

# 中国体育职业联赛商业价值的数字化重塑

## ——基于数字营销的视角

张 富<sup>1</sup>, 蔡宝家<sup>2</sup>, 郑桂凤<sup>3</sup>

(1. 华南师范大学体育科学学院, 广东 广州 510006;

2. 厦门大学体育教学部, 福建 厦门 361005;

3. 厦门大学嘉庚学院, 福建 厦门 363105)

**摘 要:**在数字化时代,面对数字经济带来的机遇与挑战,通过数字营销战略实现商业价值重塑是推动我国体育职业联赛高质量发展的应然进路与必然要求。运用文献资料法与逻辑分析法,从概念界定、影响因素、动能模型三个方面分析了体育职业联赛商业价值的学理内涵。在消费主体、消费需求、消费模式均呈现出数字经济特征的基础上,中国体育职业联赛商业价值的数字化重塑在战略方向上应以消费者为中心,重塑其品牌价值、生态价值及客户价值,在实践进路上应明确转型决策、构建实施系统、制定执行策略。

**关键词:**体育职业联赛;商业价值;数字营销;数字化

中图分类号:G 80-052

文献标识码:A

文章编号:1007-7413(2023)03-0034-09

## Digital Reconstruction of Commercial Value of Chinese Sports Professional League From the Perspective of Digital Marketing

ZHANG Fu<sup>1</sup>, CAI Bao-jia<sup>2</sup>, ZHENG Gui-feng<sup>3</sup>

(1. School of PE and Sports Science, South China Normal Univ., Guangzhou 510006, China;

2. Dept. of PE, Xiamen Univ., Xiamen 361005, China;

3. Tankahkee College of Xiamen University, Xiamen 363105, China)

**Abstract:**In the digital era, facing the opportunity and challenge of the digital economy, realizing the reconstruction of commercial value through digital marketing strategy is the natural path and inevitable requirement to promote the high-quality development of Chinese sports professional league. Using the method of literature and logical analysis, this paper has analyzed the theoretical connotation of the commercial value of sports professional league from three aspects: concept definition, influencing factors and kinetic energy model. On the basis that consumer subject, consumer demand, and consumption pattern all show the characteristics of digital economy, the digital reconstruction of commercial value of Chinese sports professional league should focus on consumers to reshape the brand value, ecological value and customer value in the strategic direction, and should clarify transformation decision, build implementation system, and formulate implementation strategies on the practical approach.

**Key words:**sports professional league; commercial value; digital marketing; digitalize

《“十四五”体育发展规划》将职业体育发展列为专栏工程,要求“不断提升体育职业联赛品牌价值和自身盈利能力,形成一批具有世界影响力的体育职业

联赛”<sup>[1]</sup>。时代发展要求我国体育职业联赛在塑造自身品牌价值的基础上不断提升商业价值,从而实现以满足人民群众美好需求为中心的高质量发展目标。

收稿日期:2022-10-12

基金项目:福建省社科规划项目(FJ2015B077)

作者简介:张富(1991—),男,湖南湘阴人,在读博士。研究方向:体育法学、体育产业。

蔡宝家(1971—),男,福建漳州人,副教授,博士。研究方向:体育经济学。(通信作者)

然而,在疫情防控常态化机制下,以中超和CBA为代表的我国体育职业联赛不得不取消主客场制而采取赛会制,由此带来的环境集中封闭、外援大量缺席、观众线下缺位等问题叠加在一起给其商业价值造成极大冲击。但是,新冠疫情在严重破坏体育职业联赛原有商业生态系统的同时,也通过倒逼技术创新驱动了体育职业联赛数字化趋势的提前到来。此时,若能践行数据驱动发展的新理念,实现商业价值的数字化转型,我国体育职业联赛就能在后疫情时代有效提升效能高质量发展,真正成为释放体育消费潜力、打造经济增长新动能的重要引擎。“企业的数字化转型,包括企业战略、营销、商品、商业模式、管理乃至企业文化和思维方式等整体的数字化转变。根据2016年科特勒咨询(KMG)的调研数据,81%的企业认为数字营销是数字化转型的关键。”<sup>[2]</sup>因此,从数字营销视角探讨我国体育职业联赛商业价值数字化重塑的现实基础、战略方向及实践进路对推动其高质量发展具有切实的理论价值与现实意义。

## 1 体育职业联赛商业价值的学理内涵

### 1.1 体育职业联赛商业价值的概念界定

根据属加种差定义法,价值是商业价值的属概念,商业价值是价值的种概念。因此只要明确两者之间的种差,即构成了商业价值的概念。关于价值的概念,国内学术界的通说是“关系说”理论,即认为价值是客体属性与主体需求之间的一种特定关系<sup>[3]</sup>。那么,商业价值相对于价值的种差应界定为“客体属性与主体需求之间的商业关系”。因此,可将商业价值的概念界定为:客体属性在生产、定价、渠道、营销、销售等过程中与主体需求之间建立的一种商业关系。据此,可将体育职业联赛商业价值的概念界定为:体育职业联赛自身属性在赛事生产、定价、渠道、营销、销售等过程中与受众需求之间建立的一种商业关系。

划分作为揭示概念外延的逻辑方法,是指按一定标准,把概念所反映的对象分成若干小类。<sup>[4]</sup>体育职业联赛商业价值的划分可以使我们明确体育职业联赛商业价值的不同类型,清楚各类型之间的联系与区别,以便在细分的基础上对体育职业联赛商业价值进行更深入的研究。根据体育职业联赛受众的参与行为,可以将体育职业联赛商业价值划分为消费价值、赞助价值、转播价值、投资价值、公益价值及特许经营

价值等。这些不同的价值聚合在一起共同生成了体育职业联赛商业价值的“场域”。“场域是某种被赋予了特定引力的关系架构,这种引力被强加在所有进入该场域的行动者身上。在场域中有与游戏中一样占主导作用的‘王牌’,支配着场域结构的力量。”<sup>[5]</sup>在体育职业联赛商业价值的场域中,消费者就是这一“王牌”,其他利益相关者(如电视媒体和赞助商等)之所以被体育职业联赛所吸引,是因为他的巨大粉丝基础<sup>[6]</sup>。因此,基于消费者需求产生的消费价值是体育职业联赛的本源价值,其他价值都是消费价值的衍生价值。

### 1.2 体育职业联赛商业价值的影响要素

根据体育职业联赛商业价值的概念,可知其大小取决于体育职业联赛自身属性在赛事生产、定价、渠道、营销、销售等过程中满足受众需求的程度强弱。由于消费者在体育职业联赛商业价值这一场域中扮演“王牌”的角色,因此满足消费者需求的消费属性成为影响体育职业联赛商业价值的核心要素。而根据体育职业联赛生产、定价、渠道、营销、销售的全流程环节,又可以将其影响要素由消费属性这一核心属性引申出四大支撑属性,即产品属性、管理属性、品牌属性及价值链属性。

#### 1.2.1 产品属性

产品属性是体育职业联赛作为一个赛事产品或服务所具有的直接满足消费者需求的功能,包括产品质量与产品价格两个方面,是体育职业联赛的基础属性。产品质量是指职业体育联赛的竞技水平,包括两个方面:一是绝对竞技水平,指体育职业联赛客观上所呈现出来的整体竞技水平高低情况;二是相对竞技水平,指体育职业联赛各俱乐部竞技水平所呈现出来的竞争平衡度。产品价格是指职业体育联赛的消费成本,也包括两个方面:一是物质成本,指消费者购买产品和服务即观看比赛所产生的费用,主要包括比赛门票费、衍生产品费、交通成本费等;二是时间成本,指消费者观看比赛所消耗的时间,包括观赛时间、现场观赛交通时间及赛后观看视频集锦并参与互动的的时间等。

一般来说,产品质量是消费者决定是否购买消费该产品或服务的首要考虑因素。根据赛事生产主体,产品质量分为联赛产品质量和俱乐部产品质量。联赛产品质量不仅取决于赛事的绝对竞技水平,也取决于赛事的相对竞技水平,即整个联赛的竞争平衡度。在绝对竞技水平不变的情况下,赛事结果的不确定性

是体育赛事精彩激烈、保持悬念的重要保证,也是吸引消费者兴趣的主要因素,是提升联赛产品质量的关键。<sup>[7]</sup>俱乐部产品质量主要体现为俱乐部的绝对竞技水平,通过引进明星球员或教练员、加强俱乐部整体管理、打造和谐更衣室文化等手段来提升竞技水平,从而获得更好的比赛成绩,以此直接有效地提升俱乐部对消费者的吸引力。产品价格是一个相对变量,价格太高或太低都会导致消费者对其失去吸引力,因此在确定产品价格时要衡量消费者数量与质量的双重因素,实现两者之间的平衡。消费者的时间成本是俱乐部在确定主场选址时需要考虑的因素,我国大型体育场馆以公有为主,俱乐部自建自营场馆极少,因此俱乐部在确定主场城市后对场馆的可选择性较低。

#### 1.2.2 管理属性

管理属性是体育职业联赛主办方作为赛事组织者为体育职业联赛参与者与事务进行管理,从而实现体育职业联赛规范治理的功能,是体育职业联赛的保障属性。其包括两个方面的内容:一是对体育职业联赛参与者的管理,如俱乐部、运动员、教练员、裁判员及官方技术人员等;二是对体育职业联赛运营事务的管理,包括赛事市场管理、赛事营销管理、赛事渠道管理及赛场秩序管理等。

管理是围绕着提高组织效益和效率而进行的一切活动,管理不仅是使活动完成和达到组织运营目标(有效益),还要有效率地完成。<sup>[8]</sup>作为赛事组织者,一方面要通过对赛事参与者的人力资源管理,树立起体育职业联赛专业、职业、公益的赛事形象,加强与消费者之间的情感联结;另一方面要通过对赛事事务的市场运营管理,塑造体育职业联赛商业化、职业化、拟人化的品牌形象,加强与消费者之间的价值联接,以此来完善体育职业联赛管理制度,为体育职业联赛商业价值的提升提供组织保障。

#### 1.2.3 品牌属性

品牌属性是体育职业联赛作为一种体育竞技类型的娱乐休闲文化表演活动为受众所认知、接受并产生联想的具有特定文化内涵的符号功能,是体育职业联赛的溢价属性。根据品牌营销与受众认知的互动过程,即受众对品牌从知道到了解、从了解到接触、从接触到喜欢,可以将品牌属性分为品牌知名度、品牌形象、品牌参与度及品牌忠诚度。因体育职业联赛具有联赛与俱乐部的二元生产主体结构,所以其存在两个主体品牌,即联赛品牌和俱乐部品牌。一般情况

下,联赛品牌是体育职业联赛的主导品牌,俱乐部品牌是分支品牌。但是,如果个别或几个俱乐部的品牌强势对联赛产生了决定性作用,那么两者的品牌关系就可能发生颠覆。例如,西班牙甲级足球联赛就因为皇家马德里和巴萨罗那两支足球俱乐部的品牌强势而导致这两支俱乐部品牌成为联赛的主导品牌。作为联赛与俱乐部共同生产的产品与服务,赛事自身也具有品牌属性,而承载其品牌属性的载体集中体现在作为赛事生产核心要素的运动员身上,具体表现为体育明星的个人品牌。

联赛主体品牌与球星个人品牌之间是母品牌与子品牌的关系。作为母品牌的联赛主体品牌是体育职业联赛与俱乐部运营战略目标及价值理念的“桥梁”,承担着与内、外部利益相关者沟通的重要职能。因此联赛主体品牌需要统领、助力球星个人品牌的发展,将联赛与俱乐部平台资源、品牌资产赋能给球星个人品牌,为球星个人品牌的发展奠定基础。而作为子品牌的球星个人品牌则是体育职业联赛与俱乐部实现其运营战略目标及价值理念的重要载体,同时也是实现其与消费者价值联接的核心媒介。因此球星个人品牌承载着向联赛主体品牌输送品牌资产的职能,从而形成子品牌反哺母品牌的良性互动,最终实现体育职业联赛品牌资产的快速积累,推动体育职业联赛商业价值的持续提升。

#### 1.2.4 价值链属性

价值链的概念最早由美国学者 Michael E. Porter 于 1985 年在其所著的《竞争优势》一书中提出,后被众多管理学者所吸收采用,并被广泛运用于经济管理中各行业的竞争优势研究。英国学者 Peter Hines 在其基础上将价值链重新定义为不同的经济活动单元共同工作集成物料价值的运输线,通过各种方式不断创新,为顾客创造价值。<sup>[9]</sup>此定义被沿用至今,并成为学界通说。由此,可将体育职业联赛的价值链属性定义为体育职业联赛作为一个体育竞赛表演产业所具有的通过各类创新活动整合产业链资源,满足受众需求,为受众创造价值的功能,是体育职业联赛的生态属性。

根据价值链管理的对象,可以将体育职业联赛价值链分为垂直价值链和水平价值链。垂直价值链是指体育职业联赛作为一类体育竞赛表演产业,其产业价值链条中所有参与者形成的价值链,包括赛事原材料生产商、赛事供应商、赛事服务商及赛事受众等。水平价值链是指体育职业联赛价值链同一环节上因



产业链链接而聚集在同一平台上的各个企业主体间通过相互作用而产生的价值链,主要表现为体育职业联赛与各合作伙伴基于资源共享理念而推出的各项活动、产品或服务。通过价值链垂直与水平两个方向的交叉整合,可以实现体育职业联赛自身高质量发展与文化、旅游、娱乐、金融、互联网、电子游戏等其他相关产业融合发展的动态交互赋能,从而推动体育职业联赛克服行业传统限制并拓宽商业价值边界,构建起“体育职业联赛+”与“+体育职业联赛”的商业价值生态系统,以此来提升体育职业联赛的创新水平与盈利能力,提高其在消费市场高端环节的价值水平。<sup>[10]</sup>

### 1.3 体育职业联赛商业价值的动能模型

实践中,消费者对体育职业联赛感兴趣并产生消费意愿的驱动力可能来源于联赛、俱乐部、运动员、教

练员或体育运动项目本身等诸多要素中的一个或多个。其中,联赛与俱乐部作为体育职业联赛的二元生产主体,是其商业价值的主要承载者,运动员、教练员及体育运动项目本身的价值都要依附这两个主体所构建的平台来呈现。鉴于此,可以将体育职业联赛商业价值的驱动力划分为三种类型,即联赛主导驱动、俱乐部主导驱动、联赛和俱乐部混合驱动。<sup>[11]</sup>在体育职业联赛商业价值的动能模型(图1)中,首先,每种类型的驱动力都会受到四大支撑属性的融合赋能,从而共同推动体育职业联赛消费价值的提升。其次,消费价值再以消费者数量和质量为媒介,通过与四大支撑属性的动态交互反作用于体育职业联赛商业价值,驱动其商业价值边界的持续拓展。

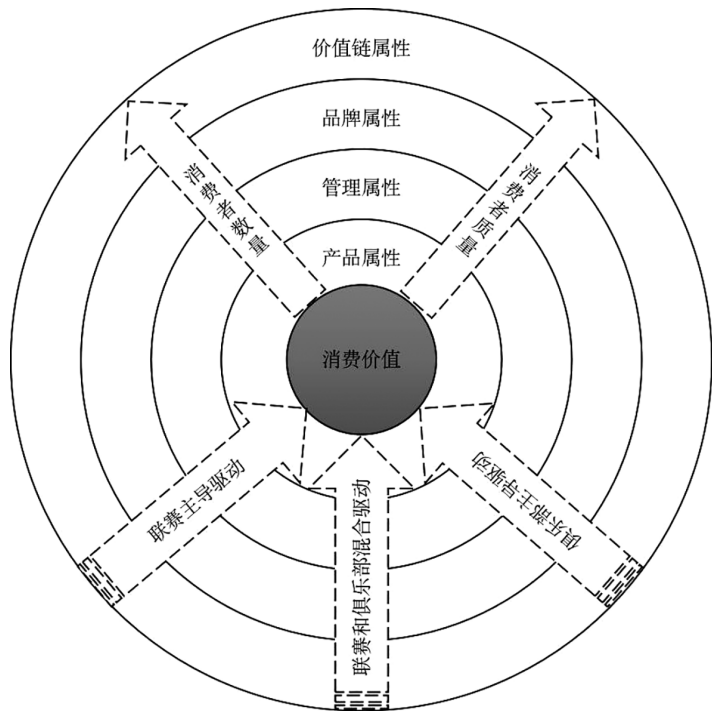


图1 体育职业联赛商业价值的动能模型

## 2 中国体育职业联赛商业价值数字化重塑的现实基础

### 2.1 政策驱动下消费主体多元化、群体化

在新时代供给侧结构性改革的大背景下,我国体育产业迎来了转型升级的新发展阶段。自国发[2014]46号文件发布以来,国务院又相继颁发了一系列重大政策来推动我国体育产业的消费升级,如

《完善促进消费体制机制实施方案(2018—2020年)》(国办发[2018]93号)、《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)、《关于促进全民健身和体育消费推动体育产业高质量发展的意见》(国办发[2019]43号)等。在政策驱动下,我国体育职业联赛迎来了提质增效的跨越式发展,消费主体开始呈现出多元化、群体化的特征。一方面,随着我国体育职业联赛市场化改革的推进,其品牌知名度和市场影响力日益增强,不仅那些被体育

运动的竞技性、观赏性、娱乐性等内在价值驱动的观众成为体育职业联赛的消费者,而且那些被体育运动的社交性、教育性、文化性、跨界性及泛娱乐性等内外价值混合驱动的观众也成为体育职业联赛的消费者。例如,受篮球运动的教育性价值驱动,大量拥有3~12岁孩子的家庭因孩子参加课外篮球培训而成为CBA联赛的消费者。另一方面,在互联网技术的带动下,人们的体育消费途径和体验发生根本性改变,以年龄、性别或兴趣为区分的社群消费主体开始聚集,传统的个体孤立性体育消费现象逐渐减少。<sup>[12]</sup>根据艾瑞咨询研究院的调查报告,2020年我国CBA联赛球迷群体画像呈现出年龄结构多元、群体特征鲜明的特点,家庭球迷、女性球迷及大学生球迷成为按人群特征划分的主要CBA球迷类型<sup>[13]</sup>。

## 2.2 消费升级下消费需求多样化、多层次

随着体育消费转型升级的推进,体育消费者的消费观念变得更加开放和精专,他们不再盲目追随大众消费热点,不再局限于满足单纯的功能性需求,而是更多地注重自身心理感受与需要的满足。<sup>[13]69</sup>在此背景下,我国体育职业联赛消费者的消费需求日益呈现出多样化、多层次的特征。回溯历史,我国体育职业联赛消费者的消费需求整体经历了一个“三步走”的转型升级过程:从早期欣赏赛事产品的竞技性和娱乐性,到后面感受赛事服务的观赛体验和主场氛围,到最后参与赛事数字信息的内容共创与设计分发,最终形成了一个“产品+服务+数字信息”的多样化、多层次消费需求体系。在这个消费升级的过程中,体育赛事转播技术的进步填补了传统媒体技术的欠缺和不足,有效满足了消费者的多样化、多层次需求。“随着新兴媒体的强劲增长和互联网新技术的快速应用,媒体融合不仅满足了受众个性化的信息需求,同时对传统媒体的惯性发展及其展示内容和输出方法也带来了严峻的挑战。”<sup>[14]</sup>现在,球迷不再满足于作为被动的消费者,而是希望成为主动的参与者,参与到赛事生产的全流程环节中。这样,他们不仅可以观看赛事和感受服务,还能充分参与到赛事内容的生产、传播及二次创造等环节中。例如,球迷在观看CBA比赛时会通过实时弹幕、直播互动等方式参与赛事内容共创,也会设计脚本、编辑视频并通过社交媒体、短视频等新媒体平台进行分发来对赛事内容进行二次创作。

## 2.3 技术支撑下消费模式线上化、融合化

数字经济时代下,数字技术与体育产业呈现出快

速融合的趋势,体育消费也在这个过程中展现出数字化、智能化、场景化、碎片化、社交化等新特征。虽然目前数字技术与体育消费的融合程度不深,“线上体育消费常被视为线下消费市场的‘第二消费空间’,是具有伴生性的‘补充消费模式’,消费市场并未被有效挖掘”<sup>[15]</sup>,但随着新冠疫情进入常态化防控阶段,传统的线下消费模式受到很大冲击,线上消费模式全面兴起,从供给端和需求端两方面共同推动着我国体育职业联赛消费模式向线上化、融合化转型。在供给端,新冠疫情倒逼赛事组织者在数字技术创新与应用的基础上供给与线上消费模式深度契合的产品与服务内容,以有效满足消费者需求;在需求端,新冠疫情迫使赛事消费者在被动环境中主动适应了线上场景的消费体验,并随着时间的推移在一定程度上形成了线上模式的消费习惯。目前,以交互技术、物联网技术、大数据技术等为代表的数字技术能够有效消除地理和物理障碍,在比赛之前、之中和之后提供更好的线上线下相融合的消费场景体验。<sup>[16]</sup>数字技术的突破性发展不仅重塑了线上直播这一传统线性播放形式的观看体验,还通过媒体融合满足了消费者的个性化需求偏好。例如,沉浸式交互技术的成功应用不仅加强了消费者在线观看赛的互动体验,也满足了部分消费者身临现场的消费需求。

## 3 中国体育职业联赛商业价值数字化重塑的战略方向

### 3.1 从赛事营销到拟人营销的品牌价值重塑

在传统媒体时代,赛事组织者长期依赖赛事的话题营销来吸引观众,并导致赛事话题量会呈现出明显不稳定的峰谷变化特征。进入数字媒体时代,基于数据驱动的深度个性化营销满足了消费者多样化、多层次的细分需求。在这个需求不断得到满足的过程中,消费者的自我身份意识逐渐觉醒,人们开始倾向于通过自己感受的世界观而非外界的观点来看待世界。在此趋势下,突破消费者心智并在沟通的过程中与其产生“身份符号”的共鸣成为促使其做出消费行为的关键因素。因此,赛事组织者必须进行拟人化的品牌营销,塑造与观众“身份符号”相匹配的“品牌符号”才能与观众建立起更加稳固的关系。

体育职业联赛的品牌拟人化战略应当从品牌价值观、品牌个性、品牌气质、品牌故事及品牌阶层等五个维度进行一体化营销,使自己的品牌符号鲜活起

来,从而顺利抓住广大消费者的心理,重塑自身品牌价值。具体来说,赛事组织者应采取“哑铃型”漏斗式的四步走策略:第一步,利用品牌符号拓展媒体渠道,构建全渠道发行和多平台投放体系以扩大体育职业联赛品牌知名度,让尽可能多的消费者知道联赛;第二步,利用品牌符号指导品牌定位,打造联赛主题文化,吸引特定粉丝群体以塑造体育职业联赛品牌形象,让感兴趣的消费者进一步了解联赛;第三步,利用品牌符号搭建合作平台,聚合跨界合作伙伴推出联名活动以提升消费者品牌参与度,吸引消费者产生共鸣并进一步接触联赛品牌;第四步,利用品牌符号组建消费者社群,基于消费者的“身份符号”共鸣形成营销裂变效应以扩展社群体量、增强消费者品牌忠诚度,吸引消费者进一步成为联赛的忠实粉丝。由此,体育职业联赛将实现吸引新消费者与留住老消费者并同时保持高效率的理想状态,成为具有可持续挖掘性的体育职业联赛品牌,从而大大提升自身的品牌价值。

### 3.2 从线性营销到网络营销的生态价值重塑

后疫情时代,在疫情防控常态化背景下,消费者的消费场景和方式逐渐从线性化向网络化过渡,在实践中表现为消费者对非实时内容的兴趣日益增长,由此形成的数字资产将成为驱动体育职业联赛商业价值变现的“新钥匙”。鉴于此,赛事组织者必须思考如何重构向消费者传递价值的媒介形式,以更好地提升体育职业联赛商业价值。从价值链管理的角度来看,赛事组织者过往一般都是以体育职业联赛为中心进行垂直价值链管理,以合作伙伴为拓展进行水平价值链管理,从而突显体育职业联赛自身的竞争优势。但是,在基于数据驱动的数字化商业世界里,却还存在着一条虚拟价值链。这条虚拟价值链的形态不同于传统价值链垂直或水平的线性形态,而是一种基于消费者海量数据和价值链全体参与组织共同构成的虚拟网络形态,可以称之为“价值网”。在价值网中,价值链参与组织的形态被形塑为虚拟组织。每一个虚拟组织都是一个小型的价值网络,是整个价值网的子价值网,价值链条上的所有虚拟组织聚合共同构成该价值链的价值网生态。<sup>[17]</sup>

理论上,一旦形成这种价值网生态,价值链各参与组织能通过资源(包括数据、信息及知识)共享对消费者进行全景式的价值网络覆盖,从而更好、更快、更精准地满足消费者的个性化需求偏好。但是,尽管体育职业联赛具有较强的产业关联性,但在与相关产

业融合的过程中仍存在“两张皮”的割裂现象,更有投资者打着“体育+”的旗号进行投机行为,跨界融合被大量非商业逻辑挤占而导致畸形发展。<sup>[18]</sup>因此,体育职业联赛组织者要搭建官方合作平台,聚合优质合作伙伴,在彼此消费数据互联互通的基础上推动更深层次和更高水平的跨界融合,以此来实现数据驱动下的体育职业联赛数字资产从“工具”到“生态”的价值升级。

### 3.3 从大众营销到小众营销的客户价值重塑

根据营销的演进路径,其发展经历了四个阶段,即大众市场营销的1.0时代、目标市场营销的2.0时代、品牌驱动营销的3.0时代以及当下共创导向营销的4.0时代,整体呈现出从大众营销走向小众营销的发展趋势。究其原因,在于随着社会经济发展,马斯洛需求理论下的人类基本需求越来越容易得到满足,人的个性化自我价值的实现进阶成为消费者的核心需求。为了满足消费者的个性化需求,企业将营销战略转向以消费者为主体、与消费者积极互动、鼓励消费者参与产品共创的小众营销。小众营销具有三大要素属性:有效性,即可以有效深挖该利基市场的深度需求;敏捷性,即企业在了解客户需求与新动向后能够快速做出反应;响应性,即在利基市场形成圈层文化,引导消费者对其共同认同的文化做出回应、引发共鸣、提高忠诚度。<sup>[19]</sup>

面对体育职业联赛消费者多样化、多层次的个性化需求,赛事组织者要抓住“深潜”与“想象力”这两个关键战略要素。所谓“深潜”,就是要比以往更深入地靠近消费者,通过各种形式的互动沟通与消费者产生联接,让消费者成为体育职业联赛的共创者,为消费者提供更具广度和深度的产品与服务,从而扩展消费者社群圈层并提升消费者品牌黏性与忠诚度。所谓“想象力”,就是在根植于“深潜”垂直思维的前提下,以生态思维来进行拓展,借助数字变革拓宽服务边界,借助科技创新延伸价值链条,从而扩展体育职业联赛客户价值的变现空间。当然,在这个拓展的过程中要谨慎辨识、自我约束,不能为了追求消费者的数量而忽视消费者的质量,导致最终无法实现体育职业联赛客户价值的变现。

## 4 中国体育职业联赛商业价值数字化重塑的实践进路

数字营销能够通过数据驱动来识别、培育、引导



并创造性地满足消费者需求,并通过反馈机制实现产品与服务的动态改进,为消费者提供可感知的产品与服务价值并引起消费者的价值共鸣,由此实现消费者、数据及营销的一体化,并在此基础上构建起体育职业联赛数字化商业生态系统,从而有效推动我国体育职业联赛商业价值的数字化转型。因此,通过实施数字营销战略进行数字化转型成为我国体育职业联赛商业价值重塑的必由之路。为此,须明确从顶层设计到执行策略全过程的数字营销战略实践进路。

#### 4.1 明确数字营销战略转型决策

数字营销战略转型决策是体育职业联赛数字化转型的起点。赛事组织者必须以消费者需求为中心、以数字营销范式为基础做出是否进入和拥抱数字营销的战略决策。传统营销的核心范式分为产品营销、客户营销及品牌营销三大模式,在目前的营销实践中,各模式有着自己的核心战略内容。产品营销以产品、价格、渠道及促销的统一性4P营销组合来满足消费者需求为导向的核心战略内容;客户营销以市场细分、目标选择、精准定位的目标市场营销来吸引消费者内心为导向的核心战略内容;品牌营销以品牌符号塑造形成差异化价值来迎合消费者心智为导向的核心战略内容。数字营销不是对传统营销范式的否定,而是对其进行融合基础上的系统升级。实施数字营

销战略,要求产品营销向着服务化导向升级,客户营销向着圈层化导向升级,品牌营销向着拟人化导向升级。由此可知,我国体育职业联赛实施数字营销战略必须以具备与上述导向要求相适应的三大基础为前提:一是赛事产品具有可服务化的业务模式基础,二是赛事消费者具有可圈层化的需求层次基础,三是赛事品牌价值具有可拟人化的品牌符号基础。只有具备这些基础,我国体育职业联赛才能为发展社群经济、粉丝经济、数字经济等数字营销战略的核心内容而构建起牢固的支撑体系。体育职业联赛作为一项能够满足人民群众日益增长的美好生活需要的体育文化活动,具有广泛的群众基础和巨大的市场容量。虽然我国体育职业联赛的数字化转型还面临着“体育政策体系不健全、数字技术应用不充分、产品服务供需不匹配及体育消费释放较有限”<sup>[20]</sup>等问题,但体育职业联赛的消费属性与现实基础决定了其将有效适用数字营销战略。

#### 4.2 构建数字营销战略实施系统

在明确实施数字营销战略转型决策的基础上,赛事组织者下一步要做的是构建数字营销战略的实施系统(图2)。该系统借鉴4R营销模式,由环环相扣的数字化画像与识别、数字化覆盖与触达、建立持续关系基础、实现交易与回报四个步骤模块组成。<sup>[21]</sup>

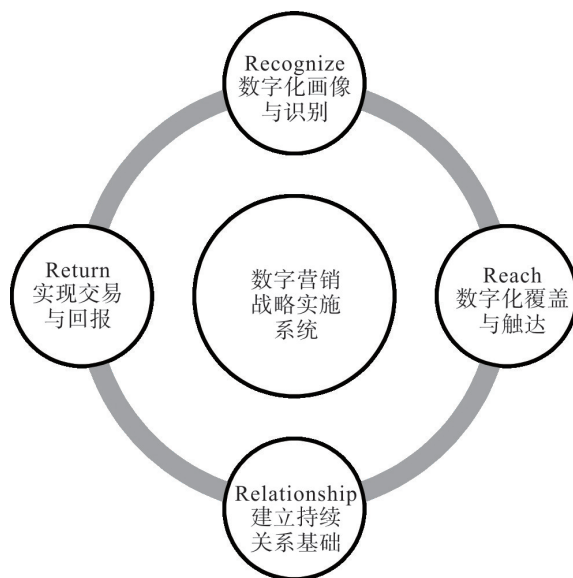


图2 数字营销战略实施系统

#### 4.3 制定数字营销战略执行策略

需求管理永远是营销的本源核心,数据和算法只是营销的赋能工具,脱离本源导向的赋能都将成为无

效输出。以需求管理为中心轴,将数字营销战略实施系统的步骤模块串联起来,会形成“贯穿式消费者需求管理”的数字营销范式,实现对消费者需求的全生

命周期管理。因此,下面将以消费者需求为中心,依序从数字营销战略实时系统的四个步骤模块来制定我国体育职业联赛数字营销战略的执行策略。

第一步是 Recognize,即进行数字化画像与识别。数字体育时代是一个万物互联的虚拟化时代。由于移动互联网的无限延伸性,消费者在任何时候、任何地方进行的任何消费行为都会在网络上留下痕迹并形成可追踪的行为数据,如观众在比赛现场的观赛行为、在家里观看赛事直播的行为、赛后在网上购买体育明星同款装备的行为等。通过对这些行为的数据分析,赛事组织者可以精准识别消费者的标签特征,包括个体特征、消费水平、需求偏好、品牌参与度及品牌忠诚度等,从而生成超细分的消费者数字虚拟画像。

第二步是 Reach,即进行数字化覆盖与触达。数字体育时代是一个万物互联的智能化时代。由于移动互联网的随时可触性,体育职业联赛具备了构建全天候在线、全渠道发行、全平台投放的全覆盖式数字媒体生态系统的技术基础。消费者除了可以通过电视媒体、在线视频平台、短视频平台、社交媒体、资讯媒体及体育论坛等各种媒体平台观看体育职业联赛内容,也可以通过体育电子游戏、体育综艺节目等跨界合作的渠道了解体育职业联赛情况。为了满足社群消费者的个性化需求,赛事组织者应与第三方内容制作商合作,针对不同平台与渠道的媒体量身定制符合其平台社群消费者“身份符号”的内容形式,提升内容形式与平台取向的契合度,从而提高内容表现水平。实现数字化全覆盖后,各类数字媒体的体育职业联赛内容既可以通过消费者主动搜索的平台推荐实现与消费者的被动触达,也可以通过大数据算法自动的智能推荐,实现与消费者的主动触达。

第三步是 Relationship,即建立持续关系基础。数字体育时代下,体育职业联赛要与消费者建立持续关系,一方面要重视内容制作商的技术创新,通过技术创新打造线上、线下深度融合的沉浸式观赛场景,供给与线上消费模式相契合的产品服务内容,真正实现线上与线下消费模式的同质供给;另一方面要深入地靠近消费者,通过制造线上、线下深度融合的活动场景来加强与消费者的直接互动,拉近粉丝与体育明星之间的距离,切实提升体育职业联赛消费者的品牌黏性。在各种不同类型的活动场景中,赛事组织者一方面要通过精心设计的活动内容让消费者更好地参与进来,使之成为活动内容的共创者、竞争者,甚至是

品牌符号的代言者,从而形成符号扩散效应吸引更多的“共鸣者”参与进来,为体育职业联赛与消费者建立持续关系提供互动媒介;另一方面要通过活动主题的巧妙设计输出拟人化品牌符号,以此来迎合消费者心智、形成价值观共鸣,从而建立消费者社群,打造社群主题文化,为体育职业联赛与消费者建立持续关系提供互动平台。

第四步是 Return,即实现交易与回报。正如现代营销学之父菲利普·科特勒所言:“营销的本质,在于创造卓越的客户价值,在客户价值的基础上兑现公司价值。”我国体育职业联赛实施数字营销战略的终极目标就在于在满足消费者需求、帮助消费者实现自我价值的基础上兑现自身商业价值。体育职业联赛基于数据驱动的数字营销要想促成消费者做出消费行为、实现数字资产商业价值变现,关键要素在于在已有持续关系的基础上进一步提升消费者对体育职业联赛的品牌忠诚度。如果消费者基于价值观共鸣而形成的品牌忠诚度足够笃定,高成本反而会成为消费者做出消费行为的激励因素。如此,体育职业联赛实现交易与回报的渠道也会变得更加多元。随着数字化转型升级,传统的变现渠道转型为数字触点,体育职业联赛的产品与服务内容触达消费者的各个场景都将成为潜在的数字化变现渠道,如互动性线上活动参与场景下发布的衍生品购买链接、沉浸式观赛场景下植入的数字营销广告及基于数据共享的消费者画像识别场景下的数字广告生态系统等。随着消费者数字化消费习惯的逐渐养成,由此构成的数字化商业生态系统将极大地拓展我国体育职业联赛商业价值的发展空间与市场体量。

## 5 结 语

通过数字化转型实现商业价值重塑是新经济背景下推动我国体育职业联赛高质量发展的应然进路与必然要求。面对新时代社群经济、粉丝经济、数字经济等新经济业态的蓬勃发展,我国体育职业联赛商业价值的数字化重塑必须以消费者需求为现实基础与核心导向,以打造拟人化品牌符号、构建生态化价值网络、创造精细化客户价值为战略方向实施数字营销战略。从明确转型决策到构建实施系统,再到制定执行策略,数字营销战略从决策到执行的三步走策略不仅为我国体育职业联赛商业价值的数字化重塑提供了解决营销问题的理论逻辑指导,也提供了解决营



销难题的现实操作方案,将有效保障其落地实施的可行性。展望未来,实现商业价值数字化重塑的中国体育职业联赛将成为我国体育产业高质量发展的中坚力量之一,切实承担起在新时代激活体育市场主体活力、促进体育服务内需消费、推动体育产业结构转型升级的改革“排头兵”角色。

## 参考文献

- [1] 国家体育总局. 体育总局关于印发《“十四五”体育发展规划》的通知[EB/OL]. (2021-10-25)[2022-06-06]. <https://www.sport.gov.cn/zfs/n4977/c23655706/content.html>.
- [2] 马化腾,孟昭莉,闫德利,等. 数字经济:中国创新增长新动能[M]. 北京:中信出版社,2017:587.
- [3] 李连科. 价值哲学引论[M]. 北京:商务印书馆,1999:12.
- [4] 冯契. 哲学大辞典[M]. 上海:上海辞书出版社,1992:541.
- [5] 皮埃乐·布迪厄,华康德. 实践与反思——反思社会学导引[M]. 李猛,李康,译. 北京:中央编译出版社,1998:17.
- [6] MASON DS. What is the sports product and who buys it? the marketing of professional sports leagues[J]. European Journal of Marketing, 1999,33(3/4):402-418.
- [7] 何文胜,张保华,吴元生. 职业体育联盟竞争平衡的测量与分析[J]. 体育科学,2009,29(12):12-18.
- [8] 叶庆晖. 体育赛事运作研究[D]. 北京:北京体育大学,2003:30.
- [9] HINESP. Value stream management[J]. International Journal of Logistics Management, 1998,9(1):25-42.
- [10] 张时秋,彭国强. 产业链视角下我国体育消费市场发展的内在逻辑与优化路径[J]. 体育文化导刊,2021(11):82-89.
- [11] KUNKEL T, FUNK D, HILL B. Brand Architecture, Drivers of consumer involvement, and brand loyalty with professional sport leagues and teams[J]. Journal of Sport Management, 2013,27(3):177-192.
- [12] 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.
- [13] 艾瑞咨询. 2020年CBA球迷研究和商业价值报告[A]. 上海艾瑞市场咨询有限公司. 艾瑞咨询系列研究报告(2020年第10期)[C]. 上海:上海艾瑞市场咨询有限公司,2020:2-58.
- [14] 张世杰,刘露,于文谦. 媒体融合视角下体育赛事商业价值的实现逻辑与提升策略[J]. 沈阳体育学院学报,2021,40(6):87-93.
- [15] 徐伟康. 从《互联网技术影响下体育消费发展的特征、趋势、问题和策略》看疫情之后我国体育消费发展的新取向[J]. 体育学研究,2020,34(4):95.
- [16] 柴王军,李杨帆,李国,等. 数字技术赋能体育产业高质量发展的逻辑、困境及纾解路径[J]. 西安体育学院学报,2022,39(3):292-300.
- [17] 迟晓英,宣国良. 价值链研究发展综述[J]. 外国经济与管理,2000(1):25-30.
- [18] 沈克印,寇明宇,吕万刚. 数字经济时代体育产业数字化的作用机理、实践探索与发展之道[J]. 上海体育学院学报,2021,45(7):8-21.
- [19] 王赛,陆玥灏. 小众营销,就是现在[J]. 销售与管理,2019(12):54-57.
- [20] 陈云豪,董芹芹,沈克印. 数字经济时代下体育竞赛表演业高质量发展:趋势、挑战与对策[A]. 中国体育科学学会. 第十二届全国体育科学大会论文摘要汇编——专题报告(体育产业分会)[C]. 北京:中国体育科学学会,2022:80-82.
- [21] 王赛. 数字时代营销战略的转型方法论[J]. 清华管理评论,2016(9):39-45.

[责任编辑 江国平]