

PRINCIPLES  
of ARTS  
MANAGEMENT

Revised Edition

艺术  
管理  
概论

郑新文 编著

香港地区与内地经验  
及国内外案例

With Case Studies  
from Hong Kong,  
Mainland China  
and Abroad

修 订 版

4G0115

 SMPH  
上海音乐出版社  
WWW.SMPH.CN

PRINCIPLES  
of ARTS  
MANAGEMENT

Revised Edition

艺术  
管理  
概论

修订版

郑新文 编著

香港地区与内地经验  
及国内外案例

**With Case Studies  
from Hong Kong,  
Mainland China  
and Abroad**

图书在版编目(CIP)数据

艺术管理概论 修订版 / 郑新文编著. - 上海: 上海音乐出版社,  
2018.10 重印

ISBN 978-7-5523-1530-1

I. 艺… II. 郑… III. 艺术-管理学-概论 IV. J0-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第087208号

书 名: 艺术管理概论 修订版

编 著: 郑新文

---

出 品 人: 费维耀

责任编辑: 黄惠民 云昊泓

封面设计: 王建纲

印务总监: 李霄云

---

出版: 上海世纪出版集团 上海市福建中路193号 200001

上海音乐出版社 上海市打浦路443号荣科大厦 200023

网址: [www.ewen.co](http://www.ewen.co)

[www.smph.cn](http://www.smph.cn)

发行: 上海音乐出版社

印订: 上海叶大印务发展有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 26 图文: 416面

2018年6月第1版 2018年10月第2次印刷

印数: 2,001-3,000册

ISBN 978-7-5523-1530-1/G·0115

定价: 98.00元

读者服务热线: (021) 64375066 印装质量热线: (021) 64310542

反盗版热线: (021) 64734302 (021) 64375066-241

郑重声明: 版权所有 翻印必究

## 序一 “独唱——创新——合唱”

新文的大作《艺术管理概论》自2009年问世至2017年共印刷8次，这次修订重版增加了五个章节。由于是请了几位同行为此写作，他对我说原来是一个人“独唱”现在成“合唱”了。这当然是新文的自我调侃，但也说明他为了“艺术管理”不设门户之见的胸怀，这让我由衷地感到高兴！

2017年3月16日，教育部发文公布了《2016年度普通高等学校本科专业备案和审批结果》（教高2017【2】号文），上海戏剧学院和中央美术学院获批“艺术管理”本科专业！这就好像孩子出生有了“准生证”一样，“艺术管理”专业终于名正言顺地进入了高校本科专业行列，而不再是“寄养”在别的“爸爸妈妈”门下的“私生子”了！这也就是说，除了获批的上戏和中央美院以外，其他高校都只需到所在地教育部门备案，“艺术管理”专业就可以“堂而皇之”地独立招生了。这应该说是我国艺术管理教育事业具有里程碑意义的事情！而此时《艺术管理概论》修订重版无疑为这门专业的发展续柴添火，十分及时！

我是从一名乐团小提琴演奏员转行至上海交响乐团任行政职务的，先是担任团长助理、艺术室主任，后又聘为总经理。此时，不管有意还是无意，愿意还是不愿意，我都必须天天与“艺术管理”这事打交道。1986年春节后，经香港资深乐评家周凡夫先生介绍，我有幸结识了时任香港管弦乐团助理总经理的郑新文。相似的经历，共同的兴趣以及新文为人的厚道让我们一见如故，很快成了莫逆之交。后来，大约是1988年的5月，政府有关部门已开始意识到“艺术管理”对我国文化艺术事业发展的重要意义，文化部在北京召开了第一届国际艺术管理研讨会（我还在会上宣读了论文《乐团管理的三个环节》）。紧接着，会议移师上海，大家又一次结合上海的实际讨论同一个主题。记得当时受主办方邀请，香港来了一大批专业艺术行政管理人员，其中便有新文。香港朋友在艺术管理方面的广泛经验和对艺术管理的深刻理解，确实给了大部分是内地文化官员或表演艺术团

体负责人的与会者极大的启迪,也更加引发我去认真学习艺术管理的理论及学习如何将之与自己的工作实践相结合这一课题。在这方面新文对我有极大的帮助!我知道他进港乐前曾去英国系统进修“艺术管理”课程,港乐后就被聘为香港艺术节总经理,后又陆续担任香港电台四台(古典音乐)台长、艺术发展局秘书长等香港重要的艺术行政管理职位,积累了丰富的经验,这也为他日后写就这本《艺术管理概论》打下了坚实的基础。2005年因为母校上海音乐学院设立艺术管理系的需要,我向当时的杨立青院长推荐新文去担任艺管系主任而被采纳,于是新文到了上海工作并在聘期内为上音的艺管专业发展做出了很大贡献!聘期满后,他回到香港仍旧没有停下脚步,又在香港教育大学开设了艺管研究生的课程,还几次来内地作宣传推介。

回顾这段历史其实也很感慨,尽管海外发达国家如英美法等早已将“艺术管理”作为一门学科来建设和传授了,同时许多高校同行也看到了这门专业的发展前景,但在国内长时间来都把“艺术管理”专业挂在“公共事业管理”专业或“文化产业管理”专业名下的“艺术管理方向”。官方虽承认有此专业,可没有独立成目,该专业学生的毕业证书上也都标明是“公共事业管理(艺术管理)”,颇有些“犹抱琵琶半遮面”的意思!不过,即使在这种情势下,各高校开设的“艺术管理”课程仍然吸引了不少有志于从事这项事业的学生踊跃报名,而大部分学校在教学中几乎都选用了新文的这本《艺术管理概论》作教材。当然,关于艺术管理我一向认为说到底还是一个实践的问题,或者可用“实践——理论——实践”的公式来解读。新文是一位艺术管理的实践家,他从自己长期多样的实践中总结出的理论,对学生必定具有很强的指导性。

新文再次邀我为修订版《艺术管理概论》作序,这是他对我的信任,也是我的荣幸,或许还可算作是我对老友的一份报答吧!

上海戏剧学院客座教授

原上海大剧院艺术总监 钱世锦

2017年7月3日

## 序二 一家之言及与时俱进

“更新一下先前序言的部分内容”，这应是本书著作者郑新文老师的想法，亦应是较为简单的做法。但细看了修订版，与原版比较便发现这几乎是一本新著作一样，这非仅是感觉上的事，而是实质上的事。

就客观的数据来说，这是从原来的5章14节增加为5章19节，篇幅大概增加了五成。全书仍按原版的5章结构，增添的5节内容分别为：第一章第三节“中国艺术政策”；第二章第三节“节目制作”；第二章第四节“计划与项目管理”；第四章第三节“移动互联网时代艺术机构的推广与营销”；第五章第三节“中国艺术法律”。

我认为这是一本新著作的原因有几点，首先是这已非只是郑老师的一家之言。这些新内容和旧章节中增添的内容和案例，来自郑老师邀请的十位同行友好，包括跟随过他修习的高材生。此一做法的本身，传达了艺术管理本质上的一个重要讯息：此专业并无一家之言，甚至可以说，很多时候都要视时与地的不同空间的变异，面对现实境况和文化上的差距，而要在具体的行动上作出很大的调整。书中的案例尽管全是“前线实战”的经验，但更应能引发读者在这方面的思考，如要加上“案例只作参考”的脚注，那是蛇足了，实毋须多言。

另一是增添的篇章内容，除了旧篇章增加了内容和案例，新篇章的内容几全是原版未有涉及，或未有独立成章节的。于是，修订版呈现的是原版没有的一个新面貌，那就是涵盖的范围重点分布在中国香港和内地，而且包罗更广泛、更全面，大量增加的案例，在此点上便更为突出。

不过，新增添的内容篇章及案例，更重要的是带出了艺术管理专业更为重要的另一讯息：一如艺术发展不断向前、不断与时俱进一样，艺术管理亦然。网络世界来临，在社交媒体影响力急速提升的今日，艺术营销宣传的策略必然要作出改变，这便是人人可以

得见的与时俱进的例子，亦是修订本新增加的重要内容。

但无论如何，艺术管理作为一门专业，并无一家之言，务须与时俱进，是必然之理。郑老师与十位同行友好合力打造这本修订版，除了传达此两点本质讯息，更要指出的是，新的修订版仍然是目前在同类性质的中文著作中内容完备而丰富（并无之一）的一册。甚至在外文著作中，亦难找得到匹敌者。这是与这片演艺事业不断腾飞的大地相关的艺术管理专著。

当然，本着与时俱进的艺术管理本质与精神，期待日后仍继续有修订版的面世，那当是艺术管理同业的共同愿望。

周凡夫

2017年10月18日“过大海”时完稿

## 修订版前言

从来没想到《艺术管理概论》能有一万本销量,感谢读者的支持,也特别感谢用这本书作为教材的老师,令书的内容对有志从事艺术管理的年轻人起到了一些影响。

这几年我为了香港的新课程和家庭非常忙碌,没有时间关注书的更新。但8年间,世界变化太大了,国家的转变更加不得了。这本书2009年出版时还没有社交媒体,所以没有提及。那时大家都是通过发短信沟通,今天在中国要是没有微信,就很难想象如何生活!

社交媒体为艺术营销带来了翻天覆地的变化。中国艺术管理业界的视野和操作模式在这段期间内也有了巨大的转变,所以我感到书的内容必须更新,也非常感谢读者还一直支持着它。这是我向自己承诺退休之前要完成这件事,却不曾想到会涉及如此大的工作量!

这是修订版,因为从原书的14个章节增加至了19个章节,作者从我一人到现在的11位。在内容上加了一些艺术管理的重要范畴,这些是原书没有的独立章节介绍。我特别邀请了四位专家提供了4个新的章节:

——中央戏剧学院孙亮教授的“中国文化政策”

——汕头大学长江艺术与设计学院副院长李蔼仪老师的“节目制作”

——艺术法律专家学者、上海音乐学院讲师茆志军老师的“中国艺术法律”

——上海大剧院艺术中心事业发展部的王洁女士的“移动互联网时代艺术机构的推广与营销”

原书的14章节也做了相当大幅度的修订和更新,有几个章节本人与在前线的艺术管理人合著,包括与上海交响乐团艺术管理委员会秘书长陈寅合著“节目组织与安排”,与闻铭雅尔文化传媒(北京)艺术总监兼副总经理蔡上合著“观众扩展”,与上海话剧艺术中心发展经理蔡碧野合著“资助申请”和“筹款及赞助”,修订的内容涵盖了今天中国最前线的艺术管理理念和操作模式。

其他的章节也增加了内地的案例和介绍内地相关的发展。非常感谢几位好朋友的



协助,在我更新的内容基础上提供了案例或观点分享,他们分别是上海文化广场总经理张洁、香港资深艺术营销人钟颖茵,旅美艺术编辑余倩,还有先前提到的王洁、蔡碧野等。

为了更全面地介绍“项目管理”和“绩效考评”,我把原书第二章第二节一分为二,一节集中介绍计划和项目管理,另一节针对战略管理和绩效考评。我认为艺术管理人应该从整体艺术生态角度来理解日常的工作,所以在本书也加了一个新的附录,介绍文化政策、生态如何影响艺术机构的运营(以香港为案例)。

从10年前孤军作战撰写本书,到现在修订版能够集结这么多位中国艺术管理的教授、业界专家合作,是我最快乐和欣慰的事。特别是合作者里面有些是我多年前的学生(今天的朋友),他们当年通过这本书学习艺术管理,今天他们把一线工作的经验和智慧,透过修订版与大家分享。

《艺术管理概论》对很多读者来说,特色在于以个人的实践经验印证艺术管理的理论。我很幸运在担任艺术管理老师之前,曾从事艺术管理工作20多年,有机会在香港多个艺术机构担任不同的岗位,包括香港管弦乐团助理总经理(筹募和市场推广)、香港艺术节的总经理/行政总监、香港艺术发展局的秘书长等。近年在教学之余,又担任了几个香港政府委员会的委员(志愿者),就艺术发展、主要艺术资助、场地伙伴计划等方面提供意见,有机会从不同角度去体会文化政策、生态如何影响艺术管理和推广。

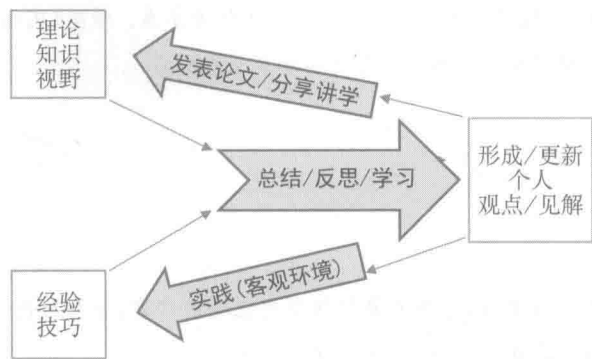
艺术管理是一门实践性很强的学科。很同意我的好朋友钱世锦用“实践—理论—实践”的公式来解读,一方面我们尝试把管理者个人实践经验和相关理论知识结合,总结成为个人的观点、见解,指引他们未来的工作;另一方面我们在艺术管理实践工作上,尝试使用很多工商管理 and 公共管理的理论知识,这些“在艺术机构实践其他领域理论的经验”又帮助我们建立适合艺术管理的相关理论、概念。

我认为艺术管理培训人的责任,就是尝试强化下图所展示的学习过程。一方面需要重视学生的实践经验、提升他们的知识理论,又要求他们就个人的实践经验作出总结,建立个人的观点,还要求他把个人观点通过课堂报告、作业等形式分享,因为分享能提升总结的能力和水平,把见解“内化”,将来更能因应不同的环境,在实践时作出合适的判断和调整。

如果我们的学生是本科生,没有实践经验,那我们需要给他们实践的机会,才能促进上面的学习过程。另一方面,我们的教材也应该提供案例,让他们体会理论、环境和实际工作如何结合。

回想起来,我个人过去30多年其实不断在重复上面的学习过程。不同的艺术管理工作岗位(一直接受新的挑战,不停留在自己熟知的领域)除了带给我不同的实践经验

### 艺术管理学习途径



外,也让我不断地学习和更新知识。早年英国城市大学的艺术管理研究生班和其后香港中文大学 EMBA 课程带给我很扎实的理论知识,其后兼任教师更促使我总结经验成为教材。10 多年前担任全职教师后,需要针对不同背景学生(本科生、研究生、在职研究生)设计课程和教材,并需要紧贴时代发展成为我的学习动机。近年我的“新实践经验”来自我的顾问工作、委员会(志愿)工作,还有我的 EMA 同学带来的经验(他们来自亚洲不同城市的中高层艺术管理人员)。我的课件不断更新,有的题目已经进入 5.0、6.0 版本,能够“教学相长”我非常感恩!

修订版针对的对象是本科艺术管理的学生,希望让他们对艺术管理有比较全面的基本了解。如果是艺术管理人的读者,或许你的日常工作专注于某个范畴,修订版的相关内容也许对你比较基础,但相信提供的案例你会感兴趣。希望你去阅读日常工作不会接触的章节,以对艺术管理不同范畴的工作有整体理解,那你会拥有更高的视野,也更理解所负责的工作的意义。

艺术管理的工作需要因地制宜,本书介绍的部分香港或国际艺术管理理念和操作模式,内地未必适用,但个人一直认为培养中国新一代艺术管理人才时应该内外结合,一方面要他们理解中国本土的文化艺术环境及相关制度、资源状况,另一方面也希望令其熟悉国际上通用的艺术管理理念和操作模式,这样他们将来才有能力探寻既符合国际潮流和惯例,又适合中国具体国情的艺术管理模式。本书介绍的国际案例可以作为参考。同时修订版也加入了大量内地的案例和介绍内地的操作方法(假如与国际不同)。

近年中国不少剧院和院团已经逐渐建立富有成效的管理制度,一些业界领军人物愿意通过讲学和著作分享他们的经验,同时国家大力支持鼓励为在职的艺术管理人员提供培训,通过不同持份者组织的培训项目,一方面邀请国内外业界精英分享经验,另一方面

支持优秀人才出国考察实习。所有这些发展不但能提升业界的管理水平,也将大大加强业界与学界的连接,促进建立富有中国特色的艺术管理体系。希望《艺术管理概论》修订版能为更多的艺术管理从业者和学界提供一些参考资料。

## 感 恩

需要感谢的人实在太多,首先是修订版所有供稿的作者:孙亮教授、李蔼仪女士、王洁女士、茆志军老师、陈寅女士、蔡上先生、蔡碧野女士。

特别感谢为修订版写序的好朋友钱世锦先生和周凡夫先生。他们八年前曾经为原书写序,这次再费心力,重新了解修订内容,百忙中再次执笔。对这份厚厚的情谊表示感恩!

也感谢提供案例的多位业界专家:张洁女士、钟颖茵女士、余倩女士。

从14个章节增加到19个章节,涉及11位作者的文稿,修订版涉及巨大的编辑工作。我很幸运邀得旅美艺术编辑余倩担任此书的执行编辑。余倩是我在上海音乐学院艺术管理系时期的杰出学生,毕业后曾任《音乐爱好者》杂志的责任编辑,其后前往纽约哥伦比亚大学修读艺术管理硕士。从哥伦比亚大学毕业后,取得“艺术作者”身份留在纽约从事中美文化交流的工作。她的新书《活出你的梦想》也即将出版。感谢她对修订版每一个细节的宝贵意见和修订。

在修订的过程中,更得到多位好友的协助,在不同课题为我出谋献策,包括为思考题提供意见的上海音乐学院魏星老师、天津音乐学院肖明霞老师,为财务管理部分提供意见的香港舞蹈团行政总监崔德炜博士,为中国票务系统部分提供意见的上海大剧院周澄宇先生,为宣传部分提供意见的上海话剧艺术中心陆莉萍女士和王蓓尔女士,还有协助部分文字输入的冯颖怡女士。

修订版得以面世,当然有赖上海音乐出版社的投入。在此感谢出版社资深编审黄惠民先生和责任编辑云昊泓先生,设计师王建纲先生和参与的工作人员。

本书蒙以下机构(排名按拼音先后)允许使用它们的宣传资料作为本书案例,在此表示谢意:滨海艺术中心、上海东方艺术中心、跨啦啦艺术集汇、墨尔本艺术中心、七幕人生、上海话剧艺术中心、上海文化广场、香港管弦乐团、香港话剧团、香港舞蹈团、香港艺术节、云门舞集、中英剧团。

希望这本书在你探索和学习艺术管理路途上,带给你一些动力和指引!

## 目 录

序一 “独唱——创新——合唱” .....	钱世锦
序二 一家之言及与时俱进 .....	周凡夫
修订版前言 .....	1
第一章 艺术团体存在的意义 .....	1
第一节 艺术管理导论 .....	2
第二节 艺术、社会与政府的关系 .....	17
第三节 中国艺术政策 .....	30
第四节 战略管理 .....	46
第二章 掌握艺术团体的灵魂：节目 .....	71
第一节 节目策划 .....	72
第二节 节目组织与安排 .....	96
第三节 节目制作 .....	112
第四节 计划与项目管理 .....	128
第三章 艺术机构的基石：制度、人事和财务 .....	151
第一节 组织架构、公司治理 .....	152
第二节 人事管理 .....	164
第三节 财务管理 .....	185

第四章 艺术机构营销之道：宣传、售票与观众扩展 .....	211
第一节 艺术产品、艺术市场、定位和品牌 .....	212
第二节 广告、宣传、公共关系 .....	232
第三节 移动互联网时代艺术机构的推广与营销 .....	255
第四节 票价、渠道、营销计划 .....	269
第五节 观众扩展 .....	286
第五章 艺术机构生存保障：资源获取与艺术相关法律 .....	313
第一节 融资与赞助 .....	314
第二节 资助申请 .....	333
第三节 中国艺术法律 .....	351
附录一 艺术生态、政策对艺术机构运营的影响：香港案例 .....	372
附录二 参考文献 .....	384
附录三 图例、彩图及案例目录 .....	390
后记——谈艺术管理学习的评量 .....	397
作者简介 .....	401

# NO.1

## 第一章 艺术团体存在的意义

## 第一章 艺术团体存在的意义

### 第一节 艺术管理导论

#### 艺术管理是什么？

大部分的艺术工作者以及艺术教育老师(包括学校的音乐教师),都会有过一些组织类似学生汇报演出、歌唱比赛、节日晚会等小规模艺术活动的经验。对他们来说,艺术管理就是筹办此类活动所需要兼顾的一系列行政工作。具体来讲,通常包括:联络演出人员,编辑、制作宣传单片,组建工作团队,申请拨款资助,寻找赞助等。而这些,其实就已经包括艺术管理工作的大部分内容了。

假如只能够用一句话解释艺术管理,我会说:“通过管理的手段为艺术家与公众搭建桥梁。”艺术管理不是“管理艺术”,管理是手段而不是目的。故此首先需要理解“艺术”与“文化”的特性。

#### 艺术与文化的概念

根据牛津大字典的解释,Art(艺术)指“美的事物的创造或表现”或“相对于大自然人类的技巧”。较狭义的定义则多指视觉艺术。至于 The Arts(艺术)则是“与创作有关的学问”或“那些与创造想象设计、声音或想法有关的创意性活动,例如绘画、音乐、文学的总体”。本书所指的“艺术”是 The Arts。



艺术可以再通过艺术形式细分:表演艺术(包括音乐、舞蹈、话剧、戏曲)、文学艺术、视觉艺术(电影及录像也归类为视觉艺术),以及现时新兴的媒体艺术等,也有越来越多的艺术作品跨越不同的艺术形式。

另有一种根据其普及程度的分类,即“普及艺术”(Popular Arts)与“高雅/传统艺术”(High/Heritage Arts)。“普及艺术”指电影、马戏、木偶戏等,不同地方的划分可能不同。而“高雅/传统艺术”包括歌剧、芭蕾舞、古典音乐、传统戏曲等。如何把不同的艺术活动归类是讨论艺术政策及资助理念的一个经常出现的课题。

值得注意的是:“市场”和“美感”不是艺术的必需组成部分,艺术家借以艺术作品表达其思想感情,以及无限创造力和想象力。艺术作品可以美轮美奂,令人爱不释手,有些甚至价值连城;也可以作为政治的宣言,或者激发民众情绪;更可以纯粹是个人宣泄,并不需要有“知音”或社会功能。艺术管理人员作为连接艺术家和公众的桥梁,应该对艺术与社会的关系有清晰的理解。在第二章我们再探讨。

“文化”(culture)在广义上,是人类生存和繁衍模式的统称,而通常所指的“文化”多是特指人类文明的创造。按联合国教育、科学及文化组织的定义,文化泛指某一社群的公共信念、价值、风俗、语言、行为、礼仪、器物……几乎无所不包;也可以被解释为“某一社群的生活方式”,包括社群的习俗、各种文化等,也就是说“普及文化”“消费文化”“次文化”和青少年的“街头文化”都是文化的一部分,并不局限于“精致/高雅文化”。

正如香港文化委员会于2003年的《政策建议报告》中指出,较狭义的说法是把文化等同于文学、舞蹈、音乐、戏剧和各类视觉。此外,中文的“文化”更包含了文字教化、对知识、精神修养及美感的栽培。总而言之,“文化”的涵盖面比“艺术”大很多。

## 管理是什么?

管理是通过计划、组织、领导和控制资源,以最高效益的方法或措施达成公司的目标。<sup>①</sup>

管理学概括了管理工作的四种功能,即**计划、组织、领导和控制**。这四种功能贯彻在

<sup>①</sup> 香港管理专业发展中心,《管理学原理[M]》,第四版,香港:中文大学出版社,2001,1



各种不同性质的管理工作中。

**计划**即决定“做什么”。计划可分为不同的层次,最高层次是涉及策略思维的战略管理,即因不断改变的环境,制订和调整组织及机构的经营策略以期达成长远的目标,许多机构的“三年计划”“五年计划”都属于这一类;而日常的计划工作则包括订立个别项目的目标及完成日期,拟定每天的工作等。

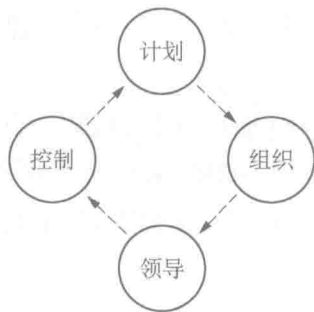
**组织**即决定“如何做”及“谁去做”。这涉及实际的工作及资源分配,并落实工作计划的各项细节等。

**领导**指由管理人员领导其下属的工作人员达到目标,管理者须解释工作的意义及细节,有效地组织团队进行各项工作,务求发挥出团队的最大能量。

**控制**是指监察工作的进度及质量,了解目前工作与原订目标的差距,并及时做出有效的调整和应对。

还有,**解决困难**也是管理人员工作的重要职能,无论策划和组织如何严密,预料不到的困难以及突发事件总会出现,这时便需要管理人员出来排难解困。

图1 管理功能循环图



## 艺术管理的定义

把前面提到的管理定义套用在艺术上,艺术管理就是通过管理的技能,以最高效益的方法实现艺术家或艺术团体的艺术目标。

英国的艺术行政专家费约翰·皮克教授(Dr. John Pick)认为:艺术管理人员致