

创新管理模式 注重社会效益

保利剧院：十年励业 创行未来

本报记者 苏丹丹

10年前,保利只有一家位于北京、经营了十余年的剧院。但由于当时文化市场的不断开放和繁荣,北京保利剧院管理有限公司应运而生。10年间,保利剧院推行的“政府财政补贴、目标管理、保利自主经营、自负盈亏”模式,逐渐在全国剧场院线推广开来。如今,保利剧院管理有限公司的经营范围已经遍布华中、华南、西南、长三角、珠三角及中原地区,经营管理的上海艺术中心、武汉琴台大剧院、中山公园音乐堂等均已成为当地的地标性建筑物。

与此同时,北京保利剧院管理有限公司也已成长为下设37个子公司、3个分公司,经营管理着35家剧院与公司的大型文化企业集团。2012年,保利组织演出3600余场,接待观众超过380万人次,今年则计划组织演出4200余场。保利10年间取得的成绩有目共睹,而这与保利不断创新与突破、坚持现代化剧院管理模式是分不开的。

率先制定标准与规范

近几年,我国演出市场发展迅速,但并不成熟,地区差别也很大,而且文化市场的基础不扎实,公益基金会、企业赞助减税等国际通行运作方法都还不成熟,不少地方的演出市场依然依靠政府支撑。

在深化文化体制改革的大背景下,作为专业化的剧院管理公司,要想在行业中起到引领作用,必须严格执行行业标准与行为规范。为此,保利依据对国内剧院管理现状的把握,在2004年至2005年间,相继制订出台了针对各类演出艺术水准的《演出行业标准》和《剧院经营管理规范》。在《演出行业标准》中,将演出分为A、B、C三类,A类是国家院团、欧美知名剧目、国家“五个一工程”剧目或文华大奖;B类是北京、上海院团的剧目,文联单项奖励剧目;C类是地市级剧目。这个分类标准得到了相关管理部门的认同。在《剧院经营管理规范》里,从管理运行制度的宏观

管理层面到基础设备管理、卫生保洁等微观层面,将目前剧院经营管理涉及的方方面面均涵盖其中,为国内剧院经营管理行业提供了一份重要的规范性文件参考文件。同时,该规范还将随着经营管理的进一步发展逐步加以调整、补充、完善。

除此之外,保利在经营管理中还将《剧院经营管理规范》和企业质量管理体系有机结合起来。2002年12月20日,保利剧院率先通过ISO9001质量管理体系认证,成为全国首家通过ISO9001质量管理体系认证的剧院。随后几年,保利在各地的剧院也相继通过质量体系认证,实现了保利院线标准化管理运行模式,这为创新模式的顺利开展奠定了质量基础及管理水平方面的保障。

降低成本 兼顾社会与经济效益

多年来,保利在如何“既为观众提供高品质、高质量的节目,同时又能节约政府资金和企业成本”方面进行了深入探索与研究,随着院线规模不断扩大,保利建立了独立的票务网络销售体系——中国保利票务。目前保利票务在全国拥有700家以上票务销售代理点,每年保利票务的售票量超过300万张。同时,全部剧院还实现了联网,通过网上购票、免费送票等优质服务方式,为观众观看演出提供了极大便利。

在网络票务系统支撑下,保利通过“精品剧目+全国院线巡演”模式来实现“节约成本与高品质主流文化宣传”有机结合。各地剧院在追求经济效益时,同时兼顾社会效益,将演出与教育相结合,制定出相对合理的票价,培养消费市场。其中,市民音乐会、室内音乐会的票价一般在30元至100元之间。比较好的交响乐、芭蕾舞演出,票价也大多在200元左右。

由于各地的文化市场情况不同,消费习惯和水平也有所区别,保利在对各地剧院的经营管理上也有不同的方式。在培育演出消费市场方面,保利做

了很多有益的尝试,通过当地的艺术培训,例如深圳的南山艺术讲堂、青岛的崂山艺术讲堂等,为众多艺术爱好者带来很多免费接触艺术、接触大师的机会。除此之外,保利院线各地的剧院每月定期开展的市民免费开放日等活动,让更多的百姓走进大剧院,了解大剧院。此外,保利通过各类公益性演出,如打开艺术之门系列演出、市民音乐会等低票价的系列演出季,以20元至100元的低票价,使观众花很少的钱就能看到高水准的演出。

另外,保利还为院团提供专业化的服务。各地院团为了当地的节庆活动和国家奖项排演了不少精品节目,但很多作品演一次就进了仓库,造成了资源的浪费,而保利根据市场需要提出巡演标准,为这些精品提出“瘦身计划”,让一个动辄几百人的大剧目轻装上阵,在不降低艺术效果的同时,压缩演职人员规模,把硬景变软装,节约成本。这些举措往往能让已经进了仓库的剧目活起来,走进全国各地的大剧院,整合了演出资源,促进了区域演出交流,使川剧、越剧、沪剧、淮剧等一些地方剧种向全国传播。

创新管理模式 形成产业链布局

在剧院的经营管理上,保利不断创新,将委托经营与企业化经营相结合,实现“打造文化平台制高点与国有资产保值、增值”。各地剧院多由当地政府投资兴建,因此采用了国有资产委托经营管理方式,即在经营管理运作上政府适当补贴,并进行资产监管,保利通过企业化经营、市场化运作及自负盈亏的方式来实现市场化运作机制与企业化运作模式的结合,最终达到国有文化资产保值、增值的目的。

保利院线规模不断扩大的同时,在管理上也不断强化品牌。为了细化企业管理,夯实管理基础,保利实行了区域化管理模式,打造区域院线平台内的核心剧院,例如武汉琴台大剧院、青岛

大剧院、东莞玉兰大剧院、常州大剧院、温州大剧院等,都在各自的区域内起到了很好的引领和辐射的作用。区域化的协调管理,节约了企业成本,为区域平台内的企业管理和新项目拓展奠定了良好的基础。

随着剧院的发展,保利剧院公司逐渐实现产业链布局,不仅仅是前期工程建设和后期管理,演出也在全国有统一安排,不再是东演一场、西演一场,而是品牌化、系列化,一年当中有新春演出季、戏剧舞蹈演出季等近十个演出季。另外,保利管理的30多家剧院相互依托,规模效应显著。实践证明,相比各剧院单独接待演出团体,这种将优秀剧目推广到全国院线巡演的方式能降低不少运营成本。例如,音乐剧《猫》在东莞玉兰大剧院演出期间,最高的票价只有480元,而在广东省其他大城市演出的最高票价是1800元,从而吸引了观众蜂拥而来,许多广州的观众都驱车前往。这种规模效应还吸引了不少国外演出公司,他们还主动优惠20%的价格,因为单独找演出商洽谈费时费力,并且演出场次和质量难以保障,而保利院线则能保证这些。保利测算过,依托这种规模优势,每年保利的全国演出成本降低了4千万元到5千万元,而且规模越大,优势越明显。

据了解,保利除继续搭建基础平台外,未来十年也要打造节目内容,加大原创艺术剧目投入,进一步提升原创剧目的艺术水准。保利不仅是演出商,而且还要推出有自己版权的原创剧目,通过国际化的制作团队,把自主打造的原创新剧目《三毛流浪记》、《钢的琴》等推向国内及国际市场。目前,保利正通过积极的努力,与欧美演出商进行版权置换,将有民族特色的剧目推向海外,扶持本土剧目“走出去”。通过“平台+内容”的有机结合,保利院线的大剧院将不仅仅是演出场所,还将通过丰富多彩的文化活动,让大剧院成为百姓文化休闲活动的首选场所。

演艺资讯

“黄金小号”亮相北京国际音乐节



克里斯·波提现场演奏小号

本报讯 (记者蔡萌)被誉为“黄金小号”的演奏家克里斯·波提与他的传奇乐队日前在北京王府井大教堂奏响了天籁之音。作为今年北京国际音乐节的教堂音乐会,该场演出一改往届以古典作品或宗教合唱作品为主的安排,在克里斯·波提的带领下,上演一系列跨界爵士作品,为庄严的教堂增添一份浪漫情怀。

克里斯·波提是当今美国唱片销量第一的演奏家,从2004年出版第一张专辑以来,克里斯·波提的名字就在美国家喻户晓。在当晚的音乐会上,克里斯·波提吹奏了他的成名作《当我坠入爱河》,还有西班牙盲人作曲家华金·罗德里戈创作的《阿兰费兹协奏曲》,以及电影《天堂电影

院》的主题歌等。据悉,这是克里斯·波提在北京国际音乐节上的首秀,他从这些经典曲目、歌剧片段中选取精华,将大量流行元素融入爵士的改编和演奏,让音乐呈现出多样化风格。北京国际音乐节节目总监涂松表示,作为坚持古典音乐特色的音乐节,北京国际音乐节近年来在不断探索跨界邀请音乐家,这一特点受到很多年轻人的喜爱。该场演出赞助方瑞银中国区主席兼总裁李一表示,自2006年起,瑞银一直支持北京国际音乐节在北京久负盛名的王府井天主教堂举办的音乐会,并以其殿堂级的演出嘉宾阵容和多元化音乐风格,成为北京国际音乐节独树一帜的特色演出活动。

2013长江迷笛音乐节迎7万观众

本报讯 (记者李坤)日前,华夏之光·2013长江迷笛音乐节在上海举行,在3天时间里,共有超过200组艺人在11个舞台上为近7万名乐迷奉献精彩的演出。此次音乐节由上海华夏文化旅游区开发有限公司、北京迷笛音乐学校和北京迷笛演出公司共同打造。据主办方介绍,在音乐节期间,为方便乐迷,主办方还首次设立了露营地。

据了解,此次长江迷笛露营地是迷笛音乐节有史以来舞台最多、活动时长最长、配套最齐备的户外音乐露营地。房车体验、户外烧烤、电子party、互动游戏、热水沐浴等为乐迷带来了全新的露营体验。迷笛

营地从引导乐迷登记入住到帐篷安置都井然有序。

值得一提的是,此次活动的后勤保障服务受到乐迷好评。主办方提供了25万平方米的免费停车场及60辆免费的迷笛大巴循环往返保障交通便利,场地内也为乐迷提供了细致周到的服务,配备治安、消防、医疗、应急,以及攀岩、影展等娱乐项目。

此外,在音乐节上同期举办的迷笛全国校园乐队大赛总决赛也在持续3天的激烈角逐后落下帷幕。沉迷乐队、荷尔蒙小姐乐队、肆分之叁死乐队以精湛的技艺和不俗的表现分别摘得了此次大赛的冠、亚、季军。

苏格兰红辣椒风笛乐队登陆京城

本报讯 (记者于帆)被誉为“英国风笛摇滚天团”的苏格兰红辣椒风笛乐队于10月17日登陆北京保利剧院,为现场听众带来了不一样的摇滚体验。

苏格兰红辣椒风笛乐队成立于2002年,乐队成员将流行音乐与摇滚音乐巧妙地糅合在古老的苏格兰风笛演奏当中,创立了“风笛摇滚”的独特风格,这种演奏风格迅速走红于全球流行音乐乐坛。乐队于2010年

拉开了他们世界巡演的序幕,演出现场火爆、精彩。

苏格兰红辣椒风笛乐队表示,他们的使命就是每场演出都全身心投入表演,用生命的力量诠释摇滚精神。此次中国巡演,是他们的首次剧院摇滚风格的演出,他们不仅带来了充满苏格兰风情和英伦摇滚元素的曲目,更精心准备了中国观众耳熟能详的中文作品,令中国观众能够切身感受到摇滚所带来的震撼与颠覆。



张佳林

演出市场：没有数据看上去那么美

近年来,我国演出市场发展十分迅速。从每年年中发布的各种演出市场报告可以看出,无论是演出场次、观演人数,还是票房收入都在逐年增长。

《2012年中国演出市场报告》显示,2012年全国(不包括港、澳、台地区)专业剧场演出总场次约为35.1万场,其中戏剧类7.6万场,占总场次21.8%;音乐类5.6万场,占总场次15.9%;舞蹈类4.1万场,占总场次11.7%;曲艺杂技等其他类10.1万场,占总场次28.6%;少儿专场演出7.7万场,占总场次22.0%。另外,年度观众也达到4.4亿人次,票房总收入为69.8亿元,相比往年提升幅度很大。从这些数据来看,我国演出市场一片繁荣景象,但透过数据看实质,其实并没有那么美。

专业剧场一年的演出场次达35.1万场,这个数字看似不少,但我国有二百八十多个地级市,再加上4个直辖市,平均每个城市约1200场,每天只有3.3场演出供市民选择。而且在这个数字中,北京、上海、广州、深圳、长沙、重庆等几个大城市以及演出较为繁荣的二线城市应该占据总数的一半左右,其他省会城市又占剩下的一半的多一

半。因此在大多数普通地级市,每天能有一场正规演出就很不错了。

年度观众总人次为4.4亿,虽比往年有突破,但不及央视除夕春晚晚会7.7亿收视观众的三分之二。注意前者为“人次”而不是“人数”,也就是说2012年全国至少有10亿人全年没有看过正规演出,2012年度全年剧场演出的观众还不到央视一个5个小时的晚会收视人数的一半。

年度票房总收入为69.8亿元,与2012年美国电影《蝙蝠侠:黑暗骑士崛起》的全球总票房相当。有意思的是,如果用这个总票房金额除以全年观众总人次,平均每人每次票价仅为15.9元。以每场演出的平均票面价格为100元计算,我们很容易就能计算出每年以各种原因得以免费观看演出的观众人次。

对于各类演出具体数据进行分析又可以看出:在国内可以演出的各种舞蹈形式,包括芭蕾舞、民族舞、现代舞等纯舞蹈种类,属于艺术程式化比较高、普通观众不太容易“看懂”的舞台表演形式,因此演出场次和观众人次多不算意外。曲艺杂技艺术的“根”在百人左右的小剧场,业内“超级巨星”又很少,因此场次虽多,观众人

数和票房并不会太高。戏剧演出有着稳定的观众群体,在北京人艺、国家大剧院戏剧场上演的许多话剧、戏曲剧目,都有着场场爆满的高上座率。但是话剧、戏曲演出无法搬到两千人以上的大剧场,总不能让楼上后排的观众用望远镜欣赏演员的表演。因此戏剧演出的火而不爆、红而不紫是符合戏剧表演艺术规律的。音乐类演出能够高居票房之首,其主要贡献应该是来自各种“演唱会”。流行歌星令人咋舌的票房号召力是戏剧名角和相声笑星难以企及的,濮存昕、郭德纲在国内够红,但与周杰伦、刘德华等流行巨星相比,他们也只能算作“比较著名”的艺术家。另外无论是流行演唱会还是古典音乐会,其制作成本比其他舞台演出往往要高许多,票价往往也更贵。因此音乐演出的高票房并不一定意味着高盈利,很多票房过百万元甚至破千万元的音乐演出、演唱会仍然赔钱。少儿演出比古典音乐会更需要“政府扶持”,而且剧场少儿演出要有比少儿电视节目、动画片更强的吸引力,才能给家长和孩子一个关上电视到剧场的理由。

近年来,全国各地兴建了一大批现代化剧院。演出公司、演出制作从

业者、演员、艺术家们都为大众能够走进剧院做了许多努力。但是质量上乘、贴近大众的演出是很难改变一个城市的生活习惯传统的。很多观众在精彩的音乐会结束时起立鼓掌欢呼,或者被经典歌剧感动得热泪盈眶。当他们离开剧院接受采访时也纷纷表示得到了巨大的艺术享受,下次一定要再来。但当“下次”真的“来了”的时候,他们很可能会因为一部电视剧的大结局、一场球赛的现场直播、一场电视选秀节目的关键PK,甚至仅仅是因为天气不好而选择呆在家里看电视。我国内地特别是北方城市没有晚饭后出门活动的习惯传统,要改变这种传统生活习惯,是需要漫长的时间和充分的理由的。将和剧院的“一夜情缘”延续为“长相厮守”,这不仅仅需要演出本身有足够的吸引力和稳定的质量,还要求很多相关配套设施的跟进。比如夜间公共交通和治安的保障、足够便利的停车场、延长餐饮业的营业时间等,在这些方面电影院线已经走在了剧场院线的前面。如果说现今剧场演出的主要竞争对手是家里的电视机和麻将桌,未来的竞争对手则很可能是管理上已经与国际接轨的电影院。

演艺论坛

买票观演更有尊严

在北京繁荣的演出市场背后,出现了一些演出商绕开北京去其他城市办演出的现象。演出综合成本高于其他城市、赠票之风严重导致票价高企甚至演出亏损,恐怕是演出商“绕开北京”的重要原因。

赠票严重的负面影响显而易见,演出商冀望从有限的销售中把成本赚回来,票价自然被推高。高票价让大多数人难以承受,自然造成票难求,最后主办方只能被动赠票,这又让花钱买票看演出的观众心理不平衡,结果或是“用脚投票”选择不看,或是连环索票导致门票销售低迷。如此恶性循环,演出市场只会越来越萎缩。要让有能力、有意愿买票观演的观众走进剧院,去感受那份买票观演的尊严,根本在于多方合力把演出票价降下来。政府要做的是“种文化”,而不是单纯的“送文化”,“政府买单、赠票观演”的做法对市场运营者来说也许就是灾难。

(来源:《北京商报》)

艺术不是杂耍

日前观看芭蕾舞演出,观众的表现让笔者很有感触。每有演员连续旋转、托举、大跳时,全场就会一起打拍子,还有叫好声,让人恍惚置身于杂耍现场。而若只有安静的音乐和内敛的肢体动作时,观众则表示看不懂。笔者搜索了一些关于观看礼仪的信息,在观赏芭蕾舞时,要将手机关机、不随便吃零食、不随便走动、不能开闪光灯、尽可能不要交谈以免打扰其他观众欣赏。当演到精彩片段时,观众可以适当鼓掌,但鼓掌时间不宜过长,以免影响演员的表演。综上,看来看芭蕾不是不可以鼓掌,但前提是必须有节制。恐怕用内敛、含蓄、绅士一些的鼓励方式去表达自己的赞美,不仅是西方最初欣赏芭蕾舞的王公贵族们的自我要求之一,更是对表演者的尊重。

芭蕾是外来艺术,可能从文化差异上来说,同欧美的气质更为接近,不过艺术和美是不分国界的。在北京,芭蕾的演出已经越来越多,几乎每天都有,票价也十分亲民,少到几十元,多不过上百元,就可以欣赏一场芭蕾舞演出。这就导致台下观众恐怕大部分并不是芭蕾舞“发烧友”,并不了解芭蕾舞的基本知识,对观赏芭蕾的种种礼仪,包括什么时候鼓掌也拿捏不准。如上所述的“打拍子”行为更像是一种集体起哄,虽无恶意,但总觉得不合时宜,或许更适合杂技演员转大缸或者相声演员报菜名。(来源:《北京晚报》)

剧院选址带来“运行风险”

大剧院建设是文化发展的象征,也是演艺市场和市民生活的需要。“有越来越多的国外演艺机构来到中国演出,过去没有很好的剧院,很多演出落不了地。现在,有许多市民走入剧场,他们希望能看到世界上最好的节目。在这种情况下,我们就要把更好的节目引入当地,呈现给市民和观众,没有一个像样的剧院肯定是不行的。但是,剧院选址会对今后运行带来风险。”上海大剧院院长张哲表示,现在大多数新的综合性大剧院都是建在新区、开发区。这么做的想法基本相同,当地希望以此带动那里的人气。然而,许多建在新区的大剧院都存在交通不便的问题。“实际上,坐私家车看戏的只是一部分观众,大部分人还是要乘坐公共交通工具到达剧院,交通不便无形中使剧院流失了许多观众。”在张哲看来,目前,真正建在市中心的剧院寥寥可数,有代表性的只有国家大剧院和上海大剧院,很多逛街的人等到晚上就去大剧院看节目,这就为剧院带来很多观众。剧院建在没有人气的地方,经营要困难得多。

(来源:《大众日报》)

(苏丹丹 整理)