

陈平
著

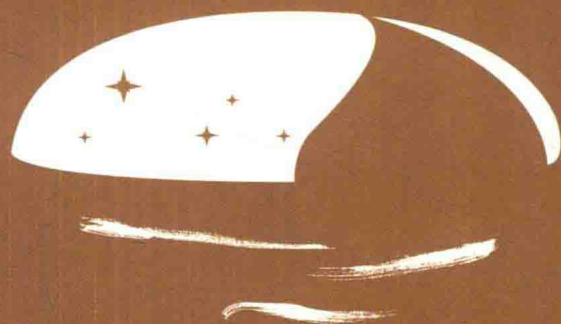


THEATRE OPERATION MANAGEMENT
THE NATIONAL CENTRE FOR THE PERFORMING ARTS
MODEL OF STRUCTURING

剧院 运营 管理

国家
大剧
院模
式构
建

附 录



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

附 录

人民音乐出版社·北京

目 录

007	附录 8-1	国家大剧院各部门职责
020	附录 8-2	国家大剧院 2014 年 10 月重点业务生产安排
024	附录 10-1	国家大剧院 2015 年业务生产任务指标
032	附录 10-2	国家大剧院 2014 年年报
042	附录 11-1	国家大剧院 2014 年夏季演出季排期工作会议纪要
044	附录 11-2	国家大剧院 2014 年全年（春、夏、秋）演出季排期表
062	附录 11-3	国家大剧院 2014 年夏季演出季档期安排
064	附录 11-4	国家大剧院 2014 年夏季演出季项目介绍
074	附录 11-5	国家大剧院 2014 年夏季演出季重点项目信息及成本分析
078	附录 11-6	国家大剧院 2014 年夏季演出季重点项目政策性补助申请
081	附录 11-7	国家大剧院第四届“中国交响乐之春”策划方案
085	附录 11-8	国家大剧院 2014 年“五月音乐节”策划方案
089	附录 11-9	国家大剧院 2014 年“八月合唱节”策划方案
095	附录 11-10	国家大剧院 2014 年“国际钢琴系列”策划方案
101	附录 11-11	国家大剧院 2014 年“纪念莎士比亚 450 周年诞辰”系列演出策划方案
107	附录 11-12	国家大剧院“中国舞蹈十二天”策划方案
110	附录 12-1	歌剧《阿依达》策划书
130	附录 12-2	歌剧《阿依达》制作节点管理表
132	附录 12-3	歌剧《阿依达》制作预算表
136	附录 12-4	歌剧《阿依达》制作工作进度管理表
150	附录 12-5	歌剧《阿依达》制作排练日程表
158	附录 13-1	国家大剧院歌剧院技术手册
188	附录 13-2	国家大剧院音乐厅技术手册
206	附录 13-3	国家大剧院戏剧场技术手册
232	附录 13-4	国家大剧院小剧场技术手册
244	附录 13-5	国家大剧院乐器及乐队用品技术手册

- 254 附录 18-1 《幕后与台前——国家大剧院舞台美术展》设计方案
- 287 附录 18-2 歌剧《阿依达》剧目展览设计方案
- 292 附录 20-1 2014 年度个人已完成项目盈亏明细表
- 294 附录 20-2 2014 年度项目人已完成项目盈亏明细总表
- 296 附录 20-3 国家大剧院 2014 年演出收入支出统计表
- 304 附录 22-1 国家大剧院演出排期管理规定
- 310 附录 22-2 国家大剧院引进类演出项目的运营管理规定
- 320 附录 22-3 国家大剧院引进类节目艺术质量的管理规定
- 327 附录 22-4 西洋经典歌剧制作流程



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

附录

人民音乐出版社·北京

目 录

007	附录 8-1	国家大剧院各部门职责
020	附录 8-2	国家大剧院 2014 年 10 月重点业务生产安排
024	附录 10-1	国家大剧院 2015 年业务生产任务指标
032	附录 10-2	国家大剧院 2014 年年报
042	附录 11-1	国家大剧院 2014 年夏季演出季排期工作会议纪要
044	附录 11-2	国家大剧院 2014 年全年（春、夏、秋）演出季排期表
062	附录 11-3	国家大剧院 2014 年夏季演出季档期安排
064	附录 11-4	国家大剧院 2014 年夏季演出季项目介绍
074	附录 11-5	国家大剧院 2014 年夏季演出季重点项目信息及成本分析
078	附录 11-6	国家大剧院 2014 年夏季演出季重点项目政策性补助申请
081	附录 11-7	国家大剧院第四届“中国交响乐之春”策划方案
085	附录 11-8	国家大剧院 2014 年“五月音乐节”策划方案
089	附录 11-9	国家大剧院 2014 年“八月合唱节”策划方案
095	附录 11-10	国家大剧院 2014 年“国际钢琴系列”策划方案
101	附录 11-11	国家大剧院 2014 年“纪念莎士比亚 450 周年诞辰”系列演出策划方案
107	附录 11-12	国家大剧院“中国舞蹈十二天”策划方案
110	附录 12-1	歌剧《阿依达》策划书
130	附录 12-2	歌剧《阿依达》制作节点管理表
132	附录 12-3	歌剧《阿依达》制作预算表
136	附录 12-4	歌剧《阿依达》制作工作进度管理表
150	附录 12-5	歌剧《阿依达》制作排练日程表
158	附录 13-1	国家大剧院歌剧院技术手册
188	附录 13-2	国家大剧院音乐厅技术手册
206	附录 13-3	国家大剧院戏剧场技术手册
232	附录 13-4	国家大剧院小剧场技术手册
244	附录 13-5	国家大剧院乐器及乐队用品技术手册

- 254 附录 18-1 《幕后与台前——国家大剧院舞台美术展》设计方案
- 287 附录 18-2 歌剧《阿依达》剧目展览设计方案
- 292 附录 20-1 2014 年度个人已完成项目盈亏明细表
- 294 附录 20-2 2014 年度项目人已完成项目盈亏明细总表
- 296 附录 20-3 国家大剧院 2014 年演出收入支出统计表
- 304 附录 22-1 国家大剧院演出排期管理规定
- 310 附录 22-2 国家大剧院引进类演出项目的运营管理规定
- 320 附录 22-3 国家大剧院引进类节目艺术质量的管理规定
- 327 附录 22-4 西洋经典歌剧制作流程

附录 8-1 国家大剧院各部门职责

一、演出部工作职责

演出部是国家大剧院演出经营的核心部门。制定全年各剧场演出排期，策划引进高水准、高品位的高雅艺术演出，打造国家表演艺术殿堂。具体职责如下：

1. 制定全年各剧场演出排期。遵照剧院“三季一周”的演出季划分，以全院全年业务生产任务指标、各艺术门类生产计划为前提，综合考虑经营方式比例、涉外比例、艺术发展方向及国际艺术创作和演出经营的态势等基本要素，对演出节目进行统筹安排。
2. 策划引进精品节目。坚持“高品位、高水准、高雅艺术”的节目甄选原则，引进符合剧院品牌形象的精品演出，为国际国内知名艺术家和团体，为高雅艺术和优秀民族艺术提供国际化的展示平台。
3. 策划实施项目运营。坚持“运营的专业化、管理的精细化、服务的人性化”的标准，统筹协调相关部门，立足策划立项、筹备、实施、总结四个阶段，把社会效益放在首位，实现社会效益和经济效益的统一。
4. 建立和维护公共关系。保持与国际国内院团、艺术家、经纪公司等演出方长期稳定的友好合作关系，加强与相关文化部门的沟通与联系。
5. 准确把握国家文化发展方向，全面了解国际国内演艺市场动态，及时掌握各种文化政策。
6. 根据剧院整体工作部署，配合艺术普及教育部、艺术交流部、品牌推广中心、节目制作部等部门的相关活动。
7. 协调剧院与艺委会的关系，取得艺委会在剧院定位、发展战略、演出规划、演出内容和艺术家艺术水平等方面的指导与支持。
8. 完成院领导交办的其他工作。

二、剧目制作部工作职责

剧目制作部是国家大剧院艺术创作、生产的核心部门。根据剧院艺术生产目标定位，甄选适合中国观众的西洋经典作品，努力打造精品力作；围绕社会主义核心价值观体系，制定原创艺术创作方向，制作符合中国时代特征，具有较高艺术水准的高雅艺术作品。通过有效整合国内外优秀艺术资源，彰显剧院强大的生命力，树立“国家大剧院出品”的良好品牌形象。具体职责如下：

1. 负责剧院全年制作剧目排期的制定及管理工作。
2. 负责西洋歌剧、中国原创歌剧、话剧、京剧等项目的创作、制作及排演工作。
3. 根据演出规划，联络国内外艺术家，邀请、洽商并落实签约工作。

4. 负责剧院歌剧节和重点项目的策划及演出运营。
5. 负责剧院艺术创作生产、策划工作，制定中长期创作生产规划。
6. 开展长期中国青年作曲家计划，组织主题性艺术活动。
7. 完成剧院全年制作剧目的巡演工作。
8. 负责驻院歌剧演员的招聘、使用和管理；负责制作项目综合演员（舞蹈、哑剧、杂技等）的遴选、使用和管理，参加制作项目的排练及演出。
9. 负责国家大剧院歌剧演员数据库的建立和维护，以及中国歌剧演员资源的发掘整合。
10. 根据剧院整体工作部署，配合艺术普及教育部、艺术交流部、品牌推广中心、影视节目制作部等部门的相关活动。
11. 完成院领导交办的其他工作。

三、管弦乐团工作职责

管弦乐团作为国家大剧院驻院交响乐团，是剧院艺术生产的重要支撑力量。主要职责是：依据剧院演出排期、制作剧目排期，结合乐团自身运营发展目标定位，制定乐团全年演出排期，组织乐团完成自制剧目（歌剧）和乐团音乐季项目的排练演出，以及参与完成剧院其他相关领域的工作。具体职责如下：

1. 在充分考虑并满足剧院制作剧目排期的基础上，实行“演季制”，制定乐团年度排期，统筹安排歌剧和乐团音乐会的整体演出规划。
2. 全面掌握国际乐团的最新动向与年度艺术指向，根据演出场次计划安排项目实施计划，并负责乐团部分的项目实施。
3. 根据演出规划，完成乐团部分的艺术生产排练演出工作。
4. 按乐季安排委约客席指挥和合作艺术家。
5. 合理安排乐团排练演出日程，确保各个项目的排练演出工作科学有序进行。协调乐团与演出部、剧目制作部、舞台技术部、市场部、场务部等部门之间的工作，保障日常演出顺利进行。
6. 根据剧院整体工作部署，配合完成品牌推广中心、市场部、发展部、艺术普及教育部、艺术交流部、影视节目制作部等部门的相关活动。
7. 完成院领导交办的其他工作。

四、合唱团工作职责

合唱团作为国家大剧院的驻院院团，是剧院艺术生产的重要支撑力量。主要职能是完成剧院自制剧目（歌剧）、合唱音乐会、剧院策划组织的各类活动等艺术生产任务，以及参与完成剧院其他相关领域的工作。具体职责如下：

1. 依据剧院演出排期、制作剧目排期,结合合唱团自身运营发展目标定位,制定合唱团全年演出排期。统筹安排参演剧目中合唱部分的工作日程,制定新排、复排剧目的不同工作方案并组织实施。

2. 完成合唱团音乐会的节目策划和组织实施,以及业务培训等艺术生产工作。

3. 了解国内外歌剧、合唱等领域的动态,掌握相关信息,为合唱团业务工作的规划和发展提供参考依据。

4. 根据演出需要,邀请指挥、独唱等优秀艺术家不定期合作,整合资源,共同促进合唱团健康、稳步发展。

5. 与演出部、剧目制作部、管弦乐团、舞台技术部、市场部、场务部等部门协调沟通,保障演出工作顺利进行。

6. 根据剧院整体工作部署,配合完成品牌推广中心、市场部、发展部、艺术普及教育部、艺术交流部、影视节目制作部等部门的相关活动。

7. 加强合唱团在业务、思想两方面的队伍建设工作。

8. 完成院领导交办的其他工作。

五、舞台技术部工作职责

舞台技术部作为完成国家大剧院演出经营任务的核心业务生产部门,承担着剧场演出保障、配合自创剧目主创团队的舞美呈现、公共空间活动舞台技术保障、院外艺术普及教育项目舞台技术保障等重要职能,同时负责大剧院各类舞台设备设施的使用、管理和维护工作等。具体职责如下:

1. 认真贯彻落实剧院年度各项生产任务,为剧院各项演出经营任务的完成提供舞台机械、灯光、音响等各项技术统筹保障服务。

2. 负责剧院自创剧目的舞美制作,包括布景、服装、道具、化装等主创设计意图的实现,以及灯光、视频、音响、音效等的辅助设计等工作。

3. 负责剧院各剧场舞台系统设备设施维护与更新计划的制订、落实,保障舞台设备正常运行。

4. 负责剧院各剧场舞台设备技术资料的保管、整理和归档,舞台设备的物资及备品、备件的管理,做好设备维护的记录和追踪。

5. 编制、修订剧院舞台技术规范、标准等。

6. 配合人力资源部有关舞台技术培训工作。

7. 完成院领导交办的其他工作。

六、品牌推广中心工作职责

品牌推广中心是宣传推广国家大剧院品牌形象的核心部门，以“创意为先，内容为王，渠道为重”为理念，通过整合多层次、多渠道的媒体资源，打造网站、移动客户端、新媒体、刊物、第五媒体等自有媒体（或产品），履行国家大剧院形象塑造、品牌宣传、品牌经营的重要职责。具体职责如下：

1. 组织实施项目宣传策划推广，配合完成项目销售宣传推广任务。
2. 组织实施品牌宣传策划推广，结合院级理念特征和艺术产品，打造品牌形象。
3. 拓展宣传渠道，维护媒体关系。
4. 设计制作节目册、节目折页等宣传品。
5. 统筹摄影工作并进行质量管理。
6. 负责官方网站品牌和内容建设。
7. 负责古典音乐频道网页与客户端的建设与开发。
8. 组织完成参观产品策划、营销和现场管理。
9. 负责咖啡厅、西餐厅餐饮产品打造、营销和现场管理。
10. 负责纪念品产品开发、营销和现场管理，以及合作商铺的拓展、维护和管理。
11. 负责院刊采编和运营。
12. 负责电视媒体合作栏目的内容策划和管理，以及第五媒体电视系统和触摸屏系统的建设、更新、维护和管理。
13. 负责剧院媒资库的建设和管理。
14. 完成院领导交办的其他工作。

七、市场部工作职责

市场部是国家大剧院演出票务销售和市场营销推广的核心部门，负责演出项目营销政策制定、票价统筹、票务销售、广告宣传投放、数据分析、会员管理、渠道管理、观众维护、票券管理等工作，通过市场营销吸引汇聚高雅艺术观众，实现演出项目的市场价值。

1. 由营销中心负责，对演出项目进行市场定位和细分，研究用户行为和用户价值，整合线上线下的资源和渠道，制定营销政策与票价体系；监测销售进度，对销售进度进行分析、调节和控制；完成演出项目的销售指标。
2. 由客服中心负责，组织前台售票、呼叫中心客户服务、票务配送、质检监控等工作，建设完善演出项目的“线下销售平台”和各类销售渠道的“综合服务平台”。
3. 发展电子商务和数据营销。实施产品的线上营销政策，组织官网售票，策划官网营销活动；拓展、运用、维护各类网络营销渠道；利用历史积累数据，完善销售数据统计模型，建立多维度的市场营销数据分析体系。

4. 建立完善广告投放系统,制定实施产品的广告政策;针对目标人群进行广告的策划和投放。
5. 建立完善会员体系,建设客户关系管理系统。组织完成会员的招募、维护、服务、会员活动组织、会员俱乐部宣传等工作。
6. 建立完善大客户体系,维护大客户关系,策划及组织大客户活动,完成销售任务。
7. 联络建立各级分销商体系,监控完成相关销售板块及项目在分销渠道的宣传、推广、销售任务。
8. 建立和完善票券管理制度,与财务部配合,制定票务结算的流程,严格管理票务审核系统,优化票务结算。
9. 负责票务销售服务人员、呼叫中心服务人员的培训和管理工作,为观众提供满意的购票服务。
10. 完成院领导交办的其他工作。

八、发展部工作职责

发展部负责国家大剧院发展基金的筹集,是国家大剧院与全世界支持艺术生产与发展的社会、企业、个人之间建立沟通互动渠道、进行高端合作的窗口。通过机构间友好往来和活动开展,筹集管理各种捐赠、培育捐赠者、制订发展计划并在国际上不同领域间推进树立国家大剧院品牌形象。具体职责如下:

1. 围绕全院艺术生产任务,制订筹资计划,选择适合的赞助商,建立赞助等级框架及回报体系。
2. 在文化认同和品牌共赢基础上,建立并维护与战略合作伙伴持久稳定的合作关系,为剧院的发展运营提供资金支持。
3. 拓展新的赞助渠道,通过与相关企业和机构的联络、洽谈,获得文化认同,赢得资金支持。
4. 协调利用剧院资源,组织策划形式多样的赞助活动,为赞助商提供赞助回报,助力赞助商的品牌传播,实现双赢局面。
5. 研究国内外政府、民间机构、企业的年度捐赠及筹资计划,完善剧院的赞助体系。
6. 完成院领导交办的其他工作。

九、艺术普及教育部工作职责

艺术普及教育部担负着国家大剧院面向社会实施文化艺术教育,培养和提高广大人民群众艺术欣赏水平的重要责任。是公益性艺术普及教育的大课堂,是体现剧院“人民性”建院宗旨和公益性形象的重要窗口。具体职责如下:

1. 贯彻和执行剧院艺术普及教育的总体战略,树立和传播剧院公益性品牌形象。通过策划大体量、高品位、高水准的“周末音乐会”“经典艺术讲堂”等艺术普及教育活动,培养和提高广大人民群众的艺术欣赏水平。

2. 策划高水准的“春华秋实展演周”“青少年普及音乐会”“青少年艺术周”等大型公益性青少年普及教育活动，为青少年艺术团体搭建展示教学成果及艺术创新的实践平台。

3. 策划高水平的公共空间演出，让艺术走下舞台，走近群众，为广大观众营造良好的参观和观演体验，普及高雅艺术知识。

4. 组织高雅艺术进校园、大师进校园活动，依托剧院资源平台，策划组织艺术教育课程，共建音乐小学，实施高雅艺术“滴灌工程”。

5. 建立并维护公共关系。与艺术教育专家、专业艺术院校、艺术院团保持密切联系。

6. 完成院领导交办的其他工作。

十、艺术交流部工作职责

艺术交流部是国家大剧院国际联络和友好交往的窗口，通过国际间友好往来和举办具有特色的文化艺术活动，树立国家大剧院良好的国际品牌形象。具体职责如下：

1. 围绕剧院的国际化战略和艺术生产活动，构建维护各类国际关系，策划实施艺术交流项目，搭建高雅艺术的国际交流平台和院际演出资源互换平台。

2. 建立和维护公共关系，与文化部、北京市文化局、北京市人民政府外事办公室等业务指导部门保持密切联系；与各国驻华使馆及国内从事国际艺术交流的相关机构保持友好关系。

3. 拓展战略合作伙伴关系，开展国际联络和友好合作。与国际知名艺术团体保持长期稳定的友好合作关系，策划执行机构间交流合作项目。

4. 及时掌握我国和其他国家对外政策、文化政策和艺术动态。了解国际艺术资源和动态，全面了解院内艺术生产和运营管理的交流需求，制定统筹全院对外交流规划；设计、制作交流简讯。

5. 策划组织各类与艺术有关的交流活动、国际会议、研讨培训、国际艺术比赛和国际艺术节，举办歌剧发展论坛、世界音乐博览等品牌项目，以活动作为国际交流的纽带。

6. 负责赴外演出项目的联络和协调。围绕大剧院艺术生产和经营，策划、联络和协调我院艺术产品的赴外交流演出。

7. 建设并维护国家大剧院国际表演艺术协作网，负责协作网的内容建设，服务于剧院的国际化战略和国家对外文化交流事业。

8. 为外事工作提供支持和保障，为全院重大外事活动提供礼宾服务和口译服务。

9. 完成院领导交办的其他工作。

十一、影视节目制作部工作职责

影视节目制作部是国家大剧院音视频节目制作的核心部门，是品牌宣传的重要支撑部门。负责剧院艺术生产项目和主题艺术节的纪录片、专题片的制作，广告和宣传片的制作，古典音

乐频道自有视频的制作,以及重点演出项目的录制,并提供录像和录音技术保障。具体职责如下:

1. 负责艺术生产项目的纪录片制作,主题艺术节的专题片制作。
2. 配合演出剧目和剧院品牌宣传的需要,策划并制作相关广告和专题片,向外界宣传和推广大剧院。
3. 策划、制作文化艺术推广节目,通过媒体宣传,展示大剧院的品牌形象。
4. 负责古典音乐频道自有视频栏目(NCPA音乐厅、排练现场、NCPA纪录)内容的制作、包装及直播栏目的技术支持。
5. 负责歌剧电影拍摄录制,或对外邀摄制团队进行技术支持工作。
6. 负责重点演出项目和重大活动的录音录像或直播技术支持工作。
7. 负责剧院所有影像资料的存档和设备的管理,维护剧院影视节目制作设备设施系统。
8. 完成院领导交办的其他工作。

十二、艺术资料中心工作职责

艺术资料中心是国家大剧院艺术资料档案的收集管理与加工利用的核心部门。通过对艺术资料的搜集、整合、编研、利用为国家大剧院演出运营、艺术创作生产、艺术普及教育、艺术交流等提供支持保障。具体职责如下:

1. 负责表演艺术资料建设与利用。与国内外著名出版公司、唱片公司密切联系、定期采购。建设丰富馆藏艺术资料,保障剧院各部门的业务生产需求。
2. 负责外购艺术资料的版权管理。为管弦乐团和合唱团提供专业正版演出乐谱及电子化服务;为古典音乐频道提供高品质节目源。
3. 负责艺术档案收集管理利用。对艺术生产、经营、管理中形成的具有保存价值的各种文字、声像、图谱、实物等各类艺术档案进行收集、整理、编目、鉴定和归档,记录剧院的经营成果和过程,为剧院的业务生产提供艺术档案利用服务。
4. 结合剧院艺术生产和馆藏艺术资料,组织策划以“走进唱片里的世界”为主题的艺术普及教育活动,并举办相关主题展览;配合剧院重大活动,提供场地服务。
5. 负责音像制品经营与管理。经营管理剧院音像视听中心,出版发行剧院演出CD、DVD等相关出版物,组织策划艺术家见面签售会。
6. 负责艺术资料翻译。为剧院各部门提供文字翻译服务;定期搜集、编译国际艺术机构最新动态、管理经验和艺术评论,制作外语期刊信息翻译汇编。
7. 负责剧院歌剧电影项目的策划组织、录制统筹、后期制作及出版发行工作。
8. 负责英文官方网站的建设、策划和维护工作;负责古典音乐频道外购高清视频节目的加工制作,包括文案撰写、编辑统筹、著录上传、入库发布等。
9. 完成院领导交办的其他工作。