

○ 文化产业经典案例丛书

破冰之旅

——上海大剧院巡礼

俞璟璐 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

○ 文化产业经典案例丛书

破冰之旅

——上海大剧院巡礼

俞璟璐 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

被誉为“水晶宫”的上海大剧院的建成,是改革开放以来上海市文化大决策的一大成功。本书从文化产业发展的角度,诠释了大剧院以其独具特色的建筑造型、国际一流的舞台设施,特别是在当时背景下敢于突破常规,以市场化经营理念来发展上海演艺的意义和启示,总结其经营特色和成功之道。

图书在版编目(CIP)数据

破冰之旅:上海大剧院巡礼/俞璟璐著.

—上海:上海交通大学出版社,2014

ISBN 978-7-313-10900-2

I. ①破… II. ①俞… III. ①剧院—建筑设计—上海
市 ②剧院—经营管理—上海市 IV. ①TU242.2 ②J892.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第031537号

破冰之旅

——上海大剧院巡礼

著 者:俞璟璐

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 制:常熟市文化印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

字 数:191千字

版 次:2014年8月第1版

书 号:ISBN 978-7-313-10900-2/TU

定 价:39.00元

地 址:上海市番禺路951号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:14.25

印 次:2014年8月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

丛 书 主 编 龚学平

丛书副主编 薛沛建 方世忠 胡劲军 阚宁辉
韩建民 戴 平 汪天云 俞振伟

编委会成员 (以姓氏笔画为序)

乐胜利 吴纪椿 吴孝明 张思明
胡神奇 郁金豹 钮卫平 祝君波
俞璟璐 徐 辉 顾行伟 崔 霞
钱世锦 童荣兵 谢海泉

总序一



21世纪非同寻常,科技创新让经济展翅腾飞,文化产业的崛起更为我们的时代增添了无比瑰丽的色彩。

如今,文化产业在不少西方发达国家已经成为经济支柱产业,其经济产值及对社会文化的影响远远超过了传统产业,并且引发了“以知识为资本”、“以创意为核心”的根本性的经济发展新模式。人们认识到,文化艺术在金融资本支撑下,与高新科技相结合,可以成为支持和服务于经济持续发展的新型产业的强劲推动力。

我国在进入市场经济之后,随着人民生活水平的不断提高,对于文化娱乐的需求也随之增强,对文化产业所提供的产品与服务从质与量两个层面都提出更高的要求。这就为中国的文化产业发展提供了难得的机遇和发展空间。目前,我国的文化产业虽然起步较晚,但其发展的趋势却令人瞩目,已经成为我国经济结构调整的一个重要环节。

分析世界各国的文化创意产业发展途径,我们可以看到其核心是人才,尤其是创意人才和精通文化艺术的经营之道的人才。因此,我国文化产业人才的需求与培育被提到前所未有的重要地位。现在,全国高校文产专业如雨后春笋般出现和发展,但教学质量却存在不少问题。一是不少教师来自艺术、文学等专业,对于文化产业不甚了解,或知之甚少,根本没有运作经营的实践经验;二是文化产业专业常常设于艺术学院或其他学院,这些学院又往往只作为综合大学的点缀,对其建设不可能倾注足够的资源。正因为如此,教学一般都承袭传统方式的讲

课,与实践环节脱离。三是生源不甚理想。四是缺少实习场所。凡此种种,使得我们培养出的人才,与实际要求差距较大。有鉴于此,我们认为,对于文产专业的人才培养,除了加强实习环节之外,至关重要的是教学内容与教学方式的优化,其中案例教学系统的建立与完善,对于缺乏实践经验的同学来说尤为重要。

案例教学始于美国哈佛大学,20世纪80年代开始传入我国工商管理专业的教学中。我认为文化产业管理专业的教育也应大力提倡案例教学。因此,对于案例的收集、整理与诠释应成为文化产业专业教学改革的重要一步。

可喜的是,在我国经济迅速发展的三十多年中,文化产业从初创、探索阶段至今,已经出现了不少成功的案例,从理念创新、集资改制、设施建设与运营管理,到产业化运行等均有精彩生动的案例。例如,上海第八届全国运动会超前的集资理念及其运行;上海东方明珠电视塔将单纯的发射塔综合建设成集发射、观光旅游、餐饮、娱乐等多功能于一身的经验;上海大剧院冲破阻力打破常规,以国际一流水平剧院为目标的建造与管理;民营的华谊兄弟传媒集团从电影业扩展到多元化娱乐领域,成为知名的上市企业;上海现代人剧社创办20年,现在每年演出新、老剧目和场次已赶上甚至超过国有院团,社会声誉日隆,经济上也早已进入良性循环等。这些探索与实践从中国实际出发,提供了具有现实意义的运行模式,为发展具有中国特色的文化产(事)业提供了有益思路和宝贵经验。收集整理、总结分析和阐释国内这些成功的案例,让它们成为高等院校文化产业专业的教材或教学辅助材料,便是我们出版《文化产业经典案例丛书》的初衷。

以经典案例为范本,通过剖析具体而生动的经验,加以总结提高,是文产专业最行之有效的一种教学途径,有助于改变在讲课中空对空、从理论到理论的现象。一个成功案例的总结和推广,远胜于长篇大论的空洞说教。案例使学生对产业运作具有感性认识,获得对文化产品与服务的市场化运作和文化企事业经营管理的真知灼见,从而得以体

会与了解实践的甘苦、实践的智慧和实践的力量。

经典案例以方案策划实践或项目运作为基础,研讨实践中出现的问题,阐释解决问题的方案,层层展开,诠释案例运行所处的政治、经济、文化、社会心理的背景,阐述与文化产业相关的观念、理论、模式,总结案例成功的因素及其过程。在教学中讲解这些案例,能让学习者切实地了解实践过程,各环节之间的关联,感受创业者、经营者的勇于探索、敢于创新的勇气与睿智。案例教学中师生的课堂讨论,将启发莘莘学子的思考能力,拓展他们的思路和分析能力,有利于学生对理论知识的深入理解与融会贯通,提高学生创意思维和解决问题的能力。

实践永远比理论更加精彩。在新兴的文化产业中不断出现的新的思维方式、理念、新的商业模式、文化形式与新的产业形态,将持续地为典型案例的整理提供新的热点和内容,案例教学通过解析实践传递新时代的智慧,使我们不断地受到深刻的启迪,更新知识结构,增强对新知识的了解。

实践也是探索。我国文化产业正处于发展过程中,对于其间出现的诸多问题,如文化艺术与商业化产业化之间的双重关系,科技发展及应用对社会文化与社会习俗及心理所产生的影响,政策与法律对于市场的推动与限制作用等,至今尚未能进行深入的社会调查和理论研究。前瞻性和科学性的理论指导之缺乏束缚了我们的手脚,影响了文化产业的进一步发展,所以,案例不只对改进教学有益,也必将为研究机构提供重要的、第一手的素材与独特的见解。

我们期待从事文化产业的有志之士积极与我们联系,为我们讲述实践探索中的心路历程及其感受、经验教训,让你们的实践具有更大的号召力和影响力,并融入知识传播和文化产业人才培养进程,使文化产业精英及其团队经营管理的经验成为教育的财富。

在如今经济全球化与全球文化多元共存的格局下,具备国际视野是走向全球化的必要条件。然而,借鉴也是一门学问。简单的模仿、生硬的搬用绝不可能实质性地提高我们的竞争力与影响力。由于我国的

政治、经济、社会、文化和群体心理具有其自身的特点,因此,我们必须切合实际地借鉴他国的成功经验,以独特的视角精选引进、汇编一批对我们有借鉴意义的、具有特色的国际上的典型案例,为从事文化产业的人士,为培养创意人才的教育机构和研究机构提供一套实用性较强的案例教材和参考书,促进文化产业专业教育与人才培养逐渐成为一门完整的、开放的、发展的学问。

文化产(事)业领域多元宽广,犹如浩瀚的大海,深藏着无数的奇珍异宝。我们收集出版这些案例好比撷取大海中的一颗颗色彩斑斓的珍宝珠贝,希望能吸引你的目光,或能引起你的遐想和关注,为你所珍爱。那么,我们奉上“文化产业经典案例丛书”,也算尽了自己的一分心力。

总序二

汪天云

那些年,我们追求卓越

新年伊始,流传着年轻人对历史文化的评价:百年中国求富强,文化站在路中央!

谁都明白:改革开放到了必须与文化携手共进的年代!否则,在新一轮的国家发展中,作为民族经济,无法真正挺起脊梁。

我们可以举千百个案例,说明文化的特殊和重要。

但我们很多文化发展战略,常被经济和其他利益染指、“绑架”、倾轧或瓦解……

终于,党的十七届六中全会史无前例地把文化的大发展大繁荣,提到了国运兴衰的高度。党的十八大为进一步推进社会主义文化大发展大繁荣吹响号角——“一定要坚持社会主义先进文化前进方向,树立高度的文化自觉和文化自信,向着建设社会主义文化强国宏伟目标阔步前进。”

我们为之鼓舞:发展公共文化事业和文化产业写上了旗帜!

我们深知任重道远,还须上下求索。

为此,我们举学院乃至社会之力,创编了这套文化产业经典案例丛书,作为教材乃至教育文化建设的新奉献。

在这里,镌刻着一行行艰难困苦、拼搏前行的足迹,傲立起一座座享誉神州、驰名海外的文化地标(东方明珠电视塔、上海大剧院、东方绿舟青少年活动基地等),有令人刮目相看的一项项大型文化体育设施

及赛事(八运会、八万人体育场、东亚运动会、万宝路足球赛等),有上海大舞台、上海艺博会、上海文艺院团改革,还有在传媒业和教育界缤纷绽放的盛大网络……所有这些,都彰显了上海城市的气派、上海文化的锦绣,也是人们喜爱上海的理由。

透过这一系列对上海文化产业开创性的宏大构建,从物理层面到心理层面的传奇巨变,我们看到的是人文精神的复兴和民族文化产业的蓬勃推进!

这不是对既往历史的一般性回眸,而是对上海文化产业经典价值的“回采”。所以,这里汇聚的不仅仅是历史风云,更可贵的是经验、理想和责任!

在创业经验、事业理想和敬业责任的交融中,我们先被震撼。我们怀着崇敬和感恩的心情,挥洒真实而简练的文笔,来描绘上海文化产业的瑰丽长卷,勾勒筚路蓝缕开创文产伟业的群芳谱,讴歌那文化产业领军人物的睿智、胆魄和一位位创建者的人格风采!

他们带领一个个团队,创写了一部部现代神话;

他们浇灌一片片心血,融汇成一簇簇产业之花。

流光荏苒,佳木成林。

上海的文产群雄,在浦江两岸、申城南北以大智慧、大手笔布局,市委市府领导和创业先驱,全都孜孜以求,甘愿呕心沥血,志在建树一个个利在当代、功在千秋的文产大项目,让人感奋他们的远见与胸怀、创新与卓越。无数故事和细节,闪耀着思想光泽,至今令人震撼,启迪匪浅。团队成员披星戴月不计报酬,酷暑严寒抱病工作,一天工作十六七个小时。往往常年不歇,始终在第一线。这是何等卓越的表率!我们每个参与编写者,在采集史料时,曾试图诠释那些令人难以想象、难以计算、难以理解的奇迹背后的奥秘;在访问当年功臣时,又被他们不沽名、不钓誉的高尚情怀所折服。

今天的我们,已经沐浴着文化大发展大繁荣的浩荡春风。看上海文化的现代版图,风景这边独好!艺术院校的学子要走向社会,融入一

个个创意管理团队，太需要有这些经典案例和理论分析，来鼓舞锐气、借聚智慧和毅力扬帆远航了。年轻学子知道自己的校长当年曾经为上海文化产业耕耘，很想问经、“淘宝”，学到真本领。我们就萌生创想，要编这套上海文化产业经典案例丛书，来满足教书育人的需要，让“老兵新传”有传人！

这些感怀，凝结成我们不倦、不懈地编辑丛书的内驱动力。

这套书的创生过程，有经典传奇的鼓舞，有激情点亮的愿景，书里书外，着实能汇聚起精、气、神！在进一步解放思想、改革开放的前提下，我们将充分认识龚学平校长所倡导的大文产理念和实践轨迹，增进对峥嵘岁月的历史解读力，迸发文化创意和文化自信力，再创跨世纪的新辉煌！

搁笔，等待您的开卷。凡是参加此书编创的人员都有一种荣幸和自豪感。

我们，站在巨人肩上。真诚讴歌一个时代的史诗和强音：那些年，我们追求卓越！

古人云：他山之石，可以攻玉。

丛书给我们“攻玉”的力量、信心和智慧。

习近平同志多次强调：要重温榜样和示范，成功的案例，给予我们的力量，不仅巨大，而且深远。

我们遵照而行，我们笃信这种力量的持久、广远。

我们出发了，用我们的文笔和当年的照片。

我们继续努力，继续追求卓越和创新，同时也盼望这套丛书贯穿着的进取精神能够在您那里得到延续！

希望我们的努力，也能被后继者编缀为富有启示意义的新书。这不是奢望，而是诚祈！

在这套书的编创过程中，我们得到了上海社会科学院文学所、上海文广集团、上海东方明珠股份公司、上海东方绿舟青少年活动基地、上海大剧院、上海东亚（集团）有限公司、文汇报、解放日报、上海电影

集团、上海大学以及上海市教委、上海市科委、上海市文广影视出版局、上海交通大学出版社等单位、部门的大力支持和鼎力相助。我们深表感谢！

编书、出书的事，是平常、平静的。

但这套书，在平常中掀动着激越和豪情，在平静中牵引起人们许许多多难以平静的追忆和联想……

有些创业者，英年早逝；

有些奉献者，告老还乡；

但他们的音容笑貌、伟大精神，将和我们的文字和图片一起永驻，久久地播撒于我们的精神家园。

二〇一三年元月

代序

戴 平

非常人做成非常事

被誉为“水晶宫”的上海大剧院的建成,是改革开放以来上海市文化大决策的一大成功。俞璟璐女士试图从文化产业发展的角度,写就《破冰之旅——上海大剧院巡礼》一书。它诠释大剧院是如何以其独具特色的建筑造型、高雅华丽的艺术剧场氛围、国际一流的舞台设施,特别是在当时背景下敢于突破常规,以市场化经营理念来发展上海演艺的意义和启示,总结经营的特色和成功之道,是一次非常有意义的尝试,也是很有价值的探索。

我读这本书,一个最强烈的感受可以归结为一句话:非常人做成非常事。建造大剧院,需要勇气,也需要智慧。这本书以流畅动人的文字告诉我们:什么叫改革?改革就是敢于做前人没有做成的事,破釜沉舟,顶着压力干,敢想敢做敢担当;什么叫海派?海派就是调动一切可以调动的力量,想尽一切可以想的办法,是千方百计,而不是一方一计;什么叫拼搏?拼搏就是没有假日,只有工作日。总览全书,人们不难发现:这是一支具有高度文化自觉的领导团队,在当时沉闷的计划经济的体制内,借经济转型之动力,冲破各种阻力,终于完成这座标志性的文化建筑。

写这样一本造楼和叙述经营之道的著作,不免容易流于枯燥乏味。但是,作者没有囿于技术的叙述和数字的记录,而是花了很多笔墨写人物,写建设过程中的许多动人的事。有人物、有故事,一本原来作为文

化产业学科的教材，现在变成很有可读性的读物。每一个到大剧院看过演出的观众，都不妨读一读这本书，也许都会有所收获。

本书记录了一连串闪闪发光的名字：龚学平、乐胜利、钱世锦、方世忠、张哲，以及在建设和经营中呕心沥血的一大群人。他们是一群特殊的人，齐心协力，做了一件特殊的事。在建造大剧院的过程中，在每一个名字的后面，都有许多感人肺腑的故事。如在大剧院开工后不久，就遇到了1995年的亚洲金融风暴。没有资金，一切豪言壮语都是苍白的。是顶着压力、另辟蹊径；还是下马，等待下一次机会？时任副市长的龚学平选择了前者。他说：“我们不放弃，也不能放弃。”面包总是会有。9亿元的资金，经过挖空心思的努力，终于落实到位。上海大剧院的工程投资开创了不靠政府财政拨款，而由上海广电局自筹资金解决的先河。这是一大创造，也是一大突破。知难而上也是一种机遇。广电局抓住了这个机遇，也为后来的经营留出了巨大的空间。

同样值得一提的，是丁绍光先生创作的巨幅壁画《艺术女神》入户大剧院的故事。这幅壁画长6.4米，高4.4米。大剧院挂这样一幅巨幅壁画，也开创了国内大型剧院之先河。在原法国夏邦杰建筑设计方案的方案中，并没有留出任何大型壁画的墙面，在一楼剧场两边的入口处有一面墙，面积约是现在要放的壁画的三分之一。当时二楼、三楼的过道已建好。怎么办？时任市委副书记的龚学平果断做出决定：把二楼过道敲掉，把一楼进剧场的两侧遮墙也敲掉，留出足够的空间。龚学平问丁先生：“这样可以了吗？”丁先生深受感动地说：“好，我一定好好创作，画出最好的作品。”这一敲，敲出了这位世界级的艺术家一生中尺幅最大的优秀作品；这一敲，也敲出了力求完美的精神状态。

丁绍光先生的慷慨捐赠又树立了一个良好的风气：艺术家的公益行为显示了自己的社会责任。敲掉二楼过道的魄力和丁绍光先生的义举，还有一个意外的收获：五年后，另一位旅法的艺术大师朱德群为之心动，主动请缨为大剧院创作一幅《复兴的气韵》。这幅画至今仍挂在剧院大厅正面墙上，吸引着千千万万观众的目光。以巢引凤，文化聚

心,两者都是好例。俞璟璐女士亲自参与了这两件事,并以充沛的感情、优美的文笔把故事记载了下来,夹叙夹议,今天读来依然是非常吸引人的。

本书另一重要内容,是总结了大剧院走市场化道路的运营经验。“设计即建设,建设即经营”、“让建设者管理,以市场养文化”、“走自负盈亏的道路”等理念,在当时都是超前的,非议不少,成功的案例却没有。但实践证明:这些理念和实践是符合文化产业的发展规律的。前人没有做过,不等于今人不能做。今人一旦付诸实施,就成了大剧院的精彩一笔。上海大剧院的成功的经营成就,在上海的文化企业事业体制改革和转型中发挥了引领作用,在上海的文化发展史上具有重要的示范意义。

后面这些篇章阐述大剧院以“国际性、艺术性、经典性”为方针,引进国际一流剧目的经营之道。因题材所限,偏重于论述与分析,与前半部以人与事为主要叙述对象有所不同,但对于研究文化产业的学子而言,本书的后半部分,却是一份非常宝贵的教材,有重要的学术价值和史料价值。

前 言

20世纪80年代,随着“开放”两字成为官方媒体和普通百姓口中频频出现的词语,中国的经济逐渐迸发出空前的活力。到了90年代,在中国大陆这片土地上,更是呈现出一派令国人和世界有识之士都惊讶的新气象。中国人终于开始朝着国富民强的目标奔跑了,因此而释放出的惊人能量在经济的各个层面涌动着!这是一个人们企求跨越式发展、摆脱落后贫穷、力求赶上世界先进水平的时代;这是一个冲破多重藩篱、挣脱桎梏、寻求兴国之路的时代;这是一个激情燃烧,热情奔放的时代;也是一个英雄辈出建立丰功伟绩的时代。这里虽没有连天的炮火,却是波涛汹涌,险境重重;它没有战场上冲锋陷阵的阵势,却谱写了一段段轰轰烈烈的历程。20世纪80年代,改革的号角已吹响,民心思变已成潮流,再不求变,亡党亡国不再是危言耸听。到了90年代,各路人马冲破种种阻力,各显其能,在探索市场经济发展的道路上建立了开天辟地的功勋。

在那个时代,无论在政界,商界,或是在学界,都涌现出一批既有摸着石头过河的胆量,又有运筹帷幄智慧的改革家,他们探山试水,力求为中国的发展闯出一条新路。但是,长期封闭体制的压力,不合理不适当的政策和固步自封的法律法规与条条框框,加上世人的偏见,以及不允许改革出现失误的刻板的思维与态度,在当时依然是那么的顽固。甚至在主流媒体上长时间还有人在争论:改革是姓“社”还是姓“资”?凡此种种,都形成了前进路上的泥潭,一旦陷了下去,很有可能身败名裂,甚至可能身陷囹圄。所以,对于在国家体制内任职的人

们而言,锐意改革,绝不是大家想要追随的一种时尚,抱着“等着瞧”的态度,隔岸观火是更为保险的为官之道。毕竟古往今来,在改革的历史上,一荣不一定俱荣、一损则必定俱损的先例,是屡见不鲜的。

如果真有心提倡改革和探索,就必须以破釜沉舟的勇气顶着压力干!在上海就有这样一批人,这样一个群体,他们身在体制内,是吃国家饭的人,但又是敢想敢做敢担当的“摸着石头过河”的人。在他们的奋力推动下,建造了一座晶莹剔透、美轮美奂的上海大剧院,比国家大剧院早了整整13年,他们冲破陈规戒律,成功地探索出了一条革新的经营管理之路。

(一)

本书就从上海这座城市中一座标志性文化设施的建设与经营谈起,它或许只是产业化推动文化发展进程中的一个小小的案例。在这个案例中,我们会谈到那一批敢为人先、富有探索精神的创业者。没有他们,就没有今天的上海大剧院;没有他们,也许上海演艺业与国际接轨,引进国际一流的演出就会延迟好多年;没有他们,上海这一道美丽的文化风景线也许要晚出现若干年。

实际上,关于上海大剧院的建设及其运营,前后担任大剧院总经理的乐胜利和第二任院长方世忠、第三任院长张哲、艺术总监钱世锦等已经写过不少文章,一些记者、作家也已经写过大量的报告、新闻报道,有的已结集出版。第一任总经理乐胜利在《乐在其中》一书中真实地记载了他从创建大剧院到经营大剧院十二年中自己的感受。担任了十多年艺术总监的钱世锦已经出版两部书,即《走进上海大剧院》和《文化艺术演出市场的经典案例——大剧院的台前幕后》。在这两本书中,他对引进国际剧目的谈判、合作细节、不为常人所知的演出背后的故事都做了精彩的描述。桂兴华执笔的《巍巍大剧院》虽然还没有正式出版,但是,其中记录了有关大剧院建设和早期发展的大量资料