

她首开戏曲演员唱歌的先河,成为最早的戏
歌两栖演员,一曲《月亮走,我也走》唱红大江南
北。

2002年,在文艺体制改革的浪潮下,她敢为人先,成立了上海首家民营文化艺术有限公司。

10年来,且行且难,她却奇迹般做到每年创
排一出大戏,公司演出足迹遍布全国40多个大
中小城市和农村地区,演出场次近3500场,观众人
次近350万,演出剧目多次获得国家级及省部
级大奖。她本人也因主演《状元未了情》荣获第
21届梅花奖。

她就是越剧演员萧雅。

记 者:改革开放后,你算是文艺界最早的
戏歌两栖明星之一,为此你也承受了很大的压力
吧。

萧 雅:受妈妈影响,我从小就喜欢唱歌,一
心想考音乐学院。机缘巧合,15岁时我却被戏校
招收了,从此开始了我的戏曲生涯。参加工作后,
我参与演唱了一些歌曲,受到了很多好评。但部分老艺术家对我又唱戏又唱歌不能理解,认为是不务正业,对戏曲界的年轻人起到了不好的影响。于是在1985年,《上海戏剧》杂志社专门为我唱歌问题召开了座谈会。《文汇报》一篇《萧雅该不该唱歌》的文章一时成为全国和上海各报
刊讨论的话题。之后,我就遭遇到了“冷冻”。这期间,上海歌剧院邀请我参演了轻音乐剧《请与我同行》,合作很成功,上海歌剧院表示希望调我过去。同时我到北京演出,东方歌舞团的王昆老师看后也十分欣赏,问我是否愿意去东方歌舞团。当真正面临要我放弃越剧时,我却做
不到了,于是这些机会我都放弃了。

记 者:是什么触动了你,那么坚决地放弃
在美国的优越生活,回来成立肖雅文化艺术公
司?

萧 雅:我是演员出身,考虑问题很简单、单
纯。当时去美国也是出于无奈。出国后,我没有一
天不间断对身段和唱腔的训练,家里客厅成了我
的舞台,同学朋友就是我的观众。就这样过了一段
很闲适的生活,后来我越来越思念舞台。尤其在看
了华人台的一些戏曲演出的节目后,更是心
神不宁,想象着自己还能不能演,或者能不能演
得更好。于是我开始犹豫,没有自己的舞台和天
地的生活,再优越也不是我需要的。我是劳碌
命,是要吃苦的、拼命的,我不能荒废自己有限的
艺术青春,就这样我毅然决定回国。现在回想起来,
当时认为在国外荒废了的几年,对我还是有收
获的,国外的优秀剧目和美国艺术团体的灵活
制度让我深受触动。

记 者:当时很多国家专业院团都很难维
持生计,就更不用说民营院团了,你想过这其中的
艰难吗?

萧 雅:我那时唯一的想法就是演戏,再次

野百合 也有春天

——访肖雅文化艺术公司创办者
越剧演员萧雅

本报记者 任晶晶



走上舞台面对观众。回国第一年,我应上海越剧
院的邀请担任现代戏《早春二月》中的男一号,虽
然这出戏带来不少赞美,但我却发现自己已经不
太能适应国有院团的模式了,于是有了“自立门户”的
想法,希望有一个宽松的创作空间来实现
自己的理想。这期间遇到的困难数不胜数,可以
说是为了追求梦想,痛并快乐着。

记 者:公司成立之初,你身兼数职,既是老
板又是主演,还要联系演出,当时是不是很不适应?

萧 雅:一开始确实是什么都不懂,好在我
性格随和,遇事不着急,一点一点地学习,慢慢积累。
最初的半年,我几乎每天驱车两三百公里跑
一个地方,直接与剧院或演出机构的领导碰面交
流、洽谈。记得有一年的大年三十,为了联系业
务我赶去浙江,等谈完已经很晚了,为了能赶回
家与家人团聚,司机飞速行驶,结果在高速路上车子
爆胎,随即侧翻,我也因此住进了医院,整个春
节都躺在医院里。事后虽有些后怕,但一点都不
后悔,正是因为这样的努力,为我们日后的演出
打下了良好的基础。

记 者:那时社会上有一种偏见,认为民营
院团都是空架子,就是有个别专业人员也是草台
班子,据说为了招贤纳士你付出了很大的精力?

萧 雅:我就是要打破这种偏见,我们都是
搞专业艺术的,所以人员都必须是专业人才。在
以前,上海有很多区级越剧院团,里面有很多优

秀的越剧表演人才,但随着体制的变化和市场的
不景气,大多解散了,这些演职人员也都闲置着,
那是很大的浪费。我就亲自出马,一个一个地打
电话,一家一家地去拜访,很快就签约了一批专业
的越剧演职人员,其中有来自浙江越剧院的,
有来自上海静安越剧团的,有来自上海卢湾剧团的
等等。同时我也主动联系上海戏曲学校,招收
了一批戏校毕业的学员,并对他们加以培养。
我不仅做演员又做老师,不演出时手把手地教他
们练习、唱腔、表演。欣慰的是,当初的这批
小演员如今无论在舞台表演还是演唱方面都日
趋成熟,甚至能独当一面了。这还不算,当时
最难的是乐队的组合。因为乐队人员在戏曲领
域是很紧缺的,要组建一支专业搞越剧艺术的
乐队队伍更是难上加难。我几乎跑遍了江浙沪
所有的戏曲领域,还是没能组建完成。就在心
急如焚的关口,有很多其他剧种的乐队老师被
我的执着所感动,纷纷要求加盟我们的公司。
然而剧种的不同,演奏出来的味道就不一样,
但他们凭借着一股韧劲和执着,很快就适应了
越剧的表演,并能驾轻就熟地演奏一些难度极
高的越剧曲目。

记 者:作为一家民营剧团,待遇方面没有
什么优势,在保障方面更是难以与国有大剧团相
提并论。怎样留住人才,采取什么样的管理模式
是你不得不面对的难题吧?

萧 雅:是啊,以前就曾发生过临时到演出了,

板鼓师傅却不辞而别、培养成熟的年轻演员另
择高就的事情。一个科学的管理模式固然重
要,但更珍贵的是一个团队的凝聚力。通过这
些年的经历,我觉得不光是要演好戏,还要做
好人。10年来,我从没对身边的人红过脸,反
过来还要经常充当“消防员”的角色,协调处
理排戏过程中出现的各种矛盾。我经常告诫自
己遇到再大的困难,都要笑脸相迎,化不好的情
绪为动力,用我对越剧的执著和热情去打动
身边的人。

在管理模式上,也是采取灵活多变的形
式。公司成立之初,由于各种条件的限制,在演
员人员上采取“一戏一聘”制的管理模式,这在
初期是可行的。但是随着队伍的不断扩大,剧
目的增加,演出的不断增多,这一模式已经不能
适应。经过反复思考,决定采用“松散而集中”
的模式。同时又考虑到大家的实际生活情
况,对一些已退休人员、有社会保障人员,除了
发放演出费之外,每月还给予一定的生活补贴;
对于从戏校招过来一直就职于我公司的演员,
则给他们全额发工资、奖金;对于某些临时聘
请的演职人员,采取提高他们的演出费用等多
种形式。我们形成了一个既松散又集中且稳定的
演职队伍。不排练不拍戏时,他们都可以去社
会上参加各种活动,进行创收,加以锻炼,但只
要公司有一排练、演出,他们都会准时归队。这
样一种模式,现在证明是有效可行的。

记 者:在娱乐方式渐趋多样的新媒体时
代,传统戏曲在都市的生存日益受到威胁,你是
如何思考寻找自己的定位和发展道路的?

萧 雅:作为个人投资的艺术工作室,自然
只有以剧目创作为中心这一条路。而完全以市
场作为生存的条件,就必须使剧目创作围绕观
众,真正拿出观众爱听、爱看能够叫座的剧目。
我们在创作每一部作品前都会作很充分的市
场调查,而且在追求艺术质量方面从不吝啬。

公司刚成立不久,在资金有限的情况下,我
们勒紧裤带、省吃俭用、购置了一整套完整、优质
的舞台专用灯光、音响等设备,为了这些宝贝我
们还租了一个200平米的仓库。

每排一部戏我都力争找最好的编、导、曲等
主创人员。陈明正、查明哲、石玉昆、吴兆芬等名
导、名编剧都与我有过合作。

记 者:在越剧的传统唱法上,你把通俗歌
曲中轻声、气声及西洋美声唱法融合到尹派唱腔
之中,在戏曲和歌曲的相互渗透上作了有益探
索,这是否可以看做是你创新传统戏曲的一种方
式?你又是如何看待戏曲创新的?

萧 雅:很多东西我都不是刻意地在做,因
为不是我说在创新,就能创新,有的探索被认可
了,但也有被埋没了、失败了。我也不可能说,走
到今天这一步我就成功了,因为还有下一个10

年,下下个10年,这条路怎么走,只能通过扎扎实
实的研究和探索,一步一个脚印地走下去。

记 者:通过10年艰辛的经营,可以说剧团
取得了丰硕的成果,尤其是得到观众的肯定和拥
护,我听说每次演出后,你怕观众们没有听过瘾
都要再加演一个多小时,以至于让喜爱你的戏迷
很矛盾,一边舍不得你下台想多和你互动,可时
间一久他们又开始心疼,怕你唱坏了嗓子。一个演
员和喜爱他的观众之间能有这样一种默契和
惺惺相惜的情感维系也是很难得的。回顾总结,
你认为最重要的经验是什么?

萧 雅:奉献精神和顽强的毅力不可缺少。
我们演戏就是给广大越剧观众看,因此观众是我们的
衣食父母,只要观众有需求,我们付出再
也值得。每次大戏演完后的加演互动已经成了
一个自然形成的特色。记得有次在宁波演出,戏
演完后,我与观众整整互动了一个多小时,没有
一位观众离场,最后连场外等待的出租车司机都
按捺不住,结伴进场一探究竟。还有一次在长沙
演出,最后一场有一个大甩尾,要用十几圈,当时
由于勒头太紧,头晕得难以忍受,最后我甩一圈
吐一口,甩一圈吐一口,就这样硬是把动作完成,
当时台下的观众都纷纷落泪。一次在上海逸夫
舞台的演出,由于是新地板,工作人员疏忽,在开
场前用湿墩布拖地,开场上去我一亮相就脚底一
滑仰天倒地,不知情的观众还以为剧情设计就是
如此,他们不知这时我已经尾骨裂了,我忍受着
难以想象的剧痛,把一台近3个小时的大戏演完,
大幕一拉,我就上了救护车。

我不敢说自己有什么经验,但认准了一件
事,我就踏踏实实的去做,不放弃、敢坚持,始终
把观众装在心里,一切以服务观众为主。

记 者:曾有人认为,这样的公司也就是昙
花一现罢了,然而,到今天,这朵花却越开越艳
丽,在庆祝公司10周年的汇报演出中,其中一曲
《野百合也有春天》给人留下了深刻印象。

萧 雅:是的,“别忘了山谷寂寞的角落里,
野百合也有春天”。我一看到这句歌词就感同身
受。10年前的民营剧团远没有现在这样受到方
方面面的关注,创业之艰难可想而知。近几年,
各方面的民营剧团的关注越来越多,政府的相
关扶持政策也越来越多。2010年我主演的《元
未了情》作为文化部主办的全国民营剧团
优秀剧目展演活动的闭幕演出在北京亮相,受
到相关领导的高度评价。而此次的10周年系列
活动更是由文化部艺术司牵头、多家单位主
办,在上海、北京两地举办两场专场演出及演
出3台大戏。今年6月,我们开始与舟山小百花
越剧团合作,联合排演精品剧目,开拓市场,
以期双方互惠双赢,实现不同机制和体制间的
优势互补,此举也解决了一直困扰我的关于演
员班底和演出场所的问题。

的编剧、导演、舞美设计都是在吸收、融合他人的艺术之长中
发展自己,形成各自风格的。如布莱希特、梅耶荷德就在中国
戏曲中发现了写意性的因素,将其融入到西方的戏剧舞台上,
带来了导演美学观念的更新,确立了各自演剧的体系和风格。
舞台美术创造也是如此。

舞美设计既需要向历史“寻根”,在与历史的纵向交流中
吸收精华、寻找灵感,也需要在横向的交流中拓展自己的创作
视野,提升艺术理念、创新艺术思维。目前,我们国内戏剧在这一
方面还有所欠缺,缺乏与国际的交流。2006年,纽约大都会
歌剧院曾邀请张艺谋及其团队导演歌剧《秦始皇》。众所周知,
大都会歌剧院是美国如今最大、最有影响力的歌剧院,也是最能
吸引全球艺术家的剧院之一,伯恩斯坦、卡拉扬、梅塔和斯
托科夫斯基等指挥大师都在这里指挥过。邀请张艺谋加盟,可
以看作是中国艺术家走出国门执导戏剧创作零的突破。从这里
我们也能看出国外知名院团演出的运营理念。他们邀请国际
知名导演、设计团队为本团制作剧目,一方面在宣传上扩大了
影响,另一方面,更为主要的是给表演、舞美设计提供了一个
交流平台,提供了一个艺术上相互学习、碰撞的空间。
反观国内,目前这种交流还是比较缺乏的。国家大剧院在这一
方面走在了前列。就目前排演的歌剧看,从《弄臣》到《托斯卡》
《漂泊的荷兰人》都是邀请国外原创团队加盟,以提升自己的
创作水平。在邀请外国剧目上,也是以国际知名院团为主。这是一个
好的开始,可以带动中国舞台方面的交流发展。

此外,我们也要认清中国戏剧,尤其是舞美在世界范围内的
位置。我们的艺术观念、对舞美的认识与世界存在距离,在
创作理念上与国际发展潮流也是隔绝的。每四年一届的布拉
格国际舞台美术展是国际上有影响力的舞台美术展,体现了
各个时期世界舞台美术的最高水平和艺术趋势,相当于舞美
行业的“奥运会”。从上世纪80年代,我们就派出代表团参加展
览,但是迄今为止,没有拿到过一个国家奖、单项奖。这是值得
国内同仁们反思的问题。

戏剧创作、舞美创造要有开阔的视野,不能闭门造车,不
能只局限于一个小圈子内,一味低头创作、设计,而要眼观六
路、耳听八方,多学习、借鉴外面世界的发展趋势和同行的创
作、设计动态,这样才能提高自己。国外的舞美设计,有可能就是
艺术设计,西方艺术史上很多知名画家都有舞美或布景设
计的经历,都有舞台情结,一个成功的舞美设计师甚至本身
就是当代艺术的推动者。

从英国皇家歌剧院的演出实践说起

观众走进剧场观看演出,所依靠的载体是舞台、音响以及
其他重要辅助设施。可以说,舞台是剧院的核心。世界上,但凡
是运作比较成熟、艺术程度较高的剧院,大都在舞台演出上有
系统、科学的规划与保障。现就以英国皇家歌剧院的演出实践
为例分析。

英国皇家歌剧院每天上演两部剧作,每晚都有不同的演
出可看,笔者不禁产生疑问,甚至怀疑演出的可行性。众所周
知,歌剧的舞台大都异常复杂,别说一天演出两部,就是每天
演出一部也很难操作。但是,经过讲解和现场实际观摩,笔者的
疑惑消失了。

首先,体现在舞台的布景转换上。为了解决歌剧演出换景的
时间,英国皇家歌剧院在舞台平面上建了同九块演区一般的
大的平台。平台由九宫格的形式拼成,依靠蓄电池充电驱动平
台平移。每一个戏的场景都是在地下室用隔音门隔开后在地
下组装,然后升到舞台平面。哪个戏当天演出,就把哪个戏的
场景放到主舞台上。不演的平台则放到其他位置待用。一般情
况是,先把第一天晚上演出完的场景平台移开,然后再将第二
天要演出剧目的平台移到主舞台上。

英国皇家歌剧院的演场都做的非常巧妙,经常是一
景多用。所有布景都围绕着轮换演出出来设计。比如在制景方面,
制景工厂都有和舞台一样大的制景空间。舞美设计在工厂里
看效果,给拆分的景编号,称重量。制作完成后,所有的景拉
到舞台上不用任何修改,这样就节省了时间和资源。这与我们
国内的做法不同:现在好多国内的剧场是把舞台当成工厂用,
实用性和针对性较弱。

其次,体现在演员的选择上。歌剧和芭蕾舞的表演对主要
演员的声音和体力都有很大的挑战,演员最多一周只能演出
三场,并且不能连续演出。采取轮换演出,对演员的声带和体
力能起到很好的保护作用,同时也能使每场演出的艺术效果
达到更加完美的状态。英国皇家歌剧院就是这样做的,而目前
国内的国家大剧院也在这一方面进行了积极的尝试,主动与
国际接轨:一般的歌剧演出都有两组主要演员进行轮换,保证

广告

话题·文学的干净 做自己灵魂的工程师

……陈世旭 和歌

读书记 读书记(六)……石舒清

电影记 《铁娘子》的魅力……彭小莲

小说 小说(中篇)……邓瑞芳

稻草人(中篇)……赵华

摸鱼儿(中篇)……张爽

小小说一组……张治乾 袁省梅

散文 散文(二题)……蒋满

我的父亲母亲……周百义

我读黄仲则……王充闾

宁波帮,信义帮……吴克敬

东邻漫笔……余德庄

电影日记……闻云飞

莫高窟:繁华宛如一场大而盛的梦境

……王 玉

西窗下的曼陀罗……黎 瑶

婚礼……杨春贤

和马叔叔在一起的日子……李文熹

乡村手语……禾 源

黄河诗岸

拉萨记忆……刘宏伟

一只摇头蜂的迁徙之旅……川 宇

更远(组诗)……杨建虎

小芝:与春天一起到达(组诗)……

俞 强

时光的温度(组诗)……张不狂

浮光掠影(组诗)……王 辰

走出大山(组诗)……白 渔

我担心周围人的生活是幸福的(组诗)……

王佐红

迟到的旅途(组诗)……张映妹

秋天(组诗)……魏 萍

揣在行囊中的故乡(组诗)……谢 峰

总 第 一 百 五 十 二 期 目 录

高校作品联展·上海大学篇

葛红兵 郑周明 许峰 吴 丹

宋桂林 雷