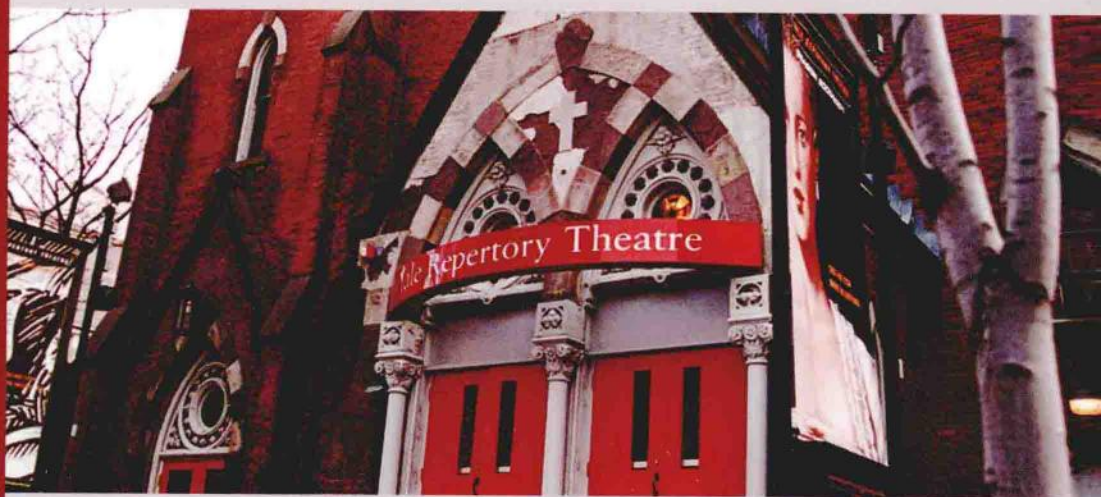


国家重点学科戏剧戏曲学丛书

美国非营利职业戏剧

沈亮 著



American Not-for-profit
Professional Theatre

上海遠東出版社

国家重点学科戏剧戏曲学丛书

美国非营利职业戏剧

沈亮 著

American Not-for-profit
Professional Theatre

 上海遠東出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国非营利职业戏剧/沈亮著. —上海: 上海远东出版社, 2013

(国家重点学科戏剧戏曲学丛书)

ISBN 978-7-5476-0787-9

I. ①美… II. ①沈… III. ①戏剧事业—社会团体—研究—美国 IV. ①J897.123

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 228776 号

总策划: 叶长海

责任编辑: 鲍广丽

封面设计: 施 锜

国家重点学科戏剧戏曲学丛书

美国非营利职业戏剧

著者: 沈 亮

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市钦州南路 81 号

邮编: 200235

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司

装订: 上海市印刷二厂有限公司

版次: 2014 年 1 月第 1 版

印次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 226 千字

印张: 14 插页 1

印数: 1—1300

ISBN 978-7-5476-0787-9/J·69 定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8538

公益·市场·规则：一本“戏剧宝典”的启示

（代序）

孙惠柱

中国人向来知道，仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱，也就是说，文化要有经济基础；文化产品也可以赚钱，现代中国最重要的文化出版机构就叫“商务印书馆”——外国人听说这个 Commercial Press 是中国顶级的学术出版社，还会有点吃惊。其实我们曾经把文化和产业结合得非常好，上海的“大世界”游乐场是比迪斯尼乐园早了近半个世纪的领先世界的超级文娱企业，也是本书作者沈亮当年博士论文的研究对象。近一百多年来，有些文化企业越做越大，因为科技发展使得它们的产品可以廉价地无限复制；但也有许多文化企业越来越难做，因为经济发展提高了人的生活水准，使得劳动力越来越贵，属于劳动密集型的演艺业就越来越难以赢利，甚至保本都难。然而，世界各国都意识到文化的超越经济的重要性，即便贴钱也要扶植。

记得中国是在 2003 年“十六大”时明确区分文化产业和文化事业的，后者被定性为公益文化。这两个类别的区分非常重要，但很快就来了一波又一波“创意产业”的舆论轰炸；在这个语境中，文化越来越多地被当作了经济增长的手段，以致一向由国家扶植的文艺团体都大部分被公司化，变成了“产业”，理由是“国家养”的公益文化只能是一小部分，大部分院团必须“走市场”。

有人“养”就不“走市场”了？这种误解有一定的普遍性，就是在发达国家也存在。曾被誉为英国“创意经济之父”的约翰·霍金斯在上海戏剧学院演讲时说，英国提出“创意经济”之前，他们找到文化大臣鼓吹这个新概念，希望他能说服内阁增加文化拨款——也就是多支持文化事业。不料时任首相布莱尔听了说，这个概念好，文化可以挣钱，就不用多拨款了，只要更加支持那些能挣钱的文化——也就是文化产业。什么样的文化产业最能挣钱呢？广告和网游，两个按传统标准看文化含金量最低、以赚钱为第一要务的行业。幸好英国有着一大批文化事业的老牌

基地,如BBC电视台,许多免费的博物馆,国家剧院、皇家莎士比亚等诸多剧团,享受大量政府补贴,有关赚钱的创意经济的喧嚣并没有动摇他们这方面的继续支持。

美国则和英国及其他欧洲国家都不一样,这个文化软实力的超级大国偏偏没有文化部,所以有人就以为好莱坞、百老汇为代表的商业文化最强最大,文化不需要补贴,甚至认定但凡靠补贴的文化就不行。这是极大的误解,事实上美国文化总量中很大一部分是要补贴的,在舞台艺术领域,非营利剧团更是占了绝大多数,除了沈亮这本《美国非营利职业戏剧》里分析的外百老汇和遍布全美的地区剧院,还有所有著名的乐团、舞团、歌剧院。美国虽然政府补贴很少,但民间基金会和个人捐款的数额极大。用我们的说法,那都是属于公益性的院团,但大部分演出也要走市场,而且走得极为讲究。不同于做一个戏租一个场子卖票演戏的百老汇模式,非营利剧团用很多办法争取各类捐助,就是为了把票价降到大大低于成本,让大家都能来欣赏艺术。他们绝不会因为卖票肯定收不回成本就随意送票,而是认真调查社会的需求和不同观众群的兴趣,精心设计演出季的剧目和戏票种类,用各种打折的套票来尽可能多地吸引长期观众,把往常兴之所至买单票看戏的娱乐行为变成一种有选择有品位的长期性文化习惯。这是剧院能长期坚持运作的关键之一。沈亮这本书总结了他们走市场的许多成功经验,几乎可以说是戏剧人的一本“宝典”,我们完全可以根据本土情况从中择善而试。无论是民营的还是国家的剧团,努力拓展市场争取为更广大的观众服务,都是文化工作者应尽的职责。

在美国要运作一个剧团或剧院,除了要搞好与观众的关系,还必须首先跟各种“上级机构”打好交道,这里包括政府部门和演员公会。美国的媒体对外发声时常常有意无意夸大艺术家的绝对自由,很容易误导中国读者。据《华尔街日报》(2013年9月19日)报道,首位执导中国电影的美国女导演丹尼·戈登(Dennie Gordon)就说,“最令她吃惊的一点是,与此前拍摄的三部好莱坞电影相比,在中国的创作自由度更大”。一定会有人认为她很夸张,是在讨好中国政府,其实未必。美国演艺业的“麻烦”从量来说确实比我们多得多,包括场地、税收、账目、保险、消防、卫生、劳务发放、排练时间等许多方面,各种法律、规定的具体要求极为琐细,一般都要聘请专业律师来帮助处理。1960年代反越战的生活剧团因为没钱处理这些“琐事”,又拒不交税而被政府严厉处置,结果“流放”到欧洲巡演多年,从此更加名扬四海,但人们往往忽略了他们幕后的“麻烦”。像生活剧团那样反规则的著名剧团是极少的例外而不是常规。记得我第一次在美国导戏时,听舞台监督说每排练一个半小时必须让演员休息十分钟,很是吃惊;她有演员公会代表的身份,有

权监督我执行公会的规定——把导演当资本家一样！但我只有“遵旨”合作，很快也就习惯了。任何长期运作的成功院团，一定要在社会规则和艺术自由之间找到适当的空间来进行发挥。即便是街头艺术家，表演前也一定要弄清楚所处“街头”的管理规范；决不能像那位派九岁女儿在北京闹市“练摊”的父亲那样乱来——他所谓的让孩子“挑战自我”其实是挑战公共规则。文化院团事关大众，更不能是练摊式的一锤子买卖；如果发现规则不合理，那就要向有关方面据理力争，谈判修改。沈亮在书里追溯了上世纪美国非营利戏剧发展进程中戏剧家和立法部门以及演员公会反复谈判交涉，一步步制定完善有关规则的一系列事件，这对我们也是很好的启发。艺术家不能动辄以“艺术就是要突破”为由无视社会规则随心所欲，而政府有关部门则应该顺应时代的变化，经常和艺术领域的专家协商，调整制定适合人民需要的规则。

如果能把文化领域的规则制定得更好，大家在遵守规则的前提下努力开发市场的巨大潜力，我们的公益文化一定会既快速又可持续地发展。在这个过程中，这本《美国非营利职业戏剧》可以是一本非常有用的参考书，一本“戏剧宝典”。

导言 不为赚钱的创意：美国文化创意产业中的非营利组织

第一节 “创意纽约”：非营利对抗营利

2006年4月6日,在美国纽约的现代艺术博物馆,举行了一场名为“创意纽约”的高峰论坛。

美国政府的产业划分里没有创意产业这一目录,与之相近的是核心版权产业,结果长期以来没有实质性的创意产业政策,当然也就没有有关创意的口号。但同时,世界各地不断提倡创意经济,尤其是英国,在1997年开始出台“创意英国”的经济政策,创意经济不断发展。特别是伦敦市,着力培育良好的创意经济环境,已经严重威胁到了纽约的地位。纽约终于感到自身的危机,甚至看到了落伍的征兆。2005年,负责撰写《创意纽约》调查报告的纽约城市未来中心特地调查了伦敦的创意经济发展,发现“20年前,世界上50%的广告公司总部设在纽约,而今天已经不到1/3了。伦敦悄悄地抢到了它们,甚至比纽约失去的还多”^①。该中心还在调查报告中特别列出了“向伦敦学习”的专门一章。而即使在美国,创意经济学家理查德·佛罗里达,也没有把纽约列在最富有创意的城市之列。在他编制的创意指数表里,纽约市只是位列第九^②。所以,素来自以为是世界创意之都的纽约也跟着开起了创意大会。

不同于学术性论坛,参加这一论坛的都是来自纽约创意经济实践领域的顶尖人物,他们坐成一圈,在主持人的提问下展开即兴的讨论,为纽约市创意经济的发

① 城市未来中心报告(The Report of Center for an Urban Future):《创意纽约》(*Creative New York*), www.nycfuture.org, 2005年12月,17页。

② 理查德·佛罗里达(Richard Florida):《城市和创意阶层》(*Cities And the Creative Class*),纽约Routledge出版,2005年,157页。

展出谋划策。既然是创意论坛,讨论会上自然创意迭出,启人心智。但有一个现象很有意思,也最引人深思,那就是论坛上争论最激烈的议题不是别的,而是非营利组织在创意经济中的地位问题。

不过,从参加论坛的精英们的组织背景,我们已经能够看到纽约创意经济中非营利和营利组织之间的关系:

“创意纽约”论坛的组织者是纽约城市未来中心、纽约市政府、洛克菲勒基金会。组织者不是政府,就是非营利组织,说明创意经济首先关注的是公众利益。论坛的主持人是纽约市文化事务部专员,相当于文化局长。纽约市长亲自致开幕词,看来纽约市政府对纽约的创意经济非常重视。不过政府官员对论坛的参与仅限于此,充分体现了美国小政府、大社会的特点。在12位论坛成员中,6人来自营利部门,6人来自非营利部门,堪称非营利对抗营利的一次论坛。

营利组织中我们最熟悉的应该是美国网络公司董事会主席和执行总裁巴里·迪勒,他曾经担任福克斯公司和维旺迪环球娱乐的总裁,以及派拉蒙影片公司的总裁。另一位大家比较熟悉的是焦点影片公司总裁,曾出品电影《卧虎藏龙》《理智和情感》《冰风暴》和《断臂山》。在营利部门中还有3位比较有意思,他们自己是大公司的CEO,但同时也是某知名非营利组织的董事会成员。其中有美联邦百货公司总裁,该公司是继沃尔玛和西尔斯之后第三大日用商品零售企业,下属的梅西百货是纽约的老字号,每年元旦在纽约市举行大游行,堪称城市狂欢的经典创意,他还是纽约现代艺术博物馆董事会成员。还有时代杂志公司女总裁,下属的杂志有《时代》《财富》和《发现》,她同时也是华莱士基金会的董事。另外一位是纽约三州房地产公司总裁,据说纽约的高房租就是由这个公司一手造成的,有意思的是,这位房地产巨头,也曾经是美国国家艺术基金会的副总裁。

属于非营利组织的代表有:洛克菲勒基金会主席、卡内基音乐厅的执行和艺术总监、纽约大学的校长、世界知名舞蹈公司艺术总监、纽约常驻剧团联合会执行总裁、纽约现代艺术博物馆馆长。

从成员所代表的组织背景来说,非营利的确占了上风,因为即使在来自营利部门的成员中,也有3人有非营利的背景。而讨论焦点也的确集中在非营利组织的建设上。在纽约市长的致词中,他很自豪地宣布,将要在经济发展部为非营利组织专门设立一个部门。“这就意味着非营利部门,也包括非营利的文化和艺术机构,将和华尔街、生物技术、媒体、出版、广告以及其他主要产业一样受到关注……它将和政府其他机构一起支持创意部门的发展,把纽约建设成为世界的文化艺术

都市。”^①论坛讨论的重点也是营利组织如何进一步支持非营利组织，而不是怎样发展电影、电视、网络等跨国创意企业。在《创意纽约》的调查报告这样写道：“本报告认为，非营利和营利部门充满活力的组合是城市创意活动得以持续发展并保持高质量的根本。”^②而在创意经济的各个类别中，“也许最大的类别是城市的非营利艺术团体。这些非营利艺术团体创造的创意内容吸引了全世界的游客。通过巡回演出，他们同样也把在纽约创造的艺术产品传播到全国各地。但也许更重要的是，众多非营利组织的存在，把顶尖的创意天才留在了这个城市里，使得他们能有机会自由地进行实践和创作，从事令他们兴奋并有价值的工作”^③。而在论坛上得到一致欢呼的创意项目是纽约市政府的一项举措——近期即将在公立学校推广的首部统一的中小学艺术教育课程标准，培养未来的创意人才。

可见，非营利艺术组织在纽约市的创意经济中地位举足轻重。就创意经济而言，人们对它的关注程度要超出营利组织。而我国无论在提倡城市创意经济的时候，还是在进一步深化文化艺术体制改革的时候，大多更关心如何把创意和艺术推向市场而使之营利，更多地倾向于把营利性企业的管理体制和市场技术介绍到艺术和创意领域，而对文化艺术的非营利属性以及非营利文化艺术组织的经营管理缺乏研究。美国创意经济和艺术实践中的非营利组织现象可以作为他山之石。

第二节 美国的非营利艺术组织

表演艺术是文化艺术中非常重要的一个门类。表演艺术包括音乐、舞蹈和戏剧。在美国，几乎所有的交响乐团和舞蹈团都是非营利的，只有戏剧领域的百老汇商业戏剧和巡回剧团才是营利性的。以1990年为例，全美观众在表演艺术入场券上的花费是49.64亿美元，百老汇的票房收入是2.83亿美元，巡回剧团的票房是3.67亿美元，非营利表演艺术的票房收入为43.14亿美元（含非营利的音乐、舞蹈和戏剧表演）^④。也就是说，营利性表演艺术的观众只是全年美国表演艺

① 纽约城市未来中心：“创意纽约”论坛发言记录，http://www.nycfuture.org/images_pdfs/pdfs/Full%20transcript%20of%20Creative%20New%20York%20Conference.pdf，2006年4月4日，5页。

② 城市未来中心报告（The Report of Center for an Urban Future）：《创意纽约》（Creative New York），www.nycfuture.org，2005年12月，11页。

③ 同上。

④ 詹姆斯·海尔布隆（James Heilbrun）、查尔斯·格雷（Charles M. Gray）：《艺术文化经济学》（The Economics of Art and Culture），Cambridge University Press，1993，8页。

术观众的一个零头而已。

谈到纽约的创意经济,大家都会认为百老汇商业戏剧是一大亮点。但殊不知美国当代戏剧的真正根基却是在非营利戏剧。美国的非营利戏剧包括两个部分:一是业余戏剧组织,成员都是志愿者,不求报酬,只求艺术参与,不以戏剧为生,如很多校园戏剧和社区戏剧;二是非营利职业戏剧,其成员都是职业戏剧人,他们以戏剧为生,常年定期演出,收入有一定的保障。我们所了解的外百老汇和外外百老汇,大都是非营利职业戏剧。除此之外,还有遍及全美的地区性非营利职业剧团和剧院。2005年,营业的百老汇商业剧院不超过50家,全年总收入为8.62亿美元,观众大概是1300万人次^①。而据美国非营利戏剧的专门协会——美国戏剧交流会(Theatre Communication Group)统计,全美的非营利职业剧团有1490家,票房收入大概为8.45亿美元,捐赠收入为8.02亿美元,观众大概为3200万人次^②。即使在全球商业戏剧之都的纽约,非营利职业戏剧也毫不示弱。拥有数十家表演艺术团体的林肯表演艺术中心自不用说,还有大家所熟知的生活剧团、伍斯特剧团、拉妈妈剧团、面包和木偶剧团和表演剧团等也是非营利职业剧团。而就在长期上演《狮子王》的新阿姆斯特丹剧院的对面就是新胜利剧院,一家非营利的儿童剧院,票价只有10美元,相当于吃一顿麦当劳。上文提到的参加了“创意纽约”论坛的纽约常驻剧团联合会,也是一个非营利戏剧组织,不过它不是剧团,而是联系各大基金和众多外百老汇和外外百老汇小型剧团的桥梁,负责分发像梅隆基金会、《纽约时报》基金会、摩根奇士银行基金会对纽约市非营利戏剧团体的资助。2005年,它把141万美元捐款送到了纽约市400多家中小剧团的手中。

美国的非营利表演艺术之所以如此繁荣,有其现实的制度背景、理论基础和历史背景。

1. 制度环境

对美国来说,非营利艺术组织并不仅仅是个概念,它首先是联邦税法所规定的一个法律实体,然后是关于它的一整套宏观制度环境和随之而来的微观运作机制。美国学界普遍接受的非营利定义是,“非营利组织”必须符合美国税法501(C)(3)所规定的条件:“为宗教、慈善、科学、公众安全实验、文学、教育、促进国家

① 《美国剧院和制作人联盟演出季统计》: http://www.livebroadway.com/season_by_season_stats.html。

② 《美国戏剧交流会2005年报告》: http://www.tcg.org/pdfs/tools/TheatreFacts_2005.pdf。



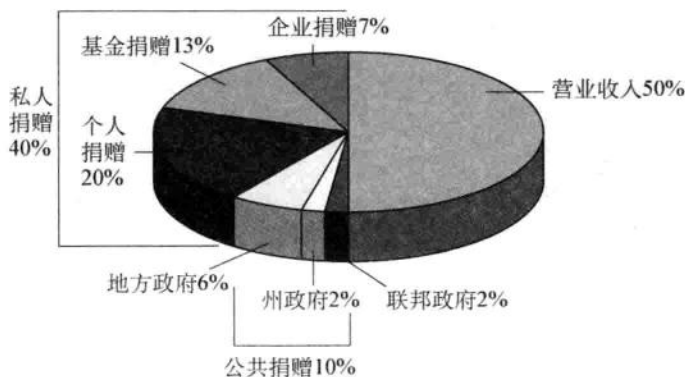
图1 新胜利剧院

或国际间业余体育竞赛(其活动不涉及提供体育器材或设施)以及预防虐待儿童或动物而建立和运营的法人社团、基金会,其净收入不是为了保证使私人股东或个人受益,其实质性活动不是为了进行大规模宣传或影响立法,不以公共职位候选人(或反对者)名义参加或干预任何政治选举(包括出版或发表任何声明)。”所以,如果符合税法 501(C)(3)的规定,某组织就是非营利组织,它就能享受免税待遇。这一免税的范围包括组织经营所产生的所得税,也包括捐赠免税待遇。

减免所得税比较容易理解,2005年,我国财政部、海关总署和国家税务总局在《关于文化体制改革试点中支持文化产业发展若干税收政策问题的通知》中规定,对政府鼓励的新办文化企业,自工商注册登记之日起,免征3年企业所得税。

但捐赠免税对我们来说就相对陌生,它是指任何对免税的非营利组织的捐赠都可能使纳税捐赠者在缴纳收入所得税时得到减免。交税者只需在申报时把自己捐赠的数额列出,便可以得到一定的个人所得税减免。当然,具体的减免方法比较复杂,但以占美国人口几乎 60% 的典型交税者(大多数拥有自己的房屋与富有者)的个人税率计算,捐赠一元给非营利机构能减低每一元税的 28 美分至 40 美分钱。税收激励当然适用于大部分文艺捐赠者。而遗产税则提供更多的财富捐赠激励,美国的遗产税征收较高,也是一项捐赠的税收激励措施。税收激励激发很多的捐赠动机。用经济学语言说,捐赠显示出的“价格弹性”在 -0.9 至 -1.4 的范围内。换句话说,美国财政部减除的每一美元的税收损失,将是私人非营利机构得到额外的捐赠介于 90 美分至 1.4 美元的范围。

捐赠援助使美国非营利组织达到一个相当可观的程度。如果博物馆、交响管弦乐队、歌剧团和其他文化组织只能从票房得到它们的收入,而私人公民不捐赠的话,很多美国的主要艺术机构将不能生存。如图,美国非营利文艺机构大体上是私人、企业与基金会的捐赠共计大约占预算开支的 40%^①。



美国非营利艺术组织资金来源构成

美国非营利戏剧非常繁荣,但对此人们常常会有两个疑问。一个疑问是,同样是戏剧,非营利戏剧类的戏剧为什么不能像百老汇的商业戏剧那样在市场上养活自己呢? 另一个疑问是,美国税法 501(C)(3)中,并没有明确指出艺术类机构可以成为非营利组织,那么何以美国的非营利组织中有大量的文化艺术类机构,

^① 以上数据均来自美国国家艺术基金会:《美国如何赞助艺术》(How the United States Funds the Arts),2004 年 10 月, <http://www.arts.gov/pub/how.pdf>。

特别是戏剧呢？第一个问题，美国的经济学家做出了理性的回答；回答第二个问题的则是美国戏剧家们，他们对戏剧的理解和为之做出的奋斗造成了非营利戏剧的繁荣。

2. 经济学原理

美国的经济学家在上世纪的 60 年代开始关注表演艺术。他们的研究表明，完全竞争的市场经济在高雅表演艺术上会发生“市场失灵”。从经济学角度出发分析，在完全竞争的市场条件下，高雅的表演艺术在理论上最终会消失，但整个文明社会实际上并不愿意高雅表演艺术就此消失，这就是所谓“市场失灵”。非营利组织的其他类型，比如慈善救济、医疗、法律援助等存在的理论依据，也就是“市场失灵”或“政府失灵”。既然表演艺术领域同样存在“市场失灵”，必须纳入非营利组织。

表演艺术同样也是经济现象之一，在以技术进步为特征的现代经济发展中，表演艺术同其他经济现象相比有其独特性。其根本特征是表演者的现场性，展现在观众面前的是个活生生的人。这个表演艺术的根本特征实际上已经为我国戏剧艺术界所熟知，但美国经济学家却从这一点出发，推导出市场经济条件下的表演艺术经济特征。由于每一次表演，表演艺术家都会在现场，所以他们的劳动力既是投入，又是产出。“表演者的产品是其本身，他们并不是生产其他产品的工具，所以，表演者的劳动力就是产出，所以根本就没有方法提高每小时的产出量。四个音乐家表演贝多芬的弦乐四重奏，所花的劳动时间和它 1800 年首演时的时间是一样的。”^①

相比之下，处于另一个极端的汽车流水线上的生产工人，由于技术进步，他每小时产出的提高程度要比艺术家高得多，产品的成本因此也能得以下降。

由于表演艺术家基本上不可能享受到技术进步带来的生产力提高，而为了达到一定的艺术水准，艺术家又必须投入大量的劳动时间，这就意味着表演艺术的成本随着人们实际收入的增长在不断提高，而表演产出却难以像其他经济门类那样得到相应的提高，所以表演艺术这一经济领域存在着“生产力滞后”。

从长远来看，由创新活动所带来的产品及服务质量的提高以及随之而来的生产成本的降低，都会促进人们实际收入的增长。实际收入的增长必然意

^① 詹姆斯·海尔布隆(James Heilbrun)、查尔斯·格雷(Charles M. Gray):《艺术文化经济学》(*The Economics of Art and Culture*), Cambridge University Press, 1993, 127 页。

意味着实际工资的增长。这一事实说明制造商在通过技术进步削减成本的同时,又增加了制造成本。由于不同行业的生产力提高速度不尽相同,产品的相对价格也会有所变动,生产力提高机会较多的产品就显得更便宜……从长远来看,与消费者所消费的其他商品相比,艺术表演所花费的成本在无限上涨。随着表演艺术价格的不断上涨,其他消费品和服务将逐步取代它,直至使表演艺术从市场上消失,因为它的固定成本将会远远超出消费者的支付意愿。^①

当然,我们常常说艺术是无价的,有些富有的观众也会接受这一观点,社会上并不是没有人愿意出高价观看表演艺术,但从微观经济学的需求和供给曲线图分析,市场上永远不会出现供需平衡的价格点。这就是所谓“市场失灵”。退一步说,即使表演艺术不消失,它在市场上的高票价也把大量并不富裕的观众排斥在剧场之外,“生产力滞后导致表演艺术票价的上升,从而就难以吸引中低收入的患者。由于存在票价相对较低的非表演艺术娱乐,吸引穷人的难度就更大”^②。

百老汇商业戏剧为了适应“生产力滞后”这一现象在不断地作出调整。上演的新剧目数量在20世纪50年代和60年代约为35个,而在80年代仅为一半。整个上演的剧目在1985—1986演出季为42个,但到1990—1991演出季则锐减到23个。而每出戏演出的周期却大大增长,以尽可能回收成本。结果百老汇虽然演出场次没有减少,但是观众的选择却越来越少。

表演艺术在完全竞争的市场上的确难以生存,而非营利戏剧则依靠接受捐赠来补偿日益增长的成本。一方面通过市场外的力量降低票价,吸引尽量多的观众;另一方面由于没有商业风险,就敢于上演新的演出剧目。

当然,经济学上的分析只是证明,如果不进行干预,表演艺术会随着经济发展而衰落。而把表演艺术完全纳入非营利部门之中,必须要有一个共识——戏剧艺术不是商业产品,而是公共产品,每个公民都有权参与和消费。在美国,人们并不是从一开始就持有这样的观点。非营利戏剧的繁荣,最重要的是因为戏剧人有这样一个梦。

3. 非营利职业剧院的兴起

美国戏剧的发展历史本身也很有戏剧性。20世纪初,美国的每个小镇都有

^① 理查德·E·凯夫茨:《创意产业经济学》,新华出版社,2004年5月,220页。

^② 詹姆斯·海尔布隆(James Heilbrun)、查尔斯·格雷(Charles M. Gray):《艺术文化经济学》(*The Economics of Art and Culture*), Cambridge University Press, 1993, 31页。

一个剧院,每天都有演出。据统计,1904年,全国有420家巡回剧团在各地演出。但到了1932年,全国5000家剧院锐减到100家,其中32家在纽约^①。由于电视和电影的冲击,美国的戏剧在那个时候面临严重的危机。除了校园戏剧外,全美各地基本上无戏可看,更不用说严肃戏剧了。直到1947年,玛蔻·琼斯(Margo Jones)在得克萨斯的达拉斯创建了第一个非营利职业剧院——“戏剧—47”。可以说是玛蔻的热情烧旺了美国非营利职业戏剧。她是这样说的:“这是一个永久性的本土剧院创意计划,在得克萨斯州达拉斯的职业剧院,实行剧目轮换制,拥有全美最好的年轻艺术家,真正的剧作家的剧院……20年后达拉斯人会自豪地说,‘我的孩子生活在这样的一个城市,他们能看到世界上最好的戏剧,而我们为它的创立作出了贡献’。这个剧院之于美国人,要比莫斯科剧院之于俄罗斯人更重要,要比拉贝剧院之于爱尔兰更重要,要比老维克之于英国更重要……”^②

“戏剧—47”得到了开办所需要的资金,大部分来自达拉斯当地人的捐助,部分来自洛克菲勒基金会。而到了60年代初期,非营利职业戏剧在全美蓬勃发展,诞生了许多至今依旧活跃的剧团和戏剧现象。

在这些剧团里除了有我们熟悉的实验性剧团如生活剧团、伍斯特剧团外。更多的是演出传统意义上严肃戏剧的职业剧院。它们有固定演出季,一个演出季往往由六个戏组成,每出戏演出40到50天。一方面上演契诃夫、布莱希特、贝克特、奥尼尔等大师作品;另一方面注重推出新的剧作家。比如“戏剧—47”就推出了田纳西·威廉斯和威廉姆·英格这两位美国戏剧大师。非营利剧院的演出季和百老汇的不同。比如著名的耶鲁戏剧学院附属的耶鲁定目剧院(Yale Repertory Theatre),2005—2006演出季的剧目中经典作品有契诃夫的《樱桃园》和莎士比亚的《终成眷属》;新作品有托尼奖得主托尼·库什纳改编的儿童剧《布隆德巴》和耶鲁戏剧学院刚毕业的学生马库斯·伽德雷的《圣灵之舞》,普利策奖得主阿米·弗里德的《在地狱也安全》和由英国爱丁堡戏剧节引进的《隔壁邻居》。

而最值得一提的戏剧现象是免费的莎士比亚,几乎全美所有的大小城镇,每年夏天都有免费的莎士比亚。

许多游客都知道,每年夏天在纽约中央公园戴拉寇特剧院(Delacorte

① 斯蒂芬·郎格雷(Stephen Langley):《美国戏剧管理和制作》(*Theatre Management and Production in America*), Drama Book Publishers, New York, 1990, 38页。

② 玛蔻·琼斯(Margo Jones):《环形戏剧》(*Theatre in the Round*), New York: McGraw-Hill, 1965, 55—56页。

Theater)演出的莎士比亚戏剧,是由大众剧院(The Public Theater)的约瑟夫·派普(Josph Papp)制作的,最令人兴奋的是,和百老汇动辄 100 美元的戏票相比,它是完全免费的。演出时间为每年 6 月至 9 月,每天从下午 6 点开始发放免费票券,送完为止,每人仅限领 1 张,由于观众相当踊跃,所以通常下午 1 点左右就开始有人在索票处等候。事实上,纽约很多剧院都有免费演出,比如卡内基音乐厅,每天上午 11 点的音乐会就是对观众免费开放的。而位于林肯表演艺术中心的朱利亚学院,每个星期都有四到五场免费的音乐、舞蹈和戏剧演出。

非营利职业戏剧的诞生,是基于这样一个戏剧观念:

戏剧应该是一个和百老汇商业现象不同的组织。每个剧院自成一体,有自己的特点和立场。但有一个根本的主要区别,那就是戏剧组织是慈善的和非营利的,因为它根本不可能收支平衡,更别说赚钱了。作为非营利机构,不需要用收入来满足股东。作为免税机构,它就能够也必须寻求各种帮助来养活自己,向公民们、企业们、地方和全国的基金会们、州县甚至是联邦政府寻求帮助。这样,剧院成为在实际运作上独立而自豪的慈善机构。这一地位赋予非营利剧院以服务公众的责任,不单单是提供优质的演出,而更要把自己和学校和其他社区机构紧密联系起来。^①

上文已经介绍过,在美国关于非营利免税组织的目录中,并没有艺术和戏剧,正是由于把戏剧和教育紧密联系起来的戏剧观念,才使得美国的戏剧赢得了非营利的地位。现在大多数美国人认为,剧院和图书馆、博物馆一样,是人们文化生活的必需品,既然图书馆和博物馆能得到捐赠,为什么剧院不能呢?

非营利组织的运作和营利组织有着很多区别。最大的区别有两点:一是有着明确而多样化的组织使命设计;二是非营利组织往往有一个强大的募集捐赠资金的部门。

现代组织理论中最重要的一点是组织使命。虽然组织学专家们认为,营利组织也应该设置除了赚钱以外的组织使命,但毋庸置疑,营利组织在面临冲突性较强的决策时,总还是先利润,再使命的。营利企业的组织使命多少显得有些虚伪,但对于非营利组织来说,使命便是它存在的基础。如非营利职业戏剧

① 约瑟夫·维斯里·蔡格勒(Joseph Wesley Zeigler):《地区性剧院:舞台革命》(*The Regional Theatre: The Revolutionary Stage*), Minneapolis: University of Minnesota Press, 1973, 2 页。

组织的使命非常多样：或是坚持提高戏剧艺术质量；或是坚持低票价，让尽可能多的人享受戏剧艺术；或是坚持上演新作品，推出新的戏剧人才；或是坚持为儿童提供戏剧艺术和培训；或干脆养活一批有潜力的剧作家……真正实现创意的多样化。

而非营利组织的资金募集部门也是一大特色，它们往往和市场营销部门一样强大。该部门常常把捐赠者进行市场细分，以组织使命为根本吸引力，做出相应的募捐策略。比如有专门针对个人分散捐款的募捐策略，有专门针对基金会的募捐策略。在美国，募捐已经成为和市场营销一样重要的技术，很多大学已经开设了相关课程，有大量关于募捐的教材。在耶鲁戏剧学院的戏剧管理专业，募捐则是一门长达一年的必修课。

第三节 非营利艺术组织对创意经济的贡献

谈到非营利艺术组织对创意经济的贡献，人们首先想论证的是它能为创意经济产业链创造多大的价值。

纽约市长在“创意纽约”的开幕词中自豪地举了一个例子。2005 年底纽约中央公园举办了一个称为“大门”(The Gate)的艺术展。这是由纽约的两位艺术家捐赠的艺术装置，7 503 个金黄色的带有门帘的大门如巨龙般蜿蜒在中央公园。这一为期短短 16 天的艺术展示为纽约市带来了 2.4 亿美元的旅游收入。吸引了 400 万观众，其中 30 万为国际游客^①。据调查，单单中央公园附近的旅馆就全部客满，而去年同期的入住率仅为 50%。更不用说为其他行业带来的收益了。非营利部门研究专家认为：

非营利艺术组织对当地社区有显著的经济影响。比如在旧金山湾地区，一项研究表明，1985 年当地的艺术组织为当地带来了 2.4 亿美元的经济收益，吸引的观众远远超过了各种营利性的场馆设施。在纽约、洛杉矶、芝加哥、旧金山和克里夫兰，地方经济因此受益。生活质量指数调查也常常指出

^① 纽约城市未来中心：“创意纽约”论坛发言记录，http://www.nycfuture.org/images_pdfs/pdfs/Full%20transcript%20of%20Creative%20New%20York%20Conference.pdf，2006 年 4 月 4 日，3 页。