

浅谈日本宝塚歌剧团对我国演艺团体发展的启示

赖苑华

乐山师范学院音乐学院，四川乐山，614004；

摘要：日本宝塚歌剧团创立于1913年，历经百余年积淀逐步发展成熟，如今已与四季剧团、东宝公司、松竹公司并列为日本演剧界四强，蜚声国际，被誉为“东方百老汇”。宝塚歌剧团并非单纯的演出团体，其成功核心在于构建了全面系统的经营管理体制——不仅拥有严格的演出体制、独特的演员阵容，还建立了专属人才培养体系，配备独立演出剧场与专业服装道具工厂。本文从经营管理、艺术特色、人才培养等维度，剖析宝塚歌剧团的成功经验，为我国演艺团体的市场化转型与可持续发展提供参考与启示。

关键词：宝塚歌剧团；演艺团体；经营管理；人才培养；市场化转型

DOI：10.64216/3104-9702.25.06.047

日本宝塚歌剧团与四季剧团、东宝公司、松竹公司并称为日本演剧界四强，享有“东方百老汇”的美誉。自1913年创立以来，该团历经百余年发展日益成熟壮大。纵观其发展史，宝塚歌剧团的成功并非偶然，除具备严格的演出体制与独特的演员阵容外，更得益于建团之初便确立的人才培养理念——构建专属人才培养体系与严格管理制度。此外，独立的演出剧场、专业的服装道具工厂等完善的硬件配套，亦是其演出成功的重要保障。事实上，宝塚歌剧团宛如一个独立的“演艺王国”，在演员培养、剧本创作、道具制作、演出管理等环节形成了独立完整的成熟体系，其成功的核心根基正是这套全面的经营管理体制。

作为民营演艺团体，宝塚歌剧团既无政府政策倾斜，也无政府资金注入。相较于我国部分省市级演艺团体生存艰难的现状，宝塚在“先天资源不足”的条件下实现了市场化的成功运作，其经验对我国演艺团体的发展具有重要启示意义。“他山之石，可以攻玉”，日本宝塚歌剧团的成功实践，为我国演艺团体的改革创新提供了值得深入学习、借鉴与思考的范例。

1 日本宝塚歌剧团发展概况

宝塚歌剧团由日本企业家小林一三于1913年创办，至今已有百余年历史。其创办初衷源于商业布局需求——阪急铁道公司（阪急电铁株式会社）开通大阪梅田至宝塚的郊外有轨电车路线后，为吸引客流至终点站宝塚温泉，进而带动沿线房地产与旅游产业发展，小林一三计划通过打造娱乐设施聚集人气。1913年，他挑选16名未婚少女组建宝塚歌唱队，1914年在由温泉游泳池改建的乐园剧场（Paradise剧场）首次公演，剧团以所在地命名，凸显地方特色，这便是宝塚歌剧团的雏形^[1]。此后，小林一三创办私立宝塚音乐歌剧学校，组建宝塚少女歌剧团，形成“音乐学校与剧团一体化”的人才培

养模式。

历经一个世纪的发展，宝塚歌剧团已成长为规模庞大的知名演艺团体：现有团员700余人，宝塚音乐学校毕业生累计达4000余人；拥有宝塚大剧院、东京宝塚剧场两座2000座以上规模的专业剧院；下设专属交响乐团，并创办《歌剧》杂志。

剧团内部架构清晰，表演团队分为五个表演组与一个专科：“花”组以舞蹈表演为核心特色；“月”组侧重戏剧表演；“雪”组主打传统日本舞；“星”组以服饰精美炫目的演出著称；后期增设的“宙”组充满青春活力。专科独立于五个表演组之外，以“特别演出”为主要形式开展艺术实践。

2 宝塚歌剧团的成功经验及对我国的启示

宝塚歌剧团作为成功的商业表演团体，其发展成就得益于多维度因素的协同作用，以下从核心经验切入，探讨对我国演艺团体的启示。

2.1 塑造鲜明艺术特色，强化品牌标识

宝塚歌剧团最显著的艺术特色是“全女性演出阵容”——剧团无男性演员，所有男性角色均由女性扮演，称为“男役”；女性角色则称为“娘役”。这一特色自初创延续至今，最初以“爱好音乐的良家女子”为宣传噱头，核心目的是吸引观众、开拓市场。从艺术效果来看，这种表演形式极具独特性，正如邹慕晨在《宝塚歌舞剧与模糊的性别主张》中所述，全女性演出能够精准契合特定观众群体（尤其是女性观众）的心理需求，使女性观众的内心梦想通过舞台表演得以投射与实现，进而产生情感共鸣与心理满足感^[2]。

尽管全女性演出模式难以简单复制，但核心启示在于：演艺团体必须塑造鲜明的自身特色，形成独特品牌效应。我国地方戏曲的发展实践已充分印证这一点——越剧以经典剧目、女扮男装的反串表演及优美唱腔、精

致舞美为标识；黄梅戏凭借贴近民间小调的唱腔、极强的音乐性与通俗易懂的风格广受喜爱，加之戏剧改革带来的舞美革新，进一步巩固了其受众基础；京剧、豫剧等大剧种亦以鲜明的代表剧目与表演形式形成独特辨识度。可见，特色是演艺团体的生存根基，无论是代表剧目、音乐唱腔，还是表演形式，唯有形成差异化优势，才能在多媒体发达、竞争激烈的市场环境中站稳脚跟，避免因简单重复而被淘汰。

2.2 构建明星中心制，实现市场价值转化

宝塚歌剧团推行“以演员为中心”的明星体制，更具体地说是以“男役”为主导的主演明星制度。这一体制的形成具有双重逻辑：

从艺术实践来看，全女性演出模式对“男役”演员提出了极高要求。“男役”不仅需具备身高、肩宽等契合男性形象的外形条件，还需在表演技能上精准诠释男性气质，其培养难度远高于“娘役”演员，因此成为剧目创作与表演的核心。而“娘役”主演的选拔核心标准是与“男役”主演的适配性，在身高、容貌、形体、舞技等方面形成和谐搭配，以保障舞台呈现的美感。剧团内部等级划分严格，五个表演组均以“主演男役（男主角）—主演娘役（女主角）—助演男役—助演女役（男女配角）”为层级结构，确保舞台人物关系协调，提升观众观赏体验。

从社会文化来看，这一体制与日本男权社会背景密切相关。日本社会长期存在男女机会不平等、薪酬差异等现象，男尊女卑的传统观念在文化创作中有所体现——戏剧人物塑造往往以男性为核心，故事多围绕男性展开，部分西方经典剧目（如《伊丽莎白》《飘》）被宝塚改编后，主角也从女性转为男性，以契合社会文化心理。

这一明星体制的市场价值显著：一方面，“女扮男装”的猎奇性吸引了大量新观众，扩大了受众基数；另一方面，92%的女性观众群体能在“男役”塑造的完美男性形象中获得情感寄托——舞台上“男役”的精彩表演、辉煌形象与戏剧人生，既满足了女性观众对理想男性的想象，也使其在观剧中实现自身命运与情感的投射，进而形成对演员与剧团的高度认同。这种“剧团—观众—剧团”的良性循环，为票房稳定与持续发展提供了坚实保障。

我国演艺团体可从中借鉴的核心逻辑是：重视演员价值与市场需求的对接。当前我国音乐剧等领域虽涌现不少新作，但部分作品仍局限于“献礼工程”“地方名人形象塑造”的框架，市场化适配性不足。宝塚的经验表明，唯有立足观众需求，打造具有市场号召力的明星IP与作品IP，才能实现艺术价值与商业价值的统一。

2.3 建立完善人才培养机制，保障演出质量

宝塚歌剧团的核心竞争力之一是其“订单式”人才培养体系，培养标准严格、流程闭环，为剧团持续输送高质量人才。

宝塚音乐学校作为专属人才培养基地，实行严格的选拔与培养制度：每年面向15-18岁的初中毕业生与高中生招收40-50名学员，报名人数往往是录取人数的数百倍，真正实现“千里挑一”，确保生源质量。选拔过程包含面试（考察姿容仪态）与技能考试（考察演唱、舞蹈等专业能力），报考者通常需经过两年左右的前期自主训练才有可能通过考核。入学后，学员需接受每天八小时的高强度专业训练，课程涵盖演唱、舞蹈、表演等多个维度，同时需遵守严格的校纪校规，个人生活也被纳入规范管理。这种“专业+生活”的双重严格管理，使学员从观念到行为举止都深度契合宝塚的艺术理念与团队文化，毕业即可直接入职剧团，快速适应舞台工作。

此外，剧团建立了长效考核与晋升机制，避免人才流失与能力退化：学员毕业后除因未达要求被拒或自愿放弃外，均能加入宝塚歌剧团，成为“研究科生”，享受企业员工待遇。“研究科生”的等级由毕业成绩决定，此后每两年通过考核重新排序，需经过七年历练方可成为剧团签约演员；成绩不合格者将被淘汰，且退团后不得再入团或接受外部签约。这种“选拔—培养—考核—晋升”的闭环机制，确保了演员队伍的专业素质与演出质量的稳定性。

对比我国演艺团体，尽管近年来推行“去行政化”改革，推动公办团体转型为独立核算的事业单位，但部分团体仍存在体制转型滞后、人员依赖心理较强等问题：演员“一考定终身”，入职后业务考评流于形式，“等、靠、要”的传统心态未根本转变；部分省市级团体因长期依赖政府供养，演出市场萎缩，即便转型后仍需政府牵头协调国企注资，演出多依赖政府拨款创作、单位集体购票，市场化运作能力薄弱。宝塚的经验启示我们：演艺团体应建立市场化的人才培养与管理机制，通过严格选拔、系统培养、动态考核，激发演员的专业活力；同时主动对接市场，创作适应观众需求的作品，培育稳定受众群体，实现自主经营、可持续发展。

2.4 推动明星迭代更新，保持团体活力

宝塚歌剧团实行“演员自愿退团”原则，既体现了管理的人性化，也契合了20世纪初日本女性早婚的社会现实，更重要的是形成了快速的演员更新换代机制，为新人提供了崭露头角的机会。

培养一名成熟的主演难度极大：以“男役”主演为例，演员入职后通常需12-15年才能成长为主演，天海

祐希以“研七生”身份成为主演，已是成长速度最快的纪录保持者，而大空祐飞则直至“研十八”才晋升为主演。即便培养成本高昂，剧团仍规定“男役”主演在演出4-10场公演后需退团，为新人让位。这种新旧交替机制形成了良性循环：新主演的首演与老主演的退团公演均成为观众关注的热点，既避免了观众审美疲劳，又为剧团注入持续的新鲜元素。

我国演艺界目前存在“明星固化”现象：戏曲界成名老演员长期担纲主角，综艺节目、电影、音乐等领域也多由资深艺人占据主导地位，新人难以获得足够的发展空间。这种现象虽与资深艺人的实力及观众认可度相关，但长期来看不利于艺术创新——新人的特色与潜力无法凸显，容易导致表演风格固化、作品同质化，形成

“千人一面”“千人一声”的困境，阻碍艺术的突破与发展。宝塚的经验表明，合理的明星迭代机制是演艺团体保持长久活力的关键，我国演艺团体应建立更开放的人才成长通道，为新人提供展示平台，通过新旧交替激发艺术创新活力，培育市场新的增长点。

2.5 拓宽创作题材，契合观众审美需求

宝塚歌剧团的创作题材历经多次嬗变，从初创时期以移植日本传统艺能剧目、歌舞伎作品为主（仅更换表演形式与伴奏乐器，侧重新奇性与复制性），逐步转向多元化题材布局：20世纪以来大量引进西方戏剧，二战后又将本土热门漫画纳入改编范畴，传统剧目占比持续下降。以2009年为例，全年演出27部剧目，传统作品仅5部^[3]，新题材作品成为票房与口碑的核心支撑。

经典剧目《凡尔赛玫瑰》的成功的是题材创新的典范。该剧改编自日本同名少女漫画，1974年首演至今40余年常演不衰，成为宝塚上演场次最多、票房最高的剧目。其长盛不衰的核心在于“动态改编”：除更换主演外，剧团从不同人物视角推出番外篇与改编版本——1989年雪组演出《安德烈与奥斯卡篇》、星组演出《菲尔逊与玛丽篇》，1990年花组演出《菲尔逊篇》，1991年月组演出《奥斯卡篇》，2008年各组又推出正剧外传（如杰劳德篇、阿朗篇等）。这种持续的改编与创新，既实现了对经典的继承，又避免了简单重复，保持了剧目的长久活力。此外，宝塚还成功改编了《红与黑》《飘》《卡萨布兰卡》等西方经典小说，《卡门》《阿依达》等歌剧，以及《伊丽莎白》等戏剧，并结合日本社会文化心理进行本土化调整，进一步扩大了受众群体。

我国演艺团体目前存在“传统剧目占比过高、新题材供给不足”的问题，尤其在西方戏剧与话剧领域表现突出。客观上，经费短缺限制了新剧目的排练与创作；

主观上，部分团体缺乏市场化创作意识，新作品多为满足比赛、汇演需求，题材集中于弘扬地方特色、塑造地方名人、主旋律表达等，纯娱乐性、贴近大众生活的作品较少。这类作品往往依赖政府惠民演出、单位集体购票实现传播，市场吸引力有限。宝塚的经验表明，题材创新是演艺团体保持竞争力的关键——我国团体可借鉴其“引进+改编+原创”的思路，拓宽题材边界，既挖掘本土IP（如漫画、网络文学等）的改编潜力，也合理引进西方经典作品并进行本土化创新；同时争取企业资本支持，减少对政府资金的依赖，提升创作自由度与市场适配性。值得注意的是，我国已有万达集团等企业涉足演艺市场，但其作品多与旅游业绑定，艺术性稍显不足，未来需在商业性与艺术性的平衡上进一步探索。

3 结语

宝塚歌剧团以百余年发展史构建了独特的艺术体系与经营模式——兼收并蓄东西方舞台剧艺术，形成“全女性演出”等标志性特色；通过完善的人才培养体系、严格的管理制度与市场化的运营策略，实现了艺术价值与商业价值的双重成功，成为日本演剧界的标杆。

我国演艺团体正处于市场化转型的关键阶段，宝塚的成功经验具有重要借鉴意义：在艺术创作上，需塑造鲜明特色，强化品牌标识；在人才培养上，应建立闭环式培养与动态考核机制，保障人才质量；在市场运作上，需立足观众需求，打造明星IP与作品IP，形成良性循环；在发展活力上，应推动人才迭代，鼓励艺术创新；在题材布局上，需拓宽边界，实现传统与现代、本土与外来的融合。艺术市场的本质是市场，仅靠政府扶持难以实现可持续发展。我国演艺团体需以宝塚为参照，结合自身实际与国情，在体制改革、艺术创新、市场运营等方面不断探索，走出一条兼具中国特色与市场竞争力的发展道路。

参考文献

- [1] 李宁一. 日本唯一的女子歌舞团——宝塚歌舞团[J]. 广东艺术, 2002(10).
- [2] 邹慕晨. 宝塚歌舞剧与模糊的性别主张[J]. 海南师范大学学报(社会科学版), 2012(9).
- [3] 邹慕晨. 对宝塚歌剧团演出题材嬗变的思考[J]. 湖北师范学院学报(哲学社会科学版), 2013, 33(1).

本文系乐山师范学院校级课题，课题名称：艺术培训市场调研与行业分析，课题编号：WHX19387