

□李光南

记“天蟾·安庆黄梅戏艺术周”



演出结束后,上海市文化广播影视管理局艺术总监马博敏(中)、上海市天蟾京剧中心逸夫舞台总经理高美芬(右)和青年黄梅戏表演艺术家韩再芬(左)亲切合影,祝贺演出成功。

“天蟾·安庆黄梅戏艺术周”于2002年9月25日至29日在上海天蟾京剧中心逸夫舞台举行,共演出五场。9月25日、26日晚演出的是大型神话黄梅戏传统剧目《天仙配》,由安庆市黄梅戏一团演出,主演是国家二级演员满玲玲、董家林;9月27、28、29日演出的是大型古装黄梅戏《女驸马》,由安庆市黄梅戏二团演出,主演是“梅花奖”、“上海白玉兰奖”得主、国家一级演员、青年黄梅戏表演艺术家韩再芬。从演出的情况看,每场观众上座率在八成以上,且剧场反映热烈,在目前上海的戏曲演出市场不太景气的情况下,黄梅戏的演出状况是较为火爆的。上海市的领导对这次艺术周也极为关注,上海市委副书记、市人大副主任龚学平,上海市政协副主席陈正兴等领导观看了演出。演出期间,上海的7家报纸2家电视台和电台等各大新闻媒体也对艺术周进行了较为详细的报

道,上海东方电视台还对两台戏进行了实况录像。这次艺术周基本上达到了宣传安庆、扩大黄梅戏影响,拓展黄梅戏演出市场的预期目的。

一 决策创意

今年年初,安庆市委、市政府决定在全市范围开展“为经济建设服务、为市场主体服务、为基层服务、为群众服务”的“四服务”活动。根据这一决定,安庆市文化局认真开展了如何结合文化系统实施贯彻“四服务”活动的大讨论。通过学习,大家统一了认识,认为文化系统在“四服务”活动中,应该重点打好“文化名牌”,也就是在安庆市的特色文化产品“黄梅戏”上大做文章。一方面,通过黄梅戏的广泛影响,在安庆市的经济建设和市场发展中起到桥梁和纽带作用。随着市场经济的不断发展和中国加入WTO,经济日趋全球化,文化作为一个独立的经济产业其表现也日趋活跃。文化从为经济服务到文化成为经济的增长点和热点,这不仅是一个观念的变化,更是经济结构调整的切实表现,因此,“文化产业”被西方称为“朝阳产业”。黄梅戏作为安庆市的文化优势,不仅在为经济服务上要发挥作用,同时,也要在经济活动上呈现活力,变“文化优势”为“经济优势”,这在国内外都有成功的范例。如美国“好莱坞”的“电影经济”,日本宝冢的“歌剧经济”,山东潍坊的“风筝经济”,四川自贡的“灯展经济”和云南丽江的“纳西古乐经济”等。实际上,安庆市文化局自1992年以来,就在积极探索“文化参与经济”的路子,并于2000年,在北京长安大戏院进行了较为成功的以市场化运作在大

都市开展大型艺术活动的尝试。通过“四服务”活动的学习和讨论后，文化局设想在国内中心城市再举办一次大型艺术活动，并且采取市场化运作模式。经过反复比较和审慎考虑，最终把目标锁定在上海。这是因为：一是今年10月底安庆市将举办“皖台经贸恳谈会”，而上海是台资密集区，如果能通过黄梅戏在上海的演出，可以扩大安庆的知名度，对招商引资起到积极的推动作用；二是看中了上海不可替代的中心城市的优越地理位置。上海不仅是中西文化交融的桥头堡，而且是中国的经济中心，对周边省市有着强大的辐射力，市场广阔，黄梅戏进入上海，不仅加入了中西文化的交流融汇，而且通过对上海市场的占有，高屋建瓴地俯视周边经济活跃地区巨大的潜在演出市场，对于拓展黄梅戏演出市场将达到事半功倍的效果。

决策明确后，安庆市文化局立即派人赴上海和有关部门接洽联络，最终选定上海最好的演戏场所——上海天蟾京剧中心逸夫舞台作为合作方，并定于今年9月底“十一黄金周”前夕举办“天蟾·安庆黄梅戏艺术周”。

二 市场准备

上海天蟾京剧中心逸夫舞台每年要演出400多场，接待全国各地几十个剧团。但这些剧团赴沪演出，要么是政府行为，由当地政府出资到上海演出，旨在扩大影响，提高知名度；要么是企业行为，由大的企业或集团给予资助，实际上是一种企业广告行为，单纯依靠票房收入来保证演出，不仅逸夫舞台很少接待过这样的剧团，就是上海其他十几家大型演出场所也很少遇见过。开始，文化局也希望能够通过政府行为或企业行为来实现这一目的，但就安庆市的财政状况，要想政府拿出一笔钱用于这方面开支（虽然这笔开支和获得的软硬两种收益相比仍微乎其微），也是不可能的；而他们通过多方联系，和安庆市一些大的企业也有一些接触，最终仍是落花有意，流水无情。这种情况迫使我们下决心必须通过市场化运作，以门票收入来维持艺术周运作，做到“以周养周”。当我们做出这一决定时，逸夫舞台的负责人既为我们“敢冒天下先”的闯劲而敬佩，同时又为我们捏了一把汗，大上海的戏不好演！大概是为我们的强烈事业心和强烈的市场意识所感染，逸夫舞台在这次艺术周活动中给予了我们大力支持，不仅在场租上给了我们比上海本地剧团还要大的优惠，而且在售票手续上也尽量给予方便。

虽然我们有了举办2000年“长安·庆黄梅戏艺术周”的经验，但这一次毕竟不一样。“长安艺术周”是由长安大戏院承担了全部门票，除负责我们吃住行费用，还每场给演出费，实际上风险很小。这次我们不仅要独自承担全部门票销售，吃住行费用都要自理。

为了保证这次艺术周成功，安庆市文化局抽调精兵强将，四赴上海，全力开展票务销售活动。一是瞄准上海的高校开展票务销售工作。2000年和2001年，安庆市黄梅戏曾先后赴天

津大学、中科大、同济大学演出，受到了高校师生的热烈欢迎，这对我们发展黄梅戏是个很好的启示，在目前情况下，黄梅戏只有不断提升观众层面才有前途，上海的高校很多，如果能让高校学生喜欢上黄梅戏，其意义不仅只是满足举办一次艺术周，而是要深远得多。通过我们的努力工作，上海的复旦和同济大学给予了大力支持；二是利用对口关系，开展票务销售工作。长期以来，沪皖两地文化部门都保持了良好关系。这次举办艺术周，上海文广局领导和有关处室，上海市娱乐协会都给予了很大帮助。上海文广局的梁晓庄副局长，马博敏艺术总监在艺术周演出期间还多次观看演出。上海的对口关系单位也帮助我们销售了部分门票；三是千方百计寻找安庆或安徽在上海工作的老乡开展票务销售工作。这些安徽老乡在上海熟人熟路，他们对家乡深有感情，对黄梅戏倍感亲切，积极帮助找关系和路子；四是通过安庆市政府驻沪办事处和安徽文化经济技术促进会，开展票务销售工作。他们也非常热情，把举办艺术周作为他们今年开展“皖沪”文化交流和联谊的一项重要工作内容来抓，在门票销售上起到了很大作用。

三 艺术保证

要确保艺术周成功，剧目选择至关重要。众所周知，上海的戏难得演，因为上海的观众见多识广，十分挑剔。近两年，我们虽然有《徽州女人》在全国产生了一定影响，但《徽》剧已两度赴沪，有些剧目虽然也有一些基础，但因为无知名度，上海观众也不一定认同。经过反复挑选，我们还是觉得《天仙配》和《女驸马》比较把稳。一是这两台戏都是黄梅戏经典传世之作，其影响力经久不衰；二是这两台戏都是在安庆这块土地上诞生的，和安庆有着历史渊源关系，充分利用了这一地域文化优势；三是《天仙配》已睽违上海四十多年，上海的老戏迷很希望能看到这台戏，而《女驸马》则因为韩再芬的人气不断上升，更被上海的演出市场看好。从观众的上座情况和门票销售情况来看，这种决策是正确的。

在千里之外，人生地不熟的大都市举办艺术周，关键在组织。为了保证这次艺术周成功，我们在组织上花了很多心血。早在艺术周前几个月，就要求参加艺术周的安庆市黄梅戏一团和二团尽快抓紧剧目排练加工，以最好的舞台面貌呈现回报上海观众。艺术周前，还专门召开了两个剧组全体人员战前动员会，要求所有演职员，一是在思想上高度重视，二是要在艺术上精益求精，三是要加强组织纪律性，服从命令听指挥。并且把日程安排表、演职员须知装订成册，人手一份。

艺术周举办正值“十一旅游黄金周”前夕，也正碰到上海“国际旅游节”，演职员的住行安排稍有疏忽都会出问题，自9月23日至9月30日，每天都有人员流动，最高峰住宿人员达110人，由于他们事先做了周密安排，基本上做到了演员到站有人接，接到就能入住，演出往返都安排专车接送，两个剧团装拆台衔接也有人现场协调。由于计划周密，安排精细，落实到位，整个艺术周期间各项工作井然有序，确保了演出圆满

成功。

四 几点启示

这次艺术周的圆满成功，不仅达到了预期目的，而且锻炼了队伍、尝试了演出市场的“水温”，对安庆市今后黄梅戏艺术发展有了一定的启示。

1. 加大成本投入是艺术走向市场的基础

这次我们虽然取得了艺术周的成功，但两个剧团的装备还是让上海观众看出“寒碜”。一是灯光和音响已经落后：见多识广的逸夫舞台工作人员看到我们剧团的灯光和音响后连连摇头，在演出过程中，两台戏的灯光亮度都不够，色彩效果不丰富，《天仙配》演出时音响还出了点问题；二是舞美简陋：《天仙配》虽然是电脑制景，但整个舞台道具陈旧，《女驸马》的景因为缺少经费只能东拼西凑，缺乏个性化特征；三是服装不靓丽：既缺少外在的美观，又缺少内在的统一；四是包装落后：因为经费问题，这次艺术周我们

甚至没有印制说明书。而在极讲究外包装的上海人看来，如果连一本像样的说明书都拿不出，他们就有理由怀疑剧团的艺术质量。在我们艺术周前，是浙江余姚市越剧团演出，人家一个县级剧团其装备之先进，服装之美令美奂让上海人过了眼瘾，因此，他们看了我们的剧团装备后，认为安徽的经济欠发达。从这方面看，剧团走出市外，艺术走向市场，成本投入是基础，如果没有一定的经费投入保证装备的先进，是很容易被市场拖累拖垮，最终被市场抛弃。而成本投入靠剧团的演出积累显然不行。一是当前演出市场不太景气，演出难以火爆；二是剧团是差额拨款单位，今年又改为定补单位，人员工资和各种基金上缴压力太大；三是艺术是高消耗行业，演出的成本本身就大。因此，对剧团的成本投入是政府的当然行为，不仅外省市如此，就是国外，艺术团体也主要依靠政府资助。政府加大对剧团投入，使其有能力在市场中驰骋，这不仅是文化行为，

同时，也是一种经济行为。

2. 出人出戏是艺术走向市场的关键

这次艺术周的举办成功，从某种意义上讲，得力于一台戏，一个人。一台戏是《天仙配》，虽然主演《天仙配》的两个演员缺少知名度，但戏好，同样有票房号召力；一个是韩再芬。《女驸马》也两度在上海演出，但因韩再芬在上海有较高知名度，观众冲她仍然购票踊跃。艺术周之后，不少上海有关人士都建议我们，一是多抓好戏，二是多出“韩再芬”，那样，年年都可以进上海。可见，出人出戏对于一个剧种的发展具有多么重要的作用。

从黄梅戏的发展史看，如果没有严凤英，没有《天仙配》、《女驸马》，也就没有黄梅戏今天的辉煌。近些年来，我们也办了两届艺术节，排了不少戏，但真正留下来，能够经受观众检验的戏很少，能够在省内外产生影响的演员也很鲜见。因此，要打“黄梅戏”牌，寻找演出市场，必须要在出人出戏上做文章。而要做到“出人出戏”，不是哪个剧团，也不是哪个部门能实现的。必须要提高到战略的高度来认识。要制定并落实黄梅戏发展规划，在经费投入、人才培养、剧目生产上都有切实的保障、切

实的措施和步骤。否则，仅靠一个人支撑天下，仅靠老祖宗的两台戏独领风骚，黄梅戏最终会走向没落，而这个责任是谁都无法承担的。

3. 改革是艺术走向市场的动力

艺术走向市场需要成本投入，艺术走向市场也需要减员。这次艺术周，只演了五场戏，但人员达100多人，这样庞大队伍是谁都害怕接待的，因此，这次艺术周也充分暴露了剧团多，人员冗，效率低的弊端，这种状况在市场中显然缺少竞争力。因此，加大改革力度，对剧团进行全力压缩，优化队伍结构，精简冗员，合理调整资源配置势在必行，同时，要在内部管理机制上大做文章，实行全员聘任制，角色竞争制，团长风险承包责任制，并在剧目创作，演出场次上出台配套奖惩措施，促使剧团寻找市场，在市场中逐渐成长壮大。



上海东方电视台采访著名黄梅戏演员满玲玲