

STANDING ROOM ONLY

STRATEGIES FOR MARKETING THE PERFORMING ARTS

媒介管理译丛

票房营销



[美] 菲利普·科特勒 乔安妮·雪芙 著
Philip Kotler Joanne Scheff
陈庆春 等 译



STANDING ROOM ONLY

STRATEGIES FOR MARKETING THE PERFORMING ARTS

媒介管理译丛

票房营销



[美] 菲利普·科特勒 乔安妮·雪芙 著
Philip Kotler Joanne Scheff
陈庆春 等 译

图书在版编目(CIP)数据

票房营销/[美]科特勒,[美]雪芙著;陈庆春等译.
北京:中国人民大学出版社,2004
(媒介管理译丛)

ISBN 7-300-05576-1/D·1044

I. 票…

II. ①科…②雪…③陈…

III. 剧团-舞台演出-市场营销学

IV. G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 048184 号

媒介管理译丛

票房营销

[美] 菲利普·科特勒 著
乔安妮·雪芙
陈庆春 等 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2004 年 6 月第 1 版

印 张 43 插页 2

印 次 2004 年 6 月第 1 次印刷

字 数 668 000

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

主 编

钟 新

顾 问

喻国明 陆 地

[美] Michael Wirth

[美] Steve Jones

[美] 赵 兢



“媒介管理译丛”

总 序

正像人类有很长的历史，却只有很短的自我认识的历史一样，传媒业有很长的商业运作的实践，但其真正意义上的学科研究却只是近几十年特别是最近十几年的事情。在中国，传媒产业的实践和理论都是曾经被严重阻滞的——仅仅在十一二年前，市场之于传媒业还是相当敏感的一个话题。当时，当我们试图把传媒与市场联系在一起加以研究的时候，曾经遭到棒喝的情形在今天的人们看起来简直像一出幽默剧。然而，无论传媒产业的学术研究曾遭受到多少非议和压力，中国传媒产业的自身发展却一如黄河之水奔腾向前，成为 20 世纪最后几年中国社会发展和经济生活中最引人注目的一道风景。

2003 年，当我们申报传媒经济的硕士点及博士点时，我们列举了如下理由，并对于这一学科的基本内容进行了概要的列举。

一、设立本学科点的主要理由

1. 传媒经济正成为中国经济的强劲增长点

我国传媒产业在最近 10 年有了突飞猛进的发展。自 1998 年始，传媒业的利税已经超出烟草行业，成为我国利税总额居第四位的产业。目前，我国传媒产业每年的经营总额在 1 000 亿元人民币左右。根据有关权威研究机构的研究预测，以 2001 年为基数，至 2010 年我国传媒产业的经济总量将会有 3 倍左右的增量空间。传媒产业的发展前景巨大。

2. 传媒市场之争已经成为我国当前和未来发展中的最大政治

传媒市场的特殊性在于，它并不仅仅是能够产出利税的普通的产业部门，而且是一个事关社会稳定和国家安全的社会公共事业。

它的意识形态属性和产业属性的双重规定,决定了这一市场领域的竞争并不仅仅是经济效益的问题,而且是我国的主流意识形态如何在社会的可持续发展中保持和强化自身影响力、凝聚力的问题。对于这样一个事关大局的政治问题,显然有必要给予极大的重视和投入必要的研究力量。

3. 传媒经济的研究成果奇缺、传媒经理人才的奇缺已是发展中国传媒经济的最大瓶颈

由于社会历史方面的原因,长期以来,我国传媒业仅仅被视为上层建筑和意识形态部门,对于如何讲政治和起到舆论导向功能,现有的学科对实践操作上的体制、机制保证的研究较为充分,但是,对于如何按照市场规则来建构传媒产业的价值链,保证其健康有序的发展的研究,则严重不足。此外,管理人才极度匮乏,与传媒产业现实发展的要求严重脱节。这些已经成为制约我国传媒产业进一步发展的一项瓶颈性因素。

二、本学科点所设立的主要研究方向

1. 传媒经济理论方向

主要内容构成:传媒经济的本质、传媒经济运作的资源补偿方式、各类传媒的经济运作规律和管理模式、传媒战略研究、传媒产业环境、传媒产业与社会政治、社会文化和社会经济的互动等。

2. 传媒经济实务方向

主要内容构成:传媒价值链的建构模式、传媒产业的集团化研究、传媒内容管理、传媒人力资源管理、传媒财务管理、发行渠道、收费模式以及创新模式研究等。

3. 传媒市场研究与评测方向

主要内容构成:传媒产业的基本数据库的建构与利用、传媒业景气指数研究、传媒诊断方法、传媒产业的案例研究、传媒研究方法的本土化等。

三、本学科点所设立的专业核心课程

1. 传媒经济理论

2. 传媒经营实务

3. 传媒市场分析、评估与预测

配合上述核心课程,开设三类专业基础课或选修课:一类是研

究方法和分析方法类课程；一类是经济理论和市场营销课程；另一类是有关人力资源管理、财务管理、资讯统合、价值链管理方面的课程。

现在，传媒经济的硕士点和博士点已经在中国人民大学正式设立，2004年9月我们将迎来第一批专门从事传媒经济研究的硕士和博士研究生。传媒经济的研究不必再像从前那样羞羞答答了。但是，与学科设立的大招牌相比，传媒经济现有的学术成果的极度缺乏，以及现有研究成果的平庸和肤浅却是一个不争的事实。

作为站在这样一个学科前沿的研究者，我认为中国的传媒经济研究急需从两个方面得到滋养：一是对于西方发达国家学术成果的引进，这有利于我们从一开始就从学术视野上站在国际学术发展的前沿位置上，搭建我们的学术架构，最大限度地保障我们少走弯路。二是对于中国传媒产业全部约束条件的理论研究和大量的实证调查，以此打通传媒学术研究 with 传媒产业发展的隔膜，使传媒经济研究真正成为可以济世的学科。

2002年，当钟新副教授动议策划一套取自欧美发达国家的“媒介管理译丛”时，我是持非常积极赞同态度的。然而，接下来的工作却是异常艰巨和烦琐的。从选定书目到联系版权，从确定译者到分配任务，在她的积极努力和穿针引线下，本译丛终于得以面世，使更多的对于传媒经济研究有兴趣、有需求的人士可以突破语言障碍，直接分享来自传媒经济学术前沿的那些最有价值的研究成果，并得到思想、智慧上的滋养和操作方法上的启示。作为主编和其中两本书的主译者的钟新，还特别嘱我在总序中表达她对于清华大学陆地教授、美国丹佛大学传播学院院长迈克尔·沃斯教授（Michael Wirth）、美国伊利诺伊大学芝加哥分校传播系主任史蒂夫·琼斯教授（Steve Jones）以及芝加哥的赵兢女士等专家学者在选书过程中的协助与支持，以及中国人民大学出版社对本译丛的热情支持的感谢。

本译丛总共有九本书，分别是：

1. 《〈新时代〉：打造专业化报纸》
2. 《美国报纸产业》
3. 《票房营销》

4. 《媒介管理概论》
5. 《媒介经济学：理论与实践》
6. 《谁拥有媒介？——大众媒介行业的竞争与合并》
7. 《媒介财经》
8. 《广播电视管理》
9. 《杂志产业》

综观这套书的内容、体例和叙述方式，其突出特点就是强调实际操作性。而这正是我们现有的学术研究所缺乏的，也是处在发展中的中国传媒业极度缺乏的。事实上，把理论说得很深刻透彻固然不容易，但是，把理论与实践结合得很通透却更是难上加难的。我们的外国同行做到了，下面该看我们的了。在我们行动以前，先看看这些浸透着行动智慧的研究成果吧！

喻国明

于北京太阳园寓所

2004年5月10日

译者前言

跨越现实的藩篱

营销与艺术就如同现实与理想，两者之间天生存在着难以逾越的观念鸿沟。谈到表演艺术的营销，很多人都会直觉地认为这是件困难的工作。但是随着营销学发展速度的不断加快，加上艺术发展也面临了前所未有的瓶颈，将营销的观念融入艺术经营之中，已经成为艺术界继续发展的不二法门。

话虽如此，但与形势发展相反的是，具有营销眼光的艺术团体仍是少数；而且由于先天或后天的属性不同，其大多数的经验未必适用于其他团体。在这种情况下，表演艺术团体如何处理营销与艺术之间的关系便成为组织成功的关键。

20 世纪末，世界级营销学宗师——菲利浦·科特勒在书中不厌其详地以美国各地表演艺术团体的实际行为，印证了营销与艺术两者之间存在的密切相关性。更重要的是，菲利浦·科特勒精确剖析了营销的真谛，努力破除了人们长久以来形成的对营销与艺术泾渭分明的迷思。

本书共分 6 篇：第Ⅰ篇中对表演艺术的现状与遭遇到的问题做了深入的剖析，这也就是营销上所谓的环境诊断；第Ⅱ篇则详尽分析了表演艺术界的市场研究、竞争者分析与目标市场研究等问题；第Ⅲ篇介绍了因此所拟定的营销策略，包括渠道的选择与消费者心理研究等；第Ⅳ篇谈论的是营销信息的沟通策略，列举了广告、促销、形象、直接营销与数据库营销等营销手法；第Ⅴ篇主要介绍，在有了外部的包装之后，如

何对组织本身内部进行调整，这也就是近年来颇为奉行的“组织再造工程”；第Ⅵ篇则是以筹募捐款为主，最后对未来做了展望。

值得注意的是，作者在第1章中便化解了“通俗文化”与“高尚艺术”，以及“艺术”与“营销”之间的冲突。其论点基础并不难理解。莫扎特的音乐、莎士比亚的文学之所以成为经典，绝不是由于王公贵族的“供养”。能够引发不同时代、不同地理文化背景之下的人们心中共有的情感与感受，才是它们能够绵延长久的原因。因此，艺术绝非风雅人士或有钱人的“专利”，而是根植于民间、成长于民间、发展于民间的结果。

既然如此，艺术团体为何又常常无法赢得观众的倾心呢？作者强调，作为一个艺术团体首先应该摆正营销的心态，作者在书中第Ⅰ篇第2章中便开宗明义地说道：“顾客导向的心态是现代营销方法的精华所在，也是本书的指导哲学”，“营销存在的目的是为了和其他功能合作，以彼此加强效力……其中的关键在于让顾客有更多接触演出的机会，而非如何去改变艺术家的理念和组织的使命。”

作者还引述了加拿大的一项资料，说明实际出席各类表演艺术活动的人数，与有意愿出席的潜在观众之间，存在着相当大的落差。造成这种状况的主要原因在于，观众不得其门而入。然而，阻碍一般人踏进戏剧院和音乐厅大门的，除了缺乏鉴赏力（这一因素牵涉表演艺术本身）之外，更多的因素是由外部环境造成的。这些因素包括：缺乏了解、不熟悉购票细节、不知道应该穿何种服装，以及不知道何时该鼓掌等小细节。因此，艺术营销工作者的要务之一，便是注意这些细节问题，为公众创造出有利的观赏环境，去除潜在观众的心理障碍，即以顾客为导向。

与作者所说不谋而合的是，我国表演艺术团体也存在这样的营销工作盲点，它们往往仅从艺术角度出发，而很少考虑观众的需求，如信息发布不及时、促销活动贫乏、购票点稀少等。它们过于保守的营销做法，只能稳固一部分专业的“圈内人士”或者极少数热爱艺术的非专业人士，很难开拓新的顾客群。事实上，虽然我国目前有欣赏艺术演出习惯的观众只占整个社会人口比例的少数，但是可供发展的潜在观众群的人数是绝不可以低估的。看看张艺谋导演的《图兰朵》，以及三大男高音来华演出时观众席的壮观景象，便可略知一二。国内观众十分渴望接

触表演艺术，因此，我们有理由对表演艺术营销持有乐观的态度。

然而，不可讳言的是，当前的社会环境也存在某些不利于艺术营销的因素。其中影响较为深远的因素便是，国内对于公众的艺术教育仍旧不够重视。作者在书中首章即说到，美国的表演艺术欣赏风气之所以不如欧洲各国，乃是教育和社会风气造成的。对于许多欧洲人来说，“艺术就是一种生活的必需品，是他们教育和成长整合下的产物。而在美国人中，拥有基本音乐教育素养者则要少得多”。照此来看，我国在艺术教育的匮乏下，表演艺术前景存在更大的隐患。

在本书的结尾处，作者特别声明，本书的重点虽然是在探讨“如何让艺术团体与公众产生互动”，“但是有最后决定力量的仍是艺术本身”。从长远看来，表演艺术是否能够蓬勃兴盛，仍有赖于艺术家、表演团体、政府与社会公众的同心努力。惟有得到政府及社会公众的支持，艺术家与表演团体方能持续不辍地创作、演出；也惟有持续不辍地创作优秀的作品，人类的心灵方能不断地在艺术活动中获得感动。

着手翻译此书期间，深感压力巨大。科特勒教授可谓是营销学界的泰斗，而自己才疏学浅，惟恐未能将科特勒教授的意思表达明晰，再加上本书是国内第一本阐述艺术营销的专业书籍，因此自觉身上肩负的责任更加重大。翻译期间得到了很多朋友的帮助，其中参与全书翻译的还有董金平、张穗、杨祎罡、李正光等。

译者

2004年2月

英文版序言

我们之中喜爱表演艺术——音乐、舞蹈、歌剧、戏剧——的人，都希望它们能够蓬勃发展。事实上，表演艺术业在 20 世纪 60 年代中期至 80 年代中期的 20 年间，经历了前所未有的成长盛况：观众人数迅速增加；专业交响乐团、剧院、舞蹈团以及歌剧合唱团的数目急剧膨胀；来自各方的捐款成倍增长；许多组织的表演更为精致；表演厅的面积越来越大；管理人员越来越多。凡此种种，均展现出空前的盛况。许多中型的管弦乐团，在一开始便与旗下的音乐家签订整年的合约，此种运营上的大手笔可说是前所未有。这些改变也反映了艺术团体的基本态度，它们不论是对观众还是对捐款情况，均抱着相当乐观的态度。

但时至今日，甚至空气中都弥漫着悲观的气氛。每天打开报纸一看，触目皆是“某交响乐团已经关门大吉了吗”、“舞蹈团已经到了朝不保夕之境”等悲观的标题。在极少数的艺术团体已经被迫停止运营之时，许多重量级的组织也开始减少其节目的安排，其原因不外乎负债持续上升、捐款不断减少，而且观众人数的最好情况也只是勉强维持原有水准而已。

不仅是美国境内的许多表演艺术团体正在面临生死存亡的考验。即使在英国，这个传统上对于表演艺术界十分慷慨的国家，政府提供的补助金也正在减少；各个组织也开始动脑筋以增加其门票收入，并试图找出新的资助来源。而在东欧以及曾为苏联的一些国家中，过去一向依靠

国家补助来满足其大部分预算需求的艺术团体，也正在奋力地调整以适应这种新的市场经济环境。为了达成这一目标，它们必须通过更多的门票销售，提高票价、鼓励过去并不盛行的慈善捐款、招募志愿者、将营销与发展部门的经理人员纳入行政人员编制中，以及发展责任及控制体系等方法，以增加所有能够获得的收入。

处于这一困难时期，各地的艺术团体都必须学习新的方式，以吸引维持其使命与品质所必需的资源。艺术团体必须改善其扩张观众客层的技巧，加强各种艺术形式的普及度，并学习如何才能更符合特定观众区域以及捐款者的需求。

《票房营销》是一本探讨营销哲学与方法的最新、最完整的资料书籍。该书的重点是讨论那些能够大大改善表演艺术团体的影响力与实践，同时又能够整合其公众使命与艺术使命的策略与技术。对于艺术经理、营销人员、捐款人员、董事会成员、艺术管理的教育者与学生，以及其他如基金会总监、企业主管、顾问等与艺术团体保持着密切关系的人士和艺术家自身而言，它都是一个不可或缺的工具。

本书共分为6个部分：(1) 定义使命与策略；(2) 了解表演艺术的市场；(3) 发展策略；(4) 传递信息；(5) 组织管理；(6) 掌握未来。在整本书中，我们按照表演艺术经理与营销人员都很熟悉的方式，提出了颇为广泛的基础性营销管理策略与问题。我们所提出的问题有：

- 艺术团体如何才能吸引并发展新观众？
- 艺术团体如何才能增加目前观众的出席频率？
- 艺术团体如何才能更加了解其顾客的兴趣、态度与动机？
- 艺术团体应该如何设计其提供的节目、服务以及信息，以便让目标观众群反应热烈，同时，又不伤害到艺术的整合性？
- 艺术团体应该如何包装其所提供的节目内容，例如预售票的出售、单票的出售、弹性选择场次、会员制，等等，以便在获得最大可能的回应之余，又能够更好地符合组织的需求？
- 艺术团体如何才能将其表演与服务，融入到公众的生活与社区整体的意识之中？
- 艺术团体如何才能通过彼此之间的合作，或者是与其他非营利性组织以及企业界合作，以更有成效而且更具效率的方式，达成其凭一己之力无法达成的目标？

● 在捐款持续减少而且捐款的优先顺序有所更改的过程中，艺术团体如何设法增加其捐款收入？

● 表演艺术团体如何教育公众以及下一代出席观众，以增加他们的艺术欣赏力与理解力？

● 在今天这个复杂而且变化迅速的环境之中，艺术团体应该如何制定出其长期的策略性计划？

● 艺术团体应该如何重新调整其架构与运营方式，以期在新环境中能有更好的表现？

● 艺术团体应该如何决定自身的成效，以及其满足各个不同阶层观众兴趣的程度？

● 艺术团体应该以何种方式来学习自己担负财务责任，以期能够自给自足地生存下去？

● 艺术团体如何才能吸引、训练并留下成绩卓著的志愿者？

● 为什么艺术总监、艺术家、管理总监与董事会成员，都必须慎重地看待营销，并把它视为组织决策制定过程中重要的部分？

● 在面对财务与艺术上的挑战，而必须重新定义组织的角色时，艺术团体应该如何维持其宗旨与活力？

本书中列举了大量表演艺术团体在建立观众和发展资源方面，创造出新方式的例证，那些正在为了生存而与困境苦苦拼争的艺术团体，可以用它们作为自己效仿的模式，并因此在目前这个社会、经济以及人口统计学因素都在迅速变化的环境中，得以蓬勃发展。

我们应该再次感谢许多艺术经理与营销人员、记者、艺术家、董事长、基金会总监、顾问，以及其他艺术从业人员；感谢那些奉献了他们个人的时间、观点以及经验，并因此使得本书内容更加丰富、重点更加突出的艺术爱好者们。他们是：芭芭拉·比尔斯坦 (Barbara Beerstein)、史蒂文·贝尔斯 (Steven Belth)、多米尼克·波吉南 (Dominique Bourgenon)、罗伯特·波恩 (Robert Bourne)、瑞奇·布劳 (Rich Braugh)、托尼·布朗 (Tony Brown)、尤金·卡尔 (Eugene Carr)、巴彻·科恩 (Butch Coyne)、贾尼斯·曼西尼·德尔·赛斯托 (Janice Mancini Del Sesto)、史蒂芬·艾克 (Stephen Eich)、蒂姆·伊文斯 (Tim Evans)、亨利·富格尔 (Henry Fogel)、杰瑞·富勒尔 (Jerry Fuller)、帕蒂·盖斯纳 (Patti Gessner)、莫顿·古尔德 (Morton Gould)、桑德拉·古斯曼

(Sandra Guthman)、谢丽尔·哈弗林 (Cheryl Havlin)、彼得·德克彻·赫洛 (Peter d'Coursey Hero)、苏珊·马塞森 (Susan Mathieson)、杰克·迈克奥力菲 (Jack McAuliffe)、丹尼·纽曼 (Danny Newman)、珍·欧尔瑞奇 (Jean Oelrich)、罗伯·欧查德 (Rob Orchard)、莱恩·奥斯蒙德 (Lynn Osmond)、鲁斯·里德 (Russ Reid) 和约翰·佐恩 (John Zorn)。我们也要感谢美国艺术协会对完成本书所给予的支持与鼓励，还有哈佛商学院出版中心的尼古拉斯·菲利普森 (Nicholas Philipson) 和芭芭拉·罗斯 (Barbara Roth)，以及《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 的艾丽丝·霍华德 (Alice Howard) 等人提出的宝贵建议。西北大学管理学院多位同仁的作品，对本书也有十分重要的影响，在此也向他们致谢。这些同仁包括有：马克思·贝瑟曼 (Max Bazerman)、贝比·卡德尔 (Bobby Calder)、唐纳德·海德尔 (Donald Haider)、艾恩·迈克吉尔 (Ann McGill)、史蒂芬·修泰尔 (Stephen Shortell)、路易斯·斯坦 (Louis Stern)、布莱恩·史登休 (Brian Sternthal)、马丁·史托勒 (Martin Stoller) 与艾德·威尔森 (Ed Wilson)。最后要感谢的是西北大学管理学院院长唐纳德·P·雅各布 (Donald P. Jacobs)，他对我们的研究与写作，提供了持续的热情支持。

菲利普·科特勒
乔安妮·雷芙

目 录

英文版序言 / 1

第 I 篇

定义使命

第 1 章 表演艺术：危机四伏？ / 3

- 1.1 历史：数十年的艺术积淀 / 4
- 1.2 步入危机 / 7
- 1.3 经济面临的挑战 / 11
- 1.4 社会和政治问题 / 14
- 1.5 营销问题 / 19
- 1.6 管理问题 / 25
- 1.7 营销反应 / 29

第 2 章 营销心态 / 34

- 2.1 营销哲学的演进 / 38
- 2.2 考察以组织为中心的营销导向 / 44
- 2.3 以顾客为中心的营销管理 / 47



第3章 策略性市场计划 / 56

3.1 分析组织的使命、计划和目标 / 60

3.2 内部和外部的环境分析 / 66

第II篇

了解表演艺术的市场

第4章 了解表演艺术的观众 / 77

4.1 影响消费者行为的主要因素 / 79

4.2 购买行为的决策过程 / 98

第5章 明确市场区域、选择目标市场并正确定位演出 / 107

5.1 市场区域 / 109

5.2 设定目标 / 125

5.3 定位 / 131

第6章 决定市场规模和需求：营销研究 / 141

6.1 营销研究的范围与应用 / 143

6.2 营销研究的方法 / 146

6.3 营销研究的过程：调查 / 153

6.4 衡量并预测市场需求 / 165

第7章 找出竞争者与潜在的合作对象 / 178

7.1 竞争 / 179

7.2 合作 / 191

第III篇

发展策略

第8章 节目的定义与定位 / 215

8.1 定义产品 / 216