

样本调查

# 《风华绝代》靠什么风靡市场

□□ 本报记者 郑洁

今年初,话剧《风华绝代》启动了全国第二轮的巡演计划,大多都是各地演出商慕名而来主动邀约。同时,该剧也在一年内第5次重返北京舞台。该剧创造了一个纪录,用主演刘晓庆的话说,是在一年时间内最快实现百场纪录的话剧项目。同时,该剧在制作运营上可谓强强联合,用出品方北京巨龙文化公司(以下简称“巨龙文化”)总经理刘忠奎的话说,就是得力于“天时、地利、人和”。

## 市场和口碑的双向风暴

由中国传奇巨星刘晓庆挑梁主演、业内认为“最有才情导演”田沁鑫执导、植根于晚清传奇女子赛金花的故事,这些元素似乎决定了《风华绝代》在起点时就不平凡。《风华绝代》有多火?可以说既征服了众多业内专家,又取得了市场的良好反响。

在去年首轮巡演过程中,很多名人、明星、业内人士纷纷在北京、天津、上海、大连、台北等地观看甚至追看了该剧的演出,并给予了高度评价。北京戏剧家协会副主席李吟吟还专门撰写了《好一朵赛金花——看话剧〈风华绝代〉》的博客赞扬该剧,并提出中肯修改意见。在4月25日上海现代戏剧谷举行的2013壹戏剧大赏上,58岁时出演话剧《风华绝代》的刘晓庆再次引起轰动,她凭借该剧封后“年度最佳女主角”。刘晓庆的化妆师毛戈平也凭借该剧获得了金狮奖最佳化妆造型。

该剧在市场上的表现也不遑多让。据刘忠奎介绍,去年他们在全国



已故导演李翰祥之女李海燕还为该剧提供了其父生前舞美场景图及造型、服装图等珍贵资料。

刘忠奎认为该剧成功主要有四大因素:一是主演刘晓庆,很多业内人士观后对刘晓庆有了新的认识,可以说《风华绝代》是她艺术上的新巅峰;二

走了50多个城市,输出50多场,预计今年底该剧演出和签约场次将达到150多场。并且,因去年口碑、票房好,今年都是各地演出商主动邀约第二轮。今年他们还将第5轮进京演出。与去年单独的地区营销不同的是,由于该剧口碑的积累,他们进行了规模化运作,今年的全国巡演还将渗透到保利院线下属的各地剧院,在院线将连续上演33场。刘忠奎形容就像箭在弦上的感觉,今年的密集运作将对他们的准备时间和运作能力形成全面的考验。

该剧成为话剧中最快破百场的一个项目。6月,出品方将在江西操作一台百场纪念的大型活动。在对外输出上,继去年走进台湾之后,今年已经定下要去香港演出。

## 天时地利人和的杰作

19世纪的“赛金花”以扑朔迷离的

传奇事迹,在风云际会的中国历史舞台上留下了一个女人的传奇故事,从清末小说《孽海花》起,“赛金花”的故事就广为流传,各种文艺作品的改编版本也很多。此次话剧《风华绝代》由诸多顶级艺术家共同参与,中国电影发展的见证人之一、实力派演员刘晓庆全程主演,使该剧具备广大的市场号召力。曾以《四世同堂》等话剧声名鹊起的才女导演田沁鑫、国家话剧院制作总监李东的加盟,台湾电影导演李行出任艺术顾问、资深戏剧人贡敏担任文学顾问,这样的阵容也使该剧在制作初期就备受关注。同时,香港

的控制值得一说。“我的想法第一是薄利多销,相比于同类水准的戏剧,这部剧卖给各地演出商的价格属于中下水平。”对此,刘忠奎的立场是,从一开始他们就想把这部戏运作成一个长期的品牌,而品牌的积淀就需要依靠强大的市场影响力,首先要把它铺到全国主要城市。同时,一部优秀戏剧的盈利周期可以长达好多年,这也给他们薄利多销的思路奠定了底气。

在这一思路下,巨龙文化对该剧的成本控制面临着较大考验。刘忠奎说,该剧光制作成本就高达六七百万元,但跟人们想象的不一样的是,从头到尾一个人挑梁100多场的刘晓庆以及另一大腕主演赵文瑄,每场演出的出场费低到不可想象。赵文瑄不是专业话剧演员,是想在事业上有所突破,跟刘晓庆也是好朋友。而刘晓庆则是喜欢话剧,看中了这个剧本和团队,为了演好这部话剧,刘晓庆推掉了不少影视剧的演出。刘晓庆是刘忠奎几十年的好朋友,同时也是巨龙文化的签约艺人。不到3小时的戏,刘晓庆每次排练和演出的准备时间都长达7小时。每天都是第一个到、最后一个走的人。“演出圈子首重信任,这是巨龙文化近20年演出运作积淀下来的影响力。同时,演出圈也是很看重人情的圈子。”刘忠奎说道。

除去人力成本,该剧在服装道具、舞美灯光上的成本占比也非常高。上百个一组的电池经常要换。今年巡演时他们灯光的更新就花费了十几万元。剧组也在各个细小环节尽量节省。

“我们全程营销的执行效果也非常显著,这是我们在当今文化演出市场环

境下将持续贯彻的生产和运营模式。”刘忠奎说道,该剧是联合出品,北京儿童艺术剧院股份有限公司在前期制作时投入了部分资金,而天津人民艺术剧院作为主演团队、国家话剧院作为主要创作团队,巨龙文化也给予他们一定的回报率,但该剧版权归巨龙文化独家享有。“所谓全程营销,我们在立项初期就做了大量市场调研,捕捉市场的兴趣点。在创作和走进市场时,我们把多年积累下的演出资源、销售渠道还有艺人资源充分运用上。针对每个地区演出商的宣传方式和力度,我们双方一早就在合同上商定好,也全力支持分地区的宣传运营。虽然该剧在各地演出时都是卖给当地演出商的,但品牌是我们的,我们要维护好这个品牌。”

据刘忠奎介绍,该剧的服装美学值得一提。全剧共有上百套服装,都是明清风格、手工缝制,是由圈内著名的服装师赵燕量体裁衣为他们定制的,面料讲究、绣工精美。巨龙文化在去年的巡演结束之后,将把全剧的服装、头饰、生活用具等集中做一个展览——“《风华绝代》服饰展”。在该剧去年首轮演出时,中国电影集团董事长韩三平就表示了浓厚的兴趣,想根据该剧话剧改编拍摄一部电影,虽然双方具体合作方式还没谈定,但电影即将立项,届时刘晓庆也将担任电影的艺术总监。

“我们还想为《风华绝代》做一个舞台艺术片,将来会在电影院线放映,像北京人艺为著名话剧《茶馆》出舞台电影一样。”刘忠奎说道。

## 品牌后产品开发陆续进行

“我们还想为《风华绝代》做一个舞台艺术片,将来会在电影院线放映,像北京人艺为著名话剧《茶馆》出舞台电影一样。”刘忠奎说道。

## 创意的力量系列报道之一

# Teeker: 做圈子生意的另类电商

□□ 本报记者 李婧

网络时代极大压缩了时间和空间,使得人们足不出户就可以与全球网友交朋友,于是很多人都成了所谓“圈子”的一员,最常见的就是百度贴吧、豆瓣小组或各种微博的贴吧吧群。这些小圈子千奇百怪,但都有一个共同点,就是圈子中的人都有相似的兴趣和爱好,很多组织有效的圈子也随之延伸到线下,经常一起见面活动。再往大了说,其实我们每个人都生活在某个圈子里,或者是某大学的校友圈、或者是某单位的同事圈、或者是某城市的同乡圈,这些圈子产生的能量有没有可能转化为生意?北京个性时代服装有限公司(Teeker网)创始人、CEO蓝灿辉就抓住了其中的商机,开办了一家专门为圈子提供个性T恤衫服务的定制电商网站。

## 寻找传统行业中的空白地带

1980年出生的蓝灿辉有着令同龄人羡慕的教育履历,1998年他以优异的成绩从福建古田考入清华大学生物系,4年本科之后,他又被保送直升博士,一切看起来顺风顺水,但他却在两年之后休学,选择了一条与其他清华人迥然不同的创业之路。

与人们印象中清华学子进入IT、生物工程等高科技行业的创业方向不同,这位生物学博士选择进入T恤衫定制这样一个竞争激烈的传统行业。蓝灿辉进入这个行业的时间很早,2006年大学期间他就在做定制T恤的事情。不过他的专业背景却与此毫无关系,当时他在清华读博士研究的是艾滋病疫苗开发。

“我上大学的时候,生物专业很火,一教室都是考分900分左右的各省状元。当时很多人是冲着宏观生物学选择了生命科学,后来才发现真正的科研是要跟瓶瓶罐罐、DNA、化学反应打交道。我选的是免疫学,原理简单,但做起来很枯燥,我的兴趣也在持续下降。”蓝灿辉说,“而另一方面,我对创业又很感兴趣,在学校里就比较活跃,社会工作很多。当时我在校园里印过海报卖钱,不久发现印T恤衫利润更高,就开始转型。所以对T恤衫定制比较了解,创业方向就是这么定下来的。后来去了美国,发现T恤衫是美国人文化的一部分。因此我下决心要创造一个中国的T恤文化品牌来。”

在人们以往的印象中,做T恤衫实在算不上一个“高精尖”项目,离文化和创意更远,有着如此高学历的蓝灿辉如何在这一传统行业中掘金?蓝灿辉的答案是,找到传统行业中的创新点,以文化和创意元素去将之提升。“我们是一个传统行业的创新者,很多人会问我你到底创新在哪里?我们做的是体系性的创新。我们从整个行业分析的角度去进行提升,依靠我们多年积累的经验,总结出当今市场环境还有3个问题没有帮助客户解决,而这就可以创新的地方。”

蓝灿辉介绍说,第一个悬而未决的问题,是一些圈子在定制T恤衫时缺乏有创意的设计。甚至在为一些艺术院校的圈子定制T恤衫时,他发现这些艺术高校生同样缺乏设计意识。“为什么?因为T恤衫上面的设计要卡通化,同时又要跟这个圈子或者跟本人的认同感紧密结合,又要表明圈子身份,还

要传递出圈子的特点,这其实很难,起码人们到专卖店是很难买到这样一件现成的T恤衫的。”

第二个问题难在定制个性T恤衫的DIY过程。蓝灿辉说,从活动发起到收到产品,整个过程其实很复杂,以往每个圈子的领袖人物要做此类事情,需要付出很高的时间和金钱成本。“举例来讲,如百度贴吧吧主吧主,想要为吧中的粉丝们定制衣服,首先需要吧主发布通告,统计参与定制的人员名单和各项要求,然后还得找一个供应商,找供应商还要负责议价,还要挑面料、定版型,供应商过程中有任何问题都得跟吧主对接。货物到手,吧主还得找物流公司分发给成千上万的吧友。很多吧主都是兼职,生活中有正式工作,所以这个过程难度特别大。”蓝灿辉说,同时由于专业领域和见识的局限,一般人也很难找到非常专业的T恤衫生产商。目前市场上可供产品的版型和色调都很贫乏,这在他看来就是机会,他想做的就是打破这种习惯,提供颜色、式样、创意设计更丰富的T恤衫定制服务。圈子负责人通过Teeker的在线定制系统,只要负责发起活动,图案的设计、订单的统计、产品配送乃至售后服务等全部可以交由Teeker解决。

“所以说科技和文化如何融入小小的一件T恤衫?我们的创新点在哪里?主要是针对这3点去创新,我们要提供最好的设计,要把组织、数据处理、生产、分发、物流、售后这些工作都由我们的网络平台统一来做,要在网站上面提供跟B2C电子商务网站一样丰富的产品,供人们去组合具有认同感的各种图案。我们正在努力。”

## 依托圈子形成商业模式

蓝灿辉的Teeker网有自己的T恤衫工厂,工厂位置在北京西三旗地区,那里聚集了不少生产型企业。蓝灿辉说,开这家工厂就是为了验证他对Teeker的设想,也正要归功于背后良好的生产供应链支持,Teeker才能有线上的良好发展。

蓝灿辉对Teeker的定义是“为圈子服务的定制型电商”,目前其客户主要分为六大块:互联网社区、QQ群、人人小组、游戏工会等,明星粉丝群,校园、公益组织及部分新兴互联网企业,因热点事件而聚集的用户,设计师用户。与明星粉丝群和大型公益活动的合作,迅速提升了Teeker网的名气,“我们跟嫣然天使基金会、比尔盖茨基金会都有合作,嫣然天使基金会单独开了一个购买T恤捐款的网站,我们做系统支撑,每卖一件衣服,就可以给基金会捐款20元。”

2008年北京奥运会时,Teeker网为奥组委工作人员和一些奥运志愿者做T恤衫,2010年和2011年则为中国网球公开赛的志愿者和裁判做T恤衫。

相较于传统定制T恤的企业来说,Teeker主要在两个方面做出了创新:一是运用一个创意来组合不同款式、颜色的衣服;二是定制功能不光可以在Teeker网上使用,还可以被打包成第三方应用插件,放在任何论坛、社区里面;甚至在手机端应用里,也可以内置类似的SDK文件,而且所有数据都是相连接的。

“我们想做的是批量个性化。我们把每一个设计创意与产品组合的页面都定义为一个淘宝店,也就是说,用户将一

个创意放到Teeker上就相当于开了一家店,而这家店又可以遍地开花,放到各种论坛、网站包括APP里,Teeker平台再把销售数据统一汇总,组织供应链,把生产、分发、物流完成。Teeker负责把控T恤的生产效率和品质,而用户负责提供初步的创意设计,这让每个人都可以成为创意参与者。”

蓝灿辉将Teeker网的商业模式称为B2Circles,即面向圈子服务,提供共性定制服务的系统解决方案和创意实现体系,成长于传统行业但定位已不是一家工厂,而是定制圈子系统需要的产品。

这一商业模式在成熟前,蓝灿辉已在多次实践中“试错”。蓝灿辉曾认为自己的商业模式已成熟,但有一次,他们面临了一批过万的订单(清华百年校庆纪念衫),其供应链准备不足而大乱阵脚。“我们坚持要自己搞定供应链,于是养了很多人,砸了很多钱,实践中我们却发现,作为互联网企业何必事事亲力亲为呢?”蓝灿辉说,“从找到合适的商业模式到现在,我们共花了两年多的时间,心中始终绷着一根弦,‘试错’在企业发展的任意阶段都需要,永远不会有完美的商业模式可以让你一劳永逸。”

蓝灿辉说,未来会陆续把供应链上的工作交给第三方。“从2013年开始我们就会陆续停止自己生产,只留下了库存、印花;再下一步,我们会把物流、印花都交给供应商来完成。”

这样一来,Teeker就会变成一个纯信息化的平台,前端服务客户,后端组织供应商。

此外,在创意方面,Teeker目前主要和两类设计师合作,一类是想建个人品牌的设计师,另一类则是为客户做

服务的设计师,“我们与设计师采用销售分成的方式合作,由我们来定价。未来我们则会把所有产品定义为出厂价格,设计师可以自主决定为自己的设计加多少价格。”

据蓝灿辉透露,Teeker目前已经实现每年千万元的流水,虽然由于电商网站的运营成本巨大,账面仍属亏损,但不是“烧钱”那种严峻局面。

从清华休学创业至今,蓝灿辉将自己的经验总结了6条:坚持一个方向不折腾——创业的世界里诱惑跟困难一样多,专注在一个方向上做创新;做自有品牌——中国的市场不成熟,品牌需要保持和别人的不同;重视技术和创意,找到靠谱创业伙伴;多参加行业活动,可以得到众多前辈的倾力帮助,有助于商业模式梳理;为创业公司起一个好名字。

“革命性的商业模式门槛很高,但是在微小领域寻找机会,比如垂直领域里存在着很多客户需求的盲区,抓住这些盲区并坚持创新,不愁找不到好的商业模式。”蓝灿辉说。



经Teeker定制的清华大学2012夏季毕业纪念衫