



中小型剧院运营管理中的困境与路径

游榕婷

福建省实验闽剧院, 福建 福州 350003

摘要 : 中小型剧院在演出行业发展中的重要性较为凸显, 可推动文化事业发展, 提高人们的审美水平。剧院的运营管理质量不但影响自身发展, 也关系到整个行业运作, 这就需要做好剧院运营管理工作, 使剧院跟上时代步伐, 快速适应市场环境, 为演出行业发展提供动力。但从各地区中小型剧院运营管理情况来看, 还存在较多问题, 阻碍了这类剧院的稳定运营和健康发展, 本文主要对中小型剧院运营管理中面临的困境进行了分析, 又提出了解决各类问题的有效措施, 以期提升中小型剧院运营管理水平提供参考。

关键词 : 中小型剧院; 运营管理; 艺术设施; 复合型人才; 剧目质量

中图分类号 : TU242.2

文献标识码 : A

文章编码 : 2023050099

Dilemmas and Paths in the Operation and Management of Small and Medium-sized Theatres

You Rongting

Fujian Experimental Min Theatre, Fuzhou, Fujian 350003

Abstract : The importance of small and medium-sized theatres in the development of the performance industry is more prominent, which can promote the development of cultural undertakings and improve people's aesthetic level. The quality of theatre operation and management not only affects its own development, but also relates to the operation of the industry as a whole, which requires good theatre operation and management work, so that the theatre can keep pace with the times, quickly adapt to the market environment, and provide impetus for the development of the performance industry. However, from the small and medium-sized theatre operation and management situation in various regions, there are still many problems, hindering the stable operation and healthy development of this type of theatre. This paper mainly analyzes the difficulties faced in the operation and management of small and medium-sized theatres, and puts forward effective measures to solve various problems, in order to provide reference for improving the operation and management level of small and medium-sized theatres.

Key words : small and medium-sized theatres; operation and management; artistic facilities; composite talents; repertoire quality

剧院规模大小不同所用的经营管理模式也存在一定差异, 要想快速适应当前社会发展形势, 助力文化事业建设, 充分发挥剧院的社会效能, 还要将文化艺术与市场发展相结合, 联系行业运作背景, 探索切实可行的经营管理模式, 并从长远持续发展的角度出发, 加强多样化建设, 完善基础设施, 营造良好艺术氛围, 使其满足大众的多样需求, 这对提升民众文艺素养有着重要意义。

一、中小型剧院运营管理中面临的困境

(一) 剧院基础设施不完善, 艺术功能无法充分体现

剧院是社会发展中传递艺术文化和提升国民素质的重要场所, 在新时期发展形势下应承担起普及艺术文化的责任与义务, 还要紧跟时代步伐, 运用多种方法和手段加强新时代文化建设, 实现对人们价值观念的正向引导^[1]。但是各地区中小型剧院在发展中还存在基础设施不完善、艺术设施欠缺的情况, 不能充分发

挥剧院的社会功能, 也不利于艺术氛围营造, 无法保障各剧目的演出效果, 观众的艺术体验不佳, 从而在一定程度上限制了剧院规模化、市场化拓展。剧院作为艺术场所, 要想有效传递艺术文化, 提高人们的参与兴趣, 营造艺术氛围是基础也是前提。同时, 剧院周围应建设与剧院相对应的艺术建筑, 为观众提供丰富的艺术服务。但是事实上剧院内部功能性建筑物数量比较少, 艺术设施不健全, 而且有些剧院的经营条件有限, 无法为艺术设施和功能性建筑设施建设提供有力支撑, 从而限制了剧院进一步



发展。

（二）剧院利用率不高，整体收入不足

剧院的使用时间相对集中，除了演出季剧院频繁使用，其他时间经常会出现闲置的情况，特别是一些中小型剧院，每年的演出数量较为有限，这就导致剧院整体收入不足，不利于后续经营发展。部分剧院还是采用传统的经营管理方法与模式，所用的设施设备不完善，各剧目演出安排不合理，所以会出现剧院闲置或者停摆时间过长的情况，影响剧院经营效益。

（三）剧院管理人才缺乏，限制剧院长远发展

剧院管理人员的能力素养直接影响剧院的经营管理质量与水平，也影响着剧院今后发展。各地区中小型剧院运营管理中缺少既懂艺术又懂管理的工作人员，专业管理人才结构体系不完善，无法联系社会发展实际和剧院发展情况合理开展运营管理工作。部分剧院不注重人才培养，没有从剧院长期发展的角度出发制定完善的人才培养机制，也没有根据实际需求设计针对性的培训教育内容，导致剧院中现有管理人才不能满足剧院新时期发展需求，从而影响整体运营管理效果^[2]。部分剧院在人才培养阶段所用的培养体系不科学、不完善，过分注重专业知识传递，忽视业务能力培养，无法保障他们在实际工作中的能力素养，不能为剧院的稳定、持续发展打好基础。

（四）剧院管理模式不合理，运营机制不健全

中小型剧院的整体规模和文化影响力相对有限，所以主要为周围社区居民提供服务，部分中小型剧院在运营发展过程中，存在借鉴、效仿大型剧院经营模式的情况，但由于二者的规模、功能、社会定位不同，所以大型剧院的经营模式并不适用，还容易出现限制中小剧院发展的情况。另外，大部分剧院都属于公共文化项目，带有公益性质，在城市文化发展建设中发挥着重要作用。但是部分剧院对公益性的认识不清晰，受到有关部门的监管较为严格，自主经营期间也存在诸多限制，运营机制不健全，这就无法保障剧院的文化艺术宣传效果，影响剧院社会功能作用的发挥。

（五）演出内容把控力度小，剧目筛选不合理

1. 剧目引进渠道较为单一

剧院在引进剧目一般会采用两种模式，一种为分成模式，剧院通过与演出方签订协议确定双方投入资金的比例、承担的责任以及收入分配方式，该模式在应用中相对灵活，方便各方资源的优化配置，而且剧院无需承担较大风险；另一种为买断模式，由剧院承担从宣传到演出的全部费用，但是收入也只属于剧院，该模式剧院所承担的风险较大，需要提前做好市场调研与规划工作。目前市场发展还不够成熟，剧院运营管理中会受到较多因素的影响，无法在市场上站稳脚跟，若只采用上述两种模式进行剧目引进，很容易出现票价过高、运营成本高的现象，无法快速适应社会发展环境，影响剧院良性发展。

2. 质量把控标准不清晰

中小剧院剧目选择过程中还缺乏统一要求和标准，会受到多方面因素的影响和限制，导致剧目的可选空间比较小，没有从市场发展和观众需求的角度出发，只是根据演出资源获取的难易程

度或者运营管理者自身喜好来进行剧目选择，不利于剧院社会功能发挥。部分剧院为了提高自身收入，还会接受一些档次较低、规模较小甚至是节目低俗的个体来演出，不但影响剧院今后发展，也会使演出市场受到一定冲击，不利于市场秩序和剧院品牌建设，从而阻碍了剧院的长远持续发展。

二、新形势下中小型剧院运营管理优化路径

（一）加强剧院设施建设，营造良好艺术氛围

为能够充分发挥剧院的功能作用，先要从基础建设入手，结合当前中小型剧院发展中存在的问题以及剧院发展目标和需求，应加强功能性设施设备建设，完善艺术设施，为各类剧目顺利演出提供基础支持，同时也有利于营造良好的艺术氛围，让观众在观看不同剧目时拥有良好的艺术体验^[3]。福建省实验闽剧院也应加大艺术设施和功能性设施建设方面的投入力度，对原有的文化设施进行及时更新与优化，保证改造和维护资金充足，以促进剧院艺术设施的合理化建设。保障配套设施的完善性，不但能够推动剧院规模化、市场化拓展，还能够一定程度上带动周围发展。在经济条件允许的情况下还应根据剧院发展需要制定切实可行的建设方案，有利于剧院持续经营与发展。

（二）提高剧院设施与舞台资源的利用率，增加剧院收入

为能够改善非演出季剧院闲置的情况，则应转变以往单纯以演出为收入来源的经营模式，增加场租项目，不但可以让剧院得到充分利用，还能增加剧院收入，减少闲置或者长期停摆现象的发生率。同时，场租项目的合理经营也能够为剧院品牌打造提供助力，所以可将其作为剧院演出和品牌打造的重要补充。但应注重项目的合理选择，可以根据演出季剧目类型和特点选择与之相匹配的项目，能够达到合作共赢的目的。但是部分地区在筛选场租项目时存在一定困难，可选择空间不足，那么可通过创建自身表演团队的方式加强剧团与剧院之间的联系，让剧院各类设施和资源都能得到高效利用，从而推动表演艺术行业发展。另外，应注重对剧院盈利模式创新，扩大剧院盈利面，对于演出票价应合理制定，增加上座率，并通过组织开展多种类型经营活动的方式来刺激消费，如开发周边产品，从多方面增加剧院收入。

（三）引进复合型人才，完善人才培养体系

人才危机是限制剧院发展和市场化建设的重要因素，虽然部分剧院中管理人才数量比较多，但是艺术素养和管理能力高的复合型人才却相对有限，不能满足新时期中小型剧院经营管理和创新发展要求。要想完善剧院管理人才队伍结构，还应注重复合人才的积极引进，根据剧院运营管理需求构建专门的人才培养计划，保障相关体系的系统化与专业化，将专业知识传递和业务能力培养放在同等重要的位置，确保培训内容科学合理，提高剧院管理人员的综合能力。还可建立人才激励机制，通过物质和精神激励的方式让管理人员积极主动学习更多与剧院管理有关的知识内容，更好地为剧院运营提供服务^[4]。复合型人才是中小型剧院经营管理中不可缺少的要素，他们的市场敏锐性较强，能够根据市场发展情况对剧院经营管理方法和模式进行优化调整，有利于



剧院良性发展。

（四）优化和完善剧院管理模式，探索运营管理新模式

1. 构建符合剧院发展的运营管理模式

中小型剧院运营管理中可以借鉴大型剧院的优秀经验，并联系自身特点和发展需要构建符合时代发展和剧院运营需求的管理模式，改善以往剧院内部资源得不到充分利用的问题，丰富剧院经营活动，同时也要注意对剧院微观环境的衡量，在此基础上完善运营管理体制，优化和调整剧院发展模式，增强剧院活力使其在市场中能够稳定、持续运营。由于中小型剧院的规模比较小，政府部门财政拨款也相对有限，要想打破经营困境，还应采用多种经营模式，如委托经营与合股经营等，立足市场环境，结合自身条件充分挖掘和展现自身优势，建立适宜的运营发展模式，为剧院长足发展提供保障。另外，要清晰经营活动开展中剧院公益性的社会定位，在招商引资过程中保持小心谨慎的态度，拓展多方合作渠道，可通过资源置换的方式促进文化艺术的大范围推广，强化宣传效果和剧院运营管理水平。

2. 创建符合大众多样需求的演出运营模式

剧院在筛选剧目的过程中需要了解观众需求，明确运营管理的主要目标，为观众提供满意的演出剧目。观众的需求不同，进入剧院的目的也有所不同，为提高剧院经营管理水平，在实际引进剧目或者创作剧目的过程中也要考虑到受众需求，加强与受众的沟通交流，建立专门的沟通渠道，便于信息的及时获取，从而对演出剧目进行合理调整。为保证剧目质量，剧院则应对演出产品的内容和质量进行细致考察与分析，从而挑选出受到观众欢迎且顺应时代发展的剧目。但由于观众需求具有多元化特点，那么则应保证剧院内部资源的完善性和丰富性，确保能够满足观众的审美需求，同时还要与时代文化建设发展相协调，为观众提供良好服务，这对剧院的持续经营和长远发展有着促进作用。

（五）注重对剧目质量的严格把控

1. 丰富剧目引进渠道

中小型剧院在发展期间可以结合市场环境积极探索适合自身发展的运营方式，可以与多方结盟，如剧院院线这管理模式会安排专业人员按照统一的经营标准对签约剧院进行经营管理，实现文化资源的共享运用，同时也可以整合市场资源，改善传统剧院运营中的不足，以促进剧院规模化建设与发展^[5]。剧院院线能够减少剧院演出期间的运营管理成本，使剧院拥有更大的发展空间。演出院线联盟是剧院行业发展的必然趋势，运用这一经营模式可以减少剧院在多种费用方面的消耗，并实现资源的重复利

用，降低剧院运营风险。中小型剧院应加强对院线制发展的深入研究，丰富剧目引进渠道的同时保障剧目质量，增强品牌影响力。

2. 注重剧目筛选，加强剧院管理

在筛选剧目过程中要求中小型剧院联系市场发展实际建立专门的筛选标准，通过加强与其他部门之间的沟通交流，了解市场反馈情况，根据反馈结果对剧目进行相应调整，保证演出内容的质量。在剧院管理中应注重统筹规划，进行权责的清晰划分，整合多部门力量实现团结协作，对剧目质量进行层层把控。同时，也要分析市场需求，调整和改进行筛选标准，确保所选择剧目能够受到更多观众的欢迎，还要严格把控剧目演出质量，提高剧院经营活动开展的有效性。

（六）重视剧目推广，采用多样化营销手段

中小型剧院运营管理中应加强品牌建设，注重对剧目演出的合理策划，首先要整合剧目推广资料，突出剧目中的亮点，通过系统性策划增强项目吸引力。对于剧院中的爆款演出剧目可加强品牌建设，持续增加知名度，有利于带动其他剧目演出，推动剧院全面发展。在进行剧目演出策划的过程中应对不同剧目的内涵与特色进行深入挖掘，同时也要增强互动性，设置热点话题让观众们参与讨论，激发观众兴趣。剧院也可以根据剧目亮点通过与多种商业品牌方合作的方式推出联名周边，有利于扩大影响力，从而吸引更多受众。另外，演出方也应提高自身的创作能力，联系市场环境通过自主创新创作出受到当前人们喜爱的剧目，要充分发挥剧院演出交流平台的功能，注重对外交流，同时也要结合当地发展情况和文旅特色打造出独具特色的剧目和演出产品，提高剧院综合效益。

三、结语

对于中小型剧院运营管理中的诸多问题需要进行深入探究，并根据现实情况进行持续改进与优化，通过转变经营管理模式、加大投入力度、完善剧院管理人才队伍和把控剧目质量等方式不断提高剧院运营管理质量和水平，解决经营难题，真正发挥剧院在社会发展中艺术传播功能，推动文化事业进一步发展。中小型剧院在加强自身建设和注重自身发展的同时也要向着市场化发展，持续扩大运营规模，突出时代文化特点，让剧院功能性设施和内部资源得到高效利用，这对剧院规模化发展以及行业的可持续发展有着积极影响。

参考文献：

- [1]王玉莹. 分析剧院艺术策划管理运营与项目设计——以国家大剧院为例[J]. 艺术品鉴, 2022(33):100-102.
- [2]黄以聆. 关于剧院经营综合管理的探讨和研究——以杭州运河大剧院为例[J]. 质量与市场, 2023(3):55-57.
- [3]毕秋玥, 张维刚. 从演艺市场视角看三线城市剧院运营管理[J]. 现代企业, 2021(03):21-22.
- [4]董青. 新时期艺术与市场融合背景下剧院运营管理探究[J]. 文化产业, 2020(33):131-132.
- [5]李润瑶, 李小莹. 刍议剧院管理运营与创新发展[J]. 音乐生活, 2021(8):36-39.