

如何管理和运营文化演艺剧场

## “山东模式”成为借鉴样本

□ 本报记者 孙先凯

6月1日,由文化部政策法规司主办,中央文化管理干部学院和山东演艺集团有限责任公司联合承办的“2015年第一期全国演艺企业经营管理人才培训班”在山东济南开班。此次培训班选聘了相关领域的专家学者及演艺一线优秀的经营管理者亲临授课,以解剖麻雀、案例教学、分组讨论的方式为来自全国相关演艺单位的75名学员提供业务学习和交流的机会。

如何管理和运营文化演艺剧场成为此次培训热议的主题。来自上海戏剧学院戏剧文学系副教授沈亮、香港教育学院艺术管理教授郑新文和山东演艺联盟总经理林凡军等演艺界专业人士,分别从理论和实践方面给出了各自的解答。在这些演艺界专业人士看来,观众至上、追求文化价值的最大化是各位管理者提供了耳目一新的思路和方法,而演艺行业的“山东模式”则成为值得借鉴的经验样本。

### 剧场运营应以观众体验至上

美国圣路易斯交响乐团在国际上屡获大奖,然而还是没人来看。乐团进行市场研究的结果表明,该乐团的声望反而造成了人们的忧虑。

于是,乐团决定改变广告语。之前剧团的广告语是“来到表演厅的都是专业的音乐鉴赏家”,后来他们打出了这样一段话:“当温顿在此表演时,即使是冷酷无情的杀手也会为之动容落泪”和“不满意则可以退

款”,果然人气大增。

沈亮说,这个例子表明,“让人们远离音乐大厅的原因不是古典音乐本身和门票的价格因素,而是由于人们缺乏对此种经验本身的亲切感。”

“观众缺乏对剧场的体验或者观众体验不佳,就不会踏入或再次踏入剧场,这对剧场的影响是最大的。”沈亮认为,“观众去剧场观看一场演出有诸多环节,从‘决定去、同意他人建议去、查看上演剧目、买票、到剧院、到剧场、剧院现场、看演出、吃饭、到家、决定再去观看’是一个链条式的反应,但如果某一环节的体验不好,就会影响到整个观剧的体验。所以,剧场的经营要格外重视每一个环节,不光要以优秀的演出为卖点,更重要的要为观众提供一流体验。”

在国内,剧场演出的时间一般在晚上七点至八点,而这个时间正是上下班高峰时段和晚餐时间,去观看演出就要经历堵车、挨饿等。沈亮说:“如果能像国外的很多剧院一样,将餐饮引入剧场周边,让观众在演出前后有一餐美食的享受,我想会为整个观看演出的体验加分的。”

### 要追求文化价值的最大化

“新加坡滨海艺术中心的远景是打造属于‘每一个人的艺术中心’,担负着提供娱乐、接触、教育、启发的使命;而中国国家大剧院作为中国最高表演艺术中心,秉承人民性、艺术性、国际性的宗旨,始终把追求社会效益放在首位,在兼顾经济效益的同

时,达到社会效益和经济效益的有机统一。”郑新文做了这样一个对比。郑新文表示,曾经随机提问去新加坡滨海艺术中心和中国国家大剧院参加展演的学员们,这些学员都能或多或少地说出二者在管理方面的一些差异。

众所周知,剧院管理者要从事多种工作,涵盖节目策划、艺术家管理、营销、观众拓展、融资、设施管理、财务、人事、信息管理等方面。“这就要求管理者追求艺术价值、经济价值、社会价值、教育价值。在我看来,所谓的文化价值就是这四种价值的最大化。”郑新文说,“剧院经营者如何在日常管理工作中平衡艺术、经济、社会和教育价值,是一个剧院成功与否的关键。”

成功的剧院有哪些特点?结合香港西九文化区表演艺术场地管治模式,郑新文认为:“剧院管理首要的是追求文化价值的最大化,其次在日常管理工作中要重视剧院的整体管理。”

“整体管理,就是要求剧院有清晰的使命、宗旨,各部门有清晰的业务指标和工作流程。在内部监察中采取表现评估和定期的书面报告的形式进行问责,决策上有效率,内部流程尽量简单、无缝。”郑新文强调,“新加坡滨海艺术中心、中国国家大剧院、香港西九文化表演区的剧场管理模式可能不适合于国内任何一个剧场完全照搬,但是这些模式都会为管理者提供经验借鉴。”

### 演艺行业的“山东模式”

一农民出资百万收集2600多件老物件

## 留住乡村民俗记忆

### 县乡村特色历史文化展示

□ 王军

惠民县孙武街道武圣园景区,一个掩映在绿树之中的展馆,最近成了人们眼中的热点,从白发苍苍的老人到叽叽喳喳的孩子,参观者络绎不绝。这里就是鲁北民俗博物馆。

鲁北民俗博物馆是由孙武街道房家村村民房春生自己出资100多万元建设的,由于他经常在外承揽一些建筑工程,不时会看到一些散落和丢失的老物件,看着一些老物件被丢掉,便觉得非常可惜。

经过两年多的准备,今年清明节假期,房春生的民俗博物馆正式免费开放,当天就吸引了数百名群众前来参观。整个展厅约1500平方米,由工业民俗类、商业民俗类、文艺娱乐民俗类、民间工艺美术类等7个展厅组成,共收集花轿、人力车、食盒、水车、雕花木床、油灯、钱柜等各类民俗物件2688件。

走进鲁北民俗博物馆,让人恍然有一种“穿越”的感觉。在展馆东北角的显眼位置,有一架织布机、一辆纺车,织布机上有半匹布,梭子安静地躺在布匹上。“从小就穿着老粗布穿在身上舒服。”房春生说,“织老粗布要经过纺线、经线上浆、牵线、挽约等七八道工序,看到这辆纺车,就想起母亲在昏黄的油灯下纺线织布的情景。”

在石碾、石磨、石碾和各种农具旁边,房春生也是感慨不已。看着这些农具,他好像回到上世纪六七十年代,给牛套上石碾后,一声吆喝,牛便在打麦场上有规律地转起了圆圈。麦粒在“嘎吱嘎吱”的石碾声中纷纷掉落在地上。“现在



鲁北民俗博物馆中展出各式石槽等老物件。

收麦全是机械化了,地头上就能直接把小麦卖掉,这些东西,现在的孩子们,和他们说,他们也不清楚咋回事。”房春生说,“下一步,我想在展厅外面建雕塑,还原一些逝去的场景。”

惠民县非物质文化遗产也是鲁北民俗博物馆的展示内容之一,其中有国家级非

物质文化遗产惠民泥塑,省级非物质文化遗产木板年画,手扎灯笼、牛皮鼓、武定府小菜等。参观者可以了解惠民一些独有的传统工艺和民风民俗。

“这个项目是纯公益的,将来也不会收门票。”房春生笑着解释,“流传在近现代的这些实物,过去我们在农村经常可以见到,

往往也就熟视无睹了,大量的民俗物件就这样从我们眼皮底下流失了,如不采取措施保护,将是我们传统文化的损失和遗憾。”

目前,惠民县已经有两家由个人出资建设的民俗博物馆,开放以来,一直坚持免费开放,每月都有千余人参观,附近县市也有不少民俗爱好者前来参观摄影。



### 我国现有“管文化”的法律3部

●我国现有多少“管文化”的法律法规?文化部部长雒树刚日前在全国文化法治工作会议上做了一番梳理,与文化工作关系密切的文化法律有文物保护法、非物质文化遗产法、著作权法3部。

——雒树刚介绍,目前我国在国家层面初步建立起了覆盖文化遗产保护、公共文化服务、文化市场管理、知识产权保护等领域的法律法规体系。除3部法律外,还包括10多部行政法规,分别是传统工艺美术保护条例、娱乐场所管理条例、互联网上网服务营业场所管理条例、文物保护法实施条例、公共文化体育设施条例、营业性演出管理条例、长城保护条例、历史文化名城名镇名村保护条例、博物馆条例等。文化部现行有效的部门规章32个。

与此同时,各地文化行政部门根据国家的上位法,并结合当地实际,推动出台了一系列地方性法规和规章。据统计,与文化工作密切相关的地方性法规有154部,地方政府规章有138部,地方规范性文件达13000余件。全国地方文化立法数量超过10部的有北京、河北、吉林、上海、江苏、浙江、安徽、福建、山东、湖北、广东、四川、贵州、云南等14个省市。

### 要理直气壮地做好主旋律片

●“中国动画片还需要在情感、情操、情怀三方面深耕。不是只有搞笑、娱乐化才能博得收视率,一些时候,我们需要的恰恰是厚重感。”

——北京电影学院中国动画研究院副院长曹小卉说。“很多媒体曾问我怎么看待国家相关部门对境外动画的限播、禁播,我认为这并不是问题,问题在于,在限播之后用什么内容来代替。而从主旋律动画《翻开这一页》的热播来看,在主旋律题材方面,我们还大有可为。其实,日本、美国受欢迎的动画片也并没有回避主旋律、主流价值观的传达。如果问喜欢日本动漫的观众,日漫哪一点最吸引他,可能很多人都会回答热血。这个热血中就包含着英雄主义、集体主义等主流价值观,所以,观众并不是不喜欢主旋律。而现在很多电视人对于这类题材的态度并不是很正确,我认为,做这类片子就要理直气壮。”

### 收视率面前电视节目拒绝“思考”

●“按照收视率的逻辑,‘电视一思考,上帝就发笑,观众就换台’,电视注定要热闹而拒绝思考吗?”——中国社科院新闻与传播研究所研究员时统宇说。

“以中央电视台《开讲啦》、北京卫视《我是演说家》为代表的有一定思想性的电视节目,成为冲破收视率牢笼的成功案例。有思想的节目不是艰涩的话语和生硬的表述,有贴近性的语态才更容易让思想迸发巨大能量。中国电视不能做收视率的奴隶。毫无思想性的节目好比得了软骨症,我们要将更多有思想、有筋骨的电视节目呈献给观众。”

(孙先凯 辑)

## 中国当代艺术画展在纽约举行

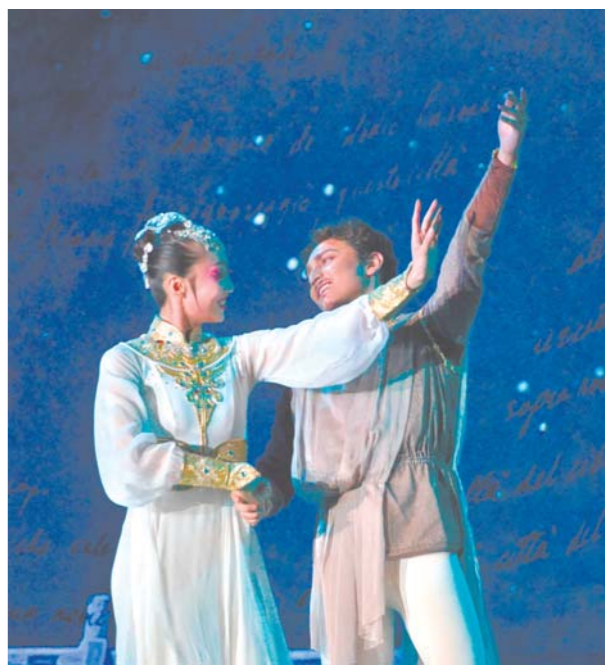
□记者 孙先凯 报道

本报讯 5月27日,由国家新闻出版广电总局主办的“传统的复活——中国当代艺术的另一条线索”画展,在2015年纽约书展中国主宾国文化艺术展上开幕。此次展览展出由潘鲁生、徐累、武艺、李津、冯海涛等十几位中国具有代表性的当代艺术家的作品。

“传统的复活”中国当代艺术系列展览始于2009年法兰克福书展中国主宾国活动,至今已在法兰克福、伦敦、北京、土耳其成功举办过四届。据介绍,近年来,对中国传统文化和艺术的重新认识和评估,主动对接传统,从传统中寻找灵感和资源,成为很多中国当代艺术家的共识。

“传统的复活”这个系列的艺术家的创作,充分体现和表达了这种复杂性,试图打破“东方”与“西方”,“传统”与“当代”的二元对立,以自己独特而具体的创作实践找到传统与当代的契合点。

在此次文化艺术展期间,还举办了泰山文交所推介会、泰山文交所“金融与艺术的融合”座谈会等系列活动,通过这些活动提升了泰山文交所国际文化艺术产业领域内的影响力。



□新华社发

5月30日,在意大利米兰世博园,演员表演中国原创舞剧《马可·波罗》。当日,意大利米兰世博会开启“北京活动周”,作为活动周主要内容之一,中国原创舞剧《马可·波罗》在世博园上演。

## 艺术节也是城市的一个招牌

### 艺闻快评

□ 孙先凯

近日,法国戛纳电影节上,中国电影导演侯孝贤摘得“最佳导演奖”的桂冠,再度把国人关注的目光引向戛纳。70年前还只是一个名不见经传的小渔村的戛纳城,如今已经成为知名度仅次于巴黎的法国城市,很大程度上,正是电影节成就了它今天的辉煌。在笔者看来,以主办艺术节的方式来打造城市品牌,不失为城市转型升级的突围战略。纵观全球,还有很多城市因艺术节而受

益,如英国的爱丁堡、澳大利亚的阿德莱德等。艺术节在这些城市落地生根,将“源于生活又高于生活”的戏剧、音乐、舞蹈、电影的艺术形式集中展示,给城市市民带来的精神享受、情操的陶冶,同时也会直接城市的空间布局、基础设施建设乃至城市文化氛围形成互动,沉淀成一个城市的品牌形象。

前些日子,成功打造世界一流文化艺术节的阿德莱德节庆中心首席执行官兼艺术总监道格拉斯·顾提尔先生来到山东,分享了阿德莱德举办艺术节在总体规划、项目、市场、票务、融资、赞助等方面的经验。顾提尔表示,如今,阿德莱德艺术节已经与城市文化产生了“共鸣”。艺术节的成功举办,不仅提升了阿德莱德这一城市的全球美誉度,而且培育、塑造、发展了阿德莱德的城市文化,在市民心里建立了一种根植于城市的归属感。

城市举办艺术节,能够在短时期内向市民提供大量的公共文化服务供给。回想2013年笔者在济南亲历的“第十届中国艺术节”,印象最深的是在山东博物馆举办的“2013欧美经典美术大展”排队等候的场景,和观看京剧《瑞蚨祥》所受到的震撼。在论及中国艺术节对城市公共文化服务方面的重要影响时,有学者认为,“艺术节的作用一是改善公共文化基础设施,夯实文化发展的基础;二是催生演艺精品,提高文化生产能力;三是创新服务方式,让高雅艺术走进社区,群艺精品进殿堂,促进公共服务体系建设;四是优化城市形象,增强国际竞争软实力。”这些观点还是比较精当的。的确,艺术节的举办除了带动城市产业和服务业的发展外,最直接的就是城市公共文化服务的提升。

举办艺术节,更能够激发城市的文化艺术消费。从展示演出、节目组织、广告营销等文化产品的消费到演艺经纪、衍生品开发等文化相关产品的消费,艺术节带来的是全民参与的文化消费“狂欢节”。除了公共文化服务和文化消费之外,笔者认为,艺术节给城市带来的形象提升是最重要的。据悉,戛纳除举办电影节之外,还吸引了国际电视节、国际唱片展、国际游艇等300多个展会。

笔者了解到,第十届山东文化艺术节将于2015年国庆节前后在济南举办。届时将举行包括全省新创作优秀剧目展演、美术作品展览在内的各类文化活动,让群众享受“艺术的盛会、人民的节日”。在济南举办的山东文化艺术节,对济南提升城市公共文化服务,促进城市文化消费和提升城市品牌形象有重要的推动作用。