

KPMG

毕马威

锐意进取
挥斥方“球”
革故鼎新
竞逐一流

毕马威体育行业
高质量发展白皮书

毕马威企业咨询(中国)有限公司
kpmg.com/cn



前言

随着卡塔尔世界杯揭幕战的打响，全球迎来最顶级的体育赛事，同时也是疫情以来首届真正意义上全面开放的国际比赛。作为世界瞩目的顶流赛事，世界杯不仅是各国球队之间技术比拼，更是各国品牌、商品、服务同场竞技的舞台，借助世界杯的巨大影响力，企业既塑造了品牌形象，又收获了产品流量，提高热点与品牌间的契合度，作为东道主举办世界杯，从体育场馆、机场、铁路、交通等基础设施建设方面带来长期的经济效益。

伴随“健康中国”愿景提出，中国体育产业蓬勃发展，将成为未来社会经济生活中不可缺少的支柱产业。毕马威作为全球领先的专业服务领域机构，长期以来十分关注体育产业的发展与变革，为国内众多领先的体育类公司提供战略咨询、组织咨询、运营咨询、资本咨询等一体化综合服务，助力企业锐意进取，再创辉煌。

毕马威结合最新的体育行业发展“资本化”、“科技化”、“生态化”、“市场化”的四大核心趋势与六个核心挑战，提出体育行业高质量发展的综合解决方案，为帮助企业提升内部管理能力、为推动行业高质量发展建言献策、保驾护航。



目录

	页码
一、大势观澜	4
二、抽丝剥茧	20
三、量体裁衣	27
战略引领	27
管理提升	36
运营创新	42
资本助力	53
数字赋能	58
文化变革	61
四、附录：毕马威介绍	67
毕马威专家团队	



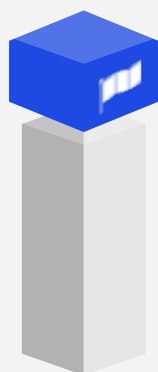
01

大势观澜

—体育行业发展趋势

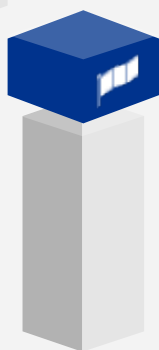
发展阶段：中国体育产业主要经历了探索期、结构升级期和质量发展期这三个发展阶段，正在向成熟期迈进。

体育产业已成为中国国民经济的重要组成部分，在满足体育消费升级需求的同时，有效地推动了经济发展质量提升



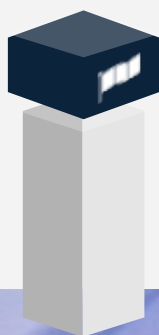
探索期(1929-2012年)

市场化、社会化和法制化是这一时期中国体育产业发展的重要特征。从1979年开始，在改革开放的政策引导下，市场机制引入体育产业；1995年《中华人民共和国体育法》的颁布填补了中国体育产业立法的空白。



结构升级期（2013年-2017年）

体育产业的经济和社会价值获得广泛认可，体育产业开始全产业多环节布局发展。2014年10月，《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》指出，体育产业是扩内需，促消费，拉动经济增长的重要力量。



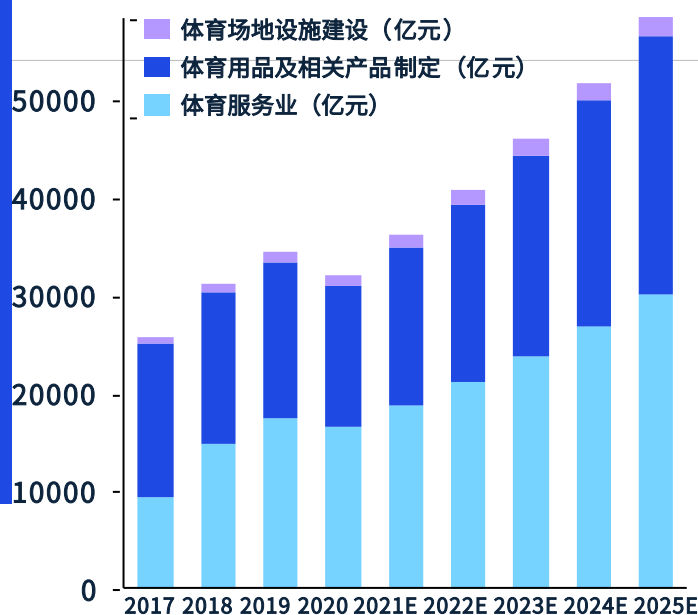
高质量发展期（2018年至今）

中国体育产业开始追求高发展水平，逐步实现产业升级。2018年《国务院办公厅关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》提出，要挖掘体育竞赛表演潜力，促进体育竞赛表演专业化、品牌化发展。

中国体育产业按照活动特点分为体育服务业、体育用品和相关产品制造业、体育场地设施建筑业三大类，预计至2025年，产业总规模将达到5万亿元，前景良好

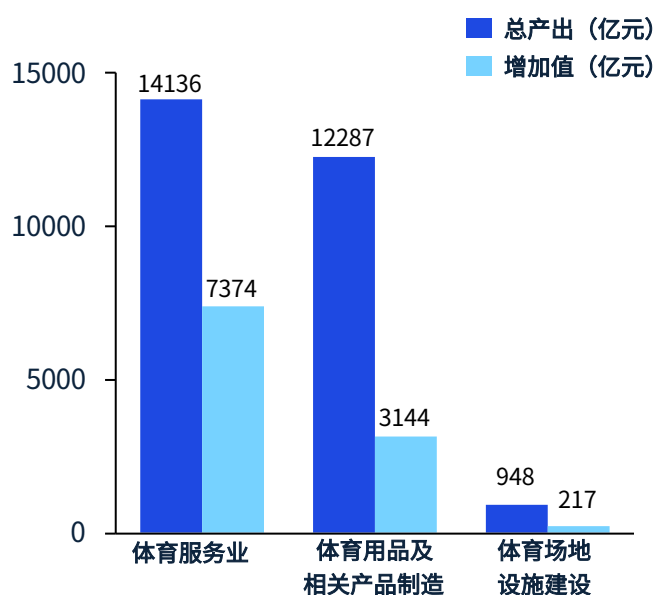
- 根据国家统计局数据，2017-2020年中国体育产业产出值由21988亿元增长至27371亿元，增长原因主要包括体育产业利好政策推出、体育服务业迅速发展、居民体育消费能力逐步提升等
- 根据国务院《全面健身计划》，预计至2025年，中国体育产业总规模将达到5万亿元，2020-2025年年均复合增长率将达到12.8%，高于GDP增速

中国体育产业规模预测（按产出值计算）



- 产业分类：根据国家统计局分类，中国体育产业按照活动特点分为体育服务业、体育用品和相关产品制造业、体育场地设施建筑业三大类
- 内部构成：2020年体育服务业的产值和增加值均位列第一，占体育产业总值和增加总值的比重分别为51.6%、68.7%
- 体育服务业细分赛道：体育用品销售、体育场地和设施管理、体育教育与培训、体育休闲健身等细分赛道产值占比较高，分别为16.5%、7.9%、7.4%和5.8%

2020年中国体育产业细分结构情况



信息来源：国家统计局、国家体育总局、毕马威分析

宏观层面，不断加码的政策利好、体育消费的持续升温、健康意识的逐步普及、数字技术的强力加持，推动着中国体育产业蓬勃发展

政策环境：



政策利好，全民健身成基本国策，全民健身公共服务体系将加速完善

全民健身已上升为国家战略。近年来中共中央、国务院、卫健委、发改委陆续出台体育产业重要政策，呈现出两大新趋势：

- 强调体育全民性、大众化，从竞技体育走向全民健身
- 强调体育的经济价值，促进体育消费，释放体育产业活力

经济环境：



市场需求呈增长态势，体育产业经济效益重视度提升

体育人均消费逐步增长，体育服务消费有望持续增长

- 2014-2020年，我国成年人体育人均消费实现翻倍增长。随着体育服务产业链逐步完善，服务类内容逐渐丰富，赛事观赏、体育旅游等有望逐步扩容体育消费

Z世代体育消费潜力尤其可观

- 中国Z世代人口规模2.8亿，普遍接受过良好教育，体育付费意愿高。随着其逐步成为社会主要消费群体，有望进一步助力体育消费成长

社会环境：



民众健康意识提升，全民养成健身习惯

居民健康意识逐渐提升

- 后疫情时代，民众健康意识提升，增强体质强身健体的诉求持续增加，同时带动体育消费需求增长
- 体育学科考试分值增加，带来体育培训、居家健身、智能穿戴设备相关产业机会，目前我国学前教育、小学、初中在学人数接近2亿人，为体育市场发展提供强大驱动力

技术环境：



数字经济赋能体育产业，催生产业新模式和新需求

数字化变革催生模式升级和新需求

- 体育互联网APP、平台形成（数字产业化），线上健身成为健身领域的新趋势
- 传统体育商业模式结合数字技术更新运营模式（产业数字化），例如传统体育健身房引入数字化系统简化服务流程、互联网式新型健身工作室诞生、传统体育场馆通过AI技术获取数据提升运营效率等

信息来源：国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

中国体育产业覆盖面广、产业链条丰富，根据产业价值链切分与依存关系，主要分为三个层面



受政策利好影响，到2025年，将新建或改扩建2000个以上体育公园、全面健身中心、公共体育场馆等健身场地；体育竞赛表演产业规模将达2万亿元，推出100项具有较大知名度的体育精品赛事

伴随人们健康意识不断增强，体育锻炼人数增加、体育场馆服务和体育培训教育项目增长等因素驱动，中国运动装备产品市场需求逐步上升

核心层

场馆运营
赛事运营
体育经济
体育俱乐部

衍生层

运动装备
体育器械

外围层

体育彩票
体育旅游
体育俱乐部
体育经济
体育培训

信息来源：国家统计局、国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

以下我们将重点围绕体育场地设施建设与运营管理、体育用品及相关品的制造与销售、体育竞赛表演活动、体育传媒与信息服务四大热门细分领域进行详细研究



体育场地设施建设与运营管理



体育用品及相关品制造销售



体育竞赛表演活动



体育传媒与信息服务



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。

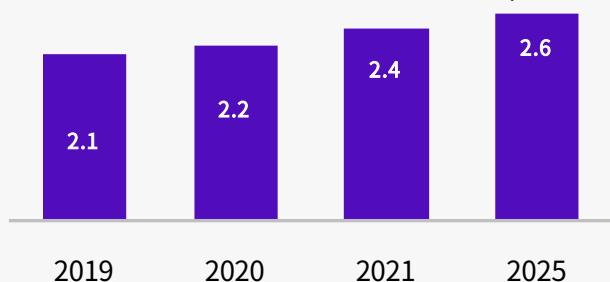
体育场地设施建设与运营管理：受政策推动与目标牵引，以各地政府、事业单位为主导的体育场地建设数量未来将持续增加，社会资本将积极参与，发挥重要作用

多项政策持续加码体育场地建设与市场化运营

文件	关键点	毕马威解读
《关于加强全民健身场地设施建设发展群众体育的意见》	<ul style="list-style-type: none"> 推广公共体育场馆委托运营模式，实现所有权与经营权分离 鼓励公开招标公共体育场馆运营团队，提升运营效益 	公共体育场馆市场化改革将继续深化，“投-建-运”产业链条逐步形成，更多社会资本将与地方国企强强联手，推动体育场馆运营提效
《十四五时期全民健身设施补短板工程实施方案》	<ul style="list-style-type: none"> 到2025年，全国人均体育场地面积达到2.6平方米以上，每万人拥有足球场地数量达到0.9块，形成供给丰富，布局合理、功能完善的健身设施网络 	以十四五要求为准，全国体育场馆与场地建设将进一步加快，各省市体育集团将承担重责，各地政府资金投入逐步增加，亟需探索与社会资本新的合作模式
《政府委托社会力量运营公共体育场馆示范合同（参考文本）》	<ul style="list-style-type: none"> 围绕市场化委托经营模式，对公共体育场馆的场地使用、商业开发、多元经营等做出示范 	该项政策的发布将进一步推动公共体育场地实施“所有权与经营权分离”的模式，更好的服务广大群众需求

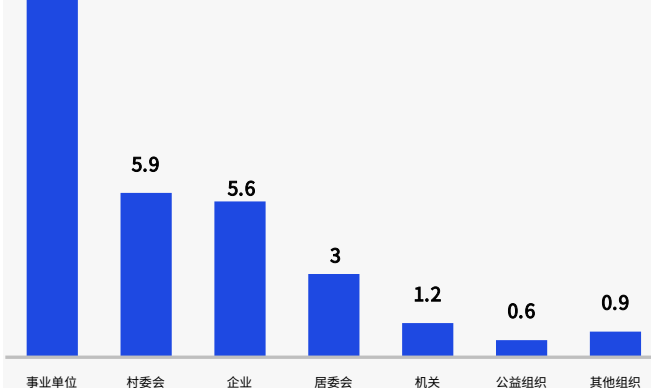
人均场地面积逐年增加，多为事业单位投资建设

■ 全国体育场地人均面积（平方米/人）



- 2020年，全国体育场地共371.34万个，篮球、全民健身路径、乒乓球场地数量最多，占73.1%。

■ 各组织拥有体育场地面积（亿平方米）



信息来源：国家统计局、国家体育总局、毕马威分析

未来将逐步形成以省属企业投资建设为主导，社会资本全面融入体育场地运营的新模式，开发创新的市场化机制与资本化运营，共同推进体育场馆行业高质量发展

陕西

探索“赛事+场地”组合，实现百亿陕体目标

2011年，陕西省成立陕西省体育产业集团，2019年，为加快推动体育与文化、旅游、教育、健康等产业的融合发展，陕西省体育产业集团还与陕西旅游集团进行了重组。目前管理五个全资子公司，涵盖赛事运营、场地建设管理、传媒、宾馆、体育技术标准监测等领域，力争到2025年末实现“百亿陕体”目标

湖南

打造“体育-文化-健康-食品”的全产业链发展

2011年，湖南省成立了湖南体育产业集团，2014年列为湖南省文资委管理，现为湖南省人民政府全资控股，业务围绕场地建设运营，形成涵盖体育传媒、体育场馆和体育综合体开发、体育服务、体育制造、体育健康食品的“体育-文化-健康-食品”的多元发展体系

辽宁

凸显“体育”特性，打造多元业务协同平台

2015年，江苏省体育产业集团正式组建，现有产业包括体育场馆运营管理、体育服务综合体、体育运动健康管理、体育用品装备、体育竞赛表演、体育产业投融资、体育培训等七大板块，并将逐步夯实场馆运营、体育建造、竞赛表演、健身休闲四大业务平台

受体育场馆运营专业性限制，未来将引入更多社会资本参与，深化市场化改革，推动新模式的普及

运营
改制

现有运动场地场馆

多为公共服务场馆，引入社会资本投资 and 市场化经营方式进行升级改制

PPP
模式

新建公共体育场地场馆

15分钟健身圈，健身步道、全民健身中心、体育公园、社区多功能运动场、球场、雪场

社会
资本

新商业体育场馆建设运营

健身房/俱乐部、会所，球场、冰场、雪场、马场等专业运动场所、体育商业中心/主题公园

信息来源：中国政府网、国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

围绕场地建设，积极联动体育竞赛表演、运动周边零售、主题公园等元素，全面拥抱数字化、智慧化转型，打造综合服务体，构建体育生态，成为行业发展的必然趋势

产业聚集，功能组合，
形成一站式消费综合体



拥抱科技，
数字化运营
管理

联动赛事、
娱乐、生活，
塑造新体验

智慧化

- 通过线上小程序、APP，实现场馆智能预定，提高效率与便捷性
- 引入智能健身设备，提升体验感，促进长期获客

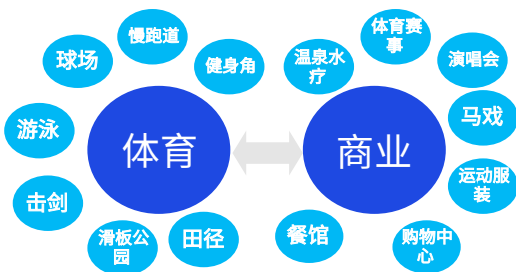
聚集化

- 通过引入餐饮、零售、体育培训、影音、户外运动、运动康复等多功能配套设施，形成协同作用强、经济效益高的聚合性业态

生态化

- 通过与文创、娱乐、顶级赛事等的联名合作，打造“体育生态”模式
- 联手政府、创投机构等，打造聚合型平台，形成生态化共赢，赋能外部行业机构，推动行业高质量发展

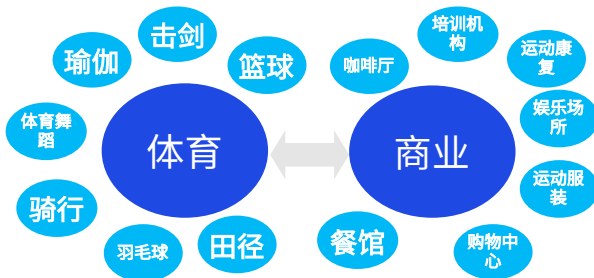
新加坡体育城： 体育&商业双轮驱动的体育综合体



采用PPP模式，亚洲首个集合体育、休闲娱乐、商业和生活方式于一体的综合性中心

- 采用PPP模式，充分调动市场资源，减少政府投资，深度推进市场化发展
- 打通全链条服务，多方跨界合作，构建体育产业生态，提升客户体验，增强客户粘性，提高场地使用效率

中国上海万国体育中心： 全民健身Sports Mall新模式



围绕青少年体育培训，打造精品体育项目，建设首家综合体育MALL，满足多元需求

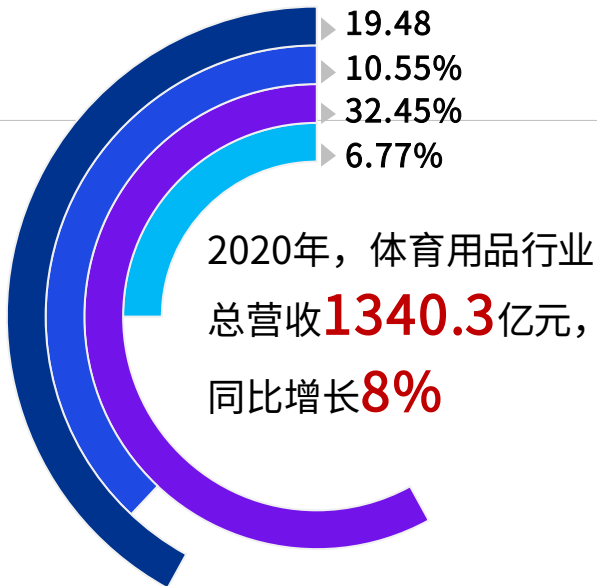
- 借助原有世博会场地改建，以V3(击剑、游泳、自行车)项目综合驱动多品类体育培训和健身项目
- 结合万国青少年体育培训经验，推出的室内综合体育项目，打造培训基地

信息来源：国家体育总局、毕马威分析



体育用品及相关品制造、销售：受政策利好与冬奥会余温、世界杯举办等影响，体育用品行业将出现明显增长，专项体育器材与健身体育器材成为市场热点

2020年，中国体育用品行业总营收及营收结构



- 健身器材
- 球类
- 专项体育器材及配件
- 运动防护用具



受政策推动，科技化、智能化将成为新趋势

文件

《国务院办公厅关于印发体育强国建设纲要》

关键点

支持体育用品研发设计、生产制造和示范应用，引导企业加大自主研发和科技成果转化力度，开发科技含量高、拥有自主知识产权的产品，支持可穿戴运动设备和智能运动装备的研发制造，显著提升体育用品供给能力

毕马威解读

体育产品制造从传统代加工、制造，逐步转为高技术、智能化发展，强化品牌竞争力，贯彻落实体育落实

冬奥会余温将持续助推冰雪相关器械产品上涨

文件

群众冬季运动推广普及计划

关键点

旨在大力发展群众冰雪运动，推动冬季群众体育运动开展，夯实冬季运动群众基础，实现三亿人参与冰雪运动

毕马威解读

冰雪运动受场地限制，多集中在中国东北部区域，但装备器材的制作销售不具备明显的地域属性，且冰雪器械专业性强，群众必备需求不可替代性强，未来将成为重点新兴赛道

《冰雪装备器材产业发展》

重点开发大众冰雪装备器材，开展“南展西扩东进”冰雪装备器材示范应用，组织实施冰雪装备器材标准领航项目

信息来源：中国政府网、国家体育总局、毕马威分析



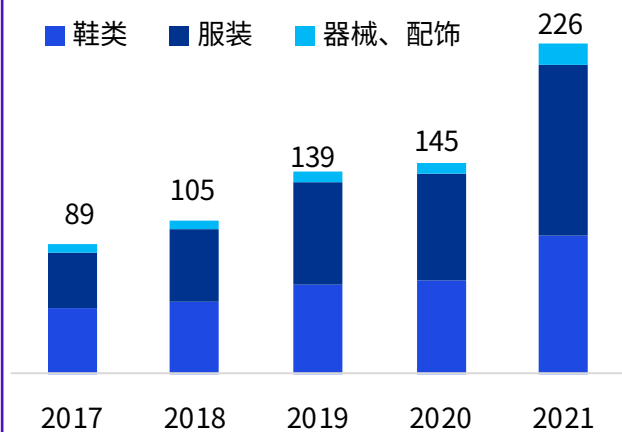
© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

已形成“强势品牌+大型制造+优质供应”的竞争格局，强者恒强局面逐步稳定，头部品牌均采取多赛道、多系列发展，国内新兴品牌寻求垂直赛道异军突起

某知名体育品牌：强化专业属性，引领国潮风尚

- 2017年面向年轻人推出新子品牌
- 2018年创立国潮品牌，引爆时尚，快速形成品牌记忆
- 2021年推出高端运动时尚品牌“XX1990”，拓宽产品边界
- 收购国内外传统老牌与新兴品牌，拓展瑜伽、乒乓球、运动器材、户外休闲等新领域

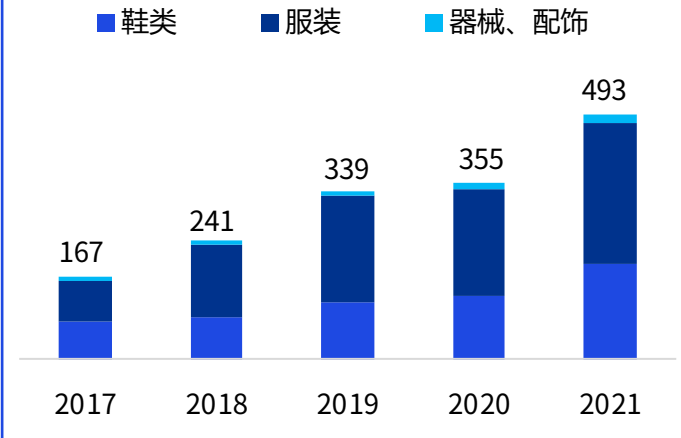
2021年总营收与细分结构占比（亿）



某知名体育品牌：通过多元品牌矩阵，构建生态发展

- 三大品牌矩阵，构建多元成长曲线
- 以母公司主品牌主导的专业运动群，夯实“赢领计划”的流水目标
- 以某子品牌主导的时尚运动群，与科研机构合作，增强品牌辨识度
- 以细分行业子品牌等为主的户外运动群，紧贴消费者趋势，打造差异化产品矩阵，实现多元增长

2021年总营收与细分结构占比（亿）



信息来源：国家体育总局、中信证券、Wind、毕马威分析



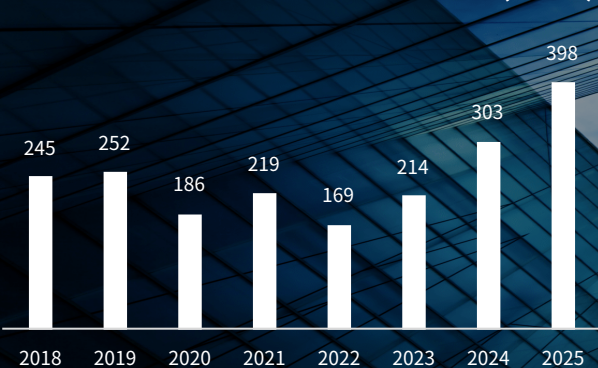
© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

体育竞赛表演：我国体育赛事仍处于初级阶段，且受疫情影响呈现明显下滑，伴随疫情好转与2024年巴黎奥运会启动，本土体育竞赛表演市场将逐步崛起

政策持续推动体育赛事高质量发展

文件	关键点	毕马威解读
《关于完善消费体制机制进一步激发居民消费潜力的若干意见》	提升赛事举办水平，推动体育产业市场化运作	体育赛事的管理将进一步向市场资本放开，推动精益化运营，提升效率与赛事营收
《国务院办公厅关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》	到2025年，体育竞赛表演产业总规模达到2万亿，基本形成产品丰富、结构合理，基础扎实、发展均衡的体育竞赛表演产业体系，建设若干具有较大影响力的体育赛事城市和体育竞赛表演产业集聚区，推出100项具有较大知名度的体育精品赛事，打造100个具有自主知识产权的体育竞赛表演品牌。	近年来，体育赛事自身的竞技水平、观赏性不断提升和媒体的报道力度显著加大，体育赛事已经真正成为全球范围内观众们的共通话题之一。未来通过推动体育赛事的专业性发展，积极发展自有赛事、自有IP，催生群众活跃度，形成体育产业原动力

中国体育竞赛表演活动总规模(亿元)



中国体育赛事领域分布占比



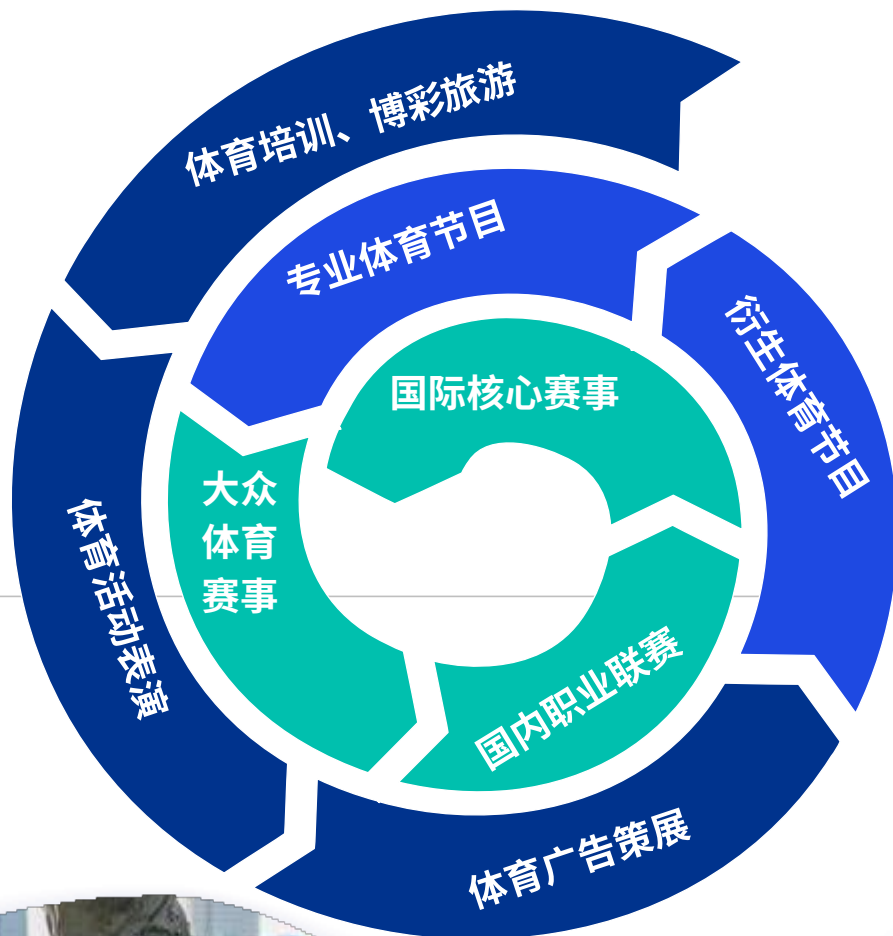
信息来源：国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

从产业链看，围绕核心赛事打造竞争力成为行业共识，但受限于国内体育赛事由政府把控，市场化不足，因此社会资本更多在体育赛事运营与体育传媒方面发力

从产业链角度看，以竞技赛事为核心，衍生媒体、传播、培训多领域，构建协同产业圈层



体育传媒与信息服务：受近年来互联网产业的发展，疫情“居家”，线上体育传媒平台与APP快速崛起，打造“家空间”的体育场景延展，实现技术赋能下的新飞跃

多项政策持续加码互联网、智能设备与体育融合

文件	关键点	毕马威解读
产业结构调整指导目录(2019年)	<ul style="list-style-type: none"> • 体育传媒与信息服务业被国家发改委列为鼓励发展行业 	国家政策支持将导致大量资金流入，行业目前正处于起步期，未来将快速扩张
《关于加强全民健身场地设施建设发展群众体育的意见》	<ul style="list-style-type: none"> • 鼓励体育明星等体育专业技术人才参加健身直播活动 	头部IP效益将进一步放大，娱乐传媒将与体育行业深度捆绑，未来大IP挤压赛道盈利空间
《体育强国建设纲要》	<ul style="list-style-type: none"> • 提出加快互联网、大数据等技术与体育深度融合，促进产业转型升级 	互联网赋能的技术化、科技化，正在逐步成为新的趋势，拥抱变化，将成为新常态

在线
互娱

智慧体育

智能
健身

在线互娱，打造品牌IP，挖掘粉丝经济

通过视频、短视频、直播、图文等高质量内容，组成由体育明星、专业教练、网红达人构成了健身内容影响力金字塔，形成IP效应，形成用户粘性，进一步挖掘粉丝消费能力

信息来源：国家体育总局、毕马威分析

智能技术加速融合，丰富场景、提升体验

行业追求与内容科技化、体验科技化、设备科技化的全面发展，通过数字人、VR游戏、健身镜、AI教练互动、身体大数据分析等智能元素，不断提升体育体验，丰富健身场景，提升快感
通过构建数字化、网络化、智能化的运动模式、运动空间、运动生态，整合体育产业链，推动技术融合、业务融合、市场融合等跨产业融合发展，推进体育产业智能化升级。

伴随在线媒体宣传，公众体育意识增强，互联网将深度赋能体育赛事IP运营，打造在线赛事运营、转播、衍生服务全流程，提高消费者粘性与消费频次，进一步推高头部IP价值

中国体育IP运营处于起步期，借助网络媒体，优化营销体系，积极探索IP市场化运营成为趋势

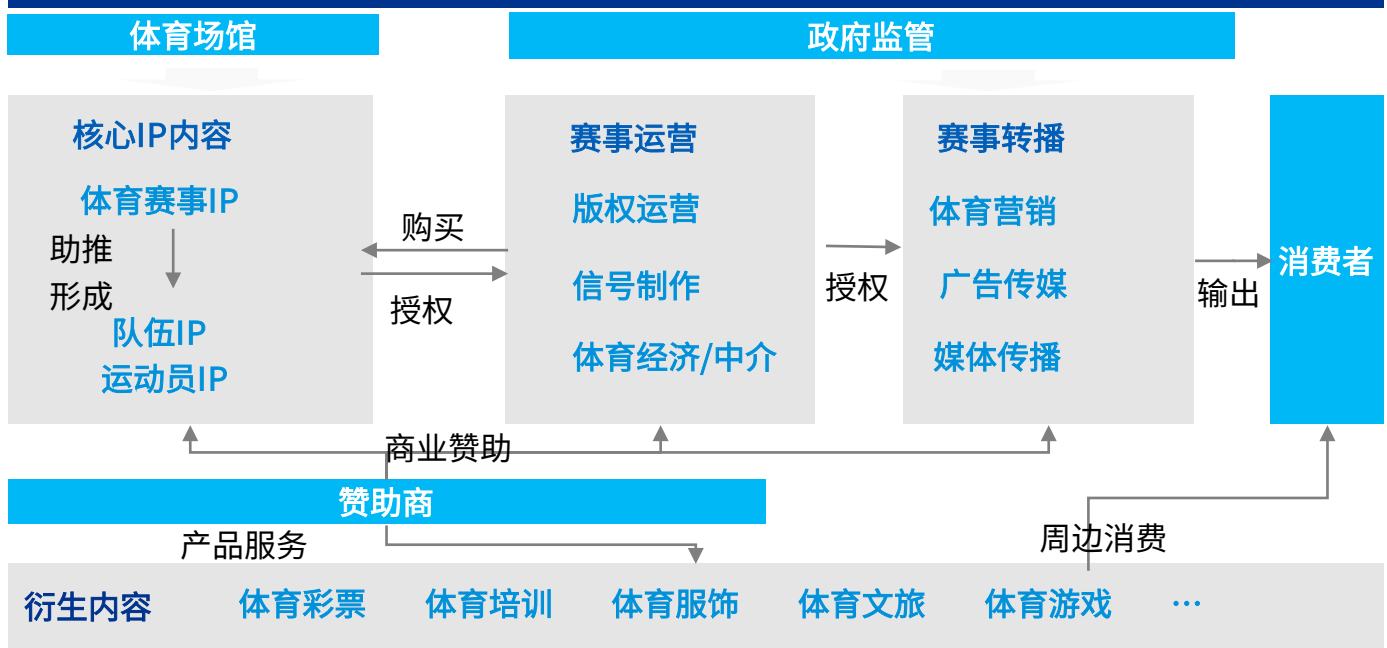
- 近年CBA不断改革，在视觉和赛事营销体系上做创新、提升赛事频次，打造“超级周末”品牌，加大网络宣发，签约互联网平台，提高曝光度，强化用户粘性
- 2014年CBA新媒体转播费约2000万/年，2020年与咪咕签订5年20亿的转播合同

围绕五要素，形成强力额IP认知共识，构建产业链



- 1 品牌要素显性化
- 2 品牌管理资产化
- 3 赛事定位差异化
- 4 赛事品牌价值化
- 5 赛事传播精准化

体育赛事IP产业链



信息来源：国家体育总局、毕马威分析

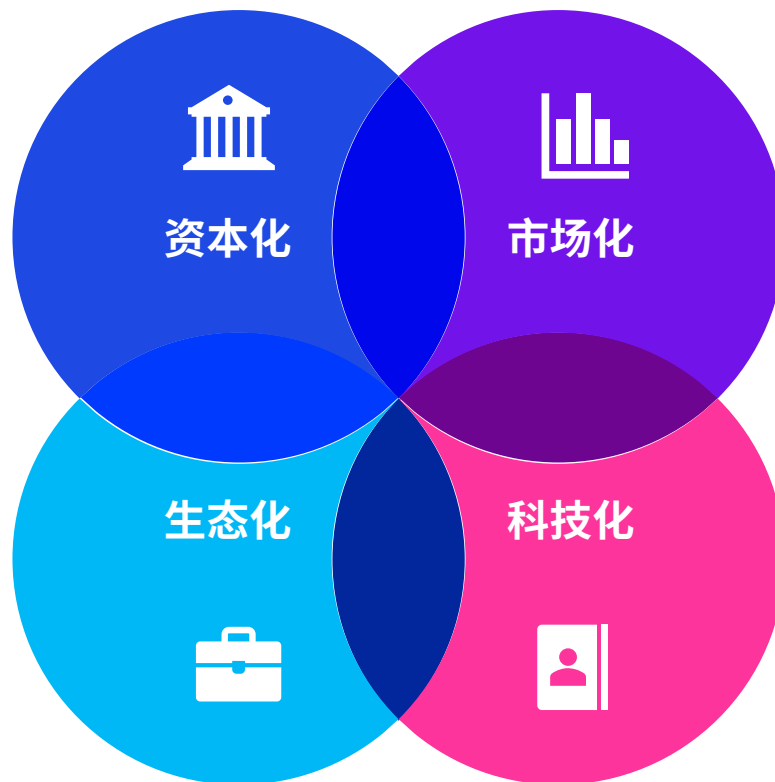


© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

趋势总结：在政策推动、经济发展、技术革命等诸多因素影响下，未来体育产业将围绕资本化、市场化、生态化、科技化进行全面转型升级

受政策要求，各地政府纷纷寻求与外部社会资本合作，未来将逐步形成以省属企业投资建设为主导，社会资本全面融入体育场地建设运营的新模式

体育场馆与体育赛事运营，政府部门将减轻行政干扰，强调专业人做专业事，积极号召社会企业开展体育赛事运营宣传，推动市场化转型与开发



未来将实现以体育为中心，多种类型产业全面融合的发展趋势，构建“体育-商业-文旅-地产-大健康-...”等融为一体的“生态型”发展模式

互联网技术的发展将进一步提升体育产业运营效率，改善产品性能，助力赛事转播，提高体育场馆利用率，提供更好的服务体验

信息来源：国家体育总局、毕马威分析



02

抽丝剥茧

—体育产业核心挑战发现

宏观层面来看，区域发挥失衡、体育普及有限、专业人才匮乏是目前制约整体行业进一步发展的瓶颈问题

问题1：区域发展失衡



- 经济发展失衡导致体育消费存在区域差异：东部地区GDP水平较高，是中国体育消费的主要地区。西部地区经济发达程度略有欠缺，GDP总值约为东部地区的33%，居民可支配收入较低，导致体育消费支出较低
- 体育设施供应呈现东西区域分布不均特点：东部沿海地区制造业发达，具有体育产业发展的先行优势，广东、山东、浙江等地的体育馆设施数量众多，而中西部内陆地区如宁夏、西藏、则相对滞后



问题2：体育普及有限

- 体育意识普及度欠佳：体育专业锻炼意识相较发达国家仍有待提升
- 体育场馆利用率较低：从体育场馆利用率来看，中国约52%的体育馆每周接纳数量少于500人次，经营效益不佳



问题3：专业人才匮乏

- 人才培养体系不完善：体育行业从业人员相较于文化、娱乐行业较少，供给不足，薪酬待遇不高，且人才专业化不足，对青年人才培养尚未形成体系化、综合性培养方案
- 体育机构专业化程度不足：从投资主体来看，我国体育场馆以政府投资建设为主，国有和集体主导运营的体育馆占比高达56%。由于政府投资实行财政拨款制度，导致部分体育馆管理单位运营专业程度不足且缺乏优化动力，面临市场化运作不足、体育馆设备老化、经营人才缺乏等诸多问题



信息来源：国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

从人才供给看，行业内专业人才匮乏，人才激励不足、培养模式不完善导致我国的体育人才供给存在较大缺口

2021年城镇私营单位分行业就业人员年平均工资



体育产业人才匮乏的主要原因分析

人才激励不足：

- 01 从薪酬水平来看2020年体育行业就业人员平均薪资仅为56171约为信息传输、软件和信息技术服务业人员的二分之一

人才培养模式待完善：

- 02 在人才培养方面，中国大学现有的体育课程重视专业技能的训练而对管理、实践运用等方面综合素质的训练不足，学生普遍存在实践经验匮乏的问题，难以满足企业用人需求

人才供给数量不足：

- 03 当前中国体育产业发展面临人才供给数量不足的问题。根据《体育产业发展“十四五”规划》，到2025年中国体育产业从业人数将超过800万，但截止2020年从业人员仅为600万人

信息来源：国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

微观层面来看，尤其以场馆与赛事运营为主体的产业核心层，普遍存在商业模式守旧、转型步伐缓慢、商业化程度不足等现实问题



商业模式守旧

- **规划定位不明**：场馆建设期受限于工程思维，未充分考虑场馆的发展规划，运营期的商业运营模式模糊，导致场馆建设与运营脱节，利用率低
- **资本化程度低**：大多数体育场馆采取自建自营模式，与社会资本合作较少，更多存在后期运营难以为继时，承包给社会资本，导致国家资产浪费
- **运营能力不足**：体育场馆运营期缺乏专业人才与运营策略，盈利模式依靠租金收入，业务与营收模式单一，依赖政府补贴，自造血能力薄弱



转型步伐缓慢

- **数字化转型迟缓**：大部分体育场馆线上媒体宣传不足，数字化程度较低，部分仍旧采取传统的电话预定、官网预定，与客户存在信息壁垒，难以高效获客，客户体验较差



IP商业化不足

- **商业化缺失**：我国自主IP赛事多由行业协会、地方政府或体育总局把控，市场化程度较低，纯商业化运营的体育赛事少，并且缺乏合理的商业化路径，大多难以自主实现盈利，依赖政府与协会拨款

信息来源：毕马威分析

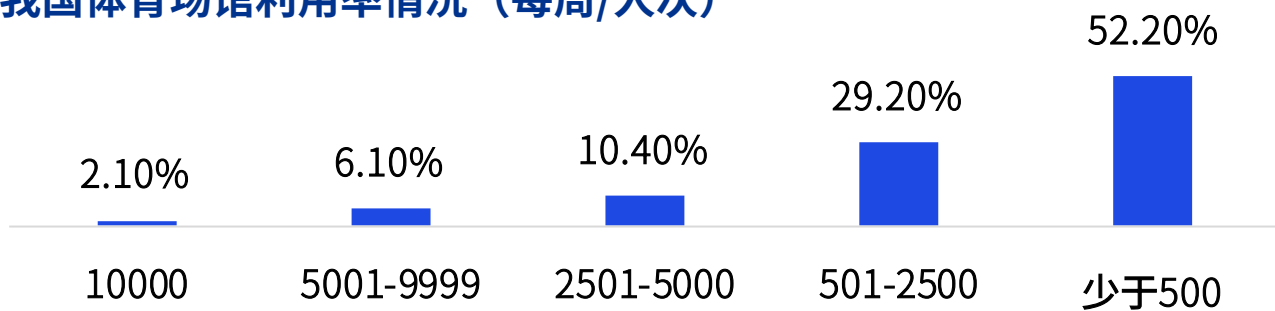


© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

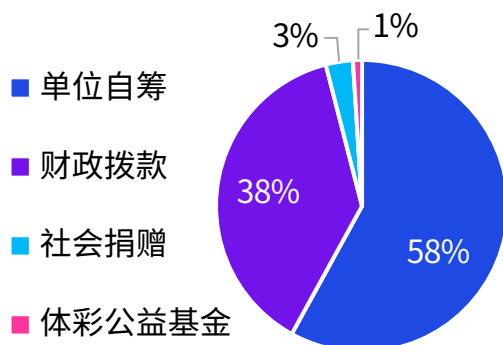
微观层面来看，尤其以场馆与赛事运营为主体的产业核心层，普遍存在商业模式守旧、转型步伐缓慢、商业化程度不足等现实问题

- 我国体育场馆建设绝大部分资金来源于自筹或者财政拨款，场馆建设投资比较单一，没有形成多元化投资格局，而这也使得政府和相关机构对体育产业的发展有绝对的控制权，政府成为了体育产业的主导者，但政府缺乏专业化体育场馆建设运营思路，导致场馆运营期间获利能力不足

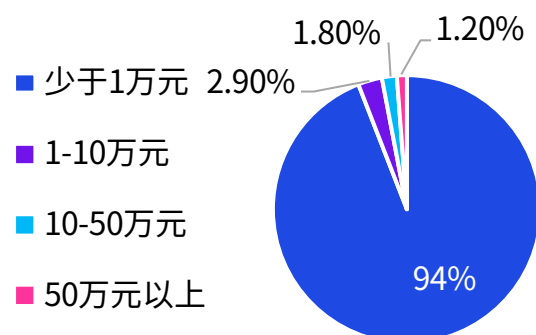
我国体育场馆利用率情况（每周/人次）



我国体育场馆资金建设来源占比



我国体育场馆市场化营收占



信息来源：国家体育总局、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

转型缓慢：体育产业整体互联网渗透不足，数字化运营程度低，导致用户体验度不高，难以形成高粘度、高频次消费



体育场馆找不到线上手机端预约入口

订不到场地	租金贵	设施老旧	交通不便
45.3%	23.5%	18.5%	12.7%



体育学习线上课程少，体系不健全

线上体育课程多为Keep、咪咕运动、运动博主等，娱乐性较强，专业化与体系性有待改善。且体育运动需对动作进行纠正指导，目前互动式线上体育培训领域依旧空白

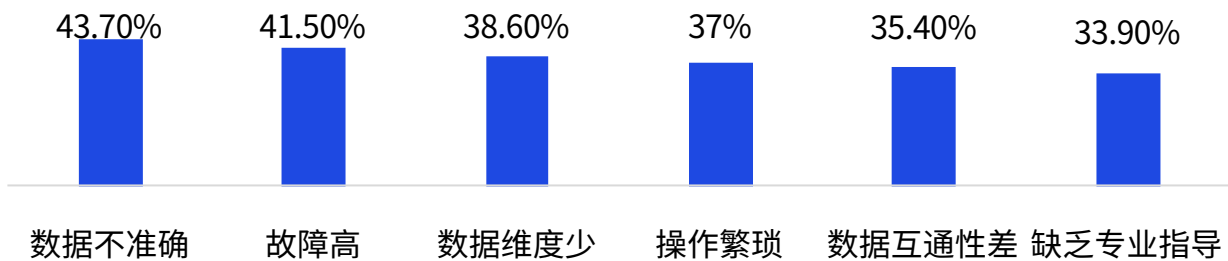


体育赛事转播技术存在改进空间

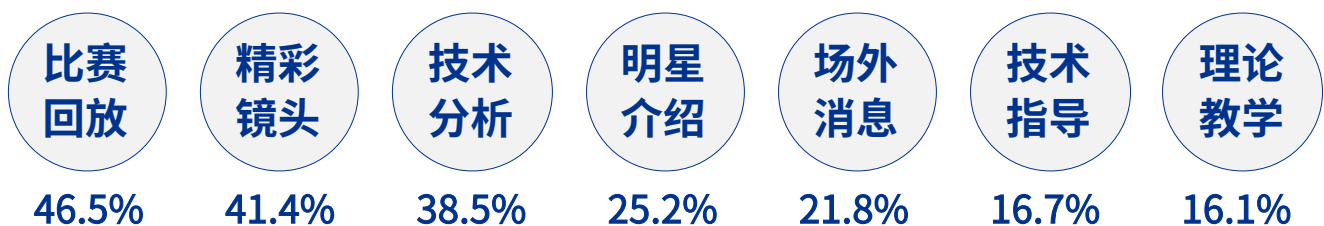
冬奥会采用“5G+云转播”创新技术，能够使得个人自主选择观看镜头，但是对网络存在一定要求限制，同时仍未实现让人身临其境之感



现有智能化设备故障率高，技术不成熟



体育赛事后期线上运营有限、衍生内容少



赛事后期运营需求度

信息来源：国家体育总局、艾瑞数据、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

商业化不足：我国国家级赛事大部分由国家体育总局和各个协会负责运营，社会企业参与赛事运营程度有限，市场化程度不高，赛事IP活力并未充分释放，盈利结构存在改善空间

中国头部职业联赛主要由体育总局及各协会主办



中超联赛

CBA、NBL

中国马拉松

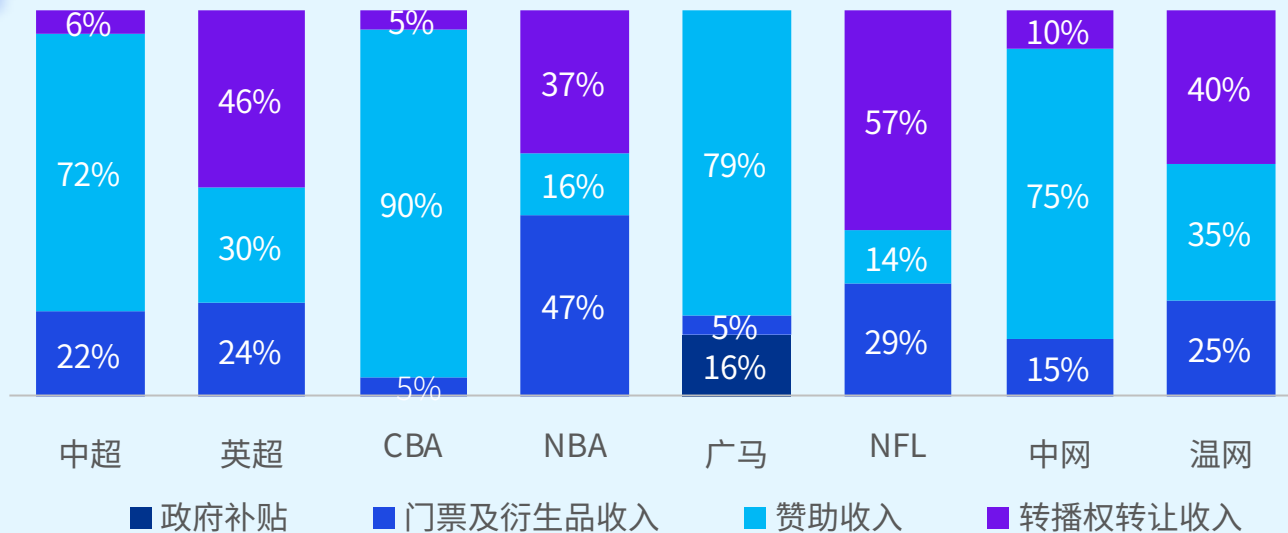
中国网球公开赛

中国排球超级联赛

中国头部职业联赛主要由体育总局及各协会主办

- 国内专业联赛受行政手段约束，一些运动项目管理中心等准行政单位用行政手段分割和垄断项目市场，社会力量进入壁垒过高，社会力量缺乏平台和渠道参与发展体育产业
- 而以美国、意大利、德国为代表的发达国家，则充分利用风险投资、上市公司证券募集等市场化手段，激发社会资本参与体育发展的活力

中国与欧美发达国家的赛事运营相比，其规模、盈利水平与商业结构差距较远，在转播权收入和门票及衍生品收入方面还有很大的上升空间。



信息来源：国家体育总局、国信证券、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。



03

量体裁衣

—体育产业解决方案建议

基于以上对产业趋势+痛点的深入分析，我们提出了如下“战略引领、管理提升、运营创新、资本助力、数字赋能、文化变革”的整体解决方案，助力行业高质量发展

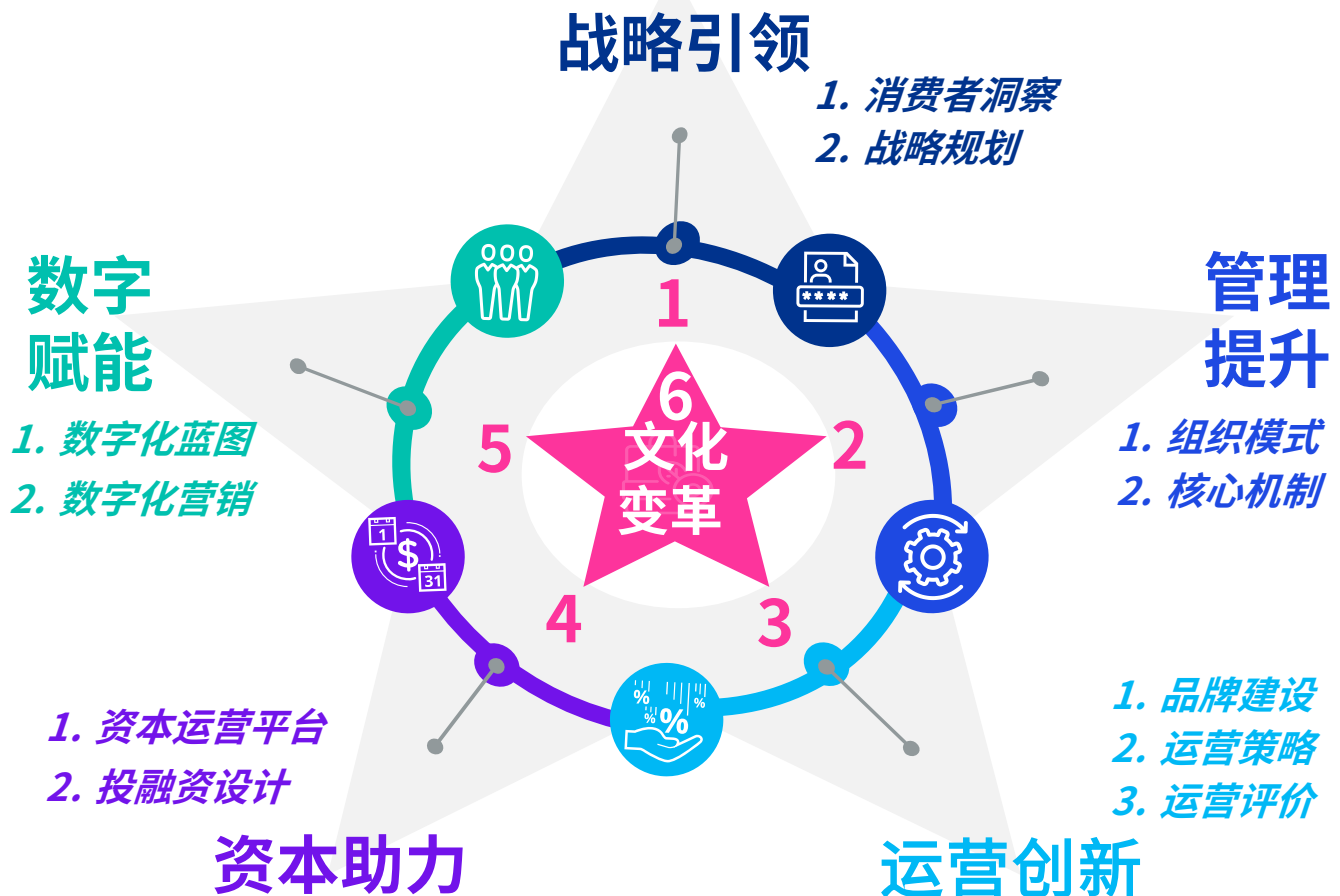
四大发展趋势

· 资本化 · 生态化 · 科技化 · 市场化

六大核心问题

· 体育普及有限 · 专业人才匮乏 · 转型缓慢
· 区域发展失衡 · IP商业化不足 · 模式守旧

毕马威体育行业高质量发展整体解决方案



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

战略引领：深入进行市场分析与消费者洞察，立足市场机遇与自身能力，谋划企业未来发展战略，明确发展目标、业务布局与商业模式，助力企业行稳致远



关键议题

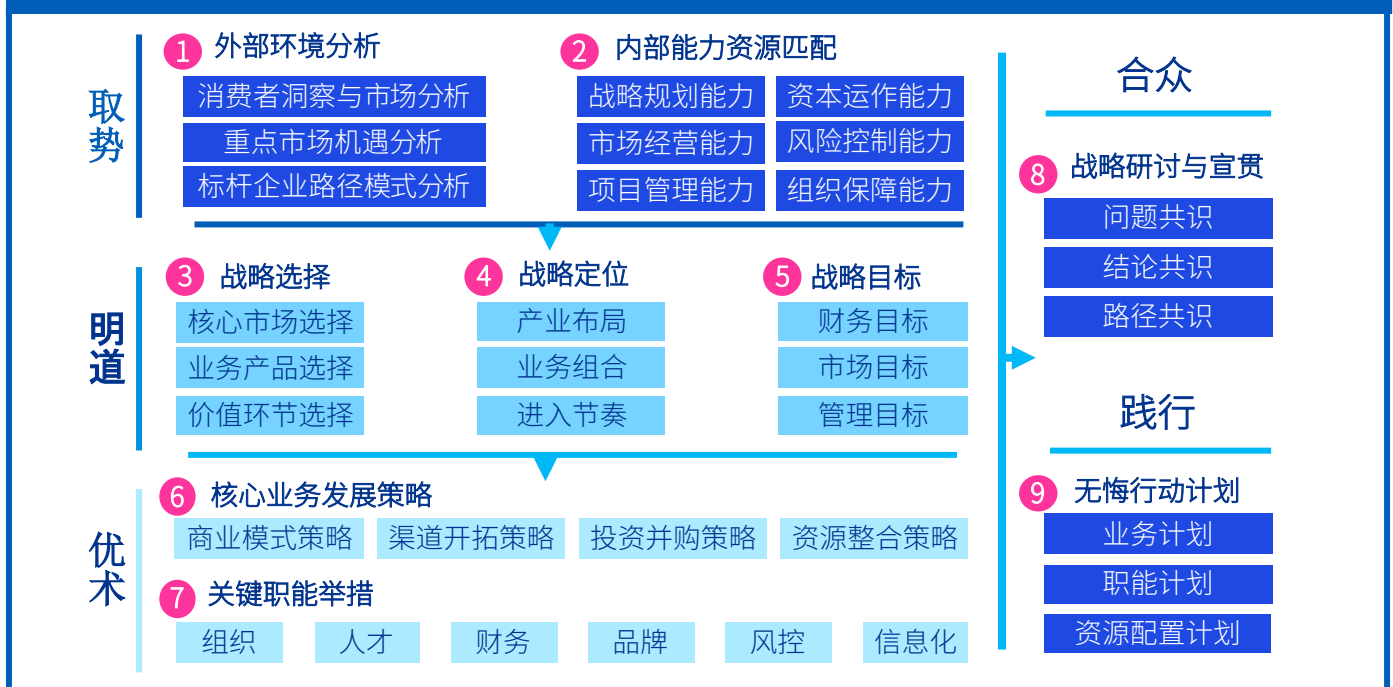
- 1 消费者洞察：**基于深入的市场分析与消费者洞察，精准把握市场需求与发展趋势，为顶层战略设计、品牌营销策略等提供基础支撑
- 2 战略规划：**明确企业发展定位，构建合理的业务组合与发展路径，解决行业内普遍存在的商业模式单一、盈利能力薄弱的发展痛点，以清晰的顶层设计引领公司未来发展



毕马威方案

毕马威服务客户的长期实践中，融合战略管理思想和理论，形成了毕马威战略规划工具，以“取势、明道、优术、合众、践行”为五大主题，协助客户完成战略规划的制定。

毕马威战略规划框架全景图



信息来源：毕马威分析

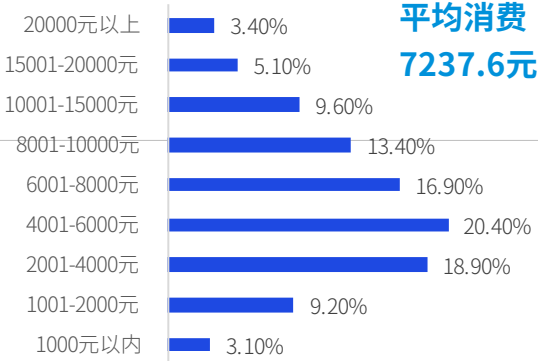


© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

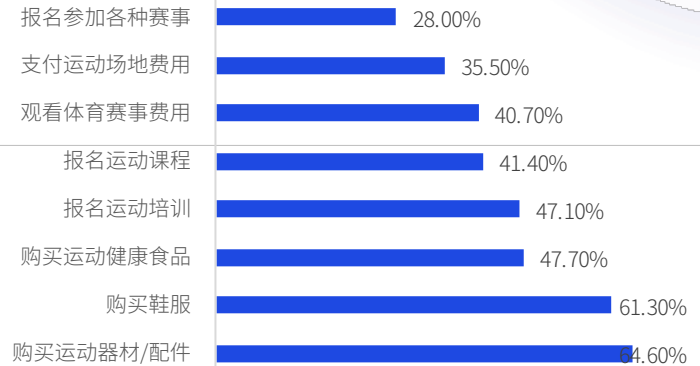
消费者洞察：明确产品/服务的精准用户，通过受众的消费价格带、消费品牌、消费偏好等特性，以消费者体验出发，打造贯穿企业全价值链的自驱闭环

示例

中国年轻人在体育运动上面的花费



中国年轻人群日常消费的体育品类



分析市场发展趋势、消费者年龄，购买与消费行为变化，为体育品牌战略制定与市场推广提供输入

分析消费者偏爱的品类、价格带、体育故事等，指导商品的选型与开发

分析消费者在线上 and 线下的购买行为差距，门店客人试穿、购买等行为数据，指导门店订购、配货、服务方式

分析热门话题、热点赛事，热门明星动态，结合售卖数据，追踪转化率等数据，结合消费者渠道偏好打造热点

根据消费者历史购买行为进行销售预测，提前判断畅销款，为供应链备货做准备

根据地域消费者偏好，优化货品与仓储布局，改善运营配送效率，提高消费者体验



信息来源：信达证券、毕马威分析



消费者洞察：通过体育热门赛事与明星IP，分析IP商业价值，探索体育赛事运营新方向，结合消费者偏好，快速捕捉年轻者消费趋势，形成商业价值变现闭环

示例

冬奥IP带动3亿人参与冰雪运动

- 央视2022年北京冬奥会相关内容总播放量达8亿次，带动转播平台与各类衍生平台播放近百亿次
- 以谷爱凌、苏翊鸣、徐梦桃等为代表的滑雪类明星曝光度迅速提升，累计商业价值近五亿元

滑雪爱好者的消费情况

- 雪具购买—67.7%
- 雪具租赁—56.3%
- 滑雪场门票—52.6%
- 滑雪培训课程—48%
- 护具—43.8%
- **62.9%的人近五年在滑雪运动商消费增加**
- **影响购买的要素前三：**
 - ✓ 体育明星代言
 - ✓ 大V博主种草
 - ✓ 朋友推荐

新赛事IP将崛起

随着高水平体育赛事举办经验的积累，受群众关注的程度越来越高，以滑雪、马术等为代表的，观赏性、竞技性、刺激性更强的小众运动将逐渐兴起，赛事IP与运动员IP价值将不断高涨，群众参与积极性和热情高涨，未来围绕赛事、体育明星IP，进一步建立传播-消费链条

信息来源：国家体育总局、信达证券、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

战略规划：以体育场馆建设运营为例，结合内外优势，明确战略定位，选择场馆模式，通过行业实践进行业务组合梳理与发展路径规划

外部机遇与自身能力

外部机遇

- ✓ 国家政策大力倡导基础体育设施建设，各地政府均有明确的财政预算
- ✓ 居民平均收入提高，民众体育意识增强，需求明显增多
- ✓ 体育将逐步纳入高考要求，青少年需求将明显提升

自身能力

- ✓ 具有一定的资金优势，且信誉较高
- ✓ 本地有知名奥运明星，本地人群对某些运动具备热情

体育+	细分模式
体育+商业	赛事场馆驱动型
	运动健身消费型
体育+旅游	赛事培训度假型
	休闲运动度假型
体育+地产	体育地产驱动型
	体育文化配套型



明晰战略定位

梳理业务组合，清晰发展路径

细分定位		小尺度 (<10000平方)	中尺度 (<50000平方)	大尺度 (>50000平方)
空间特征		以室内为主	室内与室外并重	以室外为主
客群特征		服务社区居民为主，主要是业务爱好者与家庭客群	目的性运动爱好者，专业运动员，业余运动爱好者	以旅游休闲度假客群为主，专业运动员等
体育项目选择	场馆	小型体育馆 社区性休闲中心	综合体育场馆 体育休闲文化中心	大型综合体育场
	单项	篮球场、羽毛球、乒乓球、瑜伽、台球、电子竞技	游泳馆、路跑、铁人三项、网球、排球、滑板公园	足球、马术、高尔夫、山地自行车、马拉松、卡丁车、滑雪场
生态平台链接		特色餐饮、养生会所、运动酒吧、体育名人堂	主题酒店、文艺汇演、运动养生、体育文化博物馆	商业综合体、大型会议策展中心、商业地产

信息来源：各地方体育行业协会网、毕马威分析

基于发展模式，清晰盈利模式，以赛事场馆驱动型为例，整合产业资源，激活培训、休闲、娱乐、艺术、餐饮等文化商业元素，围绕赛事场馆，打造“体育生态”模式

掌握“体育、媒体、娱乐”的核心资源，围绕赛事场馆打造“体育生态”

仅靠场地租赁获取的收入难以维持场馆日常运营费用，以体育竞赛/文娱活动为核心的全产业链经营，打造体育生态，形成平台商业模式，是场馆的盈利出路

推动传媒营销，专业场馆运营经验形成核心竞争力，提高场馆冠名权收入

美国开始运作体育馆冠名权十多年来，已经形成了约占全球场馆冠名费市场75%的营收规模，大型体育场馆，尤其是联赛主场，冠名收入已能达到千万元甚至千万美元的级别

以赛事为核心，丰富商业、娱乐、酒店、文化等多功能组合，

打造体育生态，形成具有体育特色的平台型商业模式，吸引全客群消费



以打造“体育生态”为核心，梳理体育平台商业模式，清晰各产业环节定位，针对性投入与细化设计，明确运营核心重点，完善功能布局，并在前期建设时纳入考虑

突破传统的运营方式，通过文艺演出经营项目、竞赛表演、展览展销等方式，提高场地的利用率，吸引群众

比如国内某市级体育中心在兼顾体育文化等业务发展的同时，将广告、餐饮、房屋租赁等多种业务整合，以体育竞技产业链的完善，带动服务、商业、居民体育消费、体育专项训练、餐饮娱乐等副产业，形成多层次、多元化的经营模式，构建以体育为核心的商业生态。

体育

功能布局：以综合场馆为主

运营重点：以场馆的综合利用为核心，带动周边商业、娱乐和酒店发展

商业

功能布局：一方面，发展场馆内的配套商业，另一方面，以综合商业体或特色商业街形式的衍生商业

运营重点：运用体育赛事和媒体的影响力推动商业开发

娱乐

功能布局：一方面，发展场馆内的休闲运动项目，另一方面，结合商业开发休闲娱乐项目

运营重点：开发片区潜在客群—家庭客群和休闲运动客群

酒店

功能布局：场馆内或场馆附近配套

运营重点：结合体育、运动特色，迎合体育、商业和娱乐的目标客群

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

通过构建平台型商业模式，建立“体育生态”，为客户提供多元性、差异化的服务，提升客户粘性，拓宽营收渠道，赋能行业发展，共同推动体育行业高质量发展

以体育场馆建设运营为核心的生态模式



<p>差异化的特色服务体验</p> <p>打破现有体育场馆运营同质化模式，通过引入多元业态，打造差异化服务，围绕体育建立特色商业娱乐服务，形成IP效应</p>	<p>高粘性与广口径的客户流量</p> <p>通过多元化的商业扩宽引流口径，提升客户流量</p> <p>丰富客户体验，提高客户粘性，增加客户消费，提升收益</p>	<p>多元化的收益提升</p> <p>通过场馆运营获得直接收益，通过周边商圈共建，获得租金、抽佣等收入</p>	<p>推动行业进步的广泛合作</p> <p>通过整合商业服务资源，固化能力，积极拓展外部赋能，推动体育行业整体高质量增长</p>
--	--	--	---

信息来源：毕马威分析



管理提升：以组织管控与机制优化为基础提升管理能力，通过平台化组织与激励机制推动人才发展，助力企业在快速变化、竞争激励的市场环境中脱颖而出



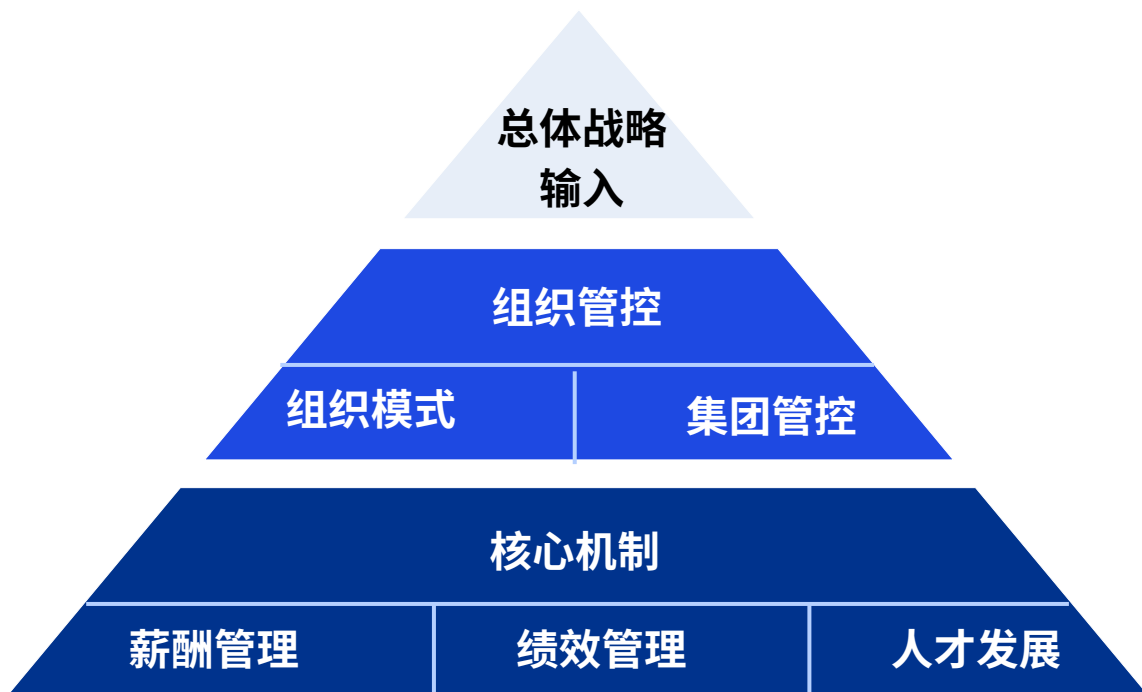
关键议题

- ① **组织模式：建立面向用户的平台化组织，对市场变化、用户需求做快速敏捷的响应**
- ② **核心机制：（1）面对高端人才匮乏、供给不足的行业困局，形成面向关键岗位的整体激励优化解决方案（2）建立符合体育行业业务特性的人才胜任力标准，为企业人才盘点、招聘与培养奠定基础**



毕马威方案

毕马威团队协助企业建立敏捷轻盈的平台化组织，面向用户、扁平运作、高效协同，在“授权与收权”间取得平衡，从而在快速变化、竞争激励的市场环境中脱颖而出



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

平台化组织模式：某知名体育用品集团以“零售为导向”转型，构建共享业务支持平台，形成面向用户、快速敏捷的平台化组织

以平台化组织为基础，赋予品牌群充分的业务决策权，全面贴近消费者，重点提升终端店铺和零售商的竞争力，保障前端的灵活性

打造敏捷轻盈型平台组织

示例



品牌群

跨职能人员组成品牌群业务团体，赋予业务决策权，专注于品牌的运营，自负（或部分）盈亏

生态体系

建立生态体系，使各职能以及外部合作方能协同治理，相互合作

赋能平台

跨职能、跨区域可共享的业务支持平台；向品牌群提供零售、采购、物流、财务、生产、人力等服务

信息来源：公司官网、毕马威分析

区域组织模式：某知名体育运动装备品牌公司，从总部统筹整体销售商品转型为区域为主的决策中心，负责产品的监督、批准与销售，以快速响应区域市场需求

示例

- 产品经理建立全球季节性产品系列和区域价格带
- 向各地区和被许可人介绍情况
- 各地区/被许可人建立自己的品种（约30%的不同品种，但主要是由于地区性的定制）
- 地区/许可证持有人做特殊制作的附加物
- 产品经理批准特殊制作物
- 决定数量（被许可人控制自己的分配）
- 下订单（被许可人拥有库存；允许<5%的退货，并且必须遵循清算渠道程序--例如，使用UA的区域工厂店或遵循减价程序）
- 滚动区域计划，包括被许可人数量

角色与决策

- 体育公司负责最终产品的监督/批准（如SMU）
- 由于合作伙伴通常是在地区/国家层面上，因此大部分的定制工作是在地区层面上进行的（例如，日本的单一合作伙伴）

信息来源：公司官网、毕马威分析

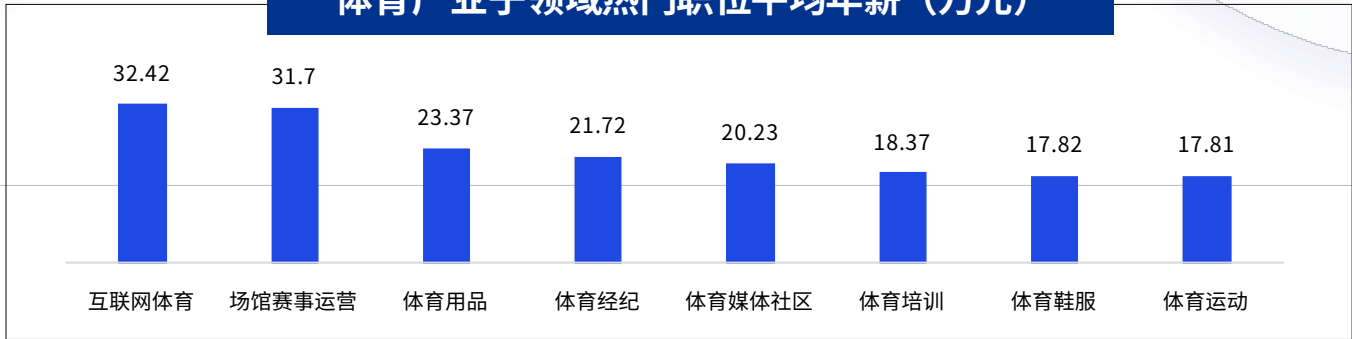


© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

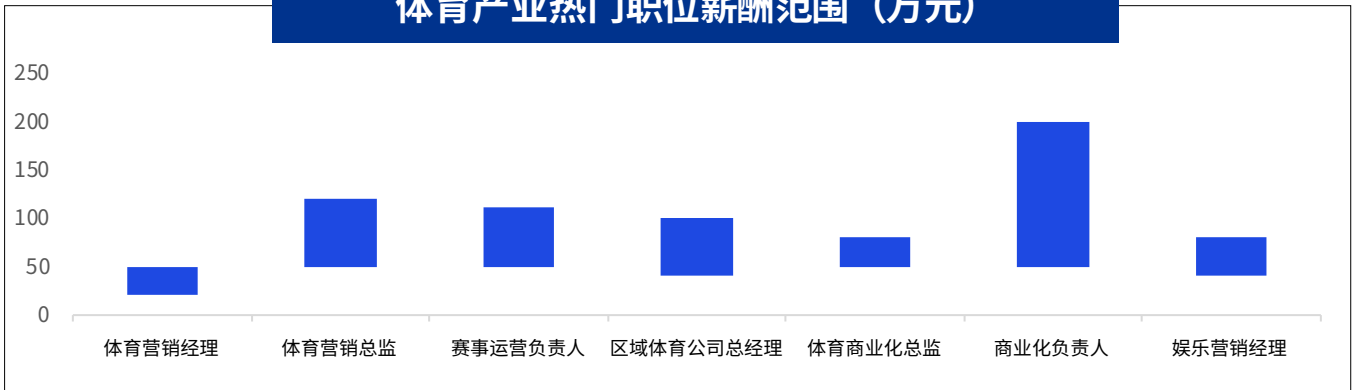
核心机制：受冬奥会与疫情居家双重影响，产业内薪酬分布不均，未来可通过定向倾斜、提高基准、优化结构三大方式，优化产业薪酬体系

示例

体育产业子领域热门职位平均年薪（万元）



体育产业热门职位薪酬范围（万元）



在体育消费、体育赛事以及体育营销和公关领域人才缺口表现明显

同时体育消费需求越来越转向娱乐性消费、观赏性消费，使得全民健身、体育培训、体娱结合等成为行业的热点板块，该领域内的营销、产品、赛事人才以及娱乐营销人才成为主要需求方向

体育行业人才薪酬建议

定向倾斜

- 针对体育产业内热门子领域以及热门岗位，可定向提高薪酬，引入跨界专业人才

提高基准

- 体育产业正处蓬勃发展期，但平均薪酬较低，更加需要提高基础薪酬招募经验丰富的人才

优化结构

- 对于营销、商业化等人才，可通过高绩效、高激励方式，强化人才自驱能力，提高效率

信息来源：猎聘人才研究院、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

核心机制：结合公司核心价值观及战略现状评估、行业领先经验、员工能力调研，设计公司所需的能力素质标准，推动科学化人才评估与发展

示例

与愿景匹配的战略举措

对人员能力的需求

关键能力导出

优化体育零售网络布局 and 结构

- 扩大体育零售网络规模并调整城市层级重点
- 改进体育零售业态组合

加强体育零售门店管理

- 将体育零售门店的产品组合与战略相统一
- 改进门店陈设
- 加强对零售门店的监控

提高订单生产和交付能力

- 改进订单执行规划
- 加强产能管理

- 加强全局统筹能力，改善现有渠道规划
- 提高公司的业务影响力，加强与**百货公司、运动城**的合作

- 提高销售、商品、品牌等各部门的合作力度
- 加强创意思维，形成公司独特的陈列风格
- 加强对经销商的管理与培训，提升专业能力

- 加强信息分析整合，改善订单生产的组织计划性
- 加强对生产供应商的管理，满足市场需求

渠道规划/组织规划

决策力

影响力

(外部) 团队合作

创新意识

沟通技巧

影响力

组织计划

信息收集处理

(外部) 团队合作

影响力

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

核心机制：分析公司在价值链各环节的能力现状，识别有待加强的关键能力，并对人才发展提出定向建议

示例

能力现状评估

待发展的关键能力

品牌营销能力

- 未能针对不同消费者进行体育品牌差异化
- 店面设计未能突出体育品牌个性和差异化卖点
- 营销资源的选择上考虑不够全面，对资源的使用未达到最大化



商业敏锐度
关注市场
创新意识
战略性思考

分销能力

- 独家分销的做法导致分销商管理困难
- 分销流程设计有助控制库存和分销成本，但市场响应速度缓慢
- 渠道数据分析频率不够，影响产品战略的制定



(外部) 团队合作
影响力
战略性思考
信息收集处理
组织计划

零售能力

- 未能充分利用旗舰体育用品专卖店来促进市场营销和库存优化
- 总部对体育门店的监控力度不够
- 销售培训不足



关注市场
商业敏锐度
战略性思考
门店管理
影响力
信息收集处理
店员培训
发展他人

信息来源：公司官网、毕马威分析

运营创新：以创新性的品牌建设和市场营销为切入点，强化运营管理，助力企业实现业绩增长



关键议题

- 1 品牌建设：**（1）在体育行业商业化不足的背景下，完善自身的品牌管理体系，以发挥品牌的引领作用（2）体育行业头部代言人数量较少，众多运动人明星效应暂未挖掘，消费者认可与粘性不足情况，如何对代言人选择进行有效评估
- 2 运营策略：**结合行业生态化、科技化的发展趋势，如何利用数字化营销等新手段，在营销端形成更加精准化的个性化营销策略？
- 3 运营评价：**建立科学有效的赛事绩效评估方式，助力赛事的可持续发展与健康运营



毕马威方案

顺应行业生态化、科技化的发展趋势，结合数字化营销等新手段，毕马威帮助客户建立个性化的品牌内涵与营销策略

**品牌
建设**

定位、架构、标识、口号、代言

01

**渠道
策略**

02

**产品
策略**

03

**定价
策略**

04

**传播
策略**

运营评价

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

在品牌建设方面，体育行业领先企业一般都具有清晰的品牌定位、消费者的定位及与之沟通的方式，持续通过各类渠道的宣传活动的不断提高品牌的影响力

示例

某知名体育用品公司分X-Performance和X-Sportswear两大系列，其定位分别为功能性的运动装备以及休闲生活类装备



消费者定位

该体育用品公司的目标人群为中等收入水平的专业运动爱好者以及时尚潮流追随者



沟通方式

通过X+等APP网络社区、品牌体验店内举办的消费者互动活动、各类赛事、大型活动（如马拉松）以及体育明星的代言来向客户传递专业的运动品牌形象

通过与某智能硬件厂商合作开发可穿戴设备：运动手环类产品、+ Running、+ Training Club等App，可检测跑步健身等运动，并结合国内消费者对社交媒体的热衷，将运动与生活结合在一起，成为一种时尚的生活理念。



各类运动体育明星代言：为了体现其对专业体育的热爱与执着，聘请NBA等体育界巨星代言产品，旨在将专业运动的理念融合到消费者的生活中去。

信息来源：公司官网、毕马威分析

此外为扩大目标客群，行业领先企业在进行品牌定位时，通常在不同市场采取精准化定位，形成多层次的品牌架构

示例

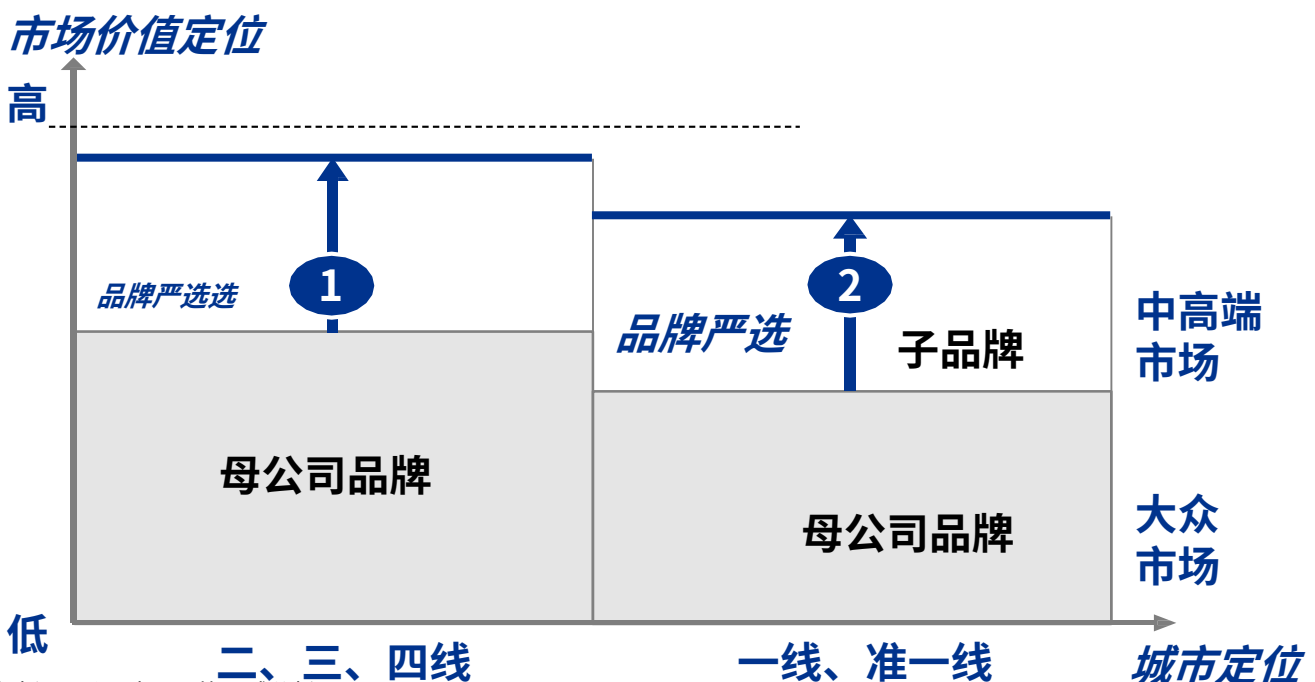
1 在品牌强势的二三四线城市顺势向中高端拓展

- 现阶段，三四线城市的中高端品牌布局相对欠缺
- 某体育用品品牌作为国产品牌的龙头已经建立了较好的品牌知名度和非常广泛的消费者基础，拥有渠道资源优势
- 以“品牌之选”等子品牌开拓中高端产品线，专业运动为主推品类，休闲时尚为补充

2 在发达城市向中端市场发力，双品牌齐进

- 发达城市的中高端市场已经相对饱和，难以加入国际一线品牌的竞争
- 中端市场规模增大，该市场的消费群体追求质量与性价比，将成为国产品牌可以冲击的市场
- 其子品牌定位时尚运动品类，切入专业运动市场，齐头并进

品牌向上延伸，在不同市场采取精准化定位

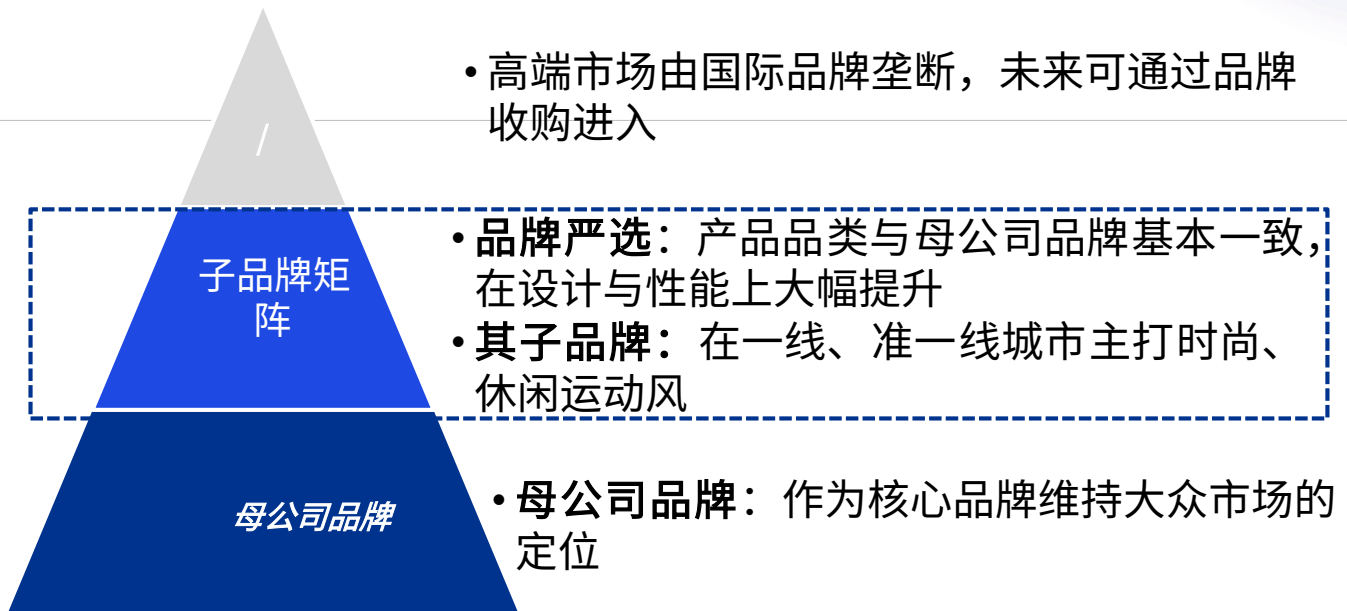


信息来源：公司官网、毕马威分析

针对不同的目标市场，通过增设子品牌进行品牌升级，既保证产品线的相对独立性，也能对主品牌产生联动效应

示例

某著名体育品牌以子品牌布局中端市场



品牌独立性

- **独立团队**：为创新型设计团队提供组织保障，包括相对独立的设计空间、独立的汇报路径等
- **独立销售**：新品牌在销售初期可以选择在母品牌自营旗舰店单独陈列销售，后期成立独立品牌零售店
- **品牌差异化**：子品牌之间避免内部竞争，形成差异化的品类和渠道定位

品牌协同效益

- **资源共享**：拥有广泛的渠道覆盖，子品牌可以借助当地已有的经销商关系、社会关系进行宣传营销
- **品牌联动**：子品牌的品牌名称与核心品牌紧密联系，有助于提升母公司品牌整体的品牌形象

信息来源：公司官网、毕马威分析

代言人评估：通过项目设计获取消费者的看法，以确定体育品牌的潜在代言人，并长期跟踪名人与品牌契合度、名人影响等代言表现，以便做出决策

示例

研究目标

-
- 在潜在的候选名单中，通过知名度、喜爱度和受欢迎程度来筛选出潜在的代言人
 - 测量对品牌形象的影响和对销售的影响
 - 研究消费者对体育品牌的看法，并描绘出品牌代言人与消费者期望的关系
 - 衡量潜在候选人与理想代言人之间的匹配度

项目设计

① 名人库提名

② 名人评估

目标

- 获得消费者提名的流行明星，并确定值得深入研究的名人
- 深入挖掘和评估名人，为运动品牌推荐潜在的名人

数据收集

- 在线调查
- 2022年2月
- 在线调查
- 2022年3月

受访者标准

- 性别：男性：女性=1:1
- 年龄:20-35岁
- 收入情况：
 - 层级一：家庭收入>8000元
 - 层级二：家庭收入>6000元
- 性别：男性：女性=1:1
- 年龄:20-35岁
- 收入情况：
 - 层级一：家庭收入>8000元
 - 层级二：家庭收入>6000元
- 最近六个月购买过体育运动商品

信息来源：毕马威分析



代言人评估：采用三个指标来明确代言人的选择过程，通过三角形面积大小直观地展示指标，同时确保品牌和名人之间的紧密联系

示例



名人实力指数

- 认知度、喜欢度、流行趋势

品牌健康度

- 品牌健康指数

名人影响力指数

- 品牌形象影响、购买意向影响

总结

名称	三角形区域大小	名人实力指数	知名度%	流行趋势	喜爱程度%	名人影响指数	品牌形象影响%	购买意向影响%	品牌健康指数
彭**	23.4		73	2.6	45		41	39	
胡**	16.1		77	2.7	54		33	31	
邓**	7.9		77	2.5	39		20	20	
...	

细分类别

%	彭**	胡**	邓**	...
健身	27	15	12	...
篮球	7	13	6	...
跑步	22	17	36	...
户外运动	19	18	16	...
足球	4	9	16	...
以上所有	21	27	14	...

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

通常来说，渠道策略有全渠道策略、转型渠道策略等。全渠道策略制定的总体思路在于基于业务战略确定渠道定位，形成新的全渠道策略

示例

某品牌形成清晰的业务发展与转型战略

- 进一步巩固大众市场龙头地位
- 以子品牌的形式逐步拓展中高端市场

基于业务战略，形成总体渠道战略与定位

- 中高端子品牌的渠道注重消费者体验与设计、时尚展示
- 大众品类的渠道更关注对消费者的掌控与高效出货

制定分步走的全渠道转型方案

- 线下渠道升级转型
- 线上渠道清晰定位
- 建立线上与线下渠道的竞合关系，形成全渠道策略

形成渠道转型方案，支持业务发展与转型落地

- 形成品牌展示中心、新品体验中心、跑量平台、库存去化站等多层次差异化渠道体系
- 线上平台明确特色定位，线下渠道优化选址、门面设计、产品陈列等
- 建立渠道定价机制
- 制定符合渠道特色的差异化考核指标
- 形成动态的渠道跟踪管理体系，保障渠道持续性支持公司业务发展

信息来源：公司官网、毕马威分析

此外也有领先企业采取渠道转型策略，通过转型空白市场拓展市场份额

示例

起步于小众品类，多年深耕，在运动员中塑造品牌形象

- 针对性研发运动员速干紧身衣，打开了新的小众细分市场
- 在细分市场中持续深耕，在橄榄球、棒球等美国主流运动的专业运动员市场中形成高知名度、高口碑

知名度向非运动员市场延伸

- 以电视广告进入非运动员市场
- 差异化定位，强调专业性肌肉线条

品类扩张，打造多元产品矩阵

- 从紧身衣为主的服饰品类扩张到鞋品类
- 为非专业运动员扩充更多的综合训练产品线

从小品类、专业品牌成长为全类、运动产品综合品牌

- 以顶级明星、标新立异的宣传标语、风格独特的广告进一步增加知名度，成功迈入大品类竞争
- 在美市场份额超越阿迪达斯

某国际化体育细分赛道品牌
全球营业收入（亿美元）



信息来源：国家体育总局、Wind、毕马威分析

不同的领域、不同定位企业的产品策略差异性较大。行业领先企业针对消费者需求进行分析、判断，制定不同阶段的产品策略

示例



某品牌：中端客户追求时尚、原创、科技与品牌，其将时尚原创作为短期突破点，科技创新与品牌收购作为中长期规划

时尚

- 对时尚潮流趋势敏感，追随时尚圈，尤其国外时尚圈的潮款
- 潮流款可能是随着某个明星、电影、电视剧等突然走红，其中不乏平价产品

原创

- 排斥模仿款产品，追求产品设计上的原创和新颖
- 对本土原创设计的包容度和好感度上升

科技

- 向往走在科技前沿，喜欢猎奇各种新科技、黑科技
- 对市面上的各类产品非常了解，能够迅速识别其专业程度

品牌

- 会购买带有品牌Logo的产品来彰显品味、购买能力甚至地位
- 对若干大品牌形成了一定的品牌忠诚度

速赢举措

- 推出在设计上有突破性创新的原创产品线

中期战略

- 加大研发投入，形成专利技术，打造独特的产品名片

长远规划

- 收购国际知名的二线品牌，直接进入中高端消费群体

信息来源：公司官网、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

此外，体育综合体的综合运营商一般结合城市理念、消费者习惯等打造差异化产品

示例



某市主题品牌体育公园：依附城市体育与旅游需求发展，复合休憩的功能分区，提供市民与游客更多使用机会

基本介绍：占地面积0.35平方公里，位于中国广西南宁市，2011年建成运营，是一个由某基金会主导，集运动、培训、生活、休闲、健身、娱乐于一体的体育公园

设计理念：体育公园设施结合群众体育休闲运动，青少年培训、竞技赛事、体育文化活动等需求，以“树一枝一叶”的生长理念设计，成为广西南宁城市重要旅游名片

场地设计：区位与尺度定位上为全市大小的公园，除了丰富的体育设施外，还有游戏场、造浪池、太极练习场、家庭互动区，满足居民与游客的休闲运动所需



体育设施

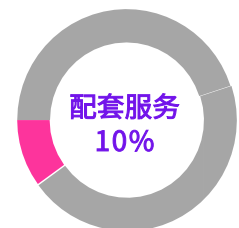
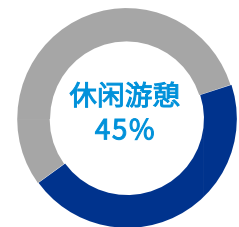
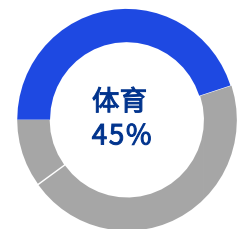
- 球场：户外球场为主，5个足球场，6个篮球场，8个网球场，4个综合训练馆
- 水类运动：室内游泳池
- 极限运动场：面积14,000平米，包括攀岩场等

休闲与游憩设施

- 家庭互动区：提供亲子探索学习自然基地
- 艺术沙龙：结合侗族风雨桥及广西民居元素的木结构建筑
- 太极谷：老人养生休闲
- 游戏场：儿童游戏场、老人健康游玩
- 自然步道：沿着湿地与园区

配套与服务设施

- 公共服务：停车场、公共卫生间等
- 行政服务：管理中心
- 文化服务：艺术沙龙交流展示
- 商业服务：体育品牌卖店、餐厅
- 活动与赛事服务：办理各项体育赛事、短期门类训练课程等



信息来源：国家体育总局、毕马威分析

运营评价：以科学的赛事绩效评估方法，构建多维度、立体化的评价体系，形成对体育赛事整体的社会、环境、盈利等方面的综合性评价

赛事绩效评估指标

体育赛事绩效评估指标体系



六大维度说明

- 财务维度**
 - 赛事经济收益，包括销售收益与资产运营收入
 - 社会经济收益，指体育赛事的举办给举办地带来的社会经济贡献以及对整个经济建设的促进程度
- 客户维度**
 - 公众满意度占据核心地位，只有获得公众的满意，才能在财务维度和社会维度上取得成果，公众主要包括参赛者、观众和赞助商
- 内部流程维度**
 - 体育赛事模式依赖于体育赛事品牌知名度与社会美誉度的建立
 - 赛事运作能力的评估包括赛事管理能力的评估、监督能力的评估
- 学习和成长维度**
 - 体育赛事学习和成长维度的评估是组织者为顺利完成赛事而针对组织内部成员的发展做出的投资所带来的收益
- 社会维度**
 - 市政环境的改变主要包括城市基础设施的改善和文化氛围的提升
 - 体育赛事带来的社会效应所针对的是人群即赛事的社会效应目标群体，带给部分群众除直接经济收益外的资源和服务享受
- 环境维度**
 - 环保行为可以细分为环保投入和环保过程
 - 环保结果是指赛事主办方通过各种环境投入和环境过程而取得的和环保目标有关的收益

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

资本助力：通过建立多层次的资本运营平台，形成广泛的社会资本合作网络，明确项目的投融资模式与相应交易架构，合理化投资回报，助力行业快速发展



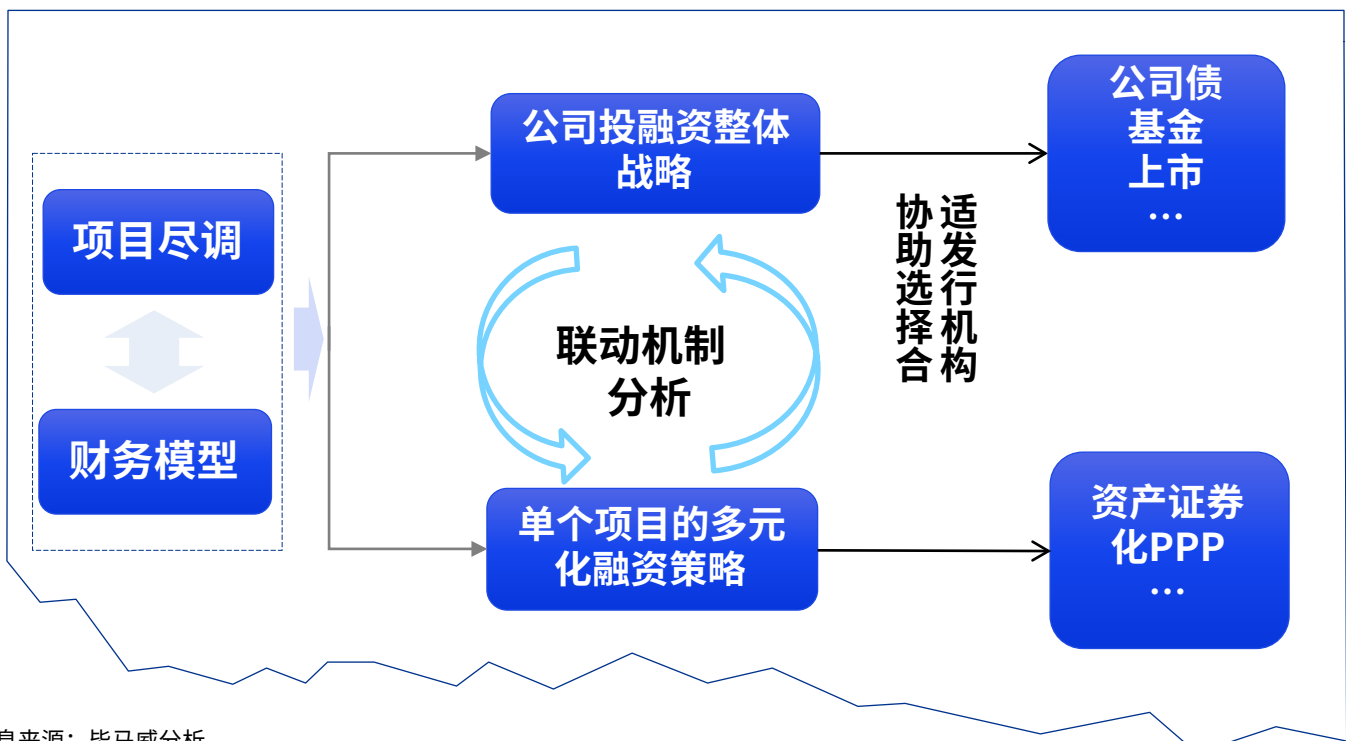
关键议题

- 1 资本运营平台：**创新资本运营模式，加强外部与外部资本的合作，建立多层次的资本运营平台，破解行业融资瓶颈
- 2 投融资设计：**清晰股权与交易架构，明确投融资模式与资金安排，有效控制项目建设与后期运营风险，合理化投资回报



毕马威方案

毕马威通过深入研究体育行业资本动向，深度参与头部企业资本运营平台建设，总结出资本运作全流程方案，为客户提供高质量的资本运营全流程服务



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

资本运营平台：基于企业现有融资能力与财务状况，结合战略规划要求，构建立体资本运营平台



立体化的资本运作平台如何与多样化的开发模式无缝对接,优化股东的投资风险,合理化投资回报?

多样化的开发模式	自主开发	合作/合资开发	出租/承包	BOT/BT/PPP模式等
其他关键考虑要素	基础设施类项目与商业开发类项目所产生的投资回报、营运风险以及青睐的投资者各不相同，是否应该分别构建平台			
	风险高的项目但回报大与稳定现金流的项目如何匹配,以整体控制如此大型项目的投资风险			
	不同项目的投入需求以及回报阶段各不相同，何种结构的资本运营平台既能够兼顾一定程度稳定的现金流,又能够尽可能最大化股东权益			

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

合作策略：具有公益性质的专业场馆可通过政府与企业共建模式，实现资金的高效利用以及后期专业化的运营

示例

目前国际上体育场馆的投资模式包括以下三种：

PPP

公私合作。私人部门进行公共基础设施的设计、投资、建设、运营和维护，提供相关服务，以满足公共需求的模式

BOT

建设-经营-移交模式。政府部门通过融合民间资本用于国家大型基础设施建设的一种形式

ABS

体育场馆的资产为支撑的证券化融资方式，属于间接融资

某市
大型
体育
城

区域
定位

昆明新都心

形象
定位

新公益地产

品牌
形象

运动、健康、和谐

功能
定位

运动休闲+生活居住
+文化商贸（CSD）

产业
定位

体育产业+住宅产业+
商贸产业

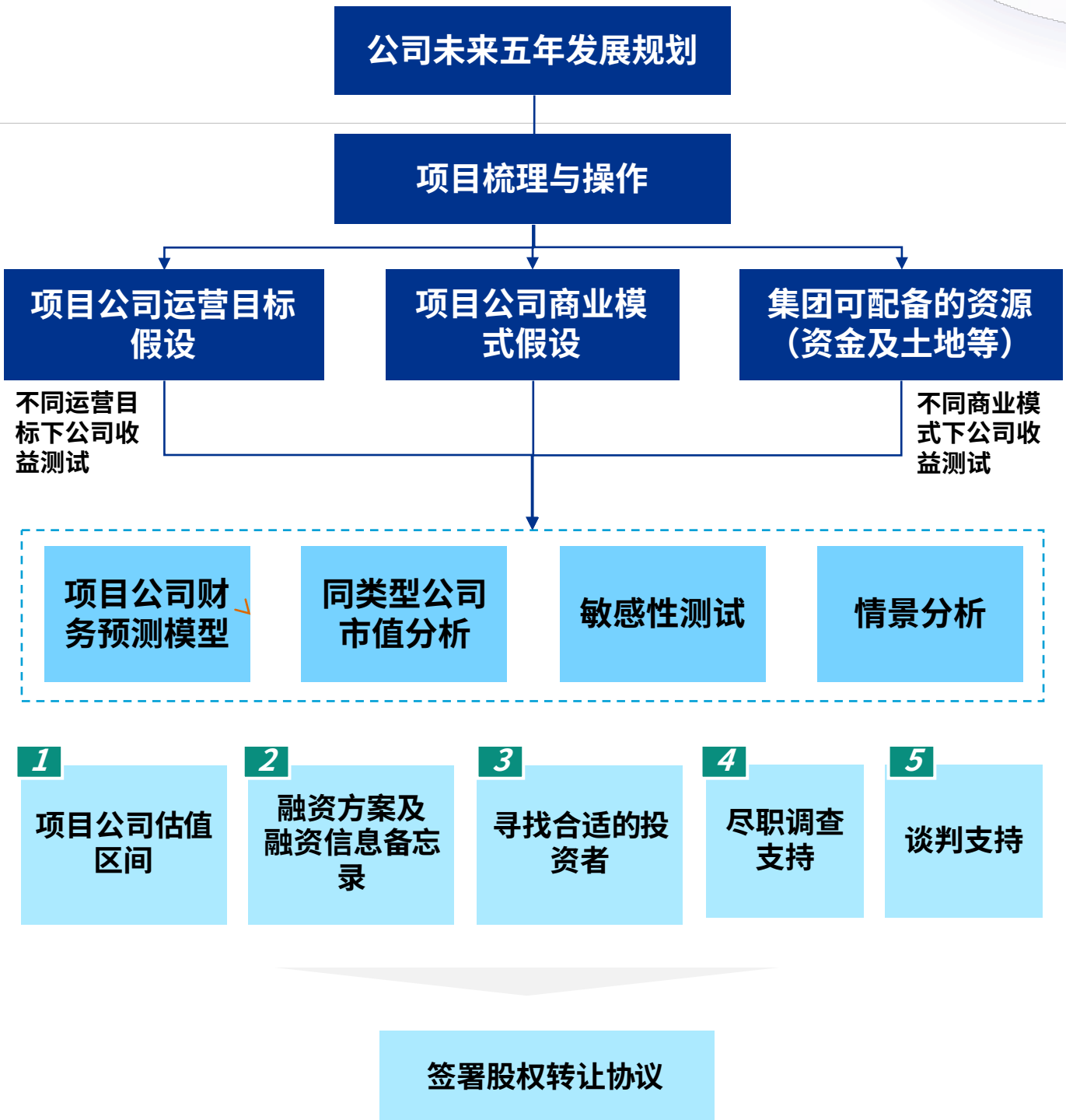
- 1.政府对项目中体育设施及配套基础设施建设期间应缴纳的税费予以优惠或免缴，并协助项目公司办理相关手续。
- 2.依据《云南省国有土地有偿使用费管理规定》的有关内容，体育设施建设用地1200亩的土地使用权出让金，实行“先征后返”的政策。
3. 配套开发建设用地1000亩的土地使用权出让金，按10%收取,可享受昆发〔2003〕6号文件《中共昆明市委、昆明市人民政府有关关于进一步鼓励和支持非公制经济发展的意见》中的规定的有关优惠政策。该项用地由投资方用于房地产开发。
- 4.从经营之日起，享受前三年免征企业所得税，后两年减半征收企业所得税。

信息来源：云南省政府网、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

投融资设计：根据公司战略发展规划与项目情况，梳理运营目标、商业模式等，搭建估值模型并进行结构设计，对接外部资方，开展尽调、谈判，推动落地



信息来源：国家财政部、毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

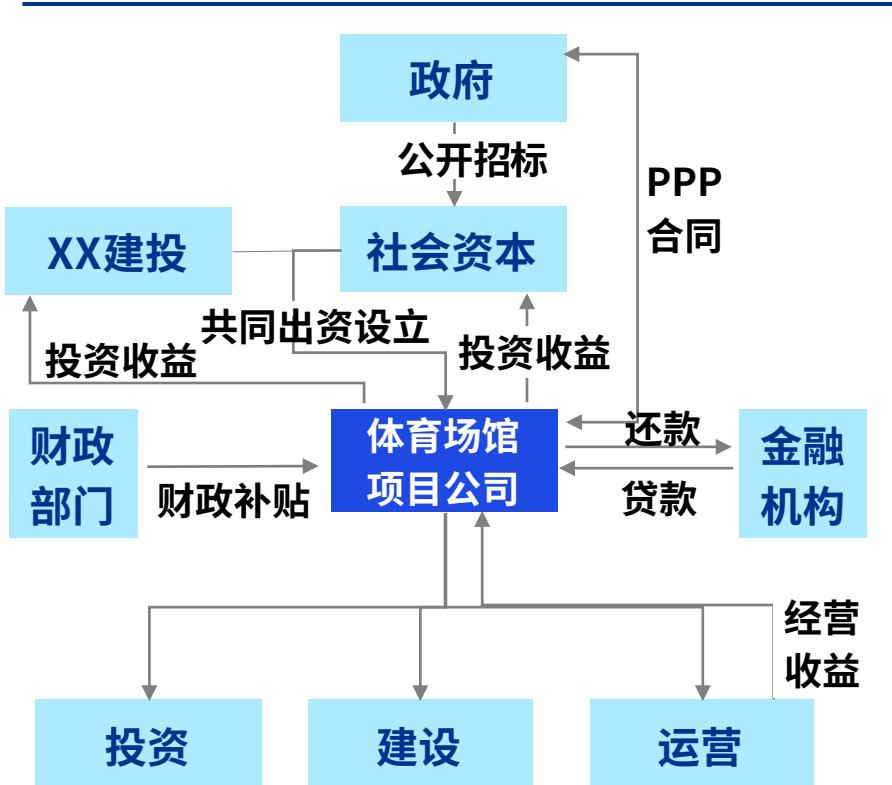
以某体育场馆投融资设计为例，综合考虑新建项目公益性较强，前期有大型赛事举办可进行宣传，具有市场吸引效力，同时具备经营性业务，因此采用BOT模式

示例

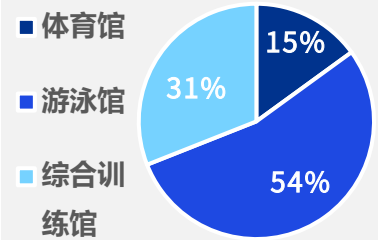
交易服务期限

- 建设期：3年，与政府预定投资进度为3：4：3
- 赛事服务期：2年，举办重大影响力赛事，不对外营业
- 赛后运营期：20年，比赛结束后向公众开发期，后移交

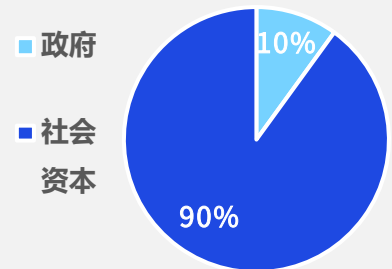
交易架构设计



项目工程预算 (45亿)



项目资本金来源



灵活采用多种融资方式

- ✓ 申请银行商业贷款
- ✓ 引入国家或地方设立的PPP引导资金
- ✓ 引入保险资金
- ✓ 发行PPP专项债
- ✓ 资产证券化、增资等

政府采取股权投资方式，与社会资本自有资金共同组成项目公司注册资本，占项目总投资30%，作为项目资本金，在项目开工前实际缴纳，剩余70%采用债务融资

信息来源：政府采购网、国家财政部、毕马威分析



数字赋能：明晰数字化转型的顶层设计及行动路线图，应用数字化技术助力企业开展数字化营销，实现数字赋能



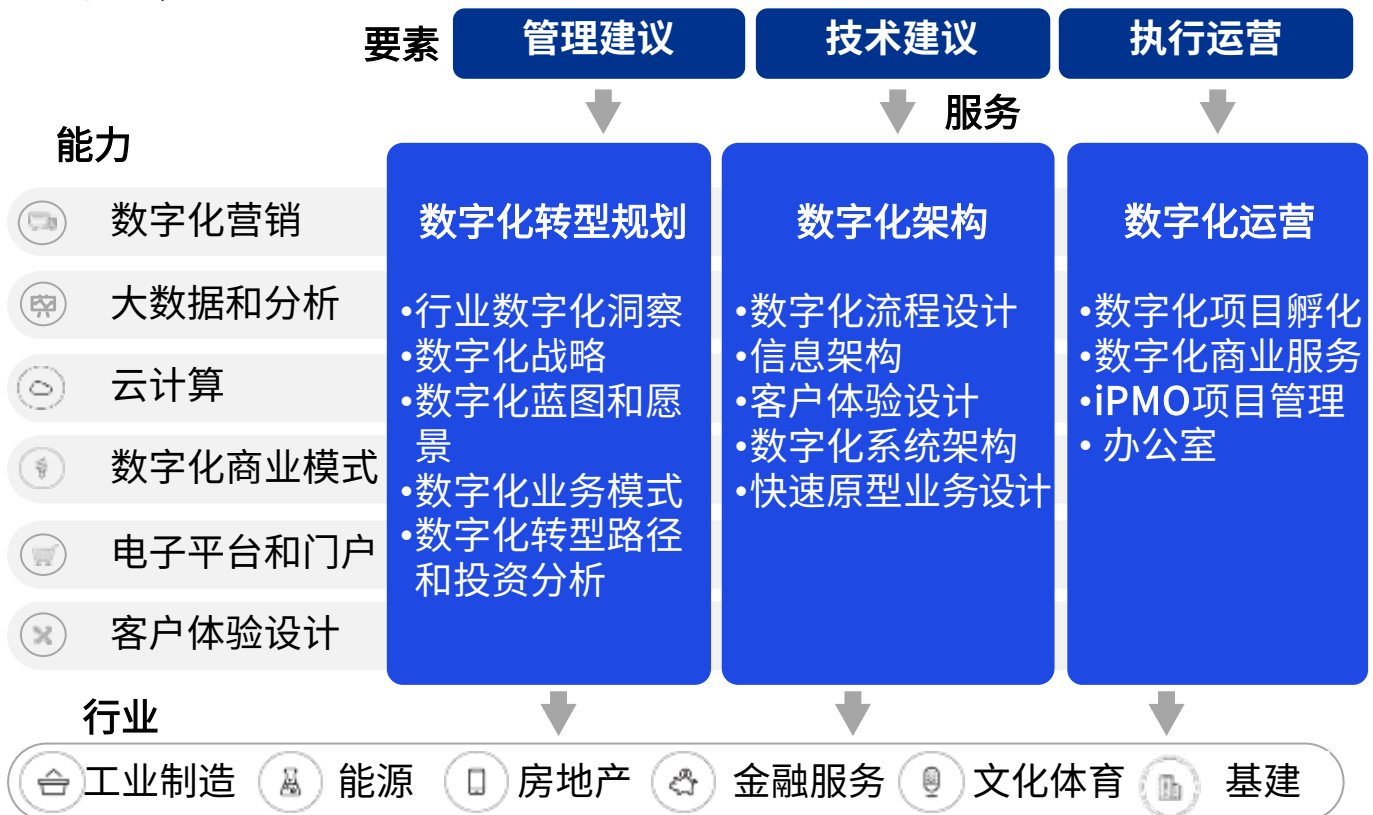
关键议题

- 1 数字化蓝图：**对于体育行业数字化程度低、客户体验差等痛点，明确数字化转型的蓝图规划与行动路线图
- 2 数字化营销：**以数字化技术，精准对接消费者需求，形成个性化营销的解决方案



毕马威方案

毕马威帮助客户设计数字化转型的顶层设计及路线图，明确体育行业企业在数字化转型过程中的工作重点和行动路径，应用数字化技术，助力企业开展数字化营销，持续扩大市场份额

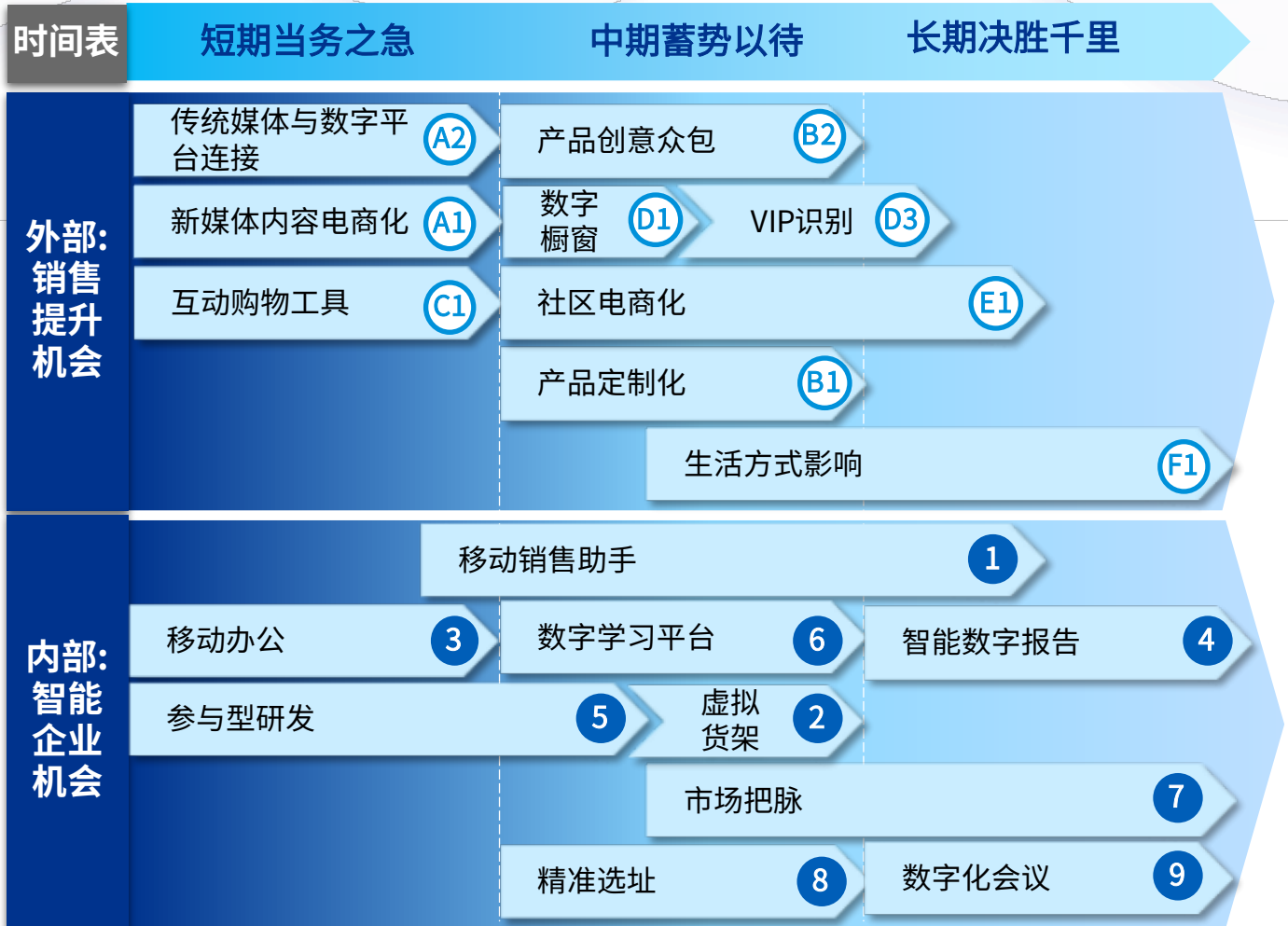


信息来源：毕马威分析



企业在开展数字化转型时首要任务是要明确数字化转型的顶层设计及路线图

示例



通过明晰各个阶段不同的工作重点，以消费者为中心，从产品出发，聚焦创新服务，不断迭代，最终实现用户体验提升

以某著名体育品牌为例



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

企业在运作各个线上触点渠道时，结合品牌特性、消费者人群，通过会员运营和数字化营销的手段促进线上渠道占比的提升

示例

会员运营

成功案例

数字化营销

如何实现占比提升

- 某体育品牌市场呈长尾分布，在会员运营层面，可以通过精准营销、从会员识别开始，打通标签、需求预测、个性化推送等线上运营环节，也可以基于KOL和高级会员进行裂变营销，对忠诚客户给予奖励（如积分发放、特供款、促销券）

如何提升机会点

流量合作

短视频、明星等
优质流量



时尚明星流量



线上线下
O2O 扫码购



各类视频平台

爆款营销

精准打造爆款，区分
线上线下商品策略



爆款



常青款



电商特供款

全渠道

自有渠道与深化电
商平台等渠道合作



电商平台



旗舰店

持续探索数字化创新的场景，也要建立数字化体系保障，以实现市场份额的持续扩大

流程

通过流程管理，推动以运营为核心的流程设计，转向以消费者为中心的流程设计

数据

充分利用数据价值，将业务从固定的计划指令驱动，转向动态的数据驱动

组织

向平台化总部转型，向各品牌提供业务协同能力

技术

优化数字化平台架构，从竖井集成式架构，转向共享的平台化架构

支持数字化场景落地

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

文化变革：以现有文化为基础，通过文化塑造，将体育基因植入企业发展，通过文化落地，引领员工行为改变



关键议题

- 1 文化塑造：**基于深入的文化现状评估与诊断，结合体育行业的文化特性与企业文化基因的传承，提炼与塑造企业文化的内核
- 2 文化落地：**克服大部分企业在文化落地过程中存在企业文化与员工行为脱离的“两张皮”问题，以文化落地驱动企业变革与员工行为改变



毕马威方案

毕马威文化重塑方法论模型通过与组织变革相结合，在文化重塑前进行全面分析评估，进而进行文化体系的构建和设计，最终将企业文化落地实施并不断改进

毕马威文化重塑方法论



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

文化塑造：通过对企业文化内核变迁的追踪，深度理解企业文化特征与内涵，并进行初步评估，为文化更新提供输入

示例

以某著名体育公司为例

2007年企业品牌设计

- 01 公司口号** ▪ 更专业，更精彩
- 02 品牌理念** ▪ 专业致胜
- 03 品牌价值观** ▪ 能做到、团队力量、富有创意、注重体验、重守承诺
- 04 品牌个性** ▪ XXX是追求崇高理想的脚踏实地主义者。他对自己从事的事业专注又激情，有很强的求知欲，浑身洋溢着乐观主义情绪。XXX已经具备了国际视野，行事稳健而又不拘泥，善于借势，注重细节和流程。
(冷静的、乐观的、开放的、融通的、细心的)
- 05 品牌调性** ▪ 世界顶级的、引领的、充满力量的、富有活力的、精心设计的

2010年口号更新

- 公司口号** ▪ 赛事让城市更精彩

2022年企业文化调整中…

- 01 公司使命** ▪ 举办精彩赛事，树立行业标杆，倡导健康生活方式，打造城市名片，助力上海成为卓越的全球城市。
- 02 公司愿景** ▪ 能做到、团队力量、富有创意、注重体验、重守承诺（待定）
- 03 公司价值观** ▪ 以服务体验为导向、以市场需求为导向、以城市宣传为导向、以顶级品质为导向（待定）
- 04 企业口号** ▪ 全球体育赛事变革的引领者（待定）

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

文化塑造：以公司战略规划为输入，明确亟需澄清的关键问题，结合行业属性与本省市政府要求，梳理公司发展方向，确立公司的愿景与使命优化方向

以某著名体育公司为例

示例

总体战略目标

具备核心竞争能力的竞猜游戏和引擎技术提供商

具体战略举措

客户战略

以服务体育彩票为核心，提供全产品的服务

产品服务战略

拓展竞猜游戏种类及系统功能，掌握核心竞争能力

市场发展战略

转变团队市场服务意识，完善多方合作实现共赢

人力资源战略

稳定本地化团队，逐步完善组织结构和员工梯队

待澄清的问题

毕马威的理解

• XX未来定位是作为中心支持还是开展市场化业务？

• XX定位于体彩系统中的一份子，是体彩竞猜系统技术的主责机构，而不仅仅是技术服务提供商

• XX未来将专注在竞猜型体育彩票这一细分领域？

• XX的业务将聚焦于竞猜型体育彩票技术领域

• 如何看待XX未来的业务发展？

• 竞猜型体育彩票是体彩区别于福彩的独特之处，是体育彩票增长的主要贡献力量之一，因此应坚定XX的未来将具有广阔的发展空间和前景，

• 如何定位XX的产品与服务？

• XX的产品与服务将聚焦于竞猜领域，专注于提供更加专业、丰富且前瞻的产品与服务，未来需要丰富产品品类并提升系统技术性能，确保系统可用性和稳定性的同时拓展系统服务功能

• 明确定位在竞猜型体育彩票行业，而不是宽泛的体育彩票行业

• 期望依靠先进的技术引领行业的发展

• 期望在竞猜型体育彩票行业领域中起到主导和引领的作用，而不仅仅是服务商和合作伙伴

• 致力于竞猜型体育彩票事业，并将成为其中重要的一个业务环节

优化方向

信息来源：毕马威分析



文化塑造：结合战略、发展沿革、内部访谈等多种方式，形成企业文化关键词

示例



信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

文化落地：通过认知现状、探讨未来、结合实际三步法，夯实文化落地的土壤，将文化与企业现状充分融合



认知现状

深入了解公司各个层面人员的想法及行为习惯，重新审视企业总体调性，找出企业文化的鲜明特征 ✓

仅对公司现有口号、宣传材料的内容进行调整优化 ✗



探讨未来

通过与高管层的深入交流，了解企业未来发展的战略方向、期望承载的社会责任，挖掘出企业发展的使命、愿景、价值观 ✓

仅根据高层领导的现有的认知及个人偏好确定企业文化的内容 ✗



结合实际

通过对企业现状，包括业务推进、组织建设、员工培养等多层面的诊断，明确文化落地的关键点及切实可行的落地方式 ✓

通过流程化、标准化的方式对企业文化的内容进行视觉化处理，不进行远期规划及效果追踪 ✗

信息来源：毕马威分析



© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。

文化落地：依据阶段性文化落地行动方案及路径，推进文化落地活动，做到结合实际，形式多样化

规划/制度优化

短期优化方案

文化理解 确立共同的愿景

大小股东尽快厘清战略，就中短期目标达成共识并形成可行的项目计划

- 分享文化调研结果，使相关各方理解现状与差异，为相互理解和尊重打下基础
- 就所期望的文化达成共识，并通过一系列的文化工作坊，确定文化建设重点和行动方案

深入沟通战略目标，取得员工的理解与认同

- 层层分解、内部沟通业务目标，并形成部门工作计划指导员工工作

中期优化建议

强化公司治理与内控

从监管有效性及文化适应性两方面优化治理架构及内控流程

- 通过制度建立，包括管控、治理、决策等制度和流程，明确各方的职责定位并对执行效果进行有力的监督

优秀的管理团队

从高管选拔与培养两方面加强跨文化管理

- 增强“跨文化管理能力”在高管的选拔制度和培训规划中的考量

针对双方董事、管理人员进行双向培训

- 为XX董事解释XX董事任职及公司治理的法律要求，并厘清现有治理架构如何可以满足股东监管要求
- 为XX董事和管理层介绍XXX的运作方式和沟通习惯

加强日常交往，提升跨文化沟通能力

- XX派驻人员应具备较强的跨文化沟通能力，发挥沟通桥梁的作用
- XX董事及管理层到中国股东公司参观学习，了解中国文化和企业管理

长期优化提升

有效的制度牵引

加强企业管理制度与项目发展状况的关联性，以有效牵引员工行为

- 根据项目的发展阶段、战略和价值观共识，明确不同层级、分阶段的考核重点，加强薪酬与绩效的链接

分阶段、分层级沟通企业制度以确保制度执行效果

- 向员工说明绩效薪酬制度，使员工明确绩效考核的目标和期望的行为
- 定期与员工沟通绩效考核结果，以及时调整不符合期望的员工行为

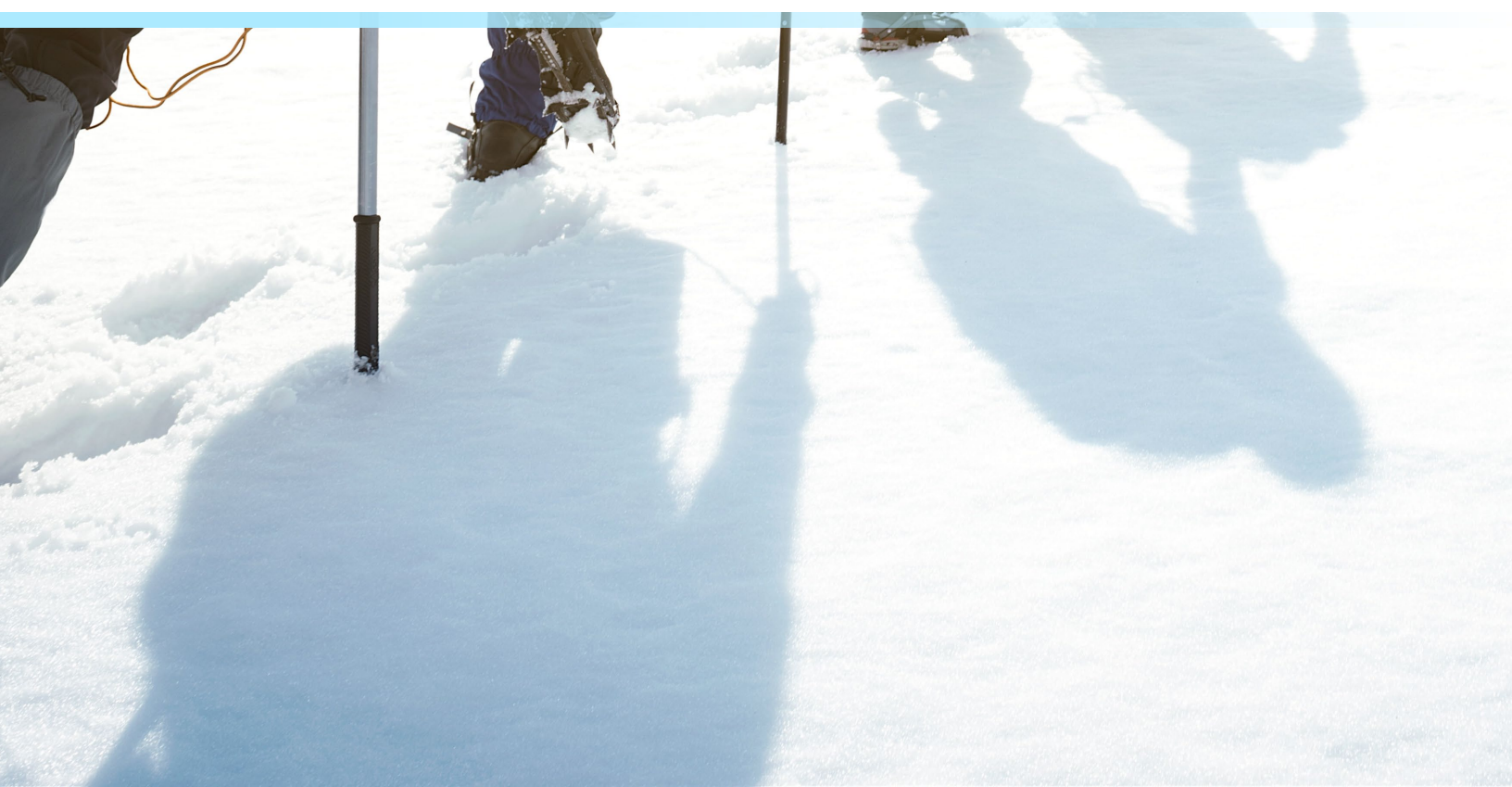
信息来源：毕马威分析





附录一

毕马威专家团队



联系我们



喻莺

政府及公共事务行业主管合伙人
毕马威中国
电话: +861085085443
邮箱: ying.yu@kpmg.com



任爱民

组织与人才变革主管合伙人
毕马威中国
电话: +861085087127
邮箱: amis.ren@kpmg.com



胡海

组织与人才变革合伙人
毕马威中国
电话: +861085085427
邮箱: rh.hu@kpmg.com



金峰

组织与人才变革团队副总监
毕马威中国
电话: +863515628400
邮箱: jeff.jin@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：
<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。