

report
2018
清科研究中心
ZERO2IPO RESEARCH

— “视” 激起千层浪，体育产业踏浪前行

2018 年 3 月

—“视”激起千层浪，体育产业踏浪前行

作者：吴晗瑄 关戈

背景导读：

2018年3月14日晚，乐视发布公告称其CEO孙宏斌辞职，不再担任乐视任何职务。乐视体育前CEO雷振剑的辞职还恍如昨日，就任时间仅8个月的孙宏斌的辞职，把本已处在危局挣扎中的乐视再次推上风口浪尖。作为乐视曾经最优质的业务板块，乐视体育在经历了1年多层出不穷的负面新闻后，已逐渐淡出人们茶余饭后的热门话题，投资者们对于体育产业的投资热情似乎也渐渐冷却。

从“横空出世”到“迅速陨落”，乐视体育的动荡让人唏嘘。人们不禁要问：乐视体育的陨落，是否意味着这一波体育产业的发展热潮已然退去？国内体育产业发展是否又将回归平缓？事实上，腾讯、阿里、万达等巨头也早已看到体育产业发展的无限商机，多方积极布局。此外，国内体育产业发展的人口红利、政策驱动以及消费升级等多重利好因素依然存在。因此，随着行业跟随资本市场回归理性，体育人群消费习惯的逐渐养成，体育产业发展将逐渐步入正轨。

乐视体育：明星的崛起与陨落，体育裂变时代的缩影？

2014年3月，乐视体育成立，成为乐视生态七大子领域的重要一环。同年10月，国务院出台《关于加快体育产业促进体育消费的若干意见》（简称“46号文”），提出“到2025年，基本建立布局合理、功能完善、门类齐全的体育产业体系，体育产业总规模超过5万亿元”。这也被认为是体育产业史上最具含金量和可操作性的政策，并将为长期处于缓慢发展的国内体育产业带来无限生机。

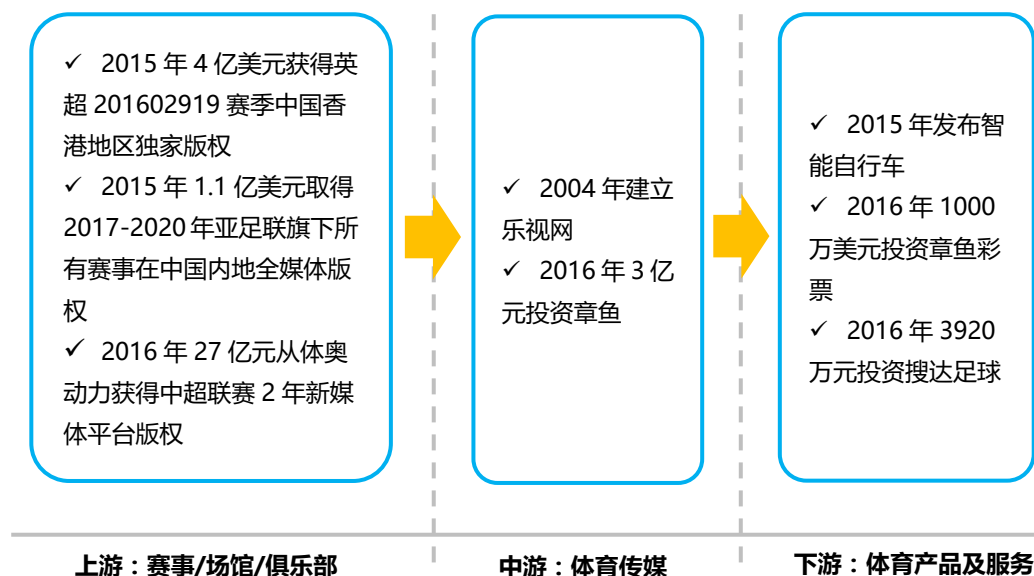
政策利好，资本涌入，国内体育行业迎来发展热潮，乐视体育更是展现出惊人的扩张速度。2015-2017年，乐视体育估值由28亿元增长到240亿元，两年增长7.8倍，成为名副其实的明星公司。2017年5月，乐视体育完成80亿元B+轮融资，估值也达到240亿元，本轮融资创造了互联网体育公司B轮融资额及估值的新纪录，乐视体育也成为继Facebook、Uber、Airbnb之后，全球少数单轮融资10亿+美元俱乐部的新成员。细数乐视体育投资人名单，不仅有海航资本、中银粤财这样的资本巨鳄，也有马云、王思聪、刘涛、孙红雷等明星投资人，可谓“星光熠熠”。

■ “赛事版权买买买+乐视生态引流变现”，打通体育产业链

乐视体育在内容端的大力投入，使其在行业爆发初期便走在了发展的最前列。**获取大而**

全的赛事版权，此后再引流到乐视生态进行商业变现，是当时乐视体育为超车而选择的一种激进且冒险的商业策略。这种通过发力内容端打通体育全产业链的策略，备受整个行业瞩目，乐视体育的宏伟版图也被细化为四大关联板块，即“赛事运营+内容播出+智能硬件+增值服务”。从获得英超、亚足联等体育大赛事版权，到建立乐视网、投资章鱼TV，布局体育传媒，再到投资章鱼彩票、搜达足球，延伸体育产品及服务，乐视体育迅速打通了体育产业链上下游。

图1：乐视体育全产业链布局



■ “快准狠”挖掘各路精英，一度组建乐视体育“高管梦之队”

除了在内容端的大力布局外，乐视体育在管理团队的搭建上也引人注目，在挖掘体育产业各大公司的精英人上可谓“快准狠”，一度组建了乐视体育的“高管梦之队”。2011年，原聚友网运营副总裁雷振剑接受贾跃亭的邀约，加入乐视；2014年，著名央视体育栏目主持人刘建宏加入乐视体育，更是为其链接了中国体育产业最具影响力的人脉与行业资源；除此之外，2014-2015年期间，还有于航、邱志伟等多位体育产业知名人才陆续加入乐视体育，体育产业尖端人才的汇聚也让此时人们对乐视体育的未来更加充满期待。

表1：乐视体育明星高管阵容

乐视高管	加入乐视体育时间	乐视体育职位	进入乐视体育前职位
雷振剑	2011年	执行总编辑、乐视体育首席执行官	聚友网运营副总裁
强炜	2014年	首席营销官	奥美集团体育营销总监
刘建宏	2014年	首席内容官、后任联席总裁	央视知名解说
李大龙	2014年	智能硬件副总裁	北京智能视界科技首席执行官

于航	2014 年	海外市场及版权事业部副总裁	新浪体育频道合作总监
谢楠	2014 年	广告销售副总裁	央视未来广告副总裁
邱志伟	2015 年	赛事运营副总裁	NBA 中国高管
詹俊	2015 年	独家解说英超温网	PPTV 知名解说员
黄健翔	2015 年	独家赛事解说	知名主持人
沈威	2015 年	体育生态商业中心副总裁	新浪销售总经理
金航	2015 年	增值业务副总裁	搜狐体育频道总监

来源：清科研究中心根据公开资料整理

■ “资金链断裂+版权流失+高管离职”，乐视体育跌落神坛

资金链不堪负重，泡沫开裂。在疯狂收购版权以及举办赛事的过程中，乐视体育消耗了大量资金，使得薄弱的资金链逐渐难以负担。2016 年年底，乐视体育被爆因母公司资金链断裂而裁员 20%。自此，乐视体育长期累加的资本泡沫被逐步挤破，这一局面更是从整个乐视生态的顶层逐步辐射开来。一时间，有“中国马斯克”之称的贾跃亭被扣上“假跃亭”的帽子，乐视更是被戏称为“PPT”公司。

优质版权不断流失，雪上加霜。资金端的紧俏，使得乐视体育不得不放弃很多引以为傲的版权资源，而优质版权的外流及价值变现的缓慢，使得本就陷入危局的乐视体育更是“雪上加霜”。乐视体育版权争夺的老对手—聚力体育，抓住机会，成为了乐视体育的西甲等足球版权的“接盘侠”，聚力体育月活跃用户量也在在短期内大幅攀升了 3 倍。

明星高管相继离职，分崩解析。2017 年 3 月，乐视体育总裁张志勇以及海外市场及版权事业部副总裁于航离职；同年 5 月，乐视体育副董事长马国力离职；而乐视体育联席总裁刘建宏也多次被传离职，其本人则称是在“休假中”；其他高层更是频繁变换。

2017 年 5 月，在北京昆仑饭店的小会议室，当雷振剑宣布乐视体育完成 B+轮融资的时候，头上明显的白发以及合照时拘谨的神态，与先前雄姿英发的态势形成强烈反差。乐视体育的困境令他失去了以往在大场合从容演说时的魄力。

尽量避免高调、对业务转型的渴望以及笼罩在创始团队身上的离职传闻，是自危机爆发以来整个乐视体育的主旋律。在经历了资金链断裂、版权的流失、团队高管陆续离职、孙宏斌入主和寻求自救失败以后，2018 年 1 月，随着雷振剑的离职，乐视体育曾经引以为傲的高管团体也正式分崩离析，而其也彻底从明星公司跌下神坛。

✚ 巨头入局：传统赛事资源抢夺下，全产业链才是大鱼？

在“46 号文”发布后，腾讯、阿里、万达等巨头也看到体育产业无限的商机，并相继通过不同方式切入到赛事资源当中，力求在体育产业大潮中占据先机。各巨头在体育产业的

布局策略不一，但通过传统赛事资源运作，实现价值变现，均是其体育产业持续运营的重要途径。

■ 腾讯：深耕 NBA 赛事内容，导入社交流量，打造衍生生态

在乐视体育大举购入足球赛事版权的同时，腾讯体育大力布局篮球赛事资源，2015 年便购入在中国最具影响力的 NBA 赛事资源。2015 年初，腾讯体育 5 亿美元拿下美国职业篮球赛 NBA 在中国未来五个赛季的网络独家直播版权，并获得了 NBA 30 支球队所有比赛播放权以及其他网络平台播放 NBA 的授权。

在深耕赛事内容的同时，以自身强大的微信、QQ 以及腾讯视频作为桥梁，腾讯体育将用户有效锁定在腾讯的生态内，并实现内容变现，从而打造衍生生态。2016 年，腾讯体育获得授权运营“NBA 官网+30 支球队官网+NBA 官方唯一中文社区及百大球星专属社区”，为 NBA 周边商品的网上销售带来可能。通过对核心赛事的深耕衍生，2017 年，腾讯体育已经实现 NBA 赛事版权方面运营的收支平衡，盈利也只是时间问题。

图 2：腾讯体育产业链布局



■ 阿里：围绕赛事投资，对接电商资源，综合布局体育产业

从投资恒大足球队，到获得 NCAA 和 NFL 的转播权，阿里体育同样围绕赛事资源对体育产业展开投资布局。另外，通过投资“体育疯子”等公司，阿里体育进一步加强了自身体育产业的媒体属性。2015 年，阿里与西甲豪门皇家马德里进行战略合作，并借助自身电商优势，使皇马海外旗舰店入驻天猫。可以看出，阿里体育意在拥有核心资源的体育产业，并结合自身优势的电商、营销以及数据资源，对市场进行综合布局。

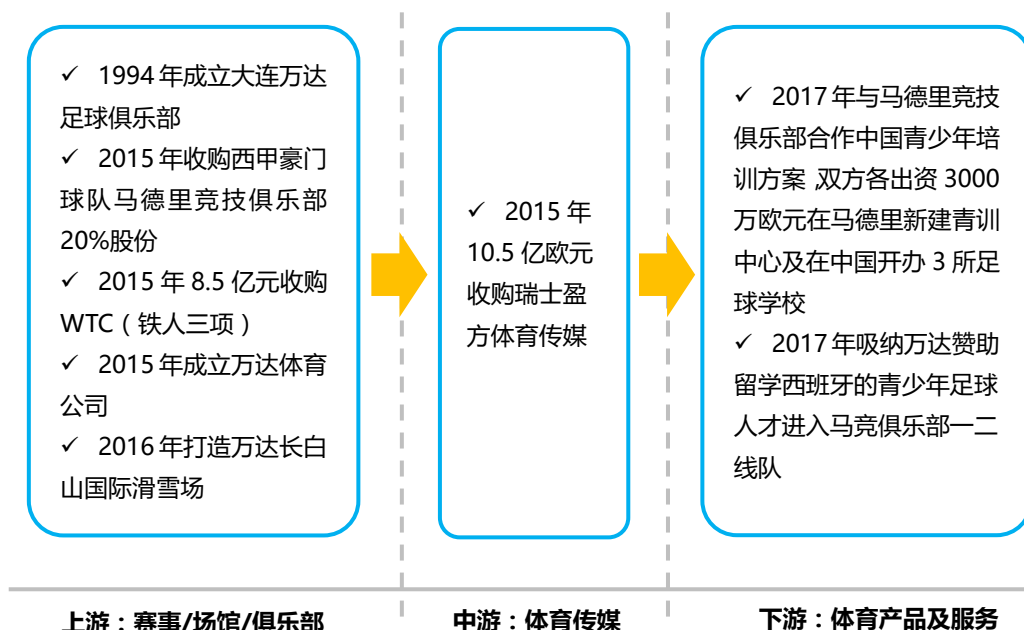
图 3：阿里体育产业链布局



■ 万达：重金布局成熟赛事资源，意在体育全产业链衍生发展

万达本身就是一个有着体育基因的公司，体育产业更是其在“大文化”产业布局下的重要分支。早在 1994 年，万达就入主大连华录足球队，成立大连万达足球俱乐部，后者更是创造了当时中甲八连冠的辉煌记录。近年来，万达围绕上游的俱乐部赛事运营不断开拓，并通过“并购+收购”的方式实现快速布局，其布局理念主要是通过并购成熟的上游赛事资源进行体育产业衍生发展。

图 4：万达体育产业链布局



综上，腾讯体育、阿里体育、万达体育等巨头对于体育产业均是围绕产业链上游的赛事资源出发，并逐步进行全产业链的综合布局。近年，国内体育产业发展较快，但对比欧美成熟的体育市场，当前国内体育产业仍处于早期发展阶段，体育参与人群的消费习惯仍偏于保守，对体育服务业的相关消费也十分有限。因此，各巨头围绕的体育上游赛事资源的重重布局，要想真正实现价值变现，仍然需要时间的沉淀。

产业未来：消费群体培养和体育服务业培育是关键

当前，我国体育产业虽然依旧享受着人口红利、政策驱动以及消费升级等多重利好因素的叠加驱动，但相较于欧美等发达国家，我国体育产业发展依旧任重道远。在各巨头纷纷围绕上游赛事资源展开布局的同时，未来一段时期内，体育消费群体、消费习惯培养和体育服务业培育，将是实现赛事资源价值变现的重中之重。

■ 全民健身有待逐步实现，体育消费群体整体规模较小

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_14844

