

# 大剧院们的新生存法则

近年来，国内的演出剧场建设可谓进入了一个全盛时期，剧院的繁荣建设给我国表演艺术发展带来了巨大的空间，但同时也给演出内容、观众参与率、运营模式、人才储备、成本等方面带来了更高的挑战。在日前举办的首届世界剧院北京论坛上，来自全球20多个国家和地区的30家一流国际艺术机构，与国内外的知名剧院、演出团体、联盟组织、艺术院校、文化公司以及媒体的高管精英齐聚北京，共同探讨在新消费时代的背景下，剧院该如何定义自己的生存法则？



## 供大于求成普遍问题

公开资料显示，目前国内剧院的总数已超2000家，除北京、上海、广州等一线城市外，其他地区专业剧场的利用率普遍偏低。全年演出超过50场的剧场只占剧场总数的35%。高速增长的剧院数量已远远超出市场需求。

观众消费需求无法赶上快速增长的剧院数量。中国剧院发展研究中心主任陈平认为，国内剧院数量的增加意味着演出节目需求量的增长，可国内市场并没有足够的演出供给。为了让更多的观众参与演出走进剧院，养成观演习惯，剧院在运营模式上也在逐渐探索创新。但就全国而言，模式创新还不够，尤其在经营理念、组织运作、产品运营上还有很多需要创新的地方。

剧院数量的增长带来的，不只有供大于求的市场，还有人才缺口。从导演、指挥、编剧、演员，再到剧院制作、演出经营、宣传营销等方面，快速增长的剧院数量使各个方向的员工都存在大量缺口，而剧院的成本又无法承担大量人才供给，员工缺乏影响剧院正常运行，如此造成恶性循环。陈平表示：“就剧院发展来说，除了政府和社会给予的必要支持和赞助外，必须要有其他破解成本病的途径”。

值得注意的是，现阶段国内剧场遇

到的问题并非个例，即便在演出市场、演出消费较为成熟的德国也存在着这样的问题。

德国柏林歌剧基金会总经理乔治·费尔特哈勒强调：“2018年，柏林歌剧基金会为演出提供了97万个观众席位，设施利用率达到83%。观众的娱乐选择愈加多元，但对传统艺术形式的兴趣却有所减少。为此，我们的创作主要基于观众的文化需求和兴趣，把歌剧艺术根植在快节奏的社会当中，利用数字化的传播手段，让歌剧艺术尽可能广泛地普及给更多观众。”

## 运营方式因地制宜

面对供大于求的问题，在剧院管理者看来，更多的是要从自身出发去解决，而第一个关键问题，就是如何找到适合自身发展的运营方式。

以日本新国立剧院为例，由于剧院自身拥有很多非常优秀的歌唱家、作曲家、指挥家，除表演之外，剧院也会让他们提供自己的思路和想法。日本新国立剧院经常将独特传统文化融入创作中，让久远且深厚的传统文化得到传承与发扬，并在此基础上进行创新。“我们勇于尝试一切新鲜事物，2020年东京奥运会还会推出由孩子和人工智能共同完成的歌剧。”日本新国立剧院执行总监村田直表示。

与日本不同的是，柏林国家歌剧院一直将工作重心放在如何把歌剧普及化。柏林国家歌剧院不是一个封闭的体系，不只为富裕阶层、受到良好教育的人提供歌剧表演，而是要把歌剧带给每一个人，每个人都能负担起的票价，成就了柏林观众群体的增长。”德国柏林国家歌剧院院长马提亚斯·舒尔茨认为。据悉，柏林每年都会举行向全市直播的管弦乐团露天音乐会，并增加了许多提高公众参与度的项目，例如免门票的柏林音乐会；30岁以下人群交15欧就可以得到的古典音乐卡；针对学生和儿童的“0门槛”歌剧项目。此外，用数字手段对剧目进行宣传也是方式之一，吸引观众走进剧院，近距离体会艺术的魅力，使他们更愿意来剧院欣赏歌剧。

## 培养受众从“走近”开始

为什么观众不愿意走进剧院？

针对这一问题，有项调查结果显示：观众不看演出的原因主要有五种：第一，人们有强烈的阶级分层意识，认为自己不属于富裕和受过良好教育的阶级，剧院演出不适合他们。第二，没有想到过看歌剧。第三，很多人觉得观看一场演出不方便。第四，找不到人一起去。第五，票价太贵，性价比不高。

为吸引观众，西班牙利赛欧歌剧院

开发了“利赛欧35”项目和“全新利赛欧”两个项目，“利赛欧35”项目每年推出戏剧季，其中有专门面向35岁以下观众的剧目，通过社交媒体用年轻人的思路进行宣传。比如，演出开始之前会有迎宾鸡尾酒、演出导赏。幕间休息时工作人员会向观众介绍剧院内可以参观的地点。除此之外，有的项目在演出开始前15天允许35岁以下的观众以30欧元的价格买票。这些方法为利赛欧歌剧院发展了一万多名35岁以下的新观众。“全新利赛欧”项目是在乡镇的广场、公共地点直播歌剧。西班牙利赛欧歌剧院总经理瓦伦蒂·奥维耶多·科奈约表示：“我们在120多个乡镇举行歌剧讲座，讲解歌剧的历史、剧情等，成功吸引乡镇观众来利赛欧歌剧院看演出。发展新观众是在为未来投资，我们不需要考虑预算”。

除此以外，拥有350年历史的巴黎国家歌剧院，为提供更好的公共服务，也在不断进行调整，更加关注市场的需求，从而提供更多样化的演出。法国巴黎歌剧院国际发展部部长夏曼宁指出：“虽然剧目制作费用十分庞大，但票价是大家支付得起的，为了吸引年轻观众，我们在一个项目里免费为他们提供了2000多张票，也通过有竞争力的票价，使更多的父母和孩子一起来到剧院”。  
(下转B2版)