

探索国有与民营合作新模式 琼剧“南繁”： 在破局中突围



《白马泉涌》演出剧照。

在中国戏曲改革的浪潮中，海南省琼剧院三团的创建提供了一个具有研究价值的实践案例。作为全国首个以“国有院团+民营企业”深度合作模式运营的琼剧艺术团体，其诞生不仅打破了传统戏曲院团固化的体制机制，更以“人才孵化器”和“创新试验田”的定位，为琼剧艺术的传承与市场化探索开辟了新路径。这一模式的成功实践，既是对海南本土文化生态的激活，也为全国戏曲院团改革提供了可借鉴的“海南样本”。

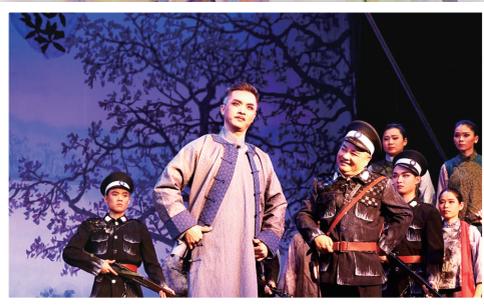
□ 南国都市报记者 陈望 实习生 刘馨阳 通讯员刘妍



《琼浆玉露》演出剧照。



《西湖公主》演出剧照。(图片均由省琼剧院提供)



《椰岛魂》演出剧照。

破局：体制改革催生琼剧“南繁”基地

2010年，海南国际旅游岛建设热潮涌动，琼剧艺术却陷入低谷，人才断层严重，改革求变刻不容缓。为了破解人才难题，当时琼剧院的有识之士，萌生了这样的想法：“国有院团体制上存在诸多不便，如果有一个团，能让琼剧院把那些‘半成品的苗子’放进去孵化，成熟一个我们就招进来一个，然后再招新的苗子去培育，或许能缓解人才紧缺问题。”

恰在此时，海口美德文琼剧演艺有限公司（以下简称“美德文”）创始人劳世贵的出现让事情出现了转机。

初创剧团时，劳世贵经历了一段艰难的探索时期，常常需要自掏腰包来维持剧团的正常运转。当时海南的民营琼剧团虽活跃却难成体系，常被资金短缺、人才流失、演出市场有限等问题掣肘。劳世贵深知，一个民营剧团要想在市场上立足不是易事，关键是要找到一个好的平台。于是他萌生出了“与省琼剧院建立战略合作伙伴关系”的想法。

彼时省琼剧院已形成由一、二团构成的事业单位演出体系，两个演出团均实行定编定岗管理，演职人员纳入事业编制序列。在此背景下，省琼剧院与美德文以“基因重组”模式挂牌成立海南省琼剧院三团，开创全国首个“国有院团+民营企业”深度绑定模式。

由省琼剧院和美德文签订合作协议，劳世贵担任海南省琼剧院三团团长。合作中，省琼剧院负责选派一名副科级干部或中级及以上业务骨干担任副团长，把控艺术方向与水平；美德文则承担人才培养、运营管理工作，并自负盈亏，双方优势互补，推动剧团不断前行。

这种“柔性人才使用机制”，使得海南省琼剧院三团化身“南繁”基地（“南繁”原指海南农业育种模式，此处喻指琼剧改革中“试验-推广”的创新路径），在戏曲界培育出独特的“杂交优势”：既保留国有院团的艺术纯度，又注入民营机制的生存野性。正如劳世贵所言：“我们不是要颠覆体制，而是在夹缝中培育新物种。”

裂变：三位一体的改革内核

海南省琼剧院三团成立初期就开始探索“编制外培养+择优入编”机制，试图破解戏曲人才培养周期长与编制有限的结构性矛盾。与此同时，院团还通过三级梯队培养体系建立“人才蓄水池”，配套动态考核机制（未达标者转入再培养）和企业化绩效考核，优化人才队伍。10余年来，海南省琼剧院三团向海南省琼剧院一团、二团输送了20余名演员，占比达40%，被称为“琼剧人才摇篮”。

琼剧丑角演员张昌义正是在这一机制下脱颖而出的。2006年入职后，张昌义应需转型丑行，经过海南省琼剧院三团的系统培养，张昌义凭借深厚的琼剧功底和独特的个人风格，在众多作品中表现出色，曾主演《海瑞》《洗夫人》《汉文皇后》《苏东坡在海南》等剧目。他后又独立执导《麒麟袍》，受到业界认可，逐步实现了从表演向编导的转型，成长为一名琼剧复合型人才。

此外，海南省琼剧院三团充分发挥“体制外试验田”作用，在保持国有院团艺术品质基础上，开启琼剧创新发展的“双向改革试验”。省琼剧院三团率先尝试数字化伴奏技术改革，在基层演出中采用预制伴奏替代传统乐队配置；构建“三团试验-院团推广”的创作生产模式，通过设立艺术创新风险基金，建立新剧目市场风险评估体系；省琼剧院三团创新性承担起“戏曲审美培育平台”职能，建立分级分类的演出体系：针对传统戏迷群体维持经典剧目演出，面向年轻观众开发实验性剧目。

国家一级导演、旅琼文艺家王东昌执导的大型红色现代琼剧《椰岛魂》，其创排过程充分体现海南省琼剧院三团创新机制优势：该剧首先在三团完成剧本研讨、舞台试验等环节，通过多场基层试演收集观众评价数据，根据反馈调整唱腔设计、舞美呈现等要素，最终形成既保持琼剧传统韵味又符合现代审美的精品剧目。

海南省琼剧院创作研究室主任、一级编剧陈焕指出：“海南省琼剧院三团通过构建艺术创新评估体系，在市场需求研判和人才能力评估方面发挥了双重作用。这种‘创作-演出-反馈’数据链，为院团艺术决策提供量化支撑，有效提升了剧目创排的科学性和人才遴选的精准度。”

合作的基础是“双赢”。海南省琼剧院三团的成立，为戏曲界打造了一个国有与民营“资源共享、优势互补”的共生生态模板。形成艺术创作“双循环”机制：国有院团提供品牌背书与艺术指导，民营机构发挥市场运营优势，实现传统戏曲传承发展“双轮驱动”。

突围：琼剧改革的未来图景

如今，海南省琼剧院三团已成为海南省首屈一指的民营剧团。10年间不仅社会效益得到了显著提升，经济效益也实现了飞速增长。

演出服务能力跨越式增长，年均演出场次由改革前的不足80场提升至2023年的250场，15年累计完成演出近3750场次（含非年度常规演出场次），服务观众逾3000万人次，实现文化服务效能倍增；主动承担公共文化服务职责，年均承接省级“戏曲进校园”“惠民演出”工程20余场次，在基层文化阵地建设中发挥主力军作用；创新履行社会责任，与省禁毒办建立长效合作机制，通过琼剧艺术形式开展禁毒宣传教育巡演，形成“艺术+普法”的特色宣传模式。

公开资料显示：2024年海南全省60余家民营琼剧团单场演出收入平均为2万元，年均营业额为250万元。而海南省琼剧院三团单场演出收入达3万元（旺季可达3.9万元），年均营业额突破750万元，分别超出行业平均水平50%和275%，市场竞争力持续领跑，成功破解传统戏曲剧团“叫好不叫座”的发展困境。

未来，海南省琼剧院三团将继续为琼剧发展培养更多优秀人才，同时也将不断探索琼剧现代化的更多可能。

省琼剧院三团将实施“出戏+出人”双轮驱动战略；建立剧目创排竞争机制，激发艺术生产力；探索跨剧种移植创新路径，建立“试点先行-评估转化”机制，优先在海南省琼剧院三团开展黄梅戏《女驸马》、越剧《梁祝》等经典剧目的琼剧化移植创排，组织专家委员会从文学本移植、音乐改编、程式转化三个维度进行可行性评估。探索戏曲现代化转型，推进艺术门类创新，计划开发儿童系列琼剧，该项目采用“课本剧+传统戏”融合形式，面向小学生群体，集中寒暑假演出。

海南省琼剧院三团用15年实践验证：传统戏曲的现代化转型，需要国有院团的“守正”与民营力量的“出奇”共同发力。当全国院团改革进入深水区，海南的琼剧“南繁”经验恰似一盏明灯，照亮着传统戏曲的当代复兴之路。