

编者按:改革开放以来,随着中国经济实力的递增和各地文化建设意识的加强,投资过亿、十几亿甚至几十亿的大剧院、博物馆的建设成为各地打造文化强省、文化强市的文化地标,为中国艺术市场特别是高雅艺术市场的繁荣提供了舞台,也极大地提升了中国城市文化形象。

然而,与硬件建设严重不匹配的是“软件”。除了少数几家剧院,许多剧院没有自身定位、缺乏艺术特色、没有节目来源,一年中的绝大部分时间只能闲置,寄望高额场租维持生存的办法无异于杀鸡取卵,也使演出团体怨声载道。一些外表光鲜的剧院成为各地政府财政投入的“无底洞”,惨淡的演出状况也很难谈得上有多大的社会效益,在很大程度上背离了政府财政投入建设国有剧院的本意。

在此背景下,上海东方艺术中心的成功管理和运营值得审视。作为国内第一家尝试所有权与经营权分离的国家剧院,上海东方艺术中心在五年的时间里,以“国际化的运作模式、专业化的管理标准、市场化的经营理念”建立起核心竞争力,至今已有中国和世界80多个国家的表演团体和艺术家累计在此举办各类演出2300余场,观众260余万人次,获得了经济效益与社会效益的双丰收。上海东方艺术中心也成为全国第一家通过中国质量认证中心ISO9001质量管理体系认证和ISO14001环境管理体系认证的剧院,被首届莫斯科音乐论坛、英国ABO大会(英国交响乐协会全国大会)等邀请作为中国剧院的唯一代表前往演讲。

总结上海东方艺术中心的成功经验,不仅对于应对和消解当下剧院建设与管理所面临的困境具有借鉴作用,也对文化体制改革与机制创新具有重要的启示作用。

上海东方艺术中心 破解现代化剧场管理运营的生存困境

本报记者 徐 涯

金秋的上海美奂美轮。9月9日晚,伦敦交响乐团在克里斯蒂安·雅尔维的带领下,让上海观众一睹世界顶级乐团的精彩艺术表演,也拉开了上海东方艺术中心(简称“东艺”)2010/2011演出季的序幕——包括三支位列“世界十大交响乐团”的演出团体在内,40余支中外名团、20多个国家的艺术家参与,奉献90余台剧目120多场演出,跨越10个半月……作为中国剧场第一个与世界接轨的跨年度演出季,这已是上海东方艺术中心演出季从2006年7月首次公布并启动以来的第五度盛装登场。

世界指挥大师祖宾·梅塔在两次到东艺考察和演出后向媒体公开表示:“上海东方艺术中心的演出季给我的印象非常深刻。我对上海能有这样国际水准的剧院感到震惊!”

上海东方艺术中心的成功秘诀到底在哪里?他们的成功经验有没有复制的可能?

第一个突破:体制

上海率先尝试国有剧院所有权与经营权分离,为现代剧场寻找市场经济体制条件下破解运营难题的良方。

上海东方艺术中心是由上海市、浦东新区两级政府投资兴建的大型公益性文化设施,2004年底建成,2005年7月正式投入运营。作为上海浦东新区自1990年建立以来最重要的文化设施,上海东方艺术中心的建设显然是想要承担浦东新区重要的社会与文化作用。

按照以往的惯例,大型剧院建成以后,由某个文化事业单位进行管理,政府每年再划拨相应的运营费用。然而,在市场经济条件下,许多文化经营单位“事业单位体制”的局限性越来越强,缺乏面向市场的经营意识与开拓精神,演出场次严重不足,演出收入入不敷出,剧场冷冷清清没有人气,有些剧院甚至要靠出租场地挪作他用来维持生存。

上海不愧为“海纳百川”的胸怀。尽管上海素来在现代化管理上具有丰富的经验,有关方面还是决定向全国招标,在上海东方艺术中心率先尝试国有剧院所有权和经营权分离的管理新模式。结果保利文化投资有限公司中标(2009年6月划转北京保利剧院管理有限公司),随后联合文汇新民联合报业集团共同组建了上海东方艺术中心管理有限公司,全面负责东方艺术中心剧场及相关附属设施的管理和运营,首开全国剧院创新管理体制、机制之先河。这家管理公司独具慧眼,将上海文艺界一位经验丰富的资深管理者林宏鸣任命为总经理。

其实,对于经济领域而言,这早已不是什么新鲜事。酒店行业聘请专业管理公司早就是通行的做法。但问题是,大型剧院毕竟是公益性文化设施。公司作为市场经济的一分子,追求利润的最大化是合理的,但一旦仅以经济效益作为唯一评判标准,就失去了国家投资建设的公益性事业的原有意义。

突破体制限制,吃“第一只螃蟹”的勇气固然可嘉,但更重要的是,上海从一开始就着手建立委托管理及考核评估相关制度,确保所有权与管理权分离后剧场持续健康运营。在实施合同的管理上,业主方对运营方每半年进行一次考评,从经营管理、资产和设备管理、人才引进和培养等三个方面细化了25项指标,不仅对国际顶尖剧团演出剧目质量、国际国内顶尖艺术家演出场次、作为国内主办艺术盛会举办场所、世界作品中国首演与中国作品世界首演标志性演出、自办节目演出场次、服务水准超过同类剧场并成为行业标杆等方面作了具体规定,还对观众满意度、公益性演出活动场次、为社区和学校进行艺术培训及艺术知识传播的场次等提出了明确要求。在考评程序上,则明确由业主方派驻代表参加管理公司的重要会议,及时了解日常经营管理情况;组织专家开展考评工作,征求合作单位、演出院团、同行专家和竞争对手的意见;以及通过第三方进行观众满意度调查等等。

量化、细化的指标,替代了“社会效益与经济效益双丰收”的模糊概念,成为考评能够得以切实进行的关键,也使上海东方艺术中心的现代化管理成为可能。

第二个突破:定位

作为位于浦东新区的一家新剧院,上海东方艺术中心究竟要以什么内容作为自己的经营特色,并以此建构自己的核心竞争力?准确定位成为上海东方艺术中心的成败关键。

上海东方艺术中心建成之时,上海大剧院已经经过了6年的运营,逐渐走向了成熟。与上海大剧院位于上海市中心的人民广场不同,上海东方艺术中心坐落于浦东东滩冷清没有人气,有些剧院甚至要靠出租场地挪作他用来维持生存。

上海不愧为“海纳百川”的胸怀。尽管上海素来在现代化管理上具有丰富的经验,有关方面还是决定向全国招标,在上海东方艺术中心率先尝试国有剧院所有权和经营权分离的管理新模式。结果保利文化投资有限公司中标(2009年6月划转北京保利剧院管理有限公司),随后联合文汇新民联合报业集团共同组建了上海东方艺术中心管理有限公司,全面负责东方艺术中心剧场及相关附属设施的管理和运营,首开全国剧院创新管理体制、机制之先河。这家管理公司独具慧眼,将上海文艺界一位经验丰富的资深管理者林宏鸣任命为总经理。

其实,对于经济领域而言,这早已不是什么新鲜事。酒店行业聘请专业管理公司早就是通行的做法。但问题是,大型剧院毕竟是公益性文化设施。公司作为市场经济的一分子,追求利润的最大化是合理的,但一旦仅以经济效益作为唯一评判标准,就失去了国家投资建设的公益性事业的原有意义。

乐迷纷纷与之合影。”而获得了柏林爱乐的好口碑,更意味着东艺打开了世界的大门,为世界一流乐团在东艺的演出赢得了机会。

在广泛调研的基础上,上海东方艺术中心以交响乐作为自己的主打品牌。借柏林爱乐的成功演出为契机,东艺和《新民晚报》社等一起策划组织了大规模的“我心目



2010年1月,艾中巴林在东艺指挥伦敦爱乐乐团2010新年音乐会

中的世界十大交响乐团”评选活动,计划把入选的十大乐团全部请到东艺来,并逐步确立了“听交响到东艺”的品牌战略。

高雅艺术曲高和寡,有一定的进入门槛,但并不是没有知音,否则也就不可能同时在世界上存在着那么多的一流乐团了。因为长期受经济发展的制约,中国人不可能在温饱都没解决的情况下培养欣赏交响乐的习惯,而经济一旦迅猛发展,很多人又不可避免地浮躁起来,很难静下心来欣赏交响乐,因此推广高雅艺术有相当的难度。但当社会发展已经到达一定程度,必然会产生对高雅艺术的强烈渴望,只不过需要因势利导,以合适的方式进行。上海东方艺术中心接轨世界,将演出季作为演出经营的主要方式。

2006年,上海东方艺术中心率先启动了中国剧场的第一个跨年度演出季。国外做演出季一般需要具备三个条件,即有预算、有驻场表演团体和观众成熟的文化消费习惯,而这些都是中国的剧院需要从零开始的。单说演出季菜单单从访沪演出获得了巨大成功,被业界誉为“一流乐团与一流水准运作的完美结合”。柏林爱乐上海音乐会后来入选2005年“上海十大文化新闻”,东艺也因“上海最新的高雅艺术发布地”之誉而被评为“上海十大时尚地标”。这场音乐会不仅让上海观众认识了上海东方艺术中心,也将上海东方艺术中心推向了世界——一位经常在世界各地观赏演出的国际级乐迷在刊物上写道:“柏林爱乐在征服了上海乐迷的同时,也被东艺世界水准的软硬件所深深折服。6个月后,笔者在柏林爱乐音乐厅欣赏音乐,幕间休息时惊喜地看到东艺夜景的大幅照片悬挂在大厅正中,来自世界各地的

第三个突破:营销

在市场经济中,更重要的问题是如何找到产品销售的市场。夸张一点说,演出票是最难卖的商品。少吃一顿饭不行,少看一场戏却饿不死人。现代剧场如何营销,成为生存的关键。

时至今日,还有不少剧场或许三两个月有一场演出,水平还不高;或许好不容易碰上一场好演出,观众想看时已经演过了,而下一场演出什么时候,谁也不知道。许多演出团体也仍然处在无固定演出时

间、无全年演出安排的境地。在此种情况下,演出营销只能是演一个剧目做一次广告,成本可想而知,效果也难如人意。

上海东方艺术中心在广泛市场调查的基础上,首先花很大精力来做项目策划和演出布局。如以规划邀请世界十大乐团、跨年度演出季、贯穿全年的四大系列公益演



2010年1月,艾中巴林在东艺指挥伦敦爱乐乐团2010新年音乐会

出的世界十大交响乐团”评选活动,计划把入选的十大乐团全部请到东艺来,并逐步确立了“听交响到东艺”的品牌战略。

高雅艺术曲高和寡,有一定的进入门槛,但并不是没有知音,否则也就不可能同时在世界上存在着那么多的一流乐团了。因为长期受经济发展的制约,中国人不可能在温饱都没解决的情况下培养欣赏交响乐的习惯,而经济一旦迅猛发展,很多人又不可避免地浮躁起来,很难静下心来欣赏交响乐,因此推广高雅艺术有相当的难度。但当社会发展已经到达一定程度,必然会产生对高雅艺术的强烈渴望,只不过需要因势利导,以合适的方式进行。上海东方艺术中心接轨世界,将演出季作为演出经营的主要方式。

2006年,上海东方艺术中心率先启动了中国剧场的第一个跨年度演出季。国外做演出季一般需要具备三个条件,即有预算、有驻场表演团体和观众成熟的文化消费习惯,而这些都是中国的剧院需要从零开始的。单说演出季菜单单从访沪演出获得了巨大成功,被业界誉为“一流乐团与一流水准运作的完美结合”。柏林爱乐上海音乐会后来入选2005年“上海十大文化新闻”,东艺也因“上海最新的高雅艺术发布地”之誉而被评为“上海十大时尚地标”。这场音乐会不仅让上海观众认识了上海东方艺术中心,也将上海东方艺术中心推向了世界——一位经常在世界各地观赏演出的国际级乐迷在刊物上写道:“柏林爱乐在征服了上海乐迷的同时,也被东艺世界水准的软硬件所深深折服。6个月后,笔者在柏林爱乐音乐厅欣赏音乐,幕间休息时惊喜地看到东艺夜景的大幅照片悬挂在大厅正中,来自世界各地的

在持续不断的宣传推广的基础上,上海东方艺术中心着力构建推进演出营销的六大支撑:一是构建与购票服务和会员增值服务相关联的自动升级的会员网络;二是远程售票服务,除了不断完善手机订票、网络订票,还在上海独家实行外环线内免费送票上门服务;三是建立中英文网站,年年更新升级,扩充功能;四是出版《东方艺术》双月刊杂志和每月发行东艺演出月讯;五是常年举办三大免费系列艺术讲座;六是推出全



上海东方艺术中心鸟瞰

年套票、家庭套票、亲子套票、学生票和越早购票越优惠等办法。

打造低票价的东方市民音乐会,是上海东方艺术中心营销的另一个秘诀。尽管它的出发点是公益性服务,但最低票价30元、学生票仅15元、观众一年多达10余万人次的市民音乐会,至今已累计有来自30多个国家的演奏家和中外30



2010年1月,艾中巴林在东艺指挥伦敦爱乐乐团2010新年音乐会

出的世界十大交响乐团”评选活动,计划把入选的十大乐团全部请到东艺来,并逐步确立了“听交响到东艺”的品牌战略。

高雅艺术曲高和寡,有一定的进入门槛,但并不是没有知音,否则也就不可能同时在世界上存在着那么多的一流乐团了。因为长期受经济发展的制约,中国人不可能在温饱都没解决的情况下培养欣赏交响乐的习惯,而经济一旦迅猛发展,很多人又不可避免地浮躁起来,很难静下心来欣赏交响乐,因此推广高雅艺术有相当的难度。但当社会发展已经到达一定程度,必然会产生对高雅艺术的强烈渴望,只不过需要因势利导,以合适的方式进行。上海东方艺术中心接轨世界,将演出季作为演出经营的主要方式。

第四个突破:服务与管理

现代企业核心竞争力一是质量,二是服务。作为提供演出场所的剧院而言,做好全方位服务是赢得观众、实现可持续发展的关键。在东艺艺术中心,倡导的是让观众“享受艺术,享受服务”的理念。

2008年,上海市180多个行业协会推荐1万多家企业参评首届上海市“年度企业诚信奖”,上海东方艺术中心成为48家获奖企业之一,也是上海市演出行业入选该奖的唯一单位。而在已经连续举办三届的上海市“优秀演出场馆”评比中,东艺每年都名列第一。成绩的得来,靠的是东方艺术中心过硬的管理与服务。

有一件小事颇能说明问题。上海东方艺术中心长年实行外环线内免费送票上门服务。有一次一位家住浦东机场附近的观众买了一张30元的市民音乐会票,要求马上送达。东艺立即用加急快递送到顾客家中,光是加急快递费就是70元,使这位观众非常感动。而对东方艺术中心来说,花70元买了一个好口碑,这样的投入合算!

在无数肯定和好评中,上海航空公司总经理范鸿燕在写给市、区有关领导的信中这样写道:“(某天下午演出)结束时正碰上暴雨,东方艺术中心从领导到管理人员,都表现出了良好的职业素质,不仅开放了300人的演奏厅请观众休息,并且派出了面包车和小轿车免费来回摆渡观众至地铁站。前后足足两个小时,中心领导、工作人员和保

安在门口冒着风雨热忱为观众打伞,此情此景令人感动,受到在场观众的啧啧称赞……”

从整洁的环境,优雅的氛围,到提供高质量的演出剧目;从建立完善售票系统到满足观众所需举办市民音乐会;从免费送票到冒雨打伞……上海东方艺术中心总是想观众所想,让观众在享受艺术的同时,也享受到最优质的服务。而优质服务背后,是严格的管理机制,以及精益求精、不断超越的自我挑战。

上海媒体都还记得著名小提琴家穆特在东方艺术中心的那场音乐会。穆特是世界知名的艺术家,她对艺术的严谨与对观众的挑剔也是尽人皆知。那一晚穆特在东艺的演出原本非常完美,观众的表现也足令上海人自豪。然而就在下半场演出进行了大半时,穆特突然停止了演奏,要求坐在六排的一位观众退场,原因是这位观众使用了照相机,红色指示灯干扰了她的演奏。最终,那位观众选择了退场,而全场则响起了有节奏的掌声。这件事引发上海媒体热议,有说穆特耍大牌的,有说观众素质差的,而东方艺术中心则从这件事出发,对全体职工进行了讨论教育:假设那位观众拒不离开现场,怎么办?僵持不下,现场骚动,争吵不休直至演出无法进行,都将产生严重后果。他们最后得出结论:首先树立“观众永远是对的”观念,演出前要更好地做好告知工作;无论如何,不能与观众动粗;要用妥善的方式,处理好相关观众的要求,最终目的是要使出观众顺利离场。

让观众满意,让演出团体满意,正是东艺一贯的优质服务理念,这也使得东艺成为全国第一家通过中国质量认证中心ISO9001质量管理体系认证和ISO14001环境管理体系认证的剧院。世界钢琴和指挥大师弗拉基米尔·阿什肯纳齐这样写道:“恰适东艺5周年之际,献上我最诚挚的祝福和感谢。东艺是个国际一流的音乐圣殿,有着一流的音响设备。我为能来此演出而深感荣幸。”中国著名指挥家陈燮阳说:“东方艺术中心的建成实现了我们音乐人多年的梦想,我们曾为她欢欣鼓舞;她是艺术的圣殿,国际文化交流的中心。五年以来成绩斐然,流淌着管理人员的心血,祝愿她的业绩更加辉煌。”

第五个突破:人才

归根结蒂,人才是一切事业成功的决定性因素。正是有了由总经理林宏鸣带领的一支年轻、有朝气的人才队伍,才最终有了上海东方艺术中心今天的成功。

再好的体制机制,最终的体现要靠人。上海东方艺术中心的成功,离不开总经理林宏鸣的综合文化素养、管理策划才能与敬业奉献精神。林宏鸣,长期从事文化艺术管理工作,早已是国内文化战线中的知名人物。他做过政府文化部门主管工作,也有剧院管理经验,曾担任上海两个最大的表演艺术团体负责人职务,每每将工作做得有声有色。在担任上海京剧院总经理兼党委书记期间,他率团进行了影响深远的“上海京剧万里行”。由他负责统筹创作的新编历史京剧《贞观盛事》,参加了第六届中国艺术节和第三届中国京剧节,荣获中国艺术节大奖、中国京剧节金奖第一名、文华大奖第一名等奖项,后被列入首批十台国家舞台精品剧目之一。他筹划组织“梨园星光”青年人才培养工程,构建了全国处于相对优势的上海京剧新生代群体。在任上海歌剧院党委书记兼常务副

院长后,他先后担任了歌剧《蝴蝶夫人》、《波西米亚人》、《茶花女》、《卡门》、《奥塞罗》、《托斯卡》和清唱剧与舞蹈《卡尔米·布拉那》等一系列重要剧目的总统筹,还担任原创歌剧《赌命》、《半生缘》总监制。在他的任期内,被称为“高雅艺术中的高雅艺术”的歌剧演出场次不断翻番,上歌的演出收入从上海最困难的院团一伞名列全国第二,创造了诸多历史纪录,实现了每年数百场的演出。2005年初,上海歌剧院被列为唯一新增加的上海市重点文艺院团,并被破格评为上海市级文明单位。将这样一位有着丰富管理经验和剧院团工作经历,特别是有着高度敬业精神和高超管理能力的人才聘任为上海东方艺术中心总经理,可以毫不夸张地说,就等于成功了一半。

在上海东方艺术中心,林宏鸣将其策划、管理的能力发挥得淋漓尽致,一系列的创意、点子几乎都来自林宏鸣,这使得上海东方艺术中心总是能够准确把握住观众的心理。特别是在拿出别出心裁的宣传口号方面,总能吸引媒体关注的目光,引发观众的欣赏热情。就以上海东艺连办三届的“名家名剧月”为例:为了将民族戏曲搬上东艺的舞台,林宏鸣选择了国内一流的戏曲演员和代表剧目,精心编排了节目,凭心而论,真是能够代表当代中国戏曲的最高水平。但在戏曲不断滑坡的今天,如何将观众领进剧场,却大费周折。为此,东艺打出了“让每一个中国人一生中至少看一场戏”的口号,并辅以十场艺术欣赏讲座,帮助观众学会欣赏戏曲。由此,颇具煽动力与感染力的口号,加上扎扎实实的工作和坚持不懈的努力,名家名剧月又成为东艺演出淡季里的一个新品牌项目。

事实上,在林宏鸣的带领下,一支98%以上没有任何演出相关经历但却充满朝气,事业为先的年轻团队逐步成长起来,他们也就成了东方艺术中心的今天,也同时完善了自己。如果没有他们,很难想像,在2008年和2009年两年983场演出中,东艺自办演出能够占总场次的42.5%,最多的一个月自办演出达到29场,甚至出现过同时接待四个国外表演团体的情况。在这样巨大的工作量背后,可以想像是什么样的精神与理想在支撑。林宏鸣曾经开玩笑地说过,东艺成功经验可以总结,却难以复制。东艺员工也总忘不了林总当初为了柏林爱乐的上海之行,破釜沉舟立下的军令状。也许,成功的经验可以复制,但奉献精神却需要理想的浸润与滋养!

北京大学曾专门邀请林宏鸣就演出市场的繁荣发展做过专题讲演。他认为,当前演出市场的“三困”问题非常突出,即文化的精神价值和市场的世俗利益之间对立带来的困惑,文化长远的潜移默化的巨大作用和追求立竿见影最大利润的商业法则之间的冲突带来的困扰,市民观演意愿过弱、收入偏低与演出成本居高不下而造成的票价过高之间的矛盾带来的困难,这些都是制约演出市场繁荣发展的严重问题。解除这样的困境,决非一朝一夕,而要靠多方面的努力与支持。

好在上海东方艺术中心在上海市、浦东新区政府的支持下,在保利和文新集团的领导下从体制机制、市场定位、营销策划、服务管理、人才培养等方面入手,已经开始破解困境与难题,闯出了一条符合中国国情的有特色的现代化剧场管理运营模式。期待着这样的成功模式能够为那些还在生存困境当中的剧场与院团提供有益的借鉴与指导,以早日形成合力,使文化体制改革与机制创新在更广、更深的层面获得全面推进。(本版图片由上海东方艺术中心提供)



2010年5月“庆世博交响日”,观众驻足观赏东艺五周年音乐会海报展