

遊戲規則定生死，貧者無立錐之地？ 包不同

www.30Sgroup.org

歐聯的出現，究竟令足球賽事的刺激性提高了還是下跌？那就視乎你是利物浦曼聯球迷，還是葉士域治或諾定咸森林的擁躉了。

二十年前，雖然利物浦和曼聯已經是英國球壇班霸，但每年挑戰它們領導地位的，總有一兩隊低成本黑馬份子，偶爾還有像葉士域治、愛華頓和諾定咸森林等，不但在本土聯賽殺出重圍，還有力逐鹿歐洲賽事。

自從電視台對轉播權的爭奪愈趨激烈，轉播費愈炒愈高，球會的收入來源，由球場座位轉移至球迷的客廳，傳統大球會由於有本市以外的大量海外球迷，轉播權價值比小球會高得多，賺取的收入又用作收購頂級球星以確保年年名列前茅以晉身歐聯，繼續在這個「良性循環」中得益。

反之，大球會的「良性循環」對小球會來說卻是步向滅亡的旋渦，沒有歐聯帶來的收益，它們永遠只能在本土賽事載浮載沉，靠忠心耿耿的入場球迷和每年幾場大球會到訪的比賽維持生計。就算小球會可以憑新晉球星爭取一兩季佳績，大球會立即會向這些球員招手，本屆世界盃的冤家隊友朗尼和 C 朗拿度都是這制度下的代表人物。

小球會面臨的更大的挑戰是，粒粒皆星的歐聯賽事令到本地比賽變得淡而無味，英國大球會近年都把足總盃和聯賽盃看成訓練新秀的場合，而聯賽到賽季中段往往已出現前列四五隊與其餘十餘隊績分差距太大，以致有各有各鬥的現象，刺激性大不如前。歐洲足協主席祖漢臣也私下承認，歐聯摧毀了歐洲各國的本土賽事。

正是富者田連阡陌，貧者無立錐之地。1993 年，英國的五大球會利物浦、曼聯、阿仙奴、車路士和紐卡素的總收入佔所有英超聯球會總和的 27%，到 2004 這五隊已差不多囊括超聯一半的收入。一些曾經在英國球壇有過一番風光的名字如李斯特城、森林、打比郡等，都曾出現財政困難，現在只能在乙丙組掙紮。

表面上看，這種發展似是不能避免的自然趨勢。在體育的世界裡，是否沒有其它出路？

所謂「自然趨勢」，是指在自由競爭的資本主義形式底下的發展。歐洲的國家常被視為喜歡管制、介入市場，但在足球市場上的管制，在波士文案例和歐盟勞工（球員）可以自由流動後，愈來愈少。反而在大西洋的彼岸，向來標榜讓市場無形之手運作的美國，體育市場卻有不少自由經濟學者會認為是「違反競爭」的管制，為的偏偏正是維持競爭以保持可觀性及其市場價值。這些聯賽總會心目中的競爭，並非球隊之間的名次，而是廣大觀眾群的時間和消費。

美國的職業籃球（NBA）和美式足球（NFL）聯賽，是以卡特爾（Cartel）形式運作。聯賽總會控制球隊數目，並代表所有球會與電視台商討轉播費，甚至把所有球隊的特約商品銷售收入，平均分配與每隊。美式足球隊的收入，竟有約七成來自「阿公分配」。控制球隊數目，等於控制產品的供應，令產品的價值得以保持。而集體跟電視台談判，直接增加議價能力，避免「鬼打鬼」鬥平的風險。把收入平均分配，則保障人口較少的市場如新奧爾良、奧克拉荷馬市等有穩定的收入，不至步上打比郡和諾定咸森林的後塵。

除了把整個聯賽以一整盤生意來管理，以達到「利潤極大化」外，也有保證每隊球隊都有競爭機會的機制。為了避免出現像車路士和皇家馬德里般，斥巨資「收天下兵器以弱諸侯」，聯賽總會設定球隊的工資總數上限。另外每年成績最差的隊伍，有權先挑選新秀以增強實力。這兩項規定令到每隊都有機會輪流成為勁旅，而每個「皇朝」都不會無止境延續下去。九十年代米高佐敦建立芝加哥公牛盛世，但佐敦退休後公牛隊實力變得平平無奇。美式足球更是差不多每一年都出現新冠軍，而且不少是來自小城市，如綠灣包裝工、新奧爾良聖人、波的摩爾烏鴉等。每隊的班主、球員和擁躉都有機會吐氣揚眉。

也許有人以為，在這種種限制下，球隊班主和管理人豈不是無所事事？其實不然。由於每隊的「材料」差距有限，才真正考驗管理人的「烹飪」技術。筆者日前介紹過的「統計學派」在棒球上的應用，另一個科學化管理例子是，美式足球的教練把隊中的其中一個位置，歸納出三十四種需要具備的技術，並為球員制定了未來十二個月對每一

種技術的培訓計劃！從個別球隊如三藩市淘金者和達拉斯公仔，在八十至九十年代打出持續佳績，可以引證管理方法和制度的確可以成為球隊的競爭優勢。

這可不是說美國的模式絕對優勝。班霸的出現，令足球品牌皇馬、曼聯等近年在新市場迅速崛起，連帶推廣足球運動，而籃球雖然在平民百姓世界與足球一樣普及，但籃球迷一時捧洛杉磯湖人，一時又要轉為支持邁亞美熱火，沒法建立品牌忠誠，可能是 NBA 在國際市場上始終要從後力追足球的原因。