



# 基于收益管理视角的上海体育场馆运营策略研究

钟伟,姜红

**摘要:**采用文献资料法、实地考察法以及专家咨询法,结合上海体育场馆的基本情况和存在问题,以提升上海体育场馆运营的专业化水平和文化大都市内涵为目标,以收益管理理论为主线,借鉴星级酒店收益管理的成功经验,重点在空间和时间利用、动态定价、销售渠道优化等方面探讨上海体育场馆经营改革的发展之路。

**关键词:**上海;收益管理;体育场馆;运营策略

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2015)02-0082-06

## Operation Tactics of Shanghai Sports Facilities from the Perspective of Revenue Management

ZHONG Wei, JIANG Hong

(Shanghai Business School, Shanghai 201400, China)

**Abstract:** Based on the status of Shanghai sports facilities and the existing problems, the article focuses on revenue management by the means of literature study, field observation and expert consultation. With reference to the successful experience of the star-rated hotels in revenue management, it lays emphasis on the use of space and time, dynamic pricing and the optimization of sales channels so as to explore the road of the operation reform of the Sports facilities in Shanghai.

**Key Words:** Shanghai; revenue management; sports facilities; operation tactics

2014年10月国务院出台了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》,强调要“创新体育场馆运营机制,积极推进场馆管理体制和运营机制创新,引入和运用现代企业制度,激发场馆活力。推行场馆设计、建设、运营管理一体化模式,将赛事功能需要与赛后综合利用有机结合。鼓励场馆运营管理实体通过品牌输出、管理输出、资本输出等形式实现规模化、专业化运营。增强大型体育场馆复合经营能力,拓展服务领域,延伸配套服务,实现最佳运营效益”。上海体育产业发展基础良好,体育场馆和设施在全国处于领先地位,应结合文件精神,以“十三五”规划为契机,结合上海体育产业实际情况和发展定位,以体育场馆收益管理为切入点,引领全国体育场馆经营改革创新,借助自贸区平台,探索体育产业转型发展之路。为此,本文采用文献资料法、实地考察法以及专家咨询法,结合上海体育场馆的基本情况和存在问题,以提升上海体育场馆运营的专业化水平和文化大都市内涵为目标,以收益管理理论为主线,借鉴星级酒店收益管理的成功经验,重点在空间和时间利用、动态定价、销售渠道优化等方面探讨上海体育场馆经营改革的发展之路。

## 1 相关理论与研究

### 1.1 体育场馆研究与对象界定

体育场馆是有形的体育设施,是发展体育产业的重要

载体和依托,但体育场馆尤其是大型体育场馆建设周期长,投资巨大,资金回收慢,维修费用高,在其完成举办大型运动会的使命后往往出现场馆闲置、基础设施使用率不高和投资难以回报等问题,成为政府的财政负担。因此,体育场馆如何可持续发展,一直是国内体育产业研究关注的焦点问题之一(乔泽波,2005;谭建湘,2013)。研究内容覆盖了体育场馆的性质(李明,2003)、运营管理模式(张宏,2009)、管理体制和改革(刘杰,2011)、经营内容(于敬凤,2008)、绩效评价(唐立成,2010;赵蕴,2009)以及不同类型体育场馆管理方式等内容。另外,对欧美发达国家体育场馆运营经验的借鉴研究也是重点关注方向。总体上,多数研究表现为宏观层面的管理体制、功能定位的思考,而对于具体的经营策略方面的思考不够深入,对微观运营模式和内容的系统研究尚处于起步阶段,借鉴相关行业的经验研究较少。

按照经营性质,国内体育场馆大致上可分为3类:第一类是完全公益不收取任何费用的场馆,最常见的就是室外的、公共场所的体育设施;第二类是具有私有性质,完全盈利为目的场馆,其经营形式完全以企业营利为导向;第三类是介于两者之间,既收取一定费用,又享受一定财政补贴,服务群众体育活动需求的场馆,属于准公共物品。一些高校体育场馆和大型体育场馆基本属于第三类。本文研究对象主要是针对第三类场馆,当然一些运营策略同样适用于第二类场馆。

收稿日期:2015-02-10

基金项目:2014年上海市体育社会科学决策咨询课题(TYSKYJ2014072)。

第一作者简介:钟伟,讲师,博士。主要研究方向:收益管理。

作者单位:上海商学院,上海 201400



## 1.2 收益管理基本内涵与行业应用

### 1.2.1 收益管理的基本原理

收益管理 (Revenue Management) 是 20 世纪 80 年代国外管理学界发展起来的一种谋求收入最大化的经营管理技术。它最早是由民用航空业发展起来,其思想已经运用于酒店、银行、铁路运输、电信网络、能源电力、汽车租赁、电视广播、医疗服务等服务性行业,并正在逐步渗透到金融业、零售业以及互联网等行业,具有十分广泛的应用前景。它是市场学、管理决策科学、运筹学、信息科学、统计学等学科知识融合发展的产物。其核心思想是指将合适的产品或者服务 (Right Product) 在合适的时机 (Right Time) 通过合适的渠道 (Right Channel) 以合适的价格 (Right Price) 卖给合适的顾客 (Right People), 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 (Shery, 1998), 因此也被称为 5R 模式。它主要覆盖价格策略、存量控制、预测与超预订策略, 具体内容如图 1 所示。

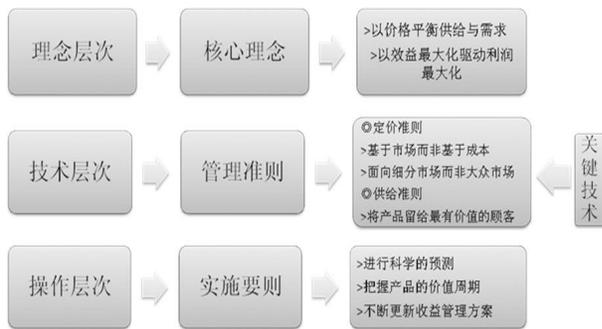


图 1 收益管理理论的核心内涵

Figure 1 Core Connotation of Revenue Management Theory

特别要说明的是收益管理不同于收入成本管理 (Cost Management)。后者也称为成本控制, 是通过控制成本追求收入最大化的财务管理手段, 成本控制主要是对采购、人力、加工、能源或者其他生产环节进行成本压缩的做法。通过挖掘成本节省的潜力来达到最少的耗费, 从而获得最大的收益。而收益管理则强调充分应用价格手段来调节需求量。另外, 传统企业经营管理往往采用成本驱动型模式, 即通过压缩成本提高利润。而收益管理则强调收益驱动型的经营理念, 努力通过扩大收益来提高利润。图 2 显示了两者的主要区别。

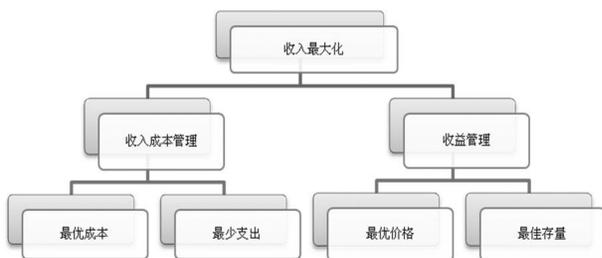


图 2 收益管理与收入成本管理的差异对比

Figure 2 Contrast of the Difference between Revenue Management and Cost of Revenue Management

### 1.2.2 收益管理的行业应用研究

收益管理的行业应用特征分析也是收益管理理论长期研究的重点内容。比如, Van Westering (1994) 和 Kimes (1998) 等学者归纳了固定产能、需求可预测、产品易失、市场细分、随机波动、高固定成本与低边际成本以及产品或服务的可预售性等方面的特征。从国内文献的统计来看, 收益管理研究主要集中于航空业和酒店业, 占到总文献的 45% 左右, 同时对于航运、铁路运输以及制造业的收益管理研究也未中断, 少部分文献涉及汽车租赁、体育赛事、零售服务、旅游景区、高尔夫球场、电视广播、医院挂号等, 说明国内学者对于收益管理的研究正逐步向多个行业拓展。

### 1.3 收益管理在体育场馆的应用研究

尽管收益管理策略在体育场馆的运用在西方还没有像航空业和酒店业那么普及, 但实践已经证明, 体育场馆具有符合收益管理策略实施的条件。首先, 体育场馆的接待能力有限, 即场馆生产服务能力基本固定, 短期内无法增加体育场馆内的基本容量或数量, 因此如何通过最优的价格卖出有限的场地就成为场馆经营必须仔细考虑的问题。其次, 市场需求相对来说可细分和预测, 即场馆能够根据客户的差异实施不同时段、不同服务的场地定价; 第三, 单位产品如果不在固定时间内被消费, 其价值就丧失, 不可储存。第四, 场馆的成本结构相对固定, 变动成本较低。最后, 价格可随需求的变动进行变化。为此, 收益管理的基本思想、原则和实施方法完全可以运用到体育场馆, 帮助其提升经营业绩。有关收益管理理念运用于体育场馆的研究已引起国内外学者的关注, 詹步强 (2009) 认为体育场馆经营适用收益管理方法, 并从顾客分类、需求预测、超额预订、定价、优化控制等方面提出了实施策略, 最后也指出了实施收益管理面临的体制束缚、思想观念、数据积累等方面的困难。

体育场馆的收益管理核心是每场比赛 (时间管理) 卖出的席位数 (物理空间)。其目标是最大限度地提高每个可用座位的收入。为此, 必须有效管理客户需求, 对体育场馆的经营时间和空间进行有效控制。比如, 体育场馆可以根据不同需要划分不同类别的座位组合。另外, 对体育场馆而言, 往往是按照每场赛事来出租, 而按照每小时来出售现阶段尚未有效实施。而不同体育场馆的功能差异和赛事举办频率是不同的, 比如从每周一次到一年一次不等。因此, 对于体育场馆收益管理经营成功的关键是要研究如何更好地管理出售时间, 要针对不同的细分市场和价格差异实行不同的时间和空间组合。除了通过门票销售所产生的收入, 收益管理也应该关注其他饮料和食品出售所获得的收入。如果有辅助功能空间, 其销售的体育用品收入和体育场馆广告收入也应引起重视。总之, 虽然体育场馆已经使用了一些收益管理的战略方法, 但还有很大的改进空间。

## 2 上海体育场馆运营管理的现状分析

### 2.1 上海体育场馆及设施建设情况

近 10 多年以来, 上海体育场馆设施建设和经营取得了显著成绩, 表现为投入资金力度不断加大、场馆数量不



断增加、建设速度加快推进。截止到 2012 年底,上海有体育场馆 79 个,共建成健身苑点 8 756 个,社区公共运动场 324 处,农民健身工程 1 033 个,百姓健身步道 201 条,百姓健身房 95 个,百姓游泳池 28 个,逐步建立了市、区县、街道(镇)、社区(行政村)4 级公共体育设施网络。另外,根据最新公布的《上海市公共体育设施布局规划(2012-2020)》,未来上海将新建座位数在 3 万个以上的体育场 3 处,座位数在 1 至 3 万的体育场馆 9 处,座位数在 4 000 至 1 万的体育场馆 14 处,远景布局 10 万座位数市级体育场 1 个。

## 2.2 上海体育场馆的运行管理分析

随着上海国际大都市建设的推进和市民体育活动的不断增长,体育场馆资源利用不断深化、经营方式日益多元、市场营销手段多样。近年来,上海体育场馆的运营表现出以下特征。

### 2.2.1 场馆租赁是场馆收入主要来源,收入逐步多元化

首先,上海体育场馆日常面向市民锻炼收费和企事业单位的事件租赁仍是场馆的主要收入来源,但其经营活动随着需求的多样化也呈现多元化趋势,特别是商业设施的经营收入尤其显著。其次,大众性的体育竞赛活动、会议展览、文艺演出和职业竞技等收入占比有所上升。但大型体育场馆职业化赛事和大型竞技体育活动的收入比例依然偏低。这也反映出上海体育场馆在职业化比赛经营收入方面尚没有大的突破。

### 2.2.2 体育场馆的经营竞争日益激烈,但集中在核心功能

国内大都市的体育场馆竞争主要集中在市民的日常工作锻炼、职业竞技比赛、大众体育竞赛活动等领域,特别是大众健身与竞技比赛是上海体育场馆竞争的主要环节,而其他会议展览、文艺演出等功能的竞争环节由于市场容量较大,没有表现出白热化状态。

### 2.2.3 体育场馆与商业融合逐步深入,但实施路径较单一

随着上海土地成本不断上升,场馆商业租赁的价格也节节攀升。这使得体育场馆的商业配套设施收入不断上升,商业配套与场馆的融合日益深入,特别是上海体育场、虹口足球场、江湾体育中心、源深体育中心等场馆由于身处闹市区的缘故,形成了酒吧、超市、餐饮等结构合理、特色鲜明的多元化经营格局。但不可否认的是,主要依赖房屋租赁模式也制约了体育场馆运营理念更新,体育竞赛表演、健身、培训等市场发育尚没有形成较大规模。

## 2.3 上海体育场馆运营问题分析

体育场馆的营收一直是困扰其发展的核心问题。公开资料显示,截至 2012 年,国内体育场馆数量攀升至 100 万个。目前国内 34 个省会城市中,超过 95% 的大型体育场馆赛后面临经营亏损的窘境,上海同样面临类似困难。

### 2.3.1 体育场馆投入依赖财政资金,市场化的投融资机制尚未形成

国内体育场馆的建设投融资主要依靠财政预算的资

金拨款,虽然近年来上海市部分场馆的投资主体有多元化的趋势,但总体上仍是国家财政投入,特别是大型场馆的建设没有形成各方参与的机制,投资主体仍然单一。全国来看类似情况普遍存在。从国家体育总局公布的数据来看,近两年对场馆的财政拨款的比例不降反升,而体育场馆的自身事业收入和营业外收入比例是越来越少,相比财政拨款差距较大,整体呈现入不敷出情况。而国外大型场馆一般采取市场化的融资方式,注重市场机制的引入。尤其是美国,常和各职业球队联合,一旦建成便移交职业球队管理,提高其使用率。通过表 1 我们也可以看到上海多数体育场馆主要是事业单位企业化经营性质,需要财政负担。

表 1 上海部分公共体育场馆运营管理模式

Table 1 Operation Management Model of Some of the Public Sports Facilities in Shanghai

	东亚	浦东	浦东	闵行	卢湾	旗忠
体育场馆	体育文化中心	浦东游泳馆	源深体育中心	闵行体育馆	体育中心	森林体育场
管理模式	事业单位企业化	事业单位企业化	事业单位企业化	事业单位全额拨款	事业单位企业化	事业单位差额拨款

### 2.3.2 体育场馆资源开发不够充分,经营方式尚不能适应市场需求

尽管近年来上海体育场馆不断挖掘内部潜力,拓展经营思路,逐步向体育、休闲娱乐及消费购物于一体的综合市场发展,但多数场馆与发达国家成熟的体育场馆运营模式相比,仍有较大差距;体育场馆服务资源的不足与闲置浪费的现象同时存在;现有的一些场馆资源未能有效地开发、利用,体育场馆的资源有待进一步开发、盘活和整合;体育场馆经营和管理的专业性有待提高,整体上体育场馆的经营停留在行政管理的层面上,主要依赖门票收入,产业性质的开发活动尚处于起步阶段。根据我国第五次体育场馆普查统计显示,有 58.76% 的体育场地不对外开放,14.46% 的体育场地部分对外开放,对外开放的体育场地不到 26.78%,这严重制约了体育场地的使用和效率的提升,造成了大量的资源浪费。

以占地 508 亩上海旗忠网球中心为例,由于地处上海市的郊区,日常除了举办几场大型的网球赛事之外,多数时间闲置。加上周边配套不完善,即便是网球赛事举办或者市民自主前来活动,就餐和娱乐的选择都非常少。

### 2.3.3 体育场馆经营理念创新不够,收益管理的思想尚未运用

虽然有关体育场馆经营研究的成果较为丰富,但能真正实施收益管理场馆非常稀少,普遍处于起步阶段,尚没有系统的场馆收益管理操作实践。尽管上海体育场馆在多元化和市场开发方面相比较全国其他一些区域已经走在前面,但实施收益管理做法的场馆凤毛麟角。当然,这里面有各种客观条件的限制,但最为关键的是懂体育场馆收益管理的人才较少,相关理论在体育产业还没有有效普及。同时,部分人员也常误解收益管理就是打折或涨跌价,没



有理解其丰富内涵,或者简单认为只有大型场馆才需要运用收益管理,一般中小型场馆无法或无需使用。这都制约了收益管理思想在体育行业的推广。

### 3 从收益管理视角提升上海体育场馆收入的运营策略

#### 3.1 充分使用场馆资源,提升空间利用率

场馆的利用率是判断其收益管理水平的重要指标之一,体育场馆应该毫无保留地出售其空间。体育场馆内部区域最常见的配置是座椅、站立区和俱乐部,外部附属区域往往是零售或者餐饮服务区。不管是内部核心空间还是外部配套空间都应该充分利用,提高空间利用率。

##### 3.1.1 内部空间科学规划,便于空间灵活变换

体育场馆的内部设计应考虑多功能利用的需要,不能只满足单一赛事的要求,必须兼顾赛事、文化演出、会议展览和商业服务等多种用途的使用。一般而言,运动场馆内部空间最常见的是开放的椭圆形和马蹄形体育场,尤其是美式橄榄球体育场,而矩形场馆多见于足球场。对于座位的设计要根据场馆的性质灵活安排,相当部分的场馆可以设计成部分观众站立观赛,增加需求旺盛时候的容量。这就要求座椅的设计转换问题在建造的时候就要考虑进去,通过可伸缩的座椅甚至模块化的舞台来实现一定空间的灵活变化,这为不同类型的赛事或者活动依据其受欢迎程度,灵活调整价格奠定了基础。同时,为少数观众提供高价包房或者俱乐部豪华套房,以满足不同层次顾客的观看需求。总之,一个场馆最优的座位数、站立区和套房数的组合是体育场馆成功实施收益管理的基础。

比如,上海徐汇游泳馆通过在室内配套咖啡厅和乒乓球室,拓展了服务性收入,增加了单位空间的产出,提高了场馆的使用率。这对上海其他体育场馆的室内空间收益管理都是很好的借鉴。

##### 3.1.2 外部空间合理定位,营造顾客消费环境

外部空间应营造有利于顾客消费的环境。比如,零售和餐饮区使用适当的环境,通过光或音乐的设计元素来调动消费者的消费意愿。同时,根据消费者的需求,尽可能拓展外部收入的来源。比如,外部区域往往要配套用于商务会议或者其他活动的可租用空间、餐厅或酒吧、出售团队纪念品及体育相关用品的商店、停车场等以满足观赛的休闲需求,还可以配套建设吸引非运动顾客停留的设施,比如博物馆等。通过这些附加的服务影响消费者观看和停留的时间,从而增加空间的利用潜能,提高收益。尽量减少不必要的员工办公占用核心区域。主场馆与附属设施合理搭配,共同组成一个完整体系才能降低边际成本。

投资12.9亿元,占地面积达到19万 $m^2$ 的上海体育场充分结合周边商业,除建立完备的体育设施之外,还设立了酒店宾馆、娱乐场所、餐饮购物等其他场所。另外,地面外部空间还开发建设了上海旅游集散中心,成为一个集运动比赛、休闲娱乐、购物消费、文体表演、旅游集散、健身住宿等多功能于一体的大型综合场所。这

些做法对于上海其他类似场馆的外部空间利用提供了有益借鉴。

##### 3.1.3 实行场馆超额预订,保证场地充分利用

体育场馆的超额预订是指预订出比其有效场地总量更多的场地数,以防止因为顾客临时取消订场或因故未到,而造成体育场地虽被预订却闲置浪费的现象,减少体育场馆收益的损失。超额预订的方法广泛运用于酒店业,实践证明这一方法对于保证场馆的座位出售或者场地出租具有较好价值,特别是场馆出售高峰时期,能够提高资源的利用率。当然,超额预订必须基于科学预测,超额数量必须控制合理范围之类,防止出现超售,拒绝顾客进场的情况发生。一般在酒店行业是对某种房型的超额预订,通过升档销售的方法满足顾客需求。在体育场馆也可以在基础座位实施此类方法。

##### 3.1.4 积极开发无形资产,提高场馆综合收益

体育场馆的资源除了有形的空间资料,还包括无形的场馆冠名权、赛事的冠杯权、场地广告、电视广播的转播、豪华包厢命名以及特许经营权等。特别是体育场馆冠名权已经成为国外大型体育场馆的一项最重要的收入渠道,资料显示国外通过冠名等模式使得场馆收入占比达到55%,场租收入占比10%左右,剩下才是一般租户的收入,而大多数国内场馆运营则是相反。另外,大力开发体育俱乐部的相关产品,通过体育明星签售、有标识的运动服、队旗及相关团体的纪念品开发来增加收入。比如,原来是奥运篮球馆的北京五棵松体育馆在奥运会结束之后更名为万事达中心,获得的场馆冠名权和赞助费远远超过其本场地出租收入。

上海应响应国家体育产业促进的要求,研究在自贸区设立体育产业资源交易平台,创新市场运行机制,探索在体育场馆上的赛事举办权、赛事转播权、无形资产开发等方面的公平、公正、公开流转,引领体育场馆经营改革和产业创新发展。

#### 3.2 实施差别化定价,实现资源优化配置

收益管理的核心是价格区分,也称为“价格歧视”,就是根据顾客不同的需求特征、支付能力和需求的价格弹性实施不同的价格标准,形成一个细分价格体系。即向那些价格弹性高的顾客在一定的限制条件下执行价格体系中的折扣价格,而对那些价格弹性低的顾客执行全价,从而最大限度开发潜力市场,激发市场活力。

##### 3.2.1 根据场馆时间、淡旺季变化,实施动态价格管理

对体育场馆的需求是非基本的派生性需求,容易受到各种外部因素的影响。气候条件、距离位置、时间变化、经济收入等都会影响这种需求。因此,体育场馆可利用历史数据及场地需求变化规律科学预测,实行动态定价。通过对不同消费时段、不同的体育项目、不同的销售渠道收取不同的费用来实现资源的优化配置,提高总体收益。比如对一日而言,依据上午、中午和晚上的不同时段,根据场地需求变化,进行分时定价。在高需求时,实施高价格。对于一周而言,周中、周末同样实行差别化定价。对一年



而言,春秋两季价格应区别寒冬和酷暑。对于锻炼时间或次数比较固定的消费群体,如果包下某固定的时间段,可以给予一定的折扣,以吸引该消费群体每次都到该体育场馆锻炼,增加体育场馆的创收。另外,还有会员优惠定价、综合差异定价。对节假日或者特殊事件而言,通过差别定价合理调控需求,努力实现高出租率的同时实现高收益。

特别是上海这样的大都市民众生活质量和消费水平较高,健身需求的增加对于体育场馆调整非赛事时间价格,延长开放时间留有较大空间。如果能够实施有效的价格动态管理将使得场馆的社会化服务、市场化运作都取得良好效应。

3.2.2 根据场馆空间优劣的区别,实行差异定价管理

场馆内的座位依据视野和舒适性实现差别定价,满足不同价格承受者的需求。这保证了场馆座位的上座率和出租率,也使得整体收益达到最大化。如图3所示,根据场馆的不同座位的位置和空间大小实施不同价格。图4显示的是不同高度的座位差异示意图,最高一级的座位视野最好,自然座位出售的价格高,然后是包场座位、包厢座位、一般座位等不同类型,这些出售产品的差异(座位的不同等级)使得定价能够实现差异,从而为收益管理的实施奠定了基础。

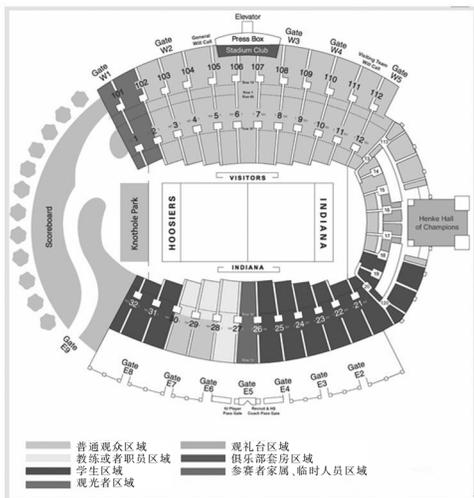


图3 体育场馆的空间差别定价示意图  
Figure 3 Space Differential Pricing of Sports Facilities

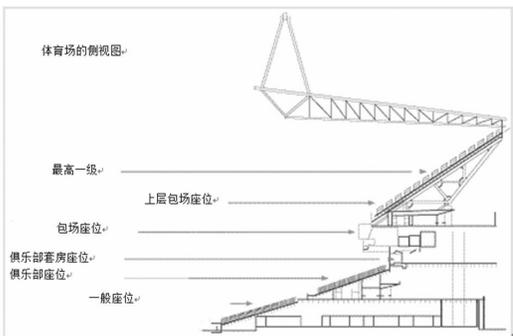


图4 体育场馆座位的分类示意图  
Figure 4 Seat Classification of the Sports Facilities

3.2.3 根据细分市场的支付能力,建立合理价格结构

收益管理理念的产生,出现了以市场为中心的定价法。这种定价除了上述考虑淡旺季和空间优劣的方法之外,还要研究市场的需求。根据市场需求设计产品和服务、消费者对体育产品和服务价值的理解、供求关系的变化、细分市场采购的行为模式以及市场竞争状况来决定价格。具体操作的时候可以借鉴酒店业和航空业的做法。首先,确定该体育场馆的基准出租价,在打折时尽量使用固定数量折扣法;其次,要争取和保持一定数量的基本账户,即签约客户,比如各种体育俱乐部和赛事,这类客户维持场馆一定的出租率和业务量,保证其实现盈亏平衡。因此,体育场馆应该借鉴酒店业管理中的“收益置换模式”(Displacement Models),清楚接受某个基本账户对场馆全年的总体收入、出租率、单位面积的价格和每个座位价格的影响,以及是否会使得场馆放弃接待其他更有利可图的业务机会。第三,要争取一定数量的公司协议账户。公司协议账户是指与场馆业务量较大,消费能力较强的公司进行谈判,签订协议确定的账户。根据协议,场馆提供优惠价或折扣价给这些客户,而且特别要注意区分这些客户的预订模式,根据其预订时间的和带动周边区域的消费能力进行谈判。

上海除了能容纳20万人的上海国际赛车场之外,其他体育场馆可以借鉴美国大型体育场馆在棒球联盟的经验通过“更小的容量、更高的票价和更紧迫的订票时间”模式来改变客户的购买习惯,并且通过体育场的设施——会员座位、豪华包厢以及招待服务让俱乐部吸引高端消费人群。同时,上海尚没有培养全年龄覆盖的体育消费市场,可以针对老年市场庞大的市场特点,降低门槛价格,让其感受类似上海网球大师赛这样的精彩比赛,培养各个年龄段的市場。

3.3 拓展运营销售渠道,构建场馆联盟

3.3.1 灵活利用各种渠道,重视现代网络营销推广

体育场馆要积极拓展体育场馆的销售渠道,积极和体育俱乐部、民间体育组织合作,挖掘核心功能的市场潜力,提升体育竞赛表演的影响力和活力。同时,学习酒店经营的方法,依据场馆的淡旺季不同,加强和非体育活动市场的业务联系,在赛事的淡季积极拓展演唱会、交易会、展览会以及品牌效应的大型活动的销售渠道,并且针对不同渠道实行价格动态调整。引入现代化设施,吸收文化创意基金,通过内外部空间的优化组合,在淡季把场馆变成博物馆、康乐中心、电影院或者剧场,通过活动减少场馆闲置。特别是大型体育演出场馆要加强和演出市场渠道合作,共同创新演出业态,打造自己的演出剧目品牌,进行驻场式或巡演式演出。重视网络营销渠道的宣传推广,通过微信、微博等新媒体的信息化营销手段拓展场馆影响力。

上海体育馆自从1999年改建上海大舞台以后,重点挖掘演艺市场销售渠道,从2000年的25场演出发展到2013年的60多场演出,平均每年演出近50多场次,成功实现综合利用的转型。这对于其他场馆具有良好的借鉴意义,结合自身场馆特点和技术优势、周边区域消费需求进行多渠道的销售,破解行业局限,改变单一依赖赛事销售的做法。

在场馆销售中,要学习酒店业和航空业销售的经验,



注重网络营销。目前上海各大体育馆建立自己网站的很少,更谈不上通过互联网订购。随着移动互联网的发展,各大体育馆应积极借助互联网发布商业信息,及时更新场馆信息、进行广告宣传,高效率满足各细分市场的需求。为此,可以在销售价格方面进行引导,借鉴酒店业如果在OTA(在线旅游公司)销售,给予一定价格优惠的做法,逐步引导体育馆在广告宣传、销售策略、合同签订、票务发送、付款结算以及售后服务等环节向互联网转变。

### 3.3.2 探索大型场馆联盟,加强信息沟通资源整合

上海体育场馆及企业已经成立了上海市体育场馆协会,应进一步加强场馆之间的联盟,将各场馆的信息以及当地的演出情况整合,加强场馆之间演出项目和管理经验的交流,共同探讨和制定大型体育场馆的演出活动规范和市场竞争秩序,定期举办培训,提升各场馆之间的收益管理水平。通过联盟,加强网络信息宣传和推广合作,优化库存管理和价格合作,加强联盟品牌宣传。进一步向长三角区域辐射,在“长江三角洲地区体育产业发展联席会议制度”下,搭建长三角区域体育场馆的联盟网络,延长产业链,壮大科技创新、制度创新、营销创新的影响力,发挥上海体育产业改革的龙头作用,从而真正实现辐射全国。

## 4 收益管理在上海体育场馆实施中的局限

### 4.1 现代收益管理信息技术系统尚未建立

收益管理的应用和发展离不开先进的现代科学技术支撑,特别是现代计算机技术、数据库和网络通信技术的支持。这些技术都是实施收益管理有利的基础条件。航空、酒店等行业近十年来收益管理能够飞速发展就是得益于其计算机预订、全球分销以及动态存量资源分配和优化等系统的不断完善。这些系统对于解决收益管理实施过程中的信息登记、数据处理、储存和分类管理、价格优化计算、市场分析预测等工作起到关键作用。包括当下的移动互联网技术大大促进了收益管理的市场分销渠道的拓展。而这些系统的构建普遍成本较高,对于资金和盈利不足的体育场馆若要实施确实有一定难度。另外,体育场馆实施收益管理需要大量的历史数据作为支撑以及较为专业的收益管理分析员进行建模分析。而包括上海在内的国内体育场馆普遍存在忽视历史数据积累的问题,更谈不上对竞争对手数据的搜集、整理和分析。因此,即使有计算机系统短期内也难以进行需求预测、超额预订和场地分配和差别定价。不过,上述困难的解决也不是完全不可行,国外体育场馆的经验已经表明一定的软件投入带来的收益是完全值得的。

### 4.2 体育场馆公共属性及体制束缚

国内的体育场馆,特别是大型体育场馆以及高校体育场馆等往往都是采用事业单位差额拨款,决定其必须履行准公共产品的服务功能。2014年1月,国家体育总局规定大型体育场馆、区域内的公共体育场地和设施应免费,或

低收费向社会开放。每周开放时间不少于35h,全年开放时间不少于330d。如果过分强调利润的最大化,可能会影响体育场馆的公共性。不过,公共体育场馆也正逐步从政府全额拨款到体育场馆自负盈亏转变,要求其面向市场,实行多元化经营,实现自负盈亏,自我发展。如何兼顾两者诉求可能需要非营利性与差别化有效结合起来。

### 参考文献:

- [1] Shery E Kimes, Richard B Chase, Sunmee Choi (1998). Restaurant, revenue management applying yield management to the restaurant industry[J]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (6):32-39.
- [2] Kalyan Talluri, Garrett van Ryzin (2004). Revenue management under a general discrete choice model of consumer behavior [J]. *Management Science*, 50(1):15-33.
- [3] 李明.我国公共体育场馆的资产性质及其改革[J].天津体育学院学报,2003,18(2):56-58.
- [4] 张宏.我国体育场馆经营管理模式的现状及发展趋势[J].西安体育学院学报,2009,26(4):413-415.
- [5] 唐立成,唐立慧,王笛.我国公共体育场馆服务管理绩效评估模式与对策研究[J].北京体育大学学报,2010,33(1):24-27.
- [6] 赵蕴,王雷.体育场馆赛后利用评价指标体系的构建[J].沈阳体育学院学报,2009,28(2):25-28.
- [7] 刘杰.大型体育场馆市场化运营的体制性障碍研究[J].武汉体育学院学报,2011,45(6):39-44.
- [8] 于敬凤,曾庆肃.大型体育场馆无形资产的开发[J].体育学刊,2008,15(10):47-50.
- [9] 郑家鲲,沈建华,张晓龙.上海市体育公共服务现状调查与分析[J].体育学刊,2009,(8).
- [10] 张蓓,黄海燕,方春妮.上海体育场馆的经营与管理创新——借鉴上海大剧院经验[J].体育科研,2009,(6).
- [11] 国内体育馆呈亏损 华润置地欲借冠名模式破局[EB/OL]. 网易新闻网 2013-12-11. <http://money.163.com/13/12/11/16/9FR01SQG002534NU.html>.
- [12] 国家体育总局、财政部.关于推进大型体育场馆免费低收费开放的通知[R].2014-1-14.
- [13] 詹步强.收益管理在体育场馆经营中的应用[J].体育学刊,2009(05):24-27.
- [14] 乔泽波.体育场馆星级酒店式管理模式的研究[J].山东体育学院学报,2005(03):44-45,50.
- [15] 孙成林,王健.美国体育场馆发展的新趋势及启示[J].成都体育学院学报,2013,39(2):40-45.
- [16] 张现成,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(02):115-119.
- [17] 国务院.《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》国发[2014]46号[R].2014-10-2.
- [18] 朱茜.收益管理在客房预订和销售中的应用[J].饭店现代化,2014(02):42-45.

(责任编辑:杨圣韬)