



2013 文化領袖論壇

藝術與創業精神：成功條件及要訣  
**ARTS ENTREPRENEURSHIP**  
· WHAT IT TAKES & HOW IT WORKS ·

27-29·5·2013

香港藝術行政人員協會及西九文化區管理局合辦

## 焦點企業家個案·一：張軍

### 「崑曲王子」的民營藝術機構新開拓

成立於 2009 年的上海張軍崑曲藝術中心，是中國內地首個以藝術家命名的民營崑曲藝術機構，它將古老的崑曲放置於現代化的演藝市場中，探索多元化的藝術生產、傳播方式、運營模式。從園林版《牡丹亭》到新版《長生殿》，在多方的市場突圍背後，是「崑曲王子」張軍最終的夢想：找到傳統戲曲在當代演出市場中的新位置，創立民營藝術機構運營模式的新標準。

### 投身市場：個人的準備與環境的成熟

放棄副團長的職位，離開金漆招牌的上海崑劇團，對於一個立志以崑劇藝術為畢生事業的藝術家來說，實在不是個簡單的決定。2009 年 9 月 22 日，張軍會永遠記得那一天，成立上海張軍崑曲藝術中心，並開啟民營戲曲機構的市場探索。無論是張軍自身對崑劇演出市場的實踐和思考，還是整個文化體制的變革、演出環境的機遇，2009 年都是一個充滿改變與突破的契機年。

師承著名表演藝術家蔡正仁、岳美緹、周志剛，俞振飛大師的再傳弟子，國家一級演員，中國戲劇表演最高獎「梅花獎」獲得者——藝術的「張軍」出色而純粹，但比起同樣在體制內藝術環境成長起來的同行們，他的身體裡卻又天然藏著一種對市場的敏銳直覺，張軍對崑劇演出市場化運作的實踐早在上海崑劇團時期就已開始。2003 年 10 月，於上海大劇院亮相的《驚夢六百年——張軍視覺崑劇專場》將多媒體等現代技術引入崑劇演出，成為一時話題。「那個專場完全由我去籌錢，再向劇團組織演出團隊，演員酬勞、票務銷售、宣傳推廣全部由我自己去做。」盡管今日看來，這次專場的體量並不算大，但這樣市場化的運作方式在當時的戲曲演出環境中實在鳳毛麟角，這差不多可以算是張軍向市場邁進的最初步伐。

之後，張軍的市場探索就一發不可收拾。2004 年推出七夕不插電版崑曲《長生殿》，讓「過中國情人節，看崑曲長生殿」成為滬上風尚；2006 年與王力宏在上海演唱會上合作《在梅邊》，嘗試讓國粹崑曲與流行音樂和諧共奏；2008 年與比利時鋼琴家尚·馬龍 (Jean-Francois Maljean) 合作，促成崑曲與爵士的跨界對話……這個過程不斷積累著張軍對崑劇演出市場化操作的經驗與信心，同時，也使他越來越感覺到體內創新、突破的衝動與周遭環境、自身身份之間的衝突。

「2009年，中國內地對文化體制改革的推動越來越強，大家看到非常多的團體由事業單位變為企業，分散的單位再組成大的演藝集團、演藝公司，我覺得條件越來越成熟。」從大政策到小環境的悄悄改變，帶來了演出市場的利好前景，而2010年上海世博會舉辦在即，更將為上海的演出環境引入新鮮活躍的生機和巨大的客流量。「我知道時機到了，如果我願意捨棄體制內院團的各種保障，脫身出來做一個民營劇團的話，周邊的推動力已經形成。」當時有人建議他留在上海崑劇團，成立一個張軍崑曲工作室，「但我的性格就是這樣，我覺得什麼都想要，最後可能什麼都要不成。」於是，除了20年練就的一身本領和對藝術本身的堅持之外，張軍毅然放棄上海崑劇團曾經帶給他的一切，毫無保留地投向了市場的懷抱。

### 企業雛形：輕資產與差異化經營

「其實創業之初，就是奔著建成一個具有健全的企業運作、市場拓展能力的藝術機構」，因此，儘管規模有限，但張軍崑曲藝術中心從成立之初就已具備了一個企業應該具備的架構雛形。

一是經營團隊的盤整。藝術行政管理是傳統體制內院團的薄弱環節，張軍崑曲藝術中心必須首先解決這個問題。「其實從2003年《驚夢六百年》的專場開始，我就已經在做經營團隊的建設，大浪淘沙，跟我合作的人來了又走，走了又來，不斷篩選，逐漸形成了一個相對成熟的經營隊伍。」張軍說，「作為藝術中心的品牌，張軍當然是整個藝術中心的核心，但從中心開始運營就確立的一點是，我的精力主要放在藝術創作上，而經營運作要交給專業的團隊。」

二是演出團隊的建設。所有懂行的人都知道，戲曲表演的高門檻決定了演員一旦脫離院團就猶如離群的孤鳥，想飛出自己的航道，真的是拿藝術生命在博弈。曾經的蕭雅、王珮瑜，後來的趙志剛無一不是範例。「我們最大的難處是沒有演出團隊」，深知自身發展短板的張軍早早做好了鋪墊，在藝術中心掛牌的當天，與上海戲劇學院簽訂策略合作協議，「上海戲劇學院從表演、導演、舞台美術……所謂產、學、研一條龍的系統，都能為我所用，支持我的創作。」張軍說，「這是一個非常重要的準備，也是演出團隊建設的第一步。」第二步，就是人才梯隊的培養。「我跟我的老師差30年，跟我下一代的小師弟差20年，戲曲培養是一個長期的過程，我知道，要想崑曲未來的市場好，首先要有人才，無論是為自己，還是為大環境，我必須從一開始就投入到支持崑曲人才培養的行列中。」2011年9月，由張軍崑曲藝術中心委托培養的18名上海戲劇學院附屬戲曲學校崑劇班學員正式開學。這批被稱為「崑六班」的學生也是目前中國最年輕的一批職業崑劇學生，畢業後將全部進入張軍崑曲藝術中心工作，且用工待遇將不低於國有院團的工資標準。

三是資金保障。除申請一部分的政府補貼外，張軍牽頭以自己的品牌號召力為崑曲人才培養開拓社會資金募集平台，成立上海文化發展基金會張軍崑曲藝術基金，與張軍崑曲藝術中心同時掛牌，當天的掛牌儀式證大集團就向基金會捐助了100萬人民幣。之後，張軍崑曲藝術基金又與工商銀行上海分行合作，推出以崑曲為主題卡面的銀行卡，通過持卡人月捐一元的形式募集款項。「這部分資金主要用於藝術教育，並不是募集來給我自己花的，而是投入到戲劇學院的崑曲教育中，文化基金會對基金所有的來源、去向都有嚴格的監管，財務也是由基金會來審核。」

四是項目支撐。藝術中心的運營離不開演出項目的支撐。中心掛牌當天，張軍崑曲藝術中心還與現代戲劇谷管委會簽訂了合作協議，雙方合作的花雅堂版《牡丹亭》早在當年7月就已舉行了媒體和業內試演，取得了良好反響和關注。同時也確立了之後打造滬上首個定制型商務戲劇產品的項目。

從各個方面來說，為了藝術中心能夠從成立就走上健康的運營軌道，張軍的條件準備不可謂不充足。而比充足的準備條件更重要的是，清晰的經營理念和市場定位。

輕資產運營，源自張軍對劇團功能的認知，「劇團的功能主要在於藝術創作與生產，藝術產業分上、下游，我們要做的是源頭，也就是創意產業的核心部分——藝術產品，後面鏈條我交給專業團隊去做，借助外腦。」直到現在，藝術中心的工作人員只有6名，負責日常行政、項目管理、制作管理、技術支持等，營銷與制作的具體實施靠編外的運營團隊完成，收益最終以項目合作的方式進行分紅，「他們的知識結構獨立在崑曲之外，我就是希望有這些人，提供不同的意見和方法。」張軍說，「在上下游互動上我們會保持非常密切的關係，不斷磨合，我並不是做出一個產品來簡單地賣給別人，我們對產品運營也有自己的規劃，外腦要根據共同議定的規劃去實施。」

輕資產概念還體現在演出團隊的體量上，藝術中心簽約的演員只有兩個，演出的班底搭建一方面依照當初的戰略協議充分利用上海戲劇學院的資源，另一方面則向專業的崑劇團尋求合作。「我沒有演員，意味著全中國的演員都可以是我的演員」，從離開上崑那一刻起，張軍就是這樣想的。

而從找準市場定位的角度，差異化經營是所有聰明的企業都會選擇的起步點。對張軍崑曲藝術中心來說，差異化的概念更多地體現在藝術創作中。「其實現在能在上海甚至全國看到的崑曲演出，模式都是比較類型化的，所以上海崑劇團做的，我一概不做，我們不僅要做符合現代市場規律的崑劇運作模式，還要探索全新的崑劇演出與創作模式。藝術創意，就是這種差異化的核心。」就是在這樣的理念支撐下，園林版《牡丹亭》誕生了。

### **從《牡丹亭》到《長生殿》：項目運營向企業經營的轉變**

園林版《牡丹亭》的項目早在張軍崑曲藝術中心掛牌之前就已經開始醞釀。「我覺得我們運氣很好。」回憶起園林版《牡丹亭》的孕育過程，張軍用「水到渠成」來形容，「創作團隊、資金來源、演出場地，一個演出項目所需要的條件配合得非常湊巧、自然。」

園林版《牡丹亭》的創意萌生於2009年初。當時，張軍在好友譚盾的邀請下到上海青浦課植園游覽。課植園位於朱家角北首西井街，始建於民國元年（1912年）始建，是鎮上最大的莊園式園林建築。幽靜的氛圍、秀麗的景致往往最容易激發藝術家的靈感。譚盾提議把崑曲搬進這世外桃源一般得園林裡來演，一直在思索新的演出方式的張軍立刻抓住了這個靈感。巧合的是，他們的想法與朱家角投資開發有限公司董事長魯千林一貫的主張不謀而合，魯千林幾年來一直致力吸引有品牌力量的藝術家落戶朱家角，提升區域整體文化價值，於是不僅願意免費提供課植園作為演出場地，還決定為創作提供贊助。

萬事俱備，創作便馬不停蹄地展開。構思、搭班，張軍的主演、譚盾的音樂、黃豆豆的編舞、上海戲劇學院的班底。園林版《牡丹亭》的創意關鍵點在於「自然」，讓一切還原自然狀態，就要把園林本來的格局吃透，消化為自己的舞美，除了稍作修正之外，整個園林基本不做改動，讓整個崑曲演出「就像在這個園子裡長出來的一樣。」同時，營銷團隊也開始行動，從定價到宣傳，一個環節也不能馬虎。2010年6月5日，園林版《牡丹亭》開始首演。「當時我們的演出計劃是，在整個世博會期間演出60場，充分利用世博會的氛圍與輻射力。上海的崑曲觀眾算是好的，但是這麼多年我也很清楚，能有1000個就了不起了。」為了讓演出能獲得快速有效的推廣，前30場以送票公關為主，「一個禮拜演3場，每周五、六、日，周六作為主打場，周五和周日作為示範場，我幾乎把認識的人全約來看，當時真是拼命。」園林版《牡丹亭》獨特的創意很快獲得認可，後期票房開始火爆起來，以至這個戲2010年首演的60場可以實現一半的自然售票率，達到收支平衡。第二年重演時達到六成。第三年達到八成。

三年下來，園林版《牡丹亭》不僅為張軍崑曲藝術中心積累了藝術創新與市場運營的經驗，打響了品牌，更培養了一批新的觀眾群。「每一場我們都會記錄當天的天氣、風向、演出情況，有調查表搜集觀眾的反饋，整理微博信息，三年以後去總結這個項目的一百場演出，我們發現我們創造了一個新的觀眾群體，來看這個戲的98%的人，從來不看崑曲，都不是傳統的崑曲觀眾，對於這個結果我非常高興。」而更令張軍安慰的是，儘管園林坐落在風景區，但對演出質量的嚴格監控，保證了園林版《牡丹亭》的水準與格調，觀看演出的觀眾大都是為戲而來，「我們每場200個觀眾，人也不多，體量也不大，但其中只有10%的人是因為到朱家角旅遊，看到這裡到處有我們的劇照順便來看戲，其餘90%的觀眾都是特意來看這個戲的，有的觀眾甚至『飛的』趕來，看完再飛回去。」受惠於旅遊環境，但絕不能做成旅遊產品，張軍對藝術的堅持反過來為朱家角增色。

同時，品牌的號召力也帶來國際演出市場的開拓。2012年，園林版《牡丹亭》在紐約大都會博物館的埃斯特庭院（Astor Court）成功上演。「我提前一年去看這個地方，看完之後，把所有的圖片、圖紙全部拿回來，在上海花半年的時間來消化這個舞美，決定觀眾在哪裡？聲音、燈光怎麼呈現？怎麼走位？然後在上海找一個大的場地，復原尺寸，貼地標，把戲重新排過。到現場再花三天裝台、合成。」在張軍看來，離開朱家角，進駐新的環境演出，絕不是一般意義上的巡演，每個園林都有自己的生命，他要讓《牡丹亭》的生命和園林的生命合二為一，這是創作，更是創意。今年，園林版《牡丹亭》還將在法國、德國亮相，明年則計劃去英國，「其實從商業角度來說，這些演出並不會帶來額外的收入，成本需要我們自己克服，但必須要做。」張軍說，「因為世界巡演帶來的影響力和傳播力是坐在朱家角收獲不到的。」

第一個大型項目的成功猶如一劑強心針，使張軍更有信心也更慎密地開始部署下一步從項目向產業的升級——為園林版《牡丹亭》開啟知識產權輸出之路。「我人只有一個，之前的100場，我自己演下來，如果按照這樣的方式，就只能是一個作坊生產，那不是企業化運營。」張軍說，「回頭看我們的民營院團，之所以難有建樹，就是因為它很難脫離作坊生產，靠一個核心成員的藝術熱情支撐舞台，這個人一旦離開，戲就沒了，機構也就散了。」因此，張軍崑曲藝術中心與江蘇省演藝集團簽訂了100場演出的合約，要在江蘇崑山亭林園為園林版《牡丹亭》建立了第二個演出點，「去年已經演了4場，今年將演20場。其他城市的溝通也正在進行。」要在全國佈局無疑是一個漫長而艱辛的過程，但張軍對自己的

設想充滿堅持「如果一個晚上園林版《牡丹亭》在全中國可以有 10 到 20 個點同時上演，產業規模就顯現出來了。而只有具備了產業規模，才能盤整更多的發展資源。」此外，一個在室內通過實景搭建來呈現園林版《牡丹亭》的想法也正在張軍的頭腦中孵化。張軍說，「從企業管理的角度講，這就是要將一個產品做深、做透、做絕，人家《媽媽咪呀》一個產品能做到 15 個語言的版本，我為什麼不行？這也是我在產品管理上的一個願望。」

如果說園林版《牡丹亭》能在張軍的規劃中走上軌道還只是項目運營的成功，那麼即將著手打造的新版《長生殿》，則可能為張軍崑曲藝術中心開啟真正意義上的企業經營。

《長生殿》是崑劇的傳統經典劇目，張軍對它可謂情有獨鍾，「我對它有一種執著的熱愛，願意研究、剖析它，思考能夠整合甚麼樣的團隊，把它更具創意地呈現出來。如果說《牡丹亭》是回歸自然的話，我想《長生殿》可以嘗試擁抱科技，打造時尚的、視覺化的現代劇場新體驗。」

這一次，張軍尋找的合作團隊是曾為北京奧運會、上海世博會開幕式制作視覺特效的水晶石數字科技有限公司。「劇本音樂都是傳統的，但整個視覺體驗應該是最當下的，或者說是一個崑曲秀的概念。」如果說藝術構想是為演出模式開辟一條新路，那麼新版《長生殿》在運作上的規劃，則可能為藝術中心的運營更深遠的變革，「我覺得從新版《長生殿》開始，我們要做一個完全企業運營的實踐。園林版《牡丹亭》還只是一個項目運營，它的創作資金來自不求回報的贊助，但新版《長生殿》則是我們藝術中心、證大集團和水晶石三方以不同的方式參股，這對崑曲演出的運作來說，是一個新模式。」在這樣的理念指導之下，目前張軍崑曲藝術中心正在與證大集團策劃成立合資公司，「從經營角度來講，它就是我的子公司，新版《長生殿》是這個合資公司進行的第一個演出項目。通過合資的形式，使過去的甲乙方現在共擔風險、共享利益，把彼此的積極性都調動起來。希望這條路能走通，以後可以和更多有意願投資的各種實體合作，成立合資團體。」

### 夢想：民營戲曲團體新架構

從園林版《牡丹亭》到新版《長生殿》，張軍將傳統崑劇推向現代的演出市場環境中，無論是演出模式還是運營方式的探索，未來的路都還很長。

一是專業人才的教育。2011 年上半年，張軍開始以藝術中心的身分招募戲曲專業人才，從全國幾千名報名者中選拔出的優勝者，包括 15 位演員和 3 位樂隊的學生，以委培的形式進入上海戲劇學院學習。在接受未來 6-10 年的藝術訓練後，這 18 個由上海張軍崑曲藝術中心委培的學生，將簽約成為其中心的職業演員。這也是上海首批由體制外戲曲民營藝術機構委托院校培養的戲曲演員。下一步，藝術中心將在此基礎上探索合作辦學甚至是開辦崑曲學校等做法，為演出項目源源不斷輸送和培養專業人才。

二是觀眾的培養。對觀眾的調研分析從園林版《牡丹亭》演出時開始，但大多還是通過傳統的調查表了解觀眾從哪裡來、如何知道演出信息、對崑曲的興趣、演出後的反饋等等，由此建立數據庫，進行分析、維護。「現在很多人通過淘寶來購票，我們想生成更全面的網站，通過這一網站，可以在提供便利的同時，讓我們更多地了解觀眾。」隨著觀眾群的擴大，張軍希望通過更專業的「外腦」來建立和維護數據庫，跟觀眾有更多溝通和互動

的方式，通過普及教育等方式，使他們成為穩固的消費群體。

三是演出團隊的管理。目前藝術中心的演出仍是以項目制通過購買的方式與其他院團的演員合作，張軍並不希望走過去民營團體的老路，但也不願像傳統體制內劇團一樣搭建一個繁冗、龐大的演出團隊，成立一個股份制劇團，吸引中國最好的戲曲專業人才，是他正在醞釀的構思。

四是知識產權的運營。對於以創意產品為核心的藝術中心來說，知識產權的開發和運營非常重要，這一部分，張軍希望成立一個類似於合資公司的團隊來完成，藝術中心提供核心創意，具體操作實施則交給更專業的團隊。

在人才教育、觀眾培養、團隊建設、產權運營中不斷嘗試，張軍崑曲藝術中心希望完成的是為中國的民營戲曲團體建立一種嶄新的架構標準。「都講企業管理有三個層級，第一層級做產品，第二層級做品牌，第三層級做標準，一個藝術團體可以也應該有其核心的創造者，但整個藝術機構不能因為核心創造者的離開或創造力的衰竭而瓦解，怎麼通過完善的運營使藝術機構的創造力獲得永續的保障，做出這樣一個新的標準目前是我的夢想。」