

# 戏剧组织经营论

剧苑英华丛书

李小慧 著

中国戏剧出版社

XIJUZUZHIJINGYINGLUN

剧苑英华丛书

# 戏剧组织经营论

李小慧 著

中国戏剧出版社

剧苑英华丛书·戏剧组织经营论 李小慧 著

---

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲81号)

(邮政编码: 100086)

新华书店总店北京发行所 经销

人卫彩印厂 印刷

2500千字 850×1168毫米 1/32开本 120印张 20插页

2002年9月第1版

2002年9月第1次印刷

印数: 1-1 000册

---

ISBN 7-104-01535-3/J·650 全十册定价: 200.00元

## 序

戏剧并非自来即商品，正如人类社会并非自来即商品社会一样。但是，在商品社会里，戏剧却不可避免地被赋予了商品的属性，尽管这种属性外在于戏剧的本质。当前，中国社会正由计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，中国戏剧组织长期以来积累的种种弊病也随之浮出水面。

一方面，它带有计划经济的浓重痕迹。由于中国的政府文化管理部门已习惯于用计划经济的一整套观念、体系和方法来管理戏剧，既不愿撒手又不堪重负，戏剧院团在原有管理体制的惯性作用下，不得不听命于权力，以长官意志为转移，难以充分发挥自己的功效。

另一方面，面对市场经济的巨大冲击，戏剧院团不得不转变机制，开拓市场，谋求生路。但由于长年躺在政府的怀抱里，市场意识淡薄，经营能力弱小，一旦面对市场，即显得手足无措，进退两难。

因此，如何在新的社会经济条件下，进行戏剧组织的经营管理，是中国戏剧界亟待了解和熟悉的关键领域。尤其是中国已加入WTO，面对来势汹汹的强大的异质文化，如何保留自己的民族特色，在激烈的竞争中博得一席之地，已成为中国戏剧的当务之急。

面对实践界的种种困惑，著者多次进行实地考察，在获取第一手资料以及最新数据信息的基础上，运用组织理论作为研究的基本方法，从多个角度论述中国戏剧发展进程中的诸多弊端、解决办法和未来趋势。

按照组织理论的基本观点,组织是一定数量的成员为达成特定的活动目标,通过明确的行动规范、特定的权力结构以及技术设施建构起来的社会单元,包括政治组织、经济组织和文化组织等。我们把承载艺术创作、形态各异的戏剧团体统括为戏剧组织,它是动态演变过程与静态组合单元的统一体。一方面,它表现为在赋予一定物质生产资料、人力资源和信息资讯的前提下,戏剧生产者和经营者推动戏剧发展的过程;另一方面,它则表现为动态演变过程中戏剧生产者和经营者组合而形成的实体,成为一定的物质设施、沟通渠道、活动规范、固定成员等的聚合体。

各种社会力量之间的相互作用往往表现为以组织为中心的对外互动关系。戏剧组织在社会场中自成一个生命有机体,同时其繁衍生息离不开周围环境,包括社会文化环境、法律环境、政治环境和经济环境。通过与周边生态环境进行能量、物质与信息的交换,在动态平衡中形成戏剧组织的生态系统。中国戏剧要在新的社会经济环境下实现可持续发展,必须在充分考虑其生态环境的基础上,进行组织经营管理方面的探索和革新,本书据此分五章展开论述:

第一章讨论戏剧艺术的组织变迁,揭示了在市场力量和政治力量作用下戏剧组织嬗变过程,并指出应当结合中国现有国情,寻找适合戏剧团体生存和发展的组织创新模式。

第二章研究现代戏剧组织的运营系统,分别详细论述了戏剧生产管理子系统、市场营销子系统、资金管理子系统、人力资源子系统的组织功能,并介绍了国外最新的组织经营理念和经营方法。而中国的戏剧组织在经历从业到产业的转型过程中,借鉴和学习这些经营经验无疑是有益的。

艺术的健康发展需要法律的及时跟进。第三章结合中国现有艺术方面的法律法规政策,分析了法律环境对戏剧组织的影响和意义。在考察现有法规的基础上,根据艺术市场的发展规律,讨

论了中国戏剧艺术未来发展所需要的法律支持和规范。

政府是制度的建立者，同时又是制度创新的推动者。第四章从制度层面入手分析戏剧组织与政府行为的关系。随着艺术市场的形成，政府管理文化艺术事业的传统模式面临多方面挑战，旨在为文化艺术与政府行为的关系建立新型模式的文化事业改革已被提上议事日程。政府行为的限度在哪里？政府如何推进戏剧艺术的发展？这些将是本章所要探讨的问题。

第五章针对戏剧艺术生产和消费特点，以社会支援和产业化经营两方面为支点，着重借鉴国外的实践经验，并结合中国当前的实际情况，讨论中国戏剧组织经营的多层空间，尝试为戏剧艺术的未来发展提供一些可资参考的思路。

综上，本书以戏剧组织为核心，以对其多边生态环境的分析为逻辑主线，从社会学、经济学、管理学、政治学、法学等多个学科视角对戏剧组织的经营进行了跨学科研究，这也是笔者运用社会科学的方法论来考察和分析戏剧现象的一种新尝试。但既然是尝试，论述的片面和不足在所难免，诚望方家多加指正，著者也期待经过不断的研究和积累之后，进一步修正和完善本书初步提出的观点，为我国戏剧艺术的发展提供更为成熟、更有价值的理论参考。

李小慧

2002年夏于燕东园



# 目 录

## 序

### 第一章 戏剧组织的变迁模式

- 第一节 组织变迁模式的制度分析……………1
- 第二节 剧团制的困境……………14
- 第三节 剧场制的探索……………33
- 第四节 制作人制的挑战……………49

### 第二章 戏剧组织的运营系统

- 第一节 组织运营的系统观……………62
- 第二节 市场营销管理子系统……………68
- 第三节 资金管理子系统……………103
- 第四节 人力资源管理子系统……………114
- 第五节 国内外戏剧组织运营系统案例分析…129

### 第三章 戏剧经营的法律环境

- 第一节 艺术与法律·····141
- 第二节 戏剧演出的契约规范·····151
- 第三节 艺术创作的版权保护·····166
- 第四节 戏剧经营的税法支持·····198
- 第五节 自律：在法律的边界之外·····212

### 第四章 戏剧经营与政府行为

- 第一节 政府职能及其限度·····223
- 第二节 政府在艺术调控中的行政行为·····234
- 第三节 政府在艺术调控中的经济行为·····250
- 第四节 优化政府行为与制度创新·····260

### 第五章 戏剧经营的多层空间

- 第一节 戏剧生产与消费的特点·····270
- 第二节 艺术的支援环境(梅森纳)·····278
- 第三节 戏剧艺术产业化探讨·····317

- 主要参考文献·····358



# 第一章

## 戏剧组织的变迁模式

### 第一节 组织变迁模式的制度分析

戏剧组织是指在戏剧创作过程中,以一定产权为基础,艺术生产要素通过血缘、经济、政治关系结合形成的集合体,其中最主要的生产要素是戏剧创作者和艺术生产资料。组织本质上是一个运动的过程。因此,戏剧组织要不断地进行调整和创新,以适应内部条件与外部环境的不断变化。我们将把这种调整和创新过程称为戏剧组织的变迁。

制度是人们在寻求优化社会行为的组织结构时形成的与具体行为有关的规范体系。对组织变迁进行制度分析,能使我们从一个相对抽象的分析模型中找到更为一般的变迁规律,为戏剧院团实现制度创新提供深入的理论分析和有力的现实指导。在对组织变迁进行制度分析时,要把握制度分析涵盖的范围。制度分析涉及组织资产配置、交易成本、组织规模、组织价值观念确立和组织氛围的营造等多方面的问题。

同时,组织行为是要以一定的行为范式为基础的。这样的行为范式体现为一定的实体组织结构,而对实体组织的分析有助于我们进行定量的效率判断。另一方面,行为范式受既定的历

史文化传统、经济政治条件影响。例如，中国的很多国有艺术院团都是按统一的行政权力机构模式建构起来的，这在一定程度上掩盖了戏剧组织运行的实质。所以，在分析实体组织结构的同时，我们将引入制度分析方法，以便更为全面地解析戏剧组织变迁的主体、过程与模式。在此基础上，我们将试着对中国现有国有院团体体制改革和产业化问题做初步的探索。

## 一、戏剧组织变迁动因的制度分析

### （一）从交易成本看戏剧组织运作

作为规范的戏剧创作者和戏剧经营人的组织模式，戏剧组织是近代以来伴随着社会“闲暇”的增多而逐渐发展起来的，但其萌发和初具雏形却滥觞于历史长河的源头。远古时代，戏剧表演就时有发生，或是“娱神”或是“娱人”。世界上几种古老的戏剧样式，如古希腊戏剧、印度梵剧和中国戏曲等，都有自身寄寓的组织形态，此为最早的戏剧组织雏形。不过，那时的艺术表演者还是零散的个体或独立的家庭，相互之间多半靠血缘和宗教维持着一定的联系。戏剧组织的发展是以一定生产力水平产生的“闲暇”为动力的，“闲暇”造就的观剧消费市场促使戏剧组织专门化，由此产生专业的艺人和职业戏剧团体。

在社会科学的意义上，可用交易来概括戏剧组织活动的本质，它不仅包括经济意义上的交易行为，还包括组织内部人与人之间、组织系统与外界的交换和互动过程等诸多内容。例如，剧团租剧场进行排练演出是交易，这种交易需要用货币来支付租金、排练费、用餐费等开支；剧团内部行政指令的执行也是交易，这种交易付出的成本主要来自维持制定政令、监督执行的治理机构所耗费的人力、物力资源等费用。交易成本就是在一系列交易过程中因交易的不确定性以及为达成和维持交易的成果所需要的资源投入而形成的费用总和。

如上所述,戏剧组织的交易包括内部人之间的交易和组织与外部环境之间的交易两种,因此,其交易的不确定性也有内外两个主要来源,从而形成内部不确定性与外部不确定性。内部不确定性就是戏剧组织内部活动的不确定性:在组织内部的人际交易过程中,戏剧创作者接受组织的规范,由无限理性变为有限理性,而戏剧组织的资讯则在有限理性的局限下变得不完全,艺术组织的内部活动因此受到种种不可预期因素的影响,具有不确定性。具体地说,在组织内部的交易过程中,由于组织层级的存在,信息在组织层级之间传递的过程中会受到自然的或策略性的衰减或强化,形成信息失真。在这里,策略性的信息失真往往是有利于个人而不利于组织。例如,在激励不足情况下出现的“泡病假”行为,在监管不力情况下出现的“报假账”行为,等等,都是策略性的信息失真。

此外,社会学的研究表明,在一个正式组织内部,往往还存在着一些非正式组织(如组织成员相互结成的一些小团体小圈子等),这两种组织的结构不同一,造成内部治理结构耗损,熵值增加,从而也引发了组织内部交易的不确定性。一些剧团演员忙于外出拍电视剧,造成正常排练缺勤,使得剧目生产受到内部不确定性的阻碍,这是当前剧团普遍面临的问题。无疑,如果组织内部缺乏充分的沟通,这种内部不确定性将会更加严重。

同样可以想象的是,戏剧组织在与外部环境交易的过程中,将面临更多的不确定性因素。外界环境引起的不确定性,主要是戏剧本身在艺术上的特性造成的。具体而言,艺术的商业价值能否实现,取决于很多因素。鲁斯金(J. Ruskin)认为,“固有成本+享受能力=有效价值”。<sup>①</sup>享受能力是一种区别于简单消费者偏好而与观众的欣赏水平和教育程度相联系的评价指标,具有多元差异

---

① [日]山田浩之、池上惇编,文化经济学を学ぶ人のために,世界思想社出版1993年版。

性和非计量性特征。鲁斯金的公式说明,艺术有效价值的实现受观众享受能力的影响,而享受能力又是难于计量的。这样,信息与各种条件备选集的不完备,更加大了戏剧组织实现有效价值的不确定性。有的不确定性来自一些难以虑及的外部条件,如《美女与野兽》一剧上演前的市场分析忽略了季节对人们行为的影响,没有考虑到入秋以后人们会减少出行,从而影响了《美》剧的上座率。

由于存在以上种种基于艺术特性的不确定性,组织内外的交易就成了一种非标准的特殊交易行为,其所涉及的问题不仅包括票房、剧场、工资等有形物质的经济问题,也不仅涉及到导演和演员的灵感、创意等无形的艺术价值问题,还涉及到戏剧组织内部的组织结构、规范系统、激励机制以及人际关系等等制度因素。何况,艺术创作不能分解为诸多简单劳动环节,难以与社会一般生产劳动的熟练程度相比较,因而评价艺术创作的标准也难以像评价社会一般生产劳动的标准那样确定。总之,组织变迁过程所面临的不确定性因素更加繁多,造成的交易成本也更大。

## (二)从交易次数看组织规模扩张

作为艺术经营的组织实体,戏剧组织具有一定的技术特征,其中最主要的就是组织规模。组织规模的大小反映了其产业发展的阶段和生产力水平。戏剧组织确保一定规模的艺术创作人才、轮换剧目和专业设施、设备,才有参与艺术市场生存竞争的基础。

组织规模的大小是组织发展状态和程度的标志,并且往往体现为交易次数的多寡。在制度分析中,交易次数是一个重要指标,用来度量组织规模。当然,随着组织规模扩张和交易次数增加,所要耗费的交易成本也会增加。为此,戏剧组织必须不断地充实和增加自己的专用性资产(relationship-specific asset)和非专用性资产<sup>①</sup>,主要表现为具有创作能力的人员编制的不断扩大。于是,

<sup>①</sup> 专用性资产是新制度经济学家德姆塞茨(H. Demsetz)提出的概念,他

艺术组织的规模扩张往往就体现为一定量的组织资产的扩张。

但是,一定规模的专用性资产投入需要一定的市场规模才可以被收回并获得回报。在相对狭小的市场空间中,专用性资产投入回收将受到限制。因此,在有限市场的情况下,艺术组织若要赢得自身的市场空间,就得实现有限市场的“流动”。具体地说,戏剧组织一方面要通过剧目的不断上演,以便最大限度赢得一地观众的票房额;另一方面,要不断地巡回演出,创造一个流动的市场,以有限市场的不断累积,实现戏剧组织专用性资产投资的回收,并获得满意的回报。

此外,考虑到戏剧市场的有限性,组织规模的扩张不得不与市场规模相联系;即便交易次数的增加,也不仅是一个组织内部的经营策略问题,还涉及到外部消费市场的规模问题。因此,戏剧组织的规模要适度加以控制,以减少运营成本和市场风险。例如国有院团,在“统包统管”制度下,往往不联系市场的发展,都建成大而全、小而全的组织实体,从演员队、舞美队到汽车队、幼儿园一应俱全。非专用性资产挤占了专用性资产,造成经营成本负担巨大,而规模的增大并未表现为产出的相应增加,那么这种组织扩张实际上对戏剧艺术本身并没有太大的意义。

在上述讨论的基础上,我们提出有限市场的概念。我们的讨论很多是在有限市场与无限市场给予戏剧组织选择空间的问题上展开的。我们发现,对于戏剧组织的生存与发展来说,有限市场远比无限市场有利,这也许就应了一句俗语:没有压力就没有动力。例如,在中国历史上,一些“养乐”面对的是无市场的环境,亦即无限市场环境,从而产生了一系列弊端。

---

指出,随着生产分工和专业化的进一步深入,为了某一特定的交易而做出的持久投资,投资一旦形成,就很难转移到其它用途上去,从而形成专用性资产。

### (三) 有限市场制约下的组织变迁

影响组织变迁的因素很多,但艺术组织变迁的很大动力来源于艺术市场的发展,因为艺术生产不能脱离人们的艺术消费需求。戏剧组织的生存要求其艺术价值和经济价值的共同实现,尽管二者存在一定的冲突。“艺术消费既是艺术生产的目的,也是艺术生产再生产过程,是恢复和发展艺术生产必不可少的条件。……任何一种工艺样式的兴衰成败,取决于人民大众的艺术消费倾向、消费心理和消费结构。当艺术与人民的消费需求相吻合相一致时,她就发展就繁荣;当艺术固步自封、孤芳自赏或者走向官闹、取悦天颜、投入政治的名利场时,就要停滞委顿。”<sup>①</sup> 剧团制、剧场制和制作人制组织发展的历史,也是一部戏剧消费的发展史。

有限市场制约下戏剧组织的组织变迁,在现实中表现为一定的过程。从短期看,受市场供求波动影响,组织变迁表现为一些零散、偶遇性的组织变动。这些零散的变动,在市场规制的方向上不断叠加,一段时期后会凸现出来,形成整体性组织变迁。譬如,家庭草台班可能因为农闲的一段时间内演出集中、频繁,会偶尔雇佣几个艺人帮忙,忙过后又恢复了原有的家庭建制。但如果市场为草台班提供了一个规模足够大、延续时间足够长的戏剧消费需求,这种零散的组织变化就会慢慢固化下来,成为固定的结构设置——如专设的文武演员、场面等,而草台班的产权拥有者则逐渐脱离出来,成为戏班老板或总管。在这个意义上,组织结构实际上是组织变迁的沉淀、凝固。组织成员,特别是组织的领导者,应具备准确捕捉组织变迁表征的能力,适时促成适应需求发展的组织变迁,将变迁后的新型组织固化下来,并及时消除背离市场、阻碍组织发展的变迁。

<sup>①</sup> 庞彦强:“从艺术消费现状看戏剧市场”,《大舞台》,1997年第6期,第14~17页。

从剧团、剧场再到今天的制作人，戏剧组织的变迁与市场的发展环环相扣。人类社会已步入信息时代，知识经济初露端倪，一个全球化的大市场正在形成，现代戏剧艺术面临着一个瞬息万变、竞争激烈的环境。在这样一种大背景下，良好的戏剧经营日益成为戏剧组织生存和发展的决定性因素。而要有效地发挥这种经营职能，首先就需要有一个健全、合理的组织经营机构。适应市场需要，不断使戏剧组织经营趋于合理化、正规化，形成艺术生产、经营、创新的有机结合，建立良性循环、自我发展的组织模式，已成为当代艺术组织变迁的基本方向和要求。

## 二、戏剧组织的变迁模式

### (一) 变迁类型与模式界定

艾森斯塔特将社会和政治变迁划分为三种类型：(1)适应性变迁，这种变迁以不突破既有制度和逻辑为前提，通过制度内部的调整以产生一系列具体的变化；(2)总体性变迁，从整体上挑战现存制度框架、基本象征和合法性基础，改变整体规范、象征和价值取向；(3)边际性变迁，处于前两种变迁类型之间，属于体制外变迁，动摇不了基本的规范。<sup>①</sup>

本书所考察的戏剧组织不同于现代的音乐制作组织，后者是在现代科技创新条件下出现的艺术组织总体性变迁的一个结果。反之，戏剧艺术的基础性技术时至今日已大体稳定，这就决定了戏剧组织的变迁大多是制度内部的适应性变迁和边际性变迁，以内部的组织结构调整为变迁的主要内容。这种组织结构调整具有一定的路径依赖性质。为便于研究，我们剔除一些相关性不大的因素，将结构调整、功能增减的组织变迁解构成几个基本维度上的向量，并把这几个向量称作戏剧组织的变迁模式。

① 参见〔以〕S. E. 艾森斯塔特：《帝国的政治体系》，格伦科，自由出版社1961年版。



通过对基本变迁模式的把握,我们可以在类似环境条件生成后,采取相应变迁模式作为依赖路径,超越相对被动的适应性变迁,及时进行目的明确、行为主动的制度创新。中国的文化艺术管理体制改革首先应是一场全面的组织变迁,特别是在目前国内环境急速变化,变迁条件已经具备,而戏剧院团改革又举步维艰的情况下,对组织变迁模式的把握,将有助于我们寻找到符合中国戏剧院团实际的改革路径,进而遵循这条路径实现中国戏剧艺术的可持续发展。

## (二) 变迁过程与变迁模式形成

一般说来,戏剧艺术具有多重分工、数次完成的艺术特性,不可能由一个人孤立完成。这样,在戏剧作品进入市场交换、面对观众以前,戏剧的一度创作和二度创作以及技术工作者之间的合作生产必然要依托于一定的组织形式。

诚然,戏剧艺术也根源于现实生活,但戏剧艺术生产却具有不可重复性和即时性的特点。艺术产品的价值来源于其独创性,赝品对真品的模仿可能惟妙惟肖,但却不具有真品的价值。戏剧艺术更是如此。对于每一次演出来说,表演者的状态、舞台技术设备的状况、观众的情绪、气候条件都会不尽相同。今天惦记着加薪、分房的演员,与他/她全心投入的昨天相比,演出的效果往往也不一样。因此,戏剧艺术生产过程具有不可重复性。

不可重复的艺术生产自然又具备了即时性的特征。正如美国戏剧理论家布罗凯特所说的,戏剧是“每晚逝去,而于第二天复活”的艺术<sup>①</sup>,舞台演出一旦面对观众,则此时此地的舞台效果必然准确地定格在此时此地的时空坐标上,而不可再现,即便出了纰漏,也不可即时修补。例如,在热烈的戏剧高潮时,灯光、烟火出问题将使演出大打折扣,甚至引发版权、演出权等合同的

<sup>①</sup> [美]布罗凯特著,胡耀恒译:《世界戏剧艺术欣赏——世界戏剧史》,中国戏剧出版社,北京,1987年,第3页。

争议，而这些都是无法弥补或复原的。

基于戏剧艺术生产的这些特点，戏剧组织的功能结构和治理结构有着不同于一般组织的意义和价值背景。从过程完成角度看，为保证高质量地完成一次演出，戏剧组织需要有完备的功能机构，以避免即时性带来的额外成本。而从例外原则和适应市场变化的需要出发，戏剧组织还要设立一定的治理机构，以减少功能机构之间的交易(协商)成本。例如，一个剧团需要演员队、舞美队、剧务、导演、票房等功能机构，以保障演出过程的完成，而这些功能机构往往是平等协作、横向排列的。针对这种情况，为了组织内部的协调和实现一定的组织目标，需要设立层级制的团长、队长、主任等治理机构，其职能是处理演出和排练中的例外事件、针对市场信息迅速决策、保证组织良性运转，这种治理机构往往因强调管理效率而纵向排列。

横向功能机构和纵向治理机构都是重要的，而且应该看到，戏剧组织的生成是一个由小到大的连续过程，不可能一步建构成逻辑上的理想结构。在理论上，组织会根据不同时期的发展需要，或者着重发展其纵向治理机构，或者着重发展其横向职能机构。当然，着重点的选择是受当时的内外环境影响的，并与社会价值取向背景有着密切的联系。

但是，考虑到戏剧作品的质量和排演的效率是戏剧院团生存和发展的关键，所以，相对而言，要更多地强调其横向的专业化分工，以保证艺术产品质量；要尽可能地简化其纵向层级治理机构，以提高决策的即时性和有效性，为各个功能机构创造充分的发展空间。据此，我们可以按艺术生产自身的固有特点而从逻辑上推导出一种理想的纵伸小于延展的扁平型组织结构，并且认为这种组织结构适用于戏剧组织。

通过上述组织变迁过程解构和逻辑推导，我们认为，可以把变迁模式分成三种，即层级扩张变迁模式、伞状扩散变迁模式和项目集成变迁模式。第一种模式注重纵向治理机构的发展，第二