

# 产业化语境下国有地方剧团的运营现状及优化策略研究

张笑, 孙传波

青岛工学院基础教育学院, 山东 青岛

收稿日期: 2023年4月24日; 录用日期: 2023年5月14日; 发布日期: 2023年5月26日

## 摘要

地方戏曲的发展离不开剧团作为载体, 而国有地方剧团更是保护传承地方戏的主力军, 然而目前国有剧团普遍面临着市场意识薄弱、剧团老龄化趋势严重、艺术创作能力下降等诸多困难。从剧团管理者的角度看, 必须树立人才意识和精品意识, 创新运作机制, 改革完善面向市场的组织管理机制, 主动学习优秀剧团的管理经验。

## 关键词

产业化, 国有地方剧团, 管理, 发展策略

## Research on the Operation Status and Optimization Strategy of State-Owned Local Opera Troupes in the Context of Industrialization

Xiao Zhang, Chuanbo Sun

College of Basic Education, Qingdao Institute of Technology, Qingdao Shandong

Received: Apr. 24<sup>th</sup>, 2023; accepted: May 14<sup>th</sup>, 2023; published: May 26<sup>th</sup>, 2023

## Abstract

The development of local opera cannot be separated from the opera troupes as the carrier, and the state-owned local opera troupes are the main force of protecting and inheriting local opera.

文章引用: 张笑, 孙传波. 产业化语境下国有地方剧团的运营现状及优化策略研究[J]. 艺术研究快报, 2023, 12(2): 109-113. DOI: 10.12677/arl.2023.122019

**However, at present, the state-owned opera troupes generally face many difficulties, such as weak market awareness, serious aging trend of the opera troupes, and declining artistic creation ability. From the perspective of troupe managers, we must establish talent awareness and quality awareness, innovate operation mechanism, reform and improve market-oriented organization and management mechanism, and actively learn the management experience of excellent troupes.**

## Keywords

**Industrialization, State-Owned Local Opera Troupes, Administration, Development Strategy**

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

新时期以来, 随着我国政府对于戏曲保护与发展相关支持政策的出台与实施, 各地对于地方剧种的保护与传承工作也在紧锣密鼓地开展, 其中也涌现了许多喜人的成果。戏曲的活态传承, 必然离不开其表演载体——剧团。剧团是当前地方戏保护和传承的重要载体, 而国有剧团更是其中的中坚力量, 但是就目前情况而言, 市场意识薄弱、严重依靠政府补贴、剧团艺术创作能力逐渐退化等是国有剧团普遍面临的问题, 归根到底是源于对公共财政的依赖与市场崩溃的恶性循环。“文化产业近年来的迅速发展为解决非遗经济问题提供了新思路。” [1]当前一些民营剧团已经通过产业化运作实现了良性发展, 浙江嵊州民间职业剧团达到百余个, 年收入接近亿元; 河南小皇后豫剧团每年演出四百余场, 在不景气的戏曲市场中逆流而上; 山西省嫦娥艺术团自主编排历史剧《龙兴晋阳》一炮而红, 奠定了其在山西省戏曲界的地位。这些民营剧团的成功得益于产业化运作, 离不开政府支持, 同样也得益于自身良好的管理模式。

## 2. 国有地方剧团运营现状及存在问题

### 2.1. 国有地方剧团运营现状

#### 2.1.1. 从业人员情况

尽管现在国有剧团的工作人员以事业编制为主, 能够享受较为完善的福利待遇, 但国有剧团仍然面临着与许多非遗展演机构一样后继无人的境地。目前, 我国各地区省、市、县剧团从业人数都呈现出递减趋势, 一方面原因是当前国有剧团体制改革, 事业编制人员数额骤减, 许多在剧团工作多年的人尚未转正取得编制。新人进入国有剧团需要经过重重考核, 这种考核本身就有一定困难, 即使新人进入也难以在短时期内取得编制, 这就使得很多演员尚未踏入门槛就打起“退堂鼓”; 另一方面则是由于戏曲本身处在青黄不接的尴尬状态, 戏曲人才专门培养机构缺乏, 更遑论戏曲专业人才培养的问题。因此, 目前国有剧团人员老化情况依旧严重, 大多数院团演员平均年龄接近 45 岁, 许多剧团甚至没有 30 岁以下的演员, 事实上, 不仅是在山东地区, 全国范围内戏曲从业人员老龄化问题都是不可避免的。

#### 2.1.2. 组织管理情况

2011 年 5 月 11 日, 中宣部出台《关于加快国有文艺院团体制改革的通知》, 2013 年 6 月 5 日, 文化部、中宣部、组织部多部门出台《关于支持转企改制国有文艺院团改革发展指导意见》, 二者都强调国有院团加强自身建设的重要性, 在此基础上倡导各剧团积极以市场为导向, 推动创作、演出、分配等

转型发展,立足现实生活,打造人民喜闻乐见的精品剧目,树立有地方特色的地方戏剧团品牌。我们可以看到,山东省国有剧团在人才培养、创作演出等方面已经做出了一定成绩,但距离理想的状态仍有一定差距,山东省目前共有63个转职国有文艺院团和93个国有剧场,转企改制尚未全部完成,而改制的大部分国有院团改制也并不彻底,基本处于产业发展的初级阶段,产业链发展并不完善,不能称之为合格的市场文艺演出主体。

### 2.1.3. 剧团硬件设施

戏曲作为一门综合性很强的表演艺术,乐器伴奏、音响设备在其中占有重要地位,这些硬件设施都在不同程度上制约着戏曲表演水平的高低。对于戏曲表演而言,扩音设备、演奏乐器、舞台设施都将对戏曲表演效果和观众的审美活动产生影响,这些硬件设施的默契配合共同发挥着“拖腔保调”的作用。根据调研,目前山东各地的国有剧团都有大弦、板胡、唢呐、笛子、笙等戏曲表演必需的乐器,然而这些乐器历经岁月变迁,磨损已经较为严重,音响、提词器、大屏幕等现代电子设备老化程度也比较高,乐器磨损严重、舞台设施陈旧这些因素都会导致剧团表演效果无法达到最理想状态。

## 2.2. 国有地方剧团存在的问题

通过近年来对于山东地区国有地方剧团的调研和对部分团长的采访,可以发现国有剧团普遍存在存在在以下几方面的问题:

首先,事业编制的长期性使得国有院团部分工作人员责任心较弱。国有剧团的工作者很多都是“铁饭碗”,所以有少数工作人员树立了这样一种刻板意识:“演好演坏一个样”,因此在舞台上也是敷衍了事,在排练中不认真,而负责的领导对此也是睁一只眼闭一只眼,对这种现象熟视无睹,长此以往剧团整体艺术水平直线下降,未进市场便已经被市场淘汰。这背后的原因不仅归咎于这些工作人员自身,更与“铁饭碗”这样的长期性有关。在未取得编制之前,为了取得编制努力表演,秉持着“戏比天大”的理念进行演出,一旦取得了编制,个别演员便开始松懈,放松了对自身的高标准严要求,思想上的懈怠也将造成自身艺术水平的下降。尽管2017年国家出台《事业单位人事管理条例》规定事业单位不再是终身制,但在实施过程中要取消某人的事业编制仍然存在着极大的困难,需要领导者极强的魄力和手段,而大多数领导者尚不具备这种魄力以及得罪人的勇气,且这种现象的存在并非国有剧团的个例。

其次,国有剧团管理者市场意识薄弱。相比于运转灵活、机制自由、长期扎根基层、具备强烈市场意识的民营剧团来说,国有剧团缺乏市场压力,也不具备挖掘市场的能力,国有剧团领导者的市场意识不够。对于国有剧团,除了政府资金上给予的一定支持以外,政府还会出资购买公益演出、送戏下乡等场次,国有剧团相对于自给自足、自产自销的民营剧团有着更直接更充足的资金支持,因此在商业演出的推销和市场意识上缺乏积极性。尽管某些地区政府对于国有剧团财政支持的力度不够大,但这些剧团的领导者们也不愿主动出击,因为一旦离开舒适圈就意味着要凭借自己的力量在残酷的市场竞争中杀出一条血路,而这些剧团很少会“自讨苦吃”。没有激烈的市场竞争压力,自然也就不会主动开拓市场,缺少产业化思维的直接后果就是导致剧团自身缺乏活力,不善于借助市场资源解决自身发展问题,更不会用市场化手段提升自身艺术水平和管理水平。

最后,缺乏青年人才,剧团老龄化趋势逐渐严重,剧团发展活力严重不足。一个剧团的可持续发展离不开人才特别是青年人才的引入,青年表演人才就是源头活水,可以源源不断地为剧团注入活力,一个戏曲新星的产生可以吸引更多观众。然而现实的情况是许多国有剧团不愿也无法吸引更多青年人才。这存在两方面原因:一方面源于青年人群体学戏的积极性不高,戏曲自身发展动力不足,戏校数量不足,年轻人在戏曲表演道路上看不到前途,学戏的年轻人寥寥无几;另一方面则在于国有剧团本身,团里的

领导者们本身就是国家机关的行政管理人员, 自身享受事业编制及其带来的良好的福利待遇, 加之国有剧团本身就有得天独厚的资金优势, 自然无暇顾及人才引入等问题, 即使能够考虑到这些问题并有心做出改变, 也需要突破重重阻碍, 即使最后成功得到为数不多的人才引入名额, 也未必能够招到合适的人, 剧团工作人员老龄化趋势还在不断加重, 剧团缺乏新鲜血液、活力不足也是在所难免。

### 3. 优秀剧团的经验借鉴

无论是国有剧团还是民营剧团, 失败剧团的错误教训各有不同, 而优秀的剧团在运营管理上必然有其共性。在研究漯河市豫剧团、武陟县豫剧团、山西省嫦娥艺术团、河南小皇后豫剧团、浙江婺剧团等十几个成功剧团案例的基础上, 总结这些剧团在管理方面的可取之处, 发现其中有值得国有剧团参考和借鉴之处。

第一, 制定严格且合理的规章制度并长期执行。河南艺术研究院刘景亮研究员曾提到这样一个观点: “只有懂得剧团管理而又具有管理素质的人, 才能形成一套综合性的管理机制, 并且让这套机制有序运转。”<sup>[2]</sup>纵观上述剧团的成功经验, 都离不开一套严格的剧团规章制度, 而且能做到长期并严格实行; 制度面前一律平等: 即使是团长本人犯了错误也要受到相应的惩罚。制度能否发生作用, 关键在于执行。以漯河市豫剧团为例, 这个团从濒临倒闭到成为国内知名的大型剧团, 与其“家长式”与半军事化结合的管理方针密不可分。团长宋德甲对于团里的演员来说, 既像是疼爱孩子的父亲又是说一不二的长官, 团长对于每一个工作人员都是发自内心的疼爱, 这种疼爱不是没有底线的溺爱, 而是在严格要求的同时给予每一个人关心、爱心和耐心。严格的制度与有力的实施互为抓手, 也是这些剧团从贫弱走向强大的重要原因。

第二, 树立人才观念, 重视青年人才。人才掣肘是制约所有剧团发展的瓶颈, 充足的青年演艺人才是保持剧团生机活力的重要源泉, 凡是成功的剧团必然离不开各行当人才的培养和青年人才的引进。这些成功的剧团, 演员的平均年龄较之其他剧团普遍更为年轻。武陟县豫剧团两支演出队, 其中年龄最小的演员刚刚成年, 20~40 岁年龄段的演员占到演员总数的一半以上, 青年演员是这个剧团的中坚力量; 漯河市豫剧团则是河南省最“年轻”的剧团, “80 后”、“90 后”占了绝大多数, 青年人才的数量在一定程度上决定了演出的质量, 打戏中一些难度较高的动作, 年龄较大的演员做起来有难度, 有的剧团在缺乏武生或武生年龄较大的情况下甚至会略过这些环节, 但是青年演员由于身体素质好, 做出来的动作更具力量性和美感, 不但保证了演出质量而且提升了演出质感。

第三, 精简人员机构, 不养“闲人”。冗员繁杂、机构臃肿, 是多数国有剧团的共有弊病。很多国有剧团相对于自给自足的民营剧团明显缺乏活力, 国有剧团的领导者缺乏市场意识以及开拓市场的能力, 一些国有剧团的领导者将剧团当作行政机关进行管理, 剧团工作人员的工资不是按劳分配而是根据职称等级发放, 这就造成一部分有编制的国有剧团工作者只拿工资不干活, 吃大锅饭现象严重, 严重阻碍剧团的发展。暂且不论河南小皇后豫剧团、山西省嫦娥艺术团这种民营剧团, 仅是通过研究这些成功的国有剧团经验都可以看到, 这些剧团的人员机构都十分精简的, 其管理模式体现了责、权、利的高度统一。

### 4. 推进国有剧团繁荣发展的优化策略

国有剧团改革、发展之路道阻且长。理想的剧团体制应当与经济体制相适应、与文化需求相契合、与现代化管理理念相吻合, 这就要求国有地方剧团的管理者们不断开拓视野, 主动打开眼界去学习各类优秀剧团的先进管理经验, 同时也要加强剧团自身的内部建设, 锐意进取砥砺前行: 主动融入市场, 走产业化道路, 才是真正成为演出市场主体的不二法则。

首先, 管理者需要进行意识转变, 从而全面改革完善面向市场的剧团组织管理机制。“市场是地方



戏曲生存和发展的最佳土壤, 建立适应市场经济规律的剧团体制和运营机制是社会经济发展的必然”。  
[3]产业化语境下要推进国有地方剧团的市场化水平和运营效率, 必须改革完善剧团的内部组织管理机制, 以适应市场化需求与产业化需要, 抛开事业单位的“铁饭碗”观念, 突出人才的作用和地位, 能者上、庸者下, 不养闲人不养懒人。采用更为灵活的人才政策, 对剧团需要的优秀人才, 下大气力引进, 对现有人员内部整合, 强化培养提高。打破“大锅饭”的分配形式, 建立绩效工资制度, 按演出质量和场次规划薪酬。河南小皇后豫剧团、浙江嵊州民间越剧团、山西省嫦娥艺术团的成功经验启示我们, 民间艺术要抓住市场, 善于捕捉市场发展动向, 完成产业化转型, 就会让民间艺术重新焕发活力, 也能够让剧团立足于并不景气的戏曲市场。

其次, 要创新用人机制。人才特别是青年人才对于剧团建设的重要性不言而喻。既要建立进得来、出得去的灵活用人机制, 又要设置一套特殊的人才引进机制, 对于那些艺术水平高但是文化程度不高的演员设立单独的准入机制, 不在学历、从业年限、舞台演出经验等方面设定门槛; 同时也要及时更新团内的各项规章制度, 对不符合现实情况的制度进行剔除或者修改, 用更加合理的制度来保障团内人心稳定, 促进剧团发展。除此之外, 国有地方剧团还应该主动探索合理的青年人才培养途径, 如与当地戏校进行深度合作, 与戏校签订培养协议, 挖掘有艺术才能的青少年, 完成戏校必修课学习后直接进入剧团, 剧团则为戏校提供实践平台, 团内老演员一对多进行定向行当培养, 以老带新方式帮助青少年演员更好地提高艺术表演水平, 保证青年戏曲人才的数量和质量, 打破剧团日益严重的老龄化趋势。同时, 剧团内部尽可能不养“闲人”, 采取优胜劣汰、按劳定酬等市场经济酬劳分配方式, 强化内部竞争机制, 增强内部活力, 有利于提升剧团的整体艺术水平, 促成剧团良好风气的形成。

最后, 国有剧团还可以挖掘和创新地方戏曲的独特价值, 塑造有地方特色的品牌剧团。“戏曲艺术不仅具有独特的非物质性, 而且具有鲜明的活态性。” [4]山东地方戏曲历史悠久, 资源丰富, 这些地方戏中蕴藏着的文化价值, 对于凝聚人心、淳化民风、建设社会主义精神文明方面有着一般文艺形式无法取代的优越性。作为文化强省, 我省政府高度关注其保护与传承, 当前从政策方面已经给予一定的支持, 这些地方戏已经得到了较好的保护, 下一步需要关注的问题则是如何让作为戏曲表演、传承的重要载体——国有剧团发挥出应有的力量。就地域而言, 国有剧团改制势在必行且不可逆转, 即使目前有些国有剧团在改制过程中取得了一定成绩, 这些剧团管理者也应该认识到当前改革的进程也只是初步的, 而目前还在享受国家政策支持剧团管理者们也应该具备危机意识, 要认识到公共财政补贴是有限的。产业化语境下, 国有剧团更应该具备自主生存的能力, 树立市场意识, 主动推进自己走向产业化道路再次焕发生机, 成为新时代市场环境中的赢家。

## 基金项目

本项目系山东省高校人文社科计划项目“大沽河文化资源的发掘、传承与创新研究”(J18RB226)、青岛工学院地方特色文化专项项目“非物质文化遗产文化生态及其保护模式研究——以胶州地区为例”(2022KYJH025)阶段性研究成果。

## 参考文献

- [1] 丁永祥. 产业化语境中的非物质文化遗产保护——以豫北地区民间歌舞小戏哼小车为例[J]. 徐州工程学院学报(社会科学版), 2011, 26(4): 8-12.
- [2] 刘景亮. 漯河市豫剧团由衰而兴的启示[J]. 中国戏剧, 2015(5): 49-52.
- [3] 郭慧丽. 市场导向下的戏曲类非物质文化遗产的保护策略——以河北省为例[J]. 河北学刊, 2012, 32(5): 199-202.
- [4] 张勇风. 也论地方戏——兼与余秋雨、廖奔两先生商榷[J]. 戏剧艺术, 2012(4): 100-108.