

樂團看香港

文·甄小慧

資深藝術行政人員，文化工作坊總經理，香港中文大學文化管理碩士，曾擔任藝團製作總監

四句道盡窮當家之苦：「教你當家不當家，及至當家亂如麻；早起開門七件事，柴米油鹽醬醋茶」（元朝雜劇《馬丹陽度脫劉行首》）事事要量入為出，否則諸事不順。管理一個藝團，也似家庭理財，藝團要出門巡迴演出，也要把持七件事：金錢、時間、場地、護照、網絡、機會成本、團員健康。

近日結識了一位祖迪小姐，是樂團 Ukulele Orchestra of Great Britain（圖）的經理，商議亞洲演出的時與機。談到價錢，她開門見山說：「到亞洲作巡迴，我們必須包括中國大陸，公關公司現正與那邊接洽。到香港演出要看時間吧！」我忽有改朝換代之嘆。九七前的香港是中西文化交流之都，英國團到亞洲必經香港，何解現在失勢？祖迪小姐的藝術巡迴管理包括經濟學基本知識，她的樂團沒有政府資助，主要收入來自門票，是巡迴藝團（touring company）。結合其他藝團走埠經驗，我得出藝團出巡有七個必備條件：金錢、時間、網絡、場地、護照、機會成本、團員健康。

巡迴藝團如何經營

巡迴藝團以件工取利，就要盡量在有限時間掙取最大收益。演出場數愈多，路線的停駐點愈密集，收入愈多。藝團規劃巡迴網絡，每到一個國家或地區，廣結主辦機構，為求與不同劇院、藝術節合作，增加演出次數。長途飛行尤其要精打細算，如果千里迢迢由英國飛到日本，只演三場，台前幕後的成本不菲。來年的香港藝術節，就看見歐洲兩個舞團如何組織巡迴網絡；荷蘭舞蹈劇場三月到香港演出 KYLWORKS 之前，到台灣為台北國際藝術節演出。德國 Tanztheater Wuppertal Pina Bausch 在香港藝術節演出後，會到日本埼玉縣和韓國首爾演出。對祖迪小姐來說，如果她的樂團要來亞洲演出，至少要有五個 order，哪個亞洲國家可以安排同一個團在國內的五個劇院演出？首先這國家要大，觀眾分成幾個地域圈，劇院要夠多。中國是也。她還要懂計算機會成本；在外演出的時日和收入比例，必須要較在英國本土演出為高，否則，何必大費周章？祖迪小姐沒有鄙視香港，只是根據經濟學基本知識，選擇中國大陸為亞洲巡迴的首選。九七前，英國為了顯示英國統治的榮



譽感，蝕本也會安排藝團專程到香港演出三兩場，與殖民地進行文化交流，藝團一般也會給面子。

聯絡好演出機構、擬定好演出酬金、廣結巡迴網絡，團員很雀躍，但經理人卻在盤算。他要申請海外簽證，這是既費錢又費時的工作。

護照問題如何解決

職業藝團到美國，旅遊或工作簽證未必適合，團員可能需要簽證，申請需時數月。其間，團員要交出護照到當地美國領事館辦證，那就限制了他們的巡迴日程。以祖迪小姐為例，她申請美國護照時，只好安排樂團在英國本地演出。簽證申請費也昂貴，美國人申請中國簽證最貴，英國人也不便宜。

香港的藝團要出外交流，難上加難，因為他們最基本的一件事也不具備——享譽國際的作品。大團往往只能在外國小城鎮演出，情況尷尬。以芭蕾舞和現代舞為例，香港的團體怎樣跳也無法超越西方原創的標準。以東方中國舞來說，本地團又缺乏內地舞團的傳統，太過創新。兩頭不到岸。

中小型團體無藝術公關幫助，缺乏巡迴網絡，近年絕少到英美大國演出，出現「藝術自閉症」。試問每次也要從頭做起；聯絡外國藝術節、打探外國劇院的興趣、撰寫節目介紹、約評論人寫稿、向藝發局申請製作費，再向民政局申請機票錢，這些行政準備，在在需財，最後還可能徒勞無功。以機會成本來說，是不合成本效益的苦差。政府何時才會覺醒，重視表演藝術中介人（arts agent）的資助，培育代理人，重新發展本地文化藝術交流，解救「藝術自閉症」？