年关将至，演出市场也迎来贺岁档。然而，看似热闹喧哗的背后，剧场演出赔多赚少却是一个不争的事实，尤其在二、三线城市。如何演活剧团、激活剧场？在武汉，我们看到一个生动鲜活、可供参照的样本——武汉剧院。近年来，该剧院在完全自给自足的情况下，完成了一次次华丽的“变身”，稳稳立足于市场激流。值此岁末之际，走进武汉剧院，挖掘其背后的经营之道，以飨读者，并特邀武汉剧院总经理王斌分享其营销创新的“秘籍”，希冀能借此为国内演出市场带来更多有益的探索。

唯有不断创新才能傲立潮头

——武汉剧院观察

蔡 萌

二、三线城市的演出市场如何盘活？这是困扰国内演出公司的一个难题。然而带着这个疑问走进武汉剧院，却每每备受鼓舞。

从2005年同美国倪德伦环球娱乐公司恳谈，将百老汇剧目引入武汉，到2007年11月第一部原汁原味的百老汇音乐剧《42街》在武汉剧院上演，接着第二部《阿依达》、第三部《猫》接连上演；随后又是百老汇中文版的《妈妈咪呀！》两次上演，而百老汇中文版《猫》令江城武汉又热闹了一回。再到2012年底，原创喜剧《海底捞月》，以连演100余场、票房收入1500余万元的佳绩打响了“汉派百老汇”第一炮；接着第二季《信不信由你》、第三季《恭喜发财》以及第四季《喜从天降》，都收获了爆棚口碑；连续3年举办的中华优秀戏曲文化艺术节让“武汉戏码头”得以复苏；直至今年湖北武汉首届歌剧艺术节气势磅礴地登场……10年间，武汉剧院在武汉这片热土上烙下了一个个清晰的足迹，并不轻松却足够坚定。“双零模式”“3.0创新模式”“复合型剧院”“互联网+‘占领’演出市场”，这些大胆创新的尝试恰恰契合了武汉“敢为人先，追求卓越”的城市精神，不仅打开了武汉演出市场的新格局，同时，也唤起人们对国内演出市场的更多想象和期待。

在没有财政拨款、市场并不景气的情况下，武汉剧院的每一次创新都显得格外艰难，那么，创新的勇气和动力从何而来？

谈起这个问题时，作为“始作俑者”，武汉剧院总经理王斌总会说：“中国演出市场有着巨大的空间。我相信，未来世界上最大的演出市场就在中国。”19年前的除夕夜，头顶鹅毛大雪、肩扛大包小箱，随同中央民族乐团一路小跑走进维也纳金色大厅目睹中国民族音乐在世界舞台上成功演出的经历，让王斌对国内演出市场始终抱有极强的信心，而武汉剧院则为他提供了将理想照进现实的绝佳舞台。

是待着、闲着，还是迎难而上？摆在武汉剧院面前的首要问题就是生存。从“双零模式”到“3.0创新模式”，在构筑新的演艺产业链条的道路上，武汉剧院不断探索新路子，其所开创的剧团、剧场（演出公司）、媒体三方合作模式，不仅为武汉乃至全国演出市场提供了一种新的思路和方法，也为剧目的社会化生产和营销提供了新的模式。特别是在互联网时代，媒体作为一种生产要素，正在作为演艺产业链的重要环节发挥着独特的价值，因此，武汉剧院“零演出费、零场租、零宣传费”的营销创新模式也为国内其他城市的演出市场积累了极具推广价值的经验。今年他们还将“3.0创新模式”再升级，运用“互联网+”占领演出市场。观众通过互联网进入武汉剧院官方微店购买“汉派百老汇”第四季《喜从天降》首场演出票，全场66元，微店当日销售额一再突破纪录，不到3天全部售罄，同时微店还链接着许多电子商铺的优惠打折券，“互联网+”实现了观众购票便捷化、福利多元化，这些电子优惠券让观众的手机容量爆满，实惠多多，欢乐开怀。

具有50多年历史的武汉剧院是很多武汉人心中的“人民大会堂”，当地重要会议和大型活动都会选择在这里举行。而在王斌心中，武汉剧院更应该是人民的家园、花园和乐园，为此，他提出了“复合型剧院”的概念。今天的武汉剧院不仅保留着上世纪中叶的古朴风貌和庭院式的建筑风格，还精心修葺了楼台亭阁、小桥流水的景观，以及咖啡厅、茶艺馆等休闲体验场所，让来到这里的人们仿若置身城市花园。

看上去与演出营销本身并无直接关联的这些改变，实际上却悄然给观众带去了别样的体验——观众不止是在观看一场演出，更是在选择一种生活方式，体验一次文化旅程。在强调创意经济、体验消费的今天，武汉剧院的这一创新之举无疑非常切合市场需求，大至一台一景，小至一杯咖啡、一个福袋……从步入到离开，体验贯穿每一个细节，这些伴随演出的增值服务正是传统剧院、剧场所缺乏的，无怪乎“坐地铁，看演出，武汉剧院独一家”会深入武汉观众的心。

10年来，武汉剧院的每一步创新卓然可见，“汉派百老汇”“中华优秀戏曲文化艺术节”“湖北武汉歌剧艺术节”等品牌则是不断创新之下所产生的成果。不走进武汉剧院，你很难想象《海底捞月》、《信不信由你》、《恭喜发财》、《喜从天降》等汉派喜剧是多么受武汉观众的喜爱，几季连演下来，这一品牌不仅成功地为武汉剧院积累下人气，还活跃了当地的演出市场。

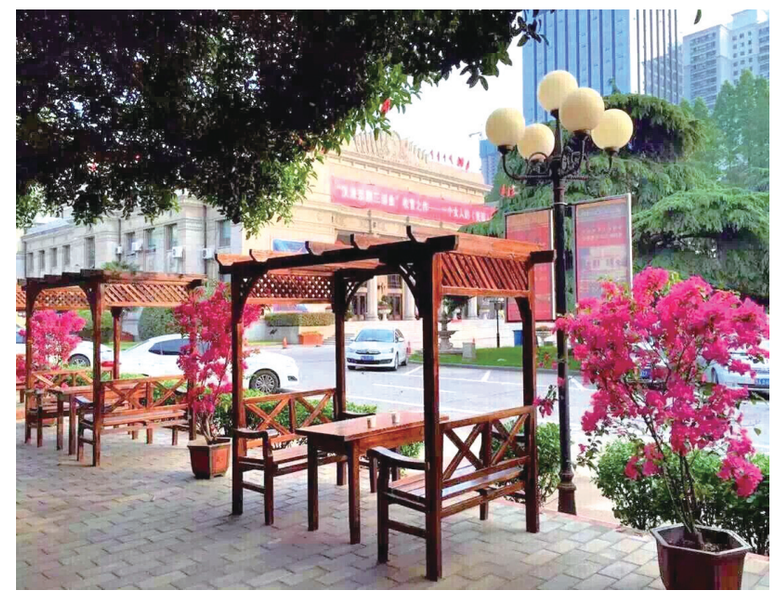
“汉派百老汇，快乐每一天”——这是王斌打出的一个既朴素又有感召力的口号，他坚信汉派传统文化的魅力本身是巨大的，需要的只是一个爆发的平台。在他的构想中，不仅仅是汉派喜剧，将来还有汉剧、楚剧、杂技等以汉派文化为依托的剧目，这些汉派文化精品将不仅仅是在武汉生长，它还要走向全国、走出国门，成为武汉的一张城市文化名片。而从他的构想中，我们已然可见这样一个以“汉派百老汇”等品牌为支撑，通过小投入、大产出模式，搭建的全天候、低成本的演出平台。

令人欣慰的是，经过几年的努力，“汉派百老汇”已被观众（包括中三角——武汉、长沙、南昌）接纳和认知，岁末年初，到剧场观看汉派喜剧正在成为武汉老百姓的一种生活方式。通过观众观演和口口相传，不仅剧院的这些文化品牌的创意价值和经济价值得以实现，而且，更为重要的是，汉派戏剧文化得以传播，实现了社会效益的最大化。今年，武汉剧院打造的又一文化品牌——湖北武汉首届歌剧艺术节则再次印证了“3.0创新模式”的价值和可操作性，也再次让人看到了二、三线城市演出市场的广阔发展空间。

还是那句老话：市场经济不相信眼泪。武汉剧院在演出市场创新的道路上，一直摸索前进。依托剧院平台和不断地创新探索，“演活剧团，激活剧场”在武汉不再只是一个口号，而是变成实实在在可以触摸的目标，有力地推动了艺术院团的艺术生产，也有力地激发了地方演出市场的生命活力。

在这里，我们看到了中国戏剧人和演出经营者以一种开放胸襟传承中国优秀传统文化的积极姿态和内心追求。这种文化自信和文化自觉，不仅是一种担当和使命的表达，也是面对市场困境，通过创新驱动，寻求突破的一种自我拯救和自我超越。这也是为什么我们带着疑问走进武汉剧院，却每每备受鼓舞。相信，在“高铁时代”和“长江经济带”背景下，武汉剧院敢为人先的创新探索将为武汉文化发展注入新的内涵，也将进一步凸显武汉在全国演出市场版图中的地位和作用。

武汉剧院是武汉人心中的“人民大会堂”



花园式剧院

艺术产品与剧院营销的创新模式

王 斌

武汉剧院有50多年历史，80多名员工。没有财政拨款，完全自收自支。之前由于市场不景气，时常入不敷出。但是剧院全体员工没有气馁，虽然剧院未来发展道路可谓布满荆棘，但是未来的文化市场令我们充满信心。

首创“双零模式”

为什么剧场演出赔多赚少，不如关灯熄火？为什么剧团走向市场无比艰难，不如养着闲着？

近年来，武汉剧院一直在寻找演活剧团、激活剧场的灵丹妙药。2010年，在武汉举行的“中三角”演艺联盟成立会上，武汉剧院大胆提出了“双零模式”——零演出费、零场租，这就是我们找到的演活剧团、激活剧场最好的灵丹妙药。

正在剧院已经为“双零模式”做好准备的时候，武汉说唱团排演了一台贺岁喜剧。该说唱团原来没有走过市场，就靠包场进行演出。由于对这台贺岁喜剧很看好，武汉剧院买下了首演权，在武汉剧院连续演出20场之后，该演出仍订单不断。于是剧院再接再厉，第一次用“双零模式”将该演出推广到全国的24个城市，又演出了36场。

因为没有演出费的项目落地分成，这种“双零模式”得到了各地剧场的热烈欢迎。不过，尝试推广的结果是武汉剧院没有分到多少演出费，还赔了几十万元。但是，在失败面前，我们感到“双零模式”不仅要走下去，还要做升级版，即“3.0模式”。

开启“3.0创新模式”

在“双零模式”的运作过程中，我们发现了一个问题，即宣传费的问题。演出宣传很有必要，因为不宣传没人知晓，就不会有人买票。可是宣传费由谁来承担？

正在这个时候，武汉的几个喜剧小品演员，成立了一家民营剧团，也想做贺岁剧演出。这和武汉剧院的演出方向不谋而合，由此我们又大胆提出了“3.0模式”——零演出费、零场租、零宣传费，剧团、剧场和媒体三家共同参与票房分成。我们找到了武汉晚报社，邀请他们参与“3.0模式”的合作（票房分成比例：剧团33.3%，剧场33.3%，媒体33.3%）。

同时，我们把贺岁喜剧改成了“汉派百老汇”，希望由此打造一张剧院的文化名片，并打造复合型剧场新概念。媒体参与进来之后，宣传工作迅速铺展开。之后，这场以“3.0模式”打造的剧目在武汉剧院连续演出了30多场，票房火爆，三家皆大欢喜。

这时，我们又开始思考要做“3.0模式”的升级版——复合剧场、艺术庭院、生活方式。

打造复合型剧院新概念

我们希望将武汉剧院打造成中国独家花园式剧院。于是，楼台亭阁、小桥流水、植物、鲜花魔术般地融入了剧院。同时，我们引进了一家咖啡厅、一家茶艺馆。我们还找了一些武汉当地品牌赞助，如“周黑鸭”“稻花香”，以及超市购物券和手机话费等赞助，让观众购买一张票有多重的回报，一票多值。

上午，观众来到花园剧院，呼吸新鲜空气，喝一杯咖啡；中午吃一点创意美食；下午喝着下午茶，伴着夕阳西下；晚上又可以继续欣赏“汉派百老汇”的演出；在离开的时候，每个人还可以获得一个福袋礼包。

有人形容，当观众走进武汉剧院的时候，看到的是小桥流水，闻到的是花香鸟语，听到的是“汉派百老汇”给我们带来的欢歌笑语。当观众离开武汉剧院的时候，提着“周黑鸭”，闻着“稻花香”，笑到肚子疼，大有“不知今夕是何年”之感。

这也是我们为什么用“汉派百老汇”概念的原因，因为我们要和百老汇PK。百老汇给观众带来的是一个晚上的愉悦，而“汉派百老汇”给观众带来的是每一天的快乐。

打造剧院文化品牌就是打造城市文化品牌

从“双零模式”到“3.0模式”，再到复合型剧场概念，我们觉得一个剧院还应该有自己的剧团，自己的剧目和自己的品牌文化活动。因此，我们成立了武演剧团，演员全部是剧院各部门的员工，排练了多部儿童剧，每年演出近百场。

4年前，武汉剧院开始打造一年一度的“汉派百老汇”剧目，今天，这已经成为武汉剧院的一张文化名片，同时也成了武汉的一张亮丽的城市文化名片。

3年前，武汉剧院举办了首届中华优秀戏曲文化艺术节。此后的每年春天，全国各地的戏曲剧团都会来到武汉，参加这一戏曲盛会。首届中华优秀戏曲文化艺术节上，武汉剧院推出了“百场汉剧青春行”活动，带领汉剧走进了多所大学，我们希望在校学生每个学期都能看一场戏曲，发现戏剧之美，从此爱上戏曲。

如今，中华优秀戏曲文化艺术节已经举办了三届，虽然年年赔本赚吆喝，但是艺术节年年如期而至，也已经成为武汉剧院的一张文化名片，同时成为了武汉的一张亮丽的城市文化名片。

今年，我们又打造了一张剧院文化名片——湖北武汉首届歌剧艺术节。湖北的三大歌剧《洪湖赤卫队》、《八月桂花遍地开》、《高山流水》，还有省歌市歌的四台“歌剧片段”和一台澳大利亚的《费加罗的婚礼》，共九场歌剧在武汉剧院演出。

我们还组织了“歌剧进地铁”“歌剧进社区”“歌剧进大学”等活动，在武汉市产生了较大的影响。

打造湖北武汉首届歌剧艺术节，武汉剧院仍旧运用“3.0模式”与剧团、剧场和媒体合作，只是剧团的分成比例提高到50%，剧场占30%，媒体占20%。虽然欣赏歌剧的观众不及看戏曲的观众多，但是在媒体大力度宣传的影响下，这一歌剧节在武汉已经家喻户晓了。正如中国著名乐评人蒋力先生所评价的，武汉正在成为中国第一座有歌剧节的城市。

武汉剧院在文化市场创新的道路上，一直摸索前进。从“双零模式”到“3.0模式”，从复合型剧场新概念到打造剧院文化品牌。下一步，武汉剧院还将尝试与互联网的结合，探索“互联网+”更多创新商业模式。

“汉派百老汇”快乐每一天

武汉剧院简介

上世纪50年代末建成的武汉剧院，是全国最具影响力的歌剧院之一。作为“最年轻”的文物，它是目前少有的仍保持其原有功能并正常使用的建筑。

武汉剧院1959年10月建成正式使用，土地面积1.8万平方米，建筑面积8480平方米，建筑占地5000平方米。剧院坐落在解放大道1012号，隶属武汉市文化局下属单位武汉市演出公司，属于自收自支的性质，作为武汉优秀文化标志性建筑，紧靠武汉繁华的江汉路步行街，是全市党政大型会议和文化艺术交流、群众集会的主要会议、演出场所。

1965年4月，国务院总理周恩来、陈毅等老一辈无产阶级革命家到剧院观看了大型音乐舞蹈史诗《东方红》；1988年5月，国家主席李先念亲临剧院观赏文艺演出。建院以来，剧院曾接待过许多国内外著名艺术表演团体，如原苏联国家芭蕾舞团、德国莱茵歌剧院芭蕾舞团、瑞士罗曼德交响乐团、美国保罗·泰勒舞蹈团、维也纳施特劳斯圆舞曲乐团。东方歌舞团、中央芭蕾舞团、上海芭蕾舞团，中国京剧院以及北京、上海、天津等地的京剧院（团），浙江、上海、杭州、宁波、绍兴等地的越剧院（团），以及省、市歌舞、交响乐、京、汉、楚、杂、人艺、说唱等艺术表演团体。

武汉剧院历来是武汉市重要政治活动的中心场所，是武汉市接待国内外著名表演团体进行文艺交流演出的重要剧场，更是每年武汉市人大、政协会议的举办地，因此也被称为武汉市社会主义精神文明建设窗口和“武汉人民大会堂”。至今仍保持着它在武汉市这个对外开放城市中所具有的重要地位和作用。

50多年来，武汉剧院每年引进百场精品文化演出，成功打造了“汉派百老汇”“武汉·维也纳新年音乐会”“中华优秀戏曲文化艺术节”“湖北武汉歌剧艺术节”等多个品牌文化活动。在大浪淘沙的大时代背景下，武汉剧院率先改革。用零宣传费、零场租费的“双零”模式打破了演出“三高”（高演出费、高场租费和高票价）的局面。“双零”模式不仅演活了剧团，更激活了剧场。同时，武汉剧院对内部环境进行了改造，改造后的武汉剧院小桥流水，鸟语花香，引人入胜，成为全国首屈一指的花园式剧院，内设“百老汇咖啡吧”方便观众饮食，外设“武汉剧院生活馆”“武汉剧院·1012咖啡馆”实现吃喝玩乐一体化。

美国百老汇音乐剧《42街》剧照

“汉派百老汇”第二季《信不信由你》剧照