



SHIKI THEATRE COMPANY

王翔浅◎著

藝術と経営

艺术与经营的

浅利庆太和他的四季剧团



の奇蹟

の奇蹟

劇團  
四季

SHIKI THEATRE COMPANY

# 艺术与经营的奇迹

## 浅利庆太和他的四季剧团

王翔浅 著



中国戏剧出版社

## 图书在版编目 ( C I P ) 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. — 2版.

— 北京：中国戏剧出版社，2018.12

ISBN 978-7-104-04726-1

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 (2018) 第 225540 号

---

## 艺术与经营的奇迹：浅利庆太和他的四季剧团

策 划：黄艳华

责任编辑：黄艳华

版式设计：王 端 任杰文

责任印制：冯志强

---

出版发行：中国戏剧出版社

出 版 人：樊国宾

社 址：北京市西城区天宁寺前街 2 号国家音乐产业基地 L 座

网 址：www.theatrebook.cn

电 话：010-63381560 (发行部) 010-63385980 (总编室)

传 真：010-63383910 (发行部)

---

读者服务：010-63387810

邮购地址：北京市西城区天宁寺前街 2 号国家音乐产业基地 L 座 (100055)

---

印 刷：北京顶佳世纪印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：25

字 数：300千

版 次：2018年12月 北京第1版第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-104-04726-1

定 价：168.00元

---

版权所有，违者必究；如有质量问题，请与出版社联系。

鸣谢

北京保利剧院管理有限公司

北京人民艺术剧院

日本四季剧团

四季欢歌（北京）文化艺术有限公司

对本书出版的鼎力支持

# 再版序一

合上《艺术与经营的奇迹》这本书，我不禁感叹，浅利庆太先生真是一个创造舞台奇迹的人。他带领四季剧团做的，都是看似不可能做到的事情：一部戏连演十几年，依旧每天爆满；一个剧团，在各个城市同时上演12个剧目；面向儿童的公益演出坚持了50多年，近千万孩子免费观看了一流的家庭音乐剧……

1992年，四季剧团的原创音乐剧《李香兰》来到中国。在北京保利剧院上演的时候，我的办公室紧挨后台，每天都能听到演员们的排练。他们在排练中的演唱，与正式演出没有任何区别，不会因为这是排练而有所松懈。这一点给我留下了深刻的印象。

浅利先生带领四季剧团，从10名大学生起步，发展成为了亚洲最大的音乐剧演出团体，这与他长远的战略眼光是分不开的。从一开始，他就是打算把这个剧团长久地做下去。所以，他和他的团队花费了无数时间和精力在细碎繁琐的基础工作上，这些工作是很多艺术家不屑于去做的。在读这本书的时候，最让我惊叹的除了四季剧团严谨扎实的演员培养体制，还有位于大町市的舞美仓库。当四季剧团在各地的演出陆续结束后，都要将布景、服装、道具等运送到这里保管，之后，再从这里运走下一个剧目所需的全套装备。既节省了舞美制作、保管的费用，又秩序井然地保证了每部作品演出的顺利进行。这里还有一座模仿剧场而建的空仓库，舞台布景在出库之前，工作人员会在这里按照演出要求事先组装一遍，既检查了舞美设施是否齐全，又预习了一遍装台程序。而这里15个仓库的全部保管员竟然只有——两名！

只有真正有情怀的人才能做到这一切吧？除了浅利庆太，有几个人做得出为了专心于戏剧，20岁从大学退学，22岁与主流戏剧界决裂？四季“心灵剧场”

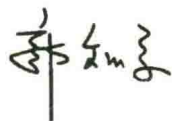
常年的免费演出宛若童话，那是多少孩子童年的美好回忆啊！浅利庆太也不是空有情怀，不食人间烟火。剧团成立之初，他就把目标设定在“让演员单凭舞台演出生存下去”。其实，这句话更体现了他对舞台的热爱，他不要一边演戏一边还得为谋生分神的演员，他要让演员全身心地投入艺术创作。唯有衣食无忧，才能让艺术一尘不染。

浅利先生创造的最大奇迹，是他在保证大型剧目上演的同时，用60年的时间，耐心地从给孩子看的演出做起，从一个城市巡演到另一个城市，连人口不到一万人的小岛都不漏掉。就这样，几乎把全体国民都培养成了戏剧观众，继而，这些观众又成为了培育剧团不断发展壮大的沃土。

这本书是我读得最为仔细的戏剧类书籍之一，从中汲取了很多养分。特别是浅利先生对中国音乐剧发展提出的三点建议：让观众买得起票、以剧本为核心的本土化、不依赖明星效应。看似平平无奇，实则是四季剧团成功的核心理念。如今，随着中国经济的腾飞，舞台艺术迎来了飞速发展，但同时也略显浮躁。作为中国的戏剧人，我们不一定要走四季剧团的道路，但浅利先生的艺术追求和经营理念值得深入思考与借鉴。

感谢王翔浅女士严谨细致的采访，并以生动的文笔把四季剧团的经验立体地呈现在我们面前。这些经验对于每一个戏剧人都是一笔宝贵的财富，同时更让我对保利剧院管理公司与四季剧团的合作充满信心。

北京保利剧院管理有限公司总经理 郭文鹏



2018年9月20日

## 再版序二

「芸術と経営の奇蹟」改訂版のご出版、本当におめでとうございます。

初版が出されてから六年もの間、中国で多くの方々が劇団四季について興味を持ち、この本をお読みくださっているとのこと、大変うれしく伺いました。劇団創立六五周年という節目を迎えた二〇一八年、四季の歩みを網羅した本書が改訂され、出版されることを非常に光栄に思っております。

今年、劇団の創立メンバーで、演出家・元劇団代表の浅利慶太先生が、八五歳で逝去されました。長年、四季の精神的支柱であった浅利先生の遺志を、残された私たちが引き継ぎ、演劇活動に粉骨碎身していく決意をあらたにしております。このような折に、本書により劇団の歴史と理念を顧みる機会を与えてくださったことを、感謝いたします。

この本は、初版に至るまで、二年もの歳月をかけて丁寧に執筆され、さらに今日に至るまで取材が重ねられています。著者・王翔浅さんのその情熱とたゆまぬ努力に、敬愛の念を捧げます。

中国と日本との友情が、今後も演劇により深まることを心から祈っております。

土  
口  
知  
峯  
樹

由衷祝贺《艺术与经营的奇迹》修订版的出版。

自第一版出版后的6年里，这本书在中国拥有了众多读者，很多人对四季剧团产生了浓厚的兴趣，对此我们感到十分喜悦。时逢四季剧团创立65周年的2018年，这本书能够持续记载四季剧团后续走过的道路，重新修订出版，对我们来说是十分荣幸的一件事。

今年，四季剧团的创始人、原四季剧团代表、导演浅利庆太先生在85岁时离世。浅利先生的理念是四季剧团长年的精神支柱，我们会继承浅利先生的遗志，以粉身碎骨的决心在戏剧的道路上坚持下去。而在这个重要的时间点上，这本书的出版给予了我们重新回顾剧团历史和理念的机会，在此由衷地表示感谢。

这本书能实现第一版的出版发行，经过两年扎实的写作过程，直至今年修订版再版，采访依然在不间断地进行中。对作者王翔浅女士的热情和努力，献上由衷的敬意。

真心期待中国与日本的友情，今后随着戏剧领域的交流越发深入。

四季剧团社长 吉田智誉树

2018年9月22日

# 原序一

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，剧院与日本演剧团体文学座、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。这个早期由十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团体，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20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16亿元人民币，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，对日本四季剧团的许多人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

## 原序二

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になれば幸いです。

源 利 復 大

欣闻将由北京人民艺术剧院策划出版一本介绍四季剧团的著作，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六十周年的纪念，这段由十名大学生的祈愿开始走过来的历程，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，开始有熙熙攘攘的人流朝着同一个方向移动着脚步。虽然还是春寒料峭的时节，却能够感觉出人群中涌动着的热意。

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。

13:30，四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的同一时间里，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，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《魔法坏女巫》开演……与此同时，正在全国巡演的家庭音乐剧《佑大和他不可思议的伙伴们》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，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》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。

如果说平日演出规模已足够壮观，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17000余人。当天的票房收入为1亿1000万日元，相当于900万人民币。

多年以来，四季剧团始终保持着这些惊人的数字。2016年8月20日，周六，四季剧团一如既往地在全国12个剧场（其中有8座专用剧场）演出，一天中上演12部作品共计21场，观众达19000余人。

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。

50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16亿元人民币。

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1/6，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、家庭音乐剧，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？什么是支撑它走过六十五年的理念？哪些又是促进它稳步健康发展的秘诀？

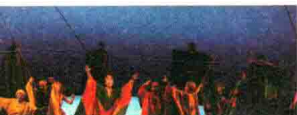
解密日本四季剧团——一个鲜明、独特的存在。

## 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……004
  - 1. “只有敢于冒风险的人才能获得巨大的收益”……004
  - 2. 三年之间，1000场演出、100万名观众……010
  - 3. 美国的《猫》结束了；日本的《猫》还在继续……014
- 一部音乐剧的成功能带来什么……017
  - 1. 票务系统的改革……017
  - 2. 改变戏剧的演出形态……019
  - 3. 带动经济的发展……022
- 《歌剧院魅影》：开启长期公演的新时代……024
  - 1. 第一次租借剧场的长期公演……024
  - 2. 本土化与最严格的复制……026
  - 3. 开创“专用剧场”的新阵线……029
- 《狮子王》：真正的无期限长期公演……033
  - 1. 剧团创立45周年的两大“事件”……033
  - 2. 7000场与永远的正在进行时……035
  - 3. 长期公演与常规性公演并行……040



### 043

#### 第二章 四季剧团的秘诀之2：全国公演和企业化运营

- 让戏剧走出东京，在全国各地安家落户……044
  - 1. “每个国民都有平等享受艺术的权利”……044
  - 2. 最大限度地融入当地，变不可能为可能……047
  - 3. 首创“剧场中的剧场”……050
- 现代社会里的“大篷车”式巡演……054
  - 1. 到农村去，到偏远的地方去……054
  - 2. 戏在旅途，人在旅途……056
  - 3. 全国公演的基地——大町舞美仓库……061
- 双面“四季”：艺术与经营的完美结合……066
  - 1. 四季剧团和四季株式会社……066
  - 2. 四季艺术中心里小跑着工作的人们……069
  - 3. 精细到一根钉子的演出预算……072
- 营销和宣传同步……075
  - 1. 组织演员推票的“动员委员会”……075
  - 2. “发展基金会”——财团法人舞台艺术中心……077
  - 3. 和大企业联起手来……079
  - 4. 剧团的对外窗口——宣传……082



- “戏剧是为人们的感动服务的” ..... 088
  1. 拿什么打动你，我的观众 ..... 088
  2. 高质量的演出是感动观众的重要因素 ..... 091
  3. 在演出中“制造”感动 ..... 094
- 在票价上给观众创造最好的观剧环境 ..... 097
  1. 音乐剧的票价应该定多高？ ..... 097
  2. 逆流而上，降低票价 ..... 101
  3. 获得经济界大奖的戏剧人 ..... 102
- 孩子的感动影响其一生 ..... 104
  1. “心灵剧场”中的感动 ..... 104
  2. 共同的理念和感动把企业联系在一起 ..... 107
  3. “心灵剧场”中的风景 ..... 108
- 四季剧团的大后方——“四季之会” ..... 111
  1. 24万会员的坚强后盾 ..... 111
  2. “四季”亮点——和观众之间没有障碍 ..... 114
  3. 舞台之外也有感动 ..... 116



- 敲开四季剧团的大门 ..... 120
  1. 不问年龄、性别、国籍的大型招生 ..... 120
  2. 参加招考是进入“四季”的唯一途径 ..... 123
  3. “三次应试没有被录取的人，我建议你放弃演员这个职业。” ..... 125
- 音乐剧演员是这样炼成的 ..... 128
  1. 训练是通向舞台的唯一捷径 ..... 128
  2. “一音不准，请你离开！” ..... 130
  3. 严格，甚至严酷 ..... 132
- 没有明星的剧团 ..... 134
  1. 不要“明星主义”，奉行“作品主义” ..... 134
  2. 不提前公布演员表，以作品的感动为优先 ..... 136
  3. 不涉足影视，做真正的“明星” ..... 138
- 剧团是一个竞争的社会 ..... 142
  1. 人生就是一次次的面试 ..... 142
  2. 谁都有机会成为主演 ..... 143
  3. A、B制之间的“竞争” ..... 145
  4. 退团的演员们 ..... 146
  5. 演员的收入 ..... 148
- 挑战各种角色的演员才能成长 ..... 150
  1. “身兼数角”的演员们 ..... 150
  2. 9年“犹太”，一朝变“耶稣” ..... 153
  3. 一年内出演七个不同剧目，一天内饰演两个不同角色 ..... 156
  4. 转换角色是一种新鲜的刺激 ..... 157
  5. 浪子·舞者·演员·编舞·导演 ..... 159
  6. 从幼儿园到小学的家庭音乐剧演员 ..... 162



- “艺道精进”——最极致的敬业……165
  1. “看似天堂。实如地狱”……165
  2. 剧团里的追念……169
  3. 全面的敬业……170
- 附记：一个音乐剧演员的一天……173

## 179

### 第五章 四季剧团的财富之2：剧目

- 引进什么样的剧目……180
  1. 应有所有的“百货商店”……180
  2. 版权的取得与国际合作……182
  3. 熠熠生辉的代表性剧目……186
- 原创什么样的剧目……212
  1. 艰难的原创之路……212
  2. 感动——解体——再构筑……213
  3. 原创剧目简介……213
- 给孩子们看什么样的剧目……225
  1. 大人和孩子都能受益的家庭音乐剧……225
  2. 四季剧团的“家庭音乐剧”……226



## 237

### 第六章 四季剧团的财富之3：剧场

- 一定要拥有自己的剧场……239
  1. 20年建成10座专用剧场……239
  2. 不求奢华，只求功能……241
  3. 剧场中蕴藏的“科学”……243
- 在剧场安家的舞台技术人员……245
  1. “后台就是我的舞台”……245
  2. 剧场里的服装工作间……247
  3. 三个人管理起两座剧场……249
- 宾至如归的剧场……250
  1. 赶超迪士尼乐园，顾客满意度名列日本第一……250
  2. “剧场内的工作人员，也是作品的一部分”……253
  3. 当大地震突然来临……254
- 分布在全国各地的专用剧场……255



## 267

### 第七章 四季剧团的根基：话剧

- 跨越半个世纪的历史……270
  1. “揭竿而起”的学生剧团……270
  2. 穷到“靠喝空气生存下来”……271
  3. 以上演季洛杜、阿努伊的作品获得认可……272
  4. 本国作品和外国作品齐头并进……274
  5. “曲线救国”——用音乐剧养话剧……276
- 话剧也可以进行长期公演……279
  1. 为话剧设立的剧场——自由剧场……279
  2. 一年演出170余场的话剧……281
- 话剧代表剧目……283

