

文化產業思維下的香港粵劇發展路向

林莉莉

引言

粵劇的保育與發展成為香港近年關注的話題。新光戲院幾經波折終續租三年、香港八和會館爭取活化北九龍裁判法院落敗而令汪明荃淚灑人前、林家聲於慶祝六十週年國慶活動中大開金口，票房開售瞬間爆滿座無虛席，令人驚嘆粵劇不朽的魅力……雖然「粵劇衰落」經常被傳媒或梨園界人士掛在嘴邊，但似乎大部份在香港土生土長的市民都不願意看見粵劇真的衰落，以致消失。

行政長官曾蔭權在過去 07/08 及 08/09 兩個年度公布《施政報告》時，特別提及要「致力保存及發展粵劇這門本土傳統藝術」，並承諾會「改善香港文化服務和場地的營運和管理」。2009 年 9 月，粵劇獲聯合國教育、科學及文化組織正式列入《人類非物質文化遺產代表作名錄》，成為香港首項世界非物質文化遺產¹，梨園界和大眾人士普遍覺得欣慰，似乎粵劇的存在價值終於獲認同。然而，對粵劇未來的發展而言，「申遺成功」只是個開始，能否像崑劇般前路一片光明²，則要看粵劇如何突破現狀。

過往很多探究粵劇衰落原因和討論粵劇發展的大小研討會、座談會等，均著重在藝術上研究，包括劇本、音樂、唱腔、舞台美學等，其次是粵劇觀眾及接班人的培育。曾特首於 09/10 年度施政報告中，表明銳意發展文化及創意產業³，頓時「文化產業」成為文化界的關注名詞，並衍生一個疑問——怎樣才能發展「文

¹ 2009 年 10 月 2 日香港政府新聞網

<http://www.news.gov.hk/tc/category/healthandcommunity/091002/html/091002tc05008.htm>

² 崑劇於 2001 年獲聯合國教科文組織列入「人類口述和非物質文化遺產代表作」，文學大師白先勇致力推廣崑劇遠至海外，令崑劇逐漸受海外人士認識。

³ 2009-10 施政報告「羣策創新天」，頁 40。<http://www.policyaddress.gov.hk/09-10/chi/p40.html>

化產業」，達到「文化」與「市場」雙贏的結果？粵劇是逾百年的表演藝術，是否也要發展成「文化產業」？「文化產業」的模式是否能幫助粵劇行業更進一步？

文化產業的概念

任何可以產生文化產品的行業都可稱為「文化產業」。文化產業特別強調「以工業化的方式來產製文本，並加以流通」⁴。在香港，據前香港大學文化政策研究中心總監許焯權《香港創意產業基線研究》中的定義⁵，文化產業指：「一個經濟活動群組，開拓和利用創意、技術及知識產權以生產並分配具有社會及文化意義的產品與服務，更可望成為一個創造財富和就業的生產系統」。David Hesmondhalgh於“The Cultural Industries”一書中提到文化產業的重要性在於讓人們透過文化產品提昇對世界的認知、讓藝術家的創意更廣泛流通，更能促進社會的經濟⁶。文化產業的產生主要有兩個先決條件：第一，城市和市場經濟的存在，文化產品以商品為形式，以盈利為目標；第二，消費者的存在，經濟愈繁榮，消費者對文化商品的需求愈大。

本文會首先了解粵劇在香港的營運模式及弊端，然後再分析粵劇在香港發展成文化產業的契機與困阻。

粵劇在香港的營運模式及弊端

記述香港粵劇營運狀況的文字記錄並不多，為了更全面了解實際的運作，筆者訪問了在粵劇界任行政工作多年的何小姐(化名)⁷。何小姐在本港一個職業粵劇團工作近二十年，對戲班工作瞭如指掌，亦見證著粵劇行業的變遷。

⁴ David Hesmondhalgh著，廖珮君譯，《文化產業分析》，台灣韋伯文化國際出版有限公司，2009年，頁13。

⁵ 2003年中央政策組委託香港大學文化政策研究中心進行「香港創意產業基線研究」。

⁶ 同註4，頁3-8。

⁷ 訪問於2009年12月20日進行。

何小姐講解了粵劇團和粵劇演出的運作。每個粵劇團稱為「班」，即戲班，每班有一個班主，即投資者。戲班以文武生或正印花旦為主，例如「龍嘉鳳劇團」是以李龍為固定的文武生，「麗晶粵劇團」是以鄧美玲為固定的正印花旦，每次演出均可選擇不同的搭檔。職業班每年的演出量由六台至十數台不等，每台戲一般是五日六場演出(一場日戲)，班霸如「鳴芝聲粵劇團」一台戲可一連演出二十多日⁸。除了劇院戲，還有演神功戲，於天后誕、佛誕等傳統節日，於臨時搭建的竹戲棚演出。每次演出的資金來源主要來自劇團的滾存、班主的投資及支持者的贊助，神功戲則由「主會」(主辦單位) 全盤負責，劇團只需負責演出。以職業粵劇團來說，全職的只有數名行政職員，很少有簽訂合約的全職演員。每次演出都需要聘請演出經理和提場。演出經理負責聯絡主要演員、音樂領導，處理宣傳和票務的工作，以及一切財政的管理；提場就要負責聯絡佈景、道具的公司、安排下欄⁹和武師的人選、戲箱運輸等¹⁰，演出時要控制燈光和音響，亦要提醒演員出場。每次演出台前幕後動輒牽涉數十人至過百人，因此演出經理和提場的合作和分工是很重要的。雖然每次演出都少不了這兩個崗位，但很少班有全職的演出經理和提場，大多是有演出才「埋班」，全台的演員及工作人員也一樣，只有口頭承諾，不會簽訂演出合約，演出後又各自與其他班合作。

論到現時粵劇營運上的問題，何小姐認為經費及觀眾量不足是最大問題，其次是「不合理」的行規或習慣。在經費問題上，何小姐認為粵劇演出的收入有限，但支出卻很龐大，單是薪酬已佔了總支出的三分之二，有時劇院演出虧蝕了，便要靠演神功戲來填補，因為神功戲的支出是由「主會」支付，因此保證不會有虧蝕情況。何小姐不諱言「大老倌」¹¹ 的演出費太高，『有些大老倌演一台戲的收入就等於一般打工仔的大半年人工，但他們學戲艱難，捱了多年才捱得出頭，怎樣也要尊重他們的地位，不過有時他們也明白我們經營困難，會收取「友情價」』。現時

⁸ 鳴芝聲劇團於 2010 年農曆新年期間便一連演出 23 天，參見網頁

<http://www.mcsing.com/timetable2.php?startdate=2010-02-01&enddate=2010-04-31>

⁹ 粵劇中次要演員的統稱。

¹⁰ 職業演員一般有私人的戲服甚至道具，每次演出由貨倉運送到劇院，主角的戲箱可多達十數個。

¹¹ 粵劇界對資深演員的尊稱，又作「大佬倌」。

官方機構如康樂及文化事務署、藝術發展局及粵劇發展基金會提供資助，但其資助金額只佔很少部份，而且有很多限制，所以作用也不大。

何小姐又提到另一個粵劇營運的問題是觀眾的流動性很高，觀眾就是收入的來源，觀眾人數的多寡直接影響到演出的盈虧。她指出觀眾很少只看一個劇團，可能這次看完甲演員，下次便會捧乙演員的場，因此他們難以保證票房的收入。要吸引觀眾，需要有新鮮感，例如有新劇目或新演繹方式，但可以流行如唐滌生的劇目，近年是未嘗有過。吸引未曾接觸過粵劇的觀眾就更難，「新光戲院續約問題」在社會造成輿論的期間，似是多了一些新觀眾，但為數不多，而且有多少人會繼續購票入場支持粵劇，情況也不樂觀。

在行規方面，何小姐指出粵劇界有很多依從多年的規矩和工作的習慣令粵劇發展受阻。例如工作人員的薪酬可以是浮動的(即所謂「海鮮價」)，為不同的班工作可以收不同的價錢，而且還「可以」在演出前坐地起價，但由於戲行人材缺乏，難於在短時間覓得另一組工作人員，所以往往就成了砧板上的肉；又例如聘用樂師是不包括樂器的，即是樂師在演出時來到見沒有樂器預備好的話，是可以不演的。因此劇團在聘用樂師時，還要加一筆「租用樂器費」，即租用樂師自家的樂器，但如果樂師弄壞了樂器(如易碎的大鑼)，劇團反倒要賠償給他。這類似的「行規」還有不少，聽起來真的匪夷所思，在現今凡事要求責任和有系統的社會中，很難想像在這些行規的限制下，粵劇可以有多大的發展。

總結何小姐的意見，現時粵劇行業存在著以下問題：

1. 收入來源有限，難以應付龐大支出；
2. 藝術內容狹窄，欠缺新鮮感；
3. 行政系統不完善，工作人員和演員沒有合約保障，每個演出結束後便各散東西，沒有凝聚力及承擔感；
4. 不合理的「行規」令效率降低。

文化產業模式如何補粵劇行業的不足

粵劇要延續藝術生命，必須針對現有的陋習，行政系統現代化，以及拓展海內外市場。以下撇開藝術的因素，先從四方面討論粵劇營運改革的方向。

(一) 合併/集團化

現時的粵劇團大部份是由一位文武生或一位正印花旦作核心，每次演出再找其他演員埋班。但此形式分散了人力及財政資源，而且容易和其他劇團出現爭奪演員及工作人員的情況。集團化就是透過合併擴大劇團的規模，共享資源以減低風險和成本。合併後核心演員的人數增加，每次劇團演出一台戲(五日六場)，便可以每場有不同的演員配搭，同時為觀眾帶來新鮮感。擴大劇團的規模後應聘用全職的演出經理，以為劇團制定更長遠的演出計劃，並且重新定下行政制度，減少因固有工作習慣而造成的資源浪費。其後可逐步增聘樂師、提場、服裝部、下欄等工作人員，加強劇團運作的穩定性。集團化的另一好處是提升市場的佔有率，於下文講及市場集中度會再詳細解釋。

(二) 產品服務多樣化

粵劇現時的「業務」範圍，主要製作劇院中的長劇演出，其次是折子戲及粵曲演唱，還有是神功戲。演出以外，有部份演員或唱家會錄製 CD 出售，或到學校培訓學生演出粵劇。雖然粵劇本質是表演藝術，舞台演出必然是其主要的產品，但開拓其他周邊文化商品，卻能達到推廣粵劇之效。最直接的如將現場演出拍攝成影音光碟發售，不但可作保存之用，更可賺取銷售和版稅的收入，因為拍攝影音光碟的成本由舞台演出的成本負擔，因此製作成本已不算高，但再製的成本就更低；又例如開設主題茶座或餐廳，內裡展示粵劇的劇照，簡單的介紹，播放著膾炙人口的粵曲小調或是舞台化妝穿戴示範的片段，亦可兼售賣特別的「紀念品」，例如花旦的扮相一般最為人討好，可設計一些花旦頭飾的仿製品、播放粵曲旋律的音樂

盒、粵劇常用道具如馬鞭、長茅、轎車布的微縮仿製品等，讓到訪者在飲食之外經歷了一次文化之旅。不僅是本地市民，相信遊客亦是必然的座上客。此外，粵劇大師紅線女早年製作粵劇動畫《刁蠻公主戇駙馬》，也就是一項新嘗試，通過篇幅較短的動畫開始欣賞粵劇，一般市民較容易接受。

(三) 市場集中度

當劇團合併後的規模擴大，工作量相應提升，於市場的佔有率亦相對增加了。對消費者而言，從前每星期有不同的劇團演出，現在可能變成一個月只有兩個劇團，因為合併後的劇團已佔去三星期的演期，但由於演員的組合多變，演出劇目選擇多，消費者不會因為是同一個劇團而只看一、兩場，反而會為欣賞不同的演出組合而比以前多買了場次。長久以來的「班霸」都是取決於正印文武生和花旦是否受歡迎，但經集團化後，按市場佔有率計算的話，「班霸」就是屬於規模大的劇團，舊式經營的劇團必須想出應戰策略，有競爭才有進步，得益的是消費者，粵劇行業因而蓬勃起來。

(四) 行銷網絡，開拓新市場

香港粵劇現時的觀眾對象主要是本地市民，但隨著「申遺成功」，外國人或中國其他地區的人均會留意到粵劇，並可能對粵劇產生興趣，向海外觀眾推介粵劇是必要的。雖然香港旅遊發展局於其網頁上有簡單地介紹粵劇的節目¹²，但成效並不大。因此，一個中英對照集全港粵劇資訊的網站是向海外人士介紹粵劇的重要元素，不僅作為一個資料庫，同時亦為一個銷售平台，宣傳演出和產品。香港中文大學音樂系戲曲資料中心的網頁載有粵劇劇目簡介的英文版¹³，粵劇發展基金亦資助了4個翻譯傳統粵劇劇本的計劃，可以作為起步點。

此外，粵劇可與商界合作，作為商業與文化活動的結合，例如鳴芝聲劇團2010年2月至3月的演期中，便有8場與商界或社福界合作的演出。商界需要以文化活動

¹² 參見<http://www.discoverhongkong.com/tc/events/entertainment-theatre-dance.html>

¹³ 參見<http://corp.mus.cuhk.edu.hk/corp/trans/content.html>

包裝服務社會形象，實行「產業文化化」，因此粵劇正正可以藉與商界合作擴闊市場。除了商界，教育界亦是一個有潛質的市場。配合新高中課程，不少學校開始加入粵劇藝術欣賞和培訓，劇團應爭取機會在學校開設培訓班、示範演出、長劇導賞演出等，並盡量將現代的元素和處理手法加入當中，讓學生容易接受和掌握。培育了學生對粵劇的興趣，亦打開了年青人的市場。

個案探討：鳴芝聲劇團

鳴芝聲劇團(下稱「鳴芝聲」)是本港著名的職業粵劇團，班主為劉金耀，駐團文武生是蓋鳴暉，正印花旦是吳美英。「鳴芝聲」成立了二十年，一直是戲行中的「班霸」。雖然擁有領導的地位，但「鳴芝聲」的經營模式不單沒有因循苟且，反之不斷創新求變，屢創粵劇界的先河。2009 年率先採用「一生兩旦」分場擔綱演出的模式，兩位花旦演同一角色而於不同場次出場；其後更夥拍國內知名演員、湛江粵劇團團長梁兆明，以雙生雙旦形式演出，獲得好評如潮；「鳴芝聲」積極與商界合作，例如港鐵、六福珠寶等，開拓資源；「鳴芝聲」亦成立了「鳴暉粵劇研究協會」，除演出外，亦注重藝術上的進深。除了以上種種「鳴芝聲」過人之處，筆者認為「鳴芝聲」最成功的是它塑造蓋鳴暉的形象是跨媒體的藝人。回想當年紅透半邊天的任劍輝、白雪仙、梁醒波等藝人，也是既演粵劇，亦拍攝電影，將知名度推上高峰。蓋鳴暉涉足電視圈，提升知名度之餘亦拓寬其觀眾層面，再將觀察帶回粵劇劇院中，這是「鳴芝聲」獨特的成功之處。

「鳴芝聲」擁有良好的行政系統，班主劉金耀全職處理團務，亦有全職行政助理協助。雖然樂師及次要演員不是其全職聘用的職員，但由於「鳴芝聲」演期頻密和穩定，大部份的工作人員也是每次「埋班」必到，保證演出質素穩定。

「鳴芝聲」相比一個成熟的文化產業，雖然仍有一段距離，但方向是走對了。其他粵劇團可以以「鳴芝聲」作借鏡，尋找可行的出路。

結論

粵劇不僅是一個傳統藝術行業，更可以是一個商機處處的寶藏。粵劇的深厚文化歷史，加上文化產業的概念，在全球化大趨勢下，不難成為另一個「百老匯」。然而，要一個運作了近百年歷史的行業作出巨大的轉變，相信粵劇界仍要花一段不短的時日去理解和讓步。

參考書目

David Hesmondhalgh 著，廖珮君譯，《文化產業分析》，台灣：韋伯文化國際出版有限公司，2009 年。

李少恩、鄭寧恩、戴淑茵編，《香港戲曲的現況與前瞻》，香港中文大學音樂系粵劇研究計劃出版，2005 年。

劉靖之、冼玉儀編，《粵劇研討會論文集》，香港大學亞洲研究中心出版，1995 年。