

# MANAGEMENT OF MUSIC AND PERFORMANCE ART

MANAGEMENT OF MUSIC AND PERFORMANCE ART

## 音乐和表演艺术管理

杨大经 著

MANAGEMENT OF MUSIC AND PERFORMANCE ART



上海音乐学院出版社

SHANGHAI ACADEMY OF MUSIC PRESS

上海音乐学院音乐研究所课题

上海市教委第四期重点学科项目

# 音乐和表演艺术管理

杨大经 著

上海音乐学院出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

音乐和表演艺术管理/杨大经著. —上海:上海音乐学院出版社, 2003. 12

ISBN 7-80692-035-8

I. 音… II. 杨… III. 艺术-团体-经济管理-高等学校-教材 IV. G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 121150 号

书 名: 音乐和表演艺术管理

作 者: 杨大经

责任编辑: 沈庭康

封面设计: 陈 岫

出版发行: 上海音乐学院出版社

地 址: 上海市汾阳路 20 号

排 版: 东方出版中心海峰电脑照排公司

印 刷: 上海港东印刷厂

开 本: 850 × 1168 1/32

印 张: 13.25

字 数: 320,000

版 次: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印 数: 3,100 册

书 号: ISBN 7-80692-035-8/J·29

定 价: 25.00 元

## 前 言

表演作为个人和家庭自娱的现象,相信自从人类存在时就出现了。当表演艺术走出个人和家庭自娱的圈子,进入到社会的范围中去时,就需要有一定的安排。哪怕是最简单的、在一般常识概念上的安排,我们仍然可以把它看作为原始的表演艺术管理。如果社会环境简单,对表演艺术的需求不多、要求不高,或者表演艺术生存在一个缺乏竞争的环境中,艺术管理显示不出它的重要性,艺术家、艺术事务负责人或稍有一般管理常识的人士就可以对付得了。然而随着社会环境日益商业化,表演艺术不仅面临着各种消费行业、特别是休闲行业的挑战,也面临着各种文艺消费形式的竞争,人们开始认识到艺术的权威并不能代替管理的权威。

因为表演艺术的生产和经营过程有着许多其他行业所没有的特点,同时表演者或者团体对自己的演出可以有不同的宗旨和目标,这就形成了表演艺术团体管理的一些特殊性。实践告诉我们:以营利为目的的、以工商业生产服务为中心的一般企业管理无法代替表演艺术团体的管理,尤其是非营利性表演艺术团体的管理。

表演艺术除了受到经济环境的影响外,还受到社会的政治状况、民俗习惯、流行潮流等意识形态的极大影响或制约。不同的艺术形式、不同的宗旨目标、不同规模的团体,在不同的国家、地区,不同的社会环境中都会形成不同的管理特色。可以说,没有两个团体具备一模一样的条件、遇到一模一样的情况,所以不可能用同一种模式来套用每一个表演艺术团体。然而,只要是表演艺术团体也必定会有共同之处,各团体之间在经营原则、处理事务、操

作规程上总有很多可以相互学习、取长补短的地方。

从另一个角度看,社会是在变化的、表演艺术团体是在发展的。某些现今暂时没有的主、客观条件,不久就有可能出现。例如经济会发展,法制会健全,原有的管理习惯可以改变,现今没有的管理手段更可以学习和创新。特别是 21 世纪的中国,已经成为世界最瞩目的地方,国际交往日益频繁,表演艺术的国际合作交流也越来越多。更多地了解国内外表演艺术管理的历史、现状、经验、教训,不仅知其然,更要研究其所以然,对表演艺术团体的经营无疑是有利的。

因此,对艺术管理的规律进行系统研究并使之学科化,成为表演艺术发展的必然趋势,培养艺术管理的专业人才也就不能不提到议事日程上来了

本书是作者受上海音乐学院音乐研究所委托,为该院的艺术管理专业提供教材而写的。

表演艺术管理高等教育的历史只有四十年左右,在世界各国都比其他各管理专业教育领域起步晚得多。例如在北美洲,高等学府的表演艺术管理选修课程始于 1963 年密执安大学开设的戏剧管理实践课,作为一个专业的开设,到 1966 年在耶鲁大学才开始建立戏剧管理专业,招收了第一批学生。

现在许多高等学校都开设了表演艺术管理系科,在该专业下设置了很多课程,“表演艺术团体管理”也是其中的重点课程之一。可惜在这方面现成的教科书寥若晨星,这可能是这门学科还相当年轻的缘故。虽然发表的有关艺术团体管理的文章很多,出版的书籍也不少,但多数是局部管理经验、操作规范的介绍,对这领域的大量实践缺乏系统性的研究,许多经验还没有上升到理论阶段。本书试图将表演艺术团体管理理论和国内外先进管理实践经验结合在一起,比较系统地介绍给读者,一方面希望对艺术管理的教材建设有所帮助,同时也希望对从事表演艺术管理的人士有所

裨益。作者深知自己在这方面的学识有限,所作的努力也不是短期内可以达到满意效果的,所以盼望从事表演艺术管理的人士对本书提出宝贵的意见和建议,共同关心、建设这门刚起步的新学科。

本书在写作过程中得到曹以楫先生的大力支持,作为在芭蕾、交响乐、歌剧等表演艺术团体从事了几十年管理工作以及艺术经纪的专家,他不仅为本书进行审校,还提供了自己在管理生涯中积累的许多宝贵经验和实例,为本书的出版作出了重要的贡献,笔者在此向他表达深切的谢意。

作者也谨将此书敬献给我的父母——前上海音乐学院教授杨嘉仁、程卓如,以及和他们一起生前为中国音乐教育作出无私奉献的先驱们。

杨大经

2003年7月

# 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| 前 言                | 1  |
| <b>第一章 体制和规划</b>   | 1  |
| 第一节 领导体制与决策        | 2  |
| 一、领导决策体制的类型        | 2  |
| 二、决策层次的功能          | 8  |
| 三、集体决策的组织构架        | 11 |
| 四、本团体人员参与决策        | 15 |
| 第二节 管理分工体制         | 19 |
| 一、艺术和行政经营责任分离的管理体制 | 19 |
| 二、总经理的职责和选聘        | 21 |
| 三、艺术总监的地位和选聘       | 26 |
| 四、艺术和行政经营的分工协调     | 32 |
| 第三节 宗旨和规划          | 34 |
| 一、宗旨               | 34 |
| 二、规划               | 42 |
| <b>第二章 排练和演出</b>   | 53 |
| 第一节 演出的计划性         | 54 |
| 一、演出季的概念           | 54 |
| 二、实行演出季的好处         | 56 |
| 三、演出季的形式           | 57 |
| 四、音乐会的排期与节目选择      | 63 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| <b>第二节 排练、演出管理</b>     | 67  |
| 一、管理在排练、演出中的功能         | 67  |
| 二、乐队排练的准备              | 68  |
| 三、新作品的排演及演出权           | 70  |
| 四、排练场地的选择              | 72  |
| 五、演出剧组的团队              | 76  |
| 六、制定排演日程计划             | 79  |
| 七、排练通知及其他准备            | 79  |
| 八、彩排和演出                | 81  |
| <b>第三节 赴外地演出</b>       | 85  |
| 一、赴外地演出的策划             | 85  |
| 二、与经纪人的谈判和签约           | 86  |
| 三、演出设备和要求备忘录           | 92  |
| 四、演出团体内部的准备工作          | 95  |
| <b>第三章 人事管理</b>        | 97  |
| <b>第一节 编制和行政部门人事管理</b> | 98  |
| 一、机构设置                 | 98  |
| 二、职责规范                 | 102 |
| 三、管理人员的招聘              | 107 |
| <b>第二节 表演艺术家的人事管理</b>  | 118 |
| 一、舞台表演人员编制和人事政策的特点     | 118 |
| 二、舞台表演艺术家的招聘           | 124 |
| 三、表演人员人事规章             | 140 |
| <b>第四章 市场和营销</b>       | 157 |
| <b>第一节 市场和营销的基本概念</b>  | 157 |
| 一、市场的概念                | 157 |
| 二、销售的意义                | 160 |
| 三、营销的观念                | 161 |



|                        |     |
|------------------------|-----|
| 四、影响表演艺术市场需求的因素 .....  | 165 |
| 第二节 销售策略 .....         | 171 |
| 一、确定票价的依据 .....        | 171 |
| 二、票价定位的方法 .....        | 179 |
| 三、单场票门售 .....          | 183 |
| 四、促销 .....             | 185 |
| 第三节 预售套票 .....         | 189 |
| 一、预售套票产生的背景 .....      | 189 |
| 二、预售套票的意义 .....        | 191 |
| 三、套票形式的发展 .....        | 192 |
| 四、优惠策略 .....           | 196 |
| 五、观众预购套票的意愿 .....      | 199 |
| 六、预售套票的销售目标 .....      | 201 |
| 七、把握销售进程 .....         | 203 |
| 八、套票续订 .....           | 205 |
| 九、影响预售效益的因素 .....      | 210 |
| 第四节 广告 .....           | 212 |
| 一、广告的目的 .....          | 214 |
| 二、广告的预算 .....          | 216 |
| 三、广告设计 .....           | 218 |
| 四、广告载体 .....           | 220 |
| 五、广告刊登时机 .....         | 224 |
| 六、广告效果 .....           | 226 |
| 第五章 筹款 .....           | 228 |
| 第一节 政府和表演艺术 .....      | 231 |
| 一、政府支持表演艺术的原因 .....    | 231 |
| 二、政府选择资助团体的原则 .....    | 234 |
| 三、自上而下政府主动式的资助方式 ..... | 238 |

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 四、自下而上申请式的资助 .....                   | 240 |
| 五、政府的间接资助——非营利性表演艺术团体的税务<br>优惠 ..... | 246 |
| 六、政府其他的支持方式 .....                    | 254 |
| 七、政府的监控职能 .....                      | 255 |
| <b>第二节 企业赞助</b> .....                | 257 |
| 一、企业赞助表演艺术团体的原因 .....                | 257 |
| 二、企业对表演艺术团体赞助的形式 .....               | 260 |
| 三、企业赞助的展望 .....                      | 262 |
| 四、企业赞助的特点 .....                      | 264 |
| 五、在企业赞助中应当警觉的问题 .....                | 266 |
| <b>第三节 基金会的资助</b> .....              | 268 |
| 一、基金会的类型 .....                       | 268 |
| 二、基金会资助的特点 .....                     | 270 |
| 三、基金会审理申请的程序 .....                   | 271 |
| 四、申请报告的写作 .....                      | 272 |
| 五、申请基金会资助的注意事项 .....                 | 276 |
| <b>第四节 个人捐赠</b> .....                | 276 |
| 一、个人捐赠的意义 .....                      | 276 |
| 二、捐款人 .....                          | 278 |
| 三、筹款的准备 .....                        | 281 |
| 四、邮件筹款的操作要点 .....                    | 283 |
| 五、电话筹款 .....                         | 287 |
| 六、重点对象筹款 .....                       | 290 |
| 七、筹款的回报和后续 .....                     | 295 |
| <b>第六章 公共关系</b> .....                | 297 |
| <b>第一节 公共关系的基本任务</b> .....           | 298 |
| 一、公关部门 .....                         | 298 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 二、公关和广告、“炒作” .....          | 302 |
| 三、表演艺术团体的形象 .....           | 304 |
| 四、公关与传媒 .....               | 308 |
| 五、公关活动 .....                | 311 |
| 六、新闻发布会和采访 .....            | 313 |
| 七、危机应变 .....                | 317 |
| <b>第二节 宣传材料</b> .....       | 319 |
| 一、团体名称和团标 .....             | 319 |
| 二、表演艺术团体和艺术家的介绍材料 .....     | 320 |
| 三、概况一览表 .....               | 322 |
| 四、照片 .....                  | 323 |
| 五、报章剪辑 .....                | 325 |
| 六、新闻稿 .....                 | 327 |
| 七、电台和电视台的广播稿 .....          | 330 |
| 八、表演艺术团体通讯 .....            | 331 |
| 九、演出节目单 .....               | 332 |
| 十、宣传册和传单 .....              | 334 |
| <b>第三节 艺术爱好者的义务服务</b> ..... | 335 |
| 一、义工的意义 .....               | 336 |
| 二、专业人士义工组织 .....            | 340 |
| 三、由义工组织而成的表演团体 .....        | 342 |
| 四、表演艺术团体的义工组织 .....         | 344 |
| 五、临时性义工团体 .....             | 347 |
| <b>第七章 版权和版税</b> .....      | 349 |
| <b>第一节 版权和创作</b> .....      | 350 |
| 一、版权的一般概念 .....             | 350 |
| 二、出版权 .....                 | 351 |
| 三、表演和播放版税 .....             | 354 |

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| 四、表演艺术团体与创作人员 .....      | 360        |
| <b>第二节 表演版税 .....</b>    | <b>362</b> |
| 一、表演版税的概念 .....          | 362        |
| 二、音像制品的经营过程 .....        | 364        |
| 三、版税基数 .....             | 366        |
| 四、版税率 .....              | 367        |
| 五、版税受益人 .....            | 368        |
| 六、赠送品 .....              | 369        |
| 七、版税的预付和缓付 .....         | 370        |
| 八、影响版税的其他因素 .....        | 372        |
| <b>第八章 财务和管理评价 .....</b> | <b>375</b> |
| <b>第一节 财务管理和预算 .....</b> | <b>376</b> |
| 一、财务管理的重要性 .....         | 376        |
| 二、财务记录和报表 .....          | 379        |
| 三、预算的意义 .....            | 380        |
| 四、制定预算的原则 .....          | 381        |
| 五、制定预算的方法 .....          | 383        |
| 六、制定表演艺术团体预算的注意要点 .....  | 384        |
| <b>第二节 数据和管理评价 .....</b> | <b>388</b> |
| 一、表演艺术团体评价的意义 .....      | 388        |
| 二、数据评价的内容 .....          | 389        |
| 三、总体深入评价 .....           | 396        |
| <b>附 录 参考书目 .....</b>    | <b>409</b> |

## 第一章 体制和规划

表演艺术是人类表达感情的一种行为,它可能是个人或家庭的私人行为,也可能是具有某种目的的社会行为。当表演艺术成为社会行为时,就需要进行安排、组织、管理,必定会采用某种与其目的相适应的管理模式,我们称这种模式为艺术管理体制。这种社会行为的目的,我们称之为宗旨。为宗旨而制订的长期计划就是规划。

我们这里研究的表演艺术团体管理体制有两个方面:一是指一个表演艺术团体的最高决策领导层次的构架,或者称为领导决策体制;二是最高管理执行层次责权的划分,或称为管理分工体制。

和其他的团体一样,表演艺术团体管理体制是生产关系的一种体现,它具有稳定性,因此一旦确定了某种体制,只要这种生产关系没有改变,体制就不应当轻易地改变。

表演艺术团体的管理体制和社会的经济、政治有重要的联系,在市场经济环境下,存在着体制多元化的现象,这是市场经济下多种所有制的必然反映。

表演艺术团体管理体制也反映了该团体在艺术生产和经营上的分工和授权,这种分工和授权应当适合不同表演艺术团体的特点,应当有利于艺术事业的长期发展。

表演艺术团体管理体制的研究也是艺术的宏观管理的重要组成部分,是政府规范管理表演艺术团体的重要环节之一。

完善的体制可以防止表演艺术团体资产的流失和非法转移,保证所拥有的资源的合理使用,实现并坚持本团体的既定宗旨、目标以及对社会的义务和责任。

## 第一节 领导体制与决策

### 一、领导决策体制的类型

领导决策体制是所有制关系的体现。在营利性的活动中,资金的投入都可以看作为资本的投入:在独资的机构中,决策权属于该投资者;在合伙的团体中,投资的各个方面按照其投资的份额,享有相应的决策权。在下面介绍的个人和合伙经营的艺术表演活动中,在私人经营的表演艺术团体中,决策权显而易见是属于投资人的。

然而由于表演艺术团体也可能是独立的非营利性团体,对于这类团体的资金投入的目的,如果并非为了得到利润的回报,而是为了对社会作贡献,这样的资金投入就不是资本的投入,而属于捐赠的性质。因此,既然是捐赠,不论捐赠数量的多少,捐赠者与该团体的决策权就没有必然的因果联系。也就是说,捐赠者并不因为捐赠了金钱财物而必然可以享有表演艺术团体的决策权。如果是投资,投资者如果不满意投资决策,可以根据投资的条款,拥有退出投资、撤回资本的权力;但是捐赠的情况就不一样了,如果捐赠人不满意该团体的决策,可以以后不再捐赠,但是也不能索回已经捐赠的一切。从下面介绍的几种常见体制中我们不难看出,这些概念是研究表演艺术团体领导体制的基本出发点。

#### 1. 个体经营体制

虽然个体和团体是不同的概念,但由表演者自己经营个人的演出,也是一种重要的表演艺术体制形式。从劳动关系上看,它是一种自雇的形式,从经营上看,它是表演者以营利为目标的、自负

盈亏的一种体制。比如一位独奏家,他可以自己决定演出的节目和时间、自己聘请协助演出的人员、租用剧场、刊登广告进行宣传、处理票务工作,直到演出结束。不管最终是赢利还是亏损,所有的开支由他本人负责,所有收入都归他所有。由若干艺术家自己组成一个小型的演出组合,他们合伙经营演出,分摊开支、分享演出收入,也属同一类型。在这样的演出组合中,因为演出所用的乐器、乐谱、道具、服装以及其他开支都由演出人员自己负担,也就是全部演出成本都由参与经营的人负责筹集和支付。当然他们在合法的范围内,有权决定所有的一切演出事务。如果忙不过来,艺术家也会聘请一位艺术经纪人处理所有经营事务,但表演艺术家仍然对整个演出活动负有最终的责任。这类经营在民间是相当普遍的,目的在于服务于当地社区,尤其对于独奏、独唱、重奏、重唱、民间曲艺这类不需要很多人员介入的演出形式,个体经营可以发挥机动灵活、成本低的优越性,除了公演之外,他们也常常受聘于团体的节庆活动、休闲和餐饮企业的伴奏、私人喜庆宴会的演出等,个体艺术教师举办的学生音乐会、汇报演出也属于同一类型。不少专业艺术家在表演艺术团体的工作之余,也参与这样的表演活动。它们是满足人们日常生活需要不可缺少的一个部分。

### 2. 私人经营体制

在私人经营的有一定规模的表演艺术团体中,该团体的所有设备都由它的拥有者(简称“团主”)提供,表演人员的酬劳由他支付,盈利由他支配,亏损由他承担。因为市场经济承认资本的权威,团主可以自任团长,他有权决定一切事务。团主也可以聘请总经理来管理,总经理根据团主制定的原则经营管理,对团主负责。私人办的艺术经纪公司也属于这种类型。它们的目的几乎都是在取得盈利,否则表演艺术团体就难以维持下去。从法制的观点看,对于社会公益事业,这些团体没有特别承诺的责任,它们对于社会必须履行的义务,和一般的工商性质的企业相似,仅仅是遵守

现行的法律和政府规章。或者说,只要不违反现行法规,任何演出活动都是被允许的。

### 3. 政府经营体制

长期以来,许多大型表演艺术团体由于它们的特殊社会功能,社会要求它们产生非营利性的社会效益比要求它们赚取经营收入更为重要。因此政府负责维持它们的经常性开支,拨出基本建设资金建造排练和办公用房,提供专项拨款购买乐器、乐谱、舞台器材设备等等,政府拨款来自纳税人,政府理所当然代表纳税人的利益来全权管理艺术团体,政府就是该艺术团体的所有者。在这样的情况下,该表演艺术团体属于政府功能的一部分,政府有权、也应该对这类表演艺术团体规定长期的宗旨和目标,这些团体显然也应当无条件地贯彻政府规定的宗旨、目标、方针和政策。

由于政府的职能非常繁复,如果将表演艺术团体的具体管理也纳入政府日常的行政管理的机构中,如预算、采购、报销、支薪等,这就给政府管理增加许多不必要的麻烦。为此,政府常常将所管辖的表演艺术团体从政府机构中划出去,在行政上由相应的文化部门领导,在经济上成为政府拨款的独立核算机构,并委派、授权一位团长作为政府的代表来全权管理,这种情况也称为团长负责制。

有的主管当局还聘请具有代表性的人士,组成表演艺术团体决策的顾问性质的机构,有时候它也被称为“理事会”,因为这种“理事会”的实质是咨询机构,并不具有法人地位,所以这和以下将要介绍的理事会领导体制的性质是完全不同的,它仍然属于政府直接管辖的团长负责制的范畴。从管理机制来看,团长负责制比较接近于政府机构的管理。回顾表演艺术团体的管理历史,曾经有不少表演艺术团体采用过政府任命的艺术总监负责制,从体制的实质上看,实际上这还是授权给个人的领导体制,仍然属于团长负责制的范畴,只是职务名称不同而已。



澳门乐团是一个典型的属于政府的表演艺术团体,直属澳门特区政府文化局管辖,局长是乐团法人代表。在它创办的初期,音乐家也享有公务员的待遇,后来改为政府聘员的方式,编制由文化局控制。该乐团的全部开支经费由政府负担,全部收入也归政府。文化局任命乐团总经理和音乐总监,并由局长、副局长、文化局文化厅厅长、演艺学院院长、乐团音乐总监、总经理和乐队首席组成乐团管理委员会,全面管理乐团事务,对文化局负责。此外还邀请社会知名人士、艺术界人士组成咨询性质的顾问委员会。

政府对表演艺术团体实行承担全部财政经营和管理责任的最大好处,在于使表演艺术团体能直接、迅速地贯彻政府的艺术政策。但是与此同时,也给政府造成很大的财政和管理压力。对于表演艺术团体来说,虽然没有财政上的后顾之忧,但是由于对政府的长期依赖,也导致表演艺术团体本身经营和竞争能力的萎缩。在政府压缩支出时,表演艺术团体发展的空间也不可避免地大幅度缩小。为此,表演艺术团体不得不开展集资活动,从社会各界寻求财政的资助,以纾解财政拮据的局面。与此同时,寻找更为合理的艺术管理体制以适应市场经济的形势,也成为政府主管当局和表演艺术团体共同关注的问题。

#### 4. 理事会集体领导体制

随着经济、文化事业的发展,随着物质和文化生活水平的提高,随着精神文明程度的提升,必然会有越来越多的热衷于艺术事业的各界人士以企业或个人的名义来资助表演艺术团体,或者以他们的特长、以他们长期义务的工作热情来帮助表演艺术团体,因此他们对艺术事业的发展也作出了不同程度的贡献。如果表演艺术团体期待获得他们尽可能长时期的支持,最有效的做法是使他们融入表演艺术团体中并让他们直接介入表演艺术团体的决策,让他们不仅对表演艺术团体有所了解,而且还对表演艺术团体负有责任。理事会领导体制就能够比较好地实现这样的目的。