

大世界

THE GREAT WORLD

综 合 性
文 化 娱 乐 场 馆 的
经 营 之 道

沈亮 ● 著



上海書店出版社
SHANGHAI BOOKSTORE PUBLISHING HOUSE

国家社科基金全国艺术科学“十五”规划2003年度课题（编号：03DA078）

大世界 THE GREAT WORLD

综 合 性
文 化 娱 乐 场 馆 的
经 营 之 道

沈亮◎著



上海書店出版社
SHANGHAI BOOKSTORE PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

大世界：综合性文化娱乐场所的经营之道 / 沈亮著.
—上海：上海书店出版社，2011.6
ISBN 978 - 7 - 5458 - 0350 - 1

I. ①大… II. ①沈… III. ①文娱活动—服务业—经
营管理—研究—中国 IV. ①F719.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 023738 号

责任编辑 计 敏
技术编辑 丁 多
装帧设计 梁业礼

大世界

——综合性文化娱乐场所的经营之道
沈 亮 著

出 版 上海世纪出版股份有限公司上海书店出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 640×965mm 1/16
印 张 16.5
版 次 2011 年 6 月第 1 版
印 次 2011 年 6 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5458 - 0350 - 1/F · 10
定 价 30.00 元

序

上海大世界这个题目是我向沈亮建议的,但他一头扎进去以后所发现的材料和作出的理论分析,一次次让我吃惊。我最早去大世界还是在1960年代文革之前,脑子里留下的是小孩子对几十个场子的一片热闹的印象。80年代去美国以后,在两个地方常让我想到大世界。一个是到处都有的多厅电影院,那里往往是买一张票可以进入任何一个厅去看(这一点和国内近年来也流行起来的一厅一票的多厅电影院不同);另一个就是迪斯尼乐园,那里一张票可以让人玩无数的游戏和娱乐项目。这两个地方外表看起来截然不同,其实本质上是一样的,都是让顾客入场以后不断地做自由选择的娱乐超市——这也正是当年上海大世界的最大特点,而且大世界比多厅电影院和迪斯尼乐园都要早了好几十年。

沈亮发现,大世界从开创那天起就有一份每天发行的报纸,把每个场子、每个时段的娱乐形式和内容都为游客标得清清楚楚——那是在战乱频仍、媒体行业极不发达的1917年,比第一个迪斯尼乐园早了38年。可以说大世界在20世纪前期是全世界创意产业的先锋,它在一个国家的娱乐业中所处的地位和产生的影响,超过了当时西方世界的任何文化企业,甚至也不亚于当今的任何娱乐公司,无论是纽约百老汇、伦敦西头的商业集团,还是林肯中心、蓬皮杜中心等非营利性的演艺中心,就是那个最像大世界的娱乐超市迪斯尼集团,也只是在规模上超过了近百年前的先行者,从理念的原创性和单位面积效益来看,还未必比得上大世界。

这样一个品牌企业,完全应该列入20世纪中国乃至世界文化产业史的最佳经典案例,却一直没有得到学者的足够注意。在沈亮这本学术专著之前,有



关大世界的出版物大多属于通俗读物,这是因为半个多世纪来,中国的学者们被由行政命令决定的死板的专业分类和等级观念框死了。大世界的主要内容是戏剧,本来很自然会是戏剧学者研究的对象,但戏剧学者又嫌其中有着太多的地位不高的非戏剧成分,诸如舞厅、杂耍、哈哈镜等等,而且戏剧部分自1949年以后也多半不是顶级剧团的演出,因此,很少有学者愿意把视线投向大世界。沈亮在国际顶级学刊纽约《TDR 戏剧评论:人类表演学季刊》发表了英文的大世界研究,主要探讨的就是戏剧性和非戏剧性这两大类的表演:前者基本上是顾客来看演员表演,后者一般都要顾客一道来表演。这篇论文和现在的这本书一样,正反映了人类表演学的一大特点:既包含着戏剧,又超越了戏剧。

遗憾的是,专业分类过于死板还不仅仅是学术界的问题,同时也是演艺界的问题,这个问题就更大了。1950年代和1960年代的大世界越来越排斥非戏剧性的表演,越来越成了一个单纯的剧场群——演的又是越来越政治化的戏剧。这就使它失去了一大半的吸引力。大世界的变迁一定程度上也反映了全国娱乐业的变化:戏剧的地位提高了,得到了政府的资助和管理,政府难以管理的小型非戏剧性表演如曲艺、杂技、杂耍等被忽视和蔑视,越来越边缘化乃至淘汰出局。

改革开放以来,情况变了,不但各类娱乐表演得到了恢复,人们还发明、引进了不少新的表演形式,例如最近大火的周立波的“海派清口”,但是现在却没有大世界这样的表演艺术超市了。不少城市学迪斯尼,建起了各种各样的主题公园,其实赢利的并不多,而我们本土的大世界这个领先迪斯尼几十年的极好的品牌却被丢掉了,忘记了。本来,像周立波这种创新的表演形式最适合在大世界这样的场所进行实验,测试观众的反应。但是,原来的大世界已经空关许久了,它周围的地价飞涨,住在周边的平民都搬到环线以外去了,在原址要恢复当年的盛况好像已不可能。

眼下我们正在办世博会,一个最大的娱乐超市,这是不是在提醒我们,别忘了我们曾经有过那么好的经验,有过那么好的一个品牌!哎,能不能在世博会以后,在拆迁后的园区开一个新的更大的“大世界”?

希望沈亮的这本书能给我们的决策者一点启发。

孙惠柱

中文摘要

随着中国经济的飞速发展,休闲娱乐业成为文化创意产业的重要组成部分。全国各大、中型城市纷纷修建大型主题公园、多厅多功能演艺中心,以及集娱乐休闲和商业为一体的大型零售娱乐中心。如何经营和管理这些综合性的文化娱乐场馆,如何使这些文化娱乐场馆充满创意,甚至成为创意的发源地,成为目前人们热衷讨论的话题。本书《大世界——综合性文化娱乐场馆的经营之道》通过对上海大世界这一中国现代经典娱乐企业经营历史的研究和文化生命脉络的分析,试图为当前的综合性文化娱乐场馆的经营提供一些启示和思路。

大世界是常年的综合性室内游乐场,从剧场形态来讲属于多厅多功能组合式演艺中心。它位于上海市的中心地带,周围文化设施众多,按现代城市理论,它正坐落在休闲商业区内。不管在哪一个历史时期,大世界容纳的游乐节目都蔚为大观。

说大世界百戏杂陈,是一点都不过分。单从戏剧类和曲艺类节目表演场所来说,大世界可以说是国际上最早,也可以说是目前世界上独一无二的戏剧超市。它不仅为几十个剧团同时献艺提供了场所,而且还扶植了诸多地方戏曲和曲艺种类,培养了一大批著名的演员。从这个意义上来说,大世界是以纯商业模式运作的创意人才孵化基地。所以,大世界是世界戏剧文化中一道独特的风景线。

本书首先描述了大世界开业后的种种经营策略和手法。

大世界确立了游乐场的基本业态模式:一是实行一票制,票价较低,面向大众;二是游客进场后可以玩一天,自由选择游乐项目;三是大娱乐套小娱乐,



有大型的戏剧和影戏节目,有小型的曲艺节目,还有参与性的游乐项目。在和其他游乐场竞争的过程中,大世界精心考虑地址选择,对其他游乐场进行兼并和收购,在游乐场经营上采取了目前我们常讲的整合营销,从而获得成功。在大世界的经营模式下,大世界里的戏曲、曲艺、魔术杂技等演出类产品也得以不断创新,正是艺术上的精心安排使它取得了长期的竞争优势,使得它有别于一般游乐场。

大世界的经营模式确立后,经历了多个历史文化时期。大世界开创时期,即黄楚九时期大世界的总体文化特征是“高尚的平民狂欢乐园”,文化竞争手段是和一般企业竞争手段不同的非常规的竞争手段,大世界深谙此道。到了三四十年代,这个文化企业落入了黑帮之手,其文化特征发生了质的变化,但却依然生存得很好。解放后,大世界被改造成健康的联合剧场,它的生存反而存在了危机,个中原因,颇费思量。到了改革开放时期,大世界一度恢复营业并取得了良好的效益,但随着城市经济和建设的发展,大世界却又走上了下坡路。在这一过程中,政治文化的因素有时转变为经济因素,间接对大世界产生影响,有时又直接产生影响。但任世事变迁,大世界的品牌依然存在。

本书在充分阐述大世界的经营模式之后,从大世界在各个历史时期的文化特征入手,厘清大世界的生命脉络,并透过大世界这个表演超市,结合人类表演学理论,透视当前世界上综合性文化娱乐场所的经营之道,探索综合性文化娱乐场所娱乐体验产品的设计理念。

Abstract

Great World(GW) is a perennial indoor playground located in the central of Shanghai City, which is called RBD(recreation business district) in the city development theories, surround by many cultural establishment. It is famous for various performances staged there in every different period since 1917, the year it opened.

There were about twelve theatres in this building, which delivered dramatic performances such as Jinju(Peking Opera), Huju(Shanghai Opera), Yueju (Shaoxing Opera), Huaju(Western Style Drama), movies and non-dramatic performances such as monologue story-telling, conjuring, acrobatics, amusement ride, special exhibitions, and sports. In addition, the erotic industry and gambling also played an important role. Different kinds of performances and entertainment were juxtaposed in one place, providing different experiences for people.

GW applied the special product mixture strategy. Renowned Chinese economist Yu Guangyuan concludes that the feature of GW was “overlap of big recreation and small recreation, the diversity and mutability of the recreation products.” Big recreation refers to the drama, opera and movie. Small recreation refers to story-telling, acrobatics and games. So the relationship between dramatic performances and non-dramatic performances



is very important in GW. Some non-dramatic performances genres featured in GW have been developed into dramatic performances genres. In its history of eighty years, GW has given birth to several Chinese traditional theatre genres such as Yueju (Shaoxing Opera), Huju (Shanghai Opera), Shanghai Dialect Comics and Puppet-shadow Theatre. Many actors and actresses had their humble start on the stages of GW on their way to stardom.

This book will mainly focus on the management aspect in early period of GW, which is from 1917 to 1931. First, the initiation of the playground industrial in Shanghai and the establishment of GW will be described. Then, the book will discuss the GW's competition situation in that period on the basis of Michel Porter's theory of five force (buyer/provider/competitor/substitutor/latency) competition analysis model. GW's synthetic competition strategy (as site selection, annex, purchase strategy) will be described later, so that we could probe the reason of GW's achievement under the tough competition situation. The book will also analyze the production and the innovation of the performance such as theatre, storytelling, acrobatic, conjure, etc. in GW. This market behavior also contributed to the competition advantage of GW.

As the management aspect of GW is full discussed, the book will analyze the culture identity of GW. In the first period, GW could be called the plebian moral carnival. Then it experienced three mayor period, which it could be called the evil world, the health theatre combination and the culture heritage.

目 录

导言：中国现代经典娱乐企业的生与死	1
第一章 都市综合性游乐场的兴起和大世界诞生	13
第一节 综合性游乐场的历史渊源	13
第二节 都市综合性游乐场的兴起	22
第三节 大世界的诞生	29
第二章 大世界暨游乐场业的竞争	41
第一节 买方——都市化进程中的娱乐消费者	44
第二节 综合性游乐场定位：面对替代品的策略	52
第三节 四大公司附设游乐场——潜在进入者威胁的实现	61
第三章 大世界的综合竞争战略	68
第一节 大世界的选址	69
第二节 两次兼并、三次扩张	78



第三节 空间的综合化经营	91
第四章 演艺节目的生产和创新	101
第一节 南北曲艺、杂技魔术：非戏剧类演出的展示和提高	104
第二节 戏曲都市化：新剧种的催生与催化	118
第三节 大型成熟剧种：保留和繁荣	130
第五章 “高尚”的平民狂欢乐园	148
第一节 “高尚”的平民游乐场所	148
第二节 中国式的狂欢节气氛	161
第六章 命运大转折——从“堕落”到“健康”	173
第一节 黄金荣时代——“堕落”的体验世界	174
第二节 大转折：走向“健康”	191
第三节 文物如何创新	215
第七章 余论：综合性文化娱乐场所的节目设计理念探索	224
第一节 综合性文化娱乐场所的蓬勃发展	224
第二节 娱乐体验：顾客导向的综合性娱乐场所节目设计	235
第三节 人类表演：综合性娱乐场所节目设计的资源	242
后记	253

导言：

中国现代经典娱乐企业的生与死

大世界对于现代娱乐的意义，就是提供了一个为大多数人、为众多平民提供综合娱乐场所的思路，现在我们流行的一些娱乐方式不仅单一而且只能提供给少数人享用。^①

——于光远

“不到大世界，枉到大上海。”

在上海，说起“大世界”，无人不知，无人不晓。三十岁以上的上海本地人，很少有人没去过“大世界”。据1995年调查，上海市民中有80%的人都去过大世界。^②

而大世界每天的游客人数也是惊人的，自其开幕以后，每天的游客数以万计。新中国成立前大世界游客的准确人数已经很难找到，但自1917年开业以来，游乐场中剧场座位一直座无虚席。据1938年沪江大学社会学系学生对上海游戏场的调查描述道：

售票处生意兴隆——当我跨入大世界时，就看见如江潮般的游客，拥轧在门口，挤得水泄不通，我几疑里面出了什么乱子，哪知他们都在售票处争购游览票呢。外面的人群，虽已轧得不能动弹，可是几位售票员，也有些弄得手忙脚乱。

范围大的游戏场，曾到过每晚八九千人的高峰。^③

① 转引自曾宏燕：《历史的透视》，《长宁时报》，2003年4月24日。

② 上海大学大世界综合改建工程设计课题组：《工作简报》，第2期，1995年。

③ 金武周：《上海租界游戏场调查》，沪东公社印行，1938年。

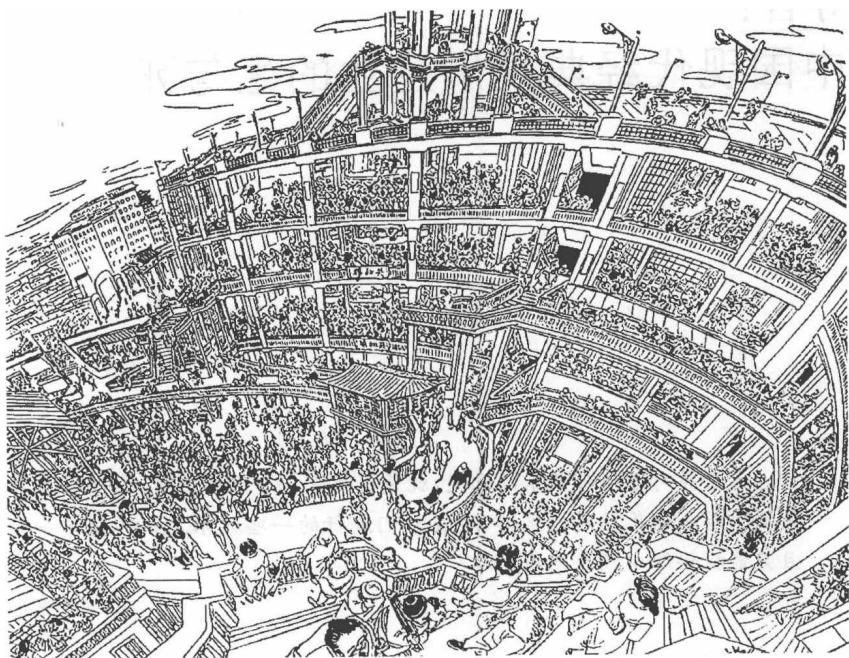


图1 1940年代初大世界内景(张文元画)

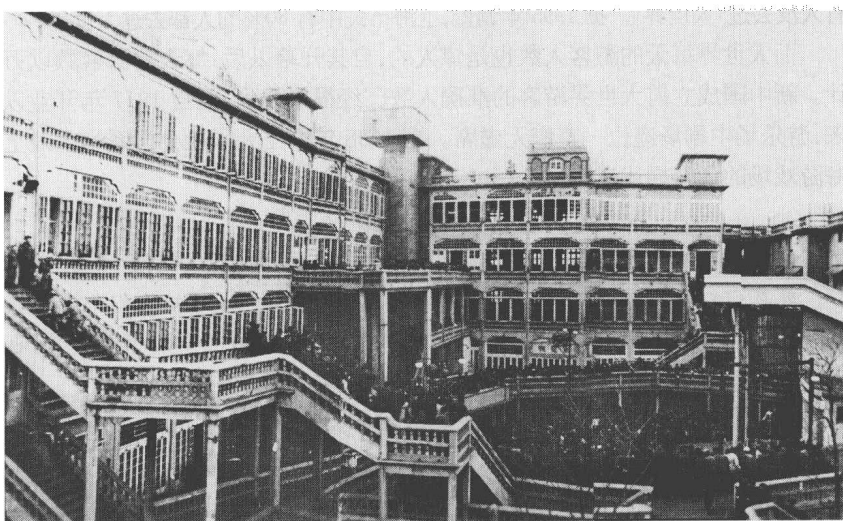


图2 1960年大世界各层楼全景

每晚八九千人,整个一天就可想而知了。而上海社会局 1946 年的官方调查表明,大世界每天售票 7 000 张。^①官方调查统计的人数应该比实际的要低,因为大世界要依照这个数字交税,当然存在瞒报和漏报的可能。究竟大世界一天的游客能有多少呢? 1946 年,大世界发生了较为严重的劳资纠纷案,大世界员工李旺发写信给上海社会局局长吴钧,信中提道:

每天所售票一万一二千张,对于星期日竟超半日之票额,全部开销,每天盈余四五百万元,而同人等工资只有七万元,另尚有一半仅三四万元。^②

在信中他要求工资加七成。后经社会局调查,大世界已经于 6 月份普加了二成工资。我们有理由相信,每天售票一万多张比较接近事实。

新中国成立前,大世界的账目已经无法可查。而新中国成立后的观众人数,根据上海市档案馆资料中大世界各年度的财务收支情况,可以编制如下表格,从中也可以推算出新中国成立前的大世界游客人数。

大世界历年观众人数统计(1950—1965)

统计单位:百万

年份	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
人数	316	466	534	589	544	438	498	489
年份	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965
人数	379	498	482	526	450	307	335	307

(数据来源:大世界 1954—1965 年财务收支执行数量总表,上海市黄浦区档案馆藏。)

从统计数据来看,新中国成立后,除 1950 年、1963 年、1964 年、1965 年四个年份外,其他年份累计游客量都在 365 万以上,也就是说日平均游客量都超过 1 万,最高的 1953 年,年累计 589 万,日平均达到 1 万 6 千人。另据统计,在 1955 年 5 月 1 日到 1956 年 5 月 1 日的一年里,大世界接待了 4 380 000 位客人,平均每天 13 000 人,每个星期天游客人数都会达到 24 000 人。最高一天的记录是 1955 年的春节,高达 40 000 人。^③ 在 60 年代大世界的宣传单的照片上我们可以看到,排队等候入场的人群超过了好几个街区。

① 《上海市社会局戏院调查表·荣记大世界》,上海市档案局档案,编号 Q6-13-519。

② 大世界劳资纠纷案,上海市档案局档案,编号 Q6-8-3075(1946/6/9)。

③ 王安云、傅湘源著:《上海大世界》,P71,长江出版社,1987 年。



图3 1960年代大世界排队等候进场的游客

因此，白相大世界最大的乐趣就是轧闹猛，即所谓大世界三种特有的游玩方式里面的“挤”，人称大世界里最大的游乐项目^①，摩肩接踵，人声鼎沸，好像进了弦歌不断的娱乐之城，被挤来挤去的人群弄得搞不清方向。

于是便有了一个有意思的传说，有人被人群从入口直接挤到出口，便惊叹，大世界真的好大啊，里面居然有马路，还能开公共汽车呢。但也有的人对如此的拥挤十分抱怨：

^① 王安云、傅湘源著：《上海大世界》，P70，长江出版社，1987年。书中认为白相大世界有三种方式——挤、逛、躲。



图4 天桥上的人群

因为游人太多,大家就争先恐后往楼上涌,在楼上的情况更糟,人山人海,拥挤不堪。各扶梯口和穿堂要道,有人来往更是拥挤得连气都喘不过来。因此秩序非常混乱。较晚一些入场的人,几乎没有容身之地。年老体弱者,被挤得叫苦连天。孩子们被挤得哭个不止。正如游人说,我们不是来游玩,是来受罪。^①

自1917年诞生,大世界到今天也快九十岁了,如果把它比作一个人,生命力也算是强的。接触大世界,像接触一个活生生的人,从不同的角度能有不同的感悟。本书拟先从商业经营的角度入手,解读大世界成功的原因。百年老店,必有“秘诀和绝招”,大世界这块金字招牌的形成,必然有其独特的运作过程,如同迪斯尼、可口可乐、海尔,背后有很多故事,也有很多商业经营的经验。

^① 佚名:《大世界游乐场秩序太乱》,《新闻日报》,1954年3月13日。



本文要探索的,正是一个有着八十多年历史的老字号娱乐企业的成败经验和教训。这些经验和教训,集中体现了文化娱乐企业经营的特点,希望历史的经验对当代的戏剧管理有所帮助。

大世界是常年的综合性室内游乐场,从剧场形态来讲属于组合式演艺中心。位于上海市的中心地带,周围文化设施众多,按现代城市理论,位于 RBD (Recreation Business District)——休闲商业区内。不管在哪一个历史时期,大世界容纳的游乐节目都蔚为大观:

大世界游乐项目一览表(根据各时期游乐项目汇总而成)

戏剧类表演	非戏剧类表演	参与性游艺项目	其 他
地方戏: 京剧、滑稽京剧、提线京剧、越剧、沪剧、淮剧、婺剧、扬剧、甬剧、锡剧、昆剧、书戏、国粹戏法女子昆剧、南方歌剧、绍兴文戏、电影、话剧、文明戏、皮影戏、木偶戏、滑稽戏……	大鼓、苏州评弹、本滩、苏滩、化装苏滩、单弦快书、三弦拉戏、戏迷双簧、口技、鸟语口技、文明宣卷、太平歌词、小热昏、申曲、群芳会唱、连环春戏、扯铃、四明文戏、魔术、杂技、幻术、车技……	秋千、飞船、升高轮、弹子房、哈哈镜、剪影、骑驴、击电磅、吊王八、套金刚、电子游艺机、射击、魔宫、梦幻小屋、碰碰车、拉杠铃、西洋镜、吹橡皮牛、吃角子老虎机、X光……	展览、假山园林、跑冰场、舞蹈、吉尼斯表演、歌曲音乐、烧香、看相、饮食、商场、妓女拉客、书报阅览、猜谜等

说它百戏杂陈,一点都不过分。单从戏剧类和曲艺类节目表演场所来说,大世界可以说是国际上最早的,也可以说是目前世界上独一无二的戏剧超市,不仅是几十个剧团同时献艺的场所,而且还扶植了诸多地方戏曲和曲艺种类,培养和涌现了一大批著名的演员。大世界是世界戏剧文化中一道独特的风景线。

大世界由海上闻人黄楚九开办于 1917 年,当时基本上可以称为是“高尚的平民狂欢乐园”,游乐场中基本上没有露骨的色情和暴力,继承了中国传统庙会文化的狂欢特征;1931 年由帮会头目黄金荣接手经营,基本的游乐项目经营模式没有改变,但因为黄金荣本来就是流氓头子,场中便加入了很多露骨的色情暴力成分,所以大世界演变为“堕落的体验世界”。从游乐项目的组成来看,新中国成立前的这两个阶段是戏剧类、非戏剧类以及参与性游戏等项目共同繁荣的阶段。新中国成立后,大世界于 1954 年被人民政府接管,曾改名为人民游乐场,后又恢复原名,意识形态变了,大世界的性质也变了,场中的整体文化氛围发生了根本性的变化。在去除了所有色情和暴力的成分的同时,非戏剧类节目中的曲艺项目也基本消失,参与性的游乐项目的成分也大大下降,成熟剧种演出占据了主要地位,这个时期可以称为“健康的联合剧场”。