還不起眼。能夠賣出去的商標，寥寥無幾，只有二家大主顧，其它都永遠停留在目錄中，乏人問津。

反觀今日，NBA的商標全球風行，T-shirt、鞋子、帽子等等，所有NBA logo的商品無不大行其道，甚至在戰火烽連的伊拉克都可以看到NBA的T-shirt，可見marketing promotion的威力十足。

David Stern鼓勵球團金主，利用球隊硬體從事其他相關事業，譬如說：球場租給別的職業球隊舉辦活動，買下電視公司經營轉播權，及其他與球隊有關的事業。像紐約的麥迪遜廣場，芝加哥的聯合中心，洛杉磯的Staples Center，經常舉辦溜冰，佈道演講，大型演唱，集會等活動。

他在1997年成立WNBA，帶動女子職業籃球，使籃球不再是男人的天下，此舉，不僅增加觀眾人數，同時也將淡季的NBA時期，注入另一市場，近來NBA.com的有限電視網，更是全天候播出有關NBA的新聞，使得NBA的死忠球迷在看完HBO、Cinemax的電影之後，可以看看NBA動態，多少了解大俠客及布萊恩的恩怨，加上禪師的臨門一腳，使得劇情發展更是撲朔迷離，各位看官也想欲睹為快，這一切可能都在Stern 的布局中。可否想像出這位權傾一時的NBA主管，會很快就出來競選參議員。當然，這也只有等Hillary Clinton 當上美國總統，空出位置來說。

■ 對濫用藥物的處理

當Stern初掌NBA大符時，毒品充斥NBA球員球隊間，嗑藥比抽煙還普遍。Stern以大赦方式面對球員上癮者，凡是報告NBA單位有癮者，自首無罪，都可接受治療，然而對於隱瞞事實的癮君子，則採取嚴厲手段，給予停賽的處分。這種恩威並進的手段，使得NBA嗑藥習慣少之又少（註三），和其他職業球隊比較起來更是乾淨。

清純潔淨的形象更是NBA促銷的手段口號之一，大眾媒體及一般民眾對NBA的信賴程度提高，收視率上揚，比賽均無冷場，何樂不為。（註四）

NBA的禁藥，包括Cocaine、heroin and

marijuana不僅球員、教練團、訓練員及一切助理人員，都要在正規球季的前一天接受驗尿，當然還有隨機抽檢的方式，讓所有癮君子，逃之不及，這種與毒品劃清界線的方式，贏回許多流失的fans。

■ 慈善活動

Stern本身不僅參與各種公共福利活動，更帶頭使球員及球隊共襄盛舉，以下則是一些NBA近來的活動：「Read to Achieve」—經年性的活動：帶動五千萬個兒童參與這項唸書活動，NBA 30個球隊都參與這個活動，活動主題是多唸書，多鼓勵親子一起唸書。「Summer Of Goodwill」—主要是利用知名度高的NBA新秀，舉行慈善球賽募款，用來支持貧窮地區的社會福利，球員也會回

饋故鄉，像Juwan Howard在Chicago舉辦籃球閱讀訓練營，給芝加哥地區閱讀比賽三百名獲勝者，Allen Iverson回饋費城地區慈善機構，尼克隊的Allan Houston創辦的Father Knows Best (FKB) Foundation每年都在夏天辦活動，希望促進父子間的關係（註五）。

海外來的球員也經常回到出生地回饋故鄉Golden State Warriors前鋒Adonal Foyle，來自加勒比海的海島，今年夏天回到海島成立閱讀學習中心，幫助當地兒童，提供電腦書籍及教育材料。

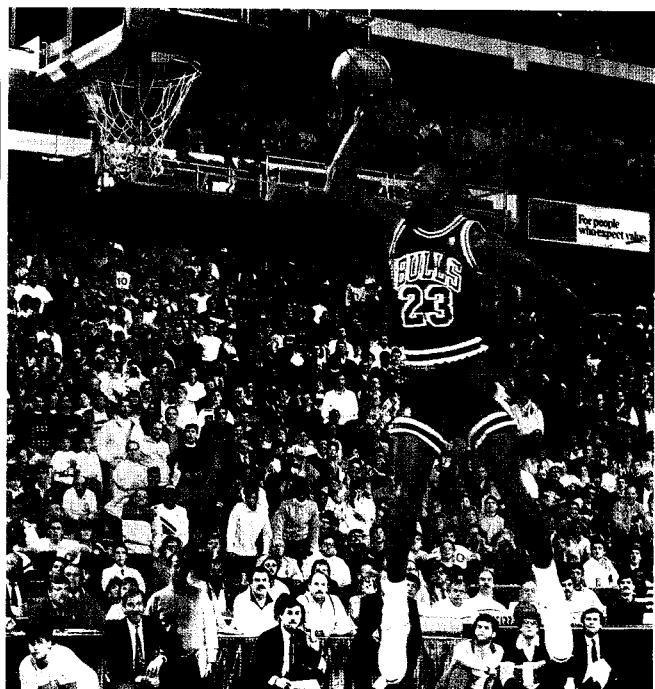
剛轉戰到邁阿密的俠客，前幾天才剛到空軍基地勞軍，看到他和一群穿軍服的阿兵哥在一起開心的笑容，我相信在那個時刻他已經忘了和Kobe Bryant的一切不愉快了！

這種「拉攏民心」、「深入基層」的軟性作法更加鞏固NBA的民間向心力。這些受惠的學子，將成為NBA最忠實的宣傳者。不僅如此，NBA的善德善行也是最直接有力的說帖。

■ 領導風格

Stern的行事作風多少會招人妒嫉，然而要面對30個成功的球隊，每個球團的金主個個大有來歷，也不容易在別人面前低頭。但是遇到Stern，這些金主也只有佩服得五體投地，猶他Jazz隊的老闆Larry Miller這樣形容Stern，「他會仔細聽你的意思，考量可行性，然而，最後的決定則一定是出自於他，而且沒有人會有不滿，因為我們都知道誰是老闆。」

這位老闆的個人魅力，與他在行銷方面的成就，似乎不太成比率。這也無損他對於NBA的貢



▲喬丹幾可與NBA劃上等號。（圖/台灣NBA公司提供）



▲姚明已是中國家喻戶曉的NBA球星。
(攝影/田定文)

獻，至少他徹徹底底瞭解「生意不是做一天的」的原則。

註一：

「惡漢」巴克利曾經說：“Professional athletes should not be role models. Hell, I know drug dealers who can dunk. Can drug dealers be role models too?”

註二：今年的薪水上限是四千三百八十七萬美金

註三：一旦被發現有染毒品，二年禁賽絕對跑不掉

註四：NBA大部分的球隊都能夠潔身自愛，除了Portland 的拓荒者；這是唯一讓Stern頭痛的球隊，狀況百出，球員三番兩次觸犯規定。

註五：早期很多黑人球員都是由阿公阿嬤帶大。父子間的關係很難培養，因為很多黑人爸爸不是蹲在監獄裡就是消失於人間

註六：David Stern的年薪超過七百萬美金，擁有個人裁縫，幫他做西裝及各式衣服。

註七：David Stern不僅是個good/bad cop，他也是一個tough cop。面對不守法的球員，他會毫不留情的照規矩來。對踰矩的金主，像是Dallas Mavericks的Mark Cuban更是大加鞭撻。然而1993年NBA決賽時，Jordan在拉斯維加斯的賭博疑雲，大概是唯一令人詬病的事件，NBA當局沒有對Jordan祭出家法，也是一種無可奈何的決定，誰能對天王動手腳？

所以他維持一定的原則，不當各山寨金主的跑腿，一切以NBA長遠發展為目標，常有人批評他說「他是個獨裁，擁有太大的權力，經常派遣他的人馬到各地去執行一些cleaning work(掃地雷)的工作」，這些good cop/ bad cop 的行為並不失為維持清純的NBA藍壇的必需。

談到他個人魅力，其實也是一個非常嚴肅拘謹的人，非常注意外表（註六），穿著得體，偶爾想要說個笑話，總是不太得體，畢竟他不是Chris Rock也不是Robin Williams，他是一個不折不扣的David Stern，一個鐵面無私的主管（註七），一個深深體會行銷手法的管理大師；一個扭轉乾坤的魔法師。

■ 結語

“This is a great game. It always has been a great game. And it's great to see that basketball is finally getting the respect it deserves.”（作者為美國田納西科技大學副教授）