



● 体育产业 Sport Industry

互联网与中超联赛商业运营融合的创新路径研究

王 茜¹, 王家宏²

摘要 新时代,“互联网+”已经成为行业发展趋势。以互联网与中超联赛商业运营融合的的必要性和可行性分析为基础,深入探究互联网与中超联赛商业运营融合的内在机理。发现互联网与中超联赛的商业融合现处于初级发展阶段,但生活水平的提高、互联网科技的优化升级和职业联赛市场需求的扩大,已为“互联网+”职业联赛商业运营深度融合提供了多种有益条件。因此,按照互联网改变联赛传统商业模式,延展职业足球产业链,构建职业足球产业生态圈的内在逻辑,提出互联网与中超联赛商业运营深度融合的创新路径:利用互联网平台及营销策略,获取中超联赛用户规模和类别优势;整合联赛运营各领域资源,提高平台投入转化率;从不同市场领域切入实施跨界融合,寻求多元的盈利途径;构建互联网与中超职业联赛商业运营联合机制。

关键词 互联网;中超联赛;商业运营;融合;路径

中图分类号: G 80-05 **文献标志码**: A **文章编号**: 1005-0000(2021)02-188-10

Research on the Innovation Path of the Integration of Internet and Chinese Super League Business Operations

WANG Xi¹, WANG Jiahong²

(1.School of PE, Soochow University, Suzhou 215001, China; 2.Dongwu Think-tank, Suzhou 215001, China;)

Abstract Under the new era, “Internet+” has become the development trend of the industry. Based on the necessity and feasibility analysis of the integration of Internet and CSL commercial operations, we explored the inner mechanism of the integration of Internet and CSL commercial operations. The commercial integration of Internet and CSL is now in the primary development stage, but the improvement of living standards, the optimization and upgrading of Internet technology and the expansion of market demand for professional leagues, has become a major challenge for “Internet+” professional league commercial operations. The deep integration provides a variety of beneficial conditions. Therefore, in accordance with the internal logic of the Internet changing the traditional business model of the league, extending the professional football industry chain, and building a professional football industry ecosphere, we proposed an innovative path for the deep integration of the Internet and the commercial operation of the Chinese Super League: Build a joint mechanism between the Internet and the commercial operation of the Chinese Super League.

Key words internet; CSL; business operations; integration; path

2015年,国务院印发的《关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》中提出:在坚持开放共享、融合创新、变革转型、引领跨越以及安全有序的原则下,推动互联网的创新成果与经济社会各领域深度融合,明确融合后在经济发展、社会服务、基础建设以及内外环境的发展目标^[1]。习近平总书记在党的十九大报告中提出,贯彻新发展理念,建设现代化经济体系,需要推动互联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合^[2]。国家利好政策的引导,为互联网与各产业的深度融合、产业发

展水平的提升、产业结构的转型升级以及整个社会经济发展带来了新的动力。当前,我国职业体育已经进入全面深化改革的攻坚期,如何将互联网技术推广,并应用到职业体育联赛产品生产和商业运营中,如何将互联网思维贯穿到职业体育联赛商业模式的创新中,如何顺应当下“互联网+”的发展趋势,满足消费者对职业体育联赛的多样化需求,促进我国职业体育高质量发展,成为需要探解的重要议题。面对新的发展机遇,本研究将遵循互联网改变商业模式,延展职业体育

收稿日期:2020-09-13

基金项目:国家体育总局决策咨询研究项目(项目编号:2020-A-13);江苏省研究生科研与实践创新项目(项目编号:KYCX20_2637)

作者简介:王 茜(1992-),女,河南登封人,在读博士研究生,研究方向为职业体育、体育产业与经济;通信作者:王家宏(1955-),男,江苏苏州人,教授,博士生导师,研究方向为体育发展与战略、体育产业与经济。

作者单位:1 苏州大学体育学院,江苏苏州 215001;2 苏州东吴智库,江苏苏州 215001。

产业链,构建职业体育运营生态圈的内在逻辑,对职业体育联赛商业运营的路径进行创新。

1 互联网与中超联赛商业运营融合现状及特征分析

信息传递是中超联赛与互联网接触的开端。2015年,中超联赛官方网站正式注册成立,登录官网可以查询关于中超联赛和俱乐部的相关信息。2016年,中超公司联合九合天下(北京)科技有限公司开发制作的中超联赛官方移动互联网应用(APP)正式上线。随后,中超联赛官方微信公众账号、官方微博账号也宣布成立并对外发布信息。2018年5月,中超联赛(CSL)正式开通官方推特(Twitter)账号,成为了中国第一个登陆国外社交平台的职业体育联赛。

近5年来,随着互联网技术的逐渐成熟,越来越多关于中超联赛的信息通过互联网平台传递给消费者,改变了中超联赛供需双方的互动方式、互动途径等。在票务交易方面,2019赛季,25%的球迷通过现场排队进行购票,60%的球迷通过职业俱乐部官方网站进行购票,30%从微信公众号/APP客户端,20%为黄牛票^[3]。16支中超职业俱乐部也在不断尝试利用互联网平台开拓自己的票务服务市场,如重庆斯威俱乐部在微信平台开放针对球迷的套票等系列服务,广州恒大俱乐部开通新媒体、APP客户端等多项购票渠道,天津泰达、上海绿地申花等俱乐部也都选择与第三方互联网平台在票务运营方面进行合作。多样的购票渠道拉近了球迷与中超联赛的距离,并建立了联赛与球迷之间新的联系方式。网络PC端、网络移动端和线上文字直播已经成为中超联赛忠实球迷和泛球迷的重要观赛渠道(见表1~表2)。PC端网络媒体、移动资讯媒体和社交媒体已成为联赛球迷和泛球迷获取中超联赛信息的重要途径。数据显示,2019年中超联赛在运营的微博、微信公众号发布的内容数量和累计获得的流量有显著提升。截止到2020年10月,中超联赛(CSL)官方微博粉丝量达到517万人次,微信公众号粉丝量19万人。观赛和信息获取渠道的变化,分流了中超联赛球迷,并为收费观赛模式的开启打下了基础。2019赛季,中超联赛新媒体转播首次开启了全轮次收费转播模式。收视数据反馈,联赛整体收视情况比2018赛季有所提升,球迷正逐步接受联赛收视付费的模式。互联网时代也是流量为王的时代,互联网为中超联赛带来了巨大的关注度和受众体量,无形之中也提升了联赛的商业价值。在媒体版权交易和商业赞助方面,2018

年,体奥动力(北京)体育传播有限公司以110亿元人民币获得未来10年中超联赛全媒体的版权。2019年,中超职业联赛的商业赞助行业覆盖13个领域,赞助总金额达到6.14亿元,赞助金额复合增速达到32%^[4],成为国内“吸金”能力最强的体育联赛。

表1 球迷关注中超联赛信息选用渠道统计表
Table1 Statistical Table of Information Selection Channels for Fans to Pay Attention to Chinese Super League

	中超忠实球迷	中超泛球迷
PC端网络媒体	84%	67%
移动资讯媒体	80%	66%
社交媒体	80%	64%
电视	70%	54%
平面媒体	45%	25%
亲朋好友	24%	13%
广播	22%	9%

注:信息来源于中国足球协会超级联赛公布的《2019赛季商业价值评估白皮书》(下同)

表2 球迷观看中超联赛选用渠道统计表
Table2 Statistical Table of Choice Channels for Fans to Watch Chinese Super League

	中超忠实球迷	中超泛球迷
央视	81%	74%
网络PC端	72%	53%
网络移动端	68%	53%
地方电视台	41%	36%
现场	34%	15%
线上文字直播	19%	9%

由此可见,互联网与中超联赛商业运营融合已初具规模。从融合途径而言,互联网媒体平台、社交平台、商务平台和基础应用平台开始向消费者提供联赛及其衍生品购买服务。从融合内容而言,主要有全场比赛的视频、图片、短视频、集锦,以及各俱乐部的装备、吉祥物等。从融合方式而言,线上线下双管齐下互通互融,球迷们从互联网平台上观看视频、购买门票、预定住宿和餐饮,到现场感受球赛所带来的激烈、刺激的感官体验。从融合后的盈利空间而言,赛事全媒体版权、商业广告赞助依然是职业联赛获利的重要版块,互联网的便捷性、开放性、高端性等优势,改变了人们的价值认知和消费理念,为联赛带来更多的流量和资本投入。但是,与国外职业体育联赛相比,中超职业联赛的价值创造及商业开发还远远不够。目前,互联网与中超联赛的融合仍处于初级阶段,中超联赛仅仅是利用互联网宣传推广,并没有在商业运营方面做到深度融合。

2 互联网与中超联赛商业运营融合的必要性

2.1 互联网与中超联赛融合,是顺应“互联网+体育产业”发展的客观要求

2019年,第十三届全国人大会议上,国务院总理

李克强在其《政府工作报告》中提出,加快新旧发展动能接续转换,深入开展“互联网+”行动,实行包容审慎监管,推动大数据、云计算、物联网广泛应用,新兴产业蓬勃发展,传统产业深刻重塑^[5]。2020年,国务院办公厅印发的《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》中提出,把支持线上线下融合的新业态、新模式作为经济转型和促进改革创新的重要突破口,打破传统惯性思维,从问题出发深化改革,加强制度供给,更有效发挥数字化创新对实体经济提质增效的带动作用,推动“互联网+”和大数据、平台经济等迈向新阶段^[6]。在国家利好政策的支持下,互联网科技的创新成果正逐步应用于体育用品制造业、体育场馆服务业、体育健身休闲业和体育竞赛表演业等体育产业的各个领域。各企业应用互联网无线连接、蓝牙技术等生产的可穿戴设备,已经成为人们生活中的必需品;智慧场馆建成使用,让人民群众更乐于参加体育活动;体育直播平台、体育短视频、体育网红、体育搜索网站、体育购物平台、体育微博和微信公众号等的产生,让体育联赛更快地走进大众视野,丰富了人们的业余生活。互联网技术的推广应用,改变了传统的体育消费结构,形成了体育产业发展的新业态,引领了体育消费的新潮流。职业体育是向市场提供高水平体育竞赛表演产品而开展的一系列经济活动,职业体育联赛是职业体育面向市场吸引消费者消费的重要产品。在全球体育产业快速发展的进程中,互联网科技和平台企业商业运营模式的引入,将改变传统职业体育联赛呈现、营销、服务的样态和方式,加速我国职业体育商业化、市场化的发展进程。与此同时,职业体育全球化、法治化、社会变革以及价值链的市场变动^[7],也在无形之中促进了互联网与职业体育的融合。

2.2 互联网与中超联赛融合,是解决中超联赛供给不充分的有效途径

职业体育作为一种市场化的体育组织方式,是体育与社会经济协调发展的重要沟通渠道,创设了体育系统内、外部存量与增量资源的盘活,提供了满足人民对美好生活向往所需的体育产品^[8]。2017年中国居民消费报告指出,体育产品的有效供给与体育消费的有效需求不足,是制约体育消费规模扩大的主要原因^[9]。中超联赛是我国职业体育竞赛发展的开端,拥有良好的政策资源环境和受众基础。但从目前中超联赛的治理情况来看,具有“双重代理人”身份的中国足协 and 联赛理事会构成的组织机构^[10]也处于改革之中,职业足球联盟的建立仍处于徘徊观望的状态。联

赛“准公共产品”的性质以及“物权向行为权利”演化的产权关系^[11]表明,联赛产权归属划分尚未清晰。中超联赛职业足球俱乐部长期亏损,以及联赛交易市场秩序混乱等问题还未得到有效解决。种种迹象表明,中超职业联赛还远远无法达到职业体育市场化、职业化的要求。与此同时,供给侧存在联赛内部组织结构不健全、联赛竞技水平较低、产品有效供给不足、优秀足球人才匮乏、职业足球俱乐部品牌影响力较低和职业联赛各项配套服务不完善等结构性问题。当下,在国家“管办分离”的政策引导下,中国足协已经完成了与政府的脱钩工作,并积极探索创新内部治理结构、治理方式和联赛商业运营模式。互联网科技的快速发展,使消费者对中超联赛的产品质量、参与体验和后续服务有了更高的需求。新冠疫情对全球职业体育赛事的影响,提高了消费者通过互联网对中超职业联赛的关注度,职业体育联赛商业运营将进入一个多元化、全面化的新阶段。在新消费需求的引导下,本文尝试从理论层面探析,如何通过应用互联网技术及商业运营模式促进中超职业联赛供给侧改革。

2.3 互联网与中超联赛融合,是面对职业体育全球化压力的前瞻选择

数字化经济时代,信息技术的变迁加速了职业体育全球化的发展进程。职业体育规模经济延伸广泛,跨国消费无需额外成本,范围经济效应和长尾效应显著^[12],互联网技术为各国职业体育拓展全球市场提供了更多的便利。职业体育消费不仅涉及现场的竞赛观赏和附加产品购买,还涉及赞助消费、电视(网络)转播观赛等非属地消费^[13]。从目前联赛媒体版权交易情况来看,国外职业体育联盟通过与互联网媒体的融合,不断跨界拓展海外体育消费市场,并且获得了巨大成功。近年来,我国互联网媒体企业花费巨额资本购买国外高水平职业体育赛事媒体版权(见表3)。,从交易金额上看,我国职业联赛的媒体版权价值较低,国外职业体育赛事侵占了我大量的观赛市场份额。依靠强大的球迷基础和互联网商业运营模式的嵌入,国外职业体育联赛展现出较强的吸金能力。据统计,欧洲五大联赛一个赛季中国球迷的网络消费总额至少756亿元人民币^[14]。除了媒体版权交易外,国内资本斥巨资投资赞助国外职业体育俱乐部、职业体育联赛也成为我国职业体育消费外流的另一重要原因。2015年以来,我国多家企业斥巨资投入和并购海外职业体育俱乐部(见表4)。资本外流虽然可以促进国内外高水平职业体育人员的流动和管理经验的分

享借鉴,但在一定程度上挤压了国内职业体育的生存和发展空间。互联网技术的应用,加速了资本与职业体育的共融,同样也为国外职业体育赛事不断拓展全球体育市场提供了便利。因此,为抵御职业体育消费外流,促进本国职业体育发展,提升我国中超联赛的核心竞争力,应加快我国职业体育与互联网商业运营的深度融合。

表3 我国互联网企业与部分国内外职业体育赛事版权交易一览表
Table3 List of Copyright Transactions between Chinese Internet Enterprises and Some Professional Sports Events at Home and Abroad

企业名称	国外职业体育赛事名称	花费	获得权益
腾讯体育	NBA 美国男子职业篮球联赛	5年15亿美元	直播权和视频权益
苏宁集团	欧冠和欧联杯	1.5亿美元	全媒体版权
苏宁集团下属的PP体育	英超	7.2亿美元	中国大陆及澳门独家全媒体版权
	德甲	2.5亿美元	独家媒体版权
当代明诚-耐斯国际	西甲	5亿美元	中国大陆澳门及台湾地区全媒体版权
万达体育收购盈方体育	2015-2022国际足联赛事,其中包括2014、2018年两届世界杯	10亿欧元	2015-2022国际足联赛事媒体版权的代理权
体奥动力	中超联赛	5年110亿人民币	中超职业联赛全媒体版权
中国移动咪咕	CBA 中国男子篮球职业联赛	5年40亿人民币	5年CBA联赛、全明星周末的互联网转播权及转播合同

表4 2015年以来中国企业体育投资和海外并购不完全统计
Table4 Statistics of Incomplete List of Sports Investment and Overseas Mergers and Acquisitions of Chinese Enterprises Since 2015

企业名称	时间	投资动作	金额
万达集团	2015年1月	收购马德里竞技体育足球俱乐部20%股份	4500万欧元
	2015年2月	收购瑞士盈方体育100%股份	10.5亿欧元
	2015年8月	盈方体育注资德甲球队美因茨	2.6亿欧元
	2015年8月	并购美国世界铁人三项公司	6.5亿美元
	2015年9月	盈方体育收购意大利足球营销公司Gsport和体育传媒公司Sport09	不详
华人文化	2015年12月	收购城市足球13%股份(该集团控制曼城、纽约城、墨尔本城以及横滨水手4家足球俱乐部)	4亿美元
苏宁集团	2016年6月	收购国际米兰足球俱乐部70%股权	2.7亿欧元
暴风集团	2016年5月	收购全球体育媒体公司MP&Sliva逾60%股权	10.5亿欧元
互动娱乐	2015年11月	收购西班牙人足球俱乐部50.1%股权	超6000万欧元
合力万盛	2015年1月	收购荷兰海牙足球俱乐部98%股份	800万欧元
双剑体育	2016年6月	全资收购英超阿斯顿维拉足球俱乐部	估3700万欧元
	2016年6月	收购NBA球队森林狼5%股份	估3500万美元
海峡资本&中欧体育	2016年8月	收购AC米兰99.93%股份	5.2亿欧元
中资IDG	2016年8月	收购法甲里昂足球俱乐部20%股份	1亿欧元

3 互联网与中超联赛商业运营融合的可行性

3.1 科技变迁引导中超联赛优化升级服务

移动通讯技术的更新升级,为联赛的宣传提供了新的渠道,社交应用深入、广泛的渗透可以使联赛的信息遍布全球,娱乐应用的无孔不入可以为联赛带来新的商业创意。从满足消费者需求的层面分析,信息化和数字化为消费者提供了更丰富、新颖的消费方式,职业联赛的体验感、互动性、服务性和便捷性逐渐增强。现场球迷不仅可以与自己喜欢的球星近距离接触,还可通过高清显示屏与自己喜爱的球星互动。虚拟现实技术的应用,可以为球迷提供沉浸式的观赛体验;智慧化场馆可以为球迷提供票务、会员、社交、信息、地图导航、支付和资讯推荐等一站式服务;同时,不同类型的互联网平台可以为球迷提供言论、社交、预约比赛、预约场馆和预约教练等关联性服务;大数据技术的应用,还可为主场职业体育俱乐部提供大量观赛球迷的信息,信息通过技术处理整合分析,再进行价值创造将会成为吸引不同赞助商投资的重要资源;新媒体和互联网社交平台的崛起,为球迷搭建起新的生态社交圈。新冠疫情期间,人脸识别和动态打卡技术的应用,使中超联赛在特殊时期依然能够正常运转,虚拟人声、虚拟观众以及更为详尽的数据统计为现场和场外观众带来了更好的观赛体验。以上表明,互联网科技的应用,打通了消费者与中超联赛之间的信息壁垒,促进了以观看中超联赛为消费起点的新业态的产生。人工智能、虚拟空间、社交软件和高仿游戏场景设计等新技术和新创意的应用,为消费者提供了沉浸式、情景式等多元的消费体验方式。互联网科技的快速更新,驱动了中超联赛服务优化升级,加速了互联网与中超联赛的深度融合。

3.2 联赛消费行为网络化已成为一种趋势

2018年,国务院办公厅颁发了《关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》,提出到2025年,体育竞赛表演业总规模达到2万亿元的目标,要大力发展职业体育赛事^[15]。在政府政策的大力引导下,利用我国球迷人口的优势,顺应当下社会群众的消费趋势,抓住居民对职业体育的消费需求,是促进互联网与中超联赛商业融合的重要条件。第46次《中国互联网络发展状况统计报告》公布的数据显示,截止2020年6月,我国网民规模达到9.40亿,手机网民规模达9.32亿^[16]。2019年,我国产业互联网整体交易规模达到48万亿元^[17]。由此说明,互联网已经成为我国居

民生活不可或缺的一部分,互联网产业市场规模逐步扩大,已经渗入我国社会发展的各行各业,并形成了新业态、新模式、新消费,居民经济行为网络化已经成为一种发展趋势。目前,中国拥有雄厚的足球球迷基础,仅城市人口中的球迷人数就达到1.87亿人,这一数字超过五大联赛所属国家球迷人数总和(1.31亿人)^[18]。职业体育联赛消费行为网络化也随着各类互联网应用的产生、普及而逐渐改变。在基础应用方面,第五代移动通信技术(5G)等新技术的成熟,使即时通信应用、搜索引擎、网络新闻和社交应用变得更为便捷高效,为中超联赛信息传播提供了更有力的条件。截止2019年11月,我国资讯社交平台、内容社交平台和短视频社交平台发布的不同运动项目信息的数据统计表明,足球在资讯、内容社交平台上的信息量传播远远大于其他运动项目(见图1)。在商务交易类互联网应用方面,中超官方线上平台、赞助商官方线上平台和俱乐部官方线上平台成为中超球迷购买中超联赛门票和中超俱乐部特许产品的重要途径。2018年,中超联赛有限公司、线上综合购物平台天猫以及盛开体育达成合作协议,天猫将成为未来5年中超联赛综合类电商官方高级合作伙伴,盛开体育成为中超联赛特许产品独家运营商。中超联赛与天猫的合作,打开了我国职业足球新零售产业的线上窗口。除此之外,线上约车、线上订餐、线上住宿预订、网络游戏和网络直播等平台的崛起,都将为中超职业联赛运营实现跨界融合提供载体。居民消费行为网络化,为互联网与中超联赛商业运营的深度融合打下了良好的基础。

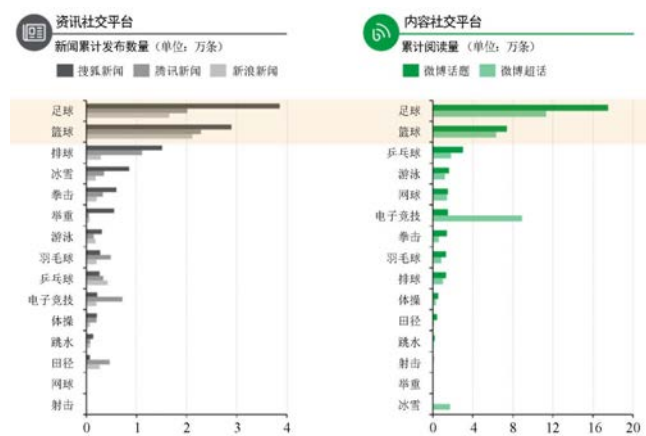


图1 2019年我国不同资讯、内容、短视频社交平台发布运动项目信息统计图

Figure1 Statistical Chart of Sports Information Released by Different Information, Content and Short Video Social Platforms in China in 2019

注:信息来源于新浪微博、抖音、快手、新浪新闻、搜狐新闻、腾讯新闻,德勤访谈、研究与分析;数据截至2019年11月底

3.3 国内球迷对中超联赛产生多样化需求

互联网时代的商业运营模式,不仅改变了人们的生活方式,还改变了人们的消费认知和消费行为。以用户为本的互联网运营思维,迎合了新时代人民群众对美好生活的个性化、便捷化和时尚化的追求。观看比赛是球迷对中超联赛的首要需求,目前的观赛渠道主要有线下和线上两种途径。线下观赛的球迷除了享受现场比赛所带来的精神刺激外,对互动体验、餐饮、包厢和环境等服务有了更多的需求。2017年,《中超球迷行为调查报告》中显示,球迷对中超联赛比赛直播的关注高达91.06%,首选的观赛渠道是手机移动端^[19]。在移动终端和网络PC端观看比赛的球迷,对直播画质、音频、分辨率、评论解说和线上互动等服务有了更多的需求。联赛文化也是球迷对中超联赛周边化、身边化的一种内心需求。中超职业联赛赛程设置有主客场规定,并且中超联赛的发展具有典型的地域特征。球队和俱乐部在物质和精神上均与主场所在地建立了客观的、必然的联系,这种联系促使球队和俱乐部产生自己属于主场所在地的心理感受^[20]。人是具有情感的高级动物,文化的功能之一就是满足人们不同层次的各种需要^[21]。人们通过观看中超职业联赛,不仅是了解足球这项运动本身的特点,更重要的是通过线上线下的参与获得自身情感的满足,或通过联赛氛围的渲染获得直接的感官刺激和精神享受。当下,球迷对联赛文化、俱乐部文化的追求也更加高级和物化,人们会通过购买自己所支持球队的特许商品、关注支持球星的动向、呼喊相应的口号、利用颜色声音以及个性的表达方式支持自己喜爱的球队。互联网的出现和应用,为球迷提供了更多关注联赛的方式,节省了更多时间,带来了更多不一样的联赛体验。

4 互联网与中超联赛商业运营融合的内在机理

4.1 互联网改变中超联赛的商业运营模式

职业体育联赛品牌资本积累,是其吸引大量球迷、社会资本关注并攫取价值提升获利能力的重要方式。就中超联赛产品的性质而言,它是满足人们精神娱乐需求的服务类产品,人们的物质生活水平以及认知偏爱选择消费联赛产品的重要前提。职业体育联赛产品与普通体育商品在商业运营过程中存在较大的差异性,职业体育联赛产品产出和消费具有同时性,受众也具有单一性、地域性和不稳定性的特点。互联网对中超联赛商业运营模式

的改变贯穿在每一个运营环节中,通过“用户吸引-用户维系-用户拓展”的路径选择,将中超联赛的球迷、泛球迷、兴趣爱好者汇集在互联网平台上,再充分挖掘用户资源价值,利用营销手段促成用户交易。受疫情影响,全球职业体育联赛停摆,随着全球疫情的好转,停摆的职业体育联赛逐步得到恢复,职业体育联赛的电视媒体收视也迎来了一个新的风暴期。2020年7月,中超职业联赛第1轮比赛的即时收视率全国第2,仅次于新闻联播,网络观赛人数高达2 000万人次^[22]。由此可见,线上观赛已经成为球迷关注和享受比赛的一种重要途径。中超联赛作为中国职业联赛的领头羊,自身具备行业引领的光环效应,互联网平台企业对资源整合、组织和经营效率的改善,可快速提高职业联赛的商业价值。2007—2017年,中超联赛电视媒体版权交易和商业广告赞助交易的年均值和所占比例均呈现上升的发展趋势(见图2)。尤其是2013—2014年,在我国3G电视时代和4G网络时代转换的重要时间节点上,中超职业联赛的电视转播权和商业赞助由千万级别上升到亿元级别,传统由商业电视广告赞助主导的盈利格局转变为由媒体版权交易主导。由此可见,互联网的引入直接改变了中超联赛的盈利模式和结构。

一方面,将互联网平台企业的运营模式内嵌到中超联赛商业运营中,其本质是要利用互联网平台突破时空限制、丰富交易品种类、优化交易结构和降低交易成本的优势,不断扩大中超联赛的品牌效应。另一层面,逐步建立中超联赛所在行业的进入壁垒并提升联赛的溢价能力。利用互联网平台技术创新,进一步提高联赛资源整合效率,促使联赛相关运营分工更加细化,逐步形成“外部规模经济”,巩固并维系中超联赛行业引领地位。具体而言,利用双边市场机制运营用户,通过“用户维系”建构中超联赛的专属用户群。在提升用户体验、优化流程服务、强化平台业务和信息技术革新的过程中,搭建中超联赛网络化平台,以互联网为核心资源,实现中超职业联赛传统业务的网络化,向用户提供媒体、通讯以及商业服务,形成以中超职业联赛为核心产品,以互联网平台企业为运营主体的协作型运营模式。

4.2 互联网驱动联赛产业链的快速延伸扩展

消费者需求和投资者利益最大化追求,是职业体育产业链不断拓展的根本动力。消费者需求是职业体育产品生产得以组织的最原始动力,也是职业体育



图2 2007—2017年中超职业联赛电视媒体版权和商业广告赞助费用统计图

Figure2 Statistical Chart of TV Media Copyright and Commercial Advertising Sponsorship Expenses of Super League from 2007 to 2017

产业链形成的第一推动力^[23]。互联网技术的引入,构建了以平台为基石的一体化行业经济体系,所有行业流程都可以在这一平台上实现和完成。中超职业体育足球联赛产业链是具有一定相关关系的产业部门或企业的集合,但仅凭借简单的集合是形不成产业链的,各个产业部门之间需通过一定的经济技术关系集结或串联才能成为一种链条。互联网技术的出现,恰恰充当了这种经济技术关系一体化的载体,不仅加强了各个产业部门的联系,还分别从纵向和横向加速了产业链的延伸和拓展。互联网技术应用在该线性链条上中下游各个环节,其中最突出的价值体现在商业运营环节。由于中超联赛产品生产与消费具有同时性的特点,竞赛产品的销售是有预期性的。互联网各类平台企业的融入,改变了中超联赛产品的销售途径,线上购买观赛服务成为新的消费方式,打破了传统观赛的时空限制,满足了消费者随时随地的观赛需求。横向产业链的拓展,是基于互联网思维,秉承开放的态度,鼓励价值认同一致的各类互联网平台企业、社会力量加入到中超联赛的运营中。产业链的横向拓展,不仅要各种类型的互联网平台企业汇集在一起,更要将擅长业务、财务、管理和行政等各类人力资源进行整合,拓宽到服务型产业的各个领域。利用互联网平台企业、商会和社会组织的优势,将中超联赛、职业俱乐部作为核心资源,自主创新“互联网+中超联赛”的商业运营模式。打造“互联网平台+联赛博彩”“互联网平台+联赛产品私人定制”和虚拟联赛体验等多样化的业态形式。在互联网技术和成熟的商业模式的应用下,形成以中超联赛为核心的范围经济。

4.3 互联网促进联赛商业运营生态圈的形成

职业足球的本质是专业化和分工更细的足球形

态,打通职业足球与资本市场对接通道的前提条件是职业足球资源可交易^[24]。在市场经济发展过程中,生产者、消费者为了实现交易必须自己收集、整理、发现信息或从市场中购买专业的信息服务。互联网信息技术的发展,提高了企业获取、处理实时信息的能力,信息也是职业体育经济活动中重要的产品和服务。可交易信息资源量的增加以及较低的网络信息交易成本,加速了中超联赛产品在市场上的流通,同时也促进了中超联赛管理主体、互联网平台企业、中超职业足球俱乐部、消费者等共生关系的形成。其本质是一个以资本、数据、知识为连接力,以共享、共治、共赢为竞争力,以平台赋能、价值共创为驱动力的命运共生体缔造的过程。用户需求是互联网平台企业与联赛相关主体融合的逻辑起点,持续的价值创造是中超联赛商业生态圈得以存在、循环运行并实现可持续发展的根本条件。

通过对已有融合状态的剖析定位以及对联赛各相关主体情况的了解,多元主体之间才能构建起共享共赢的协同机制。各类互联网平台企业利用信息技术对自身状态进行定位,然后对目标市场进行识别,结合现有的资源、能力等条件,搜寻用户并获得用户信息是平台互联网企业融入中超联赛市场的首要任务。中超联赛管理主体要对联赛相关各类市场交易的实际情况实施宏观把控,通过制度政策供给,维护联赛市场秩序的稳定。中超职业足球俱乐部则需要利用信息技术洞悉消费者的需求偏好,及时掌握职业俱乐部市场交易的具体情况。目前,我国大部分中超职业体育俱乐部背后都由母体公司作为资本支撑。在新的经济发展环境下,中超职业体育俱乐部也需要新的造血机制,实现经济独立并创造效益。消费群体则需要依靠互联网平台搜寻、整合信息并形成交易,满足自身的各种需求。利用互联网串联起来的各个主体,促进了联赛商业生态圈的形成和运转,各个主体都是内部以员工为中心,外部以用户为中心的生态系统,在互联网技术的应用下形成富有嵌入性、共生性、共享性的组织网络。该组织网络在多元主体的商业交互过程中,逐步形成以中超职业体育联赛为核心产品经营的战略联盟(见图3)。该联盟在互联网信息技术的更新升级中,逐渐拓展自身的业务范围、扩大用户规模、提高用户黏性,创造更高的中超职业联赛品牌价值。因此,互联网的引入,可促进中超联赛商业运营生态圈的形成,加快中超联赛与资本市场对接的步伐。

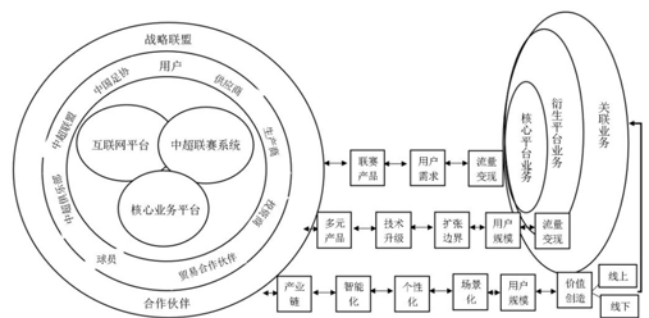


图3 互联网与中超联赛商业生态圈运行图
Figure3 Operation Diagram of Internet and Business Ecosystem of Chinese Super League

5 互联网与中超职业联赛商业运营深度融合的路径选择

5.1 利用互联网平台及营销策略,获取中超联赛用户规模和类别优势

将不同类型的互联网平台引入到中超职业联赛的商业运营中,不仅可以丰富中超联赛的产品内容,优化升级联赛中的各项服务,还可以变换联赛产品销售的渠道。如引入直播平台,通过直播网红和联赛明星一起进行直播带货;引入社交平台,通过球迷之间对联赛内容、技术分析、直观感受等分享,逐步构建中超球迷网络社区;引入金融平台,升级中超联赛的竞猜服务,扩大中国体育彩票的业务范围。无论利用什么策略运营联赛,产品都是吸引消费者的重头戏。除此之外,还有职业体育俱乐部、球星、商标等相关无形资产都是可加工的联赛产品。利用互联网技术明确消费者的各类需求,有针对性地为消费者提供各类产品,或以产品组合的形式为消费者提供品质化、专门化的服务,或能吸引更多的消费者。在不同产品的销售过程中,定价策略也显得颇为重要。以互联网为主要观赛渠道的平台企业正逐步调整价格策略,由免费向“免费+付费”的定价模式过渡,并通过对用户需求分类,将产品打包为不同价格的套餐以供选择。而且,可通过售后服务策略、回报激励策略等更多的营销策略,细化中超联赛的商业运营环节。

从创新中超联赛与互联网融合的商业途径分析,D.S.EVANS等^[25]曾提出,用户规模是平台厂商盈利的基础,用户规模优势越大越有利于平台厂商收益的提高,进而有利于平台厂商形成较强的市场势力。中超联赛的用户规模是平台厂商获得利润的基础或资本,在互联网平台上拥有关注中超职业联赛的用户规模越大,平台厂商的利润来源就越多,可形成的市场势力就会越大。当然,中超职业联赛的受众群体也存在

性别、兴趣、年龄和偏好方面的差异性。因此,占领用户类别优势也是获取用户的重要途径。中国女性经济地位已经处于国际领先地位,“体育+她”的消费趋势显著上升^[26]针对不同群体,可通过技术标准的竞争与扩散、纵向一体化、搭售、球星效应、个性化和定制化等手段,对中超职业联赛产品进行制作和包装,获得不同类别用户的关注也是扩大联赛用户规模的重要方式之一(见图4)。

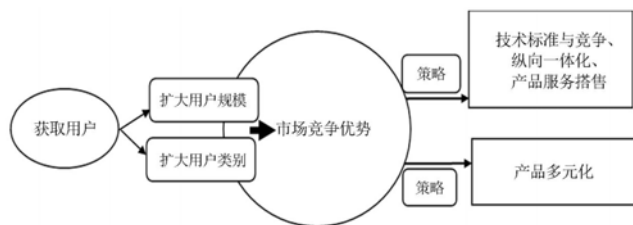


图4 互联网平台获取用户路径选择图

Figure4 Internet Platform Obtains User Path Selection Diagram

5.2 整合联赛运营各领域资源,提高平台投入转化率

在大规模的用户基础上,将互联网平台服务转化为交易是促进互联网与中超联赛商业深度融合的重要过程。ECONSULTANCY^[27]提出,影响B2C电商转化率的主要因素是页面吸引力、商品吸引力、优质的服务和网站的诚信度。也有学者提出,阻碍交易成功转化的因素有销售记录、浏览速度、付款方式、购物体验、产品详情和服务因素等^[28]。从种种影响因素中可以看出,想要提高互联网平台投入转化率,需要从联赛产品线、宣传系统、支付系统、配送系统、信用系统和售后服务系统等领域进行资源整合。在联赛产品生产线上,中超联赛比赛内容主要通过视频的转换方式吸引消费者,在转换的过程中互联网平台可以通过添加精彩解说、数据统计、经典回顾和技术分析等增值服务提高用户黏性。衍生品生产环节不仅限于普通的球衣、球鞋、吉祥物等商品的生产,可以和国内外知名时尚运动品牌公司合作,生产与中超联赛相关的联名款商品,既能提高联赛的品牌影响力,还迎合了时下年轻消费者追逐潮流的趋势。宣传系统方面,除了可以应用多种营销宣传策略外,还可应用大数据处理技术,对用户搜索、浏览、交易、评分和成交情况的数据进行多维度统计分析,详细了解用户的需求和消费行为特征,再通过广告投放管理平台(Demand Side Platform, DSP)精准投放广告,并对广告投放效果进行实时监控和优化,从而提高平台转化率。在广告宣传过程中,不仅要注重广告插播的内容、时间和方式,还要关注在不同类型平台中提供广告服务的类型。

提高平台广告入口的竞争优势,建立平台广告入口准入壁垒,细分广告赞助级别,从而获得更多的收益。支付系统、配送系统和售后系统是市场交易的系列过程,通过与互联网各类平台的合作,为用户提供中超联赛查询、浏览、客服、支付、评价和售后等全方位服务,整合互联网运营过程中各个系统的资源,提高平台转化率。

5.3 从不同市场领域切入实施跨界融合,寻求多元的盈利途径

谭准^[29]提出,互联网平台企业实施平台包络,即平台进入相邻甚至看似不相关的新市场,以达到杠杆化利用平台基础架构资源,本质上可以看作是一种“延伸拓展战略”,是企业对既有平台的创新和延伸。普通的电商平台实施包抄战略,常用的手段有2种:基于已有的用户基础,将新业务与已有业务进行捆绑销售;基于已有业务,利用资金补贴新业务发展。中超职业联赛与互联网平台融合区别于一般的以吃喝玩乐为服务内容的营销平台,它限定了核心的消费内容和消费群体,只有喜欢的或者感兴趣的人才会关注、搜索和消费。这一点既是劣势也是优势,因为球迷用户自带黏性特质。中超职业联赛与互联网商业运营的融合现仅停留在观赛、门票的销售层面,如何从不同市场领域切入,让中超联赛与互联网平台融合后的产品成为串联和引导人们进行吃喝玩乐与社交等全面消费的一种媒介,促进中超联赛商业运营新业态、新模式的形成才是互联网与联赛商业运营融合的真正价值所在。依据当下互联网行业市场细分领域的划分,中超联赛首先跨界进入的应是新媒体、社交和即时通讯领域,通过媒体版权交易同时开启线上线下观赛通道。其次,跨界到消费品电商和金融支付领域,与中超联赛相关的衍生商品在互联网平台上流通。除此之外,还可跨界到旅游酒店,满足球迷观赛需求以外,将吃、喝、玩、行、住等消费串联在一起;教育领域,通过互联网平台,开展青少年足球线上线下培训业务,传播与足球相关的运动知识,逐步形成具有中国特色的足球文化;娱乐游戏领域,开展中超联赛与娱乐行业的合作,积极研发与中超联赛相关的电竞游戏,开拓年轻消费群体的市场;智能硬件领域,应用AR、VR、大数据和云计算等技术,研发与联赛场景相适应的居家健身设备,通过不同的形式让中超联赛走入大众的生活中。积极大胆地从不同市场领域切入,实现跨界、跨平台、跨终端的融合,不断扩展多元的盈利途径,加强中超联赛自身造血功能(见图5)。

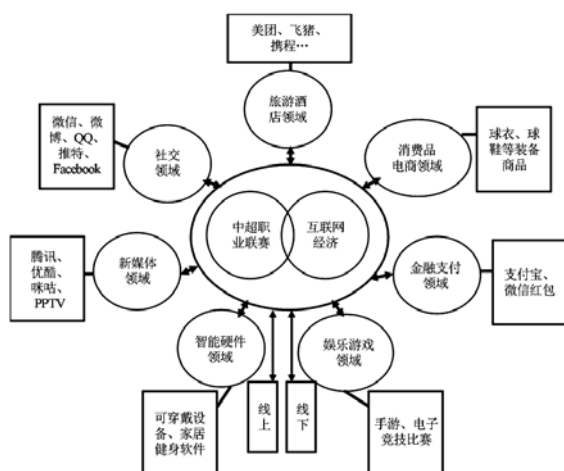


图5 互联网与中超职业联赛实施跨界融合路径演示图

Figure5 Demonstration Diagram of Cross-border Integration Path between Internet and Super League

5.4 构建互联网与中超职业联赛商业运营联合机制

美国经济学家J.F.MOORE^[30]认为,商业生态系统是一种经济联合体,该联合体以组织和个人(商业世界中的有机体)相互作用为基础,企业不应被视为单一的成员,而应被视为跨行业商业生态系统的一部分。中超联赛与互联网商业运营融合仅仅是撬动职业足球产业链上游改革的一个杠杆,离不开各相关子系统的协同合作。互联网平台企业的快速发展,让中超联赛的媒体版权迅速升值;互联网技术的更新升级,让中超联赛的现场体验变得更有吸引力。互联网俨然已成为促进中超联赛发展的一个新工具,但从联赛发展的源头来讲,真正推动互联网与中超职业联赛深度融合的是足球产业链上游的管理系统。这个系统包括中央及地方政府、中国足协、职业足球联盟和职业足球俱乐部,他们是制度和规则的供给者、执行者,联赛发展的规则、商业运营规划和资源利益配置制度等都是由联赛的主导主体负责制定的。在内部治理改革方面,尽管在《中国足球协会调整改革方案》的指导下中国足协已经完成了与政府的脱钩工作,但是以法人治理结构为核心的中超职业联盟却迟迟未建立。政府、中国足协、职业足球俱乐部之间的利益目标、利益分配和权责界限还未完全划分清楚,职业联赛的产权归属还处于各方博弈的状态。在法治体系建设方面,中国足协的法律性质、地位和颁布政策的合法性问题一直备受社会关注。2018年,中国足协颁布实施的“四帽”新政涉及公司法、竞争和劳动法等相关法律争议^[31]。因此,加快推进中超职业足球联盟的建立,推动联赛管理内部系统的协同发展是互联网与中超联赛共治共享的关键。运行系统中,互联网平

台企业之间的合作,在遵循联赛内部系统的制度规则下,运用互联网技术将中超联赛的赛事资源、俱乐部资源、人才资源和场馆资源等整合,将我国职业足球产业链中下游的核心企业串联在一起,形成足球产业领域内信息和资源传递、共享、共赢的联合机制(见图6),逐步促进我国足球产业的可持续发展。

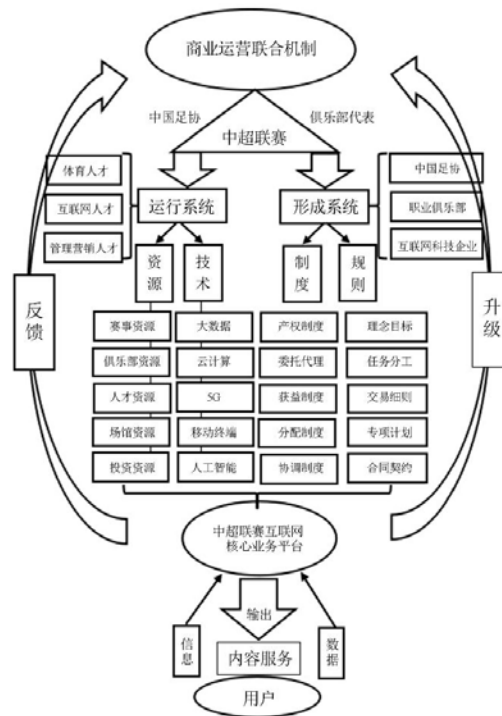


图6 互联网与中超联赛商业运营联合机制运行图

Figure6 Operation Diagram of Joint Mechanism of Internet and Chinese Super League Commercial Operation

6 结 论

“互联网+职业体育联赛”商业运营融合,是互联网时代下我国职业体育深化改革的大胆构想,是积极落实国家大力提倡以新业态、新模式引领新消费的一次全新的探索。长期以来,我国职业体育被视为国家“准公共产品”,忽视了对商业价值追求的核心本质,市场机制在职业体育发展中并未真正发挥作用。推动互联网与职业体育联赛商业运营深度融合,就是要充分利用互联网能够跨越时间和空间、快速交换信息的优势、高效的资源整合能力和成熟的商业运营体系,打破我国职业体育联赛传统的商业运营模式,深入挖掘职业体育联赛的资源,打造享誉世界的职业体育赛事品牌。当然,在促进互联网与职业联赛商业融合的过程中,我们还将面临“与时间赛跑”、环境变化和旧体制变换的多种困境。要在职业体育体制深化改革与互联网科技快速更新的过程中寻找最佳融

合的接口,在职业联赛公益性和逐利性目标追求的过程中探寻新的权力和利益分配模式,在大量资本快速融入职业体育市场过程中建立新的制度和市场秩序。总而言之,积极推动互联网与职业体育联赛商业运营融合是时代所应、大势所趋,未来的道路上还有很多问题值得我们深入研究。

参考文献:

- [1] 国务院. 国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见(国发〔2015〕40号)[EB/OL]. http://www.gov.cn/jzhengce/content/2015-07/04/content_10002.htm.
- [2] 新华社. 习近平:决胜全面建成小康社会 夺取新时代中国特色社会主义伟大胜利:在中国共产党第十九次全国代表大会上的报告[EB/OL]. http://www.gov.cn/jzhuanli/2017-10/27/content_5234876.htm.
- [3] 朱星宇,宋鑫宇. 票务为先! 中超16家俱乐部谁为球迷做的最多?[EB/OL]. <https://new.qq.com/omn/20191203/20191203A0ROBO00.html>.
- [4] 中超公司,德勤事务. 中超联赛2019赛季商业价值评估白皮书[EB/OL]. <http://www.eastmoney.com/2020-7-31>.
- [5] 中国政府网. 十三届全国人大二次会议政府工作报告[EB/OL]. http://www.gov.cn/guowuyuan/2019-03/05/content_5370609.htm.
- [6] 国务院办公厅.《关于以新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》国办发〔2020〕32号[Z].2020-9-16.
- [7] INKLAAR R, TIMMER M P. Productivity convergence across industries and countries: The importance of theory-based measurement [M]. Industrial Productivity in Europe: Growth and Crisis, 2012: 337-367.
- [8] 赵铁龙,郑和明. 促进消费视角下我国职业体育联赛改革与发展的策略研究:以中超联赛与CBA为例[J]. 中国体育科技, 2019, 55(11): 52-61.
- [9] 国家发展和改革委员会. 2017年中国居民消费发展报告[M]. 北京:人民出版社, 2018.
- [10] 梁伟,邢尊明. 基于中国足球协会双重代理的中超联赛组织管理结构变革[J]. 体育学刊, 2016, 23(1): 67-71.
- [11] 梁伟. 中国足球职业联赛“政府产权”的界定及其边界约束研究:基于产权由物权关系向行为权利关系演化的理论视角[J]. 体育科学, 2015, 35(7): 10-17.
- [12] 江小涓,李姝. 数字化、全球化与职业体育的未来[J]. 上海体育学院学报, 2020, 44(3): 1-16.
- [13] 张兵. 中国职业体育消费外流及其应对[J]. 天津体育学院学报, 2019, 34(2): 93-99.
- [14] 体育产业生态圈. 756亿!五大联赛中国球迷一个赛季“剁手”惊人[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/318688443_415197.
- [15] 国务院办公厅. 国务院办公厅关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见国办发〔2018〕121号[Z]. 2018.
- [16] 科技媒体. 第46次《中国互联网络发展状况统计报告》[EB/OL]. <https://www.donews.com/news/detail/1/3115549.html>.
- [17] 东方财富网. 2020年中国产业互联网市场规模及发展趋势预测分析[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/sid=1678797372182828142&wfr=spider&for=pc>.
- [18] 前瞻经济学人. 2019年中国足球产业市场现状与发展前景分析[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/sid=1648960251777802184&wfr=spider&for=pc>.
- [19] 肆客足球. 中超球迷行为调查:超4成球迷嫌票价贵,看球最爱用手机[EB/OL]. https://www.sohu.com/a/166710021_515187.
- [20] 程利群,吴建民,金赛英. 论CBA联赛主场文化[J]. 体育与科学, 2005(2): 60-63+42.
- [21] 忠利,宗文华. 中西文化概论[M]. 天津:天津大学出版社, 2002: 26.
- [22] 中超球评. 关注暴增! 中超首轮收视率出炉:全国排第2仅次于新闻联播! [EB/OL]. https://www.sohu.com/a/410350762_500913.
- [23] 谭丽君. 职业体育产业链运行研究[D]. 北京:北京体育大学, 2008: 42-43.
- [24] 鲍明晓. 职业足球的发展逻辑[J]. 体育科研, 2015, 36(4): 2-3+104.
- [25] EVANS D S, HAGIU A, SCHMALENSSEE R. A Survey of Economic Role of Software Platforms[J]. Columbia Business Law Review, 2005(3): 667-702.
- [26] 马晓卫,任波,黄海燕. 互联网技术影响下体育消费发展的特征、趋势、问题与策略[J]. 体育学研究, 2020, 34(2): 65-72.
- [27] ECONSULTANCY. Conversion Rate Optimization Report 2014[R]. New York & London: Econsultancy.com Ltd, 2014.
- [28] 199IT. 影响转化率的因素——数据信息图[EB/OL]. <http://www.199it.com/archives/49576.html>.
- [29] 谭准. 平台包络战略的机理与理论构建:以乐视网为解释性案例[J]. 经营与管理, 413(11): 61-66.
- [30] MOORE J F. “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”[J]. Harvard Business Review, 1993, 71(3): 75-86.
- [31] 曹田夫,赵毅,梁伟,等. 中国足协“四帽”新政的法理分析[J]. 体育与科学, 2019, 40(1): 83-89.

