

艺术行业战略策划

——实用指南

迈克尔·凯撒 著

潘 勇 译

中央音乐学院出版社

艺术行业战略策划

——实用指南

迈克尔·凯撒 著

潘 勇 译

中央音乐学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

艺术行业战略策划——实用指南 / (美) 迈克尔·凯撒 (Michael Kaiser) 著;
潘勇 译. 北京: 中央音乐学院出版社, 2003. 12.

书名原文: Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide

ISBN 7-81096-005-9

I. 艺… II. ①凯…②潘… III. 艺术—策划—指南 IV. J-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108812 号

艺术行业战略策划——实用指南

著 者/迈克尔·凯撒

译 者/潘 勇

出版发行/中央音乐学院出版社出版

经 销/新华书店

开 本/880×1230 毫米 1/32 开 插页/8 印张/6.75 字数/200 千字

印 刷/北京新华印刷厂

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

印 数/1-5000 册

书 号/ISBN 7-81096-005-9

定 价/32.00 元

中央音乐学院出版社 北京市鲍家街 43 号 邮政编码: 100031

发行部: 电话(010)66415712 传真(010)66415711

版权所有 翻版必究

前 言

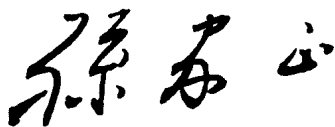


中华民族有着悠久辉煌的历史，五千年的文明积淀了丰饶的表演艺术和视觉艺术财富。这些动天地、泣鬼神的艺术作品凝聚着全民族的智慧，记载着华夏儿女的苦难与欢愉，反映着我们对邪恶的抗击和对美好的求索，折射着我们伟大祖国、伟大民族的博大精深、淳朴仁爱的胸怀和勤劳勇敢、奋发图强的精神，是中华文化宝库中的明珠，亦是全人类的艺术瑰宝。

二十一世纪的人类社会迈入了全面发展的新纪元，我们的文化艺术事业迎来了良好的机遇，同时，也面临着严峻的挑战。尤其是在加入世界贸易组织的新局面下，我们更需要广大的艺术创作者、艺术管理者以及艺术爱好者们一方面悉心保护优秀文化遗产，另一方面集思广益，博采众长，锻造出面向群众、面向世界、面向未来的精品力作，鼓舞起坚韧不拔的时代精神，也为千秋万代铭刻下当代的奋斗。

我在此对《艺术行业战略策划——实用指南》一书的翻译出版表示祝贺，相信这对尽快提高我们的整体艺术生产力颇有裨益，有助于进一步弘扬灿烂的民族文化。

中华人民共和国文化部部长

A large, bold, handwritten signature in black ink, reading '孙家正' (Sun Jiazheng).

孙家正

二〇〇三年七月三十一日

写在 《艺术行业战略策划——实用指南》 中译本付梓之前



我国实行改革开放政策以来，由于全国大好形势的推动，社会上各行各业都呈现出令人鼓舞的蓬勃景象，艺术行业也是如此。过去这一领域主要是政府部门主管和经营的有关事业，但现今就连这类部门经办的文艺事业也面对着伴随市场经济而来的文化市场上诸多新现象和新问题，不得不慎思为使事业健康进展所应采取的新方针和新策划，而不断涌现的大量民间艺术活动和各种民办艺术事业，更是为获取顺利生存并推进的环境和机遇各显神通。在这种复杂情况下，如何努力提高对新时期艺术事业所处新天地的认识，仔细分析其特点，学习、借鉴先进国家和地区成熟经验，为事业的积极效益大胆开拓，

既富创造性又稳妥、科学地安排个人所负担的工作等，都是当务之急。其中借鉴他人的好经验并从而得到启迪以促使工作进展，则是若干关键环节中的重要一环。

潘勇同志不久前有机会去美国著名的美国国家表演艺术中心——肯尼迪中心学习和工作，得到那里多位艺术管理专家的悉心指导，感到对艺术行业的经营管理有了新的全面深刻理解，收获极大。归国后并立即抓紧时间将在艺术行业管理方面具有资深经历的，肯尼迪中心总裁迈克尔·M·凯撒先生很有影响的专著《艺术行业战略策划——实用指南》译成中文，推荐给我国读者，特别是我国文化艺术管理者同行，他希望这本书会有助于人们在所从事的艺术天地中“绽放出千朵万朵的鲜花”（见“译者絮语”）。我为他这种对我国艺术事业发展的满腔热忱和快速译出此书的辛勤劳作十分感动。

当此书中文版正式付梓之际，译者请我在卷首写几句话，我谨向他致以诚挚祝贺，并深信这本书中译本的问世必将会有益于我国新时期艺术行业的市场运作及事业本身的发展和进步。



吴祖强

二〇〇三年冬于中央音乐学院



凯撒 先生现任美国国家表演艺术中心——肯尼迪中心——总裁，他的愿望和目标就是要创造一个环境，让各门类最杰出艺术家——表演家、作曲家、剧作家、编导演——都能展示最优秀的作品。

凯撒先生曾先后担任过阿尔文·艾里舞蹈剧院基金会执行主任、美国芭蕾舞剧院执行总裁、英国皇家歌剧院执行总裁等重要职务，为这些著名艺术团体消除了巨额赤字。

凯撒先生还为诺贝尔奖得主、经济学家瓦斯里·勒昂铁夫做过经济研究员，除撰写了本书外，还撰写过《工业战略制定——工业分析实用指南》和《领会竞争——竞争分析实用指南》两部营利性行业策划专著。

凯撒先生于二〇〇一年创办了维拉艺术管理学院，招收世界各国富有艺术管理经验的学者赴美研习。



潘勇 先生八十年代自北京外国语学院毕业后，一直在中华人民共和国文化部从事国际文化交流工作，曾任我国驻挪威王国大使馆文化官员。多年来，潘勇先生参与制定了多项政府间文化交流计划，策划和实施过大量国内外表演艺术和视觉艺术项目，涉及木偶、杂技、舞蹈、芭蕾、音乐、戏曲、戏剧等形式的演出以及书法、美术、设计、文物等类型的展览。

潘勇先生作为唯一被录取的亚洲学者，于二〇〇一年赴美国肯尼迪表演艺术中心维拉艺术管理学院学习，师从迈克尔·凯撒先生等艺术管理名家，主修战略策划、市场营销、资金筹措和财务管理等课程。

潘勇先生现今在中国国家大剧院工作。

潘勇先生曾于九十年代初翻译出版过三十五万字的英国长篇小说。

目 录

前言	孙家正 (I)
写在《艺术行业战略策划——实用指南》 中译本付梓之前	吴祖强 (III)
作者按语	(1)
绪论：为艺术策划：管理现状	(3)
 第一部分：筹备	 (7)
第一章 策划框架：宗旨为本	(9)
第二章 宗旨撰写	(17)
 第二部分：分析	 (23)
第三章 外部分析：领会环境	(25)
第四章 内部分析：管理查考	(47)

第三部分：策划 (67)

第五章 节目计划 (69)

第六章 教育编排 (78)

第七章 树立名望：艺术营销 (85)

第八章 营业增收：艺术销售 (93)

第九章 筹资策划：捐赠过程 (108)

第十章 针对性营销 (122)

第十一章 专项活动 (128)

第十二章 董事会 (135)

第十三章 组织结构 (143)

第十四章 实施方案：踏上征程 (149)

第十五章 财务计划与管理 (156)

第四部分：方案 (175)

第十六章 策划步骤 (177)

第十七章 策划情境 (197)

作者简介 (203)

译者絮语 (207)

作者按语

本书旨在向非营利性艺术组织负责制定、评估及实施策略的职员和董事会成员提供指导性服务。经过多年的研究和实践，我们越来越清楚地认识到，对大多数艺术组织来说，策划愈多，规划愈佳，受益愈深。然而，当策划早已作为例行工作被营利性公司采纳时，非营利性组织在长期计划方面，却尚未积极地投入时间和财力。艺术界人士常常辩解说：“战略策划毕竟是为了追逐利润，可我们的目标却是创造优秀的艺术产品，而并非利润。”

从定义上讲，谁都不会怀疑非营利性组织不以经济为目的，然而，生活的一个可悲事实是，如今在美国（而且，在世界其它各地也越来越是如此），艺术组织比起钢铁业及汽车业巨头，面临着更为艰难的资源获取和调配问题。就这些问题进行细致探索，对艺术组织能否长期不断提供“优秀艺术产品”是绝对必要的。

虽说艺术组织不属营利性行业，但艺术管理者们与公司经理们必须处理的问题有不少是相同的。营利性部门应用的许多管理手段，可为艺术界所采纳，并使艺术受益匪浅。这些手段的使用并不仅限于艺术组织的经营方面，对艺术性决

策进行战略分析的益处也是不胜枚举的。缺乏经营与艺术相结合的长期计划，任何组织保持高艺术水准的能力势必令人质疑。许多艺术家担心会受到策划的羁绊，其实，这可能是觉得自己的艺术特权在此进程中会被剥夺。

我们坚信艺术决策权应由艺术家与艺术指导一手掌握。然而，进行策划正是为了体现这些深思熟虑的艺术决策的用意。说到底，任何立于不败之地的艺术管理者和艺术指导都必须认识到双方关系的相互依存性质。

制定这些计划并非轻而易举。不少确实想进行战略策划的艺术组织，由于采用的策划步骤有失周密，或因实施不善，最终的确浪费了大量时光。正如一个艺术组织的成功仰仗于创作理念与管理水平的结合，战略策划的成功同样也依赖于艺术和科学的结合。尽管创造力与洞察力无法相互替代，不过策划技巧正是为了便于洞察力的生成而打造的。无论在何种学科中，每当技巧遭到忽视，创造力就显得难于发挥。

然而，策略的形成并不是亦步亦趋的过程。本书虽展现了进行策划的循序渐进步骤，但罕有某个“十全十美”的谋略会从策划进程中浮现。最好的策划进程应容许出现必要的策划反复，以最终“孵化”出上佳策略。换言之，本书虽描述了制定战略的实用步骤，但它却无从教授如何思考或创造。

迈克尔·M·凯撒

绪 论

为艺术策划：管理现状

也许，撰写一本关于艺术领域策划的书籍有些冒昧。天分与金钱的匮乏迫使许多美国艺术管理人员进行有效和及早的策划，然而，艺术策划的性质传统上一直是运作性的，集中在类似于“谁将在哪位导演的哪部作品中出演什么角色”这样的问题上。艺术行业策划一向缺乏的是战略眼光：制定本组织明确的宗旨，分析影响实现该宗旨的内外因以及构想应遵循的方向。

战略策划将运作决策置于一个更为广阔的背景之中。虽说运作决策决定由谁演唱阿依达一角，可战略分析则指出这一角色决定的长期涉及面。聘用某一“明星”歌唱家会有利于票房销售吗？观众是否会慕名而来？资助人是否会为之所动？艺术或经济收益是否大于随之增加的费用？

缺乏这种战略着眼点的直接后果，向来是许多艺术组织的经济基础立即遭到侵蚀。财政不稳到头来总是引起艺术节目削减，随即导致名望衰落，从而制约营业和捐赠收入，随之而来的财务危机拖垮了董事会与全体职员，进而

又限制了经济收入及艺术活力。这种恶性循环令艺术指导灰心丧气，使董事们因不断增加的捐赠及筹款压力而心神不宁，使管理人员面对日益凸现的资金流动问题无能为力。

虽然人们把资金极度匮乏引发的这一连锁反应常常归咎于“经济形势”，但它更为直接的缘由却是未能认识到环境的改变，并采取相应的对策。当艺术组织素来运作的的环境变得更为艰难时，能够生存下来，甚至兴旺发达的是那些埋头苦干而非满腹牢骚的艺术组织。

事实上，当今受到技术疾速变革和国际竞争日趋激烈两方面威胁的所有大型营利性公司，都已制定了战略计划。这些公司已经意识到单靠“更加努力工作”难以确保今后立于不败之地。对经营环境进行审核，同时对自身内部优势劣势进行客观考评，已被证明是找出实现公司目标最佳方式的关键。在此方面，艺术组织的需要与营利性公司的需要毫无差异。虽然艺术组织（或者说任何非营利性组织）的宗旨较难确立，但制定宗旨、分析环境以及采用相应策略的益处却是相同的。依此行事的组织会发现，自身在实现长远目标、促进职员与董事会之间的沟通、以及让赞助者信任其能力等方面更为得心应手。

在确定计划和策划进程时，应切记即使是美国最大的艺术组织也属小本买卖。美国最大的自营艺术组织大都会歌剧院以及大都会艺术博物馆也难以与美国最大的股份有限公司相提并论。小型组织需要的策划如果没有大型有限

公司多的话，也不会比它们少（小型组织毕竟经不起任何浪费），但其策划进程必须与组织规模相适应：哪怕是与预期结果微小的偏差也会给小型实业造成重大影响。

结果是那些对策划与管理保持着企业家眼光——一种遵循经验和结果的指示，主动进行变革的态度——的艺术组织，才觉得策划极为有益。由于策划者与创业者之间有着一种天生的分歧：策划者期望对既定行动方向坚定不移，而创业者则要求变革的灵活性。因此，保持这种企业家眼光实属不易。不过进一步认识策划进程后，会发现这种分歧是表面的。优秀的策划者对环境变化早有所备，反应敏捷，反之，杰出的企业家也决不会轻易变更核心理念。具体运作步骤可以更改，但主要战略方向不能转变。尽管进行“企业化策划”并非易事，但努力制定一个灵活实用的计划绝对必要。对于许多做过策划的组织来说，无论是否是营利性组织，一个惨痛但是切实的体会就是，策划不良比起毫无计划还要代价高、回报少。一个拙劣拼凑的计划要么导致误入歧途，要么在更多的情况下导致彻底舍弃计划。不管怎样，结果都会造成“策划反感”——即人们认为策划是白费时间的感觉。

在避免出现策划反感的同时，同样重要的是要规划明智的策划进程。当人们应邀几小时又几小时地参加未经组织、毫无成效的会议时，心目中的策划重要性便开始衰减了。尽管如此，许多事业有成、反应敏锐的人们，因为从未体验过高效策划进程，可又认为策划“对其有益”，却

依然忍受着这些无效的马拉松会议。一旦制定出的计划迅速被抛弃，对策划的抵触情绪便喷涌而出了。

为了努力帮助艺术组织进行策划，同时避免策划反感，本书论述了两个主题。

首先，在书的前面部分解析了战略策划的内容，推荐了通过三个独特阶段来制定战略计划的方法：

1. 筹备

采纳引导策划进程的战略框架，起草激发整体计划的宗旨。

2. 分析

收集数据并进行外部分分析和内部分析，揭示出计划中必须着重探讨的战略问题。

3. 策划

制定实现本组织宗旨的最佳艺术、经营以及财务策略。

其次，本书在终结部分讨论了制定战略计划的进程，回顾了应采取的步骤、应涉及的人员及策划时间表的制定。简而言之，本书以揭示计划中应包含什么为开头，以建议如何归纳计划而收尾。

尽管许多读者也许会首先阅读第二部分，但大家必须注意到策划进程优劣的关键，正如创作杰出艺术的关键一样，在于对出色内涵的执著追求。一个严谨的策划进程如不能造就意义深远、全面广泛、切实可行的计划，必定会导致对策划反感的结局。