

赛事 IP 商业开发视角下体育经纪实务运作逻辑探究

周梦璐

南京传媒学院, 江苏 南京 211172

DOI:10.61369/SE.2026070043

摘 要 : 赛事 IP 的商业价值释放高度依赖专业化的经纪运作体系, 其本质是围绕 IP 价值的创造、传播与变现构建全链路的资源配置机制。本文跳出传统中介视角, 从赛事 IP 商业开发的价值传导逻辑出发, 剖析体育经纪在赞助体系搭建、媒体版权分销、衍生 IP 授权、运动员价值互哺等核心场域的实务运作机制, 揭示当前行业存在的短期变现导向下的 IP 价值透支、中介思维主导下的整合功能缺失、合规体系缺位下的运作风险等现实困境。研究认为, 赛事 IP 商业开发的升级要求体育经纪完成从“交易撮合者”向“价值共创者”的身份转型, 通过构建全链条运营能力、数字化服务能力与合规化治理能力, 重构实务运作的底层逻辑, 实现赛事 IP 商业价值与社会价值的协同增长。

关 键 词 : 体育赛事; IP 商业开发; 体育经纪实务; 运作逻辑

An Exploration of the Operational Logic of Sports Agency from the Perspective of the Commercial Development of Sports Event IP

Zhou Menglu

Communication University of China, Nanjing, Nanjing , Jiangsu 211172

Abstract : The realisation of the commercial value of sports event IP is highly dependent on a specialised agency management system, the essence of which lies in establishing an end-to-end resource allocation mechanism centred on the creation, dissemination and monetisation of IP value. Moving beyond the traditional intermediary perspective, this paper analyses the practical operational mechanisms of sports agency in key areas—such as the establishment of sponsorship frameworks, media rights distribution, licensing of derivative IP, and the mutual enhancement of athletes' value—based on the logic of value transmission in the commercial development of sports IP. It reveals the current challenges facing the industry, including the overexploitation of IP value driven by a short-term monetisation focus, the lack of integration resulting from a dominant intermediary mindset, and operational risks arising from the absence of compliance frameworks. The study argues that the upgrading of event IP commercial development requires sports agents to undergo a transformation from 'transaction facilitators' to 'value co-creators'. By building end-to-end operational capabilities, digital service capabilities and compliant governance capabilities, they can reconstruct the underlying logic of practical operations and achieve the synergistic growth of both the commercial and social value of event IP.

Keywords : sporting events; IP commercial development; sports agency practices; operational logic

一、赛事 IP 价值传导中的经纪功能嵌入

赛事 IP 并非单一的赛事内容符号, 而是由核心竞技内容受众注意力资产, 品牌联想价值与文化情感属性共同构成的价值复合体, 其商业开发的全过程乃是价值自生产端至消费端流转且持续增值之过程, 赛事运营方的核心能力聚焦于赛事内容生成竞赛组织以及现场施行, 然而在商业资源的衔接市场需求的适配价值的放大运营等环节广泛存在能力空缺, 体育经纪的嵌入实质是补足价值传导链条里的“效率低谷”与“价值空白区域”。

从功能层级看, 体育经纪在赛事 IP 价值体系中呈现三重嵌入逻辑。第一重是交易撮合层, 作为基础功能实现供需两端的基础连接, 即依托行业资源网络对接赛事方与品牌方、媒体平台、被授权商等商业主体, 促成赞助合作、版权交易、IP 授权等基础商业行为, 赚取服务佣金。第二重是价值适配层, 即基于赛事 IP 的定位调性、受众画像与商业潜力, 筛选匹配度更高的商业资源,

规避价值错配带来的 IP 损耗。例如垂直类小众赛事更适配细分领域的专业品牌, 而非追求头部快消品牌的短期冠名; 顶级综合赛事则需构建梯度化的商业矩阵, 兼顾品牌量级与权益排他性。第三重是价值共创层, 即经纪主体深度参与赛事 IP 的内容生产与运营规划, 从前端赛制设计、受众运营到后端商业变现、衍生开发全程介入, 与赛事运营方共同做大 IP 价值蛋糕, 最终共享增值收益。^[1] 当前国内多数体育经纪机构仍停留在前两个层级, 真正进入价值共创阶段的市场主体屈指可数, 这也是国内赛事 IP 商业开发深度不足、价值转化率偏低的核心原因之一。

二、赛事 IP 商业开发中经纪实务的运作场域

(一) 赞助体系的分层设计与价值定制

赛事 IP 商业变现的核心支柱是赛事赞助, 传统的经纪运作大多止步于“资源售卖”这种模式, 也就是把赛场广告冠名权露出

权益等标准化资源打包起来，然后向品牌方推销，而成熟的体育经纪实务已然朝着“价值定制”这一逻辑迈步行进，其核心要点在于依据赛事 IP 的价值层级来打造梯度化，的赞助体系并且针对不同品牌的营销需求去定制权益落地方案。

在体系搭建层面，经纪机构通常会根据赛事影响力与商业价值划分赞助层级：顶级合作伙伴层级设置严格的排他性条款，赋予品牌全场景曝光权、联合营销权与赛事 IP 符号商用权，匹配行业头部品牌的品牌升级需求；官方赞助商层级聚焦核心赛事场景的品牌露出，搭配产品使用权与观众互动权益，适配成长期品牌的市场渗透需求；官方供应商层级以场景化植入为核心，将品牌产品融入赛事服务流程，如饮用水、计时设备、运动装备等，实现产品功能与赛事场景的深度绑定；此外还可设置公益合作伙伴、文化合作伙伴等特色层级，满足品牌的社会责任传播需求。在落地执行层面，经纪机构的工作已从签约延伸至全周期权益运营：前期通过受众调研数据为品牌精准匹配曝光场景，赛中统筹现场执行、媒体联动与互动活动，赛后输出包含曝光量、触达人群、品牌声量变化的完整效果报告，形成“需求－方案－执行－复盘”的闭环服务。例如针对快消类品牌，经纪方会设计赛场体验区、观众互动抽奖、赛后球员送产品等落地环节，将品牌曝光转化为实际消费转化；针对科技类品牌，则会打造“赛事官方技术合作伙伴”的身份，将品牌技术植入赛事转播、数据统计、裁判辅助等环节，强化品牌的专业认知。^[2]

（二）版权分销的内容运营与价值放大

媒体版权属于赛事 IP 的核心资产范畴，传统运作模式下赛事方往往一次性将全媒体版权出售给单一平台，这使得商业价值难以得到充分释放，在体育经纪介入之后其运作逻辑实现了转变，由“版权售卖”转变为“内容价值运营”，通过分层分销内容衍生以及商务联动等方式达成版权价值的最大化。

分层分销乃版权运营之基石，经纪机构依据不同媒体渠道之属性对版权包予以拆分：传统电视媒体着重于核心场次的全媒体转播权益，以确保赛事的大众覆盖面以及官方影响力，长视频平台获取全场次点播与转播权配套衍生节目制作权，服务于深度体育用户。短视频平台获取赛事片段花絮集锦等碎片化版权，适配泛用户的内容消费习惯；垂直体育平台则可获得战术分析、数据解读等专业内容授权，覆盖核心爱好者群体。通过差异化的版权拆分与定价，既避免了渠道冲突，又实现了不同受众圈层的全面覆盖，大幅提升版权总收入。在此基础上，经纪机构会推动版权内容的二次开发，联合媒体平台制作球员纪录片、战术分析栏目、赛场幕后花絮等衍生内容，拉长赛事内容的生命周期，提升版权包的附加值。更进阶的运作是版权与赞助的商务联动，经纪机构作为中间方协调赛事方、媒体平台与品牌方三方权益，将品牌赞助权益延伸至媒体内容端，比如节目冠名、贴片广告、内容植入等，实现“赛事＋内容＋品牌”的三方价值共赢。在海外版权分销领域，经纪机构还需承担内容本地化包装的职能，针对不同国家和地区的受众偏好调整赛事解说、内容剪辑与推广节奏，提升赛事的国际传播力与版权溢价空间。

（三）衍生授权的场景渗透与价值延伸

赛事 IP 的衍生开发是突破赛事周期限制、实现价值长效增长的关键路径，体育经纪在其中扮演 IP 运营商的角色，其运作核心是推动 IP 从“符号授权”向“场景渗透”升级。

在授权品类规划上，经纪机构需基于赛事 IP 的调性与受众消费偏好做系统性规划，而非无底线全品类授权。核心品类包括运动服饰与装备、潮流文创与潮玩手办、食品饮料与日用周边、数字藏品与虚拟周边、线下体验空间与主题活动等，每个品类的授权都需评估其对 IP 价值的增益或损耗。例如低质低价的小商品授权虽能获得短期授权费，但会严重损害赛事 IP 的高端定位，成熟的经纪机构会严格控制授权品类与合作品牌量级。^[3]在授权模式设计上，通常采用“保底金＋营收分成”的组合模式，保底金保障基础收益，分成机制绑定双方利益，激励被授权商重视产品质量与市场运营；针对数字藏品等新兴品类，还可探索“权益绑定”模式，将藏品与赛事门票、线下活动、专属周边等权益挂钩，提升产品的收藏价值与消费属性。在授权后管理阶段，经纪机构需承担品控监督与运营支持双重职能：一方面建立严格的产品审核机制，监督被授权商的产品质量与设计规范，避免劣质产品透支 IP 口碑；另一方面为被授权商提供营销支持，比如赛事现场的产品展示区、运动员联名推广、官方渠道宣发等，帮助授权产品提升市场销量，实现 IP 价值与商业收益的双向增长。

（四）运动员 IP 与赛事 IP 的价值互哺

运动员作为赛事 IP 的核心内容载体，亦是赛事商业价值的重要支撑点，多数头部体育经纪机构在赛事经纪与运动员经纪业务方面进行了同步布局，两者之间的价值互哺乃是赛事 IP 商业开发的关键运作逻辑。

赛事筹备和举办期间，运动员的商业和媒体活动由经纪机构统筹，这既能扩大运动员个人曝光又有益于提升赛事热度，像让核心运动员参加赛前发布会、接受媒体专访、参与品牌联名活动等，以此塑造“赛事明星”的形象，借运动员的粉丝流量给赛事引流，并且设计专门针对运动员的比赛周边、联名产品，这样不仅丰富了赛事衍生品种类，还提高了运动员的商业价值。在赛事结束后，经纪机构通过运营运动员的日常训练、生活内容与商业活动，延续赛事 IP 的公众关注度，为下一届赛事预热蓄水，打破赛事周期的时间限制。值得注意的是，价值互哺的前提是风险可控，经纪机构需建立完善的运动员风险管理机制，对运动员的言行、商业合作进行规范，避免运动员负面舆情传导至赛事 IP，造成品牌价值损伤。同时也要避免运动员商业开发过度稀释赛事 IP 的核心定位，保持运动员个人特质与赛事调性的一致性。

三、当前经纪实务运作的现状

（一）短期变现导向下的 IP 价值透支

当前国内多数体育经纪机构以单次交易佣金为核心盈利模式，导致实务运作中普遍存在短期变现导向，过度透支赛事 IP 的长期价值。在赞助开发中，部分经纪机构为提升佣金收入，无限制增加赞助层级与广告载体，导致赛场广告密度过高、品牌露

出杂乱,严重影响赛事观赏性与受众体验;在版权分销中,为追求短期收益拆分版权过度细碎,甚至授权给非正规平台,导致盗版内容泛滥、版权价值贬值;在衍生授权中,放宽品类与品控要求,大量低质授权产品流入市场,消解赛事IP的专业形象与文化价值。这种“杀鸡取卵”的开发模式看似提升了短期商业收入,实则不断消耗赛事IP的受众信任与品牌资产,缩短赛事生命周期,最终陷入“价值越低、越要过度变现”的恶性循环。

(二) 中介思维主导下的价值整合缺失

“关系中介”依然是当下行业的主导思维,众多经纪机构的核心竞争力依仗创始人或者团队的行业人脉资源而非专业的价值整合以及运营能力,这种机构的业务模式仅限于“牵线搭桥”的层次,不明白赛事内容生产的规律难以给品牌给予定制化的营销办法,不清楚内容运营以及IP管理,不能助力赛事方达成版权增值以及衍生开发。不懂受众运营与数据应用的所有商业决策均依赖经验判断而非数据支撑。由此导致国内赛事商业开发同质化严重,不同赛事的赞助方案、权益设计、衍生产品大同小异,缺乏差异化的价值表达。赛事方难以通过经纪服务获得超出自身能力的商业增量,品牌方也难以获得真正适配的体育营销价值,最终体育经纪沦为“赚差价的中间商”,行业壁垒与专业价值持续走低。^[4]

(三) 合规体系缺位下的运作风险

体育经纪行业的合规建设滞后于业务发展速度,实务运作中潜藏多重法律与商业风险。在合同层面,赞助合同、版权合同、授权合同中普遍存在权益界定模糊、违约责任不清、兑现标准不明确等问题,极易引发后续纠纷;在运动员经纪领域,部分机构与从业人员存在合同不规范、阴阳合同、转会操作不合规等问题,既损害运动员权益,也给赛事IP带来声誉风险;在税务与财务层面,佣金结算、收入分成等环节的合规性不足,存在税务风险。此外,行业信用体系尚未建立,部分经纪机构的不规范操作扰乱市场秩序,劣币驱逐良币的现象在局部市场依然存在。

(四) 人才供给与业务迭代的错配

赛事IP商业开发的深化对体育经纪人才提出了复合型要求,既需要懂体育规律、赛事运营的行业认知,也需要懂市场营销、法律合规、数字运营的专业能力。但当前行业人才供给存在明显错配:一类是体育背景出身的从业者,熟悉行业规则但缺乏商业与法律专业知识,难以承接深度运营业务;另一类是营销、法律背景的从业者,专业能力扎实但缺乏体育行业认知,对赛事内容与受众需求理解不足。既懂体育又懂商业、既懂内容又懂技术的复合型人才极度稀缺,成为制约行业专业化升级的核心瓶颈。

四、价值升维下体育经纪实务的逻辑重构

(一) 身份转型

赛事IP商业开发的升级,首先要求体育经纪机构完成身份与盈利模式的双重转型,从“赚取交易佣金的中介”转向“共享IP增值的共创者”。经纪机构可通过深度绑定赛事运营方,以“联合商业运营商”的身份介入赛事全周期运营:前期投入专业资源参与赛事定位、赛制设计与受众规划,中期统筹全品类商业开发与

运营执行,后期按约定比例分享商业收益。这种模式将经纪方与赛事方的利益深度绑定,倒逼经纪机构从短期变现转向长期价值运营,主动平衡商业开发与IP保护的关系。同时,经纪机构可探索参与赛事IP的股权投资,从服务关系升级为资产关系,真正成为赛事IP的价值共同体。

(二) 能力升级

单一的商务撮合能力已无法满足行业需求,体育经纪机构需构建覆盖“前端策划-中端开发-后端运营”的全链条服务能力。向上延伸至赛事策划环节,基于商业市场反馈为赛事定位、赛制创新、受众运营提供专业建议,从源头提升赛事IP的商业潜力;中间层整合赞助开发、版权分销、衍生授权、运动员经纪四大业务板块,形成协同联动的商业开发矩阵,避免各业务条线各自为战;向下延伸至落地执行与效果运营,建立专业的执行团队、数据团队与运营团队,保障商业权益高质量落地,并通过数据复盘持续优化开发策略。通过全链条能力构建,体育经纪才能真正成为赛事IP的“价值放大器”,而非简单的“资源连接器”。^[5]

(三) 技术赋能

数字技术为体育经纪的专业化升级提供了新工具,也创造了新的商业场景。经纪机构可搭建数据中台,沉淀赛事受众画像、品牌营销数据、商业转化数据等核心资产,用数据驱动商业资源的精准匹配与权益效果的量化评估;利用虚拟现实、增强现实技术开发虚拟广告、数字藏品、虚拟观赛等新型商业形态,突破线下场景的空间限制,拓展赛事IP的商业边界;运用区块链技术实现版权存证、授权溯源与权益数字化,提升IP管理效率与合规水平;通过SaaS系统实现赞助权益全生命周期管理,将权益核销、执行监控、效果复盘等环节线上化、自动化,提升服务效率与透明度。数字化不是简单的技术叠加,而是对经纪服务逻辑的底层重构,推动行业从“经验驱动”转向“数据驱动”。

(四) 制度支撑

行业的长远发展离不开制度体系的支撑。一方面,行业协会需完善体育经纪从业人员的准入标准、执业规范与信用评价体系,建立常态化的培训与惩戒机制,淘汰不规范的市场主体,提升行业整体专业化水平;另一方面,经纪机构需建立内部合规管理体系,规范合同审核、财务结算、运动员管理等全流程操作,强化风险防控能力。同时,推动产学研深度合作,高校体育专业与商业专业交叉培养复合型体育经纪人才,行业企业提供实践平台与职业培训,共同搭建人才培养体系,为行业持续输送高质量人才。

参考文献

- [1] 杨杰伟. 体育赛事IP传播的共创逻辑与价值转化——以十五运会吉祥物“大湾区”现象为例[J]. 传媒, 2026, (12): 67-70.
- [2] 胡乘铭. 体育赛事品牌营销对区域体育经济发展的影响[J]. 老字号品牌营销, 2026, (14): 13-15.
- [3] 司晋丽. 赛事“流量”如何变为经济“增量”? [N]. 人民政协报, 2026-07-20(005).
- [4] 蒲晓磊. 体育IP“活”起来创新发展“火”起来[N]. 法治日报, 2026-04-21(007).
- [5] 蔡让发. 中国次顶级体育赛事IP的价值创造困境与路径突破[J]. 财务与会计, 2026, (2): 44-47.