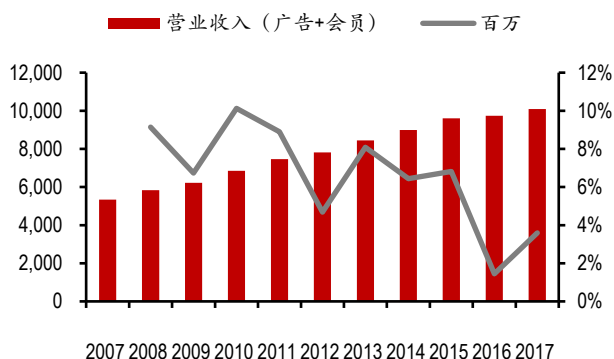


影		
ESPNNews	1996	体育新闻、体育辩论、体育娱乐秀等
ESPN Deportes	2001	ESPN 西班牙语频道
ESPNU	2005	关注高校体育，涵盖篮球、橄榄球、垒球、游泳、曲棍球等
Longhorn Network	2011	地方赛事电视网，德克萨斯长角牛队各项赛事
SEC Network	2014	地方赛事电视网，东南联盟各项赛事

资料来源：ESPN 官网，东方证券研究所

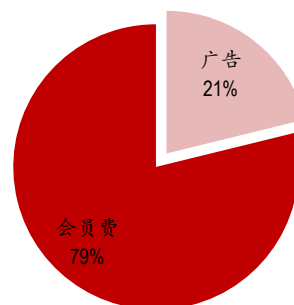
会员费和广告收入是 ESPN 收入的主要来源。2017 年会员及广告收入合计到 101 亿美元，同比增长 3.6%，但增速显著放缓。会员费收入占据两项业务收入总和的 79% 左右，占据主导。会员费的收取为 ESPN 首创，公司也在 1985 年通过会员费的涨价，首次在财务上实现盈利。

图 3：ESPN 主要营业收入（百万美元）



资料来源：Bloomberg，SNL Kagan，东方证券研究所

图 4：2017 年主要营业收入拆分



资料来源：Bloomberg，SNL Kagan，东方证券研究所

2. ESPN 缘何崛起？

ESPN 是美国有线电视时代最赚钱的内容品牌之一，鼎盛时期贡献了迪士尼 70% 的营收，远远领先于同时期的竞争对手，但是，近几年流媒体视频的冲击，导致用户订阅数持续下滑，极大影响了 ESPN 的收入和盈利能力。因此，我们需要思考的是，ESPN 成功的根本原因是什么？在公司发展的各个阶段分别做对了什么？为了解答这些问题，我们将通过复盘 ESPN 的发展史，总结分析公司成功的关键因素，进而为国内企业的发展提供借鉴。

ESPN 的发展历程大致可以分为三个阶段：初创期（1979-1985）和快速发展期（1986-2017）及转型期（2018 起）。