



## 母亲的这个坚持变革了行业规则

► 杨斌

一般来说，90分钟时长的电影会在75分钟后进入到戏剧冲突的最后一次大爆发，主角遭受最深重的挫败，一切看起来都是那么地无解无望，然后绝地求生，以某种让观众意想不到的方式，终于获得救赎与英雄主义的绽放。

在2023年的新电影 *Air*（中文媒体上多译为《气垫传奇》，尽管有不少评论都觉得这个译名不算是那么贴切）中，这一幕大起落大转折的戏，是一个平静得有些不寻常的电话对白，来自于主人公德洛丽丝·乔丹打给桑尼·瓦卡罗的那通电话。

是，德洛丽丝·乔丹就是迈克尔·乔丹的母亲，今天人们说到乔丹时，绝大多数时候，指的就是她五个孩子中的老四，三个儿子中的老小，篮球传奇迈克尔·乔丹。

电话中，乔丹母亲先是从“YES”开始反馈，说到：迈克尔·乔丹愿意接受25万美元的固定报酬，产品线专门设计的鞋子以迈克尔·乔丹和我们家的姓来命名——这让一直惴惴不安，自觉自家公司的竞争力尚比不上同行对手的瓦卡罗喜出望外，手持话筒无声地做出手舞足蹈的激动姿态。要知道，在来公司之前，乔丹更心仪行业领先的竞品同行，还是缘于母亲的“不同的方案你得都听听”的建议，才得以见到 *Air Jordan* 这个量身定做的创意方案。

“现在迈克尔就可以履约，只是，需要补充一个小条款（minor provision）——”母亲停顿了一下。

太棒了！没问题，都好说，您请讲——

“我想，那也许只是原来合同中的一个笔误，一个无心的遗漏。”

您能这么说，也太通情达理了——

“今后每售出一双鞋，迈克尔都会从销售收入拿到一定比例。”

听到这个要求的瓦卡罗，突然愣住了。

他心里知道，这可不是什么小条款，并非微小的补充。

“当然不是你们公司出的所有的鞋，而只是以乔丹名字命名的系列，你们把它叫做 *Air Jordan* 的鞋。”

这个澄清并不是瓦卡罗之所以发懵的原因，也没有帮他缓过神来。他接下来开始说“不”，但他反击得有些语无伦次。

这不是我们这个行业做生意的模式！

运动员不能分得代言商品的部分收入作为收益！！

一直以来从没这么做的。这么做会 *disrupt the industry*（颠覆整个行业）！！

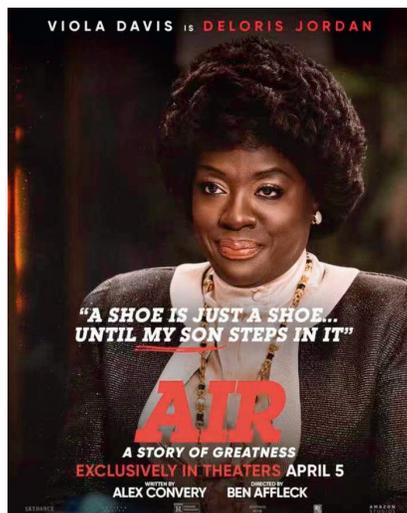
运动员通常会得到一笔固定的许可费。合同已经提供给迈克尔破纪录的报

### ■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、清华大学经济管理学院教授、清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明德》（合著），译有《要领》《教导》等。



电影 Air 海报



电影 Air 中的乔丹母亲

酬，每年 25 万美元，从没有另外的运动员拿到过。你能很清楚地知道他每年会得到多少报酬……

“他并不关心这一点”，乔丹母亲认真地回应。

母亲说，希望乔丹能跟公司建立起的，是一种更加紧密的、与共的关系。

乔丹要为那双以他名字命名的鞋创造意义。

让那些辛辛苦苦攒钱买下这双鞋的人觉得买到的不只是一双鞋，而是某种意义。

从这个角度讲，不是公司利用热卖的商品来帮助乔丹打造名声。恰恰相反，乔丹母亲认为，是乔丹将要付出的不懈努力与超凡成就才会带来商品的热卖——这是一切价值的真正源泉。

“如果今后的乔丹不是每场比赛得到 40 分，不能去打败对手赢下年度最佳新秀，入选全明星

和最佳阵容，这双鞋就没有什么意义。如果不是他能够取得最佳防守、最有价值球员，拿下总冠军，这双鞋就没有什么意义。”

说到这里，一直以来表达着对乔丹无比看好的瓦卡罗，却有些支吾地却又袒露无遗地说出：乔丹夫人，我听到了您所说的，可这是 NBA 啊，那么多盖世高手林立，乔丹一个新秀怎么可能取得这样耀眼的成就呢。最佳后卫，最有价值球员，怎么可能都集于他一身呢？瓦卡罗的言下之意是，您这么定位，是不是有点儿过高估计了自己的儿子？

“我知道我的儿子，我相信他能。”

不只是我有这种相信——

“而你之所以冒险地投注于他，拿出你们在篮球上所有的代言经费就签他一个人，我想也正是因为 you 从他身上看到了那种伟

大。”

瓦卡罗没有说出话来，也许只是在心里为得到这种共鸣而点着头。

“如果你相信他能做到这一切，他就应该因为做到这些成就而得其应得。”

“你我各得其所，才是他之所求。”（You eat, we eat, thats all he's asking.）

话说到这一层，一下子，瓦卡罗也清晰地意识到了自己到底一直在害怕什么，又在抵抗什么。

夫人，您可知道什么是这一行的生意模式？他们投资，他们获得回报，而不管是代言的球员，还是我这样的雇员，我们都只是打工做事出力，我们只是拿到固定的报酬谋生而已。你可以说这不公平，但这种生意一直就都是如此的啊。

电话那头的乔丹母亲，慢悠

悠却又坚定地说出了一句——“也许这该变一变了。”（Maybe that needs to change.）

“诚如你说，这个生意不够公平，对我儿子不公平，对像你这样的人也不公平。”

那么又要怎么才能带来改变呢？

“每过一段时间，就都会出现那么一个非常之人，迫使那些不愿分享他们财富的人，被迫让渡部分利益出来，靠的不是让那些分享者良心（charity）发现，而是让贪婪的（greed）他们觉得凭借着分享他们会得到更多。”

改变就因此得以发生。很多时候，更大程度的与共能够得以实现，是利益而非善意，在其中发挥了有效的驱动。

“而在这种情况下，那个（推动改变的）非常之人就应当得到更加平等的对待，跟他们所创造的价值相符的回报。因为他们懂得并坚持自己的价值，所以不愿意被低估、被欺占。”

借着瓦卡罗这个角色喃喃自语的嘴，此时这部会留下些什么的影片显现出它的一个“剧眼”——或者，是因为他们的母亲真心懂得。

官宣的电影系列海报中，乔丹母亲角色的这一张，居中突出的，就是乔丹母亲接下来说的这句台词——“那鞋只是鞋而已，直到我儿子与它共舞。”（A

shoe is just a shoe, until my son steps into it.）

是坚定的母亲，真正看到了自己儿子的实力、潜力和魔力。她因为相信所能看到的，会让那些需要看到后才相信的人，几年甚至十年后惊掉下巴，并由衷地钦佩母亲伟大的洞察，是母亲造就这一伟大，更可以说，造就这一伟大的是母亲自身的伟大。

最终，那位颇有些离经叛道色彩的公司CEO，也还真的就答应了母亲这个大胆又具有挑战性的要求。其时，他并没有想到面对这个坚持而做出的改变，让他的公司从危机中获得腾飞，也改写了后面三四十年体育营销行当的世界格局。在母亲的坚持下所作出的第一个改变，带来了后来越来越多的跟随者，行业规则改写，竞争格局重塑。电影海报中，这位被唤作“鞋狗”的CEO角色的那一句台词金句是：因为打破常规，才被历史牢记（You are remembered for the rules you break）。让这个一边倒的行业常规被打破的，让合作关系走向更平衡、更平等的，就是这位对自己的儿子有信心，对与共的未来有坚持的母亲，一位不以声高（sound）却以格调（voice）而让世界听到并回应的变革者。

Air Jordan 合同所开创的先河，为许多运动员和他们的家庭

带来了数十亿美元的额外收入，也让这种合作更可持续。而现实生活中的瓦卡罗则积极地参与到一批学生运动员针对 NCAA 要求获得对他们的形象商业使用得到更为平等报酬的集体诉讼中。许多事情的改变，仍是进行时。

对于剧本创作，现实生活中的迈克尔·乔丹做出了一个方向性的重要贡献，就是帮助创作者真正理解，在这个行业规则被“从此改变”的合同谈判过程中，自己的母亲德洛丽丝·乔丹所起到的无与伦比的决定性作用——没有她，就没有 Air Jordan 这个体育营销传奇后来的一切——这才是整个故事的核心。当乔丹被问到谁适合扮演自己母亲这个角色时，他建议并请到了常扮演大女主的著名演员维奥拉·戴维斯，而那时的那版剧本里，母亲这个角色只有一句台词，这在给编剧和导演出了个大难题的同时，剧本创作也因此发生了意义转向并得以换骨升华。

乔丹在入选名人堂的演讲时说，“我今年已经 46 岁了，而直到现在，我的妈妈还一直在教养（parenting）着我”。对自己的孩子有信有爱，对更好的未来有坚持的母亲们，教养始终陪伴，与共而行。🍇