

剧院的可持续发展

王 争 鸣

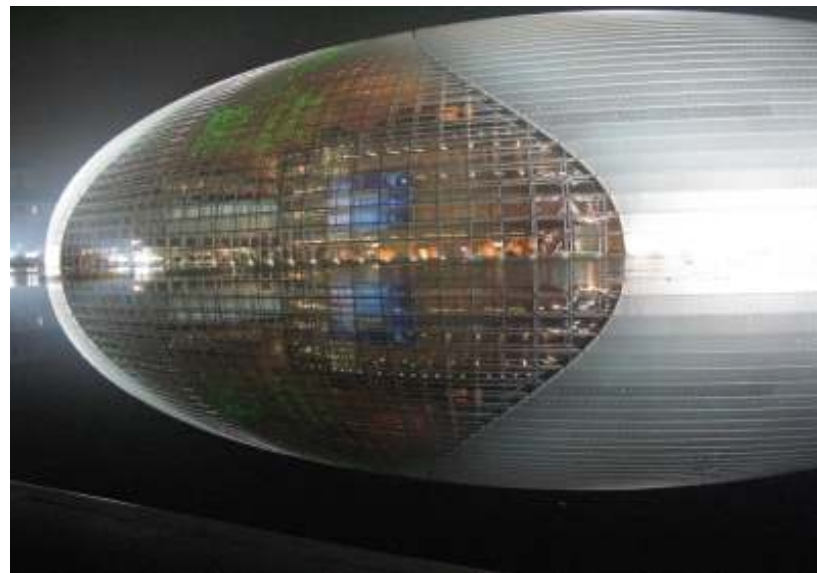
一、剧院的概念

剧院 (theatre, театр)

有两个含义：

一是指表演场所，

二是指表演团体。



剧院也称剧场，无实质区别。剧院的实质区别在于经营业态。主要有三种演出经营业态：

一是接团演出，组织演出或租场，不带团；

二是主要演自制剧目，带团；

三是混合业态，即两条腿走路。

从经营方式上又可分为三种：

一是自主经营；

二是委托经营或曰承包经营；

三是联盟经营。



◆剧院有单剧场单功能、单剧场多功能，也有多剧场多功能。

◆剧场从用途、舞台技术和建筑声学的角度又分为综合剧场和专业剧场。

◆国家大剧院是多个专业剧场的集合体，是目前世界上规模最大、功能最全，舞台机械、灯光、音响以及钢琴配置水平最高的剧院。





热烈欢迎各级领导莅临指导工作









二、剧院的现状

自国家大剧院建设之后，全国剧院建设如雨后春笋一般。

北京市计划在中心城区分别建设两大演艺区。东城区天坛演艺区在未来5年内建设34座剧院；西城区天桥演艺区到2015年将建成30座剧院，到2020年将建成拥有50座剧院的演艺集聚区。

届时，北京中心城区高水准、现代化的演出场所将一举超过120座。

2011年北京全年剧场
演出21000场，演出市场票
房收入首次超过14亿元人
民币，达到14.05亿元。



这是全国剧院建设的一个缩影。

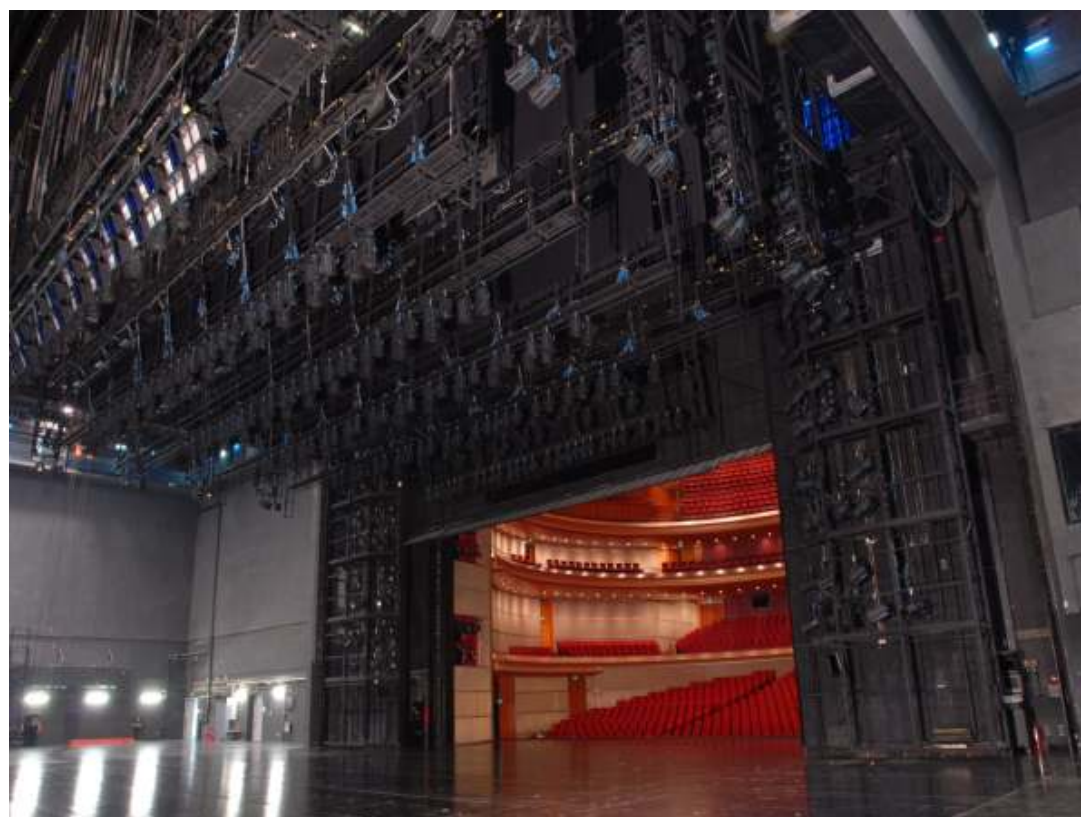
据不完全统计，2010—2013年，全国已建成和将建成大剧院约在40座，总投资预计在320亿以上。

不仅一线城市在建，二、三线城市也在建。



问题在于冷热不均、冷多热少。

据统计，截止2010年底，北京具备演出条件的场所271个，能够常年演出的剧院有128座，而每年演出在200场以上的仅有14个。



2011年北京主要剧院演出场次：

首都剧场	294
保利剧院	245
梅兰芳大剧院	220
国话先锋剧场	276
蜂巢剧场	251
国家大剧院	838

三、剧院的发展

当数量众多的剧院建成以后，直接面临的问题就是演什么和怎么演，即如何经营管理，这又可以归结为一个问题——人才。

剧院的功能一是弘扬优秀剧目，二是培养热心观众，三是培养有用人才。

- 剧院的发展必须要以人为本，全面、协调、可持续。
- 以人为本是核心要求，即以观众为本，以艺术家为本。



全面、协调即实现“四个结合、四个尽可能”：

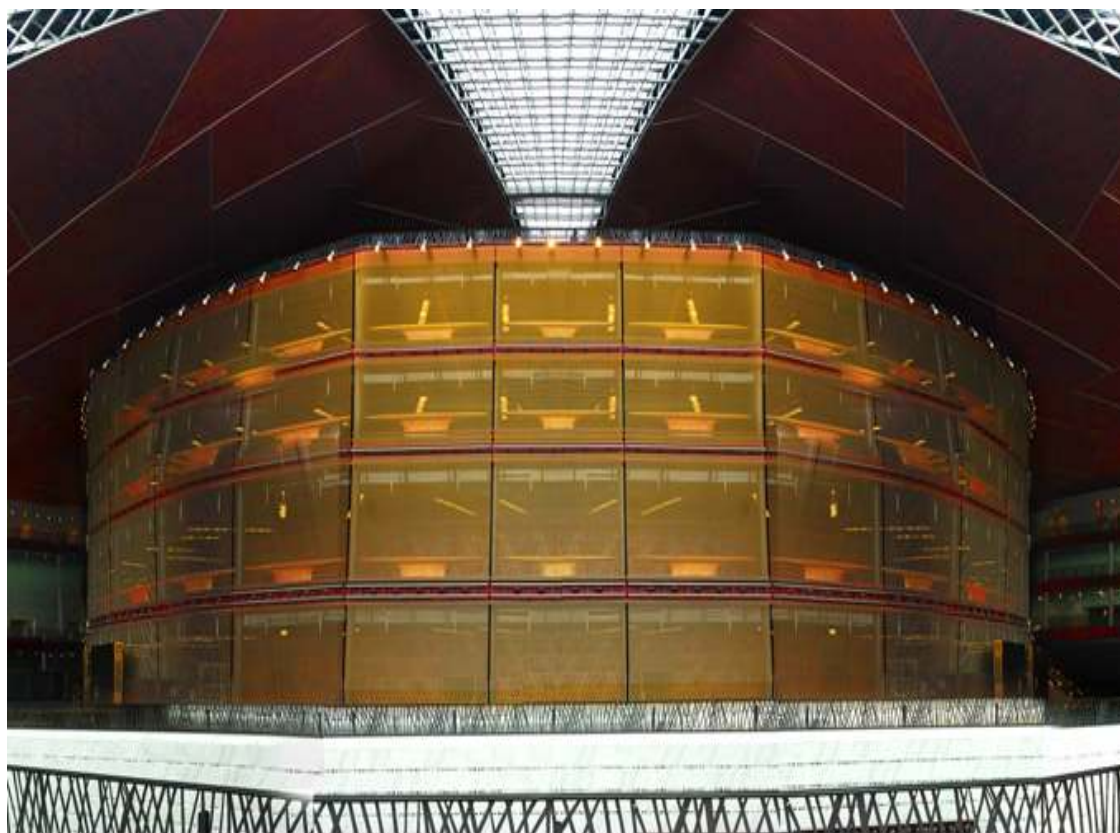
各种表演艺术门类结合，
观众、演员、剧院结合，
商业演出和普及艺术教育结合，
艺术和市场结合。

在尽可能广的表演艺术门类中，
用尽可能好的节目，
为尽可能多的观众，
做尽可能优的服务。



可持续发展就是永远保持良好的运转，做到
“两头延伸、管好自身”。

“两头延伸”就是一方面要有源源不断的高品位、
高水准的节目源，另一方面要有生生不息的高素质、
高热情的观众。





“管好自身”就是要做到

“三建设、二理顺、一加强”：

基础—完善制度建设、设施建设、队伍建设；

条件—理顺内部、外部关系；

关键—加强管理。



制度建设。凡事首先要有制度，然后再严格按制度办事。制度既包括规定、办法，也包括程序、流程、准则、规范、标准等等。制度的建立为规范行为、明确职责、分清责任、提高效率、避免推诿、奖励惩处提供依据、规范和准则。



设施建设。针对原设计中一些与演出经营管理服务不相适应之处，有些设备设施运行没有达到设计要求，以及演出经营管理服务中提出的新需求等情况有计划、分步骤地开展设施改造。



队伍建设。以
“三化”为核心
加强队伍建设。
专业化、精细化、
人性化是一个统
一体的三个侧面，
三位一体，彼此
不可分，是立院
之基、兴院之道。



内部关系主要指剧院各部门之间的关系。

两个“铁三角”、两个枢纽、四条保障线：

演出“铁三角”——演出、舞台技术、场务，

营销“铁三角”——演出、市场、宣传；

行政管理枢纽——办公室，

经营管理枢纽——财务部；

四条保障线——工程、后勤、安全、信息。

外部关系主要指剧院有关部门和演出团体、观众、政府部门、媒体等之间的关系。

理顺关系是剧院高效、顺畅、便捷运行的必要保证。

理顺的结果或标志就是制定程序、明确职责、分清主次，做到可行、规范、权责统一。

加强管理。管理是个纲，纲举目张。只有加强管理才能保证演出及各项活动顺利、有序、安全进行，才能保证各项工作专业化、精细化、制度化、标准化、规范化，才能保证服务人性化、制度化、标准化、规范化，才能保证树立形象、赢得尊重。



四、剧目制作

应处理好八大关系：

1、形式与内容。这是基础。两者应统一，内容与形式的统一包含其不可分性，形式服从内容，为内容服务，不能脱离剧目本体；内容需要形式作依托和展示。

2、体现与诠释。这是核心。剧目要把喜悦、感动、思考传递给观众。剧目制作要有创作意识和整体思维，不仅要体现视觉效果，更要诠释剧目所蕴含的思想、哲学、美学。

3、艺术与科技。这是关键。两者从来都是相伴而生，互相促进，共同发展。艺术是本体，科技是支撑，且越来越成为本体的组成部分。艺术乘着科技的翅膀飞翔，先进的科技能极大提升艺术表现力。关键是巧用科技，理性创作。



《江姐》演出使用车台与吊杆组合的布景

《江姐》演出使用车转台与主升降台



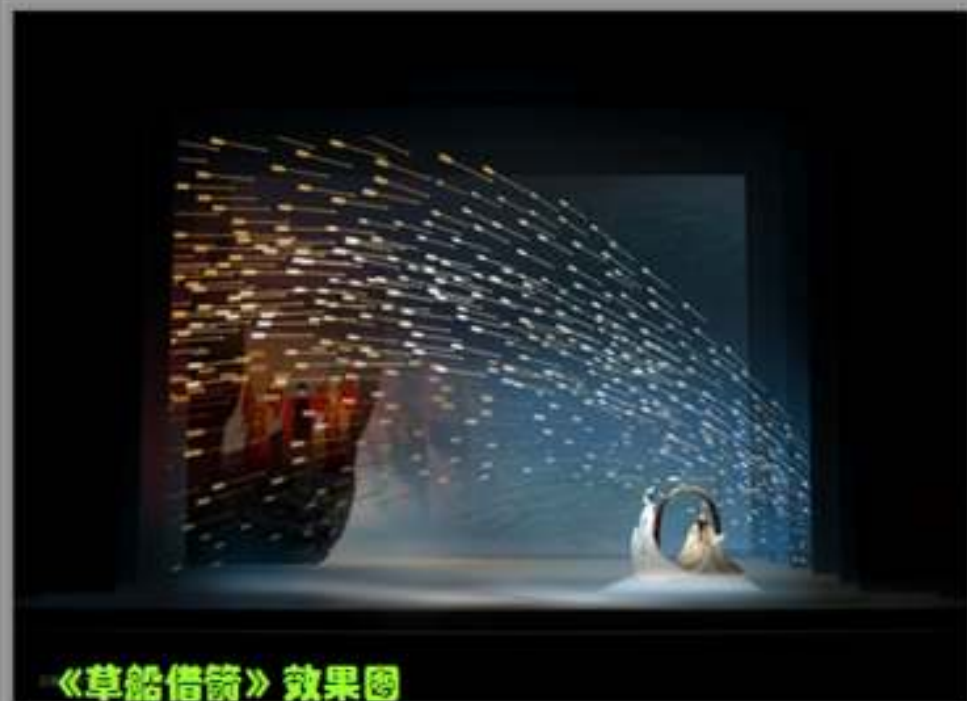
《图兰朵》





《图兰朵》

京剧《赤壁》



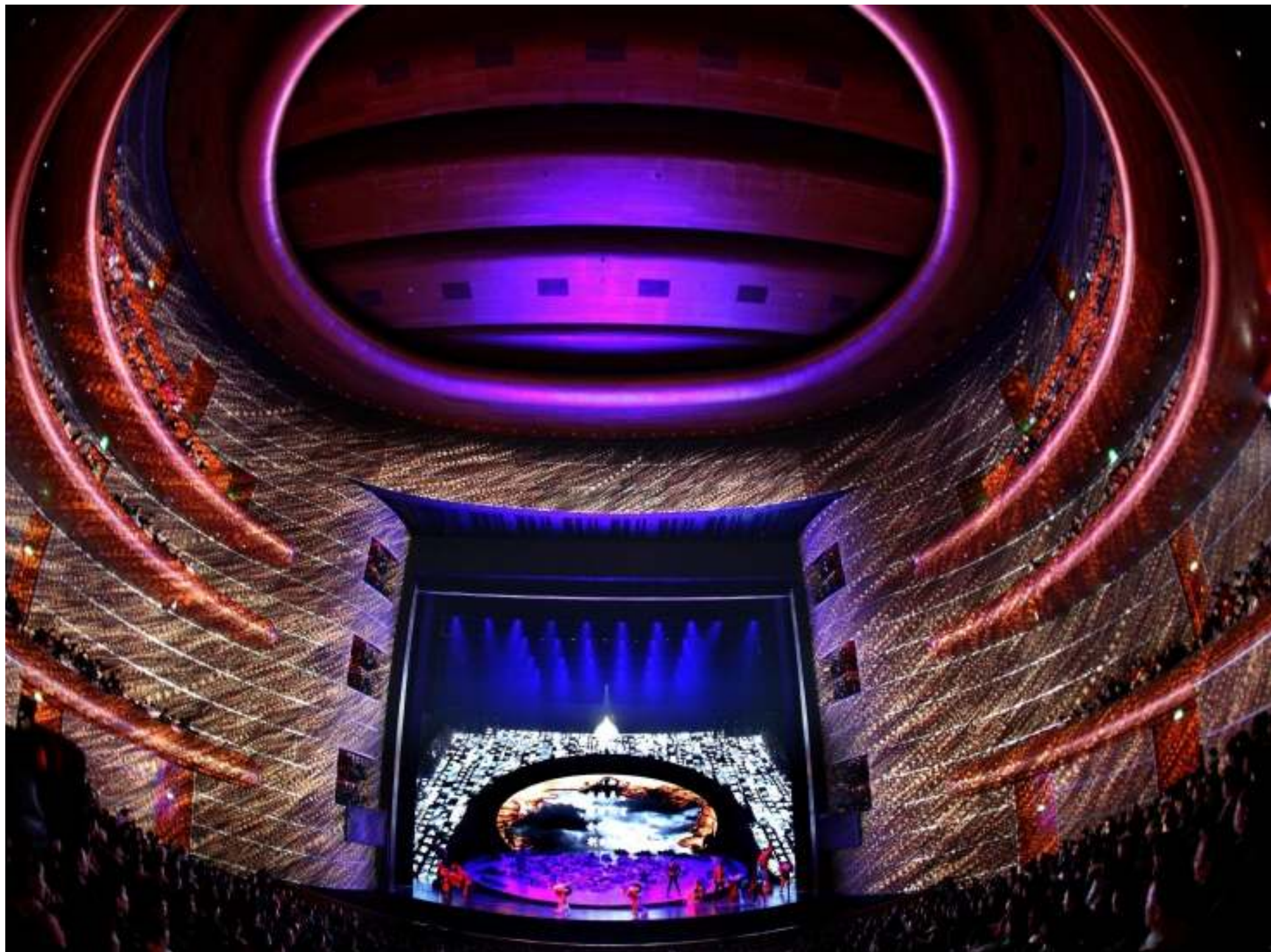
《草船借箭》效果图

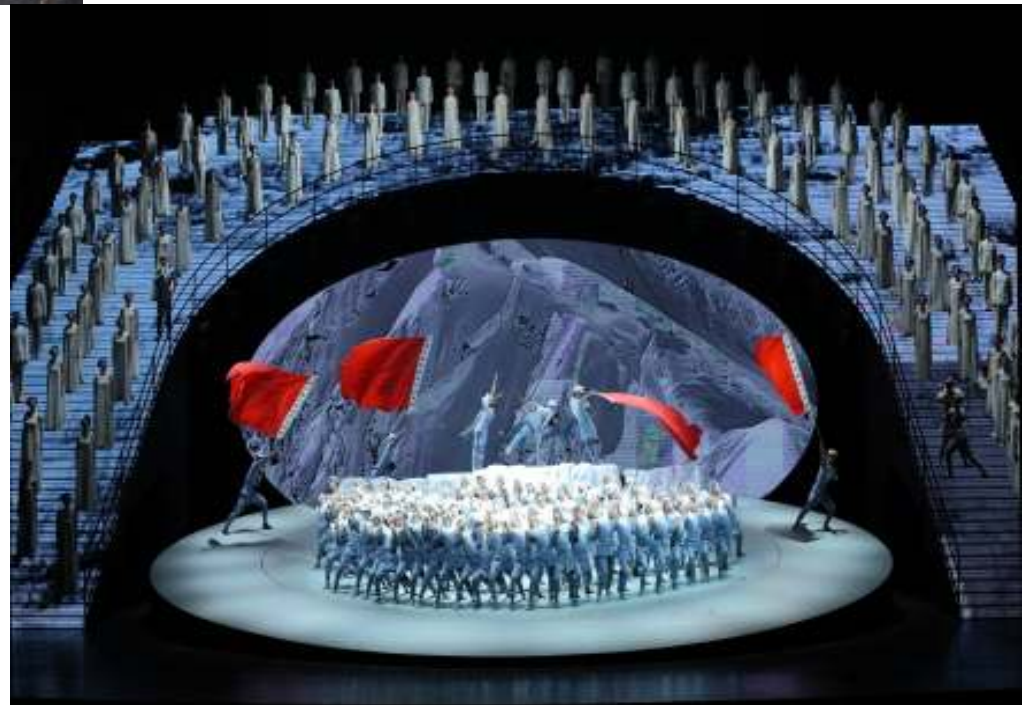


托斯卡











赵氏孤儿



漂泊的荷兰人



4、功能性、艺术性、经济性的关系。原则上应统一。制作大小取决于需要与条件。大制作≠伟大制作。复杂是美，简约也是美，都需要匠心与驾驭。多花钱多办事是一般，少花钱多办事是本事，多花钱少办事是低能。

5、舞台出奇观与奢侈豪华的关系。充分利用先进的舞台科技，体现效果、升华内容、彰显水平。但要避免“晚会化”，如果忽略了剧目的特征与实际，过度使用舞台技术手段不一定是好事，弄不好会造成“喧宾夺主”，反而使人对舞美失去好感。

6、制作方与主创方的关系。是一个统一体的两个矛盾的侧面，是利益共同体而非上下级，主创方受雇于制作方，对制作方负责。双方终极目标一致，具体目标可能不一致。制作方要尊重主创方的创作，尽可能创造条件体现其创作意图，让其“一竿子插到底”，但制作方必须把控质量、成本、工期，不能让制作方随心所欲。剧目要出精品，编、导、演、乐、景、服等水平要高。剧目制作需要事先制定预算，并严格按预算执行。对舞美设计制作要审核是否符合舞台技术的标准和规范，并审核其工艺和成本。时间要集约、精确，时间就是金钱，需精打细算，进度计划性要强。

制作人要有“三种本领”，会说“三句话”，

具备“四种能力”：

有经验、懂外交、敢说不。

不行、为什么不行、怎么才行。

艺术鉴赏力，

市场判断力，

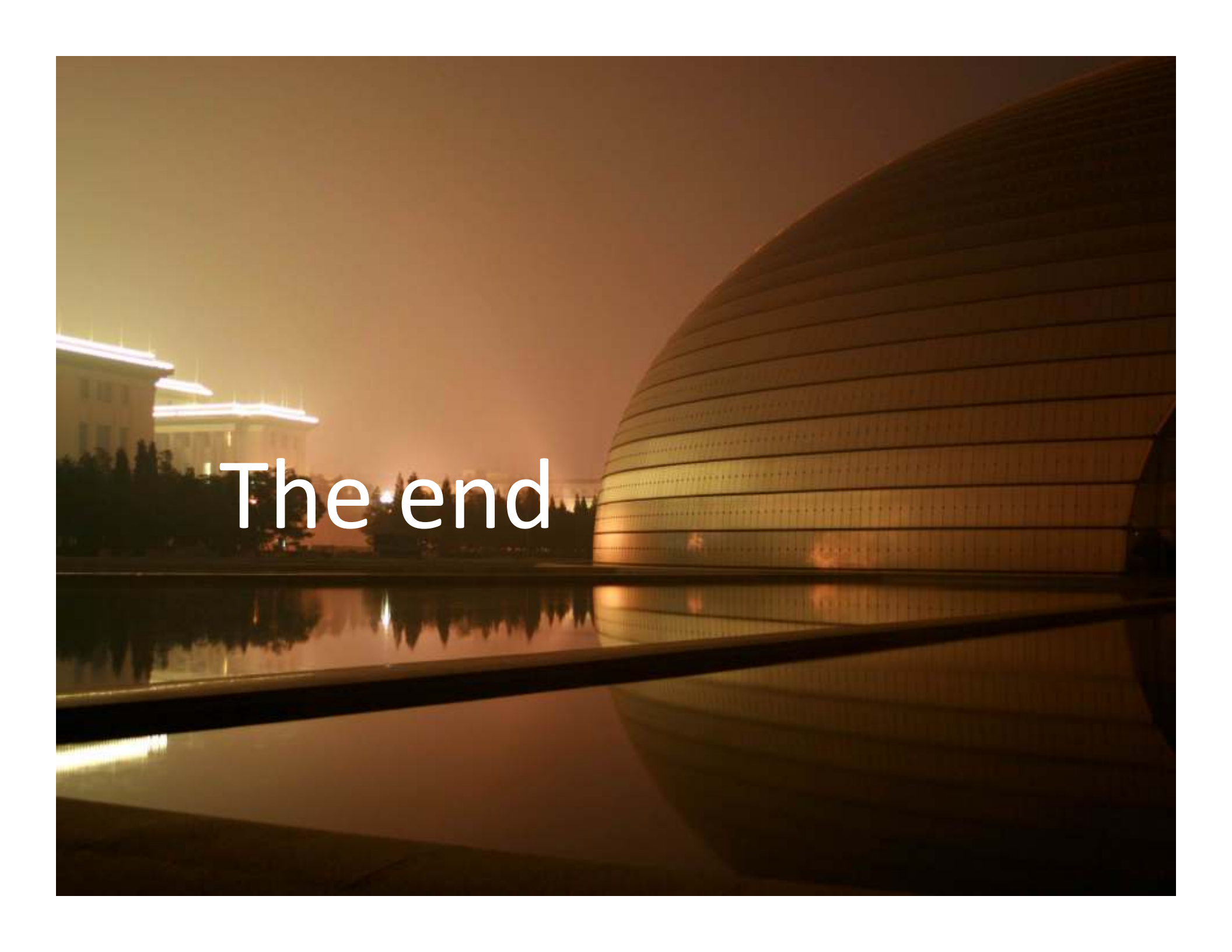
商务谈判力，

成本控制力。



7、投入与产出的关系。选择剧目看故事，制作剧目看资金。策划时需测算投入和产出。投入分为制作费用和演出费用，前者为制作期间产生的费用，后者为演出期间产生的费用。收入分为票房收入、专项赞助、政府专项补贴等。只有每场或每轮演出的收入大于演出支出才能收回制作成本，回收期长短取决于盈利额大小。如果演出收不抵支则亏损，且永远收不回制作成本。即使不图赢利但也不应亏损，即使不图收回制作费用但也不应演出“无底洞”。所以必须尽一切可能增收节支，在收入大体恒定情况下只有大力节约支出、控制成本。

8、驻演与巡演的关系。演出模式一般分为三种：只驻不巡、只巡不驻、又驻又巡。驻演是量身定做，巡演要机动灵活。第三种最复杂，或者做成两个版本，即驻演版和巡演版，或者做成两者兼顾。总之，巡演剧目的规模和布景的制作，包括设计、材料、工艺、参数，要适合巡演的场地、运输、装台、储存和资金等的要求。巡演还要考虑对方的档期和市场等因素。



The end