

# 绪 论

本书写作的最大目的就是让读者对演进中的艺术管理这个领域中的概念有一番了解，同时也将介绍管理、行销与募款等主要概念，希望艺术界能培养出一些具有高敏感度，能够运用常识以及具备商业、财务、经济和心理学等各领域技能的专业人才，这对于艺术管理来说是非常重要的。

## 1. 大调整背景下的朝阳产业

根据国家统计局 2019 年 5 月公布的《中华人民共和国文化和旅游部 2018 年文化和旅游发展统计公报》，截止到 2018 年年末，纳入统计范围的全国各类文化和旅游单位为 31.82 万个，从业人员为 357.07 万人。其中，各级文化和旅游所属单位为 66 835 个，比上年增加 91 个；从业人员为 67.06 万人，增加 0.34 万人。根据 2020 年的最新数据，目前我国文化系统中博物馆有 5 119 个，公共图书馆有 3 196 个，表演团体有 15 763 个，观众总流通超 7 亿人次。2018 年，中央财政通过继续实施“三馆一站”免费开放、非物质文化遗产保护、公共数字文化建设等文化项目，共落实中央补助地方文化专项资金 50.51 亿元，比上年增长 0.6%。另外，中央财政安排旅游发展基金 14.85 亿元，对地方旅游区基础设施建设、全域旅游示范区创建及旅游公共服务体系和旅游业转型升级融合发展项目进行了重点支持。全年全国文化事业经费为 928.33 亿元，比上年增加 72.53 亿元，增长 8.5%；全国人均文化事业经费为 66.53 元，比上年增加 4.96 元，增长 8.1%。<sup>①</sup> 2019 年，我国第三产业对国内生产总值的贡献率为 61.5%，增长 6.9%，增加值比重为 53.9%。<sup>②</sup> 上述数据客观地反映了我国的文化产业发展势头良好，逐渐进入规范化、合理化的发展轨迹。

近几年，文化及相关产业在国内一直处于上升趋势，占据 GDP 的比重越来越重要。

<sup>①</sup> 中华人民共和国国家统计局. 国民生产总值数据库, <http://zwgk.mct.gov.cn>, 信息发布日期为 2019 年。

<sup>②</sup> 中华人民共和国国家统计局. 中华人民共和国文化和旅游部 2018 年文化和旅游发展公报, <http://data.stats.gov.cn>, 信息发布日期为 2019 年 5 月 30 日。

根据世界知识产权组织（WIPO）的数据，世界文化产业对 GDP 的平均贡献率为 5.4%，我国目前在 5% 左右，而发达国家远高于平均水平：美国 11%，澳大利亚超过 10%，日本近 15%，韩国近 9%。<sup>①</sup> 展望“十四五”，我国有希望进入高收入国家的行列，这对文化艺术产业专业化的要求也会进一步提升。产业转型的战略性规划与调整，对艺术机构更为规范化的管理，对知识产权保护政策的细化与落实，更为积极地融入世界艺术市场，参与竞争，增强国际艺术话语权，建设顶级文化强国……高速的发展使这一领域迫切地需要更多经过系统艺术管理专业训练的复合型人才，因此作为文化产业重要分支的艺术管理无疑将是新时代下最具活力与潜力的专业之一。艺术管理是一个非常年轻的学科，唯其年轻，才让其成为新一代支柱性产业成为可能；唯有新兴，才使其充满了无限的创造力，成为国家发展的新的增长点和支撑点；惟其增长，才能积极勾画中国梦的美好愿景；其正在逐步释放高效能，成为推进我国步入文化强国的发展原动力。

作为一个新兴专业，艺术管理包括整个行业内部都还面临着巨大的考验与挑战：学科体系不够健全；从业人员背景参差不齐；知识产权意识薄弱，权责不清；艺术市场行为不够规范；过度消费艺术资源，缺乏可持续发展意识等，这些都需要更严谨的学科规范。

现代化的营利及非营利艺术事业最早源于 20 世纪初，经济的发展、科技的进步在很大程度上取代了以劳动力为核心的工作方式，随之带来的是公众的休闲娱乐方式的巨大变化。从对艺术的欣赏到体验式浸入，一直到现在的主动参与式的娱乐体验，日益增长的公众参与数据，预示着这个产业的蓬勃发展，未来的情况将会更为乐观。如以目前艺术管理发展较为健全的美国为例，美国国家艺术基金（NEA）2019 年的调研报告显示，全美公众文化艺术参与度高达 54.3%。<sup>②</sup> 而根据我国国家统计局的数据，中国艺术市场发展势头良好，截止到 2018 年年末，文化艺术行业从业人员已达到 260 多万人<sup>③</sup>，这个数据还在持续增长中。

艺术产业还是一个成长中的产业，由于娱乐形式的推陈出新，再加上一般大众的财富增加会带动娱乐需求，各种营利与非营利企业应运而生，他们为扩张业务之所需，创造了数万个管理职位。每个机构都急需具备特殊技能与知识的专才，以确保某个产品的产出或销售方式能够确实实地实现企业的目标。以美国为例，基于特有的历史条件以及所谓的市场导向或消费者导向的经济形态，使得美国创造出一项年收益高达数百亿美元的庞大文娱产业，且该产业同样是由营利性和非营利性两种不同形态的组织组合而成。不过与其他大多数国家不同的是，美国政府对艺术及娱乐业仅提供非常微薄的资助，固然有部分博物馆和表演艺

① 詹一虹. 文化产业管理概论 [M]. 北京: 中华书局, 2017: 4.

② 美国国家艺术基金 (National Endowment for the Arts), 数据发布时间为 2019 年 12 月。

③ 中华人民共和国国家统计局. 2018 年艺术机构统计数据, <http://data.stats.gov.cn/search.htm>, 数据发布时间为 2019 年 5 月。

术中心属于州或市政府，但绝大多数的表演艺术组织、媒体公司以及球队等都是私有企业，以上市公司或是免税的非营利事业等形态运营。不论是大众娱乐业还是视觉艺术营利事业，皆需仰赖门票以及其他投资作为其收入的主要来源和赋税的优惠，营利性组织可以引用相关法律合法地将其赋税降至最低。非营利性组织则不但可以享有免税的优惠，还可以对外说明捐款人并运用捐赠金额抵税，成为非营利性组织募款的诱因。

我们看到艺术管理有一个美好的发展远景，但是其也面临着很多重大的考验。例如，现在当代艺术所倡导的艺术生活化越来越依赖公众的参与，而国家人口结构的改变，让人们对未来的艺术观众何在感到迷茫。另外，经济的发展、世界主要政局的稳定性等也对艺术有着深远的影响；还有艺术的评审制度，其透明度、健全性都将影响未来艺术管理发展的走向，这些都将成为未来艺术发展的不确定性因素。

## 2. 艺术管理的概念生成

### (1) 关于定义的争议

艺术管理是一门新型的复合型学科，它是顺应时代需求而产生的。在 20 世纪即将结束时，曼杰·格里尔得出如下结论：销售是我们时代的主要文化形式。在这个时代特征中，一向带有高雅光环的艺术也成为销售品，艺术开始与一些充满商业意味的字眼联系在一起。我们姑且不去评论这种现象的优劣，但可以在课程中继续讨论这个话题，这里首先要说的是，艺术创作与欣赏体制的产业化成了艺术管理的主要内容，其功能就是以某种有效的方式把艺术家和受众联系在一起。

目前学术界较为认可的《国际公共政策与管理百科全书》中对“艺术管理”词条的定义，简单表述为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。<sup>①</sup>这一概念立足于管理学科的基础职能之上，对艺术这一特殊门类进行有效管理。这也是西方社会对现代意义上的艺术管理的一个很重要的研究立场。在这种理论下，艺术管理的主体被看作艺术组织或是管理者，追求的是对艺术公众的责任心和组织宗旨的有效传播；开展受众的开发和艺术组织经费的安排等一系列适应市场条件的艺术组织自身经营与发展所需要的活动。而艺术管理教育研究“泰斗”之一、美国哥伦比亚大学艺术管理学创始人、美国国际艺术管理教育者协会（AAAE）前主席琼·杰夫瑞教授则认为艺术管理的核心在于“艺术”。<sup>②</sup>她认为，要从事艺术管理研究，必须首先了解艺术，了解艺术家。在教授看来，现今的艺术市场频频出现的大宗交易、天价作品，让人们的价值取向出现了偏差，过度追求利益的最大化将会忽视艺术管理学科自身的发展规律。持有

① 丹·马丁（Dan J. Martin）. 国际公共政策与管理百科全书 [M]. 博尔德：西景出版社，1998.

② 琼·杰夫瑞，余丁. 向艺术致敬：中美视觉艺术管理 [M]. 徐佳，译. 北京：知识产权出版社，2008.

这类观点的学者认为，目前艺术管理过分重视消费，向商业领域倾斜，导致学科的发展更贴近一个产业，很多相关学科的设置以及研究成果更多地将重点放在如何让利益最大化上。这当然是一种正常的社会现象，但会导致艺术管理与艺术的距离越来越远，艺术管理学科的重要发展规律就会被忽视；也会导致今后整个业界的发展出现偏差。事实上，无论是从传统还是现代，无论是从文化意义还是现实意义来看，艺术管理的主体都应该履行这样的职责：首先是传播艺术理念，用科学、有效的方式使艺术能够被受众所接受；另外也承担着促进艺术家创作出更多、更优秀的作品的重任。这应该是艺术管理者的长远追求，而不应该只计较一时的经济利益。因此，艺术管理学科的存在，最关键的就是为艺术管理的发展把握方向，使艺术管理相关行业的发展走向正轨。

### （2）艺术管理的目的

一名艺术管理者的特定目的，就是要协助一个艺术组织以及其旗下的艺术家完成他们的使命，并达到明确的目的与具体的目标。称职的艺术管理者应该能够让观众或会员体会到艺术经验的好处，这种好处有很多种表现形式，例如，当一个音符被完美地演唱或演奏出来，抑或是一个违反地心引力的动作，或是挑起一种情绪，又或是创造了一种现实，都会令我们感受到一种无与伦比的体验。有时候当我们站在一幅画、一件雕塑作品或是一组摄影作品面前时，所产生的那种难以形容的愉悦；当我们在剧院里欣赏某个剧的场景时，内心升起一阵愉悦之感，从而使身心感到无比充实……努力将这种体验传达给别人是一件值得的事。

另外，艺术管理者还必须以组织愿景的合理实现为核心目标，通过现代化的管理手段，关注艺术专业的自身发展特征，有效利用人力与物质，完成组织既定的使命，获得既定利益或是特定社会群体的正向关注。艺术一旦呈现出有规律的聚集性活动，就必然需要运用有效的计划、组织、协调等管理职能来进行分工与整合，只有这样才能保证艺术活动的有序、高效以及效益最大化。这也是很多学者认为艺术管理行为自古皆存在于艺术活动中的原因。在我国，最早有史料记载的有目的性的艺术管理行为是周朝的“大司乐”，这是目前有史料记载的我国最早的艺术教育机构，并已经建立了严密的管理层级和管理模式，目的是培养王室贵族的子弟执行礼乐的能力，择选有能力、品行佳者，为今后主持重大礼乐、祭祀等仪式奠定基础。“人”始终是艺术管理最核心的考虑因素，这里并不是说艺术管理是对人执行的管理行为，艺术管理是为“人”服务的，而不应该是管理“人”的。其核心目的应该在于通过对资源和物料进行有效的把控和利用，从而达到艺术与人沟通和联结的最佳效率。

### （3）西方艺术管理学科的发展特点

欧洲学者认为，早在雅典城邦时期，随着剧场等公共艺术空间的发展，公民对美的热忱

彰显出艺术管理的重要性，且艺术管理是真正伴随着社会体制的发展、市场进程而自然形成的专业。将“艺术管理”这个专有名词进行理论化探讨则主要是近几十年的问题。西方 20 世纪 60 年代是当代艺术大发展的时期，随之而来的是更为多元化的艺术生态环境、更广泛的观众基数、更复杂的艺术组织机构及事务管理……单一的艺术学科或是经济管理学科已经无法解决这一独特领域所面临的复杂问题，特别是艺术还与执政策、文化传播等有着千丝万缕的关系，因此一些行业内领军的研究机构开始关注将“艺术”与“管理”这两个区别巨大的社会学科进行整合，从而孕育产生了真正意义上的艺术管理学科。艺术管理学科最早由西方的一些大学建立并逐步完善，然后随着艺术市场经济的发展传入中国，因此西方一些先进的教学理念和办学模式一直都是我国高校艺术管理学科学习和借鉴的对象。

西方大学的艺术管理课程非常复杂，不仅关注艺术市场、艺术组织实体，更关注公共、非营利组织。另外，近年兴起的艺术金融、新媒体等科学技术、文化遗产传承与保护、公共服务与公共教育、全球范围内的跨文化艺术大讨论等等都被纳入艺术管理的研究范围，这导致了艺术管理学科的研究困难重重、矛盾多样。精英文化与大众传播、公共呈现与私人收藏、文化遗产与科技创新……致力于将所有艺术资源进行整合研究的艺术管理势必陷入迷思——作为学科的艺术管理，其核心学理是什么？怎样在有限的时间内给予艺术管理学生最合理的培养方案设计？专业建立之初，各高校的做法是根据自身资源优势有偏向性地设置课程体系，总结看来，一般具有以下几个特点：

第一，学科层次分明，课程设置清晰。

欧美国家高等教育在学士、硕士和博士之间的教育方向上的分工是十分明确的。本科主要是基础教育，使学生掌握本学科的一些基础性的知识和技能，毕业后可以进入相关专业领域从事比较基础的工作。

硕士教育一般会加强应用性培养，给学生大量实习工作的机会，在本阶段学习中，学生可以学会大量技能，以解决工作中遇到的实际问题，因此很多欧美大学艺术管理硕士都是有相关专业从业经历的学生。以美国哥伦比亚大学为例，作为最早开设艺术管理课程的几大高校之一，哥伦比亚大学艺术管理学科层级和课程设置都处于世界较为领先的水平之上。哥伦比亚大学艺术管理设置在教育学院（Teachers College）的人文艺术系（Arts and Humanities），专业方向上更偏向于非营利方向，作为坐落在纽约的老牌名校，哥大的辐射范围内拥有美术馆、博物馆、剧场等全球顶尖的艺术机构资源，因此其艺术管理并没有严格区分视觉艺术与表演艺术，学生同时接受这两方面的教学实践，便于未来在跨学科交融的机构，如政府文化部门、公共艺术机构、国际艺术组织等中进行艺术推广与教育教学的工作。学生可以在这两个方向上根据自身情况自主选择专业倾向，而综合专业能力更强的学生，则

可以选择跨专业融合的艺术行政相关工作。在课程设置上，哥大艺术管理充分利用综合大学的资源优势，与商学院联合办学，整合两个专业的优质教育资源。基础理论教学和实践经验积累同等重要，其核心课程的设计得到了教育学院、商学院、法学院的多方协助，开设了艺术管理学概论、艺术市场、艺术法等相关课程。

而西方博士阶段的课程设置更注重对学生的研究能力的培养。大多数学生毕业后会进入大学或是研究部门工作，从事对学科的建设、方向、特点等科研问题的探讨研究。另外，西方的大学都会在开课之前利用网络等资源平台，将明确的课程设置展示给公众，令学生在选择课程的过程中更清楚自己将来的学习内容，因此选择申请不同层次和专业课程的学生更清楚自身的发展方向，也对自己的学习方向有着更明确的认知，从而加强他们入学后的自主学习能力。

## 第二，注重教学与实践的结合。

大多数欧美艺术管理相关专业的课堂教学都非常重视与实践的结合。首先，他们会聘请一些实践经验非常丰富的教师，结合自己的工作经历与学生解读一些专业理论。例如，英国的斯坦福德郡大学在研究生教学中会聘请一些企业的项目经理，圣·马丁的艺术管理专业也会经常聘请一些在画廊或拍卖行有着多年从业经验的高层来为学生分享从业经验，这类课堂往往都很受学生欢迎，因为课堂内容生动活泼，鲜活的案例和灵活的营销策略也能充分调动学生参与互动的积极性。这些教授还可以利用自己的人脉关系介绍更多艺术机构的管理人员来客串教授，也帮助学生对行业发展的现状有更深入的了解。另外，在欧美艺术管理的课堂上，案例教学使用非常普遍，学生的课堂表现往往成为教师评定学生成绩的重要依据。个案分析并不是简单的事件陈述，这是经过教学团队慎重思考与研究后甄选出来的，可以有效加强和培养学生的创新精神与创新能力。“案例分析法”最早是由哈佛大学在1880年开发完成的，主要是用于商学院管理课程实践，将实际案例转化成可被研究与思考的对策性分析材料。在案例的选择上，教师们会对收集和编制的案例进行分析与比较，选择典型性案例，只有有效选择的案例才能够融汇多种知识点并且有助于说明复杂的理论关系。对于大部分时间都是在课堂中度过的人来说，案例分析与延伸可以帮助他们在理解背景知识的前提下，提高自身的求异思维能力。通过案例教学，同一个问题可以从不同角度、不同思维方式切入，这也是创新思维发生的基础。因此，学生在课堂中参与意识很强，课堂中倡导每个人在团队中的贡献和价值，学生在课后要针对案例进行大量的资料收集和整理，才能在课堂中言之有物。

此外，西方大学的艺术管理专业一般都很重视学生的实习经历，很多大学在招生时就

提出不低于两年的相关行业从业经验的要求，入学后的实习课程往往占据重要的学分构成。例如，哥伦比亚大学借助于学校地理优势，艺术管理专业学生在校期间可以在大都会、MOMA、佩斯画廊、苏富比、佳士得、纽约艺术委员会、艺术教育中心等世界顶级视觉艺术机构或非营利性组织中进行实践学习。在实习课程的设计上，校方会专门安排就业指导老师来辅助学生实习工作的开展，根据具体情况为学生提供合理的实习建议，帮助学生审阅实习申请，并且会实时跟踪实习过程，协助学生和艺术机构双方进行有效沟通，从而全面了解学生的实习状况。在实习机构的选择和安排上，哥伦比亚大学会执行校方和艺术机构双向联动，组织学生进行有目的的实习，更系统地为学生设计实习期间的具体工作内容。

第三，重视对非营利性机构艺术管理者的培养。

西方很多大学的艺术管理专业在人才培养方案中很明确地指出自己是培养非营利性机构的从业人员。非营利性机构从业人员的培养，主要面向社会公共美育、公共文化传播、文化政策制定等方向。完善的非营利艺术管理学科体系的建立，可以转变将经济效益作为对艺术发展状况唯一评价标准的片面认知模式，引导良性的业界发展势态，也为艺术管理的长远、全面发展打下坚实的学术基础。

艺术的独特性决定了其产业发展不能仅仅局限于利润的获取，因此非营利性艺术组织的建设和完善，对于文化生态的有序生存具有重要的作用。从一般意义上而言，非营利性的艺术组织是政府和营利性机构中间的平衡组织，其最大的潜能在于从艺术传播与推广的使命出发，充分联动社会资源，提供艺术服务或者是服务于艺术。以公益性为目的的非营利性机构对社会文化服务系统的完善将起到有效的补充作用。对这类组织管理人员的培养有别于营利性的艺术企业，有效的资源调度、有序的人员分工、有价值的社会文化传播都是非营利性机构艺术管理人员应该具备的职业素养，而这个团队的完善将会对公众审美教育、公民权利形式产生正向影响，甚至可以传承社会价值观、推广本土文化传统，这一类型机构的发展壮大也是现代公共社会发展成熟的一个重要标志。

#### （4）中国艺术管理学科的发展状况

艺术管理的概念是在20世纪80年代才被引入中国的。1983年，李军发表于《长江日报》的文章《文艺改革需要研究文艺管理学》首先提出了这一概念，并探讨了建立文艺管理学科的必要性等，此后很多学者开始探讨相关议题。最早的艺术管理专业人才培养教育是在戏剧表演类学院开展的，例如，北京电影学院于1981年开办的制片管理进修班、上海戏剧学院开设于1983年的艺术管理专修班等，都为本专业的发展提供了有价值的思路。在视觉艺术领域中，艺术管理自引入以来一直作为美术史专业下的一个附属类别，没有独立的专业代码。

2003年，中央美术学院首先建立视觉艺术领域的艺术管理专业，培养适合新时代发展的艺术经济人、策展人等，随后各大专院校纷纷响应，建立适合自身的艺术管理专业。2017年，国家在艺术学理论门类下，将艺术管理列为一个独立的专业方向，中央美术学院、湖北美术学院等院校相继取得了独立专业代码，继续在视觉艺术领域进行专业深耕。作为一个全新的学科，很多学院在专业建构上也是摸着石头过河，因此，目前国内的艺术管理专业培养模式还有很多亟待健全与提高的方面。很多研究者把音乐与美术的艺术管理混为一谈，把文化产业管理与艺术管理作为同一对象进行研究，这些都反映了中国的艺术管理发展的草根状态，因此学科定位、学术标准与规范性的梳理直接影响了本学科在国内的发展趋势。