

英国伦敦南岸中心： 用艺术节作为核心内容的文化“目的地”

李 婧

英国有一些“巨型”艺术机构，观众体量远远超过硬件规模同级别的其他艺术机构，伦敦南岸中心就是其中之一。它包括1个音乐厅、两个剧场和1个画廊，每年演出及活动达5000场，观众800万人次，其中购票观众达100万人次，客流量达2800万人次。伦敦西区每年的观众为1500万人次，而南岸中心一年的观众量就超过半个伦敦西区。南岸中心是如何施展“奇术”，吸引如此多的观众，并保持创新活力和稳定发展的呢？其运营经验对我国新型表演艺术中心有哪些启示呢？

让童叟共享“遇见艺术”的权利

南岸中心位于泰晤士河南岸，1983年，当时的伦敦政府机构“大伦敦委员会”发起“打开前行”政策后，其皇家音乐大厅开始对公众常年、全天候开放，同时提供免费的展览、午餐音乐会、晚间爵士音乐会、商店、酒吧以及自助餐等消费项目。时任艺术总监朱迪·凯莉任职期间明确了“艺术节策略”，将开放式经营推向极致。

“相信艺术具有助力社会进步的能量，相信艺术需要向大多数人开放而非少数人”是南岸中心的宗旨，其提供尽可能多的免费活动以便童叟共享“遇见艺术”的权利。“艺术节策略”发扬了南岸中心的引以为豪的“节庆精神”，用多元的艺术活动和演出邀请不同阶层、不同背景的人汇聚到此。

按照空间的使用，南岸中心的经营内容大体分为3类：全空间的艺术节、单一剧场或画廊的演出或展览，以及利用公共空间的项目以及观众参与类活动。截至2018年，南岸中心固定了18个艺术节项目，将艺术与人们关心的话题和日常生活联系起来，内容涵盖舞蹈、音乐、设计、视觉艺术、饮食、文学、时尚等领域，并且与观众紧密互动。

除艺术节之外，剧场演出定位为古典乐与现代表演艺术。南岸中心全年策划古典音乐演出系列，与4个驻场乐团紧密合作，既上演经典的古典音乐，也开拓创新古典乐作品及演绎方式。画廊主打当代艺术展览，在艺术展览领域自成品牌，这些优质的展览内容为南岸中心打造艺术文化目的地奠定了坚实基础。

为了让童叟“遇见艺术”，南岸中心推出了丰富的公共参与性内容。这里全年进行各种免费或者收费的参与性活动，有些乐团每周在这里定期排练、演出。为了营造整个场地的艺术氛围，吸引更多人来，南岸中心安排专门的场地设计部门负责场地的包装、临时展览的设计等工作。如2017年策划了北欧文化主题活动，冬季在屋顶花园做北欧桑拿，路边用充气的冰屋做烛光餐厅、在大厅做展览等。“艺术”的概念在南岸中心被放大，任何可以激发人们感知和创造力、了解新的文化与艺术的活动形式都被接纳。南岸中心让艺术真正走进人们的生活，就像一个全年无休的都市文化主题乐园。

艺术生产和观众培养机制闭环

在全年5000场活动及演出的体量背后，南岸中心依靠的是良好的艺术生产与观众培养的有机生态，即与艺术家合作—新作品孵化—观众参与—观众认可—回馈/商业开发—回报艺术家及剧院的闭环。

从艺术家角度，南岸中心从四个层面与他们合作。首先，与爱乐管弦乐团、伦敦爱乐乐团、伦敦小交响乐团、启蒙时代管弦乐团4个常驻驻场乐团共同推广和开发新作品。其次，与极光乐团、国家青少年交响乐团、音乐会管弦乐团等合作，南岸中心从节目规划、演出场地、市场推广等方面提供支持，合作乐团提供相应的节

目。第三，与艺术家在项目上合作，除邀请全球的优秀艺术家及作品来演出之外，还有艺术家参与策划的艺术节。第四，南岸中心面向新艺术家和年轻艺术爱好者开放空间，为他们提供排练场所。

从观众培养来说，南岸中心开放式经营策略的核心是尽可能扩大观众群，吸引人遇到艺术、了解艺术，进而培养热爱并主动走近艺术的观众。参与性是南岸中心节目策划的一大重点，不仅在内容策划上考虑互动性和参与性，而且在票价设置上也极大程度降低门槛，每年超过50%的活动为免费，对学生和会员有优惠票价，最低票价5英镑，50%的售票演出及活动平均票价在20英镑左右。不断扩大观众群支持着南岸中心策划更多好的节目，也支持着更多艺术家创作出新作品。

为保证内容的源头，南岸中心积极与艺术家展开多层次的合作，吸引了一批艺术家活跃在其周围。同时，张开触角尽可能多地到达观众，并且用体验的方式留住观众，将路人转化为观众，扩大了艺术内容的出口。二者形成了艺术生态的两个核心元素，也是南岸中心运作最为出色的地方之一。

高效支持体系的极致运用

对于国内大部分剧场而言，目前只有在夜间演出时才会开门营业，而白天的空间和时间没有得到开发。打开空间意味着增加内容、运营成本 and 风险。怎样与经营业态匹配、如何将各种业态与艺术结合，都需要解决。在南岸中心，这些问题找到了有效的解决方式。

为保证打开空间的各项要求，南岸中心艺术节生产已形成完整的工作机制。分工明确的组织架构，统领全局的行政总监、密切配合的艺术及策划团队与制作和执行团队，以及观众

体验为导向的支持系统，为南岸中心建立了高效的支持体系，可以对艺术节的内容、制作流程、部门配合机制、策划重点等问题进行明确指导。

从经济结构来讲，南岸中心属于混合经济型，部分政府补贴，部分自筹，与中国大部分剧场相似。南岸中心的商业收入较为可观，在咖啡店、书店消费，参观公共展览等举措给南岸中心带来巨大的客流量，同时也带来较多的商业收入，这部分收入支持了免费艺术活动的举办。其次，稳定的政府支持保障了内容拓展。由于其非营利性艺术机构的性质，虽然自2009年以来补贴逐渐减少，但政府补贴仍然较为稳定。第三，宣传力度在一定程度上会影响观众数量，以及项目销售情况，南岸中心的宣传支出占将近20%。

在坚持公共文化发展宗旨的前提下，南岸中心尽可能地市场上赚取更多资金，让机构可以更大地承担公共文化责任。机构全年运转，场地闲置率极低，并尽可能地开发公共空间，同时自主策划项目，保证内容与观众的定位准确、吸引源源不断的人流。从经营上，充分做到多元化，在营利方面做到极致。

在笔者看来，南岸中心的成功法，则在于：开放空间、坚持自主策划内容、多元和包容性强、大量发展合作伙伴。对于中国机构来说，应明确艺术场馆运营的生态和核心规律。其中，观众培养和内容开发对机构的健康积极运营至关重要。笔者认为，观众培养应该从三个方面入手：一是提供优质内容，二是积极拓展新观众，三是提供有教育意义的活动和观众参与性活动。此外，在明确艺术发展规律的基础上，根据机构的性质与定位找到运营的财务平衡点。

（作者系中国对外文化交流协会“艺术专业与管理人才国际交流项目”交流人员）



鲁德·基里尔、计金标、吴为山为雕像揭幕

为增进中国、白俄罗斯两国人民友谊，进一步加深两国艺术交流与人文对话，促进民心相通，应白俄罗斯驻华大使馆邀请，由中国美术馆馆长、雕塑家吴为山创作的白俄罗斯诗人杨卡·库帕拉雕像于1月8日在北京第二外国语学院正式揭幕落成。此后，该雕像将永久陈列于该校。

此次落成的杨卡·库帕拉雕像通体由青铜铸造，总高2.2米（含底座1.3米）、长0.42米、宽0.66米，创作开始于2019年。此次在北京第二外国语学院落成后，该雕像的第二版本将陈列于白俄罗斯奥尔尚斯基区科佩斯村的杨卡·库帕拉学校。

白俄罗斯驻华大使鲁德·基里尔表示，作为白俄罗斯伟大的民族诗人、现代白俄罗斯文学的奠基人，杨卡·库帕拉是白俄罗斯重要的民族精神象征，他充满困难和考验的一生是白俄罗斯奋斗前行的缩影，也正是通过他的诗歌译本，让很多中国读者开始熟悉白俄罗斯文学。杨卡·库帕拉雕像的落成见证了白俄罗斯与中国之间的友好关系，也见证了中国人民对白俄罗斯历史和文化的真诚关注和尊重。

吴为山表示，杨卡·库帕拉雕像永久陈列于北京第二外国语学院，体现了中白两国的友谊，也体现了诗歌所具有的穿透灵魂的精神力量。“从中国的屈原、李白、杜甫到白俄罗斯的杨卡·库帕拉，他们有着共通的诗魂和精神，这些精神经由雕塑家情感与价值观的凝固，使诗歌与雕塑之间、塑者与被塑者之间形成了超越时空的永恒对话。”吴为山说，希望该雕像在北京第二外国语学院落成之后，能够进一步激发该校学生了解白俄罗斯语言和文学之美的兴趣，继续探寻白俄罗斯的文化魅力，从而有力推动中白国际化人才的培养以及两国文化交流与文明互鉴。

据北京第二外国语学院校长计金标介绍，北京第二外国语学院的白俄罗斯研究中心目前已经开启了杨卡·库帕拉作品的翻译与研究工作。他表示，接下来，该中心将以杨卡·库帕拉雕像落户该校为契机，进一步加强对杨卡·库帕拉及白俄罗斯文学的相关研究工作。

据了解，2017年，吴为山还创作过杨卡·库帕拉所热爱的乌克兰民族诗人塔拉斯·舍甫琴科的雕像，一尊由塔拉斯·舍甫琴科和中国著名诗人杜甫构成的大型雕塑作品

白俄罗斯诗人杨卡·库帕拉雕像在京落成 增进中白友谊 加深两国文化交流

本报记者 周志军 文图

《灵魂之门》，目前陈列于乌克兰基辅大学。中白两国建交25周年之际，吴为山创作了《孔子问道于老子》组雕，该作品也永久陈列于白俄罗斯国家美术馆。“这些诗人、哲人不需要护照的国际‘旅行’和永久‘居住’，说明人类对伟大精神创造者的欢迎是发自内心的，所有伟大人物的精神存在是人类共同的财富。”吴为山说。

拉巴特中国文化中心举办周年庆

本报讯 当地时间2019年12月27日，拉巴特中国文化中心一周活动在中心举办。

庆典活动上，有总结中国文化中心一年活动的视频短片，还有拉巴特中国文化中心学员和穆罕默德五世大学孔子学院老师带来的精彩文艺表演，其中拉巴特中国文化中心汉语角和小诸葛课堂的学员带来的中文小品《同一屋檐下的不同姐妹》和《水调歌头》词朗诵，受到观众称赞；孔院老师表演的古筝舞蹈秀《思念》和歌曲演唱及旗袍秀《茉莉花》，为摩洛哥民众展示了优雅经典的中国民族文化；中心学员和工作人员一起带来的中国

功夫和武术表演，更是让观众感受到中国文化的独特魅力。

中国驻摩洛哥大使馆文化参赞、拉巴特中国文化中心主任陈冬云表示，中国文化中心的成立凝聚了多方的支持与帮助，体现了两国文化交流的热度，也彰显了两国人民的友谊。国之交在于民相亲，拉巴特中国文化中心的成立有助于推动双边人文交流，不断夯实两国友好的民意基础。据统计，2019年，拉巴特中国文化中心共举办84场活动，受众逾10万人次。其中培训课程总量为57次，培训学员1500余人，目前社交媒体关注近1900人。（联文）



拉巴特中国文化中心一周活动现场



日本美食节：在北京遇见日本

本报记者 程佳文/图

精彩的宝酒造日本酒开镜仪式，喜庆热闹的捣制年糕表演，令人赞不绝口的金枪鱼解体秀展示……这里不仅有精致美味的日本料理，更有日本文化的深度介绍，在让观众带来极致味蕾体验的同时，也让观众领略到日本文化的厚重。

1月8日，第20届“相约北京”国际艺术节日本美食节在北京滩万日本料理餐厅开幕。据悉，第20届“相约北京”国际艺术节由文化和旅游

部、国家广播电视总局、北京市人民政府、北京2022年冬奥会和冬残奥会组织委员会主办，其间奉献60场剧场演出和3个主题艺术展，涵盖音乐、舞蹈、戏剧、展览、节中节五大板块。此次日本美食节涵盖美食地图等亮点活动，旨在为中国食客带来一场丰富有趣的美食与文化的双重体验，使他们不出国门便能品尝到纯正的日本美食。

美食节在日本酒开镜仪式下拉

开帷幕，开镜仪式是日本一种传统的庆祝仪式，比如，日本结婚典礼、庆典、开幕式等喜庆场合，都会用到樽酒。在开镜仪式上，日本宝家歌剧团的高岭吹雪和麻乃佳世登上舞台，她们手拿木槌，敲破酒樽上的方盖子，正式开启此次美食节之旅。

热闹的打年糕现场吸引了众人的目光，两位厨师一边用木槌敲打，一边翻动年糕，在大家的呐喊声中越打越有力。据介绍，打年糕是日本民众过年时的一项重要传统活动，热火朝天的打年糕象征着日子越过越红火。

现场最精彩的莫过于金枪鱼解体秀表演，在日本厨师眼中，这种表演是日本食鱼文化的代表。重达50多公斤的金枪鱼解体秀将厨师的精湛刀工展示得淋漓尽致，去皮、分离赤身、分离鱼脑、剔除中落、处理鱼肉，从刀具的选择到切鱼的手法，让人目不暇接。厨师在表演的同时向观众讲解金枪鱼的各个部位和吃法，日本厨师五十岚向大家介绍：“金枪鱼解体是日本最具仪式感的传统礼宴，是感恩自然馈赠、还原佳品的品鉴仪式。秉承日本料理的习俗，寓意



日本厨师表演金枪鱼“解体秀”