

太阳马戏团启示： 寻找金融战略上的蓝海

太阳马戏团成立于1984年，在过去23年里创造了13台大型节目，除了在赌城拉斯维加斯的常驻演出外，目前每年有11台节目全球巡演，这11台节目已走遍五大洲的100多个城市，有些节目未来三年的档期都已排满。太阳马戏团被誉为加拿大的“国宝”，是历史上最赚钱的马戏团，它每年的观众达1000万人，年销售额达6.5亿美元，并且连续五年保持两位数的增长，而拥有公司95%股权的创始人拉里伯特更在2004年时就已跻身《财富》评选的世界500富人榜。人们说，太阳马戏“颠覆了传统意义上的马戏”，是“再造的马戏”，是“永不落幕的太阳马戏”。那么，太阳马戏团与传统马戏到底有怎样的区别？它的成功秘诀到底在哪儿？

《蓝海战略》一书将太阳马戏团的成功归因于它在创意上找到了蓝海，把马戏变成了一个集合音乐、舞蹈、服装、灯光于一体的高雅艺术。但我们认为，太阳马戏团的成功来自于金融战略上的蓝海，它改变了整个行业的竞争规则，把一个劳动密集型的产业转变为一个资本密集型的行业：太阳马戏团通过资本的密集投入来提高行业门槛，然后借助项目融资减轻资金负担、加速资金回笼；通过向全球采购最优秀的演员、创意、设计师、工程师，乃至高科技材料来打造公司整体的核心创造力；最后，多剧目的长年同时上演则分散了投资风险、并保证了后续创意的资金供给。

一、 全球“采购”明星

虽然名字叫“马戏团”，但是太阳马戏团从来没有动物表演，也并不培养自己的杂技明星，实际上，太阳马戏团从不自己培养演员，他们是一个资源的整合者，在世界各地挑选最优秀的演员，这些演员在位于蒙特利尔的总部接受6个月的培训就可以正式上岗了——太阳马戏团目前有900名演员，来自40个国家（其中有20%来自中国），很多演员曾是奥运选手，甚至还有冠、亚军运动员，有些是知名的舞蹈家，有些是杂技“金小丑”奖的获得者——对一个普通的杂技演员而言，进入太阳马戏的意义，相当于是一名运动员有机会进入了奥运会。而太阳马戏团之所以能够吸引这么多最优秀的演员，是因为在这里演员们享受了最好的待遇，首先，每个演员每场演出的收入高达600~1000美元，而每个演员每周最低演出5至6场，年收入可以达到30万美元，甚至更高；其次，巡演期间演员的生活也比其他演出团体舒服得多，每8个演员一辆车，车头和车尾有前后客厅，每个人有一个单间，里面有电视、DVD等设施，有专人负责演员的缴税、度假期间买机票等等私事。不过，太阳马戏团内部有一个说法叫做：这里没有明星。每次创作新的剧目，太阳马戏团都会启用全新的团队，之前的剧目再好，到该撤换档期的时候也会毫不犹豫地撤换。实际上，人们也不在意太阳马戏团是否有耀眼的明星，因为它本身就是一颗明星。

二、 借力高科技，让传统马戏“不可思议”

2007年6月太阳马戏团来上海演出，仅巡演道具就装了60个集装箱，总重750吨，是一般大型演唱会的3倍。而这里面装的都是最先进的设备。2万平米的演出大篷，每个大篷的支架都设有压力表，有电脑进行实时监控；大篷底下围有一圈15厘米的水泥围柱，雨水再大，也不可能漫进大篷来；此外，为了抗击可能的12级以上的大风，需要在全场打上1500

根 15 米长的钢钉。演出大篷还利用高科技手段实现了隔音、隔光、防潮——即使烈日当空，大篷里也能保证足够黑暗，即便外面汽车喇叭声大作，大篷里依然十分安静。

大篷里最有科技含量的当属剧场中心的圆形舞台。舞台地面的材料非常特殊，可以防止演员滑倒，270 度的环形观众席，确保观众坐在任何角落，都能欣赏到精彩的演出。而在《Quidam》一剧中，空中有 4 条横贯舞台的航轨可以让演员从天而降，而小丑则会从舞台下的机关探头而出；在《卡》秀演出时，舞台上的巨型机械，完全改变了“舞台是平的”这一固有模式，舞台被机械手操纵，忽而是悬空前行的海上帆船甲板，忽而像笔直的悬崖峭壁，忽而像斜线的山坡；《O》秀则是一台以水为舞台的表演，十吨的水在瞬间消失，又在瞬间出现。

除了演出大篷外，还有一个 500 多平米的候场大篷和 3 个入场大篷，里面包括了红地毯贵宾套间，可以供 425 位客人使用。在电力方面，太阳马戏有自己的柴油发电系统。演出时，启用 9 台空调机组，将室温控制在 24 度，以避免演员手心出汗导致高空滑脱事故。每场演出都会被录制下来，然后送到一个数字软件公司去做分析和重放，以便改进。

太阳马戏团已经不是一场传统的马戏，而是一场高科技的集合。

三、 整体性创造价值

除了 900 名演出人员外，太阳马戏团还有 3500 名员工，他们每个人都是演出中重要的一部分。太阳马戏是将马戏、歌剧、舞剧诸多艺术内容综合在一起的一台秀，它的每场表演都有原创的音乐和十几人的专署乐队现场配乐，而每场演出后有 7 名洗衣工花 2 小时把所有服装手洗熨烫好，此外，巡演期间每个表演团还有 5 位随行大厨，并在当地再雇佣 12 个人来打理所有员工的饮食，并针对不同国家的演员提供特殊的饮食。

而太阳马戏团更核心的资源还在它的蒙特利尔总部，那里有 1600 名员工在工作。这里有一个经验丰富的团队负责进行技术、创意方面的研究，以开发太阳马戏团的下一个节目，团队成员主要由设计人员、教练、道具师及各方面的高级工程师和专家组成。总部还有 20 多为训练师和多位理疗师和健身教练。专署的服装设计师负责设计演出服，每套服装在最终定稿前至少要经过十次修改，以满足美观和表演者动作的双重需要，并有 300 名技工（包括鞋匠、帽匠、纺织、印染专家、缝纫工、花边制造者、木匠等）在总部的生产车间制作。为了保证面料的统一，他们会买来白色的布料，自己染色，此外，为了保证演员帽子的尺寸恰到好处，不会在演出中掉下来，总部为全部 900 名艺人定制了石膏头像，以保证艺人们在巡演期间，总部的技工仍能够做好新的帽子来换下带坏了的帽子。演出中使用的鞋子也都是手工制作的，以便和服装颜色协调，假发也是手工做的，每场演出都要清洗一遍并做发型。

总之，整体性成为演出成功的关键，每个动作的背后都有一群创意人员、工程师、服装设计师、工匠、理疗师，甚至厨师、律师……演员的组合在不断改变，但品牌的魅力不变，太阳马戏团真正从一个个明星领导的作坊式团队，转化为一个可以工场化制造大型现代马戏节目的公司了。

四、 资金决定成败

太阳马戏团的成功，来自于对全球最优秀的演员、设计师、工程师、工匠的资源整合，但如何才能将这些资源整合起来？资本发挥了关键作用。

尽管人们将太阳马戏团的创始人拉里伯特视为天才，但其实，在太阳马戏团创立初期，它经营得并不好，几次濒临破产，靠着加拿大金融公司 Desjardins 和魁北克政府的资助，它才免于破产厄运，到 1987 年时公司净资产已变为负的 75 万美元，这一年创始人决定赌一

把去参加洛山矶艺术节，如果失败他们将买不起回程的票。幸好表演取得了轰动，并引起了哥伦比亚电影公司的注意，但为了保持创意的独立性，拉里拒绝了哥伦比亚公司的投资要求，而决定把赚到的钱全部投入到新节目创意中去，但是在有限的资源下创意工作并不顺利，直到1990年 *Nouvelle Expérience* 的成功才让公司又重新盈利，并有了积累来开发下一个剧目 *Saltimbanco*，*Saltimbanco* 在1992年上演，尽管演出取得了成功，但这种滚动的开发模式却让太阳马戏团时刻处于危险之中，因为任何一部剧的失败都将导致公司失去开发后续节目的能力，而公司依靠自身积累所能创作的最大剧目也只有两三百万元的投资。

直到1993年，与赌场的合作才真正使太阳马戏团上了一个档次。1993年，太阳马戏团接到拉斯维加斯赌场的邀请，开始常驻那里并上演专门为赌场打造的剧目 *Mystere*，次年赌场酒店又耗资7000万美元为太阳马戏团打造了一个专门剧场和水上舞台来上演O秀，2000年新的赌场主人又资助了卡秀的上演，卡秀是一个转折，为了卡秀的演出，CASINO 出资1.35亿美元来建造一个剧场和机械舞台，另外3000万美元的服装和道具成本则由CASINO 和太阳马戏团均分——利润部分也是均分，1.6亿的投资，让太阳马戏团的卡秀无与伦比；2006年，CASINO 与太阳马戏团又合计出资1.4亿美元来开发一个以披头士为创意的演出，而这些高投入已然成为行业内其他竞争对手难以翻越的壁垒。

资本支持成为太阳马戏团成功的关键。资本不仅使它有能力和全球范围内采购、整合资源来做最完美的剧目，资本也将加速它的创新周期。目前，太阳马戏团每个节目从创意到制作完成需要三年的时间，常驻表演的投资回收期是5年左右，而巡演的节目大概是3年，总体的投资回报率在25%左右，也就是说，如果没有外部资金的支持，仅靠自身积累，公司要三五年才能推出一台新戏，三五年一个创新周期对于品味在快速变化的观众来说，显然是一种冒险。实际中，依靠目前公司全球同步上演的11台节目，和每年70%的利润用于再创新，太阳马戏团能够做到每年推出一台新剧。但这还不够快，拉里计划要在未来三年内推出9台新剧，为此，有消息称太阳马戏团已经接受了私人资本的投资，另一种说法是，美国的商业地产投资人CIM公司将拿出它的柯达剧院与太阳马戏团合资。总之，新资本的注入将成为太阳马戏团加速扩张的重要动力。

五、 小结：金融资本+演艺资源=演出市场的金融战略蓝海

以上我们讲述了太阳马戏团的故事，《蓝海战略》一书中将太阳马戏团的成功归因于它在创意上找到了蓝海，把马戏变成了一个集合音乐、舞蹈、服装、灯光于一体的高雅艺术。但我们认为，太阳马戏团的成功来自于金融战略上的蓝海，它改变了整个行业的竞争规则，把一个劳动密集型的产业转变为一个资本密集型的行业。

在太阳马戏团的成功道路上，我们处处可以看到资本与金融的力量：首先，上亿美元的创意投资其意义不仅在于提高了演出本身的水平，更在于它打造了一个其他演出团体难以逾越的资本门槛；其次，与传统的作坊式马戏团体不同，太阳马戏团是一家具有高度资源整合能力的“公司”，从演员、到设计师、工程师、工匠、厨师、律师靠着制度约束在协同运作，太阳马戏团不会因为任何一个个体的离开而受到重大影响，而这种资源整合的能力又是其他竞争对手难以复制的，它是经验、品牌与资本的结合；第三，在太阳马戏团的发展过程中，它采用了多种渠道的项目融资，以减轻自身的资金负担，这其中既包括与赌场资本、私人资本的合作，也包括与奔驰、宝马、奥迪、荷兰银行、百威啤酒、喜来登以及多普达等赞助商的合作，实际上，每到一个地方，太阳马戏团除了国际赞助商，还会寻找当地的合作伙伴，以保证在当地演出期间的资源供给。最后，太阳马戏团起步阶段的艰难历程也启示我们，要做中国的太阳马戏团，必须从一开始就将资本与资源整合能力紧密结合起来，并在最短时

间内推出多部集成大剧，只有这样才能充分分散投资风险，并加速资金回笼，缩短创新周期，从而保持持续的竞争优势。