

方世忠主编

新视界

国际演艺业文化运营研究报告

■林肯表演艺术中心、综合性艺术中心的旗舰、多元化多层次大手笔、林肯表演艺术中心的经营状况、《林肯表演艺术中心的经济地位及其影响力》报告 ■肯尼迪表演艺术中心、代表美国的形象、有容乃大 兼收并蓄 ■日本艺术文化振兴会、扶持日本传统表演艺术、政府公益与民间效率的结合 ■香港艺术中心、从文化沙漠中崛起、娱乐与教育并举 ■英国皇家国家剧院、三联剧场布局、弘扬英国传统戏剧魅力 ■悉尼歌剧院、帆船造型的剧院、南半球的文化坐标 ■纽约大都会歌剧院、歌剧院的「麦加」、歌剧重镇 ■费城管弦乐团、伟大的「费城之声」、多方参与的成功资金运作 ■纽约城市芭蕾舞团、新古典主义芭蕾的摇篮、平民与精英兼顾 ■香港芭蕾舞团、融会中西芭蕾舞精华、成为真正的芭蕾之友 ■新加坡华乐团、国际水平的国家华乐团、人民乐团 全民共乐 ■香港中乐团、世界级的中乐团、中乐也要贴近时代脉搏 ■纽约百老汇剧院区、音乐剧的第二故乡、剧院与剧目的映射 ■芝加哥剧院联合会与舞台剧产业、剧院的孵化器、低廉票价 大众受惠 ■考察报告

上海文化出版社

方世忠主编

新视界

国际演艺业文化运营研究报告

上海文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

新视界:国际演艺业文化运营研究报告/方世忠主编. - 上海:
上海文化出版社,2005

ISBN 7-80646-897-8

I.新… II.方… III.表演-市场营销学-研究报告-世界
IV.J114

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 124988 号

责任编辑 汪冬梅

版面设计 俞 琤

封面设计 周艳梅

书 名 新视界:国际演艺业文化运营研究报告

出版发行 上海文化出版社

地 址 上海市绍兴路 74 号

邮 编 200020

电子信箱 cslcm@public1.sta.net.cn

网 址 www.shwenyi.com

经 销 新华书店

印 刷 上海文艺大一印刷有限公司

开 本 787×1092 1/18

印 张 $13\frac{2}{3}$

图 文 240 面

版 次 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

印 数 1—5,010 册

国际书号 ISBN 7-80646-897-8/G·410

定 价 30.00 元

告读者 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

T: 021-57780459

主 编：方世忠

副主编：陈 超 巫志南

编 委：徐 浩、杨荣斌、周玉红、祝碧衡
钟 婷、张毅菁、施 雯

前言

Preface

世界市场一体化进程日益加速，促使世界演艺市场逐步形成多元呈现、相互交流、竞争激烈的大格局。这一格局历史性地改变了原先散布于世界各地的各种类型艺术演出机构的生存状态，从原先独立存在、自我运作、区域服务模式，迅速地转向世界性主体、世界性巡演和全球市场规划发展模式。

开放的世界演艺市场，如同由无数个舞台通过“世界性演艺机制”相互连结而成的超级平台，这是一个充满需求张力、市场潜力、扩张动力和竞争压力的开放平台。事实上，面对这一变化，世界各大演艺机构都在迅速调整各自的发展战略。

在世界演艺业发生巨大变革的历史时刻，上海开始形成以上海大剧院艺术中心为龙头的演艺业阵营。2005年2月6日，由上海大剧院、上海音乐厅、上海市文化广场、上海交响乐团、上海芭蕾舞团、上海歌剧院和上海民族乐团共同组建了上海大剧院艺术中心。面对国际演艺业复杂多变的发展态势，上海大剧院艺术中心坚持“自主创新和对标国际”并重的发展战略：一方面，以上海大剧院这一核心品牌为引领，以“奉献一流的艺术作品、提供一流的艺术服务、推广一流的艺术教育”为宗旨，坚持“国际性、艺术性、经典性”的定位，整合资源、凝聚力量、建构阵营，努力打造上海新的城市文化名片。另一方面，对标国际一流非营利性演艺机构的运营模式，发展与国际一流演艺机构的战略合作关系，遵循艺术规律、国际惯例和市场规则，构建新型的演艺文化产业链，推动上海大剧院艺术中心不断创新运营管理的体制和机制。

就上海演艺业现阶段发展实际情况而言，取法世界一流演艺机构、接轨国际演艺业操作惯例、直接获得国际演艺市场运作经

验显得尤为迫切和必要。为此，我们从2005年初开始，以“国际演艺业文化运营”为题，全面、持续、有选择地分专题考察世界一流演艺机构的历史、现状和发展趋势，深入研究这些机构的管理及运行特点，从中吸取经验、发现差距、寻找突破口。迄今为止，研究专题已经涉及肯尼迪艺术中心、林肯艺术中心、日本艺术文化振兴会、波士顿交响乐团、费城管弦乐团、纽约城市芭蕾舞团、英国皇家国家歌剧院、悉尼歌剧院、纽约大都会歌剧院、香港中乐团和新加坡中乐团等等，我们力求使入选机构能够比较全面地反映世界演艺业的发展情况。同时，专题的研究内容涉及这些演艺机构的创建历程、重大事件、重要成就、组织架构、管理特点、运行特色、领军人物、代表作品、行业地位等方面，力求每一个专题都能够比较全面和客观地反映该机构的基本面貌和特点。此外，为了近距离考察世界一流演艺机构，并与世界演艺业一流经营管理和表演艺术人才进行面对面交流，上海大剧院艺术中心战略规划研究组还于2005年5月底6月初应林肯艺术中心邀请赴美，对肯尼迪艺术中心、林肯艺术中心、芝加哥交响乐团和百老汇剧院区进行了实地考察研究。事实上，各专题研究成果和赴美实地考察的成果，已经在上海大剧院艺术中心的规划、管理和运作中发挥了一定的积极作用，有效地支持了上海大剧院艺术中心确立更为具体的发展目标、更为准确的发展定位、更有操作性的发展举措。可以说，上海大剧院艺术中心已经从“它山之石”获益匪浅。

演艺业是上海大剧院艺术中心的主业。上海大剧院艺术中心之所以在坚持自主创新的同时，十分强调对标世界一流演艺机构的丰富经验，是因为时刻深深感到肩负着发展民族文化、繁荣城市艺术、兴盛演艺产业的重任。因为，对民族而言，文化是一个民族的精神之根，艺术是民族文化之花；对城市而言，文化是一座城市的气质、风骨和灵魂，而艺术是城市最值得珍爱的瑰宝。任何城市其永恒魅力的源泉总在于这座城市不断丰富的文化艺术

积淀。城市的文化艺术是市民们获得理想信念、生存价值、终极关怀的精神家园。发展城市文化艺术的根本任务在于提升人的精神境界，引导人们追求更高尚的生活意义，使人不仅在物质生活上，而且在知识、道德、审美诸方面都得到均衡而和谐的发展。上海大剧院艺术中心始终把演艺业视为城市文化、民族文化的重要载体，清醒认识到演艺业的发展无论对上海城市文化建设、还是对于民族文化遗产，都具有十分重要而深远的意义。

正是为了将同时代演艺研究成果和上海大剧院艺术中心的实践，转化为城市的深层记忆，转化为城市文化的永续积淀，转化为全体市民心中恒久的温馨回味，转化为一代代人或引以为豪、或据以为用的精神财富，我们设想以编著形式，在开阔的世界视野中，围绕上海大剧院艺术中心的探索、实践、创造和发展，精心选择特定主题编辑出版。《新视界——国际演艺业文化运营研究报告》仅为这一设想的初次尝试，希望得到社会各界的支持和关心。我们的初衷是积跬步、聚细流、集众智，长期为之，勉力使之成为上海城市记忆中最有价值的构成要素之一。

上海大剧院艺术中心总裁

上海大剧院院长 方世忠

2005年9月20日



目 录

林肯表演艺术中心	1
综合性艺术中心的旗舰	2
多元化 多层次 大手笔	13
林肯表演艺术中心的经营状况	17
《林肯表演艺术中心的经济地位及其影响力》报告	25
 肯尼迪表演艺术中心	35
代表美国的形象	36
有容乃大 兼收并蓄	40
 日本艺术文化振兴会	48
扶持日本传统表演艺术	49
政府公益与民间效率的结合	53
 香港艺术中心	56
从文化沙漠中崛起	57
娱乐与教育并举	59
 英国皇家国家剧院	66
三联剧场布局	67
弘扬英国传统戏剧魅力	69
 悉尼歌剧院	75
风帆造型的剧院	76
南半球的文化坐标	79

纽约大都会歌剧院	90
歌剧院的“麦加”	91
歌剧重镇 一流舞台	94
波士顿交响乐团	100
美国最富有的乐团	101
艺术+资金=成功运作	104
费城管弦乐团	113
伟大的“费城之声”	114
多方参与的成功资金运作	120
纽约城市芭蕾舞团	137
新古典主义芭蕾的摇篮	138
平民与精英兼顾	142
香港芭蕾舞团	147
融会中西芭蕾精华	148
成为真正的芭蕾之友	150
新加坡华乐团	155
国际水平的国家华乐团	156
人民乐团 全民共乐	158
香港中乐团	164
世界级的中乐团	165
中乐也要贴近时代脉搏	169

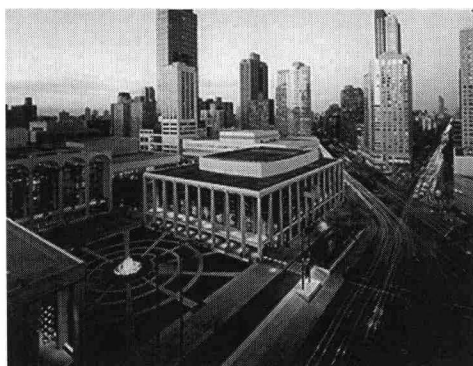
纽约百老汇剧院区	176
音乐剧的第二故乡	177
剧院与剧目的映射	182
芝加哥剧院联合会与舞台剧产业	189
剧院的孵化器	190
低廉票价大众受惠	197
美国演艺业考察报告	201
美国非营利表演艺术组织考察	203
美国百老汇演艺娱乐产业考察	222
对上海演艺业的启发	228

林肯表演艺术中心

Lincoln Center for the Performing Arts

- ◆ 综合性艺术中心的旗舰
- ◆ 多元化 多层次 大手笔
- ◆ 林肯表演艺术中心的经营状况
- ◆ 《林肯表演艺术中心的经济地位及其影响力》报告

I 综合性艺术中心的旗舰



林肯中心外景

林肯表演艺术中心（Lincoln Center for the Performing Arts），简称“林肯中心”，位于纽约中央公园西边，百老汇大街与哥伦布大街的交汇处，由第62街~第66街组成，是世界最大的表演艺术中心。每年有五百多万名观众欣赏演出，也有无数游客在林肯中心附近的广场休息、散步、欣赏露天舞蹈表演，或是到西南角的丹姆罗许公园（Damrosch Park）享受在古根汉姆户外音乐台（Guggenheim Bandshell）演出的免费精彩节目。

作为一个典型的美国式的“航母级”庞然大物，林肯中心1959年起，先后建造了爱弗利·费舍尔音乐厅、大都会歌剧院等建筑，1962年费舍尔音乐厅的落成取代了卡内基音乐厅的地位，1966年新大都会歌剧院落成，1969年朱丽亚音乐学院在林肯中心建校。目前，林肯中心的音乐机构还有朱丽亚音乐学院的美国歌剧中心、曼哈顿音乐学校、纽约城市芭蕾舞团、纽约

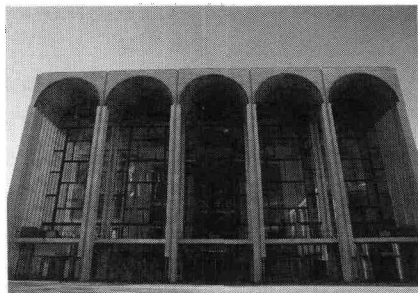
表演艺术公共图书馆、美国芭蕾舞学校、纽约爱乐乐团等。

林肯中心是一个剧场建筑群，是全世界最大的艺术会场，总共可以同时容纳1.8万名观众，该建筑物建于1956~1968年间，共耗资1.68亿美金。林肯中心主要以环绕喷泉广场的3座剧院——纽约州歌剧院、大都会歌剧院、费舍尔音乐厅为主，外围还有西部的古根汉姆户外音乐台、东部的纽约表演艺术公共图书馆、朱丽亚音乐学院与爱利斯·托利音乐厅、林肯中心剧院等，林肯中心区域内还包括地下停车场与东西两个广场。

纽约大都会歌剧院 New York Metropolitan Opera

大都会歌剧院位于林肯中心的中轴线上，前厅共有7层，剧场前部设小卖部和餐厅，是大都会歌剧团及美国芭蕾舞剧团的主场，也是林肯中心建筑群里最为华丽耀眼的建筑。歌剧院外的古根汉姆户外音乐台是纽约夏季户外系列国际音乐会的演出场地。

同斯卡拉、科文特花园、巴伐利亚国家歌剧院、莫斯科大剧院这样有数百年历史的老牌歌剧院相比，大都会歌剧院如同美国一样，只能算是“新大陆”，但就在它创建至今的115年中，几乎所有世界级的演唱家与歌剧指挥家都曾在此登台献



大都会歌剧院外景

艺，也许这同美国人较少成见和框框的开放性格有关。

在美国，歌剧演出的历史大概可以从1825年算起，那年在公园剧院19世纪最伟大的女高音马里布兰同她父亲加西亚合作演出了《唐璜》，这场高水平的表演引起了美国人对意大利歌剧的兴趣，于是9年后意大利歌剧院开张，随后在第14大街诞生了音乐学会(其实是个剧院)，1854年的开幕演出以《诺玛》开锣。但当时音乐学会被纽约的贵胄世家包办，不要说普通人不可能得到门票，就连一些腰缠万贯的暴发户也买不到包厢。于是一群百万富翁愤怒地提出甩开音乐学会自己造一座歌剧院，他们筹措了80万美元的捐款在百老汇街和第39大街交汇处建造了大都会歌剧院，它有70个包厢，3,045个坐席，堪称当时美国乃至世界上最大的歌剧院，1883年10月22日的首场演出剧目是古诺的《浮士德》，玛格丽特的扮演者是克利斯汀·尼尔松。

大都会歌剧院第一任艺术指导是著名戏剧导演亨利·阿比，一个坚定的德国歌剧拥护者，他亲自导演了《特里斯坦与伊索尔德》、《名歌手》和《指环》在美国历史上的首次演

在大都会告别舞台生涯的卡鲁索

1903年，卡鲁索来到大都会歌剧院，一直工作到1920年，在这17年的岁月里，他一共塑造了36个性格迥异、难度不同的歌剧角色，前后演出622场，8次参加美国巡演，为大都会歌剧院在20世纪初的发展立下了汗马功劳。

然而，卡鲁索也是在大都会被迫告别舞台生涯的。1920年11月15日，卡鲁索在大都会歌剧院演出《丑角》，演出开始时，他仍穿着那身著名的卡尼奥服装，还挎了个篮子上场。但不久他就开始咳嗽，起先他背过身去，后来咳嗽越来越频繁，并开始吐血，只一会儿功夫，他的罩衫就被鲜血染红了，但这位严肃的艺术家仍然不屈地演唱。工作人员递给他毛巾擦血，舞台上扔满了鲜红的毛巾，可是他还在演唱。最后观众席里爆发出叫声：“停下！”“不要让他再唱了！”终于，卡鲁索停止了演唱，因为他晕死过去。11月24日，他仍坚持演出，这是他一生中最后一场演出，剧目是《犹太女》，他再次吐血，从此不得不永别舞台。



卡鲁索

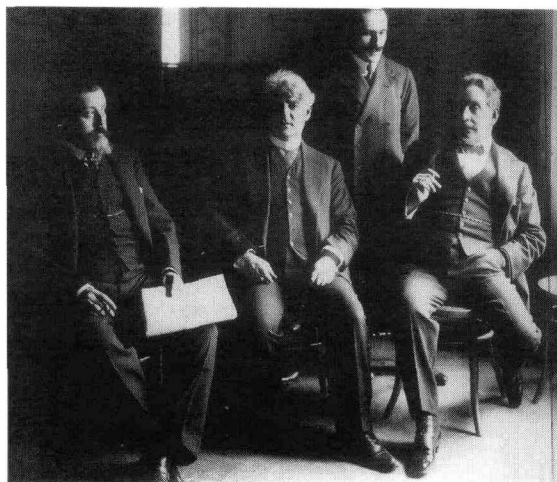


托斯卡尼尼

出，但观众很快对永远一成不变的德国剧目厌倦了，阿比不得不辞职，成为他继承人的是格劳。格劳在当时的纽约演艺界是有口皆碑的“灵活派”，他一改剧院的导演中心论调，代之以演员明星制度，他的理论是观众到剧院首先是欣赏歌唱家的美妙歌声，其次才是歌剧的内容。格劳当时还兼任科文特花园剧院的艺术指导，后人评价他将大都会迅速提升到像科文特花园这样欧洲顶尖剧院的水平。1892年一场大火烧毁了大都会歌剧院，两年后新剧院落成。

1903年格劳退休，由海因利希·康里德继任。康里德是位思路活跃、感触敏锐的艺术指导，是他在1903年邀请卡鲁索在大都会首次登台，1907年他顶住纽约艺术界保守势力要把他送上法庭的压力，坚持上演了《莎乐美》，同年又是他发掘了夏里亚平，在大都会舞台上塑造的梅菲斯特形象使夏里亚平永垂音乐史册。

1908年大都会历史上最杰出的经理登场了，他就是原来斯卡拉歌剧院的导演加蒂·卡萨扎，他还带来了托斯卡尼尼，从此卡萨扎开始了在大都会长达27年的统治。托斯卡尼尼首先恢



卡萨扎（左一）与
普契尼（右一）

复上演大量意大利歌剧，并逐渐以自己的影响力将大都会偏重德国戏码的惯例扭转过来，然而20世纪30年代的大萧条却使处于上升期的大都会受到重创。1940年歌剧院以100万美元的价格被收购。

1966年9月16日大都会歌剧院正式迁址至现在的位置——位于第62大街的林肯中心，这座当时耗资近五千万美元的新剧院坐席被扩充为3,788个，舞台和原来拥挤的后台大大改观，上演《阿依达》时后台可以容纳骏马和大象，它们甚至能够出现在舞台上。1975年布利斯担任了大都会总经理，他力保詹姆斯·列文出任音乐指导，经过23年的风风雨雨，列文现在成为大都会实际上的掌控者。

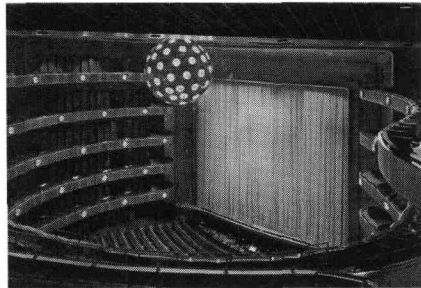
■地址：The Metropolitan Opera
Lincoln Center
New York
New York State 10023
USA
主页：<http://www.metopera.org/>

纽约州歌剧院 New York City Opera

纽约州歌剧院位于大都会歌剧院前面广场的左侧，是纽约城市芭蕾舞团、州歌剧院以及林肯中心室内乐团的主场。入口大厅可用作展览、交易活动和举办600人的宴会。这个剧院能够容纳2,800人。

照道理说，已经有了大都会歌剧院这样“航母级”的剧院，纽约州歌剧院似乎没有存在的必要，然而，纽约州歌剧院的存在却有它的合理性。纽约州歌剧院成立时间并不长，1943年才创立，其前身是纽约城中央歌剧团，当时纽约市的市长瓜迪尼对剧院的落成相当关心，虽然还在战争期间，但是剧院的开幕却并没有因此延误。

成立之初，纽约州歌剧院就打出了“为现代歌剧繁荣服务”的鲜明旗帜，第一任音乐总监哈尔萨兹（Laszlo Halasz）大力推动新歌剧演出。1952年，纽约州歌剧院上演巴托克的歌剧《蓝胡子公爵的城堡》，1954年又上演了科普兰的《温柔乡》，虽然都获得了成功，但是哈尔萨兹却由于与剧院管理当局意见不合被解雇。1957年，年仅36岁的新任女音乐总监朱丽斯·鲁德尔到任，她锐意改革，将当代作曲家的新作以及文艺复兴时期一些鲜为人知的作品都搬上了纽约州歌剧院的舞台，获得了极高的评价。1966年，她监督纽约州歌剧院迁入



纽约州歌剧院内景