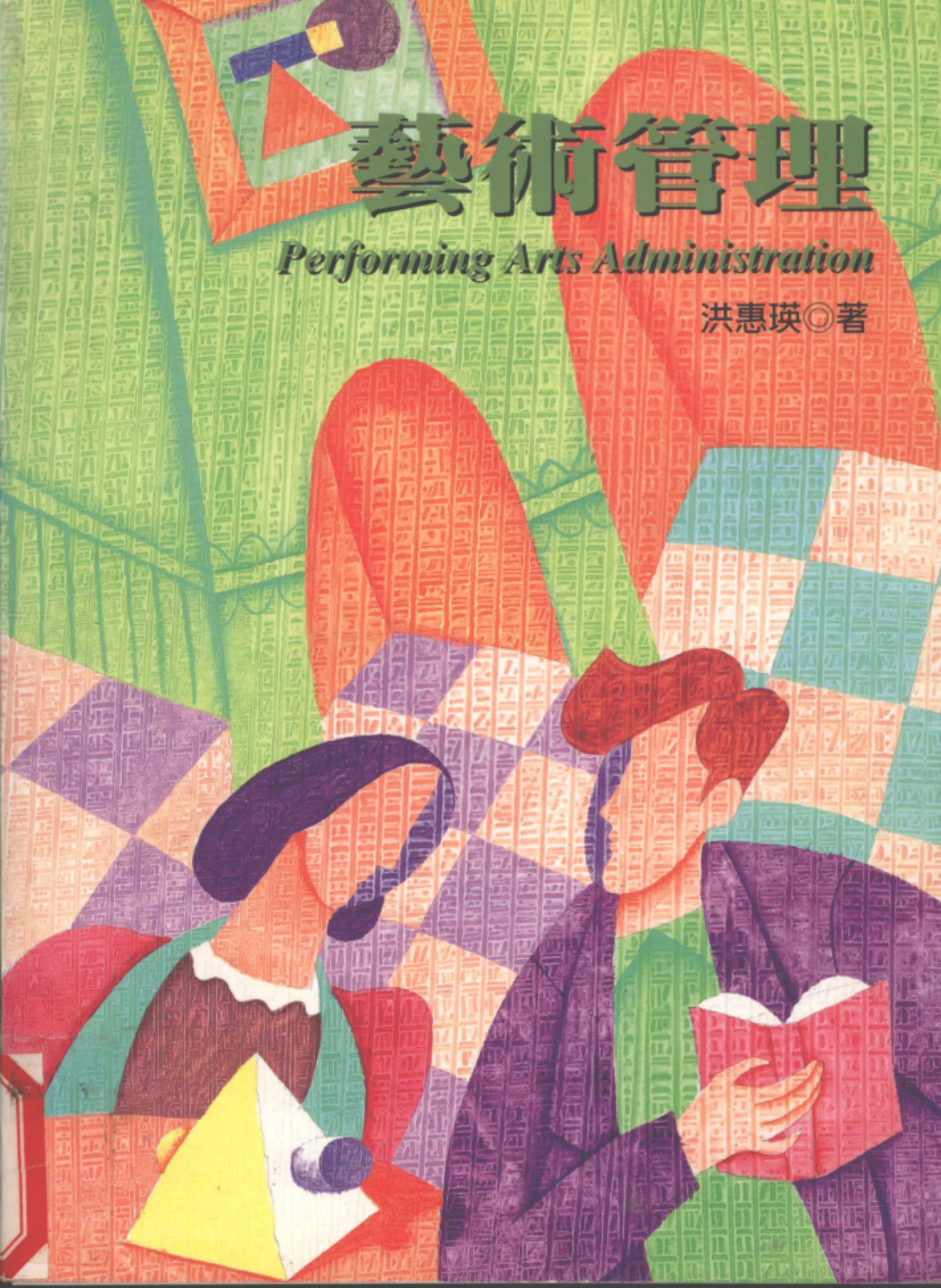


藝術管理

Performing Arts Administration

洪惠瑛◎著



藝術管理是一個要求藝術熱情和管理技術雙兼的專業工作，空有熱情無法維持一個藝術團體的茁壯，空有管理技能，也無法使藝術深入人心。本書將藝術管理者在經營藝術時必須思考的問題，從組織結構、法律規章、運作策略、活動計畫、市場行銷、預算管理、經費籌措、媒體宣傳到網際網路帶來的影響等，有系統的整理出來，全書一氣呵成，希望為藝術管理者提供一個思考藝術管理時的藍圖架構。



封面繪圖：黃建中

ISBN 957-818-381-X [901]

00350



9 789578 183810

A6127

NT\$350

Yang-Chih Book Co., Ltd.

<http://www.ycrc.com.tw>

藝術管理

藝術管理

洪惠瑛◎著

藝術管理

商學叢書 27

著 者／洪惠瑛

出 版 者／揚智文化事業股份有限公司

發 行 人／葉忠賢

執行編輯／晏華璞

美術編輯／周淑惠

登 記 證／局版北市業字第1117號

地 址／台北市新生南路三段88號5樓之6

電 話／(02)2366-0309 2366-0313

傳 真／(02)2366-0310

E - m a i l／tn605541@ms6.tisnet.net.tw

網 址／<http://www.ycrc.com.tw>

郵撥帳號／14534976

戶 名／揚智文化事業股份有限公司

印 刷／鼎易印刷事業股份有限公司

法律顧問／北辰著作權事務所 蕭雄淋律師

初版一刷／2002年6月

定 價／新台幣350元

I S B N／957-818-381-X

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

版權所有 翻印必究

序

經常有人問我，什麼是藝術管理？藝術管理都在做什麼？什麼樣的條件才能成為藝術管理人？對於第一個問題，我的直覺回答通常是，藝術管理就是把藝術商業化、企業化的經營。如同經營一個品牌或一家公司一樣，藝術管理涉及到所有商業管理涉及的範疇，包括：企業形象規劃、市場調查、廣告宣傳、企劃行銷等。但是，管理藝術和商業商品最大的不同在於營利與不營利的區別。商業商品的經營以如何在最短時間內獲取最大可能獲得的利益為目標，藝術管理則以為特定社會公益和為藝術服務為目的，全然不以營利為主。聽完我的回答，即使在藝術環境如此發達的紐約，我通常會得到兩種不同的反應：一是有點羨慕的口氣，「你的生活一定很有意思，因為你可以天天和不同的藝術家工作。」這部分是真的；一是，「恭喜你！至少你是為夢想而工作，however，等你賺大錢的時候請記得通知我。」你可以想像他們恭喜的表情，有些五味雜陳。我的一個朋友是個典型的投資商人，他就對我的工作深感「不可思議」，無法理解我如何為一個「不會賺錢」的公司工作，而且樂在其中。為此，他經常請我吃飯，深怕我為夢想而餓死，席間，他也會不斷問問題，希望能多了解我的工作性質。至今，他還在繼續請我吃飯呢。

而我的朋友最常問的問題就是，藝術管理到底都在做些什麼呢？唱高調嗎？我想，的確有些人認為是如此。因為，一般人對藝術管理的認識大約只停留在字面意義，說是和一群藝術

家搞在一起、說些讓人聽不懂的話、或辦展覽、或開party的一些「表面」活動。其實，藝術管理最實際的工作狀況就是辦公室的行政工作，除了文件、文件、還是文件，是一項要求細功夫、很瑣碎的行政工作；包括活動的內容、藝術家的聯繫、行程的安排、檔期的安排、節目的設計、文宣的設計、新聞稿的發布、媒體的聯繫、藝術家的合約、廠商的合約等鉅細靡遺的文書工作，就是藝術管理的工作。

而這樣瑣碎的工作需要的是一個清晰的頭腦、穩定的情緒和十足的熱情。當然啦，如此繁瑣而且環環相扣、錯一不可的工作程序，需要的不僅是清晰的頭腦，還要有敏捷的反應和危機處理的能力。以一個歌劇製作為例，如果把每一項行政工作一一列出來，可能有上千、甚至上萬條的事項；從樂團、劇團、舞台、人事、技術、導演、演員、燈光、彩排、服裝、藝術家邀約、宣傳、行銷等等，真是只有千頭萬緒可以形容。

這些行政工作只是基本功而已，除了上述的工作之外，藝術管理人還要有長袖善舞、面面俱到的交際功夫；要隨時以充滿愛心的笑容面對所有的義工和工作人員、要知道如何安撫藝術家脾氣、要有隨時被「倒垃圾」的準備、絕對要有能撐船的肚子、要有「黑臉肯定是你當」的認知、要知道如何從贊助者和消費者口袋裡兩邊拿錢、要有舌燦蓮花的談判本事，最後，還得誰都不得罪、而且人人都愛你。簡單地說，就是「超人」啦！

說了這許多之後，我的朋友好像懂了，可他還是會加一句，高調啦！

藝術是一條寂寞的道路，不是只對藝術家說的，藝術管理人也是身在同一條船上，感同身受。藝術管理是一個百分之一

百的幕後工作，如果不是對藝術有很大的熱情，對藝術管理這一行有十足的認識，我通常不鼓勵後進「前仆後繼」，雖然許多人可能最後「知難而退」，但是，還是建議那些不清楚狀況的人，不要浪費時間嘗試錯誤，除非你願意投資下一個十年讓自己成爲一個可以擔任上述工作的「超人」。

從事許多行業，有了熱情，許多的問題不會是問題，許多的困難不再是困難，只有對藝術的熱情會讓一個人義無反顧地在這個行業做下去。但是，我們討論的是藝術管理專業，是一門要求專業知識的行業，空有熱情，沒有技巧也不行。

爲什麼需要專業訓練？綜合上述的工作事項，藝術管理就是把藝術團體對內企業化、對外商業化的工作。一個完善的藝術管理人必須具備人事、財務、行政的企業管理能力和市場、廣告、行銷的商業能力來實現藝術企業化和商業化的可能。這些財務、行政、廣告、行銷的能力需要通過專業的訓練來取得。

有了藝術的熱情、管理的技巧，一個專業藝術管理人才還要求具備基礎的藝術欣賞能力。雖然不需要通過專業的音樂訓練來培養對音樂的欣賞能力，一個藝術管理人應該對他或她所經營的「商品」有起碼的詮釋能力，然後配合他或她的管理能力來解讀自己的產品。

藝術商業化的目的，就是希望將藝術普及到社會大眾，並不是把藝術俗化，但也不是要把藝術「藝術化」，弄得曲高和寡。然而，由於商業化的結果，所有的商品都必須透過特定的「解讀」程序才能發酵普及，而這俗化和藝術化的差異取捨，端看藝術管理人的藝術素質和管理的技巧。

本書希望爲藝術管理提供一個將藝術團體企業化和商業化

的藍圖架構，所以許多在實際執行可能面對的狀況和社會條件，便無法一一深論，但是希望能為台灣雨後春筍、蓬勃新生的藝術市場提供些微的幫助。

僅將本書獻給親愛的父母。

謝謝孟樊、索拉、碧松、靜宜的幫助。

洪惠瑛

紐約

目 錄

序 i

第一章 我國表演藝術組織及其概況 1

第一節 各類表演藝術概況及檢討 2

第二節 各級文化單位的組織功能和工作事項 6

第三節 文教財團法人之設立及管理 20

附件 行政院文化建設委員會主管文化藝術財團法人設立 許可及監督準則 23

第二章 非營利團體之組織 35

第一節 非營利組織的定義與分類 36

第二節 非營利組織的營運與監督管理 41

第三節 非營利組織的組織架構 47

第四節 國內表演藝術團體的組織架構參考 61

第三章 計畫和活動企劃 69

第一節 組織性計畫的步驟 71

第二節 計畫表演節目 83

第三節 節目和藝術家的選擇 92

第四章 預算的編列、審核與管理 99

- 第一節 編列預算的步驟和考慮因素 102
- 第二節 編列預算的基本型式 108
- 第三節 編列收入預算 116
- 第四節 預算支出的管理 120

第五章 經費籌措 127

- 第一節 籌措經費的準備工作 130
- 第二節 經費及資金來源 132
- 第三節 籌款方法和成功的條件 138
- 第四節 申請書的準備與撰寫 145
- 第五節 成果報告 148
- 附件 美國國家藝術基金會簡介 149

第六章 藝術市場行銷 161

- 第一節 市場行銷的基本步驟 164
- 第二節 市場行銷的元素 172
- 第三節 觀眾 180
- 第四節 結語 186

第七章 宣傳與媒體關係 187

- 第一節 宣傳的步驟 189
- 第二節 宣傳策略與方法 197
- 第三節 宣傳與媒體 209

第八章 義工的招訓及管理 215

第一節 認識義工 216

第二節 建立一個完善的「義工項目」 220

第三節 義工的招收及培訓 223

第四節 台灣各縣立文化中心的義工實例 227

第五節 義工對美國博物館的貢獻與價值 234

第九章 網際網路與非營利組織 239

第一節 網際網路的功能介紹 240

第二節 非營利團體如何利用網際網路 247

第三節 網際網路的法律和安全問題 252

第四節 結語 258

附錄 台灣的表演藝術發展歷史 263

台灣的舞蹈發展史 / 平衍 264

台灣音樂生態演進 / 潘罡 270

台灣現代劇場的來龍去脈 / 鴻鴻 277



第一章

我國表演藝術組織及其概況

台灣地區的文化發展，早期受到西方思潮較深，近來則越來越重視與亞洲其他國家的交流趨勢，但面對亞洲其他國家有計畫、有野心的以文化事業做為交流利器的時刻，我們必須要有更清楚的計畫和目標。公元兩千年，新加坡的國家劇場群、上海歌劇院、北京劇場聚落已經相繼完成，加上近年來日本和澳洲等國改變以往專注與西方國家爭取地位的態度，轉而積極參與亞洲文化事務，我們應該對自己的文化政策作一番體檢，以便因應未來的挑戰。

第一節 各類表演藝術概況及檢討

一、表演藝術概況

(一) 音樂類

音樂在表演藝術領域中算是最普及於一般大眾，較易被接受的藝術欣賞方式。因為，在國內，音樂最早被規入正統的教育系統，在專業教育的發展上也最為普及，國內培養出來的人才也已逐漸具有國際競爭的實力，國內各種藝文團體也以音樂團體佔多數。然而，儘管國內音樂人才的培育已經有相當高的水準，但是，音樂家若想依靠專業演出或音樂創作為生，則是非常困難，加之學術研究風氣低落，專業評論缺乏，音樂欣賞水準也難以提升。

音樂雖然已經是正統教育的課程之一，但是，面對激烈的

升學壓力，也使音樂的學習面臨最現實的挑戰。學子往往在面對升學或走藝術之路的交叉路上選擇升學，音樂學習往往只有被終止的命運。如何在教育上尋求學習與欣賞之間的平衡，繼續培養欣賞人口，全面提升社會文化的質與量的水準，是一項重要的文化課題。

（二）舞蹈類

舞蹈在國內的發展一直是非常困難的。除了舞者養成不易，欣賞舞蹈的環境本來也就比較欠缺，觀眾的培養也還在啓蒙階段。簡單地說，一個舞蹈環境的完善代表一個藝術環境的成熟，因為，舞蹈演出的製作，需要在各方面人才的齊全，包括專業舞台技術人員、長年培養出來的專業舞者、劇本的創作、編舞者的素養、藝術行政人員的投入，和已經養成的觀眾水準。

整體而言，國內現代舞蹈的發展在各類舞蹈中算是成績最好，在國外的演出也經常獲得好評，然而，在國內觀眾和市場的開發、培養上，仍是一條長遠的路。

（三）戲劇類

戲劇類可以算是國內近年來最爲蓬勃發展的藝術類別，在解嚴之後，各式各樣的實驗小劇團如雨後春筍般地成立，藝術家找到一個發聲的窗口，一個實驗藝術的場所。透過有聲語言的直接溝通，觀眾的反應也是最直接而熱烈。戲劇票房的演出是國內藝術市場的一支長紅股，然而，語言的隔閡卻也多少限制了戲劇與其他國家進行文化交流的機會。

劇團選角，通常以戲選演員，所以演員的流動率較大，有

時一個演員可以在一齣戲內穿梭演出不同的角色或是客串其他劇團的演出。劇團不需花像培養舞者或音樂家一樣的長時間來訓練，相對的也有較多餘的經費投到製作與行銷上，所以也較易受到消費者觀眾的注意。

（四）傳統戲曲類

延續歷史的傳統戲曲是我國文化的重要資產之一，除了想辦法令其不失去傳統的風貌，保持時代的脈動外，又必須使其不在現代環境變遷的影響之下失傳，都是重要的工作。傳統戲曲不僅保存傳統，同時也是政府從事文化外交的重要代表，政府方面的維護和補助也更為主動一些。保存、教育和推廣都是必要的工作。

二、政府與表演藝術生態的檢討

（一）文化預算不足

目前國內尚未成立文化部，所有的文化事務皆由文建會或教育部監管。目前政府每年約撥款三十二億元作為文建會的預算，佔中央政府預算的二成七，國家總預算的0.26%，與最重視文化事業的法國政府預算的1%，仍是有很大的差距。

（二）文化事務事權分散

國內的文化業務事權，被分割到文建會、內政部、教育部、新聞局等機構，沒有專門部門集中策劃，文化主權七零八落是政府不重視文化事業最實際的指控。如果能夠整合權力，

徹底執行與營造文化藍圖，各部門相互配合，而不是相互抵觸，集中經費，也許文化環境會是另一種局面。

（三）文化活動各自進行

文化事權分散，自然文化活動是各自進行，各唱各的調。政府的文化經費從文建會被分列到各級機關，各級機關再去補助學校，然後教育部又去補助學校，造成經費重複和資源浪費。主事者至少應該想辦法統一文化活動事項的補助，減少活動的紛雜和經費的重複浪費。

（四）地方文化系統未能全面動員

文建會有相當的經費是用於補助各地文化中心的活動經費，從硬體建設到軟體規劃，文建會很用心地經營，幫助地方創造了地方的文化風氣，有些文化中心確實學習到發揮文化功能，在地方上起了作用，但仍有許多的地方文化中心仍舊需要加強輔導與監督。

（五）民間贊助與企業贊助的嚴重欠缺

政府補助文化活動，由文建會扶植的演藝團體其業務收入有40%是來自政府的補助，民間贊助只有9.61%，比例明顯過低。民間與企業對贊助藝術的概念和維護藝術的重要性仍不積極，政府應多加鼓勵，創造氣氛，提升全民對藝術的覺醒。（參考文建會出版之《文化白皮書》）

第二節 各級文化單位的組織功能和工作事項

國內藝術贊助制度有許多曖昧不明之處，藝術團體的負責人如能了解各級政府文化單位各項扶植藝文團體計畫及推動藝文活動措施，將有利於爭取更多的贊助機會及相關資源。本節限於篇幅，及考慮提供表演藝術工作者能夠更簡明迅速了解各級政府推動藝文工作之概況，撰寫內容將限定在與表演藝術相關之政府部門所推動的計畫及內容為介紹範圍。

一、中央政府推動表演藝術的單位

國內中央政府尚未設置文化部或文化專責機構，文化的建設工作分由各相關部會執行。目前國內演藝事業目的主管機關為教育部，其他部會職掌表演藝術有關者，以文建會為主，外交部、陸委會及新聞局等單位則基於外交或兩岸交通的需要，而配合文教單位推動。

(一) 教育部及附屬機構

教育部依社會教育法之規定，由社會教育司（社教司）負責藝文社團辦理活動及執行文化建設和心理建設，並按其職掌由國際文教處及兩岸文教小組，分別掌理國際文化教育與兩岸文化交流事務。另依社會教育法所成立之社教機構，如國立中正文化中心管理處、國立台灣藝術教育館，也推動多項表演藝術工作，全年度教育部及其附屬單位（不含管理營運費）挹注