

东京2020年奥运会赛事延期交付的多维影响与应对之道

王润斌¹, 李慧林²

(1. 福建师范大学 体育科学学院 福建 福州 350117; 2. 许昌学院 体育学院 河南 许昌 461000)

【摘要】: 新型冠状病毒肺炎疫情导致东京2020年奥运会被迫延期。作为兑现申办承诺关键、评估城市能力标尺、履行主办合同基石的赛事交付受到影响与冲击。延期影响了赛事交付主体的组织运行, 打乱了赛事交付进程的预定安排, 冲击了赛事交付业务的顺利办理, 增加了赛事交付成本的不确定性。赛事交付各方应整合组织资源、形成团结办赛的合力, 科学设计、尽快出台延期后的赛事交付时间表, 统筹规划、确保赛事交付任务的完成, 开源节流、共担延期交付赛事的成本, 最终减少延期对东京2020年奥运会的不利影响。

【关键词】: 东京2020年奥运会; 赛事交付; 场馆发展管理; 运动员参赛; 志愿者管理; 赛事商务开发

【中图分类号】: G811.21、G808.22 **【文献标志码】**: A **【文章编号】**: 2096-5656(2020)03-0007-12

DOI: 10.15877/j.cnki.nsic.20200521.006

随着新型冠状病毒肺炎疫情(以下简称“新冠肺炎疫情”)在全球范围内的扩散与传播, 世界各国及相关国际组织对人群聚集活动加强了管控与约束, 希望通过严格的“禁足”规定对疫情的防治与应对起到积极作用。在全球新冠肺炎疫情防控升级的大背景下, 即将于2020年7月24日至8月9日在日本东京举行的第32届夏季奥运会不可避免地受到冲击。在结合世界卫生组织的报告、受到部分国家奥委会和运动员的压力、听取相关专家小组的意见之后, 国际奥委会于2020年3月24日与日本政府、东京奥组委联合发布了东京2020年奥运会延期的声明。声明指出:“为了保障运动员、参与奥运会的其他人员和国际社会的健康, 在东京举行的第32届奥林匹克运动会不得不重新安排至2020年以后但不迟于2021年夏季的日期举行。”^[1]2020年3月30日, 国际奥委会与相关组织联合决定将东京2020年奥运会延期到2021年7月23日至8月8日举行。奥运会延期对日本的社会经济发展、对国际奥委会的赛事周期统筹、对全球重大体育赛事时间表等提出了严峻挑战。而如何保证在奥运会名称不变的情况下, 向利益相关方顺利交付赛事成为奥运会主办方必须面对的实践命题, 也是奥林匹克学界应给予热切关注的理论议题。

1 赛事交付: 东京2020年奥运会筹办工作的核心

赛事交付(games delivery)指的是以奥运会组委会

为核心的赛事承办方和以国际奥委会为核心的赛事所有权方, 通过奥运会相关功能域的管理、相关业务口的工作、相关里程碑事件的完成, 向奥运会利益相关方尤其是运动员、媒体和观众提供良好赛事参与体验的过程。就东京2020年奥运会而言, 筹办工作千头万绪、筹办内容纷繁芜杂, 但是其核心内容就是赛事交付。

1.1 赛事交付是兑现申办承诺的关键

东京1964年奥运会在一定程度上标志着日本回归国际大家庭, 并有力地助推了日本的经济社会发展。承办东京2020年奥运会又一次成为日本展示国家实力和国家形象的重要舞台, 包括展示其卓越的创新能力和完备的基础设施、强大的社会资本等。时任东京都知事的猪濑直树在《东京2020年奥运会申办报告》中指出:“我们热烈期望国际奥林匹克大家庭将2020年奥运会和残奥会主办权授予东京, 我们有能力主办一届成功的奥运会。”^[2]申办报告是向国际奥委会呈送的竞标式文本, 东京奥申委的申办报告分为3卷, 第1卷介绍了愿景与遗产、奥运会规划、政治与公共支持、法务、环

收稿日期: 2020-05-01

基金项目: 国家社会科学基金重大项目: 北京2022年冬奥会和冬残奥会遗产重大问题研究(19ZDA351)。

作者简介: 王润斌(1981-), 男, 河南信阳人, 博士, 教授, 博士生导师, 研究方向: 奥林匹克运动。

通信作者: 李慧林(1972-), 男, 河南驻马店人, 博士, 教授, 硕士生导师, 研究方向: 体育人文社会学。

境、财务和营销,第2卷介绍了项目与场馆、残奥会与奥运村,第3卷介绍了安保与医疗、住宿、交通和媒体运行。东京奥申委将赛事交付视为申办报告的关键内容,并将其视为兑现申办承诺的关键环节。

除了在申办报告中强调赛事交付的关键地位外,东京奥申委还将“发现明天(Discover Tomorrow)”作为愿景统摄东京2020年奥运会的申办理念系统,而所要兑现的承诺基本都体现在任务和目标之中,其首要任务是在保证质量和效益最大化基础上的赛事交付,然后强调了庆祝与革新的重要性,庆祝指的是主办一个充满活力、激励世界青年的聚会,革新指的是利用日本著名的创造力和技术助力奥运会。在东京奥申委树立的5个具体目标中“交付有序、安全的运动会”是其中重要的一个。东京奥申委自信地认为,日本强大的经济实力、成熟的民主制度和稳定的政治框架为交付奥运会提供了最坚实的基础。正是有了组织有序、安全可靠的赛事做保障,才有可能实现更新奥林匹克价值观等其他目标。

1.2 赛事交付是评估城市能力的标尺

如果说对赛事交付目标的展望是城市在申办阶段给予的承诺,那么国际奥委会评估委员会对各申办城市办赛能力的考量也着重放在了赛事交付上。2012年2月,东京、巴库、多哈、伊斯坦布尔、马德里等五座申办城市向国际奥委会提交了相关申办文件和担保书。国际奥委会安排的工作组对相关城市的申办情况进行了综合评估,并且围绕赛事交付能力发布了《工作组报告》,报告的核心内容是对2020年奥运会申办城市承办赛事的能力进行评分,评分的项目共分14类,涉及奥运会理念、赛事场馆与奥运村建设等相关内容,这些内容都是申办城市能否成功交付一届奥运会的基本业务点,报告评估了申办城市的综合实力,并分析了不同城市成功举办2020年奥运会的潜力、可行性及风险。

依据相关的评分标准,国际奥委会对五座申办城市进行了评估打分,从结果来看,东京与马德里的申办实力及相应表现位居前列。一定程度上解释了东京能够与马德里和伊斯坦布尔共同被推选为候选城市参与最终角逐的原因。2013年6月,国际奥委会协调委员会在一系列考察、评估工作完成后,提交了《候选城市评估报告》,依然重点围绕赛事交付能力对3座候选城市进行评估。报告指出:“奥运会的组织极为

复杂,有关各城市如何交付奥运会的详细计划载于申办文件……评估委员会的任务是进行技术风险评估,协助国际奥委会委员完成选举2020年奥运会主办城市的艰巨任务。”^[3]

1.3 赛事交付是履行主办合同的基石

2013年9月7日,国际奥委会第125次全会上选举东京作为2020年第32届夏季奥林匹克运动会的主办城市。随即,国际奥委会与东京市、日本奥委会签订了《主办城市合同》,合同规定:“城市、国家奥委会和奥组委共同对奥运会规划、组织、交付相关的担保、陈述、声明、条款和其他义务等承担连带责任。”^[4]合同对赛事交付的基本原则和赛事交付的主要内容如住宿、赛程安排、文化活动、仪式等进行了规定和约束。

除《主办城市合同》,东京奥组委等机构还需要遵守《主办城市合同义务细则》《赛事交付计划》《申办承诺》和《奥林匹克宪章》等具有约束效力的文本。尤其是在国际奥委会《奥运会管理技术手册》的指导下,东京2020年奥运会的《主办城市合同义务细则》将赛事交付的业务口分为产品和体验、客户服务、场馆和基础设施、赛会服务、治理、商务和参与等六大类。奥运会管理的核心内容是将赛事的关键要素联系起来、做好整个赛事的规划和交付,而履行申办合同的基石就是按照相关条款的约定向利益相关者交付符合标准的赛事。

2 东京2020年奥运会赛事延期交付的多维影响

赛事交付是国际奥委会在奥运会管理过程中强调的关键行为,从赛事管理的理论视角及赛事延期的实际影响来综合审视东京2020年奥运会的赛事交付,后者起码包括四个基本的要素:交付主体、交付进程、交付业务、交付成本。因新冠肺炎疫情而导致的延期会对东京奥组委、国际奥委会等交付主体、赛事路线图规划的交付阶段、六大业务口为主的交付内容和用于承担赛事组织的交付成本等产生全面影响。

2.1 影响了赛事交付主体的组织运行

现代奥运会的遴选方式属于典型的“委托—代理”制度,由赛事所有权方国际奥委会(甲方)通过招投标的方式将赛事主办权赋予某一个或几个主办城市(乙方)。在《奥林匹克宪章》和《主办城市合同》等约束性框架下,国际奥委会寻求稳定的政府支持和国家奥委会辅助支持,从此奠定了以奥运会组委会为赛

事交付核心主体,以主办城市、地区、国家的政府、国家奥委会及其他利益相关者共同参与的赛事交付主体框架。在国际奥委会、国际单项体育联合会和世界反兴奋剂机构的授权、监管与指导之下,东京奥组委在赛事交付的跨部门职能体系中发挥核心作用,并与

日本政府、日本奥委会、日本残奥委会、东京都政府及其他体育组织、私营公司和个人积极互动(见图1)。因此,可以看出东京2020年奥运会赛事交付主体是多元化的、协同化的、网络化的,主体的组织运行存在跨区域、跨部门和跨层级的特点。

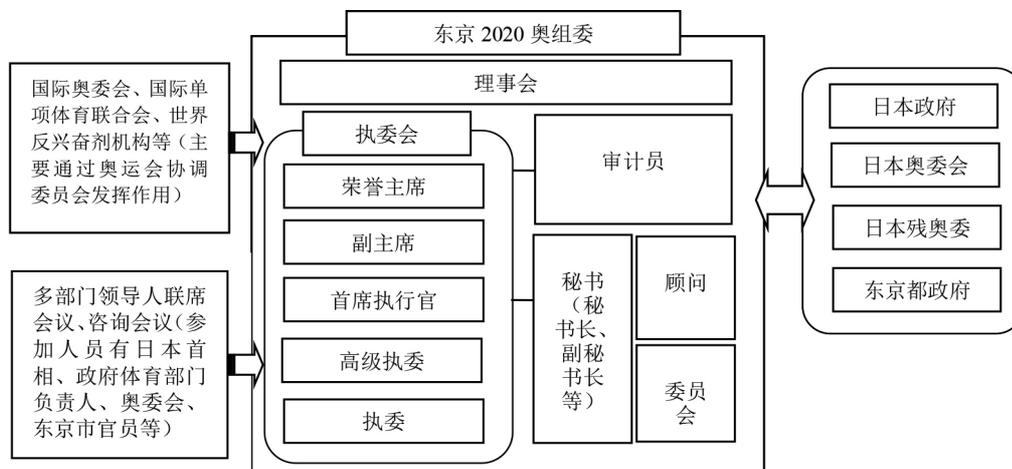


图1 东京2020年奥运会赛事交付主体组织架构简图

Fig.1 The organizational structure of the delivery bodies of Tokyo 2020 Olympic Games

然而,随着全球新冠肺炎疫情的爆发导致东京2020年奥运会被迫延期,上述组织架构明显难以应付突如其来的临时性、紧迫性任务。国际奥委会主席巴赫将组织奥运会称作“这个星球上最复杂的事件”,一旦改期举行,东京2020年奥运会体量庞大且结构复杂的任务点、业务口、功能域和利益关联方式均受到极大影响。

首先,由于新冠肺炎疫情在全球范围内的蔓延,导致赛事交付主体的组织工作方式发生变化。按照世界卫生组织的防疫指南,大型人群的聚集活动和密闭空间的办公活动均被建议暂停。国际奥委会在2020年3月16日就发布了调整工作方式的声明,要求洛桑总部的所有员工居家办公,奥林匹克博物馆将关闭;位于马德里的奥林匹克频道部和奥林匹克广播部的工作人员也被鼓励在家工作。而受到日本政府“全国进入紧急状态”的政策影响,东京奥组委的工作人员也不得不从2020年4月6日起在家办公。其次,延期导致赛事交付主体的人员架构与组织稳定性受到影响。东京奥组委目前大约有3800名员工,受到延期影响,他们能否持续工作、将来能否持续聘任,都还缺乏明确的方案。此外,组委会招募了约8万名奥运会志愿者,他们在新冠肺炎疫情期间的工作岗位和任务安排也亟待明确。一方面是延期导致了额外的工作任务产生,另一方面是工作人员队伍的力量被削

弱,此矛盾一定程度上影响了组织的稳定性。再次,延期可能对赛事交付主体的财政状况产生不利影响。暂不论东京和日本政府受到的财政冲击,那些依靠东京奥运会市场营销收入来维持组织运作的国际单项体育联合会、国家奥委会已经捉襟见肘、窘态尽显。包括国际网球联合会在内的多家组织在2020年的预算被缩减50%以上,员工不得不休假、降薪甚至是遭裁员^[5]。最后,奥运会延期也让赛事交付主体间的工作协调时间表受到影响。国际奥委会主席托马斯·巴赫原定于2020年5月对日本进行访问,视察东京2020年奥运会的筹备工作,并前往1945年世界上第一枚原子弹爆炸地广岛市,观礼在该市举行的火炬接力活动。由于新冠肺炎疫情的影响,相关参访活动被迫取消。

延期除了对赛事交付主体的组织方式和运行方式产生影响外,还暴露了赛事交付主体尤其是国际奥委会的工作原则与工作方法等领域的问题。国际奥委会主席巴赫曾将“整合多元化(Unity in Diversity)”作为竞选宣言,国际奥委会也将其视为四大工作原则之一写进奥林匹克运动的愿景系统。但是在处理奥运会延期问题上,国际奥委会做出的决策显得过于武断,尽管在作出延期决定前,国际奥委会在较短的时间内征求了运动员代表、国际奥委会委员、国际单项联合会、国家奥委会和广播商、赞助商的意见,并最终

同日本政府达成了一致,联合发布了延期声明。但是国际奥委会对延期影响的力度和复杂性估计不足,也未能就延期产生的经济成本与额外负担进行界定,只是一味地号召奥林匹克大家庭成员做到“牺牲与妥协”。国际奥委会在延期办奥决定作出后,向外界宣布有四个星期的窗口期来讨论具体的延期时间,但是两天之后就匆忙宣布了新日程。而且国际奥委会过于强调一种声音、一个基调,对包括来自国家奥委会、运动员的批评给予驳斥和打压。在东京奥运会延期决定作出之前,国际奥委会因为坚持如期办赛的态度受到包括奥运选手、澳大利亚奥委会、国际奥委会资深委员等各方的质疑。加拿大奥运会选手哈里·维肯海塞尔对外宣称,国际奥委会对她的质疑表示了极大的不满和

威胁。这种过于专断的行为和难以容忍批评的态度促使社会舆论一度出现了让巴赫辞职的呼吁。

2.2 打乱了赛事交付进程的预定安排

奥运会是现代社会的大型事件,赛事组织的主体、目标、内容、手段复杂多样,对赛事的时间节点安排有着非常苛刻的要求。尤其是当赛事交付主体面对日益扩大化的超大规模问题时,“真正的解决方案要求深入思考赛程和奥运会的固定举办模式。这个模式类似于经典戏剧的三个主要原则:时间、地点和行为。”^[6]国际奥委会往往要求奥运会组委会建立“时一空一事”三维一体的赛事管理框架,这个框架来自奥运会知识管理系统对以往办赛经验的总结,也受益于“甘特图”“网络计划”等现代科学管理方法的理论启示。

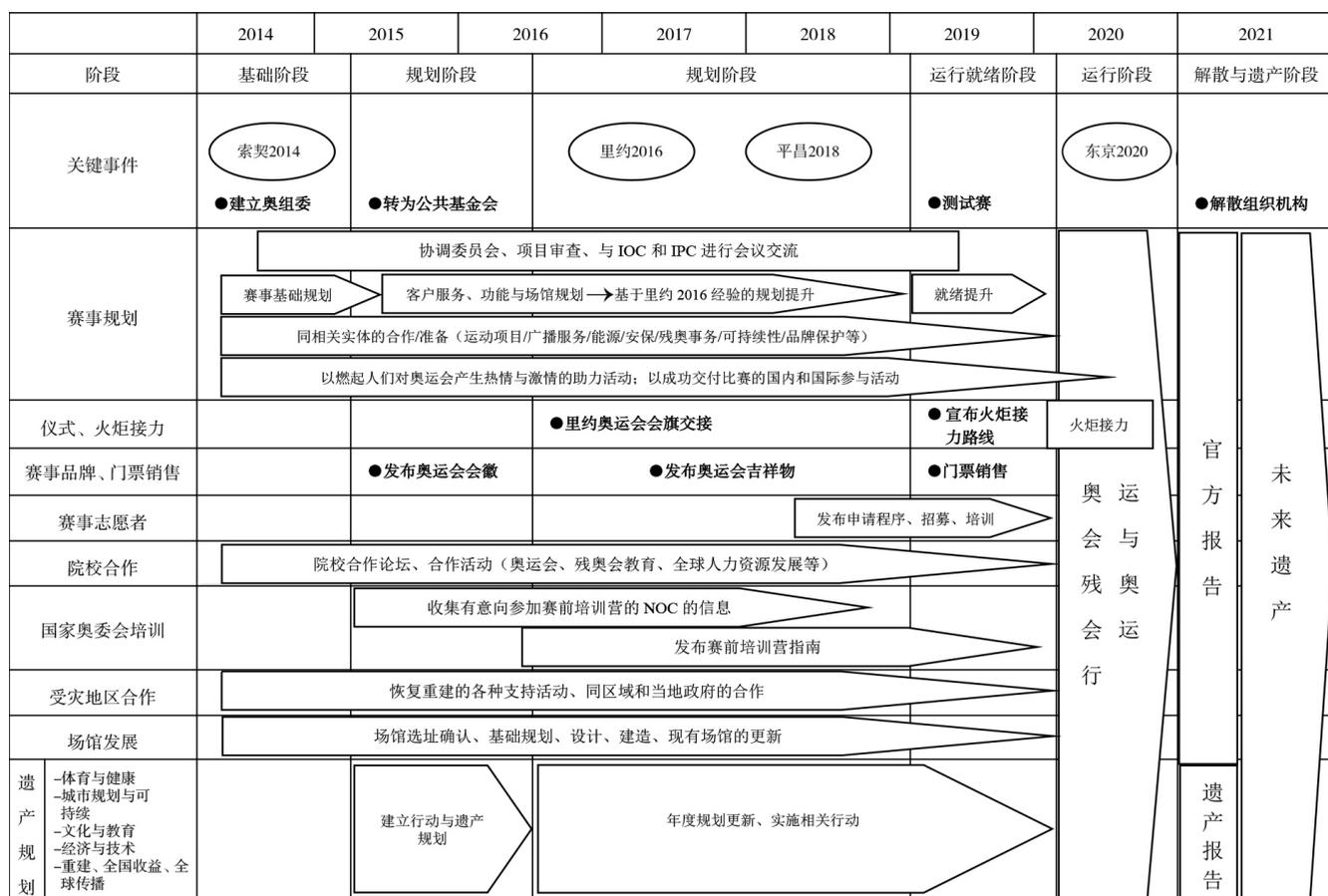


图2 东京2020年奥运会赛事管理整合路线图^[7]

Fig.2 The integrated roadmap of Tokyo 2020 Olympic Games management^[7]

在赛事管理框架中,赛事管理整合路线图发挥着提纲挈领的作用。东京奥组委在《奥运会基础规划》中提供了东京2020年奥运会赛事管理整合路线图(见图2),概述了从准备奥运会交付到完成再到解散的总体过程。路线图的横坐标为时间轴,在2013—2021年的筹办时间内,把奥运会的交付分为基础阶段、规划阶段、运行就绪阶段、运行阶段以及解散与遗产阶段。

路线图的纵坐标为赛事交付业务轴,分为关键事件、赛事规划、仪式与火炬接力、赛事品牌与门票销售、赛事志愿者、院校合作、国家奥委会培训、受灾地区合作、场馆发展及遗产规划等10类业务。由横坐标和纵坐标限定的区域则为一个里程碑事件和具体的交付业务内容。

奥运会延期是一个明显的时间概念,也会对赛事

的空间场域与职能运行产生关联影响。一方面,延期涉及整个赛事交付的合法性问题,一系列办赛文本和合同约定均要重新签署,才能为延期之后的奥运会交付重置先导性规则;另一方面,延期涉及赛事交付的若干个时间阶段、任务节点和功能时限。

从整体时间安排上看,延期引发了奥运会交付时间的合法性争议。按照《奥林匹克宪章》2019年版第32条第1款的规定,当届夏季奥运会应该在四年奥运周期的第一年举行。也就是说,虽然东京奥运会保留了“2020年奥运会”的头衔,但它实际上被延期到了奥运周期的第二年。此外,按照《主办城市合同》的条款,东京2020年奥运会也必须在2020年12月31日前举行,否则国际奥委会有权取消该届奥运会。国际奥委会做出的延期举办决定引起了广泛的争议,甚至有学者提出只有修改《奥林匹克宪章》的条款才能让延期合法化,否则不能仅仅由国际奥委会与日本政府及奥组委商量之后就发布延期公告。当相关专家和记者就“延期是否违宪”事宜咨询国际奥委会时,得到的答复是否定的。理由是:按照《奥林匹克宪章》第2条第3款的规定,国际奥委会的首要使命是确保奥运会的举行^[8];按照《奥林匹克宪章》第32条第3款的规定,执委会有权决定奥运会举办的日期。然而,仔细核查《奥林匹克宪章》的相关内容,不难发现:在“举行(celebration)”之前还有一个限定词“周期性(regular)”,也就是说东京奥运会的举行应该遵从“奥林匹亚德”的周期性概念。此外,执委会可以决定举办日期,但仅限于符合“奥林匹亚德”年份中的具体日期。

从具体交付业务上看,延期打乱了奥运会交付的具体进度安排。如前所述,东京奥组委将奥运会交付分为5个阶段,当前处于“运行就绪阶段”。然而随着疫情的影响,奥运会延期到明年7月23日举行,奥组委不得不重新规划赛事管理整合路线图的阶段划分。就路线图所列举的10类交付任务来看,几乎所有的时间节点与任务流程都受到了极大影响。在“关键事件”领域,东京奥组委原本要从4月份开始举行18个运动项目的测试赛,因疫情影响和改期影响,相关比赛全部延期;在“赛事规划”领域,按照《奥运会管理技术手册》的相关要求,国际奥委会应在奥运会开幕前三年,将最终的赛事计划及参赛名额通知东京奥组委。东京奥组委应不迟于奥运会举行前两年将具体的比赛日程提交国际奥组委审核批准。举行奥运会

的最后日期,包括比赛天数和开幕式、闭幕式的时间安排,由国际奥委会与东京奥组委协商确定。由于奥运会延期,有关33个大项、339个小项的竞赛日程必须重新调整,而之前东京奥组委还发布了各项目的《观赛指南》,就赛程安排、场馆设施、观众须知等进行介绍,目前来看,这些准备工作需要重新调整。在“仪式与火炬接力”领域,3月下旬,东京奥组委宣布取消在日本国内举行的火炬接力活动,4月中旬,作为城市文化活动重要组成部分的日本文化节被迫取消。此外,在门票销售、志愿者管理等其他领域,相关工作部署和计划安排也统统被打乱,无形中增加了赛事交付的任务量和工作难度,特别是延期之后的不确定性因素过多,导致原有的工作计划不仅需要重新排列,还必须考虑新的环境和条件。

如果将整体时间安排与具体业务放在一起做通盘考虑,不难发现,东京2020年奥运会的赛事安排具有非常强烈的计划性、阶段性和交叉性,一旦整体时间节点发生变化,所有赛事进度将全部受到冲击,不同阶段的任务也要重新界定、重新安排。哪怕是局部时间节点的调整,也会因为赛事交付时间表的复杂矩阵关系而对相互联系的交付业务产生冲击,这就是牵一发而动全身的“蝴蝶效应”威力。

2.3 冲击了赛事交付业务的顺利办理

《奥林匹克宪章》规定了奥运会组委会与主办城市、国家奥委会共同对奥运会的组织、融资和筹划等赛事交付工作承担法律责任。就赛事交付的具体业务而言,东京2020年奥运会的《主办城市合同义务细则》将相关业务分成了6大类30个业务口,与《赛事基础规划》的52个功能领域构成了复杂的业务矩阵关系。按照国际奥委会《奥运会管理技术手册》的界定,国际奥委会要求赛事交付过程的全周期始终坚持以客户体验为中心。成功举办奥运会的一个关键因素是参与奥运会的客户拥有无缝的体验,然而组委会的功能领域(FA)之间或奥组委及其合作伙伴之间没有明显的交付职责分工。那些为客户提供服务的人员只有以相对独立整合的方式进行计划和运营。因此,作为赛事交付的主体,奥组委必须了解各自功能领域的整合特征并主动将其统筹规划到赛事交付任务矩阵之中。国际奥委会主席巴赫将赛事交付业务的繁复做了如下形容:“这是一块巨大的拼图、每一块都要严丝合缝。如果你拿掉一块,整个拼图将会被摧毁。

每一项工作都很重要,我并不羡慕这份(应对奥运会延期的)工作。”^[9]经过梳理赛事交付业务的类型与属性,结合赛事延期的复合影响,将从场馆发展管理、运动员参赛、赛事商业开发和转播商服务等四个受到冲击较为严重的业务领域展开论述。

2.3.1 对场馆发展管理的冲击

场馆是举办奥运会的基本要求,场馆发展(VED)与场馆管理(VEM)是赛事交付的基础性工作。主办城市和奥组委必须根据健康、安全和环境适应性等基本原则来规划、建造、翻新和运营能够举办奥运会并满足所有利益相关者需求的场所和基础设施。东京2020年奥运会竞赛场馆总数为42个,包含24个现有场馆、10个临时场馆、8个新建或改建场馆。场馆主要集中在遗产区域、东京湾区域,部分比赛项目还将在日本其他地区举办,“作为复兴舞台,本届奥运会在福岛县、宫城县、茨城县等地震受灾地设置竞赛场馆,旨在向世界宣传灾后复兴成果。”^[10]

随着东京奥运会的延期,东京奥组委在场馆领域面临的首要问题是处理一系列有关奥运场馆使用的法律合同,以确保延期之后的场馆能够在测试赛和比赛期间正常使用。考虑到竞赛场馆所有权方的不同、所有权属性的不同、比赛使用标准的不同,东京奥组委要分别同42个场馆签订“场馆使用协定”,延期将导致东京奥组委必须与场馆所有权方重新谈判、重新签署协定,其中必定存在溢价风险和谈判破裂风险。延期还将导致一个非常现实的问题,即场馆的延期交付产生的闲置浪费以及维护管理成本攀升。以新国立竞技场为例,作为东京2020年奥运会的主场馆,它用来承办奥运会开闭幕式、田径、足球比赛。然而随着东京奥运会的延期,面容一新的新国立竞技场还未曾在测试赛中公开亮相,就要面临推迟一年才能启用的尴尬境地。而延迟期间,几乎所有的场馆受到疫情影响不仅无法进行市场开发而实现营收,还需要大量的人力物力来进行自身维护,并考虑场馆的折旧率问题。此外,延期还将对奥运村的运营管理产生冲击。位于东京晴海的奥运村面积13.39万m²,建设总额达1000亿日元,房间数大约4100套,作为市场开发的一部分,其中的约1500套房间面向市场销售,而且大部分已经售出并需要在比赛结束后陆续交房。然而,“东京2020年奥运会的推迟将对已经产生的奥运会公寓购买行为产生不确定性。”^[11]这其中就包括是否会触发不可抗力条款、如何进行补偿等复杂问题。

2.3.2 对运动员参赛的冲击

国际奥委会在奥林匹克运动改革路线图《奥林匹克2020议程》中将“运动员”视作奥林匹克运动的核心,在奥运会改革文本“新规范”中将“运动员体验”作为衡量一届奥运会举办成功的重要标准。就赛事交付业务而言,如果说场馆发展管理是工作基础,那么确保运动员参赛则是交付工作的核心。然而,东京奥运会的延期对共计1.1万名运动员的健康、安全、有序参赛造成了全面的冲击。

首先,延期导致了对运动员能否健康参赛的冲击^[12]。国际奥委会和日本各方发布延期联合声明时就指出,东京奥运会延期的基本原则有三条:保护运动员和所有参与者的健康,为遏制新冠肺炎病毒传播尽力;保护运动员和奥林匹克运动的利益;全球体育竞赛时间表。不难看出,国际奥委会首要考虑的因素就是运动员能否健康参赛的问题。而之前,当赛事交付各方坚持比赛如期举行时,正是国际上运动员代表和运动员组织的呼吁甚至是谴责,让国际奥委会认识到不能以牺牲运动员的健康来换取奥运会的正常举办。随着赛事延期,运动员的健康参赛问题仍然没有得到妥善解决。之前,东京奥组委围绕运动员健康参赛出台了三个文本:《奥运会医疗保健指南》,对奥运会期间的医疗部门、服务范畴、业务分布等情况进行概要性指导;《奥运会药物使用指南》,主要针对奥运村的处方开具、药物配额、药物使用等情况进行规定与约束;《奥运会气候与天气指南》,其中涉及到举办奥运会当地气候可能造成的健康影响。但是这些指南均没有从公共卫生角度针对新型冠状病毒提出流行病学的预防、处置、应对措施。特别是在新冠肺炎疫情可能长时间大规模存在的状况下,运动员能否健康参加2021年的奥运会也存在一定的风险。

其次,延期导致了对运动员兴奋剂检测工作的冲击。随着全球疫情的蔓延和全球交通运输业的严格管控,导致世界反兴奋剂机构的检测工作和检测流程受到极大制约。特别是在东京奥运会举办前期,由于兴奋剂检测的力度削弱,使得业界对国际奥委会“保护干净运动员”的重要准则产生质疑。国际田联对来自82个国家的685名专业田径运动员进行了调查,78%的运动员担心由于反兴奋剂的限制而对运动员进行较少测试,进而担心本年度检测结果的有效性^[13]。另外一个问题就是运动员由于违反《世界反兴

兴奋剂条例》而遭受的禁赛期限问题。据统计,全球约有200多名运动员的兴奋剂违规禁赛将在2020年到期。这些运动员是否能参加延期之后的东京奥运会存在一定程度的争议。有舆论认为这些运动员的“侥幸参赛”有失公平,而参与起草《世界反兴奋剂条例》的理查德·杨和乌尔里奇·哈斯等专家表示:“虽然违规禁赛期限是根据奥运周期而设定,但鉴于制裁终结和《大阪条例》的约束,在运动员禁赛期满后对其采取禁止参与奥运会的双重处罚不符合法理。”^[14]

再次,延期导致了对运动员参赛项目配额和参赛资格审查工作的冲击。东京奥运会参赛运动员人数预计为1.1万,目前有57%的选手获得奥运会参赛资格,剩下43%参赛名额的分配就是非常棘手的问题。导致棘手的原因在于奥运会项目配额的方法与原则差别过大:例如拳击、摔跤等重竞技项目或基于个人排名的高尔夫和网球项目,资格将授予达到该资格位置的特定运动员。延期的矛盾在于,一方面需要保护那些根据之前的2020年截止日期接近排位赛的运动员的参赛权益,另一方面要考虑允许2021赛季的最佳表现者入围来确保最优秀的运动员参加延期之后的奥运会。而赛艇、皮划艇和帆船项目,只有达到一定的成绩才能使整条艇(船)获得资格^[15],那么这些艇(船)类的选手未必在2021年都能保持最佳竞技状态,以至于英国的皮划艇选手乔·克拉克提出了让英国奥委会重新举行选拔赛的请求。此外,延期导致的运动员参赛资格问题也较为突出,主要表现为不同的项目对运动员的年龄要求不同。像国际体操联合会为参赛运动员设置了年龄下限,即要求年满15岁才能参赛,而国际足联为参赛运动员设置了年龄上限,即要求绝大部分选手年龄不超过23岁。随着奥运会的延期,导致在2021年达到年龄要求或者超过年龄要求的选手能否参赛的问题就随之而来。

最后,延期导致运动员备战参赛的安排受到影响。随着全球旅行禁令的升级和人群聚集管控的严苛,众多国际、国内赛事已经彻底停摆,资格赛活动已被推迟或取消。国际奥委会运动员委员会主席科斯蒂·考文垂指出:“许多运动员无法使用训练设施,有些运动员甚至不能离开家。我们认识到并理解许多运动员目前在日常生活中所面临的巨大挑战。”^[16]运动员备战参赛质量的下降将在一定程度上导致赛事交付的精彩程度大打折扣。

2.3.3 对赛事商业开发的冲击

围绕奥运会的商业开发是保证赛事交付具备资金支持的重要手段。奥林匹克营销专家普鲁斯·豪格的研究表明:“奥组委的主要收入是IOC(国际奥委会)贡献的电视版权费、TOP(奥林匹克全球合作伙伴)赞助费、本国赞助商和官方供应商的收入、门票销售和商品的收入以及政府的补贴(如果适用)。”^[17]国际奥委会的市场开发主要围绕电视转播权的销售和TOP赞助费来进行,并且通过相应比例的切分给东京2020年奥运会作为财政支持。而东京奥组委的大部分收入来自东京2020年奥运会市场开发计划,该计划主要包括赞助、特许经营权、门票销售等。此外,东京奥组委还要遵守国际奥委会的“市场开发协定”,以保护奥运会的品牌价值、同时打击埋伏营销和奥林匹克无形知识产权的侵权行为。

东京2020年奥运会的延期首先对赞助合同履行事宜和赞助商的权益造成冲击。作为国际奥委会商业开发中心地位的奥林匹克全球合作伙伴(TOP)共有14家国际企业。按照《主办城市合同》的约定,TOP赞助商对东京奥运会的权益将在2020年12月31日之后失效。随着东京奥运会的延期,赞助商的权益面临着“撞车”的问题:尽管国际奥委会表示将保留相关赞助商对东京奥运会的权益,直至2021年赛事结束,但是部分TOP赞助商权益将从2021年开始,考虑到该权益在某一领域具有独家经营权,这将导致不同批次的赞助商因为延期问题产生赞助领域和赞助权益的冲突。此外,像宝洁公司和通用电气的赞助合同将于2020年到期,这些合作伙伴会失去赞助机会,还是会延长其协议?这个问题目前还缺少妥善的解决方案。东京奥组委有三个层次的赞助计划:金牌合作伙伴、官方合作伙伴和官方支持商,共计66家赞助商的赞助金额超过33亿美元。东京奥运会的延期,意味着东京奥组委要重新处理签订的每一份赞助合同,同时要考虑相关的违约赔款问题,毕竟重金押注奥运会营销的赞助商们已有的推广计划随之落空,品牌本身将面临巨大损失。

东京奥运会延期还将对门票销售工作产生冲击。门票销售通常是大多数观众与奥组委赛事交付服务工作的第一个接触点,它为即将到来的奥运会提供了第一印象。东京2020年奥运会共有780万张赛事门票,目前已经销售出去约448万张。随着奥运会的延期,这些门票的处理亟待提上工作日程,东京奥组委发布公

告指出,已经售出的奥运会门票可以在延期至2021年夏天的奥运会上正常使用,如持票人因比赛日程和场馆变更无法到场观赛,可以按照票面价格全额退款,原定于今年6月开始的门票投递和发行工作将暂时取消。但是这种补救措施仍有漏洞:“奥运会门票代理商向国外观众发售的门票与交通酒店预订是捆绑在一起的。”^[18]一旦延期,就会带来与旅游、交通、餐饮、住宿相关联的不良效应,造成整个产业链的潜在损失。

2.3.4 对转播商服务的冲击

得益于奥林匹克转播服务公司和授权转播商,世界上大约50%的人口可以通过各种媒体欣赏精彩的奥运赛事。国际奥委会在2013—2016奥运周期的财务数据显示,围绕着奥运会相关的媒体转播版权销售收入占到总收入的73%,构成了国际奥委会的最主要财政来源。因此,东京奥组委的一项重要工作就是转播商服务,即借助先进的广播和电信技术,为奥林匹克转播服务公司和授权广播商提供最佳的工作条件。

随着奥运会的延期,势必将冲击赛事交付重要业务组成的转播商服务与授权转播商服务,同时冲击相关转播商的商业权益。东京奥运会目前有26家持权转播商和奥林匹克频道,赛事期间还将有超过300家再授权转播商。为了向众多转播商和多达2.5万名的注册媒体工作人员提供优质服务,东京奥组委租赁了东京国际展览中心作为国际广播中心和主新闻中心。展览中心已经提前确定了2021年的租赁方,东京奥组委需要处理旧协定的作废问题,还需要同新的参展商协调场地使用权,以确保延期之后转播商服务能正常运行。

此外,受制于延期传导效应的影响,东京奥组委还要处理各类转播合同,并且应对可能存在的转播商索赔诉求,毕竟奥运会延期会彻底打乱转播商的计划安排、造成严重的经济损失。奥运会主转播商美国全国广播公司已经向国际奥委会支付了14.5亿美元的东京奥运会转播费用,日本商业广播协会组成的财团以约10亿美元价格获得了日本国内的东京奥运会转播权。NBC公司已售出了约12.5亿美元的东京奥运会期间的广告,90%的奥运时段广告位被订满,但是东京奥运会的延期让其措手不及。按照国际广播协会的报告显示:“NBC在2020财年第3季度与奥运会运营相关的损失为1.75亿~2亿美金……由于新冠肺炎疫情对公司的财务业绩产生了未知的影响,以及2020年奥运会推迟的影响,负责东京奥运会欧洲区转

播的探索公司正在撤回其2020财年的展望。”^[19]

2.4 增加了赛事交付成本的不确定性

赛事交付的经济成本是衡量一届奥运会举办是否成功的重要标准,国际奥委会在《奥林匹克2020议程》中强调了举办奥运会应该符合主办城市长远的发展规划,要求不断降低主办奥运会的成本,为城市、地区和国家留下宝贵遗产。为了控制赛事交付成本,从申办伊始,国际奥委会就要求相关城市提供合理的预算报告,以评估申办城市的治理水平、监督筹办工作的财政平衡状况、评估奥运会的举办质量。目前,东京2020年奥运会的预算报告已经更新到了第4版(见表1、表2),考虑到赛事交付主体的核心地位,本文只统计了东京奥组委的预算情况,而对东京都政府和日本政府的预算未予统计。从收入状况来看,奥组委的预算收入除了来自国际奥委会的贡献外,主要靠国内的市场开发收入;从支出状况看,奥组委的预算支出主要用于赛事服务支出。

表1 东京奥组委预算收入情况(版本1~4,单位:亿美金)

Table 1 Tokyo 2020 Olympic Organizing Committee budget revenue (Versions 1~4, unit: 100 million US dollars)

收入来源	预算版本1	预算版本2	预算版本3	预算版本4
国际奥委会贡献	7.9	8	8	8
TOP赞助商	3.35	5	5	5
国内赞助商	9.31	29	30	33
特许经营	1.4	1	1	1
门票销售	7.76	8	8	8
其他	≈4.52	3	3	3
额外预算	0	2	1	0
总计	34.24	56	56	59

注:预算版本1数据来自申办报告,预算版本2~4来自东京奥组委官网。

表2 东京奥组委预算支出情况(版本1~4,单位:亿美金)

Table 2 Tokyo 2020 Olympic Organizing Committee budget expenditure (Versions 1~4, unit: 100 million US dollars)

支出条目	预算版本1	预算版本2	预算版本3	预算版本4
场馆相关开支				
(临时场馆改造、场馆租赁、能源等)		10	10	10
赛事服务开支(交通、安保、技术、营销、其他开支等)	≈31.52	42	43	46
应急储备金	2.72	4	3	3
总计	34.24	56	56	59

注:预算版本1数据来自申办报告,预算版本2~4来自东京奥组委官网。

东京2020年奥运会的延期对赛事交付而言,将产生巨额的附加成本和经济损失。《日经新闻》认为奥运

会延期的损失为54亿~63亿美元,其中推迟举办奥运会的额外成本约为27亿美元,包括:场地续租费、场地维护费用、寻找新场地、组委会员工的工资和各类违约金等费用。据日兴证券的估计,奥运会延期可能给日本的国内生产总值带来0.7%~1.4%的负增长,仅赛会运营和票务损失就将高达6600亿日元;据《日本经济研究》的统计,在场馆建设和酒店客扩容这两项上,日本政府就投入了约400亿美元。如果东京奥运会延期,相关场地维护管理费以及举办资格赛所需的损失将达58亿美元。日本关西大学名誉教授宫本胜弘依据奥运会的各项收入来源等计算后认为如果延期1年将损失57亿美元。上述数据存在共同的缺陷:缺乏统一的统计口径,缺乏科学的量化测算方法,甚至缺乏共同的经济损失对象(不能区分东京奥组委和整个日本的经济损失)。

东京2020年奥运会延期的经济成本是当前日本政府、东京奥组委与国际奥委会共同面临的棘手问题。由于国际奥委会在和日本政府、东京奥组委联合发布奥运会延期至2021年的声明时,情况较为紧急、程序较为简单,各方未能就延期产生的经济成本进行有效协商,导致双方对谁来承担这些成本未能及时达成一致。2020年4月14日,国际奥委会主席巴赫在接受德国《世界报》采访时给出了两组数据:“国际奥委会将因奥运会推迟承担额外的几亿美金的成本,而主办国日本则要承担其余的损失,金额为20亿~60亿美金。”^[20]2020年4月20日,国际奥委会官网发布了《东京奥运会常见问题解答》,在有关“推迟东京奥运会将造成哪些财政方面的影响?”的问题解答中指出:“日本首相安倍晋三同意日本按今年现有协议中的条款继续负担东京奥运会延期所产生的费用,国际奥委会也会承担相应的开支”^[21]。然而21日上午,日本内阁官房长官菅义伟表示,有关安倍首相同意日本继续负担额外费用的说法不属实,各方并没有就推迟东京奥运会所产生的额外费用达成任何协议。国际奥委会于2020年4月23日,在官网发布了其资助世界体育的简报,无形之中在提醒东京奥组委,国际奥委会已经做出了经济贡献。按照这个简报的数据,国际奥委会90%的收入贡献给了奥林匹克运动事业,每天贡献的金额多达340万美金,国际奥委会对里约奥运会做出了15.3亿的经济贡献。这种明争暗斗显示了双方就承担经济成本的责任依然在讨价还价之中。

导致赛事交付成本承担责任争议的关键原因除了延期办赛决策程序的仓促之外,还有一个非常重要的因素:国际奥委会拥有对奥运会相关的所有财产权利,但是在举办奥运会的进程中,却通过《奥林匹克宪章》等法律文本规避了赛事交付的经济责任。《奥林匹克宪章》第36条第2款规定:《奥运会主办城市合同》确定了国家奥委会、奥组委和东道主在组织、资助、举办奥运会以及国际奥委会对奥运会成功作出贡献方面的责任。除非另有书面约定,国际奥委会对奥运会的组织、融资和举办不承担任何财务责任,但《奥运会主办城市合同》中规定的出资除外。《东京奥运会主办城市合同》第68条指出:除非特别声明,主办城市、国家奥委会和奥组委均需要对其在合同中的义务承担经济责任。第14条指出:国际奥委会没有任何义务向奥组委或第三方提供经济资助,并有权决定提供经济资助的金额、时间和支付方式。第66条还对于国际奥委会的取消风险规避了责任:如果国际奥委会取消奥运会,或国际奥委会以任何理由终止本合同,主办城市、国家奥委会和奥组委不得诉诸任何形式的赔偿。上述条款就办赛经济责任和取消风险等问题进行了约束,却没有就延期产生的经济责任进行划分,这就导致了因延期而产生的赛事交付成本存在极大的不确定性。

3 应对东京2020年奥运会赛事延期交付的路径选择

3.1 整合组织资源、形成团结办赛的合力

日本奥组委和国际奥委会为应对延期,分别专门成立了“再出发(Here We Go)”特别行动部和“新征程(New Launch)”特别工作组,在东京2020年奥运会协调委员会的指导下开展工作。在接下来的赛事交付过程中,为应对赛事的延期交付,更需要东京奥组委和国际奥委会等相关交付主体达成共识、整合资源、形成合力。

当前,国际奥委会和日本奥组委会应尽快发挥相关组织机构的协调作用,进一步明确办赛常规机构如东京2020年奥运会协调委员会和现有三个临时组织架构的关系,做好内部的工作分工。同时要尽快启动与奥运会转播商、奥运会赞助商、场馆所有权方等具体办赛支撑机构的谈判磋商工作,做好利益相关方的损失评估和挽救工作,努力确保赛事交付的组织框架不发生大的动摇。并且还要同世界卫生组织、日本政

府等建立密切的工作通报机制,确保外部信息的通畅和顺利流转。正如巴赫主席在2020年4月29日有关“奥林匹克主义与疫情”的一封公开信中指出的那样:“疫情过后世界可能存在三种景象:保持危机前状态……自我中心主义抬头……更加团结和更多国际合作。我们将在多样性之中秉承着和平、团结、尊重和整合多元化的奥林匹克价值观,为新型冠状病毒散去后的世界做出重要贡献。”^[22]巴赫的展望为如何交付一届延期的奥运会、更为疫情过后的奥林匹克运动指明了可能的方向。

3.2 科学设计、尽快出台赛事交付时间表

在国际奥委会与日本方面联合确定东京奥运会延期的具体时间之后,国际奥委会秘书长克里斯托弗·杜比于2020年4月3日接受记者采访时指出:“第一要务是赛程、赛程、还是赛程。它将处于当前所有工作的前沿与中心位置。我们能够保证的是当它成为核心工作时,将被保持一如既往地精彩交付。”^[23]

按照既定的赛事管理整合路线图,东京奥运会已经进入运行就绪阶段的末尾段,这个阶段的重要特征就是完全实现赛事交付的“场馆化运行”,即通过举办测试赛来检验场馆设施、锻炼运行团队、磨合工作机制。随着赛事的延期,东京奥组委将要求每个场馆在2021年新日期的运行遵循与2020年相同的时间表。对于赛事交付来说,确保场地的可获得性、安全性、规范性将是其主要的早期挑战之一。东京奥组委应尽快启动与所有竞赛场馆和非竞赛场馆所有方或者运营方的谈判工作,按照签订的相关合同,划分旧合同的违约责任,同时分类、分步启动新的合同签订工作,并且能够就延期后场馆使用的风险进行科学评估,提出风险预案,特别是在涉及延期后原有场馆被占用的问题,要充分考虑赔偿方案或者启动备选场馆方案。在确定场馆的基础上,东京奥组委应该尽早为延期后的奥运会制定新的路线图与时间表,以便相应地调整资源和确定优先事项,同时为客户服务、赛事服务、治理、商业开发与公众参与奠定空间基础、提供时间保障。

3.3 统筹规划、确保赛事交付任务的完成

随着赛事的延期,各交付业务口之间的牵连效应和网络效应被放大,这就要求东京奥组委等相关主体必须采用统筹规划、重点推进的赛事交付方式。为了推动赛事交付工作的协同性,国际奥委会与日本方面

已经成立了一个联合指导委员会,在国际奥委会协调委员会主席约翰·科茨和东京奥组委主席森喜朗的共同领导下开展工作,其工作中心将放在场馆和赛程上。

除了工作格局的统筹协调之外,具体业务口的交付任务也应具有针对性的方案和个性化的策略。比如,对延期之后的场馆运行就要特别制订针对新型冠状病毒等传染病的预防隔离处置规范,这里面就涉及新的场馆功能安排、新的客户服务标准与配套人员管理、新的赛事治理成本核算等跨业务口的工作统筹。再比如,组委会还要统筹奥运会延期交付与新型冠状病毒防治的关系,随着全球范围内特别是日本国内新冠肺炎患者数量的持续攀升,建立方舱医院和临时隔离点的空间需求与日俱增,里约2016年奥运会和洛桑2020年青冬奥会的部分场地就分别被巴西政府和瑞士政府临时征用为医疗场所。“据报道,日本政府也在考虑将推迟后的东京2020年奥运会的场馆用于收治轻度新冠肺炎患者。”^[24]东京奥组委应该针对日本国内疫情发展态势,制订科学有效的方案,确保场馆设施既能防治新冠肺炎疫情做贡献,又能够达到卫生、健康的赛事交付标准。类似的协同工作思路应该运用到全部6大类的业务口和52个功能领域之中。

3.4 开源节流、共担延期交付赛事的成本

迄今为止,国际奥委会和东京奥组委、东京都政府和日本政府未能就延期后经济责任的划分达成一致。国际奥委会于2020年5月14日通过了对东京2020年奥运会延期的经济援助计划,共8亿美金的一揽子计划包括用于奥运会赛事延期交付的6.5亿预算和用于资助因延期遭受经济危机的国际单项体育联合会的1.5亿预算,但是东京奥组委和日本政府依然无法就延期的经济成本给出准确的预算。

抛开双方的责任纠纷事宜,从赛事延期交付成本的核算路径看,赛事交付主体各方注重开源节流、共同承担经济成本。所谓的“开源”指的是,国际奥委会和日本政府均要对增加的赛事交付成本提供资金支持,前提是要对相关的延期成本进行科学核算,再就各自承担比例关系进行界定和约束。国际奥委会已经付诸了行动,于2020年4月25日宣布通过奥林匹克团结基金向各国家(地区)奥委会和运动员追加资助2530万美元(约合人民币1.8亿元),以应对东京奥运会延期带来的影响。然而,根据相关法律条款的约定状

况看,国际奥委会倾向于让日本政府承担更大经济责任。所谓的“节流”是在确保赛事交付基本标准的前提下,减少奥运会相关的开支。按照国际奥委会的统计,《奥林匹克2020议程》和《新规范》已经为东京奥运会的交付节省了43亿美金^[25]。东京2020年奥运会协调委员会主席科茨指出,委员会将抓住所有机会,以优化和简化奥运会的服务范围和水平:“应注意区分‘必要服务’和‘优质服务’之间的差别,将在客户接待和昂贵的现场表演等领域进行削减,将损失减少到最低。”^[26]

此外,除了国际奥委会和日本政府、东京奥组委外,其他赛事利益相关者也需要共同参与经济成本的承担。比如:俄塔社的报道显示,俄罗斯奥委会向本国参赛队伍追加了3600万美金预算,用于应付延期带来的参赛成本攀升问题。而奥运会赞助商VISA和丰田汽车等也承诺根据新的奥运会日程延长对旗下运动员的赞助期限。也只有抛除成见,共同分担,才能应付延期风险,最终实现东京奥运会延期后的顺利交付。

4 小结

东京2020年奥运会已经因为新型冠状病毒疫情遭受了复杂、深远、沉重的影响,也不可避免地打上了“首届因流行病而延期的奥运会”的标签。东京奥运会开幕式制作人马克·巴里奇表示,将在开幕式中引入新型冠状病毒疫情元素,以纪念这一使全球陷入困境的危机。目前,据世界卫生组织的报告显示,新型冠状病毒在全球范围内传播的拐点仍未出现,世界各国共同应对疫情的形势仍然不容乐观。东京奥组委首席执行官武藤敏郎甚至指出:“病毒大流行可能再次影响到奥运会,没有任何人可以断定有可能在明年7月之前对其进行控制。”^[27]总之,即便是延期,东京2020年奥运会的前途依然未卜。面临种种困难,国际奥委会保持了清醒的认识和足够的信心:“相信在同东京奥组委、东京都政府、日本政府以及所有利益相关方的共同合作下,我们可以应对这一前所未有的挑战。目前人类处在昏暗的通道中,东京2020年奥运会能够在通道的另一头点亮未来。”^[28]历史上,奥运会还未有因大型传染疾病等公共卫生事件而停摆的先例,就疫情对东京奥运会延期的影响问题,仍然需要结合全球疫情发展态势和防控能力状况,结合各赛事交付主体的工作能力和工作思路,给予持续、深入和系统的关注,从而在理论层面深化奥运会未来走向的探

讨、在实践层面积累应对奥运会主办危机的经验。

参考文献:

- [1] International Olympic Committee. Joint statement from the International Olympic Committee and the Tokyo 2020 Organising Committee[EB/OL]. [2020-04-24]. <https://www.olympic.org/news/joint-statement-from-the-international-olympic-committee-and-the-tokyo-2020-organising-committee>.
- [2] Tokyo 2020 Olympic Games Bidding Committee. Discover tomorrow-2020 Olympic Games Tokyo candidature file (Vol. 1) [M].Tokyo: The Tokyo 2020 Olympic Games Bidding Committee, 2012:5.
- [3] IOC 2020 Evaluation Commission. Report of the IOC 2020 Evaluation Commission-Games of the XXXII Olympiad [R]. Lausanne: the International Olympic Committee, 2013:3.
- [4] International Olympic Committee. Host city contract for the games of the XXXII Olympiad in the year 2020-Tokyo[Z].Lausanne: the International Olympic Committee, 2013: 10.
- [5] DAVID OWEN. Coronavirus strips ITF of half of income in first six months of 2020 [EB / OL]. [2020-04-10]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1093000/itf-furloughs-staff-and-makes-pay-cuts>.
- [6] JEAN-LOUP CHAPPELET, BRENDA KUBLER-MABBOTT. The International Olympic Committee and the Olympic System the Governance of World Sport[M].London:Routledge, 2008:96.
- [7] Tokyo 2020 Organising Committee. Tokyo 2020 games foundation plan[M].Tokyo: Tokyo 2020 Organising Committee, 2015:141.
- [8] International Olympic Committee.Tokyo 2020, here we go: new dates, same commitment [EB/OL]. [2020-04-03]. <https://www.olympic.org/news/tokyo-2020-here-we-go-new-dates-same-commitment>.
- [9] ROBERT LIVINGSTONE.IOC launches task force to plan tokyo 2020 olympics in 2021 [EB / OL]. [2020-04-25]. <https://gamesbids.com/eng/future-Olympic-games/ioc-launches-task-force-to-plan-tokyo-2020-olympics-in-2021/>.
- [10] Tokyo 2020 Organising Committee. Olympics and Paralympics and reconstruction in the disaster area[EB/OL]. [2020-04-20]. <https://tokyo2020.org/ja/games/caring/>.
- [11] LIAM MORGAN. Postponement of Tokyo 2020 sparks uncertainty for Athletes' Village buyers [EB / OL]. [2020-03-27]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1092486/tokyo-2020-athletes-village-uncertainty>.
- [12] VIVIANA GALLEGU, HIROSHI NISHIURA, RANJIT SAH ETC. The COVID-19 outbreak and implications for the Tokyo 2020 Summer Olympic Games [J]. Travel Medicine and Infectious Disease, 2020, 34(1):4.
- [13] MIKE ROWBOTTOM. Exclusive: Euromeetings group asks World Athletics to "re-consider" Olympic qualification freeze [EB / OL]. [2020-04-18]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1093282/euromeetings-world-athletics-tokyo-2020>.

- [14] RICHARD YOUNG & ULRICH HAAS. Tokyo Olympics postponement cannot modify doping sanctions [EB/OL]. [2020-04-16]. <http://thesportdigest.com/2020/04/Tokyo-Olympics-postponement-cannot-modify-doping-sanctions/>.
- [15] MICHAEL PAVITT. Do countries stick or twist with Tokyo 2020 team selections? [EB / OL]. [2020-04-12]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1093094/tokyo-2020-team-selections-blog>.
- [16] International Olympic Committee. IOC Athletes' Commission lead global call with athlete representatives on the Coronavirus [EB/OL]. [2020-03-18]. <https://www.Olympic.org/athlete365/voice/ioc-ac-global-call-coronavirus/>.
- [17] HOLGER P, WLADIMIR A, MAIKE W. Cost and revenue overruns of the olympic games 2000-2018 [M]. Wiesbaden: Springer Gabler, 2018: 18.
- [18] LIAM MORGAN. British authorised ticket reseller for Tokyo 2020 offers refunds on travel packages after postponement [EB/OL]. [2020-03-26]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1092416/british-atr-offers-refunds-on-packages>.
- [19] DANIEL ETCHELLS. NBC among television broadcasting companies set to feel effect of Tokyo 2020 postponement [EB/OL]. [2020-03-25]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1092400/nbc-tv-broadcasting-companies-tokyo-2020>.
- [20] Kevin McCullagh. Tokyo delay to cost IOC several hundred million dollars [EB / OL]. [2020-04-14]. <https://www.sportbusiness.com/news/tokyo-delay-to-cost-ioc-several-hundred-million-dollars/>.
- [21] International Olympic Committee. Frequently asked questions about Olympic Games Tokyo 2020 [EB / OL]. [2020-04-20]. <https://www.Olympic.org/news/ioc/tokyo-2020-q-a>.
- [22] International Olympic Committee. IOC president bach writes to Olympic movement: Olympism and corona [EB/OL]. [2020-04-29]. <https://www.Olympic.org/news/ioc-president-bach-writes-to-Olympic-movement-olympism-and-corona>.
- [23] International Olympic Committee. Tokyo 2020, Here we go: new dates, same commitment [EB/OL]. [2020-04-03]. <https://www.Olympic.org/news/tokyo-2020-here-we-go-new-dates-same-commitment>.
- [24] NITOSHI TIO, Tokyo weighs using Olympic facility for coronavirus patients [N]. Nikkei Asian Review, 2020-04-03.
- [25] International Olympic Committee. Olympic Agenda 2020 Olympic Games; the new norm [M]. Lausanne: International Olympic Committee, 2018: 13.
- [26] LIAM MORGAN. IOC admit adjustments to Tokyo 2020 needed to reduce extent of additional costs [EB / OL]. [2020-04-02]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1092738/ioc-admit-changes-needed-tokyo-2020>.
- [27] PAUL MACINNES. Tokyo Games chief says postponed Olympics not certain to go ahead in 2021 [N]. The Guardian, 2020-04-10.
- [28] NANCY GILLEN. IOC and Tokyo 2020 form joint steering committee for delivery of Games in 2021 [EB/OL]. [2020-04-16]. <https://www.insidethegames.biz/articles/1093215/ioc-tokyo-2020-joint-steering-committee>.

Multidimensional Impacts and Countermeasures for the Postponed Delivery of Tokyo 2020 Olympic Games

WANG Runbin¹, LI Huilin²

(1. *Sports Science School, Fujian Normal University, Fuzhou 350117, China*; 2. *School of Physical Education, Xuchang University, Xuchang 461000, China*)

Abstract: The COVID-19 pandemic has forced the Tokyo 2020 Olympic Games to be postponed. As the key to fulfilling the bidding commitment, assessing the city's ability scale, and fulfilling the cornerstone of the hosting contract, the delivery of the games was affected and impacted. The delay has affected the organization and operation of the subjects of the games delivery, disrupted the scheduled arrangement of the games delivery process, impacted the smooth handling of the games delivery business, and increased the uncertainty of the games delivery costs. All parties of the Games delivery should integrate and organize resources and form a joint effort to organize the event; they should scientifically design and issue a postponed Games delivery schedule as soon as possible, and make an overall plan to ensure the completion of the games delivery task. Also, they should broaden sources of income and reduce expenditure, and share the cost of postponing the Games delivery, so as to ultimately reduce the adverse impact of the postponement on the Tokyo 2020 Olympic Games.

Key words: Tokyo 2020 Olympic Games; games delivery; venue development management; athletes' participating in the games; management of volunteers; development of games business