

英國最受歡迎暢銷書・想學的 How-to & Idea 都在這



The Marketing Manual 藝術經理行銷手冊

作者：Heather Maitland 海瑟・邁特蘭
譯者：林潔盈・廖梅璇

Making sure the message gets across

故宮博物院林曼麗副院長 推薦

財團法人|國家文化藝術|基金會
National Culture and Arts Foundation

贊助



5114

2007/

The Marketing Manual

Making sure the message gets across

藝術經理行銷手冊

Heather Maitland

作者：海瑟·邁特蘭

譯者：林潔盈、廖梅璇



五觀藝術·全球華文版
Five Senses Arts Management Inc.

目錄

推薦序

前言

簡介

1 開始動手

PART 1 實作手冊

16

2 如何開始你的大計畫

17

3 文案怎麼寫

28

4 印刷品實戰

39

5 如何與平面設計師合作

79

6 如何運用照片

87

7 如何與攝影師合作

95

8 票務實務——如何與售票系統合作

101

9 如何發送印刷品

107

10 直效行銷實務

111

11 促銷計畫實務

133

12 吸引媒體注意・爭取媒體版面

147

13 攝影記者會流程

171

14 如何實踐廣告計畫

177

15 如何架設網頁

196

16 有效展示有撇步

204

17 預算控制

210

18 擬定完整行銷企畫・贏取公益彩金盈餘分配

213

19 緊急事件處理

220

PART 2 人因夢想而偉大

225

20 找對人說話	226
21 談論正確的事	239
22 正確地商談	250
23 行銷計畫	261
24 市場調查	271
25 擴大觀眾層面	295
26 管理資訊	303
27 機構形象	314
28 定價	327
29 編列預算	337
30 巡演單位的行銷技巧	340
31 監測與評估	360

總編輯後記	370
作者與譯者	371
五觀書訊	372
讀者回函卡與問卷	381

推薦序

克里斯·史密斯 Chris Smith —— 英國文化、媒體暨體育部長

我很高興能為藝術行銷協會（Arts Marketing Association）與英格蘭、蘇格蘭、威爾斯等地藝術協會所攜手合作的《藝術經理行銷手冊》寫下本篇推薦序。

政府推行藝術政策的終極目標，必定是確保全國各地接觸藝術之管道能儘可能廣及澤被，這也是我於1998年創設了藝術協會「新觀眾基金」（New Audience Fund）的由來；這項發放獎助金額超過五百萬英鎊的基金，讓藝術機構能夠去找出如何鼓勵現有觀眾參與較為創新或是較為傳統的藝術形式之道。這也讓藝術機構能夠體察到什麼樣的作法行不通，不但由經驗中學習（不論是自身或是他人的經驗），並藉此修正研究或評估的方式，最後找到那些促使藝術發展成功之「失落的連結」（missing link）。

分享經驗是很合理的，而本書就是分享經驗的最佳方式。它的對象不但瞄準了富有經驗的行銷專業人士，也鎖定了這行的新手；它提出了在行銷策略中必然會產生的疑問，像是：我們想要企及什麼？為了達到目標應該要怎麼做？我們如何得知是否已經達到目標？我們又應如何評斷自身的成功？如果資源要做到最有效的運用，這些都是必須被提出來檢視的問題；這也是機構無分大小，所要重視的關鍵因素。

隨著科技演進日新月異，有許多新的表現方式，以及參與其中的新契機不斷衍生，鼓勵人們接近英國豐碩文化遺產的管道也在增加中。令人驚訝的是，其中卻有將近半數遺漏了藝術活動。我相信，不論是身為藝術參與者或是觀眾的一員，去除投身藝術的必要阻礙，是我們所有藝術愛好者的責任。藝術在教育與社會上所帶來的裨益，不需要與嚴苛的商業策略相抗衡。具有挑戰性、創新精神、而又充滿活力的藝術產業，正是一個強健有力社會的指標。



Chris Smith

前言

海瑟·邁特蘭 Heather Maitland

1989年英國藝術委員會委託朱迪絲、艾勒絲姐及我，三人著手更新該會於1985年委任珍恩·艾登保錄（J. Attenborough）編著的《藝術委員會公關入門手冊》。結果我們一起了頭，就無法停止，反而覺得應該編著一部完整的導引書籍，協助大家進行小規模的市場行銷工作，而且這部作品一定要完整。現在回想起來，《藝術經理行銷手冊》一書反映了我們過去從事中、小規模巡演所累積下來的經驗，我尤其記得我很會製作省錢又醒目的展示內容，朱迪絲則擅長於為客戶團體建立企業機構識別形象。

轉眼之間十一個年頭飛逝，世事巨變。我們再也不必費盡口舌向人說明小型藝文團體也需要有效的行銷企畫，現在的行銷人員早已推出各式設計精巧又有創意的企畫案。我也不必努力向人說明「文字處理」為何物，現在大家對於電子郵件名單、網站、線上售票等事都能朗朗上口。想起十一年前，只要展演不順利，表演者第一個開罵的對象一定是公關行銷人員或服裝、化妝工作者；現在的我們則頂著「專業行銷」的光環，各團體的領導班子裡一定會有行銷專長的人員出任，且「藝術行銷協會」每年的年會都吸引三百餘位代表出席。藝術行銷已蔚然成風。

簡介

使用本手冊

我重寫新版《藝術經理行銷手冊》之目的在於讓大、小藝文團體裡從事市場行銷工作的人都能夠獲益。我特別希望本書對於以下三種人有所幫助，包括：藝術行銷新鮮人、工作項目涵蓋整個團隊行政工作的主管、想要重新溫習技巧並確定工作方向正確的資深行銷人。

在設計上，本書力求範圍完整，因為我們相信傳統上藝術類別的區分方式已經不再適用，所以我們希望不管您從事的是舞蹈、歌劇、戲劇、音樂，還是喜劇、DJ、行動藝術、夜店（club）、戶外活動、社區營造、多媒體、配合特殊地點進行裝置，都能從本書找到足夠的資訊。

本書內容都是我與英國各地展演團體以及個人在接觸之後所獲得的知識，不過我希望讀者們不要被內容所限制，且要勇於將內容運用在您自己所屬團隊的工作上。書中引述的話、提出的案例反映了從事藝術行銷的多元手法，許多例子其實不能符合書中提出的學理原則。但我們仍將這些案例放入書中，為的是讓讀者們為自己所屬的團隊及環境選定最適合的行銷策略。

每位讀者都應該先研讀本書最開頭「開始動手」的這一章，好使您對於全書的樣貌有個瞭解。接下來本書區分為兩個部分，第一編告訴您如何進行日常的市場行銷工作，例如若想要撰寫一篇新聞稿，那就請參考第11章「吸引媒體注意，爭取媒體版面」的內容。第二編則與行銷工作者較高層級的思考有關，讓讀者脫離每天待辦的事項，開始決定在第一編讀到的所有行銷技巧當中，有哪些能夠適合自己團體、環境的需求，以求達到目標。

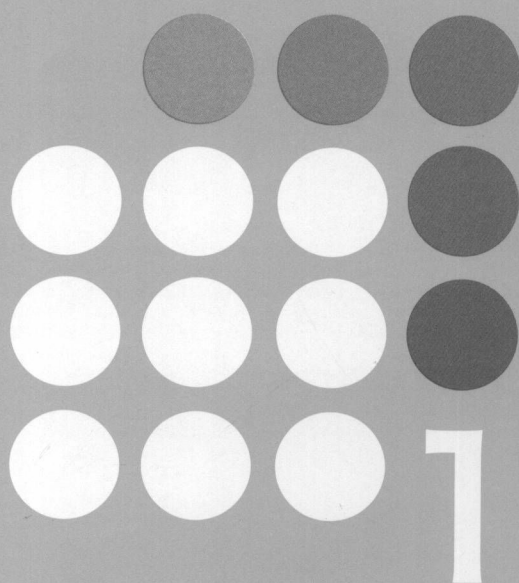
我衷心希望本書能讓您為您所屬的團體創造出鶴立雞群的獨特之處。

讀者迴響

讀者們可將您的經驗與其他市場行銷工作人員分享。如果您認為本書的內容有誤，也歡迎您告訴我們。若您為「藝術行銷協會」成員，也可到該會網站上發表意見。網址為：www.a-m-a.co.uk，台灣博物館發展協會 www.museum-web.org

更多資訊

「藝術行銷協會」Arts Marketing Association網站上有大量行銷出版品的最新資料，還有其他該會會員推薦的實用訊息。



開始動手

1 什麼是行銷

行銷對每個獨立表演者、贊助者、演出場地與劇團都有利——無論他們的資源為何。人們通常使用「行銷」一詞，傳達一整套價值觀念，這些價值觀有部份似乎與表演藝術世界沒什麼關聯。然而，行銷只是一個特別有效的方式，去推動你的組織想要做的工作。

思考行銷，先要把自己所在的位置挪移出一個空間出來，嚴格審視自己的組織，是否完全發揮應有的工作效益，來達成目標。這套精心設計的工作方法意謂著，你能集中有限的時間與金錢資源，用在讓你達到目的的事上。

宣傳之初該有一套工作程序，如製作手冊或撰寫新聞稿。行銷的出發點就是思考與計畫。深思熟慮能確保你將時間與金錢，花費在產生效益和達成目標的宣傳工作上。

我們剛舉行完行銷檢討會。這次的做法沒有發揮效用，我們沒有獲得觀眾青睞。基本上，我們做的是新聞和宣傳，行銷工作做得不夠，下次必須改進。

- 英國國家巡迴劇團（national touring theater company）總經理

1.1 行銷有何重要性？

行銷有助於建立你和觀眾的關係

所有表演藝術活動都需要觀眾。若沒有觀眾，演出就毫無意義，而且你的組織會難以為繼。行銷能使你鎖定適合自己所屬團隊性質的觀眾，找出與觀眾溝通的最佳方式。

我們預定巡迴演出五週，而我們已獲得熱烈迴響，足以填滿十週檔期。如今觀眾已對我們感到熟悉，很快就表現出他們的回應。我想，我們能有如此正面的迴響，是因為我們在學校通常有一位特定的老師，作為我們的接洽人。你非如此不可，因為中學實在太大了，不能像我們在小學時一樣只靠校長介紹。我們的校園聯絡員勤跑學校，向老師解釋我們所做的事。老師們真的很喜歡裝有每次巡演內容的大包資料，因為每次巡演內容都涵括國家統一課程的大部份領域。我們也請教他們想要我們處理何種主題——例如，最近就有人建議加入性教育、飲食疾患、欺凌問題與毒品教育。我們會回應他們的意見。

我們花了不少時間與學校建立良好的關係，如今現任老師離職時，我們的良好聲譽似乎都能確保他們將這些資訊傳遞給接任者。

威爾斯語教育劇團（Welsh-language theatre-in-education company）

愛德華茲（Medwen Edwards）、法蘭溫（Cwmni'r Fran Wen）

行銷能降低風險

即使你在參與藝術領域活動時無須售票，你還是有可能必須向想要來訪、加入或參觀你工作的人介紹基金會。假若你的部份或全部收入都需依靠售票所得，則一旦沒有吸引到預期的觀眾，就會面臨破產危機。此外即使你有贊助者花錢支持，如果無法獲得夠多的觀眾出席，你會發現要使現有觀眾再度回來訂票，是件困難的事。

行銷可以降低作業過程中的風險。這表示你比較可能獲得回收製作成本所需的觀眾，而非只有零星的觀眾。

行銷有助於使你有效運用資源

所有藝文團體都肩負著壓力，要拓展吸引前來的觀眾規模。這對在金錢、人力資源方面有限的我們來說相當困難。在此情形下，行銷就變得極為有用，因為它使你更能運用手邊有限的資源，儘可能發揮最大功效。有許多方法可以用來推銷劇團、演出場地或活動。行銷是一種方法，藉由幫助你區分什麼是優先事項，捨棄無法產生佳績的工作，確保你和同事不會在不可能任務的壓力下崩潰。

行銷有助於使你採取常識性的做法

行銷大多是一些常識，包括採取一系列具有邏輯的步驟，來決定你的目標為何，以及如何實現目標。別被藝術領域外一些行銷專家使用的術語給騙了。

行銷對觀眾有益

假如藝文團體能有效推銷自己，一般大眾也會獲益。因為，除非他們瞭解你所提供的活動內容，否則他們就無法決定是否要參加。若能有效（並誠懇）地溝通，你就可以幫助人們做出抉擇。

2 行銷包含什麼？

我們最近正將展場規模擴展一倍，並把握機會全盤調查以往所做的行銷……觀察目前的做法和未來走向……現在我們要把建議化為實際行動。

英國另類藝術展場（alternative arts venue）公關

行銷包括考量你的藝文團體及其活動、相關人士（無論是觀眾、參與者、出資者或贊助者）之間的關係。然後你需要與適當的對象談一談：

- 談適當的事
- 用適當的方法
- 在適當的時機

3 如何開始著手

步驟 1 決定要達成什麼成果

運用你對所屬團體在藝術、財政及社會目標上的資訊，決定你希望的行銷構想要達成什麼成果。例如，你是要讓現有的觀眾更常參與活動，還是增加某一特定類型活動的觀眾數量、增加你的收入、或舉辦新活動。寫下你的決定。

步驟 2 與適當對象商談

- 你的組織不可能和圈子裡的每個人一一溝通。所以，首先要決定以哪一群人為目標。
- 找出擁有某些共同特質的團體。例如，這些人可能都對同樣的事感興趣，或擁有共同的藝術體驗；這些團體被視為各種目標市場、目標觀眾或目標團體。他們共同擁有的要素即意謂著，假如你以相同的方式和他們討論相同的事，可能會得到某些結果。
- 從最可能回應你的人開始著手，你的「最佳人選」通常是：
 - 既有觀眾
 - 已參與藝文活動者，而其所參與的活動與你所屬者相當類似
- 如果單靠你的最佳人選，數量無法達到你的目標，你就該鎖定「次佳人選」。次佳人選可能是對你的特定藝文活動主題特別感興趣的人，你需要認識並瞭解現有

觀眾，才能辨識出目標市場。他們是哪一類人？他們喜歡你的組織哪一點？喜歡了又會做什麼？他們多久看一次你的活動？他們會帶誰來？

開發新觀眾

雖然向既有觀眾進行活動行銷比較符合成本效益，許多藝文團體還是要開發新觀眾。「開發」意指去說服已多多少少參與藝文活動的人嘗試新事物，或說服從未參與藝文活動的人初次體驗你的某特定活動。然後，你要在參與者和你的組織之間建立聯繫感，並從中發展出歸屬感。按照以前的經驗，沒參加過活動的人比其他人更可能參與。你需要投資相當多的時間與金錢，來說服從未思考過藝術的人試著參加你的活動。

新觀眾有兩種。如果藝文團體知道既有觀眾的屬性，就能找出更多同類型的人。他們也可能觀察觀眾，比較觀眾和當地社群，猜想是否有尚未浮上檯面的群體。與第二種新觀眾相較起來，面對第一種新觀眾你所須花費的資源較少，因為這些潛在觀眾比較可能對藝術有好感，而藝文團體也有較多資訊有助於找到這群人。此時，你需要瞭解的是有何因素阻礙觀眾嘗試參加活動。

案例學習

特魯羅（Truro）的康沃爾郡廳（Hall for Cornwall）需要吸引這個鄉村型郡縣的適當觀眾。售票處人員進行電話調查後，發現有100個人只去過康沃爾郡廳一次。他們發現阻礙鄉村地區（該區人口少於10000人）群眾參加活動的因素有：

- 參觀夜間表演沒有大眾交通工具可供搭乘
- 駕車參加也有問題（如停車問題）
- 日間表演少有大眾交通工具可供搭乘
- 看戲的經驗有限
- 缺乏活動資訊

處理這些障礙的辦法是：

- 設立團體專車接送服務，可經由售票處支付費用
- 更常針對鄉村地區直接郵寄活動訊息
- 發送手冊給特魯羅外圍更多地區
- 徵求志工在鄉村地區傳播資訊
- 將交通資訊放在所有傳單和節目手冊上
- 將售票處規劃為資訊務處，同時也可以買票

六個月後，鄉村地區的觀眾成長13%，而目前這些地區的人有超過20%的人口觀賞過康沃爾郡廳的活動。

步驟 3 談適當的事

- 不同的目標團體會對你的組織和活動中的不同面向感興趣。
- 想像你正與特定目標觀眾中的某人面對面交談，說服他們參加你的藝文活動。如果你從他們的角度來看事情，較有可能成功。
- 談談你提供的經驗中對他們最重要的面向。
- 現在以三、四個其他要點支持這個面向。
- 你的藝文活動須以特色號召人氣。你需要將這些特色轉化為助力，即某人會去參加活動的理由。別說：「實驗性的多媒體演出。」改說：「你前所未見的戲！當劇情邁向高潮，你會因為期待而興奮不已……觀眾摒息以待、笑聲連連、驚喜交加。」（Lift節目手冊，1997）
- 現在就決定你要目標觀眾採取什麼行動。或許你要他們打電話到售票處訂票，或只是在活動上出現。講明你要他們做什麼。
- 這些規則也適用於藝文團體和支持者、贊助者、展場經理以及出資者的溝通上。

步驟 4 用適當的方法談

- 你的組織擁有的資源愈少，將資源集中用在能實際產生效益的溝通方式，以及用適當的方式和適當的人談話，就更為重要。
- 你需要仔細看看，決定要跟各個目標觀眾說些什麼，選擇在人群中傳播訊息最有效的方式。面對不同觀眾群，你可能必須使用不同的溝通方式。
- 請選擇：演出季節目手冊、海報、在報紙和雜誌上刊登廣告、寄發傳單或明信片給郵寄名單中的人、信件、邀請函、雜誌上的文章與照片、廣播廣告、分類雜誌、口耳相傳、在圖書館和商店發傳單、社區通訊上的項目，如教友雜誌、家家戶戶散播訊息、廣播或電視特輯、商店櫥窗展示等等。
- 溝通方式愈個人化就愈有效。面對面與人們交談，是說服他們參加你的藝文活動的最佳方法。你不可能跟目標市場中的每個人交談，所以你必須鎖定會說服他人參加的關鍵人物，並考慮用信件或電話與其他人溝通。
- 研究顯示，就大多數活動而言，在地方和全國性報紙上刊登廣告、張貼海報或在廣播中廣告，只能吸引少數觀眾。

（研究資料見：右）

- 報紙和廣播廣告看似傳達訊息給許多人，其實說服效果不佳，只能傳遞基本資訊。
- 用海報來說服目標市場參與活動，效果也同樣不佳，因為海報沒有具體的東西

知名市場研究機構「明略行」（Millward Brown International）的彼得·華許（Peter Walshe）發表於藝術研究期刊（大不列顛藝術研討會，1992年）

讓人隨手帶走。如果人們想知道表演地點或票價，還得找到紙筆寫下聯絡電話或地址。不過，海報很能吸引人們的注意力。

- 這些方法不只適用於說服觀眾，在與贊助者、出資者和支持者溝通時，也可注意其中一、二個生效的方法。

步驟 5 在適當的時機談

- 找出你的每個目標觀眾可能決定參加活動的時機。如果你有售票處電腦系統，從中觀察資料，並和觀眾交談或發出問卷，找出時機。
- 要在適當的時機通知觀眾，才能促使他們採取行動訂票，或至少讓他們把資訊記在日記中。太早的話，潛在觀眾群可能決心要去參加，結果到時忘得一乾二淨；太晚的話，他們會正好有別的事要做，或是無法安排時間。

步驟 6 設定目標

- 在 步驟1 中，你已決定要達成什麼成果。在 步驟2 到 步驟5 中，你決定如何達到成效。現在，你該為自己設定目標，這能幫助你在計畫執行期間專心工作，計畫結束後也才能看出你的行銷策略是否奏效。
- 觀察你選擇的目標團體，設定目標，看你希望參加活動的總人數是多少。
- 現在就設定目標，看你希望被你認為「最佳人選」和「次佳人選」的目標市場人數各有多少。或許設定目標最有效的方式是，將每場活動的觀眾總數化為百分比。設定目標不很容易，因為你會發現有些目標市場會重疊，你必須運用判斷力。

步驟 7 觀察成效

- 你若尚未肯定行銷的成效，你的藝文活動就不算大功告成。你會想要知道是否達成目標，是否從時間與金錢的投資中獲得有價值的報償。假若你的資源有限，這就格外重要。
- 你需要預先決定，如何判別是否已達成目標。這部份可能會包括蒐集一定數量的觀眾資料，才能顯示出意義。這不是不可能的任務——即使是最小型的自發性藝文團體，很多也會做觀眾調查。
- 在詢問你的觀眾時，問題要能使你足以判斷，他們是否來自你所認定的目標市場。
- 你也要請教他們是如何發現這個活動。
- 假如你把調查人數限制在最小的基本量，會有比較多人回答你的問題。

提醒您

行銷步驟

步驟1：決定達成什麼成果

步驟2：與適當對象商談

步驟3：談適當的事

步驟4：用適當的方法談

步驟5：在適當的時機談

步驟6：設定目標

步驟7：觀察成效

- 2 如何開始你的大計畫 行銷時間表
- 3 文案怎麼寫 準備著手 - 文體 - 內容 - 建議 - 其他語言
- 4 印刷品實戰 如何決定你是否需要印刷品 - 印刷製作面面觀 - 評估你的印刷品 - 印刷品種類 - 名詞釋義
- 5 如何與平面設計師合作 你需要平面設計師嗎 - 如何選擇平面設計師 - 付費事宜 - 向設計師簡報 - 管理你的設計師
- 6 如何運用照片 照片的目的何在 - 有關照片的計畫 - 照片的種類
- 7 如何與攝影師合作 委託攝影師
- 8 票務實務——
如何與售票系統合作
- 9 如何發送印刷品 觀眾可以找你索取資料 - 你可以留下資料，任觀眾拿取
- 10 直效行銷實務 直效行銷為何生效 - 基本要素 - 計畫直接郵寄活動 - 如何撰寫直接郵寄信件 - 擬定遠距行銷活動 - 電子郵件
- 11 促銷計畫實務 促銷計畫是什麼 - 節流 - 獲益 - 面對不熟悉的新作品 - 套裝活動 - 訂票方案
- 12 吸引媒體注意
爭取媒體版面 如何找到新聞與媒體 - 新聞媒體如何運作 - 寄發新聞稿 - 訪談 - 媒體招待會與評論 - 新聞剪報 - 雇用新聞媒體代表
- 13 攝影記者會流程 地方新聞 - 全國性新聞攝影記者會
- 14 如何實踐廣告計畫 選擇媒體 - 瞭解廣告價目表 - 廣告類型 - 廣告曝光
- 15 如何架設網頁 計畫階段步步來 - 選擇顧問與／或設計師 - 替網站做宣傳 - 評估你的網站 - 網路售票
- 16 有效展示有撇步 展示材料
- 17 預算控制 步驟指南 - 瞭解你的財務主管：專業詞彙表
- 18 擬定完整行銷企畫 -
贏取公益彩金盈餘分配 目前的行銷實務 - 主要議題 - 行銷計畫 - 監控與評估
- 19 緊急事件處理 印刷品出錯 - 取消表演 - 活動銷售不佳 - 劇團巡迴