

当文化消费被经济激发,消费方向就需要熟知市场又洞悉艺术的演出家们开动脑筋。这也正是本刊策划这一系列报道《演出家看市》的初衷。业内看演艺,有自家思考,有独到方向,呈现出的就是异彩纷呈的舞台艺术市场。

不久前曾有统计,目前的中国,有歌剧的城市不过北京、上海、广州。“很多天津人自己都不知道,在中国,天津才是最早演出歌剧的城市。然而在过去的三四十一年间,天津几乎没有歌剧演出。”天津大剧院总经理钱程这样感慨。

2013年,天津大剧院将迎来歌剧回归,全年九部世界级经典歌剧排期现已确定,其中还包括全新打造的天津版歌剧《茶花女》。歌剧艺术回归,背后是剧院新体制的支撑。



歌剧《托斯卡》剧照

# 歌剧回归,折射剧院新体制

## ——专访天津大剧院总经理钱程

### 节目接地气才有根基

一年内排演九部歌剧,这个“疯狂”计划让许多业界人士都难掩震惊。3月的《托斯卡》刚刚落幕;5月的《叶普根尼·奥涅金》;6月巴托克歌剧《蓝胡子公爵的城堡》;7月威尔第的三部歌剧《弄臣》、《游吟诗人》、《阿依达》;8月瓦格纳歌剧《尼伯龙根的指环》;9月莫扎特歌剧《费加罗的婚礼》;12月天津歌剧院与天津大剧院联手推出天津版歌剧《茶花女》。与这张满满的排期表相对应的是,自从1978年中央歌剧院以中文译词复排的《茶花女》歌剧,在有2000个座位的天津第一工人文化宫连演了40场之后的35年间,天津再没有过世界经典歌剧演出。

而今,不仅仅是歌剧,往返于北京、天津必经的天津站南4出口,迎面而来的是天津大剧院姹紫嫣红、琳琅满目的演出海报。除了歌剧,还可以看到美国费城交响乐团、英国皇

家爱乐乐团、法国广播爱乐乐团、荷兰鹿特丹爱乐乐团到访天津的信息;新西兰皇家芭蕾舞团、马林斯基剧院芭蕾舞团、纽约城市芭蕾舞团演出《安娜·卡列尼娜》、《天鹅湖》、《吉赛尔》的消息;还有世界小提琴大师安妮·索菲·穆特、吉顿·克莱默、谢尔盖·克雷诺夫,艾莫森弦乐四重奏、上海四重奏、英国古乐协会乐团等组成的首届天津国际室内乐音乐节;天津歌剧院交响乐团则推出自己的第一个乐季“贝多芬全集”,演出贝多芬九部交响曲、五部钢琴协奏曲、一部三重协奏曲、一部小提琴协奏曲。

“从来都是天津的观众到北京、上海或国外去观赏世界顶级演出,而今年,诸多顶级演出只有在天津能看到。”钱程说,自从天津大剧院去年4月29日开张营业,半年不到的时间,天津大剧院共迎来六个顶级交响乐团,这在天津市60年的历史从来没有过。另据大麦网发布

的信息显示,今年上海将推出一部歌剧、广州两部,在北京也只有五部。天津要找回与之城市地位相匹配的文化艺术影响力。

### 成本凸显市场基因

缘何有如此巨大的变化,钱程将其归结于剧院不同发展路径的选择。在他看来,艺术演出背后起着强大支撑作用的是剧院经营模式的彻底转变。屈指算来,天津大剧院去年年初落成前,国内大中型城市已经有超过40个豪华剧院,除了国家大剧院、上海、广州等地豪华剧院,大多数都是空壳。庞大的体量和运营支出,“大剧院搞不好就成了政府的包袱”。

作为天津文化中心体量最大、投资最高的文化场馆,天津大剧院有3600个座位,造价达15亿元,按照国内其他大剧院的运营费用估算,每年的运营成本接近1亿元。单靠政府输血,不但每年的财政支出过于庞大,而且这些政府补贴能否真正投入剧院运

营、能否产生预期效果也存在疑问。另一个比较通行的做法是政府出资加入大型国有企业的院线,“这样的操作办法直接决定质量”。钱程分析,“首先就是各个城市演出同质化,难有剧院特色;其次,没有票房压力就没投入动力,节目投入上打折扣成为必然。而高雅艺术消费本就不是必需品,节目不好观众下次就不来了”。

在全国一线城市里,天津大剧院的方式是更为彻底的BOT模式,直译为建设-经营-转让。企业建设、企业经营,产生一定社会效益后再返还政府,从最初便有以市场为生命线的企业参与其中,确保了剧院的市场生命力,形成剧院独特风格。

“体制机制的选择是决定一切的前提,刚结束的《托斯卡》之所以收到很好的市场反馈,更多的喝彩来自性价比。”钱程说,“观众觉得演出‘值’,有性价比,才有可能做九部或者更多。”而目前,歌剧制

作呈现出的状况与晚会非常相近,更多的精力并非放在音乐和演唱本身,而是铺张在豪华的背景舞美上。“本轮《托斯卡》成本不到100万元,“这还是花‘冒’了,原本计划不过30多万。而业内歌剧制作成本动辄500万到1000万。用心计算究竟有多少钱是真切切花在了节目上,这是身在市场的剧院经营者基本的责任心。”钱程说。

### 送票拉不来观众

制作了节目,控制了成本,是否有足够的市场消化能力?有歌剧听众的城市才是有歌剧的城市。“有着三四十年的空档期,当下40岁左右在天津生长的人在家门口是没有看过歌剧的,事实证明的确很多观众抱着看热闹的心态进剧场,但看一次就被吸引了,经典本身会征服观众,好戏也会引来越来越多的观众。”钱程说,靠有水准的作品,“先让‘艺术改变城市性格’,接下来就是‘打造有歌剧的城

市’。”而这正是天津大剧院发展一脉因袭的发展思路。

近年各种文化惠民政策出台,不乏政府出钱买演出送票请人看,“只要一送票就再没人买票了,这等同于撒向市场的毒药,其实是低成本、低质量破坏市场,完全违反艺术和市场规律。”在钱程看来,节目是第一位,一台质次价低的演出直接产生的后果是让消费它的人由此对真正的高雅艺术绝缘。观众能否进场,能否实现持续消费首先依赖节目的循环感动。其次,尽可能压低成本和票价。“票价是个闸板,”钱程非常赞同国家大剧院院长陈平今年“两会”上曾发表的观点,“政府方面如果能在票价补贴1个亿,那么国家大剧院年均票价马上能降到200元,对比看天津只要降到百元左右,需求就明明白白摆在了眼前,辅之以持续推动的艺术普及和高端导赏,何愁没观众?”

北京商报记者 姜琳琳

### 演艺新产品



《解药》导演丛林

近日,北京人艺小剧场刚刚结束了话剧《有一种毒药》的演出,一台名为《解药》的剧目又将登台。作为今年的第一部制作人制话剧,《解药》将开启今年制作

人制话剧的演出序幕。

《解药》通过两个“六根不净、狼性不知”的男人之间,以寻求解药为线索,从冤家对头到知己,从寻求医治到自我救赎之间的故事,来揭示出真相与表象之间的距离以及人在真相面前的勇气和包容。

在生活中,很多困境都被比做毒药,那么寻求解药也成了每个人都在面对的事情。然而,究竟什么是“解药”?编剧吴彤介绍说,自己的创作过程也是一个寻找过程。“我在想可能解药还是人自己吧,而我更希望观众自己

有着自己的答案和解读。”而导演丛林则认为《解药》这部戏其实是一面镜子,“这个戏是以一个心理诊所为背景,包罗了很多社会现实问题,我最终希望通过这个戏实现的是一种演员和观众交流,希望观众看了剧中人,就像看见了自己,有一种照镜子的感觉”。

作为人艺出品的剧目,《解药》展现了人艺班底加“超级”外援的阵容,编剧吴彤、导演丛林都来自人艺,演员之一的杨佳音是北京人艺近年来涌现出来的优秀青年演员,因此无论剧本还

是之后的二度创作《解药》都有着“人艺范儿”。而该剧请来惟一的外援则是著名戏剧人李龙吟,无论是表演艺术家李默然之子还是演艺集团副总、知名导演、演员等这一系列的身份,都让他此次的出演备受关注。“成熟的演员能很好地实现跟观众的互动。”导演丛林简单地介绍足以看出有了李龙吟的加盟剧组上下信心十足。随着这部戏的建组,北京人艺小剧场制作人制也走入了第三个年头。通过前两年的试行,北京人艺推出了《爱情的印象》、《第一次的亲密接触》、《老

爸,开门》、《坏女孩的恶作剧》这四部广受观众认可的小剧场剧目,四个剧目共演出115场,票房收入共计218万元。这些剧目在丰富了北京人艺小剧场舞台的同时,也使人艺在探索艺术管理新模式方面日趋完善,并培养了更多编剧、导演、演员、制作人、舞美设计等方面的青年人才。

据悉,《解药》将于4月12日起登陆北京人艺实验剧场。另外两部小剧场制作人制话剧《燃烧的梵高》、《明枪暗箭》也将陆续与观众见面。

北京商报记者 刘小艾

# 生活的毒 拿什么来解