https://doi.org/10.66106/tiyua5.20250103

·体育文化与产业·

数字经济背景下体育产业商业化运营的创新路径

林远平
北海康养职业学院，广西北海，536000

摘要：本文系统阐释数字经济通过数据要素、数字技术、平台模式三条路径赋能体育产业商业化运营的内在机制，从技术、制度、资本、人才四个维度深入剖析制约创新落地的核心障碍，并提出对应创新路径：通过商业模式创新破解资本约束、运营效率创新破解技术约束、制度适配创新破解制度约束、生态协同创新破解人才约束，形成层层对应的创新解决方案，为推动我国体育产业商业化运营高质量发展提供理论参考与实践指引。

关键词：数字经济；体育产业；商业化运营

Innovation Paths for Commercial Operation of the Sports Industry in the Context of Digital Economy

Yuanping Lin
Beihai Vocational College of Wellness, Beihai Guangxi 536000 , China

Abstract: This paper systematically explains the internal mechanism of digital economy enabling commercial operation of sports industry through three paths: data elements, digital technology and platform model. It deeply analyzes the core obstacles restricting innovation implementation from four dimensions of technology, system, capital and talent, and puts forward corresponding innovation paths: cracking capital constraints through business model innovation, cracking technical constraints through operational efficiency innovation, cracking institutional constraints through institutional adaptation innovation, and cracking talent constraints through ecological collaborative innovation. It forms a corresponding innovative solution, provides theoretical reference and practical guidance for promoting high-quality development of commercial operation of China’s sports industry.

Keywords: Digital Economy; Sports Industry; Commercial Operation

1 绪论

体育产业作为绿色低碳的朝阳产业，是我国国民经济的新兴增长点，近年来产业规模保持年均两位数增长，商业化开发程度不断提升，逐步形成了涵盖赛事运营、场馆服务、健身休闲、体育制造的完整产业体系。但随着数字经济时代消费者需求从标准化向个性化转变，传统体育产业商业化运营模式暴露出越来越多的痛点。因此，系统探究数字经济如何赋能体育产业商业化，梳理当前创新转型面临的核心制约，提出针对性的创新落地路径，能为体育企业、公共体育场馆的商业化运营转型提供可借鉴的实践方向，对推动

Copyright © 2025 by author(s) and Quest Press Limited.This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

ISSN 3105-7594（P）
ISSN 3105-7608（O）

我国体育产业高质量发展具有重要意义。

2 数字经济赋能商业化运营的内在机制

2.1 数据重构用户认知：实现从大众到精准营销转变

传统体育产业商业化营销遵循经验导向的大众营销逻辑，运营者难以精准识别不同用户的个性化需求，营销资源浪费严重，转化效率长期处于较低水平。数字经济时代，数据成为新型生产要素，智能穿戴设备、运动健身APP、场馆预约系统等数字化触点可以持续积累海量用户运动数据，涵盖运动偏好、消费能力、锻炼频率、健康需求等多维度信息。通过大数据分析技术，可以精准描摹用户个体画像，实现从”千人一面”的大众营销向”千人千面”的精准营销转变：健身企业可以根据用户的锻炼目标与体能基础推送匹配的私教课程，体育品牌可以根据用户的运动项目偏好推荐适配的运动装备，赛事运营方可以根据观众的观赛偏好推送对应的周边产品，从根本上提升营销匹配度与转化效率，让数据成为驱动商业增长的核心要素[1]。

2.2 技术优化资源配置：降交易成本提运营效率

传统体育产业属于线下场景依赖型产业，长期存在较为突出的信息不对称问题：一方面，消费者难以快速找到符合自身需求的场馆与教练，大量场馆存在非高峰时段空位闲置，另一方面，赛事组织方依赖人工调度，流程繁琐效率低下，运营成本长期居高不下。数字技术的普及从根本上改变了这一格局，大数据技术可以打通供需两端信息壁垒，实现需求端即时搜索预约、供给端动态调度匹配，大幅减少信息搜索与对接的交易成本；物联网技术可以实现场馆的智能化管控，自动完成入场核验、灯光温控、设备巡检等环节，减少人工投入，降低日常运营成本；云计算技术可以为中小主体提供弹性算力支持，不需要投入大额硬件成本就能使用数字化工具，进一步降低了数字化转型的门槛，从技术层面实现资源配置优化，全面提升产业运营效率。

2.3 平台拓展商业边界：打破壁垒催生新型业态

传统体育产业受物理空间与行业属性限制，存在明显的区域与行业壁垒。数字平台模式打破了物理空间与行业边界，依托网络效应可以跨区域整合分散的体育资源，将赛事、场馆、教练、装备等各类服务整合到同一数字端口，用户足不出户就能完成从选择到消费的全流程，大幅拓展了服务覆盖范围。更重要的是，平台模式打破了产业壁垒，为新型业态诞生提供了土壤：原本只能线下参与的健身运动，依托平台可以发展出云健身、线上直播课等线上业态；原本只能现场观赛的体育赛事，依托平台可以发展出线上观赛、互动竞猜、虚拟打卡等新型服务；依托VR、元宇宙技术，还催生了虚拟体育竞技、数字运动场景等原本不存在的全新业态，从根本上拓展了体育产业商业化的边界，打开了新的增长空间。

3 创新路径选择的制约因素分析

3.1 技术层面：中小主体数字化基础薄弱

我国体育产业市场结构呈现明显的”金字塔”特征，中小微企业与个体经营户占据市场主体的绝大多数，这类主体普遍规模偏小、利润空间偏薄，多数仅能维持基本运营，难以承担大额的数字化改造投入。当前很多体育企业的数字化转型方案都需要投入数十万甚至上百万元的系统开发与硬件改造费用，对于年利润不足百万的中小场馆、中小健身工作室而言，这样的投入远超其承受能力。即便部分中小主体尝试数字化转型，多数也仅停留在线上预约、电子售票等基础应用层面，不具备对用户数据进行深度挖掘、开展精准营销的技术能力，无法充分发挥数据要素的赋能作用。同时，中小主体普遍缺乏专业技术人才，引入数字化工具后难以将其融入现有运营流程，无法实现流程优化与效率提升，很多时候

反而增加了运营环节的复杂度，导致数字化转型投入难以获得对应的产出，进一步打击了中小主体的转型积极性，技术投入能力与转化能力不足成为制约整体产业创新升级的重要瓶颈[2]。

3.2 制度层面：传统体制改革相对滞后

我国公共体育资源在整体体育资源中占比颇高，超过六成的大型体育场馆属于公共性质，这类场馆长期依托传统事业单位管理体制运营，普遍存在管办不分、权责不清的问题，市场化改革进程相对滞后，商业化创新活力难以充分释放。在传统管理体制下，公共体育场馆的核心考核指标偏向公益属性，商业开发通常处于辅助位置，运营团队在商业项目开发、服务定价调整、人员薪酬激励等方面缺乏足够自主权限，很多市场化的创新方案需要层层审批，难以快速落地。部分地区对公共体育场馆的商业开发存在认知偏差，担心过度商业开发会影响公益服务供给，对商业开发项目设置诸多限制，导致大量场馆空间闲置，商业价值得不到充分开发。即便部分公共场馆尝试进行市场化转型，也受原有体制框架束缚，无法建立市场化的激励机制，运营团队缺乏创新动力，习惯于按原有流程开展运营，难以适应数字时代快速变化的市场需求，制度层面的束缚成为制约公共体育资源商业化创新的核心障碍。

3.3 资本层面：投融资体系不够完善

数字体育商业化创新项目多数属于轻资产运营模式，核心资产为知识产权、用户流量与团队能力，缺乏传统金融机构偏好的固定资产抵押物，加上多数创新项目处于发展早期，尚未形成成熟稳定的盈利模式，项目未来发展不确定性较大，导致传统投融资体系对这类项目的支持力度明显不足。传统银行等金融机构更倾向于支持有固定资产抵押的成熟项目，对轻资产的早期数字体育创新项目风险偏好较低，设置的融资门槛较高，多数早期项目难以获得银行信贷支持。而风险投资领域虽然关注数字体育赛道，但投资重点集中在头部头部平台与成熟项目，大量中小创新项目难以获得资本关注，长期面临融资难、融资贵的问题。此外，针对数字体育项目的估值体系尚未完善，资本方难以精准判断项目价值，进一步降低了资本进入意愿，很多具有潜力的创新项目因缺乏持续资金投入，无法完成技术研发与市场推广，难以做大做强，资本层面的约束延缓了数字体育商业化创新的整体进程。

3.4 人才层面：复合型人才供给不足

数字经济背景下的体育产业商业化运营，需要从业者既熟悉体育产业的发展规律与用户特征，又掌握工商管理的运营知识与数字技术应用能力，这类跨领域复合型人才是推动创新落地的核心支撑，但当前我国这类人才的供给存在明显缺口。我国高校体育相关专业的人才培养，长期侧重运动训练、体育教育等领域，在工商管理、数字技术方面的课程设置不足，毕业生普遍缺乏商业运营与数字技术应用的系统训练，难以胜任数字化商业化运营岗位；而工商管理、数字技术专业的毕业生，又大多缺乏对体育产业的深入了解，不熟悉体育用户的消费特征与产业运营规律，进入行业后需要较长时间的适应，难以快速开展创新工作。从企业层面看，多数中小体育企业难以提供有竞争力的薪酬吸引跨界人才，现有人才队伍又缺乏系统的跨界培训，能力升级速度跟不上产业创新需求；从行业层面看，针对数字体育商业化运营人才的社会化培训体系尚未成型，人才流动与匹配效率偏低，进一步加剧了复合型人才的供给缺口，成为制约创新落地的关键瓶颈。

OPEN ACCESS

ISSN 3105-7594（P）
ISSN 3105-7608（O）

4 体育产业商业化运营的创新路径

4.1 商业模式创新：破解资本约束，打造多元盈利体系

针对C端用户，要依托数字技术延伸服务链条，在传统线下服务基础上，开发线上云健身课程、个性化运动数据报告、定制化训练方案、健康监测管理等数字增值服务，增加用户付费场景，提升单用户生命周期价值。针对IP运营方，要拓展IP变现渠道，除传统门票与赞助外，开发线上观赛、互动打赏、数字体育藏品、IP授权周边等新型变现产品，挖掘IP的长期价值。针对B端客户，要开发数据增值服务，依托平台积累的用户运动数据，为运动品牌、健康医疗机构、保险企业提供精准用户触达与调研服务，开辟数据服务收入来源。对于区域体育产业而言，还可以依托数字平台打造”体育+本地生活”的消费闭环，承接本地商家的推广需求，获得服务分成收入。通过多元业态开发，不仅可以降低对外部资本的依赖，还能形成稳定可持续的盈利模式，增强资本对项目的信心，吸引更多资本进入，形成”自我造血+资本赋能”的良性循环，从根本上破解资本层面的约束[3]。

4.2 运营效率创新：破解技术约束，盘活存量体育资源

对于中小健身工作室、中小型体育场馆而言，可以选择依托第三方成熟SaaS服务商与本地生活平台开展转型，不需要独立开发系统，仅需要支付每月数百元到数千元的订阅费用，就能实现线上预约、会员管理、数据分析、营销推广等基础数字化功能，大幅降低转型的资金与技术门槛。对于赛事运营主体，可以引入轻量化大数据工具，开展赛前观众需求分析、赛中流程动态调度、赛后效果复盘评估，优化赛事组织流程，减少人力与物料浪费，提升办赛效率。对于存量公共场馆与闲置体育空间，可以依托共享体育平台整合上线，通过动态定价匹配错峰需求，提升场馆开放利用率，盘活闲置的存量资源。针对有条件的区域，可以由地方体育主管部门牵头搭建公共数字化服务平台，为本地中小体育主体提供免费或低价的数字化基础服务，降低中小主体的转型成本，让中小主体也能享受数字技术的赋能。通过轻量化转型，适配中小主体的技术投入能力，盘活海量存量体育资源，破解技术层面的制约[4]。

4.3 制度适配创新：破解制度约束，释放市场化运营活力

对于公共体育场馆，要进一步深化”管办分离”改革，明确政府监管权与场馆运营权的边界，落实运营主体的自主决策权，允许运营团队根据市场需求自主开发商业项目、调整服务价格、制定激励方案，为商业化创新扫清制度障碍。在此基础上，探索”公益保底+市场增值”的双轨运营模式：明确基本公共体育服务的内容、价格与开放时间，保障群众基本健身需求，在此前提下，对商业赛事、企业团建、高端健身培训等增值服务实行市场化定价，商业开发获得的收益可以用于反哺公益服务、提升场馆设施、改善员工薪酬，实现公益属性与商业价值的平衡。对于国有赛事运营与体育企业，要完善市场化经营机制，推行职业经理人制度，建立与运营效益挂钩的薪酬激励机制，将商业创新成果与团队收益直接绑定，激发运营团队的创新积极性。通过制度层面的适配调整，打破传统体制的束缚，充分激活公共体育资源的商业价值，释放市场化运营的创新活力，破解制度层面的制约。

4.4 生态协同创新：破解人才约束，构建跨界融合生态

在产业运营层面，体育企业可以主动与互联网科技公司、工商管理咨询机构、本地生活平台开展协同创新，搭建跨界合作平台：体育企业负

责把握产业规律、整合体育资源，科技公司提供数字技术支持，专业机构提供商业运营咨询，通过分工协作弥补单个企业的人才短板，降低对复合型人才的个体需求。在人才培养层面，推动产教深度融合，支持体育企业与高校的体育学院、工商管理学院、信息学院开展合作，共同开设数字体育商业化运营方向的选修课程，共建实习实训基地，根据产业需求定向培养跨界人才，逐步增加复合型人才的市场供给。此外，由行业协会牵头搭建数字体育人才共享平台，推动跨界人才在不同企业间灵活流动，提升人才利用效率，解决中小微企业难以留住全职跨界人才的问题。通过生态化的协同合作，不仅可以解决当下的人才缺口，还能逐步构建可持续的人才供给体系，从根本上破解人才层面的约束，为持续创新提供支撑[5]。

5 结论与展望

当前我国体育产业商业化创新转型，可推动创新升级需要针对性破局，通过商业模式创新破解资本约束，运营效率创新破解技术约束，制度适配创新破解制度约束，生态协同创新破解人才约束，四大路径层层对应，形成推动创新落地的完整解决方案。未来随着数字技术的持续迭代，VR、人工智能、元宇宙等新技术还将进一步融入体育产业，会不断催生更多新的商业化形态，后续研究可以进一步聚焦具体细分领域，开展实证研究与案例分析，总结更多可复制推广的创新经验，为我国体育产业高质量发展提供更有力的支撑。

参考文献

[1] 姚亚伟.数字经济驱动体育产业高质量发展研究[J].鄂州大学学报,2023,30(02):55-56+60.

[2] 叶梓,周建亚.数字经济下体育科技产业创新发展探讨[J].合作经济与科技,2023(14):19-21.

[3] 华锐,袁郑英.数字经济赋能体育产业高质量发展分析[J].体育世界,2024(06):51-53.

[4] 李胜红.数字经济时代体育产业数字化转型研究[J].当代体育科技,2024,14(21):86-89.

[5] 王茂,张华影.数字经济如何促进体育产业发展[J].山西财经大学学报,2024,46(S2):86-88.

OPEN ACCESS