
上海加快打造演艺之都面临的主要问题及对策

潘 炜

(同济大学 上海 200092)

【摘要】：当前，演艺行业面临业态融合趋势加快、演艺消费年轻化迭代以及新技术革命共同推动行业技术体系的快速转型，上海要顺应趋势加快演艺产业发展进程，在坚持市场化方向基础上，明确“创新引领”这一发展定位——基于文旅融合创新演艺业态、面向年轻群体创新演艺服务、依托技术革命创新演艺生产，将上海打造成全国乃至亚洲具有创新引领性的演艺重镇。

【关键词】：演艺之都 演艺产业 演艺市场 文旅融合

【中图分类号】：J892.4.51 **【文献标识码】**：A **【文章编号】**：1005-1309(2023)08-0066-010

2017年，上海提出打造亚洲演艺之都的战略目标后，出台了一系列政策措施，不仅打造了一批传统与现代相得益彰的演艺空间和演出内容体系，同时也培育出国内最大规模的城市演艺消费群体。但受外部环境与演艺行业痼疾的交互影响，上海打造演艺之都面临诸多问题和挑战。

一、上海打造演艺之都的进展与成效

(一)市场主体：规模拓展与实力提升并行，全国引领地位不断彰显

1.国有、民营院团发展成效明显，实力居全国前列

2019年，上海有市级国有院团18家、区级国有院团3家，在团均人才规模、艺术创作、运营能力、公共服务等方面均有不同程度提升，综合实力处于全国领先地位。上海民营院团在10余年间实现从“散兵游勇”到演艺“半壁江山”的转变，团均人才规模、演出能力、营收能力均位于全国前列(表1)。

2.专业剧场与演艺新空间发展迅速，集聚效应不断强化

目前，上海共有专业剧场47家，在馆均设备设施、座席数、专业技术人才、观演人次等方面均处于全国领先(表2)。演艺新空间呈“井喷式”发展，2019—2021年，全市13个区共建成100家演艺新空间，为音乐剧、脱口秀、沉浸式演出等多元演出类型和文、旅、商融合发展提供了丰富的载体，成为上海演艺领域的重要“增量”。在此背景下，上海演艺空间的集聚效应不断强化，黄浦区的演艺大世界集聚了25个专业剧场、44个演艺新空间、200余家演出机构、近万个演出项目，成为当前国内规模最大、密度最高的剧场群。静安现代戏剧谷、徐汇滨江剧场群、世博园区旅游演出剧场群等演艺生态圈也正在建设推进。以上海大剧院、上海音乐厅等为代表的“头部”剧院从运营管理、内容生产、艺术教育、空间创新等多维度探索创新发展路径，创新力、生产力在全国形成引领态势。

表 1 2019 年上海文艺院团与多地对比情况

地区	国有院团				民营院团			
	团均从业 人员/人	团均原 创 首演剧目/个	团均演 出 总场次/场	团均演收 入/ 万元	团均专 业 技术人才/人	团均国内 演 出场次/场	团均营 业 收入/万元	团均演 出 收入/万元
上海	143.81	2.67	519.05	1346.95	9.34	213.54	204.64	125.69
北京	124.05	2.2	415	1156.17	5.53	45.71	80.82	69.94
江苏	46.26	1.06	373.02	378.71	4.80	148.20	84.90	68.39
浙江	68.97	0.81	213.56	391.85	6.78	243.54	128.40	101.66
全国	55.35	0.81	197.37	166.81	5.57	162.98	75.90	58.05

资料来源：2020 年《中国文化文物和旅游统计年鉴》。

表 2 2019 年上海艺术表演场馆与多地对比情况 导出到 EXCEL

地区	馆均专业技术 人才/人	馆均座席 数/个	场均艺术演出 观众/人次	馆均年收入/ 万元	馆均资产总计/ 万元	馆均实际使用 房屋建筑面积/ 万平方米
上海	12.5	1768.88	605.66	2884.6	10050.06	1.35
北京	11.23	684.77	336.87	3137.48	10029.19	0.73

江苏	3.69	737.88	275.77	383.94	853.58	0.54
浙江	3.94	439.60	320.88	776.64	3231.74	0.43
全国	6.03	669.61	276.49	652.55	2305.43	0.49

资料来源：2020年《中国文化文物和旅游统计年鉴》。

3.演艺经纪机构快速增长，国际合作交流稳步推进

2017—2019年，上海演艺经纪机构数从39个增长至240个，演出经纪人员从11人增长至794人，营业收入从“亿级”（3.39亿元）发展到“百亿级”（542.58亿元），实力明显提升；近年还相继引进美国倪德伦、英国真正好、韩国CJ集团等国际知名演出机构，目前上海外资经纪机构已达28家。

(二)生产供给：创演能力显著提升，跨界创新持续推进

1.创作能力明显提升，优质本土内容逐渐丰富

在原创剧目生产上，完成“五年百部精品创作工程”，现象级作品、艺术型作品、娱乐型作品不断丰富，形成了一批口碑与票房俱佳的精品力作；一批弘扬主旋律、挖掘江南文化、红色文化和海派文化要素的优质剧目先后获“五个一工程”奖、文华大奖等奖项，其中以《永不消逝的电波》《朱鹮》《战上海》等为代表的现象级作品影响辐射全国乃至海外。与国外的合作模式也从单一的原版引进转向原版引进、本土改编与本土原创相结合的多元模式，催生了一批优秀改编、原创作品。

2.驻演巡演多线并进，首演、首秀、首发持续引领

2021年，上海各类演出的总场次达2.45万场，居全国第1位。2022年，虽受疫情影响，但全年营业性演出仍达3.16万场。其中，专业剧场举办各类演出活动共8000场，观众人次、演出收入等较2020年均较大幅度增长，演出活力强劲。在驻场孵化上，专业剧场和演艺新空间均迎来驻场热潮，演出类型涵盖话剧、舞剧、音乐剧、杂技剧、沉浸式戏剧等，催生了《阿波罗尼亚》《疯狂理发店》等现象级驻场品牌。在巡演上，疫情前上海长期是中国演艺“走出去”的重要代表，疫情后“上海出品”仍然是国内巡演的引领者，部分精品剧目开启“驻演+巡演”双线模式，不断拓展上海演艺的品牌辐射力。在经典剧目引进上，2021年仅演艺大世界就引进国内优秀剧目328部，其中首演剧目32部。首演、首秀、首发重镇地位不断夯实。

3.线上演出持续扩容，演艺科技升级推进

在云演艺方面，形成了国有院团与民营院团相配合、艺术经典与娱乐演出相交织的供给格局，相继推出了“艺起前行”“微戏剧线上邀请展”“欢乐春节·浦江艺汇”等系列云展演。2022年疫情防控期间，“艺起前行”云展演组织了179个项目、228部作品。20个民营院团开展了包括在线演出、微综艺等在内的57个云演出剧(节)目，云演艺内容与样态不断丰富。在剧场技术升级上，以上海大剧院、上海音乐厅为代表的一些剧场开始探索5G、VR、新型灯光音响机械技术等的应用。

(三)演艺消费：城乡观众规模全国引领，满意度水平总体较高

1.观演人次持续增长，跨城观演规模可观

2015—2019年，上海艺术表演团体的观众人次(包括城市与农村)从862.82万人次增长至1224.86万人次，增幅达41.95%。2019年，上海观众人次分别是北京的1.5倍、天津的3.1倍。同时，跨城观演形成一定规模，据外地消费者调研发现，47.24%的受访者曾经“专门来上海看演出”，超过80%的人在上海初次观演的时间是2019—2021年。演艺新空间、音乐剧、沉浸式演出等是他们的重要消费对象。

2.公众满意度、认同感较高，消费社群化趋势明显

据21个专业剧场、15个演艺新空间的抽样调查显示，上海专业剧场和演艺新空间的公众满意度得分普遍较高，满意度均值分别为4.56分和4.41分；同时在问卷调查的“您认为哪个城市更具有潜力成为亚洲演艺之都”一题中，72.2%的人选择上海。此外，演艺消费者的社群化趋势明显，针对大中型剧院团、热门剧目、优质演员等均出现了数量较多的网络社群。这些网络社群在口碑拓展、消费培育等方面的作用逐渐显现。

(四)发展平台：演艺节展不断拓展，资本要素渐趋丰富

1.演艺节展平台快速增加，交流发展渠道逐渐拓宽

上海形成了中国上海国际艺术节、上海之春国际音乐节、上海国际音乐剧节、上海国际戏剧邀请展等诸多专业性演艺节展，为演艺活动提供了重要剧目与人才孵化交流平台。面向长三角、全国及国际社会，长三角城市戏剧节、长三角演艺联盟、丝绸之路国际艺术节联盟(44个国家/地区的163家艺术机构加盟)等平台相继成立，为国际国内演艺交流贸易提供了重要平台。

2.投融资渠道不断拓展，文化资本要素渐趋丰富

一是上海宣传、文旅部门不断探索改革财政投入机制。除上海文创产业扶持资金外，上海文化发展基金的演艺扶持力度也不断加大，57个专项中仅舞台艺术类基金就有10余项，与上海文艺人才基金等在演艺剧目创演、业态创新、人才培养等方面持续发挥重要作用。二是积极搭建文化领域投融资平台。在上海文化产权交易所门户网站中设有演艺板块，用以服务产权交易和信息发布。2020年，中共上海市委宣传部、市文创办与39家银行机构等联合推出“文金惠”专项文创金融服务，面向小微文创企业提供小额贷款、融资担保服务等。

二、上海打造演艺之都面临的主要问题

(一)市场主体：规模结构不合理，竞争力、影响力有待强化

1.演艺新空间规模不足，运营能力呈分化趋势

一是特色类型不足。目前，演艺新空间主要分布在七大类文旅商空间中，除爆款案例外，各类型的同质化现象明显，缺乏以优质剧目、创新业态、新型技术等赋能的特色空间。同时，现有新空间主要布局在“消费性”空间中，缺乏融入社区、校园的“培育性”和“服务性”空间，新空间的业态培育、消费培育、人才培育等功能未充分释放。二是新空间运营能力分化。仅50%左右的新空间有常态化演出，有自身引流能力的空间较少，新空间大多利用不充分。

2.专业剧场综合实力不足，演艺大世界规模体量偏小

一是专业剧场综合实力不突出。自主生产与创新运营能力普遍不强，上海 47 家专业剧场中仅有 13 家剧场具有经纪制作功能、18 家具有明确的剧种定位、20 家具有艺术教育活动，大部分剧场仍以租场为主，运营模式单一。演出营收能力有待提高，如 2019 年上海剧场的艺术演出收入占总收入的比重为 16.7%，场均艺术演出收入为 5.59 万元；而北京则分别为 45.3% 和 7.86 万元，国内引领力仍待强化。二是作为演艺之都核心承载区演艺大世界的专业剧场规模不足。现有的 47 家专业剧场分布在全市各区，演艺大世界仅有 25 家，与百老汇(41 家)、伦敦西区(40 家)核心区的剧场数量差距较大。同时，大中型剧场不足，在 25 家专业剧场中，特大型、大型剧场、中型剧场分别有 3 家、1 家、5 家，与百老汇和伦敦西区相比有明显差距。演艺大世界的大中型剧场规模既无法满足本地院团演出需要，也难以支撑起国际化发展需求。

3. 文艺院团品牌影响力不足，经纪机构规模实力欠缺

一是文艺院团品牌化发展不足，缺乏具有国际竞争力与全球叙事能力的拔尖型院团。表现在：文艺院团的演出营收能力有待强化，2019 年上海文艺院团演出收入占总收入比重为 31.3%、利润率为 4.5%，低于江苏和浙江，年度场均演出收入则低于北京、天津，国内引领力仍待强化。面临全国同剧种院团的强势竞争，如京剧领域的国家京剧院、北京京剧院等，交响乐领域的中国爱乐乐团等；同时，与柏林爱乐乐团、日本四季剧团等国际名团相比，在艺术生产力、品牌知名度、国际运营能力等方面都存在差距。民营院团虽然发展迅速，但影响力主要集中于上海本地及长三角区域，近年来兴起的魅鲸文化、一台好戏、徐俊戏剧等活跃型机构虽然通过版权引进、剧目合作等模式探索与国际接轨，但总体呈弱、小、散发展格局，且以“引进来”为主、缺乏“走出去”的能力。

二是演艺经纪机构规模不足、实力偏弱。上海共有演艺经纪机构 240 家，在从业人员数、演出场次、观众人次、资产总计等方面，均低于北京、江苏、浙江、广东等地，国内引领力有待提升(表 3)；同时，也未形成像百老汇和伦敦西区一样具有整合力的大型剧院经纪公司。

表 3 2019 年上海演出经纪机构与多地对比情况

地区	机构数/个	从业人员/个	资产总计/亿元	演出场次/万场次	观众人次/万人次
上海	240	3085	508.37	3.01	924.17
北京	91	4937	767.88	5.60	1117.09
江苏	616	8449	86.41	5.56	4503.78
浙江	346	7527	8535.08	6.71	2841.69

广东	588	10936	229.75	4.21	2168.60
----	-----	-------	--------	------	---------

资料来源：2020年《中国文化文物和旅游统计年鉴》。

(二)生产供给：要素与产品供给不足，生产力、创新力有待提升

1.演艺人才规模结构不佳，利用不充分与后备供给不足并存

一是现有从业人员规模和结构难以匹配演艺机构增长需要。国有机构与民营机构、头部机构与中小型机构大多面临优秀主创人员匮乏、演员良莠不齐、跨界创新人才稀缺的困境。2019年，上海艺术表演团体和场馆从业人员共计1.21万人，与百老汇联盟的9.69万人差距较大，同时比北京也少8.8%；既有人员中，专业技术人才占比为49.2%，正高、副高、中级职称的占比分别为2.38%、5.88%和9.62%，总体偏低。二是演艺人才资源分散、整合不足。调研发现，市场层面存在相当数量的演员、场务、灯光、服化、音响等工作室和个体，他们大多以项目制模式与演艺机构建立合作关系，运行灵活，但由于缺乏引导扶持，该群体较为分散，且缺乏培育机会和上升空间，流失问题较为严重。三是高校与培育机构供给的后备人才不足。目前，上海共有3所(参照)独立设置的本科艺术院校、10余所设置演艺相关专业的综合院校，而北京则分别有12所和30余所，纽约有包括茱莉亚音乐学院、纽约大学等在内的20余所演艺人才培养院校，以及近百家提供表演、声乐、舞蹈、舞台技术各类短训的工作室，而上海的艺术培训机构则以青少年艺术培训为主，少有针对剧院团演职人员的专业培训机构，艺术院校和市场机构及其人才储备总体不足。

2.演出供给不足与供需错位并存，艺术原创力有待提升

一是演出体量、票房规模与亚洲演艺之都定位仍有差距。在国内层面，总体实力与北京形成强势竞争，2019年上海专业剧场在演出场次和票房收入上均低于北京，其中票房收入仅为北京的50%左右，2021年新增100家新空间后，演出场次超北京，但差距不大。在国际层面，2019年百老汇、伦敦西区的演出票房收入分别是上海的32倍和44.5倍，同时两者也构建起突出的国际国内演出辐射力，如疫情前百老汇剧目可以通过多种方式辐射到美国、加拿大200多个城市，相比之下，上海在演出“走出去”上仍以个案剧目与院团为主。

二是供需错位现象明显，上座率水平偏低。2019年，百老汇的平均上座率为91.1%，而上海专业剧场的平均上座率不到50%。2021年疫情常态化后，百老汇的平均上座率约为80%，上海专业剧场的平均上座率为48.8%，上座率偏低既与市场规模相关，同时也是剧目供求不对路、吸引力不足的反映。据消费者调查显示，现阶段本地和外地消费者需求量最高的三类演出分别是音乐剧(占55.2%)、音乐会(占33.4%)、话剧(占30.7%)，而2021年上海演出场次居前3位的类型分别为话剧(占24.5%)、音乐会(占16.8%)、儿童剧(占11%)，供需类型与比例存在不同程度差距。

三是艺术原创力不足，上海特色内容、精品驻演、自主版权等相对匮乏。例如，在音乐剧、沉浸式演出等新兴演出领域，爆款剧目主要以国外引进或版权改编为主，如《阿波罗尼亚》《疯狂理发店》分别改编自韩国、美国；头部喜剧机构开心麻花已建及在建新空间剧目共4项，其中3项为版权改编作品等。这表明上海的演艺“码头”地位强化、“源头”功能滞后。已有原创作品中精品剧目和现象级作品缺乏，对“上海特色”内容的挖掘和呈现不足，自主版权数量少、缺乏“走出去”能力。据消费者调研显示，44.68%的本地消费者和51.04%的外地消费者认为上海演艺行业存在的主要问题是“缺乏高质量的原创作品”。这在21项问题中排名第2位。

3.跨界创新与衍生开发不足，演艺数智转型滞后

一是 IP 打造意识弱，跨界创新场景与创意衍生品开发不足。演艺与游戏、餐饮、文博、文旅等领域的跨界合作仍处于起步阶段，与夜经济、精品旅游线路融合的爆款产品稀缺，演艺消费的场景化、体验化转型相对滞后。同时，产业链延伸不足，仅上海大剧院、上海话剧艺术中心等少量机构进行专门的衍生品开发，但产品丰富度、创意度与盈利能力有限。二是数智开发不足，创意云演出与数智应用匮乏。英、美、韩等国以及一些互联网企业已在虚拟演艺场景上有较多探索，国家大剧院、中国东方演艺集团等国内演艺机构也积极推进数字技术的研发应用，但上海演艺领域尚未充分认识到数智化转型的重要赋能作用，云演出以线下演出的录播、直播为主，数智应用范围较窄、应用场景单一，同时缺乏统一的演艺网络平台与大数据库，未形成类似于百老汇联盟官网一样具有全域整合力的主体对接平台与大数据库。

(三)演艺消费：剧场观众体量相对较小，消费力、带动力有待增强

1.专业剧场观众规模不足

观众体量是衡量演艺产业竞争力与影响力的核心指标。目前，上海城乡观演人次超过千万，但专业剧场的观众规模相对较小，与百老汇、伦敦西区相比差距较大，与北京相比也未形成明显优势。2019 年，百老汇、伦敦西区的观众总人次分别是上海的 4.6 倍和 4.8 倍，差值超过 1000 万人次，上海演出规模的国际竞争力、影响力仍有较大提升空间。2019 年北京观众总人次比上海少 71 万人次，但 2021 年即反超上海约 100 万人次，上海演艺的国内引领力有待进一步加强。

2.消费带动效应不佳，演出资源辐射力待提升

一是演艺消费的溢出效应未充分挖掘和释放。据消费者调查数据的回归分析显示，本地消费者 1 元的观演支出会伴随 0.86 元的配套支出(如餐饮、娱乐、衍生品等),而外地消费者 1 元的观演支出会伴随 0.98 元的配套支出。对比百老汇 1 美元票房收入能带动 3 美元附加消费的溢出效应，上海演艺消费的带动效应还较低。二是演出资源的国际国内辐射力仍有较大提升空间。演出辐射力和影响力主要依托于经典项目巡演，相对于百老汇巡回演出近 2000 万的观众人次、超 16 亿美元的票房收入水平，上海的巡回演出数量、场次、观众人次等都相对有限。

(四)发展平台：资源要素赋能不足，集聚力、推动力有待强化

1.演艺节展平台资源分散，品牌化与竞争力待提升

国际经验表明，一个具有突出的资源集聚力和国际影响力的戏剧节展是城市演艺品牌塑造的关键。目前，以黄浦区、静安区、浦东新区等为代表的演艺活跃区域均有各自的演艺节展平台，各区演艺节展的举办虽有利于强化全市演艺氛围，但节展的行政性分散不利于演艺资源的整合和节展品牌的做大做强。调研显示，上海演艺节展的知晓度普遍不高，本地消费者知晓度最高的是中国上海国际艺术节(占 17.1%),外地消费者知晓度最高的则是上海国际戏剧邀请展(占 37.6%),上海之春国际音乐节、上海国际喜剧节、壹戏剧大赏、上海城市草坪音乐节等其他节展知晓度均在 20%以下。

2.演艺孵化平台匮乏，社会资本参与不足

目前，上海专业剧场与各类院团的比例为 1：6.2,仅少量民营院团能够“入驻”演艺新空间，大部分都面临排演场地不足或不稳定的状况，尤其是排练场地稀缺。虽然黄浦区以白玉兰剧场为试点打造舞台艺术排练中心，但难以满足现实需求。同时，社会资本参与不足，据“文金惠”相关负责人反映，由于演艺资产评估困难、民营演艺机构财务不规范等主客观障碍，仅乐童文化、小顽家文化传媒等少数演艺机构成功获得融资；在基金投融资方面，也仅开心麻花、七幕人生音乐剧公司等部分活跃型机构获得资本“青睐”。

三、 问题背后的原因分析

(一)政策原因：引导扶持机制不完善，体制痼疾制约发展

1.统筹规划与精准扶持不足

一是专业化规划引导不足。演艺新空间在内容、业态、运营能力等方面呈分化发展趋势，但政策层面的引导扶持措施仍相对粗放：对全市各区演艺资源的统筹规划不足，优质内容、演艺空间、艺术节展等资源呈行政分割趋势；对演艺新空间、民营院团扶持、政府购买惠民演出等政策的整合对接不足；对演艺技术升级的规划引导滞后。二是现有扶持政策的精准度不足。在引进人才政策上，现有落户政策对演艺行业而言门槛较高；演艺机构孵化平台供给不足，能够供民营院团和社会团体进行排练、交流的场地稀缺，现有演艺新空间以商业性为主导，难以满足相关需求；对艺术教育、技能培训等的扶持不足。

2.财政扶持机制不完善，社会资本带动不足

一是财政扶持范围待拓展、机制待优化。各类财政资金、基金对于人才引进培育、技术升级、衍生开发、艺术教育等领域的扶持不足；在扶持机制上，激励性措施缺乏，对优质剧目打磨提升、驻演规模拓展与场次提升等的激励不足。二是投融资机制不完善，财政投入对社会资本的带动效应未激发。国外研究表明，公共资金投入文化艺术行业会带来社会资本和捐赠的“跟从”。受宣传不足、财税激励不足、投融资配套服务不完善、演艺产品盈利不确定等因素影响，社会资本缺乏“挤入”动能。同时，现有投融资服务力度不足，如面向小微企业的“文金惠”在贷款利率上优惠力度偏小等。

3.体制性痼疾仍未破除，结构性矛盾较为突出

国有演艺机构的多重角色叠加，包括经营目标(市场规律)、政治伦理目标(体制原则)、审美目标(艺术规律)等，阻滞其发展路向的明晰化和专业化。院团与剧场在体制上长期为“二元”身份。虽然上海近年来通过组建大剧院艺术中心、上海话剧艺术中心、上海文广演艺集团等，推动了全市国有文艺院团与部分专业剧场的资源整合，但从全市范围看，场团一体、场制合一模式仍未普及，产业链上游的制作与下游的演出还未形成成熟的对接机制。

(二)市场原因：行业竞争与需求变迁协同作用

1.行业竞争挤压演艺消费，演艺市场拓展面临挑战

在既定的文化消费市场容量内，演艺领域正面临来自文化娱乐、动漫游戏等行业的替代性竞争压力，即娱乐性消费对艺术审美消费的挤压，“屏幕”消费对“在场”消费的挤压，低成本消费对高成本消费的替代。2015—2019年，在上海主要文化市场经营机构中，文艺院团数量占比低于经营性互联网文化单位、娱乐场所、电影放映机构、网吧/网咖等机构；从市场份额、发展态势、竞争能力看，演艺行业在市场拓展、消费引流上面临其他行业的市场挑战。

2.公众演艺需求结构性变迁，供给侧改革面临更高要求

随着经济社会的发展，公众演艺消费需求分化现象日渐突出，多元化、个性化趋势明显。据消费者调研数据的卡方检验显示，性别、年龄、学历、收入与演艺消费的频率、金额、消费目的、偏好类型等指标均呈显著相关性($p>0.05$)，即不同性别、年龄、学历、收入群体的观演行为与需求偏好等具有显著差异性。同时，本地消费者与外地消费者之间的差异较为明显，如在消费目的上，本地消费者的前3类项目依次是休闲娱乐、缓解压力、艺术鉴赏，外地消费者则依次是休闲娱乐、追星、社交。在类型风格偏好上，本地消费者最喜欢的3类依次是沉浸式演出、国潮风演出、先锋实验演出，外地消费者则依次是沉浸式演出、其他IP改编演出、国外经典原版或改编演出等。

群体消费行为和需求的差异化，对演艺服务供给的针对性、专业度、精细化提出了更高要求。但上海无论是头部演艺机构还是小型机构，在演艺创作和服务供给上仍是封闭式或半封闭式模式，供给与需求未形成闭环，需求侧分析引导和以需定供机制尚未建立。

(三)本体原因：艺术本体规律制约发展，行业主体理念与功能滞后

1.技术劣势与成本病持续作用，本体规律成行业发展桎梏

文化技术具有阶梯性进化特征，从身体技术到印刷技术、电子传播技术、PC 互联网技术、大数据移动媒体技术，文化生产力不断提升，文化行业吸引优势资源的能力也不断强化。而戏剧主要依托身体表演这一初级技术形态，相对于影视、动漫游戏、网络文化等行业领域，其技术劣势较为突出，资源吸引力较弱、消费边缘化趋势明显。

2013—2020 年，上海艺术表演团体和艺术表演场馆的场均演出成本呈逐年波动上升趋势，2020 年受疫情影响演出场次锐减，致使分摊至单场演出的成本(包括机构运营、人员支持、演出投入等)大幅上升。鲍莫尔定理所揭示的“成本弊病”，在演艺机构的发展中仍在持续发挥作用，使演艺机构和艺术生产面临突出的成本“包袱”。

2.行业主体理念转型滞后，多维“破圈”缺乏内在动能

随着以“在线化、文化跨界、创意思维”为表征的青年群体成为文化消费主力，突破圈层边界的文化消费现象日渐频繁。但在演艺领域，行业的整体理念仍相对传统：一方面，既有探索主要聚焦于剧目层面的“破圈”，如剧目的创作理念、艺术呈现等，对产品形态与消费场景的“破圈”关注较少；另一方面，演艺市场主体普遍缺乏推动消费“破圈”的中长期规划，对横向业态融合创新、纵向产业链延伸拓展以及整体技术升级创新等缺乏系统规划，部分领域甚至向相对封闭的“俱乐部式”消费发展，不利于消费圈层的拓展。

3.演艺行业协会发展不足，引导、整合作用未充分释放

一是上海演出行业协会的功能开发不足。内部机构和职能设置上主要聚焦于传统领域，对文旅融合、技术转型等背景下新问题、新现象的应对能力不强；同时，行业号召力、资源整合力、发展引导力整体不足，在场团对接、演艺产业链整合、国内外交流上未充分发挥衔接作用。相比之下，美国的百老汇联盟在纽约及全美吸纳了 700 多个成员，汇集了各剧院经营者、制作人、票务商等各类群体，并整合了商业戏剧学院、托尼奖、百老汇粉丝联盟等相关机构。二是缺乏针对各类演职人员的协会和联盟组织。百老汇和纽约为整合演艺人才资源、维护演职人员权益，成立了针对各类人员的多元协会组织。而上海目前尚未形成完善的专门服务于演职人员的“第三部门”机构，各类演艺人员大多采取内部“抱团取暖”模式，团体内部缺乏组织力、整合力、号召力，人才资源分散、演职人员权益保障不充分，从长远看将成为行业发展壮大和艺术生产力提升的关键障碍。

四、上海加快打造演艺之都的对策建议

(一)基本思路

一是以“创新引领”为重点方向。明确发展定位是发达国家发展演艺产业的基本方略，美国对演艺行业及主体发展方向先后经历了“艺术之家”“居民生活中心”“居民引以为傲的地方”“创意和创新的引擎”的转变。上海加快打造演艺之都，也应结合外部环境和行业需要明确阶段性发展方向。当前演艺行业面临业态融合趋势加快、演艺消费年轻化迭代以及新技术革命共同推动行业技术体系的快速转型，上海要顺应趋势加快演艺产业发展进程，在坚持市场化方向基础上明确“创新引领”这一发展定位——基于文旅融合创新演艺业态、面向年轻群体创新演艺服务、依托技术革命创新演艺生产，以创新力助推竞争力，将上海打造成为全国乃至亚洲具有创新引领性的演艺重镇。

二是以生态优化为基本路径。受体制因素、市场因素、本体因素的交互影响，我国演艺产业发展长期面临生态不佳的困境，主体、要素、流程间的结构性矛盾突出。在上海打造亚洲演艺之都的第一个五年里，伴随着行业体量的快速扩容，这种结构性矛盾日渐凸显，成为主体发展壮大、资源有效配置、行业做大做强的重要阻碍。因此，推动演艺发展生态的整体优化，构建一个多主体协同、多要素联动、多流程衔接的演艺发展生态，应是上海演艺产业进入规模拓展和提质增效并行阶段的关键任务。其原则是：在演艺行业内部，产业链各环节规模适配、互联互通、高效协同，演艺产品与服务量大质优、供需对路，供给侧与需求侧形成良性循环、双向发力格局；在演艺行业外围，跨界要素资源流动畅通，业态融合创新活跃，演艺企业、产品、人才、技术、空间等多维“破圈”，形成跨行业、跨领域协同创新发展格局。

(二)对策建议

1.推动跨部门统筹规划，完善演艺产业顶层制度设计

宏观文化制度体系决定具体的功能配置。在文旅融合与技术升级背景下，演艺领域市场主体、生产机制、产品形态等呈现多维度的跨界融合趋势，对顶层设计的跨部门统筹规划提出新的要求。下一阶段，应推动形成跨部门协同规划和引导扶持机制，包括宣传文旅系统内的旅游、文博、非遗、影视、公共服务等部门，宣传文旅系统外的科技、教育、商务、财税、金融、城市规划等部门。在此基础上，以文旅系统为主导，推动多部门统筹制定演艺领域的发展规划和实施细则，重点聚焦于演艺空间优化、精品驻演拓展、演艺技术升级、人才引进培育、业态融合创新等领域，出台系统性的发展规划和保障措施，为构建和优化大演艺生态明确重点方向。

2.强化财政赋能与保障，增强行业稳定创新发展动能

一是扩大财政资金对演艺领域的支持力度与范围。统筹协调上海文化发展基金、上海市文创产业扶持资金、上海文艺人才基金等各类基金，在原有扶持项目的基础上，增设专门的数智升级、驻场孵化、衍生开发、新型人才培育、艺术教育创新等项目，赋能演艺空间、精品创演、业态融合、技术升级等的持续扩容。二是优化财政扶持机制。以“扶新”和“扶强”为导向，构建精准化扶持机制，既要加大对培育型空间、创意项目和创新型人才的扶持，也要强化对优质剧目打磨提升的扶持，建立面向不同演出场次水平的差异化激励机制，鼓励培育驻场演出。三是发挥财税政策杠杆作用。推动构建演艺领域的机构信用评级、资产评估、风险分摊机制；提高“文金惠”等投融资服务的优惠扶持力度，引导和鼓励相关投融资机构以多种方式支持演艺产业发展等。

3.推动演艺空间增量提质，强化资源空间集聚度

一是扩容专业剧场。以演艺大世界为核心，将全市的大型、特大型剧场拓展至15~20家，提升高标准剧团的引领力和对国内外大型经典剧目的承接能力；将中小型剧场拓展至70~100家，为演出扩容提供空间载体，强化“金字塔”中部支撑。二是推动演艺新空间的规模拓展与分类发展。分阶段将新空间拓展至300~400家，其中，演艺本体型、演艺主导型150~200家，重点发展演艺服务及创新体验，形成“一场一精品(特色)”;演艺辅助型150~200家，聚焦于推动演艺融入其他文旅商空间。可重点开发商业综合体类空间、老旧弄堂/厂房/建筑遗产类空间、嵌入社区和校园周边的公共型空间。社区新空间和校园新空间以公益性为主，前者可设置在文化馆、社区文化中心等既有空间中，允许民营院团利用闲余时间排演，并将排演成熟的剧目以政府购买模式供给社区居民；后者可设置在校园内或周边闲置空间中，为学生和社会团体的实验性演出提供孵化空间。三是强化演艺资源的空间集聚度。以演艺大世界为核心，推动8个演艺集聚区进行特色规划和资源整合，如空间资源、主体资源、节展资源、剧目资源、人才资源等；推动新空间与专业剧场的空间集聚，强化两者的布局融合、资源融汇和功能融通；推进与文旅商业态的集聚，打造3~5条特色鲜明、消费繁荣的新空间街区等。

4.大力发展数智演艺体系，引领演艺产业变革新赛道

结合数字城市建设战略和上海培育“元宇宙”新赛道行动，分阶段推进演艺产业的数智化转型，打造全国引领的、具有国际影响力的数智演艺体系。重点扶持演艺大世界信息平台建设，并以头部机构为重点，推进5G、4K/8K、VR/AR/XR技术的应用；推动应用场景开发，以虚拟演艺赛事、数字孪生剧场、数字演艺藏品、虚拟演艺角色等为突破口，重点扶持、加速落地示范项目，形成上海先发优势。

5.促进形成多层次内容体系，引导发展重点演艺类型

一是对现有演出供给体系的发展定位进行系统规划。充分发挥音乐剧、沉浸式演出、脱口秀、话剧等类型的消费吸引力，京剧、昆曲、沪剧、舞剧等类型的艺术引领力，各类实验剧目、新技术剧目、新空间剧目等的体验创新力等，扶持打造一批现象级、艺术型、娱乐型、实验型作品，推动形成多层次、多类型的剧目体系。二是重点扶持一批“年轻态”演出剧目和云演艺剧目。当前，18~39岁的年轻群体已成为全国及上海演艺消费主力，上海演艺市场要快速扩容须深入挖掘这一群体的消费潜力，打造符合其审美偏好的“年轻态”演艺内容体系，如风格上以沉浸式、国潮风、科技感等为导向，功能上以休闲娱乐、社交娱乐、新奇体验等为主流，内容上以中国元素创新呈现、IP改编转化、国外经典/改编等为主导。

6.推动普及场制合一模式，拓展精品驻演巡演规模

国际经验表明，场制合一提高资源利用率、打造剧团与剧目品牌的关键。应发挥文旅部门和行业协会的引导作用，推动各类文艺院团、内容制作方与专业剧场、演艺新空间进行对接，普及场制合一模式，推动产业链上下游的衔接协同。在此基础上，一是鼓励精品剧目的驻演孵化，推动形成一批针对现象级、艺术型、娱乐型等不同层次的精品剧场；二是支持爆款剧目和头部机构通过异地品牌布局和巡回演出等模式，将特色演艺空间、剧目资源、运营模式等进行全国辐射，助力上海演艺影响力能级的提升。

7.优化人才培养、引进、管理机制，推动艺术教育普及创新

一是推进演艺人才的培育、引进和管理创新。推动文旅部门与教育部门机构的对接，构建产学研网络化合作体系；依托上海演出行业协会等机构，加强各类演艺工作室、个体演职人员的摸底，推动剧院团与院校协同共建演艺人才数据库，整合全市范围内现有演艺人才信息和高校储备人才信息；提高人才引进政策的精准性和适用性，面向骨干型、潜力型演职人员完善落户政策；创新人才引进与合作模式，鼓励国有院团探索以项目制模式与国内外优秀创演人才进行合作；鼓励社会化演艺技能、技术培育培训机构的发展，为演艺从业人员提升自身技能素养丰富市场化渠道等。二是推动艺术教育普及，打造上海艺术教育品牌。可借鉴“百老汇桥”计划等艺术普及案例的有益经验，以演艺大世界为核心，整合区域内演艺机构的教育资源，建立面向大中小学的常态化艺术教育普及机制，增加学生群体演艺消费补贴，打造集剧目观演、创排参与、亲子互动、专业培训、设施体验等多元一体的艺术教育体系，推动艺术教育普及从“小众化”走向“大众化”。

8.推进行业中介组织培育，强化内部整合与外部对接

一是拓展上海演出行业协会职能。增设云演艺、旅游演艺、音乐剧、艺术教育、版权保护开发等新领域的专委会；完善协会的信息平台和数据库，强化协会网络平台在上海演艺信息资源整合、数据统计发布、政策制定解读、机构发展咨询等方面的功能，提高行业的向心力和集聚力。二是推进演艺联盟功能优化。参考百老汇联盟等案例模式，强化演艺大世界联盟、演艺大世界在线演艺联盟的统筹运作能力，构建集成式的联盟网络平台，推动各类演艺机构在剧场统筹、剧目演出、宣传营销、人才培养、观众培育、艺术教育、衍生开发各环节进行对接，形成上海演艺发展“共同体”和统一的对外“门户”，为对内聚合与对外辐射提供支撑。三是发展针对不同演职人员的协会组织。鼓励以自上而下或自下而上模式，建立面向演员、剧作家、导演、编剧、经纪人等的协会组织，助力演艺人才资源整合与发展引导，构建起良好的演艺人才发展生态。

9.推动演艺产业跨界创新，构建文旅商深度融合机制

跨界融合是资源整合、业态创新、市场拓展的重要渠道，演艺行业要实现“破圈”发展、拓展消费圈层，须加强对业态融合和服务升级的引导扶持。一是加强对旅游演艺的系统规划，鼓励打造一批具有上海特色的主题型、定制型旅游演艺剧目体系，如游戏型、游览型、社交型、娱乐型、研学型、在线型等，形成轻体量“演艺游”品牌，打造1~2个大型夜间“演艺游”节展，创新旅游演艺体验模式。二是鼓励跨界IP孵化与衍生开发，引导演艺与影视、文博、动漫、音乐、游戏等相关产业联合打造IP；鼓励开发演艺衍生品和服务，如演艺虚拟偶像、互动体验场景、演艺主题食宿等，拓展演艺产业链、提升演艺消费能级。

参考文献：

- [1] 陈平.剧院运营管理：国家大剧院模式构建[M].北京：人民音乐出版社,2015.
- [2] 杨子.表演上海：剧场空间与城市想象[M].上海：上海人民出版社，2016.
- [3] 傅才武，陈庚.当代中国艺术表演行业的市场适应性问题及其对国家政策环境的特殊要求[J].艺术百家,2011(1).
- [4] 傅谨.新世纪中国戏剧全景扫描[J],南方文坛,2020(6)
- [5] 花建.上海建设全球文化中心城市：机遇、特色、重点[J].深圳大学学报(人文社会科学版),2017(1).
- [6] 黄昌勇.戏剧：塑造文化之都的力量[J],上海戏剧，2018(2).
- [7] 林凡军.剧场与演艺产业生态构建[J].人文天下，2018(10).
- [8] 刘义茵，林一.观众流失：负向期望失验对非营利表演艺术机构的影响[J].戏剧艺术,2021(4).
- [9] 张蕾.都市演艺集聚区的文化生产力研究：基于百老汇、伦敦西区、上海演艺大世界的比较[J].戏剧艺术,2021(4)
- [10] 张余.为打造亚洲演艺之都筑底——都市新演艺空间的发展趋向[J].上海艺术评论,2018(6).