

# 浙江婺剧艺术研究院“六抓”兴团

## ——艺术院团优秀管理者王晓平的治团真经

康式昭 谢玲慧 陈岳钦

夜幕降临,华灯初上,浙江省金华市腾驾于三江汇合处的景观步行桥,像一道夜间的彩虹,霓虹闪烁,与相邻的中国婺剧院流光溢彩的美丽倩影交相辉映,相得益彰。中国婺剧院(大剧院)是集歌剧、舞剧、戏剧、交响乐、音乐会、综艺演出等功能于一体的综合性演艺中心,为水陆婺城增添了浓郁的文化气息,满足了当地市民对高档次、高品质文化生活的需求。经过3年的经营管理,越来越多的市民和游客走进了中国婺剧院欣赏高雅艺术。

那么,让我们一起走近中国婺剧院的当家人——浙江婺剧艺术研究院(浙江婺剧团)院长王晓平吧。

### 临危受命:抓改革

戏曲行的人都知道,团长难当,特别是处于困境中的戏曲剧团。据说前些年曾流传过这么一则笑话:某县领导带着一帮局级干部下乡视察,乡间公路上横卧着一头蛮牛,喇叭叫哑了也不让路。税务局长下车,威胁说:快让开,不让就课以重税!老牛浑然不理。公安局长下车:快让,不让以妨碍交通罪,刑事拘留!老牛照样不理睬。法院院长下车:再不让,判你死刑!老牛白了一眼,依旧岿然不动。文化局长说:我来试试。只见他来到老牛耳边,悄悄嘀咕了几句。老牛轰地爬起,飞快逃走了。众人忙问用了什么高招。文化局长苦笑一声:我告诉他,再不让,就派去当剧团团长!

可笑么?是的,夸张得可以!危言耸听么?也是哦,却道出了个中的苦涩和严酷现实。

上世纪90年代的浙江婺剧团,实实在在地处于这种穷困潦倒、步履艰难的境况中。经费拮据,剧团连续3年报销不了医药费,许多职工兜里,都揣着一摞厚厚的报销无望的单据。因欠费,团部已被停水停电。艺术投资阙如,没钱排戏,正常演出都难以维持。1995年好不容易借债排了一出现代题材新戏《贺家桥边》,上北京参加戏曲现代戏调演,却遭遇了“走麦城”,人心更加涣散。剧团陷入了建团以来最为艰难的境地。老团长要退,新人谁来?谁敢接这“吓跑蛮牛”的差使?

### 兴团之本:抓剧目

剧团立得住,剧目是根本。基于浙江婺剧团作为婺剧艺术排头兵的地位,他们不仅要传承弘扬优秀传统剧目,还要创新发展,跟上时代,不断推出新剧目,丰富演出剧目库。

王晓平上任第二年,初步站稳脚跟的新班子,立即着手抓剧目:改编《珍珠烈火旗》,新创《昆仑女》。

剧团邀请了金华老乡、时任南京军区前线话剧团团长、《虎踞钟山》编剧邵钧林捉笔改编,期盼打个翻身仗。邵钧林不负众望,新编《昆仑女》有了脱胎换骨的蜕变:首先思想主题进行了重新设定。从一个全新的视角,演绎这个古老的传说,揭示出华夏共家园、民族团结的深刻题旨。其次是对《珍珠烈火旗》重新定位和处置。剧作从民族团结的立意着眼,设计了双阳公主得到珍珠烈火旗后,将这面蜕化为权力象征的旗付之一炬,实现了“凤凰涅槃”的高超境界。音乐则打破传统戏曲声腔“分治分立”的格局,将乱弹、高腔等声腔曲牌,按情节、人物的需要灵活交叉运用;并将西洋作曲的配器、和声、复调、曲式“四大件”悉数用上,使中西方音乐巧妙地融合起来。导演叶茗、裴福林统领有方;演出阵容依托陈美兰、苗嫩、刘智宏、黄维龙、郑丽芳等成熟演员,大胆起用杨霞云等新秀,大展风采。基于题材创新、主题厚重、表演出色,该剧先后获得第六届中国艺术节优秀剧目奖,第十届中国艺术节优秀剧目奖、文华表演奖、文华导演奖,第一届少数民族戏剧会演剧目金奖等奖项。浙江婺剧团果然打了一场漂亮的翻身仗,在艺术上奇峰突起,使剧团再次拥有一座崭新的标杆。

### 着眼长远:抓人才

以王晓平为首的“浙婺”领导班子目光长远,早在10多年前就制定并推出了一系列人才招揽培育措施。旨在提高团队文化素养,打造高端艺术人才,以实现更高的战略目标。

创作人才方面,注重引进全国各地的艺术人才资源,为“我”所用。如著名编剧姜朝皋,为婺剧团奉献了一系列佳作,被金华市政府正式授予“金华荣誉市民”称号。又如贾璐,在与浙婺合作了《宫锦袍》之后,被“院团从领导到普通员工所体现的工作氛围和敬业态度”所折服,他说:“全国这么多剧团合作下来,从来没有见过像浙婺这么好的团风。”他提出每年都和浙江婺剧艺术研究院合作,为剧团创作更多的优秀剧目。

表演人才培养方面,院里狠抓了以下措施:一是师徒传承,培育新人。近年来,在陈美兰、朱元昊等著名婺剧艺术表演艺术家的悉心指导下,浙婺培养了浙江省“新松计划”戏曲青年演员大赛冠军、第27届中国戏剧梅花奖获得者杨霞云,第23届上海白玉兰戏剧表演艺术奖新人配角奖得主巫文玲,第24届上海白玉兰戏剧表演艺术奖主角奖得主楼胜,第26届上海白玉兰戏剧表演艺术奖新人主角奖得主李旭宇等一批优秀婺剧青年人才。

二是与艺校联合招生,保证后继有人。浙婺与金华艺术学校、兰香艺校等艺术学校签订了校团合作协议。通过联合招



青春版《穆桂英》剧照 陈晓摄



《宫锦袍》剧照 张辉摄



《梦断婺江》剧照 赵菊香摄

生、艺培培养模式,双方共同确定婺剧人才培养大纲,共同推进师资队伍,共同推动实训基地建设,切实保证教学高水平、高标准、严要求,出人才。在其他剧团招生都招不满的情况下,浙江婺剧艺术研究院招生报名踊跃、人满为患,2015年完成招生35人,2016年完成招生50人。

他们还十分重视培育新观众、接班人,婺剧进校园就是实行多年的得力措施。从2008年起,浙婺就联合教育部门在全市开展了以“欣赏经典、陶冶情操、提高素养”为主题的婺剧进校园活动。为此,制定了《金华市婺剧进校园活动方案》,编写了适合中小学生学习阅读的《婺剧知识读本》,为学校专门制作了婺剧课间音乐,对全市300余名中小学音乐教师进行了婺剧知识培训,并以讲座和现场表演等方式在市直70所中小学进行了试点。同时,在全市25所学校开展了“婺剧特色学校”的试点工作,制定了评比标准和细则。通过演出婺剧精彩剧目和宣讲婺剧基本知识等形式,宣传和弘扬优秀的地方剧种,在未成年人和广大青年学生中大力弘扬民族优秀传统文化,增强婺剧的吸引力和感召力,丰富了校园文化生活,也提升大中小学德育教育和艺术教育水平。目前全市有“婺剧艺术教育特色”学校100多所,形成了浓郁的校园婺剧氛围。



《郑义门》剧照 张辉摄



《血路芳华》剧照 张辉摄



《断桥》剧照 张辉摄

### 安内为先:抓管理

管理好剧团,严格的制度必不可少,但王晓平认为人性的关怀也同样重要。于是,他在政策允许范围内,根据剧团工作性质,想方设法关心爱护演职员:如对于丈夫在偏远地区服役的女演职员,尽量延长她们每次的探亲假;职工子女、双方父母生病派员前去看望;职工子女转学、入学,也努力联系协调;职工子女待业,则努力推荐专业对口工作;对老同志更是关心呵护有加,在经济略有好转的情况下,首先考虑的是解决离退休同志的货币分房问题;每逢节假日派班组成员前往慰问;老同志生病团里派班组成员、工会干部前去看望,安排车接送、挂号、住院等,并请名医治……细致入微的关怀,真心实意地为演职员排忧解难,使他们没有后顾之忧地投入到工作中。

考虑到剧团工作忙,没有双休日,演员没有足够时间陪伴家人,每次浙婺出省演出,都提倡职工家属自费随行,一方面趁着演出带家属出去增长见识,让他们了解剧团的工作情况,一方面也为家属之间搭建平台联络感情,共同谋划婺剧的发展。家属们则一起帮忙拆装台、装卸道具布景。

2013年9月,浙江金华市委、市政府将占地65亩、

投资3.3亿元的中国婺剧院交给浙婺管理使用。王晓平立下军令状:一定管好,绝不辜负领导的信任!

第一年,短短4个月的试运行时间,中国婺剧院用了不足其他大剧院1/3的管理成本,完成了各门类演出100余场。2013年9月至2015年底,俄罗斯克里姆林宫芭蕾舞团、美国杨百翰大学合唱团、法国女子爱乐乐团、台湾纸风车剧团、国家京剧院、杨丽萍文化传播有限公司、上海昆剧团等近百个国内外演出团体,加上浙婺自己的演出,中国婺剧院大剧场共完成演出323场,小剧场演出231场,上演剧目包括俄罗斯芭蕾舞团的《天鹅湖》等艺术质量上乘的芭蕾舞剧,以及戏曲、话剧、音乐剧、杂技舞台艺术作品。低票价的演出,让金华观众得到艺术熏陶和美的享受,充分发挥了为民、惠民、乐民的功效。

近年来,浙婺不断丰收:2011年被评为全国文明单位,2013年被文化部评为全国地方戏创作演出重点院团之一,婺剧《断桥》登上2016年央视新年戏曲晚会,婺剧《姐妹易嫁》选段亮相猴年央视春晚,中国婺剧院入选2015中国传统戏曲演出场馆活力排行榜第7名……

### 与时俱进:抓市场

浙婺围绕“农村、学校、社区、城市、境外”五个市场,每年演出600多场。先后应邀赴北京、天津、上海、新疆、内蒙古、湖北、陕西、山西、广东、广西、安徽、江苏、宁夏等近20个省(区)市文化交流演出。2009年至今,每年受文化部和浙江省政府委派赴海外执行“欢乐春节”演出任务,如2016年春节到哥斯达黎加、秘鲁演出,2017年春节还要到葡萄牙、希腊演出。迄今为止,浙婺的足迹已遍布亚洲、欧洲、非洲、美洲的30多个国家和地区。每到一点,王晓平就要在争取扩大婺剧影响力的同时,努力促成下一次的演出合作。

中国婺剧院小剧场与旅游对接,每周末为来自全国各地的游客演出婺剧经典折子戏,通过演出宣传金华文化,推广地方戏曲,同时培养了一批青年演职员,获得了社会效益和经济效益双丰收。

### 胸怀大局:抓发展

出生于婺剧世家的王晓平,当了剧团领导后,就致力于振兴婺剧事业。他不仅抓好本院的演出,周边所有婺剧专业院团都是他帮扶的对象。同时,他还努力取得各级政府的关心和支持。在他带领下,婺剧院团从一开始的抱团取暖,牵手过河,发展到现在每个县市区政府都开始关心婺剧,共谋发展,一起做大做强婺剧品牌。

他常说:“戏曲本是一家,婺剧是地方剧种,如果我们自己都不团结,那怎么谈得上振兴婺剧?”对于兄弟院团,他是无条件地帮忙扶植,派出演职员到民间职业院团进行指导、输出演员帮兄弟院团或其他剧种的专业剧团演出、排戏等。比如,上世纪90年代至本世纪初,杭州建德婺剧团处于不稳定状态,婺剧团一度处于低谷,职工工资都发不出来,2006年,建德婺剧团要排一个新戏《酒香明月》,请不起主创人员,王晓平派去了本团的导演、舞美、灯光等,帮助该剧在浙江省里获了大奖。2013年建德婺剧团再排新戏《天下第一疏》(主演黄庆华、陈建旭、陈丽俐均为浙婺演员)参加第十三届中国戏剧节,获剧目奖,黄庆华获优秀表演奖。前不久,建德婺剧团的《天下第一疏》赴京参加全国基层院团戏曲会演,浙婺同样派出了演员,还无条件地提供灯光、音响等设备予以支持。

王晓平这位曾是舞台上的“龙套”演员,在剧团管理岗位上,却是极为优秀和出类拔萃的人才。因为他没有私心,为人坦诚、热心、智慧、多谋、低调……在以他为首的院班子领导下,在全体演职员的共同努力下,浙婺已然从普通基层剧团进到国家重点院团、从农村草台发展到了城市剧院、从地方剧种飙升到蜚声中外的国家级戏剧艺术,实现了婺剧的跨越式发展。

当然,这一切根源于王晓平和金华婺剧院人遇到了好领导。否则,“六抓”皆空,只剩下一抓:抓瞎!有实例为证:时任金华市委书记徐止平、市长陈昆忠就曾经公开声言:婺剧是我们市的瑰宝,是老祖宗为我们留下的宝贵财富,我们必须倍加爱护。如果因为我们的政策不当,却让婺剧受到损伤,那我们就将成为历史的罪人!

说得何其好啊!值得庆幸的是,浙江金华有一届又一届这样具有文化自觉、文化自信的领导,他们视婺剧为宝贵财富而予以大力支持和重视,使王晓平尽可能放手脚去传承保护、弘扬发展婺剧事业。相信新的一年,在习近平总书记在中国文联第十次全国代表大会、中国作协第九次全国代表大会开幕式上的重要讲话精神指引下,王晓平定能率领浙婺团队更上层楼,绽放新的精彩。