

國藝會 2009 藝術經理人進修報告

大型城市藝術節行銷研討—愛丁堡藝術節之觀察

Effective Marketing for City-wide Cultural Festival

—A Case Study in Edinburgh Festival

目 錄

壹、 前言	P.3
一、 計畫內容	P.4
二、 計畫期程	P.5
三、 執行地背景介紹	P.6
貳、 觀察報告	P.7
一、 愛丁堡藝術節的行銷	P.7
1. 整體行銷—Festivals Edinburgh	P.7
2. 個別行銷—例舉 Edinburgh Festival Fringe	P.11
二、 大環境的搭配	P.13
1. 政府的實際參與	P.13
2. 經費補助	P.15
3. 觀光產業的發展	P.16
4. 藝術教育與民風	P.17
5. 企業贊助	P.17
參、 後記	P.20
附件：相關報導	P.21

壹、前言

目前世界大大小小的藝術節已經多的數不清，其中部分得到了國際間的認同。通訊的發達、旅遊的便利、人文的發展在無形中都推動了藝術節的發展。現今的藝術節不再只是為城市為少數文化人服務的時尚，它正逐漸變成地區或國家營銷策略中的關鍵因素。隨著全球各地節日數量的增加，各個城市間為推廣和主辦藝術節所投資的經費和人力資源不斷增加。藝術節的內容如果維持良好水準並運作得當，應該可以造就出具有競爭力的城市形象和國家品牌。

調查發現，不論是蒙特利爾、巴塞羅納，還是香港、上海，許多城市都把舉辦節日作為城市再定位和經濟發展的重要途徑。在數不清的國際藝術節中，幾個指標性的大型藝術節大多有著共同的特點：就活動本身而言，需要有不斷創新的作品、獨家的項目、新建的表演或展覽場地，兼顧不同類型觀眾的需求以及獨具一格吸引人才的能力；在管理上，則需要遠見、創意、高效管理、機智靈活的溝通和推廣，還要有敢冒風險的勇氣。

最近幾年，世界各國對藝術節的公共投入比例普遍在減少，使得企業贊助、票房收入、周邊商品銷售以及服務收入等其他收入來源逐漸增加。在這種大趨勢下，各類藝術節對人才、資金和觀眾的爭奪將日益激烈。高品質、親民、創新、訊息清晰、配套服務也就成為藝術節的主要口碑來源。

反觀國內幾個大型藝術節活動，雖然也是行之有年，但每年的宣傳和整體行銷並不突出，拿台北藝術節來說，至今已經連續舉辦 10 年，但卻一直沒有造就成“城市的事件”，台北市民許多都不知道有此活動，活動間也無法吸引其他縣市觀眾更不要說慕名而來的國外朋友。在今年之前，雖然是以政府名義主辦，但每年外包不同單位執行，相關部門也沒有順是結合其他週邊資源發展城市推廣和行銷，實在可惜。

一年一度的愛丁堡藝術節、雪梨藝術節、亞維儂藝術節...，這些眾所周知的大型藝術節活動，其活耀的程度已經不僅限於表演藝術界的環境了，這些大型國際藝術節，已經成為像巴西嘉年華、西班牙奔牛節等盛大知名而吸引全世界齊聚的大活動，每年藝術節時期，大批觀光客自各地聚集於主辦城市，不只活絡了整個表演藝術的市場，還進而活絡了整個城市。

拿愛丁堡藝術節來說，它已經成為一個重要的民間藝術活動，每年八到九月，成千上萬的觀眾因為藝術節湧進愛丁堡這個小小城市去欣賞到當年最優秀的藝術表演，當然很多觀光客特別前往也只是為了要“參與盛會”。愛丁堡藝術節知名度很高，總能吸引大批觀眾包括非表演藝術人口共襄盛舉，所以其收入也相當可觀。

英國愛丁堡國際藝術節最早創立於 1947 年，與法國亞維儂並列是世界歷史最悠久、規模最大的國際性藝術節。愛丁堡國際藝術節的資金來源十分廣泛，它有來自票房收入與政府補助等項目：三成四的資金來自愛丁堡市議會和蘇格蘭藝術評議會，三成三來自票房，另外有二成七來自企業贊助而其他盈餘。平時，愛丁堡國際藝術節的全職員

工大約有 20 名；在八至九月藝術節進行期間，則有兩百多名臨時職員。除了愛丁堡國際藝術節、愛丁堡當地也發展出許多其他不同特色的藝術節；例如規模最大的愛丁堡藝穗節，愛丁堡軍事圖騰藝術節、爵士藝術節、電影藝術節和書展等等。這些藝術節近年也為愛丁堡帶來了二千多萬英鎊的經濟收益，並且創造出四千多個工作機會。

愛丁堡藝穗節已有 60 年歷史，一開始沒有籌備委員會，1948 年起以「Fringe」命名，直到 1955 年才成立統一票務中心，而到了 1958 年則成立藝穗節協會，目前是全球最大藝術節之一，去年在愛丁堡區域 250 個場地上演約 2,000 場秀，售出超過 150 萬張票，每年估計為愛丁堡帶來超過 7,500 萬英鎊經濟效益。

我國已有一些表演團體曾到愛丁堡藝穗節演出。藝穗節更是一個提升國際能見度最佳場地。分析愛丁堡藝穗節成功的因素，藝術節期間，走在城市的任何角落，絕對不可能錯過藝術節的訊息，因為街上到處是表演者，發送表演傳單，這在全世界很多舉辦藝術節的城市中是很罕見的。其次是愛丁堡市中心有許多表演場地，隨著藝穗節的發展，很多場地經理人愈來愈懂得把任何空間變成表演場地，且讓表演場地成為吸引人的地方，像是兒童樂園、車子、巴士、甚至電梯、公廁，都可舉辦表演。

每年來到愛丁堡的表演者約有 1.7 萬人，吸引上千個各國記者，而本地觀眾願意參與，更成為藝術節的最大支持，藝穗節 30% 的觀眾是愛丁堡居民，他們買了超過五成的票，這些都是促成此藝術節成功的原因。

一個城市因為一個藝術節而聞名於世，同時還帶動了地方社會與經濟的發展，並進而影響了當地文化與藝術的發展；愛丁堡國際藝術節的成功，應該帶給許多以城市命名的藝術節許多的啟示。而愛丁堡藝術節舉辦期間，每天報紙與各個藝術單位的週報、專刊都會大篇幅轉載著活動介紹與評論，還有最直接的星等評價供演出欣賞者參考。愛丁堡藝術節真正將藝術活動雅俗共賞地推廣到每個市民，不會讓人覺得高不可攀、深奧難解或只嗅到商業氣息濃厚的「觀光活動」。其實從六月份起愛丁堡都充滿著藝術活動，這些活動因為時間相近，幾乎也被涵蓋在藝術節的範圍內。

近幾年來，愛丁堡藝術節每年為蘇格蘭地區創造 1.84 億英鎊的收入。每年 7 月底至 9 月初在蘇格蘭首府愛丁堡舉辦的藝術節目前已成為世界上最大的綜合性節日。它不僅能吸引世界頂級藝術家，而且成了藝術愛好者的朝聖地，為愛丁堡和蘇格蘭創造不凡的文化、社會和經濟效益，值得學習。

一、計畫內容

一年一度的愛丁堡藝術節實為一個藝術季，由許多個不同的主題藝術節同時在小小的愛丁堡展開，而對表演藝術界比較知名的是愛丁堡國際藝術節（The Edinburgh International Festival）及愛丁堡藝穗節（The Edinburgh Festival Fringe）。

兩個藝術節的行政結構非常不同，前者的表演者通常必須受到邀請，但後者是一個「開放式」的藝術節，任何人都可來此表演，沒有正式邀請、限制、也沒有篩選過程。想要到藝穗節表演，只要先到藝穗節的官方網站，付 10 英鎊會費，就能得到藝穗節所有

訊息。藝穗節需要自己找到表演場地，每年藝穗節期間，愛丁堡很多場所都會改為表演場地，網站上提供資訊，可供參考挑選。藝術節期間會很多評論家，每天在報紙上刊登各演出評論供民眾在眼花撩亂的演出資訊中做一參考。

此行於 7 月 10 日出發赴愛丁堡。針對藝術節的行銷運作方式以及官方和民間如何協助搭配藝術節的發展。

在藝術節正式開幕之前先拜訪台灣當地代表及藝穗節主要劇場之一的寰宇劇場 (Universal Arts Theater) 藝術總監 Tomek Borkowy，並由兩位協助安排與藝術/穗節主要的人員見面。Fringe 的舉辦期間為 8 月 7 日至 31 日。藝術節的舉辦日期自 8 月 14 至 9 月 6 日。八月以實際參加藝術節為主，觀看演出及觀察當地居民在藝術節期間的因應改變。而九月，在藝術節落幕之後，陸續與主要人員進行訪談工作。

此次的進修參訪，將以「大型城市藝術節行銷研討」作為研究主題，於 2009 年 7 月至 9 月至愛丁堡參訪藝術節執行單位。

在愛丁堡，除了實地探討和了解城市和藝術節的歷史關係之外，針對其行銷運作的現況進行探究，了解如何擬定有效的行銷策略，讓藝術節的活動可以在城市與民眾之間產生共鳴與互動。計畫以實際訪談與實地觀察來分析藝術節有效的行銷運作模式。

回國後將參訪研究報告彙整後提供國內相關實行單位參考，並直接參與國內所舉辦各類型國際藝術節或舞蹈節的規劃和執行，希望能有助於台灣大型藝術節的宣傳執行與主辦城市的整體行銷邁向國際化。

二、計畫期程

2009	February	March	April	May	June	July	August	September	October
前置作業	計畫書完成、預算重整	連絡主要窗口	安排主要行程	確認住宿及確認計畫執行內容	確認機票及當地相關細節				
計畫執行						7/10 出發 見習當地 前期宣傳、參觀藝 穗節劇場	演出觀 摩、見習執 行期間宣 傳、訪談演 出單位及 參與觀眾	interview 主要人 員。 9/26 返台	
後續									結案報告

三、 執行地背景介紹

愛丁堡 (Edinburgh)

英國蘇格蘭首府，也是續格拉斯哥後蘇格蘭的第二大城市。愛丁堡位於蘇格蘭東海岸福斯灣南岸，北緯 55°57'，西經 3°11'。1995 年被聯合國教科文組織列為世界文化遺產。截止到 2001 年統計人口為 448,624 人，佔地面積 264 平方公里。愛丁堡的市區被「王子街公園」綠地分隔為兩部分，南部是老城，建於 1329 年，城堡山上的愛丁堡城堡最早建於 6 世紀，但目前存在的最早建築是城堡內 11 世紀建造的小教堂；北部是 1767 年市議會批准開始建造的新城。王子街公園是 1816 年由沼澤地改造的，此地最早原是一個湖—「北湖」(Nor'Loch)。

前寒武紀時，火山噴發，造成玄武岩地殼，第四紀時的冰川將表面沉積層掃蕩一空，裸露出堅硬的玄武岩石，城堡山因此成爲一個天然的屏障，從古以來，這裏就是要塞，公元 6 世紀時曾有一首古詩描述勇士們在「愛丁的大廳」中歡宴的情景。據悉「亞瑟王」傳說的作者可能採納了這首古詩描述的情景來描述亞瑟王及其圓桌騎士團的宴會。

老城的軸心街道是「皇家英里街 (Royal Mile)」，西端起自城堡，東端是聖路德奧古斯丁教堂，橫向的小街道叫「死胡同」(wynds)和英里街橫向交叉，像魚刺一樣，城堡好像魚頭。

1700 年時老城有 8 萬人口，但現在只有 4 千人居住在老城，1436 年愛丁堡成爲蘇格蘭的首都，老城城牆是 1513 年建成的，1824 年愛丁堡發生大火災，許多老建築被燒燬。2002 年 12 月 7 日老城的「牛門俱樂部」又發生一起大火，大火燒燬了鄰近的愛丁堡大學信息學系和圖書館。

愛丁堡新城始建於 18 世紀，以便緩和當時日漸擁擠的舊城。新城在 1765 年到約 1850 年間分幾個階段來承建，城內還保留著許多 18 世紀帶有新古典主義風格的建築和城市布局。

主要慶典與節日

- 愛丁堡國際藝術節(Edinburgh International Festival)
- 愛丁堡國際藝穗節(Edinburgh Festival Fringe)
- 愛丁堡軍樂儀隊表演(Edinburgh Military Tattoo)
- 愛丁堡國際書展嘉年華(Edinburgh International Book Festival)
- 愛丁堡國際電影節(Edinburgh International Film Festival)
- 愛丁堡國際爵士與藍調藝術節(Edinburgh International Jazz & Blue Festival)
- 愛丁堡國際兒童劇場藝術節(Edinburgh Children's International Theatre Festival)
- 愛丁堡國際科學藝術節(Edinburgh International Science Festival)
- 愛丁堡國際說故事節(Edinburgh International Storytelling Festival)
- 愛丁堡首都聖誕節(Edinburgh's Capital Christmas)
- 愛丁堡除夕嘉年華(Edinburgh Hogmanay)
- 愛丁堡迷拉嘉年華(Edinburgh Mela)

- 偶戲與動畫藝術節(Edinburgh Puppet and Animation Festival)
- 環境藝術節(Festival of the Enviroment)

貳、觀察報告

愛丁堡也是英國的一個重要旅遊城市，每年吸引約 1300 萬名遊客。每年 8 月份，愛丁堡舉辦世界聞名的愛丁堡國際藝術節(Edinburgh International Festival)，項目包括戲劇、電影、舞蹈和音樂。在藝術節的同期間，愛丁堡城堡前也舉行愛丁堡軍樂表演(The Edinburgh Tattoo)。

愛丁堡藝術節，這個世界知名的夏日藝術節系列，能在兩個月不到的時間接連/同時舉辦 Edinburgh Festival Fringe、Edinburgh International Festival、Edinburgh Comedy Festival、Edinburgh International Book Festival、Edinburgh International Film Festival、Edinburgh Art Festival、Edinburgh Jazz & Blues Festival、Edinburgh Military Tattoo、Edinburgh Mela 等九個藝術節。每年這段時間，約有 250 萬人湧進只有 50 萬居民的城市。放眼望去，全世界也只有愛丁堡如此集中的在舉辦藝術節活動。

愛丁堡是蘇格蘭的首都，其實是一個條件很差的城市，氣候陰晴不定，土壤貧瘠，幾乎沒有什麼農作物，都靠進口，在自然景觀上，沒有壯麗高地和美麗湖泊，主要就是完整保留中世紀建築，這些建築是愛丁堡的一大特色。

愛丁堡並非一個居住條件很好的城市，但是以藝術文化聞名於世，它知名的原因不是來自本身自產的藝文，而是因為數十年固定舉辦的這一系列的藝術節。

每年暑假期間，數以萬計的表演者和各類別的藝術工作者會聚集到這個小小的城市來準備大顯身手一展長才，無論是正式國際藝術節或音樂節邀請的，或是自己報名來的，都摩拳擦掌地想要在這裡爭取到一席之地。

看似無可取代的 summer festival 其實正面臨很多挑戰，若分別一一來檢視，都存在著衰退或被取代的危機。但是愛丁堡的相關單位已經開始展開危機處理，今年，是很特別的一年，許多相關的變動正在進行，軟硬體同步進行，包括都市興建輕軌電車、還有多個藝術節共同擁有的整合行銷單位的浮出。以下將此行的實地觀察與分析分別整理。

一、愛丁堡藝術節的行銷

1. 整體行銷—Festivals Edinburgh

今年的愛丁堡夏日藝術節，在一片不景氣的環境中，票房告捷。老大哥國際藝術節(International Festival)達到和去年一樣的銷售成績，金雞母軍樂節(Military Tattoo)的票

已經連續 11 年售罄，一向穩定的書展(Book Festival)今年有 20%的銷售成長，最熱鬧的藝穗節(Fringe)更是打破以往所有記錄，票房成長了 21%。

這些陸續傳出的好消息，振奮了相關的工作人員，原本不被看好的 2009 年藝術市場，竟然在一片景氣低迷中大放光明。

其實早在藝術節前，就有學者特別看好今年的市場，因為在研究中發現，幾次經濟大蕭條都使得藝術文化成為人們鬱悶生活的宣洩，讓人可以短暫的逃離壓力，成為心靈的慰藉。

果然，今年又再度證實了這個理論。

今年的愛丁堡幾個藝術節一直在被仔細觀察著，因為全球性的幾項危機，包括經濟不景氣、全球異常的氣候變數、H1N1 疫情爆發，再加上歐洲其他藝術節的競爭、愛丁堡正在進行中的輕軌電車施工造成的不方便，還有在七月才協調完成的清潔人員大罷工...。這些非藝術節能掌握的變數，讓主辦單位和相關單位十分憂心。轉變中的，還包括今年的行銷方法，從以往各自獨立行銷，轉變成由一個整合行銷單位 Festivals Edinburgh 加入的新行銷模式（此單位並非第一年成立，不過今年動作比較大）。還有導致去年藝穗節嚴重虧損和觀眾情緒不滿的失靈票務系統也在今年再度更換。這一切，都讓今年的藝術節的成敗出現許多問號。

一直到這些數據被陸續統計出來之後，相關眾人才鬆了一口氣。不過沒有人敢說這次的成功是可以讓人放心的指標。今年變數實在太多，裡裡外外都在改變，幾乎沒有公式可言。

幾乎所有的藝術節總監對今年的成功都語帶保留。

Martin Reynolds, marketing manager at Festivals Edinburgh, said: "We need to make sure the success and strengths of the festivals are sustainable."

"It's not just about growing bigger and bigger every year, although we actively market to ensure more people come to the festivals, but we want to make sure the festivals get stronger and stronger so that we maintain Edinburgh's position."

"We have had an extremely successful year this year and that is down to all the festivals. But no-one would deny that, from this position of strength, we must keep building to ensure it is sustainable strength year after year."

Councillor Steve Cardownie, the city's festivals champion, said: "This year has been a huge success but we have to be able to build on that. To remain the best you have to take action when you are at the top."

其實早在2006年五月，Scottish Arts Council就公開發表了一篇名為Thundering Hooves: Maintaining the Global Competitive Edge of Edinburgh's Festivals的報告(註一)。這份報告是由愛丁堡政府委託民間單位所做了一個關於愛丁堡藝術節的分析調查。報告主要是

針對全球急速成長的藝術節(festivals / events)現況與對愛丁堡藝術節的衝擊做一深入分析。這份報告也針對分析結果對市政府提出一些建議方案。

這份報告明確指出未來幾年藝術節可能面臨的挑戰，市政府知道若不正視這些將發生的問題，愛丁堡藝術節的龍頭地位將可能動搖。相關單位評估之後，便從善如流，開始著手因應對策，其中一項針對行銷的措施，就是設立了一個整合行銷單位—Festivals Edinburgh。

Festivals Edinburgh是一個非政府組織，由愛丁堡的12個主要藝術節的總監共同成立和管理。主要是為開發和執行長遠而宏觀的行銷策略，包括聯合行銷、節目、技術、環境聯結和專業發展，讓這些藝術節可以更穩固的成長(註二)。Festivals Edinburgh是由前Book Festival的藝術總監Faith Liddle擔任總監，並邀集民間有力人士(如銀行家、企業家)共同組成委員會。

Festivals Edinburgh對於愛丁堡來說，是相當重要的一個單位。他目前代表了愛丁堡12個主要的藝術節，包括Edinburgh Festival Fringe、Edinburgh International Festival、Edinburgh Comedy Festival、Edinburgh International Book Festival、Edinburgh International Film Festival、Edinburgh Art Festival、Edinburgh Jazz & Blues Festival、Edinburgh Military Tattoo、Edinburgh Mela、Edinburgh Interactive、Edinburgh International Science Festival、The Edge Festival，相信未來還會有更多的藝術節加入這個組織。它是一個整合行銷中心，讓以往單打獨鬥的各個藝術節能有一個中央行銷中心，許多資訊將透過這個單位對外發放，這個單位也成為對外的一個統一窗口，無論是對官方、對民間企業，甚至是所有觀眾，都能集中爭取更多的資源和擬訂更清楚的策略。

Festivals Edinburgh的目標是要連結這些藝術節，讓這些短期的藝術節風光能有延長的效益，將愛丁堡的藝術文化活動結合觀光，成為year-run的觀光城市。

Festivals Edinburgh目前已有三項整合行銷措施在進行中。包括設立了一個user friendly的聯合網站:The Official Edinburgh Festivals Website (<http://www.edinburghfestivals.co.uk>)，讓網路使用者可以瀏覽整體消息也可以輕易進入其代表藝術節的個別網站。這個網站還結合了地方觀光資源，把食衣住行都納入，並隨時更新不同時期的愛丁堡有什麼新鮮事正在或將要發生，像一個總整理，讓瀏覽者覺得任何時候去愛丁堡都是有趣又方便的。比較特別的是，這個網站有商品販售，但並不販售各個藝術節的現有商品，而是生產了自己的產品。確實使用“一個整體單位”的概念在經營。

另一項措施是設立一個電視頻道，據說會先針對蘇格蘭播放，再到全英國，目前尚不知開播日期，但將會全都是以愛丁堡藝術節為主的相關節目。營運一個頻道是一項艱鉅的任務，尤其是一個以藝術為主的頻道，相信這個策略一定擁有雄厚的財力和人力支援，可見愛丁堡對藝術文化重視的程度不言可喻。

第三項是明年將實施的聯合票務系統的入口網站。截至今年為止，觀眾從網路購買不同藝術節的票，需要個別點入各藝術節獨立的售票系統，每個系統作業方式都不相同，

相同資料要重複好幾次，手續費和取票機制也都不相同，一次要買不同藝術節的票，要花費不少時間。聯合的入口網站可以節省許多時間和重複的登錄手續，讓觀眾可以從世界各地的網路中做到"one-stop shop"。

官方網站、頻道和票務系統是消費者從獲得資訊到了解產品到購買的行銷線，這條線一旦成功連結，效能就是倍數成長。

除了大眾市場之外，Festivals Edinburgh 也針對美國和加拿大這兩個國家積極行銷。今年 9 月 8 日登出的一篇 Michael Blackley 所寫名為”Festival chiefs head across Atlantic for marketing push”的文章中說明這兩個國家是蘇格蘭觀光市場的主要族群，Festivals Edinburgh 希望藉著即將到來的兩個國際活動 London 2012 Olympics 和 2014 Glasgow Commonwealth Games 同時行銷愛丁堡藝術節。讓這些可能考慮到英國參加運動盛會的人知道在距倫敦飛行只要一小時，或是從 Glasgow 坐車只要一小時的愛丁堡，就有聞名全球的愛丁堡藝術節在進行。每四年一次的奧林匹克運動會，一向都是世界大事，無論在哪裡舉行，總能吸引千萬人潮湧進舉辦城市。Festivals Edinburgh 看準這個機會，希望將旅遊人潮連結起來，達到城市行銷的效益。

達到此目標，Festivals Edinburgh 執行的幾個重要策略包括:

- Attend trade fairs in New York and Toronto to promote the festivals to tour operators.
- Showcase of selected Bank of Scotland Imagine shows in New York.
- Host media events for arts and travel media from New York and Toronto.
- Work with organizers of the 2012 London Olympics and 2014 Glasgow Commonwealth Games to market festivals alongside events.
- Set up one-stop ticketing portal for all Edinburgh's festivals for 2010.
- Setting up broadcasting partnerships in bid to improve television coverage of the festivals.
- Edinburgh Festivals online TV channel, supported by celebrity ambassadors.
- Delegations from countries including Romania and Australia to visit Edinburgh.

Festivals Edinburgh 的任務目標都很明確，就是要讓愛丁堡藝術節穩固而永續，愛丁堡的主要藝術節其實都一一面臨現有資源分配和外部競爭的壓力。要進入大型藝術節市場，其實門檻並不高，只要任何一個政府和民間是出相當資金和資源，加上聘請有經驗的人來策劃執行，都能舉辦，節目內容和活動形式都不具獨佔性，如何有效連結地方風土、文化獨特性和觀光資源才是位居不敗地位的條件。愛丁堡利用這樣一個 umbrella organization 來達成，比各個藝術節獨立行銷強上好幾倍，而聯盟的力量大，舊有資源可以聯合運用，新的資源也容易進來，相信以 Festivals Edinburgh 這樣的模是繼續運作，將會是藝術行銷上的一個成功案例。

註一：

The Thundering Hooves: Maintaining the Global Competitive Edge of Edinburgh's Festivals study was commissioned by the Scottish Arts Council in partnership with Festivals Edinburgh (formerly, the Association of Edinburgh Festivals), the City of Edinburgh Council, the Scottish Executive, Event Scotland and Scottish Enterprise Edinburgh and Lothian.

Its purpose is to examine the competitive position of the eleven festivals belonging to Festivals Edinburgh.

註二：

Festivals Edinburgh key projects include:

- The Edinburgh Festivals Expo fund: created by the Scottish Government to provide the single largest showcase ever for Scottish companies and artists on the international platform of the Edinburgh Festivals, extending opportunity and ambition nationally and internationally for the festivals and the artists they promote and support.
- The Festivals' first-ever joint marketing strategy and plan: supported by the Scottish Government, City of Edinburgh Council, VisitScotland, EventScotland and Scottish Enterprise to innovatively and comprehensively promote the Festivals to new, untapped markets regionally, nationally and globally.
- Collaborative working across the Festivals in key areas of mutual, over-arching interest: such as environmental sustainability and professional development.

2. 個別行銷—例舉 Edinburgh Festival Fringe

重要性: Economic Contribution/Culture/Arts and Talent/ Create Business

Fringe是每年整個season中最吸引人潮的一個藝術節。去年，來自46個國家的表演團體在愛丁堡散居各地的247個表演場中的500多個舞台上，一共有2088個演出，光是這三周的活動，fringe就帶給愛丁堡將近7500萬英鎊的經濟貢獻。

Fringe festival 是用一個非常特殊的方式在運作，幾乎和所有藝術節都不一樣。Fringe 並沒有一個主辦單位，整個 fringe 是由無數個經濟自主的獨立 venue 經理人和表演團隊本身串連而成，唯一的中央單位叫做 Fringe Society，底下的執行單位是 fringe office (fringe central)，這個單位本身不製作和主導任何演出，作用像是場地、演出單位和觀眾間的服務平台。每年活動開始時，venue manager 要先向 fringe office 登記，由 fringe office 整理編號，然後演出團體在從網路上查詢合適的表演場與之聯繫，提供協助，收取手續費跟服務費。最後 fringe office 會出版一本總節目表，這一本就會涵蓋所有的演

出，節目表是免費提供，是觀眾必備的寶典。

Fringe office 也負責整個售票系統，每個演出至少要將總票數的 25% 交給 office 的 box office 銷售，office 每張抽取 6% 手續費。Fringe office 是個溝通中心，安排 Venue manager meeting、各國團隊簽證和當地協助事宜。Office 全職只有 14 名員工，八月藝術節期間會增加到 120 人以上。有 street performance 的地方都會看到大批的工作人員。

根據 Fringe 的官方資料，2008 年的夏日藝術節共吸引 260 萬名付費觀眾，Fringe 是這波人潮的主因，這個幾乎是全球最大的開放藝術市場，整體廣告預算就高達 660 萬英鎊。

Fringe 的演出節目實在太多，多到讓觀眾眼花撩亂，無從選擇。在宣傳上，除了 Fringe 整本的節目單之外，每個團隊都需要努力爭取曝光機會，各出奇招吸引觀眾。Fringe 的節目單是依照表演類型分類，再依字母排序，只有文字沒有圖片。每則介紹字數有限，加上演出太多，光從節目單顯示幾乎沒有甚麼作用，Fringe 節目單可以提供團隊付費的廣告版面，因為醒目，觀眾經常從付費廣告中選擇節目。

除了中央的節目單之外，每個團自己都要印製宣傳品，海報、宣傳單和各式宣傳物件，經紀公司會為自己的團印製經紀公司節目單 (Universal Arts)，場地製作人會為自己的節目印製場次節目單 (The Zoo Southside)，特別的行銷活動會印專門的節目單 (£5 show、Dance Program)，加上每日節目表 (Daily) 及周節目表...等。眼睛所見隨手可取的都是這些免費的宣傳品，這些印刷品數量非常驚人，據說每年藝術節最受益的就是印刷業。

在印刷品之外，口碑其實是觀眾選擇的一大基礎，專業評論和觀眾反應是起跑的決勝關鍵，大部分的演出都會有 preview 場，就是在 Fringe 正式演出之前幾天先以半價售票試演。這個試演就是希望先搶第一波的觀眾，讓口碑散出去，也讓所有可能的評論在演出前就透過報紙、網站、部落格等任何官方非官方、公開或私下的各種宣傳管道延燒。

讓觀眾知道演出內容也非常重要，2009 的 Fringe 共有 34000 場演出，Preview 是讓觀眾自己走進劇場，這還算是被動，在 Fringe，要被看見一定需主動出擊。Fringe 期間，整條 The Royal Mile 幾乎是封街的，因為通常 Fringe 和 Tattoo 幾乎都是同時，所以前三分之二就會封起來讓 Fringe 宣傳使用，後三分之一讓 Tattoo 使用。這個時期的 The Royal Mile 從早到晚人聲鼎沸，除了幾個區域裡輪番上陣沒有間斷的街頭藝人表演和市集之外，整段路還搭起無數個小舞台 (由 RBS 贊助)，這些舞台開放給 Fringe 的表演團隊使用，一團 15 分鐘，節目表列在舞台旁邊，團隊就在這 15 分鐘之內即近所能展現最好最引人注目的片段來吸引觀眾目光。這個就是演出的現場廣告片段，觀光客走一圈，買不買票就在一念之間了。另外也很多小的演出，尤其是個人的演出，演出者會自己拿著宣傳品或道具站在票口前面，這些觀眾都已經準備要購票了，演出者就會趁大家排隊時再衝一下，一小段魔術、或講一點脫口秀橋段，希望觀眾在買票時順便加買他們的演出。

Fringe 還會和表演團體合作，共同推一些配套優惠，例如 Fringe Friends、2 for 1 等，這些在購票上提供的優惠行銷策略都有提升票房的作用。而 Fringe 特殊的運作模式與行銷方式，也確實為愛丁堡帶來可觀的經濟效益。

註一：

Fringe Society 明年在身分和權限上可能有改變，成為一個整體的對口單位。成為與政府和其他相關單位的溝通窗口。

註二：

今年 Fringe 的年度營運會議中，因為擔心節目品質影響整替口碑，有人提出 Alumnus 制度。將來若是成立，將會打破 Fringe 一向由團隊自行登記的模式，增加邀請曾經演出過又叫好叫座的團體或節目回到 Fringe 演出。

二、 大環境的搭配

1. 政府的實際參與

每年藝術季期間，小小愛丁堡湧入數倍人口，雖然主要的誘因是愛丁堡熱鬧的藝術季，但大量人潮所帶來的食衣住行和善後，都需要政府的龐大的人力、財力、物力、公權力的投入和配套才能消化，許多資源是民間無法整合和提供的。活動人數每年遽增，是需要公權力的介入來維護活動的順利進行與民眾的人身安全。政府的資源不但可使活動多方面被照顧，更可以擴大格局，讓活動發揮到最大化。愛丁堡政府〈應該擴大到蘇格蘭政府〉非常清楚藝術節可以為地方帶來的效益，長年來一直將藝術節當作重點發展。

愛丁堡的市長及夫人對文化活動的參與度很高，在一次短暫交談中得知我的參訪計畫，當場同意相約深談，並主動聯絡安排市議會藝術發展部經理〈約相同於市政府項下之文化局長〉 Lindsay A. Robertson，協助清楚了解政府的參與和角色。

市政府在配合藝術節舉辦期間，直接投入的主要項目有 Signage〈整體市容、路牌指引〉、Traffic management〈交通疏導〉、Rubbish management〈垃圾清運〉、Road management〈路權開放與管制〉、Fly and posting〈宣傳印刷品的張貼與擺放〉 and Public safety〈警力、醫療〉。

除了搭配性的參與，政府也在整體策劃上多有參與，2006 年開始運作的合行銷單位 Festivals Edinburgh，其組織的權益人〈Stakeholder〉主要就是 Scottish Government, City of Edinburgh Council, VisitScotland, EventScotland and Scottish Enterprise，這些單位就是政府和與政府相關的第三部門。這幾個權益人除了在財務上支助之外，也直接參與規

劃和決策，包括場地開發與評估 Venues、策略上的認同 strategic acknowledgement、觀光開發 tourism opportunities、特色 unique selling point、文化使命 culture destination。

蘇格蘭政府在藝術節的參與上，將自己認定為增加價值的角色，在藝術之外附加多元價值，協助市場機制、對內提供經費、環境和觀光資源、對外用地方特色包裝藝術做整體城市行銷。

愛丁堡政府希望能將藝術節的效益做到最大，希望將夏冬兩季的盛況拉長成一整年，讓愛丁堡成為 year-run 的藝術重鎮加觀光勝地，今年已經將 Science Festival 和 Children Festival 提前至五月，將 Film Festival 從八月移至六月。讓今年的夏日藝術季的期程從五月一直延續到九月，只是第一年實施，效果未顯。

Lindsay 認為要再提升知名度，需要雙管齊下，一方面拓展海外市場，一方面要鎖住國內人口，讓愛丁堡成為國內外藝術、歷史、建築等文化旅遊的首選。

註：

愛丁堡市議會項下之藝術文化組織層級：

The City of Edinburgh Council > Leisure

Edinburgh offers an impressive and ever changing choice of activities for its citizens and visitors. The city is a lively centre for both sport and the arts all year round.

Key areas:

■ Libraries:

Joining the library, Opening hours, Your nearest library, Search the library catalogue, Renewing your loans, Reserving books or CDs, Enquiries, Library news, Library events, Capital Collections - digital image library, Online electronic resources, Family history, Children and babies, Teenagers, Computers, Travel permits Performance information

■ Museums and Galleries:

City Art Centre, Museums, Monuments, Museums and Galleries service

■ Parks and Green spaces:

Edinburgh in Bloom campaign, Parks and gardens, Countryside Rangers, Play areas, Trees and woodlands, Wildlife and biodiversity, Activities and events, Gardening, Outdoor access, Allotments, Edinburgh Open Space Strategy, Edinburgh Waterfront Promenade.

■ Arts and entertainment

Arts development, Grants programme, Assembly Rooms, Usher Hall, Churchill Theatre, Community halls

■ Sports development

Activicity, Meadowbank Stadium, Proposed Saughton Skatepark, Royal Commonwealth Pool refurbishment, Sports grants, Edinburgh Leisure sports centres

■ Children and young people

Edinburgh Young Scot, Play development, Play grants, Play areas,

■ Older people activities

Arts development

General Services:

Edinburgh is a capital city with an international cultural and sporting profile. The quality of the City's cultural and leisure services, and their future development, are of paramount importance to the Council. These activities play an essential part in enhancing the quality of life and personal well being of the people of Edinburgh. The Arts Development Unit, within the Culture and Sport Unit in the Corporate Services Department, has responsibility to assist with the development and implementation of the City's cultural policy and the related art form strategies together with assessment, monitoring and evaluation of grant aided organizations.

Main staff: Lindsay A. Robertson, Arts Manager、Rebecca Peppiette, Arts Strategy and Funding Manager.

2. 經費補助

訪談之外，從其他資料中整理出政府也提供了相當程度的經費補助。

營運藝術節所花經費其實十分龐大，除了觀眾看得到的節目、場地之外，還有硬體、技術、行政製作和行銷費用。雖然愛丁堡藝術節每年都帶出巨額經濟成長，但這些收入並不會回到藝術節本身。藝術節本身的收入就是票房和周邊商品，有些還有會員收入，一般而言，要靠收入自給自足絕非易事，不足之處，就需要民間的贊助和政府的補助。愛丁堡藝術節會為地方帶來的正向發展，使得民間企業和政府都樂於支持這個活動，協助藝術節永續生存。藝術節每年皆須從自創收入加上政府補助加上民間贊助的總和中，努力在追求卓越藝術的呈現下達到收支平衡（唯一特例--軍樂節，完全沒有接受政府補助且還有盈餘）。

愛丁堡的主要藝術節都登記於非營利組織〈Charity〉項下，加上或政府經費補助，年度財務結算都會網站的年度報告中公佈，還算透明。拿 2008 年的愛丁堡國際藝術節為例，結算收支相等約為 £9 million。支出方面，其中 73% 〈£6.6 million〉是節目支出，16% 〈£1.4 million〉用在行銷、票務和募款支出，11% 〈£1 million〉是固定開銷，如行政和 IT 支出。

在收入方面，約總收入的 48% (£ 4.3 million) 來自票房、贊助 (sponsorship)、各類捐款 (donations) 和其他週邊商品收入，其他 52% (£ 4.7 million) 來自於政府補助 (from the City of Edinburgh Council and the Scottish Arts Council) 。

愛丁堡的政府組織結構和台灣非常不同，他既屬於英格蘭大不列顛帝國中央政府 (British Government)，又有蘇格蘭區域性的政府 (Scottish Government)，還有愛丁堡地方政府 (local authority)，整個系統非常不一樣。英國是相當早開始發展文化創意產業的國家，因為文化創意產業是英國近年來的重點發展之一，所以每年由政府所提撥的文化相關預算也相當充裕，這些經費分項在不同單位隸屬不同預算科目，藝術節主辦單位須依照規定分別申請。國際藝術節是獲得政府經費資源最充裕的一個藝術節，其他藝術節的政府補助與總收入從 6%-40% 比例各不等。

3. 觀光產業的發展

愛丁堡藝術節規模之大，在舉辦期間需要的資源配合已經遠超過經費一項。愛丁堡政府除了在經費上也協助外，也盡全力支持這個盛大且馳名的文化藝術活動。愛丁堡藝術節對地方來說無疑是隻金雞母，整個地方觀光相關產業的人知道，政府也知道，所以政府相當積極投入配合。在藝術節期間，連法令都配合藝術節作調整。

每年夏日藝術季的期間，愛丁堡的空間和時間都有彈性調整，很多平時不開放的空間都會開放，包括古蹟、校園、保護區、閒置空間、花園，平日開放的公園、博物館和其他公共空間也都會彈性延長開放時間，或取消休館日。

比較特別的是，商店賣酒的時間也可以延長。愛丁堡的超級市場在晚上十點之後是禁止販售酒類的，但藝術節期間則不受此限制。

愛丁堡藝術節的熱鬧與活力帶動了愛丁堡與周邊城市的觀光，愛丁堡政府深知這一優勢，多年來一直以觀光為出發點來建設城市。愛丁堡的對觀光資訊做得相當好，在最中心的地方設立 Tours information，從火車站一出來就可以看到，小小的 information center 裡面有多國語言的服務人員和相當豐富的資訊，無論是針對愛丁堡或是其他城市或是整個蘇格蘭，都是有問必答。如果服務人員不清楚或不確定問題，也會馬上協助查詢，過程中態度相當友善。Information Center 並可以代為訂定各類行程。中心並有傳真或網路等資訊網絡的服務。

愛丁堡的觀光客多，幾乎隨時可以看到有人拉著大大小小的行李箱在街上行走，所以愛丁堡的主要街道，幾乎都是無障礙空間，不但方便行動不便的人，還方便來來往往的旅人。

愛丁堡並不大，市中心幾乎都是步行可達的距離，往外擴散就是住宅區，城市裡的交通以公車為主。這兩年市政府重建輕軌電車，主要針對兩條主觀光街道路線，因為施工的範圍就是市中心命脈街道 Prince Street，因經費問題，興建進度緩慢，造成市容破壞和交通不便，正反評價差異很大，當地居民大多不認同，認為輕軌規劃路線是步行

可達距離根本不需要大費周章建輕軌電車，且輕軌將會影響公車路線和班次，對居民不利，沿線兩端店家則一則喜一則憂，因為地段發展有助於生意發展，但相對也會增加租賃負擔。但政府相關單位仍相當看好此一建設，認為建好之後可以連結東西兩端，有助擴大觀光區域。

4. 藝術教育與民風

在任何的美術館、博物館、大教堂、甚至劇場，都可看到一群一群不同年齡的學生，由老師領軍，用不同的方式提供基本的美學教育。學生並不是乖乖跟著老師或都只有單純地聆聽，或三五成群在裸像前嘻嘻鬧鬧、或卡通式臨摹、或各自分散尋找線索、或爭先恐後發表意見，學習風氣非常活潑，這些地方對這些學生而言並不是嚴肅的，而是一個自在的環境，老師不會制止無厘頭的感受，反而鼓勵大家延續發表，讓大家自由發揮想像和創意。

小朋友不是從課本上背誦這些歷史和美學，而是真真切切去看、去認識、去沉浸其中。這樣的學習環境，讓孩子們在每個學習階段都能不斷參與和接觸，藝術文化對他們來說就是生活的一部份，是陪伴他們成長的元素之一，這些孩子長大之後無論在哪个階段自然會繼續親近藝術文化，在生活中去欣賞、去參與、去討論。

在觀賞國際藝術節的節目時，發現銀髮族佔了很大一部分，觀賞演出是他們很普遍的休閒。我爭取機會盡量與人交談，發現交談的觀眾 80%都是當地居民，也都固定欣賞表演。有位退休老師長期做劇場導覽義工，說每週都有學生團體參觀劇院，顯示愛丁堡當地的藝術教育的根紮得很好。愛丁堡是個小城市，主要劇場有七個，設備和空間都頗為老舊，但這並不影響整年演出的數量和品質，翻閱劇場的檔期，幾乎都是整年有國內外演出，愛丁堡只有 50 萬居民，卻能讓表演市場如此活耀，藝術教育與民風是一大主因。

5. 民間贊助

7 月 20 日，BBC 由 Pauline Mclean 所主持的晨間節目【Morning Extra】探討了一個關於藝術節的主題：Festivals fear funds squeeze。節目裡訪問了許多相關人士，產、官、學都有，最後並開放民眾 call-in。

今年因為全球經濟不景氣，許多以觀光為主的產業都大受影響，八月即將展開的愛丁堡夏日藝術節系列被視為一個重要的經濟指標，每年光是愛丁堡夏日藝術節這不到兩個月的時間，就可以為愛丁堡帶來超過八億英鎊的經濟效益（單是 Fringe 就製造 7.5 億的經濟效益），還有蘇格蘭其他城市也會有大量觀光人潮帶動經濟。

雖然藝術節的經濟效應非常驚人，但除了票房收入之外，其他經費並不會流入藝術節本身。舉辦藝術節的單位，除了有限的票房之外，還是需要政府的補助和民間的贊助才能維持運作。

今年的經濟狀況，讓許多人非常擔憂，許多國家陸續出現金融危機造成一連串的經濟問題，影響之大，幾乎是前所未有的，沒有人知道這一波不景氣還會多糟，又會持續多久，這些不定的因素，讓這些相關產業的人都繃緊神經，這個藝術節幾乎可以說是愛丁堡的經濟命脈，如果受到影響，層面之廣，會連政府都受到影響。

愛丁堡每年著名的夏日藝術節〈summer festivals〉其實是由許多個不同的藝術節在重覆相疊的期程內所聯合而成，包括國際藝術節、藝穗節、書展、爵士和藍調音樂節、電影節、Mala Festival 等 12 個主要藝術節和其他週邊小型藝術節，幾個主要的藝術節，中央和地方政府每年都有編列預算，藝術節每年會有不同項目向不同政府單位申請補助，若經濟持續惡化，補助勢必會逐一縮水。另一個值得擔憂的問題，是經濟環境絕對會嚴重影響民間單位的贊助。

今年的每個藝術節都已籌備多時，贊助與補助已經大致底定，不會有太大的變化。但其中也有一些外圍的小藝術節已經投降，譬如 2007 年才開始舉辦的 outsider festival，這是模仿著名音樂節 T in the Park 的外圍音樂節，但今年卻因為票房太差及缺乏贊助而被迫在活動前一個月宣佈取消。主要藝術節今年都不太受到影響，但明年呢？未來的走向才是令人擔憂的。

“We have to think about the future, what is going to be happening next year, because next year the recession will hit enormously and we have to be prepared for this.”

“The problem is that for the small venues, I don't know how we are going to survive if we don't have enough companies to come and perform and pay money to be here.” Said Tomek Borkowy.

資深的獨立經紀公司藝術總監 Tomek 經營愛丁堡藝穗節場地已有 20 年，藝穗節是一個很特別的活動，所有參與演出的團隊或個人需要自己備足經費來租場地，並負擔所有的演出費用，包括食衣住行。他擔心的是全球的狀況可能導致國外團體無法覓得足夠的贊助款，以致無法參與愛丁堡藝穗節演出。今年的表演團隊已經相對減少，未來情況如果持續惡化，許多小的演出場地勢必受到影響，而如果沒有足夠的演出，那藝穗節的未來十足堪慮。

這些現象，其實都牽出一個根本問題，就是在藝企結合當中，兩邊的關係是否真的對等而穩固，企業單位從盈餘中撥款贊助藝術文化活動，藝術文化活動回饋的部分是否足以鞏固這份關係。

現今各國許多企業已有贊助公益或文化的機制，尤其歐美，贊助慈善機構是社會中很普遍的現象，不只是團體，捐助慈善幾乎是每個人生活中的一部分，所以企業的年度預算中有慈善捐助並不是太特別的項目。但企業的主要目標當然還是要為權益人爭取最大的利潤，所以當企業有穩固豐碩的營收時，撥款資助藝術文化當然不會是問題，

但如果企業自己面臨經濟問題時呢？贊助藝文的預算會被當作是一項永續的投資還是變成額外的負擔？

Susan Rice, the director of Lloyds Banking group, said: "I think we need to see what next year brings - there may be a shifting." "Companies may say I want to continue that link but I want to do a little less, so they might need to look to a different partner, and I think we're already seeing some of that this year."

"There may be less money around next year, that's where we get into this business of festivals and other orgs planning for that and saying 'what if we have less money for a couple of years?, how do we tailor our programmes so that we don't go out of business?'"

There have been high profile casualties too.

長久以來，Lloyds Banking group 旗下的 Royal Bank of Scotland (簡稱 RBS) 就一直贊助著愛丁堡藝術節。在藝術節期間，整條 The Royal Mile 都是由 RBS 贊助，包括 Fringe 的宣傳舞台，垃圾桶以及大批維護環境的工讀生。還有自 1995 年至今每年 International Festival 的壓軸 Fireworks Concert，雙方關係非常堅固，從整體看來，RBS 的參與已經遠超過「贊助藝術節」這個行為，而是大力參與整個愛丁堡最盛大的城市活動，RBS 利用這個機會，將自己和城市行銷做一連結。對地方盡到了企業社會責任，對外也打響名聲，在這樣的互動中，雙方都真的需要彼此。所以儘管前面提到未來贊助並不樂觀，但可以相信這段關係當中已經依存的某些傳統還是會繼續維持下去。但是 Lloyds Banking group 才在節目播出的前一周裁撤了 220 名員工，這種狀況，可想而知在未來年度的預算編列中，對於贊助的部分，可能不是那麼樂觀。

Nica Burns, director of the Edinburgh Comedy Awards, said: "Money and sponsorship in the arts has to be a really good partnership and it has to fit." "There's no point doing it on either side if it's not a successful relationship." "Arts events should not be mired in that sort of controversy, it's an unhappy experience all round." "I want to find the right sponsor that we can be in business with for a long time and we can all of us get a lot out of it."

無論對贊助單位和受贊助單位而言，贊助行為不該是單向的付出，或只是一時興起的行為，這樣的心態是無法使雙方達到對等互動的關係。對藝術文化活動或創作者而言，要能有長期合作的對象，才能有機會紮實生根，成長茁壯，只是在這樣的關係中，雙方要如何真心相愛，讓彼此都以這樣的連結為傲的維持長久的關係--for better or worse，是文化活動或創作者自己應該更清楚的。

註：

The Bank of Scotland has sponsored the Fireworks Concert since 1995 and has supported the Edinburgh International Festival since its inception in 1947.

As part of their ongoing commitment to the local community, Bank of Scotland donated 2000 tickets for Princes Street Gardens to groups working within our communities. Over 400 organisations requested tickets and applications came from groups including; Family action groups; ethnic minority support groups; arts and craft groups; health care groups; church groups; girl guides/boys brigade; youth centres; sports teams and clubs.

叁、後記

愛丁堡藝術節從成立至今已經走過 60 年，從跌跌撞撞的發展到奠定其世界地位，一路都戰戰兢兢，並沒有因為現有的口碑和票房的成功就安於現狀。愛丁堡藝術節雖然屬於個別單位分別策劃執行，但在愛丁堡，藝術節不單只是主辦單位的事，而是整個城市的事。愛丁堡藝術節能有今天的樣貌和知名度，政府和民間的大力參與有著相當重要的貢獻。愛丁堡藝術節的例子可看出，要用文化藝術來行銷一個城市不是不可能，但是要成就這個目標，需要大量人力、物力和財力的整合和搭配，藝術文化活動要有專業專職的人才慎密地規劃執行，加上官方的搭配、民間企業的支持、人民共同參與，才能讓整個城市有著共同一體的生命力。近年來許多城市相繼效仿愛丁堡藝術節的模式，在愛丁堡的經驗協助下，相當多藝術節辦得有聲有色，讓愛丁堡備感威脅。愛丁堡是不是可以一直保持其地位是個未知數，將集中冬夏兩季的藝術季拉長到整年是不是一個好的策略也需觀察，但是，從歷史的長軸來看，要說以藝術文化為根基，讓一個城市擁有良好形象和國家品牌，現在的愛丁堡，絕對當之無愧。

附件資料

Forget slump: city festivals on verge of reporting a bumper year

By BRIAN FERGUSON Published: 28/8/2009

EDINBURGH's festivals are all on the verge of reporting record ticket sales in the face of the economic downturn, The Scotsman can reveal.

The capital's main events are expected to confirm within days that previous box office takings have been smashed – despite fears that the recession would keep audiences away.

The Fringe is expected to have made a dramatic recovery from last year's box office woes – and it is also hoped to have beaten its all-time sales record, set in 2007, by its final day on Monday.

It is thought the Fringe may even break the two million ticket sales barrier for the first time, although the huge audiences who have flocked to hundreds of free shows will not count in the final tally, a situation the Fringe is planning to address for next year.

Leading Fringe venues state ticket sales are running up to 35 per cent compared to last year and many sell-out shows have had extra performances added to cope with the demand.

The Edinburgh International Festival has unveiled a long list of completely sold-out shows, including Faust, St Kilda, Macbeth and The Last Witch.

Ticket sales for EIF theatre productions alone are up more than a third up on last year, with thousands of dance fans expected to flock to see the Michael Clark Dance Company over the next few days. The Edinburgh Jazz and Blues Festival said it had seen ticket sales soar 20 per cent ahead of last year, partly due to the use of a number of new venues.

Officials at the Edinburgh Book Festival, which also finishes on Monday, said audience figures for ticketed events were slightly up on last year's record-breaking year, although the attendance record at Charlotte Square, set in 2006, is thought to be safe due to the amount of rain over the past fortnight.

A spokesman for Gilded Balloon, one of the biggest Fringe venues, said: "We've seen steady growth in ticket sales since the beginning of the Festival and if sales continue at the same rate we will be over 30 per cent up on last year.

"In previous years, this upcoming weekend has been one of the busiest of the Festival."

Charlie Wood, co-director of Fringe promoters Underbelly, said: "We're definitely looking at our best ever year.

"Last year was the strongest yet for us, despite the problems with the Fringe box office, but we're looking at an increase of between 15 and 20 per cent.

"The picture seems to be the same across most of the main venues. There's no doubt we've benefited from people not going on holiday this year, although I do think those extra audiences are people who live locally."

A Traverse Theatre spokeswoman said: "Three shows sold out completely before the Festival had even started and we've a lot more complete sell-outs since then, even after adding extra performances."

And Edinburgh International Festival director Jonathan Mills said: "Ticket sales are strong, but more importantly our audiences are saying how much they are enjoying the performances. It's not over yet and we have some amazing performances coming up."

Jazz festival director Fiona Alexander said: "It's definitely been our best year for audiences. Ticket sales were up 20 per cent and we had bigger audiences overall because we expanded our free events this year."

About three quarters of book festival events had sold out by yesterday morning.

Last year's Fringe suffered a 10 per cent drop in ticket sales, which most experts attributed to long-running problems with its box office.

Its troubles were in sharp contrast to the other festivals, which saw ticket sales soar, despite the event clashing with the Beijing Olympics.

Tattoo tickets set to rise 20% by 2011 to pay for new stands

Published Date: 13 December 2008 **By** Andrew Picken

TICKET prices for the Military Tattoo are set to increase by 20 per cent over the next three years.

Bosses of the showcase event are planning to hike up the cost of tickets every year until 2011 to meet growing production costs and help pay for new grandstands.

The move means a mid-price £18 ticket for next year's performance will be just under £22 by 2011.

The current ageing grandstands only have about five years of useful life left, and it is hoped new £16 million grandstands will be in place for the summer of 2011.

However, a funding package for the scheme has still to be finalised and council chiefs today unveiled plans to borrow £6m on behalf of the Tattoo to keep the project on track. The city council has already agreed to put £3m of its own money towards the scheme, while a further £7m will come from Tattoo revenues, corporate sponsorship and the Scottish Government.

Tattoo bosses today said the ticket price rise was necessary because of escalating costs, while council chiefs said the £6m loan was the best solution.

The city's festival and events champion, Steve Cardownie, said: "The Tattoo is an important national event and the hottest ticket in town in summer.

"This borrowing system is an ideal way to build up the funding package, and we'll continue to pull together the final £7m through private sponsorship and contributions from our partners."

The loan deal means the council would own part of the new stands until the Military Tattoo paid the cash back over the next 20 years.

Tattoo chief executive and producer, Major General Euan Loudon, said: "Our 2009 ticket price increase is in line with anticipated price rises in connection with mounting the annual production on the Castle Esplanade."

The £6m loan, which will be secured using the low-interest borrowing methods available to local authorities, is set to be approved by the full council meeting on Thursday.

Tattoo makes its mark with record box office receipts

Published Date 8/1/09 By HAZEL MOLLISON

THE Edinburgh Military Tattoo has announced record box office receipts – despite taking three months longer to sell out than last year.

Organisers have announced that all 217,275 tickets were sold seven days before the event opens, making it a sell-out for the 11th year in a row. This has made £6.2 million, a rise of more than 10 per cent on last year.

They blamed the difficult economic climate and a greater number of "staycationers" for the slower sales.

Last year, all tickets were snapped up by April, while the event was sold out in January 2007, seven months in advance.

All the surplus from the ticket sales is donated to charities, including the Army Benevolent Fund and the Edinburgh International Festival.

The Edinburgh Fringe Festival has also announced strong sales this year, with early sales up 22 per cent on their record-breaking year in 2007.

Alan Smith, sales and marketing manager for the Tattoo, said: "This is a particularly special sold-out season for the Tattoo because of the difficult economic climate. We have always been quietly confident about this season.

"The fact that sales were slower is certainly not a reflection on the product, it's simply a reflection on the economic climate. The fact we are where we are now speaks volumes about the quality."

Although there is no breakdown of sales figures, he believes more tickets have been sold in the UK this year. European sales have also been strong, due to the favourable exchange rate.

He said: "I think more people were waiting to decide whether they would stay at home before buying tickets."

Although they have now put up "sold out" signs at the box office, Mr Smith said a small number of resale tickets might be available.

Steve Cardownie, the city's festivals and events champion, said: "A sell-out is a sell-out, and I'm sure the Tattoo will be delighted. It comes as no surprise, even in the depths of a recession.

"People were predicting there would be a tapering off of interest, but it can fight off the recession. It's a tremendous event and one of the hottest tickets in town."

Major General Euan Loudon, the Tattoo's chief executive and producer, added: "I am delighted that our ongoing success continues to help make an impact on the wider Scottish tourism economy as well as on our ability to support our annual charitable giving."

The Edinburgh Fringe is also beating the recession, with advance sales higher than ever before.

A spokesman said: "We're cautiously optimistic about having a very good year. I think more people are staying at home this year, and we've also had a lot of interest from the rest of the UK."

Million ticket milestone helped by software's sell-out success and roaring demand from locals

By CLAIRE SMITH Published: 22/8/2009

MORE than one million tickets have been sold at the Fringe, with Scots accounting for two-thirds of transactions, according to new research.

The milestone figure was reached on Thursday, with many shows already sold out for the entire run, including Rhod Gilbert, Daniel Kitson, Stewart Lee and Sarah Millican.

The new "Via" computer system runs the central Fringe box office, along with tickets for the big four and some of the medium-sized venues. Many smaller venues still have their own ticketing systems.

One of the advantages of the new system is that it records the postcode of each transaction – allowing venues and Fringe organisers to build up a picture of where their audience is coming from.

The system records transactions rather than the number of tickets sold – with each transaction amounting to four tickets on average.

The new figures, released by software company Red61, which created the Via system, show that 45.9 per cent of ticket transactions have come from people in the Edinburgh area. Transactions from people in Glasgow amounted to 5.53 per cent of the total.

People from Fife and the Central Belt are also enjoying the Fringe – with 4.2 per cent of transactions coming from Kirkcaldy postcodes and 2.5 per cent in Falkirk.

The total share of transactions from Scotland amounted to 65.9 per cent.

Meanwhile, London audiences continue to flock to the Fringe – with 9.25 per cent of all transactions coming from London postcodes.

Tony Davey, managing director of Red61, said he was delighted that the software system had worked well and that the problems of last year had been avoided. He said: "We built Via with the Fringe in mind on the basis that if we can handle this we can handle anything. Some of us have been working with the Fringe for 14 years and the whole Red61 team have put an enormous amount of effort into making 2009 a successful festival for all the venues, performers and organisations involved.

"We're really pleased to have reached this milestone, especially at such an early stage."

A Fringe spokesman said: "The complexity of running the ticket box office for the world's largest open arts festival cannot be overestimated. With Via, Fringe performers and venues have a system they can be confident with. This leaves them free to concentrate on developing their shows and bringing in audiences."

William Burdett Coutts, artistic director of Assembly Theatre, said: "At last we've got a ticketing system that not only works across many venues, but also has the potential to grow with the requirements of the festival in the future."

Overall sales from the Underbelly, Assembly Theatre, Gilded Balloon and the Pleasance are currently between 20 per cent and 38 per cent higher than in previous years.



