



借着十艺节的东风,经过近三年的紧张施工,十艺节主场馆山东省会文化艺术中心大剧院已经建成并正式运营。无论规模还是设计理念,省会大剧院都堪称一流。十艺节过后,省会大剧院如何经营,如何避免国内部分大剧院后续闲置无法有效利用的尴尬,成为不少人关注的焦点。近日,记者就此采访了业内人士,多位专家表示,济南已经提前吸取了外地的教训,在扩大演出剧目的同时,将把大剧院打造成社交和休闲场所,丰富大剧院的功能,让硬件得到充分利用。



省会文化艺术中心大剧院。本报记者 王媛 摄

用好“十艺遗产”成挑战 大剧院节后 “闲不住”

本报记者 邱伟



青岛大剧院。本报记者 张晓鹏 摄

● 大剧院闲置成常态 硬件浪费严重

近年来,全国各地新建了不少大剧院,但是建成后的大剧院不少经营并不乐观,部分硬件长期闲置,每天又需要高昂的成本进行维护。记者了解到,根据不完全统计,国内目前有近1000家剧场,除北京、

上海的大剧院外,90%以上的剧场使用率在5%左右。“即使是北京这样的文化中心,靠演出盈利的剧场不超过10家,经常有演出的剧场不超过30家。”北京一家剧场负责人告诉记者,硬件浪费已经成为很

多大剧院面临的头号难题,建成的大剧院得不到充分利用,每天又需要不断往里面扔钱维护,这让很多大剧院非常头疼。

这位负责人表示,大剧院的后续利用和经营是一个世界

性的管理难题,特别是大型剧场的经营,几乎没有完全按照企业化经营成功的案例。因为剧场本身是带有公益性的基础文化设施,需要国家财政和管理基金、社会支持及优化经营共同维系的非营利性组织。“目

前国内除了少数几家剧院运营可观外,许多剧院缺乏自身定位,没有节目来源,大部分时间闲置,靠高额场租维持生存。这显然背离了政府财政投入建设国有剧院的本意,造成了极大浪费。”



山东理工大学剧院。本报记者 王鑫 摄

● 托管经营引入海量演出 驻场演出保持剧场不空

正是因为有别的大剧院教训在先,早在2011年济南省会文化艺术中心破土动工之际,“十艺节”场馆后续利用问题就被考虑在内。而大剧院要想长期健康经营,保持演出剧目不断,交给强势的演出公司托管是目前最好的方式之一。

本月9日,济南市人民政府与中国对外文化集团公司,在山东省会大剧院演艺厅举行了山

东省会大剧院委托经营管理签约仪式,中国对外文化集团公司正式获得大剧院为期8年的经营管理权。中国对外文化集团公司董事长兼总经理张宇告诉记者,目前国内多数一流的大剧院都采取了“托管”管理模式,即政府把剧场委托给演艺公司并签订协议。托管后的省会大剧院在十艺节之后将启动为期两个半月的开幕及新春演出季,将进行音

乐剧、芭蕾舞剧、戏曲、儿童剧等各类舞台艺术表演形式的演出60余场。

张宇表示,今后省会大剧院将保持演出不断,同时还计划每场演出均推出低于50元的惠民票,让老百姓进得来、天天来,喜欢看、天天看。“一方面演出数量不断丰富,演出的频率提上去了;另一方面推出惠民票,让各个收入的市民都能看得起,进得

来,双管齐下,省会大剧院就不会闲置。”

除了托管之外,记者了解到,省会大剧院今后或许还将用“驻场”方式进一步丰富演出剧目,因为单靠托管方式还存在演出剧目不确定、演出前景不稳定等问题,将几部精品剧引进来,长期驻场固定演出,能弥补空白,让大剧院的资源得到最大程度的利用,避免硬件浪费。



淄博剧院。本报记者 王鑫 摄

● 避免单一使用 大剧院应成城市文化中心

此外,部分专家在接受记者采访时还表示,大剧院硬件要真正利用,还需要拓展思路。“现在大家都在增加演出场次上下功夫,但是新建的大剧院拥有这么一流的硬件,仅仅用来演出还是太可惜,应该把这些硬件的作用发挥到极致,不能光盯着一个功能。”上海大剧院院长张哲告诉记者,剧院的定位决定运营方式。很多剧院没有观众休闲服务区,在周边环境的设计上也只有私家车停车位,缺乏综合利用的

理念。

张哲表示,大剧院吸引大众的特质是什么?不仅仅是有精彩的演出,还有温暖、社交化和人性化。走进剧院的人更多地是想追求社交方面的体验,有些运营成功的剧院就考虑到了这一点,在观众席甚至有酒吧式的设计,所以大剧院还需要在拓展功能上下功夫,除了演出外,还能为观众提供舒适放松的休闲环境,这样大家才更愿意来。

不少业内人士也表示,过去

大剧院是为“上等人”设计的观念还深入人心,现在应该转变大剧院给人的固有印象,给市民营造向大众开放、为大众而设计的形象,使观众变被动参与为主动参与。以往观众只能安静地观看,现在,剧院可以开辟出一定区域进行一些演艺培训活动,比如在一些剧院附属的商业机构进行青少年跳舞等课程培训。只有功能不断丰富,大剧院人气才能越来越旺,硬件设施才能最大程度被利用。



山东美术馆新馆。本报记者 王媛 摄

● 其他场馆运营也应引入市场机制

这次十艺节,山东的文化硬件设施实现了跨越式发展,全省改造、新建文化设施50多处,如何利用好这些设施成为摆在我们面前的一个大题目。上海大剧院院长张哲表示:“从全世界范围看,

在政府提供相应政策支持的前提下,市场化运作公共文化场馆和设施都是一种趋势,这有利于文化场馆和设施最大限度、最高效地发挥社会服务功能,为人民群众提供一流的文化产品。”