

克利夫蘭如何借體育轉型

很多年前，還在克里夫蘭大學讀書的鮑仁君同學打電話找我：他希望能成為伊利華報專寫體育專欄的記者，我們認識了，在他的建議下，我們一起去見了騎士隊的經理，我非常高興鮑仁君能一路走來，如今他已經是詹皇“中文老師”了！

鮑仁君專注報騎士13年，見證詹皇從新秀到超級巨星，曾擔任詹皇“中文老師”，與詹姆斯團隊和騎士高層，建立了深度合作關係。2016年代表騰訊體育，直擊騎士白宮行，帶來獨家專題報道。每一個人都需要找到一個適合自己的舞臺，感謝鮑仁君這十幾年來的耕耘與努力，這篇很宏觀寫打克里夫蘭未來的文章與讀者分享(浦瑛)

處於“綉帶”的克里夫蘭，正藉助騎士隊的優異表現，以體育產業為提陞經濟的突破口，進行轉型。騎士連續三年晉級總決賽，給他們帶來數以千萬美金計算的直接收入，還為整座城市帶來巨大的影響力，借勒布朗·詹姆斯的回歸，給因為城市發展不如人意而不得不離家的克里夫蘭人，講一個“回家”的動人故事；整座城市品牌效應因為體育產業而提陞，以點帶面，旅遊、招商、招生等各個不同領域都因此而受益。

“克里夫蘭模式”的成功，對於世界各地渴望轉型的城市，都有著極佳的借鑒意義。

綉帶城市，體育產業成突破口

騎士隊連續三年晉級總決賽，克里夫蘭經濟發展、品牌效果都受益匪淺。

01 騎士進入總決賽，主場速貸球館座無虛席

克里夫蘭經常被當地華人戲稱為“克村”。筆者有個朋友，帶她來自廣州正在讀高中的姪女，到克里夫蘭參加夏季訓練營。朋友本來的計劃是，訓練營之後就讓姪女申請克里夫蘭地區的大學，但是在克里夫蘭待了兩個月後，她姪女改變了主意，堅決不到克里夫蘭讀書，“這地方也太破了，簡直就是農村”。

破舊的房屋，隨處的塗鴉，區區幾條街道的市中心，克里夫蘭給人的第一印象，確實可以用破落形容。如果按照北上廣的標準，克里夫蘭也就屬於三四線城市。

按照美國統計局的數據，2016年克里夫蘭的人口大約為38萬5千人，在美國勉強列為前50位。克里夫蘭當地人一般把自己所處的地區，稱為“俄亥俄東北部”，也就是大克里夫蘭地區。從克里夫蘭市中心開車往外走，大約十分鐘就會進入另外的城市。大克里夫蘭地區，除了克里夫蘭，還包括位於阿克倫、坎頓等周邊的衛星城市。大克里夫蘭地區的人口為200萬，在美國大城市帶，大約排在30位。作為參考，勇士所在的舊金山奧克蘭地區，人口大約為460萬。

不論是克里夫蘭市，還是大克里夫蘭地區，按照人口在美國都排在30以外。更糟糕的是，大克里夫蘭地區的人口，一直在持續下降。

但早在上世紀三十年代，克里夫蘭曾是美國排名前五的大城市，交通信號燈、搖滾樂、漫畫超人等，都誕生在這里，僅市區就有90萬人，擁有三支頂級職業球隊——NBA的騎士隊、NFL(橄欖球聯盟)的布朗隊以及MLB(棒球聯盟)的印第安人隊。

隨着製造業的沒落，克里夫蘭地區的人口在上世紀五十年代達到頂峰之後，持續下降，經濟地位也逐漸下降。以製造業為主的產業，大多都轉移到中國等海外地區，很多房屋無人居住，缺乏修繕，房價也持續走低。走在克里夫蘭市區，塗鴉的牆壁，廢棄的住宅隨處可見。總決賽期間，企鵝直播曾經播出一段克里夫蘭市區的景象，有網友调侃，“就連我們這的小城市都比克里夫蘭繁華”。

克里夫蘭以及底特律等幾個五大湖區城市，人口減少已經持續了幾十年。曾經的輝煌，只能點綴在市中心的幾座高樓里可窺一斑。《籃球先鋒報》主編、資深媒體人蘇群曾多次去克里夫蘭採訪，他告訴騰訊體育：“走出克里夫蘭城市不遠，有一大片無人區，路兩邊的寫字樓也荒廢了，令人惋惜。”

在經濟學上，對這類曾經輝煌，如今沒落的城市，有一個專用的名字：“綉帶城市”。克里夫蘭、匹茲堡、底特律、布法羅等幾座城市，工業重鎮的光環不復存在，整個城市跡跡斑斑。越來越少的就業機會，日漸增多的失業人口，讓這些城市在急切地尋找自己的下一個出口。

體育產業，就是克里夫蘭城市轉型尋找的突破口之一。比其城市幸運的是，他們等來了回歸的NBA超級球星勒布朗·詹姆斯，騎士隊連續三年晉級總決賽，經濟發展、品牌效果都受益匪淺。

其實，“克里夫蘭模式”並不單一，英國的謝菲爾德也提出了這個概念，而中國上海則從中學到了不少，張斌告訴騰訊體育：“謝菲爾德當時是一個比較衰敗的以前的重工業城市，但是後來着力於城市轉型，斯諾克世錦賽長期在那舉行，上海曾經向謝菲爾德學習很多，重工業的老舊城市轉換成文化創意的體育城市，謝菲爾德也曾經到上海推廣自己的經驗。”

02 直接效應：收入提陞24倍
騎士如果在主場打三場總決賽，球館附近的餐廳能多兩個月收入。

騎士主場速貸球館停車場旁邊，有一家名為“斯普林燒烤和酒吧”的餐廳，喝酒吃飯兩不耽誤。餐廳門面不大，不過里面很寬敞，除了吧台，一樓的電視牆最引人注目。老關理查德介紹，樓下可以容納350人，2樓可以容納150人，比賽日，這裡經常是人滿為患。在第四場比賽前，騰訊體育工作人員走進餐館，就看到理查德正在與服務員討論，如何為明天的總決賽第四場做好準備。

騎士主場附近的餐廳老闆理查德視詹皇為財神

“如果沒有比賽，我們每天的營業額大概也就1000美元。在季後賽，我們每天的營業額大概在7000到10000美元，到了總決賽，我們的營業額可以到2萬美元，”理查德介紹說。

理查德是2016年4月接手餐館的，所以他不清楚詹姆斯回歸克里夫蘭之前，餐館營業是什麼樣子，但現在他都記得明明白白，2016年總決賽第六場，斯普利當天的營業額為2萬4千美元。對理查德來說，詹姆斯和騎士隊不僅僅帶來了巨大的城市影響，更是他的財神爺，一場總決賽帶來的收入，大約是沒有比賽日的24倍，騎士如果每年在主場打三場總決賽，相當於他多了兩個月的收入。

不僅僅是理查德，速貸球館周邊的餐館以及酒

店，都和騎士的成績息息相關。

詹妮弗·克里默是克里夫蘭旅遊局的高級公關經理，過去是籃球運動員，身高大約有1米8，笑容開朗，言語利索，她告訴騰訊體育：“季後賽的話，一場比賽能為克里夫蘭創造360萬美元的經濟效益，這其中包括餐館、酒吧以及旅遊在內。到了總決賽，數字會上昇到每場500萬美元。”

從旅遊局的角度，克里默關注的，是外地來的遊客給克里夫蘭地區帶來的收入。從整個市場來看，這個數字要比克里默所提到的500萬美金大的多。騰訊體育去年專訪騎士總裁科瓦斯基時，他估計每一場總決賽，可以為克里夫蘭帶來大約1000萬美元的收入。克利夫蘭商會CEO羅曼也有類似的估計，他認為如果把所有的經濟影響都算在內，一場總決賽可以給克里夫蘭帶來1200萬到1400萬美元的收入。

克里夫蘭地區去年的GDP，約為1340億美元，幾千萬美元的收入，似乎在全國經濟鏈條里佔得比例並不高，不過無論是克里默，還是羅曼，都認為騎士對克里夫蘭的價值，遠遠超過直接的經濟收入，一支成功的



2002年伊利華報浦瑛社長與本文作者鮑仁君

球隊，一支冠軍球隊，可以是一個城市的名片，這個價值無法用金錢來衡量，更直接影響到克里夫蘭重塑自我的過程。

03 擴大影響，旅遊業從中受益

“每次總決賽、季後賽規模賽事的到來，都會為克里夫蘭的經濟帶來推動作用。”

總決賽第三場與第四場是騎士隊主場，克里夫蘭又一次人滿為患。

“精彩的比賽不僅能夠吸引球迷觀看，同樣能夠吸引全世界的媒體前來報道賽事。此外，全世界的球迷也將把目光聚集在克里夫蘭，”克里默告訴騰訊體育。

克里默所在的機構，嚴格的按照字面翻譯，應該是“目的地克里夫蘭(Destination Cleveland)”，這個實際上的旅遊局，擔負宣傳克里夫蘭，吸引遊客到克里夫蘭的責任。對於一個沒有自然景觀，不處于東西海岸的中小城市來說，要想吸引遊客到克里夫蘭，並沒有那麼容易。詹姆斯以及騎士，就是他們最有效的一張名片。

一個對比，總決賽的另一支球隊勇士所在的奧克蘭，地處舊金山海灣地區中心，自然風景優美，旅遊手冊中，壓根就沒有“去甲骨文球館看勇士比賽”的宣傳口號。蘇群也認為，在體育

之外，克利夫蘭與奧克蘭無法相比，這是因為硅谷在舊金山，與奧克蘭都屬於灣區，“硅谷總是站在科技前沿，是全世界科技的引擎，無論對遊客還是人才的吸引力，都不是克里夫蘭所能追趕的”。

中國球迷前往克里夫蘭觀看NBA總決賽

但因為NBA，克里夫蘭就有了極大的吸引力。騰訊體育在總決賽期間現場直播，碰到了很多來自國內的球迷。他們不遠萬里，特意來到克里夫蘭看騎士比賽。

李暢平是在廈門和深圳工作，去年他看了總決賽的最後三場，這次他也特意來到克里夫蘭，觀看總決賽。“如果不是因為詹姆斯和騎士，我是不可能來到克里夫蘭的，”李暢坦然告訴騰訊體育。

吳小翠來自南京，她在飛機上偶遇另一名球迷，兩人都是特意到克里夫蘭看騎士比賽。

“每次總決賽、季後賽規模賽事的到來，都會為克里夫蘭的經濟帶來推動作用。對於從未來過克里夫蘭的人，或是那些已經把我們忘卻，對我們有刻板印象的人，總決賽都是我們推廣克里夫蘭的重要機會。我們來到克里夫蘭，體驗這座城市，這也對本地經濟發展大有好處。我們不僅來克里夫蘭看球，參加觀賽派對，更會住酒店，下飯館，逛景點，為克里夫蘭帶來經濟效益，幫助城市發展，”克里默告訴騰訊體育。

04 人才回流，“回家”打動人心

詹姆斯的“我要回家”，打動了數以萬計在外地生活的克利夫蘭人。

2016年騎士奪冠，有130萬人涌到了市中心，體驗騎士52年以來的第一個總冠軍。騰訊體育在街頭偶遇一個賣熱狗的高販，他說在他街頭賣熱狗的十多年里，冠軍遊行的那天，是他生意最好的一天。在克里默看來，冠軍的價值可不是多賣幾個熱狗那麼簡單，“冠軍的價值很難用具體的金錢衡量。總決賽期間，很多球迷來到克里夫蘭，在餐館、酒吧、酒店消費。奪冠之後，很多人看到克里夫蘭的盛景，也回來參加冠軍遊行。在外地生活的克里夫蘭人也希望回到家鄉，參與冠軍遊行。克利夫蘭已經52年沒能奪冠了。冠軍的影響不僅僅是幾場比賽而已，而是非常深遠的。”

2016年，詹姆斯為克里夫蘭帶來52年的第一個總冠軍

詹姆斯在2014年宣佈回歸時，在《體育畫報》發表了一篇著名的文章，“我要回家”。在參加遊行的130萬人中，有很多來自弗羅里達、內華達等州的昔日克里夫蘭人，其中很多是在離開克里夫蘭之後，第一次重返克里夫蘭。在克里默看來，克里夫蘭可以依託騎士奪冠，把“回家”這個故事，講給所有在外地生活的克里夫蘭人聽。

克里默說：“最近幾年，與旅遊相關的投資總額高達三四十億美元，包括新酒店、新會議中心、公共廣場、景點，還有克里夫蘭博物館的修葺。這些對我們來說非常重要，對於講述‘回家’這個故事更是意義重大。”

這些重返克里夫蘭的人們，也許不會就此定居，而只是作為遊客，但這同樣也是克里夫蘭的商機。

在蘇群看來，克利夫蘭給出“回家”的情懷故事，是一招妙棋，但這也只是第一步，“用體育發出信號之後，你還需要一個根本性的環境改革，各方面都要跟上



2016年鮑仁君(右一)與球迷支持騎士隊爭奪NBA決賽

腳步”。他以中國東北的體育舉例，“其實東北也可以利用體育方面的優勢，吸引更多的關注，但是和他們的工業就業環境一樣，體制對東北的體育的制約也是非常大的，暫時還不能將他們的全部能量發揮出來。”

克里夫蘭人對此有著相同的認知，他們依靠但不依賴騎士的現有影響力，非常在意配套設施的建設。克里默說：“遊客來到克里夫蘭能見到什麼？又能做什麼？對於想要在克里夫蘭投資的人來說，新修建的會議中心很有吸引力。這些人來到克里夫蘭，開始重新認識這座城市，也促使克里夫蘭修建更多酒店、餐館，讓市區發展更加蓬勃。”

2015年，大約有1760萬人到大克里夫蘭地區旅遊，這悄然成為了克里夫蘭地區的一個支柱產業，“製造業仍然是重心，但與此同時，醫護中心，旅遊業也在蓬勃發展。不僅吸引遊客前來，更能讓遊客產生在克里夫蘭居住的想法。如果克里夫蘭能夠成為旅遊勝地，那麼越來越多的人就會開始考慮在此工作、定居。研究數據也說明瞭這點，”克里默告訴騰訊體育。

吸引投資，體育成經濟發動機

球隊，詹姆斯剛加盟騎士的時候，就有些敏銳其他活動，門票收入都會含有門票稅，球迷往返球館的出租車，周邊停車等，

都需要向城市繳納費用。克里夫蘭市的營業稅是8%，一年下來，速貸球館可以給地方政府提供1200萬到1400萬美元的稅收，這些稅收可以用來支付安全、保險等城市其他公共服務。克里夫蘭消防車的一些設備，就來自於騎士隊的稅收。

就在上個月，騎士宣佈速貸球館將進行翻新，羅曼覺得，這件事有著更長久、更深遠的意義，“現在我們忙着對速貸球館進行擴建，這不僅大幅提高騎士的比賽體驗，接待媒體等，也對其他的活動提供價值。如果沒有一個成功的球隊，你不會這麼干的。我們的擴建，騎士是整個事情的核心，這會讓球館在下面的四十年都不會落伍，這在當今體育球館是前所未有的。”

06 心態改變，體育增強凝聚力

分散在全美的克里夫蘭人，聊天的內容都與騎士有關，驕傲而自豪。

邁克·澤比亞克是一家工業設計公司的老闆，他的辦公室位於市中心靠近湖邊的位置，距離速貸球館大約10分鐘車程。在2016年，他實踐了很多人想過，但是從來不會做的事情：徒步橫跨美國。在紐約出發時，邁克穿了一件騎士的球衣。在總決賽的時候，他來到科羅拉多，正在穿越落基山脈，按照計劃，他應該在山區紮營，為了不錯過比賽，他決定停留在一個小鎮，找了一個有電視的地方，站着全程看完了比賽。總決賽的七場比賽，他一場沒拉，寧可就誤幾天行程，當他最後在加州結束自己的行程時，他換上了自己出發時，穿的那件騎士球衣。

“對克里夫蘭來說，詹姆斯比市長重要，”邁克穿著他的那件騎士球衣，在他的辦公室接受了騰訊體育的採訪。“我在高中時看他打過橄欖球，他在阿克倫長大，是我們中的一員，”邁克談起詹姆斯，如同談論自己的鄰居，“他是我們城市的英雄。”

克利夫蘭商人邁克認為詹姆斯比市長重要

邁克在中國有個分公司，他經常去中國出差，看到大街上球迷身穿科比·詹姆斯的球衣，他為自己是一名克里夫蘭人感到自豪。如果有球迷穿著詹姆斯熱火的球衣，他會心一笑，“那是過去了”。當他跟中國球迷介紹，他來自克里夫蘭時，很多人都會回應，“詹姆

斯的地方”。

邁克公司的核心服務是工業設計，他的很多客戶都不在克里夫蘭，他的生意並不會像市中心的餐館那樣，受到詹姆斯離開或者回歸的影響，但是在邁克看來，這和幸福感有很大的關係，“我們的辦公室在市中心，市中心的興奮會影響大家的幸福感。”

根據有關學者的研究，一個城市在球隊奪冠之後，整個城市的幸福感會直線上昇，甚至連犯罪率都會有所降低。詹姆斯給騎士帶來的那個冠軍，不僅僅是金錢，在邁克看來，更多的是讓整個社區凝聚在一起。邁克動情的告訴騰訊體育，“那時的克里夫蘭就像一個大家庭。感謝詹姆斯。我全家都非常激動，我父親在上次克里夫蘭1950年代奪冠時，經歷了那個年代。等了這麼久，50多年才拿到了第二個。我父親說已經等了一輩子，我也同樣是。我們全家，整個克里夫蘭都成為了一個大家庭。”

丹尼爾·杜卡夫，凱斯西儲大學的副校長，負責學校以及工程學院的對外聯繫事宜，他有三個孩子，都畢業於名校，現在天各一方，有了自己的生活。當他們一起聊天時，找到共同的話題並不容易，騎士可以迅速拉近他們父子之間的距離，“我有三個兒子，分別在世界不同的地方，一個在南美，一個在歐洲，一個在美國本土。我們之間聊天的內容，通常是‘今晚和誰一起看球？’‘保持聯繫’，‘比賽會發生什麼？’所以我認為你的問題很有意思。這個冠軍，讓整個

克里夫蘭凝聚在了一起。就是這樣。”

和澤比亞克一樣，杜卡夫認為克里夫蘭的這個冠軍，凝聚了整個社區，“去年的第七場生死戰，的確有人哭了，邊哭邊大喊。因為冠軍對於克里夫蘭太重要了。51年後再度奪冠，讓人無法控制情緒。人們並不知道冠軍對於自己的重要性，直到這一刻真正到來。那種‘我們是冠軍，我們永遠是冠軍’的感覺，讓每個人的生活都充滿喜悅。如今，每當和克里夫蘭人交談時，話題都是今晚應該怎麼看球，該怎麼去速貸球館，在場館內或是場館外，和萬千球迷共同享受比賽。”

這就是體育的魅力，也是經濟

之外的收穫，資深媒體人楊毅說：“競技體育，特別是職業體育，最本質的要素就是地緣屬性，地緣競爭。國與國之間的競爭，城市與城市之間的對抗。體育是和平年代的戰爭，這是體育自身的特徵，也是職業體育市場的需求。在這個氛圍下，一場比賽不再是一支球隊與另一支球隊之間的爭奪，而是兩個國家、兩個城市之間的對抗，這讓更多人從情感上參與進來，加入這場戰爭。在這個過程里，就更多的凝聚了一座城市或者是國家的力量。特別是在艱難的比賽過程里，堅持、應變，英雄挺身而出，每個人產生深深的代入感，這也是體育賦予我們生活的意義。”

07 品牌效應，騎士幫大學招生

從天津到成都，從北京到上海，克城大學招生時，騎士隊被反復提及。

杜卡夫對騎士的認同，不只是體育產業增加凝聚力，他的招生工作也因此得到了很大進展。

朋友的姪女對籃球不感興趣，所以才拒絕留在克利夫蘭，但很多來自中國的學生，都有一個騎士情結，這些人才是杜卡夫的招生對象。凱斯西儲大學是一所中等私立大學，在美國排名前五十名，以工程和商業等著稱，曾經有16名校友獲得過諾貝爾獎。接受騰訊體育專訪時，杜卡夫還特意戴了騎士總冠軍戒指，他說：“當騎士贏得冠軍的時候，我感覺整個城市都是一個大家庭，騎士的冠軍讓整個社區團結在了一起。”

在過去的幾年里，凱斯西儲來自中國的留學生，日趨增多。目前有400名本科生，500名研究生，來自中國。騰訊體育駐克里夫蘭的撰稿人李秋野，畢業於清華大學，他當時選擇到凱斯西儲讀博士的一個主要原因，就是因為詹姆斯在這里。

在過去的幾年里，杜卡夫去過中國的很多城市，從天津到成都，從北京到上海，在招生的過程中，騎士隊被反復提及。

“我們和中國學生、家長交流時，經常得到的反饋是，他們看到詹姆斯就在身邊，並且等不及要去現場看球了，他們穿著騎士隊球衣，對此非常興奮。必須來說，全世界都知道克里夫蘭是一座冠軍城市，來這裡讀書的學生也有同樣的感覺，這的確非常重要，”杜卡夫告訴騰訊體育，“冠軍也讓人們對城市、對大學有了新的認識。除了冠軍的因素，學生也會因為凱斯西儲大學豐富的課程、優秀的教育水平、美麗的校園、厚重的歷史、文化底蘊所吸引。當然，校園離速貸球館只有五英里，去現場看騎士打球也很方便。”

很多中國的留學生，是因為騎士才知道了克里夫蘭，這對於克里夫蘭的凱斯西儲大學來說，是個很好的吸引點。

楊毅對這種現象給出解讀：“正因為職業體育的廣泛影響力和地緣屬性，會成為一座城市或者是地區的名片，才會帶來巨大的品牌效應。一名偉大的運動員，一支出色的球隊，成為這座城市最為人熟知的象徵。喬丹的銅像，永久矗立在聯合中心門前。在1990年代，人們來美國，都知道有三件必須做的事：去洛杉磯看好萊塢，遊覽大峽谷，去芝加哥看一場公牛隊的比賽。在我們年輕的時代，也有很多學生因此報考芝加哥地區的大學，彷彿離他們的偶像和夢想更進一步。”

現在的騎士球迷，就像當初的公牛球迷。

杜卡夫說：“我工作的挑戰之一，就是全世界可供選擇的大學太多了，但克里夫蘭、騎士、詹姆斯，這些因素都讓我們的推廣工作有了重心。很多人都說，當自己重新關注克里夫蘭的時候，才瞭解到凱斯西儲大學原來是歷時如此悠久，如此充滿樂趣的西儲大學。如我們的教職員工、校友中誕生過16名諾貝爾獎得主。考慮到我們學校的規模，這個數字已經非常驚人了。學校有150年歷史，在美國本土算是歷史悠久，知名度較高。”

他停了下來，笑了，又接著說：“但更重要的是，因為克里夫蘭騎士隊，中國人也開始把克里夫蘭當作自己，或是子女的理想求學之地。”

結語

一座發展了數十年乃至上百年的工業城市，且沒有旅遊資源，要想轉型極為困難。

“克里夫蘭模式”值得我們借鑒，作為“綉帶城市”，克里夫蘭藉助一支職業球隊打造體育之城，樹立城市品牌，進而體育、旅遊共同發展，提陞經濟。克里夫蘭的成功並非偶然，而是體育產業發展的結晶。