

探索现代剧院的管理之道

——上海东方艺术中心十年背后的软实力

林宏鸣

上海东方艺术中心刚起步时,许多演出团体不愿来、不敢来。大多数人都认为,东艺的演出票是卖不出去的。直至今天,只要没有演出,东艺门口也基本没有行人走过。

3650个日日夜夜的不懈努力,换来了90多个国家的艺术家5000余场演出,观众累计520万人次。东艺的年演出场次和观众人次仅次于国家大剧院,位列全国第二。东艺每年上缴的管理费、利润和企业所得税业内第一。常年保持每天同时售票的演出达100场以上是全国唯一,近几天同时在售的演出票多达114台180场。德国柏林大学一位教授说,如果德国的剧院按东艺的条件来运营,一个月就会垮掉。被称为世界演艺航母的美国林肯艺术中心总裁雷诺·利维曾经亲自带队专程来访,探寻东艺的运营之道。

一、体制和机制的先发优势

过去政府出资建造剧场,派人管,是惯例。上海市和浦东新区领导思维前瞻,为东艺公开招标寻找管理者。保利文化和文新报业组建管理公司负责运营,首开先河。这是上海对全国文化体制改革的一个新贡献,也是浦东先行先试在文化方面的第一个成果。

这样的体制创新,直接带来了机制的创新。比如运营管理团队的组建,行的是五湖四海之路,改变了传统的用人局限性。又比如,按企业管理的要求,有刚性的经济指标,董事会在日常经营管理上既充分授权,又严格考核。这对相对滞后的国内演出行业来说,具有重要意义和冲击作用。

东艺是体制创新的产物,创新也成了东艺的常态。东艺初期面临的局面可以用三句话来概括:第一,不做好节目肯定“死”;第二,做成本高的好节目可能“死”,可能“赢”,但“死”的可能性更大;第三,必须做好节目,必须“赢”。和哑铃式的管理架构不同,东艺直面市场,聚焦营销,采取了橄榄形管理机制,对内容为王、营销制胜作了全新的探索。

真正的营销,不仅是节目的营销,而是整个剧院的营销,是大营销的概念。所以东艺成为了亚洲第一个实施跨年度演出季运营的剧场,首创了会员制营销模式,等等。回望来路,其实本来没有路,是上海的大环境,是上海市和浦东新区领导的关心,是全新的体制机制创新,是保利剧院管理有限公司和上海报业集团的支持,是整个团队的拼搏,才走出了一条十年持续往上的路。

二、定位和理念的先期把握

东艺一开始确定的目标是国内领先、亚洲一流、世界闻名。围绕这一目标,我们用三句话概括东艺的定位:中国剧场体制机制改革的排头兵,上海国际文化大都市建设的助推器,中外文化艺术交流展示的世界级平台。前后两句比较好理解,中间一句话是什么意思呢?

助推器的作用主要体现在缩小两个明显差距上。浦东原来流传两句话,一是“宁要浦西一张床,不要浦东一套房”。随着浦东的

发展,这句话早已成为历史了。另一句流传不广,就是“经济向东流,文化向西走”,现在也被终结了。我们原来说的上海文化,实际上指的是浦西的文化,以前上海重要的文化设施都在浦西,重要的文化活动都在浦西,国外艺术家来沪,不会过黄浦江。缩小浦东和浦西文化发展的不平衡,缩小浦东经济和文化发展的不平衡,东艺应该有所作为。以世界著名交响乐团为例,近十年来名家乐团到上海的数量远远超过在这之前近百年的总和,而多数登台在东艺。两年半前就有观众在微博上感叹:“东艺可以倒过来数数了,还有几个世界名团没来过。”

真正能满足定位要求的是“享受艺术、享受服务”的核心理念,这是统一团队思想并实现目标的重要价值观基础。前一句体现了内容为王,从而提出了三个优先原则:放眼世界,在所有节目中好节目优先,好节目中知名度高的优先,知名度高的好节目中没有到过中国,没有到过上海的优先。

后一句是针对剧场服务水平不能令人满意的现状提出的要求,具体体现在3+1服务,即为观众服务、为艺术家服务、为合作机构服务。另外,东艺内部各部门之间也必须树立互为服务对象的理念。这一点做不到,前面三个服务就难以做好。3+1的服务意识需要有更高层次的思想和标准帮助团队内化,同时也要有可操作的措施。前者是“把学习当作常态、把优秀当作习惯”的倡导。后者则制定了“提高执行力十大要求”。重视服务就是重视观众的体验。比如售票,大规模集中开票是东艺首创,最开始看到观众凌晨赶到、排队几个小时才买到票的火爆场面大家都很高兴。但后来设身处地一想,这样的体验并不好。随即改为重要演出单独开票,一般演出下午开票、积极推进网上购票的办法。

三、特色和体系的独特构建

一个剧院运营好不好,有两句话非常关键,即定位准确、特色鲜明。而要做到特色鲜明,就要求剧院以自营项目为主。如果租场为主,来什么演什么,就很难形成特色,更不利于打造品牌。东艺有三个演出厅,实际上也是一个综合性剧院,但东艺一开始就确定要主打“听交响到东方”的内容特色,并构建高低并存、中外并举、“公”“商”并行的运营体系。

曾有学者统计,上海的乐迷只有6000人左右,只够东艺音乐厅坐满三场。面对观众需求不足的客观现实,如何吸引市民、拓展观众,需要我们立足长远、广播深耕。在各种努力都行不通的情况下,2006年7月踏上了创办普及音乐会的漫漫之路。今年8月将举行东方市民音乐会第500场演出,观众有望突破80万人次,成为国内规模最大的普及音乐会。东艺发挥高质量演出比较大的优势,想方设法让名家名团下沉,以提高普及音乐会的品质。同时也创造条件让普及音乐会的观众往上流,以壮大观众群体。形成了上下互通、独一无二的“听交响到东方”的金字塔结构。

我们应当引进世界优秀文化成果,但中国人建造的剧场,中国人管理的剧场,中国观众为主的剧场,不能只演“洋三件”,所以我们从一开始就积极推动民乐的演出,坚守至今。从2008年初起,我们知难行难,在每年的三四月份定期举办成规模的全国戏曲展演,聚焦新剧目,展示新成果,培养新观众。用一个“新”字,为传统戏曲艺术搭建一个广阔的展示平台。

东艺周围没有商店、缺乏人气是很大的难题。为了吸引市民、凝聚人气,我们策划了一系列丰富多彩的艺术活动以吸引市民,全部免费。上海戏剧学院一位教授四年前在一次座谈会上说,去一次东艺好像去了一次苏州。正因为来一次东艺不易,也倒逼着我们注重公益文化活动的内在价值和吸引力,并且把更多的精力放在了解观众、满足观众、引导观众等方面。十年来,或综合或专项开展过十余次观众调查,甚至每场演出都做抽样调查。一方面是为了动态地了解观众的需求,并对结果互相印证以求准确。另一方面也是为了听取观众的评价,以不断改进自身的工作。

“供给决定消费”是现阶段演出市场的一大特征,是我们的重要判断,也将是蓝海战略作为东艺两大战略之一的依据所在。共生共长的提出了会员制营销的定义:“以一个会员为基础,双向互动为特征,通过持续服务创造良好体验从而提高观众忠诚度的营销模式。”会员制营销和会员营销不同之处在于,票务销售是盯着观众的口袋,还是脑袋?把票卖出去是营销的结束,还是开始?演出票除了标明演出的内容,是否还意味着服务和认知?

以观众为导向的双向互动是会员制营销的最大特征。首次访华的杜达梅尔与洛杉矶爱乐乐团音乐会是东艺十周年百场庆典演出的第一场演出,在音乐会前的媒体会上,东艺通过微信海选,邀请三名会员到现场共同见证庆典演出揭幕。随着杜达梅尔将那本充满喜庆色彩的东艺十周年演出手册签名并亲手交到会员手中,十周年庆典系列活动也在这样特别的仪式中宣告开始。

早在2006年初,东艺就在全市范围内通过市民投票来评选“我心目中的世界十大交响乐团”,随即公布了“你投票,我邀请”的十大乐团来沪的浩大计划。2006年9月,亚洲剧场第一个跨年演出季启航,按动开幕按钮的既不是各级领导,也不是著名艺术家,而是东艺的勃拉姆斯、莫扎特、巴赫三个不同级别的会员代表,其中一个还是“老外”。东艺也曾经发动观众会员在网上推荐最想听到的世界名团演奏的中国曲目。印制精美的会员手册、定期出版的会员杂志、全国首创的会员服务处、每月举办的会员活动日,不仅成为剧院和会员密切联系的纽带,也成为会员参与剧院发展的互动载体。

四、品牌和战略的创新实践

从剧院品牌到特色品牌到节目品牌,是东艺的思维轨迹。从节目品牌到特色品牌到剧院品牌是东艺的行动路径。一大特色、两大战略、

三个优先是东艺内容为王的三大支柱。

东艺开业之前就谋划了五年的品牌战略,并公开发布。第一位就是开业之初的“攻克柏林”。柏林爱乐乐团首次访沪音乐会两场成本高达1200多万元,2005年时,全国99%以上的剧院一年的运营成本也不超过1000万元。十年后回过来看,这是东艺在“组织好一节目”华丽转身为“组织好一节目”的重要转折点。

品牌战略不是为了对外宣传,而是为了自我实践。战略不仅要解决长远的发展方向 and 取胜之道,也要回答今天所做的一切,是明天进步的台阶,还是不经意间给未来发展布下的陷阱?面对跌宕起伏的市场风云,还需要灵活的策略。为了不断推进“听交响到东方”的品牌战略,才有了或是聚焦指挥、或是聚焦曲目的不同策划。选择古典音乐史上36位作曲家,以每月一位的频率向观众介绍其生平轶事、曲目意境、欣赏要点,是一种方法。策划大师名团集中献演四大小提琴协奏曲,推动中国青年音乐家和世界名团合作,说服世界名团演奏中国曲目,是另一种方法。不变的是一场战略,常变的是策略。

另一个战略就是蓝海战略。在大家普遍不看好室内乐、戏曲、现代舞的市场,从南到北热衷于小话剧演出的情况下,早在2007年初东艺就开启了“未来大师”欧美独奏重奏系列音乐会,并聚焦大话剧和现代舞等,坚守至今。蓝海战略的核心就是创造需求,而创造需求是一个靠诚心、耐心、热心、恒心辛苦耕耘的过程。

体制机制、核心理念、东艺定位、艺术特色、剧院品牌、两大战略和三并体系是东艺软实力的重要内容。大家留意的话可以发现,东艺的官网首页有一个栏目是“东艺文库”,这里有我们的思考、实践、心得和总结。在十周年之际,将出版60万字的东艺文集《十年典藏》和2015版《会员手册》,里面有一路走来的足迹、心血、感恩和汇报。

世界上有条很长的路叫梦想,还有堵很高的墙叫现实。我们曾经喊过一句口号,叫理想不能在现实面前低下她本应高昂的头。十年是一个新的起点,百场庆典演出正在进行,岗位技能百人竞赛圆满结束,东艺官网升级、《东方艺术》杂志改版、视觉系统更新、东艺《十年典藏》问世、会员调查报告发布,新版《会员手册》启用。由12个国家22台44场演出组成的“欢乐艺夏天”在6月27日至8月23日举行。汇集了里卡多·穆蒂、郑明勋、艾森巴赫、米哈伊尔·普列特涅夫、伊扎克·帕尔曼、约舒阿·贝尔、何塞·库拉和曹鹏、傅聪、陈萨、刘长瑜、叶少兰、冯志孝、杨春霞、宋世雄、杨俊等中外大师名家的东艺第十个演出季今年7月1日公布,2016/17演出季将在2016年的6月23日亮相。第九届东方名家剧目将在明年3月18日开幕。传统营销从发现亮点到制造焦点、会员营销从注重规模到力求精准、网络营销从积极探索到注重拓展的三大转型正在路上,东艺与陆家嘴金融城的战略合作也已扬帆起航……

(作者为上海东方艺术中心总经理、上海市人大代表)

一个剧院常年保持每天同时售票的演出达100场以上,是个什么概念?从剧目策划、剧场调度、剧团接待、宣传营销,365天的全天候运转,甚至设备维修、公共卫生……由此需要的人力、物力,绝非等闲。仅此一条,就可以判断这绝对是一个具有现代化管理运营水准的大剧院才有可能做到。

上海东方艺术中心用十年时间,探索出了一条现代剧院的管理之道。

十年3650天,90多个国家的艺术家5000多场演出,观众520万人次,率先采用跨年演出季,演出场次和观众人次位列全国第二,每年上缴的管理费、利润和企业所得税业内第一。而在这一系列数字之外,还获得了无数来华演出的世界知名乐团和指挥家的热情赞誉,至今500场市民普及音乐会,也让上海东艺收获了观众的好评。从一座新落成的剧院,到成为知名品牌的剧院,上海东艺总经理林宏鸣将上海东艺的成功概括为体制与机制的先发优势、定位和理念的独特把握、特色和体系的先期构建、品牌 and 设备的创新实践。这就是上海东艺的制胜法宝。更难能可贵的是,上海东艺的制胜法宝,并非独家秘笈,而是可供学习、可资借鉴的现代剧院的经营管理之道。

这些年,随着各级政府对文化的重视程度不断加强,投入文化设施的资金大幅提高,各地兴建了一大批包括大剧院在内的文化设施,硬件标准都不低,但如何建好还要用好,却成为许多地方新的难题。运营成本高,利用率过低,艺术特色不鲜明,管理水平不到位,缺乏营销策略,如此等等,致使许多文化设施不能尽快发挥应有的作用,造成“硬件过硬,软件过软”的尴尬局面。这里面当然有许多客观原因,但最重要的原因,就在于没有随着硬件标准的提高上升为现代管理水平的提高。而上海东方艺术中心,从一开始就利用了体制机制的创新优势,组建了一支高水平的管理团队,采用了跨年度演出季的国际通行做法,首创了会员制营销模式;确立了“听交响,到东方”的内容特色,实行差异化战略定位;确定了“国内领先、亚洲一流、世界闻名”的目标和“享受艺术,享受服务”的理念。他们以普及音乐会培养观众,在已经建立交响乐品牌特色之后,又打造蓝海战略,将传统戏曲、现代舞、室内乐纳入演出体系当中。当同行们论并于上海东方艺术中心超强的营销能力、每每将其演出的剧目策划为文化艺术热点而引发广泛关注时,那是因为,上海东艺有一整套发展战略,并且有超强的管理水平作为支撑。

可以补充一个小细节。上海东方艺术中心虽在上海,但地处偏僻的浦东,没有得天独厚的区位优势,上海东艺就靠服务来弥补,承诺送票上门。结果是哪怕一张票都送票上门,票价甚至抵不上车费。从成本来看,这实在不合算。但上海东艺坚持这样做的结果,是将“享受艺术,享受服务”的理念传达给了观众,才使得它在短短十年里聚起了520万人次的观众。

但上海东方艺术中心的成功还有一个不可或缺的因素,那就是林宏鸣和他的年轻团队。有水平、有能力、有理想,坚守着“理想不能在现实面前低下她本应高昂的头”的信念。如果能有这样一支团队,上海东方艺术中心的经验就可以完整复制了。

弘扬中华美学精神是艺术创作的基本遵循

——深入学习习近平总书记系列重要讲话精神的体会

王离湘

想的不同之处,主要表现在四个方面的PK。

——天人合一PK主客二分。习近平总书记对中华优秀传统文

——人间情怀PK合纵演绎。中华美学偏于经验形态,带有明显的直观性和经验性;西方美学偏于理论形态,具有鲜明的分析性和系统性。——诗性写意PK实证品格。中华美学由孔孟儒家美学、老庄道家美学和六祖慧能禅宗美学共同构成,可以用“道、气、心、舞、悟、和”六字概括。西方美学重再现、重模仿,发展了“典型”的理论。

——兼善兼美PK求美求真。中华美学偏于伦理学,侧重“美”“善”统一;西方美学偏于哲学认识论,侧重“美”“真”统一。

二、中华美学精神的基本原则

中华美学精神的基本原则主要体现在其核心追求和美学特征上。

(一)中华美学的核心追求。用一个字概括就是“和”,在具体的艺术实践中表现为“三大统一”:

——天、地、人统一。《道德经》里讲“人法地,地法天,天法道,道法自然”,就是倡导个体生命体验向自然生命运动的沉浸和投入,讲求天、地、人相合。

——真、善、美统一。习近平总书记指出,追求真善美是艺术的永恒价值。这正是中华美学精神的精义所在。孔子的“尽善尽美”、孟子的“充实之谓美”,都主张真善美统一。

——情、意、境统一。西方博雅教育传统强调“教育为立国之本、美育为立教之本、审美为立人之本”,中华美学始终强调人之情、物之意、艺之境

(二)中华美学的基本特征。宏观地看,中华美学具有“四大特征”:

——崇尚崇高的精神境界。《诗经》里的“崧高维岳,骏极于天”,是对大自然的崇高的礼赞。对崇高之美的推崇是中华美学的普遍要求和突出特色。

——浪漫现实的创作手法。习近平总书记强调,“应该用现实主义精神和浪漫主义情怀观照现实生活,用光明驱散黑暗,用美善战胜丑恶”,是对中华美学精神的一脉相承。

——文质兼美的美学标准。孔子说:“质胜文则野,文胜质则史。文质彬彬,然后君子。”所谓“文质兼美”,意味着内容与形式的统一。

——德艺双馨的价值理念。大德之人才能创作出大德之品。“诗言志”“文如其人”,都是这个意思。

三、中华美学视角下的艺术创作规律

以中华美学精神观照艺术创作实践,依托国内文艺研究成果,不难发现,艺术创作关键要创新、扎根、弘理、进艺。

(一)创新。习近平总书记强调,要“随着时代生活创新,以自己的艺术个性进行创新”,实质上指明了艺术创新的基本途径。

——要“随着时代生活创新”,反映时代精神。党的第一代领导人,实现了民族独立和人民解放,主要精神是以爱国主义为核心的民族精神;党的第二代领导集体,开启了改革开放时代,形成

了以改革创新为核心的时代精神;十八大以来,习近平总书记概括出中国精神:以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新为核心的时代精神。

——要“以自己的艺术个性进行创新”,涵养艺术风格。艺术个性成就艺术风格。纵向来看,唐诗、宋词、元曲无不鲜明地打上时代烙印;横向来看,同一时代的不同艺术家呈现出不同的艺术个性。

(二)扎根。习近平总书记指出,文艺家要“扎根人民、扎根生活”,道出了艺术创作的另一条规律。——要观察生活。观察生活,重在细致。清代书画家郑板桥画竹有三个阶段:眼中之竹,胸中之竹,手中之竹。眼中之竹,就是观察。他说:“凡吾画竹,无所师承,多得于纸窗、粉壁、日光、月影中耳。”

——要体验生活。浮光掠影、走马观花不可能真切体验生活,也不可能从生活中得到艺术的灵感。

(三)弘理。习近平总书记指出,“中国精神是社会主义的灵魂,没有精神,将情无定所,魂无依归。没有精神,一个民族只能是浑浑噩噩、萎靡不振的一盘散沙。”精神是艺术创作的支撑,中国精神是中国艺术的灵魂。艺术创作不能停留在“舞文弄墨”的阶段,一定要进入表现“中国精神”的层面。

(四)进艺。这个“艺”单就艺术技巧而言,就是艺术创作中的手法、方式等,“进”就是要不断攀升。既要通过生活的体验发现艺术,也要通过艺术的实践提升技巧。

四、以中华美学精神指导艺术创作

要以中华美学精神作为理论指南,在艺术创

作中体现中华美学的基本思路、审美要求和美学标准。

(一)塑造中国形象,讲好中国故事。艺术是时代的“脸谱”,是国家的“形象”。

——塑造中国形象。要着重表现那些最能够代表中国形象、最能够凸显中国力量、最能够展现中国人追求奋进的情节和内容,让中国形象承载着丰富的内在能量、主体精神和民族之魂。

——讲好中国故事。人民的实践是艺术创作的源泉,波澜壮阔的改革开放是当今中国最精彩的故事。要通过艺术作品讲好中国故事。

(二)弘扬中国精神,凝聚中国力量。文艺工作者要举精神之旗、立精神之柱、建精神家园,成为时代精神的先觉者、先行者、先倡者。

——弘扬中国精神。要紧紧围绕中国精神,把中国精神生动活泼、活灵活现地体现在艺术创作之中,用栩栩如生的作品形象告诉人们什么是应该肯定和赞扬的,什么是必须反对和否定的。

——凝聚中国力量。中国力量就是信仰,就是一个民族应有的核心价值观。中国力量是实现“中国梦”的力量源泉。习近平总书记强调要“努力创作更多无愧于时代的优秀作品”,正是希望文艺工作者以艺术创作、艺术作品更好地凝聚中国力量。

(三)形成中国风格,彰显中国气派。习近平总书记说:“每个国家和民族的历史传统、文化积淀、基本国情不同,其发展道路必然有着自己的特色。”这种特色反映在艺术方面,就是中国风格、中国气派。必须深深植根于中华优秀传统文化,才能发展具有中国风格、中国气派的社会主义文艺。

(四)传承中华美学,传播中国文化。中华美学与中国文化同源同根。

——传承中华美学。美学无孔不入,无处不在。一言一行、一举一动、一草一木都有美学。要结合新的时代特点传承和弘扬中华美学精神,接续中华优秀传统文化的精神命脉,不断创作优秀文艺作品。

——传播中国文化。在“互联网+”的时代,要积极适应信息化、数字化的大趋势,主动运用当下的艺术语言和传播方式,使艺术创作和艺术作品富有时代气息,方便社会接受。

(作者为河北省文化厅党组书记)