

孙 薇 / 译

Marketing Planning for Culture and the Arts

文化艺术 市场营销与策划

弗朗索瓦·科尔伯特 丹·J·马丁 孙 薇 / 主编



東北大學出版社
Northeastern University Press

孙 薇 / 译

Marketing Planning for Culture and the Arts

文化艺术 市场营销与策划

弗朗索瓦·科尔伯特 丹·J·马丁 孙 薇 / 主编

东北大学出版社

© 孙 薇 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

文化艺术市场营销与策划 / (加) 科尔伯特, (加) 马丁, 孙薇主编; 孙薇译. — 沈阳: 东北大学出版社, 2015. 8

书名原文: Marketing Planning for Cultures and the Arts

ISBN 978-7-5517-1054-1

I. ①文… II. ①科… ②马… ③孙… III. ①文化市场—市场营销学 ②艺术市场—营销策划 IV. ①G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 209401 号

辽宁省版权局著作权合同登记章 06 - 2015 年第 105 号

Copyright © 2008 Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, HEC Montréal.

All rights reserved for all countries.

Distributed by the Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), Canada, H3T 2A7. tel.: 514 340-5629, www.gestiondesarts.com

No part of this work may be reproduced or copied in any form or by any means without the prior consent of the publisher. Illegal reproduction is an infringement of copyright law.

出 版 者: 东北大学出版社

地址: 沈阳市和平区文化路 3 号巷 11 号

邮编: 110819

电话: 024 - 83687331 (市场部) 83680267 (总编室)

传真: 024 - 83680180 (市场部) 83680265 (社务部)

E-mail: neuph@neupress.com

http: //www. neupress. com

印 刷 者: 沈阳市第二市政建设工程公司印刷厂

发 行 者: 东北大学出版社

幅面尺寸: 170mm × 240mm

印 张: 10

出版时间: 2015 年 8 月第 1 版

责任编辑: 孟 颖

封面设计: 刘江旸

字 数: 180 千字

印刷时间: 2015 年 8 月第 1 次印刷

责任校对: 子 敏

责任出版: 唐敏志

ISBN 978-7-5517-1054-1

定 价: 49.00 元

本书编写者简介

约翰妮·布吕内 (Johanne Brunet)，毕业于华威大学（英国），工商管理硕士，博士（工业和商业研究），蒙特利尔高等商学院市场营销学副教授。她专注于国际市场营销、营销战略创意和创新的研究。她是国际艺术与管理协会成员，她 25 年来的工作涉及到文化产业的诸多方面，并同时供职于加拿大广播公司等文化机构。

弗朗索瓦·科尔伯特 (Francois Colbert)，加拿大国家勋章获得者，工商管理硕士，理学硕士，蒙特利尔高等商学院市场营销学教授，负责文化管理专业的研究生项目。他同时任职国际艺术与管理协会主席和《国际艺术管理期刊》(*International Journal of Arts Management*) 主编。科尔伯特教授在艺术和文化领域教学与研究已长达 30 多年。目前，他在艺术管理方面的著述已达 150 余部（篇）。2002 年，科尔伯特教授因在艺术管理领域诸多成就和卓越贡献而被授予了加拿大国家勋章。

丹·J·马丁 (Dan J. Martin)，卡内基—梅隆大学的创意企业管理研究所所长。此前，曾任职纽约 CSC 话剧团、费城核桃街剧院 (Walnut Street Theater) 等文化艺术机构的高级管理人员。他还从事文化组织的战略规划、信息技术和财务管理的咨询工作。同时丹·J·马丁还在美国、加拿大、德国、西班牙、奥地利、希腊和意大利等国家开展文化管理方面的培训工作并设立工作室。

詹妮弗·罗德邦尼 (Jennifer Radbourne)，澳大利亚墨尔本迪肯大学创意艺术学院主管。她的教学和研究集中于艺术管理和艺术营销领域，著述广泛。罗德邦尼教授担任三个国际学术刊物的编委，是国际艺术和文化管理协会科学委员会委员。她在澳大利亚和世界范围内为地方和国家政府及艺术机构提供艺术和创意产业的发展战略和营销规划的咨询与策划。

菲利普·洛瓦纳斯 (Philippe Ravanis)，工商管理硕士，芝加哥哥伦比亚学院的艺术、娱乐与传媒管理系研究生课程的市场营销学教授，曾任欧洲迪斯尼在巴黎的企业传播副总裁和伦敦佳士得拍卖行的客户发展经



理。目前，同时兼任联合国贸易与发展会议和世界贸易组织的注册专家和顾问。

J·丹尼斯·理查 (J. Dennis Rich)，芝加哥哥伦比亚学院艺术、娱乐与传媒管理系主任。他是哥伦比亚学院艺术政策中心的创始人，也是一名顾问、研究员和讲师。J·丹尼斯·理查的国际事务活动包括研讨会和美国情报局驻印度办公室的工作，以及在墨西哥、俄罗斯、奥地利、匈牙利、德国和法国等地的系列讲座。J·丹尼斯·理查同时还具有丰富的艺术表演团体的艺术管理背景。

孙薇，经济学博士，中国鲁迅美术学院副教授，加拿大蒙特利尔高等商学院访问学者，致力于文化经济与艺术管理的研究与教学工作，并为各级政府部门以及文化艺术机构提供文化创意产业的发展战略与营销规划的咨询与策划。

本书内容概述

弗朗索瓦·科尔伯特 丹·J·马丁 孙薇

对于有效的市场营销并不存在可依据的既定法则，也没有一个神奇的规程可以成功获得大量的热情参与的客户群。如果真的有一种方法或程序可以吸引潜在顾客的注意力、激发他们的兴趣、鼓励他们作出决定并最终采取行动，那么书架上关于市场营销的书就会少了许多。文化艺术组织应该展示他们的作品来满足观众，成功的市场营销会有效地将文化艺术作品与其目标市场相连接，这是一个高度专业化的过程，需要将某些具体信息传递到与其相对应的细分市场——有时甚至是要传递到这一细分市场中的某一个体消费者。营销技巧不能从一个文化艺术组织到另一个文化艺术组织简单地复制和照搬（甚至在同一组织内部也是如此）。每一个文化组织及其每一个项目都面临着独特的市场营销的挑战和机遇。同行企业的成功营销，可以提供如何解决营销难题的案例，但对于不同的系统、不同的时间和不同的利益相关者，复制和照搬将是无效的。

如果对市场营销方法与技巧的无限多样性有所怀疑，我们只需要浏览书店的书架、经贸杂志、学术期刊和相关网站，那里有多种多样的用来吸引那些难以接触到的艺术消费的潜在顾客的最新方法。对今天的难以捉摸的青少年市场、中年城市先锋阶层市场以及目前出现的难以定义的新型市场的营销建议层出不穷，然而，使致力于文化艺术市场营销的专业人员感到沮丧的是缺乏一个清晰有效的途径来应用那些已经建立的、且并没有因为信息系统的演进而改变的营销手段和方法，也缺乏一个清晰的途径来建立一个以这些基本原则为依据的、行之有效的市场营销计划和一整套统一的营销战略和目标。

本书适用于本专业的学生、教师及研究人员，同时也适用于文化艺术市场领域中的管理者及相关人士。



本书结构

《文化艺术市场营销与策划》一书的目的是阐述这一领域的一些基本内容，而不是一些最新的营销战略和战术——虽然我们也确实讨论了如何将一些新的信息技术应用于市场营销沟通过程，然而，并没有解释如何建构和协调使用这些战略和战术。读者们具有一定的市场营销基本理论知识固然很好，但对本书的内容与材料的正确理解和应用并不取决于对市场营销理论掌握的熟练程度。

《文化与艺术市场营销与策划》一书分为两部分。

第一部分

- 文化艺术市场营销基本问题
- 市场营销策划过程
- 营销过程中的信息技术融合

第二部分

- 筹资与赞助规划
- 表演艺术海外巡演的计划制订
- 文化产业的国际营销（电影、出版及音乐产业）

在第二部分我们之所以探讨了募款与赞助的营销策划，是因为它在文化组织与其受众之间的沟通过程中所扮演的角色关乎营销部门相关工作的成功与否，他们之间应该是整合和互补的。国际巡回艺术表演的营销策划和文化产业的国际市场营销也无疑需要有针对性地进行讨论。

研究范围

不论是表演艺术机构还是视觉艺术组织，不论是以营利为目的的创意企业还是非营利型艺术机构，在市场营销与策划方面都具有其独特性。不同的文化艺术机构市场营销规划制定的基本层面是相同的，其区别主要是基于消费视角：以利润为目的的文化艺术组织是市场导向型的，而非营利文化艺术组织是产品导向型而非市场敏感型的。其他的区别包括时间、容纳能力、分销渠道等。艺术表演团体受益于某一特定的开幕仪式或表演日期所带来的契机，同时也受限于由于表演场地容纳能力的有限性而引起的

受众参与的排他性。但这些只是表面的差异。大多数的视觉艺术组织是不可能也不能够以和表演艺术组织相同的方法来使用和利用这些变量的，视觉艺术组织高度重视其观众，具备展示场次的“灵活性”，在此基础之上，利用其他可变因素，并最终获取市场收益。我们认为，在某些情况下，这些原则和做法可以超越某一特定部门而在任何一个创意企业使用和实施。

补充说明

如果你阅读本书，那么你对文化艺术市场营销的理解会日渐明朗，这是本书七位撰稿人的一致看法。然而，在阅读的过程中，你又会发现一些意见分歧，这是作者有意而为之的。之所以阐述这些不同的观点，目的是为你提供能够在不同的观点中选择与你的企业相匹配的营销策略及方法的机会，从而更好地为你的企业及其宗旨服务。在阅读本书的过程中，在一些章节中你也将会遇到某些重复，这也是作者有意而为之的，其目的是重申重要的概念，并说明在各种不同情况下的市场营销原则的实施细则。



目 录

1 文化艺术市场营销基本问题	1
目标	1
引言	2
1.1 “营销”一词的含义	2
1.2 为什么使用营销?	4
1.3 市场	4
1.3.1 文化消费者	5
1.3.2 合伙人市场	5
1.3.3 政府（国家）市场	6
1.3.4 私人部门市场	7
1.4 环境、竞争对手和竞争优势	7
1.4.1 环境	7
1.4.2 竞争	8
1.5 观众服务（服务质量）	9
1.6 营销信息系统（MIS）	10
1.7 营销组合	10
1.7.1 产品	10
1.7.2 产品生命周期的概念	11
1.8 价格	12
1.9 分销（地点）	13
1.10 促销	14
1.11 定位和品牌管理	15
1.11.1 定位和重新定位	15



1. 11. 2	区别定位	16
1. 11. 3	竞争定位	16
1. 11. 4	品牌定位	17
1. 12	营销策划	18
1. 12. 1	营销策划过程	18
1. 12. 2	形势分析	9
1. 12. 3	目标	20
1. 12. 4	战略与战术	20
1. 12. 5	营销组合规划	20
1. 12. 6	营销方案有效性的监测	21
1. 13	结论	21
小 结		22
2	市场营销策划过程	25
目标		25
引言		26
2. 1	主要的营销理念	26
2. 1. 1	关键理念 1: 艺术/文化是一种复杂的商品	26
2. 1. 2	关键理念 2: 客户定位	27
2. 1. 3	关键理念 3: 营销存在于艺术机构与消费者的每一次沟通之中	28
2. 1. 4	关键理念 4: 切入点	28
2. 1. 5	关键理念 5: 个性化沟通	29
2. 1. 6	关键理念 6: 优先排序	29
2. 2	营销计划过程中障碍问题的处理	30
2. 2. 1	资源的匮乏	30
2. 2. 2	领导层与同僚间支持的缺乏	31
2. 2. 3	营销与相关项目和服务的关联	31
2. 2. 4	缺乏正确的导向	31
2. 3	营销策划过程	32

2.3.1 步骤1: 围绕企业宗旨、愿景和价值基准界定营销方式与 方法	32
2.3.2 步骤2: 形势分析	32
2.3.3 步骤3: 制定战略战术	37
2.3.4 步骤4: 绩效衡量	43
2.3.5 步骤5: 评估	44
小 结	46
 3 营销过程中的信息整合技术	 49
目标	49
引言	50
3.1 电子营销	51
3.1.1 直销原则	51
3.1.2 电子营销的优势	52
3.1.3 案例应用: 荒原狼戏剧公司 (Steppenwolf Theatre Company, 美国, 伊利诺伊州, 芝加哥)	53
3.2 网上分销渠道	55
3.2.1 原则	55
3.2.2 网站的重要性	56
3.2.3 案例应用: 悉尼歌剧院 (Sydney Operal House, 澳大利亚, 悉尼)	57
3.3 客户识别	58
3.3.1 原则	58
3.3.2 消费者数据信息整合	59
3.3.3 案例应用: 皇家阿尔伯特音乐厅 (Royal Albert Hall, 英国, 伦敦)	60
3.4 客户模型分析	61
3.4.1 原则	61
3.4.2 客户终生价值	63
3.4.3 案例应用: 斯特拉特福德莎士比亚戏剧节 (Stratford	

Shakespeare Festival, 加拿大, 安大略, 斯特拉特福德) ...	63
3.5 销售额预测	65
3.5.1 原则	65
3.5.2 预测方法	66
3.5.3 案例应用: 荒原狼/剧院 (Steppenwolf Theatre Company, 美国, 伊利诺伊州, 芝加哥)	67
3.6 动态定价	69
3.6.1 原则	69
3.6.2 差别定价	69
3.6.3 产出管理	70
3.6.4 议价法	71
3.6.5 案例应用: 芝加哥交响乐团 (Chicago Symphony Orchestra, 美国, 伊利诺伊州, 芝加哥)	71
3.7 关系营销	72
3.7.1 原则	72
3.7.2 完整体验	73
3.7.3 案例应用: 大都会歌剧院 (Metropolitan Opera, 美国, 纽约)	75
3.8 建立信任	78
小 结	79
4 筹资与赞助规划	83
目标	83
引言	84
4.1 私人赞助	85
4.1.1 活动赞助策划	87
4.1.2 捐赠者	88
4.2 筹款计划	89
4.3 赞助商与赞助	89
4.4 赞助商及消费者	92

4.5 衡量赞助价值	92
4.6 协商赞助协议	94
4.7 赞助的陷阱和危险（基于艺术机构角度的分析）	95
小 结	97

5 表演艺术海外巡演的营销策划 101

目标	101
引言	102
5.1 全球化和国际化	102
5.2 海外巡演	103
5.3 海外巡演的原则	106
5.3.1 海外巡演必须是一项能够完成公司目标并具有战略意义 的有效行为	106
5.3.2 演出公司需为海外巡演制定一整套可供测定评估的战略 方案	107
5.3.3 依据组织目标构建海外巡演计划	108
5.3.4 为巡演制定单独具体的财务方案，与公司其他财务计划 相区分	110
5.3.5 周全计划目标市场的后勤策略，重点关注巡演目的地的 文化环境、政策环境和法律环境	111
5.3.6 总结巡演成功经验，为以后的演出计划做准备	112
5.4 制定海外巡演计划的步骤	113
5.5 案例分析	115
5.6 案例分析一：太阳马戏团（Cirque du Soleil）	115
5.7 案例分析二：雄鸡合唱团（Chanticleer）	117
5.8 案例分析三：奇异果表演艺术团（Strange Fruit）	118
小 结	120



6 文化产业的国际营销（电影、出版、音乐产业）	125
目标	125
引言	126
6.1 国际化与全球化趋势	126
6.2 国际化的激励和障碍	128
6.3 参与国际文化活动前需考虑的因素	130
6.3.1 市场潜能	130
6.3.2 进入市场	130
6.3.3 竞争	131
6.3.4 产品契合度	131
6.3.5 售后服务或意见咨询	131
6.3.6 国际市场与集会	131
6.3.7 认识行业领域	131
6.4 市场营销策略	132
6.4.1 产品	132
6.4.2 沟通和促销决策	133
6.4.3 价格策略	134
6.4.4 分销或出口过程	134
6.4.5 数字分销	136
6.5 联合经营与直接投资	136
6.5.1 合作：从联合制作到联合经营	136
6.5.2 国外直接投资	137
小 结	139
附录 营销策划模板	141
后 记	145

1 文化艺术市场营销

基本问题

弗朗索瓦·科尔伯特

目 标

- 明确文化艺术市场营销的主要营销概念
- 阐释文化组织市场营销的特点
- 解析传统市场营销与文化艺术市场营销的区别
- 介绍文化艺术市场营销计划



引言

本章阐明了文化艺术市场营销中涉及的一些基本内容，是对这种营销模式的每个组成部分的一个概述，也是对市场营销策划过程的一个介绍。

1.1 “营销”一词的含义

营销的目的是优化企业与其客户之间的互动与沟通，并使其相互之间的满意程度达到最大化。

营销的概念主要涉及到四个方面：消费者的需要、消费者需要的满足、企业和消费者之间的关系、实现企业财务平衡（就营利机构而言就是实现企业利润最大化）。

营销有两种取向：一是满足市场的需求，二是实现企业的宗旨。在第一种情况下，企业试图确定消费者的需求，并恰如其分地提供消费者所需，即使这意味着其产品或其他业务变量（如果有必要甚至包括企业宗旨）的修改，一直到顾客满意为止。以此为营销取向的企业我们称之为“市场导向”型，多为营利性企业。在文化艺术领域中也存在这种市场导向型的企业组织，这样的以利润为基础的公司提供严格意义上的“商业产品”，像百老汇演出和好莱坞电影等产品。文化艺术机构通常是“产品导向型”的组织——不以营利为目的——而是以艺术家的视角为出发点来寻找对其产品与服务感兴趣的消费群体。休闲业的公司以其企业宗旨为出发点，并提供与其目标相对应的产品。营销是企业履行其使命所使用的工具。营销必须从各个方面反映出企业的宗旨。

适用于产品导向型的文化组织的市场营销可以定义如下：

通过对价格、分销和促销等营销变量进行调整，使得产品能够与足够的消费者联系起来，并使得文化艺术产品抵达可能对这些产品感兴趣的细分市场，从而实现以企业宗旨为出发点的企业目标。

图 1.1 和图 1.2 分别说明了市场导向型公司与产品导向型公司的营销过程。

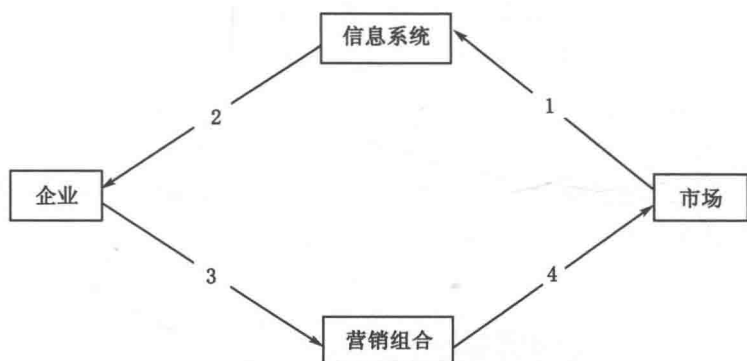
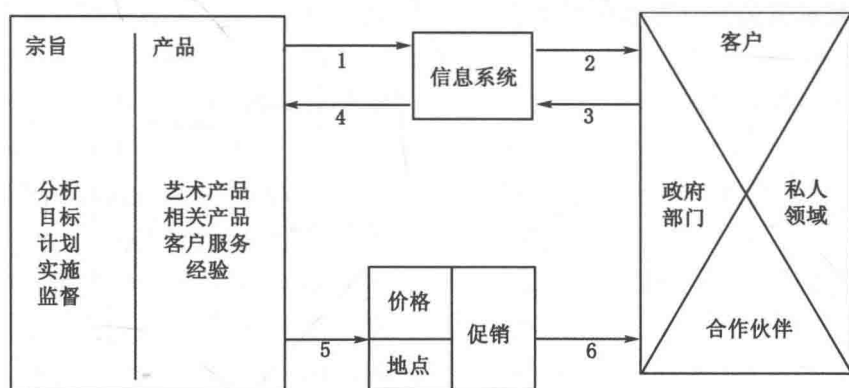


图 1.1 传统营销模式



—时间

—企业特征

—竞争

—不可控变量

图 1.2 文化艺术市场营销模式

传统的营销过程是企业以其信息系统所提供的消费者需求为出发点，通过对公司所拥有的资源的分析，来最终决定是否开拓某一市场。我们发现，在文化领域，以营利为目的的公司主要是市场导向型的，并且是使用传统的营销模式的。

对于产品导向型的文化艺术机构，其营销过程始于公司内部本身，基于艺术家提交的作品或基于企业宗旨开展营销业务。通常而言，艺术机构的企业宗旨和艺术家的视角是相同的，特别是在艺术组织就是为艺术家而设的情况下。例如，许多由编舞家创立的舞蹈公司的使命就是表演该位编舞家的作品。事实上，该公司通常情况下都是以该编舞家的名字命名的。