

第一章 北京的演出文化

北京演出行业是文化产业的重要组成部分。演出市场空前繁荣，今非昔比，成绩卓著。过去谁曾想在家门口看外国大戏？今天已成平常之事。但是，演出市场在发展过程中也存在许多有待解决的问题，本章不是评价成就，而是分析问题。

一、经营主体分析

演出市场的经营主体初步形成了产业链，这个产业链由四个环节构成，即演出团体、演出公司、票务公司和演出场馆。为了进一步推动演出主体的发展，有必要分析每一个环节存在的思想、观念、体制、机制、经营和管理上的问题。

（一）演出团体分析

演出团体是演出产品的生产单位。北京的演出团体数量之多、规模之大、类型之全在全国首屈一指。这是发展文化产业最重要的资源。

1. 演出团体类型

北京的演出团体至少有 125 家。按不同标志可分为不同类型。

按管理划分，市属演出团体有 85 家，中央所属演出团体 26 家，军队所属演出团体 14 家。

按经济划分，由财政核拨经费的演出团体有 59 家，经费自筹的民办或完全改制的演出团体 66 家。

按专业划分，歌舞类演出团体 56 家，音乐类 15 家，京剧类 6 家，评剧类 5 家，歌剧类 4 家，话剧类 4 家，河北梆子 3 家，曲剧 2 家，昆曲剧 1 家，木偶剧 1 家，儿童剧 1 家，皮影剧 1 家，音乐剧 1 家，曲艺 3 家，杂技 9 家，时装表演等其他类 13 家。

按性质划分，高雅演出艺术团体有 45 家，娱乐性演出艺术团体有 80 家。高雅艺术团体包括各种戏剧、交响乐、芭蕾舞等团体。

市属著名的演出团体有北京京剧团、北京杂技团、北京歌舞艺术中心（北京歌舞团与北京曲艺团）、北京市曲剧团、北京河北梆子剧团、北京交响乐团、北京皮影剧团、北京人民艺术剧院等。

中央所属重要演出团体有中国木偶艺术剧团、中国杂技团、中国评剧院、中央民族乐团、中国广播艺术团、中国国家话剧院、中国交响乐团、中央歌剧院、东方歌舞团、中国电影乐团、中央民族歌舞团、中国歌舞团、中央芭蕾舞团、中国京剧院、中国儿童艺术剧院以及中国铁路、煤矿、全国总工会文工团，等等。

军队所属重要演出团体有军乐团，总政歌剧团、话剧团、歌舞团，海政歌舞团、空政歌舞团、空军话剧团、二炮文工团、武警总部政治部文工团、武警军乐团等。

北京还有全国一流的艺术院校，如中国音乐学院、中央音乐学院、中央戏剧学院、北京戏曲学院、北京舞蹈学院等，北京既是培育演出人才的摇篮，又是发展演出文化的沃土。全国各地的演出人才大多愿来北京学习和发展。

2. 演出团体现状

北京各类演出团体从总体看，生存的比较艰难，远远没有摆脱

计划经济条件下由财政包办的被动局面。从观念到能力很不适应市场经济条件。但是，不同类型的演出团体情况又各不相同。

国有体制的演出团体与民营体制的演出团体相比，民营体制的演出团体生存得比国有体制的演出团体更轻松，发展后劲更大。国有体制的演出团体承担着社会职能，有一大批“库存演员”，即不能再登台演出的演员需要养着。芭蕾舞演员的职业寿命一般到35岁左右，极个别的成了大腕的尖子职业寿命会长一些，但是那毕竟是极少数。所以国有演出团体的负担重。而民营演出团体没有历史负担，采取聘任制用人机制，能保效率，适应市场变化，以销定节目，经济效益比较好。北京学明艺术团是一个私营团体，经理田学明是国有团体的演员，他不甘心于旧体制下无所作为，自己组团，开拓市场，演出市场从国内打到国外，每年的演出任务排到了第二年，应接不暇，而国有团体整天发愁没有市场，靠财政补贴生存。不少民营团体在国内外已经名声大振，超越了老牌国有演出团体，如黑鸭子合唱团、女子十二乐坊等，国内外知名。

从总体看，娱乐类演出团体比高雅艺术演出团体更适应市场经济，生存和发展更容易。歌舞、杂技类演出团体比戏剧、交响乐类演出团体的市场更大。京剧是中国的国宝，但是老牌的京剧团体生存艰难。京剧演出团体主要收入来源是元旦、春节、五一、十一长假期间的旺季演出，即使节日演出也只有“戏码硬”、阵容强、价位适中才能保证上座率。365天中大部分时间成了京剧演出的淡季，在淡季中偶有老板包票、单位包场、外省市巡演，这种演出多属大企业为了树立企业文化形象慷慨解囊所致。京剧团体从人力和财力上均无能力开拓国际市场，偶有演出公司携团出国，但是在国际上报价极低，加上演出公司抽头较大，京剧演出团体所剩很少。梅葆久出场的戏全团收入（含演员个人）才4000美

元，合人民币不到 4 万元；最低时 1000 美元，合人民币不足 1 万元。而娱乐性演出与此差异极大，宋祖英一次出场费达 43 万多元，演出团体收入就更高了。

体制改革彻底而又合理的演出团体比体制改革不彻底、不合理的演出团体发展后劲更大。同样是国有和高雅艺术团体，由于体制改革的深度不同，合理性不同，生存与发展能力悬殊很大。2004 年是北京市属演出团体改革之年，据《北京晚报》载，结至 5 月底，北京市属剧院团新创剧目 23 台，复排剧目 41 台，上半年演出总场次共计 1518 场，演出总收入 1834 万元，场次和收入均已接近 2003 年 10 月底的统计结果。北京京剧院排演了大型交响剧诗《梅兰芳》首轮 5 场演出达 100 多万元；北京儿艺挂牌改制后的首部大型儿童剧《迷宫》首轮 11 场收入达到 262 万元，中国杂技团、北京长安舞台艺术公司合力打造国内首台大型情景魔术晚会《魔法传奇》在长安戏院演出 5 场，2005 年启动全球巡演，目标 500 场，另一台由《中华魂》改编的杂技晚会《东方神路》在韩国巡演一年，演出 624 场，收入 500 万元；中国评剧院创排的《刘巧儿新传》在春节推出，在 18 个区县演出 38 场，观众近四万人次，收入近 50 万元；北京人艺复排《茶馆》和《天下第一楼》等剧目，总收入 626 万元。演出综合效益在市属院团中名列前茅。东方歌舞团改革后演出效率迅速上升，北京的演出未收场，已在上海搭台，北京演出一结束立即飞往上海；上海演出未结束，已在哈尔滨搭台，上海演出一结束，立即飞往哈尔滨。一个分队，五天赚 100 万元。

在演出产业链中演出团体的生存最难。演出团体与演出公司、票务公司、演出场馆相比，演出团体是产业的上游，是产业的决定性因素，是演出文化的内容要素。下游的三个环节都是为演出团体服务的。但是，相比较而言，演出团体的生存远远比演出公

司等环节更艰难。演出公司和票务公司都是新建立的公司，没有多大包袱，赚一笔吃两年。北京的演出场馆尽管有空场时间，但是从总体上看，处于卖方市场，求大于供。演出团体的成本高，人艺排一个话剧成本达 60 万元，加上日常团体工资等各种费用包袱是比较重的。正常的、合理的市场原则是演出团体的利润应当高于演出公司和场馆，但是实际上并非如此，由几个人组成的演出公司可能比由众多人组成的庞大演出团体利润率更高。

与国外演出团体比，中国及北京的演出团体在国际市场上的报价始终上不去。中国和北京的演出团的演出价格总是远远低于他人。这种现象与体制和经营有重要关系。演出团体开拓国际市场受到政府审批的制约，为了出国演出各团之间恶性竞争，在国际市场互相压价。从团体自身看，缺乏国际市场演出的节目推广技巧，团体和节目在国际的知名度和美誉度低。每一次国际演出往往是成功的，这是因为国际上认可北京演出水准，但是演出之前报价是困难的。加强行业自律和行业协调，解决引进项目互相抬价竞争和出口项目的互相压价竞争，达到一致对外还有漫长的路要走。

3. 演出团体的改革方向

演出团体发展的惟一出路是体制和管理改革。从国际演出文化事业和文化产业的发展历史来看，北京演出团体改革的原则和途径如下：

(1) 分类管理

划分类别，采取不同政策促进发展。把演出团体分为营利性和非营利性两种，营利性演出团体的节目一般是娱乐性的，而非营利性演出团体的节目一般是严肃性的。营利性与非营利性并非主观决定的，而是产品决定的。世界各种不同类型演出团体的实践

一致证明演出团体的艺术品种不同，进入市场的能力和作用不同。音乐剧、流行歌曲、杂技等节目容易在市场获利，而交响乐、戏剧、歌剧等严肃艺术、传统艺术完全靠演出创收则难以生存和发展，必须有比较稳定的、一定额度的财政补贴和社会资助。其中有个别艺术品种则需要由财政完全养起来。日本为了保护歌舞伎于1950年颁布了《文化财产保护法》，将歌舞伎“能”、“狂言”的表演艺术家认定为“人间国宝”，大力保护，国家每年拨款200万日元补助金，用于传承技艺和培养接班人。美、英、法等各个国家对不同演出团体的不同艺术品种均采取了区别对待的政策。北京的演出团体也应当分类管理，分类制定政策，不能只要是国有的一律由财政喂奶；或只要产业化，不分青红皂白一律推向市场去自谋生路；也不能一讲保护干不干都养着。多年来不少政策，非此即彼，忽左忽右，与科学发展观格格不入，提出科学发展观正是因为存在种种不科学的政策。在划分营利性与非营利性演出团体和艺术品种时要特别注意两种倾向，各演出团体都想挤进非营利性，吃财政一口；而其演出行为又都要体现营利性，想吃市场一口。应当对营利性与非营利性演出团体实行依法管理，制定相应的法规，比如营利性演出团体可以分利，而非营利性演出团体不能分利，分利即犯法。

（2）非营利性演出团体管理

非营利性演出团体的管理分为六项内容，即财政补贴管理、企业资助管理、演出行为管理、收益分配管理和人才培养管理及经济控制方式。

其一，财政补贴管理。要严格划分出不适应采取市场化运作的演出团体及艺术品种。不能采取一刀切的方式给予同等的财政补贴，要按不同艺术品种的特点区别对待，划分几个等级，最高补贴80%，自创收益20%，依次往下分级，70%、60%、50%、

40%、30%。共分六个级别。如交响乐补贴比重高一些，而话剧补贴比重就可以低一些。昆曲等则应补贴 80%。

其二，企业资助管理。西方发达国家政府制定鼓励企业资助严肃艺术团体的政策。企业资助演出团体可以减免所得税。例如，英国有《关于刺激企业赞助艺术计划》，并成立了企业赞助艺术协会负责落实这一计划，采取了政府陪伴企业一起赞助艺术的做法。上海的企业赞助演出团体可减免税款，北京尚无这种现象。对于企业的赞助费用管理必须严格，以防企业利用这种方式洗钱，比如实际赞助 300 万元，账面赞助 500 万元，企业洗掉 200 万元。

其三，演出行为管理。非营利性演出团体吃财政补贴和企业资助必须回馈于社会。每年至少有 60% 的时间应当用于公益性演出。在国外，这类团体每年必须承担大量公益性演出任务，开展文化艺术普及教育，培养新一代的观众。英国于 1998 年实施新观众教育计划，其中一项重要任务是由演出团体开展巡演，深入社区，吸引新观众，让青少年走向艺术。日本政府资助国立剧场以低廉价格开设面向青少年的鉴赏教育，每年有两个月做普及歌舞伎专场。北京对严肃艺术实施补贴的同时，必须加强对演出团体的行为管理，要规定硬性指标，每年公益演出场次和非公益演出场次以及平均上座率必须有硬性规定，达不到指标扣减补贴。上有政策，下有对策，对于演出团体也不例外，目前政府也规定了演出团体每年的公益演出场次，一些团体的社会责任感较差，缺乏正确的理念导向，为了凑场次，上座率低于 10% 也演。必须对享受补贴的非经营演出团体的行为严加管理，不能只享受不负责。北京非营利严肃艺术演出团体应当承担起向青少年普及中华民族传统艺术和现代高雅艺术的责任，纳入国民美学教育体系，成为教育机构的一个组成部分。以京剧为例，青少年普遍不懂京剧、不听京剧、不看京剧。如果把京剧作为小学、中学和大学生法定的

美育课程，京剧的普及一定会改变目前的状况。经验证明，一个人20岁前不看京剧，一生也不会喜欢京剧。经验还证明，青年学生并不难培养起京剧兴趣。北京京剧院送戏进校，取得了可喜的效果。小剧场京剧《马前泼水》、《闫惜娇》，连台本戏《宰相刘罗锅》和交响剧诗《梅兰芳》，让第一次看京剧的大学生深受感动，他们惊奇地发现“原来京剧如此美妙”，如此富有感染力。而引起他们对国粹的珍惜和爱好。

其四，演出收益管理。西方国家的非营利性演出团体的经费来自三种渠道，一是财政拨款，二是企业资助，三是演出创收。北京的非营利性演出团体亦应如此。所谓非营利性并不是不营利，而是不分配利润，任何个人不许占有赢利，赢利只能用于团体的发展和日常运营。在收益上应当控制非营利演出团体两个指标，一是每年收费性演出要创造多少收益？每年递增百分之几？过去那种逐年减少财政支持的做法并不可取，财政支持应当固定不变，演出收益藏富于团，增强其发展后劲。二是收益的使用指标，严禁将收益变成个人福利或变相作为个人福利。每年要严格审计，一旦发现收益福利化，必须依法处理。

其五，人才培养管理。非营利性演出团体要制定人才培养的长远规划，并转为年度计划。特别是那些依靠师傅带徒弟的特殊技艺，更需要制定严格的计划和保证措施。出人才是评价这类团体的重要指标，没有后继人才就意味这门艺术的死亡。

其六，经济控制方式。非营利性演出团体的各项管理指标必须达标，否则视情节轻重予以惩罚。在国外，享受补贴的团体如果不能达到国家的要求，必须限期整改，依然不能达标就取消补贴。北京对享受补贴的团体应当年年评估，根据评估情况决定第二年补贴是保持标准还是下降。

（3）营利性演出团体管理

适宜转为营利性的演出团体，应当坚决断奶，不再给予财政补贴，彻底推入市场。这类演出团体的企业制度、经营方式和管理模式在西方国家有成熟的经验可鉴。

其一，演出团体管理方式。国有营利性演出团体应当吸纳社会或法人投资，采用股份制。像西方国家的文艺团体一样，实行董事会领导下的艺术总监和行政总监负责制。所谓艺术总监就是艺术指导、业务总经理；行政总监就是行政督导、行政总经理。董事会制定大政方针，艺术总监管生产事务，包括节目和演员选择、排练导演、舞台设计等等；行政总监管经营事务，包括市场开发、票务、财务等。董事会由入股的股东、各界名流和团体的员工代表组成，由董事会负责招聘演出团体的艺术总监和行政总监。改变家长式管理和逐级任命的人事制度，使管理民主化、决策科学化、制度规范化。

其二，演出团体的用人方式。老人老政策，新人新政策，由终身制改为合同聘用制。与欧美国家艺术团体的用人制度接轨，这些国家将聘用的人员分为固定工和临时工两种，固定工合同期一般为一至五年左右，作为业务骨干。临时工是根据演出季节或单位活动签订合同。无论固定工还是临时工，一经签订合理，在合同期内不允许再从事第二职业。合同期满，根据双方需要可续签合同，也可中止合同。美国的演出团体固定人员一般在 30%，而欧洲国家的比例较高，保持在 50%~60%。采取聘用制会提高营利性演出团体的效率和发展后劲，不会再产生“库存演员”问题。只要演出团体为每一位工作人员按时足额交纳各种保险，演员和其他工作人员的保障就由社会承担了。

其三，演出团体的经营方式。北京无论是经营性还是非经营性的演出团体效率与国际相比，均比较低。2003 年北京的剧场演

出 11000 余场次，包括外地和外国的团体进京演出场次。假设这 11000 场全是北京 125 家演出团体演出的，平均每家一年演出只有 88 场；北京有北展剧场、天桥剧场、保利剧场、长安大剧院等 77 个演出场馆，11000 场次平摊到每个剧场，一年也只有 143 天在上演，平均空置率达 60%，有 222 天。在这种效率下，演出团体和场馆不亏损倒是怪事。为此他们就抬高票价，老百姓买不起就向团体直销，造就了一个不规范、不成熟的演出市场。提高效率，降低成本是北京各类演出团体的根本出路。而提高效率和降低成本的关键环节就是增加演出场次。

演出成本一般分为 8 项，一是演职员的工资和出场酬劳；二是节目排演费；三是布景设计制作费；四是宣传推广费；五是舞台装台费；六是演出差旅费；七是场租费；八是公关费，如赠票。8 项费用中，第二、三、四项都是固定成本，而一、五两项是半固定成本，只有六、八项是变动成本。演出场次越多，分摊到每场中的固定成本和半固定成本越少，而变动成本在每场中是一个恒定数。人艺排演一个新剧固定成本 60 万元，如果演一场，这一场的成本就是 60 万元再加上演员报酬及场租等费用。如果演 60 场，这些固定费用分摊到每场只有一万多元了。所以演出团体应当增加演出场次，这样虽然演员辛苦，但是可降低成本，降低票价，为更多的消费者服务，培养更多的忠实客户，保证市场。

北京的演出团体把门票收入当成演出团体惟一的收入，作为经营性演出团体应当采用多元化的连带性经营，创造节目的产业链。美国经营性演出的典型代表是纽约的百老汇音乐剧、戏剧及歌舞。百老汇每年总收入有 3 亿多美元，主要来自 35 个剧场的音乐剧。据统计百老汇上演的剧目中五分之一收不回成本。只有成功剧目的规模化演出才能带来可观的利润。国外的演出团体常常采用多元化的综合经营策略。包括出售与演出节目相关的各种印刷品、

纪念品，等等。百老汇的《猫》音乐剧，从未出过完整的录像，相关纪念品也只能在剧场销售，这些做法一举两得，既促进买票，又促进销售纪念品。

北京的女子十二乐坊在日本演出，名气大振，CD 碟的收入远远超过了演出收入，日本大公司登门要求做广告，广告收入达数千万日元，同时带来了二胡等乐器在日本的脱销和学习二胡热，日本还开办了教授二胡的学校。这就是连锁营销的典型个案。

经营性演出团体必须提高自身开拓市场的能力和技艺，要增加这种人才，增设这种机构，建立激励机制。许多演出团体成了演出公司的赚钱工具。这等于捧着金碗去讨饭。经营性演出团体设立市场开发部门和人才，有一个不好处理的难题：如何处理艺术名角与市场业绩巨大的人才之间的分配关系。论经营业绩，市场人才的贡献大于名角，但是如果市场人才与名角拿同等报酬，名角不平衡；反之，市场人才不平衡。有些国有演出团体的领导为了息事宁人，便把市场命运完全交给演出公司，人家吃肉自己喝汤。这是体制不顺的必然反映，如果名角和市场人才全是合同制，以合同规定的利益谈话，甚至谁也不知道谁的实际收入，解决这个问题就易如反掌了。

（二）演出公司分析

北京的演出公司有 103 家，数量相当于演出团体的 82%，相当于演出场馆的 1.33 倍。这个数量是偏高的，不合理的。演出公司对演出市场发育有重要的作用，但是太多了，也起副作用。

1. 演出公司的现状

北京的演出公司是文化市场发展的产物。有的是国有企业转化过来的，有的是事业单位转化的，有的是政府之手操纵的，有的

是民办的。每一个公司的背景均比较复杂。无论哪类演出公司对文化市场的作用均一分为二，有促进繁荣的一面，也有不规范运作的一面。千方百计地追求利润最大化和经营安全化是这些中介公司的宗旨和使命。无论在理念上还是在经营管理上，均处于成长期，离成熟期品牌化还相当遥远。

在经营方式上，北京的演出公司与发达国家的演出中介组织完全不同。西方国家的演出中介机构一般不直接经营项目，而是收取中介费用。把一个演出团体及其节目推介给谁，可以从一头或两头收取中介费用。这类中介组织或个人不会过多加大演出团体的成本，对于促进演出团体开拓国内外市场起了重要作用。北京的演出公司是直接操纵项目，他们一手牵几家，一头是国内外的演出团体，一头是票务公司和场馆，票价由他们定，由他们销，演出由他们组织，利润也会由他们得，风险自然由他们担。

在经营策略上，北京的演出公司不树公司品牌，不作长线项目，专搞短平快，打一枪换一个地方，捞一把就走。瞄准了项目，定高票价，演一两场就收。演出公司组织的张学友演唱会，一场收入三、四百万，在香港红蕃体育场演二、三十场也顶多达到这个数。北京的演出公司宁愿以高票价演一场，也不以中低票价演多场，怕没人看。每场的票大多是团购。他们始终在坚持一种秘而不宣的经营方针，这就是面向团体、以销定产，高票价，少场次，多换节目。这种经营方式满足了其短期利益，减少了经营风险。但是却无法扩大市场，无法作长线项目，无法通过增加演出场次来降低固定成本，促进票价下降。而是永远在原始方式上周而复始地循环。随着竞争对手的不断进入，团购回扣的加大以及消费者的成熟，利润空间会日益压缩，演出公司的经营会越来越艰难，演出的风险也会越来越大，最终要回归到市场的本质上去。

在市场竞争上，北京的演出公司很不规范，缺乏自律。为了争

港台和国外的畅销项目，互相争抢演出团体，不断为外国和港台歌星提价，恶性竞争。由于文化部控制港台和外国明星的出场费标准，演出公司往往以假合同欺骗政府，私下签订向港台和外国歌星让利的真实合同。导致外国和港台演出团体对北京报价最高，演出票价高于世界各国。有些演出公司通过种种手段从政府审批权中获得引进演出项目，而后倒卖给其他演出公司，从中谋利，其他演出公司再倒卖，一个项目几经倒卖，最后以惊人的票价转嫁给消费者。

在服务对象上，北京的演出公司不是瞄着大众，而是“第三方支付”的团购，造成了演出市场的畸形发展。企业老板只买贵的，不买好的，价格低了不好送礼。结果是演出公司与团购单位合谋定高票价。天长日久，在人们心目中形成了一种错误的概念，即票价高低等于演出水平高低，明星互相攀比票价和出场费，致使出场费和票价越来越高。一些低质量演出也以高票价来欺骗顾客。

在经营重点上，北京的演出公司的经营重点不是放在为国内演出团体的市场开拓上，而是放在为港台和外国演出团体开辟中国市场上。他们较少为北京的演出团体去开辟外国的市场，即使开辟的市场也是报价较低，利润微薄的。

2. 演出公司的运作

北京市政府为了打破高票价和“第三方支付”的消费方式，在举办第七届国际文化艺术节时采取完全面向大众的低票价策略，激怒了所有演出公司，说政府破坏演出市场。这种所谓的演出市场破坏了并没有坏处，不破不立，北京需要建立一种规划化的、协调的、可持续发展的演出文化市场。

现实演出公司的业务流程如下：

了解港台和国外演出资源→了解这种资源在北京市场的认同度
→主攻黄金客户团购单位，合谋制定高价策略，确保保本点量，
力争目标利润销售量→组织演出，见好就收。

从流程中可以看出演出公司的全部秘密潜伏在与团购单位的关系上。这是永远不得而知的行业机密。企业与演出公司合作有可能采取三种方式：

第一，团购纯粹为了单位员工福利或公关送礼。这等于是“第三人支付”，是公款消费或交际费用。演出公司（包括演出团体）如果长期为团体消费和单位公关服务，自身的性质就变了，异化成为一个社会化的为企业公关和团体文化消费服务的机构，而不是文化市场的经营主体。

第二，团购也可以作为企业投资的一种形式。比如 100 个企业的团购可以使演出保本，散户购票就成为利润。企业与演出公司建立协定，参与利润分成。企业一举两得，既享受了文化消费，又有了利润。

第三，企业经营者可能会以票避税。例如订价 2000 元的票，买 100 张就是 20 万元。企业支付给演出公司 20 万元，将 100 张高价票送礼，显示高雅中带着沉重的分量。演出公司再返给企业 10 万元入“小金库”。

港台歌星或外国演出团体来北京为什么演一两场，见好就收了，即使社会有需求演出公司也不敢继续演出了。原因就在于事先设定的团购票已经售完。继续演出就会出现大众因购不起高价票而不看演出，演出公司就可能由盈转亏。

3. 演出公司的治理

演出公司需要治理，方向如下：

其一，回归经纪人角色。当经纪人比当代理人的风险小，旱涝

保收，但是北京的演出公司一起步就不甘当经纪人角色，看不起佣金，而要包办演出，背后一定有其他力量在支撑，有其他利益在诱惑。为了演出市场的健康发展，演出公司应回归到经纪人的角色，牵线搭桥，协助运作，不去直接操办，不去直接承担风险。减少与企业法人单位不明不白的联系，加强与社会大众的联系，了解公众的文化消费心理和消费习惯，培育大众文化消费市场。

其二，建立规范化运作程序。国外的演出经纪公司，经常对市民文化消费期望和习惯进行调查。北京的演出团体和演出场馆也经常开展消费调查，观众入场前发一张问卷，看节目过程中就答完了，退场时交还给组织者。为了激励观众，交卷时可领一份小礼品。通过这种调查，演出团体和场馆随时把握消费变化的动向。演出公司比谁都应当做深入细致的市场调查，恰恰在不该浮躁的事情上，演出公司表现得十分浮躁。他们从没有对广大消费者做过问卷调查，他们依据什么来引进演出项目呢？显然不是什么市场，而是下家是谁、有多少、双方利益如何平衡一类问题。演出公司引进项目应当真正建立在市场需求的基础上，建立在广大消费者基础上。

其三，减少中间环节，降低演出成本。演出公司太多，效率太低，一年作一项，一项吃三年，不仅加大了演出成本，而且侵占了演出团体和消费者的利益。由演出公司组织进入国际市场的演出团体，70%的利润让演出公司拿走了。甩掉中间包袱是国内外演出团体的共识，在演出成本中，最容易降低，最带有虚拟性的成本就是演出公司的费用和利润。演出团体与市场就是因为信息不对称，才依靠演出公司，一旦信息沟通十分简便、快捷，没有一个团体愿意让中间人剥一层皮的。演出团体直对市场，演出公司自然就要死掉一批。

（三）票务与场馆分析

演出团体和演出公司的节目票由票务公司和场馆代理销售，这两个环节也面临着经营的艰难和改革的必要。

1. 票务公司

北京有 100 多家票务公司，专门从事各种票务的零售推销工作。演出门票的代理销售占有一定的比重。特别是大型的外国和港台团体的演出，门票销售离不开票务公司。

演出门票的销售代理有三个机构，一个是场馆，一个是票务公司和大型市场。演出团体租用哪个场馆，哪个场馆就有票务代理责任和义务；除此之外，为了扩大门票的销售覆盖率，也委托票务公司和商场代理。演出门票销售代理费一般为门票面值的 15%，分销代理为二级代理，代理费为 10%。

不同的演出团体，不同的演出项目，门票的销售方式不同。人民艺术剧院基本不用代理，门票全部由剧院自己的票务中心销售，它实际上是剧院的票务公司。顾客可以直接到剧场售票窗口购票，也可以电话订票。电话订票只保留在开演前半个小时，如果演前半个小时不来取，票务中心有权销售。

2. 演出场馆经营方式

北京演出场馆的经营方式分为四种：

其一，既有演出团体又有场馆，实行一体化演出服务。北京人民艺术剧院和中国木偶剧院就属于这一类型。这种类型的优点是演出地点固定，易于产生品牌和广告效应，易于长线运作和降低成本。人艺的理念是服务于民；木偶剧院的理念是服务于儿童。两个场馆常年有自己的节目演出，票价相对较低，成为北京演出

市场的两大著名品牌。

其二，单纯出租场馆。如北京展览馆剧场和天桥剧场均属这一类型。这种类型经营好坏与剧场的地理位置、设施、知名度有较大关系。演出分为淡季和旺季，不同情况租金高低不同。最高租金一场可达 3~4 万元。有的场馆只收场租，不承担演出经营风险。而有的场馆为了扶植演出采取与演出团体分成的方式，如以演京剧而闻名中外的长安大剧院就采取与演出团体三七分成方式，剧院拿三成。

其三，出租场馆兼经营演出方式。保利剧院过去只出租场馆，后来自己也经营演出，场馆根据市场变化，选演出团体，选演出项目，支付演出团体的费用，每场固定，盈亏全属于剧院，与演出单位无关。

其四，对外承包剧院管理。以剧院为依托，在全国的大城市承包经营场馆，组织演出团体的演出，保利剧院创造了这种经营管理模式。2000 年保利剧院改造成多功能的综合剧场，由出租剧场的一元化经营，改为多角经营，保利影剧院公司成立了剧院管理公司。在国内承接剧院管理和大型演出业务。先后承接了上海浦东、广东东莞、湖北等地的剧场管理和经营，同时承接北京市文化局下属的文化设施。十几年来，保利剧院实施品牌战略，创出了高服务质量、高演出价位特色，业内和市场认可。

3 演出场馆成本

演出场馆的成本是由各种税费构成的，包括人员工资、卫生费、电费、水费、取暖费、维修费、折旧费、安全费、消防费、宣传费、办公费及各种税金等等。由于社会物价和工资的逐年上涨，场租也在不断上涨。

不同级别的场馆、不同品牌影响力的场馆，社会影响力不同，