

香港舞蹈概述

D HONG
KONG
ance
2017 **verview**

FELIXISM
CREATION

香港舞蹈概述2017

Hong Kong Dance Overview 2017

編輯 Editors	陳偉基 (肥力)	Chan Wai-ki Felix
	李海燕	Lee Hoi-yin Joanna
	黃頌茹	Wong Chung-yu Eveline
翻譯 Translators	李海燕	Lee Hoi-yin Joanna
	李挽靈	Lee Wan-ling Mary
	HW	HW
校對 Proof-readers	賴閃芳	Lai Sim-fong Zoe
	丁箴言	Ting Cham-yin Terra

美術設計、排版	Felixism Creation
Graphic Design and Typeset	
出版 Publisher	Felixism Creation
網站 Website	http://www.danceresearch.com.hk/

本刊物內所有圖文資料，版權均屬 [Felixism Creation](#) 及個別圖文提供者所有。大量轉引、複製、或將其用於商業用途，均可構成侵權行為，編輯室保留追究權利。

All rights reserved. Large-scale quotation, copying and reproduction for commercial purpose is considered infringement of copyright. When such situation arises, the Editorial Team reserves the right to take legal action against involved individuals and/or organisations.

贊助 Supported by



香港藝術發展局全力支持藝術表達自由，本計劃內容並不反映本局意見。
Hong Kong Arts Development Council fully supports freedom of artistic expression.
The views and opinions expressed in this project do not represent the stand of the Council.

香港芭蕾舞團的文化產業之路？

小西

引言：走向「文化產業之路」？

2017年，無論你是否本地芭蕾舞演出的常客，或許你都曾被香港芭蕾舞團於港鐵的海報燈箱或其他公共空間中展示的大型宣傳海報所吸引。若果翻查香港芭蕾舞團2017/18年度的公司年報，我們會看到宣傳海報所使用過的部分影像。這些影像色彩鮮豔、形象強烈，強調芭蕾舞者優美的身體與本地城市觀景的對比與融合。作為背景的城市觀景，則標榜香港這個全球城市的「中西交匯」、「傳統與現代混雜」等等具有強烈東方主義式異國情調、幾近濫調的「特性」（見圖一）。對於像香港這樣一個講求宣傳與包裝、擁有世界級設計水平的商業城市來說，香港芭蕾舞團的這一批全新宣傳影像本來就有點平平無奇。但若果我們把時間回帶到2013/14年，將香港芭蕾舞團2013/14年度與2017/18年度公司年報中的形象設計作對比，我們會發現這位「灰姑娘」早已在短短四年間脫胎換骨，不再灰頭土臉，令人眼前一亮。



圖一：香港芭蕾舞團2017/18年度公司年報封面

(舞蹈員：李嘉博 | 圖片創作：Design Army | 攝影：Dean Alexander | 圖片由香港芭蕾舞團提供)

有說衛承天（Septime Webre）自2017年7月出任香港芭蕾舞團的藝術總監以來，舞團一直策略性地走上文化產業之路，並交出亮麗的成績表。衛承天在香港芭蕾舞團履新之前，曾任華盛頓芭蕾舞團藝術總監達十七年之久。《華盛頓郵報》把衛承天形容為「一個以『建立普及文化、追求當下風格』來吸引芭蕾舞新血的『娛樂家』」。¹然而，本文希望指出：**香港芭蕾舞團的所謂「文化產業之路」並非始於衛承天的履任，而是早在舞團三十五週年（2013/14年度），何超鳳女士與譚兆民先生分別於同年赴任舞團董事局主席與行政總監之後，已慢慢揭開序幕，並以「Never Standing Still」為主題於2014/15年度全面開展。**²套用何主席的原話說：「2014/15年度，香港芭蕾舞團上下一心致力重新確立市場策略，並於2015年8月28日公佈全新的品牌定位，正如本年報的封面一樣令人耳目一新。」³事實上，2017年香港芭蕾舞團的全新視覺與形象風格早已於舞團2014/15年度年報上靜靜登場。換言之，香港芭蕾舞團的「文化產業之路」早在舞團前任藝術總監歐美蓮（Madeleine Onne）任內已開啟，而以「建立普及文化、追求當下風格」聞名的新藝術總監只不過是舞團「全新品牌定位」的新任執行人。

然而，香港芭蕾舞團自2015年以來的「全新品牌定位」，真的令舞團邁向文化產業之路嗎？本文將進一步希望指出，跟民政事務局轄下的其他旗艦藝團相似（俗稱九大藝團），在香港特區政府既有的文化政策底下，香港芭蕾舞團的「文化產業之路」根本無從說起。所謂「文化產業之路」，更多時只是藝團應付政府2007年文化資助政策改革以來，針對九大藝團新的評估機制的生存策略。⁴

新人事，新作風？

表面看來，衛承天新官上任以來，的確頗多搞作。他曾在「舞蹈手扎」的專訪中指出，⁵以2018/19年度來說，除了《吉賽爾》、《大亨小傳》、《海盜》以

及《愛麗絲夢遊仙境》等主要演出外，香港芭蕾舞團還跟大館合作，在大館的歷史建築群為公眾提供一場免費舞蹈演出。該演出為舞團的「芭蕾四圍舞」計劃的一部分，可見衛承天的確非常有策略地，把殖民時期主要為少數上層精英服務的芭蕾舞向大眾推廣。與此同時，香港芭蕾舞團更在不同屋苑安排了快閃演出（Pop-up Performances）；並與港鐵合作，推出「週五芭蕾邂逅」計劃，在鋼琴伴奏下，在不同的港鐵站進行四十五分鐘的扶把練習，務求讓芭蕾舞「進得劇場，出得大堂」。事實上，這類計劃跟歐美文化產業晚近的發展頗為吻合，即主動出擊，在非傳統表演空間作積極介入公眾的演出。但正如前文提到，香港芭蕾舞團的「文化產業之路」並非始於衛承天的赴任，而是早在2013/14年度，何超鳳女士與譚兆民先生分別赴任舞團董事局主席與行政總監之後，已開始徐徐拉開了戰幡。

結果，經過一年時間，香港芭蕾舞團上下重新確立了其市場策略，並以「Never Standing Still」為主題，於2015年8月28日公佈全新的品牌定位。然而，若果我們仔細比較2013/14年度⁶與2014/15年度⁷公司年報的具體內容，我們會發現：（一）舞團的宗旨（Mission）仍然是「成為世界級芭蕾舞團，充份彰顯香港的獨特活力」；（二）年度活動仍然分為製作及巡演、教育及外展、籌款及贊助等三大類，其間並無結構性的變革。換言之，除了全新的品牌定位與形象設計，從2014/15年度年報的具體內容，我們暫且看不到有任何根本的不同。

相比之下，香港芭蕾舞團2015/16年度的公司年報內容，大概更叫人「眼前一亮」。首先，舞團新增了願景（Vision）一項，而與之前年份的宗旨（Mission）相似，內容大體為成為卓越的芭蕾舞團，充份彰顯香港的獨特活力的意思，⁸與此同時，則加入七點具體使命（Mission），即：（一）製作精采節目，彰顯香港的文化和魅力（二）增強舞團在香港及海外的知名度

(三) 培養芭蕾舞藝術的興趣和賞析 (四) 建立與藝術家及藝團的合作關係
 (五) 聯繫觀眾及香港社群 (六) 培育人才 (七) 發掘舞星。⁹ 明眼人一眼便會看出，在這裡所謂的「七點使命」只不過是舊酒新瓶，把舞團原有的宗旨與年度活動重新整理作點列，就像微軟簡報一樣，方便閱讀年報者能夠在最短的時間快速把握內容。事實上，香港芭蕾舞團自2015/16年度的公司年報，亦開始加入「簡況」(Snapshot)的環節，以簡單易明的圖表展示舞團的年度收入與支出、各項活動的場次與人數，讓閱讀者一目了然。¹⁰

其次，自從香港芭蕾舞團於2014/15年度推出全新的品牌定位與形象設計以來，除了2014/15年度在「籌款、贊助及捐款」方面有較大的跌幅外（數額由2013/14年度的港幣八百多萬元跌至2014/15年度的五百多萬元，若以「籌款、贊助及捐款」佔舞團全年收入百分比計算，則由2013/14年度的13%跌至2014/15年度的9%），「籌款、贊助及捐款」年度總額大致維持在七至八百萬的水平，而舞團各項收入的百分比大致維持在差不多的比例（見表一）。

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
政府資助	35,778,395 (58%)	37,961,255 (66%)	37,961,255 (63%)	38,053,271 (61%)	39,385,598 (60%)
演出收入	15,991,347 (26%)	12,887,233 (23%)	13,252,824 (22%)	14,269,924 (23%)	15,089,238 (23%)
籌款、贊助及捐款	8,338,125 (13%)	5,337,547 (9%)	7,708,467 (13%)	8,304,805 (14%)	8,295,503 (13%)
銀行存款利息及其他收入	1,740,598 (3%)	1,217,269 (2%)	1,628,693 (2%)	1,301,846 (2%)	2,430,548 (4%)
總收入 (HK\$)	61,845,465	57,403,304	60,551,239	61,929,846	65,200,887

表一：為作者自行整理香港芭蕾舞團年報數據，並綜合部分資料後所呈現的數據總表，當中包括2013/14年度至2017/18年度（共五個年度），香港芭蕾舞團的政府資助；演出收入；籌款、贊助及捐款；銀行存款利息及其他收入，以及總收入數字。

但魔鬼在細節，若我們細心檢視香港芭蕾舞團在2014/15年度的發展，除了香港芭蕾舞團籌款晚會、香港芭蕾舞團協會聖誕芭蕾舞餐聚等一年一度的常設籌款活動外，舞團還引入了香港芭蕾舞團舞蹈員贊助計劃、共融基金、藝術發展基金、學生票資助基金等有助開拓舞團社會影響力（Social Impact）的資助計劃。¹¹ 至於2015/16年度，則引入了冠名贊助計劃，而中國光大控股有限公司則成為首個贊助企業。¹² 至於2016/17年度，除了上述的籌款、基金資助，舞團還成功申請「藝術發展配對資助試驗計劃」、「具競逐元素的資助試驗計劃」。¹³ 明顯地，舞團正努力往「尋求企業與基金贊助」、「增強社會影響力」等方向發展。值得注意的是，既然舞團自2013/14年度以來，「籌款、贊助及捐款」年度總額大致維持在七至八百萬的水平，則舞團自2014/15年度以來的發展，主要針對的是「籌款、贊助及捐款」的財源開拓，而非數額上的增長。既然舞團各項收入的百分比一直維持在差不多的比例，「籌款、贊助及捐款」上的開源實無助舞團減少對政府資助的依賴，所謂文化產業之路，也就無從說起。

基本上，自從2014/15年度推出全新的品牌定位以來，無論在形象設計、年報佈局以至活動性質上，香港芭蕾舞團在策略上都是令自己以及業績變得更「可見」（Visible），證明舞團對社會具有廣泛而持續的影響力，在尋求贊助方面則邁向多元化的方向發展。這些發展方向是互為因果的，同時也解釋了為甚麼舞團重新確立品牌定位的大計，會交由衛承天主力操刀。正如董事局主席何超鳳所指，讓芭蕾舞變得大眾化是舞團宗旨之一，¹⁴ 而擅於「建立普及文化、追求當下風格」來吸引芭蕾舞新血的「娛樂家」的衛承天正適合擔此重任。

但問題是，一個每年總收入大概有60%來自政府資助，單靠主辦芭蕾舞團籌款晚會以及聖誕芭蕾舞餐聚，已經可以籌得佔全年總收入13%的舞團，為甚麼要大費周章重新確立舞團的品牌定位、搞大量直接介入公眾的「四圍舞」與快閃演

出、申請五花八門的基金、向企業逐間叩門找贊助？這不是「有自唔在，擺苦嚟辛」（自找苦吃）嗎？究其原因，本文往後將指出，香港芭蕾舞團的這種奇怪的策略定位（跟其他九大藝團相似），主要跟**香港特區政府近二十年、帶有新自由主義意味的文化政策發展有關。**

新時代的跑數遊戲

作為殖民地時期主要服務上層精英的芭蕾舞，本來並不需要走大眾化路線。香港主權移交之後，「讓芭蕾舞變得大眾化」之所以成為香港芭蕾舞團宗旨之一，恐怕更主要跟九七年後香港特區政府在文化政策上走向講求審計與量化的新自由主義路線有關。

現在回頭看，舞團在策略上的變化大概始於九七後一系列區域組織與文化政策的改革。¹⁵ 改革的結果，除了解散兩個市政局，成立康樂及文化事務署，接管兩個市政局有關提供及發展文化藝術、體育及康樂的工作，還有當時受前市政局資助的四大藝團的公司化。¹⁶ 公司化的結果，是四大藝團在接受民政事務局大比數的資助之外，還需要積極在社會上尋求其他公共資源。根據由後來成立的表演藝術委員會於2005年11月推出的《表演藝術委員會諮詢文件》中的建議，受民政事務局資助的四個演藝團體以及香港藝發局的三年資助藝團，該由同一機構提供資助，「方便制訂一套評估表現的共用準則，以及提供公平公開的環境，讓演藝團體爭取公共資源。」¹⁷ 至於新的評估機制和準則，除了對藝團的整體藝術水平與表現作出評核，更關注藝團在拓展觀眾與爭取贊助方面的表現、對香港市民以及香港國際形象的影響。¹⁸

諮詢文件發佈以後，大約經過了半年的公開諮詢，表演藝術委員會終於在2007年6月1日發佈了《表演藝術委員會建議報告(I)》。¹⁹ 根據建議報告，委員會經考慮諮詢期間收集到的意見後，建議建立新的資助機構。該機構將以一撥款委

員會的形式成立，「負責就對大型演藝團體的資助（不包括新進和小型演藝團體）提出建議，及為這些藝團訂立一套可共用的評估準則。該機構將由民政事務局給予行政支援。」²⁰

結果，政府在2006年11月20日作出了正式回應，接納表演藝術委員會的建議，成立表演藝術資助委員會，「就現時主要演藝團體，即康樂及文化事務署資助的四個藝團及香港藝術發展局六個三年資助團體的資助政策提供建議，包括制訂綜合資助細節、參考『表演藝術委員會』報告內的建議範疇，發展一套新的資助機制及準則，並考慮香港是否需要成立旗艦藝團」，²¹而十個「主要演藝團體」（包括香港芭蕾舞團）亦由2007年度開始，正式交由民政事務局直接資助。²²

當然，對於當年表演藝術委員會提出的新的評估機制與準則，新成立的表演藝術資助委員會有否照單全收，我們無從得知。但當年表演藝術委員會建議，除了對藝團的整體藝術水平與表現作出評核，還要審視藝團在拓展觀眾與爭取贊助方面的表現、對香港市民以及香港國際形象的影響，則似乎引証了香港芭蕾舞團自從2014/15年度推出全新的品牌定位以後，為何在策略上往「令自己以及業績變得更可見」、「証明舞團對社會具有廣泛而持續的影響力」、「在尋求贊助方面則邁向多元化的方向發展」等方向發展。

按照上述的脈絡，香港芭蕾舞團在2017/18年度的種種表現，大概仍離不開「令自己以及業績變得更可見」、「証明舞團對社會具有廣泛而持續的影響力」、「在尋求贊助方面則邁向多元化的方向發展」等發展方向。舞團與香港畫廊協會舉辦「畫廊慈善行」，於中環區內約十二間畫廊表演，固然讓芭蕾舞主動走入大眾，令舞團以及芭蕾舞更普及與可見。至於《古典芭蕾舞冇冇怕：〈天鵝湖〉篇》與《輕輕鬆鬆睇芭蕾：〈天鵝湖〉篇》，除了讓舞團變得更

可見以及推廣芭蕾舞外，也分別針對兒童觀眾²³ 與自閉症兒童（及其看顧者），²⁴ 證明舞團對社會具有廣泛而持續的影響力。在尋求贊助方面，舞團則延續改革以來的多元化方向發展，除了取得多個企業的冠名贊助外，還繼續取得香港芭蕾舞團舞蹈員贊助計劃、共融基金、藝術發展基金、學生票資助基金等有助開拓舞團社會影響力的資助計劃的支持。所以與其說舞團2014/15年度以來的改革讓舞團走上「文化產業」之路，倒不如說是2007年以來政府新的文化資助評估機制與準則的變遷，令舞團發展出上述的生存策略。然而，以香港芭蕾舞團的實力與規模，最終會否走上文化產業之路？這是個無需回答的問題，因為舞團根本沒有這個需要。

¹引自Carla Escoda著，Clara Chan譯，〈專訪香港芭蕾舞團藝術總監衛承天〉，《舞蹈手札》20卷，6期（2018年12月）：21，<https://www.dancejournalhk.com/single-post/Septime-Webre>。

²根據聯合國教科文組織（UNESCO）的定義，「文化產業」（Cultural Industries）乃：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質，具有文化資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以產品或服務的型式呈現；從內容上來看，文化產業可以被視為是創意產業，包含書報雜誌、音樂、影片、多媒體、觀光，及其他靠創意生產的產業。」引自生涯規劃學科中心，〈文化創意產業〉，《工作大贏家》，（民95年5月號）：8-9。按此定義，表面看來，對於本來接受政府大幅度資助的旗鑑藝團香港芭蕾舞團來說，舞團自2014/15年度以來的全新品牌定位、形象設計工程以及一系列的市場行銷策略，讓舞團在公眾層面更可見，吸引更多觀眾買票進場看演出，加上衛承天上任以來結合芭蕾舞與普及文化的路線，似乎引証了舞團正步向所謂的「文化產業」之路。

³《香港芭蕾舞團年報2014/15》（2015年10月）：8。

⁴更詳細的相關分析：鄭威鵬，〈由四大到九大藝團：論香港文化資助政策的變與不變〉，《Graduate Journal of Cultural and Creative Industries》，Vol. 2 (2016)：60-64，http://gjcci.weebly.com/uploads/5/4/0/1/54017633/07_%E7%94%B1%E5%9B%9B%E5%A4%A7%E5%88%B0%E4%B9%9D%E5%A4%A7%E8%97%9D%E5%9C%98.pdf；小西：〈文化治理？還是共享城市？——從演出量增、場地增加、專業發展等現象談起〉，《香港劇場年鑑2016》，國際演藝評論家協會（香港分會）（2018年）：90-107，<http://www.iatc.com.hk/theatre2016/?a=doc&id=104875>。

⁵引自Carla Escoda著，Clara Chan譯，〈專訪香港芭蕾舞團藝術總監衛承天〉，《舞蹈手札》20卷，6期（2018年12月）：20-25，<https://www.dancejournalhk.com/single-post/Septime-Webre>。

⁶《香港芭蕾舞團年報2013/14》（2014年10月）。

⁷《香港芭蕾舞團年報2014/15》（2015年10月）。

⁸年報「願景」全句為：「成為卓越的芭蕾舞團，以我們獨特的製作、朝氣和魅力，扎根香港，揚名海外。」，《香港芭蕾舞團年報2015/16》（2016年11月）：2。

⁹《香港芭蕾舞團年報2015/16》（2016年11月）：3。

¹⁰同註9：16-17。

¹¹《香港芭蕾舞團年報2014/15》（2015年10月）：13。

¹²同註9：14。

¹³《香港芭蕾舞團年報2016/17》（2017年10月）：15。

¹⁴《香港芭蕾舞團年報2017/18》（2018年10月）：10。

¹⁵1998年6月，政制事務局發佈《區域組織檢討諮詢文件》，開展對包括兩個市政局在內的區域組織檢討。之後，民政局則於1999年3月公佈《文化藝術及康樂體育服務顧問報告》以及政府的初步回應。

¹⁶當時四大藝團，包括香港話劇團、香港管弦樂團、香港中樂團以及香港舞蹈團。

¹⁷見《表演藝術委員會諮詢文件》，第二章（2005年11月）：4/4，https://www.hab.gov.hk/file_manager/tc/documents/policy_responsibilities/arts_culture_recreation_and_sport/asb/asb45_CPA_2_c.pdf。

¹⁸同註17：3/3。

¹⁹見《表演藝術委員建議報告(I)》（2006年6月），<http://www.legco.gov.hk/yr05-06/chinese/>

panels/ha/papers/ha0703cb2-report-c.pdf。

²⁰見註19：32。

²¹見政府新聞公報〈委任表演藝術委員會及表演藝術資助委員會成員〉（2006年11月20日），<http://www.info.gov.hk/gia/general/200611/20/P200611200230.htm>。

²²有趣的是，在2008年，原本位列「十大藝團」的劇場組合卻決定脫離政府資助架構，成立「PIP文化產業」，而「十大藝團」最後只剩下「九大藝團」。

²³香港芭蕾舞團，《古典芭蕾舞冇冇怕：〈天鵝湖〉篇》，新聞稿（2017年12月7日），https://www.hkballet.com/zh/meet-hkb/media/press_release/ballet-classics-for-children-swan-lake-hong-kong-ballet-presents-a-special-one-hour-family-production。

²⁴香港芭蕾舞團，《輕輕鬆鬆睇芭蕾：〈天鵝湖〉》，新聞稿（2018年3月19日），https://www.hkballet.com/zh/meet-hkb/media/press_release/hong-kong-ballet-hosts-special-relaxed-performance-swan-lake-a-meaningful-partnership-with-arts-with。