

把剧院和谐作为追求

——访北京京剧院院长李恩杰

文/冯 岚



北京京剧院院长李恩杰

2010年8月，身居正局级职位的北京演艺集团总经理李恩杰，被任命为副局级单位北京京剧院院长。在阔别京剧院10年后，他重新回到这个并不陌生的地方。

此前，李恩杰负责中国杂技团近10年。这10年的曲折经历和全情付出值得书写。在他以一颗拳拳之心将中国杂技团从年收入300万的国内“二流团体”，推送到今时今日身价上亿的国际

一流艺术大团时，李恩杰全身而退。转身之后没有片刻空闲，曾身为某空军航空兵战士的他再次体验“空降”，继著名艺术家周仲春、王玉珍等之后，成为北京京剧院新任院长。

李恩杰一直在文化体制改革事业中奔走忙碌着。正因如此，在他繁忙的工作间隙，邀约总不能成行，而听李恩杰说得最多的话是“实在没时间”。可以说，他的判断力和一整套科学的工作方法是在这紧锣密鼓的实际践行中积累和练就的。

丰富的经历让他自信

李恩杰的工作经历相当丰富。他曾任北京市文化局组织处副处长、处长；北京京剧院党委书记；中国杂技团团长兼北京市杂技学校校长、理事长；中国杂技团有限公司董事长、总经理；北京市文化局党组成员、副局长；北京演艺集团总经理等职。他长期从事文化管理和文化经营工作，并总结出自己的心得。

现在，他把多年积累的经验带到北京京剧院的和谐剧院建设中。用李恩杰自己的话说：“我有信心做好！”

回顾中国杂技团已经顺利转企后的某年，李恩杰在思想政治工作总结会上有过一段精彩的发言。

他讲了几条要点：1. 一个单位要有一个让大家认可的发展目



京剧《梅兰芳》，赵葆秀饰福老太太，于魁智饰梅兰芳，李胜素饰福芝芳（左至右）

标。让每个人了解吃苦受累为了什么，用这个目标把人心凝聚起来。2.要在执行者的耐心、耐力的可承受阶段让他取得成功。这种成功可能只是朝向目标前进的过程中的阶段性成功，也可能是作为努力工作的有偿回报。用这种成功的变化激励他。3.作为领导干部，首先自己要有激情，努力为实现集体的共同目标起带头作用。4.领导处理问题要公平，对于好人好事敢于提倡和支持，明确态度；对于歪风邪气敢于否定和制止。做到扶正压邪。5.关心职工的疾苦，把职工的利益放在领导干部利益之前。6.兼顾唯才是用于人才培养。每个人都有优长和短处，不回避个人缺点，但要缩小缺点带来的消极影响，扭转角度，让每个人都能在合适的岗位展示自己最出色的一面。

信任与期待感动着他

虽然忙碌，但李恩杰的心情是愉悦的。他感受到京剧院全体演职人员对他的信任。“虽然刚刚接管剧院不到4个月，但大家对我工作的配合非常积极，默契

程度比在杂技团工作时一点儿都不差。”李恩杰的声音中带着欣慰的笑意，“实现他们对我的信任和期待，是我的责任。”

11年前，作为党委书记的李恩杰曾提出一系列改革措施，但并没有得到院内干部和职工的一致认同。今时今日，身体力行跨世纪的11年，京剧院演职人员在实践的探索中逐渐理解了这位党委书记当年的改革意图。他们深切地期望已经是院长的李恩杰能带给北京京剧院崭新的变化和广阔的发展前景。

相传古希腊有个这样的故事。一个智者掌握了计算不计其数的豆子的方法，想学会这种计数方法需要花费50年的时间。但另一种笨办法也能达到同样的目的，一颗一颗地数，花费50年也能数清那不计其数的豆子。问题被抛了出来，如果是你，会选择哪一种方法统计豆子的数量呢？

智者给出了答案：生而为人，就是为了学习解决问题的方法。可以说，找到解决问题的正确方法，是每个人终其一生不懈追求的理想。2010年8月，李恩杰带

着他的解决方法，开始了对北京京剧院润物细无声的全盘改革。

他永远不会停下向前的脚步

套用李恩杰的思路“一个单位要有一个让大家认可的发展目标。让每个人了解吃苦受累为了什么，用这个目标把人心凝聚起来。”对于北京京剧院，要发展成为和谐剧院，全体演职人员必须有共同认可的奋斗目标和奋斗结果。

在一次全院党员会上，李恩杰明确提出了“以和谐剧院建设为目标，以专业化建设为主导，以生产经营为着力点”的工作思路。

怎么理解建设和谐剧院呢？显然不是简单的人际关系协调，而是包括制度建设、艺术建设和团队管理等综合性的系列管理措施。

“制度建设是和谐剧院建设的基础，用科学合理的制度理顺各种关系才能创造和谐的工作环境。”李恩杰对于职工间的矛盾有清晰的理解，他认为矛盾之所

以存在，是因为制度的不完善。

“完善的制度建设，可以协调生产和经营的关系，管理和发展的关系，以及各个生产部门、管理部门与演出团之间的合作关系。在各种关系都得到梳理的情况下，剧院才能被称为和谐剧院。所以我说和谐剧院建设是全方位推动剧院发展的内涵。”

剧院的基础管理、生产经营管理等的配套制度从几乎空白到不断细化和完善，还需要紧锣密鼓地推进。“制度不该是桎梏，而是能推动整个剧院各项工作发展的动力，能体现剧院职工大多数人的追求，并为他们实现利益。”李恩杰倡导的制度建设包含着民主管理。正如北京京剧院进行的，在制度框架提出后，领导班子征求职工意见，通过后才进入试行阶段。

明确目标是获得成功的前提。以专业建设为主导的北京京剧院首先要落脚于专业的艺术建



北京京剧院

设。北京京剧院最闪亮的招牌无疑是对京剧艺术的传承和发扬。国家进入了“十二五”新开局之年，北京京剧院也有了一个非常清晰的艺术生产“五年规划（2011年~2015年）”，这是在李恩杰上任不足4个月后呈献给整个剧院的工作新气象。这份“五年规划”中最精彩的部分当数精细的艺术建设规划。

李恩杰谈到了剧目创作的具体实施安排。“未来5年当中，剧院将以当红名流为核心，为每一位领衔主演量身打造一台能够传承下去、形成经典的剧目。除当红演员外，剧院也考虑到未来10年优秀青年演员的发展，也要有计划地为他们提供成长的空间，让他们与领衔主演同台演出，增加演出实践经验，并为其中的佼佼者创排属于他们的代表剧目。”

院内演职员工被赋予参与创作过程的权利。“通过一次大型创作规划会和多次小型专题研讨会确定了选题，选题涵盖未来5年内的创新剧目选题、加工剧目选题和传统流派剧目选题。”李恩杰相信这套规划将给予北京京剧院的发展强有力的推动。

随着竞聘工作的开展，创作研究室也建立了，院内已经形成了专业的创作队伍。根据李恩杰的判断，专业是指符合艺术发展



规律和要求的做法。只有做到最专业，才能极大地推动京剧艺术的发展。

他说：“专业意味着紧抓京剧艺术领域的本质要求。北京京剧院是个专业艺术表演团体，在京剧表演上必须专业。专业的对立面是业余，如果你不是专业的，那只能是业余的。专业化建设是体现整个剧院工作水平和质量的标准和概念。”

有趣的是，李恩杰提出的独特思路往往在实行之前遭到质疑，但随着时间的推移，思路又能在实践中得到正确的印证。

他认为专业化建设的第一步，是先做正确的专业，不然遑论其他。“京剧表演是多种舞台艺术的综合体现，其中包括舞台管理、服装、道具和化妆等。这些是不是都达到了一个很高的专业水平呢？起初，先要求把专业做对。仅仅做对还不行，要达到高水平。目前，我们还有很多地方不够专业。”

管理用制度说话，这是李恩杰从事管理的准则。随着“创作人员管理办法”“职位说明书”“个人的岗位职责”等管理制度的施行，每一个演职人员的权利范畴、工作内容、薪金奖励都被规定得清清楚楚。没有模棱两可的奖惩，每个人的肩头都有动力与压力并行。

艺术创作是全院工作的重中之重。任何工作也不能打断艺术创作的进程。这正是“以生产经营为落脚点”的工作思路的体现。



京剧《曹操》：王蓉蓉饰白娘，杜镇杰饰刘备，女十郎饰关羽（前排左至右），赵佩秀饰老姬，张楚峰饰张良（后排左至右）



2010年12月10日“京剧‘非遗’专家论坛”

“要让大家把精力用在生产经营上，管理制度和基础工作的完善都尽量用微调的办法来解决，动静越小越好。”动静小不代表动作小。李恩杰已经着手开展院内活跃在创作生产一线的4个主要生产部门的一把手的重新聘用。院内竞聘正按计划有条不紊地进行着。随后，副职竞聘将在下一轮人事制度调整工作中进行。

分层竞聘只吸引了小部分人的精力，能最大限度减少对生产经营的影响。反之，在短时间内促成干部队伍更迭，势必脱离以生产经营为落脚点的思路。

为什么以生产经营为落脚点这么重要？李恩杰的思路最终总会落在实处。“只有生产经营搞好了，演员在事业上的能力、水平、才华才能得以展现，他才有工作的激情。只有把生产经营搞好了，演员的收入待遇才能相应

提高，让他们的劳动有实实在在的价值体现。也只有把生产经营搞好了，各项工作才能实现良性循环。”给每一个人参与、成长的机会，帮助个人进行职业生涯规划。让有能力的人在合适的岗位上最大限度地发挥才能。这就是李恩杰提出的和谐剧院建设理念的深入渗透。

还记得第一次见李恩杰，他一丝不苟地谈论着工作，态度严谨得令人生畏，十分容易被联想成一个不近人情的领导者。虽然他相貌儒雅，却拥有着充满威慑力的气场。这最初的印象，很难说是好的。戏剧性的转变来自与他共同工作过的人对他的评价。

曾经在文化局与李恩杰共事的人回顾：“和他在一起工作太辛苦，但又很怀念。”北京杂技学校的老师说：“三伏天，李校长办公室还没来得及装空调，



京剧《三打陶三春》

我们教师宿舍先装上了。”中国杂技团的道具师提到有一个让他万分感激的人。“我的鼻窦炎发作，李团长动用私人关系请最好的医生和部门主任陪着我，整整



一夜。”

所谓日久见人心。渐渐地，对李恩杰的认识从平面到立体，从局部到全面。虽然他执行政策毫不留情，但他没有远近亲疏一

律公平；虽然他整日谈论工作，但偶尔也会开个玩笑；虽然他自己吃饭马虎，但也会关心合作伙伴是不是忍受着空腹。他似乎拥有取之不竭的精力和不知疲倦的

体力，仿佛歌中唱的“停不下来的脚步，黎明黄昏都加快了速度”，他就是这样，快速地，持续地，一路向前进。

编辑/冯 岚 icarusfeng@126.com