

# 疫情防控常态化背景下大型体育赛事风险管理的 历史经验与现实镜鉴

张传昌, 王润斌

(福建师范大学 体育科学学院, 福建 福州 350117)

**摘 要:** 新冠疫情对全球体育赛事产生重大冲击, 疫情防控常态化背景下中外大型体育赛事风险管理的经验可为全球即将举办的一系列大型体育赛事提供镜鉴。研判大型体育赛事重启面临的危机与挑战, 对疫情防控常态化背景下大型体育赛事风险管理的历史经验进行系统研究, 以世卫组织 2020 年 7 月颁布的第 2 版《大型集会新冠疫情风险评定工具-体育赛事》作为相对权威的办赛标准, 以东京 2020 年奥运会和北京 2022 年冬奥会疫情防控的《防疫手册》作为相对系统的实践工具。基于中外历史经验提出疫情防控常态化背景下大型体育赛事风险管理的现实镜鉴, 针对全球大型体育赛事的风险防控提出启示: 构建专门联结机制, 实现疫情风险防控的扁平化管理; 创新疫情风险管理模式, 凸显疫情防控的动态变化; 注重赛事舆情的风险管理, 合理彰显民族特色文化; 依托新技术打造新场域, 科技赋能降低观众不足风险。

**关键词:** 大型体育赛事; 风险管理; 疫情防控; WHO 风险评定; 北京冬奥会; 东京夏奥会  
**中图分类号:** G80-05; G811.2 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2022)03-0026-08

## Historical experience and realistic lessons of risk management for large-scale sports events in the context of normalized epidemic prevention and control

ZHANG Chuanchang, WANG Runbin

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

**Abstract:** The COVID-19 made a major impact on global sports events, and the risk management experience of large-scale sports events at home and abroad under the background of normalized epidemic prevention and control can provide reference for a series of large-scale sports events around the world. To the large-scale sports events to restart the crisis and challenge, the prevention and control of epidemic diseases under the background of normalized large-scale sports events risk management system of the historical experience of the study, by the WHO in July 2020, issued the second edition of "new crown large gatherings outbreak risk assessment tools-sports" as a standard relative authority run competitions, and the "epidemic prevention manual" of the Tokyo 2020 Olympics and the Beijing 2022 Winter Olympics was used as a relatively systematic practical tool. Based on the historical experience of China and other countries, this paper puts forward the realistic mirror of risk management of large-scale sports events under the background of the normalization of epidemic prevention and control, and puts forward four inspirations for risk prevention and control of global large-scale sports events: building a special connection mechanism to achieve flat management of epidemic risk prevention and control; innovating epidemic risk management models to highlight dynamic changes in epidemic prevention and control; paying attention to the risk management of the event public opinion, reasonably highlighting the national characteristics of culture; and relying on new technology to create a new field, science and technology can reduce the risk of insufficient audiences.

收稿日期: 2021-10-20

基金项目: 国家社会科学基金项目(20AZD135)。

作者简介: 张传昌(1990-), 男, 讲师, 博士, 研究方向: 体育人文社会学。E-mail: 845331237@qq.com 通信作者: 王润斌

**Keywords:** large-scale sports events; risk management; epidemic prevention and control; WHO risk assessment; Beijing Winter Olympics; Tokyo Summer Olympics

新冠病毒具有变异性强、传染率高、辐射面大、持续时间长等特性,自疫情暴发以来,众多体育赛事被迫空场、暂停、推迟、取消,赛事秩序陷入混乱,首当其冲的是以线下人群聚集为特点的大型体育赛事,包括东京夏奥会、欧洲五大联赛、美洲杯等。前人关于大型体育赛事风险管理的内容主要集中在环境风险<sup>[2]</sup>、赞助风险<sup>[3]</sup>、恐怖主义风险<sup>[4]</sup>、大型体育赛事遗产风险<sup>[5]</sup>以及比赛中的风险补偿<sup>[6]</sup>等传统赛事风险。疫情下大型体育赛事的风险管理不但缺乏权威的风险管理标准,还缺少成熟完善的实践工具。以世卫组织2020年7月颁布的第2版“大型集会新冠疫情风险评定工具-体育赛事”作为相对权威的办赛标准,以东京2020年奥运会(简称东京夏奥会)和北京2022年冬奥会(简称北京冬奥会)疫情防控的《防疫手册》作为相对系统的实践工具,将二者作为中外大型体育赛事风险管理的历史经验进行系统研究,以期在疫情防控常态化背景下全球大型体育赛事的顺利举办提供经验支持。

## 1 疫情防控常态化背景下大型体育赛事重启面临的危机与挑战

### 1.1 大型体育赛事重启面临的危机

疫情防控背景下大型体育赛事的重启面临4大危机。一是疫情带来“不确定性”加速了逆全球化。席卷全球的疫情将逆全球化的思潮推向高潮。疫情爆发后,许多国家和地区开始采取封锁边境、减少国际航班的防控措施,有些国家实行不办赛或不参赛的政策,俱乐部、选手、观众之间的联系遭到削弱。随疫情防控进入常态化模式,国际社会可能会进入更长周期逆全球化阶段。二是全球疫情防控形势严峻,赛事举办经验相对不足。全球疫情不断蔓延,新冠确诊病例不断攀升,新冠疫情已经迫使全球各类顶级体育赛事不得不采取延期、缩小规模或空场比赛等措施,疫情下大型体育赛事成功举办缺乏“重启样本”。三是新冠病毒的全球性易感和病毒变异。变异病毒不仅传播能力增强,并可能导致疾病严重程度增加,对以人群线下聚集为特征的体育赛事举办无疑是雪上加霜。四是疫情防控超出体育治理范畴,体育治理失灵。疫情防控是大型体育赛事风险管理的重要内容,其关系到赛事能否如期顺利举办,但传统的体育赛事组织运营方无法应对复杂疫情状况,仅靠体育组织进行治理效果有限。因此,该类公共卫生问题的治理需要多部门共同参与,协同治理,这对此类大型体育赛事举办地的公

共卫生条件提出更高要求。

### 1.2 大型体育赛事重启面临的挑战

疫情防控背景下大型体育赛事的重启面临着两大危机挑战。一是缺少相对权威的办赛标准。疫情爆发后,国际奥委会以及各单项体育联合会在内的各级各类赛事主办单位都在积极探索和寻求一个科学权威的办赛标准,但是鉴于疫情的复杂性以及各国防控效果存在较大差异性。目前还没有一个针对新冠疫情的大型体育赛事的办赛标准,这是全球范围内大型体育赛事顺利举办的一大挑战。二是缺少一套成熟完善实践工具。在疫情防控背景下,各承办大型体育赛事的国家和地区都在积极研究赛事的疫情防控策略,都在为赛事的安全、如期举行绞尽脑汁,由于大型体育赛事规模大、比赛地点分散以及参赛人员复杂等问题,还没有一套系统成熟的风险管控策略。

## 2 疫情防控常态化背景下世卫组织大型体育赛事风险评定工具解析

大型体育赛事的举办正面临前所未有的发展环境,由疫情带来“不确定性”成为奥林匹克运动乃至世界体坛目前遭遇的最大挑战之一。2020年7月10日,世卫组织发布第2版的大型集会体育赛事新冠疫情风险评定工具指南,名称为“大型集会新冠疫情风险评定工具-体育赛事”,该工具一经发布就迅速被国际奥委会采纳。选取世卫组织2020年7月颁布的第2版“大型集会新冠疫情风险评定工具-体育赛事”的内容作为本研究相对权威办赛标准的分析文本<sup>[7]</sup>。

### 2.1 世卫组织赛事风险评估工具的构成要素

世卫组织大型体育赛事风险评估工具的构成内容共分6个部分,分别是使用说明、风险决策、风险评估、风险控制、决策矩阵和风险沟通。使用说明除对工具内容做了介绍外,主要强调组委会必须掌握最新疫情、必须得到本地公共卫生部门的支持、根据疫情变化循环反复的进行评估等。风险评定的步骤是从所在国是否有禁止大型集会的规定开始,具体流程如图1所示。疫情风险评分采用风险评估表单的方式进行,风险评估表单的内容分为固有风险和调整举措两部分,共14个问题,通过回答“是”或“否”进行打分。疫情防控的评分是通过疫情防控表单打分的形式进行,共8个方面56个问题,通过4种回答打分,包括:“是,已完成”“也许,有进展”“否,不考虑”“不可行”。疫情风险得分的范围为0~7,疫情防控得分范围为

0~100, 综合评定结果与疫情风险得分成正比, 与疫情防控得分成反比。最后, 世卫组织还强调有效宣传

沟通的重要性, 提出加强宣传沟通有助于促进所有参赛人员接受赛事组织形式的变化。

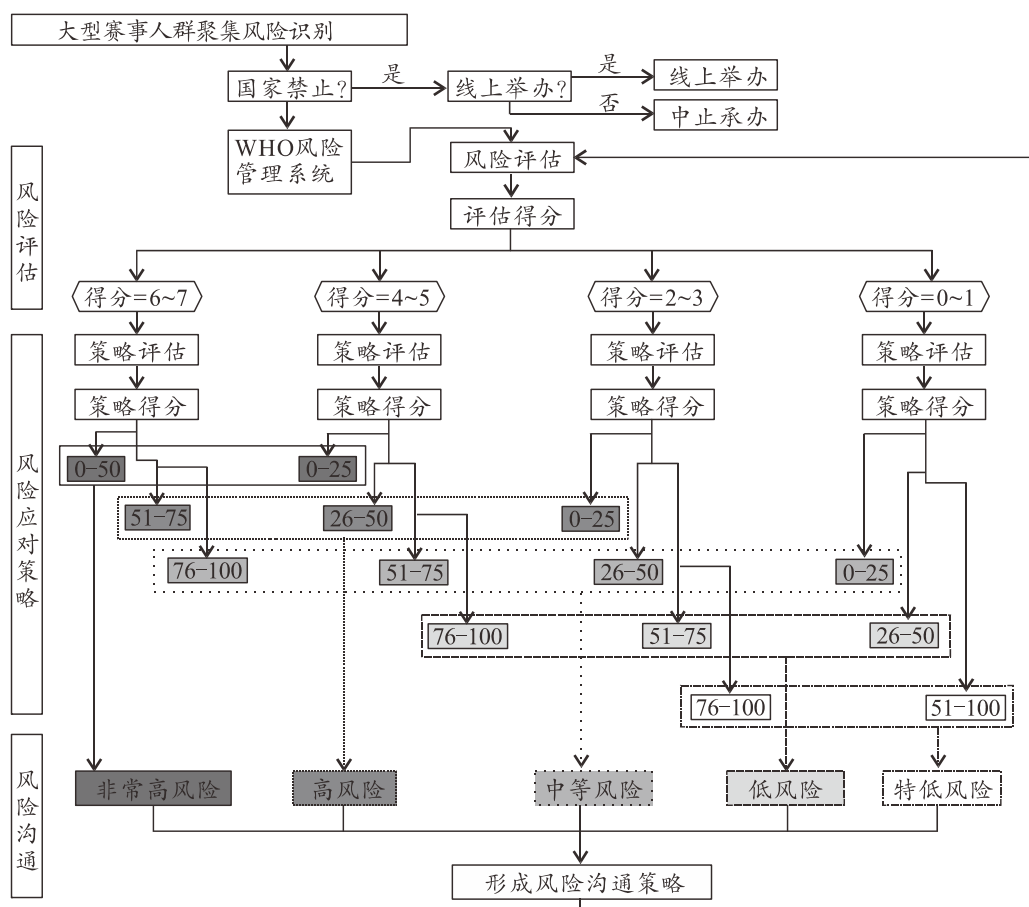


图 1 世卫组织大型体育赛事风险评定步骤

## 2.2 世卫组织赛事风险评定工具的基本特征

### 1) 评定工具的操作性。

世卫组织评定工具的步骤一是使用说明, 简明扼要的提出使用前提, 明确提出所有存在社区传播的国家或地区都应推迟或减少大型体育活动。一改以往国际组织推出指南的风格, 该工具操作性极强, 不仅具有文字版(PDF), 还配套一份电子表格(Excel)文件, 包括 6 个使用步骤和可以直接填写的风险评估量表。

### 2) 评定工具的权威性。

世卫组织是联合国下属的一个专门机构, 是国际上最大的政府间卫生组织。世卫组织的宗旨是使全世界人民获得尽可能高水平的健康。其职能主要包括: 促进流行病的防治、提供和改进公共卫生等, 其作为全球最权威的国际卫生组织通过邀请全球顶级的防疫专家、风险管理专家、赛事管理专家等组成顾问团队创编全球大型体育赛事评定工具, 一经颁布就被国际奥委会采纳并使用, 其权威性不言而喻。

### 3) 评定工具的适切性。

首先, 世卫组织的风险评定工具就是针对新冠肺炎疫情提出的, 针对性极强。该工具的目的就是为体育赛事权威部门和组委会提供指导, 以便评定疫情防控风险。其次, 适合所有举办国家和地区, 主办方只需要按照评定工具的 6 个步骤, 对疫情防控表单中的 8 个方面 56 个问题通过 4 种回答打分, 对照评定标准即可直观看出综合评定的标准与结果。

### 4) 评定工具的及时性。

新冠疫情的爆发按下全球体育赛事的暂停键, 现有强大的卫生系统也被新冠疫情在很大程度淹没和破坏, 大型体育赛事能否举办, 如何评估赛事举办的风险是摆在全球赛事组织方最为棘手的问题。此时, 世卫组织非常及时地出台大型体育赛事风险评定工具, 在 2020 年 1 月 30 日世卫组织宣布 COVID-19 暴发是国际关注的国际关注的突发公共卫生事件后, 4 月 30 日, 世卫组织迅速发布大型集会体育赛事新冠疫情风

险评定工具指南。2020年7月10日就发布第2版,名称改为大型集会新冠疫情风险评定工具-体育赛事。

### 2.3 世卫组织赛事风险评定工具的效果与局限

世卫组织的风险管理工具一经推出就引起各赛事主办方以及承办方的重视,东京夏奥会以及北京冬奥会疫情风险防控的整体思路遵照了世卫组织风险评定工具所强调的核心要义。均根据最新的疫情变化为风险对策的制定提供最及时的信息,为准确回答风险评估和疫情防控的问题提供事实依据。北京冬奥会采用与东京夏奥会相同的风险管理原则,从风险评定运行的频率看,均遵循世卫组织提出的风险评定是一项持续循环反复的工作,根据疫情变化不断更新,从疫情防控手册的更新和具体防疫要求变化也可以看出东京以及北京奥组委风险评定一直在循环反复进行。从风险防控的宣传看,东京以及北京奥组委也加强了防疫措施的宣传沟通,每日报道国内的防控形势以及相关人员的疫情感染情况。

世卫组织推出的风险评定工具虽然在指导东京和北京奥运会的风险管理上取得一定的效果,但在全球推广中也存在一定的局限。首先,该风险评定工具虽具有很强操作性,但仍然没有改变理论性指导多,实际运行具体操作不足的局限。如果世卫组织可以根据评定工具的需求从全球招募并培训相关人员到大型赛事举办国进行风险评定工具的协助实施,其风险管理效果可能更好。其次,不同国家的气候环境、经济状况、文化信仰以及各种软硬件设施差异较大,虽然该评定工具具有很强的包容性,但在不同国家实施起来效果可能会打折扣,在此基础上进行本土化改造可能会是一个更为理想的选择。

## 3 疫情防控常态化背景下国际奥委会大型体育赛事风险防控策略

新型冠状病毒肺炎疫情对奥运会举办模式产生剧烈冲击与深远影响<sup>[8]</sup>。自新冠疫情爆发以来国际奥委会在全球共举办一届夏奥会(东京夏奥会)和一届冬奥会(北京冬奥会),从两届奥运会疫情防控的构成要素、基本特征以及效果与局限3个方面对疫情防控常态化背景下大型体育赛事疫情风险防控的策略进行探究。

### 3.1 奥运会疫情防控的构成要素

东京夏奥会是新冠疫情爆发以来全球举办的首届大型体育盛会,在东京夏奥会闭幕后,国际奥委会主席巴赫给予了东京奥组委高度的评价,认为在疫情肆虐的背景下日本能够举办这种规格的世界性赛展现了其工作效率<sup>[9]</sup>。东京夏奥会先后推出3版《防疫手册》,第1版主要起到了框架作用,共包含4类利益相关者

的防控手册,分别是国际运动联合会版、媒体版、转播商版以及运动员和比赛官员版<sup>[10]</sup>。第2版《防疫手册》优化和简化了运营过程并对第1版的手册中所包含的针对疫情的措施进行审查和重大更新,增加了3类人群的防疫手册,分别是市场营销伙伴版、工作人员版和奥运会和残奥会大家庭版手册<sup>[11]</sup>。第3版《防疫手册》是在第2版的基础上增加了检测细节和对违反防疫规定者的处罚措施<sup>[12]</sup>。北京冬奥会执行与东京夏奥会相同的防疫原则。北京冬奥会共推出了两版《防疫手册》,第1版手册充分借鉴了世界其他大型体育赛事的防疫经验,结合中国的防疫政策,确定“闭环管理”“全程接种疫苗”等基本的策略<sup>[13]</sup>。第2版手册在第1版的基础上补充了防控措施、细化了防疫内容以及更新一些比如核酸检测时间、采样方式等内容<sup>[14]</sup>。从防疫效果看,北京冬奥会的疫情防控优于东京夏奥会。因此,以北京冬奥会最终版(第2版)《防疫手册》为分析对象,探究疫情背景下大型体育赛事疫情风险的防控策略。

北京冬奥会《防疫手册》共包含运动员及随队官员手册和其他利益相关方手册,本研究以运动员和随队官员防控手册为例进行分析。防疫手册由前言、原则、冬奥之旅以及更多信息4个部分组成。前言部分:首先明确手册的使用对象。其次,在前言部分以表格的形式着重对防疫政策的实施时间及不同时间节点需要完成的事项进行明确,这是东京夏奥会防疫手册中所没有的。原则:北京冬奥会防疫手册提出疫苗接种、闭环管理、新冠联络官、检测、追踪与隔离、减少接触以及卫生意识的疫情防控6原则,闭环管理。冬奥之旅:疫情防控手册着重对入境前、入境、赛时及离境4个阶段的注意事项进行详细的阐述。入境前阶段提出了检测、追踪与隔离的要求。入境阶段明确所有来华人员须遵守中国的要求,对入境检测、追踪与隔离的要求进行了详细阐述。赛时阶段明确提出了竞赛延续性及体育单项的防疫措施,并提出了赛时减少接触的10项要求。离境阶段提出离境人员若再次入境须遵守远端防控和入境的规定,同时也允许继续参加冬残奥会的人员可不离境。更多信息:手册最后一部分从6个方面对防疫内容进行了梳理和补充,并明确提出如果其他国家或组织的防疫措施与本手册存在冲突,以本手册为准。

### 3.2 奥运会疫情防控的基本特征

#### 1) 东京奥组委疫情防控的基本特征。

东京2020年奥运会防疫手册首个特点是内容相对简洁。首先,利用图表的自明性,如运动员及官员手册共70页的内容,包含67张示意图、流程图,用

图表代替文字的形式使复杂过程一目了然。其次,文字的简洁性,较少采用大段文字表述的形式,其采用突出重点的分点陈述的表达方式,给阅读者一种条理清晰,简明舒适的感觉。

东京夏奥会防控手册系统性较强。首先,将参加奥运会的人员分为国内人员和国外人员,日本国内相关人员的赛前检测、行动路线以及诸多行动指南均区别于国外人员。其次,防控策略将整个参赛行程分成出发前、途中、抵达日本、日本境内、离开日本5个阶段,各阶段防控内容和形式环环相扣,从流程安排上最大限度减少防疫漏洞。再次,在日本比赛的过程中,把整个参赛过程分为4个部分,每个部分都进行细致的安排,包括数据上报、赛前防疫、餐饮安全等内容。

针对性强主要体现在3个方面。首先,根据参加东京夏奥会的7类不同人群编制7份防疫手册,针对不同人员工作内容以及接触人员不同,其防疫措施均存在差异性。其次,针对残奥运动员的参赛防疫指南也单独进行了制定,包括辅助人员、辅助工具、餐饮等内容。再次,针对进入日本后参与奥运会人员不同的检测结果的应对方式,如潜在的密切接触者、密切接触者、检测呈阳性的人员处理方式及参赛方式等。

从东京夏奥会疫情防控手册的编制过程就可以发现,其防控对策是随着疫情变化而动态变化,即使是最终版防控手册开始执行后,东京夏奥会的疫情防控实施方案也在随着疫情的变化实时更新。例如针对印度、巴基斯坦等6个国家受变异新冠病毒的影响,要求其代表团成员在入境日本前,需要有连续7天的新冠病毒检测证明<sup>[5]</sup>。此外,允许获得奖牌的运动员在颁奖时可以摘下口罩30秒用于合影留念。

## 2) 北京冬奥会疫情防控的基本特征。

中国共产党领导的坚定性。党的十八大以来,习近平总书记提出并反复强调重要论断:“中国共产党的领导是中国特色社会主义最本质的特征。”同样,北京冬奥会疫情防控的最基本的特征也是党的坚定领导。党中央始终把疫情防控放在首位,习总书记在不同场合多次提出:“安全是重大体育赛事必须坚守的底线,北京冬奥会要突出‘简约、安全、精彩’的办赛要求,最大限度降低疫情风险”<sup>[6]</sup>。从党中央采取的实际行动看,确实把防疫安全作为办好北京冬奥会的重中之重,党中央不但组建冬奥会工作领导小组负责统筹协调,还成立国际、国内两个疫情防控专班,共同制定冬奥疫情防控工作总体方案。

管理模式创新性。北京冬奥会筹办工作的出色高效有目共睹,疫情防控工作的严谨科学有口皆碑。

自新冠爆发以来全球大型体育赛事首次采用闭环管理模式。在保证涉奥人员和公民安全的同时,还能顺利安全完成各自的任务。北京冬奥组委在北京冬奥会赛时期间还采取“双闭环”的管理模式,在大闭环中使赛事面与社会面完全分开,在冬奥大闭环系统内各子系统也采取相对闭环的形式,制定“一馆一策”“一场一策”的防疫策略,奥运村和各比赛场馆中运动员、教练员、裁判员、志愿者的吃、住、行、医、康、乐各个方面均有严格的防疫保障。管理模式创新不但提高北京冬奥会的智慧化管理水平,还大大提升防疫的效果。

人文关怀的细致性。办好北京冬奥会、冬残奥会是中国向国际社会作出的庄严承诺。北京冬奥会人文关怀的细致性主要体现在两个方面。首先,北京冬奥组委将奥运村打造成温馨的“家”,不仅提供住宿、餐饮、娱乐等一系列服务,在北京冬奥村的广场区,还有快餐店、冬奥特许商品经营店、邮局、书店、超市、理发店等。其次,针对新冠检测呈阳性或者密切接触者,北京冬奥组委更是提供了无微不至的关怀。如在隔离设施内提供英语服务、每日供应品种多样的三餐、提供免费的无线网、新冠联络官或者监护人可以在指定时间段内进入设施递送物品、设施内设有无障碍房间以及经验丰富的工作人员提供日常护理服务、运动员还可以申请室内训练装备,而且还提供心理健康支持<sup>[4]</sup>。细致入微的人文关怀是北京冬奥会疫情防控的一大特色。

防疫措施传承性。北京冬奥会防疫措施具有很强传承性,其传承性主要体现在传承与被传承两个方面。首先是传承性,北京冬奥会将执行与东京夏奥会相同的防疫原则,在东京夏奥会举办期间,北京冬奥组委派出观察员前往日本学习宝贵的防疫经验,很好传承了东京夏奥会优秀的防疫策略。其次是被传承性。北京冬奥会的《防疫手册》不仅汇集全球防疫专家、赛事管理专家等相关领域专家的意见和建议,还借鉴许多全球最新的体育赛事防疫实战经验。此外,北京冬奥会实行一系列创新的管理和防疫举措,如“闭环管理”“云采访”等,为其他要举办国际赛事的国家作出表率,各项防疫措施具有很强被传承性。

## 3.3 奥运会疫情防控的效果与局限

北京冬奥会是在新冠肺炎疫情背景下,首个如期成功举办的全球性综合体育赛事,虽然东京夏奥会的疫情防控策略也在最大程度上保障了赛事的正常举行,但北京冬奥会疫情防控的组织运行能力全面超越了东京夏奥会。从防疫政策的执行来看,疫情防控措施更加有力有效。从落实“安全”的要求来看,北京

冬奥组委严把疫情防控关,首次采用“闭环管理”模式,制定“一馆一策”“一场一策”的防疫策略。从感染人数上看,几乎所有阳性病例都是来华前被感染,或者是在闭环内的潜伏期被感染,整个赛事期间未发生任何聚集性疫情,疫情风险整体较为平稳可控。国际奥委会主席巴赫在发布会上表示:“北京冬奥会闭环管理非常成功,闭环内阳性病例约为0.01%,这是非常了不起的成果。”<sup>[17]</sup>从各利益相关方对北京冬奥会疫情防控的评价看,多国人士为北京冬奥会的疫情防控和赛事组织工作喝彩,称赞赛事疫情防控及组织无与伦比。

虽然两届奥运会采取的疫情防控策略取得良好效果,但也存在一定的局限。其疫情防控策略并不能被后续赛事完全借鉴。首先,赛事举办时间以及赛事性质不同防疫策略存在差异。以北京2022年冬奥会为例,北京冬奥会所采取的防疫策略是针对冬季项目所制定,有较高的季节性特征,与其他季节开展的项目在场地场馆、项目特征上都存在较大差别。此外,综合性赛事与单项赛事的疫情防控也存在一定差异。因此,在后续赛事防疫策略的制定上要根据不同赛事特点合理借鉴相关防疫经验。其次,东京及北京奥组委制定的一系列防疫措施是根据当时全球疫情变化的实际情况制定的,是经过奥组委、政府部门、国际奥委会、国际单项体育联合和保健医疗机构等科学研判后制定的策略,是在举办国防疫成果的基础上制定,其属于系统性的防疫策略。不同举办国的防疫形势、疫苗接种、医疗卫生条件存在差异。因此,在防疫策略的借鉴上也存在一定的局限。

## 4 疫情防控常态化背景下大型体育赛事风险管理的现实镜鉴

### 4.1 大型体育赛事风险管理的构成要素

从世卫组织风险评定工具构成要素的更新看,第1版的构成要素包括风险评定、防控清单和总体评价3个部分,而在第2版中增加评定步骤、评定等级和宣传沟通3方面的内容。最终版的评定工具由6个部分构成。从两版风险评定构成要素变化可以看出,第2版增加的评定步骤和评定等级两个要素是对第1版风险评定体系的完善和细化,使该风险评定工具通过评分可以直观给出大型体育赛事风险评估综合评定的标准与结果。此外,世卫组织把宣传沟通加入到评定体系之中,说明宣传沟通在大型体育赛事风险评定中的重要性。因此,疫情下大型体育赛事风险的评定除注重评定过程的科学合理性之外,还要特别关注赛事风险的宣传与沟通。赛事组织者应充分认识赛事举办

所面临的不确定性,做好随时调整、及时通报评定结果的准备。

从2020年东京奥运会和2022年北京冬奥会的风险防控构成要素来看,两届奥组委在发布第1版《防疫手册》之前均做充分的调研,借鉴世界其他大型体育赛事的疫情防控经验。北京冬奥组委与国际奥委会、残奥委会、世卫组织、各世界单项体育协会以及国内卫生安全、海关等部门对疫情形势进行研判,结合中国的防疫政策,在国内还举办一系列的测试赛积累防控经验,在此基础上制定防疫策略。两届奥运会的疫情防控构成要素既有“共性”也有“个性”,防疫手册均坚持把运动员等参赛各方和公众的安全和健康放在首要位置,根据各利益相关者不同的防疫要求制定了不同的《防疫手册》,最终版《防疫手册》的内容也都分成了前言、原则、防控要求和补充信息4个部分。虽然国际奥委会提出北京冬奥会的防疫原则与东京冬奥会相同,但两项赛事的疫情防控还存在一定的差异,如在防疫原则方面,东京提出“4原则”,而北京提出“6原则”,北京冬奥会采取“闭环管理”的模式,对所有涉奥人员的疫苗接种、餐饮住宿等均提出明确要求。从两项赛事疫情防控构成要素存在的“共性”和“个性”可以看出,不同赛事防疫策略的制定要考虑赛事举办时全球疫情的发展情况,根据举办国的防控要求和防控能力制定适宜的防疫手段。

### 4.2 大型体育赛事风险管理的基本特征

世卫组织的风险评定工具一经推出就被国际奥委会等全球重要体育组织采用,从两届奥运会的使用以及国际奥委会的评价看效果显著,其操作性、权威性、适切性和及时性较为突出,对疫情背景下全球大型体育赛事的风险评定具有重要的指导意义,世卫组织风险评估工具的操作性 and 风险量化结果的直观性,更是值得后续即将承办赛事的国家借鉴。但是在借鉴和使用世卫组织大型体育赛事评定工具时,主办方也要顾及本国具体情况,如不同管理体制、疫情防控和赛事管理的运行机制等<sup>[18]</sup>,尤其要注重风险评定过程中的宣传沟通,公开决策过程与结果,确保宣传沟通及时有效。在借鉴和使用世卫组织风险评定工具的同时也要注重新技术、新方法的融入。

从东京奥组委疫情风险防控的基本特征看,其简明性、系统性、针对性和动态性较为突出,尤其是针对性方面,国际奥委会、国际残奥委会和东京奥组委为7类不同利益相关者编制7份不同《防疫手册》,针对不同人员工作内容以及接触人员不同,其防疫措施均存在差异。这方面值得后续疫情下大型体育赛事的承办方借鉴,但在执行防疫手册过程中也暴露出



疫情防控策略执行不到位的情况,值得引起后续赛事的注意。北京冬奥会的疫情防控工作取得突出成效,受到国际奥委会及各国代表团的一致好评。从其疫情风险管理的基本特征看,领导的坚定性、管理模式创新性、人文关怀的细致性以及防疫措施的传承性对其他赛事的疫情风险防控均具有重要的参考价值,尤其是管理模式创新性,通过管理模式创新,实现赛事面与社会面的完全分离。在制定防疫手册时充分利用中国特色的制度优势,高效补齐前期赛事风险管理中出现的短板,引入新科技解决风险管理过程中出现的难题。北京冬奥组委特别重视不同群体的人文关怀,尤其是阳性及密切接触者的人文关怀。

#### 4.3 大型体育赛事风险管理策略的启示

1)构建专门联结机制,实现疫情风险防控的扁平化管理。

为更好达到疫情防控目标,赛事组织方应组建专门的赛事传染病风险管理中心,从构建风险识别平台、风险评估平台和风险应对平台为切入,形成“一中心三平台”平面模式,通过风险管理中心实时向其他平台下达最新防疫信息及措施,落实风险防控扁平化管理。首先,依托出入境管理中心、卫健委等相关部门,构建赛事疫情风险识别平台。疫情风险的预警是疫情风险管理的第一关口,采取“外防输入,内防反弹”的防疫策略,具体可以借鉴北京 2022 年冬奥会的相关措施。其次,组建传染病风险咨询专家组,构建赛事疫情风险评估平台。赛事疫情风险评估平台专门负责提供经风险识别平台,识别出存在风险的重点人群的解决方案,该咨询专家组应由世卫组织成员、赛事组委会官员、医务人员等组成,可以借鉴东京 2020 年冬奥组委成立的 RAEG 部门。再次,依托举办地卫生部门,构建赛事疫情风险应对平台。赛事组委会要依托当地卫生部门构建赛事疫情突发预案,紧急时刻能够调动大量防疫物资进行支援保障。值得注意的是当前全球大型体育赛事规模宏大,而主办方只有一个,但承办城市可能远不止一个,且承办城市间还可能存在一定的距离,如北京 2022 年冬奥会。通过构建赛事疫情风险应对平台,可以有效解决当疫情爆发时快速实现医疗物资及专家的调配。

2)创新疫情风险管理的模式,凸显疫情防控的动态变化。

北京 2022 年冬奥会创新的采用“闭环管理”的疫情管理模式,使赛事面与社会面完全分离,科学又严格的闭环管理让巴赫主席对北京冬奥会的防疫措施深感敬佩。后续疫情背景下大型体育赛事风险管理也要搭建类似“闭环管理”的系统,在系统内建立一个集

数据采集、出行管理、数据汇交、大数据分析、辅助决策、疫情预警、主动防御等应用模块和功能的疫情动态管理机制,有效提高风险管理的效率。此外,要重视风险管理全过程的动态性,提升疫情防控链的韧性。全球疫情背景下举办赛事风险管理的启示包括:加大赛事风险管理和沟通的力度。风险管理是循环往复的过程,通过增加赛事风险识别和评估的频率可及时有效了解赛事当前面临的风险状况,为及时更新风险应对策略提供支持。提高赛事疫情防控手册及应对方案的更新频率。疫情发展是动态的,疫情防控的措施也应该是动态的,从东京 2020 年奥运会以及北京 2022 年冬奥会疫情防控手册的发布流程、内容更新和比赛期间防疫措施更新可以看出,要根据全球疫情变化的形势,动态调整防控策略。

3)注重赛事舆情的风险管理,合理彰显民族文化。

北京冬奥会开闭幕式将中国式浪漫和科技完美的融合,达到简约且精彩效果,从展示全人类共有的精神和理念衬托中华文化的自信。开闭幕式效果广受各界人士好评,东京 2020 年奥运会的开幕式虽然充分展示日本的民族文化,但整体效果却不尽人意。针对东京夏奥会的文化呈现,国内外媒体负面报道居多,开幕式的表演使东京冬奥组委的舆情管理面临巨大挑战。因此,后续疫情防控常态化背景下,大型体育赛事在舆情风险管理方面要从北京和东京两届奥运会的开闭幕式中吸取经验和教训,合理凸显民族特色文化,展示民族特色文化时应该在给观众带来美感的前提下,以一种能让大多数人都接受方式呈现,不应采用“填鸭”式甚至压迫式的形式展开。“简约、安全、精彩”是习近平总书记针对北京冬奥会提出的办赛要求,这也应该是全球大型体育赛事在疫情背景下办赛所要遵循的理念。

4)依托新技术打造新场域,科技赋能降低观众不足风险。

科技革命与产业变革方兴未艾,颠覆性技术正引发一系列的深刻变革<sup>[19]</sup>。新技术在体育赛事领域中也得到较好应用,云计算、AI、VR、3D、5G、4K、8K 等技术在全球转播、安全检查、动作捕捉、辅助评分多个环节发挥重要作用。东京 2020 年奥运会的转播大量融入新科技和新技术,使得转播画面更具吸引力和冲击感。北京 2022 年冬奥会的转播也充分利用了创新科技的力量,奥运历史上首次实现所有竞赛场馆 100% 清洁能源供电,5G 通信、云转播、人工智能等诸多技术的应用降低了因赛事观众不足引起的赛事全球影响力下降的风险。运用新技术打造新场域可以从以下方

面展开:采用云计算支撑的全球转播系统,提高全球转播效率。借助深度学习算法分析比赛视频,提升赛事观赏体验。创新理念,增强趣味,广泛应用AI技术,提升赛事科技感<sup>[20]</sup>。5G技术搭载高清设备,创新赛事观看形式。北京2022年冬奥会所有场馆均覆盖5G网络,引入包括增强现实在内的“裸眼”3D技术。通过依托新技术来打造赛事传播的新场域,通过技术革新为观众呈现快速、立体、真实的奥运赛场,弥补现场观众不足的赛事风险。

### 参考文献:

- [1] 张锦,周丽,姚琼,等. 新冠疫情下我国体育发展危机与应对之策[J]. 广州体育学院学报, 2021, 41(5): 19-24.
- [2] JENNINGS W, LODGE M. Governing mega-events: Tools of security risk management for the FIFA 2006 World Cup in Germany and London 2012 Olympic Games[J]. Government & Opposition, 2011, 46(2): 192-222.
- [3] TORRES R P. Risk management in sports sponsorship[J]. Springer Cham, 2015, 675(1): 19-23.
- [4] JAN A L. Sport mega-events and security: The 2018 World Cup as an extraordinarily securitized event[J]. Soccer & Society, 2018, 19(7): 1058-1071.
- [5] REID H L. The political heritage of the Olympic Games: Relevance, risks, and possible rewards[J]. Sport Ethics and Philosophy, 2019, 6(2): 108-122.
- [6] GARDNER M M. Examining the role of risk compensation in extreme sports[J]. Journal of sport & exercise psychology, 2021, 43(3): 215-222.
- [7] WHO. Mass gathering COVID-19 risk assessment tool-sports events. Guidance for the use of WHO mass gathering risk assessment-sports events[R]. Geneva: World Health Organization, 2020.
- [8] 王润斌,董国忠. 后疫情时期奥运会举办模式的变革方向与中国应对[J]. 北京体育大学学报, 2021, 44(8): 19-31.
- [9] 中国青年报. 近距离观察东京夏奥会经验和教训[EB/OL]. [2021-08-13]. <https://baijiahao.baidu.com/sid=1707968409697100467&wfr=spider&for=pc>
- [10] 东京夏奥会第1版防疫手册发布[EB/OL]. [2021-02-03]. <https://olympics.com/tokyo-2020/zh/news/first-playbook-published-outlining-measures-to-deliver-safe-and-successful-games>
- [11] 东京奥运会第2版防疫手册发布[EB/OL]. [2021-04-28]. <https://olympics.com/tokyo-2020/zh/news/safe-and-secure-oly-and-para-games-tokyo-2020-v2-of-tokyo-2020-playbooks>
- [12] 东京奥运会第3版防疫手册发布[EB/OL]. [2021-06-15]. [http://www.xinhuanet.com/sports/2021-06/16/c\\_1127566582.htm](http://www.xinhuanet.com/sports/2021-06/16/c_1127566582.htm)
- [13] 北京2022年冬奥会和冬残奥会防疫手册第1版发布[EB/OL]. [2021-12-13]. Beijing 2022 Playbooks published - Olympic News (olympics.com).
- [14] 北京2022年冬奥会和冬残奥会防疫手册第2版发布[EB/OL]. [2021-12-13]. <https://olympics.com/ioc/beijing-2022-playbooks>
- [15] 中国青年报. 日本就奥运代表团入境出新规[EB/OL]. [2021-06-28]. <https://baijiahao.baidu.com/sid=1707968409697100467&wfr=spider&for=pc>
- [16] 习近平强调要突出“简约、安全、精彩”的办赛要求,全面防范化解各种风险精心做好筹办工作[N/OL]. 北京日报[2020-01-21]. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1689416607894719172&wfr=spider&for=pc>
- [17] 北京冬奥组委官. 巴赫:闭环管理非常成功 是世界上最安全的地方之一[EB/OL]. [2022-02-18]. <https://www.beijing2022.cn/wog.htm?cmsid=EYS2022021800628700>
- [18] 仲崇东. 论坚持和完善党的全面领导的体制机制[J]. 世界社会主义研究, 2021(11): 23-30+115.
- [19] 李万. 无尽的前沿,诱人的未知:新科技革命正引致一系列深刻变革[J]. 中国科技论坛, 2021(9): 3.
- [20] 俞鹏飞,王庆军. 新媒体时代中国冰雪运动文化传播的机遇,困境及路径[J]. 体育学刊, 2020, 27(1): 19-24.