

第五場

行銷表演藝術

時間：9月30日 1400-1630

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：王文儀（表演藝術聯盟常務理事）

與談者：李玫玲（永豐金控協理）

劉家渝（兩廳院行銷部經理）

記錄：張宏維

整理：徐開塵

王文儀（以下簡稱王）：今天的兩位演講者，以及我個人，相繼在兩廳院行銷或公關部門工作，李玫玲如今跨界到永豐金控擔任協理，劉家渝仍負責兩廳院的行銷部，可以從不同角度，來談現今表演藝術的行銷。

劉家渝（以下簡稱劉）：行銷真是蠻辛苦的工作，因為每一個表演節目幾乎都會售票，就算不售票，也要有觀眾來看演出，所以兩廳院三樓的長廊，每天晚上都燈火通明，到最後還在加班的通常都是行銷部。我昨天半夜兩點離開辦公室，行銷部同事還在地上打包 DM，因為今天有兩項大活動正在進行。

為什麼行銷人好像永遠有做不完的事？因為只要還有一張票沒賣出去，你的工作就沒有結束；就算票全部賣完，也要去想可能兩個月後又有新節目，我的品牌形象、會員服務等，是不是都做好了？除非有一天離開這個行業，不然行銷人這甜蜜的負擔，是永無止盡的。

我們通常第一個想到的是觀眾在哪裡？票房在哪裡？以及我的節目有什麼特色，它的優勢在哪裡？當市場上有很多同類的節目在競爭時，如何去說服顧客來購買我們的票券？這些都是行銷人的工作。

這兩年很多團隊的行銷人都有一個共同的感覺，以前做這麼多的事情，票房也許可以衝到八成，現在同樣做這麼多的事，票房可能只有三成。所以行銷人的工作量也不斷增加。

媒體環境變了，開記者會，媒體來不來？會不會見報？電子媒體會報導嗎？如何才能突破困境？如何才能得到更多通路曝光的機會？請注意，今天講的是通路，通路不只是媒體。表演團隊每天都在想的，是如何在錢不夠、人不夠、時間不夠的情況下，獲得最大的效益。這也是我每天腦中產生的問號。

兩廳院這兩年花了蠻多的力氣去做調查，以電話抽樣訪問去了解一般大眾的藝術消費行

為，當然還包括對兩廳院的品牌認知，或是對兩廳院的建議等。我們把整個統計資料做成一個座標，縱軸是對各類表演藝術活動的整體興趣，橫軸是曾經到兩廳院看過表演的次數，可以歸納出幾個關鍵點。

有相當多人一年來兩廳院看一至三次演出，三次以上的就越來越少，還有從來沒有看過的，這些做成一個象限座標。現在我們在爭取的觀眾就在「重度使用族群」這一區，佔總人口數的 7%。一年看一至三次節目的淺層開發族，約佔 25%，比例相當高。還有中層開發族，可能一兩年或兩三年會去看一次表演，大約佔 10%。底層開發族是指四年看不到一次的人，通常我們不會花許多力氣在這個族群。至於表示有興趣卻從沒到過兩廳院的觀望族，也會放在我們工作優先順序的更後面。

從人數分析發現，重度使用族群和淺層開發族以女性居多，勉強族裡則以中年男性居多，大部份都是白領或管理階層，以有家庭的男性為多，但其中已婚但目前單身者也非常多。他們會因為工作、事業需要社交而來到兩廳院，但他本身其實對藝文活動並不太有興趣。

值得注意的是，絕緣族加觀望族就佔了總人口比例將近 40%。然而目前表演藝術團隊通常都著力在重度使用族群，拼命地搶奪這塊小小的餅，長期發展下去，其實是在自相殘殺。如何把餅做大，利用不同的節目或不同的行銷手法，來開發淺層開發族、勉強族及中層開發族，是目前兩廳院在做節目行銷時相當重要的課題。

調查也發現女性對表演藝術比較有興趣，重度使用族群中，女性佔 58.1%，而冷默族和絕緣族中，男性的比例都超過 60%，可見男性是比較沒有被開發的市場。這個數字是表示男性對表演藝術比較不感興趣，或我們的行銷尚未打動男性族群？有位朋友曾對我說：這個文案一看就知道是女生寫的。你的行銷語言可能已經篩選淘汰掉一部份的觀眾，所以不要覺得是男生不喜歡看表演藝術，而應該說男生這群族群還沒有被充分的開發。

在年齡層的分布，重度使用族群佔比最高的是 25 至 29 歲，其次是 35 至 39 歲，因此 20 至 39 歲是可以積極行銷的主力族群。

以身分職業來分析，重度使用者以事務職、專門技術職和沒有工作的人為多。專門技術職、管理職和無職者，在其他不同族群裡也居第一。淺層開發族是以事務職、學生、專門技術職為多。

調查顯示，大台北地區居民平均每月花在看表演的實際金額約是 328.6 元，這個包括了演唱會、畫展、流行樂活動、電影等在內。所以我們是和這麼多人在競爭。如果看重度使用者的花費，平均每個月是 1,704 元，願意的花費高達 2,713 元。

文建會也以 2004 年台閩觀眾作為調查，每個月願意的花費是 163.16 元，最高花費是 288.63 元，因此相較而言，台北市還是比較容易耕耘和開發。

以前大家覺得開個記者會就可以有票房了，但是這一兩年發現情況已經大大的改變。因為過去的傳統做法已無法在這個市場上受到重視，加上多頻道時代媒體環境的轉變，使得每一單一媒體的訊息都被稀釋了，就算今天來了大多數報紙與十多個電子媒體，也因為受眾的時間被所有頻道瓜分，因而不見得所有人都看得到演出的訊息。

媒體生態改變，對於表演藝術資訊傳遞造成相當的影響，例如在新聞的取舍標準上，特別偏好超大型活動、甚至聳動的、負面的訊息。兩廳院時常舉辦一些非常好的節目，但開記者會時儘管全力邀請，大部分媒體仍興趣缺缺。例如先前推廣《歌劇魅影》時，所有記者每天追著我們問各種新聞資訊，當時心裡其實很難過，為什麼會差這麼多？

以上種種現象已改變了行銷成本，包括財力、人力、時間。過去演三場，可能在演出前一個半月開始賣票，現在大家都發現做宣傳和行銷越來越難，事情越來越多，提前在兩個月、三個月前開賣，甚至有半年或提早一年前開始賣票，才有辦法在最後時間把票房衝起來。

了解了宣傳上的困境，我們發現完善的標裝與行銷策略更顯重要。我以今年兩廳院一檔原本不被大家看好、最後票房全滿的節目《洛神賦》為例，和大家分享心路歷程。

南管是這幾年來越來越受矚目的演出形式，但南管對於一般大眾還是非常遙遠，所以我們接到這個案子時相當害怕，不知道該怎麼樣去面對。因為過去南管的演出都是在小型劇場，這次卻要挑戰國家戲劇院 1500 個座位，而且有四場演出，行銷的壓力非常大，我們心想如果能夠賣到五成已經很不錯了，但後來評估會上訂出的目標是票房要達到七五成。

由於製作成本高，因此最高票價更必須拉到 2500 元，對我們又是一個全新的挑戰。而且這次都是新製作，不到開演前，作品都不算完成。例如張叔平設計服裝，在他覺得還不 OK 前，不准任何人看，因此在影像資料不足、演出內容未完全排完、服裝造型無法強力曝光等等因素下，整個行銷動作可以說是難上加難，行銷人員幾乎是用瞎子摸象的方法來做。

汲取兩廳院曾做過崑曲《牡丹亭》的經驗，我們將過去操作方式套用在《洛神賦》上面。當初《牡丹亭》走青春路線，以粉嫩浪漫的感覺做出海報和 DM，結果首演後信義路上的旗幟就被偷光了，由此我們發現這樣重新塑造的視覺形象，對年輕人具有相當吸引力，此外更要以現代人關心的話題作為溝通主軸，為傳統戲曲創造出精緻、時尚的感覺。因此在經過一系列動腦會議後，我們將行銷重點放在跨國製作、國際卡司、浪漫愛情和巴洛克音樂來做為訴求，用愛情包裝南管，更作為串聯古人與今人的連結，把曹植傳寫《洛神賦》的淵源，透過浪漫的愛情故事，製造出盪氣迴腸，令人不勝唏噓的感動。

同時把金碧輝煌、古典、屬於宮廷的巴洛克音樂，和南管來個相互對照。破除了南管只是一般戲曲的印象，而讓大家覺得是在看一個國際級、充滿西洋宮廷華麗的巴洛克感覺的消費感受，用巴洛克帶動對南管樂舞劇感到好奇。受到跨國製作陣容、文宣品的畫面和文字、

張叔平的服裝設計，以及文學改編的表演等所吸引，這樣的行銷動作的確達到了效果。後來做問卷調查，最有趣的是，首次欣賞漢唐樂府或南管的觀眾高達 77%，表示有將近八成是重新被開發的觀眾。而吸引他們的主要原因確實就是粉嫩浪漫的主視覺、國際卡司、文學背景與愛情話題，這算是一個成功的案例。

王：其實行銷很多面、很細節，也很有趣。家渝剛講到市場的組成背景，看起來兩廳院非常知道它的觀眾在哪裡，以及他們的背景、行為等。至於如何 reach 到觀眾，我們還要懂媒體的生態，以及了解自己的產品。在往下談這個之前，請玫玲由企業角度，先來分享藝企合作的可能。

李玫玲（以下簡稱李）：我是第一代兩廳院的行銷人員，那時候是用比較原始、比較人工的方式來做行銷，因為電腦、網路、電子媒體都不像現在這樣普遍。當我從表演藝術界跨到企業界後，就扮演中間橋樑的角色，等於從不同的立場在做行銷。

在金融界做行銷，完全就是客戶需求導向，這是行銷學基本的原則。我覺得表演藝術行銷和一般的商業行銷很大的不同，在於產品的部分，所以是以產品為導向，以客戶為輔。但若是作品都先考量到市場的需求，大家都去做《歌劇魅影》、《雪狼湖》，那又太本末倒置了。所以企業界行銷的「客戶需求導向」原則，在表演藝術行銷上就要做一些修正，首先是產品和節目，其次是認清表演藝術絕對是一個小眾文化的行銷，我們要尋找的目標觀眾群是非常小的，不會像拍一支可樂廣告，即可抓住大家的目光。

做表演藝術行銷，以企業界語言來說，就是要知道通路是什麼，要 reach 到這麼小眾時，必須知道他們使用的媒體和通路是什麼。再來是票價，這是一項很重要的學問，金融界要推出一個新產品，都要先研究訴求的目標客戶的消費能力，做為參考。當然還要舉辦宣傳活動。最後也是最重要的是忠誠度，要使客戶對你的產品或公司有忠誠度，前面的行銷活動的終極目標，就是要建立會員制。

以前我到美國和英國重要的表演藝術中心去考察，對他們市場行銷印象最深的，是會員的資助，某些英國劇院這部分佔了 80% 至 90% 的售票率；就是說節目一推出後，只要先把資訊寄給目標會員，八、九成的門票就賣完了，對行銷人員來說，只有做一個動作。

每個表演藝術團體的性質不同，比較大的團體有能力建構和維護會員資訊，這應該是行銷最大的目標，當 DM 出去後就有一堆人來買票，可以省掉廣告費和開記者會等其他的行銷費用。

行銷活動的評估，是行銷人一定要做的動作，才能幫助了解行銷動作和票房起落的關係。以前開始售票後，就是等著看市場反應，然後把海報傳單發出去，再來是記者會、企業推廣。現在很多團隊會把媒體廣告放在後面再做，確定之前的動作都用完了，票房還是衝不上去，只好打廣告。

金融界這幾年經歷了好幾次大合併，除了組織合併規模擴大，也節省成本，使資金運用發揮一加一大於二的功效，還有建置和管理客戶資料庫的成本，又可以做 cross-sell(交差銷售)。當然，要我和同業交換資料庫，我們也不會，可是表演藝術團體的觀念可以不用這麼限制，大家應該要有個共同的目標，就是怎樣把觀眾群開發出來，把餅做大，讓大家的日子都好過。這種名單交換、交叉銷售的觀念，可能需要一個公部門或是較中立的表演藝術聯盟，來擔任中間仲介的角色，比較公正。

《歌劇魅影》總共吸引九萬名觀眾進入兩廳院，如果九萬筆資料留下來做分析，下次有類似的節目，他們就是你的目標客戶。我們怎麼把餅做大，各表演團體間的客戶資料有沒有可能交換或出售？大家可以再想想。

表演藝術的收入來源，不像一般的企業，可是我最怕在談贊助時聽到表演藝術團隊說：「我們很辛苦啊，虧錢啊，需要你們企業的幫助。」，很現實的是，誰都沒有肯定要贊助誰的義務，表演藝術雖然不是以營利為目的，也唯有收支平衡，才有辦法永續經營，和一般公司企業是一樣的。

表演團隊的收入不外票房、公部門和企業贊助，三者比例會依團隊條件而不同，雲門舞集年報公布票房收入佔 50% 到 60%，公部門補助約佔 20%，企業贊助高達 30%，這是一個非常好的目標。

企業為什麼要贊助表演藝術？第一是企業的社會責任，同時要考慮到股東的權益；第二是為提升企業的形象；再來就是業務推廣。台灣很盛行財務管理，目標客戶都是高收入、在社會上有地位的人，金融界要開發這個族群，會買精緻演出的票券送給他們，或在周年慶時針對這些客戶辦一場音樂會。這些是企業在推廣活動的需求，給大家做一個參考。

Q & A

觀眾 A：請問企業贊助有沒有節稅的可能？

李：有。節稅是非常重要的考量，但也要看表演團體本身開的收據是不是合法。

當然這也是企業的社會責任。遠見雜誌去年做了一個調查「永續經營新標準」，企業除了賺錢、注重環境之外，還要回饋社會。68.3%的台灣企業做公益捐贈，19.7%的企業捐款做環保，26.4%的企業成立基金會，企業社會責任已經變成大眾評論企業的一個指標。只是以公益捐贈贊助為主，目前台灣企業對藝文活動贊助，不到整體公益贊助的 10%，可見大部分企業還是把資源分配給慈善團體或宗教團體。

藝文的進入門檻比其他的公益活動高，這也是事實。我們公關部門要贊助表演藝術活動，

必須提企畫案給董事會或高階主管，他們問這樣做對公司的利益是什麼？藝文贊助案通常比公益類要多花點力氣，因為大家比較容易理解公益或環保，所以我們必須以表演團體的需求和企業的需求，作為爭取的切入點。表演藝術對企業贊助最高的目標有三個方向，長期性、發展性、獲利性，這和企業贊助的思考都有關係。

像建華金控與台北愛樂電台合作「建華愛樂古典菁英獎」已經六年了。一般音樂會比賽得主後來和主辦單位都沒有關係，建華愛樂古典菁獎承諾得獎者在五年內每年都可申請贊助一次音樂會，有參賽者家長說，這好像是投資績優股每年還可配股配息。我們藉此建立了口碑。

王：所以在研究藝術管理的時候，都會發展出來一個研究主題，就是非營利組織。非營利組織對社會是有責任的，所以財務要公開。而藝術經理人，希望企業或觀眾市場有正面回應，就要自我訓練，講對方聽得懂的語言，說服企業或觀眾把錢拿出來，是行銷人員最基本的課題。

劉：其實建華愛樂古典菁英獎這類贊助活動，對國內藝術的影響大，2005年的菁英獎舉辦時，就有一位德國歌劇的訓練者，為了選角前來聆聽，其中一位讓他驚為天人，立刻邀請這位歌手，已在今年演出了。這位年輕歌者上節目講到這一段，還哽咽掉淚。

表演團隊如何讓企業覺得贊助你是值得的，自己不是在做善事，而要讓企業覺得是雙贏？在提案時，就必須針對企業需求或屬性做些設計。我們在做企業贊助案時，壓力真的很大，也是慢慢去學習怎麼和企業溝通。最大的困難是企業拿出兩百萬元，我們能做出什麼值兩百萬元？你要讓他知道做這些是對企業有用的、有效的，可以幫他加分。

怎麼樣把一個節目和企業形象做結合？這裡有個實例，兩廳院十月推出《新馬戲》，馬戲就是獅子、老虎，新馬戲沒有動物，是人的特技加道具、舞蹈、戲劇、雜耍等，所以我們要強調的是「新」，剛好找到的贊助銀行也有個新字，因此在文宣品或記者會曝光上就用力的把兩個結合起來了。

什麼樣的通路有用？現在做表演藝術行政，創意非常重要，用創意把產品做精準的包裝、銷售，並介紹給大家認識。當然數字會說話，票房的走勢、成本的掌控、行銷活動的成效與評估，要把目標訂得非常清楚，活動結束後還要再檢視。

除此之外，行銷資料庫的時代來臨了，資料庫的重要有時甚至超過我們之前做過的一些傳統行銷動作，這包括通路的資料庫、觀眾的資料、消費行為的資料等。必須對這些資料和數據做分析，行銷人員才能用比較精準的方式觸及到有效的觀眾。

兩廳院現在的電子報名單有 30 多萬份，若有十個節目要做行銷，最好是去做分眾，找出每個節目的獨特觀眾，讓每個人只有收到一份電子報，而不是收到了十個不同的電子報，最

後把它當垃圾郵件刪掉。

兩廳院統計 2005 年共 233 場演出、30799 份有效問卷，發現觀眾取得演出資訊管道，佔比最大的 28.2%，是兩廳院每個月發行 20 萬份的簡介，其他文宣品、海報、DM、票袋全部加起來是 12.2%，網路媒體佔 46.7%，比去年成長十個百分點，速度相當快。

爲了建立起與觀眾間最直接的溝通管道，會員制真的可以好好去開發，大型團體和機構可以發展 CRM 的計畫，中小型也可以先從會員制建立你的品牌、忠誠度。兩廳院的會員從四千多人到今天兩萬三千多人，平均每個人的消費是過去的 4 倍，一定程度上表示表演藝術絕對是有市場的，只要你經營得好，尤其是讓年輕人進入這個領域，保持興趣，不斷消費，將來他們就是基本觀眾。

王：建華金控和永豐金控怎麼來評估自己對於贊助的效益，有沒有表演藝術界可以學習或改善的地方？

李：一般表演團體向企業尋求贊助時，比較會尋求直接贊助，用錢來當製作的成本。當初這個合作案不是給一筆錢當製作費，主要考量企業的需求和藝術團體的需求應如何取得一個平衡，我們希望藉由建華表演廳建立企業形象，這項贊助爲企業帶來一些好處。

觀眾 B：《洛神賦》結束後的檢討的情形如何？十二月底林奕華的《水滸傳》要上演了，兩廳院九月中旬爲他成立了一個部落格，這是很新鮮的手法，有什麼樣的目的？

劉：大活動的製作過程一定會有非常多的磨合甚至不愉快，但大家都是爲了把節目做好，不同角度的參與，讓我們學到了一課，這其實是最寶貴的。

《水滸傳》在部落格上的嘗試其實是兩廳院一個新做法，因爲我們從所有分析數據上得知網路是一個對的通路，但是要怎麼做？成效如何？這些都還在嘗試與摸索中。

（本文由國立中正文化中心提供）