

薪火相传 国粹生辉

(四十六)

北京京剧院院长李恩杰：

启程2015，
国粹梦蓝图

整理◎麻 霞

2015年，北京京剧院的所有工作将围绕“艺术品质提高工程”展开。从市场着眼，从产品着手，在演出剧目、创作水平及演职人员的素质与艺术管理水平方面都提出了很高的要求。2015年，北京京剧院将以打造京剧艺术的“精品店”为追求，以服务观众、满足观众将观众请回剧场为目标，践行“艺术品质提高工程”。努力打造一批精品力作和高质量品牌活



动，推动剧院向世界驰名剧院和北京城市文化名片建设目标迈进。在品牌活动中，既有2013年和2014年延续下来的项目，也有新的考虑，共分为8个板块。

第一，2015年，市场方面将全面采用商业演出的模式展开，以“春节”和“十一”两个点带动全年的节庆演出。以往的演出都是由院里统一安排，从今年开始，北京京剧院将作新

的尝试——公布演出时间和要求，由演员自己申报，通过招标来确定剧目。我们一直在强调演员对于市场的作用，但并不是有些人认为的“剧院让演员去卖票”，而是指演员在舞台上的表演能够满足观众的要求。京剧是角儿的艺术，同理，在市场运作上，由主演来竞争，赋予他领导该项目的权力，主演可以挑选演员、考虑演出方案、参与票房，这是符合京剧艺术规律的。今后的节庆演出，北京京剧院都将采取竞争、投标的方式，跟剧院的项目制运营管理方式有机地结合在一起。剧目主演即为该项目的负责人和领导人，主演在提高艺术品质和演出水平上起到了主导作用。

第二，近几年，为培养青年演员，北京京剧院打造了“魅力春天青年演员擂台赛”品牌。由两个分支组成：剧院内部的擂台赛和邀请兄弟院团演员参加的擂台邀请赛。一年一度，交替举办。2015年3月下旬至4月中旬，第三届青年京剧演员（北京）擂台邀请赛将在大兴剧院举办。启事已刊登在《文化报》上，名额暂定为北京京剧院10名，兄弟院团10名，目前正在联络各个院团。2013年，北京京剧院和大兴文化委员会、大兴剧院开始合作，今年我们考虑继续深化合作，争取让该项目成为青年演员交流切磋的平台。

作为北京京剧院的青年演员，不能关起门来，成为井底之蛙。北京京剧院要与兄弟院团优秀的青年演员交流学习，这样才能促进青年人更好地成长。同时，擂台赛也为兄弟院团的青年演员提供了一个展示自我的平台，他们从中受益良多。因此，魅力春天擂台赛具有双重意义。

第三，推出“新编剧目展演季”，初定



魅力春天擂台赛《锁麟囊》剧照

在长安大戏院上演4出剧目，《风雨同仁堂》《宋家姐妹》《下鲁城》《屈原》，每出戏连演一周。这在京剧市场上可以说是一个不小的突破，一直以来，新编戏都在延续老戏的运作模式，一出戏往往只安排一场，因此能够保留下来并非易事。事实上，此种演出方式和新编戏的特点并不相吻合。与排演话剧相比，新编戏更为复杂，成本也更加高昂，但到剧场只演一两场就结束了。就算票卖得好，投入产出也不成比例，非常可惜。

另外，一般来讲，新编戏为观众所接受需要一个过程。尽管我们的新编戏整体上有比较高的艺术水平，观众观看之后反响良好，但有些新观众想看时，剧目却不上演了。因此，我们打算用新的方式来运作新编戏，增加演出场次。拿北京人艺来说，一部新话剧往往能演二三十场甚至50场，投入产出成正比。更值得注意的是，演员只有通过反复演出一部戏才能逐渐增加对人物的了解和对舞台的把握力，不断聆听观众的反馈，提高演出水平。因此，我们必须采用新的方式运作新编戏，使之在舞台



魅力春天擂台赛《吕布与貂蝉》剧照

上不断打磨，形成新的经典，来实现京剧的传承和发展。没有发展的传承是被动的传承，老演老戏、老戏老演，观众对此也颇有意见。一到春节不是《龙凤呈祥》就是《四郎探母》，没有新戏就很难影响新的观众，京剧的发展更无从谈起。我们希望通过不断的探索来解决这个问题，虽然不一定100%成功，但我们认为，在京剧面临诸多困难的局面下，探索比最后的成功更重要。

第四，拟于2015年7月底至8月底推出“经典现代戏展演季”，剧目为大众耳熟能详的《杜鹃山》《红灯记》《智取威虎山》《沙家浜》，共计20场。

众所周知，《沙家浜》和《杜鹃山》本身就是北京京剧院原创的现代戏，院里近些年培养的青年京剧演员具有高水平呈现现代戏的能力。近期正在排演的《智取威虎山》难度极大，《红灯记》也是我们这些年常演常新的剧目之一，希望我们院的青年人在巅峰状态下将

这些经典奉献给观众。

第五，纪念著名京剧表演艺术家裘盛戎诞辰100周年系列活动。活动将以商业模式策划运作，以主题演讲、新编京剧《裘盛戎》和纪念演出为主体，旨在更好地展现京剧裘派艺术的魅力，进一步推动京剧艺术的传承与发展。北京京剧院将联合国家京剧院、上海京剧院、天津京剧院、天津市青年京剧团、山东京剧院作为主办单位，将通过本活动有效整合社会资源，开拓演出市场，扩大活动的影响力。

2015年是北京京剧院“五大头牌”之一裘盛戎先生诞辰100周年，我们策划了“裘韵流芳·戎耀百年”系列活动，重在求新求变。老艺术家诞辰纪念活动在京剧界是经常性的，久而久之形成了一种固定模式，基本特征就是只在圈里开展，影响力有限。我们想把纪念裘盛戎先生诞辰100周年的活动扩展开来，联合全国京剧院团中的裘派弟子，各自在自己院团所在地同时举办商演性质的纪念活动。由北京京剧院统一协调，各院团联合行动，有效地整合了资源，扩大了覆盖面，影响力更是不可同日而语。

另外，组织追忆裘盛戎先生的主题演讲，邀请优秀的青年演员、弟子、家人等。追忆系列演讲还要大力运用媒体资源，进入各大高校，让社会更全面深入地了解前辈艺术家裘盛戎先生。与此同时，也能够让大众知晓当下青年演员坚守京剧、弘扬国粹的故事，进一步扩大京剧的影响。

其三，排演新编京剧《裘盛戎》，目前该剧正处于创作剧本、组建团队阶段。纪念活动还会安排一台商业运作的演唱会，彻底地改变了以往的纪念模式（比如座谈会）。如果反响不错，我们将会把“马谭张裘赵”“梅尚程

荀”等京剧艺术前辈的人生经历都以新编戏的形式排出来，用我们自己的舞台呈现纪念前辈的系列活动。

总而言之，一定要把市场跟纪念活动结合起来，探索传统艺术与当代市场对接的新路径。

第六，“每周一星”送大戏下基层活动为剧院品牌项目之一，由剧院“九大头牌”“剧院中坚”“青年领军”和“魅力新星”共同完成，到2015年已经是第4个年头了。我们将延续2014年的方式，在北京东西南北中5个方位选择5个剧场（门头沟影剧院、大兴剧院、平谷影剧院、密云影剧院和海淀剧院）。每个剧场每月坚持演一场，各剧场按周依次推进，做到每周至少有一位名家或优秀演员在北京的区县演出。从时间、地域概念上，分别对全年、全市形成覆盖，进一步打造“每周一星”的品牌效应，将其打造成文化深入基层的品牌和演员展示、演出的平台。我们用低票价满足观众看京剧的需求，同时培育市场，也给演员基本的演出保证。一年60场，每个演员都能有机会登上舞台。北京京剧院作为一个国家院团，为群众提供基本服务，这跟习近平总书记在座谈会上所讲的“艺术的人民性”相吻合。

第七，我们的“传承之旅”全球巡演已从2014年9月转为“发展之旅”。“发展”是一个宏大的命题，“发展之旅”计划用5年时间来运作，规模则要达到1000场，将全面展示剧院超强的演出实力，全方位呈现国粹艺术独具的魅力神韵。北京京剧院将总结“唱响之旅”“传承之旅”的成功经验和市场运作的体会，将在“唱响”中发展，在“传承”中发展。国外巡演拟与吴氏国际文化传媒有限公司合作，拟于2015年10月至11月赴瑞士、德国、

俄罗斯等地巡演。

第八，“艺术品质提高工程验收通过产品展演季”拟于2015年11月至12月在长安大戏院举办，在此期间将上演24场传统剧目。演出剧目均为艺术品质提高工程验收合格的演出产品。

“艺术品质提高工程”是2015年的重中之重。现阶段京剧演出中有诸多地方并不符合合格产品的标准，“艺术品质提高工程”势在必行。我们制定下发了艺术品质提高工程的实施纲要，从4个方面着手：

其一，剧目的加工提高。所有在舞台上表演的剧目都要“过筛子”，符合北京京剧院演出剧目的质量标准，从剧本到唱腔到表演，再到舞台调度、舞美、道具、装置等各个方面都制定了标准。合格的贴上标签，相当于增加了艺术产品检验的环节。北京京剧院新排出来的剧目一律不能直接进市场，要像企业一样，先放到剧场去“验收”，合格之后才能走向市场。

其二，提高演职人员的综合素质。院里对演员排练演出过程中的行为规范、要求做出了明确规定，大家对此也非常认同。

其三，提升创作水平。我们的基本理念



新编剧目《宋家姐妹》剧照



新编剧目《屈原》剧照

是，在创作上“要么不上手，要么不撒手”。已经创排的剧目要不断地打磨、修改。比如新编历史剧《屈原》刚开始时存在很多问题，我们广泛听取了来自观众和专家的意见。从5月初排完到11月参加京剧节的这半年当中，正式修改了三轮。在京剧节上，经过提升和打磨，《屈原》获得了如潮好评。2015年，北京京剧院将全力以赴地促进艺术品质的提高，使最终呈现的剧目精益求精，这对于市场运作和京剧的传承发展具有深层次的意义。

其四，提高管理水平。北京京剧院制定了相应的管理规定和规划，并组建了专门的艺术品质提高项目组。

总之，2015年，北京京剧院将进一步完善项目制运营模式，推动剧院改革发展再上新台阶。完善艺术生产经营机制，启动“艺术品质提高工程”和“发展之旅”。用3~5年乃至更长的时间扭转京剧演出市场的被动局面，以遵循艺术规律为前提、以艺术家为依靠、以改革管理手段为依托、以严把演出质量为着力点、以让演出的每个环节都达到高标准高品质为工作内容。

合作单位感言

国家大剧院演出部项目负责人南昊：

到2014年12月22日，国家大剧院开业整整7周年了。在这7年里，北京京剧院和国家大剧院保持着密切的合作关系，每年都会为我们输送大批优秀剧目，另外还与我们合作推出了原创京剧《赤壁》和《天下归心》。近年来，北京京剧院举办了一系列既有市场号召力，又有品牌力度的剧目和活动。其中，在国家大剧院上演的“唱响之旅”和第三届魅力春天擂台赛，在北京乃至全国的京剧界都产生了广泛的影响。2014年，国家大剧院和北京京剧院合作推出了“纪念富连成120周年系列演出”和“双甲之约·纪念梅兰芳大师120周年”收官演出的三场演出活动，取得了非常好的市场效益和社会效益。

2015年，北京京剧院计划推出的一系列演出活动非常激动人心，具有艺术战略眼光，尤其是“艺术品质提高工程”让人印象深刻。我们也希望能够跟北京京剧院有更深层次、更密切的业务合作，为国粹的传承和发展贡献力量。

大兴文化委员会副主任马宪颖：

这么多年来跟北京京剧院合作得非常愉快，我们也变成了手拉手的长期合作的战略伙伴关系。这种合作方式可以称为“四有”——有基础，有平台，有项目，有成果。“有基础”是指以大兴剧院为班底的合作，2013年，大兴影剧院已授牌成为北京京剧院的实训基地。北京京剧院很多大戏的创排，包括《屈原》《赵氏孤儿》都放在了我们那儿。“每周一星”以及2015年第三届青年京剧演员（北

京) 擂台邀请赛全部的20场比赛也都安排在大兴。“有平台”，顾名思义，大兴剧院的演出条件还是相当不错的。“有项目”则是指“魅力春天”青年演员擂台赛、“每周一星”等品牌活动。另外，我们每年在大兴剧院推出的精品文化演出季，不管是金秋演出季还是新春文艺嘉年华，都能邀请到北京京剧院的九大头牌做京剧名家演唱会，场场爆满，反响热烈。这些项目为我们下一步合作奠定了更好的基础。

“有成果”，实现了双方合作多方受益的模式，不仅表现在北京京剧院的专业演出和市场经济效益上，更多地体现在产生了巨大的社会效益。从2013年开始，我们和北京京剧院推出了“院区手拉手，国粹进基层”系列培训活动。实训基地不但培养了青年演员，而且北京京剧院发挥其社会功能，为大批票友提供了学习平台，把对群众文化和公益文化的支支持放在了大兴。2014年，我们共同推出的院区手拉手戏迷票友培训活动，从4月开始，每半月举办一次的演员和票友的面对面交流活动，共计16场，参与培训的票友达到了3000多人次。通过这个活动，不仅培养了戏迷的素质，而且锻炼了演员的综合能力——从只会演戏变成了既会演戏又会说戏。同时，演员找到了根儿，培养了很多铁杆粉丝和戏迷。

由此可见，双方合作多方受益，演员、戏迷、剧场的收入、京剧院的票房以及大兴政府的形象都在提升。2014年底，我们推出了戏曲“民星”大擂台，我们大兴的戏迷票友通过一年的培训，要和北京京剧院的专业演员进行同场打擂，12月14日~12月26日正式比赛演出。

长安大戏院总经理赵洪涛：

老长安建成已经将近80年了，新长安也建

成18年了。18年来，长安大戏院以京剧演出为主，占全年演出场次的60%~70%，当中相当一大部分是由北京京剧院演出的。很多名家、名戏、新星、新戏展现在长安大戏院的舞台上，无疑为打造长安的京剧品牌起到了基石的作用。我们将从市场、服务等方面做好工作，完善各个演出环节，使演出剧目与剧场服务形成整体，给观众营造欣赏京剧的完美和谐的环境。

吴氏策划国际演出部项目经理张晓蕊：

我们公司和北京京剧院进行战略友谊合作是从2012年开始的，通过2012年“唱响之旅”的两次欧洲巡演、2013年“传承之旅”在南美的巡演，以及2014年“双甲之约”在美国和俄罗斯的巡演，与北京京剧院形成了良好的合作关系。

我看到京剧在海外的影响力越来越大，这与院里的投入和国家的支持是分不开的。如今，京剧的海外市场接受度也在提升，大家自愿买票去看戏。“双甲之约”在美国和俄罗斯演出取得了非常大的成功，尤其是在马林斯基剧院的演出，我觉得是一件特别值得骄傲的事情。马林斯基剧院可以说是全球艺术最为辉煌的殿堂，梅兰芳剧团在这里的演出可以做到满场，用我们的俗话说就是“满坑满谷”，一票难求。

因为2014年演出的成功，2015年11月的第一周，北京京剧院又被邀请到马林斯基老歌剧院去演出，证明了我们海外推广的成功。2015年“发展之旅”，我们公司会紧密配合北京京剧院，把品牌活动和京剧推广做好。

(编辑·宋冰华)

e-mail ice7051@sina.com