

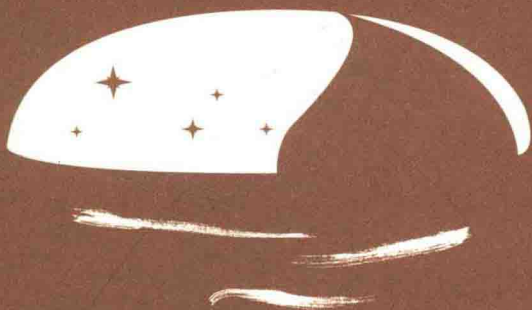
陈平
著



THEATRE OPERATION MANAGEMENT
THE NATIONAL CENTRE FOR THE PERFORMING ARTS
MODEL OF STRUCTURING

剧院 运营 管理

国家大剧院模式构建



剧院运营管理

THEATRE OPERATION MANAGEMENT

国家大剧院模式构建

THE NATIONAL CENTRE FOR THE PERFORMING
ARTS MODEL OF STRUCTURING

陈平 著

人民音乐出版社·北京

JUYUAN YUNYING GUANLI - GUOJIA DAJUYUAN MOSHI GOUJIAN

图书在版编目 (CIP) 数据

剧院运营管理：国家大剧院模式构建 / 陈平著. — 北京：人民音乐出版社，2015.12
(2016.1 重印)

ISBN 978-7-103-05111-5

I. ①剧… II. ①陈… III. ①剧院—运营管理 IV. ①J819.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 287637 号

选题策划：莫蕴慧 赵易山

监 制：杨伯勋 周 群

特邀审稿：范海燕 (商务印书馆)

责任编辑：刘沐粟

责任校对：颜小平

设计统筹：陈晓燕

装帧设计：雅昌设计中心·北京

人民音乐出版社出版发行

社 址：北京市东城区朝阳门内大街甲55号 邮政编码：100010

网 址：<http://www.rymusic.com.cn>

E-mail: rmyy@rymusic.com.cn

经 销：新华书店北京发行所经销

印 刷：北京雅昌艺术印刷有限公司

开 本：880×1230毫米 1/16

印 张：55

插 页：3

版 次：2015年12月北京第1版

印 次：2016年1月北京第2次印刷

定 价：288.00元

版权所有 翻版必究

凡购买本社图书，请与读者服务部联系。电话：(010) 58110591

网上售书电话：(010) 58110654

如有缺页、倒装等质量问题，请与出版部联系调换。电话：(010) 58110533

目 录

007 序

007 序 一

011 序 二

013 引 言

023 第一部分 国家大剧院运营取得巨大成功

025 第一章 开幕之初面临的七大压力

042 第二章 运营取得巨大成功

049 第二部分 国家大剧院的定位、模式与战略

051 第三章 准确的功能定位

058 第四章 高效的运营管理模式

064 第五章 前瞻性的发展战略

079 第三部分 国家大剧院的经营理念与组织设计

081 第六章 确立六大核心价值理念

089 第七章 培育核心竞争力

108 第八章 科学的组织设计

118 第九章 建设专业人才队伍

123

第四部分 国家大剧院的生产运行组织

- 125 第十章 产品分类设计
- 141 第十一章 演出经营组织
- 166 第十二章 剧目制作生产
- 210 第十三章 舞台管理
- 242 第十四章 品牌传播推广
- 284 第十五章 演出节目营销
- 318 第十六章 艺术普及教育
- 344 第十七章 艺术交流
- 374 第十八章 艺术殿堂经营

409

第五部分 国家大剧院的管理创新

- 411 第十九章 驻院院团管理
- 440 第二十章 财务管理与筹资
- 451 第二十一章 运行保障管理
- 464 第二十二章 制度创新与管理
- 479 第二十三章 院长职责

489

第六部分 国家大剧院人的“中国剧院梦”

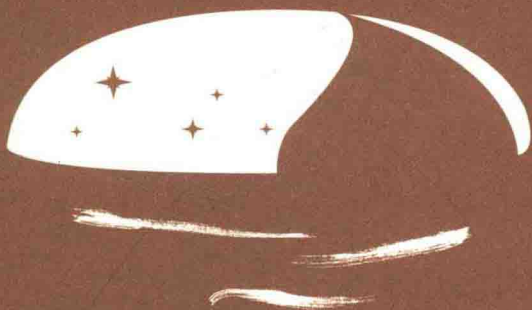
- 491 第二十四章 大剧院成功运营的外部原因
- 500 第二十五章 “大剧院模式”的复制推广价值

510

后 记

514

参考文献



剧院运营管理

THEATRE OPERATION MANAGEMENT

国家大剧院模式构建

THE NATIONAL CENTRE FOR THE PERFORMING
ARTS MODEL OF STRUCTURING

陈平 著

人民音乐出版社·北京

國家大劇院

江澤民



2007年9月21日，江泽民同志视察国家大剧院并为国家大剧院题词“水上明珠”

目 录

007 序

007 序 一

011 序 二

013 引 言

023 第一部分 国家大剧院运营取得巨大成功

025 第一章 开幕之初面临的七大压力

042 第二章 运营取得巨大成功

049 第二部分 国家大剧院的定位、模式与战略

051 第三章 准确的功能定位

058 第四章 高效的运营管理模式

064 第五章 前瞻性的发展战略

079 第三部分 国家大剧院的经营理念与组织设计

081 第六章 确立六大核心价值理念

089 第七章 培育核心竞争力

108 第八章 科学的组织设计

118 第九章 建设专业人才队伍

123

第四部分 国家大剧院的生产运行组织

- 125 第十章 产品分类设计
- 141 第十一章 演出经营组织
- 166 第十二章 剧目制作生产
- 210 第十三章 舞台管理
- 242 第十四章 品牌传播推广
- 284 第十五章 演出节目营销
- 318 第十六章 艺术普及教育
- 344 第十七章 艺术交流
- 374 第十八章 艺术殿堂经营

409

第五部分 国家大剧院的管理创新

- 411 第十九章 驻院院团管理
- 440 第二十章 财务管理与筹资
- 451 第二十一章 运行保障管理
- 464 第二十二章 制度创新与管理
- 479 第二十三章 院长职责

489

第六部分 国家大剧院人的“中国剧院梦”

- 491 第二十四章 大剧院成功运营的外部原因
- 500 第二十五章 “大剧院模式”的复制推广价值

510

后 记

514

参考文献

序 一

国家大剧院是一个国家最重要的文化机构之一。新中国建立之初，中央政府对天安门广场扩建及其周边建筑的总体规划时，已经考虑到大剧院的问题。至20世纪50年代，经周恩来总理批示，正式确定在人民大会堂的西侧，建设国家大剧院。由于种种原因，这项工程一度搁置。改革开放以后，随着经济社会的不断发展、综合国力不断增强和全民族文化自觉的不断提升，建设国家大剧院便顺理成章地提上了议事日程。

1997年，中央批准启动这一工程的建设。为此，成立了以北京市主要领导为组长，国家计委、财政部、建设部、文化部等部门主要负责人为成员的工程领导小组，同时，成立了具体操办该项工程的业主委员会和专家委员会。历时十载，剧院于2007年9月落成。

在工程接近尾声的2006年，中央对于大剧院的性质、体制等进行了研究，确定其为公益性的国家文化机构，交由北京市负责管理运营。根据中央的决定，文化部与北京市进行认真的研究，并经中央同意，明确几点：一是交由北京市管理后，大剧院作为国家重点文化机构的性质、地位不变，其隶属关系直属北京市委市政府；二是参照国家重点文化机构规格，组建管理团队，选一名懂文化、善管理的副部长级干部出任院长；三是剧院的业务事项，接受文化部的行业管理和指导，其涉外文化业务项目直接报文化部审批。从几年的实践来看，这样的安排和设计有利于明确职责、协调关系、减少环节、提高效率。

国家大剧院的建设固然不容易，管理运营好这一现代化的文化机构则更加困难。如果说一座大剧院的诞生及发展本身就是一部宏大的交响乐的话，其建设落成，仅仅只是这部交响乐的序曲。

大剧院落成后，人们特别是文化界对剧院能否成功地管理和运营十分关注，特别是对于谁将出任大剧院的首任院长，可谓拭目以待。北京市委经过慎重研究并报中央同意，选派陈平同志出任院长。陈平同志是一位有文化工作经历、又主持过党政全面工作的领导干部。他懂文化艺术，也善于协调管理。特别是他热爱艺术，对文艺事业充满兴趣和激情。他所领导的团队，在短短七年间，兢兢业业，不懈努力，求索创新，开拓进取，取得的巨大成功、形成的良好影响远远超出了人们的预期。国家大剧院业已成为百姓欢迎、艺术家向往、世界关注的表演艺术中心，成为中国在世界上一个标志性的文化品牌。

大剧院坚持以人民为中心的艺术导向和工作导向，采取各种办法让高雅艺术面向大众、走进人民。七年来，一千二百多万观众走进大剧院、了解大剧院、享用大剧院。大剧院坚持引进和自创并举的方针，真正成为展示民族优秀艺术的平台和中国人了解世界多彩文化的窗口。不仅如此，我认为特别难能可贵的是陈平同志作为首任院长，他较快地意识到，在繁忙的运营管理中，必须保持一种清醒和自觉，在亢奋的艺术激情中，必须拥有一种冷静的理性思维，从而有意识地去探索和创建一种汲取世界之长、具备中国特色的大剧院运营管理模式。因此，他十分注重总结和思考，努力把经历上升为经验，把经验上升为对规律的认识。如果没有这一点，我想便不会有这样一本大作摆在我们的面前。

陈平同志写的这本书是我所了解到的中国第一部系统论述剧院运营管理的专著。它凝聚了大剧院人的大量心血，具有较高的学术价值和实际应用价值。当前，各地盖了很多大剧院，据我所知，运营状况参差不齐。有的实际已难以为继，移作他用。运营的困惑和困境是带有普遍性的问题。还有诸如社会效益和经济效益如何统一、如何保证艺术质量、如何培养观众、如何实施科学有效的运营管理、如何组建专业队伍等，都是无法回避的课题。作者在文中提出的许多观点和理念，例如创新、“人民性、艺术性、国际性”宗旨、“艺术改变生活”、准确定位、构建模式、制定战略、重视专业化，把握艺术规律和市场规律、珍惜和尊重人才等，恰恰符合以人民为中心的工作导向，符合两个效益相结合的方向，这也是大剧院艺术创作生产非常活跃、演出品质常年第一、经营发展又好又快、人民群众拥护喜爱的关键所在和不竭动力。

当前，我们进入了一个伟大的时代，正如习近平总书记所言，“中国在前所未有地靠近世界舞台中心”。伴随国家的日益强盛，各地的文化事业发展迎来了难得的历史机遇，文化投入逐渐加大，硬件设施明显改善。在这种新形势下，新建剧院如何坚持正确的文艺方针和工作导向，如何遵循艺术规律，发挥两个效益，更好地为人民服务、为社会主义文化发展服务，已成为我们当前要着力思考和解决的重要课题。在此情况下，国家大剧院的实践及成功，以及通过其成功实践所积累的经验、创造的模式，恰恰给全国其他剧院，特别是这些年来新盖的“大剧院”提供了可资借鉴的经验和模式。

陈平同志的这本专著是一本从实践中总结出来、又具有实践意义的著作，是对大剧院七年来创新发展的经验总结，它是可供全国剧院进一步发展的重要参考，也是一本培养职业剧院管理者的教科书。它已超出剧院管理的范畴，对于我国的艺术院团、艺术机构的管理也都有可吸收、借鉴的地方。本书不仅从宏观层面论述了大剧院的发展历程、战略布局、经营哲学、成功的外

部原因和“大剧院模式”复制推广的价值等，而且从微观层面详细介绍了大剧院产品分类设计、演出经营组织、剧目制作生产、舞台管理、品牌传播推广、演出节目营销、艺术普及教育、艺术交流、殿堂经营和管理创新等各个方面，既充满辩证法和方法论，又充满经营哲学和管理思想，既尊重艺术的双重属性，又尊重艺术和市场双重规律，这也充分展现了其国家意识、创新意识及其对中国特色社会主义文化发展道路的坚持，想必不仅对那些从事剧院运营管理的团队和职业管理者们有很大的帮助和启发，而且我相信这本书对我国剧院管理的研究也会起到很好的推动作用。

中国作为一个快速发展中的国家，一个拥有五千年文明史和丰富文化资源的国家，一个改革开放、正在走向全面复兴的国家，中国的剧院在新的发展阶段中虽然会遇到各种新问题，但是只要创新、发展方式和人才培养方面下功夫，剧院发展便前景广阔。正如陈平同志讲的，从职业院长培养做起，从业态提升做起，从找到成功模式做起，由此逐步带动全国整个剧院产业的发展，这是一个可以探索的路径。这个路径中的四个关键点都很重要，而培养人才更是关键中的关键。从这个意义上说，这本书，不只是一本可供剧院管理者借鉴的参考书，更是一本以剧院管理运营为视角和实例，启示人们重视人才、培养人才的教科书。一个民族、一个国家的未来，最终取决于文化，而文化的发展、艺术的繁荣，最终取决于人才。领导者也好，全社会也好，如果真正关心国家的发展、文艺的繁荣，那么就让我们倾注更多的心血和热情去关注、珍惜和培养人才。

第十一届全国政协副主席、中国文学艺术界联合会主席

孫家正

2015年4月27日

序 二

“中国剧院梦”的实现

建立国家大剧院，是我国几代舞台艺术家，也是我国人民的梦想。在1997年，以江泽民总书记为核心的党中央领导做出了建设国家大剧院的决策，2001年12月13日，国家大剧院工程正式开始施工，我有幸参加了选定国家大剧院建设方案的最后投票，并在施工期间多次来工地考察。

2007年3月6日，北京市委召开国家大剧院领导班子成立大会，宣布由北京市政协副主席、北京市东城区区委书记陈平兼任国家大剧院党委书记、院长。陈平院长和他的团队开始肩负起创建新中国第一个国家表演艺术中心的重任。2007年12月22日，我国人民和我国几代舞台艺术家魂牵梦绕的梦想终于实现了——屹立在天安门广场人民大会堂西侧的“国家大剧院”正式开始运营！人们称之为“国家文化艺术的航空母舰”起航！

（一）

国家大剧院开幕以来，遵循人民性、艺术性和国际性的宗旨，坚持高雅艺术的原则。建院七年来，在陈平院长的带领下，通过全体工作人员的努力，国家大剧院成为了我国国家最高表演艺术中心和中外优秀音乐、戏剧、舞蹈艺术家交流的重要平台。它忠贞地以民族的、现代的、高雅的文化艺术反哺人民大众。

国家大剧院拥有当今世界上最先进的舞台机械和剧场设备，而且拥有自己的合唱团、管弦乐团，它团结国内外的优秀艺术家，弘扬我国及世界优秀文化艺术，筑起了中外文化艺术交流的巨大舞台。现在，国内、国外著名的音乐指挥、导演、表演艺术家们都以来到中国国家大剧院演出为荣。

国家大剧院这艘“国家文化艺术的航空母舰”的舵手陈平院长，是国家大剧院办院方针、战略目标、经营模式的设计师，多年来在工作中磨炼出来的组织、领导能力，使他成为了一个视野开阔、总揽全局并身体力行的领导者。可贵的是，他还是中央音乐学院和中国音乐学院客座教授、硕士生导师，他怀着对艺术的挚爱和对艺术规律的真知，在领导国家大剧院的工作中，一切按照艺术规律来领导和运行，保证了国家大剧院的艺术品质。建院以来，他带领剧院的运营团队不仅向国内和国外艺术剧院学习、借鉴先进经验，而且又善于开拓创新。

国家大剧院在七年的实践中，总结出了一整套科学、有实效的剧院运营管理体制和被实

践证实的核心价值理念，培养了一支专业素质高的艺术经营管理的人才队伍，使国家大剧院成为了一个人民的剧院、艺术的殿堂和国际化的舞台。

（二）

《剧院运营管理——国家大剧院模式构建》是作者陈平院长率领国家大剧院全体职工对国家大剧院运营管理七年实践的总结。为了深究剧院的特性，作者深入研究了世界剧场史，追史议今，从对公元前六世纪的希腊索瑞格斯剧场的追溯，从对中国戏曲的“歌台”“舞榭”的溯源，理论结合实践，着重论证了“国家大剧院的经营理念与组织设计”“国家大剧院的生产运行组织”“国家大剧院的管理创新”等重要的现实课题。今天出版的这本著作是国家大剧院人践行“中国剧院梦”忠实而珍贵的记录，是院领导和全体成员七年运营管理心血的结晶！

（三）

我认为，《剧院运营管理——国家大剧院模式构建》这本著作中总结的内容是当前我国剧院经营管理中普遍存在的现实课题，它不仅是国家大剧院的经验总结，而且是可能推动中国剧院发展的一方“明镜”。

我们都知道，文艺体制改革把音乐、舞蹈、戏剧等艺术推向市场，用“市场”的规律激发观众的艺术需求，努力把观众吸引到剧场里来。当然，文艺体制改革的目的是为了推动社会主义文化艺术的繁荣与发展。我们深知：我国各地的“剧院”“大剧院”“表演艺术中心”的战友都在面对这个严峻的课题，倾心倾力地实践、探索、总结，而且创造了许多宝贵的经验。

深入研究文艺体制改革的现实，面向观众、面向市场、面向世界，逐步探索构建出充满活力的运营管理机制，创造出一整套符合剧院实际和中国国情并与国际接轨的改革创新的模式，这是国家大剧院和我国各地“剧院”“大剧院”“表演艺术中心”的战友们共同面对的课题，也是国家大剧院作为国家表演艺术中心应肩负的责任和使命。

我由衷地祝贺《剧院运营管理——国家大剧院模式构建》的出版，这是国家大剧院人为深化文艺体制改革，为推动我国社会主义文化大发展大繁荣，向我们的时代、向我们的人民交出的一份沉甸甸的答卷！

著名导演、戏剧教育家、原中央戏剧学院院长
现兼任国家大剧院戏剧艺术总监

徐晓钟

2015年5月28日