

# 论新中国剧团体制改革

◆管尔东

**内容提要** :基于当下中央深入推进文化体制改革、加快文艺专业院团转企改制的要求,本文通过追溯我国国营戏剧院团的由来,梳理和比较新中国政府所推行的两次剧团体制改革,来分析当时文艺院团改制的各种类型、不同意图,以及它们彼此之间的关系,试图借此找到我国剧团运作的基本规律,适用于当下的改革方法,从而为今后戏剧艺术的发展提供帮助。

**关键词** 戏剧院团 体制改革 政策引导 行业规律

当下文化体制改革,尤其是专业文艺院团的转企改制,已成为各省市文化部门,以及各级专业文艺院所面临的重要任务。2010年7月23日,胡锦涛总书记针对这一问题发表重要讲话,更是预示着新一轮剧团体制改革即将全面展开。然而,通过对浙江全省30多家专业剧团的调研、走访,笔者发现对于为何要改制、怎样转企等问题,大多数人是无知的。他们往往视改制为洪水猛兽,一味排斥。其实,专业剧团现有的体制同样是新中国“改制”的产物,因而对当时剧团体制改革背景、意图及存在问题的分析,也就是解答上述问题最好的途径。

## 一、一次“改制”与国营剧团兴起

党中央对戏剧表演团体进行体制改革的意图早在新中国成立前就已形成。1949年3月七届二中全会召开,当时中央就已“明确了进城后改造旧平

剧改造旧班社、旧艺人的“双改方针”。1951年由政务院制定、周恩来签发的《关于戏曲改革工作的指示》(即《五五指示》)则进一步强调“各省市应以条件较好的旧有剧团、剧场为基础,在企业化的原则下,采取公营、公私合营或私营公助的方式,建立示范性的剧团、剧场,有计划地、经常地演出新剧目,改进剧场管理,作为推进当地戏曲改革工作的据点”。可见,剧团体制改革最初是新中国“戏改”运动的一部分,而建立国营专业剧团则主要是基于示范据点的目的:“国营剧团应在人民戏剧事业及戏曲改革中起示范作用”;“水平较高的国营剧团除了演到哪里辅导到哪里之外,还应该挑选一个民间职业剧团作为固定的辅导对象”。而所以需要辅导又是因为“人民戏曲是以民主精神与爱国精神教育广大人民的重要武器……但这种遗产中许多部分曾被封建统治者用作麻醉毒害人民的工具,因此必须分别好坏加以取舍,并在新的基础上加以改造、发展,才能符合国家与人民的利益”。因而,新中国成立初的剧团体制改革、建立国营剧团,事实上都是出于改戏的需要,是基于一种实践教化的现实目的。

正因为当时国营剧团是戏剧界的旗帜、榜样,代表着前进的方向,民营剧团向它靠拢、学习也就理所当然。尤其在社会主义改造的背景下,我国一度掀起了民营剧团国营化的浪潮:1956年“天津的进步评剧社……天津市越剧团等15个民间职业剧团,以及9个小型的曲艺组织,自1月22日起,全部成为国营剧团了”;同年1月“上海市文化局陈虞孙副局长宣布:文化局根据民间职业剧团从业人员自觉自愿、中共上海市委和上海市人民委员会的指示,决定批准前来申请的、已经领到上海市文化局民间职业剧团登记证的68个剧团为国营剧团”,当时剧团体制改革的大趋势由此可见一斑。

## 二、不彻底的二次“改制”

然而到1963年,文化部党组却向中央请示:“近几年来,戏曲剧团发展过快,与当前国家的经济情况不相适应,同时也增加了地方的财政开支。因此,我们准备在进一步对剧团进行调整精简以后,把专(市)、县和大城市区所属国营戏曲剧团(包括曲艺、杂技、木偶、皮影等表演团

体)一律改为合作性质的(集体经营的)剧团,由戏曲工作者集体经营管理,自负盈亏,国家不再给予经费补助”。如果说国营化是新中国第一次剧团体制改革的大方向,那么这里的改制显然是对先前政策的否定,所强调的是自负盈亏的企业化经营。

尽管撤销部分国营剧团的二次改制正式推行于1963年,但这种企业化的要求其实贯穿于第一次改制的始终:不仅《五五指示》强调企业化原则,而且1953年文化部也明确指出,“国营剧团应采取企业经营的方针,使其能逐步达到自给”。1955年12月,文化部艺术局再次强调,“随着国家社会主义建设的需要,各类国营剧团(包括杂技团、歌舞团等),于1956年将开始逐步实行企业化”。1956年2月,文化部艺术事业管理局还召开各省市剧团企业化座谈会,讨论国营剧团企业化的问题,当时提出要在两年内完成该任务。1957年,文化部又发布《关于严格控制将民间职业剧团转为国营和将业余剧团转为职业剧团的通知》。可见,国营剧团的企业化同样是当时中央一贯的要求、再三重申的政策。在某种程度上,新中国剧团的两次改制是交叉的,国营化与企业化这两种改造是同时并行的。

从20世纪50年代初最早一批国营剧团建立到1963年二次改制,这十余年间中央不断强调剧团的企业化改造,但实际的效果却十分有限:国营剧团不仅数量多,能自负盈亏、企业化经营的也寥寥无几。是什么导致了这种“干打雷,不见雨”的现象?其实,当时中央每次发出企业化号召几乎都伴有许多附带的条件。例如:1953年文化部倡导剧团企业化经营,但同时强调“国营剧团是人民戏剧事业的主要力量,应在剧目思想内容上、表演艺术上和剧团的经营管理上,力求改进和提高,使戏剧艺术更密切地配合国家建设,丰富人民的精神生活,培养人民的高尚道德品质……凡上演的剧目,不论是旧有的或新创作的,都需经过慎重的选择和审查,以保证演出的思想和艺术的质量”;1956年再提企业化时,中央又预先为某些“特例”找好托词:“某些单位,由于情况和任务不同,像大城市中名演员集中的剧团,国家又交给他们示范的任

务……它们在短期内都还不能达到自给自足，国家要给它们以支持”。当时这些特例事实上并不特殊，相反它们是国营剧团普遍的特点，所以这如同为企业化的推迟和懈怠提供了借口和条件，也就直接导致二次改制难以彻底。

### 三、国营剧团的特征与弊端

如前所述，新中国政府建立国营剧团主要是出于推进“戏改”、教化民众的目的，因此当时的国营剧团不管是运作机制，还是艺术生产都必须服从这一要求，这主要体现在以下几个方面：

首先，最早出现的国营剧团大多由部队文艺工团，或从属于戏曲研究机构的实验剧团改建而成。其前身就不以商业盈利为目的，与以往艺人组建的戏班有本质的区别。另外，当时在国营剧团的组建过程中，各地政府还往往借助行政手段，从各民间剧团抽调优秀的编导演人才，以此来体现国营的优越性、示范性。而这同样是对原先梨园市场的扰乱，不仅削弱了民营剧团的实力，政令的介入也打破了戏曲观演市场的公平、合理，因此从一开始国营剧团就不是符合市场运作规律的企业。

其次就艺术生产来看，国营剧团最初是推进“戏改”的据点，中央对它的要求是“力求改进和提高，使戏剧艺术更密切地配合国家建设，丰富人民的精神生活，培养人民的高尚道德品质”。可见，这些剧团剧目编演的目的主要不是争取市场、取悦观众，而是改造戏曲、配合建设、教育民众，所以这种艺术生产往往不计时间、花销，意在全力打造现实题材的精品。例如：当时中国京剧院“‘新闹天宫’、‘宋景诗’、‘猎虎记’、‘三座山’等等排演时间都在一年左右，服装、道具的费用都在一万元左右”结果“每年都有赤字，今年中央提出增产节约的号召，据说中国京剧院响应了号召后，计划向国家只要三十三万元的补贴，也就是计划今年只赔三十三万元”。这种运作模式显然不适用于企业，相反必须倚仗政府的财政支持，即所谓“演职员的薪金由国家负责开支，收支赔赚都有国家兜着”。

再次就演出来看，尽管当时文化部明文规定“国营戏曲剧团每年至少应有六个月在剧场公演”，但由于无需以演出盈利求生存，这些剧

团对营业演出并不重视。《戏剧报》曾载：“中国京剧院名演员叶盛兰、杜近芳、袁世海在一九五三年秋——九五四年春曾有长达半年左右的时间没有演出，原因不明，而李少春在近两年更是难得在舞台上一见”。而中国京剧院回复道：“我院几年来，分担的出国演出任务特别繁重……国内观众在相当长的时间内，看不到他们的演出，是可以理解的，我们很重视广大观众的艺术欣赏，但是面临着国家重要的出国任务，就不能不恳切地希望观众服从国家的更高利益了”。可见，当时国营剧团主要的服务对象已不是普通观众，而是国家，遵循的指挥棒也不再是市场利润，而是政府需要。各种公益性的演出任务同样极大地妨害了国营剧团的企业化。

既然国营剧团原本就是服务于政府的据点、范例，其组建手段、艺术生产、演出方式都与以盈利为目的的民间剧团距离较大，那么中央又为什么再三强调国营剧团的企业化呢？这主要基于国营剧团本身所具有的弊病：

1.巨大的经济包袱。国营剧团的运作主要靠政府财政扶持，1956年随着剧团的大批国营化，政府这方面的经济负担越来越重。1962年据文化部统计，“全国戏曲剧团共有2842个，其中，中央和省、市、自治区所属的剧团约二百个左右，都是国家经营，制度比较明确。其余两千多个剧团有的列入国家编制，有的没有列入国家编制；有的纳入地方财政开支，实行差额补贴；有的没有纳入地方财政开支，仍然自负盈亏；有的既未列入国家编制，也没有纳入地方财政开支。还有，有的名义上虽未改为国营，但是其中有一部分剧团的开支却又是由国家全部包下来的。以上各种剧团的财政开支很大，而各地因文化事业经费有限，很多是挪用了其它事业的经费来支付的”，因此“限制剧团发展的盲目性，减轻国家的财政开支”自然是二次改制的主要目的。

2.浪费严重、效率低下。由于倚仗政府扶持、自身旗帜性的地位，国营剧团不仅无需考虑盈利问题，还会聚了大量的艺术人才、行政干部，这既造成人力、物力的巨大浪费，也导致“文化行政部门对于剧团的日常业务管得过多过死，瞎指挥和‘平调’（包括调人与调经费）的情况相当普

遍,艺人中的‘干不干、二斤半’的依赖思想也十分严重”。例如:1957年中国京剧院就有“导演八人,美术工作者十人……文学组十四人”;“三个团只有170个演员,可是行政干部却有几百个,多出演员两倍”;“上海京剧院积压人才的情况十分严重……‘袁灵云进京剧院后,没有对观众正式演出,王熙春、金素雯、陈正薇等在家里闲得发慌。’言慧珠说,我身上都长毛了,我正发霉”。

3. 粗暴改革,破坏剧艺。因为国营剧团直接受政府管理,当时一些不通剧艺的干部每每违背艺术规律,硬性干预、指挥创作。例如:“有的地方硬性规定某些剧种必须全部上演表现现代生活的戏,如上海对沪剧的规定即是这样”;上海人民沪剧团“取消了原来无伴奏的长短过门清唱部份,还夹杂些江苏锡剧曲调,原来完整的沪剧曲调几乎一个都没有,伴奏也很难听”;“天津市评剧团的几位主要演员,现在是唱、做都一样,没有什么区别……为了‘符合人物的思想感情’不断创腔,随便哼哼几句认为符合要求就‘创’成腔了。评剧老味也就没了,演员的嗓子也毁了”。至于结合时政要求、贴合主旋律而创作的现象,当时在国营剧团更是比比皆是。其结果是“上演剧目越来越狭窄,上座率一直下降,而那种配合任务的结果是干脆没有人来看戏。总之,新剧目很难积累起来,传统的好剧目又都抛弃了,影响到表演艺术的进步,特别是年轻一代非常缺乏艺术上的锻炼”。

#### 四、两种改制的关系

新中国的两次剧团改制交叉并举,且都由中央直接发起,它们究竟是一种什么关系?一次改制是通过政府管理、经济扶持、政策引导来实现对剧团的整合与约束,借此达到改造戏曲、服务政治的目的。换言之,它是用经济包养、思想整肃和艺术试验来追求“政用”的核心意旨。国营剧团体制实际上是新中国政府基于自身取向的一种原创和臆造,本不是梨园界固有的,或逐渐发展形成的。其体现的是一种改造的要求,所要改的是以往伶界追名逐利、注重声色、思想落后等商业化的弊端。诸如“沾染上商业化、买办化的恶劣风气,把艺术变成商品,竞尚新奇,迎合小市民的落后趣味,将艺术引导到堕落的道路”一类

的批判在当时比比皆是。因此这也就决定了在这种体制下,艺术创作的目标不再是迎合观众、谋求利润,而是宣传时政、教化人民,国营剧团本不可能真正实现自给自足和企业化经营。

然而,为全国众多的国营剧团提供财政拨款,以实现其演职员的工资发放、艺术创作的正常进行,对于政府来说又是不小的包袱,尤其在上世纪60年代初这样一个经济相对萧条的时期,个中难度不言自明。此外,国营剧团存在的种种弊端也较大地干扰了整个戏剧观演市场,进而降低了戏剧票房,削弱了戏剧的教化作用,所以政府又必须强调企业化。这主要体现在以下几方面:一、民营剧团的演员羡慕旱涝保收的工资制度,尽力向国营靠拢。当时北京有个演员甚至公开提出“如果再不国营,我就想自杀了”;二、国营剧团经常从民间征调最优秀的演员、编导,这大大削弱了民营剧团的实力,硬性破坏了竞争的公平性;三、国营剧团既有充裕的资金保证,又汇聚了一流的编导演,其艺术生产倾向于精心打磨和大制作,因而它们进入戏曲观演市场同样会对民营剧团的正常演出造成影响。

另外,新中国政府建立国营剧院意在为“戏改”提供示范,但当时这种旗帜和范例实际上却对民间剧团起着不利的导向作用。这不仅体现在行政干部乱指挥,资金、人才浪费等方面,更在于它导致整个戏剧生态链的断裂。首先,国营剧院的剧目编演不再由市场操纵,主要取决于政府的政策导向。因为有财政资助,国营剧团不顾营生,时刻紧跟时政要求,积极遵循禁戏、净化舞台、以现代戏为纲、剧目大跃进等改革要求。而这对于要自谋生路的民营剧团而言却是致命的:一方面它们没有进行大规模改革的财力、人力,另一方面改革后老剧目不能演,“有些很有名的演员,只留下二三出保留剧目,其余全不演了”,新的剧目、表演又很难符合一般观众的欣赏需求。其次,因为剧目编演脱离市场,演员生存随之出现问题。当时我国的戏曲艺人许多已到了无法维持生计的境地,因而1956年“财政部拨出专款五百万元,分发各省市自治区使用……采取紧急措施,对于生活确实十分困难的艺人进行救济性的补助,保障他们能够维

持最低限度的生活”。再次,剧目和演员的衰亡又导致观众的退化和断层,戏剧市场萎缩。而一旦整个剧坛呈现萧条的局面,政府文艺改造的意图也就无从实现,所以当时严酷的现实又迫使中央遏制国营化的势头。

可见,一次改制是通过建立国营剧团、遏制商业化来满足政府文艺改造、教化民众的需求,二次改制则是通过企业化来维护戏剧生态、调整剧团运作机制。这二者实际上体现了截然相反的两重意图,构成了一对难以调和的矛盾,反映了新旧两种剧团体制的博弈。而在当时文艺为政治服务的大背景下,要实现两种取向的兼得、融合少有可能,这其实也就是新中国剧团体制改革摇摆不定、反反复复的根源所在。

#### 五、对当下的借鉴

当下我国经济迅猛发展,扶持专业文艺院团、资助艺术生产对于许多省市来说已不再是棘手的难题。以往行政干部胡乱指挥艺术改革的现象也日趋减少,然而既有剧团体制的弊端仍严重阻碍着我国文艺的发展。首先,人才、经费浪费的现象依然存在。2006-2009浙江歌舞剧院获政府财政拨款11690.6万元,新编的大型歌舞作品却只有5个。而不顾票房的“大制作”如今也成为专业剧团艺术生产的普遍现象,排演单个剧目的花费动辄几百万。2008年京剧《赤壁》更是耗资2千多万。且不论大制作能否适用于戏曲,该现象本身即反映了当下艺术生产与企业化经营的脱节;其次,各地政府对剧团的拨款金额也较悬殊。例如:义乌市婺剧团、兰溪市婺剧团同为浙江省的县级专业剧团,2006-2009前者获财政拨款2086万元,后者却只有426万元。悬殊的差距不仅导致各地艺术发展不均衡,也不利于良好戏剧生态的构建;再次,剧目创作和演出的效率低下。专业剧团现行的工资制度,不靠剧目编演求生存的现状严重挫伤演职人员的积极性,以至于许多剧团几年难出一个新戏,日常演出收入也寥寥无几。

由此可见,近年来中央不断重申文化体制改革的重要性,要求加快专业院团转企的步伐,这其实是对历史遗留问题的纠正,意在形成一种良性循环的剧团运作机制,从而活跃文艺观

演市场,促进舞台艺术的繁荣发展。应该说,这一决策体现了政府的良好愿望,也符合剧艺发展的规律。因为,国营剧团原本就是特定历史时期、特殊政治意图的产物,转企不仅恢复了自古以来戏剧表演团体自负盈亏、商业化运作的主流模式,也能改善吃大锅饭、人才浪费、商业演出少、剧目编演脱离市场等一系列症结。

然而,要推翻实行了半个多世纪的旧体制,让专业剧团由事业单位变为企业显然困难重重,这不仅要克服历史惯性、各方阻力,还需具备一定的前提、科学的方法。首先,转企不能流于名称的更换,而是运作机制、经营理念、服务对象彻底转变。而要实现企业化经营、自负盈亏,市场是其中关键的因素。换言之,只有在拥有众多观众、戏剧市场红火的前提下,剧团才有迅速摆脱政府拨款,自己养活自己的可能。如今就总体来看,看戏已不是民众主要的娱乐形式,许多地方剧种更是到了急需抢救的境地,所以在这种现状下,剧团转企应避免无区别的“一刀切”,而是要根据艺术形式的不同、地域民俗的差异,有选择、有步骤地推进。

针对戏曲市场萎缩、观众老龄化的问题,我们也不能听之任之,抱消极态度,因为这种现状并不是戏曲必然消亡的征兆,更多缘于长久以来的偏见、隔阂。为了给剧团转企创造条件,一方面要通过现代媒体、艺术教育等手段,为青少年提供更多接触戏曲、认识传统的途径,消除其盲目排斥的情绪,让他们从认识、接受,逐渐过渡到欣赏、喜爱;另一方面,也要转变戏曲是古董的观念,根据时代要求、审美变化,在继承传统的基础上不断革新戏曲的题材内容和表演技巧。但革新不等同于大制作,其不仅要以艺术的规律为准绳,更要兼顾市场的要求,为剧团的经营服务。

其次,恢复市场只是转企的前提,怎么让剧团真正面向观众、走向市场才是体制改革的关键。如前所述,国营剧院最初与“文艺为政治服务”的口号相联系,反映的是单一化、一体化的宣教取向,因而当下推进剧团体制改革,自然需要在政府的引导下,进一步纠正历史错误,从根本上改变专业文艺院团的定位,提升剧团经营、管理的自主性,纠正剧团“一心为奖”单一化的

价值标准,从而逐步实现艺术形式和内容的多样化,建立起多元化的艺术评判标准,真正做到为人民群众服务。

再次,精品打造、惠民服务、公益活动同样是当下专业剧团的主要任务,这在短期内不可能彻底改变,而它们大都不属于商业行为,也并非一般企业所能承担,在某种程度上甚至是与市场化经营相抵触的,因而当下剧团的转企改制也不能一味追求彻底、绝然。相反,既要拓展市场的范围,承认政府买单的市场份额,而且在创作高成本精品剧目、冲击国内外重大奖项等特定事务上,政府仍需给予剧团相应的经费保障。另外即便转企之后,在维护剧团、演员合法权益;保护创作版权;管理剧场建设、经营等方面,政府也需制定相应的政策法规,对剧团进行协调和管理,这样才能充分体现新体制的优越性,确保演艺市场合理有序、良性发展。

综上所述,国营化和企业化是绝然相反的两种改革方向,体现的是社会效益与盈利两种取向难以调和的矛盾,这是新中国剧团体制改革留给我们的历史经验和教训。当下,新一轮的文艺院团体制改革正在推进,尽管它会影响到部分单位和个人的既得利益,也存在各种症结、难题有待解决,但若从艺术的长远发展来看,这一改革既是对历史问题的纠正,也是推动我国文化大发展大繁荣的必需,因而它不仅需要各地文化部门、艺术院团积极响应、配合,也应成为学术界关注、探讨的重要课题。

#### 参考文献:

- [1]张俊瑞.忆中央有关负责同志对华北平剧院领导骨干的一次谈话 [A].延安平剧改革创业史料.北京:天津出版社,1989年. P.42
- [2][5]政务院关于戏曲改革工作的指示[N].人民日报,1951年5月7日.
- [3]湖南省文化局关于改民间职业剧团为国营剧团的指示[A].中国戏曲志 湖南卷.北京:文化艺术出版社,1990年. P.671
- [4]文化部关于今年在全国民间职业剧团开展整风运动的通知 [A].中国戏曲志 北京卷.北京:中国 ISBN 中心,1999年. P.1144
- [6]天津市戏曲剧团全部国营[N].戏剧报,1956年2期.

P.6

- [7]上海市69个剧团改为国营[N].戏剧报,1956年2期. P.6
- [8][20]文化部党组关于专(市)县所属国营戏曲剧团改为集体经营剧团向中央的请示报告 [A].中国戏曲志 北京卷.北京:中国 ISBN 中心,1999年. P.1503-1504
- [9][12][14][17]文化部关于整顿和加强全国剧团工作的指示[A].中国戏曲志 北京卷.北京:中国 ISBN 中心,1999年. P.1375
- [10]张冶.关于剧团实行企业化问题[N].戏剧报,1955年12期. P.8
- [11]文化部艺术局召开省市剧团企业化座谈会[N].戏剧报,1956年3期. P.34
- [13]文化部艺术局召开省市剧团企业化座谈会[N].戏剧报,1956年3期. P.34
- [15][16][21][29]张梦庚.国营剧团和民营剧团谁“优越” [N].戏剧报,1957年11期. P.7-8
- [18]金兆.为什么没戏看和看不到戏[N].戏剧报,1955年5期. P.53
- [19]中国京剧院的复信[N].戏剧报,1955年5期. P.53
- 文化部党组关于专(市)县所属国营戏曲剧团改为集体经营剧团向中央的请示报告[A].中国戏曲志 北京卷.北京:中国 ISBN 中心,1999年. P.1503-1504
- [22]中国京剧院有哪些矛盾[N].戏剧报,1957年10期. P.31
- [23]汪培.上海戏曲演员的意见[N].戏剧报,1957年12期. P.333
- [24][27]张庚.反对用教条主义的态度来“改革”戏曲 [A].张庚戏剧论文集(1949-1958).北京:中国社会科学出版社,1981年. P.246
- [28]陈应时.沪剧变成了“新歌剧” [N].戏剧报,1956年11期. P.10
- [26]阮文涛.天津戏剧界响起了春雷[N].戏剧报,1957年10期. P.49
- [28]周扬.改革和发展民族戏曲艺术[A].周扬文集(第二卷).北京:人民文学出版社,1985年. P.173
- [30]张真.关于扩大戏曲上演剧目[N].戏剧报,1956年8期. P.16
- [31]文化部关于对民间职业艺术表演团体和民间职业艺人进行救济和安排的指示 [A].中国戏曲志 北京卷.北京:中国 ISBN 中心出版,1999年. P.1417

(作者单位 浙江省文化艺术研究院)  
责任编辑 陶沙