

时空 战略

何真^田著

“时空之旅”带给中国文化产业 的 启示

在国际上掌握话语渠道，树立正面形象——
这是中国文化产业每一个从业者肩上不可推卸的责任。

《时空之旅》是个榜样，
不仅因为它提供了良好的模式，
更重要的是——态度。

时空战略

「时空之旅」

带给中国文化产业的启示

何真 ⊕ 著

图书在版编目(CIP)数据

时空战略：“时空之旅”带给中国文化产业的启示 /

何真著. —上海：上海人民出版社, 2009

ISBN 978-7-208-08690-6

I. 时... II. 何... III. 杂技—舞台演出—经济管理—经验—中国 IV. J828 J892.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 114600 号

世纪文学出品

策划人 邵 敏

责任编辑 张 莉

封面装帧 范乐春

时 空 战 略

——“时空之旅”带给中国文化产业的启示

何 真 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海锦佳装潢印刷发展公司印刷

开本 720×1000 1/16 印张 15.5 插页 11 字数 175,000

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-208-08690-6/F·1875

定价 28.00 元

序

前几年我还在上海工作的时候，曾经应邀去上海马戏城观看过多媒体梦幻剧——《时空之旅》，当时，我对该剧中所表现出来的高超的杂技和舞蹈艺术、具有独特创意的表现手法、浓郁的中国元素以及梦幻般的舞台艺术效果留下了深刻的印象。眼前的这本《时空战略——“时空之旅”带给中国文化产业的启示》一书则让我进一步了解到，在短短几年的时间里，《时空之旅》已经取得了巨大的成功，特别是在演出场次、票房收入、观众人数等几方面不断突破国内同类演出市场的记录，《时空之旅》现象已经引起了国内外众多学者、媒体、研究机构以及业界同行的广泛关注。作为一名长期从事产业经济研究的学者，我认为，对《时空之旅》现象背后的各种因素如创意策划、运作机制、品牌营销、衍生产品开发等进行深入的研究、总结和探讨，不仅有助于打造具有中国特色的“文化创意产业”品牌，而且对于加快推进我国文化创意产业的繁荣和发展，进一步推动中国文化创意产业走向国际市场等无疑具有重要的借鉴意义。

最近几年来，由于工作和研究兴趣等原因，本人一直比较关注我国各地文化创意产业的发展状况。在我看来，《时空之旅》之所以能够在短短的四年时间内成为上海乃至我国文化创意产业的一张亮丽的“名片”，甚至被人们誉为“亚洲最好的舞台晚会”，至少在以下几个方面体现出它与其他同类产品相比的较为独特的特色或竞争优势：

第一，具有国际化视野的实力强大的创意团队。从创意产业经济学的

角度来看,内容创意在整个创意产业的价值链中居于最高端,它直接决定了一个创意产品的核心竞争力。据了解,《时空之旅》由世界公认的最具实力的加拿大一流艺术创作人员担任主创班底,创意总监、总导演、编导、作曲、舞美、灯光、音响均由世界著名娱乐秀编创奇才担纲,这使得该剧从一开始就打上了国际化的烙印,也为今后的成功市场运作和推广奠定了良好的基础。

第二,强强联合、优势互补的营销、传播和推广平台。由于文化创意产品本身的特殊性,因此,与其他产品相比,文化创意产品价值的挖掘和实现更多地依赖于媒体、策划人、经纪人等专业中介机构,如果没有有效、畅通的传播渠道,再好的创意内容也无法转化成产品,更谈不上赢利。在这一点上,《时空之旅》确实走在了同类项目和品牌的前列。《时空之旅》正是汇集了京沪两地最具实力的专业机构而共同打造出来的一个高端舞台演艺品牌。作为中国最大的媒体集团之一的上海文广新闻传媒集团,集广播、电视、报刊、网络等于一体,拥有最广阔、最多样的传播渠道;中国对外文化集团公司是全球最大的中国演出供应商、中国境内最大的国际演出运营商;上海马戏城(上海杂技团)则早已享誉海内外。在这三方合作中,传媒娱乐资源、海外演出运作资源、演员及演出场所资源得到了高效融合,共同打造出《时空之旅》这一特色品牌。

第三,科技创新与文化创意的有机结合。在知识经济条件下,科技创新和文化创意已经成为一个国家或城市提升产业附加值和竞争力的两大引擎,同样,从国内外的经验来看,把科技创新和文化创意有机地结合起来往往也是一个舞台演艺品牌走向成功的主要经验之一。我认为,《时空之旅》的成功在很大程度上也体现出这一特点。《时空之旅》以中国传统的杂

技艺术为基础,运用高科技手段打造充满惊奇和魔幻的神奇效果,采用特殊装置以及声、光、电、水幕、烟雾、特效等现代化手段,使舞台立体化、多维化,其独创的大型水幕、全息投影、多媒体应用等将带给观众穿越时空的独特经历,另一方面,该剧又深入挖掘和利用中国特别是江南特有的民族艺术元素,综合杂技、音乐、现场乐队、舞蹈、武术等,以时空交错为表现手法,艺术地展现昨天、今天、明天,展示中华民族悠悠历史、灿烂文明,展示迈向伟大复兴的中华民族精神风貌,展示上海开放、包容的都市风情,从而使全剧充溢着浓浓的中国文化元素。现代高科技手段与中国传统文化艺术的融合,给观众以强大的视觉冲击力和美妙的艺术享受。

我认为,《时空之旅》在推出后的短短四年时间内就能够得到市场的广泛肯定,并在国内外建立了一定的品牌知名度,这确实值得充分肯定。当然,另一方面,我们也要看到,随着各地培育和扶持文化创意产业政策力度的逐步加大,随着对外开放后一批国外知名演艺娱乐品牌快速进入中国市场,《时空之旅》面临的市场竞争压力也越来越大,因此需要在现有的基础上再有所突破,再上一个新的台阶。为此,我想提以下几点希望或看法:

1. 对《时空之旅》现象进行深入的剖析,确立今后的发展目标和方向。应该组织有关的专家、学者对《时空之旅》的成功模式以及面临的困难、瓶颈进行认真的总结、归纳和研究,制定未来的发展规划,这不仅可以为《时空之旅》今后的长远发展确立一个可行的战略目标和方向,同时,这个过程本身也构成了《时空之旅》项目品牌营销和推广的一个重要组成部分,因而也是十分必要和有意义的。

2. 继续大胆探索和创新。创新是一个民族进步的灵魂,是国家兴旺发达的不竭动力。同样,对于一个演艺娱乐项目而言,只有根据社会需求

的变化不断地创新才能使其常演常新,并保持其品牌生命力和影响力。所以,我认为应该从产业链的各个环节出发,对《时空之旅》的内容创意、节目编排、舞美设计、营销推广等方面继续完善和创新,力争在每一个环节都做精做细,逐步把《时空之旅》真正打造成为国内外演艺娱乐产业的一个精品品牌。

3. 积极地“走出去”,进一步扩大《时空之旅》的品牌知名度和辐射力。从目前来看,《时空之旅》虽然在上海及长三角地区有一定的知名度,但其主要的市场和观众基本上还是集中在上海地区,这对于一个以打造国际著名演艺娱乐品牌为目标的舞台剧来说,应该说是远远不够的。因此,我认为,《时空之旅》下一步应该充分挖掘和利用自身的品牌、渠道等优势,不断扩大市场占有率和覆盖面,着力于走出上海,特别要在走出国门、开拓国际市场上进行积极而大胆的尝试和探索,为提升中国文化创意产业的国际影响力、竞争力和辐射力做出应有的努力。

4. 延伸、完善产业链,逐步拓展衍生产业和产品。众多国内外经验表明,对于一个文化创意产业品牌来说,产业链越长,其品牌价值的开发和实现就越充分,其品牌效应就越能够得到真正的体现,“迪斯尼”就是一个明显的例证。我认为,《时空之旅》已经具备了从产品经营逐步向品牌运作过渡的基本条件,今后可以向产业链的上下游拓展,进一步提升《时空之旅》的品牌附加值,为今后的多元化发展打下坚实的基础。

最后,我祝贺本书的顺利出版,希望有志于我国文化产业发展的同志能从《时空之旅》的成功经验中获得更多的启示。

方元忠
2009.6.18.

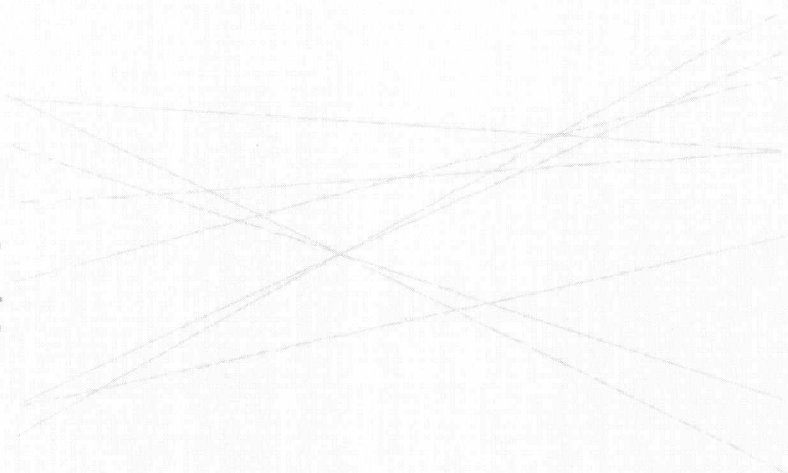
目 录

序 / 厉无畏	1
第一章 时空交错的机遇	1
期待惊雷的上海演艺市场	7
等待演出的舞台	10
从“中间人”到市场的主人	14
中国文艺演出的海外尴尬	18
第二章 鸣锣开鼓	25
连接京沪的合作	29
寻找强大的媒体平台	33
现代企业制度的魔力	41
首演前的挣扎	44
第三章 贵在执行	51
文化产品的酝酿与积淀	56
节目待命 营销先行	60
放眼全球的选才	68
第四章 寻找“老孔”	75
老艺人的新机遇	80
改造传统 重塑形象	82
秀一个上海给世界看	89
第五章 搭台唱戏	95
把梦想变成现实	100

学会感染观众	108
首演的“亮相彩”	113
第六章 请为我喝彩	123
首演后的狂欢	129
为了八十一名观众	134
销售的起点	137
第七章 开门迎客	139
从源头寻找客源	141
千山万水 千言万语	148
意外的观众	152
第八章 遭遇“神秘人”	161
耀眼的“太阳”	165
老朋友和新对手	173
和国际演艺巨人同行	177
第九章 路在脚下	187
历史的选择	190
现实的需要	194
民族的 世界的	201
外一篇 灵魂的舞者	211
跋：从《时空之旅》看民族自信心与文化创新力 / 花建	227
附一：多媒体梦幻剧《ERA—时空之旅》大事记	233
附二：《时空之旅》节目单 & 精彩节目剧照欣赏	239

时空交错的机遇

第一章



本章核心人物

张 宇

中国对外文化集团公司总经理,《时空之旅》发起者之一。1993年,他创办中国对外演出公司事业体制下第一家全资企业——中演文化娱乐公司,并担任首任总经理。1996年,他创意发起“中国国际交响音乐年”。1997年,他出任中国对外演出公司总经理,同年在国内演出界首次引入院团演出代理制。1998年,他作为总策划与中方总制作人,推出紫禁城太庙版实景歌剧《图兰多》,邀请祖宾·梅塔出任音乐总监、张艺谋担任歌剧导演,产生了世界性的广泛影响。2004年4月,经国务院批准,中国对外演出公司、中国对外艺术展览中心整体转企改制组建成立中国对外文化集团公司,并成为全国文化体制改革首批试点单位之一,张宇被任命为总经理。2008年9月,中国对外文化集团公司因成功承办“相约北京——2008奥运文化活动”,被中共中央、国务院授予“北京奥运会残奥会先进集体”。

俞亦纲

上海杂技团团长、上海马戏城总经理,《时空之旅》发起者之一。1988年担任上海木偶剧团领导,1996年调任上海文化实业公司党委书记、副总经理,1999年7月任上海马戏城总经理,1999年9月兼任上海杂技团团长,2005年12月兼任上海杂技团/马戏城党总支书记,2008年兼任上海文广演艺中心副总裁。2002年联手中国对外演出公司,根据国外观众的口味量身定制大型综艺舞台剧《太极时空》。近几年他还策划制作了上海杂技团原创剧目《浦江情》、《欢乐马戏》及一批参加国内外杂技比赛的新节目,均取得了较好的市场反应和比赛成绩。

上海马戏城,《时空之旅》演出现场。

在柱形灯的投影下,圆形舞台幻化成一只青花瓷盘,盘正中站立一位穿着对襟短衫、灯笼裤,脚蹬片儿鞋的中年汉子。灯光不仅照耀着他刮得锃亮的青皮脑瓜,也点亮了他手中被摆弄得滴溜溜乱转的青花瓷缸。

还没等观众琢磨出这演绎的是哪朝哪代,台上“嘿”的一声低喝,十七八斤重的青花瓷缸被汉子撇向半空,翻腾到足有两三层楼高,旋即沉甸甸地下落。全场屏息。“啪”,只见汉子一低头,用厚实的脊背稳稳接住瓷缸。愣了足有两秒,台下迸发出雷鸣般的掌声。

如果不是观众席里有如此多的外国客人,如果不是舞台灯光营造出的奇景仿佛时空交错,面对这手绝活,中国观众恐怕早就用最中国的方式礼赞这手绝活,扯着嗓子痛快地叫两声“好”了。

台上的汉子显然已经收获到了他预料中的震惊和掌声,沉醉在表演中。脚面、头顶、脊梁、肩膀,青花缸上下翻飞,除掉那一点因为重量带来的迟滞感,它灵动得简直如同 NBA 球星手里的篮球。缸在双手交替的空当儿,汉子还不忘弹指一敲,“当”的一声脆响。用惯瓷器的我们,心房随着它一起震颤。

“哗——”,围坐着的 1 300 多名观众不再吝惜,如雷般的掌声陪伴青花瓷在空中荡漾。

历时三年多,经久不衰。上海马戏城里的这出大戏——《时空之旅》——已经陪伴观众度过了 1 000 多个奇幻的夜晚。它像一位自信的演员,目前已经能够以平常心在每晚固定的时刻等待客人的到来。因为它确信,每一位观众在离开的时候都不会失望。

从最初的紧张筹备到华丽亮相,到中途的短暂徘徊再到走向辉煌,《时空之旅》不断刷新国内文化演出市场的票房成绩。

2005年12月28日,《时空之旅》进行了第100场公演,总收入超过1000万元。

文化部副部长赵维绶在演出结束时表示:“这是全国文化院团体制改革中最成功的范例之一。”知名学者余秋雨说:“这场演出,在主题上引进了时间和岁月的概念,把历史和文化也引进来了,体现出一种有文化深度的幽默感,是新理念的国际化杂技。”

美国三大电视网之一的全国广播公司为《时空之旅》制作了专题节目,制作人罗宾说:“《时空之旅》是中国乃至亚洲最好的舞台剧目之一。”据AC尼尔森收视调查,这期特别节目在全美的收视人群超过1200万。

中共中央政治局常委李长春观看《时空之旅》后与演员交谈



2006年2月6日,在《时空之旅》连演132天共150场之际,中共中央政治局常委李长春听取了《时空之旅》的运营情况汇报,并且在当天晚上观看了演出。他从体制创新、机制创新、艺术创新和中国文化走出去的角度对演出予以充分肯定。“你们的改革实践和探索非常有意义,也非常成功。”

2006年6月28日,《时空之旅》演满300场,观众总数突破25万人次,票房总收入超过3100万元,创造了上海同一剧场连续演出场次的最高记录,还成了中国演出市场的一大亮点。文化部把上海时空之旅文化发展有限公司选定为“国家文化产业示范基地”,表彰该公司在推进文化体制改革、促进文化自主创新、运作文化产业项目等方面的显著成绩。

2006年9月27日,《时空之旅》迎来周年庆,演出390场,票房总收入超过4000万元,观众总数超过30万人次。《ERA—时空之旅》的品牌价值被评估为1.2亿元人民币,除去剧场改建等硬件设备投资,《时空之旅》



国务委员陈至立观看《时空之旅》后与大家交流演出观感

在一年内增值近20倍。

2007年6月28日,《时空之旅》演满700场,观众超过65万人次,收回了3000万元投资成本。

2008年3月

26日,《时空之旅》整整演出了1000场。观众接近100万人次,票房收入过亿,成为名副其实的“亚洲最好的舞台晚会”。

2009年7月6日,《时空之旅》演出1500场,观众158万人次,票房收入15980万,全国政协副主席厉无畏评价《时空之旅》为“超越时空的东方‘太阳马戏’。”

……

在普遍不景气的国内文化演出市场,《时空之旅》凭什么活下来并攀上巅峰?就让我们探究它的源头,寻找这一段历经坎坷的不平凡的成功轨迹。

期待惊雷的上海演艺市场

为了重拾昔日“天天演”的辉煌,《时空之旅》不是上海文艺界做出的第一次尝试。

上海作为一个文化之都,她感性的形象是怎样的?我想,这一点从南到北,自东向西,甚至发散到全球,人们的感受不会有大的出入。那就是在经济繁荣基础上的华美唐璜。

其精神内核是中西方融合后形成的细腻、体贴、雅致和精美已经渗入每一个上海人的性格中。问题是,一座城市是无法用市民性格快速打动匆匆来访者的,她需要能够体现其精神内核的物质外壳。

打着白领结、身穿燕尾服的老门童,带铜喇叭的老式留声机里放着周璇的老歌《何日君再来》……尽管打造“新天地”为上海重新树立了一块文

化招牌,但是剧场群和天天演仍然是最能打动人心的上海印象。而且,相比较酒吧这样的舶来品,剧场演出在这里有更广泛的群众基础和更强的文化包容性。

几乎每年都有几部外国电影通过镜头回忆老上海演出界的繁华,可是今天生活在上海的人们却早就无缘亲身体验了。这个城市的人均 GDP 已逾 5 000 美元,市民平均一年进剧场的次数却不到 0.5 次。根据上海市政协 2003 年的调研数据,上海当时仅仅有 14 家剧场和 3 家书场维持正常的营运,与鼎盛时期相比,不仅数量大幅度减少,而且失去了一批在历史上积淀了文化特色、在海内外具有影响的老字号剧场。黄浦区、卢湾区的西藏中路沿线地区,最辉煌时曾经集中过数十家剧场、电影院,堪称上海的“百老汇”,但很多已被拆除、改业。尽管后来新建了上海大剧院、上海话剧艺术中心、艺海剧院等,但由于分布较远而没有形成剧场群,且因对现有剧场保护、改造不够,所以上海仍缺乏可以接纳高层次演出的高档剧场。

另一方面,全市剧场的经营状态极不平衡,有相当一部分剧场放弃演出主业,长期抛荒。上海文艺界早就对这样的境况忧心忡忡。越剧小生徐玉兰回忆,上世纪五六十年代,上海还有几十家越剧团,剧场都在南京路,每天演两场,一出戏天天演,演半年还是场场爆满,有的观众见这个剧场满了,就去对面的剧场看。可现在,全上海只剩一家越剧院。戏曲演员不可能在闭门造车中一鸣惊人,他们需要时间渗透,需要在与观众的回馈中反复琢磨,才能打造出真正的精品。但现在这已经越来越难。

著名演员奚美娟说,上海这座大都市,人们经常把它与美国的纽约相比。纽约有百老汇这样的戏剧街,吸引了全世界的游人。她真希望上海也