



新编历史剧《屈原》，杨少彭饰屈原

# 薪火相传 国粹生辉 (四十七)

## 老戏班里的项目制

文◎咪 拉 韩旭

2012年北京京剧院开始探索项目制运行管理机制，先后将项目制的运营管理方式应用于演出管理、市场运营、艺术创作，以及行政事务性工作，取得了较好的效果和宝贵的经验。

项目制是以创作演出项目为主体，辐射到剧院的各项日常工作，对剧院的生产经营进行管理的运行机制，是以市场为导向组织推动生产经营的有效手段。实行项目制能够有效地打

破制约剧院改革发展的瓶颈，调动全体演职员参与生产经营的积极性，实现按行归路、优胜劣汰，有效整合资源、提高劳动生产率和演出质量。

其实，项目制早已有之。过去的老戏班里有大管事负责项目的立项、运作等一系列事务，而现在的项目制则把职责细化到每一个具体的责任人身上。可以说，北京京剧院的项目制是老戏班项目制的升级版。

### 项目负责人代替大管事

上世纪50年代初，京剧演出团体还没有公私合营，完全走的是市场化经营的路子，因

此和现在区别很大。首先演员的戏饭都在票房里，所以像梅剧团这样的京剧团也不可能养闲人，团里固定的演员只有二十多人。若要到某地演出，就得在当地临时邀请演员搭班唱戏。

说起搭班唱戏，这种形式类似如今北京京剧院项目制下的一个项目。项目是活的，搭班唱戏也是活的，它可以是一场演出，也可以是系列演出或者巡回演出。当然这中间也有区别，在老戏班，能立项的通常只有剧团里大管事一人，他负责成立项目，运作项目。

而在北京京剧院项目制下，有多种立项方式，以三种立项方式为主：第一种由剧院指定项目负责人立项，第二种是公开招标的方式确定项目负责人，第三种由演员自己做项目负



“异彩纷呈”——北京京剧院优秀青年演员对抗赛，谭正岩主演《定军山》（摄影/史春阳）



“程砚千秋”京剧名家迟小秋纪念程砚秋先生诞辰110周年专场演出《锁麟囊》

责人立项，三种立项形式相结合。北京京剧院的演出经营、艺术创作、艺术品质提高项目尽可能采用公开招标和合作的方式推动实施，择优选择有能力、愿意承担责任的演职员担任项目负责人，把排戏、演出的机会与是否承担责任，以及工作任务完成好坏有机地结合起来。演职员个人推动的项目尽量安排本人担任项目负责人，给予本人推动项目的主动权。剧院安排的项目要选择公道、正派，责任心强，以往完成任务好的人担任项目负责人。

自项目制实施起，北京京剧院已经成功推动了很多项目。比如新编京剧《风雨同仁堂》，由主演赵葆秀当项目负责人；新编历史剧《屈原》，由朱绍玉做项目负责人；经典大

戏《状元媒》也以项目制方式运行，以及现在正在进行的经典大戏《赵氏孤儿》由主演朱强做项目负责人。项目制发展到现在，引进了一种更新的形式，采取“京剧合伙人”的方式，以剧组为单位，首次改变了200年京剧演出体制，入股分账，自负盈亏。2015年4月即将上演的小剧场京剧《碾玉观音》就是以这种新形式立项，开启了青春京剧票房的新时代。

编剧先在北京京剧院召开的创作研讨会上提出了最初的选题计划，获批后项目负责人开始下一步工作：统筹项目，组建主，及演职人员班子。

### 演员的组配灵活调动

项目负责人的工作非常复杂，仅在项目的组建上就颇费心力。拿北京京剧院的小剧场京剧《惜·娇》来说，整部戏风格清新唯美，那么从舞美灯光上就要往这个风格靠拢。作为该项目负责人的李卓群认为，项目制对于创作是一举两得，既便于导演采取主观能动性，选择真正适合的同事加入，也可以最大限度地调动工作人员的积极性。

在演员的组织上，老戏班唱戏通常是在演出当地的梨园行里寻找合适的演员。而北京京剧院的项目制说白了是全院一盘棋，每一个项目都可以调配演员、工作人员加入，需要剧院的协调，这是一项需要高度精密和逻辑性的工作。每一次协调项目负责人都亲自参加，这样可以了解每一个演员的实际行程安排，也可以了解其他剧组在干什么，避免了创作的重复。以前一个演员只能跟一个戏，对于演员是一

种时间和经历上的束缚，项目制后可以灵活调动，便于执行工作，也可以结合艺术创作。

可以看出来，不论是老戏班搭班唱戏，还是现在的立项演出，演员的组配都是非常灵活的，所谓船小好掉头，灵活的运作机制往往能够更好地抓住市场的商机。不过演员搭班唱戏机动灵活也势必要面临一个问题，那就是固定演员和临时组合演员的排演磨合问题。

如今的北京京剧院，项目演出的演员磨合工作由项目负责人负责。虽然磨合工作是必不可少的，但项目负责人的反馈是，即便参加演出项目的演员来自不同的剧团，可大家毕竟是一个院的同事，对彼此的特点已有一定的了

解，加之演出的剧目本身就熟悉，因此磨合上只要项目负责人稍微说一说，和年轻的演员沟通一下就已毫无隔碍。

相较而言，老戏班演员的磨合就要麻烦一些。一个是临时邀请的演员并非来自一个院团，彼此都不大熟悉；再一个以梅剧团为例，无论从身份上来说，还是从节省开支的角度，一个剧团的头牌演员、像梅兰芳先生这个级别的人物，是不可能提前好几天来某地的剧场，等着进行彩排、响排，最后再演出的。彩排、响排的任务就落在了大管事的身上。您可别小瞧这个监排的工作，它要求在仅有的几天时间里，大家得相互沟通好，把戏演纯熟。待到演



北京京剧院小剧场京剧《借·姣》



“异彩纷呈”——北京京剧院优秀青年演员对抗赛，曹阳阳主演《九龙杯》（摄影/史春阳）

出时，和没参加彩排的梅先生配合得天衣无缝。作为梅先生彩排的替身，大管事李春林不光要深谙梅派艺术到炉火纯青之境，了解梅先生在台上举手投足的习惯，而且同台其他演员的戏份他也要烂熟于心。这样他才能在白驹过隙般的时间里把一出戏排好，把不曾常年合作的演员整合到一起。

在老戏班，服装道具的管理自然是剧团大管事的分内工作。仍拿梅剧团来说，在那个年代，除了梅先生有自己的演出服装外，一般的演员是没有自己的服装的。通常来说，只带一个小靴包，因为每个人的脚不一样大，包里装着自己演出的靴子，另有些贴身衣物。大件儿的演出服就得去北京石头胡同三义永戏装社去租。通常去某地演出前，大管事会把需要的服装道具写在单子上。这时您会感觉大管事的脑子就像现在电脑的资料库一样，特别好使。当然不好使也不行啊，一旦到了某地的演出现场，忽然发现少带了某件服装、某样道具，再

想补充是万没可能，那时可没有现在的快递公司。所以大管事脑子必须得清楚，心细如发，每出戏用什么服装、什么道具，乃至头上戴的、手里拿的、屁股底下坐的、台子上摆的，桌子什么颜色、什么花纹，都要因戏而异。

再说北京京剧院，院里的演员原来只负责演出，现在成了项目负责人，除了负责演员调配、负责演出排练外，服装道具的管理也成了分内之事。例如一个项目需要院里提供什么服装，服装适不适合剧中角色，新的道具怎么制作，道具坏了怎么办？这些都需要项目负责人操心。好在如今的服装道具都属于院里的，院里还有衣箱师傅专门管理，项目负责人只要和服装、化妆、道具、音响等各部门师傅沟通就行，免去了花钱租赁的烦恼。

### 项目制最大限度地调动起演员积极性

当演员找全了，排练也磨合好了，服装

道具都置备完了，就该挂牌卖票了。在清末民国时期，京剧有点类似现在流行歌曲的意思，普及率和受欢迎的程度很高，根本不愁票房的问题。像梅先生这个水准的京剧大师，放到现在就得算天王巨星的级别。所以当时全国的某个剧场，想要请梅先生来这里开一场“演唱会”，也不是一件容易的事。因为他们根本就找不着梅兰芳先生。大管事李春林的孙子李正森回忆，他曾和吴素秋等老一辈艺术家到天津某剧场演出，剧场的刘经理对他说：“那会儿，你们家我可去过好几回，想请梅先生来，找不着他啊，就得找李八爷。”

所以您看出来了，那会儿的京剧市场是卖方市场，名角儿名家一票难求，像李春林这样负责联系业务、业务洽谈的大管事，是梨园行的红人，社会地位非常高，也不愁戏没得演、票卖不出去。

可是时钟拨回到现在，改革开放30多年。外来文化波涛汹涌，文化多元得色彩缤纷，像京剧这样的传统艺术也渐渐从大众文化变成了小众文化。而随着社会主义市场经济的不断改革与深化，剧院原来僵化的管理体制、运行机制很难适应文化市场的新节奏。就这样，京剧市场眼看从卖方市场变为买方市场。演员们虽然仍旧人人端着铁饭碗，可却发现这饭碗的碗口越来越小。在项目制之前，剧本创作由创作部门完成，彩排演出由演员完成，每个部门完成自己的工作后就不管了，与市场和观众是分离的。北京京剧院考虑到这个问题后，要求主创人员必须跟市场接轨，于是，推动项目制的实施，列入议事日程。

演出结束后要结算票房收入时，在老戏班

这个工作由大管事来做，他会根据每个人在演出中的付出将收入按劳分配。由于买卖是自己的，因此老戏班演员的积极性很高。而北京京剧院的项目制，演员们申请的项目也是属于这个团队的，项目收入会按一定的比例分配。票房越高，演员的收入越高。

以《碾玉观音》为例，该剧的导演和服装设计两个主创以创作费参与入股，所有的演员（十二剑客由8位演员和两位主奏组成）按



《碾玉观音》海报

排练费来入股。按照项目制规定，项目收入的40%上交给京剧院，剩下的60%作为劳务费发放给相关人员。所以挣得多给得多，挣得少给的少，一荣俱荣，一损俱损。京剧院为了进一步鼓励大家抢夺市场，把小剧场前41场的演出收入100%全部作为劳务费发放给剧组了。这个41场是经过严格核算的：小剧场有250个座位，平均票价120元，要让剧组每个人可以挣到市场标准的创作费的话，每场上座率达到六七成才能保证平均收入，因此市场压力非常之大。项目的创作、演出跟收入紧紧挂钩，每个人都非常有积极性，发动周围的朋友拉票，用实际行动支持剧目走向市场。

票房的压力切切实实压在项目负责人头上，对于4月份就要上演的《碾玉观音》来

说，如何看待这种压力呢？项目负责人李卓群说：“我是《碾玉观音》的编剧和导演，同时也是制作人。一般人认为，编剧和导演是纯感性的，而制作人是纯理性的。一方面想着怎么花钱，一方面想着怎么制约花钱，看上去是相互矛盾的。但是我认为如果没有经济的支持，导演再怎么天马行空的想象都无法实现，因而两者是相辅相成的。可以防止我们盲目为了做大花钱，造成不必要的浪费，更懂得合理运用经济条件去实现舞台最好的效果。另外剧院给我们前期阶段的制作费用足够了，我们只需要用真正的好戏去闯开市场。”

的确，之前编剧、导演只管创作，演员只管上台演戏，大家都没有市场的压力。项目制将票房收益跟演职员切身利益紧紧挂钩，最大



《碾玉观音》剧照一

限度地调动起演员积极性，大家都在尽力为票房出力。剧组上下拧成一股绳，一切只为演好戏，这样的鼓励机制下，为打造精品剧目奠定了坚实基础。

找到了市场，谈妥了价钱，调派好了人力，准备妥了道具，再往后就该登台演出了。在京剧院，项目负责人通常是一出戏的领衔主演，登台演出责无旁贷；在老戏班，演出时大管事也不能和观众一样踏踏实实地看戏。在演戏的时候，大管事通常在侧幕条做舞台监督。有时也会亲自上阵，譬如梅剧团有那么几出戏，梅兰芳先生每次演出必点李八爷同台。像梅先生演《生死恨》，一定要让李春林来演瞿土锡；梅先生演《凤还巢》，一定要让李春林来演洪功……

我曾经问过大管事李春林的孙子李正森：大管事这么重要，将来还会回来吗？

他的回答是，咱们国家改革正在不断深化，如果以后京剧恢复了“个人组班”或者“民营公助”之类，私人戏班想在市场里生存，肯定还需要大管事这样的人才。也许那时，大管事还会回来。

当时听了李正森的回答，我本以为大管事的回归定是遥遥无期。可当你了解了项目制之后，就不由得发现大管事其实已经回来了，只不过换了一种形式，换了一个名字而已。项目制下的项目负责人实际上就扮演了老戏班大管事的角色。只是大管事偏重运营和管理，兼职

演出，项目负责人则偏重演出，兼职运营和管理。

当然，也许有人会说，这两种角色从根本上还是有区别的，笔者也表示赞同，这其实是由于时代背景和市场状况的不同造成的。在老戏班的时代，市场兴旺，私人班社能够生存发展，就有大管事存在。在如今，私人班社难以生存，即使勉强维持也很难保证演出的艺术品质。所以李恩杰院长提出的项目制无疑是现今最好的选择。北京京剧院是演员的后盾，是作品的把关者。同时京剧院通过项目制解除了演员的束缚，将演员与市场紧密联系在一起。

相信在不久的未来，在京剧市场成熟之后，一定是公营剧团、民营公助剧团、私营班社共存的时代。但在这之前，北京京剧院实行的项目制，无疑是向着那个美好的时代走出的重要一步。

(编辑·王文娜)

e-mail wangwenna@yeah.net



《碟玉观音》剧照二