



2013 文化領袖論壇

藝術與創業精神：成功條件及要訣
ARTS ENTREPRENEURSHIP
• WHAT IT TAKES & HOW IT WORKS •

27-29.5.2013

香港藝術行政人員協會及西九文化區管理局合辦

焦點企業家個案・四：孟京輝

「孟京輝」元素周期表

在中國的演出市場上，「孟京輝」無疑是一塊響噹噹的牌子。它是那個名叫孟京輝的著名先鋒戲劇導演，也是著名戲劇制作人戈大立領導的一整個制作與運營團隊，是坐落在東直門外新中街3號的蜂巢劇場，更是每年平均轉戰全國十幾個城市演出700場的4支巡演隊伍。當然，它還是籠罩在許多北京戲劇小青年頭頂上，那一片自由、放鬆、多元、新鮮的藝術空氣。

從工作室到劇場：藝術與管理的合作

常態化的創作，堅實的場地保證，藝術與管理的無間合作，是分析「孟京輝」品牌發展不能不強調的幾個重要元素。藝術家的個人創作要想在演出市場中成為品牌，首先要保證創作的常態化，這就要從「孟京輝工作室」的成立說起。2001年，由孟京輝導演的電影《像雞毛一樣飛》開拍，這部用來鼓勵理想主義者的低成本小制作影片，可以說啟動了「孟京輝」藝術品牌之旅的新征程。

「在拍電影之前我們制作一個戲往往都是臨時組團隊來做，但電影比較複雜，一個攝制組有很多藝術管理流程，固定的辦公地點和行政上的人，我覺得這是一個挺好的事，所以電影拍完之後我們就租了一個兩房單位，孟京輝、我，還有兩個工作人員，開始常態化的辦公。」在戈大立的回憶中，工作室成立的過程似乎帶有很大的隨意性，但定位卻並不含糊。「我覺得工作室還是很具有個人色彩的，它注重的不是怎麼去經營，而是藝術家本人的藝術創造，對我們來說，保證孟京輝的創作就是工作室的核心。」

相比「規範化」，戈大立更認可「常態化」這個說法，「從藝術生產規範來講，創作一部戲原本就必須是規範的，分工流程是一樣的，只不過以前一個人幹的活現在是一個部門在幹，可以做的事就比原來更多了，以前你只能一年做一兩齣戲，

現在有能力做大的項目。」戈大立認為從最初的4個人到現在的一百多個人，工作室改變的不是創作的規範與流程，是一種保證藝術生產體量的機制，它決定了創作本身是否能夠脫離游擊狀態，進入常態化模式。

常態化是創作體量的前提保證，而體量本身的擴充，則又與另一個重要的因素相關，那就是劇場。對於一個創作團隊來說，尤其是以小劇場話劇創作為主，制作成本中最令人頭痛的往往是劇場租金。2008年，「孟京輝」有了蜂巢劇場，各種理想化的嘗試才真的得以「像雞毛一樣飛」起來。「以前叫東創影劇院，當時是一家公司投資了400多萬進行改造，變成了蜂巢劇場。」孟京輝這樣回憶，「後來我們也向政府爭取了一部分一次性的補貼，加上我們自己的營運收益，把這筆錢還給了那家公司，我們就更加自主了。」在內地，以導演個人藝術品牌掛名的工作室並不少，但沒有自主經營的劇場，創作和演出難以自如對接，延續性很難保證；同樣，內地的民營劇場也不少，但沒有配套的工作室進行創作、演出及文化活動組織，劇場運營就缺少了軟件支撐。「蜂巢對我和戈大立來說都太重要了，它是一個核心，創作、發佈、巡演，這個核心把它們都鏈上了。」在孟京輝看來，劇場是從藝術到營運的鏈接保證，而在戈大立眼中，蜂巢卻是孟京輝藝術創作從美學到技法的實驗空間：「蜂巢劇場是全北京唯一一個以藝術家為藝術總監來負責的，就是說從美學理念、創作內涵，這個劇場都是一個以孟京輝導演為核心的創意空間。」

不能不說，孟京輝與戈大立的搭檔是一對天作之合。孟京輝的「藝術腦」中始終保持對戈大立營運管理的尊重，而戈大立則堅定地信服孟京輝的藝術創意，這種藝術與管理的無間合作與換位思考，無疑是成就「孟京輝」品牌的另一層重要因素。孟京輝這樣描述他與戈大立的關係：「一件事如果我堅持要做，一定要做，不做不行，那他就會遷就我。我知道在整個過程中，戈大立承受的比我要多，因為如果營運不好，從技術上可以改進，我還可以指手劃腳，但是如果戲不好，他從不會對我說你這個戲不靈。」

白領中的精英，是戈大立對「孟京輝」戲劇品牌的市場定位。這個定位的得來，戈大立摸索了十年。「很多人以為我們花多少心思去分析觀眾的口味，然後影響我們的制作方向，其實不是這樣的。在管理和運營的規範上，我們當然要遵循商業規律，但是創作必須遵循藝術規律。十年前我也做過很多觀眾調查，想過用什麼方法去開拓，那時候有很多顧慮，後來我發現這些顧慮是多餘的，為了開拓市場去迎合大眾是行不通的。孟京輝表達的是夢想，我們是要把這種夢想一路傳播出去。讓思想被接受，是最好的公關方式。」孟京輝的創作素來以「先鋒」著稱，

這本身就決定了它的受眾必然是以具有一定教育素養和欣賞水準的精英群為主。而小劇場的演出規模，則限定了它不可能用一種大眾狂歡的方式攻佔演出市場。「蜂巢劇場一天演一場，一場可以容納三百多人，一年下來也就5、6萬人，你想啊，我即使賣到比值百分之百，每年也就六萬人來看我演出，六萬人放在一個兩千萬人的城市裡意味著什麼？我們的消費群是金字塔上的塔尖，這就是來看我們戲的人。」事實上，《戀愛的犀牛》盛演15年來觀眾肯不斷為這齣戲每一代不同的演出版本買單、《兩只狗的生活意見》6年演出千場，這樣的數據已經證明了戈大立對市場的判斷，那就是——「藝術的判斷永遠大於市場的判斷」。《思凡》《一個無政府主義者的意外死亡》《百年孤獨》《戀愛的犀牛》《臭蟲》《關於愛情歸宿的最新觀念》《鏡花水月》《艷遇》《兩只狗的生活意見》《愛比死更冷酷》《空中花園謀殺案》《堂吉訶德》《三個橘子的愛情》《柔軟》……在這些劇目中，演出超過100場的佔80%，其中兩部是1000場以上，而這些場次都不是一次性爆發的。「我們每個星期會有例會，講票務的情況、出現的問題，然後想解決的辦法，但是這些對於市場的推進來說沒有任何作用，它只是個維持，真正拓展和推進市場的是你藝術創造的那個核當量。現在我們每做一個戲，考慮的是它能不能演20年，而不是20場，當然不可能每次都是成功的，但是我們的追求是這樣，是藝術上的核當量，不是票房。你的藝術創意決定你的市場，你做藝術的心態越純粹，你得到的市場越大。」追求市場的深度而不是闊度，是面向尖端市場的「孟京輝」品牌所最終選擇的市場開拓方式。

全國巡演：「手工作坊」裡走出來的高級定制

傳說中「孟京輝」規模化巡演的開端是《琥珀》。但早在2003年，演出市場因「非典」而陷入蕭條時，《戀愛的犀牛》就已經小試牛刀。「那時候還沒有蜂巢，我們也因為環境蕭條的原因面臨危機，於是就拿《戀愛的犀牛》在北京、上海、深圳等幾個城市演了一圈。」孟京輝回憶。演出的大受歡迎不僅挽救了危機，而且為後來規模壯大後的全國巡演鋪墊了信心。2006年，劉燁、袁泉主演的《琥珀》在香港、新加坡、上海、重慶、成都、深圳等地巡演，更是收獲了響亮口碑和千萬票房。

2008年有了蜂巢劇場的「孟京輝」如虎添翼，創作日益豐富，名氣也日益增大。在越來越多地方政府開始關注文化與創意產業的時代背景下，孟京輝工作室受邀在上海、天津、福田、深圳等多個城市開設「分號」，各地政府希望借文化資源的引進帶動當地的文化產業發展，孟京輝則希望把戲劇演出帶到全國去，「演出也要常態化，戲只有不斷演，才能積累、培養觀眾。」而如果說蜂巢就像是「孟

京輝」的生產車間，那麼出品達到一定體量之後僅在蜂巢演，又能演得多少？「巡演就像拉練。」戈大立這樣說。無論從哪個層面來看，「孟京輝」的全國巡演都可謂勢不可擋。八年來，達到4支巡演隊，每年700場左右，演出範圍覆蓋北京、江浙滬及東南沿海，又兼涉東北、西南及中原城市，明年的巡演計劃今年已經排完——放眼當今中國話劇演出市場，這樣的巡演規模可謂個中無兩。巡演市場的開疆破土以「院線+自主營運」的方式展開，其中有「兩點」、「一問」，是構成整個巡演管理的關鍵元素。

「兩點」中的第一點，是錢。「我跟孟京輝合作20年從沒有就票房和收益的問題討論過一次。」戈大立說，「我們討論影響力，在這個影響力下應該怎麼表達，但從來沒說哪個戲應該給它投入多少，然後票房能收入多少，從來沒有過。」這樣的話說出來大概沒有幾個人相信，但事實正是如此，戈大立作為運營負責人，高度敬業的財務精神更多體現在對支出預算的嚴格審定，而不是對收入的計算。「我們每一種演出都有預算，這樣的預算每年50多份，每份都是我親自審定，審定之後就要嚴格按照這個執行。預算和票房是兩條線，而且根本沒有可比性，我們也不會去比。如果你每個戲照著20年的奔跑期去做，百分之百會全收回來。」

「兩點」中的第二點，是人。整個工作室主要分演員、宣傳、舞美、制作、劇場管理等幾個部門，每個巡演組都是臨時建制，根據巡演需要會有不同部門的人參與不同的流程，標準人數是25人，最少7人，巡演經理主要負責統籌巡演流程，所有人員的日常管理仍歸所屬部門。「除了演員之外，剛開始巡演我們可能需要配到7、8個人才能完成的工作，慢慢在流程熟練了之後只需要3、5個就可以。尤其是有了蜂巢之後，我們對人的判斷就更加準確了。」戈大立說。以工作室的名義簽約演員，孟京輝是京城戲劇市場的頭一份兒，擁有可以長期合作的演員保證了大規模巡演的可能，同時培訓精干的制作班底也是重要的保障。「每個巡演組的演員基本都能夠演5、6部戲，孟京輝培養演員是非常厲害的，國內多少明星都是從演他的戲成名的。至於舞美、燈光、音響、道具這些工作人員，是要求他們能夠同時掌握二十多個戲的，這些人也是我們自己培訓」，戈大立說，「每次大的巡演我們都會放一些新人參與，沒有比這更好的練兵了。」

「一問」，則是孟京輝提給自己的問題，也是仍在不斷摸索方法去解決的問題，那就是隨著巡演規模越來越大，如何保證演出質量？首先，巡演是由北京派出演出隊，不在巡演城市當地設演出班底，「如果班底完全地方化，質量就很難保證」。其次，要靠嚴格的制度和運作系統保障。「商業和藝術之間的衝突在這個過程中是不可避免的，但如果只是巡演一個粗糙的復制品，我自己也不能容忍。如果只

是玩成職業的，沒了對藝術的熱情，就不來勁了。」對於以先鋒戲劇創作著稱的孟京輝來說，「藝術上不來勁」其實是一件很可怕的事，所以每遇大的巡演，出發前他一定會給巡演隊開會，重新播放演出錄像，講戲，每場首演他還要到場看。

《兩只狗的生活意見》曾經遇到巡演的城市沒有小劇場，必須在大劇場裡演，整個演出隊是在北京進大劇場演過、實驗過才決定去巡演的。第三，就是對演員培養。「演員出去巡演很辛苦，但還是要讓他們把那個熱情和態度給出來，要培養他們的藝術熱情和對演出的責任。」孟京輝深知質量監控不是一天兩天的事，而隨著創作與巡演規模的不斷擴大，他和戈大立會遇到更多這樣的問題。「這個過程還得摸索，我們畢竟還是手工作坊，就像是做高級定制的皮鞋，遠沒到產業的份兒上，很多問題都得靠摸索一步步思考怎麼解決。」

青戲節：市場之外的藝術生態

如果說僅僅從巡演的數據，大概很多人會看到「孟京輝」的商業元素，但是，對那些生活在北京、熱愛戲劇的年輕人來說，「孟京輝」卻是藝術的，那些始終不肯同化於主流戲劇風格的「孟京輝」元素，不僅存在於他一部部的作品中，更活躍在另一個大型公益項目的平台上，那就是北京國際青年戲劇節。

北京國際青年戲劇節，原名北京青年戲劇節，創辦於2008年，它是由北京市文學藝術界聯合會、中國國家話劇院主辦，北京戲劇家協會和北京青年戲劇工作者協會承辦的一個完全由民間組織的大型戲劇活動，它的宗旨就是要為青年戲劇人創建一個施展才華的平台。作為北京青年戲劇工作者協會的會長，孟京輝同時擔任了北京國際青年戲劇節的藝術總監，「最開始做青戲節的時候，其實我並沒有明確想過要干嘛，就是覺得要一個沒有商業的、不功利的氛圍，我自己的戲一個也不會在這裡面演，就是培養年輕人、培養觀眾。」孟京輝這樣回憶道。2008、2009年的兩屆「青年節」推出了30台演出、33部風格各異的作品、28位青年導演，720多位戲劇舞台專業人士參與。2010年，北京青年戲劇節升級為「北京國際青年戲劇節」，邀請了來自俄羅斯、德國、西班牙和韓國的優秀劇團，香港、台灣四個富創造力的青年作品，創排了英國戲劇大師、諾貝爾文學獎得主品特的四部作品，中外作品達到35部，遍布北京的12個劇場。2011年以青年導演為創作單元，通過「舞台作品展示、文學劇本朗讀、戲劇教育工作坊、戲劇發展研討會」等內容，立體全面地為青年戲劇人提供展示平台。2012年是規模最大、作品數量最多的一次，共有60多部劇目上演，分新作首演單元(18部)、精品再現單元(4部)、國際薈萃單元(12部)、阿維尼翁單元(5部)、港台佳作單元(5部)、致敬大師——斯特林堡作品單元(5部)、戲曲單元(2部)、創新單元(12部)。

其中創新單元又包括了獨角戲、微戲劇狂想曲和鏡中世界 3 個子單元……

「慢慢的五年做下來，我發現原來我心裡其實有一個不可告人的目的，我好像在圓我年輕時候的一個夢，就是如果有這樣的一個平台，我會奮不顧身表達自己，但那時候沒有，當時的戲劇環境比較單一，年輕人也沒有那麼大的發揮空間，通過這個青戲節我就想，能不能讓整個藝術氛圍變得平易一點？」孟京輝「讓藝術氛圍變得平易一點」的想法通過 5 屆「青戲節」得到了實現，很多專業、非專業的青年戲劇人才都由此打開了通往職業戲劇創作的通道，黃盈、趙淼、紹澤輝、王翀……一批個人風格鮮明而又彼此迥異的新銳導演脫穎而出。2011、2012 兩年，「青戲節」甚至還組團攜青年作品前往法國阿維尼翁戲劇節展演、觀摩，編、導、演、服、化、道……各工種一個不落。「去完之後，明顯每個人想法都改變了，然後這些人迅速分散到整個環境的各個角落，國外戲劇那種旺盛的創造力、生命力影響了他們，他們每個人回來各干各的，做了很多事。」可以說，孟京輝個人的藝術成長直接影響了他對「青戲節」的態度。上世紀 90 年代的孟京輝曾經經歷過一段嚴重的低潮期，前往日本、香港游歷，「那時候看了很多東西，覺得什麼都能幹，就是沒有錢和機會。所以在做青戲節的時候我就想，一定要搞成多元的，水平參差一點也沒有關係，讓更多年輕人在這個環境裡可以吐泡泡，告訴他們，沒有那麼難，你有才華，你年輕，想做一個戲沒有那麼難。讓戲劇變成一件平常的事。」

為了這樣的想法，每年除了個人創作，孟京輝大部分的精力都投入到「青戲節」中，蜂巢劇場每年 9-10 月會有幾十場的演出專門留給「青戲節」，孟京輝工作室的團隊也在不掛牌的情況下做了 5 年的支持與服務。「青戲節對我來說是一個很重要的平衡，工作室的創作也好、營運也好、品牌也好，是一個利益的綜合體，它不可能完全相互分割，但是青戲節這邊，我自己沒有任何的利益牽涉，就是公益性的，為這個大環境孕育藝術生命力，讓它更豐富，這是一種土壤的養護。」孟京輝說。