

庆祝新中国成立65周年

院团改革 路在脚下·“浙江实践”之二



话剧《谁主沉浮》剧照



儿童剧《琪琪的红舞鞋》剧照



话剧《雷锋》剧照

浙江话剧团有限公司：

“小”团亦有大作为

焦雯 李巧玲

造访浙江话剧团是在一个周六的清晨，炎夏的街道行人稀少，刚结束了一周的疲惫工作，许多人此刻还沉浸在梦中，但浙话却早已醒来——排练厅里，40多名年轻人一边踏着步，一边口中念念有词，演出队长白文利则在队伍前面击打着节拍，整齐划一的步伐，齐声有力的诵读，乍一看还以为是在军训。

浙话气象：大家的心都在戏上

尽管开着空调，排练厅里仍感觉热气蒸腾，大概是年轻人的热情点燃了这清晨。“这几天团里在培训，这是上一次中央戏剧学院表演系的徐平教授教给我们的，主要是练习动作协调性和气息。”浙江话剧团有限公司艺术总监宋迎秋说。

这已是浙话第三次实施话剧青年演员培养“新松计划”了。此次，浙话请来的中央戏剧学院资深教授马惠田和关瀛，两位老师长期从事戏剧表演教学工作，陈道明等人都是他们的学生。

演员们自然很珍惜这样难得的机会。这边大部队的排练热火朝天，那边小排练厅里，几位演员也在忙着排戏，一会儿上课大家就要观摩他们各自自导自演的话剧片段了。“为了完成老师布置的作业，昨天他们练到很晚。今天又一大早起准备。”宋迎秋有些不忍地说，因为演出太过繁忙，整个团上半年所有的休息日加起来只有一周。七、八月份本是演出淡季，大部分剧团都趁这个时间放假调休，一般一个月甚至更长，但浙话只调整了短短半个月，就又召集演员们来参加培训了。

“连续7天课，从早上9点上课到下午6点，晚上还要排即将上演的剧目。排完新剧，才有时间完成老师布置的作业……”宋迎秋说，“为了尽可能节约时间，演员们晚饭也都是叫外卖到排练厅来吃，到年底前，要完成6台新剧排演，不得不紧锣密鼓地抓紧排练。”

“当你和家人一起，做你热爱的事情的时候，只会觉得开心。”来自河北的魏鹏笑言。1982年出生的魏鹏，是“浙话新势力”中的一员，如今在当地已是小有名气，不仅捧得话剧金狮奖，今年还参评国家二级演员。

“身体累不重要，戏的压力更大，大家的心都在戏上。”吉京京是另一位“浙话新势力”的代表人物，第十届中国艺术节优秀表演奖得主。

在浙话人看来，累与不累只是个相对的概念，身体或许是累的，灵魂却可以尽情驰骋于戏剧天地间。于是，身体的困乏也被消解了——尽管有时一天要演4场儿童剧，这意味着早晨6点半就得起床准备，一天都是不能卸妆的候场状态；尽管他们很多时候要靠咖啡提神，也自嘲过着“剧场、宾馆、车上”三点一线式的生活，连太阳都难得一见，但很少有人抱怨，也少有人退却，更没有人心三二意，比如去从事能名利双收的影视拍摄。

浙话实践：新机制新模式新思路

浙话何以有这强大的魅力，令这群在家娇生惯养的“80后”“90后”以苦为乐？又如何在不景气的杭州话剧市场中闯出一片天地，更“闯”到了国家级的舞台上？

2010年，浙江话剧团作为被列入浙江首批国有文艺院团转企改制试点单位，于当年5月4日挂牌为浙江话剧团有限公司。摆在新任领导王文龙面前的第一道难题：大批人员选择提前退休，只余35人的队伍，出现人才断档危机；长期按事业单位的模式运行管理，如何才能真正转变为企业；由于杭州话剧市场不景气，20年来浙话一直遵循“儿童剧为主，话剧为辅”的办团方针，话剧观众少，话剧市场举步维艰，如何成为真正意义上的市场主体……种种因素决定了“挂牌”只是转企改制长征的第一步，浙话需要探索新的发展方向 and 模式。

对此，浙话首先制定出台短期、中长期发展战略与规划。在剧目建设上，立足儿童剧，发展话剧，涉足综艺演出，延伸产业链；在创作风格上，走原创现实主义剧目道路，坚持“经典话剧、都市情感话剧、优秀儿童剧”三条腿走路；在经营理念上，抓精品，拓市场，强管理，求发展，坚持用“自己的剧场，自己的演员，做自己原创的戏剧”来吸引观众。

此外，浙话还根据本团实际提出“借力名人，培育新人”的人才队伍培养短期规划。除了浙江省文化厅的“新松计划”“素质教育”培养平台外，还屡屡邀请国内话剧名家来团为青年演员专业集训，分期分批将骨干人才送入中央戏剧学院等高校进修深造，打造“浙话新势力”青年演员品牌。

对于创作人才，则采取柔性引进的方式，如引进导演李伯男成立戏剧工作室，每年创作推出2部至3部新作品，邀请编剧孟冰、王宏、王薇、刘昊等约稿创作，邀请陈薪伊、任鸣、宫晓东、钟浩等名导来团创排新戏。

浙话还按照现代企业的要求，建立了详尽完备的制度体系，使得经营管理有法可依、有章可循。重点抓住艺术生产机制、营销机制、用人机制、分配机制、考核机制五个方面的改革，艺术生产尝试制作人制，营销部门实行目标管理责任制，用人实行全员劳动合同制，降低固定基础工资，大大提高绩效工资，推行“末位淘汰考核”等，激发了从创作到生产、从营销到

演出等所有环节人员的活力与动力，使演员从“要我演”变成“我要演”，由“要我干”变成“我要干”。

浙话步伐：到广阔的市场中去

浙话在市场培育方面的探索尤为值得关注。转企改制后，浙话将演出部改组为市场营销部，编制由3人扩展为10人，面向社会公开招聘人才充实营销团队。实行经营目标责任制，营销人员超过基本目标的份额，按10%至30%的业绩提成，极大地调动了营销人员的积极性。

为留住观众，他们在杭州建立了会员制，定时向会员推送演出信息；推出电话订票、网络与窗口售票，开展送票上门服务；在杭州图书馆每周举行话剧培训活动。由于杭州观众以学生和青年白领居多，浙话紧跟潮流，推出了手机客户端和微信公众平台。

几年来，浙话本着稳固公益性演出市场，拓展商业性演出市场的思路，不仅在浙话艺术剧院探索周末驻场演出，连续4年推出新春话剧演出季，打造“看话剧到湖墅南路”品牌，还与浙江的嘉兴、绍兴、湖州、舟山、温州、金华等市级剧场建立了院线，推出浙江省都市情感话剧巡演活动。

从2012年起，浙话还着力打造“浙江话剧上海演出季”品牌。目前，他们凭借良好的艺术品质，已在南方话剧中心的上海演艺市场争得一席之地。今年春季，浙话一个月之内五进上海，演出19场话剧，备受沪上观众喜爱。

浙江话剧团有限公司董事长、总经理王文龙表示，立足浙话艺术剧院，辐射浙江全省各地，连接长三角、珠三角，进军北京、上海等国内一线城市，是浙话长期的目标。

据介绍，今年1月至6月，浙话共计演出375场，其中公益演出222场，商业演出153场，收入达342万元，其中商业演出收入超半数，预计今年的演出场次将与去年持平，仍保持在800余场。

如今，杭州市场根基渐稳，国内市场也局面喜人，但忙碌的浙话人仍未有片刻停留，他们又做起了新的“浙话梦”——择机在杭州城西、城东开拓驻场演出据点，形成连锁演出品牌；在浙江省二线城市建立艺术推广中心，开发话剧、儿童剧、艺术培训市场；在北京、上海、厦门设立分公司，推广浙江话剧、儿童剧演出，进一步提升浙话品牌。

发展新业态，培养新的增长点。如策划组建集观看儿童剧、儿童电影、儿童艺术培训、室内儿童游乐于一体的儿童文化娱乐场所，承接各类文化活动策划及咨询服务等，也将成为浙话未来蓝图的一部分。

制度·组织·创新

刘彦君

在文化体制改革大潮中，浙江话剧团始终保持着乐观、积极的状态，转企改制这几年创新发展的事实，更让人看到该团在改革中激发出来的内生动力，看到了院团在制度创新、组织模式创新、剧目创新等多方面的前行希望。

浙话最有成就的改革，就是抓剧团内部的制度创新，而制度创新的红利又促进院团发展。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制度设计，留住了人才、锻炼了队伍、激发了演职员创作积极性，由“要我演”变成“我要演”。激发了从创作到生产、营销所有环节上的每一个岗位责任人的活力和动力，从而锤炼出了更适应市场需求的演出剧目。他们的成功说明，转制后的创新制度将责、权、利捆绑在了一起，成为保证产品质量和数量的一种强化机制。

组织模式的创新，是浙话的又一积极探索。在剧团内部，用人机制实行末位淘汰制的同时，还从外部引进合作者，以便协同创新。这也是他们在短期内取得优异成绩的一个有效方法。他们把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”变成一个最大程度地拥有优质文化艺术资源“小社会”。比如，他们与民营剧社的合作，就让我很吃惊。

民营剧社在走市场、赢取票房方面有一套成功经验，在创作观念、创作实践上也有独特定位，这是国营“大”团所缺乏的。而国营“大”团所坚守的规范和严谨，也是民营剧社所缺乏的。我一直期盼他们能够互相取长补短，而今在浙江话剧团这个平台上，他们真的结合到了一起。这有助于形成动态的互补结构，既能够充分发挥各自的创作优势与潜能，又能在推动生产与营销过程中融合起来，形成乘数的发散效应，取得互利共赢的多重收获。

对于浙江话剧团来说，这种与民营剧社的协同合作，不仅影响他们与市场、观众之间的关系，也为缩小与市场前沿的差距创造了重要条件与机遇，且改变着文艺院团在社会结构中的功能、定位与组织形态。制度、组织创新推动了剧目生

产创新。浙话4年创作了20多出剧目，这在体制改革前是完全不可能的，一个戏剧团队一年出产六七部戏，让人没法想象，但他们做到了。他们在狠抓剧目创作的同时，也融入了自己的智慧。

浙话的经验，是把主旋律内容进行商业化操作与包装，并纳入到成功的商业模式中去创演。比如，荣获文华奖和国家舞台艺术精品工程重点资助剧目的《谁主沉浮》就是表现党的“一大”的历史内容，是主旋律作品。浙话正是抓住了广大群众对于共产党普遍而深刻的认同心理，采用非常时尚、现代的形式，与主旋律内容有机对接和融合，所以取得了社会和市场两个效益的比翼齐飞。

浙江话剧团为转制院团确立了一个坐标，竖起了一个标杆。他们的努力和成绩告诉我们，只要掌们人头脑清醒，按照现代企业制度成功模式改善旧有制度与生产思路，沿着新的“出人出戏”路子走，戏剧前景将光明无限——这就是“浙话现象”的意义和价值所在。

(作者系中国艺术研究院话剧研究所所长)



中国话剧艺术研究会为浙话举办专题研讨



浙话青年演员在刻苦训练基本功

回音壁

王文龙(浙江话剧团有限公司董事长、总经理)：

我曾跟团里的演员说过，谁也不要把自己当成艺术家。以事业的精神、职业的态度去对待表演艺术没错，但不能有以艺术家自居、高高在上的姿态，或是自我欣赏的情绪。

如何保证良好的团队精神？我认为，就是给年轻人一个实现戏剧梦想的舞台，客观公正地去使用这个舞台。浙话的每场戏都是项目制，谁演主角，自己准备片段，找导演毛遂自荐，导演说用谁就用谁，谁好谁上，领导从不介入。

面对新形势，我们正在努力寻找平衡点，即追求市场价值与艺术价值相统一。我们想争取比其他专业院团更市场化，同时，又比一些在市场上大行其道、鱼龙混杂的小剧场话剧更具艺术品质和专业水准。无论怎样走市场，浙话在本地话剧上的引领作用不能丢，主旋律题材的创作也不能放。即使是做商业戏剧，在加入时尚元素的同时，也必须注重戏剧本体，不失本身的艺术性。

孟冰(中国戏剧家协会副主席、著名编剧)：

在我看来，新时期的“浙话现象”有以下几点：

现象之一，在转制的背景下，全国有哪一个院团的主力演员不愿意外出拍电视剧，而热衷于舞台戏剧创作演出——请看浙江话剧团；

现象之二，在转制的背景下，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——请看浙江话剧团；

现象之三，在转制的背景下，全国有哪一个院团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——请看浙江话剧团；

现象之四，在转制的背景下，全国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，他们在壁报上贴出了入党申请书——请看浙江话剧团；

现象之五，在转制的背景下，全国哪一个院团的剧组在排练以前哼唱的是《国际歌》——请看浙江话剧团；

现象之六，在转制的背景下，全国哪一个院团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。

孙亮(中央戏剧学院戏剧管理系副主任、副教授)：

我们用“新形势、新实力、新活力”来描述转制后的浙江话剧团有限公司。

“新形势”主要指应对外部环境变化，浙话在这方面做得非常不错，转制后不等不靠，靠自身的努力，踏踏实实做市场，用“浙话新势力”撑起了浙江本土话剧的大旗，赢得观众的支持和信任，从而也为自己创造了新的发展机遇。

浙话的发展壮大外化表现是“浙话新势力”的兴起和流行，但内部根源则是机制的建设和完善，是管理造就了浙话的“新实力”。他们战略清晰，创作风格明确，坚持走原创剧目的道路，重视人才队伍建设，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，还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，企业文化建设也初见成效。

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”，有什么说什么，不怕“家丑外扬”；同时积极正面，一心一意干好工作，想在浙话谋取更好发展，充满梦想和希望。

这样的浙话让人充满期待。