

攻克“柏林” 破釜沉舟赌出的转折点

林宏鸣,典型的摩羯座,有着远大的理想、宏伟的蓝图,坚毅执着的性格,一旦确立了目标就会义无反顾地执行,不犹豫、不动摇、不会半途而废。在“接棒”东艺之前,林宏鸣是体制内被看好的年轻干部之一,他前后执掌上海京剧院、上海歌剧院这两座上海重要的文艺院团,对中外文化艺术都有很深的了解和独到的见解。

这座造价 10.9 亿的剧院每天的日常运营成本约超过 10 万元。和中国大多数造价不菲的现代化剧院不同的是,这座剧院以公开招标的方式形成了组建管理班底,并需在“零补贴”的情况下依靠市场运作存活。只要对当时的演出市场状况有少许了解,就会知道,这是一项几乎不可能完成的任务。然而,林宏鸣义无反顾地去了。

这是林宏鸣第一次担任剧院管理的岗位,这也是新生的东艺迎来的第一位总经理,没想到这一缘分绵延至今。

2004 年 4 月 9 日, 董事会召开第一次会议,按照管理合同规定,剧院就算交棒了,而这距离 2005 年 7 月 1 日正式运营还有 15 个月的时间,其间人员工资、水电煤等开销全由东艺自行承担。由于剧院的建设施工还没完全结束,消防也没通过等问题,东艺正式运营时,已是 2005 年 9 月下旬。此时账面上 1500 万的注册资金只剩 600 万了。

财政上的捉襟见肘还不是林宏鸣最头疼的问题,新剧院开张又在如此冷僻的地方,要怎么把观众吸引过来,怎么打响东艺的第一炮是最迫在眉睫的事。

“柏林爱乐”的到来给了林宏鸣一个天大的机会,然而,为了逮住这个机会,他也是押上了全部身家。

作为世界首屈一指的名团,“柏林爱乐”中国巡演是当时最轰动的新闻, 然而两场演出 1200 多万的演出成本却让很多剧场望而却步。要知道,当时全国所有剧院全年运营经费超过千万的还不到 3 家,这对初出茅庐的东艺无疑是要跳到半空摘果子。林宏鸣在班子会上立下“军令状”,如果亏损就卖了自己的房子。那是林宏鸣仅有的一套房子,还是一家三口和老父母亲共住的房子。最终,两场音乐会仅票房收入就超过 700 万。

柏林爱乐乐团为东艺做了一个大大的广告,“攻克柏林”也成了这家新生剧院破冰起航的转折点。

内容为王 靠街头调查排出的剧目表

东艺能够树立起“听交响,到东方”的品牌并非偶然。在至今中国很多剧院还是今年不知道明年演什么的情况下,东艺在 10 年前就已经形成了排定“五年规划”的习惯。如今,东艺已步入第三个“五年”。就在上周,东艺如约发布 2016/17 演出季,同时在售的演出有 147 台 193 场,总票数达 25 万张。“一个企业的发展如果没有长远周全的想法,要成功只能靠运气,而运气是不靠谱的。”

大概很少有人猜得到,东艺的剧目排定计划开始于一张张观众调查表。“东艺做过很多市场调查。我们从开业之初就设计了一张调查表,调查表的提问都很简单,你最喜欢什么类型的演出,你喜欢什么样的购票方式等,这些问题至今都没有太多变化。”在林宏鸣看来,市场调查帮东艺更多了解观众,了解他们的喜好,了解他们的需求,了解他们心中所想。而几乎不变的问题,可以帮助东艺掌握乐迷的成长趋势。

2006 年初,东艺举行了一次“我心目中的世界十大交响乐团”的市民投票评选活动,以“你投票、我邀请”的方式,排出了一张世界名团的排行榜,罗列了 22 支最著名的世界级交响乐团。而到了 2013 年年末,也就是在东艺成立 8 周年之际,世界级交响乐团绝大多数都已经造访过东艺,其中包括数一数二的柏林爱乐和维也纳爱乐乐团等。唯一一支名为“莱比锡布商大厦管弦乐团”的未曾来过。

莱比锡布商大厦管弦乐团是一支怎样的乐团?在拥有柏林爱乐、德累斯顿国家管弦乐团、巴伐利亚广播交响乐团等顶级乐团的德国,莱比锡布商大厦交响乐团的排名从未跌出过前五。2014 年,该团受邀来沪时世界排名第 16 位,而去年,该团排名已上升至世界第 4,乐团核心人物——艺术总监卡多·夏伊更是跃升为世界排名第一。

可就是这支享誉全球的交响乐团,在申城街头的调查中知名度竟然为——“零”。其实,早

走在『逆袭』的路上

——一座剧院的成长史

◆ 朱 涓

浦东丁香路 425 号,上海东方艺术中心。

2005 年,房价已然起飞,可就在浦东发展形势一片大好的情况下,很长一段时间里,人们还习惯那句老话:“宁要浦西一张床,不要浦东一间房”,更何况是横跨上海来看演出?理所当然,没有人看好这个新开业的剧院。打车来,连出租车司机都不知道这个地方,越往前走心越凉。有人预言:“别说是让人买票了,就算是送票大概也没人贴车钱去捧场。这剧院撑不过三年。”

今年 7 月,整整 11 年过去了,东艺不但没像预言的那般“撑不过三年”,反而愈来愈昂扬,成了浦东乃至上海的一片文化热土。仅在过去一年,东艺的演出量就达到 655 场,观众人数突破 63 万,上缴政府、股东管理费和企业所得税近 8000 万 …… 这座按管理合同规定“零补贴”的剧院,一步一个脚印,终以“逆袭”之姿,屡屡刷新纪录。国内外同行争相来“取经”,想要了解东艺逆流而上的秘密。让我们听总经理林宏鸣娓娓道来。



在 2009 年,莱比锡布商大厦管弦乐团就曾造访过京沪两地,票房差强人意。2014 在东艺的这两场演出,会成功吗?

另类营销 独辟蹊径捧热世界名团

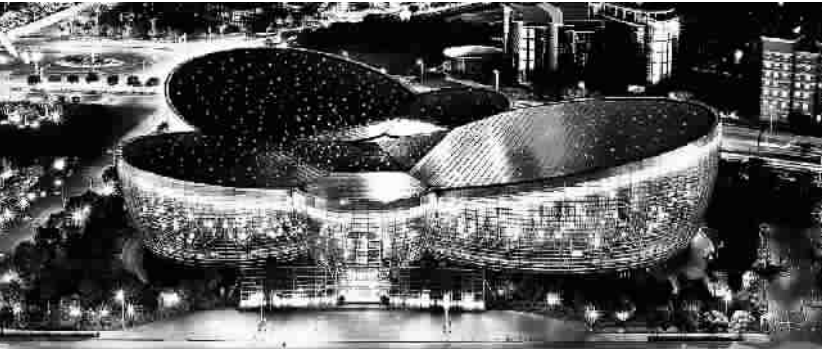
“你知道莱比锡在哪里吗?”“你听说过莱比锡布商大厦管弦乐团吗?”两个简单的问题被抛向浦东、浦西闹市中心的路人,而这次随机访问的调查结果——知道莱比锡在哪里的 100 个人中只有 17 人,而听说过莱比锡布商大厦管弦乐团的则一个也没有。这个结论激发了圈内人士的热议,而曾著有《谁谋杀了古典音乐》一书的英国乐评人诺曼·莱布雷希特的加入,更让这场街头调查引发的思考推向了欧洲。

姑且不论这样的街头访谈是否暴露了中国观众对古典音乐常识的缺失,但起码这低成本的调研却为“莱比锡布商大厦管弦乐团”做了一个巨大的广告,并迅速提升其在中国观众心目中的知名度。

街头调查引发的热议持续发酵,让两场演出票房逆市飘红。东艺趁热打铁,在免费获得第二场音乐会电视、电台转播权之后,藉以上海为原点、各地十家剧院同步高清直播将音乐会的影响力辐射全国。由此,这场音乐会升级为全国性的公益音乐活动。在解决了信号传输、高清屏幕和高保真音响的配备重重问题后,最终武汉琴台音乐厅、北京中山音乐堂、常州大剧院、杭州剧院、昆山文化艺术中心、青岛大剧院、温州大剧院、西安音乐厅、河南艺术中心等 10 家剧院同时转播了这场演出。

用街头调查“捧红”名团,是一个出色的营销方案;而让奥巴马为美国国家交响乐团吆喝,则是另辟蹊径的创意之举。

2009 年 6 月,伊万·费舍尔与美国国家交响乐团来东艺演出,在研究营销宣传方案时一直找不到好的“支点”,最后林宏鸣提出,请奥巴马写一封贺信。这听起来简直不可思议,林宏鸣却从美国国家交响乐团与白宫的关系分析,给出了一个请奥巴马写信的理由,成为难以复制的营



销案例——奥巴马的贺信来了:“音乐是世界通用的语言,它架起了不同文化之间的桥梁。”

确实,东艺,成了一座文化与心灵的桥梁。

服务至上 把观众利益放首位的理念

林宏鸣对营销中心、宣传中心说得最多的一句话就是:“不要总盯着观众的口袋,要去盯着他们的脑袋。”在东艺,“管理就是服务、服务业是营销”,几乎是天天在强调的“金句”。对一家按管理合同“零补贴”的剧院而言,观众就是上帝,不论碰到任何危机,东艺首先考虑的都是观众的利益。

莱比锡布商大厦管弦乐团经过成功的另类营销,演出票房爆棚,转播声势浩大,然而,众所瞩目之下,第二场演出,偏偏遇上了突发状况。

当天,3 月 15 日,正是国际消费者权益日。开演前 80 分钟,也就是当晚 6:10,门口黄牛还在疯狂地涨价,乐团总经理与林宏鸣紧急会面,告知说钢琴家尼尔森因身体不适无法登台演奏。当晚的演出共三首曲目:门德尔松序曲、贝多芬钢琴协奏曲(皇帝)、肖斯塔科维奇《第五交响曲》。序曲只有 6 分钟,如果取消时长 42 分钟的贝多芬钢琴协奏曲,整场演出时间几乎缩短了一半。

在仅有的一个小时内,东艺协同乐团方开始火速寻找能够救场演出的钢琴家,甚至联系了正在上海的著名小提琴家卡瓦科斯基和乐团合作门德尔松小提琴协奏曲。然而,时间太过紧迫,最终都未成。而若演奏前一晚《马勒第七交响曲》的两个乐章,又因乐队编制不同而无法在短时间内召回所有演奏员。对乐团而言,年届 70 的钢琴家因身体原因无法登台演出并不稀罕,在名团林立的德国,今天错过了还有明天后天,观众并不会因此而感到特别遗憾;但对东艺对上海观众而言,却有着完全不同的意义,不少观众是冲着该团首演的这部著名的钢琴协奏曲而来。林宏鸣坚持不能就这样算了:“今天的变故东艺绝不愿意看到,时间紧迫,现在最重要的是必须对观众负责。”并明确提出给观众退款一半的要求。

当晚,演出开场前,从舞台侧门走出的不是乐手,而是东方艺术中心总经理林宏鸣和布商大厦管弦乐团的总经理舒尔茨。舒尔茨简单宣布了钢琴家因身体不适无法进行演出的消息,说了声非常抱歉就交出了话筒。台下一片哗然。林宏鸣上前,详细解释了东艺和乐团为此曾经做出的种种努力,并承诺“在接下来的一个月內,观众可凭票根到东艺按票面价格退款一半”。最后,全场响起了掌声。

紧要关头,东艺并没有将这难题抛出去,也没有拖延解决的任何考虑,而是为保证观众利益据理力争,果敢担当。音乐会结束后,网络上异常热闹,有乐迷在微博发帖呼吁:“东艺实在是太难了,请大家支持东艺,不要去退票。”有观众在网上留下了“业界良心”四个字。

观众是东艺最宝贵的财富。这笔财富始于一张张市场调查,在一点一滴的真诚服务中日积月累。11 年来,东艺从一家名不见经传的乡郊剧院成为世界名团的“中国之家”,伴随东艺共同成长的乐迷也增长到现在的 5 万之多。“东方市民音乐会”、“东方名家名剧月”、“未来大师——独奏重奏系列音乐会”等品牌栏目,是热爱音乐的人们忙碌生活中的最大期待。

未来十年 从战略上跟世界名团接轨

2016 年,东艺跨入了第二个十年,林宏鸣早已做好了规划。今年 4 月,东艺与美国五大交响乐团之一的费城交响乐团签订五年战略合作协议。时隔一个月再下一城,5 月 17 日与维也纳爱乐乐团共同发布为期五年的战略合作伙伴关系声明。

东艺要构建的是一种“你中有我,我中有你”的关系。比如,与维也纳爱乐联手推动中国优秀青年音乐家与乐团的合作演出;策划费城交响乐团与中国乐团或音乐学院联合举行音乐会,筹建费城交响乐团乐手与中国优秀乐手组成室内乐组合;合作举办指挥大师班、乐手工作坊、古典音乐国际高峰论坛……

除此之外,东艺也将自身的发展与上海打造国际文化大都市的战略联系在一起。去年,东艺与陆家嘴金融城签约建立战略合作关系,目标是共同将陆家嘴金融城建造成金融发展和文化发展的“双高”高地。“引荐世界名团,目的是推动中国古典音乐的发展”,东艺正在筹划全国交响乐团团长、音乐厅总经理高级研修班,其“名团名家”情结始终扎根在中国的土地上。

11 岁的东艺,还在路上,还在不断成长中。