

上海如何继续吸引观众 “为一场演出奔赴一座城”？



伦敦西区和百老汇的“流量密码”

在全世界戏剧爱好者心中，伦敦西区和纽约百老汇是过去很多年来吸引他们的两大朝圣之地。

一个在伦敦中心城区的查令十字以西，一个是寸土寸金的曼哈顿、热闹的时代广场周边。当地数十家剧院形成剧场群落，慕名而来的观众络绎不绝。舞台上，有《狮子王》《汉密尔顿》等大小戏剧轮番上演；剧场外，本就是热闹繁华的商业街也因为观剧人群的到来愈加焕发经济活力。

而回溯历史，上海早在百年之前就拥有大量的剧院、茶楼、舞厅等演艺空间，每天都有各种风格的演出上演，被称为“东方百老汇”。如今，随着上海2017年提出打造“亚洲演艺之都”的目标以来，便在人民广场周边1.5平方公里范围内的核心区形成了同样拥有密集剧场群的“演艺大世界”。

27个专业剧场不仅承载了上海演出市场的半壁江山，更是以116个演艺新空间连接消费综合体，串联起“观演+消费+游览”的完整链条。从剧场到街区，从演出到消费，过去这些年，上海如何以“文旅商体展”融合创新，带动城市文化繁荣，提振消费活力？在对标伦敦西区和百老汇这两大世界戏剧中心的过程中，如何走出具有本土特色的创新之路？上海也正在搭建属于自己的戏剧舞台，吸引八方来客。

“如果你去纽约旅行却没去剧院看剧，那么这趟旅程是不完整的。”这是纽约旅游局官网上十分显眼的一句slogan。

2024-2025演出季，纽约百老汇总票房达到18.9亿美元(约合人民币139亿元)，接待观众约1470万人次，其中纽约本地观众仅占四分之一，纽约以外的美国国内观众占比超半数，而国际观众则占比20.3%，舞台演出对异地游客的吸引力可见一斑。

在伦敦西区这个音乐剧的发源地，数据更加亮眼：2023-2024演出季，伦敦西区全年观众达1710万人次，票房突破10亿英镑。更值得注意的是，票房收入之外，西区的消费带动力也不容小觑：每1英镑票房可以带动1.27英镑周边消费，贡献了23.9亿英镑GVA(Gross Value Added)，增加值。

作为30年的剧场从业者，市政协常委、上海大剧院总经理张笑丁过去也曾多次到访过这两处举世闻名的戏剧之都，“你从来不会担心到了那里会不会有剧看”。在她看来，经过几百年的发展，密集的剧场群、大量题材丰富多元的剧目以及科学的文化商业体系是长演不衰的核心原因。“而且周边商业配套成熟，以剧场作为社交场景，带动了周边餐饮、酒店、交通等相关消费同步增长，比如百老汇就曾实现过‘以

1带7’(即1美元的演出收入可以带动7美元的周边消费)的城市经济拉动效应。”

而针对市场淡季，吸引观众的各项举措也在同步展开。比如“百老汇周”就是一年两度(每年1月和9月)面向剧迷的福利活动。

2026年新年伊始，纽约旅游局的官网发布了新一轮“百老汇周”的活动通知，在1月20日至2月12日期间，包括《狮子王》《红磨坊》《怪奇物语：第一道阴影》在内的27部音乐剧、戏剧作品参与演出票“买一送一”优惠活动。

与此次“百老汇周”同期开启的还有“纽约餐馆周”“纽约酒店周”“纽约必看景点周”等，活动期间游客可以享受部分酒店25%的价格优惠，部分景点门票也实行买一赠一，观众还可以在指定餐厅享用30至60美元不等的午餐或晚餐套餐。

在张笑丁看来，这样的热闹氛围也是长久以来经历过时间考验不断摸索升级形成的。利用当地城市中心绝佳的地理位置和大小剧场、商业街的群聚效应，观剧流量就自然形成了消费增量。“对于远道而来的游客来说，酒店、餐饮等消费本来就是刚需。何况很多人气剧目还有很多好看好玩的文创周边，消费就成了自然而然的事。”

内容+市场+政策 全面发力 迎接新时代的新观众

据统计，2025年1-11月，上海营业性演出超5万场、观众超2300万人次、票房收入达52.4亿元。演艺市场的繁荣也带动了剧场人更多的启发和思考。

在张笑丁看来，上海在剧院数量、地理位置和硬件设施上，已经具备对标百老汇的天然条件，接下来更重要的发展方向，仍然需要聚焦在高质量的演出内容上，这是吸引观众不远万里反复奔赴上海甚至N刷演出的核心。“我们的观众相比于20年前也已经有了很大的变化，他们当中的很多人在来上海之前可能也是百老汇或是西区的常客。对于舞台演出，他们已经有了相当的鉴赏力。”这也使得演出质量成为不可让渡的行业标准。

在和西方艺术团体沟通合作的数十年间，张笑丁既欣慰于国内观众的成长，也看到了上海蓬勃演出市场在国际上愈发不容忽视的影响力。“每一次项目的国际合作，谈判过程都是不容易的。但我越来越明显地感觉到，很多国际名家名团对于来到上海演出的强烈意愿，和他们对中国观众观剧热情的惊喜。”最近，上海大剧院就官宣了百老汇沉浸式音乐剧《娜塔莎、皮埃尔和1812年的大彗星》2024上海创制版的原卡回归。不仅观众为一场演出奔赴上海N刷，来自全球优质的演艺资源也在反复奔赴上海。

在内容和市场之外，张笑丁认为，政府的政策支持也在演艺市场和促进消费方面起到了不可或缺的作用。例如，面向在沪观演的全国观众，2025年“乐赏上海”文化消费券的发放就点燃了大众的观演热情——首轮发放逾11万张消费券秒速抢空，直接助力了票房数字飙升——自首轮消费券发放后，上海大剧院周末日均票房较以往同期提升至少50%；演际live life平台订单数环比增长近3倍，新用户环比增长2.5倍；票星球的订单“猛增近5倍”，其中脱口秀、livehouse、中小剧场演出等品类订单增幅普遍多达3至5倍。“在好内容的基础上，阶段性的资金和政策扶持对于演艺市场也有明显的刺激作用。”

同时，张笑丁也表示，随着演艺市场的繁荣以及互联网时代的发展，票务的售前和售后、观众的观演体验等问题依旧是剧场人需要时刻关注的。如何在维持正常合理的演出市场秩序的同时满足观众的多样化需求，如何吸引更多观众走进剧场进而愿意驻足消费甚至反复到访，依旧是接下来整个行业都要面对的重要议题。

晨报记者 王琛

我们也有自己的“百老汇”

把目光从欧美拉回国内，在上海城市中心的环人民广场地区，也是一个非常“有戏”的地方。

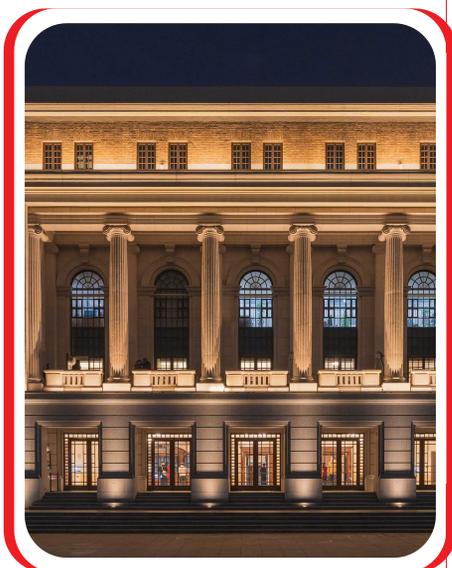
1843年上海开埠之后，这里逐渐汇聚了各类剧场，名角辈出、中西交融，成为近代中国戏剧和演艺的发源地。

到20世纪30年代，上海娱乐业发展进入巅峰时期。据《黄浦区志》记载，以今南京路和西藏路为中轴的区域(即环人民广场区域)，方圆约3平方公里内，集聚了各类演艺娱乐场所“百余处”，包括“远东第一游乐场”上海大世界、中国第一座音乐厅南京大戏院(如今的上海音乐厅)、中国最早的西洋歌剧院兰心大戏院等。

“我们也有自己的百老汇”，所言不虚。

2018年，上海市委、市政府提出，要在历史传承基础上，加快推进环人民广场演艺集聚区“演艺大世界”的建设，对标全球最著名的两大演艺集聚区——纽约百老汇和伦敦西区，旨在将上海打造为“亚洲演艺之都”。

经过近年来的持续努力，人民广场周边1.5平方公里范围内的核心区已成为全国规模最大、密度最高的剧场群，既有上海大剧院、上海音乐厅这样的大型观演场所，也有亚洲大厦、大世界等小剧场应运而生。27个专业剧场、116个演艺新空间，演艺大世界以上海市1/5的剧场数和1/3的座位数，贡献了1/2的演出量，成为上海演艺市场的“半壁江山”。“拎着行李箱”远道而来的观众正在实现和去百老汇相似的体验——“落地就有戏看”。



票房带动消费，票根经济溢出效应明显

作为身处“演艺大世界”之中的上海大剧院，在过去一年也见证了上海演艺市场的很多个高光时刻。

去年十一黄金周为期6天的时间里，巴伐利亚国家歌剧院在上海大剧院轮番呈现了包括瓦格纳歌剧《漂泊的荷兰人》、威尔第歌剧《奥赛罗》音乐会版、巴伐利亚国家管弦乐团音乐会在内的共计6场3部作品，并实现了全场满座。“在人们出门旅行的高峰期，选择为歌剧艺术举办这样的驻演，本身就需要的勇气。也只有上海，能承载住这样的压力。”张笑丁感慨道。

事实上，不仅票房给出了惊喜，还带动着剧场周边的消费更上一层楼。演出期间，大剧院文创销售额突破10万元，其中歌剧主题产品销售数超千件；剧院餐饮类周营业额环比增长超70%，观演与消费形成良性互动。此外，据美团数据显示，去年9月30日至10月6日期间，上海大剧院周边商圈餐饮业同比增长18.0%，环比增长16.3%，舞台之外的消费带动力可见一斑。

而时隔一个月之后，同样在上海大剧院上

演的《悲惨世界》40周年纪念版音乐会更是在后来为期近2个月的时间里为申城的演艺市场注入了更大动能。65场演出累计吸引超11万人次观演，项目收入超1.1亿元，剧迷43刷的热情更是点燃了这场深秋。

而与此同时，《悲惨世界》上海场的文创衍生品总销售额近2000万元，观众单次消费记录高达5000元，周边酒店、相关主题展览、周边联名店铺的订单量都有不同程度的上涨，实现艺术价值与商业价值的共荣共赢。演出带动超60%的持票观众增加旅游消费，串联起“吃住行游购娱”整个消费链，将一次性的“流量”转化为多场景的“留量”和“增量”，票根经济综合撬动效应预计可达1:5。“为一部戏奔赴一座城”，走进了现实，这也正是上海“文旅商体展”联动发展的生动体现。

此外，去年上海国际艺术节期间，上海以多个剧场为空间纽带，也释放了不容小觑的文旅商体展综合消费潜力。例如夜间观演前后，上海音乐厅周边消费额月环比增长3.23%；“陕西人艺”上海驻演期间，上音歌剧院周边演出前后消费同比增长17.81%；除了剧院之外，超六成观众会在节展期间前往博物馆看展，超三成

观众在观演之余会去参观著名景点，艺术节观演带动总消费规模达10.3亿元，体现出了演艺对城市综合经济的强劲带动作用。

大剧场持续发力，各类演艺新空间也不甘示弱。位于汉口路的亚洲大厦以小剧场演出吸引着音乐剧观众纷纷到访，其与大世界、第一百货、世贸广场形成沪上戏剧观演的“黄金四角”区域内共涵盖了56个演艺空间，开业以来上演57个剧目，1.58万场演出吸引67.4万人次观众，总票房超1.6亿元。2025年度100家上海市授牌的演艺新空间共举办演出20351场，吸引观众323.67万人次，创收2.85亿元，占全市演出总场次50%以上，带动周边餐饮、酒店等消费增长超5亿元。

当坐标从黄浦转向静安，在北京西路麦金依酒店上演的沉浸式戏剧《不眠之夜》则以“2500场累计吸引观众70万人次、总收入突破6亿元”的数字提交了一份亮眼的成绩单。票根经济综合撬动效应更是达1:6.8，创造至少40亿元周边衍生消费增量，在文旅、商业地产及品牌合作等维度累计带动产业价值超100亿元，成为上海演艺内容供给与城市消费联动的代表性案例。