

创意制作人

沈心懿



采访：敖玉敏 许亚楠

整理：许亚楠



Image © Xinyi Shen

沈心懿：晓年青剧团制作人、艺文项目策划。先后获得伦敦大学学院经济学学士学位，伦敦政治经济学院经济历史硕士及皇家中央演讲戏剧学院创意制作人硕士学位，旅英十余年，目前就职于晓年青剧团。她的作品有编作剧场话剧We Live by the Sea(北京青戏节，杭州当代艺术节)，话剧Cassie and the Lights (中国戏剧学院奖)，编作肢体剧场Lingering Game吾有(国际剧场艺术节)，音乐剧The Memory Show(Drayton 剧场，欧洲首演)，话剧 Tea Set(伦敦、爱丁堡巡演)等，任 Patch of Blue 剧团和 Faceplant 剧团中国制作人，参与音乐剧 The Addams Family亚当斯一家(全英巡演)和 Hair the Musical(全英巡演)剧目投资，饶晓志戏剧工作室《蠢蛋》(爱丁堡戏剧节)的英方协同制作，音乐剧 Matilda (中国巡演)的英方制作助理，War Horse战马中国(巡演)的制作组翻译，并曾任保利演艺艺术顾问和多个戏剧高校和剧团方的海外联合制作，自2017年起她协助艺术家 Taline Temizian 完成了一系列展览类项目，包括艺术科技展 Networking Serendipities (Paul Smith Mayfair) 等，自2015年起她联合英国皇家中央演讲戏剧学院和伦敦大学斯莱德美术学院分别策划并运营英国戏剧体验游和英国艺术游学，为广大艺术学子和专业人士提供最佳交流平台 and 行业体验。在晓年青剧团她是《蠢蛋秀：凯文法案》(上海亚洲大厦驻演)和《你好，疯子!》(1862时尚艺术中心)的执行制作。



《嚶鸣戏剧》：什么是“创意制作人”？请你介绍一下这个硕士项目专业课程的设置情况。

沈心懿：“创意制作人”是在具备戏剧行业传统上制作人所需要的基本素养之外同时具备一定的新时代创新制作能力和跨专业的制作和管理能力，是基于现代戏剧产业的发展而提出来的被外国高校普遍使用的学科名词。

我就读的是皇家中央演讲戏剧学院的创意制作人专业，英国学校的学期和中国学校不太一样，分为三个学期，中间以圣诞节和复活节作为间隔。学生在秋季入学。刚入学的第一学期，老师会教授基础知识，例如创意制作人到底是做什么的、制作相关的理论、产业体系，如何做预算、在各种情况下的资金来源、宣传方案，观众，节日策划，以及关注当下的一些行业议题等等。这个专业是偏重实践的，和行业的接触非常频繁，每年学校都会邀请行业内的从业人员作为客座讲师来给学生们讲课。我们当时其中一位客座老师是南岸艺术中心的制作人 Sunita，她会结合自己的工作经历来给我们讲每一节课；我们还去了南岸艺术中心上课，这更加锻炼了学生们的实践能力。第一学期的另一节课程叫做 Culture Landscape，可以翻译为文化产业，这个课程是和其他专业的学生们一起上的，老师会以伦敦本土西区和外西区，英国、欧洲范围内的戏剧文化和产业为主，涉略到一些世界范围内的产业知识。这个课程比较偏重学术，虽然不要求制作人写剧评，但是会要求从制作人那里得到一些创新性的反馈，通过不断得做课题演示

来进行一定程度上的学术研究。从第二个学期开始，我的课程被分成两部分，第一部分是实践，第二部分是关于毕业论文的实践和学术整理。在我看来，比较重要的是实践，要尽可能多得在学校内外完成不同的实习和自主项目，不但要有符合今后自己职业发展方向的初期尝试，还有在此时就开始积累人脉，同时选择自己的课题，结合实践最终完成毕业论文。

《嚶鸣戏剧》：在学校的第三学期，你都参加了哪些课外的实践？

沈心懿：我在课外的实践其中之一是参与“黄土地剧团”的剧场项目，做制作助理，每周上一天班。当时这个项目的负责人叫克里斯（Chris），最初他要求我整理了整个伦敦的相关的联系人名单以备之后做宣传，我记得当时有200多位个人和机构需要一一联系，更新联系方式，宣传我们的剧目，做邀请和记录等等。这个工作很繁琐很细致，但我还挺享受这种check list的工作内容，效率也比较高的，我还记得Chris给我写的工作反馈也是夸我的工作效率很高，他说我两个小时就完成了接下来两周的工作量。另一个课外实践是在Kibo Production参与他们的剧目制作，这家公司当时在伦敦刚刚开始伦敦外西区小剧场和爱丁堡戏剧节的演出。我毕业之后仍旧保持了和他们的合作，做各种各样的线上线下的宣传和前期制作。当时与我们合作的一位演员，现在已经从名不见经传到有一定知名度的戏剧演员，我看到这一切变化很为她感到欣喜。我还担任了一个由四位女孩组成的肢体剧团的制作人，当时参与了伦敦苍穹艺术节。

《嚶鸣戏剧》：要成为一位制作人，你最开始怎么获得工作经验的积累？

沈心懿：我觉得最开始需要依靠在学校内外积累的人脉关系，还有自己主动去申请很多开放的机会。我有一位学戏剧研究的学姐，她最初经常推荐我去她的剧场项目做演出管理。当时在爱丁堡我参与了学姐带的一个台湾舞蹈剧团的演出，演出持续了半个多月，当时我还没毕业，就已经从这次经历学到非常多了。也是因为学姐推荐的我，认识了很多中央戏剧学院的老师，有了更多的合作机会，也意识到积累人脉的重要性。因为了解到中国国家话剧院正准备和英国国家大剧院（The Royal National Theatre）合作完成《战马》的中文版，我才有了跟随剧组的制作经历。《战马》在英国利物浦演出的时候，我担任制作组的翻译。在翻译之余，我还看到了国内的老师们来学习这部剧目是如何运作的。令我惊叹的是，每个木偶的制作、每一件衣服的编号和每一个场景人和服饰的转换等等都经过了反反复复的推敲和安排。尽管这些工作很繁琐很庞杂，但是国内的制作人仍然保持了学习的热情。还有学校内部的很多实践机会也很锻炼人，毕业前夕我和学校荧幕表演专业的同学合作了一个电影短片的拍摄，当时组了一个20人的团队在英国乡村进行了为期8天的拍摄，我既是制片人（Producer），还是执行制片人（Line Producer）

整个剧组的拍摄行程和吃喝拉撒都要管。我需要提前去看场地，谈使用条件，定拍摄行程，和每个部门负责人确定摄像，道具、灯光和美术，督促导演完成他的工作，还要和当地的pizza店谈餐食，找当地的农场老板搭建临时脚手架，虽然这8天的拍摄完成之后我像脱了一层皮，但是我感到收获满满，不虚此行。

《嚶鸣戏剧》：你是如何进行跨文化项目制作的？

沈心懿：从2014到2019年，我一直在伦敦做独立制作公司，为了能更好地发展事业，我通过学校申请了留学生企业家签证，并和学校合作设计了一个课程，并在课程之外设计了9天的行程，叫“Bridging London戏剧体验游”，是一个专业向的戏剧游学项目，内容涵盖了在伦敦和英国其他地区的各个艺术剧院和商业剧院的参观、了解不同戏剧的历史和戏剧环境的组成，还有邀请专业人士进行对谈和观看剧目，在学校我们合作的课程内容是编作剧场（Devising Theatre），并在课程结束进行展演。这个游学项目从2015年一直持续到2019年，有非常多国内的戏剧学生，戏剧爱好者和从业人员来参与并从中获益，是我在商业方向的一个项目，围绕这个项目我接触了大量的从业人士，学生、家长、老师、还有英国境内的各个艺术机构，剧院的负责人等等，摸索出一套商业模型，让这个项目可以持续运营下去。



在英国乡村的电影短片拍摄 - 导演Ted Duran

Image © Xinyi Shen

《嚶鸣戏剧》：结合在英国和中国的工作经验，你能谈谈两地戏剧制作情况吗？

沈心懿：我总会想作为一名华人制作人要怎么样在英国立足、要做什么样的项目，我要做什么来完成我的使命。最开始，和国内剧团的合作中比较多的情况是我负责海外联络和落地制作，有相关的人员邀请，或者有国内剧团来参与英国的戏剧节，则我会负责当地的联合制作，另一方面，我在伦敦做制作人的时候，也遇到了很多优秀的导演、艺术家和创作者，我会去考察他们的作品是否适合引入到国内。比如17年的时候，我带英国Patch of Blue剧团的话剧“我们住在海边”前往北京和杭州两地巡演，肢体剧场“Lingering Games 吾有”受邀前往位于台湾的World Stage Design演出等，到后来我接触了非常多版权引进和原版引进项目，比如我和上海新风合作的儿童音乐剧“狼嚎”中文版和音乐剧培训，参与“玛蒂尔达 Matilda the Musical”中国巡演。这些经历促使我不断去感受和比较国内外戏剧产业的发展情况，前期的制作流程都非常不一样，因为体系的差异化，从预算中涉及的各项比重，报批政策，和各个部门的交流方式，观众审美和各界反馈，还体现在不同国家不同机构、公司和个人的诉求和规则不同，甚至沟通方式的差异等等各方面，我在这个过程中思考作为一个立足在英国的制作人如何让项目更好地落地，让几方都能各取所需，促成更有效率的文化交流的实际问题。



“Lingering Games 吾有”排练现场

Image © Xinyi Shen

《嚶鸣戏剧》：你对国内和英国进行的戏剧上的合作有什么看法？

沈心懿：我觉得这几年是双方都在不断探索如何进行合作、逐步加强合作的过程，所以作为个人的话不断得开启和尝试新项目，并且每一次尝都会获得一定的成果，无论失败或成功，有行动就会有收获。比如我想开拓游学项目的受众群体，但是在实际过程中会受到诸多限制，我当时做了两个游学，一个是和伦敦大学斯莱德美术学院（Slade School of Fine Art, UCL）合作的当代艺术课程，还有和皇家中央演讲戏剧学院（Royal Central School of Speech and Drama）合作的戏剧体验游。这两个项目都是专业导向，国内的受众群体都比较小，但坚持下来之后逐渐得有越来越多的人意识到参与这类项目的必要性，比较近距离得了解这里的教育体系，受益的越来越多，知名度也打开了，有很多学生因为游学的经历后面又来到了英国读艺术和戏剧。除此之外，我认为国内剧团在合作的时候对版权的意识也在逐步加强，近几年版权合作明显多起来了。还有对戏剧的认知也不再局限于业内，我和一些国际学校有课程设计的合作，在制作上也逐渐从联合制作开启了共同投资和版权合作，还有独立的艺术家需要制作人来帮助他们实现戏剧的商业化，这一类的跨国合作在不断增多。

Image © Xinyi Shen

“Lingering Games 吾有” 演出剧照



《嚶鸣戏剧》：你认为创意制作人目前职业前景如何？如何进行职业规划？

沈心懿：我认为创意制作人目前的职业前景还是不错的。在商业公司提供资本和市场支持的前提下，制作人还是能够得到比较稳定的发展的。大环境比较开放的情况下，制作人可以灵活就业，跨行业相对比较容易。需要衡量能力和现状，可以选择和商业制作公司进行合作或就职，可以独立做制作，还要对体制内和体制外不同的运营模式有所认知。

制作人是非常需要创新精神和自我激励的，优秀的创作伙伴，不同项目的宣传路径，如何做到被观众持续关注并喜爱，如何和不同岗位的人沟通，没有哪一条路是重复的，每一步也都没有标准答案，有冲劲，有胆识，有眼界，都可以走出一条自己的路。

“Cassie and the Lights” 参与中国戏剧学院奖演出剧照

Image © Xinyi Shen



待和培养所期望的观演关系。我的印象中制作人这个职业在中国普遍还没有获得这样的认知，工作范围比较混淆，也暂时没有专业培养制作人的高校学科，但目前我观察到尤其在上海广州有越来越多实行制作人中心制的演出公司，使得整个演出市场在逐渐往商业运营的方向上发展，这在一定程度上是很好的状态，我期待市场能更成熟，有更多的外来资金和政府资源支撑和鼓励戏剧的发展。制作人有了更充分的话语权，有助于更好的带领这个行业向前发展。未来制作人的选择很大程度上会决定中国观众会从舞台上看到什么，得到什么，所以从某种角度来说制作人是行业中最重要潜在背后的领头人。同时，对于国内的大环境来说，导演中心制有一定的好处，因为中国的戏剧产业有自己的文化特点，全面否定一种现象最终会导致孤立无援。

《嚶鸣戏剧》：你认为创意制作人、策展人和戏剧构作人，这三者有什么区别？

沈心懿：创意制作人是特指戏剧的制作，或者有些会扩大到文化和传媒产业的策划和管理工作。策展人是属于展览策划的角色，这两者工作范畴相似但工作领域不同。我理解的戏剧构作是从艺术层面上提出统筹性建议，对剧院剧目的节目编排以及剧本文本方面进行注释和整理的监管角色，是一个独立于导演，编剧和制作人之外的工作。

《嚶鸣戏剧》：前面你提到很多制作人的工作经历，能谈谈管理人和制作人的区别吗？

沈心懿：项目管理就是对项目进行管理工作，制作人不仅需要项目管理，更需要综合统筹项目从筹资到结算，从最初概念的策划直到项目阶段性结束之后的发展计划，这样的整体策划和运营。

《嚶鸣戏剧》：你如何看待制作人这类职业在中国的发展情况呢？

沈心懿：制作人需要具备多方面的特质。要有过硬的工作技能和理性思维，做策划，找资金，写合同，做预算，要掌握行业动向，有长远规划和执行能力，步步推演从而获得最大回报，也能承受风险；同时，制作人也要有优秀的文学艺术素养，良好的上下沟通能力，有一颗共情的心理理解和支持创作者，也要了解观众，愿意等



《嚶鸣戏剧》：你认为制作人在艺术创作方面有发言权吗？

沈心懿：我认为制作人有选择做什么类型和什么品质的戏剧作品的权利，也有选择和什么样的艺术家合作的权利。分几种不同的情况，一般来说，在创作上，前期制作人可以进行选择和干预，但后期制作人只能根据实际情况提出建议（除非临时更换导演的情况）。最后，制作人如何选择团队是值得思索的问题，但是一旦选择定了之后就要给予团队充分的信任和沟通。优秀的作品是所有人共同完成的，也是不同角色分工之间相辅相成的。

《嚶鸣戏剧》：像这类小团队、自由职业的艺术家的、崭露头角的演员和刚毕业的大学生，你认为他们怎么更好得和制作人合作呢？

沈心懿：我认为，剧团无论大小其实都需要制作人，在剧团演出的前前后后都能起到极其重要的作用。反过来说，剧团有没有机会去获得经费和有没有潜力去获得知名度也是制作人以及团队本身需要衡量的因素。英国很大一部分艺术家在职业发展初期都是自己兼做制作的工作，但如果有机会的话可以找到相契合的制作人合作，有助于剧团或者艺术家的初期发展，制作人会帮助申请不同的资金，做演出规划，让自己可以更专注在创作上，这种情况制作人往往会身兼多个剧团。演员的话是找经纪人或经济公司。■