

www.pwccn.com

转型迷失，拨云见日

2018年普华永道体育行业 调查报告

2018年12月



pwc

普华永道

领导者视角
如何主导转型？

08

体育行业现状分析

全球市场增长趋于稳定，
其中亚洲市场最为乐观

体育科技公司前景无限，
传统广播公司与体育联盟
发展堪忧

借力商业模式转型，
转播权与赞助收入
增长势头喜人

电子竞技成为最具增长
潜力的体育项目

消费行为的数字化转型

10

体育传媒： 吐故纳新？

头部内容核心地位稳固，
稳步实现数字化转型

未来转播权市场价值走势
尚无定论

新晋OTT玩家的入场成为
媒体转播权市场价值增长
的关键动力

科技企业入场，
未来“赛场”谁主沉浮？

20

本年度调查由体育业务咨询团队主导，在2018年5-6月间通过网上问卷的形式开展。受访对象主要为世界范围内体育行业的从业人士。通过问卷，我们致力于解析行业现状，并针对重点问题树立分析标杆。众多知名企业高管与行业领导人士通过向同行推荐此问卷的方式表达了其对这一愿景的支持，这也帮助我们进一步提升了在世界各地行业的知名度。

依托于普华永道全球网络协同，相较去年，我们进一步提高了调查参与度，其中亚洲地区尤为突出。最终，我们获得了来自42个不同国家地区的470余份受访者反馈。鉴于受访者会进行选择性的答题，我们在报告中相关位置已标注出具体样本数量。

本报告中的数据与分析主要基于受访者的反馈，此外，我们还获得了德国的国际体育市场研究机构Intelligent Research给予的数据与研究成果支持。

注：本报告中“中国”指“中国内地”。

体育赛事赞助： 提升数字化时代的 投资回报率

赞助商在了解消费行为
数字化转型方面普遍
落后于潮流

如何吸引千禧一代的
消费者？

客制化内容是王道

消费者至上

体育赞助市场价值
较媒体转播权价值更为确定

28

电子竞技： 战略要地

市场宠儿

是否应该入奥？

参与度最高的体育项目

未来路在何方？

34

中国市场 调查数据与分析

非传统项目载厚望

政策法规与国民经济水平
是提升版权价值的关键

提升品牌可视度仍是
赞助商的首要期望

中国市场已成为
电子竞技行业的先头部队

40

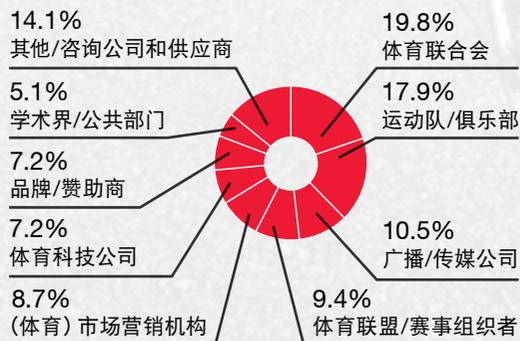
参考文献及联系人

索引与注释

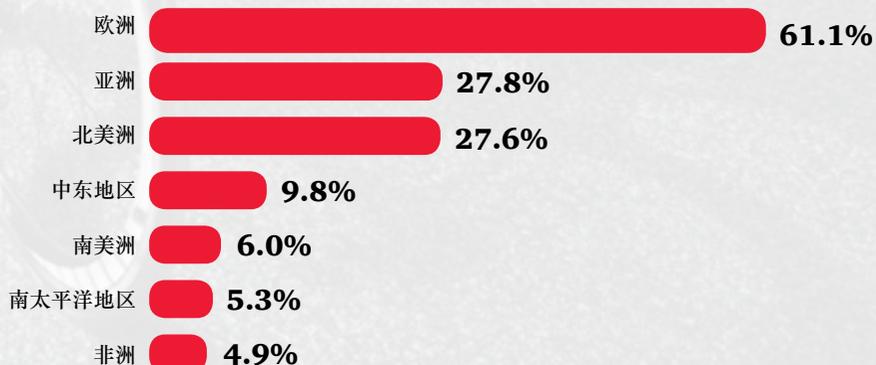
联系我们

48

受访对象来源统计



受访对象最为了解的区域市场
依据受访者选择的TOP3统计



前言

——时代的符号

随着时间迈步入2018，体育，在国人心中已从一份情结变成了一个社会符号：2017年全国举办800人以上规模马拉松及相关运动赛事场次达1100场，参赛人次近500万，而在2016年这两项数字分别为328场与280万；F1上海站度过了他15岁的生日；WTA国际女子网球协会宣布2019-2028年的WTA年终总决赛都将在深圳举行；FIBA第二届国际篮联篮球世界杯将于2019年8月在国内八个城市举行……不知不觉，体育已“飞入寻常百姓家”，成为一种生活方式，一种教育手段，一种精神载体，成为国民生活中必要的组成部分。

同时，伴随国家经济结构转型与产业升级，体育产业作为新兴国家发展战略，也承载着实现“两个一百年”奋斗目标，实现中华民族伟大复兴“中国梦”的重要历史使命。从2014年的国发46号文、2016年的《体育发展“十三五”规划》、《全民健身计划（2016-2020）》到2017年的《体育产业发展“十三五”规划》，一系列利好政策文件的出台，为中国体育产业的蓬勃发展打开了历史性的机遇之门。

另一方面，我们必须看到，数字化时代下传统行业的变革已经箭在弦上：电子竞技对传统体育行业的冲击不容小觑，流媒体时代头部内容的核心正在悄然变化，数字技术与设备的盛行使得赞助商们的核心诉求发生了根本性转变，从而进一步改变了版权方的角色与版权价值衡量标准……

继往开来，普华永道在此非常荣幸的向大家介绍《2018年普华永道体育行业调查报告》，相较以往，此次受邀参与调查的体育行业人士增加了一倍以上。我们怀着树立独立视角与行业分析标杆的愿景，就近年来体育行业热点与重点问题进行了调研与探讨，主要包括：

- 全球体育行业现状与未来前景预期
- 体育传媒行业
- 体育赞助
- 电子竞技

此外，在中文版本的报告里我们还增加了针对中国调研结果的分析，我们希望通过这份报告，与大家共同分享我们在全球体育领域知识领导力的成果。

站在时代的转折点上，我们将一如既往地贡献我们的专业知识，致力于“解决重要问题，营造社会诚信”，与大家共赴国运。







敬启者：

我们很高兴在此为您呈现《2018年普华永道体育行业调查报告》。今年，我们来自体育行业专业人士的受访人数较去年增长了一倍以上，为我们获取与分析有关此行业的重要见解提供了一系列多样化的洞见与视角。

总体而言，受消费行为数字化转型不断深入的影响，可预见的未来充满变数，部分行业从业者在转型过程中可能会阶段性迷失。尽管围绕着体育转播权的商业模式瞬息万变，但受访者预计，体育内容的强劲需求仍将推动市场稳定增长。简而言之，体育行业仍具潜力。

除了对行业潜在增长机会与可能面临的威胁进行全面评估外，我们还就以下三个方面进行了更为深入的探讨：(1) 体育传媒行业的未来格局，(2) 赞助商的策略转型和(3) 如何看待电子竞技产业的高速发展。毋庸置疑，消费模式的数字化转型仍在不断加速，其已改变了体育传媒行业的传统格局，传统赞助商在理解与吸引千禧一代消费者方面已落后于潮流，而电子竞技已展示出了其蕴含的巨大商机。

随着我们受访者群体的持续扩大，我们在不同地域、群体和行业的知名度与影响力不断提升。因此我坚信，我们的愿景——提供一个具有独立性、全球代表性和权威性的体育行业现状分析，必将得以实现。

此致，

David Dellea
体育业务咨询部

如何主导 转型?



行业增长率

过去与未来3-5年

7.7%

过去3-5年
平均增长率

7.0%

未来3-5年
平均增长率



头部内容与渠道

未来3-5年的消费趋势预测

1. 精彩集锦/点播视频

2. 直播内容

3. 运动员/队原创内容

4. 体育爱好者原创内容

1. 科技公司
(例如Facebook、亚马逊与谷歌等)

2. 纯OTT服务
(例如DAZN、Netflix)

3. 版权持有者的OTT产品/服务

4. 传统转播商的OTT服务



最具潜力的十大运动项目

依据全球范围内收入增长潜力排名

1 电子竞技



6 英式橄榄球



2 足球/英式足球



7 美式橄榄球



3 篮球



8 自行车骑行



4 大众参与运动



9 网球



5 拳击/武术



10 板球



客制化内容是王道

赞助商应重点关注的內容

46.7%



数字频道的
品牌内容

73%



通过客制化的内容
精准定位消费者
(通过不断优化的
CRM数据)

46.7%

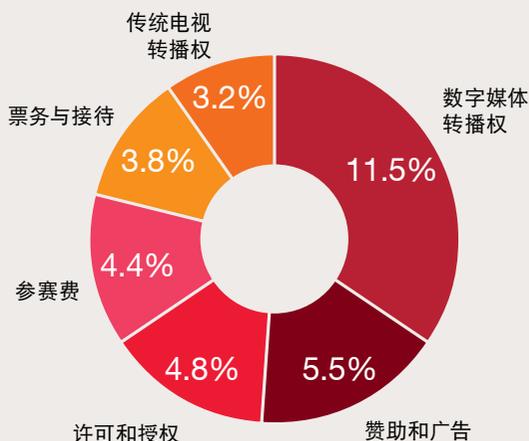


版权方数字渠道的
品牌内容



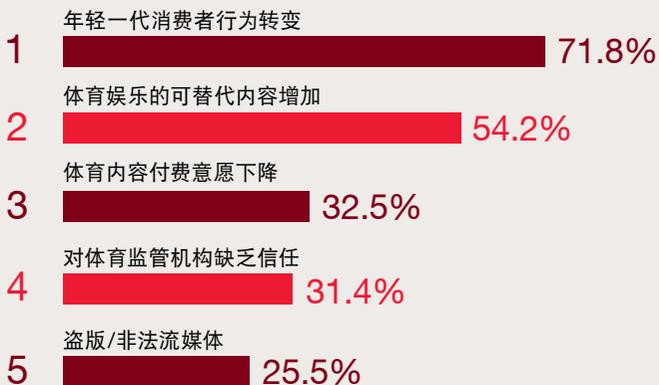
细分市场增长率分析

未来3-5年



五大行业威胁

依据受访者反馈,按百分比统计



赞助商是否与时俱进?

按受访者百分比统计

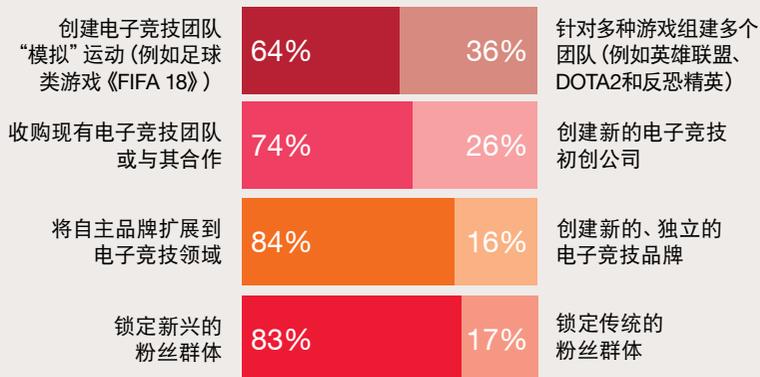
56.3%

的业内人士认为全球范围内大部分赞助商的战略与策略落后于时代潮流



电子竞技迎来黄金时代?

70.5%的受访者认为电子竞技迎来黄金时代
进入电子竞技市场的战略权衡 (按受访者百分比统计)



体育行业现状分析

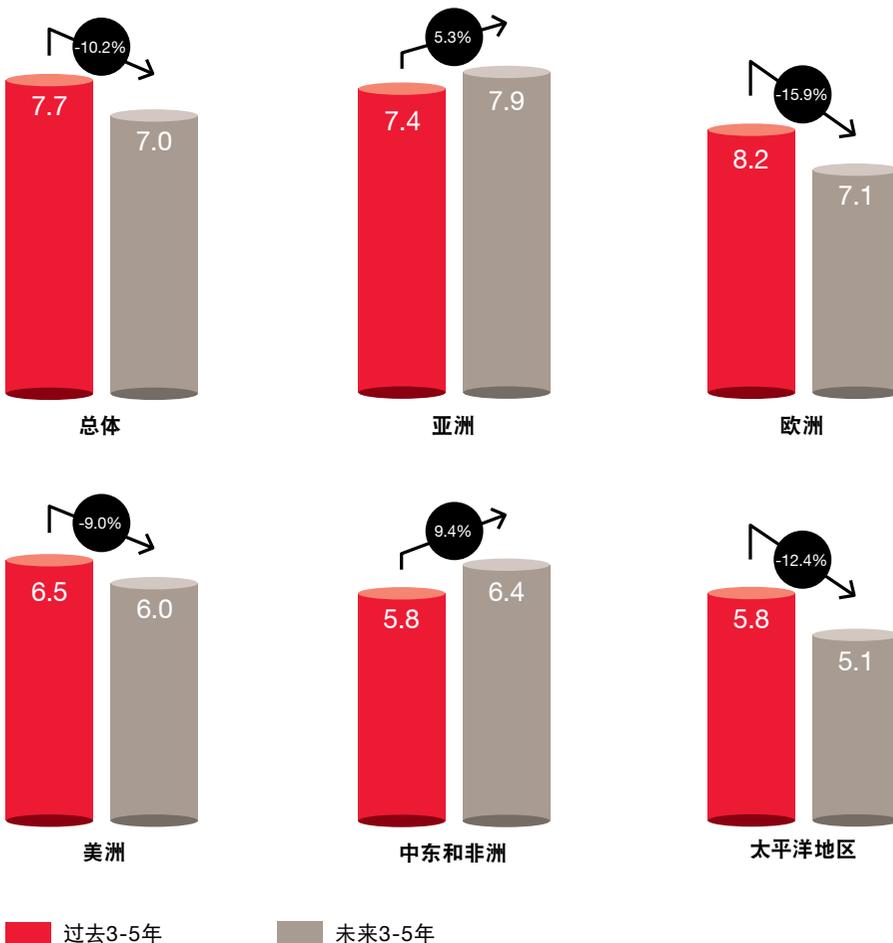


David Dellea

每一年，我们都会就体育行业的一些重点问题聆听相关业内人士的见解，这些具体问题包括产业收益预测、具体项目发展与行业面临的主要威胁因素等，旨在为大家呈现未来3-5年行业发展的宏观动向。在本报告中，我们将深入探讨当下部分热点问题及其对行业整体格局的影响。总体而言，依据受访人士预测，商业模式数字化转型的不断深入将为体育传媒与赞助商的收益增长做出持续贡献，进而推动整个体育市场的稳定增长。

全球市场增长趋于稳定，亚洲市场最为乐观

市场增长前景预测（按受访者所在地区统计）
未来3-5年预计年均增长率（%）



数据来源：普华永道

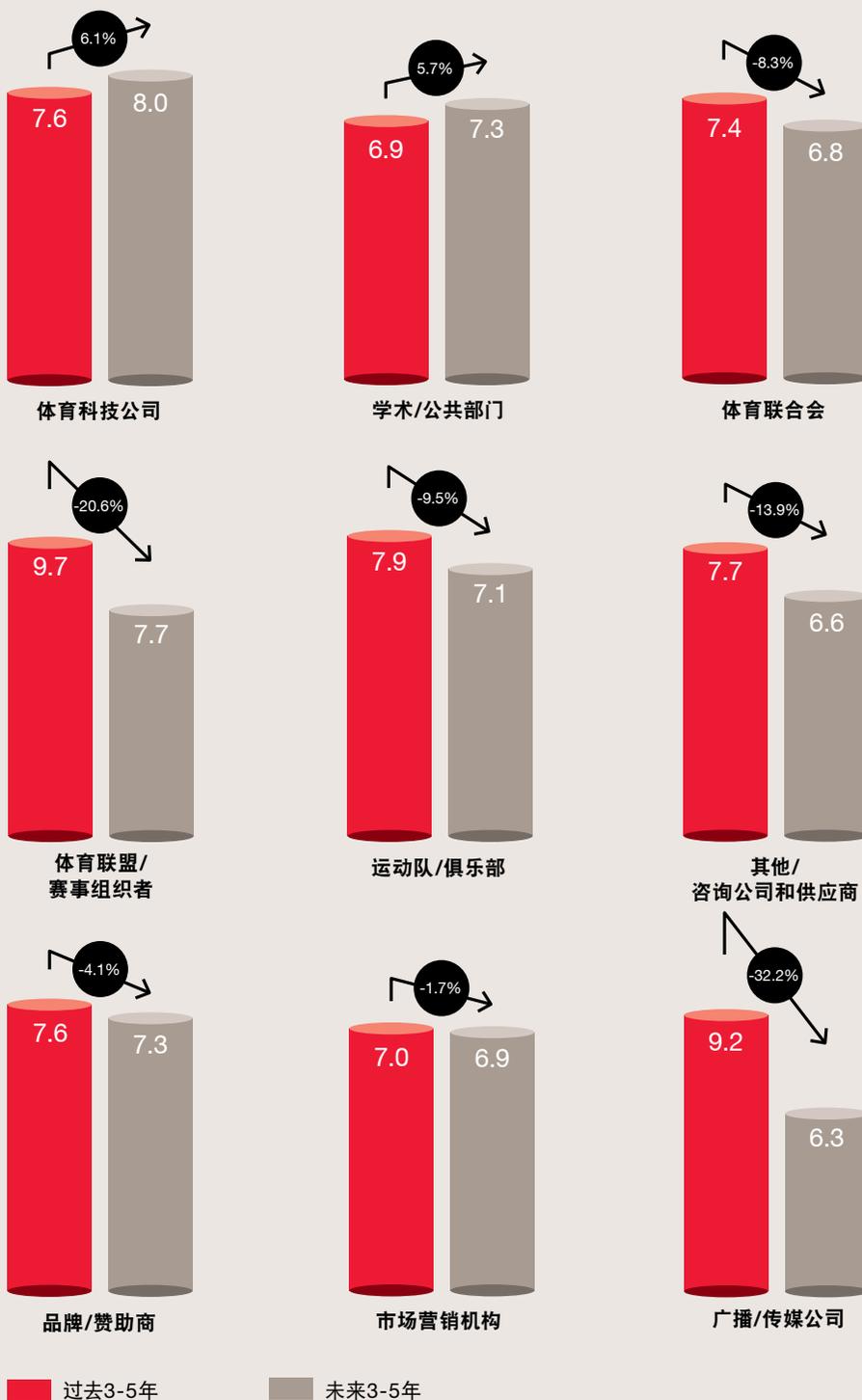
据预测，未来3-5年整体行业增长率将从过去3-5年的7.7%降至7%，降幅10.2%。而在2017年的调查中，行业人士则更为悲观，其预计同期增长率从8%降至6.4%（降幅达20.7%）。我们认为，这一现象表明在消费行为数字化转型的过程中，行业市场状况正逐步趋向稳定，业内人士对未来市场前景也转忧为安。

从不同地域的增长率预期（至2022年）来看，亚洲地区的受访者最乐观，其预测的增长率为7.9%（过去3-5年为7.4%）。欧洲受访者次之，尽管相较过去3-5年8.2%的增长率预期降幅为15.9%，但仍将达到7.1%。中东和非洲地域的受访者预计，行业增长率将从过去3-5年的5.8%上升至未来3-5年的6.4%，涨幅为9.4%。而美洲地区的受访者则预测增长率将从6.5%降至6%，降幅达9%，这一结果可能蕴含着他们对北美地区产业饱和度和较高的担忧。太平洋地区的受访者则预计增长率将从5.8%降至5.1%，降幅为12.4%。

体育科技公司前景最为乐观，传统广播公司与体育联盟发展状况堪忧

从体育行业内不同利益实体的发展来看，体育科技公司最被看好（预期增长率从7.6%增至8%，增幅6.1%），这说明技术创新孕育了大量的市场机会。

市场增长前景预测
年增长率



资料来源：普华永道

另一方面,传统广播/传媒公司情况堪忧(预计增长率将从9.2%降至6.3%,降幅为32.2%)。尽管体育联盟/赛事组织者的预期增长率为7.7%,仅次于体育科技公司,但其预期增速已显著下降。我们认为,这一现象是众多因素共同作用的结果,而价格则是其中较为重要的因素之一。目前体育行业正面临着前所未有的价格压力,这一方面是由于其他可替代娱乐形式多样化导致的竞争加剧以及由此导致的消费者付费意愿降低,另一方面是由于市场(尤其是本土市场的)日趋饱和,顶级体育联盟的媒体转播权市场价值增长出现停滞,从而导致预期收入增速放缓。

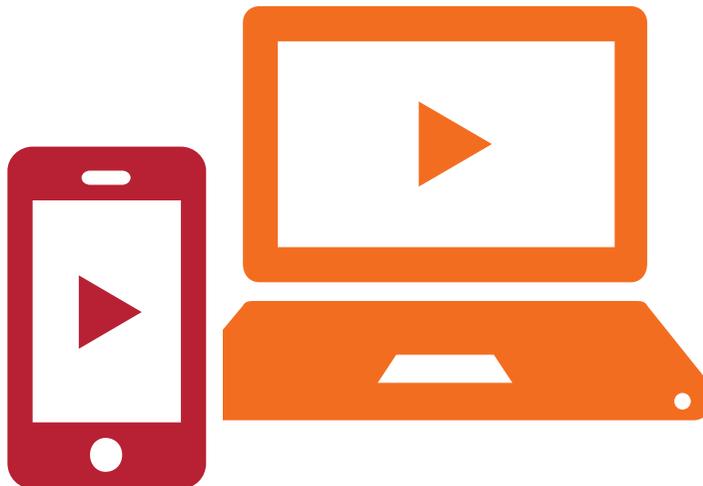
借力商业模式转型,转播权与赞助收入增长势头喜人

从收入角度来看,数字媒体转播权最为被看好,据预测,其未来3-5年的年均收入增长率达11.5%,是传统电视转播权(增长率仅为3.2%)的3.5倍,这主要是由于消费行为数字化转型的不断深入而导致的。

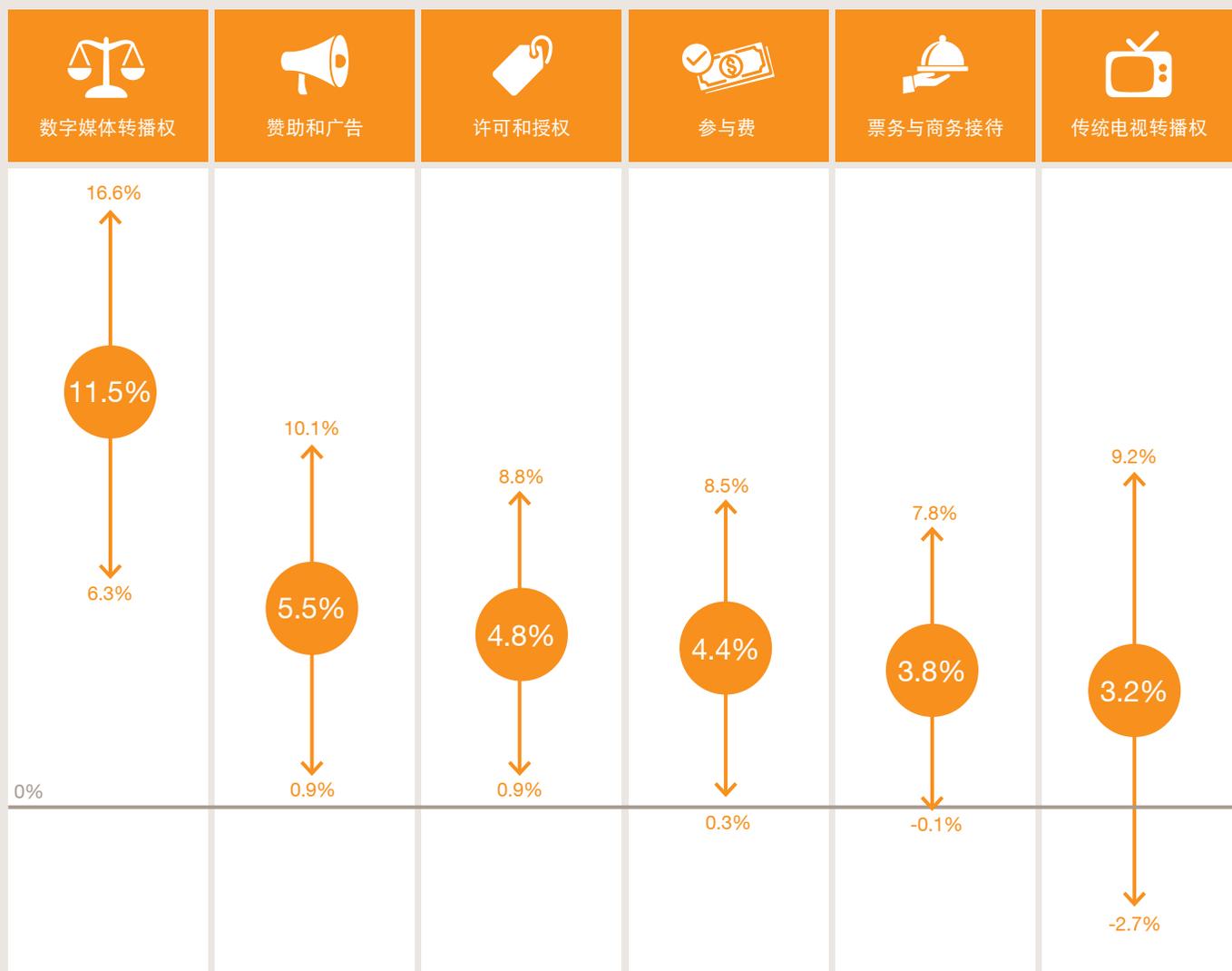
尽管一些受访者预测传统电视转播权的市场价值增长率将会持续下降(预期增长率最低达-2.7%),但总体来说预计仍有3.2%的年均增长率,这意味着传统电视媒介的重要性仍不容忽视。至今,仍有许多消费者/观众(尤其是老年人)通过有线电视观看体育直播节目。以今年的PGA锦标赛为例,由于泰格·伍兹势在夺冠,其收视率相较去年增加了73%。而在英国国内,由于有线电视台未能获得赛事转播权,导致大批粉丝转向流媒体平台Eleven Sports观看了这一赛事。这说明,市场参与者需全面理解与把握其所有受众群体的消费行为偏好,才能不失商机。

随着消费行为数字化转型的不断深入,有效的跨平台数据将有助于赞助商精准定位目标受众

赞助和广告收入以预期5.5%的年均增长率位居第二。目前,赞助商通过数字化渠道打开知名度的机会已呈指数级增长。随着消费行为数字化转型的不断深入,有效的跨平台数据将有助于赞助商精准定位目标受众。例如,对于具有全球范围受众群体的体育内容来说,虚拟广告技术的发展和运用变得尤为重要。总的来说,数字化程度的不断深入,赞助商将面临巨大发展机遇。



预计未来3-5年平均年收入增长率 (%)
 箭头所指示数字表示受访者的答案区间



资料来源: 普华永道

电子竞技超越足球 成为最具增长潜力的体育项目

在本年度的调研中，电子竞技取代了2017年度排名第一的足球，成为全球体育行业人士一致看好的最具创收潜力的体育项目。通过进一步分析，我们预测至2022年，电子竞技行业的经济规模将翻番。

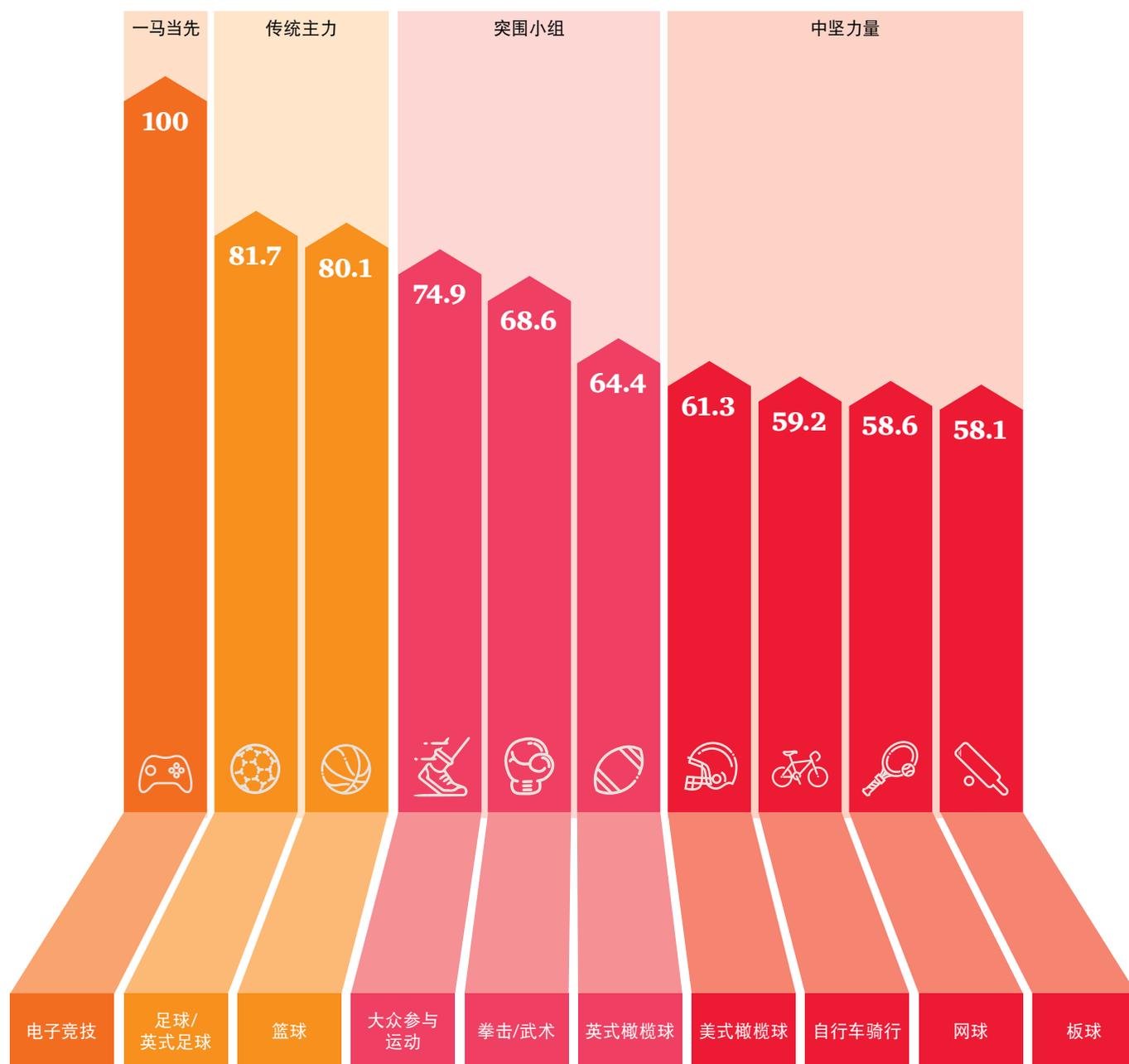
足球被认为是唯一真正意义上的全球性体育运动，其在发展中市场的不断发展确保了其在全球范围内的可持续增长。2026年足球世界杯的规模将扩大一倍，届时将有16个新增晋级名额，这是足球运动全球化发展迈出的重要一步。欧洲足坛的发展动向也印证了这一趋势，例如，2020年欧洲足球锦标赛的临近和欧足联国家联赛的设立将为整个欧洲大陆的足球运动带来更多的全球性投资机会。紧随NFL和NBA的脚步，西班牙足球甲级联赛最近也决定漂洋过海，在美国或加拿大举办比赛，这将成为这项魅力十足的运动发展历程中一个十分重要的里程碑。

篮球作为另一项在全球范围具有广泛群众基础的团队运动在增长潜力排名中稳居第三。可以预料，明年在中国举行的国际篮联篮球世界杯将大大提升此项运动的国际影响力。中国曾自豪地宣称拥有3亿篮球爱好者，在此基础上它将加大公共投资以加强篮球基础设施的建设。

值得注意的是，大众参与运动排名第四，超过一半的受访者认为“积极的生活方式”对提升此项运动参与度的影响颇大。据统计，从2013年至2017年，马拉松运动的参与人数以5.6%的复合年均增长率（CAGR）持续增长，并预计该增速将保持至2022年。尽管铁人三项运动的增长率较低，但从2013年到2017年，其也拥有1.5%的复合年均增长率，并且我们预计，到2022年铁人三项运动的复合年均增长率将达2.5%。



全球范围内十大最具收入增长潜力的体育项目
(得分依据排名加权)



资料来源: 普华永道

消费行为转变带来的威胁 层出不穷

与2017年一样，年轻一代消费者在新时代背景下消费行为的不断转变是当前体育行业面临的首要威胁，有超过三分之二的受访者将其列为行业主要威胁之一（高于去年的56.6%）。最近研究表明，低龄群体的主要娱乐平台正从传统有线电视向无线移动设备转移。

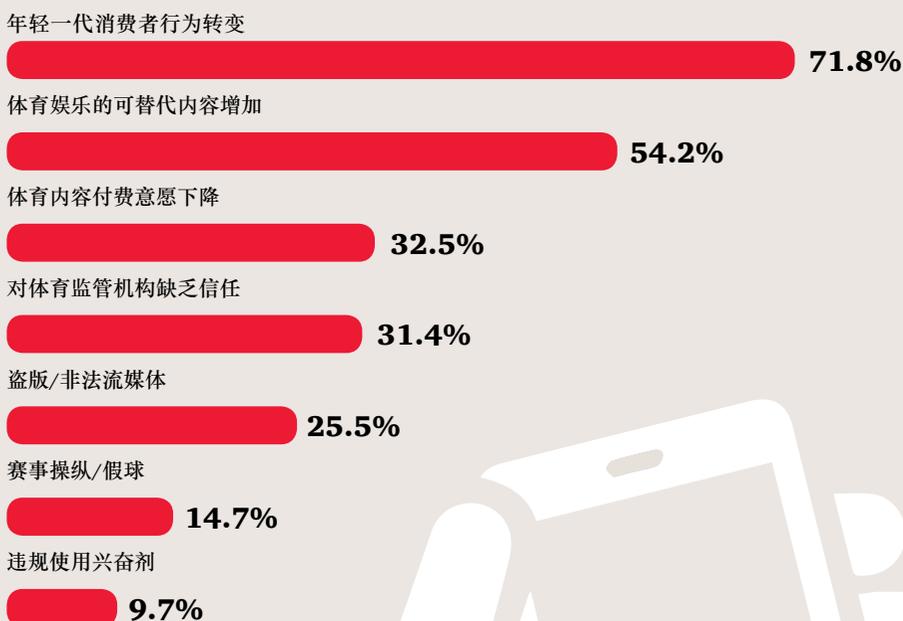
鉴于这一群体的购买能力在未来势必会不断增加，理解并满足他们的消费需求是体育行业的当务之急，并且，体育内容和传播渠道将越来越需要依据他们的喜好进行定制。

随着Netflix 2018年在原创内容上投资80亿美元以及电子竞技和电子游戏的兴起，娱乐领域的竞争愈演愈烈

在我们所罗列的前五大威胁列表中，体育娱乐的可替代内容从第三位上升至第二位，超过一半的受访者将其列为行业主要威胁之一（高于2017年的28.6%）。随着Netflix 2018年在原创内容上投资80亿美元以及电子竞技和电子游戏的兴起，娱乐领域的竞争愈演愈烈。我们预测在可预见的未来，该威胁将持续存在，并与上述行业首要威胁息息相关。正如阿迪达斯全球创意总监所说，考虑到年轻一代的消费能力有限，任何能够吸引年轻一代注意力的企业/事物都是他们潜在的竞争对手。

体育行业面临的主要威胁

受访者最多可选择三项，依照反馈数量百分比统计



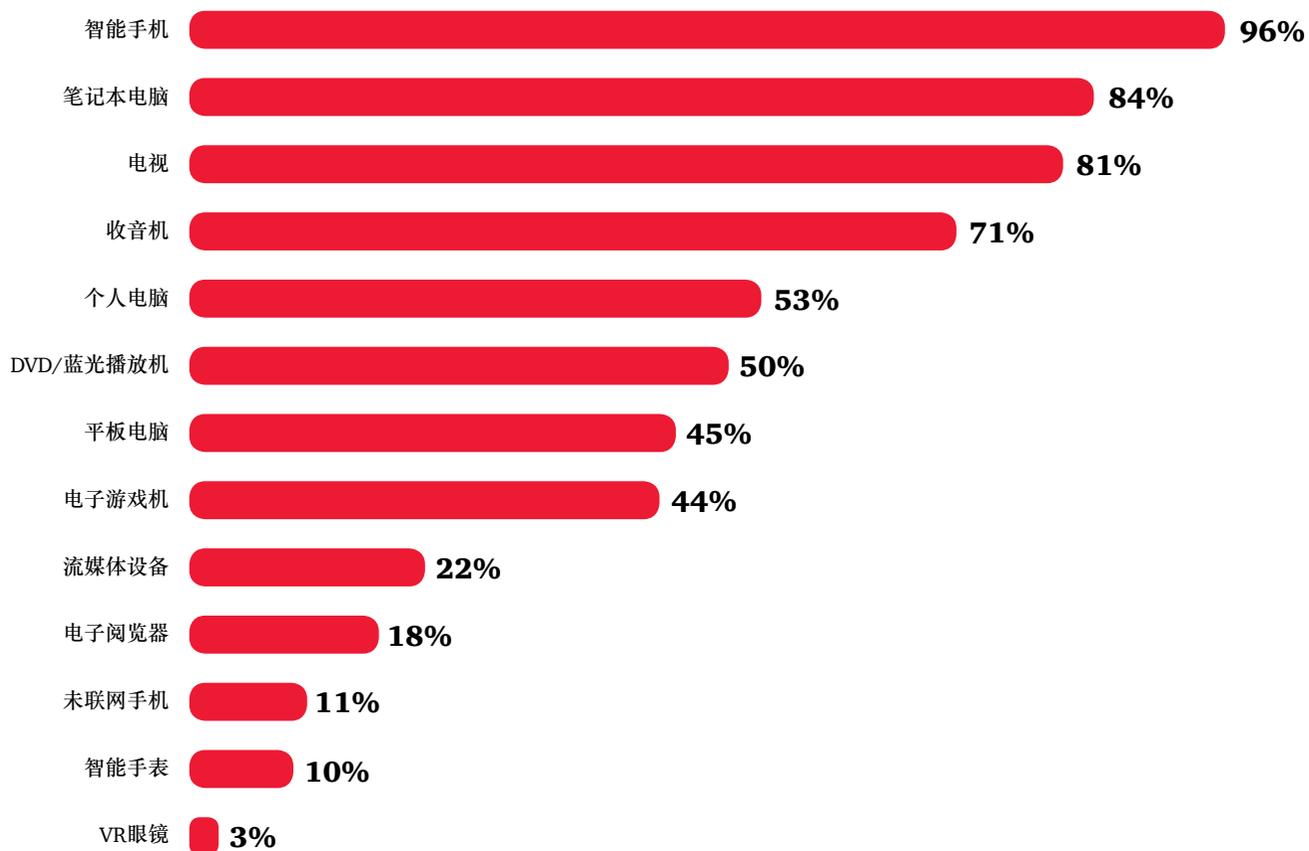
资料来源：普华永道

排在第三的是消费者对体育内容付费意愿的下降（32.5%），这与排在第五的盗版/非法流媒体（25.5%）密切相关，备受瞩目的沙特阿拉伯BeoutQ电视台案件可能会提高受访者对此类事项的敏感度。值得注意的是，对监管机构缺乏信任，从（去年的）第二位下降至第四位，有31.4%的受访者将其列为主要威胁之一（2017年为47.1%）。

赛事操纵（14.7%，占比跌出前五名，低于2017年的21.7%）及违规使用兴奋剂（9.7%，低于2017年的13.8%）已不再被视为行业主要威胁。有人提出，这些问题所涉及的道德层面问题更容易引起媒体和监管机构的关注。

14至34岁人群每日设备使用情况

依照每日使用该类设备人数百分比排列



数据来源: IRIS Intelligence

受访群体: 25个全球市场的代表

视频节目在有线电视及电子设备上的每日使用率

不同类型观众每日使用有线电视及电子设备的平均分钟数



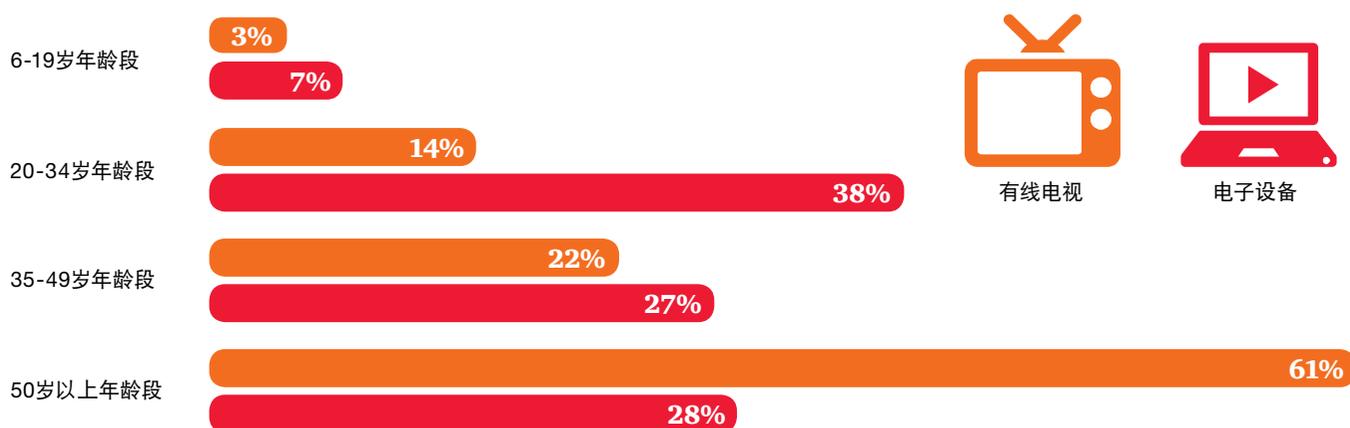
数据来源: IRIS Intelligence

电子设备=手机、笔记本电脑、台式电脑和平板电脑

谣言或现实： 体育行业领导者是否应关注 年青一代消费群体消费行为的转变？

数据由IRIS提供

2016-2017赛季欧洲五大联赛收视率
传统有线电视和电子设备的收视率百分比，按年龄段划分（总计100%）

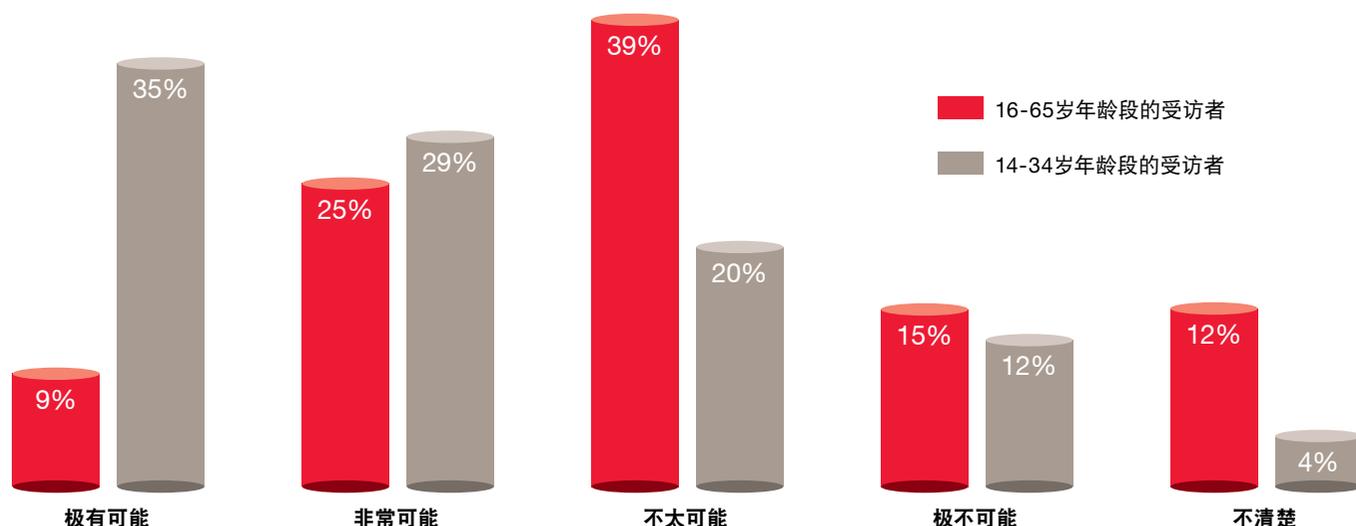


资料来源：IRIS Intelligence
电子设备=手机、笔记本电脑、台式电脑和平板电脑
五大联赛=英格兰、法国、德国、意大利和西班牙的最高级别足球联赛

审视2016-2017赛季欧洲五大足球联赛的传统有线电视与在线观众人数（见上图），35周岁以下的有线电视观众仅有17%，而同一年龄段的线上观众人数占比达45%。显然我们正面临如下问题：低龄与大龄消费群体所消费的程序内容

大致相同，但消费渠道不同，低龄群体更倾向于数字设备，例如手机、平板电脑及其他OTT方式。

2018年传统电视服务将完全被视频点播产品取代的可能性调查
依据视频点播用户回应情况按百分比统计



资料来源: IRIS Intelligence
受访群体: 15个全球市场的代表

最近, 针对15个不同市场地区的视频点播用户调查 (见上图) 则更为清晰地呈现了这一观点: 14-34周岁年龄段的受访者中有64%认为传统有线电视服务将完全被视频点播产品取代, 然而在16-65周岁这一更广泛年龄段群体中, 仅有34%的受访者持相同观点。

毫无疑问, 当前电子设备与视频点播之间的纽带关系日趋紧密, 从而造就了当今媒体行业的口头禅: 你可以随时、随地、随意地观看你想观看的视频内容。再见, 有线电视, 你好, 流媒体时代。消费行为的数字化转型将对版权、行业媒体和赛事品牌运营等行业格局产生颠覆性影响。

谣言或现实: 体育行业领导者是否应关注年轻一代消费群体消费行为的转变?



体育传媒： 吐故纳新？



Lefteris Coroyannakis

在体育传媒领域，我们针对未来将会扮演主导角色的内容类型、传播渠道及体育明星等问题进行了调研，并对转播权市场价值的未来走势，及其背后所蕴含的关键增长动力进行了深入分析。研究结果进一步表明：消费行为的数字化转型步伐正在日益加快，科技公司正逐步变成市场主流玩家，以及大众消费者对体育内容的需求度仍然居高不下。

头部内容核心地位稳固，稳步实现数字化转型

据预测，未来3-5年，各类型的体育消费将会增长。除了免费转播渠道外（预测将会经历一定程度的消费下降），预计其他所有类型的传媒渠道消费都将经历一定程度的增长，这反映了行业对跨平台多媒体体育内容持续高需求的信心。

在内容类型方面，精彩集锦/视频点播模式被视为最具增长潜力，这种模式恰如其分地迎合了当今消费习惯逐步向移动、在线和短视频等方向的转变。如今，在比赛前后以极具吸引力的直播内容获取体育迷的关注已变得至关重要，换言之，直播内容的独特魅力使其始终在消费者“必购清单”中占有一席之地，受访者对直播内容持续增长抱有充分的信心也更加印证了这一观点。

除了视频直播与精彩集锦，用户原创内容的热度也在持续上升，这其中包括运动员、队和观众的原创内容等。激发与维护用户原创内容的本地性、社交性与传播性是接触与融入年轻消费群体的有力良方，并可进而帮助从业者实现营销行为的商业化。

原创内容的繁荣，见证了消费关注点从传统平台到社交媒体平台的转变，体育行业应该抓住这次变革契机。

激发与维护用户原创内容的本地性、社交性与传播性是接触与融入年轻消费群体的有力良方

关注度是社交媒体的点金石，无论是俱乐部、体育联盟还是品牌、广告商，能抓住大众眼球并从中获利的就是赢家。

”

Simon Meehan, Footbolé
首席运营官及联合创始人

在消费渠道方面，科技公司（广义上）当仁不让，位居翘楚。尽管科技公司的商业模式与传统传媒渠道有着天壤之别，但从整体来看，在未来3-5年，他们将略微领先于纯OTT产品/服务，成为最具增长潜力的消费渠道。这可能与最近Facebook、亚马逊和DAZN等

在市场引起的波动有关（深入了解最新动态请参见下文）。

在受访者反馈的八个主要消费渠道中，增长潜力最大的前六种渠道都与数字化相关。这说明，再讨论新兴数字化产品带来的行业冲击是否短暂

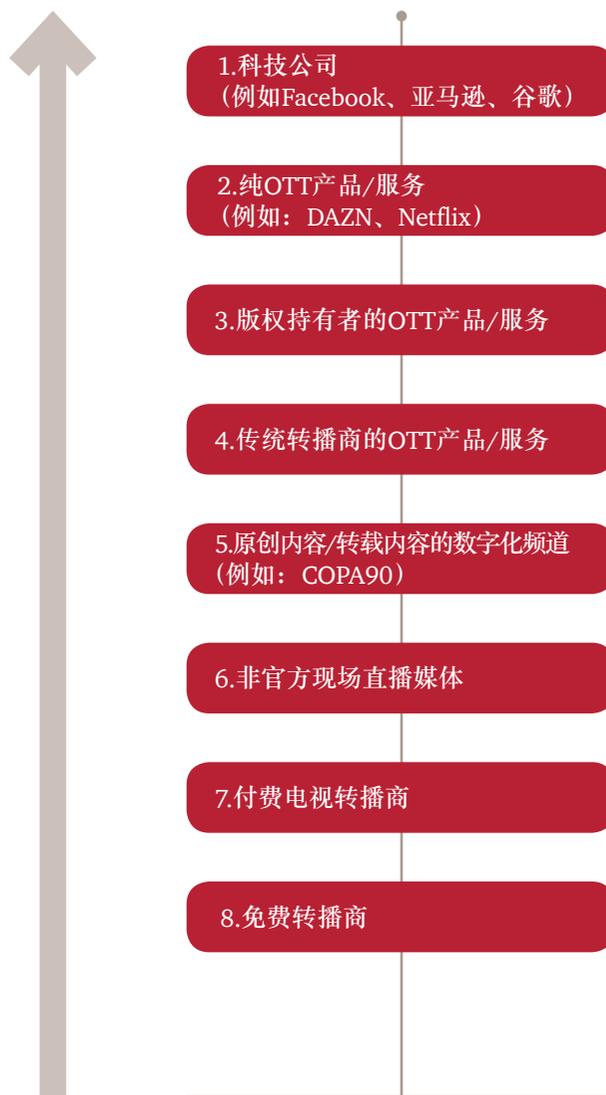
等类似问题已经过时，当前我们更应该将问题聚焦在：传统媒体与数字媒体可否以及如何实现中长期共存。

未来3-5年主要体育内容形式
根据加权评分系统排名



资料来源：普华永道

未来3-5年主要消费渠道
根据加权评分系统排名



资料来源：普华永道

未来转播权市场价值走势 尚无定论

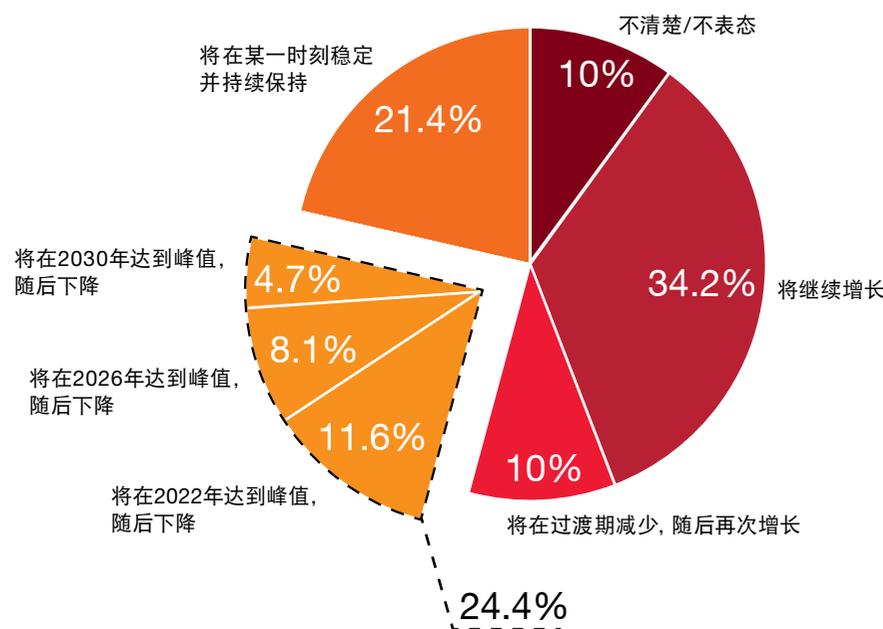
尽管当前体育内容需求度仍居高不下，且消费渠道数量也与日剧增，但受访者对未来媒体转播权市场价值走势的看法似乎没有达成共识。总的来说，受访者预测可能会出现如下三种情况：(i) 将持续无限增长 (34.2%)

(ii) 将在2022、2026或2030年达到峰值，随后下降 (24.4%) (iii) 将在某一时刻达到稳定并持续保持 (21.4%)。

尽管当前体育内容需求度仍居高不下，且消费渠道数量也与日剧增，但受访者对未来媒体转播权市场价值走势的预测似乎尚无定论

随着来自纯OTT平台的竞争加剧以及广告收入逐渐从传统有线电视转向数字平台，对于传统转播商（包括免费与付费）而言，转播权费用的再融资变得越来越具有挑战性。然而，考虑到优质体育内容对于其商业模式的重要性，传统转播商除倾其所有获取转播权外似乎别无选择。一直以来，他们都不不得不在自有内容和渠道策略两方面追求创新，以吸引更多的受众群体并产生（新的）收入。

全球体育媒体转播权价值预测图
依据反馈数量百分比统计，单一选项



资料来源：普华永道

随着市场数字化转型的深入，传统商业模式的颠覆者可能比传统媒体更具盈利性，这也为近似饱和的转播权市场提供了新的增长动力。

鉴于数字媒体的数据获取与分析能力使其具有更精准的转播权价值评估能力，传统电视传媒转播权拍卖过程中的投机行为与价格战将成为历史。此外，由于竞标人的商业模式不尽相同，版权方也须准确把握各类竞标人的核心利益关注点，以便在谈判中占据主动。

新晋OTT玩家的入场成为 媒体转播权市场价值增长的关键动力

依据调查，体育行业人士认为推升体育媒体转播权价值的首要因素是新晋OTT玩家的入场。近期OTT企业为获取足球转播权而达成的巨额交易数字或许正好佐证了这一观点。这也恰好呼应了受访者预测的未来3-5年体育数字媒体转播权将保持高达11.5%的年均增长率。

推升体育媒体转播权市场价值的首要要素新晋OTT玩家的入场

第二个重要因素是版权方提高了直面消费者的销售能力，这为媒体内容创收开辟了新的途径。在这方面，最近引人注目的例子是今年五月世界一级方程式锦标赛组委会推出了F1 TV；恰逢克里斯蒂亚诺·罗纳尔多转会之际，尤文图斯足球俱乐部也推出了俱乐部专属频道，多特蒙德足球俱乐部与雷达体育重新联合推出BVB-TV。F1 TV甚至包含F1赛事所有者美国自由媒体集团所持有数字转播权的赛事内容，其目标人群为最为“狂热”的F1赛事爱好者，即所谓的“车迷”。他们当中多为年轻一代，并已是数字化消费的主力军。

随着电信公司的入场，这一市场进一步完善，电信公司雄厚的财力成为转播权市场价值的另一推手。例如，英国电信公司为了取得国内英超2016-2019年的转播权，与天空电视台展开了争夺战，这场竞标战将英超电视转播权的整体价值推升至50亿英镑。

而面对来自Netflix和亚马逊日渐激烈的竞争，为了填补其产品线中非体育娱乐内容的缺口，英国电信公司除了与天空电视台内容共享外别无他法。

“
所有版权方的首要任务是建立与消费者的直接联系。
”

Chris Guinness, IMG
亚太地区负责人

科技企业入场， 未来“赛场”谁主沉浮？

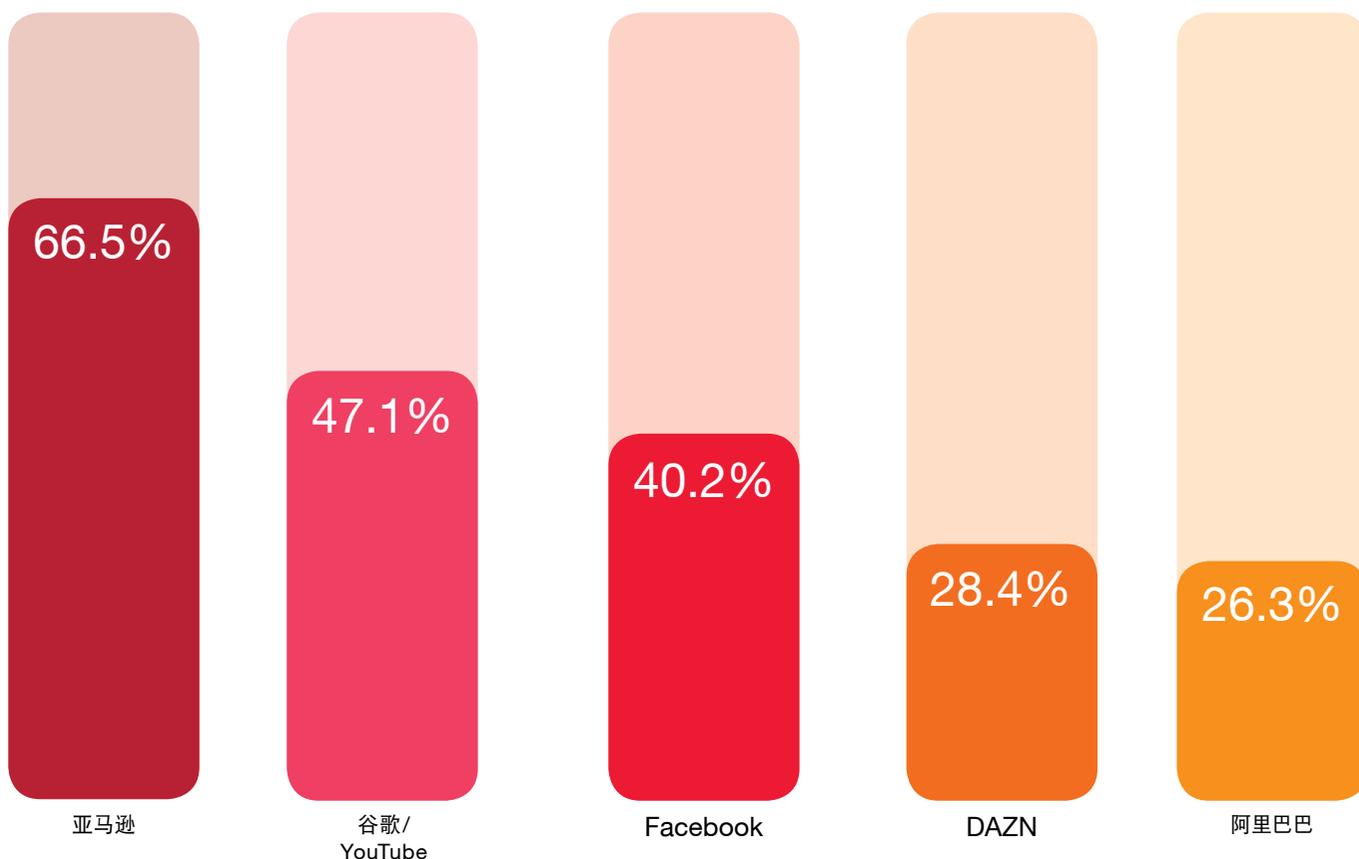
在论及未来哪些科技企业将主导全球体育数字媒体市场时，66.5%的行业人士选择了亚马逊（排名第一），谷歌/

YouTube紧随其后排名第二（47.1%的受访者选择），Facebook（40.2%）排名第三。尽管不同科技企业其商业模

式与战略打法不尽相同，但其中一部分头部企业已在行业中占据了一席之地。

未来体育数字媒体市场主导者预测

受访者最多可选择三项，依照反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道

由于Amazon在我们发起调研的前一天拿下了英国足球超级联赛国内转播权，而Facebook和DAZN在问卷调查结束前尚未完成其最新交易，因此结果可能存在偏差。

据报道，亚马逊于今年6月成为首家拿下英国足球超级联赛国内转播权包的非常传统广播公司。据了解，该转播权包允许亚马逊在2019至2022赛季中，每赛季可转播20场赛事，这其中包括圣诞赛事等重要比赛。该笔交易所涉及的具体金额尚未披露，但作为年初转播权拍卖后剩余的两份转播合同之一，市场观察人士推测其价格已大打折扣。但无论怎样，这是亚马逊为将其自身打造成体育转播市场中强有力竞争者而采取的重大战略举措。更为重要的是，这笔交易使得亚马逊在下一期英超联赛转播权拍卖（2021年）前有充足的机会通过获取与分析相关用户数据来测试与探索其多种商业模式的可行性，例如如何推动Prime会员的订阅数量，如何更为精准地锁定目标客户，提高销量等。

今年2月，YouTube的“终结有线电视”活动又有新动作，其宣布在YouTube TV流媒体服务中上线一系列体育节目。YouTube TV目前仅在美国运营，月订阅费用为40美元，目前上线的体育赛事内容包括NBA、美国棒球大联盟（MLB）、欧洲冠军联赛（UEFA）、英超联赛，美国高校篮球赛和大型高尔夫球巡回赛（PGA）等。随着体育爱好者消费行为数字化转型的不断深入，YouTube TV的这一举动无疑能吸引更多的消费人群。

欧洲体育频道（Eurosport）前首席执行官Peter Hutton的加盟助力Facebook在体育赛事内容方面大展身手。作为社交媒体巨头，Facebook近期在印度、东南亚和拉丁美洲购得一系列足球赛事转播权（后续或者预期还将进行版权转授权），成功地在体育媒体转播领域占据了一席之地。Facebook在全球拥有20亿活跃用户数量以及海量用户数据，因此其拥有独特的商业模式，可以靠广告业务作为主要收入来源。从这个意义上讲，Facebook庞大的用户规模使其能将传统的免费收视商业模式运用于数字化平台，此种商业模式在其已获得相关体育内容版权的“大市场”尤为适用。

DAZN近期也因购买了大量体育赛事版权而引起了较大轰动，其中最引人瞩目的是其拿下了拳击比赛和意大利足球联赛版权。近期，意大利和美国分别成为DAZN提供流媒体服务的第

六个与第七个国家。DAZN还聘请了克里斯蒂亚诺·罗纳尔多（Cristiano Ronaldo）作为全球品牌大使，其在OTT服务商中的明星效应愈发明显。而另一方面，纯体育OTT平台是否可以发展至一定规模以维持其现有商业模式仍有待论证。

理论上，对于大众消费者来说，更多的玩家进场通常都意味着好消息：例如提供了更加多样化的消费渠道选择，更为便捷的访问途径，与短期内更为优惠的体验价格。与此同时，体育内容版权竞争也因此进入了新的篇章：版权整体市场价值的提升还有赖于市场参与者盈利模式有效性及传播能力的提升。总的来说，只要体育内容仍具有旺盛的市场需求，市场参与者想要在此轮竞争中获胜，须在传统渠道与数字化渠道两方面都具备相当的用户吸引力。

优化与重构媒体版权以适应不同渠道（包括同一地区的不同渠道）的复杂性正逐步提高。版权方必须从运营和财务的角度快速适应这一新环境，前路坎坷。

Vincent Gaillard,
欧洲职业橄榄球俱乐部
首席执行官

谣言或事实： “直播”正在慢慢消亡？

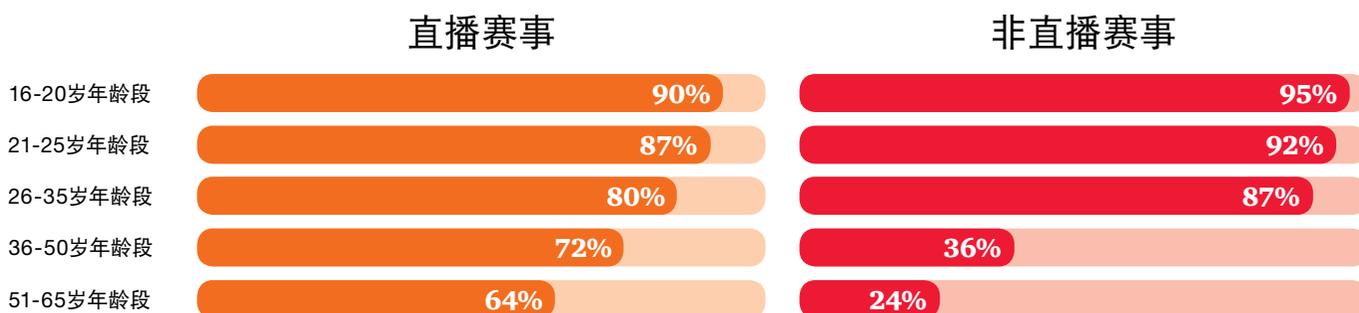
数据由IRIS提供

如上文所述，年轻一代消费者的消费习惯正逐渐从传统电视渠道向数字流媒体渠道转移。我们现在必须要关

注的另一个重要问题是，年轻一代消费者是否会像消费传统电视那样去在线消费直播内容？直播内容又该如

何在数字化时代站稳脚跟？直播内容是否也在经历新浪潮下的转型与变革？答案并非那么简单。

直播内容与非直播内容消费群体年龄层对比
依据不同年龄段的受访消费者百分比统计



资料来源：IRIS Intelligence

受访群体：15个全球不同地区市场代表

电子设备=手机、笔记本电脑、台式电脑和平板电脑

上述数据显示，多达64%的50岁以上消费者通过电子设备观看直播赛事，这说明了年长一代正在接纳新兴的消费方式。然而，50岁以上通过电子设备观看非直播内容的人数不及四分之一。这似乎表明直播内容对年长一代消费者更具“粘性”。这一现象也说明对于年长一代消费者来说，无论数字平台抑或传统电视平台，他们似乎更加关注直播内容本身。而对于年轻一代消费者来说，他们的消费模式则大相径庭。

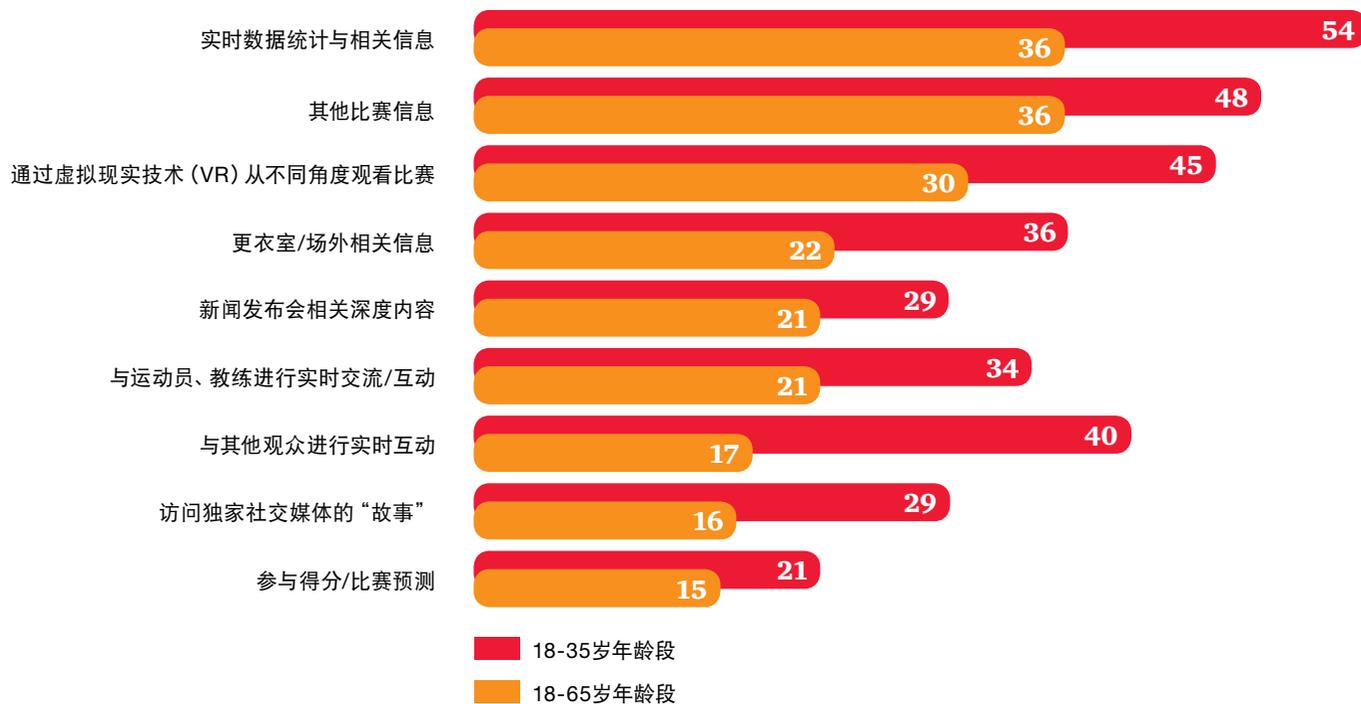
超过80%的35岁以下年轻人表示他们会在电子设备上付费观看直播赛事，这说明了直播内容仍然广受关注，但与此同时，高达87%的相同年龄段消费者表示他们也会为非直播内容买单。这体现了年轻一代与年长一代完全不同的消费模式。

虽然35岁以下的观众仍会收看直播节目，但他们似乎不会像35岁以上观众那样专注。以美国观众为例：eMarketer最近公布的调研数据显示，超过70%的人在观看电视节目时会关注其他电子设备的内容。

超过91%的观众在观看电视节目时会同时关注手机，且他们手机上74%的内容与电视内容无关。35岁以下观众在观看直播节目时注意力更易分散，其相较35岁以上观众单位观看节目时间更短，其中相当一部分观众只挑选最精华或具有社交属性的内容观看。

体育赛事直播可能是最后一个能让观众在特定时间打开传统有线电视或其他电子设备的内容

2017年最令人期待的直播赛事内容调查
依据选择人数统计



资料来源: IRIS Intelligence
受访群体: 25个全球不同地区市场代表

体育赛事直播可能是最后一个能让观众在特定时间打开传统有线电视或其他电子设备的内容。然而随着视频点播的普及,直播内容为了维持客户粘性,在节目质量和互动性方面需达到更高标准。最近一个涉及全球25个不同市场地区的调研结果进一步证实了

这一观点:在被问及对流媒体直播赛事特有内容的需求与期望时,18至35岁年龄段消费者的期望与需求度远超18至65岁年龄段群体(见上图)。

展望未来,在这场数字化时代的角逐中,体育媒体只有在赛场内外持续坚持创新,将视频点播所提供的多样性和定制化特点整合到直播赛事中,并将其无缝衔接至社交媒体,才可能获得成功。



…只要体育赛事内容本身能够保持足够吸引力

体育赛事赞助： 提升数字化时代的投资回报率



Stefanie Vogel

我们针对如下问题聆听了行业领导者们的看法：全球范围内体育赞助商的高级管理层对消费行为数字化转型有何见解？未来三至五年内，赞助商应重点关注哪些方面以推动投资回报率的提升？以及如何看待未来体育赞助的市场价值？行业领导者们表示，体育赞助商在吸引千禧一代消费者方面普遍落后于市场潮流，而内容的个性化定制深度和对消费者消费习惯的了解程度将是未来决定赞助商成败的关键因素。

赞助商在了解消费者行为数字化转型方面普遍落后于潮流

超过一半（56.3%）的受访者认为，全球范围内体育赞助商的高级管理层对当前消费行为的数字化转型一知半解，甚至一无所知。传统行业经验认为，赞助商们通常非常善于与他们的目标客户群进行互动与沟通，尤其是在其赞助的相关赛事当中。然而，当前的关键问题是：如何与众多线上观众进行赛事交流？赞助商如何保持吸引力？我们认为，解决方案之一是将赞助广告和社交媒体相互融合，内容上的创新会促使赞助商脱颖而出。

赞助商完全依赖于“一站式”赞助方案的时代已经结束

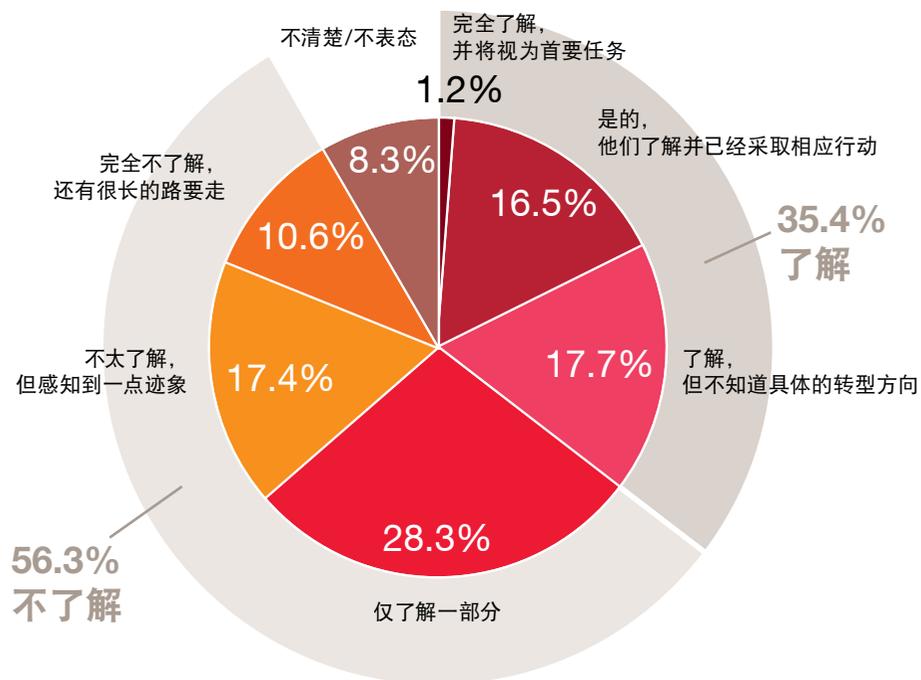
赞助商完全依赖于“一站式”赞助方案，仅靠一块广告牌便可坐收回报的时代已经结束。展望未来，为特定赛事量身定制数字化的广告内容至关重要。不同于以往的是，这些广告内容应该不拘泥于常规，并在投放阶段另辟蹊径。由于千禧一代当下还未登上公司高级管理层的舞台，因此产品经理需提供强有力的说辞，才能说服高级管理层进行此类方案的创新。

各运动品牌（耐克、阿迪达斯、Under Armour和新晋品牌Big Baller Brand）在电子游戏NBA 2K系列的植入便是一个很好的案例。在游戏中，玩家不光能使用球员在比赛中穿着品牌球鞋，还能创建自定义角色并与运动公司签约。这种别出心裁的营销方式能够帮助品牌建立起顾客忠诚度，不仅是因为玩家们喜爱的NBA球员在球场上穿着了其代言的品牌球鞋，而且是因为他们创建的自定义角色在他们喜爱的电子游戏中穿着了该品牌的球鞋。

为了使此类创新的营销战略行之有效，品牌企业必须打破市场营销和赞助部门之间的壁垒，合作共赢，实现资源的最优化配置。鉴于通过体育赛事本身获得投资回报的压力越来越大，品牌商只能通过重新整合赞助策略与实施方案以获得更多投资回报。

赞助商能否与时俱进?

赞助商的高级管理层是否意识到当今消费行为的数字化转型所带来的影响?
依据反馈数量百分比统计, 单一选项



数据来源: 普华永道

如何吸引千禧一代的消费者

随着数字化消费的增长，赞助商的策略重心也在悄然发生变化。千禧一代消费者与品牌商的沟通方式不同以往，他们更加关注品牌的可靠性与认同度。虽然通过大众媒体获得曝光度仍然至关重要，但当下品牌商必须通盘考虑（其他因素），以确保其赞助策略的有效性。

需特别注意的是，千禧一代消费者是一群追求高参与度与高活跃度的消费群体。体育爱好者、运动员/队的原创

内容爆发性增长，使得类似于Bleacher Report这类公司通过整合时下流行的用户原创内容与社交媒体账户而成为主流的体育传媒渠道。其围绕体育内容搭建的双向沟通渠道，是成功吸引现代体育爱好者的关键所在。

随着媒体渠道与数字设备的多样化，体育媒体消费行为也在随之变化。传统电视消费让位于线上平台，定制化流媒体内容（例如精彩集锦、数据/统计、幕后故事、运动员与体育爱

好者的原创内容）的日益丰富加速了这一进程。对于品牌商来说，这既是挑战也是机遇：一方面消费者可选内容的丰富性使得品牌更加难以脱颖而出，另一方面数字化平台的可拓展性也使得品牌商有更多机会展示自己、传达信息。



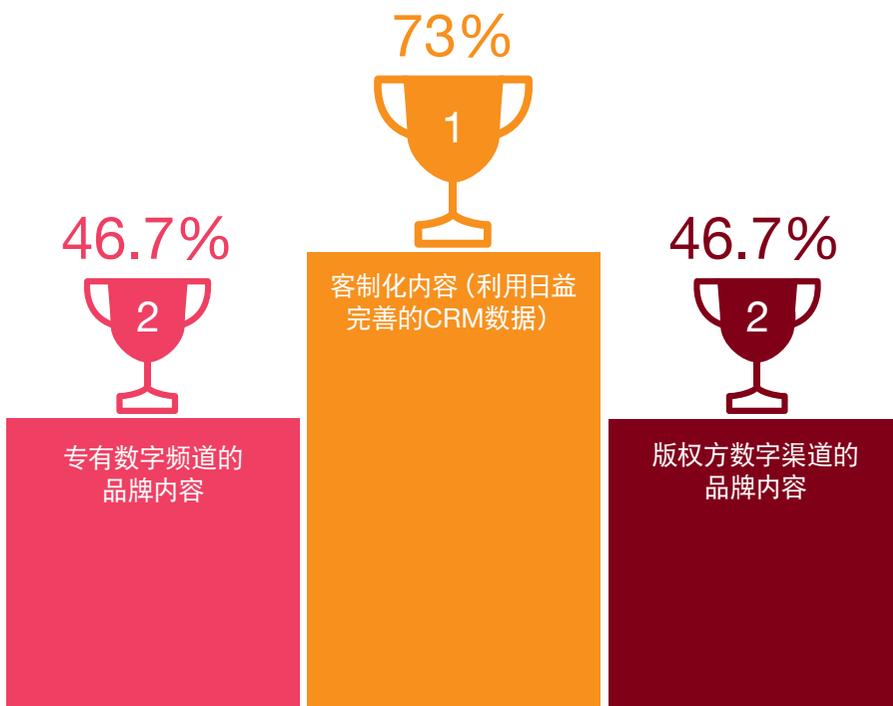
客制化内容 是王道

在当下瞬息万变的商业环境中，论及赞助商的战略规划应着眼于哪些方面才能有助于实现投资回报率最大化这一问题时，近四分之三的受访者认为客制化内容（利用日益完善的CRM数据）最为重要。因为体育赛事赞助有“秘籍”可寻，即识别消费群体，了解客户偏好，并找准有效的商业模式。

在此背景下，虚拟广告技术的发展尤为受到关注。Supponsor的虚拟广告技术在今年3月通过了质量测试后，2018-19赛季德国足球甲级联赛在国际转播中率先采用了这一技术。随着实况赛事消费向线上转移，版权方拥有越来越多的权限与途径达到品牌商对于锁定目标客户群体的需求。品牌商只需对从各个接触点（社交媒体，售票点，商店等）所获得的消费数据进行整合，建立用户画像，便可实时锁定目标客户群体。

这一变化将对版权方的招商策略产生什么影响？随着客制化内容市场价值的不断提升，我们认为赞助过程中的双边关系将变得更加复杂与更为有趣。对于寄希望于以独特方式打入市场并吸引消费者的品牌商来说，版权方可为其提供定制化的服务方案。与此同时，版权方也希望吸引更多有意在特定区域或特定观众群体中打开知名度的品牌，助其有针对性的吸引消费者群体（这项功能目前只能通过其他渠道方式实现）。基于此，未来在对体育内容进行战略规划时，“赞助商”可能会成为版权方真正的“合作伙伴”。

未来3-5年赞助商应重点关注的内容
受访者最多可选择三项，依照反馈数量百分比统计



数据来源：普华永道

不同以往，当下版权方应将流媒体内容摆在战略层面，与其他市场战略通盘考虑，其对票务、运营与品牌的影响已不可同日而语。

彼特 霍顿

Global Live Sports Partnerships and Programming
业务总监

消费者至上

此外，专有数字渠道（包括赞助商与版权方）的品牌内容是受访者关注的另一要点。这更加佐证了我们的观点：即所有市场玩家都需关注内容创新，而那些能够推出客制化程度高和具有足够吸引力内容的玩家将会成为最终赢家。

即所有市场玩家都需关注内容创新，而那些能够推出客制化程度高和具有足够吸引力内容的玩家将会成为最终赢家

在当下，体育内容需针对不断创新的数字化商业模式进行不断调整。单纯的流水线式体育内容已不足以为赞助商创造更多的附加价值。通过赞助，品牌商旨在为目标客户群树立一个强大的、具有认同感的且可靠的品牌形象。这意味着品牌商需不断接触与了解体育内容的核心：运动员与俱乐部、赛场内外的相关信息以及最为重要的，体育爱好者（消费者）们。

这种趋势为专注于汇集体育爱好者们感兴趣的幕后花絮内容的平台提供了广阔的市场空间，这类平台以更多元化更持续的方式为品牌商们提供各种类型的服务（例如COPA90, Dugout）。

“与运动员密切合作，拉近与运动员的距离，对于提升品牌的市场渗透率至关重要，这也正是赞助商当前的普遍诉求。”

Jérôme de Chaunac,
巴黎圣日耳曼球队
董事总经理

值得一提的是，只有23.4%的受访者认为赞助商应该专注于通过电子商务来实现转型。在以电子商务为主导的零售行业中，这也许将是第一要务。事实上，任一赞助方案的首要目的应是使观众为赞助商提供的产品或服务买单。喜力啤酒针对欧洲冠军联赛的“短剧分享”营销方案便备受好评，消费者只需通过WhatsApp分享证明他们购买了半打喜力啤酒，便有机会亲临现场观看比赛。亚马逊通过无人机运送半打啤酒的场景可能会超出我们想象，但其最近成为了2018世界铁人三项锦标赛的冠名赞助商，更重要的是，其成为了该赛事官方营养产品的零售商。



体育赞助市场价值较媒体转播权 市场价值更为确定

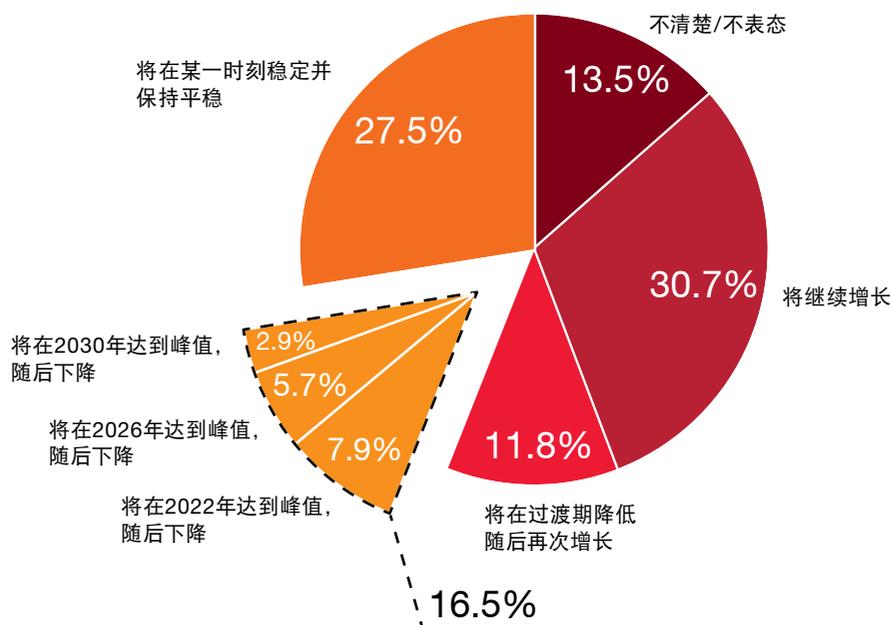
总体而言,受访者预测全球范围内体育赞助市场价值的走势与媒体转播权类似,两者之间的内在联系是导致这一结果的主要原因。

34.2%的受访者认为体育赞助市场价值拥有无限的增长潜力,这与有30.7%的受访者认为媒体转播权市场价值拥有无限的增长潜力类似。而共计有16.5%的受访者认为其在某一时刻达到峰值后会出现下跌,而在媒体转播权价值预测中,这一比例为24.4%。

有27.5%的受访者认为体育赞助市场价值会在某一时刻达到稳定,基本与在媒体转播权价值预测中持相同观点的人数一致(21.4%),这一结果也可被解读为,体育赞助市场较媒体转播权市场更为稳定。

且无论未来体育赞助市场价值将走势如何,品牌商针对体育赞助的策略诉求已发生了根本性改变。如何满足数字化时代下赞助商新的诉求,成为版权方当前不得不考虑的重要问题。

全球范围内体育赞助市场价值预测
单项选择



资料来源:普华永道

电子竞技： 战略要地



Clive Reeve

我们针对围绕电子竞技的一些热门问题进行了调研，主要包括：传统体育项目能从电子竞技的发展过程中学习到什么优秀经验？电子竞技项目是否应被纳入奥运会？传统体育项目应如何利用电子竞技行业的发展所带来的机遇？以及传统体育项目仍对拥抱电子竞技持保守态度的主要原因。调研结果表明，电子竞技市场已不容小觑，传统体育项目应更早地为如何融入这一新兴市场而做准备。

市场宠儿

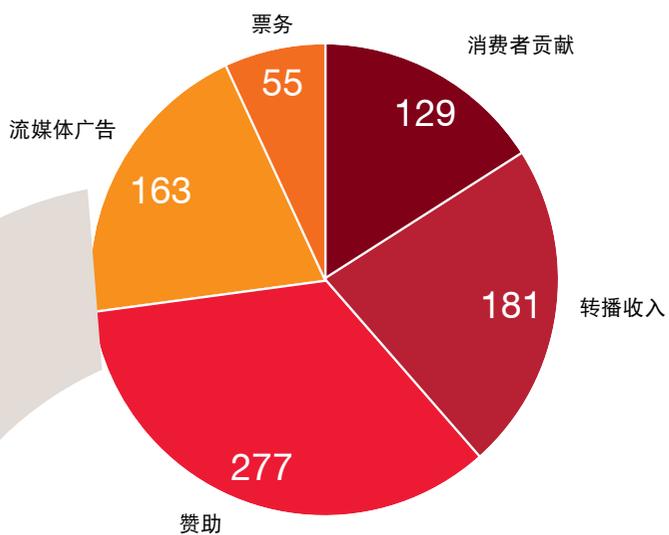
随着行业市场的进一步成熟，2018年电子竞技行业发展势头依旧迅猛。在这一年当中，电子游戏发行商（例如暴雪娱乐公司和里奥特游戏公司）推出了游戏联赛，传统体育项目（如NBA和F1）推出了电子竞技比赛，主流广播公司（例如ESPN和天空电视台）开始转播电子竞技内容。这些发展印证了我们的预测，我们预计2018年电子竞技产业的经济效益将达到8.049亿美元（同比增长29.8%）。这样大幅度的增长是依靠直接（赞助和流媒体广告）和间接（媒体转播权）的投资增长推动的。

预计媒体转播权将成为2018年同比增幅最大的收入来源，其较2017年增长49.6%

预计媒体转播权将成为2018年同比增幅最大的收入来源，其较2017年增长49.6%。赞助收入同样作为主要收入来源，也将迎来24.8%的增长。

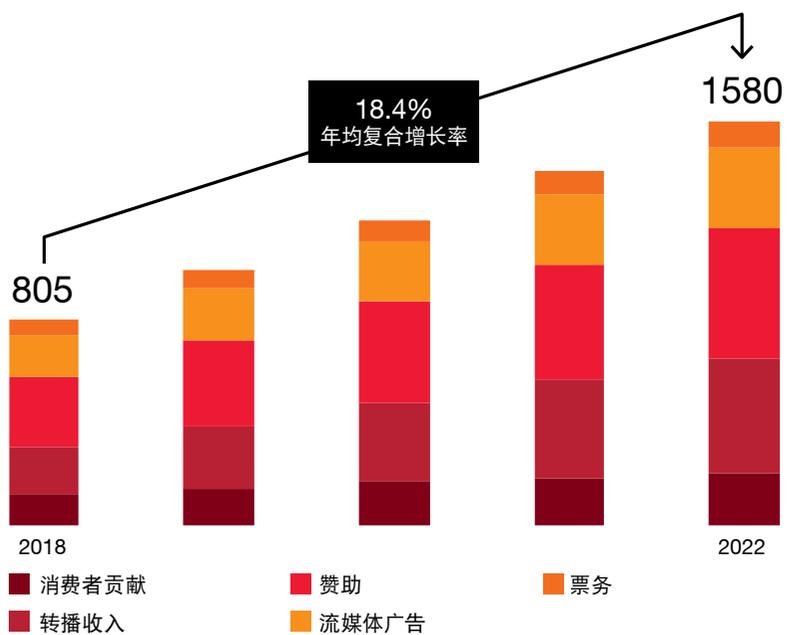
展望未来，根据我们最新的全球娱乐产业预测数据显示，至2022年全球电子竞技收入将达到15.8亿美元，2018年至2022年的复合年均增长率达18.4%。这其中赞助将贡献5亿美元（占收入比例31.7%），紧随其后的是媒体转播权（贡献4.49亿美元，占比28.4%）和流媒体广告（3.16亿美元，占比20%）。在电子竞技行业五个主要收入来源中，即使是增幅速率最慢的消费者贡献——其包含消费者在线上参与电子竞技的综合开销——从2017年至2022年期间的年均复合年增长率仍有12.7%。

2018年全球电子竞技产业经济构成
(百万美元)



资料来源: 普华永道, Informa Telecoms & Media, Ovum

全球电子竞技产业收入
(百万美元)



资料来源: 普华永道, Informa Telecoms & Media, Ovum



是否应该入奥？

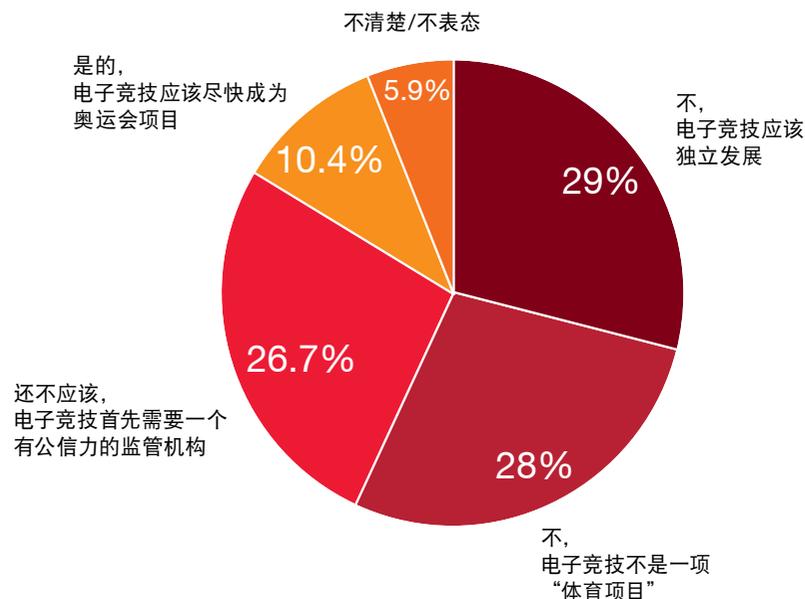
在2017年10月下旬举行的第六届奥林匹克峰会之后，国际奥委会（IOC）宣布认证电子竞技为正式的“体育项目”，并被要求“进一步探索这一领域的潜在市场，并在合适的时间考虑将其纳入奥运会项目”。这一动作进一步加剧了此前围绕电子竞技是否应纳入奥运会项目的争论，这一说法目前已被2024年奥运会主办方巴黎奥组委公开传播，以至于国际奥委会和国际体育联合会（GAISF）于今年7月21日举办了电子竞技论坛来讨论此事。

就我们的访问群体而言，绝大多数受访者（约83.7%）认为电子竞技（还）不应该被纳入奥运会项目。产生这种观点的原因因人而异，部分受访者认为电子竞技应该独立发展（约29%），部分受访者不认为电子竞技是“体育项目”（占比约28%），另有部分受访者认为电子竞技在成为奥运会项目之前需要先有一个监管机构（约26.7%）。上述三种观点在电子竞技论坛上得到了强烈的反响，此外论坛上还针对包含暴力内容的电子竞技是否符合奥林匹克价值观的问题展开了长时间的讨论。

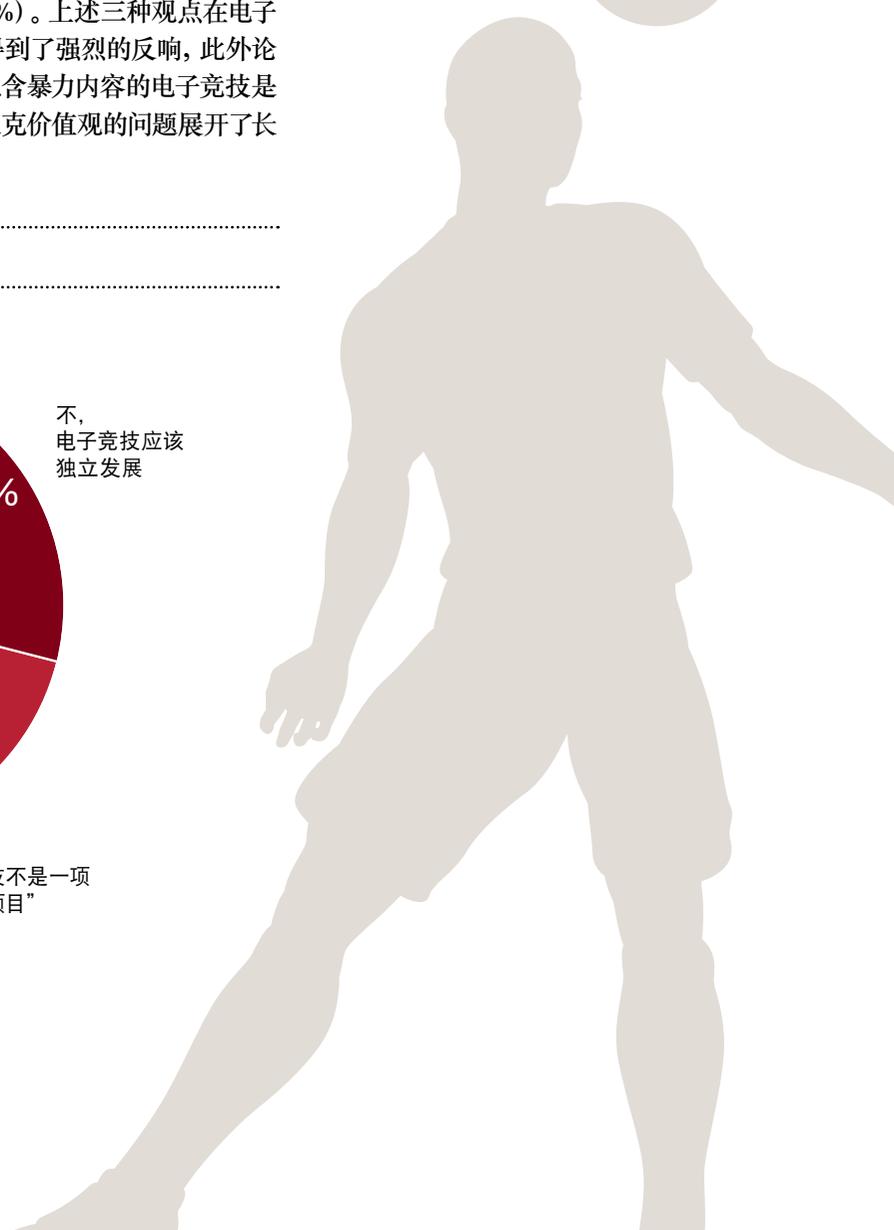


电子竞技是否应该入奥？

单选，依照受访者百分比统计

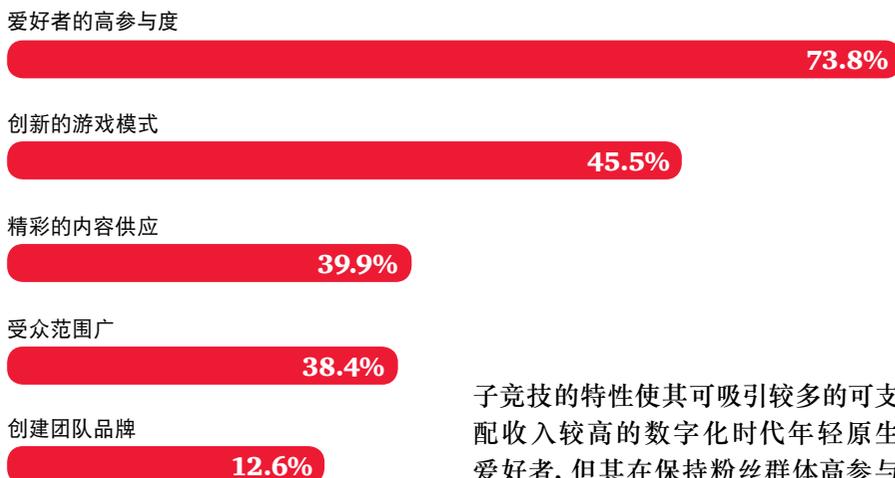


资料来源：普华永道



参与度最高的体育项目

传统体育可以借鉴电子竞技的五大方面
最多可选三项，依照受访者选项百分比排列



资料来源：普华永道

以上数据表明，就目前来看，电子竞技还明显有别于传统体育项目。虽然电子竞技普遍被认为是一种竞技性的娱乐形式，但尤其是在年轻一代中，它仍然可与传统体育健康共存。事实上，大多数受访者认为传统体育项目可从电子竞技的飞速发展中学习很多有益经验，尤其是在提高爱好者参与度方面（73.8%）。

同时，有45.5%的受访者认为传统体育项目在模式创新方面可向电子竞技借鉴经验，有39.9%的受访者认为在提升内容吸引力方面电子竞技的经验值得学习，有38.4%的受访者认为跨越地域与文化限制也是电子竞技的优势之一，而所有这些都助于帮助爱好者营造参与感与归属感。诚然，电

子竞技的特性使其可吸引较多的可支配收入较高的数字化时代年轻原生爱好者，但其在保持粉丝群体高参与度方面确实表现出色。作为比照，大多数传统体育项目的观众平均年纪越来越大，这一点尤为值得学习。

例如，NBA联盟与游戏公司Take-Two Interactive的合作推出的NBA 2k线上篮球联赛即将迎来第二赛季，NBA首席执行官亚当·肖华一再强调NBA 2K线上赛事需找到合适的转播模式，包括提供不同的音频与视频源输出、弹幕直播、实时数据统计分析与双屏体验等加深爱好者互动程度的形式。虽然目前尚未确定以上哪些技术手段将会被最终采纳，但我们预计部分技术将在转播权限制相对较少的国际市场地区得到检验（美国国内的数字媒体转播版权已签约至2024-2025赛季），而这款游戏所产生的利润也在不断增加。考虑到NBA适应市场新动态的能力一向较强，其他体育项目密切关注这一事态发展动向将大有裨益。



Peter Warman,
Newzoo 首席执行官

传统体育项目与电子竞技之间拥有许多异同点，彼此之间可相互借鉴。

体育产业已开始逐渐拥抱流媒体时代。这不仅意味着从业者开始尝试新的消费者互动形式和开发新的直面消费者的商业模式，还意味着体育公司通过探索整个电子竞技产业以寻找新的商业灵感。尤其是在那些有着共同特点的方面，电子竞技值得传统体育项目借鉴的经验有很多。

因此，我希望传统体育项目在内容开发，渠道传播和商业模式等方面多多创新，而结果如何将由年轻一代消费者决定。与老一代相比，年轻一代消费者对娱乐方式抱有截然不同的期望。

与此同时，电子竞技也可从传统体育项目的发展中吸取经验教训，特别是在行业运作方面。到目前为止，游戏公司鲜有成熟的商业模式，而这正是需要借鉴传统体育行业经验的地方。展望未来，我们预计版权内容的交易将成为电子竞技行业增长最快的收入来源。

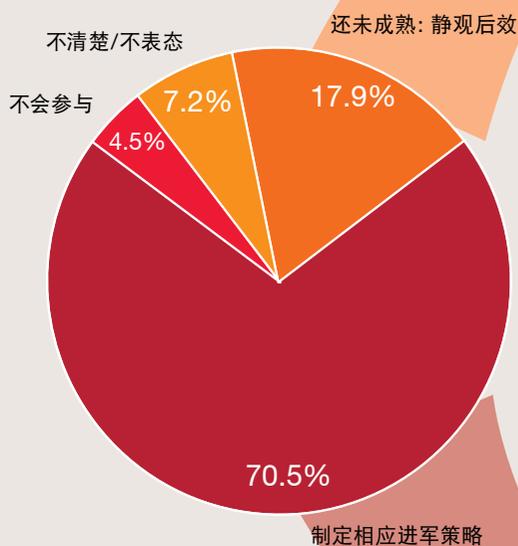
若电子竞技和传统体育项目能够相互理解、兼容并蓄、取长补短、和谐共存，前途必将一片光明。



未来 路在何方？

当谈及传统体育项目是否应进军电子竞技行业时，70.5%的受访者表示应及早制定进军电子竞技行业的计划与策略，17.9%的受访者表示时机尚未成熟，4.5%的受访者表示不应参与。

传统体育应如何应对电子竞技的冲击
依据受访者反馈按百分比统计



数据来源：普华永道

传统体育面对电子竞技行业的三大疑虑

依据受访者反馈按百分比统计

对商业模式缺乏了解

66.6%

对受众及其文化缺乏了解

61.8%

生态系统不成熟

37.7%

数据来源：普华永道

我们进一步针对传统体育进军电子竞技行业的策略选择进行了调研。出于谨慎性考虑，大多数受访者认为传统体育应以一种较低风险的方式跨入电子竞技领域的门槛，具体调研结果详见下图。

我们观察到，尽管在电子竞技市场相对成熟的地区（例如北美与亚洲）呈现出

了一些较为激进的发展理念与策略，但在欧洲，传统体育仍然相对保守。

电子竞技行业的强势发展迫使传统体育机构面临战略性难题，鲜有企业在对未来的发展策略方面达成明确意见。对于企业管理者来说，在当下充分了解电竞行业并抢占合适跑道变得十分重要。进军电子竞技行业的策略

既然绝大部分受访者均认为电子竞技是未来不可忽视的项目内容，我们对其在面对电竞市场仍然犹豫不决的原因进行了调查：对商业模式缺乏了解成为了最主要因素（占比66.6%），其次是不了解受众及其粉丝文化（占比61.8%），电子竞技生态系统的成熟也是考虑因素之一（占比37.7%）。

需契合企业自身的业务背景与商业模式。随着此行业的不断发展和逐渐成熟，如今，如何更好地融入电竞大家庭成为了摆在每一个行业参与者面前的难题。

进入电子竞技市场的战略权衡

依据受访者反馈按百分比统计

创建电子竞技团队“模拟”传统运动（例如足球类游戏《FIFA18》）

64%

36%

针对多种游戏组建多个团队（例如英雄联盟、DOTA2和反恐精英）

收购现有电子竞技团队或与其合作

74%

26%

创建新的电子竞技初创公司

将自主品牌拓展到电子竞技领域

84%

16%

创建新的、独立的电子竞技品牌

锁定全新的粉丝群体

83%

17%

锁定传统粉丝群体

数据来源：普华永道

中国市场 调查数据与分析

正如上文所述所展示，从全球范围来看，大众市场对体育内容的强劲需求推动体育行业稳定增长，各地区的从业人士均对体育行业的发展有良好预期。

在此大背景下，普华永道特别研究了本次全球调研中来自中国体育行业专业人士及研究人员（以下简称“受访者”）的数据，分析显示：中国受访者在“未来体育项目发展潜力”、“体育版权价值的驱动因素”、“赞助商策略重点”

与“电子竞技发展”这几个环节，与全球其他主要市场的预期存在相当程度差异。进一步推敲，这是由中外体育文化差异、产业成熟不同度、运营模式各异等多方面的因素造成。本章将对这些问题进行探讨。



未来项目展望： 非传统项目载厚望

中国体育行业调研受访者认为，未来3-5年中，冰雪运动、田径、自行车骑行与电子竞技等将是发展最为迅速的几类体育项目；而在全球其他地区，电子竞技、足球和篮球则被排在了前三甲，马拉松等群众体育项目紧随其后。

在全球范围内，电子竞技近年来呈现爆发式增长，全球受访者均对其未来的市场前景保持乐观态度。目前，全球电竞产业的广义产值已经超过500亿美元，电竞爱好者总数为2.06亿人。在有望加入2024年巴黎奥运会之际，电竞行业正迎来前所未有的发展契机。

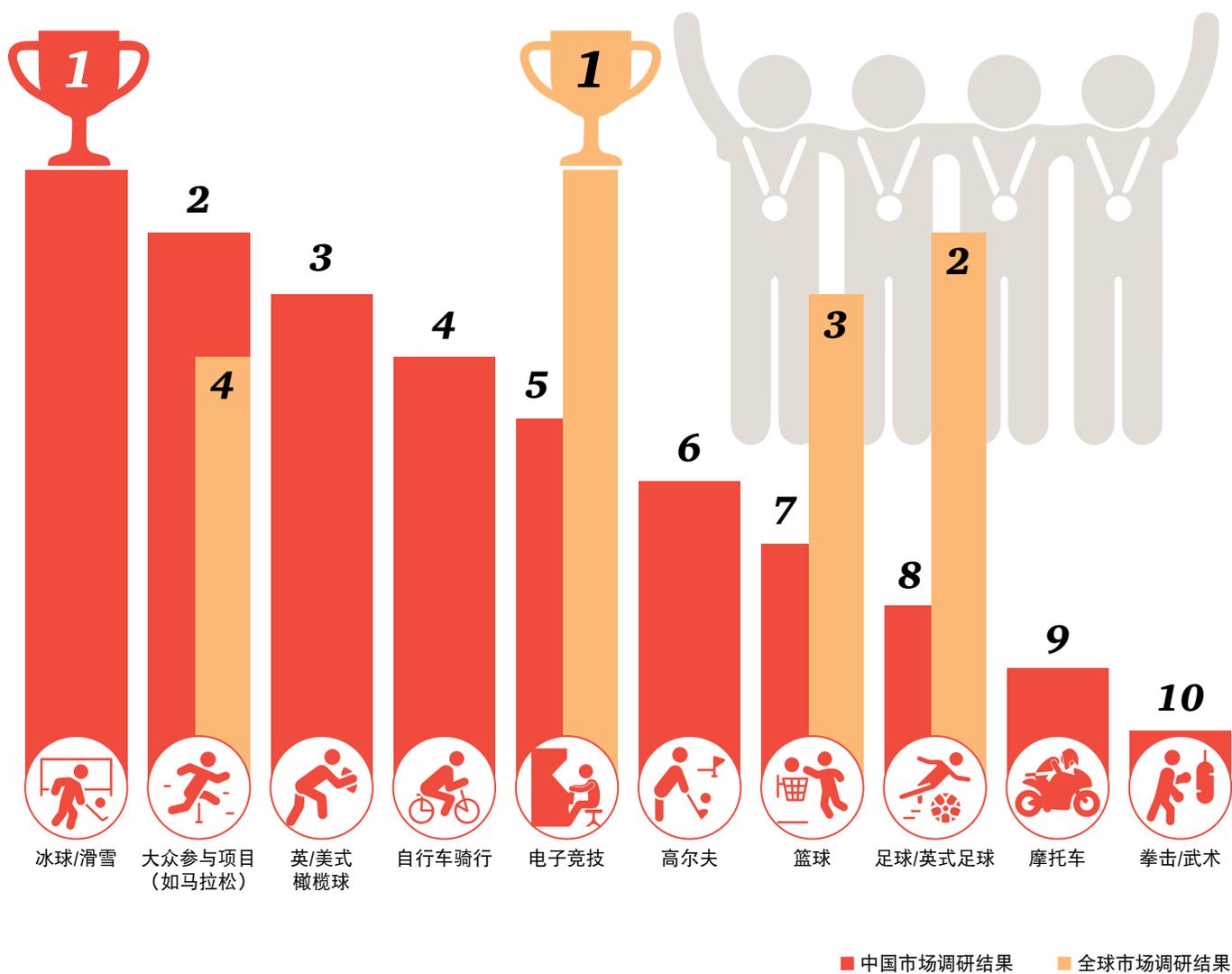
除电子竞技外，马拉松等大众体育项目也受全球受访者共同看好。在欧美等具有路跑传统的国家，马拉松渗透率近年来逐渐提高。依据美国跑步协会统计，过去20年中马拉松完赛人次的年度复合增速达7.3%，至2016年完赛者达1695.7万人，占总人口的5.3%。亚洲地区马拉松项目在近年同样发展迅猛：日本全程马拉松完赛人数近10年年均复合增速38%；而台湾马拉松完赛人次近10年年均复合增速超过50%。在中国，依据国家体育总局统计数据，2017年国内马拉松及相关运动赛事场次达1100场，相较6年前（2011）总量翻了50倍之多，年均复合增长率达到120%。从参赛人次看，2017年为498万人，较2016年增长近一倍。马拉松项目在我国迅猛普及的速度令人侧目。

伴随北京冬奥会申办成功，大批冰雪项目进入快速成长期，发展势头尤其被受访者看好。目前中国已有16个省份大规模开展冰雪运动，在2015-2016年的冰雪季中，冰雪运动参与人数达3000万。其中滑雪运动的普及速度尤为突出：过去7年间，中国滑雪人次年度复合增长率高达140%，至2017年达到1750万人次（滑雪人数约500万）。

从政策层面看，体育产业十三五规划明确指出，到2020年中国冰雪产业规模达到6000亿元，2025年超万亿，而在申办冬奥会的陈述中，中国更是提出“3亿人上冰雪”的目标。综上不难理解，在此次调查中，冰雪运动超过了群众根基深厚的足球与篮球，被受访者列为我国最有发展潜力的运动项目。



最具潜力的十大运动项目
依据5分制得分排名



版权价值：相关政策法规与国民经济水平是关键

推升版权价值的关键因素
依据5分制得分排名



在体育版权价值的驱动因素上,中国受访者认为相关政策法规与国民经济水平最为关键;而国际受访者则普遍认为新媒体扮演市场搅局者,成为体育版权价值最大的驱动因素。

纵观全球,在欧美等地,体育已是结构庞大、内容丰富的成熟产业。近年来,体育内容消费由传统媒体向互联网转移已是大势所趋。谷歌、苹果、亚马逊等互联网巨头都已在此重金布局,不断强化对核心内容版权的获取能力,并依赖其用户覆盖能力重构产业模式。而如ESPN等各大传统电视台的体育栏目付费订阅人数不断下滑正是这一竞争的具体表现。

相对国际成熟体育市场,我国体育行业发展一直受到相对严格的行政化管制。2014年10月,国务院发布《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》(46号文),打破了央视对赛事版权的垄断,各路资本争相进入,新媒体纷纷加入赛事内容的版权争夺,推升版权价值。

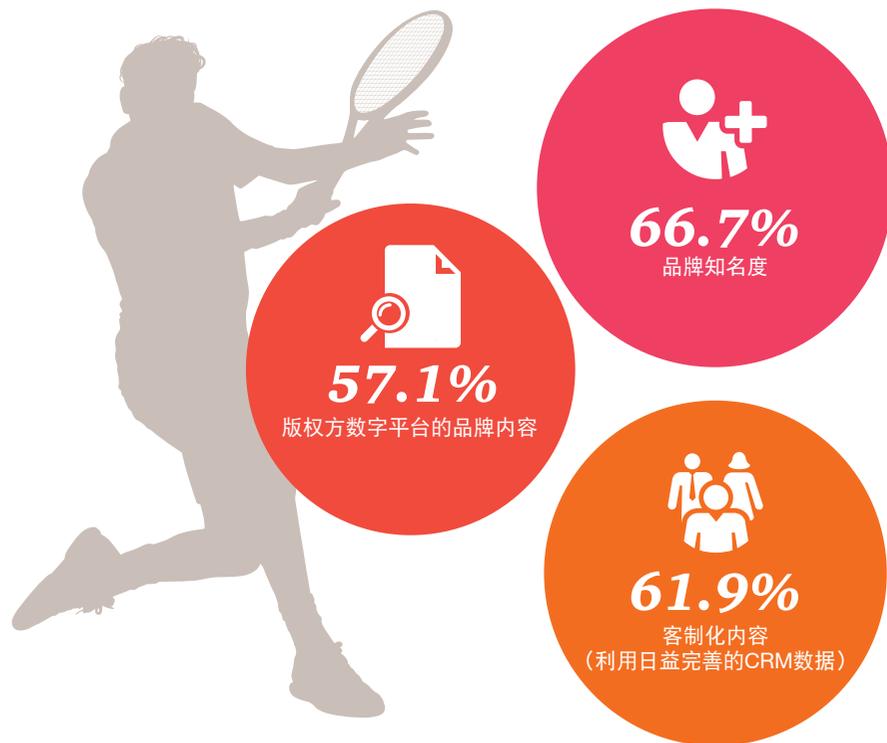
体育赛事赞助：提升品牌可视度仍是赞助商的首要期望

中国受访者与国际同行对体育产业赞助商策略的认知有所不同：73%的国际受访者认为，未来3-5年赞助商最应关注的问题，是如何获取消费者/客户行为数据，以助于更精准地客制化产品/内容的生产与投放；而在中国市场，66%受访者仍将拓展品牌可视度视为赞助策略的首要目标。产生如此差异主要源于中西方体育行业发展阶段与运营成熟度不同。

无论在欧洲还是北美地区，其体育市场总体规模已相对稳定，商业化运作模式也已相对成熟。成熟市场中，赞助商更加重视投资回报，希望借助数字化变革的力量，一方面更加精准地定位目标客户群体，生产更加客制化的产品与内容，另一方面通过数字平台拓展品牌效应。

一个案例是西班牙皇家马德里足球俱乐部与微软的合作：为了加强与全球4.5亿球迷的联系，2014年11月，皇马与微软签署了一份为期4年、价值3000万美元的合作协议。合作中微软的技术支持方案主要包括球迷参与平台、视频内容平台、移动端应用等，旨在让俱乐部在为球迷提供数字化内容的同时，收集与分析球迷在消费偏好等方面的数据信息。

未来3-5年赞助商应重点关注的内容
最多可选择三项，依照反馈数量百分比统计



2014年国务院46号文明明确提出2025年实现体育产业总规模5万亿的目标，拉开中国体育产业化发展黄金十年的序幕。依据预测，未来5年体育产业的年化增长率将达到15%，体育市场呈现出的特点是：

- 赞助商百花齐放，数量、品类众多：以中超为例，2013年至2017年中超联赛赞助收入平均每年增长36%，而国内足球产业赞助规模在2020年预计将达到78亿。

- 体育内容发展速度快：以网球为例，中国网球协会在北京奥运会后称当时中国的网球人口是812万，随着近年来中产阶级人口快速增长，参考发达国家的网球人口比例，中国网球人口有望超过3000万。

综合考虑我国体育市场正在快速发展和演变的阶段性特点，不难理解为何赞助商仍将品牌的可视度与覆盖面作为赞助的首要目标。

电子竞技：中国市场已成为行业先头部队

电子竞技近年来发展火爆，话题不断。在其是否入奥的问题上，中国受访者普遍保持了乐观的态度：有65%的调查者认为电子竞技目前或是未来应该有机会成为奥运会的正式比赛项目，而在全球范围内，持同样观点的人数比例仅为37%。产生如此差异的主要原因是各地区电子竞技项目的发展状态与土壤不同。

目前，电子竞技项目在全球及中国已培育形成了广阔的市场，据第三方机构统计，在2015-2018年期间，中国电竞市场整体规模从306亿元增长至863亿元，已经形成电子竞技生长的良性产业环境。在刚刚举行的第18届雅加达亚运会中，电子竞技首次作为表演类赛事登陆赛会。中国代表队在LOL、AOV（王者荣耀国际版）和皇室战争的三个项目中，取得了两金一银的出色战绩。优异的成绩让行业与社会对此项目进行了重新审视，也扭转了舆论对于电子竞技趋同于电子游戏的不恰当看法。电子竞技追求的竞技性、抗压性、团队合作能力，与“更高、更快、更强”的奥运口号不谋而合，将电子竞技归入奥运会比赛项目的呼声越来越高。

电子竞技是否应该入奥？

单选，依照受访者百分比统计

不应该，电子竞技应该独立发展



不应该，电子竞技不是一项“体育项目”



还不应该，电子竞技首先需要有一个公认的监管机构



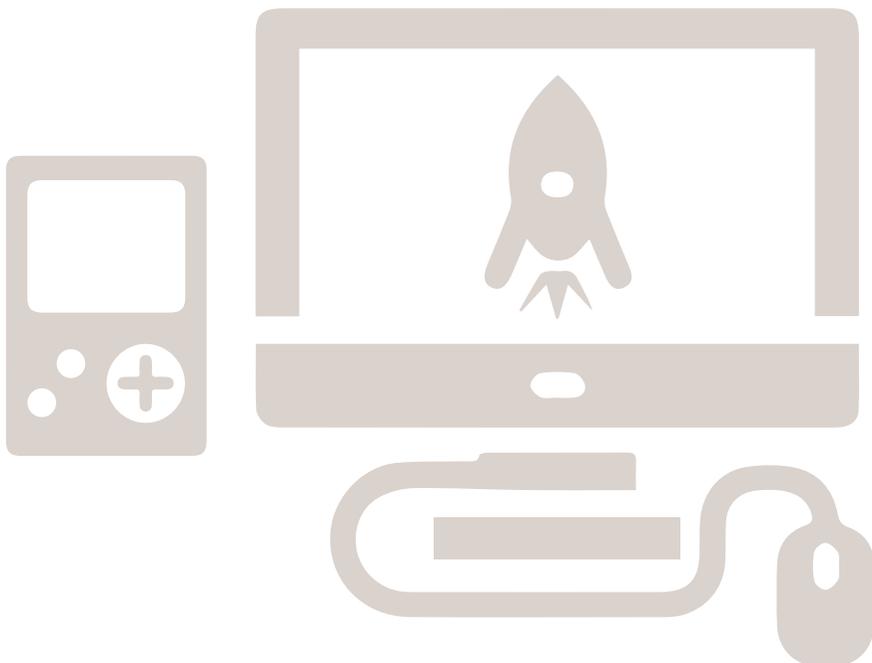
是的，电子竞技应该尽快成为奥运会项目



不清楚/不表态



■ 中国市场调研结果 ■ 全球市场调研结果



传统体育面对电子竞技行业的主要疑虑
依据受访者反馈按百分比统计

对受众及其文化缺乏了解

19%

生态系统不成熟

57%

对商业模式缺乏了解

43%

游戏发行商对知识产权 (IP) 的控制权过大

38%

行业目前缺乏变现能力

29%

在关于制约传统体育项目进军电竞市场的主要因素上,中国受访者与国际受访者也有不同的认知:“电竞生态圈尚未成熟”成为中国受访者选择的首要因素(57%),还有38%的受访者认为游戏发行商对知识产权(IP)的话语权也是重要的制约因素之一;反观国际观点,超过66%的受访者将传统体育缺乏对电竞行业商业模式的理解作为最重要的因素,而62%的行业人士认为缺乏对电子竞技玩家及社群文化的理解(诚然,此次中国市场调研结果在一定程度上与受访人群特征相关,本次调研样本对象主要集中在传统竞技体育领域的行业专家与俱乐部经营者,来自电竞行业相关人士较少)。

调查结果显示,中外受访者对传统体育项目进军电竞领域这一命题都抱着极为谨慎的态度,国际受访者主要担心对此新兴行业各环节相对陌生(包括文化、受众群体、运营模式等)。而即便在电竞土壤相对肥沃、市场探索起步较早的中国,受访者同样表现出了对市场前景不明朗的担忧情绪。

电子竞技与传统竞技项目在运营逻辑上有着很大不同；在表现形式上，电子竞技更加多样化，表现形式更为丰富，绚丽度更高，比赛过程中的不受控/意外因素也更多；从受众群体来说，电子竞技目前的受众群体主要集中在青少年，19-24岁年龄段电竞用户比例达到57%。

综合而言，电竞生态圈的建立，商业模式的发展，仍是国内外体育人士共同探索的重要课题

总体而言，中国受访者对于体育产业内诸多问题的预测与判断与世界范围体育专业人士的看法基本趋同，但是在不同类别项目的发展情况、版权价值、商业环境以及电子竞技的生态发展等方面，中国又呈现出了自身的鲜明特点。

目前，中国正处于体育产业快速发展和结构转型的并存时期。全球主流的体育赛事在未来几年都会向中国转移：2019年的国际篮联篮球世界杯将在中国的八座城市举行，这是最重要的篮球国家队赛事；到2022年冬季奥运会时，北京将成为第一座举办夏季和冬季奥运会的城市。与此同时，杭州正在为同年的亚运会做准备。上海自2004年以来每年都会举办一级方程式大奖赛；女子网球协会已宣布，中国深圳获得2019年至2028年WTA年终总决赛的主办权；在高尔夫方面，世锦赛—汇丰冠军赛已经成为除高尔夫大满贯赛事之外最盛大的比赛之一……如此趋势，必将激发新一轮的民众参与热情，体育内容不断丰富，体育设施不断完善，体育人文正在崛起，大众体育参与程度将持续升温，中国体育产业将迎来新的发展。

从产业价值的角度来说，2018年国家体育总局联合国家统计局共同发布的《2016年国家体育产业总规模与增加值数据公告》显示，2016年国家体育产业总规模（总产出）为1.9万亿元，同比增长11.13%，增加值为6475亿元，同比增长17.85%，占同期国内生产总值的比重为0.9%。

伴随着政策春风，巨头企业及大量资本进入，体育产业未来竞争格局将发生重构，围绕优质IP构建产业生态的公司将逐步呈现，另一方面，以细分领域为切口的创新企业将逐步扩展，体育产业将在专业化、规范化、产业化的发展道路上，迈向新的征程。



索引与注释

体育行业的现状分析

- David, M., 22 August 2018, La Liga players ‘outraged’ over deal to play match in the United States, BBC Sport
- Carlisle, J., 16 August 2018, La Liga set to play first game in United States in new marketing deal, ESPN
- Friend, N., 15 August 2018, Tiger Woods resurgence propels PGA Championship TV ratings, SportsPro
- Murray, E., 13 August 2018, Brooks Koepka’s nerveless display denies Tiger Woods fairytale victory, The Guardian
- Vena, D., 23 December 2017, Adidas considers Netflix as competition, Business Insider UK

体育媒体: 吐故纳新?

- Booton, J., 22 August 2018, DAZN signs Ronaldo as brand ambassador amid complaints about tech, SportTechie
- Jellis, R., 21 August 2018, Facebook sublicenses La Liga to Sony in Indian subcontinent, TV Sports Markets (SportBusiness Group)
- Pakman, D., 10 August 2018, May I have your attention, please?, Medium
- Tyers, A., 31 July 2018, The changing landscape of football on TV: our guide to the new channels now hosting La Liga, Serie A and the Championship, The Telegraph
- Beall, C., 20 July 2018, What is a reasonable price for Amazon’s Premier League rights? About UK£80m, SportsPro (guest contribution)
- Carp, S., 11 June 2018, Prime time: What does the Premier League’s deal with Amazon really mean?, SportsPro
- Moskvitch, K., 8 June 2018, Amazon’s Premier League deal has riled fans, but that’s not a good thing, Wired
- Sweney, M., 7 June 2018, Amazon breaks premier league hold of Sky and BT with streaming deal, The Guardian
- Pennington, A., 11 May 2018, The brakes are off: F1 to launch ‘fan-focused’ OTT service, IBC365
- Roberts, D., 21 February 2018, YouTube and Amazon are fighting for sports streaming supremacy, Yahoo Finance
- Fildes, N., 15 December 2017, BT and Sky agree content sharing deal, The Financial Times
- Kirkpatrick, D., 8 November 2017, EMarketer: 70% of US adults ‘second-screen’ while watching TV, Marketing Dive (an Industry Dive brand)

体育赞助: 提升数字化时代的投资回报率

- Roethenbaugh, G., 11 September 2018, Amazon opens online nutrition store as title sponsor of 2018 IRONMAN World Championship, endurancebusiness.com
- Connolly, E., 15 August 2018, View from the Dugout: how soccer clubs are changing their perspective on digital video content, SportsPro

电子竞技: 战略要地

- 28 October 2017, Communique of the Olympic Summit, International Olympic Committee
- 21 July 2018, Olympic movement, esports and gaming communities meet at the Esports Forum, International Olympic Committee
- Morris, C., 28 June 2018, The IOC is another step closer to including video games in the Olympics, Fortune
- Chakraborty, A., 19 April 2018, Esports with violent content contrary to Olympic values – Bach, Reuters
- 5 June 2018, Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022, PwC

在此需特别感谢Brent Piattelli提供的内容建议、编辑与编撰创意, 感谢Paul Kelly的排版设计, 感谢Nadia Mouzo和Florian Brugger与我们共享他们的报告内容, 以及Gustav Baldinger和Reto Brunner的大力支持。



联系我们

体育业务咨询部小组

普华永道体育业务咨询团队于2012年在瑞士成立，目前为欧洲、中东和亚洲的体育市场服务，主要帮助客户进行战略规划，机遇识别与运营优化等业务。团队与普华永道全球网络中各地区的成员机构密切合作，为上述地区多种类型的体育组织提供项目服务。自2016年以来，每年我们都会发布体育行业调研报告，为行业发展情况把脉，对核心与重大问题进行探讨，我们希望读者能受益于此。



David Dellea

体育业务咨询部总监

擅长领域：战略规划、
监管合规性审查和赞助商策略规划

✉ david.dellea@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/daviddellea](https://www.linkedin.com/in/daviddellea)



Clive Reeves

擅长领域：战略规划、
体育运营和电子竞技行业研究

✉ clive.reeves@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/clive-reeves](https://www.linkedin.com/in/clive-reeves)



Alexander Stolz

擅长领域：体育传媒和数字化转型

✉ alexander.stolz@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/alexander-stolz](https://www.linkedin.com/in/alexander-stolz)



Lefteris Coroyannakis

主编

擅长领域：战略规划、体育传媒和
可持续性研究

✉ lefteris.coroyannakis@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/leferry](https://www.linkedin.com/in/leferry)



Stefanie Vogel

擅长领域：体育行业并购交易、
大众参与项目和体育赞助研究

✉ stefanie.vogel@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/stefanievogel](https://www.linkedin.com/in/stefanievogel)



Ioannis Meletiadis

擅长领域：战略规划、
技术咨询和票务筹划

✉ ioannis.meletiadis@ch.pwc.com

in [linkedin.com/in/ioannismeletiadis](https://www.linkedin.com/in/ioannismeletiadis)

中国区联络人



梁伟坚

普华永道中国内地及香港市场
副主管合伙人

+86 (10) 6533 2838

thomas.leung@cn.pwc.com



周星

普华永道中国北部市场主管合伙人

+86 (10) 6533 7986

xing.zhou@cn.pwc.com



周伟然

普华永道全球、中国内地及香港
科技、媒体及通讯行业主管合伙人

+86 (755) 8261 8886

wilson.wy.chow@cn.pwc.com



张翌

普华永道中国体育行业合伙人

+86 (10) 6533 2955

walter.zhang@cn.pwc.com



毕玮多

普华永道中国体育行业合伙人

+86 (10) 6533 5258

patrick.bi@cn.pwc.com



陆遥

普华永道中国创新城市发展综合服务合伙人

+86 (21) 2323 3260

cyrus.lu@cn.pwc.com



刘新新

普华永道中国创智中心业务总监

+86 (10) 6533 7909

xinxin.liu@cn.pwc.com

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2018 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。CN-20181012-3-C1