



世界杯专业足球场赛后运营的德国经验与启示

袁佳,陈元欣*,刘然祺

摘要: 采用文献资料、案例分析等方法,探究 2006 年德国世界杯球场赛后运营情况。2006 年德国世界杯的赛后运营经验主要包括:利用现有球场改建,实施球场赛后改造;依托职业俱乐部,促进球场赛后运营;开发球场多元功能,丰富球场服务内容;积极开发无形资产,拓宽球场收入渠道;实施智慧化升级,提升球场用户体验;践行绿色发展理念,促进球场可持续发展。对于国内球场赛后运营具有如下启示:优化赛前功能设计,积极实施赛后改造;鼓励俱乐部参与球场运营,提升球场赛后利用率;推进多元化运营,提升球场盈利能力;充分开发无形资产,增加球场收入;打造智慧球场,提升球场运营效益;实施可持续运营,促进球场绿色发展。

关键词: 专业足球场;赛后运营;德国经验;启示

中图分类号:G80-05 文献标志码:A 文章编号:1006-1207(2022)05-0008-08

DOI:10.12064/ssr.2022030701

The Germany Experience and Inspiration on Postgame Operation of World Cup Professional Football Stadiums

YUAN Jia, CHEN Yuanxin*, LIU Ranqi

(Institute of Physical Education of Central China Normal University, Wuhan 430079, China)

Abstract: This paper studies the postgame operation of the 2006 Germany World Cup Stadiums with the methods of literature review, case analysis and so on. The experiences of stadiums postgame operation mainly include using existing stadiums to renovate the stadiums after the matches, relying on professional clubs to promote postgame operation, developing multiple functions of the stadiums to enrich the service contents of the stadiums, actively developing intangible assets to broaden the income channels of the stadiums, implementing intelligent upgrading to enhance the user experience of the stadiums, practicing the concept of green development to promote the sustainable development of the stadiums. The inspirations for the postgame operation of Chinese courses are as follows, to optimize the pregame functional design and actively implement the transformation after the game, to encourage clubs to participate in the operation of the stadium and improve the postgame utilization of the stadium, to promote diversified operations to enhance course profitability, to fully develop intangible assets and increase the revenue of the stadium, to create a smart stadium and enhance the operational efficiency of the stadium, to implement sustainable operation and promote the green development of the stadium.

Keywords: professional football stadium; postgame operation; Germany experience; inspiration

2023 年亚洲杯(简称亚洲杯)原计划在中国举办,北京、上海等 10 座城市新建或改建专业足球场,这为未来我国承办世俱杯、世界杯等世界顶级足球赛事奠定了坚实的物质基础。但受疫情影响,亚洲杯将易地举办。由此,我国为亚洲杯所建设的 10 座专业足球场直接进入了赛后利用阶段,投入巨大经济资源和社会资源建设的专业足球场若得不到合理有效利用将会给区域以及城市发展带来

沉重负担。因此,这批因赛而建的专业足球场如何可持续运营是当前我国亟待考虑的问题。国际经验表明,2006 年德国世界杯球场赛后无一闲置,并在赛后运营方面积累了丰富的经验,其成功经验对我国球场的赛后运营具有重要的借鉴价值。因此,笔者拟就 2006 年德国世界杯球场赛后运营经验进行系统梳理,以期为我国球场的赛后运营提供借鉴和启示。

收稿日期:2022-03-07

基金项目:国家社会科学基金项目(21BTY010)。

第一作者简介:袁佳,女,硕士研究生。主要研究方向:体育场馆运营管理。E-mail:2324227180@qq.com。

*通信作者简介:陈元欣,男,博士,教授,博士生导师。主要研究方向:体育产业与体育场馆运营管理。E-mail:cyx71@qq.com。

作者单位:华中师范大学 体育学院,湖北 武汉 430079。



1 2006 年德国世界杯球场建设和投资情况

2006 年德国世界杯投入使用的足球场共计 12 座,其中新建 2 座,改建 10 座。新建球场为慕尼黑安联球场(简称安联球场)和莱比锡中央球场。从表 1 可以看出,2006 年世界杯球场容量普遍较大,其中超大型(60 000 座席以上)足球场有 4 座,大型(40 000 座席

以上)足球场有 8 座。2006 年德国世界杯球场座席数量较多,这主要缘于德国有庞大的球迷基础和高涨的观赛需求。近几年,德甲联赛场均观赛人数达到 4 万余人,位于欧洲五大联赛之首,大部分球场的赛事需求和赛场容量成正比,极大提升了球场的赛后利用率。

表 1 2006 年德国世界杯体育场馆建设投资情况^[2]

Table1 The investment list of sports venues construction in 2006 Germany World Cup^[2]

球场名称	新建 / 改建	球场容量 / 人	建设资金来源(占比 / %)	投资总额 / 亿欧元
安联球场	新建	67 812	俱乐部(100)	2.80
莱比锡中央球场	新建	44 345	政府(69)、企业(31)	0.91
西格纳尔·伊杜纳公园球场	改建	83 000	俱乐部(100)	0.36
柏林奥林匹克体育场	改建	74 064	政府(81)、企业(19)	2.42
傲赴沙尔克球场	改建	61 524	企业(100)	1.92
梅赛德斯-奔驰竞技场	改建	55 896	政府(100)	0.51
汉堡 AOL 竞技场	改建	55 000	政府(11)、企业(89)	0.97
法兰克福商业银行竞技场	改建	51 500	政府(51)、企业(49)	1.26
科隆莱茵能源体育场	改建	49 968	政府(22)、企业(78)	1.17
瓦尔特球场	改建	49 780	政府(63)、企业(37)	0.48
汉诺威 AWD 球场	改建	49 000	政府(38)、企业(62)	0.64
纽伦堡法兰克福人体育场	改建	46 780	政府(100)	0.56

2006 年德国世界杯球场的投资构成主要有以下几种类型:一是建设资金来源于政府,例如梅赛德斯-奔驰竞技场、纽伦堡法兰克福人体育场等;二是建设资金主要来源于俱乐部或私人企业,如安联球场、西格纳尔·伊杜纳公园球场、傲赴沙尔克球场(简称沙尔克球场);三是政府和企业共同出资,例如柏林奥林匹克体育场、汉堡 AOL 竞技场、科隆莱茵能源体育场等。可以看出,2006 年德国世界杯球场建设资金来源多元化,既有政府投资、私人投资,还有混合投资。在这 12 座球场中,政府投资比重较小,占 40% 左右,私营企业或民间资本占主导,政府多以资金扶持的方式对球场的建设提供支持^[1]。

2 2006 年德国世界杯球场赛后运营情况

2006 年德国世界杯结束后,为避免球场因耗资巨大而成为“白象”^[注 1],德国高度重视球场的赛后运营,主要体现在球场赛后改造、俱乐部参与运营、非体育赛事开发等方面。通过地方政府、俱乐部等多方的共同努力,球场在赛后依然能够运营良好,持续吸引球迷。

2.1 球场改造情况

球场功能与使用需求适配是球场高效运营的首要条件。世界杯后,德国对球场进行了不同方面的改

造。首先,根据各个球场的平均上座率,进一步调整了球场容量,缩减了部分上座率较低的球场容量,降低了球场赛后运营的支出。其次,全方位升级球场的设施设备,并开发了球场多功能区,进一步完善了球场的相关配套设施。随着人们消费需求的不断升级,球场的智慧化改造也应运而生,德国部分球场在赛后部署了相关智能化设备,大幅提升了球场的运营效益。最后,绿色改造也成为德国球场运营的一大特色,通过绿色建筑材料、节水节能设备等降低球场能耗,促进球场的绿色发展。

2.2 球场利用情况

球场赛后利用率是反映球场利用情况的重要指标。国际上较为通用的评价球场赛后利用情况的主要指标为球场利用率指数(Stadium Utilization Index, SUI)。该方法由丹麦体育研究协会提出,主要用于评估大型体育场馆的赛后利用情况^[3]。可用以下公式来计算 2006 年德国世界杯球场的 SUI 值:

$$SUI=N \times A / C$$

其中 N 为一定周期的赛事频率、A 为球场所有活动的平均上座数、C 为赛场容量。

德甲联赛作为全球五大联赛之一,从其联赛上座率可以看出球场利用是否充分。从表 2 可看出,



2018—2019 赛季德甲联赛球场上座率 $\geq 90\%$ 的球场有 5 座,其上座率较高主要有以下几方面原因:其一,德甲联赛的票价较低。观看一场德甲比赛,最低票价仅需 8 欧元,缘于这种低票价的优势,使得各球场的上座人数十分可观。其二,球场火爆的观赛氛围。2006 年德国世界杯部分球场在赛后保留了站席,“站台文化”成为现场观赛独特的吸引点。例如多特蒙德俱乐部的

主场西格纳尔·伊杜纳公园球场,该球场以“魔鬼主场”著称,每当主场比赛时,其南看台会形成一片黄色海洋,不仅营造了良好的球场氛围,也突出了球场的独特性。其三,这几座球场主队战绩较为稳定,培养了大批忠实球迷。例如拜仁慕尼黑在 2000 至 2019 年,赢得了 14 次德甲冠军、10 次德国杯冠军^[4],优良的战绩促使球迷对球队和球场的忠诚度较高。

表 2 2018—2019 赛季德甲联赛球场平均上座率^[5]Table 2 The average stadium attendance rate of Bundesliga 2018—2019 season^[5]

球场	球场容量 / 人	平均上座数 / 人	平均上座率 / %
安联球场	75 000	75 000	100
沙尔克球场	61 524	60 650	98.58
西格纳尔·伊杜纳公园球场	83 000	80 314	96.76
梅赛德斯-奔驰竞技场	55 896	53 409	95.55
汉堡 AOL 竞技场	55 000	50 305	91.46
莱比锡中央球场	44 345	37 969	85.62
纽伦堡法兰克福人体育场	46 780	39 511	84.46
汉诺威 AWD 球场	49 000	36 439	74.37
柏林奥林匹克体育场	74 064	47 197	63.72

注:安联球场在 2015 年扩建,可容纳 75 000 人。

通过 2006 年德国世界杯球场赛后利用的 SUI 指数(2012 年)分析其利用状况。12 座球场中 SUI 最高值为 34.64,最低值为 2.56,平均值为 18.78(表 3)。SUI 较高(以 SUI > 10.00 为标准)的球场有 11 座,这说明 2006 年德国世界杯球场赛后利用情况普遍较好,此类球场大多都具有以下特点:第一,球场的平均上座率较高,例如安联球场所有活动的平均上座率高达 73.69%;第二,世界杯后赛事频率较高,12 座球场中安联球场、沙尔克球场、梅赛德斯-奔驰竞技场及汉堡 AOL 竞技场的赛事频率尤为突出。这几座

球场的 SUI 值较高的原因主要为:一是德国足球市场化和商业化运作较为成熟,足球氛围浓厚,人们对于足球赛事的热情高涨,赛场容量和赛事需求成正比,使其上座率较高;二是赛场兼容度高,不仅可以举办足球比赛,还可开展演唱会、商业展览等非体育活动,使得球场开展活动频率较高。如沙尔克球场在 2012 赛季开展了 19 场足球赛事,10 场其他活动,其中,其他活动在球场 SUI 指数中占比 34.48%。因此,球场开展多元活动对其赛后利用也发挥着重要作用。

表 3 2006 年德国世界杯球场赛后利用指数(2012 年)^[3]Table 3 The stadium postgame utilization index of 2006 Germany World Cup (2012)^[3]

球场	球场容量 / 人	年赛事频率 / 场	平均上座数 / 人	SUI
安联球场	67 812	47	49 972	34.64
沙尔克球场	61 524	29	61 218	28.86
梅赛德斯-奔驰竞技场	55 896	27	48 855	23.60
汉堡 AOL 竞技场	55 000	24	52 931	23.10
西格纳尔·伊杜纳公园球场	83 000	23	80 552	22.32
汉诺威 AWD 球场	49 000	24	44 920	22.00
法兰克福商业银行竞技场	51 500	18	48 236	16.86
纽伦堡法兰克福人体育场	46 780	18	41 810	16.09
科隆莱茵能源体育场	49 968	17	40 688	13.84
瓦尔特球场	49 780	17	33 007	11.27
柏林奥林匹克体育场	74 064	18	41 912	10.19
莱比锡中央球场	44 345	15	7 563	2.56



2.3 俱乐部参与运营情况

俱乐部参与球场运营作为 2006 年德国世界杯球场赛后运营的核心一环,是提升球场营收和使用效率的重要因素。在 12 座球场中,俱乐部参与运营的球场有安联球场、西格纳尔·伊杜纳公园球场、沙尔克球场以及汉堡 AOL 竞技场(表 4)。其他俱乐部使用球场主要通过租赁的方式,由俱乐部与球场运营方签订租约,球场作为俱乐部主场使用,与前几座

俱乐部运营的球场不同的是,这几家俱乐部均需要缴纳租金才能使用球场,不利于俱乐部和球场的长期发展。而俱乐部参与运营的球场不需要缴纳场地费用,且在球场利用上有更大的自主权,便于俱乐部更好地运营。俱乐部拥有球场运营权后,可依托其丰富的联赛资源,进一步开发赛事转播、冠名、赞助、广告等收入来源,并通过媒体营销将俱乐部和球场的影响力进一步扩大,使二者形成良性循环。

表 4 2006 年德国世界杯主要赛场运营主体
Table4 The operation main body of 2006 Germany World Cup

球场	所有者	运营者	使用者
安联球场	慕尼黑市政府	拜仁慕尼黑俱乐部	拜仁慕尼黑俱乐部
西格纳尔·伊杜纳公园球场	多特蒙德俱乐部	多特蒙德俱乐部	多特蒙德俱乐部 德国国家足球队
沙尔克球场	沙尔克 04 俱乐部	沙尔克 04 俱乐部	沙尔克 04 俱乐部
汉堡 AOL 竞技场	汉堡体育俱乐部	汉堡体育俱乐部	汉堡俱乐部
柏林奥林匹克体育场	柏林奥林匹克体育场有限公司	WALTER BAU-AG/DYWIDAG (运营公司)	柏林赫塔体育俱乐部 德国国家足球队
法兰克福商业银行竞技场	法兰克福沃尔德施塔迪翁项目开发公司	法兰克福体育场管理有限公司	法兰克福足球俱乐部
莱比锡中央球场	市政府	市政府	RB 莱比锡俱乐部
科隆莱茵能源体育场	市政府	市政府	科隆足球俱乐部
汉诺威 AWD 球场	市政府	市政府	汉诺威 96 足球俱乐部
梅赛德斯-奔驰竞技场	市政府	市政府	斯图加特足球俱乐部
纽伦堡法兰克人体育场	市政府	市政府	纽伦堡足球会
瓦尔特球场	州政府	州政府	凯泽斯劳滕俱乐部

注:根据公开数据整理。

3 2006 年德国世界杯球场赛后运营案例分析

3.1 安联球场的赛后运营分析

安联球场由拜仁慕尼黑足球俱乐部运营,在运营期间,俱乐部为球场带来了可观的收入,在福布斯

发布的“2018 全球最具价值体育团队榜单”中,拜仁慕尼黑俱乐部以 30.63 亿美元位列全球足球俱乐部第 4 位。截至 2018—2019 赛季,该俱乐部已连续盈利 27 年。拜仁各赛季的营业额,基本呈逐年上升趋势,球场近 3 年的联赛上座率也高达 100%(图 1)^[6],其经验可以归纳为以下几个方面。

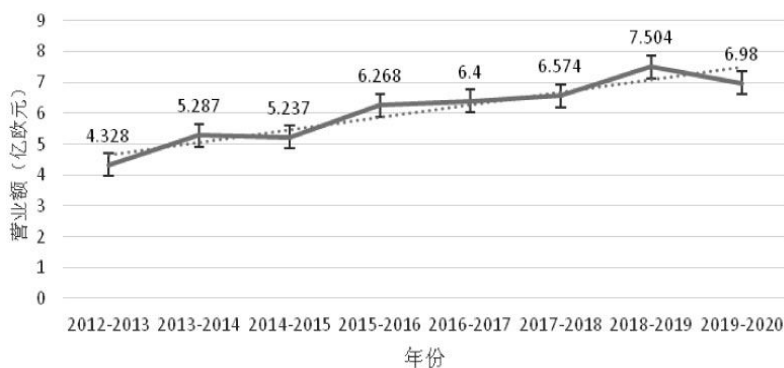


图 1 拜仁慕尼黑俱乐部年度营业额

Figure1 The annual turnover of Bayern Munich club

注:根据安联球场官方网站数据整理。



3.1.1 发挥俱乐部资源优势,增加球场办赛收入

拜仁作为德甲豪门俱乐部,拥有极其丰富的赛事资源,如德甲、欧冠杯、德国杯、德国超级杯、超霸杯等赛事,这些具有长周期、高频次特点的赛事可以极大提升球场日常开展活动的频率,增加球场门票收入。统计数据显示,截至2017年,拜仁慕尼黑在安联球场的正式比赛场次达300场,在世界杯后平均为每年27场。通过高频赛事,球场获得了极高的比赛日收入。根据德勤发布的报告显示,球场在2016—2019年的比赛日收入分别达到了1.02亿欧元、0.98亿欧元、1.04亿欧元、0.92亿欧元,2020年由于全球新冠肺炎疫情蔓延导致本赛季空场比赛,但球场的比赛日收入依旧达到了0.70亿欧元^[7]。另外,稳定的观众数量是球场稳定收入来源的基础,该俱乐部球迷协会拥有近30万名官方正式会员,是世界上拥有会员数量最多的。庞大的球迷数量为球场的上座率奠定了基础,加之俱乐部火爆的球市使得球场上座率常年维持在100%,极大地稳定了球场的比赛日收入。

3.1.2 利用俱乐部品牌价值,增加球场商业收入

在世界杯后,为减轻球场运营的财务压力,增加运营收入,俱乐部充分挖掘其无形资产,依靠其自身品牌价值和赛事影响力积极与各大品牌合作,大幅提升了安联球场的商业价值。截至2021年,俱乐部的四级合作伙伴已高达30个(表5)。在2018—2019赛季,拜仁慕尼黑俱乐部年度营业额总收益7.504亿欧元,其中仅主赞助商每年的总赞助费就高达1.61亿欧元,占总收益的21.46%。另外,俱乐部与赞助商属于长期合作关系,如安联保险集团与安联球场签订了30年的冠名合约,可增加球场的部分收益,为球场进行长期且稳定的“供血”。除开发赞助、冠名等无形资产外,俱乐部还借助新媒体将其影响力拓展至海外,通过中国中央电视台每周对拜仁的独家报道,进一步传递球队和球场文化。在电子商务领域,2015年拜仁在天猫国际开通了线上商城,为世界球迷提供拜仁产品,进一步增加了商业收入。

表5 2006年德国世界杯主要赞助商^[8]

Table5 The major sponsors of the 2006 Germany World Cup^[8]

赞助等级	赞助商	赞助总额/年
主赞助商	德国电信、安联保险等(4个)	1.61亿欧元
铂金级合作伙伴	德国DHL、联合抵押银行等(9个)	0.54亿欧元
黄金级合作伙伴	可口可乐等(3个)	不详
官方合作伙伴(中国区/传统)	菲林格尔、中德生态园等(4个)、Adelholzener、Bayern3等(10个)	不详

3.1.3 开展适用改造,增加球场运营收入

俱乐部运营球场,有权对球场进行适用性改造,不仅提升俱乐部使用效果,还在很大程度上提升球场管理效率,减少人工管理成本,降低球场运营支出。拜仁在赛后为减少球场能耗支出,更新了球场的电力、供热、通风和空调等系统,使其更加节能;为保护造价昂贵的草坪,球场安装了人造灯光装置,解决了在阳光稀少或多云和阴雨天气难养护的问题;为实现数据智能化呈现,降低人工运维成本,球场在电力工程、楼宇科技、安保、公共交通管理、网络信息等方面均部署了智能软件以及信息服务系统;为进一步感知消费者消费意愿,球场在智能购票、座位导航、商品购买等方面均部署了智慧信息系统,通过收集用户偏好,进行商品的精准投放,刺激球迷消费,进一步增加球场的运营收入。

3.1.4 实施绿色发展,促进球场可持续运营

俱乐部在运营球场时将绿色发展理念贯彻到球场生命周期的各个阶段,体现了球场运营的责任与担当。在建设阶段,球场采用ETFE(ethylene-te-

trafluoroethylene)膜材料作为原料,可保证球场内部自然光线充足,降低人造光使用频率,节约能源,且该材料具有自洁功能,可节省人工清洁成本,废旧的ETFE膜材料也可被热熔成颗粒状并重新生成,可以促进球场建材的循环利用,也利于球场降低运营成本。在改造阶段,球场安装节水和无水洁具、渗水性地面以及屋顶绿化,降低球场能源消耗。在赛后运营阶段,球场改进其与公共交通枢纽的联系,增设交通站点,发售一卡通球票,持票者可在球赛日免费使用城市公交系统,并鼓励粉丝拼车前往体育场,缓解交通系统压力,减少二氧化碳排放,降低碳足迹。

3.2 沙尔克球场的赛后运营分析

沙尔克球场因大量灵便新颖的设计而被定义为欧洲最现代化的球场,球场由私人投资,目前由沙尔克04俱乐部运营。该球场也是世界杯赛后运营较好的球场之一,其经验主要体现在对于球场的多元化运营。

沙尔克球场的多元化运营是基于其独有的球场设施。球场的新技术,如可开合屋顶、可移动草坪、活动看



台等移动构件促进了球场造型和空间的多样化、赛后运营渠道的广泛化。例如,球场装配的可开合屋顶,可使球场在晴朗天气时接受阳光直射,避免球场因遮荫严重而影响草坪生长,有效降低草坪维护成本;具备举行顶级联赛要求的草坪造价高昂且脆弱,难以承受音乐会等大型活动带来的破坏,沙尔克球场通过安装可移动草坪,在 4 h 内可将草坪移至场外,以供球场在非赛时开展其他活动。自运营以来,沙尔克球场已先后承办多次大型活动,如 2011 年“金属乐队”演唱会、2019 年“德国战车乐队”演唱会等。举办音乐会、演唱会极大地提升了球场的使用效率。与此同时,沙尔克球场周边开发了完善的配套设施,为球迷提供了官方商店、餐饮服务,满足了球迷多样化的消费需求,增强了球迷对球场的黏性,促进了球场的多元运营。

随着数字经济时代的到来,依托互联网平台,俱乐部的数字 IP 营销能进一步开发球场的旅游资源。沙尔克 04 俱乐部借助互联网在全球各大社交平台(如 Twitter、Facebook、微信、微博等)开设官方账号以开辟新的市场和挖掘新的消费者。以中国市场为例,通过几年运营,其中国球迷数量已超过 300 万。球迷数量的剧增为其旅游资源变现奠定了基础。沙尔克球场作为俱乐部主场,因其悠久的历史 and 独有的矿洞设计吸引了无数球迷到访参观。数据显示,自 2001 年开业以来,沙尔克球场已吸引来自世界各地的参观游客总计超 100 万人次^[9],为其带来了丰厚的收益。

综上所述,沙尔克球场通过开发非体育活动、运营配套设施、旅游资源等措施大幅增加了球场的运营收入,拓宽了球场的收入渠道。

4 2006 年德国世界杯球场赛后运营的经验

4.1 利用现有球场改建,实施球场赛后改造

充分利用现有球场改造成比赛场馆是 2006 年德国世界杯球场赛后运营的重要经验之一。第一,以改建为主的做法不仅可以节省前期投资资金,还可合理控制城市的球场数量,有助于进一步挖掘现有球场资源,减轻球场赛后运营负担。第二,球场的赛前设计规划对其赛后运营发挥着举足轻重的作用,例如沙尔克球场在改造时考虑其将承接不同类型的赛事和活动,通过安装可移动设备促进了球场的多元高效运营。第三,加强球场韧性设计,使球场可根据实际需求合理调节容量,并在后期不断改造升级。例如,法兰克福商业银行竞技场为避免在世界杯赛后造成场地浪费,缩减了近 10 846 人的球场容量。安联球场在赛后升级了球场的基础设施和智能化系统,延长了球场使用寿命,降低了球场的日常损耗。

4.2 依托职业俱乐部,促进球场赛后运营

2006 年德国世界杯结束后,12 座承办球场均有职业俱乐部入驻或者租用。在这些球场中,4 座球场直接由俱乐部参与运营,俱乐部享有球场运营管理的话语权。俱乐部参与球场运营后可以充分发挥其在内容生产方面的积极作用,球场不仅可以依托俱乐部丰富的赛事资源开展各项赛事活动,为球场带来丰厚的门票收入,还可凭借俱乐部良好的赛绩和球迷群体,提升球场上座率,稳定运营收入。同时,俱乐部还可利用自身 IP,在休赛期借助球场开展一系列球迷活动和商业活动,拓展球场收入来源,进一步提高球场利用率。俱乐部拥有主场运营权后,可按需对主场进行包装,提升俱乐部的使用效果。俱乐部对球场的使用也无须按场次交付租金,比赛日收入等能反哺俱乐部运营,俱乐部通过提升服务质量带来长期的经济刺激,在一定程度上也促进了俱乐部的发展。

4.3 开发球场多元功能,丰富球场服务内容

球场进行多元开发可进一步丰富球场服务内容,增强消费者黏性。首先,2006 年德国世界杯球场的赛后运营十分注重球场的复合化运营。例如,开发球场多功能区,构建球场完整的服务链条,为球迷观赏、购物、出行、住宿等需求提供便利,使得所有活动均能在球场内完成,不仅满足了球迷一站式消费需求,也增加了球场的运营收入。其次,球场在非赛时充分开展其他文化活动,并协调好足球赛事和文艺演出之间的关系,大幅提升了球场在非赛时的运营收入。最后,开发与球场、球队相关的周边,旅游业务等,可以放大俱乐部文化价值带来的经济产出,提升球场的盈利能力。

4.4 积极开发无形资产,拓宽球场收入渠道

世界杯后,球场知名度得到极大提升,球场的商业价值不断提高,在冠名、赞助等方面的收益亦随之攀升。德国球场在赛后积极利用赛事知名度,加大无形资产开发力度,部分球场进行了冠名权开发,获得了较高的商业收益。第一,球场设计开发多层次赞助商,与各大品牌合作,扩大大方粉丝群体,提升球场和赛事的宣传效果。第二,充分利用职业联赛的吸引力,以完善的商业配套形成球场的人群聚拢效应,便于商业开发。第三,球场开发多种宣传模式提升赞助效益,采用线上线下互动的方式,即线上通过电视媒体传播,线下通过球场设施展示 logo,满足赞助品牌需求。第四,签订长期球场冠名赞助协议,避免过度商业化,一方面可以稳定球场商业开发收入,减少对利益相关者的伤害;另一方面有助于维系球迷情感,提升球迷对球场的忠诚度。



4.5 实施智慧化升级,提升球场用户体验

球场的智慧化建设对提升球场运维效率、降低球场人工成本、提升球迷消费体验意义重大。2006年德国世界杯后,承办球场均进行了全方位的智慧化升级,推动了球场数字化转型,打造了更具现代化和智慧化的球场。首先,在硬件设施层,球场主要着眼于科技材料的使用和水光电等中央控制设备安装,促进球场运营降本增效。其次,在技术服务层,球场主要通过智能停车、球场导航等系统,解决球场运维难题,同时降低人工成本。最后,在用户体验层,球场升级网络系统,采用5G移动通信,大幅提升了现场的观赛体验,同时在购票、商品零售等方面部署信息系统,精准投放产品,在一定程度上刺激了球迷的消费行为。

4.6 践行绿色发展理念,促进球场可持续发展

德国球场全生命周期中充分体现了绿色发展理念。德国部分球场在建设阶段积极使用绿色环保建筑材料,以减少对城市环境的污染;安装节能节水系统,以降低球场日常的能源消耗;合理布局公共交通设施,鼓励将公共交通作为主要出行方式,以降低交通出行中的碳排放;在使用阶段,注重在球场运营过程中的资源节约,通过科学养护草坪,提升使用寿命;推广无纸化办公,降低自然资源消耗的速度;通过增设交通站点、发售一卡通球票降低碳足迹等措施促进球场绿色可持续发展。

5 德国赛后利用经验对我国专业足球场运营的启示

5.1 优化赛前功能设计,积极实施赛后改造

我国大部分球场在赛前设计时较少考虑到赛后运营的问题,主要为大型赛事而建,致使球场在赛后的使用率并不高^[10]。面对如此困境,德国充分利用现有球场,在赛前进行球场多功能设计,赛后智慧化升级等措施值得我国借鉴。因此,我国在承办其他更高水平的足球赛事时,首先应当充分利用现有球场进行改造升级,盘活存量,控制同一城市或区域的球场数量,一方面减少前期经济投入,另一方面缓解球场同质化竞争导致的资源争夺现象。其次,对于新建球场,为减轻赛后利用负担,应优化并加强球场韧性设计,践行“以赛后利用为主,兼顾赛事需求”的设计和建设理念,通过合理设置球场容量、预留弹性改造区域、开拓球场多元空间等方式促进赛后运营。最后,球场在赛后应根据实际使用需求进行适用性改造,确保球场从赛时运营转向赛后运营,以降低球场的运营成本。

5.2 鼓励俱乐部参与球场运营,提升球场赛后利用率

目前,国内参与球场运营的俱乐部数量十分有限,大部分俱乐部与球场之间仅为联赛期间的场地租赁关系,俱乐部在球场运营管理中的话语权较弱,且存在俱乐部参与球场前期建设较困难、球场与俱乐部租赁合约期限较短等问题,导致了球场设计不合理、利用不充分等矛盾,阻碍了俱乐部和球场的可持续运营^[11]。反观德国,俱乐部可在政府的支持下自建球场成为球场运营方,或与球场业主签订长期租赁协议保障球场使用权益,在球场运营中有较强的话语权,且大部分俱乐部都可事前参与球场设计,满足俱乐部的运营需求。因此,为鼓励俱乐部参与球场运营,第一,我国政府可与俱乐部共同投资建设球场,将球场委托给俱乐部运营,建造更符合俱乐部使用要求的球场;也可采取ROT(Renovate-Operate-Transfer)或长期租赁的形式授予俱乐部球场运营权,解决俱乐部与球场之间租赁期较短的问题。第二,通过政策上的鼓励和支持,促使俱乐部入股球场运营公司,提升俱乐部在球场运营管理中的话语权,激发俱乐部参与球场运营的积极性。第三,政府可支持俱乐部自建场馆,在土地划拨或协议出让、周边基础设施建设和项目奖励等方面予以支持。

5.3 推进多元化运营,提升球场盈利能力

国内球场的功能较为单一,在举办足球赛事之后便长期闲置,造成了球场资源的浪费,球场盈利能力随之下降。2006年德国世界杯后,部分球场在非赛时也有很高的利用率,主要缘于球场的多元化运营,球场收入也随之攀升。因此,我国球场可进一步开发球场资源,如开发球迷商店、球迷餐厅、足球博物馆等,将购物、餐饮、娱乐等项目与球场融合,打造多元业态的体育消费新场景,激发球场潜在消费群体,拓宽球场盈利渠道。在活动开发方面,除举办大型的体育比赛外,球场还可开展其他非体育文化和娱乐活动,如开展艺术表演、音乐会、展览会及大型集会等活动,通过出售门票、纪念品、周边商品等促使球场获取利润。在旅游产业不断发展的今天,球场也可作为“地标性建筑”“网红打卡点”向全球推广,依托俱乐部文化、城市文化充分开发球场资源,提升球场的综合盈利能力。

5.4 充分开发无形资产,增加球场收入

从2006年德国世界杯球场的赛后利用情况来看,无形资产收入是球场的重要收入来源之一,但国内球场在无形资产开发方面较为滞后,主要原因是



球场缺乏优质的赛事内容和大型活动, 球场人流量较不理想, 致使许多赞助商不愿投资, 使其无形资产的价值未能变现。借鉴德国经验, 首先, 国内球场应注重自身品牌建设, 打造优质的赛事内容, 提升赛事质量, 树立良好的球场形象。其次, 开发球场商业价值, 形成以竞赛为核心带动多业态发展的体育消费新场景, 增设购物中心、餐饮等配套设施, 形成人群聚拢效应, 进一步开发球场商业价值。同时充分借助互联网平台, 如微博、抖音、微信公众号、Facebook、YouTube 等在国内外积极宣传, 扩大球场影响范围、提升球场知名度。最后, 球场应签署稳定且长期的冠名和赞助, 打造百年俱乐部, 以此使品牌形象深入人心。

5.5 打造智慧球场, 提升球场运营效益

目前, 国内部分球场已开始建立智能管理系统, 但仅局限于硬件设备控制、客流统计、人脸识别等基本功能, 对于用户服务考虑欠缺, 且绝大多数球场尚未实现 Wi-Fi 覆盖, 球迷消费体验欠佳^[12]。德国球场智慧化升级的做法值得国内球场借鉴。国内球场在智慧化建设中需要做到: 第一, 升级球场硬件设备, 例如水光电控制系统智慧化, 进一步减少人工成本; 改造球场草坪养护系统, 减少资源浪费。第二, 优化球场软件系统, 提升赛事信息化和球场智能化水平, 通过自行开发或购买信息化系统促进球场数字化升级, 在软件系统开发时应综合考虑供求、运营、管理等因素, 引导球迷进行体育消费。第三, 注重球迷消费体验升级, 部署 5G 和 Wi-Fi 系统, 提升现场网络流畅度, 吸引球迷持续到场观赛, 提升球场运营效益。

5.6 实施可持续运营, 促进球场绿色发展

自 2018 年世界杯以来, 国际足联已将绿色建筑认证作为所有正在建设或翻新的世界杯官方球场的强制性要求^[13]。LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) 绿色建筑评价体系或主办国绿色建筑认证在未来球场建设中将会得到贯彻。但国内亚洲杯球场在绿色可持续方面欠缺考虑, 在新建或改建的 10 座球场中, 鲜有球场通过 LEED 绿色建筑认证或《绿色建筑评价标准》。因此, 为促进球场可持续化运营, 借鉴德国经验, 首先, 在球场选材时, 可选用绿色建筑材料, 达到降低环境压力、降低支出的作用。其次, 在球场养护时, 国内球场应避免为开展其他活动而损伤草坪, 可借鉴沙尔克球场的可移动草坪, 通过安装灵活性设备, 节约养护或更换草坪的资金, 降低养护成本。最后, 在球场运营时, 要践行低碳环保理念, 鼓励球场运营者采购节能环保餐具、进行无纸化办公等; 同时, 通过发

售一卡通球票使球迷在球赛日免费使用城市公交系统, 鼓励球迷绿色出行, 减少碳排放。

注释:

【注 1】: “白象”通常用来比喻珍贵却无用的事物。一些因赛而建的体育场馆赛后利用率极低, 维护成本远超其使用价值, 极易成为“白象”。

参考文献:

- [1] 连旭, 刘德明. PPP 融资模式下的德国 06 世界杯赛场设计[J]. 华中建筑, 2009, 27(6): 13-16.
- [2] N BÜTTNER, MAENNIG W, MENEN M. Relationships between investments costs for infrastructure and for sport stadia: The case of the World Cup 2006 in Germany[J]. Working Papers, 2007, 5(17): 1-8.
- [3] 梁迎亚, 朱文一. 基于 SUI 评估方法的世界杯赛场赛后利用策略探究及其对中国的启示: 中国申办世界杯规划战略研究系列(十三)[J]. 世界建筑, 2016(8): 118-121, 125.
- [4] 拜仁慕尼黑俱乐部中文官方网站. 拜仁慕尼黑俱乐部夺冠统计[EB/OL]. [2022-03-01]. <https://www.fcbayern.cn/club/honours>.
- [5] KICKER. Zuschauer[Bundesliga 2018/19-kicker][EB/OL]. [2022-03-01]. <https://www.kicker.de/bundesliga/zuschauer/2018-19>.
- [6] 拜仁慕尼黑俱乐部中文官方网站. 拜仁慕尼黑财务报表[EB/OL]. [2022-03-01]. <http://www.fcbayern.cn/news/4822>.
- [7] DAN JONES. Deloitte Football Money League 2021[R]. Deloitte, 2021.
- [8] 拜仁慕尼黑俱乐部中文官方网站. 拜仁慕尼黑俱乐部赞助商[EB/OL]. [2022-03-01]. <https://www.fcbayern.cn/club/sponsors>.
- [9] SCHALKE04.S04-Stadionführungen-ErlebedieVELTINS-Arena hautnah[EB/OL]. [2022-03-01]. <https://schalke04.de/veltins-arena/arena-tour/>.
- [10] 陈元欣, 王健. 我国大型体育场馆赛后运营现状、制约因素与对策[J]. 上海体育学院学报, 2010, 34(5): 17-21, 63.
- [11] 陈元欣, 黄昌瑞, 王健. 职业体育俱乐部参与体育场(馆)运营研究[J]. 体育科学, 2017, 37(8): 12-20.
- [12] 付紫硕, 陈元欣. 国外智慧体育场馆建设经验及启示[J]. 体育文化导刊, 2020(10): 40-46.
- [13] FIFA. Green certification for all 2018 FIFA World Cup stadiums[EB/OL]. [2022-03-01]. <https://www.fifa.com/tournaments/mens/worldcup/2018russia/news/green-certification-for-all-2018-fifa-world-cup-stadiums>.

(责任编辑: 黄笑炎)