

# 藝林枝語

辽阳市首届文化节理论研讨会论文集专辑



YILIN ZHUYU  
1988

## 刊首寄语

在庆祝辽阳解放四十周年和欢度首届文化节的日子，里，《艺林枝语》与大家见面了。这是辽阳市戏剧艺术研究所主办的一本不定期出版的综合刊物。凡戏剧作品、文化艺术方面的史志研究、理论探讨、工作札记等皆可在此争得一席之地。我们将尽量创造条件扩大这块园地的利用面积，热望有志于文艺事业的专家、同行、各界人士给以支持、扶植。

这一期奉献给大家的几篇文章，是为了赶在首届文化节理论研讨会上与大家交流的。由于艺术研究所的工作重点开始由创作转向理论研究，文章作者们也大都刚刚从形象思维进入逻辑思维，大部分文章仓促成篇，浅薄之处在所难免。《易经》有言：“中心惑者其词枝”。我们之所以定刊名为《艺林枝语》，也即是深知自己在文艺创作与理论研讨方面都还大惑未解。免强发说，亦不过“枝词”而已。热盼专家及同行们和各界有识之士传道授业解惑，以期此刊能够不断得以提高，从而对文艺事业的发展做出些须贡献。

编者

一九八八年九月

# 目 录

---

## · 艺术管理学 ·

关于政府管理艺术表演团体的实践与思考 孙世哲 (1)

浅谈艺术表演团体的目标管理 王增光 (5)

---

## · 文化市场与观众 ·

文化市场初探 赵明礼 (12)

二人转观众心理管窥 吴 婴 (20)

---

## · 创作研究 ·

戏剧创作的另一种困扰 王 维 (24)

---

## · 戏曲展望 ·

在改革大潮中的戏曲现状浅析 赵 营 (27)

既不会昌盛,也不会消亡 么 波 (30)

戏曲不景气的根本原因 柴青山 (35)

戏曲前景浅谈 金 亦 (40)

劝君且慢奏哀乐 李泽亮 (47)

在危机中京剧必然走向消亡 李大尉 (49)

---

# 关于政府管理艺术

## 表演团体的实践与思考

孙 世 哲

长期以来，我国绝大多数的艺术表演团体实行的是由国家统包统管的体制。从中央到地方，各级政府文化行政部门百分之七、八十的精力都用到了剧团上，因此虽然名曰：“文化局（厅）”，实际上称之为：“艺术局（厅）”更为贴切。由于政府文化部门干预过多，管理方法又不甚得当，分配上实行的是平均主义，人员进出渠道不畅，从而极大地束缚了艺术生产力的发展。上面疲于奔命，下边怨声载道。正如邓小平同志所说：“我们的各级领导机关，都管了很多不该管、管不好、管不了的事”（《党和国家领导制度的改革》）。

实践告诉我们，政府文化部门必须转变职能，简政还权，宏观指导，间接管理，逐步建立起与经济、政治体制改革相适应的文化新体制。

### 一、

这个“统包统管”的体制的形成是有历史渊源的。首先，要追溯到革命战争年代形成的文工团的“供给制”的传统。其次，五十年代初，随着对城市工商业的社会主义改造我们将原有的一些戏曲团体也进行了体制改造，收编为国营剧团。三十多年来已经形成了一种观念：“个体不如集体，集体不如国营”；“民办不如官办，地方办不如国家办”。只有国家办的全民所

有制的艺术表演团体才是艺术事业发展的最后归宿。第三，我们还受到苏联组建“国家大剧院”模式的影响。这一切，我们虽然有所觉察，并早在五十年代，周恩来总理就主张过艺术表演团体大多数应该是集体所有制，少数是国营的。可是随着一次次政治运动的开展，一阵阵“斗资”、“批修”的呐喊，这种“统包统管”的体制却日益得到强化与巩固。从五十年代到八十年代，我们事实上走了一个圆圈儿，现在又回到了原来的起点，可是包袱却背上了，而且日益沉重。这个沉重的包袱现在压得我们各级政府文化部门喘气都费劲，又怎么能迈开前进的脚步！

当然这种体制的形成，也有过它的历史作用。例如：对于加强党与政府对文艺工作的领导及管理，对于提高艺术从业人员的社会、政治地位，减少生活上的后顾之忧等等，是有积极意义的。

但是，谁也不能否认，这种管理体制随着时代的发展，却越来越暴露出它的弊端。

过去，相当长的时期，我们文艺工作的指导思想是“文艺从属于政治”，“文艺为政治服务”。在这一思想指导下，艺术表演团体就只能是宣传党的方针、政策的一个“工具”，是打击敌人、教育人民的一种战斗“武器”。为此，只能由国家

来包办，只算政治账，不算经济账。任何一点商品化倾向，追求艺术上的独立自主，都会被指责为偏离社会主义方向，摆脱党的领导，搞“资产阶级自由化”。

“文革”十年，所谓“样板戏学习班”，“毛泽东思想宣传队”，更把这一观念发展到登峰造极、无以复加的程度。由于我们无视艺术表演团体独立的社会主义艺术生产经营实体的地位，漠视艺术生产的经营管理，造成了许多剧团“大演大赔，小演小赔，不演不赔”。

诚然，文化艺术生产的确具有服务性的特点，它虽不从属于政治，却必须坚持正确的政治方向，不能不考虑人民的利益，国家的利益，党的利益。为人民服务、为社会主义服务是不容置疑的。但是，“工具”论，“武器”说，又显然是片面的。在现时条件下，我们必须正视一个事实，那就是文化艺术产品在多数情况下是以商品形式出现的。也就是说，艺术产品同其它产品一样，只有进入市场，通过交换才能送到读者、观众、顾客的手上，从而显示它的价值，发挥它的作用，并同时取得经济效益，维持再生产。简言之，文化艺术产品是一种具有它自己的崇高目的和价值的以商品形式进入流通领域的特殊商品。

既然艺术产品是商品，那么承担艺术生产责任的艺术表演团体就应该是“责”、

“权”、“利”相统一的独立的经营实体。它面对着复杂多变的文化市场，有权依法自主地进行业务活动和经营活动，有条件也有可能自觉地去完善内部的经营机制和竞争机制，以增强自我更新和自我发展能力。政府文化主管部门的主要职能是在加强调查研究的基础上，合理地运用经济的、法律的、行政的、舆论的多种管理手段，从宏观上对艺术表演团体的业务活

动和经营活动进行指导、规划、协调、服务和监督。即所谓的“四大手段”、“五大职能”。

我们知道，艺术生产有它自己的行业特点，那就是不能象物资生产部门那样可以生产固定模式的定型产品，而总是受社会需要、观众兴趣、自身水平等方面的制约，随着时代、地域、观众群的变化而不断地发生变化。这种行业的生产特点决定了它独特的经营方式：方便灵活、自由竞争、适当流动……其组织形式则大可小、可分可合。而这种经营方式与组织形式，又造成了艺术从业人员的选择性、流动性与竞争性。可是，这些合乎艺术发展规律的管理经验却从五十年代起陆续给废弃了，而代之以国家的统包统管。剧团成了机关、团体一样的相当于某某级的事业单位，而演员则是端起了铁饭碗，有固定工资收入的国家干部。后顾之忧是没有了，发展艺术生产的压力与动力也没有了，结果造成团多不出戏，人多不干活，国家拿出许多经费却看不到艺术事业的繁荣景象。

我们的国家还处在社会主义初级阶段，发展经济是当务之急，短时期内国家不可能拿出更多的钱来发展文化艺术事业。也就是说文化事业的发展，必须调动社会上各方面的积极性，不仅要国家办，还要发动集体办、个人办，应该建立一种多体制、多渠道、多层次的开放式结构：全民、集体、个体剧团并存，大、中、小剧团并存，高、中、低档并存，专业与业余剧团并存，不同剧种并存，不同风格、不同流派的艺术表演团体并存。可是三十多年来，我们却从多样性走向了大一统，一切由国家统包、政府独揽，一贯奉行的又是“福利文化”、“政治文化”、“宣传文化”，致使许多艺术表演团体已经走入

困境。这是一个深刻的历史教训。现在实行“双轨制”，即对少数有代表性、实验性或示范性等需要国家扶持的艺术表演团体由政府主办，其余大多数艺术表演团体由社会主办，这就是把文化工作转到“以经济建设为中心”的正确轨道上来。可以预言，这个“转轨”必然带来文化事业的大发展。

## 二、

政府从直接办文化转向管文化，并逐步实现由直接管理文化企事业单位到以间接管理为主，这是对政府文化管理体制的一项重大改革。

实现间接管理，要求我们对艺术表演团体从原来的微观管理为主转向宏观管理为主，即：由党政不分、政艺不分，对艺术生产、艺术经营活动事无巨细，一律直接干预控制、统包统管，转到在加强调查研究的基础上，主要从事制定政策，对事业进行指导、规划、协调、服务与监督。同时，要缩小政府办团的比例，发展多种所有制形式和经营方式，对现有国营文艺团体可以实行经营权与所有权分离，采取集体经营、个体经营的方式，或者搞多种形式的承包责任制，也可以转让到企业、社会来办，少数有条件的还可以自主经营，自负盈亏。个别实在办不下去的，甚至可以宣告解体。

实践告诉我们，实现间接管理、宏观控制，对于政府主办的艺术表演团体，关键是配备好领导班子，特别是主要领导干部，对其实行目标管理和团长负责制，签定聘任合同，规定艺术生产、经费自给、人才培养等任期目标。所需经费，实行年度财务包干。一定让他们有职有权，自主地进行业务活动和经营活动。

实行间接管理，还要求我们从现在靠直接的单一行政管理手段逐步转变为包括

必要的行政干预、计划管理在内的，合理地运用经济的、法律的、行政的、舆论的多种管理手段，多种管理形式，形成具有综合管理效应的新的管理体制。

加强文化立法，实现文化管理法制化，“百事遵一法，一法断百事”，不仅增加了文化艺术管理工作的规范性、权威性、强制性和相对稳定性，还有利于抵制不正当的行政干预和“长官意志”的影响。过去，我们习惯于用行政渠道自上而下地颁发文件、召集会议解决工作中的问题，这当然是必要的，今后也还要运用。但随着整个社会逐步走向“法治”，仅靠垂直的行政手段已经适应不了形势发展的需要。例如，随着文化市场的开放，文化工作出现了跨地区、跨部门、跨行业、跨体制的横向发展趋势，特别是在文化管理部门与文化实体、文化实体与文化从业者之间的错综复杂的权益关系面前，行政手段的确有它的局限性。

运用经济手段强化文化管理，其实就是如何发挥和运用社会主义的物质利益原则，如何让社会经济生活中的利益机制在文化建设和管理中发挥作用。换句话说，对艺术表演团体的管理，不仅要按艺术规律办事，也要按经济规律办事，而且努力将两者有机地结合起来。对政府主办的艺术表演团体其具体做法有：

- 1、定编、定岗，实行岗位责任制，建立健全各项规章制度，完善内部的经营机制和竞争机制；

- 2、改变文化艺术事业经费的配给方式，把用来养人的“人头费”，变成发展艺术事业的投资；

- 3、广开财源，开展多种经营以文补文，多业助文，努力提高自给能力；

- 4、对艺术表演从业人员实行聘任合同工资，除固定工资外，按演出中贡献大

小发放浮动工资,有条件的团体还可以实行岗位工资制度;

5、艺术表演从业人员高峰时期的劳动报酬要高于低峰时期的报酬,优秀的艺术表演从业人员的劳动报酬要高于一般艺术表演人员的劳动报酬;

6、对少数作出特殊贡献的艺术表演人员,可给予物质上和精神上的重奖,等等。

必须指出,任何单一的管理手段都有其局限性。法律手段,经济手段对强化文化管理,起着关键性作用,但它又离不开行政的、舆论的管理手段的互相配合、互为补充,只有这样,才能形成具有综合管理效应的新的文化管理体制。

### 三、

国家文化部副部长高占祥同志说:

“政府文化部门对艺术团体的间接管理往往是借助于市场机制的作用来实现的。不开拓文化市场,不充分发挥市场机制的调节功能,那政府对文化事业实行间接管理为主就失去了载体和依托”(《略谈政府文化部门的职能转变》,见1988年7月1日《文汇报》)这是十分正确的。

上文谈到,在现阶段,我国多数精神产品是以商品形式进行流通的。这就是说,一个艺术表演团体是否坚持了社会主义的文艺方向,保持了社会主义文艺性质?所生产的艺术产品的质量怎样?社会效益、经济效益如何?都只能接受文化市场的检验并通过文化市场反映出来。为此,文化行政管理部门必须关注市场,要通过培育和完善文化市场,为艺术表演团体和艺术表演人员提供一个良好的竞争环境;也要通过搞活、管好文化市场,给文化艺术事业的不断的发展带来新的生机与活力。过去,很长时间,我们只注重文化艺术的生产,忽略文化艺术的流通,没有

注意发挥文化市场的中介作用,这说明我们在履行文化管理职能上,存在着很大的片面性。

一九八五年,中央办公厅、国务院办公厅转发了文化部《关于艺术表演团体的改革意见》(中办发〔1985〕20号)以后,随着对艺术表演团体体制改革的尝试,我们对建立文化市场体系也作了一些探索:

1、开放演出市场。凡经过工商部门核准注册,并持有营业性演出许可证的艺术表演团体和艺术表演从业人员,不受经营体制、演出形式限制,均可在我地区城乡依法按章进行各种营业性演出活动;

2、充分发挥演出公司的作用,形成以市、县(区)影剧院、厂矿俱乐部为主体的演出经营体系,搞活各种经营性演出活动;

3、加强剧场经营管理,实行目标管理和经理负责制,一些演出场所还试行了承包或租赁等经营责任制;

4、通过业务指导,提供市场信息,安排演出线路,积极扶持个人、集体及企事业单位组建艺术表演团体,活跃城乡文化市场;

5、开放演出劳务市场,以演出公司为经纪人,穿线搭桥,为艺术表演人员的合理流动和重新组合创造有利条件;

6、开办音像事业,扩大艺术表演人员的艺术活动范围,形成新的艺术生产力。

转变政府文化部门的职能,对艺术表演团体由办到管,实行宏观控制、间接管理,这是文化管理体制改革中的一个重大变革,十年来改革、开放的经验告诉我们:那些植根于旧体制中的僵化、陈腐的观念,是阻碍我们前进的重要心理障碍。要转变政府职能,变革文化管理体制,必须

# 浅谈艺术表演团体的目标管理

王增光

目前,有着诸多弊端的现行艺术团体管理体制,已经成为众矢之的,论者众口一词,莫不强调其改革的必要性和迫切性。随着文艺管理体制改革的深入和发展,艺术表演团体将逐渐成为社会文化实体。这种体制上的深刻变革,必将带来组织机构内的一系列新的变化,也必将要求组织管理者采用不同以往的崭新的行政措施以适应其发展。由此,艺术表演团体的领导方式与管理方式的变革,将是势之必然。探索新的管理体制下解放艺术生产力的新的管理方式,应该成为艺术管理学研究的重要课题。

在异彩纷呈的现代领导方式、管理方式的理论中,目标管理特殊受到人们的青睐。目标管理,也叫“标的管理”、“成果管理”,是美国学者杜拉克提出来的。七十年代以后,得到世界范围的广泛重视。它是一种全新的管理方式,也是一种全新的管理概念和管理哲学。它的本质内容,是要求组织机构内的各部门和所有人员都要把一定时期内应当完成的主要工作任务转化为目标,并且必须遵循既定目标进行工作;各级负责人围绕管辖范围内的目标进行管理;最后通过每个部门和个人目标的实现,完成组织机构的总体目标。

从更新观念入手。我们在观念上需要改变什么,树立什么,高占祥同志在上边提到的那篇文章中做了十分准确的概括,我转引在下边做为本文的结束语:

“我们要改变那种认为领导就是管人、管财、管物的旧观念,树立政府文化部门的主要职责是宏观指导、间接管理的新

显然,这种管理方式注重强调部门与个人自我控制的重要性,利于发挥整个群体的责任心和积极性,它不但适用于物质产品生产部门,也基本适用于精神产品生产部门。本文仅就艺术表演团体如何实施目标管理谈谈个人浅见,以就教于大家。

## 一、管理方式上的经验、教训

在近四十年的艺术团体管理实践中,管理体制上的曲折道路带来了管理方式上的畸型运转。以占全国专业剧团绝大多数的戏曲剧团为例,如果说其管理体制在文革前尚有某些活力的话,其间的管理方式也自觉不自觉地具有促进个体积极性发挥的因素,而在文革后“大一统”的管理体制下,则完全陷入一种危机管理与压迫管理相结合的管理方式之中去了。一方面,剧院团领导自己和演职人员们都捧上铁饭碗,被封为“文艺战士”而不愁“吏禄”,他们无须操心费神,自然缺乏长远目标,也不可能对工作有什么预见性,只是哪个环节出现危机才去哪个环节进行管理,所谓头痛医头,脚痛医脚。这种危机管理方式年深日久,必然积重难返,使团体成为老大难单位;而另一方面,由于强调文艺的工具作用,以阶级斗争观点看待

观念;改变那种以开会、搞活动多少衡量工作成绩的旧标准,树立以完善政策、宏观指导之成效作为衡量工作优劣的新标准;改变那种事必躬亲越俎代庖旧的工作方式,实行分级管理、各司其事的新的管理方式。”

一切，管理者时时负有监视演职人员的使命，演职人员也负有互相监视的责任，这种压迫式管理方式使剧院团陷入人人自危，纵横关系紧张的局面之中，旷日持久，也会产生极大的离心力，而使艺术生产名存实亡。这种压迫式管理与上述危机式管理相结合，便是文革后的一个较长时期剧院团管理方式的真实状况。

近年来，压迫式管理方式虽然居于次要地位，但是大多数团体仍没能从危机式管理中解脱出来。老实说，由于体制弊端的限制，也无法从那种落后的管理方式中解脱出来。某些领导者在最近一二年也倡导了先进的目标管理的方式，这无疑是个进步。但是由于诸多关系尚未理顺，以及理论研究的滞后，基本上没有了解目标管理的实质和作用，制订目标既不科学，实施目标也缺乏程序性，使目标管理一词与工作计划等同。这就达不到应有的目的。严格地说，真正意义上的目标管理，只有在剧院团真正成为独立的社会文化实体，拥有相当的自主权，可以自由决定本团体的发展方向的时候才能实施。然而，我们却也不能等待到那一天才开始实践这种管理方法。在目前体制改革逐渐深入，人的精神面貌随之逐步改观的条件下，领导与管理方式逐步变革，以适应需要，同样是整个文艺事业改革过程中必不可少的步骤。

## 二、目标的确定

目标管理的方式，要求一个组织机构要先确定一个具有统帅全局的战略性的目标，然后再分级设立与此相适应的各层次目标。战略目标称为总体目标，然后是高层目标，中层目标，基层目标，直至个人目标。各目标上下联系，纵横相关，组成一个完整的目标网络。各级组织者，负责本层次目标的实现，从而保证全局总体目标

的完成。这就是目标管理的简单轮廓。

对于一个剧院团，一旦确定采用目标管理，那么如何科学地确定目标就是极为重要的问题。这是因为，目标不但是领导机制的活动依据，也是艺术生产的行为导向，更是本团体所追求的最佳效益的体现。因此，在确定目标——尤其是确定一个较长时期的总体目标时，是必须进行认真研究，广博论证，深思熟虑而后才能取得较为准确的结果的。这一点后面还要谈到。那么对于目标的确定，有无原则可依呢？起码在总体目标设计中应包含以下内容：

1、指导本院团具有独特的艺术风格，以便在艺术市场上立于不败之地；

2、激励全体演职员充分发挥积极性和创造性，以挖掘人的最大潜力；

3、促进本院团的艺术生产活动达到最佳效果，以利于自身发展；

4、增强团体内部的向心力，团结向上，以提高集体声誉与知名度。

一个好的总体目标，起码应包含以上的内容。但这四条并非是平分秋色，我们可以发现第一条内容是相当主要的。一个团体一定要有自己独特的艺术风格，要有迥异于人的自己的特色和追求。有了这一条，演职员的积极性创造性得以发挥，人的潜力才能被挖掘，当然团体的最佳效益也就易于实现，自然就会提高知名度与声誉了。在此，我想以大庆市话剧团为例说明这一点。这个团，历史很短，又没有更多的名家，但是他们上演的剧目从《黑色的玫瑰》到《黑色的石头》，不但两度进京，而且受到观众和专家的一致赞誉，甚至被称为话剧战线的“大庆”。他们能在短短几年内出人出戏，成绩卓著，实在是得益于本团执着地艺术追求。那些看似平凡，但却细腻微妙而又独具特色的内

容，那种朴实无华的似乎是“老传统”式的表现手法，恰恰闪现出现实主义戏剧的久远魅力，浸透着浓郁的粗犷的北国风味。正是这种“特殊风味”的追求，使这个年轻的剧团得以茁壮成长。辽宁省的铁岭市，有个民间艺术团，近年来成绩斐然。是什么使这个小市专唱地方戏、二人转的小剧团不但红遍北京，多次摘取艺术桂冠，而且每到一地演出，往往红得山崩地裂呢？用他们自己的话说，就是自己要找准自己的位置。铁岭有深厚的民间艺术的基础，适于发展具有地方特色的艺术样式，他们于是确定了专攻地方戏艺术这一战略目标，多年持续努力，终于获得了成功。与此相反，有些剧团长期没有这种总体目标的设计，缺乏战略眼光，不是在勉强维持局面，就是搞一些望梅止渴的虚空的措施，到头来总是难于在艺术上有所建树。所以，任何一个艺术表演团体，在确定其总体目标的时候，都不能不把艺术特色的追求放在主要的位置上，给以认真考虑和安排。

也许有人会说，目前对于大部分戏剧表演团体来讲，占第一位的恐怕是个生存问题，而非艺术上的提高问题。况且，艺术质量与票房价值有时并不成正比。这又如何是好？其实，要生存，也即是要在艺术市场上站住脚，要站住脚，就得有卖得出去的戏。我们只要在确定管理目标的时候研究一下“戏”也就是了。确定那种社会效益与经济效益相统一的本团的拿手好戏为管理目标，辅之以多种经营等措施，正是一些走红团体的一般做法。如果说前一种目标可称为发展目标的话，这一种目标可称为生存目标，一个是战略性的，一个是战术性的。生存是为了发展，发展则为了更好地生存，二者是相辅相成的。一个剧目完全可以使一个剧团从困境中走向

坦途。沈阳市话剧团的《搭错车》一鸣惊人，社会效益不错，经济效益尤为可观，这已是尽人皆知的了；上海青年话剧团自去年九月演出《相逢不是在梦中》以来，立即占领了艺术市场，一扫上海话剧舞台的沉闷空气，在广大观众中引起十分强烈的反响，三个月演出77场，观众8万人次，收入一万八千元，创该团最高纪录。以后又到广州、深圳、佛山等地巡回演出，历久不衰，越演越红火。这种成为剧团救命王牌的剧目，随便可以举出好多。

也许，对于有些艺术表演团体连这种救命剧目也搞不出。搞戏总得要预先花些钱，连工资都开不出，哪有钱排戏？排不了戏，又如何确定管理目标？对于这种情况，笔者以为，越是如此，越要确定一个十分科学的管理目标，这叫做以科学求生存。不过，这个目标既不应确定为上述发展型目标，也不宜确定为生存型目标，倒是先要确定一个急救型目标。比方说，坚决地裁减冗员；果断地开展多种经营；不懈地寻求与企业联姻；积极地从事艺术市场中任何微不足道的经营活动；广泛地开展以公共关系学为指导的观众联谊工作等等，等等。如果这种急救型目标确定得准确，团体会在不太长的时间里稳住阵脚。只要赢得了喘息的机会，再确定一个准确的生存目标，以后徐图发展，不也是大有可望的吗！当然，这三种目标并非彼此孤立。将文艺团体目前的管理目标机械地分为这三种类型，也并不十分准确，仅仅为了阐述方便而已。我们完全可以发展型目标为战略式的主体目标，然后在次一级目标上设置生存型和急救型目标，排戏与多种经营一齐上，最终还要落实到提高作品质量，打出自己的风格特色。这是一种比较理想的综合治理的方法，它要求组织者

要有魄力，有统筹全局的能力，当然也要有相应的人力资源做为保证。至于哪种目标更适合于谁，只有实践者有权做出回答。

我们必须清楚，无论上述哪种目标，要把它制定得十分准确，适合自己单位的需要，这是一件非常不易办到的事，它往往使各院团管理者和决策人大伤脑筋。怎么办？只要我们结合艺术生产的特殊性进行一下分析，就会觉得下述方法也许可行：

首先，依靠群众是定不可移的。这不是老调重弹，我们对这一条不能做狭隘的、偏颇的理解。不是大家说了算，更不是少数服从多数。依靠群众，是因为有时群众中确实存在着真知灼见，有那种很能代表群众智慧的人物。在剧团中，尤其是历史较长的老戏曲剧团中，有一些堪称元老级的演职人员，对于如何发挥本团特长，是可以提出建设性意见的，这是一部分依靠力量；在年轻人当中，则更多地存在“离经叛道”因素，他们对于趋时创新，有时是很敢干的，这又是一部分依靠力量。只要我们耐心地、认真地进行搜集，群众中的合理意见会象沙里淘金那样被发现的，是一定会对总体目标的设计有所裨益的。

其次，是依靠专家智囊团的作用。这一条是任何正确决策所必不可少的。这里所指的专家智囊团，并不局限于本团艺委会，还应包括本地、本省甚至全国的专家和研究机构。一个对本团具有战略意义的总体目标的设计，是离不开对全国艺术市场的分析的。它要从全国的大趋势，分析到省内或地区内的小气候，掌握动态，做出艺术市场的预测，从而决定自己的方向。为此，所涉及的艺术专门学科将是很多的，需要关于剧种发展的研究资料；需要本地艺术市场的历史演变资料；需要本地的发

展足迹资料，需要美学、观众学、文艺社会学、社会心理学等等相关理论和知识做为依据，并需要考察与己相关的兄弟单位做为参照系。在取得大量与己有用的信息之后，进行必要的科学论证，最后才能做出自己的战略选择。

最后，也是最关键的一条，就是一定要认真按照科学决策的程序去办，尽量避免经验决策。当然，经验决策不是根本无用。在处理大量具体问题的时候，多数还是靠经验决策。但我们在决定院团发展的战略方向时，就尽量需要避免经验决策了。什么是科学的决策程序？这是个很复杂的问题，现在已发展为一门科学，有各类决策书籍可供参考，本文不必重复。但文艺团体又有着自己的特殊性。一方面它的风险型决策和不确定型决策总是占多数，给正确决策带来困难，另一方面这些决策中所需要的信息与资料又难以获得，因之某些自然概率值也难以准确估算，这就给决策者出了道道难题，要求他们本身具有更高的独立见解和判断素质。而且，由于精神生产中的某些产品在不同阶层人群中反响不一，其社会效果也难以预先确定，某个作品演出后，到底会不会受欢迎？往往是在专家论证时都会各执一词，甚至十个专家九种意见。这就更要求决策者具有自己的独立判断。沈阳话剧团在排练《搭错车》的时候，很多人是十分担心的，持有不同意见，团长和导演反复权衡，最后痛下决心，连汽车都卖掉了，很有些破釜沉舟的架势；上海青年话剧团在排练《相逢不是在梦中》之前，反对者大有人在，一派说它非驴非马，不是正儿八经的话剧，一派说它缺乏对社会的独特思考和哲理内涵。然而团长和刚从美国考察回来的导演却对它一见钟情，认为这个本子好就好在它既突破了传统的表现手法，又不玩弄

“现代派”的一套，新颖独特，定能为广大观众垂青。于是拍板定案，冒着一定风险上了戏，结果取得了成功。这两个事例都说明主要决策人的作用实在不可低估。他们的决策都不是单纯的经验决策，而是在大量占有市场行情资料及信息以后，与各方专家反复研讨、论证得出的结论。既要科学的决策程序，也要决策人个人的独立判断，正是一个事物的两个方面，缺一不可。

### 三、目标的实施

一个正确的管理目标，经科学决策确定以后，就要付诸实施。实施目标也应当有一定的程序。现分别从计划阶段和实施阶段两方面简述如下：

1、计划阶段对目标的要求有如下几点：

第一、要清楚明白。一个目标应该有若干实行的措施，而这些措施也就是下一级的目标。比如总体目标定为三年内打出全国水平的拳头作品，据此，措施应该有：高质量创作集体的培植；高质量的剧本；导演水平的提高；尖子演员的培训等等，而这些措施又分别为艺委会、创作室和演员队的目标；创作室为拿出高质量的剧本，又要采取加强深入生活，加强更新戏剧观念，作者的深造，甚至引进新作者等措施。这些措施又必须成为创作小组至编剧个人的目标。总体目标的层层落实，叫做“目标的分解”，按照要求是必须一直分解到个人，这是目标管理的特点。这样看来，各级目标的基本要求是要订得清楚明白。因为实施目标总是要依靠措施的，措施越具体，也就越易于实施。措施的具体性，就决定了目标的明确性。

第二，难易恰当。制订目标要实事求是。在难易程度的掌握上，以通过努力可以达到的较难程度为宜。完全不必费力即

可达到的目标，失去了促进发展的作用，固不可取；费九牛二虎之力也不能实现的目标，令人望洋兴叹，亦为不当。怎样做到难易恰当呢？必须以客观资料和科学预测为依据。比方说编导力量较弱，演员力量较强，我们就不大可能指望二年内生产出国家级的拳头作品，倒是有可能产生出获得“梅花奖”的演员。在这方面，既不可好大喜功，凭想当然盲目提出高标准口号，也不可无所做为，抱残守缺。怎样检验一个目标的难易程度是否恰当呢？有个简单的办法：由于目标管理中的一个基本要求是目标要层层分解，最后直至分解到每个成员，那么我们就可以反过来估量一下每个人在这项总体目标中所担负的个人目标能否经过努力得以完成？如果每个人都能轻而易举地完成，这个目标没有挑战性，等于没有目标，是定得太易；反之，几乎团体内每个人都无法完成他们的个人目标，那么这个目标订得太难，使人绝望，也就不成其为目标了。

第三，目标的内容要具体化，时效化、数字化。这一点虽然更多地适用于物质产品的生产，但也基本适用于精神产品的生产。具体化问题是容易被接受的，自不待言。时效化也是必不可少的。三个月还是三年能出现好剧本？这固然很难说，但是只要我们在制订目标的时候考虑到编剧的功力、艺术市场的形势、人们审美心理态势的变化等诸多因素，也还是可以做个大致的时限规定的。何况，哪个戏剧团体在征求剧本时，也不会仅指望个别编剧，把编剧做为一个整体条件加以要求的话，那么，对于剧目生产这一类最不具备时间的确定性的目标都可以大致有个时效化的安排，更不要说其他方面的目标了。有时效化与没有时效化的要求是不同的。时效化可以使领导者和目标责任者双方具

备时间的压力，也利于他们各自按时序进行有步骤的工作，不致前松后紧或前紧后松，造成不必要的时间的浪费。同时时效化也是自我检查，控制和评议的重要依据。

数字化，是专门对某些易于用数字表达的目标提出的要求。武功演员，三年内使小翻达到三十个，这就是最简单的数字化的目标实例。美声唱法的演员，一年内学会十首外文歌曲，艺术档案员在半年内要完成三十卷的成卷任务，以及剧团每年演出场次、收入金额等等，都是可以而且必须通过数字化来表达的。对于他们说来，一定的数量，即表明一定的业务能力和水平。

## 2、实施阶段对领导者的要求

个人目标的实施是个人的事，也是整个组织机构的全局大事。领导者如何对个人目标的实施进行追踪、检查与考核呢？时刻盯住每个人，不但是做不到的，而且又陷入了压迫式的管理之中去，完全不管，也会使总体目标流产。在这里，我们提醒每个领导者，只要注意盯住“目标”就可以了。目标管理，就是以实现目标为准则。它要求领导者要注意生产结果，而不必注意生产过程。只要你拿出了好剧本，我不必要求你天天坐班。这样做的好处是，可以充分地发挥各部门和各个成员的主动性和责任心，让他们进行自我控制，以达到最佳工作状态和效果，这就是目标管理之所以成为一种新的管理概念和管理哲学的原因。由于这种管理方式，便产生了在目标实施阶段对领导者的如下要求：

第一、要权力下放。无论哪一级，要充分发挥自己的主动性和自我调节能力，没有相应的自主权是不行的。济南市歌舞团在实行目标管理时就有这一条经验。他们在歌舞竞争激烈的形势下，为了求得生

存和发展，采取目标管理和承包经营方式，把几乎人、财、物大权全部放到演出队。这些权力的下放，尤其是财权的下放，大大地调动了演出队的积极性。按劳分配原则得到体现，每个人的自我价值得到确认，节目的剧场效果可以随时得到调整，于是整个队伍越搞越活，实现了经济和社会两个效益的双丰收。下放权力，是个领导方式的转变和改革的问题，它决定目标管理的成败，切不可抱住权力不放，那无异于做茧自缚。

第二，要掌握方向。领导者虽然对各部门及各成员如何实现各自的目标不做过多的干预，但是掌握方向的工作还是要做的。因为，通过目标分解以后，基层目标或个人目标往往与总体目标存有或隐或显的矛盾，这种状况是身居较底层次的基层部门和个人无法及时觉察的，它有赖于高层领导从全局出发的统筹中的及时发现，及时解决，以修正与总体目标相悖的基层目标和个人目标。掌握方向还有一层意思，就是要负责协调部门或个人之间的关系，也使之适应实现总体目标的需要。按照现代管理心理学的“权变理论”来讲，这叫做“目标导向模式”，也可叫做“通路——目标”模型。领导者通过明确工作意义、方向、内容，说明达到工作“目标”的“通路”。如果下级对他的工作在思想上认识不清时，领导者要说明达到目标的通路，如果下级对“通路”已经清楚，领导者应给以更多的体贴，使演员得到更多的满足，更快地通过“通路”。还要协调彼此的行动，使之按照一定的交通秩序前进，使各部门各成员间相互支持，而不是相互掣肘。

第三，要认真考评。这是对目标进行管理的重要手段。目标到达了应该完成的时限，就要认真考核评定，该目标完成得

如何，是否全面完成，偏差程度多大，从而量度其工作优劣。对没有按目标完成的部门和个人，要找出原因，各负其责，并且一定有奖有罚，是非分明。完成目标不奖，完不成目标不罚，还要目标何用？如果是数字化的或可以用定量方式表达的目标，还应制作目标卡片，载明目标名称、责任者、完成情况及奖罚事项，以使一目了然，便于督促上进。

考核中有一种困难情况，就是有些部门的工作成绩是难以衡量的。比如思想政治工作，职工素质的提高工作等等，成果很不容易反映出来。这就要做一番细致的定性、定量分析，并要在逐步培养起更多的合格的管理人才的基础上，使类似工作的考核尽快科学化。

目标管理，是个十分复杂的科学的管理方式，运用得好，可以收到事半功倍的效果。但是，切记它是有一套科学程序的，不可只是象要工作计划一样地要下级报上一份所谓的目标，然后再一年一度地讲讲目标完成情况。目标管理是由上而下地制订的一个网络体系，这在上文已经谈及，下级的目标也不能有任何随意性，必须是上级目标的分解（当然，一个组织层次可以有多个目标，并非只是一个目标）。只有在基本掌握这套管理方法以后，才能谈得上真正意义上的目标管理，也才可以希冀其对艺术生产力的解放作

用。

需要提及的是，目前对领导者普遍实行一种叫做“任期目标”的考核方式，它与目标管理相近，却并非是严格意义上的目标管理。它应该成为科学的目标管理的一部分，为此就要进行必要的培训，从目标的确定，到目标的分解，再到目标的实施，都按程序正规地去做，肯定会大有益处的。否则，“任期目标”的副作用是极易产生短期行为。只要眼前有利，便不管长远死活。为了完成任期目标，可以放弃基础工作的事例是不少的。这是没有战略性的总体目标的必然结果。我们看到一些表演团体业务骨干的调离，流派艺术的丢弃，自身特色的丧失已经到了惊人的程度，长此以往，必然造成恶性循环，将会更无法生存，赶快运用科学管理的武器以自救吧！

当然目标管理只是一种管理方式，它不是一个团体的全部工作，也不是万应灵丹，不能包医百病。当你的团体所生产的精神产品不受欢迎的时候，越是运用严格的目标管理，反而越劳师费时，走向反面。只有那种按照艺术规律办事，又为艺术市场所需要的产品问世的时候，运用正确的目标管理才会如虎添翼，而如果真正按照科学决策去确定目标，也一定会使组织机构本身获得社会效益与经济效益双丰收的。



# 文化市场初探

赵 明 礼

广义的文化市场是指按等价交换原则进行文化产品交换的场所，它包括技术市场、人才市场、智力市场、文艺市场、文化物资市场等，范围极其广阔。本文所论及的文化市场是指以商品形式进入流通领域的精神产品（艺术产品）和文化娱乐服务活动，如表演艺术业、书刊出版业、电影业、娱乐业、音像制品业、美术装璜业等。

文化市场作为社会主义精神产品的生产和消费的中介，对繁荣我国文化事业，丰富人民文化生活，建设社会主义精神文明具有积极的作用。

文化市场是客观存在的，尽管它的内容在不同的历史时期有所改变，但人们对它的认识远不如对物质商品市场那样明确。尤其在社会主义国家，把文化艺术归属于上层建筑意识形态领域，做为政治的附庸和舆论工具，做为“革命的齿轮和螺丝钉”，虽然用它在社会中从事商品交换，却没有把它做为商品。这是由于我国的历史超越了商品经济阶段，封建主义的思想意识做为民族心理的积淀成为文化开放的心理障碍，因此，我们对精神产品商品属性的认识，同对物质产品的商品属性迟迟没有清醒的认识一样，是中国历史发展的必然结果。

党的十一届三中全会以来，改革，使传统文化面临商品经济的挑战；开放，使中国文化面临外来文化的冲击，迫使相当一部分文化形态产品恢复其固有的商品属性，进入流通领域，形成社会主义文化市

场。随着文化商品经济的发展，文化社会关系的建立，观念体系的更新是不可避免的。文化市场中反映出人们新的价值观念、效益观念、竞争观念、以及新的道德观念、新的理想和追求，从宏观上说，是中国社会一种新的精神的诞生。

## 一 文化艺术品的属性及调节机制

在文化市场中，文化艺术品首先是做为商品而存在。它具有商品的两重性，即价值和使用价值。价值是耗费在商品生产上的社会必要劳动的表现形式。马克思指出：“如果把劳动的有用性质撇开，生产活动只剩下一点：它是人类劳动力的耗费。”在这点上，物质生产同文化艺术生产具有一致性，文化艺术品同样凝结了社会劳动量和耗费了社会必要劳动时间。文化艺术品价值的凝结有两种形态，一是在生产和消费不能分离的消费品中，如马克思指出的：“产品同生产行为不能分离，如一切表演艺术家、演说家、演员、教员、医生、牧师等等的情况。”这种劳动的使用价值的特点是不表现为物质承担物，而是随着劳动能力活动的终止而消失，消费与生产并行，它在创造使用价值时就形成了价值。由于其使用价值的非物化性，其价值也就没有物的对象性。再是凝结于生产和消费在一段时间内可以分离的消费品中，如马克思所说：“生产的结果是商品，是使用价值。它们具有离开生产者和消费者而独立的形式，因而能在生产和消费之间的一段时间内存在，并能在

这段时间作为可以出卖的商品而流通，如书、画以及一切脱离艺术家的艺术活动而单独存在的艺术作品。”

由此可见，文化艺术品是使用价值与价值的统一体，同物质产品一样也是商品。它们之间的不同主要是从使用价值上体现出来：物质产品满足人们的生理需求；精神产品满足人们发展和享受的需要。

由于文化艺术品的使用价值具有社会性、不确定性、不可比性，使其价值和使用价值出现种种复杂情况。在文化艺术品的创作生产过程中，其劳动量是难以精确计算的，如演员的练功和排练，作家、画家的创作等，它决定了产品的使用价值。在精神产品与一定物质文化载体相结合的物化阶段，如制片、出版等，其劳动量是可以计算的。在商品经济的社会里，往往实现物化阶段的价值，因而使文化艺术品的价值和使用价值、价格与价值出现相悖的情况。对文化艺术品商品属性的全面认识，有助于发挥市场机制的调节作用，实现微观控制，提高文化艺术生产的经济效益。

文化艺术品还具有意识形态属性。

“一定的文化（当作观念形态的文化）是一定社会的政治和经济的反映，又给予伟大影响和作用于一定社会的政治和经济。”建设具有中国特色的社会主义，文化艺术事业历史地负有坚持社会主义方向、坚持为人民服务、为建设社会主义精神文明服务的使命。因此，文化艺术事业中的一些门类不能纳入文化市场，如图书、文博、基础理论研究等；某些能纳入文化市场，但属于高、精、尖的艺术门类国家应全力扶植；对文化市场中的文化艺术品应实现宏观控制。否则，将使文化市场畸型发展，与社会主义精神文明不相适应，甚至

背离社会主义方向。

①商品经济有其灵活性、分散性特点，利用得好可以解决供需矛盾，满足人民文化消费需求，繁荣社会主义文化市场。但无限制地发挥，也与人民精神消费无益，甚至有害。商品经济具有盲目性、随意性、紊乱性特征，脱离不了拜金主义的樊篱。通过市场反映出的价值观念和竞争观念在一定条件下将会伴生和诱发出某些消极的现象。为了获利，一些生产、销售者不择手段铤而走险，构成一股强大的力量在背后支配着人们的行动。仅以辽阳文化市场为例，可见一斑：1982年辽阳市接待11种艺术形式、31个表演团体，其中轻歌舞团体10个，占33%。1987年接待6种艺术形式、41个表演团体，其中轻歌舞团体32个，占78%，戏曲剧团只有2个，占4.8%；一些从来未受过专业训练、毫无基本知识的演员成了台柱；大量情趣低下、黄色庸俗的书刊、非法出版物、影片和音像制品充斥市场；辽阳市仅有的一份文学刊物不得不转向通俗文学；严肃的书刊和学术著作的征订数大幅度下降（教科书除外），甚至无人出版，无人问津；文化事业经费的紧缩迫使文化艺术部门以很大一部分精力去经营副业以求生存。任其发展不利于文化艺术事业的进步，民族文化将颓废和流失，文化市场将只有娱乐而没有艺术，只有庸俗和愚昧而没有文明和进步。因此，社会主义文化市场要健康地发展必须实行行政机制和市场机制有机结合的调节方式。

②我国的中央集权的政治制度和有计划的商品经济模式也决定了我国文化艺术生产活动必然是采取行政机制和市场机制相结合的调节形式。行政机制着眼于宏观控制，即规定社会主义文化产业的目的、方针、政策、道路等方面，规划和影响文

化市场；市场机制着眼于微观方面，即具体的生产、经营活动。行政机制以行政手段、法律手段和规章制度来调节；市场机制则以经济杠杆如价格、利润、税收、信贷等方面对文化艺术活动发挥作用。行政机制对一些难以从市场取得再生产条件，无法自负盈亏的非赢利单位予以保护；市场机制主要面对那些能够通过市场交换取得再生产条件、可以自负盈亏的赢利单位。在不同地区，两种机制作用的比重也应不同。当前，正处于由单一的行政机制向市场机制与行政机制相结合的过渡阶段，由于历史的原因造成文化艺术生产部门应变力极为薄弱，因此，行政机制应发挥较大作用做好转变工作。

③从西方文化在商品经济无限发展条件下的经验教训，也说明我们不能放弃行政机制，走完全商品化的道路。西方马克思主义者认为，在当代资本主义条件下，一个受商品价值控制的单一制度已经遍及群众文化的各个领域。在垄断之下，一切的大众文化都是为资本力量的永恒化服务的。文化与广告合流，艺术家成为顾客的奴隶，十八世纪的乡间民歌被流行音乐所粗鲁地代替，文化也就堕落为“文化工业”、“大众文化”，成为现实社会一体化过程中的一部分，并在人们思想意识的本能中再生产着这一现存制度。完全剥夺了人的个性、创造性、自主性，丧失了批判现实和超越现实的功能。因此，西方马克思主义提出“文化超越”的理论，“超越”就是意味着对资本主义文化现实的批判和否定。所以，我国的文化市场不能走“文化工业”和“大众文化”的道路，不能以狭隘的功利主义目的放任商品化的无限发展，不能放弃行政机制的作用，否则将是遗害无穷的。

## 二 文化消费和消费意识

文化消费具有以下特点：

①文化消费是建立在物质消费基础上的第二位消费。人类为了生存首先要满足生活资料以及与生活资料有关的生产资料的消费，然后，才是精神上的消费，包括知识消费和艺术消费。所以，不能要求社会对文化消费的重视程度超过物质消费。

②不同于物质消费的一次性，文化消费对人们的精神世界产生长期的影响。无论是知识消费或艺术消费都将在人们的思想意识中产生不同程度的积淀，作用于相当长的时间。所以文化消费对社会的物质文明和精神文明具有决定性的潜在作用。

③文化消费要求消费者具备消费能力。即消费者必须具备一定的文化知识、艺术修养和鉴赏能力。不同层次的消费者其消费能力也有较大差异，这是当前文化市场出现的畸型扭曲的根本原因所在。

④文化消费的发展与时间的消耗成正比。

当前，文化消费出现多样性、多层次性、多选择性等新的发展趋势。从消费关系上看，绝大多数人重视娱乐性消费，如电视、小说、乐曲等；也有相当一部分人重视实用性消费，如烹调、花鸟、摄影、编织、医药知识等；重视发展性消费的只是少数人。随着社会的发展，应该努力提高发展性消费的比例，帮助人们追求更高层次的精神生活。从消费水平看，大多在较低层次上，武侠、传奇、爱情小说和通俗歌曲等浅层精神产品有较大市场。从消费方式看，主要的变化是视听结合的消费即电视节目的消费增长很快，它使文化消费更加丰富多彩，但也冲击着人们发展性的精神消费（如学生的学习，成人的提高等）；电视所担负的文化功能在很大程度上不是宣传现代科学和民主思想，不时带有旧江湖侠气、忠孝仁义和庸俗荒诞的