



首都演艺周刊

Beijing Performing Arts Weekly

总第87期 今日4版 周四出版
联合主办 北京市文化局 北京商报社
主编 胡敬云 执行主编 姜琳琳

D1-D4

2015.12.31

国有院团 票房之外的智慧

一边要市场拓展，一边要文化担当。国有院团一直被市场经济掂量着成败，也一直被社会效益掂量着文化影响。排什么样的戏，出什么样的作品，该有什么样的市场思路和发展思路，该怎样找到其中艰难的平衡点，国有院团的市场智慧，也许并不仅仅在于一场卖掉多少票，改制、创作、营销、品类细分，国有院团一年的尝试收获不小。



院团改制 更需对接院团建设

上周，国家话剧院成立14周年纪念，同时也交出了这样一份成绩单：2015年剧院共组织演出460场，观众累计40万人次，票房收入3000万元。但就在同时国话的另一份成绩单让人惊讶，国家话剧院与英国剧院的中英合作剧目《战马》，截至12月25日，演出百余场，票房销售突破3200万元。《战马》中文版无疑成为2015年万众瞩目的文化热点，持续演出场次、总票房、单场票房均为今年话剧市场冠军。

但是，票房却不是最重要的，“这部中国国家话剧院与英国国家剧院联合制作的《战马》，高票房背后该有更多思考。”国家话剧院制作人李东直言，“就好像电影票房过400亿元了，演出连个零头都不到。不同领域执着于数字的对比没有任何意义。”国话谋求通过大体量项目带来变化。“过去大家习惯用剧目对接市场，拿了剧，先选明星。而《战马》用剧目对接团队建设。”李东说。在内部调整人员、财务，在外围用商业合作分担成本，用电影范本尝试戏剧发行，甚至用众筹吸引更高的关注度。

一直以来，国家在剧院建设和精品剧目投资方面花费很大的精力，在舞台产品推广方面的投入则相对薄弱。国家话剧院院长周予援告诉北京商报记者，“如果单靠国家话剧院，《战马》做不起来。即便暂时抛开资金难度，就院团而言，往往偏重艺术创作，多半埋头做戏，缺乏对优质资源的整合，缺乏与资本市场的对接。而这也是国内创作院团都面临的困境。直接导致的结果就是艺术性非常高的剧目难以存活”。

连接观众 需锤炼原创剧目

在营销推广、带活剧目上动脑筋，对于演艺产品本身，原创题材的锤炼更不可少。北京人艺今年的几部大戏无论从剧本创作，还是演员排练上都做足了原创的文章。

从年初的原创《食堂》开始，浓厚的京腔京味始终伴随人艺原创剧目的推进。《食堂》跳出了胡同里的家长里短，将镜头对准工业背景下的工人以及周围人的生活，以一座国营老钢厂的食堂为背景，讲述了这里30年的变迁。熟悉的打饭窗口，身穿白大褂的师傅，以及排队的人群，全剧散发出浓浓的生活气息和老北京人情味儿。其后的《故园》虽是抗战主题，却并没有局限在英雄的刻画。台湾传统歌仔戏、京韵大鼓都先后出现在舞台上，让人对传统文化又多了一分关注。正如导演唐烨所言，即使在和平年代，对于传统文化的守护依然是一件不能被忽视的事，希望用这部戏唤起大家对文化传统的关注和守护。

原创剧目同样也是国家话剧院的重中之重。刚结束首轮演出的《北京法源寺》，去年的《长夜》，前年的《伏生》，“自有剧目建设，原创作品对于中国戏剧发展是至关重要的，无论演过多少经典名著，如果自家原创作品不能达到一个新的高度，不能得到真正意义上的长足发展。”国家话剧院副院长王小鹰说。

“《北京法源寺》这样一部历史题材作品，正是要带领我们一起走进中国历史上一段风云变幻的岁月，倾听那些影响中国命运的思想交锋，从而感受和思考中国近代最黑暗时期一批文化思想巨人寻找救国之路的心路历程。讲的是历史，但对于当下也有深远意义。”周予援说。

院团经营 精神产品VS娱乐产品

尽管儿童剧一直高温，但今年北京儿艺也已经开始探索多元市场路径。就在不久前北京儿艺成立青剧团，推出第一部给大人看的舞台剧《幸福年》，该剧选取了1984年、1994年、2004年、2014年这四年的除夕夜为时间节点，讲述了发生在万家老屋里两代人的情感与牵绊，让年轻人带父母进剧场。未来在北京儿艺的舞台上，主角将不再仅仅是小孩子，创作题材也更适合家庭观剧。

“原创剧、版权剧、校园剧，明年即将成立满30周年的北京儿艺已经形成了自己的构架，并开始做更多、更细化的调整。”北京儿艺总经理董宁告诉北京商报记者，“在儿童剧领域，精神产品和娱乐产品终究没有办法形成合力，一个最简单的例子，市场部的人会抱怨原创剧根本推不动；而创作部的人员又会反映版权剧根本没法看。”

院团需要做的就是调整两种产品的比例。据董宁介绍，目前儿艺商业效益比较好、国内巡演场次多的都是版权剧，巡演量已经远远超过北京当地的演出次数，而且形成了品牌，比如《芭比拉小魔仙》、《植物大战僵尸》等。而原创现实主义题材未来可能更多面向政府购买、满足以学校为单位的儿童剧需求，不再去硬推动散票市场。

利用网络平台营销儿童剧，将是2016年北京儿艺的又一大突破。董宁告诉北京商报记者，北京儿艺正在酝酿网上交互平台，内容既涵盖现有儿童剧目，同时也将联动儿童戏剧培训和相关的教师培训。

北京商报记者 姜琳琳