

## 應侯榮先生立法局致詞

2009 年 5 月 8 日

多謝你們給我機會講述香港芭蕾舞團現正推行的計劃。多年來，計劃已經朝著兩大方向進行。

第一，我們一直堅持信念，將香港芭蕾舞團的藝術水平提升，直至成為國際認同、世界級，並反映香港人的精神的芭蕾舞團。在這方面，我們已取得極大的進展。舉例說，短短六個月內，我們被邀請兩度到中國內地演出，獲得高度讚譽，包括亮相於 2008 年上海國際藝術節，和於北京國家大劇院的首演。這是我們十多年來努力的成果。今年，我們再度被獲邀請到內地稍後演出，甚感欣慰。

第二，我們正努力建立我們的觀眾群。一個藝術團體的重要指標是購票觀眾的數目和其增長。香港芭蕾舞團從兩方面量度此指標：售出門票百份比及門票收益。

我們在這方面有明顯的進展。比較 2005/06 舞季，與剛過去的 2008/09 舞季，售出門票由百份之 61，增至百份之 79，有百份之 29 的升幅，門票收益由 520 萬增至 850 萬，升幅為百份之 64。其實，2003 年起，數字每年持續增長，由百份之 49 增至 61，升幅為百份之 25，而票房則上升百份之 34，由 390 萬增至 520 萬。

換句話說，香港芭蕾舞團的觀眾在過去 6 年持續上升，售出門票上升百份之 62，劇院由半空變為全滿。門票收益雙倍增長，達百份之 121。因此我們的公司財政趨向健全，令藝術家有更多機會發展所長。我們很欣慰我們的努力，獲香港市民的回應。

在人事管理方面，我們相信一個機構的成功在於人的質素和對公司的投入感。我們用了不少內部資源及時間訓練和教導員工。藝術人才方面，藝術總監擔負起主要責任，並由舞團導師協助。在最近的藝術總監環球招聘中，其中一個重要條件是在栽培及訓練藝術家上的優良成績。藝術總監區美蓮是來自擁有 236 年歷史，69 位舞蹈員的瑞典皇家歌劇院芭蕾舞團，遠比我們的規模大。除了帶給我們知識和業界常規外，她於過去 6 年，成功駕馭人才培訓的重重困難，同時卻提升了舞團的藝術水平。

很多人不知道所有芭蕾舞團都在不斷與時間競賽。大部份人都注意到舞蹈員是藝術家，他們顯然是。但較少人認同他們也是世界級的運動員。15 至 20 年間，每天 8 小時不停的訓練，令身體勞損及受傷，因此大部份芭蕾舞員的職業生涯很短。他們約 18 或 19 歲開始工作，20 多歲已達潛能的顛峰，30 歲已開始計劃改變

工作性質或退休。

任何機構在監管下出現的員工流動更替是健康的，尤其是藝術機構。太少更替，往往令機構在藝術和技術上停滯不前，因為新血可為藝術和技術的長進提供養料，增加創意、活力和卓越的表現。另一方面，壓力來自管理所有藝術家的更替。我相信港芭於近年在國際上迅速突圍而出的其中一個主要原因，是我們的舞蹈員在藝術和技術上不斷增長。

最後我想論述香港芭蕾舞團的管治理念。我們有幾個基本概念。第一，董事局、藝術家和行政人員，是並肩同行的伙伴，有清晰、經常被傳達的共同目標：一方面維持公司的健康運作，另一方面將它引導至光明的未來 - 成為一個國際認同、世界級的芭蕾舞團。董事局責任在於為藝術及營運兩方面提出遠景和營運方針。藝術人員的職責為每日領導和管理舞蹈員，也負責傳達公司在此大範圍內所定下的藝術遠景。而負責業務的行政人員則主要負責每日有效管理財政，市場推廣和籌款發展的活動。這三方面都必須保持伙伴關係，才達至以上目標。

第二，香港芭蕾舞團專注於在各範疇實行國際被認為是有效的最佳同業守則。除了專業知識如財務或舞步上的，亦包括無形的操守，如誠信和透明度。公司上下應具有專業操守，避免利益衝突，自我利益的行為，而為公司整體的聲譽著想。

第三，管治理念應鼓勵私人捐獻。正如企業家鄧永鏘先生數星期前於西九論壇上說，香港與世界其他地方的分別，是私人企業沒有支持文化藝術的歷史。最關鍵的行動，是實行最佳同業守則，獎勵和促進香港對文化藝術的支持。

多謝你們的寶貴時間。