

娱乐经营丛书

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

THE
ENTERTAINMENT
MARKETING
REVOLUTION



娱乐
营销革命

埃尔·李伯曼
[美] Al Lieberman 著
帕特丽夏·埃斯盖特
Patricia Esgate
谢新洲 陶岳波 王宇 译

Bringing the Moguls,
the Media,
and the Magic to the World

中国人民大学出版社



娱乐经营丛书

THE
ENTERTAINMENT
MARKETING
REVOLUTION



娱乐 营销革命

埃尔·李伯曼

[美] Al Lieberman 著
帕特丽夏·埃斯盖特

Patricia Esgate

谢新洲 陶岳波 王宇 译

Bringing the Moguls,
the Media,
and the Magic to the World

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

娱乐营销革命/[美] 李伯曼,[美] 埃斯盖特著; 谢新洲等译
北京: 中国人民大学出版社, 2003
(娱乐经营丛书)

ISBN 7-300-04920-6/C·215

I. 娱…

II. ①李…②埃…③谢…

III. ①电影-市场营销学②电视-市场营销学

IV. J943.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 076927 号

娱乐经营丛书

娱乐营销革命

[美] 埃尔·李伯曼 著
帕特丽夏·埃斯盖特
谢新洲 陶岳波 王 宇 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)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16

印 张 19.75 插页 1

字 数 325 000

版 次 2003 年 9 月第 1 版

印 次 2003 年 9 月第 1 次印刷

定 价 29.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序

娱乐产业内最有趣的现象之一是似乎人人都能各抒己见，个个都是行家里手。其原因可能是由于该领域没有什么禁区，公众可以自由地发表评论。职业记者们常常从艺术创作的角度评选出最佳或最差的电影和电视节目，而商业资深人士则往往从商业运作的角度出发，参与对各媒介集团所采用的发展、兼并、营销和全球扩张等战略的评说。尽管媒体上充斥着各种各样的观点，但实际上人们对于如何商业化运作创意至上的娱乐产业却知之甚少。在这个行业里，艺术性和商业性往往只有一线之隔。

在当今世界上，能够兼顾艺术性和商业性，洞察娱乐业成功要领的人屈指可数，而《娱乐营销革命》的作者埃尔·李伯曼正是其中一位。我是几年前认识埃尔的。这位娱乐界人士是我一生的朋友，而在这个行业内几乎不存在长久的友谊。当时，他刚刚被评为纽约大学斯特恩商学院的教授，主要致力于向立志在娱乐业大展宏图的制片人和影视公司管理人员教授如何成功地商业化运作这一机构凌乱、管理松散的行业。这门课原本是面向商学院以及世界一流的迪奇电影课程（纽约大学迪奇电影学院——译注）的本科生，但随后扩展到了 MBA 学生以及主攻电影和音乐方向的研究生。

我们从实用的角度深入地探讨了融合商业才智和艺术创造力可能带来的一切益处。后来，我有幸执教了埃尔营销班的部分课程，亲眼目睹了这种融合所带来的出乎意料的效果。学生们对于商业性和艺术性的高度关注以及对两者融合之重要性的敏锐洞察令我至今难以忘怀。任何人只要能积极引导这种融合，并加以灵活运用，就有可能成为娱乐业未来的领军人物。埃尔无疑是敏锐洞察这一趋势的先行者。

迄今为止，埃尔的这一教学计划已经涵盖娱乐、媒介、技术创新等二十多门课程，教学对象也不再局限于立志在娱乐业大展宏图的制片人和影视公司管理人员。对该行业任何一个领域感兴趣的学生都可以是这一教学计划的目标人群。目前，埃尔本人主讲 5 门课程，学生多达 275 人。埃尔是一位对

新潮流一直保有浓厚兴趣的教授，他所关注的不仅仅是翻天覆地的巨变，平时容易被忽视的细微变化也在他的研究范围之内，因为这些细小的变化很有可能波及到娱乐产业的核心内容。

在《娱乐营销革命》一书中，埃尔和他的合作者帕特·埃斯盖特（Pat Esgate）描述了娱乐行业在过去十年当中所经历的一些变化。这些变化刺激而富挑战性，令人应接不暇，其影响波及全球，意义深远。本书忠实地记录了这段时期行业内的权力转移，同时也向后起之秀们指出了他们所面对的挑战与契机。书中援引了在我所从事的领域里发生的“蛇吞象”案例，描述了新生代的企业家和媒介巨头争夺电影观众的眼球和钱包的激烈态势，说明了独立电影的观众日益增多，其重要性与日俱增。

埃尔知道，仅凭一个章节乃至一本书，并不能涵盖所有细微的变化。他在这本书中所能做的只是将时间定格，从中截取一幅能够预示未来的画面，为读者提供一个坚实的立足点。在这种意义上，所有为娱乐产业的群雄逐鹿而心潮澎湃的学生或是刚刚涉足该行业的新手，都会从此书中受益。另外，书中大篇幅描述了娱乐业的幕后故事和内部运作机制，对此感兴趣的读者也一定会喜欢这本书的。

在过去的数年间，埃尔把学生和从业人员组织在一起，共同分享经验教训，探讨具有前瞻性的问题，由此汇集了大量的信息资源。他一方面十分注重充分吸收行业领先者的实务经验，另一方面又不断归纳总结自身和行业消费者打交道的经历。通过这两方面的融会贯通，他精确地把握着娱乐行业永不停息向前发展的脉搏。

本书能够引导您了解娱乐和媒介产业中多股力量相互碰撞的实情。在欣赏有如精品小说般的跌宕起伏、扣人心弦的情节的同时，您会清晰地洞见娱乐产业反映公众意见并塑造流行文化的玄机。

最后，我和我的同事们衷心祝愿《娱乐营销革命》一书能够获得巨大成功，同时也感谢埃尔在学术上呕心沥血地为今天和明天的娱乐产业人士所做出的卓越贡献。

Bravo 电视网集团有线电视系统企业部主席

凯瑟琳·多尔（Kathleen Dore）

前言：“让我们来娱乐你”

P.T. 巴纳姆 (P.T. Barnum) 是经营马戏团的大师。他知道观众想要什么。他的节目既包括下里巴人的街头杂耍，又包括阳春白雪的高雅文化，如来自欧洲的珍妮·林德 (Jenny Lind) 的演唱。巴纳姆非常清楚，人们渴望得到娱乐，因为娱乐能为人们增加谈资，让他们有处可去，并使他们暂时逃避喧嚣，远离单调的日常生活。他极为擅长揣摩观众的需要，制造引人入胜的奇观来吸引他们。同时，他还明白大量的广告宣传与演出本身同样重要。

巴纳姆相信，适当的广告宣传对于一场演出的成功至关重要，而由于每一次演出都面向特定的观众，因此必须采取有针对性的推广手段。在巴纳姆心中，赢得观众的黄金定律是：你必须主动把钩子抛出去，把观众钓过来。也就是说，你要用合适的宣传手段来诱惑他们。你必须让人们注意到你，迷惑他们，最终使他们在强烈好奇心的驱使下自动走进你的马戏帐篷。或许，巴纳姆并没有听说过“营销”一词，但他的确是这方面的大师。

就基本原则而言，当前的营销理论与巴纳姆所处时代可能并无大异。然而就规模而言，全球的整体局势已经发生了巨大的变化。2000 年全球娱乐业所带来的收入高达 5 000 亿美元^①。这对于巴纳姆时代而言，绝对是一个天文数字。而且，这一强劲的增长势头没有出现衰退的迹象。

时下，像巴纳姆这样的人是越来越多了，“马戏帐篷”也层出不穷，市场上无数的推销员在向我们吆喝着。事实上，随着各个机构宣传力度的加大，吆喝声也越来越响，为了让人们走进“帐篷”，娱乐营销本身也逐渐演变成一种娱乐活动——霓虹幻影，鼓乐齐奏，名人效应。有时候我们会觉得，人类将来似乎注定要生活在同一个“帐篷”下，享受同一家快餐店、同一家软件公司和同一家娱乐公司提供的服务。但就当前情况而言，我们正处

^① Veronis, Suhler & Associates, 《通讯行业历史的和未来支出》(Communications Industry Historical and Projected Expenditures), 2000.

于巴纳姆时代向全球商业集团时代的过渡时期。

一、娱乐登上历史舞台

自从 P.T. 巴纳姆时代起，娱乐作为一个产业就开始显示出稳健的发展势头。20 世纪上半叶电影的出现成为娱乐业发展的第一波推动力，而娱乐业真正得到爆炸式的发展还是始于第二次世界大战之后。在此之前，电影拥有的市场份额相对有限；但由于科技的发展还未能将电视推进人们的视野，因此好莱坞仍旧是世人关注的焦点。当时，最受欢迎的家庭娱乐载体是收音机，其形态也经历了从早先置于阁楼的矿石收音机到后来置于客厅、具有装饰功能的橱式收音机的变化。一家人围着收音机收听音乐或其他节目是最为常见的娱乐方式。

这之后，整个世界发生了翻天覆地的变化。

1. 从第二次世界大战结束到电脑芯片时代

好莱坞之外的世界气象万千。当美国政府通过一系列措施逐渐摆脱大萧条的阴影时，地球上的其他一些国家也分别踏上各自不同的发展道路。在欧洲和日本，穷困潦倒的人们把希望寄托在向他们许下美好未来的政治家身上。这些政治家向民众允诺一个辉煌的明天，消除令人不快的一切，收复所有历史失地——这一切都是为了建立一个强有力的政权。

随之，是一场翻天覆地的变革。第二次世界大战带给整个世界的，不仅仅是一次前所未有的社会革命，也是一次革故鼎新的技术革命。在近代史上，女性第一次集体逃脱厨房的羁绊，开始外出工作，体验经济上的自由。在战时美元的支撑和推动下，美国工业和技术以几何级数膨胀。在复员军人踏上归途之时，美国社会已经发生了巨大的变化。经济飞速发展，人们的薪水大幅度提高，每周工作时间大大缩短。于是，家庭生活开始繁荣起来。更重要的是，美国出于战时考虑在科学和传播领域的投入，在很大程度上孕育着一场技术革命的发生。

与人类历史上其他阶段一样，技术进步应用到人们的娱乐活动中所产生的收益是其他任何产业都无法比拟的。

一股始于美国东西两岸对美好生活憧憬的浪潮，席卷整个美国，并波及

到欧洲和太平洋周边地区。战后，欧洲大陆得到了马歇尔计划的扶持，日本获得美国的大力投资，这两个在战争中几乎惨遭灭顶的区域经济迅速复兴，并逐渐超过战前繁荣时期。在战后初期，技术进步的光环一度被人们对生活耐用品的强烈需求所掩盖，然而到了 20 世纪 50 年代末 60 年代初，技术革命所携带的威力便开始全面显现出来。

与技术进步相比，社会革命已然勃兴。在美国，列维特父子建筑公司于 1951 年建成了第一个城镇^①，其规模达到 1 700 多户人家。短时间内，大小社区取代原来广袤的玉米地，如雨后春笋般在各地兴起。这些新兴的家庭不但拥有收音机，而且还享受一项新技术——电视所带来的欢乐。电影院也在新兴的商业街上破土而出。由于工作机会多，薪水丰厚，迁往郊区居住的人数也大大增加。人们需要寻找新的娱乐方式来消磨时光，花掉手头富余的钱。

娱乐业开始大爆炸式发展。人们闲暇时间和可支配收入的增加，尤其是日益发展的技术，使得美国娱乐业在 20 世纪后半期获得了前所未有的发展。多余的时间和鼓鼓的腰包，加之对美好生活的强烈憧憬，使美国公众对娱乐活动提出了强烈的要求。

娱乐业立刻抓住这个机遇，大量制作电影、电视节目和音乐作品，不但成功地摆脱了朝鲜战争、麦卡锡主义以及越战的影响，而且充分利用了对立和冲突所带来的契机。极左和极右势力之间的鸿沟，以及占据人口多数的中间派，在客观上形成了多个潜力巨大的利基市场。娱乐业的各个分支立刻采取行动，充分利用这些大好时机。

于是，娱乐市场的各个领域都呈现出欣欣向荣的景象。电影开始走出电影院，进入连接千家万户的广播电视网。正所谓时势造英雄，思维敏捷的泰德·特纳从美国米高梅公司大批量购买在电视网上播放电影的许可权，掀起一股影视热潮。电影由此成为当时有线电视业第一轮发展高峰的主要推动力，其中以美国 HBO 家庭影院频道、做秀时刻、美国经典电影频道、独立电影频道、Bravo 电视网和 Starz 有线电影频道最具代表性。随着从 Beta 制大尺寸磁带录像系统到家用录像系统、DVD 到增开频道，最后到卫星电视、视频点播、付费收看等技术的发展，观众拥有越来越大的自

^① 纽约的列维特城获得了巨大成功，不久，由同一家建筑公司兴建的列维特城在宾夕法尼亚州随之出现。

主权。

有线技术的到来使得电视行业变得更加异彩纷呈：原来仅有的三家电视网迅速扩充到数百个频道，电视节目达到数千个，而投入的资金也不可计量，有线电视系列节目开始为观众们播放鬼片。随着影碟机和录像机的问世，电视与电影制片公司的关系日益密切，后者开始大踏步进军电视业。他们在提供故事片之外，也开始制作电视节目。

人们期望能收看到丰富多彩的电视内容，为了满足这一需求，有线电视台开始通过卫星系统，向全国各地报道某些地方性的体育赛事，尤其是针对那些原来对该项体育运动不是很热衷的城镇或郊区。于是，一些运动员一夜之间成为富比王侯的超级明星；某些体育联盟仅仅凭借组织比赛就足以形成独具特色的体育文化；体育运动的爱好者们身穿带有特殊标志的队服成为一种时尚。美国国家橄榄球联盟（NFL）和美国职业篮球协会（NBA）一举取代棒球，成为世人关注的焦点。

那音乐如何呢？在告别了街头音乐，嘈杂难听的调幅广播音乐以及音乐唱片之后，人们突然发现新兴的 CD 技术以及巨星们的世界巡回演唱会携带着无限的市场潜力。作为对商业音乐垄断地位的回应，另类音乐渐渐兴起，并逐渐在音乐世界占据了重要的一席之地。

甚至有如一潭死水的出版行业，如期刊和图书，也在短时间之内呈现出复苏的态势，因为出版商们发现读者群细分所形成的众多利基市场比以往任何时候都具有可挖掘的潜力。在这几十年中，全国期刊种类已高达两万余种。这一惊人的数字让我们觉得似乎地球上的每个人都能找到与他品位相投的期刊。

在此之后，个人电脑时代降临了。虽然这一技术的市场潜力尚未完全发挥出来，但我们仍可据此断定，个人电脑很可能是娱乐领域中最为一个重要的进步。它的出现及广泛应用直接促成了电子游戏业的壮大。当前该行业的年收入已超过电影。互联网引领着娱乐行业展开了一场全新的革命，它正日益成为消费者寻求可下载音乐（如活动图像专家组、网络音乐交换程序）、电影以及访问各种娱乐性网站的主要渠道。这一点在青少年身上表现得尤为明显。他们中有很多人人都表示宁愿在电脑前坐上好几个小时，而不会选择电视。这究竟是因为什么呢？一个原因是：互动性！消费者从此拥有与娱乐业对话的权利！当时代华纳对互联网的魔力尚懵懵懂懂的时候，美国在线便以 1 830 亿美元的惊天高价将其收归麾下。

最后，我们还拥有名叫 TiVo™ 的技术（这种技术能够自动跳过节目中插播的广告，并以数码的格式将节目录制下来，以供日后观看）、视频点播以及有望取代传统电影的数码电影（不但可以传送电影，还可以直播现场演出）。由只存在个别娱乐品牌的时代进入人们普遍重视娱乐品牌的时代标志着一个循环周期的形成，即由地方品牌成长为全国性和国际性的品牌。现在这一循环又回复到类似个性化的体验，不单单是主题公园，还包括街头巷尾的娱乐设施。

那究竟是什么因素在推动着娱乐爆炸、娱乐整合以及娱乐媒介相互渗透的进程呢？依然是巴纳姆所倡导的基本原则——娱乐营销。除此之外，业内人士还在以下方面达成了共识：公众强烈渴望寻求刺激，渴望超越现实，渴望体验图像和声音的魔幻世界。因此，商家必须竭尽所能将自家产品从众多商品中凸显出来，吸引消费者的注意。

2. 竞相逐利

当前争夺消费者眼球的竞争已经愈演愈烈。一些传统营销渠道，如电视、平面和户外广告已日趋饱和；营销人员四处寻求新的传播渠道。在这种情况下，寻求技术突破就变得异常重要。一旦人们发现就连机场行李区、超市地板和地铁站也都充斥着广告时，新的空间突破就只能依靠技术开发来实现了。现在，广告商在任何节目的播放过程中都可以插入一些数码影像。拥有了这项技术之后，推广人员就可以在电视节目随意插入或更换他们想要的广告画面，而不必再依靠摄像机来捕捉体育馆内观众席上的广告。

据估计，当前一个消费者平均每天要接触 3 000 条销售信息。在如此庞杂的信息海洋中，营销人员就必须创造和传递出真正与众不同的风格以赢得受众。在娱乐营销中，实现以上目标的最佳途径就是使得销售信息本身具有较强的娱乐性，从而引起消费者的关注，在市场上制造轰动效应。这在一定程度上推翻了马歇尔·麦克卢汉关于媒介是短期内的信息的看法。

与此同时，娱乐行业所积聚的财富不断膨胀。1999 年末的调查表明，美国国内娱乐业（包括本书即将涉及的电影、家庭录像、广播电视网、有线电视、音乐、出版、体育、电子游戏等八个领域）的全年总收入高达 2 500 亿美元（见表 A—1）。

表 A—1

1990 年、1999 年娱乐业总收入

单位: 100 万美元

领域	1990 年美国	1999 年美国	1999 年世界
电影	5.4	7.2	15.6
家用录像/DVD	13.6	16.4	32.6
广播电视网	30.0	55.0	101.3
有线电视	10.0	40.0	70.0
音乐	7.6	14.2	40.1
出版	40.0	50.0	90.1
体育	30.0	60.3	130.4
电子游戏	2.1	6.8	16.4
合计	138.7	249.9	496.5

作为第二大出口产业，美国娱乐业在国外市场的总收入基本上与国内市场持平，在全球范围内，娱乐业为美国共带来将近 5 000 亿美元的收入。美国电影协会主席杰克·瓦伦蒂曾指出，在美国诸行业中，只有娱乐业才是真正赢利而非赤字累累的行业。因此，各个娱乐业巨头提倡和关注公平贸易是不无道理的，例如《北美自由贸易协议》的签订、欧盟的成立，以及中国加入世贸组织。在当今资讯时代，信息的传播速度如此之快，国内销售渠道和国际销售渠道都至关重要，而营销则更是如此。

3. 娱乐营销的特点

几十年前，娱乐营销忽视了中产阶级特殊的生存状态，结果造成娱乐市场过度拥挤，经常面临来自时间、金钱、潮流等多方面的冲突和压力。那娱乐营销究竟在哪些方面区别于其他形式的宣传推广呢？大致有以下几点：

- 娱乐营销非常注重时效性。在产品投放之前,几乎没有时间进行市场检测,也不可能等到产品具有了轰动效应之后才向全世界大范围投放。
- 每一部影片、每一张 CD 都是一件新产品,而且它们相互之间又各不相同:不同的内容,针对不同的目标人群,依赖不同的交易模式。每周都可能有两三种,甚至十余种类型的娱乐产品投放市场,它们所要达到的共同目标是尽快回收投资成本和实现利润。
- 至于电影,只要出现任何票房不佳的细微征兆,就必须立即采取相应的措施以扭转不利的局面。这是因为通常一部影片的首映期一般都只能维持三四个星期。
- 电影营销的预算耗资巨大。一般来说,一部制作费用在 5 000 万到 1

亿美元之间的影片在营销方面需要投入 2 500 万至 4 000 万美元，而这些资金一般是投入到电影上映之前以及放映期间的 6 周~8 周内的推广活动。看来，把电影形容为一个烧钱的产业，绝不为过。

● 尽管成功的娱乐营销依赖于适当的推广活动，但娱乐内容的创作则几乎完全取决于制作过程中创造力的发挥。因此，它总是为人类社会中的各种不确定因素所影响。夸张地说，娱乐产品的生产和销售日期很可能会由于某明星的一个喷嚏而改变。总而言之，把娱乐产品成功推向市场往往需要运气和创造力两方面的结合。

● 娱乐营销所着重推广的首先是一种消费体验，而不是具体某件产品。目标消费者必须在体验之前购买参与该体验的许可权，而这种体验的提供者也必须在体验发生之前获得一定的经济回报。

● 娱乐如同潮流，瞬息万变，令人难以捉摸。潮流和风尚在不断地变化，而娱乐产品由于时间跨度较大，前期的策划和战略实施通常需要几年时间，因此娱乐产品制造商必须努力抓住消费者关心的热点、焦点，并与其保持步调一致。

● 颁奖晚会不在营销者的控制范围之内，但其评选结果却完全可能左右娱乐产品的命运。消费者可能很少会关心椅子、汽车或鸡蛋得到什么样的认可，但一部影片、一张唱片的命运则在很大程度上维系于每年春天那个颁奖之夜信封被拆开的瞬间。

● 不断更新的技术使得娱乐产品的销售渠道日益增多，而且它们中绝大多数都有其自身的衍生渠道。营销人员必须知晓所有这些渠道，掌握任何新增渠道的人口统计学特征。

● 娱乐产品的营销不应局限在初始产品本身，如电影、CD、电视节目或体育赛事，而同时也应该关注那些通过使用或购买特许权而衍生的相关产品。假如所有渠道搭配得合理，每一项产品都应该能带来丰厚的收益。事实上，次级产品链上所创造的收益往往大于初始产品的收益。

● 全球对娱乐的热衷要求在本地区或国际范围内推广娱乐产品时，都尽可能采用国际通用语言，以避免产生理解上的分歧。

请记住，以上任何一项因素对任何类型的娱乐产品都可能产生影响。然而，在销售和推广过程中，你所面临的最大的挑战当属来自其他类型娱乐产品的竞争。

不妨设想一下：你花费了 1.5 亿美元巨资制作了一部影片，然而在投放

市场的时候，它所面临的并不是一个娱乐产品真空的环境。与此相反，您的产品处于一个信息庞杂的汪洋大海之中；与您的产品同时出现在市场上的还有大量的新版 CD、名家畅销书、电子游戏、诱人的电视节目以及其他公司的影片等等。所有这些产品都瞄准了消费者的眼球、耳朵和腰包。而娱乐营销人员的工作正是要独辟蹊径，将自家产品推到消费者面前，吸引他们的注意力。

作为一名专业营销人员，你的百宝箱中有很多工具可以利用：印刷媒体、电视网、有线电视、广播、互联网、户外广告牌、车身广告、空中广告以及身着奇装异服的推广人员。选择的地点可以是美国、欧洲、南美、非洲、印度或是澳大利亚。当然，这里面也有一些大家公认的原则。通常来说，假如你的产品本身耗资巨大，那么你完全可以不惜血本力邀某个体育明星加盟推广；而在推广预算有限的情况下，你可能会更倾向于采取游击战术。无论怎样，你都会发现在你前面已经排了一条长长的队伍，而他们也正在不遗余力地鼓吹他们的产品。

二、营销的演进

一个多世纪以来，营销一直是娱乐业赖以生存的血液，然而它从未达到像今天这样重要的地位。娱乐业和娱乐营销从 20 世纪中叶起一直保持了稳定的增长势头。而在此之前，人员推销一直是向大众推广娱乐活动的传统做法。其后，一方面，电器设备进入普通家庭，娱乐业充分利用这一技术优势，大量制作形式多样的娱乐活动；另一方面，公众对娱乐的需求也达到了前所未有的高度。二者相结合，为娱乐业的蓬勃发展注入了新的活力。即使在 30 年代大萧条的日子里，也还是有很多人涌进剧院，希望能够缓解在日常生活里积聚起来的巨大压力。

在娱乐营销发展初期，品牌塑造、品牌推广或品牌延伸等概念极其少见。好莱坞发展的早期基本上没有什么明星。人们对好莱坞首位明星玛丽·皮克福德的印象也仅仅是“一位金色卷发的女孩”而已。如若非要寻找所谓的“品牌效应”的话，当时一些电影制片公司倒是在某个专长领域积累了一定的名声，如米高梅公司的音乐剧和马克·森尼特的喜剧。单凭明星、偶像个人左右一部影片的局面是几十年之后才会出现的事情。

在这种情况下，娱乐产品制造商宁愿把资金投放在产品开发和渠道拓展上，而不愿在媒体上实施高密度的地毯式轰炸。当时的媒介主要是由报纸、杂志和广播构成，而这三种传播渠道在本质上具有很强的地域性。制片商只要在影片公映之前选择和搭配合适的渠道就可以收到令人满意的效果。由于人员推广的传播范围狭小，在传播信息方面具有一定的滞后性，因此，这种推广方式的重要性有所下降。总的来说，只要传播渠道搭配合理，娱乐产品的销路就会相当不错。回忆起这段美好时光，当年的电影界巨头们总是兴奋不已。

比如，在“娱乐业黄金时代”的初期，也就是20世纪早期，广播和印刷媒体在市场中和平相处，共同分享企业的广告投入。作为两种不同的娱乐媒体，它们互相具有不可替代性。我们可以随意裁剪任何出版物，也可以随身携带以打发上下班途中的无聊时光。广播一旦播完便不留任何痕迹，但是它的内容却具有较强的时段性。不同的特性决定了它们能够在市场中共生共存，相互之间并不存在很明显的竞争关系。

随着电影的加入，娱乐市场的容量有所扩大。尽管电影从广播和印刷媒体那里挖走了不少观众，但电影本身并不能作为一种营销媒体。事实上，电影在一定程度上成了其他媒体的摇钱树。最直接的表现是电影为印刷媒体和广播带来了非常可观的广告收入。电影逐渐培养起广播听众以及印刷媒体的读者对明星轶闻趣事兴趣；面向影迷的刊物应运而生，并得到市场的青睐。于是，一幅全新的生活画面展现在我们的眼前：妈妈一边展现厨艺，一边在收听广播；爸爸在浏览当天的晚报；周五晚上一家人聚在一起欣赏最新影片。就在广播、印刷媒体和电影共同分享市场财富的同时，一股新的社会化趋势相伴而生。一些电影制片公司逐渐意识到电影所携带的品牌效应，他们开始通过授权和许可，衍生出一连串相关产品，如T恤衫、玩具、旅行水杯等等，并获得了巨大的商业利润。

电视这一新兴媒体的到来使得娱乐市场进一步膨胀。至此，各种媒体之间的相互竞争也愈演愈烈。技术的每一次飞跃总会使原有的行业格局发生变化，原有的市场竞争者担心行业新进入者会从他们手中抢走一部分广告收入。事实也的确如此。一些赞助商看好电视这一新兴媒体，从而使电视分流了相当一部分广告预算。这一情形与广播刚刚进入家庭时的情况极为相似。

正当电影营销人员为自己能够说服人们走出家门，进入电影院而欣喜万分时，神奇的电视银屏又开始向人们招手，呼唤他们重新回到家中来。在电

视广告和赞助活动共同支撑下形成的所谓“免费”电视，乍看起来好像要扼杀电影银幕的财源。电影营销人员顿感危机重重。于是，他们多面出击，试图扭转这一颓势。例如，他们实行各种优惠政策，提高电影预告的可信度，加大在广播和印刷媒体的宣传投入。另外，他们还鼓吹一些在他们看来行之有效的市场原理，如“性是电影的票房保证”等等。在一系列努力之后，电影的质量取得了长足进步，票房有所攀升，营销人员这才长长地舒了一口气。

接下来轮到电视崭露头角了。长期以来，美国的电视市场由 ABC、CBS、NBC 三大商业电视网垄断，它们所提供的节目不外乎西部片、侦探片、肥皂剧等类型，但是美国观众似乎对在三个频道间换来换去已经颇感满意。尽管它们之间存在着或多或少的竞争，而且也希望能在市场份额上压过对方，但总的来说，它们还是比较乐于共同分享广告收入，彼此之间很少干涉对方。商业电视网自身的营销大都依赖于印刷媒体，但它们有时也不失时机地在自身的廉价时段宣传自己。

此后，有线电视开始登上历史舞台。“这简直是天方夜谭！”不少业内人士嚷道，“在电视免费的时代，人们是不会花钱来收看电视节目的。”

但是，永远不要怀疑消费者对选择权的渴望！

一夜之间，三大商业电视网发现它们所处的环境变了。它们需要主动地去吸引观众，挽留广告客户，以便在日渐增大的市场蛋糕中分得更大一块。于是，它们四处寻求更有效的接近公众的方法，包括提高节目的制作质量。

与此同时，有线电视也感受到了竞争的压力。一方面，三大电视网重整旗鼓，试图恢复昔日的辉煌；另一方面，家庭录像以及 DVD 也逐渐渗透进来，与有线电视争抢新片和怀旧影片的市场机会。在这两股竞争压力下，有线电视也不得不加大宣传力度，维持现有观众并吸引更多观众，从而达到取悦广告客户的目的。市场容量再一次得到扩大，而娱乐产品的质量也有了较大幅度的提高。

正当消费者对坐在老式躺椅上遥控有线电视和卫星电视的 500 多个频道的生活心满意足时，家庭电脑、可重复读写的 CD、可下载的数码音乐和 Napster 网络音乐交换程序、年收入已超过电影的电子游戏等应运而生。不知从何时起，家中出现了电视、电脑两个屏幕，二者分别利用插播广告和互联网链接争夺营销投入。

磁带使得几近停滞不前的音乐行业略有改观，但该领域更大的变革当属

CD的普及。自此以后，营销人员开始转变营销策略。他们一边在整理老歌的同时不断推出新的音乐作品，一边利用各种方式鼓吹CD不可比拟的音质以及长久的保存时间。为了创造更多的收益，音乐领域的高层人士着手开拓更多的细分市场，涉足hip-hop、rap、乡村音乐、布鲁斯、R&B、重金属、基督教音乐、外国音乐、古典音乐、爵士乐、新生代音乐等多个流派。每一个细分市场都有相应的广告活动与之配套。

在体育领域，棒球运动遭受着美国国家橄榄球联盟所带来的巨大压力；美国职业篮球协会获得了蓬勃发展；曲棍球运动走出冰天雪地的北部，进入迈阿密、达拉斯等南部地区；美式足球、世界杯足球赛、高尔夫、网球逐渐成为人们关注的焦点。全体美国人被所有这些运动紧紧包围，而隐藏在这一现象背后的是各个广告公司之间的激烈竞争。数年前，谁会料到世界摔跤联合会所蕴含的巨大商业潜力？

娱乐营销的市场空间无限广阔。娱乐信息从各个渠道一并向我们涌来——电视网、公交车站、广播、网络广告、空中飞艇、地铁票、印刷品、包装盒、获得赞助的巡回音乐会。然而，在这场硝烟弥漫的市场竞争中，迄今为止，尚未有任何一种媒介遭受灭顶之灾。虽然对于单个娱乐公司来说，市场上的合并、收购、重组屡见不鲜，但娱乐行业的各个领域及其总体的赢利能力一直保持上升趋势。

这么多年来，娱乐业长期保持着良好的增长势头，其主要原因在于营销大师们不仅清楚他们当前的目标消费者，而且还能意识到潜在消费者的所在。他们知道，一味地向现有消费者推广产品是远远不够的，只有在消费者的基数不断扩大的情况下，总体市场规模才能保持一个较高的增长水平。娱乐行业就是一个典型的扩张型行业，尤其是在闲暇时间和可支配收入日益增多的当今世界。

三、把蛋糕做大

从工业经济向服务业导向经济的转变，对于国内民众的影响不可小觑。服务导向型企业的增加意味着需要雇用更多的工作人员，而新增加的这批劳动大军中有相当一部分人是年轻人。更多的工作机会，更多的年轻雇员（18岁至24岁的年轻人）则意味着消费者手中握着更多的可支配收入。崇尚交

际、崇尚消费的年轻人强烈希望有更多的娱乐场所。

营销部门管理人员在仔细研究之后，开始意识到这一趋势的重要性，并在这方面投入了巨大的人力、物力和财力。广告信息的内容日益细化，开始针对各个不同年龄段消费者的诉求。当研究表明男性和女性在对待娱乐内容有不同的期望时，营销诉求信息之间的这种细分现象更加明显。随着研究的日益深入，婚姻状况、收入情况、种族、生活方式、哲学观乃至日常食谱等因素都先后成为市场细分的重要依据。每一项研究成果都为更富新意的营销手段的诞生提供了指南。

随着公众可选择的娱乐项目越来越多，他们对个人隐私等话题的兴趣也日渐膨胀。20 世纪二三十年代曾被人嗤之以鼻的谣言，现在已成为鸡尾酒会上或是酒吧里不可缺少的谈资。原来仅仅刊登在金融杂志不起眼位置的消息以及某些星迷杂志故弄玄虚的噱头，现在堂而皇之地成为《时代》周刊、《新闻周刊》、《美国新闻与世界报道》等主流杂志的封面故事，成为素以严谨著称的商业专栏的主题故事，或在周末期刊上占据整版篇幅。面向影迷、歌迷等的娱乐杂志一应俱全，形成了一个相对独立的行业，其中较有代表性的是《人物》、《时尚》、《娱乐周刊》、Premier、US、《滚石》、《火焰》和 Spin 等杂志。六家以上的银屏画刊和五家有关肥皂剧的期刊，都试图将娱乐界富豪名流们的生活方式公布于众。

聚光灯也不再一味地集中于明星身上。事实上，自从很多娱乐业大亨从幕后走进人们的视野之后，这一趋势日益明显。20 世纪 90 年代后期，我们很难判定谁的曝光率更高，是朱莉亚·罗伯茨和汤姆·克鲁斯，还是迈克尔·埃斯纳（迪斯尼公司首席执行官兼主席）和迈克尔·奥维兹（迪斯尼前总裁、著名经纪人）。具有市场号召力的影片越来越少，以至于电影本身的光环逐渐被错综复杂的媒体合并和收购所掩盖。娱乐业是一个机遇与压力并存的行业——电影有定期的票房报告，出版方面有畅销书排名，电视节目每周要进行收视率调查。另外，还有来自零售商和供应商的巨大压力。每时每刻，无论是主流媒体，还是一些行业刊物，如《综艺》、《好莱坞报道》、《公告牌》、《有线娱乐广播》以及《电子媒体》，都在密切关注着娱乐动向。除此以外，上千种其他类型的期刊也从各个角度审视着各个娱乐领域。

新千年伊始，我们环顾四周，发现整个世界已经被各种户内、户外娱乐活动所淹没，而消费者也已经知道如何在众多的娱乐机会中选择自己喜欢的娱乐项目。专业营销人员每天的工作是在飞快运转的行业中与选择面极广的