

从《白鹿原》到《平凡的世界》： 且看陕西人艺的非凡之旅

2012年年底，李宣转业担任陕西人民艺术剧院（以下简称“陕西人艺”）院长时，该剧院账上只有1万多元钱；接下去的五年是文化产业腾飞的五年，也是文化理念、运营体制、商业模式不断创新的五年。在陕西省演艺集团领导下，截至2017年6月，陕西人艺的大制作《白鹿原》演出近200场，以“一剧两演”模式成就了一颗舞台明星；今年，陕西人艺即将再度推出大制作《平凡的世界》，以200场的预售成绩，实现了和市场的精准对接，刷新了话剧的商业模式。

□□ 本报记者 郑洁

“顶配”团队撑起话剧制作

在过去的两年，由陕西人艺制作演出的话剧《白鹿原》堪称是国内话剧舞台上的一颗闪亮的星星。截止到2017年6月，《白鹿原》共演了173场，不仅上座率很高，也被原著作者陈忠实评价为“最满意的一次改编”。陕西人艺院长李宣说，陕西人艺是一家近70年历史的老剧院，但当时他们的剧目中，能够在全国巡演这么多场的也就《白鹿原》一个。而今年即将上演的《平凡的世界》，则将把《白鹿原》遭遇的遗憾一一弥补，将在演出场次和影响、回报等方面比肩《白鹿原》。

作为陕西现代艺术节的开幕大戏，话剧《平凡的世界》将于12月26日、27日在西安人民剧院进行首演，并于2018年1月4日至6日在国家大剧院开启世界巡演之旅。它改编自第三届茅盾文学奖获得者路遥的同名小说，主创班底可谓话剧界的“顶配”团队：中国戏剧家协会副主席、话剧《白鹿原》的编剧孟冰，搭档曾导演、制作电视剧《激情燃烧的岁月》《大宋提刑官》《林海雪原》《走西口》等热播电视剧的导演宫晓东；再由国家一级导演、陕西省戏剧家协会理事、陕西人民艺术剧院院长李宣担任制作人。此外，舞美设计由中国当代剧场视觉艺术先锋代表张武操刀，灯光设计则由连获七届话剧金狮奖、六届文华奖的中国国家话剧院一级灯光设计邢辛出马。另外，担任《追凶者也》《边城凶案》《毛泽东在西柏坡的遐想》服装造型设计的丁冀燕与斩获国家舞台艺术精品工程奖、文华奖、话剧金狮奖等奖项的音响设计师，总政话剧团音乐音响设计创作室副主任赵晓丹保证了本剧视觉与听觉的震撼呈现。同时，这部以陕西黄土地为背景的文学巨著将由陕西人自己出演，以在舞台上呈现原汁原味的《平凡的世界》。

李宣介绍，在该剧艺术生产阶段，他们就想了很多办法。虽然当下艺术生产成本高企，他们仍组织了将近80人去黄土高坡体验生活，在窑洞里居住，砍柴，生炕，放羊……在孟冰等的带领下，主创团队通过读小说，看《路遥传》，了解1975年至1985年间的历史变迁，去浸入那个时代生活。以几幕剧的长度浓缩呈现一个时代的变迁，这也将是对现实主义作品功力的一次考验。

运营招标和商业创新

“这个戏，从主创签下合同、确定了戏剧样式后，我们就进行了史无前例的运营招标。”李宣说，之所以说史无前例，因为以前陕西人艺谈剧目代理，通常是在首演时才请各地演出代理商来看戏，并且以往一个演出代理商能够签下一两场演出合同就算不错的成绩了。而《白鹿原》让陕西人艺尝到了商业票房的甜头——在北京道略网家网商分别去谈明信片、贺卡、背包、T恤等的开发、售卖，因为他们不属于这个行业，做得不但辛苦，要搭上不少人，还要求他们懂这些领域。而今年，陕西人艺把衍生品开发外包，他们只负责形象设计等的审定。李宣说，除了这个，通过运作《白鹿原》的锤炼，陕西人艺在剧目制作、运营标准化上也提升不少。“现在，我们对于自己制作的戏，能进什么样的剧场，基本能有多少座位数，演员的待遇等，从《白鹿原》开始总结出了一套标准化文件。”另外，她说，陕西人艺的会员制虽然已经推行多年，但主要针对当地人，而他们在《白鹿原》全国巡演时就有个遗憾——每场1000多的观众看完演出就走了，之后失去联系，怎么和这批真正愿意掏钱来看戏、喜欢看好戏、支持舞台艺术的人产生黏性、建立联系？因此，这次《平凡的世界》演出时，他们将把每场演出的观众信息保存，同时建立微信群，以大数据的方式和全国的戏迷们保持联系。

“《白鹿原》仍是有遗憾的，我们演出到30多场时，才和商业市场进行了对接；它在衍生品开发上、在捕捉观众和培养观众黏性上，都是有不足的。而这次《平凡的世界》就弥补了这些遗憾。”李宣说。

在公开的招投标后，陕西人艺从5家公司中确定了一家他们认为最合适、最有诚意和拥有资本运营能力的公司——青影同创。青影同创有几点吸引他们：一是具有全新的制作管理模式，长期从事影视项目的开发运营，形成了一套全面针对影视制作、戏剧巡演的物流调配系统；第二，对方也极有诚意，直接跟陕西人艺签订200场的合约，并在合同签订后当即预付了百场演出费用。

李宣还谈到今年在《平凡的世界》



话剧《平凡的世界》处于紧张的创作排演中

《白鹿原》和《平凡的世界》，让陕西人艺开始尝到了创新的甜头。而在李宣2012年底转业至陕西人艺时，剧院账上只有1万多元钱，员工纷纷出去卖早点，开茶馆、面馆、KTV，当北漂、横漂，就是因为剧院不能让他们生存。2012年底的一个多月内，李宣半夜12点前没回过家，就是因为要不断找人谈话。2012年，陕西人艺推出第一部小剧场话剧《欲望酒吧》，采用股份制做戏，最后挣钱了。到2013年底的一年内，陕西人艺做了14部戏，剧院陆续有人回来。2013年，陕西人艺开始做第一部大戏《灯火阑珊》，并致力于培养自己的演员。直到《白鹿原》，这批自培的演员满足了他们“一剧两演”（一套班底全国巡演、一套班底当地驻演）的创新需求。陕西人艺的演员们也从以前的没戏演到了为《白鹿原》连续4个月不回家，走遍了中国的各个大剧院。

国家文化产业大发展的五年，也正是陕西人艺体制创新、加速蜕变的五年。对于创新，李宣说：“时代的媒体技术、投资理念、运营手段等在不断变化，演出业也要与时俱进，打造符合新时代的演出业态或生产链。”他们很开心，能够选择到一家具有影视基因

的公司，对《平凡的世界》进行戏剧运营上的跨界融合。

打开IP融合跨界之门

一家拥有丰富影视项目运作经验公司，将为《平凡的世界》带去什么？北京青影同创影视文化传媒有限公司（以下简称青影同创）总经理余恩介绍了他们和陕西人艺的合作模式，首先，青影同创作为话剧《平凡的世界》独家运营商，三年演出200场，并保证每场固定演出费用给予演出方，这种方式类似于影视剧的保底发行。接下去，他们将把从戏剧的传统营销格局中跳出来，重点开发运作一批贴合剧目IP的衍生品，在对剧目的营销推广产生助力的同时，还能创造额外的赢利点。“按照传统戏剧人群计算方法，200场演出即使全部满座也就只能拥有三十多万观众，而通过综合手段开发运作的衍生品，未来可影响的受众范围将大大超过戏剧人群。也因此可以预见，话剧《平凡的世界》的价值，未来并不单单体现在舞台演出部分。”余恩说。

据介绍，目前青影同创正在开发

的衍生品除了传统的实物衍生品以外，还包括一系列的虚拟衍生品，例如以本剧为出发点的院线级纪录片等。一方面，该纪录片将记录本剧的诞生过程；另一方面，通过这个纪录片还要将本剧的故事内核和人文精神提炼以后推送至观众面前。随着各大高校把《平凡的世界》作为学生的推荐读物，学生启蒙和大学教授对《平凡的世界》的解读也将是纪录片一大内容；同时，它把把视角广泛辐射到当下社会中的整个80后、90后人群，总体上是一部“在精神上与《平凡的世界》共通，但镜头瞄准当下年轻人”的纪录片。而在精神内涵上，纪录片更会以探讨该剧在当下的意义、对当代的影响等，将“既接地气又符合主流价值观”。余恩表示，除了起到对戏剧的宣传作用，该纪录片还计划作为正式的电影，未来不仅要在院线上映，还将参加国内外一系列的纪录片节等。

另外，他们还将推出系列活动，比如“百场纪念”的概念——值百场演出之际，将累计推出100个各行业嘉宾、名人的视频访谈节目，目前已跟互联网视频平台等达成协议，未来将陆续进行线上播映。同时还要走进100所高校，以剧本朗读会等形式推动线下年轻人的读书、品文化等活动。另外，这200场演出中，他们也会拿出几十场走出国门，围绕“陕西文化”策划一整套展、演方案，乘着“一带一路”的东风，将中国文化送出国门，推向世界。目前，青影同创已经与国外运营机构签署了战略合作协议。

虽然目前本剧的保底发行全部由青影同创独立承担完成，但对于《平凡的世界》即将走进的那个跨领域的大世界，余恩说，他们将采用互联网思维运作，集合行业的优势资源一起做大《平凡的世界》这个IP，进行相关衍生价值的开发，与大家共享这一市场机会，让各方都能参与到这个“大世界”的构建里来。

市场前沿

毛利大增 途牛扭亏为盈

□□ 本报记者 鲁娜

11月27日，途牛旅游网（以下简称“途牛”）公布了截至9月30日未经审计的第三季度业绩报告。报告期内，根据其今年1月开始执行的非美国通用会计准则计算，途牛实现净收入8.061亿元，同比增长53.5%；实现毛利4.409亿元，同比增长73.5%。

值得注意的是，根据非美国通用会计准则计算，途牛第三季度净利润为3970万元，而去年同期非美国通用

会计准则净亏损为4.967亿元。也就是说，途牛扭亏为盈，实现上市以来首次季度盈利。

提前实现盈利

在公布财报的10天前，途牛管理层经历了不小的变化。途牛联合创始人、总裁兼首席运营官严海锋及首席财务官杨嘉宏辞职，严海锋将继续担任公司董事，杨嘉宏将担任公司高级顾问。不过，这并没有影响途牛第三季度业绩。

记者了解到，此前，途牛今年第二季度净亏损为2.708亿元，与上年同期的净亏损7.569亿元相比有明显收窄。根据其此前公布的计划，途牛将努力在明年实现盈利，却在本季度提前实现。途牛也因此成为继携程旅行网后，第二家实现盈利的OTA（在线旅行社）企业。

对此，途牛联合创始人、董事长兼首席执行官于敦德表示：“2017年第三季度公司业绩表现强劲。我们在销售网络、服务网络和智能网络建设上已取得成效，并将继续加强。这已形成了途牛的核心竞争力，并将帮助我们实现差异化，进一步巩固我们在中国在线休闲旅游市场的领先地位。”

履新的途牛首席财务官辛怡表示：“我们前期实施的战略已见成效，对公司的运营和财务起到了积极作用。本次我们实现了上市以来首个单季度盈利（非美国通用会计准则），这标志着我们向未来长期盈利的目标又迈进了一步。随着核心战略的执行和内部运营的优化，途牛将继续为用户和股东创造价值。”

业绩上升背后

自今年1月其执行新计算准则并

使用完全追溯调整后，为了使数据更具可比性，途牛在公布今年第三季度业绩时，也将去年同期数据根据非美国通用会计准则进行了调整。

根据财报，在净收入方面，途牛打包旅游产品收入为6.04亿元，较2016年同期增长53.0%，这一增长主要源于跟团游和自助游净收入的增长；其他收入为2.02亿元，较2016年同期增长55.0%，这一增长来源于金融服务收入和一项旅游产品佣金收入的增长。

同第二季度相似，途牛方面表示，本季度毛利和毛利率的上升主要是由于规模效应增加、管理效率提升和供应链管理的进一步优化。例如，今年第三季度，途牛营业成本占净收入的45.3%，而去年同期为51.6%，有效降低了运营成本。同时，采用新的计算准则也在一定程度上助力了其扭亏为盈。对于在美上市的中概股，非美国通用会计准则将股权报酬费用、投资并购产生的无形资产摊销等不计入成本。

途牛预计，今年第四季度净收入为4.504亿元至4.665亿元，同比增长40%至45%。途牛表示，这一预期反映了在行业和公司运营基础上途牛旅游网当前的初步看法，未来有可能调整。

聚焦

上市传媒板块并购迭出

□□ 欣问

幸福蓝海牵手重庆笛女

11月20日晚间，幸福蓝海发布公告称，公司将以7.2亿元现金收购重庆笛女阿瑞斯影视传媒股份有限公司80%股权。在交易完成后，笛女传媒将正式成为幸福蓝海的控股子公司。

幸福蓝海的影视作品，有众多为大众熟悉。幸福蓝海背靠江苏广电集团，曾投资出品过《南京、南京》《建国大业》《人间正道是沧桑》和《最后一张签证》等一系列知名剧集。而重庆笛女阿瑞斯影视传媒股份有限公司的公告及资料显示，笛女传媒近年来制作并发行了《母亲母亲》《雾都》《双枪老太婆》《突围突围》《金玉瑶》《兄弟兄弟》《姐妹姐妹》《黑土热血》《三妹》《我的仨妈俩爸》等众多优秀的影视作品。斯琴高娃、袁立、许晴、何晴等皆为合作艺人。同时，笛女传媒创始人傅晓阳在影视行业从业逾30年，系国家一级编剧，享受国务院政府津贴。

对于此次收购，傅晓阳表示，笛女传媒始终坚持正能量的内容产出做为正剧市场的领路人，在一片“手撕鬼子”的横行霸屏之势中，为国产剧市场正本清源。

而本次收购公告中财务数据显示，2016年和2017年1月至7月，笛女传媒分别实现营业收入1.42亿元和5583.98万元，净利润为5117.78万元和894.94万元。看起来2017年上半年

财务数据较2016年逊色很多，其实主要是应收账款的缘故。截至2017年7月末，笛女传媒应收账款为1.77亿元。

双方的并购被业界看好。幸福蓝海有望受益电视剧行业内容精品化与渠道集中化趋势，背靠江苏广电，大部分作品有机会在央视及江苏卫视播出，笛女传媒擅长的主旋律影视剧则在行业中具有良好的市场前景，目前已储备了近30部正在拍摄和筹划中。

今年掀传媒并购潮

在2017年的资本市场上，幸福蓝海并购笛女传媒不是孤立的资本现象，低迷的传媒板块正发生一系列的上市和并购行为。

2017年9月，微影时代票务部分将作价近70亿元，分两次交割并入猫眼电影，持有猫眼文化30.11%股权的光线传媒将成为新公司的控股股东。

此外，光线传媒战略投资新丽传媒、橙子映像、欢瑞世纪、西天、多米等56家公司，覆盖电影、电视剧、文学、动漫、游戏音乐、VR/AR等领域，强大的泛娱乐生态圈逐渐成形。

11月16日长城影视发布的收购报告草案，这是继2016年底提出收购蒋雯丽家族的首映时代后的方案再次修改，本次方案中收购首映时代87.5%，其余部分由控股股东长城集团持有，首映时代承诺2018年至2020年净利润分别不低于9000万元、1.18亿元、1.57亿元。



途牛成为国内第二家扭亏为盈的上市OTA