

中国 戏剧

中国戏剧出版社

李旭东 杨志烈 杨 忠 主编

管 理 体 制 概 要

中国戏剧管理体制概要

李旭东 杨志烈 杨 忠 主编

中国戏剧管理体制概要

中国戏剧出版社出版

(北京东四八条52号)

新华书店北京发行所发行

北京彩虹印刷厂印刷

字数167,000 开本850×1168毫米 $\frac{1}{32}$ 印张7.375 插页2

1989年11月北京第1版 1989年11月北京第1次印刷

印数1—2,000册

ISBN7-104-00136-0/J·77 定价(压膜) 3.30元

开 卷 语

《中国戏剧管理体制概要》一书，是为了继承和发扬我国历代戏剧管理体制的优长和经验，为不断发展的戏剧艺术表演团体的体制改革提供一个历史的参照系而编写的。

我国的戏剧大厦，是经历了近千年的发展而建立起来的。一代有一代的戏剧艺术，一朝也有一朝的管理体制。因此，编著本书，首先是立足于当代意识，对不同时代的管理体制作出反思性研究；在着重记述我国历代戏剧管理体制的史实与形态的同时，分析和评判了不同时期的管理体制对促进我国戏剧艺术的发展曾产生过的利弊和得失；对我国当代的戏剧管理体制的发展前景和未来作了一些预测。本书的编写体例没有沿用一般的史论或概论的单一写法，而是采用史与论的综合体例，这仅仅是一种新的尝试。

我国现行戏剧管理体制的弊端，已严重阻碍了戏剧艺术的发展，广大戏剧工作者要求改革的愿望是十分迫切的。对于我国从古到今的戏剧管理体制作以纵向的系统的考察和研究，无疑是一种很有意义的工作。1983年李旭东同志发表了《戏班管理体制初探》一文，着重总结了京剧戏班管理体制的演变和得失，这篇文章受到有关刊物和专家的关注与推荐。在领导和同行们的鼓励下，他提出了这本书的选题和轮廓设想，得到了陕

西省文化厅和陕西省艺术研究所的支持。1986年由李旭东、杨志烈、杨忠等同志共同商定了全书的体例和结构。参加本书编著工作的，主要是陕西省艺术研究所和陕西戏曲研究界的一些同志，他们承担的编著任务是：

杨志烈：引言、第一章第一节、第三节、第四节、第五节、第八节；第二章第一节、第二节、第三节部分、第四节；第三章第一节、第四节。

李旭东：第一章第六节、第七节。

杨忠：第三章第二节。

刘士刚 曹秉玺：第三章第三节。

焦文彬 张静波：第一章第二节，第八节宋元机构部分。

邱星涌 泉：第二章第三节豫声剧院部分。

本书主编有李旭东、杨志烈、杨忠等三位同志。李旭东同志负责审阅了全稿，并参与修改了部分章节。杨忠同志审阅了全稿，参与了第一、二两章的编审工作和部分章节的修改工作。杨志烈同志担任主要组织和总纂，负责完成了全文的修审和定稿工作。

我国戏剧管理学的研究还处于初创时期，我们水平有限，贻误和不当之处，恳切地希望专家和读者予以指正。

编者

一九八六年十二月二十日

目 录

引 言	1
第一章 古代传统戏班之体制	9
第一节 概 述	9
第二节 宋元戏班之体制	19
第三节 明清昆、弋戏班之体制	33
第四节 明清北方梆子戏班之体制	43
第五节 明清南方船班之体制（粤剧）	55
第六节 北京京剧大班之体制	67
第七节 古代传统戏班体制的利弊概识	91
第八节 附说历代宫廷戏曲演出组织之体制	99
第二章 改良剧社之体制	124
第一节 概 述	124
第二节 全面改良剧社之体制	133
第三节 部分改良剧社之体制	150
第四节 改良体制的历史价值与局限	156
第三章 现代戏剧院、团之体制	167
第一节 概 述	167

第二节	延安及根据地戏剧院、团之体制	175
第三节	建国后戏剧院、团之体制	196
第四节	当代戏剧院、团体制的回顾与展望	214

引 言

戏剧管理体制，是关于国家政府部门与戏剧艺术生产单位（戏剧表演团体）的隶属关系，人事财务的权限划分，艺术生产与经营的职责，经济收入与分配的方式等方面的管理体系和制度的总称。既包括国家政府部门的行政管理，也包括艺术生产部门的业务管理，对于发展戏剧艺术的生产来说，两者虽是一种有机的管理体系，但也有着各自不同的作用和管理功能。

行政管理，是国家通过文化戏剧的行政主管机关，对戏剧艺术生产和经营部门实施的一种管理，是一种国家的管理形式。它与戏剧的业务管理不同，它是以国家政府的名义，在全国和全民范围内实施，是统治阶级意志的集中表现，是采用制订和颁发有关戏剧的政府法令、指示、规章和指令性计划等行政手段、法律手段和经济手段，对戏剧表演团体的生产和经营作宏观的控制与政策法规性的管理。业务管理，是戏剧表演团体对自身的艺术生产和经营所实施的一种管理，一般是以一个戏剧生产单位的名义，在本团范围内实施。它采用艺术手段和经济手段（即艺术规律和经济规律），通过建立管理组织，制订生产计划和有关的管理制度，对本团的艺术生产与经营作微观控制和业务性的管理。一般来说，行政管理，控制和制约着业务管理，业务管理是行政管理的具体体现，两者具有互相关联和互相制

约的关系。

中国的戏剧管理体制，有着极为悠久的历史，自宋元舞台戏出现以后，就已经存在着这种经营和管理的事实。历代的国家政府部门，都设有文化戏剧管理机构，制订颁发着不同时代的行政管理的法令和政策，形成了不同时代的行政管理。同时，在不同时代的行政管理的制约下，不同时代的戏剧表演团体（戏班、剧社、剧院、团），在实践中创造和建立了不同时代的戏剧艺术生产的管理组织、管理制度和经营方式，形成了不同时代的业务管理，并通过两者结合，构成了我国不同时代的戏剧管理体制。

不能片面的认为，戏剧管理体制，就是戏剧生产和经营部门的业务管理。国家政府部门的行政管理，对于戏剧艺术生产的一切管理，只有通过戏剧艺术的生产部门——戏剧表演团体的接受并实行以后才能发生效用，却也是一个事实。与此相对而言，戏剧表演团体的业务管理，则是管理戏剧艺术生产的实体机制，有着直接的主导功能。基于这一认识，戏剧表演团体的管理是戏剧艺术生产的枢纽和中心环节。无论是国家政府的行政管理，还是艺术表演团体的生产管理，都必须在这一环节上交汇应用得以具体体现，并最终通过戏剧生产部门的业务管理集中地表现出来。因此，人们在研究我国戏剧管理体制时，一般来说，应主要研究戏剧表演团体的管理。而且，也只有透过这个焦点，才能窥见我国戏剧管理体制的真实全貌。

因为戏剧艺术的生产发展，除了要受到艺术规律的制约外，更重要的，还要受到社会价值规律的制约和支配。戏剧艺术的产品，既是各个不同历史时代的精神产品，又是必须经过经济流通渠道进入社会的一种特殊商品。这种商品的生产、流通与交

换，是通过不同时代的戏剧艺术表演团体（戏班、剧社、剧团）的舞台演出而实现的。从某种意义上讲，戏剧艺术表演团体既是戏剧艺术产品生产的工厂，同时又是戏剧艺术产品销售的商店。因而戏剧艺术表演团体经营管理制度与方式的优劣、管理体制的先进还是落后，对于戏剧艺术的发展起着极为重要的作用。纵观我国戏剧艺术的全部历史，基于这种意义，也可以说，它是一部戏剧艺术演出团体进行艺术商品生产与交换的历史。

长期以来，我国的戏剧艺术所以能得到不断的发展，一个重要的因素，就是历代的戏剧班社遵循了这一艺术生产的价值规律，精心管理生产，苦心进行经营的结果。这既是一个戏剧艺术发展的内在规律，也是一个不以人的主观意志为转移的客观规律。据有关古籍记载，戏剧艺术产品早在宋元时期，就已作为戏班经营的商品，通过演出形式，进行商品的生产与交换。元代散曲作家杜仁杰在《庄家不识勾栏》的《耍孩儿》套曲中记载：“要了二百钱放过咱”。说明当时的勾栏演出，已是交纳戏钱才得入场观看的，它和今天剧场售票演出的形式是相似的。这个时期，戏剧艺术产品作为商品进行交换，还有另一种形式，就是观众先围在场子四周观看，等表演者演完某一节目后再收费，俗称“打零钱”。这种经营形式直至今天仍然被广场演出的杂耍所采用。明代的戏班营业也是如此。山西省洪洞县广胜寺水神庙，明万历四十八年（1621年）酬神演戏的一块碑文记载：“乡赛男女乐贰拾人，……羊一双，银三两。”可见当时民间戏班，即使为酬神演戏，也还是将戏剧艺术产品作为商品进行交换的，二十人的乐户家班演出杂剧一台，可以得酬银二两。这就是当时戏剧艺术产品进入流通渠道，进行商品交换的事实。至清代，我国传统戏剧艺术发展到了一个全盛

时期，戏班的经营管理也有了很大的发展。乾隆时期，各剧种与戏班之间出现了竞争角逐的盛况，当时京都京腔六大班，雄踞剧坛，久呈九门轮转之势。后因秦腔著名艺人魏长生进京献技，曾以《滚楼》一剧轰动京师，致观众日至千余，使京腔六大班大为减色。在扬州，江鹤亭演出时，戏价一剧曾高至千金。由于魏三的成功演出，各地靡然效之，遂使久踞舞台的雅部戏，为之衰落，以秦腔为代表的花部地方戏剧蓬勃兴起，并成为一代戏剧之雄。我国戏剧艺术总形势的这一巨大变化，除了艺术作品本身的诸多因素之外，一个重要因素是由于花部地方戏剧戏班组织者适应了艺术生产不断更新和观众欣赏趣味不断变化的规律，在艺术产品消费市场的变化中掌握了主动权。

至辛亥革命，因中国的资本主义得到了新的发展，经济基础的这一变革，又使当时封建性的戏剧营业方式逐渐变成了剧场售票演出的资本主义经营方式。商品交换的价值规律更加促进了当时戏剧艺术的发展。

建国以来，虽然我国的戏剧团体所有制，大都改为公有制，但依然普遍采用剧场售票营业的形式。近年来，随着我国进入四化建设的新时期，对内搞活，对外开放，大力发展商品经济新政策的实施，使戏剧艺术表演团体在保证艺术产品的社会效益的同时，亦十分重视它的经济效益，努力通过剧团的体制改革，积极利用艺术产品的价值规律来指导戏剧艺术的生产。

戏剧艺术产品，属于精神产品。它具有一般商品的属性，但又不同于一般商品的生产。艺术生产是一种精神劳动，有着显著的个体性和创造性的特点，它的劳动强度和体力消耗并不亚于一般商品生产的体力劳动，它除了具有一般物质产

品所具有的商品价值以外，更重要的是，它还具有满足人们精神生活需要的审美价值。一方面它要以商品的形式进行交换，实现其经济价值，以维持艺术生产人员的生活需要和扩大艺术再生产的投资；另一方面它还要满足不同时期人们的审美情趣和审美需求。这种商品价值和审美价值的统一，就构成了戏剧艺术产品的社会价值。在这两者之间，审美价值是主要的。人们花钱看戏，正是为了满足他们的审美需求，才乐于付出一定经济代价的。因此，戏剧艺术产品的经济价值，也首先是由它的审美价值所决定的。

六届人大会议《政府工作报告》提到“多数精神产品是以商品形式进行流通的。”戏剧艺术产品是这多数产品中的一种，所以，它的社会效益的获得也只有以商品形式流通以后才能用物化形式得以实现。这里票房价值既决定着戏剧作为商品形式的存在，同时也决定着演出团体商品经营的存在。表演团体是艺术商品生产者与销售者，观众是其商品的欣赏者和消费者。戏剧艺术商品被人接受，才能产生社会价值和经济价值，接受者越多，这种商品的价值也就越高。因此戏剧的票房价值的高低，一般来说反映着它的审美价值和社会效益的大小。换言之，在一定的条件下，票房价值的大小，是衡量戏剧艺术产品质量好坏的一个重要标志。因为人们不可能花钱去欣赏连他们自己都不喜欢的低劣艺术，在这里，买票比投票则更能显示出观众对艺术产品的真实态度。正是基于这一事实，戏剧艺术产品的社会效益最终还是要通过戏剧商品的经济效益来体现的。在通常情况下，二者是统一的。这就决定了戏剧表演团体必须是商品生产与经营的企业实体。因此，研究戏剧艺术表演团体的经营管理，归根到底，是要承认和研究戏剧艺术产品

所具有的双重价值规律及其在这种规律的制约下所采用的一定的管理制度及经营原则。这是戏剧管理学的灵魂，也是古今中外一切戏剧艺术表演团体的管理专家们手中必须掌握的一个杠杆。中国历史上的那些家班主人、戏班班主、剧社社长、剧团团长，正是以戏剧为经营手段，利用艺术商品的价值规律和经济杠杆作用，不断促进戏剧艺术从萌芽走向形成，从形成走向成熟与发展的。因而，在当代社会主义建设的新时期，也只有随着人们对戏剧艺术社会功能与经济效益观念的不断加强，充分利用戏剧艺术价值规律的杠杆作用，进一步促进戏剧艺术生产的发展，才能使其在价值规律的实际指导下，实现其欣赏、教育和娱乐的目的。

虽然，戏剧艺术产品的社会效益和经济效益（票房价值）也有暂时的、不统一的（矛盾的）一面。一些迎合观众落后的、低级趣味的产品，在某个时期可能招徕一部分观众。一些适合于较高文化层次的观众欣赏的艺术精品，也可能暂时不被一般文化层次较低的观众所接受，因而影响了票房的收入。但是，随着观众文化和欣赏水平的提高，以低级趣味招徕观众的劣品，终将被观众所抛弃，艺术精品也会逐渐被观众认识和接受，会长期流传而不衰，产生更大的社会价值。所以，从历史的总体与纵向考察，戏剧艺术产品的社会效益和经济效益还是统一的。

长期以来，戏剧艺术是我国人民群众娱乐的主要形式，它源远流长，有着深厚的艺术传统。随着戏剧艺术的产生、发展和演变，我国戏剧的经营管理，经过了一个由简单到复杂，由低级到高级的发展过程。在这个历史长河中，为了不断适应和促进戏剧艺术生产力的发展，管理经营形式也在不断进行递变

和更新，逐渐形成了不同时期的戏剧表演团体的经营管理制度。大致可以分为三种类型：一是宫廷和官府戏班，系古代宫廷与各地官府所承办的戏剧演出组织，主要为皇室贵族作供奉演出，以供享乐。二是民间业余戏班，是由人民群众自己组织的娱乐形式，包括历代的民间自乐班，坐唱滩子和近代的票友社等。这种班社的组织特点是：①从业人员大都是民间业余戏曲爱好者；②他们农忙时从事农耕，农闲或逢年过节时临时组班演出，往往是由一人承头，邀集一些爱好者组成；③纯属自乐性质。这种戏班为我国历代遍布城乡的一种数量最大的群众性的戏剧演出团体。三是社会职业团体，包括历代的民间职业班社，以及民主革命时期和建国以来的专业戏剧团体。在这三种形式中，前两种形式，一般来讲，不是将戏剧艺术产品作为商品形式投入社会市场，并以此作为谋生的主要手段，因而它的演出也很少受到艺术商品价值规律的支配。唯有第三种形式则主要是以艺术产品商品生产与交换的形式促进戏剧艺术发展的。因此，从戏剧经营管理的角度研究我国的戏剧管理，拟以此种管理经营形式为主要研究对象，作些分析和探讨，因为它代表了我国戏剧发展的主流，也体现了我国戏剧管理体制的基本特征。

我国戏剧自宋迄今，走过了千余年的漫长岁月，有三百多剧种，不仅戏剧班社繁多，管理形式也变化无穷。因此，我们在论述各个历史时期我国戏剧表演团体管理体制时，又不可能一一论析，详观其实，只能选择一些有代表性的剧种和演出团体作些概识。依据我国戏剧艺术以及表演团体发展、演变的历史事实，可分三个历史时期论述：一为古代传统戏班的管理体制，包括宋、元、明、清四个时代所产生、形成和不断演变的戏剧

班社（京剧大班虽说一直延续存在于解放以前，但它产生于清代，其管理经营形式多沿用传统的管理形制，仍属于古代时期）；二为近代戏剧团体的管理体制，这是古代传统戏班和改良剧社管理体制的杂陈时期，为了避免内容上的重复，这一时期主要论述辛亥革命前后（主要是民国时期）的改良剧社的管理体制；三为现代戏剧表演团体的管理体制，包括五四运动至建国以来的现行戏剧院（团）的管理体制。

我国的戏剧命名随着历史的发展亦有过一定的变化，从宋元到本世纪初期以前，融歌、舞、念、做于一体，以唱曲为主的具有中国民族特点与风格的完整体系的传统形式，历史上长期称为“戏曲”。本世纪初期以后，随着西方戏剧向东交流，话剧、歌剧、舞剧等戏剧形式登上了我国的戏剧舞台，使我国的戏剧从此跨入了一个多种形式的并存时期，然而，戏曲还是我国戏剧中的主要形式。但“戏曲”一名却难以概括我国戏剧的全部形式，这样一个新的名词——“戏剧”，便成了近世以来我国戏剧的总体名称。本书所论述的内容既有古代戏曲的管理体制，又有近世以来多种戏剧形式的管理体制，因而定名为《中国戏剧管理体制概要》。为了真实地反映我国戏剧表演团体的管理体制在不同时期的历史面貌，论述五四以前的管理体制仍用“戏曲”之名，五四以后的概用新名。

第一章 古代传统戏班之体制

第一节 概 述

古代传统戏班的管理体制，是我国宋元至明清时代形成并流行的，我国民族独有的舞台戏曲演出组织的管理形式。近世以来，为与后世新出体制相区别，概将这种表演团体用古代传统戏曲的管理体制之名称之。

宋元至明清，是我国传统戏曲产生、形成、发展与繁盛时代，历时八百余年。随着戏曲艺术的产生、发展，作为它的演出实体——戏曲班社及其管理的机构、制度和方式，也同时产生，并得到了不断进化和发展。就戏班的种类来讲，有宫廷供奉班、民间职业班和自乐班三种。从组织机构、演出管理形式来看，宋元宫廷供奉戏班沿袭了唐代皇廷演出团体的旧制，称作教坊，明时由于承应演出的发展，改教坊司为钟鼓司，清初仍袭明制，改称教坊司，康熙以后，随着演出的进一步扩大，又增设了南府，并始于准许在籍艺人入宫承应，至道光时，因机构缩减，组织始改名为升平署，唯有太监艺人从业，发展到咸丰以后，又有一定的扩大。民间职业戏班，宋元时多为一家一户组班演出，规模很小，演出也比较简陋。它们除在勾栏瓦舍营业演出外，以赶庙会（旧称赶场）之江湖形式演出为主，如山西洪洞县明应王殿元代戏曲壁画就有“太行散乐忠都秀在此作

场”的记载，所画的就是元曲戏班赶庙会演出的真实情形。职业戏班的命名，有以社命名者，如宋代专演杂剧的“绯绿社”，元代行院的“翠锦社”等。也有以所在地名、所演声腔和班主之名合而为一命名者，其中属于流动形式演出的，称作散乐或路歧（即对江湖形式演出的专称），如“东平散乐”等；属于固定形式演出的叫做行院，如“王金榜行院”、“大都王氏行院”等。明清民间职业戏班，不仅名称与宋元时代不同，就组织经营形式，演出团体数量，与宋元时戏班相比，也有了很大的发展和变化。戏班名称，有沿用以班命名的，如江南“可支班”、“吴郡班”等；有以部命名的，如南京“兴化部”、“华林部”等；中原各地多称戏班为乐户，如永乐初年，遣建文帝之孤忠遗老于晋南蒲州为贱民乐户，亦称山西乐户，仅河南各地所建乐户就无计其数，洪武二十四年辉县设有乐户五家，万历三十七年武陟县设有乐户十家。明代戏班的组织形式，大体有两种：一是私人家班，即当时一些巨商富户、豪门贵族或酷爱戏曲的文人，为享乐之用所蓄养的家班，供一家或一族使用。其演职人员多为家僮组成，他们除演戏外，亦供其它役使。这种戏班在明代末年的江南特别盛行，如明末朝臣阮大铖、申时行等家中都设有戏班。二是由多人合资或一人独资组成的专事营业的职业戏班。这类戏班，遍及全国各地，它们各自专驻一地，一待招演，今在甲地，明去乙地，南方将这种流动演出形式叫“沿村转疍”，北方叫“挑帘子”，云南称为“滚丸子”，同宋元散乐路歧一样，是以流浪江湖，行踪不定，四海为家的形式从业的。清代职业戏班组织，多承明制，但多以“班”、“部”命名，以乐户命名者极少。乾隆时北京的六大京腔戏班即以部命名，有“宣庆部”、“萃庆部”、“集庆部”、“双庆部”等京都以