

寄人籬下，蝸居小室，租期僅三個月，你不會花錢布置房間。同理，藝團只能寄居於劇院三年，每年除了配給的幾十日檔期，無辦公和存物空間，額外場地如劇場、排練室等，卻要以正價租用，政府資助微薄，藝團視之為機遇，還是視之為捱義氣的苦差？

2002年，康文署公開《有關在香港提供區域/地區文化及表演設施》研究報告，公共文化場館公司化是其中重點。配合公司化進程，該報告亦建議將場館性格化。然而，場館公司化牽涉公務員制度，員工難以轉制，場館公司化遙遙無期。

政府試圖以節目主導方法 (programme driven method)，推動演藝場館性格化，再希冀由性格化過渡到公司化，故此在2006年推出「場地夥伴計劃」，推進上世紀九十年代的「藝術家駐場計劃」。以筆者調查所見，此計劃的成效有四項，一是為場館培養觀眾 (Fill up the venue)，谷大場地使用率，在非繁忙時間增加觀眾。一是為老牌大型藝團做社區外展節目，吸納年輕觀眾，催生其二團/青年團的成立。一是為中小型藝團釐定年度節目 (Season Programme)，樹立專業形像。一是增加場館與藝團的了解，累積行政經驗。場館有資深職員代表康文署文化節目組協助藝團。場館可以透過常規用者 (regular user) 的意見，改善管理。即使公務員調職，他們也會將知識和經驗轉給新人，令管理完善。

新瓶舊酒蒙混過關

「場地夥伴計劃」運作八年，差強人意，場地並未因此現出「性格」，反而催生了夥伴專享的優先預訂場地制度。官方的「場地夥伴計劃」，民間戲言是「場地伙計計劃」，形容駐場藝團身份尷尬，有如茶餐廳伙計，專做閒雜事務，事事一腳踢。夥伴藝團與康文署合作，猶如劇場多了外判員工吧。

夥伴須有兩件法寶，方可營造場館性格：場地支配權和充足資金。現有制度將兩至三個藝團送去一個場館，可供使用的空間和時間其實不多。有些受歡迎的場地，例如文化中心，場地需求大，除了預留檔期給租客，又要舉辦各類藝術節、康文署主辦的節目，早已飽和。自從三個夥伴藝團進駐後，很多中小型藝團已絕迹於「文化中心劇場」，有錢也未必有場做演出。早前得悉，文化中心的租場審批鼓勵新成立的藝團租用，新團比已成立的藝團容易獲批。有些租客為求取得檔期，每次租場前為藝團註冊新團名，猶如新瓶裝舊酒，蒙混過關。大型場館的節目以主流精品為主，文化中心不宜推行「場地夥伴計劃」，將之定型為藝術節和康文署主辦節目的主要場館更實際。

沒有風格，難有性格。場地性格化，即是場地有風格藝術或代表性的藝術創新。要

夥伴產出藝術精品，首先要場館公司化。奈何場館公務員多數不會轉投非牟利的管理公司，公司化無法推行。穩妥的做法是試驗場館半公司化。政府繼續擁有硬件，繼續場地管理，但將場館節目的軟件外判予非牟利的藝術代理機構 (arts agency)，由康文署授權，與場館經理在地方場館合作。藝術代理機構籌組節目委員會、聘請藝術總監，釐定藝術使命和功效目標，行使藝術判斷，享有定價權和分租權，自負營虧。政府以授權資助 (devolve fund) 的方式，批款予代理機構，機構自行釐定節目及試驗市場，資助個別藝團或藝術家在場館內進行特定類型或風格的創作，有助開拓市場，奠定名譽和取得利潤。康文署在中央協調，十六個場館，可以有十六個方案，但也整體配合，不會重複或趨同。

雅俗並重自負營虧

在1994年，倫敦的薩德勒威爾斯劇院 (Sadler's Wells) 前劇院經理 Ian Albery 向英格蘭藝術局要求將劇院轉型，主力發展成為舞蹈劇院。構思之大膽，業界也質疑，Albery 排除萬難，劇院改建後，1999年重開，舞蹈場次由每年三十二場增至一百零六場，以建立觀眾群為目的，盡力照顧觀眾的藝術需要，雅俗並重。劇院為求自負營虧，無奈提高票價七成，但依然將一定數量的座位以12英鎊發售，惠及基層。2005年是劇院另一轉捩點：現任藝術總監 Alistair Spalding 發揮藝術判斷力，邀請有潛力編舞家駐場，分段提供場地和資金製作精品，劇院旋即掀起舞蹈新浪潮，變成世界著名的舞蹈創作基地，觀眾和贊助人聞風而至。

藝術製作需要品味判斷，開拓觀眾需要冒險，半公司化的建議安全可行，政府還要猶豫嗎？



■香港文化中心是本港最繁忙、最受用家歡迎的演藝場館。



■八和會館是油麻地戲院的場地夥伴藝團，公演的節目經常全院滿座。
圖左：Alva Chan

場地「半公司化」有助性格化