



报道 | 张鹤杨
zhanghy@sph.com.sg

本地人偶剧团十指帮自去年9月起，总经理一职由前艺术总监骆丽诗代理。她坦言为剧团聘到合适的总经理并不容易，过去几年也曾有过几任，但都没能长久。她理想中的总经理人选应该有三到五年领导团队的经验，熟悉本地艺术政策生态，能够在艺术家、赞助者、相关机构之间起到协调作用，并对剧团发展有战略性的眼光和理想。

许多本地中小表演艺术团体在多年耕耘的积累下，艺术风格和水准都趋于成熟。然而在表演舞台上精进的背后，以及艺团专业化的进程中，不少中小团体都面临管理人才匮乏的困境。

虽然本地从大专到硕士都有

管人管钱管艺术 艺管不易

专业化的进程中，本地一些中小艺团却感“分身乏术”，面临管理人才匮乏的困境。管理与艺术发展同样渴求专才，艺术管理更需综合素质高，内政“外交”通达的人才。艺团领军人求贤若渴，艺教领域则不断寻求育贤良方。

不同程度的艺术管理课程，但具有专业管理经验并熟悉本地艺术生态的高级管理人才依然供不应求。受访学者也对本地艺管领域的未来可持续性持不同观点。

身兼多职是常态

“总经理顾名思义就是什么都要管，管人、管钱、管事。但拥有这样能力的人才各行各业都需要，作为一个小众艺术团体，我们能提供的薪酬很难有竞争力。”骆丽诗说：“目前十指帮有六名全职成员，大多都是舞台上的演艺人员兼任宣传、行政等杂务。但艺术和管理各自都是十分专业，需要大量时间精力投入的全职工作。”

本地华乐室内乐团鼎艺团总经理吴欣慈对十指帮的处境非常



Artwalk是由拉萨尔艺术学院艺术管理专业学生策划，面向公众的多元艺术项目，也是新加坡艺术周的节目之一。（拉萨尔艺术学院提供）

理解，鼎艺团目前有七名全职行政人员，但也有人要兼差财政、人事、制作和宣传等事务。吴欣慈说：“中小团体的运作就像一个创业公司，身兼多职是常态。但乐团如今已经公司化，就需要专业化的制度，引进专业的管理理念。更何况艺术团体平日申请政府拨款、组织筹款，每一分钱都要有所交代。”

随着经济不断发展，艺术文化已经成为社会生活中不可或缺的一部分。根据国家艺术理事会2023年9月发布的2022年度艺术人口普查，当年有近六成公众出席实体艺术活动，更有超过三成公众亲身参与艺术活动。

中小团体的运作就像一个创业公司，身兼多职是常态。但乐团如今已经公司化，就需要专业化的制度，引进专业的管理理念。

——吴欣慈

如果说公司治理是任何一位管理者的基本素养，艺术管理者更需八面玲珑的社交技巧。吴欣慈也希望找到一位助理总经理，配合她处理乐团的内政和“外交”：对外要有交际能力处理与各方利益相关者的关系，日

常联络维系感情；对内还要掌握艺术家的语言，对艺术有相当的理解，才能让团队力往一处使。

然而管理的专业性和艺术的主观性，有一定程度上的天然冲突。吴欣慈说：“商业机构的管理目标很明确，就是创造利润。但艺术的价值却不能直接用金钱衡量，除了艺术高度，还有社区影响等等考量，艺术管理需要非常综合性的素质。”

本地艺管人才培养现状

尽管本地不乏艺术管理课程，但如此全面的人才还是可遇不可求。吴欣慈指出，很多人选择艺管专业，走进艺术行业是出

于对艺术本身的热爱。“他们可能对策划一场音乐会以及背后的制作充满热忱，但是让他们去做财务报表，或人力资源这类工作，则未必有兴趣。”

吴欣慈毕业于新加坡管理大学商科专业，也是新大乐团的创团团长。早在大学期间她就开始熟悉乐团的运作，毕业后任职于艺理会，对组织管理和文化政策积累多年经验。2019年，她和几位新大乐团的校友借乐团成立10周年的契机，发起“郭勇德艺术管理奖学金”，颁发给有志于从事艺术管理的新大在读学生。

（文转第6版）



骆丽诗坦言，中小艺团能提供的薪水和要求综合素质有差距。（十指帮提供）

(文接封面)

艺管精髓 来自实践

在新加坡，艺术与文化管理是作为第二专业，开放给所有对艺管有兴趣的本科生选读。目前在读心理学专业大四的林洁欣因为参加大学的广播与娱乐社和放克舞蹈团而对表演艺术产生兴趣，选修艺管第二专业并成功申请郭勇德艺管奖学金。

林洁欣说：“2023年我作为实习生参加了2023新加坡仲夏夜艺术节，与实践剧场、42新剧中心等团体合作，从中发现自己对于戏剧艺术更感兴趣。毕业在即，我也认真考虑申请艺管领域的工作。”

课程负责人，贺淑芬助理教授介绍该专业从2012年开始设立，每年约有40名学生报读。虽然毕业后从事艺管工作的人数比例并不高，但新加坡毕业的艺管人才却在业内表现出超过平均值的“持久性”。

起薪低不是最大问题

为了解艺管行业的可持续性，贺淑芬在2020年至2022年之间广泛收集行业数据，调查研究了本地艺管工作者的职场现状。关于骆丽诗提到“薪酬不够竞争力”的观察，贺淑芬说：“很不幸，这是行业现实。不过虽然在经济上有所牺牲，但真心热爱艺术工作的人，也会从中获得满足感和成就感。”

出于艺术管理和社区工作在工作性质和技能上的相似性，贺淑芬以社工行业为参照对比，发现艺管行业平均薪资少20%至25%，而且大多艺术团体没有年终花红福利。“起薪低不是最大问题，入行五年才是转行的高峰期。”贺淑芬说：“大多数年轻人面临结婚、买房和生育等现实压力，如果看不到上升空间，就会离开。”不过她指出，艺术团体普遍意识到这个问题，近年来有调整薪资，包括发第13个月工资等福利。

对于想要学习或从事艺术管理的年轻人，贺淑芬的忠告是：仅仅热爱是不够的，热情会熄灭。这份工作还需要专业技能、协作的能力和应变的品质。“如果你想从事艺术管理，先拿出一段时间，半年也好，三个月也好，到艺术团体去实践体会，确认这是你真正想要的生活。”

贺淑芬认为，艺术管理的精髓来自实践积累，很多经验并非

书本和在教室里能教的。未来艺管行业会有更多需求，艺管专业也会有更多毕业生，但两者之间并不一定满足彼此的供需关系。艺管文凭也并非成为优秀管理者的必要条件。

不以二分法教学

今年即将开课的新加坡艺术大学设有艺术管理荣誉学士学位课程，该课程此前由拉萨尔艺术学院与伦敦金匠学院联办。拉萨尔艺术学院创意产业学校主任甘德博士(Dr Jonathan Gander)说，管理作为一门经验学科，是否可以作为一个专业在课堂教授，是学界长久以来的争论。因为管理科学，还有艺术本身都在不断演变，而专业意味着知识的固化。不过他认为，财务、人力等基础管理概念是不变且相通的。

甘德介绍，艺管学士课程为三年制：第一年的课程包括财务、营销等管理概念；第二年则



新加坡艺管专业学生在疫情期间为华族戏曲做档案工作。(新加坡管理大学提供)

深入艺术管理的特殊语境，学生须在最后一年以独立研究的模式，从本地艺管的现实案例出发，解决问题或对商业模式提出创新。

甘德说：“我不会以管理者或艺术家的二分法教育学生成为所谓专业的管理人才，我的教学理念是，任何在创意产业工作的人，都要以创意思维为导向，去

创造艺术或解决问题。”

被问及艺管行业“较低薪酬”的观点，会否让学生提前做好心理准备，甘德说：“相反，我会让他们提高对自己的期待，勇于梦想，不要给自己设限。”他指出艺管生的就业前景其实很多元，除了任职文化机构，越来越多的毕业生选择自我创业。“互联网和数码科技日新月异的发展，降低了创业的门槛，这是一个创意经济的时代。”

领导者应有坚定的信念

曾担任新加坡艺术节艺术总监长达10年的吴青丽是本地资深艺术领导者，她指出管理层面的业务能力可以从实践中学习。自己从历史专业毕业后在当时的文化部和后来的艺理会任职，从小项目开始，到领导全国音乐比赛和国际艺术节，是一个积累的过程。

但是成为艺术领导者，更重要的是要有坚定的信念和勇于试错的态度。吴青丽说：“艺术工作向来走在时代和思想的前沿，要有胆识去尝试新的方法；有好

奇心并敢于提出问题，对新的艺术发展和趋势等持开放态度，要关心社会上发生的事情；还要有良好的人际交往能力，能在当地和国际上建立友谊、伙伴关系和有效的人脉资源；还有克服困难的决心与‘厚脸皮’。”

吴青丽曾经常参加各地的表演艺术行业会议(performing arts market)，也是在她任内，新加坡首次作为东道主承办国际表演艺术协会(ISPA)的会议，并主办了首届亚洲艺术会议(Asian Arts Market)。她说：

“作为艺术领导者，我的工作永远是永远思考哪里可以做得更好，有什么是本地还欠缺的，需要改变什么，会有什么困难。想清楚之后，开始行动。”

2月2日(星期五)傍晚6时，拉萨尔艺术学院将邀请来自澳大利亚墨尔本大学的学者，和本校艺管专业讲师和毕业生代表同台，以“揭秘艺术管理这一职业”为主题展开围炉讨论。该活动也面向公众免费开放，详情可上学院官网lasalle.edu.sg了解详情。



筹款是艺术管理者的必修课，图为鼎艺团于2023年11月举办的筹款晚宴。(鼎艺团提供)



拉萨尔艺术学院艺管生在策展人的导览下参观新加坡国家美术馆。(拉萨尔艺术学院提供)