近日,本报记者接到一封读者来信,在信中,这位热心读者对北京人艺新推出的话剧《窝头会馆》表示欣赏和肯定之余,对媒体关于该剧的报道中提 到的高票房(平均每场近30万元)提出质疑,表示不敢相信。带着相关问题,记者到"窝头会馆"走了一遭——

# ·锅"窝头"靠什么"蒸"出千万票房

本报记者 王晋军

见到北京人民艺术剧院的 院长张和平是在北方依然寒气 逼人的初春,但他披露的两个 数字却让人热血沸腾:2009年人 艺票房首次超过2000万元,其 中跨年度大戏《窝头会馆》的票 房达到1804万元。

也难怪热心读者"不敢相 信"——《窝头会馆》,一部主旋律 作品何以成为2009年最热门的话 剧?又何以在短短一年间创造出 如此的高额票房?张和平对北京 人艺方面探索实践的介绍,为记 者给出了答案。

#### "窝头"的几个出人意料

张和平坦言,排演"窝头",有 几个没想到——没想到刘恒的第 一部话剧"处女作"会这么精彩; 没想到主要演员每场报酬增加近 50%,从几百元涨到1500元;没想 到在一部话剧中会设立3位分场 导演;没想到投资不足百万元却 能赢得千万元票房。

无疑,这是北京人艺在缺少 优秀剧本困境中的一次有成效的 努力。记者了解到,近两年来,人 艺一手抓剧目,一手抓机制改革, 并通过《窝头会馆》"小步快走"带 动机制改革,尤其是稿酬标准和 劳务标准的改革。其中主角每场 演出的酬劳提高了近50%,而刘恒 的稿费是以提取票房分成的形式 完成的。

此外,"窝头"的出炉还借鉴 了奥运会开幕式的排演经验,每 个段落都有分场导演,而总导演 掌握大方向。宋丹丹、杨立新和 何冰由此成为该剧的3位"重量 级"分场导演。

而最令人称奇的是,《窝头会 馆》总投资不到100万元,却赢得 了1800余万元的总票房,并且排 练仅两个月就成功上演,这也充 分体现出人艺勤俭持家的优良传 统、紧密协作的团队精神和敢打 敢拼的"明星集群"风采。

## 按"大片"定制的"窝头"

作为第三任院长的张和平, 两年前结束了北京人艺长达4年 的院长空缺史。他深知,尽管人 艺凭借老舍、曹禺等几位大师留 下的宝贵财富辉煌至今, 但也曾 有过"人艺就只会演那几部经典" 的非议。由此,他开始紧锣密鼓 地对人艺剧本建设进行谋划,其 中的一个重要动作便是找到老熟 钩 沉 梅兰芳之所以成为梅兰芳,他身

后的"梅党"是一个极其重要的促进

因素。在清末民初就已崭露头角的

梅兰芳综合了青衣、花旦、刀马旦的

表演方式,在京剧唱腔、念白、舞蹈、

音乐、服装等诸方面均进行了独树一

帜的艺术创新,形成独具一格的梅

派,征服了舞台下千千万万观众的

心。许多痴迷于梅兰芳京剧艺术的

戏迷从观众变为朋友,形成了一个拥

护、支持梅兰芳的无形组织,每逢演

出梅兰芳必在前排给他们预留一排

座位,时人称之为"梅党"。而其中的

领军人物便是电影《梅兰芳》中冯子

光的原型冯耿光和邱如白的原型齐



《窝头会馆》的三位灵魂人物(从左至右依次为刘恒、林兆华、张和平)

新的挑战。

把午饭都免了。"

票房达到1804万元,个别单场票

房收入甚至超过《茶馆》。整个创

作一线的强强联合,可以说就是

得可不容易。"从"捏窝头""蒸窝

头"再到"尝窝头",其间经过反

复磨砺、反复锤炼。张和平刚上

任就动起"捏窝头"念头,刘恒的

剧本被许多导演称为拿来不改就

能用,实力毋庸置疑。可写话剧

剧本对他来说是头一回,是一个

事和题材都是经过反复衡量的,

前前后后酝酿了一整年。"为了抓

紧时间写作,我只吃早饭和晚饭,

搁多少水、用什么样的火候、蒸多

长时间都有讲究。因此,"大导"林

兆华被请出山来担任导演,"五星

级"阵容同时回归人艺舞台——宋

刘恒曾谈道,《窝头会馆》故

蒸窝头得需要功夫——锅里

张和平坦言:"这锅'窝头'蒸

一种话剧生产的"优生优育"。

人,创作过《秋菊打官司》、《集结 号》等著名影视作品的"金牌"编 剧刘恒,一同着手酝酿60周年国 庆的人艺大戏。这便是《窝头会

《窝头会馆》的故事主要集中 在5个人物身上:房东苑国钟守 着小院和儿子,靠收房租、酿私酒 和腌咸菜为生;前清举人古月宗 靠着卖房子转房契时设下的陷 阱,一直赖在小院里白住;保长 肖启山整天催捐税、抓壮丁,算 计着街坊们的钱和苑国钟的这 座小院儿。小院里安排了两个 女人,一个是做过"暗门子"信弥 勒佛的田翠兰,一个是和丈夫私 奔、拜耶稣的前清格格金穆蓉。 她们天天掐架。

其实,这5个主角从外形到个 性都是冲着人艺的5个大腕一 杨立新、何冰、濮存昕、宋丹丹、徐 帆来写的。再加上导演林兆华和 编剧刘恒的金字招牌,《窝头会 馆》开场伊始便出现了电影大片 式的火爆场面,人艺售票窗口出 现了排队人群,第一季演出门票 很快卖光。

这让张和平很宽慰:"票房好 最初可能有明星参与的因素,演员 确实演得也很好。一个戏开始靠 宣传,后来就要靠口碑,最终靠的 还是品牌。人艺的好演员不少,但 以前没有充分调动起来。好的演 员一定会有固定观众群,人艺要把 他们用起来,让今天的观众走近话 剧,热爱话剧,建立与话剧的'亲密 接触'。"

# "窝头"蒸得不容易

《窝头会馆》演出创下北京人 艺一项新的票房纪录——63场总 丹丹、何冰、杨立新、濮存昕、徐帆 一时齐聚,群星闪亮。

最终,大幕拉开,"窝头"登 台。观众像食客,对人艺蒸"窝 头"这件事早有耳闻,一直等着这 一刻好亲口品尝。这回"窝头"蒸 出来,虽然是带着粗粝沧桑感的 粗粮,尝起来却是津津有味,细细 品慢慢嚼,回味悠长。这正是捏 "窝头"和蒸"窝头"者的良苦用 心。第一锅"窝头"蒸得好,观众 有了反复品尝的意愿,有了流连 忘返的食欲,《窝头会馆》也就有 了成为经典的机会,像《茶馆》50 年来不断为观众沏出好茶一样, 长久而不变味儿地坚持下去, "蒸"得更饱满,更香甜。

对于有评论说《窝头会馆》因 为作家对戏剧舞台的特点不熟 悉,存在戏剧性不强等缺憾,张和 平表示,技巧固然重要,但灵魂和 思想深处的东西才是精髓,在这 方面文学家们有更深刻的见解, 戏剧的繁荣必须有文学的繁荣做 基础。邀请优秀作家来为人艺写 戏这个模式不会中断,只会更加 "倾斜"。

## 靠明星还是靠品质

"窝头"好卖,北京人艺日益 强劲的营销实力当然功不可没, 但明星效应被认为是该剧票房成 功的重要因素之一。也有人认 为,是人艺多年品牌的积累成就 了此剧。一位北京市民携妻女一 起观看了《窝头会馆》首轮演出, 他说:"我买的是最便宜的票,380 块钱。一家人花了1000多块钱, 为一睹人艺'五星上将'风采,还 是咬咬牙掏了钱。"即使较高价位 的票,也依然非常抢手。

有网友称:"人艺的这些大腕 以自己在影视圈创下的影响力带 动话剧,使平时较为冷清的话剧 剧场出现了少有的火爆场面。" 对于这种说法,北京市戏剧家协 会秘书长杨乾武并不认可,他说: "《窝头会馆》成功最核心的因素 不是明星,而是品牌,是人艺多年 积累的演剧传统。"他认为,其实 很多院团包括国有院团都有自己 的明星,也靠明星去拉动市场,但 不一定会有《窝头会馆》的效果, 其中最为关键的问题就是缺少这 种演剧传统,缺少自己的风格,缺 少创造力,缺少观众的认同。

对于《窝头会馆》的火爆,作 家徐恒进表示:"这台戏征服我的 主要还不是演员,而是它的文学 部分,它的文本。我被感动了,被 震撼了,因为这种特立独行的作 品已经是久违了。它不是应时之 作,也不是那种很见聪明、很见智 慧、很见机巧、很见才华、很容易 让人一见钟情的作品,它是那么 朴实、那么厚重、那么天然的一个 物件。你可以看、可以品、可以 想,但你很难一眼看透,也很难一 语道破。"

### 人艺仍是"一棵菜"

焦菊隐早年曾说,北京人艺 要有"一棵菜"精神,即追求具有 鲜明民族风格、浓郁地域特色以 及和谐的整体创作,让每个独立 的"菜帮"紧紧抱拢在一起,组成 一棵完美鲜活的"白菜"。如今, 《窝头会馆》的成功表明:几年前 曾被诟病"从辉煌走向衰落"的人 艺绝不是"一锅粥",而依然是"一 棵菜",并正在焕发出新的生命力 和凝聚力。

实际上,北京人艺并非是一 个易于管理的院团。虽然有着辉 煌的历史,但多年形成的复杂人 际关系和体制造成的各种弊病, 让副院长濮存昕几年前曾痛心地 称其"就像一锅粥"。由此引发的 对人艺现状的种种质疑与批评, 让人艺曾经很是尴尬难堪。

有人说,人艺"腕儿"多,不好 管,但张和平觉得,艺术家都是有 个性的,只要真诚地与他们交朋 友,工作就好做。说到话剧与影 视的关系,张和平认为二者应该 互为促进,人艺演员在这方面处 理得比较好。如2007年纪念中 国话剧百年活动中,所有演员悉 数回归舞台,其中濮存昕一年演 出100多场。"演员靠影视成名增 强号召力,话剧可以借影视一把 力",张和平表示,人艺以后要为 演员成才服务,要通过改革转换 机制,将二者关系处理好。

至于年轻演员的培养,认为 人艺的"团带班"的办法不错,现 在的主演如宋丹丹、梁冠华、徐 帆、何冰、冯远征、吴刚等都是这 样培养出来的。前两年,又有一 批与中戏合办的"团带班"的学 员毕业成为人艺的新鲜血液。 从2008年开始,人艺推出一年 一度的"北京人艺经典剧目演出 季",这一策略不仅让人艺曾有 的辉煌不至于被遗忘,而且像把 曾经颇受争议的《鸟人》也定位 为经典剧目,足以显示出人艺现 在的胸襟和眼光。

在艺术生产方面,北京人艺 如今定期召开艺术生产联席会 议,公布年度艺术生产计划,让大 家心中有数。从前,人艺演员最 害怕的就是剧院缺乏计划的"演 出任务"。而这两年来,不仅濮存 昕一直坚守阵地,何冰、杨立新、 宋丹丹、徐帆、冯远征、吴刚、陈小 艺、丁志诚等众多明星都纷纷回 归话剧舞台,显示出今天的人艺 强烈的回归力、向心力。

# 记者手记

#### 一脉相承, "窝头"很有人艺味儿

北京人艺被观众私下叫做 "郭老曹剧院",因为最能代表人 艺风格的剧目出自曹禺、老舍、郭 沫若3个人之手。

有人说,上世纪90年代之后, 话剧舞台呈现的多是些无病呻吟 式的哗众取宠、群魔乱舞的"无厍 一有人还要为这种无聊的 喧闹贴上一剂闪亮的标签,谓之 为"先锋艺术"。那么人艺的传统 精神魂魄,在人们心目中一直有 着独特地位的属于人艺的舞台艺 术真的过时了么?那个由老舍、 曹禺、焦菊隐先生所培育出的中 国当代一流话剧舞台又将会走向

面对《窝头会馆》的出现,人 艺的"粉丝"们是那么惊喜、激 动。《窝头会馆》是一台地地道道 的人艺话剧——它的鲜活、生动, 它的富有魅力的人物塑造和人性 刻画,它的纯正的北京韵味,都是 那么的地道。而出演这一台大戏 的中年演员们承继了人艺的光荣 传统,弘扬了人艺独有的艺术风 采和表演风格,让人振奋不已。

张和平告诉记者,在《窝头会 馆》上演的日子里,首都剧场一票 难求。人们在兴奋地议论着,感 叹着人们所熟稔的人艺精神再度 回到百姓的生活当中。这台出色 话剧最显著的魅力在于它的"腔 调"——人艺式腔调,这就是纯正 的北京味道的台词。这一"腔调" 正好说明了话剧之所以被人称之 为话剧的本质特征,它是经由"话" 而构成"剧"的,而这成为一台话剧 剧目成功与否的关键元素。

《茶馆》和《窝头会馆》的结构 和整个创作过程,都受到表现某 种时代背景的动机支配,然而, 令人欣慰的是,人艺的戏剧家们 在这些超越艺术作品本身的力 量面前,尽可能给自己保留追求 舞台艺术呈现的空间。如果说 这也算是当年《茶馆》获得巨大 成功的历史经验,那么,从这个 特殊角度看,《窝头会馆》不比 《茶馆》逊色

张和平说,《窝头会馆》上演 以来,对团队,收获了信心;对社 会,收获了信任。如今他们已有 13出"抄家伙就能演"的戏,20多 出经典复排剧目。这不由得使人

人艺的庙还在,这个庙就是

人艺的神还在,这个神是老

人艺的魂还在,这个魂是人 艺的风格。

艺术家们;



#### 如山,他们也被称为梅兰芳的"钱口 袋"和"戏口袋"。 "钱口袋"冯耿光

在梅兰芳的挚友中,冯耿光是位 神龙见首不见尾的人物,一般的场合 金如土,人称"六爷"。中国旧时的名 多不出面,但每逢梅兰芳的重大决策 角儿都是用银子堆出来的,梅兰芳在 及有关事业成败的重大关口,却都有 此公幕后指点江山,梅的访日、访美、 策划排演《太真外传》时,冯耿光以 访苏及上世纪30年代初举家南迁等 一系列重大举措,背后都有冯耿光活 跃的身影。冯耿光可谓是梅兰芳演 次出访国外及避难我国香港也都赖 艺事业中最重要的策划人,更代表了 其强大的幕后财团。

冯耿光同梅家的关系极深,光绪 末年他就同梅的伯父梅雨田私交甚 笃。由于这层关系,冯耿光便成了梅 兰芳最早结识的朋友,他对梅兰芳的 支持义无反顾,故梅终身称其"六 哥"。新中国成立后,冯耿光担任第一 届全国政协委员,在政协会议上曾招 呼梅兰芳说:"梅兰芳同志,你身体可 好?"据说梅闻言极为酸楚:"六哥和我 生分了。"

冯耿光一生活跃于政经两界,挥 演艺方面的花销主要靠他维持,当初 1000块大洋的代价为其购下孔雀翎 褂子一袭,以作羽衣之用;日后梅数 他巨资相助。1930年,梅兰芳作为 文化大使率团赴美演出,演出款项所 需大约10万元,5万元由当时的教育 部次长李石曾设法筹措,其余的5万 元由冯耿光、吴震修在上海代为筹 集。但就在梅剧团即将赴美前夕,突 然接到燕京大学校长司徒雷登秘书 傅泾波从美国发来的两封电报,第一 电云:"此间发生经济危机,请缓来。" 第二电云:"如来要多带钱,10万元之 外,非得多筹几万不可!"梅兰芳因此

光使出了浑身解数,动用了他在银行 界的全部关系,张罗了十几万元,使 梅兰芳的美国之行无后顾之忧。梅 兰芳为了筹备赴美演出几乎把私人 积蓄倾囊而出,最后连养家糊口的 "十担干柴,八斗老米"也是由冯耿光 接济的,冯甚至为此卖掉了老家的田 地。正因为如此,所以有人说冯的银 行"就像为梅开的库房",梅兰芳后来 也充满感情地回忆这段往事:"我少 年的时候,很多人爱我,但无人知我,

梅兰芳在上海

唯有六爷,爱我又知我。" 冯耿光是"梅党"成员中陪伴梅 兰芳走到最后的一位。1949年梅兰 芳北上参加全国文代会,冯耿光设家 宴为梅兰芳送行,席间劝梅兰芳著书 立说,以便为后人留下点资料,《舞台 生活四十年》一书就是在此建议下搞 起来的。1959年梅兰芳排练了他的 最后一出新戏《穆桂英挂帅》,年近八

十高龄的冯耿光专程从上海赶到北 京,以梅兰芳私人朋友的身份参与决 策。当该剧在北京吉祥戏院彩排时, 冯耿光每场必到,导演郑亦秋向梅兰 芳征求意见时,梅兰芳总是说:"先听 听冯六爷有何高见。"可见梅对冯的 尊重一如往日。1961年7月底,梅兰 芳因病住院,冯耿光几乎每天都往北 京挂长途电话问候。"文革"期间,冯 耿光受迫害病逝,梅家承担了其夫人 的生计直至去世,其后事也由梅家料 理。对于他们之间的友谊,梅兰芳在 《舞台生活四十年》一书中做了感性 的回顾和总结:"我跟冯先生认识得 最早,在我14岁那年,就遇见了他。 他是一个热诚爽朗的人,尤其对我的 帮助,是尽了他最大努力的。他不断 地教育我、督促我、鼓励我、支持我, 直到今天还是这样,可以说是四十余 年如一日的。所以在我一生的事业 当中,受他的影响很大,得他的帮助 九最多。"

## "戏口袋"齐如山

齐如山是梅兰芳一生中最为重 要的伙伴和朋友,正如齐晚年在回忆 录中所言:"几十年来,知道梅的人, 往往就提到我。"早在80年前,剧作家 罗瘿公就曾以一首《俳歌调齐如山》 感叹"梅郎妙舞人争羡,苦心指授无 人见"。据说起因是罗瘿公偶至梅 宅,见齐如山正比划着教梅兰芳做身

段,后来发表此诗的北平《晨报》为之 加上按语:"梅兰芳之名,无人不知, 而使梅之借获享盛名,实为高阳齐如 山先生,则世能知之者鲜矣。"

齐如山出身文人世家,自幼博习 古代经史,19岁进同文馆学习德文和 法文,同文馆停办后,他遍访西欧各 国,对欧洲歌剧、话剧产生了浓厚兴 趣,从此专心从事戏剧研究。1912 年,梅兰芳已在京剧界有了很强的号 召力,齐如山一次看了梅兰芳演《汾河 湾》后,给梅写了一封长达3000字的 信,原想也不过随意写来,不会有什么 效果,但十几天后梅兰芳又演此戏,竟 完全照他信中所写改演,受到观众的 热烈欢迎。这使得齐如山很兴奋,梅 兰芳当时已是红角儿,能够如此虚心 采纳一个观众的意见,确实难能可贵, 从此他开始了与梅20年的合作。

起初齐如山是每看一戏必写一 信,"我怎么说,他就怎么改",两年多 竟写了100多封。但两人私下里却 从没有长谈过,毕竟官宦世家子弟与 戏子交往,在社会舆论上容易引起非 议。直到1914年春他才到梅家拜 访,感觉"梅兰芳本人,性情品行,都 可以说是很好。而且束身自爱,他的 家庭,妇人女子,也都很幽娴贞静,永 远声不出户,我看这种人家,与好的 读书人家,也没有什么分别"。这样 两人才常来往,齐如山从此成为梅家 的常客,并为梅兰芳策划编演新戏。

本报广告经营许可证号:京东工商广字第0115号(1-1)

据齐如山回忆录记载,他为梅兰芳策 他开始改变的——变得更加文明 编的新戏先后有《牢狱鸳鸯》、《嫦娥 奔月》、《黛玉葬花》、《晴雯撕扇》、《天 女散花》、《洛神》、《廉锦枫》、《俊袭 人》、《一缕麻》等数十部,其中很多戏 不仅成为梅兰芳的保留剧目,有些还 成为京剧的流行剧目。齐如山由此 成为"梅党"的重要成员和一代京剧 理论宗师,其一生的事业也与梅兰芳

和京剧无法分离。 在梅兰芳的去向问题上产生了分 歧。齐如山从梅兰芳艺术上尚需进 一步发展考虑,认为还是留在北平为 宜;冯耿光则从经济、政治计,极力鼓 动梅兰芳南迁。梅兰芳最终采纳了 冯的意见迁居上海,齐如山则留在了 北平。齐如山是一个在品格上很清 高、在艺术上很骄傲的人,他把西方 人对艺术家的那种尊重带到了中国,

了。他认为艺术应该凌驾于任何东 西——感情、社会关系甚至国难之 上,但梅兰芳做不到,梅兰芳不能不 跟着国家和民族的命运走。齐如山 希望梅兰芳成为一个神,但梅兰芳想 做一个人,这种分歧最终导致了他们 之间的分手。齐如山写信对梅说: "我从民国二年冬天给您写信,至今 已二十年了……我大部分的功夫,都 九一八事变后,齐如山和冯耿光 用在您的身上……您自今以前,艺术 日有进步;自今之后,算是停止住 了。"此后两人再没公开见面,后来齐 如山去了台湾,梅兰芳留在祖国大 陆,从此天各一方。离开了齐如山的 梅兰芳,虽然后来又创排了《抗金 兵》、《生死恨》等新剧目,但随即而来 的八年抗战以及新中国成立后的各 种繁冗事务却使他的晚期创作只有 一出《穆桂英挂帅》,从某种意义上



梅兰芳与齐如山(右)

■ 中国文化报社主办 社址:北京市朝阳区东土城路15号

左右为难,但深知梅兰芳心意的冯耿

邮政编码:100013 网址:http//www.ccdy.cn

传真:(010)64208704 经营管理(010)64298584 电话:总编室(010)64275044

新闻中心(010)64274856

通联发行(010)64298092

广告部(010)64293890 订阅:各地邮局 零售每份1.00元 解放军报印刷厂印刷