

内容渠道相互为王 市场发展缺一不可

——专访中国西部演出联盟秘书长哈村



经营中介 转向剧目生产

相对于目前包括中演、保利、北方、东部等在内的国内演出联盟，中国西部演出联盟的发起单位在结构上似乎更为强调构造演艺产业链的意识和开放的姿态。联盟成员中，既有负责剧目创作生产的处于产业上游的艺术院团，如青海民族歌舞剧院、内蒙古民族歌舞剧院，也有处于产业中游的演出经纪公司，如四川省演出公司及其所属的锦城艺术宫、陕西省演出公司、贵阳市文化演出中心，以及处于产业下游的昆明剧场、宁夏人民会堂。与这种结构相适应，联盟单位除上述国有经营主体以外，还有云南卓越文化传播有限公司和重庆正点文化发展有限公司这样的民营演出经纪机构。

“作为一个以项目为依托的区域性演出行业经济合作体，西部演出联盟有独有的经济、文化背景。在经济上还属欠发达地区的西部，联盟的方式不失为推进当前演艺产业化、规模化发展的一个最优选择。”哈村说。通过联盟不仅可以使西部共有的文化资源进行新的整合包装，实现“走出去”的战略，更为现实的是，通过联盟各自公司的信息、营销渠道

直至资本和人才等多方面的联合运作，即便是在国内进行商业巡演也可产生规模效应，而规模就意味着走向集约，就意味着降低成本和票价，使更多的老百姓能够走进剧场看演出。

“联盟成立的初衷只是想联合接项目，现在已经由运作项目向联合制作项目转变了。艺术生产不仅是演出生产单位的事儿，也是每个演出经营机构的事儿，仅靠倒买、倒卖演出项目是不够的，要发展壮大西部演出联盟，必须走艺术生产与市场营销相结合的道路，最后达到根据市场需求共同生产剧目的目标。”哈村说。

艺术技术 需明晰主次

演出市场表现和观众的观演习惯密切相关。哈村直陈当前市场运作的瓶颈，“首先，某种程度上国内观众更重视明星号召力，看的是谁领衔，明星决定市场。可有明星的制作成本就低不了，票价肯定降不下来。其次，也是国内演出的弊端，贪图大制作，满台的舞美、道具”。

一面是制作方对大场面的偏爱，一面是市场对优质演出的切实需求。这对不可调和的矛盾在哈村看来，有能归到一处的解决方式，那就是演出的性

剧院院线当下正在日益成为业内关注焦点，资本的进入、整合只是时间问题；在中游，演出中介机构项目型公司的“进化”已现端倪，加强与上游院团和下游剧场的合作、巩固自身在产业链条中的地位成为必然趋势；在上游，文艺院团随着文化体制改革的深入及一系列政策的颁布，也正在经历着一场艺术生产上前所未有的变革。“联盟”似乎正在成为解读当前演出市场发展趋向的一把钥匙。

价比。市场欢迎的是性价比高的演出。“有些院团领导一厢情愿，拍着胸脯吹牛，‘这个剧目出去一场卖50万、80万，演个十场八场的本儿就回来了’。这是对市场和作品严重不负责任。”

“地方院团视野有限、资源有限，偏好宏大的制作、华丽的舞美，动辄百人的演员阵容，完全不顾市场需求。”哈村说。对大制作的偏爱让接手的演出商有心无力，已经本末倒置，大舞美，大制作，演员被淹没，表演成了灯光舞美秀的附属品。由此可见，轻装上阵也是文艺产品市场化的题中之义。

“庞大的舞美何谈走市场。十几万的成本，可以有老百姓能接受的票价，上百万的成本，到哪里找那么多普通观众掏钱进场呢？动辄千元的票价，是给官员看的，艺术还是该面向老百姓。”哈村说。

包含创作与市场双方

面要素的演出产品，创作生产必和市场挂钩，“有些剧目可以在大城市演，有些受场地限制就是演不成。动辄演员上百人，道具十几车，演出成了展示，成了比排场，我从来都认为这是无能的表现”。哈村说。“这些导演也好，‘辛勤工作’的舞美道具也好，都是在乱花钱。运输、装台卸台、人员开销都要花大量的时间和资金成本，把原本应该是简单的、持续的、习惯性的文化消费变成了奢侈品。当艺术成为奢侈品，那是犯罪，艺术是大众的，文化是惠民的，是愉悦百姓的，做不到这一点，所谓的艺术工作者是失职的。只为迎合领导的高兴和胃口，不是市场，也不是我们倡导的文化方向。”

剧院发展 尚需精准定位

作为市场最前沿的窗口，剧院联盟无疑有利于推出最受市场欢迎的项

目。然而地方院团、剧院资源大多属于国有，其体制转变、生产和经营水平提升，都是联盟发展的瓶颈。

通过合作剧院在全国范围内配置演出资源，实现标准化管理和集约化运营。面对潜力巨大的国内演出市场，演出院线为地方剧院注入新鲜活力。“为成品剧目找市场还在其次，更主要的是，处在市场一线的演出联盟将以市场力量改变传统制作观念，进而助推地方文化体制改革。”哈村表示。

“‘内容为王’还是‘渠道为王’，其实既矛盾又统一，目前好的演艺项目太少，国内演艺品牌严重缺失。”哈村说，“无剧可营”恐怕也是演艺联盟转型投身制作的一大原因。

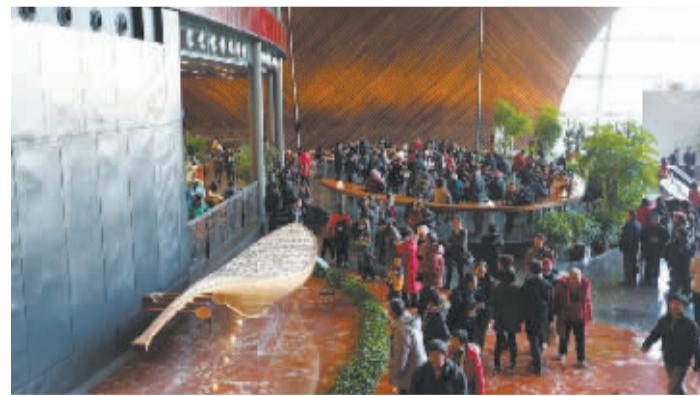
“这和当前的文艺创作补贴机制有很大关系，长期以来只重文艺创作、不重剧场经营的财政资金投放方式，滋生了国有文艺院团为评奖而创作的怪

风，也使得不少花了巨资建设的剧院要么闲置、要么只能靠出租或“三产”来维持低水平运转的状况。能够直面市场的剧目紧缺，国家应该把投向文艺院团的创作资金分出一些给剧院，还能起到降低票价、惠及观众、培育市场的作用。

剧院的发展无疑需要政府的支持，对比国外经验也不难看出国内剧院发展在资金方面的短板。“国外剧院的收入都是三大块，政府扶持资金、剧院票房收入以及固定的企业赞助。”哈村说，“而国内，政府扶持资金不均，真实票房收入难计，企业赞助更是少之又少。”而目前，相当多剧院仍属国有，其究竟是否具备市场化运作的权力，还是作为体制内单位承担传播公益文化的公益责任，恐怕这种体制的转变、定性的明确是政府部门首先要解决的问题。

商报记者 姜琳琳

陈平：艺术，本就是老百姓的事儿



上周末，国家大剧院开幕五周年纪念，以往每年大剧院生日时都会免费向公众开放，而今年这个“公众开放日”升级为“公众开放日艺术节”，让艺术家与更多的观众零距离接触。

近两万观众进剧场

开放当日，1.8万名观众在国家大剧院里免费享受了一场流动的艺术盛宴。在国家大剧院院长陈平看来，这不是一场自我宣传秀，而是大剧院惠民艺术的集中展示。“如果没有广大观众的支持，大剧院就不会像今天这样具有这么大的活力，所以我们举办艺术节就是想回馈观众，回馈社会。”

当天，国家大剧院四大剧场——歌剧院、音乐厅、戏剧场、小剧场上下午各安排两场演出，共16场演出。比如，歌剧院上午上演了中国歌剧舞剧院的《紫气祥云》、《洛神》等品牌舞蹈节目，观众热情极高，剧场内几乎座无虚席。除四个剧场内的正式演出

外，国家大剧院还安排了许多开放式演出，水下廊道、橄榄厅、公众大厅、咖啡厅以及环廊等角落，都能看到别具特色的演出。

一方面惠民艺术，一方面要盈利经营，似乎是矛盾的两个方面，陈平有着不同的解读，“对我们来说一点也不矛盾。因为，首先国家大剧院就是我们国家投资兴建的大型公益性的文化设施，要求我们在这个理念下大力开展艺术普及，因为只有观众素

质提高了，艺术才有土壤，演出才有人看。”

艺术惠民不只是低票价

国家大剧院已成为世界演出的重要一“极”，五年来14.7万名艺术家献演，观众达到800多万人次，同时为280多万观众进行了艺术普及教育。在艺术普及教育上，大剧院每年大概做1000场艺术普及教育。比如每年选取六七所优秀的艺术院校，让学生

到大剧院的舞台上来展示他们的艺术作品。比如每星期都有周末音乐会，一年52场每个礼拜都不落。但是票价只定在40块钱，会员只收10块。

“艺术惠民方面不仅仅是免费开放或是低票价，真正让观众享受艺术，需要创作好的艺术产品。”陈平表示。

从2010年开始，大剧院已经形成了每年新制作6-8部歌剧、排演18-20部歌剧的生产能力，预计到2015年，国家大剧院自己拥有制作版权的剧目将累计达到50部。这其中，经典歌剧中不乏北京观众已经非常津津乐道的《图兰朵》、《艺术家的生涯》、《茶花女》、《托斯卡》和《假面舞会》等，原创歌剧中则有观众已经广为传唱的《山村女教师》、《西施》、《赵氏孤儿》等一批新作。

“所以我们的剧目都是反复演，最近演的这一轮《王府井》话剧，连倒票黄牛党手里的票都被卖光了，《简爱》已经演

了八轮67场，票房回收也非常好。”陈平说。

剧院定位赚的是票房

五年来，国家大剧院究竟孕育着什么样的艺术理念，选择的又是怎样的发展道路？

“国家大剧院建院之初就面临两种选择，一种是舒舒服服走国家包起来的老路，一种是创新体制机制，大胆尝试新的运作模式。大剧院将自己的经营业态定位为剧院而不是剧场。”陈平说，“因为如果是剧场，租场子得来的就是场租；如果是剧院，我们搞艺术生产，搞演出，经营的是节目，得来的是票房。”陈平表示，正是这种成功的不寻常之路，仅仅五年，国家大剧院在演出经营上，商业演出3541场，售票393万张，上座率达到81%，令世界同行称赞。“大剧院走的路之前没人走过，很庆幸，我觉得大剧院没有走弯路。”陈平说。

商报记者 姜琳琳