

## 庆祝新中国成立65周年

院团改革 路在脚下·“浙江实践”之一

点评

# 中西合璧： 浙江交响乐的新姿态

金兴盛

响作品的推出,使人们对浙交办团的定位和走向有了较清晰的判断。

今年7月,在巴西福塔莱萨金砖国家领导人第六次会晤期间及“中巴建交40周年音乐会”上,该团的精彩演出让人在惊艳之余,更强烈地感受到了这个“小而美”的交响乐团与众不同的风格与个性。

浙交的与众不同,首先在于其“中西合璧”的办团定位。作为一个独立不久的年轻乐团,浙交没有多少拿得出手的竞争资本。新老交替的演奏队伍、差强人意的乐器、捉襟见肘的拨款经费,甚至连乐团的团部、排练场也是寄人篱下。在强手如林的交响乐界,拿什么来开拓自己的发展空间,靠什么来回应地方政府的殷切期盼?这是浙交必须直面的考题。权衡利弊、反复考量,浙交提出了“中西合璧,两条腿走路;扬长避短、错位发展,探索有浙江特色的交响乐发展之路”。事实证明,浙交这份浓郁的本土特色赢得了观众的青睐,也得以在世界舞台上奏响“中国声音”。

其次,是严格的内部管理。正如交响乐的严谨,浙交的行政管理以尊重艺术规律为前提,领导班子以身作则,管理“严”字当头,各部门步调一致、形成合力。严明的纪律打磨出一支训练有素、充满战斗力的演奏团队。坚持不懈地抓一年一度的业务与工作考核,通过岗位聘用和薪酬调整等激励手段,形成了艺术竞争的良性氛围,增强了职业意识和团队精神。苦点累点但很快乐,收入不高但有尊严,狭小的排练场内弥漫着浓郁的艺术氛围,即便清贫也有一份鼓舞人心的艺术激情。

再次,是灵活的市场开拓战略。浙交没有将交响乐做成盆景式、小众化的“高大上”精致艺术,而是千方百计让交响乐紧密贴近观众、贴近市场。浙交尝试了一系列创新与开拓,让可持续发展有了丰厚扎实的市场根基。无论是精心选择的西方古典作品,还是充满创意的中国音乐作品;无论是“唱响中国梦”交响合唱音乐会全省巡演的正能量攻势,还是吸引观众的“夏季浪漫交响音乐会”精细菜单;无论是新招频出的驻场音乐季阵地战,还是组建规模达100人的浙江青少年交响乐团战略布局,都让我们欣喜地看到了“洋玩意”与“土招数”合璧的奇妙效应,一次次地领略了浙交灵动起舞的“市场变奏曲”。

不走寻常路,后来者居上。浙江交响乐团的办团理念和改革实践,凸显的是严肃音乐面对时代的一种新姿态:院团改革没有坦途,只要审时度势、因团制宜,就能走出一条与众不同的发展新路。

(作者系浙江省文化厅厅长)

交响乐的“中国化”和“大众化”,一直是乐界的热门话题。

如何让规范、严谨、高雅、磅礴的交响乐艺术被更多的普通观众了解、熟悉和喜爱,更好地走向大众、融入时代,接一点儿地气、多一点乡土音?浙江交响乐团的实践及成效也许是个鲜活的样本。

作为国内交响乐的后来者,浙江交响乐团独立组建仅5年。建团初期的浙交,无论是乐团演奏实力或办团条件、作品积累,都无法与国字号乐团或是省市一级的优秀乐团相提并论。但几年来,浙交不断跑步前进、“弯道超车”,以崭新的姿态在国际交流演出和北京新春音乐会上频频亮相,引起了业内外关注。

紧接着,“浙江音画”系列原创交

近年来,围绕建设“文化强国”新战略和“建设美丽浙江,创造美好生活”新目标,浙江省属文艺院团深化改革,内抓管理、外拓市场,迸发了新的生机与活力。浙江省委书记夏宝龙最近在走访调研省属院团后指出,文艺院团是文化宣传工作的主阵地,要坚持正确导向,不忘担负的政治责任。他要求,要配强班子,带好队伍,树立正气,展现良好的精神状态,保证队伍健康发展,提升整体艺术水平。在此,我们选取了浙江交响乐团等一批各具特色的院团改革发展案例,予以系列介绍,既为推动其进一步做大做强,也为当下深化文艺院团改革、推动完善文化管理体制和生产经营机制提供浙江实践样本。



在巴西奏响《伦巴达》时,中提琴手王杨,打击乐手李晨啸与2万多名观众互动起舞。



笛子演奏家蒋国基在巴西福塔莱萨吹奏笛音。

## 一路奔跑 后来居上

——浙江交响乐团“错位发展”的启示

晓瑞艳 苏唯谦

今年7月,浙江交响乐团用一种令人骄傲的方式纪念了自己的5周岁生日:在国家主席习近平出席金砖国家领导人第六次会晤并对巴西进行国事访问期间,浙江交响乐团受文化部派遣,在巴西福塔莱萨和巴西利亚举办了两次音乐会,受到热烈欢迎。

“演出现场人山人海,在巴西报纸上,金砖国家领导人会晤的照片和浙江交响乐团的演出照同时刊发,令人兴奋、难忘。能参与国事访问级别的演出,浙江交响乐团用实力证明了5年来选择‘中西合璧’之路是明智之举,我们要坚定地走下去。”该团团长陈西冷说。

正如浙江省委常委、宣传部部长葛慧君所说:“浙江交响乐团圆满、出色地完成了出访巴西的重要演出活动,这是浙江文艺团体迄今所承担的最高规格的演出任务。浙江交响乐团充分展示了浙江文艺工作者良好的精神风貌、精湛的艺术素养。”

### 错位发展,不走寻常路

陈西冷并未忘记浙交5年成长之路的艰辛。他说,用“走过来”似乎不太准确,用“奔跑”更贴切一些。建团之初,他们面临着太多困难——队伍不齐、经费不多、乐器较差、没有排练场、缺乏观众群……然而,通过“跑步前进”,现在乐团积累了30多部保留曲目,全年演出超百场,拥有4000余名忠实粉丝。更可喜的是,浙交已跻身省级一流乐团。“对基础薄弱的浙交来说,每一次成绩都来之不易。”

2009年7月,浙江交响乐团正式挂牌成立,请来了著名华人指挥家汤沐海任艺术总监,文化部特聘的外国专家、德籍指挥家埃拉胡·冯·艾伦巴赫任首席指挥,驻团作曲则有王天明等。

尽管有大牌支撑,但以原浙江歌舞剧院管弦乐团为班底的演奏队伍的演出经验虽丰富,整体水平却参差不齐,新聘的年轻人尚未成气候。演奏乐器也不理想,几千元一把的乐器相当于学生乐团的练习用琴水准,现在在业界更谈不上名气。

现实很严峻。团长陈西冷和班子成员的骨子里有着浙商的睿智与气魄——脑子活、抓创新、不按常理出牌,带领团队变成被动为主动、长袖善舞、攻坚克难。

经过深思熟虑,浙交决定错位发展,不走交响乐团主攻西方古典乐的寻常路,而是依托丰富的本土音乐资源,从民乐中吸取养分,“中西合璧”奏响独具特色的浙江交响乐。

“确定了乐团定位和艺术发展方向,实施起来并不容易。”陈西冷坦言,起初乐团改编的作品被批评为“民乐和交响乐两张皮”,他们一边顶着舆论压力,一边积极实践,改进和完善,逐渐形成了上半场是西方古典交响乐作品,下半场是创编自中国民族音乐交响乐的演奏模式。

### 心系观众,念好市场经

这种“中西合璧”的交响乐受到了海内外观众的

普遍欢迎。第一次听浙交音乐会的观众裘锦媛说:“这样的交响乐很接地气,让人着迷。它完全不是曲高和寡的阳春白雪,而是以海纳百川的胸怀吸引各层次的人们亲近它、喜爱它,好听、好看又好玩。”

拥有观众,就有市场。经过不懈努力,浙交演出场次从第一、二年的68场、88场,突增至第三年的116场,5年共演出478场(其中出国演出17场),观众近50万人次,观众购票率和上座率平均达95%以上。

平均3天一场的演出频率,还要不断排练新作品,演奏员们像上了弦的发条,不停地排练、演出、排练……

“心系观众,才能赢得市场。我们必须不停地演,才能在市场占有一席之地。”演奏员出身的演出部主任陈余深有感触地说。他笑称自己曾是个“浪子”,但自从当了演出部主任后,瘦了20多斤,如同换了个人,但艰辛付出换来了收获,挺有成就感。他认为开拓交响乐市场,培育海内外观众就要永不停步。

据介绍,浙交创建伊始即加紧引进青年人才,现已逐步完成团队的新老交替。目前,乐团每年推出的演出项目一是惠民音乐季,以每年15场至18场的演出规模延续至今,每到周末,浙江音乐厅挤满了来听音乐会的发烧友和市民;二是每年举办暑期动漫音乐会,如《愤怒的小鸟》、《天空之城》等耳熟能详的动漫曲目,现场互动让孩子们雀跃不已。

8月16日是周六,走进排练厅,你会看到演奏员们正在为8月19日开始的暑期动漫音乐会加紧排练,乐队队长许兰带领大家练习俄罗斯作曲家普罗科菲耶夫的童话交响乐作品《彼得与狼》,一股蓬勃朝气和欢快气息扑面而来。

### 闯荡世界,主打中国牌

浙江交响乐团在立足国内市场的同时,从未停止过闯荡国际市场的步伐。几年来,该团主打中国音乐曲目赴韩国、法国、瑞士、德国、意大利、奥地利、捷克、德国、西班牙、比利时、瑞典等国巡演,用西方的艺术样式呈现中国内容,展示别样“中国风”。

上海世博会期间,他们先后与挪威、波兰、意大利、瑞典等国的展馆合作演出,获益丰厚。他们的敬业和精准演绎赢得了外国同行的高度赞赏,瑞典著名跨国演出机构PJ演出公司与浙交签订了长期合作协议,不仅将所承接的中国内地演出交由浙交,还推荐浙交参与他们在其他国家的演出项目;浙交与日本静冈县爱乐乐团、塞尔维亚贝尔格莱德爱乐乐团也签订了合作协议,不断跨出拓展国际市场的步伐。

2012年,浙交赴意大利、奥地利、捷克、德国、瑞典、比利时等国巡演,开创了乐团与民企(吉利控股集团)合作走向世界的成功范例。2013年,浙交再次开启欧洲巡演,艺术之路越走越宽,其鲜明的中国特色获欧洲观众的欢迎与好评。

浙交除了受文化部委派,赴德国举办中国文化年闭幕音乐会、赴西班牙参加中西建交40年开幕音乐

会、参加阿尔吉尔国际音乐节之外,今年,又赴巴西承担了国事访问演出任务。令陈西冷难忘的不仅是为国家领导人献上的成功演出,更“high”的是在巴西福塔莱萨城市公园的演出——桑巴舞曲混搭交响乐,让火辣辣的桑巴之国歌观众大开眼界,当中提琴手王杨与打击乐手李晨啸引领2万多名观众一起舞动时,台上台下沸腾……

### 狠抓管理,锻造团队魂

“现在团里的演奏员平均年龄34岁,比成立之初年轻多了。新生代起点高,职业素养好,后生可畏。”人到中年的乐团首席陈勃评价。

“80后”中提琴首席王杨表示,浙交是她心目中理想的乐团,而从其他乐团跳槽来的大提琴首席肖兴凯所看重的是浙交能更好地实现自己的音乐梦。

之前担任过10年浙江歌舞剧院院长的陈西冷深知管理之道。如每年一度的业务、工作双考核,通过岗位竞聘和优胜劣汰,激活事业进取动力;岗位一年一聘,工资一年一定,公开、公正、公平,断绝“后门”。“我们招聘乐手的原则,必须具有团队意识和吃苦精神。”陈西冷很清楚如何打造一支纪律严明、敬业拼搏的团队。

陈余讲述了一段往事:去年1月5日,浙交应约赴上海演出,这是上海东方艺术中心首次邀请除上海交响乐团之外的乐团为“东方市民音乐会”首场演出。而1月4日浙交在宁波演出后,突遇大雪,沪杭甬跨海大桥和高速公路关闭封道。面对意外,团长当机立断,决定连夜从国道赶赴上海。上午10点,观众已满场,而满载演奏员的大巴仍缓慢行驶在风雪路上。开场时间已过15分钟,颠簸了13个小时的演奏员才赶到。为了不让观众等候,一夜无眠的乐手与指挥顾不上洗漱和吃喝,直接登台,安静等待了半小时的1600名观众报以热烈的掌声。演出很成功,乐团返场3次,观众才肯离去。家住上海眉州路的资深乐迷林达鑫说,他从上世纪40年代开始听交响音乐会,当天浙交奉献给观众的那场演奏,更彰显了音乐的高尚与美好。

这个事所反映的正是浙交追求的职业操守和团队精神。

未来如何发展?构想和规划已明确。比如,要将浙交建设成国内一流乐团,包括有演奏技艺一流、有很高艺术修养、合作默契的演奏家群体,在国内国际享有知名度;管理者要有创新意识,尊重艺术规律并赢得信赖和支持……但事实是,目前浙交距一流乐团差距明显,演奏人才结构不理想,人员经费瓶颈效应显现,致使人才引进、乐手艺术修养和视界受到局限。

浙交一直在努力。今年,他们将目光瞄向了青少年,组建了一支百人规模的浙江青少年交响乐团。“这支纯公益的后继人才队伍培训实行全免费,学员即便成不了一流乐手,也能成为交响乐的鉴赏和评论人才。孩子还可带动长辈,等于又开拓了大批交响乐观众群。”陈西冷如是说。

需几十年、上百年的历练和锻造。“目前,浙交正在学着做中国学派……”团长陈西冷信心十足。(摘自2010年8月24日《中国艺术报》,刘慧)

### 浙交千里跋涉献真情

浙江交响乐团总是不鸣则已,一鸣惊人。刚刚跟随国家领导人在对巴西国事访问期间演出两场,78位演奏员7月23日回国后,不顾44小时绕地球半圈的差旅劳顿和13小时的时差,又一刻不停地投入排练。

7月27日晚,他们在暴雨中出现在上海东方艺术中心,作为剧场普及项目“东方市民音乐会”的晚场版,在指挥家高健棒下奉上全套贝多芬交响曲。钢琴家贾然加盟上半场的第五钢琴协奏曲。下半场为第三交响曲,这是乐团整体表现的机会,高健赋予了这首耳熟能详的音乐以小清新似的驱动力。浙江交响乐团在省级乐团中拥有数一数二的乐师素质及合奏能力。大众化的曲目是普及音乐会的特色,许多听众冒雨赶来聆听……

(摘自2014年7月30日《音乐周报》,陈立新)

### 媒体聚焦

#### 眼界与心胸是最大的助跑器

9月15日,两岁的浙江交响乐团自上海出发,落地意大利米兰后直奔维罗纳,于次日在维罗纳爱乐剧院音乐厅进行为期20天的欧洲巡演首场演出。这是一次不折不扣的音乐远征,他们先后到达意大利都灵、奥地利维也纳、捷克布拉格、德国柏林、瑞典斯德哥尔摩和哥德堡、比利时布鲁塞尔……

9月21日,浙交在布拉格的演出是一场成功跻身“2011德沃夏克音乐节”的音乐会。浙交用中国曲目构成上半场,下半场演奏德沃夏克的《第九交响曲》。下半场“德沃夏克”之后,意外的惊喜从天而降,中国杰出的竹笛演奏家蒋国基,著名中医师、业余高胡高手黄丹鸿,二胡演奏家高扬,琵琶演奏家王涛,分别着白色、红色、黑色、蓝色中式礼服儒雅出场,广东音乐《步步高》将沸腾的现场推向新的高潮……曾经庄严、内敛的听众都变成了放声大笑的观众。浙交所描绘的中国文化形象已非常生动、鲜活。这就是中国文化“走出去”的意义。走得对,得

分;走不好,丢分。他们在每个地方演出,都真正实现了“走出去”,来看演出的都是西方人,都是自己买票进门的观众。

(摘自2011年9月29日《中国文化报》,赵忱)

#### 独乐乐不如众乐乐

5月,北京国家大剧院。一次交响乐与民族本土音乐的碰撞,一支年轻乐团与中国最高音乐殿堂的对话。浙江交响乐团奏起交响乐《西湖》的第二乐章《春》,全新的国际音乐语言,独具江南诗意的韵味,让中西合璧的音乐会妙不可言。

7月,一头蓬松长发的汤沐海——这位卡拉扬关门弟子、享誉世界的指挥家,在钱塘江边、在杭州图书馆,指挥着乐团演奏了德沃夏克第九交响曲《自新大陆》的4个乐章。浙江交响乐团成立一年来,这支年轻乐团的成长速度令人惊异。

“与其独乐乐,不如众乐乐。”浙交决定,每场演出必须保证10元至40元的低票价。2009年的秋天,杭城有了第一个真正意义上的交响音乐季。

一年,对一个乐团来说,还是个孩子,一个乐团



2014年7月17日,在巴西“中巴建交40周年音乐会”上,于海指挥浙江交响乐团演奏中国作品《火把节》。



2011年9月21日,汤沐海指挥浙江交响乐团在布拉格“德沃夏克音乐节”演奏德沃夏克作品《第九交响曲》。

本版图片由王小川摄