



普通高等教育“十一五”国家级规划教材

2

中央美术学院 规划教材

# 艺术管理学 概论

○余丁 编著

 高等教育出版社



普通高等教育“十一五”国家级规划教材


J0-05/21D

2008

中央美术学院 规划教材

# 艺术管理学 概论

● 余 丁 编著

 高等教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

艺术管理学概论/余丁编著. —北京:高等教育出版社,2008.1

ISBN 978 - 7 - 04 - 022465 - 8

I. 艺… II. 余… III. 艺术 - 管理学 - 高等学校 - 教材 IV. J0 - 05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 190116 号

策划编辑 梁存收 责任编辑 雷 铮 封面设计 王凌波  
版式设计 范晓红 责任校对 殷 然 责任印制 朱学忠

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800 - 810 - 0598
邮政编码	100011	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
总 机	010 - 58581000		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
		网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 刷	北京佳信达艺术印刷有限公司	畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	850 × 1168 1/32	版 次	2008 年 1 月第 1 版
印 张	8.625	印 次	2008 年 1 月第 1 次印刷
字 数	190 000	定 价	26.00 元(含光盘)

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 22465 - 00

# 前 言

“艺术管理”对于中国人来说是一个新名词,作为实践和学科发展都是近几年的事情。随着中国经济不断发展,国力不断增强,文化艺术领域也发生着翻天覆地的变化——艺术市场蓬勃发展,美术博物馆、社区公共文化设施等非赢利艺术事业日趋繁荣,新型艺术机构不断涌现——使得对文化产业和艺术事业的专门管理人才的需求越来越强烈,在这种背景下,艺术管理高等教育应运而生。事实上,人类对艺术的管理由来已久。例如,在西方,从古希腊开始就有对戏剧和演出的管理,而在中国古代也有像唐代的乐坊、宋代翰林图画院那样专门的艺术管理机构。但现代意义上的艺术管理是在工业革命以后,随着现代管理制度的确立而出现的。不论是公共的非赢利机构,还是私人的赢利机构,其艺术管理的体系,都是基于传统管理的发展而建立起来的。然而,艺术管理不同于任何一种传统的管理系统,而有着其内在的规律和特殊性。

当代艺术管理在西方的发展,与当代艺术的发展密切相关。自20世纪70年代以来,西方艺术发生了根本性的变化,这表现在如下几个方面:

第一,艺术发展的焦点从艺术创作与文化生产转移到文化消费上。这个转变导致文化艺术的相关环节必须在管理上发挥创意并积极开拓文化艺术产品的受众范围。这使得文化艺术资金的配置产生转变,由原先主要依靠政府为主要财源的情形,演变成必须以多元化的方式来筹措资金以便支撑文化机构创意性计划的发展。

第二,新一代的艺术赞助者,通常在出资的时候会非常谨慎地考虑自己的责任,以及这一投入的文化价值所在。他们力图寻求更具社会多样性的观众,他们提供补助款或赞助活动的目的,在于刺激新计划的发展以吸引新的观众参与。在这样一种情况下,巡回演出和巡回展的次数越来越多,演出和艺术品流动的速度也越来越快,运送、保险等后勤作业的问题也应运而生。巡回演出和展览的高成本与高风险,使得精确地锁定目标观众,甚至准确计算损益平衡的场地使用方式,成为必要的课题。

第三,当观众结构由单一的文化群体向多元发展的时候,作为一个艺术项目的策划者或者执行者,还必须重新考虑是把焦点放在自己最独特的基点上,还是放在全球化的台面上;是把焦点放在引人注目的通俗艺术,还是放在纯艺术上。

第四,受到政府资助的艺术机构,在自身生存和完成组织使命之间,总是存在着一种紧张状态。为了生存,接受资助的艺术机构必须把商业运作引进艺术运作当中,而为了完成组织的使命,艺术机构又必须持续推展为主流社会所普遍认可的所谓精英艺术。这两者之间无论是价值取向还是操作方法,都是大不相同的,这种矛盾自然无法回避。

以上这些转变,使得文化艺术领域中的分工越来越细化,文化艺术运作中的每一个个别环节的运作也显得越来越重要。欧美的艺术管理高等教育也就是在这样一个背景下,几乎同时产生的。艺术管理高等教育的形成,使得欧美的艺术管理逐渐朝专业化方向发展。在近半个世纪的不断实践过程中,北美和欧洲分别形成了一整套完整的艺术管理体系,同时艺术管理的学科化趋势也愈加明显,许多理念已经变成了公理,许多方法已经变得普遍。

艺术管理作为学科的发展,源于20世纪60年代美国艺术组织的经验,1966年,哈佛大学商学院的托马斯·雷蒙德

(Thomas Raymond)、斯蒂芬·格雷瑟(Stephen Greyser)和一位哈佛出身的艺术管理者道格拉斯·史沃比(Douglas Schwalbe)创建了艺术管理研究所;1970年,三人创办了哈佛艺术管理夏季学院。那些希望在艺术机构中工作的人们在这所著名的商学院受到训练,他们深信艺术可以像其他货物那样生产和行销。在这个过程中,他们完全忽略了艺术的特殊性。许多人对此产生了担忧,他们批评说,艺术管理课程根据哈佛商学院的案例方法进行教学,任课教授对艺术世界的特殊性的直接了解少之又少。

事实上,仅凭传统的描述——“艺术管理者是管理艺术的人”,并不能充分说明艺术管理的性质,因为艺术管理者和那些相对传统的活动管理者是不同的。艺术管理的技巧实践是介于艺术家、艺术和一般人之间的奇妙领域,它的养分包括了艺术、艺术批评、政治、心理学、信息科学、经济、社会学、教育等众多不同领域中的技能。所以,尽管有些技能可以从教科书中学到,有些管理形式可以从实践中学到,但艺术管理却不适用于上述两种途径。有效的艺术管理首先取决于对于艺术的深入了解和投入,这些是书本中学不来的东西,同样无法从书本中学来的还有在艺术实践中所需要的多种技能的高度平衡。如果有哪本书假称它可以教你这些东西,那多半是骗人的,你自己对艺术管理的直观了解、亲身体会和实践经验,是任何一教科书都无法代替的。

本书不是一本传统意义上的教材,也不是传统的操作指南或管理指南。从某种程度上说,它所描述的是文化艺术活动的实践者的某些共同的认识,或者共同的道德准则。本书也不可能完全满足经济学专家或管理专家,他们需要了解的是他们从事的学科在艺术管理中的具体应用。尽管本书对艺术管理工作中最具普遍性的领域作了一些细节描述,也提到了大部分与艺术管理相关的其他活动,但是在相关的文化史、艺术教育、国家文化政策、审查与控制、许可、

管理、市场行销与文化经济这些广阔领域,本书只能抽取其中一些片段。

其实,有许多词可以用来描述以上的活动内容,因为在当今中国市场经济的大背景下,人们广泛的使用文化管理、文化产业管理、创意产业管理等名称,但“艺术管理”在涵盖文化艺术领域的这一类活动时,较之几个同类词受到的限定更少一些。在最狭义的层面上,艺术管理者并不花费很多时间进行“管理”——创造和运作有效的办公程序。他们也不会把大部分的工作时间花在任何一个传统意义的管理领域,尽管他们经常扮演器材经理、人事经理、资源经理和其他角色。今天,艺术管理者不再是传统的经理、总监、经纪人、批评家、企业家……,而是所有这些角色的独特混合。其独特性在于,他们接受与之相关的种种法律、经济和国家体制,而他们的首要义务则是构造“艺术”。在某些国家和地区艺术的需要有时甚至会让他们站在主流政治和法律体系的对立面。因此,艺术管理者要在不同压力之间保持平衡。艺术管理者的作用不是单一的,不是简单地接受指令,按照所谓正确的方式“执行”并运营艺术。

此外,“艺术”一词的模糊和难以界定是人所共知的。尽管近年来出现了很多以流水线的工业方式来进行所谓“艺术生产”,但艺术管理显然不同于管理工厂。英国在1965年出版的一本艺术白皮书主张,艺术应该向教育和卫生一样,令所有人免费享用,但艺术的功能显然也不是满足人们简单“需要”的那种服务。人们对艺术的需求不同于他们希望接受教育的需求,也不同于他们在生病时希望被治疗的需求。所以,尽管种种说法不是把艺术当成产品就是把它当成服务,但艺术既不是产品也不是服务,艺术管理也就不只是提供“产品”或“服务”那么简单。

事实上,即便“艺术”这个最简单的词都包含了多种不同的门类构造,这些构造各自有着极为不同的媒介和理解

方式。在科学或技术的意义上,很难找到诗歌、雕塑、广播剧、滑稽戏和动画片之间的共同纽带。政治家、经济学家、甚至管理专家都面对着各种艺术间的显著差异,而各种艺术的管理方式也有着同样巨大的差异,于是对艺术的描述又退却到了“艺术产业”或“文化产业”的庇护之下,试图将艺术管理者的作用简化为生产线和预算管理。当我们以经济价值为中心,就可能无法解释为什么所有社会对新奇、非理性、令人信服的“艺术”构造赋予如此高度的道德、精神和社会价值,也就可能忽略一个无法回避事实,即艺术家塑造我们的生活方式,而人类经验对于我们的价值,远远高于经济学家或管理理论家的估计。无论把“艺术产业”看作流水线还是服务业,都是个单维度,且适用性有限的认识。在这两种理解中,“艺术产业”与真正的艺术世界都没什么关系,而正是在艺术世界中,各种各样生动的艺术与无数相互关联的观众相遇。

从普遍意义上说,无论艺术管理者在什么样的社会语境中工作,也无论他们与何种艺术形式发生关联,其工作总会按以下顺序涉及三个基本的步骤:

1. 对特定艺术家、艺术形式的深入了解和个人投入。
2. 对于特定艺术所有的可能观众群的文化史、意识及其他社会状况有同样充分而富有想象力的认识。
3. 有能力运用所有合法的社会、政治和管理技法,以对政治、法律和经济环境有最充分最新鲜的了解,在可实现的前提下,建立最优的审美关联,在可能的情况下,将艺术与最大规模和最适合的观众聚拢在最佳环境中。

应该说明的是,当以上三个步骤按逆序操作,通常就会出现不佳的艺术管理,例如,当一些人们以定量的方式决定在某个特定地区要拥有多少个歌剧院,或在某年一定要出版多少本诗集。这样的管理者是在“逆向工作”,他们寻找符合预设政治或经济标准的“艺术”,其结果就是一些无生



命、无意义的东西。

此外,尽管文化产业发展迅速,但艺术管理在中国还是一个刚刚起步的领域——作为实践还缺乏能够带有普遍性的经典案例,而作为学科极度缺乏人文社会科学等其他相关领域的成果渗透。因此,本书所涉及的原理、方法,基本上是以西方发达国家,特别是英美的成果为基础,因为艺术管理的实践与理论本来就是来自于这些国家。当然,本书也会对中国和其他若干国家的艺术管理体制作简要说明,但还是称不上完备。因为在全球化的今天,以中国为代表的发展中国家,其文化艺术体系的变革发生得如此之快,很可能在读者阅读和使用本书的过程中,书中提到的某些体系就已经发生了改变。像从前那样把艺术管理清晰地划分为“公共”和“商业”,在我们所处的时代,已经是不可能的事情。艺术管理所应用的经济和法律环境却始终在剧变之中,而本书中所谈的则是历史与现实的状况。因此,读者必须作好准备,在任何必要的时候,都要以自己最新近的经验与文章相核实,在保持大原则的同时,对其中的某些细节加以修正和更新。

当下艺术管理者的工作环境变动频繁,其中某些领域又纷繁复杂,以至于任何书本都不可能在所有领域中跟上它最新的状况,也不可能对所有的新实践和新政策都毫无遗漏地作出必要的阐释。近年来,那些更倾向于简单明确的著述,例如关于剧院管理或者博物馆管理的论述,已经远远落在现实的实践后面。这主要是因为,艺术家没有创作出与发展着的管理体系相适应的作品。这是艺术管理者需要了解的一个领域,他们需要了解传统的、以往的实践以及这些实践的成败,也需要了解目前的状况。但对于目前的管理实践而言,更多地了解艺术家和他们的观众永远是件更加重要的事。因为,即便一个人拥有广博的知识,透彻地理解体系的每一个部分,并且具有杰出的管理技能,也不能

保证他就会有所作为——除非他同时对艺术和公众有着一样的执著，而这正是艺术管理天才的前提条件。

最后，在前言中需要再次说明的是，本书不是一本艺术管理实用手册，这就是为什么本书不直接地如实描述艺术体制，讲讲艺术管理者做什么以及他们的作用？而这正是我们这个学科的性质决定的。我们所描述的概念和活动与以前代代相传的东西有着不同的形式，这些概念和活动本身是没有意义的，只有在读者、听众或观众理解它的时候，它才获得意义。而理解并非凭空而来。人类不会认为一幅画、一首乐曲或一首诗有什么价值，因为他们体内存在着固有的数学反应校准系统。他们之所以能认识艺术的价值，是因为他们自己的语言中珍藏了生活中积累的丰富经验，因为文化史以多种多样的方式为他们的经验赋予了特别的意义，也为点亮这一经验的艺术赋予了特别意义。因此，我们要永远反对那种试图从量化的角度描述艺术的方式，因为它把艺术当作是具有经济属性的“产品”或是具有政治属性的“服务”，从而抽空了艺术自身的价值。如果那样，艺术就会从滋养它的文化史中脱离出来，失去艺术之为艺术的本质，而那不是艺术管理的目的。

总之，艺术管理的教育也与其他的教育一样——我们在传播价值观，而不仅仅是一些想法或技巧。我们必须仔细地考虑如何把这些观念传授给我们艺术与文化的未来管理者们。

# 目 录

第一章 导论 .....	1
1.1 艺术组织与管理 .....	1
1.2 艺术管理的定义 .....	4
1.3 艺术管理的任务 .....	10
思考题 .....	13
第二章 研究艺术:艺术管理的前提 .....	14
2.1 艺术管理者和艺术 .....	14
2.2 什么是艺术? .....	16
2.3 研究艺术的方法 .....	20
思考题 .....	31
第三章 艺术管理的历史 .....	32
3.1 西方艺术管理的历史 .....	32
3.2 中国古代艺术管理的历史 .....	39
思考题 .....	43
第四章 管理的本质、目的与管理的演进 .....	44
4.1 管理学的基本理论体系 .....	44
4.2 管理学的基本问题 .....	48
4.3 管理是一门科学 .....	51
4.4 管理学理论的形成和发展 .....	53
4.5 现代管理的发展趋势 .....	58
4.6 管理的目的与本质 .....	62
思考题 .....	69
第五章 艺术组织的类别与艺术管理模式 .....	70

5.1	管理者与组织 .....	70
5.2	工作倾向 .....	76
5.3	艺术管理的模式 .....	83
思考题	.....	93
第六章	艺术管理的相关语境 .....	94
6.1	文化价值和语境 .....	94
6.2	历史语境与地区差异 .....	99
6.3	法律与政策的约束 .....	102
6.4	经济制约 .....	106
6.5	资助体系 .....	109
思考题	.....	112
第七章	组织与规划 .....	113
7.1	规划的定义与类别 .....	113
7.2	艺术组织宗旨的重要性 .....	115
7.3	规划流程 .....	119
7.4	组织分析方法——SWOT分析法 .....	124
7.5	艺术机构“五力分析模型” .....	129
7.6	新策略和操作规划 .....	131
思考题	.....	135
第八章	艺术行销与观众开发 .....	136
8.1	行销的定义及行销在非赢利组织中的 应用 .....	136
8.2	艺术行销 .....	138
8.3	艺术观众 .....	141
8.4	行销资源 .....	155
8.5	包装呈现与定价销售 .....	158
8.6	行销在观众开发方面的局限 .....	162
思考题	.....	167
第九章	筹资与募款 .....	168
9.1	筹资思想 .....	168

9.2	私人赞助与公共机构 .....	176
9.3	商业赞助和艺术 .....	178
9.4	股权融资 .....	184
9.5	艺术家与知识产权 .....	188
	思考题 .....	192
第十章	文化政策与文化产业 .....	193
10.1	欧美发达国家的文化政策 .....	193
10.2	中国的文化政策 .....	202
10.3	“一臂间隔”与分权理论 .....	205
	思考题 .....	210
第十一章	艺术领导 .....	211
11.1	领导和管理艺术家 .....	212
11.2	管理非审美因素 .....	217
11.3	二分式管理职能划分 .....	219
11.4	“想象化”非常规管理 .....	221
	思考题 .....	224
第十二章	文化机构战略定位与品牌身份 .....	225
12.1	定位战略 .....	226
12.2	创造性、城市和群落聚集 .....	230
12.3	品牌的魔力 .....	233
	思考题 .....	241
第十三章	数字化管理 .....	242
13.1	艺术创作与消费的数字化 .....	243
13.2	收入缺口的解决之道 .....	244
13.3	评估指数 .....	249
13.4	组织重构的争议 .....	252
	思考题 .....	254
	参考书目 .....	255
	后记 .....	260

# 第一章 导 论

## 1.1 艺术组织与管理

早在宏观管理被科学化之前,就已经存在着艺术组织行为。在公元前6世纪的希腊,忒斯庇斯创建了他的戏剧组织,并开始使用演员。他这种以娱乐观众为目的的“角色扮演”成为戏剧文化的开始。在这一创举之后,他又尝试以面具赋予戏剧群体各自的身份。想知道当时的希腊戏剧节是如何组织的,看看今天在爱丁堡、萨尔茨堡、约翰内斯堡、孟买、洛杉矶的戏剧节就知道了。一个戏剧节总经理要管理整个戏剧节,以独立评委会组织艺术竞赛。此外,还有每年的保护人——总指挥为节日提供赞助。在节日期间,要建立项目组委会来组织活动、管理表演,观众会达到上万人。

如果没有组织行为,怎么可能管理这些活动?艺术史提供了对艺术组织进行创新式管理的优秀范例,其中许多知名或不知名的艺术管理者为我们树立起艺术组织的概念。12世纪巴黎附近圣丹尼修道院的院长西格(Serger),花了13年时间为亟待修缮的罗马式教堂筹资。他将教堂改建成一个哥特式大教堂,还建立了新型的工作室以新方法制造玻璃作品,为此请来全欧洲的工匠。还有很多文艺复兴时期的艺术家,像意大利的多面手达·芬奇,英格兰的剧作家、演员和剧院经理莎士比亚,佛兰德斯画家及管理良好艺术工作室的鲁本斯,他们都是兼具伟大的艺术思想和管

理才能的天才,这似乎可以说明,艺术组织是艺术界的天然组成部分。

大部分文化艺术产品都需要一个组织框架,而我们的前辈也早就认识到这点。他们创建并管理了第一个博物馆、早期的音乐与戏剧团体、剧院、工作室和艺术学院。直到此后很久,我们才意识到,必须将艺术管理作为一个专门领域来了解和研究。在这一语境下,我们可以假设,完成史前岩画所使用的战略是迈向分工与协作的第一步——即便我们仍然无法解释,那些艺术家——猎人以怎样的方式组织工作和培养新艺术家,才创造出那个时代的迷人艺术。

了解这些文化艺术背景之后,我们可以来研究如何才能成功地管理艺术组织。为了优化艺术组织的管理程序,艺术管理者必须具有前瞻的眼光并创造出独特的定位。这将成为在以国际化和数码化为主流的 21 世纪生存的关键所在。

一般认为,当下国际流行的艺术管理模式发源于 20 世纪 60 年代美国艺术组织的经验,而现代艺术管理则可追溯到 1945 年英国艺术委员会(Arts Council of Great Britain,简称 ACGB)的创建。ACGB 提供了一种艺术委员会的模式,这一模式随后出现于其他经过工业化的英联邦国家,如加拿大、澳大利亚、新西兰,美国当然也受其影响。在 20 世纪 60 年代,美国的许多基金会和艺术机构开始扶持艺术项目,如福特基金会、洛克菲勒基金会、卡耐基基金会都是艺术研究的有力资助者;IBM、艾克森(Exxon)、纽约大通银行(Chase Manhattan)、莫拜尔(Mobil)这些大的上市公司也都协助建立了艺术商业委员会(Business Committee of the Arts,简称 BCA)。同时,社会的压力也迫使文化机构重新检验其目标设置和决策过程。但美国在设置艺术委员会上相对较晚,更热衷于将艺术和文化作为经济调查的主题进行探讨,鼓励商业与艺术间的联系。

美国一度试图学习欧洲艺术赞助人的经验。弗雷德里克·多里安(Frederick Dorian)的《文化责任》一书(1964)对此进行了阐述,并试图找出美国能从欧洲的艺术赞助人模式中学习到什么。作者认为,美国的私人赞助艺术制度虽然已经形成,但无法挑起扶持艺术的重担;而作为私人资助的补充,各级政府对艺术进行补贴却从未在美国获得强烈的拥护。

在20世纪60年代,美国经历了一场艺术机构、艺术资源、艺术家和观众的大增长。在全国范围内,非赢利性、非商业性的艺术组织如雨后春笋般发展起来,各主要城市建立起了由地区剧院、地区芭蕾舞团、歌剧公司、管弦乐团以及艺术中心组成的系统网络,随之,支持这些艺术机构的慈善组织与部门也有了明显的增长。美国超过三分之一的艺术博物馆都是在1960年以后建立的。截止到2003年,美国拥有16 000座博物馆,其中大约四分之一是艺术博物馆。1961年,美国有23家地区专业剧院,到2003年,增长到1 800家。1965年,美国有200家专业管弦乐团,预算超过280 000美元。2003年,美国拥有1 200家成人交响乐团,600家青年管弦乐团,120家歌剧公司以及5 000家作者协会。根据劳动统计局的数字,有210万人将艺术作为第一职业,315 000人将艺术作为第二职业。

在过去的40年中,美国的艺术市场发生了大爆炸。2003年,博物馆的参观人次达到8亿5千万次。1965年到1975年间观看舞蹈表演的观众从1百万增长到1千6百万。1965年,非赢利性剧院的观众人数是5百万,现在已过2千万人。2000年,消费者在观看艺术表演上的花销是98亿美元。

也是在20世纪60年代,美国联邦政府组建了国家人类与艺术捐赠基金(The National Endowments of the Arts and Humanities,简称NEA),50个州和6个地区都各自建立了州



级艺术机构,随后各州境内的地方艺术机构不断涌现,地区艺术机构成倍增长至7 000家;而非赢利性的机构组织形式也成为一种机制,通过捐赠者对非赢利组织慈善捐赠的税收减免,使艺术组织可以通过这种税收体系得到一笔重要的补助。而在赢利性的机构方面,艺术同样繁荣发展。如向外出口电影、电视节目以及流行文化,还有向外介绍输出爱乐乐团、莎士比亚作品、现代舞以及爵士乐。要想了解艺术前景的广阔,我们可以看看1988年麦克·杰克逊的摇滚专辑《惊悚》,它的销售额超过了当时美国国家艺术捐赠基金全年的预算。

美国艺术组织爆炸性的增长,随着其商业和工业模式的全球性成功以及经济全球化的浪潮,似乎成为一种模式在世界各国复制,例如20世纪70至80年代的日本、90年代的东南亚以及现在的中国。艺术组织的增长和市场的膨胀似乎成为经济发展到一定程度的必然结果,在这种前提下,艺术管理被视为一种可被借鉴的经验模式并在类似情况的国家推广。这使得我们不得不思考艺术组织的传统界定受到了怎样的挑战。什么是艺术管理的正确角色以及不同的艺术组织、不同的国家和地区艺术管理的责任是否各不相同。

## 1.2 艺术管理的定义

很难找到一个有关艺术管理的准确定义。目前比较认可的定义出自《国际公共政策与管理百科全书》(1998)“艺术管理”词条:

艺术管理是将五个传统管理职能——计划、组织、实施、监督、控制——在表演或视觉艺术的创作以及艺术作品的展示中的应用。对于创造性过程进行管理和促进以及在作品与观众之间进行沟通,这些职能同时存在于公共的、非