

艺术管理与剧院管理

〔英〕约 翰·皮克 著
弗朗西斯·里德



数据加载失败，请稍后重试！

529/70

艺术管理与剧院管理

〔英〕 约 翰·皮克 著
弗朗西斯·里德

中国戏剧出版社

DM30 / 03

John Pick

ART ADMINISTRATION

E. & F. N. Spon 1980

* * *

Francis Reid

THEATRE ADMINISTRATION

Adam & Charles Black London 1984

艺术管理与剧院管理

中国戏剧出版社出版

(北京东四八条52号)

新华书店北京发行所发行

北京彩虹印刷厂印刷

字数285,000 开本850×1168毫米 $\frac{1}{32}$ 印张13插页2

1988年9月北京第11版 1988年9月北京第1次印刷

印数1—2,000册

ISBN7—104—00113—1/J·68

定价4.30元

目 录

艺术管理

前 言	3
1. 什么是艺术管理	9
1.1 作 用	22
1.2 行 为	25
2. 范围	29
2.1 使艺术广泛普及	31
2.2 地方和少数群体艺术	36
2.3 保存传统艺术	40
2.4 团体艺术与艺术中心的兴起	42
2.5 范围	45
3 艺术家	48
3.1 艺术家的气质	54
4 观 众	57
4.1 出席者	60
4.2 推销与观众	62
4.3 管理者与全体观众	66
4.4 作为“群众”的观众	69
5 地点与时间	73

5.1	建筑物·····	78
5.2	地点和门面·····	85
5.3	时间·····	87
6	地方当局的资助·····	93
6.1	英国艺术委员会·····	96
6.2	苏格兰艺术委员会·····	106
6.3	威尔士艺术委员会·····	108
6.4	地区艺术协会·····	109
6.5	英国电影学会·····	114
6.6	结论·····	116
7	地方当局的资助·····	118
8	金钱：票房·····	129
8.1	旅游者与票房·····	132
8.2	票与卖票·····	135
9	金钱：其他来源·····	138
9.1	出售与出租·····	138
9.2	主办·····	139
9.3	筹措资金·····	142
9.4	门厅售货·····	144
9.5	私人赞助·····	145
9.6	彩票·····	149
10	合同·····	151
10.1	管理者与艺术形式·····	156
10.2	规模·····	160
10.3	总体合同·····	163
11	训练与职业·····	165

11.1 事业结构	171
11.2 未来	172
12 实例研究	175
12.1 地点选择	175
12.2 规划巡回演出	184
12.3 预算与座位定价	190
12.4 陶器定价	191
12.5 向多数人推销	195
12.6 冲击效应	198
12.7 合同	204
12.8 公众的抱怨	207
12.9 剧团预算	213
12.10 管理票房收入	214
12.11 现金周转	218
12.12 结算	220
12.13 工业界资助	223
12.14 申请补助	225
12.15 兼任管理者的艺术家	227
解决办法	231

剧院管理

第一章 剧院	253
一 剧院剧团的类型	257
二 管理机构	261
三 公司的管理	262
第二章 票务人员	266

第三章 资金	27
第四章 收入	277
第五章 资助收入	285
一 公共机关的资助来源	285
二 私营部门收入来源	290
三 进款比例	294
第六章 开支和预算	295
第七章 缔约人	304
一 管理协会	305
二 工会	307
三 协议	308
第八章 签约剧院或剧团	324
一 协商条款	327
二 合同	331
三 戏剧管理协会批准的标准合同	332
第九章 信息和形象	342
一 广告	344
二 社论	347
三 印刷品	356
第十章 卖座	364
一 推销购买的欲望	364
二 卖票	370
第十一章 照顾观众	378
第十二章 内务管理	386
第十三章 培养和招收新成员	396
第十四章 业余剧团管理	400

艺术管理

[英] 约翰·皮克 著

甄悦等译

前 言

在一个充满机会的社会里，艺术管理者就如同交战国家的将领一样重要。

本书是为介绍艺术管理者的工作而作，试图从总的方面观察一下我们的管理者所处的社会环境，说明管理者与所发生关系的若干组织机构，特别要说明一下管理者所采取的种种决策。这里所要描绘的，是一幅既庞大而又混乱的图景。在英国，艺术管理者既非专制政权的代理人，又非处于道德规范之外的商人，不象商人那样处心积虑地利用开放市场来追求更高的效益。英国的艺术管理者地位特殊；他们注重价值观念，同时也注重业务技能，研究社会问题，同时又研究纯美学。他们是社会的代理人，又是从事改革的推动力量。

富有经验的艺术管理者会发现本书略而不述的问题尚多，因为他们所了解的世界必然是个充满细小却又有着实际意义的有待决策的问题的世界，对此若一一加以阐述，就要写上十几本书，而由于举凡法律实施、市政决议、艺术委员会工作方法以及市场习惯等等都在逐日更改，即便写书，则不待出版，即已成明日黄花。我们的集中点，是对艺术管理背后问题的研究，是对政策问题的比较宏观的探讨。我不希望奢谈理论，不希望信手拈来，以不偏不倚的书生之论来说明这个骚乱的世界，这样我就

至少可以匀出较多的时间以介绍什么是艺术管理这门学科了。我希望一个从事这门职业的新手会意识到一些将会与他有关系的问题，并从别人怎样解决这些问题的过程中，寻求某些启示。我也希望广大读者能够认识到，艺术管理是一个新兴的职业，这种职业不受任何陈规故习或高深理论的沉重制约，从事这门职业的人，靠的是个人才智。

我还要再做一点说明。在英语中，写的时候只能全都写“他”，说的时候，只能全都说“他的”问题云云。如果在每个地方都要写“他或她”，“他的或她的”，就难免令人生厌。可是，如果我不在事先说明，从事这个职业是不分男女的，大量事实证明，女人同男人一样，都有成为一个优秀的艺术管理者的才具，则莉莲·贝丽丝、安妮·霍尼曼和埃莉诺·埃尔德的阴魂就不会宽恕我，更不要说她们的那些活着的同代人了。

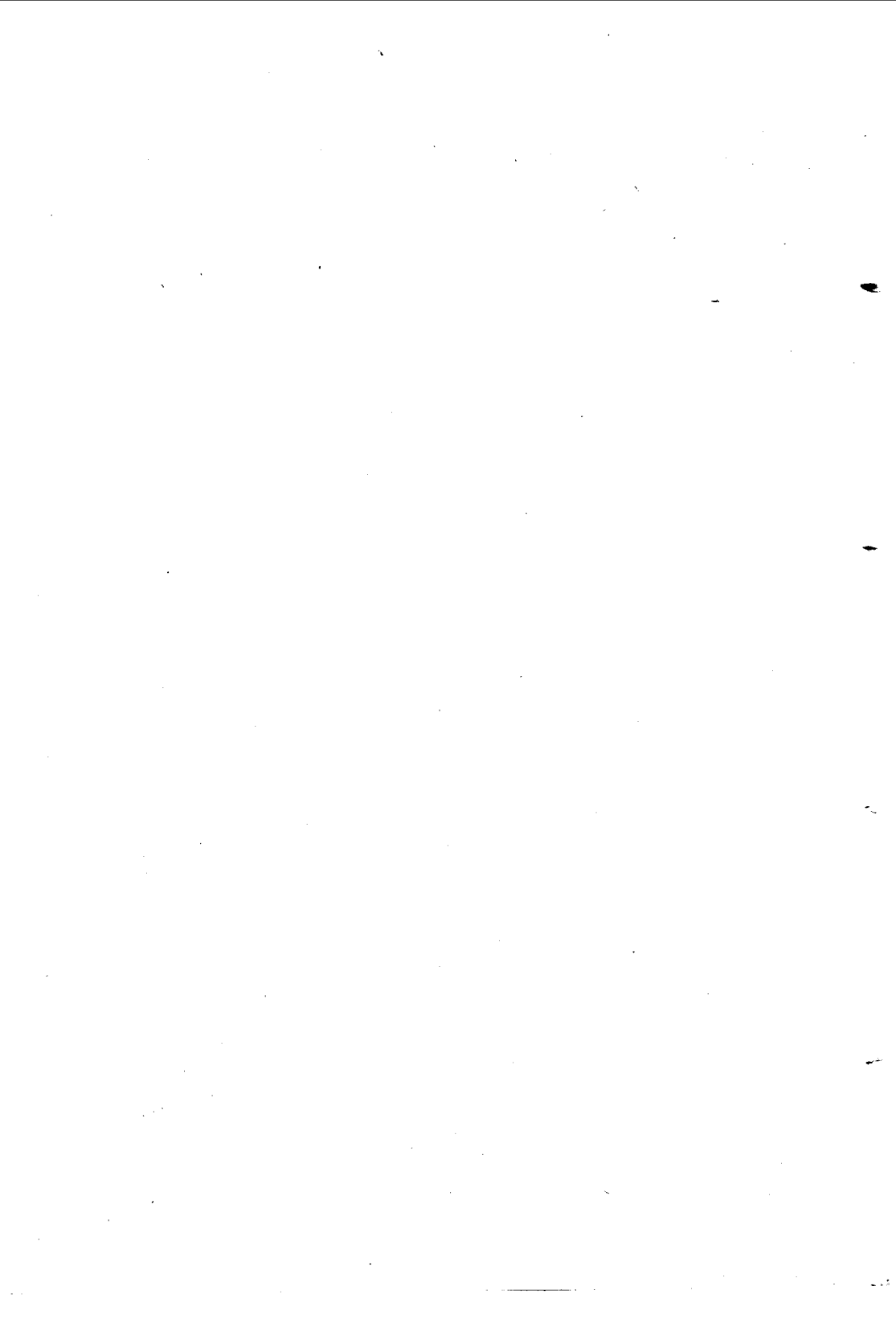
我特别感谢赫德利·马歇尔博士，他撰写了本书“地方当局”一章。我感谢彼得·斯塔克和埃里克·穆迪给予的其他方面的帮助。本书中，我吸收了一些观点，公正地说，这些观点属于鲍勃·琼斯、格斯·加塞德、比尔·盖奇、大卫·伊斯顿、约翰·奥弗德、迈克尔·蒂尔、珍尼特·雷、弗雷达·斯蒂尔和琼·汤普森·史密斯等人，另外有些调查资料则来自于罗伯特·赫琴森和罗德·费希尔、以及金·多尔顿、巴巴拉·巴克利、珀迪塔·亨特、理查德·贝尔斯、维维恩·马什和布赖恩·洛夫等人。我总的应当感谢英国艺术委员会的财政官员安东尼·菲尔德，他长期以来一直支持艺术管理者的工作；感谢我的同事迈克尔·奎因，他对训练方案做了强有力的发展，对我的许多看法提出了宝贵的批评。

没有绝对客观的艺术管理观念。在实践中，价值观念不可

摆脱地贯穿于每个行动当中。任何作者，除非他要歪曲或者真地要贬低自己的作品，否则他就无法不把自己的主观看法掺入他对艺术管理所做的每个说明中去。读者应知道，所有无归属的看法都是我个人的，与那些在我写这本书时对我有所帮助的人无关。谢天谢地，在艺术管理上，不存在官方所认为的最佳处理方式，也不存在任何非官方的最佳方式，奇怪的是，把艺术管理者凝聚在一起的，却是那种独立自主的精神。

约翰·皮克，1980年

（甄悦译）



过去存在一个小小的有闲阶级和一个较大的劳动者阶级。有闲阶级占有特权优势，以社会正义而论，这种特权是毫无基础且不能成立的。这也就必然使有闲阶级带有压迫的性质，而缺少人类的同情心，因之他们就要捏造一些理论，以为他们的特权辩护。这些事实大大降低了他们的名誉。不过，尽管有这样的欠缺，这个阶级却贡献了几乎全部我们称之为文明的东西。他们栽培了艺术，发现了科学，他们著书立说，发明了哲学，改善了社会关系。甚至被压迫者的解放运动也通常是由于以上种种而兴起的。舍有闲阶级，则人类无以摆脱野蛮愚昧。

没有大量的余闲，人们就要同许许多多最美好的事物隔绝。不会再有任何道理能够说明何以人口的大多数还要忍受权利的剥夺，惟有可怜的苦行主义，这个通常以代人受苦为己任者，还要人们继续坚持超量的工作，而这种必要性如今也不复存在了。

伯特兰·拉塞尔《余闲颂》(1932)

(甄悦译)



1 什么是艺术管理

艺术管理并不新奇。艺术家一旦领取工作报酬，这项职能就已经存在了，因为支付这个行为所引起的问题与创作和鉴赏引起的问题截然不同。当政府开始接触这种事务时，看来就有必要另找人员来执行这项职能了。于是管理人员就作为在艺术家、观众和政府三方面之间处理具体事务的中间人出现了。艺术管理人员曾以各种名义存在于伊丽莎白一世时期、莫里哀时期的法国和奥维德时期的古罗马。早在两千多年前的雅典城邦中，艺术管理的全部问题就已为人知晓。那时他们推销戏剧节剧目，争论经费，讨论他们的税收有多少应该用于艺术，并且如同我们现在所做的一样，试行座位布局和各种经营制度。也象我们那样，他们惯常为提供大量资金的歌队头领和职业艺术家势力之间的权力适度均衡而担忧。

在英国管理艺术的人们当然认为这是一项新职业，在许多较小的细节上肯定如此。以往任何时代也不象当代英国那样，需要对付如此蓬勃兴起的艺术活动，同时还要应付如此繁多的税务法、工业法规、许可证条例等等。一个现代管理人员所需要的微小却又必要的技能和知识的范围大得令人发怵。例如剧院经理，他要建立和监督办公室的日常工作，既是下属职员纪律实施者又是他们的好友，他要核对现款，雇用办公人员、清