

SHANGYE

北京市教育委员会专项资金资助
商业体育系列丛书

TIYU SAISHILUN

商业体育 赛事论

曾静平◎著



陕西师范大学出版总社

商业体育系列丛书

SHANGYE TIYU SAISHILUN

商业体育 赛事论

曾静平◎著



陕西师范大学出版总社

图书代号 ZH16N1194

图书在版编目(CIP)数据

商业体育赛事论 / 曾静平著. —西安: 陕西师范大学出版总社有限公司, 2016. 10

ISBN 978-7-5613-8699-6

I. ①商… II. ①曾… III. ①运动竞赛—体育经济学 IV. ①G808.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 262510 号

商业体育赛事论

曾静平 著

责任编辑 / 华翔凤

责任校对 / 田均利

封面设计 / 鼎新设计

出版发行 / 陕西师范大学出版总社

(西安市长安南路 199 号 邮编 710062)

网 址 / <http://www.snupg.com>

经 销 / 新华书店

印 刷 / 西安市建明工贸有限责任公司

开 本 / 787 mm × 960 mm 1/16

印 张 / 15.5

字 数 / 230 千

版 次 / 2016 年 10 月第 1 版

印 次 / 2016 年 10 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5613-8699-6

定 价 / 38.50 元

读者购书、书店添货或发现印装质量问题,请与本社高等教育出版中心联系。

电话:(029)85303622(传真) 85307864

前言

商业体育赛事是什么？是商业体育的核心要素，是商业体育的源头活水，是商业体育发展的原点圆心。

商业体育赛事是一个大秀场，运动员秀技艺秀风采，教练员秀指挥艺术秀气定神闲秀时尚衣冠，制造商秀最新产品秀最尖端科技。无论是怀揣各类体育技艺绝活的运动员，还是运动服、运动器材以及各类运动检测装备等的展示，其背后的核心皆是怎样获取最大的商业利益和市场份额。有人说，中国的春节联欢晚会最令人羡慕，只要登场（哪怕是串场）就会身价倍增，但与奥运会世界杯的秀场相比，简直就是小巫见大巫，春节联欢晚会只是中国自己人的演绎舞台，而出现在奥运会世界杯的表演舞台上，才是国际巨星。

商业体育赛事是一个大捧场。规模越大规格越高的赛事，会形成更高规格的场景，也会有更大规模的资本来到现场捧场。一个国家申办或者举办奥运会或世界杯，国家元首及最高行政长官都会露面，申办的广告宣传片方往往不计成本，邀请全世界最高水准的导演、最具表演水平的明星来编导来演绎。筹备世界级的开幕式或闭幕式，名流政要、富豪商贾云集，众星捧月使得商业赛事不断升温。

商业体育赛事是一个大拍场。全世界最高水准的摄影师都会来到现场尽可能地拍摄出最具震撼力的比赛画面，然后将之转化为最有卖点的比赛图片及特写写真，制作成转播权年年看涨的电视信号和新媒体信号。在比赛赛场，现场观众如醉如痴地为竞技选手的精彩表现拍手叫好，他们既是为某一个球队某一位选手击掌叫好而来，又给这一大拍场哄抬了更好的商业氛围。伴随着电视信号和新媒体信号演示，播出的是广告大拍场，比赛级别越高、赛事越精彩，就越能吸引到国际一线产品最新设计的现场平面广告、电视广告和各种各样表现形式的新媒体广告。

商业体育赛事是一个大卖场。卖门票卖饮品卖食品卖饰品，卖球队队

服卖明星球员装备以及卖比赛吉祥物等各类衍生产品。美国最具号召力的橄榄球赛的衍生产品,不仅是比赛现场上集中的卖场里拥趸们的抢手货,而且还成了美国顶级电视购物商的重要产品来源。比赛门票是商业体育赛事的主要收入来源,有很多重大赛事三四年前就开始大竞标大拍卖,体育票务公司、民航公司、旅游公司乃至保险公司都会竞相哄抢,以期通过炒卖哄抬球票价格,或者囤积居奇,进行与民航机票、旅游路线和名类繁多的保险等产品捆绑销售,实现商业利益最大化。

商业体育赛事是一个大赌场。赌马赌球赌输赢,赌人赌物赌比分,高尔夫球场还会有人赌开球远近赌一杆进洞,普通球迷会参与赛事赌博,高级职员、高级政要会涉足赛事赌博,职业赌家更会在各种各样的体育赛事赌博中乐此不疲,或弹指一挥间豪掷百万千万,或谈笑酒杯前商号豪宅易主。体育赛事赌博中居然还有了看似名正言顺的“体育博彩”——其标志代号即体育彩票,即使在建国之后倡导禁赌禁娼的中国大陆,体育彩票产业也是中国体育产业的重要支柱。至于体育赛事这一大赌场的背后到底有多大市场,有多少财富,好像没有人能说得清楚,也没有人能够统计出一个精确数字。

意甲、西甲、德甲、法甲、荷甲等欧洲各大足球联赛球星闪耀,商贾云集,赛场广告球星代言各类电视贴片广告,日本J联赛,韩国K联赛以及中国足球超级联赛、甲级联赛等各种联赛,在很长时间里都是这些国家的重要体育产业。

美洲杯帆船赛这一号称最具财富号召力、费用最昂贵的奢侈赛事,门槛之高令人咂舌;一级方程式赛车是目前世界上速度最快、技术含量最高和最烧钱的体育比赛;高尔夫球则号称最绅士、最优雅,也是社会各界人士最喜欢、最容易下赌下注的商业赛事;而拳击赛场短兵相接、肉搏血腥,也是最集中诞生体育赛场超一流富豪的地方;NBA是国际化的单项赛事,聚集了全球篮球高手,创造出最赏心悦目的比赛画面。

从球类运动项目考察,曾经有人认为比赛用球越大(比如篮球足球橄榄球类比乒乓球羽毛球台球),球赛价值越大,此言不太准确。似乎应该是比赛场地越大,球赛的价值越大,创造的财富也越多。占地数千亩的高尔夫球场顶级大满贯赛事纵贯全球,是全世界名流、贵族、商贾追捧的商业赛事,是国际大牌广告商的挚爱,财富多多奖金丰厚。足球场、篮球场、橄榄球场、网球场都有更多的现场观众看台坐席,有更多电视转播机位(如飞猫索道摄像技术)参与其中,加上比赛地横跨多个城市,得到更多广告商、赞助商青睐,创

造更多财富自然不足为奇了。

《商业体育赛事论》一书选取了最恢宏的奥运赛事、最商业化的足球世界杯、最奢侈的美洲杯帆船赛、最烧钱的汽车赛事、最中国化的武术赛事、最漫长的网球四大满贯赛、最国际化的单项赛事 NBA, 以及最稚嫩的中国全运会赛事为研究主线, 梳理商业体育赛事的运营管理。《商业体育赛事论》采用了中国知名高校商业体育领域的最新、最高科技成果, 是集体智慧的结晶, 是群策群力的结果。在本书的策划和撰写过程中, 一直得到首都体育学院钟秉枢、骆秉全、王守恒和杨铁黎等教授的指导和支持, 得到北京邮电大学王亚杰、杨放春、马华东、贾庆轩、胡启镛、杜振华、方明东和杨瑞萍等教授的热心帮助。浙江传媒学院的彭少健、项仲平、詹成大、胡晓阳、陈永斌、陈敬远、尚志强、李新祥、宋红岩、石妍、冯巍、孟文光和钱琦, 首都体育学院的左伟、张彬、周龙峰、袁强、侯觉明、郭彬和北京邮电大学的任乐毅、李炜玮、黄传武、徐敬宏、陈东篱、蔡斯聪、王同庆、李谦、李超群、刘佳奇等或撰写部分章节初稿, 或参与资料搜集与整理, 为本书的完成做出了很大努力与贡献。

作为中国商业体育赛事的探索性之作, 作者希望通过系统阐述全球具有标志性意义的商业体育赛事的演进背景、发展轨迹, 通过挖掘商业体育赛事更为深广的内在瑰宝, 把握商业体育赛事的内在规律, 进而为中国体育产业的健康有序发展提供可资借鉴的素材, 给中国体育工作者一些思索、一些启迪。

目 录

第一章 最恢宏的赛事——奥运会	1
第一节 商业之旅	3
第二节 历史时刻	6
第三节 奥运奇才	9
第四节 商业奇迹	11
第五节 品牌运营	17
第二章 最疯狂的赛事——足球世界杯	29
第一节 疯狂的市场	30
第二节 疯狂的球员	35
第三节 疯狂的球场	38
第四节 疯狂的金球	42
第五节 盈利法宝	49
第三章 最奢侈的赛事——美洲杯帆船赛	59
第一节 悠久历史	60
第二节 奢侈船队	63
第三节 奢侈媒介	67
第四节 超级赞助	68
第五节 中国起锚	71
第四章 最烧钱的赛事——赛车	77
第一节 最圈钱的F1	78

第二节	最丰富的中国赛	88
第三节	原汁原味 WRC	95
第四节	生死竞速勒芒赛	98
第五节	炼狱天堂达喀尔赛	101
第五章	最国际的 NBA	105
第一节	商业历程	107
第二节	明星钱库	110
第三节	国际旅程	115
第四节	产业链条	124
第六章	最漫长的网球满贯赛	132
第一节	百年赛事	135
第二节	丰厚奖金	143
第三节	商业赞助	150
第四节	中网赛事	155
第七章	最贵族的运动——高尔夫	160
第一节	遥远传说	162
第二节	高额奖金	168
第三节	高球产业	177
第四节	奥运商机	181
第八章	最中国的武术	188
第一节	国际化进程	190
第二节	赛事商业化	194
第三节	表演商业化	198
第四节	培训商业化	205
第五节	影视商业化	208

目 录

第九章 最稚嫩的全运会	216
第一节 发展变迁	217
第二节 商业之旅	220
第三节 场馆商机	226
第四节 特许产品	229
后记	233

第一章

最恢宏的赛事——奥运会

奥运会是目前世界上商业运作最成功的体育赛事之一,以参赛人员多、比赛规模大、对举办地影响大以及奥林匹克所倡导的相互理解、友谊、团结和公平竞争等精神而备受关注和欢迎。从公元前 776 年到公元 394 年,再从 1896 年至今,奥运会经历了不同历史条件下的磨难,最终发展到今天的盛况与商业成功,既与其倡导的奥林匹克精神密不可分,更是紧扣时代脉搏与时俱进的最好写照。正是其所代表的和平、平等、友谊、进取等理念的深入人心,商业运作的日渐成熟,及其商业价值的不断展现与升越,才有了奥林匹克今天的品牌。成熟的奥运市场营销体系,促进了赛事的持续发展,使奥林匹克品牌得到更多企业的认可,品牌形象得到提升,品牌价值不断提高,形成了当今世界上规模恢宏、商业号召力最为强劲的赛事品牌。

公元前 776 年,古代奥运会诞生,在政治、经济、文化发达的希腊,奥运会成为各城邦的一件大事,获胜者除了被授予橄榄枝花冠这一精神奖励外,各城邦对获胜者也给予了丰厚的物质奖励。此外,每当奥运会举办之时,主办地周边的一些市民村民可以贩卖一些物品,获取一定利益。这应该是古代奥运会的商业雏形。

受两次世界大战的影响,奥运会成为纳粹分子的政治玩物。1976 年加拿大蒙特利尔举办奥运会,由于国内通货膨胀物价上涨,场馆前期建设投资与后期改造成本过大,加上当时奥运会商业化限制等约束,使该届奥运会在赛后背上了 7.9 亿美元债务的巨大经济包袱,一直到 30 年后的 2006 年 12 月,蒙特利尔才还清了 1976 年奥运会所欠下的全部债务。

第 23 届奥运会申办前夕,国际奥委会感觉到前所未有的危机。因为当

时只有洛杉矶一个城市参与申办,而且申办方是一个民间组织。在无可奈何的情况下,国际奥委会只好将第23届奥运会的举办权交给了美国的洛杉矶,真有点听天由命的感觉。正是这一无可奈何下的选择,给现代奥林匹克运动带来了无限生机,商业价值也被充分地挖掘出来,财富宝库让世人瞩目。

洛杉矶奥运会筹办之初,遭到了美国国内民众和很多政客的反对,在没有政府投资的情况下,仅靠尤伯罗斯领导的组委会通过一系列的商业开发来组织奥运会。在尤伯罗斯的精明领导下,洛杉矶奥运会获得了成功,盈利2.25亿美元。最为重要的是,洛杉矶奥运会为国际奥委会开辟了完善的奥运会商业运作模式,使奥运会重新成为各国争相申办的财富赛事。

1988年,汉城奥运会借鉴洛杉矶的经验,通过成功举办奥运会,把韩国推向了发达国家的行列,成为亚洲四小龙之一,并且把三星、现代等一大批如今已耳熟能详的跨国企业推向了大众。2000年,悉尼奥运会再次用经典模式成功地诠释了奥运会的商业市场,通过各种商业开发渠道为悉尼奥组委赚取了17亿美元。根据中国国家审计署对外公布的数字,2008年北京奥运会在筹备及主办上的总支出为202.06亿元人民币,总收入为213.63亿元人民币,北京奥运会的收支结余超过了10亿元人民币。

2012年伦敦奥运会收支之谜还没有完全揭开,各方说法差异巨大。据卡梅伦政府估算,奥运会将在今后4年里给英国带来超过130亿英镑的经济效益,“但这不过相当于英国国内生产总值的0.8%,平均到每年则相当于0.2%”。另据信用评级机构穆迪预测,英国经济已受到奥运会基础设施开支的影响,“不太可能为英国经济提供实质性帮助”。英国经济学家斯宾塞·戴尔表示,伦敦奥运会只为英国经济提供了“一个小时的积极贡献”。^①但可以知晓的是,2012年伦敦奥运会门票收入达到创纪录的3.76亿英镑,从各类赞助商获得总额11亿英镑的收入,电视转播收入达到19.36亿英镑。另外,伦敦旅游局期望从奥运旅游市场获利22亿英镑,不过一半的获利来自奥运会之后产生的效应。^②

现代奥运会经历了100多年的发展,在商业化与限制商业化的道路上经

①黄烨.伦敦奥运会或零收益谢幕,中国元素不可忽视.新华网,2012-8-13, http://news.xinhuanet.com/world/2012-08/13/C_112701507.htm.

②唐烨.伦敦办奥运,能赚到钱吗.解放日报,2012-7-15(7).

历了徘徊与改革,由最初的限制商业到适当开发,限制奥运会赛场规模及上空有赞助商的任何标志,到现阶段既成功地控制赛事的过度商业化,又尽可能保持奥林匹克精神的神圣与纯洁,使其演变成世界上规模最大、影响最广泛最深远的体育赛事,对举办地的政治、经济、文化等方面产生巨大影响,并且带来持续的发展动力。

第一节 商业之旅

奥林匹克运动会起源于古希腊,因举办地点在奥林匹克而得名。第1届古代奥运会于公元前776年举行,到公元393年共举行了292届。古希腊是一个独立的国家,政治、经济、文化都较发达,为举办运动会兴建了许多运动设施及庙宇,参赛者遍及希腊各个城邦,为奥运会的诞生与日后的兴盛创造了良好的政治和经济基础。

古代奥运会对优胜者更多的是精神激励,并不注重物质的奖励,给予他们的最高荣誉是一顶橄榄枝编织而成的花冠。除奖给冠军橄榄枝花冠外,还另外发给其一条棕榈枝,运动员右手持枝,以示荣耀。橄榄枝花冠编制得特别精致,编制时也特别虔诚。当时规定,编环的树枝条必须由父母双全的儿童使用纯金的刀子,从宙斯神庙旁的橄榄树林中割取。

古希腊人认为,橄榄树是雅典保护神雅典娜带到人间的和平、幸福的神圣象征,因而,用橄榄枝条编成花环奖励运动员是一种特殊荣誉。除了奖励橄榄枝花冠外,在古希腊不同时期也给予过优胜者一些物质方面的奖励和优待,如第1届至第6届古代奥运会上,奖给优胜者的物质奖品仅仅是一只山羊,后来还奖励涂身用的油壶等。奥运会优胜者不但得到大会的奖励,在自己的城邦也会得到许多荣誉和奖赏。

古代奥运会对优胜者公开或私下的奖励,都已表露出其商业化的端倪。

公元前146年,罗马人征服了希腊,并将其变为一个行省。罗马统治者随心所欲地安排运动会,不合理地篡改比赛规则,古代奥运会被进一步破坏。但随着古代奥运会影响的不断扩大,参加的运动员不断增加,对冠军的奖励也越来越丰厚。在此背景下,出现了大量只对金钱和享乐感兴趣的职业运动员,他们贿赂裁判,营私舞弊,使奥运会变成了追名逐利的场所,成为了赌博、欺诈、交易的污浊之地。

从1894年到1914年,第一次世界大战前的这段时间,正值世界性的政

治经济关系发生急剧变化,各种民族主义和排外心理妨碍了正常的国际交往。现代运动项目仅在少数几个欧洲国家开展,世界范围的体育竞赛活动很少进行。当时,奥林匹克运动尚处于摸索阶段,奥运会也还未形成一定的举办模式,如项目设置稳定性差,场地设施简陋,财政困难,会期不固定,裁判员执法不公以及参赛资格缺乏明确规定等。1908年,国际奥委会实施了标准化和规范化管理,为未来奥运会的举办构建了基本框架。1912年奥运会是这一时期最成功的奥运会,从参赛国家、运动员人数、场地设施到组织工作都有较大提高。

因第一次世界大战而中断的奥林匹克运动会于1920年重新进行,国际奥委会从实践中意识到奥运会规范化的重要性,整个奥运会的基本框架、运行机制等在这一时期基本形成,具体表现在比赛项目的设置逐渐趋向合理、比赛设施进一步完善、赛事举办时间基本固定、申办举办程序基本确立,并基本解决了有关运动员的参赛资格问题。同时,国际奥委会开始将先进技术应用到比赛中去,如电子计时器、终点摄影仪、自动打印机、闭路电视转播等。冬季奥运会的举办,使奥林匹克运动的覆盖面大大增加,赛事内容更加丰富多彩。

这一时期,奥林匹克运动的组织机构得到发展,国际奥委会成员国由第一次世界大战前的29个增加到60个,为奥林匹克思想在世界各地的传播作出了重要贡献。同时,各国际单项体育组织也相继成立,通过国际奥委会与各国际单项体育组织和各国家奥委会的协调,使国际奥委会摆脱了每届奥运会都存在的具体技术事务,更多地领导、协调、决策等更高的层次发挥作用。

第二次世界大战结束后,世界政治格局形成了东西方两大政治集团对峙的局面,这对奥林匹克运动的发展产生了重大影响,而战后各国经济振兴和科技发展,促进了奥林匹克运动的发展,奥运会比赛场地及各种配套设施较前有了很大改观,为奥运会向大型化、艺术化方向发展创造了条件。先进的电子检测设备,确保了性别和违禁药物检查的顺利进行,使比赛的公正性得到加强。

进入80年代,西班牙银行家萨马兰奇出任国际奥委会主席。在萨马兰奇的领导下,针对奥林匹克运动所面临的各种问题进行了大规模的改革。萨马兰奇认为,过去的那种独立性原则,即在经济上不谋利、政治上不同政府联系的做法已不适应新时期的需要,需要通过一系列活动,改变以往人们

对国际奥委会的形象,重塑奥林匹克品牌。在萨马兰奇倡导下,国际奥委会开始举办奥林匹克艺术节,在全球范围内的很多国家和地区建立奥林匹克博物馆,定期举办“奥林匹克日”纪念活动,定期召开奥林匹克科学大会等。国际奥委会还支持各国奥委会参加每年在希腊奥林匹亚开设的国际奥林匹克学会研讨会,支持各国举办体育集邮展览、体育题材的美术和文化展览或体育纪念品收藏展览等活动。

国际奥委会打破禁锢,与联合国组织、各国政府和其他民间体育组织密切合作,召开与体育有关的专题研讨会,包括世界体育科学代表大会、世界体育和环境代表大会、世界体育领域反对种族隔离代表大会、世界反兴奋剂代表大会,等等,以推动奥林匹克运动在全世界的发展,促进体育运动更好地为人类健康、和平和友谊服务。^① 在国际奥委会的倡议下,2001年第56届联合国代表大会通过了一项由世界上170多个国家提出的题为“通过体育和奥林匹克理想来建立一个和平和更加美好的世界”的决议,呼吁在2002年盐湖城冬季奥运会期间实现“奥林匹克休战”。自此,通过国际奥委会组织呼吁休战,成为很多国际组织翘首以待的重要时刻。

《奥林匹克宪章》(Olympic Charter)是国际奥委会制定的关于奥林匹克运动的最高法律文件。宪章对奥林匹克运动的组织、宗旨、原则、成员资格、机构及其各自的职权范围和奥林匹克各种活动的基本程序等作了明确规定,是约束所有奥林匹克活动参与者行为的最基本标准和各方进行合作的基础。

《奥林匹克宪章》随着奥林匹克运动的发展而逐渐完善,历经了1908年由顾拜旦起草的《国际奥委会的地位》逐渐形成的奥林匹克运动规章及其后的“奥林匹克规则”(Olympic Rules)、“奥林匹克章程”(Olympic Statutes)和“奥运会规则”等。从1978年开始,国际奥委会正式使用“奥林匹克宪章”这一名称。随着奥林匹克运动的发展,国际奥委会在保持奥林匹克基本原则和精神始终如一的前提下,针对不断变化的情况,对《奥林匹克宪章》作过多次修改。现行的《奥林匹克宪章》在1996年7月18日亚特兰大第105次国际奥委会全会上获得批准。该宪章由“基本原则”“奥林匹克运动”“国际奥林匹克委员会”“国际单项体育联合会”“国家奥林匹克委员会”和“奥林匹克运动会”6部分组成,共74款,对奥林匹克运动的思想、组织、活动和制度

^①世界知识年鉴(2010—2011).北京:世界知识出版社,2011:1184.

等重要方面作了明确规定。

《奥林匹克宪章》的修订完善,使国际奥委会发展前行有了法律保障,在组织结构上不断更新,使国际奥委会同其他各个机构的联系日益密切。自1981年起,国际奥委会第一次有了正式的法律地位,从而得以以法人的身份参与处理各种重大事务,经济上大胆进行商业性开发,利用各种活动创造财富,为奥林匹克运动的发展创造了一个良好的经济基础。从23届奥运会开始,连续几届的奥运会主办国均未出现赤字,而且产生了良好的经济效益和前所未有的社会影响力。国际奥委会的良好信誉和经济上的巨大盈利,极大地调动了主办国家搞好奥运会的积极性。

这一时期发生的重要变化,是在肯定政治对体育的作用的同时,强调体育不应听命于任何一个国家的指挥;在肯定商业化的同时,对商业化采取一定的限制措施,并逐步废除了参赛者业余身份的原则,使奥运会向所有优秀运动员(包括职业选手)开放。这种务实的态度,促进了奥林匹克运动向健康的方向发展。奥林匹克运动从初期的探索到自身模式的基本形成,从第二次世界大战后的发展到停滞,以后又经80年代以来的改革,终于进入了一个生机勃勃的发展阶段。

第二节 历史时刻

奥运会的历史时刻,主要有两层含义,一是蒙特利尔奥组委是第一个提出“自我筹资”概念的奥组委,同时又留下了惨痛教训;另一个则是洛杉矶奥运会开启了财富之门,矗立起了奥林匹克历史上商业运营的里程碑。

1976年,加拿大蒙特利尔在先后五次申请主办奥运会后,终于赢来了第21届奥运会的主办权。这届奥运会最大的亮点是奥运火炬传递,采取了与以往不同的方式。奥林匹亚点燃的火种传到雅典后,不像以往用轮船、飞机或接力传递,而是利用卫星传到加拿大首都渥太华,随后进行火炬接力跑传递到蒙特利尔。最后,奥林匹克火焰的点燃则是由一对少年男女共同完成的。这是奥运会史上第一次、也是唯一一次由两人共同执行这一光荣的使命。不过由于非洲众国的抵制,参赛规模逊于慕尼黑奥运会,使该届奥运会蒙上了遭抵制的阴影,奥运会在各种争议中最终得以顺利举办。但随后的“蒙特利尔陷阱”之说却笼罩了整个世界,成为奥运史上抹不掉的一段历史,被视为奥运会在运营方面的失败案例,而其中内情也无人能探个究竟。

如果要投票评选历届奥运会在财政运营方面的失败案例的话,1976年蒙特利尔奥运会很可能会名列榜首。该届奥运会被很多媒体作为反面教材报道,对以后的奥运会申办与举办城市发出了警告,如场馆耗资巨大,赛后运营不善,留下数十年的巨额债务,城市经济被严重拖累,等等。

“根据蒙特利尔奥运会奥组委完成的《1976年第21届奥运会工作报告》记载,当届奥运会总投资为15.96亿美元,其中场馆建设成本占了最重的比例,达到12.13亿美元;组委会的运营成本为2.07亿美元,其他涉及加拿大联邦政府、魁北克省政府、蒙特利尔市政府的一些安保、医疗等花费为1.76亿美元。组委会通过发放彩票、钱币、纪念邮票等市场开发措施获得了4.3亿美元的收入,填补了运营成本。所以实际上,这届奥运会的债务主要产生于场馆的建设费用,达到了9.9亿美元。”^①

“20世纪70年代,正是‘石油危机’席卷全球之际,欧美各国经历了大规模的通货膨胀。而在从1973年到1977年的4年间,加拿大通货膨胀率高达40%。以主要建筑材料钢铁为例,奥运工程刚刚开始时,钢铁价格为每吨200美元,但在仅仅6个月之内就攀升到了每吨900美元,而当工人们开始建设奥林匹克主体育场那令人惊艳的蒙特利尔塔时,钢铁的价格居然到了1200美元/吨。”^②这座世人瞩目的体育场也引起了政府与工会之间的劳资纠纷,工会将奥林匹克主体育场的工地作为“战场”,进行了总计达155天的罢工,工程进度被严重拖延。在施工上的技术难题也让建设工程举步维艰,人们甚至担心主体育场难以如期竣工,要求国际奥委会将第21届奥运会易地举行的呼声不断增强。

这时,蒙特利尔所属的魁北克省接下了这个烂摊子,于1975年成立了直属于省政府的奥林匹克设施管理委员会,全权负责奥林匹克公园的建设,并且成了奥林匹克公园的所有者。奥林匹克公园最初预算是3.1亿美元,到了1976年10月份,建设决算却高达9.22亿美元,是最初预算的近3倍。奥运会后,奥林匹克公园留下了7.9亿美元的债务。

在此之后,魁北克省在全省范围内针对所有烟草产品征收2%的税收,每年从这项财政收入中拿出一部分偿还这7.9亿美元的债务,一直延续到了2006年的11月14日。2006年12月,在蒙特利尔奥运会举办30年后,蒙特利尔奥林匹克设施管理委员会宣布,1976年奥运会所欠下的债务终于还清。

^{①②} 宣国祥,张永恒.和局:后奥运时代.北京:中国经济出版社,2008:60.

尽管蒙特利尔奥运会存在诸多争议,但其奥组委却是第一个提出“自我筹资”概念的奥组委,并且打造了现代奥运会市场开发的雏形。蒙特利尔奥运会组委会通过发放奥运彩票为组委会筹措了 2.35 亿美元的净收入,为组委会贡献了超过一半的收入。而现在作为奥运会收入重要组成部分的电视转播权的销售,在该届奥运会上仅仅贡献了 3200 万美元的资金。

蒙特利尔奥运会的赞助体系有两个分支,一个是官方供应商项目,另外一个则是官方赞助商项目。两者主要在赞助形式上有所区别。奥组委发起官方供应商项目的初衷是希望得到免费的商品和服务,降低运营成本,因此供应商们主要是以提供产品的形式与奥运会相联系,得到的回报主要是使用奥组委和奥林匹克运动的标志,以及“1976 年奥运会官方供应商”的字样。

蒙特利尔奥运会共有 124 家企业参与了官方供应商计划,多达 628 家企业参与了官方赞助商各个级别的赞助计划。虽然赞助体系与当代的国际奥委会市场开发模式颇为相似,但赞助商投入的资金却不可同日而语。以官方赞助商项目为例,最高的参与门槛为 15 万美元,而最低的居然只需 100 美元。这也就直接导致了参与企业数量众多但收益甚微的结果,蒙特利尔奥组委从市场开发活动中仅收益 3500 万美元。

由于蒙特利尔奥运会的失败和遭受抵制的阴影,第 23 届奥运会只有美国洛杉矶提出申办。1978 年,国际奥委会雅典会议决定把举办权交给洛杉矶。

洛杉矶在没有竞争对手的情况下申办成功,但却成了美国人围攻的对象。不仅遭到洛杉矶市民的极力反对(支持率仅 34%),且洛杉矶市政府、加利福尼亚州政府以及美国联邦政府都明确表示,不提供任何财政支持。洛杉矶奥运会成为 1896 年奥运会创办以来首次由民间承办的运动会,既无政府补贴,又不能增加纳税人负担,加之美国法律还禁止发行彩票,在这样的情况下,一切资金只能自行筹措。

为了奥运会的生存,国际奥委会同意奥运会经费可以不由主办城市负担,而以商业化的方式筹集。因此,洛杉矶奥运会成为历史上第一次由民间承办的奥运会。首先,组委会将电视转播权包装为一项专利产品出售,首度采用招标办法。各个有意竞标奥运会转播权的电视公司,存在银行的定金产生的利息,每天就能为组委会赢取 1000 美元,这也是洛杉矶奥运会组委会的“第一桶金”。最后,美国广播公司以 2.25 亿美元买下洛杉矶奥运会的转播权,并同意提供 7500 万美元的设备,并将转播权分别卖给欧洲、澳大利亚