

亮点、流量和跨界 情绪、雨天和赚钱

2024上海大师赛的一些故事

I 亮点从不单独存在，往往“数位一体”

有记者请杨亦斌聊聊从赛事方角度看，本届的亮点有哪些。杨亦斌说，衡量一项赛事亮点的标准有很多，但首先肯定是参赛阵容和专业水准。本届大师赛，从竞技水平角度讲，世界排名前十的选手基本全部到齐，只有两名种子选手因伤退赛，其中包括赛事的卫冕冠军胡尔卡齐，2023年，他决赛击败卢布列夫夺冠。这当然很遗憾。

上海大师赛有个惯例，就是会赠送每位冠军选手一个兵马俑塑像，杨亦斌说，胡尔卡齐的兵马俑像早就做好了，本来想等他来了给他，没想到伤情反复，只能先替他保存一下。

但最终两周的赛事，所有来的世界高排名球员，基本都拿出了好状态，打出了好球，辛纳和德约会师决赛，也算实至名归+众望所归。

“参赛阵容”的另一个话题，就是中国选手的阵容和受关注度空前，2024巴黎奥运会，中国网球拿到了女单冠军、混双银牌，这自然会国内掀起一股网球热。

如今的中国男网，已经有张之臻、商竣程、布云朝克特三位选手跻身世界排名前100，放在以前都不敢想象，加上周意、吴易昺和中国香港选手黄泽林，6名中国选手出现在大师赛，这还是第一次。

而“赛事亮点”的另一个组成部分，则是整个国庆假日，大师赛参与其中，成为整座城市“假日经济”的一块重要拼图。根据统计，所有观众中有近7成是外籍、外地来沪观赛，当然，这中间有些统计口径还会有调整，但总体来说，由赛事带动的文体旅融合是显而易见的。

从9月30日开幕到10月13日决赛后闭幕，这是大师赛历史上首次全程覆盖国庆黄金周，上座人数创赛事历史纪录，全程超22万人次观众至现场观赛，其中近七成观众来自上海以外地区，票房收入创下新纪录。上座率-票房-观赛-周边经济，这都是一环扣一环、实打实的效应。

此外，类似场馆服务、安保、餐饮、纪念品售卖等，都是一根根线头，编织着每一种体感——哪根编得不好，观众的舒适感都会受到影响，亮点都会打折，所以，某种意义上讲，大师赛的亮点从不单独存在，往往“数位一体”。

I 互相演绎着“爱”与“偏爱”

10月11日晚间，在德约科维奇与捷克选手门西克的四分之一决赛结束后，“费德勒挚友之夜”如期上演：费德勒与香港歌手陈奕迅配对，对阵中国男子网球明星张之臻与中国乒乓球明星樊振东的双打组合。

这场跨越国界、跨越项目、跨越文体的大秀，直接引发了本届大师赛在社交媒体上的“流量泄洪”——4个人都拥有海量粉丝，他们每个人的每一次触球都能引发尖叫，当只练过两堂网球课的樊振东以一记乒乓球“切削”痕迹非常明显的发球，请费德勒吃到Ace球的时候，现场尖叫分贝达到最高潮。

杨亦斌说，费德勒自从退役后，从没有在公开场合打过表演赛，但上海能有面子享受这种待遇。他如今更多是为网球做推广大使，之所以愿意来上海、愿意和上海的球迷互动，无非也就是觉得这座城市和这项赛事值得他这样做。

某种概念上讲，费德勒与上海、与上海大师赛，上海的球迷与费德勒，这十几年来互相演绎着“爱”与“偏爱”的故事。

有球迷说，费德勒10月8日早上抵沪，5日、6日、7日连下了三天雨，在8日一早放晴了。

不管你信不信，这确实多少有点“气场”和“玄学”。

I 3个雨天“淋”出的短板和改变

成事者，无非天时、地利、人和。

本届上海大师赛遭遇的最大一波负面舆情，其实就是“天时”不济——国庆假期的最后三天，10月5日、6日、7日，上海连续三天下雨，直接导致多场应该在外场进行的比赛滞后延期。买了票，想来看自己喜欢的球员和比赛，结果没看到，于是，球迷有兴趣了。

社交媒体时代，人人都是生活的体验者，人人都是信息的发布者，人人都是赛事的评价者。

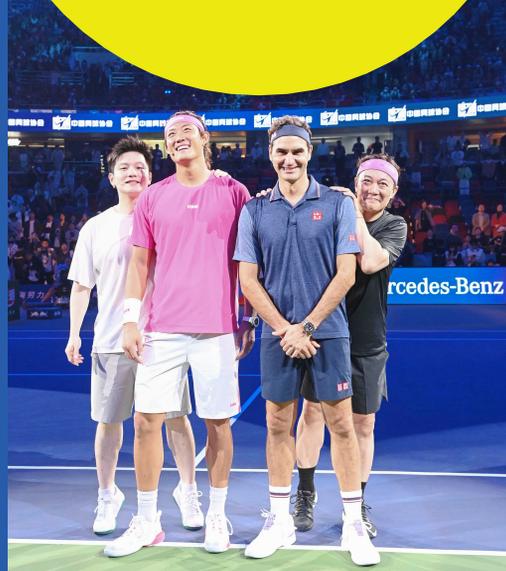
社交媒体上，“怒气冲冲”的表达此起彼伏，球迷们的核心诉求也不难理解：我花了钱，按照特定的赛程和日期来看我喜欢的球员比赛，结果，比赛延期了，主办方难道不该有啥表示吗？

面对汹涌的舆情，赛事主办方回应也很简单大气：直接开通了7日的退票通道。

网球赛事，放眼全球，受雨水影响赛程的例子可谓比比皆

10月13日晚间，随着目前世界第一的意大利选手扬尼克·辛纳击败世界排名第四的塞尔维亚球星德约科维奇，拿下2024上海劳力士大师赛男单冠军，这项亚洲积分最高的ATP1000赛事也正式落下帷幕。

从9月30日96位选手抽签落位，到10月13日大幕落下，整整两周的办赛周期，2024上海劳力士大师赛经历了些什么，组织者做了一些什么，未来还会怎么做，上海久事体育产业发展(集团)有限公司党委书记、董事长杨亦斌日前与多位媒体记者坐在一起聊，杨亦斌说，这么多年办赛下来，和媒体坐下来聊天其实是每届比赛结束后或临近结束前的“老规矩”，记者们听到的多、看到的多，和大家聊聊，我们就能知道哪些环节还能做得更好。



是，但能果断做出类似“开通退票通道”这种补救措施的，并不多见。杨亦斌说，时代在不断进步，新的网球迷也在不断迭代、涌现，他们有自己的追捧球星的方式，有自己表达情绪的方式，当现场服务跟不上、和球迷的体验预期有较大差距的时

候，我们就只能补救，只能主动改变。

不过，有时候坏事也能变好事。3个雨天“淋”出的抱怨和短板，加速了整个旗忠网球中心场馆硬件上的改造计划。杨亦斌透露说，针对今年暴露出的问题，在各个端口信息汇总并总结后，明年的改进方案也会尽快出炉，其中至少包括票务政策、训练安排、活动管理和安保秩序四个方面。“训练场有400个座位，往年单个球星训练，观赛粉丝的总体座位需求是够的，但如果有三四个明星球员排在差不多时间训练，就会直接导致拥堵，所以后续还是会考虑更多的优化方案。”

I 有盈利能力，才能有更强的投入能力

当然，短板改造也是要有经济能力做支撑的。

ATP1000的网球大师赛，能被叫这个赛事头衔的赛事，全球目前一共9站。印第安维尔斯、迈阿密、蒙特卡洛、马德里、罗马、罗杰斯杯(蒙特利尔和多伦多交替)、辛辛那提、上海和巴黎。其中上海大师赛也是亚洲唯一的一项大师赛。

这9站赛事中，如果单独把“盈利能力”这项拎出来，上海站绝对是领先的——赞助商多、商业回报高。任何赞助商都不傻，他们都是基于一整套完整的评价体系，才愿意在上海大师赛这个场景中投入巨资。

也正是因为有了盈利能力，所以赛事才会有更强的投入能力。

简单来说，现在有问题地方，也就是未来要花钱的地方，未来花了钱的地方，也就是赛事能更好提升的地方。

今年的官方纪念品商店，从原先的130平方米，扩展到400平方米，效果就好很多。杨亦斌透露了一个数据，截至目前，官方特许产品的销售额大约是100万元/日，这个销售额基本在预判内，去年法网官方特许商品的销售额达到100万元/日，但人家的货币单位是欧元。

从这个数据上看，似乎上海还有潜力。

比如今年因为雨水而暴露的场地问题，在已经纳入规划的旗忠网球中心第三期改造方案中，就有了明确计划：有几个场地要加移动屋顶，3号馆和品牌中心会重建成一个有4000个座位的新综合体，5号馆扩容到可以坐1000人……甚至有朝一日，旗忠网球中心还会挂出“国际网球学校”的牌子，还会承载很多来亚太地区参赛的球员备战训练的大本营功能……

此外，根据目前的观赛人流监测，单日2万人次，现场接近饱和，如果达到2.3万甚至2.5万，在球迷的体感上，就会出现拥挤、空间不适感。可能未来持续的优化改造后，人流量的承载量还可以上一个等级。

I 不断总结经验，不断提升

电子司线系统通过机器判定击球是否出界，并可以模拟人声呼报，减少误判，提高比赛流畅度，2021年？澳网率先全部采用电子司线，2020年？美网在15片场地中启用电子司线，2023年？中网也在2023年全面启用了电子司线。

于是，有媒体和球迷问，上海大师赛会不会用电子司线，用的话，啥时候开始用？

杨亦斌表示，其实如果要用，上海大师赛今年就可以用，因为硬件技术上都没问题了，但今年来不及——不是设备来不及，而是涉及到人工司线广告位等一系列商业权益都已经卖出去了。

所以，“盈利能力”也是一个非常宽泛的概念，有些大家都意想不到的方面，也可能是赛事盈利能力的一部分——包括场上技术层面。

今年，上海大师赛有几个文创产品火出圈，对于文创产品、大师赛周边产品的热卖，杨亦斌说，不能说今年出了几个爆款就觉得成功，其实更多是“在经验教训上总结进步”。

据了解，大师赛特许商品的经营，其实也包括各类大赛的周边产品经营，遇到的难度几乎是同一个逻辑：如果事前生产量太大，比赛一结束，热度消散，积压的库存卖给谁？如果事前对销售量预估不足，比赛期间供不应求，再加上出现“黄牛”炒货、球迷抱怨等信息被放大，又会引发大家的抵触情绪。

所以，设计什么款式-预估销量-生产多少-最终销量最大限度匹配预估的生产量——这就是整个大师赛官方特许商品经营的所有关键点。

杨亦斌说，大师赛的整个团队，有很多人是1998年(特指1998年开始办的喜力公开赛)开始就参与其中，20多年，每个环节，要说做得好，其实也都是在无数经验教训基础上积累，才获得的成功。