

# 一个县级剧团的“上扬曲线”

已有73年历史的安溪县高甲戏艺术保护传承中心,从“一穷二白”到年收入超300万元,斩获“五个一工程”奖,拍摄全球首部高甲戏电影,用鲜活实践为地方戏剧团“活下来”与“火起来”提供借鉴

近日,当代红色经典——安溪高甲戏《莫耶·延安颂》在延安首演火爆,并启动全国巡演,持续引发关注。其背后的操盘团队——安溪县高甲戏艺术保护传承中心(前身是安溪县高甲戏剧团,以下简称“中心”)有何过人之处?

年演出超200场;斩获“五个一工程”奖,累计获省级奖项22个、国家级奖项10个、国际奖1个;开创“副业养团”模式,年收入超300万元;在全省县级剧团中率先建成现代化戏曲中心;采用4K高清技术拍摄全球首部高甲戏电影……作为一个县级剧团,安溪县高甲戏艺术保护传承中心交出的答卷让人眼前一亮。

成立73年来一路扬弃,该中心坚持原创精品战略,创新人才培养体系,开拓跨界经营渠道,形成“以团办校、以校促团、以产业兴团”的模式,不仅“活下来”,更“火起来”,用鲜活实践画出一条县级剧团勇立时代潮头的“上扬曲线”。



20世纪80年代,剧团演职人员提着行李下乡演出。



1988年,高甲戏《凤冠梦》获福建省第十五届戏剧会演优秀演出奖。

1986年9月3日晚,新加坡工委会主席唐榕先生(左一)亲临机场迎接安溪县高甲戏剧团演员。



1995年曹禺戏剧文学奖颁奖大会,剧作家葛榕(左三)在领奖台上。



1996年,《玉珠串》获文化部第六届全国文华奖新剧目奖。

2002年,高甲戏《玉石碑》参加福建省第22届戏剧会演获剧目奖。



2018年,高甲戏《牵线地》参加第七届福建省艺术节·第27届戏剧会演获剧目奖一等奖。



2024年,高甲戏《冯媛与孟尝君》参加第九届福建省艺术节·第29届戏剧会演获优秀剧目奖。



记者手记

## 老剧团的现代生存哲学

当国内不少县级剧团在“保传承”与“求生存”间艰难平衡时,安溪县高甲戏艺术保护传承中心的实践提供了多维启示。

政策扶持要有“温度”与“力度”。安溪经验表明,单纯“输血”难以持久,必须构建“政策引导—平台搭建—市场激活”的完整链条。从编制改革到戏曲中心建设,政府始终扮演“战略合作伙伴”角色,既不越位干预艺术创作,又在关键节点给予资源支撑。

创新不是“颠覆”而是“转化”。《凤冠梦》的成功,本质是“旧瓶装新酒”——用传统戏曲形式讲述现代价值观;5G全息戏剧秀的价值,在于让年轻观众通过科技触点走近传统。安溪实践证明,传统戏曲的现代化不是否定过去,而是找到古今对话的“翻译器”。

经营思维要融入“生态构建”。从副业经营到文旅融合,中心始终在构建“戏曲+”生态:戏曲+教育培养人才,戏曲+旅游创造场景,戏曲+科技拓展边界,戏曲+侨务扩大影响……这种生态化经营,让中心从单一演出团体升级为文化产业综合体。

人才传承需打通“内循环”与“外循环”。“联办—独办—基地”的培养路径,既守住了高甲戏的本土根脉,又引入现代艺术教育体系;“送出去+请进来”的交流机制,让基层演员有机会接触行业前沿。这种“内外兼修”的人才战略,破解了县级剧团人才“引不进、留不住、长不大”的难题。

站在安溪戏曲中心的舞台上,安溪县高甲戏艺术保护传承中心主任谢志斌望着台下坐满的年轻观众,感慨万千:“曾经我们担心高甲戏会变成‘博物馆艺术’,现在看来,只要找准传统与现代的连接点,古老戏曲也能在新时代‘活’得很精彩。”

这个县级剧团的“逆袭”故事,或许正为无数县级传统文艺团体照亮一条前路——在坚守与创新的辩证中,在政策与市场的共振中,传统文化不仅能“活下来”,更能“火起来”。(庄建平 谢伟端 张沼卿)

## 管理智慧接力 从“一穷二白”到“文化地标”

近日,高甲戏《玉珠串》在安溪戏曲中心公演,台下观众掌声雷鸣。“以前在农村戏台演出,舞美效果全靠演员和观众‘脑补’,现在能实现灯光效果与镜头运动等特效,太震撼了!”戏剧发烧友、安溪县委内中学老师谢进感慨万千。据了解,作为中心最具标志性的建筑,安溪的“文化地标”,2024年10月落成的安溪戏曲中心,拥有总投资1.45亿元的现代化剧场,配备520座专业观演厅、数字化舞台系统及多功能排练厅,单是舞台工艺设备就耗资1800多万元。

要知道,1952年建团之初,安溪县高甲戏剧团可谓“一穷二白”:没有固定排练场所,演员靠“团带班”边学边演,经费仅能维持基本运转。若没有破局之刀,这个剧团恐怕难逃没落命运。改革开放后,安溪通过“政策组合拳”,打造了一把“破局利刃”。

其中,编制改革成为激活动能的关键一步。20世纪80年代,在安溪县相关部门的支持下,剧团从“县办集体”转为财政差额拨款单位,这种“保基本+激活力”的模式在当时意义非凡——基本工资由财政托底,确保艺术创作不受生存压力干扰;同时保留市场创收空间,倒逼剧团主动开拓演出市场。数据显示,改革后5年内,剧团商业演出场次增长三倍,演职人员收入提升近两倍。

安溪县真金白银的长线投入则为中心的发展筑牢根基。在安溪县文旅局党组书记、局长蔡雅娟看来,安溪在县级层面的战略规划颇具前瞻性。2013年起,安溪县将中心发展纳入文化产业战略,年均投入1000多万元,用于创作和人才培养,为中心长远发展提供了坚实支撑。

中心的发展,更离不开四任团长的治理智慧接力。首任团长薛世浩首创“一年集训制”,让学员心无旁骛打磨基本功,这批学员后来成为原创精品剧目的核心班底;第二任团长钟世山三顾茅庐,请来编剧诸葛榕,促成剧团首部原创大戏《凤冠梦》诞生;第三任团长林水德力排众议,建设宿舍楼,解决演职人员后顾之忧;第四任也就是现任主任谢志斌推动“团校合作”,与福建艺术学院、泉州艺术学校共建人才培养基地。这种“一任接着一任干”的接力,让中心的发展始终保持战略定力,从“一穷二白”“逆袭”,在现代化剧场里精彩绽放。

## 逐梦原创大戏 从“古装戏班”到“艺术先锋”

端午节假日期间,安溪金谷溪岸艺术空间再次火爆全网。安溪高甲小戏《公子游》的丑角演员在溪岸垒砌的石头上惊艳亮相,那诙谐幽默的神态、夸张逗趣的动作,瞬间就点燃了现场气氛,观众一片叫好。这种因地制宜将戏融入景观的沉浸式演出已是中心常态。

“一定要有自己的原创戏!”1985年,安溪县高甲戏剧团携首部原创大戏《凤冠梦》进京演出,引发轰动,成为剧团创新的起点。这部由诸葛榕创作的古装戏,巧妙融入闽南侨乡元素,剧中“送凤冠”一折通过程式化动作展现人物心理,被戏曲评论家称为“传统程式的现代转译典范”。此后30年,中心(剧团)始终保持年均1—2部新剧的创作节奏。以清朝名相李光地为原型的高甲戏《李光地》,将现代法治理念融入传统公案戏。革命题材高甲戏《莫耶·延安颂》,创造性地将传统戏曲与红色文化结合。中心戏剧创作与传播成果斐然。1995年创作的讽刺喜剧《玉珠串》晋京演出,揽获中宣部“五个一工程”奖、文化部第六届全国文华奖等多项大奖及“曹禺戏剧文学奖”等国家级荣誉;新编高甲戏《李光地》《莫耶·延安颂》《冯媛与孟尝君》连续三届获全省戏剧会演剧目一等奖;《凤冠梦》《玉珠串》等多个项目入选国家艺术基金资助;《凤冠梦》《玉珠串》入选中国戏曲音像工程。2024年7月,中心入选市级第七批非物质文化遗产代表性项目保护单位。

在坚持原创精品的同时,中心积极推动科技先导的舞台革命。2023年,全球首部高甲戏电影《玉珠串》全国公映,影片采用4K高清技术拍摄,运用电影手法打破戏曲舞台的时空限制,摘得中美电影节、“电影中国”戏曲电影大展等重要奖项。这部电影的幕后主创正是安溪高甲戏人。在虚拟现实(VR)、增强现实(AR)以及人工智能(AI)、5G技术大发展的时代背景下,中心在景区溪山铁韵广场茶王殿上,利用剧场空间现有建筑结构,通过运动捕捉技术与CG渲染技术采集动作,以5G全息虚拟光影秀的形式,演绎高甲戏《凤冠梦·送凤冠》《玉珠串·送珠》《公子游》精彩片段以及南音表演唱《千家罗裙管弦鸣》《直入花园》等节目。这一尝试大胆推动新兴科技在文化领域的实际应用与有机融合,让观众收获全新的感官体验。

## 推动生存变革 从“靠天吃饭”到“跨界造血”

初夏的夜晚,安溪溪山铁韵观音文化园里,观众围坐在古戏台下,一边烤茶一边观看高甲戏折子戏,中场还能参与“丑角表演体验”。这种“轻演艺+慢生活”的模式,复购率达45%。

蔡雅娟介绍,中心还抓住短视频风口,演员在茶园拍摄的“采茶戏歌”系列视频,单条最高播放量达2.3亿次,带动周边茶叶销售额增长120%。类似这样文旅融合的“流量密码”带来的经营变革,在中心多点开花。

经营上的“副业哲学”,是中心给予地方剧团另一颇具深意的启示。走进中心大院,沿街数十间商铺一字排开,茶叶店、戏曲文创店等业态一应俱全。很难想象,这个年租金收入近200万元的“黄金地段”,20多年前还是一片荒地。1998年,安溪县高甲戏剧团以每亩8万元的价格购得中国茶都旁15.4亩土地,开启“副业养团”模式:首期投资193万元建设排练场,二期举债350万元建设教学综合楼和宾馆,在资金最紧张时,剧团甚至抵押了所有演出设备。“当时很多人说我们‘不务正业’,但如果没有这些资产,剧团根本扛不住2000年左右的国内演出市场寒冬。”林水德回忆道。如今,这片土地上的固定资产估值已超8000万元,年租金收入占中心总收入比例过半,当年的“破釜沉舟”之举,成为剧团抵御市场风险的重要支撑。

泉州侨的优势,在中心转化为国际传播新路径。作为著名侨乡,安溪的海外侨胞超300万人,剧团敏锐抓住这一资源,将高甲戏打造成“文化侨使”。2016年,中心携传统折子戏赴马来西亚展演,引发当地华人强烈共鸣。2023年,中心到中国香港展演《送水饭》等剧目,让同胞感受传统艺术魅力。数据显示,海外观众中35岁以下群体占比从2018年的12%提升至2024年的41%,古老的高甲戏正通过侨乡纽带,在国际舞台上焕发出新的青春活力。

## 实施“名角工程” 从“青黄不接”到“名家辈出”

昨日,在中心排练厅,退休返聘的艺术总监王琼芬正指导青年演员练习“傀儡丑”步法:“手脚要像傀儡一样有弹性,眼神得跟着手移动。”这幕“传帮带”,每天都在上演。

从最初的剧团到2012年划转为中心,安溪高甲戏立体育人才培养体系逐步完善。1990年,剧团与安溪中华职业学校联合开办高甲戏专业,开启“团校合作”先河,为人才培养探索新路径。1992年,剧团率先与福建艺术学院(原福建艺术学校)、泉州艺术学校联合开办安溪艺术学校,培养高甲戏、音乐舞蹈、茶文化艺术、工艺美术等专业人才,实现从团带班到重点中专的跨越,办学内容与教学质量大幅提升。2011年,剧团获批设立“泉州市高甲戏传习所”,自此形成一套完备的人才培养体系。至今已培养出186名高甲戏专业人才,其中80人进入中心(剧团),占现有演职员的74%。基训老师刘光辉介绍:“在校学员既是‘科班生’又是‘准演员’,在校期间就参与多场演出实践。”理论学习与舞台实践紧密结合,让学生迅速成长。

中心进一步实施“名角工程”,打造名家孵化的“金字塔”。王琼芬正是从团带班学员一路成长为一级演员,其间

曾赴上海戏剧学院导演系进修,还先后拜入钟世山、吕忠文、刘秀华、苏燕玉等名师门下,博采众长,提升艺术造诣。优秀青年演员陈进伟被选派到上海戏剧学院学习导演,为中心艺术发展注入新活力。青年演员张晓仙、林怀锋勇挑重担,在新编高甲戏《冯媛与孟尝君》中分别饰演冯媛与孟尝君,凭借出色表现均获得福建省戏剧会演表演一等奖。目前,中心拥有高级职称演职员7人,市级非遗传承人3人,形成老中青少结合的人才梯队,各年龄段演员有序衔接,共同推动中心发展。

待遇留人则成为稳定人才队伍的“硬实力”。针对县级剧团薪酬偏低的痛点,中心探索出“基本工资+绩效奖金”模式,普通演职员工资达6000元/月,高于当地平均水平,为演员提供坚实物质保障。2020年新增的40个县聘编制,更为年轻演员提供职业上升通道。中心作曲陈汉卿说:“以前考县级剧团像‘鸡肋’,现在竞争比考公务员还激烈。”优厚待遇与良好发展前景,吸引了众多优秀人才投身安溪高甲戏事业,为中心持续发展注入源源不断的动力。

融媒体记者 庄建平 谢伟端 张沼卿

(本版图片均为安溪县高甲戏艺术保护传承中心提供)



1994年装修的多功能排练厅。



2000年兴建的综合教学楼(北面)。



安溪戏曲中心成为安溪的“文化地标”。