

收益管理在体育场馆经营中的应用

詹步强

(华南师范大学 后勤管理处, 广东 广州 510631)

摘 要: 收益管理是一种实时定价策略, 即在适当的时间以适当的价格把适当的产品销售给适当的顾客, 从而实现收益最大化。针对体育场馆利用率低、经营不善的现状, 从收益管理优化理论的角度, 认为体育场馆适用收益管理的特征包括不可贮存、容量相对固定、可提前预订、需求波动性大; 阐述了收益管理在体育场馆经营中具体运用的策略有顾客分类及需求预测、超额预订、定价、优化控制等; 最后提出收益管理在体育场馆经营中应注意体制束缚、思想观念的障碍、适用的体育场馆管理信息系统、历史数据积累、处理超售等问题。

关 键 词: 体育社会学; 体育场馆; 收益管理

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-7116(2009)05-0024-04

Application of revenue management in venue operation

ZHAN Bu-qiang

(Department of Logistics Management, South China Normal University, Guangzhou 510631, China)

Abstract: Revenue management is a real time pricing strategy, in which an appropriately product is sold to an appropriate customer at an appropriate price at an appropriately time, thus revenue maximization is realized. Aiming at such existing conditions as low venue utilization rate and improper venue operation, the author, from the perspective of revenue management optimization theories, considered that the characteristics of revenue management applicable to venues include non-storable, capacity relatively fixed, reservation available and big demand fluctuation, expatiated on that strategies for specific application of revenue management in venue operation include customer classification, demand prediction, above quota reservation, pricing and optimization control, and lastly put forward that for the application of revenue management in venue operation attention should be paid to such issues as system restriction, ideological obstruction, applicable venue management information systems, historical data accumulation, and above quota sale.

Key words: sports sociology; sports venue; revenue management

体育场馆不仅是人们进行健身活动的场所和竞技体育训练及比赛的场地, 更是一个地区社会和经济发展的标志, 也是先进文化的反映。随着社会发展和人们健康意识的提高, 体育场馆又是一种稀缺的、重要的社会资源^[1]。但长期以来, 体育场馆经营管理不善, 开发利用不充分, 直接影响了我国群众体育的发展^[2]。举例来说, 广州天河体育中心与南京五台山体育中心比较, 天河体育中心在闹市区, 占地面积为 42 万 m², 年创收 3 000 万元; 而五台山体育中心占地总面积只有 1 万 m², 但由于他们实行统一管理, 年创收

就高达 2 700 万元。可见天河体育中心虽然有着较大的场地资源优势, 但却未能充分发挥作用^[3]。因此, 如何进一步盘活体育场馆, 提高其经营效益, 使之充分发挥多元功能, 探索科学、合理、高效的体育场馆经营管理方式势在必行。体育场馆经营的重要特点就是无法在短期内调整供给能力, 类似于其他服务行业, 怎样平衡供需成为体育场馆经营的重要问题。

在国外, 当前一种特别的管理技术正应用于航空业、饭店业等易逝性产品的经营中, 这就是起源于 20 世纪 70 年代末美国航空业的“收益管理”。收益管理

实际是一种实时定价策略,是指运用信息系统和价格策略,在适当的时间以适当的价格把适当的产品销售给适当的顾客,以实现固定能力和各细分市场潜在需求之间的匹配,从而实现收益最大化^[4]。国外的经验证明,应用收益管理的企业在成本支出没有变化的情况下,收入增加了3%~7%,利润增加了50%~100%^[5-6]。目前,收益管理技术已被广泛地用于酒店、汽车出租、电视广告、公路运输、电信和能源供应等服务行业,并向金融服务、零售业、制造业、互连网服务和体育场馆经营等领域发展。《华尔街日报》曾把在多行业应用的收益管理系统,誉为21世纪最重要且投资回报率最高的边缘产业之一。收益管理在国内的研究中也越来越受到重视,2009年国家自然科学基金委管理学部将“服务业中的收益管理研究(G0103)”列为仅有的15项重点项目之一^[7]。

本研究从体育场馆经营的特征入手,探讨体育场馆运用收益管理经营的可行性,并分析相应的经营策略,最后提出收益管理在体育场馆经营实施中应注意的问题。

1 体育场馆经营适用收益管理的特征

收益管理并不适用于任何一种行业,人们根据实践经验总结出,具备以下6种特征的行业适于使用收益管理,即产品具有时效性、提供产品的能力相对有限、顾客的需求可清楚地分类、产品可提前预售、产品固定成本高和变动成本低、产品需求波动性较大^[8]。

1)体育场馆场地不可贮存。体育场馆场地是不可贮存的,如果某天某个时段某个体育场馆的场地没有出租出去,那么这一天此场地的使用价值就会永远消失,不可能转移到其它时段再出租,因此,要尽可能地提高体育场馆场地的出租率以实现更多收益。

2)体育场馆的容量相对固定。在短期内,体育场馆的服务能力是有限的,要想增加体育场馆容量或数量需要投入大量资金和经历较长建设周期,因此对体育场馆来说如果所有的场地已经客满,后来的顾客就不能在体育场馆活动了,于是如何以最高的价格卖出有限的场地成为体育场馆经营者必须考虑的问题。

3)体育场馆需求可细分。体育场馆的顾客市场可以根据职业、收入、消费特性等细分,如价格敏感型顾客、时间敏感型顾客、服务敏感型顾客等,因此,体育场馆为提高收益可有条件地根据不同类型顾客制定不同时段、不同服务的场地价格。

4)体育场馆场地可以提前预订。体育场馆场地可以在顾客抵达体育场馆前销售给他们,这样可以较准确地预知未来体育场馆场地的出租率,然后根据未来

场地销售情况及时调整场地的售价,实现体育场馆收益最大化。

5)体育场馆固定成本高,变动成本低。建一座体育场馆的固定成本是相当高的,而固定成本的摊销在有没有顾客的情况下都要发生,因此每增加一位顾客,只增加了场地清洁费用、水电费用等变动成本,其变动成本相当低。据此,场地出租价格的可变动幅度相当大,且场地是否租出对体育场馆来说成本基本没有增加,所以要尽可能提高场地出租率。

6)体育场馆需求波动性大。体育场馆的需求是派生需求、非基本需求,因而体育场馆需求易受各种因素,如宏观经济环境、人们对体育的爱好、气候、经济收入、价格等的影响,而且这些因素导致体育场馆需求波动幅度很大,极大地影响着体育场馆的收入。所以体育场馆可利用历史数据及场地需求变化规律来预测需求情况。闲暇时段,提供低价场地,吸引顾客提高出租率;高峰时段,提高场地出租价,以增加营业收入。

从以上的分析可以看出体育场馆经营是十分适合使用收益管理的,这也是国外体育场馆经营逐步使用收益管理,并取得较大成功的原因。

2 收益管理在体育场馆经营中的应用策略

收益管理的基本原理就是通过对市场的细分,对不同目的的顾客在不同时刻的需求进行定量预测,然后通过优化方法来确定动态的控制,最终使得总收益达到最大化,并保持持续的增长。

1)顾客分类及需求预测。

不同的顾客对体育场馆的需求往往不同。收益管理的一个重要功能就是通过科学的方法对不同的顾客进行分类,并得出各种行为模式的统计特性,然后再对每一类顾客的未来需求进行精确的预测,包括对体育场馆预订的迟早、使用时间的长短、实际使用和预订的差异、提前到场和推迟到场的概率等等。有了这些精确的预测,再根据各种顾客对价格的敏感度等,体育场馆就能很好地控制资源,提高收益。

2)超额预订。

指体育场馆场地预订出比其有效场地总量更多的场地数,以防止由于顾客取消订场或应到未到,而造成体育场地虽被预订却闲置浪费的现象,从而导致体育场馆收益的损失。由于预售和实际到场往往存在一定的差异,因此如何预测及控制这种差异从而保证实际出租率是体育场馆经常要解决的一个问题。尤其是在出售高峰时段和季节,这一问题特别突出。从整个社会体育场馆资源利用角度来说,超售控制则是保证

场馆在最大收益条件下使得顾客服务损失变得最小的一种“帕累托最优”。

3)定价。

收益管理的核心是价格细分亦称“价格歧视”，就是根据顾客不同的需求特征和价格弹性向顾客执行不同的价格标准。这种价格细分采用了一种顾客划分标准，这些标准是一些合理的原则和限制性条件。标准一方面使那些对价格弹性高的顾客在某些限制条件下享受低价，另一方面使那些价格弹性低的顾客愿意付全价。这种划分标准的重要作用在于：通过价格藩篱将那些“愿意并且能够消费得起的顾客”和“为了使价格低一点而愿意改变自己消费方式的顾客”区分开，最大限度地开发市场潜在需求，提高效益。

结合图 1 解释体育场馆场地单一价格与多等级价格的收益比较。以乒乓球场地出租为例，如果只有单一价格，图 1a 所示，即 20 元/(h·场)，其销量为 20 场，则每小时租金为 400 元。若有 3 个价格等级，图 1b 所示，场地价分别为 10、20、30 元/(h·场)，其销量分别为 10、10、10 台，则其总租金为 600 元，收益将明显增加。二者之差为 200 元就是未进行价格细分的收益。另外，通过图 1c 比较可以看到图 1b 面积明显大于图 1a 面积，其面积大小便是收益大小。显然，同样是乒乓球场地，经过价格细分后的收益比没价格细分要高。

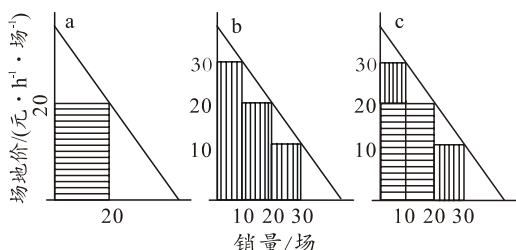


图 1 体育场馆单一价格与多等级价格收益比较

(1)对每天时段价格需求控制。顾客对体育场馆在每天的需求是不同的，上午、下午、中午和晚上，可根据体育场馆的具体情况在出租高峰期出租率较高时实施高价出租；在低谷出租期，出租率较低时实施低价出租，迫使出租高峰时段的多余顾客转到低峰时段租用体育场馆场地。

(2)节假日价格需求控制。节假日以及特殊事件日往往是体育场馆获利的最佳时机，许多体育场馆在此期间一般能达到很高的出租率。但高出租率并非就是高利润率。要使得收益和利润最大化，还必须有一套完善的节假日需求预测及控制方法。

(3)动态价格设定。体育场馆的定价及管理是调节

一家体育场馆盈利能力的最直接的杠杆。常见的以成本为基础的定价方法虽简便易行，但往往缺乏竞争的灵活性，且不能反映市场需求的动态变化。而建立在收益管理基础上的一些定价方法，如实时竞标定价、浮动定价、竞争定价等则通过对市场的细分和有效的控制使得价格杠杆的功能发挥到极致。

4)体育场馆场地优化控制。

有了精确的需求预测，还必须有一套相应的价格和收益控制体系才能灵活有效地利用体育场馆资源，使得收益或利润最大化。尽可能为高价顾客保留足够的体育场馆场地，即在提高场地出租率的同时，尽可能容纳高价顾客，另一方面，通过时段、服务等限制条件防止高价顾客溢出。

5)其它策略。

(1)团体销售管理：团体销售几乎是每一体育场馆都有的业务，且多数情况下有一定的折扣。但如何定量地对这项业务进行分析并有效地控制折扣程度，则是收益管理的很重要工作。

(2)结合顾客价值的收益管理：随着许多体育场馆由利润为中心的管理朝向以顾客服务为中心的管理，如何确定每一顾客的价值并通过相应的收益控制来区别对待是体育场馆收益管理的一个新的方向。

3 收益管理在体育场馆经营中需注意的问题

1)体制束缚。

我国体育场馆体制随着改革的不断深入，其管理体制经过了由计划管理到预算管理，也逐步实现由行政型管理向经营型管理的过渡。但由于受计划经济的深刻影响，再加上场馆之间客观条件差异较大，致使目前各体育场馆所采用的经营管理体制不尽相同，在多种体制并存之中，仍有一定数量场馆沿袭计划经济的“全额管理”、“差额管理”等管理体制。这些陈旧体制给体育场馆的经营管理带来一系列问题：一是所有权与经营权无法分离或分离程度不高，导致场馆缺乏经营自主权。二是场馆与上级体育主管部门之间的关系无法理顺，导致权责不明、职能不清、利益不分。三是市场机制运转不灵，导致资源优化组合难度大，市场竞争乏力，管理效率和经营效益低下^[2]。所以，要使体育场馆从传统的体育计划体制中完全独立出来，减少行政干预，尽快完成由行政型向企业型的转变，实现所有与经营的两权分离，让经营者成为独立法人，按市场规律参与竞争^[9]。

2)思想观念的障碍。

体育场馆从业人员对收益管理的认识存在 4 方面的问题：不了解收益管理。体育场馆经营者甚至没有

听说过收益管理,并未实际考查过,更不用说使用了;认为收益管理是简单打折。收益管理涵义复杂,但它应用有时看上去很简单,使一些体育场馆经营者误解为简单的场地折扣价;认为收益管理与价格战有关。看上去收益管理引起了降价,从而导致了价格战,实际上降价和涨价一样都是供求之间关系变化的结果,而收益管理正是要努力理解这种关系,并采用合适的价格变化来调节供给,所以它绝不只是降价;认为收益管理只适合大体育场馆。收益管理对有一定规模的大体育场馆才有用,不适用于小体育场馆,其实不然,随着计算机系统及网络的普及,小体育场馆一样可以通过使用收益管理方法增加收益。

3)没有适用的体育场馆管理信息系统。

由于我国计算机行业的发展起步较晚,而体育场馆管理信息系统的应用也基本没有,并且我国体育场馆管理信息系统主要用于静态数据处理,即处理体育场馆日常的统计、汇总、制表、检索和打印等基本事务,这些事务处理对体育场馆获取更高收益的要求来说还远远不够,我国体育场馆管理信息系统软件目前还无法成为基于网络技术的开放型软件系统。

4)没有历史数据积累。

收益管理是以历史数据为基础的,如果缺乏足够准确的资料,即使有计算机系统,也无法很好进行需求预测、超量预订、场地分配和实时定价。目前,我国体育场馆的经营还是以经验管理为主,不注重数据积累和分析,许多体育场馆自身历史数据残缺,也不注意对竞争对手数据的搜集、整理、分析。

5)超售的处理。

超售的根本目的是要限制体育场馆场地的虚耗,同时,超售还必须保证被拒绝的顾客的人数尽可能少,体育场馆必须在二者之间寻找平衡点,以便使二者的成本之和最低。同时,如果超售发生后,其服务补救也十分重要。

收益管理在我国体育场馆经营中的应用是新的概念,随着计算机系统和网络的日益普及,以及国内管

理信息系统的不断建立和完善,使得开发应用收益管理的条件日趋成熟。因此在不远的将来,收益管理这种已经证实能给众多服务业经营带来良好经济效益的管理技术,相信将会在中国公共体育场馆和高校体育场馆的经营和管理中发挥积极的作用。

参考文献:

- [1] 陈明. 公共体育场馆经营管理的模式[J]. 体育学刊, 2004, 11(3): 25-28.
- [2] 王文平. 对我国公共体育场馆经营出路的分析[J]. 企业经济, 2008(12): 111-113.
- [3] 孙莹. 天河体育中心经营管理模式转变的经济学分析[J]. 解放军体育学院学报, 2003, 22(1): 34-37.
- [4] Shery E Kimes, Richard B Chase, Sunmee Choi. Restaurant revenue management applying yield management to the restaurant industry[J]. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1998(6): 32-39.
- [5] Kalyan Talluri, Garrett van Ryzin. Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior[J]. Management Science, 2004, 50(1): 15-33.
- [6] 徐建军. 饭店客房收益管理及展望[D]. 泉州: 华侨大学, 2006.
- [7] 国家自然科学基金委员会. 国家自然科学基金委员会2009年度项目指南[EB/OL]. <http://wwwb.swufe.edu.cn/news/att/277898022009-1-5141755001.doc>, 2009-04-11.
- [8] Kevin Donaghy, Una McMahon, David McDowell. Yield Management: an overview[J]. Hospitality Management, 1995, 14(2): 139-150.
- [9] 刘德坤, 李小娟, 冯维胜. 上海体育场馆经营存在的问题与对策[J]. 商场现代化, 2008(29): 83.

[编辑: 谭广鑫]