

上海市教委“音乐表演艺术”教育高地资助

郑新文 / 著



上海音乐学院艺术管理专业教材系列

Principles of
Arts Management

艺术管理概论

香港地区经验及国内外案例

With Case Studies from Hong Kong,
the Mainland and Abroad

 **SMPH**
上海音乐出版社
WWW.SMPH.SH.CN
3G032

上海市教委“音乐表演艺术”教育高地资助

郑新文 / 著

上海音乐学院艺术管理专业教材系列

Principles of
Arts Management

管理概论

香港地区经验及国内外案例

With Case Studies from Hong Kong,
the Mainland and Abroad

 **SMPH**
上海音乐出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

艺术管理概论 / 郑新文著. —上海: 上海音乐出版社, 2009.8
ISBN 978-7-80751-199-1

I. 艺… II. 郑… 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 (2008) 第 030623 号

书名: 艺术管理概论

著者: 郑新文

出品人: 费维耀

责任编辑: 黄惠民

装帧设计: 叶 珺

印务总监: 李霄云

上海音乐出版社出版、发行

地址: 上海市绍兴路 74 号 邮编: 200020

上海文艺出版总社网址: www.shwenyi.com

上海音乐出版社网址: www.smph.sh.cn

电子信箱: smphmail@163.com

印刷: 上海书刊印刷有限公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 16 插页 1 图、文 256 面

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1-3,000 册

ISBN 978-7-80751-199-1/G·032

定价: 58.00 元

告读者: 如发现本书有质量问题请与印刷厂质量科联系

电 话: 021-36162648

序1 “实践—理论—实践”

一九八五年春,我受命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,先是担任团长助理、艺术室主任,后又被聘为总经理,协助艺术总监工作。此时,不管有意还是无意,愿意还是不愿意,我都必须天天和“艺术行政”(国内习惯称“艺术管理”)打交道。

一九八六年春节后,经香港资深音乐评论家周凡夫先生介绍,我有幸认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,大约是一九八八年的五月,为了显示对“艺术管理”的重视,中国文化部在北京召开了第一届国际艺术管理研讨会。我在会上还宣读了论文《乐团管理的三个环节》。紧接着,会议移师上海,大家又一起结合上海的实际讨论同一个主题。记得当时,受主办方的邀请,香港来了一大批专业艺术行政人员,其中便有新文。香港朋友在艺术行政方面的广泛经验和对艺术行政的深刻理解,确实给了大部分是内地文化官员或艺术院团负责人的与会者极大的启迪,从而也引发了我去认认真真地学习艺术行政理论及学习如何将之与自己的工作实践相结合这一课题。

关于“艺术行政”,我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。所以，我一直主张现在中国高等院校开设的“艺术管理”课程应该从已有一定从艺经历的人员而不是直接从应届高中毕业生中招生。新文在香港艺术中心艺术学院开办的艺术行政专业文凭课程就是一个成功的范例。他也曾经请我去那儿上过课，我发觉和这些学员讨论艺术行政的各类问题就可找到许多共鸣点。可喜的是，两年前，受聘于上海音乐学院艺术管理系的新文终于也在我的母校开设了类似的研究生课程，参加进修的基本就是一些已有多多年艺术实践经验的男女学生。

新文是一个勤奋的艺术行政专家，曾一度担任香港艺术行政人员协会的主席。多年来，他不厌其烦地在这块“土地”上耕耘，可谓成绩斐然。现在新文又将自己二十多年来在艺术行政方面积累的宝贵经验和研究成果编著成《艺术管理概论》呈现给广大读者，相信此书一定会给正在努力赶上世界潮流的中国文化工作者们带来有益的指导。

谢谢新文要我为他的新书作序，这是我的光荣，或也可算作是对我的工作一贯给予支持和帮助的老友的一份微薄的报答吧！

上海大剧院艺术总监 钱世锦

序2 岂止教材范本,更是难得秘笈!

从写杂文、小说开始,及后涉足影评、画评、舞评、剧评,而至乐评等众多不同艺术的评论,再而是有关艺术行政、艺术政策的评论,就笔者个人而言,那是一段颇为漫长的学习之路;这段学习之路的秘密和窍门是多阅读同类型的文章、书籍,尝试去“偷”去“吸收”,以求消化成为个人的养分。在此一学习过程中,便发现最难找到的是有关艺术行政、艺术管理的书籍,有些外文参考书,如非观念保守过时,便是存有文化地域上的差异,欠缺实用价值,要找本较合适较可行的艺术行政参考书,如果还要是中文的,确实是宗难题;近年台湾开始有此类型的中文书籍出版,但亦多偏重理论,为此,得悉新文兄有意将他二十多年来在艺术行政工作上的实战经验总结汇编成书,到现在脱稿付梓,岂能不击掌起而欢呼!难题终得以迎刃而解,华文世界中终于有一册理论与实践兼重,可作为教材模板的艺术行政书籍了。

郑新文其实早于“英皇”念中学出任校内音乐协会会长,组织校内音乐会及跨校性质的联校音乐演出时,便已有心向艺术行政领域发展。为此,他还在中大念书时,便直觉认为当时刚成立的音乐事务统筹处(现名为音乐事务处),能让他在音乐上做很多事情,也就主动给当时担任音乐总监的萧炯柱写信,结果获得萧炯柱约见,还欢迎他毕业后加盟。后来,经过公开招考程序,音统处的助理训练主任,便成为郑新文离开校园后的首份工作,也是他走上艺术行政工作的第一步。当年他负责的主要工作之一便是1977年音统处成立后,为普及音乐而推出的《乐韵播万千》活动,他这本艺术行政著作便曾一度拟以《让乐韵播万千》作为书名的副题,显见当年该份工作对他日后的人生事业取向影响之大。

随后的十年时间,郑新文在音统处、香港管弦乐团,和香港演艺学院三个音乐

机构团体工作，同时亦三度重返校园进修，及后他在香港演艺学院担任“四分三”全职教师还未够一年，便获聘出任香港艺术节新设立的总经理职位，担起过去艺术总监和总经理的职责，全权处理艺术上及行政上的事务，那时他才三十二岁。此后，他在香港电台第四台（香港唯一的古典音乐频道），和香港艺术发展局出任的都是掌舵人的工作。从他在“音统处”的第一份工作开始算起，笔者目睹着郑新文从没有停下来，每个职位肩负的是不同的工作范畴，都为他提供新的挑战。可以说，过去二十多年来，郑新文在香港艺术行政的各个范畴内，都做出了很大的贡献，影响所及已并非只是音乐界，而是整个香港的文化艺术发展，乐韵岂仅播万千！此外，他在每个岗位工作一段日子后，便总会感到自己的不足，又不断地暂时放下工作去进修，去充实自己，身体力行地向艺术行政同行作出了“不断进修”的示范。

他这本著作《艺术管理概论—香港内地经验及国内外案例》，最大的特色是从他第一身的实战经验出发，以这些经验来验证了今日各种艺术行政的理论，同时往往又能探索出不少从实际出发的独到理论。最重要的是，其中有不少他亲身经历的实例，用以印证他提出的理论及处理建议，这些实例正是他过去在各种不同工作岗位上遇到的案例，其中不少是他的“香港经验、海外见闻”，但亦有他这些年来在内地亲历的实例，全都是近二十年来“新鲜热辣”的“实战体验”，不少更是放诸四海而皆准的例子，完全无损其参考价值 and 实用性，今日海内外的艺术行政工作者实宜人手一册，如能融会贯通，工作起来当能事半功倍，能让该著作发挥“秘笈”的作用。

全书分为五章，如果细看，便不难发现这不仅是专业的艺术行政工作者的“秘笈”，对掌管文化政策、落实执行文化措施的官员，关心艺术发展，对艺术有兴趣，特别是在学校从事艺术教育，要组织艺术活动的工作者，都是不能不看，很有启发作用的极佳参考书。

第一章“艺术管理：概念、对象、环境、战略”，包括第一至第三节。第一节“艺术概述”，便是非艺术行政的工作者，只是关心艺术的欣赏者亦值得细读，不足五千字的篇幅已能清晰、全面、精到地说明了和艺术行政有关的好些概念，而且充满趣味。第二节“艺术、社会、政府的关系”更是所有从事与文化有关，甚至是无关的社会领袖，领导级官员不能不加以细读的部分。第三节“计划及战略管理”是很具体很实用的艺术行政工作指引，理论与实践兼备。

第二章“艺术团体的灵魂：节目”由两节组成。

第一节“节目策划”包罗了与节目策划有关的种种情况现象,而且都能巨细无遗地兼顾到,还以不少实例来配合,是极为有用的实务性内容。

第二节“节目安排”则涉及不少幕后非一般观众得知的工作情况,如联络艺人及艺术经理人的方法,和他们谈判的技巧,洽谈细节及演出合约的签订具体内容,演出者失场时的危机处理经验,是很有趣味的一节,任何在台前的观众都会有兴趣一看的部分。

第三部分“管理艺术团体的基石:制度”由三节组成。

第一节“组织架构公司管治”是很重要的一章,亦是一个专业艺团健全发展的基础,但却往往被人忽视。书中对董事局机制作了颇为详细周全的论述,其中有关董事局与管理层的关系,寻找董事及主席的方法,实用价值尤高,这是要建立专业艺团不能不细加研究的部分。

第二节“人事管理及行政系统”是艺团运作的核心问题,亦是重大课题,其中提出的基本概念和人事管理上涉及的种种困难,尽多启发之处。现时位处艺术行政的高层的人士要看,有大志要做高层的人士更不能不仔细阅读。

第三节“财务管理”,是一般艺术行政人员较弱的一环。文中讨论了艺术行政人员必须要知道的一些基本理财概念,简洁易明,有不少具体例子,有很强的实用性,尤其是制定预算的方式和较易被忽视的现金流转问题,解读财政报告的方法,都是很重要的功课。

第四章“生存之道:营销与市场拓展”,有四节。

这是现时所有从事艺术工作者至为关心的市场拓展推广部分,亦是本书的重点内容之一。第一节“艺术产品与艺术市场”,采用了多幅图表说明了艺术市场管理的概念,在市场调查及问卷设计上提出了不少经过长期经验累积出来的心得,是很好的工作指引。第二节“广告与宣传”,集中探讨从广告制作、设计、宣传文案,到各种宣传管道的比较,配合大量实例来说明,是很有启发作用的一章;而接下来的第三节“市场推广、售票渠道、营销策划”,则分析了各种刺激营销推广方法的利弊,套票计划及票价厘定要考虑的因素,不同售票管道的特点,还有公共关系的长期性工作,及与传媒合作的学问,都是富有智能的经验之谈;而营销策划书及营销预算的制订方法,更是很有参考价值的材料。第四节“观众拓展”则对要能达到成功拓展观众的目的,提出了很多真知灼见,是所有关心发展市场,拓展观众的工作者不

能不细加研究的一章！

最后的第五章“生存之道：获取资源”，两节都是和钱有关的很重要的内容，而这往往亦是涉及“生死存亡”的问题。第一节“筹款及赞助”和第二节“资助申请”，诉求的对象不同，方法窍门亦有很大的不同，在这两节中都有很详细很全面的分析和建议，应有助“争取生存”的机会。

笔者相信，从事艺术行政的工作者，只须用心细读这本著作中的各个章节，将郑新文长期以来累积的经验加以消化吸收，活学活用，当能很快掌握得到这本“艺术行政秘笈”的精粹所在！

近几年来郑新文集中精力去做艺术行政教育工作，在香港艺术中心、香港中文大学，及上海音乐学院等机构开办有关课程，尽管近数年来，他先后在汕头大学、上海音乐学院的行政工作繁重，更要不时奔波内地、香港两地，但他多年来总结经验著书立说的心愿，亦得以在这个阶段实现，现在终于面世，书中亦得以包罗了多年来他“转战”到中国内地，从事艺术行政的教育工作所取得的第一手资料和亲历的案例。也就是说，这本著作不仅是郑新文过去在香港长期工作的一个小结，亦是他在内地开拓新的发展空间的经验。所以，本书可说是郑新文的“香港经验”加上海内外的“实战”组成的“秘笈”。为此，笔者绝对有理由期待迟些日子他的下一本著作，应是以“中国经验”为主的“中国秘笈”，祝愿他继续努力，继续结出丰硕的艺术行政成果。

香港艺评人 周凡夫

前言

对我来说,艺术管理是一门实践性很强的学科。理论往往是实践经验的总结和升华,相关的理论在不同环境下的实用价值也常常有所不同。二〇〇一年兴起写这本书的意念,打算把我在香港教授多年的“艺术行政导论”和“表演艺术管理”的教学资料整理出版,意在于把我个人在艺术管理工作上的实战经验结合有关的理论,有系统地与读者分享。

曾担任不同的艺术工作岗位的经历,使我在许多不同的艺术管理课题上有过亲身体验。例如在香港管弦乐团、音乐事务统筹处及香港电台第四台的工作,涉及市场推广与观众拓展;在香港艺术节的工作需直接参与节目策划安排及财务管理;而在香港艺术发展局的工作更多涉及文化艺术政策、战略管理及定位、处理资助申请、参与监管受资助艺团的营运等。同时,上述的工作岗位均要兼顾筹募经费与赞助。在这些以往工作当中所遇到的困难、挑战与最后的成果,将在不同章节中与读者分享。

因为希望与读者分享的是操作背后的理念,所以本书选择的案例基本都是本人的相关工作经历,虽然有的案例在时间上比较久远,但从实用性上来讲,我认为这些案例对如今的艺术管理工作还是具有一定参考价值的。

无疑,艺术管理工作需要因地制宜地开展,香港在环境、制度等很多方面与内地都有所不同。自从二〇〇五年我开始在上海音乐学院任教以来,在培养中国新一代艺术管理人才时我们的理念是内外结合,一方面要使学生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先进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。

作为艺术管理课程的教材,本书主旨是介绍国际的艺术管理理念和操作模式,香港一直采用较规范、与国际接轨的艺术管理制度与模式,所以我相信内地的读者可以将香

港的经验作为参考,透过本书了解国际的艺术管理理念和操作模式。虽然本书并无详细介绍中国内地文化艺术环境和现有的艺术管理模式,但在相关课题中纲领式地提供一些中国内地的资料案例,有兴趣的读者(尤其是港澳台的读者)可通过其他途径查找更详细的资料以作进一步探索。

本书不仅适合艺术管理人员及艺术管理学生阅读,也适合所有希望在短时间内对艺术管理有概括性了解的人士。事实上,业余或兼职从事艺术活动的人士、学校的艺术或音乐教师等,通常都需要兼顾一些艺术组织或推广工作,也许是联络演出者、编辑场刊、制作宣传单张、招收团员等。希望本书也能为这些朋友提供一些实际的指引。

参与制定艺术政策者、资助审批者也要对艺术管理具有一定的认识。相信本书也有适合他们的内容。艺术作品或活动的成绩很难量化,但艺术管理的成效往往可以引用一些准则客观地量度,艺术管理工作对艺术活动的评估亦有直接影响。所以审批资助申请时除了考虑艺术水平外,也须评估计划的可行性、市场大小并衡量该组织管理方面的往绩。

本书内容分为五部分,涉及艺术管理工作的主要范畴(场地与设施管理为技术性的工作,故未包括在内)。

第一部分是介绍艺术管理的一些基本概念,探讨艺术管理的角色、艺术与社会的关系、艺术团体的策略规划,从宏观层面认清有关团体及行政人员的定位。

第二部分探讨艺术机构的灵魂:节目的策划与安排。即使由艺术总监负责节目策划,其他的行政人员也要明白其中的基本原则。

第三部分探讨管理艺术团体的基石:制度。从组织架构、人事管理以及财务管理三个主要方面进行介绍,着重说明制度如何与艺术创作进行配合,艺术机构的管理者如何运用理性的方法来管理感性的艺术。这是对所有艺术管理人员的挑战,也是艺术管理引人入胜的地方。

第四部分讨论市场推广和营销理论及技巧,介绍拓展观众的策略,以及如何让更多人真正享受到艺术的美妙。

第五部分研究资源的争取,无论是赞助、资助或是筹措资金,全是艺术管理人员的基本任务和挑战,也是艺术团体生存之道。

书后的附件主要是考虑到读者的兴趣与需要。附件1“香港艺术管理政策及架构的发展”为所有对香港艺术发展有兴趣的朋友提供一个框架;附件2为建议参考书目。

本书得以出版,要感谢清华大学杭间教授给我的建议和督促,没有他的鼓励和安排,

本书不会面世,另外,能邀得上海大剧院艺术中心总经理钱世锦先生和香港著名艺评家周凡夫先生为此书写序亦是本人莫大的荣幸。钱先生与我自1986年相识以来,曾在不同的工作岗位上有过合作,已经成为很好的朋友。这十多年他目睹内地与香港艺术管理方面的发展,亦在上海及全国的艺术管理走向国际化的过程中担当着领军人物,我对他勇于尝试的作风及专业判断力十分钦佩,这本书能在上海出版,也有赖他大力促成,由他替此书写序是再适合不过的了。

著名艺评家周凡夫先生对后进十分关心,我在不同工作岗位上都得到过他的热心支持,每次向他讨教都能获得很有见识的意见。作为艺评家,他不时会对我工作机构的政策发表意见,虽然大家对事物的观点常常不一,却仍旧有着良好的私人关系。与周先生之间关于一些政策问题的争论与探讨常常能够引发我产生新的想法,对我的工作起到十分积极的作用。如周先生这样,对后进能有如此度量和耐心的十分少见,这两年他先后为香港管弦乐团和香港电台第四台撰写发展历程书籍,其对香港艺坛的认识恐怕无人能及。

另外,还要特别感谢协助我文字工作的两位“天使”——郑维音小姐和林幻小姐。两位“天使”先后花了数月时间替我检定并润饰繁体字版和简体字版的每一句子,向我提出修改意见。其中有两章节因时间太过紧迫,便由郑维音小姐根据我的笔记及解释撰写初稿;而林幻小姐在本书的成稿过程中向我提了很多宝贵意见,使我的香港思维和句法能够更容易地让内地的读者理解。也要感谢王常慧小姐和潘诗韵小姐细致的校对和中肯的意见。

同时,我也要感谢上海音乐出版社替我出版这本书,特别是编辑黄惠民先生的有用建议和认真校对。

在艺术管理工作上,我可说是十分幸运的,获得了很多机会,在不同的岗位上得以发挥,对于给予我机会及磨练的历位上司——萧炯柱先生、汪酋三先生、杜辉尊先生(John Duffus)、潘欣先生(John Pain)、鲍磊先生(Martin Barrow)、周永成先生、陈达文先生、何志平医生,在此一一向他们表示衷心的感谢!我也很庆幸在不同的工作岗位上能与很多能干、有理想的同事合作,让共同的理想得以实现,近年来更是结识一班充满活力的艺术管理学生及年轻同行,增加了我对将来的信心,可以说艺术管理着实给了我很大的满足感。

最后,谨以此书献给我的父母,感谢他们从无间断的支持!

郑新文

目录

序 1	钱世锦
序 2	周凡夫
前言	郑新文
第一章 艺术管理:概念、对象、环境、战略	1
第一节 艺术管理概述	2
艺术管理的定义	2
艺术管理的工作性质	3
艺术管理人员的角色定位	4
艺术活动的经济效益	5
艺术管理与工商管理的异同	8
艺术管理工作的专业性	9
思考题	10
第二节 艺术、社会、政府的关系	11
艺术与文化的概念	11
艺术的社会价值	12
文化/艺术政策——政府对文化艺术的支持和干预	14
支持艺术活动以保障市民的文化权利	15
文化艺术架构——政府的直接监管与间接资助	17
政府行动的五种工具	19
问责制下公共资助的新趋势	19

艺术生态环境的可持续发展要素	20
结语	21
思考题	22
第三节 计划与战略管理	23
计划	23
计划种类	24
时间管理	28
战略管理流程	29
结语	39
思考题	40
第二章 艺术团体的灵魂: 节目	41
第一节 节目策划	42
行政主管在节目策划扮演的角色	42
节目策划的考量	43
节目的目标	43
目标受众/市场	46
内容、形式及整体吸引力	47
演出地点	50
演出日期、时间	51
潜在竞争者	53
财政及行政能力	53
策划系列性节目及艺术节	54
演出季	58
思考题	59
第二节 节目组织与安排	60
联络艺术经纪公司	60
艺术经纪公司的工作方式	61
与艺术经纪公司谈判	62
洽谈细节及演出合约	64

《营业性演出管理条例》和《实施细则》	67
危机管理	69
思考题	71
第三章 艺术团体的基石:制度	73
第一节 组织架构、企业管治	74
香港艺术团体法律地位及成立程序	74
内地非营利单位成立程序	75
内部宪章	77
组织架构图及权力	78
企业管治与董事的责任义务	80
董事局与管理层的关系	81
交待(问责)方面的责任	82
寻找董事和主席	83
思考题	84
第二节 人事管理	85
分工	85
艺术及管理分工	87
人事管理六大原则	89
职员招聘	90
发挥员工潜能	91
工作表现评核	92
激励与奖赏	93
领导风格	94
组织文化	96
思考题	98
第三节 财务管理	99
制定预算	100
现金流转	106
解读财务报告	108

利润表/年度收支表	108
资产负债表	111
财务报告及修订预算的制定	112
财务管理系统	116
审计	119
税务	119
结语	120
思考题	120
第四章 生存之道:营销与市场拓展	121
第一节 艺术产品与艺术市场	122
艺术营销概念	122
艺术活动作为产品的特色	123
市场区隔与选定目标市场	125
目标市场与市场调查	127
如何设计问卷	129
不同形式的市场调查	131
思考题	133
第二节 广告与宣传	134
市场定位	134
广告	134
营销主题或独特卖点 USP	135
设计	141
宣传文案	147
客户资料库与直接营销(Direct Marketing)	148
互联网宣传 E-Marketing	150
公共关系	151
与传媒合作	152
常用宣传渠道/途径一览	155
思考题	157

第三节 市场推广、售票渠道、营销计划	158
促销(Sales Promotion)	158
套票计划(Subscription)	159
制定票价	162
售票渠道	163
个人推销(推票)	164
营销策划书	165
营销预算	170
思考题	170
第四节 观众拓展	171
认清目标	172
了解市民对艺术的态度	173
使艺术活动更易被接受的技巧	174
观众拓展计划成功的关键	176
以学生为对象的观众拓展计划	180
艺术机构与艺术教育	182
思考题	185
第五章 生存之道:资源获取	187
第一节 筹款及赞助	188
如何吸引并维系捐助者	188
艺术活动能为工商企业带来的好处	192
工商企业能为艺术带来的好处	192
达成赞助交易的要素	192
寻找合适的赞助商	196
为赞助者提供优质服务	198
筹款所需资源:人员及经费	199
思考题	200
第二节 资助申请	201
申请资助前需考虑的因素	201