

剧团四季

艺术与经营的 奇迹

浅利庆太和他的四季剧团

SHIKI
THEATRE
COMPANY

王翔浅 著

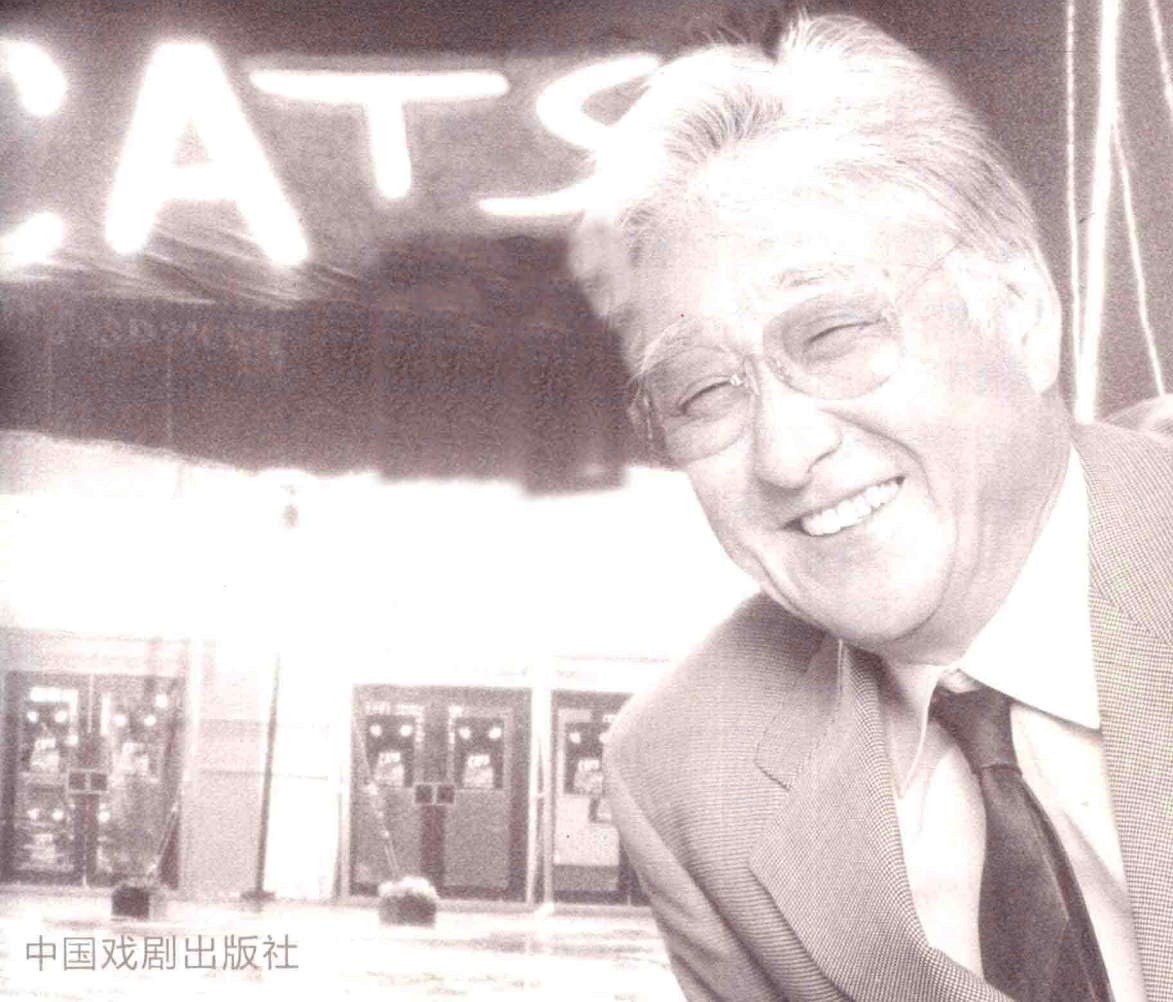
中国戏剧出版社

劇団四季 SHIKI THEATRE COMPANY

艺术与经营的 季利庆太和他的四季剧团

季利庆太

王翔浅 著



中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

艺术与经营的奇迹 : 浅利庆太和他的四季剧团 / 王翔浅著. — 北京 : 中国戏剧出版社, 2012.8
ISBN 978-7-104-03788-0

I. ①艺… II. ①王… III. ①剧团—组织管理—研究—日本 IV. ①J893.134

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第176075号

艺术与经营的奇迹——浅利庆太和他的四季剧团

策 划: 李鸣春

责任编辑: 李鸣春

书籍设计: 王 端 孙 林

责任印刷: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

出 版 人: 樊国宾

社 址: 北京市海淀区紫竹院路116号嘉豪国际中心A座10层

网 址: www.theatrebook.cn

电 话: 010-58930221 58930237 58930238

58930239 58930240 58930241 (发行部)

传 真: 010-58930242 (发行部)

读者服务: 010-58930221

邮购地址: 北京市海淀区紫竹院路116号嘉豪国际中心A座10层 (100097)

印 刷: 北京今日风景印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 24

字 数: 200千

版 次: 2012年9月 北京第1版第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-104-03788-0

定 价: 56.00元

版权所有, 违者必究; 如有质量问题, 请与出版社联系。

序1

北京人民艺术剧院与日本戏剧界的友好交流可以追溯到上个世纪的五、六十年代。自1957年起，剧院与日本戏剧团体文学座、前进座、俳優座、话剧人社等均保持着友好密切的文化交往。尤其是北京人艺老一代戏剧家曹禺、蓝天野、于是之等人与千田是也、杉村春子、内山鹑、井上靖、栗原小卷、伊藤巴子等日本戏剧界知名人士的交往，有力地促进了中日双方戏剧文化的交流。

进入21世纪之后，北京人民艺术剧院又与日本“四季剧团”建立了友好的交往与合作。这个早期由10名日本大学生创立的话剧团体，经过近60年的不懈努力，不仅发展为亚洲最大的音乐剧剧团，而且始终坚持独立经营、走音乐剧和话剧并行的独特道路，其先进的制作理念和管理经验吸引了中国不少艺术团体前往观摩借鉴。

日本四季剧团艺术总监浅利庆太先生1983年在东京观看过《茶馆》后，便产生了和北京人民艺术剧院合作的愿望，这一愿望在二十年后终于得以实现。

从2006年《雷雨》在日本四季剧团“秋”剧场的演出，到2008年剧院邀请浅利庆太前来执导话剧《哈姆雷特》，人艺与四季剧团通过多次互访交流，已经成为密切合作的艺术团体。

北京人民艺术剧院是一个注重传统、坚守经典的剧院，也是一个开放创新、富有艺术创作活力的剧院。此次，由北京人艺策划，与中国戏剧出版社合作编辑出版《艺术与经营的奇迹——浅利庆太和他的四季剧团》一书，不仅仅因为四季剧团与北京人艺的渊源，还有着另一层更为重要的意义：在竞争激烈的日本演出市场，四季剧团不靠国家资助，年演出营业额高达16亿人民币，这是一个奇迹。这个剧团的经营理念及成功的管理经验值得我们借鉴。

本书作者王翔浅是北京人民艺术剧院和日本四季剧团的交流使者，她在日本学习戏剧专业，回国后积极从事中日之间的戏剧交流工作。为本书的创作，她历时两年，在查阅大量资料的基础上，对日本四季剧团的方方面面进行了深入细致的采访，以求最真实地记录、评介和呈现四季剧团发展的全貌。可以说，如此详尽地介绍一个海外演出团体的成长与发展的著书，在国内还是第一部。

无论音乐剧还是话剧，艺术的制作规律在许多方面是相通的，只有不断吸收相互之间的先进经验，才是我们共同发展的方向。

北京人民艺术剧院·院长

张和平

2012年7月18日

序2

北京人民芸術劇院から、劇団四季を紹介する

本が出版されることとなり、うれしく思います。

この本には、日本国内でもこれまで取り上げられることの少なかった劇団四季の歴史や理念が、丁寧な取材を通して、大変詳しく描かれております。これは二つの劇団の間の長く深い友情と信頼関係の賜物でしょう。日中の文化交流は、政治や経済より、ずっと先を進んでいるのです。

劇団四季は来年、創立六十周年を迎えることとなりました。十人の学生たちの祈りから始まった我々の歩みが、中国で演劇を志す若者の道程を照らす一助となれば幸いです。

川 渡 太

欣闻将由北京人民艺术剧院出版一本介绍四季剧团的著书，我由衷地感到高兴。

这部作品经过细致的采访，将四季剧团的历史和理念描述得如此详尽，在日本都十分罕见。应该说，它是两大剧团之间长久而深厚的友情和信赖关系的馈赠。相比政治和经济，中日文化交流进行得更加长远和深入。

四季剧团明年将迎来建团60周年的纪念。这段源自10名大学生的心愿走过来的历程，如果能在中国有志于戏剧的年轻人的道路上带来些许帮助，将是我的荣幸。

四季剧团代表·导演 浅利庆太
2012年7月20日



引子

2012年2月16日。星期四。日本一个极其普通的日子。

下午13:00左右，位于日本东京中心地带的滨松町车站附近，熙熙攘攘的人流不约而同地朝着同一个方向移动着脚步。虽然还是春寒料峭的时节，却能够感觉出人潮中涌动着的热意。

人们的目的地是并排坐落在车站附近的日本四季剧团“春”、“秋”两大专用剧场。

13:30分，四季剧团演出的音乐剧《狮子王》和《穿墙而过的人》在两个剧场同时开演。其中，《狮子王》自1998年首演以来，在“春”剧场已经持续上演了13年，演出场次超过4500场，加上在异地的同时公演，《狮子王》在全国的演出场次已接近8000场。

除此之外，13:30分的同一时刻，在东京的另外两座四季剧团专用剧场“海”和“夏”，音乐剧《歌剧院魅影》和《美女与野兽》同时上演；

如同有一柄无声的发令枪，同一时间里，四季剧团位于日本全国各地的其他几个专用剧场，多部风格迥异的作品也同时拉开帷幕：

13:30分，横滨“猫剧场”——音乐剧《猫》开演！“京都剧场”——音乐剧《妈妈咪呀！》开演！“大阪四季剧场”——《音乐之声》、“新名古屋剧场”——音乐剧《巫姬》开演……与此同时，正在全国巡演的儿童剧《佑大和不可思议的伙伴们》以及《皇帝的新装》，分别在鹿儿岛和今治两地，开始了当天免费招待小学生的第二场演出。

这几部日场的演出刚刚落下帷幕，18:30分，东京“自由剧场”又迎来了的音乐剧《艾薇塔》的开演；与它遥相呼应的，是远在札幌的“北海道四季剧场”，四季剧团另一班底演出的《狮子王》也在观众的期待中奏响了开场的序曲……

这一天，四季剧团在全国各地共上演12个剧目，进行了14场演出，全团有358名演员、292名舞台工作人员参加了台前幕后的演出工作。

如果说平日里的演出规模已经足够壮观，那么四季剧团休息日的演出盛况则更令人惊叹。

两天后的2月18日，周六。按照剧团的惯例，分布在日本全国的各个专用剧场均设日场和晚场两轮演出。这一天里，四季剧团在全国12个剧目的演出场次高达22场，动员观众1万7000余人。当天的票房收入为1亿1000万日元，相当于900万人民币。

1953年成立于法国大革命纪念日的日本四季剧团，上演的第一部作品是法国剧作家阿努伊的话剧《阿尔代尔也是圣女》。那是1954年1月，作品共演出三天，观众约150人。

五十多年过去，四季剧团发展为亚洲最大的音乐剧演出团体。2010年，剧团全年演出的场次为3703场，观众超过300万人，营业收入高达202亿800万日元，相当于16亿人民币。

据日本娱乐界权威杂志“琵琶”2007年的统计，2006年日本全国的演出市场（包括音乐剧、话剧、歌舞伎等）的观众总人数为1821万人，市场规模为1221亿日元。其中，四季剧团的票房收入占据了日本整个演出市场规模的六分之一，超过东宝、松竹等制作公司及著名的宝塚歌舞团，成为日本最具代表性的演出团体。

在日本，四季剧团的奇迹被称为“四季神话”。

它上演的剧目涵盖音乐剧、话剧、儿童剧，是日本演出剧种最丰富的剧团。

它是日本唯一实行长期公演体制的剧团，同时也进行定期的常规性演出，是世界上为数不多的两种演出体制并行的演出团体。

它既是剧团，又是企业，将演员培养、演出制作与市场运营一体化。

它的掌门人浅利庆太既是造诣深厚的艺术家，又是运筹帷幄的企业家。

它排除明星制、以作品的感动为第一，凭借高质量的演出，在国际上形成独树一帜的品牌。

它作为一个私营剧团，始终不向国家要一分钱补助。日本政府每年拨款16亿日元资助戏剧事业，而四季剧团凭借自身的努力，每年向国家支付近20亿日元的法人税，比政府资助给全国的经费还要多……

在这些“神话”的背后，哪一部作品是四季剧团飞速发展的转机？什么是支撑它走过五十多年的理念？哪些又是促进它稳步健康发展的秘诀？

解密日本四季剧团——一个鲜明、独特的存在。

目录/Contents

引子

001

第一章 四季剧团的秘诀之1：音乐剧的本土化及长期公演

● 《猫》——日本戏剧界的一次大地震

1. “只有敢于冒风险的人才能获得巨大的收益” 006
2. 三年之间、1000场演出、100万名观众 013
3. 美国的《猫》结束了，日本的《猫》还在继续 017

● 一部音乐剧的成功能带来什么

1. 票务系统的改革 020
2. 改变戏剧的演出形态 022
3. 带动经济的发展 026

● 《歌剧院魅影》：开启长期公演的新时代

1. 第一次租借剧场的长期公演 028
2. 本土化与最严格的复制 030
3. 开创“专用剧场”的新阵线 034

● 《狮子王》：真正的无期限长期公演

1. 剧团创立45周年的两大“事件” 039
2. 7000场与永远的正在进行时 041
3. 长期公演与常规性公演并行 044



047

第二章 四季剧团的秘诀之2：全国公演和企业化运营

● 走出东京，在全国各地安家落户

1. “每个国民都有平等享受艺术的权利” 050
2. 最大限度地融入当地，变不可能为可能 053
3. 首创“剧场中的剧场” 057

● 现代社会里的“大篷车”式巡演

1. 到农村去，到偏远的地方去 059
2. 戏在旅途，人在旅途 061
3. 全国公演的基地——大町舞美仓库 066

● 双面“四季”：艺术与经营的完美结合

1. 四季剧团和四季株式会社 070
2. 四季艺术中心里小跑着工作的人们 074
3. 精细到一根钉子的演出预算 077

● 营销和宣传同步

1. 组织演员推票的“动员委员会” 080
2. “发展基金会”——财团法人舞台艺术中心 082
3. 和大企业联合联手起来 084
4. 剧团的对外窗口——宣传 086



- “戏剧是为人们的感动服务的”
 1. 拿什么打动你，我的观众 095
 2. 高质量的演出是感动观众的重要因素 097
 3. 在演出中“制造”感动 100

- 在票价上给观众创造最好的观剧环境
 1. 音乐剧的票价应该定多高？ 103
 2. 逆流而上，降低票价 104
 3. 获得经济界大奖的戏剧人 105

- 孩子的感动影响其一生
 1. “心灵剧场”中的感动 107
 2. 共同的理念和感动把企业联系在一起 110
 3. “心灵剧场”中的风景 111

- 四季剧团的大后方——“四季之会”
 1. 18万会员的坚强后盾 114
 2. “四季”亮点——和观众之间没有障碍 116
 3. 舞台之外也有感动 118



- 敲开四季剧团的大门
 1. 不问年龄、性别、国籍的大型招生 125
 2. 参加招考是进入“四季”的唯一途径 127
 3. “三次应试没有被录取的人，我建议你放弃这个职业” 129

- 音乐剧演员是这样炼成的
 1. 训练是通向舞台的唯一捷径 132
 2. “一音不准，请你离开！” 134
 3. 严格，甚至严酷 136

- 没有明星的剧团
 1. 不要“明星主义”，奉行“作品主义” 138
 2. 不提前公布演员表，以作品的感动为优先 141
 3. 不涉足影视，做真正的“明星” 143

- 剧团是一个竞争的社会
 1. 人生就是一次次的面试 146
 2. 谁都有机会成为主演 147
 3. A、B制之间的“竞争” 150
 4. 退团的演员们 151
 5. 演员的收入 154

- 挑战各种角色的演员才能成长
 1. “身兼数角”的演员们 156



2. 九年“犹大”，一朝变“耶稣” 159
3. 一年内出演七个不同剧目，一天内饰演两个不同角色 162
4. 转换角色是一种新鲜的刺激 163
5. 浪子·舞者·演员·编舞·导演 165
6. 从幼儿园到小学的儿童音乐剧演员 169

● “艺道精进”——最极致的敬业

1. “看似天堂，实如地狱” 172
2. 剧团里的追念 175
3. 全面的敬业 177

附记：一个音乐剧演员的一天 179

185

第五章 四季剧团的财富之2：剧目

● 引进什么样的剧目

1. 应有所有的“百货商店” 189
2. 版权的取得与国际合作 190
3. 熠熠生辉的代表性剧目 194

● 原创什么样的剧目

1. 艰难的原创之路 220
2. 感动一解体一再构筑 221
3. 原创剧目简介 221

● 给孩子们看什么样的剧目

1. 大人和孩子都能受益的儿童剧 234
2. 四季剧团的儿童剧目 235



249

第六章 四季剧团的财富之3：剧场

● 一定要拥有自己的剧场

1. 20年建成10座专用剧场 253
2. 不求奢华，只求功能 256
3. 剧场中蕴藏的“科学” 257

● 在剧场安家的舞台技术人员

1. “后台就是我的舞台” 260
2. 剧场里的服装工作间 262
3. 两座剧场三个人管理 263

● 宾至如归的剧场

1. 赶超迪士尼乐园、顾客满意度名列日本第一 264
2. “剧场内的工作人员，也是作品的一部分” 267
3. 当大地震突然来临 268

● 分布在全国各地的专用剧场

1. 四季剧场“春” 269
2. 四季剧场“秋” 270
3. 电通四季剧场“海” 271
4. 四季剧场“夏” 272
5. 佳能猫剧场 273
6. 自由剧场 274
7. 新名古屋音乐剧剧场 275
8. 大阪四季剧场 276
9. 北海道四季剧场 277



● 跨越半个世纪的历史

1. 揭竿而起的学生剧团 284
2. 穷到“靠喝空气生存下来” 285
3. 上演季洛杜、阿努伊的作品获得认可 286
4. 本国作品和外国作品齐头并进 288
5. “曲线救国”——用音乐剧养话剧 290

● 话剧也可以进行长期公演

1. 为话剧设立的剧场——自由剧场 293
2. 一年演出170场的剧目 295

● 话剧代表剧目

1. 《昂丁娜》 297
2. 《鹿鸣馆》 299
3. 《黑色喜剧》 302
4. 《伊库斯》（又译《马》） 303
5. 《侦探》 306
6. 《生命到底属于谁》 307
7. 《哈姆雷特》 309



● 把好的音乐剧经验带到中国

1. 为中国的音乐剧教育和发展尽力 317
2. 两次重大的音乐剧交流演出 320
3. 活跃在四季剧团的中国演员们 326
4. 四季舞台上的“中国主演”：郑梦秋 327

● 北京人艺——浅利庆太最向往的地方

1. 邀请《雷雨》第一次走出国门 330
2. 与北京人艺合作，执导《哈姆雷特》 332



● 浅利庆太——艺术与经营

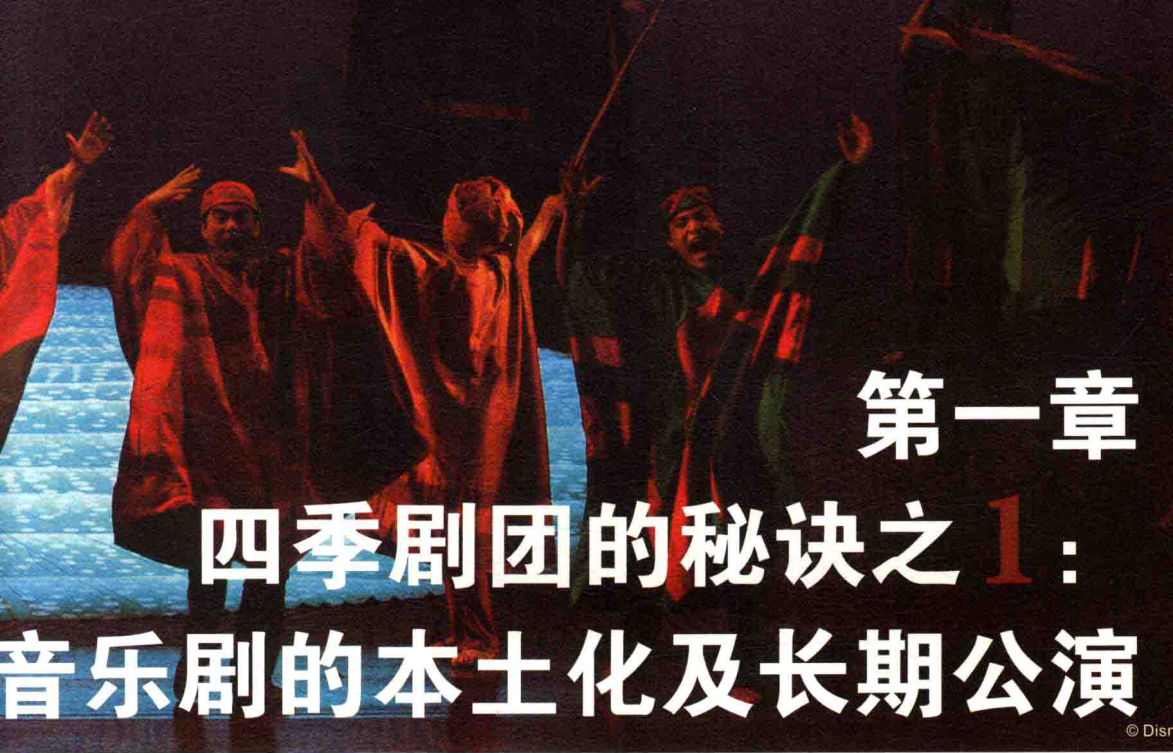
1. 戏剧名门出身的叛逆 345
2. 恩师加藤道夫打开的那扇大门 346
3. 导演——制作——管理，20岁青年的奋斗 347
4. 一半是艺术，一半是经营 349
5. “我的工作，就是与人的时间作战” 350
6. 78岁“超人”的一天 352

● 浅利庆太专访

采访手记

1. 与艺术家浅利庆太的对话 354
2. 与企业家浅利庆太的对话 357
3. 与中国的老朋友浅利庆太的对话 358





第一章

四季剧团的秘诀之1： 音乐剧的本土化及长期公演

© Disne

《猫》——日本戏剧界的一次大地震 ●

1. “只有敢于冒风险的人才能获得巨大的收益”
2. 三年之间、1000场演出、100万名观众
3. 美国的《猫》结束了，日本的《猫》还在继续

一部音乐剧的成功能带来什么 ●

1. 票务系统的改革
2. 改变戏剧的演出形态
3. 带动经济的发展

《歌剧院魅影》：开启长期公演的新时代 ●

1. 第一次租借剧场的长期公演
2. 本土化与最严格的复制
3. 开创“专用剧场”的新阵线

《狮子王》：真正的无期限长期公演 ●

1. 剧团创立45周年的两大“事件”
2. 7000场与永远的正在进行时
3. 长期公演与常规性公演并行







“我们准备向长期公演发出挑战，
只有敢于冒风险的人才能获得巨大的收益。”

——浅利庆太

1 983年，浅利庆太50岁，他一手创办的日本四季剧团也已经走过了30个春秋。

四季剧团创立于1953年，当时还是日本庆应大学法国文学系学生的浅利庆太，带领该校和东京大学聚集起来的十名大学生，结成一个年轻的戏剧团体，命名为“四季剧团”。他们满怀热情，在第二次世界大战结束后满目疮痍、百废待兴的社会背景下，希望戏剧成为一捧甘露，慰藉人们干枯的心灵。他们倾心于20世纪法国剧作家让·季洛杜和让·阿努伊的法国现代戏剧，立志上演充满诗意和幻想的舞台作品。

然而，创始之初的一、两年里，他们竭尽全力所能做到的，却只有每年的十几场演出。

即便这样，浅利庆太依然带领剧团的团员们坚持自己的戏剧理想。

当时的日本戏剧界被“劳动者戏剧会”所掌控，上演顺应时事的“社会主义现实戏剧”。与此同时，电视的普及也极大地冲击着戏剧舞台。四季剧团努力与这些背离戏剧理想的做法相抗衡。他们坚持不涉及政治、不向影视低头、亲自到企业去一张一张地徒手推销演出票。即便如此，剧团的财务依然捉襟见肘，最艰难的时候，“一碗荞麦面大家分食”的场景时有发生。