

將商業設計思維實踐應用

孫超 孵化高潛力體育生態IP

設計服裝、設計工業產品甚至設計管理流程都進入國人視野，體育也能設計嗎？早年負責多個體育品牌在華推廣工作的孫超坦言，他是在北大光華管理學院MBA課上靈光一現，繼而三年前全身心投入「設計體育的工作」。身為靜水體育的創始人，他以「商業體育設計思維」為組織的核心能力，在短短3年時間內，孵化數個高潛力體育生態IP，趟出了一條體育加旅遊、體育加軍事和體育加冰雪的商業大道。

官錦台（文） 受訪者（圖）

2016年，百戰歸來再讀書的孫超來到北大光華管理學院念MBA，「在Entrepreneurship in China這堂課上，Richard Robinson教授用大約十分鐘分享了設計思維（Design Thinking）的基本方法論」，回憶起當時的場景，孫超說自己像被電擊中了一樣，其他授課內容已然模糊，但設計思維這四個字已經烙在心中。

後來，孫超開始大量學習與「設計思維」相關的內容，他的畢業論文《商業體育設計思維淺談和實踐》，成為探索設計體育的原點。

「司馬賀（Herbert A. Simon）的思想給了我重要啟發。」在孫超的眼中，司馬賀不僅是他的偶像，更讓他意識到「體育是可以被設計的」，這名「設計思維」概念的提出者是圖靈獎和諾貝爾經濟學獎的雙料獲得者。一名挪威從事「設計思維」工作的專家說，現在去全球最頂尖的企業都會用這樣的工具來重新審視自己的核心競爭力。

在孫超看來，基於已有的體育內容而進行的開發，大多通過廣告和產品植入的形式達成，這樣的方式已經不能代表未來體育營銷的方向。商業體育應該從設計之初便是從商業價值的可持續論證與規劃開始的，要能夠從未來體味當下。孫超以歐洲著名的勃朗峰超級越野賽舉例說，賽事運營者不僅給人們帶來了絕佳的體驗，更設計出一套晉級積分的體系，爭先恐後的參加者需要先進入其認證的賽事積分，才有資格來到霞慕尼、庫馬約爾或奧塞斯朝聖。

先激活再謀持續發展

在傳統的觀念中，商業體育都是先有體育項目，再做商業開發，就連奧運會實現真正盈虧平衡也是近幾十年的事。那這個邏輯可以顛倒麼？作為MBA階段思考的延伸，孫超帶著這樣的好奇心開始了自己對於商業體育的創新探索。

目前，孫超的團隊已經完成了三套潛力體育生態的孵化，包括有戰鬥體驗的大眾軍事五項賽——智勝軍五，全球首創人車結合的雪地團體三項賽產



▲真北比賽為參賽者帶來體育及旅遊的體驗。受訪者提供



▲中國冬奧名將劉佳宇（右）在平昌冬奧獲得銀牌。她就是選用BURTON單板比賽。資料圖片

品——鐵雪三項，以「探索、陪伴、發現」為宗旨的經濟化旅行產品——TINGAR真北全球探索賽。而它們分別對應着靜水商業體育版圖中的「軍事+體育」、「冰雪+體育」和「旅遊+體育」。

「先思考體育內容可以激活哪些場景、哪些商業需求可以用體育內容進行演繹，再用知識產權體系加以固定成為可持續的商業模式」，孫超這樣解釋道。近年來打樣的每場體育產品，靜水體育在设计產品之初，都考慮了每個生態的產業化運營模式。

孫超說，靜水體育在過去三年已經完成了三個體育內容生態知識產權確立、壓力測試和標準打造，從今年起將進入更廣泛的推廣與實踐，最終實現與商業夥伴共創的產業化運營和商業體育多贏格局。

孫超小檔案

- 職業** 體育產業連續創業者
- 學府** 畢業於北京大學光華管理學院
- 事業生涯** 從高露潔棕欖大中華區管理培訓生開始職業生涯，歷任時代華納、阿迪達斯、OAKLEY等營銷崗位，創業前擔任BURTON中國區銷售總監
- 現時創辦之業務** 三億冰雪、靜水體育創始人



▲孫超將商業設計思維應用在業務之中。官錦台攝

▶孫超希望真北比賽帶動體育IP的發展。受訪者提供



孫超團隊構建體育IP案例

- 項目** TNGAR真北全球探索賽
- 理念** 體育+旅遊+科技的全新體驗
- 方法** 在九眼樓生態長城內設立了可長期運營的軟硬件體系，比賽時安裝在景區內的「打卡裝置」，它們在賽後被完整保留下來。遊客只需佩戴上一塊小小的芯片，便可以365天在無裁判值守的情況下隨時來到九眼樓生態長城來探索更多的路線，刷新自我的紀錄，體驗一年四季的景區魅力。
- 合作單位** 靜水體育與八達嶺旅遊總公司



▲在長城上舉辦的真北比賽。受訪者提供

▼北京大學光華管理學院深造期間的孫超。受訪者提供

從國際品牌興起找到機遇

從第一份管培生的工作開始，孫超一直學習並實踐着如何將國際品牌本土化。歷經時代華納、阿迪達斯、OAKLEY、BURTON等全球知名企業從落地中國到生根中國市場的全過程，他既感到興奮，也深刻意識到了「品牌」對於一個企業的價值。為他人做嫁衣做久了，便生出了「不如自己做一個品牌」的念頭。

每天一走進辦公會，孫超一抬頭就能看到老東家Burton創始人Jake Burton送給他的親筆簽名照片，被掛在最顯眼的位置，那也是孫超立志設計體育的動力之一。單板滑雪的勃興說明，體育的本質是樂趣、好玩，並不是排名和輸贏。

成功源自帶來樂趣

孫超介紹說，單板滑雪誕生於60年代中葉的美國，當時嬉皮文化盛行，據傳最早的「單板」由嬉皮士們用衝浪板

改造而成，這項運動在當時非常小眾，甚至可以說是不那麼入流，因此早期的單板愛好者們甚至只能前往人跡罕至的山坡、廢棄的高爾夫球場來開展這項運動。

不過，Jake並沒有「放棄」這項運動，反而通過不斷地定義遊戲的標準、裝備的標準、競賽的標準、職業化的標準和教學的標準來使其正視化，「順便」創立了現在世界第一單板滑雪品牌BURTON。60年代興起，90年代入奧，單板滑雪運動在BURTON品牌的大力推廣下，打破了新興運動入奧的最快紀錄。

孫超告訴筆者，在BURTON品牌身上領悟到最深刻的一點就是，體育是可以被設計的。「當時我負責中國的銷售業務，服務BURTON中國兩年多的時間裏，我覺得這一點最關鍵，也有機會以美國體育品牌蓬勃發展的上世紀六七十年代體會當下中國的機遇」。

2003年，中國單板滑雪正式立項。中國隊劉佳宇在2018年平昌冬奧會上創造了歷史，獲得單板滑雪女子U形場地決賽亞軍。北京2022年冬奧會，單板滑雪U形場地技巧將在張家口賽區雲頂滑雪公園舉行，屆時將產生男、女個人U形場地技巧的2枚金牌，BURTON進入中國市場又極大迎合了青年一代，取得了商業上的成功。



▲Burton送給孫超的親筆簽名照。官錦台攝

弘揚傳統文化激勵團隊成長

體育圈好像一塊魔石，把很多擁有不同人生軌跡的人吸引到一塊，孫超和他的事業合夥人袁笑田就是如此。本身在北京林業大學學習旅遊管理的袁笑田早年是北京奧運會的百佳志願者之一，後來又從事多種賽事的管理工作，她說，「體育不能自己養活自己是一個根本問題，因此必須要尋求新的出路。」

除了袁笑田外，孫超還給筆者繪聲繪色講述了許多人生過往中遇到的益友，他回憶說：「在美國出差時，與一名從事戶外背包設計的韓國二世祖結為摯友，他啟發我久居城市的人需要時不時來一場帶有冒險性質的旅行——adventure travel。」

在孫超的腦海中，TNGAR真北全球探索賽未來可以複製到更多文化資源和風景俱佳的城市中，逐漸

成長為城市更新的解決方案，並成就體育旅遊的全新體驗。

對於一個體育和傳統文化的愛好者，孫超在團隊建設和管理中常常會利用中西文化的力量，他在設計靜水體育logo時，特意取了易經中乾卦的六條線，經過變形後的六條線又構成了體育（Sports）和靜水（Still Water）裏的S首字母。乾卦卦象是「天行健，君子以自強不息」。

孫超坦言這本身就是誕生於沉靜商業思考的體育精神，也希望中國的傳統文化能夠給我們一些能量，讓我們創業公司活下去。輪到激勵團隊，他則要求每個人做完《蓋洛普優勢識別器》，明晰自己的優點，根據優勢來匹配崗位和成長方向，「國人經常自謙，無限放大自己的缺點，但看不到自己的優勢。」