

亚华湖剧院：小剧场打开大市场

在上海黄浦区繁华的环人民广场地带，有一群名为“星空间”的小剧场：它们不同于传统专业剧院的高大宏伟，以“小而精”的体量藏身于各大商业楼宇间。

如今，在音乐剧爱好者的眼中，以“星空间”为代表的小剧场演艺集聚区，正在成为无数年轻剧迷心中的“观剧圣地”。

“星空间”的运营方，是上海亚华湖剧院经营发展股份有限公司。经过数年时间的成长，亚华湖剧院凭借一间间“星空间”孵化出多部音乐剧佳作，不仅活跃了线下演艺经济，还带着原创音乐剧远赴海外、唱响世界。

萌芽：写字楼里“长出”小剧场

夜幕降临，当下班的人潮离开办公楼宇时，地处上海黄浦区核心商业地段的亚洲大厦却热闹了起来。大厦四楼的“星空间1号”是音乐剧《阿波罗尼亚》的驻演空间，晚上7点，观众不断涌入，好戏即将登场。

走进“星空间1号”，人们仿若步入一间风格复古的“酒馆”。观众们以“酒馆顾客”的身份围桌而坐，灯光昏暗、音乐响起，演员站上“吧台”，《阿波罗尼亚》开演了。

对于喜爱音乐剧的观众而言，上海亚洲大厦无疑是看剧的最优选择之一。自2020年8月亚华湖剧院在此建成首个“星空间”小剧场以来，如今的亚洲大厦已拥有19个“星空间”，各类剧目共计上演超万场。

在亚华湖剧院“80后”总经理阮豪看来，如今“星空间”的红火来得殊为不易：“2009年我入行时，音乐剧可不像现在这么‘火’。常常一个千座大剧场只能卖出50张票，台上的演员比台下的观众还多。”

剧院少、观众少、原创剧目少，是当时国内音乐剧市场不得不面对的困境。那时候，国内剧院几乎都是五百人以上的大体量剧院，一些小众剧目或实验性项目很难找到合适的演出场地，更别说培养新的观剧群体。

年轻的音乐剧人也很难找到合适的就业机会。《阿波罗尼亚》剧组演员周仕麒告诉记者，十多年前，新人演员工作不稳定是常态，“很多同行即使找到演出机会，也需要找其他兼职才能维持生计”。

看着这样的场景，刚入行的阮豪与同在上海的一批音乐剧人心里很不是滋味，他们开始琢磨着作出改变：是否可以将写字楼宇里的办公空间盘下来，建立一些小剧场，给新剧目试水？

“音乐剧市场的培养，小剧场的存在是非常必要的，不仅可以降低剧目成本，也有利于爆款剧目的孵化。”《阿波罗尼亚》制作和出品方“一台好戏”的创始人汉坤说。

2019年，上海推出《上海市演艺新空间运营标准》，为“办公楼宇建剧场”的设想提供了政策支持。

经过选址、改造、排练，首个“星空间”在2020年建成。在阮豪看来，“星空间”小剧场成为一些音乐剧出品方“最后的机会”。“因为演出机会变少，加上这些公司资金紧张，成与



观众在位于上海亚洲大厦的“星空间”剧场取票处排队取票（2025年1月5日摄）。

新华社发

不成在此一搏了。”阮豪说。

2020年8月28日晚，“星空间1号”迎来了《阿波罗尼亚》首次预演。演出前，演职人员们提前调整心态：“就算台下只有20个观众，也要认真对待每一场演出。”

但令人欣喜的变化出现了：开演一周，工作人员发现第二周的票已经售出大半，又过了几天，第三周、第四周的票也销售一空。人们意识到，《阿波罗尼亚》火了，“星空间”的尝试成功了。

如今《阿波罗尼亚》已成为上海最火爆的音乐剧之一。正是抓住政策东风、挖掘蓝海市场，让亚华湖剧院及其团队走出了一条独具特色的“环境式驻演小剧场”发展之路。“观众的反馈让我们看到，小剧场也有大市场。”阮豪说。

生长：“戏剧街区”也要商业思考

随着音乐剧《阿波罗尼亚》的一炮而红，“星空间”又一连推出《辛吉路的画材店》《桑塔露琪亚》等多部沉浸式音乐剧。亚洲大厦“脱胎换骨”，成为上海乃至全国的演艺新地标。

短短几年，这座原本老旧的写字楼，成为当下最能吸引年轻人的小剧场群落。经常有外地观众打着“飞的”、坐着高铁前来看剧。

观众人数与日俱增，可用场地逐渐不足，亚华湖剧院迫切需要打开新的局面。“我们需要拓展新空间，寻找一些拥有更好柱间距或者更优层高的建筑。”阮豪说。

在哪选址？怎么扩张？如何改造？这些新问题关乎“星空间”日后的成长。经过深思熟虑，阮豪和团队决定就近选址，以形成聚集效应。

在距离亚洲大厦不远的上海第一百货，一块层高近20米的穹顶区域，除了偶尔办展览，利用率一直不高。听到“星空间”正在寻觅新的选址，上海第一百货商业中心总经理赵维刚主动与亚华湖剧院取得了联系。

“我们一拍即合，很快达成合作，开启了上海第一百货‘星空间’小剧场的改造。”赵维刚说。

如今，曾长期闲置的穹顶展厅变成了“星空间”穹顶剧场，可同时容纳

400名观众在此看剧。合作的规模不断扩大，截至2024年底，上海第一百货共腾出8500平方米的商业面积，改造成19个“星空间”沉浸式小剧场。

随着“星空间”接连在南京路上的大型商业综合体里落地，“环人广”小剧场聚集带初具雏形。阮豪说，随着“星空间”不断拓展，演出内容从改编到原创，逐步形成了包括经典剧目、自主孵化剧目等在内的内容矩阵。

小剧场火了，如何保证演出供给的质量，背后需要有一套成熟的商业模式支撑。

在阮豪看来，选择驻场演出模式是“星空间”持续发展的秘诀之一。“在纽约百老汇或者伦敦西区等音乐剧集聚区，一部剧往往会在一个剧院长期驻演。这种模式可避免多场巡演带来的反复装修成本，也让演出方有稳定的演出场地。”

另一个重要的运营手段是“末位淘汰”制度。每年，“星空间”会根据市场反馈进行剧目排名，淘汰一批上座率不高或反响不及预期的剧目，保证上线的剧目都能经得起考验。

此外，网络自媒体传播的创新营销模式也为“星空间”带来源源不断的流量。“我们会将演出的最后10分钟留给观众拍照，欢迎大家将看剧的照片、视频上传社交网络。这不仅满足了年轻人的社交需要，也帮助我们实现二次传播。”阮豪说。

打造成成熟的运营模式、算好背后的经济账，是亚华湖剧院持续快速发展的关键。2025年1月至5月，“星空间”旗下场馆合计演出超过1868场，观剧人数达14.07万人，已成为上海文商旅深度融合及“夜经济”的成功范本。

蝶变：从引进版权到成功出海

曾几何时，在中国上演的不少音乐剧是从海外引进的版权。如今，越来越多优秀的本土音乐剧在“星空间”诞生，不仅让音乐剧市场更火热，也吸引了来自海外的目光。

2022年10月，韩国音乐剧导演吴世嫻在上海时，一眼相中当时开演刚满月的中国本土新剧《翻国王棋》。2022年底，这部由亚华湖剧院和魅鲸

文化共同出品的原创音乐剧，将版权成功出售给韩国音乐剧制作公司，实现国内原创音乐剧的海外版权输出。

很快，“星空间”又迎来第二部出海作品——原创音乐剧《蝶变》。这部剧由亚华湖剧院、一台好戏、瞳剧场共同出品。2023年6月，韩国音乐剧制作公司Never Ending Play团队来上海看到《蝶变》的演出，很快表达了合作意向。中韩双方以联合出品制作的方式将《蝶变》引入韩国。

曾留学中国的韩国音乐剧演员林赞玟说：“韩国音乐剧公司很喜欢这部作品，认为可以围绕这部作品开展两国音乐剧市场间的交流。”

2024年7月，音乐剧《蝶变》韩语版在韩国首演。走进剧场，首先迎接观众们的是一阵阵清新的桂花香。

“这部剧有一些歌词和环境与桂花有关。但在韩国桂花不太常见，人们对桂花的认识也不多。”汉坤说，“因此每天开场前，我们会在场内喷洒桂花味香水，观众进场后闻到桂花香，能对这些与中国文化相关的意象留下印象，也更容易在后续的观演过程中产生共情。”

演出结束，现场观众自发起立、鼓掌欢呼，社交媒体上相关观演感想层出不穷，并引起韩国当地媒体和音乐剧协会的关注。“所有场次的平均上座率在95%以上，这在韩国当地是非常好的成绩。”汉坤说。

从《翻国王棋》到《蝶变》，“星空间”孵化的原创音乐剧接连出海，成为中国音乐剧原创力量不断提升的有力印证，也助力打通海外和中国音乐剧市场在内容创制和人才交流领域的通道。目前，韩国在陆续邀约一些中国音乐剧创作人才共同参与孵化原创剧目。中国故事扬帆出海的喜讯不断传来，为中国音乐剧的国际合作交流注入潺潺活水。

在阮豪的计划中，到2026年，亚华湖剧院的“星空间”将从现在的60余个拓展至100个。“上海还有许多城市空间可以成为新的舞台。”阮豪说，“未来，这里不仅是演艺的码头，也会成为原创作品的源头。”

新华社上海5月26日电