

流量帶貨遇瓶頸 新零售轉攻體育IP

蘇寧體育王國背後的生意版圖

中國體育產業總值佔GDP比重情況



◀蘇寧近年向新零售轉型，甚至不動聲色地構建了一個龐大的體育王國，意大利足球勁旅國際米蘭也是旗下一張「金名片」。

作為中國內地老牌的零售巨頭，蘇寧從電器專營店起家，近年來一直苦戰在向新零售轉型的路上。繼雲商、易購之後，蘇寧不動聲色地構建了一個龐大的體育王國。這一方面反映了傳統互聯網電商遭遇發展瓶頸，另一方面，拓展新零售業務的生意版圖將推動巨頭們繼續「合縱連橫」、跨界合作。

新經濟浪潮
大公報記者 賀鵬飛

10月26日，國際米蘭俱樂部官方宣布，蘇寧控股集團董事長張近東之子張康陽成為新一任主席。這位還有一個多月才滿27周歲的蘇寧「少帥」，成為國米成立110年以來最年輕的主席。自從兩年前高調收購國米以來，蘇寧在體育領域一路攻伐，不僅奪得90%的中外足球賽事版權，還先後與中國移動、阿里巴巴等投資者合縱連橫，一躍成為內地最大的體育產業集團。

大手筆投資體育產業

蘇寧體育集團副總裁米昕介紹，蘇寧體育業務已經涵蓋體育傳媒、OTT服務、體育零售和體育培訓四大板塊，旗下PP體育已成為內地最大的足球媒體平台，囊括了歐洲頂級聯賽、中超、中國之隊、亞冠等足球賽事版權，同時擁有UFC、WWE、排超等垂直精品賽事版權，形成了以足球產業為核心的體育內容矩陣，每年可以向用戶提供的賽事直播達到8000場，在行業內遙遙領先。

蘇寧為此進行了巨額投入，例如英超2019-2022賽季中國內地及澳門地區獨家媒體版權就耗資7.21億美元，中超一年版權也高達13.5億元（人民幣，下同），德甲、歐冠每賽季版權則要5000萬歐元左右。加上沒有對外公布的法甲、意甲等版權價格，粗略估算，蘇寧每年的版權成本就高達40-50億元。

體育版權意在吸流量

業內人士分析，體育版權周期較長，用戶黏性和購買力都很強，這對於產業體系多元的蘇寧來說，是一筆值得好好開發利用的資源。蘇寧體育內部人士也表示，電商對流量和會員經濟非常渴望，阿里收購優酷、亞馬遜力推Prime會員並進入體育版權市場，都是出於這一考慮，蘇寧也不例外。蘇寧體育傳媒事業部常務副總裁曾綱舉例指出：「要知道獲取一個付費用戶成本非常高，所以流量場景是非常好的運營環境。」他說，賽事的轉播就像講故事，一個聯賽就是一部

電視劇，而且是周播劇，可以很好契合品牌價值。用戶可以快速融入到直播的營銷場景中，現在是傳統電視化廣告移植，未來會做大膽嘗試，讓互聯網化的特殊形態變成更好的營銷場景。根據蘇寧易購公布的數據，世界盃期間，蘇寧易購65英寸及以上大屏銷量同比增長198%，75英寸及以上大屏增長了300%。

成本高變現遇難題

大量的版權投入也讓蘇寧體育背負巨大的成本壓力。米昕坦言，只依靠版權、轉播服務短期內形成盈利的可能性比較低，因為體育是一個長線的產業，從變現和經營的角度也是一個長業務。

蘇寧體育正在積極嘗試多種形式的流量導入、會員打通，例如PP會員跟國米會員捆綁銷售，賽事直播彈窗廣告等等。此外，蘇寧體育還和其他平行部門合作，為廠商構建不同的營銷場景。例如蘇寧易購利用國米IP，做了很多反向定制商品，包括跟康佳、長虹、TCL等電視廠商聯合推出國米聯名電視，還跟其他廠商合作推出國米IP手表、機器人等。

米昕指出，體育產業鏈特別長，蘇寧和很多賽事不僅是版權合作，而是戰略合作。例如利用德甲合作，在中國進行足球培訓，也用國米IP做全國培訓。蘇寧會沿着體育這條路子，在線上朝更廣的角度、線下向產業鏈更深度拓展，讓體育的能量一點點釋放出來。

「蘇寧是一家零售企業，最後還是希望能回到零售，形成一個商業閉環。」他說，蘇寧還有其他多個產業布局，體育可以作為集團各產業的黏合劑，這樣通過商業模式的疊加，讓體育在整個集團體系內消化成本、增加收入，最終實現綜合性盈利。



▲蘇寧體育業務涵蓋體育傳媒、OTT服務、體育零售和體育培訓四大板塊



▲顧客在蘇寧體育南京商茂旗艦店選購商品

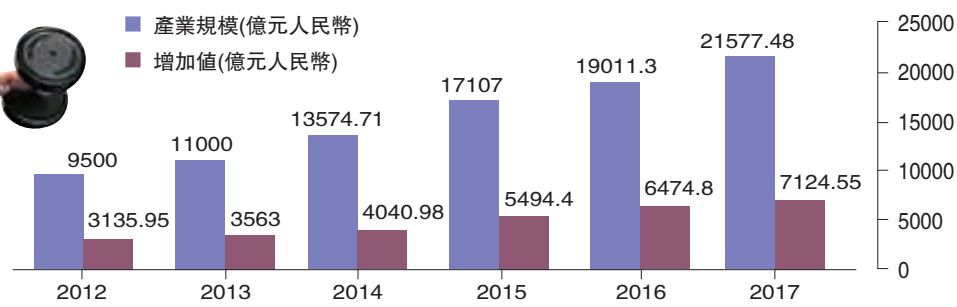


▲蘇寧在體育領域一路攻伐，奪得90%的中外足球賽事版權



▲蘇寧體育一直在探索新型智能體育零售門店的模式

中國體育產業規模及增加值數據統計



中國體育產業步入爆發期

產業透視

數據顯示，2012-2016年內地體育行業產值和增加值五年年均複合增長率分別為18.94%和19.87%，遠高於同期GDP增速。2017年體育產業總規模超2.1萬億元（人民幣，下同），增加值為7125億元。

中商產業研究院分析指出，在國家政策大力支持引導下，預計到2020年內地體育產業總產值能順利實現突破3萬億元的目標，到2022年體育產業規模將進一步超過3.5萬億元，增加值也將達1.14萬億元。

如此誘人的市場，自然會令投資者趨之若鶩。除蘇寧外，BAT以及萬達、恒大等大鱷也在加緊布局，搶佔這一規模數以萬億

計的龐大市場。此外，從用戶規模看，國家體育總局發布的《體育產業「十三五」規劃》顯示，內地泛體育愛好者已達6億，其中3億來自足球愛好者群體，2億經常觀看體育比賽和資訊的用戶，1億觀看網絡體育視頻用戶。如此海量的潛在用戶，自然是蘇寧和其他巨頭積極進軍體育的主要目標。



◀江蘇蘇寧易購與上海綠地申花足球賽現場

國米成蘇寧一張「金名片」

營銷策略

「我們董事長去美國見沃爾瑪老闆時，一說這是國米的老闆，人家態度馬上就不一樣。」蘇寧體育內部人士指出，除了基於多元發展的考慮外，進軍體育對於推廣和重塑蘇寧品牌起到了非常正面的作用。

在蘇寧國際化的過程中，國米無疑是一張「金名片」。上述人士還透露，一次，蘇寧團隊到歐洲跟當地廠商洽談合作時，「一聽說這是國米的老闆，很多歐洲企業都主動上門想跟蘇寧合作。」「從大的方向看，體育已經對蘇寧產生

了很多正向的效果。」米昕也表示，體育不僅擴大了蘇寧的國際知名度，也讓蘇寧跟年輕人建立了更緊密的品牌和情感關聯，從而讓蘇寧的品牌更加「年輕化」。

體育賽事被視為天然的營銷場景，在PP體育的用戶畫像中，主要是集中在北上廣深等一線城市的中青年男性，其中大部分年齡介於20至30歲之間，平均收入也超過8000元，而且體育用戶對廣告接受度比較高，有高達46.7%的用戶對廣告感興趣。

「在蘇寧轉型的過程中，怎麼去觸達客戶，讓用戶認知蘇寧，體育是一個最好的抓手。」米昕說道。

實體店植入智能體育概念

商戰策略

傳統體育零售在電商衝擊下，業績持續下滑，體育零售商的大賣場模式已經沒有未來。面對消費群體品味的迅速變化，不少境內外的運動品牌商都出現創新能力不足、產品附加值低下、線下供應服務能力弱等問題。蘇寧體育去年12月在南京開出首家零售旗艦店，希望探索新型智能體育零售門店模式。

與此同時，蘇寧依然認為，在消費升級的基礎上，體育產業和體育零售線下業務仍然大有可為。如何擺脫傳統體育零售的瓶頸實現困境突破，如何活用智慧零售理念，既是蘇寧體育的難題與挑戰，又是蘇寧體育的重大機遇。

米昕表示，蘇寧體育一直在探索新型智能體育零售門店的模式，目前在全國完成了5家體育零售店的落地。蘇寧體育將以南京的商茂旗艦店為樣板店，對O2O的形態不斷

打磨和迭代，之後在全國迅速複製，在體育零售領域也會不斷擴張。

他說，蘇寧體育零售經營的產品不僅包含常規的運動商品，還包含智能設備、俱樂部衍生品、體驗互動、賽事票務等體育相關全品類商品，將運動、健康、專業、全面的理念傳遞給消費者。

「蘇寧希望能打造出更好的體育零售場景，去更多地與用戶接觸，讓用戶感受運動氛圍，並產生購買力。」米昕指出，未來蘇寧會更多考慮零售場景和IP的融合。因為體育可以產生巨大的連接力，並且能與用戶產生情感聯繫。

掃描微信公眾號
二維碼關注新經濟故事



◀蘇寧體育的南京商茂旗艦店開業

新零售「合縱連橫」時代來臨

巨頭跨界

突出的版權優勢讓蘇寧體育陸續獲得眾多資本大鱷青睞。今年7月，蘇寧體育先後與中國移動旗下的咪咕公司以及阿里巴巴集團旗下阿里文娛集團達成戰略合作，阿里巴巴還參與蘇寧體育6億美元的A輪融資，阿里旗下的優酷和蘇寧旗下的PP體育聯合運營全新的「優酷體育」頻道。

蘇寧體育與兩大巨頭同時聯姻的消息震撼業界。有消息透露，三者合作可謂各取所需，咪咕和優酷可以分享蘇寧體育的版權資源，而蘇寧體育則可以由此分攤版權成本、減輕資金壓力。

同時，蘇寧體育也可以通過合作擴大體育付費用戶規模，並獲得更多的廣告收入。目前PP體育擁有5000萬體育用戶數，以及300萬付費用戶數，付費用戶數量遠低於優酷及愛奇藝、騰訊視頻。

米昕則強調，蘇寧體育與咪咕和優酷是兩個不同層面的合作。「咪咕是運營商的代表，可以提供真4K（超高清視頻），那個碼流在互聯網市場是很難支撐的。」他說「咪咕借