

基于“三次售卖理论”的大型体育场馆盈利模式

于萌¹, 张琬婷²

(1.大连体育中心开发建设投资有限公司, 辽宁 大连 116031;

2.大连理工大学盘锦校区 文法学院, 辽宁 盘锦 124221)

摘 要: 基于传媒经济学的“三次售卖理论”探索并构建我国大型体育场馆盈利模式: 第 1 次售卖“卖内容”形成注意力经济, 盈利模式包括金字塔产品模式、拳头产品模式、品牌产品模式; 第 2 次售卖“卖受众”形成影响力经济, 盈利模式包括微型分割模式、权力转移模式、重新定位模式; 第 3 次售卖“卖品牌”形成回头经济, 盈利模式包括从产品到解决方案模式、从产品到品牌延伸模式。

关 键 词: 体育经济; 大型体育场馆; 场馆运营; 盈利模式; 三次售卖理论

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2018)03-0062-05

Big stadium profiting modes based on “the triple sales theory”

YU Meng¹, ZHANG Wan-ting²

(1.Dalian Sports Center Development Construction and Invention Limited Company, Dalian 116031, China;

2.School of Humanities and Law, Dalian University of Technology, Panjin 124221, China)

Abstract: Based on “the triple sales theory” in media economics, the authors explored and established Chinese big stadium profiting modes as follows: the first sale - “content sale”, which forms attention economy, whose profiting modes include pyramid product mode, knockout product mode, and brand product mode; the second sale - “audience sale”, which forms influence economy, whose profiting modes include mini-division mode, power transfer mode, and reorientation mode; the third sale - “brand sale”, which forms return customer economy, whose profiting modes include from products to solutions mode, and from products to brand extension mode.

Key words: sports economics; bid stadium; stadium operation; profiting mode; triple sales theory

自 21 世纪以来, 奥运会、亚运会、大运会等大型体育赛事在我国如期申办并举办, 作为承办大型体育赛事的物质基础与保障的大型体育场馆在我国各地相继兴建。如何避免数量诸多的场馆在举办大型体育赛事后的过度闲置, 已成为社会各界关注的焦点。在一些经济发达国家, 体育场馆运营能有效促进本国体育产业发展, 是体育产业的重要组成部分^[1]。2013 年国家体育总局等 8 部委联合下发《关于加强大型体育场馆运营管理改革创新, 提高公共服务水平的意见》指出, 提升大型体育场馆运营管理能力与公共服务水平, 充分考虑各地经济发展水平与体育场馆的实际情况, 改革创新大型体育场馆运营模式。同时, 基于体育产业高度重视与发展的宏观背景下, 大型体育场馆应努

力实现由精神、政治到经济价值转型^[2]。于政策红利下审视我国大型体育场馆运营现状, 发现运营环境已初见改善, 如深圳场馆“事转企”、无锡市场馆“管办分离”、上海体育中心“政府购买公共服务”等^[3], 但仍没能从根本上解决场馆资源利用率低、整体服务水平差、对外吸引力弱等问题, 场馆运营缺乏市场活力^[4]。而今政府高度重视与场馆实际财政运营不善间的反差, 致使大型体育场馆盈利需求强烈, 亟待激发市场活力。“三次售卖”理论是传媒经济学用于产品出版、发行、售卖从而吸引固定受众群体, 获得品牌效益的成熟理论^[5]。本研究借助“三次售卖”理论探索大型体育场馆盈利模式, 为激发场馆运营活力、助推体育产业发展提供参考。

1 三次售卖理论

在市场经济不断繁荣发展的今天,国内市场愈来愈多元化、复杂化、细分化,受众注意力愈发分散。如何保持产品市场占有率,凝聚受众注意力是一个品牌或企业赖以生存、维持生命的重要保障。在此背景下,媒体经营中的“三次售卖理论”得以快速发展、不断完善并趋向成熟^[6-7]。“三次售卖理论”起源于传媒经济学,是指媒体在经营过程中,其产品包括3次售卖过程。第1次售卖——“卖内容”:以出售媒介物质产品为核心,借助精彩的内容吸引目标受众群,使受众产生购买需求,进而形成注意力经济。一次售卖的消费主体为广大受众,其目的在于建立起目标受众消费群。以纸媒经营为例,刊物通过扩大发行量来增加发行收入,不断丰富并完善刊物内容,以精彩的内容吸引读者购买;第2次售卖——“卖受众”:以出售一次售卖所获目标受众群为核心,借助高质量、大规模的目标受众群,吸引优质广告商投放广告,进而形成影响力经济。二次售卖过程中媒体借助目标受众赚取广告商收益,而广告主借助受众的注意力来扩大自身影响力。以纸媒经营为例,刊物通过售卖读者群来增加广告收入,一定数量、相对固定的读者群是刊物获得广告收入的资本;第3次售卖——“卖品牌”:其消费对象既包括目标受众又包括广告主。第3次售卖以出售无形资产为核心,挖掘品牌市场价值、形成可延伸的市场价值链、带动更多价值创造、塑造其价值网络,进而形成消费对象的回头经济。仍以纸媒为例,刊物制定并实施品牌价值战略,出售品牌资源,树立品牌价值观、构建产业价值链。如《读者》《知音》等刊物都是售卖品牌的优秀典范。综上,三次售卖过程的实质即“卖内容——卖受众——卖品牌”,对应依次形成“注意力经济——影响力经济——回头经济”。

2 大型体育场馆三次售卖模式的问题分析

大型体育场馆与报刊、电视、网络以及影院存在共通之处:作为承载物质实体的传播平台存在于市场经济中。这一特点是三次售卖理论用于盘活市场、维持较高生命力并长期盈利的核心条件。此外,三次售卖理论中的“卖内容”“卖受众”“卖品牌”在大型体育场馆的实际运营中均有清晰体现。

2.1 大型体育场馆的第1次售卖——卖内容

大型体育场馆1次售卖是卖内容,同时获得注意力经济。因此,明确场馆经营范畴即“卖什么”是关键。众多大型体育场馆将经营内容局限于大型体育赛事,致使场馆的兴建始于承办大赛,场馆的荒废归于无大赛的持续经营^[8]。而今,国内举办、承办大型体育

赛事的数量增长早已不及大型体育场馆的兴建速度。

“大赛量”与“场馆数”间的不平衡,加之场馆单一化的经营内容,导致人潮散去后的“一次性”场馆前途堪忧。现阶段大型体育场馆第1次售卖的内容卖得不对。场馆唯有卖对内容,才能求得生存。大型体育场馆应努力摆脱单一化模式,向多元化经营发展^[9]。扩大场馆经营范畴即“卖得广”是第1次售卖得以顺利开展的前提,而卖得系统、卖得科学是第1次售卖得以深化并向第2次售卖过渡的必然契机。因此,若将大型体育场馆售卖内容的实然状态仅局限于大型体育赛事,会导致售卖内容过于单一,很难满足场馆产业化发展的要求。综合分析大型体育场馆实际,归纳其经营范畴,得出大型体育场馆第1次售卖过程中所卖内容应包括体育赛事、运动训练、体育培训、大众健身、文艺汇演、展销博览、餐饮娱乐、商场商店、物业开发以及住宿招待等^[10]。

2.2 大型体育场馆的第2次售卖——卖受众

大型体育场馆第2次售卖是由出售“目标受众群”——吸引“优质广告商”——形成“影响力经济”的系列过程组成。对广告商的吸引与开发,已越来越受到市场化运营中各类行业的重视,作为衡量自身竞争力的重要指标,广告业务的夯实可缓解市场化运营中的资金紧张问题^[11]。但纵观我国大型体育场馆的运营不难发现,大部分场馆的潜在广告市场并没有被充分挖掘。不同行业的市场化发展都经历着由最初的一体化、整合化向专业化与分众化过渡的发展趋势,大型体育场馆的市场化发展也概莫能外。一个一体化的大型体育场馆看似包罗万象实则样样不精,没有明确的目标受众群,对优质广告商的吸引更是无从谈起,整体运营混沌正是现阶段我国众多大型体育场馆的实然状态^[12]。国内大型体育场馆运营不善,多因将售卖内容定位于大型体育赛事,导致售卖的受众仅为体育赛事观看者。而国内大赛少、场馆多的尴尬境地致使众多场馆很难获得赛事观看者,最终导致场馆受众定位模糊化。而场馆受众的应然状态应是建立在售卖体育赛事、运动训练、体育培训、大众健身、文艺汇演、展销博览、餐饮娱乐、商场商店、物业开发、住宿招待等内容基础上的体育赛事观看者、体育场地租赁者、运动健身爱好者,运动队伍组织者等。因此,如何针对各类目标受众群正确定位,吸引优质广告商,获取广告收益是大型体育场馆第2次售卖过程中的核心内容。

2.3 大型体育场馆的第3次售卖——卖品牌

大型体育场馆的第3次售卖是售卖品牌,最终形成回头经济的系列过程。第3次售卖是营销场馆相关产品与服务的延伸营销模式。售卖品牌是大型体育

场馆无形资产培育、体育文化建立的重要环节。分析大型体育场馆的品牌售卖应包含以下几个方面:售卖场馆的附加产品如免费的体验课程、公益活动的推广;发展衍生产品如场馆预约服务、场馆售后与评级体系的建立;推广场馆相关经济活动如建立篮球队主场、建立自有品牌啦啦队等。而现阶段,我国大型体育场馆产业化运营成熟度较低,仍处于第1次售卖逐步建立,第2次售卖并未成型的初级阶段。部分产业化运营场馆的有关行为,如建立场馆互联网信息平台,看似初具培育场馆品牌的趋势,实则仍不具备相应的品牌营销策略。如何稳定大型体育场馆第1次售卖,在此基础上完善场馆的第2次售卖并建立场馆品牌影响力,培育场馆无形资产形成场馆运营的第3次售卖,还有很长的一段路要走。

3 大型体育场馆三次售卖盈利模式构建

3.1 第1次售卖的内容售卖盈利模式

第1次售卖是基础和根本,没有良好的一次售卖,就无法做好第2次售卖,更无法实现第3次售卖^[3]。大型体育场馆经营范畴包括体育赛事、运动训练、体育培训、大众健身、文艺汇演、展销博览、餐饮娱乐、商场商店、物业开发以及住宿招待等。其经营产品涵盖内容宽、范围广,广撒网的同步推进在起始阶段很难实现,所有经营要素应依据不同产品差异化特点进行培育和配置。场馆第1次售卖中的众多实体产品可划分为两大部分:其一,主要包括体育赛事、运动训练、体育培训、大众健身、文艺汇演、展销博览。这部分产品是大型体育场馆第1次售卖的前期重点开发内容。其二,主要包括餐饮娱乐、商场商店、物业开发、住宿接待。这部分产品是建立在前期重点产品开发初见成效的基础上进行开发的后期产品。在此基础上,结合不同场馆实际特点,分析众多产品售卖侧重点和目标受众人群,可概括出如下几种模式:

1)金字塔产品模式。考虑受众对产品风格、价格、特色等的不同偏好,基于不同年龄段、不同性别、不同收入的目标受众差异性,结合第1次售卖具体内容,建立产品售卖金字塔。将低价位、大批量产品置于金字塔底层,形成保护场馆一次售卖的防火墙。防火墙可阻碍竞争者进入,以保护金字塔顶端产品获取高额利润。如大型游泳馆经合理规划,以较低价位将部分水域用于开展业余游泳队培训,部分水域用于大众健身,吸引普通游泳爱好者参与场馆活动。如大连体育文化中心全部场馆均对外开放,价位同各单项小型运动场所无明显差异,且个别场馆在某一时间段免费对市民开放。大型体育场馆在运营过程中需明晰底层防

火墙存在的现实意义,即利用部分场馆资源吸引目标受众,获得金字塔底层的注意力经济,以阻碍竞争者入侵,而非依靠底层产品盈利。将高价位、小批量的产品置于金字塔顶层,作为场馆盈利的资金来源。如综合型大型体育场馆在承办大型体育赛事或承接大型文艺汇演期间,对高端人群提供高价位的优质服务,以获取利润。但现阶段国内大型体育场馆整体处于“承办比赛为主、主办比赛为辅”的产业化培育初期,很难获得赛事商业开发权。当过渡至“主办比赛为主、承办比赛为辅”的阶段时,场馆的赛事商业权才能得以充分发挥。此时场馆自我造血能力提升,金字塔顶层产品获利能力变强。对于金字塔中间层而言,应不断发现市场领先者的防火墙缝隙,试图进攻其防火墙;或努力成为市场领先者,优先建立起较为成熟的底层和顶层产品,而后将餐饮娱乐、商场商店、住宿接待等内容纳入金字塔中层,延伸售卖内容产业链,使金字塔更为稳固。最后应宏观调控场馆底层与中层产品、中层与高层产品间的投入比重。

2)拳头产品模式。大型体育场馆运营过程中应综合考虑地域差异,如所在城市为一线、二线、三线城市,城市所在地理位置为沿海、东部、中部、西部地区,场馆所处地理位置为市中心或城郊处^[4]。结合实际情况,场馆可将资源集中投向能够成为主打的产品,用于带动盈利。同时为其他附属产品带来经济成效,提高附属产品的盈利机会。实施拳头产品盈利模式的目的在于确保拳头产品的优质输出,以巩固其市场领先地位。如建于市中心的大型体育场馆借其地理位置便利的优势,可将体育培训、大众健身等作为拳头产品;而建于城郊的大型体育场馆则将文艺汇演、体育赛事、运动队建设、展销博览作为拳头产品。

3)品牌产品模式。在市场分众化严重的今天,大型体育场馆如何发挥优势,吸引受众眼球、博得消费者注意,唯有品牌营销战略能得以实现。品牌战略为消费者提供较高差异性与个性化服务,使得客户愿购买这种产品,当客户愿意为产品支付高价或大量消费者愿意消费这个产品时,品牌效应得以转化为利润。大型体育场馆可借助两种模式赢利:一是高定价模式。例如体育赛事、文艺汇演、展销博览活动中聘请明星到场,设置互动环节,借助明星效应设置高额票价赢利。二是个性化服务模式。针对大众健身产品延伸其产品产业链,增设餐饮娱乐、体育用品商场商店等。现阶段国内的综合型体育文化中心如五棵松体育中心、上海文化中心、大连体育文化中心具有提供除体育产品外的餐饮、娱乐、住宿等产业链式服务。此外,个性化服务模式还可针对前来参与大众健身的受众建

立个性化身体管理评估机制等,为目标受众提供个性化服务。

3.2 第2次售卖的受众售卖盈利模式

随着经济的持续增长与人民生活水平的不断提高,居民消费结构改善,恩格尔系数逐年降低,享受型消费比重逐年提升。人们对参与大众健身、改善体质健康,对身临赛场观看体育赛事、体会赛事激情等方面的需求也更为迫切。因此,一体化与整合化的大型体育场馆已不能满足受众对各类体育服务的针对性需求,大型体育场馆的专业化与分众化发展是大势所趋。如建于市中心的大型游泳馆,重点开发产品定位于大众游泳健身与游泳运动队伍建设,从而获得涵盖年龄段广泛的游泳健身爱好者受众群,吸引游泳用品为主其他体育用品为辅的广告商投放广告,建立起场馆运营的第2次售卖盈利模式。

1)微型分割模式。专业化与分众化是大型体育场馆发展的必然趋势。对大型体育场馆经营产品进行进一步的分割与改进,才能更好地服务于不同目标受众群。准确定位、分割得当的结果是最终获得属于自身的体育场馆服务领域,获取一片稳定的体育市场,受众愿意为充分满足其自身需求的某大型体育场馆支付所需费用,甚至支付更高的价格。由于高度的分众化致使场馆所获目标受众群更为趋同,广告商投放广告的有效性也随之提高。因此,专业化与分众化分割模式下的大型体育场馆,若自身定位得当,对相应商家投放广告业务的吸引力将大大增强。将国内大型体育场馆与国外场馆的冠名情况作对比分析,不难发现之间的差距。在短短的几年内,北京五棵松体育中心,先后冠名乐事、华熙;大连体育文化中心先后冠名中升、大麦。国外大型体育场馆冠名多以20年为一阶段。这种在几年之内屡次更改冠名的做法,无论对场馆方或冠名方在资金和精力上均是一种浪费。可见,现阶段国内大型体育场馆的专业化、分众化仍不够明显。众多大型体育场馆没有明确的赛事经营,吸引不到固定的赛事观看者;无长期合作团体,吸引不到场地租赁者;无固定群众项目开展,吸引不到相应健身爱好者等现象表明,现阶段场馆定位还不够明确,各大型体育场馆均处于摇摆不定的摸索阶段。

2)权力转移模式。大型体育场馆产业化运营主要经历建设、运作、盈利3个阶段。自奥运会、亚运会等大型体育赛事在我国申办并举办后,由此兴建的系列大型体育场馆出现上述3阶段的严重脱节^[15]。政府斥资兴建“一次性”大型体育场馆承办大型体育赛事,事后并无有关部门进行良性运作。如今随着体育市场的欣欣向荣,大型体育场馆若不采取有效的权力转移

模式,其大部分市场将被其他形式的体育活动场所取代。现阶段众多场馆开始尝试的BT(建设、移交)、BOT(建设、经营、转让)、PPP(政府与民营机构长期合作)等运营模式,正是对权力转移模式的有力探索。另一方面,利用整合营销模式将大型体育场馆产业化运营过程从建设、运作到盈利的3个阶段进行合理关联,以降低成本,提高资源利用率;同时有利于场馆接近受众群,了解受众需求变化,促进信息迅速反馈,加强场馆与受众间的交流。将原本无人管理的广告商业业务采取外包形式,转移给专门的广告代理机构;或场馆运营方成立部门或设立专门人员提供广告业务咨询服务,将进一步促进大型体育场馆广告业务的发展,也更有利于场馆以及广告代理机构的整合营销。AEG公司下设“AEG live”和“AEG 场馆”两部分,其中“AEG 场馆”作为全球场馆运营的杰出团队,中国的大型体育场馆也在其业务拓展范围之内。AEG先后帮助五棵松体育中心、上海文化中心、大连体育文化中心获得冠名。但基于国内与国外社会背景、发展阶段、居民作息方式间的差异性,其运营收效差强人意,部分场馆已终止与AEG公司的合作。因此,开发适合于我国国情的场馆运营团队势在必行。

3)重新定位模式。准确的市场定位,才能使大型体育场馆获得良好的经济收益^[16]。如何才能定位准确,则要因势而定。大型体育场馆的重新定位模式应在满足社会效益与经济效益的双效益最优化前提下,从场馆和受众的双重视角进行合理定位。微型分割模式下的分众化定位是场馆第2次售卖的前提条件。若定位后的很长一段时间内并没有取得预期的收效,没有获得固定的受众人群即赛事观看者、场地租赁者、健身爱好者、运动队伍组织者,很难吸引民营企业、企事业单位、广告代理公司以及广告商前来投资和参与运作,那就应重新审视场馆的现实条件与选取的目标受众群体,采用重新定位的模式对场馆进行重新评估,这样才是场馆获得利润的有效策略。

3.3 第3次售卖的品牌售卖盈利模式

大型体育场馆第3次售卖是建立在前两次售卖基础上的,以售卖“品牌”为核心,以发展附加品、衍生品或相关经济活动为手段的盈利模式。如辽宁本溪体育馆已成为辽篮的主场,这种品牌效应吸引着全国各地的球迷回头消费。现阶段我国多数大型体育场馆产业化运作实然状态与场馆品牌化育成应然状态仍有一定差距。考虑我国大型体育场馆实际情况并综合其他行业产业化运营品牌售卖模式,归纳出如下两种品牌售卖盈利模式:

1)从产品到解决方案模式。将产品与服务进行捆

绑式售卖是众多行业品牌化运营的有效手段。我国大型体育场馆售卖实体产品主要集中于体育赛事、运动训练、体育培训、大众健身、文艺汇演、展销博览等。如大型游泳馆以提供大众游泳健身、游泳运动队伍培训、承办大型游泳赛事为主要经营产品。可定期组织游泳自救、室外水域救援等免费公益讲座与大众游泳健身产品进行捆绑销售；将大型游泳赛事门票与免费赠送大众游泳次票进行捆绑销售。发展并推广上述周边附加产品，即在正常内容售卖的基础上，将免费体验、公益活动、免费讲座等内容义务附加给场馆消费者，建立起场馆与受众间的情感桥梁。将公益性活动以附属产品的形式大量开展，有利于稳定场馆受众，建立起场馆的品牌价值。建于城郊的大型体育场馆在举办连续多日的大型体育赛事时，可为观众提供观赛、餐饮、娱乐、住宿的系列产品与服务，既方便于受众又有利于与延伸产品建立整合经营理念。受众满意度与舒适度的提升有利于场馆的进一步推广，而场馆影响力的提升则是品牌建立最为有效的手段。

2)从产品到品牌延伸模式。随着“互联网+”时代的到来，曾经的线下产品售卖模式已逐步扩大并延伸至线上^[17]。大型体育场馆线上售卖初期，可针对某一特色场馆建立线上APP平台，提供线上健身场地预约服务、线上观赛门票预订服务、场馆使用后的评价与售后服务等。既方便于目标受众，又有利于场馆线上的品牌化宣传；既方便于场馆推出特色产品与服务捆绑项目，又有利于提高双方的沟通效率。现阶段国内部分大型体育场馆已推出独立场馆APP平台，提供包括场馆概况、开放时间、具体价位、活动竞赛、商务合作等众多资讯。单一特色场馆线上APP运作稳定后，进入场馆品牌售卖的中期阶段，多个大型体育场馆的互联网APP共通平台，可将同一地区的如某省的全部大型体育场馆汇集于某个平台，便于周边受众了解各类大型体育场馆，最终做出最适宜于个人的场馆选择；也可将国内以经营同类实体产品的大型体育场馆汇集于一个平台，这类场馆多以经营大型体育赛事、大型文艺汇演、展销博览为主。平台的品牌化建立不是一味地信息输出，更重要的是为受众建立起信息回收与反馈机制，目的在于提供更为舒适的受众体验，定期对场馆作出改进，而不是单一的建立起场馆对外宣传平台。因此，大型体育场馆线上售卖的终极阶段是能够建立起官方的全国各类别体育场馆联网的线上宣传、推广、预订、使用、售后与评价平台。

参考文献:

- [1] 陈元欣,王健.大型体育场(馆)运营管理企业化改革研究[J].体育科学,2015,35(10):17-24.
- [2] 李安娜,林显鹏.我国大型体育场馆分布与运营效益的区域性差异[J].武汉体育学院学报,2014,48(9):50-54.
- [3] 陈文倩.我国大型公共体育场馆体制改革模式研究[J].西安体育学院学报,2016,33(3):295-298.
- [4] 陈元欣,王健,张洪武.后奥运时期大型体育场馆运营现状、问题及其发展研究[J].北京体育大学学报,2012,35(8):26-30.
- [5] 关卫屏,刘斌,游苏宁.科技期刊“三次售卖”营销模式探析[J].编辑学报,2010,22(6):513-516.
- [6] 王磊,孙守增.国外学术期刊成功的品牌建设经验和盈利模式对我国学术期刊的启示[J].中国科技期刊研究,2012,23(4):639-641.
- [7] 王磊,张庆.三次售卖:电影业的衍生盈利模式[J].企业管理,2011(9):56-58.
- [8] 张现成,黄汉升,方千华,等.我国大型体育场馆闲弃的类型、成因及对策研究[J].天津体育学院学报,2013,28(2):115-119.
- [9] 陈元欣.大型体育场馆多元化经营研究[J].体育成人教育学报,2013,29(4):1-7.
- [10] 曾庆贺,陈元欣,王健.大型赛事场馆赛后利用现状及制约因素分析[J].西安体育学院学报,2008,25(3):16-19.
- [11] 周南,王殿文.显著的植入式广告能带来更好的品牌态度吗——植入式广告显著性影响机制研究[J].南开管理评论,2014,17(2):142-152.
- [12] 董红刚.嵌入性危机:论大型体育场馆的困境[J].体育学刊,2013,20(5):39-42.
- [13] 李芊.期刊盈利模式组合分析[J].编辑之友,2011(8):44-47.
- [14] 高晓波,陈淑莲,乔玉,等.大型体育场馆的空间布局和功能定位及政府决策[J].体育学刊,2014,21(2):40-46.
- [15] 陈元欣,王健.我国公共体育场(馆)发展中存在的问题、未来趋势、域外经验与发展对策研究[J].体育科学,2013,33(10):3-13.
- [16] 胡艳.后奥运时期大型体育场馆多元化运营战略分析[J].成都体育学院学报,2012,38(4):44-47.
- [17] 史波.移动互联网环境下公共危机信息传播行为的影响因素研究[J].情报杂志,2013,32(6):14-18.