

体育行业复苏进行时：

变革年代

领导者视角

如何回到正轨？

06

体育行业现状分析

新冠疫情严重影响
行业增长

体育博彩业潜力无限

数字资产：
亟待挖掘的宝藏

健康保护法规
羁绊行业长期发展

08

新冠疫情的影响： 变革年代

全球赛事戛然而止
行业系统性风险暴露

跨界融合：
混合型运动的兴起

高风险因素推动
多元化收入

私人投资者
发出呼吁和警告

战略协作，
转变体育运营模式

20

本年度调查由体育业务咨询团队主导，在2020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，也帮助我们进一步提升了世界各地各行业细分领域从业人士在本调查中的参与度。普华永道在澳大利亚、中国、法国、德国、匈牙利、印度、日本、中东和俄罗斯的团队对本报告亦有贡献。

最终，我们收到了来自50多个不同国家及地区的780份回复。

受访对象均在各自公司担任首席/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IRIS (Intelligent Research in Sponsorship) 和HORIZM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。

体育媒体：为错综复杂的时代领航

新形态和渠道重塑
内容生态系统

从体育赛事到IP驱动的
体育解说

D2C如何转变为B2B2C

媒体有权传递
权限之外的价值

OTT兴起满足粉丝期望

32

电子竞技：释放无限潜力

居家隔离期间电子竞技活动观看量激增：
是否可持续？

坚持就是胜利

电子竞技开辟
独立新领域

全新世界、全民参与

46

中国专辑

疫情下中国体育行业
“危中存机”

国内体育产业
发展新趋势

重点关注问题
中国区与全球数据对比

60

参考文献及联系人

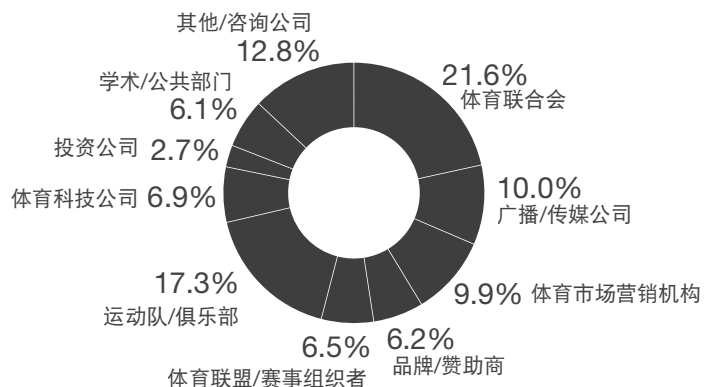
索引与注释

联系我们

71

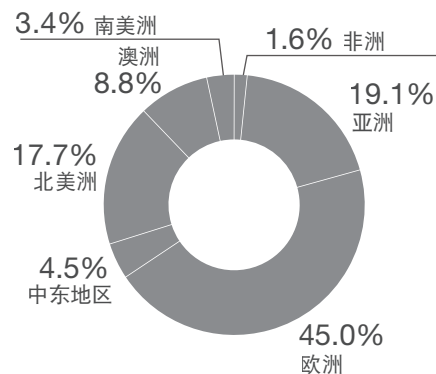


受访对象所在行业



资料来源：普华永道分析，N=780

受访对象最为了解的区域市场



前言

变革年代

时间来到2020年，过往一切的井然有序都戛然而止。

新冠疫情按下了各大体育赛事的暂停键：温布尔登网球公开赛自1945年以来首次宣布取消；已连续举办123年的波士顿马拉松首次宣布取消，并且2021年的马拉松比赛也已宣布延期；东京夏季奥运会宣布延期；欧洲足球锦标赛（欧洲杯）宣布延期；自2004年起携手国际汽联一起走过16载的F1中国大奖赛取消；世界羽毛球团体锦标赛（汤姆斯杯和尤伯杯）宣布延期；本应在今年迎来40岁生日的北京马拉松宣布延期之后就再无消息，与之一起熄火的还有全国各地上百场的马拉松比赛……

然而暂停并不意味着结束，传统体育项目被疫情带离了人声鼎沸的赛场，而科技却为之开了一扇通往千万家的大门，一场前所未有的数字化变革正在行业内悄然开展：传统健身房因疫情影响全面停摆，互联网加持下的线上健身产业蓬勃发展，并随之带动了可穿戴设备消费的持续升温；电子竞技由于其抗疫禀赋的天然优势，得到了前所未有的曝光与关注，在全球范围内实现了逆势增长，展现出蓬勃生命力。

另一方面，随着国内疫情逐步得到有效防控，国内外体育赛事供给格局也在悄然发生改变：得益于防疫抗疫的得力举措，国内各大体育赛事相继重启，而国际其他地区却因疫情反复导致赛事接连被迫取消。同时，全球体育营销资源也开始呈现出往中国转移的趋势，很多国际赛事的赞助资本纷纷流向国内。

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，体育产业已然上升到国家战略层面，并正向着更大、更活、更优的方向发展：人民群众对于体育健身的热情空前高涨，全民健身的发展推动了体育消费基础的进一步扩大，而这其中“银发经济”已然开始凸显其影响力；体育总局和教育部联合印发的《关于深化体教融合，促进青少年健康发展的意见》引爆了关于青少年体育的全民大讨论，青少年体育将成为继电子竞技之后的下一片蓝海。

把握历史机遇，引领行业未来。普华永道作为北京冬奥会官方财务会计供应商，在此非常荣幸的向大家介绍《2020年普华永道体育行业调查报告》。在这个特殊的历史时期，我们怀着树立独立视角与行业分析标杆的愿景，在全球范围内就一些行业热点问题与专业人士进行了深入探讨与研究，主要包括：

- 新冠疫情对行业的影响
- 数字资产的发展潜力
- 体育媒体的转型
- 电子竞技的发展潜力

一如既往，通过对上述问题的分析，我们希望与大家共同分享我们在全球体育领域知识领导力的成果。

凡是过往，皆为序章。在这个继往开来的变革年代，普华永道将继续秉承“解决重要问题，营造社会诚信”的使命，助力中国体育在逆境中乘风破浪，再度起航。



体育行业的各位朋友：

在当下新冠病毒全球大流行的特殊时期，我们很高兴依然能获得780位来自体育行业专业人士的问卷回复。问卷参与人数继去年以来再次打破记录。得益于样本数量的不断增加和质量的持续提升，我们的数据分析与问题阐述更加鞭辟入里。为此，我向各位表示最诚挚的谢意，衷心感谢你们为此份报告所作出的宝贵贡献。

如其他很多行业一样，当前体育行业正经历现代体育史上前所未有的危机。2020年普华永道体育行业调查报告详细回顾了这场危机所带来的短期与长期的影响，并在此背景下深入研究了体育媒体生态系统，探讨了电子竞技作为新兴体育项目所面临的的机遇与挑战。

总体而言，我们的研究结果表明，危机中涌现的大量机遇削减了人们弥漫着的悲观情绪。并有可能推动此行业孕育已久却仍未成型的变革的发生：例如混合型运动、多元化的收入来源、颠覆式的治理改革或是更为有效的协作模式。

最终我们发现，大众在体育行业经历中断后仍坚定的持续着对体育的热爱，似乎没有任何东西能够削减体育本身这鼓舞人心的魅力。希望全球体育人能够全身心投入到行业重建当中，为行业带来新的曙光，让体育重现昨日辉煌。

此致，

David Dellea
体育业务咨询部总监

如何回到正轨?

行业
增长率

8.0%

平均
增长率
过去3-5年

3.3%

平均
增长率

未来3-5年

十大最具收入增长潜力的体育项目

1 电子竞技



6 高尔夫



2 足球



7 自行车运动



3 篮球



8 赛车运动



4 都市轻运动



9 英式橄榄球



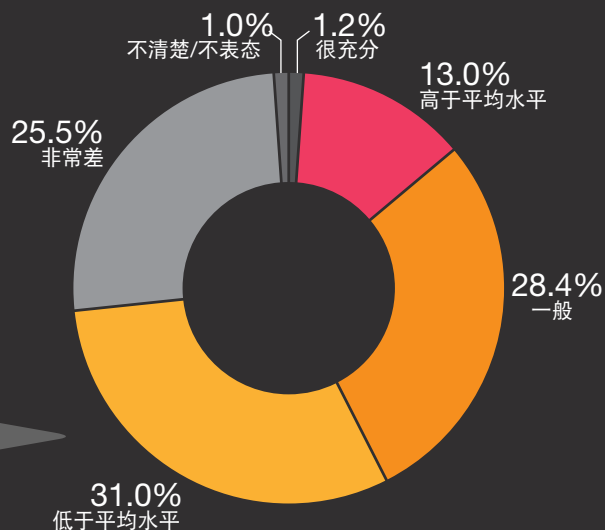
5 网球



10 美式橄榄球



对于其他行业, 体育行业在 应对新冠疫情时准备得如何



版权所有者制定

电子竞技战略 的三大好处与挑战

- 1 吸引新的粉丝群体
- 2 吸引新的商业伙伴
- 3 产生新的收入流



- 1 创作吸人眼球的内容和故事
- 2 制定有效的盈利策略
- 3 筛选最有价值的比赛和竞技形式



发展最快的体育 媒体内容类型

视频集锦/短视频	90.5%
团队/运动员报道	81.6%
原创内容/纪录片	75.7%

业内的三大

机遇与威胁

- 1 提升数字媒体粉丝体验
- 2 创建数字资产并实现盈利
- 3 媒体版权包装和发行创新



- 1 人们对健康和安全方面的关注带来的冲击
- 2 对投资/创新的资金投入减少
- 3 作为内容门户的主要科技公司占主导地位



体育行业最受欢迎的 协作模式

70.2%

与赞助商共同开展项目和开发活动

75.0%

由金融投资者/
私募股权提供
资金



86%

的受访者认为, 现场观看体育赛事身临其境、互动直观, 能够获得更丰富的观赛体验。

体育行业

现状分析

每年，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，具体问题包括行业增长以及行业所面临的主要机遇与威胁因素等。该调查旨在为大家呈现未来3-5年行业发展的宏观动向。本章节概述了当下部分热点问题并分析了其对体育行业整体格局的影响，后文将更详细地阐述新冠疫情带来的影响、重塑体育媒体的市场动态，以及电子竞技领域日益增多的市场机会。



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（%）

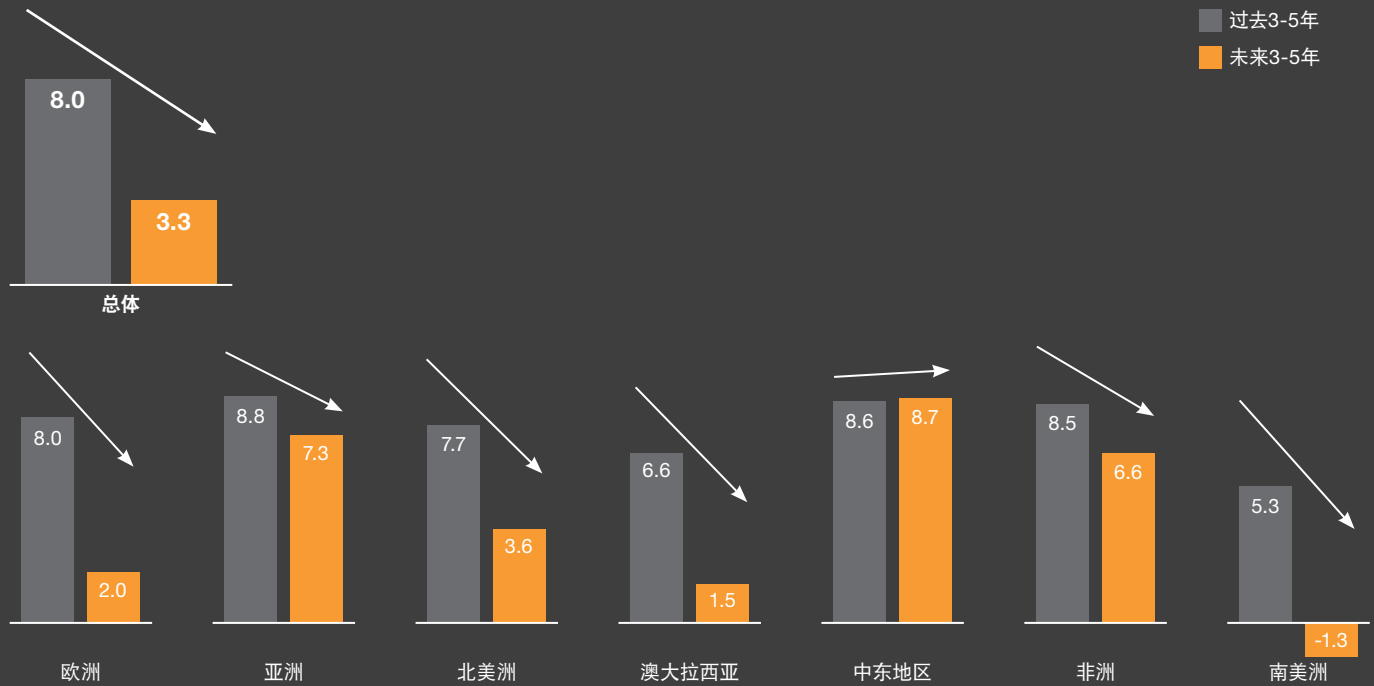
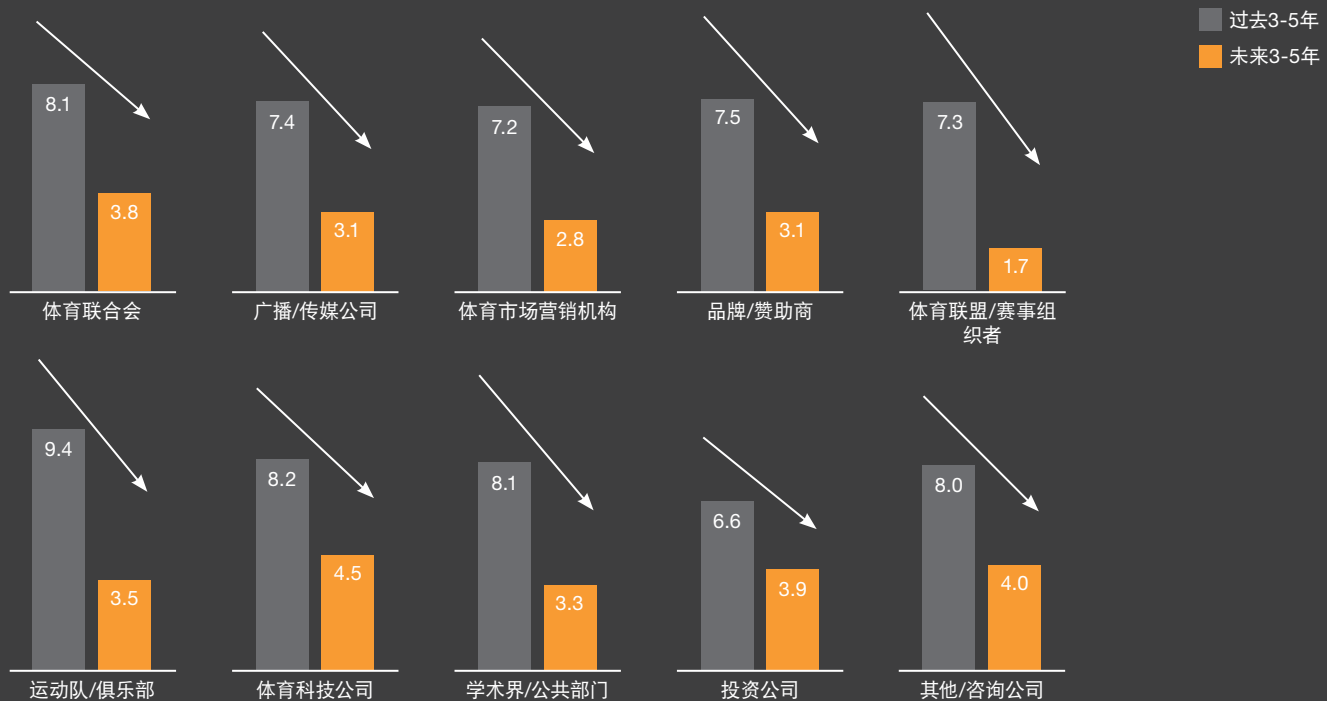


图2：市场增长前景（按利益相关方统计）
3-5年期间年增长率估计（%）



资料来源：普华永道分析，N=771



新闻摘要

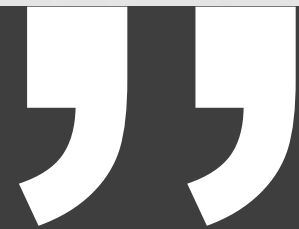
欧洲足球俱乐部协会(European Club Association)预测精英足球收入将减少36亿欧元

美国职业橄榄球联盟的下一个赛季收入或将减少40亿美元



见解1: 新冠疫情干扰增长预期

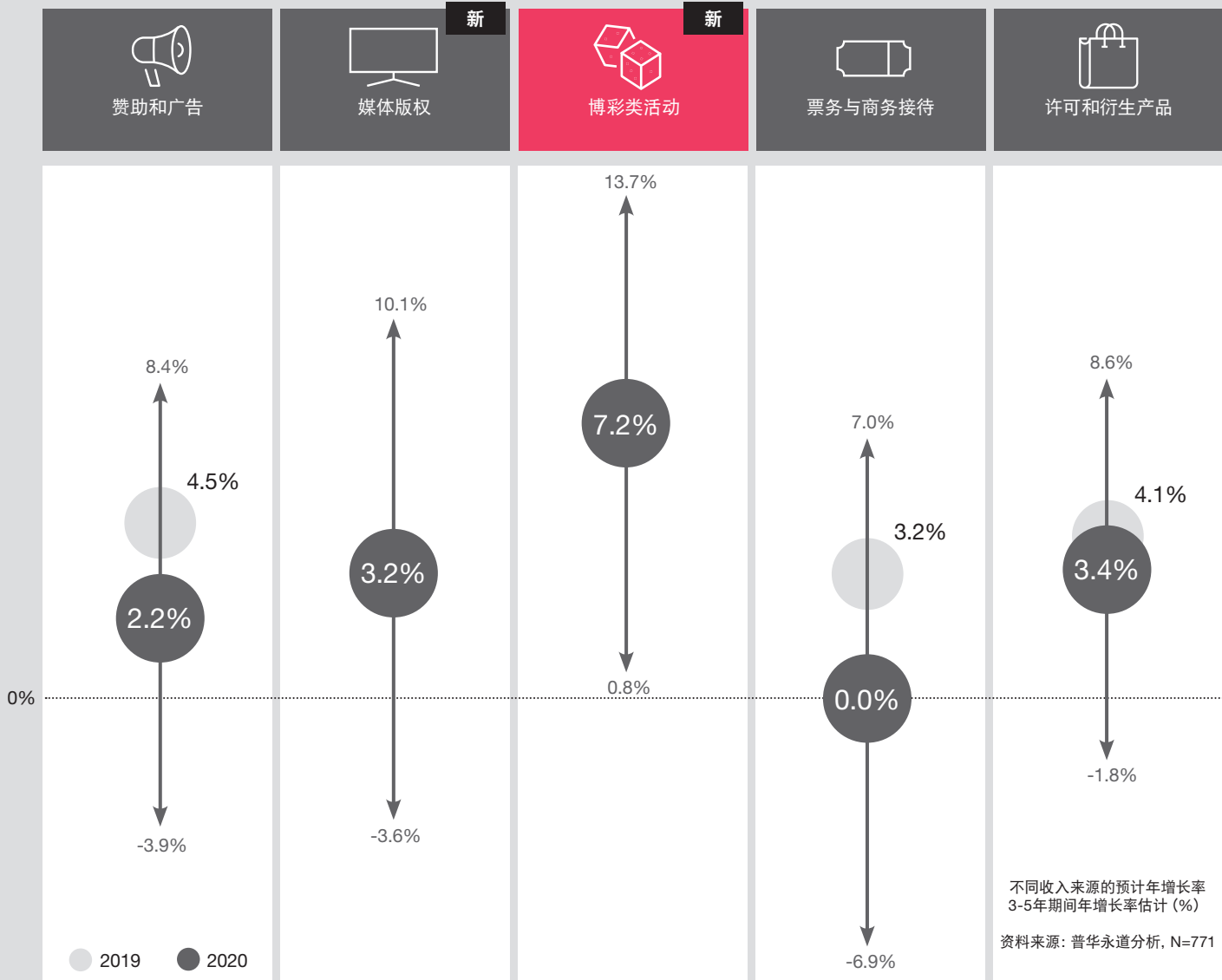
- 受新冠疫情的严重冲击, 预计未来3至5年体育市场年增长率将放缓至3.3%, 较去年8%的增长预测有所下降。30%的受访人士预计体育行业或将经历零增长或负增长。
- 中东和亚洲地区的体育市场预测最为乐观, 这主要依赖于政府的大力支持、即将举办的大型活动及其商业成熟度的整体提升。随着更多投资和合作项目涌入非洲, 其体育行业也有望实现稳步增长。
- 在欧洲、美洲和澳洲地区, 人们对体育市场的信心惨遭疫情重创。尽管如此, 我们也应该看到积极的一面: 长期增长预期仍保持在每年3%以上, 表明该行业拥有扎实的基本面。



不要浪费一场好的危机。

温斯顿·丘吉尔

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：博彩类活动的增长潜力巨大

- 据推测，博彩类活动将成为体育行业未来3至5年收入增长的主要推动力，预计其年收入增长率为7.2%。此预测结果主要是基于自2018年联邦禁令解除以来美国博彩市场的迅速发展所作出的。
- 对于版权所有者来说，这些前景预测表明核心博彩产品（如博彩合作、游戏数据权许可）及周边产品（如博彩类活动直播）收入有望持续增长。
- 根据过往经验判断，预计未来几年授权、衍生产品，媒体版权和赞助等方面的收入仍将略有增长（平均为3%），而票务与商务接待则可能保持不变。

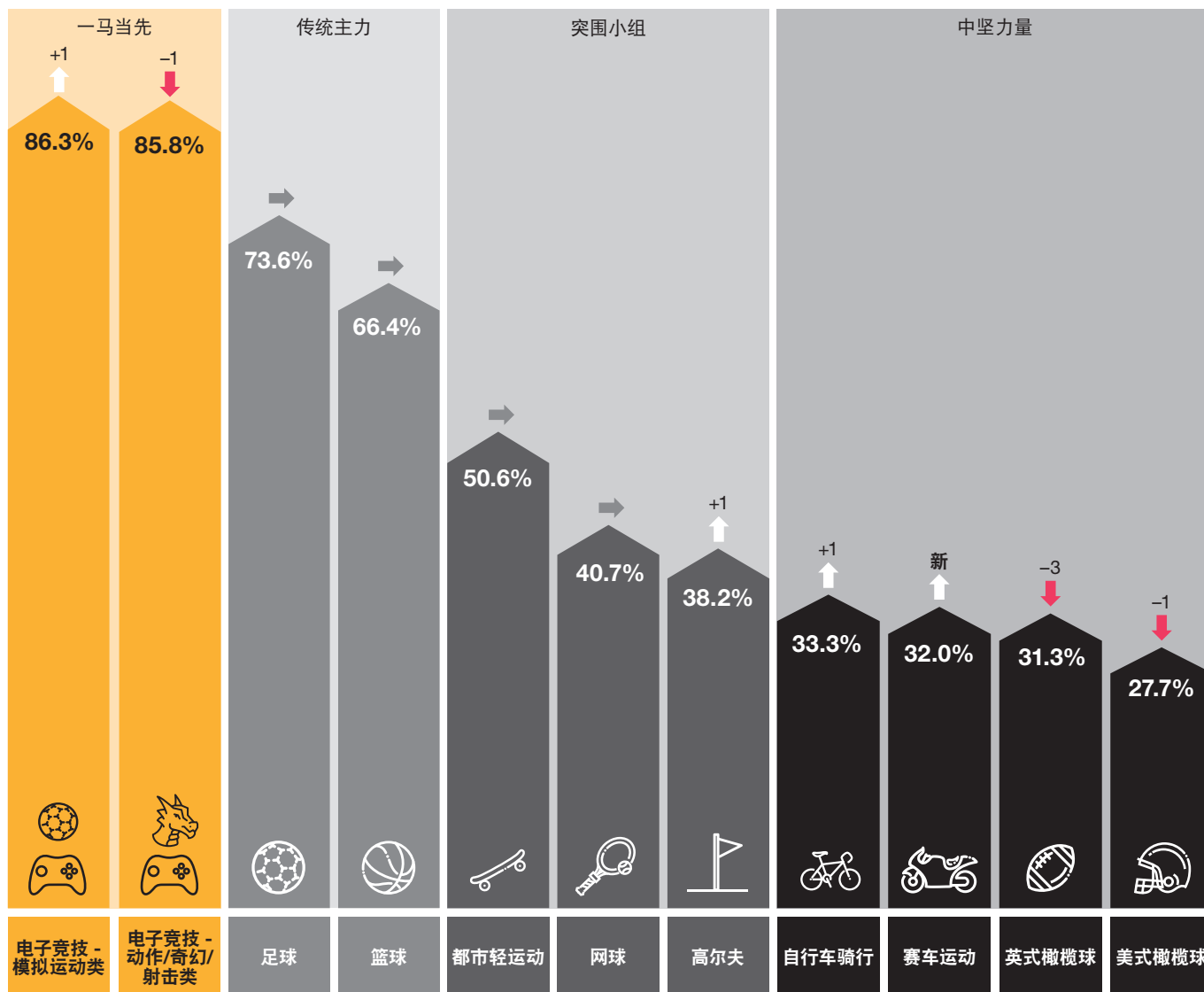


新闻摘要

体育博彩合法化为绩效数据增值

博彩类公司在华尔街的表现优于整体市场水平

图4：十大最具收入增长潜力的体育项目
依据反馈数量百分比统计，T2B（“超平均水平”和“非常高”）



资料来源：普华永道分析，N=702



见解3：电子竞技加速崛起，势不可挡

- 得益于主流媒体前所未有的宣传和曝光，电子竞技毫无疑问成为了疫情期间最大的赢家。体育模拟运动暂时成为了传统体育运动的替代品，甚至被受访者评为爱好项目的第一名。
- 足球和篮球是最为传统也最受关注的体育项目，其增长动力依然强劲，这一点从两项重启的主要赛事观众转播量就可以得到证实。
- 需要关注的是，赛车运动攀升至第9位，比去年上升了5个名次。这可能与一级方程式赛车（F1）和全国运动汽车竞赛（NASCAR）等旗舰赛事在疫情期间的创新活动有关，他们通过举办创新性的粉丝体验活动获得了巨大关注。



新闻摘要

国际篮联宣布将举办国家队电子竞技比赛

西班牙足球甲级联赛的全球收视率在赛事重启时增长了48%



”

加速与粉丝直接互动，正当时。

国际奥委会电视和营销服务首席执行官/总经理Timo Lumme

机遇 **71.7%** > **47.1%** 威胁

图5：体育行业的最佳增收机会依据反馈数量百分比统计，T2B（“超平均水平”和“非常高”）

提升数字媒体粉丝体验（如用户体验、交互）	89.3%
创建数字资产并实现盈利	82.9%
媒体版权包装和发行创新	72.2%
赞助权利包装创新（如灵活性、针对性）	70.4%
游戏和电子竞技商业化	69.9%
改进粉丝现场体验	62.6%
博彩类活动商品化	54.5%

资料来源：普华永道分析，N=780

图6：体育行业的主要收入威胁依据反馈数量百分比统计，T2B（“超平均水平”和“非常高”）

人们对健康和安全方面的关注带来的冲击	69.3%
对投资/创新的资金投入减少	58.1%
作为内容门户的主要科技公司占主导地位	45.8%
吸引粉丝、服务粉丝的过程日益复杂	44.4%
体育内容饱和和/日程安排冲突	41.0%
盗版/非法流媒体	40.8%
对体育直播内容的兴趣下降	30.5%



见解4：数字化创造更多机遇，地位日益增强

- 调查结果显示，行业专家们一直把提升观众的数字体验视为首要任务，尽管迄今为止鲜有成功案例：很少有体育组织能够在持续获取新观众的同时留住大量已有粉丝。
- 新冠疫情的全球爆发严重削弱了体育的娱乐性，这也凸显了沉浸式技术与互动技术的重要价值：可以弥补体育运动在视觉效果和社交体验上的不足。
- 深受受访者青睐的数字资产能释放无限增长想象空间（深度剖析I），这点从人们对于短视频和点播内容不断增长的需求便可窥见。



新闻摘要

NBA赛季重启，数字创新功能闪亮登场

F1计划利用其数字赞助机制与七个区域的博彩合作伙伴建立合作关系



见解5：多元化为版权市场带来更多机遇

- 与传统模式不同的是，体育赛事的中断让内容买家代替版权所有者掌握了谈判话语权，这种典型的范式转变很可能会影响版权招标的过程。
- 鉴于媒体公司也受到了疫情的重创，未来其收入模式将更加多元化，能实现风险分担，从而导致总体交易价值降低。
- 我们认为最具颠覆性的部分可能在于媒体版权：我们预计目前的排他性条款将逐渐放宽，合作发行模式将逐渐兴起。



见解6：公共卫生危机背景下资源和投资收紧

- 在行业所面临的众多威胁中，新冠疫情无疑是当下体育业内人士面临的首要问题，其主要症结在于投资/创新的资金投入减少。
- 但从好的方面来看，大多数业内人士都认为，体育吸引观众的魅力未曾削减，因为人们对体育直播内容的兴趣预计不会下降。
- 面对当今严峻的挑战和未来的不确定性，体育行业迫切需要考虑，在资源大量减少的情况下，应优先采取哪些具体举措来加速变革。

“新冠疫情不但是数字化加速器，更是变革驱动器。愿景和战略摇身成为体育未来遗产争夺战的必备武器。对于国际排球联合会而言，危机即是机遇。”

国际排球联合会电视和营销总监
Guido Betti



新闻摘要

日本职业足球联盟和DAZN就版权利润分享达成合作

切尔西足球俱乐部与金霸王电池签订了第一份非独家短期合作协议



新闻摘要

欧洲足球准备迎接紧缩时代

冠疫情推动版权所有者革新

深度剖析 I

数字资产盈利的机会 不断增长

数字资产备受业内专业人士重视，在最具收入增长潜力的机遇中排名第二。当下，线性消费逐渐向数字消费过渡，大众对非实时内容的兴趣日益增长，数字资产的确能够降低对现场体育活动的依赖，使收入来源更具多样化。

为最大程度发挥数字化这一潜力，版权所有者必须提高其数字资产打包、增值和商业化的能力，而不是仅仅将其视为间接提高盈利的工具。

我们与西班牙初创公司HORIZM合作开发了一个简单的成熟度框架来帮助版权所有者推进数字化进程。如图7所示，数字资产成功纳入商业战略的前提条件是组织内部实现多维度的协同发展，包括战略、结构、领导力、绩效和技术。

为说明其影响，我们挑选了出三项主要绩效指标（粉丝量、参与量、盈利性）来跟踪数字库存商业化的进展情况（图8）。其中各影响因素均以递增方式发展，并确保产生复合效应以提高收入。

为了展示社交媒体背景下数字资产的潜力，HORIZM向我们提供了其收集的匿名客户样本数据(图9)。任何体育组织（无论规模大小）都有可能通过从第1/2阶段过渡到第3/4阶段从而获得收入的显著提升。但有趣的是，仅增加粉丝或关注者人数对收入产生的影响最小，而提高参与度和扩展商业库存才能真正提高商业价值，理想情况下，可能会使收入增加到12倍。

Data provided
by Horizm

horizm



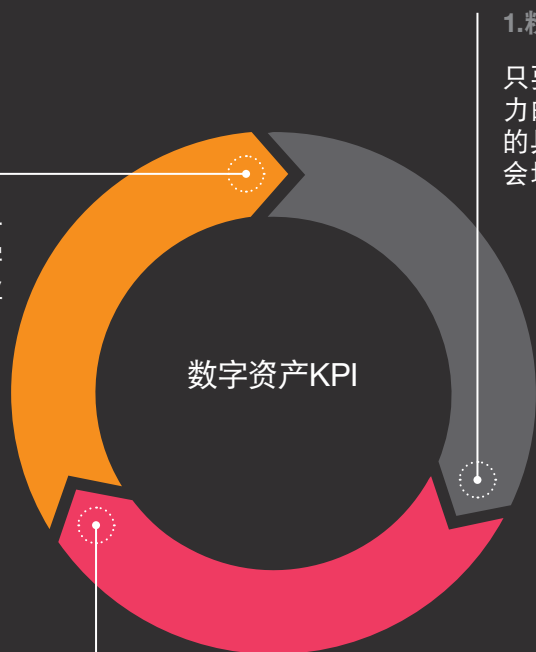
图7：数字资产商业化成熟度框架

	第1阶段	第2阶段	第3阶段	第4阶段
数字资产的商业化	启用数字资产, 迈出商业化第一步	个别资产在某些机遇下实现商业化	数字资产包商业化	数字资产成为整个商业战略的组成部分
战略	无战略	概略数字活动规划	清晰的数字化转型愿景和战略	与业务一致的战略和路线图
结构	内部无特定的数字技能	部分核心技能集中和代理	集中化枢纽和专用资源 (更多为内包)	分散化并重新培训技能
领导层	有限的支持	口头支持, 但资源不足	赞助和加大投资数字资产	投资和资源合理分配
绩效	基于数量的KPI	基于质量的KPI	基于价值的KPI	基于生命周期值的KPI
技术	基于渠道的默认分析	基于渠道的自定义分析	利用市场分析平台和报告	根据自己的数据库定制的控制表分析

图8: 衡量数字资产商业化进程的KPI

3. 库存商业化的比例

最后但同样重要的是, 您会更善于利用技术将相关品牌整合到数字内容中, 从而增加数字资产的商业影响力。



1. 粉丝量

只要您能不断提高能力、推出具有吸引力的内容——根据数字平台及其受众的具体情况量身定制, 您的粉丝数量就会增加。

2. 有效参与的比例

在高效内容战略的推动下, 您将能够提高观众通过社交渠道有效参与(评论与分享)的比例, 优化自有平台的使用。

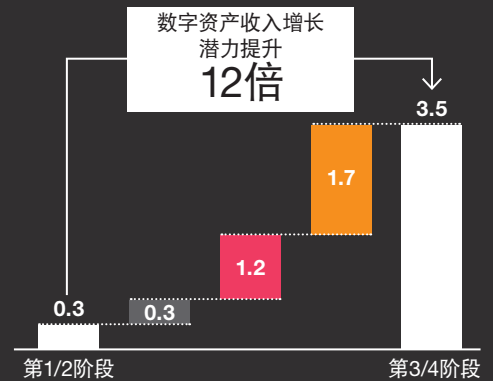
资料来源: 普华永道思略特, 能力驱动战略

图9: 案例分析A/B: 数字资产的商业潜力

案例分析A

非顶级足球俱乐部（五大足球联赛），主要覆盖人群为所在地观众

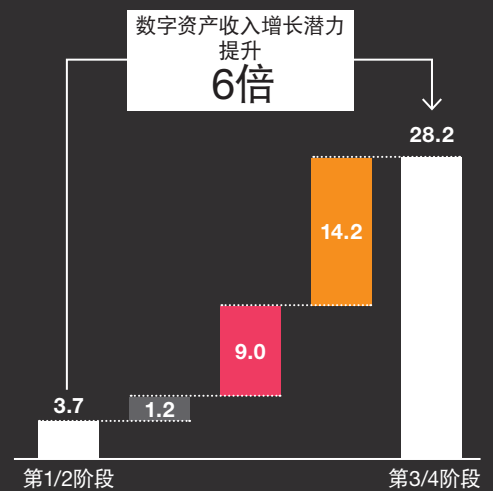
	第1-2阶段	第3-4阶段
库存商业化的比例	10%商业化	60%商业化
有效参与的比例	占总参与量统计的1.0%	占总参与量统计的2.5%
粉丝量	200万粉丝，其中5%为国际粉丝	400万粉丝，其中30%为国际粉丝



案例分析B

顶级足球俱乐部（五大足球联赛），主要覆盖人群为全球观众

	第1-2阶段	第3-4阶段
库存商业化的比例	10%商业化	60%商业化
有效参与的比例	占总参与量统计的2.5%	占总参与量统计的4.5%
粉丝量	3,200万粉丝，其中60%为国际粉丝	4,800万粉丝，其中65%是国际粉丝



资料来源: HORIZM数据、普华永道分析 (数据单位: 百万美元)





新冠疫情

的影响

变革年代

我们针对新冠疫情危机的短期和长期影响对多位业内领袖进行了调查。结果显示，相对于其他行业，体育行业的危机处理准备明显不足，预计行业的全面恢复不会早于2022-2023年。针对这场危机可能带来的潜在变化，我们的调研结果显示，数字化转型、收入多源化以及外部利益相关者投资是未来体育行业重点发展方向。我们还分析了战略合作将如何影响未来的体育格局。



见解7：新冠疫情的突然来袭让体育行业猝不及防

- 新冠疫情所带来的空前健康危机让所有依赖于赛事和大型集会的行业都遭受重创，体育行业也不例外。
- 体育行业历来都不擅长应对外部危机，因为该行业的重大不利因素通常都存在于行业内部（如腐败和兴奋剂）。然而，这场危机却撼动了体育行业近年来的安全感与优越感。
- 很多情况下，体育行业的风险管理和应急计划都是缺位的，其在资金、现金流和成本管理方面为问题也被彻底暴露出来。

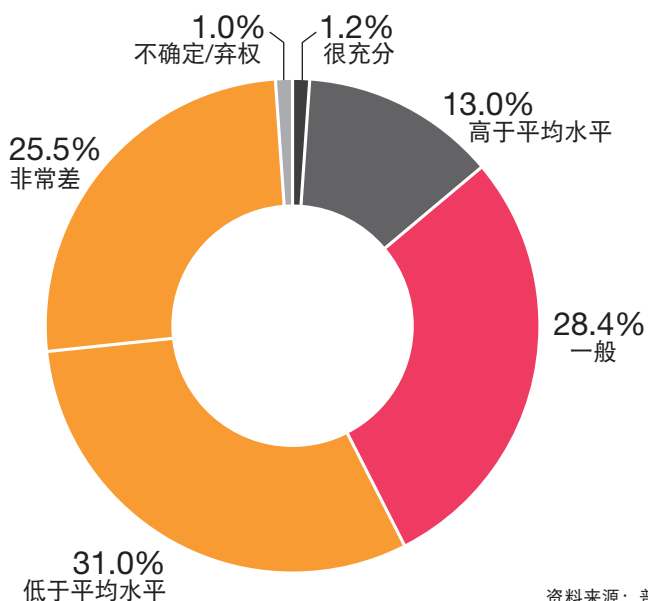


新闻摘要

XFL橄榄球联盟因新冠疫情危机而申请破产

英国体育行业预计其在疫情之下的损失将达7亿英镑

图10：相对于其他行业，体育行业在应对新冠疫情危机时准备得如何？
受访者百分比



资料来源：普华永道分析，N=698

只有当大潮退去，
你才能知道
谁在裸泳。

沃伦·巴菲特

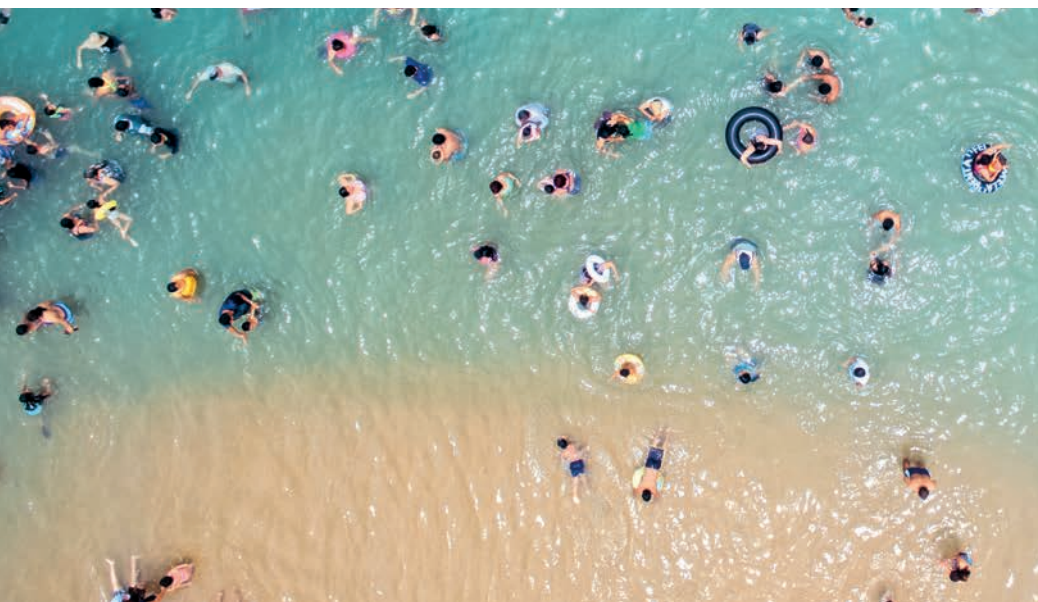
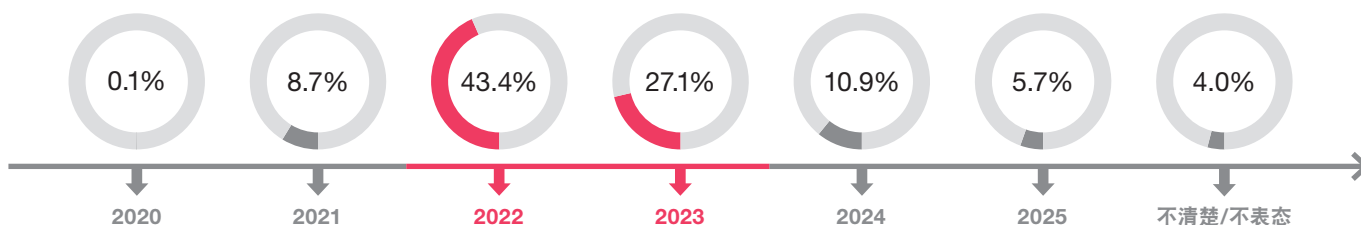


图11：您认为体育行业何时能完全恢复到疫情之前的水平？
依据反馈数量百分比统计

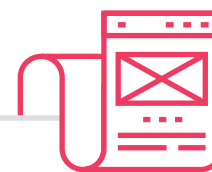


资料来源：普华永道分析，N=698



见解8：危机动摇了行业根基

- 新冠疫情的突然爆发暴露了体育行业的众多系统性缺陷，整个行业立即复苏的可能性很低。体育行业将长时间处于恢复与调整阶段。
- 除了重大赛事被直接取消或推迟之外，重启的赛事活动还面临着活动日收入急剧下降的问题，体育组织（尤其是小型组织）受到重创。对他们而言，让观众现场参与体育运动将变成一项长期挑战（剖析II）。
- 这场危机迫使相关各方重新设计体育日程，好处是可以尝试新的形式，但同时也可能打乱已经敲定的日程安排。



Headlines

国际冰球联合会取消2020年
世界冰球锦标赛

国际奥委会主席和日本首相
联合声明：东京奥运会推迟
至2021年



深度剖析II

虚拟与现实相结合：混合运动能否让耐力项目延续？



跑步、铁人三项、骑行等业余选手参与的运动受到疫情的严重影响。这些项目的突出特征是需要群体现场参与运动。这些项目耗时长、进程缓慢，以至于疫情冲击带来的收入损失无法通过媒体相关收入弥补。

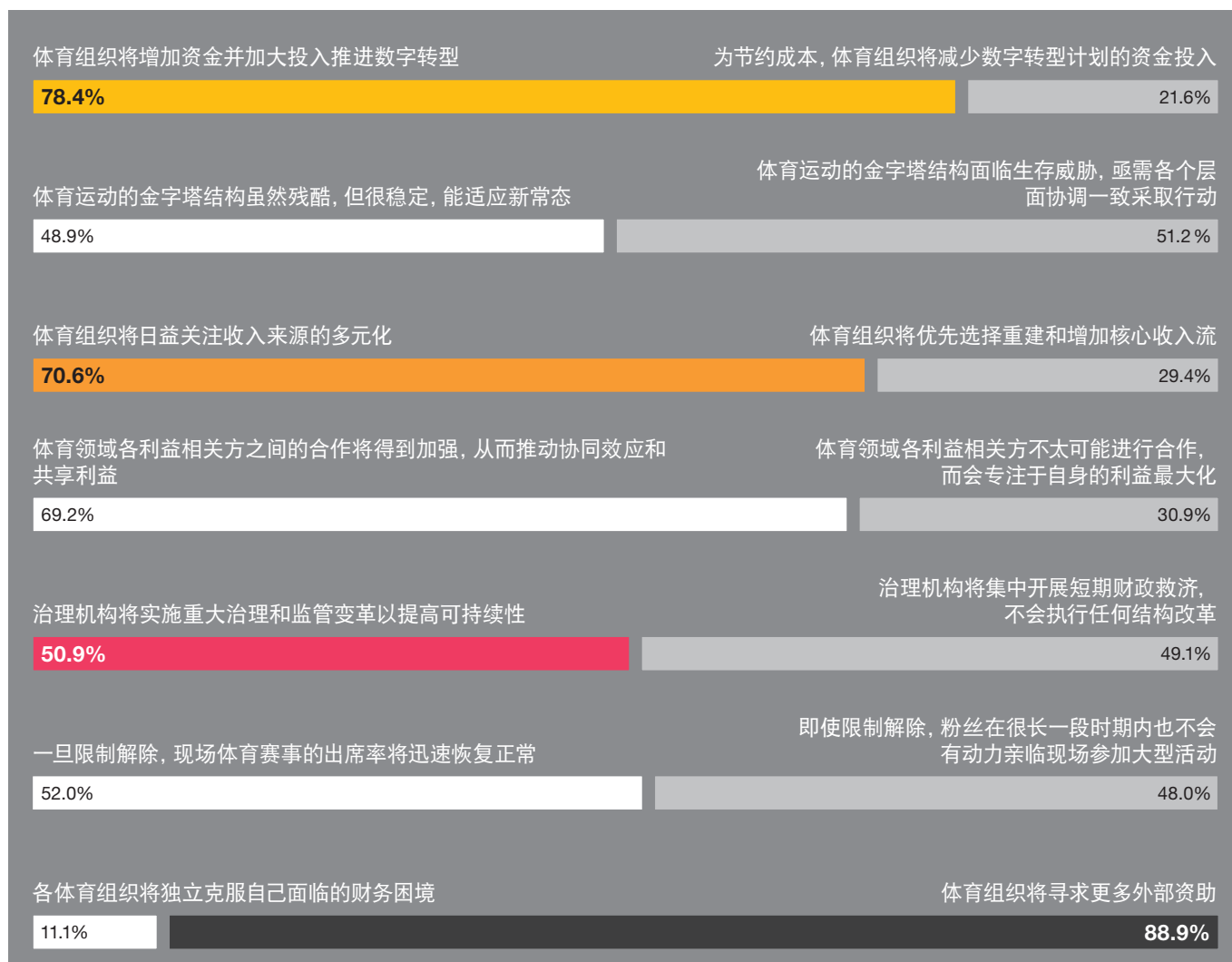
在这种不确定性因素的影响下，传统运动与虚拟运动之间的重叠越来越趋同。随着混合运动模式的出现，界限愈加模糊，体育类运动的物理效果与电子竞技的虚拟渲染融合在一起。

我们认为，混合运动不但能够吸引（线上）观众还能吸引一定量的线下参与者，该价值主张能让参与型运动的发展更具前景。例如：铁人三项、跑步和骑行运动员具有极为类似的训练与竞技模式，因此可以较为顺利的进行这种新的尝试。其对设备的投资也基本能与现场赛事的后勤费用持平。

行业领跑者伺机而动，日前国际自行车联盟与技术提供商Zwift合作推出其首个电子竞技世界锦标赛，与此同时Super League Triathlon正与同一供应商合作发起名为SLT Arena Games的新赛事。这两项赛事都将现实生活中的运动转化为虚拟的比赛。

混合运动对专业运动项目进行了创新，实际案例如Digital Swiss 5、虚拟环法自行车赛。该模式规避了大多数健康限制问题，适用于大规模耐力项目，已得到Asics、-runDisney等活动的实践验证。在综合考虑各项因素后，我们认为现场参与型体育项目须走混合运动路线以克服行业衰退难关。

图12: 新冠疫情最有可能带来的后果
依据反馈数量百分比统计, 选项设置为二选一



资料来源: 普华永道分析, N=698



见解9: 健康危机加速转型

- 疫情从根本上加速了影响体育行业的所有潜在趋势, 催生出大量新兴产品和解决方案。
- 在经过大量试验后, 体育组织成功完成了第一批虚拟观赛台的搭建, 开展了多项混合比赛、虚拟球员选秀、数字新闻发布会和夏季巡回比赛。除媒体外, 下一阶段的试验重点为体育馆和活动场所, 相关技术已准备就绪, 在为健康和安保保驾护航的同时给观众带来全新的体验。
- 我们认为, 体育组织应该采取整合的方式来实现转型 (**深度剖析III**), 使可视化的粉丝体验创新 (如沉浸式功能) 与后端基础设施 (例如, 数据和云计算能力) 的深层次结构变革相平衡。



新闻摘要

多特蒙德足球俱乐部开展
“虚拟BVB亚洲之旅”

Realife Tech筹集720万美元
打造运动安全保障产品



见解10：风险当前，全新的多元化收入模式势在必行

- 体育组织高度依赖少数几个高价值的收入来源。而这场危机重新定义了版权买卖双方之间的关系，赋予买方一定权力，从而对传统模式施加了切实的压力。
- 陷入特定危机的版权所有者往往有以下特征：收入来源不够多元化，商业伙伴不够多元化，没有受到实力雄厚的利益相关方的资助。
- 我们一致认为，体育行业不得不走向多元化，开辟新的收入来源，通过多元合作让整个市场更加流通与务实。



我们正在重新审视当前的业务模式。

疫情当前对传统体育活动的影响将无限期持续，因此我们需要探索其他收入来源。

国际冲浪协会执行总裁
Robert Fasulo



见解11：体育运动改革的时代到来了吗？

- 总体而言，新冠疫情在不断拉大大型运动与小型运动之间的特征差距。由于体育产品的吸引力根本上取决于竞争的平衡性，因此各联盟和联合会现在面临着考验团结机制的“关键时刻”。
- 至于治理机构是否会利用此次危机，通过建立新的、更严格的监管和财务管理标准来解决系统性问题，目前尚无定论。
- 纵使体育改革压力倍增，但体育行业已解放自己，发挥更坚定的社会作用，走出了微观世界，而联盟和运动员则成为了反对种族主义和不平等的领导力量。



世界橄榄球联合会正着眼于疫情后时代的治理和决策，调查发现新一批年轻观众偏爱具有包容性、多样化和责任感运动项目。

世界橄榄球联合会首席运营官
Alan Gilpin



见解12：深陷困境的体育行业向投资者发出呼救

- 以短期性和不确定性为特征的体育金融模式已经受到健康危机的严峻考验，其已被迫动用（微薄的）准备金储备。
- 因体育行业存在潜在的脆弱性，加上金融估值下降，激发了私募股权基金的兴趣，这些基金跃跃欲试，想要寻找投资机会（**深度剖析IV**）。
- 如果交易得以实现，我们将见证体育行业自上而下向北美模式趋同，在这种模式驱动下，体育运动将得到私营企业的助力，以获取投资回报为动力蓬勃发展。

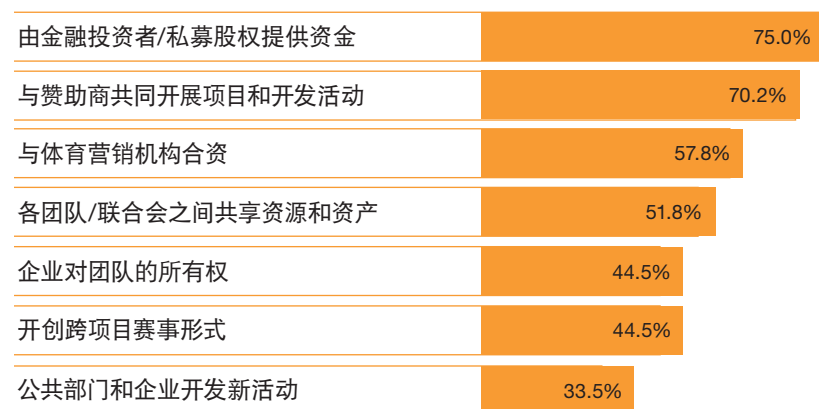


新闻摘要

私募股权基金意在重振意大利足球甲级联赛

CVC收购PRO14英式橄榄球联盟28%的股份

图13: 体育行业最流行的合作模式
依据反馈数量百分比统计, T2B (“可能”和“极可能”)



资料来源: 普华永道分析, N=436



见解13: 现状日益复杂, 协同需求迫切

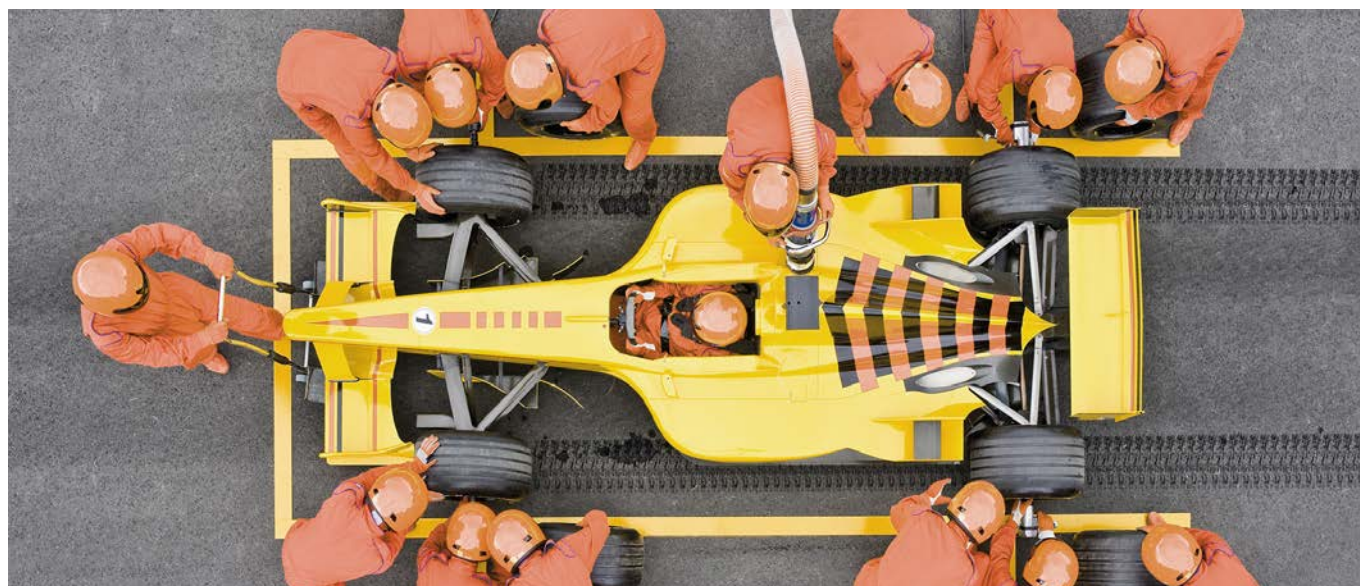
- 受访者普遍认为, 经济低迷将促使体育生态系统中的利益相关方加深合作。此类型合作可能产生多元化收入, 为战略计划提供更多资金, 以及实现可以降低成本的协同效应 (**深度剖析V**)。
- 商业领域的复杂性整体呈指数级增长也会波及到体育行业。因此行业需要优化合作模式、整合专业资源, 实现风险共担、资产共享。
- 虽然许多合作模式早已深深融入体育生态系统 (特别是多方共享版权), 但我们也一致认为, 当前的挑战将大幅增加合作机会并加快价值共创, 从而实现收入增长和成本降低。



新闻摘要

NBA携手微软吸引
虚拟运动球迷

F1与赞助商亚马逊和中外运
敦豪就赛车手技能提升和电
子竞技展开合作



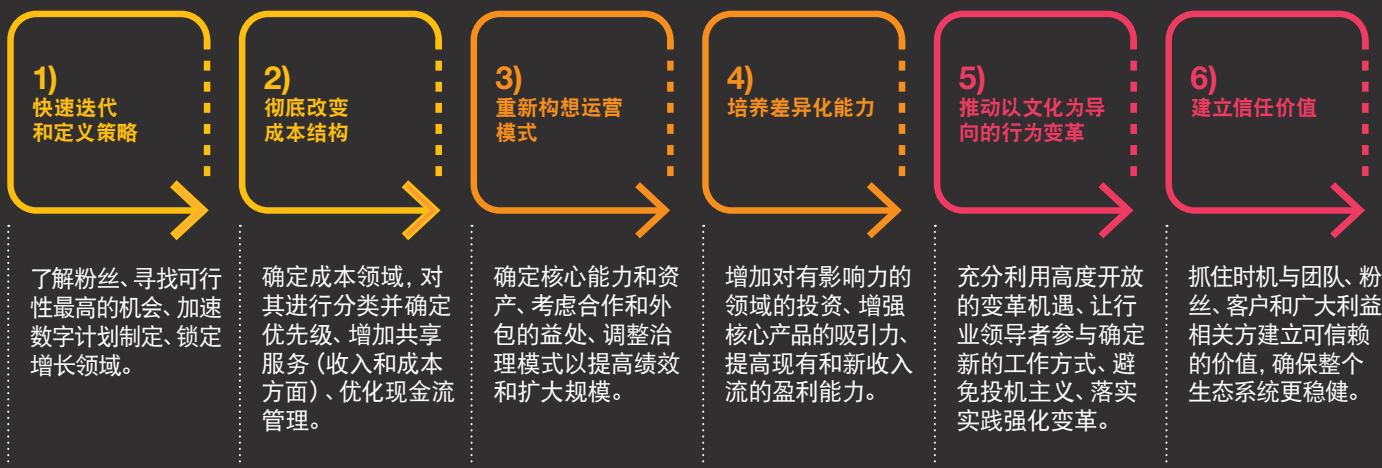
深度剖析III

如何重振体育行业?

体育行业管理层人士清楚知道，新冠疫情不是短期事件：近44%的受访者预计体育行业直到2023年或之后才可能恢复。在此背景下，我们的首要任务是确保各组织制定明确的复苏路线图，依靠短期融资和政府计划实现未来的可持续发展。

下文图13列示了普华永道·思略特如何采用六步法帮助体育组织实现长期发展：

图14：体育组织转型路线图



资料来源：普华永道思略特分析

决策层观点



from
Christian Müller
盈方体育传媒集团高级副总裁

私人投资的利与弊

“近几年，体育行业的私人投资异常火热。不仅是北美，欧洲的投资者也因新冠危机而愈发热衷体育投资。根据Pitchbook的相关数据，2019年，仅欧洲地区就完成了10笔交易，总金额近10亿美元。例如，近来众多私募股权公司和机构（包括盈方）争先投资意大利甲级联赛。

在这种情况下，版权所有应该关注哪些问题呢？根据我们的经验，最值得关注的是投资收益与体育行业的长期发展能否一致。这一点越来越重要，尤其是考虑到体育行业投资者维系（和退出）投资的机会窗口与传统版权所有相比更为狭窄。资金应投入能带来长期回报的领域，如新的运动模式、D2C渠道，或技术开发，以增加粉丝数量并提升参与度。

因此，建立清晰的治理架构至关重要，可确保利益一致性、提升企业灵活性和专业度，进而促进企业的商业活动。事实上，私人投资只有通过促成“新的运作方式”，发展新的人才和战略思路，突破传统投资条件及结构的局限，才能真正地有所作为。”



作为盈方的业务发展负责人，Christian已与主要的版权所有共事20多年。他在任职期间深入实施发展战略，开拓创新，力求实现企业IP商业化。

深度剖析IV

足球：私募股权的温床

近年来，主权基金、传统私募股权公司、风险投资、精品体育基金等机构投资者对体育行业投资热情持续高涨，丝毫没有减退的迹象。

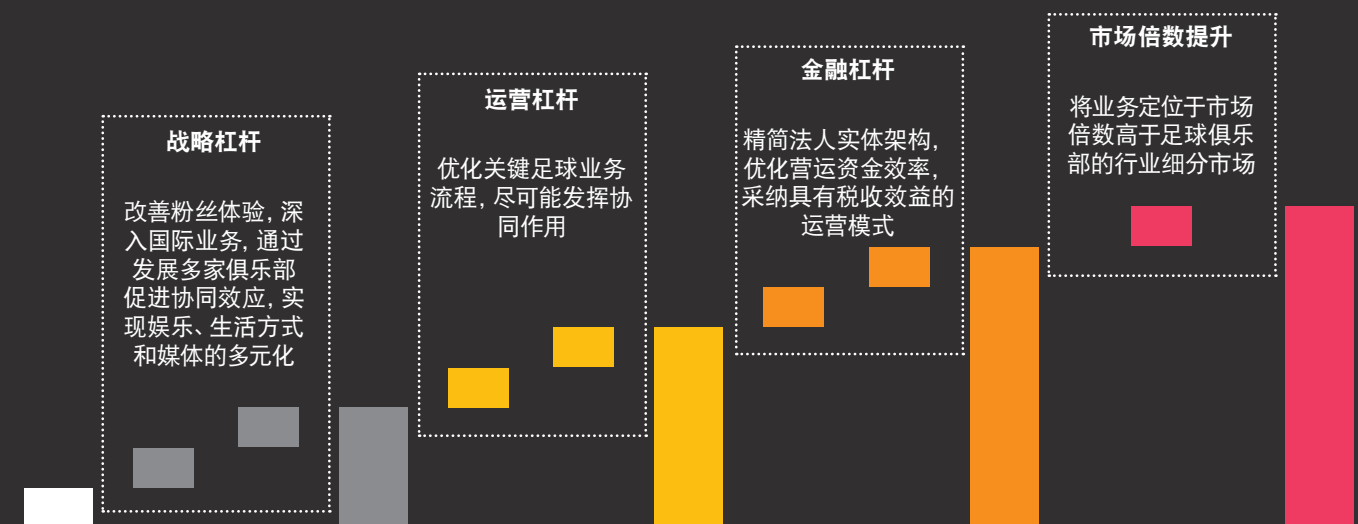
大量私募股权投资者进军足球领域，纷纷买入主要的国际足球联盟俱乐部（如红鸟资本收购图卢兹足球俱乐部，埃利奥特管理公司收购AC米兰足球俱乐部），投资盛况远超其他行业。

受新冠疫情的严重影响，众多俱乐部的经济状况堪忧。越来越多的球队开始寻求外部支持，以维系经营，这为私募股权投资者创造了更多的机会。

毋庸置疑，足球运动拥有庞大的观众群体，近十年收入增长迅猛，特许经营权估值上升，未来价值潜力巨大，因此对投资界极具吸引力。曼彻斯特城足球俱乐部就是最好的例证：2008年该俱乐部被收购，对价高达2.1亿英镑；2019年银湖资本对城市足球集团（CFG，曼彻斯特城足球俱乐部控股公司）进行了5亿美元的股权投资，此笔交易后城市足球集团估值约为48亿美元。

具体而言，在足球行业投资中，私募股权基金应该通过哪些渠道创造价值呢？如图14所示，我们详述了整体投资思路的四个主要杠杆：战略再定位、经营业绩增长、金融优化，以及市场倍数提升。

图15：足球行业投资的主要价值杠杆



资料来源：普华永道分析

战略协作, 节约成本

体育组织遭受新冠疫情重创, 预计收入锐减30%至40%。

对这些组织而言, 巨大的财务压力暂时不会缓解, 敲定运营模式改革方案迫在眉睫。

面对新冠疫情的影响, 我们首先应制定可行的成本削减方案。部分体育组织已经开始抱团, 各尽其能, 但我们认为组织应从战略的角度降低成本。

普华永道思略特“从零开始的活动评估”方法(图16)可以为客户提供成本节约的战略框架。

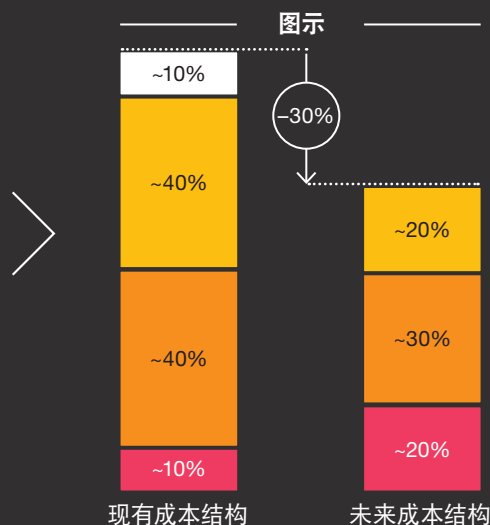
其次, 我们应该优化组织分工, 充分发挥协同作用, 确保组织(或合作伙伴)的所有活动兼具影响力和成本效益。

那么, 我们如何实现体育行业这些预期呢?

- 首先, 大力发展共享服务, 特别是体育联赛相关的共享服务。重点关注领域包括深入协同创收、购买一体化技术平台、整合(非战略性、无差异的)后台职能。
- 其次, 我们预测, 许多体育监管机构将深化体育治理与发展(政治方面), 力求实现治理和商业开发分离。无论是协议还是股权投资, 战略投资者将从并企业的灵活性出发, 引入关键功能和资产。

图16: 普华永道思略特《从零开始的活动评估模型》

成本类型	描述	措施
不再需要	无法为新冠疫情后期战略提供支持的传统投资和活动	取消
维持运营	“维持”业务所需的基本活动	大刀阔斧 - 实现低于竞争对手的成本水平
稳中求进	全民参与体育行业所要求的基本能力/活动	削减成本的同时保证“足够好”的质量
差异化活动	能够提供差异化竞争优势的活动	提高投资水平, 在同行中赢得竞争优势





小结

巨大的资金流入令体育行业无所适从，长期以来所依赖的虚假安全感自此被打破。整个行业深受影响，自上而下无一幸免，高度依赖现场赛事的资产因而深受重创。

除了该行业与人群、赛事相关的固有结构风险，此次危机亦凸显了行业的系统性弱点，亟待改变。事实上，以往一些微弱的信号，如消费习惯和收入模式的转变以及外部投资者的加入，如今已然成为切实的趋势。能否成功解决这些问题，将挑战变成机遇，对体育组织至关重要。

总而言之，为了应对潜在挑战，我们必须勇于创新、主动出击，加强合作，以确保和支持中长期行业发展。我们可以预见，在行业协作中，传统的二元模型（内部资源vs.外包）将被更为对称的方案所取代，协作将更加强调共创价值和共担责任。

体育媒体

为错综复杂的时代领航

我们采访了业界领袖，邀请他们就重塑体育内容消费方式的市场力量发表意见。考虑到当前的行业格局已被打破，我们邀请他们就一些需要权衡的行业问题发表了看法，以更全面的展现行业动向。调查结果表明，多样的内容形式、激烈的媒体竞争、丰富的技术支持以及多变的消费行为将继续分化体育媒体行业的市场份额。我们的调研还显示，在愈趋复杂的市场环境下，越来越多的体育媒体平台在寻求整合。这预示着行业生态整合及内容获取渠道拓宽将成为体育媒体发展领域必然的趋势。

图17：体育媒体消费的预期增长（按内容类型统计）
依据反馈数量百分比统计，T2B（“增长”和“显著增长”）

视频锦集/短视频	90.5%
团队/运动员报道	81.6%
原创内容/纪录片	75.7%
粉丝报道	69.9%
视频直播	68.3%
赛果/新闻/数据/统计	59.9%
数字音频/语音	58.0%
赞助商/品牌内容	57.4%

信息来源：普华永道分析，N=665



见解14：视频锦集：“免费内容”的下一风口？

- 众多媒体公司希望通过购买优质体育内容提高收视率，但能够负担直播版权费用的公司却很少。
- 而视频锦集无需付费，随点随看，逐渐受到千禧一代的欢迎（深度剖析VI）。越来越多的媒体公司被视频锦集这一形式所吸引，并肯定其商业价值。
- 版权所有者在品牌和合作伙伴（大多数直播内容都有付费门槛）的双重曝光压力下已不堪重负。因此，我们预期视频锦集将会加速发展，可能成为“免费内容”的下一风口。



新闻摘要

欧洲冠军联赛与WSC Sport合作制作和发行自动视频锦集包

Alex Springer收购德甲视频锦集版权



见解15：原创内容促进市场繁荣

- 流媒体巨头对市场的渗透正在改变用户的观看习惯，推动内容点播占领市场。
- 尽管体育直播行业深受新冠疫情重创，但体育运动本身具有较强的叙事能力，其对激励人心故事的强大传播力（以短视频或长视频的形式）不会消失。媒体合作伙伴可以借助点播不断丰富内容储备，在提高使用率、降低客户流失率的同时，尽可能提高版权所有者的IP曝光度（深度剖析VII）。
- 由于供（体育运动的强大内容产出能力）需（OTT产品需求的增长）关系清晰，我们预期体育点播产业将加速发展，而优质IP版权所有者将从中获利。



新闻摘要

迈克尔乔丹的纪录片《最后之舞》打破播放记录

DAZN加码非实时内容以留住订阅用户

视频锦集消费增长, 受众涉及各年龄群体

我们邀请IRIS (Intelligent Research in Sponsorship) 分享了一些体育媒体行业研究, 以进一步支持我们的分析结果。

如图18所示, 过去5年间, 千禧一代观看视频锦集的时间增加了103%, 每周为5小时43分钟, 与观看体育直播的时间基本持平。下图清晰展示了短视频消费的增长, 这种模式更能

有效地吸引注意力持续时间较短的年轻粉丝。

更值得关注的是, 视频锦集同样受到非千禧一代的欢迎。与2015年相比, 这一年龄群体观看视频锦集的平均时长增加了2小时, 增长率高达138%。

IRIS数据显示, 体育媒体消费正朝着流媒体方向发展。这一趋势在OTT方

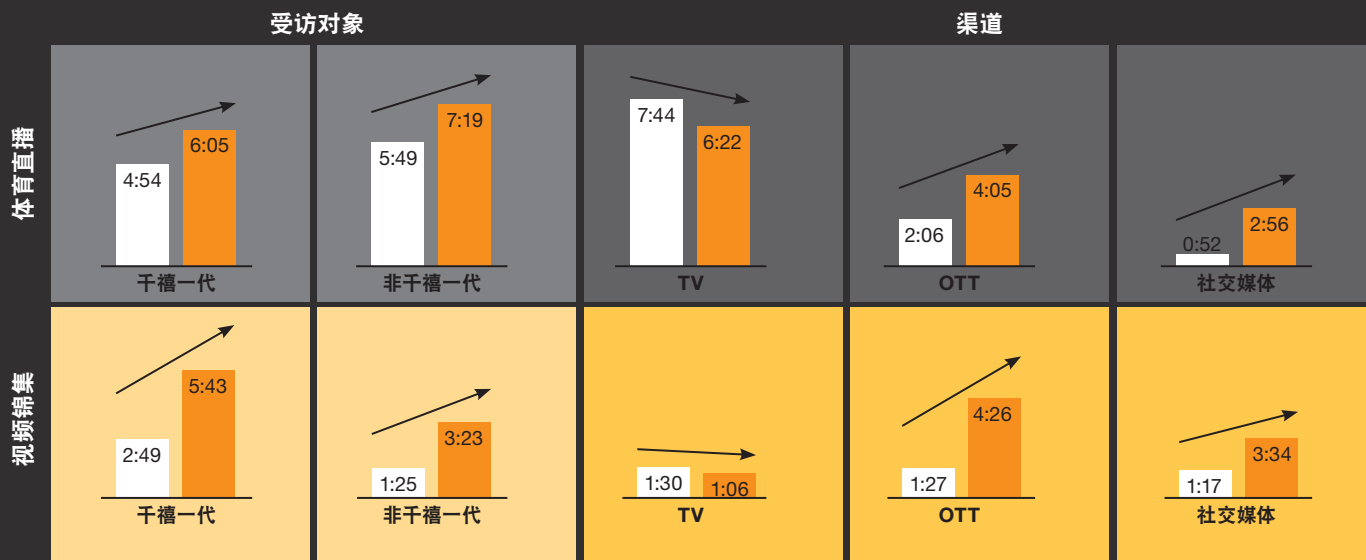
面表现得最为明显(从2015年至2020年, 增长205%), 进一步巩固了视频锦集的战略重要性。

视频锦集消费虽大幅增长, 其商业潜力仍不明朗。其消费量与直播内容基本持平, 也具备极高的关注度, 但究竟价值几何仍需进一步探讨。

Data provided by Iris



图18: 体育内容平均每周耗时(体育直播v视频锦集)



■ 2015 ■ 2020

资料来源: 普华永道分析, IRIS Intelligence|02/2015, 02/2020, CAWI, 《市场分析》根据: 感兴趣的网民, T2B - 千禧一代: 18至34岁 (n=4,612); 非千禧一代: 35至65岁 (n=16,655)

深度剖析VII

留住观众的关键在于赛事和IP

体育组织长期以来依靠赛事情怀吸引观众。这一依赖性体现在赛事相关的话题量会呈现明显的峰谷变化。当新冠疫情席卷而来时，不受危机影响、无关赛事内容的点播垂直媒体彰显了其价值。

我们认为，直播的影响力渐弱，该行业迫切需要减少对直播的依赖，围绕IP（而非现场赛事）塑造品牌能力，转变为综合数字化媒体和娱乐平台。

在未来发展中，体育组织可借助“全天候在线”、全渠道、购买IP产品等方式留住观众，减少对体育直播的依赖。

体育内容制作商需要学习掌握全渠道发行和多平台投放，充分利用技术制作内容，方能将着力点从赛事成功转移为IP。（请见图19）。

图19：体育媒体IP驱动模式要素



资料来源：普华永道分析

巴塞罗那足球俱乐部进军娱乐产业

巴塞罗那足球俱乐部（“巴萨”）上线了自己的OTT会员平台 - Barça TV+，并以此为载体成立了电视和媒体中心（Barça Studios）从事内容制作。这标志着足球俱乐部在体育活动之外开辟了新的业务领域。

依托这一国际知名IP，Barça Studios已为本俱乐部和第三方渠道（如Netflix）制作了一些原创内容（如纪录片《比赛日》）。

最近，该西班牙俱乐部与索尼音乐共同创作了一部面向年轻观众的虚构动画纪录片（《Talent Explorers》）。这一创新之举让该加泰罗尼亚品牌走出球场，成为充满号召力的娱乐内容制作者。

鉴于大部分优质的直播内容仍受B2B媒体版权限制，巴萨采取多平台投放方式，创作新内容并寻求商业合作，以期积累与非体育娱乐巨头竞争的资本（如堡垒之夜）。



付费电视模式已然倾覆，摇摇欲坠的体育市场指望D2C收复价值链失地。

Geoffroy Bourbon,
ATP Tour销售及赞助副主席

图20：体育媒体消费的预期增长（按渠道类型统计）
依据反馈数量百分比统计，T2B（“增长”和“显著增长”）

社交媒体平台	86.1%
超级聚合商（如Apple TV+和YouTube TV）	85.0%
纯流媒体和OTT产品	84.9%
版权所有OTT产品	77.9%
非官方数据源/盗版	47.6%
付费电视运营商（有线和无线）	32.0%
免费内容运营商（有线和无线）	22.6%

资料来源：普华永道分析，N=647

图21：体育媒体业务模式的预期增长
依据反馈数量百分比统计，T2B（“增长”和“显著增长”）

免费增值（付费访问特定内容或节目）	69.1%
按次计费 and 微交易	66.6%
在线体育竞猜	65.7%
原生广告（如品牌内容和虚拟广告）	64.9%
非捆绑订阅服务（只有体育内容）	58.1%
捆绑订阅服务（体育、娱乐、电信）	56.1%
经典广告（如前贴/中贴广告）	14.7%
公共服务广播	13.1%

信息来源：普华永道分析，N=647



见解16：传统广播公司并未离场，亟需业务转型

- 传统广播公司正挣扎求生，避免被市场淘汰。不过我们认为，这些公司在服务体育消费者方面依然保持着优势。
- 它们在传播体育赛事、观众管理、内容整合方面经验丰富，有能力推广全渠道价值主张（有线、数字、OTT），因此拥有强大的竞争优势。
- 传统广播公司和传统电视模式的联系依然紧密，媒体公司如果勇于转型，放弃捆绑付费产品，在控制固定成本的基础上转向灵活的产品，就能在时代的浪涛中立于不败之地。



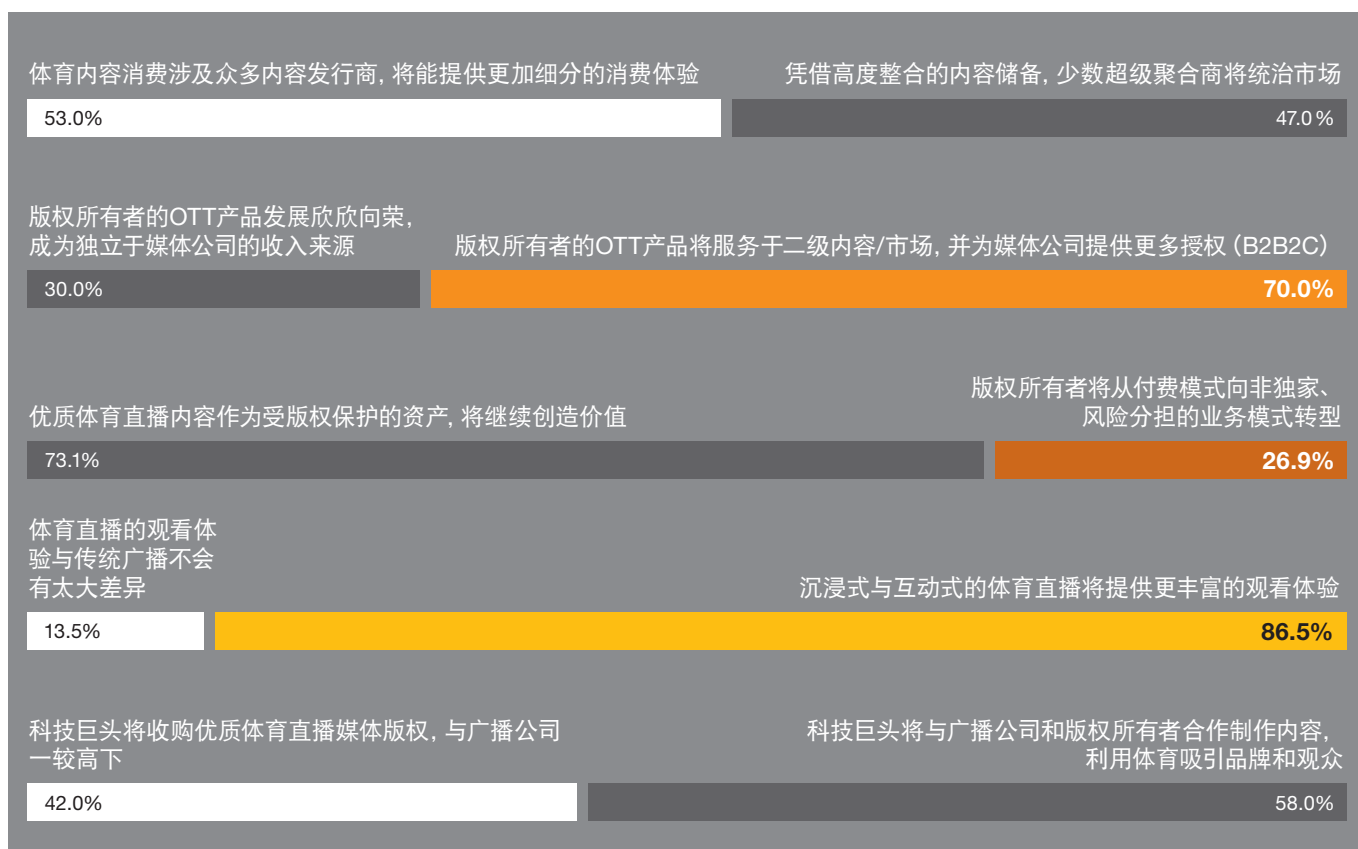
新闻摘要

NBS Sports转移优质体育内容至OTT平台Peacock

迪士尼向Verizon客户免费提供Hulu、Disney+、ESPN体育内容服务



图22: 未来3至5年的体育媒体格局
依据反馈数量百分比统计, 反馈方式为二选一



资料来源: 普华永道分析, N=660



见解17: D2C向B2B2C转变

- 调查结果显示, 作为媒体合作伙伴的替代品, 版权所有者的OTT产品在快速发展后风头渐弱。
- 不过, 版权所有者从运营有方的D2C战略中获利: 依托数据更好地了解粉丝群体, 获得更多的收入, 新增可重复利用或可试验新内容的用户触点, 以及加强在版权销售谈判中的影响力。
- 此外, 我们期望OTT解决方案能够为混合型B2B2C模式(即版权所有者为媒体合作伙伴提供直接可用的解决方案)的登场保驾护航。双方各展所长: 版权所有者提供内容和赛事, 媒体合作伙伴管理观众和流失率。



新闻摘要

European Professional Club Rugby发布OTT平台, 覆盖电视交易空白市场

德甲推出OTT产品, 进一步充实与广播合作伙伴的B2B交易



见解18：媒体市场：从非流动和独家走向流动和协作

- 版权所有人主要通过周期性的大型独家版权交易获得收入，这种模式具有稳定的市场，但缺乏流动性，且风险较大。
- 虽然调查结果表明这一传统模式具有一定的弹性，但我们认为，为了长期发展，版权所有人和广播公司需要减少对独家版权的依赖。
- 我们期望，版权招标能够向更多的潜在买家（包括小型媒体公司）开放，内容发行模式逐步趋向协作，提供更易获取的内容。



新闻摘要

瑞士电信供应商Swisscom与UPC达成合作，共享体育资产

Content Arena体育版权交易平台增加市场流动性



见解19：脱颖而出：数据驱动，丰富粉丝体验

- 新冠疫情带走了现场观众和大型赛事，迫使版权所有人加大创新力度，重塑并提升数字媒体粉丝体验。
- 内容持有人加速布局数字化计划，催生了多种多样（兼顾质量与实用性）的增值服务（深度剖析VIII）。
- 面对艰难又充满不确定性的环境，版权所有人应更加重视控制技术投资，放弃噱头，克服同行压力，精准定位粉丝期望。



新闻摘要

Fox Sports推出的全新应用可根据使用率优化增强功能

德甲与Amazon Web Services合作，提供个性化粉丝体验

拓展OTT广播市场

OTT供应商被誉为体育广播的救世主。许多版权所有者希望结合纯线上的播放形式和品牌效应，有效地吸引并留住年轻观众。

尽管运用了数字化平台来改善用户体验，但OTT运营方在这方面仍缺乏建树。然而，我们的受访者认为体育消费的未来在于改善用户体验，这与OTT观众偏好市场研究结果相契合（图23）。

随着Twitch平台大力推广互动社交媒体直播服务，LiveLike和Maestro等定制解决方案应运而生。新冠疫情加速数字化发展，体育行业出现许多前景尚好的应用，

譬如NBA League Pass的VR游戏，以及数字叠加技术支持的竞猜类活动。

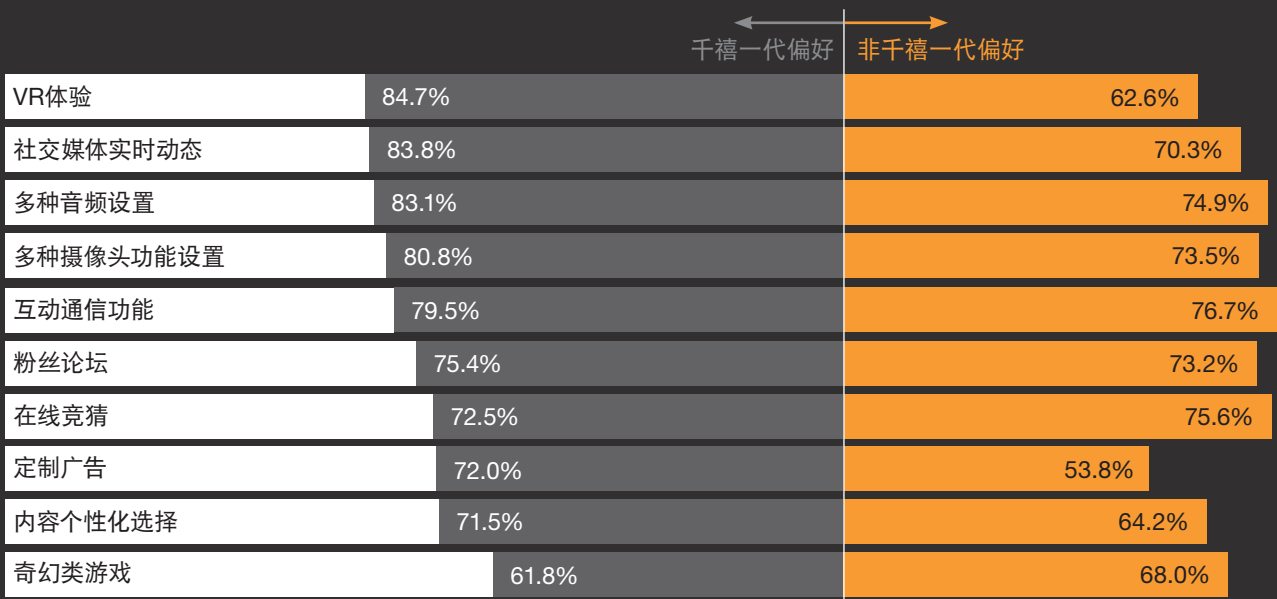
除了上述优秀案例，我们还应认识到，粉丝体验是一个包罗万象、瞬息万变的领域，其与多变的粉丝行为紧密相关。图24罗列了5个主要体验层级及其需求目标（如消费、娱乐、互动），有助于我们化繁为简。

制定清晰详尽的计划有助于增强粉丝体验，除此之外，与技术供应商合作及关注粉丝行为等途径也能带来全新的创收机会。

“体育行业是我们围绕现代粉丝生活方式进行内容创新的最佳领域。虽然媒体版权市场门槛依然很高，但内容创新正因新冠疫情而加速发展。”

Paul Kandel, Intel Sports战略部门负责人

图23：OTT最佳体育媒体体验的用户偏好，T2B



信息来源：普华永道分析，IRIS Intelligence|02/2020，CAWI，《市场分析》根据：对体育感兴趣的网民，T2B - 千禧一代：18至34岁 (n=4,612)；非千禧一代：35至65岁 (n=16,655)

图24：OTT用户体验层级

层级	应用场景	主要功能	创收方式
数据	识别	<ul style="list-style-type: none"> OTT供应商能够精准识别用户，进而丰富粉丝体验 平台可凭借运营有方、数据驱动的战略，在监控功能关联性的同时，选择最优的内容，提供个性化体验 	使用第一手数据，打造强大的广告生态系统，实现有序的规模运营
沉浸感	消费	<ul style="list-style-type: none"> 新冠疫情让人们无法进入体育馆观看比赛，沉浸式媒体体验需求由此而生（通过多屏或增强现实实现） 在5G技术的推动下，市场上涌现了许多基于AR和VR技术的解决方案。虚拟与现实的结合为用户带去更为深刻的体验，属于OTT的高光时刻至此来临。 	提供按次计费的VR游戏服务或植入数字广告
互动性	参与	<ul style="list-style-type: none"> OTT模式极具潜力，其有望打破传统的线性播放模式，利用视频媒体提供全新的社交选择，或能开创内容共创的全新业态。 围绕体育参与式文化开发多种功能，让粉丝之间（粉丝与偶像之间）的联系更为紧密 	通过赛程中的在线聊天发布品牌内容，提供付费服务，让粉丝与名人“共同观看”赛事
个性化	浏览	<ul style="list-style-type: none"> 在先进的数据基础架构的支持下，个性化内容呈现指数级增长（正迎合了用户偏好的多样性） 个性化清晰地展示了用户的需求，并提供了充分的探索空间 	利用流媒体向用户精准投放虚拟广告
游戏化	游戏娱乐	<ul style="list-style-type: none"> 基于奇幻联赛持续增长的观赛人数与观众对体育竞猜的热情，体育赛事游戏化是当下粉丝变现的最佳途径 OTT运营商正为了提升用户留存率而努力，而游戏内的奖励机制恰好是留住用户的重要方式 	在缴纳费用后，玩家可以公开或私下在游戏内向他人发起挑战，其他玩家能对游戏结果进行竞猜下注

资料来源：普华永道分析



最大的挑战仍然是市场细分化、捆绑模式的崩塌以及未来将会出现的新兴业态，而市场目前的细分水平不大可能长期持续。

Tom Broom, IMG娱乐与数字业务发展高级副总裁

未来3至5年的体育媒体格局
依据反馈数量百分比统计,反馈方式为二选一

体育内容消费涉及众多内容发行商,将能提供更加细分的消费体验

53.0%

凭借高度整合的内容储备,少数超级聚合商将统治市

47.0%



见解20: 超级聚合商: “彻底整合”的时代

- 纵观体育和娱乐行业,所谓的“流媒体之争”实际上是平台和用户的灾难,广播公司付出了巨大的市场成本,消费者也付出了高昂的订阅费。
- 相比独家版权,内容持有人越来越认可整合的价值,他们纷纷开展代运营交易。联系更加紧密的数字空间也有助于生态系统的整合。
- 虽然版权市场已高度细分,我们可以预见,屈指可数的几家内容和科技公司将作为超级聚合商,引领媒体消费的“彻底整合”时代(深度剖析IX)。



新闻摘要

Apple TV+推出Showtime和无广告的CBS All Access

流媒体搜索引擎Reelgood推出Android TV、Amazon Fire TV和LG smart TVs服务

体育媒体未来格局

体育媒体市场曾被电视巨头统治，他们提供模式固定且带有强制性质的捆绑服务，但也提供了丰富的体育内容。现如今，体育媒体市场已发展为一个高度细分的市场。渠道乱象对行业造成了直接影响，用户对此深感不满，他们必须为众多的渠道支付更高的费用，否则只能放弃观看或者选择盗版。

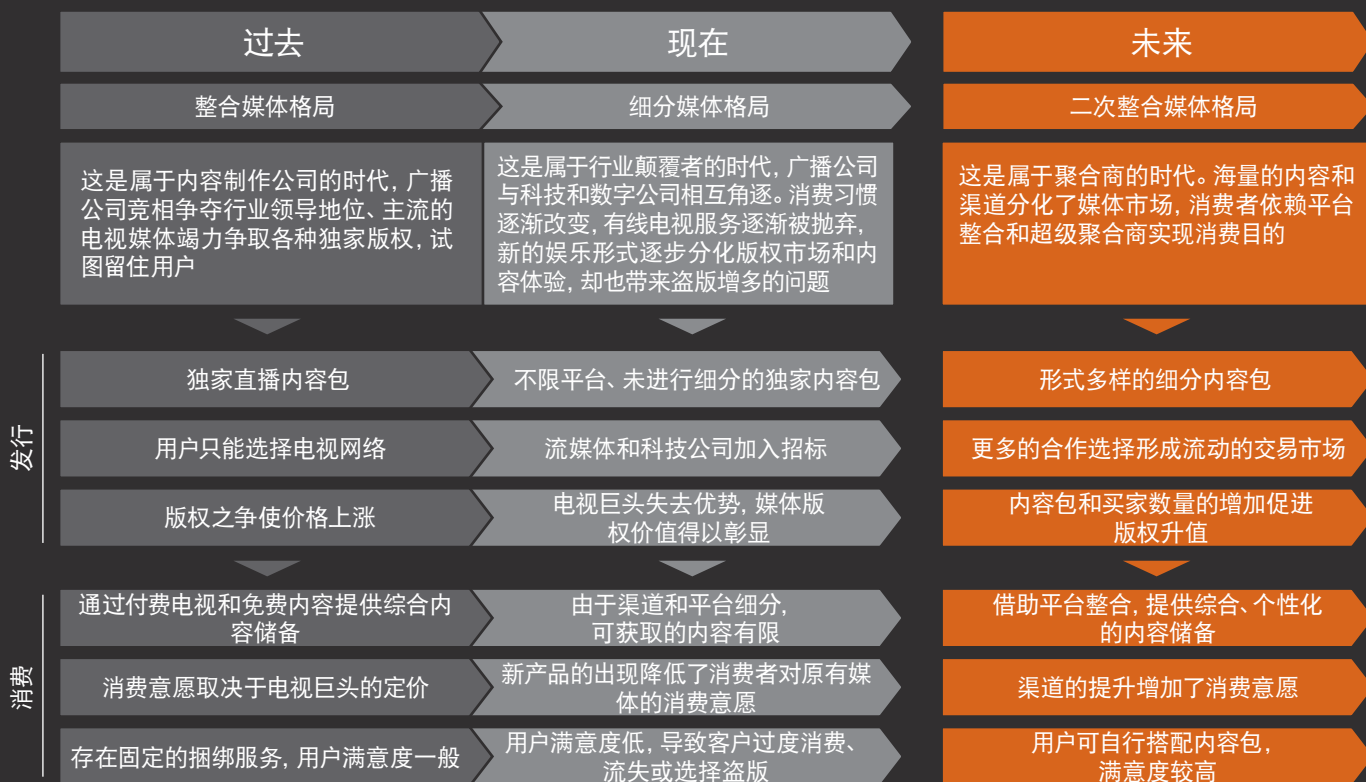
尽管体育版权模式过于结构化，无法立刻接受类似Spotify的价值主张，但市场动态依然朝着整合方向发展，

其中代理运营交易、平台整合和超级聚合商等方式尤其受到关注。

事实上，平台聚合商应具备提供技术流畅、经济实惠产品的商业能力和技术能力，打造全新的收入模型，而非一味围绕流失率苦苦挣扎。

版权所有者可以通过进一步细分授权，从根本上将（细分）发行市场和（整合）消费市场区分开来。

图25：体育媒体未来格局



资料来源：普华永道分析

A person is seen from behind, wearing a headset and operating a professional video camera. The camera's monitor displays a basketball game in progress. The background is a blurred indoor sports arena.

概述

传统上，体育行业的商业价值一直来源于现场比赛，新冠疫情的爆发削弱了这一形式的作用，倒逼体育行业内容形式的转型与创新。这一新趋势也推动体育实体开始制定赛事以外的内容策略，为多渠道、多平台的内容产出铺平道路。

众多独家媒体版权的交易价值承压于有线电视式微，盗版增多以及观众细分程度加深等现象。这一潜在威胁所带来的问题值得被讨论，即版权所有者应如何保护专有权。我们预测短期内行业内将会采用更为多样化的内容分发模式，以加速市场的流动性。

如何提升粉丝体验是行业内的热门话题，但与体育相关的数字化平台尚未找到行之有效的办法。技术进步推动了沉浸式解决方案的主流化，然而更精准的了解细分人群的消费偏好，才能使这一方案的设计与落地更好的满足用户的需要。

总的来说，体育媒体市场的发展正趋于复杂化。目前体育运动的消费形式逐渐呈多样化发展，这标志着现场赛事垄断体育行业的局面即将终结。内容购买者数量的激增正在催生一个越来越难以被内容分销商所掌控的生态系统，这预示着曾经被电视巨头所垄断的单一市场正走向全新的多元化局面。

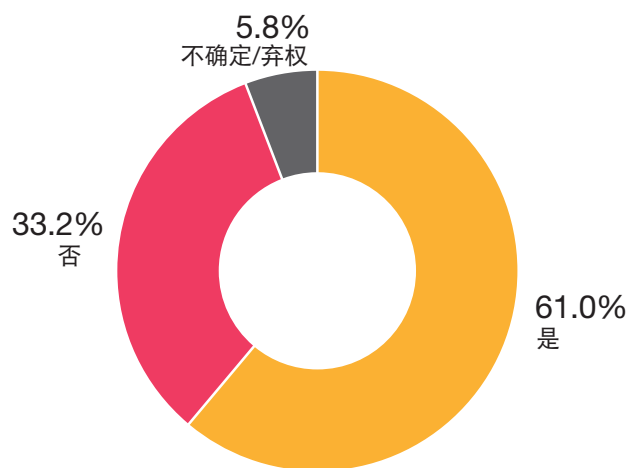


电子竞技

释放无限潜力

对于电子竞技能否成功商业化与模拟运动电竞能否成为主流收视产品等问题，我们咨询了体育行业领导者的意见。此外，我们还调查了电子竞技为版权所有者创造价值的潜力，以及进入电竞行业所需解决的重大难题。我们的分析结果显示，虽然电竞领域目前的商业成果参差不齐，但毫无疑问，该领域值得长期投入。电子竞技所创造的价值是多方面的，包括吸引新的粉丝与合作伙伴，以及创造新的收入来源。然而亟待解决的难题是如何产出优质的内容以及制定有效的变现策略。此外，手机游戏可能为体育组织带去新的机遇，对此我们亦进行了分析。

图26：您的组织是否已经参与了电子竞技？
受访者百分比



资料来源：普华永道分析，N=636



新闻摘要

1虚拟大奖赛系列获得了破纪录的收视率

视频游戏巨头在疫情之下顺势崛起



见解21：体育组织广泛参与电子竞技

- 过去2到3年间，体育组织在电子竞技领域的参与度大幅提高。外界对于电子竞技的态度从充满怀疑变为主动接受和了解。
- 虽然以往也有很多体育实体通过虚拟赛事来娱乐受众，但是新冠疫情的爆发进一步放大了这一潜在趋势（深度剖析X）。体育与视频游戏在这一特殊时期碰撞出火花，催生出了许多前景广阔的应用场景。
- 分歧已经弥合：体育组织现在需要考虑的是，如何才能更好地抓住电子竞技的机遇，制定长期计划，实现可持续增长。



大胆参与其中！主动学习并思考：为什么现代人都喜欢打游戏？为什么现在的游戏市场比电影市场还要大？只有了解了游戏行业的规模，才能认识到电子竞技所蕴含的机遇。

Michael Broughton，加速股权顾问

深度剖析X

新冠疫情对发展电子竞技的影响

封城抗疫期间体育赛事几近空白，游戏业悄然兴起，各大体育实体也纷纷开始投资于各类电竞活动，以期继续吸引观众的注意力。

借助IRIS所开展的市场分析，我们针对这一前所未有的情况开展了相关调查。结果如我们所料：在疫情高峰时期模拟运动类电竞的消费量爆发式上涨，其观看时数几乎达到了平时的三倍（图27）。同时，动作、奇幻和射击类电竞也实现了约50%的大幅增长。

值得一提的是，作为媒体产品，游戏似乎正在因新冠疫情的爆发而呈现愈加流行的趋势。毫无疑问，危机前后的数据对比图也显示了游戏消费量在危机爆发后普遍上升。当然，这一趋势是否会长期持续还需等待时间验证。

有意思的是，在将动作、奇幻和射击类电竞与模拟运动类电竞相比较后，我们发现了以下现象：

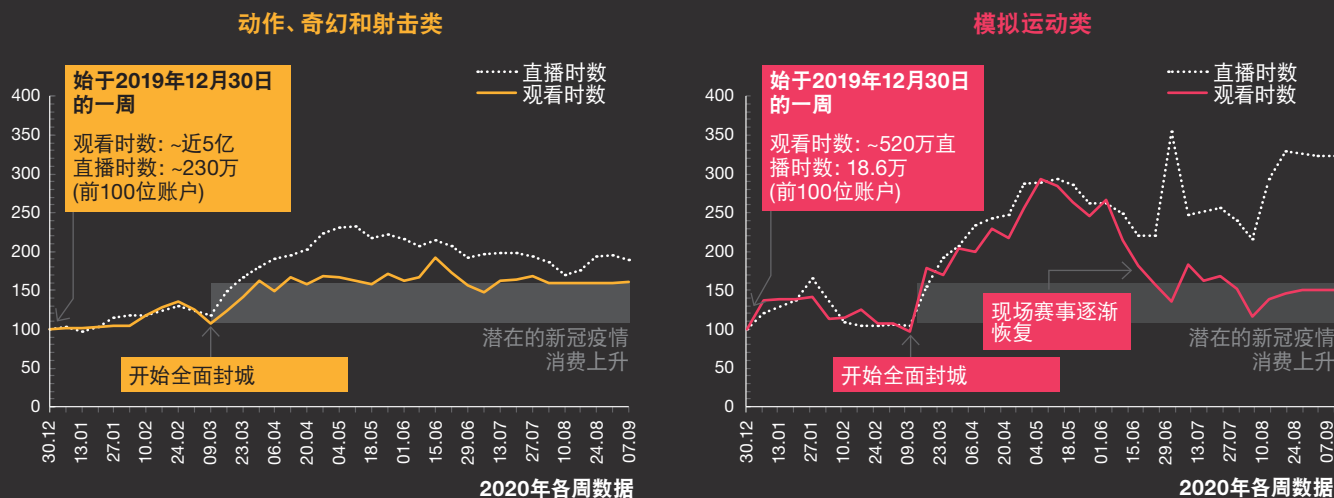
- 首先仅在2020年的第1周排名前100的动作、奇幻和射击类游戏便产生了5亿小时的观看时间，远超模拟运动的500万小时观看时间。

- 其次，动作、奇幻和射击类电竞每小时直播的观看时数平均超过180小时，而模拟运动仅为23小时（仅为前者的1/8左右）。这表明模拟运动类电竞还不是成熟的媒体产品。
- 最后，一旦现场体育赛事恢复，尽管模拟运动类电竞的直播时数仍处于高水平，但其观看时数会大幅减少。因此，虽然有受众广泛的的优势，但要达到真实赛事的高收视率，模拟运动还有很长的路要走。

Data provided by Iris



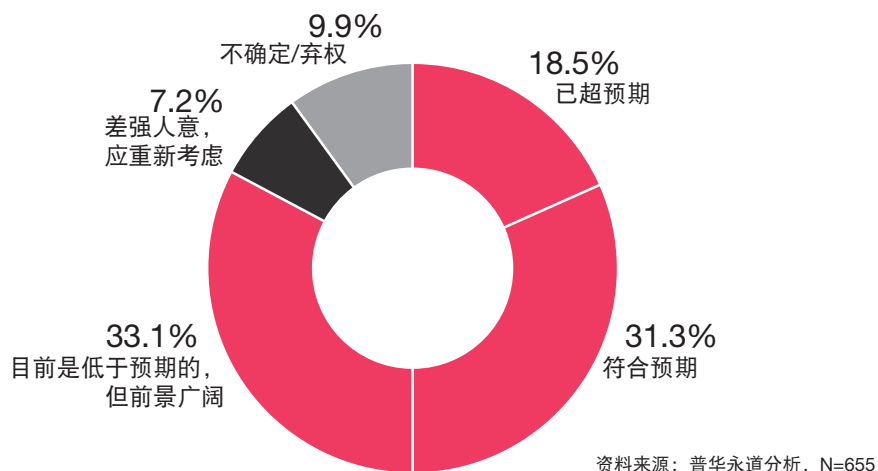
图27：新冠疫情危机期间游戏的流媒体和媒体消费



资料来源：普华永道分析，IRIS市场情报(2020年8月)| YouTube和Twitch平台上排名前100的各类游戏的观看时间和直播时间统计，调查的游戏包括：LoL、Dota 2、CS:GO、Fortnite和Battlegrounds

资料来源：普华永道分析，IRIS市场情报(2020年8月)| YouTube和Twitch平台上排名前100的各类游戏的观看时间和直播时间统计，调查的游戏包括：FIFA、NBA2K、Madden NFL、F1、PES

图28：电子竞技项目的商业成果是否符合版权所有者的预期



”

明确的游戏策略是组织在电子竞技领域取得长期可持续成功的前提。

Christian Volk，国际足联电子足球与游戏总监



见解22：电竞领域的各方面成果将随着时间的推移而得到改善

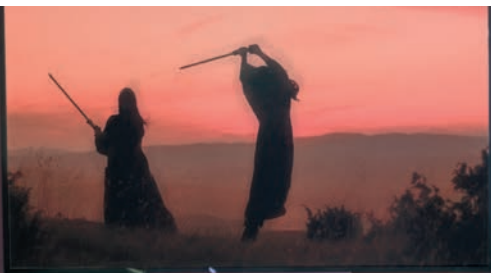
- 鉴于电竞行业尚处于早期发展阶段，想要快速取得投资收益尚不现实，这就要求体育组织对此具备充分的信心与耐心。
- 我们认为“游戏优先”的策略可以为电子竞技的发展夯实基础，也可为休闲与竞技类游戏的发展铺平道路。
- 要实现长期稳定的投资回报，电子竞技作为现场赛事的虚拟变体，应视为各体育生态系统内的一个全新项目（深度剖析XI）。



新闻摘要

UCI和Zwift发起将自行车电竞作为一个新的体育项目

世界帆船运动协会联合Virtual Regatta共同创建了电子帆船世锦赛





电子竞技推动多层次竞争生态系统的到来

我们希望，监管机构能够逐渐认可虚拟化赛事，并将其视为一项新的运动项目。监管机构应对虚拟运动进行分类和定义，出台适当的法规与独立的市场准入策略，以吸引利益相关者的参与。

我们认为，电子竞技被认可为新型的运动类项目将有助于市场明确其定位，并推动电竞生态系统的发展。这亦有助于推动T20板球、FIBA 3x3和Hockey 5s等新游戏形式的发展。丰碑体育娱乐集团(Monumental Sports & Entertainment)

、哈里斯布利策体育娱乐公司(Harris Blitzer Sports & Entertainment)等体育投资者均已将电竞追加为传统体育娱乐项目之外的垂直领域。

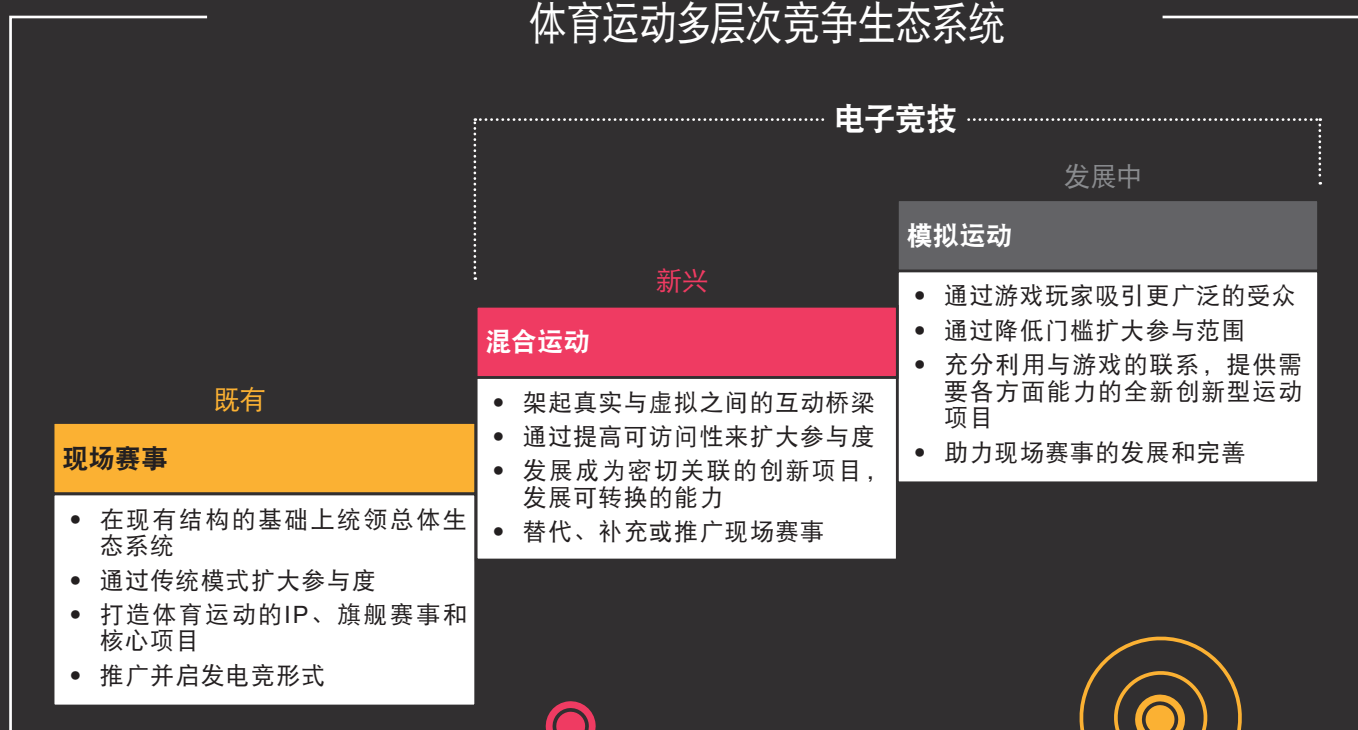
为简化版图以及定制专门的开发计划，版权所有者应将模拟电竞（如FIFA电子世界杯）与混合电竞相区分，后者仅指代应用了数字渲染的真实电竞（如Digital Swiss 5）。

展望未来，我们预计虚拟运动项目的增设将推动产生多层次的行业生

态系统，各项体育运动都将具备相对应的模拟运动或混合运动模式。最终，各分支体育项目将发挥不同的功能，为整个体育行业的发展作出独有贡献（图29）。

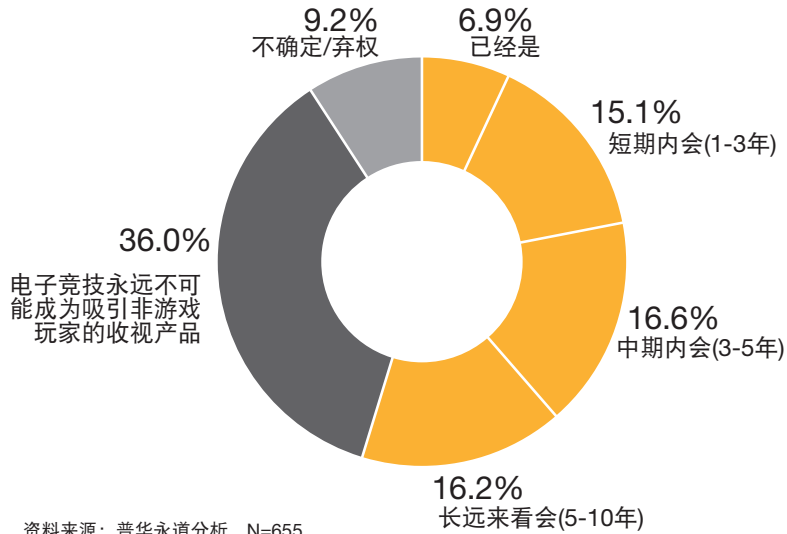
显然，这一生态系统的形成和成熟还将花费大量时间。我们预计，体育运动虚拟化的最大受益者不会是寻求即时回报的投资者，而是那些眼光长远、能够开发独立产品和垂直领域的版权所有者。

图29：体育运动多层竞争生态系统



资料来源：普华永道分析

图30：电子竞技是否会成为吸引非游戏玩家的主流收视产品？
受访者百分比



资料来源：普华永道分析，N=655



见解23：模拟运动电竞开始踏上成为主流收视产品之路

- 虽然意见不一，但大多数受访者都认为，从中长期来看，模拟运动电竞将成为一大主流收视产品（深度剖析XII）。
- 的确，我们也认为，随着游戏业的发展、产品的改进、媒体报道的增加以及技术的进步，模拟运动电竞将成为一大主流收视产品。我们希望未来游戏模式的开发过程中能够更多地考虑电子竞技，从而为非游戏玩家提供更好的视觉体验。
- 最值得引起我们注意的是，游戏在年轻运动员的成长过程中扮演了重要角色，这将构成虚拟运动与传统运动之间的天然桥梁。因此，我们认为模拟运动电竞将是吸引游戏玩家和非游戏玩家的重大机遇，并由此实现游戏直播收视的大众化。



新闻摘要

eNASCAR通过电子竞技产品吸引电视观众

Eleven Sports和ESPN两大媒体公司均投资于电子竞技 - 新型内容的垂直领域

电竞博彩行业的增长印证了观众的兴趣所在

深度剖析XII

动作、奇幻和射击类电竞大幅提高了电竞收视率

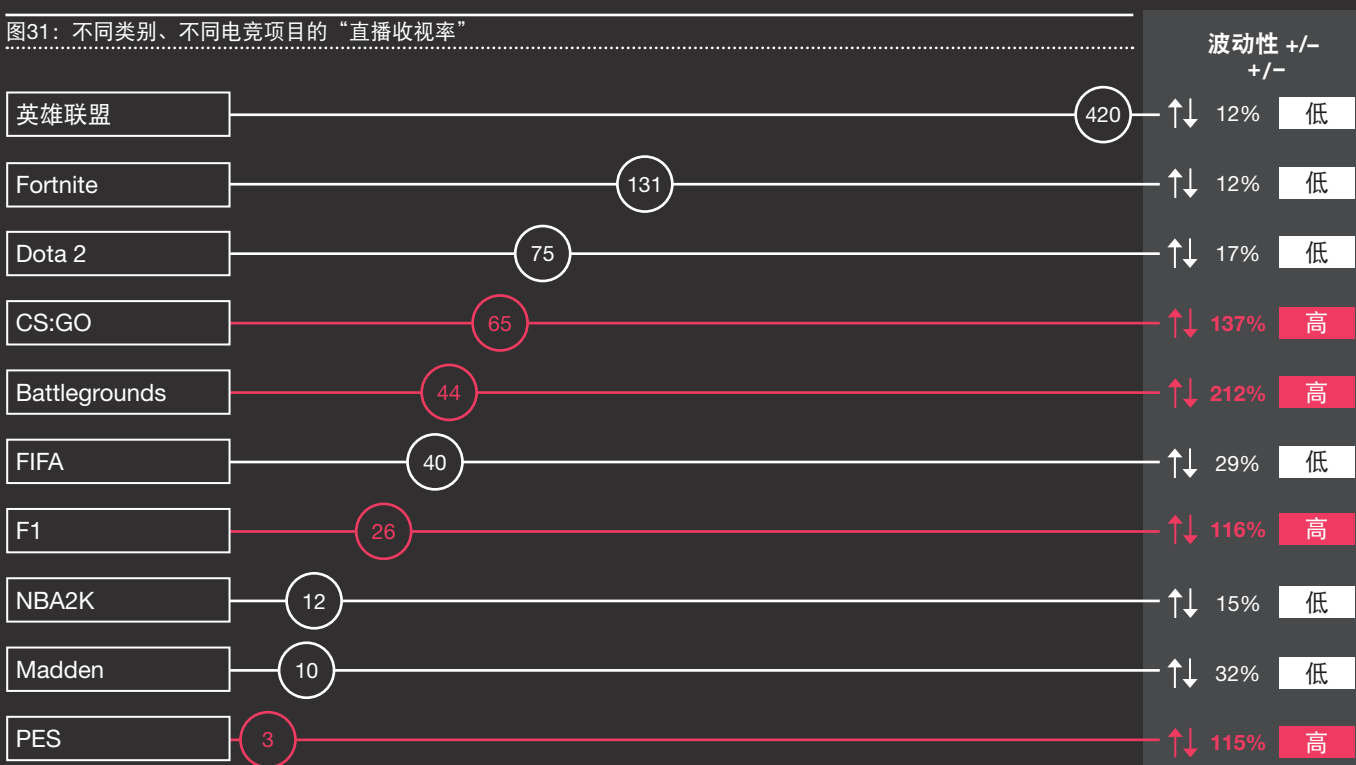
为了更好地了解模拟运动与动作、奇幻和射击类电竞之间的收视率差异，我们分析了2020年1月以来每周直播时数与观看时数之比相关的IRIS数据。该比值被称作“直播收视率”（图31），其分析结果映射出几个有趣的现象：

- 首先，英雄联盟（LoL）一骑绝尘，其平均直播观看时长远超其他电竞类游戏。Riot Games也因大力投资开发强大的电竞生态系统（目前已包含符合世锦赛标准的12项职业联赛）而获益颇丰。

- 其次，不同电竞项目之间存在显著的直播收视率波动性差异。确实，部分项目显然已成功摆脱了一次性旗舰赛事的束缚，开始使用自身的IP周复一周地吸引媒体消费。
- 最后，动作、奇幻和射击类电竞仍遥遥领先于FIFA主导的模拟运动。

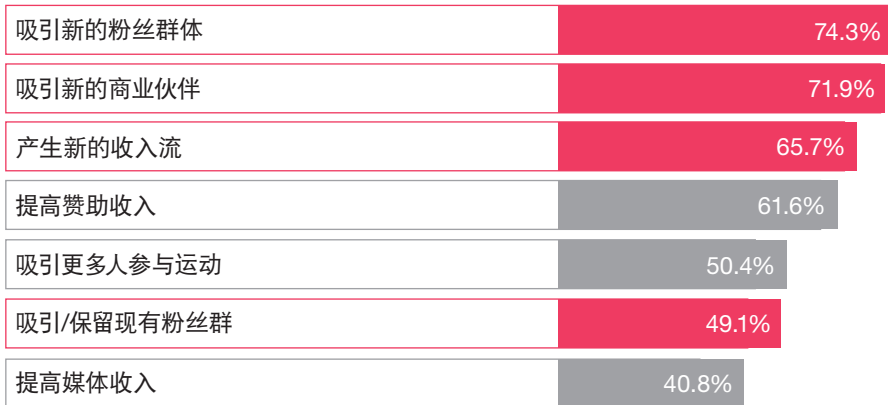
- 如前所述，任何事物都具有两面性。一方面模拟运动作为媒体产品存在结构性劣势（与现场赛事互相竞争），另一方面也说明一旦模拟运动得以普及，其潜力将得以充分发挥。

图31：不同类别、不同电竞项目的“直播收视率”



资料来源：普华永道分析，IRIS市场情报(2020年8月) | YouTube和Twitch平台上排名前100的各类游戏的观看时数与直播时数之比。+/-百分比表示1个标准差除以平均值。

图32：电子竞技对版权所有者的主要价值
依据反馈数量百分比统计，T2B（“超平均水平”和“非常高”）



资料来源：普华永道分析，N=385



见解24：电子竞技可帮助吸粉和留粉

- 受访者一致认为，建设新的电子竞技垂直领域无疑将创造众多机遇，吸引更多的受众和商业伙伴，并最终形成新的收入来源。
- 我们认为，潜在机遇的到来还需投入大量的时间和精力，尤其是考虑到有效变现策略的制定问题。
- 最重要的是，电子竞技展现了其在吸粉和留粉方面的价值。疫情之下体育赛事停摆，电子竞技通过其跨平台的内容产出与传播能力，填补了粉丝对于体育内容的消费需求。



新闻摘要

F1将电竞视为接触年轻粉丝的平台

NHL通过电子竞技来吸粉和留粉



决策层观点



作者:

Ralf Reichert

ESL Gaming创始人兼联合首席执行官

至此，一切都已明了：电子竞技不是炒作，而是一种现象

“简单来说，电子竞技（以及其他所有运动）倡导享受过程，这是电竞的初衷。规则的引入为游戏过程添加了文化氛围和竞争属性。正如我们所知，体育的内涵不仅仅只是游戏和比赛，我们通过各类联赛和锦标赛搭建了体育的基础架构，由此为全球粉丝提供绝佳体验。电子竞技也不例外，其目的同样是帮助人们释放最大潜力。ESL作为行业先锋，在电竞领域的中心已耕耘近20年。虽然电竞行业已趋于专业化，但“电竞的宗旨”却从未改变，即要创造一个能够帮助每个人发挥最大潜能的世界。

虽然（传统）体育组织在尝试接受电竞及其受众方面不乏成功典范，但要取得成功，我们还有很长一段路要走。游戏和电竞发展势头强劲，许多企业若无法认清现状并参与其中，必将在之后的竞争中处于劣势。如今，年轻一代的数字用户空前地难以捉摸，而参与电子竞技则可帮助企业吸引这些难以打动的受众。

别再条件反射式地逃避了，一起大胆参与其中吧！通过电子竞技为运动员、团队、粉丝、游戏开发人员、品牌及媒体合作伙伴共同创造巨大的价值。”

Ralf是一位连续创业者、狂热的游戏玩家和电竞传播者。在此之前，他于2000年创立了ESL，现已是全球最大的独立电子竞技赛事组织者。



图33: 版权所有制定电子竞技策略所面临的挑战|
依据反馈数量百分比统计, T2B (“重要”和“非常重要”)

创作引人入胜的内容/故事	84.7%
制定有效的(变现)策略	81.3%
筛选关联性最大的游戏和比赛形式	76.1%
确定合适的合作伙伴	73.8%
取得高级管理层的支持	73.2%
技术与实施成本	58.7%
管理创业风险	44.4%

资料来源: 普华永道分析, N=385



见解25: 版权所有者在电竞方面的主要挑战在于内容产出与商业模式现

- 创造电竞游戏本身并不等同于建立起了其与体育赛事的关联性。强大的内容产出能力是电竞成功的基础, 可以使运动员、团队和赛事各得其所。
- 我们认为, 要恰当选择比赛形式并建立强大的电竞平台(被列为第三大挑战), 版权所有必须与现有利益相关者(包括游戏合作伙伴)深入合作、共同创造。
- 显而易见, 上述模式的实现要建立在财务可行性的基础上。由于目前尚不清楚体育行业的传统收入来源在电竞领域是否仍能发挥作用, 因此体育组织应尝试设计专门针对电子竞技的变现模型。



新闻摘要

皇家马德里联合EA公司共同整合
Volta模式的故事情节

NBA和德甲联赛充分利用现有利益
相关者和竞争结构发展电子竞技的
垂直领域



尝试接受和参与电子竞技, 并将电竞纳入组织的核心业务。电竞时代已经到来, 及时接纳并参与其中才能成为最大的受益者。

Jason Lohe, Gameplan Impact
总裁



除电子竞技外,手机游戏也将成为未来游戏和电子竞技策略的关键部分

虽然控制游戏的IP能够使体育组织通过游戏和电竞生态创造巨大价值,但考虑到大型游戏开发所需要的财务和技术资源,体育组织很难绕过发行商来实现这一点。

手机游戏的优势在于入行门槛较低,其游戏开发和发行成本都明显偏低。对于体育组织而言,在利用现有IP创建新的数字资产并扩大其数字受众方面,手机游戏确实是绝佳的机会。目前,体育运动打入手机游戏领域步履缓慢,但是鉴于该行业的规模和发展趋势,手机游戏绝对是一个值得探索的领域。

智能手机在全球持续渗透、5G的重大发展以及即将到来的云游戏平台都表明移动游戏的发展利好。

具体来说,微型游戏能够使IP所有者多方面受益,特别是在粉丝参与、数据收集、游戏内广告和微交易支付方面。

手游市场已相当饱和,制作爆款游戏的难度很大。因此,在游戏概念与产品形式方面进行多种尝试会是风险管理的有效办法。

从中期来看,我们预计手机游戏开发商与体育组织之间的深入合作将催生新的商业模式。

手游存在的关键问题:



手机游戏策略将如何成为数字和游戏策略的补充?



您想要制作何种类型的游戏?



哪些游戏开发商将成为最佳合作伙伴?



将针对哪些市场?



游戏变现需要哪些资产和能力?



您将如何使用通过游戏收集的数据?

小结

总的来说，突发的新冠疫情推动了数字娱乐的加速发展，也为模拟运动电竞的发展创造了机遇。虽然调研显示这一潜在趋势可能会长期持续，但我们仍应时刻关注其最新动向。体育组织需要自行开发电竞策略，在其他类别游戏获取消费者之前先发制人。

我们的观点是，版权所有者应摒弃仅将电子竞技作为吸引粉丝的思想观念，应将其视作具有自身规则、粉丝、偶像和文化的真正体育项目。电竞模式的开发过程类似于新产品/新品牌的开发过程，版权所有者要做好长期作战的思想准备。混合型运动的出现终结了关于电子竞技物理实质的争论，同时增强了虚拟运动在体育领域的合规性和潜力。

考虑到影响传统体育媒体市场的相关趋势，版权所有者须勇于尝试，主动创新，开发多样化的内容形式以建立营收生态系统。若模拟运动电竞不能快速体现其财务模式上的优越性，那么在多样化和快速发展的市场环境下将难以生存。因此，体育行业必须鼓足勇气打破传统，解放在内容产出与商业模式两方面的创造力，这是电子竞技取得市场的有效途径。



行业现状

普华永道体育行业 调查数据

市场增长前景

按收入来源分类的预期增长率

十大最具收入增长潜力的体育项目

主要机遇与威胁



见解

新冠疫情干扰了对增长的预期

博彩类活动的增长潜力最大

电子竞技加速崛起，势不可挡

数字化催生了更多机遇，地位日益增强

多元化为版权市场带来更多机遇

健康危机挤占了资源和投资



深度剖析

数字资产盈利的机会不断增长



新冠疫情的影响

体育行业在应对新冠疫情危机时是否准备充分？

体育行业何时才能恢复到疫情之前的水平？

疫情最可能带来的后果

预期最普遍的协作模型



新冠疫情来袭让体育行业猝不及防

这场危机动摇了行业根基

健康危机加速转型

风险加剧，多元化新收入模式势在必行

游戏改革时代来了吗？

深陷困境的体育行业向投资者发出呼救

现状日益复杂，合作或是出路



混合运动能否将耐力赛延续？

如何重振体育行业？

足球：私募股权的温床

战略协作，节约成本



体育媒体

体育媒体消费的预期增长（按内容类型统计）

体育媒体消费的预期增长（按渠道类型统计）

体育媒体消费的预期增长（按业务模式统计）

未来3至5年的体育媒体格局

视频集锦：“免费内容的下一风口”？

原创内容促进市场繁荣

星星之火可以燎原：传统广播公司亟需业务转型

D2C如何转变为B2B2C

媒体市场从独占走向协作

脱颖而出：数据驱动，丰富粉丝体验

超级聚合商：“超级聚合”的时代

视频集锦消费实现全年龄段增长

留住观众：从体育赛事到IP驱动的体育解说

拓展OTT广播市场

体育媒体未来格局



电子竞技

您的组织是否已经参与了电子竞技？

电子竞技项目在商业上的成功是否符合版权所有者的预期

电子竞技是否会成为吸引非游戏玩家的主流收视产品？

电子竞技给版权所有者带来的主要价值和挑战

体育组织广泛参与电子竞技

电竞领域的各方面成果将随着时间的推移而改善

模拟电竞开始踏上主流收视产品之路

电子竞技可帮助吸粉和留粉

版权所有者在电竞方面面临的主要挑战在于内容产出、开展形式和变现

新冠疫情对发展电子竞技的影响

电子竞技推动多层次竞争生态系统的到来

动作、奇幻和射击类电竞大幅提高了电竞收视率

手机游戏将成为未来游戏和电竞策略的关键部分

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，2020年全球体育市场乃至各个行业都共同面临着一个巨大考验：疫情的冲击让大部分行业都猝不及防，系统性风险

应对的薄弱暴露无遗。另一方面，疫情在全球不同地区发展的分化又导致了全球体育市场呈现出鲜明的特点：得益于国内防疫抗疫的得力举措，本土体育市场的赛事活动供给正逐渐恢复至正常水平，行业内人士对于疫后恢复也较为乐观；体育营销市场风向开始向中国转移；中国电竞行业逆势而上，一枝独秀等等。

同时，随着中国人均GDP迈入1万美元大关，本土体育市场也显现出一些变化趋势，例如：

- 各年龄层人群均表现出在体育健身方面的诉求增加，而其中银发经济开始在体育消费领域展现影响力；

- 体娱跨界成为当下娱乐时尚新的流行元素；
- 互联网加持下线上健身成为新趋势，并进一步带动可穿戴设备的消费热潮；
- 国务院、教育部与体育总局的相关政策持续出台，青少年体育成为国民话题等。

总体而言，中国大陆地区体育人士对于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前景、生态环境、版权价值以及疫后恢复等方面，中国大陆地区又呈现出了自身的鲜明特点。因此，相较以往，我们更愿意在中国章节就这些现象与问题进行更为深入的本土化探讨。

疫情下中国体育行业“危中存机”

疫情导致国内外体育赛事供给格局改变

因新冠肺炎疫情的全球性爆发，多项国内外重大体育赛事先后宣布取消或延期：温网取消，NBA停赛，法网、欧洲杯、美洲杯与东京奥运会等纷纷延期；国内近年来发展势头迅猛的马拉松相关赛事，已连续举办16年的F1上海大奖赛，各级各类篮、足球联赛，中国羽毛球公开赛等也纷纷按下暂停键，全球体育赛事基本停摆。

但随着国内外疫情发展呈现两级分化的趋势，国内外体育赛事供给格局也发生明显改变：一方面国内各大体育赛事相继重启火热开赛，另一方面国外赛事却接连被迫取消。例如：在田径赛事方面，2020年全

国田径锦标赛于9月15日至18日在上虞体育中心顺利举行，2020太原马拉松赛在10月18日圆满收官，但2020世界田联钻石联赛的尤金、伦敦、巴黎等多站赛事被迫宣布取消，世界六大马拉松赛当中的四站芝加哥、纽约、波士顿、柏林也被迫取消；在排球赛事方面，2020年全国女排锦标赛于9月17日至10月3日在江门顺利举行，但2020年世界排球联赛则无奈延期至2021年。

整体来看，疫情对国内外赛事供给的影响形成了鲜明对比。

体育营销市场需求向国内转移

由于疫情影响，全球体育营销需求受到严重压制。但随着国内疫情得到有效控制，赛事相继重启，再加

上未来三年诸多重大国际赛事如冬奥会、亚运会、亚洲杯、世俱杯都将来到中国举办，全球体育营销需求开始呈现出往中国转移的趋势。

其中最为明显的是，以往将赞助重心放在国外赛事的品牌纷纷开始将赞助资金转向国内：中国移动旗下的咪咕视频宣布终止与NBA的合作，而中国移动则携旗下的咪咕咖啡成为了今年CBA联赛新增的合作伙伴；安踏也宣布终止对NBA的赞助转而大力布局国内市场，赞助了包括体操、举摔柔、拳跆、水上、游泳、冬季等6大国家运动管理中心的25支国家队。

我们预计随着国内体育大年的纷至沓来，全球体育营销资源将有望进一步向中国倾斜。

线上健身成趋势，电子竞技发展加快脚步

体育健身行业潜力巨大，线上健身成为当下健身新常态

ACSM（美国运动医学院）发布的2019年度报告数据显示，美国健身人口渗透率高达29.3%，全球健身人口平均渗透率为3.7%，而中国对应的渗透率仅为0.8%。

随着人们健康意识的不断增强，以往严重依赖线下的体育运动和健身行业近年来借助互联网撬动了亿万级别的资本力量，此次疫情则进一步激发了人们对运动方式多元化的探索，运动场所和项目选择不再局限于线下。

QuestMobile发布的报告称在国内疫情形势最为严峻的2月，运动健身App行业活跃用户规模快速上涨至8928万，同比增长93.3%；Keep数据显示，在2020年春节后发起的健

康减肥互助监督活动期间，Keep日活跃用户规模强势上涨60%达到613万。

线上健身有效带动了周边产品消费需求

例如室内线上运动的需求增加带动了健身相关的游戏市场，据京东数据显示，在2020年大年三十至正月初六期间，游戏机品类成交额同比增长超200%，其中中国行Switch成交额占比整体近50%；2020年9月3日国行《健身环大冒险》正式发售，京东平台首日便售罄。

智能可穿戴设备也得益于线上健身的流行而进一步得到普及，据IDC2020年一季度报告显示，中国可穿戴设备市场出货量为1762万台，好于市场预期。

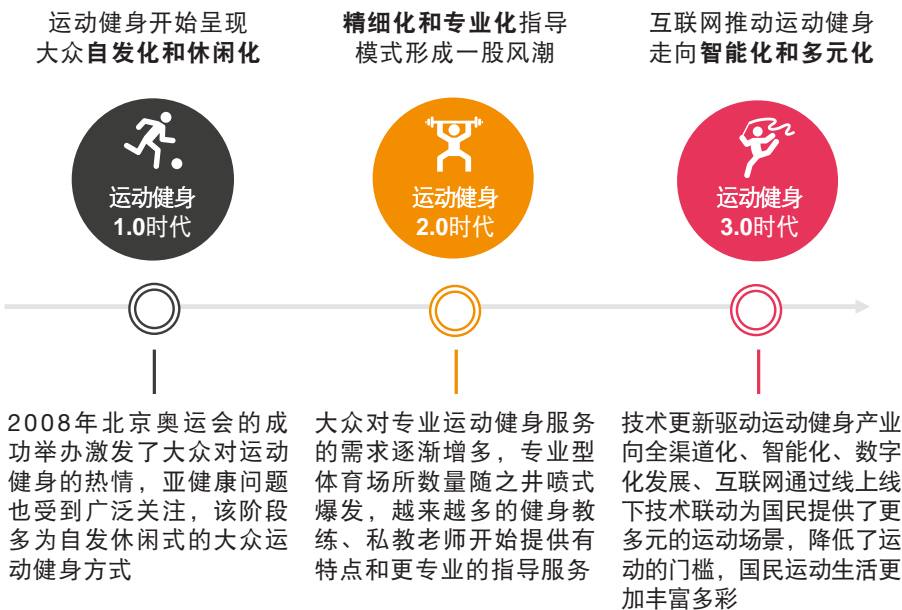
电竞产业发展加快脚步

虽然疫情对电竞产业链各环节均造成了不同程度的冲击，但整体上给产业带来的机遇远多于挑战，主流竞赛今年纷纷在线上开赛，电竞用户逆势增长。中国电竞产业及时抓住了机遇，展现出蓬勃的生命力，成为了疫情期间国内体育产业为数不多的亮点之一。根据企鹅智库《2020年全球电竞运动行业发展报告》研究显示，疫情期间中国电竞用户新增约2600万，其中有7%的用户在疫情期间首次观看电竞赛事。

此外在国家政策的大力支持下，各大城市也竞相布局，热情拥抱电竞：2020年8月16日“电竞北京2020”王者荣耀世界冠军杯总决赛在北京凯迪拉克中心上演；拳头游戏与上海市政府在上海举办的2020 ChinaJoy全球电竞大会上共同宣布2020英雄联盟全球总决赛将在上海举办，且2021年的全球总决赛也将在中国举办。随着电竞大赛相继落户，全球电竞的中心正在向中国转移。

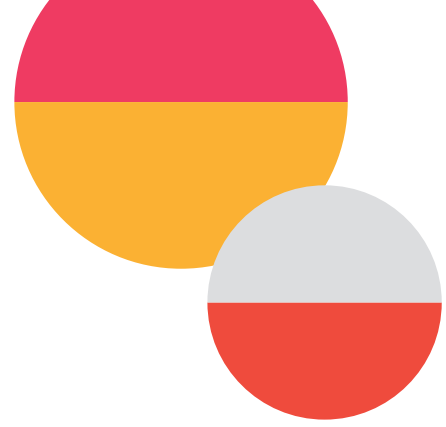
此外，电竞产业作为体育产业数字化转型的重点，其与体育的联系已愈发紧密，不少传统体育赛事都在尝试电竞化，在5G、VR等新技术的催化下，体育赛事电竞化也将成为未来主流趋势。

图：运动健身发展变迁情况



数据来源：丁香医生《2019年国民健康洞察报告》





国内体育产业发展新趋势

体娱融合：激进的热血与本能的娱乐

2019年9月国务院办公厅印发了《体育强国建设纲要》，将建设体育产业的重要性推到了国家战略层面的高度。另一方面，无论是欧洲足球五大联赛、NBA等国际商业赛事还是中超、CBA这样的国内职业赛事，其在国内的受众虽广但核心观赛人群比较固定，作为扩大体育人群的有效途径，体娱跨界融合成为破局之道。

体娱跨界融合借由明星的示范效应与娱乐化的传播方式，打通了体育赛事影响力与明星正能量传播力，向更广泛的人群传递体育的魅力。近两年，各种体育综艺如雨后春笋且形式多样，包括火爆的《这！就是灌篮》、《超新星运动会》、《运动吧少年》等，既有突出艺人、体育明星的参与的，也有草根选秀，为体育行业吸引了大波流量和关注度。

各大赛事、品牌与转播方也积极探索流量明星与赛事推广相结合的方式来助力赛事推广：PP体育邀请鹿晗跨界解说曼联英超收官战，此举使得本场观赛人次超过1300万，并引爆了社交话题；保时捷车队与吴亦凡合作，对其进行了超过5个月的赛车训练，邀请其参加Porsche Sports Cup比赛，此举极大的提升了比赛与品牌的关注度。





银发经济：健身消费领域新血液

中国发展基金会发布的《中国发展报告2020：中国人口老龄化的发展趋势和政策》预测，到2022年左右中国65岁以上人口将占到总人口的14%，实现向老龄社会的转变。基数如此庞大的老年人口，其运动健身需求不容忽视：城事智库2019年12月发布的《2019全国35城“运动友好”排行榜》显示有63.4%的老年人群（61-70周岁）每周健身5次以上；中国社科院与腾讯社会研究中心在《中老年互联网生活研究报告》中阐述基于八个城市的调研数据统计，有70.1%的中老年人参与过运动健身相关的集体活动。

银发族稳定的消费能力与频率较高的运动健身需求使得该族群近年来成为运动消费领域的新势力。在Keep等运动APP中搜索“中老年”，显示的话题、文章、动态数量呈高速增长态势，Keep也表示要拓展中老年群体用户，推出定制化内容，例如开发运动健康、运动康复、心脑血管等方面的课程。

消费方面，全国老龄工作委员会发布的《中国老龄产业发展报告》预测，2014到2050年中国老年人口的消费潜力将从4万亿元左右增长到106万亿元左右，GDP占比将从8%增长到33%，其中以运动健身为代表的乐享型消费正逐渐取代生存性消费成为银发经济中的增长亮点：2019年12月天猫发布的《2019运动消费趋势报告》显示

二、三、四线城市地区和农村的50后银发族人群运动消费增速最高，年消费金额增幅达53.3%，远高于90后的36.5%；与此同时，50岁以上老人的运动消费项目也正在逐步升级，阿里巴巴发布的《银发族消费升级数据》显示最受银发族欢迎的运动项目是游泳、舞蹈和羽毛球，高尔夫球和健身受欢迎程度同比增幅超过7成。

随着中国老年人口对提升身体素质诉求的不断提高，银发族运动健身消费市场在未来将有广阔的发展空间。



青少年体育：下一片蓝海

政策支持，青少年体育发展势在必行

2020年10月16日，教育部发布重要信号：“学校的体育中考要不断总结经验，逐年增加分值，要达到跟语数外同分值的水平。在此基础上，通过不断总结经验，立即启动体育在高考中计分的研究。”这意味着青少年体育开始在体育市场展露头角。

国家对青少年体育的重视早已有迹可循：2019年国务院办公厅印发的《体育强国建设纲要》就将青少年列为体育活动的重点人群；2020年9月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》，提出要加快推进体育改革创新步伐，为我国体育事业发展注入新的活力和动力。

伴随着《纲要》和《意见》的贯彻实施，社会各界积极参与到推动青少年体育发展的事业当中，2020年5月苏宁体育与中体协达成了战略合作，从校园公益、赛事推广和青少年培训等方面展开深度合作。

随着青少年体育地位的提升与体育基础设施建设的逐步完善，青少年体育将有望成为下一个潜力市场。

青少年体育氛围日渐浓厚，青少年竞技比赛冉冉升起

为贯彻落实《意见》中关于开展青少年体育活动、后备人才培养等方面的内容，全国各省市纷纷加快推进青少年竞技体育培养战略实施，整合多方力量积极推进青少年竞技体育后备人才梯队建设：北京市体育局计划逐步打造比较完善的北京市青少年冬季项目赛事体系，同时加强京津冀青少年体育协同发展；上海体育局2020年起计划每年投入1200万元经费用于扶持社会力量培训青少年体育竞技人才；江苏、安徽、重庆等地也都出台了相关政策及规划。

除了国家政策的大力支持外，青少年竞技比赛自带千万级别中小学生流量，影响辐射全国亿万人群众，对于体育行业和行业资本而言，其商业价值不言而喻：耐克在2019年篮球世界杯决赛期间宣布携手中国中学生体育协会，合作举办中国初高中篮球联赛（CHBL），并获得联赛冠名权。此赛事涵盖全国22个省市，264支男子、108支女子篮球队，超过5900名男女高中生球员。凭借耐克超强的营销能力，19-20赛季的CHBL获得了空前的关注。

预计在耐克的先行示范下，未来将会有越来越多的资本瞄准青少年竞技体育板块，助力其发展。在政策红利和庞大流量的双重加持下，青少年竞技体育将成为体育行业的明日新星。

青少年体育为体育培训与消费行业带来发展新契机

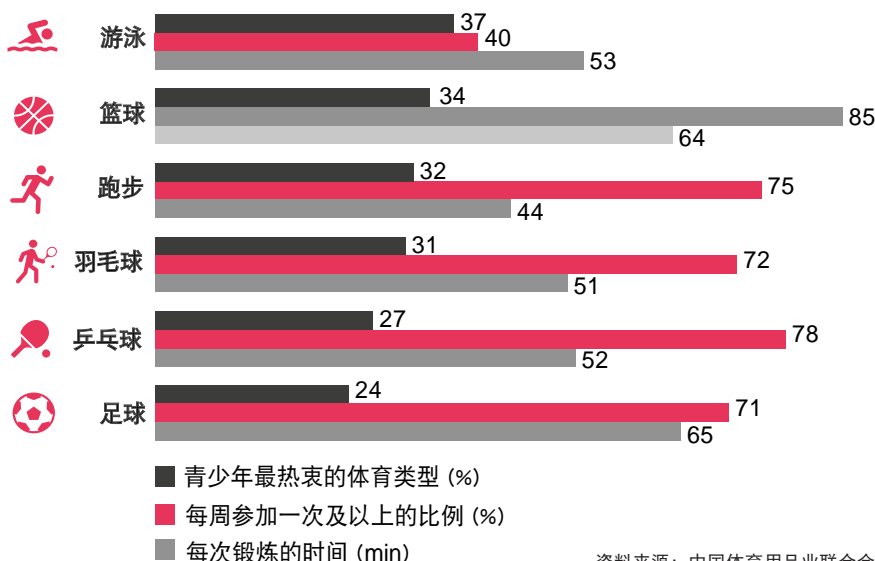
据预测目前青少年体育培训产业市场规模已达近3000亿元，但随着中考体育地位的跃升，预计这一市场规模有望迎来数量级的扩张。

根据中国体育用品业联合会发布的《2020年全民健身行为和消费研究报告》显示，大中城市中参加各类体育培训的青少年比例为74.1%，并且随着国民购买力及精英父母对昂贵身份认同感的提升，除了传统的体育项目外，马术、帆船、击剑、赛车等高端体育运动也开始在国内兴起，高端体育项目培训也有规模可观的市场尚待挖掘。

总的来说，校园体育消费将成为一大刚需，青少年群体将是未来运动健身市场的主流消费者，并为体育培训行业带来广阔的发展前景。



图：大中城市中青少年最热衷的体育类型



资料来源：中国体育用品业联合会

卡位高端时尚，运动休闲风盛行

近年来运动休闲风潮愈刮愈烈，运动元素已然站在了时尚最前沿。国内各大运动服饰品牌相继开拓时尚服饰市场，并取得了不俗的市场成绩：李宁借力国潮元素，推出“中国李宁”时尚休闲系列，登录纽约时装周并且一战成名，由此顺利从业绩连年亏损的困境中破局而出；2009年安踏收购意大利运动时尚品牌FILA后潜心运营十年，2018年FILA中国全年销售达到100亿人民币，增速80%，成为安踏集团旗下首个进入百亿元俱乐部的子品牌，2019年中期财报显示FILA收入达65.38亿元，同比增长79.9%，为母公司贡献44.1%营收，安踏也借助FILA之力市值突破千亿，成为仅次于耐克的全球第二大体育服饰品牌。

另一方面，时尚界对运动元素的青睐有加使得运动休闲风格开始摆脱传统“underground”标签，当红明星和网红纷纷将leggings、tracksuit穿上街头，在社交网络的助力下，运动休闲的高端印象逐渐深入人心，并成为持久不衰的流行趋势。

赛事版权价格回归理性

2020年3月，法国最大的电视台Canal+电视台拒付1.1亿欧元法甲转播费引发连锁反应并蔓延至全球，逐步引发了全球转播商推动赛事版权回归理性的多米诺效应，例如PP体育在2020年9月终止了与英超签订的3个赛季的转播合同，其中重要原因是双方对于版权价值的评估分歧。近十年来体育赛事版权在国内非良性疯涨，版权费用处于惊人高位，但据PP体育了解，国内所有在体育版权上的项目投入迄今并没有换回等价回报。

此外，随着国际局势的不确定性增大，跨国赛事版权所涉及到的政治风险也让国内主流平台和投资商开始审慎投资国际赛事版权，因为系统性风险一旦出现，平台和投资商将会遭受惨重的损失。例如腾讯体育在2019年7月以5年15亿美元的价格与NBA提前续约，然而在同年10月，由于休斯顿火箭队总经理莫雷在社交媒体上发表的错误言论，腾讯体育暂停了NBA比赛的转播，此番所带来的损失不可估量。

此次疫情的发生使燥热的赛事版权市场暂时降温，赛事版权过低的投资回报率以及跨国赛事版权的政治风险因素则让国内投资者更清晰地意识到其在体育版权上的投资风险，因此重新客观地评估赛事版权的价值体系成为当下主流诉求，我们相信最终体育赛事版权市场价格将回归理性。



重点关注问题中国区与全球数据对比

未来潜力项目

未来3-5年十大最具收入增长潜力的体育项目



针对这个问题，我们不但比较了中国地区与世界范围内数据呈现的异同，也针对18-20年中国区数据呈现的变化进行了分析。

2018年是中国申办2022年冬奥成功的第三个年头，各地各级政府在这一时期针对各项冰雪项目的扶植政策频频出台，社会资本开始涌入，国民关注度也不断攀升，一大批优质冰雪项目进入快速成长期，整个行业陷入第一次狂欢；与此同时，电子竞技刚刚在全球体育行业登堂入室，例如“LOL英雄联盟”成为亚运会的表演赛事，电子竞技开始掀起其在全球

范围内的第一次狂潮。以上种种因素在数据上具体表现为：2018年中国体育行业专业人士将冰雪运动排在了最具收入增长潜力项目的第一位，田径与自行车运动紧随其后，而在全球其他地区，电子竞技则被认为是最具潜力的项目。

随后两年，电子竞技在全球范围内加速崛起，中国市场尤为甚：

一方面，中国电竞的专业化和标准化将不断提高，为资本入场持续注入信心：2019年4月10日，国家体育总局发布体育产业统计分类，电子竞技正

式归为体育竞赛项目；2020年首届全球电竞大会发布了我国电竞行业首个授权类团体标准《电竞赛事通用授权规范》；与此同时各级政府也相继发布产业扶持政策，部分地区致力于推动电竞成为城市新名片：2020年4月，北京市发布《北京市文化产业发展引领区建设中长期规划（2019-2035）》，明确提出北京要打造电子竞技产业品牌，加强电子竞技品牌建设布局规划，集中打造北京电子竞技赛事、群众活动、园区和俱乐部等品牌。

另一方面，由于疫情爆发，电子竞技凭借线上优势，得到了前所未有的曝光和关注，展现出抗疫韧性。中国电竞产业则及时抓住了历史机遇，展现出蓬勃的生命力。

这一变化也体现在数据上：今年电子竞技取代了冰雪项目，成为中国体育行业专业人士一致认可的未來3-5年最具增长潜力的项目。这一变化说明了中国体育行业对近两年中国电竞发展的认可与信心。

同时我们也看到，中国行业专家对篮球、足球发展潜力的看法也在悄然变化：这两个传统项目被视为除电子竞技外发展最为迅速的项目，这一点上已跟国外业内专家看法一致。而在2018年时，国内体育专业人士则更加青睐田径，自行车等新兴项目。

我们分析产生这一变化的原因之一是移动互联网与体育项目的深度融合拓展了传统项目的营收边界：头部互联网平台不断创新用户交互体验，提升用户观赛满意度，为传统项目注入新的活力。疫情的爆发则促进了更多流量的线上转化，提升了传统项目的关注度与用户粘性。10月11日，2020年中国足协女子超级联赛在昆明海埂

基地圆满落幕，微博#女超联赛#话题在一个多月的时间里共获得了超过5340万的阅读量，较该话题之前历史累计阅读量增长了6.6倍。#武汉女足夺冠#的话题在夺冠当日就立刻获得了超过1100万的阅读量，并且一度冲上微博热搜榜新话题前六名。官方微博、今日头条共发布各类资讯1027条，获得了超过2720万的阅读量，其中球迷与官号的互动活跃度显著提高，总互动量达到70329次，同时通过抽奖、投票、回复评论等方式大大提升用户粘度与活跃度。总的来说，中国防疫抗疫的严密举措与“互联网+体育”的商业模式创新使得中国体育界人士对于传统体育项目的发展信心倍增。



新冠疫情影响

相对于其他行业，体育行业在应对新冠疫情危机时准备如何？

	中国区占比	全球占比
低于平均水平	43%	31%
一般	36%	28%
高于平均水平	11%	13%
非常差	7%	26%
很充分	4%	1%
不确定/弃权	0%	1%

中国防疫抗疫的严密举措深刻影响着体育行业专业人士对行业的信心程度。从数据上看，中国地区行业人士对此次抗疫的信心程度与满意程度要明显高于国际其他地区行业人士，具体表现在有26%的国际行业专业人士认为体育行业的抗疫能力“非常差”，而中国地区这一数字只有7%；有36%的中国本土业内人士认为行业针对此次疫情危机的准备处于平均水平，其乐观程度要明显高于国际行业人士（仅有28%的受访专业人士认为体育行业的抗疫准备达到了平均水平）。

在针对疫情后行业复苏情况的调研中，中国本土行业内人士相较全球行业专家也表现出明显的乐观情绪：有近70%的本土业内人士认为防疫措施一旦解除，体育赛事的现场上座率将迅速恢复至正常水平；而在国际其他地区，只有50%左右的行业人士对上座率迅速恢复持乐观态度。这一结果与目前国内外疫情走势分化不无关系：欧洲、美国与印度等地正在经历第二波疫情的冲击，疫情对民生等方面的影响已持续近一年，民众的抗疫信心受到严峻考验；而国内方面得益于政府敏捷有效的控制手段与人民群众的积极配合，疫情已经在全国范围内得到稳定控制，其对于民生的影响持续时间相对不长，影响程度有限，因此人民群众对疫后恢复也较有信心。

疫情对现场体育赛事可能带来的影响

	中国区占比	全球占比
一旦限制解除，现场体育赛事的出席率将迅速恢复正常	68%	52%
即使限制解除，粉丝在很长一段时期内也不会有动力亲临现场参加大型活动	32%	48%



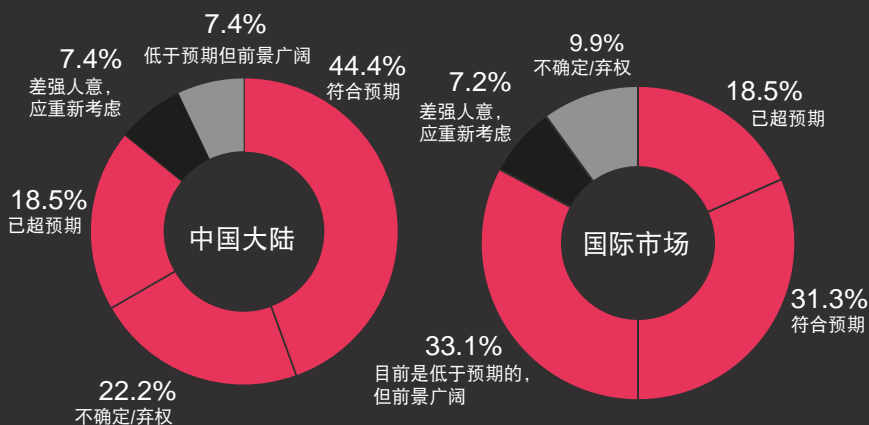
重点行业问题

虽然国内外行业专家对于电子竞技在全球范围内强劲的发展潜力与广阔的市场前景并无异议，但在当下对于不同地区电子竞技项目发展状态的看法却不尽相同：由于中国电子竞技行业的一枝独秀，国内体育界人士对于现有电竞项目的发展状态普遍表示满意，有63%的受访者认为目前电竞项目版权持有者所获得的商业成果符合或者超过预期，认为低于预期的受访者只占7%。而在国际其他地区这一比例要高得多（33%），并且在国际范围内只有不到50%的受访人士认可当前电竞项目版权持有者所获得的商业回报成果。

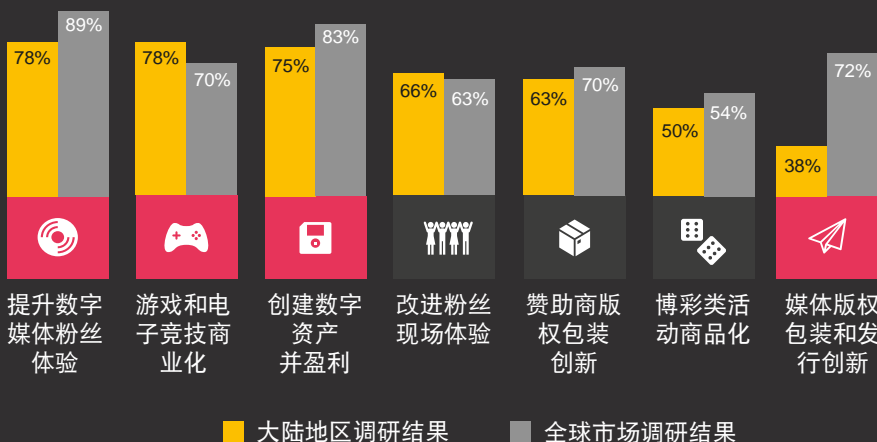
在2018年的调研中，有57%的中国受访者认为电竞生态圈尚未成熟，43%的业内人士则认为当时国内缺乏对电竞行业的商业模式的了解。经过两年发展，中国电竞市场格局已然改变：央视新闻报道称2020年上半年中国电竞用户规模已达到4.84亿；知名电竞数据研究机构Newzoo发布《2020全球电子竞技市场报告》称，2020年中国电竞市场预计收入达到3.85亿美元，同比增长17%，贡献全球总收入的35%。

在行业新的收入来源方面，中外体育行业专业人士判断基本一致，数字化成为当下全球领域范围内的共同主题，包括创建数字资产、电子竞技商业化、提升数字媒体用户体验等。但在关于版权的包装与发行创新方面，中国行业内人士则表现出了较国际同行更为谨慎的态度，仅有38%的受访者认同其为未来新增收入来源，而国外行业人士则普遍期待（72%）其为行业收入带来新的活力。

对版权所有者的电子竞技项目所取得的商业成果的看法



未来3-5年体育行业的最佳增收机会

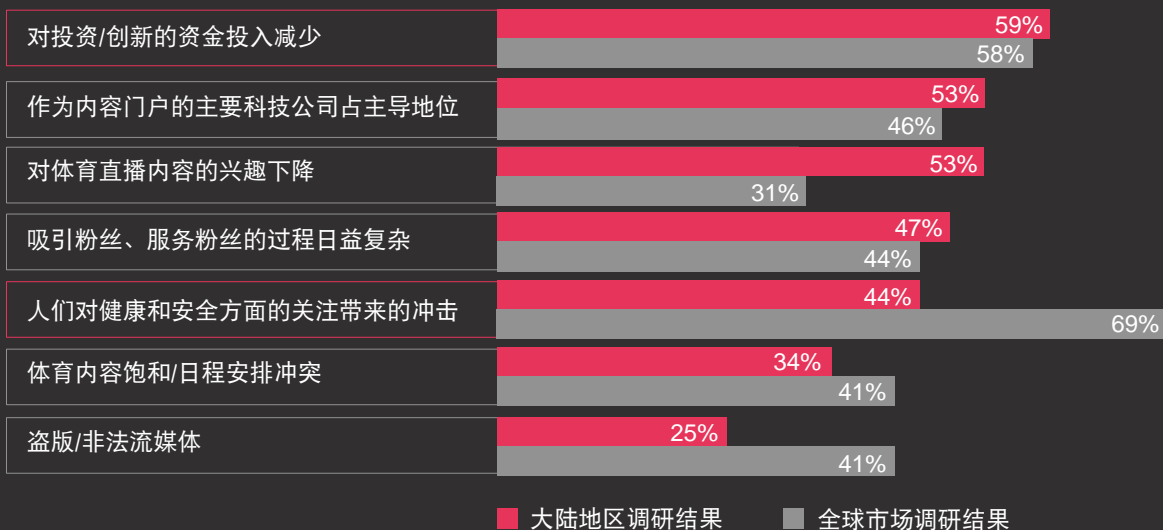


在2018年的调研中，数字媒体版权价值曾一致被体育行业专业人士视为在未来三到五年极具创收潜力。自天空体育1992年以高价独家买断英超以来，全球体育版权市场价格一路高飞猛涨。这一趋势在国内尤甚，例如腾讯体育于去年高调以5年15亿美金的价格提前续约NBA。

然而，当下各大媒体平台赛事转播的收入的主要来源为广告和会员付费，变现路径较窄，商业模式较为单一。与此同时，疫情所带来的系统性风险与近年来频出的政治风险直接冲击了以赛事直播为核心的媒体平台，引起版权市场价格的动荡。

目前，国内体育版权市场经历过资本介入、巨头混战与疫情冲击后逐步回归理性。各媒体平台开始重估版权价值，并积极创新运营思路，探索新的盈利模式，力图逐步摆脱对赛事版权的过度依赖。事实上，今年的调研结果也显示了数字媒体时代提升用户体验和交互的重要性（国内外行业内人士都将提升数字媒体用户体验视为最重要的新增收入来源）。

未来3-5年体育行业面临的主要威胁



在未来3-5年行业面临的主要威胁方面，中外体育行业人士也表达了些许不同的观点：受疫情反复的影响，国际行业专家普遍将健康与安全视为行业在未来3-5年内的最大威胁，而本土行业内人士则更加担心资本流入的减少对行业的冲击。

自2014年“46号文”发布以来，国内体育行业投融资一直保持高温，并在2016年达到高峰：此年项目数量与投融资金额均为历年之最。随后此趋势便不再延续，资本市场大幅收缩，体育产业市场增量放缓，行业进入调整期。随着疫情对市场的进一步冲击，资本对行业从业者提出更高的要求：包括体育

内容的多样性、趣味性，媒体平台的创新运营与交互能力，传统广播公司的数字化转型等。与欧美发展成熟的体育市场相比，国内体育市场的营商环境尚在培育中，因此后疫情时代国内行业内人士表现出了对于资本寒冬更为深切的担忧。



索引与注释

新冠疫情的影响：变革浪潮

Ahmed, M., Borrelli, S., Wiggins, K.; 23 July 2020; Private equity groups tackle challenge to relaunch Serie A; Financial Times (online)
BBC; 7 August 2020; League One & Two clubs vote to introduce salary cap; BBC.com (online)
Lepitak, S.; 21 May 2020; Formula 1's sponsors are helping the sport get back into gear; The Drum (online)
Nelson, A.; 12 May 2020; Success of Digital Swiss 5 points way toward cycling's hybrid future; SportBusiness (online)
Seifert, K.; 13 April 2020; XFL files for Chapter 11 bankruptcy after suspending operations; ESPN (online)
Spataro, J.; 24 July 2020; Reimagining how NBA fans and teams experience the game of basketball with Together mode in Microsoft Teams; Microsoft (online)
Super League Triathlon; 16 July 2020; Super League and Zwift to bring pro triathlon back with SLT Arena Games in Rotterdam; Superleaguetriathlon.com (online)
Wilson, M.; 29 June 2020; The Tour de France goes virtual, as e-cycling takes off during quarantine; Fast Company (online)

电竞媒体：为错综复杂的时代领航

Barnes, B.; 18 November 2019; The Streaming Era Has Finally Arrived. Everything Is About to Change.; The New York Times (online)
Dixon, E.; 21 August 2020; 'Video highlights will be more valuable than live rights,' says WarnerMedia VP; SportsPro (online)
Holloway, D.; 1 July 2020; Why Sports Documentaries are Seeing a Boom Amid the Coronavirus Pandemic; Variety (online)
Magnotta, K.; 30 July 2020; Yahoo Sports and NBA bring future of sports entertainment to life through VR, fantasy, betting; Verizon (online)
McCaskill, S.; 26 May 2020; The Bundesliga Is Using Cloud And AI To Power New Stats For 'Der Klassiker'; Forbes (online)
Mullin, B.; 20 April 2020; Michael Jordan Documentary a Ratings Win for ESPN Amid Coronavirus Sports Shutdown; The Wall Street Journal (online)
Newman, J.; 14 July 2020; These two underdog apps have solved streaming TV's biggest headache; Fast Company (online)
Ross, M.; 6 August 2020; DAZN reshuffles executive team, eyes non-live content to protect subscriber base; SportBusiness (online)
Svenson, D.; 24 July 2020; Rivals Swisscom and UPC agree landmark distribution deal; SportBusiness (online)

电子竞技：释放无限潜力

Alexander, J.; 3 April 2020; ESPN will air 12 hours of esports including Rocket League, NBA 2K, and Madden; The Verge (online)
Bassam, T.; 17 April 2020; Study: Esports gambling revenue set to hit US\$14bn in 2020; SportsPro (online)
Daniels, T.; 4 August 2020; Eleven Sports rebrands to enhance women's and esports content; Insider Sport (online)
Formula 1; 19 June 2020; Formula 1 Virtual Grand Prix series achieves record-breaking viewership; Formula1.com (online)
Joseph, S.; 13 May 2020; With live sports on hold, Adidas turns to video games; Digiday (online)
Long, D.; 24 March 2020; eNASCAR race draws record TV audience for eSports event; NBC Sports (online)
Smith, N.; 12 May 2020; The giants of the video game industry have thrived in the pandemic. Can the success continue?; The Washington Post (online)
UCI; 26 September 2019; UCI and Zwift sign Memorandum of Understanding for the development of cycling esports as a new cycling discipline; UCI.org (online)

插图目录

1. 市场增长前景 (按受访者的最知名市场)
2. 市场增长前景 (按利益相关者)
3. 按收入来源分类的预期年增长率
4. 十大最具收入增长潜力的体育项目
5. 体育行业增加收入的最佳机遇
6. 体育行业最大的收入威胁
7. 数字资产商业化的成熟度框架
8. 衡量数字资产商业化进程的KPI
9. 案例分析A/B: 数字资产的商业潜力
10. 相较于其他行业, 体育行业在应对新冠疫情危机时是否准备充分?
11. 您认为体育行业何时才能完全恢复到疫情之前的水平?
12. 新冠肺炎疫情最可能带来的后果 (权衡)
13. 体育行业最流行的合作模式
14. 体育组织转型路线图
15. 足球主题投资的主要价值杠杆
16. 普华永道思略特《从零开始的活动评估模型》
17. 体育媒体消费的预期增长 (按内容类型统计)
18. 体育内容每周平均耗时 (体育直播v视频集锦)
19. 体育媒体IP驱动模式要素
20. 体育媒体消费的预期增长 (按渠道类型统计)
21. 体育媒体消费的预期增长 (按业务模式统计)
22. 未来3至5年的体育媒体格局 (权衡)
23. OTT最佳体育媒体体验的用户偏好, T2B
24. OTT用户体验层级
25. 体育媒体未来格局
26. 您的组织是否已经参与了电子竞技?
27. 新冠疫情危机期间游戏的流媒体和媒体消费
28. 对版权所有者在电子竞技方面取得商业成功的看法
29. 体育运动多层竞争生态系统
30. 电子竞技是否会成为针对非游戏玩家的主流收视产品?
31. 不同类别、不同电竞项目的“直播收视率”
32. 电子竞技对版权所有者的主要价值
33. 版权所有制定电子竞技策略所面临的挑战



我们的服务

- 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



我们的客户

- 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

我们的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，主要帮助客户进行策略规划，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普华永道团队和职能专家密切合作，

为上述地区多种类型的体育组织提供项目服务。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，透析增长预期、针对大量战略及组织问题进行探讨，今年已经发布到第四期，我们希望阅者能受益于此。



David Dellea

普华永道体育业务咨询部总监
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



Clive Reeves

擅长领域: 体育运营、组织架构和游戏/电子竞技行业研究

clive.reeves@pwc.ch
linkedin.com/in/clive-reeves



Alexander Stolz

擅长领域: 媒体、数字和游戏/电子竞技

alexander.stolz@pwc.ch
linkedin.com/in/alexander-stolz



Robin Fasel

擅长领域: 战略规划、体育传媒和创新

robin.fasel@pwc.ch
linkedin.com/in/robin-fasel-108a0b65



Clemens Kuerten

擅长领域: 战略规划、组织架构和技术

clemens.kuerten@pwc.ch
linkedin.com/in/clemens-kurten-71a419b7



Ioannis Meletiadis

擅长领域: 战略规划、酒店管理和票务筹划

ioannis.meletiadis@pwc.ch
linkedin.com/in/ioannismeletiadis



Lisa Daniells

擅长领域: 人事与调整、机构重组

lisa.daniells@pwc.ch
linkedin.com/in/lisa-daniells-1150561



Fabio dell'Anna

擅长领域: 税务及法律架构

fabio.dellanna@pwc.ch
linkedin.com/in/fabio-dell-anna-1799a4



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



Claudio Prante

擅长领域: 交易策略规划、尽职调查

claudio.prante@pwc.ch
linkedin.com/in/claudioprante

中国区联络人



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



金旻

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

致谢

在此感谢欧洲足球俱乐部协会 (ECA)、欧洲视觉媒体服务公司、加州大学洛杉矶分校安德森商学院、Claude Ruibal、Marcelo Pinto和Tonte Davies为我们提供的全球受访者人数支持, 以及IRIS和HORIZM为我们提供的宝贵分析数据支持。另感谢Michael Broughton、Guy Horne和Ciaran Quinn在审阅了今年的调查问卷后为我们提供了宝贵的意见, 以及Lefteris Coroyannakis的编辑意见。特别感谢Lisa Machado的设计出版, 感谢Marco Cabalzar-Gross帮助我们推广, 最后感谢Gustav Baldinger、Dominik Hotz和Reto Brunner给予的大力支持