

# 作为文化产业的中国音乐剧

周映辰

DOI:10.14065/j.cnki.nfwt.2015.06.036

“说来戏剧并没有什么特别复杂的,就是一个上座率问题。没有票房便没有戏剧。”与戏剧等任何商业舞台艺术一样,音乐剧离不开市场。简单地说,就是要有足够多的人愿意掏钱买票。在百老汇和伦敦西区,之所以有大量音乐剧长年累月地演出,就是因为有足够大的市场支撑。当然,音乐剧的长期性上演首先依赖于音乐剧的艺术价值,一部有良好艺术价值的作品,才能够有长期上演的可能性。观众对作品的认可,成为音乐剧长期驻演的主要依据。

北京大学民族音乐与音乐剧研究中心2013年所做的《中国音乐剧发展状况调查报告》显示,有观赏音乐剧经验的人员,学历在本科以上的超过了90%,高学历人员显然成为我国的音乐剧观赏的主要群体。在观赏群体中,倾向于选择国外经典音乐剧者比例占46%,这是因为,由于经典性音乐剧在艺术品位和质量方面都有保证,尤其音乐剧作为外来的艺术形式,国外的经典音乐剧必然成为高学历人的首要之选。观赏中国原创音乐剧的比例达到42%,这说明原创音乐剧的市场也不小,观众对中国原创音乐剧仍有很大期待。在“音乐剧吸引元素”一项中,“音乐”比例最高,占39%;其次是“剧情”,占35%;“舞蹈”占18%;“舞台美术”比例最少,占8%。87%的人更加注重演员的素质,13%的人会对名人效应感兴趣——这是因为以高学历为主的观赏群体,在名人效应面前更加理性。在消费动机中,“娱乐消遣所占比例最高,达到55.2%,从众心理则达到43%”。相对于话剧、歌剧两种舞台剧形式在中国的受众程度而言,中国观众音乐剧还是比较陌生的,很多人都把音乐剧与歌剧等同了起来。事实上,观众在选择舞台艺术作为娱乐方式时,更倾向于选择他们所了解的艺术形式。音乐剧在国内的受众群还非常小。我们应该尽可能地利用网络、电视、报刊等媒体对音乐剧进行有效地宣传,宣传音乐剧艺术的历史、现状,说清音乐剧与其他艺术的关系、区别以及其作为一种独特存在的价值和意义。举例而言,日本四季剧团推广音乐剧的方法就值得我们学习。剧团创始人浅利庆太曾介绍说:“为了培养未来的观众,我们在东京教育委员会和人寿保险公司的支持下,

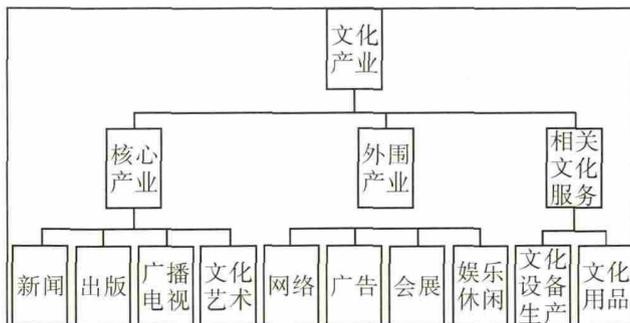
创办了儿童音乐剧节,为孩子们免费演出。到现在已坚持演出了两千多场。我们专门为儿童创作了音乐剧《皇帝的新衣》。只要孩子们愿意看,家长们就要带着他们走进剧场。”

在孩子们的成长过程,考虑到学生的多样化兴趣点,以及学校课程设计的多元化,音乐、舞蹈、美术等等课程通常显出多样化的特征,但没有设立戏剧课程。直至新世纪初期,教育部政策号召戏剧走进基础教育课堂,这种状况才有了一些变化。而在综合大学中,学生社团的开展丰富多彩,艺术生活非常活跃。虽然相对于文学类社团、英语类社团、话剧类社团,音乐剧社显然不那么“大众”、不那么“火”,但是依旧有很多学生自发组织音乐剧社团,这些剧团有剧目排演、剧目欣赏等一系列的活动,同时根据需要聘请老师进行指导,有的音乐剧社还在进行自己的小型音乐剧原创实验,这些音乐剧目,不但在本校颇受欢迎,影响力还波及周边院校和地区。这对音乐剧的受众传播是有很大的补充意义的。

目前知道的音乐剧社团,以高等院校为主,主要有:复旦大学音乐剧社、北京大学音乐剧社、清华大学音乐剧社、南京大学歌声魅影音乐剧社、天津音乐学院原创音乐剧社团、上海外国语大学@Musical音乐剧社、宁波大学音乐剧社、上海交通大学医学院音乐剧社、福建师范大学音乐学院音乐剧社等。我们看到,在中国,接受音乐剧、热爱音乐剧的人群,主要以大学生、年轻白领阶层等高学历人员为主。扩大受众,是音乐剧本土化发展的必要条件,不赢得观众,音乐剧在中国不可能有未来。文雅地说,音乐剧作为一种舞台艺术,其艺术价值的实现需要观众的参与和认可;直白地说,没有观众,音乐剧从业者便失去了衣食父母。这就要求音乐剧创作、表演不得不参考当下的流行风潮和观众趣味,以符合观众的现实要求。正如韦明所说,音乐剧要本土化,“首先要深入了解城市观众的新需求,做一些必要的市场调查,特别针对热爱本剧种的新老戏迷的欣赏爱好和审美选择做些分析。加强通俗性、娱乐性、观赏性是通向大众、开拓市场不可缺少的因素”。

随着经济全球化的扩展,资本的自由流动和文化

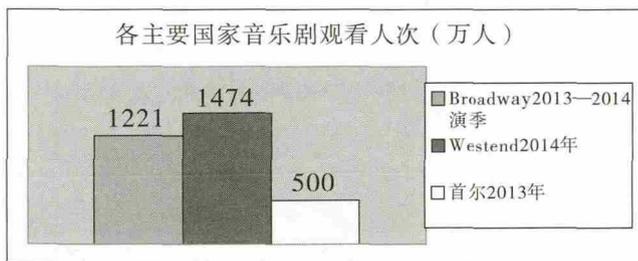
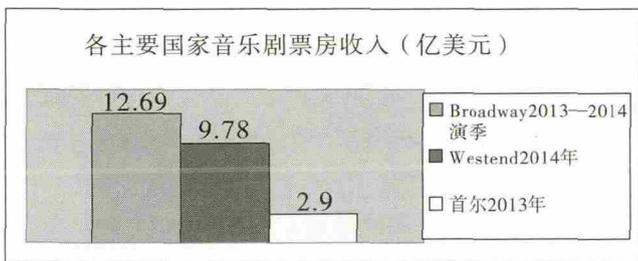
信息传播的自由交流,使全球性资源重新得到分配,从而刺激了规模空前的文化商品流动和文化形态碰撞,促使国际社会各个国家的政治、文化等上层建筑的各个领域也受到全球化的强烈冲击。因此,对于正处于艰难探索阶段的中国音乐剧产业,不仅要强化产业内部营销战略,还要应对来自外部国际市场上的竞争压力和挑战。



文化产业核心内容与外延内容

音乐剧产业归属于文化产业的核心产业范畴。一直以来,中国的文化艺术都是事业化发展,产业处于市场化程度偏低、管制偏多的状态,抑制了文化艺术产业的发展,也不能满足社会正常的文化艺术消费需求。随着经济发展的推进,中国艺术团体率先进行企业化转型,多角度探索和文化市场共振的角度。因而,从文化消费需求将会不断提升的角度来看,文化产业拥有巨大的发展空间。

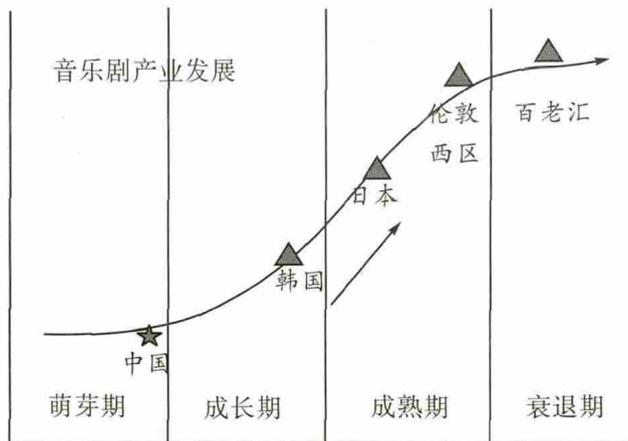
音乐剧作为舞台艺术类型,是文化产业中的核心内容,具有巨大的市场潜力。我们从下列图表中(根据 Broadway League、Society of London Theatre 以及韩国文化振兴院 KOCCA 统计)可得知,音乐剧产业在其他国家的近期收益情况:



各主要国家音乐剧票房收入及观看人次

音乐剧先天具有鲜明的娱乐属性、突出的商业价值。自中国加入 WTO 后,由于中国潜在的市场发展空间,大量的外国投资商涌入中国音乐剧市场,给中国本土音乐剧发展带来机遇和挑战。从 1987 年中央歌剧院与美国奥尼尔戏剧中心合作翻译出百老汇音乐剧《乐器推销员》和《异想天开》开始,国外的许多大型音乐剧,如《西区故事》《音乐之声》《美女与野兽》《猫》《狮子王》《歌剧魅影》《歌舞青春》等均在国内巡回演出,票房收益令人惊羡。国外音乐剧国际巡演积累的品牌效应和实际演出效果,让中国观众拓宽了视野,对音乐剧产生了浓厚的兴趣。反观国内的原创音乐剧,尽管近年来无论是从剧本创作还是市场运作管理,都取得了不小的进步,但与国外原版音乐剧相比,仍然处于劣势。

我们可以看看根据 Broadway League、Society of London Theatre 以及韩国文化振兴院 KOCCA 统计的图表:



各主要国家音乐剧产业的发展阶段

西方音乐剧生产大国凭借手中优秀的版权资源纷纷向中国音乐剧市场渗透,已经有国外的四大音乐剧巨头进入中国市场,分别是 迪斯尼、东方百老汇、百老汇亚洲娱乐公司以及著名音乐剧制作商麦金托什。不可否认,这种来自国外音乐剧市场的竞争压力,在某种程度上,将迫使中国音乐剧产业优化产业结构,调整市场营销策略,组建企业集团,用高新科学技术改造本土音乐剧创作规模,以促进原创音乐剧在音乐剧市场立足、并获得长足发展。

因此,在全球化语境下,中国音乐剧文化产业如何创作出本土化音乐剧,找到适合自己的市场营销模式,把弘扬中华五千年文明与经济利益成功结合,生产出艺术与商业上都获得成功的精品,实现中国音乐剧产业化

以抵御外来资本和文化的入侵,捍卫中国传统文化优势,并让中国文化走向国门、走向世界,这些问题和挑战,已经成为摆在文化产业经营者面前亟待解决的问题。我们首先应该优化音乐剧产业管理:

### 1. 建立项目创作的工业化模式

建立项目创作的工业化模式的前提,是保障项目的完整性。音乐剧产业发展要想在最大范围实现其经济效益和社会效益,必须要完成一整套规模化运作,从立项、调研、市场分析、宣传、包装,再到后期的市场推广和品牌的建立,每一个环节都承载着推动音乐剧市场成功运营的使命。

就目前中国音乐剧产业发展现状而言,出品方的经营仍处在“作坊”式的状态,要改变这种状况,我们应进一步借鉴工业化管理的经验,把音乐剧演出项目的运作过程视为一条生产流水线,按照演出项目的开发、承办、推广、销售等主要环节实现音乐剧产业的规模化运作。

### 2. 建立项目分工协作的逻辑化模式

在建立项目创作工业化模式完整性的前提下,规划高逻辑性的分工协作,保障分工协作的协调配合与互动。音乐剧是一门综合的艺术门类,在其生产和经营活动中,所涉及的部门和专业种类相当繁杂。因此,在对音乐剧进行开发之前,建立一整套组织严密、运转灵活的管理团队就显得尤为重要。只有建立了分工明确、各尽其责的组织结构,才能保证各项工作有条不紊的运转,才能避免出现管理上的漏洞。

一个专业的音乐剧公司,可以看作是以项目制为主体运营任务的企业,通过公司内部合理的划分,实现音乐剧产业化的高效运营。以百老汇演艺界的主力之一尼德伦公司为例,公司下设管理运营部,负责剧场管理运营;市场部,负责市场调研、策划和运作;发展部,负责吸纳赞助和寻找合作;巡演部,负责剧目巡演;制作部,负责创作、征集和甄选作品;组织人马开发新的剧作。尼德伦公司以现代企业管理的思维来管理、运作每一部音乐剧,这是其取得优秀市场效果不可或缺的原因。这对于我国音乐剧的运作,无疑有重要的借鉴作用。

### 3. 产业运营中的整合策略

整合是把演出经营当中各种有效地资源组合起来,以实现最佳的经济效益。音乐剧产业营销中的整合策略也就是把资金力量,传媒力量,国内外创作力量 and 市场营销力量整合在一起,形成强大的网络,可以因势利导地把音乐剧市场做得更大、更好。在演出市场蓬勃

发展的今天,音乐剧市场要想在各门类艺术演出市场中抢占商机,取得消费者的认同,必须制定科学的营销整合策略,提高对音乐剧演出市场的宏观认知度与调控能力。

上海文广集团在音乐剧运作上的资源整合策略是非常值得研究的。文广集团的下属单位除了上海大剧院外,还拥有上海三大电视媒体、两大广播电台和几家报纸杂志社。和大剧院同级的上海文广新闻集团,拥有当地的11个电视频道和10家广播频率。文广集团的宣传网络可以把上海市及其周边地域全部覆盖,可以做到资源消耗最小而产出最大。上海大剧院承办的《剧院魅影》在演出宣传中,最大化地利用了文广集团内部的各个媒体,本地的媒体宣传费用可以免费,而每场10万元的剧院场租也全免费,这便意味着100场演出,仅场租一项就可以节省1000万元人民币的成本。多角度、多层次、立体化的媒体支撑,则更便于获取来自社会力量的商业宣传赞助。资源的优化整合,大大降低了项目成本,减少了投资一部音乐剧初期的经济压力,主办方也可以将更多心思聚焦于宣传的方式、手段之上,从而做好音乐剧前期制作的市场培育工作,获得更饱满的票房收益。这样的一个资源链条使得上海大剧院得以成功地引进、运营西方大制作音乐剧,它引发全国观众专程赶到上海观赏音乐剧。

实践证明,合资的音乐剧公司,将更适合承担音乐剧运营主体任务。2010年11月16日,上海东方传媒集团有限公司、中国对外文化集团公司、韩国CJ集团三大中外文化界知名企业正式对外宣布,联合投资成立国内首家以现场娱乐为核心理念、以音乐剧和大型演唱会等为主营业务、以华语地区为目标市场的娱乐产业公司——亚洲联创上海文化发展有限公司。紧接着,三方签署了中国音乐剧产业发展战略合作协议,决心以上海为中心,打造辐射华语地区的中国音乐剧产业运营平台。合资公司主营业务的实施,标志着中国音乐剧产业化运作正式与世界接轨,并被确立为强化音乐剧发展战略、整合文化产业链条的重要举措。

亚洲联创的首要目标是通过引进经典百老汇剧目和制作中文版来引导中国的音乐剧市场。《妈妈咪呀》作为亚洲联创的首部作品,中文版《妈妈咪呀》于2011年夏季北京世纪剧院公演,并连续演出100场次,这是北京演出市场中第一个100场次的演出纪录。该公司在引进原版音乐剧的中文化制作的同时,也迅速启动中国原创音乐剧产业化的链条搭建。亚洲联创的一系列动作表示,要在中国搭建音乐剧创作和制作的平台,就必须借

鉴西方成熟的演艺产业思路,建设标准化、工业化的音乐剧生产与演艺商业模式。

#### 4.拓展音乐剧产业价值链

在实现音乐剧自身艺术价值的基础上,进一步拓展产业价值链,构建与多种文化产业之间相互依存、促进的关系。以音乐剧《猫》为例,自1982年10月在百老汇首演到2000年9月在百老汇暂时停演,一共在百老汇连续演出了18年,演出场次达7485场,盈利达3亿2900万美元,演出录音带销量达200万。音乐剧的兴盛也带动了剧场业、演艺培训业、广告歌舞排练场、票务公司、录音公司等由舞台演出衍生而出的周边产业的兴旺,形成了一条完整的演出产业价值链。

如今,外国游客到纽约,几乎必去百老汇一睹音乐剧的风采。百老汇的文化产业,也由此带动了纽约市旅游业、餐饮业、商业零售业、航空运输业的共同发展与繁荣。音乐剧产业成为纽约市乃至全美国文化市场中的重要支柱产业之一,成为重要的经济增长点。另外,百老汇音乐剧还举行各种形式的全球巡演,通过对外输出文化产品,在获取经济利润的同时,也推广国家意识形态,用流行的说法,便在文化产业链上因“软实力”之强而获得了无形的、却也是不可估量的巨大收益。

近年来,我国音乐剧产业在借鉴西方先进产业模式的基础上,也开始逐步探索能够适合中国本土音乐剧发展的产业模式。这一点,可以以音乐剧《金沙》为例,该剧汇聚了国内优秀的创作力量,以成都“金沙遗址”为背景,充分汲取四川本地丰富的历史文化民俗资源,对考古收获的造型素材进行艺术联想进而创作,打造了一个富有成都本地域特色的“文化名片”。

《金沙》的创作费用过千万,在2004年这是一笔巨大的投资。主办方从企业体制、经营模式、开发拓展等各方面对国外音乐剧的运作模式充分借鉴,于2005年4月首演后,该剧巡演的地域范围涉及大陆各地,并走出大陆,走上了香港、澳门地区及新加坡等地的舞台,最终演出500场左右,初步收回了投资。借鉴百老汇与好莱坞互动的范例,音乐剧《金沙》成功后,随即决定开拍一部名为《金沙之战》的电影,并且打算开发同一主题的电视剧。驻场演剧与影视传播同时发力,也激发了当地本就具备的文化旅游资源的活力。音乐剧《金沙》所打出的正是“成都的音乐剧名片”这一牌子,直接与成都市作为旅游城市的形象结合了起来。坐拥了三千年文明的成都,每年都吸引着来自世界各地的游客。

围绕着《金沙》所展开的相关产业合作,开发了音

乐剧人才经济、音像制品出版、仿古服装与文物仿制品制作、剧场经营等互相关联的内容,商业上的相互呼应与配合,实现了商业和艺术的双赢。音乐剧《金沙》出品人业丹这样描述该产业链的成就:“《金沙》投资了1600万元,目前年票房越1500万元—2000万元,同时,正在组建两个《金沙》剧组,预期在国内外巡回演出年票房收入可超过1000万。”音乐剧《金沙》产业运作,是顺应我国文化产业体制转型的宏观大环境,通过艺术作品扩展产业价值链,为其在文化市场立足奠定了牢固的基础。

北京作为中国政治文化经济的核心城市,其专业剧场、专业艺术院团的数量位居全国第一。因其在政治文化上的核心位置,全国的剧目以进京演出为荣誉,戏票均是半卖半送甚至全部赠票,并不在意进京演出挣了多少的票房,这养成了北京老百姓爱看戏却不爱买戏票的习惯。改革开放以来,国外音乐剧剧团到中国演出,不少剧目的票房收益显示,北京票房售出率远低于上海、深圳。随着国家对文化产业领域的大力推动,北京计划斥资150亿元打造天桥核心演艺区。从北京市政府口径发表的资料显示,北京市西城区“十二五”时期文化创意产业发展规划中的天桥演艺区,是符合演国际艺产业的发展模式的:以天桥地区为核心,重点发展品牌化文艺演出、文化展示、休闲体验和文化商务,打造集演艺总部、文艺演出、文化创意、文化展示、文化商务、休闲体验、旅游购物、金融配套等功能为一体,具有完整产业链的文化演艺聚集地。

在音乐剧产业化的环节上,体制改革方面须要做的努力,最为重要的或许是借鉴西方的“制作人制”。当下,中国音乐剧界,在建立制作人制度方面,几乎是一片空白。本土舞台艺术的管理制作,长期以来是依照政府事业单位管理制度的模式来进行,具有制作人能力的专家,在整个作品形成的过程中所起到的作用是非常微弱的。

目前,我国在演出项目制作方面主要采取“项目聘任制”,这种制度虽和“制作人制”有异曲同工之处,但弊端非常明显。首先,“项目聘任制”的项目负责人,大多数在完成工作后便退出,很少能够有时间、耐心与恒心来从事剧目后续的运行与相关管理工作,这种情况也致使项目前期的资金投入、团队建设等直接关系到后期运营成功与否的工作链条,与项目后期的链条不一致。因为分而为之,多数项目的前期投入并没有经过充分的市场调研,致使项目后期需要背负前期项目遗留的许多不合理因素。本土投资方与制作方需要加强市场考察,增强

前瞻性,并对项目运作完整性予以重视。音乐剧在投资、立项等方面,不时会出现主观臆断的情况(许多是政府投资,不少资源没有发挥恰当的作用),既不考虑产业链内部之间的合作关系,更缺乏建立一种长期的音乐剧品牌的、经典化的艺术追求。

“制作人制”是文化产业范畴中,舞台表演艺术的一种应该充分重视的产品生产机制。“百老汇剧”的制作,基本上是以“制作人”为中心,其具体流程是:制作人依据对文化商业的判断,选择作品,并以某种形式收购出版权与制作权,随后从融资到策划,具体到选择编剧、导演、编舞以及舞美团队、全体演员签约,再到订排演出档期及其票务与广告推广,并建立以消费者为中心的市场营销关系。可以说,整个产业化运作过程均由制作人及其团队来完成。这就意味着制作人必须对整部音乐剧的经济投资与票房收入负责,他们有责任对音乐剧编创与上演的全过程进行监督,这意味着,制作人需要担负音乐剧作品与制作团队存活与发展的职责。

制作人对一部音乐剧作品的成败起着决定作用。对音乐剧优秀制作人就有着明确的专业要求。对此,我们可以借鉴文化产业领域对专业人才的要求准则:专业要求高,学科跨度大,知识积累扎实丰富。具体到音乐剧制作人,既是需要具备丰富的音乐剧专业知识,良好的文化市场的操作能力,经济、文化艺术的国际化视野。具体而言,音乐剧制作人需要具备以下两个能力:

#### 1. 制作人需要研究音乐剧专业规律

音乐剧制作人首先需要充分地了解音乐剧的艺术特性及其创作规律,对中外音乐剧作品具有一定的鉴赏力与理解力,并熟悉中外音乐剧作品成功的、经典的市场案例。就是说,制作人需要有与音乐剧相关的、必要的专业储备。

相应地,音乐剧制作人需要具备一定的经济专业的理论与实践储备。一个研究文化市场的经纪人,未必能够给予音乐剧作品恰当的市场化运作指导,但是作为音乐剧制作人,不了解市场经济的运行规律,不具备宏观的经济发展认知,将无法承担制作人的职责。

#### 2. 制作人需要储备文化与经济的双重资源

制作人应该具有广阔的文化艺术视野,尊重文化发展规律,在历史的发展轨道中找到自身作品的特点及其产业模式,打造具有鲜明特点的音乐剧团队及品牌。制作人应将音乐剧视为“文化产业”的一部分,首先研究文化产业的内部发展规律与外部的建设条件。“文化产业”概念的提出具有划时代意义。在此之前,我们对“文

化”的理解基本受制于一元性的思维,即将所有的舞台艺术作品的意义都局限于艺术性自身,僵化地将艺术性与商业价值对立了起来,这有违市场经济的规律。

在新的时代,音乐剧制作人应把文化创新和科技创新融合在一起,促进文化生产力的发展。文化生产力,即是以市场化生产目的、企业化生产主体、金融化扶持手段、规模化的生产效益,用这些环节把文化变成生产力,并且,要加大加强文化生产力的附加值。比如电影中的“物美效应”,票房不挣钱,但通过相关联的文化信息,可以开发衍生产品维持再开发。优秀的文化产品会具有巨大的再开发价值,具有多层次多角度的再次结合潜力,从产品创意、生产制作、推广销售,甚至会发展出协同产业链,即是和文化产业链其他门类结合,比如说可以和电影、电视剧、游戏等结合起来。具体到音乐剧,就是打造健康的音乐剧全产业链。可以说,中国音乐剧制作人制度如能够成熟,便意味着中国音乐剧在艺术与市场两方面共振的、双赢的时代的到来不会太远了。■

#### 【注释】

[日]浅利庆太:《浅利庆太随笔集·艺术·人生·社会》,帅松生译,24页,中国文联出版社2002年版。

北京大学艺术学院民族音乐与音乐剧研究中心:《中国音乐剧发展状况调查报告》(2013年),文档编号:BYMC12—09,138页。

吕艺生:《“四季”的启示与中国音乐剧的发展》,载《艺术教育》1995年第3期。

韦明:《现代地方戏曲会走向音乐剧吗?》,见李刚主编:《中国歌剧艺术文集》(第二集),236页,海潮出版社2002年版。

曹凤岚:《〈金沙〉铸音乐剧“金”链》,载《深圳商报》2006年2月7日。

(周映辰,北京大学艺术学院副教授,音乐剧导演)