一项赛事如何把人与人之间的情谊，赛事与品牌的关系，变成经得起时间考验的一种默契？上海劳力士大师赛的答案，藏在费德勒的挚友之夜、给老摄影师的一座奖杯，也藏在球员餐厅的一道家乡菜里。

10月16日晚，“费德勒超级挚友之夜”落幕。第二天（10月17日）下午，上海久事动娱文旅集团股份有限公司董事长杨亦斌谈起这场活动时，坦言自己有些伤感。

从1998年的喜力公开赛，到后来的大师杯，再到如今的上海劳力士大师赛，这项赛事已经走过近三十年。费德勒、赛事总监吕华勇、ATP代表，还有一代代工作人员，许多人把人生中相当长的一段时间留在了这里。前一天晚上，赛事还专门为70多岁的摄影师曹海根颁发了奖项，感谢他自1998年以来几乎每年不间断的拍摄服务。

一座奖杯，致敬的不只是一个摄影师，更是一段共同走过的岁月。

如果说商业体育赛事需要经营品牌，那么上海劳力士大师赛首先经营的，是人与人之间的关系。这份感情看似与收入无关，却可能正是商业价值得以持续生长的起点。



“先谈感情再谈钱”+“既讲感情又赚钱”

——上海劳力士大师赛今年5亿元营收背后的商业密码

感情不是生意的对立面 而是生意的起点

费德勒与上海大师赛的故事，甚至可以用“感情深，一口闷”来形容。但感情不能停留在情怀层面，而应该成为可以不断延伸的品牌资源。前者培育情感认同，后者探索商业转化。“费德勒超级挚友之夜”也从一场跨界活动，逐渐成为赛事具有辨识度的品牌项目。它能够吸引球迷走进赛场之外的空间，不只是因为费德勒拥有巨大的影响力，更因为这份跨越多年的情谊，为活动赋予了超越一般商业演出的情感温度。

今年，双方又共同策划了“费凡之境”VIP招待产品。每天仅有66个席位，除了优质观赛位置，还有知名意大利餐厅主厨提供的餐饮，以及费德勒的互动体验。每人每天价格约为3万至4万元，最终为赛事带来的票务销售增量超过800万元。

这是一笔颇为亮眼的生意，却不能简单理解为把明星影响力换成了高价门票。稀缺的席位、精心设计的体验，以及费德勒与赛事之间长期积累的联系，共同构成了产品的价值。杨亦斌提到，国际体育赛事对高端招待产品的需求正在增长。只要体验足够好、资源足够稀缺，消费者就愿意为之付费。当然，感情并不能替代商业规律。杨亦斌也坦言，跨界明星太多是一把双刃剑，赛事最终仍应回归网球本身。真正有生命力的品牌，既需要情感连接，也需要守住自己的核心价值。

把别人没想到的细节 做到别人心里去

情感如何积累？答案往往不是宏大的口号，而是具体到人的需求。

上海大师赛连续两年在ATP全部9站大师赛的球员评分中排名第二，并连续两年获得“卓越标准奖”。这套评分体系从2024年启动，由球员对赛事期间接触到的服务进行评价，场地、餐饮、酒店、干洗、健身设施、电子设备，乃至观众的观赛礼仪，都可能成为评分内容。

其中有些细节，听起来甚至有些琐碎。

赛事发现，参赛球员中讲西班牙语的人越来越多，便安排能够提供西班牙语服务的工作人员和志愿者。来自阿根廷的球员不少，赛事团队还专门找到上海一家阿根廷餐厅，请店里的厨师推荐自己另一位阿根廷好友，制作具有阿根廷特色的食物。杨亦斌打了一个比方：如果你在西班牙或南美参加活动，对方突然拿出一盒正宗小笼包给你，会是什么感觉？



在签名岛，总有一群忠实球迷等待与费德勒面对面



纪念品商店的货品种类繁多，有些创意产品受到青睐

还有球员训练区的免费理发服务也深得人心，球员长期在外参赛，寻找合适的理发店并不容易，赛事干脆在现场设置理发服务，为球员洗头、剪发、刮胡子，结果颇受欢迎，理发师忙得不可开交。

干洗服务也是如此。球员第二天可能就要比赛，赛事会将洗好的衣物整理叠好、装入专门包装，再送到球员房间。

这些服务不一定能直接列出多少收入，却会进入球员对赛事的整体评价，也会影响他们对上海的感受。1998年刚开始办赛时，一些海外球员对来中国参赛尚有顾虑；如今，上海已经成为他们熟悉且愿意再次到访的网球目的地。所谓服务的竞争力，不只是把规定动作做完，而是提前想到对方需要什么。

这种思路同样体现在观众服务上。去年高温天气给赛事带来考验，此后ATP优化了高温应对规则，将综合考虑温度、湿度和光照等因素的WBGT指数纳入预案。今年没有触发高温预案，但赛事仍提前准备了冰袋和冰宝贴。对一项成熟赛事而言，细节不仅是服务态度，也包括对风险的预判和对规则的完善。

真正的认可 最终会变成商业回报

感情和细节，怎样转化为可以衡量的经营成果？

今年上海大师赛总收入约5亿元，赞助、票房和电视版权分红均创下新高。赛事现场观众约24.8万人，略低于去年的25万人，但票房收入反而创新高。杨亦斌给出的解释是，除了常规门票销售，招待产品的销售量和占比明显提升，“费凡之境”便是其中的代表。这也折射出上海大师赛经营思路的变化：不再只看有多少人进入场馆，而是思考怎样让不同需求的观众获得更好的体验，怎样在有限的空间里提供更有价值的产品。

去年赛事观察到，当日场和夜场观众叠加、现场人数超过2.2万人时，服务空间和供给能力就会承受压力。餐饮、纪念品购买乃至如厕都可能出现排队，既影响体验，也增加安全风险。因此，赛事有意识地控制外场票人数，并把提升服务能力作为旗忠网球中心改造的重要目标之一。这并不意味着放弃增长。相反，赛事希望通过场馆改造增加服务空间，在未来逐步提升观众接待能力。只是增长不再简单等同于人越多越好，而是要让规模与体验相匹配。

在赞助商方面，上海大师赛的表现同样说明了品牌长期积累的价值。杨亦斌透露，在9站ATP大师赛中，上海大师赛的赞助收入排名第一，票务收入则排名倒数第二，只比蒙特卡洛大师赛略高。赞助收入约占总收入的50%，电视版权分红约占20%。

劳力士、喜力、摩根大通、阿联酋航空等品牌与赛事保持着多年合作，其中劳力士的合同已延续至2030年以后。赛事每年覆盖超过160个国家和地区，国际转播时长约2万小时，为赞助商提供了全球传播的平台。

讲到赞助，杨亦斌还透露了一个很有意思的案例。穆巴达拉投资公司（Mubadala Investment Company）是阿联酋阿布扎比政府全资拥有的核心主权财富基金之一，首次进入亚洲体育赞助，就选择了大师赛。杨亦斌说，其实双方的故事特别简单，穆巴达拉是一个很活跃的网球赞助商，只是在中国老百姓对这个品牌的知晓度不高。其实它在全世界很多赛事，包括大满贯赛事中都有参与，它在迪拜还自己做一些赛事。它想进中国市场，要找一个合适的项目，要找最头部的赛事，ATP1000上海劳力士大师赛完全符合条件，所以双方几乎是一拍即合。

成熟赛事的标准 到底是什么？

在采访中，杨亦斌多次提到“上海劳力士大师赛的成熟度”，晨报记者问，一项成熟赛事的标志究竟是哪些时，杨亦斌这样回答：上海职业网球赛事是1998年开始举办的，2005年开始在旗忠网球中心打大师杯，2009年开始是大师赛。一路走来赛事不断在成长，市场也在不断成熟。成熟的市场、成熟赛事的标志，就是每年的数据不会大起大落，不会今年一下子观众增加很多，也不会明年一下子很少。20多年上海大师赛最大的成功就是培育了一个成熟的网球市场和网球消费群体，他们不会因为某位大牌参赛或退赛、淘汰而影响到场观赛，他们更多是来观赏这项网球运动，是网球运动的爱好者，不是简单的追星。

今年大师赛，德约科维奇一轮游，阿尔卡拉斯打了两场就被淘汰，但整体上座率还可以保持较高的比例，这或许也印证了杨亦斌的看法。

一代代人相同目标及价值观的接力 是最宝贵资产

采访中，杨亦斌反复提到一支团队。赛事公司总经理1998年入职，两位外籍核心成员——赛事总监吕华勇和ATP代表——也从1998年开始参与其中，杨亦斌则于2000年加入。近三十年来，核心团队和工作人员一代代传承，逐渐形成共同的办赛目标、工作经验与价值观。这或许是上海大师赛最难被复制的部分。

一项赛事可以引进先进的场馆设计，可以学习其他赛事的商业模式，也可以开发高端招待产品，但长期合作积累的信任、对网球产业规律的理解，以及一支能够协调国际组织、球员、赞助商和城市各方的团队，却很难在短时间内建立。

如今，上海劳力士大师赛已成为久事动娱的重要赛事IP。赛事运营形成的稳定收入，为旗忠网球中心改造、网球学校建设、球员训练和网球生态圈培育提供支撑；成熟的团队和运营经验，也为上市公司引进、培育更多优质IP提供了基础。

从赛场延伸到城市的第二现场，从票根经济到全年网球消费，赛事仍在寻找新的增长空间。但杨亦斌也强调，流量要真正变成消费，最终仍取决于商家能否提供打动消费者的产品和体验。归根结底，办好一项商业体育赛事，既要讲感情，也要讲细节；既要让人愿意来，也要让人愿意留下、愿意再来。

先把人放在心上，再把生意做扎实。当球员愿意回来、球迷愿意买单、赞助商愿意长期相伴，一项赛事的情感积累才真正拥有了商业价值。而这份价值，也将反过来支撑赛事走得更远。

晨报记者 黄宇龙