

基于 CES 模型的中网价值创造

王新平, 韩雪

(河南大学 体育学院, 河南 开封 475001)

摘 要: 根据职业网球赛事价值创造的 CES 模型, 对中网的价值主张、价值评定、价值维护进行了分析。认为必须以城市营销实现政府对中网的价值主张; 满足赛事观众需求, 创造体验价值; 整合推广中网品牌, 建立赛事利益隔绝机制; 积极推进战略适配, 实现赞助商价值主张; 创新运营方式, 实现赛事转播商价值主张。

关 键 词: 体育经济学; 中国网球公开赛; 价值创造模型

中图分类号: G80-05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-7116(2009)09-0039-04

Study on value creation of China Tennis Open Based on CES Model

WANG Xin-ping, HAN Xue

(School of Physical Education, Henan University, Kaifeng 475001, China)

Abstract: According to CES model of value creation of professional tennis tournament, analyzed the value claim, the value evaluation, the value sustenance of China Open, considered that the China Open must achieve the Government's value claim with city marketing; to meet the needs of the audience and create value of experience; integrated promotion brand and create value of China Open; focus on consistency of brand personality and achieve the value of sponsors; innovate on operating way and to achieve business value claim of China Open's communication corporation.

Key words: sports economics; China Tennis Open; CES value creation model

中国网球公开赛是除世界 4 大网球公开赛外, 项目设置最为齐全、囊括 WTA(女子)、ATP(男子)、ITF(青少年)的比赛, 其目标就是要与 4 大公开赛比肩, 成为国际上具有体育品牌效应的“第五大满贯”赛事。职业网球赛事存在的根本目的是为将资源要素, 投入到职业网球赛事的各个相关利益主体而创造价值。价值创造是职业网球赛事兴起、持续乃至兴旺的最根本因素。基于此, 本文试图运用价值创造的 CES 模型剖析和研究中网, 为中网的发展提供具体、崭新的思考。

1 职业网球赛事价值创造的 CES 模型

职业网球赛事存在的根本目的是在明确的外部假设条件、内部资源和能力前提下, 为将资源要素投入到职业网球赛事的各个相关利益主体创造价值, 即职业网球赛事是一种价值创造活动。Chesbrough 和 Rosenbloom^[1]认为, 价值创造活动由价值主张、内部价

值链结构、价值网络等 6 个要素构成。翁君奕^[2]提出了由价值主张、价值支撑、价值保持 3 个维度组成的价值创造分析体系。原磊^[3]则把价值创造分析体系演化为价值主张、价值网络、价值维护、价值实现 4 个维度。项国鹏^[4]把价值创造归纳为 CESS 价值创造模型: 价值主张、价值评定、价值支撑、价值维护。为了更好地分析职业网球赛事价值创造活动, 进而对价值创造活动所涉及的各个相关利益主体进行优化整合, 以实现获得赛事超额利润的目的。通过汲取上述研究的有益思想, 特别是项国鹏的 CESS 价值创造模型, 结合职业网球赛事自身的特点, 本研究把职业网球赛事价值创造归纳为 CES 模型, 包括价值主张、价值评定、价值维护 3 个维度。

价值主张是职业网球赛事相关利益主体, 因对职业网球赛事进行资源要素投入而产生的价值回报要求的总和, 职业网球赛事各个利益主体必须要充分考虑

到赛事所存在的战略资源与核心能力,从而提出自身的价值主张,并结合自身情况,找到一种全新的要素组合和应用方式来实现价值主张。价值评定是指职业网球赛事基于各个利益主体的资源要素,投入大小对主体重要性进行排序,从而确立职业网球赛事的价值导向及价值领域定位。通过价值评定,职业网球赛事能减少因各个利益主体价值主张的冲突而导致的价值损失,按最优价值主张确定价值导向,使各主体价值主张协同一致,从而达到价值主张总和最大化。价值维护是指对职业网球赛事的价值创造中的各变量进行实时监控测评,发现消长变化进行改进与提高,保障价值创造的可持续发展。

2 中网价值创造的 CES 模型分析

2.1 价值主张

目前,北京市政府、国家体育总局以及中国网协作为举办中网的政府组织其价值主张,主要是将中网作为实现北京市政府的“国际体育中心城市”宏伟计划的动力之一。赛事转播商作为购买赛事转播权的赢利性组织,其价值主张必然是通过转播赛事吸引企业进行广告投入从而获得盈利。赛事的收视率以及转播权的经营是价值实现的根基。赛事运营者的价值主张主要是实现赛事的盈利,打造第5大满贯赛事,促进赛事的可持续发展。赛事赞助商对于中网的价值主张是通过赞助比赛来获得其品牌的传播收益,其主要的基础是赞助商和中网能够分享消费群体和相近的价值取向。赛事观众对于中网的价值主张无疑是高品质的赛事享受,观众通过购买门票、付费点播观赏比赛,以及参与赛事嘉年华等互动活动、购买赛事相关产品,通过“以脚投票”选优汰劣实现价值主张。

2.2 价值评定

当前中网仍处于起步阶段,其相关利益主体按重要性可以排序为政府、赛事观众、赛事赞助商、赛事转播商。因而中网的价值导向应倾向于政府的价值主张,即将中网打造成推动北京构建“国际体育中心城市”的动力之一,价值领域定位为奥运会后“北京市体育产业的支柱”。中网赛事运营商应据此协调各主体的价值主张,减少因价值主张的冲突而导致的价值损失从而达到价值主张总和最大化。当中网发展步入到成熟阶段,作为一项商业性的赛事,其价值主体将发生变化。目前4大网球公开赛等国外体育赛事的主要盈利来源是电视机构、观众、企业,辅助盈利来源是政府、传媒,潜在来源是欲进入企业和意向观众^[5]。有鉴于此,可以认为在中网的成熟阶段其相关利益主体的重要性可以排序为赛事转播商、赛事观众、赛事赞

助商、政府。中网的价值导向及价值领域定位应倾向于满足赛事转播商、赛事观众、赛事赞助商的需求,打造国际知名的第5大网球赛事。中网赛事运营商应据此进行协调工作,实现价值主张总和最大化。

2.3 价值维护

在中网各利益主体伙伴关系的建立方面,由于中网产权关系尚未明确,赛事转播商、赞助商与运营商之间的契约关系,在实际运行中并未落到实处,导致中网各个利益主体之间的资源交换、信息交流、利益分配等出现诸多问题。同时由于赛事实水平与赛事定位存在差异,造成观众的赛事满意程度较低,因而较难扩充赛事的活动规模和空间,降低交易成本。在赛事利益隔绝机制方面也有较多问题:一是赛事融资渠道单一,中网主要由政府投入,因而不具有良好生产投入来源;二是文化沉淀尚浅,由于中网发展历史短暂,融入独特的中国文化特色需要漫长的时间;三是中网名不符实,不能形成规模经济,问世之初便宣称要办成“第五大满贯”赛事的中网,目前奖金、积分、规模与4大网球公开赛差距甚远;四是赛事运营商的战略适配存在能力缺陷,导致不能满足赛事赞助商的价值主张,造成赞助商的流失与更迭频繁。

3 基于 CES 价值创造模型的中网价值创造

3.1 以城市营销实现政府对中网的价值主张

作为中网最重要的利益主体,满足其价值主张,必须以城市营销为手段。当前全球化塑造了城市发展所面临的国际竞争环境,促使城市领导者们必须实施城市营销,以成功地提升城市形象、推销城市和稳固既有位置。所谓城市营销,就是以城市在区域中的合理定位为前提,运用一系列市场营销的意识、机制和手段,对城市中的各种资源进行挖掘与整合;在充分发挥城市整体功能的基础上,通过城市知名度、美誉度的提升以及城市有形、无形资产的增值,满足目标市场(投资者、游客和居民等)的需求,从而不断提升城市竞争力的一种社会管理活动或过程的总称^[6]。北京市政府将中网作为实现北京“国际体育中心城市”动力之一的价值主张,显然也是出于这种城市营销的考虑。通过城市营销实现政府对中网的价值主张,实践中可以从以下方面实施:要达到宣传城市的目的,城市领导者必须提高营销城市意识和中网在提升北京城市品牌方面的独特作用的认识,采取积极措施与赛事运营商开展有效合作,将北京城市品牌要素融入到赛事的宣传,并获得媒体的曝光;为了借助赛事实现城市营销的目的,政府应将行政和公共财政作为有效的推进手段;政府在采取措施实现对中网的价值主张时

应遵循“政府管理、顺应市场、商业化运作”的原则制定和执行科学的实施对策,“有所为、有所不为”注意社会公平、城市和赛事可持续发展,通过健全利益相关者协调机制,在制度上建立长效机制保障其他中网相关利益主体的利益。

3.2 满足赛事观众需求,创造体验价值

4 大网球公开赛的成功经验告诉我们,中网必须满足观众对高品质赛事享受的需求,创造体验价值,从而在观众心目中与其它运动项目和赛事区别开来,并对观众形成特别的吸引力,从而使观众在比较的过程中逐渐稳定自身的选择,从此忠诚于中网及其赞助商。中网应以满足观众需求为出发点追求顾客满意:首先,积极升级赛事,提高赛事质量。由于职业网球赛事运行机制的基础是奖金与积分体系,所以应抓住这两点对中网进行赛事升级。从2009年起中网将全面升级。男子赛事总奖金达到200万美金,仅次于4大公开赛、9站“1000分赛事”和10站“500分赛事”。其次,吸引明星参赛。职业赛事的发展必须依托明星,因此中网的发展必须也依赖于明星,通过制度设计,激励明星发挥,放大明星效应。其三,培养本土参赛选手。如果没有本土球员的出色表演,会很影响上座率和赛事的发展。四大满贯赛都有本土的世界顶级选手做支柱,如果中网要想深入人心,本土精英绝对不可缺少。所以,需要让专业队向职业队转变,走职业化的道路,借鉴职业选手培养模式,积极与国际职业网球接轨,使我国选手真正步入职业轨道,走中国特色的职业选手培养道路^[7]。最后,突出体验特色。体验价值的知觉主要来自于观众与赛事,在直接或远距状态下的互动。中网应针对观众的个性需求提供基于“一对一服务”甚至“多对一服务”基础上的“个性化服务”。通过赛事本身、嘉年华等赛事推广活动以及赞助商赛事品牌推广活动的有机整合,让观众获取感官体验、情感体验、思考体验、行动体验,使其在经历娱乐、感官诉求、情感抒发和互动活动中所得到的利益总和不断扩大,从而创造并扩大体验价值,感受中网及赛事赞助商的品牌个性和价值。

3.3 整合推广中网品牌,建立赛事利益隔绝机制

按照市场驱动的原则,任何涉足于体育市场的运动项目和运动产品都需要在体育市场中创立、保持和发展自身品牌。整合推广中网品牌,树立中网独特的赛事形象和文化品味,可以有几种方法。一是文娱结合,提升赛事价值。NBA等知名体育赛事经常采用战略联盟的思维模式,与文化娱乐进行联姻,来增强其产品的卖点。中网的发展也可以走这条道路。二是实施整合营销传播。中网整合营销传播中所有的营销沟

通方式均应围绕着赛事展开,重复持续地向广大消费者传递中网“第五大满贯赛事”的赛事形象定位,实现与其他网球赛事的区隔。三是突出亚洲特色。亚洲网球整体水平较低,国际知名的网球赛事也较少。因此中网应发挥地处亚洲的地缘优势,通过协助亚洲球员迅速进入世界网坛的舞台,推广和壮大自己。

中网赛事价值的最大化来源于有效赛事价值维护,其中就包括建立赛事利益隔绝机制,需要从以下几处着手:一是重视央视在中网推广中的关键作用。作为中国最具影响力的传媒以及中网9大白金赞助商之一的央视,具有无可匹敌的传播影响力和覆盖面,是最佳顾客接触管道,对于中网相关利益主体价值主张的实现具有“杠杆效应”。二是设置利润屏障,保障价值回报。体育赛事利润屏障是指赛事运营组织为防止竞争者(如同类赛事、其他娱乐品牌等)掠夺自身赛事的利润而采取的防范措施^[5]。具体而言,中网应利用WTA、ATP针对中网而设置的赛制、积分规则进行壁垒设置,阻碍竞争对手进入;发挥拥有中网未来10年赛事推广权的赛事运营商TOM集团的赛事推广能力;对于国内以及亚洲精英选手进行激励,吸引其参赛并能积极发挥,巩固亚洲最高规格综合性国际网球赛事地位。三是响应政府价值主张。出于城市营销的考虑,政府将会为中网的运营机构带来各种资源,为吸纳这些资源乃至获取更多的资源推动中网的发展,中网运营商必须要理解政府在中网发展过程中的重要作用,洞悉中网与北京城市形象推广的紧密关系,通过调整自身战略,借势发展。

3.4 积极推进战略适配,实现赞助商价值主张

伴随中网发展,赛事赞助商这一赛事利益主体的重要性逐步提升,“以客户为中心”的理念将成为赛事发展的基本理念之一。因而对中网赞助商需要积极推进战略适配,实现赞助商价值主张。首先要追求赛事和赞助商在品牌个性上的一致性。国内学者某些研究已表明:体育赛事和赞助商在品牌个性上的相似或一致有利于提升赞助商的品牌形象,增强赞助营销的效果^[8]。中网创立之初就力求打造时尚、年轻、活力、主流的赛事品牌个性,经过几年的发展这种品牌个性逐渐被人接受。赞助商追求与中网在品牌个性上的一致性,将成为自身品牌价值提升最有力的一条杠杆。其次是赞助商赞助中网应立足长远,积极规划,科学实施,可以通过专业的策划制定出包含广告、公关、促销、社交和营销在内的全面的品牌推广杠杆策略,同时以中网为中心,实施多种配套营销措施。再次是赞助商应该善于利用自身品牌的影响力,抓住中网发展中的关键环节和事件,扮演关键角色进行多角度的品

牌推广活动。最后是赞助商投入资源赞助中网必须注意价值回报的衡量。虽然通过数理模型和财务手段对赞助的价值回报进行具体的量化衡量几乎是不可能完成的任务,但是亚洲网球赛事专家、TOM集团成员公司 Media Serve 董事总经理林肯认为企业一般可以从以下3个方面进行衡量:是否通过赞助推广了企业 and 产品;是否防止了最主要的竞争对手捷足先登抢占了赞助商资格;是否利用赞助商的便利条件答谢了长期客户、建立了更紧密的商业关系^[9]。

3.5 创新运营方式,实现赛事转播商价值主张

中网赛事转播商作为转播赛事、扩大赛事受众覆盖面,实现赛事规模经济的有效手段,以及作为中网赛事运营商与赛事赞助商的赛事价值与赞助价值交换的有效实施平台,其重要性必须加以重视,因此需要创新运营方式,实现赛事转播商价值主张。首先要注重新媒体赛事转播开发,增加赛事转播价值。所谓新媒体是指网络、手机、公交移动、IPTV等媒体。中网赛事观众属于年轻时尚、优雅动感、富有、注重品味、接受过较高教育的消费群体,对于新媒体具有广泛认同度和接受度。因此为了增加赛事转播的价值,赛事转播商应重视新媒体的赛事转播开发。其次是通过多元化经营,增加价值。随着体育产业发展,赛事转播与赛事推广逐渐形成了良性互动的格局,促进了赛事转播商的发展,中网的赛事转播商也应该具有这样的战略思维与举措。最后要创新运作手段,提高赛事转播价值。主要有以下策略:改进图像质量:通过提高画面质量,提高赛事的欣赏指数,赢得更多的观众;扩大消费群体:通过发掘明星效应和开放娱乐功能,以此吸引非体育迷、女性消费者;策划相关活动:围绕赛事策划相关活动,充分延伸赛事资源的价值;开发广告资源:进行深入的市场调查,对赛事转播进行合理规划,充分开发赛事广告;二次销售版权:获得体育组织特许的转播商,可以将版权在自己覆盖的区域内,向其它电视台再授权,进行二次销售^[10]。

职业网球赛事是一种价值创造活动。基于CES职业网球赛事价值创造模型,在价值主张、价值评定、价值维护3个维度对职业网球赛事进行综合审视,能

够使我们明晰职业网球赛事从价值来源到价值实现的价值创造全过程,并针对这一过程中出现的问题,通过对价值创造活动所涉及的各个利益主体进行优化整合,从而促进价值创造活动的有效进行。中网可以运用CES职业网球赛事价值创造模型,发现和改进自身价值创造活动中出现的各种问题,从而促进自身的可持续发展。需要指出,其他相关职业网球赛事也可结合自身的外部假设条件、内部资源与能力运用CES模型,并可有针对性地加以创新。

参考文献:

- [1] Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies[J]. Industrial and Corporate Change, 2002(3): 5-34.
- [2] 翁君奕. 商务模式创新[M]. 北京: 经济管理出版社, 2004: 5-19.
- [3] 原磊. 商业模式体系重构[J]. 中国工业经济, 2007(6): 70-79.
- [4] 项国鹏, 韩思源. 资源环境约束下“浙商”企业商业模式创新[J]. 商业经济与管理, 2008(6): 3-8.
- [5] 邢尊明, 孙民治. 体育赛事盈利模式研究[J]. 成都体育学院学报, 2007, 33(5): 14-18.
- [6] 于涛, 张京祥. 城市营销的发展历程、研究进展及思考[J]. 城市问题, 2007(9): 97.
- [7] 刘青, 田园. 中国网球融入国际职业网球的障碍与途径[J]. 北京体育大学学报, 2006, 29(11): 1557-1559, 1583.
- [8] 李亮. 基于品牌个性匹配理论的赞助营销评估研究[D]. 长春: 吉林大学, 2006.
- [9] 杨云龙. 网球公开赛的赚钱逻辑[J]. 科技智囊, 2004(7): 37-39.
- [10] 骆正林. 赛事转播权的价值规律与经营风险的规避[J]. 体育学刊, 2008, 15(10): 32-38.

[编辑: 谭广鑫]