

## 第三章

# 门 票

**导读：**门票是体育赛事变现最原始的方式，直接体现了职业联赛的品牌价值。线下所吸引的庞大客流量是职业联赛得以发展的根基，其他衍生服务和产品都有赖于此。球迷基于不同的动机到现场观看比赛，有的是为了欣赏这项运动的美和技巧；有的追随某个球星；有的是为了支持本地球队或支持家乡；有的则是单纯地为了娱乐，从繁忙的工作学习中获得休憩，或是选择观看比赛作为和家人朋友放松享受的活动。动机的不同导致球迷对于门票的需求也不一样，如何实现差异化定价满足不同球迷的个性化需求从而实现收入最大化是当前职业联盟正在思考的问题。MLB 为了提升门票销量，允许球迷通过手机 APP 购买月票，把多场比赛打包进行低价营销，解决了上班族没时间规律看球的痛点，方便其随到随看。金州勇士队为筹集新球馆的建设费用推出长达 30 年的个人专

属座位许可费 (PSLs), 购买者可以获得优先购买季票的特权, 不过 PSLs 也给了黄牛炒高票价的可乘之机, 引发部分死忠粉的激烈反对。

除了 C 端客户之外, B 端客户越来越重要, 包厢占门票收入的比重越来越高, 据统计四大联盟球队收入的 5%~20% 来自包厢费。企业和高净值人群出于招待客户及朋友、增进亲情的目的花大价钱订包厢, 不少球队大兴土木修建豪华包厢来招待企业客户。基于一手的访谈资料, 本章对美国财富 100 强公司投资嘉宾席座位的决策进行了分析, 详细了解大公司在购买过程中对于包厢的需求。

此外本章还着重研究消费者现场观赛的动机, 首先探讨外部因素如赛事重要性、球队质量以及距离对门票市场的影响, 如统计结果显示 NCAA 最终四强赛“本地人”比“外地人”支付的门票溢价少。其次基于访谈资料归纳出 9 个影响现场参与的动因, 分别是替代形式、氛围、舒适和便利、成本、接触和现场参与机会、形象与标识、表现和娱乐性、体育的社会本质以及价值。最后从内部因素着手深度剖析球迷观赛动机, 指出当喜欢的球队赢得了比赛, 具有高团队认同感的球迷会更加开心。Funk 教授提出的 SII 体育兴趣调查量表 (sport interest inventory) 将观赛动机的广度和复杂度推向了巅峰, 为体育营销人员分析消费者动机提供了一个绝佳的辅助工具, 便于票务人员针对不同类型的消费者开展弹性定价。总之, 不同的客户群体观赛动机和支付水平有差异, 联盟管

理者在作决策的时候需要考虑多方因素，避免“一刀切”伤害部分球迷的积极性。

## 一、引爆门票市场的月票

身处内容大爆炸的信息时代，千禧一代在文体娱乐的消费上不断分化；多年来 MLB 以及其他职业联盟都在和娱乐行业的后起之秀 Netflix 竞争，抢夺年轻人市场。Netflix 按月收取用户订阅费的盈利模式也启发了 MLB 在球票营销上的创新。MLB30 支球队有 22 支推出了 Ballpark Pass 产品——观众按月付费即可观看当月主场所有比赛。2015 年一些小的俱乐部如亚特兰大勇士队、芝加哥白袜队、得克萨斯巡游者队以及奥克兰运动家队等率先在 MLB 官方 APP 上推出“Ballpark Pass”，随后这款产品席卷全联盟。根据 MLB 先锋媒体的统计，截至 2017 年 6 月通过 Ballpark Pass 总计销售了 50 万张球票，同比上年的销量增加了 4 倍之多；也是 2016 年全年销售总量的 2.5 倍。

奥克兰运动家队 2017 赛季上座率排在全联盟倒数第二，但是在推出每月 19.99 美元的 Ballpark Pass 产品之后，线上销量火爆至极，球队不得不限制每月销售总额并将无法如愿以偿的球迷放在候补名单。球迷购买了运动家队 Ballpark pass 之后，可以享受到以下福利。

(1) 可获得当月任何一场主场比赛的门票，但季后赛门票除外。

(2) 无须取票即可进场，通过扫描手机里 MLB.com

Ballpark APP 上的条形码进行认证。

(3) 每月自动续订，除非手动取消。

(4) 用户在比赛期间还可享受球场内所有配套娱乐设施，如撞球室、休闲广场等。

更让联盟感到惊喜的是购买 Ballpark Pass 的球迷绝大部分是年轻人，表 3-1 所示订阅量排在首位的是年龄在 26~27 岁的球迷，排名前七的组别年龄都在 40 岁以下。

表 3-1 购买 Ballpark Pass 的球迷群体年龄分布

排 名	年 龄
1	26~27
2	24~25
3	30~31
4	32~33
5	34~35
6	28~29
7 (并列)	22~23
7 (并列)	36~37

资料来源：MLBAM

“推出按月订阅的 Ballpark Pass，联盟在开发入门级球票上取得了重大进展，特别是针对之前参与程度不高的球迷，这种把多场比赛打包进行低价营销的策略非常奏效。” MLBAM 负责球票销售的副总裁 Mark Plutzer 说道。

各支球队推出的 Ballpark Pass 略有差异，但是核心理念均是通过 MLB 官方 APP 提供球票服务，差别仅在于是站票还是坐票而已。当用户确定要观看某场比赛之后，APP 上会自动生成一个条形码，一般情况下是站票，但如果比赛开始

前几小时还有空余的座位则会分配给用户。大部分球队提供的 Ballpark Pass 订阅服务有模仿 Netflix 和 Spotify 的痕迹，如邀请用户绑定银行卡然后开启自动续订。起初仅一些上座率不高的球队推出 Ballpark Pass，希望利用移动互联网技术销售更多球票以减少库存；后来上座率较高的球队如旧金山巨人队、圣路易斯红雀队等也纷纷效仿。“无须感到吃惊，现在 Ballpark Pass 订阅费占球票收入的比重越来越大。”圣路易斯红雀队负责球票销售的副主席 Joe Stroh 指出，截至 2017 年 6 月球队已经出售了 2 000 份 Ballpark Pass 产品，用户每月仅需缴纳 29.99 元即可到布希球场看台观看比赛，超过 90% 的用户会选择续订，平均下来每个月球迷会去观看 2~3 场比赛。他说：“我们仍在学习，探索出更好的方式来吸引新的观众。”

事实上，可以将 Ballpark Pass 视作联盟为了解决棒球比赛节奏慢、局数多、耗时长痛点而想出的风险对冲方案。有了这款产品之后，对于部分球迷来说他们不再苦恼没有时间来观看完整的比赛，下班之后到球场随便看个三五局就可以回家，并且不会打乱他们正常的日程安排；Ballpark Pass 并不涉及季后赛门票，因此与传统季票并不冲突。“我们暂时还未观察到 Ballpark Pass 给季票销售带来的负面影响，两者是完全不一样的产品。”Stroh 说道。但是 Plutzer 认为未来球队会尝试将 VIP 座席和豪华包厢放入 Ballpark Pass 的产品组合中。“为何不可针对企业用户提供一个按月收取订阅费的包厢服务？还没人去做，将不同座席打包按月销售，势必会衍生出许多产品组合，未来潜力无限。”Plutzer 说道。截至 2017 年 6

月还有 8 支球队因场地限制或后勤人手不足还未推出 Ballpark Pass，预计不久之后所有的球队都会推出各自的 Ballpark Pass 产品。“我们能切身体会到 Ballpark Pass 对于球票销售带来的正面影响，一方面弥补当前核心产品的不足，另一方面吸引新的消费者。”奥克兰运动家队负责销售的副主席 Steve Fanelli 说道。

运动家队的官网显示球队最便宜的球票是一张 15 美元，但是购买了 Ballpark Pass 之后，每月差不多 15 场比赛仅需 19.99 美元，平均每场比赛 1.33 美元，价格相当诱人。薄利多销，目的在于吸引更多的观众来到现场，利用他们在小食、饮料和特许商品上的消费弥补球票收入的减少。

## 二、争议中的购票特权

针对能否将球迷支付的个人专属座位许可费转变成球队贷款，洛杉矶公羊队收到美国国税局的同意许可。这也意味着球队将不再为这部分收入支付所得税，同时球迷到期也可按照发行时的票面价值收回本金。山羊队计划 2017 年早些时候在市场上发行 PSLs，但不确定是否会采用这种融资结构。因为在此之前行业约定俗成的规矩是将 PSLs 计入收入，倘若山羊队将 PSLs 当成长期贷款，则会打破现有格局。美国国家税务局就山羊队的申请进行了个别案例判定，并公布了其他有关细节。山羊队计划赋予支付个人专属座位许可费的球迷额外特权，允许其参加一些特别活动如球队胜利巡游和梦幻训练营；

在球队官网上提供专门的VIP账号和内容；提供定制的特许商品，甚至可以参与到球队决策，决定是否签约某位球员。

“根据协议将个人专属座位许可费变成长期贷款之后，到期球队有义务偿还所有欠款，好处是没有利息。”一家税务咨询公司的创始人 Robert Willens 说道，“因为是贷款，所有球队收到这笔钱之后不用再支付任何所得税，这才是背后的动机所在。”2020年位于加州英格伍德的新球场将投入使用，PSLs 筹集而来的亿万资金是修建球场的主要资金来源。因此如果可以避免所得税，将会节约很大一笔钱。

“山羊队不想让 PSLs 计入企业所得，根据美国税收法典 61 条的规定：任何企业资产只要产生了净值就要收取企业所得税。”美国税务律师 Richard Greene 说道，“美国国税局此番裁决，将山羊队的个人专属座位许可费转变成长期无息贷款，背后肯定有税务因素。”举例来说，球队通过销售 PSLs 筹集到 5 亿美元，联邦所得税税率为 35%，再加上加州超高的税率，最后球队拿到手的钱就只剩一半了。而此番革新之后，虽然到期球队要偿还 5 亿美元，但按照惯例贷款周期长达 20~30 年（截至 2017 年 6 月山羊队还未宣布 PSLs 具体期限）。因此折现下来，球队受益匪浅。实际上不论国税局如何裁定，PSLs 都是山羊队从圣路易斯搬迁到洛杉矶之后早期发展急需的现金流。山羊队在圣路易斯经营了 20 年之久，也曾在那里出售 PSLs，2017 年因为搬迁而引发之前购买 PSLs 的球迷不满，导致双方对簿公堂。争执的焦点在于他们之前的购买行为是算作球队收入还是贷款。洛杉矶闪电队会和山羊队共享

新的球场，他们也计划独立发售 PSLs。根据美国国税局的公开信显示山羊队并没有将全部 7 万个座席都列入 PSLs 的销售计划中。“所有比赛的门票都会对外开发进行销售，不论购买 PSLs 与否，门票定价都一样。”

个人专属座位许可费起源于美国斯坦福大学，1986 年传奇网球教练 Dick Gould 为了筹集修建新球馆的资金而创造性地提出了这个想法，球迷购买了许可之后会得到印有自己名字的座位的优先购买权，即有权优先购买任何场次比赛的门票。而后个人专属座位许可销售推广到各大职业联赛，有一点类似股票期权，常见的模式是球队发行期限较长的 PSLs，购买者可以选择长期持有并续订每年季票，也可以选择二级市场进行交易；倘若持有者没有续订季票则会自动失去许可。理论上来说只要球队不搬迁新的球馆，专属座位许可就一直有效。2017 年 7 月 NBA 金州勇士队为了筹集修建新球馆的资金而推出了长达 30 年的季票贷款，购买者一次付清 30 年的季票费用，未来则可一直观看勇士队主场比赛，出于同样的避税原因，这笔钱算作球队贷款，到期之后会全额返还。有专家估计，即使只有 5 000 人购买季票，勇士也可以一次得到超过 1.5 亿美元现金的收入，占新球馆 Chase Center 建设资金的 1/3。

《阴谋场》杂志主编 Neil DeMause 认为 PSLs 是一次成功的商业创新，他说道：“球队此前一直忽略了利用季票候选者名单来实现盈利，就像机场 VIP 通道一样，有人愿意出高价就可以不用遵守先到先得的规则。同理，球迷抢着购买季



票，为何不额外收取费用让愿意掏腰包的人享受特权？这样不正好让球场的建设成本分担到有能力和意愿支付的个人身上，不再依赖公共财政平均分担到每个人？”实际上，PSLs早已不再是球票优先购买权那么简单，俨然成为投资者布局的金融产品。据一家 PSLs 二级交易平台 STR Marketplace 的数据显示：相比发行价格，匹兹堡钢人队 PSLs 价格上涨了 8 倍，巴尔的摩乌鸦队 PSLs 上涨了 243%。市场上存在不少掮客购买了 PSLs 之后优先囤积季票然后再高价出售给有需要的人。这些投机行为也导致了部分收入不高的死忠粉的激烈反对，不少人将 PSLs 视为球队将球馆建设费用转嫁到球迷身上的工具。PSLs 因为期限长，所以价格都在 10 万美元以上，普通球迷难以负担。PSLs 赋予了消费者优先购买球票的权利，同时也给了黄牛炒高票价的可乘之机。纽约巨人队的一位老球迷听到喜爱的球队也要为新球馆发行 PSLs 时，非常痛惜地说：“我挣钱不多，我想说的是将来纽约巨人队的季票价格将超过我工资的 1/3，这感觉就像被人狠狠打了一个耳光。”由于过度商业化，PSLs 似乎有点背离了创始者的初衷，体育行业的发展一端是商业利润，另一端是球迷热情和忠诚度。球队倘若追求利润最大化，尽可能地攫取商业价值就容易侵蚀球迷的情感；长期来说，当球迷感觉自己不再是球队的一部分，而仅仅是顾客、消费者的时候，球队甚至行业的发展也将举步维艰。美国哈佛大学教授桑德尔在《金钱不能买什么》这本书里提到一个案例，某位体育明星由于破产不得不拍卖自己的冠军戒指来维持生活，于是他发问冠军能用钱买吗？笔

者想这个问题应该是所有体育从业者都要去回答的问题，冠军是金钱堆积的战利品，还是代表着人类无价的精神财富——不断挑战自我、拼搏进取的态度？一支长盛不衰的球队需要在两者之间掌握好一个平衡。

### 三、不断上涨的包厢费

当下如果将 NBA 所有球队按照品牌价值排名，金州勇士队肯定高居前列。球队星光灿烂，汇集了库里、杜兰特等球星；连续 3 年闯入决赛，被媒体誉为无法击败的王者之师。再加上旧金山湾区科技精英济济一堂，消费力不俗；于是球队管理层趁热打铁，计划自筹 10 亿美元修建新的球馆以实现商业价值最大化。摩根大通出高价拿下球馆冠名权，新的大通球馆于 2017 年 1 月破土动工，预计 2019 年投入使用。有消息爆料新球馆包厢预售进行得相当顺利，供不应求导致豪华包厢年费高达到 225 万美元，创下 NBA 新纪录。球馆设有 32 个“碉堡套间”（bunker suite）——靠近前排座位的地下包厢，其年费最低价为 130 万美元，最高为 225 万美元。据知情人士透露位于新球馆中层的包厢年费大约为 100 万美元，60 个小包厢年费在 35 万至 53 万美元之间。预计包厢收入将成为场馆建设资金的重要来源，极大程度上缓解球队的经济压力。

市面上除了纽约麦迪逊花园球场，还没有其他场馆可以在包厢价格上与其比肩。麦迪逊花园球场是 NBA 纽约尼克斯和国家冰球联盟纽约游骑兵的主场，每年举办 275 场活动，是纽约人民心中的一块圣地。球场于 2009 年率先推出碉堡