

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。

什麼是旗艦藝團（Flagship Arts Company）？香港有九隊旗艦，他們的藝術航海圖如何？艦隊當中有冇鐵達尼號？出了事，如何營救？眼見舞劇《清明上河圖》藝術水準平庸，政府文化官員有口難言？面對港芭董事局的自我審查醜聞，官方能夠撥亂反正？納稅的市民半嘆半疑：「點解我們的藝團會如此失禮？」回歸十年，政府在二〇〇七年將九個藝團收歸中央，由民政局直接監管，賜予「大藝團」、「主要藝團」或「旗艦藝團」地位。自此，大中細藝團的科層訂立，公帑資助以此為據。當年，本地實驗劇場先驅榮念曾先生質疑，何解香港有九個大藝團，不多也不少？當中的歷史因由有之，政府收編手段也心照。時至今日，大團的數目是九是六不再重要，九大的機構目標，以至大中小團的清楚分工才是重點，關乎政府在二十一世紀新世代的文化管理效率。

「大政之餘」的格局



陳雲博士在《香港有文化》指出，九七前英治時代，文化政策屬「大政之餘」的格局，政府發財立品，在七十年代經營藝團和藝術節，在八十年代興建大小演藝場館。二〇〇〇年解散兩個市政局後，董建華將文化行政大權集中，強調中國文化，是「大政之始」。董的計劃夭折，政府又不能沿襲英治政策，開出「中、西、本地原創」的局面。政府政策茫無頭緒，藝團就要好自為之。當年部分藝團不希望由三年資助團體升格為九大藝團，但收了錢，上了船，就是掌舵人。在海上航行，尾隨中小船群呈A字型排開，井然有序。旗艦路線是深水海域，小船、駁艇卻可以入

淺灘，尋找蠅頭小利。以此觀之，大團是維繫行業藝術水平及行政品質，在經典基礎上創新，製作一流作品，培養頂尖人才；中小藝團的職能主要是推廣和教育。將藝術帶到社區，惠及平民大眾，保證他們不會因為經濟和教育條件，而失去接觸藝術的機會。節目題材主要是民間小品，提升普羅市民藝術欣賞能力，是長久服務，不需次次創新，能夠運用經典或切身環境引導市民欣賞已是佳績。日久聚合識得欣賞的觀眾，才是時候大膽創新。

香港現時有三十九個中小型藝團，政府透過中介藝發局撥款資助行政開支和小型演出製作費，而藝術教育、社區推廣計劃由康文署和教育局掌控，資源分散。應該將資金和資助目標重組結合，成立十八區社區文娛藝術統籌處，資助更多中小型藝團在社區長期工作，再興建更多社區劇場。這類社區項目，大團不屑做，也不該做。如果負責一流演出的藝術節協會也去做民眾教育，這是錯用資源，猶如派遣外科醫生去小商場做修眉修甲的業務。

古典學派認為規模經濟（Economy of Scale）過大，令邊際報酬激減，變成規模不經濟（Diseconomies of Scale）。九大藝團的規模大，不宜提供零碎服務，例如到學校巡迴演出。七十年代，香港管弦樂團、香港舞蹈團、香港話劇團不時到學校演出，因為當時小團數目不足，無可選擇。以旗艦的財力和人才，應該為香港創造經典劇目，兼顧保守與創新，一方面，有能力上演國際大型劇目，另一面，將創意注入經典藝術，繼續奉行「中西二元，本地原創」的香港文化使命。《清明上河圖》歌舞，旗艦大團不能顯示宋人的衣冠舉止，就留給坊間歌舞團吧。