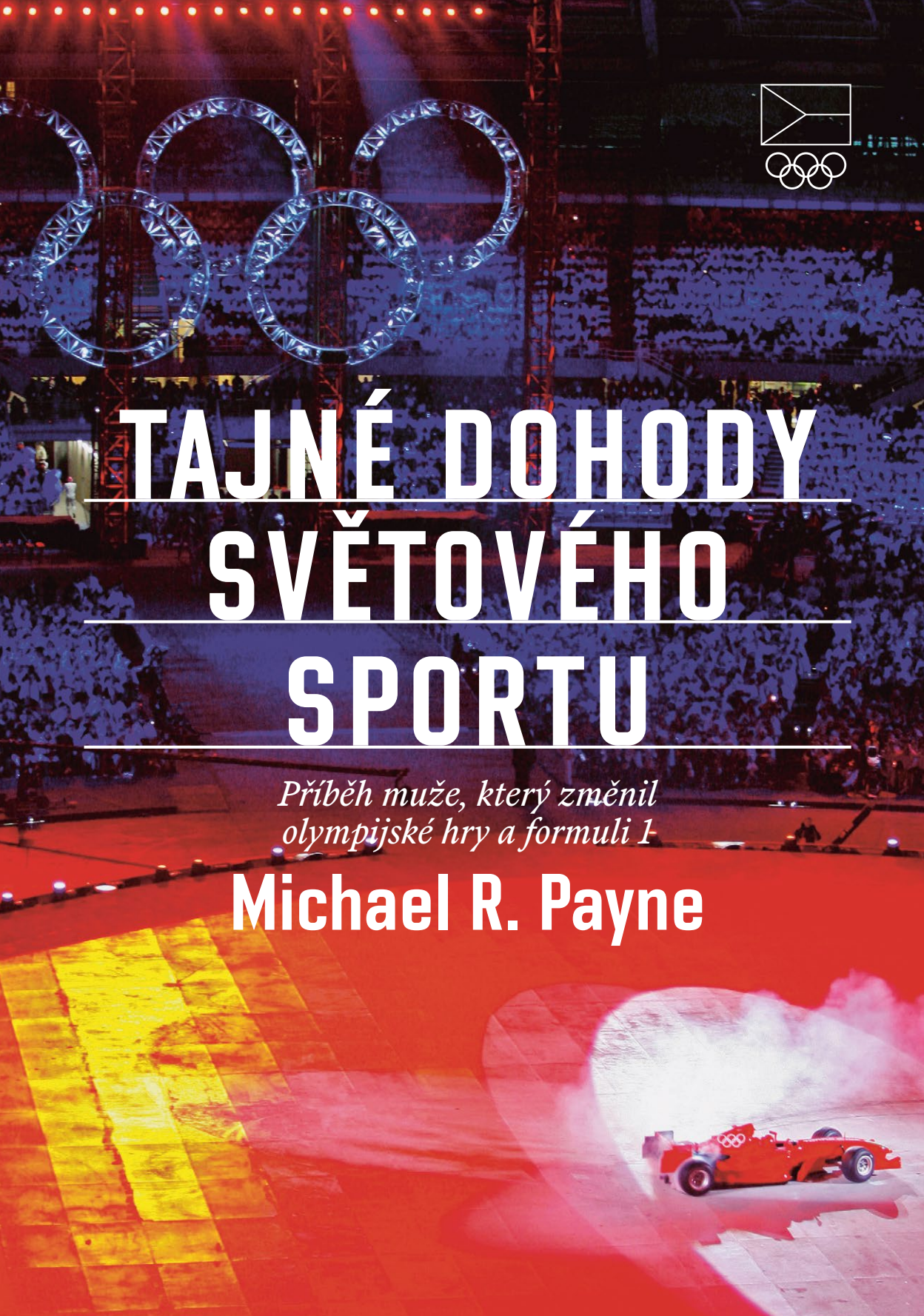


TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU

Příběh muže, který změnil olympijské hry a formuli 1

Michael R. Payne



TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU

Příběh muže, který změnil olympijské hry a formuli 1

Michael R. Payne



Copyright © 2025 by Michael R. Payne
© Český olympijský výbor, 2026
© Grada Publishing, a. s., 2026

This edition published by arrangement with Chiselbury Publishing, divize společnosti Woodstock Leasor Limited, 14 Devonia Road, Londýn N1 8JH, UK.
All rights reserved

ISBN 978–80–271–8801–7

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou bez souhlasu nositele práv zakázány.
Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.
Obrazový materiál je výběrem z původního vydání z roku 2025.

Věnováno Berniemu, Dickovi a Juanu Antoniovi
třem inspirativním vůdcům, kteří mi ukázali cestu.

OD STEJNÉHO AUTORA

Olympic Turnaround – Jak se olympijské hry
vymanily z pokraje zániku a staly se nejznámější značkou světa
a globální franšízou v hodnotě mnoha miliard dolarů.
London Business Press, 2005.

Toon In! – Příběhy, které jste dosud neslyšeli.
Neoficiální a zcela neautorizovaná historie olympijských her
z pohledu zasvěceného. Kniha roku (ilustrovaná).
Vision Sports Publishing, Velká Británie, 2021.



OBSAH

Předmluva Jiří Kejval, předseda ČOV a člen MOV – – – 6
Předmluva Thomase Bacha, doživotního čestného předsedy MOV – – – 10
Předmluva Bernieho Ecclestona, šéfa formule 1 – – – 11
Autorská poznámka – – – 12
Poděkování – – – 14

Kapitola 1 Pestré dědictví – – – 17
Kapitola 2 Ukažte mi peníze! – – – 29
Kapitola 3 První krůčky – – – 45
Kapitola 4 Velký průlom – – – 59
Kapitola 5 Země jitřního klidu – – – 79
Kapitola 6 Mateřská loď – – – 103
Kapitola 7 Odpočítávání ke stému výročí – – – 125
Kapitola 8 Jak vyvolat kouzlo – – – 145
Kapitola 9 Umocnění kouzla – – – 163
Kapitola 10 Ochrana kouzla – – – 193
Kapitola 11 Od diváků k věrným fanouškům – – – 207
Kapitola 12 Revoluce v přímém přenosu – – – 233
Kapitola 13 Boj o pořadatelství olympijských her – – – 247
Kapitola 14 Dokonalá bouře – – – 253
Kapitola 15 Kandidujte dál – – – 287
Kapitola 16 Jaderná kandidatura, havárie a lockdown – – – 309
Kapitola 17 Nespoutaná jízda – – – 329
Kapitola 18 Sportovní ságy – – – 357
Kapitola 19 Velké obchody – – – 371
Kapitola 20 Zpátky do budoucnosti? – – – 389

Seznam autorů fotografií – – – 421
Michael R. Payne – – – 422

Předmluva

JIŘÍ KEJVAL

Předseda Českého olympijského výboru
Člen Mezinárodního olympijského výboru

Český sportovní marketing se začal výrazněji rozvíjet v devadesátých letech. Svým rozsahem, prostředím i způsobem fungování však tehdy jen vzdáleně připomínal to, co se pod pojmem sportovní marketing odehrávalo ve světě. Teprve nedávno se na české scéně začaly objevovat lidé a organizace, které mají přímý kontakt s mezinárodním prostředím a přinášejí k nám zkušenosti skutečně globálního sportovního byznysu.

Díky své práci v Českém olympijském výboru, a především v Mezinárodním olympijském výboru mám již řadu let možnost do tohoto světa nahlížet zblízka. A pokud je někdo, kdo mi pomohl pochopit jeho historii, souvislosti a zákonitosti, je to Michael R. Payne.

Michael stál u zrodu moderního sportovního marketingu a osobně zažil dobu, kdy se vytvářely principy, na kterých velká část odvětví stojí dodnes. Pracoval a setkával se s lidmi, kteří patřili mezi průkopníky, a byl přímým účastníkem řady zásadních rozhodnutí a změn, které postupně proměnily sport v globální fenomén, jak jej známe dnes.

Jsem vděčný, že mám možnost s Michaelem o sportu, marketingu a jeho budoucnosti diskutovat. Každé naše setkání je pro mě inspirací. Jeho výhodou je, že se nedívá pouze zpět. Stejně intenzivně přemýšlí o současnosti a o tom, kam se sportovní marketing bude ubírat v dalších letech.

Právě proto považuji tuto knihu za mimořádný počin. Nabízí fascinující cestu historií moderního sportovního marketingu – prostřednictvím osobností, odvážných rozhodnutí, politických okolností, obchodních průlomů, úspěchů i chyb, které formovaly dnešní podobu sportovního byznysu. Zvláštní pozornost si zaslouží závěrečné kapitoly věnované budoucnosti. Michael není pouze pamětníkem, ale člověkem, který stále pozorně sleduje vývoj odvětví a přemýšlí několik kroků dopředu.

Pro mladé manažery, kteří chtějí ve sportovním marketingu něco dokázat, by tato kniha měla být téměř povinnou literaturou. Bez znalosti, jak a proč dnešní systém vznikl, je totiž obtížné správně porozumět tomu, jak funguje – a ještě obtížnější předvídat, kam se bude vyvíjet.

Jsem velmi rád, že se kniha dostává k českým čtenářům. Těm, které zaujme, doporučuji přečíst si následně i rozšířený anglický originál.

Děkuji vydavatelům, překladatelům a všem, kteří se o české vydání zasloužili. Pevně věřím, že kniha otevře mnoha lidem dveře do světa globálního sportovního marketingu, rozšíří jejich pohled na něj a v konečném důsledku pomůže i dalšímu rozvoji sportu v České republice.



TAJNÉ DOHODY SVĚTOVÉHO SPORTU



Dvě nejvýznamnější osobnosti sportovního světa –
Bernie Ecclestone a Thomas Bach –
z nichž oba byli v různých obdobích mými šéfy!

THOMAS BACH

Předseda Mezinárodního olympijského výboru (2013–2025)
Zlatý olympijský medailista z Montrealu 1976

Michaela Paynea znám už téměř čtyřicet let, nejprve jako nadějného mladého sportovního marketéra a později jako klíčovou osobnost proměny olympijského hnutí. Spojuje nás společná minulost někdejších sportovců a hluboká víra v sílu sportu inspirovat, vzdělávat a sjednocovat – a to zejména prostřednictvím olympijských her.

Když Michael v roce 1989 nastoupil do MOV jako marketingový ředitel a já jsem se záhy stal jeho členem, úzce jsme spolupracovali v časech nesmírně náročných výzev a změn. MOV v té době zdaleka nebyl tak propracovanou organizací, jakou je dnes. Finanční zdroje byly omezené, politická situace nestabilní a ostatní sportovní organizace mezi sebou tvrdě soupeřily o pozornost a financování.

Následovala pozoruhodná cesta znovuzrození a proměny. Nejprve jsem byl jako člen nově zřízené Komise sportovců a poté, roku 1992, jako člen MOV, svědkem toho, jak malá skupina vizionářů přetváří budoucnost MOV. François Carrard, náš první generální ředitel, vnesl do organizace právnickou bravuru a neochvějný klid. Dick Pound, impozantní kanadský olympionik a právník s bystrou myslí, který tvrdě bojoval za reformy. A samozřejmě předseda Juan Antonio Samaranch, jehož vize vyvedla MOV z krize a položila základy moderních her.

Čtvrtým členem této skupiny „mušketýrů“ je autor této knihy. Michael byl nejmladší, D’Artagnan týmu. Brzy se však stal hnacím motorem – cestoval po světě, uzavíral dohody, utvářel značku. Prostřednictvím sponzoringu a vysílacích práv přispíval zcela bezprecedentním způsobem. Přesvědčoval, prosazoval a vždy řešil problémy.

Michael dodnes představuje vzácnou kombinaci moudrosti, energie a strategické jasnosti. Je to věrný přítel a tato kniha představuje poutavý příběh proměny sportu společně s výpovědí jednoho z jejích nejvlivnějších strůjců. Z celého srdce ji doporučuji.



BERNIE ECCLESTONE

Legendární sportovní podnikatel „Šéf" formule 1 (1987–2017)

Ve sportovním průmyslu se pohybuji už delší dobu a vybudoval jsem si pověst člověka, na kterého se dá spolehnout. Část mého úspěchu, alespoň z mého vlastního pohledu, spočívá v tom, že lidé mé názory málokdy zpochybňují – Michael R. Payne je však výjimkou. Je jedním z mála, kdo mi pokaždé řekl to, co jsem nechtěl slyšet, protože si tím sám prošel. A co je ještě důležitější, vždy tak učinil v okamžiku, kdy jsem se dopouštěl nějaké chyby.

Známe se už desítky let, od dob, kdy jsem prodával ojetá auta a on byl nadšeným lyžařem. Oba jsme tvrdě pracovali na tom, co jsme budovali, oba rozumíme umění vyjednávání. Michael se stal skutečným tahounem sportovního marketingu – najměte si ho a peníze začnou proudit. Proto jsem ho přivedl do F1. Pomohl mi přehodnotit význam značky F1, vytříbit konkurenční způsob uvažování a centralizovat kontrolu. Stejně jako v případě olympijských her jsme nemilosrdně chránili svá práva a ty, kdo překračovali hranice, jsme dokázali usměrnit.

Když jsem se v roce 2001 dozvěděl, že prezident MOV Samaranch odstupuje, věděl jsem, že se organizace mění, a spatřil v tom příležitost Michaela přetáhnout k nám. Po jistém přesvědčování nastoupil v roce 2004 do F1 jako můj zvláštní poradce. Byl přesně takový, jak jsem doufal: bystrý, energický a vždy o krok napřed. Pomohl F1 proniknout na nové trhy, vnesl jasnost do složitých záležitostí a stal se mým blízkým přítelem.

Tato kniha je příhodným svědectvím o zvídavé (v tom dobrém smyslu slova!) a pozoruhodné mysli. Michael v ní sice hovoří o vizionářích, s nimiž spolupracoval, ale mohu vás ujistit, že on je jedním z nich. Leží-li vám na srdci inovace či úspěchy v rámci vaší profese, budete si ji jistě chtít přečíst.



AUTORSKÁ POZNÁMKA

Posledních padesát let jsem strávil v popředí sportovního byznysu a sledoval, jak se z chaotického amatérismu vyvinulo odvětví v hodnotě několika miliard dolarů, které se stalo jednou z nejmocnějších společenských sil světa.

Zbožňoval jsem hrdiny, kteří ho utvářejí, vážil si výjimečných okamžiků, které přináší, a oddával se společnému lidskému prožitku, který my všichni při velkých sportovních událostech sdílíme. Viděl jsem, jak sport vytváří i ničí mediální impéria a proměňuje skromné firemní značky v globální giganty.

Bylo mi velkou ctí úzce spolupracovat s mnoha lídry z prostředí byznysu, kteří pomáhali utvářet a budovat náš průmysl; s rozmanitou skupinou podnikatelů, mediálních magnátů a vizionářů. Někteří z nich jsou všeobecně známí, zatímco jiní zůstávají spíše v pozadí. Přesto však stojí za to jejich příběh vyprávět. Někteří jsou absolventi univerzit Břečťanové ligy, zatímco mnozí další, včetně mě, nikdy na univerzitu nechodili. Někteří jsou miliardáři, jiní zas čelili bankrotu. Navzdory rozličným osudům ovšem mají co říct.

Lidé se mě často ptají, jak jsem se k sportovnímu marketingu vůbec dostal. Stručně řečeno, byl jsem neúspěšný sjezdař, který se stal profesionálním freestylovým lyžařem, neboli „hotdoggerem", jak se jim zkraje říkalo. Prize money za vítězství ve dvou národních šampionátech mi na slušné živobytí nestačily a záhy jsem zjistil, že lépe hledám sponzory, než vyhrávám mezinárodní soutěže. Takže na konci 70. let, na úsvitu odvětví sportovního marketingu, má cesta začala.

Během uplynulého půlstoletí jsem se zúčastnil dvaceti dvou letních a zimních olympijských her, přičemž u mnoha z nich jsem dohlížel na marketingové operace a řídil je. Už ani nespočítám, kolik víkendů jsem strávil blouděním po paddocku formule 1 či na sedadlech stadionů, kde jsem odpočítával sekundy, než rozhodčí odpíská konec zápasu mistrovství světa ve fotbale. Prošel jsem se po hřišti v Augustě i vplul do aucklandského přístavu s vítězným novozélandským týmem jachtařů při Poháru Ameriky.

Ačkoli jsem byl v posledních pěti dekádách svědkem mnoha vrcholných sportovních okamžiků, pravdou je, že mě mnohdy více zajímalo, co se spíše než na hřišti děje mimo něj. Fascinovaly mě dohody, osobnosti, vyjednávání na vysoké úrovni a napínavá dramata s tím související, způsoby, jak se celá podívaná financuje a kdo vlastně fanouškům po celém světě umožňuje ono kouzlo sdílet. Vedl jsem neuvěřitelně výsadní život a při budování a rozvoji odvětví, které nás všechny naplňuje vášní, jsem seděl v první řadě.

Poté, co vás provedu dějinami světa sportovního marketingu, si kladu zásadní otázku – co bude dál? Co přinese sportovnímu průmyslu příštích padesát let?

Mnohé z mých předpovědí budete možná považovat za fantaskní, ale zkuste se na okamžik zamyslet nad tím, kam jsme za posledních padesát let došli. Pak už třeba na vás mé úvahy nebudou působit natolik přemrštěně.

V knize *Tajné dohody světového sportu* vás zavedu do zákulisí, abych vám pomohl lépe pochopit, jak celé toto odvětví vzniklo, a představím vám osobnosti, které vše umožnily.

Jde o vyprávění z první ruky a v celé knize používám citáty, abych nastínil atmosféru. V naději, že získáte pocit, jako byste sami byli v místnosti během vyjednávání přítomni, vnímali napětí a viděli, jak často se dohody ocitly na pokraji krachu.

Všechny citáty vycházejí z mé paměti či mých několika málo deníkových poznámek, společně s již dříve vydanými knihami a novinovými zprávami. Své schůzky jsem nenahrával, a proto netvrdím, že citáty jsou doslovné, nicméně ručím za jejich pravdivost a udělal jsem vše, co bylo v mých silách, abych co nejpřesněji zachytil podstatu a záměr daného okamžiku.

Každý, kdo píše paměti, se nevyhnutelně vystavuje riziku, že svou roli přežene – že až příliš snadno zavede sebe sama do centra dění. Pokud se to stane i zde, prosím o shovívavost. Nejde o domýšlivost, ale o přirozenou součást vyprávění příběhu z pohledu člověka, který byl přímo v místnosti. Úspěchy provázejí i chybné kroky, špatná rozhodnutí a občasné výčitky. Nabízím své osobní upřímné hodnocení určitých lidí, v některých případech snad až příliš upřímné. Chtěl jsem však dát přednost právě upřímnosti před zdrženlivostí. Paměti, které se vyhýbají nepříjemným pravdám, nemají velkou hodnotu, byť jiní mohou mít zcela jistě názory odlišné.

Při psaní předchozích knih jsem získal bolestnou zkušenost ohledně toho, jak nebezpečné je vynechávat z příběhu různé osoby. Takováto opomenutí nejsou záměrná. Můj vydavatel stanovil limit na délku knihy a bylo nutné provést škrty. Ve snaze pokrýt co nejširší spektrum proto knihu uzavírám výčtem žebříčků deseti nejvýznamnějších manažerů, o nichž se osobně domnívám, že měli na různé oblasti našeho odvětví největší vliv. Nechť tedy debata započne!

A ještě závěrem; přestože je kniha zaměřena na sportovní průmysl, mnoho postřehů a poučení v ní obsažených lze aplikovat i na jiné oblasti byznysu, jiná odvětví či na všechny ty, kteří by rádi pochopili, jak svět obchodu a podnikání funguje.

Michael R. Payne, říjen 2025

PODĚKOVÁNÍ

Jsem vděčný mnoha lidem, kteří mi knihu *Tajné dohody světového sportu* pomohli dotáhnout do konce. Po celou dobu mi pomáhali četní členové rodiny, přátelé a obchodní partneři, kteří mi poskytovali klíčové postřehy, osvěžovali mou uvadající paměť a povzbuzovali mě.

Několik z nich si však zaslouží zvláštní zmínku.

V první řadě je to můj dobrý přítel Terrence Burns – již posledních třicet let můj společník na cestách za sportovním marketingem. Terrence patří k nejlepším vypravěčům na světě a zásluhou této své úžasné dovednosti pomohl oživit můj příběh humorem, barvitostí a trefnými postřehy. Je také pravděpodobně předním světovým specialistou na značky sportovního průmyslu – vášnivým zastáncem síly a významu řízení značky, díky čemuž obohatil vyprávění o cenné obchodní postřehy.

Stewart Binns, renomovaný sportovní historik a oceněný autor, jehož redakční úprava rukopisů a ucelení mého nesourodého vyprávění byla k nezaplacení. Ostatní členové rodiny, včetně mé sestry Vicky Payneové, která je rovněž autorkou, a blízcí přátelé Nick Grey, Cameron O'Reilly a Michele Sofisti, si pečlivě prošli rozsáhlý text a poskytli mi zpětnou vazbu ohledně toho, co má zvuk, co je vtipné a co naopak skřípe. Pak je tu můj bývalý kolega Stephen Townley, jeden z předních světových právníků se sportovní specializací, jehož rady byly vždy zasvěcené a trefné.

Odborníci na konkrétní témata mi poskytli cenné postřehy, zejména pak v závěrečné kapitole, která se zabývá budoucími možnostmi. Části věnované televiznímu vysílání významně těží z rad a pohledů na věc legend tohoto odvětví Davida Hilla, Petera Huttona a Yiannise Exarchose. Ilario Corna, technický ředitel MOV, zase pomohl objasnit rychle se vyvíjející svět umělé inteligence, širší datovou revoluci a jejich dopady na sportovní odvětví. Další lídři z podnikatelské sféry, včetně Matta Rogana, zakladatele společnosti Two Circles, Craiga McLatcheyho ze společnosti EKS a akademiků Andyho Miaha a Simona Chadwicka, velkoryse věnovali svůj čas diskusím o svých vlastních vizích budoucnosti tohoto průmyslu. Julian Gornall-Thode zajistil, aby se při četbě knihy v kulturách, které nejsou zvyklé na anglosaský humor, „v překladu nic neztratilo".

Slova jsou klíčem k vyprávění jakéhokoli příběhu, ale skvělý design povznáší knihu na vyšší úroveň. Neznám nikoho lepšího než řeckou designérskou legendu Theodoru Mantzarisovou – ta opět svou lehkou rukou vnesla do mé knihy své kouzlo. Skvělý tým z WiteKite přispěl svými vynikajícími dovednostmi v oblasti sazby a dalších designových prvků. Žádná kniha tohoto typu by nebyla úplná bez vynikajících fotografií, a já jsem proto nesmírně vděčný Olympijskému muzeu MOV a jeho fotoarchivu a také agentuře Getty Images za pomoc při vyhledávání těch nejlepších možných snímků, které vyprávějí příběh historie sportovního byznysu.

Rád bych také vyzdvihl dva autory, jejichž dílo velmi obdivuji. Byli tak laskaví, že si části knihy *Tajné dohody světového sportu* přečetli a poskytli mi cenné rady a tipy ohledně stylu psaní i toho, jak zrychlit tempo vyprávění. Taylor Downing a jeho kniha *1983: The World at the Brink* (nejděsivější kniha, jakou jsem kdy četl, a to v žánru literatury faktu) (*pozn. překl.* česky vyšlo jako *1983: Svět na pokraji*) a kniha Trippa Micklea *After Steve: How Apple Became a Trillion Dollar Company* jsou dvěma díly, v nichž autor vtahuje čtenáře do příběhu a vyvolává v něm pocit, jako by byl očitým svědkem vyjednávání a uzavírání obchodů. Já se pokusil o totéž, byť s výrazně menším úspěchem.

A pak, když už je vše tak říkajíc pohromadě, přichází na řadu vydavatel Stuart Leasor a tým z nakladatelství Chiselbury. A v neposlední řadě moje trpělivá rodina – má žena Marta a naše tři děti Christopher, Sofia a Andres, které všechny zmiňované příběhy slyšely tisíckrát, a přesto musely číst jeden text za druhým, aby mi s láskou i objektivitou sdělily svůj názor – což není snadné skloubit! Zvláštní poděkování pak patří mé dceři Sofii – která dokáže odhalit chybějící čárku i na sto honů.

Všem vám děkuji – bez vašich příspěvků, vedení, rad a podpory by kniha *Tajné dohody světového sportu* nikdy nevznikla.

Kapitola 1

PESTRÉ DĚDICTVÍ

Teroristé, kláštery, nevěstince a zlatá horečka

Můj dědeček, generálporučík Michael Brennan, patřil kdysi k nejhledanějším teroristům Británie. Podle mé ženy by správná kniha měla začínat trochou tvůrčí fantazie; o generálporučíkovi a jeho potenciálním genetickém vlivu na naše děti ovšem nevěděla až do pokročilé fáze našeho manželství. V pouhých patnácti letech vstoupil do Irského republikánského bratrstva (IRB) a o několik let později pomohl založit Irské dobrovolníky – předchůdce organizace, z níž se nepřímo vyvinula Irská republikánská armáda (IRA). Irsko v té či oné míře snášelo britskou nadvládu více než 800 let, ale na konci viktoriánské éry už toho irský lid měl dost. V roce 1913, tedy ve svých sedmnácti, se Brennan setkal se Seánem Treacym, vůdcem IRB z hrabství Tipperary, a několika přáteli v jedné hospodě v Meelicku, malé vesničce v hrabství Clare na západě Irska. Dali dohromady své skromné prostředky – můj dědeček přispěl jedním šilinkem a šestipencí, Treacy čtyřmi pencemi – a vyrazili do boje proti Britskému impériu. Je skutečně pozoruhodné, že to nakonec byla válka vítězná.

Brennan se odhodlaně podílel na přípravách Velikonočního povstání v roce 1916. Většinu času po dobu následujících pěti let trávil střídavě ve věznicích Jeho Veličenstva a na svobodě. Jeden Boží hod vánoční dokonce prožil pod zámkem v podpalubí dobytčí lodi plující do Anglie. Po příjezdu se stal průkopníkem hladovek jakožto formy politického protestu.

Když nebyl zrovna ve vězení, vedl Brennan zuřivou partyzánskou kampaň a velel vysoce efektivní třicetičlenné jednotce zvané „Flying Column" (*pozn. překl.* česky ve smyslu „Létající oddíl"). Éamon de Valera, odsouzený k smrti za svůj podíl na Velikonočním povstání, později popsal Brennanovu brigádu jako nejlepší v zemi. V rámci odvety za jeden z dřívějších žhářských útoků na několik britských policejních stanic lehnul rodný dům mého dědečka v Meelicku popelem.

V roce 1917 pak dědečka požádali, aby v doplňkových volbách ve východním Clare kandidoval za Sinn Féin. Odmítl a místo sebe navrhl de Valeru, který nabídku přijal. De Valera následně dovedl Irsko k nezávislosti, v roce 1937 se

stal taoiseachem (*pozn. překl.* irský výraz pro předsedu vlády, z irské gaelštiny), a v letech 1959 až 1973 zastával funkci prezidenta. Zemřel v roce 1975 ve věku dvaadevadesáti let.

Můj dědeček skonal roku 1986 ve věku devadesáti let. Jakožto revolucionář, voják a stratég svým životem spoluutvářel národ.

Člověk by si řekl, že by to už mohlo stačit, že ano? Ale tímto to ještě nekončí. Moje babička Bridget Mary Brennanová (rozená Conheadyová) se narodila v roce 1896 v australském Gympie, jež leží v severním Queenslandu. Její otec, můj pradědeček, opustil Irsko na počátku 70. let 19. století. Chtěl zkusit štěstí při australské zlaté horečce – poté, co se v roce 1867 v Gympie našly obrovské zásoby zlata. Koncem 19. století se pak do Irska vrátil se skromným jměním. Následně se větev rodiny Conheadyových jaksi vytratila z povědomí.

Jedinou stopou, kterou se mi podařilo odhalit, byl Bridget Maryin mladší bratr John, který byl ve své posteli střelen přímo do hrudi. Vrah nebyl nikdy identifikován, ačkoli místní policie v tichosti podezřívala někoho z okruhu rodiny: velmi krušné časy a velmi tvrdí lidé.

Oblíbenou dcerou mého dědečka byla Sheila – má extravagantní, zrzavá matka. Jako teenagerka se nemohla rozhodnout, zda se má stát jeptiškou nebo herečkou. Nakonec za ni rozhodnutí učinila matka představená, která zcela upřímně poznamenala, že jelikož má Sheila *„muže až v přílišné oblibě“*, život v celibátu pravděpodobně nebude jejím posláním. Herectví se jevilo jako příhodnější cesta.

Vyrazila tedy do Londýna, aby si splnila svůj sen. K všeobecnému zděšení celého irského klanu si navíc pro všechny případy vzala Angličana. Následně si zahrála v celé řadě rozličných filmů a televizních seriálů. Ve svém prvním snímku, *Kletba vlkodlaka (1962)*, gotickém hororu, ji v nevěstinci zabije vlkodlak, jehož ztvárnil skvostný Oliver Reed. Mezi další, méně známé snímky patří *Zvonokosy*, příběh francouzského venkovského městečka a jeho hořkého boje proti výstavbě veřejných záchodků přímo naproti kostelu.

Rodina z otcovy strany byla neméně pestrá. Stejně jako mnozí z oné generace opustila v devatenáctém století Anglii, aby ve světě hledala štěstí a dobrodružství. Můj prapradědeček, Moore Orr, byl advokátem z Londonderry. Jeho nejmladší syn, Gilmour Orr, měl pověst buřiče, nedisciplinovaného člověka, kterého bylo třeba „usměrňovat“. Aby v něm podnítil jistou zralost, učinil mu Moore nabídku: 5 liber (dnes zhruba 150 liber) a zpáteční jízdenka druhou třídou do Buenos Aires, kde vzdálení příbuzní mezitím založili malou *estancii*.

Gilmour, který nikdy neoplýval skromností a nedal se snadno přesvědčit, odmítl. Opáčil požadavkem na 50 liber a jízdenku do první třídy, což představovalo desetinásobek původní nabídky. Uspěl.

Díky vysokým ambicím a notné dávce drzosti tak Gilmour Orr pomohl vybudovat jednu z největších *estancií* v Argentině, rozsáhlou farmu zvanou *El Cantor*. Jeho příbuzní, kteří sem před ním dorazili mezi prvními osadníky, bojovali o místní půdu s kmenem *Paine*, domorodým lidem z horské oblasti Torres del

Paine v Patagonii. Pozoruhodná shoda okolností, vzhledem k tomu, že příjmení Payne se do naší rodiny dostalo až o více než půl století později, a to sňatkem.

Kolem roku 1896 se Gilmour vrátil do Anglie, aby si tam našel „řádnou" ženu. Ke své lítosti se už do Argentiny nikdy nevrátil. A ani žádný jiný člen rodiny do této země téměř padesát let nevkročil. Až do chvíle, kdy můj otec, Robert Gilmour Payne, dezertoval z obchodního námořnictva, zatímco jeho loď kotvila v Buenos Aires. Plul na ní, aby se shledal s rodinnou půdou v *El Cantor*. Správcovská společnost, která ji měla do té doby na starost, však mezitím hodnotu pozemku zcela vyčerpala. Rodinné jmění dávno zmizelo, vyždímané desetiletími nepřítomnosti svých majitelů.

Říká se, že rodinná minulost hraje roli při utváření charakteru. Nejsem si zcela jistý, zda můj charakter formoval terorismus, vojenské přepady, honba za zlatem či zabírání půdy. Nicméně přiznávám, že určitá souvislost tu bude.

Sto let poté, co se moji předkové nalodili na pomalé bárky směřující do Jižní Ameriky a Queenslandu, jsem podnikal jednodenní výlety do New Yorku na palubě Concordu a oblétával svět v soukromých tryskáčích. Zatímco oni zabírali půdu domorodým kmenům, já jsem o několik generací později vyjednával s průmyslovými magnáty a hlavami států. V sázce už bylo možná něco jiného, ale touha po riziku, objevování a odvážných krocích ve vzdálených končinách je hluboce zakořeněná – v tomto ohledu jsem tedy vinen.

Tímto tedy začíná příběh profesionálního lyžaře, který zjistil, že lépe hledá sponzory, než vyhrává závody. Je to příběh o tom, jak televize odhalila skutečnou sílu sportu, jak komerční značky osvobodily marketingový potenciál sportovních svazů a jak lidé, s nimiž jsem se na své cestě setkal, pomohli utvářet prostředí sportovního byznysu do podoby, jakou dnes známe.

Je to také příběh o tom, jak se největší světová událost, olympijské hry, vymanila ze spárů bankrotu a stala se globálním podnikem v hodnotě několika miliard dolarů.

Toto je můj příběh.

Nadšený lyžař

Narodil jsem se v Londýně 25. března 1958 jako syn Roberta Gilmoura Paynea, začínajícího manažera v oblasti vztahů s veřejností, a Sheily Bernadette Brennanové, horkokrevné ženy s ohnivě rudými vlasy, která toužila stát se herečkou. Někdejší rodinné jmění už bylo tou dobou to tam.

V roce 1958 byla Anglie zemí v přerodu. Zasekla se kdesi mezi šedivým stoicismem poválečné obnovy a blikajícími neonovými sliby moderní doby. Společnost byla stále značně třídně uvědomělá.

Vyšší třídy lpěly na starých pořádcích a titulech, zatímco třída dělnická pomalu nacházela svůj hlas, často prostřednictvím odborů a rostoucího vlivu dělnického hnutí. Rostoucí střední třída byla plná ambicí, přijímala nové vy-

moženosti doby, mezi něž patřila televize, auta a zájezdy. Postupně směřovala k životnímu stylu, který byl více orientován na spotřebu.

Z kulturního hlediska se země měnila. Vysílání stále ovládala BBC, nicméně už bylo slyšet i buřičské hlasy. Elvis Presley vyvolával mezi rodiči jistou paniku. Rokenrol už nebyl jen americkou výstředností; dorazil k britským břehům, kde ho liverpoolští a londýnští teenageři zásadně přetvořili. Divadelní a filmová dramata tak říkajíc „od kuchyňského dřezu" začala odrážet drsnější a opravdovější pohled na britský život, na hony vzdálený obrazu čajových dýchánků, který země tak ráda exportovala.

Z ekonomického hlediska prožívala Anglie období relativní stability. Příděloví systém skončil relativně nedávno, což vedlo k spotřebitelskému boomu. Libra zůstávala silná, průmyslová výroba rostla a stavěly se nové dálnice. Mnohé komunity dělnické třídy však i nadále nedobrovolně setrvávaly ve stejném koloběhu – práce v továrně a omezené příležitosti.

Anglie roku 1958 tak připomínala zemi stojící na prahu mezi dvěma místnostmi: jednou známou a vytrácející se, druhou značně nejistou, ale čím dál víc přitažlivější. A do tohoto světa, který byl směsí smutku, slávy a proměny, jsem se narodil.

I když tím možná svůj příběh částečně pokazím, z raného dětství si toho příliš nepamatuji. Navštěvoval jsem místní přípravnou školu St. Anthony's v severním Londýně a poté veřejnou Highgate Public School. Ani jedna z nich se mi nezamlouvala, a abych byl upřímný, ony zas na oplátku neměly nijak zvlášť v oblibě mě.

Největší předností obou škol byla jejich poloha: tyčily se na vrcholech dvou nejstrmějších londýnských kopců. V době, kdy jízdní kola ještě neměla více převodů, jsem se každé ráno s námahou drápal na vrchol a pak, odpoledne, z nich zase svištěl dolů, s větrem ve tváři, s nohama svěšenýma vedle pedálů, a vychutnával si čistý, opojný pocit rychlosti.

Rodiče se rozešli, když mi bylo osm let. Bydlel jsem pak s otcem a se psy. Dvakrát týdně jsem projížděl Londýnem, abych navštívil matku a jejího nového manžela, Geralda Savoryho, dramatika a televizního manažera. Bylo to podivné uspořádání, což se ovšem dá říct o většině záležitostí naší rodiny. Věřím ale, že mě to hluboce ovlivnilo, a trvalo mi prakticky celý život, než jsem si to uvědomil. Když jsem konečně dospěl a sám založil rodinu, stala se pro mě hlavní hybnou silou. Náš domov pro mě znamenal víc než jen bydliště; stal se útočištěm, prostorem naplněným láskou, bezpečím a pocitem sounáležitosti.

Když mi bylo dvanáct, matka mne vzala na lyžařské prázdniny do švýcarského Wengenu. Z dnešního pohledu to bylo prapodivné rozhodnutí. Matka sport nesnášela, neměla ráda zimu a na cizince měla jasné a ne zrovna lichotivé názory. Přesto jsme však vyrazili vstříc sněhu a Alpám. Bylo to rozhodnutí, které změnilo kurz mého života.

Do hor, sněhu a vůbec všeho, co Wengen nabízel, jsem se bezhlavě zamiloval. Wengen, ležící na sluncem zalité náhorní plošině ve výšce 1274 metrů, je

vesnička jako z pohlednice, zasazená pod tyčícími se vrcholy Eigeru a Jungfrau. Nebylo to však jen okolí, co mě tak uchvátilo; byla to i energie, dramatičnost, onen pocit, že hned za dalším svahem je k vidění ještě něco úžasnějšího. Wengen je domovem legendárního sjezdu Lauberhorn, nejdelšího závodu okruhu Světového poháru s délkou 4,4 kilometru. Lyžaři zde dosahují rychlosti přes 160 kilometrů v hodině. K trati je třeba mít úctu, za což vám nabídne velkolepou podívanou.

Tou dobou vstupoval do kin *Sjezdař*, film z roku 1969 s Robertem Redfordem a Genem Hackmanem, který měl velký ohlas. Viděl jsem ho ještě před odjezdem do Švýcarska a úžasná intenzita tohoto snímku ve mně zanechala hluboký dojem. A pak, jako by mi to bylo předurčeno, jsem se ocitl ve stejném hotelu jako skupina závodníků Světového poháru. Každé ráno scházeli na snídani v přiléhavých závodních kombinézách, s přilbami pod paží, sebevědomí, rychlí a naprosto nadpozemští.

S úžasem jsem je pozoroval a rázem měl jasno. Věděl jsem, že musím najít způsob, jak vést právě takovýto život. Jediná potíž? Anglie v té době rozhodně nevychovávala jednoho šampiona ve sjezdovém lyžování za druhým. Ani žádné jiné lyžařské šampiony.

Vrátil jsem se do Londýna a zjistil, že otcova PR agentura zkrachovala a on tak hledá nový podnikatelský záměr. Jeden kamarád mu pověděl o novém trendu: lyžování na sjezdovkách s umělým povrchem. A tak můj otec, bez jakéhokoliv povědomí o lyžování a s ještě menším obnosem, začal shánět prostředky na to, co se podle něj mělo stát dalším velkým hitem: umělá sjezdovka v Alexandra Palace v severním Londýně. Dodnes netuším, jak se mu podařilo banky přesvědčit, aby mu půjčily. Přesto jsem onomu bezejmennému bankovnímu manažerovi, který, ať už z čisté slepé víry, nebo kvůli chvilkovému selhání úsudku ztřeštěný nápad mého otce podpořil, navždy vděčný. Díky tomuto netušenému projevu důvěry jsem mohl lyžovat každý den.

Pro místní je výstaviště Alexandra Palace, zkráceně „Ally Pally“, dominantou severního Londýna na nevelkém kopci a místem s dramatickou minulostí. Palác byl otevřen v roce 1873, o dva týdny později vyhořel, do roku 1875 už opět stál a v roce 1936 zde proběhlo první veřejné televizní vysílání BBC.

V roce 1971 tu pak můj otec otevřel svou venkovní umělou sjezdovku, sedmdesátimetrový pás plastových rohoží připomínající dlouhou řadu vzhůru otočených zubních kartáčků. Pod kopcem posloužily jako improvizovaný brzdný systém tělocvičné žíněnky z kokosových vláken, které měly lyžaře, alespoň teoreticky, rychle zastavit.

V praxi však většina sportovců narazila do žíněnek takovou silou, že byla vymrštěna do vzduchu, přistála v blátě hlavou napřed, načež všichni obličejem k zemi klouzali dál dolů po svahu. Déšť pochopitelně celou tu spoušť umocňoval. Za obzvláště deštivých dnů se při dostatečné rychlosti a správně zvolené

trase dalo přesvištět nejen přes žíněnky, ale i přes špičatý, dřevěný plot, který stál deset metrů za nimi.

Aby se otec do budoucna vyhnul žalobám za usmrcení z nedbalosti, povolal bagr, aby upravil dojezd do podoby, která připomínala rovnou cílovou plochu. Nicméně i tehdy bylo při dostatečné rychlosti a za vlhka stále možné přeletět přes okraj, skoulet se po zadní straně rampy a s notnou dávkou elegance se nechat napíchnout. Byla to úžasná zábava.

Svah Ally Pally byl fantastický, když jste se chtěli naučit lyžovat, ale jako podnikatelský záměr už mnohem méně. Netrvalo dlouho a banky mého otce donutily sjezdovku prodat. Souhlasil, ale pod jednou podmínkou: noví majitelé mi musí umožnit lyžovat na ní zdarma. Podmínka byla splněna a já lyžoval dál.

Otec byl i nadále přesvědčen, že podnikání s umělými sjezdovkami má budoucnost, a tak to zkusil znovu, tentokrát s třicetimetrovým svahem postaveným na lešení v krytém areálu Lord's, proslulém to *„Domově kriketu"*. Šlo o velmi nápadité využití posvátného anglického sportovního areálu, ale podniku se bohužel nedařilo o nic lépe než jeho předchůdci. Po třech krátkých sezónách zanikl.

Tou dobou jsem však už opravdu uměl lyžovat. Navíc jsem si ve škole domluvil, že mě osvobodí od všech ostatních sportovních aktivit, abych mohl pořádně trénovat. Zatímco ostatní běhali kolečka nebo hráli ragby, já se vydával na sjezdovky, byť umělé. Honil jsem se za rychlostí a klestil si cestu, která, což jsem tehdy ještě netušil, měla utvářet zbytek mého života.

Jakmile začala kriketová sezóna a sjezdovka v Lord's byla demontována, pustil jsem se do travního lyžování. V polovině 70. let se lyžování na trávě stalo zčistajasna velkým hitem. Pokud jste nabyli dojmu, že sjezdovky s umělými rohožemi jsou značně rizikové, pak travní lyžování hraničilo se sebevraždou. Lyže nebyly ani metr dlouhé, šlo spíše o miniaturní pásy. Stačilo promazat válečky, nasměrovat se ze svahu a v mžiku jste dosáhli rychlosti 80 kilometrů v hodině. Na strmém kopci, kde sklon přesahuje třicet stupňů, pak nebylo možné zastavit. Nepomohl ani pád. Ze svahu se člověk střídavě kutálel a dělal přemety, takže si domů odnášel odřeniny, modřiny a i nemalá sousta trávníku. Pád na sněhu obvykle končí elegantním sklouznutím, které přejde v zastavení. Sníh, i zledovatělý, je do jisté míry shovívavý. Ale tráva? Kdepak.

Z důvodů, které si dodnes nedokážu zcela vysvětlit – ať už to bylo kvůli módě, holedbání se, či jen vinou špatného úsudku – byla standardní výbava pro travní lyžování v lepším případě minimalistická. Trička a šortky byly povinností, což zaručovalo, že veškeré odřeniny od trávy budou obzvlášť hluboké a zanechají v každém smyslu tohoto obratu trvalou stopu.

V šestnácti letech jsem se stal nejmladším členem britského týmu travních lyžařů a v rámci letního okruhu závodil po celé Evropě. Světový pohár neexistoval, a tak se z travnatých kopců spouštěla jen malá, nebojácná skupina Evropanů; disciplína působila spíše improvizovaným než jakkoli oficiálním dojmem.

Sezóna vždy končila národním šampionátem a jeho nejdivočejší disciplínou: štafetovým paralelním slalomem. Dva lyžaři závodili bok po boku rychlostí 60 kilometrů v hodině, proplétali se mezi pevnými slalomovými tyčemi vzdálenými jen pár metrů od sebe a dělali, co se dalo, aby se uprostřed trati nesrazili – což ovšem často vedlo k tomu, že oba závodníci vyletěli z trati jako lidské kuželky.

Náš tým měl přezdívku *Golden Oldies* (*pozn. překl.* česky ve významu „Zlatí stařící"). Když jsme v roce 1974 vyhráli národní šampionát, tři členové byli starší třiceti let a pak jsem tu byl já, šestnáctiletá výjimka. Vítězství jsme zopakovali i následující rok. Teenager se tedy dokázal prosadit mezi ostřílenými veterány ve sportu vyznačujícím se rychlostí, absurditou a častými modřinami.

Toho léta jsme závodili v resortech po celé Evropě. Británie hostila závody v rámci evropské tour v Butser Hill v hrabství Hampshire. Jednoho z nich se dokonce zúčastnila i sama královna, která zachovávala svůj charakteristický klid – místo toho, aby položila tu nejprozaičtější možnou otázku: „To jsou vskutku všichni naprosto šílení?"

Jako člen národního týmu jsem si už nemusel platit vlastní náklady. Měli jsme sponzora, značku dýmkového tabáku St Bruno. Hrdě jsem nosil jejich hnědožlutý dres s logem a zdálo se, že jim nijak nevadí, že mi je teprve šestnáct a nepatřím tak do cílové skupiny. Dokud mi hradili výdaje, dělal jsem, co se dalo, abych jim zajistil co největší publicitu. Byla to má první skutečná zkušenost se sponzorstvím a zanechala ve mně trvalý dojem. Postupně mi docházelo, že za každým sportem je byznys a za každým byznysem zase někdo, kdo vyjednává smlouvu.

Mezitím co jsem v zimě trénoval na umělém svahu a v létě závodil na trávě, jsem si vydobyl místo v britském sjezdařském týmu kategorie C – šlo o nejnižší příčku pomyslného národního žebříčku, ale i to se počítá. Mířili jsme na mistrovství Lowlander Championship, což byla příjemná, skromná sportovní událost, na níž se představila sjezdařská síla Belgie, Nizozemska a Dánska.

Naší tréninkovou základnou bylo Val d'Isère, alpské středisko světové úrovně, na hony vzdálené blátivým kopcům Hampshiru. Byl v tom však jeden háček: sponzoring společnosti St Bruno mi pokrýval pouze trávu, sníh nikoli. Výrobci dýmkového tabáku podle všeho neměli zájem expandovat do Alp.

Pokud jsem měl přežít zimní sezónu, byla bezpodmínečně nutná nová finanční strategie. Musel jsem být kreativní.

Sardinkový byznys

Rozhodl jsem se, že obohatím své pole působnosti o cestovní ruch. Všichni členové lyžařského týmu, jejich přátelé, partneři i různí vyžírkové, museli někde spát. Jelikož nikdo z nás neměl ani penny nazbyt, platilo, že čím levnější, tím lepší. Vše jsem propočítal a zjistil, že s trochou tvůrčí aktivity (a s nulovým ohledem na osobní prostor) se do 40metrového studia s jednou manželskou postelí vejde dvanáct lidí, zarovnaných na podlaze těsně vedle sebe, ale i nad sebou a pod sebou.

A skutečný trumf? Studio mělo malou kuchyňku, takže když jsme si přivezli jídlo z Anglie, měli jsme k dispozici plně funkční *pension complète.* Ubytování se snídaní vyšlo na libru 50 pencí na den; luxusní polopenze na tři libry, přičemž alkohol nebyl v ceně. Byl to nečekaný hit. Téměř měsíc jsme tak ve dvanácti lidech sdíleli ubytování, které se dalo popsat snad jen jako velmi útulné; přesto jsme si dokázali užít každou minutu.

Následující rok, povzbuzen předešlým úspěchem a hrdinně nedbaje požárních předpisů, jsem podmínky vylepšil a pronajal si dvoupokojový byt. V nejvytíženějších chvílích jsme do něj dokázali vměstnat čtyřiadvacet lidí. Spíš než lyžařský srub připomínal experimentální verzi lidského Tetrisu. Tou dobou jsem se už považoval za plnoprávného člena *Asociace výrobců sardinek*.

Má lyžařská kariéra byla ovšem mnohem méně úspěšná než mé rozvíjející se podnikání v cestovním ruchu. Poslali nás trénovat na nechvalně proslulou trať „OK" ve Val d'Isère, jednu z nejdelších, nejstrmějších a nejledovatějších výzev na okruhu Světového poháru. Byla to nemilosrdná hora s prakticky nulovým zájmem o mé přežití. Po týdnu převážně nekontrolovaných sjezdů jsem se ocitl zpět ve startovní bráně a hleděl dolů na cosi, co připomínalo spíše ctižádostivý zmrzlý vodopád než sjezdovku.

Spočítal jsem to. Dva tréninkové sjezdy denně. Při každém druhém jsem měl pád. Po každém druhém pádu jsem skončil v místní nemocnici. Výsledkem tedy byla návštěva nemocnice co dva dny. To byl sotva udržitelný obchodní model, obzvlášť pro dospívajícího sportovce. Vzhledem k takto nastolenému tempu jsem si začal říkat, že mi lékaři možná přestanou ošetřovat zranění a pošlou mě na psychiatrii.

Poslední kapka? Probudil jsem se v lese pod sněhovou peřinou a neměl jsem tušení, jak jsem se tam dostal. Má poslední jasná vzpomínka patřila předchozímu večeru, jak se zrovna ukládám na kutě v našem bytě připomínajícím plechovku od sardinek. Když jsem pohlédl vzhůru mezi stromy, rozpoznal jsem vysoko nad sebou esovitou zatáčku, na kterou navazovala kompresní zóna, jež vás při rychlosti 112 kilometrů v hodině vymrštila do vzduchu v podobě lidské dělové koule. Čistě teoreticky jsem se měl ve vzduchu přetočit a elegantně přistát. Ale to se mi očividně nepodařilo.

V určitém okamžiku jsem v horní pasáži tratě zvolil přímější trasu a proletěl záchytnou bezpečnostní sítí přímo mezi borovice. S otřesem mozku jsem ve stavu zmatení nakonec doklopýtal dolů z hory, kde mě moji kolegové z týmu přivítali směsicí obav a rozčarování. Byl jsem nezvěstný přes půl hodiny. Dodnes si absolutně nevybavuji, jak jsem toho rána vstal z postele, natož jak jsem se následně spustil ze srázu.

Tehdy jsem dospěl k závěru, že sjezdové lyžování nejspíš nebude sport pro mě. Potřeboval jsem něco jednoduššího a bezpečnějšího. Něco, co by v případě pádu nezahrnovalo letovou dráhu ani borovice.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy Tajné dohody světového sportu**.**
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.