

编者

作为城市的文化地标,剧院不仅是艺术表演的专业场所,更是文化传承、创新与交流的重要平台。本期聚焦“城市与剧院”的共生共荣关系,特邀不同地区的剧院管理者与经营者,围绕剧院与城市人文传承的内在关联,共同探讨如何通过提升剧院吸引力、优化空间利用、推动转型升级,让剧院在服务城市发展、满足市民文化需求的同时,实现艺术与公共服务的双重价值。

**主持人:**如今,剧院正从传统演出场所向“文化体验综合体”转型。您认为,新时代的剧院应如何重新定义自身的核心功能?可以通过哪些策略来增强剧场空间的吸引力、扩大公众参与?

**杨树聪:**剧院是一个城市重要的文化设施。从国家战略与城市发展的角度来看,剧院所承载的功能和意义,远不止于演出本身。传统的演出剧场规模较小,功能相对单一,经营模式多以场地租赁为主,一般并不直接参与艺术创作或开展公共教育活动。但随着社会经济的发展和城市建设水平的提升,剧场的设施不断完善,形态也日趋多元和专业。在此背景下,越来越多的城市开始规划建设规模更大、功能更复合的现代化剧院。与传统剧场不同,这类剧院通常拥有更完整的架构体系和更丰富的内容生产能力。它们往往包含多个不同类型的演出空间,并能够自主进行剧目创作、制作和演出,成为推动城市文化繁荣和艺术普及的重要力量。

以北京天桥艺术中心为例,自2015年对外开放起,我们就明确了“北京的天桥,世界的舞台,大众的艺术空间”这一方向,强调三个标签:国际、时尚、大众。作为北京南中轴线上的文化地标,天桥艺术中心自带地域与国际的双重属性。如今我们重新思考剧场的定位,实质是在理解其多重属性:作为艺术载体,剧院应不断推出优质内容;作为文化产业的一部分,它需要创造经济价值、带动消费;作为文化事业机构,它承担着传播中华优秀传统文化的使命;从城市文化的角度来看,剧院还应成为展示城市形象的平台与窗口。

**霍建华:**作为扎根广州15年的城市文化地标,广州大剧院始终在思考:当剧院不再只是演出的建筑,当城市对文化的需求从“有”向“优”、从“看”向“享”升级时,我们该如何定义自身的价值?

新时代剧院的功能,早已超越“提供演出”的单一属性,而成为连接艺术与公众、激活城市文化活力的综合体。“以高品质文化供给滋养城市精神,以普惠性艺术教育培育市民素养”一直是广州大剧院的运营底色。在提升剧院吸引力与公众参与度上,我们始终坚持“内容为王,观众为本”。一方面,以“高水准、多元化”的内容吸引观众:15年来引进上演4000多场演出,柏林爱乐乐团、斯卡拉歌剧院等2000多个中外院团登上广州大剧院的舞台,从《图兰朵》《战争与和平》等世界经典歌剧,到《活动变人形》《雄狮少年》等本土原创作品,让“在家门口看世界级演出”成为广州市民的日常。另一方面,坚持艺术为民,以“接地气、广覆盖”的艺术普及打破剧院边界,打造“交一天时光给艺术”品牌,举办3000余场免费艺术活动,线上线下覆盖1.5亿人次。还打造童声合唱团、少儿芭蕾舞团等5个艺术团,培育近2.6万名青少年艺术人才,让剧院成为“城市艺术课堂”和“有温度的文化空间”。

**廖屹:**对于城市而言,投入大量资源建造一座大剧院,不仅是打造一个城市文化地标,更是在满足市民对艺术生活的期待与向往。因此,自江苏大剧院落成之初,我们就明确了“人民性、艺术性、国际性”的宗旨,致力于将剧院打造为融合专业演出厅、艺术影音工坊、美术馆、艺术教育空间等多功能于一体的“文化体验综合体”,使其真正成为属于所有人的艺术殿堂与精神家园。

我们不仅提供高水准的艺术内容,更积极拓展剧院的空间功能与社交属性,推动艺术融入日常。例如,在江苏大剧院中庭广场组织“苏超”第八轮足球赛直播观赛活动,打破剧场边界,让市民在呐喊、欢聚中感受文化空间的活力;将共享大厅开放给大型设计展览,实现艺术与公众的零距离对话;在北侧美术馆推出宠物友好型展览,吸引更多群体走

对谈

主持人:

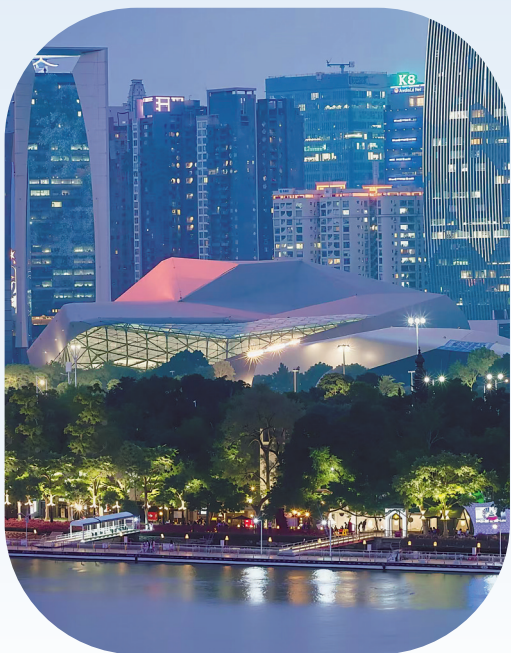
嘉宾:

杨茹涵(本报记者)

杨树聪(北京天桥艺术中心党支部书记、总经理)

霍建华(广州大剧院总经理)

廖屹(江苏大剧院总经理)



广州大剧院

进艺术现场;焕新升级的水滴艺术中心则通过芭蕾、音乐剧等美育课程,以及大师班、演前导赏等活动,构建起普及艺术、连接创作与欣赏的新型生态。

新时代的剧院,不仅是演出场所,更是一个与城市共生、与公众共鸣的开放式文化平台,是每个人都可进入、可体验、可分享的文化客厅。

**主持人:**在“智慧城市”背景下,剧院如何利用高新技术,构建“内容+场景+情感”深度融合的新体验,从而更好地融入现代生活?

**杨树聪:**对剧院而言,建筑的落成只是第一步,长期的运营、维护与管理才是一项系统工程。推动传统剧院更好地融入现代生活,举办多元公共艺术活动是关键途径。例如,北京天桥艺术中心充分利用排练厅、古玩楼、前厅及文化内街等空间,依托闲置时段,自主打造了“周末艺聚”“诗意生活节”“酒旗戏鼓天桥市”等一系列品牌活动。这些活动不仅为公众提供了深入后台,参与讲座、文化展览、读书分享、剧本朗读、文创市集等丰富体验,更在潜移默化中培育了观众,为剧院注入了长久的活力。

**霍建华:**在“智慧城市”浪潮中,技术不是剧院的“附加项”,而是“重构体验、延伸边界”的核心工具。广州大剧院的实践,始终围绕让技术服务于艺术表达展开。我们最早探索“云端剧院”的可能性。2020年,推出了国内首部线上戏剧《等待戈多2.0》,吸引150万人同时在线观看;我们发起全球150位艺术家云端10小时直播,在5G、VR技术加持下打造“云剧院”,让观众足不出户就能感受剧场魅力。我们将技术融入日常运营:“漫游经典”5G慢直播以4K画质呈现后台彩排、艺术家访谈,让“看演出”延伸为“懂艺术”的深度体验。技术的终极意义,是让艺术与观众的情感连接更紧密。技术是工具,情感才是内核。剧院用技术构建的,不是“虚拟空间”,而是让艺术融入现代生活的新场景。

**主持人:**除了技术,“新质生产力”也强调业态与内容的协同创新。剧院应如何理解并实践这一概念,通过哪些具体路径实现艺术与科技、传统演出与新兴业态的融合发展,从而培育新的文化消费模式?

**杨树聪:**对于剧院而言,找到属于

## 剧院如何拥抱城市,融入日常



江苏大剧院出品舞剧《红楼梦》剧照

自己的“新质生产力”是一项长远的任务。从公共属性出发,我认为剧院应当承担起艺术教育 with 艺术普及的职责。这不仅指专业技能培训,更是基础性的普及,让更多人了解戏剧、走近舞台。自2015年开幕至今,天桥艺术中心共上演了来自30多个国家和地区的1626部剧目,演出场次达6000余场,观众累计突破340万人次。然而,若将其放在全国范围内看,2024年全国观演人次约为1.78亿,占总人口比例仍然很低。由此可见,即便在北京这样的文化大都市,从未进过剧场、没看过舞台演出的人,仍占大多数。这一方面与社会发展阶段有关,另一方面也反映出我们的艺术普及工作仍远远不够。近年来,虽然学校、文化馆等机构已逐步开展艺术普及,但剧院同样应当承担起这一使命,它是演出行业持续发展的根基。

我们希望剧院能够在履行公共使命、推动新业态发展、促进消费连接等方面发挥更大作用,但也必须认识到:中国目前尚未形成真正意义上的大型演艺区。即便是在初步形成规模的演艺区域内,剧院也仅是众多消费场所中的一环,并且属于消费层次、精神产品要求和参与门槛都较高的部分。剧院可以在一定程度上满足观众的附加需求,比如提供咖啡、简餐、酒水或小型展览等,但更广泛、更多样的需求,单靠剧院本身是无法完全覆盖的。因此,我们必须围绕剧院,建设更加丰富和匹配的业态与空间。

**霍建华:**“新质生产力”对剧院而言,核心是打破单一营收的传统模式,实现“艺术创作、业态拓展、消费培育”

## 与城市共呼吸

□王 炜

在谈到剧院与城市关系时,常见的说法有很多,比如:城市文化的体现、城市会客厅、城市生活的社交场、城市地标等。这些都是客观存在的功能定位。剧院就像一面镜子,折射出城市的内在精神与气质。作为剧院与项目的运营管理者及创作组织者,我更倾向于从剧院的主动性角度来思考这一关系。

在我看来,剧院首先是“策演者”。它不应只是被动安排演出档期,而应根据城市的文化特质、观众结构、消费能力、地域特性等综合因素,主动策划、合理引进相应作品。每个剧院都应立足所在城市的独特性格,在共同标准下实现差异化定位,避免过度同质化。剧院的目标不仅是满足城市的基本文化需求,更要为城市创造新的文化热点和话题。虽然剧院无法代表城市文化的全部,但它是参与城市文化建设的重要力量,并且因戏剧的魅力而更具活力、思想性与独特个性。只有当剧院主动选择与城市血脉相连的作品时,它才能真正代表这座城市的精神。

其次,剧院也是“制作者”。我国拥有大量国有和民营剧团,但除少数城市的剧团有自己的剧院外,大多数剧团因缺乏固定演出场所,作品难以接受市场检验,也无法自主规划年度排期。因此,一方面,剧院应与剧团深度合作,每年预留一定排期共同推出演出季,让国有资源和资金发挥更大效益。这样,剧团便有了“主场”,可以有计划地进行创作和演出安排。剧院也能在固定项目基础上制定年度计划,同时通过合作支持城市文化建设。剧院不仅提供场地,还参与节目策划与营销,真正发挥“制作者”作用,实现与剧团



北京天桥艺术中心

惠教育活动,8年累计举办近千场,覆盖超20万人次。同时,我们通过组建江苏大剧院爱乐合唱团、童声合唱团、青少年交响乐团等团体,为不同年龄层的市民提供深度参与艺术创作和表达的机会,让艺术从“观看”走向“参与”,从“殿堂”真正融入“日常”。

**主持人:**我们观察到“为一部剧,赴一座城”已成为年轻人的新潮流。您认为,“跨城观演”热潮背后的核心吸引力是什么?剧院又该如何利用“票根经济”有效串联交通、住宿、旅游等消费,打造有活力的文旅链条?

**杨树聪:**“跨城观演”现象一方面反映了随着生活水平提高,人民群众对高质量文化演出日益增长的消费需求,另一方面,也说明优质文化内容拥有强大号召力,一部好剧足以跨越地理距离,成为吸引人们前往一座城的理由。“票根经济”的关键是它背后所串联的交通、住宿、餐饮、旅游等一系列衍生消费,本质上属于市场行为,应主要由市场主体运作。政府可以在公共配套、政策引导与服务保障方面提供支持,营造良好环境,让市场机制充分发挥作用,从而更好地激发消费潜力。

**霍建华:**“为一部剧,赴一座城”的热潮,本质是“高品质文化内容”与“城市文旅价值”的双向赋能。其核心吸引力,不仅是演出本身的艺术魅力,更是“观演+城市体验”的组合价值。广州大剧院深谙这一逻辑,将“票根”视为串联文旅的纽带。从目前数据看,广州大剧院每年接待近30万购票观众,跨省观众占比13%,跨城观众占比28%,在广州“看大戏,游珠江,品早茶”是观众追求的完整文旅过程。我们要打造“观演+旅游”的一体化服务,让“票根经济”激活“夜间经济”,成为城市文旅消费的“催化剂”。

**廖屹:**“跨城观演”热潮的兴起,其核心吸引力源于优质演出内容所带来的强大号召力。例如,江苏大剧院近年来持续打造原创品牌,创作出了京剧《青衣》、歌剧《拉贝日记》、民族舞剧《红楼梦》以及话剧《红高粱家族》等原创作品。这些作品不仅赢得了观众和市场的广泛认可,也构建起剧院作为生产型表演艺术中心的独特竞争力。以原创民族舞剧《红楼梦》为例,自2021年首演以来,该剧每场演出的外地观众占比高达80%,观众平均年龄仅28岁左右。某次演出期间,剧院存包处曾存放超过170个拉杆箱,这既是剧目吸引力的生动印证,也对城市接待能力和服务协同提出了新挑战。在此背景下,剧

院不应仅满足于提供演出,更应主动延伸服务链条,融入区域文旅大生态。

**主持人:**在城市文化发展战略中,大剧院如何超越其作为物理地标的“景观”功能,通过独特的品牌定位与艺术特色,成为驱动城市文化蜕变、重塑城市品牌的核心引擎?

**杨树聪:**中国城市规模差异显著,所谓“城市”,在实际操作中更多是指“区域”。剧院与区域的关系,本质上取决于剧院的自身规模、资源及区域特征相匹配的品牌定位与艺术特色。天桥艺术中心拥有4个剧场、超过3000个座位和8万平方米的规模,并配有大量公共空间,具备辐射更广泛范围的能力。因此,我们将其定位为面向北京市乃至国际的“文化会客厅”。剧院与城市的关系建构,核心在于精准定位。必须依据剧院的实际条件、资源与文化承载力进行规划。中国的每一个城市都拥有独特的文化内核。剧院应当深入挖掘属地文化特质,将其融入自身品牌构建与艺术内容之中。

**霍建华:**大剧院的价值,从不止于“建筑恢宏”,而在于成为“城市文化精神的载体”与“城市文化共同体的建构者”。长期主义最终要落脚于“与城市同频共振”。剧院不应是“文化孤岛”,而应深度融入城市的产业、民生、品牌建设,成为城市功能的“延伸”与“补充”。当剧院不再纠结于“赚多少钱”,而是思考“为城市做什么”,反而能找到更广阔的发展空间,获得市民的信任、政府的支持、城市的滋养,这种“被需要”的状态,是剧院最健康的“可持续”发展模式。

**廖屹:**南京作为一座历史文化名城,正在持续推进文化古都的建设。在这一进程中,江苏大剧院通过构建鲜明的品牌形象与艺术特色,积极融入并驱动城市的文化发展与品牌焕新。在着力打造表演艺术中心、艺术生产中心功能定位下,同步推出“水滴艺术课堂”,以体系化的芭蕾、音乐剧等美育课程为基础,结合自制剧目和“剧院杯”展演,构建“学、演、展”一体化的艺术教育模式,广受市民欢迎。这一举措不仅拓展了剧院的美育功能,更使其成为公众艺术素养提升的重要平台。同时,我们积极响应“文旅体商”融合发展的趋势,不断打破剧院传统运营边界,增强与城市的多维连接。通过举办多元文化活动、联动区域文旅资源、开放公共空间,努力让每一位走进剧场的市民和游客,都能感受到文化的温度,收获精神上的满足。