

bringing the moguls, the media,
and the magic to the world

Pearson



2nd
edition

娱乐营销

第2版 完全指南

entertainment

the definitive guide to

marketing

[美] 阿尔·利伯曼

Al Lieberman

[美] 帕特里夏·埃斯盖特 .. 著

Patricia Esgate

王芳 .. 译

格致出版社 上海人民出版社

bringing the moguls, the media,
and the magic to the world



2nd
edition

娱乐营销

完全指南

第2版

entertainment

the definitive guide to

marketing

[美] 阿尔·利伯曼

Al Lieberman

[美] 帕特里夏·埃斯盖特 .. 著

Patricia Esgate

王 芳 .. 译

格致出版社 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

娱乐营销完全指南:第2版/(美)阿尔·利伯曼
(Al Lieberman),(美)帕特里夏·埃斯盖特
(Patricia Esgate)著;王芳译.—上海:格致出版
社:上海人民出版社,2017.11

ISBN 978-7-5432-2778-1

I. ①娱… II. ①阿… ②帕… ③王… III. ①服务业
-市场营销学-指南 IV. ①F719.5-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 178585 号

责任编辑 郑竹青
装帧设计 三 喵

娱乐营销完全指南(第2版)

[美]阿尔·利伯曼 帕特里夏·埃斯盖特 著
王芳 译

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社 世纪出版集团 上海人民出版社 (200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.co)  编辑部热线 021-63914988 市场部热线 021-63914081 www.hibooks.cn 发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心	印 刷 苏州望电印刷有限公司 开 本 720×1000 1/16 印 张 21.5 插 页 2 字 数 354,000 版 次 2017 年 11 月第 1 版 印 次 2017 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2778-1/F·1049	定价:65.00 元

序

娱乐业本身属于技术推动型产业，它也因此遭遇到数百年来未曾出现过的技术性颠覆。数字革命创造出很多新潮的、令人倍感兴奋的娱乐途径，但同时也为盗版侵权打开了方便之门。传统的商业模式遭到冲击。硬件设备猛然间遭到大面积淘汰，消费者迫切需要享受到更多娱乐，诸多娱乐产品的传送新途径便应运而生。

面对天翻地覆的变化，要培养出既懂得娱乐产品又熟悉媒体的创造、管理和营销等工作的人才，绝非一日之功。最近 20 年，在阿尔·利伯曼（Al Lieberman）的监督和指导下，纽约大学斯特恩商学院创建了“娱乐、媒体与科技”（EMT）项目并取得了长足的发展，该院目前有 60 个小班，针对兼具挑战性和变动性的娱乐业特别开设了系列课程。

《娱乐营销完全指南》由阿尔·利伯曼与帕特里夏·埃斯盖特（Patricia Esgate）合著，这本书对令人兴奋的娱乐业所涉及的所有平台进行了比较全面的解读，堪称娱乐界的必读书目。诚然，娱乐业高速发展，令人眼花缭乱，没有哪本书能做到面面俱到，但这两位作者对大量资料信息进行条分缕析、化繁就简，为当代娱乐管理者勾勒出娱乐产业的发展方向、发展潜力和可能存在的陷阱。作者把自身在娱乐界的丰富经历融入其中，不仅增加了本书的实用性，而且增加了趣味性。毕竟，本书探讨的就是娱乐，理应让读者感到愉悦！

感谢阿尔和帕特为当代及未来的娱乐业管理者、企业家和粉丝们倾情奉献这本大作。衷心祝愿他们的合作大获成功！

克雷格·哈克夫（Craig Hatkoff）

翠贝卡电影节（Tribeca Film Festival）联合创始人

年度颠覆性创新奖（Annual Disruptive Innovation Awards）创意总监

致 谢

谨向丹·阿纳戈诺斯（Dan Anagnos）、罗布·穆尔（Rob Moore）和戴维·波林克（David Polinchock）等人致谢，感谢诸位对各自所在的娱乐平台及整个娱乐业所提出的真知灼见。

目 录

引 言 让娱乐带给您愉悦	1
第 1 章 从基本问题开始：娱乐营销的内容和地点	13
娱乐产业结构：4C	13
第一个 C：内容	15
第二个 C：渠道	18
第三个 C：消费	19
第四个 C：整合	20
回顾	25
注释	25
第 2 章 产品的市场投放：投放者及投放方式	27
加工信息	27
过去的美好日子……	29
革命万岁！	30
超码的我	31
决策，决策	34
回顾	50
注释	50
第 3 章 营销电影：让人想看、不得不看、必须看	51
大屏幕创造高营收	51
一些背景	53
减少风险：高概念电影	54
铛—铛—铛—	55
减少风险：电影植入广告	56

屏幕背后：制片商	61
迈出屋门、走上大街：发行	62
电影院：仍然是票房主力	65
电影营销：谁是目标？	66
营销方法	69
电影票预售渠道	75
奥斯卡——强大的营销工具	76
科技工具	77
飞机、火车、汽车及其他交通工具	78
独立电影	78
回顾	85
注释	85
延伸阅读	86
推荐杂志	87
第4章 广播业：网络电视、辛迪加组织和无线电广播	88
广播媒体基础知识	88
地方电视台	93
电视收视率的基础	96
促销和营销	104
辛迪加组织	109
我的不是你的：技术的影响	115
非商业驱使下的广播节目	116
回顾：网络电视和辛迪加组织	118
无线电广播	119
回顾：无线电广播	130
注释	130
延伸阅读	131
推荐杂志	131

第5章 科技兴潮：数字化时代的电视内容传送	132
多频道视频世界	132
基础服务之外的其他服务	146
媒体、营销和利润	148
挖掘订户	152
有线电视：有力的营销方式	154
回顾	155
注释	155
延伸阅读	156
第6章 数字化颠覆	157
有线电视发展停滞：新挑战时期	157
超越机顶盒	161
颠覆性渠道	164
回顾	170
注释	171
延伸阅读	171
第7章 出版业：出版领域走向数字化	172
写在开头……	172
图书	173
营销图书	183
图书的可发现性	189
品牌化	192
不断变化的出版环境	195
回顾：图书	198
报纸和杂志	198
回顾：报纸和杂志	203
回顾：出版业	203
注释	203
延伸阅读	204

第8章 部分内容：游戏、移动应用程序及移动营销	205
游戏进行中	205
游戏移动化	210
移动营销	214
回顾：游戏、移动应用程序及移动营销	217
注释	217
延伸阅读	218
第9章 通用语言：音乐	219
他们正在播放我们的歌	219
音乐所有权的三种形式	220
大型唱片公司	221
音乐产业发展历程	223
分销改头换面	226
普及大众	228
音乐营销	233
细分市场	236
音乐剧场	240
公告牌：音乐业的圣经	245
回顾	246
注释	246
延伸阅读	247
第10章 大联盟、大生意：体育	248
体育产业发展历程	248
体育大联盟	252
其他方面	263
品牌业务：许可与赞助	266
科技潮流	270
营销挑战	274

回顾	277
注释	277
延伸阅读	278
第 11 章 在路上：旅行与旅游业	279
旅行在路上	279
制定计划	282
广告、宣传和推广	286
创建自己的“身份”	287
旅行和旅游营销的动态	292
关系营销	295
旅行的其他去处	300
回顾	310
注释	311
延伸阅读	311
第 12 章 前景：全球快照	312
全球一览之北美	315
全球一览之拉丁美洲	315
全球一览之欧洲—中东—非洲地区	319
全球一览之亚太地区	323
回顾	325
注释	326
结 论 前途在何处？	327
人物：消费者	327
事件：技术和趋势	328
原因：越来越多的革新……	329
地点：需要娱乐的地方	329
时间：需要娱乐的时间	330

引言

让娱乐带给您愉悦

自拙作《娱乐营销革命》(*The Entertainment Marketing Revolution*)问世十年来,新技术日新月异、无孔不入,此书恐怕早该刻进石头缝,扫入故纸堆了。

十多年前,互联网主要用于发送电子邮件和进行有限的信息搜索。当时,有线调制解调器刚刚面世,且极其昂贵,所以要想在家上网,就得架设电话线;“移动”(mobile)一词主要用于交通方面;“谷歌”(Google)还只是一个有些搞笑的小字眼,与20世纪20年代的一个漫画角色有关;美国在线(AOL)和时代华纳(Time Warner)还沉醉在它们石破天惊的合并光环里。

当时,人们正忙着用CD淘汰黑胶唱片或盒式录音带,绝大多数音像爱好者依然拥有VHS录像带,但正准备用DVD来取而代之;下载一首歌曲要花3.5小时,下载一部电影则需要28小时;广播网络还是电视中的贵族,电视四周布满了线缆,借此不断重播广播节目。

当时,只有那些发明数字技术的人实现了数字录音;没有高清电视、高清视频、高清多媒体接口,没有任何高清的东西,相关的产品和技术都没有实现商业化。

当时,印刷媒体——报纸、杂志和图书的运转还算良好;艰难创业的亚马逊(Amazon)网站试图让传统书商相信它将是全球最大书店;唯一的短消息是一种被称为即时信息的服务,与你的电脑屏幕相连——它可能是你办公桌上的一个大盒子;没有以太网线(也没有电话线)让你接入万维网,要想与人交谈,你得打电话或者与人谋面。

我们曾意料到电影业会敲响丧钟。丧钟还会再次敲响。

回到今天,我们周围到处是创新性的移动技术:智能手机、平板电脑、笔记

本电脑，等等。每一个小设备都成了娱乐界的中心，把所有平台——电影、出版、音乐、体育和电视——都纳入公众的手心，想享受什么娱乐，就能享受得到。消费者急于以更快的速度了解和拥有更多的娱乐，在他们的推动下，娱乐如流水般随时随地进行传播。

对于娱乐界和娱乐营销人员来说，机遇似乎是无穷无尽的。但是，传统的商业模式每天都在发生改变。

数字下载成为常态，音乐产业因此而遭遇重创。唱片的完整概念（把几首歌汇集在一起打包销售）正在迅速消失。各个新平台所威胁到的正是音乐所有权这个观念。借助互联网，可以实现自我发行，音乐家因此获得了更大的自由，唱片公司也可以采取新方法发行音乐。

报纸和杂志都在尽力寻找途径，来对过去近十年里免费登载的内容进行商业化运作，扭转广告收入和订阅收入双双下跌之势。图书行业与数字读者展开了搏斗。传统发行商似乎注定要失败，而强大的亚马逊网站已经变身为一家出版商。

主要通过移动游戏和社交游戏，电子游戏产业所创造的收入已经远远超过了剧场的票房收入，而且还在不断增长。游戏机力图成为唯一的机顶盒，而机顶盒式的传播又导致有线电视遭遇到观众流失的情况。由于消费者可以从 900 个频道看到大量的原创内容，而其中越来越多的内容可以通过移动端观看，所以广播电视网络正在致力于加强其与游戏产业的关联性。

那么，电影呢？过去是否真有人希望电影产业消亡？电影现在依然是娱乐产业的根基之所在。电影这个平台不仅仅关乎票房。在所有平台，与电影有关的许可、商业化、赞助和零售等活动创造出数十亿美元的收入，所以，电影为营销人士提供了梦想的空间。如今，移动化成了电影业的新口号，电影始终与我们同在，在每一种设备上，包括平板电脑、智能手机、笔记本电脑、游戏机、智能网络电视以及将很快问世的太阳镜，都可以实现电影的数字下载。

除了以上这些平台，再就是社交平台的兴起。不断涌现的社交平台，让口碑传播得到了可能是有史以来最为充分的利用。营销人员的梦想，再加上 Facebook、推特、YouTube、Pinterest 的普及，以及将来会出现的任何类型的社交平台，它们都与消费者建立起史无前例的联系。当然，伴随着好处而来的是挑战：当负面话题疯狂传播时要加以控制。当下，传播速度比以往任何时候都迅猛，但同时，也更具有破坏力。

因此，或许世界已经今非昔比，但有一点是永恒的：我们人类，想要获得更多的娱乐。我们想要逃避、休憩、看看戏剧，想要笑一笑、看看书，有时候，只是简单地想要发发呆。而现在，我们可以在任何地方从大大小小的屏幕上获得各种娱乐。

对娱乐营销人员来说，这是个重大机遇。

营销及营销专业人士的市场

十年前，娱乐营销还只是一个相对较小的缝隙领域，但是在不断发展。当时，娱乐方面的消费支出也就1 500亿美元左右，当然，相关的广告还能带来一部分额外收入。

现在，娱乐支出覆盖到发达国家的每一个角落。娱乐业收入的增长得益于新技术，这些新技术把娱乐内容传输到世界上最偏远的角落，更不用说美国的每一个公共场所，包括出租车和餐馆的座椅、杂货店和加油站等。

娱乐消费创造出巨大的收入流。有资料表明，¹2012年全球娱乐消费总支出情况是：

电视订购/许可：850亿美元

音乐：170亿美元

消费类杂志：210亿美元

视频游戏：150亿美元

电台：220亿美元

消费类和教育类图书出版：320亿美元

电影（仅票房）：340亿美元

以上合计达到惊人的2 260亿美元。请记住这些数字：除电视以外，均不包含因对天价的娱乐内容进行许可、赞助和商业化而产生的收入流（后文会对此展开论述），也不包含与这些平台有关的营销支出，按照同一起来源的计算，这些数字本身就超过1 650亿美元。

如果我们把来自体育产业的门票、许可和商业化收入（估计为4 640亿美元）²

也加进来，那么全球娱乐业的总支出将超过 1 万亿美元。但是，不仅仅是一笔庞大的收入流那么简单，娱乐业（特别是电影和电视）是经济发展的重要推动力量。

美国电影协会（Motion Picture Association of America, MPAA）的报告指出：³

电影和电视节目的制作和发行是美国最有价值的文化和经济资源。

该产业是主要的私企雇主，在 2010 年提供了 210 万个就业岗位和 1 430 亿美元的总工资收入：

- 该产业提供的直接就业产生了 421 亿美元的工资收入，工资水平比全国水平高出 32%：
 - 在电影和电视节目的制作、营销、生产和发行等核心业务领域，大约提供了 282 000 个高收入就业岗位，平均年收入接近 82 000 美元，比全国平均年收入高出 74%。
 - 而且，负责把电影和电视节目传送给消费者的相关领域提供了超过 400 000 个的就业岗位。
 - 娱乐业还推动了成千上万家合作企业（比如，餐饮、干洗店、花店、五金和木材供应商等）和其他与消费者打交道的企业（比如，DVD 零售店、主题公园、旅游景区等）的就业和收入增长。

娱乐业是由小企业组成的全国性网络：

- 该产业由分布在全美各州的企业组成，总共约有 95 000 家。
- 2010 年，娱乐业向全国近 278 000 家企业提供了 374 亿美元的收入。

娱乐业增加了税收：

- 2010 年，该产业以联邦所得税的形式贡献了 156 亿美元的财政收入，包括失业保险、医保和社保、州所得税和商品销售税等。

娱乐业在全世界都是最富竞争力的产业之一，对于任何国家来说，能持续带来贸易顺差的产业寥寥无几，但只要发展娱乐业，几乎都能做到这一点。

- 2010 年的电影和电视服务出口额为 135 亿美元，比 2009 年下跌 2%，但

比2006年增长6%。

- 2010年娱乐业的服务出口顺差达119亿美元，占美国私营部门出口顺差总额的7%。
- 电影和电视服务的顺差超过电信、管理咨询、法律、医疗、计算机和保险服务等任一领域的顺差。

随着娱乐业向全球市场的进一步渗透，业内各大巨头继续关注公平贸易的问题，包括北美自由贸易区、欧盟和中国在世贸组织里的持续影响等问题。由于信息的传播速度几近光速——通过卫星或光缆传送，国内和国际的销售发行都变得至为关键，营销更是如此。

这一切都在继续演变，因此对营销专业人士来说，机遇在不断增加。50多所美国一流大学和学院，包括纽约大学、沃顿商学院、哥伦比亚大学、耶鲁大学管理学院、加利福尼亚大学洛杉矶分校、南加州大学等，现已将娱乐业务及其营销设为核心课程。其中部分院校还设置了娱乐与媒体专业，在本科和研究生两个层次上开设相关课程。

作为未来的营销专家，你选择阅读本书，并不是因为你想知道如何去制作电影，而是因为你想要了解如何去赚钱。在娱乐营销领域，我们不生产原创内容，只是通过各种产品、体验、赞助、许可、概念和机遇来利用原创内容，扩大其影响力。在这版的新版中，我们将讨论各个娱乐平台如何处理原创内容这个概念。

不过，在此之前我们还是来概览一下令人眼花缭乱的娱乐领域和你即将面临的挑战吧。

娱乐营销为何未受到重视？

十年前，有人估计说普通城市居民每天会收到3 000多条营销信息。2007年，杨克洛维奇调研公司（Yankelovitch Research）把这个数字调整到5 000以上。⁴技术的发展、网络广告的增加以及在各个平台上发布品牌信息的新方法层出不穷，只会使市民在过去6年里接收到的信息数量有增无减。

一个简单的事实是，人类大脑无法适应这种信息过载的情况。请记住，这股

营销飓风的波及面甚广，从低成本离婚到高端珠宝，只要你能想象得出，任何产品都可以拿来营销。

这样就出现了非常混乱的局面：为了争取到消费者的时间和钱包，所有的营销对象都在相互竞争。那么，作为娱乐营销方面的专业人士，你所面临的最大一个挑战是什么呢？当前，到底是什么导致你有必要透过这一切来影响到目标受众呢？

关注期（shelf life），即你所营销的产品受到关注的时期长短。

经济意义上，普通娱乐产品就像一只采采蝇，寿命极其短暂。尽管和传统的其他营销一样，娱乐营销也需要谋求在媒体和消费者之间建立起某种合适的联系，但娱乐产品本身是有很大差异的。娱乐不是某种东西，不像房子、车子、金融机构或大饭店那样，可以与消费者谨慎地建立起几年或几十年的关系。娱乐产品及所有与之相关的产品，都必须在善变的消费者转移其关注之前紧紧抓住他的注意力和钱包。

娱乐内容完全基于创意——某件能激起消费者临时关注的事情，比如一个故事或一次行动等。人性的弱点让娱乐产品的创作和分销过程充满了危险。产品的制作进程和推出日期，可能因为明星打了个喷嚏就得变更，这就要求既要靠运气，又要有创新的手段。正如时装界，潮流和风格总是在变化。在娱乐产品实际推出之前，多种娱乐的产前规划和战略安排往往已经执行了多年，因此，娱乐生产者必须在娱乐产品撞上消费者冷漠的礁石之前就赶上潮头、破浪前行。

一切购买决策的做出，全凭那些善变的民众一时的心血来潮，而紧紧抓住大众的注意力则要求将市场调研、魄力和单纯的运气这三者进行有机结合，在这个技术丰富的时代尤其如此。

娱乐营销同样要求抓住风向借势而为。娱乐营销不仅仅是要售出某个东西，首先侧重的是出售体验，先说服受众去购买参与大型活动的机会，再销售一些与此次活动相关的东西。这就要求，在面临过多选择（包括不做出选择）的民众中间营造出一种“想看就走，想走就有”的氛围来。

因此，原创内容的营销时时都有速度方面的要求——在发布娱乐产品前，在某种渠道得到某个娱乐项目的话题并将其公之于众之前，是没有多少时间去进行市场测试的。每部电影都是一个新产品，但各不相同：不同的内容、不同的观众、不同的交易结构。每周可能有两三个或十个这样的产品发布，但每个产品的营销活动必须直指金钱和时间这两大目标。就电影来说，由于首映档期仅有三四

周的时间，针对任何未达到预期效果的宣传或任何票房不佳的暗示，必须立即采取措施进行补救或反击。

初期营销的预算可能很庞大（对于制作成本在 0.5 亿—1 亿美元之间的电影来说，平均营销成本在 2 500 万—4 000 万美元之间），但资金消耗率非常高，在电影上线之前的 6—8 周里就会花去大部分预算。对任何新发布的其他娱乐产品（游戏、图书或音乐）来说，要付出差不多高的代价。

另外，原创产品的营销不仅仅要关注初始产品本身（电影、CD、节目、体育赛事），而且要关注所有贯穿于许可和商业化过程中的相关产品。每一个原创概念，如果在所有渠道上都得到审慎把握并制定出合适的战略来，是能够带来数十亿美元收入的。事实上，与许可和商业化方面的收入相比，原创内容的收入会立即黯然失色。尽管与电子游戏的收入相比，电影的票房收入稍逊一筹，但由于许可制度，电影依然笑傲整个娱乐界。

新渠道、新挑战

如今，技术在娱乐内容的研发和分销过程中起到非常关键的作用。营销专业人士不仅要了解如何操控现有的平台，而且必须敏锐地预见到何种技术即将出现。技术上的每一次进步都会让很多人产生怀疑——怀疑推特绝对成不了什么气候——这些人在产品是否能够产生收益方面的怀疑也许是正确的，但对其作为一种传输影响力的特殊渠道的重要性却充耳不闻、视而不见、反应迟缓。（在这一点上，那些讨厌推特的人对 2012 年奥运会的抱怨实际上促使更多的人打开 NBC 的广播电台来收听奥运赛事。）⁵

让我们花点时间去思考 21 世纪的技术平台，哪怕只是为了了解新技术会来得有多快也好。

面向大众的营销

请考虑一下：要进行大众营销，你就得拥有大众，即至少要渗透到整个市场