

國藝會 108 年度海外藝遊專案

創作者與藝術機構如何理解彼此
——英國與歐陸劇院參訪調查

結案報告書

許哲彬 / onlytora@gmail.com

一、前言

荷蘭阿姆斯特丹劇團：「做你身為創作者該做的事。」

英國國家劇院：「好羨慕你們的劇評不會影響到票房。」

英國皇家宮廷劇院：「不能怕失敗。但是，下一步呢？」

英國楊維克劇院：「我不曉得為什麼需要戲劇顧問。」

德國柏林高爾基劇院：「我想也許你們缺乏真正的戲劇顧問。」

瑞士蘇黎世劇院：「問題是，你們的現代劇場歷史還這麼年輕。」

德國導演克里斯多夫·魯賓：「我不認為我們彼此有那麼大的差異。」

英國導演凱蒂·米契爾：「用他們的語言，做你想做的事。」

.....

.....

他們這樣說。

本計劃「創作者與場館機構如何理解彼此」透過實地探訪和對話交流，試圖了解文化脈絡與產業發展截然不同於台灣的歐陸、英國劇院以及當地創作者，是如何面對這個問題下的種種細節。藉此，回首思考表演藝術創作者除了創作之外，與機構／結構之間關係的建立、對話、供需、辯證、挑戰，還有哪些可能性？

此行歷經 50 天，除了觀賞藝術節與演出作品外，主要行程為參訪德國、英國、荷蘭、瑞士等地之重要劇院或藝術機構，並且與場館相關人士及創作者進行訪談，針對劇院與創作者之間的「合作與信任」、「培育與續航」、「願景與責任」、「限制與挑戰」等主題，交流彼此的實際經驗與觀念策略。

出發前，我抱持著以下這個疑問出發，此行結束，尚未獲得明確的答案，但衷心希望所有表演藝術相關從業人員能夠一起思考：

- 我們如何定義「自製」？
- 場館與創作者如何「共製」？
- 場館機構與創作者在合作中的具體工作方式是什麼？
- 場館機構與創作者所合作之創作過程與成果該如何評量？
- 場館機構與創作者對彼此的「需求」與「要求」是什麼？
- 場館機構如何陪伴 / 栽培 / 投資 / 協力 / 發掘 / 續航 / 雇用創作者？
- 場館機構與創作者在買賣關係以外的關係還能是什麼？
- 一個藝術機構以及其主事者應該具備什麼樣的藝術視野和創作能力？
- 藝術家必須具備的管理能力是什麼？
- 我們為什麼沒有（不能有）國家劇團或國家舞團？
- 場館機構與創作者對彼此的責任是什麼？對產業生態的責任又是什麼。

二、行程規劃

時間	地點	內容
8/22 – 8/25	〔德國〕 波鴻、埃森	• 魯爾藝術節觀賞演出
8/26 – 8/31	〔荷蘭〕 阿姆斯特丹	• 參訪阿姆斯特丹劇團 • 訪談阿姆斯特丹劇團總監 Wouter Van Ransbeek • 觀摩導演 Ivo van Hove 排練 • 觀賞當地演出
9/1 – 9/11	〔德國〕 柏林	• 參訪高爾基劇院 • 訪談高爾基劇院助理戲劇顧問 Yunus Ersoy • 參訪列寧廣場劇院 • 觀摩導演 Katie Mitchell 技術彩排 • 拜訪旅德台灣編舞家孫尚綺 • 觀賞當地演出
9/12 – 9/25	〔英國〕 倫敦	• 參訪楊維克劇院 • 訪談楊維克劇院副藝術總監 Sue Emmas • 參訪皇家宮廷劇院 • 訪談皇家宮廷劇院國際副總監 Sam Pritchard • 參訪艾美達劇院 • 訪談艾美達劇院文學經理 Stephanie Bain • 參訪英國國家劇院 • 訪談英國國家劇院新作部門資深經理 Rachel Twigg • 訪談倫敦國際劇場藝術節藝術總監 Kris Nelson • 拜訪旅英台灣導演林大貂 • 觀賞當地演出

9/26 – 9/28	〔荷蘭〕 阿姆斯特丹	<ul style="list-style-type: none"> • 觀賞 Ivo van Hove 新作 《佛洛伊德》 演出
9/29 – 10/3	〔瑞士〕 蘇黎世	<ul style="list-style-type: none"> • 參訪蘇黎世劇院 • 訪談蘇黎世劇院國際巡迴經理 Barbara Suthoff • 訪談導演 Christopher Rüping • 觀賞當地演出
10/4 –10/10	〔德國〕 柏林	<ul style="list-style-type: none"> • 參訪黑貝爾劇院 • 訪談黑貝爾劇院製作經理 Nicole Schuchardt • 觀賞當地演出

三、行程記錄暨重點觀察

荷蘭 阿姆斯特丹劇團導演 Ivo van Hove 新作《Freud》排練觀摩



阿姆斯特丹劇團（ITA）由曾經來台三度演出《奧賽羅》、《源泉》、《戰爭之王》之國際知名導演伊沃·凡·霍夫（Ivo van Hove）所帶領，駐地在阿姆斯特丹市中心，其劇院擁有兩個鏡框式劇場表演空間，劇團辦公室與排練場也設置在同一棟建築物中。阿姆斯特丹劇團每季演出除了以凡·霍夫執導之新舊作品為主，近年來，在總監渥特·凡·蘭斯畢克（Wouter Van Ransbeek）的規劃之下，也邀請了在世界各地展露頭角的青年世代導演前來與阿姆斯特丹劇團的駐團演員合作，其中包括澳洲導演賽門·史東（Simon Stone）、法國導演朱利安·葛瑟蘭（Julien Gosselin）、英國導演羅伯·艾克（Robert Icke）等人。

有幸受到兩廳院之協助連繫，我得以在拜訪阿姆斯特丹劇團以及訪談總監蘭斯畢克之外，還能夠有五天的時間觀摩導演凡·霍夫的排練場工作，近距離觀察大師與其團隊如何工作，實在大開眼界。

此製作《佛洛伊德》（Freud）為阿姆斯特丹劇團與比利時東尼浩斯劇院（Toneelhuis）之共同製作；原作是作家薩特（J.P. Sartre）所撰寫之以精神學家佛洛伊德的生平為故事原型，但從未被正式搬演上舞台。凡·霍夫所執導的《佛洛伊德》則由東尼浩斯劇院的駐院藝術家——比利時劇團「伯格曼俱樂部」（FC Bergman）進行改編，同時，伯格曼俱樂部也有三位成員和阿姆斯特丹劇團的駐團演員共同演出，其中包括飾演主角佛洛伊德的阿爾特（Stef Aert）。



阿姆斯特丹劇團為劇院、劇團合一的「自製型劇院」(Producing House)，除了行政人員之外，駐團演員與技術人員皆為全職受僱，因此，在這裡的排練時間猶如上班族一般規律。凡·霍夫通常以四至六週進行排練：每週一至五，從早上十一點半至下午四點，中間有半小時的午餐時間，所有人會在劇院裡的食堂一起用餐。即使是對於歐洲劇場創作者而言，凡·霍夫一天大約排練四小時的份量是相對地少，但那是因為在早上十一點半之前，凡·霍夫仍必須處理劇團事務及其他工作會議，而下午四點之後，部分駐團演員則必須準備當晚的演出，因此，排練效率與工作進度掌握十分重要。

根據助理導演迪朋赫斯(Olivier Diepenhort)所說，排練的第一天行程通常為「讀劇」和「舞台呈現介紹」，讓所有演員和技術團隊熟悉彼此，也給予所有人對接下來凡·霍夫的排練進行方式有大致的想像，並且也會在第一週進行所有演員的量身、試裝；而我觀摩的這五天排練，已經是這個製作的排練第四週。

踏進排練場的第一個衝擊，是演員們並非在空無一物的排練空間裡工作。

凡·霍夫的排練場包括了與真實舞台等比例，甚至細節也具備的「排練舞台」(Rehearsal Set)、基本劇場燈光與音響設備、演員身著正式戲服等，接近於台灣的「試裝台」(Try Out)級別之硬體條件。除此之外，隨同排練的劇組人員包括助理導演、導演助理、戲劇顧問、戲劇顧問助理、舞台燈光設計、舞台燈光設計助理、服裝設計、服裝設計助理、聲音設計、實習生，以及不定時出現的製作人與私人贊助者。

這是一個對台灣的劇場導演或任何一位劇場從業人員都難以想像的工作現場：導演不用在空蕩的排練室裡想像舞台的尺寸形狀、演員穿著正式演出的戲服排練並且隨時與一旁的服裝設計溝通討論即時修改、燈光與音效在排練場裡隨時測試修改、導演與演員遇到文本卡關問題由戲劇顧問立即進行修改、設計與導演一起參與排練即時討論任何問題……

阿姆斯特丹劇團當然不是打從一開始就擁有這些資源，但我所見到的，是一個由專業與信任作為創作作品基礎的職業劇團／劇院，而非廉價地燃燒對劇場的熱情。比起劇團，來到這裡感覺更像是進入一個國際企業公司，無論是排練環境、工作規則、談吐態度、隱性階級制度等等，阿姆斯特丹劇團展現了營運一個藝術機構組織的必須作為。然而，同時令人敬佩的也是他們清楚知道「作品」和「人」是這個公司的核心，在這點，毫無妥協。



九月中，我從倫敦回到阿姆斯特丹觀賞《佛洛伊德》的首演。結束後，和助理們一同小酌一杯討論這個演出，而我開口問了在觀賞中最疑惑的一件事情：「是不是有一個演員消失了？」在排練場裡待了五天，我很肯定場上少了一個演員，雖然她的戲份不多。「是的，」助理舞台燈光設計伊娃（Eva Sol）告訴我：「在預演（preview）前一天，這位資深的女演員和凡·霍夫提出自己的角色很尷尬，無法

發揮她的功能也影響主角們之間事件能否清楚發展，有點岔題，但又沒重點。」我完全認同，在排練場時，凡·霍夫卡在這場戲很久，甚至進度嚴重落後。「她希望凡·霍夫把這個角色刪掉，讓整個戲更順暢，於是他們討論了十分鐘後，就這麼決定了。」

而我認為，這個決定是當晚的《佛洛伊德》演出裡最棒的決定。劇場，是一個完全無法自私的場域，在這裏，你就是所有人，所有人也是你。這個決定對整個劇組、劇團而言，必須要具備多充足的信任才能成立？凡·霍夫和阿姆斯特丹劇團展現了令我無法忘記的高度與視野。

德語區劇院觀察

定義上，德語區劇院包含了德國、瑞士、奧地利三國以德語為主要語言之地區，其美學形式、議題討論、政府補助支持、觀眾文化水平等等，皆為放眼世界各地劇場發展之先驅。白話而言，德語區劇場對於創作者來說，像是天堂一般。此行海外藝遊除了奧地利之外，我造訪了德國柏林數間重要劇院以及瑞士的蘇黎世劇院，雖然難以全面性地研究德語區劇院之系統脈絡，但仍舊試圖整理了一些重點觀察。



1. 市立劇院運作系統

以德國劇場來說明，全德國遍佈著約 180 座公立劇院，若稍做分類，將德文直接中譯，依規模或類型可粗分為 Landesbühnen/Landestheater/Staat 國家劇院、Stadttheater 市立劇院、Opernhaus 歌劇院等。而其中的市立劇院和他們的創作者、作品便是大部份台灣觀眾與從業人員比較熟悉的種類，也是主要各大場館或藝術節邀演節目的對象。

此次造訪的高爾基劇院、列寧廣場劇院便是歸屬於柏林的市立劇院。德國市立劇院有三分之二的經費來自政府補助，除了舊戲不斷重演，一個季會有五到六場新製作，不像台灣劇院的自製節目多外聘導演，在柏林，通常由劇院裡的駐館導演或是藝術總監進行創作，所以德國政府的經費能直接補助藝文創作者，並給予資源與平台，場館本身就能生產劇目，並不是只作為外租的展演空間。

在市立劇院系統下，創作者基本上便是受僱於劇院的員工。以藝術總監為首（通常為導演），全職駐館導演或兼職的合作導演為這個劇院創作演出，每個設計部門的最高主管通常也是駐館設計師，與上述的導演們合作，更不用說駐團演員制度和定目劇制度的實施，這些特色使得每一間市立劇院猶如一個完善的劇團，從各部門的創作者，到行政、行銷、宣傳、推廣、製作等專業，體現了「劇場」作為集合型藝術創作在現實面的具體面貌。

2. 藝術總監為核心

德語區劇場的藝術總監（Intendant）的背景幾乎都是來自於導演，偶有見到以戲劇顧問或創意製作人為藝術總監的劇院，但仍是相對極少數。其原因除了與德語區劇場發展脈絡格外偏向導演美學、每間劇院之間的競爭性和品牌差異度必須藉由藝術總監的品味來區隔之外，也更關乎於德語區劇院的運作模式相當

於一個劇團。藝術總監的工作職責為在這個劇院創作作品、策劃劇季、提出藝術願景、展現美學品味等等，直指於「藝術性」範疇，相較於台灣場館雖然也配置了藝術總監作為最高主管，但細數下來，絕大部份的藝術總監其背景甚至經驗卻是從未觸碰過實際的「創作」，而是更偏向「管理」背景。

德語區劇場的藝術總監實則為劇院的運作核心，不只他／她的創作風格或美學品味將等同於這個劇院的品牌標籤，找什麼樣的駐館導演或合作藝術家、策劃什麼樣的藝術節、與哪些劇院結盟夥伴關係……這些藝術策略都和總監息息相關。譬如列寧廣場劇院的藝術總監歐斯特麥耶（Thomas Ostermeier）自他 28 歲接任至今二十年，他對於敘事劇場、新文本、經典重詮的興趣穩定地為劇院找到年輕觀眾，不間斷地邀請國際重要導演如：米契爾（Katie Mitchell）、麥克伯尼（Simon McBurney）、米洛勞（Milo Rau）、凡霍夫（Ivo van Hove）等人與列寧廣場劇院的駐團演員合作，也協助劇院的國際巡迴及名聲發展。除了之外，每年四月所舉辦的「FIND 藝術節」（Festival of International New Drama），也持續地為在地觀眾引介來自世界各地的新銳創作者與他們的作品，而參與 FIND 的創作者還有可能成為隔年在列寧廣場劇院正式「出道」的劇目之一。

高爾基劇院身為柏林最小的市立劇院，在競爭激烈的柏林劇場圈裡又是如何走出自己的一片天呢？2014 年上任的朗霍夫（Shermin Langhoff）不僅是德國公立劇場史上第一位土耳其裔的女總監，她與戲劇顧問背景的聯合藝術總監希列（Jens Hillje）將高爾基劇院定位為「後移民時代劇場」（Postmigrantisches Theater），在這裡，所有的作品和推廣活動都與移民、身份、族裔、社群、城市議題息息相關，更甚之，朗霍夫一改以往白人當道的劇場正統性，她邀請了更多多元族群的創作者進入高爾基劇院，並且成立了「難民駐團演員」（Exile Ensemble）。

在台灣，時常會感覺場館或公部門在「公平原則」下的運作模式使得藝術視野顯得模糊或捉襟見肘，但是德語區劇場的藝術總監將自我的藝術願景和職責的公共性一起思考的制度下，令我看見了藝術總監這個職位更應該發揮的作用。

3. 駐團演員制度

在我的觀察中，德語區劇場的劇院如同一個劇團，最主要的原因則是「駐團演員」(Ensemble)的制度。顧名思義，每一個劇院擁有自己的全職演員，依據每個劇院的規模、預算與需求的不同，駐團演員的數量從 20 個至 40 個都有可能，而他們最主要的工作便是和劇院的駐團導演、客座導演排練演出。

假如將劇院比喻為一間公司，演員即是公司裡負責表演工作的職員。不同於台灣的演員（甚至幾乎大部份的創作者）是自由接案（Freelancer）的狀態，經常在同一時間進行數個演出、不同劇團的排練工作，駐團演員是以一次專注於一個新製作的排練工作，並且在每週同時有定目劇的演出工作作為在這個劇院裡的工作樣態。專注於服務一個劇院的駐團演員，除了在經濟上較能有所保障之外，他們也是歐陸劇院非常在意的「代表性」(Representation)的一部分，因此，駐團演員的組成通常包含著不同膚色、年齡、背景、訓練等等，如同一個小型社會縮影。

駐團演員制度支撐了德語區劇場獨特的脈絡，也是成就導演美學發展的重要因素；因為長期、規律、互有義務與責任的導演及演員關係，才能夠在創作的過程中有機會，也有足夠的時間挖掘創作的實驗性，並且發展磨合更深的信任及默契。然而，相對地，這個制度在當今的德語區劇場也逐漸有更多不同的聲音。德國導演魯賓（Christopher Rüping）便在訪談中提及，絕大部份的劇院年輕駐團演員或是尚未得過獎項、名氣不夠的駐團演員，通常沒有太多的自主權可以選擇他們的創作對象。「演員是被導演選擇的，或是，不被選擇。」魯賓

說。因此，在以導演至上的德語區劇場，演員在創作位階普遍上是相對較低的，而類似的僵化制度在發展歷史很長的德語區劇場裡，當今有越來越多提出改革的聲音出現。

4. 戲劇顧問對於劇院之功能

戲劇顧問／戲劇構作（Dramaturgy）在德語區劇場裡是極為特殊與重要的存在，近年來，台灣劇場也逐漸引進戲劇顧問的概念，許多創作者在創作發展過程中配置了這個角色，增強創作過程中的對話性與脈絡爬梳。然而，此次造訪德語區劇場的數間劇院，觀察到戲劇顧問不只是以參與創作的方式存在，幾乎每間立劇院的組織架構中都設有「戲劇顧問部門」（Dramaturgy Department），可以想見這個角色在劇院營運有著不容小覷的功能。

與我進行訪談的高爾基劇院助理戲劇顧問艾索依（Yunus Ersoy）便說明了戲劇顧問一職在德語區劇院的三種工作模式：

(A) 藝術策略規劃 Programming

德語區劇院裡的戲劇顧問最主要工作之一，便是參與藝術總監和劇院決策團隊的劇季規劃、劇目決定、合作藝術家挑選等核心藝術決策。戲劇顧問相對於大部份導演出身的藝術總監，更能夠從文學、歷史、社會、政治等脈絡給予演出安排之建議，為整體劇季提供可被檢視的論述價值，或是提供導演們選擇文本的建議與討論，在保有藝術總監美學風格的同時，也顧及客觀性和現實考量。有時，戲劇顧問甚至也會以策展人身份為劇院規劃小型、具有明確主題之藝術節。

(B) 製作戲劇顧問 Production Dramaturgy

擔任劇院所製作之演出的戲劇顧問。依據每位導演對於此職位之需求不同，提供導演在創作過程中給予相對應的協助、強化創作過程的對話性、延伸創作主題的討論與素材資料。由於德語區劇場不像英國劇場以劇作家為核心，實際上，德語區劇場的劇作家數量也是相對地少，而導演在美學展現的目標通常以經典劇本為主的狀況下，製作戲劇顧問時常扮演改編劇本、剪裁文本的角色，這也是為何戲劇顧問在德語區劇場的重要性如此特別的原因之一。

(C) 觀眾溝通連結 Communication

德語區劇院的戲劇顧問除了在創作面上的涉入參與之外，另一項非常重要的工作便是作品溝通的連結（Outreach）。戲劇顧問除了負責操刀整個劇季的策展論述之外，每個演出作品的節目單文字也是由此部門撰寫；演出相關的講座規劃甚至主持也是由戲劇顧問負責；每個演出的海報主視覺也是經由戲劇顧問與行銷宣傳部門共同討論而設計之。另外，在定目劇制度下，一個演出在首演後經過數個劇季再度上演時，戲劇顧問也會重新為此演出規劃符合當下觀眾所處社會環境的討論、講座與文案，確保演出與觀眾的連結並未脫離。

5. 年輕化、多元化

德語區劇場發展之歷史悠久且傳統良好，然而此特色反映在現今網路時代之下所彰顯出的缺點，便是難以吸引年輕世代的觀眾群。對歐洲年輕人而言，劇場是老一輩的休閒消遣，如今資訊爆炸且娛樂選項更加琳琅滿目，就連劇場的傳統對手——影視，都遭遇了串流崛起後的挑戰，更何況劇場又是如此「不合時宜」的媒介呢？因此，在我所造訪的幾間德語區劇場都可以看見他們為了吸引年輕觀眾而做的策略，同時也可以發現傳統德語區劇場的市立劇院系統已然產生了變化。

列寧廣場劇院與高爾基劇院從不避諱他們主打的觀眾群是年輕族群，無論從劇目安排、議題挑選、美學形式，甚至是將駐團演員打造成猶如明星般的地位，供年輕粉絲追星等等，都可以看得出來他們不再墨守成規。瑞士的蘇黎世劇院在新的一季上任了兩位新藝術總監——導演史特曼（Nicholas Steman）和戲劇顧問布隆柏格（Benjamin von Blomberg），他們採取了更激進的手段來吸引年輕觀眾：八位駐團導演包含視覺藝術和當代舞蹈背景的青年創作者、新聘來自Vice雜誌的創意總監打造嶄新的劇院識別系統、突破表演藝術領域疆界將劇院定義成藝術發生地而非劇場空間、新媒體和社交媒體活躍應用、為年輕觀眾量身打造的戲劇教育課程與活動……等等，在造訪蘇黎世劇院時，可以深切感受到這股改變的新能量正在醞釀，觀賞演出時更可以直接觀察到年齡層明顯低於大部份的其他劇院。



英國劇院觀察

此行受限於時間與預算，在英國的參訪只能集中於倫敦地區，尤其在和各劇院採訪的過程中也愈加明白，倫敦劇場風景和其他區域性劇場相較之下仍有顯著不同，因此，難以概括稱為「英國」之劇場探查，特在此說明之。無論如何，在倫敦所拜訪的皆為具有指標性的英國劇院，希望仍能夠在此稍加整理出這些劇院的特色觀察。



1. 受補助型劇院

相對於德語區劇場的公立劇院概念，英國則是以受補助型劇院（**Subsidised Theatre**）作為類似的場館架構，只是不同於德語區劇場的補助直接來自於政府或市府，受補助型劇院的補助源則是來自於非部門性公共機構「英格蘭藝術委員會」（**Arts Council England**）。受補助型劇院的營運經費來源相對於完全依靠商業盈利的西區劇院（**West End**），除了大約 10-20%（比例不等）的預算來自補助外，其他收入則包括票房和企業贊助。

然而，除了經費來源以外，這次訪談的補助型劇院不約而同地提到了他們的「公共性」責任：支持創作者、培育創作者、提供觀眾可負擔的合理票價、政治責任與社會代表性。這樣子的公共性概念也造就了英國劇場即便相較於德語區劇場更為商業性、或說仰賴市場機制的運作，卻能夠孕育出多如繁星的優秀創作者和作品，將英國劇場自莎士比亞時代以來的文本傳統延續下去，並且不間斷地挖掘反映每個時代當下的聲音，

這次拜訪的楊維克劇院、皇家宮廷劇院、艾美達劇院、英國國家劇院皆為英國首屈一指的受補助型劇院，而在英格蘭藝術委員會的預算逐年下降的同時，這些劇院卻從未放棄過自身的公共性責任；他們不只專注於製作能夠代表英國當下的演出，也戮力於培育年輕世代創作者以及續航成熟創作者，並且從劇院各自的興趣與定位看出他們如何具體地在「連結」（**Connection**）、「參與」（**Participation**）年輕世代的觀眾以及新銳創作者。

2. 藝術總監 / 行政總監 / 副總監

相較於德語區劇場，英國劇院的藝術總監（**Artistic Director**）雖然同樣也是由創作者（導演居多）擔任，不過由於英國劇場發展脈絡上最重要的職位始終是

劇作家，因此劇院的藝術總監之藝術決策權並非像德語區劇場那樣傾斜地巨大。平衡，則是英國劇院更重視的策略共識；大部份的英國受補助型劇院的藝術面之核心角色是由這三者組成：藝術總監、行政總監以及副總監。

楊維克劇院的副藝術總監艾瑪仕（Sue Emmas）向我說明該劇院的藝術決策模式：「楊維克是關注『導演』藝術的劇院，因此，我們的劇季由藝術總監奎阿瑪（Kwame Kwei-Armah）決定想要合作的導演，並且和他們討論希望演出哪些劇目，再由行政總監和製作人評估整體劇季安排的可行性。」

合作藝術家的人選不外乎一定來自於藝術總監的人脈、品味與其關注的創作特色和議題，但是，英國劇院特有的副總監（Associate Director）制度便能提供更多元的視角來檢視劇院的藝術策略，避免淪為單一藝術家的個人展現。以英國國家劇院為例，除了身為導演的藝術總監諾利斯（Rufus Norris）之外，還有一個副總監團隊（Associate Team），囊括了導演、劇作家、設計師、演員等各種身份的創作者，以兼職的型態定期與藝術總監開會，針對國家劇院的藝術策略共同討論、給予建議，甚至副總監團隊中的創作者也有「義務」參與創作。

艾瑪仕也提及，每個劇院的組織架構略有不同，譬如楊維克劇院的藝術總監是兼任執行長之工作、有的劇院可能沒有設置行政總監、有的劇院是藝術總監與行政總監共同承擔行政責任等等，不過整體而言，英國受補助型劇院的核心營運模式基本上是以這三個角色所支撐起。

3. 文學經理

德語區劇院的特色——戲劇顧問，轉換到英國劇場可以相對應稱呼的角色，應該就是「文學經理」（Literary Manager）了。英國劇場最重要的傳統是「劇本」，在這裡，劇作家和文本的地位遠遠高於導演和演員，可以說，德語區的

觀眾進劇場是為了看導演的詮釋與手法，英國的觀眾則是為了一探劇作家寫出了什麼好故事。傳統上，英國劇院的組織架構中會設有「文學部門」（Literary Department）或文學經理，作為提供藝術總監和合作導演在挑選劇目時的諮詢及參考，並且在創作過程中擔任類似戲劇顧問的角色，給予導演和演員對於文本之脈絡梳理及釋義。

艾美達劇院的文學經理拜恩（Stephanie Bain）說明她的工作：「即使艾美達劇院不一定會製作毛遂自薦的劇本，但我一定會看完所有寄來的劇本，如果發現有趣的作者便會主動連繫，看看是否有未來的合作機會。在平常，我必須不停地讀劇本、看演出、關注新作者、約聊劇作家，保持我在劇目會議時有足夠的『菜單』可以提供給藝術總監與其他導演，並且確保我們的劇季包含了新文本與定目劇作，甚至，有時也會規劃主題劇作家的系列藝術節。」

每年收到 2000 至 3000 本新劇作、以「劇作家的劇院」定位自我的皇家宮廷劇院，數十年來培育無數的重要英國劇作家，也是仰賴著文學部門與文學經理在創作的最上游進行把關。該劇院的副總監普里察（Sam Pritchard）說：「我們的原則是不製作毛遂自薦的劇本，但是會建立起由文學顧問部門主導的、屬於皇家宮廷劇院的劇本發展模式，確保在劇作家的創作前期我們便參與其中，能夠在過程中給予建議和協助，最後才決定是否放進我們的劇季之中。」

4. 創作者培育及作品開發

英國國家劇院—新作研發部門

近年英國劇場受到歐陸劇場的影響，也逐漸不只將創作重點專注於劇作，因此許多劇院也調整了其組織架構，將文學部門轉型成更為多元化的研發部門。其中，英國國家劇院藝術總監諾利斯在 2015 年上任後，便將以往負責劇目開發的

「文學部門」(Literary Department)與排練實驗空間「劇院工作室」(NT Studio)整併為「新作研發部門」(New Work Department)。

劇院工作室是一棟在國家劇院之外獨立的五層樓建築物，其中包含了四個具備舞台、燈光、音響等技術條件的排練空間、五個供劇作家使用的寫作室、以及過往五十年來國家劇院所有製作的國家劇院檔案中心(NT Archive)。新作研發部門的資深經理特維格(Rachel Twigg)在訪談中提及：「新作研發部門是國家劇院的『引擎』，在這裡，我們支持新劇本發展、編創劇場(Devising Theatre)、經典當代詮釋探索、劇場性元素實驗等等，無論是年輕、新銳或資深藝術家，都有機會在這裡發展他們的想法，並且最終有機會成為國家劇院的劇季之一部分。」

每年同時有大約 150 至 200 個作品開發案在新作研發部門進行，該部門之戲劇顧問依據每個作品的特性與需求不同，協助創作者在各個階段給予創作資源及討論，即使最後作品沒有成為國家劇院的製作，創作者也會得到酬勞，並且國家劇院也會支援媒合其他適合的劇院或單位銜接作品與創作者的後續發展。

特維格說：「這是英國國家劇院的責任，我們有義務做只有『國家劇院』能做，而其他劇院不做的事情。」

皇家宮廷劇院

皇家宮廷劇院與劇作家的合作關係及培育以「入門劇作家」(Introductory Writer's Groups)、「受邀劇作家」(Invitational Groups)、「國際劇作家」(International Writer's Group)三種項目為主。

- 入門劇作家

以 8 至 10 週的時間，由資深劇作家帶領，協助年輕甚至尚未有完整作品但具有潛力的劇作家完成作品。

- 受邀劇作家

以 1 年以上的時間，由資深劇作家、劇院文學經理、副總監參與劇作家前期創作，藉由提問、討論、R&D 排練等方式協助劇作家發展劇作，目標成為劇院之委託創作。

- 國際劇作家

以國家或城市為單位，前往該地駐地 18 個月，由資深英國劇作家與當地劇作家帶領當地新銳作家，發展未來可能成為皇家宮廷劇院劇季之國際劇作。

楊維克劇院

楊維克劇院在前任藝術總監藍大衛（David Lan）的規劃之下，過去 20 年來致力於建立英國劇場之導演工作網絡以及年輕導演培育計畫，目前仍有「未來導演獎助」（The Genesis Future Director's Award）、「夥伴計畫」（The Genesis Fellowship）、「導演助理計畫」（Jerwood Assistant Director Program）三種項目進行之。

- 未來導演獎助

由 Genesis 基金會贊助，每年兩位年輕導演名額，由劇院提供創作、行政、製作資源，年輕導演有四週排練時間、創作一齣 12 場售票演出的作品，並且成為劇院正式劇季之節目。

- 夥伴計畫

由 Genesis 基金會贊助，為期兩年之獎助青年導演的計畫。劇院除了支持發展個人計畫，也培育受獎者藝術總監之能力，長期跟隨藝術總監工作、參與劇季規劃，並且創作成為正式劇季節目之作品。

- 助理導演計畫

由 Jerwood 基金會贊助，每年五位年輕導演，訓練年輕導演的創作與管理能力，除了給薪之助理導演工作機會外，還有兩週在劇院各部門實習機會，最後參與 Five Plays 演出計畫。

無論是國家劇院專注於研發作品的新作研發部門，或是皇家宮廷劇院與楊維克劇院關注劇作家及導演的培育計畫，都可以看見英國受補助型劇院在演出製作之外，同樣重視作品前端研發、下一個世代創作者、健全創作生產線的共同目標。

5. 年輕世代參與

和德語區劇場狀況類似，劇場傳統深植社會文化的英國，在當今也面臨觀眾人口嚴重老化的問題。而英國影視產業發達、西區商業劇場蓬勃、沉浸式劇場風潮盛行等狀況下，傳統劇場似乎面臨更棘手的「吸引年輕觀眾」問題。因此，在此次造訪的數間英國受補助型劇院，都可以觀察到各自有其經營年輕世代觀眾群的計畫，甚至成立專門的部門來應對之。

在艾美達劇院也有類似於其他劇院培育年輕創作者的各種計畫，無論是導演、劇作家、設計師甚至評論，全面性地將劇場各部門的年輕專業人才培養納入劇院的營運重點。特別的是，艾美達劇院不只提供資源，也給予年輕世代「接管（in charge）」的權力；「年輕製作人計畫（Young Producer）」不只訓練 16 至 25 歲對於製作、規劃創意活動有興趣的年輕人各種相關能力，也讓他們為劇院策展「Almeida for Free Festival」，針對和他們一樣的年輕族群，策劃一系列與劇院正在上演之節目相關的講座、工作坊、主題討論、Party、創作體驗課程等活動，訓練年輕製作人才的同時，也吸引新世代觀眾參與劇場；「青年董事會（Youth Board）」計畫則是徵選 18 至 25 歲對於劇院或創意產業之領導力有

興趣的年輕人，參與劇院之正式董事會的決策、提供他們的意見、針對個別能力與興趣給予任務及發展協助，更甚之，在計畫結束後有機會成為劇院之正式員工，真正參與「改變劇院」的一份子。

英國劇院所規劃各種年輕世代計畫不只是「推廣」活動，也並非劇場才藝訓練班，而是深入產業環境的諸多面向，試圖結構性地鬆動、改變整體環境，在不遠的未來能夠面對更棘手的挑戰，同時，也為劇院本身儲存創作能量與專業人才以及建立長遠的觀眾連結關係。



四、思考、反饋、提問

這趟旅程拜訪十幾間劇院和創作者，在親眼所見以及與他們的訪談對話中，我所抱持的疑問即使無法馬上獲得解答，但確實爬梳出了一些我認為對於台灣劇場發展可以借鏡或值得再深入探究的問題。當然，我也明白無論是德語區劇場或英國劇場，都是經過了數十年甚至百年以上的發展，以及當地的文化、政治、歷史、教育等結構性環節無法與台灣相提並論，因此，即便過於天真或理想，我仍渴望以下這些問題能夠在自己所處的環境中發酵，至少，成為思考的起點，對話的開端。

- **自製型劇院（Producing House）之運作模式**

自製型劇院因為擁有全職或駐院的創作者，因此在創作的前期便較能夠掌握作品與創作者的目標，並且在發展的過程中有足夠的資源、預算、硬體等支援，得以檢視作品在各面向、各階段所遭遇的困難，場館如何應對處理。相較於台灣大部份場館向創作者或團隊「買賣」作品，自製型劇院也相對能夠累積每一次與創作者的合作經驗，發展長期穩定的關係，而非一次性的租賃或邀演關係。更重要的是，自製型劇院的藝術總監更能夠具體落實其藝術視野與策略，而不會淪為選票式的空泛口號。

- **劇院如何與創作者合作**

在台灣，場館與創作者的合作關係即便有「自製」、「共製」等表面上看似跳脫純粹買賣關係之方式，實際上，其「製作」導向之思維仍舊建立在對於作品結果的需求，而忽略了創作過程中複雜且無法被量化的諸多可能性。劇院與創作者的合作，能不能有更多具體落實在「前期」與「過程」的投注？除了提供「時間」、「預算」、「空間」以外，場館機構還能夠協助創作者哪些需求？一旦展開了「合作」，其終點必定是「演出」嗎？「合作」結束了，這段關係在未來的想像又是什麼？

- **劇院如何培育、陪伴創作者**

近幾年台灣場館機構陸陸續續都推出了駐館藝術家或年輕藝術家培育的計畫，我們能夠繼續研究或挑戰的是：這些計畫對於創作者的責任與義務是什麼？這是「製作」導向的計畫抑或是針對個別創作者殊異的需求提供「客製化」的資源支援？「年輕」藝術家的定義是年齡或是創作資歷？「資深」藝術家們的下一個創作階段需求是否也能用相同的模式進行？執行培育或陪伴的人選必須具備什麼樣的能力和背景？我們是否能夠想像這些培育計畫五年後的預期成果？這些計畫是否精準地針對每個藝術家及每個創作的獨特性而有彈性與相對應的資源條件？

- **創作者在機構裡的角色可能性**

在德語區劇院和英國劇院的藝術總監幾乎都是創作者；蘇黎世劇院的駐館導演之一同時也擔任該劇院戲劇教育部門經理；艾美達劇院的駐館導演除了創作作品之外也肩負規劃年輕人才訓練計畫；英國國家劇院的副總監團隊由各領域創作者所組成，提供藝術總監與行政總監在創作及製作上的建議……台灣的場館機構似乎被定義為「管理」專業，因此幾乎看不見「雇用」創作者進入機構工作的情景，再加上台灣場館對於創作的需求以一次性的買賣或場地租賃為基礎，更難想像創作者進入場館「工作」是一種可能性。然而，真的不可能嗎？無論是場館或是藝術家，是否太過侷限自己以及彼此的互惠能力呢？另一方面，體制條例上的限制也應該拋開官僚體系的思維，不應以「迴避原則」作為阻礙創作者成為場館機構之「員工」的創意可能性。

- **國家級劇院場館的責任**

英國國家劇院對於自我的責任是如此描述：「搬演英國的經典、呈現英國的當代、挑戰觀眾、培育年輕創作者、續航成熟創作者、做只有國家劇院能做而其他劇院不做的事。」因此，我們是否可以重新思考我們的國家級劇院在預算比例原則上投注在國內創作者與邀演國外團隊的比例？是否可

以在組織架構與資源分配中檢視國內創作之研發資源與年輕創作者培育是否符合「國家級」標準？我們也應該花更多時間討論國家級劇院的「公共性」究竟除了在檔期公平性之外還有哪些更靠近本質的問題？我們能不能夠務實地看見在急忙將國內製作推向國際之前應當更有策略地累積整體表演藝術產業的創作土壤，而，具備國家級的頭銜與資源的場館機構實際上責無旁貸。

五、訪談對象紀錄

訪談對象	職銜/領域	任職單位
Wouter Van Ransbeek	總監	荷蘭 阿姆斯特丹劇團 ITA (Internationaal Theater Amsterdam)
Yunus Ersoy	助理戲劇顧問	柏林 高爾基劇院 Maxim Gorki Theater
Nicole Schuchardt	製作經理	柏林 黑貝爾劇院 HAU Hebbel am Ufer
Barbara Suthoff	國際巡迴經理	瑞士 蘇黎世劇院 Schauspielhaus Zürich
Sue Emmas	副藝術總監	英國 楊維克劇院 Young Vic Theatre
Sam Pritchard	國際副總監	英國 皇家宮廷劇院 Royal Court Theatre
Stephanie Bain	文學經理	英國 艾美達劇院 Almeida Theatre
Rachel Twigg	資深經理	英國 國家劇院 (新作研發部門) National Theatre (New Work Department)
Kris Nelson	藝術總監	倫敦國際劇場藝術節 LIFT (London International Festival of Theatre)
Katie Mitchell	導演	自由接案
Christopher Rüping	導演	瑞士蘇黎世劇院 (駐院導演)
孫尚綺	編舞家	自由接案
林大貂	導演	自由接案

六、演出觀賞紀錄

演出	創作者 / 演出單位
Nach den letzten Tagen. Ein Spätabend	Christopher Marthler / 魯爾三年展藝術節
Everything that Happened and Would Happen	Heiner Goebbels / 魯爾三年展藝術節
All the good	尼德劇團 / 魯爾三年展藝術節
The Cherry Orchard	Simon McBurney / 阿姆斯特丹劇團
Outwitting the Devil	Akram Khan / Akram Khan Company
Compassion	Milo Rau / 列寧廣場劇院
Orlando	Katie Mitchell / 列寧廣場劇院
In the Case of J. Robert Oppenheimer	Christopher Rüping / 德意志劇院
Youth without God	Thomas Ostermeier / 列寧廣場劇院
Stören	Suna Gürler / 高爾基劇院
Come From Away	Christopher Ashley / Phoenix Theatre
Faith, Hope, and Charity	Alexander Zeldin / 英國國家劇院
Peter Gynt	Jonathan Kent / 英國國家劇院
The Doctor	Robert Icke / 艾美達劇院
Total Immediate Collective Imminent	Tim Crouch / 皇家宮廷劇院

Terrestrial Salvation	
Glass. Kill. Bluebeard.	Caryl Churchill / 皇家宮廷劇院
Ian McKellen on stage	Ian McKellen / Harold Pinter Theatre
Blood Wedding	Yaël Farber / 楊維克劇院
Harry Potter and the Cursed Child	John Tiffany / Palace Theatre
Everybody's Talking About Jamie	Jenny Popplewell / Apollo Theatre
Freud	Ivo van Hove / 阿姆斯特丹劇團
Miranda July	Christopher Rüping / 蘇黎世劇院
Faust I	Nicholas Steman / 蘇黎世劇院
Sudden Rise	Tseng Wu / 蘇黎世劇院
Oratorio	She She Pop / 黑貝爾劇院
LENIN	Milo Rau / 列寧廣場劇院
Roma Armea	Yael Ronen / 高爾基劇院
Danke Deutschland	Sanja Mitrović / 列寧廣場劇院
no apocalypse not now	Ariel Ashbel / 黑貝爾劇院

七、分享會

- 題目：序、我們如何想像一個（國家）劇院？
- 日期：2019 年 12 月 1 日（日）
- 時間：19:00 – 21:30
- 地點：濕地 venue 2F（104 台北市林森北路 107 巷 10 號）
- 人數：70 人
- 簡介：

荷蘭阿姆斯特丹劇團：「做你身為創作者該做的事。」

英國國家劇院：「好羨慕你們的劇評不會影響到票房。」

英國皇家宮廷劇院：「不能怕失敗。但是，下一步呢？」

英國楊維克劇院：「我不曉得為什麼需要戲劇顧問。」

德國柏林高爾基劇院：「我想也許你們缺乏真正的戲劇顧問。」

瑞士蘇黎世劇院：「問題是，你們的現代劇場歷史還這麼年輕。」

德國導演克里斯多夫·魯賓：「我不認為我們彼此有那麼大的差異。」

英國導演凱蒂·米契爾：「用他們的語言，做你想做的事。」

.....

.....

他們這樣說。

本計劃的出發點為「創作者與場館機構如何理解彼此」，透過實地探訪和對話交流，試圖了解文化脈絡與產業發展截然不同於台灣的歐陸、英國劇院以及當地創作者，是如何面對這個問題下的種種細節。藉此，回首思考表演藝術創作者除了創作之外，與機構／結構之間關係的建立、對話、供需、辯證、挑戰，還有哪些可能性？

此行歷經 50 天，除了觀賞藝術節與演出作品外，主要行程為參訪德國、英

國、荷蘭、瑞士等地之重要劇院或藝術機構，並且與場館相關人士及創作者進行訪談，針對劇院與創作者之間的「合作與信任」、「培育與續航」、「願景與責任」、「限制與挑戰」等主題，交流彼此的實際經驗與觀念策略。

然而，這場分享會不是一場「收穫」的展示，而可能，是更多的困惑與提問。我誠摯邀請所有創作者們、場館機構們、製作人們、評論者們、甚至觀眾們，一起來想想這些問題。

這是藝遊計劃的結束。但我更希望是對話與思考的開始。
所以就叫做「序」吧。

■ 活動記錄：



