

# 德云社企业管理之我见

王思明

(厦门大学 艺术学院 音乐系, 福建 厦门 361005)

**摘要:**在文化创意产业与艺术管理蓬勃发展的当代,学术上对艺术机构尤其是传统艺术机构的发展模式有了新的探究方法和方向。德云社作为传统艺术机构在企业管理上有很多值得总结的经验教训,并对以后的类似社团的兴起和传统艺术现代产业化发展起到十分重要的推动作用。

**关键词:**德云社;郭德纲;文化创意产业;艺术机构;企业管理

**中图分类号:**F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-2596(2012)12-0084-04

相声,作为北方市井文化的代表与传统文化的集合,融合多种曲艺、叫卖等草根文化精髓,在一百多年的发展史中,因幽默艺术不明显的时代特征和“笑眼看世界”的独特魅力吸引了无数的观众,也出现了诸多名家。相声的形式也从30年代的“撂地”发展到了茶馆中的相声大会并随着广播电视与现代媒体走进千家万户。但不可否认的是,相声在中国已经盛况不再,已经变为了晚会中的鸡肋节目,笑料越来越低俗、落后、无趣,相声的嬉笑怒骂皆成文章的精髓好像也随着时代的变迁逐渐消失。

但到了2005年,一个号称“非著名”的相声演员郭德纲和以他为班主的社团“德云社”因为他们精彩的相声演出爆红于网络,并很快收到了大量粉丝的追捧,听他们的段子也成为了一种时尚的潮流。在德云社之后,京津地区类似社团如雨后春笋一般出现,如满座剧场、嘻哈包袱铺、北京相声第二班等,这些团体中的演员活跃在各类剧场中,为广大听众带去精彩的演出。可以说,德云社的走红不仅仅是相声重新振兴的第一炮,更成为了一种模式,带领着广大类似的社团走向了市场。但是,在德云社的发展与管理中,出现了很多不可忽视的严重问题,思考解决这些问题的方法,不仅仅是今后相声社团发展的有利经验,更是促进这一产业发展的良药。

德云社是北京德云社文化传播有限公司的简称,成立于1995年,以“让相声回归剧场”,做“真正的相声”为旗帜,是以弘扬北方民族文化、培养曲艺人才、服务大众为主旨的曲艺演出团体。旗下业务

主要分为3个部分:1.相声演出,一共有4支队伍:一二三队和青年队,主要演出场地是天桥剧场、张一元天桥茶馆、北纬路甲一号德云社剧场、北京北展剧场、三里屯小剧场、德云说书馆、广德楼茶馆。2.德云华服,主打以传统风格设计的中式服装。3.郭家菜,主打郭氏私房菜和北京小吃。4.德云传习社,该社是由北京德云社创办的曲艺、戏曲类专业艺术培训学校。全社有现有演员200多人。

该社的发展过程主要分为3个阶段:北京相声大会(1995-2003),主要成员:郭德纲、张文顺、李菁、徐德亮、王文林、何云伟、邢文昭;早期德云社(2003年-2010年2月20日)主要成员在前一阶段成员基础上变为十几人;当今德云社,2010年2月21日,曾经以兄弟社团加盟德云相声联盟的“艺馨社”社员全部加入德云社,标志着德云社变成了独立的艺术机构。

郭德纲,人民曲艺艺术家,相声和电视剧演员、电视脱口秀主持人。1973年生于天津,自幼酷爱民间艺术。8岁投身艺坛,先拜评书前辈高庆海学习评书,后跟随相声名家常宝丰学相声,又师从侯耀文,得到多位相声名家的指点、传授。其间又学习了京剧、评剧、河北梆子等剧种,辗转于梨园,这些经历对丰富他的相声表演起了十分重要的作用。通过对多种艺术形式的借鉴,逐渐地形成自己的表演风格。2005年底,在网络与媒体的相互作用之下,郭德纲借势风云突起,凭借着自己多年的磨打锤炼,一跃成为现今相声界演员之中的佼佼者之一,现为北京德云社的班主,德云文化传播有限公司总经

理。

## 一、德云社企业竞争策略的运用

### (一)德云社的竞争战略应用

德云社在企业竞争策略的运用上所采用的是—种融合度很高的竞争策略,可以理解为差异化为箭头,集中化和成本领先为左膀右臂的形式。

首先,德云社主力的差异化。

德云社旗下的企业不仅有相声剧场学校和演出社团,还有两个极具特色的企业:郭家菜和德云华服,主打传统服饰和北京天津地方家常菜。同其他后来跟上的相声社团(如北京相声第二班)相比,虽然在相声艺术的造诣上难分高下,但在市场竞争中,由于郭家菜和德云华服的存在使得德云社更富有竞争力,产品更为丰富,盈利方式也更加多样。郭家菜和德云华服也是区别德云社和其他相声社团最直接的方式,这标志着德云社从一个传统的相声社团走向了产业化。而在广大相声听众的心中,由于德云华服和郭家菜的出现以及他们极强的地域特色,使他们自己在听众心中的地位获得了提高:从一个传统的艺人变身为传统文化和地方文化的保护者、弘扬者。

德云社做到了在产品设计和销售和服务上的差异化,使得自身不同于其他相声社团仅服务于演出市场的观众,而是将自身受众细分。在相声表演市场上,通过将社员分为4支表演队,在不同的德云社场所演出,主打不同观众群,使其仅在相声表演市场上就以“四手”迎敌,让其他社团尝尽苦头。通过2008-2009年数据可以看出,那时德云社表演队未作细分,“嘻哈包袱铺”异军突起,在当年的相声演出中,德云社的演出占了整个市场的55%,嘻哈包袱铺占了35%,其他社团分享了剩下的10%左右的市场,而在2010年至今,德云社的演出虽然依旧占北京市场的55%左右,但是他们在外地商演的数量较2007-2009年多了将近五十场,并且包括了加拿大、澳大利亚、新加坡等出国演出;由于北京相声第二班与满座剧场的异军突起,抢走了剩下35%的份额,嘻哈包袱铺跌落到了与其他社团争演出的局面中。由此可见,德云社的差异化战略不仅仅将演员、观众和演出场地进行了细分,更是自身应对变化能力增强,在巩固原有市场的同时开拓了新市场。

其次,德云社兼有成本领先和集中化两种战

略。

这与德云社传统的家族管理方式和他们所做的艺术类别、演出环境以及受众有关。德云社采取的管理方式是传统而落后的由中国古代戏班流传下来的家族式管理。郭德纲作为班主,所有收益统一由他一人支配,所有决策均由他一人做出。德云社内部存在着很严重的任人唯亲的现象,这也是由这种传统管理方式导致的。这样做的优势就是他们创作新的段子,举行演出,其成本是非常低的,只需要负担演员的薪水和演出补贴出场费即可。由于郭德纲在管理中的特殊身份,他可以对创作时间和花费尽量压缩,但又可以对节目质量提出高要求,所以德云社新段子的创作成本是要比其他相声社团成本低很多的,并且这样的管理方式为企业带来极高的收益。但这样的管理也有更为可怕的负面影响:德云社近几年新作品极其匮乏,由于他们以前的高质量演出导致观众的口味越来越难以被满足;社团内自身老一辈的艺术家相继离世,而与郭德纲平辈的具有一定相声造诣的和郭德纲的部分云字辈学生,由于收入过于微薄相继离开德云社,关键演员的流失也是郭德纲不得不面对的棘手问题;而北京另一些相声社团如北京相声第二班,为了在德云社庞大影响力之下求得自身生存,只能采用低价策略,他们在前演出地广茗阁茶楼的演出,最高票价仅为100元,这和德云社动辄千元的票价形成了鲜明的对比。

德云社的集中化战略主要体现在他们的观众上,由于多年的发展,德云社已经有了广大而稳定的观众团体。百度贴吧中,德云社拥有老和部队和钢丝窝窝两个完全不同的粉丝团体,这还不包括在其他微博和社交网站上关注他们和用其它方式关注他们的粉丝,而在他们的粉丝群体中不乏传动艺术曲艺的爱好者和票友。所以德云社现在的专场演出中是有较强针对性的,不限于旨在满足观众要求,而是追求和培养观众的艺术品位和对传统文化的思考和兴趣。这样的方式在满足市场需求的同时又创造了市场,培养了观众,在无形中也让观众的用户体验得到了提升。

### (二)企业总体战略的运用

德云社在企业总体战略的应用上采用的是特别明显的同心多元化战略,郭家菜和德云华服作为两个附属企业提升了德云社的企业竞争力,两个企

业看起来不存在任何联系,但实际上都是以京津地区传统文化为内核的,只是采取了不同的表现形式。

总体而言。德云社在市场竞争中选择对了战略,多拳出击让他们独占鳌头,但是他们在人事管理上采用的模式却是传统又落后的,这样的管理模式必然使德云社在发展到一定阶段后遭遇各种各样的问题和闲置。

## 二、德云社的人事与经济管理制度

### (一)古典戏班“家长式”管理在当代所遭遇的经济与人事危机

相声界的每一代演员都是有着严格的排辈的,相声创始人朱绍文为第一代,往下传分别是:长字辈、德字辈、寿字辈、宝字辈、文字辈。德云社继承了这种传统,德云社排辈由相声名师张文顺先生确立,德云社的排辈为:德字科、云字科、鹤字科、九字科、天字科。而排辈的时间上则是两年一科。

德云社不仅仅在排辈上严格传习了传统,并从古代京剧戏班继承了管理制度和开封箱制度。这两种制度在大多数京津相声社团中得到了推广。郭德纲作为德云社的班主,也自然成为了旗下企业老板和所有老少的“带头大哥”。也可以把德云社的人事管理制度称之为“家长负责制”或“郭德纲负责制”。艺术机构内并没有十分严谨的人事管理规章制度,而收益的分配和人事的任用处罚均有一人决定。德云社内部的人事关系也十分混乱,郭德纲曾在媒体前说过:“我徒弟都是于谦干儿子,于谦干儿子都是我徒弟,李菁、高峰也是跟我多年的师兄弟,李菁的徒弟又是我干儿子。”同时,德云社的经纪人王海,也是由钢丝变成郭德纲的兄弟再到德云社的经纪人。郭德纲的儿子郭麒麟是于谦的干儿子和学生,于谦的儿子于思洋又是郭德纲的干儿子和徒弟。据内部人士透露,北京德云文化传播有限公司董事长是郭德纲的妻子王惠,总经理钟朝辉也是郭德纲的好友。由于这混乱的横跨在管理上的由亲情和友情构成的关系,德云社变成“郭德纲负责制”也在所难免。

这样的制度虽然混乱,但是有它的好处:在社团或机构成立之初,用友情和亲情维持的人际关系相对更有利于控制人员流动,保证机构的稳定发展,容易使社员或员工产生归属感,有利于机构迅速发展。

但是相比较于好处,更可怕的是它的缺陷,这一点可以从已经退社的一些元老的话语中发现一二。徐德亮在与媒体见面时曾透露过,德云社演员没有“三险一金”,福利津贴极差。最荒唐的是郭德纲曾让他们签订终身合同,不许接私活,而在这个合同上薪酬一栏竟然为空。他也曾算过:“我和王文林最高的出场是每场每人150,而德云社一场演出流水票价为一万元,给后台演员的费用加起来共1000多,扣除其他费用,郭德纲一场净赚七八千。”虽未证明但已经实际退出德云社的德云四少之一曹云金也曾表示,他一场演出出场费是500,一个月收入5000元左右,在北京根本没有办法正常生活。而之前爆出的于谦退社坊间传闻也是因为出场费一场仅2000。

再看德云社的企业,德云华服一件普通衬衫就上千元,定制一套衣服动辄上万。郭家菜一天流水就在十万左右,经常接待各种领导。可是这些利润并没有实际回馈给演员。德云传习社的出现更加剧了这种局面:进入传习社先花5000左右上学前辅助班,才有可能进传习班,传习班学制三年,一年学费两万。而据传习班学员小刘无奈表示:“进了这个门大家都想找师傅,都在用各种办法打点,想师从郭德纲不知道要花多少钱。”

与上面的叫苦连天和无奈相比,郭德纲的生意做的是风声水起,录评书、投资涉足影视、出书、主持都有他的声音。2007年郭德纲收入过千万,首次跻身富翁行列,在福布斯中国名人榜上占有一席之地。2008年,郭德纲以1570万元的年收入排名第十三位,2009年以年收入1055万元排名第32位。而对于这些巨额收入,郭德纲从未正面承认过。

长时间的家长负责制导致的后果却直接展现在了众人眼前:收入不均,没有保障直接导致了何云伟、李菁、王文林、徐德亮、曹云金、刘云天等具有一定相声表演造诣的元老级社员接连退社,德云社遭遇了最严重的人员流失。而且正因这样的制度打击了社员创作的积极性和社员的生活重心,导致他们的作品更新速度和质量也在下降。越来越多的观众发现:传统的和以前的段子多了,逗乐的新作品少了。一个段子都得重复十几场演出。而且段子中通俗的成分少了,低俗和打公众底线擦边球的成分多了。这种情况进而导致结果就是观众的流失和观众质量的下降。越来越多的观众选择关注更贴近生



活的北京相声第二班和由曹云金主打的满座剧场。现在的“钢丝”聚集地：百度贴吧“老和部队”、“钢丝窝窝”中，讨论相声演出的少了，越来越多的是受到了相声影响而愤世嫉俗的人。可用几个词来评价现在德云社的相声：粗暴、低俗、愤世嫉俗、浮躁和没内涵。

## （二）古典戏班“家长式”管理在当代所遭遇的精神危机

比人员流失和经济问题更可怕的，是“家长制”背后的精神危机。郭德纲作为整个德云社一个庞大企业的领导，对于整个机构和人员精神上的领袖作用是更加重要和不可忽视的。但不得不承认，他在这上面的领导近乎于失败。这可以从两个方面看出：1.在作品创新上，相声作为为大家带去欢乐的幽默艺术，创新性和创意是不可缺少的。而德云社大部分演出作品是以前演出过的和传统作品。而传统作品中做的创新也在日益减少，时代特征正在消失。很多段子是网络上大家已经流传过的过时笑料。这种具有特色的原创作品的缺乏和他们每年大量的演出形成了鲜明的对比。而郭德纲的相声正由孔庆东所说“中华民族的精神”沦为了浮躁的现代社会的写照，文字也越来越粗俗。2.越来越多的负面新闻和不合理的处理方式：从08年至今，德云社已经发生了两次打人事件。第二件更是被曝出德云社的经纪人王海和郭德纲的儿子郭麒麟也有参与。而每次他们打人事件后的处理方式却是通过演出叫冤喊屈博取观众同情。这样的处理方式只能向广大德云社社员传达一个信息：凡事均可暴力解决，只要最后在演出中叫屈博取观众同情就好，没有人敢惹德云社。这也说明了在德云社发展至今郭德纲的畸形心态，他并没有把自己当做一个具有万贯家财、管理着将近700人的企业老板，而是一个市井小民。这样的心态和这样心态下的精神所领导的企业会发展成一个什么样的团体，这是大家心中共有的疑问。可以肯定的是，在现在混乱的人事管理和这种粗暴急躁的精神所领导的德云社，已经进入了发展瓶颈，随时有崩盘的危险。想改变这种现状，唯一的途径就是进行反思和改革。

传统文化团体尤以相声为代表的艺术机构发

展过程中，德云社带给了我们一些有益的经验：首先，在企业发展过程中，针对自身相声团体制定合适的竞争策略是必要和有效的，尤其在一个类似团体刚建立并有了相对稳定的人员后，最好以多元化和差异化的方式对自己的观众群体和不同类型的节目受众进行细分，有利于观众的巩固和自身的发展。经过差异化的细分后，也对不同场合观众下作品的创作有好处。其次，要建立起一套独立于社团现有人员关系和演出外的人事与经济管理体系。现在的类似社团中，“家长制”的管理方式是一种普遍采取的方式，这种方式在社团成立初期有利于组织的发展，但到了一定阶段不仅会影响社团规模的扩大，也会影响到人员流动、经济利益分配等事关社团发展的关键方面。因此，当相声社团发展到30人以上时，可以邀请外界的管理机构对内部人员和经济进行管理，这样可以尽最大可能避免亲情管理和家长式管理，并通过他们运行一套行之有效、奖罚分明的规章制度，这对保持社团后台稳定有重要的作用。第三，保障成员基本利益和生活。一个没有任何保障的组织没有人愿意为其效力。且当相声社团发展到一定水平时，社员作为公众人物和社团形象的代表，适当的利益分配和一定水准的生活一定要保证。第四，领导对组织的精神领导不容忽视。作为组织的核心，领导对成员的精神影响不容忽视。领导的每一个动作和每一种行为都是对员工或演员行为的暗示。所以领导者对组织的领导直接关系到成员的公众形象和这个社团的兴衰。

德云社作为相声崛起的领军团队，在发展历程中有很多值得总结的经验教训，并会对以后的类似社团的兴起和传统艺术现代产业化发展起到十分重要的推动作用。

## 参考文献：

- [1]李妍.德云社的生意经.人民文摘,2010,(11).
- [2]中国新时代编辑部.德云社之家族式管理.中国新时代,2007,(5).
- [3]肖钦心.德云社——传统艺术的现代居所.中国经贸,2007-2-1.

(责任编辑 姜黎梅)