

专访聚橙网总裁蒋宽：

“跑马圈地”是做好演出运营的前提

演出市场的潜在发展空间得到业内外认可，但不可否认的是，该市场目前仍处于发展初期，原始混乱、资源分散、缺乏精细化管理，导致运营效率较低、加大成本。成立于2007年的聚橙网，作为以演出票务起家的“草根公司”，如今已拥有9个子品牌。从音乐剧、儿童剧投资占据行业第一，到成功进入百老汇市场，聚橙网用近十年的时间在探索着演出公司去补贴化的市场运营之路。在聚橙网CEO蒋宽看来，如今国内的演出市场仍有很大的开发空间，作为演出公司要想实现利润最大化，首先要做好“跑马圈地”的功课。



北京商报：最初是在怎样的契机下选择进入演出行业的？

蒋宽：2007年聚橙网成立，当时不仅销售演出票，也销售电影票。尽管该时期正值国内电影市场逐渐爆发，电影票的销售量远远大于演出票，但通过对比电影和演出行业的未来发展发现，鉴于聚橙网当时只是一家远在深圳的小公司，与电影产业链距离较远，处于末端，且无论是电影制作还是发行，都是一些大资本在背后布局，对聚橙网而言，并没有太大的机会和发展空间，反而是演出行业还处于较为原始的发展阶段，资源分散，拥有较多机会。因此从2009年开始，聚橙网选择专注做演出。最初聚橙网也经历了较为困难的阶段，由于缺乏演出资源和专业背景，同时也不像一些国有院团可以获得补贴，所以聚橙网选择适合自身情况的纯商

业运作模式，到北京等城市进行项目采购，通过大量接触产业资源，才逐渐打开局面。当然，前期亏损是免不了的，在探索市场的过程中也免不了交学费。经过十年的发展，虽然在尝试和探索新业务、新项目时仍免不了交学费，但聚橙网目前已处于收支平衡的状态，同时公司团队也由最初的两人一步步扩大近500人，也吸引演出行业前辈加入并担任公司高管。

北京商报：现阶段无论是演出行业内还是其他行业，不少公司均在试图布局全产业链，您如何理解全产业链布局对于一家公司的意义？

蒋宽：与十年前相比，国内演出市场已经有较大发展，无论是演出的场次、项目数量、观众人次，都有较大提升，且未来还有100倍的增值空间有待爆发。所以现阶段在我看来，做好演出运营的关键

就是要先做好“跑马圈地”的功课，最大限度地占有行业优势资源。聚橙网目前也在布局全产业链，试图打造闭环，但聚橙网有一个特点是从一开始就是个草根公司、票务公司，所以在扩大业务方面会抠得比较细，从票务公司到演艺经纪公司，到演出制作公司、剧院管理公司，再到投融资、涉足国外项目、制作自己的剧目，均不会大踏步往前走，争取让每一步都较为稳妥。以布局儿童剧、剧场演唱会、音乐剧的内容上游为例，该领域确实具有较强的专业性，而聚橙网仍选择涉足，一方面是在这一品类的垂直领域已形成较大规模的布局，也便于产业化运营，另一方面则是市场有较大的需求，但内容上游却无法满足，促使我们想办法自己做产品；反观戏曲、舞蹈，由于规模小且分散，因此并未深入。除此以外，为了协调在不同区域举办演出或巡演，聚橙网从2009—2013年持续建设直营公司，目前已拥有25个直营公司，派人常驻，可以做演出的城市则达到50个，并把演出运营变成流水线，按照职能将不同环节的工作交由各部门负责，而不是项目制，提升效率、缩小成本，保证自身能同时消化大量不同的演出，现在聚橙网已能实现一个周末在不同城市做几十场，甚至上百场演出。

北京商报：从2012年起，聚橙网已经完成四轮融资，并于2016年年中完成数亿元Pre-IPO轮融资。在您看来，聚橙网如何获得资本的青睐？

蒋宽：近两年投资者对泛娱乐的兴趣较为浓厚，或许是因为前段时间影视泡沫太大，伤到部分投资者，此外，虽然做演出市场看起来比较苦，但未来发展是非常大的，票房规模具有100倍的增值空间，所以也让不少投资者关注演出市场，希望能得到未来的市场回报。聚橙网通过前期融资，不仅能够获得资金去探索新业务、新模式，同时在资源方面也获得补充。比如

投资者之一的君联资本，该公司在文化产业内已投资多个细分业态下的公司，也愿意将其他公司介绍给聚橙网，促成双方或多方的合作。除了进行融资外，聚橙网在第一轮融资完成后也产生了上市的想法，毕竟国内还没有在A股上市的演出公司，此外上市后聚橙网也能获得一个更大的平台，提升自身实力和信誉，在国内外深耕市场。当然，聚橙网也能看到自身的缺陷，离完美还有一定距离。我们较为认同的完美模式是日本的四季剧团，该剧团经营数十年，能依靠自身创作剧目、运营剧场，在不依靠国家补贴的情况下，实现每年数十亿的营收。与之相比，聚橙网虽然拥有更大的市场范围，但企业内部管理、艺术质量管控等多方面的精细化运作还有待提升，内功有待进一步修炼。

北京商报：演出市场内产品品类众多，您觉得哪个品类更具有发展空间？

蒋宽：与十年前相比，国内演出市场已经有较大发展，无论是演出场次、项目数量、观众人次，都有较大提升，且未来还有100倍的增值空间有待爆发。以音乐剧为例，按照美国的市场情况来看，电影市场规模为100亿美元，音乐剧为30亿美元，即3:1的关系，而目前中国电影市场规模大约为500亿元，如果按照3:1的比例计算音乐剧市场，应该处于100亿—200亿元的范围，但实际情况却是只有1个多亿，人均GDP达到8000元时电影市场会爆发，而人均GDP达到1万—1.2万元时，音乐剧市场就会爆发，这已在日本等国家实现验证，而日本的市场才有多大，中国市场有多大，未来空间巨大。此外，儿童剧现阶段需求量也较大，鉴于市场需求，聚橙网通过合并一个海外儿童剧团团队，并以该团队为蓝本成立小橙堡逐步发展，现在也获得较大回报，演出场次、票房、剧目数量均位于行业首位。

北京商报记者 卢扬 郑蕊

北京京剧院推谭派经典剧目展演

2017年是谭派创始人、京剧大师谭鑫培诞辰170周年，以及北京京剧院创始人之一谭富英诞辰111周年。北京商报记者昨日获悉，为纪念这两位推动京剧艺术革新、发展的京剧艺术奠基者及领路者，北京京剧院计划策划并推出“纪念谭鑫培诞辰170周年 谭富英诞辰111周年 流派经典精品剧目系列展演”项目。

公开资料显示，谭鑫培是京剧创始人之一，创造了京剧史上第一个老生流派——谭派，树立起谭派艺术既可听又可看的独特风格，突出了京剧艺术一重情感、二重行动的美学特色，使京剧界有着“无腔不学谭”之说。谭鑫培被戏曲界称为“伶界大王”，并亲自培养和提携了梅兰芳、周信芳、杨小楼和余叔岩等大师级人物。

谭富英则为谭鑫培之孙，是北京京剧院奠基人之一，继承了谭派艺术之风格，并发挥自己的艺术特长，发展创新了“新谭派”，在艺术上唱做兼能，文武具备，其风貌给观众留下深刻印象，被誉为“四大须生”之一。

据悉，本次展演活动由北京京剧院和天津谭派艺术基金会共同主办。根据规划，本次纪念活动将邀请谭派以及其他各流派艺术家共同参与演出，所上演

的剧目中有多部是经过加工、改编的经典传统剧目。演出时间为9月6日—20日，届时包括《定军山》、《阳平关》、《鼎盛春秋》、《朱砂痣》、《举鼎观画》、《恶虎村》、《桑园会》、《翠屏山》、《珠帘寨》、《问樵闹府》、《打棍出箱》、《摘缨会》等多部剧目，都将接连登上长安大戏院。

北京京剧院院长李恩杰表示，“一部谭家史，半部京剧史，谭家是京剧第一家，而谭鑫培与谭富英则是京剧历史上的里程碑人物，希望通过展演的形式，将历史上辉煌的经典剧目，在今天的舞台上再次呈现给观众。同时希望借此活动，促进各流派间的交流与对话，推动京剧艺术的发展，并挖掘整理出一批不常上演的经典剧目，通过演出、宣传推广，使其更好地传播、传承下去”。

值得注意的是，此次纪念展演并未申请专项活动经费，而是选择纯商业运作的模式，对外售卖门票。对此，李恩杰表示，京剧必须进入市场，只有在市场中进行检验、得到观众的认可，才能不断向前发展，而不是被放入博物馆里。此外，通过举办本次纪念展演活动，也希望能从中探索京剧曾经辉煌的原因，这也是让京剧得到传承的关键。

北京商报记者 卢扬 郑蕊

机器人主播探索直播新玩法

花椒直播近日推出了一个机器人直播组合TLBOYS，组合共有9名成员，可分别带来不同的才艺表演，不仅会跳舞耍功夫，还会卖萌讲故事，精彩程度不输当红人类主播。目前，机器人主播已进行了两场直播，累计时长1小时，共吸引了超200万网友围观，打赏礼物超过1200万花椒币，折合约120万元。

相较于人类主播，机器人主播形象稳定，无需食物补给，无需休息可以连续直播，而且学习能力强，无论是唱歌、跳舞，还会脱口秀，都可以很快掌握。因而打造一个会唱所有歌曲的机器人并不难。而且机器人主播的可塑性很强，能够随时掌握最新鲜的内容，各方面的性能都可以无限趋近完美。

北京商报记者了解到，之所以开启机器人直播，是因为花椒直播有一个用户是自闭症儿童，跟所有人几乎都不说话，只跟机器人沟通交流。这让花椒直播意识到或许机器人能够帮助很多自闭症患者或者有交流障碍的人打开心扉。而且机器人直播并不是一次性直播，而是策划了一系列活动内容，比如近期会举行24小时人机大战的直播挑战赛，让TLBOYS成员陆续个人开播。

机器人产业和人工智能目前颇受资本热捧。在过去的一年里，图灵机器人就

获得5000万元投资，公司估值约10亿元；独角兽公司优必选和机器人系统公司ROOBO均宣布获得1亿美元融资；地平线机器人公司也完成了A轮融资，金额亦是千万美元级别。而参与直播的TLBOYS成员均属于中高档家用服务机器人，组合中的成员小污，在机器人界早已小有名气。它的真实代号是AELOS，由乐聚智能团队研发，搭载图灵机器人的Turing OS系统。乐聚的前身是哈工大机器人创新基地研发团队，他们开发的一款机器人，在2012年就登上了央视春晚舞台，表演集体舞蹈《机器人总动员》。

花椒直播相关负责人表示，此次机器人主播开启了“人工智能+直播”探索的全新思路，未来花椒直播将在人工智能领域展开更加深入的合作。在直播行业面临内容同质化的情况下，唯有勇于创新、寻求突破，才能走在行业前列。为了保持创新，在技术方面，花椒直播美颜功能领先行业，独家的脸萌、魔法背景等核心技术也拉开了与其他平台的差距；在内容上，除吸引了范冰冰、张继科、吴亦凡等上千位明星大咖入驻直播外，还推出覆盖财经、体育、教育、旅游、体育等各领域的高档自制直播节目，并不断推出如机器人直播让用户感到新鲜的内容和玩法。北京商报记者 卢扬 王嘉敏