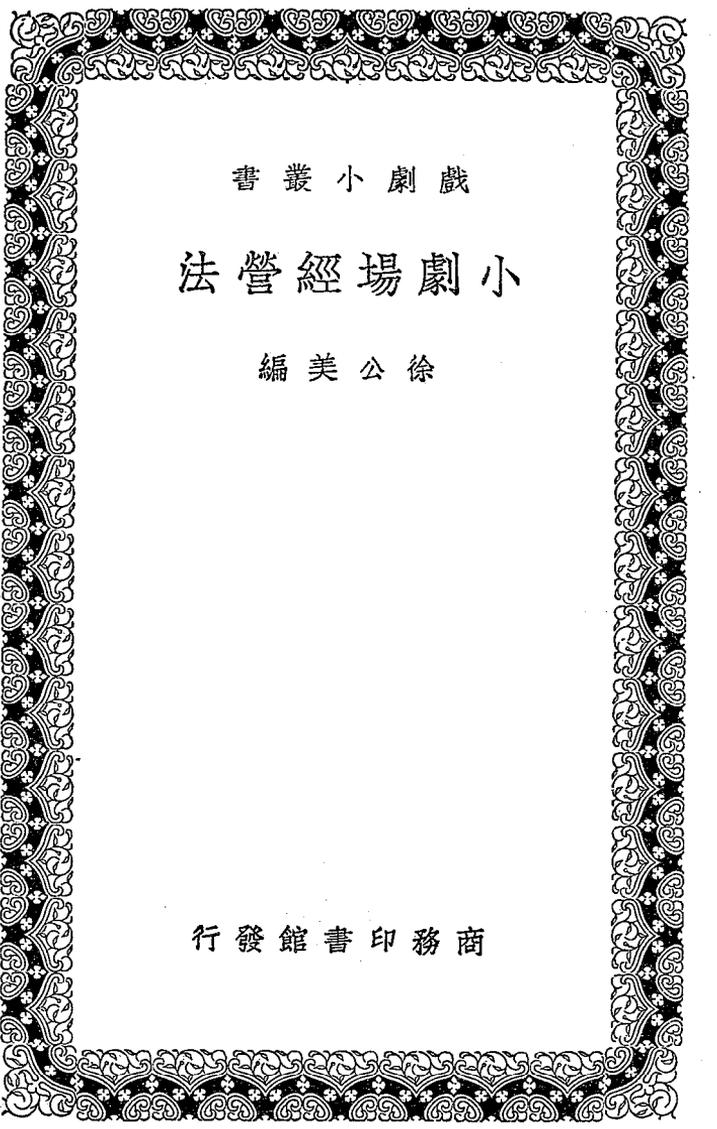


戲劇小叢書

# 小劇場經營法

徐公美編

商務印書館發行



書叢小劇戲

法營經場劇小

編美公徐

行發館書印務商

## 戲劇小叢書編纂例言

- 一 本叢書立意在於供給戲劇各部門的知識，分類取材，以切合實用為主。
- 一 自西洋話劇(drama)傳入我國，與舊有的戲劇，頗不相侔。其間輕重，不能以數言決定。但發揚思想，促進文化，究以話劇爲宜。故本叢書研究，以話劇爲中心。
- 一 我國舊劇，亦有久遠的歷史，故輯我國戲劇史及劇場史兩種。西洋歌劇，亦應知其大概，故輯歌劇概論一種。
- 一 戲劇門類極廣，關係極繁複，本叢書勢不能一概包羅。此集所訂，偏重基本理論及舞臺方面的研究。分之則各自成冊，匯合則成爲一詳盡的戲劇大綱。
- 一 drama 雖傳自西方，但我國自有其特殊的國情，故迻譯西籍，不盡適合。本叢書力矯食而不化之病，發揮取例，均參研西方，折中國情，以求切合實用。

一 本叢書限於體例，故敘述必求簡明。務求擷取精華，刪去浮詞，故簡而能盡，詳而不繁。專門研究者不覺其庸淺，初入門徑者不覺其艱澀。

一 戲劇藝術，蘊義無窮，其在我國，更係初興。本叢書支離未盡之處，料必有之。海內賢達，幸爲指正。

一 本叢書之擬目及約人編撰，均由向培良徐公美二君主持。

# 目次

## 目次

一	前言	一
二	創設	四
三	組織	八
四	銷券運動	一六
五	審定劇本	二一
六	公佈與廣告	二九
七	上演與管理	三六
八	經費	四八
九	導演問題	五六

# 小劇場經營法

## 一 前言

在近代劇場史中，其最有趣味，最有意義，而且對目前我國建設戲劇藝術的時候，最有研究價值的，就是這小劇場運動。

小劇場，爲新興戲劇運動的中心主力，其目標在明日的演劇，而組織理想的劇場。然而單是這樣說法，它的意義究竟未能明瞭，設若廣義的替它解答，則小劇場，在最近四十餘年的新劇運動間（自一八八七年法國巴黎的「自由劇場」Theatre Libre迄今），從歐洲各國渡過大西洋去到美國，再由美國來到亞細亞的日本（如築地小劇場）和中國（如北平小劇院），可說足跡及於全球。換句話，小劇場運動，乃是對商業主義的演劇與貴族主義的劇場組織全部解放的運動。即使最狹義，至少也可有如下的幾個特點，就是：（一）小

劇場，不必依據從來劇場的形式，如美國現在最大的小劇場只有五百座位，最小的只有六十。因此，它的開辦費，比較容易籌措，建築也不一定需要特式，場內的一切佈置都很經濟，這就是說小劇場是不需要大資本的。再則因為小劇場的座位不多，觀眾誰都可以和舞臺接近，看得明白，聽得清楚，從而臺上和臺下，可以保持非常融洽極親密的空氣。（二）小劇場的經濟，以會員負擔的會費為原則，所以小劇場決不是資本家的投資地，也不是仰仗慈善家的救濟而存在的慈善事業。（三）小劇場，所有的工作者，如演員，導演，音樂師，舞臺意匠家，都是為劇場藝術而結合，並非由於資本家的投資而為物質的團聚。所以都是自動的，精神的，不易解體。（四）小劇場，大概行「預約」制。即多數的小劇場，都不在門口賣戲券，而由預約者預先供給它的經費。這樣可以不必迎合社會的卑俗心理，可以避免檢查法律的牽制，和可以獲得觀眾同情的了解。（五）小劇場，完全是一種愛美的集合，不是營業的團體，所以他們的劇本佈景化裝等，都帶着嘗試的精神，因而易於推動戲劇的發展與向上。（六）小劇場，他們裏面的一切，都是平等的。如扮演人中，也無所謂「明星」制度，每個人都可以

有均等的練習，從而可以避免同儕中的嫉妬或誇大。（七）小劇場，常常排演獨幕劇。所以每一次公演，可以看到好幾本戲，而且是可以看到好幾國的戲。

小劇場的的特點，已如上面所述。我們現在再將它的範圍，作一個簡略的說明。關於這，有着許多的意見，所以明確的範圍是不可能的。現在姑且假定爲：（一）屬於社會方面的，如市民小劇場，公共小劇場，民衆教育館小劇場等。（二）屬於鄉村方面的，如農村小劇場。前者是由於市民從商業劇場中觀劇的經驗，進而爲自己演劇的運動；後者則以鄉村交通不便，使村民自行表演，藉圖農村文化的發展爲目的。（三）屬於學校方面的，如大學校附屬的小劇場，或演劇俱樂部，他的目標是在借演劇的機會，來表示對於文學的藝術的教養。再如小學校裏爲增進教學效率而適用演劇的兒童小劇場，以及教會，同鄉會，社交俱樂部和其他爲社交而演劇的諸種小劇場。

小劇場，它所開拓的領野，雖則如此之廣，然而最顯明的一點，即演員及其他舞臺藝術家，和觀衆不是對立的，而是打成一片的劇場組織。這亦就是說，演劇的功能，在小劇場裏，觀

衆方面與演員方面，往往自始至終，是完全相等的。

近數年來，國內戲劇界同志，很有提倡小劇場運動的。然而單只爲文學的理想，的宣傳，而沒有注意到小劇場的組織和經營，因此也沒有多大的成績。就目前的經濟狀態，以及社會，教育，政治各方面言，小劇場的創設，尤爲必不可少的一種事業。因爲如此，所以筆者決意將東西各國關於小劇場的實況，再寫出些自己的意見，編成這本小冊子，也許不是無益的罷！

## 一一 創設

在演劇上演組織與演劇研究組織尙未健全的今日社會裏，關於小劇場的創設，是不可不鄭重其事的。依據各國創設小劇場的先例，則在創設之前，應先組織一個戲劇研究的團體。這個團體，或稱戲劇研究社，或稱戲劇講習會，都無不可。但是讀者必得明白，小劇場，是沒有資本家經濟上的援助，單靠愛好戲劇同志們精神的維繫，所以當其開始組織時，難免

沒有遇到困難或失敗，然萬不可即此便灰其心的。大概創設小劇場的順序，是在戲劇講習會公演之後。講習會第一步的工作，就是決定自己研究與活動的方針，以及徵求同志的入會。首先，講習會將創立的緣起，發表於新聞廣告上，使社會大家知道有這麼一件新事業。爲期會員的衆多，和會務的發展，其主持人物，應常常參加社會活動，凡與戲劇有關的人，不論什麼時候，什麼地方，都要設法聯絡，總之，使其加入這個新陣線，至少，同情這種新事業，這一步工作，怎麼也不可疏忽了的。

在戲劇講習會成立後，即爲會員規定下列各項的研究工作：（一）閱讀當地雜誌上流行的小說，與新聞紙的戲劇評論，加以研究。（二）將各國的劇本，研究它的技巧，主題，國民性等，如蘇聯與法蘭西的比較，美國與捷克斯拉夫的對照是。（三）依一定的劇中角色，朗讀其臺辭，但動作的部份，可以省略。此項朗讀的作品，不論近代劇或古典劇，都是相宜的，因爲目的在叫你練習。（四）研究三四本近代劇。（五）選擇十九世紀英國代表的戲曲，以研究自一八四三年降至現代的英國劇的發達。（六）就蕭伯訥或平內羅劇作者一人，

爲專門的研究（我國的劇作者亦可）（七）研究演劇史（八）從國家別或技巧方面的觀點，研究獨幕劇。（九）關於戲曲的構造與編劇術，可另外舉行講演的集會。

在研究工作之外，便是規劃上演的事情。上演的練習，至少須得四五十天，纔有把握。其習演的時間，似夜裏爲適當，因爲這樣可以不妨礙各人白天的工作。習演的地點，如其找不到公共的禮堂，那麼在會友的家裏也可以的。

經過了研究工作與上演練習的相當時期，便要進行開拓公演方面的運動了。在未會公演之前，還得組織一個公演委員會，以便分配各項公演上的職務。公演委員的人數不必多，然而個個須是肯負責任的，這理由似可不說。

第一次的公演，其名義或用小劇場，或用講習會，都無不可；然而公演的地點，必須是學校或公共的禮堂。因爲在此時期，還沒有建立永久的劇場，關於財力精力，都未曾有穩固的基礎，設若耗費許多的金錢去租用大戲院（或電影院）是很危險的。而且在根本上，也就和小劇場的創立動機，全然相反。

經過了第一次的公演，在輿論上獲得了贊助，則同情者自必增加，從而發起進行小劇場的組織。然在發起之先，必須將小劇場的意義充分的宣示，就是要說明此種事業，目的絕對不在營利上，卻為愛好劇藝羣的一種精神的表現。設若多數人不能了解它的意義，則所謂小劇場運動，終於是達不到成功之路的。

小劇場，不是單憑熱望，立即可成，已如上面所說了。所以在其進行上，不得不多加考慮。即最初的一年，只能為研究和籌備的事宜，萬不可存「急就」之心。如果因為感於小劇場的美名，便就為大規模的進行，那恐怕進行纔不到半路，已經給停頓了！筆者所以要再三申說，就是不願小劇場被人隨便亂用，以致失敗後擡不起頭來的原故。

在最初或第二次公演成功後，就可以將創設小劇場的意見書發表出來。然而有一件事，千萬不可忘卻的，即不必限定於講習會的會員纔可加入，因為在將來還得求一般公眾的援助。像各種政治團體的排外會員制度，在這裏是很不相宜的。

凡加入戲劇講習會的會員，非徵收他的會費不可。此項會費，充演劇廣告，購置書籍，以

及事務方面之用。但關於該屆公演用的戲曲集，那最好由會員各人自行購置，以免財政上發生難題。又公演的經費，應有精細的預算，能收支相抵固然最好，否則也得想定彌補的辦法。我國過往話劇團體的失敗，大抵由於事前太欠思考所致，譬如每屆公演，總因成本與售票相差過巨，以致停頓是常有的。所以自第一次公演後，如其售票虧損過巨（如行「預約」制，則不致發生此項情事），那便可請贊助者捐款，此種捐款金額，可由各人自定，不必限制。然依美國小劇場的先例，則大體為二十五圓至百圓。此等贊助會員，都是終身的認捐，所謂「永久會員」是。小劇場的經費，決不可由一人或少數人負擔，不然，便容易受到御用為特權所支配了。

### 三 組織

在演劇確定其為保存地方趣味的團體時，就是說與當地社會發生了密切關係時，開始來從事小劇場的組織，是最適當不過的。茲示組織的順序如次：

首先，由戲劇講習會的會長（或稱主席）將當地熱心小劇場運動的同志，網羅了起來，舉行一個大會。這大會的會員，其大多數為最初上演時的觀客，此外便是被新聞廣告喚起注意了的人們。第一次的集會，可由講習會會長充任臨時主席。會務應當速度的進展，招集小劇場的參加者，發行負擔會費的會員票，然後給與署名於會員票的參加會議或選舉的權利。其次為對於職員和指揮者等人的推選。選舉後，主席（或稱會長議長均可）即就任，指定起草人撰擬適當之規程，關於下屆的會議，就可以適用該項規程。此種選舉，在春季第一次公演後舉行，即每年春季，舉行選舉一次。選舉後，首先應當討論表決的，就是它的名稱和目的。表示小劇場目的的場合，所謂此種運動的融洽性，為其最大之力，是不可忘卻的。小劇場運動，既是在適應各個社會的要求，所以竟可伸縮自如，它所決定的事業，若能發見共通社會演劇的缺陷，都是最好的。

小劇場運動的主力與理想的標準，除在其規程內為明晰的確定外，還得發表於新聞雜誌，郵遞於各個會員，使普遍的對它認識。小劇場的宣言書，儘可因地而異其措辭，然為便

於參考計，特舉其一例如左：

「本劇場，以養成關於成人及兒童教育的娛樂為任務，並非是一般營利的社團法人。換言之，本劇場的目的，並不是對於演員的造就，卻在劇場的綜合藝術上想給與各人自己表演的機會。再本劇場以平等的理想，為同人努力的目標；倘蒙贊助此種運動，自當表示萬分的歡迎！」

小劇場，乃是「法人組織」這是什麼原故呢？蓋此種運動，是永續的，所以非如此不可。換句話說，如其小劇場的組織是非法人的，那麼遇到了負債時，職員或指揮者，也必不能全部負責的。然而關於法人組織的劇場，推定由指揮者團或執行委員，為其代表，這方法似乎也可以採用的。

法人組織的手續，依照現行社團組織大綱的規定，則戲劇隸屬於文化團體。凡發起此項組織者，應先經當地最高黨部的許可設立，然後組織籌備會，繕具籌備人姓名印鑑等，呈請教育行政機關備案。該項籌備會，在黨政機關指導監督之下，認為組織健全者，乃得進行

立案的手續。立案申請書內，關於團體的名稱、目的及職務，以至職員人數、會員人數都要記入。其查核認為合格的團體，給與立案證書。就中所推選出來的委員，還須行宣誓禮，以示鄭重。萬一遇到必須解散的時候，除將立案證書繳銷外，並由主管機關公告之。

小劇場，既是法人組織，則自應釐訂規程，俾於各方面有所依據，茲示其規程之大要如後。然而儘可以活用，不必拘呢。

### 第一章 名稱及目的

第一條 本會定名為——。

第二條 本會以依據會員對於演劇研究與作劇課程之成績，定期上演有價值之戲曲，企圖增加演劇之趣味為目的。

### 第二章 會員及會費

第一條 凡贊同本會旨趣而繳納會費者，俱得加入為會員。

第二條 本會會員，分「執務」「普通」「維持」三種。執務會員，參與上演及經營

之事項。普通會員，單是關於公演時之觀覽。維持會員，即贊助者，雖不參與執行職權，但關心於劇場的興隆，並負擔相當的捐款。

### 第三章 會務之執行

第一條 本會執行的一切事務，均適用本規程及附則之規定。

### 第四章 定員（法定人數）

第一條 每年度集會之定員，以會員四分之一成立之。

第二條 由書記通知舉行指揮者會議之定員，以五人成立之。

第三條 非依書記通知舉行之指揮者會議，以指揮者七人為法定人數。

### 第五章 職員之義務

第一條 本會設會長一人，統率總會，指揮者會議，及執行委員會。

第二條 本會設副會長一人，遇會長因故缺席時，得行使其全部之職權，並遂行其應盡之義務。

第三條 本會設書記（非錄事）一人，管理會報之分配，會議之記錄，以及通信事宜。

第四條 會計依執行委員會之指示，計劃經濟的調度，對收支為精密的計算。又會計應將會內經濟概況，提出報告於每年度的總會，臨時會議及指揮者會議。

#### 第六章 職員的任期

第一條 凡職員之任期，自選舉後，至第一屆的定會為有效。

#### 第七章 職員及其選舉

第一條 職員為會長，副會長，書記，會計，及指揮者若干人。

第二條 職員之任命，由會長（或指揮者會議）遴選充任，或由一般會員選任亦可。

第三條 選舉日期，在每年春季舉行之。

第四條 指揮者會議，於必要時，得僱用事務員若干人。

第五條 指揮者會議，就中指定一人為演出指揮者。演出指揮者，關於演出上負絕對的全責，但以不抵觸執務委員會之職權及義務為限。

第八章 集會

第一條 每年度的總會——（記載月日時間）舉行。

第二條 其他的集會，於三日前預先通告，依會長或指揮者三人以上召集之。在此場合，以會員四分之一爲法定人數。

第三條 指揮者會議，於每月一日一時舉行。此項會議，由會長及指揮者三人召集。時間與地點的通知，則由書記負責。在此場合，以指揮者五人爲法定人數。設非由書記通知，則以指揮者七人爲法定人數。

第九章 規程之修正

第一條 本規程如有未盡妥善處，得由出席執務委員三分之二，提請修正之。

〔附則〕

第十章 委員

第一條 本會設下列各常任委員：執行委員，戲曲講習委員，配役委員，演出委員，廣告

委員，會場委員，經濟委員等。

第二條 執行委員會，由會長，會計，及指揮者二人組成之。

第三條 其他的常任委員，由指揮者會議決定之。

### 第十一章 會費

第一條 普通會員之會費——圓。

第二條 執務會員之會費，依指揮者會議定之。

第三條 名譽會員，不需負擔會費。

### 第十二章 附則之修正

第一條 附則之修正，須有職員，指揮者，及執行委員三分之二的投票，方可提出修正。勿必說，上面的規程，在不適用時，是可以變更的，並非絕對的固定的東西。關於各項委員的任務與問題，當在後面各章另為述說。然而這裏又須複說的，即小劇場為當地民衆共同的團體，誰都可以參加了的。小劇場，若是為狹隘的利己的經營方針，那定然不會成功，這

是不得不再三聲明的一件事。

#### 四 銷券運動

在會員委員會的裏面，應該有個委員長的設置，這是小劇場團體內最重要的一把椅子。設若這個人選不當，那麼整個運動上，也要受到莫大的損失。小劇場在最初組織的場合，是由會員委員五人成立的。在這個團體內，他們實負有組織與訓練上的重要職務。然而其間指揮者（導演）因為要保持職權上的尊嚴，可以不必擔任銷券（推銷戲券）的事情。在每屆公演之前，銷券也是一件極重要而又極困難的工作，所以本書特為提出一章，專門論及。首先，由委員五人，就當地電話名簿，商業徵信簿，或社交登記簿，所載的各種社團，如文化團體，學術團體，藝術團體，婦女俱樂部，商界聯歡社，學校演劇團等，將其地點及負責人，編成有系統的專冊，然後派定多數的銷券員，分區活動。像我們以前公演的戲券，單靠書局，學校門房，以及百貨公司代售，推銷成績是很惡劣的（再說一遍，最好能夠實現上述的

「預約」制度。假定當地分爲十個區域，那麼委員長便可就每區派定主任一人，專司其事。但這種銷券運動，在目前的經濟情況下，更非有極度的嚴密的組織不可。

在出發之前，應開一個總運動員的大會。凡關於銷券的重要事項，指揮者，會長，委員長，對他們必須爲懇切的詳示，如小劇場的理想，上演目錄，指揮者的偉績，小劇場成長之由來，其意義，其將來計劃等，都要有充分的說明。經過了這樣的集會，便散發「會員用紙」，交由各主任轉致。「會員用紙」式，如後：

第	號
聲請者	
姓名	住址
日期	年 月 日
金額	(或稱國幣)

第 號

×××××小劇場

鄙人預約×××小劇場×季會員券×××圓

日期 年 月 日

聲請者 ×××

（聲請者於收到戲券時付款）

姓名

住址

電話

其次，便是對於銷券的方法，也得提及。在不用個人訪問時，則以電話勸導認購；但總不若直接訪問的有效。因為一來可以使購券者理解其用意，二來如係新會員，即可將其姓名，

記入用紙之上。各區主任，應常常鼓勵運動員的精神，如其推銷成績不大行，也要考查其主因所自，不可隨便埋怨。最好，在此運動期間，多開會議，以通聲氣。運動告終後，召開全體大會，報告最後的成績。對勸導努力的人，尤須予以種種的獎勉。像在公演節目中，向他們表示感謝，也是獎勉的一種方法。

在劇場既經創立後，舊會員就得在第一次公演前六星期內，擔任新會員的募集，倘將公演的節目，封入會員聲請書，也是很好的。每次第二幕目揭示後，會長即向觀衆致辭，懇請他們的入會。再則像把小劇場的理想及其目的，過去事業概要，職員與指揮者姓氏，贊助者名簿，過去演出的照片，明年的計劃，上演目錄，演員名錄等，印成專門小冊，插入於申請用紙，也是募集新會員的一種方法。關於會員的退會，也要有精密的統計，并考查其退會的原因。退會者的姓名，應當另紙記載，到下一年度可以再往勸導。

凡是新創立的小劇場，徵求會員的方法，也有三種：（一）就名人錄內圈定若干人，贈予優待券二張，入會申請用紙一份。並敘明請其使用戲券，並不是強邀入會。但在鑑賞公演

之後，那希望其加入贊助。此項優待券，除公演利用外，對該年度中的其他公演，也可以給與特別折扣。（二）向各會員每人致送公演特別券兩張。該項特別券，須記明觀者的姓名及住址，否則無效。（三）凡名簿上的人物，各送優待券一張，他們為同伴的關係（如夫婦、兄弟、姊弟）也許不得不另購一張。並規定此項戲券，均須記明受領者的姓名，以便將來向他們勸導。

戲券上應載明會的名稱，上演戲曲及其作者姓氏，笑劇或樂劇，票價，日期，場所與時間等。再則小劇場的座位，是否應當指定，實為一大問題。這在會堂較小的場合，當然沒有指定的必要，因為左右總可以看得明白，聽得清楚的。但是不指定，那麼遲到的觀客，必然要發生問題，他們往往對於後排的座位，表示不滿，以致在演劇上，也受到意外的影響。

為要維持劇場的秩序，自然要採用座位指定制度；然而設若戲券可在一季通用時，那就無法指定了。再如會員券於任何公演都可使用與否的問題，也屢起爭執。例如第一次的公演，他是因故缺席，那麼第二次的公演，他與友伴同來，不是該有四張戲券可似使用嗎？像

上面的兩個問題，實在值得我們的注意。大概小劇場的座位，都不是指定的，總是先至者佔優座，其因晚餐或事故而遲到者，只好給他以不滿，也無法使其愉快的。後者為保持與會員的親密，大概採自由使用制，予以便利。

銷券主任，對於銷券的手段，不可不詳加研究。例如對於俱樂部，應視人數之多寡，予以特別折扣作為條件。各銷券員的推銷方法，以向學校中的演劇團體接洽，最易見效。凡戲券的號數，必須記入，同時，銷券者姓名，也不可遺忘，藉便對照。

小劇場，如其用臨時會場銷券的方法，即往往要迎合低級的趣味，而流入為最卑俗的最平凡的商業的劇場，這是不可不十分注意的。反過來，設若採用會員委員的銷券制度，那麼可視會員的收入，而編造公演的預算了。經費預算，既有相當的把握，那麼上演高尚的戲曲，自亦可能。總之，你得記住一句話，繼續上演高尚戲曲的權能，是在小劇場會員的手掌中。

## 五 審定劇本

這裏所要述說的，乃是劇本的如何選擇一問題。我們已經知道，小劇場的成立，單只靠少數熱心者維護是不夠的，它必須獲得公眾的同情與援助，纔能穩固的存在。然而從不幸方面說，萬一小劇場的意義，不能為多數人的認識，或者說它的魔力不能吸引觀眾時，那麼將怎麼樣呢？因為如此，所以對於小劇場的一切，都非加深切的考慮不可！譬如就劇本的選擇來說，也須向此目的進行，就是說，劇本的選擇，必須鄭重其事，假若對它疏忽，那麼接着是難免要失敗的。

關於劇本的選擇，最好組織一個劇本審定委員會。但委員會的人數不宜多，因為人數多了，那麼對於該屆上演劇本的迴覽，必須費去不少的手續和很長的時間。何況能够鑑別劇本上演價值的，必為具有專門的知識者，而此種專門的知識，又非一朝一夕之功，他必由於終年的不斷的讀書和研究得來，像這種人，當然是稀有的：這是劇本審定委員只要少數的一個理由。再則所謂優秀的演員，他們往往被邀參加指揮者會議，從而也有選擇劇本的能力。但是如其請他們擔任審定委員，人數也以少為限。因為他們都是站在演員立場來觀

察戲曲，常常對自己的角色能否勝任上設想就是說只要這一角色能够勝任，劇本倒沒有什麼的。這樣一來，不特易生偏見，且要養成誇大，雖然賣座的力量或可增加，但這果能構成小劇場的真正利益嗎？依據以上的理由，戲曲審定的委員，決不可由着多人來組織，除指揮者爲當然委員外，其餘只要會長和別的兩三個人就够了。

劇本審定委員與專門指揮者，這其間的關係，也爲小劇場的一大問題。如果指揮者，確係一個專家，那當然容易知道觀衆的嗜好與傾向，而且更明白上演劇本成功的歷史，並具有判斷劇本上演價值的能力。所以劇本審定委員會，關於最後的決定權，當然是屬於指揮者的。不過依一般的觀察，指揮者往往喜歡他們曾在別處上演過的劇本再度上演，和喜歡選擇適合於自己口味的劇本。加着他的思想與觀念，比較的進步，——如吾友田漢兄以及目的，見解，習慣的與當時當地的社會相反，從而也就不能適合於實際的需要了。

關於劇本選擇的重要，在外國都有專著論述，但都不外獎勵指揮者的獨裁。尤其是美國小劇場指揮者，更就此方面發揮他的主張。不過小劇場的會員，如果爲多數的，那就意見

紛歧，不易處理，而且劇本的評判也就嚴格。在此場合，劇本的選擇，最好由多幾個人來分任審定。就是說爲着應付這個難題，指揮者不得不變更一點自己的意見，稍微和他們妥協一下。

劇本選擇的事情，可以決定小劇場的命運，實亦重要問題之一。指揮者的上演目錄，不單是負小劇場成功之責，同時，也負他自己成功之責，其間實有不可分離的關係。因爲如此，所以指揮者，他必須把握最後的拒絕與否的權力。質言之，不論指揮者具有怎樣的才能，你設若叫他導演與其自己興趣不適的劇本，那決不能負全責的。雖然，平心而論，有些指揮者，往往自持其聰明，卻不肯接受他人的意見，從而其演出的部份，即其失敗的部份，所以指揮者對於劇本的選擇，非甯靜地加以深思不可。

假若要滿足委員與指揮者雙方的欲求，那可以有如下的兩種協定法。第一，由指揮者提出劇本數種，交由委員選擇，這是一種方法。第二，委員將自己希望上演的劇本提出數種，請指揮者爲最後的決定，這也是一種方法。在任何場合，兩方面都有對劇本拒絕與否的權

限。但在上演前六週內，設若協議不能成立，則仍歸指揮者決定之。

上演目錄的選定，最好從初春就着手，即其年的總節目，在第一屆公演之前，就要內定的。不過各小劇場的目錄，並不能為同樣的規定，因為如前所述，各團體的立場，常有十分相反處的原故。小劇場的刊行物，關於最近的演劇，常有暗示與說明的地方，茲撮要例示數端於後，以供參考。

(一) 就經驗說，小劇場的觀客，對於最新流行的劇本，表示偏頗的興味。這有兩個原因：一為由於出版物的為它宣傳，且有廣告之助，所以在其未會上演之前，觀客已經對它發生了關係。二為由於愛好新奇，乃是人間的本性。大概一般的觀客，多數依着上演目錄而來觀覽，所以指揮者對此非注意不可。

(二) 在每屆的上演目錄中，應該多多上演本國的作品，是很關重要的。但就目前而論，我國如其創設小劇場，要求適當的劇本，自然要感到困難。因為如此，所以我們一方面應當多多鼓勵我國的劇作家，特為小劇場寫些適用的劇本，同時，在過渡期間，還得借重於

外國的較爲相宜的作品。

(三) 若從所謂純粹地方風味之點，選擇此種劇本，在小劇場是最相宜的。例如取材於地方問題或鄉土傳說，在舞臺面表現出來，可以溝通觀衆與演員的間隔，而結成極密切的關係。

此外如每季的上演目錄中，至少須加入具有偉大文學價值的劇本一兩種，以適應學校與文學團體中人的需要。蓋維持文學，也是小劇場理想之一。至於加入的作品，那不論古代的，近代的，只要事實上卻是名作就成了。

以下所要論究的，是小劇場的採用劇本問題。有的主張多幕劇，有的主張獨幕劇，自然各有各的見地。主張獨幕劇的理由是：獨幕劇在演員的研究和學習上，用不着很多的時間，這是時間上的經濟。第二，獨幕劇既受「三一律」的限制，則劇中場面與設備，必較單純，這是財力上的經濟。第三，獨幕劇的登場人物，不十分多，從而可以解決演員的難題，這是人才上的經濟。然而據事實的告訴，則小劇場每屆的公演，決計不是一個獨幕劇的，有時竟在三

個以上。那麼所謂經濟云者，適得其反。更就指揮者方面說，你每天叫他排演一個獨幕劇，如其預定公演三劇，那麼星期一排演第一劇，星期二排演第二劇，星期三排演第三劇，這樣的輪迴排演，則星期四又該排演第一劇，實際不是和排演多幕（假定為三幕）的手續一樣嗎？而且稱為指揮的工作，要將三個全不相同的舞臺裝置來上演是很困難的。

一般缺乏經驗的非職業劇人，他們總不願擔任多幕劇中的角色，為着出場與發言的次數較多，恐怕成績惡劣以致被哄下去。這話似乎很有見地，其實也只是一種過慮，因為你只要能夠強調地將那第一幕展開，則第二第三幕的進行，自如順水推舟，並不費事，而其所生之興味，也必然加速度地增高的。更有一種意見，以為如其表演三個獨幕劇，那麼即使第一劇失敗了，還有第二第三兩劇可以補救的，所以採用此種方法，是要安全些。然而我們設就過去的紀錄與歷史說，則多幕劇的上演，並不伴有何等的危險。何況普通的觀眾，對於獨幕劇，往往表示不甚歡迎，他們所持的理由，以為獨幕劇所給予觀眾的刺激，思想，氣分，都趕不上多幕劇的來得有力而且清楚。獨幕劇，在他們看來，只不過如通常的食事，並沒有山珍

海味的那麼華筵，可說填飽肚子而已。然而獨幕劇的價值，竟可全然抹煞的嗎？筆者在此答一句：「決不是的！」不過在全般上演目錄中，它的成分，不要太佔多數就是了。

劇本審定委員，對於公衆的趣味如何使其滿足，亦是一大難題。再則各種典型的劇本，在時期和該季節上表演是否相宜，也非予以深切的考慮不可。

凡浪漫，感傷，熱戀到極端的場面，在小劇場是很危險的。尤其在學校演劇場合，格外要十二萬分的審慎。如果劇中有此種場面，非把它刪削至最小限度不可。其實，露骨的寫實劇，（即俗稱不道德劇）最易引起觀衆對臺上的惡感。譬如你們在劇中擔任約翰與瑪麗的角色而表演接吻的場面，這時臺下的觀客，因為熟知你們的原故，必然立刻會感覺到某先生的夫人被某先生擁抱過吻過了。自然，戀愛乃是劇本一個要素，然而這是爲其他場面從屬的要素，因爲如此，所以將戀愛作爲主要興味的劇本，在近年來的小劇場，是很少有上演的。此外，非職業的劇人，他們對英雄的浪漫的戀愛劇，都沒有長時間訓練的機會，所以甯可捨棄的好。

最後還有一點，即不論多幕與獨幕，總之凡小劇場採用的劇本，都非支給「排演稅」不可！這是文明國家劇本著作權的通例。任何小劇場，如其未經作者許可而上演其作品，算是犯罪的行爲。對作家報酬其勞力與才能，誰也要認爲正當的。因爲如此，所以不管開演的形式如何，這持有著作權的劇本，小劇場非支給排演稅於作者不可。除非是爲博愛事業開演的慈善演劇爲例外。但在教室劇的場合，若是絕對不准室外人參與而朗誦作家的臺詞的時候，那當然不能視爲演劇，也當然沒有支給排演稅的必要了。

## 六 公佈與廣告

公佈的工作，乃是最有趣味的工作。但公佈的事務，頗爲繁冗，最好由六人組織公佈委員會，分任與公佈有關的各種事宜。第一個委員，專司各種劇本及其上演方面的新聞紙的公佈。第二個委員，其任務與經營事務者相似。就事實上說，這個委員，可以兼任兩方面的任務。它的工作，包含廣告文的撰擬，窗 Bill 招貼的注意與配布，Poster 懸賞募集與揭示

板的廣告的處理，以及電影院的幻燈廣告的手續等。第三個委員，集中全力於特殊的摘要記事與國內的廣告事務。第四個委員，為公佈委員的代表者，將公演期間一般的興味及情報，事業，開會等記事，傳達於會員委員會。第五個委員，與擴張委員協力演講，關於特殊的公演，詳為申說，又送各種報告於各團體。第六個委員，從事於小冊子的編述和出版。不論何種消息，非經過這個委員會及其委員長核准者，一概不得公佈。各委員對於委員長及指揮者，應常有接觸的機會。這種工作，與其說是團體的，勿甯說是個人的。各委員的任務，如果詳細的觀察，則可分後述各項。

第一個委員——這是最普通的公佈方法，即將消息發表於新聞紙上的「戲劇界」或「遊藝欄」。當然，同時還得刊登廣告，俾多數人見到了，更可以增加其效力。在各劇每次發表消息的中間，如能插入劇的照片，這是最好的新聞政策。預告，在公演的三星期前，就要開始此項工作。第二次的消息，是報告一星期間的經過。這一星期，即當公演前的第二週。第三週，即公演前的一週間，發表三項消息。當離開公演日期愈近，則發表的消息愈頻，以強調

最後的集中力量。關於公佈上還有兩點是必得緊記着的，即第一次的消息，必須記載其全部的情報，第二次，只要發表其一部就够了。若能確守此項定則，那麼報館編輯，也必樂於披露；否則，重複的新聞，在較有價值的報紙，都不肯揭載的。這是擔任公佈工作者不可不知的一件事（有許多的劇團，往往不知報紙篇幅的珍貴，將重複的類似的消息請求發表，設記者不肯接受時，就要說他不肯幫忙，其實是冤枉的。）

關於公佈的消息，以下列各項材料，最為相宜。（一）作者及其作品的介紹。（二）全班中兩三個重要演員的姓名，及其曾經演過的劇本。（三）劇本的梗概，但須保留其終局。（四）即閉幕的情形，不可先為解決。（四）全體的伙伴，關於他們演劇功績的消息。（五）關於演出部的記事。（包含美術指揮者，舞臺管理者，大道具，照明，服飾及化裝等。）（六）在公演的前夜，發表最後的總消息。當晚，並刊佈最短的新聞。

最後要公佈的，便是戲券發售的地方（如由各區指定售券的場所，）和發售的時日。大概在消息上，戲券的價目是不必揭載的，所要揭載的，卻為銷券的店名，場所，以及銷券人

的姓名，這樣的發表，最爲適當。

如果在同一社會裏，有兩家報紙戰爭的話，那兩方的廣告，應以避免雷同爲貴。這就是說，在甲報所載的爲劇中的A點，乙報卻爲B點，例如這一邊是力說女主角的演劇的天才與經驗，那一邊卻純以男主角爲持論之本位，蓋如是則即使觀者同時閱覽兩種報紙，也可以受到兩種差異卻又關聯的印象了。

公佈委員如其接得評劇家的批評，就得迅速地送交報紙去發表；要是沒人批評，那就該請觀衆中的名士發表意見，並請署名，以示負責，而且藉此可以引起評劇家的執筆。在公演的翌日，應將登場人物及舞臺面的照片，刊登報端。此種照片，可在平日排練時先行攝就，并要顧及報館製版印刷的可能。廣告的文件，要能够雅俗共賞，簡單明瞭，高深與冗長的東西，這裏是不相宜的。至於虛僞的，誇大的，以及肉麻的言辭，尤其不可應用；否則，便會減損表演的價值，且對小劇場本身的信仰，也會因此而動搖的。

第二個委員——小劇場在報紙上，所謂究竟應否登載廣告的問題。有人以爲單只要

發表的情報消息，用不着登載廣告的，因為廣告與小劇場，並無多大的關係。並且小劇場和圖書館博物館，同樣為公共的事業，就是說，小劇場既不是營利的組織，自無刊登廣告的必要。然而就事實上觀察，那麼一般人對於演劇的廣告，倒底比副刊上的「文藝欄」或「舞臺界」所載的消息來的注意。再則報館方面，也希望他們登些廣告，否則，要定期的披露消息，恐怕不容易辦到吧。

實在，小劇場在實施或種方針之前，對這一問題，非加充分的考慮不可。為什麼呢？因為一旦上演如果開始了登載廣告，那麼就不能中斷了的。再在報館方面說，長期的廣告，可以特別便宜，小劇場的事業，既是永久的，則決不能有時登載，有時中斷，其理甚明。並且你不能單登一家的報紙，必須兩家乃至所有的全般報紙，以示普及。這樣，小劇場的應否刊登廣告，實在值得研究的了。

在大百貨公司（如上海之先施永安新新大新等）所登的全封面巨幅廣告來說，則卻有偉大的收穫。因為一般看報的往往能夠感受到強烈的印象，因而去購買貨物是很普

通的。這也就是說，如果小劇場肯在「戲報」上化些錢，其效果也可立即看到。不過，話又得這樣回頭說，小劇場既爲公共的設施，那麼應該請求報館，將廣告價目來個特別折扣，想來是可以的。

這裏再寫些廣告的方法。在小都會，櫥窗 Bill 是有效的一種廣告。大都會與市外的 Poster 廣告，實際沒有多大的效力。張貼 Poster 最好的場所，爲停車處，郵政局，旅館的門口，以及大街的重要商店等。然而在大都會，停車處與郵政局，大抵不准張貼該項廣告的，而且就是可以張貼，其取費一定很貴，也須戲券的收入，還不能抵償廣告費都難說。還是櫥窗的廣告，比較來得有效而且經濟。若係大商店，那可以把舞臺模型，看板，演員及場面的照片，道具模型，衣裳繪圖等，陳列於窗的全體，這不但是小劇場的利益，而且因爲它能够惹動行人的注意，在商店本身，也好增加主顧的。再則像電影院的幻燈廣告，和汽車的遊行廣告，如其在雙方都能獲得互惠的話，也很可以採用的。

第三個委員——供給特別的摘要新聞，這是他的任務。新聞的刊佈，在星期日的報上，

更可以引起閱覽的興味。又若職業的演員，或社會閒人等來到小劇場參觀公演和設備裝置，他們所發表的談話與意見，最易獲得讀者的歡迎。在每季公演終了後，關於小劇場事業的概要，參與者數，觀客數，會員增加數，新添的設備，以及上演所需費用等，這種消息，也非常有趣的。最後他還有一種任務，就是將廣告，照片，情報等項，分送到全國各地的演劇刊物上。這等刊物，歡迎戲劇界各方面的投稿，所以投往的稿件，決不能全部採用，即委員對於各種送往的消息，必須為適當的支配剪裁纔可以。

第四個委員——他的工作，以具有情報興味的一般記事為限。尤其應該把小劇場進行期間的事業，不斷地披露，使觀衆時常有憶及的機會。即關於集會，演講會，簡略排練，以及各部的活動，常常報告出來。還有一種工作，就是依於委員長的協力，編成人名錄，對未入會者，勸導其加入。在每屆公演後，還得將節目及入會申請書，郵送給他們，也可以收到相當的效果。

第五個委員——這個委員的任務，是關於小劇場擴張事業的公佈，如巡迴公演，演講

問題，闡揚獨幕劇之價值等。尤其演講問題，像「小劇場運動史及其發展」「小劇場小目的及其理想」「何謂小劇場」「兒童劇在教育上的價值」等講演材料，將他記載出來，分送至有關係的各學校，各機關，以及各社團去。

第六個委員——每年將小劇場之歷史，寫其梗概，印成小冊，其間包含職員的記錄，歷屆的上演目錄及角色，小劇場的事業等項。又演員，指揮者，常任委員，以及贊助人，也須印成名簿，並插入他們的照片，和劇場內部與外觀的寫真。名簿後，設能附以名人題詞或讚許語，也是極相宜的。凡國內各大雜誌，各大報館，以及其他的小劇場，均須郵送一份。再各會員募集運動，和劇場建設資金募集運動的文告與小冊子，也是要由他負責編撰的。

## 七、上演與管理

像前面所說，指揮者對於演劇，對於自身，都要負着完全的責任，然而這種主張算是公正嗎？你想，叫他一個人，從舞臺管理以至化裝，提示，關於演出上很複雜的任務擔負起來，究

竟在其精力與健康，是會發生影響的。所以小劇場成功的祕訣，還得靠多數人的活動，即不論那一個人，都非在其時間內努力不可。

指揮者，當開演的時候，他自己必須站在客座的前排，為詳細的觀察，以期組織與訓練，達到健全的階段。在第一天的夜晚，指揮者從舞臺裏，是無法批判其演出的，必須從客座的正面去觀察。如果繼續開演的場合，那第二天的夜晚，應加以訂正的必要，至無可訂正而後已。指揮者對於演員的演技，非意識的注視他們，那麼便無法判斷他們的成功與失敗。又指揮者假若發見演員的演技錯誤或力量不夠時，就得在幕後嚴厲糾正他們，關於這，正是指揮者合理行使他的職權，用不着些微客氣的。

上演系，就腳光（Foot-light）的那線，劃為「前臺」「後臺」二部。所謂後臺的委員，是指演出者，美術指揮者，舞臺管理者，小道具主任，電氣系，衣裳系，化妝系，和提示者等而言的。這等人，都有他的助手若干人。前臺的委員，為庶務主任，廣告主任，戲券主任，會場主任，招待主任，以及他們的助手等。這些委員，與指揮者發生非常密切的關係。如果每年僅有一

次公演的團體，則他們所負的任務，尤為重大。上演委員的任務，如果簡略的說，即「怎樣將劇本搬上舞臺？」

當指揮者開始排戲的時候，演出者即須為上演的準備。演出者，應自其出發之點與指揮者懇切商榷關於事業的進行。在排戲以前，指揮者，演出者，美術指揮者，他們就要成立關於演出的協議。凡舞臺裝置的一般的調子，其精神與心理等，必須加以考慮，又如場面與傢具的變化，現有大小道具的使用，以及應當製造或購置的新的用品，也非論究不可。此外，對於門窗階段等位置，和傢具的佈置法，都有研究的必要。

美術指揮者，繪成了預備的圖樣以後，指揮者就得對於演員及舞臺裝置計劃諸種效果的觀念。經過兩人會談的決定，美術指揮者便依據略圖和舞臺模型而為精細的各個場面。同時，指揮者對於美術指揮者所擬的東西，必須有充分的理解。美術指揮者，為要企圖他的正確的設計的實現，應與舞臺管理者和大道具系為協同的努力。再則對於為上演用的衣裳，也得費一番工夫去規劃。又對於燈光，應依據照明的理論，和電氣系洽商進行。總之，美

術指揮者的任務，也是很繁瑣的。

演出者，即上演委員長，他具有統治這個委員會全體委員的威力。且往往要兼任舞臺的監督（或稱舞臺管理者）和演出者大道具的設計。又對於舞臺的尺寸，必須合於美術指揮者所擬的略圖，也是演出者的任務。再則，他和指揮者等，還得組織各項副委員會，並編製各項事業的一覽表。例如臺後的擬音，屬於舞臺管理者，一切小道具，屬於小道具委員，配光的位置及開演中的照明變化，屬於電氣系，這些分工的辦法，都應由演出者先為指示與規定，以收合作之效。

舞臺管理者的任務，竟可說是煩瑣到不知其程度。小劇場的舞臺管理者，既然是無給職，從而與職業的劇場不同。換句話說，凡舞臺上一切的事情，都是他的任務。即開幕、閉幕、喝采、鼓掌後的再開幕，大道具的轉換，臺後的擬音，演員的出場，臺上的掃除，開演中秩序的維持，背景的安排與製作等，都是要過問的。

凡是舞臺系工作人員或演員，他們的親友以及觀客，絕對不准到臺後或向幕間窺視。

如果發見此種情事，舞臺管理者，應即如警察般的執行職務，嚴厲地命令他們退出。又不准臺上的一切人抽煙（劇中需要抽煙的場合，當然視爲例外），以防發生火事的危險。

依小劇場的通例，關於背景的制作，固然不是舞臺管理者的任務，然而在上演之際，對於舞臺裝置的管理，卻也須由他來負責。還有，在演劇告終閉幕之後，如其臺下的觀衆鼓掌致敬，那麼舞臺管理者應即發出再開幕的命令，叫演員表示答謝，然而這種答謝方法，也須事前先行練習了的。再則像開演中的風，雨，雷鳴，牆坍塌倒的各種擬音，舞臺管理者，也應當十分注意，注意音響是否能夠獲得劇的效果。

再說小道具，如果要企圖敏速有效的變換，那麼應有八個人來管理，最爲適當。小道具的種類，可分爲「大道具」「細道具」「着身道具」三種。所謂大道具，即指傢具，壇，階段，手摺，絨毯，床布等，就是照明裝置以外的一切臺上較大的道具而說的。細道具，則指窗帘，遮光布，畫鏡，枕墊，桌子，以及細小的飾物，如火爐邊的陳設品，和一般的擺設品等之意味。着身道具，就是伴隨演劇說白時的必要用品。其職務的分配爲，大道具四人（分爲兩組），細道

具着身道具各一人。但大道具的管理，比較責任重大，應以體強力壯者來擔任。細道具，可由女職員管理。他們對於道具的正確位置，必須要徹底知道，而在整理舞臺之際，應由下手向上手行進，也得十分留意。着身道具，如手套，戒指，文件，扇子等，最好由女職員記入該演員的使用品，以免遺忘。又各種物品的陳設，非有多次的練習不可。他若傢具與大道具的角度與位置，尤須絕對的正確，這都是應由小道具委員長負起全責的。

照明委員（或稱燈光）依一般小劇場的通例，為委員一人，助手一人。他們在場面的轉變中，關於電燈，壁燈，暖爐和其他的光線，所謂將這一切搬運上舞臺。當演劇進行的時候，依據舞臺管理者的圖示，為各種光線的變化，如電光，爆發等種種照明的效果，都是照明委員的職責。

小劇場衣裳委員的任務，也有種種的變化，決不是固定的。在衣裳劇（Costume-play）的場合，他們是應服從美術指揮者的設計來製作。但從別處借用的衣裳，還須擔負搬運與管理的任務。俟公演終了後，他們並須送還原主檢收。小劇場，尤其所謂「野外劇」Pageant

大公演的場合，對於衣裳的管理，大概在公演前，由演員向衣裳委員會領取，並負責簽名，公演畢再送還於委員會。這種領取衣裳的手續，頗為妥當。又衣裳委員，應將劇場所有的衣裳，編一目錄冊，無論何人，非經衣裳委員之許可，一概不准領用。

現在要說化妝委員了。化妝委員，普通只一人就够了。他除每次公演，擔任化妝外，並負責化妝品的購入。對於化妝箱，應當保持其清潔，隨時整理。大概具有經驗的演員，都是自己化妝，但大部分還是要靠他化裝的。各演員在公演之前，至少須有兩次的化裝練習，並須加以照明，因為沒有照明，那麼化裝的合式與否，是很難判斷的。當這練習的期間，指揮者須加批判，不合之處，應即指示改正。

舞臺系最後的人，為指揮者助手，普通叫做提示 (Prompt)。但是在節目單上揭示他的名字，實在不算妥當的方法。小劇場提示者的職責，彷彿和職業劇場的舞臺管理者一樣。當排練期間，他挾帶了臺詞，依據指揮者的指示，整理舞臺的傢具。對於全體演員的姓名，住址，電話號數，他都備有專冊的紀錄，排練的地點與時間，也往往由他秉承指揮者而決定。在

幕間，他依着指揮者的指示，招呼演員注意。例如開幕前三十五分鐘，他就喊着準備的口號，以後便是「開幕」「序幕」「二幕」「三幕」等。因為如此，所以這個人選，不可不加鄭重。最好是少女來擔任，因為聲音柔軟，可以大膽地使用明瞭而又響亮的耳語，不致如男子提示的容易為臺下所發覺。在演員忘卻臺詞的場合，與其提示冒頭的文句，勿甯告訴他最重要的言辭，即正確的完全的開端。又默劇（Pantomime）或因其他緣由理當中斷的時候，提示者不可隨便提示，以免妨害演員的甯靜與演技的進行。一般小劇場的提示者，往往遇到這種情形，便迅速地加以提示，以為他是將臺詞遺忘了，實則正是合理的「冷場」。所以在劇本上，如有此種場合，提示者應用顏色鉛筆在其左邊加以顯明的直線，

開演之際，各項委員間的共同關係，是極為複雜的，所以非有健全的組織不可。設若開演的時間，為八時十五分，那麼實際須延緩五分鐘，即八時二十分纔揭幕。這是什麼理由呢？一因為顧及觀客停放汽車時的手續，和乘坐電車者遲到的方便，二因為他們脫去外套置放於座上，也須要些微的時間的原故。七時十五分，化裝委員，即須走進戲院的後臺，同時演

員們也開始跟着進來。凡是複雜的化裝，應在化裝委員未曾疲勞時便着手，而且要依登場的次序，爲化裝的先後，又必須早爲準備，不可一急來抱佛腳，「草率從事的。

當第一幕告終，舞臺管理者獲得多次的「Curtain-call」之後，演員們即須離開舞臺，讓大道具系開始按照前記的順序，轉換它的場面。小道具主任，則將放在靠壁的小道具，搬向舞臺中央的前方。同時，還得與細道具系，將許多小道具收聚於大箱中。傢具，可移至舞臺中央的幕旁。小道具系，安放墊子。還有背景的移動，電氣的變換，都須取得密切的聯絡。

還有，對於來賓答謝的問題，它的方式，應以指揮者會議的決定。依照小劇場的通例，大概不必舉行「Curtain-call」。只要在全劇告終時來一個極簡略的儀式就夠了。至於「Curtain-call」本來的儀式，則所有登場的演員，都要來到臺上，兩個人一組的站成半圓形，置主角於中央，各人向觀客致辭別禮後，更及於自己的對手。如其臺下重又鼓掌，那得再向他們答謝一次。凡此場合，舞臺管理者，對於帷幕的啓閉，應爲最敏捷的處理。但這種儀式，管理者與指揮者，可不必參加的。

庶務管理者的任務，與經費廣告各委員都是有關聯的。上演之際，他一方面，負稽查觀眾數與戲券數的責任，同時對會計應做成正確的報告。上演的預算，固然應由庶務管理者支撥，但依劇場的通例，往往由會計發給的。再如節目的公佈，也是他的責任。大概節目單的式樣（即大小）要固定，但用紙的顏色，不妨變化。如其為折摺式的四頁物，則第一頁應記其當地的施設的名稱，尤其是教育的施設。次列上演團劇的名稱，下及指揮者的姓氏，和演劇的外題，如家庭喜劇或社會悲劇等關於劇之種類的短語。在劇名之下方，更記入上演之年月時日與場所。第二頁，可再揭示劇的外題，如登場之先後，發言之次序，凡演員的姓名，尤不可省略，且以避化名為妥。如係女角，未婚者用其原名，已嫁者應冠以夫姓，較為適當。若是場面固定的地方，則其式如左：

第一幕……晨

第二幕……三星期後

否則，即場面有變動的地方，那就成爲：

第一幕……在上海南市徐宅的會客室，時在民國二十五年三月二十日的早晨。

第二幕……在海州的戰壕，時隔四月許。

其他各幕，可以採用此種方式的。其次，對於借用傢具，衣裳的個人或社團，應致感謝之辭，不可遺漏。再次，敍列上演系的人們，爲指揮者（複敍一次）演出者，美術指揮者，舞臺管理者，小道具主任，庶務管理者，電氣委員，衣裳委員，戲券委員，會場管理者，以及印刷系，招待系，和各個助手等。如有樂隊，記其指揮者，隊員，與選定之曲目。第三頁，首敍指揮者向來賓的「獻辭」，特別希望有相互接近的機會。後揭預告劇目數種，略述其內容與特點。又未來的計劃，上演的節目，和新的方針，新的目標等，都可以記入這頁之內。最後即第四頁，可載指揮者，贊助人，及常任委員的連名，以爲結束。但是在經濟的僅用單頁的場合，那自然可以擇要刊載的。

會場管理者，往往兼招待主任的職務，他是極爲重要的。如果說腳光後面所有的一切事情應歸舞臺管理者的話，那麼腳光前面的便須由會場管理者去負責了。關於會場的招

待歸他指名訓練。其人數，視會場的大小而定，分站於場之四周。他們最好穿着制服，或在鈕釦孔內插以鮮花，使人一望知爲招待。在引導觀客入座後，便可授以節目單（或稱說明書）。但會場管理者如屬一人時，則節目單可於入場之際發給。又遲來的觀客，如在第一幕後，仍找不到適當的坐位（小劇場不能對號入座，其理由已詳見前章），則招待者應婉轉地請他靜座在後排。凡騷擾的與患病的人，尤須嚴密的監視他們。幕下時，應注意空氣之是否流通，尤不可忘記開窗。觀客中如有戴帽的，招待主任應請其脫去。除非休息時間，觀客一概不許中途離場，應於開幕前先行揭示。還有，觀客對於演員的贈與鮮花，這種酬酢，最好免除，以免同儕中發生嫉妬或不快之感。

尤爲重要的一點，就是會場管理者，在開演中或終演後，如果發見穿着戲衣化着戲裝的演員，他們站在客座的中間或後面，應即不客氣地叫他們離開，絕對不可通融。因爲一則爲維持劇場的秩序，二則爲避免發生所謂男女問題即不道德事件的原故。在散戲之後，會場管理者，還得注意窗牖之閉關，及觀客遺失物之收拾，和電燈之熄滅等種種煩瑣的事情。

最後，還有附加的委員，如音樂委員，管理一般的音樂，落幕間應用 Orchestra，演技中選定伴奏的樂曲。社交委員，主持各項的集會，如招待會，懇親會，以及訪問，參觀等事情。圖書委員，擔任戲劇書報之選擇，購置，保管，與目錄卡之編製等關於圖書的事宜。

## 八 經費

小劇場經費的管理，應由幹練的人員充任，因為此項任務是最複雜的。大概小劇場的通例，關於經費的籌措和支配，是要組織一個經費委員會。委員的人數卻不必多，只要會計，庶務，與會長三個人就夠了。至經費稽核事宜，可就委員長，職員，及一般會員中遴選一人充任。又指揮者為當然委員，開會時得出席與議。凡每年度的經費支出，不得超越預算的範圍，年度終了時，並須造具決算，報告於指揮者會議，這都是經費委員會的任務。

小劇場的簿記，是很複雜的。這其間所包含的項目，可分為「經營費」「上演費」「出外公演費」的三大類別，茲為詳述於後：

第一項 經營費

第一目 俸給費

第一節 指揮者薪金

第二節 舞臺系薪金

第三節 保管員薪金

第四節 大道具系薪金

第五節 書記薪金

第六節 查帳會計師薪金

第二目 使用金與事務費

第一節 劇場使用金

第二節 排練室使用金

第三節 事務室使用金

第四節 郵費

第五節 電費（電話及電報）

第六節 文具費

第七節 燈燭費

第八節 設備品（箱、桌、書插等）

第九節 保險費

第三目 設備費

第一節 建築設備

第二節 舞臺設備（永久裝置）

第四目 會員募集費 印刷及廣告費

第一節 招貼費

第二節 戲券費

第三節 用紙費

第四節 郵費

第五節 廣告費

第六節 公演預告費

第二項 上演費

第一目 上演費

第一節 永久設備（其一部）

第二節 消耗設備

第三節 直接設備

第四節 衣裳費

第五節 化裝費

第六節 快遞費

第七節 傢具使用費

第八節 節目印刷費

第九節 照相費

二目 劇本上演費

第一節 劇本著作權費

第二節 劇本原稿（使用費、郵票費、快遞費、及繕寫費）

第三節 劇本審定用書費

第三項 出外公演費

第一目 同右

第一節 鐵道運費

第二節 腳本費

第三節 膳宿費

第四節 印刷費

第五節 電報費

第六節 旅行費

第七節 箱籠費

第四項 集會費、私演費、圖書資金

第一目 同右

第一節 預告費

第二節 郵票費

第三節 劇本費

第四節 上演費

第五節 演講費

第六節 茶點費



出外公演.....	○○○○○
銀行存款息金.....	○○○○○
集會來賓券等.....	○○○○○
總收入.....	○○○○○
支出之部	
上演費.....	○○○○○
經營費.....	○○○○○
出外公演費.....	○○○○○
集會私演費等.....	○○○○○
總支出.....	○○○○○
扣除利益與損失.....	○○○○○

還有一層應該提及的，即小劇場既非營利的社團，則如營業稅等，都可以由經費委員申請當地主管免除的。

## 九 導演問題

依各國小劇場的通例，大概導演（即本書前面各章所稱指揮者）都是有給的職務。起初，不能和他訂立長期的契約，須待公演過兩三回纔可以決定。也有人主張小劇場的導演，不必供給薪金，因為這純然是愛好劇藝羣的結合，壓根兒不在企圖物質上的報酬，並且每個劇本的導演，用不着固定的。像這種說法，表面上聽來固然十分合理，但是實際上如果要促進小劇場的成長發展，即希望導演傾其全力以從事時，那非有相當的報酬不可！至於導演不要固定的理由，無非在限制其權能的過大，流於獨裁。自然這種方法，在某種場合，不妨採用。但是我們應該明白，如其每屆變動導演，那無異變動公演的標準，這要適應公眾要求維持公演的統一，是非常困難的。因為如此，所以小劇場的導演，應採用固定制，那麼每次

演劇，前後可以發生關聯，從而可以確立公演的標準了。

說到導演的要件，想起來有如「超人」似的。他不僅是需要天賦，訓練，經驗，抑且是精力的，熱忱的，鼓舞的，威嚴的，種種特質。然而他決不可擺着如「教師」般的架子，應當是公正無私而又剛強的人物。同時，他又極其溫和，幹練，而又長於外交手腕的。如其「武斷」與「傲慢」，那決不是第一流的導演。又「獨裁」與「私心」，其價值也是一樣。所謂第一流的導演，是富於忍耐力，理解力，肯容納別人的「忠告」，寬量的，賢明的，進步的，直觀的，各種美德，兼而有之的。這爲什麼要這樣的嚴格呢？因爲小劇場的演員，與職業劇場是不同的，即所有全體演員，完全不支薪給，如果導演缺乏爲他們所信仰的人格，那麼如何肯服從你的指揮？依其人格而支配演員，這就是導演人格表現的力量。導演，一方是理想家，一方又是實行家。他憑着造夢的力量，同時又依物質來表現其夢之形。如其再來個譬喻，那麼導演，一方是將眼注視於天空星光的幻想者，一方卻又是將砥石載於鼻尖的現實努力者。就這點說，那麼可知導演的責任，是非常重大的。

導演的責任，既然這樣的重大，所以必須有充分的判斷能力。他的政策如何，見解如何，都有影響小劇場本身的可能。所以導演又不可以專斷而遂成自己的理想，因為專斷的態度，最易破壞小劇場協同的精神。所以凡是被稱為第一流的導演，他必定是能說即能行的，對於各項活動與事業，都是以身作則，躬與其間，不辭勞怨的呢。

又導演應有直觀力的必要，這決不是過分的要求。因為依其直觀之力，雖不能為評價觀眾，決定疑問之方針；然而用之理解演員的優劣，那似乎是可以的。否則，因為角色支配的不當，往往要影響公演的進行，從而遭到很不好的損害。再則，導演的專門訓練，也是非常重要的。因為雖則導演說是天生的幻想家，他常常在指示人生走進更崇高的境界，然而對於人為的訓練，卻是不可疏忽。就目前看來，各國對於小劇場導演人才專門訓練的機關，還是沒有（或係筆者寡聞亦未可知）實在不可不算是一件憾事。

關於小劇場導演，是需要專門的訓練，已無待再言了。訓練的種類，雖無明確的依據，然終不外關於「演出」「導演」「劇文學」及「劇場經營」等種種基本的知識，茲為分

述於後：

就一般稱爲演出的言辭，其間包含下面幾個項目：即色彩與意匠，舞臺技巧，背景的構成與描畫，屋內裝飾，歷史傢具的意匠，舞臺管理，專門的圖樣，照明，化裝，衣裳，建築術，及劇場設計等。

導演（此處義等於指揮）的項目，包含如下幾點：即關於舞臺上的動作，描寫，構圖上的配置，空氣，樣式，速度等各種原理，以及自然派演劇，喜劇，笑劇，樂劇，悲劇等特徵的形式。

演技的成立，是有以下數點：即古典劇，中世紀劇，莎士比亞劇，伊梨沙白劇，十八世紀浪漫劇，及現代自然派等的技巧，解釋，情調，發音的安排與動聽，朗讀的技巧與鑑賞等。

劇文學，則包含以下幾項，即德國、意國、蘇俄、西班牙，或受時代影響的英國與法國的古典劇，近代及現代的世界演劇，中國的演劇，日本的演劇等，劇場及其歷史的全部的研究。

對於小劇場的歷史，理想，目的等之知識，以及經營法的研究，受了這樣專門的訓練，固然可以成爲優良的導演；但是關於藝術與科學的一般的教養，也是不可忽視，這就因爲小

劇場的導演，乃爲一種獨立的而又永久的職業，所以非受過充分的教育與專門的訓練不可。凡有志希望充任小劇場導演的，對於劇場有關係的東西，都要徹底的明瞭，在目前未有專門訓練機關以前，那至少須有演劇的經驗。又關於演劇以外的劇場藝術，如劇本與配光，背景與服裝等，也得知道其大概。再，導演在事實上，對於排戲與公演的問題，固然絕對不容別人插嘴；但是僅有偶然的公演（即不是有永續性的劇團）而自己處於被雇用的地位時，則必得允許多數人的參加意見。因爲他們的建議，都是善意的貢獻，即大家想在發展與穩固自己的團體，在此場合，導演決不可固執成見，應將他們調和了起來，就是來個譬喻，導演是主席，他們是議員，要採取會議式的決定。

又導演是否自己應該登臺的問題。關於這，自然有着不同的見解。但我們以爲除了萬不得已的例外，還是不要上臺的好。因爲導演自己上臺，那對於劇本的選擇，往往依其偏見去判斷，就是說，上演自己愛好的劇本還不算，且其結果，必致形成自己充任劇中的主角，而其他的演員完全處於從屬的地位。這樣，不僅是演員方面發生誤會甚至表示不滿，即在觀

客也因導演所選的劇本不能適應他們一般的要求，而感覺乏味與無聊了。何況導演能夠同時兼演角色者是稀有的。不過在若干次公演中，偶然登臺一次，這倒是也許為觀眾所期望着的。

導演對於演員的報酬，也是必不可少的。固然小劇場的演員，都是各有他的固定職業，不必如專門靠演劇為生的職業劇人支付薪金，然而因為他們同樣犧牲了時間與勞力，所以也得給與報酬。這便是「愉快的時間」和「有益的經驗」。導演如果相反了這，那麼演員就不肯再把時間與勞力來供你犧牲了。因為如此，所以導演最不可忘的一點，即萬不可灰演員的心，喪演員的志，萬一遇此場合，那必須激勵他們，慰藉他們纔是。換句話說，因為非職業的劇人，他們所抱的信念，究竟不及導演的強烈，他們往往困了導演阻止其自發的演技，而破壞導演的目的，如激怒與喧嘩，在小劇場是難免的。導演設若發見了這種情事，就得和顏悅色地勸告他們：「激怒不是藝術的素質，喧嘩更不是智力與禮儀的表現。」對付演員最好的方法，就是你得把他們當做紳士淑女，那麼他們也自信是紳士淑女，而不敢做出

非紳士非淑女的事情來了，這雖是導演的常識，但也不可遺忘的。

激勵的肯定的批評，可以寬暢演員的身心，從而在練習進行上，可以增加不少的興趣。但是導演對於演員排練的時間，卻不可不十分的注意。在職業的劇場，排練時袖手旁觀的劇人是很多的，且對動作與休息，可以絕對的服從。然而小劇場內，如其採取此種制度，那是很危險的。所以對於出場次數不多的演員，導演可以請他早些回去，免得因了時間的白費而發生埋怨等情事。

再在兩人或三人出臺的場面，導演應給與特別排練的時間，就是說，應當在規定的時間以外，再為排練。總之，歸納的說一句，導演如能重視演員們的時間，那麼演員也必重視導演排練的時間，是互為因果的。

導演應當時常促進演員對自己的檢討，例如每次排練所決定的每個角色，導演應設法叫他們如何去聚精會神的下番苦功。又應當時常鼓勵他們的想像力。但是須注意的一點，即此種鼓勵，只限於他們自己的角色，如其干涉別的人，那麼對整個演劇進行上，是會發

生阻礙的。又一般的導演，往往禁止演員們自動的設想，也是很不妥的。他們總喜歡憑着個人的主張，製造出一切的東西，以爲是極其恰當。殊不知這種觀念，不僅予豐滿的公演以束縛，抑且破壞了參加演劇者最大的愉快和利益。

稱爲賢明的導演，總是不斷地在教育演員們。當排練終了以後，應當使演員感到新的角色與新的演技的需要，這是他的手段。換句話，即導演必得使演員埋頭地去努力練習，並明白其所費的時間與勞力不是白費，那麼下次的公演，自必樂於參加了。很多的導演，對於演員只有命令式的叫他如何如何機械似的做着，而沒有更進一步的給以充分的說明，如同發音與動作的技巧，以及描寫性格的工夫等。其實，演員在不明白處，是可以輕氣的提出質問，而導也須以表示幫助的態度來解答。導演，如其隨時隨地能顧及演員的利益，那麼他們一定會表示感激的呢。

有些導演，在第一次即將劇本排練至很多頁數，然後再求其精密與細膩，這不能算是很妥當的方法。因爲這個時候，演員還沒有得到他的見解的機會，只不過是完全模仿導演

的性格描寫而已，實在說來，導演排戲的過程，正和畫家作畫的過程相仿。畫家因為要描繪畫面左角的木葉，最初竟費了兩三個日子，即彼首先着手全體的構圖，是很合理的。導演也是這樣，他爲着計劃配置與設想，所以首先只有排練幕的大概，次及於演員全體的輪畫，最後再將劇的整體爲綜合的演習。同時，在演員方面說，他如能依此反復的練習，對劇中人的性格描寫，可以熟知了的。

這裏，再將劇本排練所需的時間，及其支配方法，略爲論及。大概，第一次集會所選定的角色，只是算做一種假定。在此場合，導演應引起演員對於劇本的注意和愛好來。演員如能評價自己所任的角色，那麼便亦可以判斷演劇全體的眞價的。反過來，演員如其不滿於自己所任的角色，那就會牽連到對劇本的本身的不滿。加之，朗讀劇本，在缺乏經驗的人們，彷彿不能懂得其要素的，所以導演非不斷地熱望演劇的成功，而充分說明內在的要素不可。第二次，導演應使演員們完全了解劇本的全般的目的。第三次，導演對於裝置的設計圖，和上屆公演過的照片平面圖等，加以補充的說明，使全體的演員熟知它的裝置。第四次，導

演對於劇中各個的人物，與以精細的解釋。

像上述的各次集會，導演與演員之間，必然要保持極其親密的關係。在讀劇本的場合，演員們最好不先使他知道自己的角色，又不必為精巧的正式的朗誦，只要使他們聽見個概略便够了。然而在實際上，卻又非使每個演員明瞭其劇本的全體不可。在朗讀終了後，便可以發表角色的支配。排練的時間，最好在晚上，每星期三次，連續六個星期，即先後總共排練十八次。若能再增加兩次，自然更可以收得美滿的成績。

首次的排練，關於朗誦與演技，不應單只對個人的注意，而要整然的顧及全體的位置，出場，退場，動作等，以及給與他的意匠，描寫，場面的說明。排練的進行，起初要慢一點，第二次纔可以快起來，並為局部的演習。第三次，開始不用劇本來排練。等到第十六七次的時候，演員們便可持着貼身道具，學習使用的方法。第十八次，演員與上演系相會，這是練習最困難而又最嚴密的時間，如背景，小道具，配光，化裝，及衣裳等，都要如機械似的練習。又對於窗戶的啓閉方法，及傢具的位置，都應隨時注意。再如向臺下來賓行答謝的儀式，這個時候，也可

以練習了。第十九次，可以做成正式公演的模樣（或稱預演），演員們應早速地集合，準時開幕，不論什麼事情，都要明白它的對象是有觀客存在着。如果導演認為有矯正或變更的部份時，均須另為記載，但這要等到幕終或練習完了後，纔可以告知他們。第二十次，便可以公開招待觀客，依照本屆公演的順序去進行了。

——終。

〔參考書〕

公共小劇場

美國亞爾山大原著

日本飯塚友一郎譯

演劇社會學

德國猶里斯原著

日本千賀彰譯

劇場論

徐公美編

Handwritten signature or scribble in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials.

