

1.8 「活化歷史建築伙伴計劃・北九裁判法院」

2008年，政府推動「活化歷史建築伙伴計劃」，八和申請將「北九裁判法院」活化為「八和粵劇文化中心」，最後計劃落選。我作為八和主席，明白到八和要發展，必須擁有自己的場地和設施，更希望有自己的圖書館、排練室、一比一大小的排練場地。為了引入專才的協助，八和那時開始聘請總幹事，希望可以系統地安排會務，走專業自強，公開透明之路，因為我相信這才是長遠發展的方向和策略。八和的第一任總幹事是丁羽先生，然後是岑金倩小姐，聘請岑小姐就是為了申請活化北九裁的計劃。很可惜是申請北九裁的計劃不成功，可是卻積累了重要的經驗，造就了後來成功申請「油麻地戲院場地伙伴計劃」。古人說「失之東隅，收之桑榆」，這些起起伏伏的申請和爭取，正是很鮮明具體的一次體現。由申請北九裁落選到油麻地戲院的成功，既反映了近年政府與社會對粵劇的保育、發展，多了重視關心，同時也顯示了八和的努力與進步，得到欣賞與認同。

不經不覺間，我儼然成為當時八和的代言人，我的聲音有時也被認為代表了八和的聲音。當時為了申請北九裁，要將八和會館申請成為慈善團體。這是我主席任內一個很重要的工作，因為只有慈善團體才可以名正言順地向外籌款，當時也遇到很多質疑。有些人以為我別有用心，有甚麼私人利益，認為我是為了「出風頭」，又害怕我將會館物業賣掉。坦白說，當時我也感到生氣，我真心為八和會館，但被其他人這樣看待，

還處處進迫，把我罵得要死。只是事後重看，我為業界努力貢獻，原就是我加入八和當主席的初心，於是繼續努力，才有後來的其他故事。

1.9 「油麻地戲院場地伙伴計劃・粵劇新秀演出系列」

為甚麼會申請「油麻地戲院場地伙伴計劃」呢？主要因為我加入粵劇界之後，經常聽到一些前輩老倌，像輝哥（阮兆輝）、羅家英他們說，小時候有很多機會在荔園等地方演出，累積很多踏台板經驗，對他們學藝和進步有很大幫助。我觀察到當時的年輕粵劇演員，主要的困難就是欠缺這些練習的場地和機會，因此我覺得很需要爭取這樣的一個地方。其實油麻地戲院的場地，驟看上去並不是很理想，因為旁邊是公廁，又接近果欄等，感覺上環境比較混雜，而且舞台也不是很大，演出的時候會有些掣肘。不過我們當時覺得可以接受，於是遞交申請書。因為申請北九裁累積了不少經驗，也可能當時政府有感在北九裁一事拒絕了我們；而且回歸後，政府希望多支持本土和傳統文化，也真的想幫助粵劇界，因此就接納了我們的申請。

我們接收了油麻地戲院後，「故事」才開始。我有強烈的心理準備，知道必須付上許多心力，投放資源，事情才可以辦得好。油麻地戲院1930年建成，已經有近一世紀的歷史，無論內外都相當殘舊，必須進行裝修工程。硬件之外，軟件更重要，同時又要開始籌劃培訓年輕演員的計劃，安排和協調人手，一切都在緊湊與忙碌中進行。



「粵劇新秀演出系列」劇照

年去年來，當中困難甘苦，不足為外人道。轉眼間，這計劃已經進行了 11 年。現在回頭看，我很慶幸當時有這樣的想法和決定，一直堅持，真是十分正確。這計劃不但成功，口碑與數據都相當正面，而且培訓了一大批新秀演員，對重振粵劇產生十分重要的幫助。油麻地戲院歷史悠久，屬於二級歷史建築物，受到一定程度的保育。我們現在看到油麻地戲院內的柱樑天花，都很有歷史價值，雖然舞台和後台的面積不大，座位不多，但反而很適合讓新秀踏台板，作累積演出經驗之用。戲院不大，觀眾和演員距離接近，產生更強烈的親近感覺，對於舞台演出，這反而成為優勢。

現在，我們每年有 100 場的演出，曾演出的劇本有 170 多個；新創設「藝術總監」制度，提升整個演出的水平，新秀演員又能被資深老倌「執手而教」，進步快了很多。除了演員，其他如「三行」：包括衣箱、提場、服裝和音樂等不同方面，計劃都是全方面栽培的。例如音樂方面，我們挑選了高氏兄弟：高潤鴻和高潤權，他們在戲行內的日子很長，父親又是戲行中的前輩，而且他們的音樂造詣，也都是行內認同稱許的。畫部和衣箱則分兩批輪流採用，最重要是要求他們必須帶新人，另外在八和的行政部門訓練「提場」（舞台監督），總之就是全方位培訓，希望為粵劇界台前幕後，以至

行政方面提供新血。現在各大劇團演出，很多都是用我們這計劃培訓出來的人。八和又與不同機構發展成合作伙伴，推廣粵劇和業界。

新秀演員的來源有數種，其中一種是已在行內工作，即使年紀不小，我們也會邀請及鼓勵他們來投考，另外又有演藝學院的畢業生，讓他們有正式的舞台演出機會，也能夠有些收入。演藝學院的課程只教折子戲，亦不會邀請八和中人任教。相比之下，我相信由資深老倌任教，效果會好得多。老倌都是自小學習和演出，由「梅香」做起，實戰經驗與前線累積都豐富，所以不但能演，也能教。至於參加的學員，我們要求他們接受全面培訓，不容許選角色和行當，甚麼也要嘗試去演、甚麼行當也要學習。

但是每一位新秀的成長路其實都不容易，除了個人的努力，背後還有很多人的付出和協助。例如譚穎倫就是一個好例子。

譚穎倫年紀很小已經學戲，三四歲時便已經唱《山伯臨終》，還唱得很好。學戲的過程漫長，要付出許多時間，當時影響了他的學業出現問題，令他的家長很擔心。於是





汪明荃在「粵劇新秀演出系列」開鑼儀式演講

我親自邀請他爸爸來八和，一邊解釋、一邊商量，看看可以怎樣幫助他兼顧平衡。年輕人的學習與成長，需要成年人的關心與支持；一個年輕老倌的成長，更需要。後來我建議他進八和學院學藝，還跟他當時的粵劇老師商量。大家都知道譚穎倫有天份，希望他有更多學習和發揮的機會，最後他參加了我們的八和粵劇學院。我們要他也學習武生和丑生，並不只是做文武生，這種全方位行當的學習，是我們對新秀計劃學員的要求，既幫助他們找到適合自己的行當，亦可令粵劇行內的行當情況更平衡及健康。

現在油麻地戲院改建工程已經進入第二期，相信將來完成後，會更有助推動香港的粵劇發展。回想當日申請過程中，一樣經歷很多困難。因為工程牽涉到搬遷原址的露宿

者之家、公廁和垃圾站等，都是一些基層市民需要的設施。當時有一些人，包括部分政黨人士反對，認為我們欺負弱勢。為了說服不同的持份者，我多方奔走，不停跟不同的政府部門溝通商量，想了很多方法，很可惜在當時的立法會財務委員會上，最後也不能通過。直到年前，終於申請成功，這麼多年的努力終於有了成果。身為主席，我感謝會內上下全人的同心合力，新秀計劃對粵劇和八和的發展有很大幫助，到今天，效果已經是有目共睹了。

1.10 改革八和粵劇學院

談粵劇培訓，優良師資與完善制度系統最重要，否則整個新秀計劃也只是踏台板的經驗累積而已，因此我們同時進行八和粵劇學院的改革，這也是我任內一件相當重要的工作。其實，八和粵劇學院過去多年一直有錄取學生，不過效果不算顯著。2007年，我回到八和再次出任主席，志為八和粵劇學院重新定位，其中一個很重要的改變，就是決定以青少年為主要收生對象。過去的八和學院，學員以成人為主，且是業餘性質，這次改革，就是要規範課程和教學，令學員有機會接受全面而系統化的粵劇培訓，我特別邀請了經驗豐富的呂洪廣先生（廣哥）擔任學院的課程主任，地位就等同「校長」。學院安排資深老倌施教，收生對象主要是年輕人，因為只有這樣，才可以達到傳承與長遠發展的作用。

我們覺得必須做好有系統的培訓工作，讓年輕人循序漸進學習，學好基本功，為此需



「粵劇新秀演出系列」劇照

要改革粵劇學院。有了這種想法，便第一次向政府申請資助，這也是由我任八和主席開始，許多年來一直做的事。我們曾與香港中文大學合作，其後也有邀請演藝學院，不過談不成事，於是我們最後決定自行安排和規劃。

跟以前比較，新的八和粵劇學院在課程和施教等方面都趨向制度化，講究系統與學習果效，有規劃而平衡的課程組合，當中最重要的，是我強調要將培訓對象集中於年輕粵劇演員之上，學院才能真正發揮功效，解決粵劇界青黃不接的困境，而不是面向社會大眾的興趣課程。學院很著重帶領年輕學員「走出去」，製造磨練和嘗試的機會，亦重視增加他們的見識，擴闊視野。例如與貿易發展局商量，為學員在香港書展期間爭取演出的機會；另外，又試過在禮賓府的各國領事聚會中演出；也會到大中小學表演，既推廣粵劇，年輕演員也能累積演出經驗，可說是見縫插針、寸土必爭。

這些年來，八和粵劇學院成為很好的橋樑，令年輕演員可以投身業界，開展他們的專業道路。八和粵劇學院配合新秀計劃，多年來成就了很多年輕人入行，粵劇界的境況的確比十多年前不一樣了。事實上有些學員在八和粵劇學院畢業後，也會到演藝學院進修，取回一些課程證書，例如梁心怡、梁非同都是例子。

如果要比較，演藝學院的角色跟我們不同，他們提供文憑課程，學員要有中六學歷才會被取錄。而我們培訓學員的目的不在資歷和證書，只想著粵劇的承傳。廣哥本身在

廣東粵劇學院畢業，他非常投入，他的兒子後來也加入了八和粵劇學院成為學員，現在還開始學習當班主。廣哥是名伶之後，父親是粵劇紅伶呂玉郎，資歷深、輩份高，很適合當課程主任。我很感謝廣哥為學院作了很大的貢獻，盡力、著緊、愛護學員，視作自己孩子一樣照顧和教導。學院在革新和廣哥領導下，產生很大的培訓效果。

還有一個重要的策略，就是將粵劇學院和新秀計劃結合，在學院畢業的學員，可以投考新秀計劃。當然我們也接受其他坊間老師教出來的學生，銜接整個市場。新秀計劃的重心是長劇，讓他們有機會認識和學習，積累一定數目的長劇演出經驗，才会有信心在外接其他劇團的演出。油麻地戲院場地伙伴計劃本身是一個大平台，吸納四方八面的年輕新秀，同時粵劇學院在八和的規劃下，也從小訓練了一批學員，加入新秀計劃，這類新秀演員的數目達三分之一。可以說，八和粵劇學院與新秀伙伴計劃，是過去十年非常重要的改革，對於今天粵劇界能出現一批年輕演員，有直接的因果關係。接下來，我們希望針對一部分精英學員，為粵劇界打造一些「偶像級」人物；籌集資源物力，或者由政府牽頭資助，製作一些具代表性的大型劇作，帶動整個業界翻向更高的層次。

1.11 建立良好溝通

過去十年，與回歸之前相比，粵劇界更受到政府的重視，政府與八和的溝通十分良好，

不但流暢，而且非常信任，在很多重要日子，政府現在都會邀請八和代表業界出席或表演。為了加強八和的公信力與透明度，我在1992年開始建立匯報的制度，這也是改革和推動八和會務的重要方向。過去一段很長日子，八和會務都是「內向」的，主要由理事會處理完就是，其他會員不知道，也不容易參與和提意見。聘請總幹事，正是希望改善八和的整體行政能力，提升會務質素與效率。要增加透明度，對內是建立匯報制度，對外是重新設計網站，希望為八和塑造公開而專業的新觀感、新形象。

八和給公眾的印象始終是比較老派和落後，我當時希望帶來一種新的感覺。藉著申請活化北九裁計劃，我們亦推展了一些革新舊形象的工作。當今社會資訊科技發達，社交媒體大行其道，要和公眾，特別是年輕人「連結」上，一定要在這方面改革。當時我想到可以從標誌（Logo）開始，於是邀請著名設計師陳幼堅為八和設計新標誌，藉此展示八和求新、求變、求發展的心志與方向，更好地團結內外。陳先生是我的朋友，我打了人情牌，他亦收取「友情價」，雖然這對於八和仍然有一定財政壓力。現在想來也很有趣，當時我種種提議，沒有很大的反對聲音。或者大家不願意投入太多時間心力，既然我肯奔走，他們當然也樂見其成，而且我深信大家心底裡都希望八和進步，良好發展。我當時很希望為八和建立新形象，不但網站，甚至連用的紙張和其他物品，都用上新標誌。

一直以來，八和的財政狀況都有不小壓力。當年籌款不容易，至於戲迷的捐贈，最多