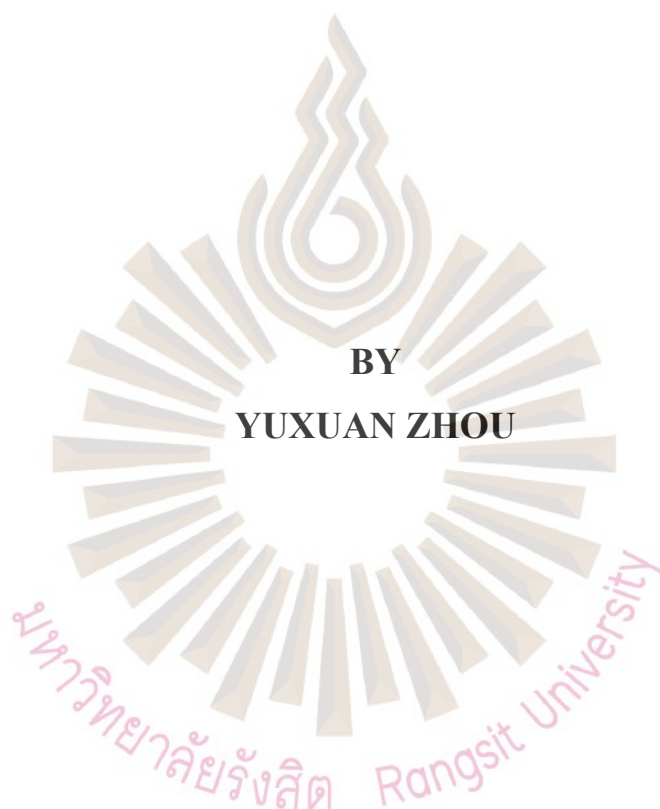




**RESEARCH ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF
R DRAMA CLUB IN THE POST-EPIDEMIC ERA**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2023**



后疫情时代 R 戏剧社战略发展研究



周雨轩

撰

此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2023 学年

Thesis entitled

**RESEARCH ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF
R DRAMA CLUB IN THE POST-EPIDEMIC ERA**

by
YUXUAN ZHOU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Prof. Jin Maozhu, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst. Prof. Plt. Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
September 4, 2023

致谢

落墨至此，又到了感谢和告别的时刻。

在此感谢我的导师金茂竹教授在科研和学习方面给予我的全面指导与帮助，感谢我的好友张震扬先生为我的毕业论文提供案例参考，感谢国家，感谢求学路上所有指导我、爱护我的老师，感谢所有同窗与好友，感谢家人的关心与陪伴。

风雨多经志弥坚，关山初度路尤长。

感谢自己的努力与坚持。

周雨轩

研究生



6306081 : Yuxuan Zhou
 Thesis Title : Research on the Strategic Development of R Drama Club in the Post-Epidemic Era
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Jin Maozhu, Ph.D.

Abstract

The new coronavirus epidemic at the end of 2019 led to restrictions on offline performances, which stalled the development of China's cultural industry, and many companies were forced to go bankrupt and exit the market. In this context, R Drama Club, as an emerging original drama performance enterprise, needs to combine the internal and external environment and give full play to its own advantages to formulate a new development strategy suitable for the post-epidemic era.

Based on the relevant theories of management, combined with the development status of R Drama Club, this paper adopts the case study method to help R Drama Club formulate the development strategy in the post-epidemic era. In this paper, management tools such as PEST model, Porter's Five Forces model and SWOT analysis model are used for analysis. The advantages and disadvantages of R Drama Club are summarized. The advantages are that the performance forms of R Drama Club are more diversified and can meet the needs of different audiences. The disadvantages are financing difficulties and the inhibiting effect of the epidemic on certain entertainment consumption. At the same time, on the basis of detailed analysis of the internal and external environment of R drama club, it uses IEF and EFE matrix, SWOT strategy matching tool and QSPM matrix to analyze the strategic turnaround strategy that R drama club should take. Finally, the paper discusses the key issues of implementing the development strategy of R Drama Club, including improving the business ability of performers and internal managers, innovating the business model, continuing to carry out joint cooperation and peripheral products, and establishing a sound financial accounting system.

(Total 70 pages)

Keywords: Post-Epidemic Era, Drama Club, QSPM, Development Strategy

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306081 : 周雨轩
题目 : 后疫情时代 R 戏剧社战略发展研究
专业 : 工商管理硕士
论文导师 : 金茂竹副教授

摘要

2019 年年末的新冠疫情导致线下演出受限,使该我国的文化产业发展停滞不前,不少企业被迫破产退出市场。在这种背景下,R 戏剧社作为新兴原创话剧演出企业,需要结合内外部环境,充分发挥自身优势制定新的适合后疫情时代的发展战略。

本文基于管理学相关理论,结合 R 戏剧社发展状况,采用案例研究方法,帮助 R 戏剧社制定后疫情时代发展战略。本文运用 PEST 模型、波特五力模型和 SWOT 分析模型等管理学工具进行分析。总结出 R 戏剧社的优势劣势,优势在于 R 戏剧社的表演形式更加多元化,能够满足需求不同的观众,劣势在于融资困难与疫情对某些文娱消费的抑制作用。同时对在 R 戏剧社内外部环境进行详细分析的基础之上,运用 IEF 和 EFE 矩阵、SWOT 战略匹配工具以及 QSPM 矩阵分析出 R 戏剧社应该采取的战略扭转型策略。最后,论文探讨了实施 R 戏剧社发展战略的关键问题,主要包括提升演出人员和内部管理人员业务能力,创新经营模式,持续开展联名合作和周边产品,以及建立健全财务核算制度。

(共 70 页)

关键词: 后疫情时代、戏剧社、QSPM、发展战略

学生签字.....导师签字.....

目录

	页
致谢	i
Abstract	ii
摘要	iii
目录	iv
表目录	vi
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
1.1	研究背景
	1
1.2	研究目的与意义
	2
1.3	研究内容与方法
	3
1.4	理论基础与文献综述
	6
1.5	可能的创新与不足
	13
第 2 章	R 戏剧社发展历程与现状（实地访谈记录）
	15
2.1	R 戏剧社简介
	15
2.2	初创阶段
	15
2.3	发展阶段
	17
2.4	危机阶段
	18
2.5	疫情下的困境
	19
第 3 章	R 戏剧社发展内外部环境分析
	21
3.1	R 戏剧社发展的外部环境分析
	21
3.2	R 戏剧社发展的内部环境分析
	30

目录（续）

	页
第 4 章	
基于 EFE 和 IFE 的 R 戏剧社内外部环境评价	36
4.1 R 戏剧社外部环境分析	36
4.2 R 戏剧社内部环境分析	40
4.3 基于 EFE 和 IFE 矩阵的评价	47
4.4 本章小结	55
第 5 章	
R 戏剧社发展策略定制	56
5.1 发展策略目标	56
5.2 发展策略定位	56
5.3 基于 QSPM 矩阵的 R 戏剧社发展策略选择	58
第 6 章	
结论与展望	61
6.1 结论	61
6.2 措施及建议	62
6.3 展望	65
参考文献	67
个人简历	70

表目录

表	页
表 1.1 PEST 分析法	5
表 3.1 我国文化产业发展趋势	21
表 3.2 GDP 同比增长速度 (单位: %)	22
表 3.3 GDP 环比增长速度 (单位: %)	23
表 3.4 2021 年全国演出市场收入结构表	23
表 3.5 2021 年全国主要演出类型结构表	24
表 3.6 2021 年全国演出类型结构	25
表 3.7 四川省接待旅游者总数及旅游总收入表	25
表 3.8 我国演出市场 2021 年艺术门类	28
表 4.1 R 戏剧社外部因素表	40
表 4.2 R 戏剧社内部因素表	46
表 4.3 R 戏剧社外部因素评价表	47
表 4.4 R 戏剧社外部因素成对比较矩阵	47
表 4.5 R 戏剧社外部机会因素成对比较矩阵	48
表 4.6 外部机会层次分析结果表	48
表 4.7 外部机会一致性检验结果	48
表 4.8 R 戏剧社外部威胁因素成对比较矩阵	49
表 4.9 外部威胁层次分析结果	49
表 4.10 外部威胁一致性检验结果	49
表 4.11 R 戏剧社外部因素评价矩阵	50
表 4.12 R 戏剧社内部因素评价表	51
表 4.13 R 戏剧社内部因素成对比较矩阵	51
表 4.14 R 戏剧社内部优势因素成对比较矩阵	52
表 4.15 内部优势层次分析结果	52

表目录（续）

	页
表	
表 4.16 内部优势一致性检验结果	52
表 4.17 R 戏剧社内部劣势因素成对比较矩阵	53
表 4.18 内部劣势层次分析结果	53
表 4.19 内部劣势一致性检验结果	53
表 4.20 R 戏剧社 IFE 矩阵分析表	54
表 5.1 R 戏剧社的 swot 的矩阵汇总表	57
表 5.2 R 戏剧社 QSPM 矩阵分析表	59



图目录

图	页
图 1.1 研究路线图	3
图 1.2 市场进入策略示意图	7
图 3.1 2021 年全年全国各产业固定资产投资增长情况	23
图 3.2 2021 年全国演出市场收入结构图	24
图 3.3 2021 年全国主要演出类型结构图	24
图 3.4 2021 年演出消费者不同年龄段占比	26
图 3.5 R 戏剧社人员分布	31
图 3.6 R 戏剧社演出场地分布	32
图 3.7 R 戏剧社相关合作平台	32
图 3.8 R 戏剧社演出场次及营业收入对比	33
图 3.9 R 戏剧社演出上座率情况	33
图 3.10 R 戏剧社各代表作品售票情况	34
图 3.11 R 戏剧社各渠道售票情况	35
图 4.1 2017-2020 年我国剧场和音乐厅艺术表演观看人数	44

第 1 章

绪论

1.1 研究背景

从文化背景看，中国戏剧最早可以追溯到秦汉时期，经过长期发展，如今的中国戏剧不仅包含以京剧、黄梅戏、豫剧为代表的中国传统戏曲，也包含了 20 世纪由西方引进的话剧。20 世纪初叶，话剧由西方引入中国，“五四”运动之后，“反对旧道德，提倡新道德；反对文言文，提倡白话文”的新思想深深影响着国人，新思想的解放和新文学的兴起也助推了新戏剧文学的产生，中国有了第一支话剧团体——上海民众戏剧社，此后，清华大学、北京大学、南开大学等一些高校中，校园话剧团体也如雨后春笋般涌现。30 年代，国内社会动荡人民饱经忧患，民族矛盾和社会矛盾激化，中国话剧一改之前浪漫抒情的基调，话剧的主题开始转向悲愤与抗争，挑起了唤醒民众，拯救国家的重担，中国话剧经过几十年的摸索，逐渐将西方话剧本土化，植根于中华民族传统文化土壤，将中国社会背景带入到话剧中，与人民大众的需要紧密的结合在一起，一批批杰出的话剧演员和剧作开始涌现，职业剧团开始出现。话剧成为了人民喜闻乐见的一种戏剧形式，民间戏剧社不断发展壮大，成为人民精神文明的重要载体。

国家层面看，2021 年国家文化和旅游部发布的《“十四五”文化和旅游发展规划》中提出要构建新时代艺术创作体系，提高文艺团体发展能力，推动优秀作品演出演播；省市层面，四川省“十四五”规划中提出要推动文化事业繁荣发展，做强文化市场主体。2022 年 2 月成都发布《“十四五”世界文创名城建设规划》，意在打造附加值高、原创性强、成长性好的现代文创产业体系。国家政策的扶持和地方的支持，都使我国文化产业投融资机制更加完善，更多社会资本开始流向文化产业领域。

从企业层面看，随着全面小康社会的建成，人民生活水平和质量逐渐提高，

根据马斯洛需求层次理论，在人民的基本生活得到保障后，文化产业迎来了发展的春天，多样的文化企业不断涌现。2019 年末新冠疫情的冲击使得许多依托于线下演出的文化企业面临发展困境，传统文化企业在后疫情时代应当何去何从成了整个文化产业发展的难题，众多文化企业开始重视企业发展战略的制定，促进了文化产业链的完善，也有助于提升国家的文化软实力。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

本文以新兴原创话剧演出企业 R 戏剧社为例，通过内部实地访谈了解 R 戏剧社的基本情况、发展历程和后疫情时代所面临的现实困境，通过查阅有关文献和公开的行业数据了解其发展的外部环境。基于战略管理等管理学理论，采用 PEST、波特五力分析和 SWOT 分析法等管理学工具并结合层次分析法为 R 戏剧社制定适应后疫情时代的发展战略，以期实现 R 戏剧社在后疫情时代的长远稳步发展，减小疫情爆发对戏剧社的发展制约，同时为其他戏剧社可持续发展提供参考。

1.2.2 研究意义

1.2.2.1 理论意义

管理学中的战略管理理论和市场进入理论经过多年的发展与应用，已被各国研究者用于各种行业和企业的发展战略研究中，但鲜有用于文化演出行业的发展战略研究。本文基于战略管理理论和市场进入理论，研究 R 戏剧社在后疫情时代面临的发展危机，并制定具体战略，有助于扩展和延伸管理学理论内涵，也是对市场进入理论和战略管理理论的应用和实践。

1.2.2.2 实践意义

对于文化企业而言，制定和实施科学合理的发展战略至关重要，因为这直接

关系到企业能否长期稳健发展。本文通过管理学的科学方法整合分析了 R 戏剧社的发展的内部优劣势和外部威胁与机遇,并通过合理方法为 R 戏剧社制定了后疫情时代发展战略,帮助 R 戏剧社打破后疫情时代发展的瓶颈,获得长远发展,同时为同类型戏剧社后疫情发展提供借鉴。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文选取 R 戏剧社作为研究对象并结合市场进入模式理论和企业发展战略理论,制定适用于后疫情时代的 R 戏剧社发展战略。论文总体采取研究现状和理论阐释—探究现存问题—分析解决问题—总结与展望的框架进行写作,具体情况如下:

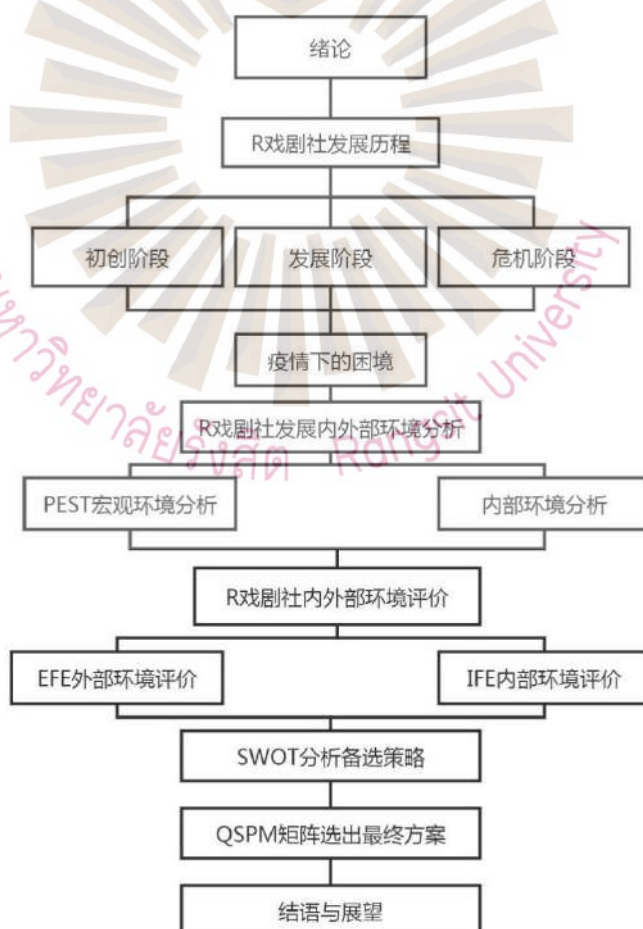


图 1.1 研究路线图

本研究主要内容一共分为六章，大致内容如下：

第一章，绪论。主要阐述研究背景与意义，介绍战略发展理论和市场进入理论，并对小剧场戏剧和发展战略相关研究进行梳理和整合，对研究内容进行叙述，归纳研究方法以及技术路线。

第二章，R 戏剧社发展历程与现状，本章根据实地访谈所获取的资料，对 R 戏剧社的发展历程进行了介绍，将 R 戏剧社的发展历程分为了初创、发展和危机三个阶段并分析了疫情后 R 戏剧社所面临的发展困境。

第三章，R 戏剧社发展内外部环境分析，本章主要根据第二章对 R 戏剧社发展状况的了解，基于 PEST 和波特五力模型分析 R 戏剧社目前所处的外部环境，分析 R 戏剧社内部优势与劣势，为后文的要素选取做铺垫。

第四章，基于 EFE 和 IFE 的 R 戏剧社内外部环境评价，根据上文 R 戏剧社所处内外部环境建立 EFE 和 IFE 矩阵，通过问卷调查和层次分析法相结合的方式计算得到 R 戏剧社内外部优劣势评分并进行分析。

第五章，R 戏剧社发展策略定制，首先明确 R 戏剧社的发展目标，并通过 SWOT 矩阵做出策略定位和备选方案，最后通过 QSPM 矩阵进行量化分析为 R 戏剧社选择合适的发展战略并阐述实行的具体方式

第六章，结语与展望，归纳总结了本文提出的主要观点和研究成果，展望了后续相关理论研究和改进的方向。

1.3.2 研究方法

1.3.2.1 文献分析法

本文立足于国内戏剧社发展现状，通过阅读国内外相关文献，对现阶段戏剧社发展情况进行总结，形成相关的理论基础，以求探究戏剧社发展模式和发展特点。并结合 R 戏剧社具体情况，运用理论对目前遇到的问题进行分析，进而探索

改进经营策略和经营措施。

1.3.2.2 实地访谈法

向 R 戏剧社创始人发出邀请，进行一对一采访，深度了解戏剧社创立初衷以及发展历程，听取创始人对于目前戏剧社发展困境的看法以及对未来发展的展望，为戏剧社发展战略的设计奠定基调。

1.3.2.3 问卷调查法

根据内外部环境分析提取关键要素，通过发放专家问卷的方式收集相关行业专家和管理人员意见，计算汇总内外部环境各优劣因素权重进行打分，进而更科学合理地判断 R 戏剧社情况制定进一步的发展策略。

1.3.2.4 PEST 分析法

PEST 分析法是一种常用的管理学工具，被广泛应用于市场研究、战略规划、政策制定等领域，该方法通过对企业所处的政治、经济、社会和技术等外部环境因素进行分析，帮助企业识别机会和威胁，从而制定出更加科学合理的发展战略。

表 1.1 PEST 分析法

政治环境(P)	经济环境(E)	社会环境(S)	技术环境(T)
国际关系	国家经济形式	教育水平	基础技术发展
政治局势	国家经济政策	风俗习惯	行业技术发展
国家政策	经济发展水平	价值观念	破坏性技术
法律法规	经济结构	宗教信仰	...
...	收入水平	民族特点	...
...	经济环境	...	...

1.3.2.5 SWOT 分析法

通过 SWOT 结构矩阵，管理者可以找出企业目前所拥有的优势条件，同时发现并避免对自己不利的、要避开的东西，从而为企业未来发展寻找方向。根据该分析，管理者还可以据此将企业目前所需要的解决的问题进行分类，明确问题出

现的原因并合理安排解决问题的先后顺序，以此助力管理者做出较优决策。

1.3.2.6 EFE 矩阵、IFE 矩阵与 QSPM 矩阵

EFE 矩阵和 IFE 矩阵是对外部和内部环境分析的工具，主要通过列出因素与权重，并通过加权评分以计算机会与威胁、优势与劣势的重要性。QSPM 矩阵通过 EFE 与 IFE 所确定的内外影响因素，对备选发展策略作出评估，最终选出最优策略。但必须承认在打分过程中，尽管通过专业评委与领导组成了专家评审组，主观因素无法得到完全排除。

1.3.2.7 层次分析法

当遇到复杂多因素问题需要做出决策时，常会用到层次分析这一决策分析方法，通过在多个因素间的比较分析和矩阵运算，该方法可以帮助决策者快速有效地进行决策，还能够提高决策的科学性和可靠性。层次分析法被广泛应用于市场研究、项目管理、战略规划等领域，以及各种复杂的决策问题中。

1.4 理论基础与文献综述

1.4.1 理论基础

1.4.1.1 市场进入理论

市场进入理论相关研究起源于上世纪 70 年代，其作用主要在于帮助企业实现在市场中的扩张，助力企业扩大规模，提高市场占有率。关于市场进入理论的早期研究主要考虑了市场进入的利益相关者、市场进入的领域、市场进入的方法以及进入的最优时间，由此可见，早期的市场进入理论更加侧重于企业内部，对外部环境影响因素考虑较少。随着经济发展和时代进步，网络技术的发展使产品销售渠道发生翻天覆地的变化，同时也影响着企业的市场进入的策略选择；此外，各国家地区和行业关系在互联网的纽带作用下变得更加紧密，各主体间的合作变得尤为重要，故新环境要素和非市场环境要素被后来的学者加入到了市场进入理

论研究框架中。



图 1.2 市场进入策略示意图

1.4.1.2 战略管理理论

20 世纪 60 年代，美国钱德勒的便开始了关于战略管理理论的研究，其出版的《战略与结构：工业企业史的考证》一书是现查最早的对战略管理理论做系统阐述的文献，其将战略定义为：为实现企业长远目标而采取的管理步骤和对企业资源的分配过程。战略管理主要解决的问题有三个，一是明确企业的定位，即企业在哪里；二是明确企业目标以规划为实现目标而需要的步骤，即企业去哪里；三是详细分析企业内外部环境和企业的优劣势状况以实现企业的既定目标，即企业如何行动。

战略管理的过程围绕着其需要解决的三个问题展开，分别是战略的制定、战略的实施、战略的评价，国内外学者对于战略管理理论的研究也围绕着战略管理过程的三个步骤展开，并形成了几大主流学派。以迈克尔·波特为代表的定位学派扎根于 SCP 模式，认为企业的战略行为决定了企业绩效，而企业的行为和战略取决于企业所处产业的竞争状况，产业竞争状况则受产业结构的影响，由此提

出“波特五力模型”即进入威胁、替代威胁、现有竞争对手之间的竞争、买方议价能力和供方议价能力，这五种竞争的共同作用力决定了竞争的强度和最终利润能力。能力学派则强调企业在竞争中拥有的核心竞争能力，认为企业应当明确自身在价值链中的核心优势，对有关核心竞争力的资源加以辨认，同时在企业内部对优势资源进行合理调配。而沃纳菲尔特为代表的资源学派则认为企业竞争力的关键是其内部的组织管理能力和企业所拥有的资源，而不是传统观点中认为的市场垄断。目前，国内外学者在研究战略管理理论时，多会综合考虑重影响企业发展的某一个因素。

1.4.2 文献综述

1.4.2.1 小剧场戏剧相关研究综述

顾文勋（2001）总结了我国“五四”运动后第一个新兴话剧文艺团体——民众戏剧社的建立、存活时间和发展历程。他认为，尽管民众戏剧社存在时间很短，但对中国现代戏剧的发展产生了深刻影响。现在，国内外学者通常研究具有代表性的历史上曾存在过的类似民众戏剧社或高校戏剧社，而很少研究民间独立戏剧社和戏剧团体。故在此引入与案例 R 戏剧社经营方式、内容相似的小剧场戏剧相关研究。

耿祥伟（2010）利用晚清民国宏博的戏剧期刊资料，系统地梳理了晚清民国戏剧的发展概况，并通过戏剧学、传播学和社会学的视角进行宏观调查和重新定位，重点关注了戏剧期刊在晚清民国戏剧发展中的重要作用。戴晨（2011）认为我国小剧场戏剧市场化构建了新型的戏剧运作模式和机制。宋宝珍（2012）小剧场戏剧产生于 19 世纪末的欧洲，“五四”运动后开始传入中国。陶庆梅（2012）将戏剧与社会劳工学相结合，探讨戏剧生态中小剧场戏剧概念的发生和落地过程，强调其作用以及与戏剧运营、资本和市场之间的关系。裴菁宇（2015）首先对小剧场话剧概念进行了阐述：在“小型的”、非常规场所内进行的话剧演出。在这样基础上对北京小剧场话剧市场进行了深入分析，认为北京小型话剧市场存在着以下几个方面的问题：一是演出团体创作与运作脱节；二是目前市场上的小

剧场话剧缺乏品牌效益；三是实验性演出少，小剧场话剧发展后劲不足。提出小剧场话剧可以通过寻找政策支持、培养消费群体、增进多方合作实行市场化运作几个方面获取商业价值。

郑悦（2014）认为我国小剧场戏剧发展的困境在于文化环境与文化自信的缺失。李龙吟（2016）对具有代表性的四个北京民营小剧场的不同发展结局进行了梳理，并总结出做剧场必备的四个要素分别是懂得资产运营、懂得需求与供给、清醒认识戏剧的作用和证实国有院团剧场的优势从中寻求民营小剧场的求生之道。张莉（2016）强调了戏剧创作的来源和导演对创作的重要性。戏剧的创作灵感来源于日常生活，而导演在创作过程中发挥着关键的作用。讨论了戏剧创作和导演的作用，并指出了导演在戏剧创作过程中的重要性。同时，还强调了现代社会中满足观众需求的挑战，为戏剧创作和导演提供了有价值的参考。

在张珍茹（2018）对小剧场戏剧进行分析和考察后，她指出了小剧场戏剧发展中面临的问题和困境，并提出了必要性解决这些问题。虽然小剧场戏剧在某些方面取得了成就，但需要更多的创新和改革来适应新的挑战 and 变化。只有在不断创新和改进的基础上，小剧场戏剧才能够更好地发展和壮大。张沫（2019）提出，在五四新文化运动期间，新旧戏剧争论引发了对中国话剧发展方向的讨论，掀起了一波戏剧革新运动，为“爱美剧”在北京地区的传播孕育了良好的思想氛围。该运动促进了剧场环境制度的改善，提高了观众素质，并有助于促进女性思想解放。

张诚平（2020）指出，小剧场话剧与传统大剧场话剧的显著差异在于其较强的先锋性，它的出现和发展使得话剧演出形成了更为多样化的格局。然而，随着消费主义的盛行以及市场利益和多元文化的冲击，小剧场话剧同质化现象加剧，导致小剧场话剧在艺术上的先锋性被削弱。马扬（2021）探讨了南京戏剧节的兴起历程及其特点。从戏剧精神、文化生活需求、加强文化实力的传播、带动戏剧产业链发展、增强戏剧文化交流和艺术创作等多个方面进行分析，阐述了南京戏剧节对南京地区的影响。

综上，专家学者对于小剧场戏剧的概念及理论研究较多，但针对某个小剧场

戏剧团体的案例研究仍然存在空白。

1.4.2.2 发展战略研究综述

理论研究方面，安索夫（1976）在《从战略规划到战略管理》一书中提到了“公司发展战略”一词，其认为企业在复杂多变的环境中实现目标、谋求生存和发展，需要制定一个动态变化的发展战略。Mahmoud Lari Dashtbayaz, Shaban Mohammadi, Ali Mohammadi（2014）阐述了战略管理及其变体的定义和管理方式，并对其用于组织管理的战略目标进行了探讨。并且介绍了战略管理会计和战略管理在世界范围内处于什么阶段与运动的过程，它是如何运动的以及朝着什么方向运动的。在此基础上，还强调了会计在组织管理中的意义，有必要在近期实现管理会计的目标和战略。朱颜，薛忠义，李美宜（2014）认为战略是站在全局的高度对事物进行根本性、长远性和总体性的谋划、构想、部署。宋振豪（2019）则认为企业应结合自身优势和时代特点来规划发展方向，之所以其比短期战略和部门战略更具多样性，是因为企业发展战略往往从长远发展的角度出发。李晓贝（2020）指出，在当前新时期背景下，中小企业需要创新战略管理方式以适应社会主义市场经济的发展特点，抓住机遇并积极应对挑战。

此外，Chen Binkai 和 Lin Justin Yifu（2021）在发展战略的理论研究方面与其他经济要素做了更多的联系和拓展，探讨了发展战略、资源错配和经济绩效三者之间的关系。熊德斌和王松（2021）以上市汽车制造企业数据为基础，研究了发展战略、创新结构和自身能力之间的关系。总体来看，有关发展战略的理论和实证研究正在不断升级和拓展。阿力木江·依民尼牙孜、马新亮和邓佳佳（2021）提出，推进“一带一路”倡议需要中国加强对外开放并与亚欧非其他国家加强共赢合作。该倡议强调相互协商、共同建设、共同分享的原则，为 21 世纪国际合作提供了新思路。所有国家应本着自愿参与、协调发展的原则，平等参与。李守毫和朱海燕（2022）指出，随着经济的飞速发展，我国的企业也迅速成长壮大。在市场规则下，良性的企业竞争有利于企业的进一步发展。然而，中小企业在创新发展中仍存在诸多问题，这给企业发展带来了阻力。他们分析了战略管理对中小

企业发展的意义以及战略管理中普遍存在的问题，并提出了中小企业管理创新策略的具体讨论，以期为中小企业的管理创新和未来良好发展提供理论依据。

从研究层面来看，在发展战略的研究中，大致可以分为国家层面的发展战略研究、地方政府层面的地方发展战略研究、行业产业发展战略研究以及企业和单位部门层面的发展战略研究。本文的研究案例着重讨论行业产业和企业发展战略研究。郭砚君，祁大伟（2015）指出企业在做出未来决策时，会受到来自社会和历史的巨大局限性的制约，这些局限性虽然不能完全阻止进步，但至少会在时间上限制企业的目标。企业在判断外部环境、展望市场走向、定位企业发展甚至预测未来所需人才时，都必须考虑局限性的问题，才有可能制定可行的发展路径，使企业成长壮大。尚会永，张成岗，刘峰（2017）认为互联网和 3D 等数字技术正在重构生产体系，而我国在改革开放 30 年来积累了雄厚的社会资本、较高素质的各类人才储备和较为完善的产业体系，这有助于我国在多个领域实现“弯道超车”。企业在制定发展战略时应深入全面地贯彻国家总体发展策略，将技术进步、劳动者发展以及社会变革进行整体性思考。洪莹（2017）通过对中小企业的基本特点进行分析，发现了中小企业成本管理中的问题，并探讨了推行战略成本管理的必然趋势。通过分析三个基本框架：即价值链成本分析、动因分析和战略定位分析，对战略成本管理进行了深入的分析和研究，并设计了符合中小企业实际的战略成本管理模式。通过比较分析法、理论分析和案例分析相结合的方法，比较了战略成本管理和传统成本管理三个基本框架，最后提供了理论性建议，为我国中小企业的战略成本管理提供了借鉴。

李勤（2020）研究中小企业的战略决策和成本管理之间的关系，并强调了在战略执行过程中使用价值链分析的重要性。该研究采用了多种方法，包括分析与综合、描述性统计、对比法以及个案研究法，以研究中小企业如何利用价值链进行战略成本管理，并提出了具体应用流程。顾江（2022）提出了多项数字化发展战略，包括文化资源数字化、文学艺术创作数字化传播、传统文化数字化转型、知识产权质押融资、全面数字人才培养、高效数字市场治理以及数字文化产品多点出海等，这些战略为文化产业数字化建设提供了方向，同时也为出版业抓住战

略机遇推动融合发展提供了参考。吴雷,崔璐,武亚苹(2022)认为国家文化数字化战略是实现建成文化强国远景目标的必然要求。作为文化强国的主要阵地,出版业应该从内容、产品、服务和治理四个维度出发,分析出版融合发展的现状与问题,并提出实现路径,以期为出版业高质量发展提供参考。贾文芳(2022)认为,在竞争激烈的环境背景下,企业需要根据市场环境和经营情况的变化及时调整自身的发展战略,并具备一定的危机意识。特别是在发展速度较快的中小企业中,普遍面临的问题在于股权纷争和管理方面。从管理水平的角度来看,中小企业与大企业存在明显差异在于其管理模式和整体发展水平,尤其是在管理者队伍素质方面存在巨大差异。疫情爆发以后,中小企业的处境变得更加困难,企业的健康发展面临许多问题。

从研究视角来看,学者们基于不同时代背景和视角对各行业企业开展了研究。朱笑仪,戚依南(2015)中国企业管理创新案例研究前沿论坛上,专家学者们从品牌战略、商业模式、运营与技术创新等方面入手,围绕各类型成功企业的发展战略实践进行案例研究,进一步丰富了企业发展战略模式创新的研究全球竞争背景下各国企业之间的界限越来越模糊,企业竞争趋势越发激烈。曲晓忠(2018)对企业生命周期理论进行了简单介绍,进而探讨基于该理论框架的中小企业财务战略管理方法,包括集中型投资战略、发展型投资战略、积累型投资战略和保守型投资战略等。张晓娟,吴玲浩(2019)通过设计和实施平衡计分卡,对中小企业绩效进行管理,使得各职能部门的绩效能被衡量和深化。此外,通过对职能部门关键优劣势和核心职能策略的分析,能够引导职能部门在平衡计分卡的四个视角方面进行发展,从而为中小企业的职能部门提供顾强补弱的作用。

目前而言,数字化转型、创新驱动发展和新冠疫情背景是研究的热点,例如Kirti(2021)研究了数字化转型时代背景下可持续发展战略对可持续供应链企业绩效的影响。Yi Wang(2021)则关注到了新冠疫情给网上银行带来的发展机遇,对Webank等网上银行发展战略进行了研究。张姝(2021)对后疫情时代背景下众创空间个案发展战略进行了探索。赵乐,叶键平(2021)认为表演艺术行业未来将在多个方面经历深刻的变化和重组,包括剧场直播常态化、剧场艺术教育功能

化、受众需求中心化、剧场决策数据化和弹性化管理等。王翠（2022）则认为，在后疫情时代，小剧场演出将逐步成为新的业态模式，为经济增长和文化高质量发展提供推动力，因此其发展前景更加开阔和多元化。陈照军（2022）在大量文献研究的基础上分析了全面预算管理的特点和理论意义，从内控视角出发，对现阶段中小企业全面预算管理存在的问题进行了分析，包括内部环境基础薄弱、内部风险评估不到位、内部控制活动不足和内部监督机制不完善。为改善中小企业全面预算管理，提出了优化建议，即完善中小企业全面预算管理的内部体系、内部风险评估机制、内部控制活动和内部监督机制，希望能够为中小企业的全面预算管理提供可行的参考。

综上，学者们对许多行业企业的发展战略都有所研究，如物流企业发展战略、制造企业发展战略、环保企业发展战略等，却鲜有对文创企业的发展战略研究，特别是结合当前时代背景的文创企业发展战略研究仍是一片蓝海。

1.5 可能的创新与不足

1.5.1 可能的创新点

本文可能的创新与特色在于以下两个方面：第一，研究视角创新。本文基于新冠疫情后线下演出行业收到重创的背景，通过统计数据、实地走访、发放专家问卷等方式了解行业现状并采用科学方法，对案例戏剧社在后疫情时代的发展战略进行选择，以期实现案例戏剧社的可持续发展。第二，研究内容创新。发展战略研究是一个老生常谈的话题，现有研究主要针对制造企业、银行业等，鲜有针对文创企业的发展战略研究，针对小剧场戏剧社的此类研究就更少了。本文以 R 戏剧社为研究对象，在全面分析 R 戏剧社所处内外部环境的基础上，为 R 戏剧社选择合适的发展战略，并提出具体策略。

1.5.2 不足之处

本文的不足之处主要在于以下三点内容。一是分析的样本数据来源于问卷调

查打分,具有一定的个人 y 主观性,即使后续层次分析法可以做到客观量化分析,调查对象皆为行业专家或管理者组成的专家评定小组,也无法完全排除其中的主观因素;二是所选 取的研究对象 R 戏剧社虽然在所在城市有一定知名度,但是并不属于整个行业的龙头,得出的结论和措施也主要针对案例戏剧社,研究的普遍性仍有待商榷。三是本文聚焦于 R 戏剧社分行进行研究和分析,但分析过程中缺乏足够的同业资料和数据进行对比。



第 2 章

R 戏剧社发展历程与现状（实地访谈记录）

2.1 R 戏剧社简介

R 戏剧社成立于 2017 年，经过几年发展逐渐成为成都戏剧市场中最重要的一支民营戏剧社。R 戏剧社是国内众多中小型原创戏剧社的缩影，它们不像开心麻花那样有着庞大的运营团队和人才团队，但是其创作出的戏剧作品却能够在区域戏剧市场中获得非凡反响，用简单但别具一格的模式和作品，在所在区域戏剧市场的大海里迅速发展。它的经营理念 and 创作理念有别与国有院团和其他民营戏剧社（公司），是国内戏剧市场发展新的希望。

2.2 初创阶段

张震扬在 2017 年初辞去了大企业的工作，开始萌生自主创业的想法。他喜爱原创音乐，又有戏剧出身，于是想将这两种形式结合起来。张震扬找到两个关系特别好的朋友商量，得到了他们的支持。接着，他又找到之前合作过的一个还算可靠的合作伙伴，迈出了创业路上艰难的第一步。R 戏剧社诞生了，由于团队成员年轻、有干劲有活力，加上本身的想法很突出，很快，这个小团队就迅速扩张为了二三十人的团队。经过团队在行业内的经验和运作，R 戏剧社开发出了成名之作《AQ》，这个剧目在很短的时间内就获得了很大成功。虽然国内有许多同质公司，但 R 戏剧社凭借着自身的特色和实力，成功地在市场中站稳了脚跟。该剧目创造了中国独立戏剧多项第一纪录，并且这是首部诞生于 Live house 场景的独立原创戏剧，依靠百元票价横扫全国各大城市小场景戏剧票房口碑的高品质佳作，是中国首部登上主流音乐节的戏剧作品，曾在武汉星巢音乐节与赵雷、房东的猫、草东没有派对、棱镜等知名音乐人同台演出，创下万余人同时观演的纪录 50% 的戏剧拉新率，为大量青年人提供了戏剧入门的最佳途径。

R 戏剧社的首个剧目《AQ》获得了很大的成功，让公司充满了信心，也赚得了第一桶金。各路资本开始找到张震扬，希望能帮助他们进一步占领戏剧市场。尽管公司获得了大批资本的青睐，对于资本操作毫不了解的他们，经过再三考虑，最终还是拒绝了。张震扬认为，虽然很多人做企业都是为了短时间内赚更多的钱，但他们还不想那么快就走这条路，他们还年轻，有着对这个行业的热爱，想更加深入地去做好这个事业。虽然当年的话已经记不太全了，但是这种感受和初心，张震扬还一直保持着。他们不想被资本的力量所左右，而是想专注于做好自己的事情，用自己的努力和才华来赢得市场和观众的认可。

公司发展顺利，团队经过多次讨论，开始考虑做第二个剧目。该剧目延续了第一部《AQ》的复古港式风格，一经推出，便打破了《AQ》保持的多项小场景戏剧票房纪录，全国巡演吸引众多青年观众，潮流打卡必备选项。加上杜琪峰+彭浩翔式风格的超强犯罪题材爆笑喜剧维持了依旧超级高戏剧拉新率，大量新生增量观众因此走进剧场，因此其成为商演争相采购的优质剧目。这似乎看起来十分顺利，但这个阶段仍有许多问题等待着张震扬去解决。

初创阶段的 R 戏剧社面临着很多其他初创公司共同面临的问题——融资困难。因为独立戏剧社较小众化，大多数人尤其是对于年龄较大的投资人来说并不熟悉。对比人人都想分一杯羹的互联网行业来说，戏剧行业本就比较小众，盈利性较弱，再加上独立戏剧社这样的形式就更小众了。于是融资困难的问题更加突出。但是面临这样亟待解决的问题，张震扬并没有气馁，更是加快了宣传的脚步。最终得到了合作伙伴的支持，成立 R 戏剧社并推出了一系列优质剧目以及优质原创音乐。有限的条件和资源创造更多的。初创阶段面对的第二个难题便是新兴的行业面临前所未有的探索。由于独立戏剧社的独特性，张震扬面临的是一个未知的市场与不成熟的领域。于是他说干就干，他访问有经验的前辈与同行，积极地做市场调研。最终探索出较成熟的演出与运作模式。

2.3 发展阶段

在 R 戏剧社成立的两年间，张震扬逐渐摸索出自己的一套创新发展模式——Live house 到小剧场再到大剧场的发展路径，他发现这样的模式对像他这样的独立戏剧社十分有效。如今他面临着内部发展问题：一是如何利用有限的资金打造更优质的剧目？二是如何让独立戏剧社更让大众所能接受。他通过不断试错不断创新制作模式，围绕着降低成本的核心理念，降低了消费者与创作者门槛。更改良了行业的生态链——从消费者到场地提供者再到创作者都形成了良好的产业链条。但这一切都不是一帆风顺的，张震扬仍然面临着很多的困难。

发展阶段面临的第一个困难便是如何压缩成本，吸引更多的观众。戏剧文化的理解不同，改良行业环境，因为戏剧行业的场地限制，场地费用较高导致票价较高，由于这样的剧目较小众，高票价并不能吸引很多观众进入剧场观看戏剧。于是张震扬把目光聚焦到了越来越风靡的 Live house 上，这样的方案不仅压缩了场地成本，更降低了戏剧的门槛，让更多的年轻人愿意接触与接受这样的文化。获得更大的成本空间之后可以为戏剧创作者创造更好的创作环境，如此，优秀的剧目才能脱颖而出。此外，小剧场不成熟的商业模式也为张震扬带来困扰，相比较与小剧场的合作困难与较高的成本，Live house 在设备，票务以及工作人员的配备相对完善。于是他更倾向于选择各方面优势更突出的 Live house。

2018 年初，张震扬与成都的一家合作伙伴达成初步合作意向。合作伙伴为其提供了一定的资金，让他能更专注于剧本与演员的打磨。这使之后推出的剧目与音乐能延续之前的成功。张震扬基本了解哪里可能会有风险，哪里可能会遇到问题，因此，不管是线上还是线下，总有不少的独立戏剧社团队会慕名而来找他帮忙，他也总是乐此不疲地尽力去帮忙，对他而言，服务组织就是最有价值的事情。这样良性的运营模式与产业链推动了原创戏剧的进步。从公司成立到 2019 年底这看似短暂，实则坎坷发展的两年，从最初的利润为负到 2019 年达到近 20 万元的纯利润的业绩来看，在全市的戏剧行业动荡不断的境况下，R 戏剧社也算是交出了一份非常优异的成绩。

2.4 危机阶段

2020 年，新冠疫情的爆发给全国带来了前所未有的挑战。武汉封城后，全国各地开始采取措施，对公共场所和交通进行管控，对疫情进行严密排查和防控，政府和人民主动行动，积极应对疫情。然而，疫情对各个行业的发展带来了巨大的冲击，许多企业和个人遭受了不同程度的经济损失，甚至有些小企业和创业者无法继续存活。尽管疫情带来了不少困难和挑战，但全国上下众志成城，共同抗击疫情。

疫情给整个戏剧行业带来了前所未有的冲击和挑战，许多演员和剧组都面临着严峻的生计问题。然而，我们也需要明白，疫情对整个社会都带来了深刻的影响，不仅仅是戏剧行业。在这个特殊的时期，我们需要保持冷静和理性，尽可能地采取有效的防控措施，以保障公众的健康和安全。同时，我们也需要有创新的思维和应对能力，寻找新的发展机遇和方式。例如，可以通过线上直播等方式，让更多的观众欣赏到优秀的戏剧作品。在这个过程中，我们需要团结一心，相互支持和帮助，共同渡过难关。

疫情对整个社会的影响是非常深远的，特别是对初创团队和小微企业的冲击更为严重。在这个关键时刻，我们需要采取切实有效的措施，保障创业者和企业的生存和发展。政府可以出台一系列的扶持政策和措施，例如减免税费、提供资金支持、降低融资门槛等，来帮助企业渡过难关。同时，企业自身也需要有创新的思维和应对能力，寻找新的发展机遇和方式。例如，可以通过线上销售等方式，来维持业务和收入。在这个过程中，创业者需要保持乐观和坚定，同时要注意防范疫情，保障自己和团队的健康和安全。只有团结一心，共同努力，才能渡过难关，迎接更加美好的未来。

演出行业停摆没有演出可看大量的演出取消、退票、延期……戏剧人大量失业、转行疫情反复无常，本重燃的希望又瞬间浇灭各种演出公司倒闭看现场突然变成了一种奢望 2020 年，对于中国戏剧来说，注定是不平凡的一年虽然演出行

业正在渐渐复苏，就连我们也去玩了个小巡演但对于更多没得玩的大家来说，迫切需要找到出口。好在，R 戏剧是个擅长找乐子的戏剧厂牌。所以，在关注于戏剧本身的同时，张震扬在疫情十分严重的期间尝试拓展新的业务：R 戏剧社和中国传奇精酿酒厂道酿，联手为年轻人献上极具诚意和匠心的作品。也是继道酿的「春游」皮尔森 2019 年拿下世界上最权威的啤酒大奖——WBA 世界啤酒大奖后，和我们联手推出的最新产品。与道酿联名推出周边啤酒之后，打乱了张震扬相应的剧目计划，原本的低成本模式被打破，R 戏剧社在疫情下面临前所未有的困难。

2.5 疫情下的困境

在疫情期间，张震扬和团队专注于打磨新的剧目，鼓励演员坚持在戏剧行业中摸爬滚打。随着疫情的得到控制，各行各业开始复苏，市场也逐步恢复到正常，现场演出的需求逐渐增加，人们的消费方向和意识也逐步恢复到疫情之前的状态。因此，之前制定的拓展业务不再适用。

截止到 2021 年 5 月底，张震扬面临诸多问题。反馈显示，新的拓展业务不仅带来了负营收，还增加了人工与宣传成本，对戏剧社的发展带来不利影响，也有悖于低成本的经营理念。同时，后疫情时代并不是完全恢复如常，疫情时起时伏，不知道何时何地会爆发小规模疫情，这个时间周期不确定，会对各个方面产生影响。这说明，在后疫情时代，仍然需要保持警惕和应对能力，不能轻视疫情的存在和影响。

因为成都市成为戏剧行业发展的热门城市，复产复工早于其他城市，因此成都的招商引资政策激发了更好的效果。同时，戏剧行业的人员流动性很大，但是 R 戏剧社的团队相对固定，大家对张震扬和 live house 的演出模式非常信任和看好。在应对不稳定环境下的变化时，R 戏剧社整个团队拥有较强的应变和创新能力。

尽管危机常常伴随着灾难和危险，但是张震扬认识到危机中蕴含着“机会的种子”，并引用了丘吉尔的名言来表达这个观点——永远不要浪费一次好危机带来的机遇。在未来的发展规划中，他更加关注拓展版权开发的业务。但是，他也认识

到组织首先必须在危机中活下来，才能抓住未来成长的机会。这说明张震扬对于危机的态度是积极的，同时也非常现实和谨慎，他希望通过危机来寻找机遇，并且能够保证组织的稳定和持续发展。

一是分析市场趋势:了解戏剧市场的发展趋势，包括消费者需求、竞争状况、政策变化等方面。这些信息可以帮助他更好地了解市场环境,为制定战略提供依据。二是确定核心竞争力:找出自己在市场中的独特优势,并确定自己的核心竞争力。这可能包括演出质量、创新能力、品牌知名度、客户服务、成本控制等方面。三是制定适合的战略:根据市场趋势和自身优势，制定适合自己的战略。这可能包括产品线的调整、市场定位的优化、营销策略的升级、新技术的应用等方面。四是持续监测和调整:制定战略后，需要持续监测市场变化并及时调整战略。这可以帮助他保持敏锐的市场感知力和快速的应变能力。总之,制定适合自身的战略需要在市场趋势、核心竞争力、战略制定和持续监测调整等方面进行综合考虑。通过不断的调整和优化,才能实现戏剧社的可持续发展和提高竞争力。



第 3 章

R 戏剧社发展内外部环境分析

3.1 R 戏剧社发展的外部环境分析

3.1.1 基于 PEST 分析的宏观环境分析

3.1.1.1 政治环境分析

R 戏剧社是一家文化产业公司，其发展受到我国文化产业政策环境的影响，特别是自 21 世纪以来，我国的文化产业开始逐渐崛起。

表 3.1 我国文化产业发展趋势

时间	发展	政治环境
2000 年-2005 年	文化产业认识觉醒	2002 年，十六大强调文化产业与文化事业的发展，主要集中于宏观的目标性战略政策，突出着重文化企业管理，侧重相关技术发展和文化市场培育。
2005 年-2010 年	文化创新力量崛起	2006 年,国家出台《关于深化文化体制改革的若干意见》,各级地方政府也相继出台文化产业扶持政策，各种形式的文化创意产业园区开始出现。
2010 年-2015 年	特色文化产业兴起	2014 年，国务院《关于推动特色文化产业发展的指导意见》指出,到 2020 年基本建立文化特色鲜明、产业布局合理、产业链条完整的科学发展格局，培育一批具有核心竞争力的特色文化企业、产品和品牌。
2015 年-2020 年	文化产业公司发展	2017 年，文化部发布《“十三五”时期文化产业发展规划》，重点突出“企业”出版”旅游”等方面，文化产业公司蓬勃发展。

“一个民族的复兴需要强大的物质力量，也需要强大的精神力量。没有先进文化的积极引领，没有人民精神世界的极大丰富，没有民族精神力量的不断增强，一个国家、一个民族不可能屹立于世界民族之林”。

为贯彻落实《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035

年远景目标纲要》和国家“十四五”文化改革发展规划，加快推进文化和旅游发展，建设社会主义文化强国，2021 年文旅部提出《“十四五”文化和旅游发展规划》，文中强调“十四五”时期文化和旅游发展面临重大机遇，也面临诸多挑战，需要我们以创新发展催生新动能，以深化改革激发新活力，奋力开创文化和旅游发展新局面。

同时，为贯彻国家国民经济和社会发展规划，四川省于 2021 年底发布了《四川省“十四五”文化和旅游发展规划》，规划提出要加快建设巴蜀文化旅游走廊，将文化和旅游业培育成为高质量发展的支柱产业，大力推进文化和旅游业质量变革、效率变革、动力变革，为全面建设社会主义现代化四川作出新的更大贡献。力争到 2025 年，基本建成文化强省旅游强省，世界重要旅游目的地建设取得突破。

3.1.1.2 经济环境分析

据国家统计局数据，2021 年中国 GDP 为 114.367 万亿元，按照不变价格计算，比 2020 年提高 8.1%。四川省全体居民人均可支配收入为 2.908 万元，比去年增加了 9.6%。

表 3.2 GDP 同比增长速度（单位：%）

年份	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度
2016	6.9	6.8	6.8	6.9
2017	7.0	7.0	6.9	6.8
2018	6.9	6.9	6.7	6.5
2019	6.3	6.0	5.9	5.8
2020	-6.9	3.1	4.8	6.4
2021	18.3	7.9	4.9	4.0

数据来源:根据 2021 年度国务院政府工作报告数据整理

表 3.3 GDP 环比增长速度（单位：%）

年份	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度
2016	1.4	1.9	1.7	1.6
2017	1.7	1.7	1.6	1.6
2018	1.8	1.6	1.4	1.5
2019	1.6	1.2	1.4	1.3
2020	-10.5	11.6	3.4	2.6
2021	0.3	1.3	0.7	1.6

数据来源：根据 2021 年度国务院政府工作报告数据整理

2021 年全年全国固定资产投资（不含农户）54.4547 万亿元，比 2020 年增长 4.9%，两年平均增长 3.9%。其中，第一、二、三产业投资增长分别为 9.1%、11.3% 和 2.1%。

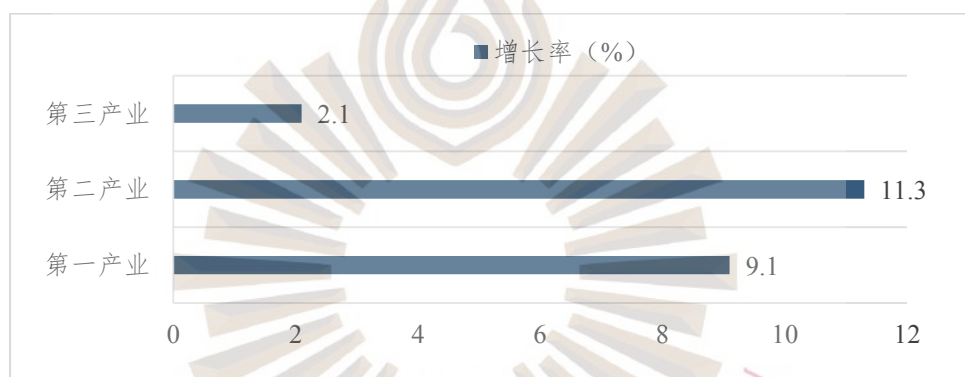


图 3.1 2021 年全年全国各产业固定资产投资增长情况

我国演出市场发展向好，2021 年演出市场总体经济规模达到 335.85 亿元，与 2020 年比较增长了 27.76%。具体内容如下表所示：

表 3.4 2021 年全国演出市场收入结构表

项目	2021 年演出市场收入 (亿元)	2020 年环比增长 (%)	2019 年环比增长 (%)
演出票房收入	140.28	183.11	-30.00
演出衍生品及赞助收入	22.06	213.80%	-40.94
政府补贴收入(不含农村惠民)	88.57	-39.15	-39.16
其他	84.94	——	——

2021 年全国主要演出类型（不含农村演出、娱乐演出）演出场次共计 18.97

万场，比去年增长 248.07%。

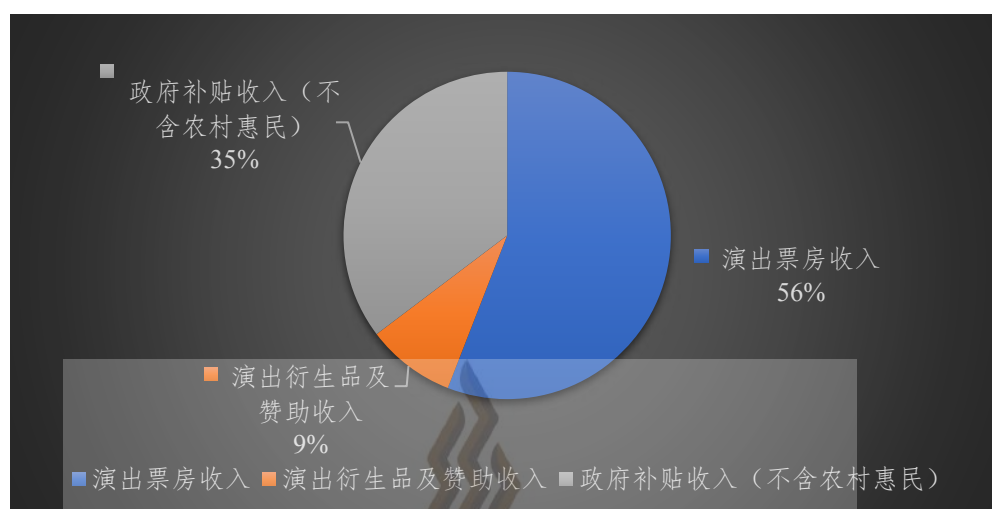


图 3.2 2021 年全国演出市场收入结构图

从演出类型来看，剧场类演出和旅游演出场次占据前二，演出场次分别为 11.44 万场和 7.48 万场，分别占比 60.31%和 39.43%。

表 3.5 2021 年全国主要演出类型结构表

演出类型	场次（万场）	占比
旅游演出	7.48	39.43
剧场类演出	11.44	60.31
大型场馆和户外演出	0.05	0.26

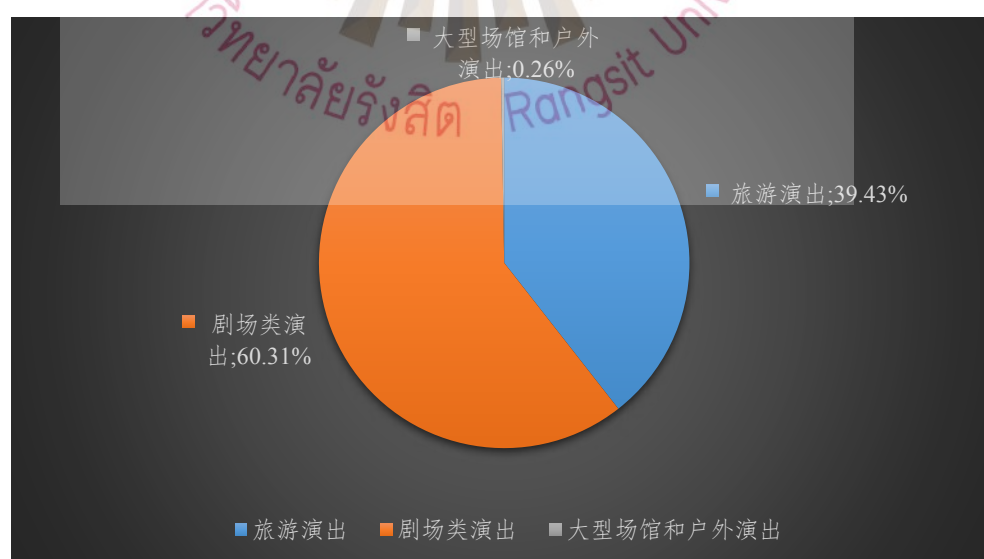


图 3.3 2021 年全国主要演出类型结构图

从艺术门类来看，话剧最受欢迎，小型、沉浸式音乐剧演出场次和票房收入增长显著。

表 3.6 2021 年全国演出类型结构

艺术门类	演出总场次（万次）	票房收入（亿元）	平均票价（元）
话剧	1.61	23.89	257
音乐剧	1.53	10.02	228
儿童剧	1.32	12.01	127
戏曲	1.79	7.69	112
舞蹈	0.41	5.65	248
音乐会	0.81	7.91	224
演唱会、音乐节	0.05	19.98	660
相声	1.25	5.18	165
脱口秀	1.85	3.91	驻场：100 以下 巡演：300

四川省作为旅游大省，受疫情影响，2020 年四川省实现国内旅游收入 7170.07 亿元，同比增长-37.40%。

表 3.7 四川省接待旅游者总数及旅游总收入表

旅游	2019 年	2020 年
入境游客人数(万人次)	414.78	24.61
国际旅游(外汇)收入(亿美元)	20.24	0.47
国内游客人数(万人次)	75081.58	45107.41
国内旅游收入(亿元)	11454.48	7170.07

合以上环境分析可以看出，受新冠疫情的影响，2020 年我国经济发展水平较 2019 年有所下降，在 2021 年开始逐渐回升。全国的演出市场稳重有涨，其中剧场演出收入占比巨大，旅游演出市场次之，且有大幅增长。随着疫情好转，消费者对文化娱乐的需求也随之上升，整体呈现出较好的发展趋势。

3.1.1.3 社会环境分析

从社会环境角度分析，随着我国的经济的发展，2021 年我国已全面建成小康社会，人们对物质层面的需求已基本满足，取而代之的是人们对精神层面的需求不

断增长。演出作为文化产业的一种表现形式，其受众一直都有，但规模有限，随着人们对其需求的增长，演出的受众将有一定的扩大。

在以上对我国演出类型结构的分析（表 3.6）中可以看到，演出的类型十分丰富，平均单场票价也从 100 以下到 660 元不等，可供的选择多，让不同收入层次的人只要想看，都能够选择到适合自己的价位。在和平富足年代生长起来的青少年，其消费观念与上一辈的人们有很大的不同。超前的消费观念，使得青少年已经成为了我国文化演出行业的消费主力军。

《2021 全国演出市场年度报告》显示，18 至 39 岁的年轻人作为 2021 年演出市场消费主力，占比高达 76%；其中女性消费者占 66%，数量明显高于男性。且 95 后、00 后消费者和女性消费者的连续三年占比逐年上升。

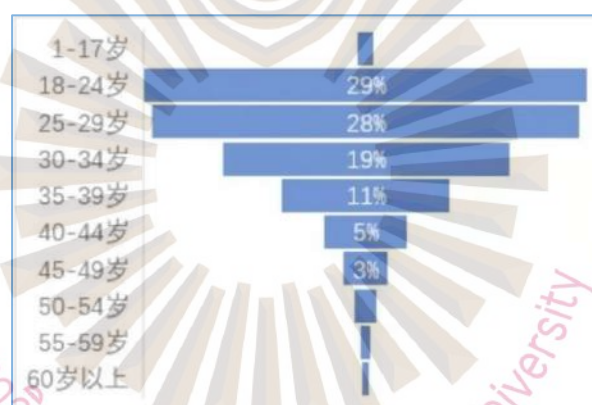


图 3.4 2021 年演出消费者不同年龄段占比

演出的类型多种多样，其中话剧拥有一批数量可观的忠实观众，其演出收入也是在一众演出之中一骑绝尘。以赖声川导演的《如梦之梦》话剧为例，千禧年首演，至今已有 20 余年，身临其境的观感让许多观众沉迷其中。在这 20 年间，话剧的演员也有小范围的更换，不同的演员又吸引了一批批新的观众，让本就备受瞩目的《如梦之梦》受众进一步扩大。2021 年，在武汉公益场的帷幕拉开后，开始了新一轮的巡演，虽然受疫情影响，多个场地通知延期，但这也抵挡不住观众的热情，场场爆满，一票难求。经典的剧目经典，但也有一定的局限性，其内容与形式单一，没有迎合市场的需求。因此除了经典的剧目，近年来，也有大量的原创话剧与新锐演员出现在大众的视野，他们用自己的现场文化的理解在不断

地开拓戏剧市场的边界，吸引新的观众。

3.1.1.4 技术环境分析

随着科技的发展，舞台的设备也在更新换代，LED 灯光、机械舞台、AR 和无息投影技术的运用使得舞台的观赏性增加。但是演出的地点目前仍局限于剧场或因需临时搭建的舞台，因场地大小有限，观众人数有所限制，使得许多没能抢购到门票的观众“痛心不已”。其中一个解决办法就是线上同步直播，以《乐华十二周年家族演唱会》为例，门票一秒售罄，大量的粉丝无缘现场，乐华在这场的演唱会开通了线上同步直播的服务，虽然是收费的，但价格相比票价还是很能让人接受，同时也能弥补了粉丝心里的一些遗憾。但是，即使直播技术已经十分成熟，但是现场观看的感受与线上隔着屏幕仍有很大不同，且为了保护现场消费者的权益，大部分的演出是不提供同步直播的。因此，如何能让更多想要观看演出的观众不再因抢不到票而错过演出正是如今需要解决的一大难题。

3.1.2 基于波特五力模型的竞争环境分析

3.1.2.1 潜在进入者的威胁

新进入者指的是那些刚刚进入或者即将进入行业并参与利润分配的后人者。目前，我国独立戏剧行业现有企业竞争优势不突出，市场占有率不高且经济规模较小。虽然其发展潜力很大，市场广阔且利润水平高，但由于初始投资较高，形成资金壁垒，对于一般潜在进入者而言很难进入。

因为独立戏剧社规模一般较小，没有建立健全的财务制度和经营管理制度，信用情况不明，银行贷款就变得极其不容易，而且独立戏剧具有技术要求与规模经济效益，投资需求量大且回报周期长，投资风险与不确定性增加，进而加大潜在进入者的进入壁垒。因此潜在的进入者进的进入能力弱。

3.1.2.2 替代品的威胁

替代品是指其他产业或企业提供的能够为客户带来相似消费体验的产品或

服务，其威胁力的大小受制于替代产品对现有产品的替代程度。根据演出行业协会发布的《2021 全国演出市场年度报告》显示，我国独立戏剧行业的替代品种类较多，替代品威胁较大。

表 3.8 我国演出市场 2021 年艺术门类

艺术门类	演出总场次（万次）	票房收入（亿元）
话剧	1.61	23.89
音乐剧	1.53	10.02
儿童剧	1.32	12.01
戏曲	1.79	7.69
舞蹈	0.41	5.65
音乐会	0.81	7.91
演唱会、音乐节	0.05	19.98
相声	1.25	5.18
脱口秀	1.85	3.91

以其替代品之一的脱口秀行业为例，脱口秀的制作周期短：脱口秀大致可分为两种，一种是全程的即兴表演，不需要前期投入，制造周期极短，但对表演人员的要求极高；另一种是提前写好稿子并排练，再进行表演，准备的时间周期短，其次就是脱口秀的投入成本低：脱口秀线下商演只需要一个场地，一个麦克风就可以完成，道具成本低。以及脱口秀的知名度高：随着《脱口秀大会》的播出成功，越来越多的人对脱口秀产生了兴趣，特别是“每个人都能做五分钟脱口秀演员”这句话还吸引了一大批人，不仅是作为观众，而是作为脱口秀演员参与其中。

从独立戏剧行业发展现状来看，单一性强，缺乏多元性，且在制作周期、成本投入与利润回报方面均难以超越这些替代品，因此竞争能力较弱，替代品的替代能力较强。

3.1.2.3 供应商议价能力

独立戏剧社的供应商主要是版权方、演出方和场地方。独立戏剧社的演出大多为原创剧本，版权方的议价能力强，演出受到的制约因素较多；也正是因为原创剧本较多，则可以选择自己的演出团队，相较于合作剧目来说受限制更小，且

演出场地的成本价格相对固定，且选择较多，演出方和场地方的议价能力要稍弱。

R 戏剧社在 2019 年期间，共举办 90 场演出。其中的演出剧本均为原创剧本，演出场地均为小型场地，价格成本较低。那么由此可以判断，对于 R 剧社来说，其上游的供应商议价能力较弱。

3.1.2.4 购买者的议价能力

独立戏剧社市场近几年发展非常迅速，剧目演出主要集中在一、二线城市，其中一些城市的剧场会同时进行剧目演出。很多独立戏剧社也纷纷选取 live house 作为演出场地，消费者拥有了更多的选择，消费者的议价能力加强。且由于这些独立戏剧社剧目在版权、演出费、场地费上投入都较多，在消费者有更多的选择的情况下，各个演出的价格基本仍是处于同一水平。而反观在部分三、四线城市，剧场数量较少，消费者的选择空间减少，买方的议价能力也会下降。R 剧社的剧目在版权、演出费以及场地费上做到了有效的控制，消费者的观看成本较传统的独立戏剧要低。且随着 R 剧社的研发水平不断提升以及品牌效应的凸现，更能保证自身的利润增长。

3.1.2.5 现有竞争者的竞争能力

现有的主要同业竞争对手有：睿图剧社、树戏剧工作室等。睿图剧社是成立时间较长，一直坚持只做戏剧的企业。其主要扎根于成都市场，在其他城市以合作为主，由剧场合作方负责运营；坚持原创剧目，但创作时间较长；剧场的规模较小，观众的体验感较强，但其在成本、演出人数、演出场地等方面与传统的戏剧演出基本一致。树戏剧工作室在剧目、演员人数和演出场地的要求上与睿图剧社基本一致，不同的是演出风格的差异。

由此我们可以看出，国内目前的独立戏剧社在剧目创作上还没有形成自身独树一帜的风格，与 R 剧社复古港风的戏剧风格有较大区别。R 剧社相较于传统戏剧社，具有低成本、低人员、时间短、效果好且场地限制较小的优点，竞争压力较小。

3.2 R 戏剧社发展的内部环境分析

3.2.1 R 戏剧社内部能力与资源分析

3.2.1.1 资源分析

1) 品牌资源

R 戏剧社是国内第一个成立厂牌的独立戏剧社，厂牌的成立意味着戏剧社是以原创为主，同时更具有自己的个性。这样的厂牌意识很好的将 R 戏剧社与其他的独立戏剧社区分开来。目前，R 戏剧社已创作出的剧本有很多都很受欢迎，如《AQ》和《TZ》，同时近年又新推出了《HD》的原创独立戏剧。R 戏剧社的一系列原创作品，不仅提高了戏剧社本身的价值和演出收益，同时也开启了中国原创独立戏剧的全新浪潮。

2) 服务资源

R 戏剧社具有一体化的服务优势。由于疫情的原因 R 戏剧社近几年的演出场次波动较大，盈利也呈现下降趋势。R 戏剧社通过借用 live house 的场地资源，将戏剧的表演服务与自助饮品服务相结合。首先，租用 live house 节约了场地成本，R 戏剧社可以直接使用 live house 本身所配备的一系列灯光、舞台和音响设备等来完成独立戏剧的演出。从而在节约制作成本的同时获得更大的收益。其次，将自助饮品服务与现场表演相结合，让观众在观看表演的同时可以自主在吧台挑选饮品。这样独特的演出形式会吸引更多喜欢新奇事物的观众来现场观看表演。同时相较于其他同类独立戏剧社的表演，R 戏剧社独特的风格更有利于让现场观众放松享受表演，增加观众的信赖度。

3) 人力资源

R 戏剧社一场演出的工作人员数在 20 人左右，如图 4-1 所示，包括一名总制作人，一名总导演，一位总编剧，一名表演指导，一位舞美设计师，一位灯光设

计师，一名剧照拍摄摄影师，一名视觉设计师以及若干表演人员和场务。其中 R 戏剧社最火爆的三部主打戏剧的演出人员分别是《AQ》7 人、《TZ》5 人以及《HD》8 人。以《TZ》的参演人员为例，参演人员的年龄段都在 22-26 岁左右。作为团队的核心人物，总制作人对青年文化受众有深刻的研究了解，通过对 live house 的基础演出场景改造及对独立原创戏剧的合理运营推广，正逐渐改善中国原创独立戏剧生态。其他的相关人员也都是行业中的领头羊，总导演和总编辑都有各自的代表作品，各位设计师也都在相关赛事中崭露头角。R 戏剧社未配备有专业的表演团队和创作团队，它是根据每一系列表演需求，聘请专业人士来进行剧本编写、舞台设计和现场表演。一方面，这样的运营模式很大的节约了不必要的人员成本，不需要在没有演出的时间花费资金来租赁场地和培养职工，这使得 R 戏剧社在后疫情时代来临时损失的资金更少。另一方面，由于近几年疫情反复的原因，很多的职业演员由于不能演出选择了转行，整个行业的演员资源流失，导致演员培养成本大大提高，人力资源出现供给不足的情况。



图 3.5 R 戏剧社人员分布

4) 渠道资源

通过实地访谈了解到，R 戏剧社的渠道资源上游以 R 戏剧社主理人 Y 先生为节点，集合了成都当地知名话剧演员以及高校表演专业学生的创意和作品，将这些专业人员的作品通过 R 戏剧社这个平台集合在一起，再集体对作品进行整合，最终产出原创戏剧作品，并进行全国巡演。

R 戏剧社的产业下游则是话剧作品的演出，该戏剧社作品演出场地的选择以 Live house 场景为主，小剧场为辅，其中 Live house 演出占比 88.16%，小剧场演出占比 11.84%（如图 3.6）。

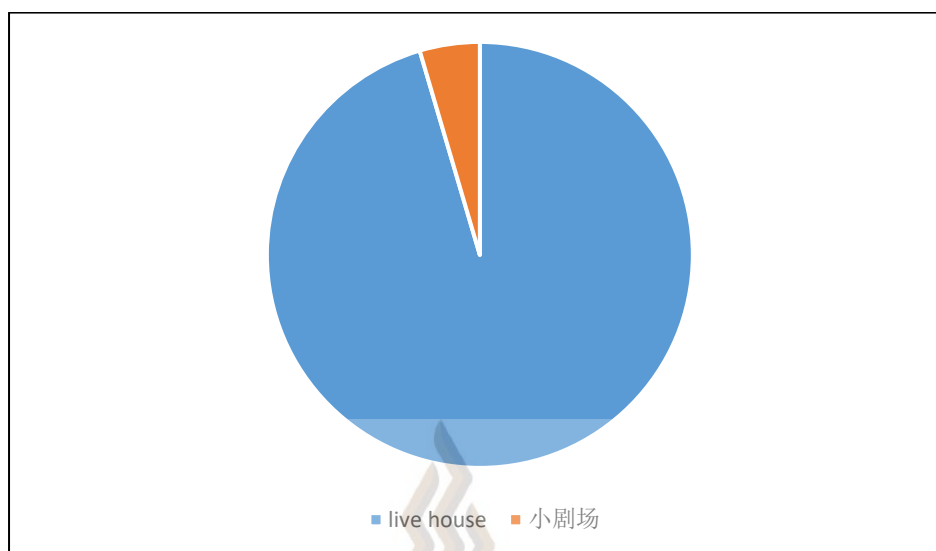


图 3.6 R 戏剧社演出场地分布

此外在售票渠道方面，如图 3.7 所示，R 戏剧社同时与线下演出主流售票渠道：秀动、大麦、猫眼和壹现场四个平台合作进行线上售票。其中秀动平台是中国最主流的 Live house 类演出票务平台。此前秀动平台的所有分类中只有音乐类型，而 R 戏剧社主打作品《AQ》在首演时就得到秀动平台的支持，为其开放了售票通路。到了全国巡演的时候，秀动平台也给予了 R 戏剧社大量的支持，也因此上线了“戏剧”分类。越来越多在 Live house 进行演出的独立剧团也开始在秀动平台上销售自己的门票。这是戏剧社在售票渠道资源上一件非常具有突破意义的事情。



图 3.7 R 戏剧社相关合作平台

3.2.1.2 能力分析

1) 获利能力

R 戏剧社成立于 2015 年，于 2018 年开始正式演出，至今为止，R 戏剧社已演出的代表作品按推出时间排序有《AQ》、《MM》、独角戏《PA》和《TZ》

四部原创戏剧作品，截止 2021 年在成都、重庆、武汉、长沙等 22 个城市开展了 76 场演出。其中，自营演出的平均售票价格为 88.66 元/人，场均观众人数为 136 人，场均营业收入 12057.76 元。R 戏剧社的演出场地多选择在 live house 场景，live house 场地没有固定的场地费用，按照售票情况提 30% 的售票收入作为场地的使用费用，每场演出的演员和服道化费用均价为 4235.65 元，R 戏剧社的每场演平均毛利润为 4204.78 元，每场演出平均毛利率为 34.87%。除开自营演出，R 戏剧社也尝试了作品整体外包的商业模式，2020 年将作品《TZ》外包以 12000 元的价格整体外包给第三方公司进行演出，从平均收入来看，外包演出的平均收入远高于戏剧社自营演出的收入，戏剧社自营演出的获利能力较低。

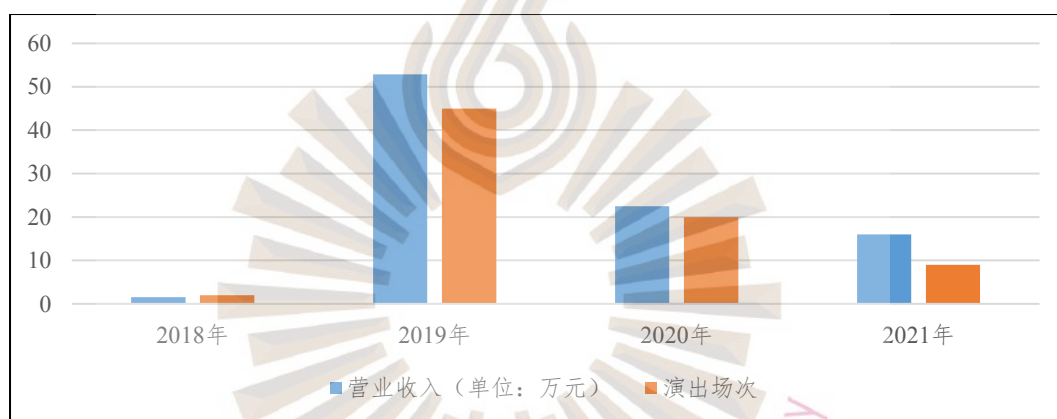


图 3.8 R 戏剧社演出场次及营业收入对比

此外，据图 3.8，由于 R 戏剧社的营业收入全部来自于现场演出，受新冠疫情影响，营业收入自 2019 年后随着演出场次的减少而降低，其获利能力受新冠疫情影响大。

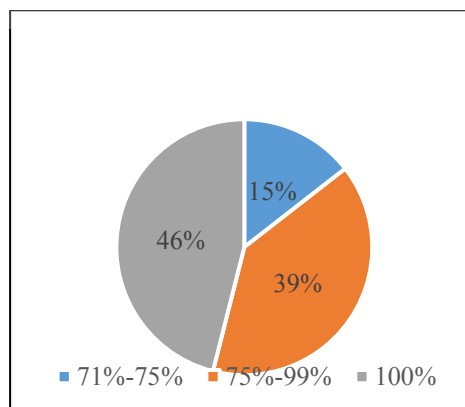


图 3.9 R 戏剧社演出上座率情况

2) 获客能力

从上座率来看（如图 3-9），R 戏剧社每场演出的上座率都超七成，其中 65 场演出的上座率超 75%，占总演出数量的 85.53%，35 场演出上座率达到 100%，占总演出数量的 46.05%。

从演出城市获客能力来看，R 戏剧社在其归属城市成都的获客能力较强，从开演至今，R 戏剧社在成都共演出 27 场，占总演出数的 35.53%，其中有 20 场上座率达到 100%，成都场的演出门票售罄率高达 75.07%，且剩余未售罄场次上座率也达到了 75%以上，而在其他有多次巡演的城市，如上海（巡演四次）、深圳（巡演三次）和珠海（巡演三次）仅有一场在深圳的巡演上座率达到了百分百，由此可见，R 戏剧社仅在成都的获客能力较强，在其他城市的获客能力仍有待提升。

从作品获客能力来看，如图 3-10，R 戏剧社现有的四个代表作品中《AQ》是推出时间最早，演出次数最多的作品，门票售罄率达到 58.78%，所有巡演场次上座率均超过 75%，完成这场演出的 L 剧团也成为了中国戏剧历史上第一个完成全国性巡演的独立剧团。此外，R 戏剧社与知名戏剧演员 W 合作的独角戏《MM》虽然演出场次较少，只在成都、重庆、深圳和珠海四个城市开展了 5 场巡演，但其获客能力较强，所有演出场次上座率都在 75%以上且 60%场次门票售罄。后期推出作品《PA》和多在小型剧场中进行演出的《TZ》获客能力相对较弱。

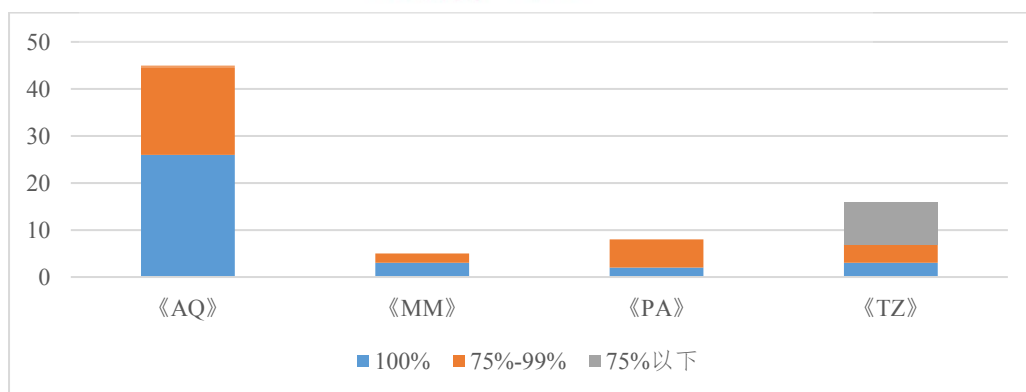


图 3.10 R 戏剧社各代表作品售票情况

3) 营销能力

R 戏剧社的售票渠道以线上售票平台为主，现场售票为辅，在已售演出中秀动、大麦、猫眼和壹现场四个线上平台售票占比分别为 57.59%、35.13%、3.53% 和 3.12%，现场售票仅占 0.62%（如图 3.11）。

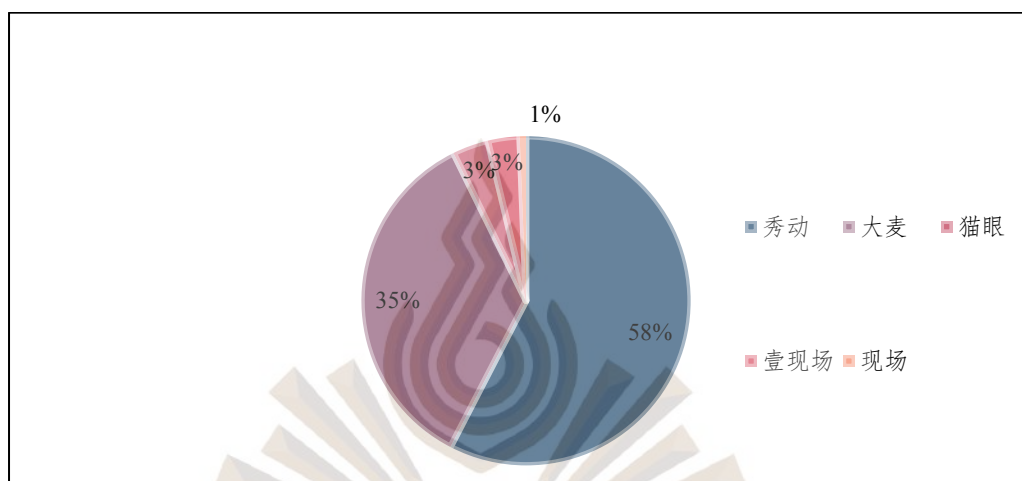


图 3.11 R 戏剧社各渠道售票情况

由此可见，R 戏剧社的主要营销渠道在线上平台，且在秀动和大麦平台的营销效果较好，其他线上售票平台的营销效果较差。此外，R 戏剧社演出现场售票比例非常小，但是演出线上售罄率并没有特别高，说明戏剧社下场售票的比例少并非线上售票效果好导致现场没有余票，而是线上线下营销能力都还有待加强。

4) 创新能力

从 R 戏剧社创立至今，一直坚持推广原创戏剧作品，四部代表作品以及周年企划活动均为戏剧社原创作品。此外，在演出方式和场景上，R 戏剧社的创新能力伴随着其第一部原创戏剧作品的全国巡演圆满完成得到了体现。R 戏剧社作品《AQ》是中国第一个在 live house 里面完成巡演的独立戏剧并且完成这场演出的 L 剧团也成为了中国首个登上音乐节舞台的独立剧团。从演出的服道化上来看，R 戏剧社的作品打破了刻板印象里戏剧演出除了演职人员外还要大量的场景、道具、设备等约束，R 戏剧社戏剧作品，大多不需要复杂的道具，而是通过剧情的巧妙设计和演员的精湛演技使观众沉浸其中。

第 4 章

基于 EFE 和 IFE 的 R 戏剧社内外部环境评价

4.1 R 戏剧社外部环境分析

4.1.1 外部环境的机会

4.1.1.1 我国文化消费市场广阔

市场需求庞大是我国文化产业发展的最大优势，市场开拓空间广阔。随着我国经济高速发展和消费者收入水平提高，对文化消费的需求稳步上升，为文化产业发展创造了极其有利的条件。目前，我国居民消费已从生存型、温饱型转向小康型、享受型，人们对精神文化的需求日益增长。我国人口众多，文化产品内需市场庞大，目前正处于消费结构升级的关键时期，对文化产品和服务的消费需求增长强劲。相较于绝大多数物质产品存在的结构性过剩问题，文化产品和服务仍存在着巨大的供给缺口。此外，随着我国经济持续快速发展和居民收入水平的快速提高，为文化产业发展提供了广阔的市场空间。根据演出行业协会发布的《2021 全国演出市场年度报告》，2021 年演出市场总体经济规模达到了 335.85 亿元，相较于上年同比增长 27.76%，与 2019 年同比降低 41.31%。其中剧场类演出场次占比 60.31%，达到 11.44 万场，小型和沉浸式音乐剧演出场次和票房收入较 2020 年显著增长。

4.1.1.2 我国传统文化资源丰富

中国是一个历史悠久的文明古国，拥有五千年的历史文化传统，是世界四大文明古国中唯一一个历史文化传统没有中断的国家。中国传统文化资源丰富积淀深厚，是举世罕见的珍贵财富，但目前尚未得到有效的开发和利用。中国的历史故事就像繁星一样，为电影、电视、动漫制作和文学艺术创作提供了无穷无尽的灵感和素材。中国拥有众多的物质和非物质文化遗产，是进入世界文化市场的重

要依托。同时，借助现代科技，中国的传统艺术和传统工艺品也有着广阔的开发空间。

4.1.1.3 文化产品绿色环保

目前，国际环境问题显著，我国承诺在 2030 前实现碳达峰，2060 年实现碳中和，解决环境问题刻不容缓。文化产业的主要加工对象是非物质文化资源，因此对自然资源的依赖程度较低，是一种典型的绿色经济。相比之下，我国传统的制造业产能过剩，资源消耗过大，同时还会造成严重的污染问题，因此需要限制和淘汰。与此不同的是，文化创意产业的开发以人为主体的，通过满足人们的精神需求来带来社会效益和经济效益，同时减少自然资源的消耗。因此，可以认为创意产业是一种以人为本，附加文化价值高，消耗低产出高的环保型新兴绿色产业，具有永续开发价值和无限复制的特点。

4.1.1.4 文化产业与其他产业关联度高

在现代技术条件下，文化传播的载体已不再局限于纸张，而呈现出多元化、多样性的趋势。文化产业与制造业、旅游业、包装业、建筑业、信息业、装潢业等多种产业密切地联结在一起。目前，文化产业与信息、旅游、体育、教育等第三产业部门正在广泛地渗透与融合，形成了以文化为纽带、关联度密切的庞大产业群。文化产业领域的创意设计、电子商务、广告、会展等生产性服务业，与第一、二产业日益融合发展，不断提升传统产业内在价值，对推动经济发展、优化经济结构发挥着极高的作用。随着文化产业的不断发展，它必将存在国民经济中的各行各业。文化不再是单纯地搭台，而将在推动经济发展方面发挥更大的作用。

4.1.1.5 我国及地方政府对文化发展的政策支持

R 戏剧社属于文化产业公司，其发展深受我国文化产业发展政策环境的影响。为贯彻落实《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》以及国家“十四五”文化改革发展规划，加快推进文化和旅游业的发展，建设社会主义文化强国，文化和旅游部在 2021 年提出了《“十四五”文化和

旅游发展规划》。该规划强调，在“十四五”时期，文化和旅游业面临着重大挑战与机遇，需要通过创新发展来催生新动能，通过深化改革来激发新活力，为文化和旅游业的发展开创新局面。

同时，为了贯彻国家国民经济和社会发展规划，四川省于 2021 年底发布了《四川省“十四五”文化和旅游发展规划》，规划提出要加强建设巴蜀文化旅游走廊，将文化和旅游业培育成为高质量发展的支柱产业，大力推进文化和旅游业的质量变革、效率变革、动力变革，为全面建设社会主义现代化四川做出新的更大贡献。该规划力求到 2025 年，基本建成文化和旅游业均强的省份，取得世界重要旅游目的地建设的突破。

4.1.2 外部环境的威胁

4.1.2.1 脱口秀行业兴起，威胁喜剧市场

独立戏剧表演面临着脱口秀行业的激烈竞争。脱口秀大会在引领脱口秀线下市场方面发挥着重要作用。尽管遭遇到疫情的阻击，但在过去半年中，脱口秀线下市场仍然保持着强劲的上升趋势。上海作为脱口秀之都，每天都有多场线下商演，其他一些先进的脱口秀城市也在每天开放麦甚至进行多场开放麦演出。全国脱口秀俱乐部总数翻倍。这种火爆的状况下，你无法否认脱口秀俱乐部是一个好生意。像是话剧这一类的表演就没有脱口秀这一类的表演更加吸引观众，一些追求潮流的观众更愿意花钱去看线下的脱口秀表演而不是话剧。

4.1.2.2 线上喜剧类综艺更加便捷

后疫情时代背景下，由于一些喜剧的综艺节目的播出，年轻人闲于家中，他们会观看这些综艺打发无聊的时光，中老年人中大多数也都是用电视看一些小品表演，人们不愿意出门去剧场，而更愿意呆在家中看综艺节目或是小品表演。这将会使得来线下观看的观众更加稀少，对观众的争抢是显而易见的。相对于同类戏剧表演而言，观众偏向那些更舒适、更便捷和更有创新型的戏剧表演，这对大多数缺乏创新型人才的中小型独立戏剧社来说是一个极具威胁的挑战。中小型独

立戏剧社能否适应市场环境的变化及时推出新颖的戏剧表演，是决定其能否长期生存发展的关键。

4.1.2.3 新进入者不断挤占行业份额

同样的，在 2021 年播出了《一年一度戏剧大赛》这部戏剧综艺的播出，使得 sketch 喜剧迅速的火爆了起来，对于经营类似表演模式的 R 戏剧社来说这既是一个机会，同样也是一种威胁。国内商业潮流几十年来都有一个毛病：一窝蜂。如果某个行业看起来火爆，大家都会一窝蜂的去开店，这种现象让该行业看起来更加热门，也吸引了越来越多的新加入者，导致了过度和恶性的竞争，最终只有少数成功者。受疫情影响，2021 年独立戏剧线下表演受到了限制，这也阻止了许多人的加入。然而，随着 2022 年疫情得到缓解，独立戏剧线下市场将迎来历史上最热门的一年，独立戏剧社团数量将大幅增加，再次实现翻番。R 戏剧社要面临的竞争者会变得更加多，市场环境会变得更加严峻。

4.1.2.4 观众群体思想未转变

随着文娱产业的快速发展与经济条件的改善，越来越多的年轻人愿意走进剧场观看各种形式的表演。但大部分观众仍然习惯接受线上的综艺或者网络上的表演形式，对于线下的剧目较少接触。再加上像 R 剧社这样的小规模独立剧社宣传有限，没有所谓的流量明星作为支撑。因此，观众的思想还停留在网络上表演的形式，觉得线下表演遥不可及而更适应大剧场的表演与线上的表演形式，思想上对于新兴的线下 live house 剧目表演的形式较难接受。

4.1.2.5 配套产业链不完善

独立戏剧社作为新兴企业，配套产业链并不完善。导致独立戏剧社在创立初期难以得到配套产业链的支持，造成票价高，准入门槛的问题。而且，由于新兴企业起步较晚，无法推动产业链良性发展，类似演出场地，内容创作市场营销推广和消费观看的配套产业协调困难，这样反过来也无法形成良好的产业链，难以形成良好的产业链系统来拉动这类新兴产业的发展。

通过以上对 R 戏剧社外部环境分析，并整理得出影响其发展的外部关键因素如表 4.1 所示：

表 4.1 R 戏剧社外部因素表

外部因素	
机会 O	O1 国内文化消费市场广阔 O2 中国传统文化资源丰富 O3 文化产品绿色环保 O4 文化产业与其他产业关联度高 O5 中央及地方政府对文化发展的政策支持
威胁 T	T1 脱口秀行业兴起，威胁喜剧市场 T2 线上喜剧类综艺节目更加便捷 T3 新进入者不断挤占行业份额 T4 观众群体思想未转变 T5 配套产业链不完善

在选取关键因素后，本文将通过问卷调查与层次分析结合的方式确定关键因素的权重与评分。

4.2 R 戏剧社内部环境分析

4.2.1 内部优势分析

4.2.1.1 演出贴近生活，具有沉浸感

独立戏剧的发展，源于上世纪九十年代的实验戏剧，相对于中国传统的戏剧，这种新型的戏剧表演形式对于年轻来说相对更具有吸引力。它更剧有喜剧性和贴近性。首先，独立戏剧的喜剧性主要体现在情景对话上，通过幽默的语言方式打动观众。此外，独立戏剧的表演内容或多或少与大众的生活相关，引起了大众的关注和关心。可以说，这种表演更像是在演绎百姓自己的生活，而不只是在演戏。R 戏剧社的默剧表演还会和观众进行互动，可以使观众更具有沉浸感，更愿意去了解戏剧。

4.2.1.2 场地成本低，服务方式新颖

R 戏剧社推出了一种全新的戏剧表演形式，即 live house 演戏剧，并且通过在全国各地的 live house 巡演，解决了中小型戏剧表演场地不足的问题，找到了低成本演出作品的环境，相对于其他的独立戏剧表演团队更具有灵活性，能更快地克服独立戏剧表演固有的问题。这也是 R 剧社的核心竞争力所在，能在后疫情时代闯出一片新天地。后疫情时代背景下，大多数的消费者都因为疫情封锁而长期呆在家中，在疫情解封之后急需一些文娱活动来放松身心。

一方面，R 戏剧社在 live house 这种小型剧场表演的形式，相对于大剧院来说，是更适合后疫情时代下疫情防控的文娱活动。Live house 的现场相对于小剧院来说发展得更为完善，所有的设备都比较完善。同时，就观众投入的成本而言，去 live house 花费的资金显然更少，而他们也更愿意承担这个成本，这也是 R 戏剧社选择在 live house 表演的原因之一。在节约顾客成本的同时，R 戏剧社本身所要承担的场地成本有所下降，可以花费更少的制作成本来完成演出。另一方面，live house 的环境更利于 R 戏剧社将自助饮品服务与演出相结合。这种新颖的服务形式不仅让观众更加享受现场，同时也带动了 live house 的酒水收入，实现了合作双方的共赢。在观看戏剧的同时能够随意在吧台喝饮品，这样的演出方式更被人们接受和认可。推崇舒适、享受的观看环境，这是一个重要的机遇，能够适应观众的观看方式和习惯，以及市场环境的变化。

4.2.1.3 剧本创新性强，演出多元化

作为第一个将独立戏剧打造成厂牌的戏剧社，厂牌化意识的存在让 R 戏剧社更加具有个性化的特色。R 戏剧社近几年所原创的独立戏剧都大受欢迎，甚至有的作品还登上过大舞台。许多传统的中小型独立戏剧社没有打造自己的品牌，只能通过商演和临时演出获取利润，其产品附加值较低。这些戏剧社缺乏直接接触观众的机会，无法与观众进行直接沟通，也无法根据观众的需求进行创新和提升表演水平。同时，很多戏剧社盈利靠的是通过“炒冷饭”消耗表演的内在价值、模仿别的戏剧社的热门表演等手段，演出同质化严重，缺乏剧本创新，市场竞争

激烈。中小戏剧社若缺乏创新和质量的保证，就难以在戏剧表演剧本快速更新换代中获得长久生命力。

大部分消费者可能会因为疫情原因所引起的消费收入、生活方式的改变，来调整自己生活消费的形式，从而符合后疫情时代的实际情况，更想要多元化且理性的消费方式。许多中小型独立戏剧社都只会主打一种喜剧类型，类型并不全面。而 R 戏剧社则是采取了多元化的演出形式。并且演出场地的选择也极为合理，这符合部分消费者的消费观念，进而使其在众多中小型独立戏剧社中占有优势，更能在疫情缓解的时期吸引到观众。疫情防控期间多数人选择待在固定的地方进行文娱活动，这可以使得演出形式更加多元化的中小型独立戏剧社获得一波忠实客户。

4.2.1.4 运营模式适应后疫情时代，人员成本低

R 戏剧社的运营模式是聘请一系列的员工完成一系列的表演需求。它没有自己固定的员工。在后疫情时代，R 戏剧社作为只需要临时组建团队的组织，在很大程度上节约人员成本，R 戏剧社不用担心由于戏剧社歇业但仍需支付员工工资的问题，也不用担心戏剧社办公场地的租赁问题。相较于其他独立戏剧社而言，这样更利于在后疫情时代生存发展，节约的资金还可以用于开发新的独立戏剧剧本，实现可持续发展。同时，R 戏剧社的这一特性使得它的演出剧本没有了编剧固定思维的限制，每一系列的不同编剧所编制的剧本都有很大程度的不同。这不仅能满足不同观众的观看需求，还有利于 R 戏剧社的发展，帮助其打破独立戏剧表演的固有思想，推动国内独立戏剧的发展。

4.2.1.5 线上售票节约时间，适应市场变化

R 戏剧社采用线上和线下售票相结合的方式进行售票。对于一些没有时间排队但又想要观看独立戏剧的观众来说，线上购票显然是一个很好的方式。在后疫情时代，大多数人都居于家中，文娱消费需求有所下降，人民大众的生活文化和消费态度都发生了极大改变，对于一些紧急情况的包容程度变得更高了，面对危

机情况更加冷静，这为小型独立戏剧社的营造了良好的生存环境和氛围，减轻了独立戏剧社所要面对的社会舆论压力。而且在后疫情时代，排队买票显然也是一件非常麻烦的事，同时也存在一定的风险。而线上购票的方式不仅节约了观众的时间，在减少感染风险的同时还可以一定程度上增加 R 戏剧社观众的数量。在现代都市繁忙的生活方式下，年轻一代的消费文化和消费行为会对公众产生较为明显的影响，R 戏剧社要认识到社会中用来作为参考标准的个人或集体的消费行为和习惯，朝着特定方向改变，有针对性地向消费者推销产品和系列服务。

4.2.2 内部劣势分析

4.2.2.1 场地标准化低，演出适应性差

戏剧作品对演出的场景布局要求高，就拿《AQ》来说，由于选择的演出场地不像传统戏剧一样在标准的剧院内进行演出，而是选择了 live house 这种新兴的演出场景，这种演出场景的成本较低，但是标准化程度却不高。live house 场地硬件设施多服务于音乐巡演，而戏剧演出的场景布置往往复杂，有些戏剧作品的场景布置要求高，则在 live house 中的演出就难以实现，例如 R 戏剧社已经推出的剧院线作品《TZ》和即将推出的《HD》都由于布景要求高，只能走剧场演出。但剧场演出的《TZ》获客能力远低于前三场在 live house 中进行演出的作品。此外剧场演出也增加了演出的固定成本成本，且剧场演出审批程序复杂，往往需要提前一个月申请，在后疫情时代，随时爆发的疫情更增大了剧场演出的审批难度。

另一方面，对场景布置要求没有那么高的作品，由于 live house 场地没有一个统一的标准，每个演出场地的布局都有所不同，每到一处演出场地都需要负责编剧对演员出场和布景进行重新安排，演出的适应性差，若想进行多场演出同时在各城市铺开，则需要提高场地的标准化或者增加优秀编剧人数。

4.2.2.2 戏剧社异地知名度低，影响力小

通过前文的获客能力分析我们发现 R 戏剧社作品在其驻地成都门票售罄率较高，其他城市巡演的门票销售情况和现场上座率不及其驻地成都，说明 R 戏剧

社的异地知名度较低，影响力较小。究其原因，一方面戏剧社演员多来自成都或成都高校，例如作品《AQ》大部分演员和编剧均来自成都高校学生，即将推出的新作品《HD》也是将成都本土的众多实力演员集结起来，在戏剧社做大做强之前，戏剧社组成成员的影响力一定程度上影响着戏剧作品的卖座效果。另一方面，R 戏剧社虽打出了独立戏剧社“厂牌”的名号，但从营销能力来说还有所欠缺，除了《AQ》作为戏剧社的第一部巡演作品在全国知名度较高，作品《PA》和《MM》的异地上座率较好原因是邀请了国内知名表演艺术家 W 先生担任主演，之后的《TZ》一戏巡演效果较差。

4.2.2.3 商业模式单一，易受疫情影响

后疫情时代背景下，线下演出受随时可能爆发的疫情限制，据相关数据统计，我国剧场和音乐厅艺术表演观看人数从 2017 年以来基本处于下降趋势，到 2020 年下降到了 2906.4 万人，基本处于低估值的状态（如图:4.1 所示）。

疫情的反复无常对线下文化演出的影响将是长久的。R 独立戏剧社由于人口流动受限制的问题影响其演出时间和场次，进而影响其收益。

同时，由上述获利能力分析我们看出 R 独立戏剧社商业模式单一，作品演出和巡演是其收入的全部来源，但疫情的反复随时影响着线下演出的开展，全国各地疫情的爆发没有可预见性，戏剧社筹备好的作品巡演城市随时有可能因为疫情的爆发而停摆，面对随时可能爆发的疫情，原本将作品进行全国巡演的想法难以实现，戏剧社发展也随之陷入困境。

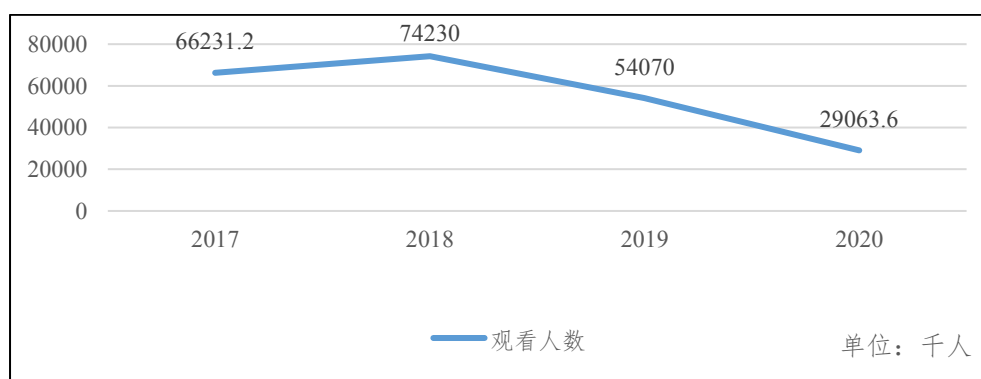


图 4.1 2017-2020 年我国剧场和音乐厅艺术表演观看人数

4.2.2.4 财务核算不健全，融资难度大

融资不足是大部分中小型独立戏剧社的经营痛点。目前，中国所有的民间剧场都被归类为工商营利组织，因此无法接受私人捐款的支持。相比之下，欧美等国家和地区拥有较为完善的文化政策，各级政府、基金和企业等都会支持剧场，尤其是小剧场的戏剧演出，让它们在商业化大潮中生存。

通过访问 R 戏剧社负责人，我们发现 R 戏剧社规模较小，许多中小型独立戏剧社尚未建立完善的财务制度和经营管理制度，其信用情况也不明朗，这使得银行难以准确评估这些戏剧社的真实财务和经营状况。出于控制风险的考虑，银行可能会拒绝向这些中小型独立戏剧社提供贷款，或者提高担保费用和贷款利率。由于规模有限，大部分中小型戏剧社无法通过上市来融资，而商业银行也不愿意向他们提供贷款，因此这些戏剧社很难通过其他渠道融资。一些企业可能会选择通过民间借贷来融资，但是这种非正规的融资方式存在很大的风险。同时，民间投资者更在意的是收益问题，中小型独立戏剧社想要获得较大的收益，显然是很困难的。缺乏有效的融资渠道，中小型戏剧社很难扩大规模，当接到大型演出订单时，由于资金流跟不上，他们可能不得不放弃这些机会。

4.2.2.5 受疫情影响，人才流失严重

由于全球疫情的蔓延，各国为扩大内需市场而采取的经济政策可能会彼此排斥，缺乏包容性。在这种经济发展缓慢、形势复杂多变，疫情反复无常的情况下，中小戏剧社的正常演出无法保障，这就意味着戏剧社收入将长期处于不稳定的状态，社内演职人员收入同样难以保障，优秀的演员、编剧即使心中仍热爱着戏剧，但也不得不向现实低头，迫于生计，社内人才大量转向其他工作岗位或行业，人才流失日趋严重。同时，愿意付费观看线下戏剧演出的观众中，不乏同行业的文艺工作者，此类观众对演出的品质要求高，戏剧社需要高水平的编剧与演员来承担演出。此外，许多观看线下演出的观众往往是奔着某一个或者几个知名演员而来，若没有这些演员演出，一定程度上将影响演出的上座率。

通过对R戏剧社内部环境分析得出影响后疫情时代R戏剧社发展的内部关键因素如表 4.2 所示：

表 4.2 R 戏剧社内部因素表

内部因素	
优势 S	S1 演出贴近生活，具有沉浸感 S2 场地成本低，服务方式新颖 S3 剧本创新性强，演出多元化 S4 运营模式适应后疫情时代，人员成本低 S5 线上售票节约时间，适应市场变化
劣势 W	W1 场地标准化低，演出适应性差 W2 戏剧社异地知名度低，影响力小 W3 商业模式单一，易受疫情影响 W4 财务核算不健全，融资难度大 W5 受疫情影响，人才流失严重

在选取关键因素后，本文将通过问卷调查与层次分析结合的方式确定关键因素的权重与评分。

从上述的对于R剧社的内外部环境分析不难看出，R剧社面临的主要外部环境的优势在于国内文化消费市场广阔，中国传统文化资源丰富；文化产品绿色环保；文化产业与其他产业关联度高；中央及地方政府对文化发展的政策支持。劣势在于脱口秀行业兴起，威胁喜剧市场；上喜剧类综艺节目更加便捷；新进入者不断挤占行业份额；观众群体思想未转变；配套产业链不完善。面临的主要内部环境优势在于演出贴近生活，具有沉浸感。场地成本低，服务方式新颖；剧本创新性强，演出多元化；运营模式适应后疫情时代，人员成本低；线上售票节约时间，适应市场变化。劣势在于场地标准化低，演出适应性差；戏剧社异地知名度低，影响力小；商业模式单一，易受疫情影响；财务核算不健全，融资难度大；受疫情影响，人才流失严重。内外部环境分析有助于下文对R剧社进行基于EFE和IFE矩阵的评价，最终有针对性地提出有利于R剧社发展的对策。

4.3 基于 EFE 和 IFE 矩阵的评价

4.3.1 EFE 矩阵建立及其评价

为分析外部环境各关键因素对 R 戏剧社发展的影响程度, 本文建立 EFE 矩阵, 并通过问卷调查和层次分析相结合的方法确定关键因素的评分与权重。同时为了确定各要素的有效程度与评分值, 本文累计发放 20 份调查问卷, 邀请 R 戏剧社社长、副社长共 4 名, 编导部、宣传部、剧务部、外联部 8 位负责人, 以及 4 位省一流剧团演员和 4 位民间剧团演员组成专家评审小组, 通过对问卷评分加总平均后, 得到 EFE 矩阵关键因素评分表 4.3:

表 4.3 R 戏剧社外部因素评价表

代码	关键外部因素	评分
O1	国内文化消费市场广阔	3.22
O2	中国传统文化资源丰富	3.65
O3	文化产品绿色环保	3.3
O4	文化产业与其他产业关联度高	3.55
O5	中央及地方政府对文化发展的政策支持	3.4
T1	脱口秀行业兴起, 威胁喜剧市场	3.1
T2	线上喜剧类综艺节目更加便捷	3.1
T3	新进入者不断挤占行业份额	3.3
T4	观众群体思想未转变	3.05
T5	配套产业链不完善	2.65

1) 确定权重为确定各外部关键因素的权重, 本文通过专家小组成员的讨论与打分, 对矩阵中关键因素进行重要程度比较并进行相互评估, 通过研究讨论确定矩阵得分, 得到如下表 4.4 所示。

表 4.4 R 戏剧社外部因素成对比较矩阵

外部因素	机会 O	威胁 T
机会 O	1	1
威胁 T	1	1

根据上表数据结合前文层次分析法, 由于机会因素与威胁因素重要性相同, 因此量化打分均为 1 分, 计算得机会 O 与威胁 T 权重均为 50%, 进行一致性检

验求出本项的 C.I 与 C.R 均等于 $0 < 0.1$, 这表明机会和威胁权重相同, 及外部因素中机会和威胁重要性相同。

表 4.5 R 戏剧社外部机会因素成对比较矩阵

外部机会因素	O1	O2	O3	O4	O5
O1	1	1/2	5	1	3
O2	2	1	7	2	5
O3	1/5	1/7	1	1/5	1/2
O4	1	1/2	5	1	3
O5	1/3	1/5	2	1/3	1

根据上表 4.5 数据, 通过 SPSS 软件进行层次分析得到如下结果:

表 4.6 外部机会层次分析结果表

AHP 层次分析结果				
项	特征向量	权重值	最大特征根	CI 值
O1	1.4963	0.2293	5.0207	0.0052
O2	2.6867	0.4117		
O3	0.3099	0.0475		
O4	1.4963	0.2293		
O5	0.5365	0.0822		

层次分析法(方根法)的权重计算结果显示, O1-O5 的权重得分分别为 22.93%, 41.17%, 4.75%, 22.93%, 8.22%。

为确定在一定显著性水平下各平均值或各方差之间是否有显著性差异, 提升结果的可靠性, 通过 SPSS 进行一致性检验, 结果如下表:

表 4.7 外部机会一致性检验结果

一致性检验结果				
最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.0207	0.0052	1.11	0.0047	通过

层次分析法的计算结果显示, 最大特征根为 5.0207, 根据 RI 表查到对应的 RI 值为 1.11, 因此 $CR=CI/RI=0.0047 < 0.1$, 通过一致性检验。

结合前文结论, 外部机会因素权重为 50%, 因此 EFE 矩阵中 O1-O5 权重分

别为 11.47%，20.49%，2.47%，11.46%，4.11%。

表 4.8 R 戏剧社外部威胁因素成对比较矩阵

外部威胁因素	T1	T2	T3	T4	T5
T1	1	1	2	9	3
T2	1	1	2	9	3
T3	1/2	1/2	1	3	2
T4	1/9	1/9	1/3	1	1/6
T5	1/3	1/3	1/2	6	1

根据上表 4.8 数据，通过 SPSS 软件进行层次分析得到如下结果：

表 4.9 外部威胁层次分析结果

AHP 层次分析结果				
项	特征向量	权重值	最大特征根	CI 值
T1	2.2206	0.3384	5.1401	0.035
T2	2.2206	0.3384		
T3	1.0845	0.1653		
T4	0.2329	0.0355		
T5	0.8027	0.1223		

层次分析法(方根法)的权重计算结果显示，T1-T5 的权重分别为 33.84%、33.84%、16.53%、3.55%、12.23%。

随后通过 SPSS 对以上结果进行一致性检验，结果如下：

表 4.10 外部威胁一致性检验结果

一致性检验结果				
最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.1401	0.035	1.11	0.0316	通过

层次分析法的计算结果显示，最大特征根为 5.1401，根据 RI 表查到对应的 RI 值为 1.11，因此 $CR=CI/RI=0.0316<0.1$ ，通过一次性检验。

结合之前的结论，内部机会因素权重为 50%，因此 IFE 矩阵中 T1.T5 权重分别为 16.92%、16.92%、8.27%、1.77%、6.12%。

2) 计算加权得分根据问卷结果结合关键外部因素将权重、评分、加权分数进行汇总得出外部因素评价矩阵 (EFE)，如下表 4.11 所示。

表 4.11 R 戏剧社外部因素评价矩阵

	影响因素	评分	权重	加权值
机会 O	O1 国内文化消费市场广阔	3.22	11.47%	0.37
	O2 中国传统文化资源丰富	3.65	20.49%	0.75
	O3 文化产品绿色环保	3.3	2.47%	0.08
	O4 文化产业与其他产业关联度高	3.55	11.46%	0.41
	O5 中央及地方政府对文化发展的政策支持	3.4	4.11%	0.08
威胁 T	T1 脱口秀行业兴起，威胁喜剧市场	3.1	16.92%	0.34
	T2 线上喜剧类综艺节目更加便捷	3.1	16.92%	0.34
	T3 新进入者不断挤占行业份额	3.3	8.27%	0.27
	T4 观众群体思想未转变	3.05	1.77%	0.05
	T5 配套产业链不完善	2.65	6.12%	0.16
合计			1	2.85

3) EFE 矩阵结论分析根据上述表格 EFE 矩阵整体加权得分为 2.85，低于平均值 3.32，这说明 R 剧社在面对后疫情时代背景下的市场发展需求和威胁可作出一定反应，但整体水平不高，仍有改进空间。其中机会因素加权分数为 1.69，得分最高的是 O2 中国传统文化资源丰富，说明中国传统文化资源丰富是 R 剧社面临的较大的机遇，R 剧社应当把握此机会作为有效剧本创作渠道，为剧本创作发掘更好的文化资源。同时国内文化消费市场广阔也说明我国的经济发展水平得到提升，尤其是文化产业的发展，对更丰富的文化形式需求也会在未来进一步增加，通过发展创新剧本与新的戏剧形式可以有效打开有利局面。另一方面威胁因素加权得分 1.16，得分最高的是 T1 脱口秀行业兴起，威胁喜剧市场与 T2 线上喜剧类综艺节目更加便捷，说明脱口秀行业兴起与线上喜剧类综艺节目更加便捷其面临的较大威胁。客户群体的素质和实力水平低，将直接决定文化行业规模大小，而脱口秀行业兴起与线上喜剧类综艺节目更加便捷的因素则会加剧市场份额的减少。由于威胁大于机会，综上所述，对于银行的外部的机会和威胁，R 剧社应该从自身的戏剧质量、营销、运营等多个维度应对挑战，在合规合法的前提下，充分利用政策倾斜和市场有待开展的机会，在经营过程中尤其注意规避不利因素。

在下一步发展中，应转变发展思路，妥善应对脱口秀行业兴起与线上喜剧类综艺节目更加便捷的威胁因素，实现戏剧质量与营业份额的稳步提升。

4.3.2 建立 IFE 矩阵及评价

与外部环境的 EFE 矩阵相似，综合对 R 戏剧社的资源与能力分析，得出以下 R 戏剧社所面临的优势与劣势。本文将内部优势与劣势分别作为评价因素，分别选取五个关键因素。同时本文向专家评分小组累计发放 20 份调查问卷，通过对问卷评分加总平均后，得到的 IFE 矩阵关键因素评分如下表所示：

表 4.12 R 戏剧社内部因素评价表

代码	关键内部因素	评分
S1	演出贴近生活，具有沉浸感	2.8
S2	场地成本低，服务方式新颖	3.1
S3	剧本创新性强，演出多元化	3.2
S4	运营模式适应后疫情时代，人员成本低	3.2
S5	线上售票节约时间，适应市场变化	3.05
W1	场地标准化低，演出适应性差	3.3
W2	戏剧社异地知名度低，影响力小	3.7
W3	商业模式单一，易受疫情影响	3.3
W4	财务核算不健全，融资难度大	3.4
W5	受疫情影响，人才流失严重	3.6

1) 确定权重

本文通过对专家打分，确定了各内部关键影响因素的权重。通过对矩阵关键因素重要程度进行比较，相互评估后确定矩阵得分，得出表 4.13。

表 4.13 R 戏剧社内部因素成对比较矩阵

内部因素	优势 S	劣势 W
优势 S	1	1
劣势 W	1	1

根据上表数据结合层次分析法，由于劣势因素与优势因素重要性相同，因此量化打分均为 1 分，计算得到劣势与优势权重均为 50%，进行一致性检验求出本

项的 C.R 与 C.I 均等于 $0 < 0.1$ ，这表明劣势与优势权重相同，及内部因素中劣势与优势重要性也相同。

表 4.14 R 戏剧社内部优势因素成对比较矩阵

内部优势因素	S1	S2	S3	S4	S4
S1	1	1/6	1/8	1/8	1/5
S2	6	1	1/2	1/2	2
S3	8	2	1	1	3
S4	8	2	1	1	3
S5	5	1/2	1/3	1/3	1

根据上表 4.14 数据，通过 SPSS 软件进行层次分析得到如下结果：

表 4.15 内部优势层次分析结果

AHP 层次分析结果				
项	特征向量	权重值	最大特征根	CI 值
S1	0.2205	0.0335	5.0624	0.0156
S2	1.2457	0.1894		
S3	2.1689	0.3297		
S4	2.1689	0.3297		
S5	0.774	0.1177		

层次分析法的权重计算结果显示，S1.S5 的权重分别为 3.35%、18.94%、32.97%、32.97%、11.17%。

随后通过 SPSS 对以上结果进行一致性检验，结果如下：

表 4.16 内部优势一致性检验结果

一致性检验结果				
最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.0624	0.0156	1.11	0.014	通过

层次分析法的计算结果显示，最大特征根为 5.0624，根据 RI 表查到对应的 RI 值为 1.11，因此 $CR=CI/RI=0.014 < 0.1$ ，通过一致性检验。

结合之前的结论，内部机会因素权重为 50%，因此 IFE 矩阵中 S1-S5 权重分别为 1.68%、9.47%、16.49%、16.49%、5.89%。

表 4.17 R 戏剧社内部劣势因素成对比较矩阵

内部劣势因素	W1	W2	W3	W4	W5
W1	1	1/8	1	1/2	1/6
W2	8	1	8	6	2
W3	1	1/8	1	1/2	1/6
W4	2	1/6	2	1	1/4
W5	6	1/2	6	4	1

根据上表 4.17 数据，通过 SPSS 软件进行层次分析得到如下结果：

表 4.18 内部劣势层次分析结果

AHP 层次分析结果				
项	特征向量	权重值	最大特征根	CI 值
W1	0.4014	0.0526	5.0364	0.0091
W2	3.7764	0.4949		
W3	0.4014	0.0526		
W4	0.6988	0.0916		
W5	2.3522	0.3083		

层次分析法的权重计算结果显示，W1-W5 的权重分别为 5.26%、49.49%、5.26%、9.16%、30.83%。

随后进行一致性检验，结果如下：

表 4.19 内部劣势一致性检验结果

一致性检验结果				
最大特征根	CI 值	RI 值	CR 值	一致性检验结果
5.0364	0.0091	1.11	0.0082	通过

层次分析法的计算结果显示，最大特征根为 5.0364，根据 RI 表查到对应的 RI 值为 1.11，因此 $CR=CI/RI=0.0082<0.1$ ，通过一致性检验。

结合之前的结论，内部机会因素权重为 50%，因此 IFE 矩阵中 W1-W5 权重分别为 2.63%、27.75%、2.63%、4.58%、15.42%。

2) 计算加权得分

根据问卷回复结合关键内部因素将评分、权重、加权值进行汇总，得出 IFE 矩阵，如下表 4.20 所示。

表 4.20 R 戏剧社 IFE 矩阵分析表

	影响因素	评分	权重	加权值
优势	S1 演出贴近生活，具有沉浸感	2.8	1.68%	0.05
	S2 场地成本低，服务方式新颖	3.1	9.47%	0.29
	S3 剧本创新性强，演出多元化	3.2	16.49%	0.53
	S4 运营模式适应后疫情时代，人员成本低	3.2	16.49%	0.53
	S5 线上售票节约时间，适应市场变化	3.05	5.89%	0.18
劣势	W1 场地标准化低，演出适应性差	3.3	2.63%	0.09
	W2 戏剧社异地知名度低，影响力小	3.7	27.75%	1.03
	W3 商业模式单一，易受疫情影响	3.3	2.63%	0.09
	W4 财务核算不健全，融资难度大	3.4	4.58%	0.16
	W5 受疫情影响，人才流失严重	3.6	15.42%	0.56
合计			1	3.51

3) IFE 结论分析

根据上述表格 IFE 矩阵整体加权得分为 3.51，高于平均值 3.265，其中优势因素加权分数为 1.58，最高分是 S3 剧本创新性强，演出多元化与 S4 运营模式适应后疫情时代，人员成本低，说明 R 戏剧社的整体实力是创新与运营的巨大优势；劣势因素加权 1.93，最高分是 W2 戏剧社异地知名度低，影响力小，说明演出具有地域限制，将给 R 戏剧社在与他独立戏剧社在争夺各地演出市场过程中带来不利影响。由于劣势大于优势，因此该行应该改进并创造更多优势和完善不足之处。一方面，R 戏剧社异地知名度低，影响力小，因此要进一步对各地域演出市场进行深入研究，对不同地域进行差异化表演。在合理的范围内，通过设计和创新产品，进一步满足各地域演出市场的需求，进一步提升差异化与多元化的竞争能力。对于差异化表演，应该通过与各地区文艺演出人员接触，进一步密切联系合作，通过区域性合作变幻自身演出形式，打破地域限制。另一方面，独立戏剧方面的演员人才流失严重。还应该积极改进 R 戏剧社的建设，增加人力资源的支持，争

取做到与有能力、敢于创新的演员长期合作，有效提升演出质量以此争取业务突破，通过团队集约化管理，有效降低人力物力成本，提高 R 戏剧社在独立戏剧市场上的竞争力。综上所述，对于独立戏剧社的内部环境优势和劣势，R 戏剧社应该充分发挥优势通过创新剧本与演出形式并转变发展战略，进行区域差异化演出和集约化团队管理弥补劣势带来的困难，以扭转目前人才流失严重，异地知名度低的现状。

4.4 本章小结

本章主要根据前文对外部环境和内部环境的分析，从外部环境来看，R 戏剧社的业务发展在面对后疫情时代背景下的市场发展需求和威胁可作出一定反应，但整体水平不高，仍有改进空间。因此，R 戏剧社应该从戏剧质量、营销、运营等多个维度应对挑战，在经营过程中尤其注意规避人才流失和异地知名度低的风险。从内部环境来看，R 戏剧社的优势主要体现在其剧本的新颖、多元化演出以及适应后疫情时代的低成本上，因此在经营中应充分发挥自身优势，积极改善人才流失和异地低知名度的情况。基于以上条件，本文接下来将阐述 R 戏剧社的发展策略目标，并通过 SWOT 矩阵整合内外环境列出的机会威胁与优势劣势作出发展策略定位，得出备选方案，最后通过 QSPM 矩阵选出最终方案。

第 5 章

R 戏剧社发展策略定制

5.1 发展策略目标

明确团体的整体发展愿景，统一企业内部全体目标，对于未来发展有明确规划和道路选择，才能使 R 戏剧社在后疫情时代也能尽情释放光芒。作为原创独立戏剧团体，原创戏剧是 R 戏剧社的核心资产和竞争力，其对标的 95、00 后青年消费群体是其主要服务对象。如何更好的利用和对接现有资源，将现有优势资源进行整合，同时借助互联网新媒体给予的新机会，冲破疫情给线下文娱演出带来的制约，将成为 R 戏剧社发展战略不可或缺的重要考量因素。针对戏剧社的作品产出和演职人员管理，也需要采取必要的措施进行改善。

5.2 发展策略定位

通过上文对 R 戏剧社的优劣势、机会和威胁进行的深入分析，以得出备选方案得出了关于 R 戏剧社的 swot 的矩阵汇总表，R 戏剧社的发展战略基本可以确定为以下四种类型，如表 5.1。

5.2.1 SO-增长型战略

R 戏剧社作为一个极具地方特色的独立戏剧社，应积极响应地方政府的号召，抓住机遇，充分发挥自身的优势，加强与各线上平台以及各地方政府的合作力度，实现区域性合作，打响团队知名度。在不断完善外部机会的同时，也要充分发挥内部自身优势，在保证质量的前提下，通过改善内部集约化管理，保持低成本低人力耗费的优势，将资源用在刀刃上，进一步扩大戏剧社的市场占有率。同时利用剧优势，实现地域差异化演出，增加独立戏剧的受众群体覆盖度。

表 5.1 R 戏剧社的 swot 的矩阵汇总表

内部		外部	
		优势 (S)	劣势 (W)
		S1 演出贴近生活, 具有沉浸感	W1 场地标准化低, 演出适应性差
		S2 场地成本低, 服务方式新颖	W2 戏剧社异地知名度低, 影响力小
		S3 剧本创新性强, 演出多元化	W3 商业模式单一, 易受疫情影响
		S4 运营模式适应后疫情时代, 人员成本低	W4 财务核算不健全, 融资难度大
		S5 线上售票节约时间, 适应市场变化	W5 受疫情影响, 人才流失严重
机会 (O)		SO-增长型战略	WO-扭转型战略
O1 国内文化消费市场广阔		利用已有的资源, 加强与各线上平台以及各地方政府合作力度, 实现区域性合作, 扩大市场占有率, 增加受众覆盖度。	增强自身业务能力与产品的创新性, 充分利用我国对于文化产业的扶持政策, 开拓属于自身的适应度高的经营模式。
O2 中国传统文化资源丰富			
O3 文化产品绿色环保			
O4 文化产业与其他产业关联度高			
O5 中央及地方政府对文化发展的政策支持			
威胁 (T)		ST-调整型战略	WT-紧缩型策略
T1 脱口秀行业兴起, 威胁喜剧市场		利用自身优势, 充分发挥主观能动性, 加大新戏剧作品创新力度同时拓宽演出形式, 对标龙头企业, 打响厂牌名号。	一方面压缩现在的传统戏剧形式业务规模, 减少扩张, 控制风险, 提高剧本质量与相关人才储备; 另一方面在国家政策引导下, 积极创新, 寻找新的利润增长点。
T2 线上喜剧类综艺节目更加便捷			
T3 新进入者不断挤占行业份额			
T4 观众群体思想未转变			
T5 配套产业链不完善			

5.2.2 WO-扭转型策略

R 戏剧社的异地知名度低, 影响力较小, 商业模式较为单一, 极易受外界因素影响, 缺乏一定的竞争力。但随着国内文化消费市场的兴起, 文化产业的发展前景广阔, 且中国作为文化强国, 拥有丰富的传统文化资源, 极有利于剧本的创作。戏剧社应充分利用我国中央及地方政策对于文化产业发展的支持。同时积极

开拓戏剧社的多元化经营模式，增强自身的业务能力与产品创新性，以应对外界环境变化对自身经营的影响，最终形成一套属于自身的高适应度的经营模式。

5.2.3 ST-调整型战略

作为独立戏剧社，R 戏剧社的核心竞争力是其优秀的原创戏剧作品，线下演出的沉浸式体验是其加分项，但自新冠疫情爆发后线下演出时常受阻，疫情防控常态化也使得戏剧社作品难以用巡演方式推向全国。此外，目前国内外线上演艺发展迅速，线上喜剧类节目火热且推广便捷，面对这样的外部环境威胁，R 戏剧社发展举步维艰。R 戏剧社想要实现持续发展，就要尽可能的减少疫情给戏剧社线下演出带来的制约，调整戏剧作品的演出方式，提升线上观看体验，拓宽演出形式，创新营销模式，对标行业龙头，打响厂牌名号。

5.2.4 WT-紧缩型策略

传统戏剧运营模式在进入大众市场拓展相关业务仍有诸多限制，当前 R 戏剧社既要面临脱口秀行业兴起，线上喜剧类综艺节目更加便捷、新进入者不断挤占行业份额与观众群体思想未转变，配套产业链不完善带来的外部竞争威胁，也要面对场地标准化低，演出适应性差戏剧社异地知名度低，影响力小商业模式单一，易受疫情影响与财务核算不健全，融资难度大，受疫情影响，人才流失严重带来的不利因素。一方面压缩现在的传统戏剧形式业务规模，减少扩张，控制风险，提高剧本质量与相关人才储备；另一方面在国家政策引导下，积极创新，寻找新的利润增长点。

以上四种发展策略各有侧重，而 R 戏剧社发展策略的选择同样需要应对机会与威胁、优势与劣势进行进一步分析，因此需要进一步使用 QSPM 矩阵进行量化分析。

5.3 基于 QSPM 矩阵的 R 戏剧社发展策略选择

QSPM 矩阵的关键因素权重在前章内容中已经确定，但仍有 AS 值未确定，

为保证 AS 值得有效性,与前文的 EFE 矩阵和 IFE 矩阵分析采用相同的问卷调查形式,并将得分进行记录后按照权重进行加权计算,建立的 QSPM 矩阵如下表 5.2 所示:

表 5.2 R 戏剧社 QSPM 矩阵分析表

关键因素	权重	备选策略							
		SO-增长型策略		ST-调整型战略		WO-扭转型战略		WT-紧缩性战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
O1 国内文化消费市场广阔	0.11	3.4	0.39	3.2	0.37	3.5	0.40	2.7	0.31
O2 中国传统文化资源丰富	0.20	3.4	0.70	3.3	0.68	3.3	0.68	3.0	0.61
O3 文化产品绿色环保	0.02	3.1	0.08	2.7	0.07	2.9	0.07	3.2	0.08
O4 文化产业与其他产业关联度高	0.11	2.4	0.28	2.6	0.30	2.8	0.32	2.5	0.29
O5 中央及地方政府对文化发展的政策支持	0.04	3.0	0.12	3.0	0.12	3.3	0.14	2.9	0.12
T1 脱口秀行业兴起,威胁喜剧市场	0.17	3.1	0.52	2.8	0.47	2.5	0.42	3.3	0.56
T2 线上喜剧类综艺节目更加便捷	0.17	2.5	0.42	2.9	0.49	3.1	0.52	2.9	0.49
T3 新进入者不断挤占行业份额	0.08	2.6	0.22	2.6	0.22	3.4	0.28	2.1	0.17
T4 观众群体思想未转变	0.02	2.5	0.04	2.8	0.05	2.8	0.05	2.9	0.05
T5 配套产业链不完善	0.06	2.6	0.16	2.7	0.17	2.3	0.14	2.7	0.17
S1 演出贴近生活,具有沉浸感	0.02	2.9	0.05	3.5	0.06	2.0	0.03	2.8	0.05
S2 场地成本低,服务方式新颖	0.09	3.0	0.28	2.9	0.27	3.0	0.28	2.2	0.21
S3 剧本创新性强,演出多元化	0.16	2.5	0.41	3.6	0.59	3.2	0.53	2.4	0.40
S4 运营模式适应后疫情时代,人员成本低	0.16	2.9	0.48	3.0	0.49	3.2	0.53	3.5	0.58
S5 线上售票节约时间,适应市场变化	0.06	2.6	0.15	3.0	0.18	3.2	0.19	3.2	0.19
W1 场地标准化低,演出适应性差	0.03	2.4	0.06	2.6	0.07	2.9	0.08	2.8	0.07

表 5.2 R 戏剧社 QSPM 矩阵分析表（续）

关键因素	权重	备选策略							
		SO-增长型策略		ST-调整型战略		WO-扭转型战略		WT-紧缩性战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
W2 戏剧社异地知名度低，影响力小	0.28	2.2	0.61	2.8	0.78	2.7	0.75	2.3	0.64
W3 商业模式单一，易受疫情影响	0.03	2.3	0.06	2.8	0.07	3.6	0.09	2.0	0.05
W4 财务核算不健全，融资难度大	0.05	2.6	0.12	2.6	0.12	2.7	0.12	2.5	0.11
W5 受疫情影响，人才流失严重	0.15	2.9	0.45	2.9	0.45	2.8	0.43	3.6	0.56
合计			5.60		6.01		6.06		5.70

通过 QSPM 矩阵分析出四种备选发展策略的吸引力总分，增长型策略、调整型策略、扭转型策略、紧缩型策略的得分分别为 5.60 分、6.01 分、6.06 分、5.70 分，扭转型策略得分最高，因此后疫情时代 R 戏剧社应采用扭转型策略。



第 6 章

结论与展望

6.1 结论

本文采用案例研究方法,在进行实地访谈后,对访谈资料进行整理和归纳,有条理的讲述了 R 戏剧社的发展历程,对 R 戏剧社的创立初衷,主理人发展理念,各原创话剧演出数据进行分析,找到 R 戏剧社的内部优势与劣势。同时,通过查阅相关行业数据结合后疫情时代文化演出行业所面临的共同困境,使用 PEST 分析和波特五力模型对其外部宏观环境和行业竞争环境进行了评估,并通过对内部核心能力的分析找到了其发展机会、威胁、优势和劣势。接下来,利用 IFE 和 EFE 矩阵评估各关键因素对 R 戏剧社发展的影响,并确定了四种备选发展策略,在此基础上,使用 QSPM 矩阵分析这些备选发展策略的吸引力总分。最后提出适合 R 戏剧社的后疫情时代发展战略,主要结论包括:

1) 根据外部环境分析,明确 R 戏剧社目前面临的机会主要在于疫情防控期间多数人选择待在固定的地方进行文娱活动,这可以使得演出形式更加多元化的中小型独立戏剧社获得一波忠实客户;威胁主要在于独立戏剧表演随时面临着脱口秀行业的威胁,脱口秀大会对脱口秀线下市场的引领作用,这半年来虽然遭到疫情的阻击,脱口秀线下市场任然维持了很强的上升趋势。

2) QSPM 矩阵分析中扭转型策略得分最高,因此后疫情时代 R 戏剧社应采用扭转型策略。充分利用我国中央及地方政策对于文化产业发展的支持,同时积极开拓戏剧社的多元化经营模式,增强自身的业务能力与产品创新性,以应对外界环境变化对自身经营的影响,最终形成一套属于自身的高适应度的经营模式。

6.2 措施及建议

6.2.1 提高业务能力

随着新时代的到来，传统的独立戏剧表演形式受到了很大的冲击，面对这种发展趋势，R 戏剧社必须转变发展理念，创新发展方式，来适应新时代的发展趋势。在信息时代的冲击下，人们观看独立戏剧的渠道不再单一，每个人都可以在各大视频平台上找到自己喜欢的戏剧，导致大量线下独立戏剧社经营困难，因此，在这种发展背景下，对外部演出和内部管理相关人员提出了更高的要求。

6.2.1.1 提高外部演出相关人员业务能力

编剧和演出人员在面对发展背景下更高的要求时，应该不断提升自身的业务素质，抓住新时代的发展特点，与传统独立戏剧事业相结合，提高综合能力，以顺应新时代对编剧和表演人才的需求；同时，当前独立戏剧正在加速转型，观众诉求也变得更加多元化，而如果编剧与演员不主动跟上潮流、适应改变、更新知识、丰富储备，则即使再有决心、再高热情，也无法弥补因业务不精、能力不足和自信不够而带来的问题。

编剧应该在熟悉剧本素材的同时考虑到观众的需求，因为熟悉素材并根据观众的诉求编写剧本是编剧的基础工作，编剧的工作本身就是剧本创作和对素材的表达和诠释，在这个过程中故事背景、演员服装、台词和表情等因素都会直接影响演出现场的质量和传播效果，所以要提高业务能力，编辑高质量的演出作品吸引更多的观众，编剧必须熟悉表演素材和观众需求并将每段素材优化编辑到最适当的位置，从而达到传达情感和意义的目的。

其次，演出人员应学会在每次表演后总结经验，在下次表演时改善问题，扩大优势。同时将在空余时间学到的新知识和新技能与现阶段的演出相结合进行实践，把成功的做法和经验进行归纳总结，更好地完善自我能力，更好地巩固学习实践成效，更好地推动演出的有序开展。

6.2.1.2 提高内部管理人员业务能力

在后疫情时代，提升内部管理人员的业务能力至关重要。作为与 R 戏剧社发展息息相关的管理人员必须不断学习，提升工作业务能力，快速高效处理事务。

要善于学习，跟上经济发展需要。

首先，R 戏剧社内部融资不足是一个亟待解决的问题，这与戏剧社未来发展规划息息相关。要想解决这个问题，管理人员就必须结合现阶段国情进行深入思考和研究，考虑如何从不同的融资渠道获得资金来源，学会与不同类型的融资人交涉，尽量将戏剧社的优点与未来发展前景告知对方。

其次，为了学有所获，要学会洞察日常管理过程中存在的问题或不足，因为这种收获可以扩展眼界、碰撞思路、启示经验，并将问题研究转化成自己的思想或工作的思路和举措；在完善内部控制制度的基础上有效运行高层下达的指令，同时也能更快地反馈观众反映的情况到高层，从而更高效地解决问题并节约时间和资金成本。

R 戏剧社必须要提高员工业务能力，向同事和同行业的优秀人才学习，掌握新知识、熟悉新领域、开拓新视野，努力成为专业领域的行家里手。只有这样 R 戏剧社才能做到可持续发展，从而不被市场所淘汰。

6.2.2 建立健全财务核算制度

运营一个戏剧社并不是一项容易的任务。要考虑到资金、人员和规划等多个方面，而财务核算则是其中尤为重要的一点。如果 R 戏剧社的财务管理不健全，融资难度就会增加，很难扩大经营规模和提高知名度，建立和完善各项财务管理制度对提升整体管理水平至关重要。规范企业的财务行为，建立健全财务制度，制定清晰的财务管理计划，有助于企业合理计划收入和支出，提升企业会计人员从业水平有助于企业盘活资金，提高理财收益的同时降低后疫情时代可能面临的财务危机与税务风险。

6.2.2.1 建立相关会计核算部门，提高从业人员工作水平

在实地访谈中，我们了解到 R 戏剧社的演出收入和支出统计，都只有一个简单的表格，没有严格按照会计制度核算。究其原因 R 戏剧社中没有专门的会计核算部门，对于日常收支没有具体的描述和记录，只有粗略的统计数据，从长远来看，这增加了戏剧社的财务风险，特别是在后疫情时代，R 戏剧社应当重视戏剧社的资金管理，提升会计从业人员的水平，使每一笔支出明确合理，每笔收入了然于心，从而为戏剧社分析经营状况提供明确的定量指标。

6.2.2.2 盘活闲置资金，降低财务风险

相比以前，在后疫情时代，初创和小规模企业和戏剧社更容易因为资金链的断裂而难以存活，在实地访谈中，我们也了解到了 R 戏剧社的融资困境，对于原创文化型企业来说，抛开资金只谈情怀属于纸上谈兵。后疫情时代 R 戏剧社应当意识到资金的重要性，在健全财务制度的基础上，合理分配闲置资金，通过合理的投资和理财管理盈余收入，实现二次创收。

6.2.2.3 加强外部监督管理，完善企业各项制度

随着 R 戏剧社的发展，一加强对财务会计的重视程度，加强企业外部监管，不断完善内部控制制度，确保会计核算的时效性和准确性。

6.2.3 经营模式创新

面对新冠疫情的冲击，R 戏剧社必须创新经营模式，转变以往单一经营模式，在当地打造 R 戏剧社服务本土文化的影响力，从而在竞争获得主动地位。

6.2.3.1 持续展开联名合作。

可具体分为与同类型企业的合作以及与行业相关的企业的合作，与同类型企业的合作比如与当地文化 IP 展开合作，推出联名文化产品。这样可以利用当地文化企业的场地进行联名线下活动，利用本土文化企业的场地和情景优势来进行

产品展示和营销，使不同的客户都可以有接触的机会。同时也可以与当地文化市场合作共赢，在相应的场地进行广告营销和宣传，提升 R 戏剧社的文化影响力。与行业相关的企业的合作一是从上游企业入手，如演出场地，与演出场地合作不仅能争取更优惠的价格，还能打造合作共赢的文化产业链。二是从下游企业入手，如知名的票务平台，通过票务平台宣传联名合作产品以及 R 戏剧社，同时在广告中注明此票务平台下单后的优惠活动相结合，提升票务平台的使用频率和门票的交易量。

6.2.3.2 持续开发周边产品。

通过互联网大数据分析平台，通过有限的信息发掘不同观众的实际喜好，提升周边产品开发的成功率，从而实现多元化经营。经营模式创新要求 R 戏剧社不能囿于戏剧文化产品的开发，还要求 R 戏剧社开发其他产品。对于周边产品，戏剧社可以根据不同戏剧与观众开发不同的产品，为观众产品进行不同品种的匹配。并通过当前新兴的受欢迎的年轻文化进行宣传营销，提升产品知名度，提高周边产品开发效率。同时进一步扎根本地文化并根据当下年轻文化进行创新，通过受年轻人欢迎的模式进行传播，如推出不同戏剧角色的盲盒产品，推广文化产品的同时为周边产品的推出造势。以达到扩大客户群体和提高客户成交意愿的目的，从而提升 R 剧社经营创新能力，提高其风险应对能力。

6.3 展望

本研究主要以 R 戏剧社的发展历程作为案例，探讨了特定背景下独立戏剧社的发展策略，并对其他独立戏剧社在制定发展战略方面提供了一些参考价值。通过本次研究，帮助 R 戏剧社梳理叙述了发展历程，探究了 R 戏剧社所面临的发展困境，并从战略发展视角为 R 戏剧社在后疫情时代的发展提出了具体的发展建议。然而，由于本人对于文艺演出行业发展的认识不够全面，外部环境分析只能通过部分公开数据和相关文献进行整理，相关发展建议的全面性可能不够。另一方面，由于指标量化的困难和层次分析法本身的局限性，可能导致制定的发展策

略带有一定的主观性。除此之外文艺演出行业的发展会受到内外部环境不断变化的影响，国家政策、互联网的发展、随时可能爆发的疫情和观众偏好会随着时间的推移会不断地更新变化，面对这些不断变化的情况，需要对发展战略进行持续完善。在今后的学习和工作中，我也将继续深耕文化演出行业，不断用管理学理论武装自我，提升个人的研究水平，以期为文化演出行业企业找到一条长期稳定的发展道路，恳请各位专家学者批评指正。



参考文献

- Chen, B. K., & Lin, J. Y. (2021). Development strategy, resource misallocation and economic performance. *Structural Change and Economic Dynamics*, 59, 612-634.
- Dashtbayaz, M. L., Mohammadi, S., & Mohammadi, A. (2014). Strategic management accounting. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23), 17-21.
- Nayal, K., Raut, R. D., Yadav, V. S., Priyadarshinee, P., & Narkhede, B. E. (2022). The impact of sustainable development strategy on sustainable supply chain firm performance in the digital transformation era. *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 845-859.
- Wang, Y. (2021). Research on the development strategy of internet banking such as WeBank under the COVID-19. *Journal of Innovation and Social Science Research*, 8(11), 13-19.
- 阿力木江·依民尼牙孜, 马新亮, & 邓佳佳. (2021). 浅析“一带一路”倡议背景下中小企业的战略管理. *科技经济市场*, (5), 114-115.
- 安索夫. (2013). *战略管理*. 北京: 机械工业出版社.
- 陈照军. (2022). 内控视角下中小企业全面预算管理的问题及优化措施分析. *投资与合作*, (7), 136-138.
- 戴晨. (2011). *我国小剧场戏剧的市场化发展及其积极意义* (硕士学位论文). 安徽大学, 中国.
- 邓雷. (2021). *上海新演艺空间研究* (博士学位论文). 上海大学, 中国.
- 耿祥伟. (2010). *晚清民国戏剧期刊研究* (博士学位论文). 复旦大学, 中国.
- 顾江. (2022). 文化强国视域下数字文化产业发展战略创新. *上海交通大学学报*, (8), 12-22.
- 顾文勋. (2001). 关于民众戏剧社的若干说法的辨正. *新文学史料*, (2), 198-208.
- 郭砚君, & 祁大伟. (2015). 企业发展战略的思考: 新境遇下的回应机制. *现代管理科学*, (10), 76-78.
- 洪莹. (2017). *中小企业战略成本管理探究——以 SQ 公司为例* (硕士学位论文). 沈阳大学, 中国.

参考文献（续）

- 贾文芳. (2022). 中小企业财务战略管理存在的问题及对策研究——以 W 企业为例. *中国中小企业*, (9), 135-137.
- 李龙吟. (2016). 谈谈北京民营小剧场. *中国戏剧*, (11), 56-59.
- 李勤. (2020). 基于价值链分析的中小企业战略成本管理——以 QC 公司为例. *市场论坛*, (4), 37-39.
- 李守毫, & 朱海燕. (2022). 基于战略管理的中小企业管理创新路径. *中小企业管理与科技*, (11), 136-138.
- 李晓贝. (2020). 对于新时期背景下中小企业战略管理的思考. *中外企业家*, (19), 52.
- 刘盛男, & 张健. (2021). 国内外企业发展战略研究综述. *企业改革与管理*, (12), 56-57.
- 马扬. (2020). *南京戏剧节现状研究* (硕士学位论文). 南京艺术学院, 中国.
- 裴菁宇. (2015). 北京市小剧场话剧的市场特征与商业价值分析. *戏剧文学*, (12), 57-64.
- 曲晓忠. (2018). 基于企业生命周期的中小企业财务战略管理初探. *纳税*, (12), 69.
- 尚会永, 张成岗, & 刘峰. (2017). 实现我国工业 4.0 的中小企业创新发展战略. *教学与研究*, (5), 42-47.
- 宋宝珍. (2012). 小剧场戏剧的源流与嬗变. *艺术评论*, (12), 4-8.
- 宋振豪. (2019). *A 公司发展战略的财务分析研究* (硕士学位论文). 西南财经大学, 中国.
- 陶庆梅. (2012). 小剧场戏剧三十年. *艺术评论*, (12), 9-14.
- 王翠. (2022). 浅析后疫情时代小剧场演出的发展前景. *精品文艺*, (5), 132-133.
- 吴保和. (2003). 中国当代小剧场戏剧论. *上海戏剧学院学报*, (2), 35-39.
- 吴雷, 崔璐, & 武亚苹. (2022). 文化数字化战略下出版深度融合发展路径探究. *出版广角*, (16), 44-49.

参考文献（续）

- 熊德斌, & 王松. (2021). 发展战略、创新结构与自生能力——以 133 家汽车制造业上市公司数据为例. *上海商学院学报*, 22(5), 103-120.
- 张诚平. (2020). 小剧场话剧的商业性思辨——以繁星戏剧村为例. *戏剧文学*, (6), 109-113.
- 张莉. (2016). 小戏剧里的大智慧——导演《拦门敬茶》体会. *同行*, (10), 412.
- 张玲茹. (2018). 小剧场戏剧发展的困境与出路. *戏剧之家*, (2), 18-20.
- 张沫. (2019). 北京地区“爱美剧”运动研究 (硕士学位论文). 中央民族大学, 中国.
- 张姝. (2021). 后疫情时代“优聚+”众创空间发展战略案例研究 (硕士学位论文). 电子科技大学, 中国.
- 张晓娟, & 吴玲浩. (2019). 基于平衡计分卡的中小企业绩效管理对策研究. *当代经济*, (9), 123-125.
- 赵乐, & 叶健平. (2021). 浅析后疫情时代小剧场演出的发展前景. *艺术管理*, (2), 48-55.
- 郑悦. (2014). 大文化缺失与小剧场尴尬: 小剧场戏剧发展的现状与展望. *新世纪戏剧论坛*, (10), 11-18.
- 朱笑仪, & 戚依南. (2015). 中国企业治理与发展战略模式创新研究——第四届“中国企业管理创新案例研究前沿论坛”观点综述. *中国工业经济*, (2), 128-134.
- 朱颜, 薛忠义, & 李美宜. (2014). 中国经济发展战略研究综述. *云南财经大学学报*, 30(4), 15-19.

个人简历

姓 名	周雨轩
出身年月	1996 年 8 月 17 日
出 生 地	中国·重庆市·南川区
教育背景	本科：四川大学 专业：表演，2019 学年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2023 学年
地 址	中国四川省成都市郫都区四川传媒学院
邮箱地址	1148454240@qq.com
工作地点	中国·四川·成都
工作岗位	高校教师

