

藝術企業變打工仔？

香港藝團很多是中小企業，做的本來是藝術生意，然而領取資助之後，卻變了打份工。「委約資助」(commission)與「補貼資助」(subsidy)產生兩類不同合約，康文署的資助以委約方式佔多數，藝發局即以補貼資助為原則，康文署的政府包辦，藝發局是公私合營，兩者衍生南轅北轍的管理行為。

康文署公開接受製作建議書，卻不公開召集申請，也沒有申請時限，更不預設資助上限，藝團監製將意念、藝術價值、開支預算表、預計演出場次等向署方建議，一經採納，署方免費提供場地、城市電腦售票服務費用，再以現金分期支付藝人酬金和舞台製作費。換言之，藝人收取酬金後便可以專心創作，免去不少行政統籌工作，就連節目宣傳也由官方包辦，例如在報章刊登廣告，在地鐵燈箱放海報也普遍，如此曝光率，如果官方不免費提供，中小型藝團鮮有豪花金錢宣傳。表演票價由署方規定，票房收入全數歸官方所有。全院滿座，藝團沒有額外收益；票房滑鐵盧，藝團也毋須賠本。官方全包宴，說穿了是締造僱主和僱員關係，署方似僱主，藝人以合約方式受聘於政府。

互相幫忙互有埋怨

曾有任職小藝團的朋友問：「監製有責任『推飛』嗎？」她擔憂門票滯銷，希望盡辦法填滿半數以上的座位，免得場面冷清。我答：「你的製作由康文署主辦，官方掌握所有宣傳資源，你無責任保證票房可觀。小藝團無錢又要宣傳，或許透過藝人、董事的人際網絡通知朋友買票吧。」

萬一門票滯銷，署方職員會向監製了解，希望藝團幫忙促銷開票。在開show前的最後關頭臨急抱佛腳，談何容易！極其量增加折扣，甚至索性自掏荷包，向朋友送免費票。這一刻，為求場面不太冷，署方與藝團要互相幫忙，暗地裏又互有埋怨。署方認為藝團本身缺乏號召力，或行政管理技巧幼嫩。藝團會埋怨官式宣傳無效，甚至呆板、趕客。

另一邊廂，資助補貼合作制度是資助者和

藝團共同分享利潤和風險，形同合資經營(joint venture)。現時藝發局的計劃資助，受資助者簽約前，要確保入座率達六成以上，票房收入抵銷支出後的差額，就是資助額。差額資助(deficit funding)原則上是以補貼方式撥出，局方不會直接參與製作。原則上，如果入座率比預期理想，額外的票房收入要償還給藝發局。此制度容許藝團有更大執行權：門票訂價、選擇場地、尋找觀眾、賺取收入，從而履行合約，學懂面對市場壓力，藝人不至與受眾愈行愈遠，變成孤芳自賞。

管理呆板扼殺發展

除了妥約主辦節目，其實康文署也有贊助制度(sponsorship)，豁免場租和城市電腦售票服務費，資助僅此而已，沒有藝人酬金和製作費，票房收益全數歸藝團。更有一種贊助稱為Sponsorship with a Fee，贊助製作費高的舞台演出。除了基本的場租和售票費用豁免外，還有金額資助，藝團可以自行決定用途。然而，票戶收入依然歸藝團所有。但政府在1999年解散市政局及區域市政局後，贊助節目不多，改以主辦妥約節目為主。藝團由前舖後居的小企業，變成「接單式的代工製造」(overseas export manufacture)的代工生產。

市政局為何這樣進取，鼓勵藝團成為企業？康文署又為何變得退縮，令藝團屈居打工仔？無他。市政局的政治問責有民選議員，不怕埋怨和質詢。市政局也有自己的獨立財政，不怕與藝團計算分賬的麻煩。換了康文署，萬一票房欠佳，藝團事後抱怨，政府就無人出來問責。票房收入難以預測，署方的財務不是獨立的，撥備、盈餘等難以處理。

為怕行政麻煩而扼殺小藝團積極發展的機會，繼續呆板的管理方式，難度香港藝人要繼續為政府打散工過日子？沒了市政局問責，其實署方也可將劇場公司化，外判節目予文化管理機構，代辦策劃和宣傳，由管理公司問責，推動更透明更積極的管理和發展方式，實踐真正的官民合作。

■前區域市政局大樓位於沙田，現在是康文署總部。



■有誰還記得前市政局的會議廳，就在大會堂旁邊？