

# 2020 年东京奥运会延期背景下国际奥委会的危机公关策略

李静亚, 谢群喜, 王润斌

(福建师范大学 体育科学学院, 福建 福州 350117)

**摘 要:** 从内生因素与外生因素两个层面对 2020 年东京奥运会延期背景下国际奥委会的危机缘起进行剖析, 同时运用危机传播 4 阶段理论与危机公关 5S 原则对国际奥委会危机公关应对过程进行评价与解读。研究认为国际奥委会在危机征兆期、危机突发期和危机蔓延期, 有效运用诉诸权威、快速反应、真诚沟通、公开透明、主动担当、系统运行等危机公关策略; 同时指出, 从把握舆论导向, 及时发布权威信息; 寻求媒体合作, 凝结奥运集体记忆; 平衡奥林匹克系统各主体的利益; 开拓国际奥委会全媒体对话渠道 4 个方面, 可为依然处于危机困境中的国际奥委会提供策略参考。

**关 键 词:** 体育管理; 2020 年东京奥运会; 国际奥委会; 危机公关

**中图分类号:** G811.21 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2020)05-0008-09

## The strategy of crisis public relations for the International Olympic Committee under the delay background of the Tokyo Olympics in 2020

LI Jing-ya, XIE Qun-xi, WANG Run-bin

(School of Physical Education and Sport Science, Fujian Normal University, Fuzhou 350117, China)

**Abstract:** From two aspects of endogenous and exogenous factors, this paper analyses the original crisis for the International Olympic Committee (IOC) under the delay background of the Tokyo Olympics in 2020, and evaluates and explores using four stage theory of crisis spread and 5s principles of crisis public relations coping course for IOC to solve this crisis. It holds that during the period of sprout, outburst and contagion with crisis, the IOC can use effectively some strategies of crisis public relations including asking for the authority, quickly responding, sincerely communicating, apparently opening, actively assuming and systematically operating, and simultaneously points out that four key points, namely grasping the guidance of public opinion and releasing authoritative information in time, seeking media cooperation to congealing the collective memory of the Olympics, balancing the interests of all subjects in the Olympic system, exploiting the all-media dialogue channels with the IOC, can supply reference strategy for IOC being still stuck in the dilemma and crisis.

**Key words:** sports management; Tokyo Olympics in 2020; International Olympic Committee (IOC); crisis public relations

2020 年原本是全世界体育迷翘首以待的“体育大年”, 但随着新冠肺炎(Corona Virus Disease 2019, COVID-19)在全球范围内愈演愈烈, 世界各级各类体育赛事都被迫停摆, 体育大年俨然沦为了“体育小年”, 体育界因此进入“寒冬期”。原计划在 2020 年 7 月举办的东京奥运会, 作为一项国际顶级竞技体育赛事受新冠肺炎疫情的影响最为严重。国际奥委会考虑到疫

情的发展速度, 在极短时间内做出了现代奥运史上首次将奥运会延期举办的重大决定, 由此在社会各界引发诸多声音, 无形中将自己推入舆论漩涡。本研究基于 2020 年奥运会首次被延期的背景, 对国际奥委会在此事件中的危机公关策略进行分析, 寻求帮助国际奥委会尽快摆脱当前危机, 并避免类似危机今后复现的良方。

收稿日期: 2020-05-06

基金项目: 教育部人文社会科学研究基金项目(18YJC890050)。

作者简介: 李静亚(1991-), 女, 博士研究生, 研究方向: 奥林匹克运动。E-mail: 448387837@qq.com 通信作者: 王润斌

## 1 2020年东京奥运会延期背景下国际奥委会危机的缘起

在全球新冠肺炎疫情持续蔓延的严峻形势下,2020年东京奥运会延期举办的决定何以将国际奥委会置于危机的风暴眼中?主要缘于东京奥运会的延期加剧了奥林匹克运动与国际奥委会在内生性和外生性两个层面所表现出的矛盾与冲突。

### 1.1 内生因素:奥林匹克运动独特的文化属性与奥运会庞大体量间的冲突

现代奥林匹克运动历经百余年的发展历史,并一次又一次的从政治裹挟、经济危机、种族歧视等复杂困境中突围,究其原因国际奥委会在奥运发展史中,对其特有的奥林匹克文化的秉持与传播。这种奥林匹克文化不仅涵盖了奥林匹克运动会,那些在奥林匹克运动发展过程中所建立起的各种规则和制度——《奥林匹克宪章》,以及任何体现奥林匹克运动理念和理想等物质、制度与精神文化也都包含其中<sup>[1]</sup>。由此可见,奥林匹克运动具有区别于其他任何艺术和体育活动的独特文化属性。奥运会作为奥林匹克运动核心,奥林匹克运动独特的文化属性成为奥运会能够在诸多国际竞技体育赛事中保有绝对竞争力的主要原因。

现代奥运会在古代奥运会被遗忘了千年后得以复兴,并逐渐从一场仅限于欧洲范围内的体育赛事活动,发展成为在现代世界中以体育服务人类发展、以体育创造和平、关注人类尊严的全球体育盛会。虽然奥运会在发展过程中出现了诸多重要形式变化,但是现代奥运会从古代奥运会继承来的宝贵文化遗产依然是保证其传统性与独特性的核心命脉。以4年为一个周期的“奥林匹克周期”纪年便是这种文化遗产继承的一个重要方面,古奥运会在其1200多年发展历程中,严格按照每4年一届的奥林匹克周期举办,并且不间断地举办了293届,即便战争也未曾破坏古奥运会的连续性。这个奥林匹克周期也在被现代奥运会继承后形成制度写入《奥林匹克宪章》,并在第32条中规定了夏季奥运会要在奥林匹克周期的第一年举办<sup>[2]</sup>。《奥林匹克宪章》中将现代奥运会的举办节奏、流程、形式等内容进行明确规定,这在奥林匹克运动全球化的复杂背景中有着更为深刻的意义。将奥运会置于法制与理性之上,不仅提高了举办时间的稳定性,确保了奥运会的传统性,也进一步保证了奥运会的品牌价值。而此次东京奥运会因受新冠肺炎疫情影响,在现代奥运史中首次被延期到奥林匹克周期的第二年举办,打破了奥运会所坚守的历史传统,显然违背了《奥林匹克宪章》精神,因此引起广泛争议。

从新冠肺炎疫情爆发后国际奥委会针对“2020年

东京奥运会是否可以如期举办”的官方回应中可见,国际奥委会在做出奥运会延期决定之前并不乏犹豫与纠结。现代奥运会体量伴随着奥林匹克商业化进程的深入而愈发庞大,举办一场奥运会所涉及的主要利益相关方,也由现代奥运会复兴初期奥林匹克传统体系的5大主体发展演进,为当前完全奥林匹克体系阶段的20类主体,相互之间的利益关系也愈发错综复杂<sup>[3]</sup>。如果这个“超级利益复合体”般的奥运会因不可抗力因素而被迫取消,那么整个奥林匹克系统中诸多利益相关方都必将承受一次毁灭性打击。尽管国际奥委会最后做出延期举办2020年东京奥运会的决定,但这个决定正以牵一发而动全身的威力影响着奥林匹克体系中的全部主体,以及未来两年甚至更久远的世界体育竞赛格局。也正是2020年东京奥运会的延期加剧了奥林匹克运动独特文化属性与商业化进程间的冲突,为国际奥委会在履行《奥林匹克宪章》所赋予的文化遗产使命与维护奥林匹克体系,以及世界和平之间的权衡决策带来一定程度上的误解。

### 1.2 外生因素:全球公民社会理念的兴起对国际奥委会独立决策程序的冲击

20世纪90年代以来,随着经济全球化的深入发展、信息网络化的迅猛推进、民主化浪潮的高涨以及公民社会组织发展的如火如荼,全球公民社会的概念兴起并逐渐流行开来<sup>[4]</sup>。同一时期国际奥委会借力全球化大潮将奥林匹克运动推向世界,编织出一张全球性的奥林匹克网络。此外,全球公民社会获得存在的合理性原因之一便是,全球化背景下“国内”事务与“国际”事务间的界域发生模糊,而各个国家在全球性活动中的参与和选择行为相互影响、互为因果,涉及全球公共利益的问题常常因高级权威的缺乏而无法得到应有维护<sup>[5]</sup>。由此,世界各地公民在国际社会活动中的参与行为更加深入与活跃,具体表现在对公共利益需求的表达以及对相关组织决策透明度和对独立、平等、民主领域的促动。奥林匹克运动在其百余年的全球化进程中突破重重阻碍,发展成为世界体育格局的核心,不仅引领着全球体育的发展与演进,也因其承载的独特文化价值而成为一种极其重要的社会现象,对国际社会中的政治、经济、文化等活动产生深刻影响。因此奥林匹克运动成为全球公民社会场域的重要呈现,公民参与意识也在奥运会这样的国际社会活动中极尽表现,二者相互推动、互为舞台。

虽然当前奥林匹克运动的健康发展很大程度上,依靠着奥林匹克体系中诸多利益主体的互相配合,但由于其中组织工作的高度繁杂性,《奥林匹克宪章》中便明确国际奥委会作为奥林匹克运动的最高权力地

位,宣告其对一切重要权力的绝对把握。国际奥委会所享有的这种绝对权力主要体现在国际奥委会依照《奥林匹克宪章》独立开展工作,以及将自我遴选机制作为内部管理机制的高度自治权<sup>[6]</sup>。此次新冠肺炎疫情在全球爆发之后,国际奥委会就 2020 年东京奥运会延期或取消进行决策过程中表现出的犹豫与反复态度,在各种媒体平台被无限放大,诸多国际主流社交媒体平台中更是积聚了大量来自公众、运动员、学者等群体对国际奥委会在突发事件下,有关具体事务决策流程规范性与透明度的质疑。可以看出,尽管避免奥林匹克运动被各国政府或其他政治、社会和经济因素干扰是国际奥委会坚持高度独立性的核心考量,且这种高度独立性也为奥运会保持其独特文化价值属性提供重要保障,但也正是这种封闭的系统运行方式对公民社会理念的天然抵触,导致奥林匹克运动一旦出现问题,国际奥委会便会因组织透明度被质疑而陷入舆论漩涡。尤其是在国际奥委会经历了贿选、腐败等一系列申办丑闻而大刀阔斧改革的当下,以及各国对申办奥运会的热情有些许回暖的重要节点,更需重视 2020 年东京奥运会延期在学界以及业界引发的这场有关国际奥委会组织运行逻辑的激烈讨论。

## 2 2020 年东京奥运会延期背景下国际奥委会危机公关策略的运用

美国管理学者斯蒂文·芬克<sup>[7]</sup>于 1986 年提出了危机传播 4 阶段理论(F 模型),用于分析危机从产生到被处理结束的整个生命周期中所表现出来的不同特征。本研究运用该理论对 2020 年东京奥运会延期背景下的国际奥委会危机公关过程进行了阶段划分,划分依据为危机生命周期各阶段特征以及国际奥委会官网中有关“2020 年东京奥运会延期或取消”话题新闻的发布频率,而不同阶段之间的分界节点主要选取对国际奥委会危机公关策略转变具有重要促动的关键事件。此外,本次东京奥运会延期背景下国际奥委会的危机发展在遵循危机传播生命周期各阶段固定特征基础上,因新冠肺炎疫情在全球爆发以及对疫情走势研判的困难也表现出极强自身特性。通过对国际奥委会在奥运会延期下内外部环境的综合分析判断,认为国际奥委会正处于危机传播的第三阶段,即危机蔓延期,基于此对国际奥委会在危机传播生命周期前三阶段的危机公关策略进行回顾、分析与解读。

危机公关 5S 原则是由游昌乔提出的一套在危机爆发不同时期的危机应对原则,在国际奥委会危机传播生命周期基础上进一步运用危机公关 5S 原则<sup>[8]</sup>——承担责任原则、真诚沟通原则、速度第一原则、系统运行

原则、权威证实原则,对国际奥委会的危机处理过程进行评价与解读,深入总结国际奥委会在东京奥运会延期背景下的有效危机公关经验,为提高国际奥委会的危机公关能力、尽快摆脱当前所面临的危机困境提出建议。

### 2.1 危机征兆期:诉诸权威、快速反应

危机征兆期作为整个危机生命周期中的第一阶段,常因危机因子刚诞生还未积聚引发质变而成为解决危机的最佳阶段,但该阶段也往往由于所蕴藏危机因子的复杂与隐蔽,不容易被认识与察觉,导致危机因子持续发酵后突破危机公关主体的预警底线并迅速进入危机生命周期的第二阶段。据此阶段特征以及国际奥委会官网中有关“疫情之下 2020 年东京奥运会延期或取消”话题相对较低的新闻发布频率,将 2020 年 1 月 16 日日本公布首例新冠肺炎确诊病例到 2020 年 3 月 13 日国际奥委会主席托马斯·巴赫首次就“奥运会是否取消”问题进行发声与表态,作为东京奥运会延期背景下国际奥委会危机传播生命周期第一阶段,即危机征兆期。

危机公关 5S 原则中的“速度第一”与“权威证实”原则是指在危机发生后,应对主体快速反应、拟定应对计划来控制事态发展,并借助专家或权威机构向公众公开信息以消除疑虑危机。新冠肺炎疫情在中国的爆发以及在日本的出现与发展是国际奥委会在危机征兆初期所面临主要危机因子的事实相对比较明确,但由于疫情发展难以预测等因素的存在,使得国际奥委会对危机因子影响程度与范围的认识较为困难。因此,国际奥委会在此阶段危机公关应对的重点便是对其组织内外部环境中潜藏危机因子的提前预测、快速识别与处理。国际奥委会的快速反应策略主要表现在两个方面:首先,原定于 2 月 3—14 日在中国武汉举办的 2020 年东京奥运会亚洲与大洋洲区拳击项目资格赛是第一个受疫情影响被更改地点并被推迟比赛时间的奥运会项目。由此开始,原定于在中国举办的一系列东京奥运项目的资格赛,在国际奥委会与国际单项体育联合会以及国家奥委会等组织的沟通与协调之下就比赛日期与地点进行调整与更改。其后,在 2 月中旬国际奥委会便快速成立了名为“Here We Go”的专项工作组,以应对疫情对东京奥运会带来的全面冲击。该工作组由国际奥委会、WHO、东京奥组委、日本政府和东京都政府共同组成,并以 7 天 24 小时的工作强度高效运转,其主要任务是对疫情之下奥运准备工作不断评估,调整工作路线,检测行动执行,该专项工作组的成立在国际奥委会快速识别与处理危机中发挥了重要作用。



随着新冠肺炎疫情不断蔓延,有关“东京奥运会将会取消”的言论在各大主流社交媒体平台迅速扩散,国际奥委会运用权威证实的危机公关原则,在肃清谣言的同时增加官方信息的公信力。国际奥委会协调委员会主席约翰·科茨通过转述来自世界卫生组织“没有理由取消奥运会或更换奥运主办城市”的参考建议首次进行了辟谣,并试图通过强调国际奥委会与WHO自新冠肺炎病毒被确认存在之初便开启了密切合作,增强外界对“2020年东京奥运会将如期在安全环境下举办”的信心。东京奥组委主席森喜郎随后也针对“不负责任的谣言”重申东京奥运会并未考虑延期或者取消计划。东京奥组委作为负责奥运会具体实施的临时组织机构,自成立之日便直接与国际奥委会进行联系,并依据国际奥委会的指示与授权直接对奥运会的各项负责<sup>[9]</sup>,东京奥组委关于2020年奥运会如期举办的信心也必然是基于国际奥委会的支持。面对随后新冠疫情发展的失控趋向,国际奥委会主席巴赫虽然召开了紧急电话发布会,国际奥委会也召开了围绕新冠肺炎疫情对东京奥运会影响与应对的紧急执委会会议并都发出了权威声音。但这种声音传递的依然是东京奥运会将在各方密切合作之下度过困境的决心,这为国际奥委会在奥运会延期或取消决策方面的处理招致了广泛质疑。直到世界卫生组织宣布新冠肺炎已经构成全球“大流行”后,国际奥委会主席巴赫当天首次就2020年东京奥运会的取消问题发声,并表示最终决策将遵循WHO的建议。伴随着国际奥委会关于奥运会如期举办坚持态度的首次松动,意味着已经进入形势更加严峻的危机突发阶段。

## 2.2 危机突发期:真诚沟通、公开透明

从国际奥委会危机传播生命周期模型中可见,在新冠肺炎疫情全球爆发且可控程度愈发不明朗的危机突发期,国际奥委会官网中围绕“疫情影响”议题的新闻数量激增,奥林匹克体系中各主体对东京奥运会延期举办的态度也在此两周内发生了重要转变。基于此,将2020年3月30日国际奥委会确定2020年东京奥运会延期时间作为国际奥委会危机突发期结束的节点。虽然该阶段在整个周期中历时最短,但对危机应对主体来说破坏程度却最深。在此时期,国际奥委会的危机公关应对策略主要针对那些集中爆发危机的高效应对与处理,以降低危机对国际奥委会利益与名誉的损害。

危机公关5S原则中的“真诚沟通”原则应用于本案例应是指在危机发生后,国际奥委会应降低姿态,以主动、诚恳的态度与各利益相关方展开良好互动与沟通,促进彼此理解,消除疑虑,赢得信任。在危机

征兆末期,不同利益相关方就奥运会能否如期举办的争议就已经出现。日本政府方面就国际奥委会主席巴赫表示东京奥运会取消与否将听从WHO建议的信息发表不同声音,认为WHO对于奥运会的举办或取消仅限于建议,国际奥委会作为享有奥运会绝对权力的主体需要综合考量后慎重决策。而后随着危机突发期的推进,奥林匹克体系中各大主体对奥运会的焦虑也远超过了期待,其间的冲突与不和谐也愈发突出。虽然国际奥委会早前就已透露出奥运会在如期举办之外的其他可能性,但国际奥委会在历次发声中所表现出仍未到做出最终决策最佳时期的“观望”态度,引发运动员群体、日本民众和诸多学者、评论员的批评与质疑,普遍认为国际奥委会在其决策过程中所表现出的犹豫与迟疑,不仅是对新冠肺炎疫情的低估,更是对运动员群体和日本民众的“不负责任”。国际奥委会在综合考量之下将最终决策延迟置后的做法让“国际奥委会不负责任论”成为当前阶段最为严重的舆论危机。国际奥委会为了强化其负责的组织形象,与奥运会所有利益相关者就疫情之下的东京奥运会进行真诚沟通,采取发表公开信、举办电话会议、利用线上平台互动对话、邀请各方对重要决策投票等方式对各方关切进行公开回应,并进一步积极协调各方利益,明确彼此在遏制疫情对奥运会影响方面的责任。

在此阶段,受疫情影响最为严重的便是运动员群体,一系列奥运会资格赛的推迟或取消不仅为东京奥运会的如期举办画上了巨大问号,也将运动员置于无法正常备赛、参赛的困境之中。国际奥委会本着以运动员为核心的原则选择国际夏奥联合会为第一个就疫情影响问题与其对话的组织,并通过国家奥委会、国际单项体育联合会、国际奥委会运动员委员会以及Athlete 365平台与运动员保持紧密联系,承诺为他们提供一切必要支持。为进一步获得运动员的支持与理解,国际奥委会主席巴赫还通过Athlete 365平台向全球奥林匹克运动员发表公开信,信中解释东京奥运会当前所面临的困境、奥运会举办所遵循的基本原则以及做出最终决策如此困难的原因。随后,国际奥委会分别与国家奥委会、运动员代表、国际残奥委会、其他国际单项体育联合会和利益相关者进行紧张却有序的互动与沟通。国际奥委会与各利益方保持密切联系、真诚沟通,不仅为利益相关方在极度不确定环境中消除了部分疑虑、降低了合作阻力,也为奥运会的正常推进与完成提供最大可能性。

伴着新冠肺炎全球确诊病例数据的激增和国际旅行的严格限制,各方对国际奥委会立场的质疑声音愈发激烈。虽然国际奥委会已经公开表示2020年东京奥

运会得以举办只能基于以下两条原则：第一，保障所有参与奥林匹克运动人员的健康，支持疫情防控工作；第二，保障运动员与奥运会利益，且这两条原则都是国际奥委会执委会基于奥林匹克系统内各主体的利益所确立，但是国际奥委会依然面临着外部舆论爆发、内部团结与和谐受损的严峻危机。在国际奥委会如此需要运动员以及各利益相关者信任与团结的当下，其继续贯彻“真诚沟通、公开透明”的危机应对策略，并在 3 月 24 日联合东京奥组委就 2020 年东京奥运会延期发表声明，以及 3 月 30 日最终确定第 32 届东京奥运会举办日期之前，进行了包括举办国际奥委会执委会紧急电话会议、向国际奥委会委员发送公开信、发文呼吁各方团结协作、征求运动员意见等大量的沟通协调工作，保证东京奥运会举办时间的尽快落地，缓解了国际奥委会所遭受的舆论压力，也在事后赢得绝大多数利益相关方的理解与支持。

### 2.3 危机蔓延期：主动担当，系统运行

随着东京奥运会延期时间的确定，国际奥委会从危机突发期进入危机蔓延期，此阶段作为危机生命周期中持续时间最长阶段，危机应对主体所面对的危机爆发程度较上一阶段也有所缓解。但正如国际奥委会主席巴赫在一次媒体电话会议中所表示，东京奥运会延期之下的后续工作就像是一幅正待拼装的巨型拼图，国际奥委会必须保证让重新放置的每一块拼图都严丝合缝，延期的东京奥运会才可能正常推进。因此，在危机蔓延期的初期，由 2020 年东京奥运会延期所带来的一系列后续影响能否被妥善处理是国际奥委会面临的主要挑战，如国际体育赛事日历的大调整、东京奥运会延期所产生额外成本的承担、学界与业界对未来东京奥运会时间合理性的质疑、运动员参赛资格争议等。

危机公关 5S 原则中的“系统运行”和“承担责任”原则主要是指危机应对主体在危机出现时主动承担责任，并通过组建专项小组等方式系统运作，以使得组织内各部门在观点上统一口径、在行为上协调一致。在危机蔓延期，国际奥委会对两条原则的运用可圈可点，主要体现在“主动担当、系统运行”，为有效化解当前危机、恢复国际奥委会的正面形象起到积极作用。在东京奥运会延期时间确认之后，国际奥委会便通过电话会议与东京奥组委就延期奥运会的筹备指导框架达成一致，并共同成立了联合执导委员会。该联合执导委员会由国际奥委会协调委员会主席和东京奥组委主席共同领导，主要负责东京奥运会推迟期间各项工作筹备以及对全程工作的督促与监督，并在任何必要时间举办会议以保障在处理奥运延期后续影响问题之

时的高效决策与长期协作。此外，早前国际奥委会已建立的“Here We Go”专项工作组以及东京奥组委已建立的“New Launch”专项工作组也被保留下来，用以共同支持联合指导委员会的工作。事实上，一场奥运会取消与否仅由国际奥委会全权决定，而一场奥运会的延期则需要在各利益相关方的共同努力与配合之下才可能完成。

因此，东京奥运会若想成功在 2021 年举办，不仅需要所建立的联合执导委员会自上而下的统筹推进，更需要奥林匹克大家庭中各成员自下而上积极配合的系统运行。对比国际奥委会在确定东京奥运会延期前后所公布的“奥运会如期举办的原则依据”与“奥运会延期决策的主要考虑”，后者考量在前者两条原则的基础上补充了“全球体育赛事日历”<sup>[9-10]</sup>，显然世界体育比赛格局的大调整已然成为国际奥委会在奥运会延期之后所需应对的最严峻挑战之一。国际奥委会主席巴赫也多次使用“牺牲与妥协”要求国际各单项体育联合会在未来东京奥运会成功举办的过程中做出努力，而我们也确实见证了奥林匹克大家庭的成员为了一个共同目标各自调整步调，让东京奥运会能够作为“希望”的象征在黑暗隧道的尽头发出光亮。此外，国际奥委会早前在其官网发布的公报中强调了影响 2020 年东京奥运会延期或取消决策的因素繁多复杂，但“金钱与利益至上”原则绝不会是国际奥委会进行决策的考量，如今东京奥运会延期产生的额外成本已为各利益相关者带去巨大的经济压力，因此经济因素也必然会成为国际奥委会“背后”的重要考量。

国际奥委会在此阶段针对经济危机的应对中采用“主动担当”策略，如国际奥委会在奥运会确定延期当天便通过 Athlete 365 平台发布声明称，与东京奥运会有关的奥林匹克团结基金将延期至 2021 年，来自 185 个国家(地区)奥委会的超过 1 600 名难民运动员将继续获得资助，并且后续还通过奥林匹克团结基金向国家奥委会和国际单项体育联合会增加了资金补贴与支持。值得注意的是，虽然日方与国际奥委会就东京奥运会延期产生额外费用的承担责任发生“公开冲突”，但国际奥委会主席巴赫最终还是在 4 月 30 日对奥林匹克相关机构的致信中明确表示国际奥委会将在与东京奥组委签订的现有协议规定的范围内，与日方共同承担由奥运延期对其造成运营方面的经济负担。国际奥委会在经济方面的主动担当必要且有意义，确保了奥林匹克运动团结与普遍性原则被充分尊重。

与此同时，随着时间的发展危机蔓延期也在向着中后期推进。在新冠肺炎疫情发展趋向依然未能明确的当下，已经被推迟的东京奥运会还能否如期举办，



成为国际奥委会危机蔓延期中后期的又一重大潜在危机因子,一旦转化为显现危机事件,也必然会将国际奥委会再次推入新的危机突发期。可见,处于危机蔓延期的国际奥委会依然有着十分庞杂的事务需要应对与处理,丝毫不容懈怠,其所面临的新危机风险也将在2021年东京奥运会成功举办之前长期处于高位状态,危机应对不当便会引爆新的危机,负面影响也将更加恶劣。

### 3 2020年东京奥运会延期背景下国际奥委会危机公关策略的效果与局限

#### 3.1 国际奥委会危机公关策略的效果

奥运会作为一种在时空维度上被高度压缩的超大规模国际社会活动,要将从申办到举办历时长达8年之久的准备内容,浓缩到16天的时间里完美呈现给全世界,其中所涉及到的利益相关方之庞杂、组织工作之复杂,远超任何其他国际体育活动。此次被定义为“全球大流行”的新冠肺炎又是在奥运会举办年爆发,将2020年东京奥运会围困在阴霾之下,不管国际奥委会做何决定,留给它可回旋的余地都极其有限。又因国际奥委会有关奥运会的一切决策都应遵守《奥林匹克宪章》及其在2013年与东京奥组委和东京都政府共同签署的《主办城市合同》,诸多规章与细则也为国际奥委会框定极其有限的协调空间。

基于上述背景,2020年东京奥运会成为现代奥运史上首届受疫情影响而被推迟到下一年举办的奥运会,国际奥委会并没有任何可参考的用于应对此类危机事件的行动方案。运用危机公关5S原则对国际奥委会在危机传播生命周期不同阶段的公关策略进行评价与回顾虽有不足,但也不可否认其在复杂环境之下对重大突发危机消解所起到的积极作用。首先,国际奥委会在危机征兆期便表达了直面危机的决心,通过快速反应与诉诸权威的方式很大程度上消除各利益相关方的疑虑危机。其次,国际奥委会在危机程度不断演化的突发期采取了真诚沟通、公开透明策略就各利益相关方的关切进行公开回应,在最大程度上确保奥林匹克大家庭的团结与和谐,降低合作阻力,为东京奥运会的延期决策提供了环境保障。在危机蔓延期,国际奥委会主要任务则转向了对各类危机的“祛旧迎新”。纵然疫情的持续发酵为国际奥委会在未来“重启”东京奥运会带来了诸多困扰与不确定,但国际奥委会依托于现代奥运会百余年发展的经验积累,秉持着对“奥运会成功举办”负责的信念,在此阶段采取主动担当、系统运行的应对策略,统筹协调各方将工作重心聚焦于赛事交付,不仅为各利益相关方增添了信心,

也为东京奥运会在以后的顺利举办提供了现实保障。

#### 3.2 国际奥委会危机公关策略的局限

东京奥运会的延期衍生出一系列危机,对奥林匹克体系内的各组织与个体都产生了巨大冲击。回顾国际奥委会从新冠肺炎疫情对东京奥运会产生影响之初便开始的危机处理过程,依然存在一定局限。

缘于媒介技术的发展与革新,在危机征兆期诸多有关“东京奥运会将会被取消或延期”的猜测就已经被各类媒体广泛传播。国际奥委会在此阶段虽对疫情为东京奥运会带来的冲击进行了快速反应,并通过与WHO的密切合作向各利益相关方及时发出权威声音,但这种方式自始至终表达的都是对如期举办东京奥运会的决心。随着新冠肺炎确诊病例数量在全球指数级上升以及疫情未来走势的愈发不可预知,国际奥委会就各利益相关方的核心关切问题——“奥运会取消或延期”的回应,却依然以“国际奥委会只对奥运会的成功负责”为由,认为尚未到最终决策的最佳时机。此外,又因国际奥委会就做出最终决策流程的透明度有限,导致运动员群体、日本民众、各国家奥委会以及国际单项体育联合会信息需求未被满足,而缺少必要确定性与安全感,最终引发以上个体和组织陆续向国际奥委会建议、请愿、批判与“罢赛”等情况出现,“倒逼”国际奥委会及早进行决策的行为,这不仅有违奥林匹克大家庭的团结、有损奥林匹克运动的品牌价值,也将国际奥委会置于危机应对过程中极度被动位置。在2020年东京奥运会确定延期至2021年举办之后的危机蔓延期,国际奥委会对奥林匹克体系内各主体利益的平衡,成为保证延期的东京奥运会能够成功举办的重要因素。但由于现代奥运会体量庞大,延期之下的额外支出一度成为国际奥委会与日方发生“公开冲突”的诱因。若各方因利益产生的争论无法休止,那么在对国际奥委会品牌形象产生负面影响之余,也会引发举办国民众对奥运会的抵触情绪,各国刚有所上升的奥运会申办热情必然也会受到冲击。

### 4 国际奥委会进一步提升危机公关能力的策略选择

2020年东京奥运会延期背景之下的国际奥委会,受新冠肺炎疫情最终走向的不可预知性影响,其在2021年奥运会成功举办之前也将长期处于危机蔓延期。为了避免新旧危机的爆发与复发,对国际奥委会在危机传播生命周期前三阶段公关行为的局限之处进行分析后提出相应建议。

#### 4.1 构建共通背景:把握舆论导向,及时发布权威信息

新媒体在公众日常生活中的广泛渗透,不仅加快

信息的传播速度,提升了信息的传播张力,也大幅缩短了危机应对主体在危机出现之后的反应与处理时间。此次新冠肺炎疫情发展之迅猛更是直接拨快了 2020 年东京奥运会的“命运之钟”,国际奥委会在如此紧迫的时间节奏与紧张的外部压力之下,针对疫情对东京奥运会的影响做出了一系列快速反应,并借助权威声音对相关谣言进行了辟谣。但外界对国际奥委会就 2020 年东京奥运会延期举办的决定及其决策过程依然充满争议,这与国际奥委会在对外界舆论导向把握不足,针对相关利益方核心关切问题的解释力度不够,导致各主体间因信息渠道不通而彼此误解有着极大关系。

如今互联网已经成为负面舆论的主要策源地,且负面舆论的传播力与影响力远高于正面舆论。在 2020 年东京奥运会延期背景下,国际奥委会的快速反应主要集中在保证东京奥运会成功举办的系统运行层面,并未及时主动就其决策依据、流程以及面临的复杂困境等进行公开说明,反而是在“东京奥运会延期违宪论”“国际奥委会不负责任论”“国际奥委会利益至上论”等负面舆论热度一度高居不下之后才进行“被动回应”,错过了在核心议题中正向引导舆论的最佳机会,进而导致国际奥委会决策行为与各方舆论之间出现脱节现象,由此产生的信息差增大了彼此间的行为误解,因此国际奥委会陷入信任危机之中,其后续工作阻力难免增大。特别在当前一系列潜在危机风险还将长期处于高位的危机蔓延期,有诸多悲观的“2021 年东京奥运会取消”言论,产生于一些权威传染病学专家的个人预测与东京奥组委的官方发言之中,也必然会动摇各利益相关方坚定支持重启赛事的决心。国际奥委会应当加强对有影响力舆论的把握与引导,并通过各种方式在网络平台就核心议题及时发出权威声音,确保各利益方对国际奥委会的信心与对工作进程的确定性,为奥林匹克大家庭间的彼此协作营造良好舆论氛围。但同样不可否认的是,对于国际奥委会来说与让各利益相关者对东京奥运会的成功举办保持信心相比,让各方在疫情发展趋向不明朗的当下,对东京奥运会的办赛前景时刻保持“清醒认知”更为重要。如果说各利益方的“信心”是重启 2021 年东京奥运会的重要保障,那么国际奥委会对各利益方的“实时风险预警”则是让其坚定信心的“强心剂”。国际奥委会应当密切与 WHO 间的合作,根据 WHO 对疫情实时评估之下举办大型赛事、提出活动的指导建议、建立动态决策机制,并借助公开透明的“发言机制”让各利益相关方的信息共享,保证各利益相关方就未来东京奥运会的任何决策都可以及时开启多种方案。

#### 4.2 强化共情意识:寻求媒体合作,凝结奥运集体记忆

互联网的出现促使媒体成为集体记忆的重要记录者,先进的媒介技术赋予其在时间与空间上的表达张力深刻地塑造着集体记忆,影响着受众对世界的认知。区别于历史记忆的客观性特征,媒体对新闻事件的叙事方式通常基于组织自身生存考量之下对受众信息需求与偏好的满足,也因此常掺杂着强烈的情绪表达。受疫情为人类社会带来“史无前例”冲击的影响,大量奥运报道对“奥运延期效应”与“奥运取消效应”进行强化,由此放大了公众与各利益相关者对延期损失的感知<sup>[11]</sup>,而这种媒体叙事方式并不利于奥运会延期背景下的危机管理。

基于此,国际奥委会应当积极寻求与各类媒体的联合协作,化被动回应为主动叙事,让东京奥运会能够凝结除灾难之外更深刻积极记忆。首先,应当鼓励媒体深入挖掘奥林匹克运动独特的文化价值属性,创新媒体对东京奥运会延期事件的多样化表达。在疫情不断发酵之下,国际奥委会有关“2021 年东京奥运会延期或取消”的决策,应被视作在全人类健康与经济、利益间作出的抉择,这不仅能让奥林匹克体系中的各主体意识到自己所做出“妥协与牺牲”行为的重要价值,也让人们认识到奥林匹克主义旨在促进人类社会和谐发展的深刻哲学内涵,扭转当前大众将奥林匹克主义视作奥林匹克运动品牌增值商业工具的认知。正如国际奥委会主席巴赫多次在其媒体电话会议以及公开信中的寄望一样,让奥运火炬成为在黑暗中照亮世界的希望之光,让延期的东京奥运会成为人类团结一致战胜疫情后的庆典,让奥林匹克精神与奥林匹克价值观对疫情之后的世界做出重要贡献。其次,由于集体记忆总是由共同参与具有纪念意义的仪式中被建构出来<sup>[12]</sup>,应当通过举办各种线上纪念仪式扩大不同群体对奥林匹克运动的参与。在疫情期间,多国政府对民众做出“社交隔离”要求,不同群体在网络空间中的互动行为成为构建集体记忆的重要方式,国际奥委会在其官网首页建立了“社交墙”,用来展示全世界运动员如何利用个人社交媒体平台激励大众,运动员与大众也在这种互动仪式中一同加深了对东京奥运会的认同感。集体记忆关系到不同群体对奥林匹克运动历史与文化的共同建构与传承,国际奥委会应当处理好与媒体的关系,共同寻求为已固化的负面集体记忆进行替代或补充的叙事方式,让东京奥运会“和由情生”的口号拥有更厚重的感情积淀。

#### 4.3 呼吁共同担责:平衡奥林匹克系统各主体的利益

基于现代奥运会的庞大体量,奥林匹克系统中各主体间利益关系愈发错综复杂,国际奥委会在东京奥



运会延期背景之下的危机应对必然需要包括日方政府、各级各类赞助商、运动员委员会、国际单项体育联合会、国家奥委会等诸多主体的共同参与。这些参与主体间相互联系形成庞杂网络,彼此行动又互相影响。对于国际奥委会来说,如何平衡奥林匹克系统中各主体的利益,如何协调各主体行动以统一调动资源解决由奥运延期带来的一系列后续影响,成为帮助国际奥委会顺利度过危机蔓延期的重要保障。

国际奥委会主席巴赫早前就以“整合多元化”作为其竞选口号,并在上任之后以整合多元利益为目标坚持推动不同利益主体间的团结合作。东京奥运会延期需对全球体育赛事日历的大调整便是对其工作成效的重要考验之一。由于国际单项体育联合会在管理运动项目方面具有高度独立性与自主权,国际奥委会需要通过持续地真诚沟通来加强与它们之间的合作。正如国际奥委会在其官方发声中多次使用“牺牲与妥协”来呼吁各方在资源冲突之下为未来东京奥运会的顺利举办让步,各国际单项体育联合会在奥运延期之初也都表达了对国际奥委会决策的理解与支持,特别是国际手球联合会向国际奥委会明确表达了不需要额外财政援助的态度,并且建议将援助目标指向更有需要的项目联合会<sup>[3]</sup>。同时,国际奥委会也应当看到因财务收入差距不同,以及对奥运会分红依赖程度不同而分化成不同“态度”阵营的国际单项体育联合会,应当关注与其就奥运延期费用承担问题而产生“公开冲突”的东京奥组委,通过换位思考发出更具“人情味”的声音。此外,国际奥委会还应在感性呼吁共同担责之余,通过理性地完善法律体系来明确奥运延期之下各方的具体责任,并以此来保障彼此权益。建议对包括《奥林匹克宪章》在内的相关规章、条款、细则进行修订或补充,并与东京奥组委签订有详细细则的补充合同。最后,国际奥委会还应加大贯彻《奥林匹克2020议程》,特别关注奥运会在经济层面和管理体系层面的可持续性,如简化东京奥运会办赛规模、缩减东京奥运会现场观众等措施,同时重视运用新技术为奥运会的“精彩度”赋值,从而为未来东京奥运会提供了重启环境,也保证了国际奥委会在危机风险持续高位之下的决策灵活性。

#### 4.4 善用共有平台:开拓国际奥委会全媒体对话渠道

当国际奥委会必须要在疫情发展无法预判的紧迫时刻做出“奥运会延期或取消”的历史性决策之时,必然要在两大核心考量之下慎之又慎,即对奥林匹克运动独特的价值属性以及奥林匹克体系各主体间协作共赢的双重保证。在这种“内忧外困”环境下,国际奥委会断然难以制定出万全之策,因此将东京奥运会

推迟举办也实属情理之中。面对不可避免的争议与质疑,国际奥委会必须勇于面对,开拓与不同主体间的沟通渠道,创新对话方式,以获取各方的理解与支持。

首先,国际奥委会应细分目标群体,开拓不同媒介渠道进行有针对性的对话交流。自危机征兆期开始,国际奥委会官网便成为国际奥委会发声的权威渠道,但其“答疑解惑”的效果更多指向国家奥委会、国际单项体育联合会与运动员委员会等核心组织或群体。因此可以看到在国际奥委会就“东京奥运会延期”正式发声之前,《今日美国》发布的一条与国际奥委会资深委员迪克·庞德进行沟通交流的短视频就已被当做“国际奥委会官宣东京奥运会延期”信息源,成功引爆舆论,这正说明国际奥委会与公众之间对话渠道的不畅。普通大众的主要信息源为主流媒体报道以及主流社交媒体平台,针对普通大众国际奥委会应选择与具有影响力的主流媒体以及主流社交媒体平台合作,采取“网上调查”等多种方式就公众关心的议题进行收集,并以固定发言人定期回应。其次,国际奥委会应当创新在不同媒体平台上的对话方式,善用与目标群体的共有对话平台。由于不同媒体平台的受众群不同,其媒体运行逻辑也会有所不同,如可在YouTube等长视频类社交媒体平台制作并发布可以展现奥运精神的抗击疫情视频,在Twitter、Facebook等信息类社交媒体平台向为东京奥运会延期做出“牺牲与妥协”的组织或利益集团致谢,并通过运动员自媒体账号向抗击疫情的英雄致敬等,以此提高国际奥委会在各媒体平台中的传播影响力,以及获取公众对未来东京奥运会延期或取消决策的理解与支持,也为国际奥委会的品牌赋值。

国际奥委会认为如果取消2020年东京奥运会所产生的经济影响更小,但是国际奥委会出于承担社会责任、减少奥运会主办城市及政府的损失、保护世界各国参赛运动员的利益等多方考虑,与日本达成了延期办赛的共识。延期办赛的出现为国际奥委会带来威胁的同时,也可以帮助其重塑危机意识。面对新冠肺炎疫情之下瞬息万变的国际环境,国际奥委会新总部大楼——奥林匹克之家墙上“要么主动改革,要么被时代淘汰”的格言愈发应景。国际奥委会作为一个在社会、经济、政治层面都有着巨大影响力的国际体育组织,也必然需要通过对此次危机应对策略反思之后的选择性变革,顺利度过东京奥运会延期为其带来的漫长危机蔓延期,并通过诚实自我评估之后的及时调整,展现国际奥委会在重大危机之下的灵活性,为建立起一个和平、美好的世界做出贡献。



## 参考文献:

- [1] 董进霞, MANGAN J A. 奥林匹克文化概论[M]. 北京: 北京大学出版社, 2008.
- [2] IOC. Olympic Charter[EB/OL]. [2020-04-20]. <https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/208117/olympic-charter-in-force-as-of-26-june-2019-international-olympic-committee>.
- [3] CHAPPELET J. From Olympic administration to Olympic governance[J]. Sport Soc, 2015, 19(6): 739-751.
- [4] 何增科. 全球公民社会引论[J]. 马克思主义与现实, 2002(3): 31-40.
- [5] 袁祖社. “全球公民社会”的生成及文化意义——兼论“世界公民人格”与全球“公共价值”意识的内蕴[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版), 2004(4): 12-19.
- [6] 任慧涛. 善治: 奥林匹克运动及全球体育秩序新起点?——从任海教授《国际奥委会演进的历史逻辑》谈起[J]. 天津体育学院学报, 2014, 29(6): 506-511.
- [7] FINK S. Crisis management: Planning for the inevitable[M]. New York: American Management Association, 1984.
- [8] 游昌乔. 危机应对的 5S 原则[J]. 中国中小企业, 2004(9): 27-28.
- [9] IOC. Communique from the International Olympic Committee (IOC) regarding the Olympic Games Tokyo 2020[EB/OL]. [2020-04-25]. <https://www.olympic.org/news/communique-from-the-international-olympic-committee-ioc-regarding-the-olympic-games-tokyo-2020>.
- [10] IOC. IOC, IPC, Tokyo 2020 Organising Committee and Tokyo Metropolitan Government announce new dates for the Olympic and Paralympic Games Tokyo 2020[EB/OL]. [2020-04-25]. <https://www.olympic.org/news/ioc-ipc-tokyo-2020-organising-committee-and-tokyo-metropolitan-government-announce-new-dates-for-the-olympic-and-paralympic-games-tokyo-2020>.
- [11] 华奥星空. 张叶涵: 品牌危机与风险管理, 东京奥运延期的应对建议[EB/OL]. [2020-04-29]. <http://www.sports.cn/yjsy/2020/0403/313948.html>.
- [12] 邵鹏. 媒介作为人类记忆的研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2014.
- [13] OWEN D. Exclusive: Strength of IHF finances enables it to tell IOC to direct COVID-19-related support elsewhere [EB/OL]. [2020-05-01]. <https://www.insidethegames.biz/1093659/ihf-tells-ioc-to-direct-help-elsewhere>.

