

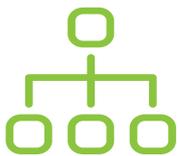
# 中国体育赛事IP商业化研究 报告

©2022.9 iResearch Inc.



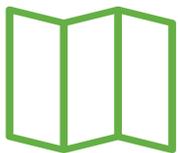
## 背景简述

- **研究范畴**：本报告关注具有一定市场认知的体育赛事IP，不包括电竞赛事
- **体育赛事IP特征**：体育赛事IP培育周期长、壁垒高，但一旦形成生命周期也较长，且由于全民性属性，赛事的商业价值也较高
- **体育赛事IP发展**：体育比赛从“游戏化”、“宗教化”发展至今，专业化程度不断提升，一些具有市场认知度的赛事的IP属性也在不断强化
- **体育赛事IP产业链**：体育赛事IP商业化路径中主要涉及到核心的**赛事IP方**、**赛事运营和传播方**、**赛事赞助商**和**衍生内容供给方**几个角色



## 现状分析

- **发展现状及痛点**：我国体育产业总体上总量偏低的同时，体育服务业有效供给不足导致内部结构失衡；而我国赛事IP的价值链仍不完善，赛事商业化程度低，收入过分依赖商业赞助
- **发展驱动力**：随着政策利好、全民健身风潮涌起和资本方的助力，相信我国体育赛事方面发展必将逐步步入正轨
- **中国体育赛事规模预测**：预计2025年我国体育赛事市场规模将接近400亿元



## 策略分析

- **我国体育赛事IP商业化发展现状**：自主赛事市场化运营程度低，良性循环难；代理赛事IP的本土化是IP价值关键
- 自主赛事IP在**赛事打造**上应当注重找准赛事定位打造合理赛程，凝练赛事价值观，向IP化发展；对于代理赛事IP则应当注重**小众赛事运动的国内推广**
- **赛事传播策略**：体育赛事IP有必要丰富内容供给，实现广触达与深交互，构建赛事文化内核
- **赛事商业化变现策略**：兼重实物产品与衍生IP开发，紧贴用户现实需求，结合新技术与内容，丰富IP消费场景，实现IP价值最大化

体育赛事IP商业化概述

1

中国体育赛事IP商业化现状分析

2

体育赛事IP商业化策略分析

3

# 体育赛事IP概念及研究范畴界定

## 本报告重点关注具有一定市场认知的体育赛事

体育赛事IP是赛事进行商业化运营的前提条件，体育赛事IP是指具有一定商业价值的体育赛事的产权及其相关的衍生产品。一般来说，体育赛事的IP权益是指赛事门票销售权、赛事赞助权、赛事媒体转播权益和特许衍生开发权这四种，对于有广泛影响力的体育赛事来说赛事的媒体转播权往往是其最核心的资源。

### 体育赛事IP

体育赛事IP是指具有一定市场认知的体育赛事的产权及其相关衍生产品，是体育产业的核心产品。

#### 体育赛事IP权益

##### 门票销售权

- 纸质票
- 电子票

##### 媒体转播权

- 电视转播权
- 网络转播权
- 广播转播权

##### 商业赞助权

- 冠名权
- 无形资产使用权
- 竞品排他权
- 场内产品展示

##### 特许衍生商品开发权

- 周边产品
- 内容开发



#### 本报告研究的体育赛事IP范畴

- 本报告所研究的体育赛事IP主要是国内在赛事IP商业化运作方面较为成熟的体育赛事。
- 包括我国自主IP的原创赛事及国际知名赛事在国内的代理运营，包含大众体育赛事与竞技体育赛事。考虑到运营模式差异，本报告暂不包括电子竞技赛事。

# 体育赛事IP商业化的特征

## 体育赛事IP培育壁垒高，但一旦形成IP生命周期也较长

体育赛事由于观赏性和参与性强，具有全民性的特征；同时，体育赛事IP由于极高的关注度，也具有粉丝效应，因此具有较高的商业价值；而当今世界上的头部赛事IP，不论是夏季奥运会、冬季奥运会还是世界杯，都是经过了百年的不断培育和发展，才拥有了今天的超强商业价值和世界范围内广泛的影响力，因此体育赛事IP具有长培育周期的特征；也正因赛事IP长期培育的特质，导致一个已经拥有成熟的赛事IP也往往会有极长的生命周期，可以得到体育迷的持续关注；进而，对于体育赛事IP构建的壁垒也极高，在已有成熟赛事的领域，体育迷的关注度会向头部赛事富集，因此一般难以打造同质化的赛事IP。

### 体育赛事IP的特征

#### 商业价值高

体育IP具有粉丝效应，在高关注度前提下易形成口碑现象，易于进行商业转化

#### 长生命周期

体育赛事IP往往需多年运营，优质的赛事IP是稀缺资源，一旦形成，具有长生命周期特质

#### 全民性

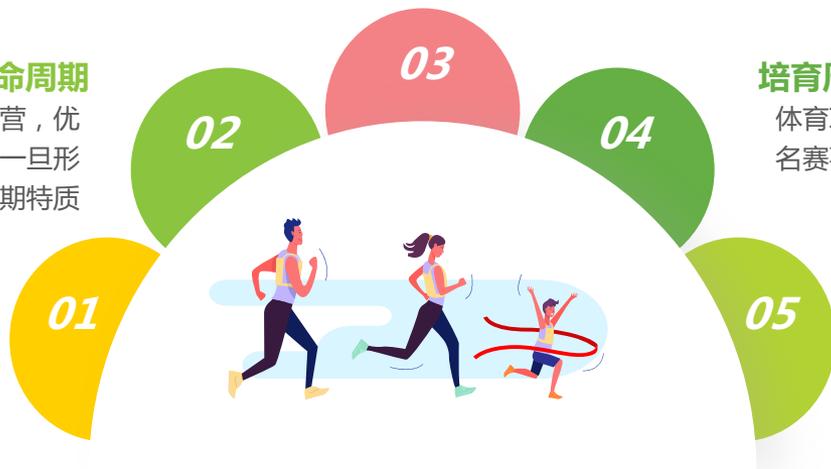
体育比赛是强观赏性、强娱乐性的活动，观看门槛较低，有利于吸引更多用户参与

#### 培育周期长

体育IP培育周期较长，当今世界知名赛事多有百年历史积淀

#### 壁垒高

在已有知名赛事的领域内，再培育出同质化IP的可能性不大，体育赛事IP的行业壁垒极高



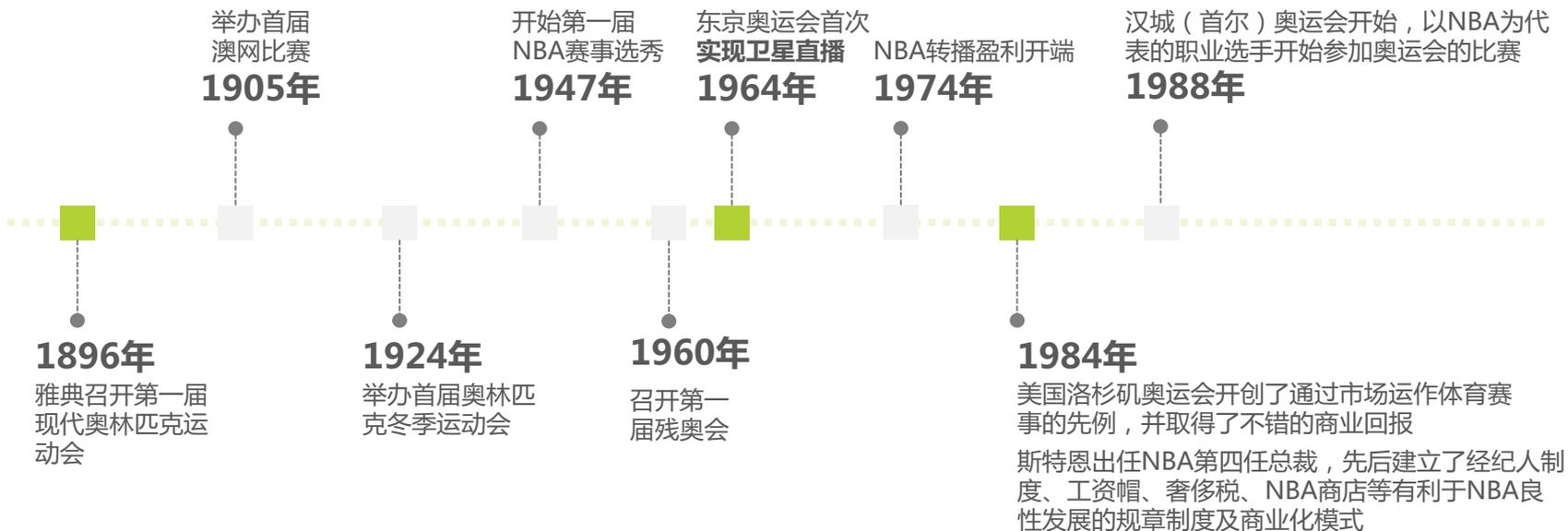
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 体育赛事IP的商业化发展历程

## 当代体育赛事逐渐探索出一条商业化路径，影响力不断提升

回顾体育赛事的发展史，体育比赛最初是带有“游戏化”或“宗教化”色彩出现的，在竞赛规则的不断丰富与完善之下，逐渐形成了较为规范化的体育竞赛。自1896年召开第一届现代奥林匹克运动会开始，现代体育赛事开始积累全球影响力。而随着卫星直播技术的发展，于1964年东京奥运会上首次实现了卫星直播，使得体育赛事的影响力进一步提升。而早期的体育赛事多秉承着非商业化的原则运营，然而在成本支出不断走高的背景之下，各地已经不愿再承办赛事，为改变这一局面，1984年洛杉矶奥运会的举办，首次将奥运会交由私人运营并取得了空前的成功；同年，斯特恩出任NBA总裁，为NBA赛事的商业化也扫清了障碍。此后体育赛事在商业化的道路上不断探索出更多样的玩法。

### 现代体育赛事的发展历程



来源：公开资料搜集，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 体育赛事IP的类型划分

## 世界范围内当前有广泛影响力的体育赛事分类举例

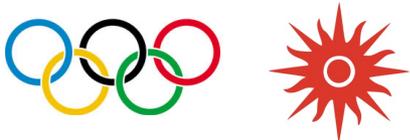
体育赛事所具有的形式多种多样，依据赛事IP的性质差异可以分为竞赛类和大众体育类两大类。竞赛类主要是指以战胜对手、取得优异成绩为目的，通过专业、科学、系统的训练所开展的体育赛事，专业程度较高；大众体育赛事则是更多以娱乐身心、增强体质为目的，是面向大众、遍及全社会的体育赛事形式。而对于竞赛类的体育赛事IP，还可以依据赛事组织的规模及性质，进一步划分为综合性体育赛事和职业体育赛事。其中，综合性体育赛事是指涵盖多个运动项目的综合性体育盛会，一般规模较大、举办难度高。职业体育赛事则更多是仅开展某项运动的赛事IP，针对性更强，且一般而言具有更强的商业化色彩。

### 体育赛事IP的分类

#### 体育赛事

#### 竞赛类赛事

##### 综合性体育赛事



奥运会、亚运会等

- 一般规模和影响力较大，多由政府主导运营
- 赛事IP影响范畴较广

##### 职业体育赛事



世锦赛、NBA等

- 商业化程度高，多由专门的协会、组织或企业负责运营
- 赛事IP的商业变现能力一般较强

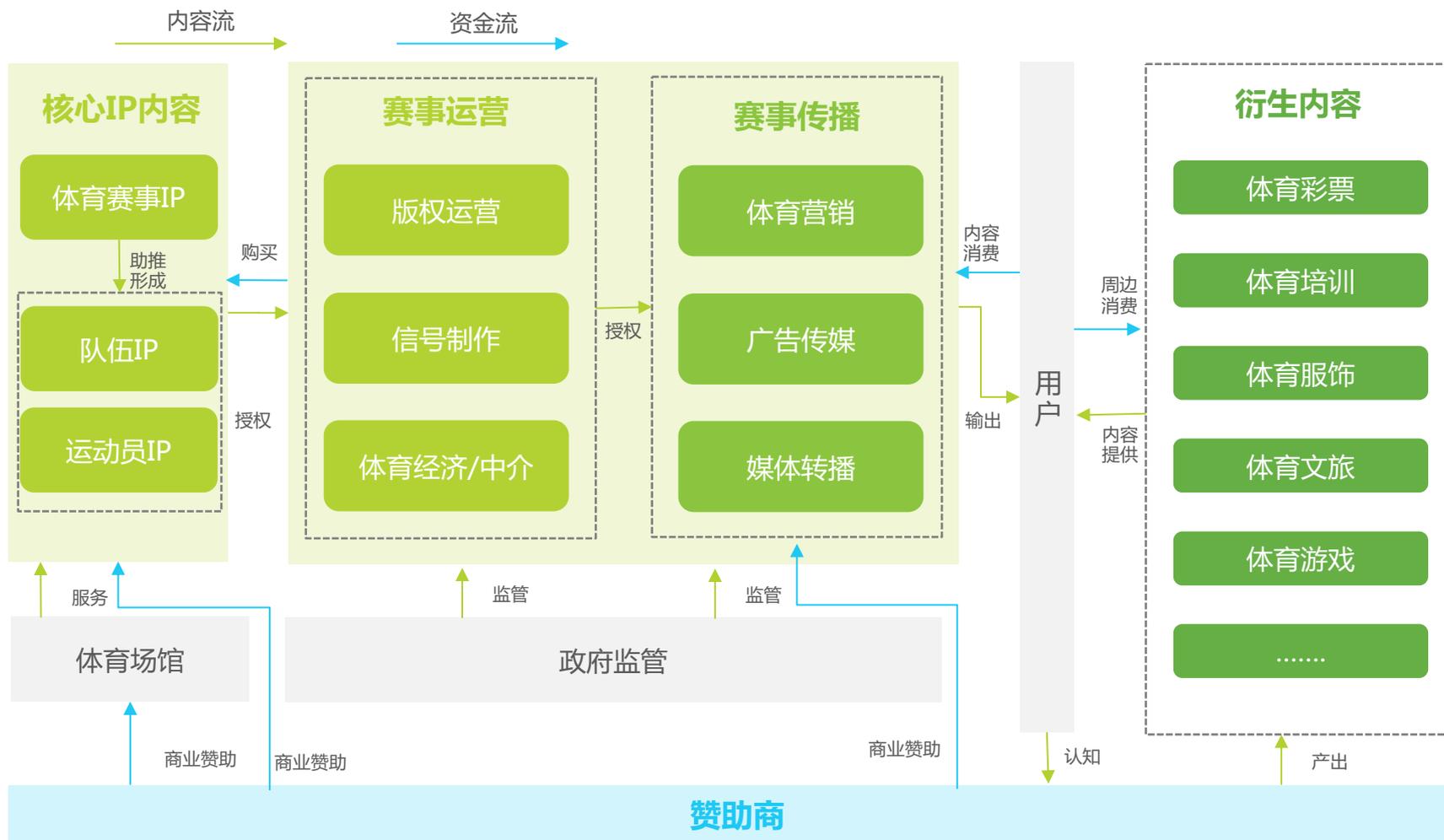
##### 大众体育赛事类



北京马拉松、环法自行车赛等

- 全民健身背景下群众参与度呈上升趋势
- 大众体育赛事众多，近年来IP化发展趋势愈发明显

# 体育赛事IP商业化产业链



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 赛事IP方与赛事运营与传播方关系

## 体育赛事的转播权多为一次性买断，再进行分授权的模式

### 以2022北京冬奥会为例的赛事转播主要参与方关系链

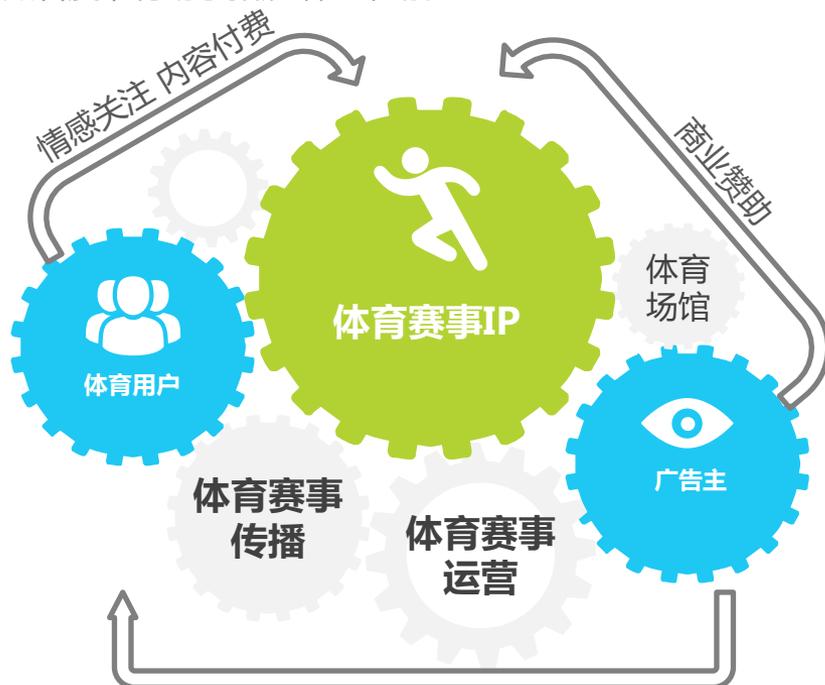


来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 赛事IP与广告主和用户的作用关系

## 体育赛事IP的广告主借助赛事实实现品牌曝光与情感联结

体育赛事IP的商业化模式多样，广告主既可以直接赞助体育赛事本身，也可以通过赞助体育场馆、体育赛事运营和传播环节中的某一环节，来达到品牌曝光和与建立与观众之间的情感联结的目的。综合性体育赛事的用户群众多、影响力广泛，单项体育赛事的用户群体则往往具有相对统一的用户属性，且不同运动项目间的用户属性又各有差异，同时，各用户对其偏好的体育赛事的关注度和讨论度极高、情感投入高。因此，广告主通过商业赞助行为可以有效地与体育赛事用户间建立情感联结并极大地提升品牌的知名度，有助于拓展增量市场。

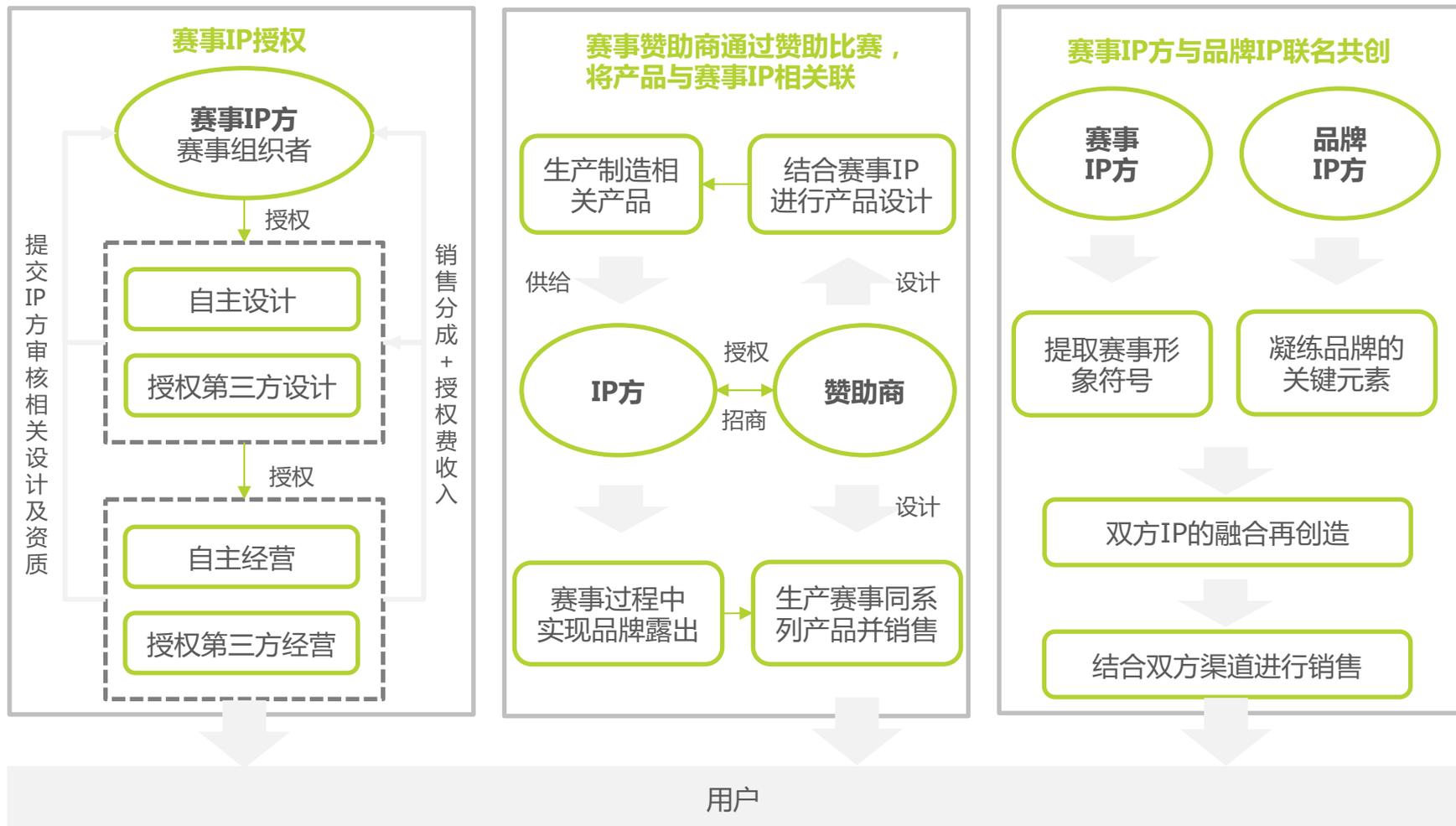


通过体育赛事赞助获得品牌曝光，使品牌形象与赛事形成关联。让用户对于体育赛事的情感与品牌本身形成关联，达成品牌知名度提升和情感构建。

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 赛事IP与衍生内容方作用关系

## 多种合作模式，共同为体育用户创造更多价值



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

体育赛事IP商业化概述

1

中国体育赛事IP商业化现状分析

2

体育赛事IP商业化策略分析

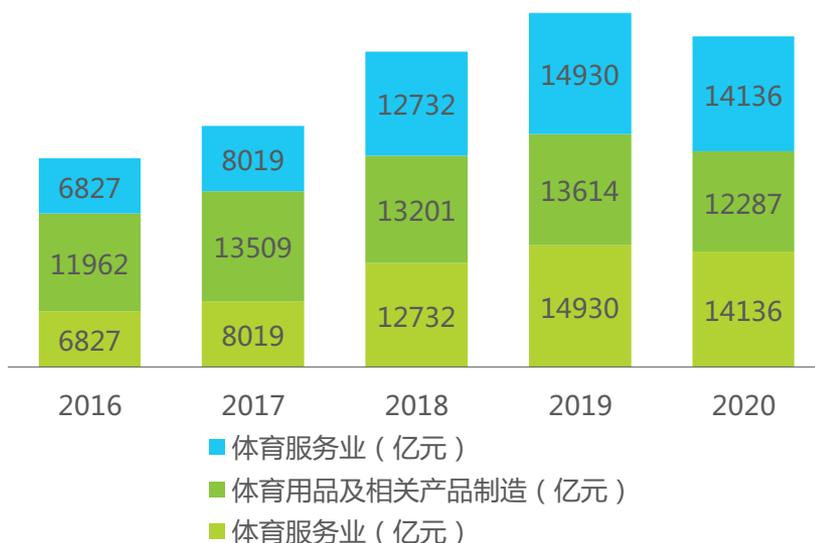
3

# 中国体育产业发展现状

## 体育产业总量偏低、结构失衡，体育服务业有效供给不足

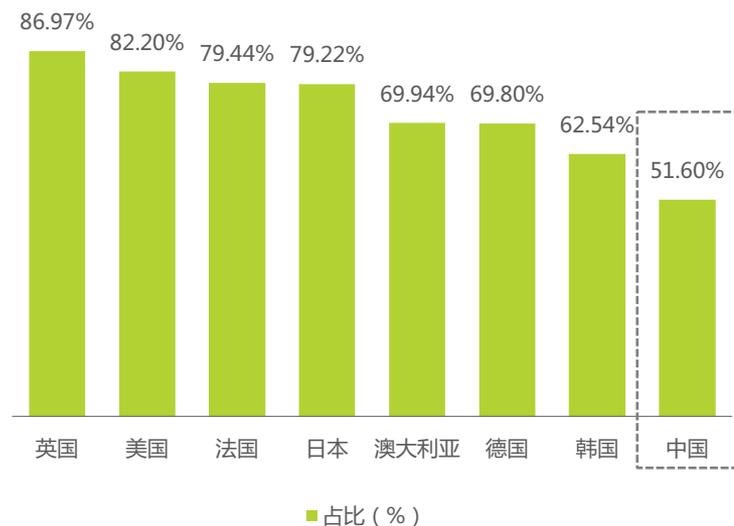
据国家体育总局公布的我国体育产业细分结构可知，我国体育用品及相关产品制造长期以来占据较大份额，虽然近年来产业结构在优化，体育服务业和体育场馆设施建设的份额在不断提升。但是与美国等体育强国相对比，我国目前的体育产业仍过分偏重体育用品及相关产品，在体育管理活动、体育竞赛表演、体育健身休闲活动等体育服务业方面有效供给不足。以英国、美国等典型的体育强国为例，其体育产业已经发展百余年，产业结构复杂多样，普通大众的参与度高且消费能力强，大多数国家的体育服务业在其整个体育产业中的占比都在60%以上，因此我国体育产业的结构仍有较大优化空间，体育服务业的供给有待提升。

### 2016-2020年中国体育产业总量及结构变化



来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 2020年部分国家体育服务业占体育产业比重情况



来源：山西证券，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中国体育产业发展痛点

## 赛事IP价值仍待挖掘，大众消费习惯培育需时间

我国体育竞赛表演活动的产值，近年来虽然有明显提升的趋势，但受到新冠疫情的影响，线下比赛活动搁置，产值规模受挫，2020年年产值273亿元，占整个体育产业的比例仅有1%。究其原因，体育赛事IP自身的特性离不开关系，体育赛事IP的培育时间长，需要持续几年的前期投资才有可能形成一定规模和知名度的赛事品牌。对于自主赛事IP，特别是初创期的赛事IP，运营投入大但收入低，如何能保证自己基本的营收，保障赛事品牌活下去是关键的考验。同时，国内赛事消费习惯仍未养成付费意愿普遍不高，整个体育赛事IP的价值链仍有待完善。

### 2015-2019年中国体育竞赛表演活动 产业规模及占体育产业总体比例变化



来源：国家统计局，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 赛事IP盈利较为困难

- 体育赛事IP的塑造往往需要长期的持续性投入，然而在赛事IP培育前期，如何保障赛事的营收是关键问题。
- 特别是在市场上存在同质化竞争严重，品牌推广乏力和商业化模式单一的前提下

### 赛事IP价值链待完善

- 体育赛事IP打造需要依赖一个完善的赛事IP价值链，通过链条串联起运动员、参赛队伍、观赛观众、比赛赞助商、赛事运营方和赛事IP所有方
- 目前，我国群众的体育消费习惯仍有待培育、运动员选拔和培训机制仍不够完善、职业化赛事运营仍处于起步阶段、运营相关专业人才供给不足。这些方面都妨碍了赛事IP价值的增长和释放

来源：Statista，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中国体育赛事IP的发展现状

## 国内体育赛事商业化程度低，收入渠道较为单一

目前我国体育赛事在IP商业化上仍处于较为初级的阶段。我国的体育赛事IP可以分为竞赛型赛事和大众赛事两类，竞赛型赛事一般由专业运动员参与，赛事的观赏性强，因此赛事的营收主要由转播权、商业赞助、门票收入和衍生品组成；大众赛事则是一般由广大热爱相关运动的群众参与，专业性要求低观赏性差，因此一般的典型收入包括商业赞助、选手报名费和现场餐饮及其他衍生服务组成。以我国目前较有影响力的CBA和中超的营收结构，与国际上交由影响力的欧冠和世界杯的营收作对比可知，目前我国体育赛事IP商业化上过分依赖商业赞助，收入渠道较为单一。

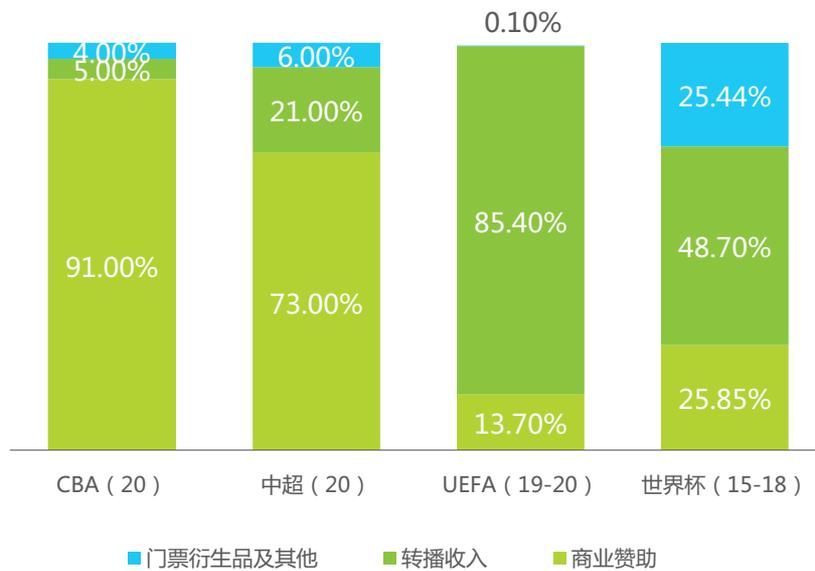
### 典型竞赛赛事IP商业化营收结构



### 典型大众赛事IP商业化营收结构



### 近年中外典型赛事营收结构分布情况



来源：专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

注释：UEFA在19-20赛季受疫情影响空场举办，门票收入受损。  
来源：UEFA、FIFA、信达证券，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中国体育赛事IP发展驱动力分析(1/3)

## 体育赛事的发展既受国家政策利好，又能提升地方城市形象

体育赛事的举办和IP化发展既符合国家层面的政策号召，也契合赛事举办地的地方层利益。政策面的利好对于体育赛事IP商业化发展有明确利好。一方面，国务院46号文件取消了赛事转播权的限制，市场化发展促使体育赛事转播权价格回归合理范畴；另一方面，国家出台的多轮次政策都不断强调要开发体育竞赛表演产业，甚至提出到2025年要打造100个较大知名度体育精品赛事的明确目标。对于地方层，体育赛事的成功举办对地方城市形象强化和提升也有明确的作用，优质的体育IP是各地争相举办的抢手资源。

### 国家层——政策面助力体育赛事积极发展

- 2010年，国务院办公厅发布《关于加快发展体育产业的指导意见》，指出努力开发**体育竞赛**和体育表演市场。
- 2014年，国务院第46号文件《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》提出，**放宽赛事转播权限制**。
- 2018年，国务院办公厅发布《关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》，表示到2025年，体育竞赛表演产业总规模达到2万亿，要**推出100项具有较大知名度的体育精品赛事，打造100个具有自主知识产权的体育竞赛表演品牌**。
- 2021年，《“十四五”体育发展规划》中提到要**增强职业联赛盈利水平**，全面增强竞技体育综合实力。
- 2022年7月，国家体育总局发表《关于体育助力稳经济促消费激活力的工作方案》，力争做到**国内赛事应办尽办、应播尽播**。

### 地方层——举办大型体育赛事提升举办地城市形象

体育赛事



城市形象

### 体育与城市融合发展

体育融入城市健康、运动、生活、消费等应用场景，打造体育城市形象

运动经济

赛事经济

门票经济

体育赛事运营 + 新媒体营销

# 中国体育赛事IP发展驱动力分析(2/3)

## 全民健身风潮叠加政策引导，利好全民体育氛围培养

在全民健身口号的号召之下，崇尚运动的风气也在不断影响当下中国人的生活态度。据艾瑞针对运动人群的调研发现，高线城市中尤其崇尚运动，中国年轻人运动花费呈增长趋势。此外，全民健身大背景下教育部发布“强基计划”，越来越多地方政府和高等院校推出相应的政策。据统计，近几年北京、江苏、广东等强省市均陆续推出地方政策，将体育合格考作为高中毕业必要条件；以清华、北大为代表的36所高校也均将体育纳入高考。在各级政策的引导下，在青少年群体中强健体魄、参与体育运动的社会氛围会进一步形成，全民体育氛围的培养也会进一步利好体育赛事商业价值提升。

### 解压与健康，促使全民健身风潮涌起

#### 崇尚运动的风气，在高线城市尤其明显

- 一线城市中更崇尚运动的生活方式占比高达29.5% (TGI=117.9)



#### 6成以上年轻人在运动上面花销呈增长趋势

- 中国年轻人近5年在体育运动上面的花费：
  - 52.3%表示逐步增加
  - 32.1%表示每年基本保持一致
  - 13.8%表示快速增加，近两年显著增加



### 近期针对“强基计划”的动作

#### 高中合格考增设体育的地区

- 广东省于2019年将体育与健康纳入高中学业水平考试有关办法；
- 北京于2022年发布通知学生高中三年需在体育与健康领域修满11学分；
- 福建省2020年明确体育与健康纳入高中学业水平考试，成绩合格为高中毕业必要条件；
- 江苏省2020年通知高中第五学期将进行体育学业水平考试；
- 广西省表示从2022年开始考生在自由体操必考科目的基础上，再从单杠、啦啦操和街舞三个科目中选择一科参加考试

#### 将体育纳入高考的36所院校

北京大学、清华大学、中国人民大学、北京航空航天大学、北京理工大学、中国农业大学、北京师范大学、中央民族大学、南开大学、天津大学、吉林大学、西安交通大学、西北工业大学、武汉大学、哈尔滨工业大学、复旦大学、同济大学、上海交通大学、华东师范大学、南京大学、东南大学、浙江大学、中国科学技术大学、厦门大学、山东大学、中国海洋大学、中南大学、国防科技大学、中山大学、华南理工大学、四川大学、电子科技大学和兰州大学

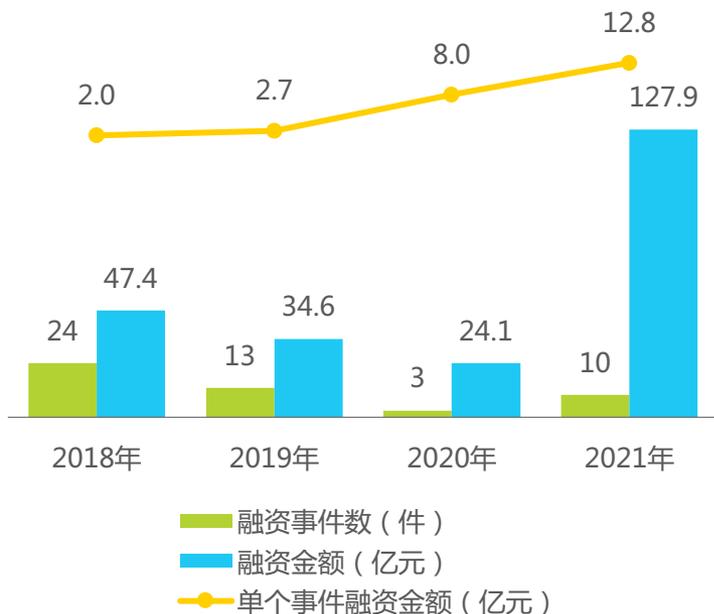
注释：TGI=[目标人群中具有某一特征的群体所占比例/总体中具有相同特征的群体所占比例]\*100  
样本：每周中高强度运动1小时以上的人群，N=335；中国年轻人，N=3271，于2022年2月通过线上问卷形式调研获得。

# 中国体育赛事IP发展驱动力分析(3/3)

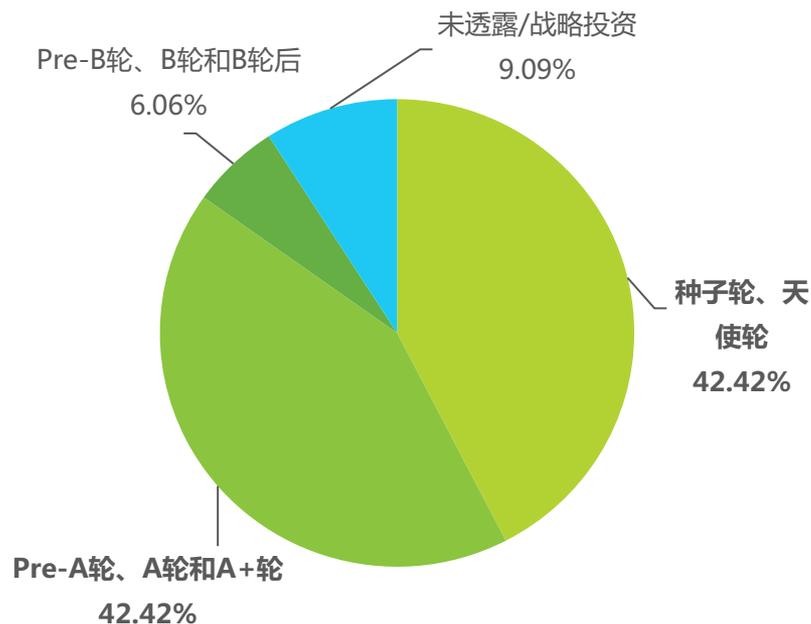
## 资本加持加速体育赛事IP化进程，目前更多仍处于早期阶段

受到我国多轮次的政策利好和2022年北京冬奥会举办的影响，2018年以来，体育赛事运营及经济行业的单笔融资金额不断上升，2021年体育赛事运营融资金额大幅增长，年度融资金额达到127.9亿人民币，资本侧驱动利好赛事IP商业化进程。同时，2022年上半年体育产业相关的所有融资事件轮次分布中不难发现，绝大多数的融资企业仍处于早期阶段，即种子轮、天使轮、Pre-A轮等轮次，也侧面体现了体育产业相关企业仍处于非常早期的发展阶段，市场机会仍待挖掘，市场空间较大。

### 2018-2021年中国体育赛事运营及经济行业投融资趋势



### 2022年上半年中国体育融资事件轮次分布



来源：IT桔子，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

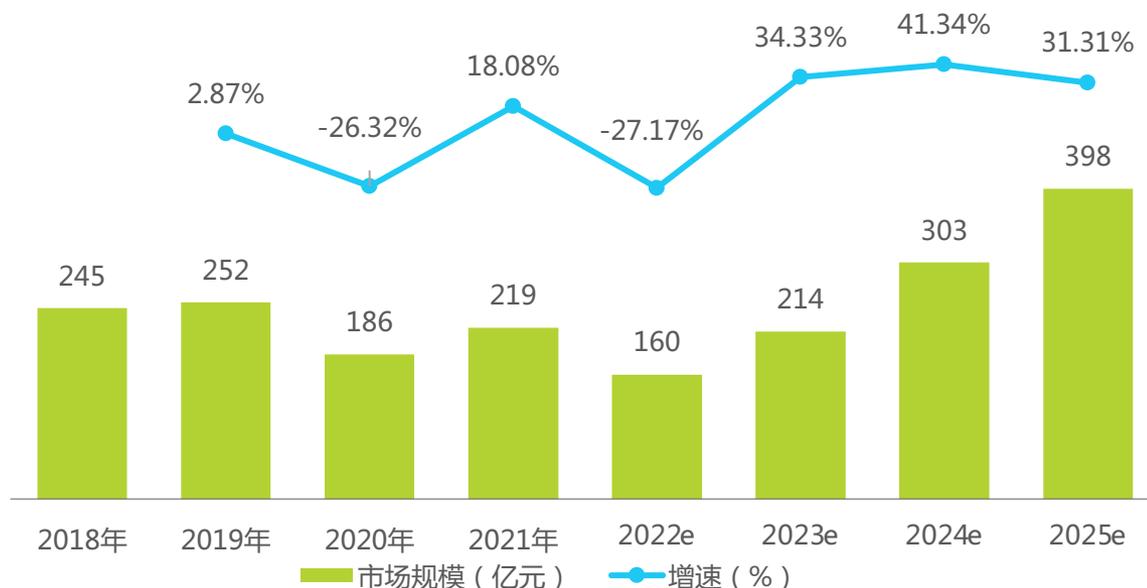
来源：懒熊体育，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中国体育赛事市场规模测算

## 体育赛事营收受疫情影响明显，用户需求待释放

2014年的“46号文件”以来，我国体育赛事的市场经历了几年快速的发展，然而我国的体育赛事商业化程度仍较低，用户的消费习惯尚未形成，体育赛事的市场规模在高速下回落。2019年底新冠疫情的到来，对于严重依赖线下活动，并且参与人数众多的线下体育赛事而言，打击不言而喻，市场下挫明显。2021年总体疫情可控，为体育赛事恢复提供了窗口期，然而，2022年新冠变异株的传播使得疫情始终呈现多点散发，地域性爆发的状态，全年体育赛事也再度蒙受较大压力。艾瑞认为，随着时间推移，疫情的影响将越来越可控，体育用户积压的消费需求有望在23年逐步释放，2024年还将迎来巴黎奥运会，体育赛事市场有望受其影响增速较快，至2025年体育赛事市场规模将接近400亿元。

### 2018-2025年中国体育赛事市场规模及增速



注释：体育赛事市场规模是指商业化、市场化的职业及非职业体育赛事活动的组织、宣传、训练、运动员服务等活动，不包含电竞赛事。  
来源：国家统计局，相关上市公司财报，专家访谈，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 中国体育赛事运营产业图谱

## 中国体育赛事商业化产业链企业图谱



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 典型赛事运营商举例——力盛体育

## 深耕汽车运动产业，打造丰富多层次赛事体系

力盛体育在汽车运动领域构建了完善的赛事IP体系，既有多个国际/国家级头部赛事IP，并打造了多级的自有赛事IP，既有适合初阶赛车爱好者的娱乐性赛事IP，又有更加专业严肃的职业赛事IP。为广大汽车运动的爱好者提供了由下至上的独有晋级阶梯，并通过对核心业务的不断延伸和丰富，也具备了为赛车运动爱好者提供全面服务的能力。

### 力盛体育的业务布局及业务逻辑

核心业务——赛事运营		辅助业务	业务补充
自有赛事IP	代理赛事IP	赛车场馆经营	改装服务
天马论驾	国际汽联 亚洲三级方程式锦标赛	赛车队经营	汽车运动展会
中南赛车节	TCR国际汽车亚洲系列赛	延伸业务	赛车培训
超级耐力锦标赛（SEC）	CTCC 中国汽车（场地）职业联赛		汽车活动推广
精英系列赛	中国卡丁车锦标赛	汽车运动技术研发/服务	赛车用品代理
力盛超级赛道节			

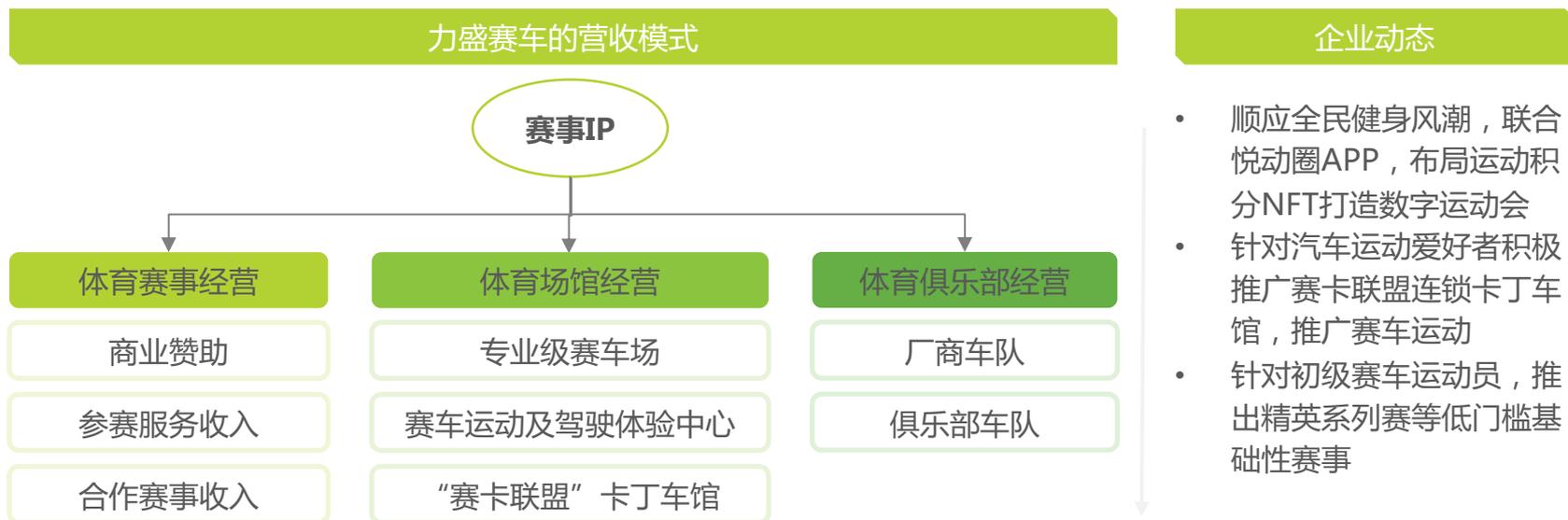
#### 业务逻辑

- 力盛赛车打造了汽车运动的全产业链服务链条。以赛事运营为核心，辅以赛车场馆经验和赛车队运营，同时兼顾汽车活动的推广与技术研发和服务提供的商业版图。作为主营业务的补充，同时也提供赛车运动外延的改装服务、赛事装备、赛车培训等业务。

# 力盛体育不断尝试深入破圈

## 定位“竞技+娱乐”，优化赛事营收结构，推广赛事运动

作为运营赛车赛事IP的公司，力盛赛车近年来也不断的在赛事破圈和赛事文化传播上努力。在做好核心的赛事IP运营的基础上，为了进一步扩大赛事IP影响力，力盛赛车一方面继续丰富其赛事IP体系，推出参与门槛更低的赛事IP活动，为赛事爱好者打造更加完善的进阶路径；另一方面，力盛赛车还通过赛卡联盟项目面向企业运动爱好者推出更具娱乐性和参与感的多样赛车活动形式，既能丰富自身的盈利结构，也能以更具趣味性、娱乐性的形式向C端用户输出赛车文化。“赛卡联盟”可以提供个人的卡丁车体验和企业团建活动，从而满足人们对卡丁车驾驶竞技、娱乐以及日常聚会的社交需求。近日，力盛赛车更是基于悦动圈APP计划推出线上数字运动会，进一步依托IP扩大服务的用户圈层。

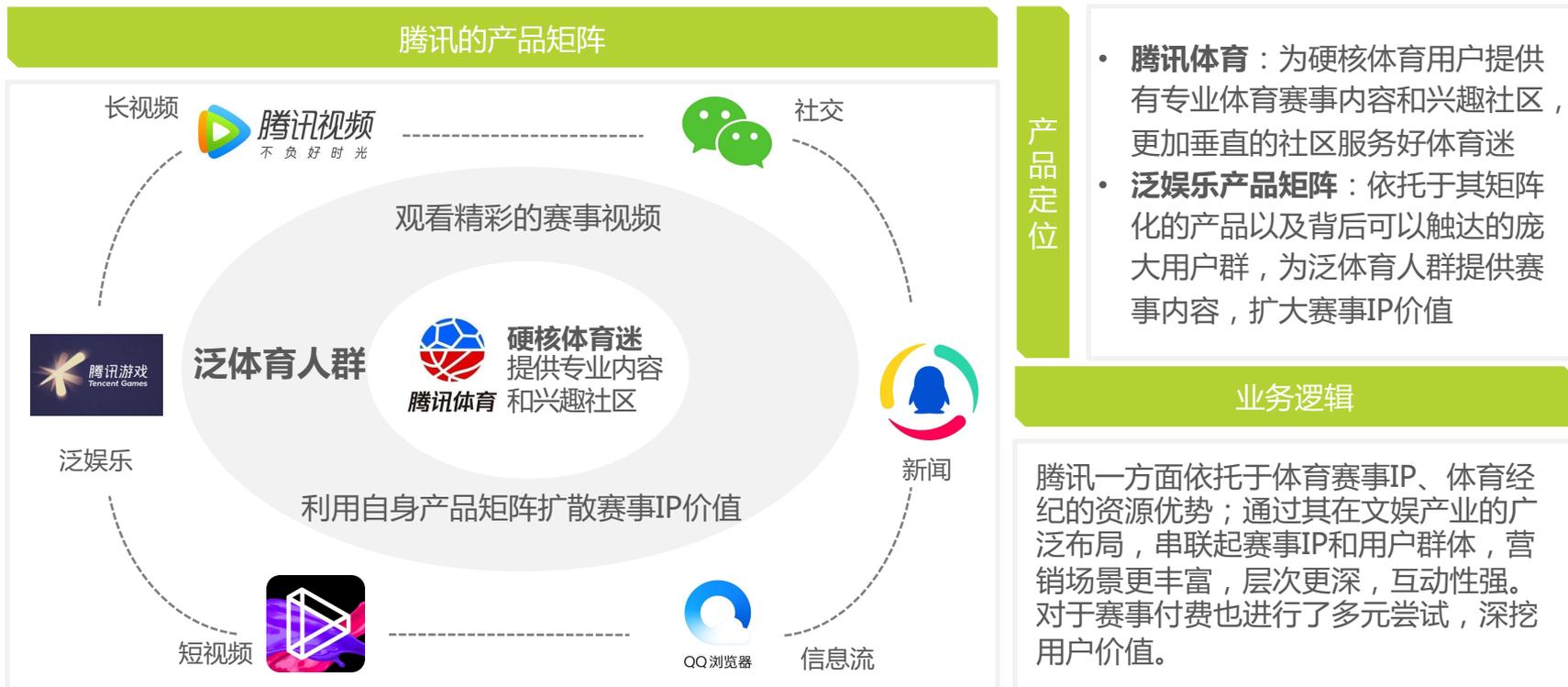


# 典型赛事运营商举例——腾讯体育

## 依托腾讯全生态链，聚焦硬核体育迷，服务泛体育人群

依托于腾讯全生态链的闭环生态，腾讯将体育人群分为核心的硬核体育迷和泛体育人群。以专注体育内容和社区的腾讯体育服务于硬核体育迷，为其提供顶级赛事版权资源和社区化的社交平台；以其完善的矩阵化娱乐内容服务于泛体育人群，为其提供更加娱乐性的赛事热点内容及相关的衍生节目。通过分层的用户运营，尽可能的扩大了赛事IP的影响圈层并进一步实现更好的商业变现。

### 腾讯的产品矩阵及业务逻辑



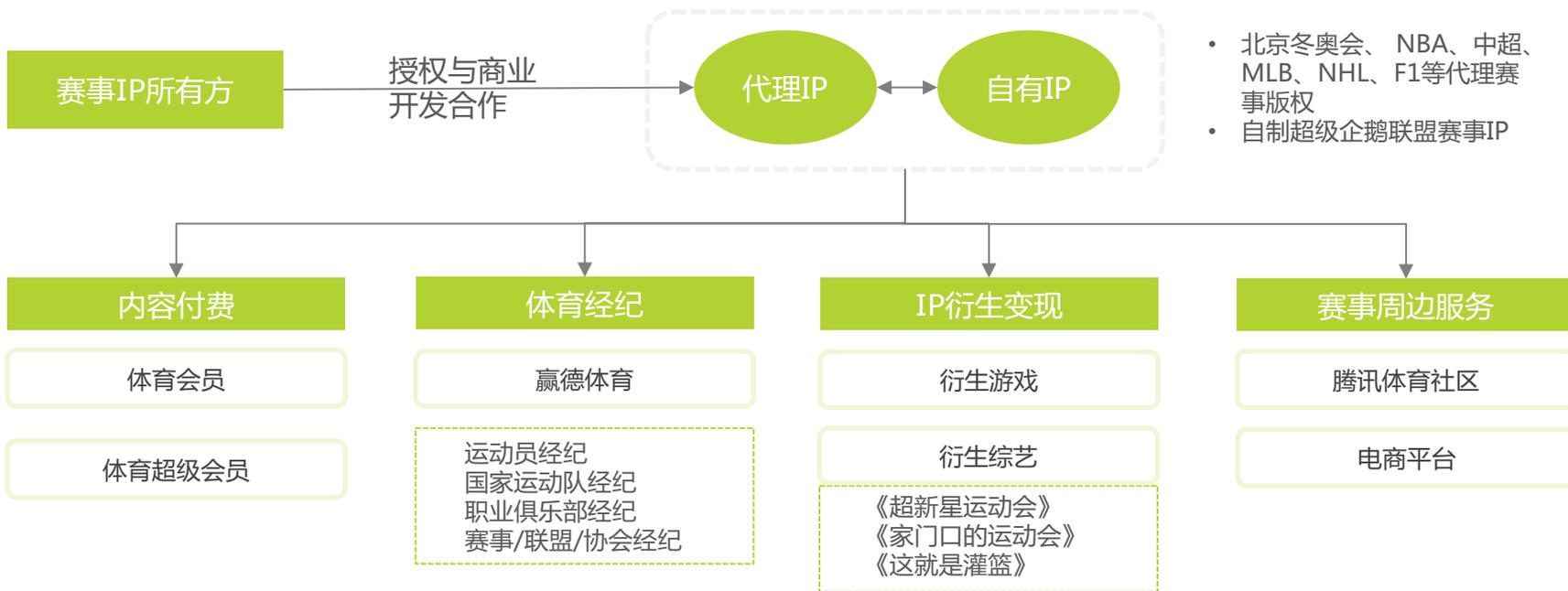
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 腾讯体育围绕IP做深度挖掘

## 长期布局头部IP，多元路径实现商业变现

在体育业务上，腾讯既有2022北京冬奥会、NBA、中超等顶级IP赛事的版权，也有MLB、NHL、F1等国内稍显小众的赛事IP版权资源。同时，针对其深耕多年的篮球赛事，腾讯还自创了更强调娱乐性的超级企鹅联盟等自有赛事IP，可以与NBA赛事形成良好的互补，满足不同人群对于篮球运动的观赛需求。并且，围绕代理和自有的赛事IP，腾讯还通过多级内容付费、衍生IP塑造、电商转化等多条路径实现赛事IP的商业化变现。

### 2022年腾讯体育的业务布局



体育赛事IP商业化概述

1

中国体育赛事IP商业化现状分析

2

体育赛事IP商业化策略分析

3

# 自有赛事IP的商业化探索现状

## 自有IP赛事商业化良性循环难，总体市场化程度低

从整体上看，我国体育产业仍处于发展初期，人均体育产值仅2094元，与美国等发达国家仍有很大的差距，消费者群体中的体育消费习惯仍有待培育。目前我国已有的自主IP赛事多有行业协会、地方政府或体育总局的参与，市场化的程度较低，纯商业化运营的体育赛事少之又少，并且缺乏合理的商业化路径，大多难以实现盈利。特别是在疫情的持续冲击之下，自主IP的赛事维系更显艰难，体育赛事的举办严重依赖线下，疫情第三年面对赛事的延期和取消，如何维持赛事IP的良性运行，实现商业正循环给自主IP的赛事带来极大挑战。回看CBA和中超联赛这两个头部的自由赛事IP，近几年CBA不断改革，在视觉和赛事营销体系上做创新、提升赛事频次，注重打造“超级周末”等举措都在强化其IP价值，提升用户认知和粘性；反观中超疫情以来一直采用赛会制并进一步压缩赛程，阻碍了用户对其情感粘性，对整个赛事IP价值影响极大。

### 2022年中国自主赛事IP商业化市场现状

#### 自主赛事IP在曲折中摸索，自我造血能力是关键考验

##### 我国自主IP赛事仍在发展初期



- 我国体育产业发展起步晚，赛事IP运营积累有限，与发达国家差距较大。
- 2019年我国人均体育产值仅2094元，数据上仅相当于美国1980s~90s水平

##### 赛事运营市场化程度低，知名赛事多有政府背景



- 目前自主IP的体育赛事大多有政府背景，IP知名度较高的赛事多为对应的官方协会、体育总局或地方政府参与举办，总体市场化程度较低，商业化环境未形成
- 我国纯商业化运行的自主IP赛事极少，盈利项目更是少之又少

#### 市场困局：实现商业化正循环才能持续运营

- 近几年，疫情的持续影响下，赛事接连取消或延期，IP影响力大的赛事还可空场举办，但是整体对行业的打击不言而喻。行业阴霾之下，如何开创新的商业化思路、打造多元的盈利路径、进行赛事IP的新延伸，实现商业化正循环是摆在自主IP赛事面前的艰巨挑战

#### 头部IP动态：运营差异带来商业价值分化

##### 中职篮



- 2014年时新媒体转播费约2000万一年
- 2020年与咪咕签订5年20亿的转播合同

##### 中超联赛



- 曾一度5年版权收入80个亿
- 受赛程压缩和赛会制影响，新合约版权费仅1亿一年，版权价值缩水严重

# 代理赛事IP商业化探索现状

## 头部赛事版权价格高处回落，后疫情时代版权价值重估

2015年以来，受“46号文件”对体育产业的利好，入局较早的NBA、英超联赛等在国内已有大批粉丝基数的赛事，被各大平台争相竞购，版权价格屡创新高。然而热度过后，砸下重金购买英超赛事国内版权的平台方转播权的PP体育却提前解约。究其原因，除了新冠疫情对赛事的冲击外，更重要的是国内代理方通过高昂的版权费用获得赛事代理权，但是却难以实现盈利，一方面是沉重的版权费压力，另一方面用户端的付费意愿并不高。正因如此，2020年后海外赛事版权估值被重构，除全球性大赛和本土化运营较好的头部IP外，以欧洲足球五大联赛和北美四大体育联盟为首的海外商业赛事转播版权在国内市场遇冷，MLB、UFC、WTT等赛事甚至白送也要播出。

### 2022年中国代理赛事IP商业化市场现状

#### 代理赛事版权费一度飞升，后疫情时代版权重估

2015年

“46号文件”之下，版权价格全面起飞



- 2015年，腾讯体育以**5亿美金**签下五个赛季独家网络转播权
- 此前，2010年时NBA每年版权费仅**700万美金**左右

2020年

疫情后市场降温，版权价格逐渐回归理性



- 2020年，腾讯体育以**1000万美元**价格获得2020-2021赛季独家新媒体转播权，仅为此前版权价格的1/23
- 此前，2017年，PP体育以三年**5.64亿英镑**的价格取得英超的独家转播权

#### 市场困局：如何利用顶级IP创造高收益

- 受政策利好，2015年前后头部赛事版权价格创高峰，然而赛事代理方难以实现盈利，如何充分利用版权，做好商业变现考验着运营能力
- 2020年，运营压力叠加受新冠疫情的影响，众多赛事取消或延期举办，导致赛事IP营收骤降，代理赛事版权费用回归

#### 头部IP动态：头部IP价值屡创新高，本土化是关键

##### NFL

- NFL赛事在美国被誉为最有价值赛事，但在国内表现平平
- 缺乏运动普及度、缺乏本土明星运动员都是影响国内对NFL热情的重要因素

##### NBA

- 腾讯与NBA达成续约，价格为2015年的三倍
- 篮球运动国内普及率高且NBA多年深耕中国粉丝群

# 体育赛事IP商业化策略要点

## 自主赛事与代理赛事的定义与侧重点差异

就自主赛事IP和代理赛事IP而言，两者的商业化策略有所不同。在代理赛事IP的运营上，运营方的重点更多在于如何利用有限的赛事资源，结合自身优势打造出更强的赛事话题度，提升赛事版权价值，实现更好的商业变现；关键环节包括赛事推广、赛事传播和赛事商业化。而对于自主赛事IP而言，则既要考虑到赛事传播方面的内容，更要考虑到一系列赛事打造的内容，平衡赛事的观赏性与娱乐性、打造赛事品牌IP、丰富赛事商业化渠道帮助赛事实现自我造血能力；自主赛事IP涉及的关键环节主要是赛事打造、赛事传播和赛事商业化。

### 自主赛事IP与代理赛事IP的定义与商业化关键点



#### 自主赛事IP

- 自主赛事IP指国内自主打造的体育比赛的IP，例如CBA由中国篮球协会组织运营
- 赛事基础关注度低，更需要**打响赛事品牌**

#### 自主赛事IP

赛事打造

#### 代理赛事IP

赛事推广



#### 代理赛事IP

- 代理赛事IP指国内运营方代理运营国外赛事，拥有该赛事的国内转播权，如NBA赛事国内由腾讯体育代理
- 赛事关注度已经很高，运营方更关注如何**利用好赛事热度创造更多价值**

#### 赛事IP传播

全媒体矩阵  
多元内容供给

#### 赛事IP商业化

丰富商业化路径  
丰富商业化形式

# 自有IP赛事的赛事打造策略分析

## 找准赛事定位打造合理赛程，凝练赛事价值观，向IP化发展

对于自主IP的体育赛事，赛事打造是重中之重。在选择举办的体育赛事时就应充分考虑赛事在目标区域内的普及度及观众基础，选择观众基础好的体育赛事是赢得更多用户关注的前提。同时，在赛事选择上也应注重差异化打造，体育赛事具有高壁垒的特征，在同一领域内若已经有较强影响力的同类型赛事，想打造与其内容相似的另一个赛事难度较高。同时，合理的赛程设计可以达到体育比赛竞技性与观赏性的平衡，进而更有利于赛事的影响力扩大。而将赛事爱好者转化为赛事粉丝，更需要关注赛事价值观的打造，深挖体育用户热爱此项赛事的原因，联结用户情感从而提升整个赛事的价值。而做好赛事塑造的定位、组织和价值观凝练之外，随着赛事越来越成熟，注重赛事品牌的塑造，打造出鲜明的赛事IP品牌，也是赛事破圈的关键一步，利用好IP化的形象，能更好的帮助赛事扩大影响力，实现赛事价值跃升。

### 打造体育赛事的关键因素

#### 赛事定位

- 对于竞赛类赛事，具有一定**观众基础和普及度**是赛事成功的基础
- 赛事塑造也必须要考虑**核心受众人群特征**，有针对性的打造一整套赛事宣发和商业化变现体系，注重赛事定位的**差异化设计**。

#### 赛事组织

- 对于竞赛类比赛，要平衡比赛的**竞技性与观赏性**，设计合理的赛程安排。提升体育赛事的**频次**，不断触达观众，提升用户粘性。
- 对于大众体育赛事，则更需要强调**参与感和体验感**，保障赛事组织质量和安全是重中之重。

#### 赛事价值观

通过优质的比赛内容，展现体育精神，**联结观众情感**，输出赛事价值观，凝聚赛事品牌。



### 赛事IP的品牌塑造



#### 体育赛事

- 以某一运动兴起、群众运动热情等社会发展为契机；结合较为专业化的赛事组织，形成了不同的赛事活动



#### 体育赛事IP

- 随着赛事活动越来越成熟，赛事IP化变得尤为重要
- 打造赛事IP品牌**，通过IP的塑造能进一步放大赛事势能，扩大赛事影响力

# 案例分析：高频赛事供给与合理赛制

## 以消费者需求为中心，提供优质的竞赛产品是商业成功关键

NBA是商业化最成功的职业联赛之一，2020-2021赛季虽然受到新冠疫情影响，但赞助收入却不降反升达14.6亿美元。相较之下，国内的CBA赛事在2020-2021赛季共有1家新媒体转播商和20家赞助商，预估赞助费在7亿元左右。两者同为两国的顶级篮球赛事，但商业价值却差距悬殊，在这背后除了NBA品牌长期积淀外，两者在赛事打造方面也有较为明显的差距。首先，NBA赛事的比赛频率很高，每赛季累计要进行千余场比赛，高频的赛事输出可以有效提升用户粘性；相较之下CBA不论是球队数量还是比赛频次都有较大提升空间。此外，完善的体育规则的制定也能有力的平衡各球队间的实力差距，提升赛事观赏性，持续输出高质量的比赛才是吸引体育用户最关键的因素。同时，也是由于NBA球员超高的经济技巧，NBA赛事规则上也进行了相应的调整，进一步贴合其运动员的诉求，最终也为用户产出了更佳的观赏体验。

### NBA的赛事打造

- **高频赛事**：主要包含季前赛、常规赛、季后赛；分为东部联盟，西部联盟，每个联盟各有3个赛区，每个赛区5支球队，共30支球队。**每支球队每年打82场常规赛，累计一个赛季共进行1230场常规赛。**
- **规则完善**：采用NBA规则。由于球员竞技水平高，为了不局限运动员发挥，采取了延长三分线、六次犯规、防守三秒等规则改进，大大**提升比赛观赏性**与内容质量。
- **联盟制度**：逐步设置工资帽、奢侈税、转会制度等规则，**保障各队实力相对均衡**，进而提升比赛可看性。

### CBA的赛事打造

- **赛事频次相对较低**：新赛季CBA常规赛共有46轮比赛，20支球队分成四个组，每小组5支球队进行主客场四循环较量；季后赛共有4轮比赛，包含总决赛。
- **规则**：采用国际男篮FIBA规则
- **球队制度**：于2020-2021赛季开始设置工资帽制度，但是目前仅作用于国内球员，外援球员不在限制范围内，对于各球员有一定的平衡作用。目前球员的转会需要所在单位同意，限制较多不利于球员流动，一定程度上限制了比赛内容质量。

# 策略一：自有IP赛事的打造策略分析

## 对于大众体育赛事，挖掘赛事定位、发扬赛事内涵

近几年国家推出全民健身计划，引发全民健身热情，大众体育运动的市场规模也不断提升，能够参与其中达到强身健体和舒缓压力目的大众体育赛事市场空间也会随之提升。目前，国内的大众体育赛事更多的还是路跑类项目，并且相对而言商业化程度仍偏低，部分赛事营收过分依赖于商业赞助和地方政府补助，但对于赛事商业价值的挖掘程度低，同时赛事组织水平也有待提升。在市场上大量大众体育赛事同质化竞争激烈的背景下，如何确立自身的商业化道路，塑造起赛事IP品牌是摆在每一个大众体育赛事IP方面的考验。由于赛事性质不同，大众体育赛事更注重参与性、趣味性和文化性，而非竞技体育赛事所关注的竞技性和观赏性。因此，大众体育赛事在赛事打造上的侧重点也会有所不同。

### 自主IP大众体育赛事的策略分析



#### 发掘结构性机会，避免同质化竞争

- 关注用户需求，打造差异性赛事：对于大众体育赛事用户更关心参与感、贴近日常生活和趣味性高
- 洞察市场变化，发现新的赛事机会：尽管总体上竞争激烈，但垂直马拉松等细分赛道仍存在市场机会



#### 提升运营能力，保障赛事水平

- 对于大众体育赛事的参赛用户中，关注度较高的前三个因素分别为：赛事安全措施（3.97/5.00）、赛场卫生情况（3.92/5.00）和赛事组织水平（3.86/5.00）



#### 选择匹配赛事调性的赞助商

赞助商：品牌调性

- 筛选合适的赞助商，进行双方的深度匹配

赛事IP：赛事价值观

- 更好的传播品牌的同时也进一步强调了赛事价值观



#### 助力城市文化建设，形成辐射效应

- 在全民健身的背景之下，大众体育赛事更应该肩负起社会责任，做好赛事的竞技性、文化性和公益性的平衡。
- 将城市文化融入赛程，将城市文化底蕴与赛事精神内核关联起，通过办赛助力城市文化建设

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 案例分析：亚沙赛赛事IP打造（1/2）

## 全程高质量的赛事组织能力，是赛事体验感的根本保障

“亚太地区商学院沙漠挑战赛”，简称“亚沙赛”，是一项在亚太地区**顶级商学院MBA、EMBA人群**中展开的竞技、体验式文化赛事，参赛人员需要以院校为团队，共同实现徒步穿越 70 公里沙漠的目标。自2012年至今，亚沙赛已经走过十个年头，从赛前的赛事宣传、院校备赛训练，到组委会行前培训、赛事现场组织保障以及赛后社群平台搭建，都为每一位参与者提供价值延伸，每一个环节的组织运营共同决定了亚沙赛不仅仅是一场突破自我的体育赛事，更是商学院的“第二课堂”，也是亚沙赛赛事IP多年迅速成长的根本动力。

### 亚沙赛的赛事组织关键环节



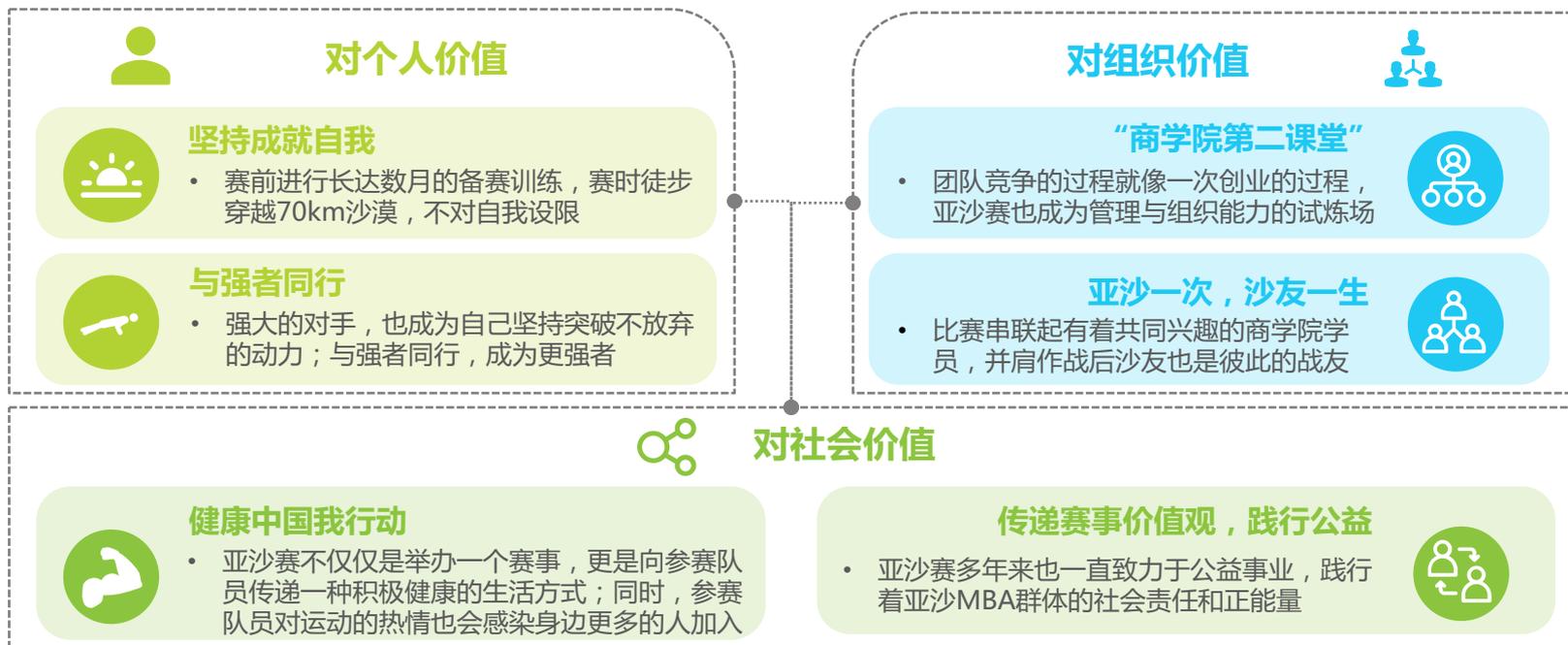
来源：沙赛体育，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 案例分析：亚沙赛赛事IP打造（2/2）

## 价值观的深层认同，是驱动亚沙赛IP发展的核心动力

亚沙赛从首届16所院校167人至第十届125所院校4000余人，十年超高速发展，依赖的是组委会对于赛事价值的打造，是参赛队员也就是沙友对**赛事价值的认可和自发传播**。亚沙赛作为一项竞技类体育文化赛事，对个人体能的挑战不言而喻，备赛和完赛的过程也是每一位参赛选手突破自我、成为更强者的过程；同时，以院校为团队，以领队为核心的赛制，也在考验商学院人才的组织与管理能力。此外，除了对参赛选手个人和组织的直接价值，践行健康生活、推动公益事业的精神，也是亚沙赛不断向社会传达的价值观。而这些对参赛个人、团队甚至整个社会的正向积极的价值传递，也在无形之中影响着每一位沙友，沙友们对亚沙赛价值的**认同感、归属感和自豪感**也在这个过程中不断提升。

### 亚沙赛的赛事价值



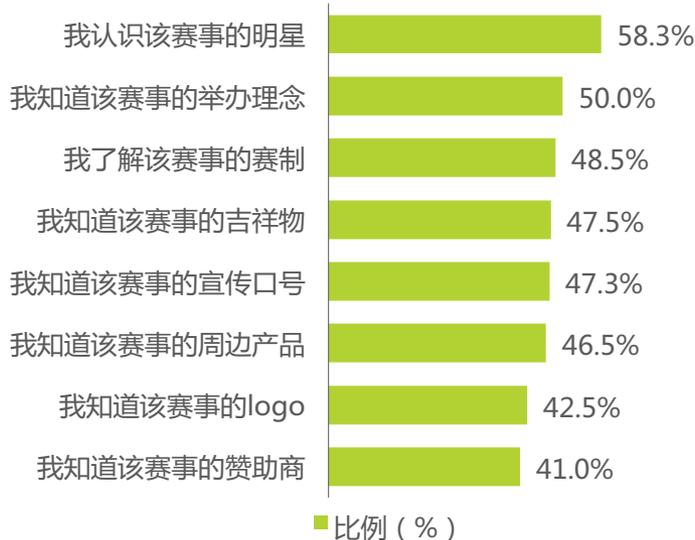
来源：沙赛体育，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 策略二：自有IP赛事的品牌策略分析

## 多维度打造赛事品牌，塑造用户立体感知，向IP化发展

在对体育赛事用户进行的调研中发现，目前用户对关注的赛事IP感知度较高的是明星运动员/队伍、办赛理念和赛制。但是对于赛事的周边产品、logo和赞助商的认知较低。可见目前的赛事IP在品牌识别要素的建设上仍有待加强，通过logo、宣传口号打造出鲜明的品牌形象，让用户形成强烈的品牌认知是品牌建设的第一步。而找准差异化的赛事定位、通过完善的规则、高水平的竞技表现打造赛事观赏性则是提升赛事IP价值的有效方式。同时，赛事品牌的形成也离不开品牌传播和后续的品牌维护与管理。赛事IP的建设初期可以利用明星运动员/队伍的热度，以赛事的内容为驱动；依赖优质的赛事内容供给，逐渐形成赛事IP为驱动；最终还是要用体育赛事的精神与用户形成价值观的共鸣，打造情感联结，塑造品牌忠实用户。

### 2022年中国体育用户对于体育赛事品牌的感知情况



### 进行赛事IP建设，形成强烈IP认知



样本：2022年4月于iclick问卷调研，N=400。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 代理赛事IP赛事推广策略分析

## 对于小众运动，加速本体化进程、扩大赛事认知是首要任务

对于一些小众运动的海外赛事，在国内缺乏商业化土壤，国内观众认知程度低，提升国内观众对赛事的认知是赛事运营方的首要任务。对于棒球、橄榄球等运动项目，海外已有较成规模的观众群体但是由于进入国内较晚、参与成本较高等原因，国内运动普及度较低，超级碗、MLB等海外赛事在国内的商业价值释放受到阻碍。对于此类小众运动赛事IP的运营，有必要结合国内的体育文化与流行文化，进行一系列的赛事运动推广活动，扩大赛事运动在国内的受众群的同时也提升赛事IP在国内的知名度。以小众运动所具有的特性出发，从娱乐化、个性化、圈层化的角度发力，进行赛事运动的宣传推广。从赛事IP的长期商业价值塑造来看，运营方应在运动文化科普方面进行长期部署，打造赛事运动进校园、赛事规则科普等活动，早年轻一代中培育赛事文化。同时，通过文化产品引流和名人效应的方式，以“体育+娱乐”这种更具娱乐性的方式可以相对较快的塑造起用户对于赛事的认知，快速打开市场。

### 结合国内流行文化，传播赛事文化，推广赛事运动知识

部分运动项目在国内普及度较低、缺乏一定的群众基础，如：

- 棒球
- 橄榄球
- 冰球
- 皮划艇
- .....

赛事文化



中国文化

#### 培育运动流行土壤

运动文化科普

文化产品引流

名人效应

赛事运动进校园

电影/电视剧

文娱明星互动

赛事运动科普

赛事运动综艺

运动员IP打造

# 案例分析：小众赛事运动的国内推广

## 着眼当下同时兼顾未来，培育棒球运动接受度认知度

不少海外热门赛事IP，在我国的运营都或多或少的面临本土化的挑战。以MLB赛事为例，棒球运动由于其较为复杂的规则、较高的运动成本和场地要求，在我国的普及度一直不高，尽管MLB赛事在海外受到热捧，但在国内则显得有些小众。为了释放MLB赛事IP的价值，其运营方也为MLB赛事甚至棒球运动的推广做出了短期和长期的努力。一方面，着眼当下既通过新媒体矩阵搭建，挖掘赛事衍生内容、联动体娱IP，完善内容矩阵使得赛事IP与用户产生更多沟通和连接；又通过丰富的文化产品供给辐射潜在的赛事用户。另一方面，MLB也在持续培养中国棒球青年，期望能够在年轻人中培养棒球文化。

### 2022年MLB在中国的赛事推广策略

#### 短期战略

#### 长期战略

##### 搭建MCN矩阵



- 联合体育、服装、生活及时尚等各领域，不同种类的KOL，在抖音、B站和小红书上发布并分享与MLB赛事、服饰搭配相关的内容。

##### 体娱IP联动——丰富文化产品供给

###### 系列科普动画

《棒球101》

《棒球102》

《棒球103》

###### 纪录片

《追“球”》

###### 短视频节目

《第一堂棒球课》

###### 原创棒球动画

《Strike！逆风投手》

##### 侧重青少年间推广棒球赛事

- 棒球公益课程、青少年赛事及专业培训在内的多元化、专业化、体系化的棒球运动体验。

连续举办14年  
MLB CUP青少年  
棒球公开赛

展示、锤炼，提  
升棒球

MLB First  
Pitch 棒球公  
益课

校园体验、  
学习棒球

# 赛事IP的传播策略分析

## 丰富内容供给，实现广触达与深交互，构建赛事文化内核

体育赛事IP的传播上关键是结合多个渠道去触达潜在用户，触达是赛事IP获得广泛传播的基础。这其中既包括广泛意义上的泛体育用户的触达，也包括针对体育核心人群的精准触达。社交媒体时代，赛事的传播性直接影响赛事IP的商业价值，而传播则是建立在话题基础之上，赛事运营方要围绕赛事内容助推事件/话题的热度，形成赛事IP扩散。最终在触达并留存了体育用户的基础上，体育赛事核心还是要创造与用户之间的情感联结，赛事粉丝才是赛事商业价值的核心，而粉丝对赛事IP所产生的文化共鸣和身份认同才是其愿意付费的根本原因。体育赛事那种热血、拼搏的精神，结果的不可预知性带给观众的刺激感等等都是用户热衷于观赛的核心原因，通过塑造鲜明的赛事价值观联结用户对赛事的情感，引发观众共鸣和互动，最终形成赛事文化形成赛事IP内核。

### 体育赛事IP品牌传播策略分析

#### 内容：丰富内容供给

- 在为硬核体育迷提供专业赛事内容的基础上，兼顾泛体育用户，体娱结合实现体育赛事内容破圈传播
- 以体育+娱乐、职业+草根、内容+社交等方式，助推爆点事件热度，利用体育赛事自身的传播属性扩散事件/话题热度

热点事件

精彩瞬间

#### 传播：广泛触达与深度互动

- 利用不同渠道做到整体上广泛的触达泛体育用户、细分领域内精准触达核心体育用户

线上

线下

站外

站内

垂直社区

互动社交

#### 文化：构建IP内核价值

- 最终依赖体育赛事天然的高情感卷入属性联结用户情感，打造赛事IP形象，绑定赛事用户

热血

永不言弃

体育精神

拼搏

结果的未知

# 策略一：赛事IP品牌传播的内容策略

## 扎实内容实现用户留存，体娱结合实现营销扩散

在赛事IP的传播上，最关键的核心还是赛事自身内容质量与赛事内容丰富度。只有赛事本身的观赏性与趣味性达到标准，才能让宣传推广获取到的赛事用户真正留下来，成为赛事观众，并通过不断地运营最终成为赛事粉丝。而打造具有观赏性和趣味性的赛事IP，除了直接的赛事内容的供给外，也有必要提供更多衍生的赛事内容，才能更好满足不同程度赛事用户的需求，并一步步加深用户对赛事的情感联系留住赛事观众。其中，核心赛事内容供给主要指赛事直播与点播、制作赛事集锦和相关技战术分析；而赛事衍生内容则是指更加外围的一些赛事讯息，既包括更具传播力的赛事的花边新闻又包括较为专业硬核的赛事运动技巧和策略科普，赛事衍生内容的供给有必要尽量提供趣味性，从而达到扩大赛事覆盖人群的作用。

### 核心赛事内容供给

- 比赛原片现场直播
- 伴随解说的赛事直播
- 赛后点播回放
- 赛事精彩集锦
- .....

### 赛事衍生内容供给

- 比赛日程安排
- 参赛运动员/队伍日程
- 赛事运动员采访报道
- 比赛相关花边新闻
- 比赛的队伍/运动员数据
- 比赛结果预测与分析
- 赛事运动的技巧与策略科普
- 赛事运动装备科普
- 赛事衍生节目
- .....

- 其中，**伴随解说的赛事直播 ( 61.71% )**是核心内容供给中用户最关心的一点；
- **比赛的队伍/运动员数据 ( 49.25% )**和**比赛结果的预测与分析 ( 49.25% )**是赛事衍生内容供给中的观众最关心的两项。



# 案例分析：3X3黄金联赛的赛事内容

## 丰富赛事相关内容供给，满足用户多元需求

近年来，体育产业不断向群众性体育延展，3X3黄金联赛等自有IP赛事正成为微博在体育产业中获得新机遇的重要推手。3X3黄金联赛在开办之初就快速的找准了自身定位，并以自有资源为支点，联合文娱明星快速扩大赛事知名度与讨论度；联合名人明星到各站比赛现场，调动赛场关注度与比赛热度，线上线下均有效地打响了赛事。同时，在赛事内容供给方面，新浪也提供了多元的赛事内容，以满足不同程度体育爱好者对于体育赛事的差异性需求，更好的转化赛事观众为赛事粉丝。

### 3X3黄金联赛



- 3X3黄金联赛是2015年由新浪体育原创的自主IP赛事，以篮球这一具有强大体育用户基础的比赛为切入点，选择3人篮球项目，瞄准当时的市场空缺，迅速打响赛事品牌。
- 赛事定位准确，目标参赛球员年龄为17-35岁并且构建了“低级——高级”、“草根——精英”的晋升通道，一定程度上可以保障赛事观赏性。

### 赛事+名人，跨界破圈扩大影响面

- 初创期（2016赛季）为了扩大赛事传播效果，广泛邀请文娱明星和明星运动员到全国各站比赛现场，推动赛事氛围、增强话题度；
- 利用新浪自身曝光+KOL传播+第三方体育平台新闻稿结合；多渠道打开赛事传播面，提升赛事知名度。



篮球明星助阵



#### 明星带话题

携手鹿晗打造  
#鹿晗运动季#

### 赛事+节目，丰富内容供给

- 除赛中全程直播外，新浪还打造多样的赛事内容供给，包括赛事精彩集锦、赛事高光时刻GIF、原创节目、拍摄球员记录片等，既能塑造球员IP，又能满足体育用户对于赛事的多元需求，进一步提升赛事品牌感知。

#### 赛事内容供给

- 赛事全程直播
- 赛事精彩瞬间
- 赛事高光GIF

#### 衍生内容供给

- 打造原创节目
- 球员纪录片

来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 策略二：赛事传播的渠道策略（1/2）

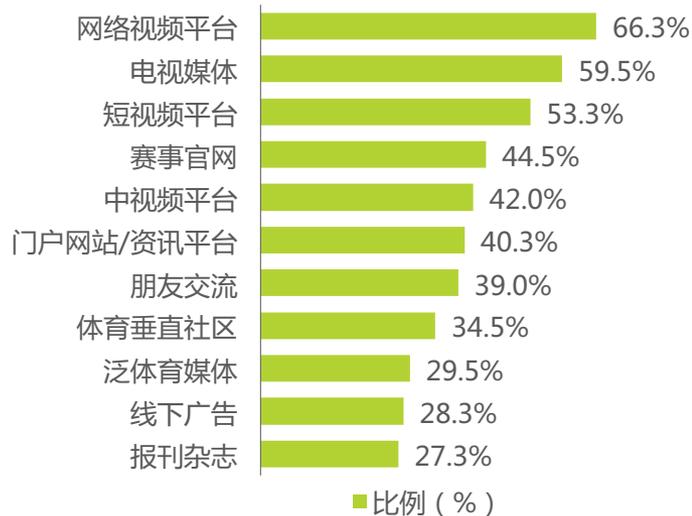
## 矩阵式营销与裂变式传播结合，实现赛事营销的广泛触达

体育赛事营销始终应当以赛事内容为核心，通过矩阵式的传播矩阵和与用户更深的交互来达到扩大赛事影响的目的，并通过与赛事用户的不断交互沟通最终形成赛事IP的独特形象。同时，由于体育赛事高情感卷入，并具有强社交属性，也非常利于在用户人际圈中实现裂变式扩散，实现赛事影响力的进一步传播。移动互联网时代，赛事的品牌传播不但需要有传统媒体的强势曝光，也需要与视频媒体和社交资讯媒体为代表的新媒体平台结合，为不同程度的体育用户提供多元的体育赛事产品，才能更好地满足体育用户的诉求，提升赛事的曝光度和品牌知名度，从而提升赛事的整体IP价值。体育赛事营销也应适当拓展营销范畴，形成泛体育爱好者、赛事观众和狂热赛事迷的赛事受众阶梯，从而推动赛事影响力和赛事周边消费扩散。

### 矩阵式传播与裂变式扩散相结合



### 2022年中国体育用户了解赛事资讯渠道



样本：2022年4月于iclick问卷调查，N=400。  
来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 策略二：赛事传播的渠道策略（2/2）

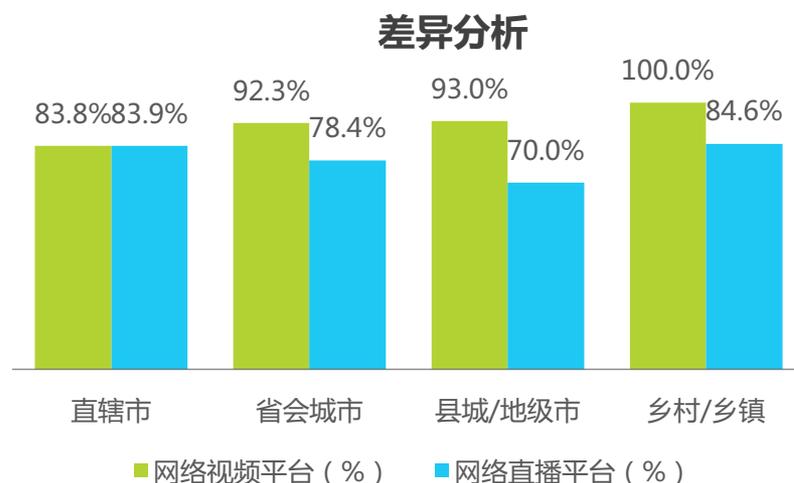
## 有针对性地选择合适的渠道，达到更好精准触达效果

据国家国民体质监测中心对于不同年龄及性别主要参与运动的调研可知，在19-59岁的成年人人群中，男性更喜爱篮球运动，女性偏好跳绳运动的更多。这一现象也体现了我国的体育人群呈现差异性、项目多元化的特征。因此赛事IP在宣传推广时，也有必要深入发掘目标人群的画像，从而打造更有针对性的宣传策略。同时，在对体育赛事用户的相关调研中发现，不同类别的体育人群平时习惯接收体育资讯的渠道也有所不同，赛事想要得到广泛的宣传效果，有必要结合自身赛事性质，贴合赛事人群活跃渠道，打造多级多平台的全域营销链路。据调研，尽管总体上更多体育用户选择网络视频平台观赛（91.44%），但若以用户所在城市级别进行交叉分析可以发现，城市级别越低使用网络视频平台观赛的比例越高；但对于北京、上海这种直辖市而言，用户选择网络直播平台观赛的比例甚至略高于网络视频平台。因而赛事运营方在进行赛事传播时，有必要根据赛事定位，锁定目标人群，根据目标群体活跃渠道进行针对性的宣传推广，以达到利用有限资源最大化加深目标群体印象的目的。

### 2020年中国19-59岁成年人主要参与运动



### 2022年中国不同城市级别用户观赛渠道



样本：2022年4月于iclick问卷调研，N=400。  
来源：《2020年全民健身活动状况调查公报》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 案例分析：腾讯视频NBA的赛事传播

## 基于平台自身优势，努力实现全方位破圈

因本赛季尚未完赛，仅以腾讯视频针对上一赛季NBA赛事传播所策划的营销活动可见，从线上到线下，由站内到站外全方位的营销整合是赛事IP释放更大价值的关键。联动圈内名人与娱乐明星，结合多样化的线上线下赛事活动，尽可能的触达体育人群；围绕赛程中热点事件放大赛事话题度；最终回归赛事IP精神内核，以“热爱”贯穿营销破圈活动，最终达到了较好的赛事传播效果，并进一步提升赛事IP价值。

### 腾讯视频针对2020-2021赛季NBA所做的赛事传播

线上		线下	
站内	站外	NBA于798举办嘉年华，NBA晚会+户外集市+观赛派对	
塑造NBA社区，以社群聚合粉丝	深耕虎扑社区，增强核心粉丝粘性	与头部青少年篮球IP JR. NBA（校园和联赛）和青训机构YBDL深度合作	
NBA限定红包吸引用户	以腾讯渠道优势，整合微信、游戏等资源		
站内联手电竞直播	联手麦田音乐节青岛站打造专属集市		
联动站内IP定制“球星卡”	联手北京草莓音乐节打造“好时光篮球馆”	联动首届消博会	
篮球圈内KOL演绎TVC	精彩瞬间制作名词解释海报	明星热度吸引泛体育用户	
唤醒篇·寻找热爱	回归篇·不负热爱	狂欢篇·释放热爱	回馈篇·礼赠热爱
用户唤醒	价值回归	用户沉淀	实现转化

来源：公开资料搜集，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 策略三：赛事IP品牌传播的文化构建

## 体育是情感营销载体，品牌方与赛事IP文化融合互助共赢

品牌方通过赞助、冠名等形式利用赛事IP资源，整合广告和公共，向消费者传达品牌信息的同时也帮助赛事IP进一步提升了自身价值。对于品牌方来说，提炼品牌精神与赛事价值观进行深度融合，进一步通过赛程中热点事件打造整合营销链路才是实现商业价值最大化的选择。同时，对于赛事IP而言，品牌方的赞助既保障了赛事的商业化运行，两者价值观高度融合的宣传也是对赛事精神的又一次传播，两者通过文化共鸣的挖掘可以实现双方的共赢，更好的宣传品牌的同时也扩大赛事IP商业价值。

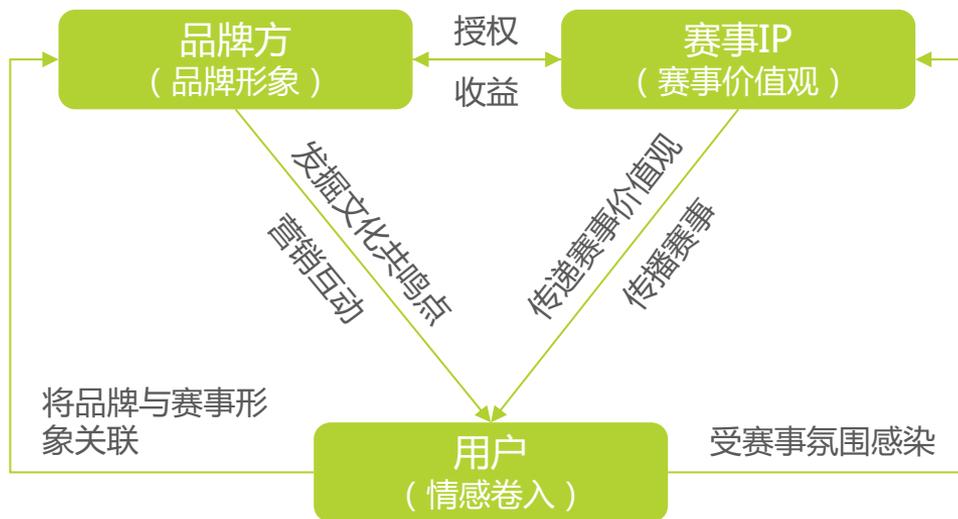
赛事打造

赛事推广

赛事传播

赛事商业化

### 体育赛事IP与品牌方关系



### 体育赛事IP形象关键词



来源：艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 赛事IP开发的商业化策略分析

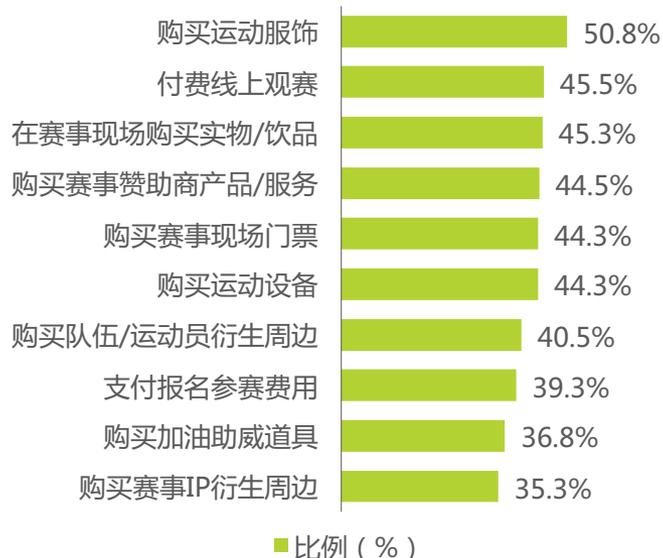
## 丰富体育产品供给，完善赛事IP延伸

我国体育赛事IP在发展过程中，有必要创新盈利模式，以赛事IP的本土文化价值出发，利用赛事IP和体育明星的影响力，开发自主体育赛事的IP延伸。依据尚克的划分，体育产品可以分为实物与服务两类。根据其满足体育用户心理/身体不同方面的需求可以得到体育产品地图，即体育赛事、体育用品、个人体育训练和体育信息。运动员/运动队伍借助体育赛事展现其价值，因此体育赛事是“生产”其他周边产品的核心，而体育赛事用户除了对核心体育赛事有需求外，满足用户对于获取体育信息、使用体育用品并进行体育训练同样存在着需求，赛事方在寻求商业变现时，不应局限于传统的门票、转播权等变现方式，而是有必要根据用户的需求，根据体育产品地图为用户提供不同维度的产品与服务，满足其从内容资源获取到衍生内容各层级的需求。

### 体育产品地图



### 2022年中国体育用户赛事周边消费行为



来源：马修·D·尚克.《体育营销学》，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 策略一：赛事IP的衍生品开发策略分析 iResearch 艾瑞咨询

## 衍生品开发既包括实物产品，也包括利用赛事开发衍生IP

体育赛事IP的衍生品开发不仅包括常见的实物产品，如服饰、文具、贵金属等产品形态；也包括围绕赛事IP所创造的衍生虚拟产品/服务，其中比较典型的代表有赛事IP结合游戏IP、赛事IP衍生的影视剧电影或综艺、结合赛事运动衍生的运动健身IP或运动培训IP。在赛事IP开发上，虽然大多数现有赛事均有涉及，但是专业化程度不高、同质化较强同时设计美感也稍差，在产品开发上有必要深入洞察用户消费行为和实际需求，根据用户的偏好有针对性的提供体育产品，并且对衍生产品进行深度挖掘，并注重赛事感知符号的设计创作，达到传递赛事IP信息、符合赛事用户表达情感归属的诉求。

### 赛事IP实物产品开发的典型产品



### 赛事IP实物产品的开发逻辑



### 赛事衍生IP开发的典型模式

#### IP+游戏

围绕赛事运动打造专属游戏或是授权游戏开发赛事IP相关皮肤、道具等内容

1

#### 综艺/电影/电视剧

围绕赛事IP结合娱乐化内容，产出影视剧综等文化产品

2

#### 运动培训

背靠赛事IP，提供赛事运动培训等服务

4

#### 全民健身

把握全民健身风潮，打造线上/线下的健身IP

3

# 案例分析：北京冬奥会的实物产品开发 iResearch 艾瑞咨询

## 实物周边产品开发要紧扣用户需求，塑造赛事特色产品

2022年北京冬奥组委累计开发了五千余款特许商品，涵盖16个类别，在实物周边产品供给为用户提供了花样繁多的选择空间，其中既包括围绕冬奥会赛事本身的周边产品，也包括微软赛事吉祥物冰墩墩和雪容融的文创产品。在赛事IP周边生产设计上，紧扣文创产品的主题，做大家日常生活工作中能够用得上的东西，有实用性又有收藏性，随着赛事的进程牵动大家的情绪，也引发大家购买赛事周边IP产品的热情。

### 赛事自身周边产品

#### 实用型产品



家居用品

钥匙扣



#### 特色周边产品

冬奥会开幕式展示的手工绒线编结花束



#### 纪念类产品



纪念钞



纪念邮票



纪念币

### 吉祥物IP周边

#### 吉祥物常规周边

- 冰墩墩雪容融凭借可爱的造型和频繁地露脸互动，成功成为北京冬奥会的“顶流”，迫使广大网友喊出“一人一墩一容”
- 据报道，冬奥会实现了25亿的吉祥物销售收益



2022北京冬奥会吉祥物

#### 吉祥物周边新尝试

##### 冰墩墩盲盒



- 官方不仅推出了冰墩墩盲盒，此外还有限量版的穿着虎年喜庆外衣的虎墩墩、钻石冰墩墩、黄金冰墩墩陆续被开发
- 潮流玩法也顺应了年轻用户的喜好

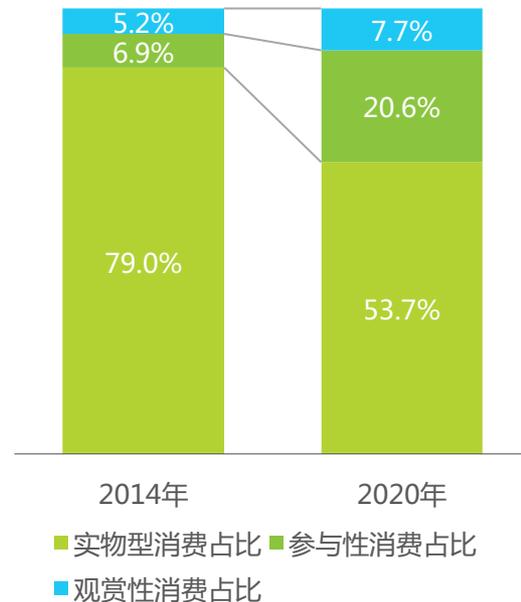
# 策略二：赛事IP的衍生品开发策略分析 iResearch 艾瑞咨询

## 贴合用户现实需求，探索新内容与新技术拓展IP消费场景

在具体赛事运营上，运营方需要根据市场反馈和目标群体偏好，有针对性的拓展赛事IP消费场景，才能在多变的市场环境中尽可能的维持自身影响力。据调研，我国体育人群的消费结构已经发生了显著变化，体育用户更乐于接受参与性和观赏性消费。在这种市场环境下，体育赛事IP方也需要不断尝试提供新的IP消费内容形式，开发更符合用户消费习惯和需求的IP周边产品；也可以围绕核心的赛事IP开发新的衍生IP，将IP的价值外延，打造IP衍生游戏、衍生综艺、体育训练培训等内容，更好的贴合体育用户需求从而获得更佳的IP变现效果。同时，在IP内容供给上也可以尝试新的技术形式，与NFT、虚拟人等新兴数字技术结合，开创新颖的IP衍生玩法，帮助赛事IP在实现商业化的同时又能达到宣传推广的作用。

### 体育赛事IP消费场景拓展

### 2014年&2020年中国人体育消费结构



来源：国家国民体质监测中心，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

# 案例分析：NFT在体育赛事中应用

## 赛事IP X NFT，创新产品形式，拓展内容供给

近期随着区块链技术日趋成熟，NFT数字藏品的应用日益广泛。5月，法网将其在举办地菲利普-夏蒂埃球场的五千张座椅发行了NFT，并且对应了许多特殊权益，并且NFT的持有者将有机会赢得这55场比赛赛点时的比赛用球。很好的迎合了球迷的需求点的同时还创造出类似盲盒的效果，吸引更多赛事观众参与NFT购买并引起话题。国内中国网球巡回赛也尝试推出了NFT项目，以网球、球场和举办地为元素进行设计，通过城市球和艺术球场拼图体现大湾区文化和元素。NFT的玩法可以有很多可能，具体的玩法设计和权益还是要依赖赛事而定，但是这种与新技术结合的方式也可以丰富IP商业化路径，塑造能产生经济效益的商业模式、扩大IP价值。

### 法网 X NFT

法网一共发行了5000个NFT，每个售价200欧元，总计100万欧元。这5000个NFT，每个都会对应球场的的一个虚拟编号的座椅。



#### 获得权益

- 访问法网举办地罗兰-加洛斯的虚拟中央球场——菲利普-夏蒂埃球场；
- 赢得菲利普-夏蒂埃球场比赛用球的机会，并通过NFT形式的数字证书进行身份验证；
- 通过抽奖获得独一无二的线下体验，例如在罗兰-加洛斯的球场打球、赢取未来法网和巴黎大师赛的门票、与职业球员会面、参观法网的后台或者参加全球其他主要网球赛事等等；

法网的NFT产品很好的结合了赛事数据本身，并充分利用比赛数据的随机性，创造出盲盒的效果。在获得收入的同时更是很好的宣传了赛事IP。

来源：公开资料搜集，艾瑞咨询研究院自主研究及绘制。

### 中国网球巡回赛 X NFT

中国网球巡回赛以网球、球场和城市为元素，设计了“城市艺术球”、“算法艺术球”和“艺术球场”三个系列的数字藏品，是国内赛事IP与NFT结合的新尝试。



- “城市艺术球”通过城市艺术设计与网球结合生成；按照每个巡回赛城市进行发售，将按照比赛设置将会发行22期。
- “算法艺术球”是通过设计模板的配色方案、细节图案、纹理等进行算法组合生成，且每一个“算法艺术球”外观上都是独一无二的；将作为常规产品，贯穿整个巡回赛期间。
- “艺术球场”则是把完整的比赛场地拆分成10块每一块即是一个独立的NFT。只会在决赛期间进行发售。

# 体育赛事IP商业化策略总结

## 小结

自主赛事IP

### 赛事打造

- 找准赛事定位的基础上，结合赛事特征打造合理赛程赛制，保证高质量赛事组织，凝练赛事价值观；
- 赛事在有一定规模以后要注重向IP化发展，侧重赛事品牌塑造，进一步放大大赛事声量

代理赛事IP

### 赛事推广

- 对于一些代理赛事，赛事运动自身的国内普及度就妨碍了赛事IP价值的释放，因此注重赛事文化与中国文化的融合，提升赛事运动知名度，推广赛事运动普及率是小众运动赛事的首要任务

### 赛事传播

- **丰富赛事内容供给**：兼顾赛事核心内容输出（如比赛直播、精彩瞬间等）与赛事衍生内容创造（如赛事衍生节目、运动员专访等）
- **广泛触达与深入互动**：矩阵式营销与裂变式传播相结合，实现赛事营销的广泛触达；并且针对赛事核心用户，有针对性地选择合适渠道，以达到更好的精准触达效果
- **借助文化属性，实现品牌方与赛事IP方共赢**：体育赛事的品牌方与赛事IP方形象融合；借助品牌方的宣传，赛事IP也得到进一步传播

### 赛事商业化

- 体育产品既包括实物型也包括服务类，即有满足用户身体上需求的，也有满足用户心理上需求的。赛事IP方应从用户需求出发，拓宽赛事IP开发边界，注重赛事符号提取、功能设计和情感凝练
- 用户越来越追求参与性和观赏性体育消费，赛事IP方也可以借助新的玩法模式和技术，拓宽赛事衍生IP的边界，为用户提供更加新颖多样的赛事周边内容

# 艾瑞新经济产业研究解决方案



## 行业咨询

- 市场进入 为企业提供市场进入机会扫描，可行性分析及路径规划
- 竞争策略 为企业提供竞争策略制定，帮助企业构建长期竞争壁垒



## 投资研究

- IPO行业顾问 为企业提供上市招股书编撰及相关工作流程中的行业顾问服务
- 募 投 为企业提供融资、上市中的募投报告撰写及咨询服务
- 商业尽职调查 为投资机构提供拟投标的所在行业的基本面研究、标的项目的机会收益风险等方面的深度调查
- 投后战略咨询 为投资机构提供投后项目的跟踪评估，包括盈利能力、风险情况、行业竞对表现、未来战略等方向。协助投资机构为投后项目公司的长期经营增长提供咨询服务

# 关于艾瑞



艾瑞咨询是中国新经济与产业数字化洞察研究咨询服务领域的领导品牌，为客户提供专业的行业分析、数据洞察、市场研究、战略咨询及数字化解决方案，助力客户提升认知水平、盈利能力和综合竞争力。

自2002年成立至今，累计发布超过3000份行业研究报告，在互联网、新经济领域的研究覆盖能力处于行业领先水平。

如今，艾瑞咨询一直致力于通过科技与数据手段，并结合外部数据、客户反馈数据、内部运营数据等全域数据的收集与分析，提升客户的商业决策效率。并通过系统的数字产业、产业数据化研究及全面的供应商选择，帮助客户制定数字化战略以及落地数字化解决方案，提升客户运营效率。

未来，艾瑞咨询将持续深耕商业决策服务领域，致力于成为解决商业决策问题的顶级服务机构。

## 联系我们 Contact Us

 400 - 026 - 2099

 [ask@iresearch.com.cn](mailto:ask@iresearch.com.cn)



企 业 微 信



微 信 公 众 号

# 法律声明

## 版权声明

本报告为艾瑞咨询制作，其版权归属艾瑞咨询，没有经过艾瑞咨询的书面许可，任何组织和个人不得以任何形式复制、传播或输出中华人民共和国境外。任何未经授权使用本报告的相关商业行为都将违反《中华人民共和国著作权法》和其他法律法规以及有关国际公约的规定。

## 免责条款

本报告中行业数据及相关市场预测主要为公司研究员采用桌面研究、行业访谈、市场调查及其他研究方法，部分文字和数据采集于公开信息，并且结合艾瑞监测产品数据，通过艾瑞统计预测模型估算获得；企业数据主要为访谈获得，艾瑞咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性作尽最大努力的追求，但不作任何保证。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的观点均不构成任何建议。

本报告中发布的调研数据采用样本调研方法，其数据结果受到样本的影响。由于调研方法及样本的限制，调查资料收集范围的限制，该数据仅代表调研时间和人群的基本状况，仅服务于当前的调研目的，为市场和客户提供基本参考。受研究方法和数据获取资源的限制，本报告只提供给用户作为市场参考资料，本公司对该报告的数据和观点不承担法律责任。

为商业决策赋能

EMPOWER BUSINESS DECISIONS

iResearch

艾 瑞 咨 询