

体育行业复苏大考：

全线备战



本年度体育行业调查由体育业务咨询团队主导，在2021年6-8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的体育行业从业人士。最终，我们收到了来自55个国家的792份有效回复。

受访对象均在各自的自组织中担任高级管理职位。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Facebook、Videocites、IRIS (Intelligent Research in Sponsorship)、HYPE Sports Innovation和Parrot Analytics提供的数据支持，并使用了普华永道团队的专业知识与行业研究成果。

领导者视角

如何重塑更为健康的
体育产业？

06

体育行业 现状分析

行业增长前景趋于稳定

媒体转型或成为最有力的
行业变革推动力量

体育行业直面社会问题

行业领导者们对于应对
行业未来变数充满乐观

08

可持续发展： 推动行业走向 可持续发展的未来

利益相关者促进
行业社会参与

女性引领运动员社会活动

可持续发展或成为
行业关键战略因素

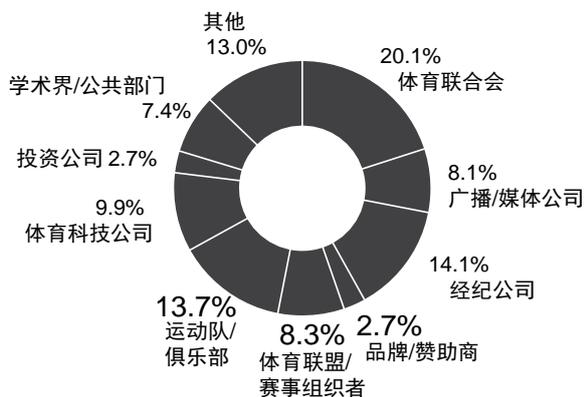
行业领导者们在成
本控制与收入增长
之间存在分歧

粉丝赋权对于经营
粉丝关系提出新的挑战

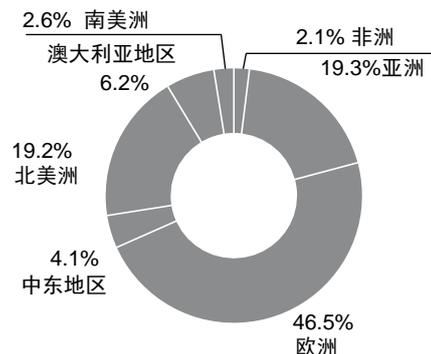
18



受访对象所在行业



受访对象最为了解的区域体育市场



资料来源：普华永道分析，N=792

转型： 着眼整体，通盘考虑

- 监管体质变革
- 行业多样化离不开行业一致性
- 私人投资者为行业带来活力与挑战
- 科技应用提高粉丝参与度

32

商业： 把握市场流量商机

- 版权市场受挫引发两极分化
- 内容发行模式多样化
- 流媒体转型预示着新经济时代的到来
- 粉丝数据反哺商业技能提升
- 内容创作为直达粉丝模式提供新的动力

46

中国专辑

- 行业基本面稳中向好，政策加码力推体育产业健康发展
- 体制变革迎来重大突破，体育行业影响力破圈
- 体育科技化浪潮席卷，产业数字化升级是大势所趋

67

参考文献及 联系人

- 导航菜单
- 插图目录与致谢
- 联系我们

80







各位体育界的朋友们：

我们很高兴有近800名世界范围内的体育行业资深从业者参与了本年度全球体育行业调研，有效回复数量也连续三年呈增长趋势。我衷心地感谢所有受访者分享你们的宝贵见解，引导业界就体育行业的现状和未来发展方向展开一场迫切需要的讨论。

疫情让全球体育行业仍然处于诸多不确定性的阴霾之下，因此在本年度我们将调研重点放在了探讨体育组织如何从危机中复苏这一话题上。经过去年短暂的行业停摆与应对突发危机的经验积累，我们希望体育行业能够逐步恢复正轨并继续繁荣发展，凭借其自身独特的行业魅力为我们带来更美好、更光明的未来希冀。

我们的调研结果显示，当前体育界需比以往更加团结，以共担社会责任。体育组织也须正面应对诸多社会性问题，利用行业的影响力平台，增进人类福祉，促进环境保护，积极推动社会健康发展。同时，我们也对体育组织结构化转型，如何打造适应未来发展的商业模式等问题进行了探讨，这对实现可持续复苏至关重要。

当前多股力量共同推动着体育行业的复苏步伐，社会大环境直接影响着体育行业的变革方向与发展未来，一个激动人心且充满挑战的新时代已然到来，大家准备好了吗？

此致，

David Dellea.
体育业务咨询部

领导者视角

超过

80%的行业高管认为

体育传媒产业格局的重塑与人们对于体育行业社会影响力的期望等因素，或将成为未来行业发展的关键性力量

行业规模增长率

4.9%

平均增长率

过去3-5年

4.9%

平均增长率

未来3-5年

约**63%**

的体育行业高管认为
独家版权减少、区域买家增多，
版权市场总价值将增高

虽然有约**83%**的体育行业领导者
们认为引入私人投资者这一行为能够在
一定程度上促进行业的正向发展，但也有

74%的受访者担心此举可能会影
响体育组织对体育内容的实际控制权



84%的受访者认为

当前体育组织参与社会和环境可持续发展的主要驱动力来自于利益相关者(包括投资者与赞助商等)的关注

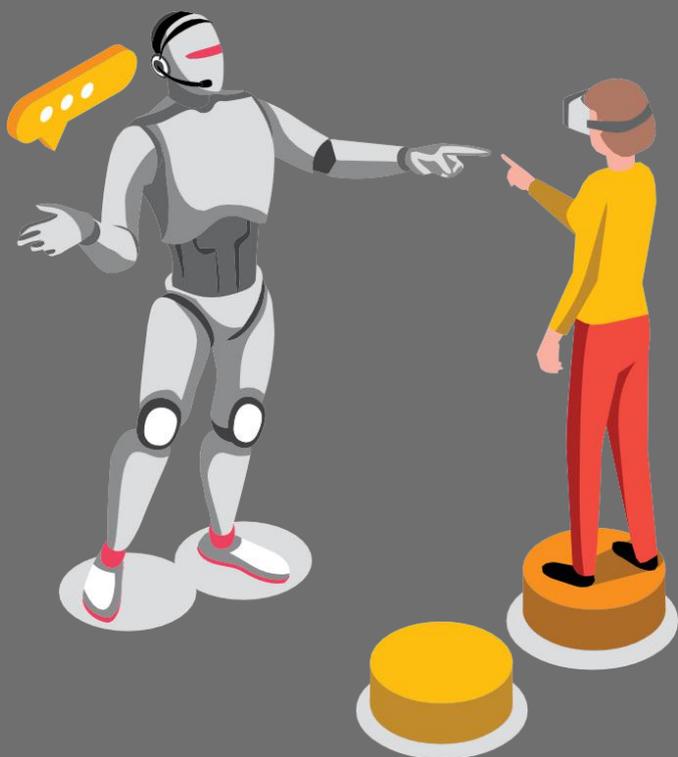


近60%的足球行业

高管认为体育组织应该将主要关注重点从增加收入转向控制成本

73%的受访者

不满意当前版权持有者的大数据变现能力，或认为该成果低于预期



近70%的行业领导者支持体育运动保持开放的生态，反对向精英化转变

70%的体育从业者认为体育运动游戏化与电子游戏体育化相比，前者蕴藏着更大的机遇





体育行业 现状 分析

自2016年以来，普华永道体育行业调查报告通过分析行业领导者们对于过去和未来市场的看法，持续关注着体育行业的整体发展状况。今年我们首次就业界认为未来三至五年内将彻底改变体育产业发展格局的关键市场力量进行探讨，此外，我们还收集与分析了行业高管对于当前产业部分重要趋势（如媒体行业格局重塑，体育行业的社会性角色转变等）的观点与看法，后续章节将进行更为详细的阐述。

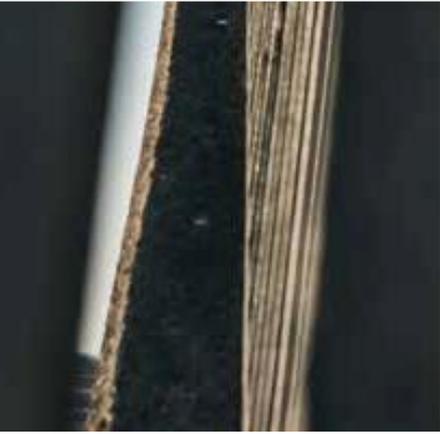


图1：市场增长前景（按受访者最了解的市场统计）

3-5年期间年增长率估计（%）

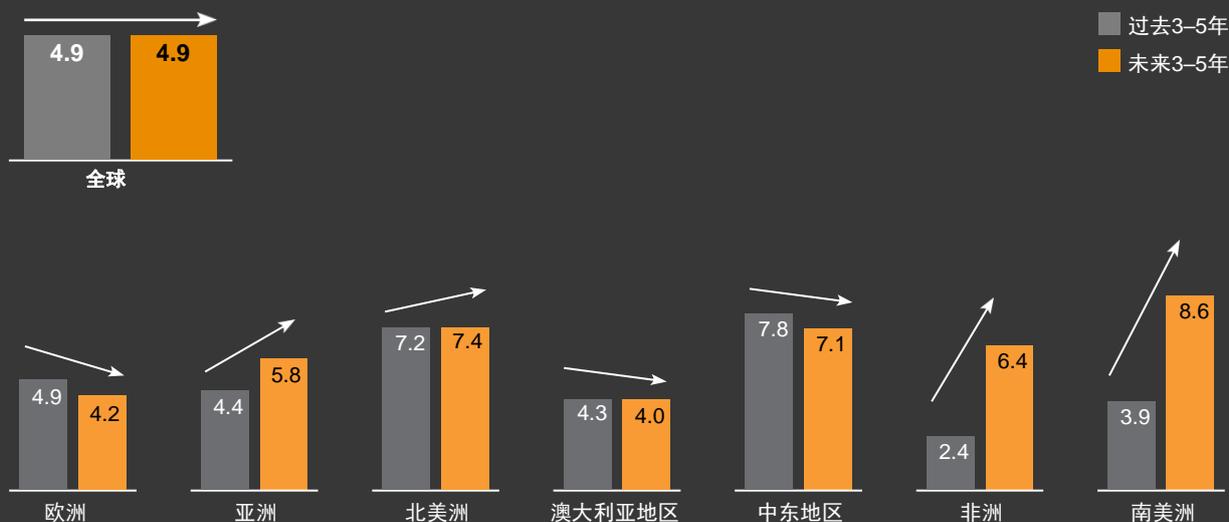
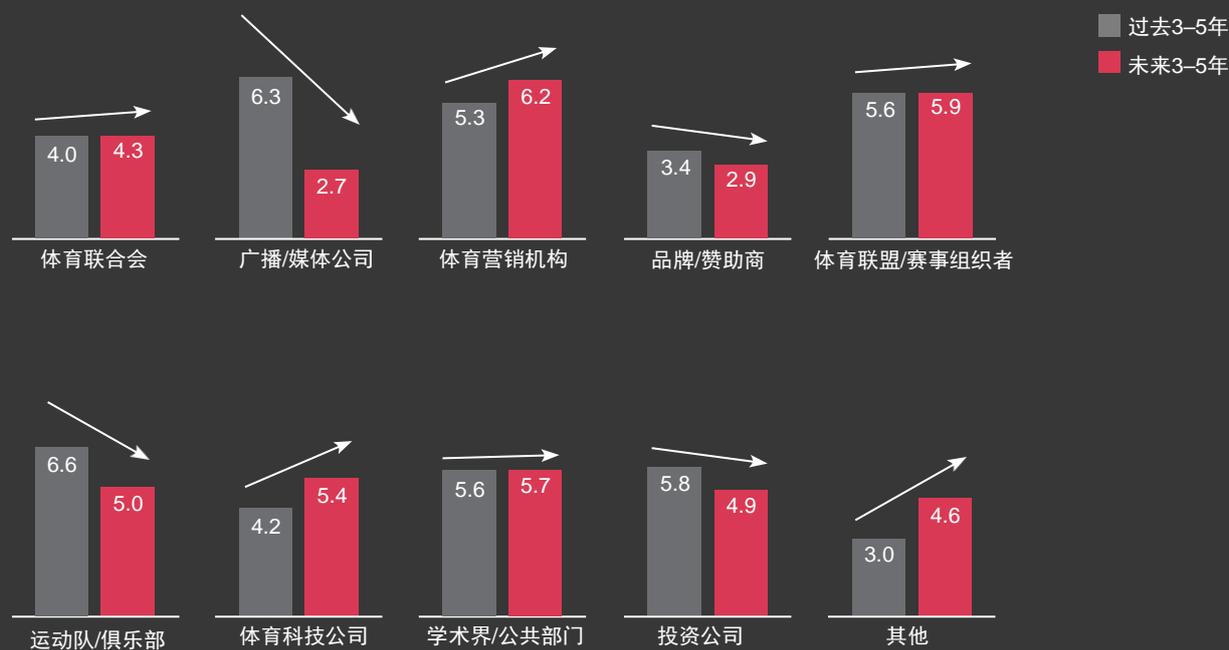


图2：市场增长前景（按利益相关方统计）

3-5年期间年增长率估计（%）



资料来源：普华永道分析，N=738



见解1：重回正轨

- 经历了一年的出行限制和赛事停办后，行业高管对未来三到五年的增长期望值为5%左右，高于去年的3%左右，表明行业高管认为市场将趋于稳定并适应新情况。
- 品牌/赞助商和媒体公司的态度最为悲观，这表明市场停摆给购买体育版权的常规利益相关者带来了不确定性；有趣的是，版权所有者持乐观态度，与之形成鲜明对比。
- 就市场增长前景而言，欧洲和澳大利亚地区仍然是最低迷的地区。相比之下，美洲的数据表明市场信心回升明显，这可能是得益于美国经济的强劲增长和现场赛事回归。



新闻摘要

NBA的赞助收入增加6%

——
各项体育赛事逐鹿
后疫情时代



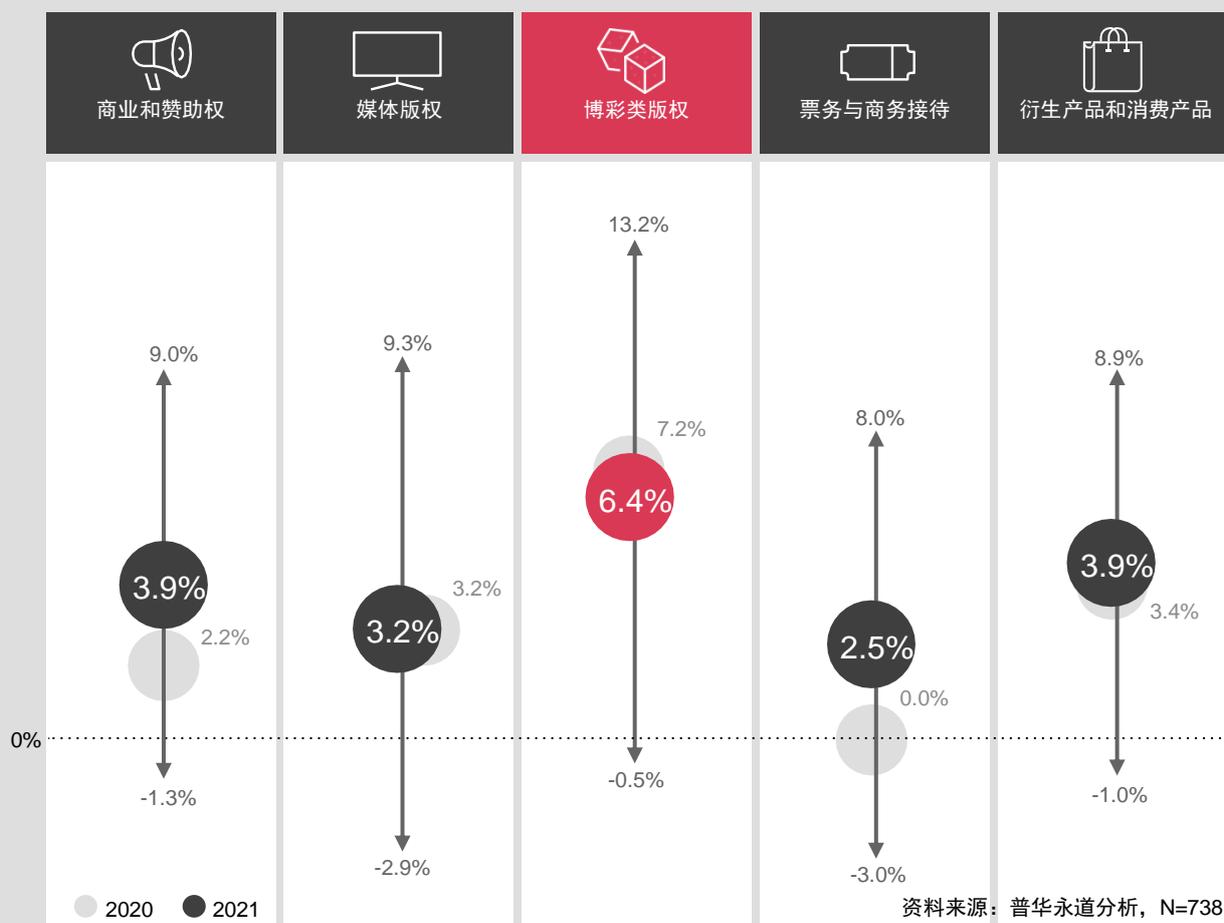
”

譬如为山，未成一簣，止，吾止也；
譬如平地，虽覆一簣，进，吾往也。

—— 孔子

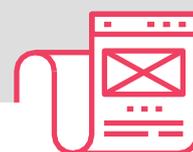
图3：不同收入来源的预计年增长率

3-5年期间年增长率估计 (%)



见解2：博彩类活动继续保持高速增长

- 疫情期间体育博彩经历了井喷式发展，业内高管预测体育博彩业将继续保持6.4%的年增长率。不可否认，未来几年美国体育博彩的合法化以及新兴数据驱动技术与粉丝互动解决方案的结合将加速体育博彩的收入增长。
- 媒体和赞助权等传统收入来源预计将稳定在3%至4%之间。如前文所述，不同于版权出售者，版权购买者的期望大相径庭，这意味着当双方进入谈判桌时，事态将发生有趣的变化。
- 意料之中的是，体育赛事门票收入增长潜力最低（预测值为2.5%），因为未来现场赛事的出席情况仍存在巨大的不确定性，这在很大程度上取决于当地的法规、疫苗接种率和疫情发展及总体抗疫情况。



新闻摘要

Genius Sports以2亿美元的对价收购Second Spectrum

NFL达成三项具有里程碑意义的博彩交易

图4：体育行业关键市场力量

依据反馈数量百分比统计，T2B（“高于平均水平”和“非常高”）

媒体行业格局改变	82.1%
人们期望体育发挥更大的社会作用	81.8%
粉丝不断发声，影响力也不断提升	77.8%
粉丝的偏好和行为发生变化	73.4%
技术加持体育运动	69.7%
财务资源的集中影响竞争均势	67.7%
游戏和电子竞技赢得更多粉丝关注	67.1%
私人投资者的兴趣和作用日益增加	66.5%

资料来源：普华永道分析，N=792



见解3：媒体行业格局发生变化引领变革

- 受访者表示，媒体行业格局的加速转型（从有线电视到流媒体的转变以及数字媒体催生的生态系统碎片化）是驱动体育行业变革的主要因素，影响内容访问和媒体版权收入等多个方面。
- 有关粉丝锐减和欧洲超级联赛倡议的讨论表明，球迷也是变革的主要力量，因为不同代际之间的行为和期望仍然存在很大差异。
- 随着体育科技互联解决方案的兴起和家庭健身器材市场的蓬勃发展，体育运动推广发力，预计这将对整个体育行业产生重大影响。



见解4：体育行业认识到其影响力不止于赛场

- 近几个月来，由于新冠疫情的肆虐和持续的社会动荡，体育行业起伏不定。为避免头部机构财务崩溃，许多重大的商业决策周期被迫缩短。
- 在这样的背景下，部分体育组织因推出的计划未能正确认识到自身在社会中的作用及一些全球遗留问题而遭到强烈的抵制，这使业界意识到粉丝的影响远远超出了单纯的消费者的影响。对某些体育组织而言，这种认知差距的代价极高。
- 职业运动队和运动员越来越频繁地通过其支持者来表达他们对社会问题的看法，粉丝对此喜闻乐见。但是，对于体育组织如何以适当的方式处理社会问题，为其行动和运动员表达意见的权力建立相关框架，仍然没有统一的方法。

”

接受体育关乎政治的事实并表明立场。

Mikkel Draebye
SDA博科尼商学院创业、战略和体育管理学教授



新闻摘要

现场体育运动加入流媒体战争

预计2028年家庭健身器材市场将达到147亿美元



新闻摘要

英国足球的球迷主导审查体系侧重更高的粉丝参与度

运动员的心理健康成为体育治理机构的热门话题

图5：受访者对关键市场力量的感受

依据反馈数量百分比统计

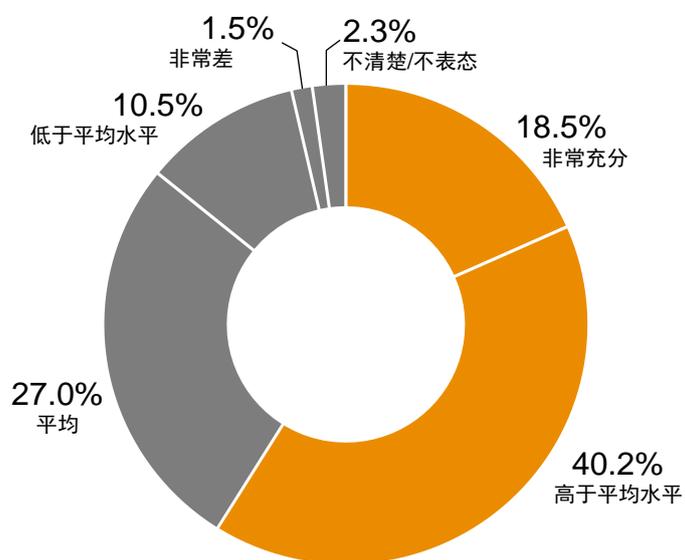


2.0% 不清楚/不表态

资料来源：普华永道分析，N=792

图6：受访组织应对关键市场力量的准备程度

依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=792





见解5：高管持谨慎乐观态度

- 调查结果表明，大多数受访者相信自己能够从关键市场力量中获利。这可能与体育产品带来的多种机会相关，如新技术提升消费者和参与者的体验感的潜力。
- 大多数行业领导者持谨慎的乐观态度，认为他们的组织在一定程度上建立了相应的有效应对措施。
- 受大环境影响，体育行业的全面复苏不仅与该行业是否能够与利益相关者协同决策相关，还与如何从整体上强化赛事防疫措施来应对疫情带来的不确定性风险息息相关。



新闻摘要

科技将对后疫情时代体育赛事的回归发挥关键作用

赛事组织者配合公共卫生部门强化赛事防疫措施



以运动员为中心的 体育运动持续升温

今年夏天，五项新的体育运动成功入奥，这是自1920年以来数量最多的一次。国际奥委会既选择了新兴领域的项目也选择了成熟领域的项目，主要以都市和青年为导向，以此维持和发展奥林匹克运动的粉丝基础。在数字时代，体育运动的风行程度取决于其持续发展和吸引公众眼球的能力。

Facebook根据其渠道的视频消费情况，对2020年播放量最高的体育项目进行了排名，并向普华永道独家提供了相关数据用于编写本期普华永道体育行业调查报告。虽然这些数据不能作为衡量成功的最终指标，但它提供了一个很好的机会，供业界讨论和对比不同体育运动的表现，以及体育运动如何借助Facebook这一全球领先的社交媒体平台推动其数字化发展。

从整体排名来看，前九位的体育项目排名相对稳定；从分性别排名来看，男性和女性粉丝的偏好存在一定的差异。格斗排名很高，这表明终极格斗冠军赛（UFC）等体育赛事的内容策略特别成功，也反映出相关运动员的社会影响力非常大。拳击是发展最快的运动之一。职业拳击运动曾被诟病于政治化和发展停滞不前，但娱乐界大腕推动了新一代格斗赛事和格斗运动员的出现，已经开始逐渐打破这个局面。

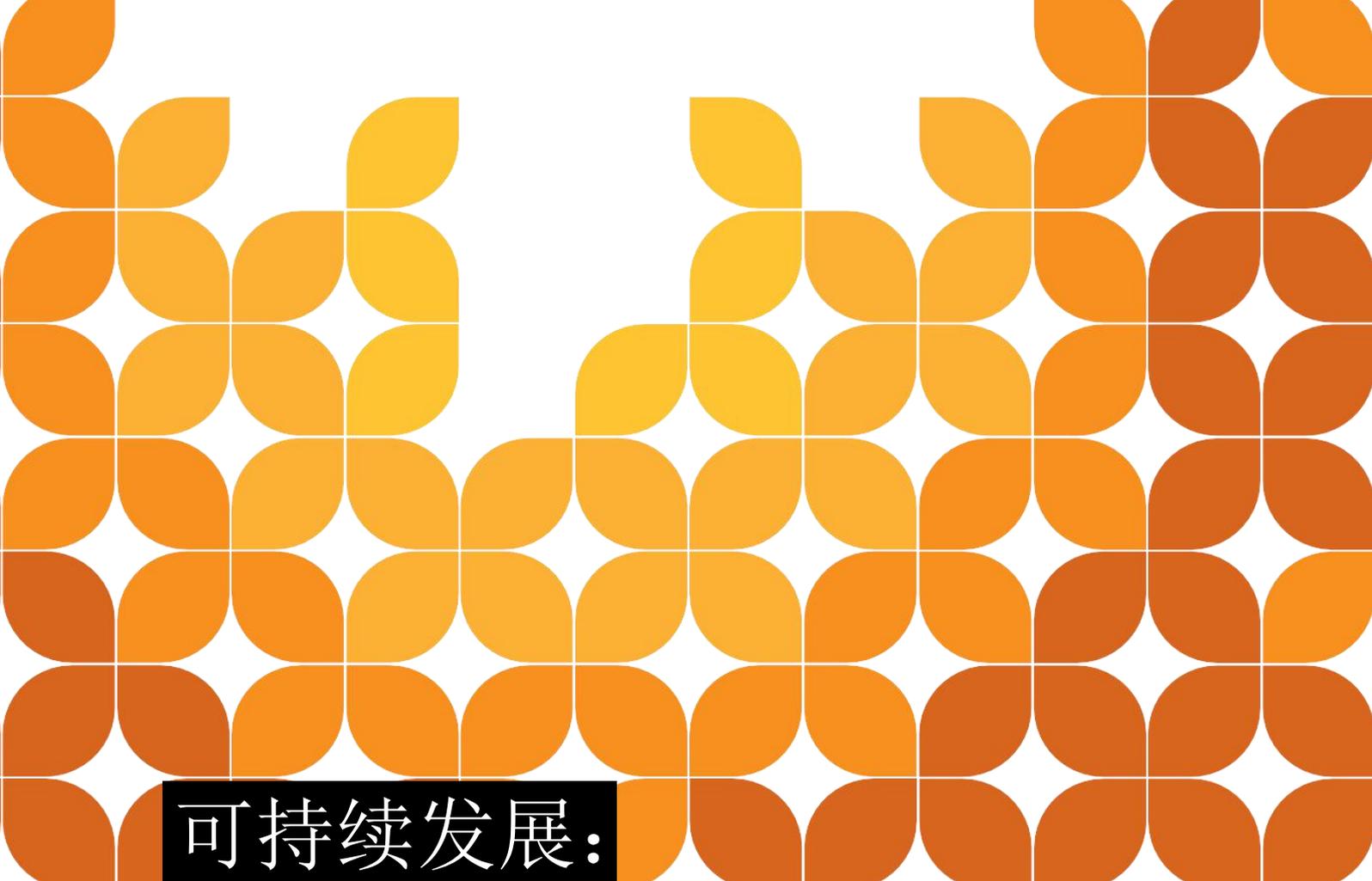
数据由Facebook提供



图7：Facebook平台视频消费量全球排名前15位的体育运动¹

整体		女性		男性	
较2019年变动	2020年排名	较2019年变动	2020年排名	较2019年变动	2020年排名
0 →	1. 足球	0 →	1. 足球	0 →	1. 足球
+1 ↗	2. 格斗	+1 ↗	2. 篮球	+1 ↗	2. 格斗
+2 ↗	3. 板球	+2 ↗	3. 格斗	+2 ↗	3. 板球
-2 ↘	4. 篮球	-2 ↘	4. 美式橄榄球	-2 ↘	4. 篮球
-1 ↘	5. 职业摔跤	+1 ↗	5. 职业摔跤	-1 ↘	5. 职业摔跤
+1 ↗	6. 赛车运动	+5 ↗	6. 板球	0 →	6. 赛车运动
-1 ↘	7. 美式橄榄球	0 →	7. 赛车运动	0 →	7. 美式橄榄球
0 →	8. 棒球	+7 ↗	8. 拳击	0 →	8. 棒球
+5 ↗	9. 拳击	-5 ↘	9. 棒球	+4 ↗	9. 拳击
0 →	10. 高尔夫	-1 ↘	10. 网球	-1 ↘	10. 高尔夫
-2 ↘	11. 网球	-3 ↘	11. 冰球	-1 ↘	11. 网球
-1 ↘	12. 英式橄榄球	-2 ↘	12. 英式橄榄球	-1 ↘	12. 英式橄榄球
-1 ↘	13. 冰球	+7 ↗	13. 滑雪	-1 ↘	13. 冰球
+1 ↗	14. 自行车运动	-2 ↘	14. 高尔夫	+1 ↗	14. 自行车运动
-2 ↘	15. 冲浪	-2 ↘	15. 冲浪	-1 ↘	15. 冲浪

资料来源：Facebook | 视频消费量全球排名前15位的体育运动（3秒观看）| 2020年
 1注：不包括电子竞技



可持续发展：

推动体育行业走向可持续发展的未来

最近，业界围绕体育在社会与环境方面应扮演的角色与应产生的作用展开了热议。许多运动员和利益相关者对赛场外的一些社会问题公开表明了立场。本章节将重点讨论体育组织推进可持续发展战略的驱动因素，以及如何将这些驱动因素纳入体育组织更为长远的战略规划之中。此外，我们还将探讨诸如成本控制与收入分配制度等体育产业经济复苏的相关话题。最后，我们还将重点关注并尝试预测体育行业对粉丝影响力不断增大这一现象的反应。



见解6：利益相关者促使体育行业转变行为方式

- 体育行业的领导者普遍认为失去粉丝和参与者信任的风险是推动企业投资可持续发展项目的主要因素，同时认识到需要改善赛事和商业运营对社会和生态的影响。
- 反过来，商业伙伴和出资者等机构利益相关者已经开始要求体育组织制定更加透明的行为政策并作出更加坚定的承诺，希望体育组织采取具体行动扩大体育的作用，而不仅仅是让体育运动充当提高意识的平台。
- 展望未来，无论外部压力和公共关系如何，我们都非常希望体育行业能将可持续发展作为优先事项，重新思考体育在社会中的作用，让其成为推动全球和当地社会进步的可靠力量。



新闻摘要

大多数年轻粉丝认为体育运动应该对社会进步做出更多贡献

Standard Ethics将欧洲足球指数作为可持续发展评级基准

图8：体育组织积极拥抱社会和环境可持续发展的动机

依据反馈数量百分比统计，T2B（“重要”和“非常重要”）

赢得粉丝和参与者的信任	84.5%
满足赞助商和投资者的期望	83.1%
增加多样性和包容性	81.9%
增强品牌整体吸引力	80.9%
保护环境	70.1%
展示体育行业的自我监管能力	61.0%

资料来源：普华永道分析，N=608

”

向上向善，意义深远。

Paul Hawken



见解7：使命感驱动型赞助的兴起

- 随着粉丝和公众舆论对环境问题、健康生活和社会平等的关注日益增加，版权所有者和品牌都在重新审视体育赞助的整体表现方式，寻求采取更具使命感、引发共鸣的赞助形式。
- 这种转变源自于消费者行为和期望的变化 — 如果某个品牌与消费者的价值观不符，消费者可以考虑调整其购买习惯。
- 因此，我们预计，体育组织和运动员能否有效提升公众意识和激发公众热情将成为维持相关赞助价值定位的关键因素。



新闻摘要

Real Betis创建Forever Green平台鼓励合作伙伴拥抱可持续发展

环球帆船赛与时代杂志携手，倡导海洋保护



见解8：女性运动员将社会正义行动主义推向最前线

- 职业运动员由于担心形象受损或是与体育和商业伙伴的关系受到影响，在公开讨论中历来保持政治和社会中立。
- 与之对比，新一代运动员，特别是女性运动员，开始利用平台为自身的权利和地位甚至更广泛的社会事业发声，为种族和性别平等、心理健康或儿童贫困等问题抗议或发起倡议。
- 或许女性运动员的权利运动源于对性别平等或工资歧视等问题的高度敏感，但女性体育运动的加速发展已经催生出许多新的跨界偶像 — 既是体育先锋，也是社会模范。



新闻摘要

女性运动员积极声援政治和社会抗议活动，在奥运会上形象大增

大坂直美、梅根·拉皮诺埃和美国国家女子篮球联盟推动运动员行动主义



”

体育组织应当更加关注赞助商和合作伙伴的价值观。营销合作伙伴关系应该以制定共同的可持续发展计划为导向，而不是仅仅以提升知名度为导向。

Deltabre高级商务经理Juliette Bietry



见解9：可持续发展成为主要的战略驱动因素

- 随着企业越来越明显地表现出他们能够在实现财务业绩的同时为世界带来积极的影响，人们愈加期望体育组织能够利用其独特的影响力从“人、地球和利润”的三重底线维度施加有益的影响。
- 虽然许多版权所有者长期以来以各种方式支持社会进步，但企业社会责任方案大多是临时计划和实施的，没有从根本上融入企业战略。
- 在当今的全球生态系统中，可持续发展是当务之急，受访者认为体育组织越来越倾向于以同样的方式应对社会与环境绩效和其他更大的战略问题。可持续发展逐渐成为影响其赛事理念、招聘政策和经营模式的一项主要因素（深度剖析II）。

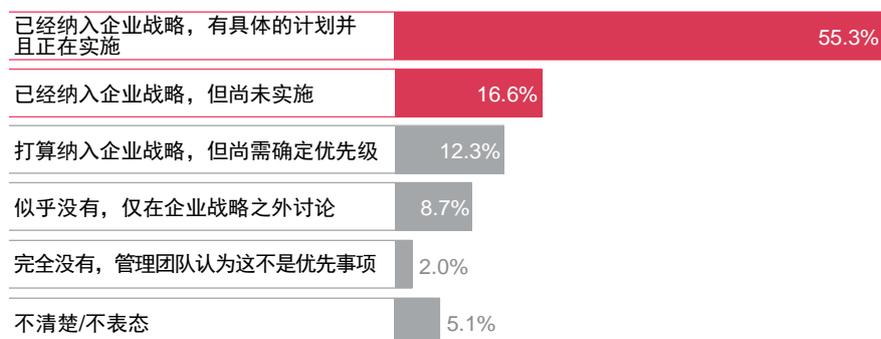


新闻摘要

世界田径联合会宣布2030年前实现赛事碳中和的可持续发展战略

作为一家以社会使命感为导向的俱乐部，美国国家女足联赛的天使城足球俱乐部成立

图9：您供职的组织是否将社会和环境可持续发展纳入企业战略的一部分？依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N = 253（仅版权所有者）

如何成为可持续发展的领导者

虽然体育行业在疫情期间遭受了重大经济损失，但其也在诸多社会性问题面前展现了前所未有的强大影响力，这无疑增强了体育组织和体育运动员在社会中的作用与影响力。

较为典型的例子包括诸多运动员为社会平等、贫困儿童饥荒和大众心理健康等问题发声，运动队提供运动场馆用作医疗检验项目的场地等。此外，事实证明在出行受限的疫情期间，体育对于各个年龄阶段的人群而言都不失为一种保持和改善身心健康的有效手段。

与此同时，越来越多的粉丝、媒体和公众人物对体育运动在环境和社会方面的影响表示关注，要求体育产业更加积极地参与人权保护、气候变化应对和社会歧视抵制等行动。

体育组织具有重要的社会作用和无可比拟的全球影响力，能够真正从整体上引领环境、社会和治理(ESG)可持续发展。普华永道总结了体育组织可持续发展蓝图的关键影响领域，并通过综合战略规划和绩效管理流程对其进行整合，由此形成了以下的框架。



”

我们需要充分发挥道德领导力的作用，做出既能办好精彩比赛又有利于社会发展的决策。

皇家荷兰足球协会（KNVB）战略总监Sjors Brouwer

图10：体育组织环境、社会和治理框架



环境

部分方案¹

- 将气候保护和碳中和目标纳入场地设计和赛事管理中。
- 在场地管理和团队运营中使用和推广可持续能源。
- 实施废物管理制度，促进废物减少。

新闻摘要：

格兰森林流浪者足球俱乐部成为全球首个碳中和足球俱乐部

社会

部分方案¹

- 利用体育作为平台，提高公众对社会平等和人类福祉的认识。
- 动员粉丝、运动员和其他利益相关者参与人权运动。
- 与支持相关社会事业的品牌和非政府组织建立以社会使命感为导向的伙伴关系。

新闻摘要：

可持续发展引发赞助热情持续高涨核心体育联盟正面探讨心理健康问题

治理

部分方案¹

- 确保治理结构和职位的透明度、多样性和包容性。
- 就关键决策征求粉丝、运动员和利益相关者的意见。
- 编制可持续发展报告，促进利益相关者和成员共同承担责任。

新闻摘要：

英格兰体育协会修订治理准则，以期促进董事会和领导层岗位多样性

资料来源：普华永道体育业务咨询部

¹注：并非详尽无遗，仅作示例



决策层观点

国际汽联电动方程式锦标赛可持续发展总监
Julia Pallé

环境、社会和治理以及使命感的重要性

Julia是赛车运动中可持续发展的先驱。除了在国际汽联电动方程式锦标赛中担任职务，她还担任Extreme E电动越野系列赛的顾问和体育与可持续发展国际组织（SandSI）的总裁。

“环境、社会和治理”（ESG）是最近的热点话题。新冠疫情的爆发更是突显了ESG的重要性，全世界都在从这次全球危机中吸取经验，努力寻找新的方式保护地球，共建人类美好家园。

受此现象影响，体育行业愈发感受到需要明确自身“使命”的压力。情况很简单，但很难做到真实可信：由于需要占用他们宝贵的精力，下一代粉丝——Z世代——对内容会特别挑剔。

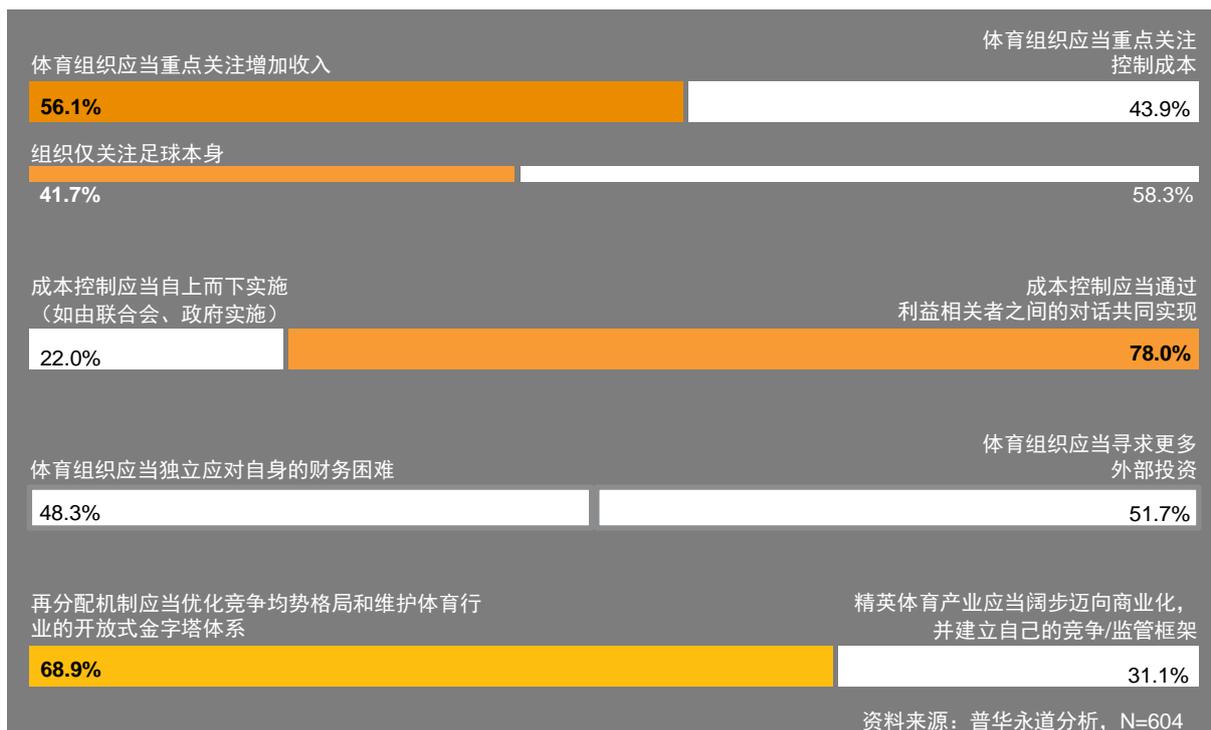
然而，他们无疑具有很强的社会意识，而且在涉及到地球保护时能够随时准备投入行动。他们认为可持续发展非常鼓舞人心，这反映在他们对体育和娱乐的“消费选择”中。

如果体育行业要不断吸引新的粉丝和带动增长，就需要证明体育除了给观众带来精彩的比赛外，还在努力让这个世界变得更美好。

然而，这绝非仅仅停留在口号层面。投资者热情高涨，并认为ESG评分是评估可持续发展水平和绩效的有效方法。赞助商本身的ESG评级也会受到关注，因此赞助商在考虑将其品牌形象与某个体育实体关联在一起时，也已经开始将ESG评级情况纳入自己的决策过程中。

图11：未来3至5年，体育行业应如何解决财务可持续性问题？

依据反馈数量百分比统计，强制二选一





见解10：高管在成本控制和收入增长之间摇摆不定

- 长久以来，体育行业高管一直专注甚至执着于提高收入。令人耳目一新的是，超过40%的受访者认为应将重点放在控制成本上；而对于活跃在足球领域的组织而言，这个比例则上升至近60%（深度剖析III）。
- 体育运动在本质上仍是以共识为驱动的，只有通过利益相关者之间更好的协调，成本控制才可能实现（并具有可持续性）。尽管自上而下的方法已露端倪，但似乎并不受体育行业领导者待见。
- 虽然一直以来债务融资在一定程度上能够减缓体育组织的财务压力，但随着私募股权融资机会增多，体育行业高管态度不一。这表明业界对外部投资能否作为企业维持长期财务可持续性的最终手段持谨慎态度。



新闻摘要

西甲联赛总裁呼吁欧洲顶级足球俱乐部关注如何降低成本

尤文图斯足球俱乐部拟筹集4亿欧元弥补新冠疫情造成的损失



见解11：再分配机制分化足球行业生态

- 收入分配制度是为保持欧洲足球联赛内部和联盟之间的竞争均势而设计的监管机制，受到强烈批评，也是业界提出组建欧洲超级联赛的主要原因之一。
- 虽然业界呼吁治理机构承担更大的监管职责、放松商业控制，但精英俱乐部因运动员的工资需要承担巨大的经济风险，谋求在竞争治理和收入分配决策中获得更大的权力（深度剖析III）。
- 总之，大多数受访者赞同采取有力措施保护体育行业的开放式金字塔体系。事实上，虽然精英体育产业正逐渐向娱乐化聚拢，但由于其在传统生态中的遗留问题过于根深蒂固，可能难以在独立的结构中蓬勃发展。



新闻摘要

欧洲超级联赛取消，但欧洲足球改革势不可挡

里奥内尔·梅西的转会说明现代足球的经济逻辑

探寻可持续的足球金融模式

欧洲足球经济不堪重负。受新冠疫情影响，各大俱乐部的短期金融模式面临前所未有的压力，主要因为其需承担高额的球员薪资。虽然欧洲顶级联赛球员的平均薪资收入比约为64%，但许多俱乐部在实际运营中实现的薪资收入比却更高。

问题何以出现？在几大欧洲联赛中，顶级球队已难以维持盈利状态，而二级联赛俱乐部却不理性地投资于球员薪资，希望以此提升赛事级别和扩大收入分配份额。收入分配机制旨在维持竞争的平衡性。但事实上，在体育运动的金字塔结构下，资金并未得到公平分配，而这就导致形成一种注重短期体育成果的支出模式。

调查结果表明，如今足球领域近六成的受访者认为，控制成本比追求收入（难以取得的收入）更重要，这一点并不足以为奇。欧洲足球经济似乎陷入了博弈论的僵局，“囚徒困境”就是具代表性的例子：没有哪一个俱乐部或联盟可以独自打破僵局，因为这有可能危及自身地位。因此，各大俱乐部都还是一致认为达成共识更为可取。

根据英格兰粉丝主导的足球俱乐部管理审查，受收入差距不断扩大的影响，俱乐部的长期财务管理控制面临越来越大的压力。因此，考虑成立一个独立于联赛商业架构之外的财务监管机构。相比之下，近80%的受访者认为，自上而下的成本控制方法不

利于成本控制，他们更倾向于采用对话的形式。但是否能够通过对话解决问题尚未可知。

根据英格兰粉丝主导的足球俱乐部管理审查，受收入差距不断扩大的影响，俱乐部的长期财务管理控制面临越来越大的压力。因此，考虑成立一个独立于联赛商业架构之外的财务监管机构。相比之下，近80%的受访者认为，自上而下的成本控制方法不





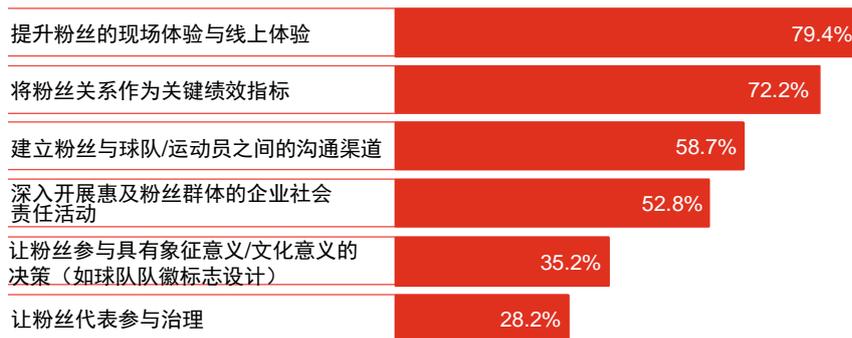
通过深入了解受众群体，进行更多有意义的互动，版权所有者将获得足够的信息，从而实现持续而彻底的变革。

Halfspace Signals & Engagement Agency首席执行官兼创始人Sanjit Atwal



图12：提升粉丝群体参与度的相关举措

依据反馈数量百分比统计，T2B（“非常相关”和“高度相关”）

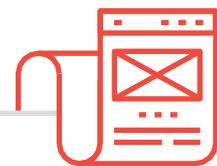


资料来源：普华永道分析，N=593



见解12：粉丝的影响力越来越大，粉丝关系管理日益重要

- 调查结果显示，如何改善粉丝体验仍然是企业高管与行业领导人士主要关注领域。相反，虽然业界认同让粉丝参与决策并非毫无价值，但大家却对粉丝参与决策的态度不一。在环境日益紧张背景下，体育组织如何能最好地培养粉丝的主人翁意识，目前还尚无定论。
- “粉丝中心”的概念不断深入人心，因此版权所有者必须更加明确地了解如何改善与粉丝群体的关系（深度剖析IV）。
- 近几个月来，体育组织越来越意识到粉丝角色的多元化。同时，也意识到越来越多的粉丝声音（有时候被误解的发声）能够在足球行业的讨论中发挥助推作用和产生影响（深度剖析V）。



新闻摘要

欧洲超级联赛如何模糊粉丝与股东之间的界限

曼联将成立球迷咨询委员会

粉丝行为概况

有人认为年轻一代对体育不感兴趣，而这种观点也不断地影响着整个行业。这种看法浮于表面，并未考虑到粉丝群体的复杂情况，正是这种情况让体育组织面临越来越多的挑战。深入了解粉丝群体是（重建）建立健康关系的入手点，因此普华永道体育业务咨询部携手IRIS对粉丝关于体育的态度进行了简要概况分析，其中重点放在媒体使用习惯上。

对比整体媒体习惯，体育内容的访问比例仅维持在17%到24%之间，其中在年轻一代中的访问比例减少，与游戏内容的访问比例持平。Z世代对体育的普遍感兴趣程度，按百分比来看，实际上是所有年龄组中最高的，达到60%，而这一点却经常遭到质疑。但从特别感兴趣的体育项目平均数量来看，结果却有所不同，即年轻一代对2至4项体育项目感兴趣，但却倾向于以较为随意的态度参与；而婴儿潮一代则平均关注6项不同的体育项目，并且对每项运动都非常投入。

与业界部分观点不同，大约40%的Z世代和千禧一代愿意为体育内容付费，而婴儿潮一代中只有22%。而家庭月度体育娱乐开支预算则与之呈反相关，体育娱乐支出从最年轻的年龄组到最年长的年龄组之间翻了一番。

就内容形式而言，直播和近似直播形式仍占主导地位。同样地，代际之间存在较大差别。就目前来看，相比直播，Z世代更

喜欢观看视频集锦；而婴儿潮一代观看的直播数量相对来说是集锦的两倍。在观察各平台偏好时，也可以看到同样的代际差异。

就完整观看直播赛事视频的粉丝数量百分比来看，我们发现另一个拐点：该百分在婴儿潮一代中上升至93%，而在Z世代中为62%，且其中37%为“巅峰时刻”型用户，只看最精彩的赛事瞬间。NBA联盟通（NBA League Pass）和Buzzer打造的体育精彩瞬间内容

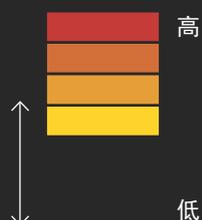
就完整观看直播赛事视频的粉丝数量百分比来看，我们发现另一个拐点：该百分在婴儿潮一代中上升至93%，而在Z世代中为62%，且其中37%为“巅峰时刻”型用户，只看最精彩的赛事瞬间。NBA联盟通（NBA League Pass）和Buzzer打造的体育精彩瞬间内容交付方式刚好就迎合这类用户的需求。

总体来说，尽管年轻一代比上一辈对体育更感兴趣，但他们的习惯却完全不同。年轻一代在媒体使用习惯方面追求快节奏且极具不稳定性，尤其是对传统平台和形式的忠实度下降。最重要的是，根据此简要概况分析，可以看出体育界的粉丝群体具有多元化特色，而且随着科技的介入，粉丝基数规模越来越大，因此做到量体裁衣，让每个粉丝圈层及每位粉丝参与其中至关重要。

由Iris提供数据支持

图13：粉丝行为概况

	25-40岁 千禧一代	41-56岁 X世代	57-75岁 婴儿潮一代	平均	
全球访问时间占比（按媒体类型划分）					
体育内容	17%	18%	19%	24%	→ 19%
娱乐内容	42%	41%	42%	38%	→ 41%
游戏	16%	16%	12%	8%	→ 13%
音乐	25%	25%	27%	30%	→ 27%
全球范围内对体育的感兴趣程度					
对体育的整体感兴趣程度	60%	55%	49%	47%	→ 53%
高度感兴趣的体育项目数量	2项	4项	5项	6项	→ 4
对体育内容付费的意愿					
愿意付费的粉丝数量百分比	44%	40%	35%	22%	→ 35%
月均值（按家庭，单位：美元）	32	48	57	63	→ 50
高耗时体育项目占比（按形式划分）					
直播	35%	44%	50%	50%	→ 45%
近似直播/集锦	50%	38%	27%	24%	→ 35%
长视频/纪录片	4%	5%	5%	4%	→ 4%
文字内容	7%	8%	12%	14%	→ 10%
音频	4%	5%	6%	8%	→ 6%
高耗时体育项目占比（按平台划分）					
线性电视（有线电视、卫星电视）	31%	47%	57%	67%	→ 50%
OTT	46%	34%	27%	21%	→ 32%
社交媒体	24%	18%	16%	12%	→ 18%
体育消费强度					
全程观看直播赛事的粉丝数量比例	62%	74%	83%	93%	→ 78%
仅观看“巅峰时刻”的粉丝数量比例 ¹	37%	18%	13%	10%	→ 20%



资料来源：普华永道分析，IRIS Intelligence| 05/2021，CAWI | 基数：样本容量=18.717|全球36个市场。

¹ “巅峰时刻”型粉丝指仅观看比赛极其紧张时刻（巅峰时刻）的直播画面的粉丝

谁是体育对话会的主导者？

透过欧洲超级联赛案例可以看到，在体育产业中，随着数字媒体和越来越多的粉丝发声，赛事市场已经变成对话的载体，并且通过对话甚至可以催生或瓦解最强大的计划。事实上，体育组织不得不承认，虽然他们经常发起体育对话会，但却丧失了绝对控制权。

为此，普华永道利用Videocites的专有技术，在46场体育赛事样本中追踪媒体来源，分析从内容创建到消费的各种行为。以内容创建为例，我们可以看到，79%所谓的“转载”型内容（即上传的视频或二次上传的视频）均出自粉丝或其他创作者之手，他们

都不属于版权所有者生态系统的一部分（称为“有机”来源）。

无论是粉丝通过自己的信息流重新发布内容来展现他们的粉丝文化，还是进行创造性编辑或是通过非法传播，事实都是如此，即许多内容驱动型讨论都发生在版权所有者可控范围之外。然而，这些被忽视的生态系统对于衡量赞助商和广播公司的媒体价值以及粉丝情绪是非常有价值的。

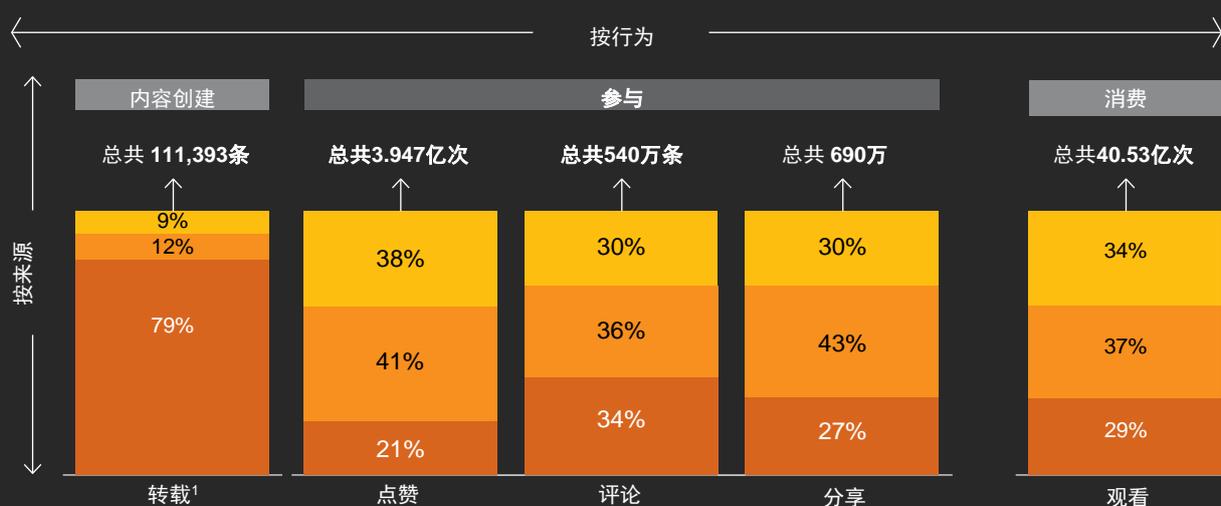
就参与度和视频播放量而言，“自有来源”（由版权所有者驱动）、“附属来源”（由商业伙伴和运动员产生）和“有

机来源”之间的比例趋于平衡，这意味着为官方利益相关者创建的内容回报率更高。但同样，相当数量的互动（平均有28%的互动）仍然是在版权所有者不知情的情况下进行的。

在创作者经济蓬勃发展的时代，粉丝和运动员有能力创造属于他们自己的内容并且促使这些内容变现。因此，版权所有者在带动体育行业重新开启对话和重拾系统优势的同时，应在调节整体对话方面发挥更加积极的作用，从而增进利益相关者的关系。

数据由Videocites提供

图14：媒体体育对话细分



- 自有来源：由俱乐部、联赛、联合会等赛事所有者驱动
- 附属来源：由赞助商、广播公司、运动员等利益相关者驱动
- 有机来源：由粉丝或赛事所有者生态系统之外的创作者驱动

资料来源：Videocites, 普华永道分析 | 01/2020 - 07/2021 | 视频内容 | n = 欧洲和美国的46场体育赛事（因大小限制，视频已做标准化处理）

¹ 转载指上传视频或二次上传视频。大多数有机转载属于二次上传；例如，粉丝通过自己的内容平台下载和二次上传视频

概述

长期以来，体育界一直参与企业社会责任活动，对社区产生积极影响。但近几个月来，众多内外部因素均预示着一场巨大的范式转变即将到来。在这个过程中，体育组织应从全面多维度出发承担社会角色，充分考虑社会、环境和财务的可持续性，从而制定更广泛的战略。

一场完美风暴即将来袭。运动员们积极发声，粉丝要求在治理方面发挥更大的作用，这就迫使版权所有者以前所未有之势强化自身的社会结构。除了赞助商深层次的需求，专业投资者在该领域的崛起也是一个强大的驱动力，他们的投资决策越来越多地将可持续发展因素纳入考量。

体育组织要做的不仅仅只是按部就班地做分内事，更重要的是，加倍努力，从最初的宣传平台转变成真正意义上可持续发展的行动中心。体育组织凭借自身无与伦比的影响力为社会谋福利。实际上，与大多数行业相比，体育界的确面临更高的道德标准要求。

总的来说，体育界必须认识到，体育运动的意义不再仅仅是关注人类的表现，还关乎全人人权及环境保护。体育行业的价值体系正在发生彻底改革。体育行业确实应与当今世界接轨，切实参与到世界性问题的解决当中，其中包括参与解决最紧迫的政治和社会问题，以从近来的危机中恢复过来。



转型

着眼整体，通盘考虑，确保一致性

此章节重点阐述了业界领导人士关于体育版权持有者重点关注的产业变革重心的看法与分析。此外，我们还探究了私人投资者的发展前景及当下所面临的主要问题，以及电子竞技对传统体育的影响。总体而言，体育行业需要侧重于提升业务能力并改善运营方式，以展现更为灵活高效的姿态。我们的调查结果还表明，以蓬勃发展的体育科技产业为标志的游戏化技术的大量涌现，预计将会进一步扩大传统体育的业务边界，提升其魅力与影响。

图15：对版权所有者最为重要的治理改革

依据反馈数量百分比统计，T2B（“重要”和“非常重要”）

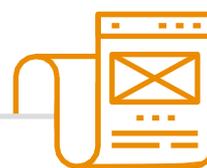
培养创业精神，提升商业敏捷性	74.7%
转变业务/工作方式	70.5%
实施成本控制措施	69.3%
强化并落实透明度标准	68.3%
推动体育规则与经验与时俱进	60.7%
重新设计体育日程和竞赛	49.6%

资料来源：普华永道分析，N=585



见解13：期望值不断被拔高，迫使版权所有者进行充电，不断提升商业技能

- 竞争不断加剧，传统的创收渠道面临压力。因此调查结果显示，在体育版权所有者看来，商业结构亟待改革，重新调整商业结构势在必行（深度剖析VI）。
- 一方面，不断涌现的新休闲产品占用了粉丝的可支配注意力和收入，这就迫使体育公司加大在粉丝层面的营销力度，从而导致体育行业深陷压力。
- 另一方面，品牌公司和媒体公司的期望值越来越高且越来越多样化。同时，体育组织需要按照合作伙伴预期交付经得起考验的商业成果。而受此影响，想要从商业伙伴处获取价值就变得愈加困难。



新闻摘要

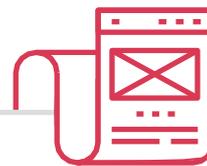
高尔夫欧巡赛与莱德杯达成新的商业合作

美国国家橄榄球联盟寻求新的战略伙伴助推自身媒体业务发展



见解14：治理机构追求卓越运营

- 大多数行业领导人士认为，版权所有者需着重调整运营模式，同时考虑（重新建立）建立符合需求的组织：即一个灵活、面向未来、能够吸引和保留人才的组织，这是他们所面临的挑战。
- 版权所有者所采用的基于职能领域的普通组织模式很可能已经达到效率极限。在这种模式下，往往会形成孤岛效应，出现战略差距，也无法反映利益相关者在未来运营过程中应如何进行整合与响应。
- 新冠疫情催生流动“工作方式”，治理机构应考虑采用一种更加分散的、以产出为导向的模式，围绕核心成果领域进行运作，同时探索当前规模是否支持建立囊括核心专业领域的跨职能部门。



新闻摘要

国际乒联成立世界乒乓球职业大联盟，助力结构化改革，释放全球潜力

国际足联在巴黎开设新办事处，旨在实现更加平衡化、全球化的发展

在多重身份之间徘徊，体育如何界定未来角色？

从宏观层面出发，在休闲消费与技术革新融合的大背景下，体育行业和其他行业之间的界限越来越模糊。然而，除赛事之外，体育组织在其他方面实现多元化发展也至关重要。部分体育组织已展示出勃勃雄心，从长远看，想要在出版领域、娱乐领域甚至技术领域大展拳脚。

而这就引出了一系列问题。鉴于出版商采用（通常）保守的财务估值，以此作为基准合适吗？扩大技术资产投入，并与合作伙伴及供应商形成潜在竞争关系是合理的战略之选吗？难道不应把重心放在增加权利许可收入上吗？

在这场进军周边行业的竞争中，体育产业有可能失去焦点判断，并犯下常见的战略错误：有能力去做并不代表必须去做。与其遵循基准，版权所有者首先应该清晰认识自身独特且差异化的能力体系——创建和管理IP、进行赛事运营、内容创作或其他活动从而与其他行业区别开来——并发挥这些优势，不断壮大。

采用普华永道的能力导向型增长方法，能够精确区分出参与权和获胜权。今天的体育组织可能确实能够参与多种行业，但他们真的在所有领域都能胜出吗？

最近，沙尔克04足球俱乐部宣布将出售旗下的英雄联盟电竞分部的欧洲LEC联赛席位，以“稳定”核心业务。明确核心业务所在，以及弄清轻重缓急不仅有助于完善增长路线图，而且还能利用一切资源提供资金。

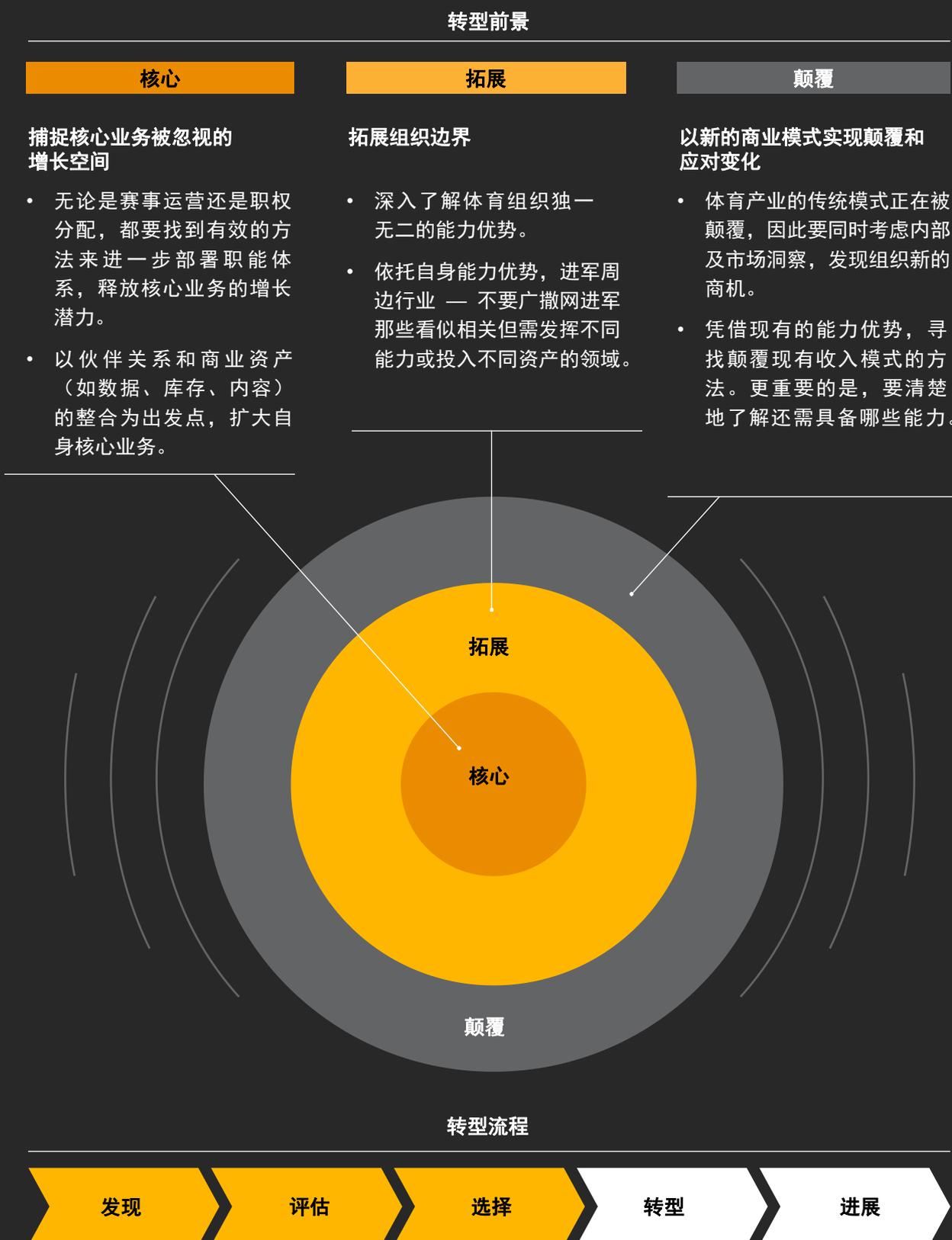
总而言之，若体育组织要想未来变得更加高效和有效，制定连贯的战略就显得尤为重要，这有助于防止出现博而不精的局面。

”

在目前多元化的背景下，不存在一个放之四海而皆准的解决方案。各大组织均需就采用何种商业创新进行评估，包括对现状进行严格评估。

Ralph Straus, 国际马联商业总监

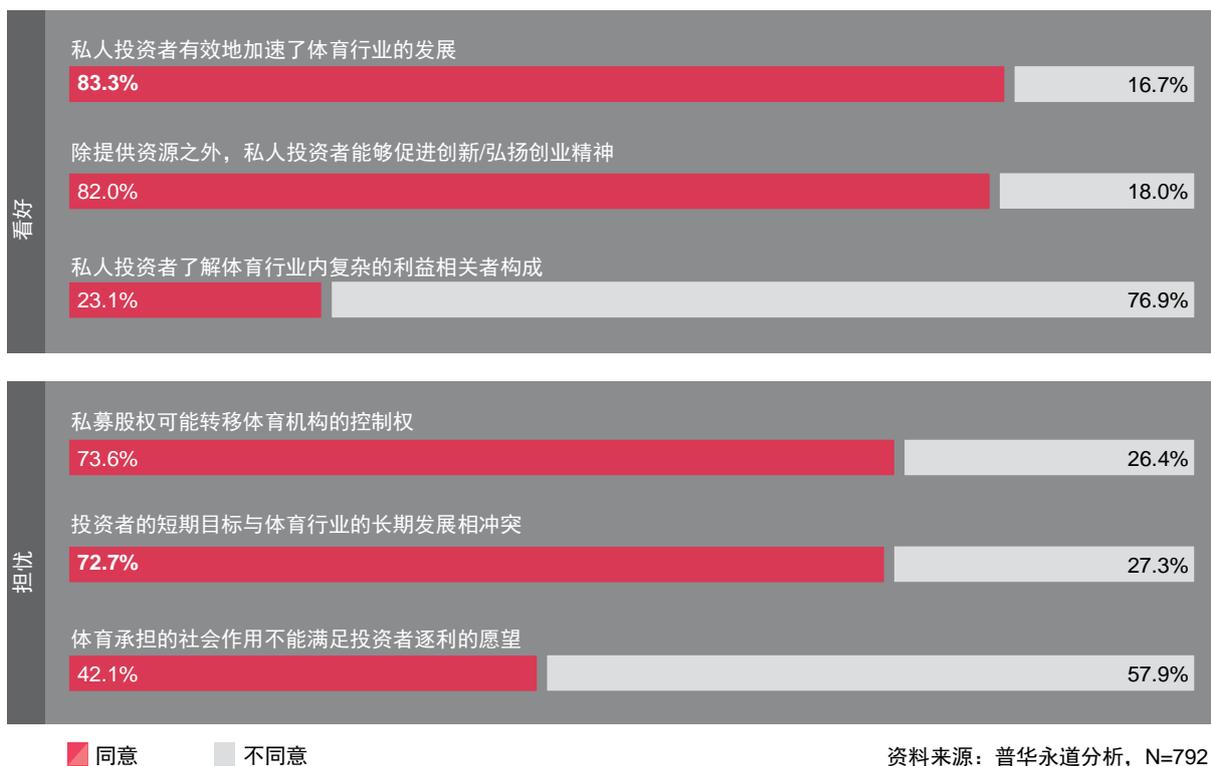
图16：通过转型推动增长



资料来源：思略特，普华永道体育业务咨询部

图17：您是否同意下列有关体育行业私人投资者的陈述？

依据反馈数量百分比统计，同意 vs 不同意

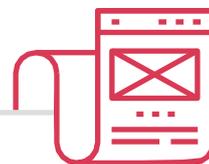


资料来源：普华永道分析，N=792



见解15：私人投资发展如火如荼，但其长远影响有待观望

- 虽然行业领导人士不否认私人投资者会对体育行业的商业增长产生实际的影响，但同时他们当中的许多人士也担心受私人投资者影响，体育行业将偏好于追求短期利润而不是长期发展，这有悖传统体育价值观。
- 然而，最近达成的各项交易（如将普通或特定赛事的商业机制分解，通过版权协议实现所有权、股权共享，实现全新的竞争格局）表明，体育行业对私人投资者接受程度越来越高。
- 有着不同运营模式和成功经验，私人投资领域将带来众多机遇。因此我们认为，体育组织的工作重心应该是提升战略和运营水平，为将来投资合作打好基础。（深度剖析VII）



新闻摘要

NBA非洲赛由私人投资者赞助

锐盛投资在体育、媒体和娱乐业投入10多亿美元

做足交易准备，实现价值保护

近年来，体育产业越来越受到投资者的青睐。就买方而言，私人投资者之所以有热情投资体育产业，主要看重的是其资产独特性、越来越高的全球化水平以及技术发展释放的新机会。

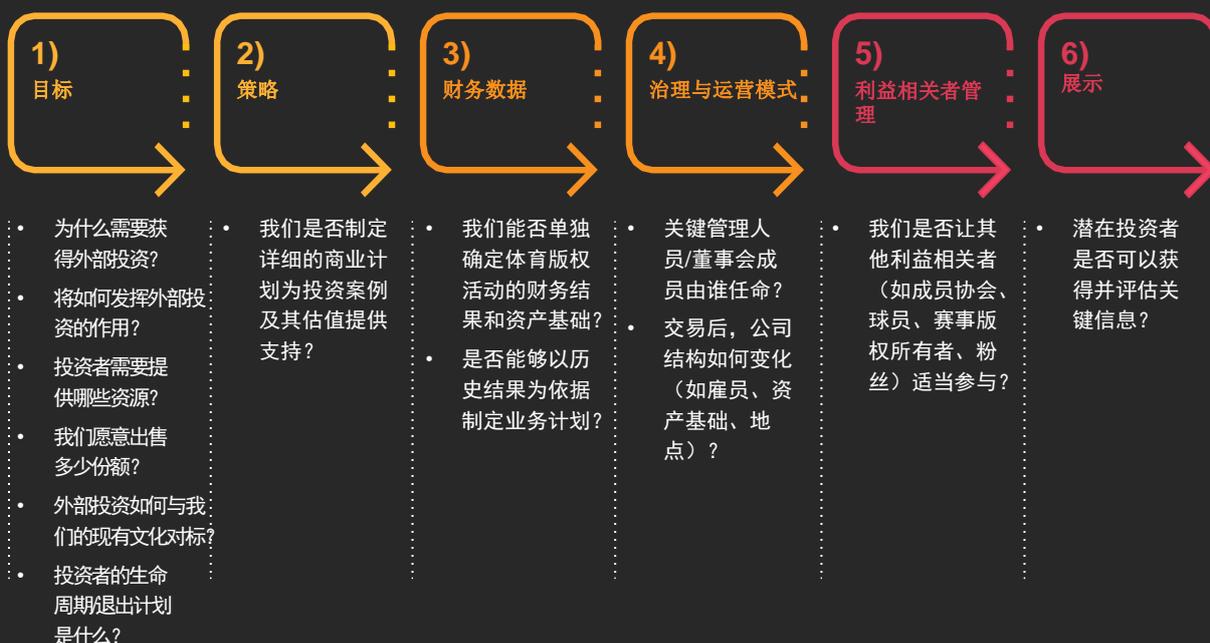
对版权所有者而言，向私人投资敞开大门实属不易。除资本到位速度快（疫情期间这一点是交易达成的主要驱动力）以外，私人投资者还可以提供其他关键优势，如提供专业知识，以及为商业和企业发展提供专用资源。纵然私人投资者的进入好处颇多，但其在整个

生态系统中属于初来者，且具备逐利属性，这是此类投资的固有难题。

普华永道曾多次为版权所有者获取外部投资给予支持。历史经验表明，版权所有者在谈判准备方面常常存在短板。版权所有者在未做好充分准备的情况下贸然进入谈判环节，常常会因为细节缺失所带来的不确定性被压价。在律师的推波助澜下，细节缺失所带来的不确定性成为大幅压低交易定价的突破口。

在交易过程中，做好充分的准备工作对于保护交易价值至关重要。做足准备不仅可以将价值流失控制在一定范围内，而且还能确保版权所有者全权把控自己的愿景和战略，避免不必要的偏差。基于以上种种，我们认为，版权所有者想要在交易过程中占据优势地位，需在以下方面做好充分准备（图18）。

图18：版权所有者为促成交易做足准备时应考虑的因素



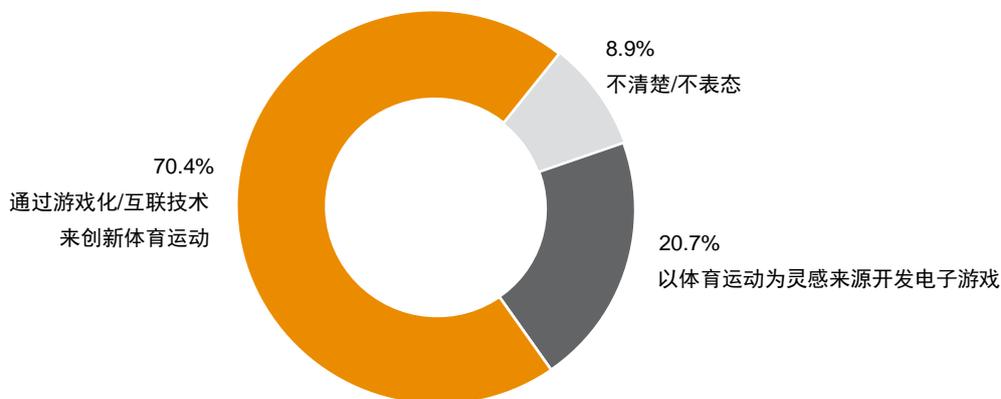
”

我们看到，在传统体育和电竞中，受众群体的特征发生了重大变化。以大众对传统体育和电竞的兴趣为突破口，让现场体育活动及流媒体体育内容获得更广泛的关注，是体育行业的机遇所在。

Soraya Sobh, Fnatic的创作者管理部负责人

图19：体育/传统运动在游戏领域的绝佳机会

依据反馈数量百分比统计

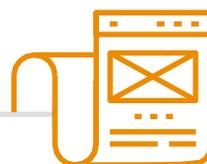


资料来源：普华永道分析，N=585



见解16：将游戏元素注入体育，而不是将体育元素带进游戏：真正的虚拟机会？

- 尽管管理游戏IP存在复杂性且游戏行业存在不确定性，但体育公司在制定参与战略时，无可争议，电竞和电子游戏 — 尤其是手游必须是关键突破点。
- 长期以来，业界一直将游戏视为以传统体育为灵感开发新产品和新项目的手段，新兴的体育科技领域不断将游戏化解决方案用于体育活动中来，这将有助于改善过往的体育体验，而不会产生负面影响（深度剖析VIII）。
- 电子游戏造成的热度只能维持一时，受访者认为，通过变革性的合作将游戏化元素融入体育运动中，才是长久之计。这与我们的观点不谋而合。



新闻摘要

CrossFit推出虚拟运动会系列活动

联网划船运动机制造商Hydrow打算上市，公司估值超过10亿美元





决策层观点

Amir Raveh, 体育科技创新平台
HYPE Sports Innovation的创始人兼总裁

迈向深度创新的十年

作为连续创业者和投资者，Amir先生在2016年创立了体育科技创新平台HYPE Sports Innovation。该平台打造出一个全球体育创新生态系统，拥有4万多名会员，包括初创企业、体育领袖、俱乐部、品牌、投资者和导师，专注于将体育科技转化为商业成果。

过去十年是体育行业为深度创新打基础的十年。而未来十年，体育行业将迎来真正的转型。随着时间的推移，新兴技术的应用会愈加成熟，愈加丰富。新兴技术也将逐渐为体育行业打造出一个全新的全球综合生态系统，而连接、自动化和融合程度正逐渐被推向前所未有的高度。

目前公司正在开发一些解决方案，致力于提供深度沉浸式家庭观看体验——让用户以守门员或球员的视角观看点球。真正意义上的智能体育场馆终将

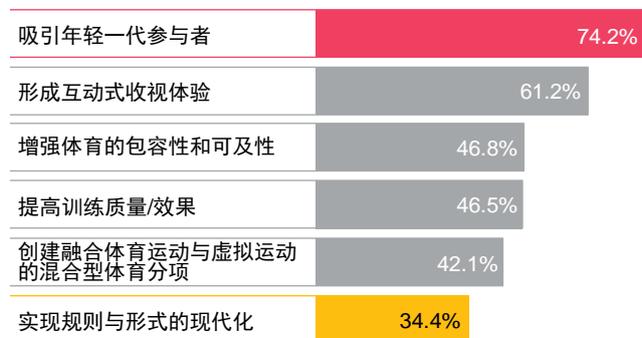
建成，例如利用自动驾驶接驳车实时优化人群管理。Metaverse的兴起开启了新的大门。以电子游戏和社交媒体交叉点作为媒介，Metaverse构造了一个虚拟共享世界。这些新的空间概念必将为粉丝提供多种机会获得虚拟世界的数字身份，以便参与一系列体验，如观看派对、参与体育博彩、交易区块链虚拟物品等。

这只是未来十年体育行业重塑之路上的一处站点，一系列积极的调整将对参与、消费和管理产生影响。

体育科技创新平台 HYPE Sports Innovation 致力于为体育科技市场的不断发展提供决定性支持。随着体育科技市场的壮大，我们有权利仰望星空，大胆想象，不断革新，并在数字时代背景下，一如既往地激励世界向前走。

图20：电子游戏化将如何影响传统体育产业？

依据反馈数量百分比统计，T2B（“强烈影响”和“非常强烈影响”）



资料来源：普华永道分析，N=585





见解17：比起粉丝体验，游戏化参与需求更迫切

- 科技和游戏化解决方案在粉丝体验领域得到大量应用，但通过虚拟和体力运动之间的流动边界来提高体育参与度的案例却十分罕见，至少对团队体育领域来说是这样。
- 然而显而易见的是，体育活动参与度对培养兴趣和扩大粉丝群体有重要影响，这一点在青少年当中较为明显，而青少年时期形成的兴趣此后也不易改变。
- 游戏化技术将是体育组织更新和扩大粉丝群的关键。体育行业可凭借游戏化技术实现行业革新，也可以让年轻一代通过互动和多层次的体验来表达自我，包括见面、聊天、游戏、比较、学习等方式。



新闻摘要

篮球训练应用程序
HomeCourt推出游戏Space
Jam和数字奖励

Sparrow推出的高尔夫应用程序拟集资用于开发AI
提升工具



见解18：体育行业应透过表面看本质，进行反思

- 电子游戏虚拟仿真程度越来越高，电影越来越精彩难忘，新的音乐流派越来越多 — 为何体育行业却始终一成不变？或许这样的说法对于运动员而言不公平，毕竟他们的水平一直在提升。但除此之外，体育行业的变化着实有限，很多体育产品基本上自诞生以来就没怎么变过。
- 多年来，体育行业的改革主要流于表面（增加赛事、重新包装比赛、提高媒体体验度），缺乏对体育整体概念、规则和形式的彻底创新。
- 新娱乐产品不断涌现，成为消费者注意力与金融资本的有力抢夺者。对于体育治理机构来说，虽然还不到彻底改革刻不容缓的地步，但也是时候将其纳入考量了（深度剖析IX）。



新闻摘要

粉丝控制足球（FCF）周末公开赛的直播在Twitch
的播放量为70万次

国际足联推出创新计划，弥补原型和产品之间的差距



体育组织必须把体育项目视为一种能满足细分市场需求的产品，也就是说他们应根据目标客户和渠道定期重新设计体育项目。

Jean-Sebastien Merieux, Dartfish首席执行官

从粉丝到运动员，平衡各环节 创新

随着体育行业创新需求的不断加大，尚未有明确定义的体育技术已逐渐形成一个规模庞大的市场（估计2026年市场规模将超过400亿美元）。无论是从粉丝、行业参与者还是高管的角度来看，技术解决方案都将成为推动体育行业创新的重要驱动力。

为此，普华永道向全球最大的体育创新平台HYPE Sports Innovation获取了其网络中100多家初创企业的简介。通过这些数据，我们可以一窥体育行业的创新格局。

按照解决方案划分（图21），以粉丝和内容作为内驱力的初创企业最多，几乎占样本的一半。由于粉丝喜好瞬息万变，整个行业的第一要务是推送最大程度迎合粉丝喜好的内容。

在HYPE Sports Innovation提供的名单中，几家创新型初创企业（图22）就属于这一类，主要提供若干有关内容创作（Sizzle）或盈利（如Catapult X、MyFavorito、Stargraph）的解决方案。

至于体育行业，大多数足球和篮球的价值主张都是以球迷和内容为中心的，反映了足球和篮球作为大众消费型运动的地位。相比之下，跑步和其他田径等体育项目的创新驱动动力则更多在体能活动环节，尤其是竞技分析方面。

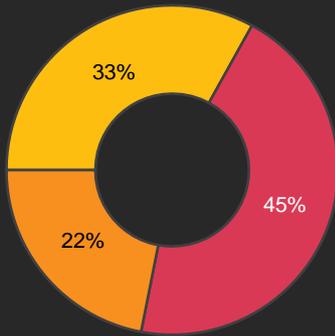
一般而言，采用一种技术类型往往会催生出类似的技术，但所有体育运动都应当努力建立一个平衡的创新生态系统。事实上，推动粉丝和内容的发展，相较于以活动和竞技为基础的解决方案——两者正在快速融合——前者可能对于促进体育运动整体发展变得越来越重要。

数据由HYPE Sports
Innovation提供

图21: HYPE Sports Innovation加速器网络中的初创企业 — 类别概览

HYPE Sports Innovation
加速器网络中的初创企业 —
按解决方案划分

- 粉丝和内容
- 管理和组织
- 活动和竞技



资料来源: HYPE Sports Innovation,
普华永道分析 | 2021年7月

HYPE Sports Innovation加速器网络中的初创企业 — 按体育项目划分 (前十大体育项目, 其中各项目按照解决方案进一步细分)

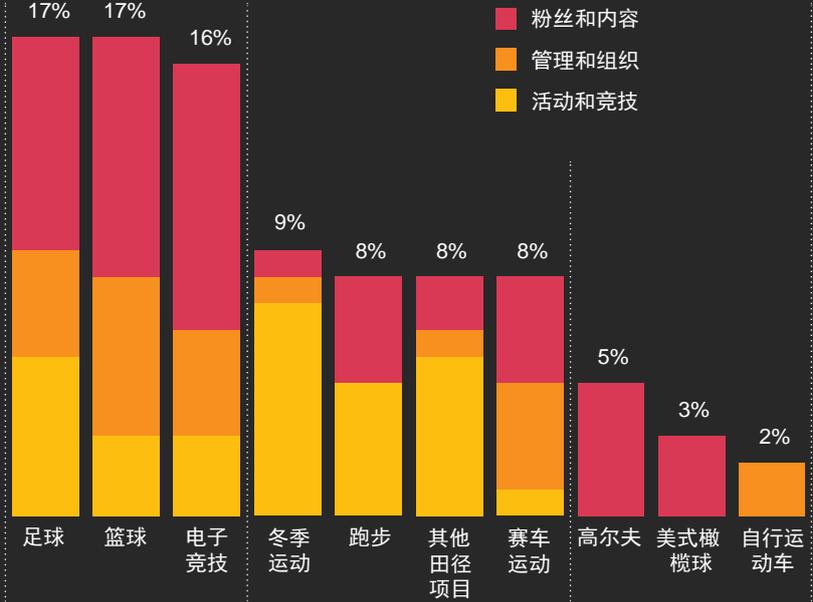


图22: HYPE Sports Innovation加速器网络中的初创企业 — 特定项目

名称	描述	成立时间	国家	采用情况, 按组织类型分类
Catapult X	人工智能驱动的视频广告平台, 通过个性化提升活跃度和盈利能力	2018年	美国	品牌 媒体 版权所有
Sizzle	人工智能解决方案, 可将长视频自动转换为个性化的视频集锦	2018年	美国	品牌 媒体 版权所有
Stargraph	NFT交易平台, 包括游戏化方案, 可收集数字资产获得奖励	2017年	意大利	品牌 媒体 版权所有
MyFavorito	由粉丝推动的赞助平台, 将赞助商、俱乐部和粉丝联系起来	2017年	美国	品牌 媒体 版权所有
Sportcash ONE	针对体育和电子竞技公司的区块链和加密解决方案, 包括品牌代币化和NFT市场	2018年	巴西	品牌 媒体 版权所有
FlightOps	空中移动操作系统, 可实现不同无人机解决方案的全自动集成	2020年	以色列	品牌 媒体 版权所有
Xena Vision	智能技术, 捕捉物理空间中实时发生的事件和人类行为	2019年	土耳其	品牌 媒体 版权所有

■ 品牌 ■ 媒体 ■ 版权所有

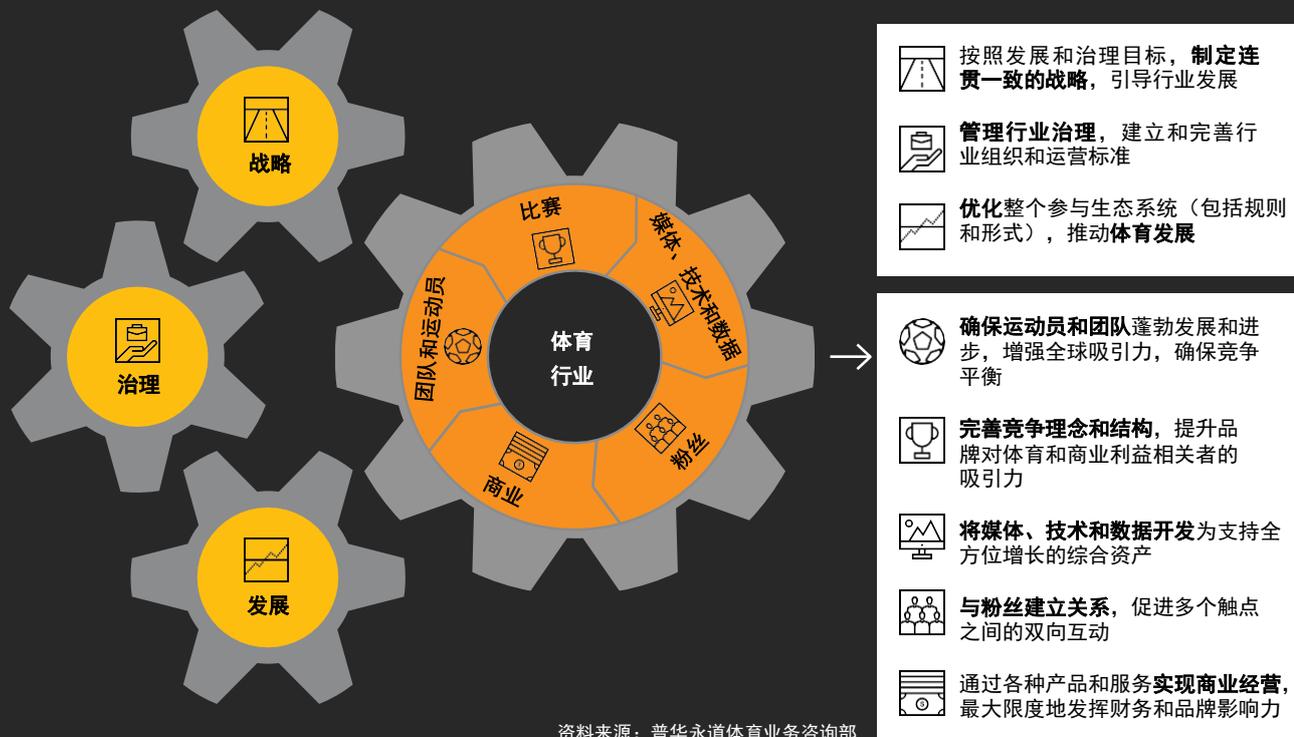
体育行业发展整体方法

虽然无论从行业本身还是财政投入而言，奥林匹克运动和公共部门等主要力量仍会推动历史规则的沿用，但由于观众参与运动和消费行为的演变速度似乎远远快于体育运动，这些规则面临着严峻的变革风险。在进行产品创新时，体育组织面临的主要挑战包括根深蒂固的传统性，以及错综复杂的利益相关者结构。

此外，由于历史组织模式往往各自为政，难以协调成功举办赛事的各个要素，体育行业创新乏力。但近年来，在传统生态系统之外，球迷控制足球（“FanControlled Football”）或美国“Athletes Unlimited”联盟等颠覆性概念不断发展，推动了更为精简、透明模式的出现。

图23的体育行业发展框架从联赛或竞技的角度进行设计，描绘了共同推动竞技体育发展的一体化机制。这种模式意味着，只有均衡地处理所有关键要素，同时认识到各要素环环相扣，才能确保行业成功。也许更应值得注意的是，缺乏健全的总体战略、发展投入和透明治理机制，任何体育运动都难以实现长期繁荣。

图23：体育行业发展框架



概述

我们的调查表明，面对国内外的巨大压力，体育组织当下迫切需要转型，才能应对21世纪的新挑战。这些挑战过于多样和复杂，仅仅依赖历史资产显然已无法应对。例如，忠实的粉丝和利益相关机构、有机的商业吸引力或体育治理专属资源。

无论是在创新还是多元化方面，大多数行业的反应都相对一致。尽管如此，我们仍然认为体育组织应制定更具针对性的转型路线图。业界往往低估了实体的独特能力体系等内在因素，而过分高估了外在因素。

消费习惯早已在业内引发热议，现在是时候讨论参与习惯了。除大型赛事和部分体育项目可作为大众娱乐外，就体育运动而言，最终引起观众兴趣的仍然是现场参与感。如果不加以培育和革新，可能会对整个生态系统造成严重损害。

总之，如果所有的转型工作均是为实现明确的目标，那么势必会推动目标的不断完善。未来，体育界仍将持续变革。这使得建立制度灵活的机构以及把握变革比变革本身更为重要。



商业

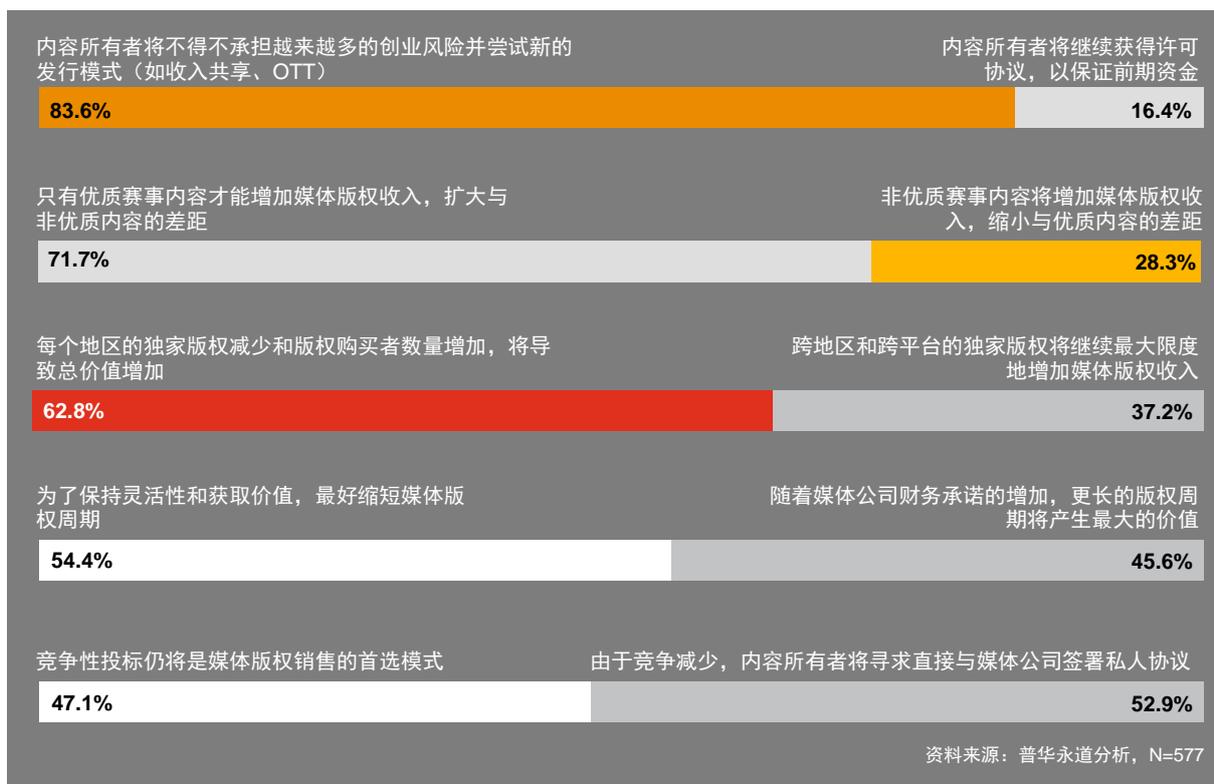
把握市场流量商机

鉴于媒体、商业合作与数字化的融合不断加快，我们将在这一章节中探讨体育产业当前面临的主要商业挑战。例如：对于纷繁复杂的体育内容，版权购买者的整合趋势与流媒体服务的兴起改变了传统的商业模式；产业数字化，包括粉丝大数据和NFT应用等，从另一个维度对行业正在产生深远的影响。总体来说，行业从业者们的思维模式正在从被动式的授予版权向主动营销版权及其他商业资产转变，营运风险正成为体育新的商业环境中不容被忽视的一部分。



图24：未来3至5年，媒体版权市场将如何发展？

依据反馈数量百分比统计，选项设置为二选一



见解19：版权市场放缓导致两极分化，迫使实体面临创业风险

- 受并购和代运营交易推动，媒体公司间紧张的竞争关系有所缓和，维系了版权市场秩序，预计市场将在优质和非优质体育赛事之间日益分化。
- 零售的发展变化正在逐步使捆绑再融资退出市场：非狂热粉丝群体只想为消费项目付费，导致媒体公司将大部分资源分配给订阅驱动型内容，并将非优质赛事视为负债而非资产。
- 由于面临缺乏前期资金的威胁，非优质赛事越来越多地被迫承担创业风险，即通过社区方式盈利，不再依靠主流产品的摊薄利益。



新闻摘要

Canal+希望只收购法甲顶级联赛游戏的版权

Atalanta Media为女足开发了专用媒体平台

”

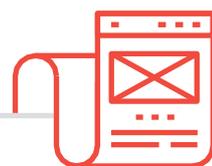
不要只专注于B2B媒体，还应考虑直达消费者。不是进入所有市场，而是进军付费电视普及率低、互联网市场规模大的地区。

Jerry Newman, EMEA体育总监, Facebook



见解20：媒体格局四分五裂，独家版权根基受损

- 技术和消费习惯不断多样化，使媒体格局从分散（多种渠道，相同的发行机制）变为分裂（多种渠道，不同的发行机制）（深度剖析X）。
- 由于不同的用户群体拥有截然不同的内容偏好，减少授权不仅会助长盗版，阻碍粉丝群体发展壮大，而且在不再由单一格式（直播）主导的时代，还不利于获取价值。
- 虽然平台整合和超级聚合商兴起（即在不拥有内容的情况下发行内容）可能在一定程度上解决了消费者层面的问题，但版权许可方应当意识到，在多对多的时代，以独家版权作为主要价值驱动因素的方式可能已经走到了尽头。



新闻摘要

意乙俱乐部接受非独家版权包

Mediaset购买欧洲冠军联赛
2021-24赛季周期的非独家
版权

变革内容发行模式

版权所有者在发行内容时，一直遵循相同的操作方法。当版权拍卖模式承压时（例如，英超联赛延期，法甲联赛版权急剧贬值），内容和发行开始分离，标志着长久以来实行的标准模式谢幕。

在娱乐业，每家公司都采用不同的策略，如迪士尼为零售商，索尼为供应商。与此相同，目前体育组织采用多种发行模式，其中完全的DTC模式可能面临的风险最大。世界摔角娱乐和西甲最近就其流媒体产品达成了发行协议，从DTC模式转向B2B2C模式，以便从固定观众获取收益。Recast或Facebook Watch等聚合商也允许利用内容，无需构建和发行专有平台。

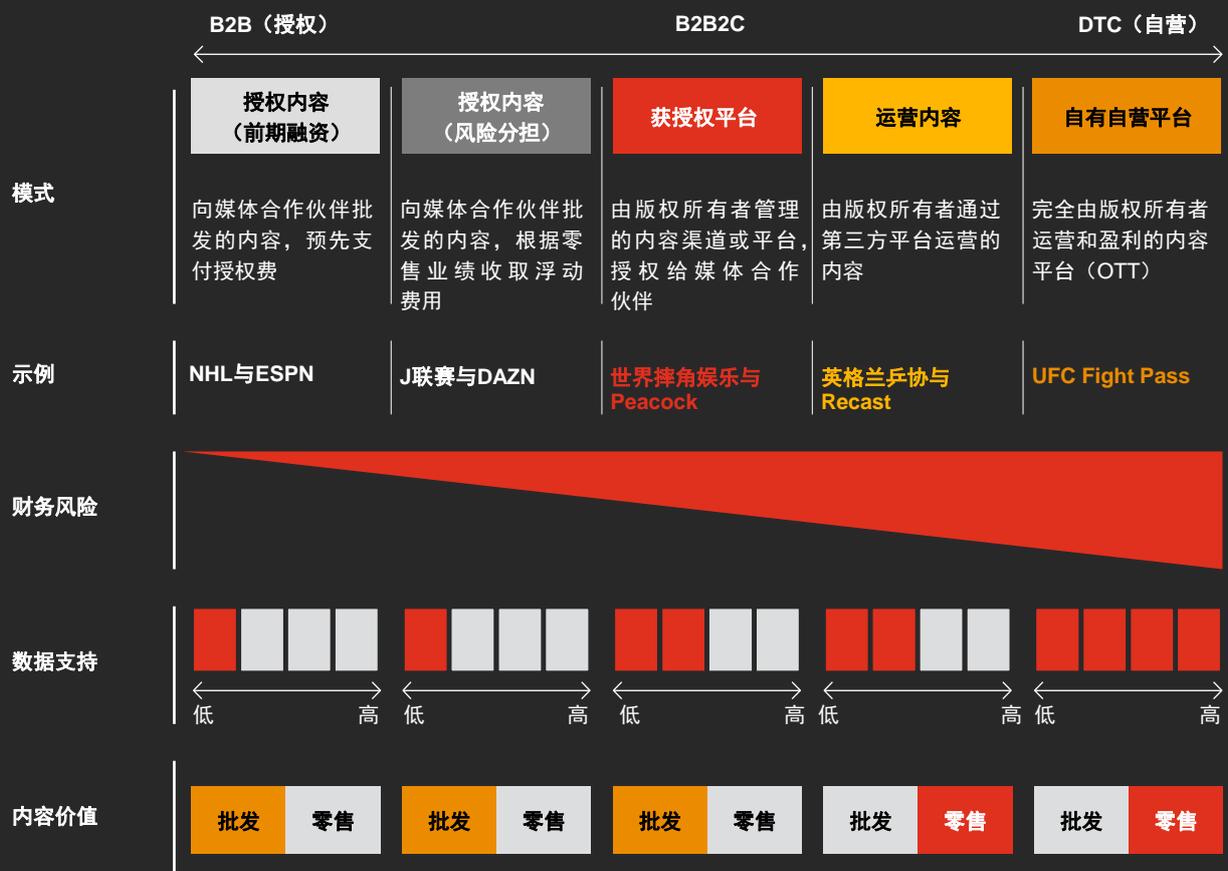
总之，采取最有效的方法取决于多种因素，譬如媒体市场紧张的竞争格局导致批发价起伏不定，流媒体服务的普及预示平台中立的发展，IP的溢价水平或版权所有对自身媒体业务能力的投资。

在分裂的格局中优化发行不仅会影响整体战略规划，而且更会影响“上市”策略。在最近的媒体版权投标中，意甲通过多个条款组合最大限度地增加了可选方案，要求买方选择自己的业务模式。

由于需针对特定地区采取不同方法，寻找合适的产品市场变得更为复杂。体育内容的主要受众往往为本地观众，从而限制了规模，所以娱乐巨头之间就流媒体业务的争夺不太可能影响全球版权市场格局。因此，内容所有者应采用“全球本地化”策略，抢占先机，根据市场特征，采用不同的发行模式。



图25：体育内容发行模式



资料来源：普华永道体育业务咨询部



决策层观点

Buzzer创始人兼首席执行官Bo Han

为了挽救体育直播，必须将粉丝放在首位

Bo是Buzzer的创始人兼首席执行官。Buzzer是一个全新的移动平台，致力于策划激动人心的体育赛事直播及定制个性化访问，帮助粉丝不再错过对他们最重要的体验。在创立Buzzer之前，Bo领导了Twitter的全球体育直播伙伴关系团队。

体育直播的魅力绝对是不可比拟的。但在过去十年中，订阅服务的激增和媒体的分拆导致内容挖掘遭遇瓶颈，使得体育媒体生态系统陷入分崩离析。再加之年轻体育粉丝消费习惯的变化，导致体育直播收视率总体下降。简而言之，我们难以满足粉丝，特别是年轻粉丝，在观看内容、方式和时间方面的需求。这种情况令粉丝感到失望，导致粉丝流失，进而导致版权所有收入减少，最终使观众难以观看到体育节目。

为改变这一行业现状，我们需要变革体育直播观看方式，并为未来的粉丝创造最佳体验，以满足他们广泛的兴趣和不断变化的消费习惯。这就是我们Buzzer的使命：让粉丝更容易观看到体育赛事。我们希望成为一个发现和凝集的工具，让粉丝，特别是Z世代粉丝回归体育直播。我们通过提供短小的体育视频来实现这一目标。

我们不能低估投资新一代体育粉丝的重要性，这样才能保持体育直播的活力。我们不仅需要改变方法优化收入，还需要有意识地吸纳长期观众。这才是我们的未来。



图26：从有线过渡到流媒体发行面临的主要挑战

依据反馈数量百分比统计，T2B（“重要”和“非常重要”）

确定业务模式和定价	83.7%
管理技术问题（如延迟）	76.4%
定制/增强观看体验	75.7%
增加点播内容	75.2%
在季节性波动影响下仍能留存订阅用户	72.1%
防范盗版/非法流媒体	66.7%

资料来源：普华永道分析，N=577

**见解21：发行商应对新经济挑战**

- 体育行业面临着严峻的挑战：在流媒体时代复制媒体经济的成功，而其支持者（主要是转播商）则被迫从根本上改变其业务模式。
- 如果媒体公司的估值主要受数字订阅用户增长影响，则它们不得不继续依赖传统产品产生购买体育版权所需的现金流，经营多条发行渠道，直至拐点出现。
- 除了转型带来的财务风险外，流媒体还预示着新经济的到来，通过不断吸引新客以弥补流失客户的方式重新确定客户终生价值。

**见解22：体育内容正在适应流媒体时代**

- 由于技术问题（如延迟）、内容储备价值有限或季节性波动等问题，将体育内容转变为流媒体平台的宝贵资产的过程不乏挑战。
- 然而，体育内容具有其固有的特质，如：聚集众多观众，预示虚拟广告潜力，或促进包括相近行业（无论是博彩还是电子商务）在内的整个生态系统的发展。
- 为使体育内容成为流媒体服务的首选，重新建立利润丰厚的许可市场，关键在于内容所有者应采取具体措施，如合并版权以扩大规模，创建点播内容特许经营权（深度剖析XI）或丰富视频资源。

**新闻摘要**

迪士尼、华纳和NBCU在有线和流媒体经济之间徘徊不定

Sinclair为推出体育流媒体服务筹资2.5亿美元

**新闻摘要**

Bruin Sports Capital投资虚拟广告技术

九个欧洲国家的足球联赛将其国际媒体版权合并

深度剖析XI

原创节目之发展前景

由于直播节目和准直播节目长期在体育媒体形式中占据主导地位，原创节目通常被视为“次要内容”，以合同最低价提供给转播商，商业关注度和价值较低。

时过境迁，《最后之舞》打破了所有收视纪录，Netflix推出的一级方程式（F1）纪录片《疾速争胜》也推动了直播观众的增长。总体而言，两大宏观趋势推动着体育原创节目的发展：一是SVOD平台的内容支出激增（2020年仅Netflix就达到了1,700万美元），二是媒体消费习惯去线性化，两者相互助长。

由于可在各地灵活发行，体育纪录片正在成为全球媒体平台备受关注的资产。这些媒体平

台对体育的独特品牌魅力兴趣十足（如阿森纳联袂亚马逊Prime Video，湖人携手Hulu）。对版权所有者而言，这些机会还带来了有价值的附加影响，譬如吸引到非狂热粉丝人群，提高品牌合作方的曝光量，并增加其内容的上架总价值。

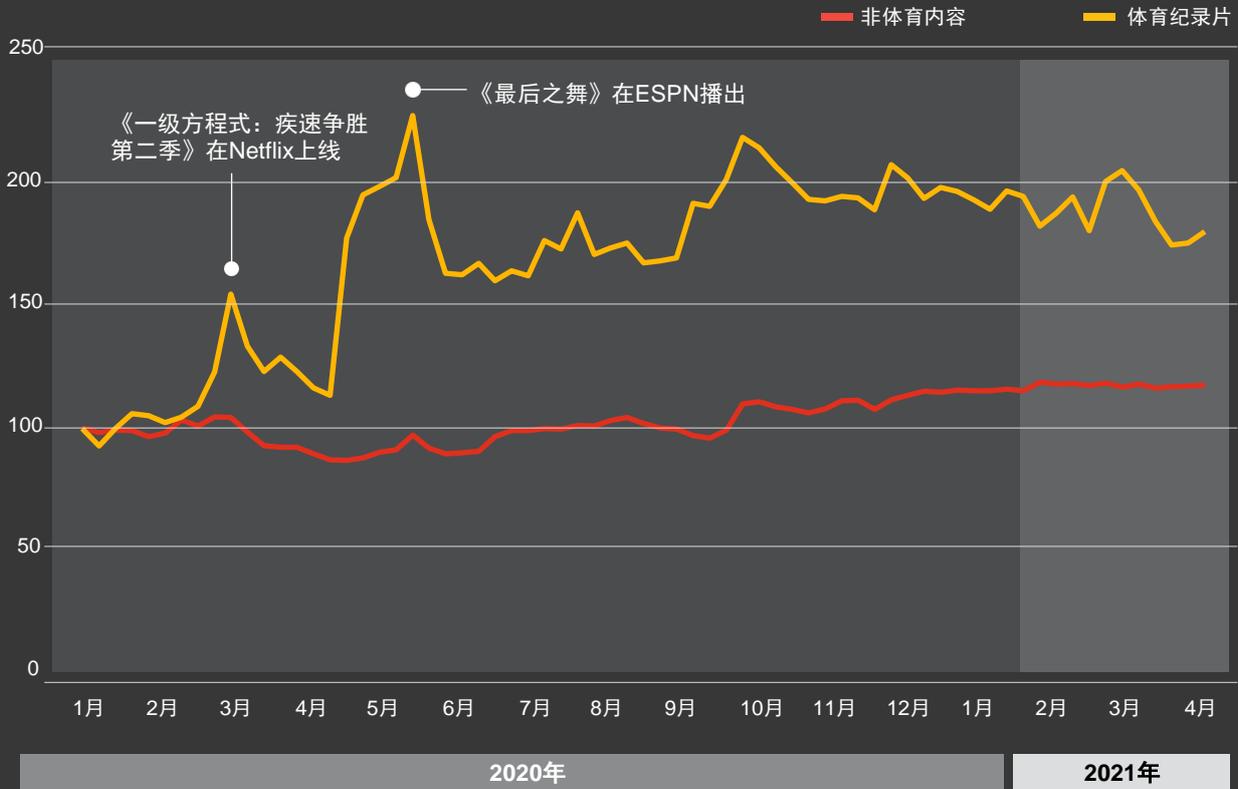
通过对多个数据源进行加权来衡量内容需求，Parrot Analytics的专有指数显示，在过去12个月中，体育纪录片的需求较2020年初增长了88%，远远超过了非体育内容需求的增长（同期仅增长6%）。由于许多直播活动取消，2020年是该类型内容爆发式增长的一年，2020年占有的观众关注力比2019年增加了79%。

Parrot Analytics的数据还表明，聚焦运动员的纪录片是潜力最大的细分类内容，占总需求的40%，并且显著超过了供应份额。

通过共享肖像权和节目制作能力，体育和媒体公司有机会与运动员共同创造、共同拥抱尚未开发的市场。

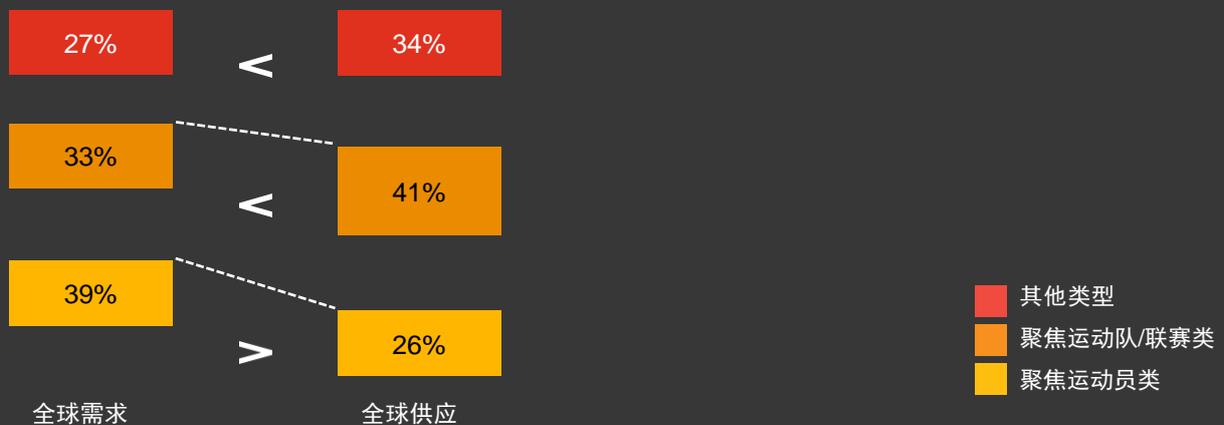
数据由Parrot Analytics提供

图27：体育纪录片与非体育内容的全球需求增长对比



资料来源：Parrot Analytics，普华永道分析 | 2020年1月至2021年4月 | 索引至2020年1月第一周

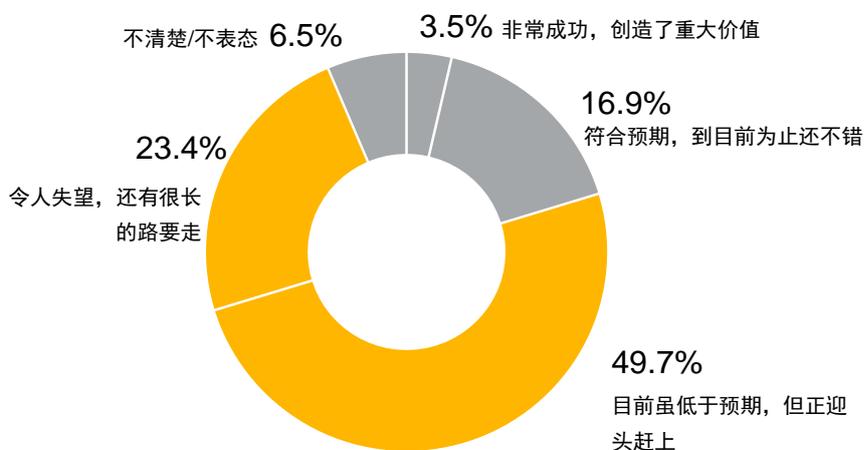
图28：体育纪录片的全球供求对比，按类型划分



资料来源：Parrot Analytics，普华永道分析 | 2020年4月至2021年4月

图29：对版权所有者使用粉丝数据获得商业成功的看法

依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=573



见解23：版权所有者加速采集第一方数据

- 体育总是处于一种令人着迷的矛盾状态：即，其本质上虽然是经营消费业务，但模式却主要是B2B，在其产品和总目标市场之间形成了一道无形障碍。
- 虽然受访者承认难以断言体育能否实现商业成功，但体育组织正在社交媒体上建立庞大的观众群，并越来越关注搜集大型第一方数据库，力求在取得注册用户方面占据上风。
- 随着数字化变现从业务数量向业务深度转变，版权所有者获取真正的增值可能来自于提高每位粉丝的价值，而不仅仅是扩大粉丝规模。通过收集整个历程中的粉丝行为特征，丰富统计数据，同时为粉丝创造价值。



新闻摘要

AC米兰专注于内容创建，以促进第一方数据采集

西甲在特定地区推出订阅服务



图30：未来3到5年粉丝数据对体育组织商业活动的影响

依据反馈数量百分比统计，T2B（“影响大”和“影响非常大”）

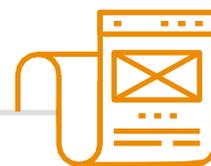
为长期合作伙伴带来更高的价值	80.3%
提高粉丝的参与度和忠诚度	78.7%
推出直达消费者的新产品	75.6%
优化媒体版权发行	66.5%
加强票务和商品销售	66.4%
向短期合作伙伴/广告商开放库存	60.0%

资料来源：普华永道分析，N=573



见解24：数据重新定义品牌合作关系，为直达粉丝赋能

- 因为粉丝数据的价值受应用案例驱动，体育行业需要了解如何以最佳方式利用这一资产，并通过投资全面的数据技术栈产生实实在在的回报，这一点很关键。
- 尽管尚未被所有受访者优先考虑，但粉丝数据不仅具有通过定向营销活动来增强长期合作伙伴关系的潜力，还可向短期合作伙伴和广告商开放库存来获得营销预算，而不局限于赞助预算（深度剖析XII）。
- 最重要的是，粉丝数据是实现直达消费者商业化的途径：具有可行性的粉丝洞察可以带来产品化机会，数据支持产品优化，产品进一步丰富数据库（深度剖析XIII）。



新闻摘要

国际马术联合会投放品牌垂直广告

欧足联推出目标群体支持的地区赞助计划



体育需要与全球社区建立价值交流，建立信任和透明的双向关系。这是2020年代发展全球媒体业务的唯一途径，每一位具有前瞻性的版权持有者都应当以此为目标。

Lewis Wiltshire, Seven League首席执行官

推动数字资产发展，重塑体育价值主张

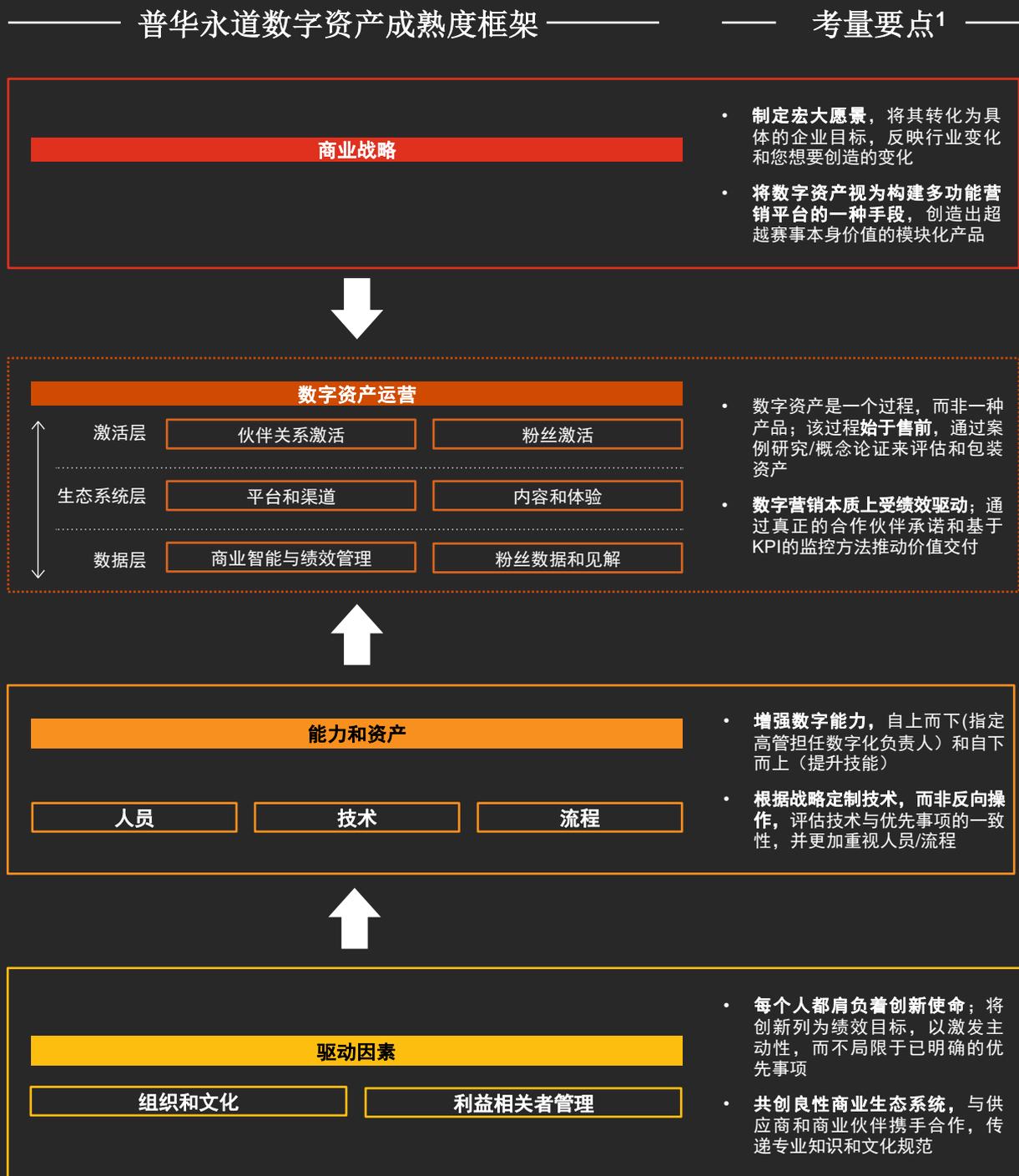
如今，体育组织身处矛盾境地：尽管未来体育似乎毫无疑问会向数字化过渡，但他们的收入大部分仍来自传统渠道。版权所有者的不仅仅是转型，而是一场革命：将体育商业模式重塑为多元化、“永远在线”的商业平台。

迄今为止，大多数努力都倾注于保护许可收入，以及为合作伙伴提供新的数字服务。鉴于赞助商目前正在寻找渠道全面、高度灵活的营销主张，该等举措成了当务之急。但更重要的是，创建模块化产品可获取更高的价值，带来指数级增长。然而，如果缺乏真正的变革愿景，不能将思维方式从“如何更好地服务于我们的合作伙伴？”转变为“如何最大限度地实现资产保值？”，这种潜力就无法实现。

由于增量服务和曝光的回报日益减少，版权所有者的估值往往远超长期合作伙伴的支付意愿。因此，如果独家版权对买卖双方来说都过于昂贵，那么似乎只能靠开发全新价值主张来实现增长，向更广泛的买家和合作伙伴开放数据、内容和库存资产。

由于数字化转型通常与技术创新相关联——技术创新应遵循战略，而非先于战略——普华永道体育业务咨询部与HORIZM合作开发了一个专注于数字资产商业化的成熟度框架。我们的理念并不是提出一刀切的方案，而是提供有指导性、量身定制的方法在数字时代创造价值，涵盖有助于成功实现商业模式重塑的关键维度：战略、运营、资产和能力，以及驱动因素。

图31：普华永道数字资产成熟度框架

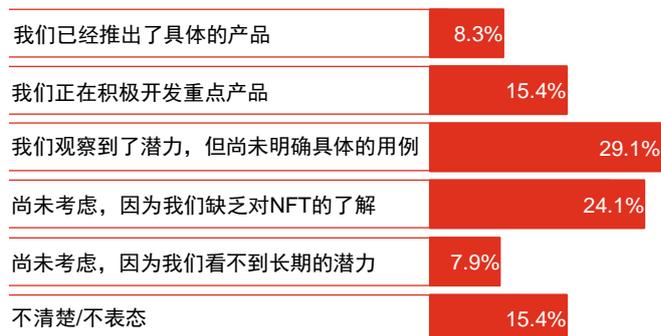


资料来源：普华永道体育业务咨询部和HORIZM

¹注：并非详尽无遗，仅作参考

图32：您所在组织如何将非同质化代币（NFT）纳入商业战略？

依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=241（仅版权所有者的）



见解25：NFT的兴起开创了付费即拥有的新数字经济模式

- 受NBA Top Shot的成功所激励，非同质化代币（NFT）已成为体育组织商业议程关注的明星话题，尽管大多数版权所有者的仍缺乏相关知识，也缺乏对具体用例的深刻见解。
- 付费即拥有的趋势（深度剖析XIII）甚至可能会随着虚拟社交空间Metaverse（元宇宙）的兴起而加速发展。在该虚拟社交空间中，数字商品可能成为终极货币，预示着体育内容和IP的前景广阔。
- 虽然数字收藏品正在蓬勃发展，但NFT并非一种产品，而是一种用途广泛（如票务、会员计划）的技术；因此，版权所有者在匆忙投资之前，要先了解如何将NFT完美地融入他们的长期战略，这一点至关重要。



新闻摘要

DraftKings将推出NFT收藏品市场

国际奥委会与nWay合作推出NFT奥运徽章



除OTT外，体育内容还催生了很多直接面向粉丝营销的发展机遇

整个行业的数据能力持续增长，粉丝经济加速发展。为了深入挖掘这种潜力，体育组织无疑应将重心转移至其核心资产，即体育内容。尽管直播内容一直很有吸引力，但其表现已不如往昔，对年轻一代的吸引力较弱。

体育组织应关注体育内容衍生的其他机遇，如游戏、购物或粉丝互动，不应局限于粉丝付费经济。体育内容仍是一项重要的营销资产，体育行业可接轨电信行业长期运行的交叉补贴机制。

在内容商品化和社交商务时代，事实证明，体育内容可以促进在线零售的发展，例如，亚马逊购买英超联赛在英国的版权、内容网站Fandom近期收购购物平台Fanatical。为了实现多元化发展，Netflix进军游戏领域，这也从另一个角度充分说明体育内容作为单一产品具有其商业局限性。

在投资付费媒体之余，博彩公司也在体育内容和IP上大举投资，加强市场营销力度。Bally甚至在宣布与Sinclair合作仅几个月后就收购了职业排球选手协会（AVP）。

版权所有者优先倾向于通过OTT和近期流行的NFT挖掘直接面向粉丝营销的盈利空间，但其应该充分意识到，体育内容作为推动面向粉丝的产品发展的独特引擎，其指数级价值才是体育行业未来盈利的关键支柱。

图33：直接面向粉丝营销内容的盈利框架



资料来源：普华永道体育业务咨询部

1注：仅作参考，未详尽列示

FC Rapid创造性地利用社交模式实现DTC盈利

FC Rapid是位于布加勒斯特的足球俱乐部，效力于该国的顶级联赛Liga I（罗马尼亚足球甲级联赛）。六年前，该俱乐部申请破产并跌入第五阵营，前景不容乐观。为了在足球领域重展雄风，FC Rapid需要建立全新的营销机制吸引新球迷，活跃现有球迷，促进收入增长。

为了实现这一目标，俱乐部另辟蹊径，大量依赖社交媒体。最值得关注的是，FC Rapid自2020年9月以来一直利用Facebook的粉丝订阅产品，直接从粉丝群体获得经常性收入。粉丝只需每月支付4.99美元订阅费即可解锁一系列内容，包括每周球员播客、现场观看训练课程和友谊赛现场直播。

除上述内容外，订阅用户还能获得与俱乐部互动的独家机会。例如，FC Rapid推出了一档名为“for subscribers, by subscribers”的节目，球迷可以现场参加节目，并向俱乐部管理人员和球员提问。FC Rapid还为订阅用户提供线下体验产品，例如向特定粉丝寄送独家定制的球衣。目前，该俱乐部已售出了750多份订阅内容，预计订阅量还将增长。



概述

虽然威胁体育行业的主要颠覆性力量迄今为止对体育商业运营的影响不大，但粉丝行为转变、媒体格局转换和品牌预期上升已然成为不可逆转的现实，推进了体育行业变革的进程。

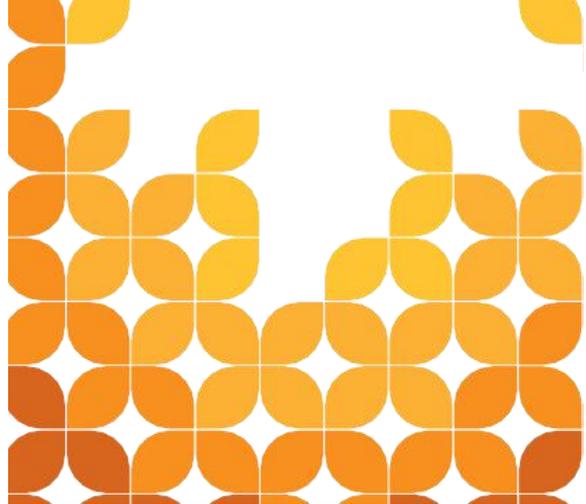
尽管行业趋势向好，特别是流媒体热潮刺激了特定地区体育版权市场的发展，但线性电视收视率的普遍下降可能导致体育内容的价值更接近其零售价值。因此，想要实现零售价值最大化，不能单纯依赖付费访问，应考虑建立多层次、以内容为主导、直接面向粉丝营销的盈利模式。

媒体公司在购买体育内容时愈发谨慎，品牌的营销目标逐步细化，而消费者也更加渴望通过灵活高效的途径获取感兴趣的内容，因此市场流动性将达到空前的水平，这也意味着交易价值将下降，交易量将攀升。

展望未来，面对长期通货紧缩的威胁，体育组织关键应考虑逐步拆分商业资产，打破僵局，摒弃独家的一揽子产品，在数字经济的浪潮中开拓创新。在数字经济时代，同一份资源可以无限次销售。体育组织想要实现版权主导的收入模式向自营收入模式的转变，必然需要进行重大的战略调整，其间也蕴藏着诸多前所未有的挑战和机遇。



行业现状



可持续发展

普华永道体育行业调查数据

市场增长前景

预期年度增长率（按不同收入来源）

体育行业关键市场力量

受访者对关键市场力量的态度及所在组织应对市场力量的准备程度

体育组织积极推进可持续发展的动机

您所在组织在是否将可持续发展作为企业战略的一部分？

未来3至5年，体育行业应如何解决财务可持续性？

促进粉丝群体参与度的相关举措

见解

稳定市场

博彩和虚拟产品继续保持高速增长

媒体行业格局转变引领体育行业变革

体育行业的影响力并非局限于赛场

高管持谨慎乐观态度

利益相关者推进体育行业的社会化转变

目的驱动型赞助涌现

女性运动员的参与度越来越高

可持续发展成为主要的战略驱动因素

粉丝的影响力俱增，粉丝关系管理日益重要

深度剖析

以运动员为中心的体育运动持续升温

如何成为可持续发展的引领者

足球行业正在寻求可持续的财务模式

粉丝行为概况

谁是体育对话的主导者？



转型

对版权所有者最为重要的治理改革

您是否同意下列有关体育行业私人投资者的陈述？

体育/传统运动在游戏领域的绝佳机会

您认为游戏化将如何影响传统/体育运动？

期望值攀升迫使版权所有者不断提升商业技能

治理机构追求卓越运营

私人投资发展如火如荼，但其长远影响尚存疑虑

将游戏元素融入体育是否蕴藏着虚拟产品发展的真正机遇？

相较粉丝体验，粉丝对于游戏化活动的参与需求更为迫切

面对行业角色的多重性，体育行业应如何规划未来？

做足交易准备，实现价值保护

从粉丝到运动员，平衡各环节创新

体育行业发展整体方法



商业

未来3至5年，媒体版权发行将如何发展？

从有线过渡到流媒体发行面临的主要挑战

未来3至5年，粉丝数据对体育组织商业活动的影响

您所在组织如何将非同质化代币（NFT）纳入其商业战略？

版权市场发展步伐放缓导致行业分化，企业被迫铤而走险

媒体格局四分五裂，动摇了独家版权的根基

体育内容逐步适应流媒体时代

版权所有者加速采集一手数据

NFT的兴起开创了付费即拥有的新数字经济模式

彻底改变内容发行模式

原创节目之发展前景

推动数字资产发展，重塑体育价值主张

除OTT外，体育内容还催生了很多直接面向粉丝营销的发展机遇



服务范围

- 企业战略
- 业务规划
- 组织设计
- 治理及合规
- 独立的业务审查和尽职调查
- 市场分析和基准分析
- 大型活动的可行性和影响评估



客户群体

- 品牌
- 活动组织者
- 主办城市
- 体育联合会
- 联盟和团队
- 媒体公司
- 体育营销机构
- 体育部门
- 体育科技公司

插图目录

1. 市场增长前景（按受访者最了解的市场统计）
2. 市场增长前景（按组织类型统计）
3. 预期年度增长率（按不同收入来源）
4. 体育行业的关键市场力量
5. 受访者对关键市场力量的态度
6. 受访者所在组织应对关键市场力量的准备程度
7. Facebook平台视频消费量全球排名前15位的体育运动
8. 体育组织积极推进社会和环境可持续发展的动机
9. 您所在的组织是否将社会和环境可持续发展作为企业战略的一部分？
10. 体育组织ESG框架
11. 未来3至5年，体育行业应如何解决财务可持续性？
12. 促进粉丝群体参与度的相关举措
13. 粉丝行为概况
14. 媒体体育对话细分
15. 对版权所有者为最重要的治理改革
16. 通过转型推动增长
17. 您是否同意下列有关体育行业私人投资者的陈述？
18. 版权所有者为促成交易做足准备时应考虑的因素
19. 体育/传统运动在游戏领域的绝佳机会
20. 电子游戏化将如何影响传统体育产业？
21. HYPE Sports Innovation加速器网络中的初创企业 — 类别概览
22. HYPE Sports Innovation加速器网络中的初创企业 — 特定项目
23. 体育行业发展框架
24. 未来3至5年，媒体版权市场将如何发展？
25. 体育内容发行模式
26. 从有线过渡到流媒体发行面临的主要挑战
27. 体育纪录片与非体育内容的全球需求增长对比
28. 体育纪录片的全球供求对比，按类型划分
29. 对版权所有者使用粉丝数据获得商业成功的看法
30. 未来3至5年，粉丝数据对体育组织商业活动的影响
31. 普华永道数字资产成熟度框架
32. 您所在组织如何将非同质化代币（NFT）纳入商业战略？
33. 直接面向粉丝营销内容的盈利框架

全球体育行业市场调研

中国专辑

为了更好地跟踪与研究中国地区体育行业发展趋势，突出本地市场特点，从2018年开始，普华永道在其每年发布的《普华永道体育行业调查报告》中国版本中特别加入了针对中国市场的专题研究，就全球范围内的行业热点问题进行本地化视角分析，并独立成章，希望能够解释本地市场与全球大趋势的异同，以及其背后所蕴含的资源禀赋/行业成熟度/地域文化/发展模式等方面的特点。

与以往稍显不同的是，在全球体育行业经历了由井然有序到戛然而止的疫情考验后，在全行业系统性风险被暴露无遗后，体育行业开始逐步步入复苏轨道，欧洲杯与东京奥运会相继举行，后疫情时代体育行业开始扮演更多的社会角色。

在今年，体育是中国最为热门的社会性话题之一。一方面由于中国体育健儿在东京奥运会的出色表现，多项运动实现金牌突破的热烈情绪带动了整个社会的关注；另一方面是由于政策红利持续释放，例如教

育“双减”政策靴子落地，《全民健身计划（2021—2025年）》发布等，体育再次被推向产业风口。随着全运会的举办以及冬奥会的临近，加之杭州亚运会、成都大运会等重磅体育赛事的纷至沓来，全民体育氛围被推向高潮，中国体育产业呈现出无限活力的状态。

一如既往，在此章节我们关注与分析一些重要的本土体育市场发展趋势，例如：

- 体育产业规模已比肩重点第三产业，体育消费市场火热，体育较培成为产业新蓝海，体育产业成国民经济增长重要引擎
- 体育产业化/市场化体制变革迎来重大突破
- 体育行业影响力破圈，引领文娱新气象
- 体育行业科技化浪潮席卷，两大产业深度绑定结合

我们看到，中国经济发展已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，这就要求中国体育产业在全球价值链中的位置不断攀升，中国的体育企业及相关品牌需要向尖端突破。

我们还看到，在中国城市现代化进程中，体育元素举足轻重。体育IP已是城市品牌全球化之路的首选路径。告别过去单纯引进赛事提升知名度的发展模式，如今城市正在以赛事为契机，优化公共体育设施布局结构，并加快现有公共体育设施资源和体育赛事的整合，从而推动体育产业各版块联动，实现以赛事带动产业一体化的协同发展。

2021年恰逢“十四五”规划的开局之年，在“2025年体育产业总规模超过5万亿元”发展目标下，体育产业已进入竞技赛事与产业化发展“双创新”的新增长周期。未来3年中国将举办多项世界级的体育赛事，全球体育的目光都将聚焦在“中国时区”。因此，相较以往，我们更愿意在中国章节就具有中国特色的体育行业现象与问题进行更为深入的探讨。

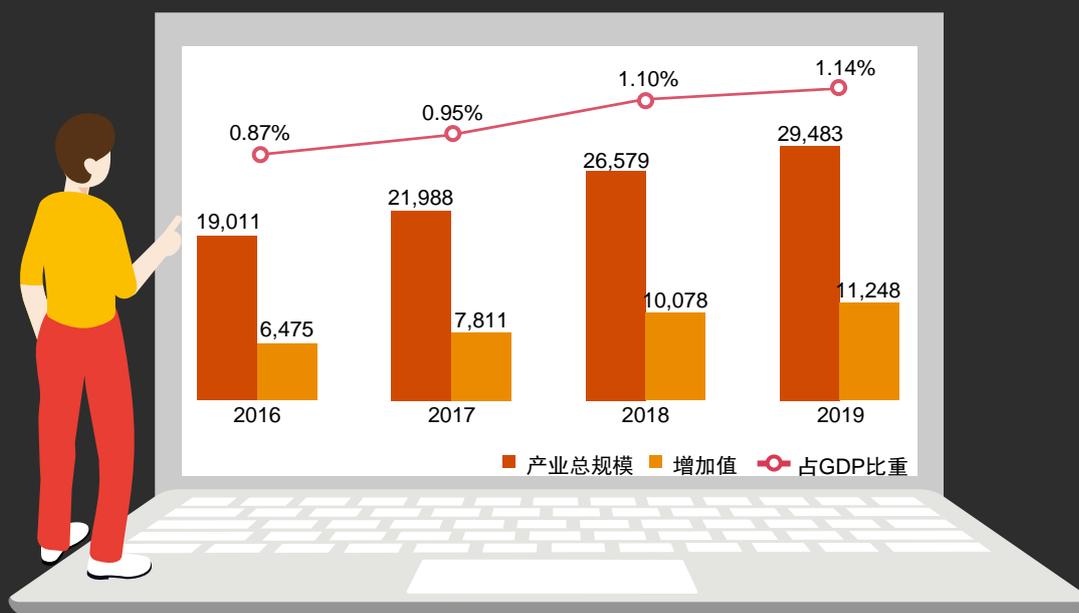
行业基本面稳中向好，政策加码力推体育产业健康发展

1. 产业规模比肩重点第三产业，成国民经济增长重要引擎

从产业规模看，依据2020年12月31日国家统计局与国家体育总局联合公布的统计数据显示，2019年全国体育产业总规模（总产出）达29,483亿元，增加值为11,248亿元；从名义增长看，总产出相较2018年增长10.9%，增加值增长11.6%。

从2016年至2019年，我国体育产业保持高速增长，总规模增长已达万亿元，增幅达55.1%，占GDP比重从0.87%提升至1.14%，且4年间总产出增长率与增加值增长率从未低于10%，远高于同期GDP增速。

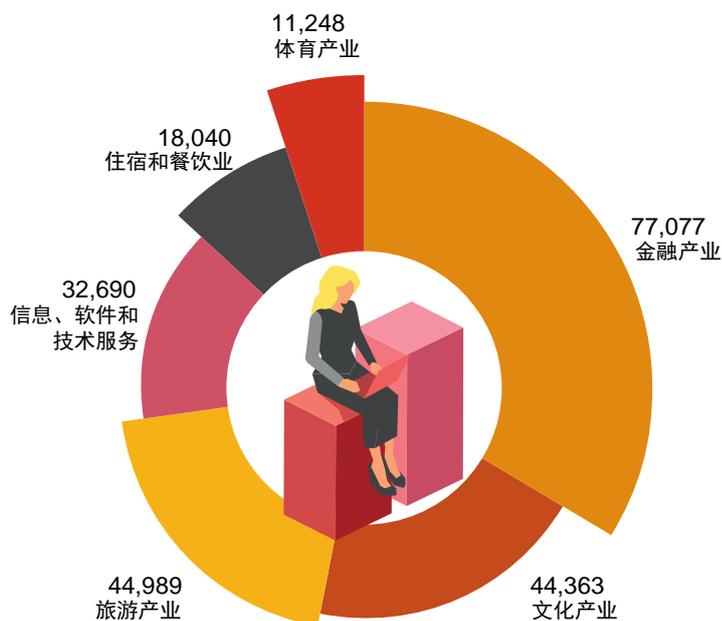
图1：2016-2019国家体育产业总规模，增加值与占GDP比重



单位：亿；数据来源：国家统计局

从产业增加值角度看，当前体育产业规模已然比肩重点第三产业规模：其占住宿与餐饮业比重达62%；已是信息、软件和技术服务业增加值的三分之一；已达文化产业与旅游产业的近1/4。体育产业在当下已成为我国国民经济增长的重要引擎。

图2：2019年重点第三产业增加值



从产业结构看，体育服务业发展势头强劲，总规模为14,930亿元，增加值为7,615亿元，在体育产业中所占比重增加到67.7%，比2018年提高2.9个百分点。其中，体育健身休闲活动发展最快，保持了近年来的高位增长，增加值较2018年增加74.4%，达832亿元；体育相关基础设施建设蓬勃发展，体育场地设施建设实现增加值212亿元，较2018年增加41.7%，占全部体育产业增加值比重达1.9%。

单位：亿；数据来源：国家统计局

中国体育产业已经从传统的体育制造用品业为主的模式，转向构建体育制造、体育服务、体育消费多元结构的产业模式。无论是城市体育进程，还是体育营销的创新不断，背后的本质都是体育与其他产业的融合与发展。未来，围绕人们日益增长的各种体育消费需求，体育与科技、教育、文化、旅游的融合发展进一步加深，衍生出更多创新产品与业态。

2021年10月，《体育法(修订草案)》明确了国家实施全民健身战略，构建全民健身公共服务体系的决心，意味着体育产业发展已然上升到国家战略层面。中国体育正向着专业化、规范化、产业化的方向发展，未来在经济建设与城市发展等方面将承担越来越重要的作用，并逐步成为国民经济的发展支柱。

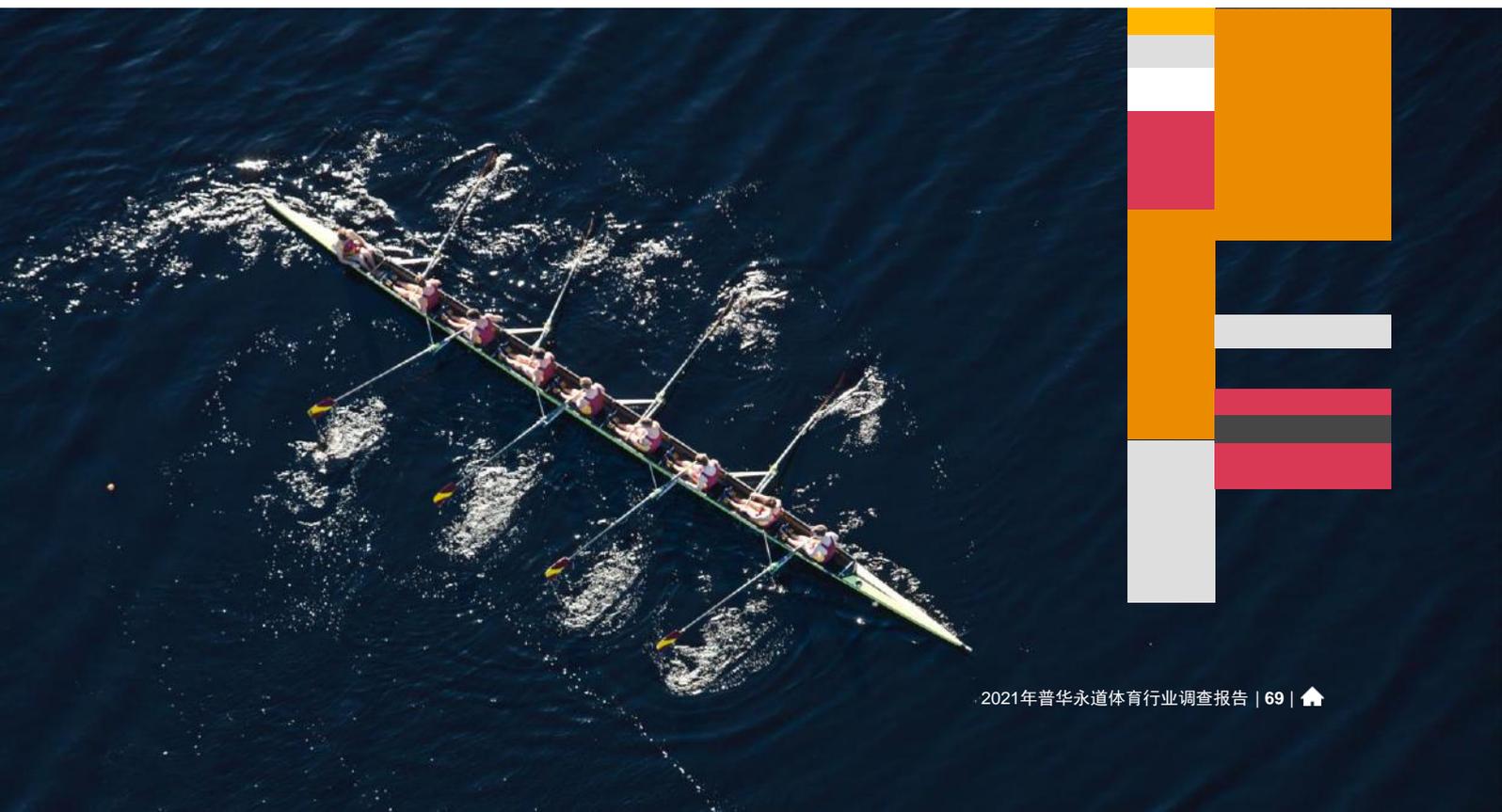
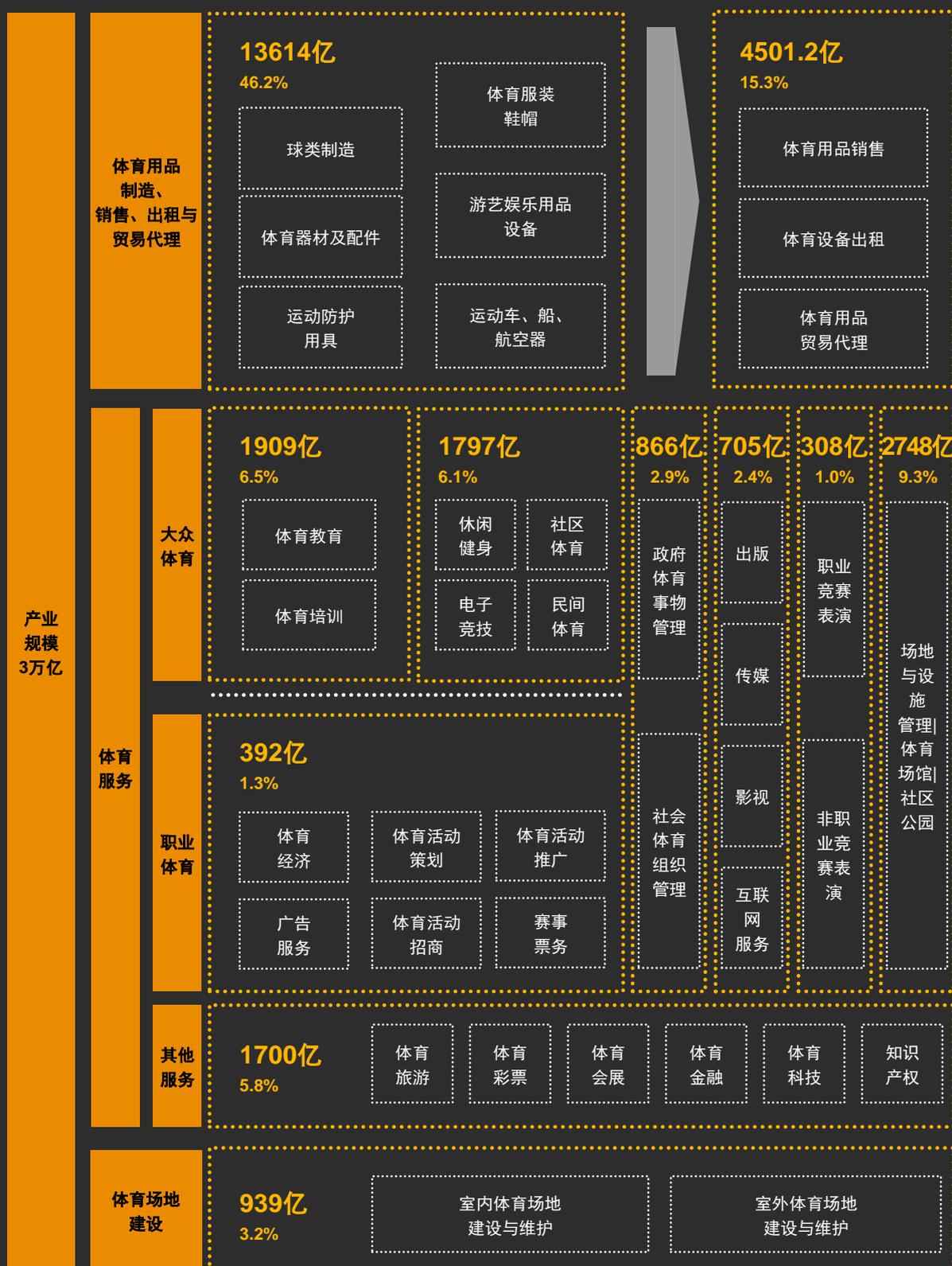


图3：产业图谱与细分市场规模



伴随着国务院《体育强国建设纲要》的出台与中国人均GDP迈入1万美元大关，体育产业发展已然上升到国家战略层面，并正向着专业化、规范化、产业化的方向发展。

2. 体育消费逆势强劲增长，成为行业亮点

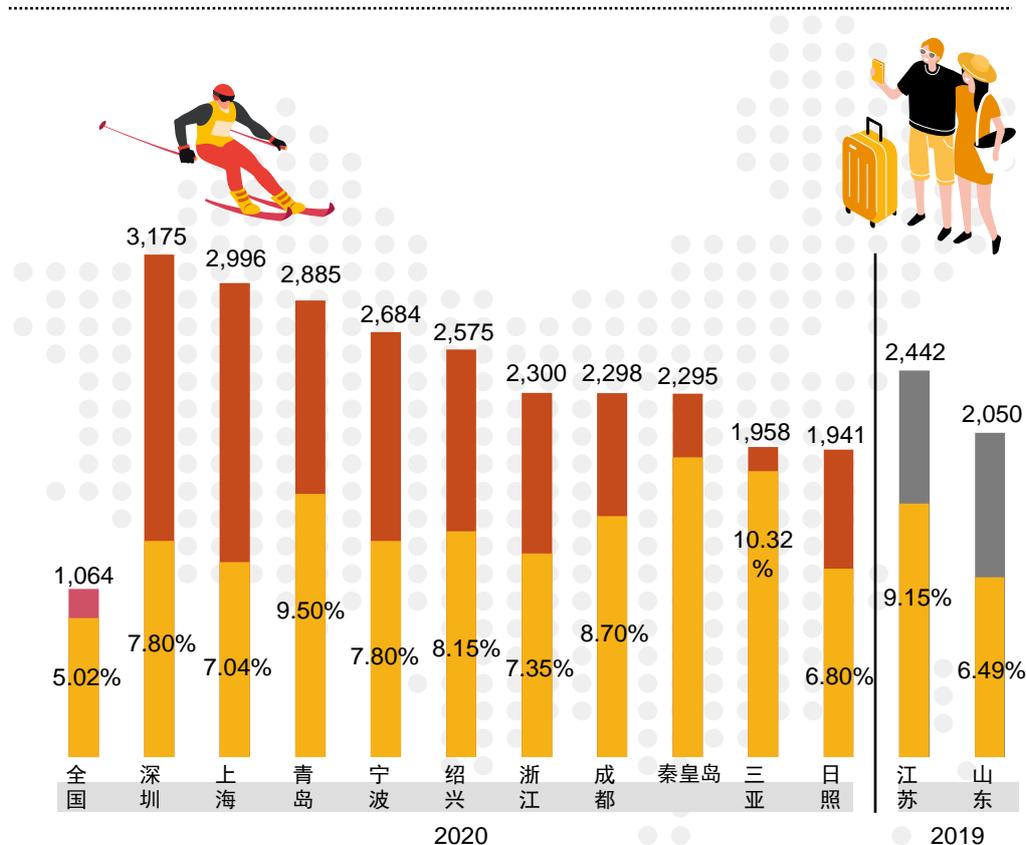
在政策红利叠加行业数字创新及大众体育消费升级等多方因素的共同影响下，中国体育产业呈现多板块、多运动项目、多相关产业融合发展的新局面，并形成万亿级的市场增长空间。

在体育产业占比最大的体育服务业细分领域，体育消费市场蓬勃发展。依据国家统计局的最新数据，体育用品及相关产品销售、出租与贸易代理在2019年的增加值为2562亿元，在体育产业所有细分领域中规模为第二大，占全部产业增加值比重22.8%。

依据央视财经频道的报道，2020年我国人均体育消费金额同比增长超过30%。国家体育总局、国家发改委联合发布的《进一步促进体育消费的行动计划（2019-2020年）》中指出，2020年全国体育消费总规模达1.5万亿元。依据全国14.1亿人口计算，人均体育消费金额为1063.8元，占全国居民人均消费支出的5.02%。

目前全国不少省、市体育局都相继发布了年度“居民体育消费调查报告”，公布了各地体育消费专项数据。如下我们整理了部分重点省市的人均体育消费支出与其占居民生活消费支出的比例数据。

图4：全国重点省、市体育消费与支出相关数据

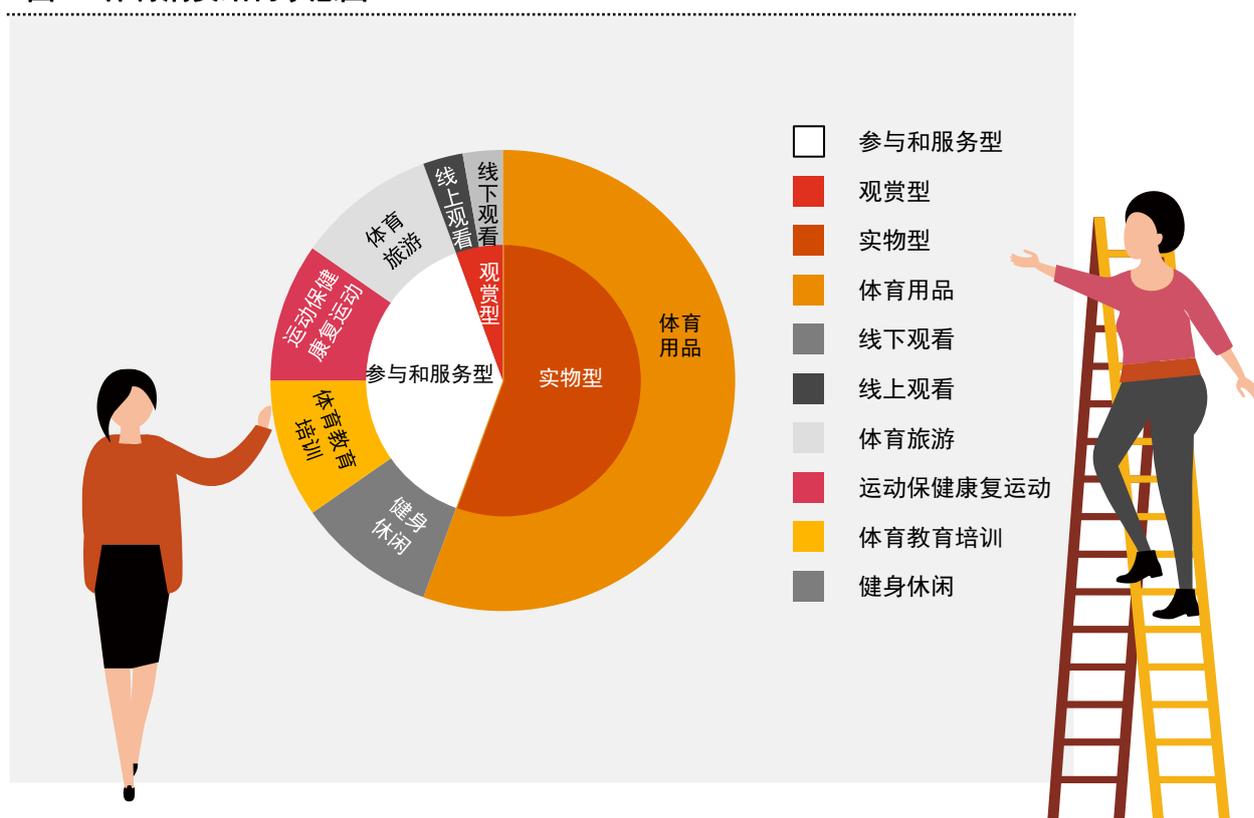


数据来源：普华永道依据公开数据整理

如上图所示，目前已披露相关统计数据的重点省市2020年人均体育消费金额均接近或者超过了2000元，远高于全国平均体育消费水平。其中最高的是深圳市，依据深圳市文化广电旅游体育局发布《2020年度深圳市居民体育消费报告》显示，深圳居民人均体育消费 3175.35 元，占人均消费支出比重的7.8%；而上海市的人均体育消费金额也直逼3000元，且上海市在其刚刚发布的《上海市体育产业发展“十四五”规划》中明确“体育消费规模进一步增长，人均体育消费占居民可支配收入的比重保持4%以上，提高体验性消费比例”，将体育消费纳入明确的产业规划目标。与之相对应的，苏州与南京均提出2022年人均体育消费目标要达到3500元，合肥与昆明将2022年人均体育消费目标分别定1800元与2000元。

这一态势充分体现了国内体育消费市场的强劲增长势头，也反映了过往几年各地积极培育体育消费习惯的有效成果。但相较体育产业发展相对成熟的北美及欧洲地区，我国的体育消费市场仍有较大增长空间，2018年北美地区和欧洲地区人均体育消费分别为1345美元和528美元。

图5：体育消费结构示意图



3. “双减”政策助推，体育教培成为行业新蓝海

继2020年9月国家体育总局和教育部联合印发《关于深化体教融合，促进青少年健康发展的意见》（以下简称“意见”）提出“树立“健康第一”的教育理念，加强学校体育工作，加快推进体育教育改革步伐，将体育科目纳入初、高中学业水平考试范围”后，于2021年7月24日正式迎来了“双减”政策靴子的落地：中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》。受此政策影响，体育教培作为教育培训产

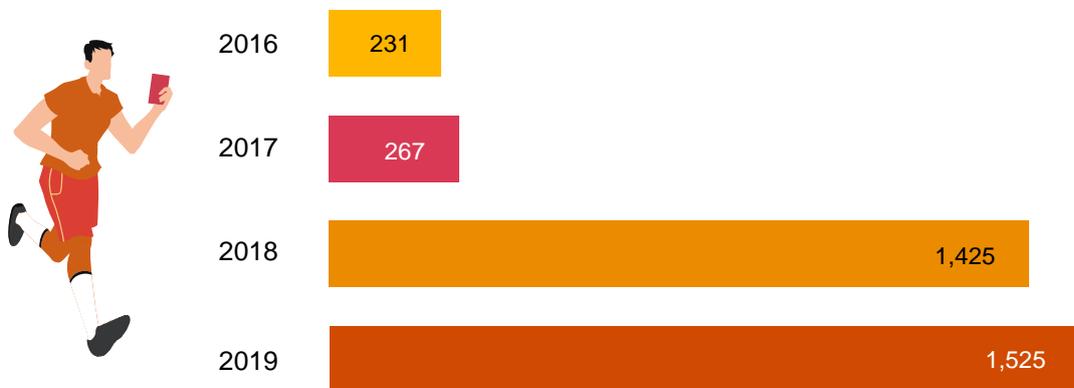
业当中非学科教育的典型，一时间成为市场与家长们关注的焦点，也是各产业机构重点布局与转型的首选赛道。巧合的是，就在“双减公文”流出当天，历经磨难、百转千回的东京奥运会拉开帷幕，更为巧合的是，为中国斩获首金的杨倩来自于清华大学，是一个体教融合的典型案列。

据企查查数据显示，2020年全年体育培训相关企业新增6.7万家，同比增长76.3%；2021年上半年新增4.8万家，同比增长108.7%。另据央视财经报道，自“双减”政策颁布以来，我国艺术与体育类培训相关企业新增了3.3万余家，较去年同期

相比增长99%。此外，近期出台的多项政策都向体育教育培训行业释放出友好信号。8月3日，国务院发布了《全民健身计划（2021—2025年）》，明确了到2025年全国经常参加体育锻炼人数比例达到38.5%，带动全国体育产业总规模达到5万亿元这一目标，为正在熊熊燃烧的中国体育热潮再添一把柴。

从产业规模的角度看，2016年我国体育培训与教育产业为231亿元，2018年便跃升至1,425亿元，2019年达到1,525亿元。

图6：2016-2019体育培训与教育产业增加值



单位：亿；数据来源：国家统计局



总体来说，体育教培行业在“十三五”期间实现了跨越式增长，目前教育“双减”政策落地配合《全民健身计划》的实施，长远利好于体育教培行业前景，产业迎来了新一轮的发展机遇。体育在中考中权重的增加和体育进高考的政策预期也会刺激家长更加重视孩子对体育运动的参与。

与此同时我们也必须看到，体培产业仍面临着诸多挑战，如清华大学体育产业发展研究中心主任王雪莉所言，体育教培产业当前既存在监管主体缺位、管理有空白的情况，也存在多头管理、企业负担比较重的情况。作为整个体育行业的管理部门，国家体育总局在体育培训行业监管中的角色和定位尚不清晰。教育部校外教育培训监管司的成立将会对体育培训行业的规范化发展起到促进作用，但体育、教育、工商等相关各方的监管权责仍然有待进一步明晰。



体制变革迎来重大突破， 体育行业影响力破圈

1. 体育市场化运营蓄势待发，或 将成为未来主流趋势

2019年国家发改委发布《关于全面推开行业协会商会与行政机关脱钩改革的实施意见》将原归属国家体育总局主管的89家体育行业协会纳入脱钩名单，并明确已脱钩协会21家，仍需脱钩68家。由此可见，体育行业协会与行政机关脱钩并进行市场化改革将成为近年来各项运动协会营运的主要内容，管办分离再进一步。

在拟脱钩的68个中字头运动项目协会名单中，既有大量奥运项目协会，也有非奥运项目协会，且其中不仅包括社会化程度高的中国篮球协会、中国排球协会、中国乒乓球协会、中国网球协会等，同样还包括社会化并不高诸如中国冰壶协会、中国体操协会、中国摔跤协会等。

长期以来，我国体育事业的发展遵循着“举国体制”模式，不论是在竞技体育还是在全民健身领域，政府始终扮演着极为重要的“家长”角色。而在当下我国经济、科技迅猛发展的时代背景下，体育所延伸的领域不断扩大，加快体育单项协会脱钩进程，是体育产业发展的必然选择。

不同的运动项目在国内的发展阶段不

同，其发展模式与脱钩进程也理应不同：篮球、排球、乒乓球、羽毛球等项目在国内较早的进行了市场化改革，也在市场运营方面积累了较为丰富的经验。未来在这几类体育项目的发展方面，我们应充分借鉴国外较为成熟的商业模式，建立良好的运营体系与推进机制。

以篮球为例，2017年中国篮协变完成了从国家体育总局篮管中心脱钩，CBA（中国男子篮球职业联赛）实行了管办分离与充分放权，将联赛管理和开发授权给新成立的CBA公司，20家CBA俱乐部都是CBA公司的股东，每家占股5%，形成了一个利益共同体。在此操作下，各方的权责利得到进一步明确，一些俱乐部的话语权得到增加。在一个赛季之后，各俱乐部的平均分红均较之前有所提高，产业享受到了改革的红利。

足球项目虽不在此次脱钩名单内，是由于其市场化进程一直走在行业前列。2021年7月，中国职业足球俱乐部联合会筹备工作会议在上海召开，此举确认了即将成立“中足联”（Chinese Football League），会上明确了它是各级职业足球俱乐部自愿结成的全国性、行业性、非营利性的社会组织，其作为独立社团法人，未来将全面负责组织、管理职业联

赛，合理构建中超、中甲、中乙联赛体系。中国足协主席陈戌源指出，中足联成立后足协完全放权，将各级联赛交给中足联运营，彻底实现管办分离。

而在国内乒乓球市场化改革过程中，中国乒协也采取了诸多举措。中国乒协拟与国际乒联在2021年后共同打造全新赛事，并与国际乒联联合制定了至2024年的发展战略计划，其中包括赛事组织与推进、市场拓展等方面。此外，中国乒协于今年将乒超联赛纳入世乒赛的选拔体系，并将世界大赛、全国大赛、商业联赛纳入了一个完整的体系当中，展现了其推动乒乓球运动商业化、市场化的决心。

在此之前，许多球迷朋友都批评中国的乒超联赛毫无特色，运动员对输赢的结果并不上心，比赛的激烈程度无法与国际比赛、甚至是队内选拔赛相比，来自社会各界的关注程度更是非常一般，技术含量虽高，但受欢迎的程度却不及日本、德国的联赛。

如今乒超联赛直接与世乒赛选拔挂钩，由此吸引了各俱乐部、运动员、各省队的教练员以及社会各界的球迷，大幅提高了商业赛事地位与其商业价值。

而对于有广阔目前商业化程度不高的运动项目，例如马术、逐渐向产业化、商业化的模式上靠拢。

与行政部门脱钩对于体育协会来说是一个巨大的挑战，意味着资金来源不再有保障，人员编制无法解决，过去的治理模式不再适应新的形势。但脱钩是中国体育积极良性发展的必经之路，体育协会必须倒逼自身转变发展思路，加快市场化转型，以市场思维提供服务，创造收益。

2. 体育造星引领文娱新气象，体育产业影响力破圈

随着东京奥运会、全运会等重磅赛事相继落幕，国内掀起了全民体育热潮，也捧红了苏炳添、杨倩、全红婵等一众体育明星。这些刻苦训练，蛰伏多年的运动员们，凭借大赛一举破圈。阳光、健康的形象和永不放弃的精神让他们成为新一代全民偶像，也成为资本市场的新宠。

时下体育明星频频登上热搜，部分原因是“时势”所致。一方面，在当前国际形势大环境下，国外明星很难继续占据中国市场流量高地。另一方面，国内文化娱乐圈频频“爆雷”，游戏市场遭遇强监管，“双减”等政策让社会焦点重新聚集在体育方面，种种因素叠加，让本土体育明星受到市场的空前青睐。

在近年体育行业的造星趋势中，女性形象越来越多地出现在公众视野里，女性运动员的社会影响力在不断扩大，与此同时他们也更多的在利用自身影响力为社会发声，在这点上国内市场与国际形势趋同。

传统商业化成功的体育明星多以男性为主，例如足球领域的贝克汉姆、C罗、梅西，篮球领域的科比、姚明等。但近年来，女性运动员的社会关注度也变得越来越高。以国内为例，在当前备受关注的冬奥项目上，自由式滑雪运动员谷爱凌成为了公众焦点，作为中美混血的她主动放弃了美国国籍而加入中国滑雪队，并代表中国在此项目上屡有斩获。这位19岁的天才少女如今已帮助中国队跻身世界前列，同时也是北京冬奥会夺金的最大热门；中国国家跳水队运动员全红婵以惊艳世界的比赛发挥在东京奥运会上震撼全场，他的夺冠不仅引起了国内民众对这位天才少女本身的注意，更深层次地引发了大众对于粤西贫困家庭的关注；清华本科生杨倩在奥运会上夺得首金，不仅代表了阳光积极年轻的00后形象，同时也激起了社会对于体教融合发展的深入探讨；在国外，日本网球运动新星大坂直美，凭借着出色的赛事成绩、多元化的种族背景以及鲜明的Z时代形象吸引了全球赛事及商业品牌的目光，形成了强大的个人影响力，并在东京奥运会上作为主火炬手点燃奥运圣火。

从奥运会开始到全运会结束，众多体育明星成功破圈，明年北京冬奥会、成都大运会、杭州亚运会等赛事还将先后举行，体育明星们必然还将迎来一波流量大爆发。作为社会舆论的焦点，体育明星的言行和态度都具有极高的社会影响力，因此除了享受流量汇聚带来的明星效应以外，他们也需强化身上的社会责任意识，积极参与正能量的社会性事务推动，传递积极、乐观、向上的社会价值观。

3. 体育营销影响力不断增强， 体育赞助格局迎深刻变化

在后疫情时代顶级体育IP与商业的关系正在重新建构。在社交媒体时代，体育产业营销的新机会也得以催生。一些新的产业发展趋势值得引起注意，比如在中国全面崛起的电竞产业，而中国的体育消费领域也步入了从个人爱好向生活方式和文化体验全面升级的阶段。

拉加代尔体育大中华区董事总经理兼全球高级副总裁的李莹指出，体育营销的核心优势就是可以突破时空语言、文化，甚至是战争和疾病的壁垒，与全世界人民达到情感的共鸣，从而长时间有效地帮助企业不断提升品牌力和用户范围。

疫情造成了产业的停滞，但是却并没有弱化观众、商业对体育的价值判断，这也是国内品牌对体育营销行业依然能够保持信心的基础。根据尼尔森《2021年全球体育营销趋势》

报告预测，未来10年中国品牌将占全球赞助市场增长总量的三分之一。

与此同时，国内品牌在体育赞助上的支出也呈现出金额越来越高的趋势：2017年阿里巴巴与国际奥林匹克委员会与宣布达成十年长期合作，期限直至2028年，赞助总金额不低于8亿美元；2018年FIFA世界杯赞助商，海信、vivo、蒙牛3家中国企业位列其中，赞助价码都在5000万美元的级别；2019年蒙牛宣布与国际奥委会建立为期12年的全球顶级合作伙伴关系，一直延续到2032年的奥运会，赞助费用高达15亿美元。

当下国际国内双循环发展的经济导向决定了品牌需要准确把握全球以及国内消费者用户群的喜好和变化趋势，并在变化中寻觅更多的市场机会。

在体育营销大环境积极发展叠加疫情冲击影响的背景下，体育赞助的格局也在悄然发生变

化。基于互联网业务的新公司成为了体育赞助市场最活跃的生力军，2021年举办的“欧洲杯2020”便是一个很好的案例说明：在欧洲杯公布的12家官方赞助商中，Alipay（支付宝）、Hisense（海信）、vivo、Tik Tok（抖音海外版）四家中国企业赫然在列，占据了三分之一，这让中国成为这届欧洲顶级赞助商的最大输出国。其中海信在2016年便成为欧洲杯的顶级赞助商，这是欧洲杯设立56年以来首个中国顶级赞助商。同时可以看出，以手机、互联网等行业为代表的新兴行业在体育营销舞台上已占据主流位置，而航空、汽车、零售等传统行业由于受到疫情打击，在体育营销层面转向进入调整期，不再如以往在体育营销方面投入大量资源。由此可见，体育赞助的产业格局在 societal 科技化进程加速及疫情黑天鹅等因素的综合影响下已顺应时代发展的发生了深刻变化。



体育科技化浪潮席卷，产业数字化升级是大势所趋

1. 新兴体育科技广泛应用，助推体育产业高质量发展

在产业数字化升级的大趋势下，在中国体育“强势增长”的关键词背后，离不开科技的加持；体育行业科技化浪潮席卷，整个产业在不断更迭提高产品和赛事的科技含量。体育与科技两大产业深度绑定结合，5G、AI、VR/AR等技术的运用与加持，为体育产业的未来发展提供了新的驱动力。

在内容传播方面，随着互联网技术的不断进步，新媒体已然成为体育内容传播的主要渠道。数据显示，国内主流体育新媒体的单月用户数规模都在500万人以上：腾讯体育在2021年3月用户数达到了1463.9万人，位居体育新媒体用户数全市场第一；PP体育位居第二，用户数达到了796.1万人，直播吧以773.1万人位于第三。

受疫情影响，移动互联网基座稳固，可承载的内容越来越多，体育直播也成为体育内容传播的某种“新常态”。2020年4月，《中国体育》结合互联网直播平台以及转播技术呈现了一场精彩的线上乒乓球比赛，张继科等体育明星参赛之

余在直播间隙与球迷进行线上互动，吸引了大波流量和关注度。体育直播增加了观众的参与感，给球迷带来互动的惊喜和满足感，因此受到了体育迷们的广泛追捧。

在赛事训练方面，AI、VR等技术的应用可帮助提升运动员的训练质量。通过构建虚拟训练场景，捕获运动数据，动作重现来帮助运动员改进和创新技术动作，提高技术水平。例如，百度智能云为中国跳水“梦之队”日常训练打造的国内首个“3D+AI”跳水辅助训练系统，通过AI技术对训练视频进行摘要、动作抽取、姿势纠正等处理，快速进行归纳整理，突破了体育运动定量评价与数据分析的难题，将竞技体育更精细化地定格在时间和空间维度，让体育训练更加科学、智能、合理、有效。因其拥有“看得清”、“看得准”、“看得全”和“看得懂”四大特点，被中国跳水队形象地称为“国家队AI教练”。中国跳水协会秘书长刘江平接受采访时说，AI+体育的应用探索为我国体育开拓出一片新的大陆。

在观赛体验方面，近年来爆火的VR虚拟现实技术让大型体育

赛事拥有了更为独特的用户体验。2021年延迟举办的日本东京奥运会上就使用最新影像技术，给由于各种原因而不能亲临比赛现场的孩子们提供了“身临其境”的观赛体验。2022年的北京冬奥会同样在赛事呈现上做足了准备，不仅是VR虚拟现实技术，人工智能、360度回放、无人机等都将出现在2022年的北京冬奥会上。在5G通信技术领先世界的基础上，北京全方位的智能观赛筹备工作将会给观众带来超乎想象的视觉盛宴。

在大众体育科技应用方便，以当下热门健身软件KEEP为例，其紧抓市场趋势，推出智能健身手环等产品，绑定了其核心的健身课程等内容，为朝九晚五缺乏整块时间的人们提供了更灵活的运动健身的选择，使人们在零碎的时间里也能通过视频学习达到较有效的体育锻炼，激发了体育消费市场活力。

现代体育发展早已融入了技术革新的血液，科技力量的创新与发展将为中国体育事业的未来创造无限可能性，并成为推动中国体育事业发展的重要力量。



2. 电竞市场高歌猛进，聚焦品牌与资本目光

电竞在全球拥有20亿庞大的受众和无限的潜力，通过抓住电竞崛起的机会，众多国内外知名品牌高效精准地触达了Z世代消费群体。而随着越来越多的品牌客户看到电竞市场的潜力和其不同于传统体育市场的属性，电竞也成为资本的风口，甚至是体育商业和营销市场的常客。

2021年11月7日，2021英雄联盟全球总决赛正式拉下帷幕，来自中国的EDG战队以黑马姿态战胜上届冠军韩国的DK战队逆袭夺冠，一时间全网沸腾。而场外各大品牌也早已摩拳擦掌，备战全新的数字战场。对于这些押宝的品牌来说，S11既是一次与电竞结缘的绝佳契机，也是一场未知的豪赌。据ECO电竞派统计数据 displays，本赛季S11共有140家品牌参与到赛事的赞助合作当中。

在电竞崛起的数年里，电竞营销的赞助商从品类到数量都不断扩充和增长，其中主要原因是因为电竞自带出色的曝光效果且相对低廉赞助成本。一

方面，顶流电竞赛事拥有大部分传统体育赛事无法比拟的流量优势。例如在2019年，LPL赛区赛事直播观看人次超过200亿，全年LPL赛事内容观看量超过650亿次。且根据EsportsCharts统计，2021年LPL春季赛最高观众峰值已经刷新至3852万，平均观众人数高达1009万。庞大的观众数量和夸张的赛事内容观看量对各类赞助商来说自然意味着出色的品牌曝光。

另一方面，对赞助商们来说，入局电竞也比入局成熟的传统体育赛事更具性价比。以CBA与LPL两大赛事进行对比，作为CBA官方主赞助商，2017年中国人寿与CBA的3年赞助合同价值10亿人民币；而同期LPL赛事主赞助商席位明码标价仅为3000万元。

正因如此，原本活跃在传统体育领域的品牌纷纷投身电竞，国内智能手机品牌OPPO在2019年上半年先后与温网、法网两大国际顶级网球赛事完成签约；而同年9月OPPO也成为《英雄联盟》赛事全球合作伙伴，双方达成了5年长约。并在多年来始终和LPL这一本土

赛事保持着密切的赞助合作关系。与此同时，作为CBA官方战略合作伙伴的李宁近年来也在电竞领域动作频频，不仅以运动时装品牌的身份与EDG和RNG两家俱乐部先后进行了合作，并于2019年年初完成对Snake电竞俱乐部的收购。

据游戏工委统计，2020年电竞市场规模为1365.57亿元，较2019年增长44.2%。随之增长的还有电竞用户规模，2020年中国电竞用户规模达到了4.9亿人，较2019年增长了11.4%，由此可以看出电竞市场价值巨大。而电竞产业自身也从未停止拓展表达形式，例如《你微笑时很美》、《你是我的荣耀》等优质电竞题材电视剧便获得了良好的市场反馈，这印证了电竞的跨界能力、消费者的接受度和市场极具潜力的发展前景。

亚运会将“电竞”列为正式比赛项目的大事件，揭开了2022电竞大年的序幕。对于品牌来说，电竞领域是一个仍有较大市场空间的价值洼地和内容蓝海，随着电竞赛事商业化的成熟完善，我们可以继续期待电竞产业的突破和新发展。

普华永道体育业务咨询团队

普华永道体育业务咨询团队由普华永道瑞士于2012年成立，目前为欧洲、中东和亚洲的体育市场服务，与普华永道全球网络中的本地团队和职能专家密切合作。2016年以来，我们每年都会发布体育行业调研报告，为行业发展情况把脉。今年已经发布到第六期，我们希望读者能受益于此。



David Dellea

普华永道体育业务咨询部
擅长领域：战略规划、组织架构
和商业广告
david.dellea@pwc.ch
[linkedin.com/in/daviddellea](https://www.linkedin.com/in/daviddellea)



Robin Fasel

擅长领域：战略规划、体育传媒和数字化
robin.fasel@pwc.ch
[linkedin.com/in/robin-fasel](https://www.linkedin.com/in/robin-fasel)



Alexander Stolz

擅长领域：战略规划、游戏/电
子竞技和数字化
alexander.stolz@pwc.ch
[linkedin.com/in/alexander-stolz](https://www.linkedin.com/in/alexander-stolz)



Szergej Maszlov

擅长领域：战略规划、策划、转型
szergej.maszlov@pwc.ch
[linkedin.com/in/szergej-maszlov](https://www.linkedin.com/in/szergej-maszlov)



Ioannis Meletiadis

擅长领域：战略规划、策划、票
务筹划/酒店管理
ioannis.meletiadis@pwc.ch
[linkedin.com/in/ioannismeletiadis](https://www.linkedin.com/in/ioannismeletiadis)



Shin Szedlak

擅长领域：战略规划、
策划
shin.szedlak@pwc.ch
[linkedin.com/in/shinszedlak](https://www.linkedin.com/in/shinszedlak)



Katharina Honsberg

擅长领域：战略规划、
组织架构
katharina.honsberg@pwc.ch
[linkedin.com/in/katharina-honsberg](https://www.linkedin.com/in/katharina-honsberg)



Claudio Prante

擅长领域：交易策略规划、
尽职调查
claudio.prante@pwc.ch
[linkedin.com/in/claudioprante](https://www.linkedin.com/in/claudioprante)



Stuart Woodcock

擅长领域：交易、财务尽职
调查
stuart.woodcock@pwc.ch
[linkedin.com/in/stuart-woodcock-41597b32](https://www.linkedin.com/in/stuart-woodcock-41597b32)



Stephan Hirschi

擅长领域：可持续发展
stephan.hirschi@pwc.ch
[linkedin.com/in/stephanhirschi](https://www.linkedin.com/in/stephanhirschi)



Patrick Balkanyi

擅长领域：财务审计、保证
和风险控制
patrick.balkanyi@pwc.ch
[linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa](https://www.linkedin.com/in/patrick-balkanyi-2b217aaa)



Thibaut de Haller

擅长领域：税务及法
律架构
thibaut.de.haller@pwc.ch
[linkedin.com/in/thibaut-de-haller-0bb51b27](https://www.linkedin.com/in/thibaut-de-haller-0bb51b27)



Myriam Denk

擅长领域：人事与调整、组织
myriam.denk@pwc.ch
[linkedin.com/in/myriamrosenkranz](https://www.linkedin.com/in/myriamrosenkranz)



Richard Thomas

擅长领域：合规、风险保证
richard.j.thomas@pwc.ch
[linkedin.com/in/richard--thomas](https://www.linkedin.com/in/richard--thomas)

普华永道中国体育业务咨询团队联络人



梁伟坚
普华永道中国内地及香港市场主管合伙人
+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



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



金场
普华永道中国体育行业合伙人
+86 (10) 6533 7167
gerry.jin@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.pwc@cn.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。
© 2021 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。