

---

# 拓展演艺新空间 培育消费新引擎

## ——从亚洲大厦转型看上海演艺之都建设着力点

周继洋<sup>1</sup>

(上海市发展改革研究院 200032)

**【摘要】**:上海演艺新空间的发展成效,充分彰显原创内容“孵化器”和商业演出市场“摇篮”的作用。相较于大剧场,小剧场前期的投入和运营成本较低,驻演可节省在不同演出场地间辗转产生的拆装、运输和吃住行费用。小剧场驻演这一被市场验证的商业模式,让演出的边际成本大幅降低,显示出其韧性与活力。加大对演艺新空间的支持,为剧目驻演提供更丰富的空间载体,将为上海演艺产业发展带来更多可能。

**【关键词】**:演艺之都 演艺产业 小剧场

**【中图分类号】**:G124 **【文献标识码】**:A **【文章编号】**:1005-1309(2023)04-0106-007

近几年来,新冠肺炎疫情给经济平稳运行带来不确定性,消费特别是接触性、聚集性消费受到较大影响。文娱消费在满足居民生活需要、释放消费潜力和促进经济平稳健康发展方面发挥着积极作用,也是有效支撑消费升级的重要抓手。上海作为全国最为活跃的演艺市场,近年来涌现出不少演艺消费亮点,尤其是以亚洲大厦为代表的小剧场驻演实力出圈,极大地提升了上海演艺的知名度与影响力,为上海演艺之都建设做出了有益探索。本文深入剖析亚洲大厦掀起观剧热潮这一现象,分析总结其诞生条件与成功经验,并基于此提出上海建设演艺之都的着力点。

### 一、亚洲大厦的华丽转身

#### (一)亚洲大厦基本情况

位于上海市黄浦区汉口路650号的亚洲大厦建于2006年,共21层,紧邻南京路步行街,地理位置优越,其在人民大舞台原址上兴建,本身自带戏剧基因,但却一度“迷失自我”,多年来以“人民大舞台+写字楼”这一较为割裂的配置存在着,写字楼二楼空间更以举办展销会著称,卖皮草、珠宝、手表等各类商品,与剧场氛围相去甚远。受2020年突如其来的疫情影响,亚洲大厦发展陷入困境,出现不少闲置办公空间,其租金在租赁网站上比附近的写字楼更低。

#### (二)爆款出现推动亚洲大厦新生

2020年8月28日,亚洲大厦挂出“星空间1号”,“一台好戏”和亚华湖联合出品的环境式驻演音乐剧《阿波罗尼亚》正式开演并迅速蹿红,创下整月票最快30秒售罄的纪录,成为剧迷口中“买票堪比拍沪牌”的存在,坐火车、打“飞的”、拖着行李箱来看戏的观众络绎不绝。该剧上演一年内演出380场,接待观众逾4.3万人次;两年多来上座率保持100%,刷过上百场的

---

<sup>1</sup> **【作者简介】**:周继洋,上海市发展改革研究院文化发展研究中心经济师。

剧迷不在少数。《阿波罗尼亚》的爆红直接推动了亚洲大厦的新生，使其从平平无奇的写字楼蜕变为上海乃至全国演出密度最高、人气最火爆的文旅新地标之一，本身即成为“流量密码”，后续上演的每一个新剧目，都能迅速吸引业已形成的核心观众前来“尝鲜”。《阿波罗尼亚》之后，“一台好戏”在亚洲大厦又先后推出3部剧目。此外，缪时客、魅鲸文化、晓年青剧团、致敬文化等国内优质民营演艺资源也不断涌入，随之而来的是音乐剧、话剧、舞剧、脱口秀、喜剧秀等不同类型驻演陆续在亚洲大厦“安家”。一层的《福尔摩斯探案：巴斯克维尔的猎犬》《蠢蛋秀：凯文法案》《FLAMES 火焰》，二层的《解压周末 硬核喜剧脱口秀》《你好，我找 Smith》《桑塔露琪亚》《大象之歌》《灯塔》，四层的《阿波罗尼亚》《HAHALAND 喜剧夜现场》，五层的《呼救 HELP》《银河铁道之夜》，七层的《寅时说》《大醉之前》《踏血寻痕》，十一层的《贾尼斯基基》《喜剧联合国系列脱口秀》《金广发剧场 漫才&脱口秀》，亚洲大厦华丽转身为一条垂直生长的戏剧街区。目前亚洲大厦已开设19个“星空间”，成为拥有近3000个座位、总面积约4000平方米的演艺街区。截至2022年2月，共上演项目16个、2561场，吸引观众近27万人次，上座率达到80%，总票房近5000万元。

### （三）亚洲大厦的带动效应与隐忧

亚洲大厦出圈后，一些变化悄然发生。一是亚洲大厦本身成为演艺资源聚集地，演艺产业链上策划、融资、生产、制作、排练、宣传、演出等环节要素资源逐步集聚，目前已有吾哈文化、山眠文化、角虫感文化等多家演艺内容制作公司落地，“一台好戏”、缪时文化等行业重点企业落户，猫眼、大麦等平台入驻。越来越多的演艺行业从业人员在亚洲大厦“打卡”上下班，“一台好戏”有7位签约演员，长期在亚洲大厦驻演的则有六七十位演员，部分演员在一段时间里有排演两部以上作品的机会，少数演员甚至不再只赚取固定的演出片酬，而是有权利与制作方在合同中约定票房分成。二是亚洲大厦影响力逐步外扩，具体表现在作品和载体上，前者以现象级作品《阿波罗尼亚》为代表，《阿波罗尼亚》2021年入驻长沙和成都，平均上座率达七八成，2022年入驻广州后当月场次早早售罄，2022年7月全新制作的镜框版音乐剧《阿波罗尼亚》开启全国巡演；后者以“星空间”品牌走出亚洲大厦为标志，目前距亚洲大厦1公里左右的上海大世界和新光影艺苑分别开设了8个、3个“星空间”。三是亚洲大厦成为激活周边经济的引擎，文商旅联动效应凸显，源源不断的观众为附近的商家带来了巨大的收益，周边深夜食堂格外红火，附近酒店的入住率也随之攀升。受亚洲大厦影响，附近的上海机遇星球·IP MALL也进行了业态大调整，积极打造包括8个IP小剧场、25个剧本杀空间在内的文娱消费体验新聚场，更好地满足年轻人的休闲、娱乐、社交需求。

亚洲大厦虽被业内誉为标杆，但其发展仍存在不少隐忧，如部分剧目内容质量欠佳，影响整体口碑；受众范围相对狭窄，观众群体有待拓宽，如《阿波罗尼亚》“一台好戏”会员的复购率达到90%，加上大麦等平台的数据，整体复购率达到40%；部分演出为了流量“媚粉”、打男色消费擦边球，存在一定的过度娱乐化倾向等。

## 二、上海何以诞生亚洲大厦

亚洲大厦垂直“长出”戏剧街区，与政府政策、市场环境、运营及制作主体等在内的因素息息相关，是多方合力作用的结果。

### （一）政策突破是亚洲大厦“重生”的前提

2017年12月，中共上海市委、上海市人民政府印发《关于加快上海文化创意产业发展的若干意见》，提出打造“亚洲演艺之都”的目标，上海持续创新相关政策，汇聚多方资源，助力演艺之都建设。2018年5月，中共上海市委宣传部、上海市文广影视局等11个部门共同制定《关于促进上海演艺产业发展的实施办法》，提出要从鼓励产业创新发展、优化产业载体布局、做大做强产业主体、营造产业发展环境、构筑演艺人才高地、深化“放管服”改革等方面提升上海演艺产业发展能级，上海演艺产业发展的顶层设计进一步明晰。2018年11月，原人民广场演艺区更名为“演艺大世界——人民广场剧场群”，演艺大世界联盟成立，演艺大世界三年行动计划纲要发布，亚洲大厦所处的演艺大世界正式吹响打造最具标识度和影响力的演艺集聚区的号角。2018年底，上海市演出行业协会组建“演艺新空间专业委员会”，并于2019年5月制定《上海市演艺新空间运营标准（试行版）》，明确演艺新空间是指以演艺为主营业务的新型演出场所，对演艺新空间的营运要求、硬件标准、服务标准等做出了详

细规定。该政策使商业综合体、办公楼宇、产业园区、旅游景点(区)、游船、改造好的老厂房有了成为新型演出场所的可能，亚洲大厦正是依托这一政策开设了星空间1号，而《阿波罗尼亚》的成功也让“星空间1号”顺利获得了上海“演艺新空间”的授牌，为亚华湖的“星空间系列计划”开了个好头。截至2022年底，上海已认定了100家演艺新空间，广泛分布在城市音乐酒吧、茶楼、咖啡厅、购物中心、书店、展厅、商务楼宇等不同类型的场所中，演出业态多元，有脱口秀、沉浸式表演、小型音乐剧、Live秀、小型特色音乐会、戏曲、话剧、相声等，如大世界的环境式驻演音乐剧《危险游戏》、瑞虹天地月亮湾的开心麻花沉浸式洗剪吹剧场《疯狂理发店》都受到市场欢迎。根据上海市演出行业协会2021年底对上海45家专业剧院、70个剧场以及50家演艺新空间的统计数据，2021年上海演艺新空间共演出15787场，占总演出场次的近64%，场次较2020年增加76%，票房收入增加125%，演艺新空间成为助力建设亚洲演艺之都的一支生力军。

## (二)成熟的演艺市场是亚洲大厦生长的土壤

据上海市演出行业协会的统计，2021年度上海剧场及演出场所的演出共24681场，其中剧场演出8894场，基本与疫情前的2019年持平，这反映了上海演出市场强劲的生命力。上海演艺市场较为成熟，主要体现在观众数量多且消费意愿强、演艺人才储备相对充足、演艺节展活动丰富、演艺创作生态不断优化上。

在观众基础上，20世纪初，梨园行就有“北京坐班、天津唱红、上海赚钱”的说法，上海观众对新鲜事物的接受能力很强，并愿意为此掏真金白银。上海大剧院自2002年引进美国百老汇的音乐剧《悲惨世界》后，每年至少引进一部世界级的音乐剧作品，培育了国内第一批音乐剧观众。2011年现代化剧院上海文化广场开业后，提出“看音乐剧，到上海文化广场”的口号，并逐步打造成国内音乐剧产业标杆剧场，接过音乐剧观众培育的大旗，目前已累计有37万会员。上海已成为国内音乐剧发展重镇，在市场上起着风向标的作用。2021年，上海音乐剧演出场次达到911场，观众达52.4万人次，音乐剧票房1.06亿元。<sup>①</sup>此外，2016年首演的沉浸式演出《不眠之夜》至今仍保持着超高人气；2021年7月开启的舞剧《永不消失的电波》《朱鹮》近百场驻场演出吸引受众10.54万人次，剧场票房达3545.03万元，都印证了上海观众接受新生事物能力强、消费潜力巨大。亚洲大厦星空间演出团队将《阿波罗尼亚》《蠢蛋秀》等剧目放在上海进行首轮驻演证明了市场对上海观众的信心。

在人才培养上，上海充分发挥政府、高校、市场的力量，合力推进演艺相关人才培养。以音乐剧人才为例，早在2002年2月，上海音乐学院便正式成立音乐戏剧系，其培养的人才已成为国内音乐剧演员的主力军。2018年11月，上海文化广场首次发起“2019华语原创音乐剧孵化计划”，至今已举办4届，越来越多有才华的年轻创作者通过该平台找到志同道合者，携手走向更广阔的舞台。2021年9月，上海大剧院和大麦共同发起新商业音乐剧作品孵化及音乐剧创作人才培养项目——Fly计划，通过引进国际成熟的孵化机制及资源，给华语音乐剧创作者提供新作品创作、学习、制作及商业开发的平台。此外，崇明区政府与中国演出行业协会签署战略合作共建中国音乐剧产业基地，SMG成立国内首家音乐剧产业平台公司“演艺大世界·上海音乐剧艺术中心”，东方卫视推出全产业链音乐剧竞演综艺《爱乐之都》等系列动作，都为音乐剧人才的培育提供了支撑。相关数据显示，上海音乐剧人才培养之路越走越宽，上海戏剧学院音乐剧专业报考人数由2019年的641人快速增长至2021年的1037人，2022年艺考中上海音乐学院声乐系美声专业的录取率更是达75:1。

在节展活动上，上海演艺节展活动较为丰富，国内唯一的国家级综合性国际艺术节——中国上海国际艺术节自1999年起每年举办1届，已成为具有国际影响力的知名艺术节之一。上海之春国际音乐节、国际戏剧邀请展、上海国际音乐节、上海国际喜剧节等国际性演艺节展影响力、辐射力持续增强。中国小剧场戏曲展演、上海城市草坪音乐会、长三角城市戏剧节、静安戏剧谷、上海市优秀民营院团展演、上海夏季音乐节等节展活动在内容、形式上不断丰富与创新，社会关注度不断提升，在营造城市整体演艺氛围中发挥了重要作用。

在创作生态上，除专业院团这一创作主力外，上海大剧院、上海文化广场、上海音乐厅等沪上知名剧场也积极往产业链上游拓展，以多种形式参与到演艺内容创作中去，疫情后海外大戏缺位的现状客观上给了本土原创剧目更为广阔的发展空间。近年来，上海音乐剧的发展迅速，活力惊人，2021年，148部音乐剧上演，多部人气与质量兼具的中文原创及改编作品在各大剧

---

场亮相,《赵氏孤儿》《罗密欧与朱丽叶》《沉默的真相》等均在演出场次、观众人次、票房收入上排名前列。中国演出行业协会发布的《2021 全国演出市场年度报告》显示,上海的《阿波罗尼亚》《危险游戏》《桑塔露琪亚》《FLAMES 火焰》《灯塔》包揽“小剧场、新空间”类票房、场次综合前 5 名。上海相关剧场负责人曾表示:“上海观众每年在引进戏剧上消费金额达数千万元,疫情后,海外团队进不来,观众把钱花在更多的本土原创项目上”,庞大的市场需求进一步激发了创作市场活力。

### (三) 高效能的运营管理是亚洲大厦良性发展的保障

亚洲大厦小剧场的繁荣离不开亚华湖的苦心经营,作为一家已有多年剧场运营经验的专业公司,亚华湖既具备敏锐的市场嗅觉、专业的投资眼光与高效的服务能力,又极具人文情怀,尊重文化艺术发展规律,坚守文化公司的初心。与传统的场地方与演出方是单纯的租赁关系不同,作为场地方的亚华湖对入驻亚洲大厦的制作方不再收取租金,而是采用前期入股、后期分成的合作方式,亚华湖扮演了类似“孵化器”的角色,既承担传统意义上剧场运营方的责任,如前期的基建、消防、票务运营,又作为出品方参与投资所有入驻项目,与制作方形成一荣俱荣、一损俱损的关系。此种模式大大降低了小剧目和新团队的入门槛,《阿波罗尼亚》走红后,《FLAMES 火焰》《灯塔》《寅时说》等新剧目得以陆续入场。2022 年上海疫情导致剧场停摆 3 个多月后至今仍按 50%上座率开放,这对亚洲大厦小剧场演出带来巨大冲击,部分制作方陷入财务困境,亚华湖在自身艰难维持之际仍通过借款等方式帮助合作方生存下去,全力维护亚洲大厦现有演艺生态。

### (四) 多维度创新是亚洲大厦长红的流量密码

亚洲大厦出圈关键在剧目,围绕剧目的系列创新让亚洲大厦得以更好地打动观众、留住观众。一是注重内容与剧场空间的契合度,在镜框式舞台上演的韩国原版《阿波罗尼亚》是首尔大学路的票房之王,在引进该剧的剧本和音乐版权后,制作方根据亚洲大厦现有空间条件,将舞台设置在中央,座位环绕四周,整个剧场空间改造为酒吧的模样,并由此创造出“环境式音乐剧”的概念,给予了观众全新的视听体验;《你好,我找 Smith》剧场内座位不足 70 个,场场售罄仍处于亏损状态,但制作方为了尽量保障观众的“客厅”沉浸感,没有再拓展座位数,而是以其他方式收回成本。二是采用多卡司®组合方式,音乐剧领域有所谓“换卡如换剧”的说法,意思是看不同的卡司阵容,能给人带来完全不同的感受,如《阿波罗尼亚》《桑塔露琪亚》皆采用多组卡司,由于每个演员对角色的诠释不同,不同演员之间的对手戏火花不同等原因,许多观众为了看全不同卡司的版本,会反复观看同一剧目。三是多形式联动不同剧目,不同星空间剧目存在共用演员的情况,当某个演员在一部剧目中频繁“刷脸”,培养出一定的观众基础后,又会陆续加入其他剧目,从而带动其粉丝流动到其他剧目。不同剧目在内容上也会有所呼应、联动,资深观众为了更好地了解剧情里的笑点和伏笔,会主动将星空间内上演的剧目尽量看全。四是剧目内容本身不断更新,如《宇宙大明星》在驻演一段时间后,对演出的内容和场景进行较大改动,在从“从 1.0 版升级至 2.0 版”的过程中还会吸取观众意见,给观众常看常新之感。五是根据观众特性灵活设置演出时间,一般而言,演出午场时间为 14 点 30 分、晚场时间为 19 点 30 分,为更好地契合 90 后、00 后们的作息习惯,亚洲大厦的演出制作方对开演时间进行了灵活调整,从下午 1 点到晚上 10 点,几乎每隔半小时,“星空间”内就有不同剧目开演。若提前做好规划,一天可以看 3~4 场演出,既为外地“刷剧”观众提供便利,又缓解了剧场、舞台集聚给电梯等公共设施带来的压力。

## 三、 亚洲大厦启示录

亚洲大厦的成功给推进上海演艺之都建设提供了新思路。政府应持续在演艺空间载体、演艺生态营造上发力,不断深化“放管服”改革,为演艺之都建设创造良好环境。演艺市场主体也要积极发挥粉丝经济效应,形成正反馈。

### (一) 大力支持演艺新空间发展

上海演艺新空间的发展成效超出预期,成为上海全年演出中不可或缺的重要力量,充分彰显出原创内容的“孵化器”和商业演出市场的“摇篮”作用。相较于大剧场,小剧场前期的投入和运营成本较低,驻演可节省在不同演出场地间辗转产生的拆装、运输和吃住行费用(业内人士指出,上述成本能占到总成本的 20%~30%)小剧场驻演这一已被市场验证的商业模式,让演出

---

的边际成本大幅降低，在疫情防控形势复杂的当下更显示出其韧性与活力。加大对演艺新空间的支持，为剧目驻演提供更丰富的空间载体，将为上海演艺产业发展带来更多可能。

一是引导上海市演出行业协会进一步完善对演艺新空间的管理。在认证、授牌、定期测评后，根据测评结果探索制定相关退出机制，倒逼已获得授牌的演艺新空间不断激发内生活力，实现高质量发展。

二是继续提升演艺新空间的数量。对标国际，上海演艺场所数量还显不足，东京常住人口约 1392 万人，共有 898 家演艺场所；首尔常住人口 1000 万人，有演艺场所 477 家；而上海现有专业剧场 150 余家，演艺新空间 100 家，演艺新空间总量还有很大上升空间。此外，上海 100 家演艺新空间指的是获得授牌的，但实际运营的演艺新空间数量远不止这些，由于一家经营主体仅能申报 2 个演艺新空间，亚洲大厦的 19 个星空间中仅星空间 1 号和 2 号获得了授牌，其他星空间若要获得授牌必须再另行注册公司作为申报主体，未来应进一步简化报批手续，从实际出发对符合要求的演艺新空间予以授牌认证。

三是加大对全年演出场次完成 50 场的演艺新空间的资金支持力度。相较于大剧场，演艺新空间“家底”较薄，更难以得到财政支持及社会赞助，目前对达到演出场次要求的授牌演艺新空间每年给予 10 余万元的补贴，适度提高补贴额度将更好帮助演艺新空间度过疫情不可抗力导致的生存危机。

四是支持、引导相关主体不断丰富小剧场内容。目前驻演剧目多为音乐剧、脱口秀、话剧等较为“新潮”的剧目，戏曲类驻演空间相对较少且“声量”有限，要进一步鼓励、支持戏曲类市场主体拓展小剧场戏曲演出“专卖店”，在拓展演艺新空间数量的同时丰富其内容。

五是积极为小剧场改造提供指导。非标空间的场地改造为小剧场面临着许多挑战，如场地的布线、声场问题，观众动线、卖品销售问题，层高对观众视野、灯光、舞美的影响问题等，对改造方的相关能力要求较高，且场地改造是否得当与后续演出效果呈现密切相关，要引导上海市演出行业协会等相关机构成立小剧场改造专家委员会，集聚有丰富剧场管理、改造经验的专家为有需要的企业提供指导、咨询服务，助力提升小剧场改造效率与品质。

## (二) 多维度优化演艺发展环境

亚洲大厦所处的“演艺大世界”是全国规模最大、密度最高的剧场群，正朝着打造“亚洲演艺之都”核心示范区的目标迈进。近年来，“演艺大世界”不断集聚演艺资源和要素，入驻了一批名家，落地了上海音乐剧中心、上海音乐剧文化研究中心等专业平台、机构，大世界演艺资源交易平台持续发展，演艺大世界服务中心服务网络不断完善，区域演艺产业发展环境不断优化，亚洲大厦身处其中，也充分享受到发展红利。演艺产业的繁荣将带动城市文商旅发展，为城市形象塑造、城市品牌传播赋能，但其发展同样离不开政府的大力支持。

一是要切实落实《上海市加快经济恢复和重振行动方案》《上海市助行业强主体稳增长的若干政策措施》等市区两级稳增长措施，对演艺行业及困难企业依法依规提供减税降费支持，提供优惠利率的纾困贷款，鼓励金融机构加大对演艺领域的信贷投放力度等，不断提升演艺市场主体发展韧性。

二是要积极举办演艺节展活动，尽力克服疫情困难，继续办好现有演艺节展活动，让小剧场剧目有更多展示舞台；探索与业内头部公司合作，将现有演艺节展活动搬到元宇宙中去，不断提升影响力与辐射力。支持演艺新空间举办特色鲜明的小规模主题演艺节展活动，探索推动演艺节展活动常态化，积极营造全城有戏的氛围。

三是要引培并重夯实演艺人才基础，积极引进演艺领域头部人才来沪，为其制定“一人一策”。加大创作、编导、表演、剧场运营、产业经营等重点领域的高层次人才引进力度，并做好相关配套服务。鼓励高校与国际知名院校联合培养人才，与市

内知名院团、剧院共同制定专业人才培养方案。积极探索完善艺术系列初、中级职称评价办法，不断优化演艺人才发展环境。

### (三)持续深化“放管服”改革

演艺市场主体多为小微企业，自身抗风险能力差，且演艺相较于其他行业更容易涉及思想意识形态问题，审批是其无法绕过的环节，营业性演出所涉及的审批较为复杂，包括剧本审查、演职人员相关审查、演出场地相关审核和涉及消防等安全措施的种种审核等。目前上海一场国内营业性演出的相关审批时间需要约3个工作日，但仍有压缩空间。亚洲大厦位于黄浦区，黄浦区文旅局在服务演艺大世界发展的过程中，形成了一些可借鉴、可推广的经验，如推出剧本预审服务，对有确定剧本和演出计划但未确定演出场地和时间的主办方，提前提供剧本审查服务；推出“剧本库”审核模式，针对脱口秀、相声的演出特征，探索出对已审核剧本进行电子存档，后续申报中新剧本与“剧本库”进行电子比对，实现存量演出内容经核对后免审、增量演出内容审核的高效审核方法；推出绿色通道服务，对于因疫情而延期、更换场地的演出申请，不用重复提交材料；推行“不见面”审批，提供电话、微信、邮件等多种咨询方式，提倡“网上办、掌上办、邮寄办”。在这一套以“优流程，减材料”为特色的行政审批服务创新组合拳下，黄浦区的营业性演出审批时间压缩到1~2个工作日，为演艺相关企业发展极大地提供了便利。

持续深化“放管服”改革，优化企业市场环境尤为必要。一是要提升行政审批效能，积极推广各区已验证的有益经验，鼓励行业主管部门增强服务意识，创新工作方法，因地制宜推出更多提升行政审批效能的举措。二是要提升执法温度，优化市场主体发展环境，切实落实《关于全面推行轻微违法行为依法不予行政处罚的指导意见》，以“有温度的执法”“精细化执法”理念为引领，不断提升执法效能，促进演艺市场主体健康有序发展。三是要加强票务市场监管，按照文化和旅游部颁布的国内首个演出票务领域行业标准《演出票务服务与技术规范》，做好票务信息公开，加强重点演出票务监管，加强票源流向监管，不断推进演出票房的透明化管理。

### (四)发挥粉丝经济效应激活演艺消费市场

在演艺市场中，相较于其他剧种，音乐剧已形成一定的粉丝经济效应，主要反映在音乐剧演员的明星化、偶像化趋势上，以明星为代表的音乐剧演员圈粉无数，吸引了一批爱屋及乌的新观众进入剧场。亚洲大厦的明星剧目《阿波罗尼亚》的观众具有极高的黏性，且很多此前没有音乐剧观赏经验，这得益于制作方精准把握20~35岁的年轻女性观众这一核心受众需求，有意识地提升粉丝黏性，放大粉丝经济效应，如更注重不同演员的搭配，满足观众“刷卡司”的需求；积极进行周边开发，推出不同演员的明信片、角色徽章、歌词本；在微信、B站和小红书等平台上发布类似综艺花絮的短视频；推出《阿波罗尼亚》线上专辑等。

注重粉丝经济效应，有意识地扩大粉丝规模将有力支撑小剧场的发展。一是要精准定位受众，根据受众内容特性进行剧目制作、宣传营销。小剧场容量有限，连演1个月观众容量可能与大剧场1天的观众容量相当，因此剧目制作方必须要改变求大求全的思想，专注把握核心受众的需求，深度挖掘垂直领域的细分市场。二是要采取多种方式进行宣传营销，充分利用抖音、B站、视频号、小红书等时下热门新媒体平台，保持一定的内容更新频率，吸引剧本杀、密室逃脱、演唱会等的受众；探索元宇宙宣发，通过在元宇宙平台举办宣发活动、发行剧目相关NFT等触达目标受众。三是要引导粉丝树立正确的价值观、消费观，最大程度规避“饭圈”打榜应援、互撕谩骂、过度消费等问题，充分扬长避短，引导粉丝经济健康、有序发展。

### 参考文献

[1] 吴桐. 一栋楼16个演艺新空间，亚洲大厦成“垂直百老汇”[N]. 解放日报，2022-02-24.

[2] 上海市文化和旅游局.“新空间”激发亚洲演艺之都建设“新活力”[EB/OL]. <https://www.mct.gov.cn/whzx/qgwhxx1b/sh/2022-02-24>.

---

[3] 陶紫东. 亚洲大厦: 写字楼里长出中国“外百老汇” [EB/OL]. <https://new.qq.com/rain/a/2022-10-08>.

[4] 霏絮. 亚洲大厦的故事: 一条垂直生长的戏剧街区 [EB/OL]. <http://www.spaa.com.cn>.

[5] 童薇菁. 观众拖着拉杆箱来看戏, 亚洲大厦凭什么成为上海文旅爆红新地标 [EB/OL]. <https://wenhui.whb.cn/third/baidu/2021-08-28->.

[6] 张晨. 打造演艺新空间培育文旅消费新场景的上海实践 [N]. 中国旅游报, <http://www.ctnews.com.cn/gdsy/content/2022-10-21>.

[7] 张熠. 吴桐. 上海, 如何成为“爱乐之都” [EB/OL]. <https://web.shobserver.com/news/detail?id=462067>.

### 注释

①张熠、吴桐:《上海, 如何成为“爱乐之都”》。 <https://web.shobserver.com/news/detail?id=462067>.

②卡司是一个中式英语, 是英语 cast 的中文音译, 意指演员阵容。