



东方艺术中心夜景

绽放的 蝴蝶

——专访东艺掌门林宏鸣

□ 涂彦

林 宏鸣具有管理者的天赋，20岁就担任车间主任。大学毕业后，又有20年的时间，他在不同的岗位从事着文化艺术管理工作——上海市文化局党委办公室主任、上海京剧院总经理兼党委书记、上海歌剧院党委书记兼常务副院长，直到如今的上海东方艺术中心管理有限公司总经理。

从2005年开台至今3年不到的时间，上海东方艺术中心创下了9项全国第一：第一家管理权与所有权分离的管理新模式的剧场；第一家剧场艺术委员会；第一家推出跨年度演出季的剧场；第一家组织评选并有计划地引进“世界十大交响乐团”的剧场；第一家创新合作模式创办驻厅乐团的剧场；第一家通过中国质量认证中心ISO9001、ISO14001质量环境体系认证的剧场；第一家设立固定免费参观日活动的剧场；第一家实行会员制的剧场；第一家同时出票不同节目场次最多的剧场。

对任何一个剧场而言，在如此短的时间内拥有如此多的第一无疑值得骄傲与自豪，然而自豪的背后却是东艺人所付出的艰辛与努力。

如蝶而上推出演出季

演出季在国外的优秀剧场中是一种重要的并且是普遍的运作方式，是衡量一个剧场艺术品位的坐标。但在国内，要迈出这一步却很困难。

由于目前国内演出市场的不完善，不要说演出季，就是制定出3个月之内的演出计划都是一件不容易的事情！即便要做，除了资金上的制约之外，国外的模式又无法照搬照抄……就是在这种情况

下,东方艺术中心推出了2005—06年度重要演出框架,在此基础上,2006年,正式推出了全国剧场中第一个跨年度演出季。

为什么给自己出这个难题呢?林宏鸣说:“有困难并不意味着不能做。要打造一个国际化标准的剧场,演出季是最直接的通道,所以,我们必须知难而上。对我而言,越是困难的才越具有挑战性和吸引力。”所以,东方艺术中心在这方面不仅成了国内第一个“吃螃蟹”的剧场,还吃出了一整套科学、有效的方法。

一直以来,人们对演出季的概念并不很明确。事实上,一个成熟的演出季,不仅包括演出的计划性,演出计划的严肃性、确定性,最重要的是要体现一个剧场的艺术追求、艺术理念、艺术品位和艺术特色。因此,结合自身硬件设施的实际,以及上海素有欣赏古典音乐的传统,从第一个演出季开始,东方艺术中心就确立了以古典交响音乐会为主打的战略。

不过,世界上知名的交响乐团很多,应该锁定哪一些作为合作目标呢?东艺将选择权交给了观众。世界十大交响乐团的评选搞得轰轰烈烈,虽然有人质疑这样的评选有失客观,不过我以为恰恰是这样的评选,拉近了观众与古典音乐的距离、增强了观众的参与意识,也为下一步演出票的营销奠定了稳固的基础,称得上是一举三得。

事实证明,东艺的这一评选是正确的,而观众也是有眼光的。在第一个演出季中轮番登场的英国BBC交响乐团、德累斯顿国家交响乐团、伦敦交响乐团、德国科隆爱乐乐团等确实无愧于世界一流交响乐团的称号,一流的乐团在一流的剧场里带来的是让上海的观众至今难以忘怀的艺术享受。

“歌剧航母”登陆上海

人们一定不会忘记,在2007—08演出季开幕前夕,出现在上海各类媒体上的那句颇为精彩的广告语:“小泽征尔‘驾驶’维也纳国家歌剧院这艘歌剧界的巨型航母,历史性地登陆上海东方艺术中心。”这句话是林宏鸣说的。在他的领导生涯中,这种富有创意且颇具文采的语言说了不计其数。

维也纳国家歌剧院这艘巨型航母的登陆确实是历史性的,著名指挥家陈燮阳评价这场演出:“天衣无缝”,媒体评论“这场演出是上海有史以来最具震撼性的歌剧演出”,而这种震撼足以让观众记忆3年、5年甚至10年。

然而,如此辉煌而难忘的“婚礼”却差一点与东艺失之交臂。



2005年11月10日柏林爱乐乐团首次访沪演出,指挥西

蒙·拉特尔

万方数据

2006年9月,这一项目首次提上了议事日程,但由于双方意见无法统一只能搁浅。2007年初,一个契机成就了这艘“歌剧航母”的东方之行。当时奥地利政府对维也纳歌剧院在亚洲的巡演非常重视,从文化部长到国家总理甚至总统都写贺信表示祝贺。如此一来对维也纳歌剧院也造成了很大压力,如果亚洲巡演缺少了国际影响力日益提升的中国,那么也就不能称为亚洲巡演了;而林宏鸣认为,上海是一个国际大都市,假如巡演与上海、与东艺没关系,绝对是做演出行业的一大失误。不同的理由却是相同的合作意愿,于是双方重新坐在了谈判桌前,经过反复磋商、几轮艰苦的谈判之后,一场盛大的“婚礼”拉开了2007—08演出季的帷幕。

说到这儿的时候,林宏鸣非常动情:“我真的非常自豪,柏林爱乐唯一一次在上海演出是在东方艺术中心,维也纳国家歌剧院第一次来上海也选择了东方艺术中心,虽然这些项目成本奇高,在项目的策划、谈判、执行中都遇到了很多困难,具体合作过程中也有相当高的要求,但是我认为很值得做,而且我们也成功了!”

艺术的“饕餮盛宴”

2007—08演出季,除了维也纳国家歌剧院,还有为此次演出季压轴的荷兰鹿特丹爱乐乐团以及匈牙利布达佩斯节日乐团、德国班贝格交响乐团、捷克爱乐乐团、西班牙国交、德国科隆爱乐乐团和美国费城交响乐团,而王健、郎朗、李云迪、许忠、黄蒙拉等国内一流独奏家与乐团的合作,也为这一交响盛宴增添了更多的色彩。

东艺要成为“中国作品世界首演,世界作品中国首演”的平台,这是东艺艺委会成立之初提出的,目的就是鼓励原创,鼓励首演。虽然要做到这一点很困难,但是东艺始终在实践着这一理念。舞剧《花样年华》、金星的现代舞团《中国制造游园惊梦》、中国原创歌剧《雷雨》等就是中国作品世界首演;而基顿·克莱默与波罗的海弦乐团演绎的南北半球的《四季》、歌剧《采珠人》等就是世界作品中国首演。在这一理念的基础上提出的“经典一流”的目标,既包括西洋经典又包括民族经典。2年多来,由世界与中国名家名团演绎的歌剧《蝴蝶夫人》、《奥赛罗》、《费加罗的婚礼》、《赌命》以及芭蕾舞剧《吉赛尔》、《灰姑娘》、《巴黎圣母院》、《天鹅湖》等无不让观众流连忘返。

将“经典民族艺术”作为一个单独的板块推出是东艺07—08演出季的一大特色,也是林宏鸣的精心安排,“作为中国人、作为



2006年10月27—28日英国BBC交响乐团音乐会



2007年4月22-23日伦敦交响乐团音乐会



2007年10月4日马友友·丝绸之路音乐会

中国的剧场，我觉得我们有责任、有义务去大力推广我们的经典民族艺术，弘扬、普及我们的国粹。”于是，在东艺的节目单上，观众看到了尚长荣、关栋天、茅威涛、计镇华、刘异龙、张军、沈昳丽、罗小慈、唐俊乔……这一个个观众耳熟能详的名字；而国剧、国乐、国舞“三国演艺”的创意，又吸引了一大批对中国文化饶有兴趣的中外观众前来捧场；每周六下午上演的东方雅韵民乐专场系列音乐会，曾几度出现一票难求的火爆场面。

为了满足不同观众多方面的需求，除了交响、中外经典，在演出季中还安排了俄罗斯音乐梦幻剧《下雪了》、安吉拉·乔治乌独唱音乐会、金星现代舞、话剧《秀才遇刽子手》等多种形式的艺术和舞台呈现。

“跟世界接轨，向自我挑战”，这是林宏鸣在推出演出季时提出的。2年多的时间，东艺的演出季一直在一条规范、高效的路上运行。目前，东艺已经在筹备、策划2010年的项目。演出季让东艺尝到了甜头，林宏鸣说：“虽然做演出季遇到了许多意想不到的困难，许多外国同行了解之后都觉得能做下来简直不可想象，但是正因为做了演出季，东方艺术中心的形象，国内国际的影响力、认同度以及艺术水准都迅速得到了提升，许多曾经与我们合作的世界名团几乎是在还没有离开上海就表示了下一步合作的意愿，这让我很欣慰！”

事无巨细的周到服务

从硬件设施来看，东艺具备了一流剧场应有的一切条件，崭新的剧场舞台设施、一流的音响灯光效果。然而，客观地讲，浦东却并不是东艺发展最适合的土壤，地理位置距市中心比较远，与之配套的交通、餐饮等基础设施也很不完善。

如何变不利因素为有利因素，林宏鸣想出了免费参观日的高招——每个月第二个周六的下午，任何人，只要你愿意就可以来参观这座艺术殿堂。林宏鸣说：“免费参观就是为了消除普通人对高档演出场所的距离感，让更多的人喜欢艺术，而喜欢艺术的人多了，

人们的生活品质就会提高，社会文明程度也就相应提高，反过来说也可以为剧场凝聚人气。这也是我们的社会责任。”

在东艺，免费的不仅是参观剧场，还可以免费聆听许多大师、名家的艺术系列讲座：一是艺术欣赏讲座，重点围绕演出季的项目，郑明勋、郎朗、王健都曾登台畅谈，与观众交流如何欣赏艺术、怎样观看演出；二是在免费参观日推出的艺术普及讲座，针对平时不看演出的观众，起到一个启蒙、引导的作用；三是与东方早报合作开办的东方文化讲堂，这一讲堂能让观众近距离接触到陈丹青、谭盾等众多文化艺术名流。

免费的参观、讲座无疑可以为东艺凝聚人气，不过对广大热爱艺术的观众而言，演出票价也许才是他们最关心的。

林宏鸣说：“东方艺术中心的观众层次是各不相同，每一个层面的观众都是我们需要的，高端客户当然要服务好，但我们不是一个贵族剧院，我们要做的是要让所有想来的人都能够来，所以我们的节目层次、观众层次、票价层次都有区别。

演出季推行后，东艺还制定了一整行之有效的推票方式，比如可以在演出季项目中任选十场，购买情侣套票，家庭套票；而且越早购买越便宜，如8月份打8折，9月打9折，10月份恢复原价；另外，每一场演出，都会有一部分学生票，价格是演出最低票价的对折。

值得一提的是东艺率先开展的“降低十厘米，提升一大步”全新尝试。过去，为了剧场内的秩序，通常规定一米以下儿童谢绝入场。随着人们生活水平的提高，越来越多的家长愿意带着孩子一起进剧场接受高雅艺术的熏陶，于是顺应时势，东艺将儿童入场标准降低至九十厘米。虽然是10厘米，却给剧场的管理和服务提出了更高的要求，也给现场劝导工作增加了一定的难度。但也正是这10厘米，让观众体验到了真正人性化的服务。

无论是免费参观日、艺术讲座、细化层次的票价以及降低10厘米的尝试，我以为，从为观众服务的角度讲，真的是能想到的都想到了。也正是这些事无巨细的周到，使得东艺两年来人气不断上

升，2年多的时间里，来东艺自愿购票观看演出的观众人次已达100多万。

“公开批评”的艺术

林宏鸣在下属中有一个绰号：“披着狼皮的羊”。就是说看着蛮凶，心眼其实挺好。说起自己的“凶”，林宏鸣笑了：“其实我从来就不会骂人，更不会拍桌子瞪眼，只是我讲话的态度比较严肃，而且我经常公开批评人。”

公开批评，这不合常理呀，难道就不怕被批评的人面子上下不来？对此，林宏鸣解释：“我批评人有三点原则，一是批评态度不批评能力，工作态度不好要批评，能力不强不能强求。比如写一篇文章，别字错字几十个，这就是不能原谅的；二是批评低级错误，人人都能做到的你没做到就要批评，比如开会不允许迟到；第三就是重复犯同样的错误。说起来都是小事，但细节决定成败。所以，我喜欢公开批评人，我要让一个人的错误所有人都知道，对大家起到一个警示的作用。”

东艺是一个完全企业化管理的单位，230名员工，“80后”居多，对待年轻人，林宏鸣尤其严格，有些员工经常挨批评就觉得委屈，有时也会问：“林总，您干吗这么严格呀？”林宏鸣是这样回答的：“如果不严格，整个东方艺术中心就会被观众、院团、领导批评，我严格要求你们，批评东艺的就少了，表扬的就多了。所以让别人表扬你们，我来批评你们不是更好吗？”

从院团领导到剧场总经理，虽然都是从事艺术管理，但目标人群却有了很大的不同：“院团是和艺术家打交道，创作生产方面关注得比较多，而在剧场更多的是运用团队的力量、规范的管理和服务



2007年1月20日—2月3日，林宏鸣总经理应澳大利亚外交与外贸部的邀请以“国际文化访问者”的身份访问澳大利亚。与澳新南威尔士总督玛丽芭谢教授（中）、悉尼歌剧院首席执行官诺曼吉里斯皮在总督官邸内合影留念

来为演出服务；另外最大的不同就是院团是事业单位、财政拨款，而东方艺术中心是企业化运作，性质不同，工作方法也不一样。”尽管有很多不同，林宏鸣依然以丰富的经验和积累很快进入了角色。

学历史的林宏鸣，在管理方面也更多地融入了理性的、具有哲学意味的历史观。林宏鸣常对他的团队讲的一句话：“不谋长远者，难以谋一时；不谋全局者，难以谋一隅。”面对工作的时候，他常会思考今天的做法，在若干年后会是怎样的评价。在上海歌剧院的时候，林宏鸣提出了院训“德艺双馨、止于至善”，他说，这是一种永远达不到的境界，但也正因为如此，才要永远不停止地去努力。

掌门东艺不到3年的时间，对林宏鸣而言可以说是喜忧参半，喜的是虽然运营的时间不长，但东艺已经找到了一条大型剧场清晰的发展思路，忧的是中国的演出市场还没有真正形成，林宏鸣认为：“相对于金融贸易等市场，演出市场是最不像市场的。因为任何一件商品都是有其价值所在，没有特殊情况是不可能免费得到的。但现在演出票没有成为真正的商品，不仅可以随意赠送，还会有人大言不惭地讨要，更有人可将其废纸一样丢弃。所以，只要演出票有一天还是物品而不是商品，那么中国的演出市场就一定还没有形成。”

我问林宏鸣最大的愿望是什么，他想都没有想就脱口而出：“两个愿望，一是希望不远的将来，世界上任何一个知名乐团都能以到东方艺术中心演出为荣；二是希望经过若干年的努力，上海人能平均每人每年看一场演出，就是上海每年的观众人次能够达到1800万！到那时，剧院活了、院团活了、市场也活了！我相信这一天一定会到来的。”

（责任编辑 张萌）

二〇〇六年六月十九日穆特音乐会

