

好梦成真

——彼得·尤伯罗思和 1984 年奥运会

肯尼恩·瑞奇〔美〕



奥林匹克出版社

好梦成真

MAKING IT HAPPEN

彼得·尤伯罗思和 1984 年奥运会

Peter Ueberroth and 1984 Olympic Games

肯尼思·瑞奇 [美] 著

张秀萍 卢晓婕 苏群 译

奥林匹克出版社

CHINA OLYMPIC PUBLISHING HOUSE

(京)新登字 094 号

好梦成真——彼得·尤伯罗思和 1984 年奥运会

肯尼思·瑞奇 [美] 著

张秀萍 卢晓婕 苏群 译

储瑞芳 责任编辑

蒋慧娟 责任校对

杨奕绯 版式设计

奥林匹克出版社出版发行

全国新华书店经销

北京市印刷二厂印刷

889×1194 1/32 开本

9.5 印张、字数:232 千字

定价:30.00 元(精)

ISBN7-80067-218-2/G·142

中文版序

——为《好梦成真》一书在中国出版而作

中国正在申办她的第一个奥运会。很明显，北京如果举办奥运会将会有许多独特的风格，并将为世界体育运动谱写新的篇章。但是，大多数奥运会在很多方面具有共性，其主办过程在很多方面也是异曲同工。

所以，我对这本关于 1984 年洛杉矶奥运会组织过程的拙作能够在中国出版也感到激动。尤伯罗思所崇尚的强有力的领导对于主办任何一届奥运会都是至关重要的，而且不管在何地主办奥运会，其中许多过程都是洛杉矶奥运会的主办者曾经遇到过的。

尤伯罗思只是近年来负责主办奥运会的众多强人中的一个。1972 年慕尼黑奥运会主办者威利·道默和 1988 年卡尔加里冬奥会的主办者弗兰克·金都是强人。重要的是，这个人不仅要能够激发起手下人的灵感，更要能够勇于面对筹办奥运会的压力说“不”字。一届成功的奥运会是一次纪律严明的行动，组委会很难轻而易举地从容驾驭。因此，我在书中花了许多笔墨谈了尤伯罗思如何不遗余力地将各方面的努力拧成一

股强有力的绳索,以及他如何恩威并施将各种可能破坏洛杉矶奥运会的力量化为乌有。

在书中我们可以看到,有时候奥运会蓝图的设计者必须向那些蓝图的实施者让步。在洛杉矶奥运会开幕前最后一个月,组委会还临阵换将,用那些经得起考验的管理人员代替最初构思计划的人员,目的就是使奥运会能顺利运转。志愿服务人员同样是奥运会成功运转不可缺少的一部分,我想在中国也将是这样。

幸运的是,曾经给奥运会带来大规模抵制运动的各种分歧力量似乎已经消失了,这和1976、1980和1984年的形势不同。在1988年汉城奥运会和1992年巴塞罗那奥运会上,几乎所有的国家都前往参赛,1996年亚特兰大奥运会和以后的奥运会也将会有灿烂的前景。但是,政治仍将给奥运会带来曲折,莫斯科奥运会和洛杉矶奥运会组织者们对付政治压力的经历仍然能带给我们启示。

应中国奥林匹克出版社社长吴重远先生和总编辑王樵裕先生的邀请,我在1993年3月访问了北京,感受到中国民众对北京争取举办奥运会的热情。奥运会迟早将在中国举办,当这一天到来时,洛杉矶奥运会和其他历届奥运会肯定是值得借鉴的。为了能在这方面尽我一点菲薄之意,我很高兴将此书呈现给广大的中国读者。

肯尼思·瑞奇
1993年3月

序

整整七年，我有幸作为《洛杉矶时报》最主要的驻会记者，系统地参加了1984年奥运会筹备工作的报道，也因此有机会与组委会的头号人物彼得·尤伯罗思相识。但直到奥运会闭幕，我仍未有机会写出一份有关组委会内幕的、有深度的报道，同时，我对尤伯罗思的了解也很肤浅。这位组委会主席没有允许笔者或其他任何记者轻易地接近组委会的工作人员，了解其工作细节。

本书中有关组委会内幕的材料，几乎是本人在1984年冬至1985年春进行了无数次追踪采访之后获得的。那个时候，大多数的原组委会重要职员都离开了组委会，有了新的工作。那些仍留在组委会的，也不再受到奥运会前及奥运会期间不允许与新闻界交流限制的约束。我共进行了104人次的录音采访，他们都是或曾是组委会的工作人员，或是虽从未直接进入组委会却与之保持密切联系的人，还有的则接受了三至四次的采访。这些人包括尤伯罗思，他的最高助手哈里·厄谢尔，组委会其他高级官员和与高级管理层有众多接触的普通职员。另外，本人还将一些要点以简单会话的方式，分别与三十余人交换了看法。

被采访的人几乎都很愿意与我交谈，只有八人拒绝了我的采访请求。一些人则是主动打电话给我，表示愿意接受采访。我感觉到，绝大多数人似乎都非常愿意将组委会成功的故事告诉大家。

研究表明，新闻界和公共舆论的偏差有多么大。在采访中，一

幅与新闻媒介曾渲染的完全不同的尤伯罗思画像产生了，绘制这幅画的不仅是那些在组委会中遇到挫折而被解雇的人，还有那些一直在组委会中而且干的相当出色的人。

这是洛杉矶第二次举办奥运会。在现代奥运历史上，只有另外两个城市——伦敦和巴黎，曾有过同样的殊荣。1984年奥运会像1932年奥运会一样，是洛杉矶历史上的一次大盛会。笔者著这部书的目的，就是希望人们能够永远对本届奥运会的成功举办保持浓厚的好奇心。本届奥运会的工作人员，包括志愿人员共达七万人。我想他们和其他人一样，也会欣赏对这已经发生的一切进行记录的。

在此，我特别感谢《洛杉矶时报》的体育编辑比尔·达沃尔，他不仅在全书写作中，给予了我许多的鼓励和建议，而且善解人意，即使手头有其它工作，也能非常耐心地听我讲述我的构思。我还要感谢《洛杉矶时报》的另一位编辑威廉·干·托马斯，授权于我利用工作时间去进行这一系列的采访，条件仅是允许《洛杉矶时报》摘登部分章节。他的支持使得这一写作能按计划顺利进行。《时报》另一些编辑，如副主任尼尔·格林沃德和约翰·福利，书刊编辑杰克·迈尔斯和评论部编辑阿特·塞特等，他们不仅阅读了部分手稿，而且提出了一些修改意见。负责计算机的韦尔·洛克和他的助手韦·帕莱克及巴·安德森则帮助我打印了一些手稿。记者帕纳勒普·麦克米兰一直阅读我的手稿，并以她睿智的见解鼓励我完成写作。出版商尼尔·扬和本书编辑莱纳特·詹丁斯也提供了大量的帮助。我的代理人迈克尔·汉米伯格则向我提供了许多宝贵的意见。

还有，我非常感谢组委会中给我提供过帮助的人。司各特·德·泰勒是第一个向我建议写这本书的人。帕蒂·帕塔努和雷纳特·塞维杰则以他们与尤伯罗思和厄谢尔的友谊和对组委会的了解，帮我列出了第一批被采访者名单。爱德·贝斯特在写作保安一章中给予了许多帮助。而爱德·史密斯这位组委会最后一位离职的主任，

虽然不同意我的一些观点，但他在第九章中为我做了大量的工作，并允许我利用组委会的办公室完成了一些采访。另外，我还要感谢查克·盖尔、卡洛·丹尼尔、卡拉德·弗雷德、多布拉·亨利、拉里·克莱恩、贝·纳姆拉哈、史蒂夫·雷哈德、哈克·里格、阿诺德·施瓦茨曼和大卫·西蒙。

我还要特别感谢尤伯罗思和爱米·奎恩接受我的采访，因他们正在撰写一部尤伯罗思传记，如果不合作是可以理解的，相反，他们很合作，包括像史密斯事件等一些明知与他们观点不一致事情。

最后，我还要感谢我的孩子，14岁的凯蒂和8岁的大卫对我的鼓励。我希望他们也能从这本书中学到一些东西。他们曾跟我一块周游世界，并观看了萨拉热窝冬奥会和本届奥运会，他们对世界奥林匹克体育运动有自己的看法。同时，我也要感谢我的母亲露丝·瑞奇的支持。

我曾努力听取来自各方面的意见和批评。当然，书文若有差错，将完全由我本人负责。

肯尼思·瑞奇

1988年

鸣 谢

本书承蒙广东省东莞市燃料公司提供赞助,特向关心支持祖国体育事业腾飞的王灿光总经理和全体职工表示感谢。

中国奥林匹克出版社
一九九四年三月十六日

目 录

第 1 章	成功之本	1
	——本届奥运会成功的原因	
第 2 章	软硬兼施	22
	——组委会内部多项工作方针	
第 3 章	勒紧缰绳	41
	——尤伯罗思对工作人员的考核办法	
第 4 章	二号人物	62
	——组委会执行主席哈里·厄谢尔	
第 5 章	钱的秘密	80
	——赢利的秘诀	
第 6 章	志愿人员	100
	——如何使用志愿服务者	
第 7 章	保持距离	119
	——组委会与外界各方交往的方针与政策	

第 8 章	当机立断	140
	——开、闭幕式及奥运气氛的重新设计	
第 9 章	渡过难关	160
	——门票销售系统渡过重重难关取得成功	
第 10 章	开始行动	179
	——组委会从在办公大楼做计划转到 现场办公	
第 11 章	安全警卫	194
	——保安人员及保安措施	
第 12 章	抵制风波	212
	——前苏联及东欧盟国抵制奥运会	
第 13 章	梦想成真	232
	——组委会克服困难成功举办了奥运会	
第 14 章	回顾与思考	256
第 15 章	后记	263
译者的话		284

第 1 章

成功之本

本届奥运会成功的原因

正如其主席彼得·V·尤伯罗思指出的那样，洛杉矶奥运会组委会不能按照一般商业组织机构的惯例进行工作。在以后的工作中，尤伯罗思以及二号人物执行主席哈里·L·厄谢尔都毫不隐瞒其特殊的行政性质。

尤伯罗思说：“一切对于我来说都是很陌生的，也是与众不同的。这里既没有一般的惯例，也没有商务惯例。它不是一项讲究和气、助人为乐、救人于难的慈善事业，不存在个性的因素。但最终的结果使一切都得到了补偿。”

厄谢尔则解释说：“人们的忠心耿耿来源于心底的尊敬和敬畏。通常，尊敬是行之有效的原动力。若没有敬畏，人们常常会迷失方向。在我看来，全体工作人员在尤伯罗思的统一领导下所表现出的团结和忠诚是建立在尊敬和适当的敬畏基础之上的。尤伯罗思本人平时总是自觉或不自觉地保持着一种沉着稳重的性格，无论发生什么天大的事都能够坦然处之，令人肃然起敬。而我本人在许多人眼里也是一个‘可敬而不可亲’的人物。”

“每时每刻总是处于一定的紧张状态”是许多工作人员对洛杉矶奥运会组委会领导班子的评价。尽管尤伯罗思不喜欢这种描述，但他亦承认自己每天都制造一定的紧张气氛来考验他的部下。他回忆说：

“对厄谢尔，对所有的委员和其他领导人以及我本人来说，树

立目标,规定期限,有意设置一些困难以激发活力是家常便饭。大家都被训练着去承受一种连我自己也无法预计的压力。假如我们不了解人们对压力的承受力如何,我们就无法组织好奥运会。有些人员的承受力很差,我们需要及时发现并加以调整。因为我们将让这些人员在一种非常紧张的工作环境中工作,每个人都能有所创新。”

激情是另一种动力。许多来组委会工作的人因为对奥林匹克运动本身的崇尚而工作得格外努力,还有一些人则对洛杉矶奥运会是首届由私人承办的奥运盛会的特性感兴趣,认为这将充分体现美国式的创业精神,从而在工作上格外卖力。而当1984年5月8日,奥运接力火炬点燃仅一小时的时候,苏联宣布抵制奥运会,许多工作人员则把这种挑战作为一种激发干劲的力量,加倍努力工作。

尤伯罗思和厄谢尔则以身作则,勤奋工作,给七万雇员及志愿服务人员树立榜样。厄谢尔回忆说:“从5月至7月的三个月内,每一个星期六和星期天,我都去各场馆或其它工作地点,与工作人员共同度周末,彼得也是如此。我们没有把自己关在屋里孤军作战或袖手旁观。”

厄谢尔对同行们将他自己和尤伯罗思称作为“冷血动物”很敏感,在工作期间,为了奥运会的顺利召开,他们曾多次解雇工作人员。“有时决定是从全局考虑,统筹安排的。就像下国际象棋一样,为了达到最佳布局,通常不得不作出一些牺牲。但我想,人们不该因此在日常工作中将这同我或彼得的性格相联系。”

但厄谢尔的表白并没有使在他手下工作的同事感到轻松。当奥运会结束后,没有批准不允许泄露机密的条文随之取消,许多人在评论尤伯罗思的执政政策时留有余地,而有些人仍战战兢兢的。组委会奥林匹克之友节目的组织者之一——玛奇·费汀回忆说:“人们处于严格的控制之下,仿佛时刻都在受到监视——你是否准

时上班,你的行为举止如何,你与什么人打交道,甚至你在看些什么等等……我对现在能够跳出这一苦海感到舒服极了!噢,只有现在,我才意识到当时自己被剥夺了多少自由。哦,你简直像个木头人,没有任何爱好和闲暇。而如今,我又重新闻到了树木的清新,可以随心所欲地与人交谈,而且还‘找回’了自己的幽默感。组委会可绝不是个清闲养人的地方,它担负着重大的责任,承受着巨大的压力,而前面又面临着许多的未知。我不知道我们当中许多人当时是否像受虐狂,但大家作为组委会的一员仿佛是心甘情愿的。”

组委会审计负责人詹姆士·赫瑟曼说:“在组委会的工作策略中,更普遍的方法是运用心理或威慑力量让人按你的方式去工作,这与普通商务中的方式有所不同。如果是以往,人们可能会放弃这份工作。但是为了奥运会,许多人都默默地干了下去……我们的确辞掉了一些人,还有一些人被降职。一旦人手超编,总有人会被调离,每个人都知道这一点,可谁也不希望这种恶运降落到自己头上,这并非是通常用的行政策略。我们有奖励,但这是一种心理奖励,一旦你干得不好或你没有按照政策办事,你就会生出一种莫名其妙的担心——别人对此会怎么看。没有人喜欢自己面临这种窘境。这的确是一种行之有效的管理方法。我想正是这种心理奖励,使得那些预算人员因害怕被同行指责而不敢出现任何超支。而作为负责人,我不得不将这种心理灌输给部下,以防这个‘万一’落到自己头上。”

近年来,奥运会组织者们总是面临各种危机。在洛杉矶奥运会申办委员会组建前一年,1976年蒙特利尔奥运会遭遇了巨大的经济损失,负债额高达10亿美元。蒙特利尔奥运会也碰上了极大的政治难题——其中包括非洲国家抵制奥运会。1972年的慕尼黑奥运会,则出现了以色列人被杀的“黑九月事件”。而1968年的墨西哥奥运会上则出现了“学生抗议运动”。1980年莫斯科奥运会上,共有65个成员国抵制奥运会。然而,洛杉矶奥运会却获得了巨大

的成功——赢利额达 2 亿 2270 万美元，总收入则高达 7 亿 1850 万美元。在现代奥运会的历史上，还没有哪一届取得过如此辉煌的胜利。而且，在奥运会期间也未曾发生严重的恐怖事件或示威，但苏联及其盟国抵制了本届奥运会。然而抵制的效应却出人意料：不仅在全美国掀起了一股为成功举办奥运会而加倍努力工作的旋风，而且，通过由尤伯罗思个人控制的“秘密”电话银行，成功地让 140 个国家（创当时奥运史之最）出席了本届奥运会。

无论从哪个角度来讲，洛杉矶奥运会都是一届取得巨大成功的奥运会。观众人数是破纪录的，一向有“慵懒”之称的洛杉矶人以致令人惊奇的饱满热情投入到观看各项比赛之中。整个城市充满了一种特殊的气氛——这种气氛在开幕式前火炬抵达该市时，人们所表现出的狂热情绪中得到充分渲染。市长汤姆·布莱德利回忆说，当他在 1984 年 7 月 21 日早上去迎接沿着太平洋高速公路从奥克斯纳德来的火炬时，他意识到这将是一届市民们参与的激动人心的盛会。当美国前橄榄球明星 O. J. 辛普森举着火炬从海岸线跑进圣莫尼卡体育场时，成千上万的观众不断地向他欢呼。

而这仅仅是奥运热潮的前奏。许多人似乎突然间感到获得一张观看比赛的票是多么的不易。在比赛进行的三个星期内，整个洛杉矶在奥运会的热潮中沸腾，就像 1932 年该市首次举行奥运会一样。那是一段令南加利福尼亚人永难忘怀的日子。

为什么 1984 年奥运会能如此成功？答案多种多样。一些人认为这是一种运气，比如天公作美；另一些人则认为这是市民们参与的结果；还有人相信这是尤伯罗思和厄谢尔的组织策略和工作方式的成功。虽然许多人对尤伯罗思和厄谢尔的“高压”政策存有异议，但大家对尤氏行之有效的基本策略是给予肯定的。

在尤氏的策略中，最令人称道的当属尤伯罗思和厄谢尔在行政、交际、对外事务、决策（尤指经济上的决断）和领导方面的绝对权威，这其中包括恰如其份地实行节约资金的方针和拒绝在保安

问题上盲目迁就。

组委会保安部主任爱德·贝斯特深有感触地说：“在洛杉矶奥运会筹备中，‘控制’是一个非常重要的词汇。”而用尤伯罗思常说的一句话就是：“你能控制这一局面吗？或者你难道想让别人来操纵你吗？”

组委会审计员李·奥里奇解释说：“彼得·尤伯罗思有一种不同寻常的操纵局势的欲望。而作为组委会的‘发令员’，我相信他这种不為人左右的性格正是奥运成功的关键因素，因为他总是能控制形势并能把握火候看机行事。因此，洛杉矶奥运会没有受到国际奥委会、国际单项体育联合会及加州地区政府的牵制。”

银行家丹尼尔·格林伍德，他是尤伯罗思的老朋友。他于1981年来到组委会的理事会负责公共关系，专攻与大公司赞助商打交道的事务。他回顾说，他曾接到过主席的命令，千万不可让赞助商掌握最后决定权。因而，尽管阿赫瑟·布斯切，这家出资1千万美元赞助本届奥运会的财团欲在主会场左侧建一座与之相连的两层简易活动楼房，以便在奥运会期间占尽“天时地利人和”，但格林伍德却没让它这么做，最后该公司只在与主会场遥不相及的另一条街上找到了一个“立足点”。而当赞助商可口可乐公司，这个出资1亿0500万美元的大企业认为它有资格在各赛场拥有特权时，格林伍德却对其说了“不”字。

格林伍德总结说：“最主要的一点是我们必须掌握自己的命运……这是组委会中流传最广泛的一句话，我想这也许是组委会官员和各工作人员得到的最好的礼物。在我看来，假如诸多外部压力从一开始都找到立足点的话，许多人干起活来就不会有这么大的干劲了。在组委会总部大楼工作是很特殊的，一般人不得入内。这是本届奥运会的指挥部。正是我们这些人‘发明’了这一切。因此，当有人对我们的决策提出异议时，我们必须运用权力，大胆地向他们说一句：‘别挡道！’一旦我们失去控制，那就会发生灾难”。

组委会财务大臣卡拉德·弗雷德曾领教了尤伯罗思策略的威严。那是在美国广播公司(ABC)以2亿2500万美元购买了大赛在美国的转播权之后不久。弗雷德回忆说：“这是1979年的秋天，美国广播公司向公众透露它获得了大赛转播权之后不到一星期，广播公司的马文·巴德来到我的办公室，他冲着我说：‘康尼(卡拉德的爱称)我们需要在饭店租2千间房间。’我回答说：‘这是好事，马文，让我跟彼得碰个头。’他回答道：‘行，我等着，需要多少开支你给个数。’于是，我直接与彼得联系。他听后说：‘耍猴的开始了。’我问：‘你这是什么意思？’他答道：‘这是典型的ABC风格。如果每次赞助商进来，称呼你是可爱的伙伴，你就答应帮他们的忙，你迟早会自找麻烦的。如果你一开始就让他们占上风，那么他们总会给你些钉子碰的。让他们等着吧，现在他们还不需要这房间，等需要时，我会替他们安排的。’”

弗雷德说，尤伯罗思已经看到“美国广播公司也是在进办公室之后开始指使起了1980年普莱西德湖冬奥会组委会的”，他还说尤伯罗思从开始就让美国广播公司明白同洛杉矶奥运会打交道，不能有这样的经历。弗雷德说：“彼得喜欢对人说不字，而且总能让人接受。组委会能稍松口气吗？不行。几乎所有的问题所有的请求得到的回答一律都是‘不行’。对有些我们看来显而易见的该有个肯定回答的问题，你也不得不壮起胆子与他较量一番，才有可能有圆满的结局。”

爱德·基恩，诺克斯维尔国际博览会官员曾来洛杉矶考查奥运会工程建设，他说，组委会的力量是由“被许多人批评的由哈里·厄谢尔和彼得·尤伯罗思领导的操纵集团。我觉得它像是一种好乐善施的独裁统治”。律师约翰·C·阿格，掌握洛杉矶奥运会秘密最多的人，他曾无数次被告诫严防泄密，并在执委会中一直担当具有影响力的举足轻重的角色。他这样评论：“99%或者说100%的重大决定，都是由哈里或彼得敲定的。这就是绝对的集中”。