

·体育人文社会学·

## 北京 2022 年冬奥会的营销机遇

### ——《奥林匹克 2020 议程》解读

易剑东

(江西财经大学 财税与公共管理学院, 江西 南昌 330013)

**摘 要:** 通过文献梳理, 评析《奥林匹克 2020 议程》关于体育营销的第 33—36 条议程, 探究 2022 北京冬奥会营销策略, 旨在阐明北京冬奥会带来的机遇与挑战。研究表明:《奥林匹克 2020 议程》第 33—36 条议程始终体现着社会价值、公益属性、人文精神等基本取向, 彰显奥林匹克营销的独特功能和精神诉求, 以此为基础挖掘奥林匹克商业价值, 谋求赞助商与多元化价值、传承遗产和继承传统、全球化和包容性的融合。奥林匹克运动的精神源泉是赛场上不为任何广告提供时间和空间的人文营销设计, 绝对不将金钱作为目的, 而是将传播奥林匹克主义, 这一国际奥林匹克运动的最高精神指南作为目标。2022 北京冬奥会为中国企业带来巨大的商机, 但必须明晰《奥林匹克 2020 议程》关于营销的整体改革思路, 践行奥林匹克主义, 促进奥林匹克品牌的人文性和公益性传播, 慎重选择自身介入的层面和力度。

**关 键 词:** 体育经济; 北京 2022 年冬奥会; 奥林匹克 2020 议程; 奥林匹克营销

**中图分类号:** G852 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2016)05-0025-05

## Marketing opportunities from Beijing Winter Olympic Games 2022

### ——an interpretation of Olympic Agenda 2020

YI Jian-dong

(School of Taxation Public Administration, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

**Abstract:** By means of literature collation, the author analyzed sports marketing related articles 33 to 36 in Olympic Agenda 2020, probed into marketing strategies for Beijing Winter Olympic Games 2022 under the new situation, so as to expatiate on opportunities and challenges brought by Beijing Winter Olympic Games. The research results indicate the followings: articles 33 to 36 in Olympic Agenda 2020 embody throughout such basic orientations as social value, commonweal attribute and humanistic spirit, highlight the unique functions and spiritual demands of Olympic marketing, hence dig out Olympic business value, seek for sponsors' fusion with diversified values, pass on legacies and inherit traditions, globalization and inclusiveness. The spiritual fountain of the Olympic Games is humanistic marketing design that does not provide time and space for any ads during the games, never to base its purpose on money, but to base its objective on such a supreme spiritual guide of the international Olympic movement as spreading Olympism. Beijing Winter Olympic Games will bring tremendous business opportunities for Chinese enterprises, but they must clarify the marketing related overall reform ideas of Olympic Agenda 2020, practice Olympism, promote the spreading of humanity and commonweal of the Olympic brand, and carefully choose their own involvement levels and intensities.

**Key words:** sports economics; Beijing Winter Olympic Games 2022; Olympic Agenda 2020; Olympic marketing

收稿日期: 2016-07-30

基金项目: 国家社会科学基金重点项目“国际体育治理改革与中国体育治理现代化研究”(14AZD086)。

作者简介: 易剑东(1969-), 男, 教授, 博士, 博士研究生导师, 研究方向: 体育政策、体育产业。E-mail: yijiangdong2008@126.com

现任国际奥委会主席巴赫自 2013 年 9 月任职以来,以空前的魄力和智慧的手法推进了奥林匹克运动的全面改革。汇集各利益相关方、奥运会相关客户思想观念和利益诉求的《奥林匹克 2020 议程》自 2014 年 11 月 18 日发布以后,经过 2014 年 12 月 8—9 日第 127 次国际奥林匹克特别全会的研讨和审议,已经成为 2015—2025 年巴赫在任期间国际奥林匹克运动改革路线图。巴赫主导的这次全面改革包括 40 项用一句话概括的议程,其中与奥林匹克市场营销直接有关的是第 33—36 条<sup>[14]</sup>。解读这些条文,可以为我们在中国进行奥林匹克市场营销,并使 2022 年冬奥会市场营销取得预期效果,提供重要原则指引和观念启发。

## 1 《奥林匹克 2020 议程》相关营销的改革理念

《奥林匹克 2020 议程》是巴赫改革理念集中体现,巴赫任职主席不久就积极主动地启动了奥林匹克大家庭的增收计划,2014 年他为国际奥委会签署价值超过 100 亿美元的顶级赞助商和电视转播权协议合同,这是过去任何一年国际奥委会都不可能企及的高收入。

然而,巴赫<sup>[15]</sup>强调:“我们将 90% 以上的收入分配给体育和运动员,这意味着国际奥委会在一年中的平均每天中为支持世界体育投入超过 300 万美元。”“我们将按照国际财务报告准则准备财务报表和接受审计,即使从法律的角度来看标准不太透明,我们将提供一个年度活动的财务报告,包括对国际奥委会委员的补贴政策,这将明证国际奥委会委员是真正的志愿者。”关于奥林匹克市场营销,巴赫<sup>[16]</sup>称:“我们的全球合作伙伴不仅为奥运会筹办提供根本贡献(essential contributions),他们的财务支持确保所有国家和运动员能投入训练和在世界上最伟大的赛事里竞争。”巴赫任上首次大型奥林匹克营销就是索契的市场开发。虽然,外界因为所谓的 510 亿美元总支出而诟病国际奥委会及俄罗斯,但这届冬奥会实现了电视转播权和赞助收入的历史最佳水平,组委会 2.61 亿美元的盈余也列历届冬奥组委之首。索契冬奥组委认为:“索契 2014 品牌完全符合组委会的战略愿景:举办一届历史上最有创意的冬奥会,体现新俄罗斯的特点和传递积极的持续变革精神。”<sup>[17]</sup>

显然,《奥林匹克 2020 议程》的改革思路并没有偏离奥林匹克的核心理念——激励、遗产和传统、多元化、积极、卓越、全球化和包容性等等,而这是奥林匹克五环代表的价值观所在。国际奥委会目前最新的调查表明,奥林匹克五环标志在全球 93% 的民众那里得到认同。奥林匹克运动长久繁荣、生生不息的精神源泉是奥运会赛场上不为任何广告提供时间和空间的人文营销设计,这种理念的最大特点是:绝不将金钱作为目的,

而是将传播奥林匹克主义这一国际奥林匹克运动的最高精神指南作为目标。在此基础上,《奥林匹克 2020 议程》致力于将奥林匹克主义与赞助商利益诉求融合。

## 2 《奥林匹克 2020 议程》关于奥林匹克营销的条款(第 33—36 条)

### 2.1 让赞助商进一步参与“奥林匹克主义在行动”计划(第 33 条)

国际奥委会将采取措施,促使全球合作伙伴(TOP)参与“奥林匹克主义在行动”计划的资金筹集、宣传和实施过程,加强赞助商对该活动的认可<sup>[118]</sup>。对此,可以做如下理解:

第一,国际奥委会将阐明“奥林匹克主义在行动”计划的哪些活动有助于宣传奥林匹克品牌。第二,国际奥委会将把“奥林匹克主义在行动”计划简化为几项可以让赞助商落地,并且符合“体育让世界变得更美好”这一愿景的核心措施。第三,国际奥委会将审查并了解与各个全球合作伙伴的哪些合作有助于实现“奥林匹克主义在行动”的目标。第四,国际奥委会电视及市场服务有限责任公司将邀请全球合作伙伴共同构思未来的“奥林匹克主义在行动”活动。第五,加强对合作伙伴参与“奥林匹克主义在行动”计划的表彰。

这里所有设计和规划都集中指向国际奥林匹克运动和国际奥委会核心理念的传播——在社会中推广奥林匹克主义。奥林匹克主义在国际奥委会的整个思想体系中具有统摄作用,其在社会进行推广的具体项目(以具体目标或主要内容或基本形式在名称中体现)包括:SPORT AND ACTIVE SOCIETY(体育与积极社会,其用意是通过体育促进一个积极而活跃的社会的建立)、WOMEN IN SPORT(体育中的妇女,尊重和提升妇女在体育中的地位)、EDUCATION THROUGH SPORT(通过体育的教育,强化体育在教育中的地位和价值)、SOCIAL DEVELOPMENT THROUGH SPORT(以体育推动社会发展,在社会发展中突出体育的应有作用)、SPORT FOR HOPE(体育带来希望,通过资助贫困地区的孩子参与体育活动,使他们对生活充满信心)、PEACE THROUGH SPORT(以体育促和平,认为体育在和平世界的建设中作用不可替代)、OLYMPIC TRUCE(奥林匹克神圣休战,通过奥运会的举办倡导和呼吁停止战争)、COOPERATION WITH THE UN(与联合国的合作,通过与联合国合作介入更加宽广的社会领域,推动世界和平与发展进程)、OLYMPIC STUDIES CENTRE(奥林匹克研究中心,通过文献资料分享和研究项目资助等方式,推进全球各地奥林匹克研究)、OLYMPIC DAY(奥林匹克日,通过奥林匹克日的庆祝

活动,在全世界弘扬奥林匹克主义)<sup>[4]</sup>。

这些框架清晰和内容丰富的活动体系是奥林匹克运动自身构筑的根基,是赞助商,尤其是奥林匹克全球合作伙伴应该投入和关注的对象。正如巴赫自己所言:奥林匹克主义远超体育,它是一种生活哲学。TOP计划将这个宏达而高远的奥林匹克主义与赞助商的投入点有机对接,正是要建立起国际奥林匹克运动和赞助企业自身可持续发展的长远活力和生命力。

## 2.2 制定全球特许计划(第34条)

国际奥委会宣称制定全球特许计划的重点在于宣传而非创收<sup>[19]</sup>。

为支持其长期的品牌管理战略,国际奥委会提出要制定一个长期的全球特许权计划:第一,国际奥委会将制定与全球合作伙伴、国际特许权持有人、国家和地区奥委会以及它们各自的特许权持有人进行合作的模式。第二,国际奥委会将制定奥林匹克设计原则,以帮助、指导和启发特许权持有人的设计团队创造出真正独特和“必备”的奥林匹克特许商品。第三,国际奥委会将评估各项特许计划的定位,确保与下列计划一致性:“奥林匹克收藏品”(奥运五环及愿景和价值观信息)、“奥林匹克遗产收藏品”(之前的各届奥运会)、“奥运会项目”(未来的各届奥运会)。第四,国际奥委会将对特许计划的整体管理进行审查,以确保采用市场上领先的最佳实践并且实现奥林匹克特许模式的最优化,从而使奥林匹克利益相关方受益。制定并实施更新后的可持续性政策和标准,确定客户关系管理(CRM)方法,促进与拥趸的持续交流,国际奥委会将对集中化的全球特许模式进行市场审计,将考虑让(现役和退役的)奥林匹克运动员担任大使以深化与各种特许计划的情感联系。

目前,国际奥委会除在总部洛桑建立实体的奥林匹克商店以外,还通过网络平台上The Olympic Shop销售历届奥运会纪念品和相关产品。显然,这个奥林匹克商店开设的目的也不仅是为创收,而更多指向传播奥林匹克主义和宣传奥林匹克品牌。而奥林匹克全球特许计划实施以后,相信会有很多具有奥林匹克运动特色和风格的产品出现在The Olympic Shop,昭示奥林匹克运动的可持续发展和奥林匹克主义的全球传播。

## 2.3 促进奥林匹克全球合作伙伴对国家和地区奥委会的支持(第35条)

国际奥委会宣称将推出计划,加强全球合作伙伴与国家和地区奥委会的合作<sup>[19]</sup>。对此,可以做如下理解:

第一,国际奥委会将采取量身定做措施,加强全球合作伙伴在当地的活力及与国家和地区奥委会协同合作。支持各国家和地区奥委会与赞助商利用国家和地区奥委会资产发展并加强当地的赞助活动。

第二,国际奥委会将与奥林匹克团结基金及国家和地区奥委会协会合作,为国家和地区奥委会创办市场开发研讨会,提供关于奥运会市场开发和最佳实践经验的信息。该研讨会面向所有国家和地区奥委会,有助于提升国家和地区奥委会的市场开发和服务能力,以更好地支持并最大程度推进赞助活动。现有的国家和地区奥委会培训项目,将成为研讨会计划的关键组成部分。

第三,国际奥委会将考虑在全球合作伙伴协议中加入一项合同义务,促进全球合作伙伴与国家和地区奥委会的合作。

显然,国家和地区奥委会的权利对于全球合作伙伴而言是一项重要资产。过去的较长时间里,全球合作伙伴并没有最大化地利用这项资产。很多合作伙伴只是通过奥运会举办地或自身产品和服务的重点辐射区域开展活动,浪费了“全球合作”这一可能产生巨大效益的权益。今后,国家和地区奥委会与全球合作伙伴的合作将为双方带来持续的价值。

## 2.4 扩大奥林匹克品牌的非商业化使用(第36条)

《奥林匹克2020议程》第36项建议是:“拓展奥运品牌的非商业用途”<sup>[19]</sup>。对此,可以做如下理解:

第一,制定将奥林匹克品牌用于更广泛非商业用途(包括可能使用奥林匹克的知识产权)的框架,该框架受制于下列条件:根据对奥林匹克运动(奥运会)的贡献确定非商业化使用(实体)的优先等级;在品牌包容性和品牌完整性之间实现平衡,以避免品牌信息破碎化;继续打击不法侵害和未经授权使用奥林匹克知识产权的行为,以保护全球合作伙伴。《奥林匹克宪章》第一章规则7和14——奥运会和奥林匹克财产权、奥林匹克标示,一旦就新的品牌推广和管理框架达成一致意见,则可能需要更新。

第二,在奥林匹克运动及利益相关方中就品牌管理框架进行广泛交流,并强化不同参与者之间的品牌管理协调。这条建议深刻性在于:奥林匹克品牌营销的实质是通过具有人文和公益特性的奥林匹克理念传播。一方面需要保护赞助商的权益,另一方面不能将打击隐性营销的范围扩大化,从而避免可能导致的挫伤奥林匹克品牌人文性和公益化传播的相关组织的积极性。甚至在当今民间团体、社会组织、慈善和公益机构的微利运营获得普遍认可的大背景下,保护赞助商合法权益和打击隐性营销行为的一些原则要重新审视,相关规则要详细商讨。

## 3 北京2022冬奥会的营销管理理念

北京申办2022年冬奥会期间,按照国际奥委会的规则,中国奥委会与北京冬奥申委签订《联合市场开

发协议》。这个协议与以往协议相比,细化了中国奥委会、北京 2022 冬奥组委的奥林匹克营销职责、界限、相关赞助项目乃至营销年限等具体要求<sup>[5]</sup>。为此,中国奥委会及其市场开发委员会应该切实做到以下几点:

第一,高度重视和详细研究《奥林匹克 2020 议程》中奥林匹克营销改革的新思路,顺应国际奥委会改革新精神。国际奥委会将市场开发委员会的基本使命之一可界定为保护奥林匹克价值观,提出奥林匹克营销通过提供资源、项目和财政支持帮助推进奥林匹克运动的普及,赞助商的行动应该致力于推动和保护奥林匹克形象和价值观。这与《奥林匹克 2020 议程》中的改革精神是一致的,其第 33~36 条建议始终贯穿着社会价值、公益属性、人文精神等基本取向,彰显了奥林匹克营销的独特功能和精神诉求。中国奥委会在选择自身合作伙伴和相关赞助商时,应该牢牢把握这些价值取向和改革动向,并将其作为选择赞助企业的首要标准。那些只讲究体育属性,并忽视公益精神的企业,不应该和纯洁的奥林匹克品牌挂钩和沾边。

第二,站在中国国际地位提升和形象传播的高度,总体规划和把握中国奥林匹克营销的指导思想和具体方案。过去的几期 TOP 计划中,美国企业占据 3/4 以上的数额,为此国际奥委会将 TOP 收入的 20% 返还美国奥委会。目前的 TOP 计划中,企业所属国家和地区的格局已经发生较大变化,目前的 2013—2016 年合作伙伴共有 11 家企业(美国 6 家,日本 2 家,瑞士、法国、韩国各 1 家)<sup>[6]</sup>。随着国际奥委会开发全球供应商和特许权计划,今后可能成为国际奥委会层面粘连奥林匹克品牌的企业会越来越多,这也将为日后中国更多企业服务奥林匹克品牌全球化传播提供更多机会。联想到我国曾成为国际奥委会全球合作伙伴后来不再续约,作为奥林匹克大家庭忠实伙伴的中国,应该有企业再次参与竞争。已经成为全球第二大经济体的中国、希望在国际社会发挥更加积极作用的中国,可以提出 1 家乃至两三家企业进入 TOP 的行列中。而国际奥委会的供应商和特许权企业中,也理应有中国企业的身影。这不仅是中国奥林匹克运动发展的需要,也是中国主动融入国际社会的自然选择。

第三,充分研判和科学分析奥林匹克营销和奥林匹克品牌传播的关系,把握 2022 冬奥会带来的空前机遇和挑战。任何一届奥运会,能直接介入奥林匹克营销并成为冠名赞助商的企业毕竟有限,而奥运会筹备和举办几乎涵盖一切领域的特点使之成为战争和重大灾难以外最大规模的社会动员和盛大聚会。中国奥委会在遵守相关法律法规的前提下,为公益参与、精神支持的各级各类组织制订参与原则和审核标准。既不

打击赞助企业的积极性,也确保奥林匹克品牌传播的公益性;既确保奥林匹克营销法治化,又使奥林匹克品牌传播人性化。比如,对于高校和科研机构组织的奥林匹克研究和培训、研讨等活动,只要不是以营利为目的且不损害现有赞助企业的利益,即便最终结果有微利,也可以适当鼓励和保护。对于一切非赞助企业相关奥林匹克活动一律禁绝,使热心投入奥林匹克宣传的组织噤若寒蝉,显然是不可取的做法。

#### 4 北京 2022 年冬奥会的营销机遇

北京 2022 年冬奥会预算共有 4 个部分,其中组委会预算(OCOG Budget)是 15.58 亿美元、非组委会资本投资(Non OCOG Capital Investment,主要是场馆预算)是 15.11 亿美元、另外基础设施预算(Infrastructure Budget)、城市和山地运行预算(City and Mountain Operation Budget)不予公布<sup>[5]</sup>。对于中国有志于投身奥林匹克营销的各类组织(企业),应该根据自身情况,争取从预算中乃至预算外寻找机遇,具体有以下几个方面:

第一,成为赞助商。2022 北京冬奥会的赞助商包括 TOP 顶级赞助商、全球合作伙伴、冬奥组委合作伙伴、赞助商、供应商、特许商品赞助商。自 1985 年开始启动 TOP 计划以来,整个奥林匹克运动的赞助格局发生巨变,打通 4 年一个周期的固定签约期限,多个 TOP 赞助企业已经连续签署 2 个以上 4 年的赞助周期,且媒体转播权的销售周期也发生同样的变化。这使得国际奥委会总能在一个长远的目光里谋划自己的财务状况和制定支出计划,客观上使奥林匹克运动的可持续发展成为现实<sup>[7]</sup>。目前,国际奥委会的全球合作伙伴、全球供应商和特许权企业处于开放状态,甚至 12 家 TOP 企业的限制也可以突破,而中国奥委会的各级赞助企业和未来北京 2022 冬奥组委的赞助项目也为企业提供了众多机会。比如,2022 北京冬奥会的国内赞助部分,冬奥组委将按照合作伙伴、赞助商、独家供应商和供应商 4 个层级开展赞助企业征集,北京冬奥组委拟定 10 个合作伙伴、9 个赞助商、8 个独家供应商、9 个供应商<sup>[5]</sup>。有实力和兴趣的企业要了解相关规则,特别是排他性原则,谨慎选择自己介入的层面和力度。

第二,介入筹办事务。如果无法成为奥林匹克赞助企业,相关企业也可以通过其他方式介入奥林匹克运动。比如,与国际奥委会及国际单项组织合作、与北京 2022 冬奥组委或其相关部门合作、与相关涉奥的部门合作。尤其是参与奥运会场馆的建设与运营,2022 北京奥运会需要 25 个竞赛场馆和非竞赛场馆,其中 10 个为现有、6 个为计划建设、4 个专门为冬奥会建设、5 个临时场馆<sup>[5]</sup>,新建场馆全部采用节水节电设备,

场馆运营产生的垃圾和污水将集中处理和回用。这些都是可以获得接近奥林匹克的机会,当然一切要在明确和遵守相关规则的前提下操作。

第三,与赞助商合作。中国企业在无法成为顶级赞助商、全球合作伙伴时,可以选择与赞助商合作,包括房地产、物流快递、建筑施工、通讯设备、饮料、广告传媒、接待服务等赞助商;或者货运代理及清关服务、体育器材、室内环境设备、燃气设备、办公用品等独家赞助商;也可以是垃圾处理、安保设备、数字图像服务、系统软件服务、语言服务、法律服务等供应商。目前,国际奥委会有2家全球供应商,其中奥迪提供国际奥委会在瑞士和世界各地不同会议运营期间的交通服务,包括2013—2015年的国际奥委会全会;耐克为国际奥委会在2014索契、2016里约、2018平昌以及2014南京、2016利勒哈默尔期间提供制服和产品,还包括国际奥委会全会、评估委员会和其他需要提供服务的项目,供应期限从2013年起<sup>[5]</sup>。这些赞助商要举办大量活动和提供专业服务,要在中国本土落地,需要一些相关企业为其提供设施、人员等服务,有些产品生产甚至还需要在中国本地寻找生产商。

第四,助力城市运行。北京2022冬奥会的运行显然需要城市运行的强大支撑,而其中的文化、教育、传播、艺术等活动是由相关部门和民间团体等共同推进的。有实力的相关企业和组织,完全可以通过相关手段参与围绕城市运行展开服务。城市运行通常包含安保、政府关系、语言服务、能源、法律、物流、医疗服务、交通、清废、食品和饮料等众多领域,涉及多个不同的行业。

第五,参与冬奥会衍生服务。根据国际奥委会关于一体化赛事管理路线图的标示,冬奥会筹办带动和关联的领域多达52个<sup>[5]</sup>,包括社会生活和生产的几乎所有领域,比如,建筑、交通、旅游、通信、食品、卫生等诸多领域。如果能在这些领域中成为领先企业,自然就可能获得冬奥会服务的一些衍生性商机。比如,不少冰雪运动强国备战冬奥会的代表团,会提前3年来华寻找合适的场地和酒店,围绕这种长时间适应东道国场地和气候的服务,就是典型的衍生性服务。

第六,抓住群众冰雪运动商机。北京2022冬奥会要带动3亿人上冰雪,要推动冰场和雪场建设、带动海外冰雪旅游(包括外国人来华和中国人外出冰雪旅游)、促进冰雪器材生产、催生冰雪培训的巨大市场、引发群众性冬季赛事的热潮。其中,滑雪板市场预测2014年零售加租赁刚刚超过5万副,预计2022年将

超过25万副<sup>[8]</sup>。截止2014年,中国市场累计进口压雪车约235台,分布于全国190多家滑雪场(根据PRINOTH中国公布资料整理)。这其中,诸多企业都有分得一杯羹的机会。

“体育具有改变世界的力量”,这种力量的精神源泉是文化、教育,是多元价值观,是公益属性、人文精神,而奥林匹克的市场开发仅仅是为这一切提供基础,正如《奥林匹克宪章》中明确的奥林匹克绝不将金钱作为目的。毋庸置疑,《奥林匹克2020议程》坚守着奥林匹克主义的文化价值、教育意义,在此基础上谋求奥林匹克主义与赞助商利益诉求的融合。北京2022年冬奥会的营销是传播奥林匹克主义的必要手段,北京冬奥会带来的是交流,希望中国文化通融中西;北京冬奥会带来的是机遇,希望中国体育有所改变;北京冬奥会带来的是商机,希望中国企业有所作为。

#### 参考文献:

- [1] IOC. OLYMPIC AGENDA 2020 [EB/OL]. (2014-01-18)[2016-05-20]. [https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Olympic-Agenda-2020-20-20-Recommendations.pdf#\\_ga=1.97706330.474903925.468893103](https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/Olympic-Agenda-2020/Olympic-Agenda-2020-20-20-Recommendations.pdf#_ga=1.97706330.474903925.468893103).
- [2] 崇礼信息网. 巴赫在国际奥委会第127次特别全会开幕式发言[EB/OL]. (2015-02-03) [2016-05-20]. <http://www.chonglitong.com/article-view-600.html>.
- [3] IOC. Sochi 2014 Legacy Report[EB/OL]. [2016-05-20]. [http://doc.rero.ch/record/209522?ln=en\(http://extranet.olympic.org\)](http://doc.rero.ch/record/209522?ln=en(http://extranet.olympic.org)).
- [4] IOC. PROMOTE OLYMPISM IN SOCIETY[EB/OL]. [2016-05-20]. <https://www.olympic.org/the-ioc/promote-Olympism>.
- [5] 北京2022冬奥会组织委员会编.北京冬奥会工作人员简明读本[M].北京:北京体育大学出版社,2016:89.
- [6] ACAR KUTAY. Governance and european civil society: governmentality, discourse and NGOs[M]. London: Routledge, 2014.
- [7] HENRY I, KO L. Rout ledge Handbook of Sport Policy[M]. London: Rout ledge, 2013.
- [8] 易剑东. 中国体育产业的现状、机遇与挑战[J]. 武汉体育学院学报, 2016, 50(7): 5-12.