

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

(修订版)



上海音乐学院出版社  
SHANGHAI CONSERVATORY OF MUSIC PRESS



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

(修订版)

钱世锦 著



上海音乐学院出版社

SHANGHAI CONSERVATORY OF MUSIC PRESS

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. —修订本. —上海：上海音乐学院出版社，  
2018. 12

ISBN 978 - 7 - 5566 - 0360 - 2

I. ①文… II. ①钱… III. ①艺术市场—案例—中国  
IV. ①J124

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 287360 号

书 名：文化艺术演出市场的经典案例：大剧院的台前幕后(修订版)

著 者：钱世锦

责任编辑：秦展闻

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：上海师范大学印刷厂

开 本：787 × 1092 1/16

字 数：246 千字

印 张：15

版 次：2019 年 1 月第 1 版

书 号：ISBN 978 - 7 - 5566 - 0360 - 2/J. 1329

定 价：55.00 元

# 修订版序言

很高兴见到好朋友钱世锦教授的《文化艺术演出市场的经典案例：大剧院的台前幕后》出修订版，证明这本关于文化艺术演出市场经典案例的书受到广大读者欢迎。自己被邀请为修订版写序言更感到荣幸。

还记得 2008 年我在上海音乐学院担任艺术管理系主任的时候，邀请时任上海大剧院艺术总监的钱总过来给同学讲课，他百忙中抽出两天，上下午每天讲六个小时，分享他在上海大剧院的工作经验。这些难能可贵的幕后故事和经验总结，加上钱总的个人感染力，让学生和老师们都听得津津有味，好评如潮。当时我就感觉讲座内容是非常棒的教材，因为通过资深管理人亲身分享案例，学生能够了解社会背景、管理理念和具体操作手法之间的关系。很欣慰钱总 2012 年真的把这些案例整理出版，让广大读者受惠。

1998 年开始运营的上海大剧院是中国第一个真正达到国际水平、与国际接轨的演艺场地，在中国剧院发展中担任了重要的先锋角色，是业界的标杆。其团队当年在没有政府实际资金补贴下成功建立品牌，开发上海演艺市场，在定位、节目策划、市场营销、艺术教育等方面都实践了很多新的观念和操作手法，他们累积和总结出来的经验不少已经成为今天中国剧院的“常规做法”。今日阅读这些生动的案例和令人振奋的成果好像理所当然，较难想象他们当年“一步一脚印、摸着石头过河”时面对的挑战和承担的巨大压力。

中国的剧院很少设有“艺术总监”这一岗位，但是在国外的剧院则相当普遍，因为艺术总监的视野和工作直接影响一个剧院是否有特色、有个性及其与当地文化发展的关系等，是剧院战略规划中的定位、艺术相关策略的制定与执行等方面的关键人物。故此，艺术总监需要有崇高的艺术传播理念和国际视野，对艺术深入的认识，卓越的艺术鉴赏能力和品味，广阔的人脉关系，以及杰出的管理营运能力，并能很好地平衡艺术与市场（包括经济、社会）等不同方面的效益。我非常佩服当年



上海文化界领导的视野和判断力,为钱总安排了这个岗位。今天,“艺术总监”在中国剧院软件发展中的重要性仍然是值得探索的。

今年是上海大剧院二十周年院庆,钱总也已经退休三年,但是重温他当年领导开拓的艺术路线、策划和制作的节目、开发的艺术市场,这些故事和案例仍然可以带给艺术管理从业人员和学生很多启发。成功不是偶然的,无论是节目策划、谈判还是市场营销,个人认为钱总都抓到了“核心概念”并灵活运用,所以卓有成效。例如剧院投资自身制作的意義,谈判寻求双赢、以情动人,营销需要不断设计活动、制作新闻等。读者要是能好好吸收这些“核心概念”,结合不同的环境因素灵活运用,相信会终身受益。

本书打动我的另一特色,是钱总通过文字流露的个人对于艺术、艺术管理以及艺术传播的激情(passion)和全情投入。在书中,他很坦诚地分享了当年面对的各种挑战、事件和心路历程,分析了不同应对策略和操作手法的利弊,包括自己工作上的不足之处。读者一方面可以看到他的谦卑,同时也能感受到他“追求完美”的精神——愿意接受不同意见、总结经验、更上层楼。其实这完全反映了钱总的个人态度和信念:他退休后还在积极讲学,担任不同的顾问,搭建平台,对生命充满激情,对所有新事物仍充满好奇心。读者通过这本书不但能知道很多精彩的幕后故事,更能获得不少“正能量”。

我与钱总于1986年认识,当时他是上海交响乐团的总经理,我是香港管弦乐团的助理总经理(发展和市场推广),因为共同的爱好和相近的性格,我们一见如故。虽然其后彼此转换不同的工作岗位,但仍保持紧密的交流,每次见面总有说不完的话题。感谢他2005年主动推荐我到上海音乐学院工作,为我打开了中国艺术管理培训的大门,让我有机会见证这十多年中国艺术管理行业(包括业界和学界)跳跃式的发展并参与其中。人生能遇到这样的好朋友实在太幸福了,感恩!

祝愿钱总继续健康快乐!也希望更多的读者受到感召,为中国的艺术管理事业作出贡献!

香港教育大学兼任教授、美国艺术管理教育学会理事

郑新文

2018年8月15日

## 初版序言

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十五个年头了。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。但是很少有人知道,作为剧院的管理者,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的访沪演出,从1994年大师首次访沪扔下一句“上海有世界上最好的听众,但也有世界上最差的剧场”,到1998年大剧院开幕后发出邀请,直到2002年大师再度访沪,中间经过了八年的构思、策划、准备最后成行。又如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,已经是十四年后的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”,便能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,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,其间为了中国剧院的建设及经营管理,时有促膝长谈。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,对学生多有启发。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、教授

张显平

2011年12月

# 修订版前言

《文化艺术演出市场的经典案例：大剧院的台前幕后》一书早先于2012年3月出版,2013年1月再次印刷,至此已经过去五年了。前段日子不时有学习艺术管理的同学或对剧院经营管理充满好奇的读者微信问我:“何处还能够买得到你的书?”“上网搜索都显示缺货!”这倒是我当年写作此书时万万没有想到的。

记得是2008年,我先后应母校上海音乐学院艺术管理系郑新文、中国音乐学院艺术管理系谢大京两位系主任之邀,分别给那里的学生上了以“上海大剧院的经营和管理”为主题的课程。其间我发现,在所有我讲述的内容里,同学们最感兴趣的还都是关于上海大剧院成立十多年来的运营过程中所发生的众多案例的介绍和分析。

此后,虽陆续又有其他地方艺术院校的老师向我发出讲课的邀请,但我却未能成行,于是就萌发了“或者可以将这些案例写成书出版”的念头。很快,这个想法得到了上海音乐学院出版社洛秦与夏楠两位老师的大力支持。此次,在得知原书已经售罄的情况下,还是夏楠老师建议我在原版的基础上对书中的某些内容作一些调整或增删再出版修订版,并立即让我联系出版社鲍晟副社长来具体落实,这不禁让我深感欣慰!

中国最早的“大剧院”应属1989年建成的深圳大剧院,它不仅是我国第一座实际建成的具有“品”字形舞台的剧院,还包含了一个大剧场和一个音乐厅。九年后的1998年,上海大剧院开幕运营,它是新中国首座采取国际招标方式设计的剧院,标志着我国开始有了真正国际水平的现代化剧院。

我在上音时学习的是小提琴演奏专业,毕业后即被分配至上海芭蕾舞团的前身上海舞蹈学校的《白毛女》剧组管弦乐队。改革开放后,我逐渐对艺术管理产生了浓厚的兴趣。随着原“上芭”乐队指挥陈燮阳被调入上海交响乐团任团长(后为音乐总监),我也被文化局点名去作他的助理(后为总经理)。1988年秋,我有幸以



乐团总经理的身份参加了美国国务院所属新闻总署计划的“国际访问者”活动,赴美国考察学习乐团、剧院和文化中心的经营管理,遍访了肯尼迪中心、林肯中心、美国国家交响乐团、纽约爱乐乐团、费城乐团、洛杉矶爱乐乐团、旧金山芭蕾舞团、哥伦比亚大学艺术管理系、美国交响乐联盟、国家文化发展基金等机构,观摩了许多场舞台演出,受益匪浅。回国后,我开始学习沿用国际通用的管理规范来设计上海交响乐团的演出季。比如除了举办本地的常规音乐会之外,乐团每年必须作两次巡演,一次国内一次海外。1990 年秋天,我们克服了重重困难,终于成功地让“上交”登上了著名的纽约卡耐基音乐厅的舞台,使“上交”成为步入这一世界乐迷人人向往的音乐殿堂的第一支中国交响乐团。

1991 年春天,由于工作需要,我进入上海市对外文化交流公司任副总经理,专门从事中外(主要是上海与世界)文化交流活动的组织及实施工作:引进海外优秀的表演艺术团体或艺术家来上海;派出上海本土的艺术团体或个人赴海外展演。在这时期所积累的经验和建立的人脉关系对我日后到上海大剧院工作显得至关重要。1996 年春节过后,承蒙时任上海市副市长的龚学平老领导的推荐,我开始投入到上海大剧院的筹建及建成后的开业事宜中,主要负责剧院剧节目的选择、策划和演出事项。至 2015 年初正式退休,我几乎已经在大剧院工作了近二十年!

回顾自己在大剧院度过的岁月,我曾经先后配合叶志康、方世忠、张哲三位院长和乐胜利、张鸣两位总经理的工作,也正是在他(她)们的直接领导下我才得以在大剧院的舞台上贡献才干、作出成绩!

当然,如前所述,写作本书的初衷绝不是全面总结上海大剧院开业以来的所有经验,我不过是通过剧节目的选择、谈判、宣传、营销和公关危机处理等几方面,用数十个发生在大剧院台前幕后的案例分析,来让读者了解大剧院运营管理过程中许多鲜为人知的侧面。而此次修订版除了保留原书的大框架(结构文字)之外,又对其中的某些章节特别是“节目选择”部分作了较多的增添,对其余章节的文字描述也作了润色。

最后,我想强调,书虽然是我写的,但上海大剧院二十年来所创造的成就是属于大剧院全体同仁尤其是它的管理团队所有人的!这中间我必须提到下列同事:节目部汪敏、宋扬;市场部王英、汪莱、华书昀;客服部周澄宇;艺术教育部费元洪、陆婷婷;公关部武鹏;舞台技术部应后捷、杨羚翔、吴志华、王毅等部门经理以及他(她)们的众多主管、专员(虽然他们中有些人已经离开了大剧院)。我还要特别

提到现任大剧院的总经理张笑丁、副总经理徐寅,她们两位都是在大剧院初创时期便加入进来的复旦大学应届毕业生,经过艰苦努力,她们与剧院一起成长,已经成为大剧院名副其实的当家人了。所以,可以毫不夸张地说,我书中讲到的所有案例几乎全部都与上述各位同事有关,没有他(她)们也就没有这些精彩篇章的写成,而我最多也就是参与其中的一分子罢了!

在写作本书的过程中,我还得到了现上海大学音乐学院院长、原上海音乐学院艺术管理系副系主任王勇博士的全力支持,是他委派了系里的胡思佳同学来帮我整理有关录音和文字,而正是由于思佳的辛勤劳动,原书才得以完成。此外,我还要特别感谢原上海音乐学院艺术管理系系主任、现已回香港再展宏图的郑新文教授为本修订版作序,他是我几十年的老朋友,最近他的大作《艺术管理概论(修订版)》刚刚出版并引起业界的高度关注!

上海大剧院首任艺术总监

钱世锦

2018年8月27日

# 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 .....        | 30 |
| 第四节 音乐剧的风潮 .....      | 75 |
| 第五节 民族文化走进来 .....     | 83 |

## 生存之道：谈判

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 序：谈判的宗旨 .....             | 93  |
| 第一节 谈判的态度 .....           | 94  |
| 第二节 充分理解对方的合理要求 .....     | 100 |
| 第三节 让对方充分理解我们的立场和条件 ..... | 108 |
| 第四节 创造条件打破谈判僵局 .....      | 112 |
| 第五节 谈判还是要讲“真情动人” .....    | 118 |
| 第六节 合同文件样本 .....          | 121 |

## 观众拓展：宣传、营销

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 制定宣传推广计划 ..... | 139 |
| 第二节 市场营销的策略 .....  | 171 |

## 危机管理

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 序：危机管理的意义 .....          | 203 |
| 第一节 危机意识——应急预案的重要性 ..... | 205 |
| 第二节 如何看待“第三方危机” .....    | 209 |
| 第三节 能不能化危机为转机 .....      | 216 |

## 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

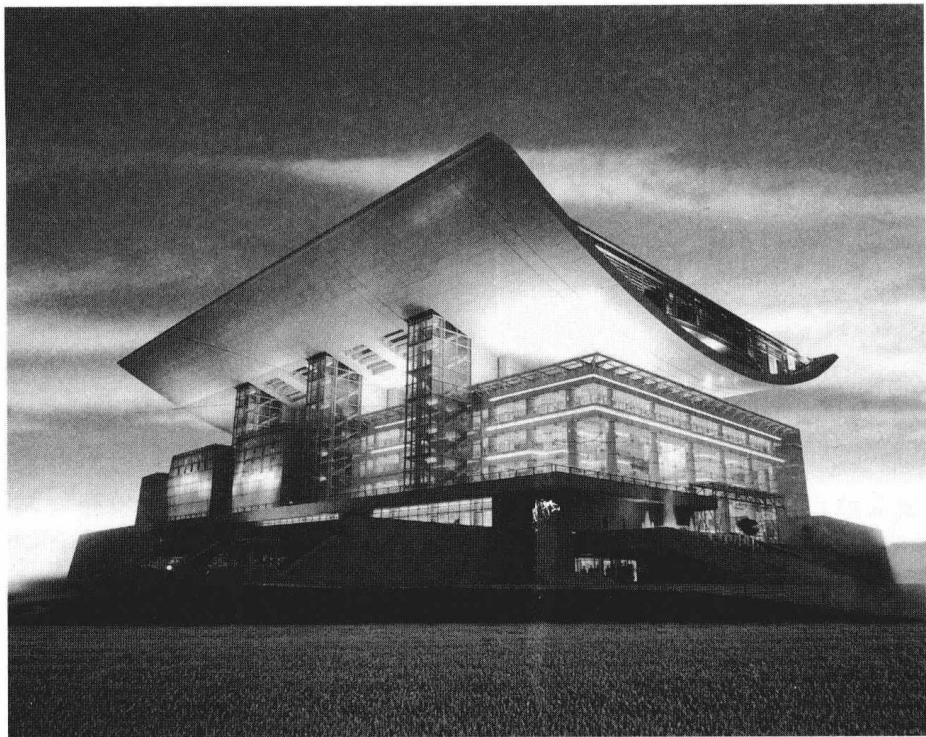




# 序：为什么我们要建造上海大剧院

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堡以躲避战火,但在战争结束后的五月下旬,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。随着中国和世界越来越接近,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或音乐厅。当时我方就考虑了上海音乐厅,可是音乐厅舞台太小了,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,可是商城剧院只有九百多个座位,舞台也容不下一百多人的大乐团,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!结果以色列爱乐乐团坚决不同意,他们认为那将对艺术质量



上海大剧院 1998 年 8 月 27 日开业

造成严重影响。后来我们想了半天,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:“上海有世界上最好的听众,但也有世界上最差的剧场。”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,正在如火如荼的建设中。于是,龚副市长就对祖宾·梅塔和帕尔曼讲了这样一句话:“上海已开始建造一个新的剧院,建成后我们一定再请你们来演出!”所以自从大剧院开业以来,我们在选择节目的时候就一直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一路走来的过程,更是向我们说明了一点,那就是剧院对于一座城市而言不仅是艺术的殿堂,更是其文化名片、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实力。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,我们通过精心策划,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出现在大剧院的舞台上,比如音乐剧、京剧、昆曲作品等等。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中探讨的重要问题: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就体现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。上海大剧院是综合性的大剧院,不可能像上述几个剧院那样,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,