

2016年普华永道 体育行业调查报告 ——创刊号

来自全球体育界领导者的洞悉

2016年8月







目录

致辞 **04**

前言 **05**

领导者视角

世界随时在变,你准备好了么? **06**

威胁面前的乐观态度 **10**

自行车运动的新生——马丁·吉布斯,国际自行车联盟 **14**

新疆域、新空间和新面孔 **18**

敢为天下先——帕特里克·鲍曼,国际篮联 **22**

数字化技术驱动变革 **26**

科技是前进动力和发展的核心

——萨拉·刘易斯,国际滑雪联合会 **30**

联系我们 **32**

注释及索引 **34**

致辞

体育在中国人心中是一个特殊的情结，在中国近现代、特别是改革开放后走向世界的过程中，承载了太多的自豪和梦想。体育带给国人无数的难以磨灭的感动瞬间——乒乓球、女排、围棋、跳水……，洛杉矶奥运会第一次国歌在国际赛场上响起的时刻，体育展现的拼搏精神和传递的强大正能量激励着一代又一代人奋进向上。

体育也是中国社会发展的一面镜子。从1932年刘长春一个人孤身参加奥运会到新中国1984年第一次参加奥运会，再到中国人2008年自己举办夏季奥运会和2022年即将举办的冬季奥运会，体育从一个侧面展现了中国的进步和实力。不论是竞技体育还是大众体育，体育无处不体现着一个国家的人才储备、生活水平和创新能力。

2014年10月，国务院印发了《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》，正式将全民健身上升为国家战略，大力扶持这个绿色和朝阳的产业。国家政策的密集出台为中国体育产业带来了广阔的发展空间和强劲的发展动力。

普华永道始终关注和参与中国体育产业和大型体育赛事的发展。自2001年起，普华永道就开始作为独立计票机构承担CCTV体坛风云人物年度评选活动的监票、计票工作；近年来，相继为2008年北京奥运会、2011年深圳第26届世界大学生夏季运动会、2014年南京青年奥林匹克运动会提供独家财务顾问服务，并于2014年作为财务顾问助力北京成功申办2022年冬季奥林匹克运动会。

我很荣幸能够有机会将《2016年普华永道体育行业调查报告》介绍给中国的读者，与大家分享普华永道全球体育领域知识领导力成果。这份调查报告涉及到体育行业变革、诚信的话题，也涉及到科技与参与，并谈到了中国和中国体育行业的发展潜力，我相信这些探讨能够给我们带来启迪。普华永道将一如既往的贡献我们的专业知识，为中国的发展“解决重要问题，营造社会诚信”。

吴卫军

普华永道中国公共政策与监管事务主管
合伙人
CCTV体坛风云人物年度评选活动独立
计票人



前言

敬启者，

我们很高兴在此为您呈现《2016年普华永道体育行业调查报告》的创刊号，在对主要国际体育协会的领导者和管理者进行调查访问的基础上，我们在这份刊物中向您汇报他们有关一系列热点行业问题的观点和思路变化。

在继续稳步发展壮大的同时，体育行业也越来越迫切地需要适应那些在世界范围内影响业务决策的全球大趋势。我们的调查特别针对人口分布和社会变化、全球经济力量的转移和技术革新发展对体育行业的决策的影响进行了评估分析。


我们的调查结果和根据调查结果得出的洞悉都已在此份报告中进行了汇总。对我们而言，这个调研项目是一次愉快的经历，我们希望我们的工作成果同样能让您感到鲜活有趣并给您带来收获。

大卫·德里亚 (David Dellea)

体育业务咨询部总监

普华永道瑞士

此次调查在2016年5月通过网上问卷的形式进行，调查机构包括夏季与冬季奥运会单项联合会总会 (ASOIF)、国际冬奥会体育联合会总会 (AWOIF)、国际奥委会认可国际体育联合会总会 (ARISF) 和体育运动独立认可成员联盟 (AIMS) 所属的国际体育联合会成员机构。总计收到45份问卷回复，其中23份来自ASOIF和AIOWF成员机构，来自ARISF和AIMS成员机构的回复合计22份。所有问卷的回复人在回复问卷时均为在各自联合会担任秘书长/首席执行官或主席职务的人士。

A person is shown from the waist down, crouched in a starting position for a jump or sprint. They are wearing dark athletic shorts and black sneakers with white soles. The setting is a gym or training facility with a blue patterned floor. In the background, there is a large multi-paned window letting in bright light, and a red brick wall. Two wooden plyometric boxes are on the floor; the one on the right is marked '40cm'.

领导者视角

世界随时在变
你准备好了吗？



调查报告研究的 重点变化领域：



不断发展变化的经济和政治环境



体育爱好者人口分布不断变迁，推动创新解决方案



高新科技的不断发展和应用，特别是基于手机的移动模式的产品和服务消费的广泛普及

领导者展现应变能力

在过去，各体育联合会要做出改变是出了名地难和慢。普华永道体育行业调查的受访者都是各自体育项目的国际主管机构的掌舵人，而这些主管机构的主要职责就是对各自高度复杂的机构会员进行管理。由于会员组成复杂，会员和主管机构的组织结构也必然变得复杂，这让决策工作往往面临很大的惰性。

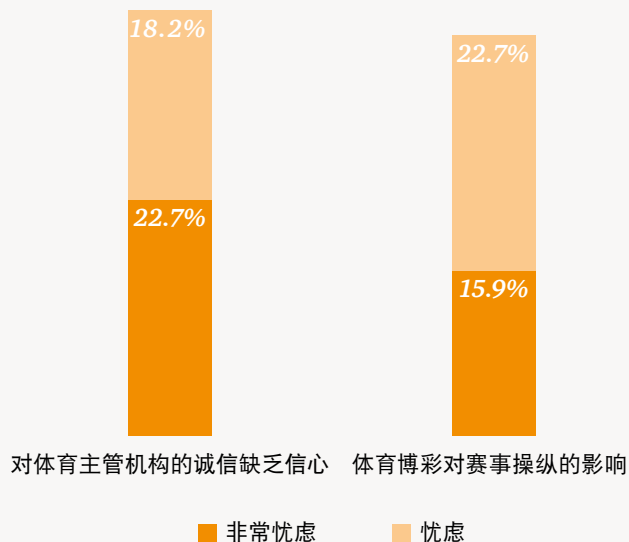
然而，改变行动已然展开。这些掌舵人现在都在努力积极地应对体育世界的发展变化，他们展现出的能量和敏捷就像他们所管理的运动员们一样的出色。

诚信操守是一切的根本

在各位受访的体育联合会领导人中存在一个共识，那就是在解决体育行业面临的最重大的一个问题之前任何改变都无从说起。在目前，体育行业中存在的一个严重问题就是信任缺失。

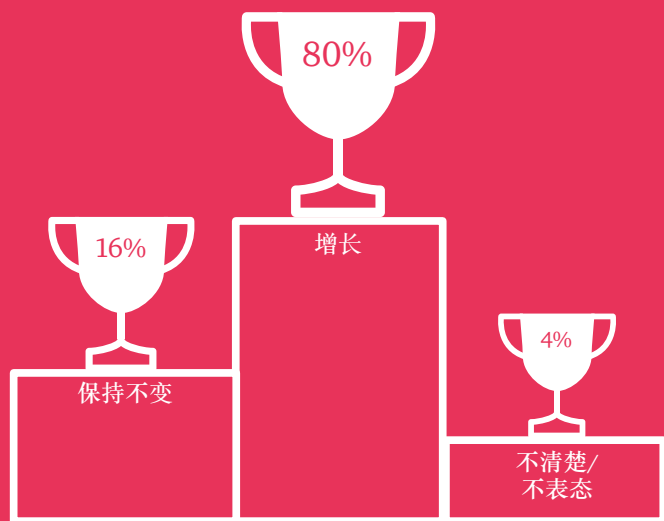
治理危机、兴奋剂丑闻的不断增多以及操纵比赛和博彩引发的种种争议都让公众感到体育行业的诚信操守广泛缺失。由此带来的结果远不止会让观众和体育爱好者远离体育，其潜在威胁是颠覆所有体育运动所根植的核心价值体系。

诚信操守和赛事操纵：对于体育行业发展的最大威胁



40.9%的受访者对于公众对体育主管机构的诚信缺乏信任这一问题感到忧虑或非常忧虑，而就体育博彩对赛事操纵的影响而言，38.6%的受访者表示忧虑或非常忧虑。

增长空间



80%的受访者认为全球体育行业会在未来5-10年继续增长

改变带来增长

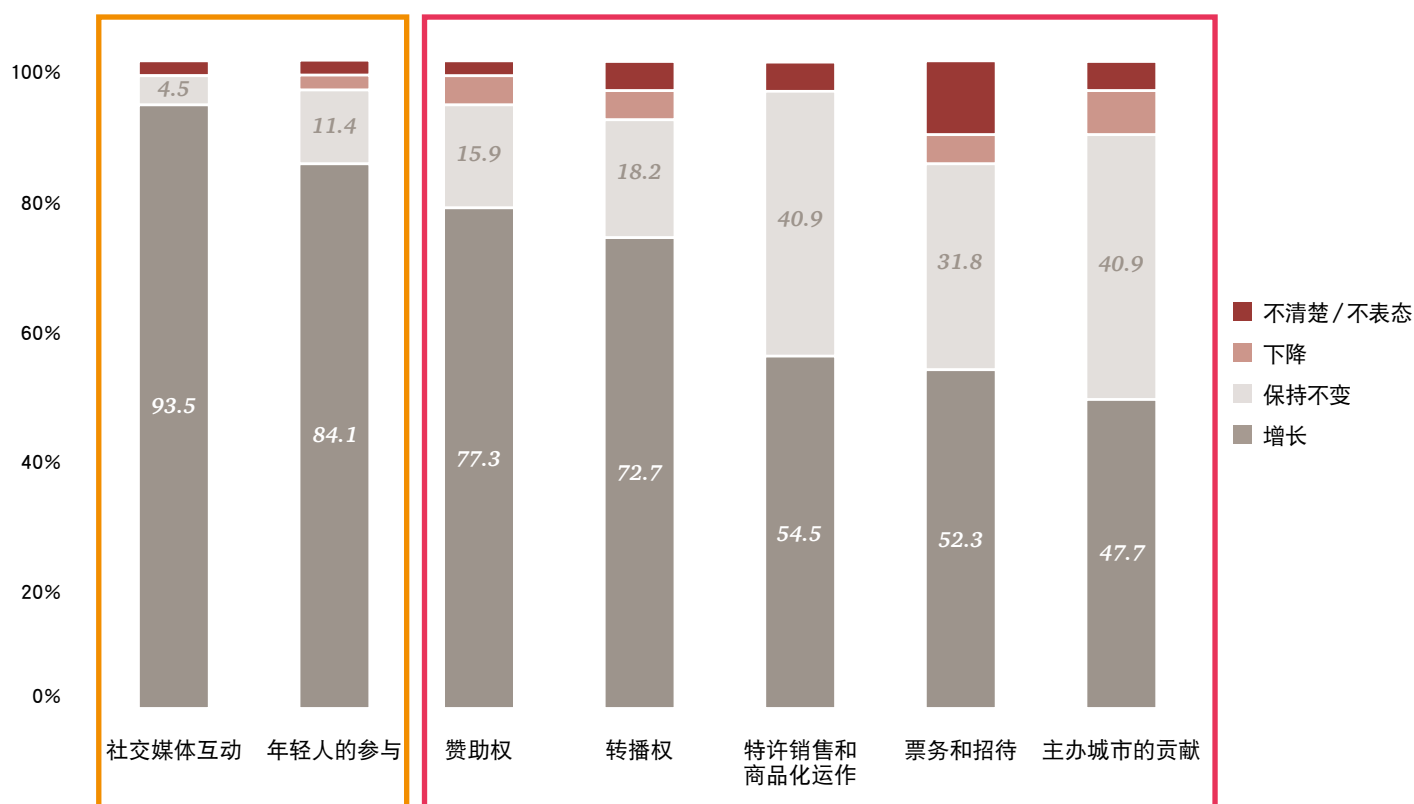
尽管存在上述威胁，各体育主管机构的领导者广泛持有乐观的心态，其中很多人正期待着硬碰硬地去解决这些问题。国际篮联秘书长帕特里克·鲍曼（Patrick Baumann）说：“事实上，多个地区的体育市场正在蓬勃发展，如果能够抓住机会借势发展，那么这将极大地促进你所在体育领域的发展。”

现在，各体育项目的领导者很多是时刻准备行动起来。在面对现有挑战的同时，他们积极拥抱全球变化并努力去适应变化。我们的行业调查有一个重要的发现，那就是各体育项目的领导者在展望未来时更多是心中充满信心，而不是害怕。尽管有无数挑战，各体育项目的领导者们都认为未来的5至10年是体育行业增长壮大的一个良好时期。

科技对于这个时期的增长具有主导作用。体育行业正在改变商业模式去直接与体育爱好者群体进行互动，甚至合伙开展业务活动。这种复杂多维的新型关系还蕴藏着前所未有的商机。

“多个地区的体育市场正在蓬勃发展，如果能够抓住机会借势发展，那么这将极大地促进你所在体育领域的发展。”—— 帕特里克·鲍曼，国际篮联

更大的互动、参与和商机

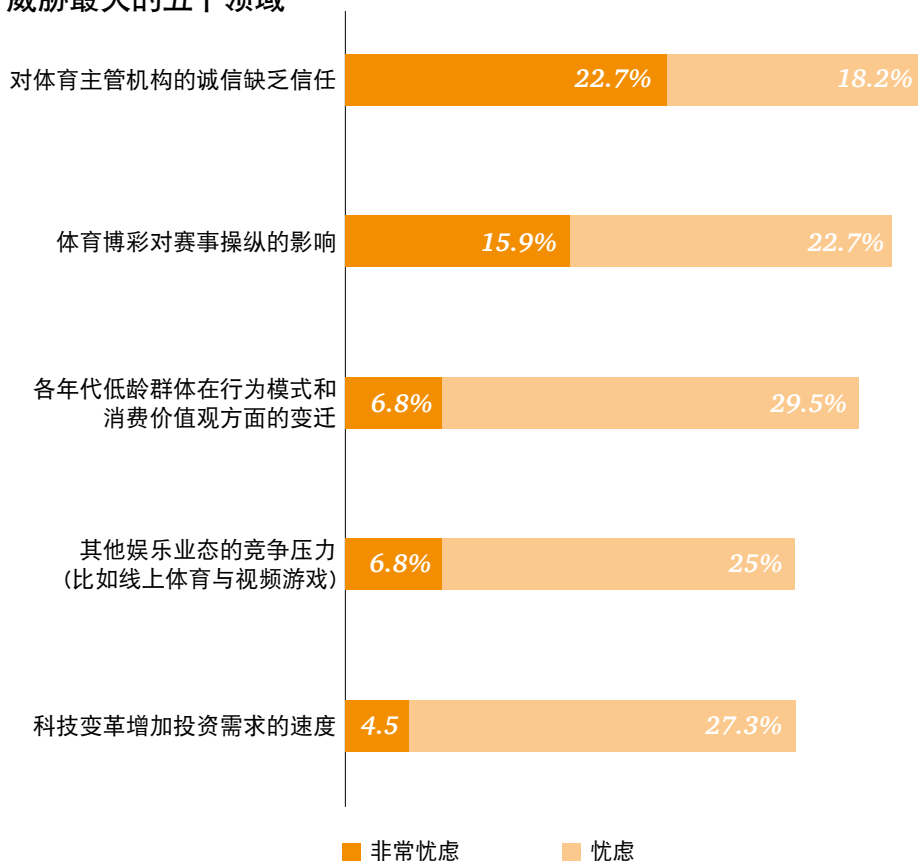


各方面平均来看，88.8%的受访者认为体育行业的互动和参与度在未来5-10年内会进一步增长，而就商务层面而言，60.9%的受访者持同样观点。

威胁面前的 乐观态度



威胁最大的五个领域



严重的信任缺失

在不同地区 and 行业, 各方对于大型机构的信任在逐步丧失, 而体育行业也不例外。体育领导者认为对体育行业最大的威胁是体育主管机构、运动员和体育爱好者之间的信任越来越少。

这是体育行业领导者们迫切要解决好的大问题。几乎有23%的受访者认为公众对体育主管机构缺乏信任是体育行业发展面临的最大威胁, 而体育博彩对赛事操纵造成的影响也是一大困扰。

在田径、自行车和国际足球界发生的众多丑闻, 以及与据称在2014年索契冬奥会发生的兴奋剂事件有关的丑闻, 都让体育爱好者和体育主管机构之间的亲和关系遭到了污染。即便是运动员们也感到灰心丧气。

国际奥林匹克委员会运动员委员会和世界反兴奋剂组织 (WADA) 的相关负责人在2016年致国际奥运会主席和世界反兴奋剂组织主席的一封信中写到：“我们收到了成百上千名清白运动员的请求，他们恳请我们加大工作力度来确保体育运动的纯洁性和对各种服用兴奋剂的事件展开跟进调查。”

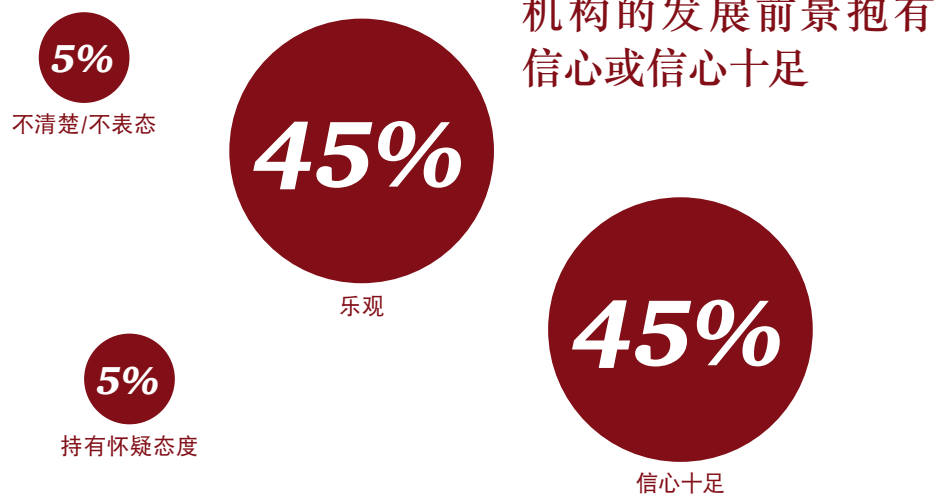
关于体育界的赛事操纵行为，英国作家尼克·霍恩比 (Nick Hornby) 曾说 (据《金融时报》1994年刊载)：“一旦我们开始怀疑自己眼中事物的真实性，我们就会不再对之报以真心，而没有真心关爱，不论什么都无以为继了。”

未来的一大主要特征是参与者群体的交流互动

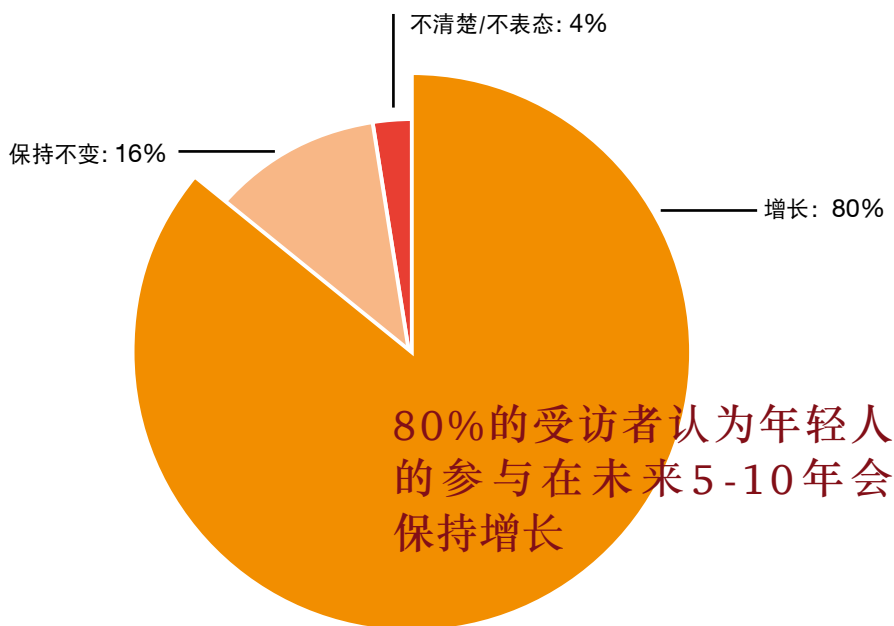
即便如此，体育界的领导者们对未来都抱有强烈的乐观态度。

体育与社交媒体通过各种技术平台将各持己见的庞大观众群体聚集起来，让他们能够尽情发表意见和互动。看比赛已经远远不够。体育爱好者们现在都是主播，他们分享内容，追求即时性、联通性和来自运动员的真实性。对于千禧年代的年轻人，数字体验和实况赛事一样重要。

信心爆棚



参与度不断上升



寻找参与体育运动的密钥

体育界的领导者们认识到年轻人的参与是另一个重要的增长领域。他们都希望有更广泛的群体能够加入到各自的体育项目中去。如何让更多的年轻人加入到有组织的体育运动中去是一个很严峻的问题。更多的参与体育运动已被证明能够积极地促进年轻人的身心健康、自信心、自尊和抗压能力,但人们缺乏运动的生活方式和不良的饮食习惯难以戒除,仍是造成人们普遍肥胖的重要因素。

电视和市场开发依然是中心环节


赛事赞助和转播权仍是各体育项目的关注重点,但其影响对于一个体育项目是否是奥运项目存在明确差别。属于冬夏奥运项目的国际体育单项联合会中有76%的受访者表示赛事转播对他们业务的影响很大或非常大。对于国际奥委会认可体育联合会和非认可体育联合会,认为影响大的比例只有44.8%,这种差异在奥运体育项目商业化运作程度更高的情况下也是意料之中的。

用创新来应对不断变化的预期

创新要积极主动,这一点十分重要。体育爱好者的行为模式会不断发生改变,新的形态也层出不穷,科技变革的速度在不断加快。这驱使着各体育项目组织机构去不断改变和适应新局面,努力让自己的运动项目更有吸引力和观赏性。

在某些情况下,体育项目的新科目能很快地以新的和易于接受的内容形式展现在世人面前,比如时间更紧凑的T20板球赛事。对于其他体育项目而言,规则变化带来了更多的戏剧性:比如在射箭项目中,原来的比赛规则是要求参赛者同时把箭射出,而现在为了增加比赛的紧张气氛改为依次把箭射出。

体育界的领导者们都有关注这些影响格局的转变,并且必须很快行动,从而最有效地引导变化和借势发展。



转播商和赞助商依然关键

转播商
76%

赞助商
52.4%

奥运项目

转播商
44.8%

赞助商
69.6%

非奥运项目

根据调查,相对而言,转播商对冬夏奥运体育项目国际联合会的影响更大,而赞助商对国际奥委会认可和非认可体育项目国际联合会的影响更大。



自行车运动的 新生——马丁·吉 布斯, 国际自行 车联盟

2013年10月, 当马丁·吉布斯 (Martin Gibbs) 被任命为国际自行车联盟 (UCI) 的总干事时, 自行车运动总是因为各种负面事件出现在各种新闻媒体中。一系列的禁药丑闻严重地损害了公众对此项运动的信任。根据在吉布斯就任总干事前一个月被选为国际自行车联盟主席的布莱恩·库克森 (Brian Cookson) 的说法, 赞助商已经开始放弃此项运动, 自行车运动的主管机构面临着信任危机。

改革后的新体制承诺对各种可能发生的违规违纪行为展开全面和独立的调查, 建立完全独立于国际自行车联盟行政管理职能的反兴奋剂制度, 以及增强决策工作的透明度。这是吉布斯最急迫的工作重点之一, 他说: “如果没人信任你, 国际体育联合会根本无法展开工作。”

同全球范围的反兴奋剂机构以及世界反兴奋剂组织 (WADA) 修复关系的工作需要投入大量的时间和精力, 但是这些努力最终是值得的。“我们在加强信任与合作关系方面已经做了大量扎实的工作。”

吉布斯坦承信任问题影响了自行车运动的方方面面, 包括赛事的赞助和转播。增强经营管理的透明度和给世人展现出良好的治理机制和能力是自行车运动发展壮大的一大关键驱动力。沟通同样至关重要, 因为“你必须能做到把人们吸引到我们的自行车运动世界中来, 只有这样他们才会看到你取得的进步。”做好沟通的一个非常棒的平台渠道就是社交媒体, 通过过去几年在社交媒体上的大幅投资, 自行车运动已经建立起了一个自行车爱好者的社群, 他们通过社交媒体同国际自行车联盟进行直接互动和跟进自行车运动的赛事和各种发展动态。

“如果没人信任你, 国际体育联合会根本就无法展开工作。”——马丁·吉布斯, 国际自行车联盟



93.5%的受访者预计
社交媒体的应用和
互动在未来5-10年
会保持增长

国际自行车联盟的革新正逢世界很多地区中产阶级群体健康意识的觉醒和对自行车运动的兴趣不断增长,这为自行车运动带来了很多发展机会。自行车运动是锻炼健身的良好选择,是一个全家可以共同参与的快乐活动,并且对于包括吉布斯在内很多人而言,是方便的交通工具。

吉布斯说,“自行车运动是一个非常特别的项目,因为这是极少数男女老少都可以参与和受益以及能够以不同方式影响人们生活的运动项目。”而他第一次接触自行车还是很小的时候坐在他父亲自行车的横梁上。他的法国籍母亲还记得观看路易松·波贝在50年代赢得环法赛事的情景。

国际自行车联盟的发展策略之一是推动新项目的全球化。原来在欧洲盛行的传统优势项目现在已经普及到其他地区。比如,2015世界公路冠军赛在美国弗吉尼亚州里奇蒙市举办,2016年世界小轮车冠军赛在哥伦比亚麦德林举办,2017世界单车场地锦标赛将会在香港举办。这一策略推动了自行车运动的普及,加大了人们的参与,因为自行车运动的爱好者往往是一开始参加一个项目,然后会逐步过渡到其他项目。

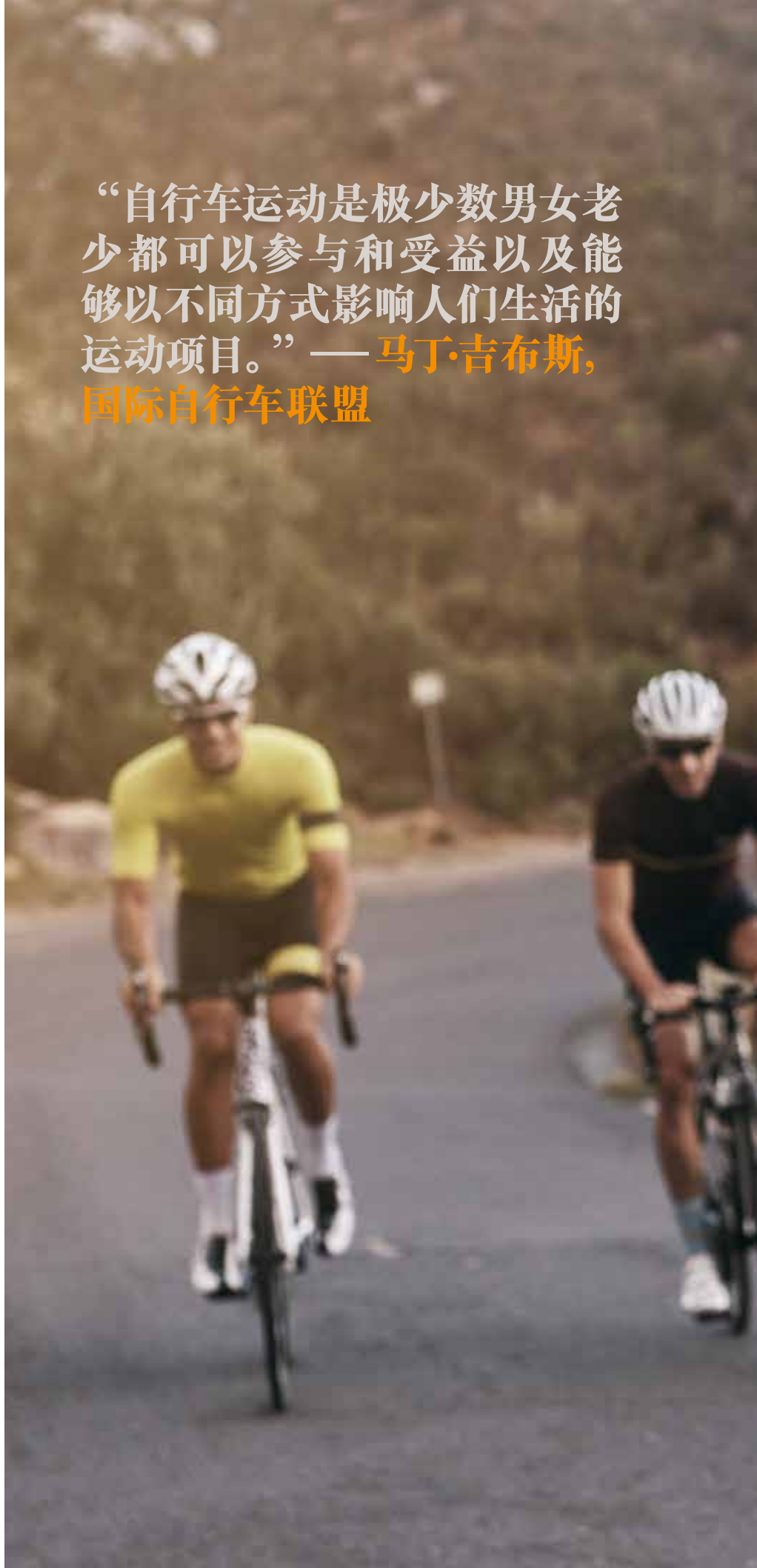
国际自行车联盟热切期望和积极努力让自行车运动在这些主办城市传承下去。吉布斯表示:“我们希望在城市的设计建设方面看到积极变化,让人们能够安全方便的骑自行车。”对于人口众多、交通密集的城市而言,为自行车运动创造空间和条件必须要将政治意愿和城市资源两方面密切结合。世界公路赛的主办地里奇蒙市在这方面就堪称表率,正如吉布斯所说:“这个城市修辟了自行车专用道和建立普及了自行车文化,这对一个美国大城市而言不啻为一个重大成就。”

自行车运动的另一个发展驱动力来自于明星运动员对体育爱好者的号召力。厄立特里亚的自行车运动员丹尼尔·特克拉海马诺特 (Daniel Teklehaimanot) 就是一个鲜活例证：他是第一位参加环法赛事的非洲黑人自行车手，并且在2015年赢得了万众瞩目的象征“登山王”的红点衫。他对厄立特里亚的体育运动产生了巨大的影响。丹尼尔本人就是国际自行车联盟在条件较差地区培养体育人才策略的受益人，他曾在国际自行车联盟的研发和训练中心，包括瑞士的世界自行车运动中心以及南非的分中心进行了三年的训练。

丹尼尔所效力的MTN库贝卡车队是第一支参加这一世界著名赛事的非洲自行车队，车队老板道格·莱德 (Doug Ryder) 预言自行车运动的局面将不断发展变化。他对《重生之地：卢旺达自行车队的非凡崛起》一书的作者蒂姆·刘易斯 (Tim Lewis) 说：“10年之后，自行车运动的世界将大不一样。我们非洲来了。”

吉布斯对自行车运动令人激动的发展前景充满期待。自行车运动的发展动力包括更加透明的经营管理和决策、全球化、传承和多样化。正如他所言：“自行车运动可以给人们带来快乐、帮助大家保持身体健康或者作为便捷的交通工具。我们有责任维护自行车运动的健康发展和推动其全球普及。对于未来，我们绝对是充满乐观和信心。”

“自行车运动是极少数男女老少都可以参与和受益以及能够以不同方式影响人们生活的运动项目。”——**马丁·吉布斯，国际自行车联盟**



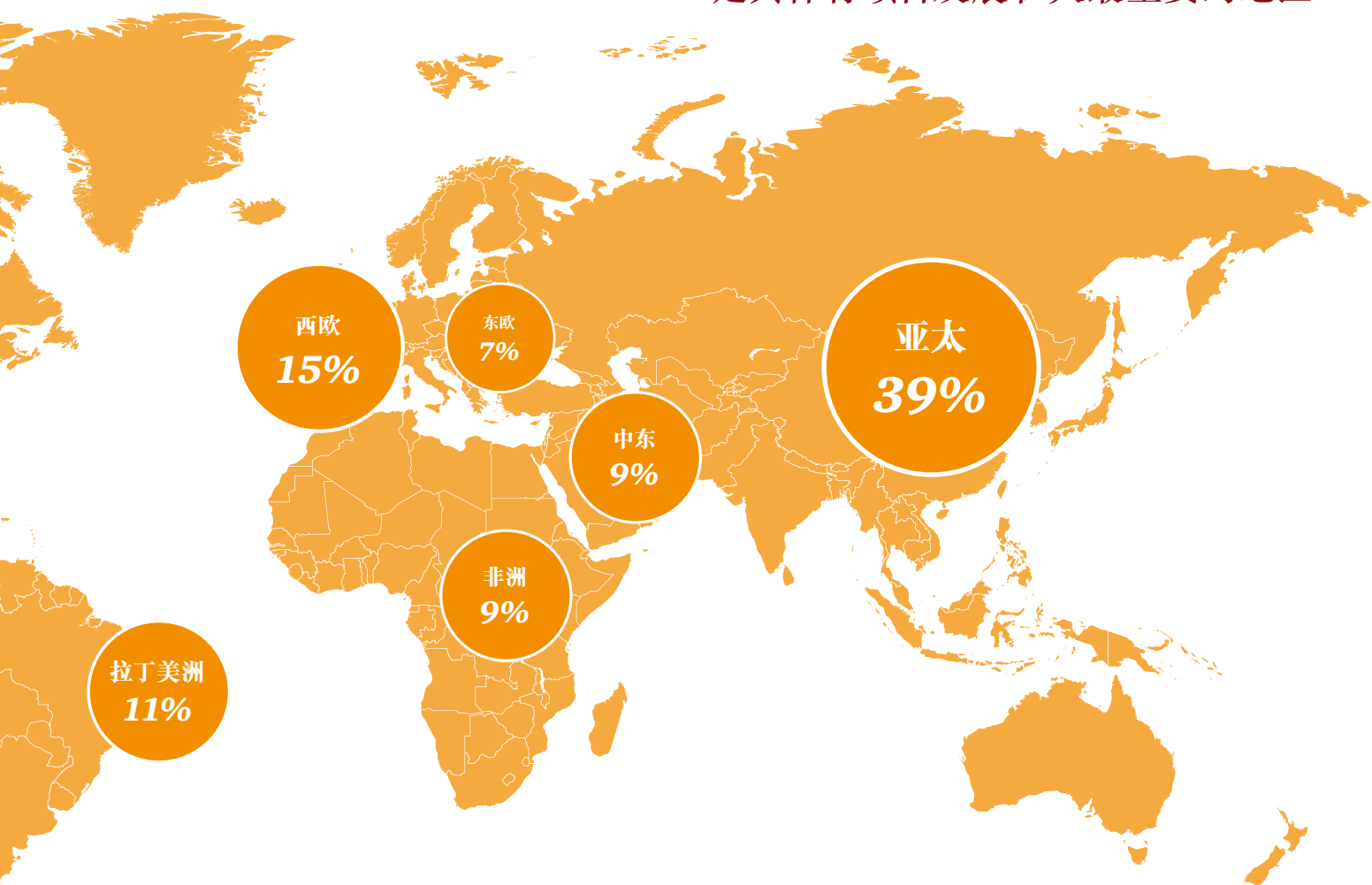


新疆域、 新空间和新面孔



北美
8%

39%的受访者认为在未来5-10年亚洲是其体育项目发展壮大最重要的地区



中国的繁盛

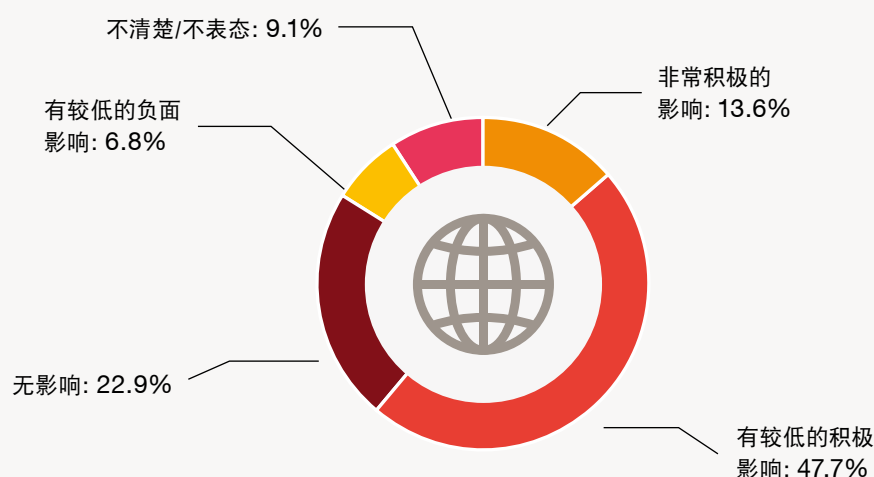
所有人的目光现在都聚焦在亚洲，因为不断增加的投资让体育运动发展成为一个庞大的娱乐产业。各体育运动项目的领导者们压倒性地将亚太地区视为其体育项目发展的最重要的地区，这一结果让人毫不意外。

在人口密度最大的印度和中国等国家正在出现一个庞大的中产阶级群体，这个群体中潜在的体育运动参与者和爱好者的绝对数量对于世界各体育项目主管机构而言都具有极大的吸引力。

在中国，一个改变体育运动面貌的变革举措是为各体育项目确立全民参与的目标。在过去，政府会对选定的体育项目进行策略性投资，比如跳水等，而老百姓是不是参与并不是重点考虑。但现在情况已经不一样了。中国足协的副主席兼广州恒大国际足球学校校长刘江南说（据《金融时报》2015刊载）：“我们也想要好成绩，但我们还想推广体育运动。”

我们也想要好成绩，但我们还想推广体育运动。——刘江南，中国足协

人口流动对体育发展总体而言是积极因素



61.3%的受访者认为全球范围内人口流动的增加将会对他们各自的体育项目主管机构产生积极影响

体育运动的全民参与正在不断提升：“中国校园足球计划”为220万个孩子提供了每周三小时踢足球的机会，而中国消费者的健康与健身手机软件使用量在2015年增长了128%。对于体育运动主管机构而言，这些经济上的与体育运动参与方面的无限潜力让中国不可忽视。

跨境体育

超过60%的体育运动领导者预测人口流动的增加对体育事业的发展将会产生积极的影响，而赛事赞助、赛事转播和外资合作等会带来更多的全球商机。

对于很多体育运动的领导者来说，这仍旧是一个体育运动普及参与的问题。在国际滑雪联合会（FIS）组织世界滑雪日活动的当日，超过52个国家举办了856项活动，参与者达200万。即便是没有高山和冰雪的国家也参与了活动。国际滑雪联合会的秘书长沙拉·刘易斯（Sarah Lewis）说：“秘鲁在沙地上举办了一项滑雪日活动。能不能参与关键是要有雄心壮志和努力去寻找创意方案。”

拓展体育运动的疆界

实际上，全球人口分布的变化对体育运动的参与正在产生深远的影响。包括新兴国家不断壮大的中产阶级和不断增加的可支配收入在内的四大趋势让体育运动能够随着人们在营养、健身以及更健康生活方式几方面的理念认知和实践活动的不断拓展而借势发展（见19页图表）。

传统意义上的体育运动参与和体育运动爱好者群体的范畴正在不断延伸。国际自行车联盟总干事马丁·吉布斯认为“自行车公路赛运动的迅猛发展”得益于两大变化：更高的可支配收入和更强烈的健康意识。

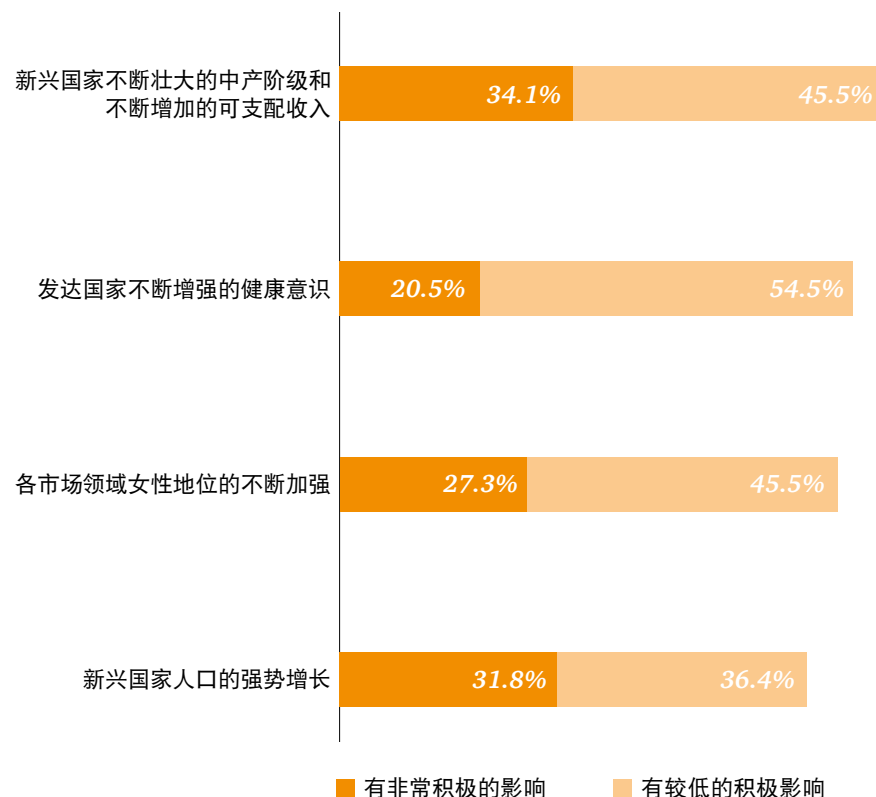
影响体育产业的主要人口分布变化和社会变化

79.6%的受访者认为新兴国家不断壮大的中产阶级和不断增加的可支配收入会对其机构产生积极影响

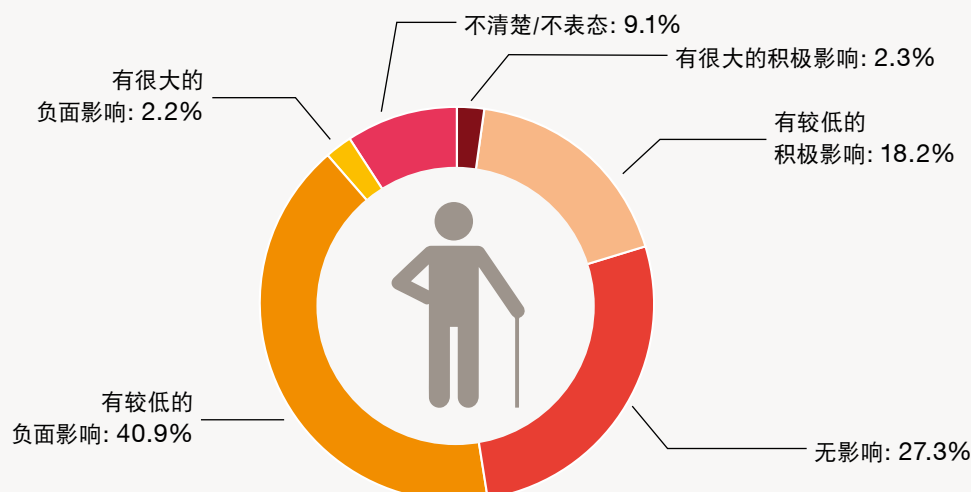
各体育运动的领导者还认为女性是重要且不断增长壮大的目标群体。2012年伦敦奥运会是第一届有女性运动员参加所有竞技项目的奥运会。国际奥委会在其2020年奥运日程上提出了努力实现女性参与奥运竞赛的比例达到50%的目标，2018年在布宜诺斯艾利斯举办的青年奥运会则将首次有同等数量的男性和女性运动员参加比赛。这些努力旨在减少体育运动中的性别差异，特别是在媒体关注度和奖金分配等方面仍存在的严重不平等现象。

值得关注的是，43.2%的体育运动领导者认为发达国家不断老化的人口结构会对体育机构的发展带来消极影响。

这种看法有可能忽略了人口分布中一个正在增长的群体。包括老年人在内的新的一批一批的大量体育爱好者仍是尚未开发的处女地，争取这个潜力巨大的群体的时机可能已经成熟。



老龄化对体育运动的发展是不利因素么？



43.2%的受访者认为发达国家的老龄化对体育机构的发展会有负面影响



敢为天下先—— 帕特里克·鲍曼， 国际篮联

作为一个前篮球裁判，帕特里克·鲍曼（Patrick Baumann）明白在做出影响大局的决策时自己应像隐形人一样保持在聚光灯外的道理。自2003年起任国际篮联秘书长的鲍曼低声笑着说：“最好的裁判会让你感觉跟他不存在似的。但如果出现问题，你必须能够顶住压力履行责任。”

鲍曼已经向世人证明了自己娴熟驾驭变化的能力。他是国际篮联治理结构一项重要变革的监督负责人，这项变革经国际篮联2014伊斯坦布尔世界大会批准，将篮球赛事的管理权上收至国际篮联。鲍曼认为这样做减少了政治纠缠，并且让篮球运动在商业上能够得到更有益的发展。

国际篮联面对全球形势的各种变动同样做出了积极应对。国际篮联做出的让中国在八个城市主办国际篮联2019年世界杯篮球赛的决定正是体现了篮球运动在亚洲地区的蓬勃发展。

“相关数字超出想象，”鲍曼感叹道，“中国政府一方面在青少年中推广篮球运动，同时也在努力将这项运动打造为大众喜爱的娱乐产业。就营业额和体育爱好者数量而言，中国篮球联赛非常庞大。中国市场的绝对规模和中国人民对体育的喜爱让问题变得简单：如果一项赛事中有一个有实力的中国运动队参加比赛，赛事的收视率必然激增。”

正因为如此，国际篮联在新加坡设立篮球运动推广办事处的举措以及今年开始的让澳大利亚和新西兰篮球队与亚洲篮球队定期进行比赛的做法就毫不奇怪了。在此基础上，鲍曼还将继续推广篮球运动，而他的下一个推广目标毫无意外地锁定为印度。



“我们善于变通并积极对消费行为的转变做出应对”——帕特里克·鲍曼，国际篮联

鲍曼是国际奥委会的成员。当国际奥委会提出为青奥会设立新竞技项目时，他很快把握住了这次机会。人数较少且更易于开展的三对三篮球赛应运而生，并赶上了2010新加坡青奥会。正如鲍曼所言：“三对三篮球赛很酷，很都市化，但不仅如此，更多地区的不同群体都可以参与这个运动项目，这让我们能够在更大范围内发展篮球球迷和篮球选手。”

这个新项目的前景很诱人。举例来说，如果法国有60万注册篮球运动员，而参与三对三篮球赛的人数超过三倍，这就意味着截止目前还有数量巨大的篮球运动群体还没加入国际篮联的大家庭。新的比赛形式还增加了比赛的竞争力，有更多国家能够有机会在国际赛事中争夺奖牌。

三对三篮球赛并不是针对消费行为变化的一个直接回应，但是这个项目的迅速普及展现了有创造力和行动力的组织机构在应对形势变化时所能开创的大好局面。鲍曼对此解释说：“我们高度关注各种趋势变化并坚持灵活变通的管理方式，努力针对消费行为的变化做出最快速反应。”

鲍曼同样关注新科技，其中包括：



移动媒体的应用：“球迷现在可以随处观看比赛和关注有关篮球的内容，所以不论何种媒体沟通形式，我们都必须为球迷提供愉悦的体验。”



使用数据技术来加强球迷的体验：“利用更多的信息创造更刺激的体验。”



虚拟现实：“球馆现场只能容纳25,000名观众，但虚拟技术一下子让250,000名球迷能实时关注赛况，就像大家都在现场看球一样。”

篮球运动走在科技浪潮的前沿。考虑到全美篮球协会（NBA）有接近一半的球队老板都有科技行业管理背景，而NBA现在也在国际篮联的治理结构拥有了发言权，这个态势可能也是必然的。

NBA在2015-16年赛季的首场比赛是金州勇士队对新奥尔良鹈鹕队，球迷可以通过虚拟现实技术观看这场比赛。鲍曼预计，随着时间推移，这种观赛形式将成为全球篮球比赛的常态。

这也可能能够帮助鲍曼实现他的终极目标：“我们的志向是让篮球变成全世界最受欢迎的体育运动。”



最具影响力的科技和创新



72.7%



56.8%

移动媒体消费

社交媒体



54.5%

新的转播制作技术



36.4%

数据挖掘和分析技术



31.8%

虚拟现实



“我们的志向是让篮球变成全世界最受欢迎的体育运动。”
—— 帕特里克·鲍曼, 国际篮联



数字化技术 驱动变革

新科技正在改变业务模式

体育运动的领导者们驾驭和合理运用科技的能力正在塑造体育运动的未来发展面貌。67%的奥运项目联合会的受访者认为运用新科技是其业务模式的重大变化。对于国际奥委会认可和认可联合会而言，可能由于他们的商业发展还处于较早阶段，持此观点的比例是39%。

“请不要认为我们只是一支球队；我们的目标是发展成为一家提供内容服务的全球性公司。”——詹姆斯·帕罗塔 (James Pallotta), 罗马足球俱乐部


世界很多大品牌纷纷创立自己的内容平台和社交媒体平台，这将很多体育迷和观众带离了传统媒体，诸如此类影响格局的市场发展迫使各体育项目主管机构去创新求突破。

在赛车运动中，专门为电动汽车设立的电动方程式锦标赛 (Formula E) 现在使用一个叫Fanboost (“车迷加速”) 的社交媒体软件，车迷可以通过这个软件为他们最喜欢的车手投票，使之在比赛中可以“加电”增强动力。电动方程式赛车的首席执行官亚历山德罗·阿加格 (Alejandro Agag) 表示 (据英国《每日电讯》报载)：“车迷现在对比赛结果能产生直接影响。”如果不考虑车迷选择的公允性和在如何确保这个应用程序不被操纵方面所面临的挑战，这样的功能无疑增加了比赛的娱乐价值。

科技也能够让球迷在消费者身份之外成为球队的合作伙伴：比如英超的曼城足球俱乐部把自己球员的数据开放给了广大球迷，而NBA的萨克拉门托国王队则邀请球迷使用分析技术来帮助球队挑选新秀球员。这种群策群力的共建模式加强了球迷的归属感。

移动媒体引领变革

在主要体育赛事仍然保持着电视预约点播的形式时，世界上已经出现了转向移动媒体和按需互动的强烈趋势。接近73%的体育项目领导者们都看到了移动媒体消费给其业务模式带来的重大变化。



科技和数字化技术主要还是奥运项目的关注重点

67%

奥运项目

39%

非奥运项目

冬夏奥运项目国际联合会在运用新科技和数字化解决方案方面所付出的努力和做出的改变要比国际奥委会认可和非认可项目联合会大很多

移动媒体拉近了体育迷和他们喜爱项目之间的亲密感并建立了一种实时的联系，这使得各体育项目主管机构必须考虑怎样为体育迷们提供鲜活的内容，让体育迷们感到身临其境、亲密无间和热情洋溢。正如意大利罗马足球俱乐部的老板詹姆斯·帕罗塔（在2015年足球领导者大会上的讲话时）所言：“请不要认为我们只是一支球队；我们的目标是发展成为一家提供内容服务的全球性公司。”

社交媒体平台现在已经开始在竞争中赢得赛事的转播权。推特将现场直播全美橄榄球联赛2016-17赛季的10场比赛，这正是身临其境、亲密无间和热情洋溢理念践行落地的好例证。

让体育爱好者更好、更主动地享受体育运动

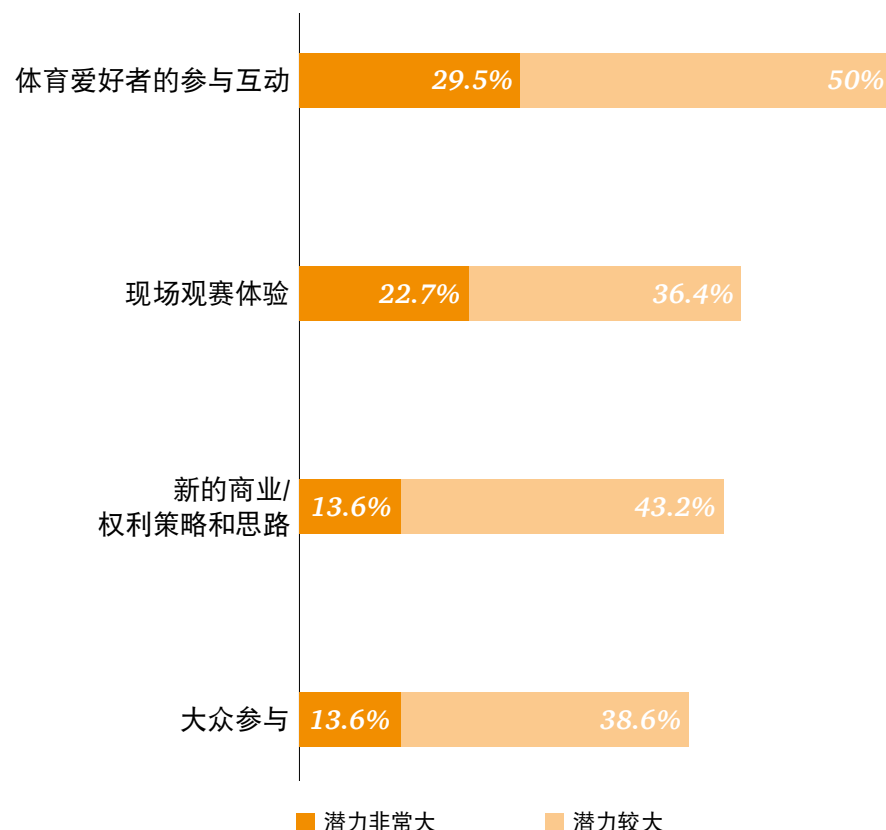
各体育项目的领导者们都认识到科技对于体育运动的发展具有极大潜力，不论是增强体育爱好者参与互动还是提升现场观赛的体验。

体育爱好者们越来越多地希望能将自己收集、整理和加工的内容展现和分享给世人，而科技让体育爱好者享受体育运动的体验更加丰富。科技让他们能够以多种不同的方式去看比赛，可能甚至能够从运动员、教练或裁判的视角去看比赛。现在的变化趋势是从以平台为主的技术转向高度定制的、深度融入式的体验。

体育爱好者通过现场的应用软件购票、支付停车费以及购买食品饮料将成为常规。这种方式更方便，而且促进消费。万事达卡在洋基体育馆和多伦多市的加拿大航空中心试用了下单软件Okri!，试用结果显示食品和饮料的下单量增加了将近600%，而等候时间却几乎减半。

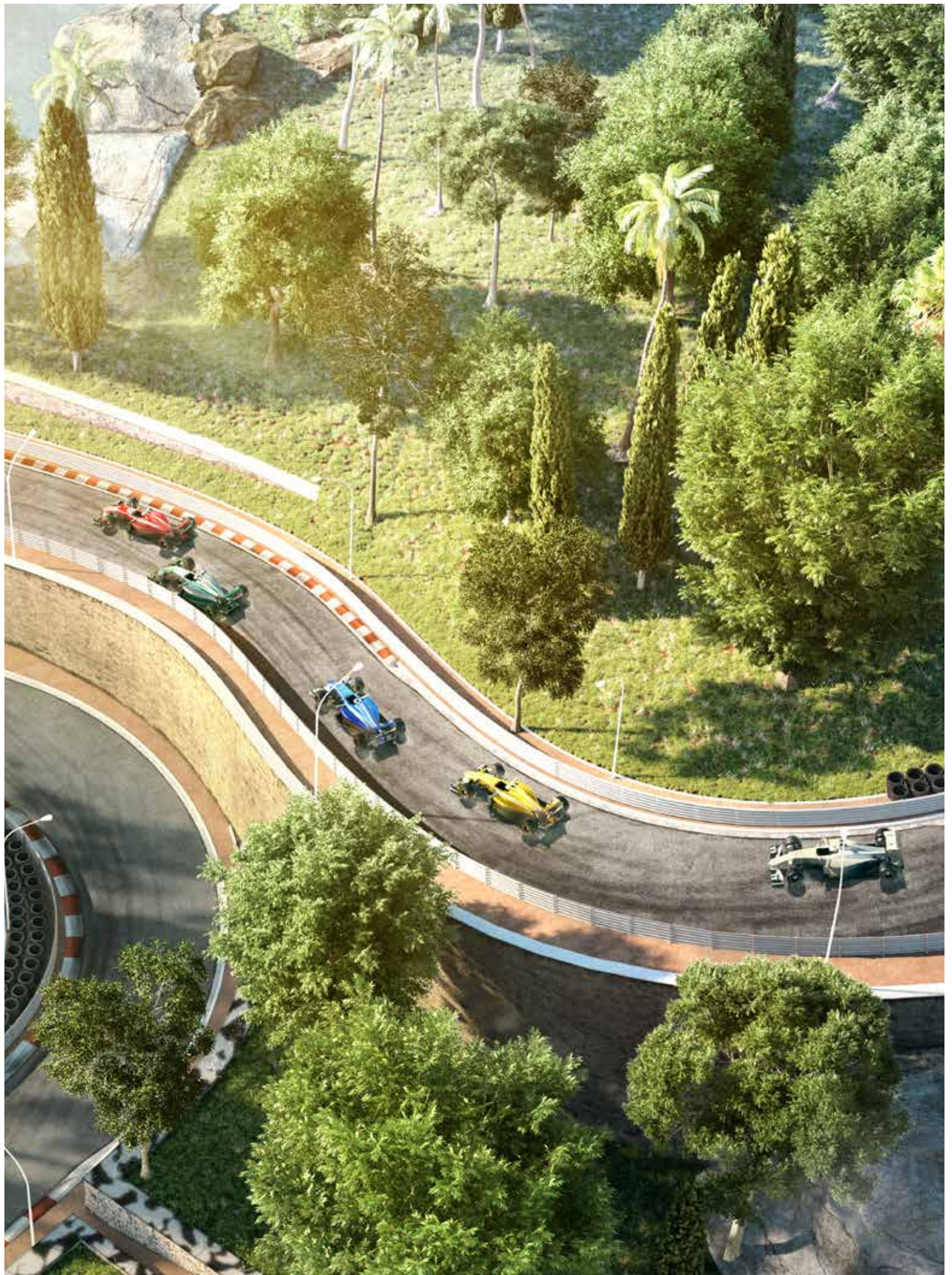
美国旧金山的三角洲队是一支新加盟北美足球联赛的新军，这支球队的投资者有与苹果、脸书、谷歌和推特等互联网高科技公司合作的经历，他们希望利用人工智能来增强球迷享受足球的体验。球队主场基泽体育场 (Kezer Stadium) 将被建成为一个球迷互联互动的中心，在这里球迷可以在比赛进行中座位升级，还可以选择和谁坐在一起看比赛（比如和相同国籍的球迷坐在一起或与同一家欧洲俱乐部的支持者坐在一起）。

从新技术受益最多的领域



各体育项目主管机构现在都开始认识到了它们的一个新的角色，那就是他们是体育爱好者“认同身份”的载体。这让他们能够大量收集体育爱好者的数据，并相应地提供体育爱好者喜欢和需要的产品和服务。这不是为了获取体育爱好者的姓名地址；这是为了掌握体育爱好者的数字身份以及消费行为。国际篮联秘书长帕特里克·鲍曼说：“数据自然可以货币化，这就可以让大家看到谁在消费和在消费什么。”

复制赛场内的现实体验对于各体育项目主管机构而言就好比《圣经》中的圣杯一样是他们梦寐以求的目标。目前，通过全息投影技术将重大赛事活动的实况在全球范围内进行实时转播的方法正在研发之中。对于千禧年代的年轻人而言，虚拟世界结合现实以及现实世界融入虚拟的两个世界的搭配结合自然而然的是体育世界下一步发展的互动和联通方式。





科技是前进动力和发展的核心—— 萨拉·刘易斯 国际滑雪联合会

在萨拉·刘易斯刚加入国际滑雪联合会（FIS）时，互联网还不是主流。那时还是1994年，她负责国际滑雪联合会的洲际杯赛事，这是比世界杯低一个级别的赛事，她的责任之一就是 will 比赛结果发送出去。

那时，她需要通过手动操作的调制解调器将比赛结果通过电子方式传送出去，她很快就变成了扫视建筑物外墙寻找固定电话线路的行家里手。刘易斯从2000年开始担任国际滑雪联合会秘书长，她在回顾过去时说：“即便是在那个时候，科技也发挥着重要的作用，我也很享受寻找电话网络接入点的挑战，不论我身处世界何地。科技对于一个国际体育联合会有效开展和管理全球赛事的重要性不可限量，这一点我们是绝对再清楚不过的。”

有鉴于此，刘易斯现在将科技摆在国际滑雪联合会的机构策略的核心位置自然毫不足奇了。在科技方面，联合会面临着两项挑战，一个是纳入更多的数据，比如有关运动员的量化信息，另一个是采用什么格式来呈现冬奥会六项滑雪赛事的赛事结果和相关信息。其中一部分是基于裁判打分的数据（比如：滑雪板/自由式滑雪U型场地技巧赛以及跳台滑雪），一部分是纯粹的速度数据（例如高山滑雪和雪地竞速/雪板追逐赛），还有一部分是速度和打分相结合的数据（比如猫跳滑雪）。刘易斯解释说：“高科技在这个领域有一大优势，那就是我们可以更好地在各种赛事项目中推广滑雪运动并且让我们的滑雪爱好者更多的关注不同的滑雪项目。”

“我们都在研究各种不同的工具和方式方法，为的是给我们的滑雪爱好者提供按需定制的精彩内容。”——萨拉·刘易斯，国际滑雪联合会

国际滑雪联合会正在推出一个新的互动软件，这个软件还可以在各种平台呈现比赛影像。这是扭转雪上运动项目年轻人参与度普遍下降趋势的一项重要举措。专注数字视频内容是推动这一努力的一个关键驱动因素（对比第22页的示例）。

刘易斯认为：“科技赋予了你赢得新粉丝的手段。我们知道人们都喜欢看到小而精的赛事精选，因此这款软件通过自带的工具能够根据消费者的需求提供他们想看的内容。同大多数体育项目一样，我们的比赛依赖转播，而这也是我们能吸引赞助商投资的一个关键原因。作为不同的内容传播形式，数字化技术为我们提供了各种令人激动的机会和选择，而这些机会和选择对于我们而言越来越重要。”

2022年的冬奥会将在北京举办，这对普及全球冬季体育项目和提高大众参与热情而言将具有重要的促进作用。继2018年冬奥会和2020年夏季奥运会分别在韩国平昌郡和日本东京举办之后，北京冬奥会将是奥运大赛连续第3次在亚洲举办，这也是全球体育市场转向亚洲的又一大体现。

在今年7月致国际奥委会代表的视频讲话中，习近平主席承诺中国将致力加快冬季体育项目产业的发展，并表示中国政府将在2022年前带动超过三亿中国人参与冰雪运动。中国奥委会主席和北京2022年冬奥会执行主席刘鹏补充说（据《南华早报》2016年刊载）：“冰雪运动的快速发展将会改变亿万中国人的生活方式，并帮助他们生活得更健康、更快乐。”

如此庞大的参与人数会带来一个必然结果，那就是中国快速发展的数字平台将在备战2022年冬奥会的进程中力争争取冬奥会赛事的媒体转播权。中国国家转播机构将会播送比赛，但是不断壮大的体育爱好者群体也必将不断提升赛事价值。在刘易斯看来，这些数字“对于冬季体育项目和旅游业具有改变大局的潜力，不论是在中国还是在全世界，对于我们的联合会也同样如此。”她要做的就是努力确保国际滑雪联合会能把握发展良机，收获丰硕成果。

联系我们



David Dellea

总监, 体育业务咨询部
普华永道瑞士

+41 58 792 24 06

✉ david.dellea@ch.pwc.com

体育业务咨询部小组



Stefanie Vogel

经理

普华永道瑞士

✉ stefanie.vogel@ch.pwc.com



Ioannis Meletiadis

经理

普华永道瑞士

✉ ioannis.meletiadis@ch.pwc.com



Lefteris Coroyannakis

高级顾问

普华永道瑞士

✉ lefteris.coroyannakis@ch.pwc.com



Simon Volk

高级顾问

普华永道瑞士

✉ simon.volk@ch.pwc.com



吴卫军
普华永道中国公共政策与监管事务主管合伙人
+86 (10) 6533 2456
✉ david.wu@cn.pwc.com



金军
合伙人
+86 (21) 2323 3263
✉ jun.jin@cn.pwc.com



单小虎
合伙人
+86 (10) 6533 2166
✉ tiger.shan@strategyand.cn.pwc.com



许冉
合伙人
+86 (10) 6533 2992
✉ sandy.r.xu@cn.pwc.com



袁晓宾
合伙人
+86 (10) 6533 2862
✉ steven.yuan@cn.pwc.com



张翌
合伙人
+86 (10) 6533 2955
✉ walter.zhang@cn.pwc.com

致谢

Martin Gibbs, 国际自行车联盟 (UCI)
Patrick Baumann, 国际篮联 (FIBA)
Sarah Lewis, 国际滑雪联合会 (FIS)

注释及索引

Ingle, S., 2016. *Athletes 'have lost faith' in IOC and Wada over Russia failures*, The Guardian

Kuper, S., 2011. *Why football is in a fix*, The Financial Times

Wagner, M., 2014. *The Future of Marketing*, The Global Player

Burns, J., 2014. *Sport builds girls' confidence, says schools leader*, BBC Online

Blitz, R., 2013. *How to unsaddle an incumbent*, The Financial Times

De Neef, M., 2015. *Daniel Teklehaimanot becomes first African to wear Tour de France KOM jersey*, CyclingTips.com

Lewis, T., 2013. *The Tour de France's African cycling revolution*, Esquire

Sevastapulo, D., 2014. *China's Evergrande academy sets sights on World Cup*, The Financial Times

Riaz, S., 2016. *Photography fitness apps on the rise in China*, mobileworldlive.com

Cave, A. & Miller, A., 2015 *The importance of social media in sport*, The Daily Telegraph

Soshnick, S., Frier, S. & Moritz, S., 2016. *Twitter gets NFL Thursday night games for a bargain price*, Bloomberg

Roberts, D., 2015. *When sports venues offer mobile ordering, sales rise*, Fortune

Pierce, D., 2016. *The highest tech stadium in sports is pretty much a giant Tesla*, Wired

Song, M., 2016. *China sets off on Long March in winter sports*, Xinhuanet

Zhou, L., 2016. *China pledges 8 million winter sports lovers in Beijing for 2022 Winter Olympics*, South China Morning Post

Rest, J., 2016. *China's digital portals ready to invest in winter sports*, Sportcal



www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2016 普华永道。版权所有。普华永道系指 /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。CN-20161104-7