

◀ 第四十二屆香港藝術節開幕儀式噴發漫天金粉



為期三十四天的第四十二屆香港藝術節在三月二十三日晚上最後一場內地的與本港合作製作話劇《鐵馬》幕後，隨即宣佈閉幕。隨後藝術節協會發布，本屆藝術節超過一千六百位來自五十四個海外及本地的藝術家和藝術團隊參加的一百三十七場演出（扣除「匿名四人組」三月十一日未能舉行的音樂會），一百三十五場售票中，共一百〇五場售出，門票數量達百分之九十以上，九十二場全院滿座。

從票房探藝術節經營之道

HONG KONG ARTS FESTIVAL

▼本屆藝術節目及訂票指南



成績亮麗非關藝術水平

至於本地節目以票房收入除售出門票數量計算出來的平均票價，卻是按年遞減。二〇一二年可售票數超過

細看今年四十七項節目中，超過九成上座率的節目共有三十二項，其中全滿的多達二十三項，約為節目總數的一半，如與上年度四十四項節目中，超過九成上座率的節目共有三十項，全滿的有十七項，約為總數的四成來比較，今年的上座率似乎較去年為好，數字顯示，今年的上座率實為百分之九十四，低於去年的百分之九十五點六，但跌幅輕微；而百分之八十九點五的票房收益則和去年的百分之九十點六相若無幾。

今年的項目雖較去年多了三項，但可售票數只有十一萬五千〇四十張，是自二〇一一年創下十四萬一千一百七十張的高紀錄以來，連續第三年按年下跌的新低點（二〇一二年為十三萬七千四百六十五張，二〇一三年為十二萬一千八百四十張）。同時，今年的每張平均訂價是四百一十四點三元（預計總票房收益除以可售票數），較去年的四百二十九點九元下跌了百分之五，故此，今年四百二十九萬八千五百九十元的票房實際收益，亦是四年來最低（前年最高，超過五千萬元）。如以票房收益除以所售門票總數（十萬八千〇九十九張），則平均票價為三百九十七點五元，較平均訂價為低，也就是說，未能售出的票價仍是高價票。如再仔細分析，便可發現歷年來香港藝術節的平均票價的大趨勢卻在持續增加，但最近這三年的增幅幅度，可說是較為平穩。

其實，藝術節的票房統計分為海外節目、本地節目和非藝術節目（近年主要是香港中樂團和香港小交響樂團票房自負盈虧的「入節節目」），儘管近年本地節目增加，但主要是本地節目特別多的二〇一二年，海外節目的票房仍佔百分之八十三點五。因此，單算海外節目近三年來售出的門票平均票價，前年是四百三十三點五元，去年是四百四十四點四元，今年是四百三十三點一元，都較整體平均票價略高，由此可推斷，平均票價四百二十至四百五十元，應是現時香港演藝市場上檔次較高的海外節目可供參考的中位數字。

收益理想全靠精準估計

今年亮麗的上座率成績表，自然可視為是經營有道的證據。一般而言，經典熱門節目安排在較大地場，演出較多場數，務求能爭取最高票房收益。今年在九成上座率以上的四十二項節目中，便有十一項是總票數超過三千張的演出，其中包括今年最多票數的前四項節目：俄羅斯莫伊謝耶夫舞團的《吉賽爾》（一萬〇一百七十四張）、米蘭史卡拉歌劇院芭蕾舞團的《吉賽爾》（九千九百九十九張）、包殊烏塔爾舞蹈劇場的《死而復生的伊菲格尼》（六千一百一十二張）和《魔法鋼琴與蕭邦短編》（五千五百九十八張）。當中除了《吉賽爾》還差一點才全滿，其餘三項都有百分之九十九的上座率。

上座率低皆因缺乏宣傳

不過，轉換一個角度來看，在上座率百分之二十的項目中，每項可售票數不到一千張，結果全部售罄的共有五項，計在油麻地戲院演出三場的香港青苗粵劇團的《穿金寶扇》（八百九十張）、在大會堂劇院演出兩場的《形象香港》（六百一十一張）、在香港演藝學院賽馬會演藝劇院舉行的「亞夫迪娃鋼琴獨奏會」（五百四十六張）和「朴惠允與科利安·奧歷小提琴鋼琴音樂會」（五百三十七張）、在香港文化中心劇院上演的《北歐舞新風》（三百〇八張）。如以這五個節目的性質、演出者的名氣及在香港的知名度來看，主辦機構將之安排在座位較少的場館演出，場數只有一至三場，看來是理所當然的事，結果門票全部售罄，自然可以質疑估計是否過於保守？座位較多的場館是否更貼合市場需求，可以滿足更多觀眾？事實上，有向隅友人亦曾問及何以不加場，這個問題則涉及場地、演出者是否有檔期。確知爆滿又能加場時，是否有足夠時間將加場消息發布行銷，這都是要小心估計的事，要臨時加場確是說易行難之事。

三四項票房最強勢的節目帶來了不同的訊息：售出過萬門票的俄羅斯舞團，能以其悠久寶貴的歷史地位，將吸引力本已減退的俄羅斯民俗舞蹈再創輝煌業績；西方早期莫路克的歌劇《死而復生的伊菲格尼》，演出的一九九七四年推出的「無聲歌劇」版本，能有滿堂紅成績，顯然是因為已逝世四年的蕭娜·包殊的號召力仍然強勁；米蘭史卡拉歌劇院芭蕾舞團的《吉賽爾》，則證明名劇經典仍然是票房的靈藥；親子節目《魔法鋼琴與蕭邦短編》則是一個現場演奏蕭邦等人的鋼琴曲結合動畫的「另類」節目，令到大會堂音樂廳的三場和屯門大會堂演奏廳的兩場合

三萬，售出門票百分之九十四點〇五，近二萬九千張，平均票價是二百六十八點七元；去年可售票數不夠一萬二千六百張，而且僅售出百分之八十四點六，大概一萬多張，平均票價降至二百三十點六元；今年可售票數再減少，只有一萬多張，實售票數是九千八百多張，平均票價再跌至二百〇七點〇七元。海外節目與本地節目的售票門票票價差亦以今年最大，超過一倍。票價仍低於主辦者節目的製作成本，以及號召力有關，但關鍵仍在於主辦者的票價制訂策略，今年本地節目的平均定價為二百二十六點四元，亦是三年來最低，結果上座率為百分之九十五點一，較海外節目的百分之九十三點八為高，亦是三年來首次，可見較低的定價策略取得了成效。

毫無疑問，這是香港藝術節又一份亮麗的成績單，這份成績單當然並不是藝術水平的評價，因為那是要由觀眾、藝評人，甚至是業內人士來作出評價的事。

其實，票房是否理想，上座率是否能達到百分之百，主要反映的不一定在於藝術水平，而在於主辦者的經營之道。票價制訂採用何種策略，便是經營之道中的一項重要元素；其餘重要的元素還有選擇節目的「眼光」、市場行銷的成效；而至於關鍵的選在於選擇節目時的種種精準估計，這包括節目的製作成本與能夠收回的票房收益，能否達到預計的目標。選擇合適的場館，便往往成為其中一項關鍵因素，不同場館因各種原因會有不同的觀眾群，場館的條件特性亦要考慮與節目是否配合。

當然，作為主辦者在考慮票房收益時，更會特別考慮到座位數量、座位數量越多，票房收入可越可觀，平均每一座位的分攤成本亦會較低，票價亦可訂得較低，一般而言會較有利於行銷。然而，座位較多，上座率難免存在較大壓力；座位較少，自然較易滿座，但票房收益亦會較少。因此，如何求取平衡，能在不影響演出效果的情況下，既能爭取得最大的票房收益，又能有更高的上座率，安排在「合適」的場館演出便成為關鍵所在。故此，上座率的高低，往往與藝術水平無關，反而是營運策略的反映。

共近五千六百張門票售罄，除了李嘉嘉與黃蔚園兩位香港鋼琴好手的形象切合動畫親子節目以鼓勵號召力外，其與上述三項節目共通的因素仍在於能選取的場地和安排的場數，能對市場需求作出精準的估計。

這八個上座率較低的節目都有一個共通的現象，就是在藝術節的宣傳中被忽略，令觀眾難以認識節目的內容。除了改用新的中文譯名的歐康納（前名奧干納）所奏貝多芬的經典鋼琴曲目外，其餘七個節目的內容，大多數觀眾都頗為陌生，甚至「一無所知」。在宣傳有限的情況下，如果不是香港藝術節節目，相信上座率會更差。日後此類「陌生」節目應如何向市場推介，值得研究。其實《天鵝武士前傳》節目應如何向市場推介，藝術節節目、華格納的《羅恩格林》的上演而委託莊祖欣的原創新作，如將之與《羅恩格林》一齊以「捆綁式」宣傳，當能收到較佳效果，也就不會出現觀眾了《羅恩格林》的怨言了！知情而錯失了《天鵝武士前傳》的怨言了！

要審視安排場地及場次是否適切準確，還可以看看上座率低於八成、排於上座率榜末的八項節目，那可能更有積極意義。

這八項節目中的和諧花園古樂團，安排在香港大會堂音樂廳演出兩場，上座率為百分之六十九點三，以及先後在聖約翰大會堂演奏廳和香港大會堂音樂廳演出不同曲目的兩場《約翰·歐康納鋼琴獨奏會》，上座率為百分之六十二點九，本來，這兩項節目需要銷售的票數都超過二千七百張，那確是存在一定的銷售壓力。此外，《莎士比亞·非洲故事》這部「另類莎劇」，演出時間五個半小時，在香港演藝學院歌劇院演出兩場，上座率是百分之六十八點五，以及以百分之四十七點六的上座率排於榜末的「新古典芭雷」季利安作品，則於葵青劇院演藝廳演出兩場，這兩項節目的二樓或三樓樓座都不予開放，但需銷售的票數仍各超過一千六百張，不然上座率將會更低，相信主辦者事前亦作了較保守的估計。

另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八

要審視安排場地及場次是否適切準確，還可以看看上座率低於八成、排於上座率榜末的八項節目，那可能更有積極意義。

這八項節目中的和諧花園古樂團，安排在香港大會堂音樂廳演出兩場，上座率為百分之六十九點三，以及先後在聖約翰大會堂演奏廳和香港大會堂音樂廳演出不同曲目的兩場《約翰·歐康納鋼琴獨奏會》，上座率為百分之六十二點九，本來，這兩項節目需要銷售的票數都超過二千七百張，那確是存在一定的銷售壓力。此外，《莎士比亞·非洲故事》這部「另類莎劇」，演出時間五個半小時，在香港演藝學院歌劇院演出兩場，上座率是百分之六十八點五，以及以百分之四十七點六的上座率排於榜末的「新古典芭雷」季利安作品，則於葵青劇院演藝廳演出兩場，這兩項節目的二樓或三樓樓座都不予開放，但需銷售的票數仍各超過一千六百張，不然上座率將會更低，相信主辦者事前亦作了較保守的估計。

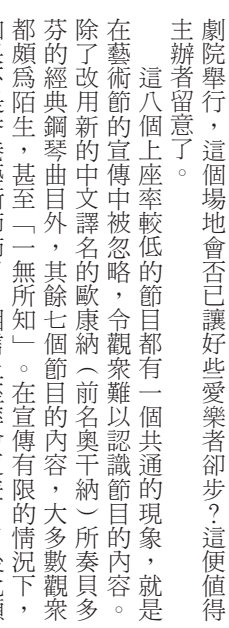
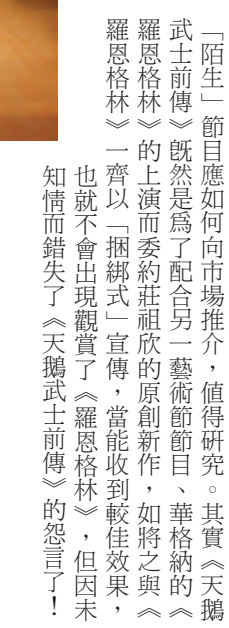
另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八

另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八

另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八

另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八

另外四個則是在香港演藝學院的場館演出，在戲院演出兩場的《亂世浮雲》（伊朗劇），可售票數七百四十三張，首場演出後，口碑極佳，最後上座率仍能攀上百分之七十五點八。其餘三個是演奏十七世紀巴羅克音樂的三人組合柯迪凡托奏團（上座率百分之七十四點一）、演出英倫新民謠的「森姆·李與好友音樂會」（上座率百分之七十二點三）和《天鵝武士前傳》音樂會（上座率百分之五十八



▶《天鵝武士前傳》排練時攝

▼《死而復生的伊菲格尼》上座率百分百，票房高收

▲內地與本港合作話劇《鐵馬》場刊封面



▲歌劇《羅恩格林》第三幕火燒天鵝的高潮戲

周日文化廣場