

通过版权的差异化运营和资源的商业化整合——

体育消费拓展互联网新版图

本报记者 陈静

体育消费可以分为两个板块

1 消费者看体育

本质是内容

2 消费者参与体育运动

本质是消费升级驱动下的
新生活方式，坐拥政策红利



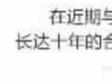
今年2月底，乐视体育宣布以27亿元买下2016和2017赛季中超联赛的新媒体版权，以场均折算单场超过56万元，而2014年中超一场球的转播收入仅为20万元



在2015年以5亿美元的高价买下5个赛季的NBA赛事数字版权



以1100万美元获得本赛季的英超赛事转播权



在近期与世界女子职业网球的组织WTA正式签署了一份长达十年的合作协议，成为WTA在中国的独家视频合作伙伴

4月18日，上海体育局正式宣布，支付宝城市服务上海体育服务板块上线

上海600余家体育场馆和诸多赛事资源将共同构成该板块

为1200万上海地区支付宝用户提供预订体育场馆、体育培训和赛事报名等服务

体育O2O主要从



四大资源入手

消费者为参与体育运动花钱，本质上是这四大资源买单，一个有潜力的方向或商业模式，必须要满足强依赖资源上的需求。且同时该资源可以被互联网改造优化

来自市场研究机构易观智库的研究报告《中国体育O2O市场专题研究报告2016》显示，中国体育O2O应用环境正在逐渐解冻



近日，NBA球星科比·布莱恩特退役的消息刷爆了微信朋友圈，体育对生活的影响由此可见一斑。互联网自然也要搭上这班快车。4月，乐视体育宣布获得80亿元B轮融资，而在此之前，腾讯5亿美元拿下了NBA数字版权，阿里巴巴正式成立阿里体育集团。此外，多家中小创业团队也先后进入体育O2O、体育智能硬件等领域。

厂商的热情来自于政策利好带来的市场前景。根据《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》，到2025年体育产业总规模将超过5万亿元。这也意味着，体育产业将步入黄金的十年，包括赛事组织、赛事转播、群众体育参与、体育用品等环节的成熟产业链正在形成，体育消费也随之成为消费新热点。投资机构青山资本的投资经理孔萌认为：“体育消费可以分为两个板块，一是消费者看体育，本质是内容；二是消费者参与体育运动，本质是消费升级驱动下的新生活方式，坐拥政策红利。这两部分都将迎来风口。”

从版权运营到运营管理，从体育运动到社交娱乐，互联网正在为体育消费涂抹上新的色彩，加速了体育消费的资源整合。“互联网+体育”，又会给普通人的生活带来怎样的变化？

看赛事—— 天价版权瞄准差异化

对于消费者，自制节目提供差异化收视体验，而对于视频平台，则有助于创造新商业模式

乐视体育4月18日宣布，在今年的世界一级方程式锦标赛中国大奖赛(F1中国站)为期3天的比赛中，网络直播收视总人数达到150万，创纪录地翻了兩番。这也是乐视体育在宣布获得80亿元B轮融资后交出的第一份“成绩单”。按照这个金额估算，目前乐视体育的公司估值已达到215亿元。

网络赛事直播观看人数激增的背后，是互联网巨头投入的天价版权。在体育赛事新媒体购买上，乐视、腾讯和爱奇艺等在线视频巨头走在了前面。今年2月底，乐视体育宣布以27亿元买下2016和2017赛季中超联赛的新媒体版权，以场均折算单场超过56万元，而2014年中超一场球的转播收入仅为20

万元；腾讯则在2015年以5亿美元的高价买下5个赛季的NBA赛事数字版权；PPTV以1100万美元获得本赛季的英超赛事转播权；爱奇艺则在近期与世界女子职业网球的组织WTA正式签署了一份长达十年的合作协议，成为WTA在中国的独家视频合作伙伴。北京关键之道体育咨询公司CEO张庆对此坦言：“当前，国内新媒体的体育版权争夺战已进入高潮，企业为争夺热门赛事版权都付出了极高代价。”

然而，天价版权如何盈利？张庆表示：“消费者习惯免费观看视频，付费习惯能否建立还是未知数。此外，从电视的大屏观看到移动端的小屏观看，还需要适应的时间，因此目前体育视频仍处于投入期，‘砸钱’模式可能会在未来两三年中持续。”

从目前来看，广告和付费会员这两种传统在线视频的盈利模式仍是体育视频的主要商业模式。此前有报道显示，以首个赛季的广告收入情况折算，腾讯的NBA转播的广告仅勉强覆盖成本。但这还来自于NBA比赛转播的“先天优势”：NBA比赛是顶级版权，同时比赛多半在上午举行，其中还有不少天是工作日。因此，PC端和移动端的观赛需求量很大，其他赛事则没有这么乐观。

在付费会员方面，单纯指望观众为内容付费同样艰难。4月14日，乐视在“414生态日”促销中，卖出了3.3亿元的乐视体育付费会员。不过，这是建立在“免费拿硬件”的基础之上。以一款2年6个月的“超级体育会员套餐”为例，购买这个1474元套餐的用户可以获得市价1699元的乐视超级电视，还有100元易到用车券和199元的进口葡萄酒。从这个意义上讲，争取付费会员仍然只是通过“跑马圈地”争夺入口，以期在未来形成生态闭环。乐视体育CEO雷振剑也在其内部员工信中表示：“我们的目标是聚合会员参与体育的所有场景，包括资讯、观赛、参赛、社交、游戏、消费等，可以在乐视体育平台里得到一站式满足，让会员享受到众多生态权益，如线下赛事VIP购票通道、商城购物最低折扣和易到接送服务等。”

在广告与付费之外，相对成本更低的自制节目也成为体育视频网站寻求差异化突破的新路。目前，腾讯体育、乐视体育和PPTV等都在依托自己的版权内容开发自制节目，如腾讯的《科比的8堂

课》、乐视体育的《超级星期五》和PPTV的《西甲深呼吸》等等。“只有直播是不够的，必须通过强运营的方式包括优质的自制节目等，才能放大赛事版权的影响力，做到媒体与赛事的共赢乃至共生。”腾讯视频综艺部总经理马延琨表示。的确，对于消费者来说，自制节目提供的是差异化收视体验，而对于视频平台来说，则有助于创造出新商业模式。在广告冠名之外，自制节目还可以获得软性植入。乐视体育副总编辑、自制节目主要负责人卢山还表示：“除了以上商业模式，未来我们也有望通过将自制节目推向电视台，与电视台一起开发新的营销模式，实现商业化。”

玩运动—— 资源整合寻找新风口

体育O2O主要从场地、教学、运营组织和装备这四大资源入手进行整合

4月18日，上海体育局正式宣布，支付宝城市服务上海体育服务板块上线。上海600余家体育场馆和诸多赛事资源将共同构成该板块，为1200万上海地区支付宝用户提供预订体育场馆、体育培训和赛事报名等服务。

和支付宝一样，在观看比赛之外，各路巨头、创业团队和资本也在涌入“玩运动”的领域，在足球、网球、跑步、瑜伽、骑行等热门项目乃至围棋、电竞等相对冷门的项目都有涉足。它们被共同称为“体育O2O”。

来自市场研究机构易观智库的研究报告《中国体育O2O市场专题研究报告2016》显示，中国体育O2O应用环境正在逐渐解冻。“从社会环境来看，人们对O2O服务的认同度较高，外卖、打车等服务已逐步建立起消费习惯。从技术环境来看，位置服务不断成熟，可以很方便地为用户提供周边的运动圈子、场地、教练等；运动捕捉技术的发展，可以有效量化用户的运动数据；互联网与智能终端应用广泛，不断渗透进人们的生活。”

孔萌认为：“付费参与体育活动，是中国新中产阶级新的生活方式，适合创业者进入的项目大概有几个因素：要有足够的运动人群基数；品类有流行的潜质，比如新用户的上手难度、用户成长的体验阶梯和付费点等方面都要考虑。更

重要的是，要有‘互联网+’的可能性。”从目前来看，体育O2O主要从场地、教学、运营组织和装备这四大资源入手，“消费者为参与体育运动花钱，本质上是这四大资源买单，一个有潜力的方向或商业模式，必须要满足强依赖资源上的需求，且同时该资源可以被互联网改造优化，比如健身类项目教学资源是重依赖，也是相对容易被改造的领域。”

从目前来看，体育O2O正是从这四个方向出发进行资源整合，其中场地与训练两个方向往往紧密结合。阿里体育方面表示，全国有近10万家体育场馆不具备举办大型赛事的能力，每年的维护费用却不低。阿里体育CEO张大钟表示：“阿里体育可以把此类场馆纳入体系，将其用作训练场地的同时，场地方也可以收回其运营成本。现在，我们手上有20万教练，他们在支付宝收费，在阿里提供的场地训练。”动吧体育CEO白强表示，在动吧体育自己的场地上，一部分是培育足球老师，包括跟教育部合作为中小学体育老师做足球培训，以及面向社会各界的足球爱好者。另一部分是培训青少年。

在赛事组织上，创业者们则选择了与旅游或者社交等方向的结合。从项目方面来看，跑步类社交运动应用是这两年的热门，包括去动、跑跑、约运动、阿甘跑步等移动应用先后获得千万美元级别的融资，但从目前来看，跑步类运动社交应用尚未体现出盈利能力。一方面，国家体育总局的统计数据显示，2015年完成全程马拉松的不足30万人次。有10公里以上的比赛成绩并且保持一周有一次跑量的人在中国不超过3000万。市场基数并未如想象中那么巨大；另一方面，盈利方式依然不清晰，流量不足和用户对体验的追求都在影响广告投放的频次和形式。

智能运动装备方面目前则正在向专业化和细分化迁徙。2015年，智能装备厂商Livall完成了8000万元A轮融资，同时成为体育产业、智能硬件产业的融资冠军，它的主打产品正是专门提供给自行车骑行者的智能头盔。Livall的CEO郑波坦言：“Livall的头盔可以告知骑行的转向方位，在骑行者摔倒后还可以选择向紧急联系人发送信息求救，这些都是功能设计的创新。智能运动装备不在乎是否小众，重要的是想要获得资本的认可，就必须将产品做得实在。”

向跨界融合要竞争力

安之

互联网体育消费的大门已经打开，但打通生态链创新的商业模式仍在探索之中。至今尚无一家企业能够向用户提供从“看体育”到“玩运动”的一站式服务。通过跨界融合整合资源，依然是未来互联网体育消费重要的发力方向。

跨界融合的出发点依然是对消费者的精准把握。通过智能硬件产品收集到的数据，互联网企业平台能够判断出消费者的运动爱好和运动习惯，并向其推送精准配适的视频产品，同时还应考虑新技术，诸如VR、360度全景或者多视

角自有切换的转播方式。或者，通过观看的比赛版权内容，判断消费者对运动项目乃至具体球队、明星的偏好，向消费者提供电商渠道的版权商品售卖。这些，都是与视频内容相结合的方式。

和相对成熟的观赛体验相比，体育O2O就更需要跨界打通。毕竟，我国大众体育运动尚处于初级阶段，体育场馆数量不足、商业化程度较低、用户运动意识不高以及教练市场混乱等问题，都可以寄希望于互联网手段解决。然而，美好的希望和现实之间尚有距离，想要

通过体育O2O来突破这些瓶颈，最根本的一点就在于体育O2O必须找到一条能养活自己的出路，而仅仅依靠目前的提供单一功能的同质化竞争则难以维系。

具体而言，应如何做呢？体育O2O领域应当注重整合教育、营销、娱乐、旅游乃至智能硬件，从而形成“线上+线下”的闭环，甚至借此重塑体育运动的环节和流程。譬如，大众体育借助互联网平台，将线下的教育培训延伸到线上，同时针对不同项目爱好者聚集的平台展开精

细化营销，并将赛事组织拓展到旅游行业等领域，将体育比赛和酒店、交通等打造成服务套餐，提高用户的消费体验，等等。这些举措，能够在传统的流量变现之外创造出新的消费场景，从而促进服务和消费升级，通过布局硬件、软件、线下资源、线上资源、增值服务等业务，通过协同效应实现自有的生态圈。

全民健身，任重道远。在跨界融合的基础上，体育运动领域应通过满足公众不断增长的体育消费需求，探索出一条“滚雪球”式的增长之路。

业内观察

瞄准足球热带来的商机

国产彩电力捧体育赛事

本报记者 周雷

2016年是体育大年，奥运会、欧洲杯、美洲杯等一系列体育盛会将举办。这其中，欧洲杯无疑是广大球迷眼中的大热门，也被国产彩电品牌视为体育营销的良机。

足球与电视的结合可谓黄金搭档。当前，国内足球热呈现不断升温之势，彩电业竞相打出足球牌。互联网品牌乐视今年正式冠名北京国安足球队，PPTV所属苏宁集团接手的江苏足球实现高举高打，引发了众多关注。传统彩电企业创维集团则于去年成为2015-2019年中国足协“中国之队”计划的官方赞助商。不久前，国足创造奇迹，时隔15年再次打入世预赛决赛圈，更是为这家不离不弃的赞助商品牌加分不少。

在国内彩电企业中，“玩足球”最具国际范的当属海信。今年年初，欧洲足联与海信集团共同宣布，海信成为2016年欧洲杯的顶级赞助商，同时也将成为2018年世界杯欧洲区预选赛的全球赞助商。这是欧洲杯设立56年以来首个中国赞助，海信也由此在中国企业中率先跻身国际体育赛事组织的全球顶级合作伙伴之列。

据悉，今年6月至7月，第15届欧洲杯足球锦标赛将在法国举行，预计全球直播观众达到66亿，仅中国就将有超过12亿人次收看。海信作为多媒体、家电和通讯设备类的赞助企业，将与阿迪达斯、可口可乐等世界一线品牌同台上演品牌大戏。海信LOGO将出现在票面、场地广告和官方背景板上，海信的4K电视、4G手机也将服务于该届赛事。

海信作为中国彩电领军企业，多年位居国内市场第一，并高举自主品牌大旗“走出去”。2015年，海信电视的海外销售已占据整体规模的40%。在全球市场，海信电视出货量也超越索尼，进入全球前三。

海外消费者对于国产彩电品牌相对较为陌生，而赞助国际重大体育赛事是让大众尽快认知品牌并形成好感的捷径。海信集团品牌负责人朱书琴透露：“体育营销为海信全球市场扩张起到了巨大作用。过去一年，海信的海外市场品牌费率增长0.21个百分点，带来40.8%的品牌收入。”

《2015年错峰游用户行为分析报告》发布 消费者愈发青睐错峰游

本报记者 郑彬

近日，途牛旅游网发布《2015年错峰游用户行为分析报告》。报告对去年用户错峰游预订行为、目的地偏好等进行了盘点分析。报告显示，越来越多的用户青睐错峰游，2015年错峰游出游人次与2014年相比增长近1倍；选择错峰游的用户多为女性，占比为60%；出游人群以26岁至35岁年龄段的“80后”用户为主，占比超过40%；出游时长方面，选择3天以下及4天至6天行程的用户旗鼓相当，占比均超过四成。

消费者为何热衷选择错峰出游？专家分析认为，出游价格和出游品质是他们进行错峰游最主要的考量，尤其以出游质量为重。通过错峰出游，可以避开旅游高峰期“只见人头不见景、拍照只能拍集体照”的尴尬情况，还能够节省很大一笔开支，可谓两全其美。数据显示，45%的游客认为“节后出游，机票价格让人心花怒放”；50%的游客喜欢“品质酒店低价住，选择更多更任性”；“交通顺畅，出行无压力”这一理由获得了60%游客的青睐；85%的游客更爱“人稀景美，漂亮照片随意拍”；65%的游客选择“饮食无忧，导游服务更用心”；另外，因节假日加班而选择后期错峰出游的游客占比达到15%。

在购买错峰游产品时，更多游客开始由PC端下单转变为移动端下单，2015年错峰游移动端订单占比达到72%。途牛高级市场总监李媛说，用户对移动互联网使用习惯的形成以及在线旅游度假厂商向移动端的政策倾斜，将促使更多的用户通过移动客户端购买休闲游产品。

打造“自营+平台”双驱动模式

京东加速布局跨境电商

本报记者 祝伟

在日前举行的京东全球购一周周年庆典上，京东全球购、易观智库联合发布了《2015-2016年京东全球购消费白皮书》。白皮书就跨境电商发展现状、消费者群体画像等内容进行了解读，并对未来跨境电商发展趋势进行了展望。白皮书显示，当前我国跨境电商网购用户群体呈现年轻化、品质化、品牌偏好等特点，预计到2016年中国跨境电商交易规模将达到6.5万亿元，占整个外贸规模的19%，未来年增长率都将在20%以上。

近年来，国家陆续出台鼓励消费的政策，国内中高收入群体不断增长、消费者对国外品牌商品的需求增加等现状，都使得跨境进口零售发展势头强劲。正是看中了跨境消费的巨大潜力，京东、阿里等电商巨头纷纷加快了在这一领域的布局。京东商城CEO沈皓瑜表示，全球购是京东集团国际化战略的重要实践，也是京东商城的核心战略业务之一。京东商城将为全球购业务的发展提供多维度支持。

易观智库分析认为，中国跨境进口零售电商市场规模在未来几年内整体仍将保持中高速增长。未来，跨境进口零售电商市场将呈现出的发展趋势，从追求规模、流量、价格战的1.0时代，向追求创新、提效、客户忠诚度的2.0时代进阶。对于电商而言，只有抓住目标用户需求，在供应链、服务、物流方面提供更优质的服务，才能在跨境电商市场中立于不败之地。

本版编辑 梁剑箫