

# 行政管理型体育组织公共关系的危机管理策略 ——以“现代队罢赛”危机为例

万茹<sup>1</sup>, 莫磊<sup>2</sup>

(河南大学 1. 体育学院; 2. 公共体育部, 河南 开封 475001)

**摘 要:**以2004年10月2日中超联赛“现代队罢赛”危机为例,对中国足协在本次危机处理中存在的问题进行评析,并进一步对行政管理型体育组织危机管理的原则和策略进行探讨。认为行政管理型体育组织危机管理应该遵循及时性、准确性、诚实性和积极主动性原则,并应该根据危机发展的不同时期(萌芽期、恶化期、后续期)制定相应的公关策略。

**关键词:**行政; 体育组织; 公共关系; 危机管理

**中图分类号:**G843;G812.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7116(2006)01-0026-04

## Strategies of administrative management type management of crisis of relation between sports organizations and the public

——Analyzing the crisis in “The Modern Soccer Team’s Strike” as an example

WAN Ru<sup>1</sup>, MO Lei<sup>2</sup>

(1. College of Physical Education; 2. Department of Public Physical Education, Henan University, Kaifeng 475001, China)

**Abstract:** By taking the crisis in “The Modern Soccer Team’s Strike” occurred during China Super Soccer League Matches on the 2nd day of October 2004 as an example, the authors reviewed the problems existed in the handling of this crisis by China Soccer Association, and further probed into the principle and strategies of administrative management type management of crisis of sports organizations. In the authors’ opinions, administrative management type management of crisis of sports organizations should handle a crisis in a timely, accurate, honest and initiative fashion and establish corresponding public strategies according to different stages (initial stage, escalating stage, later stage) of development of the crisis.

**Key words:** administration; sports organization; public relation; crisis management

在市场经济和经济全球化的大背景下,我国体育职业化加快了步伐,但伴随的各类危机事件也频频发生,社会效益、经济效益也由此大打折扣。如受“赌球危机”、“黑哨危机”、“信任危机”、“罢赛危机”的影响,2004年首届中超联赛全部22轮132场比赛,亏损高达258.78万元。观众人数145万人次,场均1.1万人,比2003年甲A联赛下降38%;电视观众13000万人次,与2003年甲A联赛相比,下降42%。与此同时,大多数赞助商提出大幅扣款要求,原本列入预算的1.3亿元人民币收入,实际只有7000万元左右,下降约46%<sup>[1]</sup>。2004年10月2日“现代队罢赛”事件,不仅导致了投资人联合反对足协的抗议行动,而且主赞助商“西门子”也随之宣布退出中超赞助,这曾使2005年中超联赛的商务开发一度陷入窘境,中超联赛自身的公信力和形象受到严重损害。

危害性是危机的主要特征,但任何危机又都具有可消解性。只要科学制定危机管理计划,恰当运用公关策略,就可以最大限度降低危机的危害,甚至达到“化危机为契机”的效果。危机管理是任何一个在市场经济条件下运行的组织必备的能力,是组织管理能力的综合体现。加入WTO和承办2008年奥运会不仅是21世纪初中国体育及其产业发展的两大机遇,而且是对体育组织危机管理能力的重大考验。然而,我国体育管理组织尚未做好迎接种种危机的准备,正如危机公关管理专家、北京盈媒社国际传播有限公司首席顾问张中锋先生就“现代队罢赛”接受《财经时报》记者采访时所说:“中国足协在这次危机事件中犯下了很多错误,甚至缺乏最基本的危机管理常识,几乎把危机管理中可能犯的错误都犯遍了,一个也不落。”<sup>[2]</sup>因此,提高危机管理能力已经成为

我国体育管理组织的当务之急。本研究以中超元年“现代队罢赛”危机为个案,对行政管理型体育组织危机管理的原则和策略进行探讨。

## 1 公共关系危机及危机管理

公共关系学认为,所谓“公共关系”是一个组织与相关公众之间的传播(沟通)管理。其实质就是如何通过有效的工作,使本团体、单位或机构在其生存的众多群体之间享有声誉和信任,进而建立起良好的相互关系,最终达到营造适合自身生存和发展的适宜环境的目的<sup>[3]</sup>。由此可见,“公共关系危机”(又称危机公共关系)是公共关系的一种特殊表现形态,是组织的公共关系水平的综合显示。它是指社会组织由于突发事件或重大事故的发生,导致面临强大的公众舆论压力和危机四伏的社会关系环境,使组织形象严重受损,组织的公共关系处于危机状态<sup>[4]</sup>。例如麦当劳“消毒水”事件、红牛“进口假红牛事件”、长虹“海外受骗风波”等。对一个组织来讲,公共关系危机所导致的直接不良后果就是组织的形象和信誉受到难以估量的损失,即产生形象危机、信誉危机,而形象危机和信誉危机又主要表现为舆论危机(指社会公众对组织的负面态度和负面意见的公开流传和表达)。

由于公共关系的危机事件影响重大而又涉及面广,会严重影响组织的正常运行,对组织的发展十分不利。因此,危机管理就成为保证社会组织稳定发展、获得成功不可缺少的工作。危机管理又叫“危机公关”,是指当一个组织、企业濒临公共关系危机时,如何处理与其相关组织、个人的关系,使之赢得调整的机会,最终化险为夷<sup>[5]</sup>。近年来,随着企业组织面临的危机越来越多样、越来越复杂,危机管理在实务界已经成为一个兴盛的产业。危机管理的研究,也逐渐成为应用传播领域中重要的新兴研究方向。

## 2 中超联赛“现代队罢赛”事件

### 2.1 “现代队罢赛”事件回顾

2004年10月2日,在中超联赛第14轮沈阳金德与北京现代队的比赛中,由于不服裁判周伟新的点球判罚,北京现代队队员集体退场以示抗议。“现代队罢赛事件”出现后,中国足协联赛部和纪律委员会经过紧急磋商,决定于10月4日召开会议专门讨论罢赛一事,并允诺最终的处理结果将在两天之内做出。与此同时,中国足协连续两次组织裁委会评判小组和专家观看了比赛录像后得出结论:周伟新的判罚本身没问题。10月14日晚19时,中国足协公布了对北京现代队罢赛事件的处罚决定,并宣布裁判员判北京现代队3号队员犯规(点球)属误判。

### 2.2 中国足协危机公关的问题

#### (1) 危机处理时间过长。

北京国安俱乐部的罢赛事件发生在10月2日国庆假日期间,但是中国足协对于此次罢赛事件的处理结果直到10月14日才正式公布,在此期间,中国足协对此事始终没有一个公开的正式表态。这违背了危机管理中的一条重要原则——及时性原则。

危机管理中最重要问题就是时间问题。在危机发生之后的24小时之内,最多不超过48小时,整个事件的走向基本上就会确定,因此危机处理一定要及时。即使危机处理者不能立刻给出一个清晰的结论,也要先发表一个声明,给出一个基本的态度、立场以及对危机处理的进程、时间和方式,表现出关切和重视。从国安罢赛事件本身的处理过程来看,中国足协应该在事情发生的第二天正式发表一个声明,成立一个由主要负责人担任组长的危机处理小组,针对事件各方的关联体,如当事双方的俱乐部、赞助商、球迷、媒体分别去做沟通工作。

#### (2) 危机处理观点不统一。

在北京国安俱乐部罢赛事件发生以来,中国足协在结果公布之前虽然没有正式公开的表态,但媒体上却不断有中国足协内部人员针对此事的观点出现,这些观点往往并不统一,这也是危机管理中所不允许的。

在危机发生时,媒体和公众都是处于一种信息短缺和饥渴状态,因此任何关于危机事件的信息都可能被引用,尤其是当缺乏一个统一的正常的消息渠道时,谣言和小道消息就都会出现,这就显现出新闻发言人的重要性。当然,并不是说有了一个新闻发言人就可以解决问题,关键是要执行一个新闻发言人制度,即要统一口径、保持一种声音,以减少危机产生的负面影响。中国足协虽然也设有新闻发言人,但是在危机处理过程中却不能保持发言的公开性,而且也没有主动及时地向媒体和公众通报事件的处理进程,这就违背了基本的信息透明原则。

#### (3) 与媒体沟通不畅,没有掌握信息发布的主动权。

尊重传媒、尊重公众的知情权,以换取传媒和公众的尊重。这是一种互动,是现代管理的重要理念,也是危机管理的重要环节。罢赛事件出现后的10天里中国足协从未在正式场合与传媒沟通。而作为罢赛事件的另一方,北京国安俱乐部却在事情发生之后的第一时间召开了媒体沟通会,而且在等待处理结果的过程中俱乐部的高层也不断地发表正式声明,并且积极主动地和媒体沟通,成为了危机事件的第一消息来源,从而掌握了信息发布的主动权。

从媒体报道看,国安俱乐部在这事件当中赢得了普遍的同情,这与国安俱乐部同媒体的沟通比较及时有效有很大关系。因为作为危机事件最重要的两方,当媒体从中国足协一方很难获取信息时,就会自然地信息公开、透明的另一方国安俱乐部来获取信息,而媒体和公众在一方信息非常充分、另一方信息得不到的情况下,立场自然也会倒向信息公开的一方。

中国足协认为,不积极与媒体沟通是为了避免激化矛盾,也为了最终结果出台之前减少不必要的麻烦。然而,他们却忽略了介绍处理事件的原则、程序和基本态度,使公众了解进展状态,获得判断未来走势的可靠依据,这是一个有公信度的管理机构应当采取的积极做法。

#### (4) 判罚结果前后不一。

在处理罢赛事件过程中,中国足协一开始坚持“裁判无错误”,但是最后却表示经过认真研究后认为“裁判有错误”,

这种态度的反复也是应该避免的。

危机处理过程中,一定要对媒体坚持自己的立场,这一点非常重要。因为如果立场出现反复就会让人感觉这个组织非常不严肃,不值得信赖,没有权威可言,让人无法尊重。而当公众对这个组织不尊重的时候,这个组织所说的话也就得不到公众的相信和重视,这样在危机处理中该组织就会处于更加劣势的地位。从中国足协对裁判反反复复的态度来看也正是产生了这样的后果,在处罚结果公布之后的联赛中,果然又出现了关于裁判的种种争端,甚至出现了又一次的罢赛事件。

### 3 行政管理型体育组织危机管理原则及策略

行政管理型体育组织指的是体育领域中与体育活动相关的各种行政职能部门,即负责管理体育的各种组织机构<sup>[3]</sup>。包括各级体育行政机构(如国家体育总局)、体育事业机构(如足球管理中心)和体育社会组织(如中国足协)。行政管理型体育组织集领导、管理、监督职责于一身,在我国现阶段体育市场化过程中扮演着十分重要的角色,因此其危机管理能力事关全局,影响深远。

#### 3.1 危机管理原则

——及时性原则。这是处理危机的第一原则,是迅速控制事态发展的保证。危机发生时,组织应该及时了解情况,及时执行应急措施、制定处理方案,控制事态,将损失减少到最低限度。

——准确性原则。准确是确保有效处理危机的必要前提。危机发生后,组织要对危机爆发的时间、地点、原因、性质、损失及趋势做准确的了解,制定有效的处理方案。

——诚实性原则。这是处理危机的基本态度。危机发生后,组织要勇于承担责任,不能推卸责任,采取高姿态,否则,会与公众造成对立情绪。

——积极主动原则。危机爆发后,组织不能采取等待、观望的态度,而是要积极主动地与相关群体进行沟通,寻求解决危机的最佳方案。

#### 3.2 危机管理策略

##### (1) 危机萌芽时期的公关策略。

首先,采用沟通策略。沟通是危机管理的核心,危机萌芽时期的沟通就更为重要。真诚的沟通可以及时消解萌芽状态的危机,或使危机事态不至于恶化。这次罢赛并非一时意气用事,而是长期以来中国足协与俱乐部之间就某些问题缺乏沟通的一种累积爆发。受“赌球”风波的影响,近几年来联赛中裁判严重误判层出不穷,俱乐部对此苦不堪言,尤其是不参与“赌球”的俱乐部(如国安俱乐部)更是愤愤不平。为了得到公平待遇,赛后他们多以“申诉”的形式向足协求助,但往往失望而归。就在“罢赛”发生的前一轮,即 2004 年第 12 轮北京现代队客场对四川冠城队的比赛中,现代队曾因为感到裁判改判不公而中断比赛。而当时俱乐部董事长罗宁第一时间打电话给杨祖武,要求他立刻恢复比赛。有什么不满,赛后以正常渠道向中国足协申诉<sup>[6]</sup>。赛后,国安俱乐部在 24 小时内向足协提交了书面报告,但足协迟迟未予

答复。10 月 2 日,当现代队对点球判罚提出质疑,要求像第 12 轮比赛那样改判未果时,最终选择了通过“罢赛”而非“申诉”的方式解决问题。如果在接到“申诉”后,中国足协能够就比赛问题及时与国安俱乐部进行沟通,此次“罢赛”是完全可以避免的。

其次,寻找、控制和消灭危机源头。稍加分析不难看出,“黑哨、赌球”导致的裁判员信任危机,是此次罢赛事件的主要原因。自 2004 年中超联赛开始以来,俱乐部对裁判员执法不公的讨伐声不断,更有甚者在比赛中利用“拒绝比赛”的形式向裁判员当众抗议。对于这些“罢赛”的苗头,足协没有高度重视,未能及时控制甚至消灭。如在第一阶段中超联赛第 4 轮上海申花与上海国际的比赛中,主裁判的一次有争议的点球判罚曾使比赛中断了十几分钟,国际队球员不仅公开指责裁判,而且拒绝比赛。赛后,中国足协曾认为本次“罢赛”影响极坏,但在随后的处罚中,却只对追打裁判员的一名替补球员以停赛 8 场并罚款 4 万元的处罚。再如,第 12 轮四川冠城与北京现代队的比赛。在北京现代队攻入一球之后,主裁判在鸣哨示意进球有效后,四川冠城队教练冲进场内,指出现代队球员在受伤后被抬出场外治疗,未经裁判员同意便投入比赛并导致进球,裁判于是改判现代队进球无效。现代队不服,导致比赛中断很长时间。在之后的处理决定中,只给予四川赛区罚款的处罚,并没能针对裁判员的判罚给出更权威、公正的解释<sup>[7]</sup>。

事实上,如果在联赛出现问题之后,中国足协能够及时做出公正的处罚,将对争议性判罚的调研结果以新闻发布会的形式向外界宣布,坚持正确、处罚错误,树立裁判员的权威。那么,罢赛事件也就不会发生。

##### (2) 危机恶化时期的公关策略。

当危机在萌芽状态未得到有效消解而蔓延时,就会产生严重后果,危机进入恶化阶段,“罢赛危机”就是“裁判员信任危机”进一步的蔓延、恶化。以中国足协为例,“罢赛事件”发生后,它应该及时成立“危机公关小组”。危机公关小组由组织的公关部成员和高层领导(主席、副主席、联赛部和纪律委员会负责人)直接组成,并实施如下一些公关策略:

——确立与媒体的良好关系。媒体对危机事件及处理的影响,是通过持续性和规模化的报道形成与自己既定目标相一致的公众舆论来实现的。因此,它往往能够左右舆论导向,化解舆论危机。具体到这次“罢赛危机”的处理,中国足协应该实行新闻发言人制度,定期召开新闻发布会,将危机处理的进展主动、及时告知媒体,以争取媒体的支持,并让自己发布的信息成为权威的和唯一的信息来源,为危机处理赢得宽松的舆论环境。

——诚恳剖析问题,勇敢承担责任,积极更正错误。这是危机恶化时必须采用的公关策略。“罢赛事件”发生后,作为中超联赛的管理者——中国足协应该在第一时间诚恳地向广大球迷道歉,勇敢承担监管不力的责任,表明进一步加强联赛管理的信心和决心,并尽快召开“中超委员会会议”、“投资人会议”和“球迷代表会议”,在对国安俱乐部进行处罚的基础上,主动寻找“罢赛”根源,剖析联赛存在的问题,积极

寻求解决问题的根本对策。

——及时与各俱乐部进行沟通,保证联赛正常运行。当危机来临,团队内部很容易造成混乱,从而降低团队的凝聚力和抵抗力,导致团队夭折。由于各俱乐部对联赛的不满情绪积怨已深,“现代罢赛”很可能成为俱乐部“起义”的导火索,如果其它俱乐部纷纷仿效国安,则中超联赛不攻自破。为了不致让危机进一步恶化,足协应该及时与各俱乐部取得联系,进行沟通,以大局为重保证联赛的正常进行。

——统一态度和口径,设立发言人。恶性危机公关中外传的信息,往往包含单位(或个人)对危机的认识态度,而这往往就是受众和媒体最为关注的热点。但要注意的是,在这种情况下一定要把握住宣传口径的一致,尤其是作为单位的直接领导人千万不能随意发表言论,以免给媒体和大众落下口实。任何单位或个人如果态度不诚恳或口径不统一,可能导致危机公关工作无功而返,甚至有可能使危机更加恶化。

——积极取证,与司法机关联合严厉打击“黑哨、赌球事件”,积极治理联赛环境。赌球、黑哨、裁判信任危机和罢赛一脉相承,因此,为了根治“罢赛”,除了要对“罢赛”和裁判员误判实行处罚外,中国足协还应该认真听取相关人士的建议,积极取证,主动与司法机关联合,对中超联赛中的“假、黑、赌”进行严厉查处。

(3)危机消解之后的公关策略——化危机为契机。

美国管理与公关专家奥古斯丁说过:“每一次危机的本身,既包含着导致失败的根源,也孕育着成功的种子,发现、培育以便收获这个潜在的成功机会,就是危机管理的精髓”<sup>[8]</sup>。危机管理的目的不仅在于消除危机,而且在于“化危机为契机”。

“罢赛危机”最终以中国足协颁布的“处罚决定”而宣告结束。对中国足协和中超联赛而言,危机似乎已经消除,但

对广大球迷和公众来讲,赌球和罢赛已经严重伤害了他们对中国足球的感情,而这种缺失的感性是一种隐性危机,需要以时间和行动来逐渐逆转。因此,罢赛危机过后,中国足协后续公关策略决不可忽视,必须尽可能做长期性的危机后续攻关——“化危机为契机”。这次罢赛,是中超联赛诸多问题和矛盾的激化,同时也充分暴露出足协危机管理能力的欠缺。因此,中国足协应该充分利用这次机会,进一步深化中超管理体制的改革,加强联赛自身的品牌建设,学会公关,提高危机管理能力,使之更加适应市场经济的发展。

#### 参考文献:

- [1] 中国足球协会中超委员会工作报告[EB/OL].体总网, [Http://www.sport.org.cn](http://www.sport.org.cn).
- [2] 王 足.中国足协缺乏危机管理常识[N].财经时报, 2004-11-30.
- [3] 刘德佩,石 岩.体育公共关系[M].北京:高等教育出版社,2004:17.
- [4] 危机公共关系及其意义[EB/OL].好汉网公共关系专题, [Http://www.heyunfeng.com](http://www.heyunfeng.com).
- [5] 江红英.浅析危机公关[J].邯郸职业技术学院学报, 2001,14(3):74-76.
- [6] 胡松青.足协不“改过”,国安不玩了[N].足球报,2004-10-04.
- [7] 孟洪涛.罢赛风波引发中超动荡[N].中国体育报,2004-10-06.
- [8] 古丽应.危机公关应对策略的研究[J].贵州教育学院学报,2005,21(1):44-46.

[编辑:李寿荣]