



美国职业橄榄球联盟的运营机制

安俊英

摘要: 探讨了美国国家橄榄球联盟的兴起与发展,重点分析了美国国家橄榄球联盟的运营机制,以期为我国职业体育运动发展提供借鉴作用,也为我国体育工作者更好的了解NFL提供一定的理论依据。

关键词: 美国国家橄榄球联盟(NFL); 职业体育; 运营机制

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2010)03-0056-03

Explanation of the Connotation of a Sports Power

AN Jun-ying

(Shanghai Institute of P.E., Shanghai 200438 China)

Abstract: The article reviews the different concepts of sports power in the different times and states the seven indicators of a sports power: 1) Strong constitution of the citizens; 2) Balanced development of competitive sports, leading position of the gold medals captured in major world events and sustainable development of the reserved talents; 3) Popular mass sports and sports population reaching the middle and upper level among the economically developed countries; 4) High sports scientific and technological level; 5) Perfect sports public service system; 6) Flourishing sports culture; 7) Developed sports industry

Key words: sports, power; constitution; science & technology; public service system; culture

美国国家橄榄球联盟(National Football League, 简称NFL)是国外职业体育联盟中较有影响的职业体育联盟之一。美国国家橄榄球联盟不但对橄榄球运动具有巨大的推动作用,而且在商界取得了很大的成功,对社会经济、政治、文化的影响也令人刮目相看。由于职业体育联盟有其自身的组织形式,以及在该组织形式下的经济和法律背景,那么美国国家职业橄榄球联盟也具有其独特的组织形式和运营机制,在市场经济下经历了将近90年的发展后,目前美国国家职业橄榄球联盟的规则完善,管理先进,经济实力强大,运作已经相对较稳定。2009年,由NFL美国国家橄榄球联盟主办的第一届NFL“大学碗”腰旗橄榄球冠军赛在北京师范大学东体育场顺利举行。本届“大学碗”的承办公司的CEO曾说:“NFL在美国,由运动延伸出来的产业包括电视转播权、场地租用、特许产品经营、门票,等等。这个产业链已经相当完整和庞大,NFL不靠赞助广告收入,广告赞助收入只占很小的一部分。”的确,在全世界有超过200个地区及国家直播及转播超级碗的比赛,美国人将那一天称为超级碗星期天(Super Bowl Sunday),是美国单日食品消耗量第二高的日子,仅次于感恩节。如此“超级”的大联盟是如何发展并一步步壮大起来的,其内部的组织及运营机制值得我们去探究和分析,为NFL在中国真正打开局面起到一定的借鉴作用。本文就NFL的组织及运营机制作一个全面的分析:

1 NFL的兴起与发展

橄榄球运动起源于1840年流行于英国的“拉格比”足球运动,第一场有组织的橄榄球比赛在1869年,每个队有25名运动员。直到19世纪70年代初橄榄球运动传入美国,

主要在大学之间展开比赛。1876年美国大学校际橄榄球联合会成立,1880年,11人制的球队出现,直到1912年,目前的积分系统才被引入。最初的拉格比足球经过规则的改造逐渐演变为今天我们看到的美式橄榄球。职业橄榄球很长时间后才出现,芝加哥熊队的老板Halas在1920年组织成立了第一个职业橄榄球协会(American Professional Football Association, APFA),由著名的运动员Thorpe担任总裁。由于经营不善,球员的工资很少,一个球队的特许经营花费才25美元,一年以后这个拥有12个队的联盟宣告倒闭。不过立即重组,次年更名为美国国家橄榄球联盟(National Football League, NFL),其规模很快超过了APFA。当时很少俱乐部在小城市,观众人数少,1923-1924赛季每场比赛的观众大约3600~5000人。直到1925年,Harold(“Red”)Grange签约芝加哥熊队,NFL才得到广泛的关注。作为伊利诺斯州大学的明星中卫,Grange和他的芝加哥熊队吸引了大量的观众拥入赛场观看橄榄球比赛,这是史无前例的。

NFL经营得越来越好,但由于联盟参与权和竞争的缺乏导致Davis在1960年建立了NFL竞争对手——美国橄榄球联盟(American Football League,AFL),AFL和NFL的竞争使两个联盟的利润都减少,最终于1970年两个联盟合并,拥有26支球队。其它竞争对手,如全美橄榄球联合会(1946-1949)等,也难以与NFL匹敌,纷纷倒闭。1936年,NFL开始签约大学生球员,为持续获得高水平的天才球员奠定了基础。继Elmer Layden(1941-1946)之后,Bert Bell就任联盟的总裁,他引领整个联盟进入了从1946到1959的繁荣时期。1962年NFL和CBS以465万美元的价格签署了第一份联盟范围的电视转播合同,由于球赛的电视转播,橄榄球运动

收稿日期: 2010-04-28

作者简介: 安俊英,女,讲师。主要研究方向: 体育赛事。

作者单位: 上海体育学院 经济管理学院,上海 100061



迎来了它的第二个发展高潮。由于匹兹堡炼钢者队和达拉斯牛仔队等富有活力的新球队的加入,橄榄球运动在70年代的受欢迎程度急剧增加。90年代,NFL增加到30支球队。1999年,联盟授予休斯顿的Robert McNair特许经营权,他提供了7亿美金的特许经营费和3.1亿美元的场馆费用,球队命名为休斯顿得克萨斯州人队,2002年开始比赛。NFL目前有32支球队,每支球队在例行赛拥有53名选手,被分为两大联合会:美国橄榄球联合会(American Football Conference, AFC)和国家橄榄球联合会(National Football Conference, NFC)。每个联合会有16支队伍,又分成4个赛区:东部、南部、西部和北部。每个赛区有4支队伍。

2 NFL的组织及运营机制分析

影响橄榄球运动的经济因素主要有两个方面:总收入和运营成本。总收入的决定因素包括参赛队数和比赛场次数;比赛场馆容纳观众的数目,豪华包厢个数,停车场和销售场地设置数量;可销售的电视转播权;税收,票价和票的销售量。运营成本的决定因素包括:球员,教练,以及前台工作人员的基本工资;体育场租金;设备,交通和宣传广告费用。和棒球运动不同,橄榄球运动不会从小孩开始培养自己的运动队,几乎所有的专业运动员都是从各个大学进行选拔的。

就参赛队数和比赛场数而言,和其他团体运动相比橄榄球运动处于明显的劣势。橄榄球比赛每队参赛人数较多,整个NFL拥有的队员数大大多于棒球联盟。另一方面,橄榄球运动一个赛季只有16场常规赛,4场季前赛和4场季后赛,比赛场次数相比NBA和棒球比赛明显比较少。

就比赛场馆而言,能容纳更多观众的大型场馆可以大大增加收入,NFL球队间的比赛往往一票难求,单张球票的价格也由1981年的10.50美金稳步提升到1984年的17美金,1990年的24美金,1995年的大约33美金。球赛的门票收入在两个参赛队间进行分配,一般的规则是:常规赛主队占收入的60%,客队占40%;季前赛,主队和客队各占50%。

另一个收入的重要来源是NFL的无形资产。联盟的附属公司从1963年开始对球队的LOGO和商标等无形资产申请保护。主要包括3个部分:零售特许经营权,市场和促销,宣传广告。发展最快的部分是零售特许经营权,包括服饰外观和小饰品,小玩具等。门票收入和无形资产的收入占到NFL总收入的1/3,另外的2/3主要来自于电视转播权收入。

2.1 电视转播权

NFL比赛是美国吸引最多观众的体育比赛,其电视转播收入在四大联盟中是最高的,NFL对电视转播独特的适应能力体现了其强大的经济活动力。人们对于橄榄球运动的热衷是空前的。尽管由于受到来自美国橄榄球大联盟(USFL)的巨大冲击,NFL橄榄球比赛电视转播的收视率在1983-1984年间有所下降,一年之后,即1985年收视率又重新回到上升的轨道上来。收看橄榄球比赛电视直播,逐渐成为美国人日常生活中的一个习惯,每个周日和周一的晚上,成千上万的美国人就会准时在家中兴致勃勃的收看NFL的橄榄球赛。在橄榄球比赛转播中插入的商业广告聚集成一笔巨大的财富,不断地给NFL输入大量的资金。

直到1981年NFL与CBS, NBC, 以及ABC的合同到

期为止,NFL的28支球队,平均每支球队从电视转播中收入约580万美金。在1982年签订的新5年合同中,电视网络公司付给每个参赛球队每赛季平均1420万美金。到1987年,签订新合约的谈判变得异常棘手,因为支付NFL参赛球队的转播费给电视网络公司造成了巨大的压力,甚至出现了亏损的情况。因此,电视网络公司为确保其利益,重新调整了合同金额,开出的新合同条件让双方争执不下。

1990年,NFL再一次与NBC, CBS, ABC以及ESPN签订了电视转播合同,同时签约的还有另一家有线电视公司——透纳广播电视公司。新合同的总金额达36.5亿美金,平均每个参赛队3260万美金,几乎是上次合同的两倍,造成电视网络公司所付费用增加的原因主要由于:一是季后赛的球队数目从10个增加到了12个,因此多增加了2场季后赛;二是常规赛季延长了,从1991到1992赛季的17周延长到1993-1994赛季的18周。

在1994-1997年的3个赛季中,合同的总收入持续增加,但增幅已经减缓。总收入达到44亿美金,平均每年每个参赛队3920万美金(按年计算NFL电视转播合同收入)。

1994-1997赛季电视合同最大的变化在于CBS公司在转播NFL橄榄球比赛38年后第一次丢掉了电视转播合同,被Murdoch's Fox网络公司取代。虽然成立仅6年,福克斯公司拥有全美第四的电视网络,并且奉行保持独立自主经营理念。除了福克斯公司开出比CBS更高的价格以外,吸引NFL与之签约的另一个原因是借助福克斯公司在海外的参股子公司可以使NFL在美国以外的国家享有更高的知名度。

联盟在1998年与FOX, CBS, ESPN和ABC签订的为期8年的电视转播合同总价值达176亿美元。2002年,NFL和DIRECTV签署了为期5年、价值20亿美元的合作,允许其独占性转播NFL的假日比赛。NFL还在2004年的晚些时候推出了24小时的电视转播网。

目前美国职业橄榄球联盟NFL被称为职业体育利润之王,NFL专员塔格里亚布时代成为了联盟最为赚钱的时代。每支球队的电视转播收入从1700万美元增加到了8750万美元。目前全国电视转播合同仍是NFL联盟收入的一个非常重要的来源,可以达到年收入的40%。NFL有建设性的将联盟的全国电视转播权以整体的形式出售,并将收益完全平均的分配给每个球队。除了全国电视转播,全国性的赞助、1/3的门票收入和12%的商品收入也要被集中分摊。如此下来,每支球队每年得到1亿美元的分红,达到年度总收入的约60%。这样的举措,使各个球队的收入差别不大,并且还不太受球市的影响,促进了各球队的实力均衡。NFL的限薪制度比NBA要严格的多。一方面球队被禁止支付超过规定数额的工资,另一方面工资帽的额度非常低。2005赛季的NFL的每支球队的工资帽是8500万美元,要用来支付大约50名球员的工资。

这些电视合同看上去好像资本主义经济环境下一个企业自由经营获得巨大成功的良好范例,但具有讽刺意味的是,它们同时清楚地表明NFL作为一个卡特尔式的垄断集团对经济的影响,它与每个联盟中的球队一样分享电视广告带来的丰厚利润。NBA和国家曲棍球联盟已经从和有线电视公司的合作中得到了更多的收入,可能这是一个大的趋势。但是,NFL从有线电视中得到如此多的收益,也会招来更多



的反垄断的问题。目前而言, NFL 是对反垄断法案豁免的, 美国国会在 1961 年赋予了 NFL 在广告收入范围内的这种特权。如果 NFL 决定把更多的比赛从免费的公众电视转播中转到收费的有线电视转播中, 国会就有可能会撤销 NFL 的这一特权。这将导致参赛队之间对于电视广告收入的竞争, 从而使联盟内和谐的气氛荡然无存。

目前, NFL 球员的平均工资收入大约有 140 万, 再加上奖金和商业收入, 收入将更高。但是球员工资虽每年都在增加, 但增加幅度远远小于每队每年的电视转播收入。

总体来看, 橄榄球球员的的工资要高于其他运动的球员。虽然橄榄球运动员的工资是逐年增加的, 但其增幅却低于其他体育运动的球员。1982 年, 由于和 NFLPA 进行的球员最低工资谈判, 以及来自竞争联盟的压力, 球员的工资才有了较大幅度的提升。

USFL 对 NFL 球员的工资的影响主要有两个方面: 一是 NFL 必须提高工资以避免优秀球员跳槽到其他联盟进行比赛, 二是必须提供更具吸引力的工资合同给那些大学的天才球员, 这样才能把他们招至旗下, 而不是被竞争对手挖走。因此, 第一选秀位的合同金额逐年上升, 1983 年就比 1982 年提高了近 60%。直到现在, 职业橄榄球运动仍然充斥着激烈的劳资冲突。在 1982 到 1987 年间, 断续的罢工伴随着无休止的争吵。尽管运动员工会取得了一些胜利, 但老板仍然掌握着主动权。情况在 1993 年出现了转机, NFL 运动员工会企图利用罢工提出反垄断法, 从而废除限制自由人权利的繁琐条款。但他们失败了, 法庭坚持不使用谢尔曼法来裁判劳资争议, 最终劳资双方终于达成了一个新的 7 年的协议。此后, 实现了相对的稳定的局面, 橄榄球联盟得以壮大, 运动员的收入增加, 并且橄榄球运动作为全美最受观众欢迎的运动的地位更加稳固。联盟的运营者和运动员开始把彼此视作合作伙伴而不是敌对的双方。

2.3 NFL 收入共享模式

NFL 的收入共享程度在四大联盟中是最高的, 目前各球队收入的 86% 都来源于联盟的分配, 也就是说每年 NFL 球队通过门票销售、电视转播权合同、特许权经营等渠道所获收入的 86% 都交给了联盟, 然后由联盟统一在各支球队中平均分配。这意味着, 那些 NFL 中最成功的球队比如达拉斯牛仔队 (Dallas Cowboys) 和华盛顿红袜队 (Washington Redskins) 必须将它们收入的一部分拿出来补贴诸如绿湾包装工人队 (Green Bay Packers) 之类的小市场球队, 而后者也能借此赢利。很显然, NFL 的收入共享模式在一定程度上割裂了我们通常认同的球队竞技水平同赢利能力之间的有机联系。一支球队并不一定非要赢得“超级碗”, 甚至不一定要闯入季后赛, 也可能获得同总冠军球队一样的收入。当然, NFL 的收入共享体制并不适用于所有收入来源, 诸如在球场出售的啤酒、停车场收费、体育场俱乐部收费、豪华包厢销售等, 都是由各球队独立经营并享有的。正是因为 NFL 的收入共享体制使得每支球队都能坐享其成, 因此它们将关注的目光更多地集中于增加地区收入上。比如克利夫兰布朗队 (Cleveland Browns) 由于无法忍受继续使用已 64 岁“高龄”的老体育馆, 而又未能说服当地纳税人为其建造一座新体育馆, 因此业主亚特·莫德尔 (Art Modell)

决定将球队迁往巴尔的摩。后者为了吸引布朗队前来, 不仅为其支付了 5 000 万美元的迁移费, 还专门兴建了一座新体育馆, 前七年免费租给布朗队使用。此外, 布朗队通过这次迁移还得到了 180 个豪华包厢、7 500 个普通包厢和停车场、场内广告等来源的所有收入。

2.4 税收优惠

和其他职业体育运动一样, 保证职业橄榄球运动持续发展和获得可观赢利的重要因素是它享有有利的专有权纳税优惠政策。在美国 1976 年税制改革法案颁布之前, 球队经营者被允许 5 年内折旧 95% 的购买运动员的花费。这样就使经营者往往还经营着其他的生意, 并且能够在账面上显示球队经营损失的同时, 暗地里却在体育专有权里获得一大笔利润。

1976 年新税法规定经营者购买球队的花费中只有 50% 作为专用权费用, 在以后的 5 年内摊销掉, 1986 年的税制改革又使得职业球队在设备和设施的花费上减少, 因为其折旧需要比以前更长的时间。1976 年的税法允许非经营的投资者从利用亏损的专有权中的损失抵消来自其他方面的收入。1986 年的变化, 对于“被动”投资者的扣减被取消掉了, 因此这样的损失通常是不能扣除的。

尽管税收政策日益严格, 球队的经营者仍然能获得可观的利润收益。橄榄球球队的经营者几乎不用缴税, 因此即使在经营不善的情况下, 由于税收减免政策, 他们仍然是可以获利的。事实上, 除非是爆发球员的大规模罢工, 球队老板总是赚钱的。可能近年来专有权的价格的不断攀升给我们很好的诠释了橄榄球运动长期的赢利能力。1960 年, Dallas Cowboys 被 Clint Murchison 60 万美金买进, 1975 年以 7 500 万美金卖出。同样 1981 年, Denver Broncos 被 3 350 万美金买进, 1984 年以 7 000 万美金卖出。

3 结语

中国体育从 1994 年甲 A 足球职业联赛开始, 职业化的进展迅速, 现阶段中国职业体育存在发展的良好机遇。但是, 中国职业体育目前的状况并不乐观, 我国体育专家认为, 中国职业体育联赛的组织形式和运营模式是导致目前问题的重要原因。本文着重分析了美国国家橄榄球大联盟 NFL 的组织形式以及运营模式, 以期为中国足球等职业体育运动发展提供借鉴作用。同时, NFL 已经进入中国, 本文也为我国体育工作者更好的了解 NFL 提供一定的理论依据。

参考文献:

- [1] 钟秉枢. 职业体育: 理论与实证[M], 北京体育大学, 2006 年 9 月.
- [2] Stephen John Kolias.(2001). Offensive Interference: How Communities Have Harnessed Market Forces to Retain NFL Franchise, Eliminating the Need for H.R.3817's Proposed Antitrust Exemption[J].*Sports Law*, (8).

(责任编辑: 陈建萍)