

Staging a Musical



《悲惨世界》《西贡小姐》制作人——
“音乐剧沙皇”卡麦隆·麦金托什
CAMERON MACKINTOSH 作序推荐

如何制作 音乐剧

Matthew White

马修·怀特 著

费元洪 译



英国布卢姆斯伯里出版社提供版权

 **SMPH**
上海音乐出版社
WWW.SMPH.CN

Staging a Musical

Matthew White

如何制作 音乐剧



马修·怀特 著
费元洪 译

上海音乐出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何制作音乐剧 / 马修·怀特著; 费元洪译 - 上海: 上海音乐出版社, 2016.4

ISBN 978-7-5523-1037-5

I. 如… II. ①马… ②费… III. 音乐剧-制作 IV. J832

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 046021 号

© Matthew White, 1999

This Translation is published by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc.

Chinese Translation Copyright © 2016 by Shanghai Music Publishing House

书 名: 如何制作音乐剧

著 者: 马修·怀特

译 者: 费元洪

出 品 人: 费维耀

责任编辑: 王 琳

封面设计: 陆震伟

印务总监: 李霄云

出版: 上海世纪出版集团 上海市福建中路 193 号 200001

上海音乐出版社 上海市绍兴路 7 号 200020

网址: www.ewen.co

www.smph.cn

发行: 上海音乐出版社

印订: 上海市北印刷 (集团) 有限公司

开本: 640×978 1/16 印张: 8 字数: 116 千字

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-2,000 册

ISBN 978-7-5523-1037-5/J · 0944

定价: 30.00 元

读者服务热线: (021) 64375066 印装质量热线: (021) 64310542

反盗版热线: (021) 64734302 (021) 64375066-241

郑重声明: 版权所有 翻印必究

序

如何制作音乐剧？这是我常常被问到的问题，尽管这并没有标准答案。然而可以肯定的是，马修·怀特（Matthew White），他将一部音乐剧从产生创作念头的那一刻开始，一直到首演的夜晚，其整个过程中所需要应付的各种重要环节，做出了清晰而简洁的描述。这本书是一项不小的成果，因为制作音乐剧的确是一项极为复杂的工程。

要让制作一部音乐剧的梦想成真，必须契合制作过程中各个环节的实际情况。马修以专业的手笔，将一部音乐剧的制作过程进行了分类。他让每一位渴望制作音乐剧的人，不论是出于业余爱好，还是有志于未来投身其中，都能在看完本书之后了解音乐剧的制作过程中复杂而宽泛的内容。音乐剧，是对于合作要求最高的一种艺术样式。它需要制作人尽己所能，与有艺术才华的人携手合作，同时还必须保持相当高的主见。在选择了制作团队之后，制作人的责任就是让每一个人发挥出最大的功效。因此，一个优秀的制作人需要具有个人魅力、判断力、直觉、天赋，还必须具备在危难中保持镇静的品质。他需要对数字了然于心，敢于面对不确定的风险。当然，要制作一部成功的音乐剧，最重要的，你还必须欣赏阿尔弗雷德·P. 杜利特尔（Alfred P. Doolittle）在《窈窕淑女》（*My Fair Lady*）中所宣扬的那句永恒不变的话——“来点儿运气”。

像这样的书，唯一不能告诉你的是如何选择各类素材才能成功，因为这本领只能靠你自己。如果你足够幸运，拥有这样的天赋，那么马修这本书无疑可以成为你在纷繁复杂工作中的一个很好的指引，并帮助你梦想成真！

卡麦隆·麦金托什爵士
Sir Cameron Mackintosh

译者序

这本书讲述了英美经济文化环境之下,如何制作完成一部音乐剧的全过程。作者马修·怀特的主要身份是导演,也兼任制作人、演员,拥有丰富的从业经验。他懂得制作一部音乐剧必须兼顾艺术与商业两方面。

音乐剧是最为复杂、也是最为综合的现代舞台艺术样式。此书专注于音乐剧的制作流程,条理清晰,要点突出,可视为专业教科书,任何人都能读懂。可能因为马修来自拥有深厚戏剧历史的英国,因此极其注重传统与规范;同时他又关注细节,有些条目甚至看似有些“教条”,但这些恰恰是我们缺乏的。在中国制作音乐剧,不缺“小聪明”,也不缺“中国特色”,缺的是流程上的规范、细致、专业与职业精神。此书希望有助于填补这一空缺。

尽管如此,这本书不是音乐剧的制作宝典。指望看完后就能制作出一部成功的音乐剧,是不现实的。中国有句古话:“功夫在诗外。”写诗如此,做艺术亦如此。艺术中最高级的部分,往往不是学来的,而是靠阅历、天赋和悟性。这本书讲的是天赋和悟性之外的部分。中国的舞台艺术当然需要中国审美,没必要照搬西方,但在我们最为薄弱的舞台技术和制作流程方面,并无中西之分。所谓“西学为体,中学为用”,在音乐剧制作上,完全是可以成立的。

如果像金牌制作人卡麦隆·麦金托什说的——“你竟拥有了极少数人才会拥有的天赋和悟性”,那么此书可以教会你如何让创意的种子生根发芽,至少不至于把“树种子”培育成“草种子”。过去有许多好创意、好种子,因为操作不规范、环境不配合,而最终夭折掉了,这是非常令人惋惜的。

如果你有志做一名优秀的戏剧人,愿此书能够助你一臂之力。

费元洪

2016.2

目 录

序	卡麦隆·麦金托什爵士 I
译者序	费元洪 II
引 子	1
第一章 一切从哪里开始?	3
第二章 创作团队	11
第三章 舞台监督与技术支持	17
第四章 预算、日程与宣传	21
第五章 研究与设计	30
第六章 挑选演员	40
第七章 排练的第一天	49
第八章 排练:创建团队	56
第九章 排练:歌曲、场景、舞蹈与舞台布景	63
第十章 排练:舞台监督的职责	78
第十一章 从排练厅到舞台	95
第十二章 首演及首演之后	107
附 录	111
致 谢	119

引 子

18岁时,我刚从学校出来,第一次在伦敦居住,偶然的机,我经过皇家国立剧院,看到了正在上演的《红男绿女》(*Guys and Dolls*),这是一部风格独特又充满娱乐气质的音乐剧。那一次的经历,给我留下了难以磨灭的印象——五光十色的角色、风趣奇特的剧本、精彩绝伦的音乐,将我彻底征服。从剧场走出时,我突然理解了飘浮在空中是一种什么样的感受。从那时起到现在,我观看过几百部音乐剧,参与过大量类型各异的音乐剧制作,既有小型的世俗讽刺剧,也有几百万英镑打造的伦敦西区大戏。每一个制作,都有一系列全新的问题和挑战。简而言之,剧场,对我而言就是一个令人激动和充满未知的地方。

从制作音乐剧的最初冲动,到首演及之后的运营,本书讲述的是各类音乐剧资源是如何被整合在一起的全部历程。我必须明确指出,创建一个制作流程,并按部就班地执行,完全可以制作出一部完美的音乐剧。我确信,对于制作过程的清晰了解,能够更好地帮助制作人或导演,去面对制作音乐剧的各种挑战。音乐剧是一种在内容上需要巨大投入的娱乐样式,它融合了音乐、戏剧,常常还有舞蹈等多种艺术门类。与话剧相比,音乐剧往往需要更多的演员、更精心的服装制作、更频繁的场景变换,还有必不可少的音乐现场伴奏。总而言之,音乐剧在各方面都比话剧复杂得多,所以很自然,音乐剧从一开始就需要面对各种问题。然而,也正是因为有音乐、戏剧、肢体动作的完美结合,才得以创造出最令人激动的戏剧体验。让我感到无比兴奋和高兴的是,这种戏剧体验,可以在各种不同的戏剧场所中呈现——礼堂、酒吧或学校体育馆,当然,也包括豪华富丽的老维多利亚式剧场。

我在这本书中的看法,很大程度源自我作为演员和导演的经验。当

我获得的经验越多,我就越来越确信,不论环境是业余还是专业,不论制作是大还是小,程序是极其重要的。当然,不同的剧目,其不同之处也显而易见,比如制作的预算、排练的时间,配备资源的利用程度,等等。但我相信,不论什么剧目,都需要投入,需要对规范的坚守,以及需要对协作能力的重视。

音乐剧有各种样式,规模大小不一,有大量令人难以取舍的题材可供选择,这对于想要制作音乐剧的人来说是一个好消息。正因为音乐剧独特而持久的魅力,使其在 20 世纪所经历的各种变革和转型中,产生了大量类型各异的作品,有些广受欢迎并经常复排,有些则内容晦涩,需要被重新审视。我希望这本书可以为渴望走上这一激动人心的音乐剧制作之路的人们提供一些指导,最终有助于整个音乐剧产业的运作更为顺畅,也可使从最初的创作冲动到最后谢幕晚宴之间的全部过程,变得更加顺利。

第一章 一切从哪里开始？

我们知道,每一个戏剧制作核心团队之中,通常会有一个制作人,这个人需要从头到尾监督整个项目,承担将剧目整合在一起的全盘责任。对于这项工作,怯懦的人是干不了的。这样的一个人,需要对作品充满热情,拥有优异的沟通才能、旺盛的精力和激情。通常情况下,制作人要负责所有与财务和组织相关的工作,因此,他是一个项目的核心。制作人的主要职责如下:

- 制定预算,解决与分配制作的资金。
- 获取演出许可,向授权公司支付适当的费用。
- 挑选与组建主创团队,包括:导演、音乐总监、编舞、布景设计、灯光设计、服装设计、音响设计(如果需要的话)。
- 为主创团队安排合适的技术支持人员,例如:舞台监督和技术人员。
- 支付工资。
- 全方位监督项目的宣传与推广。
- 确定合适的演出地点。
- 组织选角,预定排练地点。
- 制定全面的制作时间表。
- 邀请报纸、杂志、电视、广播等戏剧评论家观赏首演。

尽管不是所有的剧目制作都由制作人发起,但制作人往往是最早把梦想投入其中的人。也有时候,导演会提前介入,他会帮助制作人筛选可用的素材。的确,成百上千的音乐剧在等待着被重新发现、重新创作和制作,然后被搬上舞台。我们有大量丰富的题材可供探索,从庄严崇高到荒谬可笑,从稀奇怪诞到麻木平庸。音乐剧故事中,有表现狗的,表现吃人植物的,表现连环杀手的,也有大量讲述史诗般的革命与反抗,讲述核战争与刺杀总统的内容。甚至,有一部音乐剧讲述的是德克萨斯州的某个小妓院!各种题材,应有尽有!

如何找到好剧目?

对于制作哪一类戏,有些制作人会有明确的主意,有些则需要寻找。获取信息可以通过各种方法。有些制作人会去公共图书馆,从乐谱、演员录音、音乐剧电影中进行筛选。而或许最为有效的办法是,直接找到出版商或剧目授权公司,向他们索取戏剧目录。在英国,有四家公司提供这种服务,分别是: Samuel French Ltd, MusicScope, Warner/Chappell Music Ltd, 与 Josef Weinberger Ltd (见“附录”)。根据要求,这些机构会提供已经出版的音乐剧剧目信息。这项服务通常是免费的,尽管有些公司也会象征性地收取一些费用。音乐剧的目录通常会包含一些有用的信息,比如剧目概述、剧目中的经典歌曲,以及演员与演奏员的数量要求(见下列《红男绿女》的范例)。你还可以申请更多“详细材料”,通常包括声乐谱和剧本。在美国有一个国际音乐戏剧公司(Musical Theatre International, 见“附录”),专门提供一项独特的服务——以拍摄和记录的方式,让你与选定的音乐剧作者进行对话,其中包括著名的斯蒂芬·桑德汉姆(Stephen

红男绿女

音乐、歌词创作: 弗兰克·洛瑟尔(Frank Loesser), 剧本: 乔·斯维尔林(Jo Swerling)与艾贝·布卢斯(Abe Burrow), 取材于丹蒙·鲁尼恩(Damon Runyon)的故事。

莎拉·布朗小姐, 一个救世军(宗)的女孩, 与内森·迪特洛伊, 一个以掷骰子游戏为生的老板, 是这部屡获殊荣的音乐剧中的两个主要角色, 故事以百老汇的时代广场为背景。其中难忘的歌曲包括《做女士得走运》(Luck Be A Lady), 《如果我是铃铛》(If I Were A Bell), 《一蒲式耳与一配克》(A Bushel And A Peck), 《坐下, 你在破坏平衡》(Sit Down You're Rockin' The Boat)。

演员: 15 位男演员, 4 位女演员, 合唱团

配器: 簧乐器 I 组[短笛/长笛/单簧管/中音萨克斯管], 簧乐器 II 组[长笛/单簧管/中音萨克斯管/打击乐(刮擦器)], 簧乐器 III 组[双簧管/英国管/单簧管/高音萨克斯管], 簧乐器 IV 组[单簧管/高音萨克斯管], 簧乐器 V 组[低音单簧管/中音萨克斯管/打击乐(响棒)], 圆号, 3 支小号, 长号, 打击乐, 钢琴, 4 把小提琴, 2 把大提琴, 低音大提琴

注: 从温博格(Weinberger)的剧目目录中选取的《红男绿女》信息资料
[经约瑟夫·温博格(Josef Weinberger)同意后使用]

Sondheim) 和理查德·莫尔茨彼(Richard Maltby) 这样的创作大师。这项服务目前只限于几部剧目,但我认为,它将成为选择戏剧的一个范本。

值得说明的是,所有非常规的戏剧剧目,在国家歌剧与戏剧协会也会有记录,你可以提出申请,前去查询。协会的名单中记录了版权出版商的联系电话与地址。可惜的是,对于成熟的剧目,还没有这类服务,所以,对这样的剧目最好直接去找出版商或授权公司,向他们拷贝剧目目录。

制作人或导演在研究了各类剧目之后,会根据自身的硬件状况,否定那些不匹配的剧目。尽管,剔除那些看上去需要庞大布景、昂贵服装和复杂灯光的剧目,可能会让你的选择变得容易得多。但我要强调的是,只要拥有丰富的想象力,类似布景、灯光、服装的问题都是可以成功解决的。因为,只要“手里有货,心中又有热情”,你就可以取得非凡的成果。换句话说,只要拥有演出的场地,还有制作的决心和精力,那么其他的都不是障碍。正因如此,我认为,不应该仅仅因为制作费用少,就把那些制作庞大和复杂的剧目排除在外。有些人会说,用有限的资源去制作《南太平洋》(*South Pacific*) 和《窈窕淑女》,无异是在制造灾难。然而,结果恰恰相反,我看到并亲身参与过不少小本经营的制作,同样获得了巨大的成功。在伦敦西区与百老汇多年的耳濡目染,让我明白,充足的金钱并不是成功的保证。同样,缺少金钱,也并不意味着粗制滥造。我相信,一部被证明是精良的制作,往往是用尽可能小的花费,而呈现出高效和创新的风格。

我近来参与了好几部学生的制作。因为缺少资金,迫使我们必须使用各种方式创新,结果是产生了许多有趣的发现。其中,在 20 世纪 70 年代音乐剧《维罗纳的两个绅士》[*Two Gentlemen of Verona*, 瓜尔(Guare)、夏皮罗(Shapiro) 与麦克德莫特(MacDermot) 创作] 的制作中,就充满了创意。我们只使用了很少的灯光和布景。而服装不是索要来的,就是租借和染的。困境迫使我们必须创新。我们让演员在转眼间,从意大利大臣变成了书、公共汽车,还有国王,最后,这些成就了独特的风格。这样的一种戏剧风格极具观赏性,也没有什么花费,却达到了满意的效果。因此,我强烈地意识到,选择一部内容优良的剧目,比起剧目的大小和舞美的规模这些表面的因素要重要得多。

什么样的演员在何种状况下,可以开始参加选角?

首先也是最重要的问题:那些打算参加选角的演员,是否具备所要求的才能(包括综合素质与特别才能)?他们是擅长歌唱、舞蹈,还是表演?抑或是样样都行?如果你对作品已了然于胸,那么在选角开始之前,就应该预判,你是否能够找到足够多和足够好的演员。举例来说,如果你没有合适的演员来胜任《屋顶上的小提琴手》(*Fiddler on the Roof*)中泰耶(Tevye)那段费力的唱跳段落,那么制作这出戏的时候就还没到。同样,如果没有一个舞技超群的女演员可以在《歌舞线上》(*A Chorus Line*)饰演主角卡西(Cassie),那么这个制作也不会成功,因为这一个角色的舞蹈技能对于故事的情节发展极其重要。我曾说过,制作中的困难往往可以依靠聪明才智和乐观精神来克服。但很遗憾,这在演员问题上,行不通。没有一个问题会比“演员必须满足角色要求”更实际。“我相信他一定会在排练中有进步”,“我们可以轻松地三个星期内教会他跳踢踏舞”……类似这样的期待,最后很可能让所有人深受其害!

另一个值得考虑的问题是:所选剧目对于面试人员的年龄是否合适?例如,如果在学校制作一部剧目,显然绝大部分的演员就需要由青少年饰演,那么选择斯蒂芬·桑德汉姆的《富丽秀》(*Follies*)或希·柯曼(Cy Coleman)的《在20世纪》(*On the Twentieth Century*),将不会是一个好主意,因为这些音乐剧中的主要角色都是老人,许多段落对于年轻演员可能难以胜任。而另一方面,《油脂》(*Grease*)或《西区故事》(*West Side Story*)却是适合年轻演员演出的绝佳剧目,因为这两部作品集中反映了青少年的快乐与痛苦。鉴于制作一部剧目有许多难处,你自然而然需要尽可能利用你现有的优势,比如可用的演员是青少年居多?还是成年人居多?

当决定制作一部音乐剧时,演员数量的考虑也是极其重要的。如果你打算雇佣专业演员,那么演员的开支你能负担多少?角色之间能否互换?因为这样可以减少演员的数量,从而节省开支。或者恰好相反,如果是学校里的制作,你会不会考虑让一整个班级,或者用一整年来演这出戏?作品能否扩大规模?角色能否添加?比如在校园版本的《奥利弗》(*Oliver*)中,就可以扩充合唱演员,因为这部剧对于顽童的数量是没有任

何限制的。

这些问题的答案，只有经过全面研究之后，根据自己的需求才能找出来。比如，一部需要依靠大场面的音乐剧合唱——类似乔治·格什温 (George Gershwin) 的《为你疯狂》(*Crazy for You*) 或杰瑞·赫曼 (Jerry Herman) 的《一笼傻鸟》(*La Cage Aux Folles*) 这样的作品，如果不顾有限的演员数量，尝试缩小制作规模硬搬上舞台，显然是不明智的。而如果一部作品，由主角撑场面，小角色只需要配合，那么演员的数量也许只需要一半就够了，因为你可以让有限的演员去分别饰演两个或更多的小角色。

在可用的剧场或剧场空间中，选择怎样的剧目合适？

如果已确定了演出的场地，那么选择哪一部戏上演，便有了限制。如果舞台的可塑性强，座位可移动，后台面积足够大，那么你就会知道，绝大多数的剧目都适合在这里上演。然而，如果剧场面积小，没有乐池，舞台空间狭小，那么乐队的规模也会受限，不可避免地会影响你对剧目的选择。像《吉卜赛》(*Gypsy*) 和《甜蜜的施舍》(*Sweet Charity*) 这样的百老汇剧目，制作规模大，音响效果也极其丰富，受这些环境因素的影响就极大。因为，这些作品的魅力很大程度上来源于丰富的乐队音效。当然，我并不是说这些剧目绝对不能在小剧场演出，而是说别的选择可能会更为合适，也更有效果。同样，将舞蹈分量很重的《西区故事》或《万事皆可》(*Anything Goes*) 放进表演空间狭窄的剧场，或是放进舞台高度不够的剧场，显然也是不合适的，因为在这样的条件下舞蹈的跳跃与托举都将难以实现。

剧目必须与剧场的状况匹配，这个道理人人都懂。制作人如果对剧目的需求了如指掌，那么选择的过程就会快速而直接。有些剧目与剧场非常匹配，比如桑德汉姆制作的《蛙》(*The Frogs*) 就是在一个改造后的游泳池上演的，舞台的场景为这部特殊的作品提供了完美的氛围。同样，学校的体育馆或许是演出《油脂》最好的场所，因为剧中绝大多数的角色都是青少年。而一个老旧的废弃仓库，则很可能是上演《理发师陶德》(*Sweeney Todd*) 的绝佳场所。

对于前来观赏的观众，什么样的剧目才合适？

这个问题显然是制作人需要特别考虑并给予关注的。如果观众很可

能主要是孩子或青少年,那么选择一些富有节奏感的现代剧目,比如《奇才》(*Wiz*)或《名扬四海》(*Fame*),要比内容深刻的剧目,如桑德汉姆的《陪伴》(*Company*)明智得多。同样,年长的观众或许喜欢更为熟悉的或令人感到温暖的《俄克拉荷马》(*Oklahoma*)或《国王与我》(*The King and I*)。当然,这并不是说一个年长的观众必定不会喜欢《奇才》,或是年轻人就不能在《俄克拉荷马》中找到迷人的体验。这要凭借制作人的判断,在考虑了潜在观众的年龄层和社会背景之后,他们必须选择是以安全小心为好,还是出奇制胜为好。然而财务上的考虑往往会让他们选择前一种。

演出权

一旦确定了制作的剧目,下一步便是申请演出权。这样的申请,通常是针对版权商、持有演出权的公司,或是授权公司的。尽管申请业余演出权和正规演出权会有一些不同,但主要流程还是一样的,申请的方式也类似。在申请单上,制作人需填写相关内容的演出信息,如演出时间、演出场数、场地、座位数和票价。拒绝一个申请的理由有很多,但通常是因为剧目已经被别人申请了,而且将在同一个时间档上演。如果这个剧目即将筹备全国巡演或是即将在伦敦西区制作,抑或是正在上演中,剧目演出权的申请通常会被拒绝。

如果申请获得了通过,版权商和制作人就要签署一份授权协议,确认制作将会展开,并确定授权的细节内容,包括版税的支付、曲谱与剧本的租赁,等等。制作人还需要接受合同中的一些规定,通常包括:在没有事先得到创作者授权的情况下,不得改动剧目或乐谱的内容。

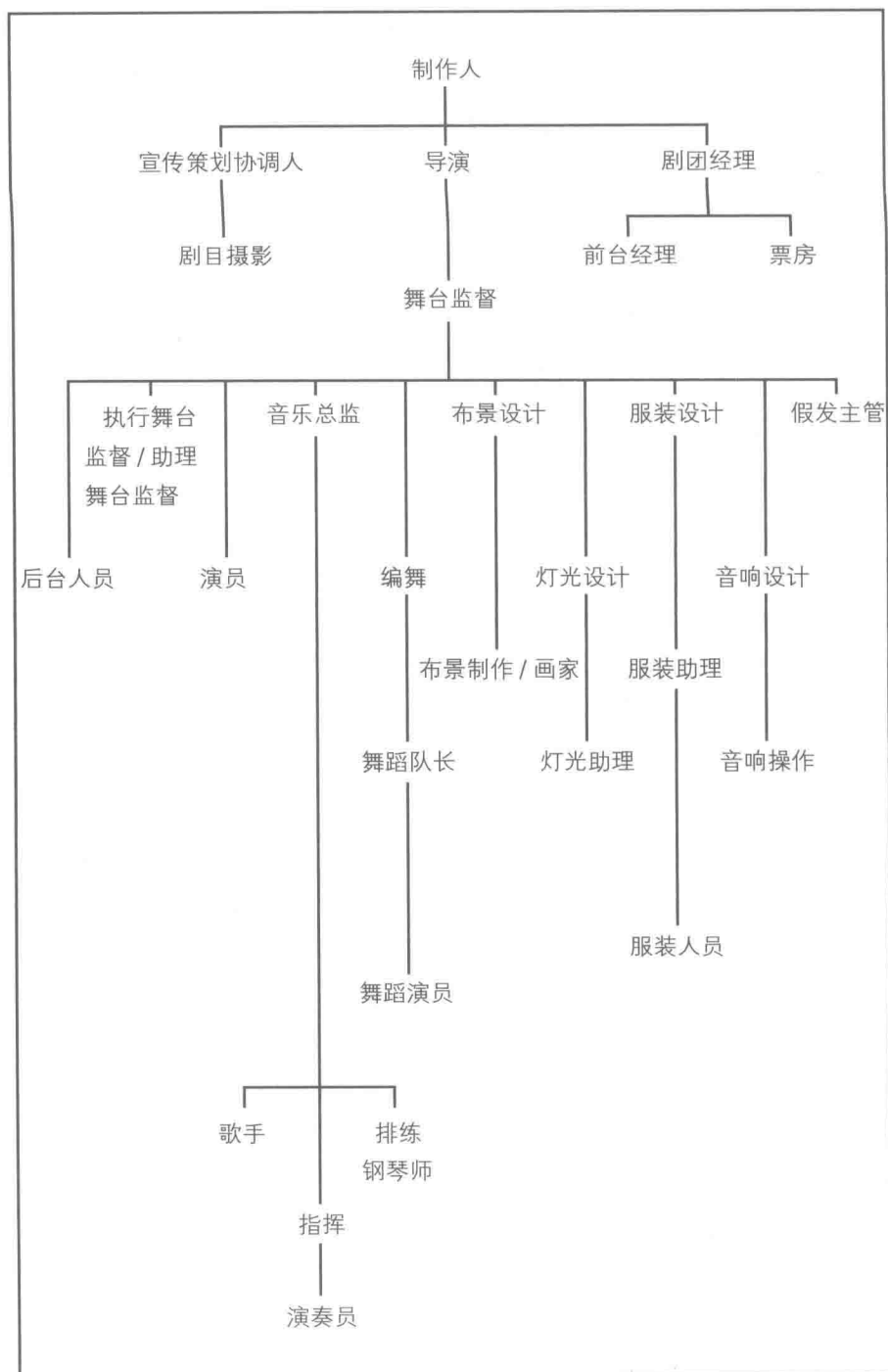
以我的经验,出版人对于乐队编制规模的问题,常常表现出惊人的通融。大多数制作人,尤其是那些非正规的或是实验性剧目的制作人,往往无法承担剧目规定的全部乐队编制。所以常常会使用较小的乐队编制,就是圈里常说的“小乐队”编制。这些为小乐队而创作的乐谱可以直接从版权商手中获得。版权商通常还有双钢琴版的编排乐谱,作为伴奏也许不够理想,但对许多制作人来说,这无疑是一个非常实惠的选择。

因此,授权一旦签订,确定了乐队编制的类型,制作人就應該把排练日期通知版权商,使剧本与乐谱——这些排练时会使用到的资料,能及时送

到相关人员手中。乐队的乐谱常常是制作后期才能够获得的,但是如果音乐总监要求在排练期间早些获得乐谱,则需尽早通知版权商。授权书上还规定了海报和节目的印刷要求,通常出版商会要求在印刷之前先看到样稿。当剧作开始上演,出版商则会希望从制作人那里得到票房的销售收据,以便征收版税。协议中还列明了剧本和乐谱的归还日期,如有任何损坏或丢失,出版商将可以获得赔偿。

这只是制作人与出版商 / 授权公司合同中的简要说明,还有许多细节我没有列明。只有当制作人与出版商进入面对面的商讨之后,协议内容才能清晰地展现出来。我的经验告诉我,大多数的出版商都很愿意向不了解状况的人解释这个授权的程序,为了搞清楚整个过程,双方需要花大量时间来讨论合同的细节。

因此,当制作人获得了剧目的版权之后(至少出版商确认,剧目演出权还没有被别人占用时),制作人就要开始召集制作团队了。如前面所说,制作人最终要负责起整个制作,并对团队中的每一个成员负有全部责任。后页图中展示了制作团队中的每个人所要承担的责任,以及他们与不同部门之间的关系。



第二章 创作团队

通常,适宜的导演由制作人挑选。导演往往与制作人认识,并且非常熟悉他或她的工作方式。当然有时候,制作人想要借助导演的名声,会请第三方帮助推荐导演。在这种情况下,做出最后的决定之前,制作人与想象中的导演会面与交谈,就至关重要。别忘了,在整个制作过程中,他们之间将有不间断的交流,因此能否谈得来,基本目标是否一致,都将是极其重要的。

在最近莫尔特比(Maltby)与希雷(Shire)创作的《更靠近》(*Closer Than Ever*)中,制作人先是找到了我,在讨论了剧目细节之后,他决定邀请我来工作。之后,我们才确定其他的创作人员和制作人员。以我的经验看,选人的工作通常按上述程序进行。作为导演,个人以为,在音乐总监、编舞和其他舞美设计人员的选用上,会有更多导演的判断,从而达到双赢。当然,在许多中学或大学的制作中,可选择的人员往往有限,很可能出现的情况是,只有一个有足够能力的人来担任布景设计、乐团指挥或是编舞。

一旦创作团队形成,就必须有人在艺术上对制作总体掌控,这个人应该是导演。对于戏剧制作来说,建立一个完美的民主式的创作环境,是毫无意义的,因为最终必须有人拍板。尽管,一个好的导演会仔细倾听创作团队中每一位成员的意见,但有时,他也必须动用总指挥的权威来解决问题。这里并非宣扬艺术上的独裁,只是导演应该具备能力将所有创作的因素结合起来,确保每一个人朝着同一个艺术目标前进。

选好了创作团队之后,很重要的一点,是让每一个人都参与讨论,商议如何介入到制作之中。这些会议我们称为“制作会议”,在制作前期和整个排练期间,这类会议要定期举行。到了制作后期,舞台监督和宣传推广等其他相关部门,也要参加会议并讨论。早期的创作讨论,通常需要以下