

新时期“浙话现象”

浙江话剧团有限公司自2010年转企改制后,新创剧目20部,代表剧目《谁主沉浮》斩获各大奖项,儿童剧《琪琪的红舞鞋》获全国儿童剧优秀剧目展演优秀剧目奖,话剧《女人初老》在2013年全国小剧场戏剧展演的上座率为90%。浙话的演出场次从2009年的450场,上升到2013年的835场。演出收入从2009年的312万元,上升到2013年的789万元,其中商演480万元。浙话职工改制前2009年平均收入7.8万元,2013年上升到11万元。

新时期“浙话现象”研讨会是中国话剧艺术研究会为改制院团召开的第一个研讨会,旨在分析与归纳浙江话剧团有限公司的发展之途,总结与探讨具有实际适用意义的院团运作管理方式,为浙话与全国艺术院团提供发展对策和建议,使艺术院团的发展更加适应市场,不断提高经济效益与社会效益。

孙亮(中央戏剧学院戏剧管理系副主任、副教授,中国戏剧文化管理协同创新中心办公室主任):

2013年7月25日至28日,中国戏剧文化管理协同创新中心调研组对浙话进行了为期4天的调研,经过调研、分析,我们用“新势力、新实力、新活力”来描述转制后的浙江话剧团有限公司。

第一个词“新势力”,主要指应对外部环境变化,浙话转制后不等不靠,靠自身的努力,踏踏实实地做市场,用“浙话新势力”重新撑起了浙江本土话剧的大旗。

首先从上演剧目数量来看,截至调研组进驻前的3年间,浙话已向市场推出3部红色经典话剧、9部都市情感剧、8部儿童剧。更为值得一提的是,转企改制后浙话推出的第一部大型话剧《谁主沉浮》,自2011年5月20日首演以来,演出超100场,演出收入超500万元,观众人数超10万人次,创造了浙话商演史上前所未有的好成绩。

其次从观众需求来看,浙话开发和培养了本土话剧的观众群。调研显示,浙话的观众群以18岁至30岁的青年人为主,观演经历在2次以上的达到62.79%,浙话演出初步显示了品牌效应。

第二个词“新实力”。浙话的发展壮大,内部根源是机制的建设和完善,是管理造就了浙话的“新实力”。浙话按照现代企业制度的要求,完善了法人治理结构,形成了董事会、监事会和高级管理人员组成的互相支持协作又相互制衡的公司治理结构。浙话具备了现代院团管理的雏形:

一、战略清晰。浙话在改制之初的战略方向就很清楚,在剧目种类上立足儿童剧,发展话剧。改制当年浙话就浓墨重彩地创排了大型政论体话剧《谁主沉浮》,同时,坚定地走市场,与李伯男等具备市场价值的导演合作,探索开拓杭州话剧市场。

二、创作风格明确,坚持走原创剧目的道路。浙话坚持“我们的剧场,我们的演员,自己的观众,自己的明星,做自己原创的戏剧”,而不是靠明星去拉动票房。

三、重视人才队伍建设。改制后浙话根据实际情况,对于人员开发和管理进行了整体规划。在演员方面,人员构成以招收和培养新人为主,引进较少,这批人员构成了今天的浙话“新势力”,其他创作人员采取柔性人才引进的方式。同时,浙话非常重视对演员的培训,每年会专门从大戏以及省里聘请专家授课。

四、按照企业化的要求建立分配和考评制度,并且重视制度的执行。转企改制后,浙话的演职人员降低了固定基本工资,大大提高绩效工资的比例,提高了演员的演出积极性。

五、建立了比较完善的制度体系,使得经营管理有法可依、有章可循。

六、企业文化建设初见成效。浙话已经建立了良好的文化氛围,坦诚、直接、团结、向上,不回避问题,不怕领导“算账”,一心一意想干好工作,想在浙话谋取更好的发展,充满梦想和希望,这样的浙话让人充满期待。

孟冰(中国剧协副主席,总政话剧团原团长,著名编剧):

我与浙话结缘,正是在他们面临体制改革的初期。令我万分惊讶的是,他们没有我预想中的准备投身市场的跃跃欲试,而是将改制后的第一个举措锁定在一部大型话剧上,并且题材竟然是为纪念建党90周年而做的描写中共“一大”的主旋律作品!当时,人们也许能够意识到,这是他们的胆识,这是他们的勇气,但没有人能想到,这也是他们命运的敲门声……

正是这样一部政论体话剧《谁主沉浮》开启了我与浙江话剧剧团的合作。回忆起3年前我们经历的那些日日夜夜,非常不容易。何谓“浙话现象”?在改制的背景下,全国有哪一个院团的主力演员不

外出排演电视剧,而热衷于舞台戏剧创作演出?全国有哪一个院团的演员抱怨说:我们演出太多了,我们演出太累了?全国有哪一个院团团长在迫不得已的情况下,在走向市场的步伐中,发出“砸锅卖铁也要排这个戏”的声音,在主流文化价值上体现出话剧人的使命担当?全国有哪一个院团的年轻演员们在排《谁主沉浮》时了解了共产党的历史和信仰,还在壁上贴出了入党申请书?全国有哪一个院团的剧组在排练以前哼唱的是《国际歌》?全国有哪一个剧院年轻的演员如此热爱舞台艺术和戏剧表演?请看浙江话剧团!

在排练场里,我给全剧组人员进行过剧本朗读和剧本的阐述,宫晓东导演进行过导演阐述。我们在阐述中谈到了对戏剧本体、对表演的认识,点燃起年轻演员对戏剧的热爱,对戏剧的坚持和理想便成为浙江话剧团在那个时期唯一的信仰。因此,这个戏的创作过程成为浙江话剧团新时期发展的一个重要历程,为浙话的历史留下浓墨重彩的篇章。它的意义不仅仅是一部戏,而是对一个院团的发展和目标的认定与坚持,对戏剧事业的热爱。

宫晓东(总政话剧团著名导演):戏剧团体本应是一个精神指向一致的集体,每一个人都甘愿把自己的人生投进无穷尽的精神产品的创造中,把这样一个集体搞成了具有一定行政级别、一定行政规格的单位甚至衙门,完全不是一个戏剧团体应该具有的风貌。浙话就是在改革的过程中,把端着饭碗的精神状态转变为捧着饭碗的精神状态。蹭饭的少了,混饭的没了,挣饭的多了,堵住蹭饭的门儿,捆住混饭的人儿,凝聚挣饭的神儿。改得成功不成功,就看有没有这个魂儿。

徐晓钟(中央戏剧学院荣誉院长):浙江话剧团的领导班子在“艰难

的跋涉”中坚持改革方向不动摇,重点抓了五大机制的转变,也就是:通过艺术生产机制、营销机制、用人机制、分配机制、考核机制5个方面进行改革,带动了剧院的深刻变化。

戏剧院团的同仁们都会认为,对于一个艺术创作单位来说,体制改革的最根本追求是要促进艺术创作的发展和艺术人才的繁衍。我觉得《谁主沉浮》通过先烈们生与死的搏斗,歌颂了人、歌颂了人性的光辉。作者和演出者们站在历史的高度,用今天的眼睛来审视历史,给观众也给戏剧界上了一堂震撼人心的“党课”。

从一个以戏剧创作、演出为主要任务的企业单位来看,我非常看重戏剧创作演出剧目的“量”和“质”,以及

创作、演出人才的培养和激励,这体现着我们对“文化繁荣”真谛的理解与追求。浙江话剧团的领导班子认识到人才是话剧事业发展至关重要的中坚力量,必须打造“浙话新势力”,因而制定了人才队伍建设规划,包括人才引进计划、培养计划和管理计划。浙话的经验特别可贵的是,剧院领导班子通过改制激发和调动起了职工们“力争上游”的精神状态后,不失时机地采取了一系列具体措施,着力人才的培养。浙话的转企改制,一方面着眼于戏剧演出市场的发展和拓宽,同时,狠抓艺术创作和人才的培养,这就从根本上启动了戏剧事业长期发展的可能。

吕育忠(文化部艺术司戏剧曲艺处处长):

近年来,浙话积极投身于探索改革新思路,以非凡的智慧与勇气,开辟了一条与文化体制相呼应,与院团自身情况相匹配的新道路。所谓新,指浙话创作演出了一批新的优秀剧目,培养了一批“80后”“90后”的新人才,形成了一批忠实的观众群。浙话不仅创作演出了充满时代精神和理想光辉的话剧力作《谁主沉浮》,此剧荣获国家舞台艺术精品工程重点资助剧目、文化部第十四届文华优秀剧目奖,还创作了反映当下儿童追求梦想与希望的儿童剧《琪琪的红舞鞋》,此剧荣获第七届全国儿童剧优秀剧目展演优秀剧目奖,还有话剧《女人初老》等一大批都市情感剧。更为可喜的是,通过剧目的影响力和新生代演员的号召力,浙话拥有了一批相对稳定的观众群,使杭州原本相对比较沉寂的话剧市场变得活跃。“浙话现象”值得总结和研讨,他们所取得的成功之道,一是坚持以发展为中心;二是以剧目建设为龙头,通过优秀剧目的不断演出,涌现了一批优秀的青年演员,拥有了一定数量的观众群体,这是一种良性循环。

钟浩(中国儿童艺术剧院著名导演):3年前,我到北京民族文化宫观看浙话演出的话剧《幸福.COM》,感觉浙话的变化特别大,我看到演员在舞台上开始创造人物,这是以前排儿童剧时演员做不到的。后来我又看了《谁主沉浮》,听演员们说浙话请到中央戏剧学院教授徐平、话剧界前辈宋国锋等去讲课,还请孟冰老师朗读剧本等,我觉得浙话现在非常开放。所谓开放是指把全国最好的话剧老师请进浙话为年轻演员们授课,这是“浙话新势力”形成的基础。

王勇(文化部艺术司戏剧曲艺处副处长):

通过作品,首先我们发现浙话这个团的精神面貌非常好。话剧有神圣感,除了收入增加,让演职员认识到这份事业的崇高是非常必要的。一个院团要生存,先要排戏,人才问题自然迎刃而解。浙话这些年创作了各种题材、各种体裁的作品,每年6至7台剧目上演,全年演出700多场,充分体现了舞台艺术的生命在于演出。一个院团肯定要积累剧目,在这基础上人才出来了,经验丰富了,在量的基础上发生了质的变化,形成自己的演剧风格和体系,形成浙江话剧的独特风格。

刘彦君(中国艺术研究院话剧研究所所长、博士生导师):

在席卷全国的文化体制改革大潮中,我所接触的戏剧院团领导大多处于一种悲观失望、踌躇茫然的状态,我发现浙江话剧团的精神状态很乐观、很积极,与别人不一样。看过他们改制后这几年创新发展的材料和数据之后,我觉得很兴奋,这个剧团在改革过程中所激发出的属于自己的内生动力,让我们看到了戏剧院团在制度创新、组织模式创新以及剧目创新等方面的前行希望。

他们首先抓的,是趁着改制东风进行的剧团内部的制度创新,是制度创新的红利促进了院团的发展。浙话尝试制作人制,推行目标管理责任制,优化用人机制,严格考核机制,改革分配机制等一系列的制度设计,留住了人才,也锻炼了队伍,激发了演职员排练演出的积极性。

组织模式创新也是浙话进行的一个积极探索。在剧团内部用人机制实行末位淘汰制的同时,他们还从外部引进合作者以便协同创新。他们把自己原本封闭的院团组织社会化,变成一个开放的平台,把过去的“单位”变成了一个最大程度地拥有优质文化艺术资源的小社会。

作为一个专业的科研工作者,我对民营剧社在小剧场话剧繁荣和戏剧观众培养方面的努力,一直深怀敬意。可以说,民营剧社在走市场、赢取票房方面有自己的一套成功经验,在创作观念、创作实践上也有自己独特的定位,这正是许多国营大团所缺乏的,当然,国营大团所坚守的规范和严谨也是民营剧社所缺乏的。我一直期盼着他们能够互相看齐,希望他们能够开始承担,哪怕只是部分地承担起传统上属于对方的角色,而今,我看到,他们在浙江话剧团这个平台上真的走到了一起。

对于浙江话剧团来说,这种与民营剧社的协同合作,不仅影响着他们与市场、与观众之间的关系,为缩小他们与市场前沿的差距创造了重要条件



研讨会现场

与机遇,而且改变着戏剧院团在整个社会结构中的功能、定位与组织形态。

康续华(《中国戏剧》主编,著名理论家):

浙话在改革之后这些年是一个有成就的剧团。我对浙话最深的感受是,选领头人很重要,改制最让人赞赏的地方就是让那些想干事、有能力干事的人走到真正的位置,这既是他个人的选择,也是市场与社会对他的选择。王文龙,一个没有让人觉得有“话剧范儿”的人,恰恰促成了“浙话现象”的出现。浙话在全国话剧院团里不是名团,却出了一部名剧——《谁主沉浮》,《谁主沉浮》让浙话有了厚度、力度。话剧《谁主沉浮》的出炉很艰难,这出戏给我们带来很深的思考,因为这出戏才有了浙话的崛起。浙话现在不仅有《谁主沉浮》,有儿童剧,也有李伯男导演的非常亲民的戏,希望浙话不仅成为一种现象,真的成为一种势力,成为一个有影响力的品牌。

李伯男(北京李伯男工作室著名导演):

2010年,我和浙话开始合作,9月3日我开始排戏,同年排演浙话新春演出季,到今年已经是第4年。在这个过程中,演员有些变化,“浙话新势力”的提出,首先让演员找到了职业的尊严,演员最大的变化是自己逐渐能看得起自己,让青年演员在观众和市场面前找到自己的价值,这是不断的演出和不断的剧目创作给他们提供的感受。浙话“新势力”的年轻演员们是这个团的核心竞争力,这是一个团的第一生产力。

宋国锋(辽宁人民艺术剧院原院长,著名演员):

去年,浙话邀请我去做年度业务考核的评委,末位淘汰制这个举动让我深受触动。浙话“新势力”在短短几年中走出了这样一条路确实让人震惊。最使我感动的是浙话的观众,他们是买门票包买票,我觉得这是非常难得的,市场的培育是浙话进入良性循环的关键环节。让人感动的是演出季1个月,每周要演出4台戏,每台3场,场场上座率是百分之八九十,这太不简单了。这是一个院团可以生存、发展、可持续发展的根基,任何一种艺术离开了受众,它的存在价值值得考虑。我相信浙话“新势力”很快会成为一股强大的势力,引领中国话剧剧往前走。

任鸣(北京人民艺术剧院副院长,著名导演):

我曾在浙话排过戏,与他们的青年演员有过接触,他们非常热爱话剧艺术,也确实觉得这三年改制后浙话的面貌有了很大的改变,在全国异军突起。《谁主沉浮》这个戏讲党史,很有挑战,凸显人物,形式新颖,是有冲击力的,能够唤起我思考,导演手法让我大开眼界。

作为剧团长久养成的硬指标:票房和获奖,这些衡量标准是一把双刃

剑。任何发展的剧团,其奋斗方向永远都是做大做强,追求票房和获奖都没错。但我认为还得追求长远的、对整个国家、民族、社会起作用的东西,这个不是票房、获奖能决定的,是艺术本身决定的。每个剧团也必须找出自己的生存之道,然后再发展。改革有不同的声音,不改肯定死,早改不一定早死,百花齐放,浙话票房上去,作品获大奖,根据自己的条件走出了自己的道路,这就是赢,这就是进步。

王宏(总政话剧团团长,著名编剧):

通过接触,在浙话人身上我看到了五股气,这五股气是:志气、勇气、朝气、正气,还有灵气。我觉得浙话人身上还有五种力:实力、努力、效力、凝聚力,另外还有一个是特别善于借力。当然,善于借力还得有实力,靠努力,靠凝聚力。艺术团是人才聚集之地,人的素质决定着一个院团的素质。他们的年轻人对艺术,尤其是对话剧艺术心存敬畏,对这个团队心怀感激,这两条说起来容易,而实际上是很难做到的。他们把从事的职业看作是一种信仰、一种生存方式。他们现在的这种精气神,这种认真劲、较真劲,这种信念感,我想这就是浙话的未来。

让我感受比较深的还有浙话的市场建设理念。比方说浙话“两个舞台”这种概念的提出,浙话在周末到博物馆、到图书馆、到人群聚集的地方去举办话剧艺术讲座,给观众介绍应该怎样欣赏话剧,这些其实都是对观众群的培植。

刘平(中国社会科学院研究员):

“浙话现象”的形成原因之一是领导有魄力,原因之二是院团有思路。思路一是以剧目建设为抓手,鼓起青年演员爱团为家的责任心、以话剧舞台为阵地的热情。凝聚一批人才干成一件事,所以才有全国各地的艺术家来支援他们。思路二是以人才培养来调动年轻人的积极性,从“让我演”到“我要演”,虽然累,但心他们是愉快的。思路三是开拓市场,锤炼队伍。思路四是内部机制改革,调动全院人员的责任意识和爱团为家的使命感,尤其是工资分配改革从现在看是成功的。

徐平(中央戏剧学院表演系教授):

我与浙话接触,感觉到了“车头”的作用。火车跑得快,全靠车头带。一个好的领导班子想对了想好了,而且坚持做,特别重要。团里小演员底子薄,但是经过培训,在考核时我发现变化非常明显。因为现在艺术教育的学校良莠不齐,艺术再教育成为一个课题。年轻人的培训非常重要。浙话的领导班子注意到了演员的培训,是考虑到长远,考虑到了剧团的根本。缺少思考是国内演员普遍存在的问题,所以才会出现朗诵台词的问题。演员必须明白上台表演要表达什么,戏剧没有个性就没有人物。浙话下一步的发展方向就是在这方面训练演员表演。

(王立元整理)



《谁主沉浮》剧照