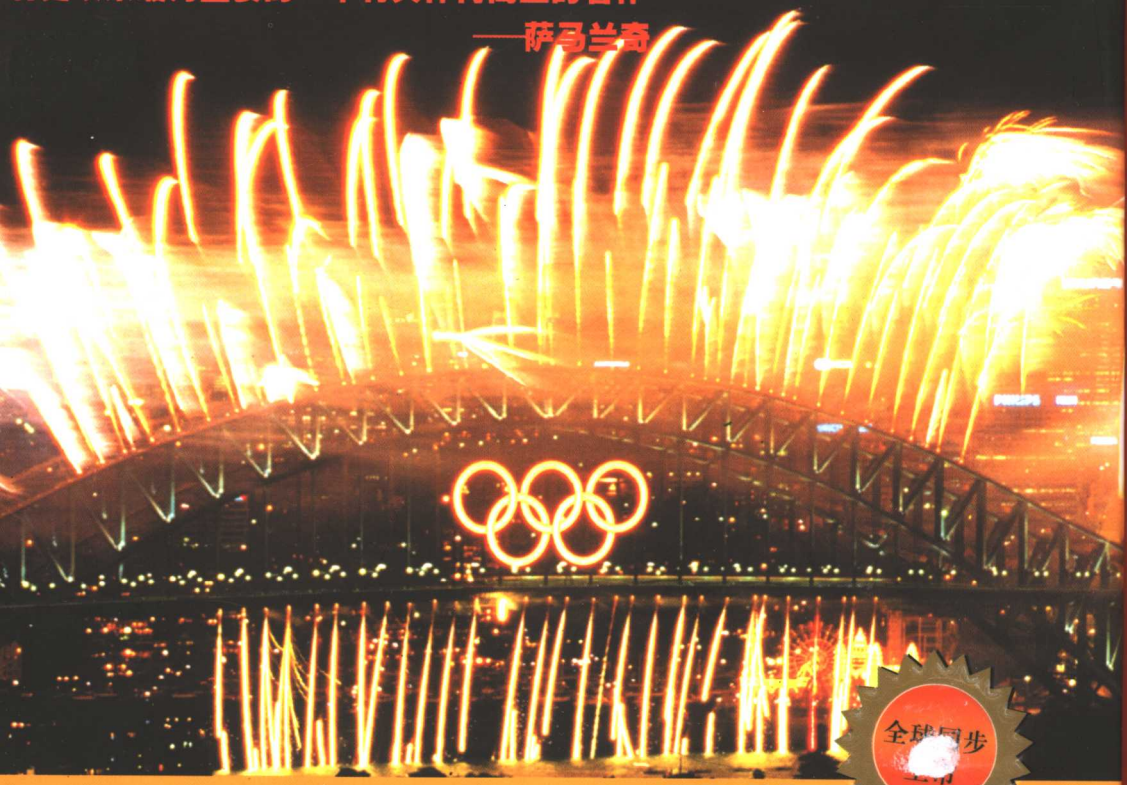


奥林匹克 大逆转

[英] 迈克尔·佩恩 著
郭先春 译

奥运会如何在濒临崩溃的悬崖边缘实现逆转，最终成为世界上最著名的品牌——以及价值数十亿美元的全球产业

有史以来最为重要的一本有关体育商业的著作
——萨马兰奇



全球同步

学林出版社

奥林匹克

大逆转

OLYMPIC TURNAROUND

[英] 迈克尔·佩恩 著

郭先春 译

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

奥林匹克大逆转/(英)迈克尔·佩恩著;郭先春译,一上海:学林出版社,2005.7

ISBN 7-80668-996-6

I.奥... II.①麦...②郭... III.奥运会—历史...

IV.G811.219

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 058692 号

Copyright ©Michael Payne

All rights reserved.

First published in 2005 by London Business Press.

Chinese simplified Character Edition Copyright ©Academic Press, China

Published under license from London Business Press.

License arranged through R.A.C.E Consulting Ltd.

奥林匹克大逆转



原 著 [英] 迈克尔·佩恩

译 者 郭先春

特约编辑 李 东

责任编辑 严 梧

装帧设计 胡 枫

出 版 上海世纪出版集团

学林出版社(上海钦州南路81号)

电话:64515005 传真:64515005

发 行 学林书店上海发行所

学林图书发行部(钦州南路81号1楼)

电话:64515012 传真:64844088

印 刷 上海展强印刷有限公司

开 本 890×1240 1/32

印 张 14.25

插 页 4

字 数 30万

版 次 2005年7月第1版 2005年7月第1次印刷

书 号 ISBN 7-80668-996-6/F·84

定 价 48.00元

谨以此书献给

我的妻子马尔塔以及我们的三个孩子
——克里斯托弗、索非亚和安德雷斯

有史以来最为重要的体育商业著作

在我担任国际奥委会主席期间，有不少关于奥运会以及国际奥委会的书问世。但是，有关奥运会商务运作的的话题却至今没有人触及——奥运会如何从上个世纪80年代初期濒临破产的窘境，发展到如今价值数十亿美元的重大赛事？

在《奥林匹克大逆转》这本书中，迈克尔·佩恩讲述了这一奇特的故事。我相信，这是有史以来最重要的有关奥林匹克运动的著作之一，而它无疑是有史以来最为重要的一本有关体育商业运作的著作。

当我1980年出任国际奥委会主席的时候，情况看起来很不妙——说实话前景非常黯淡。没几个人认为国际奥委会还有存活下去的希望。正如有些人还能回忆起的那样，当时并没有几个城市排队申办奥运。我们资金很有限，奥林匹克运动也一盘散沙。没有人能够想像到，仅仅在20年之后，世界上最棒的城市会为举办奥运会展开激烈的搏斗，电视机构和赞助商们会向这项赛事注入数十亿美元的巨资。

国际奥委会处于体育管理行业的最前沿，它所奉献的实践例子和所指定的运营准则，如今已成为这个行业的基本框架。作为我担任国际奥委会主席期间的市场总监，迈克尔是奥运会商业运作领域的核心管理人员。没有人比迈克尔更为接近奥运会的日常工作营销事务。

他写了一本真正了不起的书，对奥运会那段独一无二的历程进行了煞费苦心的研究。每一个对奥运会，以及体育商业感兴趣的人，都会发现这本书着实迷人。

胡安·安东尼奥·萨马兰奇



序 言

在体育世界里，再没有比奥运会冠军更高的荣誉了。再没有任何一项其他赛事能像奥运会这样，把我们最高的体育和文化理想结合在一起。奥运会的力量超越体育：它是一曲人性的颂歌。

如今，我们往往认为奥运会的发生是理所应当的。世界上那么多第一流的城市希望主办奥运会，孩子们带着参加奥运会以及在奥运会上取胜的梦想成长，这一切都不会让我们惊讶，我们觉得一直就是这个样子。但实际情况并非如此。

就在25年前，世界上最重要的赛事之一——奥运会，正处在灭绝的边缘，由于一些杰出人物的远见和努力，它最终生存下来。《奥林匹克大逆转》描述了他们的故事，同时为人们了解如今价值数十亿美元的体育营销业的诞生，提供了深度的审视。

要讲述这样一个故事，迈克尔·佩恩最有资格，他所处的位置没有任何人能够相比。在前国际奥委会主席萨马兰奇的领导下，迈克尔负责开发奥运会的营销方案，最终将奥运会从一个资金匮乏、濒临破产的业余赛事，转变为世界上最伟大的体育奇观。他负责洽谈的最近一笔合同，是生效至2012年的电视转播权合同，价值数十亿美元。

正如《华尔街日报》报道中所说：“为了获取别人做梦都不会认为可能实现的财务稳定，萨马兰奇允许佩恩彻底改变了奥运会。”

我第一次见到迈克尔是在上个世纪90年代初，巴塞罗那奥运会的准备期间。当时他是国际奥委会的市场总监——直到他被任命之

前，这个职务并不存在。迈克尔不但参与了奥运会营销方案TOP计划的创办，还在电视转播权谈判中发挥了很大作用。他同时还是国际奥委会的品牌之王，他是推动品牌强化的最主要人物。

从一开始，迈克尔就认识到奥林匹克运动在情感、人性和财政上的价值所在。奥运五环是世界上最强有力的形象之一，它点燃了全球各地运动员的梦想。他们的个人努力以及背后的故事，同样打动了我们这些观者的心。多年来，这些运动员为我们奉献了很多难以忘怀的瞬间，正是这些瞬间，定义了奥林匹克精神。

从营销的角度来看，奥运会的价值无与伦比。毫不奇怪，各大公司愿意付出极大的代价来和奥运五环建立联系。对于官方赞助商和奥运会的电视转播机构来说，和奥运会结缘所带来的回报是异常丰厚的。奥运会对于整个广告界都是个好事——它能够，也确实改变了广告业的财务状况。

但是，只有忠于奥林匹克理想，奥运五环才保持其魅力。要获得稳定的经济基础，还要避免过度被金钱左右，奥林匹克品牌必须寻找到一个平衡点，这样它才能处理好与所有商家的关系。过去20年时间里奥林匹克品牌被开发、培养和保护的过程，证明奥运会的管理团队在这方面做得很好。

这本书，是迈克尔对于奥运会一段非凡历史以及体育营销历史的记录。书中充满了以往没有被讲述过的案例，这是一个独一无二、但却容易被广泛接受的商业故事。它提供了对于奥运会品牌以及特许经营组织的深入了解。所有的错误和教训都被展示出来，让人们学习。这本由内部人士根据亲身经历撰写的历史著作，堪称引人入胜。

我长期以来为各大公司提供营销及传播咨询服务，能够旁证奥林

匹克品牌的神奇力量。我们公司的一个客户——韩国三星公司，应该是再好不过的一个案例。在不到8年的时间里，奥运会帮助“三星”登上了全球市场的领袖地位。

我个人也可以证明，奥运会给人带来情感上的极大震撼。我曾经有幸参加奥运火炬接力。那次经历深深地打动了我的心灵，令人永远无法忘怀。迈克尔把奥运火炬比作奥林匹克品牌的魔杖，保证能够打动最冷酷的CEO。我证明它确实具有这样的力量。

当全世界将注意力集中在中国身上，集中在2008年北京奥运会的前景上时，《奥林匹克大逆转》这本书的问世可以说是恰逢其时。

马丁·索罗爵士
2005年3月于伦敦

中文版序言

奥林匹克运动会当然是这个世界上最为成功、最为杰出的体育赛事，而且，也代表了在市场经营、体育营销和赛事管理上的全球最高水平。

最早的时候，像其他人一样，我脑海里印象最为深刻的是彼得·尤伯罗斯在洛杉矶奥运会时开天辟地的“自办经营”。“让奥运会起死回生”的光环被戴在了他的头上。

后来进入体育商界，慢慢知道奥运会发展为如今的规模和境界，有更为深刻的理念指引，有更为多样性的行动和决策所驱动，更有许多与彼得·尤伯罗斯同等重要、甚至重要得多的角色在背后起作用。迈克尔·佩恩便是值得一书的重要人物。

在全球体育营销圈子里，迈克尔被不少人奉为这个行业的“第一人”，你可以在很多体育营销的教科书和专著中，发现他经常是一些经典案例以及精辟之语的始作俑者。

奥运会成功的做法以及理念，经常被我们用作开拓中国体育市场的指南针。但是，尽管我们总在不断前进，却也往往会发出感叹，开发这么个大金矿，怎么就这么难？

读了迈克尔·佩恩的力作《奥林匹克大逆转》之后，颇有点茅塞顿开的感觉。感触最深的一点是，以奥运会今时今日之成功，20年前迈克尔他们也是从一片荒芜中奋斗起来的，其间经历了非常多的挫折和磨难。迈克尔的有些经历，简直就和发生在我们身上的一般无二。

奥运会的成功历程尚且如此,中国体育产业发展到如今阶段所遇到的困难,实际上是在预示着一个比人们想像中更为光明、更为美好的前景。

巧的是,麦克尔如今加盟一级方程式管理公司,成为伯尼的特别顾问,也成为我的同行。这让我有机会向他进一步讨教体育营销业的方向性问题,为体育产业在中国的未来进行共同的思索和探讨。

在北京出席财富论坛·中国体育圆桌会议时,麦克尔对我说,F1业界高层有个普遍的看法,欧洲在10年之内将沦为“第三世界”,而赛车运动的未来绝对在亚洲,而且说得明确一点,在中国。

不仅仅是赛车运动,全球体育产业的热点,将集中在中国,这是毋庸置疑的趋势。中国经济的发展和市场的急剧扩大,注定了这一潮流。美国最成功的职业赛事NBA、NFL,世界上最成功的赛车赛事F1、MOTOGP、NASCAR、CHAMP CAR,世界上最成功的欧洲足球俱乐部,世界上影响力最大的美洲杯帆船赛,网球大师杯赛,最高水平的高尔夫球赛……所有人都在削尖了脑袋往中国市场钻。

F1大奖赛已经给上海带来了难以估量的益处,2008年北京奥运会更将标示中国体育产业的真正腾飞。更多世界最高水平的赛事以及经营管理人才的到来,将协助我们把中国体育产业的未来前景进一步扩充到没有边界。

而要为迎接这一辉煌远景做好知识和认识上的准备,麦克尔的这一著作无异于一本最佳的教科书。

从体育特许经营,到体育赞助,到品牌管理,到危机应对,到战略决策,《奥林匹克大逆转》用发生在奥林匹克运动发展过程中的生动实例,对体育营销的各个领域进行了深入浅出的讲解。这可不是又

一本晦涩难懂、毫无阅读乐趣的经管书籍，这是我读过的最有可读性的营销教科书。

相信读完这本书之后，您会和我一样，觉得意犹未尽。没关系，迈克尔和我今后有的是机会在一起，我们沟通、交流的东西，对于整个中国体育营销界会是一笔财富，我会把它们整理出来，向您奉上。

郁知非

中国汽车运动联合会副主席
上海国际赛车场副总经理

写在前面的话

像很多孩子一样，我从小就梦想着成为一名奥运选手。但很快，我发现要实现自己的奥运梦，可能性很小。我作为职业自由式滑雪运动员的生涯很短，上个世纪70年代时这项运动的参加者被戏称为“热狗小子”。当时我在锦标赛里无所作为，反倒是在为自己的队伍寻找赞助方面做得更为出色。于是，我加入了体育管理和赛事营销这个全新的世界。

在接下来的几年里，我经历了各种各样的赛事，从伦敦马拉松赛，到著名的板球挑战赛（TEST MATCH），以及环英国高帆船比赛。1983年的时候，我被一家刚刚成立的体育营销公司聘用。要做的工作很简单：为奥运会创造一套营销战略。六个月之后，我就发现自己坐在一辆翻越阿尔卑斯山的轿车里，同行者是一位日本广告公司的官员，我们一起前往举办冬季奥运会的萨拉热窝，就制定中的未来奥运会市场营销战略为国际奥委会执行委员会进行演示。

可以想象的是，我当时非常紧张。但我不是唯一紧张的人。在那届冬奥会的开幕式之前，奥林匹克运动的上空再次被乌云笼罩。(前)苏联领导人尤里·安德罗波夫（Yuri Andropov）的去世，导致(前)苏联发起抵制洛杉矶奥运会的事件。彼得·尤伯罗斯(Peter Ueberroth)，洛杉矶奥运会组委会的主席，被人看到坐在萨拉热窝希尔顿酒店的大堂里，思索着这届由私人投资来支持的奥运会，是不是就会被这样匆匆叫停。

暴风雨说来就来，说走就走。在那之后的20年里，作为国际奥委会的第一任市场总监，然后是作为国际奥委会的第一任全球电视转播以及新媒体权利总监，我亲身经历了一次非凡而奇特的商业冒险：为奥运会设计一套商业战略，帮助把国际奥委会和奥林匹克运动从破产窘境中拯救出来，还要避免金钱和贪欲买下奥林匹克运动的灵魂。

奥运会所实现的大逆转，是一个了不起的商业故事。在这个故事里你会看到，濒临破产的奥林匹克运动，被大多数的评论者认为已经难以为继，但是在充满远见、有时候是硬着头皮往前冲的领导方式之下，借助一个奇特的商业营销平台的作用，最终逃离了濒临崩溃的悬崖边缘。

这个故事还讲述了，奥林匹克运动的未来是如何得到确保的。国际奥委会作为一个业余组织，艰难地和商业社会相处，最终倾情拥抱，但却是以自己的方式，保留自己的尊严和特性，在自己的核心价值上绝不妥协，同时在这个过程中，为体育营销产业奠定了许多最基本的规则——这当中所体现的平衡运作堪称杰出。

这个故事里同样包含电视业和体育之间的恋爱，大型公司如何开始理解体育作为营销和推广工具的力量所在，以及成功和失败——有些国家如何认识到成为全世界的东道主的益处；而另一些角色，则被自己本地政治的近视所困，失去了见识更广阔美景的机会。

这是一个有关世界上最宝贵和最重要的企业、世界上最大规模的赛事——奥林匹克运动会的商业故事。

鸣 谢

有关奥运会历史的书，已经有了很多很多。但是，很少有类似书籍，谈及在奥林匹克运动会商业运营的幕后故事。每一个奥运会组委会主席都讲述过自己面临的挑战以及组织赛事的历险，但每一个故事只是代表了历史中的一个时刻，很少能向人展示奥运商业运营的全景。

另外，有些书更偏重政治过程，当然，还有很多小报用他们的大字标题和对于丑闻的偏好，不断地为人们提供谈资。但他们都缺少深度的研究以及角度精确的分析。

尽管我并没有对自己在国际奥委会工作的20年历程留下详细的日记，但是我能够利用奥林匹克博物馆以及媒体资料库的素材，同时，我也能把自己的记录和记忆与媒体的报道相比较，主要依靠这些资料来完成本书的写作。一方面是自己亲身的经历，另一方面是那些了解情况的观察家的经历，在这两者之间我力求找到一种平衡，让人们能够看到准确而新鲜的故事真相。

奥林匹克运动会的经济复生，是团队努力的结果，众多的商业管理人员和数以千计的志愿者为此做出贡献。两个最重要的志愿者之一是胡安·安东尼奥·萨马兰奇(Juan Antonio Samaranch)，从1980年至2001年的国际奥委会主席，他以自己的影响力和远见，将奥林匹克运动带领到如今的高度；另一个是迪克·庞德(Dick Pound)，来自加拿大的国际奥委会委员，他作为国际奥委会副主席、国际奥委会市场委员会以及电视谈判委员会的主席，为奥林匹克运动会的经济复

生，提供了政治上的指导和决策。人们应该记住的是，萨马兰奇和庞德也都是志愿者，他们献身于奥林匹克的远大目标，而分文不取报酬。

和奥林匹克历史上这段奇特的时期并行的，是体育营销业的产生和发展。对这两者都起到关键作用的，是豪斯特·达斯勒（Horst Dassler），阿迪达斯公司的总裁。但遗憾的是，在看到自己为国际奥委会制定的全球营销计划成为事实之前，他就去世了。他早期在体育营销公司韦斯特·纳利公司（West Nally）的合作伙伴帕特里克·纳利（Patrick Nally）协助落实了很多有关权利打包、赞助商种类独家权利等方面的政策原则。纳利和传奇式的美国体育经纪人马克·麦考马克（Mark McCormack）对于体育营销业的影响，至今仍然被人们直接感知。

■ 组织天才

奥运会与众不同的一点是，每一届赛事的运作班子都是完全不同的。完全不同的性格、完全不同的日程和自我。每届奥运会的组委会都要面临来自国际奥委会的挑战——看他们是不是能够把奥林匹克这个品牌精心培育，然后将这个品牌以更健康、更好的状态，转交给自己的下一任。从洛杉矶奥运会的彼得·尤伯罗斯，到雅典奥运会的吉亚娜·安杰罗博罗斯-达斯卡拉基（Gianna Angelopoulos-Daskalaki），每一届奥运会的组委会主席，都带领一支团队精心呵护和擦亮奥林匹克的理想。

每一届奥运会的市场营销主管，总是不得不在矛盾中挣扎——一方面要尊重奥运会的理想，另一方面还要服从当地政府现实的财政要求。这是政治的高压区。有些人，像挪威利勒哈默尔冬奥会的

乔马尔·塞尔瓦格 (Jomar Selvaag) 和希格蒙德·图埃 (Sigmund Thue), 还有悉尼奥运会的约翰·莫尔 (John Moore), 盐湖城冬奥会的马克·刘易斯 (Mark Lewis), 雅典奥运会的乔治·博罗斯 (George Bolos) 和马尔顿·西米策克 (Marton Simitsek), 在平衡这两者关系上比其他人做得更好。他们明白, 有一个更广阔的空间可以发挥, 他们为奥林匹克品牌所作出的贡献, 远远超越了单纯的美元和美分。

奥林匹克运动会总是吸引到最杰出的人才——不仅仅是体育场上的运动员, 更有场下的工作人员。它为每个国家提供了展示自己最好的设计师、最好的建筑师、最好的创意天才的机会。像巴塞罗那奥运会的路易斯·巴萨特 (Luis Bassatt), 利勒哈默尔冬奥会的佩特·莫舒斯 (Petter Moshus), 亚特兰大奥运会的乔治·希尔斯勒 (George Hirthler) 和布拉德·科普兰 (Brad Copeland), 盐湖城冬奥会的斯科特·吉文斯 (Scott Givens), 雅典奥运会的瑟奥多拉·曼查里斯·金德尔 (Theodora Mantzaris-Kindel), 只不过是一大批无名英雄中的几个, 他们为奥林匹克运动会、甚至自己国家的形象, 作出了很大的贡献, 但人们往往没有意识到。

奥运会同样吸引了世界上最伟大的叙事者。像非凡的奥运制片人巴德·格林斯潘 (Bud Greenspan) 和斯蒂沃特·比恩斯 (Stewart Binns), 将他们富有创造性的才能注入了奥运会的故事当中。我同样对斯蒂夫·麦卡锡 (Steve McCarthy) 和他 ALEM 公司的工作团队表示感激, 在雅典奥运会前全球火炬接力过程中, 他们让我们分享了有史以来最强大和最强烈的体验。

这样的无名英雄还有成千上万, 他们都在奥运会的经济复生过程

中作出了自己的贡献，合力将奥运会推到如今的高度。我在国际奥委会工作的20年时间里，有幸能够得到一支全力投入的职业营销团队以及很多其他主管的支持。电视机构和赞助商们不仅仅签署支票，为奥运会的大逆转提供燃料，同时在很多方面他们也提供了开发和维护奥林匹克品牌的灵感。很多人在这本书中被提到，但是不可能详列每一个名字。我向那些我没能提到的人表示歉意。

最后，我想向几个对我写作本书作出了很大帮助的人致谢。我的姐姐维奇·佩恩(Vicky Payne)，还有我的好朋友尼克·格里(Nick Grey)，他们从假期中抽出时间，对我书稿中哪些内容有趣、哪些内容乏味给予指导。Getty Images 图片社的李·马丁(Lee Martin)让我接触世界上最好的体育图片资料库，从中借用一些精彩的图片，以更好地讲述这个故事。雷蒙德·伯基(Raymond Burki)允许我采用他的一幅精彩漫画。Iconologic 公司的布拉德·科普兰(Brad Copeland)以及他的团队为此书设计了外观封面，Sparks 公司的汤姆·弗莱尔(Tom Fryer)和约翰·杜根(John Duggan)负责此书的整个制作过程。斯图尔特·克雷恩纳(Stuart Crainer)和德斯·迪尔拉夫(Des Dearlove)帮助我把沉闷的文字改写得轻松易读，在此过程中，他们也成立了伦敦商业出版社。最后，感谢长期以来默默支持我的妻子马尔塔，感谢她的爱和支持，还有她看住孩子没有把电脑扔进浴盆，或者把所有资料全部删掉。

■ 历届夏季奥运会

第一届奥运会(1896年)希腊雅典

第二届奥运会(1900年)法国巴黎

第三届奥运会(1904年)美国圣路易斯