

# 改制路线图促国有文艺院团转型加速

## 多重措施盘活市场 产业链有待细分完善

中宣部、文化部5月11日联合下发《关于加快国有文艺院团体制改革的通知》，要求各地在2012年上半年全面完成国有文艺院团体制改革任务。《通知》要求，除中央文化体制改革工作领导小组确定的少数保留事业单位性质的院团外，其他国有文艺院团(不含新疆、西藏地区)都要转制为企业。国有文艺单位改制进入倒计时。

### 《梅兰芳华》停演 北京京剧院 多重措施盘活市场

在中宣部、文化部的文件中，国粹系统的国家京剧院、北京京剧院、天津京剧院、天津市青年京剧团、沈阳京剧院、黑龙江省京剧院、上海京剧院、山东省京剧院、湖北京剧院、云南省京剧院等院团被列入保留事业单位性质的国有文艺院团名单。

记者连线北京京剧院院长李恩杰时，谈及院里重点项目，他惋惜地表示，此前由院里梅剧团和新华普罗公司联合运营的大型驻演项目《梅兰芳华》已经陷于停滞状态。“皇家粮仓推出的昆曲《牡丹亭》的成功是特例，并不能代表所有昆曲都能这样生存。”李恩杰表示。

去年10月，拥有数百年的古戏楼正乙祠恢复了它作为戏楼的原有功能，由6出梅兰芳经典折子戏组成的大型京剧晚会《梅兰芳华》开始长期驻演。当时，主办方想把正乙祠打造成高端的梅派艺术重镇。开业5个月来，据主办方称，《梅兰芳华》的票房虽然相比于梅兰芳大剧院、长安大戏院略好，但也没达到他们的期望值，因此新华普罗和表演方梅剧团还想结合什刹海的外国游客地利；结合旅游，开发散客市场谋求生存。但眼下演出的停顿恐怕才是京剧、昆曲要面临的市场困境。

但令李恩杰欣慰的是，他们于5月15日至6月10日在长安大戏院推出的北京京剧院青年演员擂台赛，无论从院里人才选拔机制和票房上都取得了很好的效果。“京剧的观众就是小众，由于需求总量小，以前院里总是控制演出节奏，从没有像这次推出25台剧目的规模。”李恩杰说，虽然在国有京剧院团中，北京京剧院的演出机会较多，每年都能保持在千场以上，3个分团天天没有冷板凳坐，但是青年演员露面和出头的机会少，这却是所有论资排辈的国有院团所面临

的基本状况。

“京剧的传承、剧院的生存，不能让青年演员坐等出头的机会。”在李恩杰看来，如果期待着自然接班，那无论个人实力提升还是剧院生产能力持续都会受到重大影响。他们精心设计的这个擂台赛，将成为院里常年的青年演员选拔机制，虽然由选手自由报名，但把资格限制在40岁以下、具备主演条件、能够独立演出一台大戏的演员，激励演员每年狠练台下功。北京京剧院的设想是，除了把擂台赛打造成为北京京剧院的品牌活动，还要创造好的市场收益。据记者了解，参赛者的成绩由专家评委、观众评委评定分数的平均分和票房收益两部分组成，而且演出票房收益得分完全参照市场状况，在周一这个稍冷淡以票房收入满7万元计满分，周五至周日档期以10万元计满分。

“从前面推出的几场看，平均上座在七成以上。”最让李恩杰感到庆幸的是，全院上下一心，老演员传帮带亲自给青年演员指导新剧唱法，10名艺术家、15名观众评委每天都坐镇演出现场监督演出。

而且，通过此次赛事平台的激励，北京京剧院对一些保留剧目进行编排重演，甚至加大了新戏制作的进程。他们将于6月27日至7月2日在中山公园音乐堂举行的“北京京剧院献礼建党90周年·京剧名家红色经典大型演唱会”，

就是老中青三代京剧名家赵葆秀、李崇善、杜镇杰、李宏图、朱强、陈俊杰、杨少鹏、常秋月、谭正岩、姜亦珊等的通力合作。他们为辛亥革命100周年和中国共产党建党90周年创作的新编京剧现代戏《宋家姐妹——宋庆龄在1927》，也是名家迟小秋和新人的联合出演。据李恩杰介绍，通过打造一些演出平台，北京京剧院趁机盘活了很多老剧目。“比如知名度极高的《霸王别姬》，其实很多年没人演了，《花田八错》也阔别北京舞台好些年，《范进中举》、《汉宫惊魂》、《春草闯堂》等老戏，这次老艺术家都教会了新人。”

根据文化部公布的一组数字，全国京剧院团目前只剩69家，而原来达数百家之多。李恩杰认为，京剧作为手工业时期的艺术产物，通常由角儿支撑，这是不符合工业生产方式的，所以靠自己养活自己是不可能的。但改不改制，是否成为保留单位并不是京剧界应关注的焦点，作为一种古老的艺术品种，无论是按艺术承担的责任说，还是为了自己的生存和流传，都要面对市场按市场化去运作。

人才选拔机制是北京京剧院近几年持续发力的重点，另外，他们对分团实行放出一定自主权，各分团多演出就获得多分配，在剧场联盟上，长安大戏院这个戏剧重镇跟北京京剧院常年达成了合作关系。

### 阵地凸显生产给力 北京演艺集团 持续完善产业链

有“世界上最美的声音”之称的意大利男高音歌唱家安德烈·波切利的演唱会来北京时，正值北京演艺集团成立两周年。对于这一演唱会的运作他们倾尽了全力，而对北京演艺集团来说，在奥运后沉寂了两年多以后的国家体育馆也正好借此“发声”。而国家体育馆的经营方正是其重现北京奥运会期间与“鸟巢”、“水立方”三足鼎立、共襄盛举的局面而着力打造这一终端的主因。

记者了解到，国家体育馆为迎接波切利，创下了中国有史以来体育馆演唱会音响数量和级别的纪录。随“歌王”专机运来的6支单价数十万元的高保真“金麦克”把波切利的声音通过160只以上的V-Dosc音箱传达给在场观众，而舞台上也配置了大型LED和100多只电脑灯，歌王的待遇更是不菲，他不但搭乘私人飞机来京，而且在接待上也按其亚洲巡演统一要求住进了总统套房。

根据北京演艺集团最新公布的经营数据显示，去年，北京演艺集团旗下的中国杂技团、北京歌舞剧院、北京儿童艺术剧院、中国木偶剧院4家改制院团共演出4753场，营业收入1.34亿元。作为一家转制重组的国有院团，两年来已经尝到了改制的丰硕果实。

在北京演艺集团的生产重镇中国木偶剧院，记者了解到，在纯木偶戏、课本戏及“喜羊羊与灰太狼”、“猴王”等偶剧内容之后，他们今年把业务范围扩大到了纯儿童剧的制作中，《精卫传奇》是今后几年将开发的重点，这部戏今年更在木偶剧院史上首度运用版权输出的方式卖到了外地，并将通过巡演、驻演等多种方式充分挖掘市场潜力。

“这部戏总制作成本达到了500多万元，比起购买版

权的‘喜羊羊’、自制的‘猴王’，制作成本上升不少。”

但木偶剧院总经理赵永庄并不为回报困扰，她已经列出了3年的盈利时间表。“预计国庆前就能突破100场，并回收制作成本，美国巡演、各地巡演的合作正在洽谈中，预计明年‘六一’之前能达到800万元票房，收回所有后续投资和经营费用，3年目标500场，盈利可期。”赵永庄对盈利胸有成竹，对她而言，更重要的是该剧首演权以版权输出形式首次嫁接到了浙江、新疆、江西、福建等地，而且在美国巡演时，他们也是谈的票房分成的方式，证明了优质剧目的市场潜力和外地市场对木偶剧院品牌的认知度。

“现在我们6支演出队都演不过来了。”赵永庄说，于2006年9月实现转制以来，他们的演出场次和主营收入实现了30倍的增长，2009年以来，除了在北京市场每年演出150场外，到全国100多座城市和乡村每年演出500多场，营业收入从100万元增长到了2009年的3000万元。

“木偶剧院正进入品牌组合时期。”赵永庄说，在生产上为了开发多重市场，他们的纯木偶戏和多媒体舞台剧比例各占一半，开辟了小铃铛剧场主演木偶剧，他们院所拥有的杖头木偶技艺正准备申报国家非遗，而其除现有木偶城堡的驻演阵地外，正在朝阳公园等地寻求开设第二家分店的可能。怎样让木偶戏演员们学会儿童舞台剧的表、演、唱，赵永庄也通过这次《精卫传奇》寻找到了一条人才培养之路。“我们所有表演不请外团演员，因此这剧里

的杂技动作、歌唱、舞蹈，我们找了专人对小演员进行训练，在两个月时间里他们练成了杂技，全身上下青肿有加。”在赵永庄看来，拥有自主的人才队伍、拢住一批儿童剧、木偶剧的主创阵容，再加上开辟演出市场、寻找自有产权的剧场，才算真正打通了产业链。

### 稍晚时间推出 军属文艺团体 也酝酿改制

日前，一位部队所属剧场经理告诉记者，目前全国部队所属的文艺院团也为数众多，虽然目前尚未接到上级单位的改制通知，但据他估计，随着全国文艺院团改制大潮的推进，部队所属团体改制也是势在必行。

据相关媒体报道，去年，军队文艺院团首度打破了“铁饭碗”。总政话剧团全团50岁以下演职员都接到了业务考核的通知，考核范围囊括表演、导演、编剧、舞美等所有舞台环节，并采取末位淘汰制，此举首开了部队文艺院团直面市场的先河。

部队所属文艺院团也是中国文艺系统的重要分支，光总政治部就有中国人民解放军总政治部歌舞团、中国人民解放军总政治部歌剧团、中国人民解放军总政治部话剧团；空军政治部麾下有中国人民解放军空军政治部文工团；海军政治部旗下有中国人民解放军海军政治部文工团；第二炮兵政治部有中国人民解放军第二炮兵政治部文工团；武警政治部拥有中国武装警察部队政治部文工团等重点文艺单位。

商报记者 郑洁

### 相关链接

### 全国已有584家国有文艺院团转企改制

目前，全国已有584家国有文艺院团转企改制。其中，近两年新增转制院团532家，为过去6年总和的10倍。

文化部负责人表示，加快国有文艺院团体制改革，不是为改革而改革的权宜之计，而是中央着眼于党和国家事业长远发展做出的重要决策，是我国国有文艺院团发展的必由之路。

随着经济社会的发展，国有文艺院团旧体制已难以维系。国有文艺院团演出总场数从上世纪80年代开始下滑，1985年为74万场、1990年为49万场，到1994年降至40万场，此后始终在40万场上下徘徊。而近年来，民营演艺企业迅速崛起，2009年全年演出场次超过70万场，是国有文艺院团演出场次的近两倍。从国外看，有的演艺企业年收入超过10亿美元，是我国国有文艺院团全年总收入的近5倍。

文化部负责人表示，这一轮改革除中央文化体制改革工作领导小组确定的少数保留事业单位性质的院团外，其他国有文艺院团(不含新疆、西藏地区)都要转制为企业。具体来说就是“5个一批”，即“转制一批”、“整合一批”、“转化一批”、“撤销一批”、“保留一批”。

#### 国有文艺院团部分年份演出总场数

