

A CASE STUDY

BEHIND THE SCENES AT THE GRAND THEATRE

文化艺术演出市场的经典案例 大剧院的台前幕后

钱世锦
著

上海音乐学院出版社



A CASE STUDY

BEHIND THE SCENES AT THE GRAND THEATRE

文化艺术演出市场的经典案例
大剧院的台前幕后

钱世锦 著

上海音乐学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

文化艺术演出市场的经典案例：大剧院的台前幕后/
钱世锦著. —上海：上海音乐学院出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-80692-697-0

I. ①文… II. ①钱… III. ①艺术市场-市场营销学-
研究-中国 IV. ①J124

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 229405 号

书 名：文化艺术演出市场的经典案例——大剧院的台前幕后

著 者：钱世锦

责任编辑：夏 楠

特约编辑：胡思佳

封面设计：上海巍世理邦文化传播有限公司

出版发行：上海音乐学院出版社

地 址：上海市汾阳路 20 号

印 刷：江苏省南通印刷总厂有限公司

开 本：720×1020 1/16

字 数：234 千字

印 张：15

版 次：2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

印 数：1—1,300 册

书 号：ISBN 978-7-80692-697-0/J·705

定 价：45.00 元

谨将此书献给“最好的朋友”

序 言

自1998年上海大剧院开幕以来,世锦先担任副总经理,负责剧院的节目统筹和演出项目的实施,2005年后他被任命为艺术总监至今,如果从1996年加入筹建工作算起,他在大剧院工作已有15个年头了。可以毫不夸张地说,上海大剧院舞台上所呈现的多元化艺术精品,从西洋歌剧到交响音乐会,从芭蕾舞剧到音乐剧,多半都有世锦在幕后的大力推动。世锦还担任着国家大剧院和苏州文化艺术中心的特邀顾问,为两地推荐优秀的舞台艺术节目贡献才智,可以说是演出界的“老克勒”和“老法师”。

中国有句古话,台上三分钟,台下十年功,讲的是演员们为了在观众面前呈现一台光鲜亮丽的演出所付出的努力。但是很少人知道,作为剧场的管理者,为了引进一部国际顶尖的舞台剧目,所付出的努力也是以年为计算单位的。正如钱总在书中所提到的著名小提琴家帕尔曼访沪演出,从1994年大师首次访沪扔下一句“上海有着世界上最好的听众,却也有着世界上最差的剧场”,到1998年大剧院开幕后发出邀请,直到2002年大师再度访沪,中间经过了8年的构思、策划、准备和接待。再如同在中国第一次掀起音乐剧热潮的《悲惨世界》,从钱总1988年首次在美观看,产生引进的想法,到实际完成谈判,再到呈现在舞台上,已经是14年后的2002年。这些数以年计的幕后工作主要包含了数不清的谈判,其中也不乏或大或小的波折,从演出日程到付款方式,大到舞台的布景设计,小到休息室的鲜花安排,既要遵循国际上的惯例,也要符合中国的国情和剧院的条件。坐在台下观看演出的观众无法了解到这些幕后的努力和细节,它们和艺术创作本身并不相关,但是没有这些工作,观众们也就难以在自家城市看到世界一流的演出。这些台前幕后的细节在书中都一一生动真实披露,相信普通观众和爱好者们通过世锦在书中的“大揭秘”,一窥大幕后面所发生的故事。

随着我国国家经济实力的提升,近几年来,国内多个城市掀起了一股建造“××

大剧院”的热潮。这些大剧院的硬件设施堪称世界一流,但是剧院的软件——也就是节目内容却没有跟上。这些并不是简单通过钱就能买到的东西,而是需要敏锐的艺术嗅觉和丰富的艺术管理经验。作为国内最早开幕的国家级综合性大型剧院之一,上海大剧院有着丰富的演出案例,是业内的标杆。作为世锦的老朋友,我们相识相知已有十余年,期间为了中国剧院的建设及经营管理,时有促膝畅谈。我到上海音乐学院工作后,特别关注艺术管理的教学,也多次邀请世锦到学院讲课。他的讲课实例丰富,生动风趣,对我们同学多有启发。现在世锦又将十余年来的经验择例整理成书,相信艺术从业者和学习艺术管理专业的学生们能够通过这本书更好地了解上海大剧院的运营、学习演出市场的运作。我也衷心祝愿上海大剧院能够继续它辉煌的历程,为上海及中国的观众们献上世界级的经典演出。

上海音乐学院副院长 张显平教授

2011年12月

目 录

剧院的灵魂：节目选择

序：为什么我们要建造上海大剧院	3
第一节 剧院定位与节目选择	5
第二节 有朋自远方来	9
第三节 经典之美	29
第四节 音乐剧的风潮	72
第五节 民族文化走进来	80

生存之道：谈判

序：谈判的宗旨	91
第一节 谈判的态度	92
第二节 充分理解对方的合理要求	98
第三节 让对方充分理解我们的立场和条件	106
第四节 创造条件打破谈判僵局	110
第五节 谈判还是要讲“真情动人”	116
第六节 合同文件样本	120

观众拓展：宣传、营销

第一节 制定宣传推广计划	137
第二节 市场营销的策略	169

危机管理

序：危机管理的意义	201
第一节 危机意识——应急预案的重要性	203
第二节 如何看待“第三方危机”	207
第三节 能不能化危机为转机	214
后记	226

剧院的灵魂：节目选择



序：为什么我们要建造上海大剧院

剧院定位与节目选择

有朋自远方来

经典之美

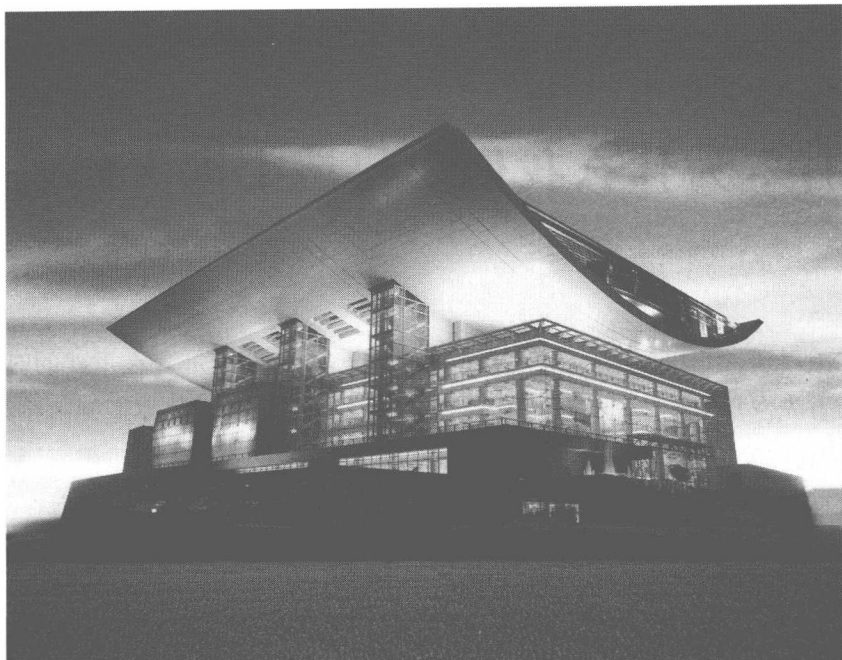
音乐剧的风潮

民族文化走进来

序：为什么我们要建造上海大剧院

二战后期,德国的许多城市被轰炸成一片废墟,面目全非。在重建的时候,不少城市首先恢复的是他们自己的剧院和教堂。据报道:战后德累斯顿由原苏联占领,并成为原来东德的地区首府。德国人勤勉有加,一心在废墟上重建家园。著名的德累斯顿国家交响乐团一度离开驻地迁往布兰登巴赫以躲避战火,但在战争结束后五个月,已经回到原地址恢复音乐会演出。政府大力支持恢复文化活动,市政府甚至将市政厅挪出来借给歌剧院使用。到了八月,战后第一出歌剧,莫扎特清新、明朗、乐观的《费加罗的婚礼》就在这里上演了。这个举动在有些人看来简直不可思议,而对战后的德国人来说,却是精神的寄托。他们觉得,精神上的需求和物质上的需求是一样重要的,甚至在特定的时期,比物质需求更为重要。这里我们先不评论究竟是精神文明重要还是物质文明重要的价值观念,单单举这一个例子,就可以让我们看到具有深厚文化底蕴的德国人对于剧院艺术的重视。

我们对于剧院艺术的全面了解和重视应该说是在改革开放以后。随着我们和世界越来越接近,我们更加感受到,上海,作为一个国际化的大都市,一直缺少一个国际化的大剧院,最极端的例子就是 1993 年费城交响乐团来上海演出时我们遇到的窘境。我就是当时参加接待活动的一员,对此印象深刻。其实读者自己也可以先想一下,以当时的演出条件,这样的一场音乐会能放在哪里举行呢?最后,是在上海体育馆举行的。对于今天的爱乐迷们来说,这简直是不可想象的吧,因为那里根本就不是适合演交响乐的场馆。1994 年,以色列爱乐乐团也有意来上海演出,但是他们要求一定要有一个像样的剧院。当时我方就考虑了上海音乐厅,可是音乐厅太小了,乐团待不下;又考虑商城剧院,那个时候商城剧院已经造好了,属于上海比较漂亮、像样的剧院,可是商城剧院只有 900 多个座位,舞台也容不下 100 多人的大乐团,也不合适。于是我们还是对他们说,和费城交响乐团一样到体育馆去演吧!结果以色列乐团坚决不同意,他们认为那将对艺术质量有严重影响。后来



上海大剧院 1998 年 8 月 27 日开业

我们想了半天,把演出搬到了市政府礼堂。现在的年轻人可能已经对这个地方不熟悉了,前几年市府礼堂也被拆掉了。即便在当时,市府礼堂也长久不用了,我们特地对其进行了大整修,花了很大的力气。1994 年 11 月,演出结束后以色列著名小提琴家帕尔曼对我们时任副市长龚学平说了这么一句话:“上海有着世界上最好的听众,却也有着世界上最差的剧场。”与以往任何时候都不同的是,此时,上海大剧院已经打下了第一根桩,正在如火如荼的建筑中。于是,龚市长就对祖宾·梅塔和帕尔曼讲了这样一句话:“等我们的大剧院建造好了以后,我们一定再请你们来!”所以自从大剧院开业以来,我们就一直在选择节目的时候着重考虑帕尔曼和以色列爱乐乐团。当然,再请他们来是没有那么容易的,帕尔曼再来上海,已经是八年以后的 2002 年了。这些故事,不仅向我们展示了上海的剧院建设是怎样一路走来的,更是向我们说明了一点,那就是剧院对于一个城市的意义,不仅是艺术的殿堂,更是一个国家、一个城市的文化名片,国际交流的平台,乃至精神文明的支柱。

第一节 剧院定位与节目选择

对于剧院来说,节目体现了一个剧院的定位。这个剧院演的是什么,这个剧院能够演什么,也体现了这个剧院的品位和素质。早在上海大剧院还是一个施工工地的时候,上海市委领导就很明确地表示,上海大剧院,作为中国第一个国际性的、现代化的大剧院,要以演高雅艺术为主。所谓“高雅艺术”,我们一般认为就是歌剧、芭蕾、交响乐。大剧院成立以来,也确实是以呈现这三种艺术形式的节目为主的。但是很多人质问,难道除了所谓的“高雅艺术”,其他的艺术就是低俗的了么?其实,“高雅艺术”只是一个指代词,而不是一种标准。就像在西方,人们把古典音乐叫做“classic music”,直译过来也就是“经典音乐”,那难道是说除了“经典音乐”,其他音乐就不经典了?当然不是。大剧院并不是想把艺术形式简单而随便地划分成三六九等然后只上演“上等”艺术。事实上,大剧院成立十几年来,我们也精心策划,为观众们呈现了许多其他形式的艺术作品,这些艺术作品也非常值得站在大剧院的舞台上。比如,音乐剧、京剧、昆曲,等等。我们说,一个剧院成功与否,除了“硬件”条件之外,“软件”更加重要。“硬件”已经是“天生”的了,而“软件”就是剧院的灵魂——节目。这就是我们将要在本章所探讨的重要问题:节目选择。

不同的剧院应该根据自身定位,选择不同的节目来演。剧院的定位,和节目是相辅相成的。上海大剧院和大都会歌剧院、英国皇家歌剧院、巴黎国家歌剧院还是有区别的。大都会歌剧院的主要演出季里演出的都是歌剧,那么大都会歌剧院的品位体现就在歌剧节目的选择上;英国皇家歌剧院只上演两种节目,一种是歌剧,还有一种就是芭蕾;巴黎国家歌剧院同样如此,歌剧为主,还有芭蕾演出,偶尔有交响音乐会。我们上海大剧院是综合性的大剧院,不可能像上述几个剧院这样,长年累月只演歌剧、芭蕾。中国目前的具体情况和西方还是有所不同的。剧院功能细化专业化是剧院发展的趋

势,但是目前中国还没有拥有众多如此功能细化专业的剧院。大剧院创立的宗旨是“一流的艺术作品、一流的艺术体验、一流的艺术教育”,可见我们目前还处于培育中国文化市场这样一个初期阶段,我们的任务也应围绕这一目标去完成。

世界上所有的剧院一般都只有两种形式:一种是有自己剧团的剧院,一种是没有自己剧团的剧院。像大都会歌剧院有自己的剧团和乐团,他们用自己的剧团和乐团来全年排演歌剧的演出。还有很多剧院是没有自己的剧团的。上海大剧院自开业到今日,也是没有自己的剧团、乐团的。我们必须引进节目。所以这就回到我们刚刚提到的问题,那就是,把什么样的节目引进来。大剧院是个综合性的剧院,但是这不代表没有选择性的什么节目都演。早在成立之初,我们就对自身的宗旨和定位有了很深入的思考。大家现在都可以看到,大剧院的品牌定位是“艺术性、经典性、国际性、原创性”。艺术性和国际性、经典性恐怕不用赘述,这就是为什么我们要把世界三大男高音请过来,把世界四大歌剧流派的剧目引进来,把世界十大芭蕾舞团请过来,要把世界著名的交响乐团请过来。(对于观众来说,可以不出国门就看到世界一流的剧团、乐团和大师。)至于原创性,就是说我们这个剧院要经常承担世界首演、亚洲首演、中国首演。符合这样要求的,就是我们要引进来的节目了。这是节目策划中很重要的一点:一切的节目选择,一定是紧紧围绕着品牌定位进行的。

除了高雅艺术之外,大剧院还担负着上海这座城市的节庆活动举办的使命,比如说上海之春国际音乐节、上海国际艺术节、上海国际电影节等,许多综合性的庆典晚会也在此举办。现在每年到了这些节庆活动的时间,我们就会把大剧院的档期空出来,配合这些活动的进行。

在节目的选择上,近年来大剧院对音乐剧的引进也是一个受人关注的话题。有些人认为,音乐剧不属于高雅艺术。那么大剧院为什么要引进呢?在这里,我想说,我们现在所说的高雅艺术,几乎都是几百年前文艺复兴时期诞生、发展起来的艺术,也可以说是产生于农业社会的艺术;而音乐剧,则是近一百年来人类在音乐艺术史上最了不起的创造,是产生于工业社会的艺术。和“严肃”音乐不同的是,音乐剧以其特有的更为贴近人民群众的艺术风格为大众所喜爱。这样的艺术,难道我们要把它拒之于门外么?即使像肯尼迪中心、林肯中心这样国际上重要的演艺场所,在暑假或者某一些特定时期也会演一些音乐剧。当时我们

之所以决定引进音乐剧,不仅仅是因为这个艺术形式本身确实符合国际性与艺术性的节目定位。我们更有一个重要的目的,那就是要告诉我们的观众什么是音乐剧,什么是经典的音乐剧,什么是好的音乐剧。努力培育出我们中国的音乐剧市场,这是大剧院的责任,也是我的责任。回忆起我1988年第一次在美国看音乐剧以前,根本不知道音乐剧是什么,没有人来给我讲什么是音乐剧,也不知道它在世界特别是欧美国家,澳洲,亚洲的日本、韩国等地已经发展到如此繁荣的地步。记得我在第一次看《悲惨世界》的时候,感受到了极大的震撼。在看了这么好的音乐剧之后,我就觉得,是不是也应该让更多国人有机会欣赏到呢?所以我们开始致力于引进音乐剧,一路走来,也不容易。至于上演音乐剧的时间,从2005年《妈妈咪呀》开始,我们固定在了每年的七八月的时段。一方面是因为大剧院在圣诞、元旦、春节的时间段里节庆活动很多(最早《剧院魅影》上演的时间就是在这个时段,结果形成了一些冲突和矛盾);另一方面七八月也是学生放暑假的时间段,是身心放松的时间,欢乐的音乐剧十分适合这样一些观众群。可喜的是,经过近十年来我们对于音乐剧市场的培育,这个艺术形式,在上海终于不再陌生,甚至广受欢迎。上海音乐学院也在几年之前迎合国际潮流开出了音乐剧专业。2011年8月,我们更是迎来中国第一个以演出音乐剧为主的剧院——文化广场。

最近这两年,在节目的选择上,我们也开始更加看重民族艺术的成分。从2010年开始,大剧院就把两个联合国申遗成功项目——京剧和昆曲,以汇演的方式呈现给大家。比如2010年举办的“上海京昆群英会”,2011年举办的“京津沪群英会”。这样,就把这些优秀的传统剧目搬到大剧院来了。这也是我们大剧院近期在定位上的一个最新的思考和突破。

从1998年开业至今,13年过去了,上海大剧院为大家呈现的精彩演出已经数以千计,大剧院的节目定位也日趋完善。

在这几千场的演出中,我们的节目基本上都是按照前面所说的标准进行选择的。因此,上海大剧院也在世界和中国的演艺界树立起它良好的口碑和品牌。接下来,在本章的后面几节中,就让我们通过一些具体详细的案例,来看看大剧院是如何选择节目的。

1998—2011 年上海大剧院演出场次一览表

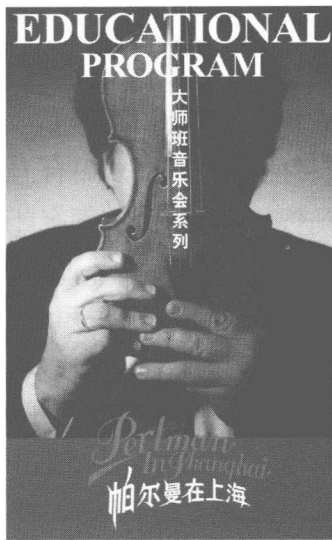
时 间	大剧场(1998 年 8 月 27 日起用)		小计	中剧场 (1999 年 10 月 起用)	小剧场 (1999 年 10 月 起用)	合计
	主办	租场				
1998 年 (8 月 27 日起)	60	16	76			76
1999 年	159	85	244	18	4	266
2000 年	130	108	238	138	80	456
2001 年	103	128	231	226	30	487
2002 年	95	142	237	387	31	655
2003 年	92	118	210	262	28	500
2004 年	99	128	227	410	57	694
2005 年	129	95	224	404	45	673
2006 年	127	106	233	444	115	792
2007 年	70	144	214	166	170	550
2008 年	77	111	188	187	238	613
2009 年	66	129	195	217	256	668
2010 年	75	101	176	187	300	663
2011 年	73	115	188	158	278	624
合 计	1 355	1 526	2 881	3 204	1 632	7 717

第二节 有朋自远方来

要让帕尔曼再来上海！

1994年11月，帕尔曼第一次到上海，与指挥大师祖宾·梅塔率领的以色列爱乐乐团合作演奏了门德尔松的小提琴协奏曲。对于刚刚开始感受改革开放春风给文艺舞台带来新鲜空气的上海听众来说，那一晚的情景许多人至今仍历历在目。应该讲，那次的演出一切都很顺利，除了帕尔曼先生在演出结束后的酒会上对时任上海市副市长的龚学平说的那句话。他说：“市长先生，你们上海有着世界上最好的听众，却也有着世界上最差的剧场。”这当然是一句夸张的话，但使在场的我至今难忘。

确实，那时候，上海乃至全国许多城市都已建成了一批与国际接轨的四、五星级酒店，但不少前来中国演出的海外艺术家看到供他们表演的场所后都会发出疑问：“为什么你们有那么多好的宾馆，却没有一座国际级的剧院或音乐厅呢？”当年以色列驻上海的总领事西拉姆先生为了他们的爱乐乐团能来上海演出付出了不少精力，他曾建议乐团到上海音乐厅或商城剧院表演。可乐团人员太多，上述两个剧场的舞台又太小。于是，我们想到了在“文革”中有幸接待过费城和波士顿两大乐团的上海市政府礼堂。我们允诺乐团，尽管这座礼堂已经相当陈旧，但我们一定会对市府礼堂进行一番整修：粉刷墙面、填平乐池、加装音响反射板。市府礼堂的乐池是70年代为演出芭蕾舞剧《白毛女》而



2002年8月8—28日，“帕尔曼在上海”的海报