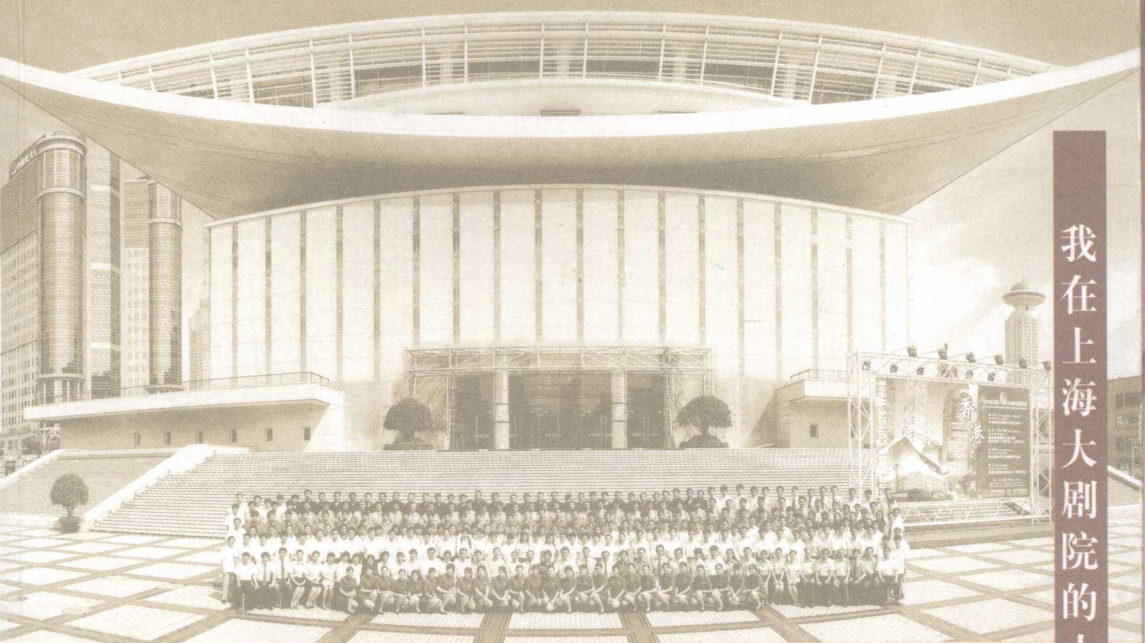


我在上海大剧院的十二年

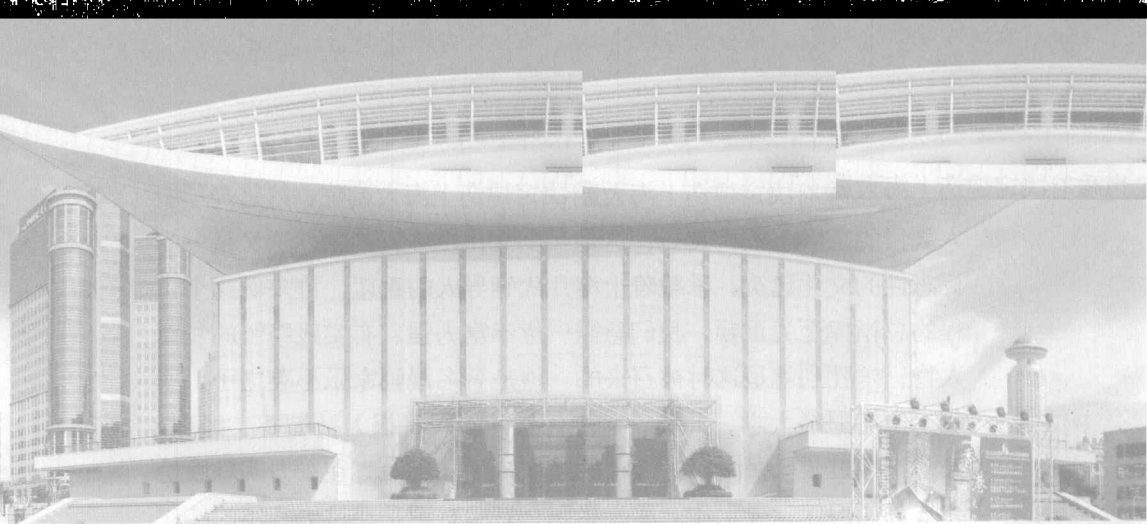


乐胜利 著

Pleasure from Heart

The twelve years in
the Shanghai Grand Theatre

乐在其中



乐胜利 著

在 Pleasure from Heart
The twelve years in
the Shanghai Grand Theatre

其中

我在上海大剧院的十二年

文匯出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

乐在其中：我在上海大剧场的十二年 / 乐胜利著.

—上海：文汇出版社，2005.8

ISBN7-80676-785-1

I. ①乐… II. 乐… III. 剧院—史料—上海市

IV. J809.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 069793 号

乐在其中

——我在上海大剧场的十二年

作 者 / 乐胜利

责任编辑 / 管振榕

封面设计 / 沈浩鹏平面设计公司

版式设计 / 靳一伟

出版发行 / **文汇**出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 上海长阳印刷厂

版 次 / 2005 年 8 月第 1 版

印 次 / 2005 年 8 月第 1 次印刷

开 本 / 640×940 毫米 1/16

字 数 / 250 千

印 张 / 17.5

印 数 / 1-8000

ISBN7-80676-785-1/G · 411

定 价 / 35.00 元

1993年，上海市委、市政府决定建造上海大剧院，这是一项引人瞩目的重大工程。其一，这是一个文化设施；其二，这又是一座标志性的文化建筑，承载着上海几代领导人的重望。谁来做这个工程的总指挥至关重要，我们急需一位年富力强、有实践经验的领军人物，乐胜利就是这时被召来的。他是著名漫画家乐小英之子，毕业于上海财经大学，此前，曾担任过《新民晚报》社编委、经理，也曾指挥过《新民晚报》大楼的建设，后几年一直在东方明珠股份有限公司担任领导工作。尽心尽职、有胆有识是在过去几年的工作接触中他给我的最深印象，以后的事实证明，这种工作作风，他又始终如一地贯彻在大剧院工程建设和经营管理当中。

整整四年，我看着人民广场西侧的这块黄金地块变成一片热火朝天的大工地。我还记得，胜利和工程部的同志们，戴着安全帽，一身灰土在工地上跑上跑下的情景；我更记得，在这四年的风风雨雨之中，胜利和他的团队，承受着巨大的压力，超强度地忘我工作，但从没听他们抱怨过一句，这份承担任务的责任心让我深感欣慰，也给我很大的触动和鼓舞。这本书中“人物素描”篇章中对工程期间的有功之臣都作了介绍，却没有用太多的笔墨写到自己，其实，大剧院建设过程中的哪一个环节与他没有关联呢？

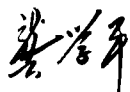
建成后的大剧院谁来经营？这又是我们必须面对的难题。建设者留下来做管理者！事实证明，这个大胆想法为上海大剧院这套建管一致的管理模式走出了一条成功之路。从1998年8月开幕到现在，大剧院成了上海文化的骄傲，成了中外文化交流的重要窗口。在胜利同志的带领下，大剧院人走上了文化产业发展的道路，每年都在创造着令人瞩目的业绩，完成着一项又一项新的创举。这些台前幕后的故事，在书中“剧院春秋”篇章中都有生动真实的记录。至今我还记得一件事。开幕前夕，大剧院参照国外类似剧院的做法，提交了一份年度经费补贴的申请，要求政府每年对大剧院的日常开支和引进演出补贴3000万元。当时，我们想逼大剧院“上梁山”，让他们走一条自主经营、自负盈亏的新路，这在世界著名大剧院的建管

历史上是一个创举。上海大剧院到底能不能创造一个奇迹，做出一份业绩，老实说，当时还真是未知数。我是看着胜利苦恼的表情，听他说了句：“那我们就不给政府增加负担了！”听到这句话，我就知道他定会全力以赴，带领同事们打拼出个天地来的。果然，开幕后的第一年运作下来，大剧院没要政府一分钱补贴，反而积余了3600万。这一下，更坚定了我们的改革决心。坚持走市场，不送票，也不要政府补贴，在这种新的运营机制下，大剧院坚持节目的“经典性、艺术性、国际性”，引进“名家、名剧、名团”，创出了一个响当当的文化品牌。所有这些都与以胜利同志为首的创新、务实的领导团队分不开，也与大剧院有一支专业、敬业的职业团队密不可分。

胜利曾嘱我为他写一幅字“有容乃大，无欲则刚”。他说，是这两句话一直鞭策着他百尺竿头，更上一层楼。他是个充满创造力、不断挑战自我的人。和他认识这么多年了，每次见面都会聊起往事，说起大剧院的始建直到今天的运作，我倾听着点滴的故事，感受着他的喜悦和困惑，再看着他坚定地一步一步走下去。

听说，这次写书，他没有请过一天假，在21天里完成了其中的17篇文章。从放在我案头的一摞书稿中，我又看到了一个“作家”乐胜利的形象。这就是胜利的精神世界，做一样像一样。书中记录了太多的往事回忆，看过之后，我也生出了许多感慨，更欣慰的是，胜利是个有心人。人生是这样的风云，又是这样的美丽，我们这一代人的经历有许多相似的地方，有许多相同的瞬间，翻开这本有回忆、有泪水、有辉煌的文集，我感受到了属于我们这一代人的温暖记忆。

正逢上海大剧院七周年纪念日，愿这本饱含着光荣与梦想的文集，温暖每一个热爱艺术、追求美好的读者的心灵。



2005年5月

人物素描

目录

- 2 学平“将军”
——记上海大剧院的创始者龚学平
- 7 梦想成真
——记法国建筑设计师夏邦杰
- 9 如火、如水张如凌
——记架筑中法文化桥梁的张如凌
- 13 设计桌上那一大堆图纸
——追忆为大剧院工程献身的工程师
- 15 绿叶茵茵
——记大剧院的建设功臣们
- 20 “老克勒”，我的黄金拍档
——记大剧院艺术总监钱世锦
- 23 领袖风采
——先后视察大剧院的几位领导人侧记
- 31 一位欧洲老人的心愿
——记设计大师皮尔·卡丹
- 34 大姐怀桂
——记皮尔·卡丹的中国首席代表宋怀桂
- 38 《艺术女神》诞生记
- 42 勇敢的卡雷拉斯
- 45 幕布
——法兰西艺术学院院士德布雷的最后杰作
- 48 失声后的和谐
——韦唯演唱会的幕后
- 51 四年、四月和四天
——多明戈上海行
- 54 流水无情
——胡咏言和上海广播交响乐团

- 58 翩翩蝴蝶梦
——记上海芭蕾舞团的辛丽丽与季萍萍
- 63 奔驰车托起了“大满贯”
——帕瓦洛蒂上海行
- 66 灿烂的笑容
——帕尔曼再访上海
- 69 回家的感觉真好
——肯尼·G的顽童性格
- 72 怀旧经典永思源
——记香港著名导演吴思远
- 76 两位大师的胸怀
——记朱德群和丁绍光先生
- 81 等待费霍
——法国雕塑大师阿尔贝·费霍印象
- 84 三人行
——陈燮阳、陈钢与我
- 88 多彩的音符
——记旅美画家甘锦奇
- 92 我们相约去镇海
——记三登大剧院的马友友
- 96 春天相约
——二胡名家马晓晖写真
- 100 长相知，共携手
——波特曼丽嘉酒店狄高志总经理一二
- 104 高山流水觅知音
——致上海爱乐乐团音乐总监陈佐湟的一封信
- 107 游子情，中国根
——谭盾和上海大剧院的情缘
- 112 友情相随
——记上海大剧院的院长和书记

剧院春秋

- 118 | 开步走
——为上海大剧院开业一周年写
- 121 | 两岁了
——为上海大剧院开业两周年写
- 123 | 三年佳话
——为上海大剧院开业三周年写
- 126 | 永恒才是经典
——为上海大剧院开业四周年写
- 129 | 点点滴滴话创新
——为上海大剧院开业五周年写
- 133 | 上学了
——为上海大剧院开业六周年写
- 136 | 规划为先，重在操作
——为上海大剧院开业七周年写
- 139 | 光荣与梦想
——上海—悉尼首次卫星双向传送音乐会纪事
- 144 | 序幕从这里开启
——记上海—巴黎卫星双向传送音乐会盛典
- 148 | “悲惨世界”里的幸运时刻

152	“猫”走了，不仅留下回忆
156	音乐之声，声声入耳
160	剧院魅影，魅力何在？
164	100场，难说再见 ——写在《剧院魅影》告别演出之际
168	经典的兰心回来了 ——写在兰心大戏院重建开幕之际
171	文化广场的春天
175	文化广场的明天
178	拂去历史尘埃，精心呵护经典 ——写在上海音乐厅开幕前夕
181	音乐剧的上海传奇
184	路很长，路更远
187	上海呼唤“新”剧场
190	寄语爱乐 ——写在上海爱乐乐团成功首演之际
193	引进 借鉴 创造 自有
197	美好的2005年
199	国际化的和谐
202	喜迎“德国文化周”

往事如烟云

206	我把画笔放在父亲的手里
208	往事如烟
211	孜孜不懈两相知
214	父亲和小胖
216	风雪夜归人
219	几代人的“好朋友”
222	《双鸡图》故事
224	岁寒三友和漫画广告
227	打网球的启示
230	起名记
234	在蛇园做客
236	初上北欧印象记
239	高收入者的低消费 ——北欧印象记二
241	美人鱼与安徒生纪念馆

244	让世界充满友爱和微笑
247	奇特的婚礼
248	从两个“反正”谈起
249	精简“窗口”
250	好事情的烦恼
251	苏州河遐想
253	形式主义仍未绝迹
254	梅龙镇请来了小客人
257	广告泰斗徐百益
258	乡情浓郁醉镇海
260	在“电通”看广告
262	又逢禾田君
264	墨菲博士的三次笑
265	后记



辑一

人物素描

学平“将军”

——记上海大剧院的创始者龚学平



为上海大
剧院倾注
心血，市
领导龚学
平和周慕
尧在1994
年带队赴
欧洲考察

他酷似巴顿将军：威严、果断、刚烈。目光如炬，振臂一挥：“就选这个地方，在体育宫的溜冰场上建一座大剧院！”这是1993年12月26日，在上海国际饭店顶层，时任上海市副市长的龚学平风风火火地向决策者们显示出的英雄气概。身后是市委副书记陈至立、副市长夏克强，从她和他颌首含笑的神情，我感到一声惊雷将在上海的上空响起。果然，此后的三天里，法国《费加罗报》、美国《华尔街日



报》发表了这样的文章：上海的文化建设被有文化的领导层掌握，他们加快速度建造博物馆、图书馆、美术馆，现在又将开始大剧院的建设，这无疑试图从速弥补这座城市的文化空白……

这一夜，我辗转难眠，往事如烟，眼际涌现着老龚的凝重与兴奋的脸庞，充满了对光荣与梦想的执著，多像美国二战期间威震沙场的盖世英雄巴顿：“我，宛如一名漂行于命运之河的旅行者，不管前方是滔滔激浪，还是重重暗礁，我坚信自己最终必将安然无恙。”我想起了他为东方明珠电视塔的耸立而呕心沥血、鞠躬尽瘁的日日夜夜；我想起了他接待小提琴家帕尔曼时那种愧疚的表情和庄重的承诺。我又想起了几代领导人的企盼，几届政府的夙愿，我们真是幸运的“弄潮儿”。

老龚就是如此的雷厉风行，1994年新年的钟声刚

1994年4月，龚学平同志在设计招标会上听取汇报



每逢星期一上午，龚学平同志总要亲临工程现场，这是他和吴祥明一起检查施工进度

刚敲响，他就把我召到了外滩的办公室，表情十分严峻：“你是总指挥，市委领导决心已下，只争朝夕，懂吗？”我深知他的工作风格，当场就递交了两份国际招标方案征集文件和动拆迁情况排查报告，要知道这仅仅是五天半时间里完成的事。坐在他办公桌对面的沙麟副市长听着我们简短的对话，笑着调侃道：“真希望能早日看戏，可不要像市府大礼堂那样，穿着棉袄听音乐了。”

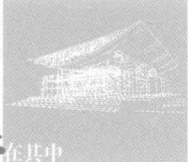
1994年，在老龚的带领下，我们飞赴欧洲，马不停蹄地考察了法国的巴士底歌剧院、维也纳金色大厅等著名剧院，古典与现代，高雅和华贵。在巴士底歌剧院深邃的舞台面前，我们被震服了：舞台底下是航空母舰般的轮动设备，上空几十米高的葡萄架上悬挂着密密麻麻的机械装置，现代化的计算机系统，六个小时的仔

细观摩，我最后进出了一句泄气的话来：“真的不想造了。”太复杂，太困难了。老龚哈哈大笑：“你懂吗？就是要逼上梁山！”同行的市府副秘书长周慕尧则添了一句：“一起上船，风雨同舟。”当天晚上，老龚在下榻的宾馆和我们展开了讨论。其中他提及“负责建造舞台的技术人员今后就要成为管理舞台的领军人物”这个观点，这一席话在此后的岁月里得到了验证，这也是老龚与众不同的先见之明。几年后，当这个耗资一个亿的庞然大物向人们展示着平移、推拉、升降的功能时，我们在无比自豪之余总会回忆起建造过程的甘苦。

大剧院的建设工程在“设计第一”的大旗指引下顺利地挺进，始料未及的是1996年的政府宏观调控。这场风云突变使本来不太富余的建设钱袋子更显得囊中羞涩，捉襟见肘，工程进入举步维艰的阶段。耳边不时传来XX项目叫停、江苏大剧院无限期停止筹备、广州取消建造大剧院计划、国家大剧院筹建工作宣布暂停……听老龚的夫人张老师说，这段时间老龚失眠了，因为上面已经传来一种声音，说大剧院是歌舞升平时的文化奢侈品，应是第一批要停工的项目。我几次在万籁俱寂的深夜陪着老龚走在已经初显规模的工地上，他疲倦却仍然沉稳，拖着长音对我说，又像在自言自语：“一刻也不要停，面包总是会有的。”患难之际，广电局的雪中送炭、毅然接盘使建设工程柳暗花明，重现生机，原本要偃旗息鼓的工地又恢复了往日的喧嚣，焊花四溅，锤声如潮。

粮草齐备，建设更是快马加鞭，日新月异。当一夜之间重达6075吨的钢屋架结构横空出世，雄姿勃勃地屹立在人民广场西端，引来了多少人的驻足观望，此时的市民，只知道这是一座上海在建的文化设施。神采飞扬的老龚更是几天踩点一次，亲力亲为地每周召集一次工程例会。我知道他身上的压力远远没有减轻。你只要读了巴顿将军的名句就可以想象他的意志力和动力：“在我看来，作为一名将军最难做到的是坚定自己的意志，然后向着既定的目标勇往直前，不达目的誓不罢休，不要理会那些意志薄弱的人制造的流言蜚语。”

我从不忌讳老龚亲临工地现场，因为他带来的不仅是领导的



支持和关怀，更多的是灵感和启迪。他会与我们在设计室里频繁地交换意见，共同吃上一份排骨加鸡蛋的盒饭；我们共同走在滚烫的钢板架上，听着几十台焊机共鸣的乐章，间或与现场的工人聊上两句；他会调度武警部队人马帮助把现场整理得井然有序；他会直接叮嘱一家医院的院长：这是参与大剧院建设的职工，要特别关照治疗好。我们有时也会争得不亦乐乎，他经常赢，我说：“因为你是领导，听你的。”他有时输，他会说：“我讲民主，就听你们的。”大家笑哈哈地度过了这一天。这就是老龚独特的人格魅力，和他工作的这段艰苦时期，我反而觉得特别的幸运。

1998年初，大剧院基本大功告成，老龚同意了我们的提议，将精悍的建设班子留下来管理。优胜劣汰减少了交接时期的损耗和成本，也为8月27日第一场《天鹅湖》如期开幕奠定了成功的基础，于是有了一幕又一幕、一场又一场、一年又一年的辉煌篇章。

开幕当晚，皓月当空。晶莹剔透的大剧院流光溢彩，宾客满堂。老龚的司机小贾告诉我，进场之前他载着老龚从黄陂路到西藏路前后左右、来来回回兜了四圈。我可以想象，那时的老龚眉宇间的威严、果断、刚烈正在慢慢舒展，什么都没有变，只是与日俱增的两鬓白发被晚风轻轻吹动。我可以体会，那时的老龚疲倦的神情掩盖不住欣慰的心境，这座城市所散发出的每一丝文化气息，他都乐于吮吸，经历过那些沉甸甸的时刻，此时的夜色最迷人。

（写于2005年4月8日）