

普华永道全球体育行业调研报告 (第八期)

渐入佳境

普华永道全球体育行业调研报告
第八期，2024年11月





前言

我很高兴在此向大家介绍第八期全球体育行业调研报告。今年，我们收到来自46个国家和地区的411位体育行业高管的回复。我衷心感谢所有受访者抽出宝贵时间分享对体育行业现状和未来方向的想法。

自2016年首次出版以来，我们的全球体育行业调研报告一直通过分析领导者对市场发展、行业挑战和机遇的看法来监测体育行业的发展动向。

今年的调研结果显示，体育行业高管对行业前景普遍持积极态度。尽管全球体育市场前景较去年更为乐观，受访者在信心提升的同时仍持谨慎态度。

我们探讨了当前的市场推动力量和挑战，并深入分析了我们认为将塑造体育行业未来的六大主题。每个部分都提供了详细的见解，讨论了体育行业在未来几年的变革方式。

从媒体行业格局的转变到女性体育运动展现出的积极势头，从不断变化的粉丝行为到生成式人工智能所展现的巨大潜力，体育行业正在不断变化发展。然而，在考虑这些机遇的同时，还需要考虑到日益增长的经济不确定性，而这将影响消费者支出和投资者的风险偏好。

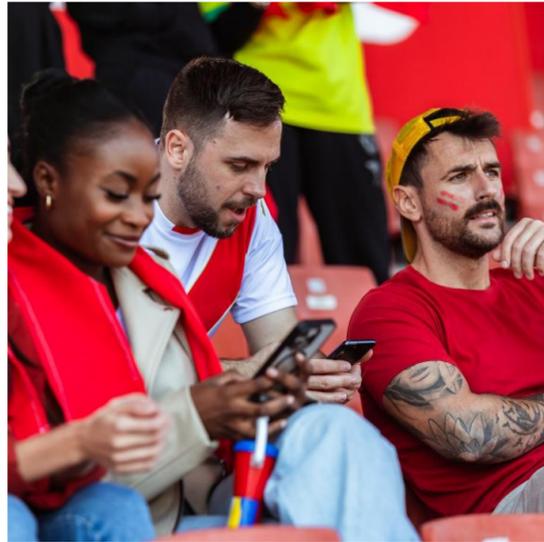
特别感谢Danny Townsend、Nick McQuire、Martina Pavlová、Kit McConnell、Matthias Remund、Yoshiyuki Mano、Alastair Seaman、Daniel Kirschner、Shelley Watts和Nick Rusling接受采访，为本期报告贡献了他们的专业见解。此外，还要感谢我们的合作商IRIS和Starcount，为报告中的观点提供了进一步的数据和洞察力支持。

希望本报告中的见解能够引人深思，助力改变。



Clive Reeves
普华永道全球体育行业主管合伙人

体育行业领导者视角



市场增长

未来3-5年的市场增长率为

7.3%

(高于去年6.6%的市场增长率)



生成式人工智能应用案例

38%

的受访者认为内容创作与投放是生成式人工智能在体育领域的一大主要应用



体育行业投资

68%

的受访者认为投资者更关注优质体育资产



全新商业模式

83%

的高管认为需要全新商业模式来吸引机构投资



生成式人工智能策略

59%

的受访组织尚未使用生成式人工智能技术



女性体育运动

85%

的专家预计，在未来3-5年，女性体育运动收入将实现两位数增长



全球粉丝数据显示

社交媒体上对女性体育资产的关注度每年增长

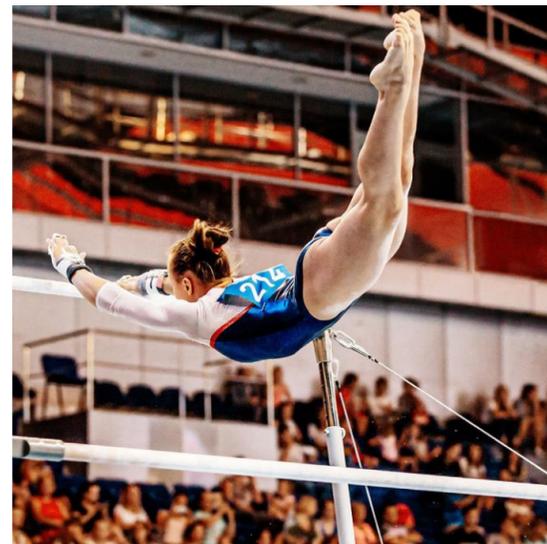
39%



重大赛事

44%

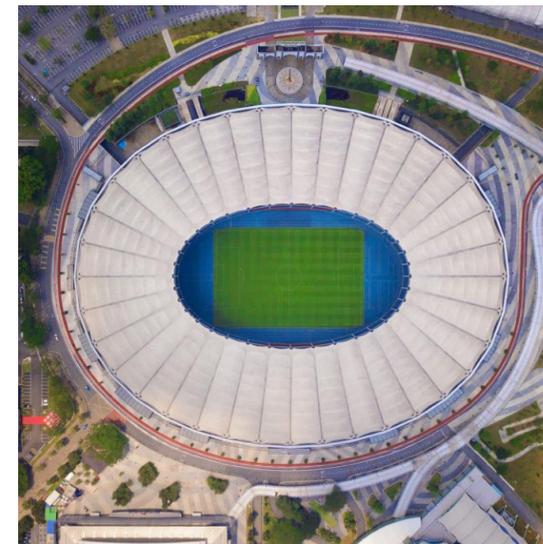
的受访者认为资金问题是举办大型体育赛事的主要障碍



联合主办模式

85%

的受访者希望转向联合主办模式，在多个地点举办大型体育赛事



政府

25%

的受访者认为政府的体育发展愿景、战略和目标经过深思熟虑



目录

01 体育行业现状分析

02 体育行业消费者

03 体育行业投资

04 生成式人工智能在体育领域的应用

05 女性体育运动

06 重大赛事的未来

07 政府在体育发展中的角色

01

体育行业现状分析

尽管仍保持谨慎，今年人们对市场潜力的信心在不断增强。体育行业高管预测未来3-5年的总体增长率将达到7.3%（高于去年调研中的6.6%）。尽管经济和地缘政治环境充满挑战，但所有地区都对未来充满信心。

本年度市场力量和挑战与去年基本相同。持续变化的媒体行业格局以及女性体育运动所展现的积极势头，再加上生成式人工智能的潜力，都在促使体育行业不断发展，并寻找创新的方式来推动增长。然而，生活成本增加和经济放缓将如何影响消费者支出和投资者风险偏好依然是令人担忧的问题。

尽管如此，经纪公司、品牌商、赞助商、投资公司、运动队和体育联盟都对该行业的前景持乐观态度。公共部门和体育协会可能略显保守，预计增长速度会有所下降，但这在很大程度上是由于大型赛事的预期转型所导致，如小型化及分散化。与去年相比，媒体版权是唯一一个预计增速将放缓的收入来源。然而，即使在这一领域，优质和非优质体育资产之间也存在明显的地域差异和分化。

总体而言，体育市场的基本要素依然强劲，市场整体呈增长态势。虽然纵观整个行业，增长范围和机会不尽相同，但今年最可能收获成功果实的是优质项目或那些愿意创新的项目。



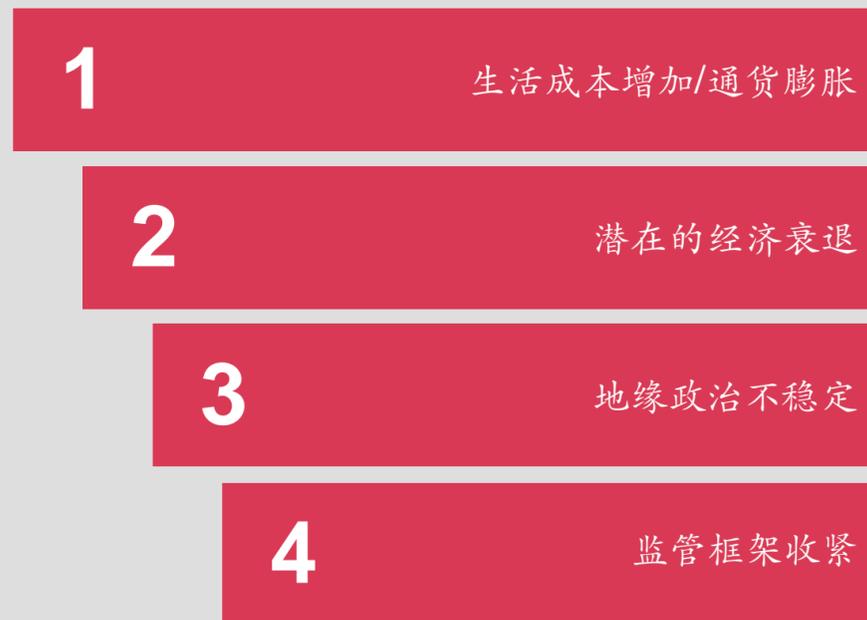
见解01

市场力量与挑战保持不变

我们要求体育行业高管对未来3-5年的市场力量和挑战进行排序。

- 关键市场力量与去年出奇一致，表明这些力量对行业的影响深远而持久。媒体行业格局的转变、女性体育运动和粉丝连续第三年被认为是最有可能影响行业发展的因素。
- 媒体版权仍然是体育组织的关键收入驱动因素，而媒体行业格局的改变被认为是主要的市场力量。然而，一些市场不利因素以及优质内容与非优质内容之间的加速分化表明，未来的商业模式可能会受到一些干扰，因此更有必要实现收入多元化。
- 生成式人工智能在市场力量中的排名出人意料地低，这表明领导者尚未认识到或意识到生成式人工智能的变革性影响或其推动增长的潜力。

关键市场挑战排名



关键市场力量排名



挑战

力量

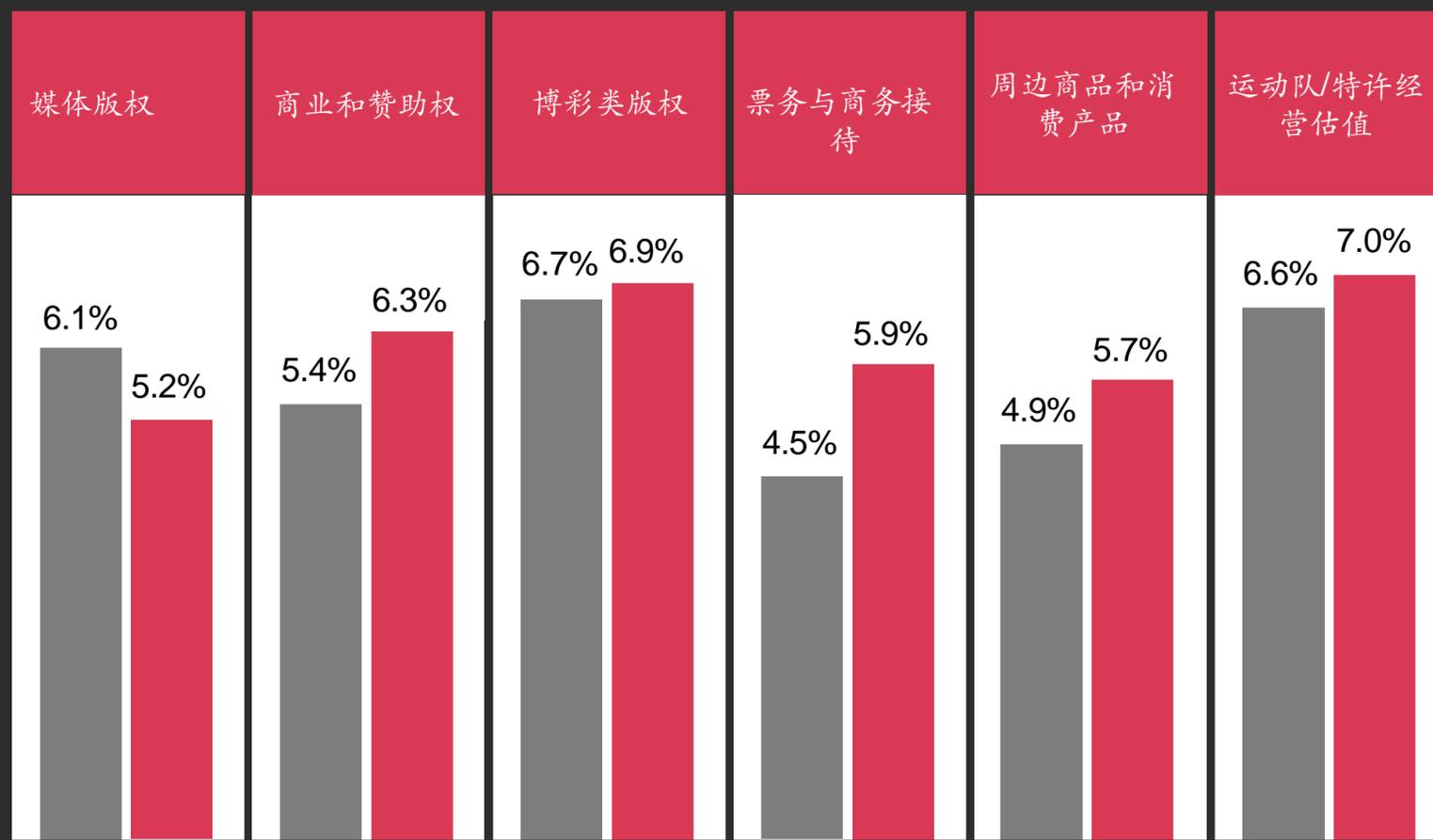
见解02

除媒体版权外，所有收入来源均有望实现更大幅度增长

与去年的调研结果相比，体育行业高管对大多数主要收入来源有着更高的增长预期。

- 与去年相比，媒体版权是唯一一个预计增速放缓的收入来源。不过，地域以及优质与非优质体育项目之间的差异将凸显。
- 美国体育博彩合法化（目前有38个州博彩合法）、监管持续变化以及各市场的产品创新，均促进了博彩类版权来源收入的增长。
- 现场活动观众人数的大幅回升以及大量重大赛事安排都将促进票务与商务接待来源收入的增长。
- 由于对职业体育版权的需求强劲，加之理想的优质项目供应有限，预计将推动运动队/特许经营估值上升。

不同收入来源的预计年增长率
3-5年内年增长率估计 (%)



■ 2023年 ■ 2024年

资料来源：普华永道分析，N=353



02

体育行业消费者

体育行业高管认为，不断变化的粉丝偏好和行为将是未来几年影响体育行业发展的关键市场力量之一。

粉丝与体育组织接触和互动的方式已经发生改变。而这些偏好的持续变化也让我们有机会深入了解粉丝的行为、需求和期望，并利用这些信息来指导决策和行动，从而提高粉丝参与度并推动收入增长。

体育产业要想实现消费群体变现，就必须处理并分析正确的数据。这不应局限于在线销售或运动场所线下购买数据，而应注重对所有互动形式（如社交媒体等）的全面了解和深入洞察。

认识到这一机遇的潜力，我们进行了“深度剖析”以探讨体育组织在汇总这些数据项时应考虑的步骤。这样做将有助于发掘强大的洞察力，从而找到商业化的机会——直接变现、定制内容和产品、转播收入、赞助和周边商品销售等。



见解03

体育运动消费者偏好及行为

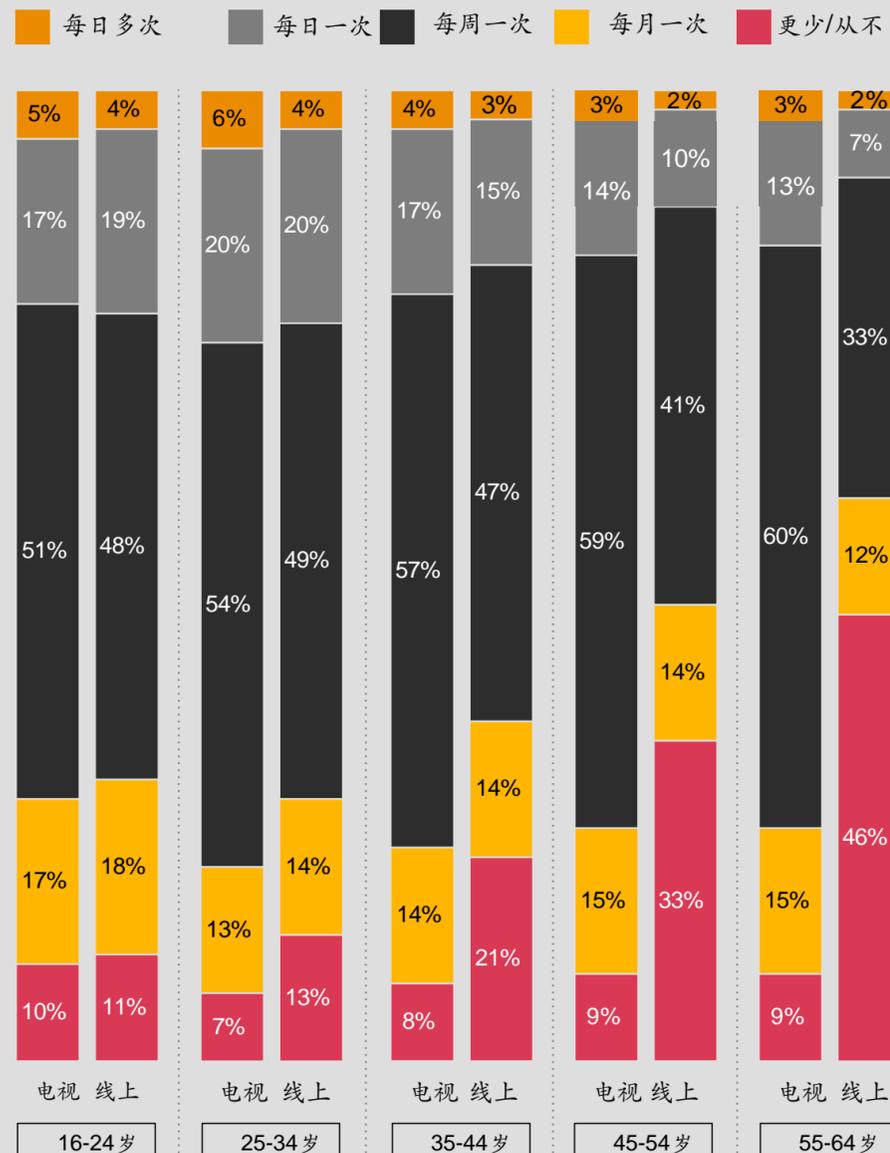
消费者偏好变化重塑行业未来

- 体育行业高管连续第二年将粉丝偏好和行为的变化列为影响行业发展的三大主要趋势之一。粉丝偏好和行为的变化正在改变着我们观看、支付以及参与体育运动的方式：
- **观看方式：**年轻观众更倾向选择通过内容丰富的在线平台观看体育比赛。相比之下，55-64岁的人群中有近50%的人从不使用在线平台观赛，而是优先选择传统线性电视渠道。
- **付费方式：**令人惊讶的是，IRIS的数据显示，年轻的体育消费者比老一代人更愿意付费观看体育内容。此外，年轻体育消费者还可能拥有更多的付费订阅服务，这反映出必看体育内容正日益分散至不同的媒体平台。

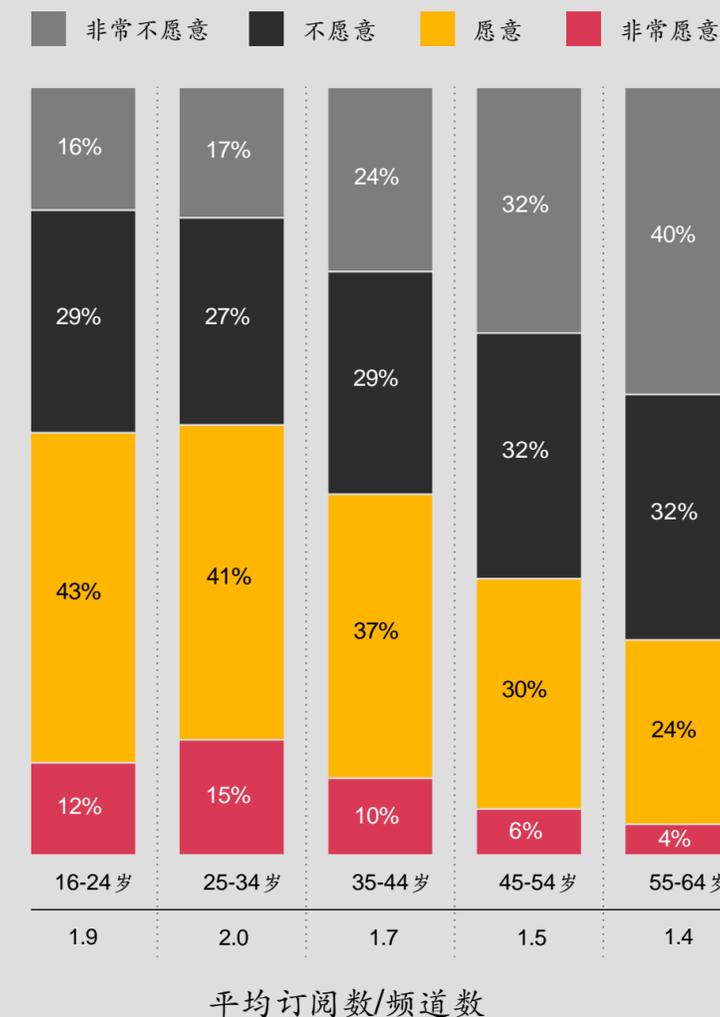
“体育活动的参与者是体育行业粉丝经济增长的最大推力，在过去20年里占有所有增长来源的22%。参与者在观看和追踪体育赛事上的花销也比那些不参与的人多2.7倍。”

Nick Rusling (Collaborate+首席执行官)

体育内容观看频率
依据反馈数量百分比统计



为获取体育内容付费的意愿
依据反馈数量百分比统计

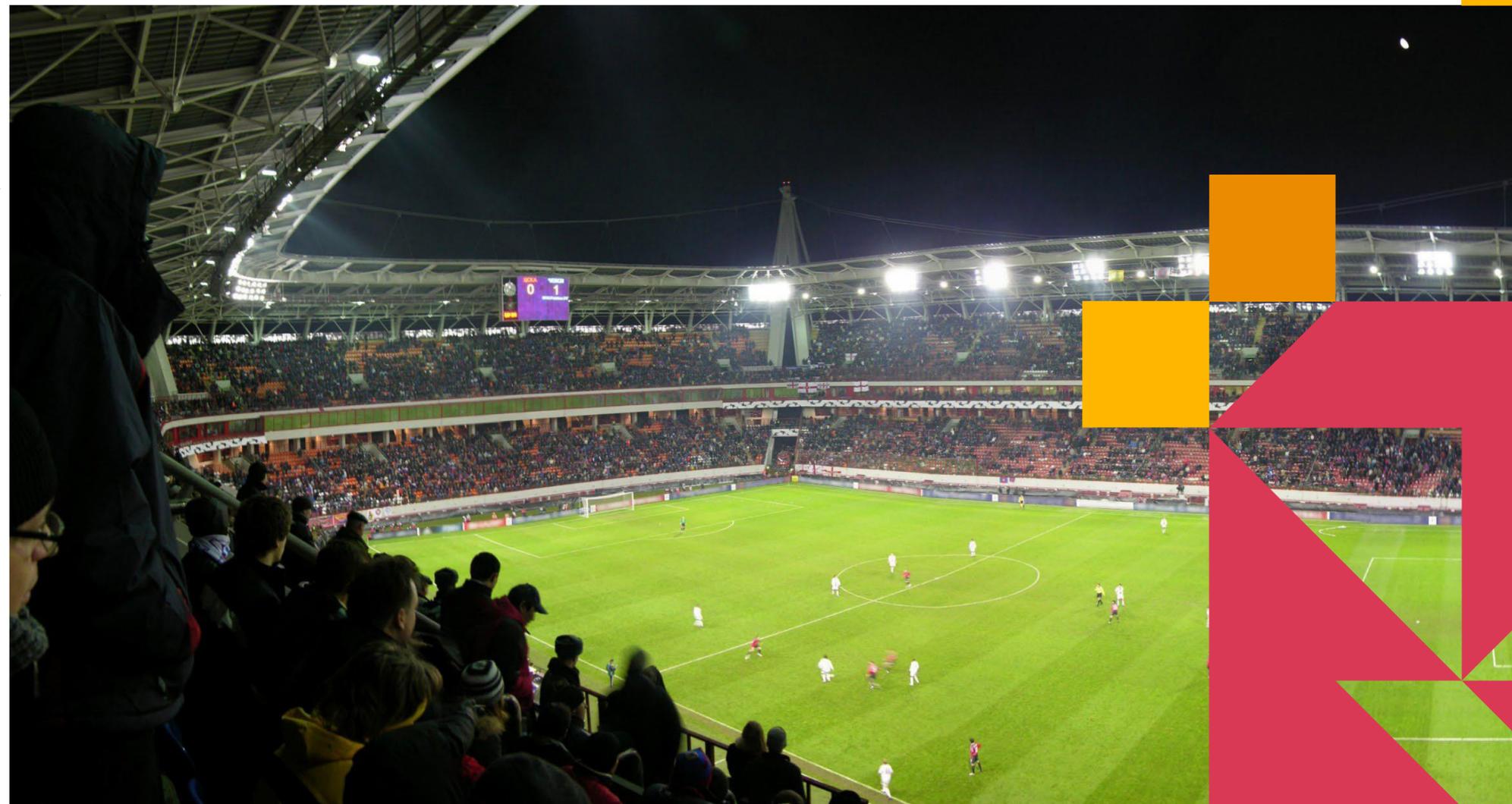


数据由IRIS (Intelligent Research in Sponsoring) 提供

见解04 粉丝全景画像

为更好地了解粉丝群体，体育产业数据分析使用非传统数据源的比例在增加

- 无论是身在现场还是在线观赛，体育迷都喜欢实时观看自己支持的运动队比赛。不过，对于大多数体育组织来说，与粉丝的互动（和数据收集）仅此而已。然而，随着领先的运动队投资加强了其在数据收集、存储和处理方面的能力，这种情况正在发生改变。
- 不过想要全面了解粉丝群体仍然路途遥远。大多数品牌80%以上的洞见仍来自于其20%的客户。许多品牌尚未收集到适当水平或类型的数据，而其他一些品牌则手握超出他们处理能力的海量数据。
- 在这方面，数据整合是关键——通过汇集多个数据集（从票务和会员身份，到场馆内的活动、商品等），运动队可以统一粉丝触点，为粉丝提供全新体验，并根据共同的行为、偏好和互动进行粉丝群体细分。
- 如果使用得当，这些洞见将创造出更好的定制体验和个性化营销，从而推动业务大幅增长。例如，与非个性化互动相比，个性化奖励能带来4至7倍的收益，而情感相关内容在推动粉丝决策及参与方面的有效性也要高出5倍。



数据来源：STARCOUNT



见解05 粉丝全景画像

掌握更多社交媒体数据，解锁体育消费者全景画像

- 社交媒体数据使体育组织能够超越第一方数据，更好地了解其消费者。社交媒体可以提供丰富的消费者行为信息，以及消费者兴趣爱好和他们在喜爱的运动队或俱乐部之外与之互动的品牌。
- 许多体育产业缺乏对非现场观赛粉丝，尤其是海外粉丝的深入了解。然而，只要利用好社交媒体数据，体育组织仍然可以通过了解这些群体的身份、关注点、细微差别和兴趣所在，与他们建立意义深远的关系。
- 此外，通过社交媒体数据，体育产业还可根据粉丝群体的不同动机重新设计营销活动，了解全球粉丝新分布，并加强与粉丝真正在意的品牌的赞助交易。
- 社交媒体数据还能揭示出新的行业增长点。例如，数据科学机构Starcount利用全球粉丝数据库，揭示了全球新兴体育趋势的流行度增长情况。该数据库包含13亿粉丝以及他们在社交媒体上关注的账号的信息。

数据来源：

STARCOUNT

72%

关注综合格斗相关品牌的消费者年增长率

37%

关注沙特足球队的患者年增长率

39%

关注女性体育运动项目的消费者年增长率

36%

关注电竞项目的消费者年增长率

案例分析

英国女足

现实数据——女足球迷有何不同

获取正确的数据能带来更丰富、准确的洞察力，有助于为战略决策提供依据，并改善粉丝体验。

为更好地了解“典型”女球迷，我们进行了一项行为研究，结果发现，关注女超联赛俱乐部和英格兰女足的球迷之间存在一些惊人的差异。了解这些差异以及这些差异对您与粉丝群互动方式的影响，对未来的参与和成功至关重要。



Starcourt是一家专门从事消费者行为研究的数据科学与洞察机构，其创造性地将社交媒体和消费数据相结合，揭示消费者的行为及其背后的动机，从而让客户了解消费决策的情感驱动因素。

女超联赛 粉丝画像



英格兰女子 足球队 粉丝画像



双方粉丝都对博彩和赌博非常感兴趣——这对版权拥有者、粉丝和品牌来说都是大好的机会

基于一系列增长因素（如男性粉丝、游戏玩家、中产消费者等），女超联赛有望加强与粉丝和合作品牌之间的互动

下一步行动？

伦敦城雌狮的粉丝关注可持续发展、人权和气候等慈善话题，其与涉及这些话题的生活品牌建立了更紧密的联系。

03

体育行业投资

行业领导者对获取机构投资者的前景和获得优先投资仍然普遍持积极态度，尤其是在体育市场出现小幅增长的背景下。然而，由于不能保证全面增长，某些投资者可能会更加活跃，并在快速变化发展的环境中占据最佳优势，以抓住机遇。

我们的洞察表明，体育产业和体育组织更青睐既能提供资金又能提供专业能力及关系的主动投资者。这意味着我们可能会看到全新的、不同的投资者策略，关注点将转向新兴联盟、女性体育运动以及受益于成长资本的领域。投资者将优先考虑优质资产，关键资产类别包括运动队和联盟，以及体育科技和服务提供商等附属资产。预计合营企业和少数股权投资战略也会增加，这反映了不同投资者（如专注于体育的私募股权投资公司、运动员资助基金和个人投资者）的增加，以及随着资产估值不断上升而产生的分担风险的愿望。

“

许多体育项目需要重塑自我，而资本部署将是关键所在。”



Danny Townsend
SURJ体育投资
公司首席执行官



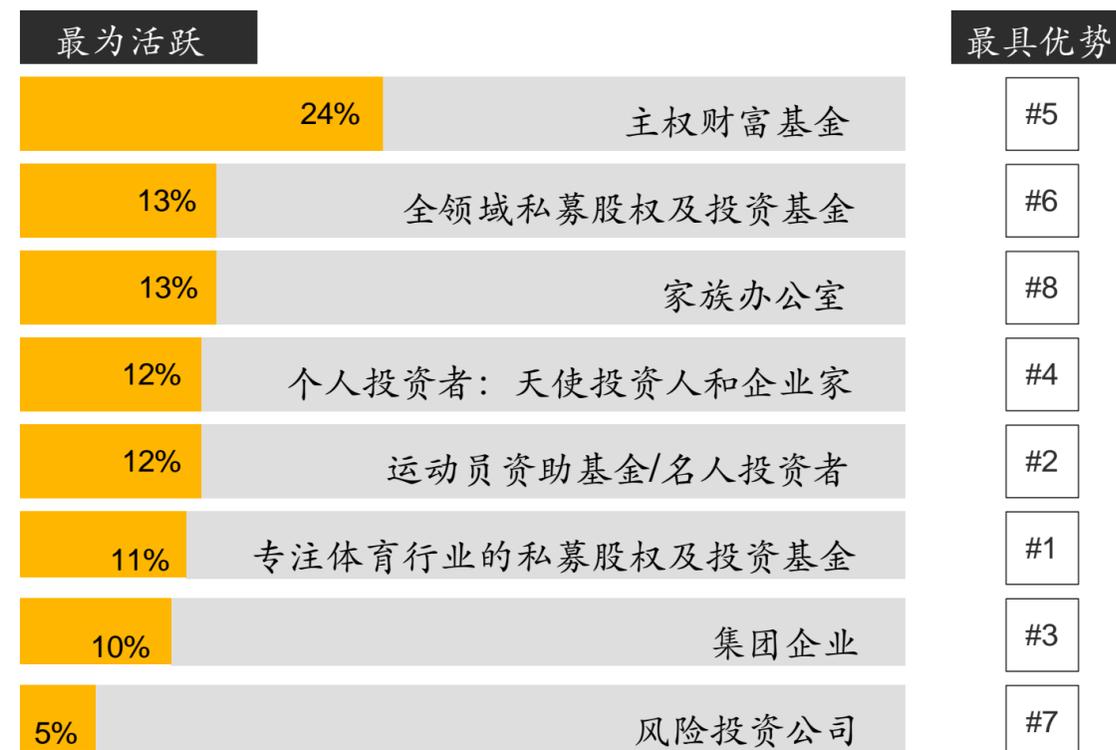


见解06

全新多样的融资方案将推动投资和增长

- 随着盈利能力的提高以及具有吸引力的媒体版权和赞助交易机会的增加，体育资产已成为备受追捧的资产类别。再加上更为宽松的所有权规定以及诱人的投资回报潜力，体育资产吸引了一批更加多元化的投资者。
- 目前，投资者在向运动队、联盟、媒体版权和其他相关商业提供资金的同时也提供专业能力。
- 专门的体育投资基金（如Arctos Partners、Otro Capital）正与运营商联手，共同发掘体育运动中的价值，并寻求整个资产组合的协同效应。
- 运动员资助基金（如Apex Capital、Players Fund）正日益崛起，尤其是因为运动员能够为企业带来更多的粉丝、更好的信誉和更多的资金。

未来3-5年体育行业最为活跃、最具优势的投资者
依据反馈数量百分比统计



各联盟旗下的体育组织越来越青睐那些具备专业体育知识、能支持其成长以及具有全局视野的投资者。”

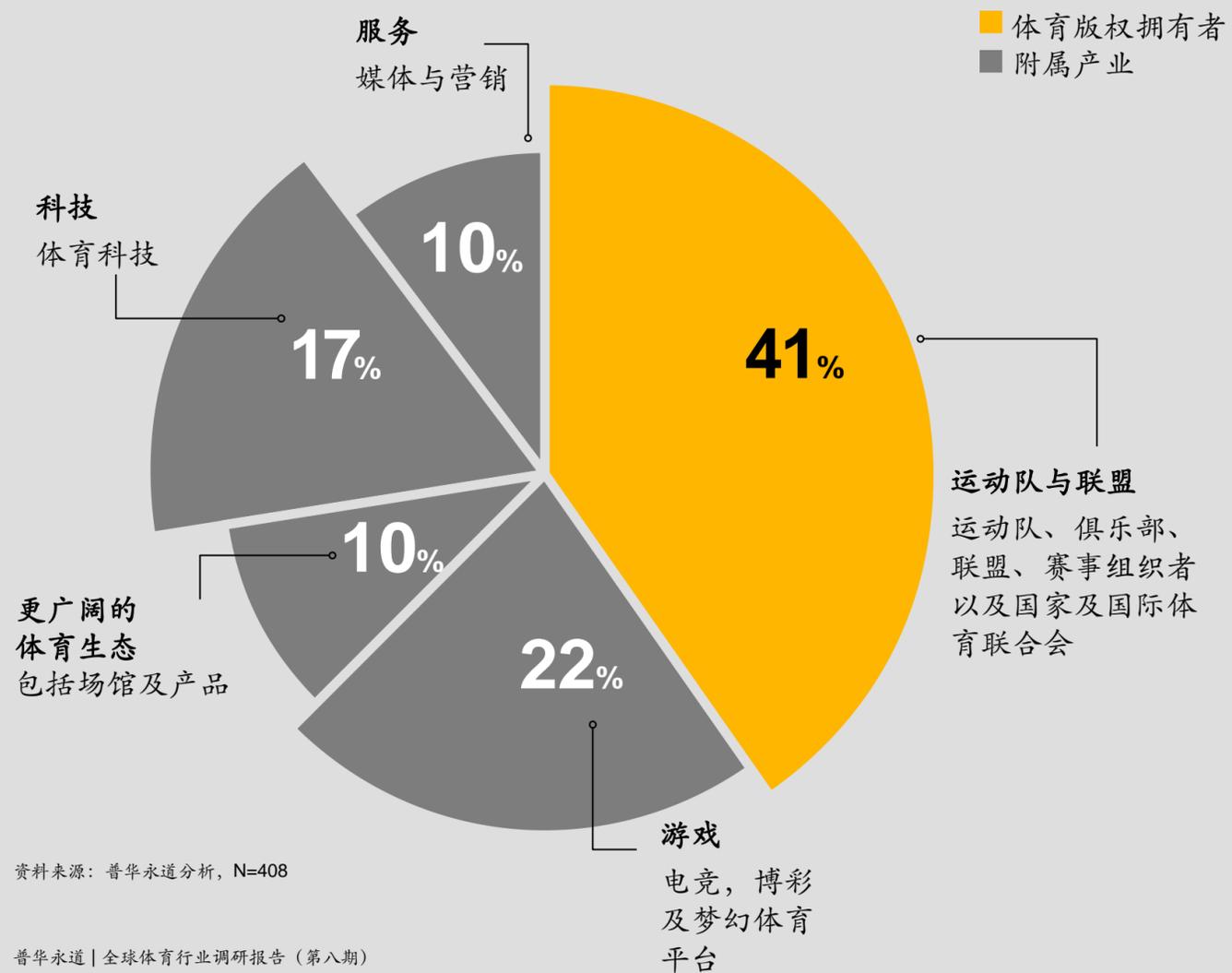
Alastair Seaman
Arctos Partners 执行董事

资料来源：普华永道分析，N=359

见解07

版权拥有者仍为投资者关注焦点

未来3-5年最值得机构投资关注的机遇
依据反馈数量百分比统计



- 由于资产稀缺、媒体版权交易利润丰厚、收入来源多样化且具有弹性，成熟的体育团队和联盟一向能够吸引机构投资者，预计未来3-5年这一趋势仍将持续。然而，在这一类别中，我们预计新兴联盟将会成为新的投资焦点，尤其是女性体育运动，将从成长资本中受益。
- 此外，预计投资者还将转向更广泛的体育生态中的附属产业，这些产业拥有极具吸引力的商业基础，并已做好充分准备，搭乘市场顺风车。随着商业模式更加注重数字化，游戏化和体育科技正成为越来越受欢迎的投资类别（尤其对运动员资助基金和风险投资而言）。
- 近期的并购活动表明，投资者对体育服务领域的兴趣日益浓厚。经纪代理、内容创作、赛事举办和商业接待等被视为更安全的行业切入点。对更广泛价值链的投资有助于扩大对运动队和联盟的投资，反之亦然。



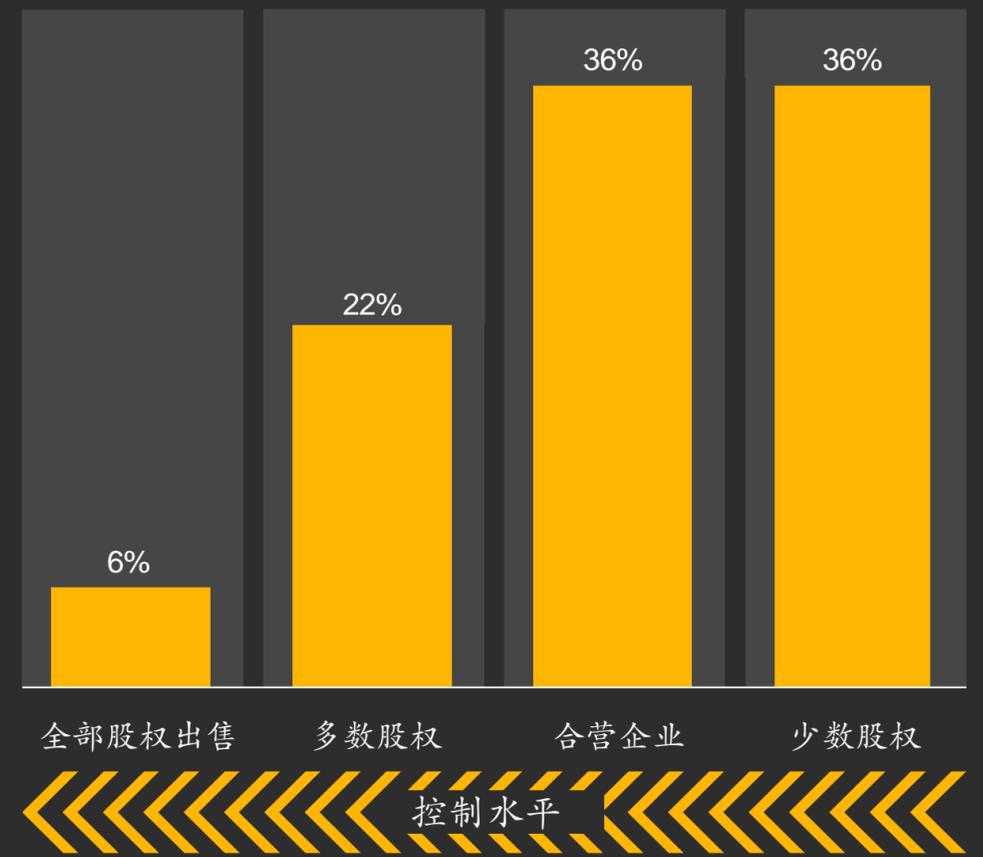


见解08

少数股权投资及合营企业迎来天赐良机

- 近年来，随着投资者兴趣的增长，对体育资产的需求也在增加。然而，由于可投资的体育资产数量有限，近期交易的估值也随之提高，导致投资策略和投资结构发生变化。
- 我们预计合营企业和少数股权投资将会增加，原因包括监管环境的变化（如美国国家橄榄球联盟（NFL）和美国职业篮球协会（NBA）向机构投资者开放少数股权交易）、交易估值的提高，以及专注体育行业的私募股权投资公司、运动员资助基金和个人投资者的崛起，这些均有利于共同投资。共同投资能为体育组织注入全新多样的专业能力与经验，从而实现增值。
- 引入少数股权投资可帮助体育组织获得发展资金，并引进新的视角和专业知识，同时仍能保持对战略方向和管理方面的把控。然而，由于这些非控制性结构可能导致董事会组织复杂，因此保持有效沟通和目标一致对成功来说至关重要。

未来3-5年体育行业最常见的投资策略
依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=373

见解09

投资者重点关注优质资产和创新商业模式

显然，“一成不变”并非未来的投资策略。

- 体育组织正在向机构投资者寻求资金，以资助发展项目，如体育场馆翻新、直接面向消费者（DTC）商业模式转型以及国际业务拓展。
- 体育组织可能不想放弃控制权，但愈发青睐既能提供资金又能提供新的专业能力、知识和经验的主动投资者，以支持转型变革。
- 虽然优质资产仍拥有最大需求量，但具有巨大增长潜力的新兴体育项目也吸引了投资者的兴趣。投资者需要的是有潜力吸引大量全球年轻观众参与的体育项目。这些体育项目需要得到支持，以执行前景广阔的发展计划。

机构投资将如何影响体育行业？

依据反馈数量百分比统计

体育产业需要打造全新商业模式来吸引投资

将继续依靠传统模式来吸引投资

83%

17%

N = 404

全球各大体育联盟将继续放松监管，允许机构投资者进行投资

未来将加强监管，限制针对体育特许经营权的机构投资

75%

25%

N = 385

体育产业和体育组织更青睐仅提供资金，而非专业知识的被动投资者

更青睐既能提供资金又能提供专业能力的主动投资者

41%

59%

N = 403

机构投资者将继续把投资重点放在优质联赛/运动队/媒体版权上

将投资重点转移到更广泛的体育生态中的非优质产业和资产上

68%

32%

N = 401

ESG因素将成为未来体育投资的关键标准

将不会重点关注资产和组织的ESG状况

64%

36%

N = 368

引领体育投资未来

短期内，机构投资者将在体育行业的发展中发挥重要作用。很显然，随着商业模式从过去的模拟模式向未来数字模式转变，未来5-10年对该行业来说充满挑战。这一转变将耗资巨大，而体育行业如何筹集和部署资金将最终决定其成败。

在这一转型过程中，体育行业和投资者都需要考虑一系列因素。首先，体育行业需要进行自身的整合使其具有可投资性，因为联盟模式往往不是为接受资本而建立的；而治理结构也需要发展，以支持投资和数字创新。从投资者的角度来看，成功的关键在于控制权的平衡。对所投资的商业有足够的影響力方能确保资本的部署满足体育行业的需求，并带来商业回报。

了解体育交易中利益相关方参与的复杂性也很关键。我们经常看到私募股权和主权财富挣扎于这种复杂性之中，而运动员、运动队、联盟、协会、赛事、粉丝和媒体之间的关系也与其他行业完全不同。因此，要成为一名成功的体育行业投资人，掌握这方面的内部知识是一个重要因素。

SURJ认为资本应主要用于推动创新。如果将资本用于支持一个有缺陷的商业模式，那将是失败之举。但如果将资本用于体育运动改革，无论是产品本身的改革、抑或是向消费者传递的内容或传递方式的改革，投资者都会对此感兴趣。这也包括促成资产增长的主动投资者的能力，无论是通过我们的资本还是我们带来的其他东西。最终，我们希望参与推动此类变革。

有鉴于此，我们设定了一系列指导投资的基本原则：我们倾向于投资在全球最大经济体中参与度高、影响力大的体育项目；我们希望产品能够不断发展完善；我们青睐体育数字化领域，以开发更多的DTC机会。最后，我们关注可移植的资产，如此一来，可以将其引入沙特，以期在中东和北非地区建立一个充满活力的体育经济体。

总体而言，我认为现在是投资该行业最恰当的时机，因为体育界正在应对棘手的转型期。我曾说过：转型需要时间、经验和金钱。许多体育项目需要重塑自我，而资本部署将是关键所在。

Danny Townsend是沙特阿拉伯SURJ体育投资公司的首席执行官，于2023年被任命负责领导SURJ在全球体育运动投资的战略方向，将国际赛事引入沙特，并完善沙特以及中东和北非地区的体育生态系统。在加入SURJ之前，Danny在悉尼足球俱乐部（Sydney FC）担任了四年首席执行官，随后在澳洲职业联盟（APL）担任了两年首席执行官。2016年，他被评为全球40岁以下最具影响力的40位体育高管之一，并入选SportsPro 2024年十大影响力人物。



04

生成式人工智能在体育领域的应用

生成式人工智能（GenAI）等创新技术为体育组织提供了一个重大机遇，以重塑自身业务、实现增长新途径。但在整个体育行业中，GenAI的采用程度和影响不尽相同，受益程度因此也大相径庭。

我们的研究表明，体育科技公司和体育媒体公司最有可能成为GenAI的受益者。此类公司专注于内容创作、内容投放和更广泛的粉丝互动。受访者还表示，运动表现数据将更具预测性，而其他组织则希望利用数据和人工智能改善粉丝体验，从新产品到响应票务等，不一而足。

然而，尽管已存在相关用例，但大多数体育行业决策层似乎并没有制定GenAI实施策略，他们表示需要先克服一些障碍，如资金、能力要求以及当前工作方式的转变等。由于许多组织均持“观望”态度，因此先行者有机会获得相对于其他组织的竞争优势。

“

“随着生成式人工智能的能力，特别是多模态数据处理能力的不断提升，其重塑行业格局、激发创新潜能的作用将愈发凸显，成为未来商业运营中不可或缺的关键力量。”



Nick McQuire
微软公司



见解10

生成式人工智能将（重新）定义运动体验

- 体育媒体和科技公司预计从GenAI中获益最多，因为GenAI技术能够显著提升内容创作速度并降低创作成本，从而解锁更多商业机会，并为创新定价和粉丝互动模式带来全新机遇。
- 随着数据的不断积累，体育组织将能够利用先进的预测分析技术来指导完善的运动员招募和培训计划等。各组织能够迅速解读这些数据背后的含义，通过整合各类数据集（如病史、训练负荷、营养状况、比赛表现等），可获得更深入、全面的洞察。

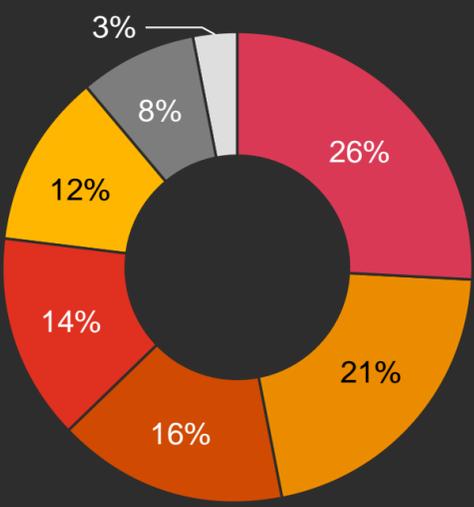
“粉丝将成为生成式人工智能技术的最大受益者，他们将享受到更加丰富多彩的赛事体验，获得更高质量且更具个性化的内容，同时还能实时获取高度个性化的深入见解，从而根据个人需求完成票务套餐等购买，并获得最佳优惠。”

“

“人工智能，包括生成式人工智能和新一代用于内容理解与策划的机器学习工具，正在彻底改变版权所有者与粉丝建立高效直接联系的方式，为赞助商和转播商创造更多价值，并推动收入增长。”

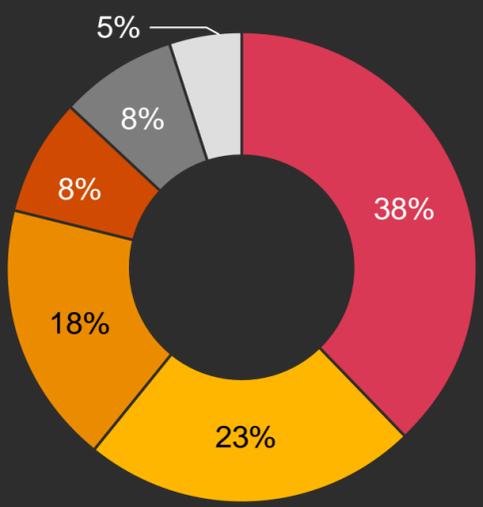
Daniel Kirschner
Greenfly首席执行官

从GenAI中获益最多的组织
依据反馈数量百分比统计



- 媒体
- 技术
- 梦幻体育平台与博彩
- 运动队/俱乐部
- 联盟/赛事组织者
- 联合会
- 场馆

GenAI在体育领域中的主要用例
依据反馈数量百分比统计



- 内容创作和投放
- 提升体育表现
- 粉丝互动
- 运营效率
- 广告和赞助
- 电子竞技

资料来源：普华永道分析，N=370

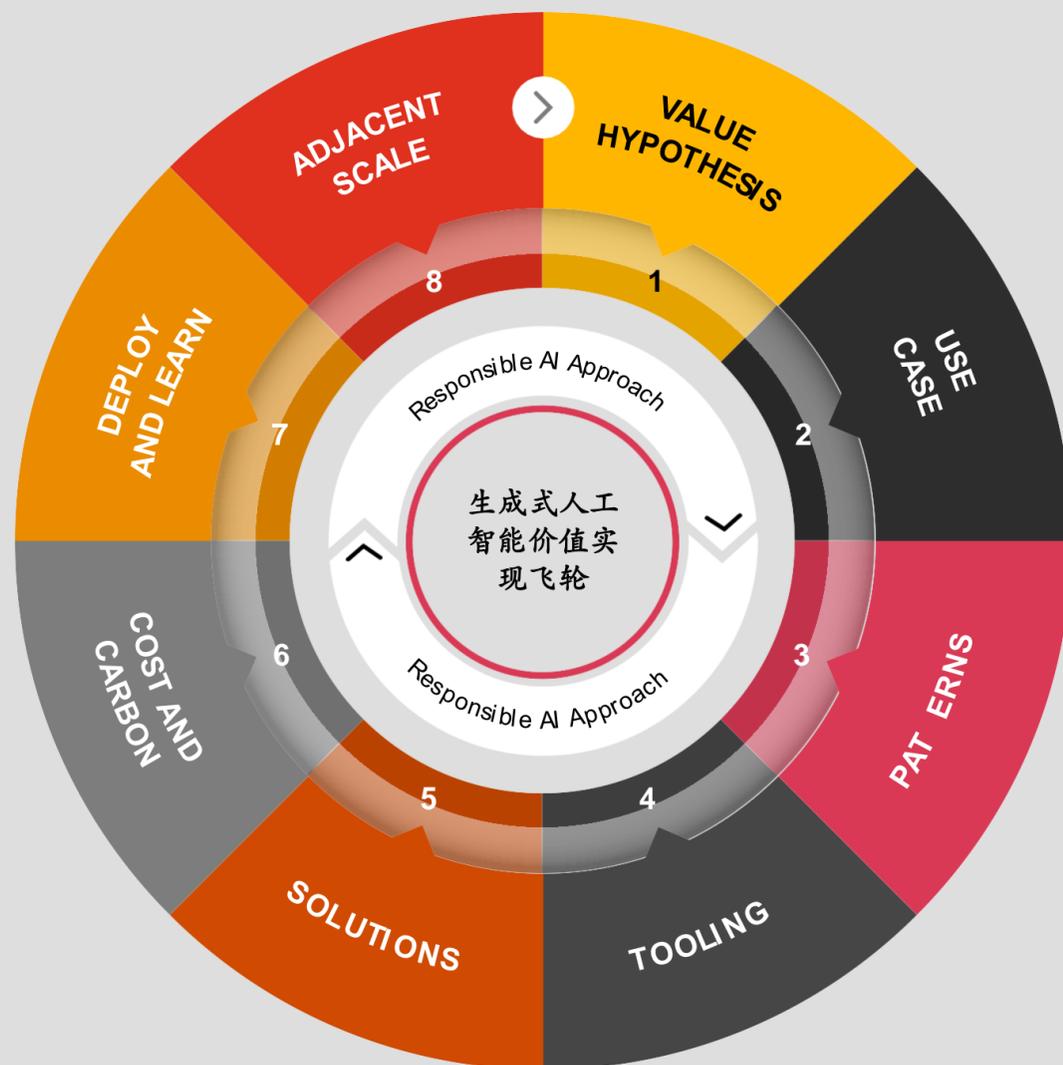
见解11

生成式人工智能早期采用者将抢得先机

- 随着众多GenAI用例的不断涌现，体育组织可能会持“观望”态度。然而，随着越来越多的用例进入市场，各组织将拥有更佳的机会制定实施计划和总体战略。
- 与企业范围的实施相比，本地化实施将更快出现，由各部门分别试用特定人工智能用例。因此，自上而下地推动研究、试用和实施工作将至关重要。
- 组织可使用价值实现飞轮等框架，使需求（用例和模式）与供应（工具、解决方案、成本和碳排放、部署）决策保持一致。

负责任的人工智能方法

植根于稳健的人工智能战略，依托于可信赖的人工智能实施。



价值假设 (VALUE HYPOTHESIS)

根据组织的财务状况及与行业平均水平的对比情况，评估项目的价值及实施风险/回报

使用案例 (USE CASE)

开发与价值假设相关的关键用例，确保各项工作按轻重缓急有序进行

模式 (PARTERNS)

匹配优先用例（需求方）与用于设计/构建的常用模式（供应方）

工具 (TOOLING)

评估和开发适当的工具，以避免未来产生技术债务

解决方案 (SOLUTIONS)

开发适当的解决方案和/或插件，以在各种模式中实现规模效益最大化

成本和碳排放 (COST AND CARBON)

评估开发和部署成本以及相关的碳影响

部署和学习 (DEPLOY AND LEARN)

根据受控流程进行初步部署和学习迭代，并对风险和治理进行重新评估

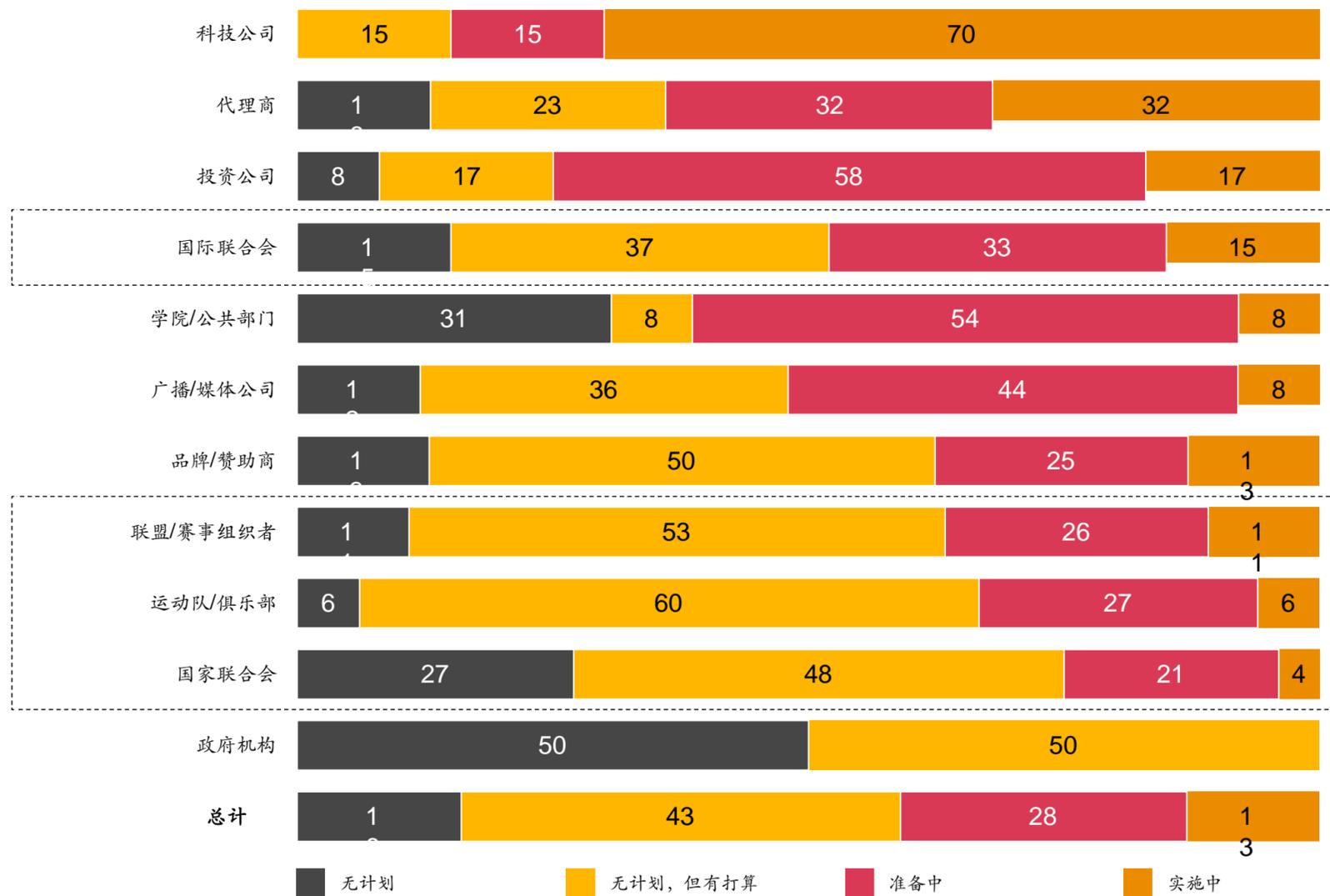
邻接扩展 (ADJACENT SCALE)

创建规模并探索模式邻接，以便以最低的成本/投入将其部署到其他用例中，从而推动规模成本的下降

见解12

体育科技公司对采用生成式人工智能准备最为充分

商业模式中融合GenAI的准备程度
按组织类型和反馈数量百分比统计



- 体育科技公司、体育机构和投资者正准备制定或实施 GenAI 使用策略，以改善用户体验、推动增长策略。例如，亚马逊正将人工智能增强功能整合到美国国家橄榄球联盟 (NFL) 的转播中，以提供更深入的见解。
- 调研结果显示，运动队、联盟和联合会对 GenAI 的接受速度较慢。
- 总体而言，59% 的受访者尚未制定 GenAI 计划，而 16% 的受访者认为 GenAI 与业务无关。



资料来源：普华永道分析，N=385

见解13

推广生成式人工智能技术需采用全新工作方式

GenAI为体育组织提供了广泛多样的增长机遇，但要利用这些潜力需克服某些障碍：

- **流程：**改变工作方式毋庸置疑，这一点需要高层领导的支持并改变企业文化，但这种改变向来不易，需要三思而行和全面合作。
- **人员：**体育组织需要招募并培育具备GenAI能力的专业人才，以便充分发掘其潜力并从中获益。提升现有员工技能是组织为实施GenAI解决方案做好准备的关键一环，同样地，与第三方合作以弥补技能空缺或引入新能力也至关重要。
- **产品：**尽管GenAI在体育表演领域已应用多年，但要消除相关方疑虑并说服其改变现有工作方式，仍需开发出健全的（创新的）应用场景。为支持此类创意发展，获得投资极为关键，但由于体育组织常受预算限制，往往难以轻易获得资金。

体育行业推广GenAI面临的主要障碍 按反馈数量百分比和提及的前三项举措统计

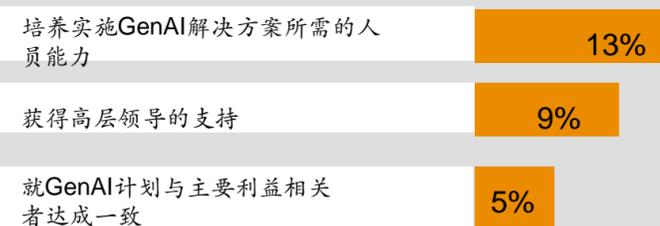
流程

47%



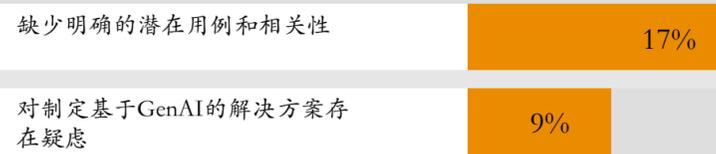
人员

27%

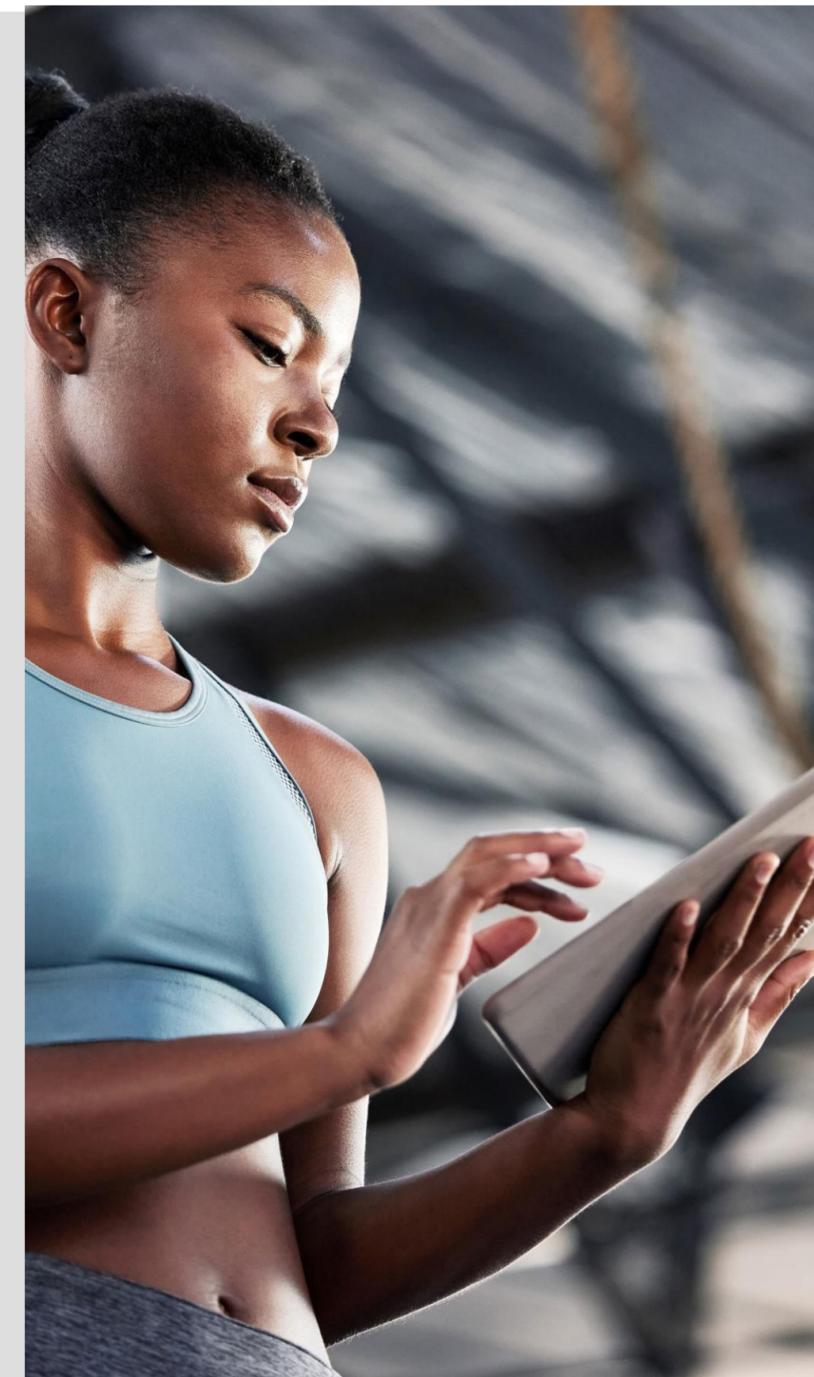


产品

26%



资料来源：普华永道分析，N=366



生成式人工智能将改变业务模式，提高生产力

近期GenAI备受瞩目，这主要归功于类似ChatGPT技术的迅速走红，该技术在短短三个月内便吸引了1亿用户。消费者领域对人工智能的快速接纳促使各组织更加迫切地探索和整合人工智能，并根据数字化转型目标重新评估其数据战略。不同于几年前人工智能仅局限于少数领域，如今的GenAI作为一种多功能工具，能够横跨多项任务和领域，迅速应用于更广泛的业务。

GenAI在企业中的用例包含四个主要支柱：员工体验、客户参与、业务流程和应用创新。对员工来讲，人工智能增强了信息检索、文本摘要和决策能力，促进了工作模式从信息化向智能化的转变。对客户而言，人工智能可通过更智能的代理或聊天机器人提供全天候服务，提高客户满意度和服务效率。但在所有这四个支柱中，最根本的目的是提高生产力，使企业更智能、更快速地运营。

然而，在向GenAI广泛应用的转变过程中还存在着诸多挑战，主要集中在文化和治理两大方面。企业亟需营造一种积极拥抱人工智能的文化氛围，首先需要从领导层面鼓励采用新技术和技能提升。治理方面围绕管理安全问题，安全运行人工智能。

诸如人工智能幻觉等安全问题，会加剧公众对技术的担忧。因此，构建稳健的治理模式对于实现负责任的人工智能部署及建立公众对技术的信任至关重要。

对于有意踏上GenAI征途的企业来说，须思考三大主要要素：定义价值主张，并将其融合于企业的核心业务优先事项；确定部署模式，即选择外部购买还是内部构建；建立紧密的技术合作伙伴关系。在人工智能技术日新月异的今天，建立稳固且高效的合作伙伴关系，对于确保企业解决方案的可扩展性，以及与企业战略目标的紧密契合，具有不可估量的价值。同样重要的还有平台的安全性、成本效益及定制化功能。

展望未来，我们预计GenAI将使生产力持续大幅提升40%至60%，具体提升幅度将因企业而异。不仅如此，GenAI还将深刻影响科学探索与研发领域，引领化学、材料科学及药物研发等领域取得突破性进展。这些进步将助力我们针对气候变化、粮食安全及健康等社会重大问题构建解决方案。随着GenAI的能力，特别是多模态数据处理能力的不断扩展，其重塑行业格局、激发创新潜能的作用将愈发凸显，成为未来商业运营中不可或缺的关键力量。

Nick是全球公认的思想领袖和人工智能影响者，在新兴技术和企业创新方面拥有20多年的咨询经验。他被《CIO Times》评为2023年最受尊敬和最具变革型商业领袖前5名。目前担任微软战略任务和技术部孵化管理执行董事。



05

女性体育运动

去年，女性在体育赛事里的一系列破纪录表现，包括2023年夏季国际足联女子世界杯和2024年3月美国大学生体育协会女子篮球锦标赛，不断推动着女性体育运动的发展。市场对女性体育运动的兴趣持续高涨，收入增长潜力巨大，是关键市场增长驱动力之一。

今年的调研结果显示，体育行业高层对女性体育领域的持续增长潜力持乐观态度。由于顶级体育赛事的观众规模、收视率、投资活动以及粉丝参与度均呈现出显著增长态势，因此这一结果毫不意外。媒体的广泛报道是推动女性体育运动增长的关键。广播公司与媒体的持续关注对未来的成功至关重要。

女性体育运动有望开辟出一条独特的成功之路。随着创意自由度的提升，我们可以恣意创造专属于新观众的独特体验。在此过程中，首要任务是提升知名度和影响力，这既需要持续且大量的曝光，也要求体育组织深入洞悉现有及潜在粉丝的构成，从而改善体验，增强互动。能够敏锐捕捉男女体育迷之间的差异，并据此打造鲜明定位和提供相应产品的体育组织，将最有可能实现显著增长。

“

女子足球有望为俱乐部拓展新的观众群体，如家庭观众和年轻球迷，这反过来又有助于吸引新的赞助商，提升比赛日体验。”



Martina Pavlová
欧洲俱乐部协会
女足分部副主席

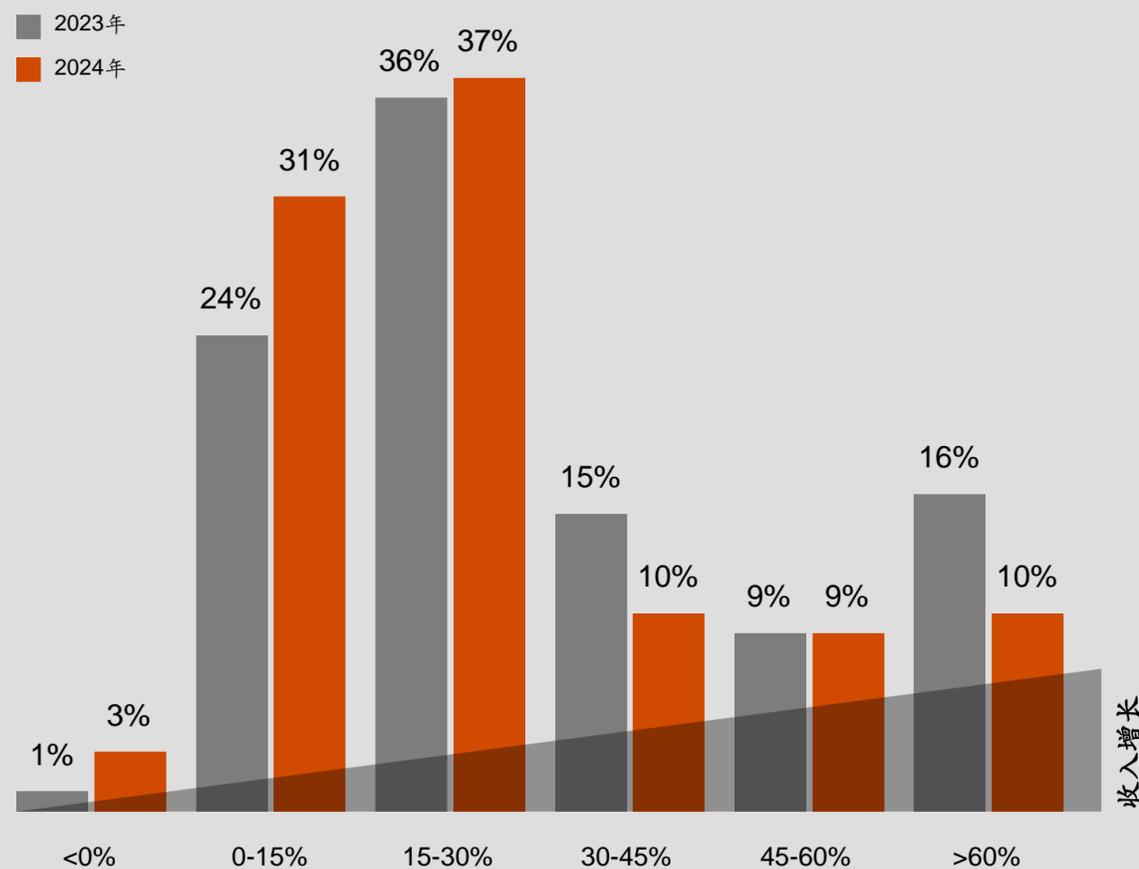


见解14

女性体育运动有望继续显著增长

- 人们对女性体育运动的收入潜力持乐观态度，超过85%的受访者预计未来3至5年将实现两位数的增长。
- 2023/24年度女性赛事的出席率和收视率打破历史纪录，这表明人们的意识发生了积极的变化。美国网球公开赛女子网球决赛和美国大学生体育协会女子篮球锦标赛等赛事的表现明显优于男子比赛。
- 由于一些大型赛事的成功举办，人们仍偏爱足球、橄榄球和篮球等运动。地域上，兴趣偏好也存在差异，北美地区明显处于领先地位。然而，这种差距同时也孕育着新的增长空间与机遇。

未来3至5年女性体育运动收入增长预期
依据反馈数量百分比统计



“

自2010年至2016年参赛以来，我亲眼见证了女性体育运动的迅猛发展和壮大。我们的足球队Matildas在澳大利亚的支持率不断攀升也完美印证了这一点。我国已经连续11场比赛座无虚席，超过5万名球迷为我们的女子球队加油助威！我们不能失去这股势头。”

Shelley Watts

拳击奥运选手和英联邦运动会，金牌得主

见解15

增加曝光度依然是推动女性体育运动发展的关键

推动女性体育运动发展的最具影响力的举措
依据反馈数量百分比统计

	过去3至5年	未来3至5年		
	排名	变化	排名	%
广泛的媒体报道，例如非实时报道、实时报道、精彩集锦	1	- →	1	15%
增加培养女性运动员的资源投入	2	- →	2	13%
增加女子体育赛事的现场直播	3	- →	3	11%
增加广告与营销费用	7	+3 ↗	4	11%
增加盈利机会，例如媒体合作伙伴、赞助商	8	+3 ↗	5	10%
增加草根到职业运动员的女性参与者数量	4	+2 ↗	6	9%
增加大型女子赛事项目	6	-1 ↘	7	7%
提高女性运动员的工资待遇	10	-2 ↗	8	7%
人员构成多元化，例如增加体育界的女性领导者、女性教练数量	5	+4 ↘	9	6%
加强男女体育运动组织之间的合作/资源共享	9	-1 ↘	10	4%

- 尽管女性约占所有体育运动参与者的40%，但针对女性体育运动的媒体报道仅占15%¹。虽然受到流媒体服务和社交媒体增长的推动，这一数字较2018年的4%已迅速上升，但仍有较大增长空间。
- 增加媒体报道仍是提高粉丝基础的关键。但确保持续整体的曝光（如赛事、精彩集锦、脱口秀等）也同样重要。
- 未来三到五年内，增加市场营销和广告投入以及更多的变现机会将支持女性体育运动的发展。此外，除了广播公司和媒体机构外，还需要私募股权和（天使）投资者注入资金和提供支持，以充分挖掘其增长潜力。

注：1) 由沃瑟曼体育公司旗下专注于女性的部门 The Collective 于2023年10月进行的调研
资料来源：普华永道分析，N=383

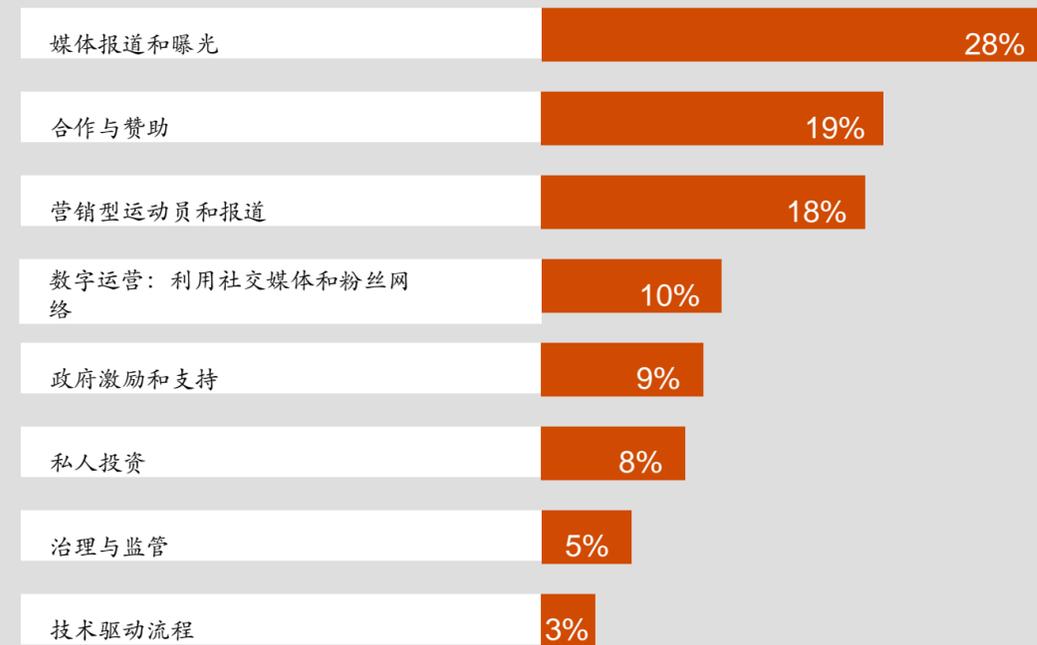


见解16

发展女性体育需求同存异、旗帜鲜明

- 董事会讨论的关键议题之一是如何弥合女性体育运动长期潜力与中短期过渡期和资金需求之间的差距。
- 提高知名度和影响力是推动增长的首要任务。体育组织应当运用丰富的数据和精准的洞察，深入了解现有粉丝及潜在粉丝的构成，以作出明智的战略决策，并不断优化粉丝体验和增强参与度。
- 相较于历史悠久的男子体育运动，女子体育运动正迎来另辟蹊径的机遇。作为“后来者”，她们无需受限于重复过去的模式，反而拥有更大的创意空间，来打造适合新观众群体的包容性体验。

成功开发女性体育项目的关键要素 按反馈数量百分比和提及的前三方面统计



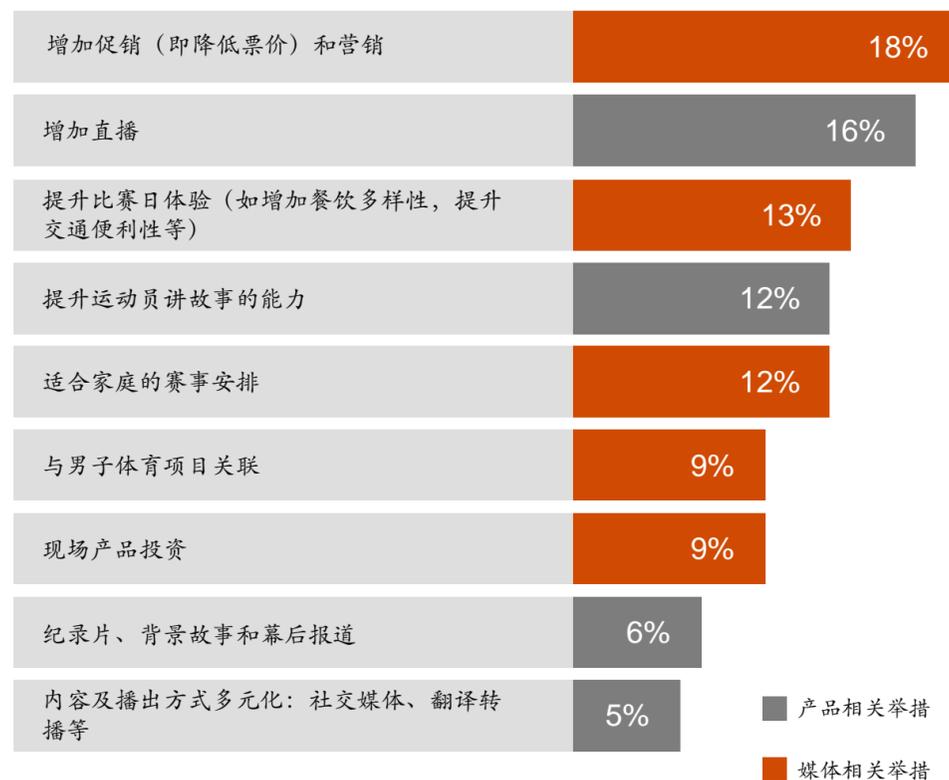
资料来源：普华永道分析，N=354



见解17

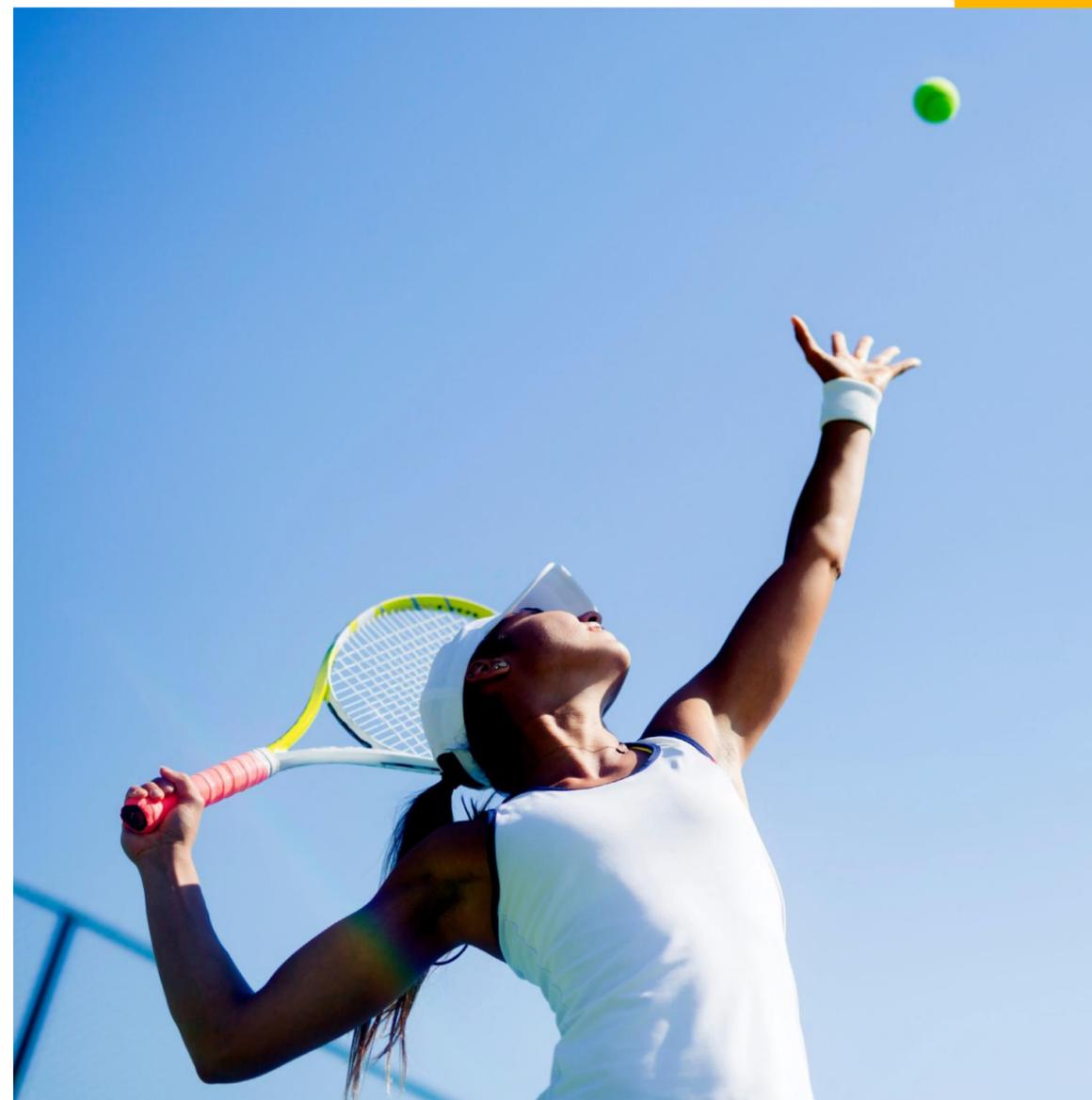
增强产品与消费者的契合度是加速女性体育运动发展 轨迹的关键

吸引更多观众关注女性体育运动的最佳方法
按反馈数量百分比和提及的前三方面统计



- 从增强推广，到丰富比赛日体验，再到提升场上比赛质量，对“产品”的投资异常重要。为了未来的增长，我们必须明确定义产品，确保每一项女子体育项目都能够在密集的赛程中创造出自己的独特展示方式和发展空间。
- 媒体相关的举措在推动女性体育发展方面仍将发挥关键作用。运动员通过不同平台分享个人真实经历，不仅能够吸引观众、培养粉丝忠诚度，还能激励下一代年轻人。这种互动反过来可提升赛事的参与度，增加收视率，扩大粉丝群体，进而吸引更多的投资和赞助机会。

资料来源：普华永道分析，N=393



平衡商业利益与女子足球的全面发展

欧洲女足正迅猛发展，但不同地区的增长速度差异显著。过去5至10年间，我们见证了包括英国、法国、德国、意大利和西班牙在内的多个足球强国女足的崛起。顶级联盟向职业化的推进显而易见。向全职职业球队的转变加剧了赛场竞争，同时也为球员们开辟了更广阔的发展空间并增加了曝光率。这一积极变化进一步推高了投资水平，对于增加职业球员和俱乐部数量、提升比赛质量至关重要。

欧洲顶尖的足球俱乐部，如里昂足球俱乐部和巴塞罗那足球俱乐部，已大力投入女子足球领域，致力于将其全面融入俱乐部的整体架构中。随后，多家大型足球俱乐部也纷纷效仿，此举极大地增强了国内外俱乐部的竞争。然而，在某些地区和国家，比如我的祖国捷克，女子足球的发展仍处于起步阶段，未来的路还很长。市场之间的差异显著，这主要源于经济实力的不同以及社会对女子足球的接纳程度。在更发达的市场中，俱乐部能够创造更多收入（或获得更强大的财政支持），并将这些资金重新投入创建更高质量的赛事产品。此类投资，加上社会各界对基层女孩参与足球运动的鼓励和支持，对于女子足球运动的持续繁荣至关重要。

欧洲女子足球的增长潜力巨大，随着赛事的持续完善，这一潜力进一步凸显。为了提升这项运动的整体水平，我们需要在球员培养、基础设施建设以及赛事组织上加大投入。我认为，洲际比赛是一个关键因素，它能为俱乐部提供国际曝光度、提升竞技对抗水平以及为球员提供更多的成长机会。此外，通过女子足球，俱乐部可拓展新的观众群体，如家庭观众和年轻球迷，这反过来又有助于吸引新的赞助商，极大丰富比赛日体验。

女足要想蓬勃发展，亟需解决一系列挑战。首要难题在于扭转社会观念，这些观念曾阻碍人们接受女子足球和女性职业运动员，我们需要确保各个年龄段的女性球员都愿意投身足球，并看到未来的出路。同时，我们还需在商业利益与足球运动的全面发展之间找到平衡点。比如，虽然增加比赛日程能为球员提供更多曝光和发展机会，但若不妥善管理训练强度，也可能损害运动员健康。提升比赛质量，切忌让球员超负荷运动。此外，另一个关键挑战在于确保女子足球赛事获得媒体支持，激励大家参与和观看比赛。

女子足球的发展重任将由多方利益相关者携手共担，包括俱乐部、俱乐部所有者、各级联盟、国家足球协会（FA）以及管理机构（如欧足联和国际足联）。俱乐部在球员培养上发挥着至关重要的作用，它们不仅可以学习借鉴男子赛事中展现出的高超专业技能，更能在商业领域勇于探索，积极尝试与赞助商、合作伙伴、媒体及球迷建立新的合作关系。国家足球协会则在创建激励措施、调配资源及制定明确增长战略方面发挥着重要作用，这对于足球发展相对滞后的地区尤为重要。此外，还可与公共部门在教育及深化发展等领域进行合作，这一趋势在美国已初露端倪。针对教练和技术人员的培训不可或缺，且应特别强调女子足球的独特性。最终，唯有各方齐心协力，方能确保女子足球在统一的发展路径上稳步前行。

Martina Pavlová是国际关系和外交方面的专家。自2007年加入布拉格斯巴达足球俱乐部以来，一直负责组织男子和女子一线队的国际比赛。Martina是欧洲俱乐部协会董事会成员，此前曾在欧洲俱乐部协会女子足球委员会任职。



06

重大赛事的未来

从2024年欧洲足球锦标赛到2024年巴黎奥运会和残奥会，紧凑的体育赛事日程彰显了重大赛事经久不衰的吸引力。

然而，尽管体育具有振奋人心的力量，但财务因素依然是主办大型赛事的主要动机，亦是不可忽视的障碍。基础设施投资和城市重建是吸引主办方的主要因素，但预算超支和安保成本攀升的隐忧却可能让潜在的主办方望而却步。当然，公众的支持同样重要，特别是纳税人往往承担了这些活动的经济重担，却没有直接受益，这就需要社区参与和长期利益的展示。

由于举办赛事成本高昂且政府回报有限，因此财务挑战可能仍然是一大主要问题。未来需要新的商业或主办模式，共同主办可能会成为大型体育赛事的常规操作。

国际体育联合会在赛事形式的塑造中扮演着至关重要的角色，它们通过吸引私人投资及创新粉丝参与模式，能有效缓解主办方的财务压力。此外，报告还强调了其他新兴趋势，如日益增强的数字化普及性，环境、社会及治理问题，以及向包容和责任共担体系的转变。

“

体育赛事的商业模式和交付模式不断发展，其重心已从单纯的现场转移至各数字平台上以运动员为中心和运动员相关的内容创作。”



Kit McConnell

国际奥委会体育主任

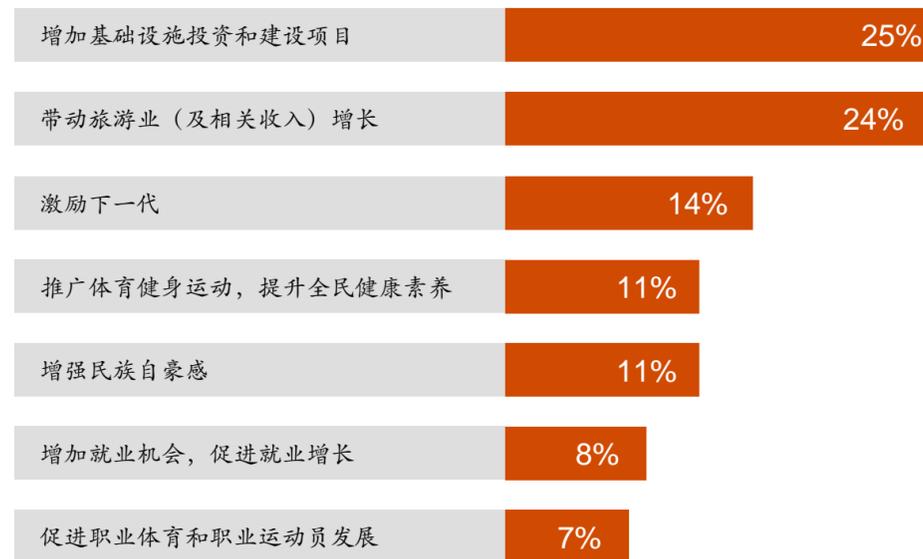




见解18

重大体育赛事持续激发基础设施投资活力，推动城市再生进程

举办重大体育赛事的主要动机 依据反馈数量百分比统计



- 经济效益仍是申办重大赛事的主要动力，大巴黎快线铁路网和塞纳-圣但尼省城市再生计划等举措表明体育赛事对促进基础设施建设具有重要意义。
- 举办体育赛事还在深化情感交融与推动文化交流方面发挥着重要作用。尤其是小型赛事，虽然在创造直接经济回报方面稍逊一筹，却能带来显著的社会和文化效益。
- 虽然重大体育赛事为运动员搭建了展示竞技水平、赢得声誉和激励年轻一代的舞台，但主办方的主要考量更多聚焦于创造经济效益和实现更广泛的社会效益，而在推动职业体育发展和促进**运动员个人成长**方面的动机则相对较弱。

资料来源：普华永道分析，N=398

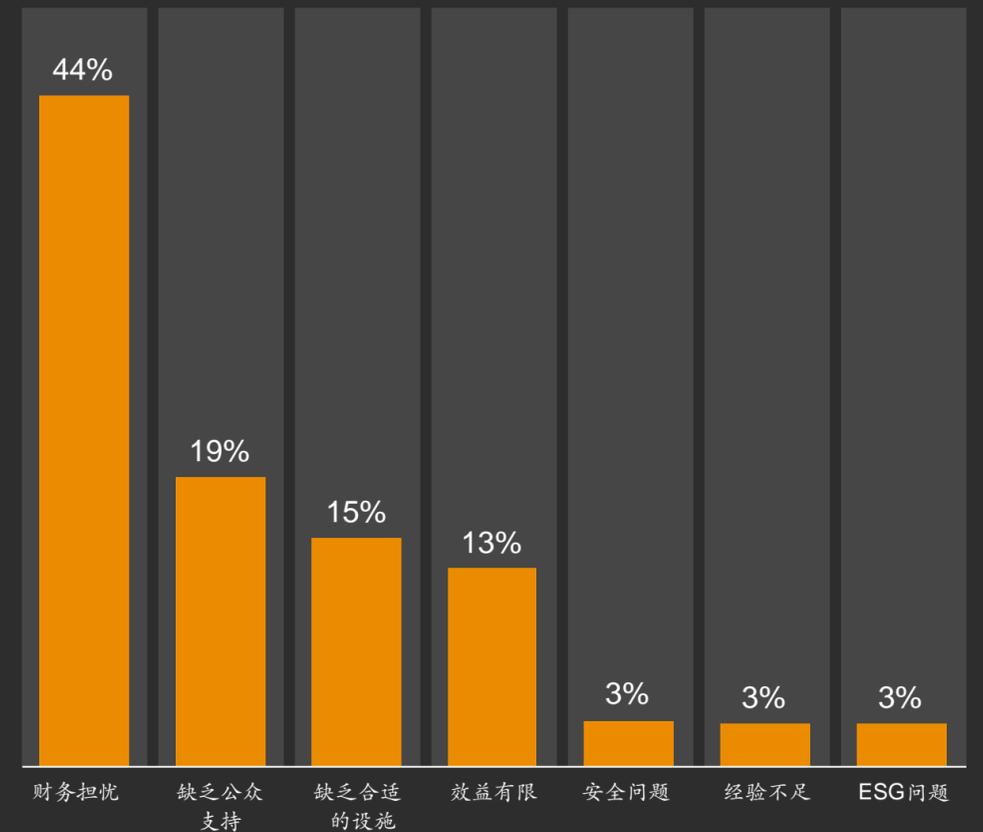


见解19

财务压力：举办重大体育赛事面临的重大阻碍

- 申办重大体育赛事的热情往往源于促进经济发展和提高国际声望等动机。然而，财务压力仍是首要障碍，在2016年里约热内卢奥运会和2010年新德里英联邦运动会等重大赛事中，预算超支的情况屡见不鲜。全球动荡导致安保成本增加，使潜在主办方更加重视财务因素。
- 公众对举办重大赛事的支持率可能很低，因为纳税人常常需要为举办赛事所产生的财政赤字买单。提升社区民众的参与度并清晰展示举办体育赛事所带来的长期效益，是赢得必要公众支持的关键。
- 近期，在多个重大赛事的招标周期中，参与竞标国家越来越少，这表明各大国际体育联合会正面临日趋严峻的挑战。气候变化等外部因素进一步缩减了潜在主办国的数量，尤其是适宜举办冬季体育赛事的国家。可持续发展实践和创新型解决方案是适应不断变化的外部环境的关键。与此同时，国际体育联合会与主办国和主办城市之间的经济合作模式也亟需转型升级。

潜在主办国不愿申办大型赛事的主要原因
依据反馈数量百分比统计

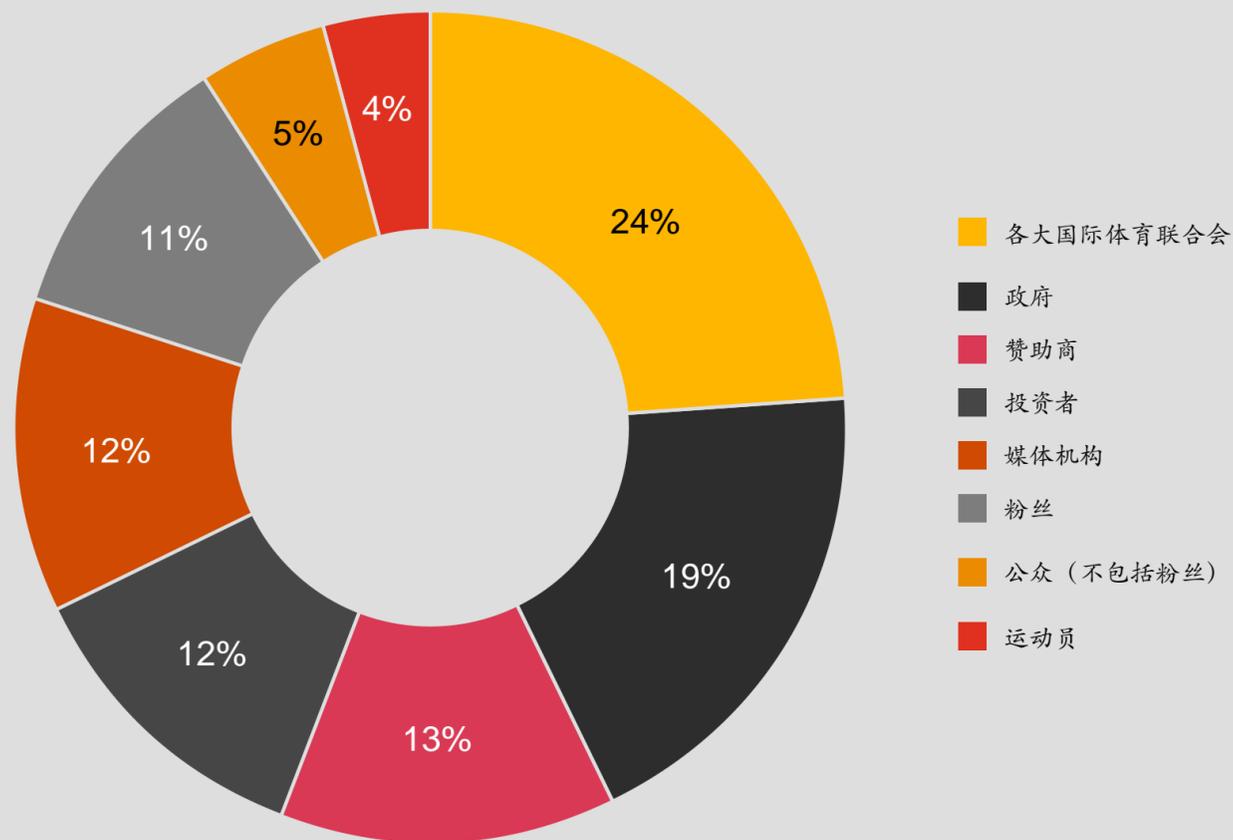


资料来源：普华永道分析，N=411

见解20

各大国际体育联合会与各国政府携手合作，共绘重大赛事未来蓝图

塑造重大体育赛事未来蓝图的利益相关者
依据反馈数量百分比统计



- 在塑造重大体育赛事的未来蓝图中，各大国际体育联合会扮演着至关重要的角色。这些联合会主导着体育赛事的日程安排、比赛形式，并深刻影响着全球观众对体育的热爱程度。若各大国际体育联合会能为主办城市和主办国提供多元化的商业模式，并通过创新手段吸引更多观众，则不仅能够有效缓解主办方的财务压力，还可以提升赛事吸引力、实现实际效益和促进公众参与度，从而在激烈的竞争中脱颖而出。
- 各国政府对经济发展、民族自豪感和社区参与的重视将对未来体育赛事的规模和形式产生深远影响。采用新形式和创新方法交付赛事不仅有助于各国政府有效宣传主办地，还能显著提升举办重大赛事的价值。
- 虽然运动员目前对重大赛事未来发展的影响有限，但随着他们越来越频繁地通过社交媒体与粉丝直接互动并发表个人观点，他们对体育赛事未来发展的影响预计将逐步增强。

资料来源：普华永道分析，N=411



见解21

赛事模式革新：构建责任共担体系，开启多元主体协同办赛之旅

- 大多数受访者认为，鉴于赛事举办成本高昂且政府收益有限，未来需要采用全新商业模式或举办模式。
- 联合主办可能成为未来重大体育赛事的标准模式，例如，2026年亚运会将由日本爱知县和名古屋市联合主办，而2026年国际足联世界杯将由三个国家联合主办。然而，多地分散举办的赛事模式会影响粉丝体验，尤其对于奥运会等重大赛事而言，营造统一的氛围和提供独特的体验至关重要。
- 随着可持续发展和ESG理念在全球范围内逐渐普及并受到重视，受访者强调了充分利用现有基础设施的重要性。各大国际体育联合会亟需革新赛事举办模式，以保持其影响力并适应不断变化的发展趋势。
- 对于未来重大体育赛事的资金来源，受访者意见不一，有的希望由政府主导出资，有的则支持私人投资者作为主要出资方。政府出资通常侧重于社区建设和城市发展，而私人投资则更关注经济回报。双渠道的融资策略则为获得更多全新赛事举办模式以及尖端赛事体验提供了更多机遇。

未来几年重大赛事将如何发展 依据反馈数量百分比统计

参与或观看大型体育赛事的难度将降低
(无论是线上还是线下)



地方组委会将继续在某个城市或地区集中举办大型体育赛事



大型体育赛事将缩减规模，更多地使用现有的基础设施



未来的大型体育赛事仍将主要由政府资助



国际体育联合会/理事机构将需要开发全新商业/主办模式来吸引主办国/城市



重大体育赛事的社会影响和独特价值

近年来，体育界发生了翻天覆地的变化，赛事数量不断攀升，国际体育赛事日程安排也更加密集。尽管如此，奥运会、国际足联世界杯、主要世锦赛和网球大赛等传统重大赛事仍在全球体育发展格局中占据中心地位。体育赛事的商业模式和交付模式不断发展，其重心已从仅关注现场参与体验转向在各种数字平台上推广以运动员为主题和由运动员生成的内容。随着技术不断进步，运动员如今可以直接与粉丝互动，不仅提升了体育的互动性，也为粉丝提供了更加个性化的体验。体育运动之所以与众不同，在于它们不仅仅是消费品或娱乐产品。作为一种传递正能量的全球现象，体育运动具有独特的价值，能够加强国家内部和国与国之间的凝聚力。

预计全球约有40亿观众观看2024年巴黎奥运会转播。虽然体育精神能够跨越种种社会隔阂，但要借助体育力量构建一个更加美好的世界，还需要保障全民参与。体育是实现联合国可持续发展目标的重要推动力，能让更多具有不同背景的人群从参与社区体育活动中获益。要想使体育推广活动成为社会生活中必不可少的部分，就必须提供便捷的基础设施、合格的教练和充足的资源。奥运会等重大赛事，通过推动体育运动普及并激发主办国民众的长期参与，对于实现上述目标起到了至关重要的作用。

2024年巴黎奥运会留下的宝贵遗产，将着重于发挥体育的社会影响力，致力于为全法国人民创造更多参加体育运动的机会。三百多万年轻人参加了巴黎2024“奥运与残奥周”活动。超过2.6万名儿童通过“1, 2, 3 Nagez!”暑期游泳课程学会了游泳，而“Bouger Plus”方案则使60多万人受益。这只是其中几个促进全民参与的成功案例。奥运会汇聚了主办国全民的热情参与和全球范围内最广泛的民众关注，这恰恰是其能够并将会被用以塑造持久遗产的核心价值。这种力量不仅能够激励年轻一代运动员，还可以使奥运会选手，以及各类比赛项目的大项和分项为更多新观众所熟知。

在我们推动体育平等的努力下，2024年巴黎奥运会将在奥运史上首次实现男女参赛人数均等。此外，比赛日程设置还确保了男女项目安排的完全平等。这一卓越成就不仅彰显了体育运动所倡导的进步价值观，还为世界各国树立了新的标杆。

奥运会是一场体育盛宴，但其意义并不仅仅在于竞技。2024年巴黎奥运会不仅是展示全球愿景的独特机会，更是激励和团结全世界人民的宏伟舞台。我们热切期盼世界各国人民在巴黎的盛大聚首。

作为国际奥委会体育总监，Kit负责管理与各大国际体育联合会的关系，并协同奥运会组委会体育部门，共同负责奥运会体育项目的组织和策划等工作。



07

政府在体育发展中的角色

政府继续在体育发展中发挥着关键作用，但业界利益相关者对其策略的评价却褒贬不一。在本节中，我们将深入探讨对政府参与体育领域的看法，并重点分析其主要成就和尚待改进的领域。受访者着重提到了政府在利用体育促进全民健康、提升经济影响力和增强民族认同感方面所起到的关键作用。同时，他们也指出了政府在沟通和利益相关者参与方面所面临的的重大挑战。

尽管职业体育已广为人知，公众仍强烈呼吁政府大力推广基层体育计划，提高社区福祉。另一个不容忽视的呼声是，呼吁政府加快制定完善的监管框架和更有效的全民健康战略。虽然政府在通过举办重大赛事激发民族自豪感方面赢得了积极反响，但在促进社会包容和争取私营部门支持等其他战略目标的实现方面，进展却相对滞后。这些见解凸显了政府所面临的复杂挑战。一方面，政府要协调不同利益相关者的需求；另一方面，政府还需在推动体育行业发展的关键领域中寻求突破。

“

展望未来，政府在体育领域的作用将变得更加错综复杂，也将面临更严峻的挑战。”



Matthias Remund
瑞士联邦体育局



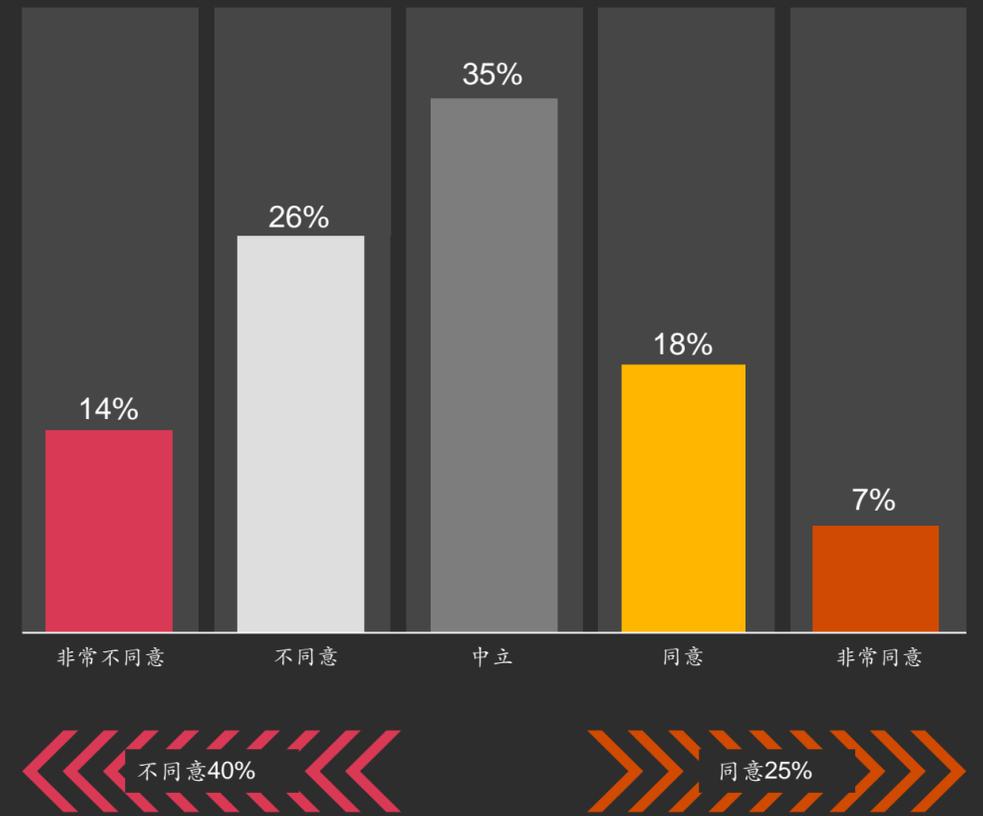


见解22

政府应构建国家体育发展愿景、统一战略方向

- 仅25%的受访者认为政府的体育发展战略是深思熟虑且全面的。各国政府致力于为本国体育事业构建统一的发展愿景，力图通过有效沟通将其传达给广大公众，以此构筑信任并赢得广泛支持。然而，公众对体育发展缺乏共识，凸显了各国政府在这一过程中面临的严峻挑战。
- 政府需满足运动员、体育组织和粉丝，以及投资者和当地社区等众多利益相关者的需求。这些利益相关者的目标各不相同，有时甚至相互冲突。在资源有限的情况下，满足这些多元化的需求颇具挑战性，这或许是导致公众观点出现分歧的原因。

我所在的地区政府的体育发展愿景、战略和目标是深思熟虑且全面的？
依据反馈数量百分比统计



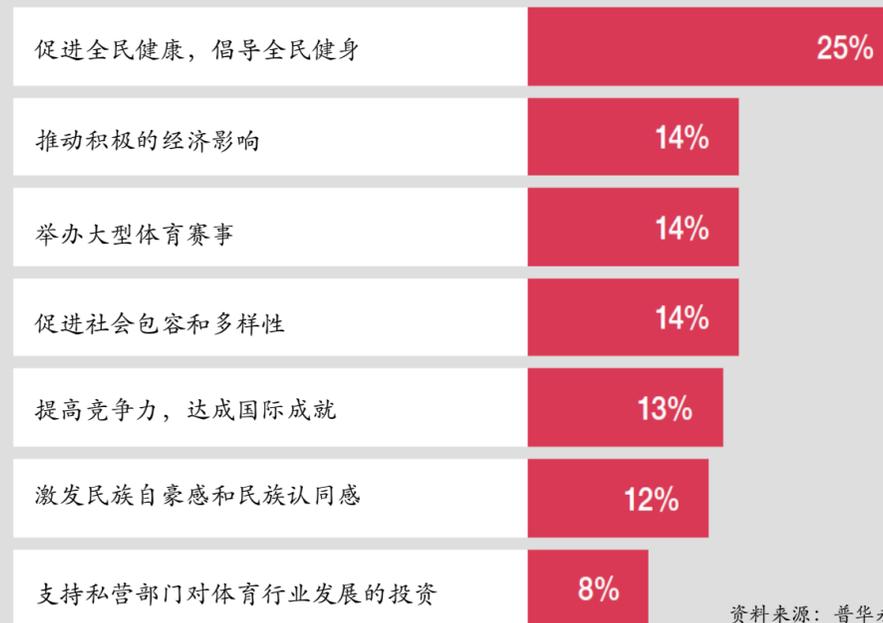
资料来源：普华永道分析，N=385

见解23

将促进全民健康作为政府体育计划的第一要务

- 受访者认为，促进全民健康是政府的第一要务。虽然社区体育计划、学校体育教育优化和全民健身运动等基层举措可能不会像职业体育那样受到广泛关注，但它们对全民健康和社区整体福祉具有深远且持久的影响。
- 鉴于推动经济向好与举办重大赛事密切相关，政府有能力在这两个关键领域实现双赢。各国政府在决定本国赛事举办议程方面发挥着至关重要的作用，肩负着利用重大赛事驱动经济增长的重任。

政府推动体育（及相关）项目的主要目标
依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=372

“

尽管政策方针各有差异，但公共部门均面临着推动女性参与体育运动和适应数字化转型等全球趋势的紧迫挑战。”

Matthias Remund
瑞士联邦体育局



案例分析

政府与重大赛事遗产的传承和发扬

日本的体育政策与奥运会等重大赛事息息相关。这些政策有效提升了体育运动的参与度，对日本社会 and 经济发展产生了积极的推动作用。

主要体育政策 发布时间线

1911年

日本体育协会

日本体育协会成立于1911年，专为备战1912年斯德哥尔摩奥运会而设立。

日本的体育政策历来与奥运会紧密相关。目前，日本体育政策全力护航奥运会的成功举办，并着眼于在奥运会结束后，持续推动体育事业发展。

1961年

《体育振兴法》

1961年，为了办好1964年东京奥运会，日本政府颁布了《体育振兴法》。



1964年
东京奥运会



2002年
韩日
世界杯

2011年

《体育基本法》

旨在推动2020年东京奥运会及后续体育赛事的竞标和举办。同时，还成立了日本体育厅，旨在全面促进体育运动，并统筹执行以前由不同部委和机构执行的措施。

东京成功当选2020年奥运会主办城市，这是自举办2002年国际足联男足世界杯之后，日本首次举办重大国际体育赛事。由于2019年橄榄球世界杯的主办国也是日本，这意味着日本连续两年举办重大国际体育赛事。

2016年

体育未来发展委员会

2016年，日本体育厅和经济产业省携手创立了体育未来发展委员会。

总体而言，日本的体育政策是教育政策的一部分，但鉴于体育行业在海外的成功产业化，政府开始制定一项政策，将体育打造为增长型产业（目标是到2025年实现从5.5万亿日元到15万亿日元的增长）。

为推动这一转型，政府提出了让私营部门参与建设智慧场馆的政策，以创造利润。日本体育厅成立了一个公私合作委员会，并相继推出了基于公私合作模式的场馆转型和融资方法指导原则。

现今



2019年日本
橄榄球
世界杯™



2020年东京奥运会

新冠疫情影响

遗憾的是，受新冠疫情冲击，该目标未能如期实现。然而，与其他国家一样，日本持续推进数字体育进程，推动了其国内体育行业的发展。

随着出生率下降和人口老龄化加剧，预计日本将出台新政策以促进学校体育活动的外包和民营化进程，这既能解决当务之急，又能开拓新市场。



间野羲之

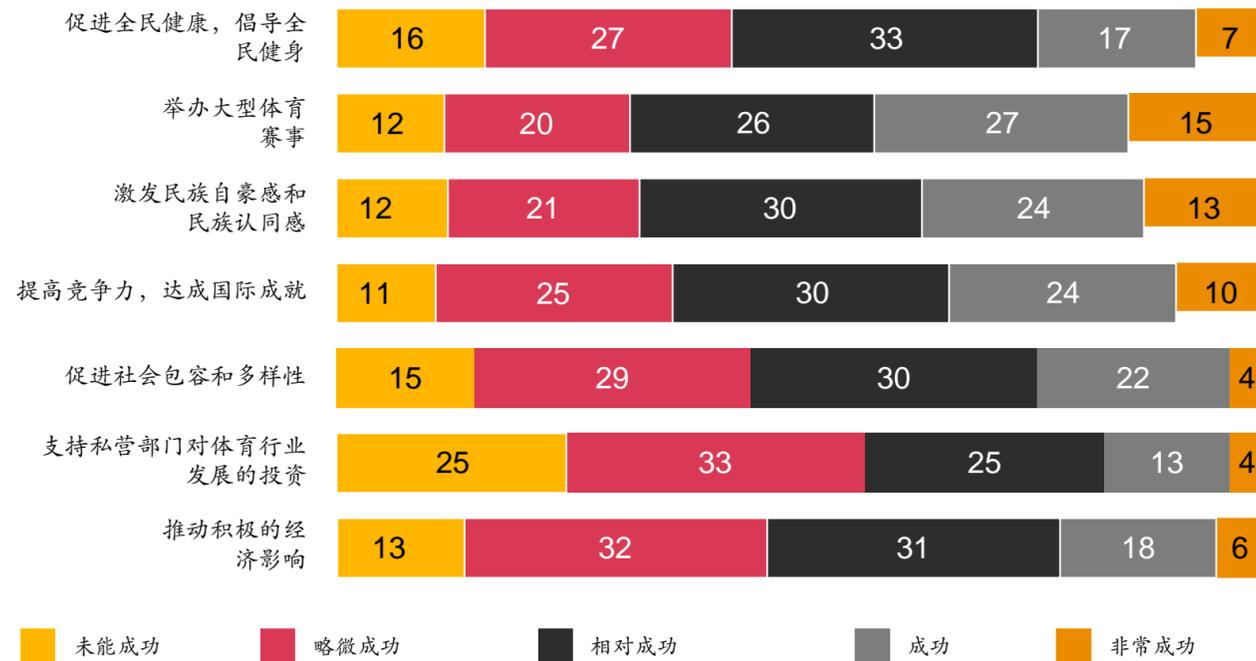
博士（体育科学）

琵琶湖成蹊体育运动大学校长

见解24

政府面临拉动经济增长和吸引私营部门投资的双重挑战

政府是否成功实现体育相关目标
依据反馈数量百分比统计



- 虽然大多数受访者认为促进全民健康是政府的首要任务，但他们普遍认为政府在这方面取得的成效并不显著。这表明政府既定目标与实际成果之间存在差距，因此，政府需要制定更有针对性和更有效的全民健康计划。
- 政府为举办重大赛事和激发民族认同感而倾注的努力赢得了公众广泛的积极评价，而且这些努力之间展现出相辅相成、相互促进的关系。公众的高度评价很可能源于重大赛事本身所激发的广泛关注度，这种关注不仅为政府积累了宝贵的政治资本和资源，还确保了其投入得到应有的回报。举办知名赛事不仅能增强民族自豪感，还能促进旅游业发展，带动经济增长，这将进一步激励政府更加重视相关事务。
- 然而，公众对所有其他战略目标普遍持负面看法，这一现象凸显了政府在协调不同利益相关者方需求时所面临的艰巨挑战。如何实现战略的高效协调与精准沟通，以适应市场变化并解决各利益相关者的痛点，仍是政府面临的一大挑战。为此，政府需要构建更加完善的监管框架，加大对基层计划扶持的力度，并以更加清晰的方式向公众传达战略目标及其进展。



资料来源：普华永道分析，N=380

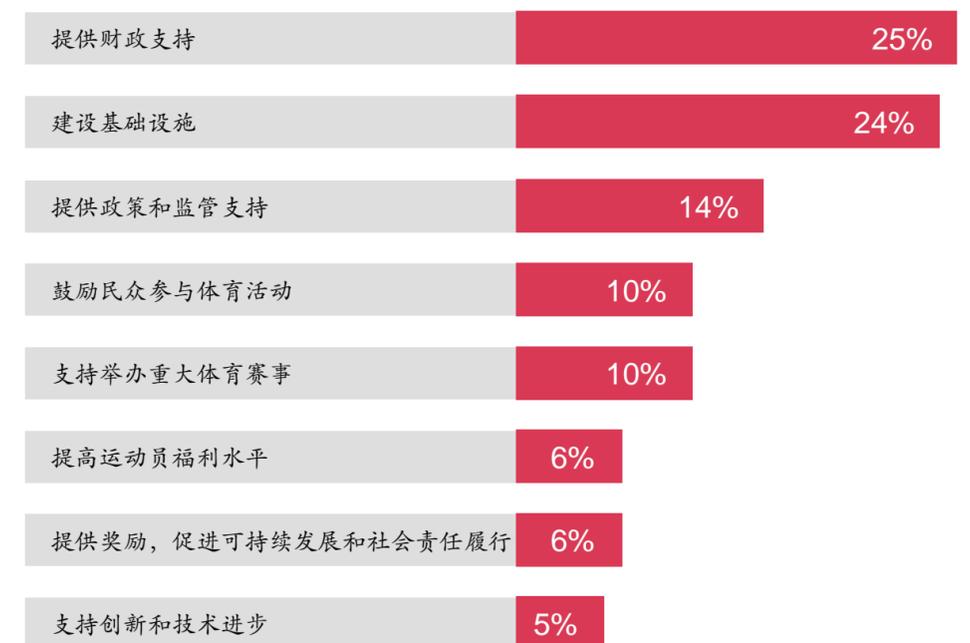


见解25

体育组织对政府的核心诉求是提供财务和基础设施支持

- 最迫切的需求是以拨款和补贴形式提供财政支持，其次是建设体育基础设施。这凸显了体育行业的双重属性，其既拥有高度商业化的企业，也可以提供能够促进全民健康和社会包容的关键社会资源。
- 政策制定者与体育行业的密切互动至关重要，这样才既能确保政策和法规精准解决相关问题，又能不损害体育带来的积极影响。新冠疫情凸显了政策制定者与体育组织之间建立牢固关系的重要性。
- 人们并不认为支持体育行业的创新和技术进步是政府的主要职责。这可能是由于私营部门和大型联合会已经在积极推动创新。体育行业自身似乎具备创新的能力和动力，且无需严重依赖政府的专有技术，这反映了以市场为导向实现技术进步的方式。

各国体育组织对本国政府的诉求 依据反馈数量百分比统计



资料来源：普华永道分析，N=386

公共部门在体育和社会中的影响力逐渐增强

过去几十年，公共部门在体育行业扮演的角色发生了重大变化。如今，公众已经认可了体育在改善全民健康、提振经济以及支持儿童心理健康和福祉方面的益处。体育在促进男女平等和增进社区福祉等社会价值观方面也发挥着关键作用。公共部门已经从单纯地促进体育行业的发展转变为多措并举，利用体育行业促进社会发展。

在瑞士，公众对体育行业进行投资促使每一项政策决定均会受到全社会的严格监督和广泛讨论，因为这些政策结果会影响广大的利益相关者。这凸显了政府政策对社会生活的影响。

在全球范围内，体育政策管理往往因各国体制和文化背景而异。公共政策方针包括集中化管理、分散化管理，以及积极干预与提供辅助性支持。以瑞士公共部门对体育行业的支持为例，其采取的是提供辅助性支持，而非主导或控制的方式；遵循独立和自我负责的国家价值观，且相关计划往往由体育界自发提出并落实。相反，在其他国家，公共部门可能在领导体育事业发展中发挥更加核心和积极的作用。

尽管政策方针各有差异，但公共部门均面临着推动女性参与体育运动和适应数字化转型等全球趋势的紧迫挑战。这些努力符合社会利益，并且能够带来巨大的经济效益。此外，在制定道德标准、执行反作弊和兴奋剂条例以及监督体育博彩等领域，全球已经达成共识，认可公共部门干预的必要性。要切实履行上述责任，公共部门的参与必不可少，如此，才能解决全球各国体育行业面临的普遍性问题。

展望未来，政府在体育领域的作用将变得更加错综复杂，也将面临更严峻的挑战。在体育行业的社会影响力逐渐得到广泛认可的同时，与之相伴的情感共鸣和民族自豪感仍一如既往地强烈。随着利益相关者的专业素养增强且对体育行业期望越来越高，政府将面临更严格的监督和更大的压力，以应对这些错综复杂的动态变化，确保体育事业在维护道德标准和实现经济效益的同时，继续为社会传播正能量。

近20年来，Matthias Remund一直担任瑞士联邦体育局局长，并将于2025年1月起担任国际大学生体育联合会秘书长。

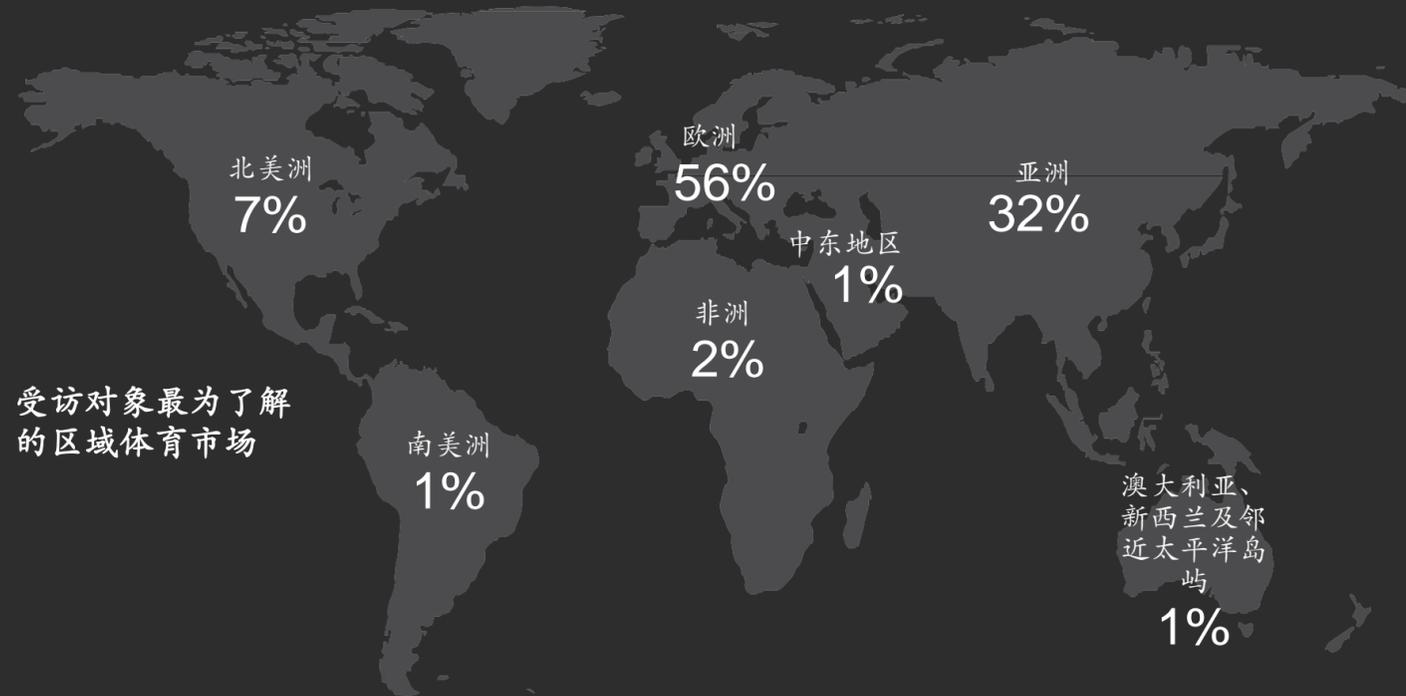


调研背景

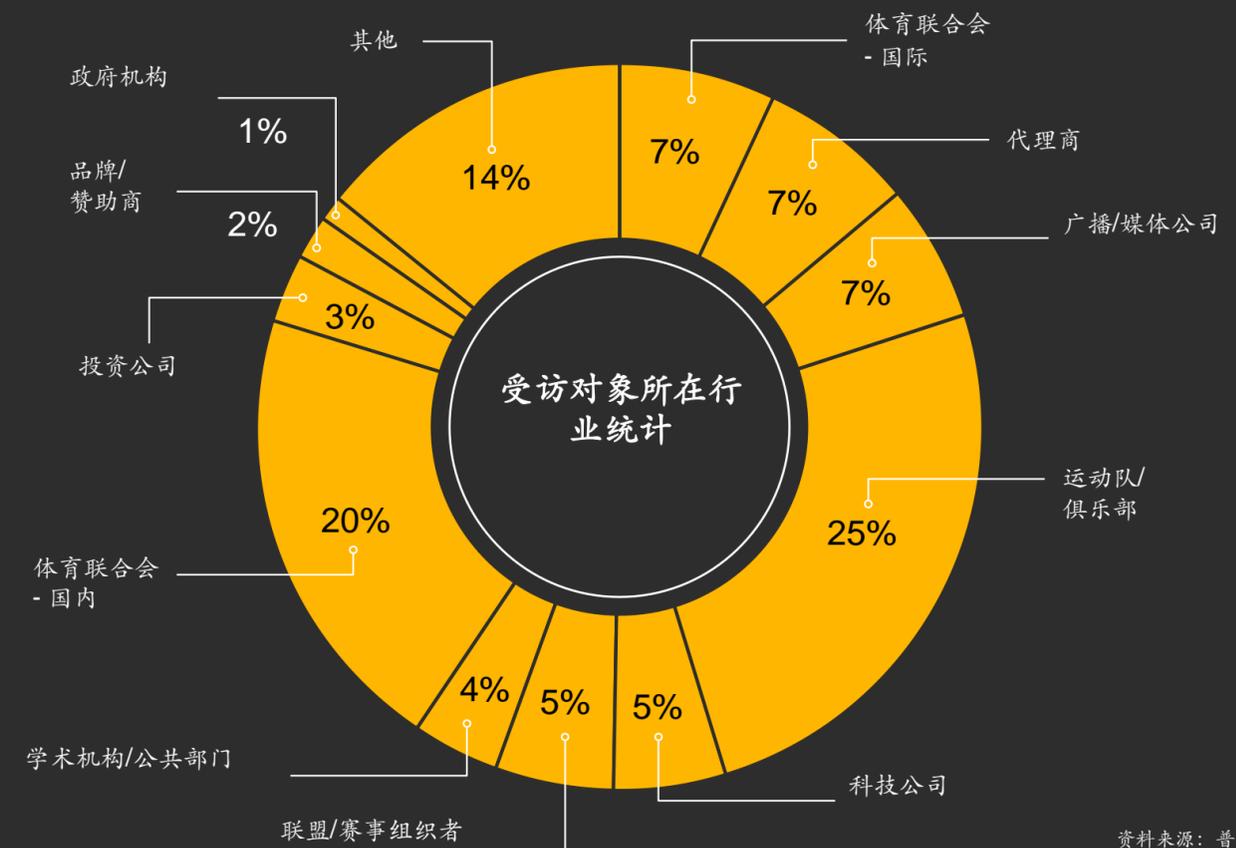
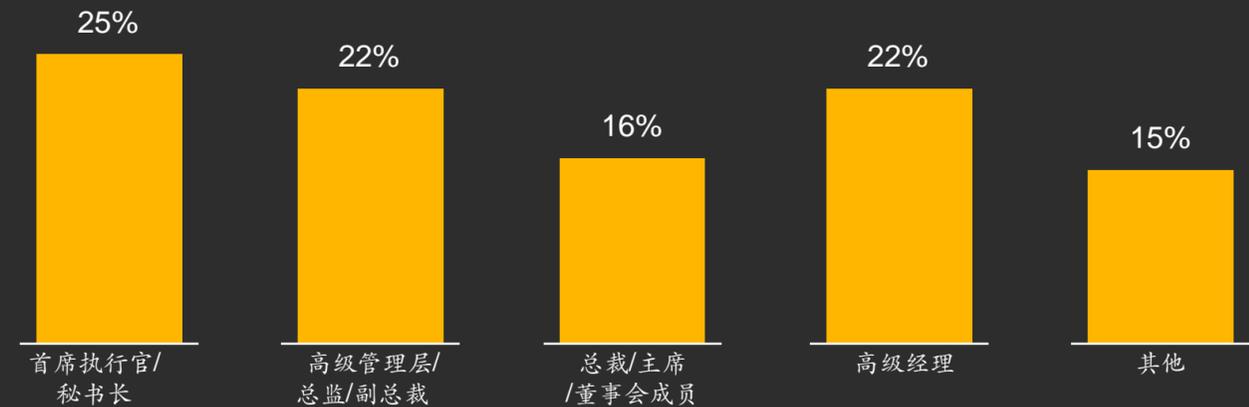
本年度调研由普华永道全球体育网络主导，在2024年1-5月间通过网上问卷的形式开展，受访对象为世界范围内的体育行业领导者。最终，我们收到了来自46个国家和地区的411份回复。

完成调研问卷时，受访对象均在各自组织担任高级管理职位。

本报告中的数据与分析主要基于受访者的反馈和行业专家访谈，并结合普华永道团队（基于我们的管理层经验和项目交付经验）提出的专业见解。



受访者管理职位统计



资料来源：普华永道分析，N=411

联系我们

普华永道全球体育行业 主管合伙人



Clive Reeves
擅长领域：战略
规划、并购和价
值创造
clive.x.reeves@pwc.com
[LinkedIn](#)

普华永道体育业务咨询团队



Rick Jones
擅长领域：酒店、体育和
休闲
r.jones@pwc.com
[LinkedIn](#)



Ben Davison
擅长领域：交易
benjamin.davison@pwc.com
[LinkedIn](#)



Nick Barlow
擅长领域：估值
nicholas.j.barlow@pwc.com
[LinkedIn](#)



Clare Richardson
擅长领域：人才和组织咨询
clare.a.richardson@pwc.com
[LinkedIn](#)



Craig Fitzpatrick
擅长领域：法务会计服务
craig.t.fitzpatrick@pwc.com
[LinkedIn](#)



Mike Emes
擅长领域：税务
michael.emes@pwc.com
[LinkedIn](#)



Latika Sharma
擅长领域：法律服务
latika.sharma@pwc.com
[LinkedIn](#)



Joanna Wardle
擅长领域：研究与洞察
joanna.l.wardle@pwc.com
[LinkedIn](#)



Alison Breadon
擅长领域：重大赛事、
风险及控制
alison.breadon@pwc.com
[LinkedIn](#)



David Reeman
擅长领域：风险及ESG
david.reeman@pwc.com
[LinkedIn](#)



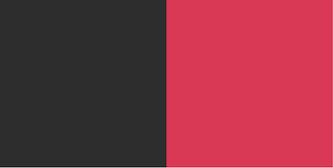
Olga Bukharova
擅长领域：咨询与转型
olga.x.bukharova@pwc.com



Derrick Tate
擅长领域：体育基础设施
derrick.j.tate@pwc.com
[LinkedIn](#)

致谢

非常感谢所有参与今年调研的资深行业高管。特别感谢Danny Townsend、Nick McQuire、Martina Pavlová、Kit McConnell、Matthias Remund、Yoshiyuki Mano、Alastair Seaman、Daniel Kirschner、Shelley Watts和Nick Rusling接受采访，为本期报告贡献了他们的专业见解。此外，还要感谢我们的合作商IRIS和Starcount，为我们提供了进一步的数据和洞察力支持。感谢普华永道全球体育团队成员编制了本报告中发人深省的内容。最后，特别感谢普华永道市场团队的辛勤工作和创造力，让这份报告更为生动。



pwc.co.uk

本刊物仅对相关问题提供一般性指导，不构成任何专业建议。在未获得专业建议前，不应依赖本刊物所载信息采取行动。对文中的信息是否准确或完整，我们不作任何（明示或暗示的）承诺或保证。在法律允许的范围内，普华永道会计师事务所及其成员机构、员工和代理人不对任何个人或单位据本刊物内容采取或终止某行为、或作出任何决策而产生的后果承担任何责任或义务。

© 2024 普华永道。版权所有。未经普华永道许可，不得转载。“普华永道”系指普华永道国际有限公司（PwCIL）成员机构网络，或视具体文义而定，亦指普华永道网络的独立成员机构。每个成员均为独立的法律实体，不代表PwCIL或任何其他成员机构。PwCIL不向客户提供任何服务。PwCIL不会为其成员机构的行为或疏忽承担责任，也不能影响成员机构的专业判断，对其不具有任何约束力。成员机构不会为其他成员机构的行为或疏忽承担责任，也不能影响其他成员机构的专业判断，对其他成员机构或PwCIL不具有任何约束力。

RITM16237213

