

伍绍祖文集

(体育工作卷)

第二卷

人民出版社

伍绍祖文集

(体育工作卷)

人民出版社

责任编辑:许运娜 薛岸杨

责任校对:伍琼

装帧设计:林文明

图书在版编目(CIP)数据

伍绍祖文集(体育工作卷)/伍绍祖著.

-北京:人民出版社,2008.5

ISBN 978-7-01-007088-9

I. 伍… II. 伍… III. ①伍绍祖-文集②体育事业-中国-文集 IV. G812-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 078584 号

伍绍祖文集(体育工作卷)

WUSHAOZU WENJI

伍绍祖 著

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京今日兴华印刷厂印刷 新华书店经销

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月北京第 1 次印刷

开本:875 毫米×1270 毫米 1/32 印张:38.25

字数:1020 千字 印数:0,001-8,000 册

ISBN 978-7-01-007088-9 定价:92.00 元(一、二卷)

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

我对申办 2000 年奥运会 工作的总结^{*}

(1993 年 11 月 27 日)

申办 2000 年奥运会,是我们国家在九十年代体育活动的一件大事情,这件大事为全国人民所关心,也为全世界各种势力所瞩目。应该说申办工作是紧紧张张、热热闹闹、轰轰烈烈地搞了近三年,牵动着亿万人的心。中国人民对申办寄予了很大的希望;但最后的申办没有成功,又非常痛心。要说责任,是我工作没有做好,而大家都能理解,这使我们很受感动。今天是 11 月 27 日,正好是我们申办团回来两个月零一天。现在大家心情慢慢地平静下来了,我们要痛定思痛,总结一下我们的申办工作。我今天想利用你们这个讲坛,最后一次讲讲申办工作的情况,这项工作就算过去了,要开始新的工作了。对整个申办工作过程、经验教训应很好地思考、回顾、总结一番,正好你们给我这个机会,我系统地讲一讲。

我先从奥运会的历史讲起。追溯奥运会的历史,古代奥运会是从公元前 776 年开始的,直到公元 394 年结束,大致历时 1170 年,举行了 293 届。对古代奥运会的兴衰,不同学派的说法不一,我在一次学术研讨会上讲了自己的观点。我个人的看法是,古代奥运会从兴盛到衰亡,基本上相应于欧洲的奴隶社会。奴隶社会崩溃后进入中世纪,产生古代奥运会的社会基础消亡了,奥运会也因此消亡。直接原因是罗马帝国占领了希腊,罗马国王以天主教作为国教,限制异教,所以在公元 394 年宣布禁止奥运会。欧洲进入中世纪后就是黑暗的封建社

^{*} 本文是伍绍祖同志在国际关系学院关于申办 2000 年奥运会情况的报告。

会,其后相继是资产阶级的文艺复兴、启蒙运动和工业革命。资产阶级兴盛起来后,就需要借某种形式来展现资产阶级的自由、平等、博爱等一些思想,于是在资本主义生产方式的基础上,借助古奥运会的形式,产生了现代奥林匹克运动。大家知道,当时以法国教育家顾拜旦为首的一些绅士、思想家致力于恢复奥运会的运动,并于1894年6月23日成立了国际奥委会,决定1896年在古代奥运会的举办地希腊举行第一届现代奥运会。为表明对古代奥运会的继承,采取了一些和过去相似的仪式,比如从奥林匹亚山用太阳聚光作火种,经过聚光,点燃圣火。现代奥运会到1992年巴塞罗那奥运会为止,一共经历了二十五届(其中有三届因两次世界大战而未开),下一届奥运会将于1996年在美国的亚特兰大召开。我们申办的2000年奥运会是跨世纪的第二十七届夏季奥运会。随着奥林匹克运动的发展,从1924年开始兴办了冬季奥运会,已举办十六届,1992年2月在法国的阿尔贝维尔举行了第十六届冬季奥运会。这样,去年同时召开了冬季奥运会和夏季奥运会,搞得大家很紧张。经协商,改为1994年召开下一届冬季奥运会,把夏季奥运会的举办时间错开。现在我们正在加紧准备参加明年在挪威的利勒哈默尔举行的第十七届冬季奥运会。1998年将在日本的长野举办第十八届冬季奥运会,2000年夏季奥运会的举办权被悉尼争得。简而言之,奥运会的历史情况就是这些。

奥运会的主办单位是国际奥委会,我首先介绍一下国际奥委会的特点。一般都说国际奥委会是“体育联合国”,其实这是一个错误的概念。联合国的组织方式是一种民主的方式,一国一个代表,而国际奥委会是目前唯一的逆向代表制的国际组织。大家知道,联合国是一个个国家派去的代表,尼泊尔、塞舌尔这样的小国家也有代表,其他国际组织也都是这样,唯独国际奥委会是按封建的组成方式组成的,它是由一群贵族、绅士、社会名流、教育家自己组织起奥委会,举办奥运会,推广奥林匹克运动的发展。但是被吸收的人并不是所在国家的代表,而是国际奥委会派到这个国家的“大使”,这种封建式的组织方式,就好像皇帝封王封诸侯一样。现在中国的委员是国家体委副主任何振

梁同志,从名义上,在理论上,他不是中国的代表,而是国际奥委会派到中国的代表,宣过誓要忠于国际奥林匹克委员会。当然,何振梁同志是优秀共产党员,实际上他是一定会代表我们国家的利益的。

中国和奥运会的关系可以追溯到 1894 年。1894 年 6 月 23 日国际奥委会成立后决定 1896 年在希腊雅典召开第一届奥运会,据说奥运会组委会通过法国驻华公使向清政府送了一份邀请函。当时清政府内外交困,内部腐败,国际上处于受帝国主义侵略的处境。此外,清政府素质不高,不知体育为何物,更弄不清什么是奥运会,就没有当一回事。我请我们的文史部门查一下,能否找到这份邀请函的下落,当时是怎么处理的?从 1904 年开始,国内报纸上对欧洲举办的奥运会有过消息报道。后来随着中国对外交往的增多,对奥运会所知也渐多,参加的活动也增多。1922 年,中国的王正廷被遴选为国际奥委会委员。我国最早参加的奥运会是 1932 年在洛杉矶举办的奥运会。这里面有一个很动人的故事,即刘长春单刀赴会。当时日本扶持溥仪成立伪满洲国,要派三名运动员参加比赛,刘长春是其中之一。但刘长春不愿意代表伪满去参加比赛,在张学良将军的资助支持下,以中国的名义坐船去参加了第十届洛杉矶奥运会。1936 年,旧中国还参加了在德国柏林举办的第十一届奥运会,当时国内国民党在剿共,国民党军队的许多教官是德国人,蒋介石是靠德国人来培训他的部队的,于是派代表团参加奥运会。对这一届奥运会,国际体育界一提它就心惊胆颤,它帮助希特勒法西斯巩固了政权,这在一些电影中也有反映,后来导致了第二次世界大战。1940、1944 年两届奥运会因为第二次世界大战没有举行。1948 年举行了第十四届伦敦奥运会,当时国民党发动内战,解放军已发动反攻,国民党政府也派团参加了,因为没有钱,比赛后回不了国,许多人流落海外,有的在台湾。前不久我们举办了一次参加过奥运会的老运动员聚会,说起这段历史,倍加伤感。新中国成立后,1952 年在芬兰赫尔辛基举行了第十五届奥运会,运动会 7 月 19 日开幕,7 月 17 日才通知我们参加,我们很积极,立刻组团参加。但当时交通条件较差,没有大型客机,等我国代表团赶到赫尔辛基时

已是7月29日,还有两天就闭幕了,比赛基本上结束了,只参加了游泳一项,但中华人民共和国的五星红旗第一次在奥运会的赛场上升起。那时的国际奥委会被美国人控制,主席是布伦戴奇,他是个坚决的反共分子。前些日子电视台放了一个美国电视剧,是关于布伦戴奇的,许多老运动员看了以后很不舒服,他配合美帝国主义对中国实行封锁政策,承认台湾是一个国家,百般刁难我们。在这样的情况下,我们义正辞严地批判了国际奥委会的这种做法,于1958年在雅加达召开了第一届新兴力量运动会。这个运动会的主力是我国,人数多、力量强、水平高。但后来发生了“文化大革命”,新兴力量运动会没有继续办下去。十年动乱给国家造成极大的困难,国民经济濒临崩溃,但1971年的“乒乓外交”打破了中美关系的僵局,这是毛主席高瞻远瞩,在周总理的帮助下,实现了这一伟大的创举,小球转动了大球,开始改变了世界的格局,也为我国1979年开始的改革开放作了一个铺垫。随后1972年尼克松访华,1979年中美关系正常化。1978年党的十一届三中全会决定把工作重点转移到经济建设上来。1979年又恢复了我们在国际奥委会的合法地位,即国际奥委会承认中国奥委会是中国的唯一合法代表,台湾只能作为一个地区参加,必须换名、换旗、换歌,这就是国际奥委会的“名古屋决议”,这种处理海峡两岸关系的模式叫做“奥运模式”。苏联1979年入侵阿富汗,中国从正义出发没有参加1980年的苏联莫斯科奥运会,美国出于两霸争权的需要也没有参加。但我们参加了1980年在美国普莱西顿湖举办的第十三届冬季奥运会,这也是新中国第一次参加冬季奥运会,也是第一次完整的参加一届奥运会。1984年我们参加了在洛杉矶举行的第二十三届夏季奥运会,由于苏联、东欧国家的抵制,没有参加,我们取得了15枚金牌的优异成绩。同年参加了第十四届、1988年参加了第十五届冬季奥运会,但未取得好成绩。1988年我们参加了在汉城举行的第二十四届奥运会,我认为中国在这届奥运会上真实地显示了自己的体育水平,但金牌从上届的15块降到了5块,原因之一是苏联和东欧国家参加了,只有古巴和朝鲜抵制,南非没有被允许参加,水平比较高。当时资产阶

级自由化分子拿这一点来攻我们,没有什么道理。我就是在这样的時候,调离国防科工委来到国家体委。1988 年 12 月 29 日人大常委会正式决定我调任国家体委主任,1989 年 1 月 20 日正式上班。在 1992 年初法国阿尔贝维尔第十六届冬季奥运会上,通过我们的艰苦努力,我国实现了奖牌“零”的突破,拿了 3 块银牌,过去参加冬奥会的最好成绩是第十六名,但很遗憾的是没有拿到金牌,有 3 块就要到手的金牌丢掉了。我简单地说一下这个故事。在短道速滑 3000 米接力比赛中,我们领先,在距终点 20 多米时,突然摔了一个筋头,被别人从后面追上,夺走金牌。在大跑道 1000 米比赛中,与第一名的美国选手相差仅 0.02 秒。原因是我选手准备活动都做完了,但美国选手提出冰面不行,推迟了一个小时,这样,我们早已做完准备活动,比赛时又凉下去了。还有一个是在 500 米比赛中,俄罗斯选手不知何故在换跑道时慢了一点,挡了我们,影响了我选手的速度,屈居第二。我们准备在 1994 年初第十七届冬奥会上取得金牌“零”的突破,用五个项目去保一块金牌,不仅要把国旗升上去,还要把国歌奏响,现在正在积极努力。在 1992 年 7 月巴塞罗那举行的第二十五奥运会上,我们取得了 16 块金牌、22 块银牌和 16 块铜牌的好成绩。以上所讲的就是中国与奥林匹克的关系。

中国从什么时候开始有了申请举办奥运会的想法呢?早在贺龙元帅当体委主任时,他就有一个宏愿:“什么时候中国体育发展了,能够办一次大型的国际性的综合运动会就好了。”这个愿望可以说在 1990 年的北京亚运会上就实现了。但亚运会毕竟是洲级的运动会,水平也不是很高,如果要彻底实现贺老总的遗愿,就应该办一次奥运会。我党的主要领导同志,特别是我国改革开放的总设计师邓小平同志,也很早就有通过体育这个领域来推动改革开放事业的想法。我查到的最早记录是 1985 年邓小平同志会见金日成同志时说:中国要办奥运会。我亲耳听见小平同志讲此事是在 1990 年 7 月 3 日,小平同志视察亚运会工程,在奥林匹克体育中心记分牌的下面,他突然回过头来问我:“你们办奥运会的决心下了没有?为什么不敢下这个决心?

如果不下这个决心,建成这么多体育场馆,就等于浪费了一半。”我回到体委后立即进行了传达,所以体委同志的思想很快就统一了。小平同志的谈话精神我写了一个记录,很快就传到北京市委、市政府,也传到了党中央、国务院,党和国家领导人都表示支持北京办奥运会。比如,亚运会前,江泽民同志在会见加拿大北方电讯公司一行时就说,中国要办奥运会,希望你们将来继续支持我们。杨尚昆同志在会见萨马兰奇时也说:我们要办奥运会,希望萨马兰奇先生支持。李鹏同志也多次说过,并在人大的报告中郑重地谈到这件事。从人民群众来讲,在亚运会前六百多天时(我刚上任),从报上刊登的到我亲耳所听,有两种意见,一种是支持办亚运会,一种是反对办亚运会,认为办亚运会是劳民伤财,得不偿失,说这是“蒙特利尔陷阱”。北京亚运会在1989年政治风波后举行,开得圆满、成功,大家认识到了亚运会的重要作用,它并不仅仅是简单的蹦蹦跳跳,还可以振奋民族精神,打破西方对我国的封锁,推动国内各项工作。所以,亚运会后群众几乎一致希望办奥运会。在亚运会后的一次表彰会上,群众自发打出“亚运成功,众盼奥运”的横幅,反映了人民群众的愿望,这种愿望与中央领导同志的想法是完全符合的。所以,我国申办2000年奥运会既是人民群众的愿望,也是老一代无产阶级革命家和党中央、国务院领导同志的想法。

那么,办奥运会对我们国家有什么好处呢?仅有愿望,凭感情还不行,必须对情况进行认真分析。我用四个“大”字来归纳对我国的好处。

第一个“大”,办奥运会是中华民族的一次大的荣誉。中国过去被称为“东亚病夫”,经过一百多年的斗争,现在自立于世界民族之林。当时曾有刘长春一个人“单刀赴会”的情形。在德国奥运会上成绩也很差,当地报纸上一幅漫画,画了一个大鸭蛋,嘲讽中国一无所获,画上的中国人留着长辫子,拿着烟袋,穿着马褂。现在我们摘掉了“东亚病夫”的帽子,参加了奥运会并取得了好成绩,又提出申请举办奥运会,这本身就从体育方面反映了中华民族的奋斗史、发展史、发达史,这是一件十分荣耀的事情。一般地说,在一个国家或一个城市办这样

的大型综合性运动会,就像是一个国家或城市的“成人典礼”,标志着成熟。另外,举办奥运会时,主办城市成为世界瞩目的地方。比如去年在西班牙巴塞罗那举行奥运会时,当地人自豪地说,这一个月,我们成为全世界的“首都”,全世界都注视着巴塞罗那这个小城市。

第二个“大”,办奥运会可以给国家带来大的实惠。洛杉矶奥运会以前一段时期,奥运会不景气,曾有 1976 年的“蒙特利尔陷阱”之说,以至二十三届奥运会几乎没有城市申请举办,洛杉矶市“救驾”,承办了 1984 年的奥运会。洛杉矶奥运会组织得比较成功,经济上有盈余,其后几届奥运会的主办者经济上也都能得到一些好处,同时,政治、社会、体育等方面也有很多好处。韩国办奥运会时就提出三大目标:政治开拓、经济发展、体育振兴,都实现了。办 2000 年奥运会从经济方面讲也不会吃亏,我们算了一笔账,如果 2000 年奥运会中国办,大概要支出 10.2 亿美元,其中场馆建设费 4 亿多美元,接待、举办费 6 亿美元。但是由于举办奥运会,特别是通过电视转播可以得到一大笔收入,这在古代奥运会和现代奥运会早期都没有这种情形,再加上门票收入和赞助,收入可观。我国还有一个特点,就是有几千万华人、华侨在海外,都想为奥运会做贡献。这样,我们至少可以收 11.6 亿美元,收支相抵最后可能赚 1.4 亿美元。因为我国是发展中国家,所需建设费比较大,汉城办 1988 年奥运会就赚了 3 亿多美元。

第三个“大”,办奥运会是我国改革开放的一次大机会。要改革开放就要请人家来中国,就像谈恋爱,两个人老不见面能谈得成吗?必须要接触。办奥运会,世界上几乎所有国家的运动员、官员和企业界的人士都要到中国来,这就对加深了解、加强合作有好处。

第四个“大”,办奥运会是中国人民对世界的一次大贡献。毛主席在 1956 年写过一篇文章,叫《纪念孙中山先生》。毛主席说:从 1911 年到现在,四十五年来中国发生了翻天覆地的变化,再过四十五年也就是到 2001 年,中国就要发生更大的变化,中国应当对人类做出较大贡献。要做贡献,首先是在经济上、政治上做贡献,建设好社会主义。在体育方面,办一次奥运会也是大贡献。这一次国际奥委会没有发征

询意见函,国家体委和北京市就开始了申办 2000 年奥运会的历程。对人民群众希望办奥运会的愿望,我们搞了两次大规模的调查。一次是 1991 年年初,体育科研所在八个省市区抽样调查了 1.4 万多个有独立表达意见的人的意见,主张申办的占 92.63%。在申办的最后阶段,北京市统计局又在北京地区十个区县做了 1 万多人的抽样调查,主张北京申办奥运会的是 98.7%。这个比例在所有申办城市中是最高的,德国柏林支持申办奥运会的比例一直在 50%左右徘徊,悉尼是 80%。

如何申办奥运会呢?我结合北京这次的申办工作讲一下申办奥运会的程序。首先,申办城市向本国奥委会提出申请,被批准后要得到政府的认可。北京市于 1991 年 2 月 22 日正式向中国奥委会提出申请,2 月 26 日中国奥委会召开全体大会,正式批准了北京市的申请,2 月 28 日国务院批准同意北京市申办。1991 年 7 月,国际奥委会向各国奥委会包括向中国奥委会发出征询函,询问各国有哪一个城市想申办,要求于 1992 年 4 月 15 日前答复。我们选择 1991 年 12 月 1 日召开记者招待会,宣布我们要申办 2000 年奥运会。1992 年 6 月,国际奥委会又向申办城市发调查表,包括一个复杂的问题体系,对政治、经济、社会、环境、交通、通信、安全、宗教等二十多个方面的情况提出问题,要求于 1993 年 2 月 1 日以前回答,这个回答就是所谓的“申办报告”。1993 年 3 月,国际奥委会组织一个考察团考察申办城市的准备情况,并于 1993 年 6 月写出考察报告交国际奥委会,7 月中旬向全世界公布。1993 年 9 月,召开国际奥委会第 101 次全体大会,投票表决由哪个城市承办。以上就是申办奥运会的整个程序。

我们的申办委员会是 1991 年 3 月 18 日成立的,正式开始申办工作。实际上申办工作从 1990 年亚运会后就开始了。亚运会于 1990 年 10 月 7 日结束,在进行了简单的总结之后,于 1990 年的最后一两个月就开始进行了申办的实质性工作。从那时起到 1993 年 9 月 23 日,大约三十三个月多,即 1000 天。我曾在距投票 100 天时的奥申委工作人员动员大会上讲,申办工作就像跑一个 1000 米的中长跑赛,一

天相当于一米,还剩 100 米,进入最后冲刺了。今天我给大家讲一讲申办的历程,这三十三个月大致可以分为三个阶段。

第一阶段是亚运会后不久,从 1990 年底至 1991 年底一年多的时间,称之为学习、亮相阶段。因为没有申办过,不知道该怎么申办,所以要学习。要申办,就要表明态度,所以叫做“亮相”。在这一阶段,一切活动都是围绕着学习和亮相这两个主题开展。“请进来”10 多位委员,“走出去”做委员的工作以及宣传,工程设计等工作都是这样。这期间,我们还履行了国际奥委会要求的一切必要的手续。如前面已说过的,按要求由申办城市——北京向中国奥委会提出申请报告,中国奥委会同意北京市申办 2000 年奥运会,国务院批准北京申办,并且成立了申办机构,即北京 2000 年奥运会申办委员会,简称北京奥申委,基本上是北京亚运会组委会的原班人转移过来的。主席陈希同,执行主席伍绍祖,常务副主席是何振梁、张百发,秘书长是万嗣铨、魏纪中。这个阶段结束的标志是 1991 年 12 月 1 日我们召开新闻发布会,向全世界宣布中国北京要申办 2000 年第二十七届奥运会,申请函由张百发、魏纪中同志于 12 月 4 日亲自到国际奥委会总部瑞士洛桑交给萨马兰奇主席。

第二阶段是 1992 年全年,可称为基础工作阶段或关键性的一年,主要是“请进来”“走出去”,另外是做好申办的各种准备工作。

1992 年共“请进来”30 位国际奥委会的委员,利用一切机会“走出去”送上门宣传。比如 2 月份的阿尔贝维尔冬季奥运会,7 月份的巴塞罗那夏季奥运会和 11 月份在墨西哥的阿卡科召开的各国奥委会协会代表大会,利用国际奥委会委员都去的机会做工作。国际奥林匹克运动有三大支柱,一是国际奥委会,它负责举办奥运会;二是各国奥委会协会,按民主方式,由各个奥委会派出一个代表组成;三是各单项组织协会。这个阶段奥申委非常繁忙,进进出出,到处去做工作,说得不好听叫“求爷爷、告奶奶”,向委员们宣传中国申办的准备、条件等等。1992 年我们除了请国际奥委会委员外,同时也请了 25 个国际单项体育组织中 20 个单项组织的主席和秘书长来中国,让其对我们的场馆

予以认可。成果是 25 个单项组织都认可了我们现有的和即将有的比赛场馆符合办奥运会的标准。这个阶段结束的标志是完成了申办报告。申办报告 26 万多字,回答包括政治、经济、文化、社会、体育、环保、安全、财政等方面的 23 个问题,可以说是一个详尽的国情报告,极大地宣传了中国,于 1992 年底寄出,并派吴重远、魏纪中于 1993 年 1 月 11 日到洛桑当面交给萨马兰奇主席。

第三阶段是 1993 年,叫做决战阶段。1993 年继续做“请进来”“走出去”、宣传工作和其他有关工作,又请进来近 30 位委员,三年来总共请进来 70 位委员。在决战阶段,除了搞好以上工作外,集中力量办了五件大事,或叫“五大战役”。第一战役是 3 月 6 日~9 日接待国际奥委会的考察团,取得了好的效果,是成功的。第二战役是 5 月 9 日~18 日在上海召开首届东亚运动会,萨马兰奇和 15 位奥委会委员来参加了。东亚运动会开得精彩、圆满、成功,效果很好。第三战役是围绕奥林匹克日(6 月 23 日),纪念奥林匹克九十九周年活动前后,在国内、外举办了一系列活动,国内有十几个大活动,国外有国际奥委会在洛桑召开了第 100 次会议和国际奥委会博物馆新馆址开张,我们派了一个很大的代表团。第四战役是第七届全国运动会。这届全运会就是显示我们组织能力、运动水平和我们对奥林匹克运动的向往。东亚运动会时我们拿了很多金牌,总共 168 枚我们得了 105 枚金牌,但没破世界纪录。七运会我们也请了 10 多位奥委会委员来,我们既要向他们展示我们的组织才能,也要展示运动水平。七运会的水平高,共创、破、平了 30 次左右的世界纪录,特别是马俊仁率领的女子中长跑队 13 次打破田径中长跑女子世界纪录,取得了大丰收。第五战役就是最后的决战,到法国南边的一个国家——摩纳哥的蒙特卡洛参加国际奥委会的 101 次全会,投票表决产生 2000 年奥运会的承办城市。前天,在为谢军卫冕国际象棋世界冠军的欢迎庆功会上,我说我们在蒙特卡洛申办没有成功,你在蒙特卡洛卫冕成功,算是给我们报了“一箭之仇”。国际奥委会是一个逆向代表制的国际组织,是个人会员,投票方式是秘密的,现在我们不能确切地知道谁投的票,只是凭感觉和估计,搞不

好就是“冤假错案”。第五战役的结果我们未获成功。整个申办过程就是这样。

下面我再给大家汇报一下我们的申办工作做了哪些事情,我把近三年来我们忙忙乎乎做的很多工作条理化地讲一讲,这部分是我以前没讲过的新内容。我们的做法是以下几条:

第一条,申办工作的总方针

我们申办工作遵循的总方针是:广交朋友,多做工作,加深理解,争取支持。具体的做法我又归纳成四句话:第一句叫作“一个一个地做工作”。国际奥委会委员有 91 个,你不可能像今天这样召开个大会把他们召集在一起作个报告,说请你们来投我们的票,必须针对每个委员的不同情况去做工作。第二句叫作“四面八方地做工作”。这个委员有老婆、孩子,有朋友,有上级,光给这个委员做工作还不行,还要把周围人的工作做通了。比如有的委员是爱听老婆话的,你就必须把他老婆的工作做好,有的委员是听政府话的,就要把政府的工作做通了,有的委员是哪个公司的职员,你得把这个公司头头的工作做通。第三句叫做“锲而不舍地做工作”,不能做一次就完了,要一直盯到底。这三年几乎每个委员都接触了七八次,送纪念品都不能重样,不能总是送檀香扇,要这次送檀香扇,下次送双面绣,一次次岔开,送礼也作为一个“系统工程”。所以叫锲而不舍地做,他对我们的态度好要去做工作,对我们的态度不好也要去做工作。第四句叫作“恰到好处地做工作”,你不能死皮赖脸地求人家:“你投我的票吧!”那样不行,你得“引而不发跃如也”,恰到好处,不要勉为其难,招人讨厌。具体做法是要达到使他了解中国、信任中国、喜欢中国,最后支持中国的目的。

第二条,申办工作的总策略

91 个国际奥委会委员分布在世界上 75 个国家,这也是一种不合理的现象。世界上有近 200 个国家、180 多个奥委会成员,只有 75 个国家有国际奥委会委员,为什么 75 个国家的委员要决定近 200 个国

家的命运呢？这显然是不合理的，但这是现实。有的国家有 2 个委员，过去有的国家还有 3 个委员。委员们在各个洲的分布情况是：亚洲 14 个，非洲 16 个，拉丁美洲 16 个，欧洲 38 个，北美 3 个，大洋洲 4 个，共有 91 个委员，决定承办奥运会是以简单多数通过。我们申办的总策略是：“团结亚洲”，申办成功就在亚洲举办，要团结亚洲；“争取非洲”，非洲是我们的老朋友，我们有许多援助都是在非洲，中国在非洲援建的体育场馆有四五十个，很多场馆比中国的现有场馆还要好；“转移拉美”，原来有巴西利亚申办，拉美国家比较抱团，若巴西利亚申办肯定他们会先投巴西利亚的票，巴西利亚后来退出申办，要争取更多的票转向我们；“分散欧洲”，欧洲一开始有四个城市申办，投票会分散于四个申办城市；“孤立澳洲”，现在可以公开这样说了，澳洲也就是大洋洲，是悉尼申办，大洋洲只有 4 票，希望别的洲的委员不要投它的票。这是从洲别来讲的。

再一个策略是，“巩固基础，扩大外围，争取游离，确保多数。”我们的基础是亚非拉的朋友和一些欧美的有识之士，这个基础大概是 30 票左右；扩大外围指有些若即若离的人，要把他们扩大进来；争取游离分子，说不定他投谁的票的人要把他争取过来，最后可能定“乾坤”的就是一两票之差，这次投票结果就是这样。最后达到确保多数。这个策略是我们一开始申办就提出来的了。

到了最后阶段，我又讲了四句话：第一句叫“抓住牛鼻，纲举目张”。我们在与委员的接触中发现，国际奥委会并不是铁板一块，它是有层次、有派系、有团伙的，如果抓住头人，他可以带动几个“领袖”，他们可以起一些作用。大家知道在最后一轮投票时有个非洲委员“溜”了，这就是我们做工作的结果。第二句叫“慎重官子，锱铢必较”。就像下围棋官子阶段一目官子都要争，一锱一铢的小钱都要计较，因为最后就是差一两票。第三句叫“解难扶困，善财要舍”。我们不搞行贿，但也不要善财难舍。国际奥委会对礼品的规定很严格，吃饭不得超过三个人，送礼不得超过 200 美元，但有的委员有困难，特别是亚非拉的委员有困难，我们要帮助去解决，不一定是送钱，如有的帮助他们

建个体育场馆,要帮助他们解决具体困难,不要舍不得花钱。第四句叫“统筹考虑,政策配套”。有些事情是要互相结合去做,比如对待宗教问题、梵蒂冈问题。我们过去与梵蒂冈没有什么接触,有一次我访问非洲,在飞机上巧遇梵蒂冈的红衣主教,他很热情,我们相互认识交换了名片。正好我们开七届全运会,萨马兰奇提出来:你们与梵蒂冈能否改善一下关系?我们搞体育本来和这样的政治敏感问题不搭界,但我可以以私人身份邀请红衣主教来参观七运会。这件事国内有消息报道,西方报纸报道得比较多,不知你们注意到没有。后来梵蒂冈支持我们中国北京申办奥运会,态度非常明确。

第三条,我们申办工作总的态度就是认真、诚恳、虚心、友好

我们始终讲道理,一直讲我们是为发展奥林匹克运动,我们不强加于人,这点很要紧。雅典申办 1996 年奥运会(奥运一百周年)时认为理所当然就应该雅典办第二十六届奥运会,国际奥委会委员们有的并不一定买你的账,你要办,我就是不投你的票,雅典的做法引起有的委员的反感。所以申办的态度要特别虚心、谦虚、真诚,使人们感到我们就是在为发展奥林匹克运动做贡献,显得非常“虔诚”。

第四条,申办过程中我们讲过的一些口号

我们对外宣传的总口号是“一个更加开放的中国期待 2000 年奥运会”,简化一下就是“开放的中国盼奥运”。这个口号是先想好了英文“A more open China awaits 2000 Olympics”,然后再翻译过来,大概是在 1992 年上半年确定下来,以后就在国内外广泛传播了,当时在北京处处可见。另外还有一个为陈述报告用的口号“新的奥林匹克地平线”,意思是在中国北京举办,奥运将进入一个新阶段。

关于工作的口号,申办一开始便提出“谋事在人,成事在天”。我们在谋事上下功夫来感动“天”,希望能够天遂人愿,强调我们要在谋事上下功夫,但决定这事要经过国际奥委会秘密投票。这个口号效果是好的,我们没有申办成功,是“天”不让我们办。

申办中我们还有一个口号叫作“学习、学习、再学习，努力、努力、再努力”。我们要虚心学习，不以老大自居，要发扬奥林匹克精神，争取“更快、更高、更强”。

后来我又提出一个口号叫“申办尚未成功，同志仍须努力”。今年年初，教委举行了一个全国少年儿童支持申办奥运活动，活动地点在教委“逸仙堂”，我想起了孙中山的“革命尚未成功，同志仍须努力”的口号，我借用到申办来了。

再往后，申办城市巴西利亚退出申办，估计拉美的票大部分转向我们了。原来准备在决战时与悉尼最后争，巴西退出后我们就有可能在投票的前三轮得票超过半数，如果前三轮不能获胜，最后与悉尼竞争就非常难了，就要靠“官子”的一两票之差决定胜负了，这时又提出“争取前轮获胜，准备最后争雄”的口号。

第五条，对申办形势的分析我们一直讲两种可能性

申办开始时，我们对形势的分析是——决心大、难度大、希望大。很多人在问到我申办形势怎样时，我多次讲到六个字——有希望，无把握。过了一段我又加上四个字把申办形势说清楚了，叫作“有很大希望，无十分把握”，最后这些话是应验了。我们一直讲两种可能性，要做两种思想准备，并且作了具体部署。这次申办没成功，大家能正确对待，这与当初采取的这种讲两种可能性的策略有很大关系。如果只讲就是要成功，而没有成功后一下子会反差很大，就不会像现在这样大家都理解，还来请我做报告，你们不把我“揍”死就算不错了。另外，江总书记一再讲要贯彻“胜不骄，败不馁”的精神，我们按照这个要求做，胜了不骄傲，败了不气馁，做好了两种准备。我们在前方蒙特卡洛和家里都是两手准备，对记者发表言论，胜了准备好了胜的稿子，不成有不成的一套稿子，社论也准备了两套稿子，到时候需要什么用什么。过去我在国防科工委工作，我们进行核试验，导弹、卫星发射都是这样做好两种准备。我是政委，每次试验结束后要讲话，成功要祝