



上海歌舞团不断完善“艺术制”，进一步细分首席、独舞、领舞的评定。2018年，担任舞团首席10年的朱洁静、王佳俊获得“荣誉·首席”的称号，连同其他四位首席协力带领，才有了舞剧《永不消逝的电波》里个性鲜明的时代群像。



第二十届中国上海国际艺术节上，上海芭蕾舞团的芭蕾舞剧《闪闪的红星》首演。

2015年，作为贯彻习近平总书记在文艺工作座谈会上重要讲话精神的一大举措，上海出台《关于推进上海国有文艺院团深化改革加快发展的实施意见》。上海国有文艺院团深化改革助推文艺繁荣，创作力竞相迸发，影响力不断扩大。

# “一团一策”奏响院团深化改革的自信强音

本报首席记者 黄启哲

2015年，作为贯彻习近平总书记在文艺工作座谈会上重要讲话精神的一大举措，上海出台《关于推进上海国有文艺院团深化改革加快发展的实施意见》，鼓励院团采取“一团一策”，找短板，破瓶颈。经过近五年的努力，“一团一策”效应凸显，上海文艺创作频现舞台高光时刻。

改革开放40年，是中国文艺创作活力竞相迸发的40年。在上海，随着党的十八届三中全会的召开，特别是习近平总书记在2014年文艺工作座谈会上发表重要讲话之后，上海文艺界在备受鼓舞的同时，沉下心来找短板，破瓶颈，努力扭转文艺创作方面有数量缺质量、有“高原”缺“高峰”的现象。

2015年，作为贯彻讲话精神的重要举措，上海出台《关于推进上海国有文艺院团深化改革加快发展的实施意见》，鼓励院团采取“一团一策”，在充分尊重艺术规律和各艺术院团个性的基础上，围绕体制机制创新、人才培养引进等多个方面推出多项改革措施。2017年年末推出的“上海文化50条”，同样将国有文艺院团作为着力打造亚洲演艺之都的重要力量，提出继续深化国有文艺院团“一团一策”分类改革，增强国有文艺院团市场竞争力，通过激励创作、鼓励演出、繁荣市场，推动全市演艺创作从“高原”走向“高峰”，向世界呈现中国元素、讲述中国故事。

于是我们看到，上海昆剧团凭借“学馆制”盘活的老中青三代人才队伍，史无前例地将《临川四梦》完整搬上舞台，三年内不仅在全国多地屡破戏曲商演票房纪录，也在世界十大艺术之都之一的柏林震撼海外观众。上海交响乐团2017年率全国之先亮相欧洲三大音乐节之一的瑞士琉森音乐节，而得益于“场团合一”背景下新建的上海交响乐团音乐厅，让其得以自信“回请”，迎来老牌艺术节首次踏出国门，在上海亮相。迈出足尖“双轨制”舞步的上海芭蕾舞团，在去年捧出红色芭蕾舞剧《闪闪的红星》仅一个月后，又携经典版《天鹅湖》开启第三年的欧洲大规模巡演。

可以说，“一团一策”效应凸显，文艺繁荣的改革强音，越发自信，越发响亮。

## 集结外脑，优化机制，为精品力作的起飞振翅铺设健全轨道

翻看近年来上海国有文艺院团的作品表，红色文化、海派文化与江南文化融入每一部作品的题材、风格之中。上海芭蕾舞团的芭蕾舞剧《闪闪的红星》、上海歌剧院的歌剧《晨钟》、上海歌舞团的舞剧《永不消逝的电波》、上海京剧院的现代京剧《浴火黎明》，彰显这座城市的红色基因。上海民族乐团的原创音乐现场《共同家园》、上海昆剧团的《临川四梦》四部昆剧、上海越剧院的越剧《双飞翼》、上海淮剧团的淮剧《浦东人家》展现江南文化穿透时代的艺术魅力与表现张力。上海木偶剧团《最后一头战象》、上海话剧艺术中心《追梦云天》则以海派文化为底色，谱写舞台技术与艺术融合的创新篇章。

精品力作要从团队中孵化，更要以开放的姿态，用“委约制”打开国际视野。上海交响乐团近年来将这一国际上常见创作模式，化为长效机制，携手中国上海国际艺术节等平台，共同推动创作，因而有了近年委约叶小纲创作的《敦煌》《创世秘符》接连成功全球首演。而继大型交响合唱《启航》之后，上海爱乐乐团又携手费城交响乐团，共同委约90后作曲家龚天鹏，交出交响曲《京剧幻想》这一份最新答卷，展现世界语言讲好中国故事的青春书写。

改革不是一蹴而就，精品同样需要不断打磨。无论是孕育中的舞台新生儿，还是已经收获赞誉、打开市场的成熟作品，都离不开业界专家的研判与建言。“一团一策”背景下，18家国有文艺院团均成立了“艺委会”，为重大创作从选题、制作、演出的每一环节把脉问诊。

上海沪剧院去年一出原创大戏《敦煌女儿》，源起于2013年的同名作品。很难想象，一个国有文艺院团在短短五年间，向同一个题材发起两次攻坚。更不易的是，新一轮的攻坚不是“炒冷饭”“翻烧饼”，而是从剧本到舞台呈现的推倒重来。抓住了一个题材就要咬定青山不放松，为了这部讲述“改革先锋”敦煌研究院名誉院长樊锦诗的沪剧，茅善玉领衔的主创团队与业界专家多次沟通研讨。重新立于舞台的半年多来，该剧始终在边演边改，向文艺精品的高峰持续攀登。

## 在文艺领域深耕职务序列改革，名家新人让舞台星光熠熠

繁荣文艺创作、推动文艺创新，必须有大批德艺双馨的文艺名家。时隔12年，“上海文学艺术奖”评选在2016年重新启动，评选出12位“终身成就奖”、12位“杰出贡献奖”艺术家，正是响应总书记的号召以扩大高原，造就更多高峰。其中获“终身成就奖”的上海京剧院表演艺术家尚长荣，在过去三年中，将他的三部代表作《曹操与杨修》《贞观盛事》《廉吏于成龙》毫无保留地传给新一代青年演员。2016年上海京剧院开设的尚长荣京剧表演艺术人才培养研习班，面向全国招收青年人才。两年后他从中挑选了一位湖南演员成为师徒，更进一步传承技艺。

而与此同时出现在公众视野的，还有40余位入选“上海青年文艺家培养计划”的青年人才。为期三年的时间里，上海市委宣传部与各院团以“一人一策”的专属培养方案共同为他们的创作、展示和演出提供平台和支撑，最终以上海文化发展繁荣输送强有力的新生力量。

在突出人才的重点培养之余，也离不开新人团队的悉心栽培。仅三年间，上海昆剧团90后的戏曲曲唱最青春纪录，先后被上海越剧院的95后、上海沪剧院的00后所更新，这意味着，院团要顺应时代变化，帮助他们扣好从学生到专业演员的“第一粒扣子”。

为期三年的“学馆制”在去年告一段落。透过这一机制，以“昆四班”“昆五班”为体的80后、90后新人不仅在“昆大班”“昆二班”老艺术家传艺授业下，完成了传承100出折子戏、八台大戏的目标，其中佼佼者更在《临川四梦》中的《南柯梦记》担纲主角、举办了个人专场。而这股传承风潮，甚至带动了中生代演员重新回炉再造学新戏的热情，一出《狮吼记》赢得市场赞誉。

而在打破年龄、资历，以“艺术制”不断深化艺术和技术岗位职务序列改革的背景下，一批新锐快速脱颖而出。2014年进团的戚冰雪，一跃成为仅次于上海芭蕾舞团两位首席明星的主要演员，与首席吴虎生搭档亮相一系列重大大戏。而在上海歌舞团不断完善的“艺术制”中，又进一

步细分首席、独舞、领舞的评定。就在2018年，担任舞团首席10年的朱洁静、王佳俊获得“荣誉·首席”的称号，连同其他四位首席协力带领，才有了《永不消逝的电波》里个性鲜明的时代群像。

## 扎根人民，世界语言、民族语言和本土语言合力成为当代中国最鲜明的精神文化标识

人民是文艺创作的源头活水，一旦离开人民，文艺就会变成无根的浮萍、无病的呻吟、无魂的躯壳。五年来，深扎生活，服务人民，成为上海国有文艺院团在改革进程中坚守的最重要一环。上海沪剧院继承前辈艺术家“沪剧回家”的优良传统，连续四年回到沪剧的发源地之一浦东，举办上海（浦东）沪剧艺术节，集结长三角地区的沪剧人，不仅在田间地头、养老院学校公益演出，同样也以“上海声音”带动上海的其他非遗文化形成区域效应。由上海淮剧团牵头，上海淮音艺术节也在前年首设，集纳全国淮剧艺术团体把戏送到百姓家门口。而上海评弹团作为江南文艺的轻骑兵，几年来把吴侬软语送到了东北三省、广东、贵州等地。

深耕本土市场的同时，过去五年也是上海国有文艺院团“国际影响力”取得质的飞跃的五年：欧洲三大音乐节之一琉森音乐节、英国爱丁堡国际艺术节、美国林肯艺术中心都有了“上海出品”的身影；仅2018年上海舞台作品先后在世界各地30多个城市完成了超过150场演出；日本东京国际电影节、摩纳哥蒙特卡洛国际马戏节、塞尔维亚“金火花”国际木偶艺术节……这背后，离不开“一团一策”激励下，院团练眼光、练制作、练推广，让世界语言、民族语言和本土语言合力成为当代中国走向国际舞台中央最鲜明的精神文化标识。

继2013年至2014年《十二生肖》在欧洲多个法语区城市巡演引起轰动后，上海杂技团《小龙飞天》更是以131天、29座欧洲城市、近40万人次观众的巡演纪录自信亮出“上海文化”的品牌。上海民族乐团去年以《海上生民乐》音乐会版欧洲四国八城20天的历程，第一次让中国民族音乐进入法国巴黎爱乐音乐厅和德国易北爱乐音乐厅等西方标志性音乐地标场馆。去年年中，上海歌剧院携三部作品登上爱沙尼亚萨雷马歌剧院舞台。去年年末，上海芭蕾舞团则与上海昆剧团在柏林的两大剧院上演拿手好戏，赢得剧场观众的赞誉和欧洲主流媒体的大篇幅报道。

“上海出品”在“一团一策”背景下，拿奖已不在话下，更是对标国际一流，向最高奖冲刺。五年来以3D全景声京剧电影《霸王别姬》《曹操与杨修》、3D昆剧电影《景阳钟》、沪剧电影《挑山女人》为代表的系列戏曲电影，作为传统文化“创造性转化、创新性发展”的最新实践成果，先后在日本东京国际电影节、京都国际电影节、中美国际电影节等平台斩获奖项。去年，上海杂技团凭借《攀登-集体造型》《突破-斜杠》在摩纳哥蒙特卡洛国际马戏节上，问鼎最高奖“金小丑”。上海木偶剧团已成为俄罗斯、塞尔维亚等多地木偶艺术节的“拿奖专业户”，凡出征必有回响。

在“上海青年文艺家培养计划”的托举中，上海歌舞团的朱洁静领衔舞剧《朱鹮》振翅飞赴世界超过200场。

2018年2月，上海民族乐团展开欧洲巡演，在八座城市上演《海上生民乐》，8000年的骨笛和3000年的古琴，向世界奏出中华文化的曼妙音符。



上海木偶剧团《最后一头战象》以海派文化为底色，谱写舞台技术与艺术融合的创新篇章。



上海京剧院与上海广播电视台合作出品的3D全景声京剧电影《曹操与杨修》，成为第一部进入商业院线的戏曲电影。