

## 國藝會 2009 藝術經理人進修報告

報告主題：愛丁堡藝術節觀察

報告人：米君儒



愛丁堡，是英國北部蘇格蘭一個重要的旅遊城市，每年吸引約1300萬名遊客。每年6月下旬到9月上旬，愛丁堡舉辦世界聞名的愛丁堡夏日藝術季，這個世界知名的藝術節系列，在不到三個月的時間接連/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，就有數百萬人湧進只有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。

愛丁堡並非一個居住條件很好的城市，氣候陰晴不定，土壤貧瘠。愛丁堡城市中大量完整保留中世紀建築，是一大特色，而數十年來固定舉辦的這一系列的藝術節，也使得本身沒有大量產出藝術活動的愛丁堡因“舉辦”藝術節而聲名大噪。

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。

就一個小城市而言，一系列的大型活動如此密集的舉辦，其實是一項挑戰，公共環境、安全、交通、周邊設施、國際服務、居民生活、不同年齡不同文化習俗的訪客的食衣住行育樂所需，都需要顧及。這些因應的項目中，藝術節的主辦單位自己能做的其實有限，政府、民間都需要實際配合和參與。

此次計劃訂為「大型城市藝術節的行銷觀察」主要是希望經由實地的駐地參與，能了解愛丁堡藝術節的宣傳與行銷，以及相關單位如何協助國際觀眾在當地參與藝術節。此計畫期八十天，跨藝術節前置期、藝術節活動、活動善後，在愛丁堡期間除了實際參與藝術節活動外，也同時觀察整個城市的應變。

已有六十年歷史的藝術節其實正面臨很多挑戰，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，以下將此行的實地觀察分作藝術節本身的行銷以及大環境的搭配兩個部份整理，心得感想分別如下。

## 一、愛丁堡藝術節的行銷



### 1. 整體行銷

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。

不過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。老大哥國際藝術節達到和去年一樣的銷售成績，金雞母軍樂節的票已經連續 11 年售罄，一向穩定的書展今年有 20% 的銷售成長，最熱鬧的藝穗節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，原本不被業界看好的 2009 年藝術市場，竟然在一片景氣低迷中大放光明。雖然這些統計數據讓相關人士鬆了一口氣，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。

## Festivals Edinburgh

The screenshot displays the Festivals Edinburgh website interface. It is divided into three main sections:

- » FESTIVAL SEARCH**: Includes a search bar with the placeholder text "Enter Keywords Here..." and a dropdown menu for "Type: Please select...".
- » FESTIVAL REVIEWS**: Features three review cards:
  - Rudo & Cursi**: A review of a Mexican superstars reunion.
  - Adventureland**: A review of a film screening at the Edinburgh International Film Festival.
  - Boogie Woogie**: A review of a satirical film set in London.
- » FESTIVAL NEWS**: Contains two news items:
  - Bard romance inspires Jazz Festival piece**: A news item about the Edinburgh Jazz Festival Orchestra.
  - Award winners to appear on festival stage**: A news item about actors Frances Barber and Niall Buggy.

On the right side, there is a grid of festival logos under the heading **» EDINBURGH FESTIVALS**, including Fringe, Edinburgh Comedy Festival, Edinburgh International Film Festival, Edinburgh Military Tattoo, Edinburgh International Book Festival, Edinburgh International Film Festival, Edinburgh Art Festival, Edinburgh Jazz & Blues Festival, Edinburgh International Science Festival, Edinburgh International Book Festival, Edinburgh Mela, Bank of Scotland Children's Theatre Festival, and Festival of Spirituality and Peace.

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。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，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，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。Festivals Edinburgh是由前Book Festival的藝術總監Faith Little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的成立，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。目前這個單位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，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 shopping”。

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 這樣的模式繼續運作，將會是藝術行銷上的一個成功案例。

## 2. 個別行銷— 例舉 Edinburgh Festival Fringe



Edinburgh Festival Fringe (簡稱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 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（例如 Universal Arts），場地製作人會為自己的節目印製場次節目單（例如 The Zoo Southside），特別的行銷活動會印專門的節目單（例如 £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。

## 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。

## 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。愛丁堡政府除了再經費上也協助外，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 centre** 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 Centre** 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



在英國任何的美術館、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想，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個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基得很好。在愛丁堡，步行可達的距離中就有超過十個正式劇場，這些劇場設備和空間雖都老舊，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。

#### 4. 民間贊助



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，連政府都會受到影響。

愛丁堡每年著名的夏日藝術節的幾個主要的藝術節，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，雙方要如何讓彼此都以這樣的連結為傲去維持長久的關係，是文化活動或創作者自己應該更清楚的。



## 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。愛丁堡對其藝術節的定位非常清楚，是要成為藝術節的第一品牌，帶動觀光和經濟發展，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縝密地規劃執行，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。

