



文化|滋养|民族



新闻|启|通|财|智

# 首都演艺周刊

## Beijing Performing Arts Weekly

总第213期 今日4版 每周五出版  
联合主办 北京市文化局 北京日报社  
主编 卢扬

### B1-B4

2018.10.19

# 变了味儿的京城小剧场

经过近十年的发展，话剧小剧场已经在文化演出市场内占有一席之地，但经营情况却呈现鲜明的反差。对此，北京商报记者利用半个月的时间，针对北京市内的20余家小剧场进行深度调查发现，小剧场的经营状况两极分化严重，部分小剧场连续有话剧登台表演，并实现较好的上座率，但另一部分小剧场却因入不敷出而早已选择另谋生路，成为一拨变了味儿的小剧场。



稳定的小剧场若因为场地租约问题需要更改场地，那么大多会中途夭折。

### 剧目稀缺致两极分化

“小剧场在2008-2010年开始兴起，经过初期的快速发展，在市场的推动之下，将一些运营管理水平较好、定位明确、同时形成自身核心观众群的小剧场激发出来。”刘德良强调，处在同一时期的优质剧目资源事实上是处于稀缺状态，所以导致了优秀剧目会向经营状况更好的小剧场靠拢的情况发生。在这种情况下，一些定位比较模糊以及前期并未做好宣传工作的小剧场因为剧目资源的短缺，在运营初期实际已经出现了两极分化的苗头。

追溯小剧场的发展历程，北京社科院首都文化发展研究中心副主任沈望舒表示，在飞速发展的前期，很多小剧场都出现了不同的状况，尤其是在品牌的建立上很多小剧场做得并不到位，没有可持续的优秀剧目，也没有稳定的观众群体，这也是小剧场所遇到的第一个发展瓶颈。

“小剧场品牌的建立，代表着其经营应该是多元化的”，沈望舒强调，现阶段为了应对多种生存状况，小剧场应该既可上演剧目也可进行排练，并且在不同的时段吸引不同的人群，进行多元化经营。

同时，对于小剧场的整体发展来说，最为重要也最容易被忽视的一点就是内容价值的产出，考虑如何将剧目中文化的价值最大化发挥，以及如何将戏剧融入参与者的生活，让其成为观众生活方式的一部分是其根本意义，长此以往才能达到小剧场发展的良性循环。

但事实上，多年来北京市内的小剧场发展一直都处在过剩和短缺并存的状态，无论是对于百姓抑或是专业人士来说，场地的紧张导致了欣赏先锋性演出的困难性加大，也正是因为小剧场场地的特殊性，导致哪怕上座率极高，很多时候也难支付运营成本，这也让很多剧场的运营方将目光落在了商业变现上。

对比小剧场与大型综合性场馆的区别，小剧场演出无论是在舞台与观众的距离上，还是在演出过程中演员与观众互动性上，该类剧目的演出特性给观众所带来的体验都是特殊且不可复制的。而这也要求在剧目的创排过程中演员对于演出细节刻画深度，以及剧目内容的优秀程度。

北京商报记者 卢扬 实习记者 穆慕/文 宋媛媛/漫画

### 超半数小剧场无剧目上演

10月上半月，北京商报记者实地调查并走访了20余家小剧场，发现有些小剧场演出排期密集，平均上座率也达七成以上。但也有部分场地虽然以小剧场自居，却并无演出，经过了解这种情况竟成为了平日里的常态。而剧场的多位经营者也向记者表示，目前小剧场的发展两极分化严重，并且除自身运营状况外，与剧团的联系也是密不可分，现阶段独做场地方很难满足市场需求。

“作为小剧场，要有剧可上才有望达到盈利，而剧目的创排过程中首先要考虑的就是成本问题，排练场地、排演过程中音视频的制作、布景、灯光以及演员的服饰等都是一笔不小的开销，所以很多剧团都会长期选择熟悉的场地进行合作，甚至很多场地方都会选择孵化自己的团队进行自制剧目的制作。在场地方提供的便利条件下，剧团的创作也会更加便利，同时一部爆款话剧的出现也能给小剧场带来更高的知名度”，小剧场场地负责人刘先生如是说。

这也逐渐形成了剧团和场地方“体内循环”，一些从规划伊始便未作此打算的小剧场，逐渐湮没在了市场的洪流中。经过实地走访北京商报记者发现，此类小剧场现阶段只得以商务会议、发布会以及私人活动等场租勉强度日。

再反观已经形成规模并定期会有

剧目上演的小剧场，从盈利层面剖析经营状况也是两极分化严重，有的小剧场门庭若市，而经营困难的经常处于入不敷出的状态，现阶段，北京市内仅有不到四成的小剧场可达到盈亏平衡，剩下六成多处于闲置状态。

新元文智创始人刘德良表示，究其根本，小剧场的本质仍属重资产投资，这意味着，前期的场地改造、设施搭建以及日常房租人员的支出成本都非常大。而在后期的经营过程中无论是否有剧目上演，小剧场运营方每天都要投入相应的经营成本，生存压力的不断加大，导致了小剧场为谋生路寻求商业变现。

### 谋求生存异常艰难

“小剧场行业在十年的发展历程中很大程度上影响了整个戏剧业的发展，但就目前形势来说，民营小剧场在生存上依然存在许多困境。”繁星戏剧村创始人樊星向北京商报记者表示，建设之初的成本、品牌培育的时间、剧目IP的积累以及场地费用都是现阶段小剧场需要克服的问题。

小剧场特殊的文化属性也造成了其客群的培育无法一蹴而就，以繁星戏剧村为例，目前年均20万的观众以及千场演出的积累用了十年时间。反观开业第一年，200-300座位的剧场每场演出仅有20-30人，正式达到盈亏平衡繁星戏剧村用了五年时间。

而同样是2008年左右，在民营小剧

场还是一片空白之时建立的蓬蒿剧场目前仍处于亏损的状态。这个在圈内颇有名气的小剧场的创始人本职工作是一名牙医，多年来剧场的运营依靠其牙科诊所的收入维持。但截至目前，蓬蒿剧场虽然年演出场次达400场，并且独立出品了100余部剧目，但高频率的演出并未让蓬蒿进入盈亏平衡的状态。

据北京商报记者了解，蓬蒿剧场自成立伊始日均亏损3000多元、年均亏损120万元，十年来累计亏损1000多万元。2016年，蓬蒿剧场创始人王翔为保住演出场地，以全部资产和三个牙科诊所作为抵押，首付1000万元买下了剧场场地，但剩余的场地费也让蓬蒿剧场背上了巨额的债务。

为求生存，2017年8月王翔开始对外界发出蓬蒿剧场持股邀请书。王翔表示，参与该持股计划的持股人可按入股之时的银行基准存款率获取利息。同时，在到达约定时期后可自由选择退伙。但以持股制发出邀请的蓬蒿剧场在3个月内也仅募集到了200万元左右的款项，与3000万元资金缺口还相去甚远。

行业演出评论人黎新宇指出，除剧目的排演资源外，场地问题也作为根基影响着小剧场的生存。场地到期的蓬蒿剧场为求生存举债购买了整体场地，自此背上了巨额债务。但更多小剧场场地都是以租赁形式存在，其区别不过是租期的长短，相较一些已经在市场中形成话语权的小剧场，更多处于孵化期需要