

中国演出剧场案例研究汇编

Compilation of Case Studies on Performances
and Theaters of China



中央文化管理干部学院 编

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

中国演出剧场案例研究汇编

Compilation of Case Studies on Performances and
Theaters of China



中央文化管理干部学院 编

图书在版编目 (CIP) 数据

中国演出剧场案例研究汇编 / 中央文化管理干部学院编.

—北京: 文化艺术出版社, 2018.6

ISBN 978-7-5039-6488-6

I. ①中… II. ①中… III. ①剧场—戏剧史—研究—中国

IV. ①J809.22

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第096111号

中国演出剧场案例研究汇编

编 者 中央文化管理干部学院

责任编辑 蔡宛若

书籍设计 姚雪媛

出版发行 文化艺术出版社

地 址 北京市东城区东四八条52号 (100700)

网 址 www.caaph.com

电子邮箱 s@caaph.com

电 话 (010) 84057666 (总编室) 84057667 (办公室)

(010) 84057696 84057699 (发行部)

传 真 (010) 84057660 (总编室) 84057670 (办公室)

(010) 84057690 (发行部)

经 销 新华书店

印 刷 国英印务有限公司

版 次 2018年7月第1版

印 次 2018年7月第1次印刷

印 张 16.5

字 数 200千字

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

书 号 ISBN 978-7-5039-6488-6

定 价 48.00元

版权所有, 侵权必究。如有印装错误, 随时调换。

前 言

近年来，随着我国经济社会的不断发展，广大人民群众的精神文化需求日益高涨，对文化服务、文化设施提出了更高的要求。在此背景下，为了改善以剧院场为代表的一批重点文化设施的基础条件，提高文化服务能力，增强城市文化活力，各地纷纷兴建剧院，对一些老旧剧场也进行了翻新改造，使我国剧院的硬件设施水平有了显著的提高。与此同时，剧院的软件建设、人才队伍建设严重滞后，与硬件建设的急速扩张形成了鲜明对比。缺乏适应市场环境的合格的、职业的经营管理人才，致使不少剧院特别是新建剧院不能维持或开展正常的演出经营活动，造成了资源的极大浪费。

为破解这一难题，文化部、财政部联合启动了“重点文化设施经营管理人才培养计划——剧院管理职业经理人培养项目”，由中央文化管理干部学院负责具体组织实施工作。在此背景下，为总结各地的经验与做法，发挥优秀案例的典型示范带动作用，进一步推进剧院经营管理的职业化、专业化、学科化，在文化部文化产业司的指导下，中央文化管理干部学院组织编写了本书。

本书的编写历时一年，编写组面向入选剧院管理职业经理人培养项目的全国东中西部近200个剧院、院线、演出联盟，征集了近百个案例，综合考虑行业覆盖性、典型性、代表性、创新性与可复制性等因素，筛选出31个案例。同时，编写组对入选案例涉及的相关部门、企业和个人进行了重点访谈，补充完

善了案例内容，形成本案例集。

本书分为“总论”、“改制篇”、“特色篇”、“创新篇”、“院线篇”5个篇章，根据当前剧院经营管理领域的关注热点划分出11个专题，每个案例按照“基本情况”、“主要做法”、“经验启示”的逻辑脉络进行解读分析，案例内容力求视角多元、数据翔实、评价客观，努力反映不同剧院、院线的运营现状及经验做法，为剧院运营主体、职业经理人员提供参考与借鉴。每个案例后面还设置了多个思考题，以引发读者思考，提供了将案例进一步体系化、理论化的空间。

在本书编写过程中，文化部文化产业司给予了大力支持和悉心指导，案例选题所涉及的各剧院、院线、演出联盟给予了大力协助，北京道略管理咨询有限公司提供了全方位的、具有建设性的咨询服务。该书编写组成员韩敬霞、吴洪俊、李韬、权莉、韩东升、袁航、甘久航、尹静、关紫怡、王志远、孙海吉等在收集材料、撰写和修订案例等方面投入大量时间与精力，付出了辛勤劳动。国家大剧院、北京人民艺术剧院、上海大剧院等行业领军机构的多位专家给予了热情的指导帮助，不一一具名，在此一并表示感谢。

本书适用于关注剧院、院线工作的文化行政主管部门、教学研究机构、文化企事业单位及关心戏剧戏曲艺术繁荣、剧院院线健康发展的各方面人士参考阅读。由于剧院、院线类别庞杂、情况不一，加之编者水平有限，本书在案例选择、内容编排等方面难免存在问题与错漏之处，请读者予以批评指正。

中央文化管理干部学院编写组

2017年6月

目 录

总论

中国演出剧场发展现状与趋势.....	3
--------------------	---

改制篇

改制剧院的市场化探索.....	9
-----------------	---

济宁演艺集团：剧场的集团化管理	11
-----------------------	----

扬州市歌舞剧院：改制背景下的多元化发展	17
---------------------------	----

浏阳市欧阳予倩大剧院：剧院的品牌化经营	25
---------------------------	----

传统剧院的公益化之路.....	31
-----------------	----

呼和浩特民族剧场：“周末大舞台”惠民演出.....	33
---------------------------	----

固原剧院：传承与发展民族艺术	36
----------------------	----

特色篇

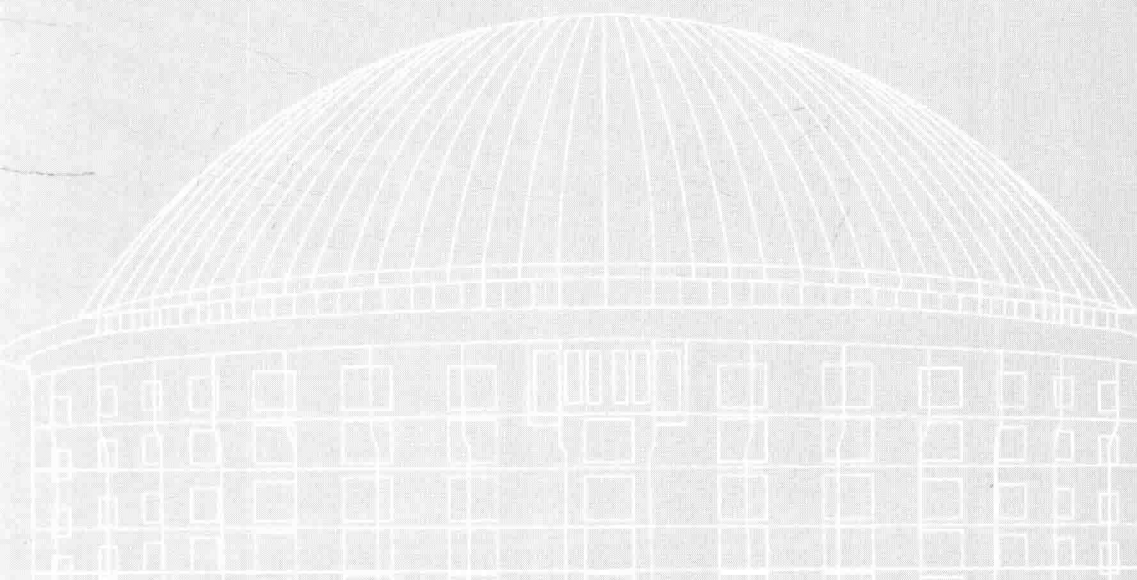
综合型大剧院的品牌塑造.....	43
国家大剧院：国家级艺术殿堂的品牌运营战略	45
上海大剧院：市场之路的探路者	55
辽宁大剧院：“四化”经营促发展.....	66
不同类型剧场的特色管理.....	75
上海话剧艺术中心：“场团合一”塑话剧品牌.....	77
中国木偶剧院：儿童剧场创新实现“四赢”.....	82
深圳音乐厅：专业管理、市场运营促发展	90
天津市中国大戏院：老字号焕发新活力	98

创新篇

大剧场的创新经营路径.....	105
甘肃大剧院：院线经营实现快速发展	107
江西艺术中心：借联盟之力激活场馆运营	116
杭州剧院：单一管理到多元经营的模式突破	121
营口文化艺术中心：新建大剧院的独立运营	128
小剧场的商业运作思路.....	135
蜂巢剧场：小剧场的颠覆与创新	137
江南剧院：南京小剧场话剧服务平台	142

民营力量推动下的剧场运营·····	151
象剧场：中部城市商业舞台剧院线平台·····	153
铁岭文化产业集团：特色运营激发市场活力·····	161
演出剧场的创新营销实践·····	169
上海东方艺术中心：会员制营销培育忠实观众·····	171
厦门闽南大戏院：“文旅结合”新营销造平台·····	181
包头大剧院：多元化营销实现快速立足·····	188
徐州人民舞台：自主运营、拓展营销·····	195
院线篇	
全国性演出院线的体系化管理·····	203
保利院线：推行剧院标准化管理·····	205
中演院线：打造院线发展“新常态”·····	212
区域性院线盘活剧场的实践·····	221
山东剧场院线：“政产学研”融合发展·····	223
安徽演艺院线：推动公共演出服务体系建设·····	229
广西文化演艺联盟：打造新型演出营销平台·····	235
民营演出院线的全国拓展·····	239
丑小鸭儿童剧演出院线：内容主导下的连锁经营·····	241
大隐院线：与时俱进的资源整合运营战略·····	246

总 论



中国演出剧场发展现状与趋势

一、中国演出剧场的发展现状

1. 演出剧场建设热，建设速度快、资金投入大

近年来，在国家政策的支持下，全国各地大力发展文化产业，剧场（剧院）作为城市文化地标，自20世纪90年代末开始，一直处于建设的热潮，新建投入运营的剧场不断增加。据“道略”初步统计，2011—2013年，全国共有75家演出剧场建成并交付使用，投资额超140亿元。未来3年，全国仍将有20多家剧院建成，总投资额达141亿元。

2. 剧场演出内容供应不足、活跃度低

2013年全国共有演出场馆2132个，其中48%的场馆闲置或转为他用。同时，举办过营业性演出的专业剧场有566个，72%的剧场年演出场次不足50场，仅有15%的剧场演出场次超过百场，主要分布在北京、上海等一线城市。

3. “场团合一”成主流运作方式

“场团合一”即文艺院团和剧场形成依附关系，剧场为院团提供稳定的演出场所，院团在此长期驻演。“场团合一”广泛存在于国有的演出剧场和艺术院团中，近年来，民营演出院团也积极拓展自有剧场，实现“场团合一”。该机

制将演出产业的上游和下游打通，解决了剧场“演什么”、院团“哪里演”的问题，剧场每年演出场次一般都可达到100—200场。

4. 二三线城市演出市场不成熟，新建大剧院以委托运营为主

二三线城市演出市场尚在起步阶段，当地没有足够的院团进行创作或演出，演出内容缺乏，从外地或国外引进剧目成本较高、难度大，同时观众市场也需要培育，因此众多地方大剧院实行“管办分离”，引入连锁性的或拥有演出内容资源的专业剧院管理机构来运营，从而保证剧场的利用率和活跃度。

二、中国演出剧场的发展趋势

1. 演出剧场管理逐渐走向标准化

北京保利剧院管理有限公司（保利院线）开创了我国演出剧场的标准化管理，在2004—2005年制定了《剧院经营管理规范》。近年来，政府、协会和行业机构逐渐探索剧场建设、管理与服务的标准化，制定出台相关制度。2014年3月上海试行《上海市剧场管理标准》和《上海市剧场服务标准》；12月，山东省出台《剧场等级划分与评定》；目前北京市正在制定《北京营业性演出场所（剧场）资质评定标准》。

2. 剧场突破单一演出功能，向产业链上游拓展

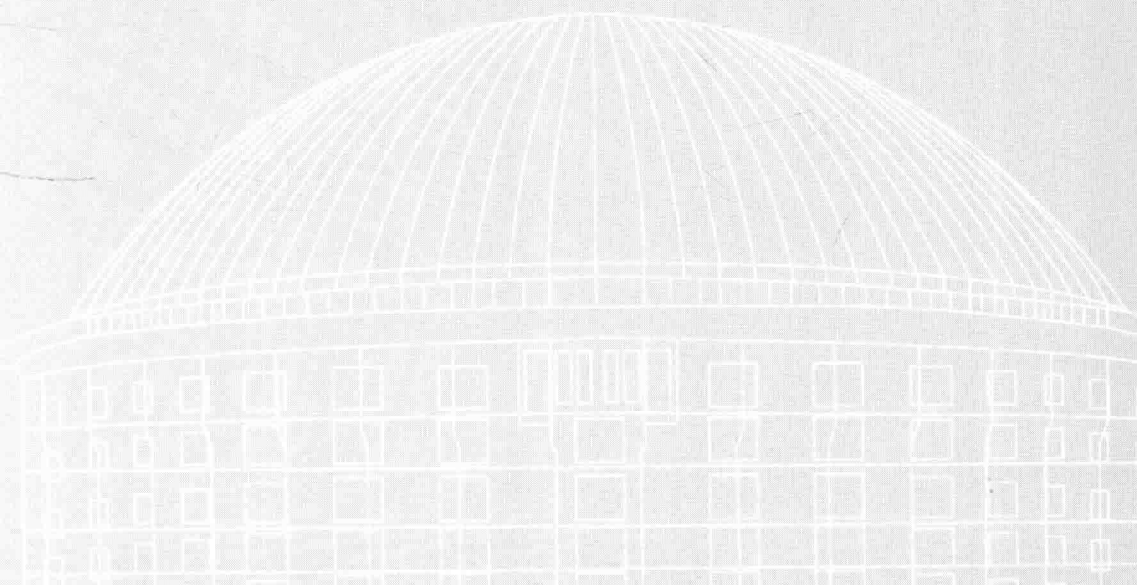
演出剧场直接面向观众（消费者），位于演出产业链的最末端。近年来，众多演出剧场已不单单满足于承担演出和租场，开始向剧目创作、出品与营销等产业链上游拓展，充分发挥剧场的文化功能，增加剧场的多元化经营性收入，全面塑造剧场品牌。如国家大剧院自创了话剧《王府井》、《风雪夜归人》和歌剧《阿依达》，杭州剧院出品了《断桥》、《简·爱》、《十年》等剧院原创音乐剧，

并在全中国展开巡演，让剧院的品牌打破区域限制，在全国拓展。

3. 新建剧院（剧场）院线 / 联盟化抱团发展

在国内大多城市演出市场尚未发育成熟、演出内容严重不足、文化消费习惯尚未形成、剧院专业人才缺乏与管理经验缺乏的情况下，新建剧院（剧场）加入演出院线 / 联盟成为趋势，即使剧院并不交由院线管理，演出院线 / 联盟也能为剧院提供丰富的演出剧目内容、降低演出成本。

改制篇



改制剧院的市场化探索

济宁演艺集团

扬州市歌舞剧院

浏阳市欧阳予倩大剧院