

中国最鲜活的体育赞助营销实践

亚运掘金

Asian Games Marketing
广州亚运会赞助营销历程

方达儿 等著

本书必读人士为：

- 想了解广州亚运会市场开发
- 想研习中国体育赞助营销
- 想赞助中国体育赛事
- 想当中国体育营销中介

华南理工大学出版社

中国最鲜活的体育赞助营销实践

亚运掘金

Asian Games Marketing
广州亚运会赞助营销历程

方达儿 等著

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

亚运掘金：广州亚运会赞助营销历程/方达儿等著. —广州：华南理工大学出版社，2010.9

ISBN 978-7-5623-3355-5

I. ①亚… II. ①方… III. ①亚洲运动会-市场营销学-广州市-2010 IV. ①G811.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 185077 号

总发行：华南理工大学出版社（广州五山华南理工大学 17 号楼，邮编 510640）

营销部电话：020-22236185 22236378 87111048（传真）

E-mail: scutc13@scut.edu.cn http://www.scutpress.com.cn

责任编辑：吴兆强

印刷者：广州市穗彩印厂

开本：670mm×960mm 1/16 印张：11.5 字数：200 千

版次：2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定价：30.00 元

版权所有 盗版必究

序

“扑扑，扑扑……”看过美国电视剧《24 小时》的人都会记得当中这种心脏跳动式倒计时的声音。不知何故，在 2010 年广州亚运会倒计时 100 天后的今天，这种声音仍时常在我的脑海里翻滚着，撞击着我的心。令人心跳加快，却又催人奋发。是啊，亚运会的脚步声越来越近了，我们每一位“亚运人”的神经也绷得越来越紧了，就像将要上战场的将士，有点诚惶诚恐，更有点跃跃欲试。

此时此刻，蓦然回首，不知不觉中，我参与广州亚运工作已整整八年了！

八年，弹指一挥间！从 2002 年 10 月 10 日率先参与申亚启动，到 2004 年 7 月 1 日在多哈见证申亚成功；从 2006 年 4 月 30 日受命负责先行组建的筹亚班子——14 人的亚工委工作人员队伍，并主持亚组委市场开发部工作，到 2007 年 5 月 10 日正式启动市场开发。至今，本人已经走过了申亚筹亚的整整八个春夏秋冬。自投身亚运，我则专心于斯，自始至终，未敢松懈。其间，有震撼之时，也有无绪之日。红火时，我欣然；沉寂时，我坦然。当亚运的鼓声迫近，我真有一股豪情在飞扬。

往事如烟，往事如昨。八年耕耘的一幕幕，仿佛就在前天与昨天。众多朋友和同事不止一次地叮嘱我把这“两天”的工作经历记录下来。

虽然，市场开发赞助营销在亚组委 18 个部门 60 多项筹备工作领域中只占一二，我们以及我们的工作业绩也只是“恒河沙数”中的粒沙，微不足道。但朋友和同事们的呼声总是挥之不去，捂耳不消，于是便有了《亚运掘金》。“金”者，赞助营销开发收入也；“掘”者，开凿也，亦是开荒也，开发也。

二

好多人都说，广州亚运会市场开发算得上是一个奇迹，在前有“北奥”，同有“上博”，后有“深大”以及突如其来的金融危机的多重夹击下，仍然成为亚运史上最牛。无论是赞助金额还是赞助商数量，都创下了亚运新高。

为什么会有这样的奇迹呢？

当然，还可以有以下一连串的为什么：

为什么亚奥理事会最终会将市场开发权让渡给广州亚组委呢？

为什么亚奥理事会代理商日本电通公司主导市场开发一年多在中国大陆难有作为呢？

为什么亚组委唯一的国外市场开发中介商也是在一年多一无所获呢？

为什么广汽一家国企所赞助的六个亿就等于上届多哈亚运会市场开发收入总和呢？

为什么有那么多民企纷纷挤上亚运赞助的列车呢？

为什么……

所有这些为什么，都可以从中西方观念的差异，体制的差异，经济的差异中找到答案，或者说，可以从文化差异中找到答案。

而这些差异所表明的就是：西方不太亮时东方亮！

这正是本书要回答、诠释的问题。如果说本书有什么亮点，也许这就是了。

三

本书只限于“赞助营销”历程片断，而非全景式记录，但这些“片断”却是赞助营销工作最重头的、也是最令人难以忘怀的故事。本书共分三章，另还有附录。

第一章有如“运筹篇”，主要是记载我们如何解决赞助营销根本性、基础性、前置性的问题；第二章有如“决胜篇”，在根本性、基础性、前置性的问题解决之后，我们如何对潜在赞助商去“各个击破”、招商引资；第三章有如“收官篇”，赞助营销工作的核心是赞助商各种权益的切实回报。我们是如何解决回报过程中的一道道难题的，从中可略见一斑。附录三则，其中两则：一是广州亚运会市场开发赞助营销大事记，可与本书互为补充。读者从中可以增加了解市场

开发赞助营销工作背景，理解本书的事理和要义；二是笔者 2004 年 7 月 1 日应邀在广州日报发表的《广州申亚历程片断回眸》，大家可从中知晓广州申亚的历史陈迹和鲜活现状，加深对广州亚运的认知。

除本人之外，本书其中十二个“片断”的十一位作者均是市场开发部 80 后的“后生仔女”，请记住他们的名字：刘渊明、雷进、李长平、彭辉、王立金、章叶江、李琪、阮文捷、徐翔、郑学东、秦聪。他们都是赞助营销的开凿者、耕耘人；都是亚运会筹备工作第一线上的“主力军”、“生力军”。在为赞助营销做出不懈努力的同时，我让他们拖着疲惫身躯在夜深人静时动脑提笔，将真实的工作经历书写出来，缀入本书，作为集体创作（在本书具体节选中有提示并署上他们各自名字）。作家莫言说过：“小说是虚构的作品，开宗明义就告诉读者：这是编的。散文、随笔是虚伪的作品，开宗明义告诉读者：这是我亲身经历！这是真实的历史！这是真实的感情！其实也是编的。”诚然，本书是编的，它只是在选择主题、传播理念、谋篇布局、行文造句等方面来编的，但却不是虚假、虚伪的组成。它是我及我的同事们千真万确的真实经历、故事。

亚组委副秘书长、广州市体育局局长刘江南在百忙之中对全书进行了认真的审读，并提出了宝贵的修改意见。亚组委市场开发部赞助开发处处长陈国英、赞助服务处处长李德君及专业人士张晓辉等也对本书进行了审阅并提出了修改建议。挟有“文学硕士”学位的丁宁涛，2009 年从广东女子职业技术学院调来市场开发部综合处任副处长，他在紧张繁杂的工作之余，为本书谋篇布局，特别是辅导、修改“后生仔女”们的“处女作”，可谓做到“不厌其烦”、“不辞劳苦”。借此对他们的辛勤付出深表谢忱！

由于本人理论水平有限，笔头笨拙，加之工作繁忙，故难免写得不尽如人意。然而，若能将“百年一遇”的广州亚运会当中一项重要筹备工作经历着墨下来，以留史实，以饯读者，足矣！

方达儿

2010 年 8 月 13 日

目 录

第一章 买断开发 (1)

- 第一节 珠海初会 (1)
- 第二节 多哈争议 (5)
- 第三节 虚晃一枪 (10)
- 第四节 重觅机会 (13)
- 第五节 斯国夜会 (15)
- 第六节 花城签约 (17)
- 第七节 调高门槛 (20)
- 第八节 增加回报 (24)
- 第九节 中介退却 (27)

第二章 四面开花 (32)

- 第一节 广汽头炮 (32)
- 第二节 南网牛气 (36)
- 第三节 异军突起 (40)
- 第四节 健力宝雄 (44)
- 第五节 精彩之“吉” (49)
- 第六节 鏖战电信 (56)
- 第七节 签约移动 (61)
- 第八节 三星助亚 (64)
- 第九节 台啤加盟 (71)
- 第十节 网易不易 (75)
- 第十一节 国粹香雪 (79)
- 第十二节 奏响金锣 (81)
- 第十三节 联想不想 (83)

第三章 权益回报 (87)

第一节	制度保障	(87)
第二节	清晰流程	(90)
第三节	VIK 管理	(94)
第四节	定向采购	(98)
第五节	协调代建	(103)
第六节	危机处理	(108)
第七节	化解矛盾	(112)
第八节	三角恋爱	(114)
第九节	扬威科城	(118)
第十节	港星使者	(120)
第十一节	营销盘点	(125)

附录 (133)

附录 1	赞助营销大事记	(133)
附录 2	广州申亚历程片断回眸 (节选)	(141)
附录 3	广州亚运会市场开发预期与对策 建议	(150)

第一章 买断开发

广州亚运会市场开发的第一个博弈对象，并非赞助商，而是亚奥理事会。彼此文化的差异，使双方有过误会、争拗。由于对中国文化缺少应有的理解，尤其是对中国政治经济体制、市场资源等缺乏足够的认识，亚奥理事会曾一度争持不让渡市场开发权，但最终在我们的执着坚持下不得不让渡了。

不让渡，源于文化差异；让渡了，也不表明没有文化差异。

日本电通公司（也称电通或电通公司）是目前世界上五大广告赞助中介机构之一，它可以在卡塔尔政府巨资保底的2006年多哈亚运会上，为阿拉伯人掘到些许“金”，但替中国主办的亚运会开发市场就“水土不服”、难有作为了。这能否归结为：历史、文化背景的不同，导致了日本电通的“难通”。

同理，亚组委唯一市场开发中介也多时一无斩获。国外中介原以为可以伸展拳脚参与中国的国际体育盛会的市场开发。怎料无论是中国大国企或国外大企业，它们都是想直接与组委会打交道，以企业权益换取政府资源，但往往国外中介难以满足这一需求。而这些也是近年来国际体育营销公司纷纷受阻或退出中国体育市场的主因。事实上，文化的差异性使他们弄不懂也难以弄懂中国的政治经济学。所以说：信任度决定了中介的被认可度及其参与度。

第一节 珠海初会

记得在广州筹备2001年第九届全运会时，作为广州市体育局副局长的我“身兼六职”：九运会组委会大型活动部副部长、九运会闭幕式指挥部副总指挥、九运会体操竞委会主任、九运会广州赛区办公室副主任、广州赛区场馆部副部长和广州赛区集资公司总经理。兼职



多锻炼也多，以至于亚组委成立之初，领导曾让我负责场馆器材部和办公室的工作。我也专程赴京到北京奥组委工程部取经，光下载的资料就有 4G 之多。然而，后来领导“变卦”了，对我说：“找钱更重要，你还是去市场开发部主持工作吧。”就这样，事隔几年之后，我又重捧“乞丐钵”化缘来了。

我因有过九运会集资经验，原以为对亚运会集资也应驾轻就熟，但一接手就发现：亚运会与九运会的集资截然不同。总体来说，亚运会的规模大、有套路、复杂多元，国际接轨。九运会规模小、缺套路、简单单一、国内运作。具体而言，一是规模，亚运赞助商层级、数量和金额等，要比九运多得多，因而任务多、指标高、压力大。二是套路，亚运从征集、加盟、考察、谈判，到签约、回报、服务等都有章法，赞助是双方权益的交换，所以权益回报涉及十多个方面几十个细项，多数赞助商十分看重，有些合同条款一谈就费时一年多。九运会不太讲究各环节程序和章法，权益回报不多，赞助商也不太计较。三是亚运会涉及方方面面，既要受亚奥理事会指导、审批，其法律规范和运作规范并与国际接轨，又要与众多部门单位协调，具体运作则受“国情”制约，简单问题复杂化。由于有这些异同、特性，增加了工作的复杂性和难度，所以逼我不得不从一开始就放下“倚老卖老”的“架子”，以新兵姿态全身心投入，重新学习，努力探索。于是便有了置身于广州亚运会市场开发的新经历、新路程来了。

应该说，21 世纪头 10 年似乎更钟爱于华夏大地。2008 年第 29 届奥运会在北京举行得轰轰烈烈，“无与伦比”；2010 年第 41 届世界博览会、第 16 届亚运会相继在上海、广州擂响战鼓。在 2004 年广州获得 2010 年亚运会主办权的同时，北京正在如火如荼地筹办 2008 年奥运会。

北京奥运会市场开发模式是：国际奥委会将第 6 期的“全球合作伙伴”收入和电视转播权销售收入中，分别按照 50%、60% 的比例分配给北京夏季奥运会组委会（还有都灵冬季奥运会组委会）。北京奥组委在确保“全球合作伙伴”权益的前提下自主进行市场开发。开发收入用于奥运会，如有结余则按一定比例分配给国际奥委会用于发展体育运动。

显然，这一开发和分配模式体现了国际奥委会的“宽广胸怀”。确实，国际奥委会对奥运会市场开发的指导思想较为科学合理：首先是从资金上满足和确保奥运会能够顺利进行；其次是尽可能发挥组委

会的积极性，除“TOP”计划外，组委会主导市场开发；再次是使国际奥委会、组委会和各国奥委会在奥运会市场开发中的利益得到最大化。

相比之下，亚奥理事会对于亚运会的市场开发和分配模式就相形见绌了。

诚然，亚奥理事会对亚运会的市场开发也是有其积极的探索和贡献的，例如赛场可以设置赞助商广告牌，这就比奥运会所谓的“干净奥运”聪明得多、实际得多。但无论如何，亚奥理事会原来给的广州亚运会市场开发模式和利益分配制度是扭曲的，它将会使组委会陷于“被动挨揍、得不偿失”的绝地。所以说，广州亚组委第一个博弈对象就是亚奥理事会。

亚奥理事会规定亚运会市场开发由其指定代理商来进行，组委会配合。市场开发包括但不限于赞助营销和特许商品经营两大项。全部收入中，首先要按 21% 比例分配给代理商，余下三分之一归亚奥理事会，约 8% 给亚洲各国和地区奥委会，剩下的才归组委会。亚奥理事会、代理商、各国和地区奥委会得益部分全部为现金，并且免税，如果有实物则折现支付。

大型国际性综合运动会经验表明：市场开发收入中，实物占有四五成。假设收入为 100 元，扣除实物就只有 50 多元现金。如此类推广州亚运会，21 元先给代理商，26.33 元给亚奥理事会，6.32 元给各奥委会，一共 53.65 元，组委会只得 46.35 元。可知，如果组委会还要为这三者交税的话，组委会仅获得实物，可能还要倒贴现金去交税，真有点“得不偿失”。事实上，实物也往往只能按八折甚至七折来计算。显而易见，亚奥理事会的这种市场开发模式和收入分配方法，是一种令人费解的做法，它没有首先考虑要从资金上确保承办国家或城市组委会顺利筹办亚运会，因而实际上也不利于亚运品牌价值的提升。

诚然，亚运会品牌价值不如奥运会的高，亚奥理事会没有像奥运会那种固定的“TOP”计划和全球合作伙伴，也没有稳定的高额收入来支撑自身机构运作和扶持主办城市筹办亚运会。但正因如此，亚奥理事会就更应该首先从资金上确保运动会的圆满成功，从而提升亚运会品牌价值，从而吸引更多的企业长期加盟亚运会。而不应该首先顾及自身利益，从亚运会的市场开发收入中获取大比例的收益，以至于往往造成组委会财政“捉襟见肘”，影响各项筹备工作的质量。所



以，如果说，成功的亚运、高值的亚运品牌是“皮”，赞助企业及其赞助额是“毛”，皮之不存，毛将焉附？

多年以前，亚奥理事会就希望能有一个专业性的代理机构来规范开发市场，以保障赞助商权益。1998年曼谷亚运会，亚奥理事会便指定了亚运会市场开发代理商，形成了一个代理商主导、组委会配合的开发模式。虽然2002年釜山亚运会中途因代理商破产而一度让组委会夺得21项产品类别的开发权，但其后2006年多哈亚运会又恢复了代理模式。亚奥理事会并将这一模式用于广州亚运会上。应该说，就其代理和开发收入分配而言，这一模式对于缺少开发能力和资源的组委会来说是一个“救生圈”，但对于富有开发能力和资源的组委会却不能不说是一个“紧箍咒”。

2006年11月9日在广东珠海进行的广州亚组委与亚奥理事会及其代理商日本电通公司的第一轮市场开发谈判，我们就强烈感到被这个“紧箍咒”罩住了。

那几天，亚奥理事会总干事等及代理商代表一千人在澳门，他们原本要我们去澳门开会，我们却想请其来广州，但他们回复说不行，不然就另行选日子进行。由于我们市场开发工作已经滞后了，加之我们去澳门签证来不及，我们只好提议当天在珠海——这个三方皆可的地方进行。

珠海是中国改革开放最早的经济特区之一，这里海阔天高，风景秀丽。虽被喻为南粤最适宜居住城市之一，但却可能不是谈判合作的适宜之地。是日，在珠海第一间五星级酒店——银都酒店的一间会议室内进行了首轮谈判。本人，亚组委财务部副部长冯慧光，监审部副部长周耀明，市场开发部黄灿辉、汤恩、刘渊明、雷进，外联部徐晖和临时从广州市外事办借来的翻译吴晓玲等组成了亚组委谈判小组；亚奥理事会总干事侯赛因，国际与各国奥委会事务经理维诺德两人代表亚奥理事会；日本电通公司体育事业局的MASA、CHRIS、HORRIGAN代表代理商。

按照亚奥理事会原先的安排，这次会议是介绍代理商给亚组委认识，并由代理商介绍广州亚运会市场开发计划。代理商算是初识了，但代理商提交的广州亚运会市场开发计划却只是多哈亚运会的翻版，名词和数字略为改动，而且都是提纲式的计划，令我们一行人多少都有点失望。会上，侯赛因重申了代理制的开发模式，虽然没有提及代理商的佣金，但强调了亚奥理事会、代理商、广州亚组委的三方共同

银行账户，必须由日本电通公司代表亚奥理事会来管理。

我们闻后深感不悦，觉得亚奥理事会这个亚运会的“家长”，把一个我们不怎么喜欢的对象代理商硬塞给我们，有点“拉郎配”或“乱点鸳鸯谱”的味道。我们希望亚奥理事会应当充分考虑和发挥广州亚组委的积极性，提出广州亚组委也想指定一家国内代理商来参与开发国内市场。

侯赛因闻此后即诘问我们：“是否已选好了一家国内代理商？”

我知道精明的侯赛因是在问广州亚组委有否未经亚奥理事会批准就擅自作为，遂答道：“没有，只是在考虑。如要选择国内代理商也要经亚奥理事会指导和批准。”

侯赛因听后连连说：“那就好。”

我们还以为侯赛因同意我们选聘国内代理商，而且经国内代理商招揽的赞助商，佣金就直接给予国内代理商，电通公司就不再收佣金了。谁知在 MASA 与他“交头接耳”后，侯赛因却斩钉截铁地说：“广州亚组委选聘国内代理商后，给予电通公司的佣金不变。”也就是说，即使是我们的代理商招揽了赞助商，电通公司也要“坐享其成”。

这真不知是哪家的“规矩”！这不是像如来佛祖困住孙悟空的“紧箍咒”吗？

这个“紧箍咒”把我们压得喘不过气来。

第二节 多哈争议

多哈是卡塔尔王国的首都，地处中亚海湾西边。这里风景怡人，阿拉伯建筑与天然海景融为一体，吸引着全球越来越多的人到此观光旅游。但多哈人口只有 40 多万，卡塔尔全国人口也只有 80 多万。虽然多哈近几年举办过世界杯足球外围赛、世界乒乓球赛等大型国际赛事，但无论大赛举办经验，或是运动场馆数量和接待酒店数量等硬件条件都是有限的。所以，在这样一个城市举办亚洲综合性运动会，许多人都抱怀疑的眼光来看待。须知，当初亚奥理事决定多哈成为 2006 年亚运会主办城市，只是旨在在从未举办过亚运会的海湾国家寻求突破口，其他可能就根本没有想那么多。然而，多哈方面却是想了许多。多哈半岛隔着海湾的东面是迪拜，这十几年来，迪拜人在地下涌出石油打下的富裕基础上，早已把眼睛瞄在发展第三产业上了。



他们深知，石油终会有一天枯竭的，而第三产业发展的前景是无限的。所以他们把从石油赚取的金钱，大把大把地投在第三产业上，在沙漠的边缘迅速把迪拜建设成为海湾地区的中心旅游商贸城市，使迪拜成为海湾上的一颗新明珠。相比之下，多哈发展较慢，有所逊色。为此，多哈人意在通过举办亚运会和一系列国际活动，促进城市建设飞速发展，使多哈也成为海湾西边的一颗新明珠。而亚运会就是通往新明珠的一条快速路。

无论后来人们怎样评价，2006年多哈亚运会是成功的，是一个奇迹。在通常不可能举办亚运会的地方却成功地举办了，这就是奇迹。

条件不具备，花巨资去聘请悉尼、雅典奥运会的专家来创造条件，这本身就符合现今经济全球化、体育国际化、世界发展多元化的趋势。小平同志的“猫论”在这里其实也是适用的。诚然，多哈亚运会是一个特例，它对于更多地处在发展中的亚洲国家和地区起码在一段相当长的时期是无法借鉴的。

2006年12月5日，第15届亚运会在多哈阿里发体育场开幕。开幕当晚，多哈气温骤降，冷风猛刮，大雨滂沱，有人说这天一晚上所下的雨差不多为当地一年的降水量。我们中国人在现场观看开幕式，个个都冻得直打哆嗦。本人幸而之前在现场特许商品店购买了三件纪念T恤，一阵冷下来就穿上一件，三件全部穿上才幸免伤风感冒。而少见下雨、穿着长袍的阿拉伯人却冲向空旷地，欢天喜地迎着风雨，任由雨打风吹，手舞足蹈，哇哇大叫。他们认为这是老天赐给他们的运气与吉祥。这可能就是东亚文化与西亚文化的差别吧。

文化的差异也体现在亚运会的市场开发上。多哈亚运会卡塔尔政府投入几十亿美元筹办，加上卡塔尔国家市场容量有限，所以他们不把主要精力放在市场开发上，市场开发全由日本电通公司去搞。最后按照比例分成，多哈组委会获得实物为主的8千万美元还认为是好事。而我们广州亚组委却不如此观。在我们看来，广州亚运会市场开发前景广阔，远非多哈亚运会所能相比。加之我们底子薄、财力缺，绝不能像多哈那样“烧钱”，所以我们要重点投入市场开发，力争收益弥补多一些财政支出。

在多哈亚运会开幕的次日（6日）起至9日，我们与亚奥理事会和电通公司进行了四轮的谈判。谈判是在多哈喜来登酒店亚奥理事会办公会议室进行的。广州亚组委副秘书长刘江南，本人、冯慧光、周

耀明、徐晖、汤恩参加。亚奥理事会侯赛因、维诺德和竞赛经理海德，电通公司中村洁、ANDREW、MASA、CHRIS、HORRIGAN等参与。

刘江南是广州市体育局党委书记、局长，体育理论专家，博士生导师，学者型领导干部，具有从业余运动员到体院教授和体育行政部门主要领导的传奇，曾被广州市委书记喻为“广州公务员的榜样”。他理论功底深厚，政治敏锐力强，实践经验丰富，他提出的“体育不仅能够为国争光，还可以为国增利”，“主办权就是发展权，影响力就是生产力”观点在国内体育界影响广泛。记得2002年6月他从广州体院副院长调来任广州市体育局党委书记、局长。有一天我向他汇报了申亚情势和建议，他以高度的政治敏锐性当即表示：“申亚也是我本人的想法和体育局今后的重头戏工作。”两个月后即2002年9月2日，他就正式通过《广州日报》向外界公布广州要申办亚运会，并在体育局内启动了申亚工作，我也有幸在他的直接领导下具体操办此事。2002年12月13日，为了强化此项工作，专门成立了以他为组长、本人为副组长的体育局申亚工作小组，申亚工作在广州市体育局率先展开。

刘江南的口才很好，无论作报告、讲课或开会讨论，都体现了政策水平高、思维敏捷、条理性强、表达准确的特点。2005年7月亚组委成立后，作为副秘书长，他兼任市场开发部部长，多次带领我们与亚奥理事会进行艰辛的谈判，并且认真搭建队伍，制定政策，检查督促，为全面推进市场开发部各项工作打下坚实基础。2007年3月本人接任市场开发部部长，他作为副秘书长又分管市场开发部，具体指导开展各领域工作，带领我们与赞助商谈判，协调落实赞助商权益回报，为市场开发的成功发挥出重要的领导作用。此次是他第一次率领我们远渡重洋与亚奥理事会和电通公司交锋。

这四轮谈判主要是围绕亚组委能否招选国内代理商；亚奥理事会代理商与亚组委代理商的代理费如何计算；广州亚运会市场开发应有什么样的收入预期；对代理商日本电通公司要否约束等问题来进行。

第一轮谈判一开始，中村洁先生就首先介绍了电通已找了丰田公司（简称丰田），丰田愿意出资成为广州亚运会高级合作伙伴等情况。他还顺口说了丰田的广告词“车到山前必有路，有路必有丰田车”。我们闻后不以为然。因为丰田出资不多，而且汽车生产是广州正在崛起的支柱产业，广州有几家汽车商也有赞助意向。所以刘江南秘书长

闻后随即回了一句：“世界处处都有人，有人必有中国人”，既显示中国的崛起和优势，也暗喻广州拥有很好的亚运自身开发能力和市场资源。由于考虑到电通对中国市场的开发难度，我们还是沿用珠海第一轮谈判的意见，坚持要由亚组委招选国内代理商。我们的意思是：国外市场可由电通开发，国内市场由我们代理商开发。

对此，亚奥理事会代表也不反对我们招选国内代理商，但一再强调，选国内代理商前首先要先定资格条件并经亚奥理事会批准，选出来后也要在总体开发计划下由电通统筹开发，确保亚奥理事会与唯一代理商电通的合作，防止潜在赞助商的相撞和隐性市场的出现。亚奥理事会代表还多次强调，“即使广州亚组委自己找了国内代理商，付给电通的佣金也不能变”。可见，亚奥理事会虽然勉强允许我们招选国内代理商，但先决条件是我们要照付佣金给电通。其潜台词是：你放马去招吧，但你招的代理商每谈成一家赞助商，除了你要给你的代理商中介费用外，你还要给我的代理商电通的中介费用，而且是 21 个点，少一个点也不行。

在第二轮谈判中，我们坚持认为电通“坐享其成”不妥，对由我们代理商开发的国内市场收入坚持不给或少给电通佣金。遗憾的是，我们合情合理的建议却遭受到亚奥理事会和电通的一再反对。侯赛因手持亚奥理事会编制的《市场开发指南》对我们问道：你们看过这本指南没有？你们有没有执行《主办城市合约》！随即将《指南》摔在谈判桌上。会议室里的空气顿时凝固起来，眼看双方不可避免要“唇枪舌剑”了。

突然，亚奥理事会一位工作人员快步走进来向侯赛因耳语了一下，侯赛因急急地说：“对不起，有一件事儿要急着处理，由海德继续与你们谈。”话音未完，就迅速离开。原来，是韩国一名马术运动员在比赛中意外身亡，侯赛因要赶着去处理善后。

显然，亚奥理事会这种做法实际是束缚着广州亚组委手脚，弄到你不可能冒着较高的成本风险去招国内代理商。所以，这不是“紧箍咒”又是什么呢？

明知道寻找国内代理商是行不通的了，刘江南也来个“顺水推舟”，对海德说：“对亚奥理事会这些指导性意见，我都同意。”然后话锋一转道，“但我们只关心一个问题，即由电通主导开发收入预期应该是多少。”

由电通主导开发收入预期应该是多少，对电通要否有一个约束？

这确是我们三方在其后几天谈判中谈论和争议最多的问题。

第三轮会谈中，中村洁解释了这个问题。他说电通公司对广州亚运会市场开发预期收入为1.2亿美元，这是在多哈亚运会市场开发总收入8千万美元的基础上，再结合广州亚运会市场开发的实际提高了4千万美元的预期了，这已经是实实在在的提高了。听了电通的说法后，刘江南意识到这问题存在的风险和严重性，因为这等于组委会的收入很少，电通压力也不大。故刘江南没有立即回答，而是回过头来与我们商量，征求我们的意见。我们说这个预期过低，可以调高到1.4亿至1.6亿美元。刘秘书长采纳我们的说法，便回答说：“1.2亿美元这个预期低了，应该调至1.6亿美元。”说到此，刘秘书长还特意面向侯赛因说：“如果亚奥理事会授权给我们亚组委开发，我们完全可以高于1.2亿美元这个数额。”

不知怎的，侯赛因听到此，以为我们是想通过市场开发收入来完全平衡政府财政投入。所以他强调说：“如果想通过市场开发收入完全冲抵组委会运营费用，是不对的。”他还举例说，多哈亚运会市场开发收入8千万美元也只是占其20多亿美元总支出的5%。刘江南听后即答道：我们从来没有要完全冲抵政府财政的想法，但我们确实有减轻财政预算压力的打算。说实在的，广州亚运会与多哈的市场资源和经济背景有很大的不同。我们当然不能“见利忘义”，不顾亚奥理事会老朋友，我们三方其实是一个共同体，广州亚运会市场收入高是我们三方的共同愿望。所以，我认为可调至1.6亿美元，这样三方的收益也增长。听了刘江南这番合情合理的说明，侯赛因当时也没有什么反对意见。

怎料，12月9日第四轮谈判会甫一开始，侯赛因就冲着对我们说：亚奥理事会对昨天会谈亚组委的意见感到很“惊讶”。他重申亚奥理事会拥有亚运会所有权利，包括市场开发权益。广州亚组委应遵守双方已签署了的、张广宁市长也承诺履行的主办城市合同。他还搬出了“国际关系说”，他说自己是科威特人，科威特与中国关系很好，包括亚奥理事会主席的父亲（前亚奥理事会主席）也是中国的老朋友，张广宁市长与OCA主席的关系也友好，所以希望你们要好好合作。

对侯赛因的这番“异常”和高调，刘江南不慌不忙地应对。他首先对侯赛因在百忙中再次安排和出席会谈表示谢意，继而也用“外交辞令”说，中国和科威特确实是友好国家，我们市领导与你们主席先