



越剧《孔乙己》剧照

茅威涛戏剧工作室启示录

■观察记者 罗英

“茅威涛戏剧工作室”，是我国第一个以著名戏曲表演艺术家个人名字命名的民营企业。它经营特殊的文化商品。虽然产品生产的过程非常艰难、纷繁，但往往是一些艺术精品，并且涉及甚广，如京剧、话剧、音乐剧、越剧、歌舞剧等。前不久，浙江省文化厅向“工作室”订购了5个剧目。

这在国内还是一件新鲜的事。

观察记者就此采访了相关人士。

“工作室”创建初衷

已是下班时间了，记者一直在等待采访“工作室”的原始创建人——茅威涛。

在长廊，我听到越剧唱腔，声音似乎熟悉。办公室的朱小姐向我解释：这是我们茅团长在练声，她经常这样……

她的唱腔，勾魂摄魄，曾一度倾倒无数观众，难怪听来熟悉。

当茅威涛约见我时，一眼便瞧见她演《孔乙己》时的“光头”已经长出了缕缕青丝，还发现她喝的水杯里放有很多胖大海。这不由让我想起了很多……

茅威涛的名字，在戏剧界，可谓是人人皆知。她是我国一级演员，尹派第四代弟子，浙江小百花越剧基金会会长，中国戏剧家协会副主席。她的主要作品有：《陆游与唐婉》、《西厢记》、《个人专场》、《寒情》，以及《孔乙己》等。有多部作品获得五个一工程奖、梅花奖、文华奖。

记者：前几年，在市场经济的冲击下，整个文化领域出现了不少新情况、新问题，传统民族戏剧面临着影视、流行歌曲的挑战，人们对此有一种悲观的论调叫“戏剧消亡”，这使大量的戏剧人才转行或流失。而“工作室”正是在这样的环境中创建的。当时你是怎么想的？

茅威涛：当时我有两种想法。

其一，“工作室”于1998年上半年创办，当时我是团里分管业务的副团长，也是主要演员。文革之后出来的一批青年苗子全部集中到“小百花”，可谓人才济济。后来由于国内改革开放20年的“大气候”影响，有的出国留学，有的经商，有的发展影视，整个格局发生了变化。当时我已经30多岁了，青春可以说是一去不复返。我一直在居安思危，苦于没有更多的机会从艺术上去尝试更新的作品。自从进了“小百花”，平均3年才排一场戏，然后轮流等着排另一场戏。这样一等就是3年。3年时间有多长啊。长此下去，不能较大幅度地挖掘自己的潜力，这是我一生的遗憾。当时国内出现了多样化的“工作室”，我也就有了这种想法。

其二，其实在创建“工作室”之前，我就已经有了关于剧目如何运作的设想：以



股份制形式，引进资金，真正地与市场结合起来。由于这个动因，我曾与电视台谈过，开辟一个《茅茅专递》栏目，像今天的《杨澜视线》、《倪萍访谈》等栏目。

记者：为什么在“工作室”的前面加上“戏剧”两字？这样会不会给你的“工作室”今后的发展带来局限性呢？

茅威涛：我想不见得有局限性。戏剧是一门综合性的艺术。我们的经营范围是“文化策划”，这个范围很广。我们同样可以开展相关的文化经营活动。我是在“小百花”成长起来的，我的演艺生涯一直是演戏剧，对此有着浓厚的感情。当时我也考虑到这个问题，也向其他人讨论过这个话题，最后还是定了“茅威涛戏剧工作室”。

“工作室”成立以来，创作的第一个剧目是越剧《孔乙己》，到目前为止，已演出了70多场，在观众界引起了很大的反响，得到了省委宣传部、省文化厅较好的评价，标志着“工作室”首次创作的成功。当时团里领导提出来要我担任团长，我想斗争很激烈。但通过对《孔》剧的成功运作，看问题更加全面了，才使我有信心去接受“小百花越剧团”团长的位置。我想利用工作实践中的管理经验，能够激活“小百花”在计划经济体制影响下的一潭死水，盘活“小百花”的无形资产。

记者：有人说：“小百花”是“工作室”的后花园。你认为这两者目前处于一种什么样的关系？

茅威涛：自从我担任团长后，我就自觉理顺了这种关系，把“工作室”交给郭小男，法人代表、总经理、艺术总监都由他来担任。我们两者只是合作关系，即协议关

系。就像“工作室”跟任何一个剧团、文化单位或是企业一样的合作关系。

“工作室”直面市场

郭小男现任“茅威涛戏剧工作室”的法人代表、总经理、艺术总监。他也是中国戏剧界的著名导演，曾先后执导过淮剧《金龙与蜉蝣》、歌剧《仰天长啸》、音乐剧《夜半歌魂》、话剧《情官外史》、昆剧《牡丹亭》、京剧《中国贵妃》、越剧《寒情》，以及《孔乙己》等各类多部戏剧剧目。曾多次获得“文华奖”、“金狮奖”，被业内人士誉为“戏剧创作界的一匹黑马”。

他导演的风格：以严谨、多变、奇丽、浪漫而著称，以致有人称他为“另类导演”。

他曾经有两个创意：一是，让“西湖消失”，让习惯了西湖的杭州人，第二天起来，发现西湖变成了一个草坪，看他们的心里是如何波动的。

第二个创意：为了把越剧这个剧种做大，让浙江所有的越剧团合在一起到普陀山合拍一个MTV——“观音登普陀”。

虽然上述两个“创意”，是不可能实现的愿望，但正是这些“不可能”的想法，说明了他的内心深处蕴含着对文化，丰富而独到的创意天赋。今天“工作室”有那么多创新剧目，也就不足为怪了。

记者：“工作室”是文化公司制造文化商品的一个载体，这种特殊的商品一旦进入市场，就意味着既要接受市场和消费者的检验和评判，又要面临市场规律等诸多因素的影响和制约。作为第一部创作的越剧《孔乙己》演出后，有无达到你们预期的效果？

郭小男：当时，《孔乙己》是与绍兴咸亨酒店、浙江越剧团三方面合资制作的，实行剧目股份制的合作方式。在全国进行了70多场的演出，票房达200多万元，收回成本并有赢利。包括后来创作的诸多剧目，搬上舞台后，由于我们的创意新、起点高，均受到了广大观众的关注和好评。应该说，这是检验和评判“工作室”创作剧目的最好标准。

记者：请谈谈“工作室”创作剧目的流程。

郭小男：“工作室”主要是经营文化创意，并参与设计、制作。以音乐歌舞剧《杏坛圣梦》的创作为例。

第一步，设计文本：确立以表现孔子学术思想，弘扬鲁文化，儒家学说的原则……

第二步，音乐设计：梦，远古的意境。朴素而单纯。用埙、箫、无歌词做底，伴有打击乐。

第三步，舞蹈设计：依据文本说明，强调整场的仪式感，队列手持火炬，肃穆庄严，在舞台深处驶出一马车时，合唱渐入。

第四步，空间设计：从演出前的状态调整到演出开始，要大变化，有几处可移动，火堆也有几许，旷远、深邃和神秘。

第五步，服饰设计：长袍素裹，简洁、朴素，有仪式感。

第六步，灯光设计：制造静谧与神秘。满场沐浴在圣歌之中的色彩……后归复于远古的梦境。

第七步，道具设计：一辆战国时代的马车，要求古朴，书简若干堆于车上。

还有音响、冷烟火等一系列的设计。一场一个景，就这样反反复复地设计、布置和排练。这就是创作一个剧目的过程。每一步的设计都是非常严谨的创作过程，到最后才形成最完美的产品。

记者：自“工作室”创建以来，工作实践成果有哪些？其创作剧目的特色主要表现在哪几方面？

郭小男：《孔乙己》是1998年10月“工作室”创作成功的第一部戏剧。英俊小生茅威涛出演《孔乙己》，无疑是毁灭性的形象重建。这部戏在艺术上大胆创新，如打破传统戏曲的结构模式，显现了淡化情节的散文格调，并与京剧、话剧、绍剧、舞剧等多种剧种嫁接以及让男女小生同台演出等等。有关专家认为：越剧《孔乙己》这种运作模式，给中国的戏剧体制改革提供了有益的示范，是戏剧表现形式的一种成功。

1999年8月，由“工作室”接手执导的上海昆剧院新版昆剧《牡丹亭》。以全本

特别关注

精版的形式，在一片“牡丹惊艳”之中充分凸现了海派艺术的综合实力。

为纪念孔子诞辰2552年，“工作室”经过半年多的剧目酝酿、策划、创作，在2001年9月26日祭孔之日，成功上演了《杏坛圣梦》，得到了在场观众的阵阵喝彩。

2001年11月，“第三届上海国际艺术节”在沪举办，大型京剧《中国贵妃》的演出，受到了媒体的广泛关注。每场戏由3组演员同时演出，他们分别来自北京、中国和上海三家京剧院团，是京剧界打破地域的一次空前合作。

据本刊记者了解到，“工作室”近几年来不仅成功策划了多项戏剧的创作，完美地展现在观众面前，同时还经营了其它一些文化项目：

2000年11月，成功策划了“第二届桐乡菊花节”开幕式大型文艺演出，赢得了国内外来宾的高度赞赏。

2001年3月，应山东曲阜的邀请，成功策划、设计了“杏坛剧场”。该剧场以广场艺术为定位，其建筑风格运用鲁文化传统与现代旅游文化精神相结合的理念，成为曲阜的一大别有景致。

记者：2003年之前，可以说，“工作室”的任务已经排得满满的，被浙江省文化厅采购的5个剧目，正在紧张创作过程中。现在完成情况如何？

郭小男：为迎接“第七届中国艺术节”，政府向我们“工作室”采购了以下5个剧目：

1、京剧《东坡宴》，全剧主要情节围绕着疏浚西湖展开，讲述了苏东坡与皇帝、与新党旧派之间的矛盾冲突，整场戏由“东坡宴”来贯穿始终，分别由东坡茶、东坡酒、东坡蟹、东坡肉等7个部分构成。

2、越剧《蓝眼睛、黑眼睛》，该剧主要描述了一位奥地利维也纳的老太太和浙江东阳的杜承荣先生跨越70年的爱情故事在舞台上完整呈现。

3、越剧《藏——天一阁秘史》。讲述明末清初宁波天一阁藏书人家，对于坚守文化传统，弘扬藏书文化所付出的辛酸与代价。

4、越剧《梁祝印象》，依据“梁山伯与祝英台”的民间爱情故事，着重对传说的重新开掘与阐释。形式包括音乐和情感的交响。此剧更像一首交响诗剧，“印象”会使得“梁祝”内容更加妍丽、更加诡谲，更加有画面感。

5、话剧《茶人》。

以上5个剧目均反映了浙江的人文、历史、传奇故事等，剧情完全体现了浙江浓郁

的文化气息，这正是政府采购剧目的基准。

记者：想过“工作室”长远的发展吗？

郭小男：我们从实际出发，做一些力所能及的事。当“工作室”发展到一定的阶段，或许我们会依附其它产品，来实现“工作室”创作商品的产业化。

“工作室”意义不凡

浙江省文化厅副厅长吴天行对记者谈了他对“茅威涛戏剧工作室”的看法——

“茅威涛戏剧工作室”是浙江省文化体制改革的产物，是在文艺团体探索与市场经济相适应的实践中应运而生的。“工作室”集名人效应、灵活机制、信息资源、人才集聚能力及全新的创作理念和市场运作意识为一体，为我省的文艺繁荣做出了积极贡献。比较成功的实践是四年前的越剧《孔乙己》。

“工作室”以自己的品牌、剧本和导演、主演为资本，与绍兴咸亨酒店集团和浙江越剧团合作，以股份制形式生产了一部优秀的艺术作品。其创意、策划、排练、演出、营销、宣传等各个环节都是“工作室”为主操作的，取得了较好的社会效益和经济效益，为我省艺术院团提供了宝贵的经验。正是有了这样的基础和实践，在浙江省承办第七届中国艺术节的剧目创作生产中，省文化厅向“茅威涛戏剧工作室”采购了5个剧目的创意和剧本。

记者：省文化厅向“工作室”采购的5个剧目，是像我们购买普通商品一样，还是有它的特殊性？

吴副厅长：当然存在它的特殊性。为迎接第七届中国艺术节，早在1998年我省就开始准备剧目，但直至2000年下半年还没有理想的选题。而“工作室”在作了深入研究和广泛的市场调研后，提出了5个剧目

的创意。这5个剧目都选取了浙江深厚的历史文化和现实生活，构思新颖，立意深邃。更可贵是这些创意都包含了社会效益和经济效益的目标和实现途径。这些剧目的剧本创作需经过文化厅艺术委员会的论证才能立项，拨出创作经费；它的二度创作即舞台呈现需通过厅艺委会的彩排审查，最后，这些剧目还要经过市场的检验和第七届中国艺术节的检验，真正获得好评后才能得到“工作室”全部的报酬并发还风险抵押金，如果获得大奖，还将给予重奖。经过近两年的努力，这5个剧目中的两个已搬上了舞台，一个正在排练中。

记者：“工作室”已经走向市场将近四年之久了，你是如何评价它的，并且对国有剧团带来了哪些影响？

吴副厅长：“茅威涛戏剧工作室”是我省文化系统第一个民营的具有独立运作能力的文化机构，它的出现给传统的艺术创作、生产和营销带来了很大的冲击。首先是它的创新意识和探索精神。在艺术创作上，他们不满足已有的成就，努力实现新的突破；在艺术生产的组织上，追求资源的最佳配置和优化组合。其次是它的强烈的市场意识。无论是创作人员的精神劳动还是精神产品的价值体现，都按市场规则操作，按质论价，按合同办事。剧目创作也把观众需求作为第一信号。第三是它的灵活的运作机制。既可与政府部门合作创作生产重大项目，又可与企业和媒体合作，运作文艺晚会等项目，还涉猎电影电视等领域。

对于“工作室”的出现，给政府文化部门也带来了新的课题，如何把这种新型的文化机构所产生的活力引入到国有剧团的改革之中，如何与这种民营文化机构合作，取得更好的效益，进一步解放艺术生产力，等等，我们还在探索之中。



郭小男正在执导京剧《东坡宴》