

舞台剧 运营

华 钢 著



广西人民出版社

本书已在广东省版权保护联合会进行著作权登记
登记号为“作登字：19-2009-A-0036”

舞台剧运营



华钢 著

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

舞台剧运营 / 华钢 著. — 南宁: 广西人民出版社, 2009.7
ISBN 978-7-219-06661-4

I. 舞… II. 华… III. 舞台剧—演出—经济管理—教材
IV. J792.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第106678号

责任编辑 韦洁琳

出 版 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路6号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxp-ph.cn>
发 行 全国新华书店
印 刷 东莞市南粤印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 12
字 数 220千字
印 数 3000册
版 次 2009年7月 第1版
印 次 2009年7月 第1次印刷

ISBN 978-7-219-06661-4/J·315

定 价: 50 元

版权所有 翻印必究

序

校友华钢把书稿《舞台剧运营》寄给我，希望我提出意见并写序言。我一直在学校教书，未从事过戏剧运营方面的工作，对剧团的经营也缺乏了解，实在难以担当此任，但盛情难却，姑且把阅读书稿当做一次学习，谈点学习体会。

我国古代戏曲诞生于民间，从诞生之日起就面向市场。南宋陈淳《上傅寺丞论淫戏》在论及当时漳州一带的南戏演出时说：“秋收之后，优人互凑诸乡保作淫戏，号‘乞冬’，群不逞少年，遂结集浮浪无赖数十辈，共相唱率，号曰‘戏头’，逐家哀敛钱物，募优人作戏。”金末元初文人杜仁杰【般涉调·耍孩儿】“庄家不识构阑”这样描写元代构阑的戏曲演出：“见一个人手撑着椽做的门，高声的叫‘请，请’，道‘迟来的满了无处停坐’，说道‘前截儿院本《调风月》，背后么末敷演《刘耍和》’……要了二百钱放过咱，入得门上个木坡。”很显然，无论是宋代乡间的南戏演出还是元代都市构阑里的杂剧演出，都是“论价出售”的“商业演出”。尽管宫廷也蓄养戏班在宫中演戏，有时也“和雇”民间艺人去唱“堂会”，但到新中国成立之前，戏曲主要是由市场主导的，观众的欣赏趣味决定戏班乃至剧种的兴衰。

《舞台剧运营》一书贯串着这样的理念：戏剧创作必须面向市场，所谓面向市场也就是满足观众的有效需求；戏剧运营不能不计成本，成本控制与质量控制一样重要；戏剧运营的本质在于让广大观众决定戏剧的前途和命运。此书的出版显然具有重要的理论价值和实践意义，有助于我们反思当前不计成本的戏剧运营模式，有助于不太景气的戏剧走出困境。作者华钢既有深厚的戏剧理论素养，也有丰富的戏剧活动的经验，因此，其作视野开阔，他所提出的运营方法借鉴了国外戏剧运营的成功经验，既有较为鲜明的理论色彩，也具有很强的可操作性。我相信，华钢的这一著作会受到戏剧界的欢迎。

郑传寅

二〇〇九年四月十八日于武汉大学寓所

导 言

今天，主导舞台剧生产管理的从古至今延续而来的经验管理模式正被迫退出历史舞台，科学管理的理念与管理科学的思想在一点点地渗透进舞台剧生产管理领域。不管你愿意还是不愿意，舞台剧生产管理实际上已经半主动半被动地演变为运营管理。

其实，上述演变是市场经济条件下一个个或成功或失败的具体实践让艺术家们或自觉或不自觉地“追求”的结果，也是舞台剧自身的发展规律对今天的艺术家们从事生产活动进行必然要求的题中应有之意。随着时间的推移，舞台剧艺术家将更愿意进行科学的预测和选择，从而把自己置身于某个具有吸引力的特定市场，在获取确定性较强的收益的同时，实现自己的艺术理想。放眼其他行业在生产管理方面的成长历程，我们会对舞台剧生产管理由经验管理向运营管理演变的发展趋势及这种趋势可能带来的好处坚信不疑。

舞台剧运营应该是科学与艺术的高度统一。

从科学这一面来看，在市场经济日益发展的今天，舞台剧生产比任何时候都更需要文学、管理学、经济学、金融学、财会学、心理学、组织行为学和市场营销等一系列学科的介入和指导，这种介入和指导为舞台剧生产提供眼光和境界、理性与智慧，而这些眼光和境界、理性与智慧不仅可以大大丰富过去以理顺观演关系为主要任务的所谓舞台剧运作的内容，而且还可以让我们反思“艺术至上”理念的不足，并至少让我们知道“艺术至上”并不必然实现效益，要实现预期的社会效益和经济效益还必须进行科学的预测和选择。

从艺术这一面来看，艺术家、舞台剧生产者为消费者提供的价值——比如那些从市场调研中得到“尺码”并以此度身定做的符合观众审美需求的故事以及舞台剧通过演绎这些故事而赋予观众的美感——在当下舞台剧生产实践中的支点作用越来越受到重视。而上述这些都还是问题的表面。更有意义的挖掘是，由于为消费者提供的价值及其这些价值创造的效益只有经由观众

的参与才能得以完整地体现,因此,如果我们说其实舞台剧生产从来就生长着一种重视市场、选择市场并让作品符合市场需求的基因就一点也不过分,即使有的作品并不以营利为目的。显而易见而又常常视而不见的是,这一基因规定了舞台剧闯市场所必须遵守的秩序——从市场到作品而不是先有作品然后再找市场。

正是基于上述考虑,本书从运营管理的角度出发,作了如下框架安排:

第一章,观众需求。从需求讲起,是传统经济学的一般做法,作为经济管理行为的舞台剧运营也逃不脱这一规范。在这一章里,需求的价格弹性、有效需求、有效供给等概念是十分重要的,随着对这些概念的掌握,舞台剧运营之门在渐次打开。

第二章,生产决策。本章从生产决策的程序、内容、方法等讲起,重点对作品定位、文本论证、创作班子配备等问题进行了讨论。作品定位一节有些新的、明确的说法,请读者注意把握。

第三章,项目投融资。投资风险的规避和融资渠道的寻找是本章关注的主要内容,工具的使用和商业计划书的撰写是本章的重点。

第四章,生产控制。这一章从质量控制、时间控制和成本控制三块入手谈生产控制问题,目的在于建立并确立一些应有的运营观念。

第五章,营销管理。本章主要是围绕舞台剧的营销战略和营销战术这两个内容展开讨论的,客户关系管理是容易被读者忽视的内容。

第六章,后评估。在具体的舞台剧生产实践中,后评估这个环节最容易被省略。希望读者在阅读完本章之后,真正懂得舞台剧生产后评估的极端重要性。

市场、预测和选择是运营活动的主题词,也是作者贯穿本书各章节的隐形线索。另外,本书重视精细化、标准化和数量化管理,它们是使舞台剧生产管理由经验管理向运营管理转变的必由路径。请读者在阅读时注意体味。有必要特别指出的是,书中涉及的模型、方法等依赖于具体使用环境和使用者本人的灵活把握而发挥作用,不要对它们作机械的理解。

舞台剧运营应该是艺术学科体系中的一分子。但是,迄今为止,其间还有一些至今看来仍似是而非或语焉不详的问题存在(这是本书难以回避也

不能回避的)。在此，作者不得不用一定的篇幅对这些问题进行理论上的梳理。在作这种梳理前，作者以其视野所及，尽量对截止到二〇〇九年二月的国内外相关研究成果进行了扫描。遗憾的是，相关研究极少。鲁迅先生说的好，“倘若先前并无可以师法的东西，就只好自己来开创”（《〈奔流〉编校后记》）。由此，作者不揣浅陋，试图以自身之力尽量往前迈进一步，即使这种迈进还显踉跄。如果学者们能以本书作为崭新的讨论蓝本，进一步展开相关研究，必将有利于舞台剧运营这门学科的建构。果真如此，那当然是一件幸事。

舞台剧运营涉及的学科门类比较多，与生产实践的联系比较紧密。大致地看，这本书适合高等院校艺术管理、文化产业、导演（编导）、表演、戏文、舞美设计等相关专业大学三年级以上学生阅读，也可作相关文化工作者的知识读本。

本书各章节之间的逻辑关系较紧密，在阅读时，一般不宜跳过上一章节而直接进入下一章节。为了减少阅读障碍，本书在每章的末尾都有一个“本章链接”，它有利于帮助读者回忆以前学过的、现在要用到的知识点。如果读者感觉某章节的某个知识点压根就没接触过，也可以试着去“本章链接”里寻找溯源的线索。有的“本章链接”只是对本章内容的拓展，读者可自由取舍。

现在，让我们一起往下翻吧。

华 钢

二〇〇九年三月八日

目 录

序	1
导 言	2
第一章 观众需求	9
第一节 需求与供给模型	9
第二节 短期舞台剧供求模型及其对票贩行为的考察	12
第三节 需求的决定因素与需求曲线的移动	15
第四节 需求弹性	22
第五节 有效需求与有效供给	29
第二章 生产决策	39
第一节 生产决策的内容程序方法	40
第二节 作品定位	46
第三节 文本方案论证	52
第四节 创作班子成员配备	56
第三章 项目投融资	69
第一节 项目预算	69
第二节 投资决策	72

第三节	生产融资	80
第四节	商业计划书的编制	87
第四章	生产控制	101
第一节	质量控制	101
第二节	时间控制	112
第三节	成本控制	120
第五章	营销管理	135
第一节	营销管理的程序	136
第二节	营销组合设计	144
第三节	演出营销计划书的编制	156
第六章	后评估	163
第一节	后评估的内容方法	164
第二节	后评估的实施	176
后 记		185

第一章 观众需求

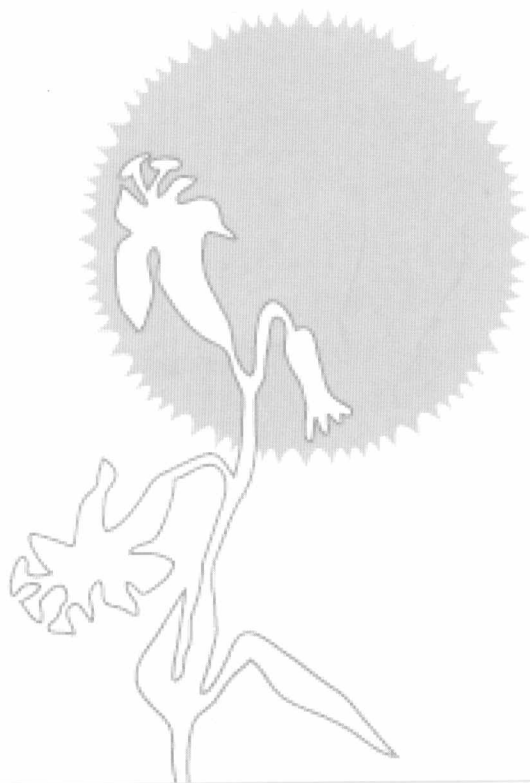
第一节 需求与供给模型

第二节 短期舞台剧供求模型及其对票贩行为的考察

第三节 需求的决定因素与需求曲线的移动

第四节 需求弹性

第五节 有效需求与有效供给



第一章 观众需求

舞台剧观众需求是指观众在某一特定的时期内，在每一个价格水平上愿意而且能够购买的舞台剧票的数量。经济管理是舞台剧运营的本质之一。要进行有效的舞台剧运营，必须首先把握舞台剧观众的需求。

本章从经济学的角度，对舞台剧观众的需求问题以及由此延伸出的其他一些问题进行探讨，以便使运营管理者对舞台剧生产行为进行经济上的全景式的把握。如果读者在读完这一章之后，建立起了用艺术以外的眼光——比如经济学的眼光——打量舞台剧生产的思维，这将是令人高兴的。因为，多一份观察舞台剧生产的眼光，就多一份对舞台剧生产实质的认识。

第一节 需求与供给模型

需求与供给模型（有时也简称为供求模型），是经济学中最重要的模型之一，是任何一个生产管理者——当然包括舞台剧生产管理者——都必须掌握的一个分析工具。为了把这个模型说清楚，我们还是先认识一下需求曲线和供给曲线。

一、需求曲线

需求曲线是显示价格与需求量关系的曲线，是指在其他条件（收入、偏好等）不变时，表示与每一价格水平对应的顾客愿意购买的商品数量的曲线。需求曲线通常以价格为纵轴（y轴），以需求量为横轴（x轴）。

假设某年某地的一家演出公司对一名舞台剧观众的观演需求进行了跟踪调查，调查得到如表1-1（见下页）所示的结果。把“票价”和“可能观看的舞台剧演出场次”这些一一对应的点在坐标系中绘制出来，就得到了某年某地该舞台剧观众的需求曲线（见下页图1-1所示）。

图1-1所示的是一条个人需求曲线(Individual Demand Curve)，它表示

了单个舞台剧观众愿意买票观看舞台剧演出的数量与其价格之间的关系，只代表了其个人的消费意愿和消费行为，不能用来判断整个市场的需求情况。

表1-1 某年某地某舞台剧观众的需求表

单位：场、元

票价（元）	可能观看的舞台剧演出场次
0	12
30	6
40	4
50	2
60	0

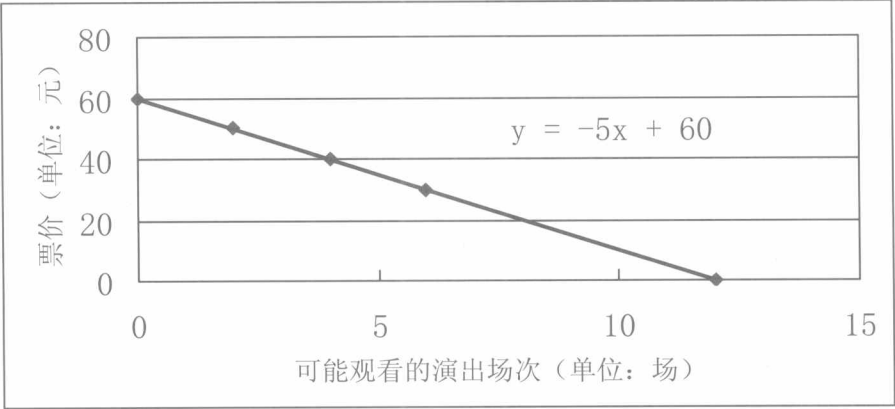


图1-1 某年某地某舞台剧观众的需求曲线

在我们要对整个舞台剧演艺市场的需求情况进行考察时，必须用到市场需求曲线(Market Demand Curve)。市场需求曲线表达的是市场上全体消费者（舞台剧观众）愿意购买某种产品（舞台剧票）的数量与其价格之间的关系。实际上，市场需求曲线就是个人需求曲线的简单加总（见下页图1-2）。

应当注意的是，需求曲线——无论是个人需求曲线还是市场需求曲线——并不总是如图1-1所示的那样呈直线形态的（实际上，图1-2中的需求曲线 D_{A+B} 已经表明了这一点）。不过，不管是哪种形状，它一定是向右下方

倾斜的。原因在于——对舞台剧观众而言——票价越低，观众观看演出的场次可能就越多，这是任何一个理性的舞台剧观众都必定具有的消费行为。

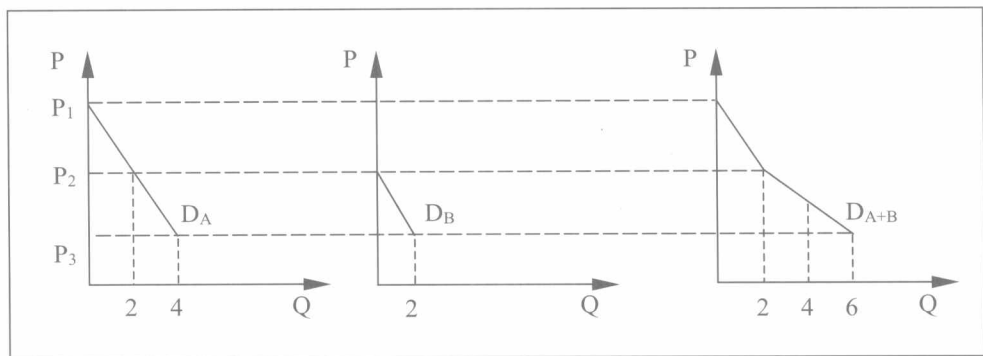


图1-2 市场需求曲线的推导过程示意图

需求曲线确定以后，定出了价格，就可以得出需求量；知道了需求量，就可以定出价格。比如，图1-1中的需求曲线的方程式是 $y = -5x + 60$ ，当 $x = 1$ 时， $y = 55$ 。也就是说，当票价为55元时，这名观众可能考虑全年只看一场舞台剧演出。反过来，这名观众全年只看一场舞台剧演出的票价可能是55元。如果需求曲线是非线性的，这时，我们可以借助Excel表绘制出需求的趋势线，并得出高度拟合的方程式，根据方程式求解。

二、供给曲线

供给曲线表示的是在每个一一对应的价位下，生产者愿意出售的产品的数量。作为一个理性的生产者，它往往会因为产品价格的上涨而增加产量，这样一来，市场上的供给必然增加。因此，供给曲线总是呈向右上方倾斜的姿势。

跟需求曲线一样，供给曲线也不总是直线。类似地，供给曲线确定以后，定出了价格，就可以得出供给量；知道了供给量，就可以定出价格。

由于需求曲线与供给曲线都表示的是价格与数量的关系，它们采用的单位是完全相同的，因此，需求曲线与供给曲线可以被绘制在同一个坐标系里（见下页图1-3）。

三、供给与需求的均衡

观察图1-3，我们发现，在C点，需求量等于供给量，供给的刚好可以全部卖完，需求刚好可以全部满足。在经济学上，我们把这种状态称为市场

均衡，市场均衡状态下的价格就是均衡价格（即图1-3中供给曲线与需求曲线交叉的C点）。

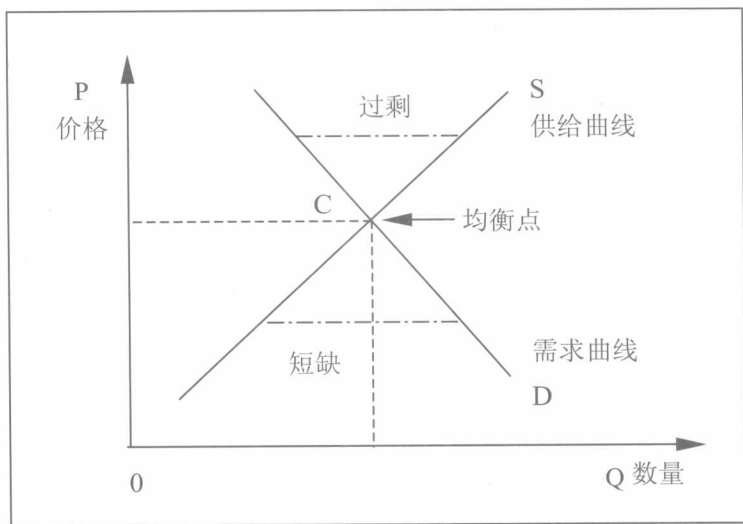


图1-3 供给与需求的均衡示意图

为什么C点就是均衡点呢？观察图1-3，可以发现，在C点之上的区域，供给方愿意出售的数量高于需求方愿意购买的数量，其结果是出现了过剩。在这种情况下，市场将“迫使”供给方降价，价格将向下朝C点的方向移动。而在C点之下的区域，供给方愿意出售的数量低于需求方愿意购买的数量，其结果是出现了短缺。在这种情况下，市场将“提醒”供给方提价，价格将向上朝C点的方向移动。很显然，只有在C点，需求量与供应量相等，既不存在过剩，也不存在短缺，价格维持在供给方和需求方都能接受的、暂时的均衡水平上。

第二节 短期舞台剧供求模型及其对票贩行为的考察

通常，由于剧场的座位是一定的，在进行舞台剧演出时——比如说只计划在某地演出5场——剧场提供给市场的观众票数实际上就等于剧场的座位数乘以演出场次，这是固定不变的。

$$\text{舞台剧观众票供给量} = \text{剧场座位数} \times \text{计划演出场次}$$

而按照我们前面的讨论，在舞台剧演出的票价提高时，剧场经营者（舞台剧生产者）应该有强烈的欲望增加戏票供给，也就是使供给曲线向右上倾斜。不过，由于短期内市场提供给观众的戏票是恒定的，戏票供给曲线实际上是一条垂直的直线，它并不会向右上倾斜（见图1-4）。这就是短期内舞台剧演艺市场需求与供给模型的特殊性所在。

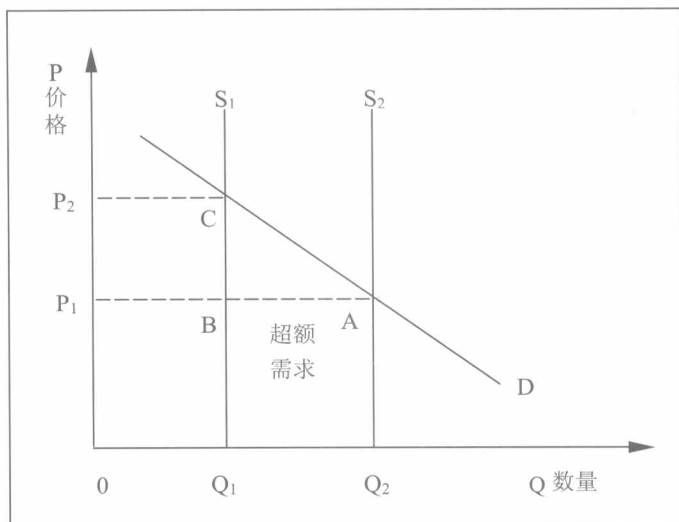


图1-4 需求与供给模型对票贩行为的考察示意图

另外，我们注意到，在传统上，剧场经营者（舞台剧生产者）一般早就在首演之前根据过去的市场经验——注意，我们这里使用的是“市场经验”这个词组而不是“有效的市场调查”这个说法——制定好了票价。并且，对在某一区域的短期演出来说——比如在某一城市的5场演出——票价一旦制定，就不会随意更改。因为，随意更改票价可能会因为价格歧视而引起混乱，导致不必要的协调成本和信誉损失。一般来讲，这是剧场经营者（舞台剧生产者）不愿意面对的风险。

现在，我们运用舞台剧需求与供给模型对票贩这种特殊的满足观众需求的行为进行考察。

票贩就是设法从窗口买到较多的票证，然后在黑市上以相对高的价格进行倒卖以赚取差价的人。上海俗称票贩为“黄牛党”，北京俗称其为“拼缝儿的”（后面你会发现这个说法很贴切）。剧院门口为什么总有倒票的票贩子的身影？需求与供给模型可以给出这个问题的答案。

在图1-4中，剧场经营者（舞台剧生产者）最初把票价定为 P_1 。也许，由于这部舞台剧对观众具有巨大吸引力，在 P_1 的票价水平下，受剧场座位数制约的总量为 Q_1 的戏票一售而空。后来，剧场经营者（舞台剧生产者）发现，舞台剧演出的实际需求曲线为 D ，也就是说，即使把票价提高到 P_2 的水平，戏票 Q_1 仍然可以全部售完。在 P_1 的票价水平下，需求远大于供给（请观察需求线 D 和供给线 S_1 ），出现了超额需求。换句话说，将有 $Q_2 - Q_1$ 数量的想观看舞台剧演出的人因为买不到票而不得不放弃观看演出的机会。对票贩来讲，这正是一个可以赚钱的市场机会，因为市场提供给了他们赚钱的“缝儿”。票贩们想方设法以 P_1 的价格从剧场那里买进戏票，然后以高于 P_1 的价格在黑市上倒卖戏票。

以上分析告诉我们，从某种意义上讲，票贩是市场供求关系的“协调员”（通过他们的“协调”，那些愿出高价的最有观赏愿望的人观看到了舞台剧演出），也是市场供求关系的消息树。票贩的行为表明，剧场经营者（舞台剧生产者）还有一部分应该赚到而没有赚到的钱。

很显然，在图1-4的C点，舞台剧演出市场达到了供求均衡，均衡价格为 P_2 。如果剧场经营者（舞台剧生产者）仅以 P_1 的价格来运营这台舞台剧演出，那么，他们将损失 $P_2Q_1 - P_1Q_1 = (P_2 - P_1)Q_1$ 的利益。在图1-4中，矩形 BCP_2P_1 的面积代表了这一损失掉的潜在利益。

要从票贩手中夺回损失掉的利益，可能的办法是：

- 及时公告加演消息，通过加演——增加供给量——遏制住票贩的投机行为，夺回可能买黑市戏票的观众，挖掘到潜在收益。这是一种亡羊补牢的办法，并且没有给观众造成不便，具有可行性和可操作性。

- 在规定的、有限的演出场次下，寻找并更换成座位数更多的剧场——也从增加供给入手——比如具有图1-4中 Q_2 数量的剧场，以满足观众的需求。这种办法在给观众带来不便的同时，也可能给自己带来麻烦，实践中较少使用。

- 当然，从理论上讲，提高票价是弥补损失的最便捷、最有效的措施。不过，正如我们前面讨论过的，这种办法会带来风险，应慎重使用。

前面，我们运用需求与供给模型对产生票贩的机制进行了考察。那么，在何种情况下，票贩将在剧院门前遁迹？