

出國報告（出國類別：考察）

臺中大都會歌劇院試營運機制國外
考察計畫—北京國家大劇院、
天津大劇院

服務機關：國立臺南藝術大學

姓名職稱：陳樹熙主任 副教授

派赴國家：中國北京及天津

出國期間：102 年 4 月 10 日至 102 年 4 月 12 日

報告日期：102 年 6 月 28 日

摘要

此次考察行程，前往北京國家大劇院及天津大劇院，透過訪談北京國家大劇院的工程業主委員會舞台設備部金志舜部長和天津大劇院管委會代表人孫佑琪先生，深入了解有關興建計畫執行到開幕的所有過程，包括：經費編列、各項預算規模、舞台機械、燈光、音響驗收期程和方式、未來營運單位陪驗及進駐的時間和接手業務的過程、試演檢測的節目安排、邀請哪些觀眾、問卷回收、開幕節目規劃、現今運作模式等等，將之比對上正在興建的台中大都會歌劇院，評估未來可參考應用的經驗，進而提出對台中大都會歌劇院的建議與心得。

目次

目的	P.4
過程	P.5
訪談內容重點摘錄 1	P.6
訪談內容重點摘錄 2	P.7
觀察點與建議	P.12
心得與建議	P.13
附錄	
天津大劇院資料	P.14
天津大劇院開幕季演出節目	P.31
北京國家大劇院資料	P.34
2013 北京國家大劇院夏季演出季	P.42

目的

北京國家大劇院做為中國第一劇院，與台中大都會歌劇院在規模上相當，其測試與試營運過程皆值得本案作為參考研究。天津大劇院則是目前中國最新開張的劇院，其運作模式和台中大都會歌劇院雷同，同屬政府建案委由 OT 單位營運，藉由這次考察，深入瞭解當初兩座場館試運轉及試營運期間的機械測試、試演檢測、驗收舞台專業設備、交付使用、驗收設計到開幕的過程，預知可能會發生的問題、解決的方法等，瞭解後進行分析，提出相關的建議報告，供台中市政府文化局作為籌劃大都會歌劇院開幕啓用之參考。

過程

日期	地點	過程摘要	備註
4/10(三)	天津大劇院	上午從台灣前往天津大劇院。 下午透過台灣及副總監張暢所安排，訪談天津大劇院管委會代表人孫佑琪先生（他是天津大劇院管理有限公司法人代表總經理，同時也是天津文化中心工程建設副總指揮與天津文化廣播影視局項目組長）。由於天津大劇院是大陸少見的大型劇院 OT 案，孫先生從一開始就參與其中，因此訪談中，它提供了相當多的建議。	詳見【訪談內容重點摘錄 1】
4/11(四)	北京國家大劇院	上午從北京前往天津。 下午訪談北京國家大劇院工程業主委員會舞台設備部—金志舜部長（高級工程師）。	詳見【訪談內容重點摘錄 2】及【觀察點與建議】
4/12(五)	北京→台北	返歸	

I 訪談內容重點摘錄 1

1. 由興建方（指揮總部）、建築設計方、施工方、建築專案管理方（PCM）、未來使用方共同進行驗收。由指揮總部主驗，未來使用單位陪驗（參與驗收），可提出問題與建議，但無驗收決定權。
2. 在完工前半年，未來的營運公司就要進駐，而不是在啓用前後。營運公司要參與工程收尾，了解收尾工程以及管線佈線，才能夠方便日後進行管理與維護，且可以避免管委會與運營公司之間的爭執與誤解。
3. 運營公司先進駐的單位：建築維護、設備管理、水電與園林、保安、舞台技術、演出製作、前台服務，在不同時間先後導入；運營公司 2012 年 3 月（正式開幕 2 個月前）正式進駐。
4. 保全在竣工前一個月雙崗，有一整個月的時間交接，兩批人手同時管理，竣工之後由運營公司接手，運營公司的保安主要幹部要在竣工前半年進駐。
5. 在對外宣布竣工前，2012 年 3 月 20 日左右，安排了三場試演（預熱），由天津芭蕾舞團、天津交響樂團擔任演出，邀請參與建設的民工擔任觀眾，一方面慰勞他們興建過程中的辛勞與付出，另一方面也避免各項設施與結果直接曝光，預留改進的空間。
6. 試演有邀請音樂界各方專家前來提供意見，作為修改的依據，並有製作問卷詢問觀眾與演出團隊的意見，但並不作為驗收的依據，而是作為在開幕前進行微調的根據，試演過了一個月之後才進行正式開幕。
7. 建議用具有水準的業餘團隊進行試演，不要用正式的職業團隊演出，以免專業團隊對於劇場與設施不滿的言論，傷及各方對歌劇院的期望。
8. 孫先生是天津大劇院管理有限公司（管理委員會）的法人代表總經理，代表著天津市對劇院的管理，而北京驅動文化傳媒有限公司負責營運劇場與節目，兩個單位長駐在同一個屋簷底下。

I 訪談內容重點摘錄 2

陳樹熙：建好之後交給民間來經營，所以這個銜接街口很難接，因為驗收也還不會一次驗完，往往開始跑節目也還未完全驗收完，那新的民間單位就要開始跑節目，就有點像是天津大劇院這個模式，那這裡頭就出現到，第一個很多東西要把它銜接起來，第二個最主要像是觀眾流量測試，還是直接設計師直接跑電腦模型直接解決掉，有沒有這種實地的演練、觀眾動線？

金部長：我們這個工程原來是中央決定來蓋，大概委聘五項，我們這個工程實際要長了，蓋十大建築，真正啟動大概到了86年，86年代的時候中華民國提了出來，有意思要宣告提醒民眾，那麼86年代當時也建了國家大劇院、國家博物館這兩個項目，都是由文化部來主導，從86年到88年，文化部是由藝術司來籌畫怎麼建國家大劇院，現在最早的時候已經是58年的時候已經有人做過，那時候就接了一個劇場，而請他做設計，到86年的時候，一個文化部的藝術師，就在籌備怎麼建國家大劇院，因為當時的文化部還有藝術師做了一個初步的想法，我來接的時候90年是接項目來蓋圖書館。

陳樹熙：所以文化部那時候起草的一個新建概要，有個雛形、多大多小。

金部長：它是這樣，多大？蓋什麼劇場？多少人？我拿到的時候就有三張紙，那時候是藝術司開始，後來到了88年，去找了計財司，計畫財務司來管機電，從88年到90年，計畫財務司搞這件事情，當時文化部專職，後來到了90年，拿不出東西來，專文專門提出撤掉員額，國家圖書館87年蓋完了，到89年下半年，文化部就調幾個人來做。

陳樹熙：這個單位有沒有一個正式的名稱？

金部長：這個單位當時文化部叫國家大劇院籌備辦公室，這個單位當時到了中年半，要求編者不追求成立單位，只是在文化部裡面有視野編制，90年開始大概是做了2年多，做了可行性研究報告，那時候提出很多藝術專家開會，一個是歌劇院2400座，最早是3000座，後來做了很多工作變成2400座，一個是戲劇場，當時是1200座，後來是1028座，還有一個音樂廳，是2000座，就近參考台灣的國家音樂廳。還有小劇場、實驗劇場，那時候的元定長來了，以為這塊地要蓋會議樓，到了97年，我去搞音樂廳副總，這戲米蘭已經拚了兩年了怎麼還蓋不起來，如果國家大劇院上，國家部長進來考慮，那竣工是要繼續搞副總還是繼續搞國家大劇院，那98年開始國際設計。

陳樹熙：所以他開始國際設計，有個劇院設計公司、音響公司，事先找了設計公司、升學設計跟劇場設計，大致把裡頭搞定才解決外頭還是直接做國際競圖，一次把事情搞定。

金部長：開始的時候是一個對口，合作中間談的方案分類了兩塊，一塊是法國巴黎機場公司，那舞台機件就吊掛、升降、劇場的東西，因為法國人也不了解中國人的一些劇情，背後要做很多的工作，那這一塊由我負責，設計院對我提出的條件，做到完全配合，這是一條，第二條燈光音響有沒有在搞我們國內單位，是請安德魯去找一個巴黎歌劇院來試試他做的事情，因為我們國家對你們歌劇院燈光

音響比較老式，那建築設計的時候，安德魯在投標時找了法國聲學歌劇院來配合他跟我一塊得標，所以我們建築做完了時候建了聲學，一起包含在裡頭，不再另外找。

陳樹熙：所以他那時候基本上已經大致把它要的最後興建的聲學結果，還有大致劇場裡頭的擺放，包括空間大致的概念都提出來了嗎？

金部長：他在投標的時候，投方案的時候，他的聲學已經給他做了4次了，開始做方案只是一個大體上，等到正式前合作的時候，開始做方案實際的時候，調整方案實際，初步設計的時候，所有聲學設計都是趙以諾做的，又像我們去看歌劇院廳一樣，他提出國外都是牆面，和趙以諾看得一樣，我看得面就是我的反照面，有時候聲學的照修面與企劃案裡看到的照修面不完全是一回事。那安德魯提出來的時候說聲線規聲線牆在後面，那前面有五金柱，全面做成一個，很漂亮。所以它是一個進去透過金屬網，然後再反射出來，那麼聲音進來出去以後，受不受影響，那國內沒做過這種東西，世界上也沒這種東西，那他們從巴黎設計公司跟設計專家做了實驗，這些東西進模擬實驗到實驗室偵測測試是否能透出來，吸不吸音都做了實驗。我的燈光音響這一塊他跟我做到初步設計，他找了巴黎巴士底歌劇院藝術總監跟他提點東西，我也跟他談過，他想法是巴士底歌劇院建了之後在當時是比較先進的，他想要在國家大劇院做的時候，比他有些想法，網路這些東西，還沒有事先改亂的東西，問我，我這樣設計，新的網路設計泛給你國家大劇院行不行，我說完全同意你的意見，我不保守自己必要扛點東西，他說最好你把工程做完，別中間換人，換人就可能給你想法不一樣了。安德魯負責是把建築單位把聲學全包，把燈光音響初步設計是他做的，就是裡面的吊桿，舞台經驗這塊是我專注做完標以後給他的。

陳樹熙：所以這每一個工程當中，都是分別招標，譬如說舞台招標、燈光音響招標、土建招標也是分開招標。

金部長：設計是這一塊，再來是施工，工程施工就是土建，就是室內裝修通通是同一個。

陳樹熙：可是室內裝修不包括同一個，有沒有包括音樂廳的牆面？

金部長：包括，從技術方面開始，然後包括結構、包括大屋頂、包括吊頂裡面所有裝修，我們有兩條，第一條我的裝修，全部由安德魯設計。

陳樹熙：所以你們再檢討設計的時候花了很多時間，因為連安德魯必須把音樂廳的牆面怎麼做、什麼材質，通通搞定後才能進行土建的發包，不然怎麼綁在一起？

金部長：我們發包不是這樣，因為我們屬於是國家的重點工程，國家涵蓋委託我們，跟一般項目不完全一樣，一般項目是把所有施工圖算好、算量，我們不是。你的建設標準、規模、產量標準訂死了以後，只要你的施工圖能夠延續你3個月施工，不耽誤施工，你就可以開工，所以國家委員對大中型項目是這麼有權如此批程序，施工圖不要是全部圖，施工圖全部做完這是一步驟，二是初步設計做完後作費裡招標。

陳樹熙：所以他的設計連興建某些東西綁在一起嗎？我好奇土建既然連室內狀況

都要做的話，除非把這些圖清完，不然怎麼估做這個總價，就沒辦法決標。

金部長：我們是費裡招標，不是總價招標。費裡招標是我們各個單位下來以後，我們國家對縣市單位是有定額的，混凝土值多少，鋼筋值多少，這是死的，活得為這叫直接費買東西這些；二為管理人員費用，剩下還有施工單位，所以說是死的；利潤是活的，最多收到**12%**，那招標的時候，其他東西都是一樣的條件下，你利潤多少？

陳樹熙：他就是比那個部分，其他部分就是時料時報，所以就是他可以不用完全做完這些東西，一路發展設計圖的時候，反正你照這裡頭往上拋**6%**，最多就是你的管理跟利潤費用，其他東西都是一路報價，多少就是多少。

金部長：另外**3**種情況，一種是我定額規定活的，第二部分是沒有定額，就看誰家報了，有幾種情況，一種就是我加薪，一千元可以做為直接費來取費，因為費**39%**，第二種是一般牆面拿三、四百塊錢做為取費，剩下的差額只管決標。

陳樹熙：所以你們的招標方式靈活的多，因為普通的案子通常是用總價招標，譬如說土建，我就全部開出來，大家就照同樣規格這樣做，然後比總價，現在這個東西就是一路打在跑，就是說價錢很多，取在當中，就大家在比價，一路進行。

金部長：有一個，如果設計修改不超過**5**萬塊，我不收費，因為他最後有個總包服務費，有一天總包服務費估計不到的。

陳樹熙：設計修改不到這個項目的**5%**的話，假如我換這個東西，價格差距在**5%**之內的話 就得跟我吸收。

金部長：包幹總價，包幹係數第一，你提的要求，第二還要報一個，給你包幹係數以後的小修改彌補包，兩萬塊以下的小修改就不要錢，把這些所有可對的因素，全部都放在他的招標裡，及優惠的條件，答應我的條件。

陳樹熙：所以不是完完全全比價，還比內包條件，是綜合評選案，不再是一個單純價格再發包的案子，有的人在這邊彈性比較大，能夠吸收容忍比較大。

金部長：管理費是一定的不變的，利潤是可以變的。

陳樹熙：那你們有沒有**PCM**，專門工程顧問管理公司？

金部長：沒有。技術有文化部、北京市，所以本身成立業主委員會這東西，是業主委員會代表國家行使國家權力建設方，調來的都是技術層面領導。

陳樹熙：所以你們這裡頭什麼時候加進來表演藝術的人？

金部長：業委會就有；一是業主委員會領導機構**6**個人，下面有幾個部門，一是規劃設計部，二是舞台技術部，管舞台燈光音響舞台機電，我管工業舞台設備，第三是通用設備、電機、空調這一塊，第四是演出經營部，在籌備時他們也要提出來一些要求和意見。

陳樹熙：這裡頭也可以把演出面所需求的，對於劇場有需求的這些訊息也可以帶進去。

金部長：包括我們藝術委員會，藝美會辦公室是全套。

陳樹熙：這部分要，不然到最後設計師覺得很好，但藝術家不這麼認為。

金部長：這一塊完全是由我們業主做的，那一塊是受委託的國家有規定，就施工

單位試完了以後對他的工程質量進行檢核監理。驗收等於是包括業主主持驗收。監理單位協助驗收，監理是督處單位，彌補質量、混凝土、水泥不夠或是沙子不夠。第二是鋼筋來了，看他查批量，號碼對不對、重量對不對，這完全靠清工單位是不行的。

陳樹熙：所以監理單位實際上是在跟施工單位的時候，有某種程度上等於扮演初步驗收的角色，就是說我確保埋進去東西的時候，是完完全全對了，不可能在日後打開混凝土數他的硬度跟裡頭他的數目對不對。

金部長：他現在職得是國家給他的權力，就是由他來給他質量這一，第二督促業主控制質量與財務。

陳樹熙：所以這個監理單位基本上比較著墨在土建，還是會包括舞台設備燈光音響這些？

金部長：監理單位她是有知治的，有的監理單位比較好是連這個混凝土，土方，桿筋都可以的，那有甲級、乙級、丙級，一、二、三級的，這是國內多數目前的情況。

陳樹熙：舞台機件燈光音響是你們自己來做？

金部長：沒有，我們舞台積電，燈光，音響驗收是委託了三家來做，第一個是舞台積電，請他來當我們的監理；第二塊是音響，音響我們國家有一個搞音響的國家研究所，給我們做音響建議，第三燈光的部分，所有線路委託土建。除了音響建立以外的東西，還要做測試。

陳樹熙：所以這整個當中要拆開來，工程組合我大致知道，所以有沒有一個書面時程表，比較能知道說大致事情完工的時間，譬如說舞台機械設備完工，音響完工的前後時間，有沒有可能追溯？

金部長：現在沒有文字的東西可以給你，我可以給你大致說一下：舞台設備我們要求結構封頂、不漏水、舞台機械可以建，因為他是鋼的東西，基本不漏水就可以了，第二燈光和音響，一定是到初裝修過程中間就進點，初裝修東西有些要闢牆、流動、結構流動、大電纜，在初裝修的時候要進點，讓電纜先進去，就是在初裝修跟設備安裝期間，燈光音響的線路要插入。輕裝修在進行的時候有一個問題，就是說我所有的機房空著、包括電器設備，預定要土建都做完了裡面沒灰塵了我才能進，所以這個時候是在輕裝修，快結束的時候，有兩條，一條青裝修面臨比較大，我們要求的是擬先把我們的房子做好，在竣工以前先把房子做完。

陳樹熙：所以竣工是完完全全完成包括整個劇院，申報竣工才開始展開整個的驗收，所以在3個月前這個東西就得交出來，所以3個月是已經裝修完，有3個月的時間內把舞台機械設備、空調裝修、燈光調控台裝進去，那像舞台比較大的設備、旋轉舞台、升降舞台，裝的時間是在什麼時候？

金部長：我裝的時候就把這塊部分交給他了，因為舞台裡面有太多東西，一條是噴泥，一條是照明，一條是吸音裝修，這一塊就協調互相切掉施工時間，那基本上是先把大綱、大的舞台機械這些都做完了，以後施工單位、線條，我做這個的時候，你做側舞台，我做側舞台，你做主舞台上空，就把噴泥、空調、照明和照

修，就會比較簡單。

陳樹熙：舞台後舞台側舞台左右舞台這些基本上簡單的多，因為沒什麼太多的裝修，所以封頂到竣工的時間需要多久。

金部長：我們就不知道了，差不多兩年多。我們沒有細排這東西。但施工單位的進度是有排列的，排的很細的項目。我們項目有一個是國家委託我們做，沒有任何領導來要求，我們認為什麼時候告訴部長即可。

I 觀察點與建議

1. 國家大劇院的4萬m²“蛋殼”鈦金屬屋蓋，在降雨時室內會受到雨點撞擊金屬屋面的雜訊干擾。清華大學建築物理實驗室提出在屋蓋板下噴塗一層25mm厚的K-13纖維素噴塗吸聲材料，以解決雨聲雜訊的方案。實驗顯示，未噴塗纖維素前，屋蓋空氣聲隔聲量最高只能達到Rw=37dB，噴塗後可提高到Rw=47dB。在雨強1mm/min的大雨下，雨擊隔聲量可達到L_{pn,w}=40dB，估算大廳室內雜訊小於25dB(A)。一來是纖維素均勻噴塗附著在屋蓋底的2mm厚鋼板上起到了一定的聲阻尼作用，改善了鋼板本身的振動模式，較大提高了中低頻的隔聲性能；二來是纖維素為密實顆粒狀粘稠材料，噴塗後起到了良好密封作用。纖維素噴塗材料具有良好的吸聲性能，據檢測，25mm厚纖維素噴塗層降噪係數NRC達到0.75。國家大劇院的屋蓋經纖維素噴塗後，大廳內混響明顯降低，語言清晰度明顯提高。

觀察點：大都會歌劇院的內部噪音測試，是否含下雨狀況，以及一樓大廳的降噪係數（否則一樓會有過度響亮的共鳴，硬石材地板與牆面造成吵雜的高頻率噪音污染）。

2. 在2007年9月25日至10月13日為期19天的試演中，國家大劇院先後上演了《紅色娘子軍》、《天鵝湖》、《江姐》、《茶館》等7個經典劇目，共演出23場次。這次試演期間的觀眾主要是與大劇院建設相關的群體，演出票採取單位包場方式，不對外銷售，三周的試演共為國家大劇院帶來了350萬元收入，在正式演出營運後，百姓才可購票欣賞演出或購買參觀票進入大劇院。

觀察點：由空軍政治部文工團創排的歌劇《江姐》（1964首演，根據小說《紅岩》改編，羊鳴、姜春陽、金砂作曲，閻肅改編，至今已演出一千多場），特別擴大新製作規模，務必使得演出時用到國家大劇院的每一根吊桿、每一盞燈、每一個舞台，大都會歌劇院為院轄市的劇院，是否需要比照辦理應審慎思考研議。由於大陸的專業劇團都有自己的演出人員與佈景製作、儲存空間、且反覆巡迴各省演出，所以投資在製作上的經費可以回收；相形之下，台灣並無此類型的專門團隊，演出量也不可能多，為了開幕去製作豪華鋪張的排場大戲，在目前的景氣低迷的大環境裡，將不是合宜之舉。

心得與建議

1. 北京國家大劇院因為是國家級的門面重點建設，其模式獨一無二，許多的修改程序都與一般模式不同，只要文化部批核即可，因此可與他們極大的彈性，一面建、一面修改設計，使之符合他們的需求，並且充分做好興建中的各項設備與設施測試，以保證建築的品質與實用性。在這點上，目前趕著完工開幕的大都會歌劇院，應設法從中找到平衡點，才不至於產生因為工期壓力，所以必須在設計上妥協的難題。
2. 天津大劇院是在完工前半年，就由未來的營運公司進駐，先後進駐的單位有建築維護、設備管理、水電與園林、保全、舞台技術、演出製作、前台服務，在不同的時間點導入，讓其參與工程收尾，了解收尾工程及管線布置，並共同參與驗收程序，雖無驗收決定權，但是可提出問題與建議，此舉不但可以方便營運單位日後管理與維護，也可以避免未來與業主間的爭執與誤解，提高對工程建設的熟悉與參與感，值得台中大都會歌劇院參考。
3. 天津大劇院保全在竣工前一個月雙崗，有一整個月的時間交接，兩批人手同時管理，竣工之後由運營公司接手，值得台中市文化局做為參考，大大減少試營運或開幕之後的人手交接的問題及發生錯誤緊急反應處理。
4. 天津大劇院在對外宣布竣工之前，安排了三場不對外的試演，邀請參與建設的民工擔任觀眾，一方面慰勞他們興建過程中的辛勞與付出，另一方面也避免各項設施與結果直接曝光，預留改進的空間，這點值得台灣學習。
5. 試演期間有製作問卷詢問觀眾與演出團隊的意見，但不作為驗收的依據，而是做為在開幕前進行微調的根據，有效減低因設計欠佳於正式開幕時所可能引發的壓力和公關風暴，一個月內部微調之後才進行正式開幕。
6. 天津大劇院使用具有水準的業餘團隊進行試演，而不用正式的職業團隊演出，不但有效降低試演預算，也可避免專業團隊對於劇場與設施不滿的言論，傷及各方對歌劇院的期望，使信心度降低，這點值得台中大都會歌劇院參考引用。
7. 天津大劇院有個天津大劇院的管理有限公司（管理委員會），實際上代表天津市對於劇院的管理，而營運單位—北京驅動文化傳媒有限公司則負責劇場與節目的規劃，硬體的使用與軟體上的規劃，仰賴兩方長期的互助合作，也落實精確的分項管理。未來台中市政府文化局應成立一個類似的委員會，指派專人做為營運方的主要對口，定時開會針對場館的硬體與營運進行監督與協調，以免日後衍生管理或營運失當的問題，或錯失解決或預作準備的先機。
8. 天津大劇院是很難得的政府零補助，筆者所考察的其餘劇院，幾乎都是以政府部份補助的方式營運，補助比例在 40-60%之間。台中大都會歌劇院要政府零出資，委外以民間公司進行營運管理，似乎是不太切合實際的想法。

附錄：

天津大劇院資料



天津大劇院是天津文化中心大型建設開發案中的一環，是爲了「適應天津經濟社會快速發展，體現城市發展定位，進一步完善城市文化功能，充分利用和整合現有文化資源，滿足人民群眾日益增長的文化需求而規劃建設的工程，是提升天津綜合實力和影響力的實際工程，是造福子孫後代的民心工程」（百度）。

天津文化中心「是天津市有史以來規模最大的公共文化設施，及公益文化場所、城市公園、市民休閒中心、青少年活動場所爲一體，是文化展示、交流、休閒、消費最集中的區域，是天津標誌性文化建築群，同時也是全國規模最大的文化休閒中心」（百度）。文化中心的主體建築包括有：天津大劇院、天津自然博物館（原天津博物館改建）、天津美術館、天津圖書館、天津陽光樂園、天津銀河購物中心、天津青少年活動中心、中華劇院等八個主要建築。

建築基地在天津市河西區的市級行政文化中心。天津市文化中心四至範圍爲友誼路以東、隆昌路以西、樂園道以南、平江道以北的整個區域，總投資共計 140 億人民幣，佔地 1375 畝，90 公頃，總計 100 萬 m²，地上 53 萬 m²，地下 47m²，地下停車場 4000 個車位，2 個地鐵站。



【天津文化中心興建過程】

2008年天津市委、市政府決定興建，出面舉辦市民公聽，聆聽社會各方的意見，經過半年的公聽，再加上中國工程院加上中國國內建築大師們的評定意見，綜合並確定建築方案後，由天津市人代會通過之後，成立建設指揮部負責興建。共有來自12個國家和40餘家設計單位參與文化中心的各個階段的設計方案競賽，提交了200多個建築方案，最終確定有中、德、日、美4國12家設計單位得標展開設計。

新天津博物館的設計由華南理工大學建築設計研究院的何鏡堂團隊負責設計，以“世紀之窗”的概念為出發點；新天津美術館由KSP（尤根·恩格爾建築師事務所）與天津市建築設計院聯合設計；新天津圖書館由日本山本理顯設計工廠與天津市城市規劃設計研究院建築分院聯合設計；天津陽光樂園由天津華匯工程建築設計有限公司負責設計；天津銀河購物中心由美國TVSDESIGN設計公司與天津市建築設計院聯合設計。天津自然博物館是在原先的天津博物館的基礎上進行改建而成。

【天津大劇院興建過程】

天津市原本就有一個天津大劇院，它建於1959年，坐落於友誼路24號，原本被命名為天津大禮堂，2002年天津大禮堂曾被重新命名為天津大劇院，一直到新的天津大劇院落成之後才回復原名，在這期間天津大劇院與天津大禮堂屬於「一個機構兩塊牌子」。

新的天津大劇院是天津文化中心裡最大的文化場館，總建築地基積105,000 m²，歌劇廳1600席，音樂廳1200席，多功能廳（小劇院）400席，共可容納

3200 名觀眾，總造價為人民幣 15.33 億元（一說是 16 億），每平方米 15,000 元。劇院以其完整的各項設施可以上演歌劇、舞劇、音樂劇、交響樂、話劇、戲曲等不同種類的節目。

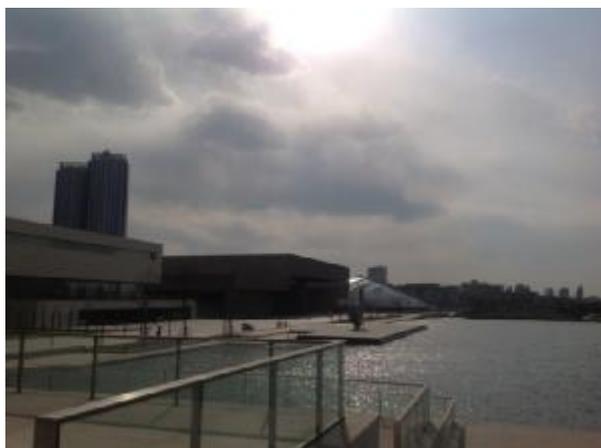
德國馮·格康，瑪格及合夥人建築師事務所（Gerkan, Marg and Partners）贏得國際設計競圖成為負責設計的主要廠商。簡稱為德國 GMP 建築師事務所或 GMP 的這家建築師事務所，創立於 1965 年，總部位於德國漢堡的建築師事務所，該公司擅長設計的城市大型公共建築設計，其著名的設計方案有：漢堡機場、海澱堂、天津西站、天津大劇院、上海東方體育中心、重慶大劇院等。

德國 GMP 建築師事務所擔任劇院設計（Theater Planner）以及外觀造型設計的角色，建設指揮部另行招標徵求國內設計公司與 GMP 搭配，結果由上海華東設計公司（院）得標，配合 GMP 畫出施工圖。土建是由天津第三建築公司負責，室內裝修是由天津藝術裝潢建設公司承攬，舞台+燈光+聲學設計也另行開國際標，由德國的品克爾公司得標；聲學顧問可由建築方推薦也可公開招標，負責對聲學提出建議，驗證並設計聲學模式，由天津大學（建設公司）得標，進行聲學之設計與驗證

舞台燈光、吊具、設備器材則由浙江寧波的大風公司製造提供；舞台工程 2 億人民幣，依據德國提出之規格與價格區間範圍，由大風公司提出可能之廠牌，或者也可能由德國品克爾提出，經指揮部所聘請的專家團隊審批，通過審批認為該項設備達到質量與技術需求後，才能進行購買與施工。

在經歷過一年多的設計檢討後，2009 年 9 月，新的天津大劇院隨天津文化中心的建築工程開始動工興建，2012 年 4 月 22 日天津大劇院正式竣工，工期共計 32 個月，展開試營運（或稱之為「軟開幕」）soft opening，在歌劇廳由天津歌舞劇院排演古典芭蕾舞劇《唐·吉訶德》，為萬眾期待的天津大劇院開幕演出季埋下精彩伏筆。舞團邀請世界第六大芭蕾舞團——美國亞特蘭大芭蕾舞團團長約翰·麥克福爾擔任編導，多位青年芭蕾舞演員聯合傾力演出，在現場 1600 民觀眾的面前，做了成功進行了首場試演。4 月 27 日在音樂廳進行一場交響樂的試演。緊接著就在 4 月 29 日至 5 月 7 日舉辦開幕演出系列活動，正式開始營運。

【天津大劇院基地與表演藝術環境分析】



整個天津文化中心的建案位於天津的市中心，基地緊臨著市委、市政府和天津迎賓館基本的興建理念類似於台灣在 1980 年代在個縣市建立文化中心的做法，不過加強整體性與周邊的建設。規劃時擬以完善的整體規劃，加上大氣派的造景與人造湖，大面積的公園與各項遊樂設施，使得天津文化中心成為

天津市民的假日新景點。

然而，考察當天是星期三，銀河購物商場的顧客稀稀落落，據說假日的情況好得許多，顯然可見市政府的積極規劃與民眾的消費習慣水準之間有顯著的落差，此地顯然還需要 3-5 年的發展才能夠成爲天津市兼具文化藝術與商業休閒的中心。

大劇院還同時設有面積約 7000 平方米的中、西餐廳及附屬設施，可供 700 人同時就餐。6m 高的平面樓層設有商業空間約 5500m²，可做爲針對高端文化消費人群的藝術培訓（如音樂教室、樂器與樂譜店）與藝術品經營之用，目前仍在招商中，並未開始營業，所以也對營運單位造成財務的壓力。

此外，大劇院設有 3 個貴賓廳（175m²、126m²、50m²），並擁有約 400 個停車位。大劇院面向湖面，利用親水準台創造出寬敞的公共空間，形成開放的「城市舞臺」，既可供市民休憩、觀景，也能滿足室外多功能表演的需求，也經常在假日由營運方安排表演節目以聚集人氣。目前營運方正在策劃運用這戶外空間做爲舉辦室內節目的戶外轉播之用。



【天津的表演藝術環境分析】

本質上，天津是一個相當保守的城市，在音樂方面，雖然有天津交響樂團、天津芭蕾舞團（大陸官方成立的 6 個職業芭蕾舞團中的一個）、天津歌劇院與天津音樂院，然而市民所喜歡的表演藝術形式比較偏向話劇與傳統的曲藝，而不是意義模糊的音樂與舞蹈表演藝術。2012 年天津歌劇院將天津交響樂團與芭蕾舞團整併之後，著名的大陸指揮家湯沐海被聘爲天津歌劇院的藝術總監兼首席指揮，大力推動在天津演出交響樂與歌劇。

除了推出「貝多芬全集」之外，湯沐海一連在 2013 年推出 9 部歌劇。除了

與義大利普契尼歌劇節合作演出普契尼歌劇《托斯卡》；5月，天津大劇院邀請莫斯科國立斯坦尼斯拉夫斯基和涅米羅維奇-丹欽科音樂劇院演出柴可夫斯基的《葉普根尼·奧涅金》；6月將演出巴托克的《藍鬍子公爵的城堡》；7月將與匈牙利國家歌劇院合作，連續演出威爾第的三部歌劇《弄臣》、《遊吟詩人》、《阿依達》；8月將演出華格納歌劇《尼伯龍根的指環》（濃縮版）；9月將與德國杜塞爾多夫萊茵歌劇院合作演出莫扎特的《費加羅的婚禮》；12月將與天津大劇院聯手推出中文版的《茶花女》。

報界對於這一強推歌劇的做法有一些回應與批評：

歌劇回歸，折射劇院新體制

一專訪天津大劇院總經理錢程

北京商報記者姜琳琳

當文化消費被經濟激發，消費方向就需要熟知市場又洞悉藝術的演出家們開動腦筋。這也正是本刊策劃這一系列報導《演出家看市》的初衷。業內看演藝，有自家思考，有獨到方向，呈現出的就是異彩紛呈的舞臺藝術市場。

不久前曾有統計，目前的中國，有歌劇的城市不過北京、上海、廣州。很多天津人自己都不知道，在中國，天津才是最早演出歌劇的城市。然而在過去的三四十年間，天津幾乎沒有歌劇演出。”天津大劇院總經理錢程這樣感慨。

2013年，天津大劇院將迎來歌劇回歸，全年九部世界級經典歌劇排期現已確定，其中還包括全新打造的天津版歌劇《茶花女》。歌劇藝術回歸，背後是劇院新體制的支撐。

節目接地氣才有根基

一年內排演九部歌劇，這個“瘋狂”計畫讓許多業界人士都難掩震驚3月的《托斯卡》剛剛落幕；5月的《葉普根尼—奧涅金》；6月巴托克歌劇《藍鬍子公爵的城堡》；7月威爾第的三部歌劇《弄臣》、《遊吟詩人》、《阿依達》；8月瓦格納歌劇《尼伯龍根的指環》；9月莫札特歌劇《費加羅的婚禮》；12月天津歌劇院與天津大劇院聯手推出天津版歌劇《茶花女》與這張滿滿的排期表相對應的是，自從1978年中央歌劇院以中文譯詞複排的《茶花女》歌劇，在有2000個座位的天津第一工人文化宮連演了40場之後的35年間，天津再沒有過世界經典歌劇演出。

而今，不僅僅是歌劇往返於北京、天津必經的天津站南4出口，迎面而來的是天津大劇院姹紫嫣紅、琳琅滿目的演出海報，除了歌劇，還可以看到美國費城交響樂團、英國皇家愛樂樂團、法國廣播愛樂樂團、荷蘭鹿特丹愛樂樂團到訪天津的資訊；紐西蘭皇家芭蕾舞團、馬林斯基劇院芭蕾舞團、紐約城市芭蕾舞團演出《安娜—卡列尼娜》、《天鵝湖》、《吉賽爾》的消息還有世界小提琴

大師安妮-索菲-穆特、吉頓·克萊默、謝爾蓋·克雷諾夫，艾莫森絃樂四重奏、上海四重奏、英國古樂協會樂團等組成的首屆天津國際室內樂音樂節；天津歌劇院交響樂團則推出自己的第一個樂季“貝多芬全集”，演出貝多芬九部交響曲、五部鋼琴協奏曲、一部三重協奏曲、一部小提琴協奏曲。

“從來都是天津的觀眾到北京、上海或國外去觀賞世界頂級演出，而今年，諸多頂級演出只有在天津能看到。”錢程說，自從天津大劇院去年 4 月 29 日開張營業，半年不到的時間，天津大劇院共迎來六個頂級交響樂團這在天津市 60 年的歷史上從來沒有過。另據大麥網發佈的資訊顯示，今年上海將推出一部歌劇、廣州兩部，在北京也只有五部。天津要找回與之城市地位相匹配的文化藝術影響力。

成本凸顯市場基因

緣何有如此巨大的變化，錢程將其歸結於劇院不同發展路徑的選擇。在他看來，藝術演出背後起著強大支撐作用的是劇院經營模式的徹底轉變。屈指算來，天津大劇院去年年初落成前，國內大中型城市已經有超過 40 個豪華劇院，除了國家大劇院、上海、廣州等地豪華劇院，大多數都是空殼。龐大的體量和運營支出，“大劇院搞不好就成了政府的包袱”。

作為天津文化中心體量最大、投資最高的文化院館，天津大劇院有 3600 個座位，造價達 15 億元，按照國內其他大劇院的運營費用估算，每年的運營成本接近 1 億元。單靠政府輸血，不但每年的財政支出過於龐大，而且這些政府補貼能否真正投入劇院運營、能否產生預期效果也存在疑問。另一個比較通行的做法是政府出資加入大型國有企業的院線，“這樣的操作辦法直接決定品質”。錢程分析，“首先就是各個城市演出同質化，難有劇院特色；其次，沒有票房壓力就沒投入動力，節目投入上打折扣成爲必然。而高雅藝術消費本就不是必需品，節目不好觀眾下次就不來了”。

在全國一線城市裡，天津大劇院的方式是更爲徹底的 BoT 模式，直譯爲建設-經營-轉讓。企業建設、企業經營，產生叫定社會效益後再返還政府，從最初便有以市場爲生命線的企業參與其中，確保了劇院的市場生命，形成劇院獨特風格。

“體制機制的選擇是決定一切的前提，剛結束的《托斯卡》之所以收到很好的市場回饋，更多的喝彩來自性價比。”錢程說，“觀眾覺得演出“值”有性價比，才有可能做九部或者更多。”而目前，歌劇製作呈現出的狀況與晚會非常相近，更多的精力並非放在音樂和演唱本身，而是鋪張在豪華的背景舞美上。“本輪《托斯卡》成本不到 100 萬元，“這還是花“冒”了，原本計畫不過 30 多萬。而業內歌劇製作成本動輒 500 萬到 1000 萬“用心計算究竟有多少錢是真真切切花在了節目上，這是身在市場的劇院經營者基本的責任心。”錢程說。

送票拉不來觀眾

製作了節目，控制了成本，是否有足夠的市場消化能力？有歌劇聽眾的城市才是有歌劇的城市。“有著三四十年的空檔期，當下 40 歲左右在天津生長的人在家門口是沒有看過歌劇的，事實證明的確很多觀眾抱著看熱鬧的心態進劇場，

但看一次就被吸引住了，經典本身會征服觀眾，好戲也會引來越來越多的觀眾。“錢程說，靠有水準的作品，“先讓“藝術改變城市性格”，接下來就是打造有歌劇的城市“”而這正是天津大劇院發展一脈因襲的發展思路。

近年各種文化惠民政策出臺，不乏政府出錢買演出送票請人看，“只要一送票就再沒人買票了，這等同於撒向市場的毒藥，其實是低成本、低品質破壞市場，完全違反藝術和市場規律。”在錢程看來，節目是第一位，一台質次價低的演出直接產生的後果是讓消費它的人由此對真正的高雅藝術絕緣。觀眾能否進場，能否實現持續消費首先依賴節目的迴圈感動。其次，盡可能壓低成本和票價。“票價是個閘板”錢程非常贊同國家大劇院院長陳平今年“兩會“上曾發表的觀點“政府方面如果能在票價補貼 1 個億，那麼國家大劇院年均票價馬上能降到 200 元，對比看天津只要降到百元左右，需求就明明白白擺在了眼前，輔之以持續推動的藝術普及和高端導賞，何愁沒觀眾？”

2013 年 3 月 28 日刊登于《北京商報》

藝術改變城市性格音樂締造人文盛事

天津大劇院下月震撼開幕

三年前的天津大劇院，僅是一個建築的代名詞，而今天，他已準備好迎接世界上最頂尖的藝術家和藝術團體，讓整個城市散發出脫胎換骨的文化魅力。4 月 29 日，莫斯科國立斯坦尼斯拉夫斯基和涅米羅維奇-丹欽科音樂劇院芭蕾舞團將用三個半小時全本《羅密歐與茱麗葉》，為天津大劇院這個晚生的嬰兒將從此為自己贏得一份尊貴，讓天津在文化上足以與北京、上海等國際大都市比肩。天津大劇院總建築面積 10.12 萬平方米，由歌劇廳、音樂廳、小劇場及多功能廳組成，座位總數達 3600 個，採用目前世界上最先進的聲光系統，上演歌劇、舞劇、音樂劇、交響樂、室內樂、話劇、戲曲等不同種類的節目。

頂級藝術大師接踵而至

從 2012 年 4 月 29 日到 2013 年 2 月 4 日的天津大劇院開幕演出季，有近百場形式多樣各具特色的精彩演出：祖賓·梅塔與西班牙瓦倫西亞皇后歌劇院交響樂團，夏爾·迪圖與費城交響樂團，里卡多·穆蒂與芝加哥交響樂團，瓦萊里·捷杰耶與馬林斯基劇院交響樂團，阿什肯納齊、王建與悉尼交響樂團，李雲迪與 NHK 交響樂團，BBC 威爾士交響樂團，不一而足；而莫斯科國立斯坦尼斯拉夫斯基和涅米羅維奇-丹欽科音樂劇院芭蕾舞團的《羅密歐與茱麗葉》與《天鵝湖》，風靡全球的百老匯音樂劇《小飛俠彼得·潘》更是接踵而至；在不遠的未來，高水準的歌劇《弄臣》、《唐璜》等也將登入天津大劇院，；而北京人民藝術劇院的話劇《窩頭會館》、《天津傳世鼓曲》、以及天津京劇院、天津歌舞劇院、天津交響樂團、中國京劇院、北京京劇院、浙江小百花越劇團等國內頂尖藝術團隊的節目更是琳瑯滿目、應接不暇。

特色藝術教育全面鋪開

除節目製作與演出外，天津大劇院還有一個重要的功能便是藝術普及教育。4月26日至5月22日，天津大劇院與英國大使館合作首次將“你就是樂隊—英國愛樂樂團多媒體互動展”引進中國，免費向市民和所有大、中、小學生開放，通過互動，身臨其境地體驗交響樂和交響樂隊的奇妙意境。另外“文化天津—當代學者大講堂”、“管風琴初體驗”、“美國大都會歌劇院高清現場”、“打開音樂之門”、“俄羅斯音樂大師工作坊”等活動將陸續展開。

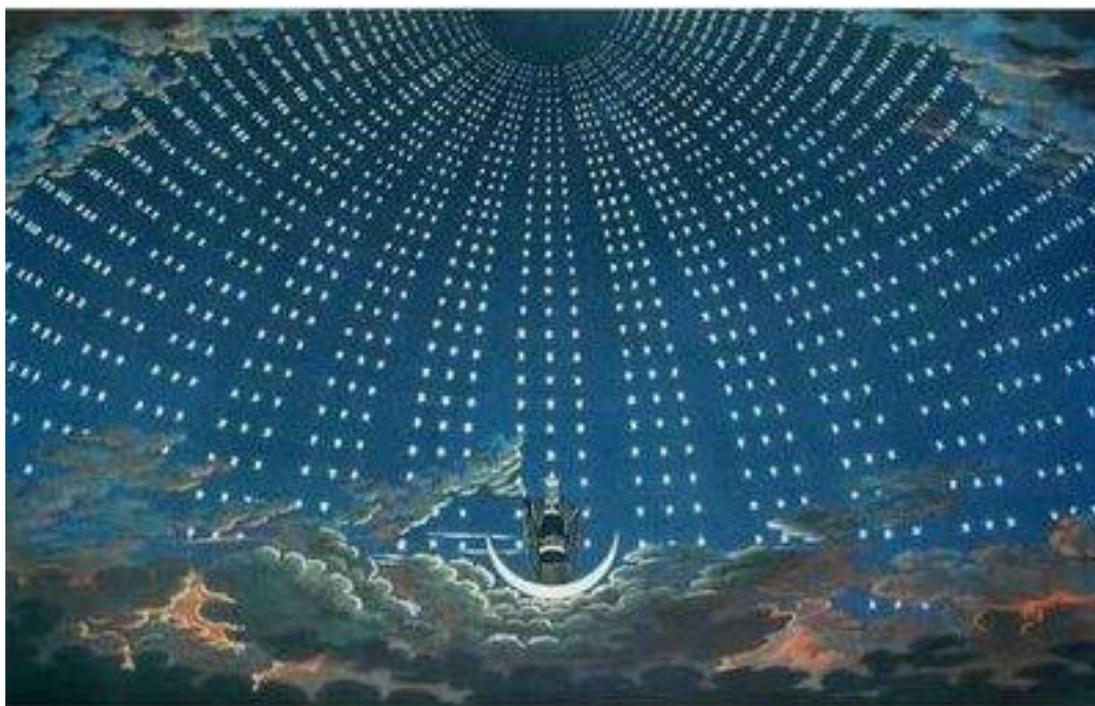
全新服務體系處處便民

天津大劇院真正的亮點在於它營運管理模式的創新，它將改變文藝演出脫離了政府輸血便入不敷出的模式。天津大劇院管理營運理念的核心價值，在於為民眾提供一流的服務內容和服務手段。在這些創新的服務措施中，包括基於傳統互聯網和移動互聯網的無縫對接，開發天津城市文化票務系統；設置功能齊全的藝術教育中心；提供五星級的專業服務，讓觀眾在購票、參觀、停車等環節均感覺便利快捷。

【歌劇廳】



歌劇院的設計靈感來自於莫札特的歌唱劇《魔笛》一幅相當有名的插畫設計，壁燈與屋頂的設計勾勒出鳥籠與星星的意象：



大劇院主要入口面向西側（面對人工湖），歌劇院的主進口在右邊，A、B、C、D 四個觀眾席位區的入口分別位於地上○至三層。觀眾除了可以通過樓梯到達各層入口外，還可以乘坐電梯直接到達每個區域入口；此外，歌劇院還設有殘障人士專用入口，以方便殘障人士觀賞表演。

歌劇院採用歐洲標準歌劇院設計，除了主舞台之外，也擁有完整的左、右、後舞台，三個舞台皆可任意平移至觀眾席的正前方，便利進行快速的換景，以演出歐洲正統的大型歌劇。升降樂池可容納 160 位演奏者，不使用樂池的時候翻過來可以增加 105 個座位。樂池邊緣的矮牆是可以隨著樂池升降的，當切換成觀眾座位時，在外觀上與周邊的舞台地板無異，這點比國立中正文化中心管弦樂池邊緣牆無法升降的設計來得進步與合乎理想。

歌劇廳的座椅也很講究，座椅高度經過特別設計，前排與後排之間的高度差為 12cm 左右，座位排距 0.95m，使得前面觀眾的頭部不會擋住後面觀眾的視線，觀眾席最遠視距 34.6m（距離超 33m 座位僅占 7%），觀眾坐在任何一個位置，都可以清楚地看到舞台，不會出現視線死角。

劇院基本資料

I	觀眾座位數： 1600 個。
I	舞台規格： 建築台口寬 18m，高 12m；活動台口可將台口尺寸調整為 13mX8m；主舞台深 24m；後舞台檯面深 21m，寬 24m；側舞台寬 25m。
I	燈光系統： 選用 ADB FREEDOM 4096 路燈光控制台。該系統共設 993 路燈光回路，其中 3KW 調光回路 586 路，5KW 調光回路 113 路，16A 直通 234 路，32A 直通 54 路。劇院設有面光 2 道，側光 2 道，側光吊籠 10 個。配

	有追光燈、天排燈、地排燈及各種舞台特技效果燈。並設有 1 面可升降的 20mX12m LED 大型螢幕。
I	舞台機械系統： 主舞台設有 62 道電動吊桿，景燈兩用吊桿 19 道，側吊桿 2 道，台口吊桿 3 道；景桿最大荷載為 750 公斤；舞台內單點吊機 12 套，台口單點吊機 4 套；LED 升降大屏底幕 1 套；可升降移動柱光 2 套。大幕機（可垂直、水平、斜拉）1 套，手動二幕機 1 套。後舞台電動吊桿 14 道，每道吊桿最大荷載 500 公斤。升降樂池可容納 160 人樂隊。舞台設有雙層升降台 6 塊（18m×3m）；車台 12 塊（18mX3m）；後車載轉台 1 套（18mX18m），轉台內圈直徑為 12m，外環直徑 17 米。舞台還設有芭蕾舞專用台 1 塊（18mX18m），道具升降台 1 塊（18mX3m），演員升降小車 2 套。
I	擴音系統： 劇院音響設備採用品牌 Midas pro9b 數字式調音台，音箱全部為法國 LA 產品，整個系統用電腦控制，形成左、右立體聲模式，周邊設備包括 TASCAM O1UPRO CD 機，INSTANT REPLAY 燒錄機，TASCOM MD-02 專業效果聲處理器，Verona 480 備用混音台等。
I	聲學指標： 殘響值 1.6 秒（混響可變）。
I	化妝間： 可供 260 餘名演員同時使用（含 VIP 單間和普通化妝間）。

【音樂廳】



音樂廳採終端舞台與競技場式的混合設計，舞台可容納 120 人的四管樂團和大型合唱團，設計時便以足以容納以四管樂團與大型合唱團演出貝多芬「合唱」交響曲做為標竿。音樂廳設有 1200 個觀眾席，音樂廳殘響值為 1.9 秒，並有一



台管風琴，2012 年 12 月 8 日首次啓用演奏。這部管風琴是由捷克的 Rieger-Kloss 公司

(<http://www.rieger-kloss.com/>) 所製造，是目前國際上最常用的 65 音栓標準管風琴，共有 4714 根音管，其中發出最低音的音管有 6m 長，重 150kg，而能發出最高音的小音管，只有 7cm 長。管風琴有固定機械演奏台和移動電控演奏台兩個獨立而等效的演奏

台，每台都有 3 排手鍵盤和 1 排腳鍵盤，65 個音栓和 3 個特殊擬聲音栓。機械演奏台固定在音樂廳的牆壁上，主要用於參與那些有管風琴聲部的大型交響音樂作品的演奏，移動演奏台則比較靈活，通過電子信號來控制磁閥使音管發聲，它可以放置在舞臺上的任何位置，因此既可用於獨奏音樂會，也可以用於合奏。觀眾席採包廂式設計，以多角型塊狀構體組成，便於做票區的區隔與調整觀賞角度。



【小劇場】

小劇場的作用是提供演出實驗話劇、時裝表演、室內樂、新聞發佈及其他時尚秀等展演需要。劇場場內尺寸：深 24m，寬 16m，有約 200 個可調整階梯觀眾座席，還有 42 組三聯可移動座椅，共 126 個觀眾座位。

燈光系統：採用 ADB FREEDOM 2048 路控制台，共有 336 路燈光回路，其中 225 路 3kw 調光回路，111 路 16A 直放回路，42 個 DMX 控制點，24 個乙太網控制點。

音響設備：劇院音響設備採用 Mi das Verona 480，48 路模擬調音台，音箱全部為法國 L-A 產品，形成左、右身歷聲環繞模式。周邊設備包括 TASCAM CD 機 2 台，360 SYSTEMS 硬碟答錄機 1 台、TC. M2000 效果器一台。一套 TAI DEN 會議系統包含 1 台主席機，50 台代表機。

舞臺機械：；舞臺吊杆 15 道，單機載荷 500kg；單點吊機 18 套，單機載荷 250kg；二幕機構 1 道；升降臺 1 套；運輸台 1 套。

【多功能廳】



可對外開放的多功能廳，場內尺寸 33.6mX16m，擁有 195 個可伸縮觀眾座位，可供藝術團隊演出排練用，目前基本上是做為藝術講座的舉辦空間，其殘響值為 0.8 秒。

【營運管理－北京驅動文化傳媒公司】

天津大劇院是大陸最大型的 OT 建案之一，由政府出資興建，由市府與市委成立建設指揮總部，由指揮總部負責興建工程（類似於台灣的籌備處），完工之後指揮總部的專業團隊轉型為管理委員會，負責督導日後的營運管理，實際負責營運的單位則是由天津市政府對外進行招標，由北京驅動文化傳媒有限公司以「政府零出資」的條件贏得 5 年的經營權。

譚利華，女高音迪里拜爾、演員濮存昕、吳京安北京驅動文化傳媒（Propel Culture Media Co,<http://www.propel.cn/chome.jsp>）是中國最早成立的劇院營管理公司，它曾於 1990 年代初期，在沒有任何先例可循的情況下，以市場化的方式成功運營了北京音樂廳、中山公園音樂堂及南京文化藝術中心大劇院，成為中國劇院運營領域的探索者及創始人，並於 1994 年建立起中國第一個電子票務銷售網路，同年 5 月創辦其專屬刊物《今日藝術》。

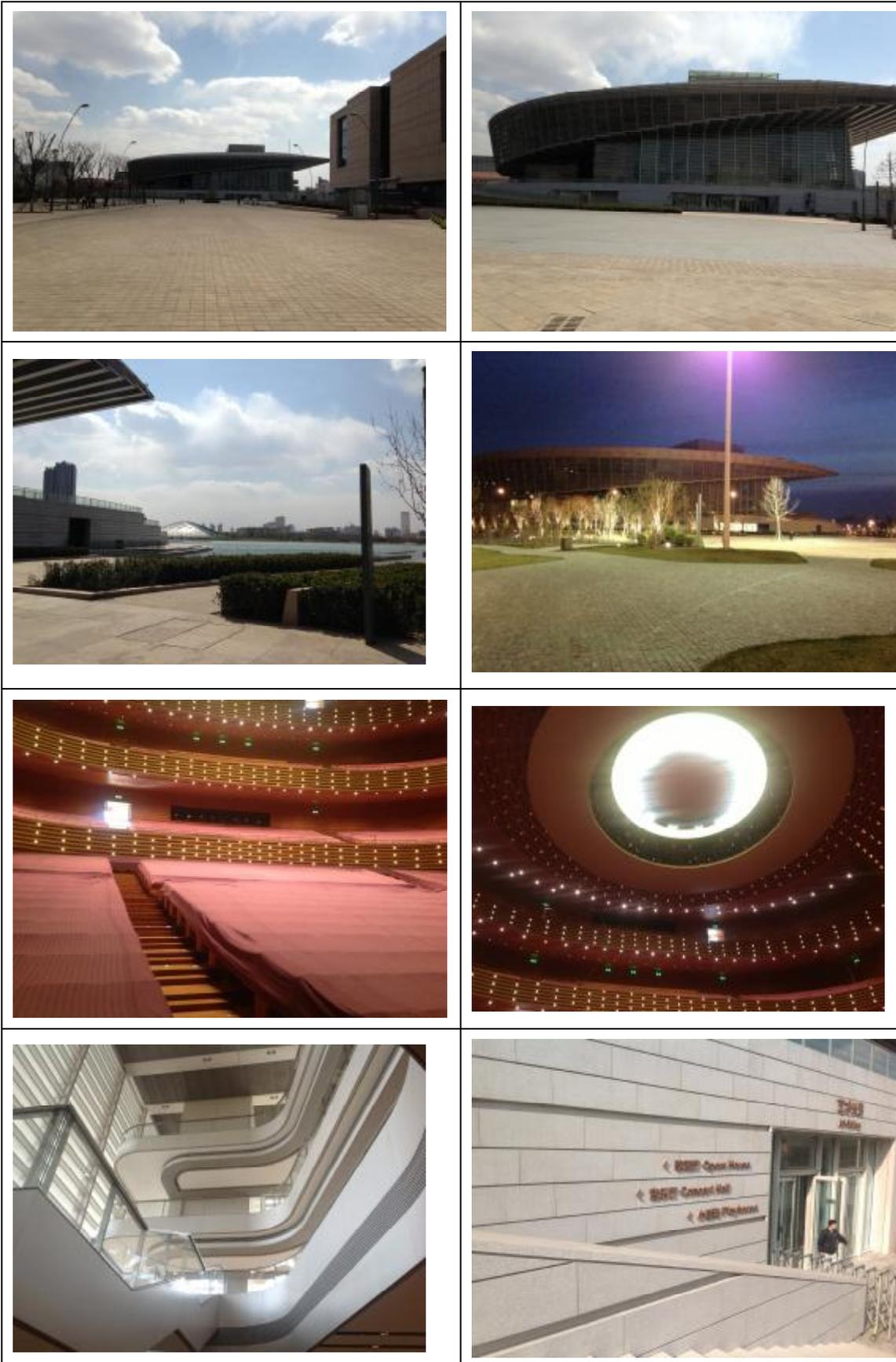
北京驅動文化傳媒有限公司致力於品牌節目提供與劇院營運，該公司的業務分為兩大塊面：

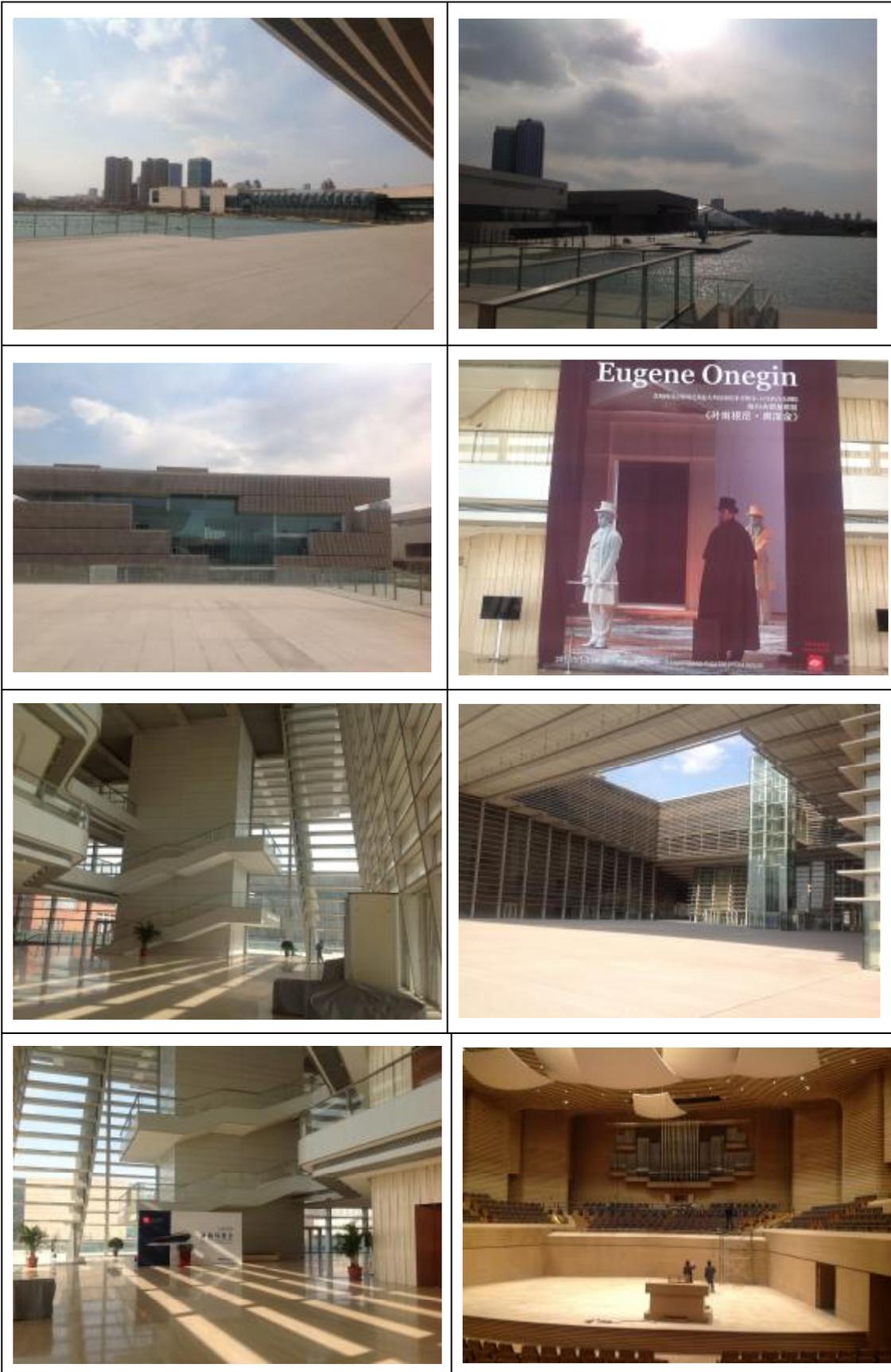
一個塊面是藝術教育和普及藝術工作；公司一方面引進國內外節目，並且擔任一些大陸音樂家（如：指揮家湯沐海、..）的經紀人，同時也擁有驅動力合唱團、木蘭童聲合唱團、愛樂女室內樂團等品牌教育專案兼駐場藝術團體，此外也進行演藝節目的製作，出品過眾多影響深遠的原創節目，並與堪稱中國戲劇界旗幟的林兆華先生共同創立「北京林兆華戲劇文化有限公司」，舉辦一年一度的「林兆華國際戲劇邀請展」。

另一個塊面就是劇院經營管理，除了天津大劇院之外，該公司還管理天津音樂廳、徐州音樂廳等演出場館，所管理的場館所在城市由高鐵連接，距離設在北京的公司總部，車程皆在半小時到兩個半小時之間。

北京驅動文化傳媒有限公司的負責人是錢程，他是中國演出界「大鱷」級的人物，在 2004 年因為 1997 年 2 月至 1998 年 11 月間，他利用同時兼任北京音樂廳總經理和北京錢程文化藝術發展有限責任公司總經理的職務便利，分別將北京西單賽特商場、摩托羅拉(中國)電子有限公司、北京市商業銀行等單位，在北京音樂廳舉辦音樂會的包場費共計 70 多萬餘元，以北京錢程文化藝術發展有限責任公司的名義收取，用於支付其本人購買的世紀大廈 B915 號房款，後由北京音樂廳支付相關場次的演出費用。北京西城法院認定他利用職務上的便利，將本單位財物非法占為己有，且數額巨大，已構成職務侵佔罪，判處有期徒刑 8 年。提早假釋出獄後，2012 年另組北京驅動文化傳媒有限公司，順利競標下天津大劇院的經營權，這也引發眾人的議論，為天津大劇院的未來埋下變數。

天津大劇院







天津大劇院開幕季演出節目

2012/4/22	歌劇廳	特別預演:天津歌舞劇院芭蕾舞劇《唐·吉柯德》
4/29-5/7	歌劇廳 開幕	莫斯科國立斯坦尼斯拉夫斯基和涅米羅維奇-丹欽科音樂劇院芭蕾舞劇《羅密歐與茱麗葉》、《天鵝湖》
5/1	音樂廳	第 14 屆柴可夫斯基國際音樂比賽獲獎者音樂會
5/3	音樂廳	安東尼奧·特魯奧斯爵士鋼琴音樂會
5/4	音樂廳	春江花月夜-西洋樂器演奏的中國經典名曲
5/5	音樂廳	大型原創民族合唱劇《大風歌》
5/10	音樂廳	皇家斯特拉第瓦里弦樂四重奏音樂會
5/11	音樂廳	傅聰鋼琴獨奏音樂會
5/26	音樂廳	環球音樂之旅 - 伊曼尼木管五重奏音樂會
5/27	音樂廳	古典與現代精粹 - 天津交響樂團慶祝大劇院開幕音樂會
6/2-3	歌劇廳	愛，讓我們永遠再一起 - 中外經典詩歌賞文音樂朗誦會
6/3	音樂廳	夏爾·迪圖瓦與美國費城交響樂團音樂會
6/6	音樂廳	上海四重奏音樂會
6/7	音樂廳	湯沐海與蘇黎四世室內樂團音樂會
6/9-12	歌劇廳	北京京劇院“唱響之旅”全球巡演天津站《龍鳳呈祥》 《周仁獻嫂》《四郎探母》《趙氏孤兒》
6/15-16	小劇場	天津傳世鼓曲演唱會
6/19	音樂廳	美國之聲 - 巴德大學音樂學院管絃樂團音樂會
6/21-23	小劇場	話劇《在變老之前遠去》
6/22	音樂廳	愛默森弦樂四重奏音樂會
6/23	音樂廳	張維良笛簫獨奏音樂會
7/6	音樂廳	BBC 威爾士國家交響樂團音樂會
7/13-26	歌劇廳	百老匯音樂劇《媽媽咪呀!!!》
7/12	音樂廳	琴匯 - 中國舞琴大師雅集
7/27	音樂廳	梁祝 - 盛中國瀨田裕子鋼琴小提琴名曲音樂會
8/1	歌劇廳	2012 奧運巡禮布雷克組合音樂會
8/4-5	歌劇廳	浙江小百花越劇團明星版樂劇《梁山伯與祝英台》
8/12	音樂廳	亞洲青年管弦樂團交響音樂會
8/27	音樂廳	李斯特之夜 - 魏瑪國家交響樂團音樂會
8/20-9/2	歌劇廳	百老匯音樂劇《小飛俠彼得·潘》
9/2	音樂廳	李雲迪與日本 NHK 交響樂團慶祝中日邦交正常化 40 周年音樂會
9/7	音樂廳	祖賓·梅塔與西班牙瓦倫西亞皇后歌劇院交響樂團音樂

		會
9/13	音樂廳	艾沃·博爾頓與薩爾茲堡國立莫札特交響樂團音樂會
9/14-15	歌劇廳	林兆華戲劇作品《伊凡諾夫》
9/15-16	小劇場	話劇《消失的地平線》
9/30-10/1	音樂廳	人民音樂家施光南未發表作品音樂會
9月	音樂廳	余隆與中國愛樂樂團交響音樂會
10/5	音樂廳	漁舟唱晚 - 潮汕古箏大師楊秀明音樂會
10-/11	音樂廳	馬克·埃爾頓爵士與曼湖斯特哈雷交響樂團音樂會
10/12	歌劇廳	尋源問道·斐艷玲
10/13	歌劇廳	河北省京劇院京劇武戲折子戲專場
10/14	音樂廳	完全巴洛克 - 英國協奏團音樂會
10/17	音樂廳	阿什肯納齊王建與西尼交響樂團音樂會
10/19-20	歌劇廳	天津歌舞劇院芭蕾舞劇《舞姬》
10/21	音樂廳	放牛班的春天法國聖馬可童聲合唱團音樂會
11/3-4	歌劇廳	雲門2·流魚
11/9	音樂廳	鄉愁 - 沈洋獨唱音樂會
11/10-11	歌劇廳	中國國家京劇院京劇《鎖麟囊》《智取威虎山》
11/11	音樂廳	呂嘉與澳門樂團音樂會
11/16	音樂廳	音畫蕭邦-克日什托夫·雅布隆斯基媒體鋼琴音樂會
11/19	音樂廳	捷杰耶夫與馬林斯基劇院交響樂團音樂會
11/21-25	歌劇廳	北京人民藝術劇院國劇《窩頭會館》
11/23-24	小劇場	話劇《鬥地主》
12月	歌劇廳	彼得·布魯克音樂話劇《情人的西裝》
12/13	音樂廳	奧科·卡姆與芬蘭拉蒂交響樂團音樂會
12/21-22	音樂廳	鄉情·海河兒女返鄉音樂會
12/24	音樂廳	平安夜-世界經典歌曲合唱音樂會
12/24夜	音樂廳	管風琴與木蘭童聲合唱團平安夜音樂會
12/22-23	歌劇廳	哈瓦那風情-古巴熱帶舞
12/30	音樂廳	何賽·賽雷布里埃與俄羅斯國家交響樂團新年音樂會
12/31	音樂廳	俄羅斯國家交響樂團與管風琴新年音樂會
12/31夜	音樂廳	年際鐘聲-管風琴和天津交響樂團音樂會
2013/1/1-2	音樂廳	維也納管弦樂團 2013 新年音樂會
1/3	音樂廳	皮特·安震桓與皇家蘇格蘭國立交響樂團音樂會
1/6	音樂廳	中國夜鶯迪里拜爾獨唱音樂會
2/4	音樂廳 閉幕	里卡多·穆蒂與芝加哥交響樂團音樂會

藝術教育/音樂教育

2012/5/4	安東尼奧·特魯奧斯爵士鋼琴大師課
2012/6/2	費城交響樂團音樂家與盲童學校的孩子們
2012/6/6	上海四重奏大師課
2012/6/7-10	俄羅斯大師特別音樂課
2012/7/8	打開音樂之門系列普及音樂會
2012/12/25-30	管風琴初體驗

多媒體體驗

2012/4/26-5/22	你就是樂隊英國愛樂樂團多媒體互動展
----------------	-------------------

藝術講座

2012/5-2013/2	文化天津·當代學者大講堂系列講座
---------------	------------------

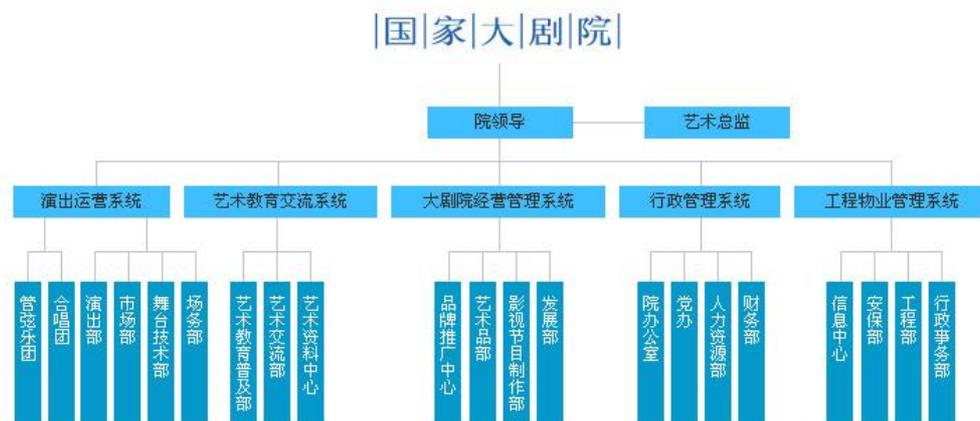
北京國家大劇院資料



- | 建築師：保羅·安德魯（Paul Andreu, 1938-）（法國），法國巴黎機場公司
- | 聲學設計顧問公司：法國 CSTB 研究所，配合單位：清華大學建築學院
- | 安德魯對北京國家大劇院所下的註解：「一個單純寧靜的外殼，裡頭孕育著充滿靈性的生命」
- | 工程預算人民幣 26 億 8800 萬元，但是因為主要工程材料費和運輸費上漲，且加上國際匯率浮動，當時歐元上漲，導致舞台機械、燈光等設備購置成本增加，總工程總經費最後追加至 30 億元左右
- | 土建 2003 年完工，內部硬體建設與裝修花了 3-4 年，2007 年 9 月正式啓用。
- | 大劇院占地近 11,893m²，總建築面積 149,520m²，東西長軸 212.20m，南北短軸 143.64m，高度 46.285 m，基礎埋深的最深部分達到 32.5m；因高度不可高過於其右側的人民大會堂，因此主要的主體建築只好地下化，因而也造就出其水電空調費用降低的效果
- | 劇院外殼是由 18,000 多塊鈦金屬板拼接而成，面積超過 30,000m²。鈦金屬板中其中只有 4 塊的形狀完全一樣，表面經過特殊氧化處理，使其色澤帶有光彩，可以 15 年不變色；湖面面積達 35,500m²
- | 建築平面呈橢圓形，沒有明顯的方向性，也無所謂正面或背面，從地面上來看更像是沒門。觀眾須經由北面的一條連通街道，走過長達 59m 的透明玻

璃頂通道，池水流過頂上。設計師希望經由這樣一個抽象、簡單、夢幻般的入口設計，調整人們的思緒，讓觀眾進到劇院時能感受到活力與魅力。

- | 場管內設施：主要設施包括
- | 歌劇院：2416 席
- | 音樂廳：2017 席
- | 戲劇院：1040 席
- | 小劇場：556 席
- | 商店、展覽館和餐廳等。
- | 地下停車場可停放 951 輛汽車、1420 輛自行車。
- | 經營定位：政府以公部門形態，「公益性事業單位+企業經營」理念營運。
- | 每年節目購買及製作支出：1.6 億-1.8 億元人民幣。
- | 每年票房收入：2.8 億-3 億元人民幣。
- | 現今每年從文化部接受到 9,000 萬元人民幣的補助，來自北京市政府的則是 3,000 萬元人民幣，共計 1 億 2000 萬元人民幣；營運成本 1 億 8000 萬元人民幣，不足金額則必須以營運收入自籌，或者另行以藝術節專案向政府申請，據悉，總比例是在 6:4 左右，官 6 /營運方 4
- | 大劇院組織架構如下圖所示：



※由於台灣對於北京國家大劇院的場館與舞台設備都比較熟悉，網路上也有許多相關資料，所以在此不再加以詳細敘述；相關資訊可參閱附件 1「北京國家大劇院-歌劇院技術手冊」。

n 興建過程

- | 1958 年，當時擔任大陸國務院總理周恩來提議，興建一座國家級的大劇院，並建議將劇院的地點放在人民大會堂西側。當時音樂廳的容量初部計畫是 3000 席，因為全國人民代表剛好是 3000 位，觀賞演出時要能每個人都有座

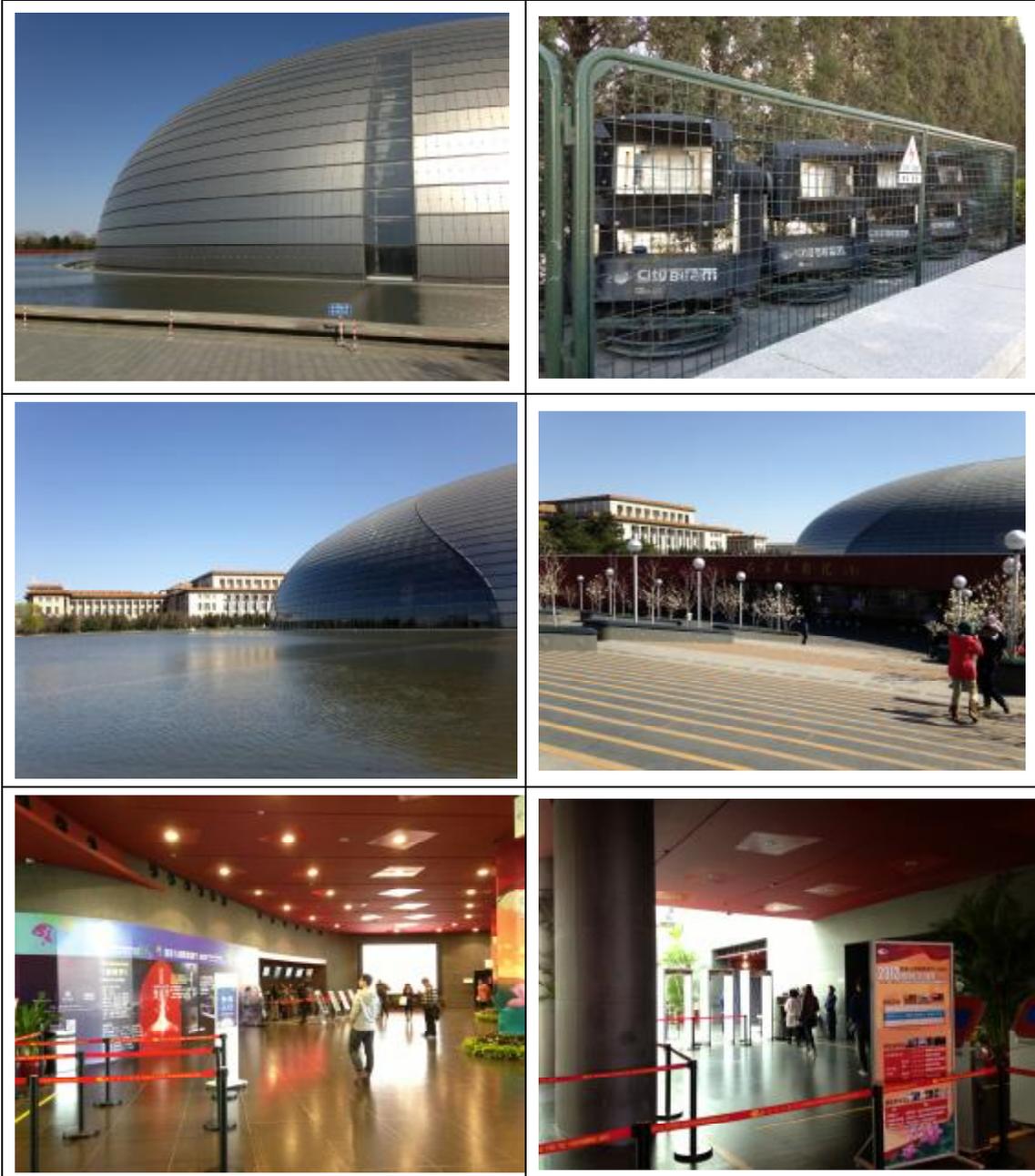
位，但當時正值大陸經濟窘困，一連串的內部鬥爭及文革，使得興建案被擱置一旁。

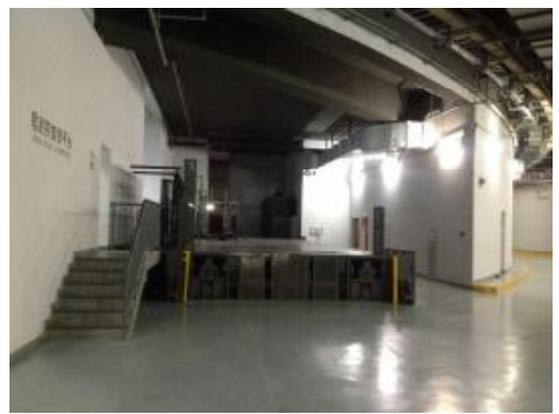
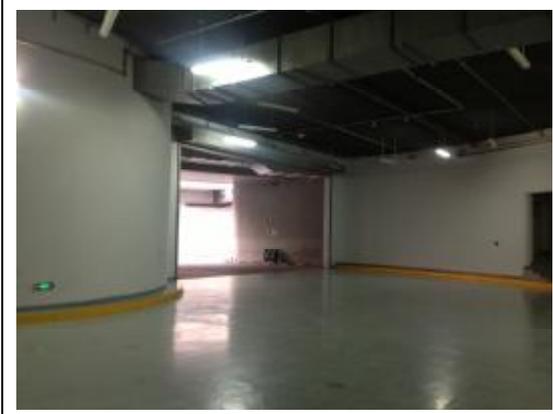
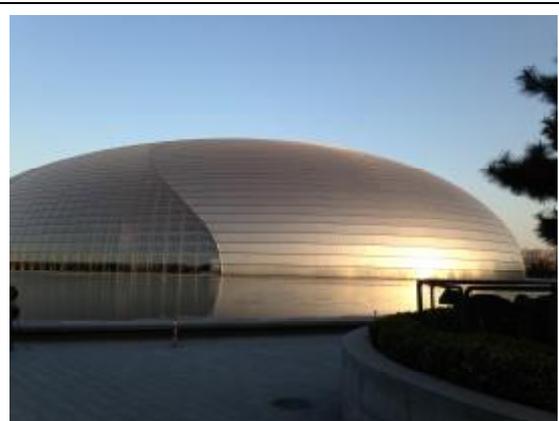
- l 1990 年文化部重新提案，並組建國家大劇院籌備處，進行可行性規劃前期工作。
- l 1993 年提出三種可行方案：一、120,000m²（3 個大劇院，1 個小劇場），二、97,000m²（2 個大劇院，1 個小劇場），三、105,000m²（3 個大劇院），最後綜合性的選擇了以 100,000m² 興建 3 個大劇院及 1 個小劇場。
- l 1997 年 10 月，大陸中央政治局常委會決定建設國家大劇院，12 月，國內 5 個設計單位提出了 7 個設計方案
- l 1998 年向國際徵求劇院的設計方案，邀請 17 家，自行報名 19 家，從來自 10 個國家 36 個設計單位的 44 個方案之中，經過兩輪，第一輪 5 個入圍，第二輪在 1998 年 11 月舉行，從 5 個提案單位中，選擇了 3 個中外聯合方案進行修改提出 3 個方案，1999 年 7 月最後決定採用法國建築師保羅·安德魯的設計方案。
- l 國家大劇院自 2001 年底正式動工，2003 年底土建完工。
- l 2004 年 5 月由保羅·安德魯設計的巴黎戴高樂機場航站大廈，疑似因為設計缺陷發生塌頂，連帶的由他北京國家大劇院的設計也連帶遭受到質疑。經官方委託專家重新檢定設計之後，才消除疑慮，且事後也查清巴黎機場塌頂，並非安德魯結構設計錯誤所致。
- l 但由於大陸先前並無此等規模表演藝術建設的經驗，且此興建案要能某種程度上提升大陸國內的相關學科知識的研究與器材製造水準，且因為經費受限，導致再三與建築師進行內部硬體建設與裝修之減項作業（例如：進口水底長廊原本是要採用德國製造黃金色特殊合金支架，但是受限於預算，只好改採中國生產製造的鋼架，造成在色彩上與建築主體以及深酒紅色的基礎色調不搭），直到 2007 年 9 月才正式落成啓用，並於 9 月 25 日進行試演。
- l 面對興建過程中的爭議不斷與風風雨雨，安德魯說：「一百多年前，建築師艾菲爾設計的鐵塔剛建成時，猶如一個鋼鐵怪物，沉甸甸地壓在法國人的心上。幾十年前，龐畢度藝術中心剪綵時，來參觀的民眾驚呼工程還沒完工！當貝聿銘拿出透明金字塔作為羅浮宮入口改造工程方案時，一片瞠目結舌、

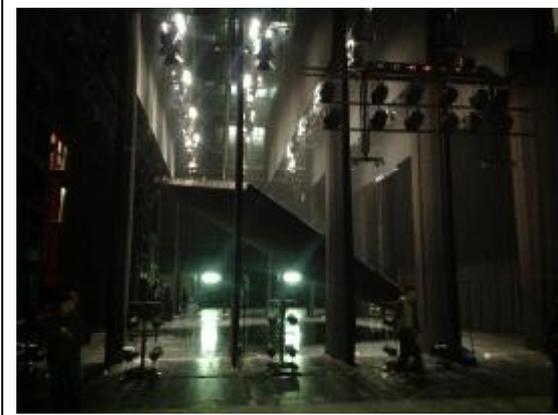
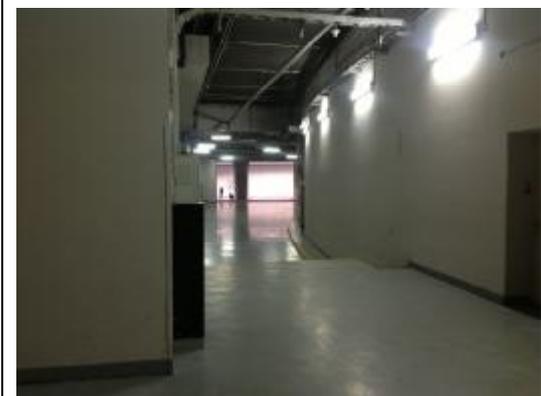


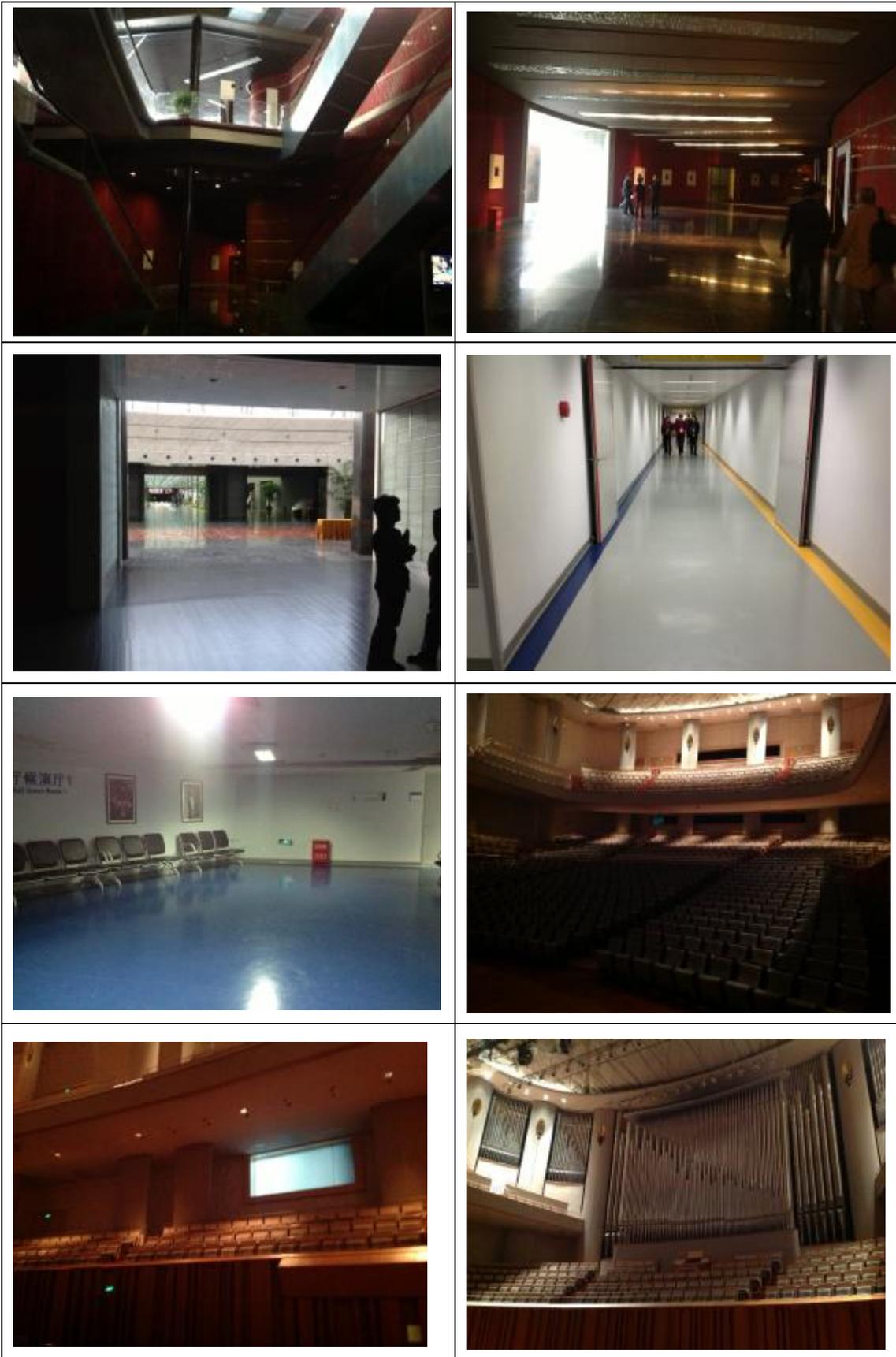
反對之聲四起，認為該設計完全破壞了令法國人為之驕傲的羅浮宮的整體風格。然而，時間終將證明一切！」

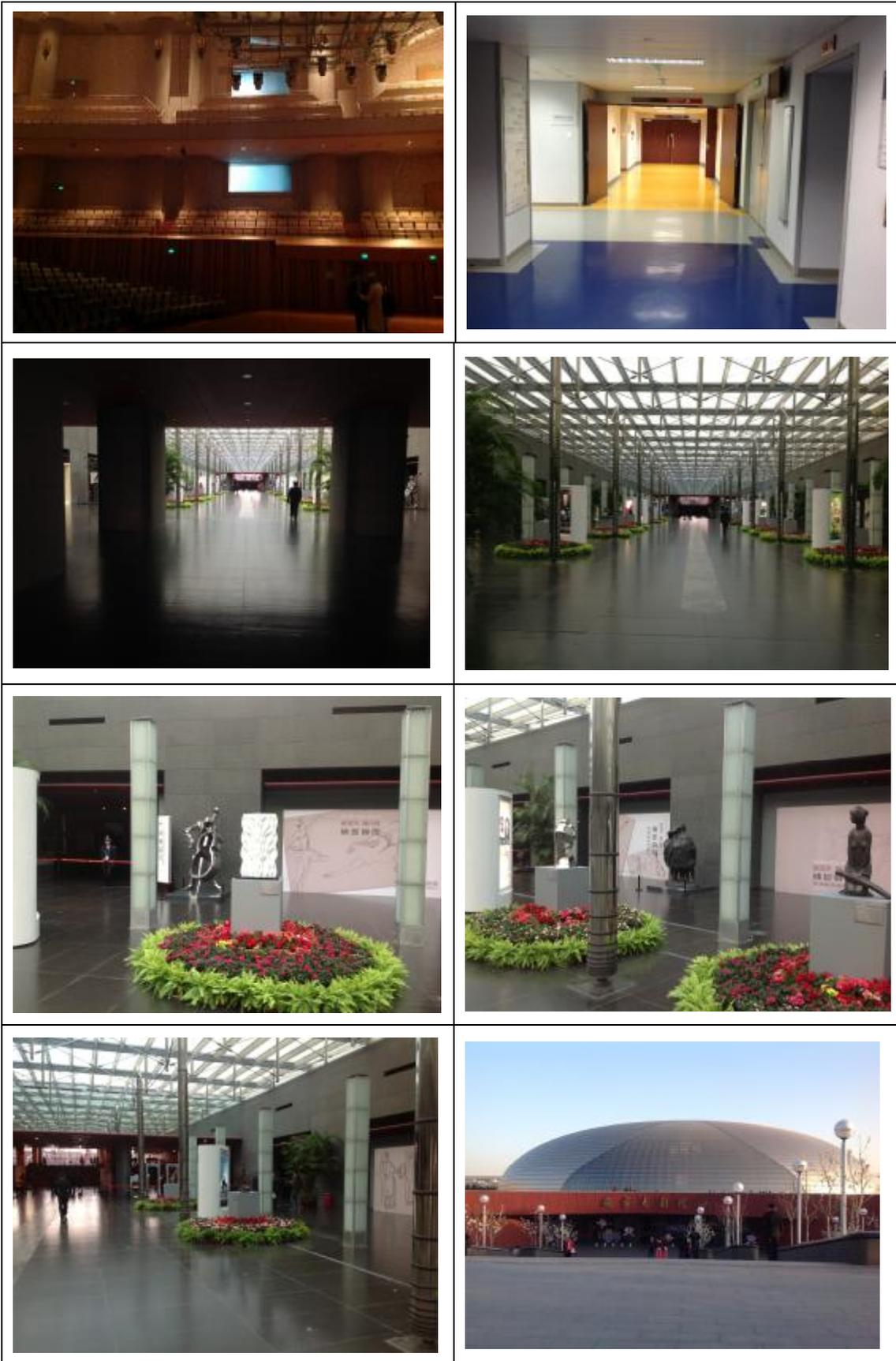
北京國家大劇院











2013 北京國家大劇院夏季演出季

Opera House 歌劇院

國家大劇院歌劇節，2013 年 開幕演出
國家大劇院製作朱塞佩·威爾第歌劇《奧賽羅》

演出時間：2013 年 4 月 11 日—14 日

NCPA Opera Festival 2013 Season Opening

Giuseppe Verdi Otello(NCPA Production)

Dates: Apr. 17-18, 2013



新西洋皇家芭蕾舞團 芭蕾舞劇《吉塞爾》

演出時間：2013 年 4 月 17 日—18 日

Giselle by The Royal New Zealand Ballet

Dates: Apr. 17-18, 2013

國家大劇院歌劇節，2013

國家大劇院製作理查德·瓦格納歌劇《漂泊的荷蘭人》

演出時間：2013 年 4 月 25 日—28 日

NCPA Opera Festival 2013

Richard Wagner Der Fliegende Holländer
(NCPA Production)

Dates: Apr. 25-28, 2013

國家大劇院歌劇節，2013

中國土耳其文化年 2013·土耳其國家歌劇院《後宮誘逃》

演出時間：2013 年 5 月 1 日—2 日

國家大劇院歌劇節，2013

重慶歌劇院歌劇《釣魚城》

演出時間：2013 年 5 月 5 日—6 日

中國國家芭蕾舞團

紀念斯特拉文斯基《春之祭》100 周年

《春之祭》(中芭版)

演出時間：2013 年 5 月 9 日—11 日

國家大劇院歌劇節·2013

國家大劇院製作朱塞佩·威爾第歌劇《納布科》

演出時間：2013 年 5 月 22 日—26 日

總政歌舞團團慶 舞劇《鐵道游擊隊》

演出時間：2013 年 5 月 29 日—30 日

總政歌舞團團慶《名家與經典》

演出時間：2013年6月1日—2日

幕間曲作曲：印青

主持人：劉小娜

合唱：總政歌舞團合唱團

演奏：總政歌舞團管弦樂團

指揮：李玉寧

首席：陳立新

德國柏林芭蕾舞團訪華演出《經典節目薈萃》

演出時間：2013年6月5日—6日

德國柏林芭蕾舞團訪華演出 芭蕾舞劇《仙媛》

演出時間：2013年6月8日—9日

國家大劇院歌劇節·2013

國家大劇院原創歌劇《西施》

演出時間 2013年6月20日—23日

國家大劇院歌劇節·2013

國家大劇院版歌劇《洪湖赤衛隊》

演出時間 2013年6月28日—7月1日

國家大劇院歌劇節·2013 閉幕演出

中央歌劇院歌劇《女武神》

演出時間：2013年7月6日—7日

第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽

古典芭蕾舞組決賽第一場

演出時間：2013年7月10日

第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽

古典芭蕾舞組決賽第二場

演出時間：2013年7月11日

第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽

頒獎儀式暨閉幕演出

演出時間：2013年7月12日

國家大劇院 2013年國際芭蕾舞明星薈萃

演出時間：2013年7月13日

國家大劇院製作焦阿基諾·羅西尼歌劇《塞爾維亞的理髮師》

演出時間：2013年7月18日—21日

<p>2013 年國家大劇院漫步經典音樂會 英國 BBC 音樂會管弦樂團音樂會 演出時間：2013 年 23 日—24 日</p>
<p>2013 年國家大劇院漫步經典音樂會 北京交響樂團音樂會 演出時間：2013 年 7 月 25 日—26 日</p>
<p>2013 年國家大劇院漫步經典音樂會 國家大劇院音樂廳管絃樂團音樂會 演出時間：2013 年 7 月 27 日—28 日</p>
<p>中央民族樂團大型苗族歌舞劇《仰歐桑》 演出時間：2013 年 8 月 1 日 指揮：許知俊</p>
<p>大型歷史舞劇《碧海絲路》 演出時間：2013 年 8 月 3 日—4 日</p>
<p>劉歡音樂會 演出時間：2013 年 8 月 8 日—11 日</p>
<p>國家大劇院紀念威爾第誕辰 200 周年歌劇音樂會 演出時間：2013 年 8 日—23 日</p>
<p>2013 國家藝術院團優秀劇目展演 中央民族樂團大型民族交響樂《敦煌》 演出日期：2013 年 8 月 26 日</p>
<p>中國國家芭蕾舞團芭蕾舞劇《小美人魚》 演出日期：2013 年 8 月 29 日—30 日</p>
<p>Concert Hall 音樂廳</p>
<p>德國斯圖加特廣播交響樂團音樂會 演出時間 2013 年 4 月 3 日</p>
<p>”清明上河圖”中國廣播民族樂團音樂會 演出時間：2013 年 4 月 4 日 指揮：張列 獨奏：侯長青、何源、張榮鑫、劉雅寧</p>
<p>中國國家交響樂團合唱團音樂會 演出時間：2013 年 4 月 5 日 指揮：金巍</p>
<p>”萬象更新錦繡春”北京交響樂團音樂會 指揮時間：2013 年 4 月 6 日 指揮：譚利華</p>
<p>2013 國際鋼琴系列 約爾格·德穆斯鋼琴獨奏音樂會</p>

演出時間：2013年4月12日
幽默百分百：中國廣播電影樂團視聽交響音樂會 演出時間：2013年4月13日 指揮：張列
中國國家芭蕾舞團交響樂團音樂會 演出時間：2013年4月19日 指揮：張藝 大提琴：秦立巍
中央歌劇院音樂會 演出時間：2013年4月20日 指揮：楊洋
馬澤爾與慕尼黑愛樂樂團音樂會 演出時間：2013年4月24日
穿越時空的交響 宋飛與北京交響樂團二胡協奏曲專場音樂會 演出時間：2013年4月25日 指揮：關乃中 獨奏：宋飛
”子規聲中煙如雨”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年4月26日 指揮：張國勇
第十三屆”相約北京”聯歡活動 開幕式演出 何賽·卡雷拉斯獨唱音樂會 演出時間：2013年4月27日 獨唱：何賽·卡雷拉斯 樂隊：中央歌劇院交響樂團 指揮：大衛·喜曼奈茲 嘉賓女高音：王莉
交響男音《陳三五娘》音樂會 演出時間：2013年4月28日 指揮：何占豪
中國武警男聲合唱團交響樂團迎”五一”音樂會 演出時間：2013年4月29日 指揮：鄧健
國家大劇院 2013 五一交響音樂會 演出時間：2013年4月30日 指揮：譚利華 樂團：北京交響樂團

<p>國家大劇院五月音樂節·2013 開幕音樂會 奧匈海頓愛樂樂團音樂會 演出時間：2013年5月1日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 德國伍騰堡室內樂團音樂會 演出時間：2013年5月2日</p>
<p>國家大劇院歌劇節·2013 馬澤爾與國家大劇院音樂廳管弦樂團：無詞指環 演出時間：2013年5月4日—5日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 呂思清、秦立巍、孫穎迪—”美杰三重奏”音樂會 演出時間：2013年5月9日</p>
<p>國家大劇院管弦樂團音樂會 演出時間：2013年5月10日 指揮：根特·赫比希</p>
<p>大地安魂曲—中國國家交響樂團音樂會 演出時間：2013年5月11日 指揮：米歇爾·普拉松 獨唱：幺紅、孫礫、劉維維、劉珊</p>
<p>第十三屆”相約北京”聯歡活動 雷妮·弗萊明獨唱音樂會 演出時間：2013年5月12日</p>
<p>”軍旗下的歌聲”總政歌舞團團慶音樂會 演出時間：2013年5月13日—14日 演唱：中國人民解放軍合唱團 演奏：中國人民解放軍總政治部 歌舞團管弦樂團 主持：于芳</p>
<p>總政歌舞團團慶”中外名曲”音樂會 演出時間：2013年5月15日 指揮：李玉寧 首席：陳立新 演奏：中國人民解放軍總政治部 歌舞團管弦樂團</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 薩爾茲堡宮廷室內樂團音樂會 演出時間：2013年5月16日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013</p>

塔利赫布拉格愛樂室內樂團音樂會 演出時間：2013年5月17日
北京現代音樂節開幕音樂會 演出時間：2013年5月18日 指揮：胡咏言 獨唱：沈洋 獨奏：Camilla Hoitenga 樂團：深圳交響樂團、Bang on a Can
國家大劇院五月音樂節·2013 歐洲鋼琴三連音音樂會 演出時間：2013年5月19日
國家大劇院五月音樂節·2013 艾莉森·巴爾松與蘇格蘭弦樂團音樂會 演出時間：2013年5月20日
國家大劇院五月音樂節·2013 維也納愛樂大提琴5+1音樂會 演出時間：2013年5月22日
國家大劇院五月音樂節·2013 吉爾·克萊默、陳薩 馬吉德·德瓦瑙斯凱特三重奏音樂會 演出時間：2013年5月23日
國家大劇院五月音樂節·2013 閉幕音樂會 ”四季與歌”義大利音樂家合奏團音樂會 演出時間：2013年5月25日 19:30
國家大劇院五月音樂節·2013 午夜玫瑰”勞倫·米雅爾公爵爵士樂團音樂會 演出時間：2013年5月25日 22:30
中國色調：中國廣播電影樂團交響音樂會 演出時間：2013年5月26日 指揮：張列
”醉里吳音”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年5月30日 指揮：許知俊
傳奇—北京交響樂團音樂季交響音樂會”大師系列”之密多里 演出時間：2013年5月31日 指揮：譚利華 獨奏：宓多里
解放軍軍樂團六一兒童節音樂會

演出時間：2013年6月1日 指揮：張海峰
經典動畫：中國廣播電影樂團視聽交響音樂會 演出時間：2013年6月2日 指揮：李凌
世界環境日音樂會 演出日期：2013年6月5日
中國國家交響樂團音樂會 演出日期：2013年6月6日
2013 國際鋼琴系列 安德拉斯·席夫鋼琴獨奏音樂會 演出時間：2013年6月8日
中國武警男聲合唱團交響樂團音樂會 演出時間：2013年6月10日 指揮：鄧健
中國民族樂團端午節音樂會”雙面鼓與千面舟” 演出時間：2013年6月11日 指揮：陳燮陽
鹿特丹愛樂樂團音樂會 演出時間：2013年6月12日
中國國家芭蕾舞團交響樂團音樂會 演出時間：2013年6月13日 指揮：張藝 鋼琴：陳薩
呂思清與佩佩·羅梅羅二重奏音樂會 演出時間：2013年6月14日
中國國家交響樂團音樂會 演出時間：2013年6月15日 指揮：克勞斯·彼德·弗洛爾
中央歌劇院音樂會 演出時間：2013年6月21日
2013 國際鋼琴系列 基里爾·格斯坦鋼琴獨奏音樂會 演出時間：2013年6月22日
”舞蹈交響詩”北京交響樂團月季 ”大師系列”交響音樂會 演出時間：2013年6月23日 指揮：拜倫·菲德提茲

小提琴獨奏：謝爾蓋·克雷諾夫
紅色旋律：中國廣播電影樂團視聽交響音樂會 演出時間：2013年6月28日 指揮：范
聲韻自然：英國古典學會樂團”四季”音樂會 演出時間：2013年6月29日
國家大劇院七一交響慶典音樂會 演出時間：2013年6月30日 指揮：譚利華 樂團：北京交響樂團
中國武警男聲合唱團交響樂團”七一”音樂會 演出時間：2013年7月1日 指揮：鄧健
”視覺交響曲”中國國家交響樂團音樂會 演出時間：2013年7月3日 指揮：菲利普·約丹
”仲夏夜之弄”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年7月6日 指揮：劉沙
”凱旋之”北京管弦交響音樂會 演出時間：2013年7月12日 指揮：李方方
2013 國際鋼琴系列 約翰·里爾鋼琴獨奏音樂會 演出時間：2013年7月14日
”山花欲然弦上聽”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年7月19日 指揮：張國勇
中國國家交響樂團音樂會 演出時間：2013年7月20日 指揮：李心草
中央歌劇院音樂會 演出時間：2013年7月21日 指揮：李心草
第九屆長城國際音樂夏令營 美果弦樂四重奏音樂會 演出時間：2013年7月24日
殷承宗鋼琴獨奏音樂會

演出時間：2013年7月25日
中國廣播民族樂團音樂會 演出時間：2013年7月26日
2013年國際鋼琴系列 陳薩鋼琴獨奏音樂會 演出時間：2013年7月27日
”長鼻子的皮諾曹”——中韓管樂嘉年華童話故事音樂會 演出時間：2013年7月28日 指揮：李東浩（韓）
中國武警男聲合唱團交響樂團”八一”音樂會 演出時間：2013年7月31日 指揮：鄧健
解放軍軍團八一音樂會 演出時間：2013年8月1日
國家大劇院八月合唱節·2013開幕音樂會 國家大劇院合唱團開幕音樂會 演出時間：2013年8月2日 指揮：吳靈芬
國家大劇院八月合唱節·2013 奧地利薩爾茲堡民歌合唱團音樂會 演出時間：2013年8月7日
國家大劇院八月合唱節·2013 中國交響樂團附屬少年及女子合唱團音樂會 演出時間：2013年8月8日
國家大劇院八月合唱節·2013 白俄羅斯國立音樂學院合唱團音樂會 演出時間：2013年8月9日
國家大劇院八月合唱節·2013閉幕音樂會 英國劍橋國王學院合唱團音樂會 演出時間：2013年8月10日
”夏夜風笛”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年8月 指揮：劉沙
中國國家芭蕾舞團交響樂團音樂會 演出時間：2013年8月14日 指揮：張藝
中國交響樂團附屬少年及女子合唱團音樂會 演出時間：2013年8月15日

交響情人夢：中國廣播電影樂團視聽交響音樂會 演出時間：2013年8月16日 指揮：范燾
鋼琴嘉年華—鋼琴大師慶典音樂會 演出時間：2013年8月17日
永遠的記憶—廣播民族樂團影視經典音樂會 演出時間：2013年8月23日
李飈打擊樂團音樂會 演出時間：2013年8月22日
倫敦銅管音樂會 演出時間：2013年8月24日
2013年國家藝術院團優秀劇目展演 中國國家交響樂團音樂會 演出時間：2013年8月29日
北京交響樂團樂季音樂會 演出時間：2013年8月31日 指揮：譚利華

Theatre 戲劇場

大雅之美 崑曲系列 北方崑曲劇院 崑劇《牡丹亭》 演出時間：2013年4月4日
大雅之美 崑曲系列 北方崑曲劇院 崑劇《西廂記》 演出時間：2013年4月5日
安慶市黃梅戲藝術劇院 黃梅戲《半個月亮》 演出時間：2013年4月7日—8日
優秀導演戲劇作品展 李六乙話劇《俄狄浦斯王》 演出時間：2013年4月11日—14日
優秀導演戲劇作品展 李六乙話劇《安提戈涅》 演出時間：2013年4月16日—17日
2013京劇精品展演 國家京劇院 京劇《智取威虎山》 演出時間：2013年4月19日—21日
國家大劇院製作話劇《風雪夜歸人》 演出時間：2013年4月25日—5月4日

<p>第六屆北京兒童戲劇季 河北省話劇院 兒童劇《”下次開船”港》 演出時間：2013年5月7日—10日</p>
<p>”琵琶世界”中央民族樂團音樂會 演出時間：2013年5月12日</p>
<p>總政歌舞團團慶《以青春的名義》 演出時間：2013年5月21日—22日 主持：于芳</p>
<p>杭州越劇院 越劇《北地王》 演出時間：2013年5月24日</p>
<p>杭州越劇院 越劇《玉蜻蜓》 演出時間：2013年5月25日</p>
<p>杭州越劇院 越劇《盤夫索夫》 演出時間：2013年5月26日</p>
<p>第六屆北京兒童戲劇季 中國木偶藝術劇院大型奇幻劇《猴王·花果山》 演出時間：2013年5月31日 19:30 2013年6月1日 10:30、14:30、19:30 2013年6月1日 14:30</p>
<p>國際戲劇精品展演 美國洛杉磯劇院話劇《絕密》 演出時間：2013年6月4日—6日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國” 京劇《臥龍出山》 演出時間：2013年6月7日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國” 京劇《舌戰群儒》 演出時間：2013年6月8日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國” 京劇《長坂坡·漢津口》 演出時間：2013年6月9日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國” 京劇《群英會·借東風·華容道》 演出時間：2013年6月10日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國” 京劇《龍風呈祥》 演出時間：2013年6月11日</p>
<p>2013京劇精品展演·國家大劇院特別策劃”看話劇三國”</p>

京劇《失街亭·空城計·斬馬謖》 演出時間：2013年6月12日
名家名作 經典呈現 中國鐵路文工團 話劇《培爾·金特》 演出時間：2013年6月14日—16日
河南省豫劇二團《清風亭上》 演出時間：6月19日—20日
江蘇省蘇州崑劇院 演出時間：2013年6月22日—23日
國家大劇院話劇《簡·愛》 演出時間：2013年6月26日—30日
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽開幕式 演出時間：2013年7月5日 19:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組第一輪第一場 演出時間：2013年7月6日 14:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組地一輪第二場 演出時間：2013年7月6日 19:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組地一輪第三場 演出時間：2013年7月7日 14:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組地一輪第四場 演出時間：2013年7月7日 19:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組半決賽第一場 演出時間：2013年7月8日 14:30
第二屆北京國際芭蕾舞暨編舞比賽 古典芭蕾舞組半決賽第二場 演出時間：2013年7月9日 14:30
名家名作 經典呈現 北京人民藝術劇院 話劇《天下第一樓》

演出時間：2013年7月14日—21日
第六屆北京兒童戲劇季 中國兒童藝術劇院經典童話人偶劇《白雪公主與七個小矮人》 演出時間：2013年7月23日—25日
第六屆北京兒童戲劇季 捷克第一黑光劇團《飛吧！小單車》 演出時間：2013年7月26日 19:30 2013年7月27日 14:30、19:30 2013年7月28日 14:30
第六屆北京兒童戲劇季 北京兒童藝術劇院《想飛的孩子》 演出時間：2013年8月3日 14:30、19:30 2013年8月4日 14:30
國家大劇院製作歌劇《費加羅的婚禮》 演出時間：2013年8月15日—18日
名家名作 經典呈現 中國國家話劇院 話劇《大宅門》 演出時間：2013年8月21日—25日，27日—31日

Multi-functional Theatre 小劇場

2013 京劇精品展演 餘音繞樑第二季 王珮瑜京劇清音會 演出時間：2013年4月4日—5日
國際戲劇精品展演 英國空動劇團《消失的地平線》 演出時間：2013年4月6日—10日
國家院團室內樂系列 北京交響樂團”北京木管五重奏”音樂會 演出時間：2013年4月11日 長笛：尼古拉 雙簧管：金京春 單簧管：李可思 大管：劉可 圓管：雷納德 鋼琴：埃納特（特邀）
國家院團室內樂系列 ”經典樂章”中國國家交響樂團 弦樂首席重奏組音樂會

<p>演出時間：2013年4月12日</p> <p>第一小提琴：趙坤宇</p> <p>第二小提琴：劉志勇</p> <p>中提琴：王建民</p> <p>大提琴：許玉蓬</p> <p>低音提琴：張學杰</p> <p>特邀鋼琴演奏：李玥</p>
<p>國家院團室內樂系列</p> <p>中國國家芭蕾舞團交響樂團</p> <p>室內樂音樂會</p> <p>演出時間：2013年4月13日</p> <p>特邀鋼琴：譚小棠</p> <p>弦樂四重奏—第一小提琴：王小毛</p> <p>弦樂四重奏—第二小提琴：楊爽</p> <p>弦樂四重奏—中提琴：徐寧</p> <p>弦樂四重奏—大提琴：郎瑩</p>
<p>國家院團室內樂系列</p> <p>國家大劇院管弦樂團室內樂音樂會</p> <p>演出時間：2013年4月16日</p>
<p>國家大劇院小劇場話劇</p> <p>《明天》</p> <p>演出日期：2013年4月18日—21日</p>
<p>2013京劇精品展演</p> <p>國家京劇院京劇《文昭關》《春閨夢》</p> <p>演出日期：2013年4月27日</p> <p>主演：馬祥飛、呂耀瑤等</p>
<p>2013京劇精品展演</p> <p>國家京劇院京劇《三岔口》《望江亭》</p> <p>演出時間：2013年4月28日</p> <p>主演：姜建光、劉博、邵媛媛、陳旭之等</p>
<p>國家大劇院歌劇節·2013</p> <p>紀念威爾第誕辰200周年—</p> <p>義大利布魯諾與瓦切皮納鋼琴四手聯彈音樂會</p> <p>演出時間：2013年4月29日</p> <p>鋼琴：朱塞佩·布魯諾、保羅·瓦切皮納</p>
<p>國家大劇院歌劇節·2013</p> <p>難忘年代”慶五一”中國歌劇經典回顧音樂會</p> <p>演出時間：2013年4月30日</p>

<p>獨唱：于爽、王丰、李玉祥 鋼琴獨奏：牛闖 主持人：沈亮</p>
<p>國家大劇院歌劇節·2013 國家大劇院合唱團經典歌劇作品音樂會 演出時間：2013年5月1日</p>
<p>”弓立弦”中央民族樂團五一音樂會 演出時間：2013年5月3日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 瓦格納盛宴！朱亦兵大提琴樂團音樂會 演出時間：2013年5月10日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 ”龍”弦樂四重奏音樂會 演出時間：2013年5月12日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 上海四重奏全套巴托克作品音樂會 I/II 演出時間：2013年5月13日—14日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 皇家斯特拉迪瓦里四重奏音樂會 演出時間：2013年5月17日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 塔利赫布拉格愛樂室內樂團六重奏音樂會 演出時間：2013年5月18日</p>
<p>國家大劇院五月音樂節·2013 呂思清與孫穎迪 勃拉姆斯全套小提琴鋼琴奏鳴曲音樂會 演出時間：2013年</p>
<p>名家名作 經典呈現 上海話劇藝術中心 阿加莎·克里斯蒂推理話劇《無人生還》 演出時間:2013/5/21-30</p>
<p>第六屆北京兒童戲劇季 中國兒童藝術劇院 兒童劇《三只小豬·變變變》 演出時間: 2013/5/31 19:30, 2013/6/1 14:30、19:30</p>
<p>讓我們盪起雙槳-兒童節童聲合唱專場音樂會 演出時間 2013/6/2 指揮:許德昌 樂團:北京市第一七一中學金帆合唱團</p>

均天雲和古琴音樂會 演出時間 2013/6/9
國家大劇院小劇場話劇 北京人民藝術劇院話劇《老爸開門》 演出時間：2013/6/11-16
環球鋼琴之旅系列 義大利鋼琴家茂里茲奧·莫萊蒂 威爾蒂及瓦格納誕辰 200 周年紀念音樂會 演出時間 2013/6/22
光榮綻放 朱丹小提琴獨奏音樂會 演出時間:2013/6/23 鋼琴:帕瓦利·朱帕寧
“塞北梅花羌笛吹”中央民族樂團七一音樂會 演出時間:2013/6/29
“我愛你中國”七一音樂會 演出時間:2013/6/30 獨唱:王磊、黃華麗、王鶴翔、甘露露、李宏偉、林希
"我愛你中國"七一音樂會 演出時間:2013 年 7 月 1 日
第二屆北京國際芭蕾暨編舞比賽 編舞比賽開幕式 演出時間:2013 年 7 月 8 日 19:30
第二屆北京國際芭蕾暨編舞比賽 編舞組半決賽第一場 演出時間:2013 年 7 月 9 日 19:30
第二屆北京國際芭蕾暨編舞比賽 編舞組半決賽第二場 演出時間:2013 年 7 月 10 日 14:30
第二屆北京國際芭蕾暨編舞比賽 編舞組決賽 演出時間:2013 年 7 月 11 日 14:30
環球鋼琴系列 瑞士鋼琴三重奏音樂會 演出時間:2013 年 7 月 12 日

鋼琴:馬丁.盧卡斯.斯托伯 小提琴:安吉拉.格魯巴娃 大提琴:賽巴斯蒂安.辛格
環球鋼琴系列 波蘭鋼琴家馬球斯.伯勞維亞克獨奏音樂會 演出時間:2013年7月13日
第九屆長城國際音樂夏令營 美國薩斯曼斯豪斯鋼琴三重奏音樂會 演出時間:2013年7月14日
國家大劇院小劇場話劇 龍馬社話劇《有一種毒藥》 演出時間:2013年7月19日-21日,23日-27日
第九屆長城國際音樂夏令營 長程獨奏家音樂會 演出時間:2013年7月28日
中國舞蹈十二天 演出時間:2013年7月30日-31日
中國紅:軍歌嘹亮八一音樂會 演出時間:2013年8月1日
中國舞蹈十二天 陶身體劇場 演出時間:2013年8月3日-4日
第六屆北京兒童戲劇季 中國兒童藝術劇院兒童劇《罐頭小人》 演出時間:2013年8月8日-10日
環球鋼琴之旅系列 瓦倫汀.西德邁爾獨奏音樂會 演出時間:2013年8月11日
中國舞蹈十二天 歆舞界《覺》 演出時間:2013年8月16日-17日
"鋼琴嘉年華"鋼琴大師室內樂音樂會 演出時間:2013年8月18日
"喜上弦梢"中央民族樂團音樂會 演出時間:2013年8月22日
張夕鋼琴獨奏音樂會 演出時間:2013年8月23日
環球室內樂系列

哈靈頓與路易斯鋼琴小提琴二重奏音樂會

演出時間:2013年8月25日

小提琴:格雷戈里.哈靈頓

鋼琴:威廉.路易斯

中國舞蹈十二天

演出時間:2013年8月27日-28日,30日-31日