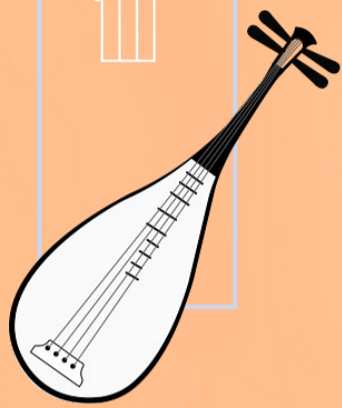


## 琵琶记



■记者 钱枫枫 陈瑞建 蔡自祥

6月2日晚,绍兴大剧院内,灯光渐暗。舞台上,一束追光打在蔡伯喈身上。琵琶声起,如泣如诉。在蔡伯喈与赵五娘重逢的那一刻,有观众轻轻拭去眼角的泪水。新编《琵琶记》,两个多小时的演出,全场数次响起掌声。

“没想到一个县级剧团,能把经典演绎出这般格局。”散场后,不少观众发出这样的感叹。据悉,来自瑞安市越剧团的新编《琵琶记》是温州地区唯一入选第六届中国越剧艺术节的优秀剧目,也是全国12台入选优秀剧目中唯一来自县级剧团的作品。

这些掌声与赞叹,不仅是献给当晚的精彩演出,更像是对一个老牌剧团“破茧重生”的致敬。从40年前《海国公主》进中南海演出的辉煌,到一度徘徊于市场边缘的沉寂,再到如今凭借新编《琵琶记》斩获国际戏剧节金奖、登上第六届中国越剧艺术节的舞台,市越剧团的发展历程如同一部情节跌宕的剧本,几经沉浮,高潮低谷交替上演。

这个县级剧团,在戏曲市场整体萎缩的大环境下,不但活了下来,还活出了名堂。它是如何做到的?答案,藏在四次关键选择里。且每一次选择,都与当前深化国资国企改革的方向同频共振。

### 【第一次选择】 改制—— 从“财政供养”到“市场主体”

瑞安市越剧团成立于1955年,至今已走过70多年风雨。剧团的故事,要从一个“高光时刻”说起。

20世纪80年代,由寓言作家张鹤鸣执笔,瑞安越剧团排演的原创童话越剧《海国公主》一炮而红。这出改编自安徒生《海的女儿》的剧目,大胆跳出传统越剧的才子佳人套路,以载歌载舞、中西合璧的形式惊艳剧坛。1986年,该剧轰动全省,巡演一票难求,更是受邀进入中南海演出,成为瑞安文化史上的一座里程碑。

彼时的瑞安越剧团,是县级剧团中的佼佼者,不仅有一批功底扎实的骨干演员,还培养出瑞籍戏剧影视名家——陶慧敏。

1978年,剧团招收学员,数千人报名,只录取了一人,便是12岁的陶慧敏。在团期间,她演过《玉蝶传奇》《狸猫换太子》《方丽珠》等经典名作,更凭借在《送灯》中的出色表演拿下温州地区优秀小百花奖、浙江省小百花奖。1982年,她被选调至浙江小百花越剧团,后来成为家喻户晓的“小白菜”“林黛玉”。

但好景不长。进入90年代,电视、录像厅、卡拉OK等遍地开花,看戏的人越来越少。剧团下乡演出,台下只坐了不到30人,演员比观众还多。

更严重的是,人才留不住。骨干演员陆续被省城剧团挖走,年轻人不愿进这行。最困难的时候,全团连一台大戏都凑不齐人。

十几年来,剧团尝试过改革,但效果有限。用业内人士的话来说,名义上转企改制了,但骨子里还是老一套,演出任务等上面派,经费缺口等财政补,演员吃“大锅饭”,干多干少都一样。剧团陷入了“戏没人看、人留不住、钱挣不到”的死循环。

2024年,市委市政府作出决定:将剧团整体划转至瑞安市融媒体中心(瑞安传媒集团有限公司)。这不是一次简单的隶属关系变更。剧团不再是孤立的文化事业单位,而是融入传媒产业生态的内容生产单元;演员不再吃“大锅饭”,而是凭本事挣绩效;剧目不再是完成上级任务,而是接受市场检验。

这一选择,与新一轮国资国企改革方案《关于进一步深化国资国企改革的方案(2024—2029年)》高度契合。根据专家解读,该方案要求推动国有资本向关系国计民生的重要行业和关键领域集中,同时完善市场化经营机制,激发企业内生动力。市越剧团从“财政供养单位”向“市场主体”转型,正是这一改革方向在文化领域的先行探索。

剧团成立了扁平化管理的“越剧团专班”,下设4个核心部门及3个专业小组,演出场次、观众反响、创收额度全部量化,实现多劳多得、优绩优酬。

效果立竿见影,市越剧团划转至瑞安市融媒体中心(瑞安传媒集团有限公司)后很快扭亏为盈。2025年,剧团全年总收入达900多万元,较上年实现翻倍增长,单场商演价格更是以往的数倍,首次实现年度净利润180多万元。



6月1日剧团演出前彩排

### 【第二次选择】 出精品—— 《琵琶记》的16轮打磨

机制改了,但拿什么产品去闯市场?改革后的“第一把火”,需要一部能真正代表瑞安、又能经受市场检验的作品作引。

600多年前,被誉为“南戏鼻祖”的元末明初戏曲作家、瑞安人高则诚创作的《琵琶记》,是瑞安深厚的文化家底。

珠玉在前,如何出新?“老戏新排,弄好了是锦上添花,弄砸了是糟蹋经典。”导演倪东海说,那段时间他压力很大,一直在思考要改到什么程度。

“守正创新,说起来容易做起来太难。我们反复讨论,最后确定:经典唱腔不能动,那是根;但呈现方式要创新,要让观众觉得好看。”市越剧团团长蔡丽雅回忆道。

排练历时1年多,剧本打磨了16轮,保留经典唱腔,并大胆融入瑞安鼓词等地方音乐元素,加入现代多媒体舞美设计。

在无数遍的排练中,演员们一遍遍走位,一句句抠唱腔。孙晓鸥饰演的赵五娘是个悲情角色,哭戏分量极重,这让她压力非常大。有一段哭戏她排练了整整一个下午,以致沉浸在角色的悲伤中无法自拔。“那段时间,每天晚上回家嗓子都是哑的。”她说。

功夫不负有心人。

新编《琵琶记》自2022年7月首演以来,累计巡演210场,足迹遍布全国17座重点城市,登上国家大剧院、第十九届中国戏剧节、央视戏曲春晚。一个县级剧团的作品能够进入这些代表国家最高水平的演艺殿堂,所有人都不敢相信。

2025年,新编《琵琶记》受第六届国际实验戏剧节邀请,远赴越南河内演出。

出发前,大家心里没底。越剧唱词以吴语方言为基础,吴依软语,越南观众能接受吗?蔡丽雅回忆,直到上飞机那一刻大家仍然很忐忑。

演出当晚,随着剧情推进,蔡伯喈与赵五娘的悲欢离合牵动着每一位观众。高潮处,甚至有人轻声跟读越南字幕。谢幕时,全场掌声经久不息。当天,新编《琵琶记》一举斩获剧目金奖,多名参演演员分获表演金、银奖。

“那一刻,我们真正感受到了艺术的相通。”蔡丽雅说,“他们也许听不懂每一句唱词,但情感不需要翻译。”

## 四次选择 破茧重生

瑞安市越剧团的改革样本

### 【第三次选择】 找市场—— “两条腿”走出瑞安

产品有了,但卖给谁?在哪儿卖?这是一个摆在所有基层文化剧团面前的现实命题。守在家里,市场有限;走出去,又怕水土不服。

“不能只守,也不能只闯。”蔡丽雅说,他们选择“两条腿走路”。

一条腿,扎进本地土壤。

2025年,剧团完成各类演出208场,涵盖惠民巡演、文旅展演、节庆演出,其中举办南戏周末剧场演出超100场,还开展戏曲进校园公益课程超200节。孩子们从听不懂,到跟着哼唱;老人们从偶尔来看,到场场不落。

另一条腿,迈向了全国舞台。

剧团开启了覆盖北京、深圳、杭州等17座城市的院线巡演。从县级剧团到全国舞台,这一步跨得并不轻松。在深圳保利大剧院,演出结束后,一名观众专门跑到后台找到蔡丽雅,语气里满是激动:“我是从东莞赶来的,开车两个小时。没想到一个县级剧团能排出这么高质量的戏,你们一定要再来!”

这个县级剧团,用作品赢得了尊重,也把“瑞安”二字刻进了观众心里。“我们不仅闯出去了,还把‘南戏故里·瑞安’的名字带出去了,这就是我们的文化自信。”蔡丽雅说。

“两条腿”之外,还要探出新路。

剧团正在探索更广阔的业态融合:结合我市打造“儿童文学动漫馆”的契机,启动创排首部儿童越剧沉浸式剧目《海的女儿》,计划长期驻演,探索“戏曲+文旅”新路径。这既是一次面向未来的大胆尝试,也是对40年前那部走进中南海的经典作品的一次现代化回应。

与此同时,剧团的“家底”也在不断加厚,目前已积累《高则诚》《白兔记》等12台大型精品大戏。传统不丢,新戏不断,剧团的演出“菜单”越来越长,底气越来越足。

市越剧团用国资国企改革的坚实脚步回答了一个问题:好戏,不怕巷子深;好团,敢走万里路。



戏迷到场支持 张欣摄

### 【第四次选择】 育新人—— 打破论资排辈

改革中最难的问题还是人。戏曲行业普遍存在人才断层问题,老一代逐渐退休,年轻人不愿进来。

自2019年起,剧团与浙江艺术职业学院、绍兴艺术学校深度合作,开展“3+2”定向委培人才项目。

选拔很严格。剧团老师会专程赶到学校,一个个看、一个个听。声音条件、身段基础、对越剧的热爱程度,每一项都要打。

“我们要找的,是真正喜欢这一行的人。”负责招生的老师说。

目前,已有16名优秀学员学成归队,后续还有14名定向培养人才分批入职。

光有人还不够,还要让他们有机会。

剧团打破论资排辈,大胆让青年演员“挑大梁”。新编《琵琶记》里,许多主演都是20岁出头的年轻人。饰演牛小姐的王佳依,今年刚满21岁。

“剧团给予大家很多机会,让我们从折子戏入手,循序渐进地锻炼成长。”王佳依说,“团里愿意给我们机会,我们就拼命练。”

乐队队长高树豪也是年轻人。不久前,他拿下了温州市第六届器乐展演第一名。他说:“现场演出常因观众情绪而即兴调整,这对年轻人是极大的锻炼。”

通过定向委培、常态集训、以戏带人等举措,市越剧团正逐步构建起一支“接得上、唱得响、走得远”的青年人才队伍。

这是市越剧团的第四次选择:守成,只能吃老本;育苗,才能有未来。



年轻演员在排练 蔡伟摄

### 以戏为本,以人为根

梳理市越剧团的四次选择,最终都指向两个字:戏和人。

第一次选择,解决的是机制问题,让人愿意干。打破铁饭碗、推行绩效考核,本质上是国企改革中“完善市场化经营机制”的微观实践。让演员从“等派任务”转向“挖掘市场”,让收入与付出真正挂钩。

第二次选择,解决的是产品问题,让戏值得看。国企改革的核心是提升核心竞争力。对基层剧团而言,核心竞争力就是作品。守正创新、死磕精品,用16轮打磨换一部《琵琶记》,这是一家国有文化企业对自家核心产品的极致追求。

第三次选择,解决的是市场问题,让好戏找到人。从本地周末剧场到全国17城巡演,这是国企改革中集中资源、拓展市场、做大品牌的生动写照。

第四次选择,解决的是传承问题,让人接得过。市越剧团用多年时间布局定向委培,让年轻人接得上、唱得响、走得远,这才是真正的可持续发展。

机制、产品、市场、传承,四条线拧成一股绳,指向同一个目标:把戏做好,把人留住。这背后是对戏曲这门艺术最朴素的热爱,也是对“国企”二字最深刻的理解:国企不该“等、靠、要”,而应比谁都更懂市场、更敢创新、更能担当。

