

日本四季剧团：艺术与经营的秘密

□□ 本报记者 郑洁 裴秋菊

日本四季剧团是一个私营性质的演艺团体，在日本，四季剧团自己经营管理着10座剧场，可以在几个城市同时上演多部不同的戏剧。此外，该团还拥有近15万喜爱四季剧团的会员观众，这些会员是四季剧团最基础的文化消费群体。在借鉴西方音乐剧精髓的同时，四季剧团逐步形成了一套适合于亚洲人演唱、表演的体系。从一个本土小剧社发展到国际知名剧团，四季剧团有怎样的经营秘诀？日本四季剧团驻中国代表王翔浅讲述了日本四季剧团的成功之路。

长期公演体制+定期常规演出

单纯引进外来演出的做法远远不能满足广大观众的需要，开拓音乐剧市场，还需要多种不同的方式。

1953年，浅利庆太还是一名法国文学系的学生，与10个热爱戏剧的学生成立四季剧团时，正值日本“二战”后的萧条期，他们全年演出只有100多场，几名骨干都没有收入，排练场地很局促。按浅利庆太的描述“当时是喝着空气发展起来的”。如何实现“让演员们靠舞台就能维持生活”的理想？

1963年，浅利庆太在日本看到第一部从美国百老汇引进的音乐剧，该剧在日本一共演出30场，他看了25场，借机摸清了音乐剧的演出架构，此后，四季剧团逐步确立了以演出音乐剧为主的宗旨。在随后的30年中，四季剧团以自身的高品质追求，创造了属于亚洲的，与伦敦西区、纽约百老汇具有同样国际水平的音乐剧表演中心。

上世纪70年代，四季剧团发展到

100多人时，依旧面临着生存问题：剧团人员晚上演出，白天还要自己去推票。直到1983年，浅利庆太遇到了可以让其孤注一掷的大作品，在英国谈成了音乐剧《猫》的引进项目。

为了这部作品，四季剧团专门盖了一个演出《猫》剧的帐篷式剧场，便于拆卸、投资较小，品位也符合《猫》的感觉。即便如此，8亿日元的投入也让浅利庆太把个人资产和保险都压在了里面，如果这部作品失败，四季剧团也就解散了。当时质疑声很大，因为做一年巡演需要40万观众支撑，浅利庆太怕市场不像预想的那么好。但最终，《猫》在日本整整演出了一年，撬动观众47万人，演出共计474场，该剧彻底改变了四季剧团的生存状态，也改变了日本演出市场，确立了长期公演的体制。

浅利庆太并没有满足于音乐剧《猫》的成功，5年后，四季剧团引进了第二部拳头作品《歌剧魅影》。因为剧情需要，该剧需要在大剧场上演，尽管当时克服了重重困难，将就演出5个月，但这让浅利庆太感觉到拥有自己专属剧场的必要性和紧迫性。最后，浅利庆太在全国搜索到一处废旧剧场改造成第一座可容身的专属剧场。1998年，四季剧团在引进《狮子王》时实现了真正地无期限公演，到现在已近16个年头，上座率仍在90%以上。

王翔浅介绍，现在四季剧团已经拥有10个专有剧场，作品156部，包括话剧、音乐剧、儿童剧，剧种丰富并拥有原创版权。

本土化制作+演员淘汰制

四季剧团是以艺术表演团体直接面对市场的方式，将原创音乐剧演出和购买版权、引进世界经典音乐剧演出并



行。采用本土化制作，既降低了成本，也符合当地观赏习惯。

四季剧团有不少原创音乐剧，虽然题材多样，却都蕴含着很深刻的教育意义。由于在操作时注重艺术品质和商业化的结合，因此这些剧目都成为四季剧团常年公演的保留剧目。

而对于引进剧目，四季剧团的选择侧重那些表现人类共同关注的博爱主题，如《狮子王》、《猫》以及具有现实意义的剧目《妈妈咪呀！》等，而非一些带有浓郁地域色彩和文化特征的剧目，因此这些引进剧目具有广泛的受众群体。对于欧美授权引进的剧目，四季也并非全盘照搬，而是将其翻译成本国语言，用自己的演员来演出，这种本土化的做法，使得观众欣赏起来没有任何语言障碍，可以全身心地投入到戏剧氛围之中。

四季剧团取得成功绝非偶然，王翔浅表示，作为剧团艺术总监、董事长的浅利庆太不仅具有丰富的艺术实践经验，同时还具有敏锐的市场运作前瞻性和剧团现代管理经营理念。在艺术上，

难看出，观众对它们的热情仍然是有增无减。目前，四季剧团形成了自己的产销规模：一天有8到10部作品同时在日本演出，每天大概有1万名观众观看，其营业收入高达202.08亿日元，相当于16亿元人民币。2006年，四季剧团营业收入占全日本演艺收入的1/6，创造的数字在日本被称为“四季神话”。它是日本唯一一个既实行长期公演体制的集团，同时又实行定期性、常规性演出的群体，是世界上为数不多的两种体制并行的演出团体。四季剧团每年向国家上缴的法人税是20亿日元，超过了日本国家给演艺集团的拨款资助资金。

目前在日本观看一场像《狮子王》这样的大型音乐剧，平均门票售价仅是一个刚刚走入工作岗位的大学毕业生月工资的1/20。而在国内，这样一场音乐剧的平均价格达几百元，这样的消费无疑将更多的观众拒之门外。2008年，浅利庆太做出一个重大决定，全面降低四季剧团的票价，降低幅度达15%，降价额度相当于四季剧团一年减少了10亿日元的收入。

四季剧团不仅极其重视演出质量，而且还非常注重培养观众群体，着眼未来，尤其在儿童剧上着力不小，因为这些孩子未来可能变成他们的会员。除专门为儿童创作一些戏剧之外，还经常设立专场为儿童义演。从而获得了市场长线的最好利益回报。目前四季剧团的会员有19万左右，每次售票有1/3是会员买单。通过严格的控制预算，四季剧团几十年一直贯彻低票价保证上座率的方针，在同类演出里其票价是最低的。

完善的经营路线

当作品达到一定的艺术高度之后，市场经营理念正确与否则决定了能否把好

的产品推销出去。四季剧团在戏剧营销的同时，也取得了票务销售上的成功。

购票的便利是四季剧团得以实现长期公演的秘诀之一。市场经营的理念正确与否则决定了能否把好的产品推销出去，浅利庆太不但发挥了他在市场营销上的优势，在票务销售上也取得了成功。1983年，为了实现《猫》的长期公演，四季剧团果断对售票系统进行了改革。当时四季剧团和其他公司合作，开发了自动票务联网销售系统，不仅使《猫》实现了在东京长达一年的长期公演，而且也使人们对票券的观点发生了变化。门票不仅是入场券，它还代表着席位的销售信息。浅利庆太会根据销售信息来判断剧目的上演是否要持续下去，并具体指示各剧目的宣传及经营方法。

此外，为了方便观众订票，四季剧团专门开设了24条免费订购电话、219条全天自动受理的预订电话，加上外部安设的营销点，观众购票时可以说条条大路通“四季”。

“新的演出是很容易宣传的，但是一些长期公演的演出，像《狮子王》已经演了15年，为了保持上座率，做宣传其实很困难，因此，四季剧团会根据实际情况，从细节和创意上下功夫。”王翔浅补充道。

四季剧团确立自身剧团品牌、寻找驻演、追求可持续发展的思路，从他们确立“要靠演出养活自己”的理想时就深深扎根。面对未来发展的中国音乐剧市场，热衷于音乐剧的演出商或许应当采取多条道路并举的方式——原版引进、中国原创和引进外版本本土化的做法。而不仅仅是将眼光放在引进原版演出短期盈利行为上，在完成了初始商业化操作后，将目光和投资转向产业化运作模式。

瞭望台

西方发达国家： 如何促进文化与科技融合

□□ 郭万超

在文化创意产业发展中，科技的作用是多层次渗透、全方位介入。科技为文化创意产业提供了先进的工具，丰富了创意的表现形式，提高了产品制作效率，加速了文化创意产品的传播速度，促使创意产品市场化。

科技不仅对于传统文化创意产业行业的支撑愈加明显，而且不断催生文化创意产业的新形态，如动漫网游、设计创意等就是信息技术、网络技术及计算机科学不断发展产生的结果，这些新业态为文化创意产业的发展拓展了空间。科技和文化的融合，大大增加了文化创意产业的附加值。美国、英国、韩国等国家大力推进文化科技融合，已经取得了明显的领先优势。

美国：数字化版权保护战略

美国是数字化技术及应用方面全球领先的国家。在美国，文化产业被称为版权产业。随着互联网、数字技术的进步，为版权产业国际化、数字化提供了广阔的发展空间。

为了适应数字化时代对美国版权产业发展的要求，美国积极实施数字化版权保护战略，《跨世纪数字版权法》针对数字技术和网络环境的特点，对美国版权法做了重要的补充和修订，为大众和版权产业界提供数字化版权保护。

英国：数字化对创意产业的影响

数字化技术的快速发展，对创意产业产生了深远的影响。数字化技术不但大大缩短了创意产业的创作过程，降低了创作成本，提高了创意产品

的创作质量，如电影数字化制作等，也促成了创意产品销售渠道和消费者消费习惯的变化，如在线销售、在线支付和消费等。

为顺应数字化的发展，英国政府采取了一系列措施。政府对下议院特别委员会所提出的“多媒体革命”做出响应，开始积极计划应对数字化潮流；Consumers Call the Tune研究了数字化对音乐消费的影响及知识产权保障的重要性；创意产业专责小组对互联网的影响进行了研究，并提出若干建议，政府提出了相应的具体做法；随后又研究了数字科技对电影生产及销售的影响，并提出应对数字化发展趋势的电影产业政策。

日本：先进技术的研究开发

日本《文化产业促进法》所规定的促进文化产业发展的措施中明确指出，为了能够生产出运用高技术（与摄像的制作、上映或传输等领域的技术革新进展相适应）的优质内容，国家应采取推进先进技术的研究开发和教育振兴等必要措施。同时，为了培育高素质的人才，确保和提升他们的资质，国家应采取通过高等教育机构实施的内容事业的教育振兴，促进国内外内容事业从业者间的相互交流，举办内容展览会、品评会之类活动等必要措施。

被称为“动漫王国”的日本是世界上最大的动漫制作和输出国，目前全球播放的动漫作品中有六成以上出自日本。为了加强企业的竞争力，日本政府透过经济产业省制定了一系列设计振兴政策，其主要方向在于设计的普及和启发。

为了加强日本企业的设计力，日

本在整备资金、人才、技术等商业基础，促进业界近代化、合理化等目标之下，总计有5项改革方案，其中最重要的一条就是支持并加强普及新技术的研究开发；支持以计算机视觉设计技术为首之先端影响技术的相关研究开发；促进电影制作、流通及上演等过程之数字化；支持宽屏屏幕技术之研究开发以及支持数字内容流通技术的研究开发。

韩国：推进新资讯技术与文化创作相结合

韩国把通过新的资讯技术与文化创作相结合，进而促进文化产业发展的技术称为“文化与内容技术”，是韩国极力推动的六大创新技术领域之一。

为了壮大数字内容与软件产业，韩国成立游戏产业振兴中心和IT业振兴院。政府推动包括中小企业在内的创新企业发展政策，其中包括税制、资金和人力资源三方面对创新企业的支援。税制支援包括：创新企业原则上两年内免除各种税务调查，两年内免除75%不动产取得税，5年内免除财产税和综合土地税，6年内免除50%所得税。

在对文化创意产业的法律法令支持下，制定《创新企业培育特别法》，针对数字内容等新行业进行激励，并通过《文化产业促进法》，明确推进文化、娱乐及内容产业的发展。同时，韩国还制定了与特定领域相关的政策法令，如制定电子游戏产业的相关政策法令，修改与之相关的声音、录像、电子游戏产品的相关法令。（本文作者系北京市社科院首都文化发展研究中心主任、副研究员）

中国**文化**传媒集团**中**传**文化**财富研究院

中国**文化**创意产业**文化**财富领军人才高级研修班

招生简章

中国**文化**传媒集团是中华人民共和国**文化**部主管的中央大型国有**文化**企业，中国**文化**传媒集团旗下拥有中国**文化**报、国家动漫产业信息服务平台、中国**文化**传媒网及《艺术市场》杂志等，已发展成为拥有传统报刊、网络、数字传媒、艺术品交易、影视动漫制作、城市节庆、电影院线、会展广告、旅游演艺、服饰家居、印刷等多业务的大型**文化**传媒集团。由中国**文化**传媒集团**中**传**文化**财富研究院主办，中国**文化**报**文化**财富周刊协办，北京国宏**文化**产业发展院承办的“中国**文化**创意产业**文化**财富领军人才高级研修班”，旨在通过培养具备产业创新力、经营管理能力及投融资能力的复合型**文化**财富领军人才，促进经验推广，实现项目与资本有效对接，推动经济结构调整和产业升级，促进中国**文化**创意产业的全面健康可持续发展。

【培训特色】

- 集合政产学研前沿智慧，汇聚产业政策、项目、资金、高端资源。
- 知名专家面对面指导咨询，解答企业发展中面临的困难和问题。
- 系列讲座、沙龙、商务考察等，帮助扩展人脉，促进资源资金项目对接。

【授课专家】

国家发改委、中宣部、**文化**部、国家新闻出版广电总局、证监会、银监会等部门公务人员和高级研究人员；国内外知名**文化**创意产业领域的专家学者和学术带头人，**文化**创意产业和投资融资机构具有影响力的高级管理人员和成功人士。

【课程模块】

一、中国 文化 产业发展趋势预测与投资前景分析	六、中国 文化 创意产业园区发展模式
二、 文化 创意产业商业模式与商业计划撰写	七、 文化 创意企业发展模式创新与整合营销
三、 文化 创意产业的模式服务与科技创新	八、 文化 创意企业的产权保护、评估与交易
四、 文化 创意企业的资本运营与金融创新	九、 文化 创意产业私募基金的募集、管理和运营
五、中国传统 文化 与创意产生	十、企业考察交流

详情咨询：010—63906682

手机：18911366519（陈老师）

Email: baoming@bjgh.org

“褚橙柳桃”——探寻新兴农业之旅

随着三中全会对农村经营体制的进一步放活，资本下乡再次成为热议的话题，大型工商资本“跨界”到农业的现象多了起来，而“褚橙柳桃潘果”也成为近日为人津津乐道的“跨界”代表。有投资家说，投资农业就是投资未来，现代农业前景无限。新形势下传统农业如何兴起？让我们走进云南玉溪褚橙基地，探寻现代新兴农业之旅。

时 间：2014年4月	活动安排：
地 点：云南玉溪褚橙基地	第一天 —— 褚橙基地参观考察
内 容：座谈研讨、参观考察	第二天 —— “褚橙之路”专题座谈会
主办方：中国 文化 传媒集团 中 传 文化 财富研究院	（主持人：褚橙基地负责人 嘉宾：云南省 文化 厅常务副厅长）
云南新平金泰果品有限公司	第三天 —— 云南当地 文化 项目、景区参观考察

上述项目可与地方政府、相关机构及企业合作主办、协办或承办。
我院拥有上百类**文化**产业各细分领域专题研究报告，可以为地方政府或企业提供定制研究服务，根据课题或项目需求，协调资源策划实施，共同繁荣中国**文化**产业市场。

详情咨询：010—63906682

手机：18911366519（陈老师）

Email: baoming@bjgh.org