

專題論述

從演藝「買辦」到自主製作 ——「香港藝術節」節目策略的變化

文：周凡夫

在這種情況下，作為藝術節的工作團隊，在節目設計及實際運作（如釐定票價、行銷手法）等各方面，既要贏得藝術上的好評，亦要爭取得高售票率，更要考慮收支補貼的因素。也就是只有在藝評人、觀眾、贊助者這三方面能取得平衡，藝術節才能保持品牌效應，向前發展。

二零一二年「香港藝術節」進入「不惑」之年的四十歲，但何時「開幕」和「閉幕」卻讓人有點感到迷惑。為要遷就英國劇團的製作，二零一一年九月已「率先」推出了五場莎劇《李察三世》作為前奏。此外，二零一二年四月還要推出重演的香港話劇《香港式離婚》，和推出世界首演、鄧樹榮行將進軍倫敦奧運的《泰特斯》（2012）（*Titus Andronicus 2012*）。為此，慶祝四十大壽的香港藝術節便首次出現「主要節期」這個名詞，也就是刊印在所有宣傳品藝術節標誌下的一月二十八日至三月八日。然而，即使以主要節期來說，閉幕節目儀式亦非安排在主要節期的「最後一場」演出，而是在最後一場演出前四天，三月四日晚舉行的「巴伐利亞電台交響樂團」音樂會。

閉幕儀式的舉行便意味著在41天節期內舉行的54個藝團170場表演節目亦順利完成，藝術節當局甚至在閉幕儀式翌日，便公佈整個藝術節的平均上座率逾94%的成績。

這些表象所呈現的背後，就是走過四十年的香港藝術節，不僅沒有「老化」（其實四十確只是「壯年」），反而是愈來愈有彈性，和效率愈來愈「高超」。這種與時俱進的積極進取團隊精神，亦正是香港藝術節得以建立起賴以成功的「名牌效應」，及歷年來能取得「輝煌業績」的重大本錢。

經費三大來源 爭取三點平衡

香港藝術節過去四十年一路走來，經歷過初期探索、進行修訂、再度出發、與時俱進的不同階段。沒有改變的是採用由「香港藝術節協會」監管，不受官方影響的獨立運作模式，亦是今日賴以成功的基石所在。要獨立運作，穩定的經費便很重要。藝術節的經費主要來自三方面：香港特區政府、香港賽馬會及私人工商機構的贊助、和票房收益，各約佔三分之一。票房收益的比重年來不斷增加，近年大概佔經費的四成。在香港各獲得公帑資助的藝團及組織中，應是最高比例，可見票房壓力不輕。作為藝術節的管理層，要爭取三大經費來源上的平衡便成為藝術節健康發展的關鍵前提。

在這種情況下，作為藝術節的工作團隊，在節目設計及實際運作（如釐定票價、行銷手法）等各方面，既要贏得藝術上的好評，亦要爭取得高售票率，更要考慮收支補貼的因素。也就是只有在藝評人、觀眾、贊助者這三方面能取得平衡，藝術節才能保持品牌效應，向前發展。

節目包羅萬有 多元多姿多采

要取得三點平衡，便成為節目設計的基礎。經典、大名的節目不能缺，能反映現今藝術世界的原創藝術製作更是必須，既要有市場號召因素的節目，亦要有小眾創意的製作，但高成本的製作卻不能多。