

文化脉动

剧院，如何走出困境和误区

本报记者 陈原

正在天津大剧院举行的第三届曹禺戏剧节吸引了全国戏迷的目光，4个月内，8部国外知名大戏、7部国内热门大戏、10部精彩的小剧场话剧再加各类艺术讲座相继举行，连北京、河北和其他地方的观众都纷纷赶往天津看戏。而一直在北京举办的林兆华戏剧邀请展，第六届也将移师天津大剧院，这条消息更是引发了北京、天津，甚至全国舆论的关注。在很多剧院利用率普遍偏低的状态下，天津大剧院为什么具有如此的吸引力？

据统计，本世纪以来建成的专业剧场已有300多家，全国剧院总数则达到2000多家，投资在10亿元以上的大型多功能剧院有40多个，其中，国际一流的设计和设施不在少数。但是，这些剧院全年演出超过50场的只占总数的35%，功能开发不足、资源浪费严重的现象十分普遍。这些问题都在提醒各地，提高剧院运营管理水平、培育剧院管理人才，已经刻不容缓。

经营管理，成功经验在哪里

在剧院建设的十几年中，尽管经营管理普遍存在各种缺陷，但也有一些地方不但发展迅速、成就突显，而且还赢得了世界的目光。国家大剧院的8年运营就受到高度评价，院长陈平集8年经营管理经验而完成的理论著述《剧院运营管理》已经出版，为未来的剧院发展提供了可资借鉴的范本。而我国最早建成的现代化剧院——上海大剧院，在2013年经过重新定位、改变经营业态之后，剧目建设、演出数量等方面也在国内各剧院中名列前茅。

天津大剧院和广州大剧院的快速发展也令全国瞩目，一个坐落在原本舞台演出滞后的直辖市，一个属于省会城市，其经营管理水平和成就都有不少值得总结的成功经验。

4月29日，天津大剧院将迎来4周岁的生日。短短4年，用“异军突起”来形容天津大剧院最为恰当，自2012年4月29日至2015年底已经演出1500场，每年以20%的速度递增。

如今，去天津看戏已经成为周边地区、包括北京在内的一种文化时尚，世界各地的名团、名家纷纷登上天津大剧院的舞台，一部部世界优秀的话剧、交响乐、歌剧，有的还是难得上演的佳作，每天晚上都能展现在观众面前。天津大剧院的连台好戏提高了天津在全国的文化地位，其成功经验就是以节带动剧院演

微议

解决歌迷，还是解决垃圾

【事件】韩国组合Bigbang在杭州的演唱会结束后在体育场外留下10吨垃圾，引发网友声讨：“别把公共场合当你家。”

【点评】大型活动过后垃圾遍地已成常态，以至于某场足球比赛过后球迷主动打扫体育场竟然成为热门新闻。歌迷缺少公德意识固然是重要原因，但把棍子都打在歌迷的身上显然有失公平。演唱会等大型活动几乎都不允许带包入场，绝大多数人恐怕都做不到把饮料瓶、包装纸之类的垃圾拿在手上带出场外丢到垃圾桶里。而且据反映，各大体育场馆的垃圾桶配置普遍不足。因此，一味指责国人素质低下、不讲公德于事无补。不如借鉴成功经验，用技术手段解决。欧洲有国家在演唱会等大型活动举办时会在票价中加一项几欧元的垃圾费，演唱会结束后歌迷只要拿着垃圾和票就能把那几欧元换回来。乱丢垃圾的现象因此大减。

国人有一种倾向，总愿意把负面社会现象归结为道德水平的问题，结果只能在情绪的宣泄中感叹世风日下、人心不古，除此之外啥也没解决。其实，很多问题和道德水平无关，基本就是管理不善和投入不足的问题。

劝退学生，还是劝退手机

【事件】河北沧州某中学12名高中生因使用手机而被学校劝退。

【点评】说实话，我特理解学校为什么要劝退这12名高中生。现在别说高中生，就连不少小学生都有手机，用手机听歌、发微信什么的也还罢了，但有的学生用手机作弊、聊天，甚至观看不良图片和视频，手机成了校园亚文化酝酿传播的渊藪。没有规矩，不成方圆。学校为了保护学生身心健康、维护校园学习秩序，禁止学生在校内使用手机是必要之举。但过犹不及，其实没必要非把违规学生劝退不可。把手机没收了或者干脆用专门设备把手机信号屏蔽掉就可以达到禁用手机的目的。学校毕竟是教育机构，教育本质就是令人觉悟。把教育对象开除，固然简单快意、杀鸡儆猴，很有威慑，但这不是根本目的。就连鲁智深也是三番五次醉闹五台山才被五台山僧人的“长老”劝退的。还是要给机会、给出路啊。（张贺）

出，曹禺国际戏剧节、国际歌舞剧节和青年古典音乐节，已经成为天津的文化品牌，另贯穿全年的演出系列，如小剧场戏剧展、双周舞蹈剧场、钢琴总动员、亲子剧场等，都为天津舞台带来了活力，而所有节目都是从国内外舞台严格筛选出来的精品。

据天津大剧院院长钱程介绍，原先提到天津，人们的第一反应可能就是戏曲、曲艺，但自从天津大剧院开业以来，全国的观众都逐步感受到这座城市文化的变化。“艺术，改变城市性格”这句濮存昕抄写在本子上的格言，其实就出自钱程之口。在钱程看来，节目的质量是关键，“2015年上演的话剧《伐木》，今年的话剧《英雄广场》《理查三世》《阿波隆尼亚》《殉道者》，都是近年来国际舞台上难得的佳作。”钱程认为，大剧院要讲节目质量就不能跟在别人后面跑，必须与国际舞台同步，这样才可以真正提升天津的文化地位。2014年，当代歌剧《战争与和平》在天津大剧院上演引起了轰动，为什么要引进这部歌剧，钱程解释说：“大家一听当代歌剧，下意识的反应肯定就是难懂的、缺少动人旋律的，但这是误解，其实大部分人并不知道当代歌剧到底什么样。《战争与和平》在莫斯科只演过10场，2014年到天津演出了6场。”天津因此拥有了演出知名度。

广州大剧院属于中演院线，是广州新建七大标志性建筑之一。如此先进的剧院，如果经营管理不善，就是巨大的浪费。中国对外文化集团公司专门成立了广州大剧院管理有限公司，下设演出管理、营销管理、品牌管理、艺教管理、舞台技术、物业管理六大中心，2010年5月广州大剧院开业运营，当年就实现营业收入2200多万元，5年来，营业收入保持稳定增长，去年超过1亿元。统计数据显示，5年间，这里平均每年演出活动400多场，每年有25万人次走进剧院。

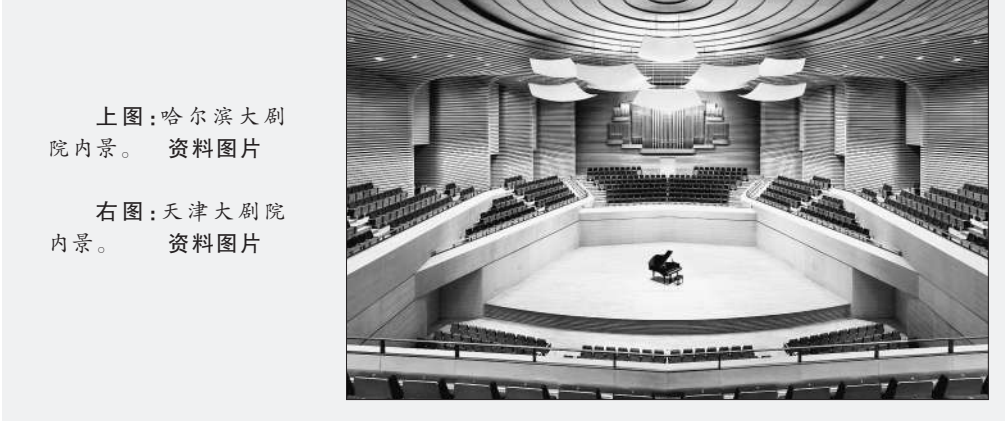
广州大剧院也是以品牌取胜，靠“一节四季”，即广州艺术节、周年庆典演出季、名家名团演出季、陪你玩一夏演出季和新春演出季，激发出舞台的巨大活力，而且还联手世界一流剧院和歌唱家，制作了《图兰朵》《托斯卡》《蝴蝶夫人》《茶花女》《卡门》等经典歌剧的“广大版”，成为拥有制作能力的大剧院。这些都形成了广州大剧院的品牌，“品牌建设是广州大剧院成功的关键，有了品牌，就有了广州大剧院在观众心目中的地位，就有了在全国演出行业中的位置。”中国对外文化集团公司董事长兼总经理张宇说。

不过，如北京、上海、天津、广州这样可以面向世界选择节目的地方并不多，更多的剧院，尤其是中小城市的剧院恐怕还是要照顾本地观众的欣赏习惯。河北固安的大剧院近些年专门引进戏曲名家和名团，不但让很多剧团有戏可演，也拓宽了当地居民的文化视野，充实了剧院舞台。

运营资金，完全依赖票房吗

进入文化市场以来，人们似乎都认为演出应该靠票房维持，剧团如此，剧院更是如此，一些剧院一开始就以自负盈亏为目的。但随着剧院的发展，各地发现，无论怎样经营有方，票房如何看好，剧院还是难以以自负盈亏。目前，各地新建大剧院运营基本离不开政府补贴，但补贴的方式有多种：有的剧院由政府补贴水电等能源的开销；有的剧院则是由政府划入财政拨款；有的剧院是演出多少场以上政府就补贴多少钱；还有的是依据公益演出、低票价的数量，加以补贴。

说到剧院运营，上海大剧院院长张哲认为，一家剧院，运营之前应该首先想到定性，是



上图：哈尔滨大剧院内景。资料图片

右图：天津大剧院内景。资料图片

盈利还是非盈利，如果非盈利，其票房收入占运营成本的比例就只能是一部分；再就是剧院是专业还是非专业也要明确，这个剧院到底是只演一个门类为主，还是各个门类都有；然后就是观众的定位，是仅仅满足于地方观众，还是面向全国、面向全球。

在今年1月国家大剧院举办的“中国剧院管理论坛”上，很多专家都提出，剧院建设一定要拥有适应本地的管理模式、还要有一套培育观众的方式。目前运营比较出色的剧院，比如国家大剧院、上海大剧院、天津大剧院、广州大剧院等，几乎都形成了自己的经营管理模式，都创办了一系列公共普及教育课程，有名师导赏、大师班、少儿班、假日欣赏、休息空间演出等。5年来，广州大剧院共举办大众艺术教育类活动529场，参与人次30多万。

剧院建设，最缺的是什么

剧院纷纷拔地而起，但管理经营人才却远远跟不上，这是各地剧院的强烈呼声。没有管理人才，当然也就谈不上经营管理水平的提升。陈平院长的《剧院运营管理》一书，其实也是想将自己的实际经验和理论总结介绍出去，加快人才的培养。目前各地剧院运营有三种模式：第一是自建自管模式，第二种是委托运营模式，第三种是合作运营模式，各有成功的经验。这三种模式所需要的人才基本都来自政府机构和国有企业，培养需要时间、磨练也需要时间，但眼下的剧院建设又时不我待。而天津大剧院则属于第四种：民营模式。在我国剧院经营管理人才严重不足的情况下，民营模式的灵活，可以让有潜质的人才迅速集结。

天津大剧院运营团队所有员工加起来不过150人，精兵强将，没有一个国家编制，但这样的模式在运营中也不是一帆风顺。钱程认为，对民营企业的诸多误解和因此形成的市场壁垒至今无法改变。例如有的地方在演出市场中推出惠民卡，可是规定只能观看国有院团

的节目，而不允许民营企业参与，结果，形成了不公平的竞争。所以，培育公平的市场环境，对剧院建设尤为重要。

剧院人才，除了经营管理者外，其他行当也很匮乏。国家话剧院院长周子援说，国家话剧院与英国国家剧院联合制作演出了《战马》。这部戏对国家话剧院来说，最大收获就是培养了一批从事剧场舞台技术的人才。全国巡演时，他发现很多剧院在舞台技术人才方面都是短板，因此他迫切希望，在学校赶紧设置舞台技术专业，“没有强有力的技术力量就无法支撑舞台艺术的快速发展”。

剧院建设，不能总盯着新建大剧院，改造老旧剧场也是一种建设，这一些地方日益形成的新认知。这些认知，让人们感觉到确立务实观念在剧院发展中的重要意义。

国家艺术节的举办，是一些省市兴建剧院的推动力，但节后如何管理经营这些剧院又成为难题，有的省市因艺术节而建的剧院最后都冷冷清清。今年，第十一届中国艺术节将在陕西举行，是新建剧院还是充分改造固有设施，成为陕西思考的问题。3年来，陕西省按照“量力而行、经济适用、科学规划、合理布局，坚持标准、适当超前”的原则，先后4次对近百个场馆拉网式调研考察、反复论证。陕西的主管部门认为，陕西属于经济欠发达地区，经费有限，艺术节的场馆建设主要以改造为主，尽量盘活现有资源。这种认知为节俭办节提供了一套切实可行的方式。

剧院，特别是大剧院，剧目生产是发展之路，而且剧目生产也可以激活当地的文艺院团，这是剧院管理专家的一致看法，而且剧目生产也是世界各地剧院建设的成功经验。但目前我国具备生产能力的剧院极其有限，资金、人才，都是缺口，这恐怕只能寄希望于未来了。

今年，哈尔滨大剧院已经由钱程接手经营，一系列国内外的优质节目即将登上哈尔滨的舞台。看来，引进外地现有的成功管理经营模式和人才，也不失为剧院建设的一条有效途径。

为了爱，你能付出多少

——电视剧《因为爱情有幸福》的真实与美

刘健

如果以为这样就是圆满了，那显然还是把生活简单化了，这部剧要继续追问的，就是这样一个看似幸福的完美“认亲”，真的让被卷入其中的每个人都感到幸福吗？

剧中一个令人难忘的角色是独立能干的现代女性路小楠。她本以为找到“帅气+人品+能力”的好老公凯文。没想到，凯文与亲生父母意外相认，竟然还是住在对门“极难相处”的一家人。因此，相认之后两家人的相处，便有着大多数观众能够想见的尴尬。

试看现代女性如何应付婆家，处理公公婆婆大小姑子各种麻烦；看上去温婉又传统的大姑子，其实向全家隐瞒了与出轨老公离婚的真相；双胞胎的两个小姑子，一个是女汉子性格，全家人都觉得她挺惹嫌，另一位个性过于活泼外向，还有点小拜金、购物狂、月光族，还特别跟嫂子路小楠个性不对付。火爆脾气又直肠子的路小楠，面对这“天降”的大麻烦，差点就想拔腿就跑，用工作的借口出国。但是，凯文的爱和付出，让路小楠渐渐认识到自己不能自私和逃避，她要用现代女性的智慧，好好研究怎么与婆家相处，也让老公享受到好不容易获得的亲情温暖。

状况，表面上大大咧咧、得理不饶人，私底下却无微不至，像个小太阳一样释放着自己的光热，努力照顾到大家、小家庭的每个人。她用自己的爱和付出，回报着丈夫凯文。说到底，因为爱情走到一起的他们，一起用“爱和付出”让小家庭围着大家庭公转、自转，走向真正的幸福。

国家昌盛是家庭幸福之源，家庭和谐是国家繁荣之基。好的家庭剧承载的应该就是用触动观众的剧情，向观众传达正直、美好的人生观与价值观，以及对“幸福”“和谐”的相信与希冀。

《因为爱情有幸福》就朝这一目标迈进了一大步。剧情深入人心，才能“润物细无声”地将内容背后的真义向观众有效传达。剧中小家庭和大家庭的相遇、对撞、磨合，也是诸多角色人物之间因为个性、背景、立场不同，从产生矛盾到解决矛盾的过程。源于生活、高于生活，别开生面的艺术提炼，让琐碎的生活既真实可信，又轻松有趣。而通过上述一切，剧情最终指向的幸福，才不会让观众觉得只是喜闻乐见的电视剧圆满结局，而是真真切切的人生圆满、家庭

金台论道

激活地方国学资源

刘伟见

中国传统文化的资源相当丰富，在当前弘扬优秀传统文化中，如能有效激活地方国学资源，则不但可以避免像争夺西门店故里这种缺乏人文价值的庸俗开发，也可以丰富和提升地方文化建设。

但地方在开发国学资源时，容易陷入简单的景观建设和恢复，这是因为对地方国学资源的当代价值认识不够。笔者以为，地方国学资源的当代价值有三：一是地方国学资源的价值指向具有普遍性。地方与中央具有共同的文化通识。很多文人达则兼济天下，穷则独善其身。进则庙堂，退则乡土。几罢黜、告养、丁忧、致仕无不一归乡。读书而不为官的则成为乡绅。这些与乡土关系深厚的文化人大大抵都是读儒家的经书出身。所以，格致诚正、修齐治平是文化通识。这些通识的文化指向是天下家国。所以这些文化资源本身就具有全国性。而当今的文化资源过于集中在大城市，地方当代文化衰微已甚。地方国学资源的传统价值指向正好可以弥补地方当代文化之不足。

二是地方国学资源具有现实的物理基础，能为激活带来天然的助力。我们看到，有的城市本来传统文化资源丰富，却建设了一些大而无当的文化设施，建设完就形同摆设，徒显生尘。从地方文化资源的现实来看，其文化资源最丰富的也就是地方国学资源。各种风景区、庙宇道观、传统与传奇人物，除去“文革”中被破坏和自然倒塌的，遗留的仍然是与传统相关的物质文化象征。如了凡在天津宝坻留下的袁了凡诗文碑石、山西平遥的商家大院、江西省莲花县的“宋代帝师朱熹”的家族宅第，以及刘元卿的“复礼书院”，遗迹犹在。这是地方文化资源物理基础。

三是民众对地方国学资源有较高的心理认同，可以激发活力。30年的发展，以文化建设为主，人文建设相对不足。所以地方的当代文化，无论从文化积淀还是文化的典型人物来说感召力相对不足，而地方传统文化中，民众认知更多的是从小到大的传统乡俗俚语，具有较好的心理认同基础，有利于传播。

解决好地方对国学资源的当代价值的认识，更要结合地方现代城市文化的特点进行激活。一方面，地方传统文化资源要通过“双重结合创新”来激活。所谓“双重结合创新”是指地方国学资源的自身继承与创新以及地方国学资源与现代都市文化的结合创新问题。前者需要结合创新是因为地方传统文化虽然在乡俗中认知度高，但毕竟历经百年传统学术衰微，乡绅阶层的退化，使很多地方传统文化需要重新梳理与解读。如《了凡四训》本是吸收了儒释道三家精微的文化读本，但以寺庙道观的神鬼故事作为借喻容易被庸俗化。后者需要结合创新是因为毕竟科学进步了，传统文化也要体现一些时代特点。将二者结合起来，既有远绍传统的古风遗韵，又有现代市民的时代特色，如传统文化氛围比较浓厚的江苏吴江七都镇就提出了以传统国学与现代笛箫音乐相结合的地方文化建设的探索实践。这使得苏州吴江七都的大庙建筑群与现代笛箫音乐成了吴江的一道文化风景。

另一方面，在激活地方传统文化的方式上可以多纬度进行。既可以将文化资源与产业结合起来，如天津宝坻区政府拟将当年袁了凡作为宝坻县时开发的30万亩贡米开发出来；也可以利用与现代科技结合的传播方式，如贵州孔学堂通过现代的声光电传播传统儒学；还可以通过打造地方文化论坛形成地方文化品牌，如天津宝坻将举行“了凡国际文化论坛”，贵州的“孔学堂”开办的市民大讲堂等等。

文化的大繁荣大发展，地方文化应当充当主干。激活地方国学资源，是值得积极探索和实践的时代命题。



《因为爱情有幸福》剧照。资料图片

和诣。

《因为爱情有幸福》为“家庭剧”正名，它是一部看似平凡却闪闪发光的家庭剧。剧中没有刻意刻画的好人与坏人，有的只是真实社会中可能存在的各种鲜活人物，观众在角色身上看到许多人的影子，又在周围人身上发现许多角色的投射。它书写细腻生动的家长里短，让观众们能从人物身上体味真实生活的喜怒哀乐，最终获得积极生活的正能量。

本版责任编辑：郑海鸥