

# 关于玉兰大剧院的经营分析的实践调研

李慧莹  
胡东辰

摘要：在全国产业优化升级的浪潮中，东莞产业结构调整 and 升级转型一直作为全国“样本”备受关注。东莞市将进一步加大政府激励引导力度，充分发挥财政政策的调控作用，全力推动全市产业转型升级。东莞玉兰大剧院作为东莞市的文化标志性建筑。在产业优化升级的浪潮中，更是起到了带头模范的作用。为响应 2017 年大学生暑期社会实践活动，我们课题组成员特地开展了针对了关于玉兰大剧院的经营分析的实践调研活动，此次调研活动从玉兰大剧院观剧群体、东莞市民、剧院内部人员入手。根据在 2017 年 8 月在玉兰大剧院上演的剧目作品，对前去观剧的群体进行了深入调查，并且对东莞市民进行问卷调查和对剧院内部人员进行采访调研。本文采用问卷调查法、统计法、数据分析法和采访调研法等多种方式进行调研。在整理阶段的分析中总结归纳，从数据特殊性提炼出一般性的规律，从而寻找影响剧院观剧群体构成的因素。从玉兰大剧院的实际运营经营角度分析。从中发觉问题并提出相应的对策与建议。本次调研的目的是为了了解玉兰大剧院的观剧群体构成及其影响因素以求更好地从观剧群体信息的反馈中，发现当前玉兰大剧院发展经营性问题。从而提出针对性的意见和建议，进而更好的推动玉兰大剧院的运行。

关键字：东莞文化 观众群体构成 玉兰大剧院 市民文化需求 剧院

## 一、前言：

十八届五中全会提出要转变经济发展方式和优化产业结构，为提升经济竞争力，中国将改造传统行业、培育战略性新兴产业、积极发展第三产业。中国深入实施创新驱动发展战略，将在各个领域上发展创新。在文化产业上，东莞作为珠三角最大的工业城市首先进行产业结构调整和文化产业升级。在 2005 年最后一天，玉兰大剧院在东莞市行政广场上成功建造，如一袭弗拉门戈舞蹈旋转的裙摆在飘扬。东莞人将其视作东莞市的文化标签。2005 年 12 月 31 日，东莞玉兰大剧院隆重上演“2006 年中国新年音乐会”作为首场演出，成功拉开了东莞玉兰大剧院运营的序幕。伴随着培育并壮大市场主体、转变文化产业发展方式、优化文化产业布局、引导文化产品生产、扩大文化消费、推动文化科技创新、实施重大项目带动战略、健全投融资体系、强化人才支撑、推动文化产业“走出去”等方面政策的贯彻实施，东莞玉兰大剧院慢慢采取了“政府财政补贴，目标管理，保利自主经营，自负盈亏”的运作管理模式，在东莞玉兰大剧院管理委员会的监管下，由北京保利剧院管理有限公司负责经营管理。东莞市提出了“文化名城”的新目标，在此战略下，玉兰大剧院作为东莞文化产业的中流砥柱更是需要蓬勃发展。

## 二、调研意义：

在东莞的多元文化助推城市转型升级下，玉兰大剧院作为东莞的文化标签起到了不可小觑的作用。党的十七届六中全会强调，要深化文化体制改革，推动社会主义文化大发展大繁荣，这无疑为东莞从“文化新城”战略向“文化名城”战略的实施提供了强大的动力。本次暑期调研，我们希望在这样大背景下就玉兰大剧院的实际运行展开调研，以实际的运行模式和准确观众调查情况来看待玉兰大剧院的发展方向。作为东莞最大的剧院，目前

面临着扩大观众群体，刺激大众的观剧欲望的难题，所以我们要从东莞的根本现状上剖析问题，解决问题，只靠合作和保证低票价的形式是远远不够的，必须切实解决观众的需求问题和保持运行模式上的先进性，扩大玉兰大剧院的社会影响力。因此这次调研对玉兰大剧院的自身的发展和东莞“文化名城”的建造有着极其重要的意义，从而更好地推进玉兰大剧院的运行。

### 三、调研提纲：

- A、玉兰大剧院的观众调查（人群、爱好、了解信息渠道、看剧类型、剧场环境评价和剧目评价等）
- B、玉兰大剧院的演出体制（长期/定期的演出、剧团合作情况）
- C、演出场次比列（演出季演出分类情况、演出类型比例、演出售票比列）
- D、票务系统的运行（定价、分成、如何售票、票务宣传/媒体/网络/实地比例）
- E、宣传策划
- F、观众统计（来源、观众拓展活动、维系观众机制）
- G、剧场管理体系（人员、场地、资金）
- H、产业链的扩张（演出制作、演员培养、市场运行一体化？）
- I、定位、发展目标、国家目标

### 四、研究思路

本次课题项目，我们采用随机向观众、市民进行问卷调查的方式进行。我们后期到玉兰大剧院内部进行实地调研，采访了部门市民和政府人员，最后和东莞玉兰大剧院的主任张剑兰女士进行了深入的访谈，在沟通下，了解了一些关于玉兰大剧院运营的

资料和信息。

前期准备：根据调查项目的主题内容，我们查阅了很多关于玉兰大剧院的资料和论文，并到实地调研了一下，观察了观剧人群的特点并结合实际经验汇总并整理出了百余种问卷问题，由于考虑到玉兰大剧院观剧人群的差异性和影响观剧人群构成的因素较多，我们分别从观剧群体的个人修养、收入程度、年龄层以及观剧兴趣和剧院服务设备等方面设置了问题，以求问题涵盖范围更广、更全面、更真实，因此我们的问卷中包括单选题、多选题和填空题。在设置问卷的过程中，我们通过各种办法联系到了玉兰大剧院的主任张剑兰女士，为我们讲解和提供了一些调研资料，其次我们还搜集了 2016 年和 2017 年的 8 月份玉兰大剧院的剧目演出时间和节目表，进行对比分析和调研，并根据演出时间分为若干个小组进行现场调研。

问卷发放阶段：我们小组分为两组，一组对玉兰大剧院的现场实地进行问卷调研活动，一组制作网络问卷，深入东莞市民随机进行问卷调研，问卷调研分为实地调研和网络问卷调研，网络调研主要在微信朋友圈中扩散我们的问卷，并普及相关知识。网络问卷和街道抽样问卷发放收集时间长达 20 多天；实地问卷调研中，我们全程监督和协助被调查人对问卷的填写过程，当被调查者拒绝填写问卷时，我们以采访的方式记录被调查者的回答，以确保样本的全面性、真实性和有效性。

采访调研阶段：我们在各大网站、书籍、报刊查阅了很多关于玉兰大剧院的资料，设置了一些关于玉兰大剧院的运行方面的问题对玉兰大剧院的内部工作人员进行了采访调研，并通过沟通向对方收集了一些关于玉兰大剧院的运行方案。

后期整理阶段：在收集完各大资料后，我们需要对这些资料

库进行整理分类和总结概括，我们将收集的问卷进行逐一筛选、分类、录入、整理和分析，将采访回来的资料进行整理成文，以整理各大资料来准确客观地了解到了玉兰大剧院的背景，以此得出影响观剧群体构成的多样化因素，了解到玉兰大剧院近年来的发展近况。

本篇报告客观地从观剧群体、东莞市民、剧院内部工作人员三个群体出发，收集关于玉兰大剧院运营过程的资料和观众反馈，从玉兰大剧院的受众、东莞转型升级的大背景和实际运作中得出结论，发现问题，提出建议解决问题。通过这样的调查采访形式、来货得第一手资料，在书籍等文献中去获取更加正式的官方资料，从而得出相对客观的结论。

## 五、研究方法

本课题研究主要采用问卷调查法、统计法、数据分析法和采访调研法、文献分析法等研究方法对玉兰大剧院的实际运行和观众反馈进行分析。

问卷调查法：是用书面形式间接搜集研究材料的一种研究调查手段。通过想调查者发出简明扼要的征询单（表），请示填写有关相关问题和建议来间接获得材料和信息的一种方法。调研组以调查问卷的形式，针对玉兰大剧院各个可能消费群体进行问卷调查，从而获得有效信息。以分工的形式，一组对玉兰大剧院的消费者进行现场按时分发，演出结束后，在观众散场时随机分发问卷填写，结束后收回问卷。一组制作网络调查问卷，让可能成为消费者的东莞市民进行填写。问卷当中共收回 428 份，其中 304 份为有效问卷，124 份为无效问卷。

统计法：指有关收集、整理、分析和解释统计数据，并对其

所放映的问题做出一定结论的方法。我们将收集回来的调查问卷、采访数据、演出信息进行科学的分类整理、将调查问卷的信息整理成数据表图，并整理出相应的结论。

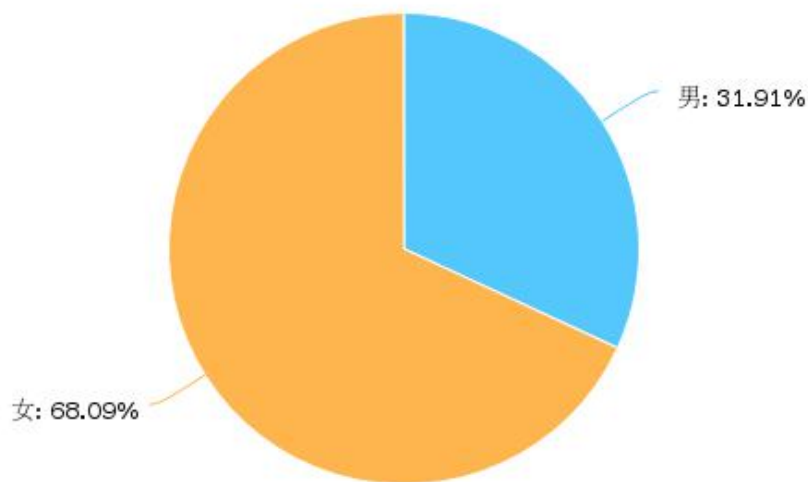
**数据分析法：**通过对事物原因或结果的周密分析，从而证明论点的正确性、合理性的论证方法，也称为因果分析法。在此过程中，我们搜集的调查问卷的不同结果进行对比分析。并从三大方向着手整理分析：从影响剧场观众观剧的因素入手，包括主观因素和客观因素，（主观因素包括个人兴趣、个人自身情况；客观因素包括剧场的服务、剧场硬件设施等），此外，我们还从其他方面进行分析，如票价、购买方式、获知方式等综合的市场因素来进行综合分析，以统计图表的形式进行分析呈现。

**文献分析法：**文献分析法超越了时间、空间限制，可以通过对东莞玉兰大剧院的各种文献、观剧人群消费心理文献、东莞城市文化相关文献等进行调查，研究其广泛的社会情况。文献分析受外界制约较少，不介入被调查者的任何反应，因此其调查分析方法更安全、全面和客观。

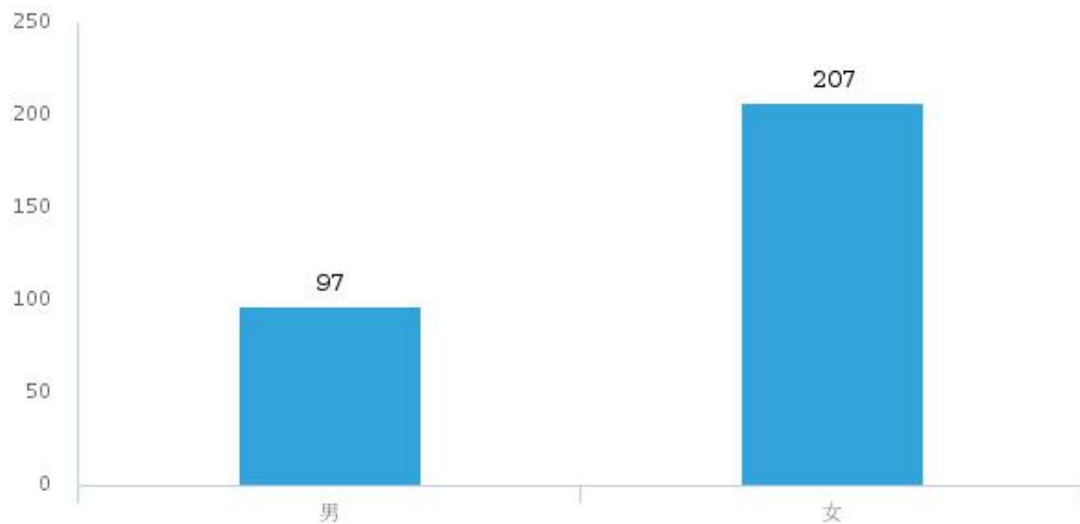
## **六、调研结果分析**

### **（一）被调查者的基本信息分布情况**

**第一题 您的性别：**



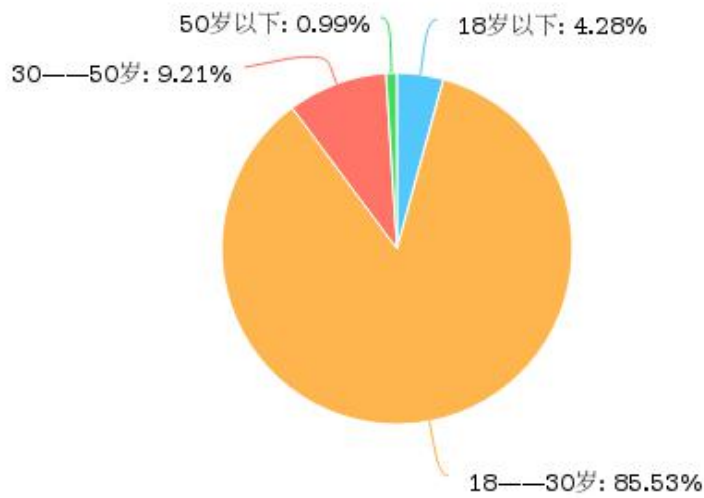
图一



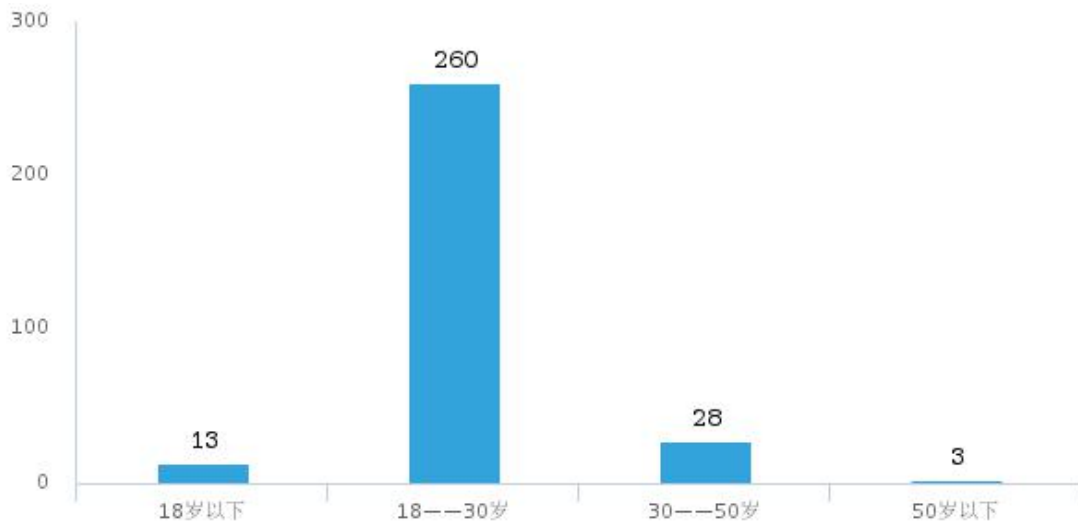
图二

由图一，图二可知，参加这次调查问卷的市民群体中，女性居民 207 个占了 68.09%，男性市民 97 个占了 31.91%。由此，看出女性对此问卷的热心度普遍比男性强，而在玉兰大剧院实地调查中发现男性观剧率比女性低而且拒绝调查率也普遍偏高。

第二题 您的年龄：



图三



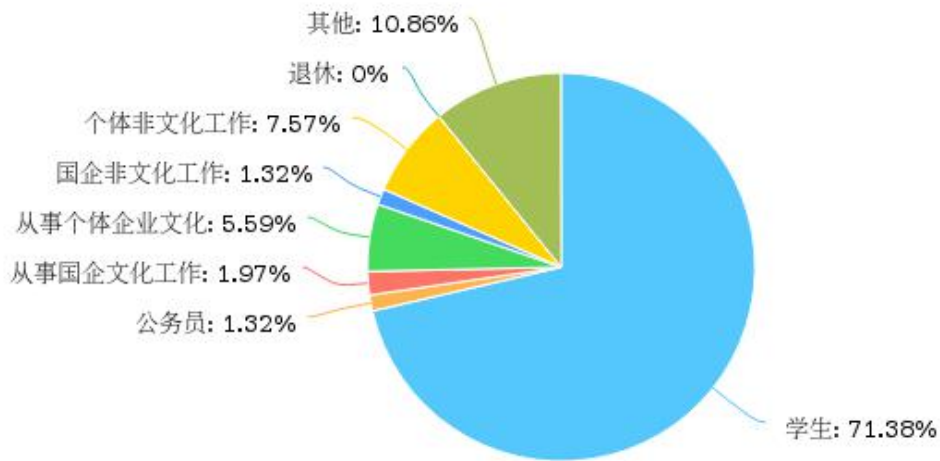
图四

由图三、图四可知参加这次调查问卷的市民群体中，18岁以下13人占了4.28%，18—30岁260人占了55%，30—50岁28人占了9.21%，50岁以上3人占了0.99%。由此看出，在时下东莞社会中，来玉兰大剧院观看舞剧的受众群体中，18—30岁年龄段的人数最多。由此看出，青年人对艺术表演是有一定的观看欲望的。因此，青年人是一个很大的潜在消费群体，玉兰大剧院

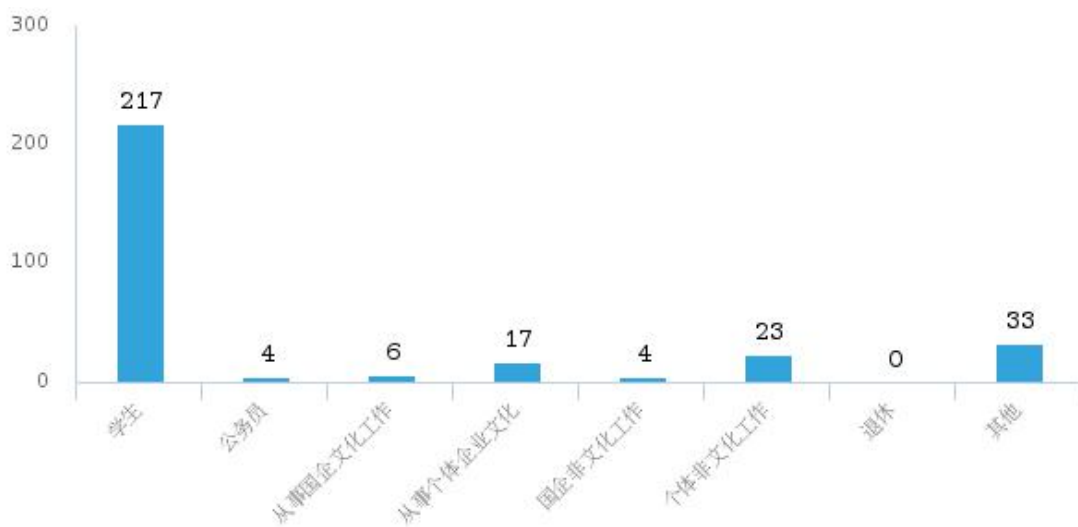


应推出适宜青年人欣赏的艺术表演剧目。

第三题 您的职业：



图五

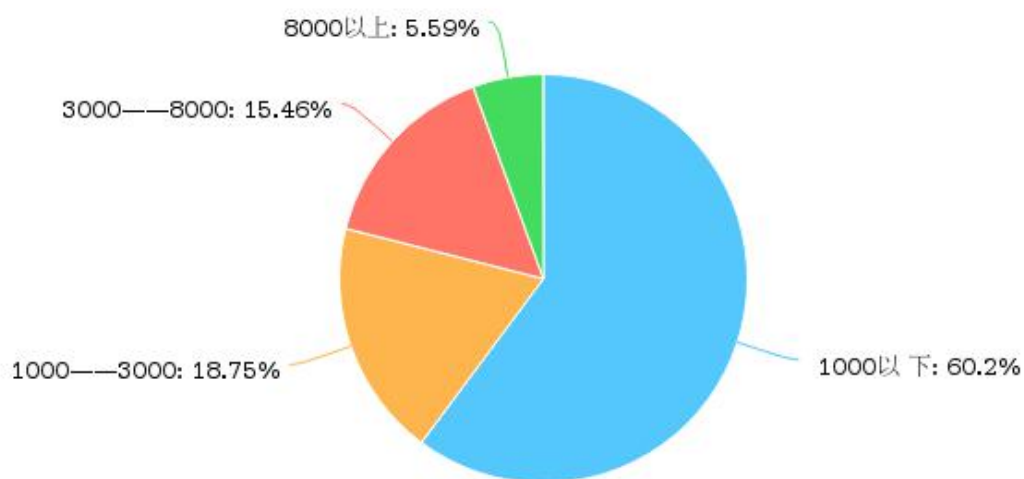


图六

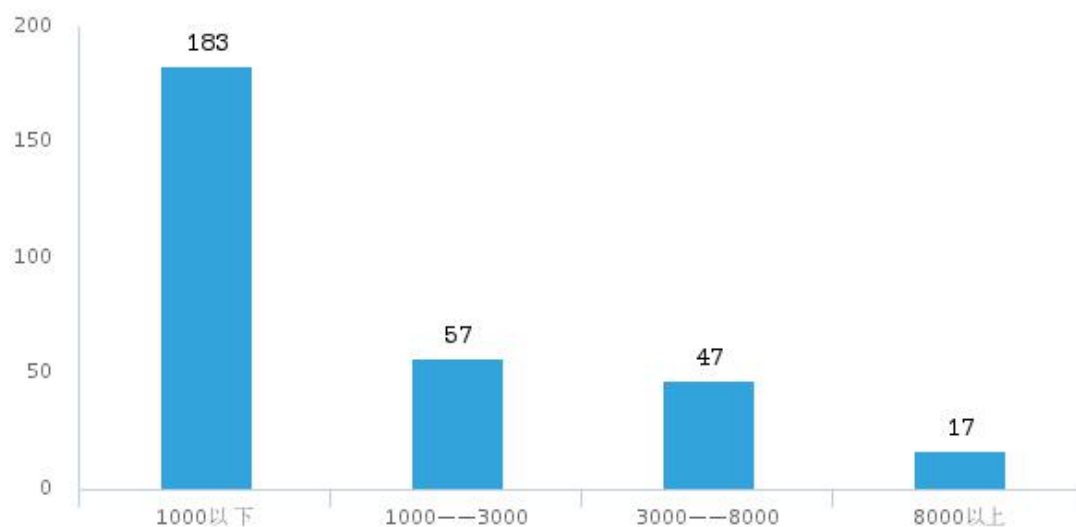
由图五图六可知，参加这次调查问卷的市民群体中，职业为学生的有 217 人占了 71.38%，公务员 4 人占了 1.32%，从事国企文化工作者 6 人占了 1.97%，5 从事个体企业文化工作者 17 人占了 5.59%，从事国企非文化工作者 4 人占了 1.32%，从事个体非

文化工作者 23 人占了 7.57%，退休人员为 0，其他职业 33 人占了 10.36%。由此看出，学生群体较多，而公务员和在国企从事的人员却占了很小的比例。东莞的文化艺术普及起步相对国内发达城市较晚，从表中可以看出，东莞的文化艺术普及已经在学生群体中有所成效，在不久的将来，如今的学生群体有可能成为以后较大的消费群体。

#### 第四题 您的收入：



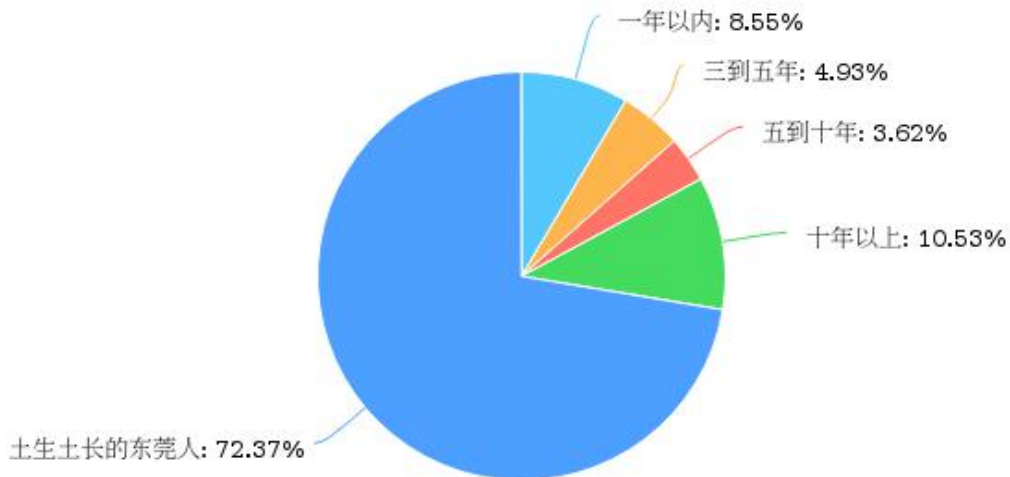
图七



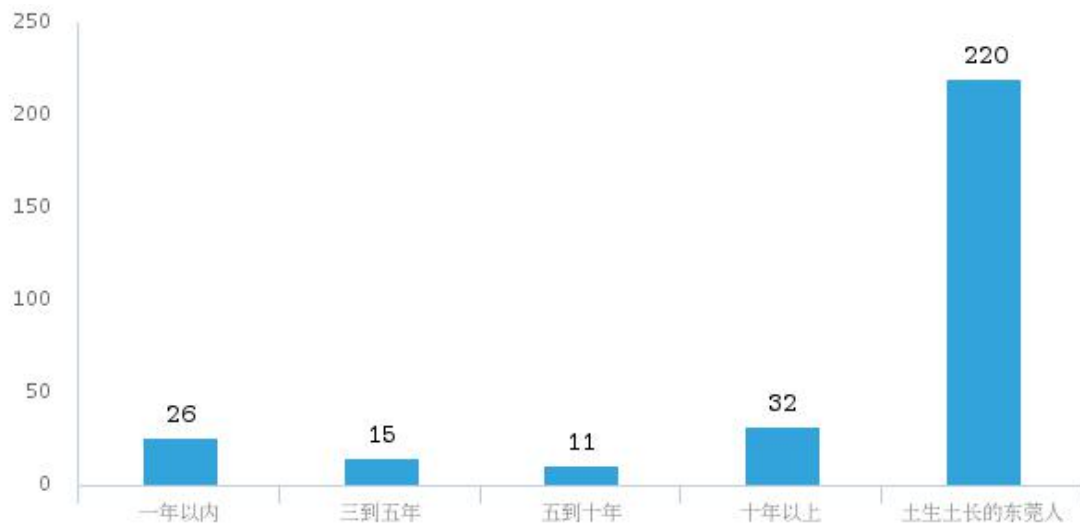
图八

由图七、图八可知，参加这次调查问卷的市民群体中，收入1000元以下的市民183人占了60.2%，收入1000—3000元的市民57人占了18.75%，收入3000—8000元的市民47人占了15.46%，收入8000元以上的市民17人占了5.59%。由此看出，收入人群为1000元以下的市民较多，但结合整份问卷调查，我们发现学生群体偏多，而造成低收入群体比率大的原因是学生收入的不稳定，甚至有无收入的现象。因此，这项比率是符合现状的。从图中可看出，月收入高于8000元的人数并没有很多，由此，跟我们调查的设想（观剧群体更倾向于经济水平高的人）有所出入。这与东莞的实际经济情况和实际文化消费情况的发展不匹配有一定关系。

第五题 您在东莞居住了多少年：



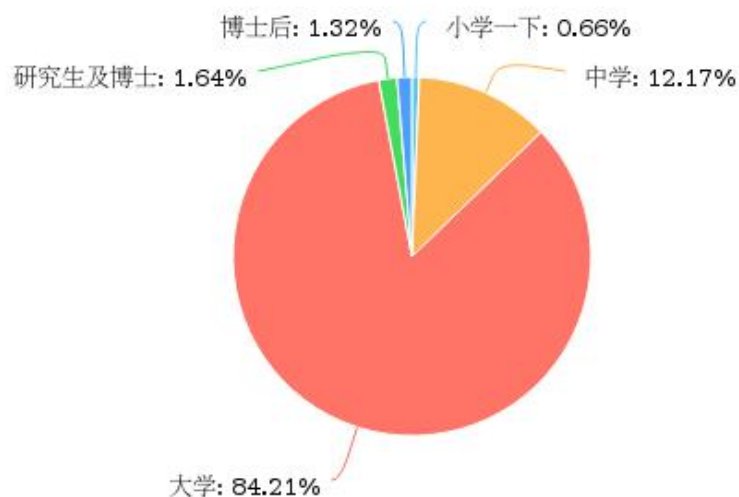
图九



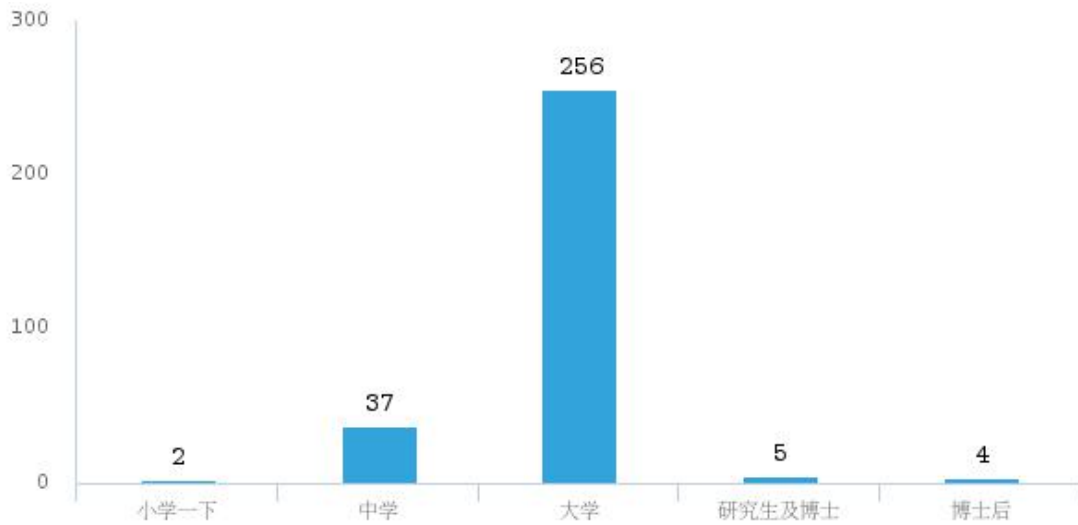
图十

由图九、图十可知，参加这次调查问卷的市民群体中，在东莞居住一年以内的市民 26 人占了 8.55%，在东莞居住三到五年的市民 15 人占了 4.76%，在东莞居住五到十年的市民 11 人占了 3.62%，在东莞居住十年以上的市民 32 人占了 10.53%，东莞土生土长的市民 220 人占了 72.37%。由此看出，土生土长的东莞人的人数最多，我们初步推测观剧群体与生活稳定性有一定关系。

#### 第六题 您的最高学历：



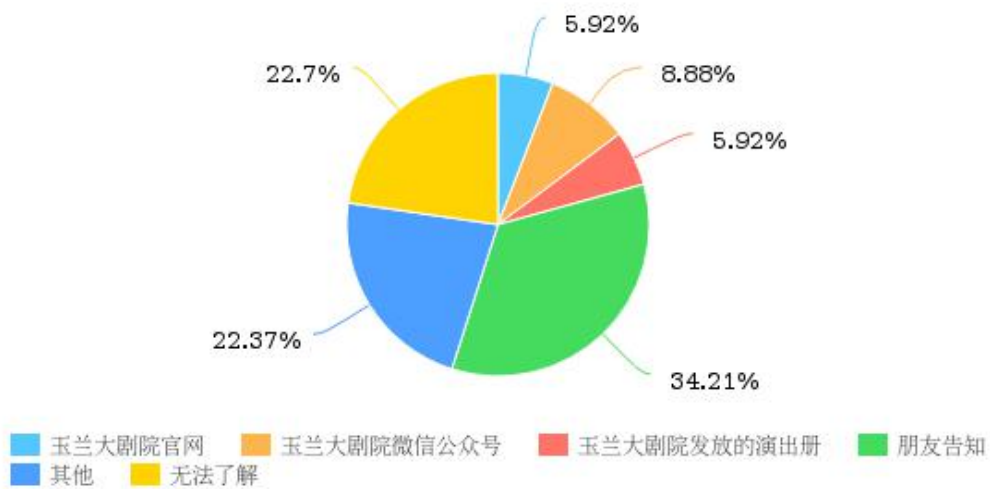
图十一



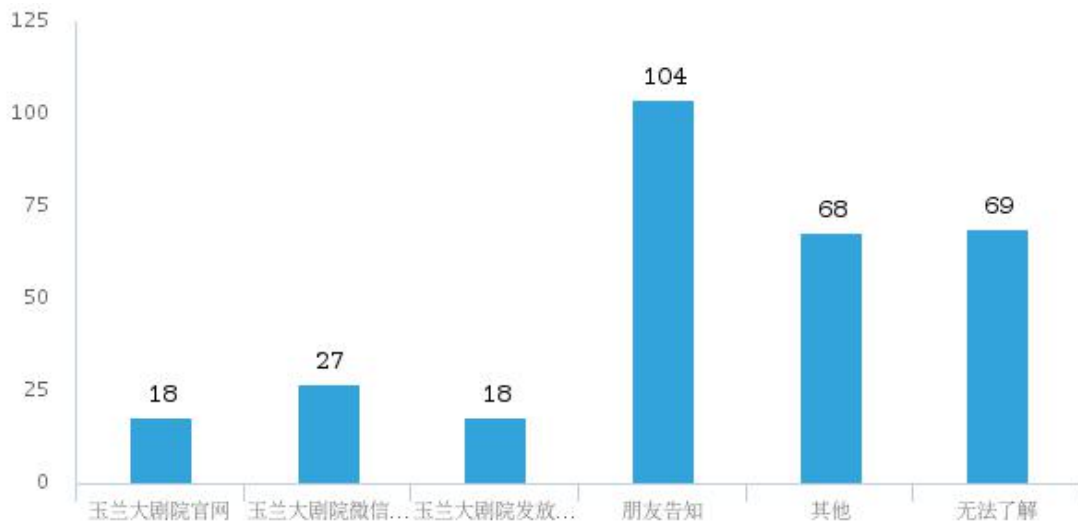
图十二

由图十一、图十二可知，参加这次调查问卷的市民群体中，学历在小学以下的市民 2 人占了 0.66%，学历为中学的市民 37 人占了 12.17%，学历为大学的市民 256 人占了 84.21%，学历为研究生及博士生的市民 5 人占了 1.64%，学历为博士后的市民 4 人占了 1.32%，由此看出，在玉兰大剧院观剧人群的学历大多为中学或大学，因此，受教育程度高低与欣赏艺术能力高低有所关系，但也与东莞实情有所关联。

第七题 您是通过什么样的方式了解玉兰大剧院的演出信息的：



图十三

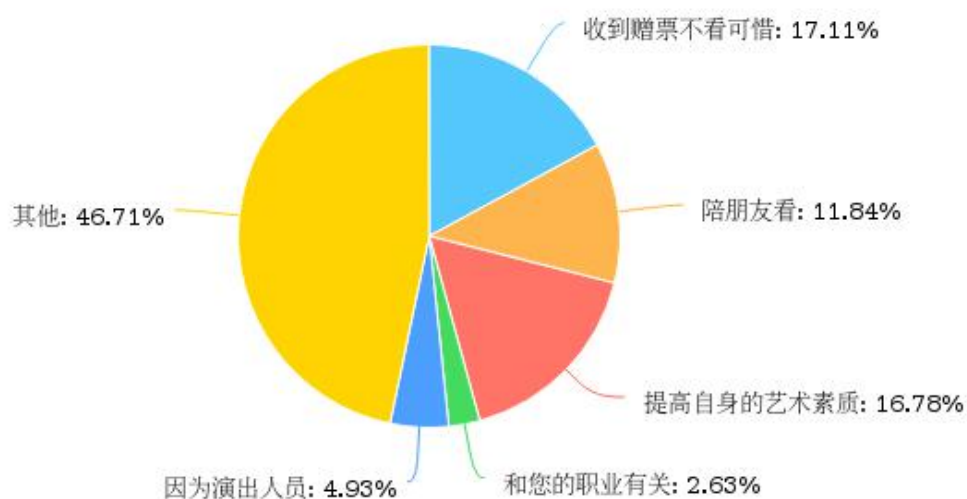


图十四

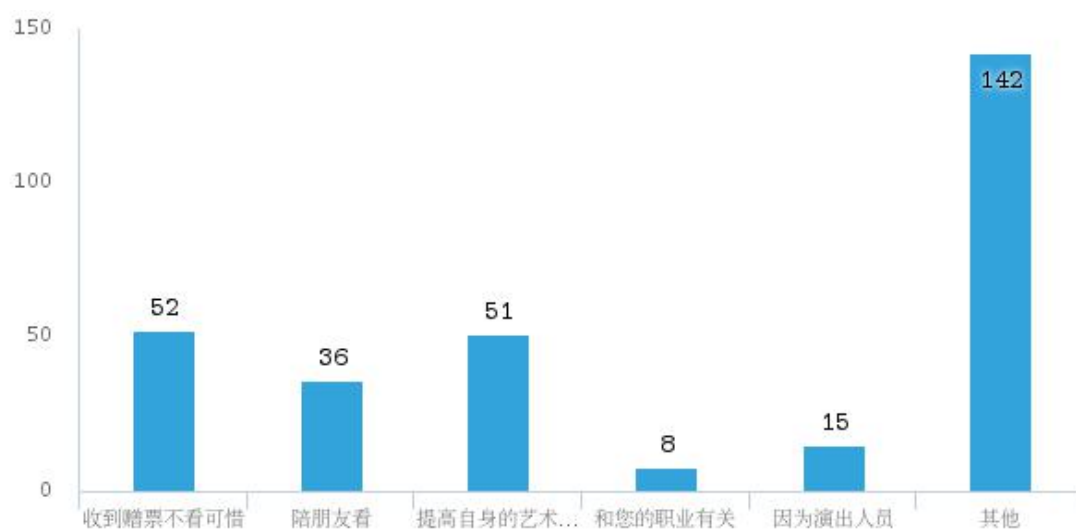
由图十三、图十四可知，参加这次调查问卷的市民群体中，通过玉兰大剧院官网了解演出信息的市民 18 人占了 5.92%，通过玉兰大剧院官方微信公众号了解演出信息的市民 27 人占了 8.88%，通过玉兰大剧院发放演出册了解演出信息的市民 18 人占了 5.92%，通过朋友告知的方式了解演出信息的市民 104 人占了 34.21%，通过其他方式了解演出信息的市民 68 人占了 22.37%，无法了解玉兰大剧院演出信息的市民有 69 人占了 22.7%。由此

看出，通过朋友告知的方式了解玉兰大剧院的演出信息的市民人数占了很大的比重，而无法了解玉兰大剧院演出信息的市民基本没有来玉兰大剧院观看过剧，从表上可以看出，东莞市民了解玉兰大剧院演出信息途径是多元化的，但是，朋友告知的方法比较传统，属于圈内推广。由此，说明玉兰大剧院的演出宣传还需要加强，尤其在新媒体宣传方面。

第八题 您来玉兰大剧院看演出的原因：



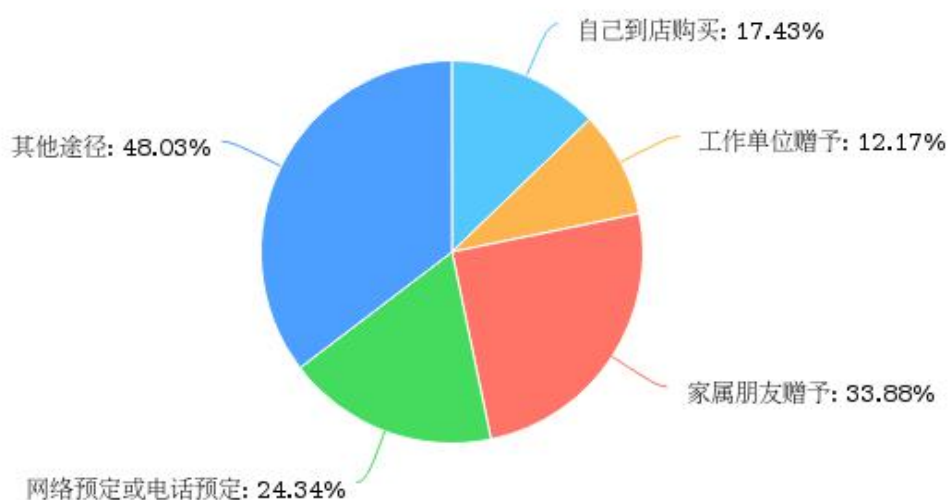
图十五



图十六

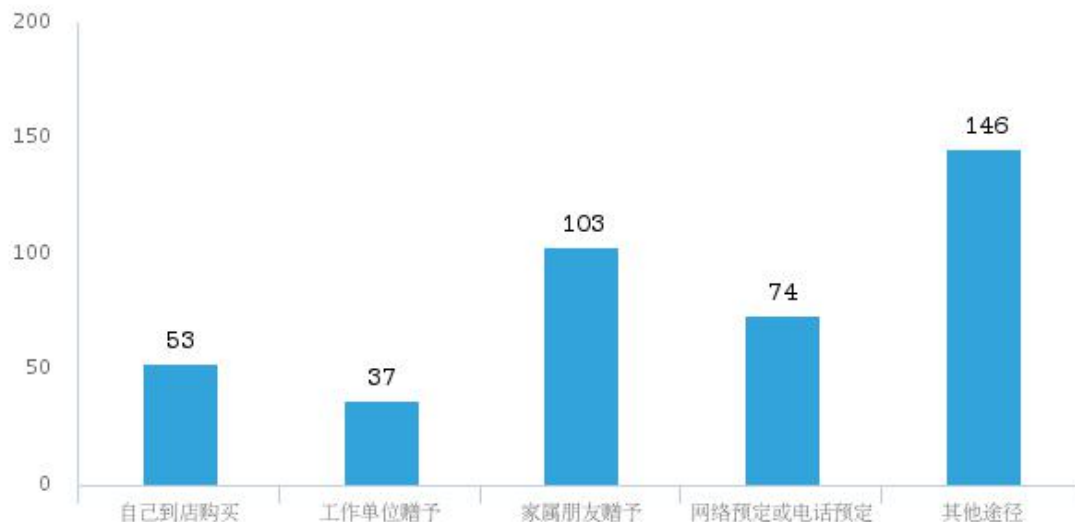
由图十五、图十六可知，参加这次调查问卷的市民群体中，出于“收到赠票不看可惜”的目的来玉兰大剧院看剧市民有 52 人占了 17.11%，出于“陪朋友看”的目的来玉兰大剧院看剧市民有 36 人占了 11.84%，出于“提高自身的艺术素质”的目的来玉兰大剧院看剧市民有 51 人占了 16.78%，出于“和职业有关”的目的来玉兰大剧院看剧市民有 8 人占了 2.63%，因为演出人员来玉兰大剧院看剧市民有 15 人占了 4.93%，出于其他原因来玉兰大剧院看剧市民有 142 人占了 46.71%。由此看出，出于其他原因来玉兰大剧院看剧市民人数最多。其中，选择其他原因的市民有一部分是由于单纯的喜欢而选择去观看；也有一部分市民是由于本问卷无法捕捉到其真实具体的观剧原因，而这正正说明了观剧群体的观剧原因的多样性。

第九题 您的获票途径：



图十七

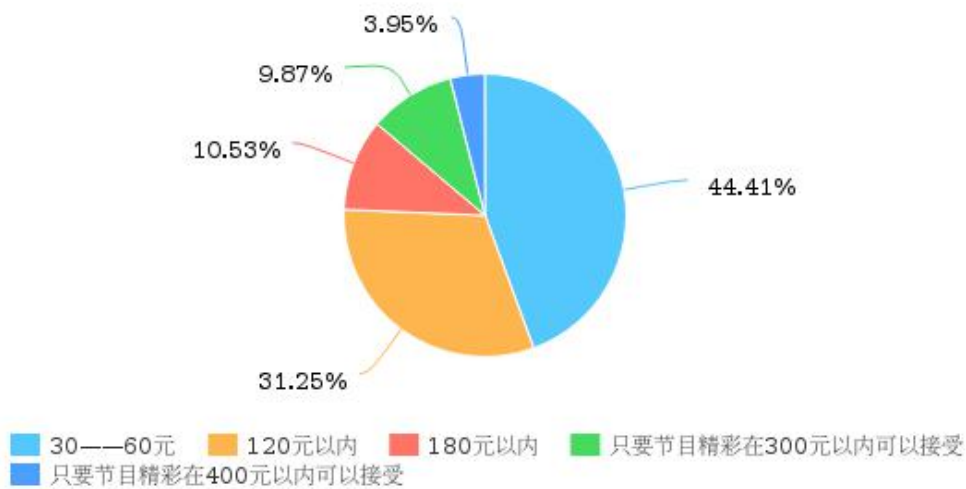




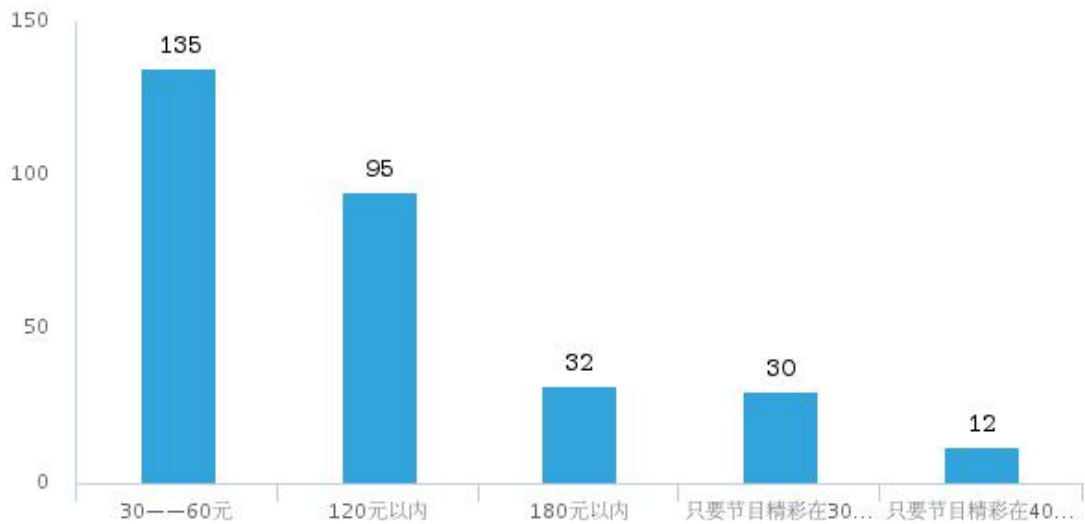
图十八

由图十七、图十八可知，参加这次调查问卷的市民群体中，购票途径为自己到店购买票来玉兰大剧院看剧的市民有 53 人占了 17.43%，购票途径为工作单位赠予来玉兰大剧院看剧的市民有 37 人占了 12.17%，购票途径为家属朋友赠予来玉兰大剧院看剧的市民有 103 人占了 33.88%，购票途径为网络预定或电话预定来玉兰大剧院看剧的市民有 74 人占了 24.34%，购票途径为其他途径来玉兰大剧院看剧的市民有 146 人占了 48.03%，购票途径为其他途径来玉兰大剧看剧市民人数最多。其次，家属朋友赠予票的市民占了较大的比例，说明东莞市民主动购票意识不强，多数人还未形成一定规律的观剧习惯。而其他途径占比大揭示了市民获票途径的多样性。

第十题 您认为玉兰大剧院的普通座票价应该控制在哪个价格段  
你可以接受去消费：



图十九

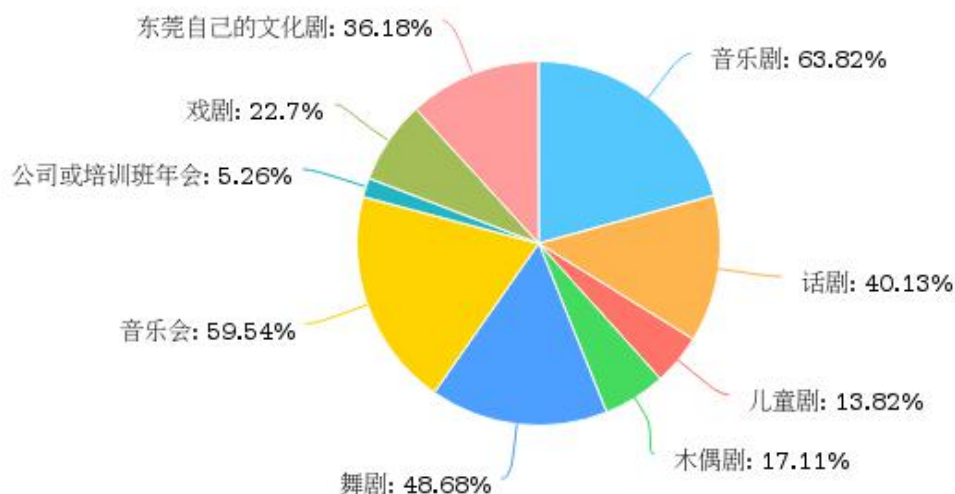


图二十

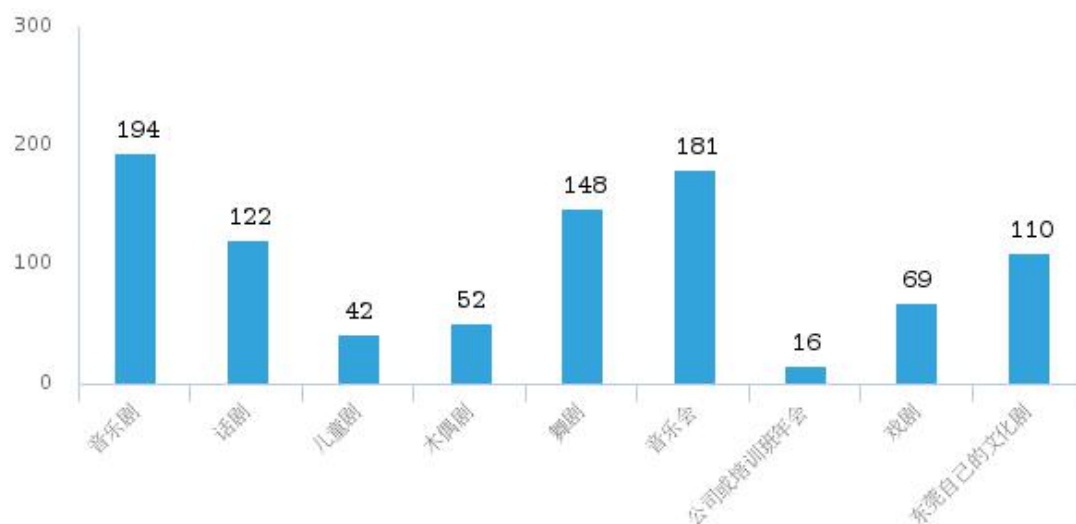
由图十九、图二十可知，认为玉兰大剧院的通座位票价在30-60元可以接受的市民有135人占44.41%，在120元以内可以接受的有95人占31.25%，在180元以内可以接受的有32人占10.53%，只要节目精彩在300元以内可以接受的有30人占9.87%，只要节目精彩在400元以内可以接受的有12人占3.95%。由此可见，大多数东莞市民希望玉兰大剧院的票价能够30—60元的阶段，而多数消费者认为在120元以内还是可以接受的。理想票价

暗示了东莞市民的文化消费水平和观念，同时真切地反映了他们的需求。

第十一题 您想在玉兰大剧院看到更多什么类型的演出？



图二十一

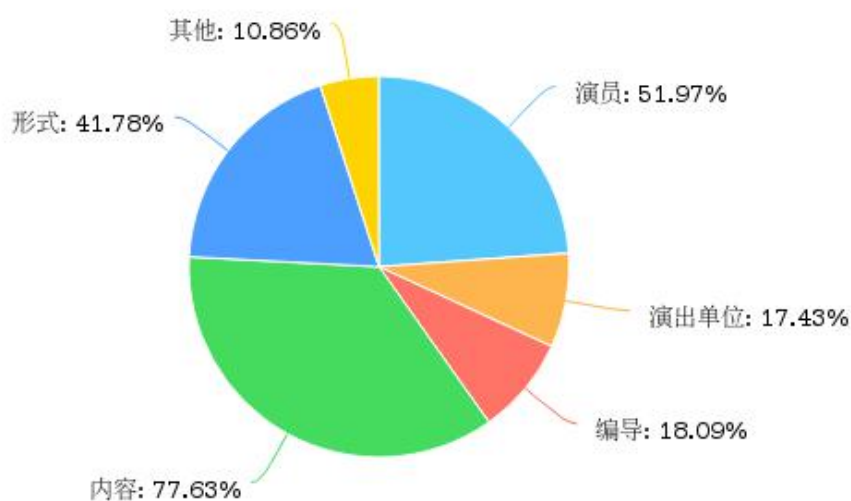


图二十二

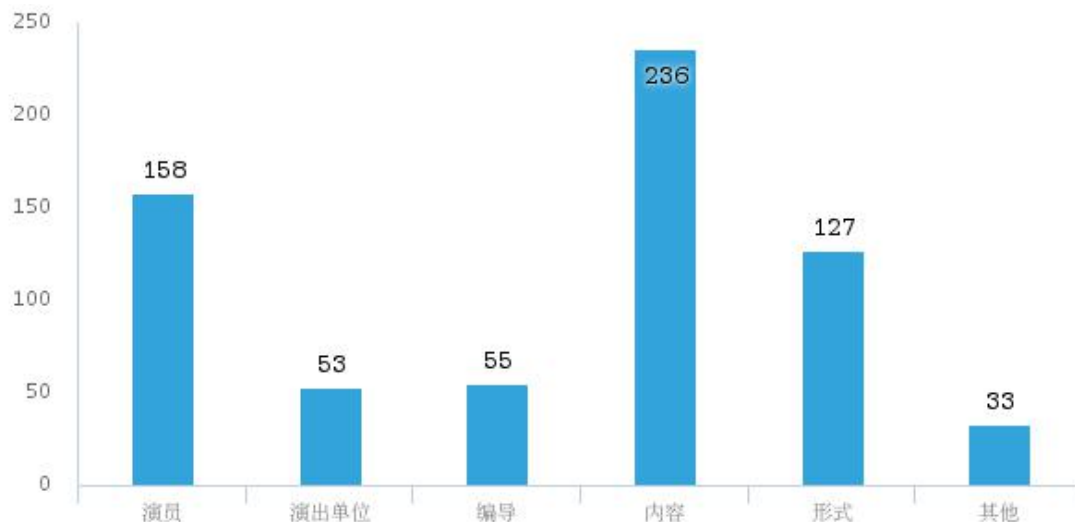
由图二十一、图二十二可知，观众期望在玉兰大剧院看东莞自己的文化剧的市民有 110 人占 36.18%，期望在玉兰大剧院看音乐剧的市民有 194 人占 63.82%，期望在玉兰大剧院看话剧的

市民有 122 人占 40.13%，期望在玉兰大剧院看儿童剧的市民有 42 人占 13.82%，期望在玉兰大剧院看木偶剧的市民有 52 人占 17.11%，期望在玉兰大剧院看舞剧的市民有 148 人占 48.68%，期望在玉兰大剧院看音乐会的市民有 181 人占 59.54%，看公司或者培训班年会的市民有 16 人占 5.26%，看戏剧的市民有 69 人占 22.7%。由此看出，东莞市民对于音乐和舞蹈方面的艺术演出有着很大的需求，因此玉兰大剧院可以根据以上市民对艺术演出的需求合理引进市民需求量大的演出剧目。

第十二题 对于玉兰大剧院的演出，您更关注的是：



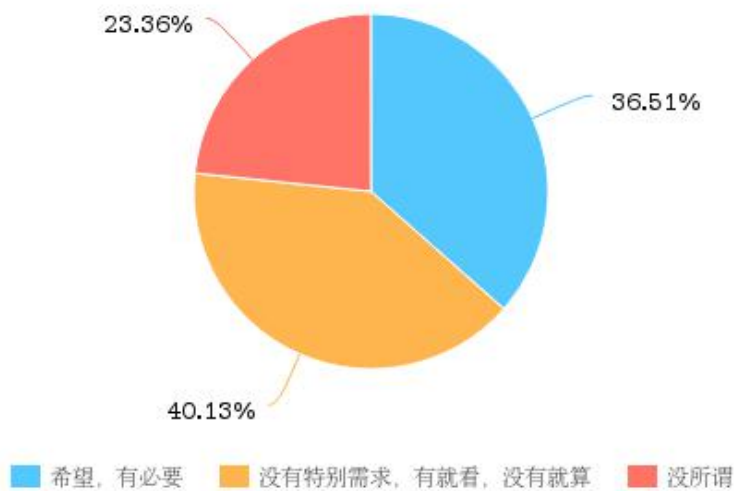
图二十三



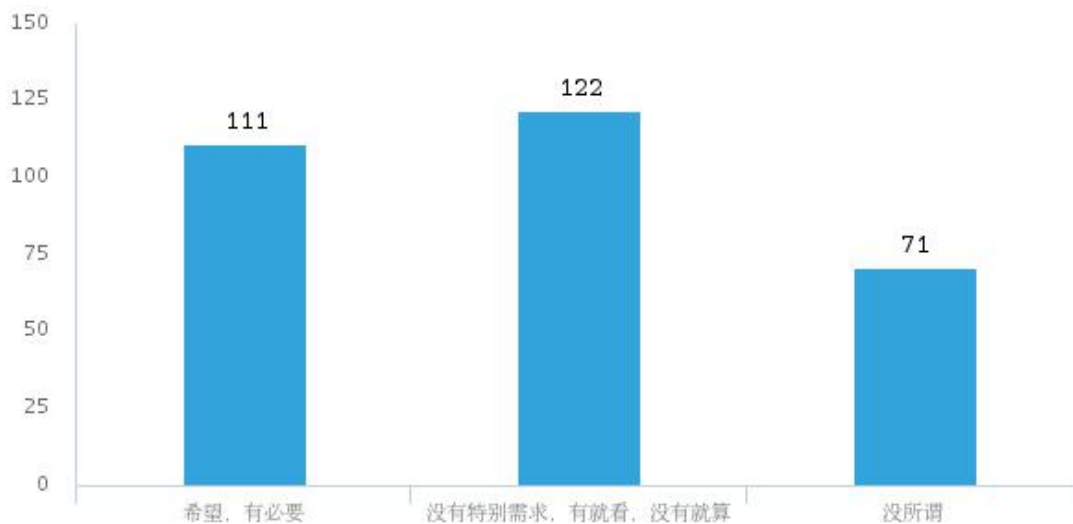
图二十四

由图二十三、图二十四可知，在看剧市民中关心节目内容的有 236 人占 77.63%，关心演员的有 158 人占 51.97%，关心演出单位的有 53 人占 17.43%，关心编导的有 55 人占 18.09%，关心作品形式的有 127 人占 41.78%，关心其他方面的有 33 人占 10.56%。由于本题为多选题，真实地反映了东莞市民的艺术需求，在当今文化艺术形式中，内容为王道是主要的营销手段，因此，东莞玉兰大剧院应该注重引进质量、内容和形式的多方面优秀艺术剧目。

第十三题 剧目演出结束后，是否希望有演后谈？



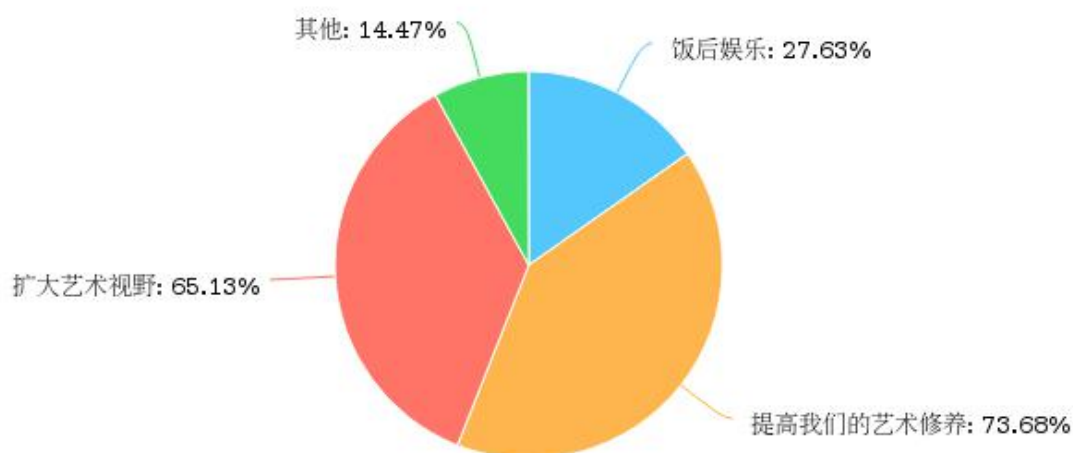
图二十五



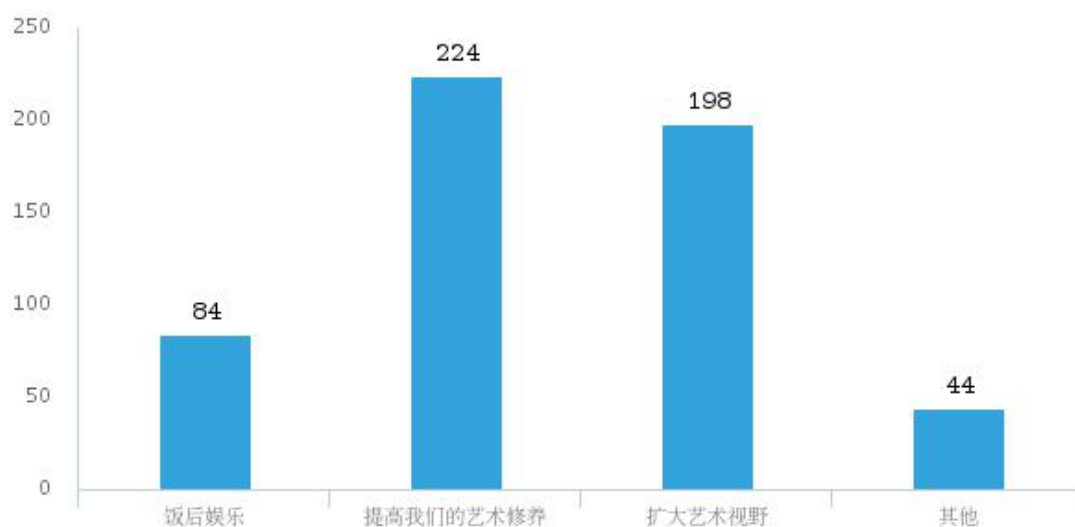
图二十六

由图二十五、图二十六可知，认为在演出后有演后谈是必要的市民有 111 人占 36.51%，对于演后谈没有特别要求的市民有 122 人占 40.13%，认为有没有演后谈是无所谓的市民有 71 人占 23.36%。由此看出，东莞市民对演后谈的需求不是特别的大和坚定，但大多数市民也不明确反感拒绝。因此，我建议，玉兰大剧院可以适度开展一些观众拓展活动，包括演后谈，刺激市民对剧目的思考以及兴趣，同时起到一个艺术普及的作用。

第十四题 您认为在玉兰大剧院观剧可以带给你怎样的影响：



图二十七



图二十八

由图二十七、图二十八可知，在玉兰大剧院看剧被视为饭后娱乐的市民有 84 人占 27.63%，认为在玉兰大剧院看剧提高我们的艺术修养有 224 人占 73.68%，认为在玉兰大剧院看剧可以扩大艺术视野的人有 198 人占 65.13%，其他有 44 人占 14.47%。因此，玉兰大剧院可以引进一些高质量有营养的优秀剧目，符合东

莞市民的观剧需求，提高东莞市民的艺术修养。

第十五题 您对于玉兰大剧院的发展有什么建议？（填空题）

总结问卷的回复：

- 1、“希望东莞有自己的特色剧在玉兰大剧院上演”（1条）
- 2、“消息宣传不太灵通，希望加强宣传推广”（20条）
- 3、“节目内容可以更加丰富”（5条）
- 4、“没有去过玉兰大剧院看剧，不了解”（29条）
- 5、“希望有交流会”（1条）
- 6、“影响范围不够普遍”（5条）
- 7、“希望针对年轻人多安排一些演出”（1条）
- 8、“很好，没有建议或祝愿玉兰大剧院越办越好”（22条）
- 9、“加大宣传，可以考虑和学校合作，给学生赠票。”（1条）
- 10、“尽可能注入多一点的文化表现形式，适当调整票价吸引市民观看学习”（5条）
- 11、“多举行一些不同形式的音乐人表演，开放式舞台”（1条）
- 12、“降低票价”（31条）
- 13、“可以多赠票”（16条）
- 14、“排队秩序要加强”（3条）
- 15、“服务态度需要提高”（3条）
- 16、“取票不方便，太多人堵塞，可以考虑提前时间取票”（6条）
- 17、“要做到贴近市民需求”（9条）
- 18、“控制小孩子年龄，太小不要来看剧。”（3条）

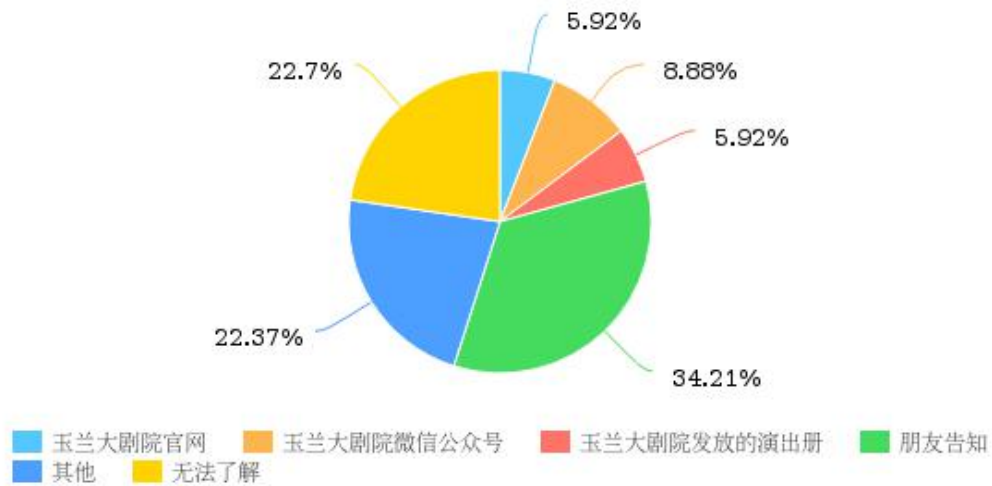
据统计，我们可以将建议大多数分为：降票价、多赠票、多



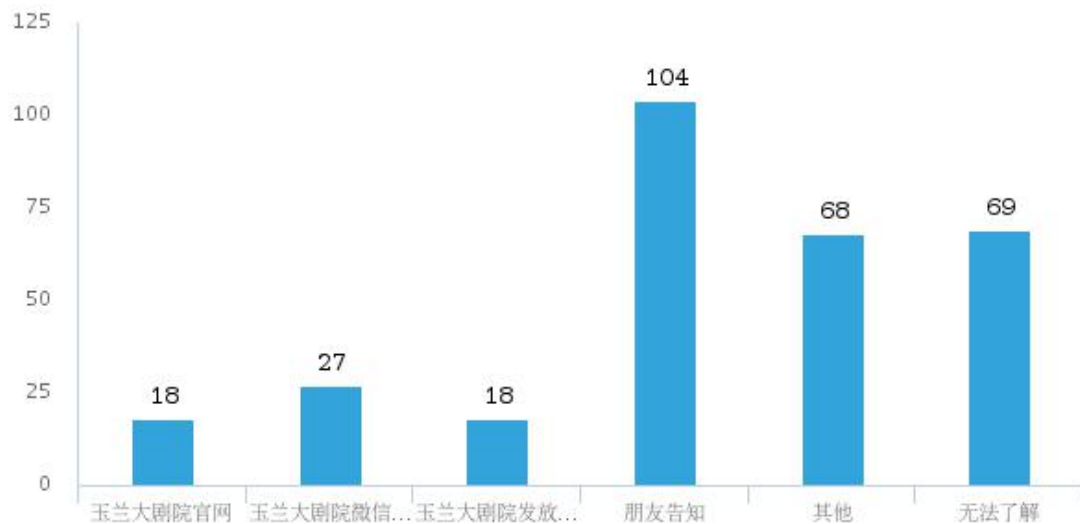
宣传、没看过、多音乐会、祝愿性话语、还有设备服务上的建议。

## 七、存在问题

问题一：玉兰大剧院演出信息宣传力度不够强



图二十九

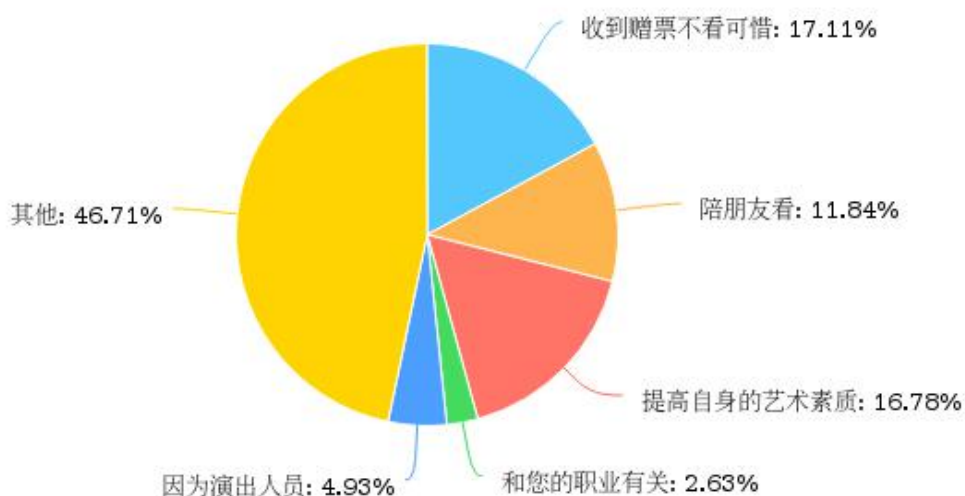


图三十

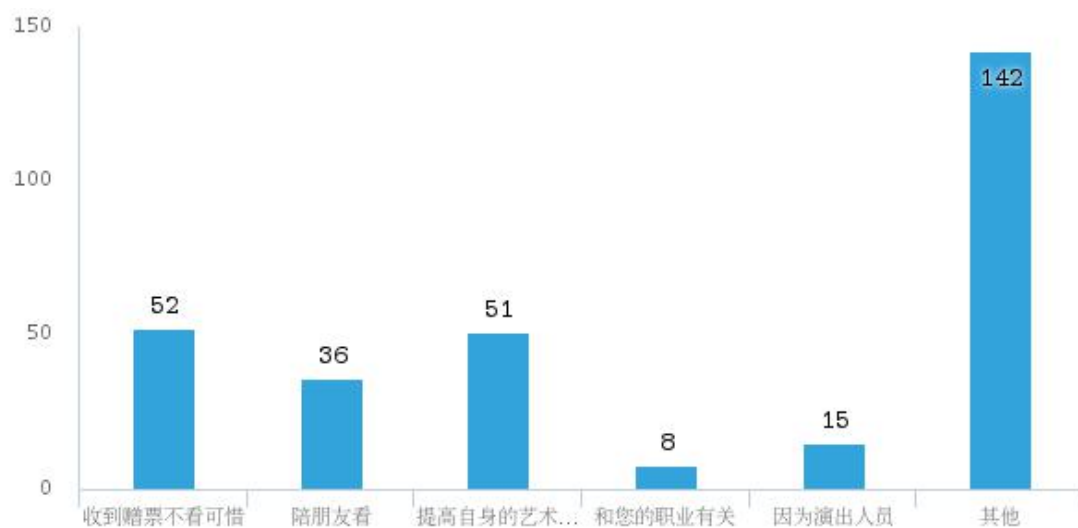
由图二十九、图三十可看出，对于了解观众玉兰大剧院演出信息宣传途径一题，通过朋友告知的方式了解玉兰大剧院的演出

信息的市民人数占了很大的比重，而无法了解玉兰大剧院演出信息的市民基本没有来玉兰大剧院观看过剧，从表上可以看出，东莞市民了解玉兰大剧院演出信息途径是多元化的，但是，朋友告知的方法比较传统，属于圈内推广。由此看出，本应该占据主要获取信息渠道的宣传媒介只占了 37.17%。从而，反映出当前玉兰大剧院演出信息的推广缺乏有力宣传的平台且宣传力度较小，传播范围受到了局限。我们在调查问卷的第十五题问答题中，我们可以看出东莞市民对演出的渴望但因宣传力度的问题，因此，大多数只靠观众群体之间的圈内推广，使得核心观剧群体的圈层较小，从而影响玉兰大剧院的票房收入。

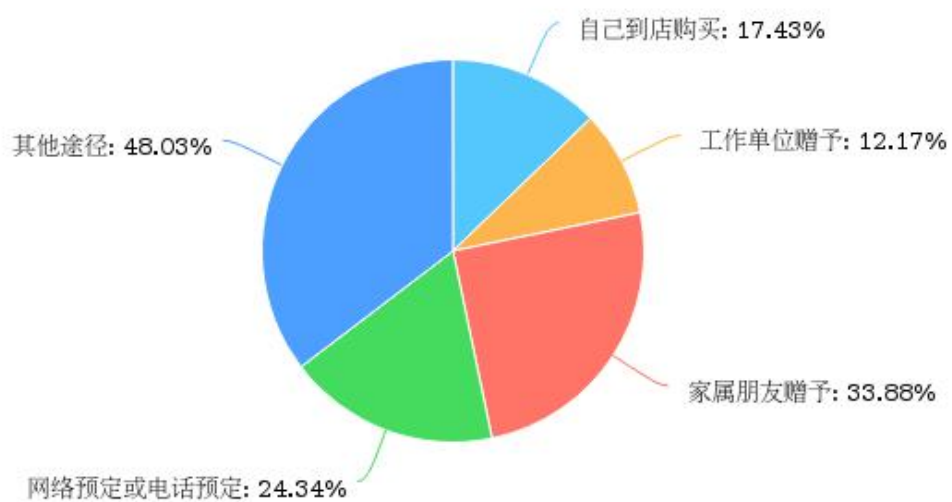
### 问题二：观剧群体的艺术素养具有差异性



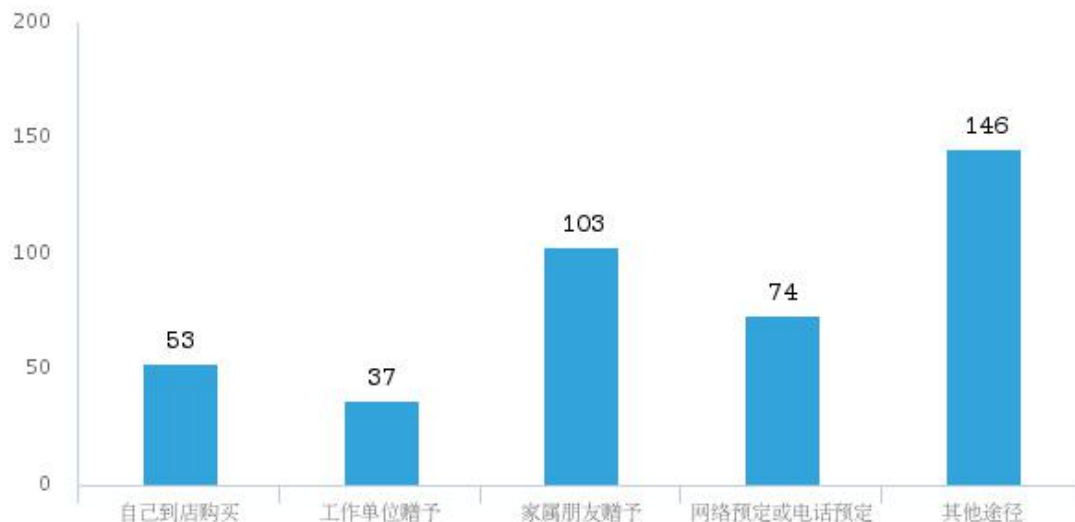
图三十一



图三十二



图三十三



图三十四

由图三十一、图三十二、图三十三、图三十四可看出，参加这次调查问卷的市民群体中，购票途径为他人赠予而来玉兰大剧院看剧的市民占了很大的比例，说明东莞市民主动购票意识不强，多数人还未形成一定规律的观剧习惯。而出于“收到赠票不看可惜”的目的来玉兰大剧院看剧市民占了 17.11%，出于“陪朋友看”的目的来玉兰大剧院看剧市民占了 11.84%，由此看出，东莞市民对文化消费、剧院艺术的兴趣不太高，这与东莞市多年来的艺术普及、艺术发展形势有一定的关系。然而，在这次调查问卷的结果中我们发现主动购票观剧的市民和他人赠予的市民人数大致相当，由对观剧群体信息分析可得，在观剧群体中存在着社会地位的差异、受教育程度的不同以及所受艺术文化熏陶的环境差异等客观因素，使得观剧群体的艺术素养具有差异性。

### 问题三：玉兰大剧院对观剧儿童设定不明确

根据我们的走访以及调研结果，我们发现玉兰大剧院对观剧儿童设定不太明确。一般除了部分音乐会会限制 1.1 米以下儿童

进场观剧，其余场次均由演出方规定。玉兰大剧院管理人员表示，剧院会根据实际情况进行综合考虑是否需要限制 1.1 米以下儿童进场观剧，但剧院没有具体明确的书面设定。部分观剧人群反映，允许过小儿童入场会影响其观剧质量，从而造成对剧院的不良影响。据官方表示，像这样要求年龄限制的剧目并不多，具体多少并没有统计。由于观剧儿童限定的不明确和儿童的个体差异，观剧人群在限制儿童进场方面表示疑问和不满。据反映，同年龄段的儿童由于生长发育程度的不同，造成了一些同年龄段儿童存在不同的进场待遇，让部分已为儿童购买门票的家长产生不满。因此，玉兰大剧院在这方面存在了一定的不完善。

#### 问题四：玉兰大剧院购票服务不够完善

根据我们的实地调研结果，我们发现玉兰大剧院的购票服务系统不够完善。当观剧人群进行网上以及电话购票时，观众需在进场观剧前携带有效证件，身份证或驾驶证等前往售票窗口取票，而玉兰大剧院并不提供邮寄票务服务。在剧院，取售票窗口为同一窗口容易造成观剧前半小时甚至一小时取票窗口的拥堵以及购票的不方便。部分前往玉兰大剧院的观众，由于不清楚明确的取票时间，都选择在即将开演前取票，从而造成不必要的拥堵，玉兰大剧院的取票系统还未完善，取票流程的繁琐和窗口取票的滞留可能会影响观剧人群的消费心理和消费体验。

#### 问题五：玉兰大剧院的观众文化拓展活动不够突出

在我们实地调研期间，玉兰大剧院迎来暑假档，儿童剧目演出偏多，暑假观众拓展活动不多，演出工作坊和艺术普及活动缺乏，对于一个刚成为一线城市的东莞来说，经济的转型将会拉动

文化的增长，但不仅是东莞的演出文化市场乃至中国或国际的文化市场，都需要丰富地利用艺术资源进行观众培育。

#### 问题六：观演人群区域性过于明显

我们在实地调研中发现观剧人群的主要为剧院附近的小区 and 城区，极少发现来自各镇区的观剧者。一是交通问题，在东莞一号线地铁开通后，该问题得到了些许改善，但本人认为，主要问题应该是玉兰大剧院的演出还未规划到附近镇区的受众。东莞是一个拥有 32 个镇区的一线城市，而玉兰大剧院作为东莞演出行业的龙头老大，应该考虑到开发大部分的镇区受众，树立自身的行业形象力。

## 八、对策建议

### 1、加强玉兰大剧院的宣传力度

东莞不缺少文化内涵，缺少的是以现在的眼光，把这些文化艺术内涵挖掘出来，用现代的眼光来加以包装宣传。东莞玉兰大剧院作为东莞市的文化标志性建筑，在产业优化升级的浪潮中，更应该起到带头模范作用。因此东莞玉兰大剧院应该抓住机遇，开拓创新，努力打造成为东莞文化名城的标志。而如今这个贴有东莞文化标签的艺术殿堂却由于宣传力度不足，宣传方式单一，抹杀了其应有的影响力。艺术是一种文化软实力，艺术文化作为东莞不可或缺的发展对象，我们应该加大对玉兰大剧院的宣传力度，并且从更多地途径对玉兰大剧院进行传播。

第一，发挥新媒体时代的宣传作用，利用网络多个平台在东莞市民的生活圈中产生影响。充分利用网络传媒、电子终端来拓宽演出信息信息的传播途径，可以考虑和一些东莞具有一定影响

力的网络平台和微信平台合作。

第二，建立多个互动合作平台基地，尝试与俱乐部、中小学以及大学进行一个宣传与合作，扩大圈内传播，使得作品信息能迅速地被观众捕捉。

第三，设立开放日或艺术节，玉兰大剧院位于东莞文化区，靠近东莞图书馆、东莞展览馆、东莞文化馆、东莞青少年宫等文化馆。可以通过与周边的文化馆进行合作，捆绑营销和主题展览。在玉兰大剧院内特定的时间对某项艺术做展览活动，允许市民前来参观，借此增强其艺术感受力和理解力，从而将剧目信息更好地传播，充分地利用玉兰大剧院的空闲时段的公共空间，提高影响力。



第四，创新宣传方式，玉兰大剧院可以尝试与旅行社进行合作。玉兰大剧院坐落在东莞的文化中心，可以联合周边的图书馆、博物馆、科技馆等文化建筑，作为文化联盟的形式对其构成旅游观光及艺术体验的艺术捆绑式经济。凭借其独特艺术魅力，展现东莞市的人文风采，从而达到宣传的目的。

## 2、加强艺术普及力度，提高观剧群体的艺术素养

强大的文化建设对于东莞来说，是十分重要的。但是当一幢幢文化大楼竣工时，我们发现东莞市民的文化消费观念依然是十分薄弱的。建好一座大剧院已属不易，东莞市民艺术素养有待提高、观众群体有待培育、艺术市场有待开发的城市，要把玉兰大剧院顶尖的艺术殿堂，更是难上加难。玉兰大剧院虽顺利兴建、运作上轨，但东莞目前高雅艺术演出市场还不尽成熟，观众还没有完全形成买票看戏的习惯，观众群体还有待进一步培育，玉兰大剧院的经营管理依然面临着较大的挑战。因此，政府需要加强艺术培育的经济支持，提高市民的艺术修养，培育市民文化消费的观念，刺激市民进行文化消费。

首先，我们可以尝试在中小学等各个接受教育的群体中设立文化艺术普及课程，尽量在社会基层和潜在的消费者人群的生活圈子里涉及到文化消费活动。如可以考虑与周边的各种艺术馆、文化馆、博物馆做一个联合活动，做一个系列性的艺术文娱活动。如抗日战争胜利 71 周年，文化馆、博物馆、美术馆将展览同时期或相关题材的文艺作品或文物，而此时，可以考虑联合售票做一次纪念抗日战争的艺术节视觉盛宴，此时玉兰大剧院可以引进相关题材，有可能也可以展示用艺术表现形式来展示同时期的东莞。

其次，我们可以通过和中小学合作，利用中小学的文化普及教育的旅游形式来参观展览馆的同时，走进剧场，接受表演艺术的文化洗礼。或可以举办一些亲子活动或艺术夏令营，让普通市民渐渐走进艺术的殿堂，成为东莞玉兰大剧院的潜在观众人群。

除此之外，我们可以尽量结合多种文化形式，举办一些互动性的文化艺术节，如东莞市每年的 11 月份到 12 月份的音乐节，



但是由于宣传和策划上还不太完善，可以考虑融入更多的文化元素，创新出自己的文化内容，扩大其影响力，打造关于自己的文化品牌。

再者，我们建议玉兰大剧院可以举办一些观众拓展活动和演后谈（也就是节目结束之后、可以和观众互动一下，谈谈导演和主要演员对剧的看法，允许观众提问，加深观众的印象，使其明白艺术作品编创的不易，强化其对文化消费的重要性）。再如儿童剧的演出，我们在观众看完演出后可以组织在公共区域和艺术家的合照和布置一些剧后的延发观众拓展和亲子教育。



（图为天桥大剧院的儿童舞剧《俄罗斯方块》演后演员和观众进行观众拓展活动）

最后，政府需加强艺术培育的经济支持，支助大学生及社会艺术爱好者做剧。

玉兰大剧院可以考虑做个民间剧目征集活动，创办一个东莞大学生演出行业的组织，吸引大学生来参加一些免费的艺术普及教育活动，再吸收演出制作专业学习者和爱好者，整合东莞的艺术文化人才，通过鼓励大学生及社会爱好者做剧，做个民间剧目征集活动，设定一个评判标准，筛选其作品，作为以后的剧目上演，然后在自创剧目上给予专业艺术指点，给予市民一个平台创

造东莞的原创剧目，尽可能给予他们更多的“巡演”机会，借此在市民内掀起一股艺术风潮，带动其家属及其朋友走进剧院观剧，同时为东莞的文化建设起了一个很好的牵动作用。将玉兰大剧院打造成东莞极具影响力的艺术内涵与艺术建造于一体的艺术殿堂。

### 3、明确玉兰大剧院对观剧儿童的限定标准。

国家大剧院规定不满 1.2 米的儿童（除儿童专场以外）谢绝进场，欧洲国家均有类似的规定。中国教科所教育心理研究室主任俞果良教授认为，儿童正在身心发展过程中，注意稳定性、自我控制的支持性和自制力都较差。澳门交响乐团艺术家陈允也指出，身高 1.2 米以下儿童谢绝进场，已成为一种公序良俗，其目的在于维护绝大多数听众的合法权益，也是符合《全国剧场管理工作试行条例》的有关规定。因此，我建议，玉兰大剧院为避免潜在的矛盾冲突，应作出明确的规定，避免影响大多数成年观众的观剧质量。

其次，玉兰大剧院明确限制规定的同时，可以考虑尝试将身高限制改为年龄限制。近几年由于有部分因身高发育问题而被拒绝入场的观众对剧院管理甚为不满，他们将身高限制进场视为歧视行为。若将身高限制改为年龄限制就可以避免以上的进场纷争，在观剧过程中儿童自制力差的影响也可以通过年龄限制得到控制。据了解，观众在玉兰大剧院购票甚至现场取票都需要出示有效证件，身份证等。自 2005 年其二代身份证的推出，儿童基本具有属于自己的身份证。因此，这为我们的预想限定提供了很好的条件。

#### 4、完善玉兰大剧院的取票系统

据调查，多数剧院在网上购票时会提供邮寄票务服务，门票将会被送货上门。其实，邮寄票务服务也是一种宣传行为，在为观剧人群提供便利的同时，还可以刺激观剧人群身边的潜在消费者。因此，玉兰大剧院可以考虑跟上大剧院的发展步伐，提供邮寄票务服务，完善其取票系统服务，避免观剧前取票窗口的拥堵。

第二，玉兰大剧院可以考虑引进票务打印机或开设多几个取票窗口，解决取票拥堵的问题。第三，玉兰大剧院需在网络上的各个售票平台注明其取票时间，建议提前领取，解决观剧前的不必要拥堵。第四，随着二维码经济的发展，东莞玉兰大剧院可以考虑开发二维码票务系统，在接受网络消费后，消费者可以直接凭一手机在手，进入剧场，简化剧场取票程序，节省人工投入。



#### 5、大剧场应努力开发一部分的潜在观众

东莞玉兰大剧院在东莞文化演出行业里的作用和地位都不可小觑，作为龙头老大，应在这个行业做好带头作用，努力开发潜在观众群体，完善运营结构，带动东莞这个一线城市的表演艺术经济的发展。东莞的观剧人群在不断培育，要想表演艺术行业跟上电影行业的发展脚步，就要在各个可能成为日后观众的群体进行潜在福利吸引手段，

吸引潜在群体购票。比如玉兰大剧院可以把宣传神如今东莞的校园里，通过跟学校的社团和学生会进行合作，捆绑营销，接着各个文化节日、艺术节的名义进行团体学生购票，演出大巴接送的福利，开拓大学生群体，吸引情侣和一些文艺知识分子走进剧场。

其次，对于一些镇区，比如镇区的文艺活动，干部活动、公司活动和一些镇区大学生成长促进会活动，玉兰大剧院也可以为这些潜在群体进行提供一些大巴福利或票务捆绑。广泛开发潜在受众，让各个潜在观众都能享受到艺术的普及和艺术的视听盛宴，提高大剧院的艺术品牌影响力。

## 九、总结

根据调查结果，观剧人群的构成是受多方面影响的，与个人文化素养、学历、收入高低、所处的社会阶层，以及演出的质量和剧场所提供的观演环境都有着密切的关系。而玉兰大剧院的运营应实事求是地结合观剧人群以及潜在的消费人群的需求，完善其机制和管理模式，打造东莞的艺术文化品牌。

通过我们的数据分析下，剧院作为文化高端场所，东莞市民通过自己买票前去观剧的数量较少。在东莞，大部分高端艺术的剧目对于东莞市民来说是比较小众的。并且部分观众对玉兰大剧院的经营现状还存在着自己的建议，说明玉兰大剧院的经营方式理念还存在着不足。这对玉兰大剧院以后的发展将会造成一定的影响。

相对而言，玉兰大剧院的自我宣传还存在着一定的局限，没有真正地打开市场，缺乏真正面对东莞市民大众的有效宣传。所以我们要进一步发掘新的宣传方式，可以尝试通过对新媒体的利用，来拓宽玉兰大剧院的市场。让观众们有意识地前往玉兰大剧

院了解演出信息或者通过其他方式，购票观看自己真正喜爱的剧目。

在如今东莞乃至国家的大方向下，在全面深化改革引领下，玉兰大剧院更应该肩负起来自己的责任，有义务的普及大众艺术，有意识地提高市民艺术素养。在上文中，我们提出了问题并给“玉兰大剧院”提供了解决问题的方案。我们希望通过我们的调查，可以为“玉兰大剧院”提供部分数据，也希望玉兰大剧院经营的越来越完善。让“玉兰大剧院”成为东莞市真正的文化代名词，让艺术文化在东莞这片土地上生根发芽，真正地实现文化普及，实实在在地发展文化经济，让东莞市人民受益。

## 十、附录

### 附录一：调查问卷

#### 东莞市玉兰大剧院市民及观众调查问卷

1、您的性别：

A、男 B、女

2、您的年龄：

A、18岁以下 B、18——30岁 C、30——50岁 D、50岁以下

3、您的职业：

A、学生 B、公务员 C、从事国企文化工作 D、从事个体文化工作 E、从事国企非文化工作 F、从事个体非文化工作退休其他

4、您的月收入：

A、1000以下 B、1000——3000元 C、3000——8000元

D、8000以上

5、您在东莞居住了几年：

A、一年以内 B、三到五年 C、五到十年 D、十年以上 E、土生土长的东莞人

6、您的最高学历：

A、小学以下 B、中学 C、大学 D、研究生及博士 E、博士后

7、您是通过什么样的方式了解玉兰大剧院的演出信息的：

A、玉兰大剧院官网 B、玉兰大剧院微信公众号 C、玉兰大剧院发放的演出册 D、朋友告知 E、其他 F、无法了解

8、您来玉兰大剧院看演出的原因：

A、收到赠票不看可惜 B、陪朋友看 C、提高自身的艺术素质 D、和你的职业有关 E、因为演出人员 F、其他

9、您的获票途径：（多选）

A、自己到店购买 B、工作单位赠予 C、家属朋友赠予 D、网络预订或电话预定 E、其他途径

10、您认为玉兰大剧院的普通座票价应该控制在哪个价格段您可以接受去消费：

A、30—60元 B、120元以内 C、180元以内 D、只要节目精彩300元以内可以接受 E、只要节目精彩在400元以内可以接受

11、您想在玉兰大剧院看到更多什么类型的演出？（多选）

A、音乐剧 B、话剧 C、儿童剧 D、木偶剧 E、舞剧 F、音乐会 G、公司或培训班年会 H、戏剧 I、东莞自己的剧

12、对于玉兰大剧院的演出，您更关注的是：（多选）

A、演员 B、演出单位 C、编导 D、内容 E、形式 F、其他

13、剧目演出结束后，是否希望有演后谈？

A、希望，有必要 B、没有特别需求，有就看，没有就算 C、

无所谓

14、您认为在玉兰大剧院观剧可以带给你怎样的影响：（多选）

A、饭后娱乐 B、提高我们的艺术修养 C、扩大艺术视野

D、其他

15、您对于玉兰大剧院的发展有什么建议？（填空）

附录二：玉兰大剧院 2016 年和 2017 年 8 月份演出剧目表

## 2016年8月份演出日程安排表

日期	演出内容、时间及演出场地		演出团体		主、承办单位	
	大剧场	小剧场	大剧场	小剧场	大剧场	小剧场
1 (周一)						
2 (周二)						
3 (周三)	装台					
4 (周四)	儿童现代舞剧《蝉和蚂蚁》 20:00		加拿大 Sursaut 舞团		主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
5 (周五)	第102期“绽放的玉兰” 艺术普及系列公益活动- 大型魔幻3D童话芭蕾舞 剧《冰雪王国》 20:00		爱丽芭蕾 教育联盟 机构(东莞 校区、广 州校区)、 东莞市爱 丽芭蕾舞 蹈文化传播 有限公司、 东莞市南 城爱丽培 训中心		主办: 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
6 (周六)	第103期“绽放的玉兰” 艺术普及系列公益活动- 奏出我的梦想-吴纯钢琴 音乐会暨大师公开课 20:00		吴纯		主办: 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
7 (周日)	千与千寻-久石让·宫崎 骏动漫作品视听交响音 乐会 20:00		北京中歌 爱乐演奏 团		主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
8 (周一)	《2016“梦想就在前 方”梅鑫携手众星巡回 公益演唱会-东莞站》 20:00					
9 (周二)	儿童剧					
10 (周三)						
11 (周四)						
12 (周五)	放屁大象吹低音号之动 物交响乐团 —德国绘本交响音乐会 20:00		西区爱 乐室内 乐团		主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
13 (周六)						
14 (周日)						
15 (周一)						
16 (周二)	政府用场(天鹅湖)					
17 (周三)	黄子芳钢琴独奏音乐会 20:00		黄子芳		主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会	



					承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
18 (周四)	“第八届中国国际影视动漫版权保护和贸易博览会-大型原创魔幻3D亲子儿童剧《美人鱼》 20:00	第106期“绽放的玉兰”艺术普及系列公益活动-音乐王国之梦 20:00	东莞儿童艺术团	东莞小小艺术家团	主办: 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司 东莞市贝达文化传播有限公司
19 (周五)	大型快乐益智音乐人偶剧《开心宝贝之音乐城历险记》 20:00	“第八届中国国际影视动漫版权保护和贸易博览会-香港绘本故事剧《狐狸孵蛋》 20:00	广东省木偶艺术剧院有限公司	香港明日艺术教育机构、马鞍山艺术剧儿童剧团	主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	主办: 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司
20 (周六)						
21 (周日)	不能说的秘密-世界著名近台魔术大师展演 20:00		魔术师奥伯特·莱昂纳多、丹尼·科尔、尼科·费恩、贵州新平		主办: 北京保利剧院管理有限公司 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
22 (周一)	“第八届中国国际影视动漫版权保护和贸易博览会-贝肯熊亲子音乐剧《今天, 运气真好!!》 20:00		广州戏院文化传播有限公司		主办: 东莞玉兰大剧院管委会 承办: 东莞市保利玉兰大剧院管理有限公司	
23 (周二)						
24 (周三)						
25 (周四)						
26 (周五)						
27 (周六)	<b>金芭蕾</b>					
28 (周日)						
29 (周一)						
30 (周二)						
31 (周三)						

注: 黑体部分是租场/政府用场项目

业务策划部

制表人:

复核:

东莞玉兰大剧院管理委员会2017年08月演出表

演出日期	演出时间	演出剧目	值班人员
5 (周六)	20:00	《不能说的秘密-世界著名近台魔术大师展演》	
5 (周六)	20:00	第144期“绽放的玉兰”艺术普及系列公益活动 先锋系列演出之肢体剧《皮·相》	
10 (周四)	20:00	国家艺术基金2016年度大型舞台剧资助项目《 犄儿头小犄儿之疯狂的摄人》	
11 (周五)	20:00	第145期“绽放的玉兰”艺术普及系列公益活动 《钢琴与二胡对话-经典中西音乐交流鉴赏会》	
15 (周二)	20:00	话剧《亚马》	
16 (周三)	15:00	阳光计划《菜园宝宝》	
16 (周三)	20:00	《本杰明·贝克&丹尼尔·普博蒂德小提琴钢琴二 重奏音乐会》	
16 (周三)	20:00	阳光计划《菜园宝宝》	
18 (周五)	20:00	朱丽叶芭蕾《仲夏之夜》经典芭蕾剧目晚会	
19 (周六)	20:00	市民音乐会《久石让宫崎骏动漫视听——中国 电影乐团音乐会》	
21 (周一)	20:00	黄子芳钢琴独奏音乐会	
21 (周一)	20:00	朱一萌音乐会	
24 (周四)	20:00	《周天羽钢琴独奏音乐会》	
26 (周六)	20:00	第139期“绽放的玉兰”艺术普及系列公益活动 -东莞杰出少年音乐作品赏析音乐会	
27 (周日)	20:00	儿童剧《海洋总动员》	

附录三：东莞市玉兰大剧院百度指数搜索人群图（2017.8.1-8.31）

