

## 多地場館加強功能性設計 結合娛樂餐飲住宿觀光

# 體育場收入來源多元化 長遠可成獲利資產

●曼城球場餐廳設於球員通道旁，食客可透過玻璃近距離一睹球星風采。  
網上圖片

香港文匯報訊 香港啟德體育園明年即將啟用，包括可容納5萬人的主場館和多項配套設施，希望成為香港盛事經濟的助力。近年以來，從演唱會經濟到體育賽事，一座營運良好的體育場館，可以成為所在城市重要的收入來源。旅遊業界專家分析，經營體育場館需要尋求收入來源多元化與最大化，適應不斷變化的不同群體消費需求。長遠而言，場館需要加強功能性設計，遵循以商業為中心的營運模式，成為長久的獲利資產而非成本負擔。

主 打中東業務的大型場館經營顧問公司C Quest分析，歐美、亞洲和中東多地，體育場館已不再局限於特定體育項目，而是結合體育、娛樂、餐飲、酒店住宿和觀光遊覽等產業，構建完整商業計劃的核心。在歐洲，不少足球會都探索興建或擴建主場館，增加球會的非比賽日收入。美國多個城市會出售體育場館的特許經營權，吸引球會或其他體育代表隊進駐。想要如期在10至15年內實現投資回報，多元化是經營體育場館的關鍵。

### 主辦巨星演唱會實現盈利

經營一座龐大的體育場館，需要穩定收入作為基礎。C Quest分析全球約4萬至8萬座體育場館經營狀況發現，擁有超過4萬個座位的大型體育場館，不論是改建還是擴建，營運成本都會指數級攀升。這些場館的常規收入，可以是定期舉辦的體育賽事，或是所在城市的所有大型活動。如果場館營運方能夠利用巨星演唱會等難得機會，制訂合理的票價、安排豐富的周邊銷售和衍生產品推廣，每舉辦一場活動都有機會盈利頗豐。

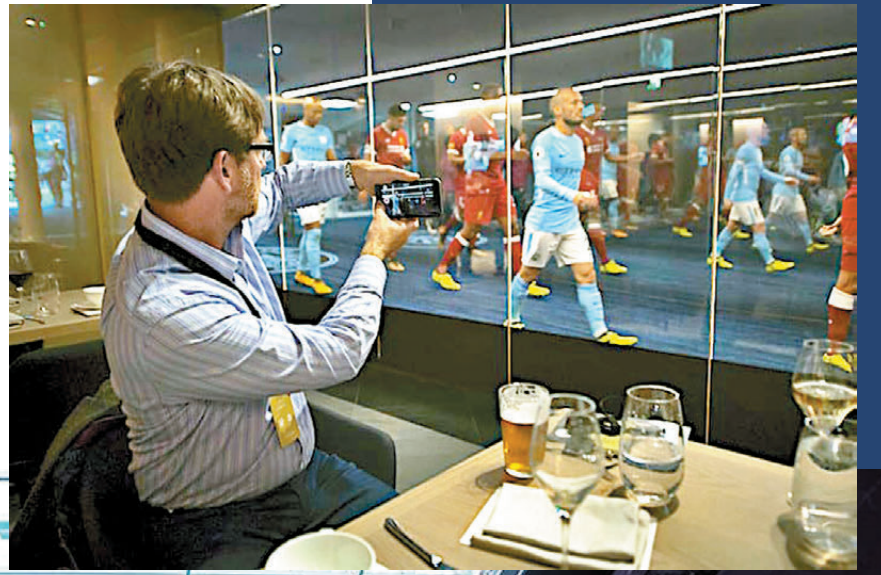
承辦不同類型的賽事與活動，亦考驗體育場館的靈活性。以足球賽事切換為演唱會主辦地為例，一座設計完善的體育場館，可以在數天內於場館中心搭建主舞台，調整座位規劃，配合入場人數設計緊急通道、臨時座位和廁所等。由此一來，一座承辦足球賽事時擁有兩萬個座位的體育場館，可以在演唱會模式下容納2.5萬名觀眾，客流量增幅達25%。

### 貴賓中心日常變高級食肆

體育場館的配套設施，也可以開發出不同用途。分析指出，許多體育場館中層的貴賓中心，日常生活中可以化身高級食肆或商務會議中心，吸引商業機構進駐。場館經營方還可以打造完善的傳媒中心，用於承辦研討會、學術講座甚至一些小型活動，藉此與更多學術機構和企業實現合作。

西班牙球會基建設施顧問內納多維奇稱，如今不少球會探索在體育場內部或附近，設計博物館、酒店或商舖等衍生設施，令體育場館本身也成為吸客景點，「資金應當流向能夠最大限度融入當地社群，增加遊客體驗的領域。我們無法輕易擴建或重建一座體育場館，所以我們思考：如何發掘體育場館本身這座金礦。」

C Quest強調，經營體育場館需要營運方精心規劃，確認主要營收方向，擴展場館靈活性。長遠而言，經營愈是靈活高效的場館，愈有能力把握機會、承辦各種收益豐厚的大型活動，錯失這些契機的損失，實則會遠超興建體育場館的初始成本。



●皇家馬德里球場改建後設有伸縮天幕，6月主辦的Taylor Swift演唱會為主辦方帶來豐厚收入。  
網上圖片

## 竣工5年實現盈利 熱刺球場成「黃金標準」

香港文匯報訊 體育場館利用多元化經營模式實現盈利，位於倫敦北部的托定咸熱刺球場，是歐洲各大體育場館的「黃金標準」。《金融時報》與《紐約時報》指出，這座耗資10億英鎊（約98.3億港元）、2019年竣工的場館已實現盈利。各類豐富的賽事活動，以及完善的配套設施，令它成為所屬球會熱刺的「自動櫃員機」。

### 承辦NFL周邊分成達英超3倍

托定咸熱刺球場可容納6.2萬人，承辦活動種類豐富。球場竣工前，球會與美式足球大聯盟(NFL)簽署一項為期10年的協議，每年承辦至少兩場NFL賽事，獲得不菲的場館租賃費。每場長達4小時的NFL賽事期間，球迷們源源不絕在場內購買小食、飲品和紀念品，球會在每場NFL賽事中獲得的飲食銷售分成，是舉辦英超足球賽事的3倍。

除去與NFL合作，該體育場還是英國本地橄欖球聯賽，以及頂尖拳擊賽事的舉辦地。球會今年還計劃在體育場內鋪設一條電動卡丁車賽道，簽署長達15年的賽事合約，吸引更多賽車迷前往觀賽。

托定咸熱刺球場也承辦多個大型演唱會。美國知名歌星Beyonce去年舉行5場演唱會，合計吸引近24萬名歌迷。球場的商業營收從2019年的1.17億歐元（約9.5億港元），驟增至2022年的2.15億歐元（約17.5億港元）。

報道指出，球會也在球場內設置酒吧和高級食肆，從高端餐飲服務到貼地的比賽日飲食一應俱全。球迷在新球場比賽日的平均消費額，去年已達16英鎊（約157港元），遠超在舊球場白鹿徑球場的2英鎊（約19.7港元）。球會還計劃在新球場附近興建30層高的配套酒店，吸引更多遊客。

負責設計該體育場館的Populous公司業務總經理克利斯多弗表示，新場館的成功經營，是硬件設施和軟實力結合的成果，「它不僅是一座足球場。球迷們會來看比賽，但若你的商品質素不佳，這筆消費會流向附近的酒吧或食肆。」



●熱刺球場設有天空步道，成為遊客熱點。  
網上圖片

## 英中小型場館關閉潮 籲大型活動主辦方捐收益

香港文匯報訊 演唱會經濟令英國眾多大型場館盈利頗豐，但為草根樂隊們提供表演場地的中小型場館，卻因經營成本高昂難以實現收支平衡，甚至出現門票售罄仍要虧本的情況。英國文化、傳媒和體育部(DCMS)上月提出自願徵費計劃，呼籲大型體育場館和熱門活動主辦方捐出部分門票收益，支持當地中小型場館運作，最快明年開始實施。

《衛報》報道，英國有125個中小型場館，去年起放棄主辦現場音樂會，當中過半數場館已永久關閉。代表這類場館的音樂場館信託基金創辦人戴維德稱，中小型場館關閉潮令草根樂隊難以尋找合適的演出場地，「他們也被迫削減演出數目，更難維持活躍程度，英國音樂生態系統的底層正在崩潰。」

### Coldplay 捐英巡演 10% 利潤

部分知名樂隊已承諾捐出門票收入。明年即將來港巡演的英國樂隊Coldplay承諾，他們會捐出在英國巡演所得利潤的10%，用於支持英國本地中小型場館。英國搖滾樂隊Enter Shikari也表示，今年巡演每售出一張門票，便捐出1英鎊（約9.8港元）贈予音樂場館信託基金。

DCMS下轄創意產業部長萊恩特稱，「草根音樂場館是英國最有價值，卻又最被低估的文化財產之一。這些場館提供了大量職位，也是社群文化的重要組成部分。沒有蓬勃發展的草根音樂產業，英國音樂產業的其他部分也會失去養分。我希望業界的大型場館和活動主辦方主動提供門票收益，保持英國音樂產業的健康發展。」

## 專業高效營運團隊 提升吸客軟實力

香港文匯報訊 一座設施齊全的體育場館，需要專業高效的團隊營運，提升場館吸客的軟實力。歐美多間球會的場館營運和票務代表指出，場館營運方需與各類活動主辦方對接，注重活動各項細節。舉辦一場優秀的活動能夠提升場館口碑，實現商業可持續開發。

美國職業棒球大聯盟的亞特蘭大勇士隊票務副總裁埃斯波西托表示，大型活動主辦方重視財務安排，「作為場館營運方，你要確保為活動主辦方提供盡可能好的財務方案，包括控制活動成本、制訂票務方案、協調周邊出售等。好的場館還可以為主辦方設置門票銷售目標，為達標活動提供更多優惠。」

埃斯波西托也稱，場館營運方要擁有一批高質素員工，「他們能夠配合各類活動團隊，在高壓力和快節奏環境中工作，迅速協助布置舞台、調節燈光音效、引導觀眾、對接時間表等。如果場館營運團隊給活動主辦方留下不好印象，設施優秀的場館也難以吸引大型活動。」

美國NBA球會鳳凰城太陽的門票營運副總裁米奇表示，「我認為一個成熟的場館營運團隊，可以配合活動主辦方進行宣傳推廣，形式包括廣播、電郵、網絡或是戶外廣告，提升巡演等活動的附加價值。在周邊銷售上，場館並非主要獲利方，但優秀的周邊銷售安排會令活動主辦方更滿意，變相提升場館舉辦大型活動的口碑。」

## 承辦優質演唱會 講究座位舞台布局



●優質體育場館提供眾多座位，座位檔次選擇更豐富。  
網上圖片

香港文匯報訊 能夠容納數萬觀眾的大型體育場館，吸引愈來愈多歌手舉行演唱會。英國廣播公司(BBC)統計顯示，在2022年，英國最大的體育場溫布萊體育場舉辦的娛樂演出數目，與其舉行的足球比賽數目相若。想要承辦優質的演唱會，承辦方要利用好體育場館的寬敞空間，還要在座位、燈光、音效、舞台布局和配套設施等細節下工夫。

### Beyonce 舞台 10 年大一倍

寬敞空間是體育場館吸引歌星的重要原因。BBC報道，以美國歌星Beyonce為例，她去年在英國巡演時搭建的舞台寬53米，長約26米，還不包括副舞台等配套設施。2013年的全球巡演中，Beyonce的舞台寬23米、長15米，是10年後舞台的一半。英國桑德蘭光明體育場營運主管戴維森稱，「為了搭建寬敞的舞台，演出者會安排數十輛貨車運送設備，體育場館須有足夠的空間容納它們。」

英國演唱會製作人康威爾表示，優秀的體育場館能讓藝人有更多自由發揮空間，「例如在音響設計上，優秀的體育場館配置了有定位功能的音響系統，可以依照演出者搭建的舞台，訂製他們想要的音響效果，觀眾們不論坐在場館的哪個位置，都能沉浸其中。在視覺效果上，大型體育場館燃放煙花呈現的場景，往往極具吸引力。」

美國NBA鳳凰城太陽的門票營運副總裁米奇指出，優質的體育場館不但可以提供眾多座位，座位檔次的選擇也更加豐富，「設施完善的場館，可擁有包廂、貴賓席或優質座位，相較普通場館更容易提供不同檔次的座位以劃分票價，更具有市場價值。」

紐約噴射機票務公司副總裁赫克還稱，粉絲們在體育場館欣賞演唱會，離不開完善的配套設施，「你可以輕鬆地泊車入場，與親友在場館內閒逛，享受美食、聆聽音樂，沉浸在活動的氛圍中，待到活動結束後有序離開，體育場館能夠帶來這種體驗。」