

分众与社群：国有文艺院团深化改革之方向

傅才武 宋小燕

摘要：网络数字技术的快速迭代与居民文化消费选择范围的扩展，极大地影响了我国演艺领域的业态创新与变革轨迹。区别于传统的社会大众化市场模式，分众化社群模式日益走到演艺行业的前沿。通过对徐霞音乐工作室与其粉丝“社群”艺术活动运行逻辑的调查分析，发现徐霞音乐工作室模式与我国国有文艺院团的运行相比存在市场组织方式、活动组织模式、资源利用效率上的明显差异，代表了新技术背景下演艺市场变化的新趋势，即演艺市场在数字技术加持下通过打造艺术“分众共同体”向“社群经济”形态转向。这一案例所反映的演艺业“社群经济”模式体现了艺术院团机制创新的总体性改革策略，对深化我国国有文艺院团机制改革具有启示意义，即：在不改变艺术院团体制的条件下，通过活化利用院团固有的艺术名家(人才)资源，培育“分众共同体”；通过创新国有文艺院团运行机制开拓“供给”和“需求”双线发展路径，增强院团市场参与能力，以适应数字技术的新理念和新需求，提出新时代新形势下国有文艺院团改革新思路。

关键词：演艺行业；国有文艺院团；社群经济；粉丝经济；文化体制改革

DOI：10.19836/j.cnki.37-1100/c.2025.03.004

21世纪以来，我国艺术表演行业在数字时代背景下展现出新活力，现代科技与艺术生产的融合使得我国艺术形态出现前所未有的丰富性^①。《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》(以下简称《决定》)中指出，“聚焦建设社会主义文化强国”，要健全文化事业、文化产业发展体制机制，推动文化繁荣，丰富人民精神文化生活，提升国家文化软实力和中华文化影响力^②。《决定》特别提及要优化文化服务和文化产品供给机制，深化文化领域国资国企改革，分类推进文化事业单位深化内部改革，完善文艺院团建设发展机制^③。因此，在我国政策方向的指引下，伴随市场化改革加深以及技术工具的广泛应用，我国艺术表演团体亟须深化改革以探索创新发展路径，我国艺术表演行业的效率问题正是制约其深化改革的关键之一，而新形势下数字技术的恰当应用可以拓展艺术表演行业管理与生产变革的新视野。

一、提出问题：国有文艺院团的市场困境

艺术表演团体作为我国演艺市场中的重要主体^④，其改革经历了从政府计划主导型到计划主导型向市场导向型过渡，再到市场导向型三个阶段^⑤，其中国有文艺院团一直是改革的重点领域，它在

基金项目：国家社科基金艺术学重大招标项目“中国式现代化与文化艺术管理体系创新研究”(24ZD17)。

作者简介：傅才武，武汉大学国家文化发展研究院教授，博士生导师，教育部长江学者特聘教授(武汉 430072；fucaiwu2004@126.com)；

宋小燕，武汉大学中国传统文化研究中心博士研究生(武汉 430072；18732087799@163.com)。

① 祁述裕：《艺术产业“新常态”与艺术研究转型》，《中国文艺评论》2016年第10期。

② 《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》，北京：人民出版社，2024年，第4、9—10页。

③ 《中共中央关于进一步全面深化改革 推进中国式现代化的决定》，第33页。

④ 傅才武、宋丹娜：《文化市场演进与文化产业发展——当代中国文化产业的理论与实践研究》，武汉：湖北人民出版社，2008年，第217页。

⑤ 马敏、杜方：《中国文化体制改革的进程评估及其发展方向——以艺术表演团体为中心的观察》，《华中师范大学学报(人文社会科学版)》2008年第4期。

繁荣发展社会主义文艺中起到示范引领作用,并采取政府和市场共同承担的方式以保证社会效益与经济效益的统一^①,而这两个承托主体的运行模式存在天然属性区别,两者相互配合却又存在诸多矛盾与差异。因此,“如何市场化”和“提升资源利用效率”是国有文艺院团改革的两大核心问题。首先,近年来我国国有文艺院团依赖财政支持程度高,市场供给能力不足,事业体制院团倾向于向体制内收缩,愈发依赖于国家资源和政策扶持,而非向市场或社会扩张,难以形成自主发展内生动力^②。在关于国有文艺院团市场融入制度、意识和绩效分类考察的研究中发现:转制的国有文艺院团仍然没有摆脱计划经济时期“赠票”的习惯,甚至部分院团转制后“赠票”行为较改制前还要增加。“赠票”是一种反市场行为,折射出转制院团在观念和行为方面与市场有较大距离,其艺术导向趋于政府导向^③。毕绪龙和游祥斌也在研究中指出,国有文艺院团的财政补贴上升而年平均自给率却逐渐降低的问题,政府财政支持文艺院团但其自营业务收入没有明显提升^④。尽管国有文艺院团有国家财政经费的保障,但这种保障主要是基本生存条件的保障,难以促进院团的发展壮大。再者,魏建等在研究中针对表演艺术非营利组织的发展定位进行讨论,并深刻分析艺术表演行业的专用性人力资本与市场需求的重要性与特殊性,解释了艺术表演非营利组织的人才利用与市场需求之间关系的难题,及其破解之道^⑤。最后,也有研究从规模经济角度对国有文艺院团生产效率进行讨论,指出在提升国有文艺院团质量的同时应降低院团运营中的管理冗余,充分发挥规模经济效应^⑥。总体而言,国有文艺院团经过多年改革虽取得成效,但仍然面临“内卷化”^⑦发展困境,“市场化活力不足”“自我供给能力差”“资源效率”等问题阻碍着国有文艺院团的深化改革与创新发展,因此,如何“破局”国有文艺院团改革瓶颈是值得思考的问题。

近年来,数字技术的进步与应用迭代升级触动了传统演艺的生产方式,国有文艺院团发展理念、资源配置模式、管理方式方法等方面受到影响,同时也为国有文艺院团的深化改革提供了外部的新支持与新动力,创建了一条高质量发展的可能路径。例如,陈庚等围绕互联网时代的戏剧传播机理及路径进行研究,提出以社群粉丝为基础推进二次传播和以受众反馈优化戏剧传播过程,是促进戏剧互联网传播的有效路径,这是数字时代传统艺术发展的典型案例表达^⑧。目前,我国文艺院团的数字化发展实际呈现优势与局限并存的状态。一方面,国有文艺院团数字技术普遍应用在艺术作品创造打造与效果呈现上,显著拓展艺术表演空间和传播范围,部分实现演出的投入产出比和收益率提升,实现了技术驱动下生产效率的提高。另一方面,国有文艺院团在数字化应用上依旧存在深化推动力不足的问题,主要表现在以下三点:第一,国有文艺院团传统运营管理方式的制约。阻碍演艺数字化的关键问题是传统管理中不适应演艺数字化的方式方法,只有高度的制度适配性才能有效推动演艺数字化的发展^⑨。第二,艺术生产方式变革下的利益分配和激励机制不完善。互联网为文艺院团内的艺术人才以个体形式进行独立表演提供了空间和载体,艺术人才自身个性化和专业化的艺

① 陈庚:《事业体制文艺院团企业化管理研究——理论基础、实践逻辑与政策取向》,《江汉学术》2016年第3期。

② 陈庚:《国有文艺院团分类改革的实践检视及优化思路》,《深圳大学学报(人文社会科学版)》2020年第5期。

③ 游祥斌、卢云庆:《制度、意识与绩效——对改制后国有文艺院团市场融入的考察》,《中国行政管理》2015年第7期。

④ 毕绪龙:《国有文艺院团改革现状及深化改革的几点思考》,《人文天下》2015年第4期。

⑤ 魏建、辛纳:《专用性人力资本、市场需求和表演艺术非营利组织的发展》,《东岳论丛》2015年第7期。

⑥ 王亮、张光:《规模经济与国有文艺院团效率增进——来自山西省的证据》,《文化软实力研究》2024年第1期。

⑦ 内卷化概念最先由美国人类学者戈登威泽提出,格尔兹将其用于研究印尼爪哇岛的农业经济并提出“农业内卷化”的概念。从“内卷化”理论内涵看,当前我国公共文化服务建设在某些层面和某种程度上已呈现出“内卷化”趋向,主要表现为供给侧供给的低水平重复、消费侧公众的低参与度和公共文化服务效能的低绩效徘徊。详见陈庚、豆慧峰:《公共文化服务的内卷化困境及其破解之道》,《同济大学学报(社会科学版)》2022年第5期。

⑧ 陈庚、周东阳:《互联网时代的戏剧传播机理及其发展进路——基于戏剧明星王珮瑜网络评论的扎根分析》,《文化软实力研究》2023年第2期。

⑨ 高宏存、张晓丹:《演艺数字化发展趋势与治理创新》,《学术论坛》2023年第6期。

术创造可能获得额外收益,打破了传统以院团为单位的利益分配机制,因此,如何建立顺应新趋势的院团合理利益分配和激励机制至关重要。第三,数字化理念的建立与转变。传统演艺从业人员非常重视“在场”演出,更加注重艺术价值和社会价值的创造,但数字时代更需要与个性化、在线化、虚拟化的消费趋势相适应^①,同时从创作角度来看,国有文艺院团数字化应用容易局限于创作、演播环节,数字化理论研究落后于应用。综上所述,国有文艺院团的深化改革面临新挑战,“市场化进程较慢”与“管理模式的禁锢”制约着国有文艺院团的高质量发展,国有文艺院团深化数字化变革亟须拓展新视野,因此,应引入“社群经济”概念,探索数字化时代中我国国有文艺院团的“市场化”困境如何突破。

数字技术赋予“社群共同体”^②概念新的内涵,“社群经济”进入大众视野。近年来学术界对社群经济的研究主要集中在内涵理论解释、商业模式构建、与粉丝经济区别研究三个方面。蔡骥对“社群经济”的内涵来源进行了剖析,指出“以社群为核心的合伙人商业模式”是典型粉丝经济模式的一种,从大众传播时代到社会化网络时代,粉丝已开始全方位地参与到文化产业链中,一种以粉丝社群为核心的新型商业模式在业内被称为“社群经济”^③。孔剑平将社群经济定义为“基于移动社交平台,遵循某种兴趣图谱,为特定目标群体提供产品和服务,促进粉丝深度交互和情感体验,激发粉丝自主的参与度、传播力和创造力,通过富有创意的社群运营,形成可持续性的商品价值和情感价值的生产和消费”^④。杨玉秀从强弱关系角度阐述社群经济是以社群为载体、基于社群关系而形成的经济模式^⑤。程明等则对社群到社群经济演变作出阐述,特别指出媒介技术的进步是推动社群演变的动力,“参与式文化”是“社群经济”的特征之一,技术条件、产品(内容价值)、情感认同度及信任体系是社群变现的基础^⑥。随着数字技术的广泛应用,美国社会学家瑞格尔德提出“虚拟社群”的概念,即通过互联网连接起来的用于交流分享和情感共鸣的社会关系集合体,郑熙青^⑦、张乐天^⑧、马希刚^⑨等围绕互联网技术支持下虚拟平台搭建促使网络社群建构起独特发展运营的机制展开讨论,提出粉丝参与开发虚拟空间,并进行日常的建设和维护,以社群的形式进行新内容生成等机制。吴超等^⑩、杨江华等^⑪以实际的商业案例为研究对象,分析了自媒体时代社群经济的商业模式,指出未来商业社会的核心动力在于社群,社群经济逐渐成为趋势。总结而言,“社群经济”具有情感联结、经济参与和搭建互动平台三大基本特征。

当前,从“社群经济”视角出发探索国有文艺院团改革路径的研究还是一个薄弱领域,本文聚焦演艺活动的微观案例“徐霞音乐工作室”,采取以扎根理论为基础的研究方法,构建其社群经济互动模式,探索其与国有文艺院团的管理运行模式差异,以回应数字技术下国有文艺院团改革机制与路径问题。

① 林凡军、宗祖盼:《数字时代演艺企业商业生态系统治理的变革与框架》,《山东大学学报(哲学社会科学版)》2024年第2期。

② 德国社会学家滕尼斯提出了“共同体”的概念并进行了系统的研究论述。详见斐迪南·滕尼斯:《共同体与社会》,林荣远译,北京:商务印书馆,1999年,第52页。

③ 蔡骥:《社会化网络时代的粉丝经济模式》,《中国青年研究》2015年第11期。

④ 孔剑平:《社群经济——移动互联网时代未来商业驱动力》,北京:机械工业出版社,2015年,第21页。

⑤ 杨玉秀:《社群经济的形成机理与发展路径:基于强弱关系的视角》,《深圳大学学报(人文社会科学版)》2024年第4期。

⑥ 程明、周亚齐:《从流量变现到关系变现:社群经济及其商业模式研究》,《当代传播》2018年第2期。

⑦ 郑熙青:《网络粉丝社群和网络社交平台的同构性与亲密性》,《广州大学学报(社会科学版)》2023年第5期。

⑧ 张乐天:《基于虚拟公共空间的社群参与模式研究》,《公共艺术》2023年第3期。

⑨ 马希刚:《虚拟社群在音乐网络社交媒体中的应用》,《传媒》2024年第4期。

⑩ 吴超、饶佳艺、乔晗:《基于社群经济的自媒体商业模式创新——“罗辑思维”案例》,《管理评论》2017年第4期。

⑪ 杨江华、陈玲:《网络社群的形成与发展演化机制研究:基于“帝吧”的发展史考察》,《国际新闻界》2019年第3期。

二、“徐霞音乐工作室”运行模式及其启示

以声乐艺术家徐霞的艺术发展路径及其建立的工作室模式、粉丝团体参与机制为案例展开实证分析,通过深度访谈以及粉丝群内的问卷调查等方式,对徐霞音乐工作室的运行逻辑进行分析。

(一)徐霞音乐工作室创立过程

徐霞是我国著名的女高音歌唱家、乐评人、声乐教授,师从我国著名声乐艺术家周小燕先生,她的艺术职业生涯包含着声乐艺术家、音乐机构管理者、高校音乐专业客座教授等身份。2017年,徐霞因其个人演唱会取得成功,辞去深圳音乐厅工作,从“幕后”重新回到“台前”,发展至今积累了众多的声乐艺术粉丝,逐步形成自己的“声乐艺术社群”。据徐霞本人回忆:“2017年9月底,我在深圳大剧院举办《我爱你中国——徐霞大型交响独唱音乐会》,著名男中音歌唱家廖昌永亲临现场为音乐会加持,我们在音乐上合作了四首歌曲,分别是《莫斯科郊外的晚上》《父亲的草原母亲的河》《我的祖国》,还有今天分享的《中国爱与梦》。这首歌曲刚刚诞生时我曾经录制过独唱版本并幸运得到印老师的青睐,继而邀请我参加‘印青作品音乐会’,在印老师的强烈建议下我辞去了体制内的行政工作,建立个人工作室,全力以赴回到歌唱舞台和教学讲台。”^①

徐霞音乐工作室的建立经历了两个发展阶段,从最初自发“粉丝团体”到后续建立以虚拟网络平台为载体的音乐工作室模式,并随着粉丝数量的累积形成内部日常管理和运行规则。具体发展过程如下:

1. 粉丝群体初步建立(2020—2021年)。随着徐霞的音乐在互联网快速传播,迅速地吸引了欣赏其音乐及个人魅力的听众,并逐步以微信等自媒体平台为载体,搭建了小规模“歌迷群”,以方便进行音乐活动交流,例如歌曲欣赏、演唱技巧等日常化沟通,但是初始阶段徐霞本人并未加入其中,主要是“歌迷粉丝”自行交流。

徐霞回忆粉丝群的建立经过:徐霞粉丝群最初由几位“歌迷”自行组建,最开始徐霞没有在群里,歌迷自己组建粉丝群,群主会单独跟徐霞讲述歌迷的交流情况,徐霞慢慢地认识到其粉丝队伍的素质很好,人品也很好,而且还有几位院士和音乐学院的教授加入。后来,徐霞本人加入了粉丝群,粉丝群队伍逐步壮大^②。

2. 发展创新阶段(2022年至今)。在粉丝群体初步建立的基础上,徐霞音乐活动模式与粉丝交流机制逐步建立:第一,成立微信、抖音平台公众号,发布音乐活动信息及艺术点评分享,逐步开展交响音乐会、线下歌迷会、音乐沙龙研讨和大师音乐课等艺术活动形式。第二,规范工作室及粉丝群日常管理,聘请专业音乐工作助理负责组织、策划和管理工作。第三,“粉丝”群体交流互动机制逐步演化为“社群共同体”,其特点表现为:徐霞本人与粉丝的日常互动频率增加,互动内容丰富化;粉丝逐步参与到徐霞音乐工作室的活动策划、组织和反馈中,出现“用户内容生成”(user-generated content, UGC)^③,粉丝之间经由声乐艺术这一桥梁建立了“互动圈”,标志着徐霞音乐工作室从单纯的“粉丝团体”逐步演化为基于其艺术表达的互动“社群共同体”。从“文化”视角出发,网络社群可分为交流型网络社群和交易型网络社群^④,徐霞音乐社群显然属于前者。

① 《徐霞访谈资料》,访谈人:宋小燕,时间:2024年4月29日,地点:线上访谈。

② 《徐霞访谈资料》,访谈人:宋小燕,时间:2024年3月14日,地点:武汉大学。

③ 用户生成内容(User-Generated Content, UGC)指的是由普通用户而非专业人士创建和发布的内容,包括文字、图片、视频、音频等多种形式。

④ 王战、靳盼:《网络社群背景下的品牌建构》,《吉首大学学报(社会科学版)》2023年第1期。

（二）徐霞工作室运行模式及效益

1. 徐霞音乐工作室运行模式。一是网络平台发布徐霞个人相关宣传报道；二是发布徐霞音乐艺术活动信息及活动总结；三是策划徐霞音乐艺术活动方案，并参与实施；四是组织管理“粉丝团体”日常交流和活动参与，建立专属微信公众号和抖音账户，目前有微信群5个，抖音群7个，参与成员超3000人。总体来看，徐霞音乐工作室是以徐霞本人音乐艺术活动的宣传、策划为出发点形成的小规模工作室，结构简单、分工明确，并以一种以艺术家为核心，专业助理为总管，粉丝“骨干”参与日常管理和宣传的“金字塔”型艺术活动宣传发展结构，产业形式包括艺术活动（音乐会、线下歌迷会、音乐沙龙研讨和大师音乐课），以及音乐衍生产品（专辑唱片等）。在音乐活动策划中，有与文化企业、专业艺术组织（交响乐团等）以及政府相关部门三种机构类型的合作。此外，在徐霞音乐粉丝团体的日常活动组织中，会设置一定的会员权益和福利机制，通过问卷调查发现福利机制对粉丝成员较为重要（占比54.3%）^①。例如，徐霞本人会定期去点评群内约10个人唱歌，积极购买唱片等产品的人可能获得优先辅导，也算是支持积极粉丝的一种福利^②。

2. 徐霞音乐工作室运行效益。第一，经济效益。徐霞音乐工作室模式没有国家财政的专门支持，而是一种市场化的运行模式，但工作室的音乐艺术活动开展却兼顾了音乐商业市场和社会美育效益的双重目的。其中，经济效益表现在形成内部艺术产品（衍生品）的购买以及艺术活动线下参与两个方面，即在尊重艺术消费者（参与者）的需求基础上开展有效的市场化运营，可以部分支撑工作室的运转。丰富的活动形式不断吸引其粉丝社群成员参与其中，并产生一定的消费与收益^③。

第二，社会效益。徐霞音乐工作室的艺术活动开展有显著的社会美育效益。工作室开展的活动形式丰富，不仅满足“市场化”运行的规则，更是积极与政府、学校等机构合作开展社会公益活动，可为自身的艺术活动影响力提升拓宽渠道，同时从中也为当前我国国有文艺院团改革中如何平衡“社会效益”与“经济效益”提供了现实参考。徐霞音乐工作室具体艺术活动见表1。

表1 徐霞音乐工作室艺术活动列举

时间	活动名称	基本性质	受众群体
2021年9月	鹏城歌飞扬·音乐大师课	艺术公益(公共性质)	粉丝福利机制,获奖参与者
2022年6月	经典的旋律·百年中国艺术歌曲回顾	艺术公益(公共性质)	高校师生
2022年8月	“多情的土地”徐霞独唱音乐会	音乐会(市场)	公开
2023年7月	“致敬最可爱的人”独唱音乐会	音乐会(市场)	公开
2023年8月	“乐随心动,霞耀冰城”——著名女高音歌唱家徐霞歌迷见面会	歌迷见面会(市场)	以徐霞粉丝为主
2023年10月	“徐霞和她的朋友们”徐霞漓江音乐沙龙	音乐沙龙(市场)	以徐霞粉丝为主,音乐艺术领域专业人士
2023年11月	四川眉山-天府·乡镇音乐教师公益培训活动	艺术公益(公共性质)	徐霞粉丝、参与公益的爱心人士、政府机构
2024年3月	“赏樱季·珞珈山”徐霞和她的朋友们音乐沙龙研讨会	艺术公益与市场融合	徐霞粉丝,高校音乐领域教师、学生
2024年4月	“深喀妇儿牵手·逐梦美好未来”——2024年“深喀同心 春暖花开”公益音乐会	艺术公益(公共性质)	喀什大学师生,相关文艺院团

① 数据来源：徐霞粉丝团体问卷调查数据结果。

② 《徐霞访谈资料》，访谈人：宋小燕，时间：2024年3月14日，地点：武汉大学。

③ 《徐霞粉丝访谈资料》，访谈人：宋小燕，时间：2024年4月29日，地点：线上访谈。

续表 1

时间	活动名称	基本性质	受众群体
2024年6月	广西师范大学	艺术公益(公共性质)	高校师生;徐霞粉丝
2024年8月	我的祖国·最美山海遇见“深圳文艺名家进喀什”徐霞公益音乐会	艺术公益(公共性质)	喀什地区政府、民众、高校师生等
2024年9月	国庆75周年音乐会	艺术公益(公共性质)	香港友好协进会、香港青年乐团;香港和内地民众
2024年10月	庆祝新中国成立75周年“是你一直想着我”徐霞交响独唱音乐会	艺术公益(公共性质)	高校师生、徐霞粉丝、政府部门相关人员
2024年10月	高雅艺术进校园·音乐讲座《中国艺术歌曲之美——百年艺术歌曲回顾》	艺术公益(公共性质)	高校师生
2024年11月	第三届 洛杉矶“再生之光”晚会	海外文化艺术交流	中美政要、各界代表人士、洛杉矶州大学生等
2024年11月	深圳市总工会职工唱作团——2024年音乐唱作研讨培训班	艺术公益(公共性质)	深圳市总工会
2024年12月	美育浸润·高雅艺术进校园——南方科技大学	艺术公益(公共性质)	高校师生

资料来源:作者基于徐霞音乐工作室微信公众号资料整理。

从表1可见,近几年徐霞的艺术活动开展中带有公益性质的占比较高,例如有代表性的2024年6—8月前后两次由深圳政府相关部门牵头的“文化润疆”工程中的徐霞音乐艺术活动,通过音乐交流、高校合作、个人演唱会等形式开展文化艺术交流,建立地区间深厚的情谊与共同文化追求的心灵共鸣,并取得良好反响。2024年9月,与香港友好协进会、香港青年乐团共同策划的国庆音乐会,更是歌颂了爱国的积极情感价值,以音乐建立沟通桥梁。

第三,粉丝效益。徐霞音乐工作室以丰富的音乐活动形式及线上交流平台为基础,凝聚粉丝社群。徐霞微信官方群每日均会有多次互动,同时关于徐霞本人及其相关的艺术行为粉丝会自发转发与评论,举办的艺术活动会自发宣传与报名,群内的骨干粉丝会定期为其撰写评论与艺术宣传。因此,社群成员的自发维系形成了良好的艺术互动模式,并在其中找到自身艺术追求与情感价值。具体表现如下:首先,在日常音乐艺术的交流之中,社群成员因其共同的价值和情感理解,向“艺术分众共同体”迈进。例如,在其粉丝群内的交流:“赞同歌唱的最高境界是用心在唱歌,记得老师在上次佛山音乐会上谈到如何唱好主旋律歌曲时特别深情地说,心里有才能眼里有、歌里有。老师在这首歌里的节奏控制和情感处理都恰到好处。对一些歌词的处理体现了朴实淳厚的老百姓从心底真心对党感激但又难以言表的细微情感,真实反映了刚刚脱贫的农民兄弟对党和政府无以言表的感激之情。没有高音的烘托,其实也无须高音的表达才更加温暖和打动人心,这是真正吃过苦的歌唱家才有的同理心。”^①其次,除了音乐艺术的情感与价值认同联结,社群成员可以在集体交流中得到专业性的指导,更好地提升自身的声乐艺术水准,因而积极参与社群话题的讨论,形成良性循环。例如,微信群内交流:“大家集结在徐霞老师歌迷群,在追随老师、享受音乐的同时,学唱歌、唱好歌是终极目标。群里大部分人都是业余爱好者,有的拜师学习过声乐专业,有的接触过歌唱技巧,有的通过一些网课视频零零碎碎地了解过一些声乐基础,有的可能就是零基础。从今天起我们将陆续推出一些声乐基础知识,为您的美好歌唱助一臂之力,欢迎大家讨论,也恳请专业人士答疑解惑。”^②最后,社群中存在自发的音乐相关生产行为,例如,自发整理徐霞个人拿手曲目的歌谱和歌词,演唱技巧,自行印刷供徐霞音乐

① 《徐霞粉丝访谈资料》,访谈人:宋小燕,时间:2024年4月29日,地点:线上访谈。

② 《徐霞音乐微信群聊天记录》,记录人:宋小燕,时间:2024年9月4日。

粉丝成员学习和使用,形成共享的音乐艺术生态。在对其粉丝的访谈中提及:“我自己把徐老师的歌曲歌谱进行整理,装订成册子,有需要的可以找我,也可以发送电子版给他们,让大家更好学习和交流。”^①

(三)徐霞音乐工作室的“社群经济”特征分析

以扎根理论为基础,对徐霞音乐工作室及其“粉丝团体”进行分析研究。

1. 扎根分析过程。根据扎根理论的研究过程,通过开放式编码、轴向编码与选择性编码三个步骤进行理论建构。

(1) 开放编码:使用NVivo软件对文本进行基础的节点划分和编码,分析和理解访谈数据并合并为相似标签,形成具有代表性的范畴(详见表2)。

表2 初始范畴提取

初始范畴	原句
多才多艺、涉猎广泛	她居然能唱好多莫扎特的咏叹调和舒伯特的艺术歌曲,甚至还涉猎了亨德尔、格鲁克、舒曼和勃拉姆斯,既能唱伯爵夫人和苏珊娜,同时也是近乎最好的凯鲁比诺,这种全能本事,即使放眼国际歌坛,恐怕也不多见
技艺精湛	她的莫扎特和普契尼唱得太好了
勤奋刻苦、精益求精	那些年暂别舞台,她以别样的方式为自己充电,使自己更丰厚,更深刻也更自如。她的人越来越豁达,越来越大气,气质、性格、眼界、判断力都颇具高度
真诚率性、平易近人	我见到的徐霞,永远是忠厚地微笑着,身处优越的物质环境,奢华却和她没什么关系。她平日里的穿着不像一个艺术家,她和亲人朋友之间的谈吐也普通得不像一个知识分子。她没有高层和明星前呼后拥的被识别“范儿”,更没有西方“文化高层”和“女皇贵妇”般的不可一世
热情友善、待人真诚	徐霞是对朋友也很真诚,不善伪饰
永葆赤子之心	徐霞是有赤子之心的女人,对家人无微不至
口碑传播	通过您的影响力,组织粉丝搞各种音乐活动,形成各种音乐产业模式

资料来源:作者整理

(2) 轴向编码:在研究核心议题和主要概念的基础上,将开放式编码中的散乱信息集中起来形成主要范畴(详见表3)。

表3 主要范畴归纳

初始范畴	主要范畴	核心范畴
多才多艺	全面发展的艺术素养	歌唱家独特魅力
涉猎广泛		
技艺精湛		
勤奋刻苦		
精益求精		
真诚率性	可亲可敬的人格魅力	
平易近人		
热情友善		
待人真诚		
为人正直	豁达向上的人生态度	
积极乐观		
勇于追梦		

^① 《徐霞粉丝访谈资料》,访谈人:宋小燕,时间:2024年3月25日,地点:武汉大学。

续表 3

初始范畴	主要范畴	核心范畴
永葆赤子之心		歌唱家独特魅力
敢于挑战自我		
拥抱变化创新		
举办独唱音乐会	高质量专业演出	多元化音乐活动
参演大型晚会		
参加公益演出		
录制专辑		
拍摄MV		
开设大师讲座	普及音乐教育	
举办公开课		
担任声乐导师		
编写教材		
培养后进人才	创新互动形式	
策划主题活动		
与粉丝线上互动		
组织户外活动		
举办见面会		
开通直播	高度参与感	
自发组织活动		
互帮互助		
忠诚度高		
主动宣传		
乐于奉献	自主传播能力	
口碑传播		
二次创作		
资源共享		
自媒体推广		
UGC内容生产	共同的价值理念	
认同感强		
归属感强		
形成亚文化圈		
集体荣誉感		
情感连接	粉丝经济的驱动力	
多重角色定位		
连接粉丝与大众		
维系社群价值		
洞察粉丝需求		
带动粉丝消费	分布式互动网络	
形成自组织模式		
非中心化互动		
社群辐射效应		
弱关系链接		
网状传播		
		基于社群经济的音乐工作室

续表3

初始范畴	主要范畴	核心范畴
音乐产品售卖	多元商业变现	基于社群经济的音乐工作室
线下活动票务		
周边衍生品开发		
品牌合作		
粉丝众筹		

资料来源：作者整理

(3)选择性编码：将主轴编码中归纳的主要范畴整合为一个系统的解释框架，阐明主要范畴之间的内在逻辑关系（详见表4）。

表4 主要范畴的典型关系结构

关系结构	结构内涵
全面发展的艺术素养、可亲可敬的人格魅力、豁达向上的人生态度 → 歌唱家独特魅力	徐霞全面发展的艺术素养(如多才多艺、技艺精湛)、可亲可敬的人格魅力(如真诚率性、平易近人)和豁达向上的人生态度(如积极乐观、永葆赤子之心)构成其独特魅力
歌唱家独特魅力 → 多元化音乐活动	徐霞的艺术素养和个人吸引力,促使其开展多元化的音乐活动,如举办独唱音乐会、参演大型晚会、录制专辑等
多元化音乐活动 → 凝聚力极强的粉丝社群	徐霞开展的多元化音乐活动吸引并凝聚了一大批忠实粉丝,形成凝聚力极强的“社群”
凝聚力极强的粉丝社群 → 基于社群经济的音乐工作室	徐霞凝聚力极强的粉丝社群为其音乐工作室提供了强大的社群经济驱动力,实现多元艺术活动模式和可持续的运行逻辑

资料来源：作者整理

2.“徐霞音乐艺术模式”社群组织机制模型构建。徐霞音乐工作室模式提供了一种全新的艺术活动的参与方式。歌迷粉丝不再是单纯的消费者,而是以“生产型消费者”的身份参与到音乐价值的创造和传播过程中,这种身份转变增强其主体意识,在情感层面和利益层面都与参与的艺术活动组织形成共生共荣关系,这种参与感和认同感是社群经济得以持续发展的重要基础。基于以上分析,构建一个以“社群”为核心的徐霞音乐工作室模式的理论模型(详见图1)。如图1所示,“徐霞模式”的音乐社群建构特征表现在徐霞个人独特的魅力是这一模式得以成功运作的支点因素,开展高质量的声乐艺术演出,并涉足普及音乐教育和创新互动形式等多元化的音乐活动,满足粉丝多样化的音乐需求,吸引了潜在粉丝加入社群。徐霞的音乐素养及个人魅力使她成为粉丝心目中值得信赖和追随的“偶像”,增强了粉丝与她之间的情感联结,反映了社群中“情感联结”的特征。与单纯“粉丝经济”不同的是,在社群发展过程中社群的凝聚力逐步增强,随后徐霞艺术活动“社群”力量逐步成为其发展的核心动力,粉丝自发地维系和扩大社群的影响力,通过分布式互动网络连接歌迷与市场,受众范围和徐霞的音乐影响力逐步增强,衍生了包括音乐产品销售、线下活动、品牌合作、粉丝众筹等在内的多途径艺术产品变现,使社群经济模式具有持续发展的动力。因此,徐霞音乐工作室印证了一种新型的艺术经济模式,即契合了“社群”以利益机制为内在关联的经济活动特征,通过网络技术提供的虚拟参与体验平台打破了时间与空间的限制,让社群成员的日常艺术活动参与便利化,提高社群成员的认同感和归属感。而基于虚拟空间的多元化音乐活动艺术交流平台成为社群形成和发展的必要条件,印证了“社群”交流空间搭建的特征。

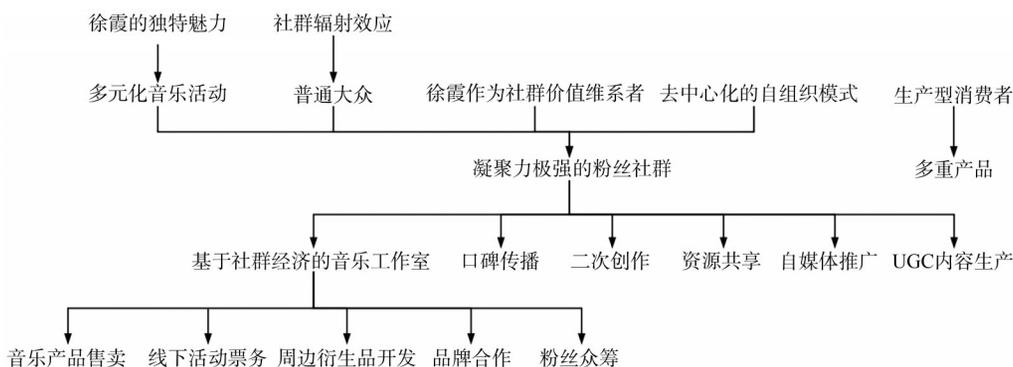


图1 “徐霞音乐艺术模式”社群组织机制模型
(资料来源:作者绘制)

总体而言,徐霞音乐工作室模式生动诠释了技术变革如何重塑艺术家、受众与演艺平台之间的关系,如何在社群经济的驱动下实现经济价值与社会效益的统一,实证了一种创新的艺术“分众共同体”模式^①。

三、“徐霞模式”与国有文艺院团运行机制的对比和借鉴

(一)国有文艺院团市场困境根源

艺术表演团体是我国重要的演艺平台与主体,艺术表演团体改革是我国文化体制改革的突破口^②,也是我国文化艺术机构时代变迁的缩影^③。随着时代的发展,我国国有文艺院团面临诸多现实困境,导致近年来陷入发展“低效”状态。一方面,院团艺术资源利用率低,资源利用在很大程度上受限于体制约束。国有文艺院团中的专业技术人才济济,其职业生涯周期并不是无限的,他们在有限的艺术表演“黄金期”更多是服务于院团的统一演出业务安排,其创作的流程机制也较为固定,多年艺术投入“沉没成本”巨大但产出却有限,现有体制不能使院团内艺术人才发挥更多的创新价值,资源利用率低,对于艺术功能定位的落实及艺术功能的拓展有着显著制约^④。另一方面,根据国有文艺院团的财务情况统计,也可看出国有文艺院团过度依赖财政支持,市场化活力不足的情况(详见表5)。

表5 2018—2022年国有文艺院团投入产出情况一览表

年份	财政补贴收入(千元)	演出收入(千元)	国内演出场次(万场次)	国内观众人数(万人次)
2018	15416790	3273172	42.16	33920.31
2019	16818530	3584861	41.52	32363.46

① “分众共同体”受到“分众传播”理论影响,指在传播过程中基于专业性和不同兴趣偏好所形成的社会共同体,信息传播从大众化转向精准化。在网络时代,民众接收的信息均等化程度加深使得艺术市场呈现“分众需求”,民众对于文艺活动的需求呈现愈发小众的现象,“分众市场”逐步形成。“共同体”是指社会中存在的、基于主观上和客观上的共同特征(如种族、观念、地位、遭遇、任务、身份等)而组成的各种层次的团体和组织。共同体可以基于共同的文化、信仰、价值观、兴趣爱好等联系在一起,形成一种紧密的关系。“分众共同体”在本文也指民众自主选择以某个艺术家(艺术形式)为核心形成的社群化艺术鉴赏交流团体。

② 殷瑞航:《新时期中国文化体制改革的启动——以艺术表演团体改革为突破口》,《当代中国史研究》2017年第2期。

③ 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。

④ 曾俏俏、张光:《中国艺术表演团体规模影响因素研究——基于“供给侧”和“需求侧”相匹配视角》,《四川戏剧》2021年第1期。

续表5

年份	财政补贴收入(千元)	演出收入(千元)	国内演出场次(万场次)	国内观众人数(万人次)
2020	15079562	2471904	27.74	18941.35
2021	15686733	3045797	30.44	19190.23
2022	16543491	2369957	26.22	19860.48

资料来源:《中国文化文物和旅游统计年鉴》(2019—2023年)

从数据来看,院团接受的财政拨款在疫情结束后继续呈上升趋势,而其演出收入却有下降趋势,经费自给率并没有明显改善;此外,演出场次和观众人数也呈下降趋势,除去一部分疫情导致的空间隔离等原因,国有文艺院团本身的演出运营模式也出现不同程度的“僵化”现象,国有文艺院团出现投入增加与绩效降低并存现象^①。

国有文艺院团运营发展的困境根源存在于以下三方面:

第一,艺术行业的本体属性制约。“鲍莫尔成本病”是艺术表演领域存在的固有问题,这是导致表演艺术组织成本不断上涨的内在原因,表演行业的“即时性”等特征导致艺术行业存在高市场风险性的问题,不存在艺术价值高就一定市场价值高的必然性^②。艺术表演行业本身是一个兼有经营性和公益性的行业,习惯了计划体制生存方式的国有艺术表演团体面临着在市场体制下生存的适应性问题^③。

第二,存在文化体制改革的“路径依赖”现象。已有研究提出艺术机构“路径依赖”与“锁定状态”问题,国有文艺院团的改革阻力既来源于改革对象,也来自改革对象所处的体制机制环境^④。从政府和市场平衡角度来看,一方面,政府承担院团运行必需的基本投入并对院团拥有行政管理权,另一方面,在政策环境的变化中,财政投入的资金管理结构的调整,可能会影响到对艺术表演团体的有效监管。因此,“事业”与“企业”、“社会效益”与“经济效益”两对关系牵制着院团深化改革进程与实施效果。

第三,艺术市场消费侧与供给侧的矛盾。大众文化艺术消费方式的多样化与传统表演艺术的尖锐矛盾冲突会对艺术表演行业产生负面影响,大众文化艺术消费方式多样化影响着艺术表演团体的发展^⑤。长期的计划经济体制,弱化了国有文艺院团的观众培育与市场拓展^⑥,而数字化时代民众精神文化生活需求提升,演艺业态的更新使消费市场差异化需求进一步细分,单一艺术类型的潜在观众规模较小,市场面临明显的需求不确定性,艺术市场的消费侧演化为需求细分市场,传统的供给模式已不能满足当前的细分市场需求。

徐霞音乐工作室与国有文艺院团运行机制中的共同点包括“艺术资源利用”和“市场化运作”,这是后续研究对两者进行对比研究的基础。从差异性来看,“徐霞音乐活动模式”中隐含的灵活性、自发性及“按需供给”的特性与国有文艺院团运行逻辑不同,这个案例可能会为国有文艺院团现存深化改革的路径问题解决提供一个参考思路:

首先,市场组织能力的差异。徐霞工作室可以在法律允许范围内自行组织和开展音乐艺术活动,

① 潘炜、傅才武:《准公共文化领域的财政支出绩效评价研究——以国有文艺院团为例》,《江汉论坛》2018年第11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 傅才武、陈庚:《当代中国艺术表演行业的市场适应性问题及其对国家政策环境的特殊要求》,《艺术百家》2011年第1期。

④ 陈庚:《四十年来的中国文化体制改革研究:一个理论述评》,《山东大学学报(哲学社会科学版)》2019年第5期。

⑤ 樊小林:《对国有文艺院团转制“后改革”现象的思考》,《中国行政管理》2010年第10期。

⑥ 钱志中:《非营利表演艺术院团经济支撑体系的构建——西方艺术赞助形式对当下国有文艺院团改革的启示》,《艺术百家》2015年第5期。

根据徐霞本人和“粉丝社群”的艺术品位及需求,来打造自身独特的音乐活动形式,这种灵活的艺术活动模式可以快速对社群成员的需求以及艺术活动市场环境的变化作出反应。随着网络技术的快速发展,民众接收的信息均等化程度加深,使得艺术市场呈现“分众需求”,在信息爆炸时代,民众对文艺活动的需求呈现愈发小众的趋势,徐霞音乐工作室可以通过打造自己的音乐“分众市场”,并不断扩大社群规模从而扩大自己的音乐影响力,进而衍生自身经济及社会效益。而财政体系保护下国有文艺院团由于其身份属性与市场组织能力较弱,即使是转企院团也存在着一定市场壁垒,出现市场“融入机制”不完善的情况^①。

其次,活动策划与组织模式的差异。徐霞音乐工作室的活动是一种“自下而上”开展的组织模式,反映民众文化艺术参与的实际需求,具有消费者需求“识别”功能。伴随徐霞个人音乐影响力的逐步扩大,其中艺术和市场的传播逻辑隐藏于她的粉丝团中。徐霞的音乐“社群共同体”不仅在日常交流音乐,分享音乐感受,更起到了宣传、参与和策划的重要作用。出身和职业不同、相互差异的粉丝,在价值相同、兴趣相像、情感相融以及利益相聚的社群状态下,仍能够因各自特色、专长而彼此“和而不同”、优势互补、相互促进,表现出去中心化、圈层横向扩展等特征^②。因此,社群成员参与不再是单纯的自下而上的专业权威崇拜,而是基于共同兴趣和价值认同的群体效应。社群成员的参与为徐霞音乐艺术活动的组织、策划和开展注入新鲜的活力与创新的思维,同时辅助扩大其影响力;反观国有文艺院团,以国家财政补贴支持为主的院团运行模式,依旧处于“行政化”管理阶段,其业务开展是一种自上而下的组织模式,难以识别分众市场上真实的消费需求。

最后,资金来源与资源利用效率的差异。对文化行业系统的财政投入是一种供给侧保障方式,可能导致“机构空转”和供给侧低效^③。国有文艺院团作为公共文化产品及服务供给主体,一定程度上呈现出一种较低效率的资源配置模式与生产方式^④。徐霞音乐工作室的运行并不依靠财政的直接拨款补贴,而是以自身的艺术运营活动为基础,通过开发艺术家个人艺术资源以及社群粉丝的资源以维持运转,是一种市场化的经营模式,具有较高的资源利用效率。

(二)数字时代下深化国有文艺院团改革路径与对策

数字时代中“互联网+”文化艺术解码功能在一定程度上降低了居民文化消费门槛以及文化参与的机会成本^⑤。例如,最近网络平台(抖音、小红书等)“爆火”的中央民族大学舞蹈学院院长姜铁红教授所表演的蒙古族传统舞蹈,以抖音平台为例,单条视频的点赞量最大超过30万人次,转发超10万人次,截至2025年2月底,姜铁红本人抖音粉丝数量达17.4万人^⑥,生动诠释了网络平台对艺术资源传播路径的拓展。互联网技术对艺术活动的组织形式和影响力扩散方式产生深刻影响,民众对艺术活动的选择和参与机制发生变化,徐霞音乐工作室就是典型代表之一,在信息传播便利的今天,每个人都可能成为生产者和传播者,“社群”演变为一种新型艺术活动参与和宣传方式,并逐步成为一种艺术经济形态。因此,在徐霞音乐工作室与国有文艺院团运行机制的对比研究中,两者背后关于“艺术资源”的利用效率,以及市场变化应对的方式差异显而易见,这促使我们反思当前体制下的国有文艺院团艺术生产与组织模式为何出现发展效率问题与改革困境,是否可以在保持现有体制

① 游祥斌、卢云庆:《制度、意识与绩效——对改制后国有文艺院团市场融入的考察》,《中国行政管理》2015年第7期。

② 李勇:《社群和社群经济》,《浙江社会科学》2016年第2期。

③ 傅才武、李延婷:《公共文化为什么不能强化供给侧财政投入方式:一个解释框架》,《深圳大学学报(人文社会科学版)》2020年第2期。

④ 傅才武、陈庚:《当代中国艺术表演行业的市场适应性问题及其对国家政策环境的特殊要求》,《艺术百家》2011年第1期。

⑤ 傅才武、侯雪言:《文化资本对居民文化消费行为的影响研究——基于“线上”和“线下”两类文化消费群体的比较》,《艺术百家》2017年第5期。

⑥ 数据来源:抖音应用软件“姜铁红”个人账号平台数据。

基础之上,进行一些顺应时代与技术环境的改革,徐霞音乐工作室所反映的相关模式是否为院团更好与市场环境结合,实现院团良性、优化及创新发展提供一些参考。通过对比研究,提出借鉴策略如下:

第一,把握数字化技术浪潮,以“社群经济”方式推动国有文艺院团的运行机制改革。徐霞个人专业素养与数字时代的“社群经济”相遇催生出一种全新的艺术生态,其以社群为核心的艺术模式为我们理解和把握数字时代艺术的生存逻辑提供了有益启示。正是在数字化和分众化的互动中,互联网平台的传播将松散的粉丝群体逐渐演化为一个凝聚力极强的分众共同体,为社群经济的兴起奠定了根基。在这样的艺术模式发展过程中,单向艺术产品“供给”模式向双向互动型模式演化,拓展了文艺院团改革的思路,“社群经济”视角成为推动国有文艺院团改革“破局”的重要方向。

第二,活化利用艺术人才资源,增强国有文艺院团自身“造血”能力。让艺术“变现”反哺国有文艺院团高质量发展,是深化改革的关键环节。人力资本是表演艺术组织的核心资本^①,如何建立适宜人才管理机制与活化利用院团艺术人才,对激活国有文艺院团内生发展动力至关重要。未来国有文艺院团需要进一步破除人才管理机制的僵化局限,逐步探索艺术人才自身的艺术价值“变现”渠道,一方面,鼓励艺术家发挥自身才能和个人魅力,建立艺术“分众共同体”,拓展其市场渠道,提升个人艺术资源的经济和社会效益;另一方面,采取合理的收入分配制度,实现个人与单位的“收益双赢”,增设国有文艺院团服务于艺术家和民众文化参与的中介功能,通过社群、会员制等措施,探索建立与消费者之间的长期双向反馈机制,让国有文艺院团全面融入市场。

第三,通过奖励艺术家(工作室)提供公共艺术产品,促进社会艺术生态环境的优化。一方面,政府通过与国有文艺院团内专业素养较好的艺术家合作,积极拓展艺术公益活动范围,同时助力艺术家个人文化资本的增长。另一方面,政府可以通过设立和不断完善向艺术家(工作室)购买公共艺术服务(艺术普及、艺术鉴赏等服务)的政策机制,促进形成“体制外”专业市场需求,吸引体制内的艺术家个人走出“体制”,参与市场竞争,以形成新时代艺术领域增量改革的市场环境。

Segmented Audience and Social Community: The Paths to Deepening the State-Owned Theatre and Art Troupe Reform

Fu Caiwu¹ Song Xiaoyan²

(1. National Institute for Cultural Development, Wuhan University, Wuhan 430072, P.R.China;
2. Research Center of Chinese Traditional Culture, Wuhan University, Wuhan 430072, P.R.China)

Abstract: In the rapidly evolving landscape of digital technology in China, Chinese people's choices in cultural consumption are expanding, leading to significant innovation and transformation in the performing arts sector. Despite making some progress through reform, state-owned theatre and art troupe in China continue to face development challenges due to the nature of the art industry, contradictions between the demand and supply sides of the art market, and the “path dependence” problem of cultural system reform. Persistent issues include “involution”, “insufficient market transformation”, “poor self-supply capability”, and “low resource efficiency”. As the country deepens its cultural system reform, the development of institutions and the internal reform of state-

^① 魏建、辛纳:《专用性人力资本、市场需求和表演艺术非营利组织的发展》,《东岳论丛》2015年第7期。

owned theatre and art troupe have become focal points for research. In the digital era, the emergence of the “fragmented” community model is reshaping the forefront of the performing arts industry. Increased information equality in the internet age has led to a growing niche demand for artistic activities, giving rise to “fragmented demands” and “fragmented markets” in the art sector.

Based on Grounded Theory, a detailed investigation and analysis of Xu Xia Music Studio and the organizational and operational logic behind its music fan “community” was conducted, revealing significant differences in operating models compared to state-owned art academies and groups in China. They are particularly different in market organization, activity planning, and resource efficiency. The model of Xu Xia Music Studio represents a new trend in the evolving performing arts market, where digital technology is fostering a shift from creating an artistic “fragmented community” to a “community economy” model. The case study of Xu Xia Music Studio reveals a “community economy” model in the performing arts sector that reflects an overall reform strategy for the institutional innovation of art academies and groups. The model offers valuable insights for deepening the reform of state-owned art academies and groups in China. By embracing the digital technology trend, state-owned theatre and art troupe can drive operational reform through the “community economy” approach, without altering the institutional structure. This involves leveraging the existing pool of artistic talents, cultivating a “community of shared interests”, and establishing a robust intermediary function for state-owned art academies and groups to serve both artists and the public in cultural engagement. By innovating the operational mechanisms of these academies and groups, a dual-track development path of both the supply and demand sides can be explored to bolster their market participation capabilities. This will foster a market environment conducive to incremental reform in the art sector of the new era, adapting to the fresh concepts and demands of digital technology. The approach presents a novel strategy for the reform of state-owned theatre and art troupe in this evolving landscape.

Keywords: Performing arts industry; State-owned theatre and art troupe; Community economy; Fan economy; Cultural system reform

[责任编辑:郝云飞 丁培卫]