



北京2022年冬奥会筹办阶段的运行特点、进展状况及后续建议

纪成龙¹, 易剑东^{2*}

(1. 曲阜师范大学 体育科学学院, 山东 曲阜 273165; 2. 温州大学 体育与健康学院, 浙江 温州 325035)

摘要:从学理上分析奥运会筹办和举办的实践经验,是奥林匹克研究的重要内容,对其他大型体育赛事的理论与实践具有重要的借鉴价值。以北京2022年冬奥会为研究对象,通过整合《主办城市合同》《奥运会指南》《技术手册》《奥运会新规范》等新材料,运用文献研究、专家访谈、比较分析等研究方法,从“赛事管理整合路线图”的价值分析、筹办阶段的划分概述、北京2022年冬奥会筹办阶段的运行特点与筹办情况、后续建议4个方面展开研究。研究认为:“赛事管理整合路线图”是冬奥会筹办过程中将关键里程碑事件与诸多业务口联系起来的重要指导资料;奥运会分为基础、计划、运行就绪、运行和解散5个筹办阶段,不同阶段的任务特征决定了管理策略的差异;北京2022年冬奥会已顺利高效地完成了基础、计划阶段,正进入注重实操的运行就绪阶段,凭借办奥经验的积累、新理念的贯彻和政府对北京冬奥会筹办的支持,形成了独特的办奥模式;在后续的筹办过程中应从贯彻办奥理念、做好测试赛管理、加强与国际体育组织间的沟通、强化场馆运行和疫情防控等方面提升筹办质量,确保冬奥会办得精彩、非凡、卓越。

关键词:北京2022年冬奥会;筹办阶段;筹办特点;赛事管理

中图分类号:G80-05 **文献标识码:**A

2015年7月31日,北京携手张家口获得2022年冬奥会、冬残奥会(以下简称“北京2022年冬奥会”)的主办权,北京成为奥林匹克历史上第一座“双奥”之城。北京2022年冬奥会作为我国重要历史节点的重大标志性活动,得到了党和国家领导人的重视。习近平总书记对筹办工作做出过多次重要指示,提出北京2022年冬奥会要办得“精彩、非凡、卓越”的总目标,“筹办好北京冬奥会、冬残奥会”也是党的十九届五中全会针对体育工作提出的一项重要任务要求。

北京2022年冬奥会的申办成功,为中国奥林匹克研究带来了新的机遇。向更广泛的读者传达跟实践相关的、并具有实际意义的研究,是每位奥林匹克研究者的责任(Cuneen et al., 1997)。但鉴于冬奥会筹办的实践性较强,又鲜有学者介入具体的筹办工作,使得国内关于北京2022年冬奥会筹办有关的研究较少,这给中国学者真切地理解奥林匹克带来困难(易剑东, 2018)。办好奥运会是一切奥林匹克事务的重中之重,为了减轻主办城市的办赛负担,提高办奥效率和执行效力,自2000年悉尼奥运会以降,国际奥委会通过协调各方利益、聘请奥运专家对奥运会的筹办、举办经验进行了系统化总结,先后推出了奥林匹克转让计划(Transfer of Knowledge)和奥运会知识

管理项目(Olympic Games Knowledge Management),形成了标准化的办奥模式。在国际奥委会的《技术手册》(Technical Manual)中,专门有一个“赛事管理整合路线图”(Games Management Integrated Roadmap),用于指导组委会进行赛事筹办、举办和总结,也是了解北京冬奥会筹办工作的时间阶段、重要领域、主要任务和筹办建议的重要工具。本研究选择以“赛事管理整合路线图”(以下简称“路线图”)为主要分析对象,借助课题组成员参与冬奥会申办和筹办的实践经验,通过研习《主办城市合同》(Host City Contract: XXIV Olympic Winter Games In 2022)、《技术手册》《奥运会指南》(Olympic Games Guide)、《奥林匹克2020议程:奥运会新规范》(Olympic Agenda 2020 Olympic Games: the New Norm,以下简称《奥运新规范》)和《奥运会框架》(Olympic Games Framework)等技术文本

收稿日期:2019-11-18; 修订日期:2021-05-02

基金项目:国家社会科学基金重点项目(20AZD135)。

第一作者简介:纪成龙(1988-),男,讲师,博士,硕士研究生导师,主要研究方向为奥林匹克治理、体育管理,E-mail:jichenglong1314@163.com。

*通信作者简介:易剑东(1969-),男,教授,博士,博士研究生导师,主要研究方向为奥林匹克治理、体育管理,E-mail:yijiangdong@126.com。

和往届冬奥会的官方总结报告,来审视北京冬奥会筹办阶段的重要节点、运行要求、进展状况,以期为北京2022年冬奥会的筹办和总结工作提供智力支持,发挥智库的“旋转门”作用。

1 “赛事管理整合路线图”对北京冬奥会筹办的价值解析

在奥运会申办遇冷、全球经济下滑和国际社会矛盾错综复杂的大环境下,如何确保奥运会发展的可持续性已成为国际奥委会的重要工作和不得不应对的挑战。为了使奥运会筹办得条理有序,促进赛事效益的最优化,国际奥委会要求每届奥组委将各自的筹办经验通过知识管理项目呈现出来,以供其他主办城市共享。知识管理项目以《奥林匹克宪章》和《奥林匹克2020议程》为指导纲领,以包含特定主题、主要建议和典型案例的《技术手册》《奥运会指南》《主办城市合同》(包括原则、义务细则以及运行要求)和往届奥运会知识报告为主要内容,这些文本资料既是北京冬奥会筹办的基本准则,也是国际奥委会的硬性要求。奥运会的筹办和举办是主办城市在与国际奥委会签订合同,遵循一系列基本规则、制度和程序下的“规定动作”。“赛事管理整合路线图”(图1)是国际奥委会聘请奥运专家通过对历届奥运会的赛事管理经验和知识进行总结,并经过与实际工作者的多轮互动而确定和开发的。作为协助北京冬奥会筹办必不可少的指导工具,它将长达7年(除去申办阶段)的筹办全周期在时间上划分为5个阶段,并按照不同时间节点的运行要求和筹办事务的重要性确定了6个活动领域,使得规模庞大、涉及多方面的赛事项目规划和交付任务得以集中整合,让冬奥组委办赛的整体思路 and 具体任务的完成时间变得更清晰和明确。国际奥委会对该路线图之于办奥的重要性给予高度重视,将其视为是一张高级路线图(high-level roadmap)。路线图采取了“甘特图”的方法将纵轴上(列)活动领域(activity streams)和横轴上(行)的时间阶段(chronological)进行了整合,形成大大小小的里程碑事件,路线图中逐一明确了在每个时间阶段和活动领域中最重要里程碑事件和分解任务,这些里程碑事件和任务是从冬奥会筹办工作里程碑总进度表(Generic Master Schedule)中提取和分解出来的,使之呈现在路线图中,让冬奥会的组织者能够整体地、以模块的方式查看整个筹办全周期内的规划任务和里程碑事件。路线图纵坐标的活动领域是依据《主办城市合同》,根据不同业务口(functional area)的性质凝练而成的6个影响办奥的核心支柱,横坐标是根据以往的筹办经验、时间进度、筹办特点和任务安排对冬奥会全周期各阶段的时间划分。路线图中清晰标明了在每个时间节点冬奥组委需确认和完成的项目规划任务,如在“客户服务”领域中的《客户方案》(V1草案)需在基础阶段起草完成,“场馆和基础设施”领域的《场馆通用方

案》需要在计划阶段制定完成……,各个项目业务口有了明确的任务表和路线图可以使筹办工作按照国际奥委会的时间计划有序推进。这份安排细密、包含众多里程碑事件的路线图具有通用性,可供历届冬奥组委复制参照使用。

需要提及的是,由于每个主办国的经济状况、政治体制、文化传统、社会心理、法律制度等具体条件差异较大,奥运会的筹办又要在很大程度上依托这些条件(任海,2012),因此,国际奥委会强调,路线图中所列出的时间节点和里程碑事件只是一个初步建议,奥组委在基础阶段可以根据自身条件和状况对其进行适当优化、调整和完善,以适应符合自身的筹办背景和特点。

路线图是奥运会管理最佳实践和往届奥运会组织者经验和知识的结合,是整个冬奥会赛事项目规划与举办的重要技术指导和支撑(IOC,2013)³³,对北京2022年冬奥会的筹办和举办的作用和价值至少体现在以下几个方面:1)在具体的筹办过程中为国际奥委会和北京冬奥组委提供一般的参考意见;2)按照时间顺序明确所要交付的关键任务,强调进度及各个业务口之间的相互联系,有助于北京冬奥组委对筹办工作中的所有关键事项进行合理的规划和管理;3)使整合后的各个领域之间的运行要求和主要事项得到了直观的展示;4)突出了在同一个时间阶段的不同活动领域,冬奥会筹办工作的许多规划活动需要同时进行;5)通过全周期视角可以更全面地审视各项筹办任务和时间节点,使赛事管理者能够看到他们在当前的规划活动及未来的方向;6)时间表强调了不断监督的需要;7)对重要时间节点的标注,强调了将风险管理纳入规划的必要性。此外,路线图中的不同领域及其在时间节点上所需交付的规划任务是从诸多技术性文本提炼总结出来的,与《奥林匹克宪章》《主办城市合同》《奥林匹克2020议程》《奥运会新规范》以及往届冬奥会的官方总结报告等文献资料具有交叉互补的作用,因此,对北京冬奥会筹办的时间节点和运行特点进行总结还需结合不同的技术文本和文献资料一起研习、理解和使用。

2 北京2022年冬奥会筹办阶段的划分及策略差异

按照国际奥委会的规定,冬奥会从申办成功到筹办和举办的全周期时长一般为8年。国际奥委会之所以提前7年的时间就选定奥运会的主办城市,目的是想利用一个较长的时间渐次开展各项工作。根据筹办的时间阶段和分解任务,北京2022年冬奥会筹办的全周期可细分为5个阶段:基础阶段(foundation phase)、计划阶段(planning phase)、运行就绪阶段(readiness phase)、运行阶段(games operations phase)和解散阶段(dissolution phase)。基础阶段、计划阶段和运行就绪阶段属于“赛前期”,赛事运行阶段又称为“赛会期”,解散阶段属于“赛后期”。

2018年2月,国际奥委会在《奥林匹克2020议程》的指导下,发布了《奥林匹克2020议程:奥运会新规范》(以下简称《新规范》),《新规范》根据不同时间阶段的策略安排,提出了奥运会的“3+4”筹办策略,即国际奥委会将筹办期间的赛前、赛会期的7年时间按照前3年和后4年进行了时间的再细分,并强调前3年的工作重点主要集中在战略规划上,后4年主要关注运行规划、运行就绪和成果交付任务(郇昌店等,2019;IOC,2018)。这与Theodoraki(2007)研究提出的按照不同筹办阶段和计划制定的特点,对时间节点进行划分的观点不谋而合(表1)。按照这一思路,北京冬奥会“战略规划”的时间节点是2015年8月—2018年2月(赛前4年),该阶段的筹办策略主要是制定相对宏观的战略,对各个业务口的工作计划和所涉及的重点任务(如战略、时间表、预算方案、运行原则等)的计划性较为简明。“运行理念”的时间节点是2018年3月—2020年2月(赛前3年),这一阶段开始注重项目文件起草的详细性,规划的目标具体到各个业务口应该提供什么样的服务,明确服务的客户并对服务的对象进行

分类分级。运行理念阶段的计划制定需要与各个利益相关者通过会议的形式,经过讨论、协商,确定最终的方案。在讨论和协商的过程中,各个业务口需明确每个项目计划的核心问题和主要风险,更好地理解运行要求,知晓自身的利益相关者是谁,掌握项目执行的方法并编制预算,清楚关键的里程碑事项和政策等,因此,“运行理念”是整个筹办程序的重要环节,是为赛时服务和运行打好基础的阶段。“运行规划”的时间节点是2020年3月到冬奥会开始(赛前2年),该阶段在策略上强调要具体到各个场馆的运行,因此又可称之为“场馆运行规划”,该阶段的策略特点是将各个业务口的运行理念细化成详尽的服务以适应每个业务口的运行需求。“运行规划”的制定主要集中在政策、程序、时间节点、位置、详尽的角色和责任、相关设备的采购、具体的人员管理计划等方面。总之,北京冬奥组委的筹办工作从一个阶段进入到下一个阶段时,其规划的目标就会更加具体和明确,工作人员的责任也更加确定。

表1 不同筹办阶段赛事管理计划的差异性

Table 1 Differences between Strategic Plan, Concept of Operations, and Operation Plan

阶段划分	时间节点	计划内容与特点
战略规划	赛前4年	愿景、目标、利益相关者、主要原则、主要阶段和重要里程碑、划分阶段
运行理念	赛前3年	业务范围、服务级别、粗略的角色和职责、理念的执行方法、资源、预算、细化里程碑、风险
运行规划	赛前2年	政策、程序、时间节点、位置(Locations)、详细的角色和责任、采购、人事、非常具体

从划分的5个时间阶段、“3+4”筹办策略”和筹办进程的逻辑上来看,各阶段时间节点的划分比较明确,基本符合北京2022年冬奥会筹办的规律和运行需求。但路线图中项目完成的时间节点并非是刚性的,根据往届冬奥会筹办的实践经验,各个时间阶段的任务完成时间的灵活性较大,甚至在某些时间节点,主办方对完成任务的时间会进行较大幅度的调整。国际奥委会会考虑举办城市所在的国情和一些具体情况,允许冬奥组委微调部分事项的日程。特别是跟筹办理念有关的文本性起草工作,冬奥组委可根据自身条件在完成时间上进行适当的调整。例如,按照路线图中的时间阶段规划,拿到主办权1年后就要完成基础阶段的任务,而北京冬奥组委实际用了2年的时间完成。但每一次调整都需遵循一定的流程:先由北京冬奥组委的体育部对通用的路线图进行分析,并确定与“产品与体验”“客户服务”“场馆与基础设施”“赛会服务”“治理”“商务与参与”6个重点领域相对应的负责人,之后由每个领域的负责人根据国际奥委会的建议和自身义务情况对路线图中的时间节点进行调整和优化,最后将修订完善的路线图提交国际奥委会审查。在这个过程中,如对通用的版本有较大幅度的修改,尤其是时间节点与国际奥委会建议的有所偏离,应向国际奥委会及时说

明理由。

虽然北京冬奥组委在前3年的某些时间节点上有所延迟,但是在注重实操和运行实践的重要交付成果上,均属硬性规定,需在国际奥委会规定的时间节点内完成,并接受国际奥委会的检验。例如,北京冬奥组委须在2020年11月之前至少完成一次测试赛,而在这之前所有的竞赛场馆建设都要达到测试赛要求,部分负责项目规划的业务口也将由之前办公室办公转向场馆化的实际操作。

3 北京2022年冬奥会筹办阶段的运行特点与进展状况

3.1 完成“启动筹办工作”的基础阶段

基础阶段是北京由申办城市转变为主办城市的初始阶段,在北京冬奥组委尚未建立之前,北京冬奥申委仍将履行其职责,在冬奥申委转变为冬奥组委的过渡期内,北京冬奥申委将按照《北京2022年冬季奥林匹克运动会申办报告》中所承诺的总体愿景、目标和战略,梳理和构建筹办工作的蓝图,对各项重点任务进行详细的分解。国际奥委会建议基础阶段在冬奥会赛前的78个月到63个月(2015年8月—2016年11月)之间的时间内完成,该阶段的重点任务之一是主办国家和城市确定跟冬奥会筹办工作相关的立法需求,尽快成立北京冬奥会领导小组,建立

以冬奥组委为首的治理框架和组织机构,界定冬奥组委各个部门和岗位设置,明晰权责,聘任各个部门的负责人并选派主席。在实际进展中,北京冬奥组委于2015年11月成立,同时成立的还有第24届冬奥会工作领导小组,按时完成了《主办城市合同》中“合同执行的5个月内成立冬奥组委”的承诺(IOC,2015b)¹¹。在我国法律框架下,北京冬奥组委是一个具有事业法人资格的组织机构,除了将受到我国的法律约束之外,其与国际奥委会签订的《主办城市合同》中的条款、承诺和义务以及制定的项目计划和战略也都具有相应的法律效力。

在具体时间的落实上,北京冬奥组委已于2017年年底完成了基础阶段的筹备工作,在此期间,国际奥委会和北京冬奥组委在2016年2月举行了基础阶段的研讨会,对通用日程和多个筹办事项进行了具体了解,并成立了赛事基础阶段规划工作小组,研讨会结束后北京冬奥组委向国际奥委会提交了“赛事基础规划(Games Foundation Plan, GFP)”和“赛事交付计划(Games Delivery Plan, GDP)”。“赛事基础规划”是由赛事基础阶段规划工作小组通过对以往赛事基础阶段的经验学习和分析制定的赛事基础阶段规划大纲,规划中包含了对组委会法律关系的确定、交通战略的制定、重大事项的流程规定等,是冬奥组委的核心工作,也是整个北京2022年冬奥会成功举办的基石。“赛事交付计划”是北京冬奥组委各部门根据自身具体情况分解而成的业务口、子项目和里程碑事件。这两项成果是北京冬奥组委成立后起草和形成的第一份系统文件,也是北京2022年冬奥会筹办工作和赛事管理的指导性文本(北京2022年冬奥会和冬残奥会组织委员会,2016)¹⁵⁶。在此阶段,北京冬奥组委已完成与各业务口之间第一轮的协调与沟通,组织召开了风险管理赛事基础阶段规划工作组会议,并将赛事基础规划分批提交给了国际奥委会。

时间管理的目的是为了有效地利用时间,管理者需明确在一定时间内所需进行的活动和每一项活动的重要性和紧迫性(邢以群,2016)。万事开头难,国际奥委会之所以提前7年选定奥运会的主办城市,目的是利用一个较长的时间来渐次开展各项筹备工作。按照国际奥委会的要求和推进状况,北京冬奥组委在基础阶段将筹办工作的主进度表细化为10个方面104项重点任务,明确了冬奥会筹办的全周期时间表和路线图,确定初步的业务口数量,将各个业务口的责任细化成3123项具体任务(人民日报,2019)。此外,北京冬奥组委还协调各个业务口起草和完成了以下任务:1)确立客户体验的愿景;2)制定场地使用协议,并与部分场地所有者签订协议;3)进一步细化和调整场地、体育和基础设施规划;4)明确赛事运营理念,整理和学习跟冬奥会筹办有关的官方指南;5)根据各个业务口的责任情况,制定人员管理战略;6)制定冬奥会

筹办的预算草案;7)制定北京冬奥会营销计划,启动奥运营销策略;8)制定各类人群广泛参与策略;9)制定宣传方案等。

总之,北京冬奥组委的成立、赛事运营理念的明确和对各个业务口自身工作责任及完成任务时间表的确认,意味着冬奥会筹办工作开始启动,基础阶段的顺利完成无疑为之后阶段的正式运行工作起到了奠定基础的作用。

3.2 完成强调战略规划的计划阶段

计划阶段标志着冬奥组委为实施和完成相关愿景和战略,正式投入到实际的相关工作中,各个部门开始运作。由路线图可知,国际奥委会建议冬奥组委着手计划阶段的时间一般是在赛前63个月到赛前16个月,也就是2016年11月—2020年11月。在时间上,计划阶段的时长明显多于基础阶段,体现了冬奥会的筹办和举办前期的主要工作任务就是做好规划和战略,在计划性的框架内开展工作,让冬奥组委和各个业务口在实际工作的开展中能够明确责任、清楚关键问题、有规可循,并可使办赛风险降到最低。由于北京冬奥组委在基础阶段的完成时间上比原计划推迟了1年,加上突发的新冠肺炎疫情的影响,导致计划阶段的开始和完成时间都比国际奥委会建议的时间晚,2020年8月才完成第1运行阶段的任务。基于前期扎实的基础工作,尤其是基础阶段所确立的冬奥会运营理念,北京冬奥组委在计划阶段将对整个赛事的运行计划做进一步细化。为突出北京冬奥会的筹办重点,国际奥委会建议将计划阶段分成两个时间节点(图2):第1个时间节点是2016年11月—2019年2月,北京冬奥组委制定冬奥会战略规划,并安排观察员团前往平昌2018年冬奥会及往届冬奥组委进行现场学习和考察,直到完成赛事运行方案的起草;第2个时间节点是2016年12月—2020年11月,在该阶段冬奥组委将结合往届冬奥会的经验,对赛事运行方案做进一步细化,使冬奥会的组织者为运行就绪阶段的测试赛做好准备。需要特别提及的是,在图2中,将在时间上和地理位置上最接近北京冬奥会的平昌2018年冬奥会的赛时阶段(2018年2月)作为重要的时间节点进行标注,突出了平昌冬奥会筹办经验对北京冬奥会组织管理实践的重要参考价值。在实际进展中,北京冬奥组委非常重视平昌冬奥会的学习机会,在平昌冬奥会开始之前就先后累计派出254名观察员赴韩国学习,其中在平昌工作时间最长的达137天。有的业务口观察员团还直接参与到平昌冬奥会赛会期的重点领域工作中(如高山滑雪场地运行),经历了较为完整的赛事服务和筹办周期,他们的丰富的实践经验无疑将为筹办工作提供重要的参考依据。

与基础阶段相比,计划阶段的业务口数量开始逐渐增多,北京冬奥组委需要不断完善组织治理结构、明确部门

责权,并在客户体验计划、场地空间规划、场地运营方案、业务口运营方案、测试赛活动表和矩阵、人员管理等多个重要领域进行细致的决策和规划工作(张震,2018)。在该阶段的第2个时期,北京冬奥组委还应做好组织的功能性转变,即由集中式办公转变为分散式的场馆运行,也被称之为是场馆化阶段,场馆化意味着筹办工作的实践性增强,各类人财物资源都要配置到场馆,其目的是为接下来的测试赛做好准备。由专项计划转为实操,筹办特点的变化表明冬奥会的临近,在基础阶段和计划阶段所制定和起草的文件以及工作人员的准备情况都将在测试赛中得以集中检验。

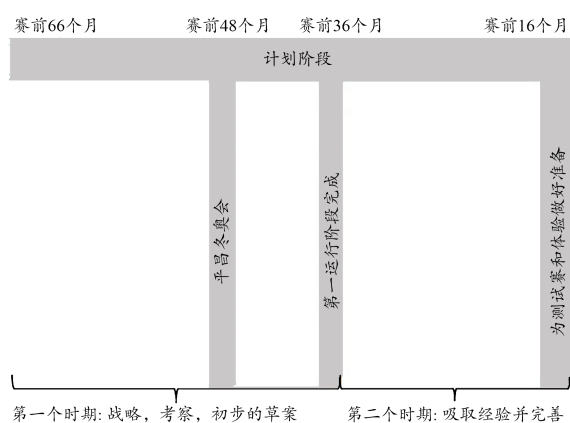


图2 计划阶段分期(IOC,2013)²⁰⁷

Figure 2. The Stages of Planning Phase (IOC,2013)²⁰⁷

3.3 进入注重实操的运行就绪阶段

运行就绪阶段是经过详细的模块化、所有重要的赛事运行计划起草完成的计划阶段之后,对人员、流程、场馆和基础设施以及技术再次进行集中和统一,为冬奥会测试赛、练习赛和正赛进行服务的阶段,是冬奥会开始之前必须达到的准备状态(北京2022年冬奥会和冬残奥会组织委员会,2016)¹⁵⁹。按照路线图中的时间安排,北京冬奥会的运行就绪阶段是2020年12月—2021年9月。运行就绪阶段与基础阶段和计划阶段在特点上的最大不同,在于更加注重筹办工作的实际操作,在很多领域和任务的完成时间节点上较为硬性 and 严格,如进入测试赛阶段的时间不能顺延,通常须在冬奥会赛前的2年左右的时间进入测试赛阶段,这是国际奥委会的硬性规定,不容有变。北京冬奥会的筹办工作在2020年的2月和3月新冠肺炎疫情最严重时期受到了影响,到4月份,所有在建项目已全面复工并在年底完成了所有项目的建设。2020年年底,在国内疫情基本得到控制的情况下,北京赛区已承担并顺利完成了国际滑联花样滑冰大奖赛总决赛、短道速滑世界杯两项国际赛事的测试工作,首场世界级别的雪上项目测试赛在2021年2月才完成,因此,北京冬奥组委比路线图中建议的时间节点晚一些进入运行就绪

阶段。

运行就绪意味着训练有素的冬奥会各业务口的工作人员能够在整个赛事指挥和沟通协作的框架内,通过赛会体系、指挥体制和使用设备对竞赛场馆和整个赛事的运行结构进行测试,具备应对日常和非常规不同情形的能力。按照国际奥委会的要求,在运行就绪阶段需要实现“设备”“联络、指挥与控制(C3)框架”“训练有素的工作人员”“场馆和基础设施”“场馆、城市和各业务口的运行方案”“政策和程序”“协议的服务级别”“临时计划”等不同要素之间的整合,这对北京冬奥组委的业务整合能力提出了较高的要求。索契冬奥组委将上述要素整合成3个主要任务:1)做好测试前规划;2)做好相应的物理准备;3)聚焦测试赛(IOC,2015a)⁴⁰。这些要素将通过各种形式的测试及其他活动,在测试赛中接受实践的检验。在形式上主要包括竞赛和非竞赛的业务和功能测试,非竞赛活动主要是指竞赛之外的环境,如奥运村的运营、奥林匹克大家庭的住宿条件等(IOC,2015c),通过测试初步实现各个业务口之间、场馆和不同类别客户的服务以及物理准备等活动的整合。

测试赛是运行就绪阶段乃至整个冬奥会筹办周期内最主要的任务之一,也是冬奥组委首次进行实战操作演练(IOC,2015c)⁹⁰。根据办奥经验,举办测试赛的最佳时间为距离正式比赛前的24个月—10个月。在测试赛期间,各业务口和赛事运行管理团队之间需要进行一系列的准备工作,管理人员将通过交谈(talk-through)、物理演练(walk-through)、圆桌论坛(table-top)、模拟(simulation)和排练(rehearsal)5种组合的准备活动中发现问题、熟悉业务、增进默契。随着时间的推移,测试赛的准备活动的复杂性也将逐渐增加,业务口数量也将随之增多。参与冬奥会的所有工作人员将通过测试赛来提高自身经验、技能和素养,盐湖城、都灵、温哥华、索契和平昌冬奥会的大多数赛事服务团队成员在筹办周期中都至少经历了1次测试赛活动(任慧涛等,2019)。其中,索契冬奥组委尤为重视测试赛活动,总计举办了70余场不同级别的测试赛,其数量是温哥华2010年冬奥会的3倍之多(温哥华是21场测试赛)(Furlong,2017),并分别在2011—2012年和2012—2013年进行了两次较大规模、奥运级别的测试赛;在参赛人数上共有来自60个国家的3000名运动员,5000余名志愿者,约有4000名记者和155000名观众参与到了测试赛当中(IOC,2015a)⁴¹⁻⁴²。

冬奥会筹办和举办的多数问题是在实践中发现的,测试赛只有尽量达到冬奥会的标准才能有效。《主办城市合同》中要求北京冬奥组委应确保所组织的测试赛中包含冬奥会计划中的每个大项(sport)和分项(discipline),用来检验场馆和运行状况。北京冬奥组委的赛事管理团队(主要由体育部负责)按照合同要求确立测试赛的核心目

标,制定了测试赛计划(包括赛事遴选、测试赛战略、赛事规模)、客户服务级别、业务口与合作伙伴的参与级别等规划任务,并明确冬奥组委义务的大小层级和重要性。

总体而言,通过测试赛活动不仅能够增加赛事管理团队之间的合作信心,明确各业务口的责任,有机会提前感受到在冬奥会举办期间将要面对的压力,获得并完善赛事操作经验,使不同国家运动员从体验主办城市天气和条件中获益,还有利于提高利益相关者和当地社区居民的兴趣和参与度,营造冬奥会的赛事氛围。北京冬奥组委已全面启动测试赛准备工作,按照计划,北京冬奥会测试赛将安排 20 个运动项目的赛事,包括 15 个冬奥会项目和 5 个冬残奥会项目。

3.4 做好预防和应急管理的赛事运行阶段

冬奥会的赛事运行阶段就是赛会期(games-time),其核心是冬奥会正式比赛的 16 天和冬残奥会的 10 天时间。从历届奥运会的日程安排上来看,无论是冬奥会还是夏残奥会的竞赛日程均遵循一定的规则,即星期五开幕,第 3 个星期的星期日闭幕,在时间上跨 3 个周末,共 17 天。在时间上,赛会期还可细分为“冬奥会期”(Olympic Games period)、“过渡期”(transition period)、“冬残奥会期”(Paralympic Games period)3 个节点。冬奥会期是从开幕式到奥运村关闭,过渡期是从奥运村关闭到残奥村开放,冬残奥会期则是从冬残奥会开幕到残奥村关闭(北京 2022 年冬奥会和冬残奥会组织委员会,2016)¹⁵⁹。将赛会期进行分期,是为了让冬奥会的赛事组织管理者在冬奥会闭幕到冬残奥会开幕之间的过渡期尽快安排工作人员重新布置场地,以适用于冬残奥会赛事。为减少不必要的额外工作,过渡期需要北京冬奥组委尽早规划(IOC, 2013)²⁵²。按照北京冬奥组委的赛事计划,北京 2022 年冬残奥会将于 2022 年 2 月 4 日开幕,2 月 20 日闭幕,届时来自各个国家和地区的运动员和其他客户群体都将集中在

奥运村和奥运场馆中进行活动。

北京冬奥组委在这一阶段除了要进行赛会服务之外,还要进行诸如完成场馆的最终设置(如开闭幕式)、奥运火炬传递、客户的抵离服务、比赛期间人员的认证和运动员的训练安排等工作。因此,一般从开赛前 5 个月开始进入赛事运行阶段。按照筹办计划,北京冬奥会将从 2021 年 10 月开始正式进入赛会期,届时冬奥会和冬残奥会的体育、文化以及相关的所有活动都将在这一紧凑的时间内完成。

国际奥委会建议,在该阶段应注意很多业务口在运行方式(或类型)上的变化,例如,场馆与基础设施业务口将由场地建设转向场地的维护和管理,已完成规划任务的规划与协作业务口的工作人员将转向主运营中心或其他实体领域。与其他阶段相比,冬奥组委在赛事运行阶段将面临更多不确定性因素和更大的挑战,尤其是在场外举行、受天气影响很大的雪上比赛项目(北京冬奥会 70% 的金牌都将在雪上项目产生)。Rutty 等(2014)通过检索关键词的方法,对历届冬奥会官方报告中跟天气有关的内容进行了总结(表 2),发现天气情况是影响冬奥会举办效果的最重要因素之一,而且不确定性较大。因此,在赛事运行阶段如何处理好天气情况将是北京 2022 年冬奥会面临的重要问题。从往届经验来看,温哥华、索契和平昌冬奥会都或多或少地因天气影响而使比赛中断甚至延期,北京冬奥组委虽然按照国际奥委会的要求做好了天气预报的准备工作,如根据不同雪场的环境条件选择必要的造雪时间(错时造雪)、提前做好防风 and 覆盖举措(朱志强等,2019),但对于变幻莫测的天气和难以预料的赛时状况,北京冬奥组委还需具备足够的处理能力来处理突发问题,例如,如何在赛时阶段根据天气的监测数据及时决策以避免不利时间的比赛,是否具备整合大量的临时工作人员的能力等。

表 2 历届冬奥会官方报告中关于天气重要性的描述

Table 2 Importance of Weather as Cited in the Official Olympic Reports

冬奥会	相关描述
普莱西德湖 1932 年冬奥会	室内竞赛场是防范恶劣天气的最有效办法,普莱西德湖冬奥会无法承受异常天气所带来的风险。
札幌 1972 年冬奥会	准确预知天气情况对冬奥会比赛结果至关重要。
因斯布鲁克 1976 年冬奥会	冬奥会组织者意识到天气是赛事举办众多因素最重要的影响因素之一。
普莱西德湖 1980 年冬奥会	老天作美;天气并不是很冷;没有下雨;4 天夜里都有一些小雪飘出,雪花在摄影机的镜头下与黑夜交相辉映,营造出良好的赛事气氛。
阿尔贝维尔 1992 年冬奥会	考虑冬季山上项目的特殊性,在冬奥会之初就安排了最容易受天气干扰的比赛,以便将天气对组织者的影响降到最小。
利勒哈默尔 1994 年冬奥会	利勒哈默尔呈现了一届完美的冬奥会,天气犹如神助,完全(100%)地站在了主办方一边。
温哥华 2010 年冬奥会	有史以来温度最高的冬奥会,对主办方在赛普拉斯山惠斯勒竞赛场地为运动员的服务能力提出了挑战。

另外,新冠肺炎疫情是本届冬奥会所面临的特殊风险因素,可能会对赛事运行产生的风险主要体现在:1)测试

赛减少,导致正式比赛中运动员和教练员遇到的问题可能会增多,北京冬奥组委需要做好相应的预案,对赛事有

效运行提供最大限度的保障;2)在场地、设备和技术方面,可能会使国外专家入境、进出口商品受到限制,进而降低了国际单项体育协会的技术支持,一些进口设备、场地认证也将受到影响,北京冬奥组委需要积极与国际单项体育协会沟通,商讨疫情防控常态化下冬奥会的相关工作;3)防疫和安保风险。在疫情防控常态化下,北京2022年冬奥会所有入境人员可能都要进行核酸检测,这需要投入大量的资金和人力,尤其是境外运动员,是否需要疫情高发区运动员进行隔离等,都需要预先做出明确的政策并积极宣传。从目前的形势来看,东京奥运会的正常举办也将为北京冬奥会的相关工作提供有益经验,北京冬奥组委将在国际奥委会的具体组织下,计划分4批派出承担重点业务工作的观察员赴日本学习,交流办赛和疫情防控经验。

总之,在运行阶段做好预防与应急管理工作,可以提高运动员的表现能力和观众的舒适度,并通过为每个不同类别的冬奥会客户提供适当的服务,来提升北京冬奥会的整体形象。

3.5 完善赛后评估的解散阶段

相比其他阶段,解散阶段在活动领域、筹办任务和业务口的工作量上都有所减轻,但其重要性同样不容忽视。从路线图中可知,该阶段的完成时间是赛后的12个月,北京冬奥会的解散阶段将在2022年4月到2023年3月完成。在解散阶段,北京冬奥组委将集中处理一些后续事务,包括结束相关业务,有序解散组委会机构和部门,安置工作人员,完成国际奥委会及其他利益相关者要求提供的冬奥会评估和报告,按照原定计划和方案改造并交还比赛场馆,工作人员的管理与退出,合同终止,遗产工作等。这一阶段的重要任务就是要进行赛事复盘,提交和完成赛后各业务口的总结、北京冬奥会的赛事影响等报告,任务繁重,所以北京冬奥组委在冬奥会开始之前就要做好解散计划和方案的制定。除了规定的计划起草之外,在此阶段,北京冬奥组委会还将根据国际奥委会的要求与其密切配合、相互协调,完成赛后相关文件的处理和重点领域的评估工作,并就北京2022年冬奥会的有关工作情况汇报。

4 北京2022年冬奥会筹办的后续建议

从北京申办成功,到2021年5月,在接近6年的筹办时间里,北京冬奥组委在国际奥委会和相应的国际单项体育联合会以及有关专家的联合指导下,在“产品与体验”“客户服务”“场馆和基础设施”“赛事服务”“治理”“商务与参与”6个重点领域均取得了重要的阶段性成果,虽然在某些涉及筹办计划和赛事管理战略等文件制定上没有在路线图中建议的时间节点完成,但整个冬奥会的筹办进展仍然得到了国际奥委会主席巴赫的肯定性评价:

“北京冬奥组委依靠全面细致的规划完成了出色的工作,筹办进展非常令人满意。”目前,北京冬奥组委已进入“运行就绪阶段”,正准备接下来将进行的国际赛事测试赛和国际训练周工作。本研究基于前期出色的筹办基础上,根据国际奥委会的运行要求和往届筹办经验,对北京冬奥会后期的筹办工作提出以下建议。

1)紧紧围绕“绿色、共享、开放、廉洁”的理念筹办冬奥会。2015年11月,习近平总书记对办好北京冬奥会做出重要指示,首次提出“绿色、共享、开放、廉洁”的办奥理念。办奥理念是新发展理念在北京冬奥会筹办工作中的体现,是冬奥会筹办的指导思想。北京冬奥会的筹办工作始终围绕举办一届精彩、非凡、卓越奥运会的目标和“绿色、共享、开放、廉洁”的办奥理念,扎实有序地推进各项工作,取得了阶段性的成果(王润斌等,2019)。北京冬奥组委在接下来的运行就绪阶段、运行阶段和解散阶段应按照既定目标,贯彻办奥理念,完成各项筹办任务:在绿色办奥方面,实施低碳方案,建设绿色场馆,发展绿色低碳出行模式;在共享办奥方面,可以开展“共享冬奥”公众参与计划,借助开闭幕仪式、火炬传递、冰雪进校园进社区、中小学学生走进冬奥组委接受奥林匹克教育等活动,助力“带动三亿人参与冰雪运动”目标的实现,同时广泛吸引企业、社会各界参与冬奥会的筹办,实现共同建设,通过冬奥遗产战略计划的实施,发挥冬奥会的辐射作用,带动群众就业、促进产业转型,实现共同享有;在开放办奥方面,可以加强与国际奥委会和国际单项体育联合会的沟通与合作,积极开展与往届冬奥会举办城市的互动交流,借助冬奥会筹办契机扩大城市开放,调动各方力量,实现开放办奥;在廉洁办奥方面,编制场馆赛后利用方案,加强对重点领域和重点环节的监督,突出节俭、阳光、廉洁办奥理念。

2)重视测试赛,制定测试赛路线图和时间表。测试赛作为正式比赛的提前模拟并第一次以赛事的形式接受实践的检验,其重要性不言而喻。在每届奥运会和残奥会开幕前10~24个月所有比赛分项都要举办测试赛也是国际奥委会的硬性规定,北京冬奥组委应以办好测试赛为重要抓手,进一步统筹好各项筹办工作。2021年2月和4月,北京冬奥组委成功举办了雪上和冰上项目的测试活动,之后大大小小、不同级别的测试赛还将陆续举办到运行就绪阶段结束以及2022年冬奥会开幕。在这期间,北京冬奥组委应充分做好测试赛的准备工作,按照交谈、物理演练、圆桌论坛、模拟和排练5种准备活动,根据测试赛演练目标制定相应的时间表、路线图和工作方案、政策机制,通过不同时间节点、不同级别的测试赛活动,对筹办工作进行全要素测试,及时总结经验,确保顺利进入赛会期。根据往届冬奥会测试赛的运行经验(Vancouver Olympics Commission, 2010),建议北京冬奥组委可在不同时间

阶段按照铜、银、金不同的演习级别^①,分专项和分重点领域地安排相应测试赛活动。在2021年10月份可安排场馆模拟(venue simulations)活动,通过1个月的场馆模拟可以达到场地条件、场馆运行、场馆团队沟通、团队建设、疫情防控、增加对具体场景实践的反应能力等目的;经过2021年2月和4月的铜牌和金牌级别的测试赛活动,2021年11月将进入金牌排练(exercise gold)时期,通过技术模拟(technical rehearsal),对北京冬奥组委借助高新科技手段指挥赛事运行的情况、整个赛时阶段的技术运行就绪(包括MOC的连接测试)情况以及对外联络和中心指挥结构应对紧急场景的准备情况进行模拟测试;从2021年12月份开始对整个冬奥会进行集中模拟,考察临时决策和问题升级后的传达情况,确认主运营中心能够与外部不同层次的合作伙伴之间保持信息通畅;从2022年1月份一直到正式比赛的开幕,则以场馆排练为主,对场馆应急响应方案和赛时期间的活动(如竞赛场馆应急疏散排练)进行测试。总之,无论是室外场地还是室内场馆,每个功能区都应进行至少3次以上的奥运会级别的测试赛。

3)完成场馆和基础设施建设,组建场馆管理团队。随着冬奥会的邻近,陆续进行的测试赛都将在冬奥会的比赛场馆中进行。测试赛不仅涉及北京、延庆、张家口3个赛区的所有竞赛场馆,还将包括部分非竞赛场馆。当前,竞赛场馆已经通过雪上和冰上项目的测试活动的考验,非竞赛场馆也相继完工。北京冬奥村、延庆冬奥村以及部分临建场馆计划于2021年8月全部完工(搜狐体育,2018),国家体育场、国家会议中心的建设改造也将于2021年年内达到开闭幕式 and 赛时新闻的运行要求,京张高铁已全线铺轨完成。北京冬奥组委进入测试赛运行就绪阶段之后,除继续加强与场馆建设公司、当地政府部门的沟通与协作,按计划保质保量地完成场馆和基础设施建设之外,还要尽快组建并不断完善场馆管理团队(包括非竞赛场馆团队)。根据国际奥委会的建议,场馆管理团队通常由场馆开发(VED)、场馆管理(VEM)和体育(SPT)3个业务口主要负责并牵头组建,北京冬奥会的筹办工作启动“场馆化”之后,各类人财物等资源都要配置到场馆,因此,与场馆运行相关联的业务口将达30余个。届时,北京冬奥组委的场馆管理团队的核心任务之一就是要做好场馆运行规划,确保冬奥会的场馆能够在预算、运行、可持续性以及遗产方面取得理想的成绩。

4)加强与国际奥委会和国际单项体育联合会的持续沟通。处理好与不同机构的沟通问题,对于举办一届成功的冬奥会至关重要。北京冬奥组委除了要与国内各种机构进行大量繁复的沟通之外,重要的是要处理好与国际奥委会和国际单项体育联合之间的沟通问题。国际奥委会的奥运会部和由国际奥委会、各国际单项体育联合会、国家奥委会、运动员代表以及部分奥运会专家临时组

建的北京2022年冬奥会协调委员会,通过与北京冬奥组委签订《主办城市合同》、审批和指导各个业务口制定项目规划任务,以契约的形式确保冬奥会筹办工作的顺利开展。进入运行就绪阶段之后,北京冬奥组委与国际奥委会之间通过沟通进一步明确入场馆化工作之后各个业务口的角色和责任,按时向国际奥委会提交待审批的任务规划,包括完成测试后的经验总结和过程评价等,这一时期也是彼此沟通与接触次数最频繁最多的时期。

国际单项体育联合会对于冬奥会的筹办和举办具有技术控制和指导的作用,如北京冬奥会的竞赛场馆规划就是在相应的国际单项体育组织技术专家的指导下完成的。各国际单项体育组织对冬奥会的技术控制和指导包括赛程(包括测试赛)编制,竞赛场地和训练场地的规划与建设,冬奥会所有设施的技术规则,赛前的住宿、饮食和交通标准,各个大项、分项和小项的技术标准、裁判员和技术官员的派遣等。为了使所有比赛项目的技术安排及时得当,北京冬奥组委需向对应的国际单项体育组织进行业务沟通和技术咨询,确保每项赛事都能在相应的国际单项体育组织的直接技术指导下完成,并得到平等对待。北京冬奥组委与这些机构联系,需确立法律层面的正式关系,并在对沟通问题充分预判的基础上,采取柔性而灵活的公关手段,确保筹办工作切实有效推进。

5)积极应对新冠肺炎疫情带来的影响和风险。在新冠肺炎疫情防控常态化下,北京冬奥组委一方面需要降低成本风险,压缩开支,降低投入;另一方面,要发挥疫情防控专项工作组的作用,重视WHO的相关准则,剖析《大规模集会的风险管理和缓解措施》(Key Planning Recommendations for Mass Gatherings in the Context of the Current COVID-19),在赛前规划、赛中执行、赛后总结等不同阶段结合东京奥运会的有益经验,进行流行病相关的公共卫生危机管理,确保当所有相关人员处于安全的环境中方可组织和举办冬奥会。

5 结语

冬奥会的筹办和举办不仅是一项高标准、高投入的赛事管理系统工程,也是一个知识生产、储存、分享和创造的过程。国际奥委会建立的知识报告制度(knowledge reporting system)让组委会在筹办过程中能够不断完善自身、改进工作的同时,还能使奥运会的筹办经验作为一种专业性知识传承下来。对北京2022年冬奥会筹办阶段的

^①铜、银、金牌演习测试赛是根据不同筹办阶段和任务的重要性来安排的:铜牌(exercise bronze)演习为主的测试赛主要是通过“圆桌论坛”的形式测试每个奥运功能区的运行情况,增加不同业务口之间、场馆运营团队之间、北京冬奥组委与合作伙伴之间的沟通;银牌(exercise silver)测试赛的目的是摸清办赛规律,决策者监督和掌握赛时总体进程、应急场景和意外事件的准备情况,对跨区域运行指挥体系进行检验;金牌(exercise gold)测试赛主要是用于赛事模拟,检验整体的运行就绪情况。

运行特点、筹办进展及后续建议进行理论分析和筹办经验总结,对其他大型体育赛事的举办具有重要的借鉴意义和示范价值。随着平昌2018年冬奥会的闭幕,冬奥会正式进入到“北京周期”。目前,冬奥会筹办的诸多领域和业务口已经进入到运行就绪的冲刺阶段,实施场馆化工作。本文对北京冬奥会筹办阶段的划分、重要节点和运行要求的阐述,主要依据的是国际奥委会对举办城市的建议和强制性的时间节点,因此可能会遗漏掉部分北京冬奥会的重要工作节点和活动领域,此外,北京2022年冬奥会要取得预期结果,本文列举和提出的5条建议显然是不够的,后续研究还可以围绕各个活动领域的重点任务和运行要求做进一步的拓展,以丰富我国奥林匹克研究的理论与实践。

参考文献:

- 北京2022年冬奥会和冬残奥会组织委员会,2016.北京冬奥组委工作人员简明读本[M].北京:北京体育大学出版社.
- 郇昌店,易剑东,2019.奥运会“New Norm”解析与北京冬奥会筹办策略[J].上海体育学院学报,43(1):24-30.
- 任海,2012.奥运会筹办的伦敦模式[J].体育与科学,33(4):1-4.
- 任慧涛,楚金玲,易剑东,2019.登上领奖台:加拿大冬奥备战的治理经验及其启示[J].体育学研究,2(1):39-49.
- 人民日报,2019.北京周期开启,冬奥筹办提速[EB/OL].[2019-01-28].http://www.sohu.com/a/226564531_559185.
- 搜狐体育,2018.北京冬奥会公布场馆完工时间表:2021年将全达赛事要求[EB/OL].[2018-03-28].http://www.sohu.com/a/226601679_505479.
- 王润斌,肖丽斌,2019.新发展理念下北京冬奥会举办理念的贯彻与前瞻[J].上海体育学院学报,43(1):17-23.
- 邢以群,2016.管理学(第四版)[M].杭州:浙江大学出版社:131.
- 易剑东,2018.热点·视点·观点:北京2022冬奥会研究的回顾与前瞻[J].体育学研究,1(1):62-70.
- 张震,2018.休闲体育对城市空间异化的内在超越:基于列斐伏尔空间哲学的探赜[J].成都体育学院学报,44(5):54-59.
- 朱志强,王飞,王东海,等,2019.2016—2017赛季冬奥会“窗口期”气象资料分析与建议[J].上海体育学院学报,43(1):43-50.
- FURLONG J, 2017. 阳光终将闪耀[M].王晶晶,译.北京:中国画报出版社:225.
- CUNEEN J, PARKS J B, 1997. Should we serve sport management practice or sport management education? A response to Weese's perspective[J]. J Sport Manage, 11(2): 125-132.
- RUTTY M, SCOTT D, STEIGER R, et al., 2014. Weather risk management at the Olympic Winter Games[J]. Curr Issues Tour, 18(10): 931-946.
- THEODORAKI E, 2007. Olympic Event Organization[M]. Elsevier, Oxford: 128-132.
- IOC, 2013. Technical Manual on Games Management[S]. Lausanne: IOC.
- IOC, 2015a. Official Report Sochi 2014 Olympic Winter Games Volume 3[R]. Lausanne: IOC.
- IOC, 2015b. Host City Contract-Detailed Obligation: XXIV Olympic Winter Games In 2022[S]. Lausanne: IOC: 11.
- IOC, 2015c. Olympic Games Guide on Sport[R]. Lausanne: IOC.
- IOC, 2018. Olympic agenda 2020 Olympic Games: the New Norm[S]. Lausanne: IOC: 19.
- VANCOUVER OLYMPICS COMMISSION, 2010. Staging the Olympic Winter Games Knowledge Report [R]. VANCOUVER: LA84 Foundation: 50.

The Operational Characteristics, Progress and Suggestions of Beijing 2022 Winter Olympic Games in Preparation Stage

Ji Chenglong¹, Yi Jiandong^{2*}

1. School of Sports Science, Qufu Normal University, Qufu 273165, China;

2. School of Physical Education and Health, Wenzhou University, Wenzhou 325035, China

Abstract: From the academic and theoretical perspective to analyse the Olympic Games staging experience is an important content of Olympic research and it's a good reference for other large-scale sports events. Taking the Beijing 2022 Winter Olympic Games as the research topic, the article integrates new materials such as “Host City Contract”, “Olympic Games Guide”, “Technical Manual”, and “Olympic Agenda 2020: the New Norm”, and adopts literature research, expert interview and comparative analysis research methods. The research is carried out from four aspects, including the value analysis of the “Games Management Integration Roadmap”, the overview of the division of the preparation stage, the operational characteristics and preparation situation of the Beijing 2022 Winter Olympic Games, and the suggestions on the follow-up preparations. According to the study, the “Games Management Integration Roadmap” is an important guide to link key milestones with many business procedures during the preparation process of the Winter Olympic Games. The Olympic Games can be divided into five stages: foundation phase, planning phase, readiness phase, games operation phase and dissolution phase. The task characteristics of different phase determine the differences of management strategies. The Beijing 2022 Winter Olympic Games has successfully and efficiently completed the foundation phase and planning phase, and is now entering the readiness phase. With the legacies of the hosting Beijing 2008 Olympic Games, the implementation of new development principles and supporting by the Chinese government, the Beijing 2022 Winter Olympic Games has formed a unique mode. In the following preparation process, it should carry out the new ideal, and do a good job in the management of test events. It should strengthen the communication with international sports federations, and strengthen venue operation and epidemic prevention to improve the quality of preparation, and deliver a fantastic, extraordinary and excellent Beijing 2022 Winter Olympic Games.

Keywords: *Olympics study; Beijing Winter Olympic Games; staging characteristics; event management*