

# 寶塚的經營美學：跨越百年的表演藝術生意經



[寶塚的經營美學：跨越百年的表演藝術生意經\\_下载链接1](#)

著者:森下信雄

出版者:經濟新潮社

出版时间:2016-7-7

装帧:平装

isbn:9789866031885

早於1914年就成立的寶塚歌劇團，  
以「素人神格化」創造出表演藝術的巨大成就。  
營造「歌唱・舞蹈・戲劇」的浪漫，  
撥動「製作・行銷・販售」的算盤，  
是寶塚在競爭激烈的娛樂界屹立超越百年的成功關鍵。

提到日本知名的寶塚歌劇團，你想到什麼？

也許你想到的是清一色由未婚女性組成的劇團，或是比真正的男性更帥氣的「男役」（反串男角）、美到讓女人無地自容的「娘役」（女角）。也可能你想到的是經典劇目〈凡爾賽玫瑰〉的戲劇表演，以及濃情蜜意的雙人舞、整齊踢腿的火箭舞，還有所有演出者依序走下大階梯謝幕的場景。

或者你想到的是幾位出身於寶塚歌劇團的「校友」，像是天海祐希（男役）、黑木瞳（娘役），在日劇中大放光彩，精湛的演技與突出的形象，深受到許多觀眾喜愛，粉絲遍佈全亞洲。

本書由曾擔任寶塚總經理的森下信雄親自撰寫，從寶塚的事業經營開始談起，說明在變化起伏劇烈的娛樂產業，寶塚歌劇事業能夠延續超過百年的原因。

森下信雄分析寶塚的成功關鍵，在於垂直整合「創作・製作・銷售」，因而創造了娛樂界的奇蹟，並成為事業策略的核心。

另一方面，寶塚煽動顧客事前期待的「前味」、重視歌舞劇價值的「中味」，以及留下餘韻刺激消費的「後味」，精心設計售票與周邊商品時，與顧客溝通互動的過程，落實「素人的神格化」與「說故事行銷」。

不僅如此，寶塚掌握自主製作的劇目、售票的主導權，以及建立長銷策略，巧妙安排地方巡演售票場次，都是引領時代潮流的手法，成為娛樂產業的經營典範。

此外，作者特別比較了寶塚歌劇團與近年來竄起爆紅的AKB48，在選才、育才、用才，以及組織管理與粉絲社群經營的差異，進而分析娛樂界的成功模式。

本書深入解析寶塚歌劇團如何以「清純・正直・美麗」為出發點，結合戲劇與歌舞秀的商業模式建立跨越百年的娛樂王國，帶領觀眾進入豪華絢麗的夢幻世界。

一致推薦

李仁芳（政治大學科技管理與智慧財產研究所教授）

吳洛纓（知名編劇、台北藝術大學戲劇系兼任講師）

吳靜吉（政治大學創造力講座名譽教授）

李建隆（旅日劇場藝術家）

林于竝（台北藝術大學戲劇學系副教授）

周慧玲（資深編劇、導演）

陳文玲（政治大學廣告系教授暨 X 書院@創意實驗室總導師）

黃晴雯（太平洋SOGO百貨董事長）

劉奕成（中國信託商業銀行信用金融執行長）

薛常慧（《藝霞年代》導演）

蘇麗媚（夢田文創執行長）

作者介紹:

森下信雄（Nobuo MORISHITA）

現任人力資源顧問，並於日本關西大學、近畿大學教授娛樂事業文化論、觀光與活動事業論等課程。曾任寶塚歌劇團製作課長、星組製作人、寶塚歌劇事業部事業推進課長、寶塚總經理等職，擁有完整的寶塚歌劇團管理經驗。

1963年出生於岡山縣，1986年自香川大學畢業後進入阪急電鐵。經歷鐵路營運工作、大阪市梅田茶屋町再開發計畫負責人、阪急西宮球場副總經理等職務。1998年調任至寶塚歌劇團，2004年調回阪急電鐵任職，2008年轉任梅田藝術劇場常務董事，2011年自阪急電鐵集團離職。

目錄: 前言

第一章 寶塚 (TAKARAZUKA) 基礎知識

共由四百名女性組成的單一性別劇團

五組平等的業務單位

專科：珍貴的寶藏

組別更替及舞台新生的分配

寶塚大劇場與東京寶塚劇場

活躍於多元領域的畢業生們

娛樂作品的表與裏

第二章 寶塚歌劇團的商業模式

創業初期戰略

由安逸的立足點延伸的獨特利基市場定位

導致必須變革的外部環境變化

臨門一腳促成寶塚歌劇活躍的公共表演廳濫建

演出行程二大公演：寶塚大劇場與東京寶塚劇場

舞台管理上可能產生哪些問題

主公演以外的售票演出

船首演藝廳 (Takarazuka Bow Hall) 公演的功能

東京特別公演

主辦活動所帶來的經濟利益

輸出演出

全國巡演

中日劇場公演與博多座公演

梅田藝術劇場大劇院 (Main Hall) 公演

梅田藝術劇場 Theater Drama City 公演

以行程與演出者的當季程度決定的晚餐秀

阪急電鐵與寶塚歌劇的關係

寶塚歌劇事業對阪急集團的利益貢獻度

第三章 寶塚歌劇經營模式的特徵

寶塚歌劇的垂直整合系統  
採用垂直整合系統的根據  
作品創作上的優點  
以垂直整合系統進行全國巡演的優點  
在銷售業務與行銷上所面臨的課題  
魔鬼般的平日六場公演  
「二次・三次商品」的定位與危險性  
寶塚的未來型《Dream Trail：寶塚傳說》  
第四章 寶塚歌劇與AKB48  
「素人」與「未完成」  
何謂「素人的神格化」？  
「未完成」的新鮮感  
比一比！寶塚與AKB48的異同  
海選的必然與偶然  
利用「偶然」的AKB48  
專用劇場所產生的「偶然」  
AKB48與秋葉原  
寶塚的「封閉」  
除了開演前與演出結束後，人跡消失的街區  
AKB48的近距離接觸（近接）  
寶塚歌劇的近距離接觸  
寶塚大劇場的演員休息室出入口  
銀橋在寶塚劇場所代表的意義  
值得注意的概念：心理距離  
秋元康從小貓俱樂部時代就意識到寶塚的存在？  
寶塚明星的「畢業」與「代表作」  
從AKB48畢業之後，生意經將會如何發展？  
聖地：寶塚大劇場  
第五章 寶塚今後動向與業界未來展望  
不變的真理仍將維持  
強調「創作・製作・銷售」的垂直整合  
分享過程：聖地的活化  
利用「不平衡」與「偶然」刺激粉絲社群  
前味・中味・後味  
今後製作人的工作  
結語  
• • • • • ([收起](#))

[寶塚的經營美學：跨越百年的表演藝術生意經\\_下载链接1](#)

## 标签

艺术管理

宝冢

宝塚歌剧团

商业

日本

森下信雄

2017

戏剧

## 评论

17.02.28\_关于“素人神格化”“心理距离”与“物理距离”以及AKB48的“偶然”开放系统与宝塚的“必然”封闭系统，从IP品牌的角度来看还是很有意思的，不过经营特征读起来依旧头大，扫之。这不就是前几年热起来的Participatory Design和Co-Design吗:D 果然还是经济领域更为敏感。/

17.02.11\_作者以管理专员的身份从母公司进入歌剧事业部，他从商业模式切入，自然延伸到经营特征。通过与同为女团但受众性别比完全相反的AKB48横向对比，再回身展望剧团本身。充分感受到企业管理大局观的重要性以及在复杂系统中梳理各因素优先级的基本逻辑。“好的评价”在商人眼中的样子与观众大相径庭。

-----  
这本书的作者是个自恋狂吧。把微不足道的成功夸大，把平平无奇的、甚至可以说失败的业绩洗白成成功，用“运气不好”来推脱失败，把明星的成绩归功于自己，饱含深情地引用自己曾经对某某说过的话……啊，真是恶心。把宝塚的造星模式同AKB比较不是不行，但他的写法给人感觉就是在碰瓷AKB的人气。

-----  
感觉比较适合宝塚粉和娱乐行业的经营管理者。除了介绍宝塚构造、一些逸闻事例和素人神格化的部分分析，整体感觉有点枯燥。。

-----  
从饭的角度来看，是会有点心酸的。。这本是管理学层面的，下次找文化学社会学层面的来看，应该会更有意思

-----  
参考书就不评分了。剧团门外汉+过期商科生看切入点完全是“经营”的书  
整体还是受益良多 虽然作者无论是以职业棒球队做对比  
还是多次强调的“垂直整合”(普遍适用于汽车生产)  
都是对潜在读者有明显的性别倾向定位;较为清晰的商营介绍+毫不掩饰的销售策略  
硬是把“梦幻”的宝塚剥露成了一门买卖 其中类似艺人统筹的部分  
感觉可以搭配幕后介绍的纪录片食用  
各剧场如何利用建筑+地理特征盘活生意的部分有趣 至于占据全书近1/4比例  
把AKB作为参照 进而企图将“解释共同体”的战线拉长到排练期的想法  
无法苟同(此举并不能解决“平日六场”的尴尬 当然  
首先“神格化”造星制+FC狂热崇拜 之于我就是极难突破的屏障了  
也不好依自己的经验来揣摩粉丝经济…) ps 因为是元星组制作人所著  
涉及的生徒实例具体就是noru稔幸

-----  
宝塚的经营管理，靠的是制造明星，制造梦想，制造带有宝塚独特美学印记的演出，制造粉丝和生徒之间的心理纽带。在宝塚，帅气和华丽高于一切。

-----  
很期待公开稽古了(可惜我家赶不上了)

-----  
内部人士 从组P做到经理再跳出剧团看  
有纵向发展也有横向对比，对百年剧团经营有兴趣的绝对有收获，只是觉得，剧团这条路太有特点很难复制。

-----  
[寶塚的經營美學：跨越百年的表演藝術生意經\\_下载链接1](#)

## 书评

这本书是原星组制作人写的，也就是冢饭们平常放在嘴边吐槽的组p。如果对宝塚的日常非常熟悉的话，这本书里的诸多细节，都能让我们从另一个角度，对熟悉的宝塚生活会心一笑。可惜制作人大叔是98年后调任星组的，也就是稔幸王子在任时期，我对星组不熟。书中有关宝塚的商业模式...

-----  
前一段时间新闻不断的杨超越、蔡徐坤都是从国内热门综艺《创造101》和《偶像练习生》中走出来的，对于偶像工厂，往前追溯甚至一直可以追溯到《超级女声》和《好男

儿》，但是遗憾的是，在国内的造星工厂中，似乎没有一个完整的体系来持续输出优质偶像，有的甚至只举办了一期，捧...

-----  
-----  
几个月后的更新：已经成功出坑。突然意识到宝冢所谓梦的含义。女性希望获得和男性一样的权力，自由和互相平等对待尊重。有人说喜欢看男役的女性观众或是从他们身上看到了意气风发的自己，抑或是看到了理想爱人的形象，不管是什么解释，这都是她们理想获得的。通过看宝冢剧，她...

-----  
[寶塚的經營美學：跨越百年的表演藝術生意經\\_下载链接1](#)