



独家专访

物美张文中：线上零售竞争将改善生产力

受疫情影响，无论是生鲜电商还是实体零售，线上竞争变得尤为激烈，供应是否扎实、运力与时效是否给力、商品是否实惠又新鲜，均考验着零售企业的实力。对于这一问题，物美集团创始人、多点Dmall董事长张文中给出了自己的看法。在服贸会现场接受北京商报记者专访时，张文中坦言，“竞争是好事，线上零售竞争将改善生产力，最终是为提升效率，更好满足消费者需求”。

改造传统零售

在2020中国电子商务大会现场，就零售企业该如何以数字技术提升企业效率，数字化进程将如何革新零售行业，张文中发表了主题演讲。在他看来，数字化新时代对于传统产业带来的巨大变化，使传统产业具备新的创新能力，也使电子商务这个概念发生了很大的变化。今后电子商务和实体经济也会更加紧密地融合。

无论是电商将触角向线下延展，还是实



体企业打通线上渠道，实现双轮驱动，在疫情的倒逼下，两者的双向渗透既是企业为在当前的经济环境下提升抗风险能力，更将对零售行业的供应链生态产生深刻影响。

事实上，作为一家传统的实体零售企业，物美早已早已调转船头实现线上线下一体化运作，还在2015年创建分布式电商品牌“多点Dmall”，以商业数字化来帮助传统零售升级改造。同时，为传统零售商提供了自助购、自由购等智能购物解决方案，将线下的消费者转化成为数字化会员。

数据显示，目前多点已经服务了100多个

零售企业，13000多个店铺，拥有1.1亿的用户，月活达到1800万。张文中认为，多点最核心的就是五个要素：刚需；高频；低投入；可持续，高增长；零售数字化操作系统。

“在业内，人们已经不再争论要不要做数字化转型，这已经成为过去的话题。”他向北京商报记者说道。

数字化试金石

意识到数字化升级的重要性只是第一步，对于企业而言，真正将数字化落到实处才

是关键，疫情给了企业们尝试的契机。

受疫情影响，前置仓营业，在此情形下，每日生鲜以智能化数字系统迅速分单仓的订单，有效缓解仓内爆单的压力，而仓内固定的动线设计、骑手智能配送系统等则进一步在特殊时期发挥优势，为订单的强压提供了支撑。

而物美、多点则在疫情期间联合推出了“物美多点社区抗疫服务站”。物美多点利用大数据选取消费者日常需要的蔬菜水果、肉蛋奶、米面粮油等最基本的居家做饭生活的必需商品组成套餐，满足百姓一站式购物需求。社区居民通过手机多点App下单，选购各种套餐，物美物流中心发挥供应链优势，集中分拣，及时发送到各个社区。消费者按订单到服务站自提，购物结账提货全程不接触。

“物美当前的线上销售占比已达到80%，数字化平台的成熟以及扎实的网点支持，物美现在能达到30分钟送达，在分拣环节我们也不断革新，因此我们能在疫情期间迅速反映消费者的需求。”张文中说道；今后，物美将进一步加快数字化进程，而且数字化一旦取得初步成果，网络化、人工智能等技术将进一步放大它的功能，产生巨大的影响。”

倒逼供应链升级

数字化进程对零售供应链体系最显著的影响，便是效率的大幅提升。而高效率所带来的降成本，则成为企业领先于同行的重要加速器甚至是核心。

张文中认为，企业要彻底回归商业本质，

找出问题，并将这些问题用数字化理论、方法、技术、经验进行解构、重构，也就是标准化和模块化。一个现有的大型零售企业，可能会被解构成800个标准模块，而标准模块就是最小可行化产品，它们能形成闭环，真正提升工作和生活效率。

至于当前实体零售纷纷转战线上所导致的激烈竞争，张文中向北京商报记者表示，部分企业以资本“烧钱”，可能会对零售企业数字化转型带来一定的影响，因此对于零售企业来说，提出了新的问题和挑战，便是如何以更低的成本、更高的效率、更好的服务来满足消费者的需求；我相信这样的竞争有利于改善生产力”。

而在业内人士看来，当前国内农业产地仍然存在供应分散、分销链路复杂、产品难标准化等难题。零售专家胡春才表示，目前生鲜行业中，众多零售企业在供应链上进行探索，并整合资源。然而，从上游解决“三农”即农业、农村、农民的供给模式，到下游消费端保证生鲜品质，目前还只是一个开局，行业内还未出现能提供一整套解决方案的玩家。

“随着老百姓生活水平的提高，大家对于产品质量，对于食品安全越来越关心，而且数字化为我们更好地实现高标准、严要求提供了基本的保证。”张文中在会上说道，“随着国家食品安全标准的进一步提高，产地直采让农产品从田间地头，更有效、更安全、更直接地直达城市流通中心，直达超市，直达老百姓的餐桌，这就是我们提高食品安全标准的未来。”

北京商报记者 赵述评 何倩

6部正片配18个衍生节目 老综艺开辟新战场

如今的综艺市场，除了正片之间的激烈交锋之外，衍生节目也已成为抢夺观众的必争之地。据北京商报记者不完全统计，现阶段包括《中国新说唱2020》《明日之子乐团季》《脱口秀大会》等6档更新中的综艺，均配备了相关的衍生节目，总数已达到18个；除了数量方面的增长，衍生节目还在题材角度以及播出方式等方面纷纷玩出了新花样，试图借助更多的渠道以及多元化的内容，带动或延续整个IP的热度。

一鱼多吃

当下的综艺市场分外热闹，除了热火朝天的《乐队的夏天》(第二季)、《中国新说唱2020》《脱口秀大会》等综艺，以上综艺还同步推出了诸多衍生节目，借助“一鱼多吃”共同推动整体热度的进一步上升。

据北京商报记者不完全统计，目前共有6档更新中的综艺节目正同步播出着衍生节目，少则一档综艺配播一个衍生节目，多则数量可达8个，使得衍生节目累计总数达到了18个，达到了正片的3倍规模。

随着越来越多衍生节目的上线，此前仅依靠加长版内容的模式便已无法持续，因此，寻找多样化的内容角度以形成差异化，成了节目制作方面面临的新考验。

以《明日之子乐团季》为例，目前该综艺的衍生节目包括《明日高校就这么BAND》《你的明日》《明日高校宿舍日记》等，每一个均有不同的侧重点。

在天津师范大学新闻传播学院教授陈立强看来，综艺有较多娱乐潜力可供节目制作方进行挖掘，如乐队的选秀综艺便可围绕学员的生活及故事进行展开，并制作出符合大众需求的内容，向人们展示舞台之外的一面，在更为完整地表现学员的同时，也能吸引更多观众的注意力。

事实上，衍生节目的流量也不可小觑。上述提到的18个衍生节目均已获得一定关注度，部分节目的热度甚至超过了原本的综艺正片内容。

据猫眼专业版显示，截至北京商报记者发稿《中国新说唱2020》的衍生节目《新说唱不歇夜》位居9月6日综艺热度榜的第

16位，并排在《密室大逃脱(第二季)》《未知的餐桌》等综艺的前列。此外，《乐队的夏天》(第二季)的衍生节目《乐队我做东》，同样位列榜单的前20位。而从播放量看，大多衍生节目的播放量均已达到千万次规模。

创造生态链

“正片+衍生”已经成为综艺市场的发展趋势，且包括优酷、腾讯视频在内的视频网站，也均对旗下综艺进行相关部署，并在播出模式上探索着新玩法以带动更高的流量。

在正热播的《这！就是街舞(第三季)》中，多个衍生节目便集成为一个“街舞课程表”向优酷VIP会员开放，每周六至周五，均有不同的衍生内容上线播出，供观众根据“课表”按照喜好观看，如对街舞专业性感兴趣的观众可在周日晚间观看《一起来看流行舞》，听圈内大神解读名场面，想亲身体验并学习跳舞的观众可在周三晚间看《Just Dance》等。值得注意的是，除了以上多个衍生节目外，该节目还推出了付费课程《街舞开课啦》，提供更为专业的大师课。

“这实际也是一档综艺在创造自己的生态链。”电视评论人徐志认为，综艺的价值一直都不仅限于每期播放的正片，从此前综艺衍生大电影就可看出，每档节目的价值远远未被挖掘殆尽，通过将内容进一步深入细化并创新播出模式，借助生态的形式引流、造流，能拓展更大的生态空间和市场价值，同时也能丰富会员内容，强化会员服务性。

除此以外，北京商报记者发现，还有部分综艺的衍生内容不仅会放在视频平台播出，还会放在相关的视频社区等不同渠道

上《中国新说唱2020》除了在爱奇艺上播出《新说唱不歇夜》外，还在视频社区“即刻”内推出《用说唱的方式陪你看看中国新说唱2020》《中文说唱听力测试》等内容。对此，徐志表示，扩大渠道已经成为文娱行业的发展路径，能多掌握并有效利用一条渠道，便能为强化市场影响力增添一个筹码。

延伸IP价值

近年来，综艺市场的激烈竞争早已是业内公认的事实，对于从业者而言，若要在该领域获得更长久的发展，创新提质的要求迫在眉睫；“内容为王”的重要性也愈发凸显。尤其是在今年，由于特殊时期的出现，也令综艺市场受到一定影响，更需要让每一分投入释放出更大的IP价值。

在数字文创产业智库研究员李杰看来，目前已经进入泛娱乐时代和跨界融合的时期，综艺市场也需要打破此前设下的壁垒去拥抱更多的可能性，衍生节目实际证明的是节目制作方在改变自身的运作思路，从此前推出大量综艺占领市场，变为合理制定上新计划并挖掘每档综艺的最大可能性。

TopMarketing研究院发布的《2020年Q2视频平台综艺观察报告》显示，2020年二季度，综艺市场开始回暖，有效播放量总体规模达到111亿，环比增长22%。而在上新方面，共计有81部综艺在二季度上线，相比去年同期减少19%，其中网综以相对稳定的数量占比持续输出，并在二季度上新48部，占比近六成。此外，衍生节目涵盖各个综艺品类，选秀、美食、音乐等品类均纷纷上线，延伸IP价值，竞相收割流量。

但随着衍生节目的数量越来越多，如何把握平衡也成为不可忽视的关键。对此徐志认为，数量是多还是少的判定，不在于具体的数量，而在于衍生节目是否具有自身的差异性并进行有效开发，保证不同衍生节目之间、衍生节目和正片之间的平衡，若能把握好平衡并实现较好的市场反馈，衍生节目的数量便不算多，若未能平衡，衍生节目再少也是画蛇添足。

北京商报记者 郑蕊

解约英超后PP体育首度发声：赛事版权价格亟待回归理性

北京商报讯(记者 钱瑜 王晓)9月6日，针对PP体育与英超终止合作一事，PP体育总裁王冬在2020年中国国际服务贸易交易会上表示，疫情加速体育赛事版权市场回归理性，燥热的体育版权市场需要适时降温，这将是疫情后体育产业最大的趋势之一。

9月3日晚，英超联赛官方发布声明，称已经终止了与中国地区转播商PP体育的合约。与此同时，PP体育也发布公告，宣布与英超解约。

不过，对于解约原因，双方各执一词。在声明中，PP体育表示：“经过多轮会谈，PP体育与英超在版权价值方面存在分歧，非常遗憾目前我们未能与英超达成协议，虽然PP体育已依照协议向英超联赛超额预付版权周期费用，但PP体育仍将终止与英超的合作”。

而据英国媒体《每日邮报》报道：“PP体育本应在3月支付的1.6亿英镑费用被搁浅，按照协议，PP体育需要在2020年3月向英超支付完毕全部三年版权费80%的费用，约4亿英镑”。有消息称，此前PP体育母公司苏宁集团已经支付了2.65亿英镑的版权费用，但因为疫情原因，苏宁集团并没有支付剩余金额(约1.6亿英镑)，这最终导致双方合作终止。

对此，PP体育表示，在英超三年版权期实际开赛进度不到20%的赛程时，已支付了商定费用总额的一半。换言之，在三年版权期只执行了20%的情况下，PP体育已经支付50%的版权期费用。

PP体育提到的三年版权期要从2017年说起。2017年，PP体育以三年5.64亿英镑的价格拿下了英超联赛2019-2022年三个赛季的独家转播权，据签订的版权合约要求，PP体育需要预付所有版权费的50%，此后在2020年和2021年中，每年3月分别支付30%和20%，最终结清合约款项。

在歌华中奥集团总裁、北京奥林匹克文化促进会副会长王奇看来，双方对于版权价值的评估分歧是造成这次合作不欢而散的重要因素。

事实上，在体育赛事版权方面，PP体育与英超的纠纷并非个案。受疫情影响，全球大量体育赛事停摆，体育赛事转播商一度无

比赛可播，广告收入锐减。广告公司MediaRadar的统计数据显示，美国三大体育联盟(NBA、NHL和MLB)转播商的广告损失可能高达10亿美元(1美元约合6.8元人民币)。

据了解，疫情在全球暴发后，法甲取消了赛季，直接导致法国最大的电视台Canal+电视台拒付1.1亿欧元法甲转播费，随后，连锁反应蔓延到全球。4月，拜因体育拒绝支付法甲、法乙的4200万欧元转播费用，6月英国天空体育拒付意甲高额转播费。欧冠、欧联也因为改制导致场次减少，引发了转播商的不满，希望足联退回相应版权费用。德甲新周期的版权价格只有44亿欧元，比上一周期减少2.2亿欧元。天空体育、英国电信体育等英国国内转播方要求从英超俱乐部获得3.3亿英镑的退款。今年6月，英超和天空体育达成协议，退还1.7亿英镑转播费，但中国转播商没有得到同等待遇。

王冬表示，体育赛事版权市场回归理性，是疫情后体育产业最大的趋势之一。英超是第一家，如果价值体系不能回归正常，不排除还有其他企业放弃相关版权。

“大家看到过去几年国内企业在体育版权投入上的‘冒进’，但同时大家也在更为现实与残酷的环境之下反思，理性客观地重新评估赛事版权的价格价值体系，也在探索体育产业的发展模式与路径。”王冬坦言：“其实疫情开始前全球赛事版权已经开始进入下行周期，英超版权在本土与上个周期相比不升反降成了挤破体育版权泡沫的一个标志。PP体育会加大体育生态的投入与布局，但是同样会客观理性地判断版权的实际价值。”

据了解，双方解约后，PP体育连夜出台会员权益保障声明，9月4日凌晨0点50分，PP体育在其官方微博发表声明，为保障PP体育会员权益，PP体育将为英超新赛季会员、体育高级会员、足球通会员提供或退款或延期的保障方案。

针对与英超的解约，PP体育也表示其战略发展方向不会改变，版权策略调整是基于客观事实和战略考虑而做出的正常调整，PP体育仍将致力于为球迷用户、版权方及合作伙伴提供优质的服务。