

华中师范大学

硕士学位论文

艺术表演团体体制改革研究（1996-2005年）——以湖北省直艺术表演团体为例

姓名：汪炜

申请学位级别：硕士

专业：行政管理（文化产业）

指导教师：傅才武

20070528



内容摘要

艺术表演团体体制是文化体制的重要组成部分，其改革与经济体制改革同步并受其影响，是整个中国特色社会主义体制改革的重要组成部分。经过二十多年的改革，我国艺术表演团体已经建立了既带有计划体制特点又有市场体制特色的混合体制，并将向着市场体制方向不断改革。

改革进程中，我国艺术表演团体呈现典型的地区差异和院团差别，本文主要以湖北省直艺术表演团体十年来（1996—2005年）改革历程为例，尤其是湖北省歌剧舞剧院和湖北省京剧院的改革举措和经验，对比其他省市艺术表演团体改革经验，大量引用统计数据，通过具体分析不同院团的情况，探索国有艺术表演团体改革进程。本文写作遵循从实践到理论，再从理论到实践的研究思路与技术路径，以系统论观点为基础，把我国艺术表演团体改革纳入到整个中国社会变迁的大环境中，通过纵向剖析艺术表演团体与中国社会体制改革之间的关系，把艺术表演团体改革分成政府与艺术表演团体、社会与艺术表演团体、艺术表演团体内部三个层次来考量艺术表演团体改革进程，并通过分析三个层次上的具体制度改革变迁来找出我国艺术表演团体的改革路径，总结经验，发现问题并探索对策。

通过三个层次探讨艺术表演团体改革的情况，可以看出在经济体制改革的推动下，民营剧团的夹击下，国有艺术表演团体因为外部和内部力量的共同作用，必将朝着市场体制的方向继续改革。这就要求政府宏观管理从行政干预为主变为经济手段为主；社会层次要建立更加完善的演出市场和配套制度以配合艺术表演团体改革；而艺术表演团体自身应向着企业化改革方向，在政府宏观指导下，在市场机制作用下自主经营、自负盈亏，实现其社会效益与经济效益的全面发展。

关键词：艺术表演团体 体制 改革



Abstract

The system of artistic performance organization is an important part of the cultural system. And the reform of the system of artistic performance organization, which is the important part of the whole socialism systematic reform with Chinese characteristics, is in progress at the same time with the economic system reform and is affected by it. After reforming for more than twenty years, the artistic performance organization in China has already been founded a commixture system with the characteristic of planning system and marketing system, and will reform unceasingly towards marketing system direction in the future.

In the process of reform, the artistic performance organization in China takes on typical difference in areas and troupes. In this article, we mainly take the ten-year (1996-2005) reform course of the artistic performance organization directly under Hubei Province as an Example, especially the act and experience of Hubei provincial opera and dance drama theatre and Hubei provincial Beijing opera theatre. By comparing with the experience of the artistic performance organization in other provinces, using a great statistical data, and analyzing the condition of different troupes concretely, we try to explore the reform process of the state-owned artistic performance organization. And we always keep the research thoughts and technological path that is from theory to practice, and then from theory to practice. We discuss the issue on base of systems theory to bring the reform of the system of artistic performance organization into the social transitional environment. Analyzing the relationship between the reform of the system of artistic performance organization and society, we divide the reform of the system of artistic performance organization into three levels to consider the process of it: government and artistic performance organization, society and artistic performance organization, the inner of artistic performance organization. By analyzing the specific system reform transition of the three levels, we try to find the path of the development of artistic performance organization, sum up the experience, discover problem and exploring the countermeasure. The emphases are different in the above three levels.

We discuss the reform of the system of artistic performance organization in the above three levels, and then we find that state-owned artistic performance organization



will reform unceasingly towards marketing system direction in the future because of the exterior environment and internal factors. And thus it is necessary for the macro-management of the government to transform from major administrative intervention to major economic means. And in the social aspect, we should build more perfect perform market and other correlative systems to support the reform of the system of artistic performance organization. And moreover, artistic performance organizations should operate autonomously, and be responsible for their own profits and losses, along with the direction of the industrialization reform, in order to achieve the full development of the social and economic benefit under the guidance of government and the function of market.

Key words: : artistic performance organization; system; reform



华中师范大学学位论文原创性声明和使用授权说明

原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师指导下，独立进行研究工作所取得的研究成果。除文中已经标明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律结果由本人承担。

作者签名：汪炜

日期：2007年5月28日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解学校有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅。本人授权华中师范大学可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文。同时授权中国科学技术信息研究所将本学位论文收录到《中国学位论文全文数据库》，并通过网络向社会公众提供信息服务。

作者签名：汪炜

日期：2007年5月28日

导师签名：傅才武

日期：2007年5月28日

本人已经认真阅读“CALIS 高校学位论文全文数据库发布章程”，同意将本人的学位论文提交“CALIS 高校学位论文全文数据库”中全文发布，并可按“章程”中的规定享受相关权益。同意论文提交后滞后：半年；一年；二年发布。

作者签名：汪炜

日期：2007年5月28日

导师签名：傅才武

日期：2007年5月28日



绪 论

一、选题缘由

艺术表演团体^①是一种兼具经营性和公益性的机构组织，其经营性决定了它遵循价值规律，在市场中接受竞争，创造经济效益；但其公益性决定了它不同于普通经济组织，它担负着建设社会主义先进文化、繁荣社会主义文艺、培养社会主义文艺新人的重任，是我国社会主义事业和社会主义精神文明建设的重要组成部分，它的存在发展可以提高全民族文化素质，满足人民日益增长的文化需求。艺术表演团体的双重属性要求其必须兼顾社会效益与经济效益两方面，其改革也就具有了特殊性。

建国以后，我国参照苏联模式建立了计划经济体制下的艺术表演团体体制。艺术表演团体在长期的发展过程中，为繁荣社会主义文艺做出了巨大的贡献。但是，随着经济体制改革不断深入，在经济基础变革的推动下，文化体制中的艺术表演团体体制作为上层建筑也随之发生巨大的变革。这种变革进程与经济体制改革进程紧密相连、曲折摸索，但前进的方向始终保持一致。把改革开放以来艺术表演团体体制改革纳入到整个中国社会改革的大环境中，探索在市场经济体制下艺术表演团体体制改革具有深远的现实意义和理论意义。

笔者在学习期间，阅读了国内外理论学界以及艺术表演实践者的研究成果，发现他们对当前艺术表演团体改革提出了各种看法和建议，尽管侧重各有不同，但是都朝着市场经济体制和产业化运作方式的大方向在变革。为了促进艺术表演团体体制改革进一步发展，笔者基于前人研究的基础上，以系统论为指导理论，用权变的观点分析探索，以湖北省直艺术表演团体为例探讨 1996—2005 年这十年间艺术表演团体体制改革的现状，并希望借此有新的发现，能够为艺术表演团体体制改革提供一些有益的参考。

二、研究现状

和其它学术研究不同，艺术表演团体改革是一个实践性很强的研究课题，它与改革实践紧密联系，与国家艺术表演团体体制改革大背景联系，所以探讨艺术表演团体改革的研究现状，要从实践与理论两个方面把握。

（一）实践背景

^① 遵照艺术管理学一般提法，本文除非特别说明，“艺术表演团体”特指国有的事业单位性质的艺术院团。



经济基础决定上层建筑，建国后我国在计划经济体制基础上建立了计划经济的文化体制，其中包括艺术表演团体体制。随着时间发展，计划经济越来越不适应现实需要，包括艺术表演团体体制在内的所有社会体制都在发生变革。

参考其他学者的观点，笔者认为我国艺术表演团体体制改革同经济体制改革一样，以1992年为界分为两个阶段^①：

1、1980—1992年：艺术表演团体“增量改革”阶段

这个阶段的艺术表演团体体制改革与经济体制改革一样，遵循了“增量式”改革的战略，体现了自下而上的改革路线，是一种自发发生的改革，由基层（地、县级艺术表演团体）创造新的改革模式经验，并由此触动上层领导部门，最终实现全民的有导向有计划的改革。不论是“责任承包制”还是“双轨制”都为计划经济时代的束缚松绑，扩大了艺术表演团体经营自主权和促进了分配制度改革，并在此基础上转轨产生了一批民间职业剧团和社会院团，改变了过去国有专业院团一统天下的局面，丰富了艺术表演市场。

（1）以“责任承包制”为核心的改革

经历了三十年计划经济，1979年我国从农村到城市自下而上发动了一场以“责任承包制”为核心的经济体制改革。虽然这场改革并没有完全变革我国计划经济体制，但毕竟撕开了长久以来严密的计划经济体制的一角，深深地影响了中国社会方方面面的改革。这一时期的艺术表演团体体制改革深受经济体制改革的影响，在具体的改革措施上也充分借鉴了经济改革的做法和经验。

1980年3月，文化部召开了全国文化厅局长会议，会议主要讨论和交流了艺术表演团体体制改革问题。由此发端，艺术表演团体掀起了改革的高潮，长期困扰院团的平均主义和“大锅饭”现象以“承包责任制”的出现而得到一定解决。这种经验迅速推广，在全国范围产生了巨大影响，如同一粒石子丢进了平静的湖泊，泛起层层涟漪。但是石子毕竟不能掀起惊涛骇浪，这个阶段的改革主要集中在地、县级艺术表演团体，基本没有波及省级和中央的院团。

（2）以“双轨制”为核心的改革

1985年4月，中共中央办公厅、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》（中办公[1985]20号），正式把艺术表演团体改革纳入到党和政府的工作中来。各级艺术表演团体积极贯彻文件精神，总结前一阶段改革经验，进一步

^① 关于艺术表演团体体制改革的分期问题，目前学界基本都是以“经济基础决定上层建筑”理论为基础，以1992年确立市场经济体制为界对艺术表演团体体制改革进行分期，参见杨雄：《艺术表演团体体制改革历程及展望》（上、下），《中国文化报》，2003年6月17日、21日，第3版；傅才武、朱祥德：《转型期艺术表演团体体制改革的分期问题》，《湖北社会科学》，2004年第3期。



推进院团承包制，并对艺术表演团体内部机制如分配制度、人员配置、布局结构等进行了改革。

1988年9月，国务院转发文化部《关于加快和深化艺术表演团体体制改革的意见》（国发[1988]62号），总结了前段改革工作的经验教训，提出了进一步加快和深化体制改革的意见。其最核心的思想就是艺术表演团体的组织运行机制逐步实现“双轨制”。所谓“双轨制”主要是指：少数代表国家和民族艺术水平的，或带有试验性的，或是有特殊的历史保留价值的，或少数民族地区的艺术表演团体，由政府主办；大多数艺术表演团体，应当采取多种所有制形式，由社会主办。为了较好实施“双轨制”，艺术表演团体进一步完善配套制度诸如人事制度、分配制度、领导机制等方面的改革。

2、1992年至今：艺术表演团体“全面改革、整体推进”阶段

1992年春天，邓小平同志南巡讲话，掀起全国范围的改革热潮。同年，中共十四大正式确立了建立社会主义市场经济的改革目标，对整个中国社会产生了深远的影响。党的十四大报告提出了“改革剧团体制，集中力量办好代表国家级艺术水平的剧团”的要求，这是“双轨制”的深化发展，为之后的国家艺术表演团体改革定下基调。

1993年9月，文化部发布《关于进一步加快和深化艺术表演团体体制改革的通知》（文艺发[1993]44号）。通知要求国有艺术表演团体一要调整布局结构，二要搞活内部经营机制。1994年2月，文化部发布《关于继续做好艺术表演团体体制改革工作的意见》（文艺发[1994]7号）。7号文件进一步明确国有艺术表演团体体制改革的目标就是要建立充满活力的运行机制。把握两个文件精神，从1994年开始，文化部直属艺术表演团体开始了一场前所未有、声势浩大的以考核聘任制^①为核心的改革。通过一系列大动作，到1999年，中直院团取得了巨大成绩：一是布局结构得到有效调整，资源配置更加合理，中直院团从13个调整到10个；二是推行演出补贴制，国家通过财政补贴手段来调控中直院团；三是全面推行院团长负责制和院团成员的考核聘任制。这种改革方向与措施也被推广到全国各个省市。各个省市的省直艺术表演团体通过合并、转制、改建等措施，改革取得了初步成效。以湖北省直艺术表演团体为例，经过合并由7个减少到4个，分别为湖北省歌剧舞剧院、湖北省地方戏曲艺术剧院、湖北省京剧院和湖北省话剧院。

1999年，党中央提出“三个代表”重要思想，提出党“始终代表中国先进文化的发展方向”，彰显文化工作的重要性。2000年文化部下发了《关于直属艺术表演

^① 也被称为“考评聘用制”，笔者注。



团体深化改革的意见》，对中直院团改革提出意见。2001年，李岚清同志在中直院团改革和创作座谈会上提出院团改革三大目标：一是确立自主经营、独立运作的文化实体地位，不断加深社会化过程；二是建立科学高效的现代管理制度，不断增强市场竞争的综合实力；三是遵循艺术规律和市场规律，树立精品意识和品牌意识，合理配置使用艺术资源，形成弘扬民族文化、扶持高雅艺术的良好机制。李岚清同志还概括院团改革重点为“一个班子、四个机制”，“一个班子”是指抓好艺术表演团体领导班子建设；“四个机制”是指艺术生产机制、市场营销机制、分配激励机制、多渠道的集资机制。在《意见》与李岚清同志讲话精神鼓励下，中央实验话剧院和中国青年艺术剧院合并重组再造，成立了国家话剧院。各省市艺术表演团体借鉴经验，改革的决心更大，步伐更加坚定，大胆试验，努力探索新的改革方法，例如江苏创立了演艺集团^①、上海实行媒体单位对艺术院团托管^②。

1999年之后，艺术表演团体改革以省级和中央艺术表演团体为重点。各个省市在市场经济浪潮中，立足本省、市特点，“八仙过海、各显神通”，创造性地探索出多种改革模式，使院团生产与演出的市场化导向日益明显，产业化经营得到实践发展，院团内部逐渐由过去的事业化管理转变为企业化管理，院团运行机制得到有效改善。

（二）理论背景

艺术表演团体的研究既来源于改革实践的经验教训，又借鉴了西方艺术表演团体管理的理论，同时不断总结，最终指导艺术表演团体的改革实践。其研究者主要包括艺术表演团体的研究学者、艺术表演团体改革的实践者和文化系统主管部门的管理者。总结过去十年左右的研究成果，可以看出理论学界对艺术表演团体改革研究主要集中在以下三个方面：

1、有关艺术表演团体体制改革的研究

（1）关于我国艺术表演团体体制改革理论的研究。我国艺术表演团体因为其兼具事业性和经营性双重组织性质，对整个文化体制和事业单位体制改革具有典型

^① 2001年9月，江苏省成立演艺集团，在全国率先实现专业艺术表演团体体制集团化改革；2004年8月20日，江苏省委、省政府宣布江苏省演艺集团整体转制为企业。

^② 2000年，上海广播电视电影局和文化局合并，成为文广局。2001年3月16日，上海市将文广局所属的16个艺术院团分别委托给上海两家报业集团、两家电视台、两家广播电台及其他有关单位管理。2002年5月，上海整合广播电视资源，成立了上海文化广播新闻传媒集团，除上海沪剧院划归解放日报报业集团、上海越剧院划归文汇新民报业集团外，其余院团均划归上海文广新闻传媒集团托管。国有艺术院团因为缺乏“造血”功能，如果对其撒手不管、推向市场是很不利于其发展的，通过媒体让市属艺术院团融入市场经济可以尽快让市属艺术院团具备自主生产、自主经营、自主发展的能力，形成重点院团国家办，其他院团社会办的合理格局。



意义,学界一直关注其理论研究。对于其体制改革的切入点,学术界毫无分歧,一致认为向着市场经济体制的方向改革,包括全面的制度创新。得出在今天看来理所当然的结论是经历了很长时间论证的,很多学者对此有论述,书籍方面有《艺术体制改革与管理初探》^①、《论艺术表演团体体制改革》^②、《转型期艺术表演团体改革模式研究》^③。文章方面有《论艺术表演团体的体制改革》^④、《省直艺术表演团体改革的问题与建议》^⑤、《论我国艺术表演团体的体制与体制改革》^⑥、《艺术团体管理机制创新初探》^⑦、《深化专业艺术表演团体改革的基本思路与评价标准》^⑧、《试论艺术表演团体体制调整和制度创新》^⑨、《转型期艺术表演团体改革模式初探》^⑩、《论艺术表演团体的可持续发展》^⑪、《论中国艺术表演团体改革的实践途径——兼论中国文化体制改革的特殊性》^⑫、《浅谈艺术表演团体改革》^⑬、《建国以来事业单位组织模式的变迁——一种以艺术表演团体为主体的历史透视》^⑭、《一代新规要渐磨》^⑮、《国有文艺表演团体体制改革的模式设计与选择》^⑯、《深化艺术表演团体改革与创新表演艺术生产理念》^⑰。

(2) 关于剧团改革与演出市场关系的研究。艺术表演团体改革的方向是把艺术表演团体推向演出市场,所以演出市场是院团演出的外在环境,必须实现产业化运作,剧团改革与演出市场的建设存在着相辅相成的关系,这样的研究成果有《文

^① 王文章:《艺术体制改革与管理初探》,华夏出版社,1993年5月第1版。

^② 孙滨主编:《论艺术表演团体体制改革》,宁夏人民出版社,1999年11月第1版。

^③ 蒋昌忠、宋丹娜主编:《转型期艺术表演团体改革模式研究》,湖北人民出版社,2002年11月第1版。

^④ 韩占武:《论艺术表演团体的体制改革》,《大舞台》,1994年第3期。

^⑤ 董桂生、刘义:《省直艺术表演团体改革的问题与建议》,《财税与会计》,1999年第5期。

^⑥ 大连市艺术研究所《艺术体制与管理》课题组:《论我国艺术表演团体的体制与体制改革》,《上海艺术家》,2001年第3期。

^⑦ 陈素君:《艺术团体管理机制创新初探》,《戏文》,2002年第2期。

^⑧ 蒋昌忠:《深化专业艺术表演团体改革的基本思路与评价标准》,《江汉大学学报》(人文科学版),2003年第1期。

^⑨ 傅才武、刘杰民:《试论艺术表演团体体制调整和制度创新》,《武汉大学学报》(社会科学版),2003年第2期。

^⑩ 肖伟池、李立海:《转型期艺术表演团体改革模式初探》,《江汉大学学报》(人文科学版),2003年第2期。

^⑪ 陈钟楨:《论艺术表演团体的可持续发展》,《福建艺术》,2003年第6期。

^⑫ 傅才武:《论中国艺术表演团体改革的实践途径——兼论中国文化体制改革的特殊性》,《江汉大学学报》(人文科学版),2004年第1期。

^⑬ 袁雷春:《浅谈艺术表演团体改革》,《戏剧文学》,2004年第12期。

^⑭ 傅才武:《建国以来事业单位组织模式的变迁——一种以艺术表演团体为主体的历史透视》,《江汉论坛》,2005年第4期。

^⑮ 乔嘉瑞:《一代新规要渐磨》,《中国戏剧》,2006年第3期。

^⑯ 隋吉林:《国有文艺表演团体体制改革的模式设计与选择》,文化发展网,http://www.ccmdu.com/bbs2_4494.html,2007年3月9日。

^⑰ 于平:《深化艺术表演团体改革与创新表演艺术生产理念》,上海市文化广播影视管理局网,<http://law.eastday.com/epublish/gb/paper/17/1/class011700003/hwz642866.htm>,2007年3月30日。



化市场与管理》^①、《艺术表演市场与艺术表演团体的市场化改革》^②、《拓展演出市场的根本》^③、《文化市场发展与剧团体制改革》^④、《剧团改革和演出市场的构建》^⑤、《浅议演出市场》^⑥、《演出市场，靠什么支撑——宁波小百花越剧团风靡全国现象透析》^⑦、《演出市场的培育与剧团运作机制的转变》^⑧、《高质高效，培育健全的演出市场》^⑨、《演出市场唤回远去的观众》^⑩、《走向中国演出市场》^⑪、《话说“演出市场”》^⑫、《戏剧团体体制改革要适应市场经济发展》^⑬。但是仍然有学者冷静地看到艺术表演团体因其特殊的身份，既依赖于成熟的演出市场又不能完全由演出市场决定其运营，呈现一定的“反市场”倾向，如《艺术表演行业的反市场形态及原因分析》^⑭。在演出市场部分，特别有一些关于演出票价问题的研究成果，比如《演出市场：高票价煽虚火》^⑮、《演出市场为何“高价逼人”》^⑯。

(3) 关于政府在艺术表演团体体制改革中作用的研究。我们一般所指的艺术表演团体实际上是指文化部门直属的艺术表演团体。所谓直属院团就是直接隶属文化部门，接受其领导的院团。政府通过颁布文件通知等形式促进包括艺术表演团体体制改革在内的整个文化体制改革。但是，我国艺术表演团体改革实际是一个实践推动理论发展的过程，很多经验理论实际是通过改革实践摸索出来的，如果政府管的太多，对改革中的艺术表演团体又会形成束缚。对这个问题属政府部门文化管理者的认识最深，成果有《表演艺术管理学引论》^⑰、《表演艺术管理学》^⑱、《艺术管理学》^⑲、《政府艺术管理职能“错位论”的源流及认识局限》^⑳、《事业体制的行业

^① 王仲尧：《文化市场与管理》，黑龙江人民出版社，2002年12月第1版。

^② 程思富、汪洪涛：《艺术表演市场与艺术表演团体的市场化改革》，《财经研究》，1995年第10期。

^③ 黄山：《拓展演出市场的根本》，《福建艺术》，1997年第5期。

^④ 傅瑾：《文化市场发展与剧团体制改革》，《文艺研究》，1998年第4期。

^⑤ 周时奋：《剧团改革和演出市场的构建》，《中共宁波市委党校学报》，1999年第2期。

^⑥ 段泽兴：《浅议演出市场》，《内蒙古艺术》，1999年第2期。

^⑦ 邹建红：《演出市场，靠什么支撑——宁波小百花越剧团风靡全国现象透析》，《戏文》，1999年第6期。

^⑧ 林宏鸣：《演出市场的培育与剧团运作机制的转变》，《中国京剧》，2000年第4期。

^⑨ 虞逢春、夏杨：《高质高效，培育健全的演出市场》，《中国戏剧》，2001年第2期。

^⑩ 白林、王存理、聂晓阳：《演出市场唤回远去的观众》，《瞭望》，2001年第35期。

^⑪ 陶红：《走向中国演出市场》，《中外文化交流》，2002年第12期。

^⑫ 柏木：《话说“演出市场”》，《黄梅戏艺术》，2003年第3期。

^⑬ 张文平：《戏剧团体体制改革要适应市场经济发展》，《大舞台》，2005年第3期。

^⑭ 傅才武：《艺术表演行业的反市场形态及原因分析》，《湖北大学学报》（哲学社会科学版），2004年第3期。

^⑮ 任忆：《演出市场：高票价煽虚火》，《瞭望》，2001年第49期。

^⑯ 祁建：《演出市场为何“高价逼人”》，《华人时刊》，2004年第12期。

^⑰ 王毅：《表演艺术管理学引论》，辽宁教育出版社，1990年8月第1版。

^⑱ 赵方：《表演艺术管理学》，中国经济出版社，2001年5月第1版。

^⑲ 吕艺生：《艺术管理学》，上海音乐出版社，2004年9月第1版。

^⑳ 傅才武：《政府艺术管理职能“错位论”的源流及认识局限》，《江汉大学学报》（人文科学版），2003年第1期。



特色与政府的政策选择》^①、《中国艺术表演团体改革的市场化局限与政府介入》^②。

(4) 关于艺术表演团体改革历程的综述与分期研究。包括《艺术表演团体体制改革历程及展望》(上、下)^③、《转型期艺术表演团体体制改革的分期问题》^④，还有一些零星介绍见于艺术表演团体体制改革的著作中。

2、有关省市艺术表演团体改革经验的总结

每个省市艺术表演团体改革有着各自不同的情况，东部地区如上海、江苏等地院团改革步伐很大，大胆采用了媒体托管、集团制改革等方式，取得了不错的成绩；而中部、西部等地区的院团如贵州、安徽等地的改革在观念、意识、措施等方面要保守很多，远远落后于发达地区，但是他们纷纷从本省市特色出发，努力寻找一条适合本省市发展的道路。这样的文章包括《剧团改革的一条新路》^⑤、《安徽省艺术表演团体管理体制和机构改革的调查》^⑥、《贵阳市艺术表演团体进一步改革和发展的思路与决策》^⑦、《导向与效率——对广东国办艺术表演团体改革和发展模式的思考》^⑧、《剧团体改：实话实说实录》^⑨、《南京市专业艺术表演团体体制改革研究报告》^⑩、《历经三年市场运作探索 江苏省演艺集团彻底改制》^⑪、《丽江、武汉、杭州三市专业艺术表演团体体制改革调研报告》^⑫。

3、有关艺术表演团体配套制度的改革

艺术表演团体改革是一个庞大的系统，包括一系列配套措施的改革。前面提及的关于艺术表演体制改革的书籍、文章中已经有所涉及，另外还有一些文章专门论述配套制度改革内容。主要分为三类：

(1) 关于资金投入方面。艺术表演团体是事业单位，受财政支持，但是这种旱涝保收式的投入方式与艺术表演团体市场化改革是矛盾的。为了增强艺术表演团

^① 宋丹娜、高长英：《事业体制的行业特色与政府的政策选择——关于艺术表演团体改革的政治学分析》，《武汉大学学报》(社会科学版)，2003年第2期。

^② 宋丹娜：《中国艺术表演团体改革的市场化局限与政府介入》，《江汉论坛》，2003年第5期。

^③ 杨雄：《艺术表演团体体制改革历程及展望》(上、下)，《中国文化报》，2003年6月17日、21日，第3版。

^④ 傅才武、朱祥德：《转型期艺术表演团体体制改革的分期问题》，《湖北社会科学》，2004年第3期。

^⑤ 俞洛生：《剧团改革的一条新路——上海话剧院团的体制改革》，《中国戏剧》，1998年第3期。

^⑥ 宫国建、范纯禄：《安徽省艺术表演团体管理体制和机构改革的调查》，《决策咨询》，1998年第7期。

^⑦ 辛维光：《贵阳市艺术表演团体进一步改革和发展的思路与对策》，《金筑大学学报》(综合版)，2000年第1期。

^⑧ 杨树：《导向与效率——对广东国办艺术表演团体改革和发展模式的思考》，《广东艺术》，2000年第2期。

^⑨ 鄢玉兰：《剧团体改：实话实说实录》，《四川戏剧》，2000年第4期。

^⑩ 樊小林、庞佳：《南京市专业艺术表演团体体制改革研究报告》，文化发展网，<http://www.ccm.edu.com/detail.aspx?boardID=2&ID=24492&page=1>，2006年7月15日。

^⑪ 王军：《历经三年市场运作探索 江苏省演艺集团彻底改制》，中国文化市场网，<http://www.ccm.gov.cn/yw/yw-30.jsp?lm=yxw&id=2776&type=null>，2007年4月1日。

^⑫ 樊小林、庞佳：《丽江、武汉、杭州三市专业艺术表演团体体制改革调研报告》，文化发展网，http://www.ccm.edu.com/bbs3_24573.html，2007年4月1日。



体的改革动力,必须建立有效的投入机制促进院团改革。这方面的研究成果包括《大连艺术表演团体实行演出补贴的调查与构想》^①、《艺术表演团体产业化过程中财政投入政策问题研究》^②、《政府采购制度在艺术表演团体体制改革中的运用》^③。

(2) 关于院团评估方面。艺术表演团体因为其经济性和社会性的双重属性,对其实力评估是复杂的,难以量化的,既不可以只重视经济收益,也不可只重视艺术效果,如何平衡经济与艺术在艺术表演团体的地位,如何利用一些数量指标建立一个合情合理简单有效的评价体系是个很困难的任务。到目前为止,只有广东省成立了专门课题研究组对这个问题进行了专门研究,最终建立了《艺术表演团体综合实力评估体系(初稿)》^④,并专门对此进行了说明评价——《艺术表演团体综合实力评估体系建议》^⑤。2005年,文化部印发《全国重点京剧院团评估办法》和《全国重点京剧院团评估指标体系》,用于指导随之进行的全国重点京剧院团评估工作;评估工作之后,有学者专门就评估工作发表看法《京剧无价,评估有情——全国重点京剧院团评估之所思、所感、所悟》^⑥。

(3) 关于其他方面。艺术表演团体改革配套系统很复杂,所要研究的内容很宽泛。本文写作中还有借鉴以下文章的观点:《改革没有止境——文化部直属艺术院团考评聘用制改革追踪》^⑦、《CIS战略与京剧院(团)的发展》^⑧、《试论表演艺术团体运作方式的产业化》^⑨、《艺术中介管理的几个理论问题》^⑩、《关于艺术行销概念与方法的对话》^⑪。

三、研究思路

艺术表演团体是一个理论与实践紧密结合的研究领域,其研究基点既要借助于现代理论和科学的研究方法,又要立足于前人的研究成果和鲜活的改革实践之上,与纯理论研究中抽象的理论分析和枯燥的概念推演等方法不同的是,本文更加注重从实践到理论,再从理论到实践的研究思路与技术路径,从艺术表演团体的改革实

^① 张军:《大连艺术表演团体实行演出补贴的调查与构想》,《上海艺术家》,1999年第3期。

^② 杨玲:《艺术表演团体产业化过程中财政投入政策问题研究》,《河南社会科学》,2001年第6期。

^③ 宋建龙:《政府采购制度在艺术表演团体体制改革中的运用》,《大舞台》,2003年第6期。

^④ 广东省艺术研究所课题研究组:《艺术表演团体综合实力评估体系(初稿)》,《广东艺术》,2003年第6期。

^⑤ 玲玲:《艺术表演团体综合实力评估体系建议》,《广东艺术》,2003年第6期。

^⑥ 齐致翔:《京剧无价,评估有情——全国重点京剧院团评估之所思、所感、所悟》,《福建艺术》,2006年第2期。

^⑦ 李健中:《改革没有止境——文化部直属艺术院团考评聘用制改革追踪》,《中国人才》,1999年第10期。

^⑧ 张宏伟:《CIS战略与京剧院(团)的发展》,《中国戏剧》,2002年第11期。

^⑨ 谢大京:《试论表演艺术团体运作方式的产业化》,《社会科学》,2003年第5期。

^⑩ 成乔明:《艺术中介管理的几个理论问题》,《艺术百家》,2004年第2期。

^⑪ 马琳、薛志良:《关于艺术行销概念与方法的对话》,《南京艺术学院学报》,2004年第3期。



践中把握改革方向，提炼改革举措，探索改革趋势，从而用于指导下一步的改革实践。

四、研究方法

本文综合运用多学科理论，比如政治经济学、艺术学、管理学、组织学、财政学和法学的理论，采用多种研究方法，探讨艺术表演团体体制改革的特殊规律和改革发展策略。主要运用的研究方法包括：

（一）文献调查法

梳理国内关于艺术表演团体体制改革的研究成果，并借鉴国外艺术表演团体的管理经验，通过整理文献资料把握艺术表演团体改革的进程，找准其困难，分析其原因并探索其解决办法。

（二）案例研究法

本文以湖北省歌剧舞剧院、湖北省京剧院为例并结合其代表剧目《洪湖赤卫队》和《膏药章》为典型个案进行分析研究，探讨我国艺术表演团体体制改革的措施方法。

（三）比较研究法

以湖北省直艺术表演团体改革实践为参照物，对比全国各省市艺术表演团体改革的成功经验和失败教训，借鉴外国艺术表演团体的经验，寻求院团改革的途径。

（四）数据说明法

本文大量引用《中国文化文物统计年鉴》数据和湖北省歌剧舞剧院和湖北省京剧院的资料数据，通过事实说话，用数据来说明艺术表演团体的现实情况，从而凸显问题所在。

五、研究创新

在研究艺术表演团体体制改革之前，必须先清楚艺术表演团体体制中“体制”的含义。《现代汉语词典》对“体制”这一词目的解释是：国家机关、企业、事业单位等的组织制度，如学校体制、领导体制。根据艺术表演团体改革的特殊性，笔



者对艺术表演团体体制下定义为：有关艺术表演团体设置及运转的具有特定内在逻辑关系的制度体系。因为艺术表演团体体制改革是整个社会改革的一部分，所以它与社会大系统之间存在着一种制度性边界，也就是说与艺术表演团体相关的制度在功能上存在体制内和体制外的两类。所谓“体制内”制度就是以保障艺术表演团体体制内部秩序正常运转的一系列制度之和，包括产权制度、人事制度、财务制度等等。“体制外”制度是用以定位艺术表演团体体制作为社会大系统一部分的身份的一系列制度之和，包括户籍制度、生产分类管理制度、社会保障制度。体制内与体制外制度基本可以界定艺术表演团体的社会身份和体制内的规范秩序。这种界定方法的基点是艺术表演团体与社会大系统之间的关系，即把艺术表演团体体制改革进程纳入到整个中国社会变迁的一部分，并放到整个社会大系统中加以考量，它有利于对艺术表演团体体制改革的整体性把握，又有利于对艺术表演团体体制变迁的纵向考察。在深化艺术表演团体体制改革阶段，艺术表演团体改革不可能再像改革之初那样单兵独进，自成系统求变革，必须与整个社会系统配套改革合作，进行整体性推进。^①

本文在写作时以此观点作为基础，以系统论的观点为指导思想，把艺术表演团体作为一个整体，将之置于整个社会大系统中，借以考量艺术表演团体体制改革的制度变迁。艺术表演团体“必须与社会大系统进行不断的物质和能量交换才能维持其生存（正常运转）。”^②艺术表演团体与社会大系统的这种联系按照纵向解剖，分为三个层次，分别是艺术表演团体与政府、艺术表演团体与社会、艺术表演团体内部。艺术表演团体改革的核心在于体制调整，艺术表演团体体制主要表现为一种“关系”的结构化和秩序化。因此，艺术表演团体与政府、艺术表演团体与社会、艺术表演团体内部之间的三大关系构成艺术表演团体体制的基本框架。^③这三个层次代表艺术表演团体作为一个系统所具有的全部关系，既包含子系统体制外的关系，又包含子系统内的关系。按照三个层次分类可以全面讨论艺术表演团体体制改革，从而理解艺术表演团体体制改革是“为使艺术表演团体达到最佳的生存状态而对各种关系进行调整的过程。”^④这是本文最大的理论创新点，本文即从这三个层次来探讨十年来艺术表演团体体制改革。

^① 参见杨琳、傅才武：《二十年来文化体制改革进程评估》，《江汉大学学报》（人文科学版），2006年第2期。

^② 蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社2002年版，第124页。

^③ 参见傅才武、刘杰民：《试论艺术表演团体体制调整和制度创新》，《武汉大学学报》（社会科学版），2003年第2期。

^④ 蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社2002年版，第124页。



第一章 宏观层次：政府与艺术表演团体

建国以来，为较快地稳定局面，实现对人员的有效管理，借鉴前苏联经验，在全国范围内建立起广泛的单位制度，社会与个人之间多出一个“单位”层。每个人都被纳入一定的单位，政府通过对单位的控制从而达到对个人的管理。这是计划经济时代的一个显著特征，政府养单位，单位养个人，长此以往，必然导致经济体制转制前的“大锅饭”、“铁饭碗”现象。要改变这种僵化局面，调动生产积极性，建立社会主义市场经济体制，就必须打破这些传统。

一部分艺术表演团体在改革中通过转制，事业单位成功转变为企业，在市场竞争中取得了不少成绩。但是，对于那些体现民族特色和国家水准的艺术院团，仍然实行事业体制，由国家重点扶持。这就是从国家到地方，各级政府还直接管理着少数艺术表演团体的原因，一般我们称之为“中直”、“省直”、“市直”院团，它们仍然是事业单位，受政府文化部门直接领导。这种直属性质使这些院团既受传统的单位制度的束缚，又必须面对市场的严峻考验。在此研究具有双重身份的直属艺术表演团体改革是十分有必要的。

政府是艺术表演团体宏观管理层次的责任主体。“无论是布局结构调整、市场监管，还是法律政策的制定、社会保障系统的完善、资源配置方式的变换，都是一种社会整体性的变化运动。”^①只有政府才具有这样的能力，担当艺术表演团体体制宏观管理的职责。研究艺术表演团体宏观层面的改革，实际上就是研究艺术表演团体与政府间的关系，用一句话概括就是文化部门对艺术表演团体的改革，由“办文化”为“管文化”。

政府文化部门仍然管理着直属艺术表演团体，但是这种管理不再是事无巨细一一过问式的主管，而是一种宏观层面的调控，政府职能的这种转变，给院团发展创造了一个良好的宏观环境。

一、产权制度

产权制度是现代企业的一个核心，产权清晰是衡量一个企业是否是现代企业的重要标准。据此，事业单位性质的省直艺术表演团体的产权改革就在于使所有权与经营权分离。通过这种分离，政府从“办文化”的繁琐事务中解脱出来，实现其“管文化”的职能。在产权制度改革中，国内部分省市院团走在了改革前沿。2004年8

^① 蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社2002年版，第127页。



月，事业单位性质的江苏艺术剧院正式改制为公有制的国有企业，其下属的 11 个省级文艺团体一并改制为企业，实行现代企业制度。这样的改革为引进多元主体投资、走所有权与经营权收益权分离的市场化道路扫清了障碍。“其母公司将以资本经营为主、子公司则以产业经营为主，下属的 11 个院团为独立法人，实行独立核算、自主经营、自负盈亏、自我发展。”^①

相比之下，虽然湖北省四个省直院团都已转变为事业单位法人制^②，但是，改革的力度仍嫌不够。湖北省把四个直属院团分为两类，一是重点院团，包括湖北省歌剧舞剧院、湖北省京剧院和湖北省地方戏曲艺术剧院，二是非重点院团，也就是湖北省话剧院。对重点院团实事业体制，由政府重点扶持，以“增加投入、转换机制、增强活力、改善服务”为改革方针，继续深化内部改革，搞活内部机制，但不改变其事业单位性质。省话剧院作为非重点院团，以“创新体制、转换机制、面向市场、壮大实力”为改革方针，逐步转制为企业，进行公司制和股份制改造，形成国有或国有控股的文化企业，也就是要转变为企业法人。

造成湖北省直艺术表演团体改革落后于江苏等省市的原因，笔者分析主要包括：艺术表演团体造血能力较弱，演出市场不够完善，把弱小的艺术表演团体直接丢进演出市场任其发展，恐怕难以存活。根据北京、上海及武汉市等地的经验，艺术院团实行股份制或媒体托管、文企联姻，政府均起到了主要推动作用，湖北省话剧院的转制改革也是在省领导的亲自过问和牵线搭桥下进行的，既然有了这样的支持，湖北其他省直艺术表演团体不妨胆子再大些，脚步更加坚定些，有计划有步骤的稳妥的进行转企改革。当然，这还需要其他配套制度改革更加完善，这在后文中将一一论述。

二、财政制度

（一）财政补助改革的原因

在市场经济体制下，艺术表演团体所生产的艺术产品由于其经济功能必须被推向市场，接受市场竞争，但是其同时具有教化功能，加上我国艺术表演团体改革远

^① 王军：《历经三年市场运作探索 江苏省演艺集团彻底改制》，中国文化市场网，<http://www.ccm.gov.cn/yw/yw-3o.jsp?lm=ywxw&id=2776&type=null>，2007年4月1日。

^② 我国《民法通则》第三章将法人分为机关法人、事业单位法人、社会团体法人、企业法人。所谓事业单位法人，按1998年国务院颁布的《事业单位登记管理暂行条例》第2条规定：本条例所称事业单位，是指国家为了社会公益目的，由国家机关举办或者其他组织利用国有资产举办的，从事教育、科技、文化、卫生等活动的社会服务组织。艺术表演团体是典型的由文化部门利用国有资产举办的社会公益性质的事业单位，其适用事业单位法人制，其法人代表要代表艺术表演团体对国有资产保值增值负责。



不够彻底的情况下，我们也还不可以将艺术表演团体和普通企业一样一步到位直接推进市场，政府对其还不可避免存在一些扶持、帮助，最典型的就是财政投入，这是直属院团除了人员事业单位编制外的另一大特色——利用国有资产举办。到目前为止，财政补助占艺术表演团体总收入的比例最高，是院团最重要的经济收入来源，见表 1。

表 1 湖北省直艺术表演团体补助情况^①

单位：千元、%

年份	总收入	财政补助收入	财政收入占总收入比例
1996	12291	7637	62.13
1997	13354	8497	62.63
1998	13380	9236	69.03
1999	17475	11396	65.21
2000	18853	13275	70.41
2001	20855	14085	67.54
2002	27858	20132	72.27
2003	29894	22518	75.33

市场经济体制下，省直艺术表演团体以市场体制为改革方向，不断加大改革力度，尽力与市场接轨，但实际上省直艺术表演团体的发展反倒越来越依靠财政的力量，财政收入占总收入比例不断上升，与改革方向背道而驰。分析其原因，笔者认为主要有以下几点：

1、政府因素

艺术表演团体不同于一般企业组织，其生产的是精神产品，具有准公共性，对社会主义精神文明建设具有不可替代的推动作用。社会主义建设是物质文明建设与精神文明建设的统一。政府越来越重视精神文明建设，因此对艺术表演团体投入更多资金，希望艺术表演团体能够创作更加丰富更加优秀的文艺作品呈献给观众。

2、院团因素

在竞争越来越激烈的文化市场中，由于娱乐方式的丰富，民营院团的夹击，国有院团自身造血能力弱的问题日益突显，一方面不能创造足够的经济效益，另一方

^① 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997—2004年），北京图书馆出版社。《中国文化文物统计年鉴》是由文化部计划财务司编写的统计我国文化、文物产业发展状况的资料性年刊，收录了文化、文物、文化市场等各方面大量数据，每年11月出版，当年出版的年鉴统计的是上一年的数据。为了简单明了，后文不再解释也不再标写出版时间。因为统计口径变化，2004、2005年已经无此项统计数据。



面又要承担繁重的演出任务，只能更加依赖财政补助。

财政投入的本意是为了保证艺术表演团体提供丰富的精神产品，并在财政帮助下促成力量较弱的艺术表演团体在市场竞争中站稳前行，但是多年来艺术表演团体的自立能力没有得到根本解决，财政补助年年增加，这与财政补助的初衷完全背离，探讨革新对艺术表演团体财政投入方式的改革就显得尤为重要。

（二）财政补助改革的原则

艺术表演团体改革是为了向观众提供更多优秀的作品，并实现社会效益与经济效益的双丰收。为此，必须促成其在满足社会效益的同时注重其产业化。既然是产业化运作，政府财政补助就不可以再是无条件的供给，而是有条件的，要坚持“养戏不养人”的原则，调动艺术表演团体上下所有演职员工的生产积极性，多演节目，演好节目，转变艺术表演团体的经营观念，增强其市场意识。为此，财政补助需要坚持以下原则：

1、有利于促进艺术表演团体稳步发展的原则

财政对艺术表演团体补助的根本出发点是推动艺术表演团体自我完善，在市场竞争中生存发展，这需要一个过程。艺术表演团体改革不是一蹴而就的，需要一个较长时期不断深化。财政补贴支持的改革要以促进艺术表演团体稳定发展为前提，不能把院团一下子丢进市场不闻不问，也不能退回到计划经济时代，对院团的事大包大揽。这个原则着重体现艺术表演团体具有社会公益性的特点。

2、有利于提高资金有效利用率的原则

目前，财政对文化部门直属艺术表演团体的资金扶持力度是巨大的，但是院团不能躺在这种扶持上。院团的剧目生产一定要注意社会效益与经济效益相结合，努力提高财政投入的有效利用，保证资金良性运转，促进院团良性发展。这个原则着重体现艺术表演团体具有市场竞争性的特点。

（三）财政补助改革的措施

为了使财政投入更加有效地转化为院团的竞争力，如何高效使用财政投入资金成为理论界、实践界关注的热点。笔者认为以下几点措施可以借鉴：

1、改革财政补助方式

（1）演出补贴与社会效益挂钩。文化部门直属艺术表演团体除了面向市场的演出外，还承担了大量公益性的演出，下基层、到部队慰问、为学生演出，以及政



府指令性的节庆大型文艺演出，根据《湖北省文化厅直属艺术表演团体演出补贴实施办法》第三条规定：省直艺术院团年度演出基本任务为：省歌剧舞剧院全年总场次 200 场，省京剧院全年总场次 100 场，省地方戏曲艺术剧院全年总场次 200 场，省话剧院全年总场次 80 场。每年年底，湖北省文化厅就会根据此指标考核各个院团，并根据考评结果给予奖惩。演出数量成为衡量院团的标准之一具有一定科学性，但是它是不全面的。为了完成任务，拿到补贴，个别院团难免对演出质的要求有所松懈，而且演职员工每年承担大量的演出任务，可是演出收入增加不多，长此以往也会影响他们的演出情绪。2005 年，湖北省京剧院和湖北省文化厅签订了全年 100 场的演出合同，合同总收入仅 55 万元，而每一场戏的演职人员都需要几十人。“这些钱分到每个人头上就没有多少了。所以许多人就不平衡了，不愿意干这个了。”^①所以对院团的财政补助不但与演出的量挂钩，还应与演出的质挂钩。除了给院团下达演出场次的任务，也要给院团下达演出效果的任务。对于那些演出场次多、演出水平高、观众喜爱的节目和院团，财政应予以多补贴，对那些草草了事，演出水平低劣，不受观众喜爱的节目和院团，政府应酌情减少其财政补助。

(2) 演出补贴与剧种差异、剧目新旧等因素联系。不同剧种在演出成本上投入是不同的，一个新排演的剧目可能在服装、道具、灯光等硬件设施上花费较多，对于一个已经成熟，跨年度再演的剧目，跨年再演时付出的成本显然比刚刚排练成型的剧目成本更低，因为服装、道具等都可以循环适用，排练时间也会缩短。财政补贴应该注重这些差别。《湖北省文化厅直属艺术表演团体演出补贴实施办法》第四条规定：根据不同剧团、不同艺术品种和不同形式的演出，确定补贴的具体标准。各艺术品种核定场次内基础演出补贴标准如下：a、歌剧、舞剧，每场补贴 1200 元；b、京剧、汉剧、楚剧、话剧创作、改编的大型新剧目，每场补贴 1000 元；c、成建制大型交响音乐会、大型民族音乐会及京剧传统剧目，每场补贴 800 元；d、歌舞晚会、音乐会（包括室内乐、中小型民族音乐会），楚剧、汉剧传统剧（节）目、京、汉、楚、话剧、黄梅戏综合性晚会、折子戏专场晚会、小品晚会等，每场补贴 600 元。笔者认为，这个补贴实施方法清楚简单，易于操作，有很强的合理性，但是笔者认为对于一些戏曲院团的演出，财政应该适当倾斜。戏曲越来越走向衰落之际，市场不断萎缩，戏曲工作者下基层演出是推广戏曲文化的有效做法，但观众的上座率也难免不尽人意，需要政府大力扶持。湖北省京剧院深知弘扬京剧的重点就是要培养京剧的后备观众，从孩子抓起，从青少年抓起才是京剧发扬光大的根本，他们与武汉各高校合作，多次在武汉大学、华中科技大学等知名高校举行普及演出，

^① 戴康：《“危机”中的京剧院团》，《瞭望》，2005 年第 17 期。



除了演出外，还在演出中普及京剧知识，引领大学生走进京剧世界，引起广泛影响，取得了巨大的社会效益。^①这种做法值得广大戏曲院团学习，对于这样的活动，财政也应该倾斜照顾。

2、采用政府采购制度

政府采购本身是一个财政学概念。“政府采购，是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。”^②一般政府采购制度多用于物质产品方面，比如政府用车、办公用品的采购等等，它遵循公开透明、公平竞争、公正和诚实信用的原则。对于艺术表演团体的产品，特别是那些文化部门展演用的主要用以弘扬主旋律的产品或者是为特定大型活动准备的节目等，政府也可以参照政府采购物质产品的做法，遵循法律法规，遵守法定程序，进行政府采购。对政府而言，一方面可以解决社会对教化性文化产品的需求，另一方面可以通过政府采购这种宏观调控方式体现政府对艺术表演团体和剧目生产的扶持导向，实现十六大提出“扶持体现民族特色和国家水准的重大文化项目和艺术院团”的目标。对院团而言，一方面根据政府采购方向，调整自己的演出计划、演出方向，使院团的演出更加适应时代发展潮流，受到观众喜爱，另一方面让院团在竞争中寻求发展创新，促进其内部改革，增强艺术表演团体“两个效益”的观点。

三、生产制度

艺术表演团体作为一种组织存在的意义在于进行艺术生产，产生经济效益与社会效益。衡量艺术表演团体的成果，主要从两个方面来看：

（一）量的要求：多演出

首先，我们来看两组数据：

表 2 按年份艺术表演团体演出场次^③

单位：千场

年份	1980	1985	1990	1995	2000
总计	1112.3	743.9	491.0	412.3	410
中央	4.3	3.2	1.5	1.0	1

^① 根据 2006 年 10 月 16 日对湖北省京剧院党委吴书记访谈记录整理，笔者注。

^② 《中华人民共和国政府采购法》，第一章第二条，2003 年 1 月 1 日起施行。

^③ 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997—2006 年），北京图书馆出版社。



地方	1108.0	740.7	489.5	411.3	409
湖北	39.1	18.8	13.1	13.1	15
年份	2001	2002	2003	2004	2005
总计	421	391	384	462	470
中央	2	1	1	3	3
地方	419	390	383	459	467
湖北	16	16	15	16	16

从表 2 可以看到，二十多年来全国范围内艺术表演团体的演出场次呈现十分明显的下降趋势，近几年演出场次都不及 1980 年的一半。演出场次的萎缩是艺术表演团体处于困难状况的最显著指标。

艺术表演团体是一种特殊的组织，其特殊性充分体现在艺术表演团体生产的是剧目而非普通产品。这种特殊产品必须在演出中实现其价值，换句话说，前面一再强调的艺术表演团体不论其经济效益还是社会效益都必须在舞台上实现。王振麟先生在观看山东京剧院演出后感触道：“坚持经常演出才能出好‘角儿’；坚持经常演出，剧目才会日益增加，剧场演出是电视、光盘不能替代的；坚持经常演出才能使爱好京剧的观众越来越多；坚持经常演出是专业剧团的天职。”^①可以说这几感触适用于所有的艺术表演团体。省直院团作为文化厅下属事业单位，演员质素高，院团条件好，演员全都是领国家发的工资，有条件有能力长期坚持演出，只有多演出才能在观众中赢得口碑，只有多演出才能不被市场湮灭。湖北省京剧院坚持每周末在自己的小剧场举行小型演出，票价便宜，目的是为了检验排练成果，同时也满足了戏迷的戏瘾，成为广大戏迷每周的固定节目。笔者在调查时就发现早在星期四，京剧院门口就挂出小黑板，写明本周演出剧目，戏迷可以提前知道演出时间、演出内容，老戏迷可以通过剧目就能推断本周有没有自己喜爱的演员演出，大概演出多长时间。这项活动坚持下来，周末剧场已经拥有了大批固定的观众。^②所以，艺术表演团体应坚持多演出，这是对其演出量上的要求。

任何一个优秀的艺术表演团体都是一个坚持长期演出的院团，拥有一台甚至多台能长期演出的保留剧目。歌剧《洪湖赤卫队》是湖北省歌剧舞剧院经典保留剧目。“自 1999 年复排以来，已在全国各省、市、自治区巡回演出 200 余场，收入达 300

^① 王振麟：《专业京剧院团理应坚持经常演出——观山东省京剧院近日演出有感》，《中国京剧》，2006 年第 8 期。

^② 资料来源：湖北省京剧院调查所得，2006 年 11 月 7 日，笔者注。



余万元，创中国单个歌剧演出收入之最。”^①作为一个优秀的剧目，《洪》剧是在演出中树立口碑，赢得市场的。根据统计，可以通过表3清楚地看到《洪》剧自2004年1月1日起至2005年10月31日这段时间的演出具体情况。

表3 《洪湖赤卫队》演出情况汇总^②

(2004.1.1—2005.10.31)

年份	时间 (月.日)	地点	场次 (场)	演出时 间(分)	参演人 数(人)	收 入 (万元)
二 〇 〇 四 年	2.29	艺术剧场	—	120	68	1
	6.15—16	安徽大剧院	2	110	102	4
	6.27—29	北京保利剧院	3	110	102	6
	7.4—5	内蒙古政府礼堂	2	75	110	3
	7.7	内蒙化工厂	1	75	110	1.5
	7.13	咸宁市政府仁议中心	1	75	110	0.84
	7.31	武钢工人文化俱乐部	1	90	70	1.5
	8.6	南湖广场	1	90	70	1.5
	8.9	汉南	1	90	70	1.5
	8.26	蔡甸	1	90	70	0.75
	8.30	黄陂体育场	1	90	70	0.75
	9.10	宜昌市一中	1	75	60	2
	9.16	武汉剧院	1	75	115	2
	9.28	洪山礼堂	—	80	70	—
	10.16	蔡甸广场	—	80	70	1.5
二 〇 〇 五 年	12.8	武汉剧院	—	105	120	2.5
	12.15—18	宁波、杭州	—	105	120	9
	1.27—28	上海同乐宫	2	120	108	4
	1.28—30	海军工程大学	3	120	110	8.4
	2.2	洪湖县	1	120	60	1.5
	6.26	海口市人民会堂	2	120	105	3
	6.26—28	北京保利剧院	3	120	105	4
	7.1—5	上海	7	120	110	17.5
	7.7	昆山	2	120	110	2.5
	7.8	苏州	1	120	110	2.5
	7.10	无锡	2	120	110	2.5
7.11—12	南京	2	120	110	5	
9.23	四川	1	120	73	3	

^① 蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社2002年版，第342页。

^② 资料来源：湖北省歌剧舞剧院调查所得，2006年10月11日，笔者注。



根据类比其他演出长度、收入与演出场次的比例关系，笔者认为没有填写演出场次的2004年2月29日、9月28日、10月16日、12月8日的演出场次均为1场，而12月15—18日的演出至少2场。在2004年1月1日至2005年10月31日这段时间里，《洪》剧在全国范围至少演出46场，演出总收入不少于93.24万元（2004年9月28日演出未填演出收入）。

《洪》剧的演出数据证明了演出之于剧目乃至剧团的重要地位。《洪湖赤卫队》是在演出中树立口碑、赢得市场、获取效益的。所以，艺术表演团体理应多演出。

艺术表演团体和其上级文化主管部门已经充分意识到这个问题，前文所述《湖北省文化厅直属艺术表演团体演出补贴实施办法》第三条对演出场次的规定，实际上从政策的高度对艺术表演团体演出量定下了硬性指标，从而有效保证了院团必须多演出，有数据为证，见表4。更希望的是，今后艺术表演团体能够不受指标限制，主动多演出，尤其是有效益有口碑的演出。

表4 2001—2005年省直艺术表演团体演出场次^①

单位：场

年度 \ 单位	省京剧院	省歌剧舞剧院	省地方戏曲艺术剧院	省话剧院	总场次
2001年	115	173	260	37	585
2002年	141	230	238	61	670
2003年	116	154	238	49	557
2004年	110	210	294	80	694
2005年	164	158	275	107	704

（二）质的要求：出精品

一个艺术表演团体能在观众中树立口碑，无外乎两大票房吸引力：一是名演员，二是名剧目。名演员是依赖名剧目的存在而存在。剧目与艺术表演团体的关系，就是《茶馆》之于人艺，《洪湖赤卫队》之于湖北省歌剧舞剧院的关系，在很大程度上，一个经典剧目成为院团的另一个名称，一个金字招牌。所以，艺术表演团体要在竞争中取胜除了注重演出量的增加，还要注重提高演出的质，一个基本思路就是多出精品。

^① 数据来源：《省直艺术院团改革思路》附表8《2001—2005年省直艺术院团演出场次及收入》，湖北省歌剧舞剧院调查所得，2006年10月11日，笔者注。



几乎所有艺术表演团体改革的理论研究者 and 实践工作者都一致认可艺术表演团体要出精品的观点。艺术表演团体树立精品意识，培育精品剧目是艺术表演团体所求“两个效益”的内在要求。

1、精品剧目更能实现院团的社会效益

所谓精品剧目是那些能够“充分发挥艺术表演团体的优势和独特魅力，把艺术产品的教育引导与娱乐享受功能完美结合起来”，“能体现中国风格，反映时代要求和人民心声的一大批思想性与艺术性、知识性与趣味性、教育性与娱乐性相统一”^①的艺术作品。精品剧目对于艺术表演团体，是“名片”，是“招牌”，是院团在市场中树立艺术声威，形成品牌效应的“法宝”。其之于观众而言，是提高观众欣赏水平，提升观众对艺术热爱的“课本”。所以说，精品剧目担负着艺术表演团体实现社会效益的重任。

2、精品剧目市场竞争力更强

在娱乐消费方式越来越丰富的今天，精品意味着品质，是吸引观众走进剧场的重要因素，只有观众肯走进剧院，剧目才能获取票房。著名的东方歌舞团自 2000 年推出的几部剧目都获得了丰厚经济效益：《蔚蓝色的浪漫》首轮 19 场演出，收入 720 万元，创造了首场门票销售 90 万元的纪录；《华彩唱风流》首轮 21 场，票房收入 740 万元；《火一样的羞涩》还未上演，300 万元投资就已全部收回，首轮演出更是获得演出场次 23 场、总票房 794 万元。^②

这些剧目哪一个不是观众口碑、市场票房俱佳的作品。观众挑选精品节目就像消费者挑选名牌产品一样，当其经济收入允许，产品种类繁多的时候，在消费时一定倾向于那些质量高过其他的产品。这种消费导向也就决定了艺术表演团体的生产取向，就是要多创作排练精品剧目。

3、处理好艺术效益与经济效益的关系

前面说到，创作演出精品剧目是艺术表演团体实现其经济效益与社会效益的重要因素，但不是绝对因素。“艺术行业是市场经济中极难预测和驾驭的一个领域，艺术生产无法实施像其它物质生产那样常用的精确计算和量化控制，也不可能制订出人人都能接受的公正客观的质量标准。”^③艺术水准高，受到专业人士肯定的剧目很可能得不到观众认可。演出是剧目检验其价值的唯一途径，只有经过演出的检验，才能看出剧目是否受到观众接受。虽然演出场次与演出净收入不是呈绝对的正相关关系，多演多赔、少演少赔、不演不赔的情况还是存在，但是在市场竞争环境下，

^① 陈钟祺：《论艺术表演团体的可持续发展》，《福建艺术》，2003 年第 6 期。

^② 参见蒋多：《东方歌舞团：把发展作为改革的命脉》，《中国文化报》，2005 年 4 月 28 日，第 3 版。

^③ 宋丹娜：《中国艺术表演团体改革的市场化局限与政府介入》，《江汉论坛》，2003 年第 5 期。



这种违背市场规律的情况除非是在特殊情形下，否则已经越来越少见。所以，我们几乎可以用演出场次作为演出收益的替代指标。文华奖是文化部设立的专门用于奖励专业舞台表演艺术的大奖，目前是艺术表演类的最高政府奖，可见其获奖作品的艺术高水准得到专家的肯定。文华奖获奖剧目的演出场次多寡成为衡量一个艺术上受肯定的剧目是否受观众欢迎的标准。“通过调查发现，85%的剧目演出场次在300场以下，其中，100场以下的126部，占54%；100场到299场之间的72部，占31%；300场以上的剧目仅有35部，占15%。”“文华奖获奖剧目的经济效益也不容乐观。盈利的只有71部，占全部剧目的30.2%；基本持平的5部，占2.13%；亏损的114部，高达48.5%；还有45部剧目没有填报投入、产出数据，无法统计。”“剧目单位产出效率不容乐观。50万元以下的剧目占绝大多数，高达147部，占76.9%；50—99万元的31部，占16.2%。但是，投资与产出绝不是简单的一一对应关系。高投入的剧目不一定高产出。投入额100万元以上、200万元以下的11部歌剧、舞剧或歌舞，只有《土里巴人》、《苍原》、《黄河水常流》3部基本持平。其余8部剧目，《荷花赋》、《轩辕黄帝》、《张骞》等5部收入在10万元到50万元；《楚韵》、《巫山神女》不足10万元；《天山彩虹》没有填报。低投入的剧目只要质量好，同样可以取得好的经济效益。河北省大厂县评剧团的《水墙》投资仅16万元，演出收入却到达108万元。值得注意的是，在147部收入50万元以下的剧目中，有59部不足10万元。”^①

我们承认，演出市场风险巨大，它不仅要承受普通产品所要承受的市场风险，还要承受作为一个没有绝对统一标准衡量的产品所要承担的不可预测的风险。价廉物美的产品在市场竞争中取胜就容易很多，价廉物美对于普通商品很好衡量，对于汽车就是要安全、快速、省油、外形美观等指标，对于衣服，就是要样式大方、面料好、设计特别，对于艺术产品则很难说清，观众口味极难调和，各人都有一套判定标准，不是一个量化指标可以衡量的。高风险投入不一定能够换回高产出，这是艺术产品的特殊性造成的，但是不能因为这个原因为艺术表演团体尤其是国有专业院团制造一个只重视奖项忽视市场的借口。长期以来，专业院团打着“国办”、“省办”的招牌，向国家要钱，演出有补贴，只顾完成上级下达的指令性演出任务，从而对市场关心不够。由于其特殊身份，国有艺术表演团体往往能够吸引国内、省内的艺术人才，其艺术意识非常强烈，排演剧目着重其艺术性，忽视市场，最终难免落到“曲高和寡”的境地。专业的优势束缚着演出院团的思想，他们中不少人还存在着这样的想法：国家给钱，每天完成上级任务，每年有作品能在省里、全国获奖就

^① 周汉萍：《文华奖获奖剧目演出情况调查报告》，《艺术通讯》，1999年第2期。



行了，主动找市场就是自讨苦吃。如果艺术表演团体继续躺在“国办”、“省办”的金饭碗上，就很难创作出真正既有艺术性又有票房号召力，既得专家认可又受观众喜爱的作品。湖北省歌剧舞剧院有着辉煌历史，艺术水平高，曾经排演出《洪湖赤卫队》这样的民族歌剧经典作品。但是，“院团在创作剧目时更多的考虑社会效益，对经济效益的考虑不多。”^①

文化主管部门显然也意识到这个问题，修改了文华奖奖励办法，其中关于参评文华奖评奖的剧目必须符合的条件中包括这样一条“正式公演累计五十场以上（歌剧、昆曲公演二十场以上）”。^②新办法希望通过国家部委文件的形式，以文华奖这一艺术表演团体最高政府奖为导向，促成艺术表演团体排演剧目时主动注重这两方面的结合。目前，因为这个基本条件的限制，获奖剧目的演出场次有所增加，但缺乏详细的数据说明，希望今后，艺术表演团体能主动关心市场，在没有文华奖这样的规定外也能够做到兼顾两个效益。

（三）精品剧目：《膏药章》

《膏药章》是湖北省京剧院的代表作，于1988年由湖北省京剧院初创并搬上舞台，获得了巨大的成功。

1988年参加湖北省创作剧目评奖，获创作奖、演出奖、导演奖、舞美设计奖、表演奖（朱世慧、李春芳）。

1988年12月获文化部颁发的全国京剧新剧目汇演优秀京剧新剧目奖、优秀导演奖、优秀演员奖。

1990年4月获第十届（1989年度）全国电视剧“飞天奖”戏曲片一等奖。

1990年7月获湖北省首届屈原文艺创作奖。

1990年10月获中国剧协颁发的第五届全国优秀剧本创作奖。

2001年12月获第三届中国京剧艺术节优秀保留剧目创新奖、优秀导演奖、优秀编剧奖、优秀表演奖（2人）、表演奖（2人）、优秀舞美设计奖、优秀灯光设计奖、优秀化妆设计奖、优秀服装设计奖。

2002年10月9日获中国戏曲学会奖。

2005年1月12日获2003至2004年度国家舞台艺术精品工程十大精品剧目。

从1988年到2005年被评为精品剧目，《膏药章》经历了整整十七年的精心打磨，这中间倾注了从文化主管单位到湖北省京剧院每一个演职员工的大量心血。截

^① 根据2006年10月9日对湖北省歌剧舞剧院演出部主任访谈记录整理，笔者注。

^② 文化部：《文华奖奖励办法》，2004年1月1日起实施。



止到剧目申报国家舞台艺术精品工程（2003年11月）之时，《膏药章》共演出223场，演出收入111.5万元，观众达到26.76万人次，是一个既保证了演出质又创造了演出量的精品剧目。

2003年11月，《膏药章》向文化部申报国家舞台艺术精品工程，2004年初入选国家舞台艺术精品工程初选剧目。为了能够在最后的竞争中脱颖而出，省委、省文化厅成立以省委常委、省委宣传部部长张昌尔同志为组长的《膏药章》加工修改领导小组，对该剧进行了一系列的深入修改，最终获得了申报成功。

申报初时，《膏》剧对剧目经费的来源和使用有一个初步安排，见表5。

表5 《膏药章》计划经费主要来源和使用^①

	项目	金额（万元）	所占比例（%）
经费来源	财政投入	150	75
	社会资助	30	15
	单位经费	20	10
	其它	—	—
	总计	200	100
经费支出	主创人员劳务费	50	25
	舞美服装、 灯光设计制作费	40	20
	设备购置、租赁费	70	35
	宣传费	20	10
	其它	20	10
	总计	200	100

申请之初，《膏》剧主要是想依靠财政力量完成《膏》剧，财政投入占其计划投入的75%，而根本未曾考虑过演出收入，或者是剧组也不敢肯定“精品剧目”的招牌在市场上到底能兑换多少价值，获取多少票房。由于申请到精品工程的初选剧目，从财政部、文化部到省文化厅，各级单位都对本剧给予了专项资金支持。2004年4月，财政部、文化部按《关于印发国家舞台艺术精品工程实施方案的通知》（文艺发[2002]36号）精神，对《膏》剧划拨专项资金60万元。湖北省文化厅在申请之初就书面承诺按照剧目生产的需要和文化部关于对初选剧目地方财政应投入的

^① 数据来源：《国家舞台艺术精品工程项目申报书——〈膏药章〉》（2003年11月），湖北省京剧院调查所得，2007年3月14日，笔者注。



比例，确保经费投入，最终给予了 20 万元的专项资金投入。

2005 年初，按照文化部要求，对《膏药章》剧的资金绩效进行了一次考评，见表 6、表 7。

表 6 《膏药章》经费投入与支出情况^①

	项目	金额 (元)	所占比例 (%)
经费投入	中央投入	600, 000	66.7
	地方配套投入	200, 000	22.2
	单位自筹及其它	100, 000	11.1
	总计	900, 000	100
经费支出	主创人员劳务费	346, 300	39.7
	舞美、服装创作	107, 000	12.3
	设备购置	283, 000	32.5
	演出场租	50, 000	5.7
	其它演出支出	85, 000	9.8
	总计	871, 300	100

表 7 《膏药章》取得效益情况^②

社会效益	总演出场次 241 场	其中，2004 年为 18 场
	总观众人次 30.26 万人次	其中，2004 年为 3.5 万人次
经济效益	总演出收入 123.2 万元	其中，2004 年为 11.7 万元
	音像资料、 版权等其它收入 0 万元	其中，2004 年为 0 万元

可以说，被评为国家舞台艺术精品工程的《膏药章》一剧在 2004 年取得了社会效益与经济效益的双丰收，可见优秀的作品不仅可以陶冶人的情操，给观众带来

^① 数据来源：《2003—2004 年度国家舞台艺术精品工程资金绩效考评调查表——〈膏药章〉》，湖北省京剧院调查取得，2007 年 3 月 14 日，笔者注。

^② 数据来源：《2003—2004 年度国家舞台艺术精品工程资金绩效考评调查表——〈膏药章〉》，湖北省京剧院调查取得，2007 年 3 月 14 日，笔者注。



艺术的享受，同时也能够在市场中获得成功。作为一台精品剧目，《膏药章》还应该进行深度的产业链开发，比如录制影碟，开发特色纪念品，这样会取得更好的社会效益与经济效益。

因为《膏》剧取得了巨大成功，湖北省京剧院、《膏》剧剧组与演员取得了良好的艺术评价，也获得了上级部门的嘉奖，湖北省文化厅两次共奖励省京剧院 20 万元（《省文化厅关于奖励〈膏药章〉剧组的决定》鄂文化办[2004]19 号、《省文化厅关于奖励〈膏药章〉等剧目的通知》鄂文化办[2005]9 号）。

《膏药章》是一台艺术效益与经济效益相结合的精品剧目，历经多年打磨，成为湖北省京剧院的保留剧目。这就告诉所有艺术表演团体，艺术生产要求院团必须坚持演出，努力打造精品剧目。



第二章 中观层次：社会与艺术表演团体

列宁曾经说过：“哪里有社会分工和商品生产，哪里就有‘市场’。”艺术表演团体生产的“艺术产品是精神内容和物质形式的统一体，她和物质产品一样都是用来满足人们需求的劳动产品”^①，因此除了尊重文化艺术发展的内在规律外，还必须尊重市场经济的价值规律，必须将艺术表演团体的艺术生产推向市场接受考验。

中观管理层次处于宏观管理和微观管理之间，联系着政府和艺术表演团体，它的管理职能可以看作是宏观层次的派出层次，是政府职能的延伸，反映的是一种社会化的管理职能。艺术表演团体处于演出市场这个大环境中，它与整个社会环境的改变存在互相作用的关系。艺术表演团体的改革和演出市场化是统一的。

一、演出市场机制

正如前文所述，艺术表演团体改革历程艰辛，但大的方向始终没有改变，即朝着市场体制的方向改变，社会主义的市场经济体制是包括文化市场在内的市场经济。“演出市场和电影市场、书刊市场、娱乐市场、文物市场等一样，是文化市场中的一个分市场，是社会大市场的一个重要组成部分。所谓演出市场，是指舞台艺术产品以商品形式在流通中进行交换的场所，它是联系舞台艺术生产者与消费者的纽带，是联结舞台艺术产品与消费的桥梁。”^②可见，演出市场是与艺术表演团体关系最为紧密的外界环境，所以研究社会与艺术表演团体的关系，首先要研究演出市场。

首先，我们来看一组数据：

表 8 按年份文化部门艺术表演团体演出收入情况^③

单位：万元

年份	1996	1997	1998	1999	2000
收入	39870	40716	41730	48967	51650
年份	2001	2002	2003	2004	2005
收入	57448	64884	71781	91157	99023

^① 林宏鸣：《演出市场的培育与剧团运作机制的转变》，《中国京剧》，2000年第4期。

^② 林宏鸣：《演出市场的培育与剧团运作机制的转变》，《中国京剧》，2000年第4期。

^③ 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（2006年），北京图书馆出版社。



如果从绝对数值来看，全国文化部门直属艺术表演团体的演出收入是逐年增加的，是否可以说明演出市场在不断扩大呢？

表 9 按年份文化部门艺术表演团体机构数^①

单位：个

年份	1996	1997	1998	1999	2000
个数	2656	2651	2640	2622	2619
年份	2001	2002	2003	2004	2005
个数	2590	2577	2601	2694	2502

表 10 按年份文化部门艺术表演团体平均每团演出场次^②

单位：场

年份	1996	1997	1998	1999	2000
场次	158	157	161	157	157
年份	2001	2002	2003	2004	2005
场次	163	161	147	165	159

十年间，文化部门艺术表演团体数目变化不大，平均每个院团演出场次变化也不大，演出总场次（平均每团演出场次×艺术表演团体机构数，单位：场）分别为 419648、416207、425040、411054、411183、422170、414897、382347、444510、397818 场，变化不大。结合表 8，演出总场次变化不大，演出收入却增长很快，只能说明单场演出收入大幅提高，这和改革开放以来，我国物价增长、人民收入增加密切相关，同时也说明平均每张演出门票价格也在不断上涨。

在票价不断上涨的情况下，仍能保持演出场次的基本持平，一方面是一个好消息，说明有相当一部分忠实观众在支撑着演出市场，他们的坚持是演出市场不会消失的保证。但另一方面又是一个坏讯息，我国 13 亿人口，人均收入不断增加，演出场次却不能大幅提高，也就是说仍有一个潜力巨大的市场等待艺术表演团体去发掘。

^① 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（2006 年），北京图书馆出版社。

^② 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（2006 年），北京图书馆出版社。



二、资金投入机制

艺术表演团体生产剧目是一个投入大、周期长、风险高、见效慢的过程。“新剧目从排练开始，短的要三个月，长的要半年。”^①传统的国有艺术表演团体承担着大量的指令性演出任务，享有政府补贴，由于国有艺术院团承担着弘扬民族文化、繁荣社会文化、丰富人民生活等公益性责任，其对社会效益的追求使之对剧目生产投入回报考虑不够。

近几年，舞台演出置景越来越华丽、服装越来越考究、灯光音效等各方面效果越来越逼真，观众通过舞台演出获得的艺术享受越来越丰富、立体、真实，但演出成本也快速增长，以湖北省直艺术表演团体为例，见表 11。在演出成本增加的情况

表 11 湖北省直艺术表演团体支出情况^②

单位：千元、%

年份	维修费	设备购置费	排练制作费	演出费	总计	增长率
1996	517	150	289	1191	2147	—
1997	136	794	195	1036	2161	0.65
1998	245	446	427	1039	2157	-0.19
1999	135	564	130	809	1638	-24.06
2000	63	396	162	1773	2394	46.15
2001	385	206	1206	1932	3729	55.76
2002	556	694	1484	4106	6840	83.43
2003	221	1674	2638	4468	9001	31.59

下，要保证艺术表演团体的经济效益，只能增加收入。院团的业务收入也就是演出的票房收入依赖于单场票价和演出场次两个因素。前文已述，近年来演出场次变化不大，要增加演出收入，就只能提高票价，但票价一旦过高，超过观众承受能力，又会影响演出场次，也就是说通过提高票价来达到演出收入增加，从而保证院团收益的方法并不是一个很好的选择。当前形势下，艺术表演团体只能依靠它最重要的经济收入来源，就是财政拨款。前文表 1 已经说明财政对艺术表演团体的投入经费

^① 根据 2006 年 10 月 9 日对湖北省歌剧舞剧院演出部主任访谈记录整理，笔者注。

^② 文化部计划财务司编：《中国文物统计年鉴》（1997—2004 年），北京图书馆出版社，因为统计口径变化，2004、2005 年已经无此项统计数据。



越来越大，表 12 具体说明省直艺术表演团体平均每场演出所获补贴经费情况。

表 12 按年份各地区文化部门艺术表演团体平均每场演出经费补贴情况^①

单位：元

年份	1980	1985	1990	1995	2000
总计	202	416	891	2101	4216
中央	1521	2982	6493	29595	62652
地方	197	405	874	2034	4073
湖北	272	778	1498	2641	4406
年份	2001	2002	2003	2004	2005
总计	4989	5829	7022	7025	8894
中央	40951	82320	133372	9837	95112
地方	4817	5642	6692	6483	8318
湖北	4764	5290	6828	7299	8582

以“总计”情况看，文化部门艺术表演团体平均每场演出所获补贴经费是直线上升的，2005年是改革之初1980年数值的44倍。文化部门和艺术表演团体都已经意识到问题的严重性，开始思考并探索新的解决院团经费的途径。

我国艺术表演团体改革没有现成的经验可循，只有在立足国情的前提下摸着石头过河。在艺术表演团体资本投入问题上，我们可以大胆借鉴发达国家的经验，通过社会赞助来解决。

发达国家演出团体的经费来源主要有三个，一个拨款，包括国家和地方的拨款，相当于我国的财政拨款，其具体方式和我国也类似，国家院团由中央拨款，地方院团由地方拨款；二是演出收入，这几乎是全世界艺术院团都一致的做法，是院团生产产品——剧目的直接收益；三是社会赞助，发达国家的赞助法规十分完善，建立了良好的赞助公益体系。美国政府规定，任何企业、团体和个人对非营利性文化艺术事业的资助捐款，可以从其应纳税额中扣除。捐款人把自己应纳税额中抽取部分资助艺术表演团体和艺术家，既没有造成多的经济损失，又可以树立良好的社会公众形象，完全是一个免费的形象广告，企业和个人何乐而不为，完善的社会资助体系是发达国家演出团体另一个重要的经费来源。

根据我国艺术表演团体资金来源的困难和借鉴西方国家的经验，我国艺术表演

^① 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997—2006年），北京图书馆出版社。



团体必须转变单一的政府投入机制为多元投资体制。

（一）鼓励社会资助

国有艺术表演团体从事公益性文化事业，是社会主义精神文明建设的重要组成部分，应该鼓励全社会关心和支持艺术表演团体的发展。湖北省京剧院就有比较固定的融资渠道，获得较多的社会赞助资金，与荆门市金龙泉啤酒集团联姻，合作三年，第一年给京剧院 20 万元，后两年各 8 万元，共计 36 万元。华城房地产开发有限公司无偿支持京剧院艺术生产，每年资助 15 万元，共三年，计 45 万元。湖北省少儿出版社赞助 50 万元。武汉洪顺房地产开发有限公司为京韵大舞台冠名，出资 100 万元，时间 6 年，另外还支持剧院艺术生产。^①国家应该通过制定相关法律法规，对赞助艺术表演团体的企业给予入减税免税等优惠政策来引导社会多方资助艺术表演团体。

（二）鼓励多种资本投资

近些年，民营院团发展迅猛，收益颇丰。比如由著名舞蹈家杨丽萍领衔创作演出的大型原生态歌舞《云南映象》在全世界演出市场都获得了巨大成功，取得了丰厚的经济效益。《云南映象》由云南山林文化发展有限公司策划投资，加上杨丽萍、三宝等一大批优秀的文艺工作者创作加工完成，并全权委托著名的派格太合环球传媒进行全球推广。其中的投资主体是民营企业和演员个人。由此我们得出一个重要启示，要建立多元的投资体制，吸引各种有效资本投入到演出市场中来，其中也包括国有艺术表演团体。有人担心民营、外资资本进入国有艺术表演团体，会不会改变国有院团“国”字身份？民营、外资更加注重市场效益会不会造成国有院团只重视娱乐功能、经济效益而忽视其教化功能和社会效益？笔者觉得这种担心完全是片面的、多余的：国有艺术表演团体吸引民营资本和外资，不是要改变其国有性质，只是在资金不足的情况有条件有选择地调动资金，目的是为了更好地创作出更高艺术水准更多经济效益的作品。院团应该转变观念，与市场接轨，可以根据投资方要求，有条件有限度地改编剧目，以适应市场需求。湖北省京剧院根据日本演出商要求重排了《三打白骨精》，赴日本商业演出达 3 个月之久，演出收入近百万元。湖北省歌剧舞剧院根据国际演出市场的特点，将大型乐舞《钟鸣楚天》改版，赴西班牙、法国演出近 50 场。这些都是成功的例子。

^① 资料来源：《申报省级重点京剧院团自评报告》，湖北省京剧院办公室调查所得，2006 年 11 月 7 日，笔者注。



（三）采用项目（剧目）股份制

项目管理本是工程管理学上的概念，后来被广泛借鉴到各个管理领域，原意是指“以项目为对象的系统管理方法，它通过项目各方利益相关者的合作，通过一个临时性的专门的柔性组织，把各种资源应用于项目，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化，并最终实现项目的目标，使项目各利益相关者的需求得到不同程度的满足。”^①根据此定义和院团特点，可以看出院团生产剧目是很适合采用项目管理制的，把剧目当作一个项目来经营。

2003年，湖北省话剧院以艺术资源入股、武汉伊丽丝影楼以资金入股，共同复排话剧《七十二家房客》，进行了湖北省直艺术表演团体首次剧目股份制运作探索。2004年，该院以内部职工集资入股方式创作了话剧《映日长霞》、《青春禁忌游戏》，省地方戏曲艺术剧院采取部分职工按每股1000元入股，剧院以演出器材入股等方式，排演方言话剧《百魔血泪》（禁毒题材），公演以来取得了不错的效益。

湖北歌剧舞剧院2007年将与新加坡天顺文化科技股份有限公司进行合作，实现《中华五千年》剧目的股份制运作。双方通过认真策划，以即将在武汉召开八艺节为契机，选择了《上下五千年》这样一个大气磅礴的题材，湖北省歌剧舞剧院以其雄厚的技术资本、优秀的剧目创作者、整齐高素质的演员队伍、丰富的演出经验、完善的排练环境出资，新加坡天顺公司主要对其提供共计200万元的资金支持，该项目2007年正式启动，省歌剧舞剧院希望通过此次合作找到一条适合本团特色、能够发挥本团优势的创作之路。

三、艺术中介机制

计划经济时代，艺术表演团体管演，国家政府包销。市场经济时代，艺术表演团体必须“两手抓”，一边抓艺术生产，一边抓市场销售。民营院团迫于巨大的生存压力（没有财政补助）使之从诞生之日起就十分重视市场，他们的排演都是围绕市场进行的。

国有艺术表演团体因其特殊的身份，一方面不能全听市场的，另一方面又不得不听市场的。不论是国有院团还是民营院团，其与市场的关系都越来越紧密。但是，演出市场不断扩大，院团与消费者之间的信息交换不可能是直接的、完全有效的，

^① 陈池波、崔元峰主编：《项目管理》，武汉大学出版2006年版，第5页。



缺乏沟通的结果就是信息失真：院团不了解观众，排出不是观众认可的剧目或者院团排出好剧，观众不知道，又或者观众选不到合适的喜爱的剧目观看。这种情况下，一种介于院团与观众之间，起到沟通信息作用的组织出现，就是艺术中介。

我国自古就有“掮客”一说，是指替人介绍买卖，从中赚取报酬的人，其实相当于今天的“中介”。所谓“中介”就是“居中介绍”的意思。艺术中介就是居于艺术生产方（如艺术表演团体）和艺术消费方（如观众）之间的为双方互相介绍、提供服务的机构。笔者这里所指的中介主要是指以盈利为目的中介，不包含那些以传播文化为目的的中介。如果从广义观点看中介组织，把除了院团和观众之外的直接参与剧目从排练到演出整个生产链工作的社会组织全部视为中介的话，那么艺术表演的中介包括宣传、票务、剧场等，以下分别论述：

（一）广告宣传

我们处在一个充满广告的年代。广告在很大程度上影响了消费者的消费心理与取向。剧目作为艺术表演团体的产品被推向市场参与竞争，利用广告来达到宣传、促进票房也就不足为奇。

目前，剧目的广告宣传手段主要包括：报纸、广播主要是演出信息和剧目评论，剧院剧场门口的海报、电视台、网络主要是剧目的评论，此外还有横幅、口耳相传等传统方式，应该说剧目的宣传方式基本已经涵盖了目前所有的信息传播方式，但是问题却十分突出：

1、广告诱导消费能力不强。和铺天盖地、创意新奇的物质产品的广告不同，剧目的广告宣传显得中规中矩，更多地体现了宣传作用，引起消费者消费欲望的力量不足，尤其是难以引起非中坚观众的消费兴趣，比如横幅、报纸上的演出预告，这更多地体现了广告“广而告之”之意，未能体现商业广告的一个首要特点，就是要诱导消费者的购买欲望。

2、广告缺乏计划与持续。目前，艺术表演团体一般都未把广告纳入剧目的常规管理项目中来。在调查中，湖北省歌剧舞剧院、湖北省京剧院的领导表示，他们不是特别重视广告宣传，往往是剧目即将上演，院团就向武汉主要媒体发放演出消息。在眼球经济时代，一条枯燥的演出信息是难以吸引人的。善于包装与炒作已经称为剧目成功的因素之一。湖北省直艺术表演团体要彻底摒弃传统的“酒香不怕巷子深”的旧观念，善于包装宣传剧目。前文已经提过（见表 5、表 6），《膏药章》在申报国家舞台艺术精品工程时，宣传预算费是 20 万元，占总预算的 10%，而实际使用情况是，广告宣传是与其它演出支出一起仅花费 8.5 万元，占总支出 9.8%。



这是一部艺术上获得巨大成功的国家舞台艺术精品，其在宣传方面的投入尚且如此，更难以想象那些本来创作费用就相当紧张的剧目哪有资金进行广告宣传，可见广告宣传在当前艺术表演团体的剧目生产过程中的地位确实不高。

3、缺乏反馈机制。广告宣传看重的是“创意”。创意能不能成功必须经历市场考验。艺术表演团体要在市场中不断总结自己的广告宣传策略，而目前两个院团都明确表示他们从不考虑过广告宣传的反馈机制，从而造成剧目的广告宣传成为例行公事，缺乏新意与吸引力。

笔者认为，剧目广告宣传也应该借鉴其他产品的成功经验，院团应高度重视这个问题，并可以尝试把宣传的事情交由专业的广告公司进行一个完整的包装策划，从演出前一直追踪到演出后，全方位立体打造一台剧目。

（二）票务管理

1、票房销售。衡量一个剧目经济效益的指标之一就是票房收入。目前，体育比赛、大型演唱会等都纷纷采用专业票务公司销售门票的方式。但是，笔者调查的两个艺术表演团体还较多地采用自己销售门票的方式，艺术表演团体要花大力气来组织销售工作，分散精力，既管生产又管销售，难以体现艺术表演团体的艺术优势。如果把门票全部交由票务公司的话，艺术表演团体可以从自己不擅长的销售工作中能够腾出手来，票务公司可以依靠自己广泛的销售点通过现场售票、网络售票、电话订票、上门送票等方式，凭借自己丰富的销售经验和专业的销售知识，部署一个适合的销售方案，可能事半功倍。

2、票价定位。说到票务管理，不得不提到票价问题。前文“演出市场”部分，也已经提到票价与演出收入的关系。艺术表演团体的演出收入=平均每场演出票价×演出场次。演出票价的提高，看似会增加演出收入，但因为票价一旦提高，能够承受高额票价的观众会随之减少，又会导致演出场次减少和赠票增多，所以制定一个合理的票价体系是艺术表演团体获取最佳票房的关键。在调查中，湖北省歌剧舞剧院办公室刘主任介绍说：院团演出票价都是按照惯例执行，笔者追问到已经形成惯例的票价又是如何约定俗成保留下来的，刘主任则无法回答^①，同样的问题也出现在省京剧院。由此，我们大概可以推测目前艺术表演团体的票价制定是缺乏科学指导的。最直接的后果就是票价虚高，观众无力承担，演出场次减少，赠票增多，本由社会承担的票房又转移到政府买单、单位买单。

^① 根据 2006 年 10 月 10 日对湖北省歌剧舞剧院办公室刘主任访谈记录整理，笔者注。



(1) 为何票价虚高，笔者分析原因如下：

a、演出制作成本不断提高。理论上讲，产品成本是制定产品价格的基础。表 11 清楚展示了十年来湖北省直艺术表演团体剧目生产的成本无论是绝对数值还是增长率都是十分迅速的。成本增加必然导致产品价格上涨，对院团而言，就是演出票价提高。

b、过分炒作导致票价上涨。票务公司不断在观众面前炒作演出者身价，并灌输给观众错误的消费观念，认为票价贵的演出才是好演出。演出市场出现一种怪现象，演出票价成为部分观众心中衡量演出水平的标尺，尽管其中大部分人自己也无力承担高额票价。但是有了这样的消费心理，票价制定者自然有了提高票价的信心。

c、演出市场无序竞争的恶果。目前我国演出市场还不够完善，制度不规范，竞争无序。因为有了前文所述的不正确的消费心理诱导，院团制定票价时为了体现本团的“水平”，不和竞争对手比低价反而比高价。当院团把演出门票交给经纪公司负责时，经纪公司的无序竞争又会再次提高票价。如果一张演出票价理应售 200 元，中介公司将其卖到 300 元一张，一张票净赚 100 元，一个 2000 个座位的剧院可以使之赚取 20 万元。所以当前不少演出团体、经纪公司竞争无序给票价制定带来很强的随意性。

(2) 票价虚高带来严重后果

a、演出场次减少。这在前文一再论述，在此不再赘述。

b、观众大量流失。“据文化部有关部门调查，中国内地观众可以接受的演出票价，60%选择 50 至 200 元，12%选择 50 元以下。24%选择 300 元至 500 元之间，选择 500 元以上的寥寥无几。”^①动辄上千元的演出门票，抵得上普通观众一个月收入，能自掏腰包看演出的人越来越少，观众大量流失，艺术表演团体的价值得不到实现。

c、赠票现象普遍。老百姓无力消费高昂的艺术，艺术表演团体的演出，尤其是文化部门投入大量资金的会演、调演，门票基本都以赠票形式送出，结果又回到了政府买单的局面，甚至“更多的赠票是给了某些官方机构和需要打点的关系户”。

②

(3) 解决办法：建立合理价格的票价体系

演出票价的制定是演出单位的商业行为，其有权根据自己的投入与多方考虑来制定票价，但是这种制定不是随心所欲的。以目前我国普通人的收入水平和消费习

^① 任忆：《演出市场：高票价煽虚火》，《瞭望》，2001 年第 49 期。

^② 陶红：《走向中国演出市场》，《中外文化交流》，2002 年第 12 期。



惯来看，在制定票价时，除了考虑生产成本这一基础外，还要考虑用低价吸引青年人，从而培养未来演出市场的中坚消费力量，所以一场演出应该以中低价位的门票占大多数，同时也有有一定高价位的门票满足特定消费者的要求。

（三）剧场装台

剧目演出前的装台是一个非常重要的步骤，它将直接影响剧目最后演出的效果，从而影响剧目的成败。传统的管理方式是艺术表演团体自己养一个剧场，并由自己承担装台任务。但是，现在已经有些改变。目前，湖北省歌剧舞剧院往往采用两种方式：一种是剧场包剧，也就是剧场请剧团演出，一般一场2万元酬劳，剧团只负责演出，票务、装台通通由剧场负责；另一种是由企业单位包剧，院团只负责演出，其他事情由企业单位负责。这两种方式效果很好，院团的收入有稳固的保障。当然，院团也会采用传统方式，就是院团自己租剧场，一场需要租金1.5万元，装台费几千元，票由院团包销，这种方式效果非常不好，歌剧舞剧院不太愿意采用这种方式。^①笔者认为，在社会大分工时代，艺术表演团体这样的选择是理所当然的，也是正确的。

在剧目生产销售的整个生产链上，笔者认为应该坚持“专业人办专业事”的原则，艺术表演团体只承担排练演出这些核心工作，票务、宣传、装台等工作应该交由社会专业中介组织承担，艺术表演团体应分清自己的职责和工作重点，与中介合作，达到双赢局面。

^① 根据2006年10月10日对湖北省歌剧舞剧院办公室刘主任访谈记录整理，笔者注。



第三章 微观层次：艺术表演团体内部

微观层次是指艺术表演团体内部的各种内源性组织和管理要素^①，是艺术表演团体自身的制度调整。以下主要从组织结构、分配制度、人事制度来说明。

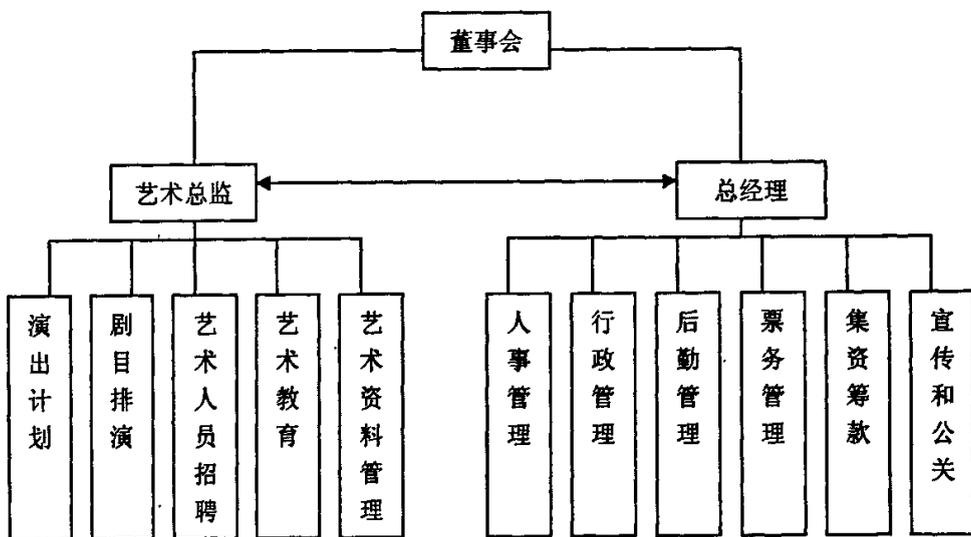
一、组织结构

一个设计合理的组织结构可以促使组织内各部门更加协调地为实现组织目标而努力，能调动组织内所有成员的工作积极性。所以，任何组织都应该建立一个合理的组织结构。

组织结构的设计除了组织内部要求外还受社会传统、经济形态等影响。我国艺术表演团体改革都曾经经历过计划组织形式，现在正在向市场组织形式过渡，处于介于两者之间的形式，我们称之为混和组织形式，混和组织形式既不同于计划组织形式也不同于西方艺术表演团体惯用的董事会负责的分部制。以下具体分析：

(一) 西方艺术表演团体的分部制

图 1 分部制艺术表演团体组织结构^②



^① 蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社 2002 年版，第 129 页。

^② 参见蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社 2002 年版，第 83 页。



艺术表演团体是一个复杂的组织，对其管理者的素质要求很高，首先，很难找到一个既懂艺术又懂管理的“全才”，其次就算找到这样的“全才”管理者，他也很难从复杂的艺术事务中抽身出来参与管理，或者会错误地利用管理者的特殊身份影响整个院团的艺术取向。所以，西方院团普遍采用了这种分部制，其分部的基础是“专业”。艺术总监要求对艺术院团中关于艺术的事务负责，总经理对其非艺术的管理事务负责，艺术总监与总经理是平级关系，互相沟通，一齐对董事会负责。

这种专业分部制较好地解决了艺术表演团体技术性的要求，把艺术生产从纷繁的管理事务中独立出来，不让琐碎的管理事务影响艺术生产。但是，它并不完全适应我国的艺术表演团体。首先，我国的艺术表演团体是国有性质，政府文化主管部门代表人民是其最高决策机关，院团直接受到政府控制，尽管这种控制是宏观间接的，但在我国国有专业院团与政府的关系远远紧密于西方国家；二是其总经理负责的管理职能诸如票务管理、集资筹款等方面高度依赖于发达的文化市场体制，但是我国目前还没有建立起完善的包括艺术中介、票务在内的配套市场机制。所以，在我国，艺术表演团体完全照搬西方这一套是行不通的。

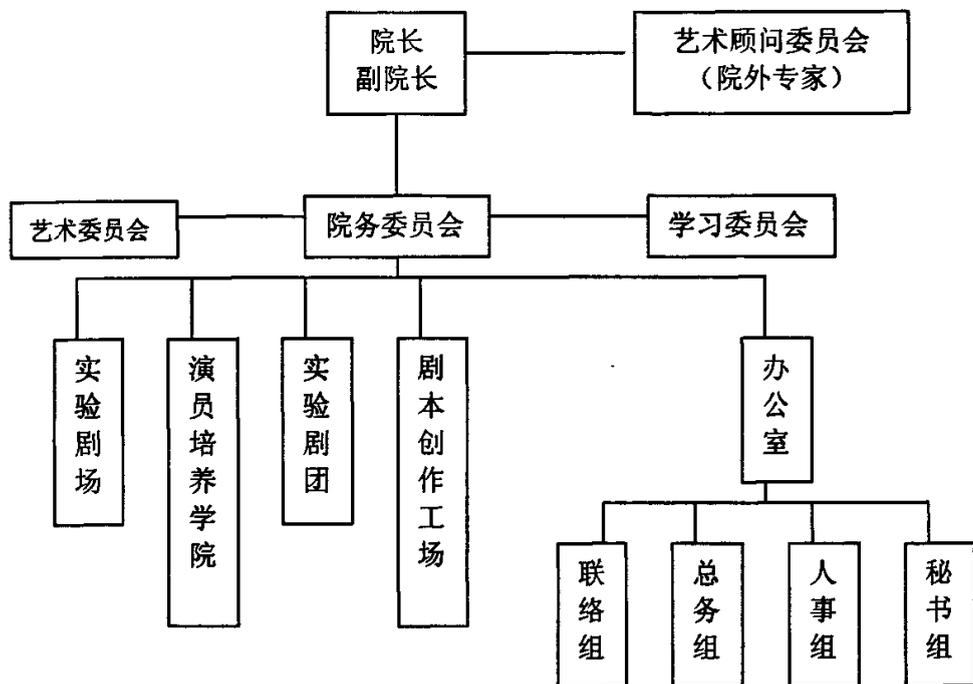
（二）计划经济时代的直线参谋式

建国以后，我国参照前苏联经验迅速建立起高度统一的社会体制，奉行计划经济，艺术表演团体也不例外，以科层制为基础参考前苏联大剧院建立了一种有社会主义国家特色的直线参谋式组织结构，我们以上海艺术剧院为例，见图2。

这种典型的“苏联模式”的艺术表演团体组织结构，权力高度集中，艺术事务与管理事务都是院长一把抓，容易造成忽视艺术特殊性的心态。此外，组织中委员会众多，每个委员会都是一个专业群体，意见难以统一。



图 2 上海艺术剧院组织机构图（1950 年）^①



（三）转型时期的两种直线职能式

1、传统的直线职能式

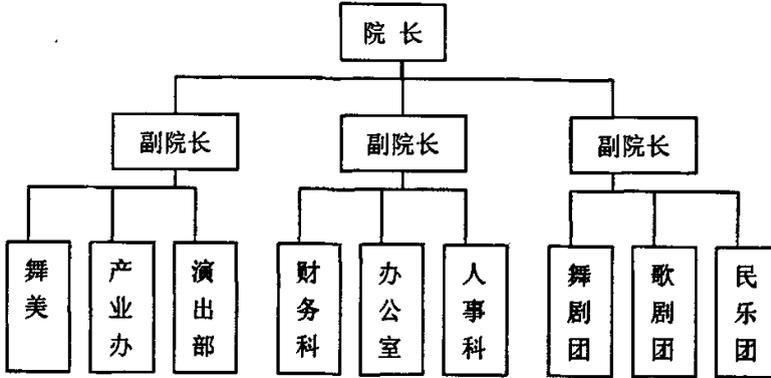
1979 年以后，中国社会进入转型期，艺术表演团体的组织模式也进行了一些调整，以适应新的形势，尽管从整体上看仍是一种科层制结构，但是变化仍然很明显，以 1998 年的湖北省歌剧舞剧院为例，见图 3。

相对于前一时期直线参谋式组织结构，这种组织结构是典型的直线职能式。院长之下将其工作按工作性质也就是职能结合成不同模块，交由不同副院长具体管理，最高管理者可以从繁杂的管理事务中抽身出来，有空思考艺术表演团体的长远发展，但是因为脱离具体事务的管理，容易造成决策与现实脱离。

^① 参见蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社 2002 年版，第 76 页。



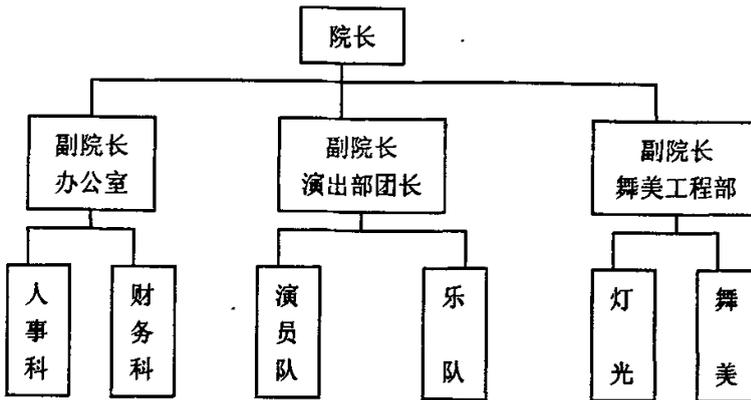
图3 湖北省歌剧舞剧院组织结构^①



2、改良的直线职能式

湖北省歌剧舞剧院结合市场需求，准备进一步改革其组织结构，具体如图4。

图4 湖北省歌剧舞剧院新组织结构图^②



总的来说，这仍然是一种直线职能式组织结构。但是，它按照工作职能重新整合其内部组织，把湖北省歌剧舞剧院按照演出功能、辅助演出功能、管理职能分为三大模块，分由一位副院长主管。在演出功能这一模块，整合歌剧团与舞剧团的演员和乐队，把所有演出人员分为演员和乐队，达到资源合理利用。在管理职能模块，把工作职能合并，主要体现对财和人的管理。舞美工程部主要承担舞台表演的幕后工作、灯光、舞美、音效等，这个部门一方面要全面负责本团的表演工作，同时还

^① 参见蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社2002年版，第77页。

^② 根据2006年10月10日对湖北省歌剧舞剧院办公室刘主任访谈记录整理，笔者注。



面向市场接洽外来订货，创造经济效益。这种新的直线职能式管理更有利于资源合理利用，并减小管理幅度。管理的柔性更强，以适应市场需求。

二、人事制度

(一) 引进人才

计划经济体制下，人通过单位这一特殊组织被限制，难以流动。所有单位的用人计划都是由国家统一规划、统一安排，单位是被动接受，缺乏自主性。久而久之，形成“一潭死水”的局面，内部进人不出人，因为社会保障体系的缺失，离退休人员与原单位仍保持着密切关系。这种局面会引来一连串负面影响，人浮于事，吃“大锅饭”，以湖北省京剧院为例，见表 13。

表 13 湖北省京剧院人数统计表^①

年份	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
人数	156	154	150	150	136	136	156	158	158	150

十年来，湖北省京剧院人员数目变化不大，基本上只是自然减员和合理的人员增补，人员流动性差。

除此之外，湖北省直艺术表演团体人员结构也不甚合理，见表 14、表 15。

表 14 湖北省直艺术表演团体人员年龄结构表^②

		省京	省歌剧	地方戏	省话	合计	
		剧院	舞剧院	曲剧院	剧院		
35岁 以下	管理	0	2	4	0	6	330
	艺术	74	138	99	13	324	
36至 40岁	管理	3	2	5	2	12	82
	艺术	16	22	19	13	70	
41至 45岁	管理	2	8	7	2	19	109
	艺术	8	30	42	10	90	

^① 资料来源：湖北省京剧院调查所得，2006年11月7日，笔者注。

^② 资料来源：湖北省京剧院调查所得，2007年3月14日，笔者注。



46 至	管理	4	11	12	2	29	144
50 岁	艺术	18	39	44	14	115	
51 至	管理	4	3	5	7	19	75
54 岁	艺术	9	15	15	17	56	
55 岁	管理	3	2	2	4	11	47
以上	艺术	13	6	11	6	36	
合 计		154	278	265	90	787	

截至 2006 年 12 月 31 日，四个湖北省直艺术表演团体共有 787 名演职员工。从绝对数值看，人员集中在 35 岁以下，其次是 46 至 50 岁，再次是 41 至 45 岁，体现了艺术表演团体因为业务需要，呈现演职人员整体年轻，名角经久不衰的特质，但是作为连接这两头的 36 至 40 岁这个年龄段的演职人员却较少，人才有断层之嫌。此外，管理人员年龄整体偏大，集中在 41 至 54 岁之间。艺术表演团体应该引进一批年轻的、有活力的、市场观念强的优秀人才。

除了年龄结构不合理之外，演职员工的学历结构也需要改进，见表 15。

表 15 湖北省直艺术表演团体人员学历结构表^①

		省京 剧院	省歌剧 舞剧院	地方戏 曲剧院	省话 剧院	合计	
研究生	管理	0	0	1	1	2	7
	艺术	1	1	2	1	5	
大学 本科	管理	0	3	6	1	10	87
	艺术	8	52	11	6	77	
大学 专科	管理	6	11	11	9	37	189
	艺术	19	74	36	23	152	
中专	管理	4	11	10	4	29	351
	艺术	81	85	132	24	322	
高中及 以下	管理	6	3	7	2	18	153
	艺术	29	38	49	19	135	
合 计		154	278	265	90	787	

^① 资料来源：湖北省京剧院调查所得，2007 年 3 月 14 日，笔者注。



湖北省直艺术表演团体 787 人中具有研究生学历的仅有 7 人, 占总人数的 0.89%; 中专学历人数最多, 有 351 人, 占总人数的 44.60%; 大学本科占 11.05%; 大学专科占 24.02%; 高中及以下学历占 19.44%。总的来看, 学力偏低是四个院团的共同问题。

要解决这些问题, 必须从源头解决人事制度。艺术表演团体引进人才不再是分配制度而是自主招考。院团按人事部《事业单位公开招聘人员暂行规定》的要求, 根据本团实际情况, 向上级人事部门报送招聘计划, 包括人数、岗位、具体要求等, 人事部门通过面向全国的统一事业单位考试, 选拔人才。这种包括笔试与面试两个部分的考试体现了一种公开、公平、公正的原则, 有利于院团与人才之间的双向选择。湖北省直院团从 2003 年开始广泛采用这种形式招聘人才。这种引进人才的方式已经被事业单位广泛采用, 到目前为止, 效果十分明显, 但是“我是从事舞蹈工作的, 仅就近年招考来的舞蹈演员为例, 水平比较一般, 这种招考报名的人很多, 但是往往不能招到特别让人满意的人才, 我觉得很奇怪。”^①湖北省歌剧舞剧院办公室主任刘海龙主任这样评价:“通过招考, 我们引进了一些很优秀的人才, 但是由于一些原因, 比如不知道考试时间, 或者考试时间与某些重要事情冲突, 这在应届毕业生中很多, 有些考生尤其是外地考生很可能会错过考试, 还有些参加了考试, 我们也通过其他途径了解到他们的整体艺术功底还是不错的, 可是因为某门考试差了一两分, 我们只好放弃这些艺术人才或者通过特招的方式引进。公开招聘的确很合理, 但是艺术表演不同于其他工作, 考生很多艺术素质是无法通过书面考试完全展现的, 所以有时候还是觉得可惜。”^②正在为一名编剧“特招”事情忙碌的湖北省京剧院党委书记吴召才如是说。

从两个院团领导的谈话, 我们也可以看出艺术表演团体作为特殊的行业组织, 其人才的评价标准是复杂的, 艺术人才除了应该具备良好的文化素质外更重要的是要具备良好的艺术素养。事业单位统一招考的确有着公平公正的一面, 但是在考量艺术人才时有不可避免的不足, 需要不断改进。

(二) 岗位聘用

省直院团人事改革的一个重要方面就是变身份管理为岗位管理, 各院团根据发展需要, 科学设置岗位, 公开全员竞聘, 打破演职员“国家干部”身份, 把对演职人员的管理由以往的身份管理变为岗位管理。本着公平竞争, 择优上岗的原则, 演

^① 根据 2006 年 10 月 10 日对湖北省歌剧舞剧院办公室主任访谈记录整理, 笔者注。

^② 根据 2006 年 10 月 16 日对湖北省京剧院党委书记访谈记录整理, 笔者注。



职人员通过个人申报、部门考核、群众评议、公开投票、单位审核聘用等程序最终与剧院统一签订聘用合同。在聘用过程中，人员不受艺术职称限制，可以高职低聘，也可以低职高聘。以湖北省京剧院为例^①。

湖北省京剧院专门成立了聘用工作领导小组、专家考核组、改革办公室，对可能出现的问题制订了应对的措施，并制定了周密的时间安排。2004年12月20日上午召开全院大会，在文化厅人事处、艺术处领导的指导下，院领导下，京剧院领导向全院职工进行动员，并对聘用工作的具体操作办法做了说明。

首先是张榜公布了《湖北省京剧院人员聘用制度实施方案》，公布了竞聘岗位及其职责、聘用条件、工资待遇等事项。动员大会后，向每位职工（包括原未聘人员）发送了竞聘岗位意向书，每个职工最多可以竞聘三个部门和岗位，根据职工的意愿，按照方案的规定进行竞岗。申报中层干部职位的职工在全院大会上进行竞岗演讲，并进行测评打分，有11人竞争9个中层干部岗位，8人成功。有创作室、艺术中心、主管乐队事务的演出团副团长3个岗位无人竞争。副高以上的专业人员分批次在全院大会上进行民主测评投票打分，按照分值群众占40%，专家占30%，领导占30%的比例算出总得分，得50分以上竞岗有效，如未得50分，领导小组研究后，将多余职位和竞岗人员交专家组征求专家组意见。中级以下的岗位由部门群众、专家组、领导小组投票打分，为了防止投人情票和不负责的乱投票，采取的是记名投票方式，为了便于专家和职工了解应聘人员情况，对于1995年以后进剧院的专业人员或三年未上岗和原聘岗位不是专业岗位，现竞聘专业岗位者，投票前先行进行专业考核。从而保证既坚持公开，增加招聘工作的透明度，又充分体现了公正、公平的原则。此次聘用过程，京剧院共设138个岗位，除领导和享受省以上专家称号的专家不参加竞岗外，其他同志全部竞岗。从竞岗结果来看，有低职高聘的（例如万晓慧），有高职低聘的，也有竞岗落选的，共招聘上岗人员134人，其中一级职位21人，二级职位34人，三级职位44人，四级职位23人，工人岗位3人，院部领导5人，中层专职干部4人（均有专业职务），有4个岗位空岗（主要是产业办公室中剧场岗位）。

类似的招聘在湖北省直属院团已经全面开展，取得了比较满意的效果。通过岗位竞聘，调动了演职员工的积极性，“以前是活找人干，现在是人找活干。”^②

但是，也要看到，在这场竞聘中，京剧院产业办公室的剧场岗位空岗。湖北省歌剧舞剧院也反映关于市场岗位都不受欢迎，有人竞聘上之后因为工作难以开展也

^① 湖北省京剧院：《深化改革 求稳创新 促进事业发展》，《湖北省文化事业单位人事制度改革和人才工作座谈会会议材料》，2005年9月。

^② 根据2006年10月16日对湖北省京剧院党委吴书记访谈记录整理，笔者注。



多有打退堂鼓之意。^①艺术表演团体的演职员工还应进一步解放思想，敢于在市场中闯才行。

三、分配制度

调动艺术表演团体内部员工的工作积极性，其最重要的杠杆就是分配制度。计划经济时代的“大锅饭”极易伤害员工的工作热情。这个局面通过二十多年的改革已经得到有效改善。

(一) 收入大幅增加

近些年，财政对院团的经费投入大幅增长，这些补助大量转化为从业人员劳动报酬，见表 16。

表 16 湖北省直艺术表演团体从业人员劳动报酬^②

单位：千元

年份	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
金额	5133	5549	6098	6288	10394	7920	9705	10100
占总支出比例	43.2	41.3	45.9	35.7	55.2	35.7	34.9	33.5

虽然从业人员劳动报酬占总支出比重下降，但是总量仍然不断增加，加上院团人数变化不大，见表 17，可以看出院团从业人员个人收入不断增加。

表 17 湖北省直艺术表演团体从业人员数^③

单位：人

年份	1996	1997	1998	1999	2000
人数	865	894	841	882	749
年份	2001	2002	2003	2004	2005
人数	768	784	804	801	781

^① 根据 2006 年 10 月 10 日对湖北省歌剧舞剧院办公室刘主任访谈记录整理，笔者注。

^② 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997—2004 年），北京图书馆出版社，因为统计口径变化，2004、2005 年已经无此项统计数据。

^③ 文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997 年—2006 年），北京图书馆出版社。



(二) 收入差距增大

艺术表演团体从业人员分为高级职称、中级职称、初级职称，我们以湖北省京剧院为例，选取三种职称十二月份工资中间数为例，看看十年来京剧院团从业人员工资变化情况。

表 18 按年份湖北京剧院不同职称收入情况^①

单位：元

年份	高级职称	中级职称	初级职称
1996	840.05	323	258.7
1997	932.3	345.5	275.5
1998	1084.3	379.5	289.5
1999	1228.1	474.1	386.7
2000	1278.1	494.1	390.65
2001	1322.1	514.1	404.65
2002	2607.6	499.6	386.15
2003	3141.1	499.6	386.15
2004	3141.1	499.6	386.15
2005	3444	1250.4	973.1
2006	3975.08	1081.4	851.6

从绝对数看，三种职称的员工工资在十年间有了大幅度增长，2006年和1996年相比，高级职称、中级职称、初级职称分别增长了3.73倍、2.35倍和2.29倍。从这个比例看，高级职称的增长是最快的，加之其增长基点较高，所以到了2006年，在同年之中，高级职称与中级职称、初级职称员工的收入差距更大。但是，这种收入差距的大小也是经历了一个变化过程的，我们以年份为坐标，制作表19，看看这种差距变化。

^① 资料来源：湖北省京剧院调查所得，2006年11月7日，另，因调查时间关系，2006年采用的是十月份工资数，笔者注。

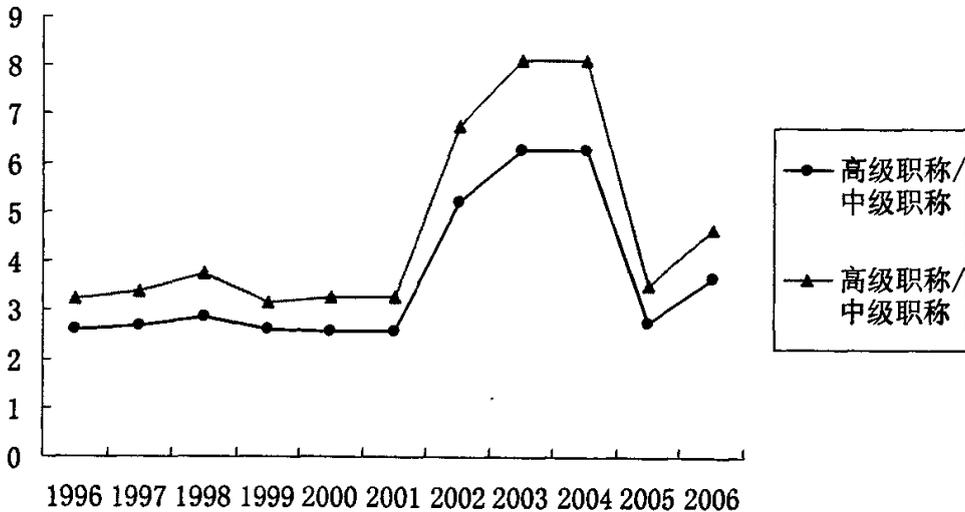


表 19 同年中三种职称员工工资差距

年份	高级职称/中级职称	高级职称/初级职称
1996	2.6008	3.2472
1997	2.6984	3.3840
1998	2.8572	3.7454
1999	2.5904	3.1758
2000	2.5867	3.2717
2001	2.5717	3.2673
2002	5.2194	6.7528
2003	6.2872	8.1344
2004	6.2872	8.1344
2005	2.7543	3.5392
2006	3.6759	4.6678

通过表中数据可以看到这种差距经历了由小到大在变小的过程，但是趋势仍是差距继续变大。通过图 5 可以更加清楚地看出这种趋势。

图 5 湖北省京剧院不同职称员工工资差距



艺术表演团体是一个专业性极强的组织，非常强调名角明星，从解放前广泛采用的名角挑班制就可以看出，一个“角儿”可以挑起一个戏班。所以，水平高的演



员在院团中的地位是无可取代的，其收入理应高于他人。过去的大锅饭难以体现这种差距。改革之后，其收入差距逐渐扩大，到了 2003、2004 年，这种差距到达一个顶峰。但是，收入差距过大不利于调动全体员工的工作热情，忽略了那些职称低的演员和绿叶演员。为防止这种情况，创造一个和谐的演出环境，必须通过收入的杠杆作用来调整，已经初步取得成效。由于艺术表演团体的国有性质，其演职员工主要收入（工资）来源于政府财政补助。财政在保证艺术表演团体演职员工收入随社会大环境与院团情况增加外，要适当拉开院团内部收入差距，但同时也要确保这个差距保持在适当的范围内。



结 语

艺术表演团体体制经历了二十多年的改革，已经从计划体制转变为一种计划体制与市场体制混合的混和体制，这种体制以市场体制为改革方向，不断进行自我调整与完善。在此过程中，呈现出显著的政策导向性、典型的地区差异性和一团一策的特点。艺术表演团体的这些特点受多种因素影响。

首先是经济基础决定。艺术表演团体体制作为文化体制的一部分，属于上层建筑范畴，终归是受经济基础决定的。目前省直艺术表演团体改革走在前列的诸如江苏、上海、北京、广东等地都是经济发达的东部地区，艺术表演团体在一个经济较发达的经济环境中，市场化程度高，也容易在这样的环境中找到效益好的媒体接管院团，或者采用其他方式进行改革。湖北省作为中部地区，经济较为落后，艺术表演团体还难以在市场中取胜，对政府依赖过强，需要在政府的指引下选择适合自己的改革途径。

其次是演出市场制约。艺术表演团体向着市场方向改革，就需要一个成熟的演出市场作为外部环境。目前，我国最为活跃的演出市场分别是北京、上海、广州等地，它们开始与世界演出市场接轨。艺术表演团体在规范的演出市场中活动，无论是经纪、剧院、票务等多方面内容都更加科学规范，有利于艺术表演团体健康发展。像武汉这样的中部城市艺术表演团体的外部环境不够规范，演出市场不够成熟，配套制度改革不够完善，严重制约了艺术表演团体的改革进程，所以下一步改革的重要任务就是建立更加完善的文化市场。

再次是民营剧院夹击。中国经济最为发达的地区往往也是民营经济最为发达的地区，如浙江、江苏、广东等地，受经济影响，这些地区的民营剧团也是中国民营剧团最为发达的地区。民营院团主要依靠演出收入和个人投资来实现利润回报，所以它们十分重视剧目的经济效益，从挑选剧本、排练到演出过程中都更加重视资金回报率，以一种企业模式管理院团，院团的市场竞争力强。国有艺术表演团体主要依靠财政投入，对资金有效利用率关心少。受到民营剧团的夹击，直属艺术表演团体改革的外部压力增大，这就促成了艺术表演团体的进一步改革。

第四是国有剧团内部动力。国有艺术表演团体的经济效益一直没有得到有效改善，相反越来越依靠国家财政补助力量，这和体制改革的初衷完全背离，艺术表演团体急切希望通过深化内部机制改革，自主找到一条出路。在此过程中，每个院团立足本团特色，创造了不同的改革模式，比如湖北省歌剧舞剧院采用契约化岗位管



理模式、武汉邮政艺术团采用企业化管理模式等等，江苏、上海、广东等地的院团也找到适合自己的改革办法，体现了一个院团一套方案的特色。

最后是政府力量推动。我国的社会体制改革发端于民间自发力量，但很快受到政府重视，并自上而下推动了这场声势浩大的改革。艺术表演团体体制改革置身其中，也一并受到自上而下的政府力量影响。从八十年代“承包责任制”开始到今天各省市创出不同的改革路径，每一次重大举措都是民间发端，学界总结，最后由政府以政策文件形式加以推广。

艺术表演团体未来的改革还将受到以上因素影响，不断深化，最终实现国有艺术表演团体完全实现市场化经营管理，最终建立完全的市场体制下的艺术表演团体体制。



参考文献

一、书籍

- 1、[英]约翰·皮克、弗朗西斯·里德：《艺术管理与剧院管理》，中国戏剧出版社，1988年9月第11版。
- 2、王絮：《表演艺术管理学引论》，辽宁教育出版社，1990年8月第1版。
- 3、王文章：《艺术体制改革与管理初探》，华夏出版社，1993年5月第1版。
- 4、[美]道格拉斯·C·诺思：《经济史中的结构与变迁》，上海三联书店、上海人民出版社，1994年12月新1版。
- 5、[美]哈罗克·孔茨、海因茨·韦里克：《管理学》，经济科学出版社，1998年8月第1版。
- 6、杨晓民、周翼虎：《中国单位制度》，中国经济出版社，1999年3月第1版。
- 7、潘震宙、陈昌本主编：《论有中国特色社会主义文化建设》，宁夏人民出版社，1999年11月第1版。
- 8、孙滨主编：《论艺术表演团体体制改革》，宁夏人民出版社，1999年11月第1版。
- 9、路海波：《中国艺术教育大系·戏剧卷·戏剧管理》，文化艺术出版社，2000年3月第1版。
- 10、傅谨：《中国戏剧艺术论》，山西教育出版社，2000年8月第1版。
- 11、傅谨：《草根的力量：台州戏班的田野调查与研究》，广西人民出版社，2001年3月第1版。
- 12、赵方：《表演艺术管理学》，中国经济出版社，2001年5月第1版。
- 13、[法]米歇尔·克罗齐埃：《科层现象》，上海人民出版社，2002年6月第1版。
- 14、肖捷主编：《中华人民共和国政府采购法辅导读本》，经济科学出版社，2002年10月第1版。
- 15、蒋昌忠、宋丹娜主编：《转型期艺术表演团体改革模式研究》，湖北人民出版社，2002年11月第1版。
- 16、王仲尧：《文化市场与管理》，黑龙江人民出版社，2002年12月第1版。
- 17、吕艺生：《艺术管理学》，上海音乐出版社，2004年9月第1版。



18、[美]W·沃纳·伯克：《组织变革》，中国劳动社会保障出版社，2005年1月第1版。

19、[英]尼尔·格兰特：《演艺的历史》，希望出版社，2005年4月第1版。

20、陈池波、崔元峰主编：《项目管理》，武汉大学出版社，2006年4月第1版。

21、罗争玉：《文化事业的改革与发展》，人民出版社，2006年9月第1版。

二、论文

1、韩占武：《论艺术表演团体的体制改革》，《大舞台》，1994年第3期。

2、杨益萍：《关于都市艺术表演团体建设的思考》，《上海艺术家》，1994年第4期。

3、中东：《论艺术表演团体的生存与发展》，《当代戏剧》，1995年第3期。

4、程恩富、汪洪涛：《艺术表演市场与艺术表演团体的市场化改革》，《财经研究》，1995年第10期。

5、林榜河：《改革管理体制，搞活演出市场》，《广东艺术》，1997年第2期。

6、黄山：《拓展演出市场的根本》，《福建艺术》，1997年第5期。

7、刘中军：《集中力量办好国家级剧团——中直院团体体制改革述评》，《中国戏剧》，1997年第10期。

8、苏敏华：《民间职业剧团在演出市场中的地位和作用》，《福建艺术》，1998年第2期。

9、宝音德力格尔：《在全区艺术表演团体体制改革经验交流暨艺术创作工作会议上的讲话》，《内蒙古艺术》，1998年第2期。

10、张余：《面对演出市场的抉择——试论上海文化信息票务中心的建成与发展趋向》，《上海艺术家》，1998年第3期。

11、俞洛生：《剧团改革的一条新路——上海话剧院团的体制改革》，《中国戏剧》，1998年第3期。

12、傅谨：《文化市场发展与剧团体制改革》，《文艺研究》，1998年第4期。

13、林琳：《找准演出市场 拓展生存空间——川剧演出市场分析与发展》，《四川戏剧》，1998年第5期。

14、宫国建、范纯祿：《安徽省艺术表演团体管理体制和机构改革的调查》，《决策咨询》，1998年第7期。

15、饶文富、马晖：《国有艺术表演团体的生存与发展》，《福建艺术》，1999年第1期。



- 16、寿山根：《开拓演出市场，发展文化产业》，《上海艺术家》，1999年第1期。
- 17、周时奋：《剧团改革和演出市场的构建》，《中共宁波市委党校学报》，1999年第2期。
- 18、段泽兴：《浅议演出市场》，《内蒙古艺术》，1999年第2期。
- 19、周汉萍：《文华奖获奖剧目演出情况调查报告》，《艺术通讯》，1999年第2期。
- 20、张军：《大连艺术表演团体实行演出补贴的调查与构想》，《上海艺术家》，1999年第3期。
- 21、应志良：《越剧走向国内外演出市场的思考》，《戏文》，1999年第4期。
- 22、王洪臣、李雪玉：《谈中国文化艺术体制改革的进程》，《行政论坛》，1999年第4期。
- 23、董桂生、刘义：《省直艺术表演团体改革的问题与建议》，《财税与会计》，1999年第5期。
- 24、高扬：《剧院体制非改不可——访中国青艺院长林克欢》，《中国戏剧》，1999年第6期。
- 25、邹建红：《演出市场，靠什么支撑——宁波小百花越剧团风靡全国现象透析》，《戏文》，1999年第6期。
- 26、李健中：《改革没有止境——文化部直属艺术院团考评聘用制改革追踪》，《中国人才》，1999年第10期。
- 27、石广生：《演出市场的情感营销》，《广东艺术》，2000年第1期。
- 28、傅谨：《戏剧危机的剧团视角》，《安徽新戏》，2000年第1期。
- 29、辛维光：《贵阳市艺术表演团体进一步改革和发展的思路与对策》，《金筑大学学报》（综合版），2000年第1期。
- 30、杨树：《导向与效率——对广东国办艺术表演团体改革和发展模式的思考》，《广东艺术》，2000年第2期。
- 31、林宏鸣：《演出市场的培育与剧团运作机制的转变》，《中国京剧》，2000年第4期。
- 32、鄢玉兰：《剧团体改：实话实说实录》，《四川戏剧》，2000年第4期。
- 33、胡玲玲、丁丹：《广东粤剧演出市场的调查与思考》，《广东艺术》，2000年第5期。
- 34、虞逢春、夏杨：《高质高效，培育健全的演出市场》，《中国戏剧》，2001年第2期。



- 35、大连市艺术研究所《艺术体制与管理》课题组：《论我国艺术表演团体的体制与体制改革》，《上海艺术家》，2001年第3期。
- 36、王向峰：《论艺术生产的特殊方式》，《辽宁师范大学学报》（社会科学版），2001年第3期。
- 37、杨伟：《国办专业剧团如何走出困境》，《戏文》，2001年第3期。
- 38、洪波：《四种现代组织结构模式的心理效应问题浅析》，《荆州师范学院学报》（社会科学版），2001年第4期。
- 39、胡小云：《广州演出市场透视》，《广东艺术》，2001年第4期。
- 40、杨玲：《艺术表演团体产业化过程中财政投入政策问题研究》，《河南社会科学》，2001年第6期。
- 41、白林、王存理、聂晓阳：《演出市场唤回远去的观众》，《瞭望》，2001年第35期。
- 42、任忆：《演出市场：高票价煽虚火》，《瞭望》，2001年第49期。
- 43、边人：《成熟前的躁动与不安——2001年广东演出市场透视》，《广东艺术》，2002年第1期。
- 44、陈素君：《艺术团体管理机制创新初探》，《戏文》，2002年第2期。
- 45、叶纪彬、张丽：《新时期艺术生产理论研究述评》，《江淮论坛》，2002年第3期。
- 46、杜兆勇：《高雅艺术演出市场神话——陈纪新为什么成功？》，《北京经济瞭望》，2002年第5期。
- 47、张宏伟：《CIS 战略与京剧院（团）的发展》，《中国戏剧》，2002年第11期。
- 48、陶红：《走向中国演出市场》，《中外文化交流》，2002年第12期。
- 49、柏龙驹：《因地制宜，开拓黄梅戏演出市场》，《黄梅戏艺术》，2003年第1期。
- 50、蒋昌忠：《深化专业艺术表演团体改革的基本思路与评价标准》，《江汉大学学报》（人文科学版），2003年第1期。
- 51、傅才武：《政府艺术管理职能“错位论”的源流及认识局限》，《江汉大学学报》（人文科学版），2003年第1期。
- 52、钱崇涛、赵敏：《试论政府在文化市场管理中的定位问题》，《浙江传媒学院学报》，2003年第1期。
- 53、宋丹娜、高长英：《事业体制的行业特色与政府的政策选择——关于艺术



表演团体改革的政治学分析》，《武汉大学学报》（社会科学版），2003年第2期。

54、傅才武、刘杰民：《试论艺术表演团体体制调整和制度创新》，《武汉大学学报》（社会科学版），2003年第2期。

55、肖伟池、李立海：《转型期艺术表演团体改革模式初探》，《江汉大学学报》（人文科学版），2003年第2期。

56、张冬梅：《论艺术生产的社会效益和经济效益》，《洛阳师范学院学报》，2003年第3期。

57、柏木：《话说“演出市场”》，《黄梅戏艺术》，2003年第3期。

58、文胜：《中国演出市场闪现无限商机》，《决策探索》，2003年第3期。

59、宋丹娜：《中国艺术表演团体改革的市场化局限与政府介入》，《江汉论坛》，2003年第5期。

60、宫宝荣：《法国当代戏剧艺术管理研究（上、下）》，《上海戏剧学院学报》，2003年第5期、2004年第5期。

61、谢大京：《试论表演艺术团体运作方式的产业化》，《社会科学》，2003年第5期。

62、张爱娟：《专业剧团农村演出市场拓展的几点思考》，《戏文》，2003年第5期。

63、陈钟祯：《论艺术表演团体的可持续发展》，《福建艺术》，2003年第6期。

64、张新建：《中国演出市场现状及趋势》，《中外文化交流》，2003年第6期。

65、宋建龙：《政府采购制度在艺术表演团体体制改革中的运用》，《大舞台》，2003年第6期。

66、王璧永：《深化改革是艺术团体生存、发展的正确选择》，《大舞台》，2003年第6期。

67、广东省艺术研究所课题研究组：《艺术表演团体综合实力评估体系（初稿）》，《广东艺术》，2003年第6期。

68、玲玲：《艺术表演团体综合实力评估体系议》，《广东艺术》，2003年第6期。

69、马素芳：《浅谈地方剧团的演出市场》，《文化时空》，2003年第11期。

70、戴岚：《面对国际演艺市场京剧应加强对世界文化资源的利用》，《中国京剧》，2003年第11期。

71、傅才武：《论中国艺术表演团体改革的实现途径——兼论中国文化体制改革的特殊性》，《江汉大学学报》（人文科学版），2004年第1期。



72、管磊：《应从艺术和经济两个视角看艺术表演团体的改革与发展》，《艺术之家》，2004年第1期。

73、傅才武、宋丹娜：《我国文化体制的缘起、演进和改革对策》，《江汉大学学报》（社会科学版），2004年第2期。

74、余直：《为戏剧艺术表演团体改革进言》，《艺术百家》，2004年第2期。

75、成乔明：《艺术中介管理的几个理论问题》，《艺术百家》，2004年第2期。

76、傅才武：《艺术表演行业的反市场形态及原因分析》，《湖北大学学报》（哲学社会科学版），2004年第3期。

77、傅才武、朱祥德：《转型期艺术表演团体体制改革的分期问题》，《湖北社会科学》，2004年第3期。

78、马琳、薛志良：《关于艺术行销概念与方法的对话》，《南京艺术学院学报》，2004年第3期。

79、刘海威：《浅谈专业艺术表演团体如何发挥自身作用为县域经济服务》，《戏剧文学》，2004年第5期。

80、史及伟：《对艺术表演团体体制改革的思考》，《江南论坛》，2004年第6期。

81、邓小秋：《赶快将剧团卖掉》，《中国戏剧》，2004年第11期。

82、袁雷春：《浅谈艺术表演团体改革》，《戏剧文学》，2004年第12期。

83、祁建：《演出市场为何“高价逼人”》，《华人时刊》，2004年第12期。

84、傅谨：《对全国剧团体制改革几个重要试点的剖析》，《福建艺术》，2005年第1期。

85、马剑人：《浅论戏曲艺术表演团体的机制建设》，《戏文》，2005年第1期。

86、田川流：《论文化艺术管理的主体系统》，《文艺研究》，2005年第2期。

87、应华均：《民职剧团如何在竞争中进一步求得更大发展》，《戏文》，2005年第2期。

88、张文平：《戏剧团体体制改革要适应市场经济发展》，《大舞台》，2005年第3期。

89、傅才武：《建国以来中国事业单位组织模式的变迁——一种以艺术表演团体为主体的历史透视》，《江汉论坛》，2005年第4期。

90、金琪军：《当前国办剧团改革的困惑与趋向》，《戏文》，2005年第4期。

91、戴廉：《“危机”中的京剧院团》，《瞭望》，2005年第17期。

92、齐致翔：《京剧无价，评估有情——全国重点京剧院团评估之所思、所感、所悟》，《福建艺术》，2006年第2期。



93、杨琳、傅才武：《二十年来文化体制改革进程评估》，《江汉大学学报》（人文科学版），2006年第2期。

94、乔嘉瑞：《一代新规要渐磨》，《中国戏剧》，2006年第3期。

95、吴劼：《改革浪潮中剧团的生存和发展》，《剧影月报》，2006年第3期。

96、四川民间戏剧现状及保护发展课题组，杜建华执笔：《振兴川剧：持久而艰巨的任务——四川民间戏剧现状及保护发展调查报告之五》，《四川戏剧》，2006年第3、4期。

97、方云从：《基层剧团现状之我见》，《中国戏剧》，2006年第6期。

98、王振麟：《专业京剧院团理应坚持经常演出——观山东省京剧院近日演出有感》，《中国京剧》，2006年第8期。

三、报纸

1、宋丹娜：《转轨时期文化事业单位改革过渡模式初探》，《中国文化报》，2002年4月2日，第3版。

2、杨雄：《艺术表演团体体制改革历程及展望》（上、下），《中国文化报》，2003年6月17日、21日，第3版。

3、隗瑞艳：《地方演出市场寻求“淡季”兴奋点》，《中国文化报》，2004年3月15日，第4版。

4、徐世丕：《从艺术表演团体的历史沿革看演艺行业的性质、功能及其他》，《中国文化报》，2004年4月10日，第3版。

5、张国洪、王静：《引动/激活中国基层演出市场——上海创星文化艺术经纪有限公司市场运作分析》，《中国文化报》，2004年5月10日，第2版。

6、蒋多：《东方歌舞团：把发展作为改革的命脉》，《中国文化报》，2005年4月28日，第3版。

7、张云宽：《弦鼓声声奏强音——省京剧院重人才抓创作纪实》，《湖北日报》，2005年11月19日，第6版。

四、网络

1、樊小林、庞佳：《南京市专业艺术表演团体体制改革研究报告》，文化发展网，<http://www.ccmdu.com/detail.aspx?boardID=2&ID=24492&page=1>，2006年7月15日。

2、阮润学：《湖北舞台艺术二十年》，六亿中文网，<http://6art.net/2004/6-24/1224.shtml>，2007年1月19日。

3、隋吉林：《国有文艺表演团体体制改革的模式设计与选择》，文化发展网，



http://www.ccmedu.com/bbs2_4494.html, 2007年3月9日。

4、于平：《深化艺术表演团体改革与创新表演艺术生产理念》，上海市文化广播影视管理局网，<http://law.eastday.com/epublish/gb/paper/17/1/class011700003/hwz642866.htm>，2007年3月30日。

5、王军：《历经三年市场运作探索 江苏省演艺集团彻底改制》，中国文化市场网，<http://www.ccm.gov.cn/yw/yw-3o.jsp?lm=ywxw&id=2776&type=null>，2007年4月1日。

6、郝相礼：《艺术院团改革的回顾与思考》，酒泉文化网，<http://whj.jiuquan.gov.cn/detail.asp?id=1195>，2007年4月1日。

7、樊小林、庞佳：《丽江、武汉、杭州三市专业艺术表演团体体制改革调研报告》，文化发展网，http://www.ccmedu.com/bbs3_24573.html，2007年4月1日。

五、其它

1、文化部计划财务司编：《中国文化文物统计年鉴》（1997—2006年），北京图书馆出版社。

2、《中华人民共和国政府采购法》，2003年1月1日起施行。

3、《文华奖奖励办法》，2004年1月1日起实施。

4、《湖北省文化厅直属艺术表演团体演出补贴实施办法》，2005年3月起执行。

5、湖北省歌剧舞剧院调查资料，2006年10月9日至11日。

6、湖北省京剧院调查资料，2006年10月16日、2006年11月7日、2007年3月14日。



在校期间发表的论文、科研成果

1、《一个相对边缘化群体的网络意识和观念》，《共生与和谐：“2005 网络文化与青少年发展”高峰论坛文集》，湖北人民出版社 2006 年出版，并获 2005 “网络文化与青少年发展高峰论坛”征文二等奖。

2、《不同年龄群体的农民工文化生活选择差异》，《当代中国农民工文化生活调查报告》，中国社会科学出版社 2007 年出版。

3、《西方国家“农民工”历史演变扫描》（第二作者），《当代中国农民工文化生活调查报告》，中国社会科学出版社 2007 年出版。

4、《电视广告中的中产阶层倾向对消费观念的影响》，《法制与经济》，2007 年第 5 期。



后 记

这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代。

——狄更斯

终于写完，对着电脑屏幕，有些木然，突然想到这句话，很应景的样子，只是时代换作时刻，像我现在的心情。

论文完成，三年研究生学习有了一个最终的检验成果，是好是坏，我不知道，却是用心完成，这一刻是最美的时刻。同时，二十年的学校生活也会随着本文最后一个句点的落下而宣告结束，这何尝不是一个让人沮丧的时刻。

依然清楚地记得2000年8月29日，我第一次来到华师，没想到一眨眼工夫，竟在这里生活了七年，人生中最美好的七年青春全部献给了同样美丽的桂子山。山间的桂花开了又谢，谢了又开，其间还记得多少往事，一时间，无限感慨。离开了就不知道什么时候还能再回来，再回来便也不能还复此时心境了。借此难的机会，要特别感谢一些一直以来挂念在心的人。

首先谢谢我的导师傅才武教授。三年来，先生言传身教，不倦教诲，并给我许多宝贵的机会进行社会实践、科研调查、组织活动，使我的能力得到全面提高。有幸成为先生开门弟子，我惟有严格要求自己以不负期望。在本文撰写过程中，得到先生细致全面的指导，然深知能力有限，但求不愧师门。谢谢师母一直以来在生活上的照顾。

其次要感谢培养我的历史文化学院。对多年求学过程中给予大力支持并对本文写作提出有益建议的王玉德老师、姚伟钧老师、李晓明老师、贾国伟老师、王国华老师等多位老师深表感谢，老师们谆谆教导，让我终身受益，学生定当牢记老师们严谨治学、谦虚为人之态度，在未来的工作学习中以此为榜样，不辱老师教诲。谢谢纪东东老师、胡秀云老师、邹霞老师在社会实践和日常生活中对我的照顾，三言两语难以表达感激之情。谢谢沈志安老师一直以来对我的指导和关心，使我在写作最困难的时候能够鼓足勇气坚持下来。

曾有幸选修和旁听过我校管理学院张立荣老师、刘筱红老师、谌虹老师和陈秀峰老师的课程，获益良多，一并感谢。特别谢谢刘筱红老师认真评阅我的论文，并与姚锐敏老师一同在百忙中抽空参加我的毕业论文答辩会，为我的论文提出中肯的修改意见，帮助我完善它。



谢谢华中科技大学经济学院院长徐长生教授百忙中评阅我的论文并给予良好的建议。

此外要谢谢湖北省文化厅艺术处肖伟池处长给予指导和支持，感谢湖北省京剧院、湖北省歌剧舞剧院领导的热心帮助，接受我的调查访谈并为本文写作提供了大量的翔实的资料、数据。

要谢谢我的诸位同窗和好友，王师洁、唐金英、胡俊修、陈婧、姜自茹、杨琳、李国东、沈继松、陈光、苏琼、刘项育、叶茂、张林、周涵、孙双、秦玉琴、陈庚、韩伟，她们从生活到学习给予我无私的帮助和人间最纯真的友情，是我人生中永远的精神财富。要特别谢谢那些天各一方的旧日同窗好友，虽然不常联系，但是时常会有他们的问候和关心，尤其是在我艰难的求职过程中给予了很大的帮助和照顾。

最后我要特别谢谢我的父母，两老不辞辛劳，无怨无悔，养育我长大，还一直为我的学习前途操心，这些女儿都将铭记在心，永远永远。

对以上所有帮助过我的老师、朋友和可能没有提到的，同样帮助过我的朋友再次道声谢谢：

我对好多人怀有最深的感情，尤其是你们！

汪 炜

2007年5月·桂子山