现代服务业领军企业

本栏目由上海电气租赁有限公司特别支持

上海东艺:打造中外闻名的文化盛宴

——专访上海东方艺术中心总经理林宏鸣

林宏鸣

本报记者 何秀芳 吴文斌

江南三月,莺飞草长。位于浦东新区的上海东方艺术中心宛若一朵美丽的蝴蝶兰,绽放在绿树环绕间,与浦江对岸的上海大剧院遥相呼应,架起了一座变幻多姿、精彩纷呈的艺术桥梁。2005年建院之初,东艺便首开了国内剧场所有权和经营权分离的管理体制、经营机制改革先河,十年寒暑,披荆斩棘,东艺至今已坐稳全国剧院市场化程度最高的排名。

十年来,东艺以"享受艺术、享受服务"为核心理念,以"国内领先、亚洲一流、世界闻名"为努力方向,依据"中国剧院管理体制机制改革的排头兵、上海国际文化大都市建设的助推器、中外文化艺术交流展示的世界级平台"的定位,华丽转身为大型现代化剧院市场化运营的先行者、亚洲剧场演出季运营的开拓者、演出品牌战略和蓝海战略完美演绎的实施者、精准营销和公益善举并行不悖的坚持者。随着"听交响到东方"核心品牌的渐入人心,东艺在面向市民、面向市场和面向世界中不断创新求实,其着力构建的"高低并存、中外并举、'公''商'并行"三位一体运营体系,为市场环境下剧院发展的文化担当和社会价值诉求树立了标杆,东艺之路越走越宽。

自2005年7月1日正式运营以来,中国及世界90余个国家和地区的表演团体和艺术家来东艺累计举办各类演出5000余场,接待观众近520万人次。东艺还创造并保持了中国剧场最高的票房纪录,常年保持每天同时售票的演出达100场以上。如今,"听交响、看名剧、到东艺"不仅形成了良好口碑,东艺也成为全国第一家通过中国质量认证中心ISO9001质量管理体系认证和ISO14001环境管理体系认证的剧院。在最近的全国剧场综合体活力排行榜中,东艺高居第二,仅次于国家大剧院。有业内专家评论,如果说国家大剧院是政府巨额补贴下运作的样本,那东艺就是市场化运营的典范。

东艺文化十年的破冰之旅,倾注了东艺总经理林宏鸣的全部智慧和汗水。林宏鸣有着丰富的文化艺术管理经验,被东艺两大股东同时"相中"委以重任。在严苛的经营条件下(政府没有一分钱补贴,管理公司则需每年按约定上缴业主费用及股东利润),林宏鸣迎难而上,克服了创办之初的种种不利因素和诸多困难,以独具慧眼的文化市场经营之道,奏出了一曲曲"阳春白雪",使得普通市民近悦远来。

演出季日臻完善 东艺驶上有序发展的快车道

东艺作为文化地标,其运营管理水平和节目呈现质量,理应满足上海建设国际文化大都市的既定目标和艺术规律、市场规则、国际惯例及世界水平的总体要求,也需直面演出市场尚不成熟亟需培育的客观现实。为使观众足不出"沪"即可领略世界顶级艺术,东艺的"开山之作"赢得了满堂彩。2005年,东艺排除各种困难,力邀享誉世界的柏林爱乐乐团首次赴沪演出,音乐会的圆满成功被业界点赞为"一流乐团演出与一流水准运作的完美结合"。迄今为止,东艺的音乐厅留下了世界十大交响乐团的动人旋律,并成为国内第一个同时举办了世界两大顶级乐团——柏林爱乐乐团和维也纳爱乐乐团音乐会的剧院。

林宏鸣对演艺市场的独到思考和长远眼光,很快就让他的团队亮出了大手笔。2006年9月,亚洲剧场第一个与国际接轨的跨年度演出季在东艺拉开了帷幕,东艺"国际化的运作模式、专业化的管理标准、市场化的经营理念"有了真正的用武之地。《艺术家》杂志评论道,由一串串耀眼的名家名团组成的东艺演出季"即使放在维也纳、柏林、慕尼黑等任何一个音乐胜地都足以位列三甲。"

东艺的演出季不是简单的一段时间内的节目堆积,而是秉持理念、追求,体现设计、标准,将剧院核心内容质量和特色以及管理团队水准加以有机融合的运营载体。

"用心"、"精心"、"悉心"和"全心",东艺团队以"四心"要求贯穿演出季始终。东艺对支撑演出季的"听交响到东方"的艺术特色、"中外并举、经典一流"的艺术追求、"高水平、多样化"的艺术品质、"中国作品世界首演、世界作品中国首演"平台的艺术理念,格外"用心"。开闭幕式往往是演出季的"点睛之笔",经东艺精心策划,很好地诠释出了演出季的文化内涵和演出水准。在2006演出季元年,中法合作原创的现代芭蕾舞剧《花样年华》担纲开幕演出,彰显了把东艺打造成为"中国作品世界首演、世界作品中国首演"平台的艺术理念。之后,小泽征尔指挥的维也纳国家歌剧院献演的《费加罗的婚礼》,由郑明勋执棒的斯卡拉爱乐乐团,上海歌剧院以200余人大阵仗献演的清唱剧与舞蹈《卡尔米那·布拉那》,日本NHK交响乐团和鹿特丹爱乐乐团等相继登上了东艺演出季的开闭幕舞台,给观众带来了惊喜。"悉心"挑选名家名团。东艺推出的演出季,既考虑到节目在时间分布上的均匀性和艺术风格的多样性,也兼顾了国家和地区的平衡性。如专门邀请了南半球的代表性乐团悉尼交响乐团,也曾力促深陷财务危机中的美国费城交响乐团的成行。"全心"投入运作过程。国外运作演出季一般需要具备三个条件,即有预算、有驻场表演团体和观众成熟的文化消费习惯,这些恰恰是东艺深耕演艺市场都不具备的。东艺必须付出十倍的努力才能坚持实行和国际接轨的演出季制度。策划组织节目只是"序曲",演出季全程有效运作才是"主旋律"。支撑东艺一路前行的是理念、机制、定位、特色、品牌、战略等构成的软实力,也是东艺可持续发展的核心竞争力。东艺演出季不仅有专用的标识和精美的节目册,更有赖于整体的宣传、推广和票务销售。向社会完整公布演出季节目之日起,东艺的约50场近六万张演出票亦同时发售。

名家名团名曲轮番登台 "听交响到东方"成为市场品牌

在东艺的舞台上,展示世界优秀文化和艺术风采的作品纷至沓来。近十年,东艺似一扇充满好奇的文艺之窗,开启了连接上海和世界的缤纷舞台。在这里,逾200人演出的意大利费利切歌剧院的《塞维利亚理发师》,成为上海有史以来第一次完全由意大利人演绎的歌剧;将上海列为亚洲巡演首站的法国音乐剧《小王子》,被媒体赞为"如诗如梦,美轮美奂";在这里,塔菲尔巴洛克古乐团《四季的色彩》给申城乐迷带来了奇妙享受;被誉为奥地利两大国宝之一的维也纳童声合唱团的天籁之音也几度回响;在这里,广受英格兰好评的斯拉法多媒体音乐梦幻剧《下雪了》给观众带来了欢乐和激情;至今连演不衰的澳大利亚喜剧《莎士比亚全集》竟让帕格尼尼小提琴比赛金奖获得者流连忘返。

亲近名团名家名曲,"听交响到东艺"渐成市场品牌。东艺在运营之初即确立了以"听交响到东艺"的金字塔品牌战略。金字塔顶端是世界名家名团音乐会,中坚是本土乐团常规音乐会,而东方市民音乐会为核心的普及音乐会成为金字塔的基础。林宏鸣用三句话概括了整个品牌战略的实施要点:三个优先、双向互动、一条主线。三个优先即放眼全球,在所有演艺项目中好项目优先,在好项目中知名度高的优先,在知名度高的好项目中没有到过中国、没有到过上海的优先。这方面东艺已做得足够出色,世界上优秀乐团最多的英国、德国、美国几乎群贤毕至。两年前就有观众在网上感叹:"东艺可以倒过来数数了,还有几支世界名团没有来过。"

金字塔最重要的是如何上下打通。东艺以"高贵不贵、文化亲民"为宗旨的普及音乐会,其目的就是不断培养新观众,而且通过各种办法让观众往上"流",逐步欣赏常规音乐会和高端音乐会。另一方面,东艺发挥独特优势,想方设法请名家名团往下"沉"。"听交响到东方"品牌战略的一条主线,就是东艺在开业之前便拟定的五年"分步走"实施路径,分别是"制造亮点"、"高位运行"、"夯实基础"、"长效机制"和"规模效应"。之后,又每年一步力推品牌战略的持续升温。

在品牌战略演进中,名家名团效应显著,但"唯名是赏"也成为观众选择的一大特点。林宏鸣认为,观众的视界需要进一步打开,要向观众推荐一批水平高、认知度不高的乐团。在策划东艺2014/15演出季时,林宏鸣提出了品牌战略转型的要求,把重点从力推著名指挥家和著名乐团的"名家名团"转型为聚焦重要作曲家和优秀作品的"名家名曲",以期引导观众对内容的更多关注和逐步改变"唯名是赏"的现状,受到业界好评。

蓝海战略逆袭突围 会员制营销和公益活动相得益彰

演艺市场"蛋糕"的做大做优是社会文艺繁荣的题中之义。林宏鸣坦言,在实践中东艺力求在市场调查、观众需求基础上实行"演艺产品"的有效提供,重在"营销模式"的设计和良好现场气氛的"演出完成"。在满足观众需求时注重引导,在适应市场规律时注重主导。在满足市民高雅文化消费的同时,不断激活观众、培育市场,引导大众的艺术欣赏。

在国内演艺市场尚欠成熟的现阶段,东艺实施的蓝海战略,为他人之不敢为、不愿为、不屑为,下出了供给决定消费的一盘好棋。自室内乐演出无人看好的2007年开始,东艺年年举办贯穿全年的欧美独奏重奏系列音乐会。当小剧场话剧从南到北演得如火如荼时,东艺却另辟蹊径,聚焦中外两岸三地,涵盖经典时尚传统,寻觅制作精良、具有较高艺术品质的大话剧。当现代舞票房一片惨淡之时,东艺却邀请了一系列高品质现代舞的演出。在戏曲演出市场严重滑坡的背景下,东艺逆势而行,策划推出了全国唯一的以戏曲为主的成规模固定演出品牌--"东方名家名剧月"。2015年3月13日至4月26日,汇集了京剧、昆剧、越剧、沪剧、淮剧、川剧、秦腔和黄梅戏18台26场的"第八届东方名家名剧月"如期亮相,吸引大批从未看过戏曲的观众走进剧场。

领先一步在国内剧场中建立CRM会员系统,实施以个人会员为中心的会员制营销,为东艺的市场化拓展注入了源头活水。

东艺的入会手续十分简便,花三、五十元买一张票填一张表即可,但会员的体验才是营销重点。东艺着力构建购票服务和会员增值服务相关联的勃拉姆斯卡到莫扎特卡至巴赫卡自动升级的会员制营销特色。在文化多元化、艺术小众化的当下,东艺根据会员的不同特点和需求,努力为会员分类提供更完善、更人性化的服务。除了不断完善网络购票和在线支付外,还首推了外环线内免费送票上门服务。

奥运冠军刘翔伉俪婚后首次亮相,向盲童赠"圣彼得堡爱乐"引起媒体追捧

吸引观众、留住观众,首先要善待观众。东艺整合一切可为观众服务的资源,精心设计开发,很好地诠释了"享受服务"的经营理念。面向会员的增值服务受到会员青睐,如东艺官网上的会员沙龙、三大免费系列讲座、会员专赏的《东方艺术》双月刊、制作精美的会员手册、演出时专设的会员服务处等。扬东艺之长,东艺会员还有机会观摩世界名团的开门排练,每月第一个周六下午举行的内容充实的会员活动日则一直保持着高人气。

互动是会员制营销的重要特征。东艺借由"你投票,我邀请"的互动方式,推动了"听交响到东艺"品牌战略的持续升温,提升了市民文化素养。在会员制营销过程中,东艺还善于引领文化消费新时尚,推出的全年套票、家庭套票、亲子套票、学生票等市场反映良好。

商演出彩,不忘公益善举。东艺虽是企业市场经营主体,在开业以来一肩挑起为市民提供优质公益文化服务的重担。东艺的实践表明,在严峻的市场挑战面前,经营绩效不佳,公益文化就无从谈起。而东艺的公益文化和经营工作实现了整体布局、同步策划、交替前行,焕发了勃勃生机。十年来,东艺在频频摘取运营管理殊荣的同时,在社会公益文化方面同样有亮眼的成绩单:全国第一个每月定期举办免费参观日的剧场,全国第一个所有演出均设学生票的剧场,坚持十年举办全国最大规模普及音乐会的剧场等。近年来,东艺每年提供不高于80元的低价票近10万张,历年来分享公益文化成果的市民近80万人次。

东艺在开业之初规划设置的三大系列讲座,为观众在美妙的艺术殿堂找到了属于自己的艺术课堂和人生课堂:结合演出,邀请大师名家如阿什肯纳齐、贝洛拉维克、郑明勋、诺林顿和尚长荣、茅威涛、裴艳玲、朗郎等开设艺术欣赏讲座,旨在提升观众的欣赏水平;为吸引更多市民亲近艺术,每月第一个周六下午固定举办音乐普及讲座,培育了一批批新观众;以大文化的视角开设东方文化讲堂,邀请林怀民、谭盾、葛剑雄、钱文忠、陈丹燕、岳南、赖声川以及美国皮克斯大学校长艾丽斯·克蕾曼等,围绕文学、历史、绘画、音乐、戏剧、舞蹈、动漫等作专题讲座。

美国《芝加哥论坛报》如此评论上海东方艺术中心:"这座剧院可以说是整个地区变革的重要文化推动力量"。林宏鸣与他的团队风雨十年的文化市场开拓,收获了物质和精神文明的双丰收。人们看到,东艺不仅是一个追求梦想的剧院,更是一个有能力实现梦想的剧院。

记者手记:

一个冬日的午后,记者走进了上海东方艺术中心。在简约时尚的法式餐厅,与当家人林宏鸣总经理侃侃而谈,东艺十年磨一剑的文化之旅跃然眼前。

看上去比实际年龄年轻许多、身着灰色中式服装的林宏鸣,语气沉稳,气度不凡。东艺自营运以来,虽名声日隆,业绩有目共睹,但林总提纲挈领的归纳和总结还是给了我们很深的感触。在原先文化产业略显贫瘠的浦东,东艺以别出机杼的品牌战略、坚忍执着的育人情怀和精致入微的服务之道,频频创造了中国演艺市场的新纪录,成为令人瞩目的文化高地。文化市场向来风云变幻,难以捉摸,剧院经济的生存空间尤为艰难,东艺负重前行的步伐何以轻快而稳健,在市场培育、品牌锻造、精准营销等层面做得风生水起?务实求新、勇于破题的林宏鸣给出了最好的答案。林总从事文化艺术管理工作近30年,积累了丰富的演艺市场经验和决胜法则。十年来,东艺的演艺市场拓展版图倾注了他的全部智慧和心血,从整体发展规划的落实落地,到品牌战略的水到渠成,再到文化观众的日渐普及,这些东艺阶段性成果的取得实为不易。除了对于文化市场走势的宏观把握外,林总的"神来之笔"往往令业界齐声点赞,奥巴马的演出推荐信,刘翔夫妇的公益善举等,被同行和下属引为文化营销中的经典案例。

三个多小时的长谈,林总谈的最多的不仅是东艺的昨天和今天,更是明天和未来,对于一己之力的贡献则轻松带过。"我们的所做都是着眼于人的素质的提高,东艺要写好市场环境下社会效益这篇大文章。"林总的结语一语中的。

走出东艺,晚霞似锦,从远处眺望,它宛若一只绚丽的蝴蝶兰,在夜空的映衬下显得分外夺目。

林宏鸣与柏林爱乐音乐总监西蒙拉特

全国首次向各地剧院高清卫星直播"莱比锡布商大厦"音乐会,并向欧洲直播

小泽征尔指挥的歌剧《费加罗的婚礼》在上海东方艺术中心举行