

蠱舞阿凱Archiving計畫——續航

訪談 | 陳柏潔

整理撰稿 | 余岱融

【編按】「蠱舞阿凱Archiving計畫——續航」延續自蠱舞劇場2020年開啟的檔案計畫，將目光從核心藝術家身上，轉向聚焦舞團近二十年來，幾位深入合作的藝術行政與製作人。他們是演出掌聲後方的另一組人馬，掌握不同地區的政治與文化，將創作概念落實為文字與數字，將藝術語彙轉化為溝通與推廣的語言。他們要了解人情世故，也要能把結案、送案日期倒背如流，轉身還要處理被汗水浸溼的演出服，和變化多端的便當名單。

蠱舞劇場的行政編制隨舞團成長經歷許多不同階段，這次「續航」，邀請四位夥伴共乘：莊增榮、黃雯、葉名樺與鄧繼嬪。除了從他們眼中回顧、梳理舞團駛過的航道、看過的風景，也試圖從個人史以及他們與舞團的互動中，探詢臺灣2000年後的藝文生態與文化政策，如何反應在組織與藝術行政個人身上。本計畫依訪談對象，刊出四篇檔案文章。

蠱舞阿凱. 續航之一：莊增榮

- 2005 創團作品《M DANS》於皇冠藝文中心小劇場演出
- 2006 莊增榮擔任《樓梯》、《速度》之企劃與行政顧問
- 2008 文化建設委員會頒布「演藝團隊分級獎助計畫作業要點」並開放申請，蠱舞劇場於隔年入選育成級一年計畫
- 2008-2010 莊增榮擔任舞團經理。任職期間舞團發表《骨》、《正在長高》、《M_DANS 2010》、《我》，並前往美國、中國、新加坡等地演出。

一、在沒有臉書的年代成為一名藝術行政

比起他的本名，在表演藝術領域中更常聽到大家稱莊增榮為Fred。他於2016年移居澳洲，目前於墨爾本藝術中心擔任協同製作人，近年也持續和臺灣不同單位進行國際交流的合作計畫。但這些，都是他和蠱相遇之後的事了。

莊增榮來自高雄，在大專時期加入學校舞蹈社。畢業後放下電子工程的學習背景，以僅五年的舞齡基礎，考上當時的國立藝術學院（現今國立臺北藝術大學）舞蹈系大學部，幾乎是從頭學起。身處一群更為年輕、但舞齡比他更年長的舞蹈科班同學行列中，中途出家的增榮在嚴苛的藝術學院環境中領悟到，當一名舞者除了苦練，也真的需要「祖師爺賞飯吃」。兩年後，他決定休學當兵，退伍後回到學校看同學演出，認知到自己舞技可能不行，但腦袋可以，特別是仍然有著熱愛舞蹈的心。也因此，增榮將「腳沒辦法舉得很高的挫敗」，轉化為另一種熱情，在2001年「跳」進了當時雲門舞集的演出組。

其實在休學等兵單時，當時身為舞蹈系老師的林懷民就叫增榮先去雲門辦公室打工，當兵期間也支援過雲門的戶外演出，對於舞團的工作環境略知一二。也因此，他在退伍後第三天就搬上臺北進入雲門任職，在雲門的五年間從一開始的演出組，做到後來的行銷組。

五年後，他以大專學歷加上工作經驗，考上國立臺北藝術大學的藝術行政與管理研究所，接受專業藝術管理行政的訓練，也才開始對自己的工作有了系統性的思維。在他的回憶中，過去許多「知其所謂而不知所以」的工作經驗，也慢慢開始獲得解答。研究所訓練讓他能將過往職場中的知識串聯起來，獲得更具體的組織管理概念，這也成為他日後和不同團隊合作——包括轟舞劇場——的工作基礎。

隨著研究所求學歷程的開始，增榮也以自由工作者的身分開始和不同團隊合作，除了於2006-2007年間擔任古名伸舞團的行銷主任，他也陸續在沙丁龐客劇團、台北越界舞團、世紀當代舞團、舞蹈空間舞團的不同製作專案中，擔任行銷宣傳或專案執行，另外也參與較為大型的節慶活動執行工作，例如2006亞洲表演藝術節，以及2007年兩廳院二十週年「雙十年華·舞蹈彩匯」的舞蹈大會串演出。

從團隊的正職行政，回到接案的自由工作者身分，讓他直接面對表演藝術生態中，行政資源總是匱乏的狀況。他與當時古名伸舞團的經理王惠娟，以及臺灣藝術發展協會的執行總監劉麗婷，一同嘗試「聯合辦公室」的概念，共享空間和硬體設備，各自維持獨立性的同時，也將案源互相流通，這也是增榮擔任古名伸舞團行銷主任的緣由。

在他開始獨立工作分身的2005年前後，臺灣的平面媒體開始面臨一波停刊潮，文化藝術的新聞版面也大幅下降。而包括網站、部落格在內的自媒體與數位行銷工具，才剛剛起步。2008年起，在國際情勢及政府鼓勵下，許多表演團隊開始前往中國巡迴演出。同年底，當時的文化建設委員會（文化部的前身）頒布了至今仍影響藝文環境發展甚鉅的「演藝團隊分級獎助計畫作業要點」[1]，開啟臺灣表演藝術團隊獲得中央政府年度營運補助的時代。

在這些個人發展的歷程與環境背景下，增榮與轟舞劇場相遇。

二、從頭做起：新創表演團隊的行政夥伴

莊增榮和轟舞劇場的正式合作，正是從團隊申請文建會的分級獎助開始。在那之前，則是因為古名伸老師的引薦，從編整企劃文字以及提供建議、諮詢的角色開始。也因為過往在雲門以及後續獨立藝術行政的工作經驗中，增榮認為自己和轟舞劇場開始合作時，在專業能力上是相對成熟的，能夠很快掌握到組織架構與發展的關鍵，例如哪些方向值得發展，哪些洞需要盡快補起來。

「當時（舞團）是一個比較開放的思維。但有時候太開放不好，會收不回來……我的確覺得發揮空間很大。回到藝術行政上，發揮的空間太大也不好。」

在千禧年初期的臺灣，藝術行政如何成為藝術家的夥伴，彼此共謀，而非純粹服務創作者的概念，才剛剛起步。但無論如何，一個團隊主事者的性格，的確對該團隊的發展模式與方向有絕對的影響力。增榮認為轟舞劇場一直以來都具有相當的開放度以及冒險，而這跟陳武康自紐約歸國後，號召了一群好友作為創立舞團的基礎，有一定程度的關係。「自力更生」是轟舞劇場成立時的核心精神，也才能持續「玩自己想玩的」。

增榮回憶起，在創團作品《M DANS》於2005年演出後，舞團租下一塊地，當時新聞報導舞者買磚頭、買木材，自己蓋出一座排練場，而創團的經濟基礎，除了有陳武康在美國舞團工作的收入之外，創始成員蘇威嘉、楊育鳴和當時合夥想經營排練空間的學弟妹湯仁彥、許瑋玲，也各自都投入了自己的積蓄。和許多草創時期的中小型表演團隊一樣，轟舞劇場在初期的製作與行政事務往往是由一名行政包辦，從企劃、會計、文案到行銷都要經過核心成員。在頭兩年（2006-2007）的初步合作中，增榮觀察到這個團隊在創作形式、藝術風格與經營風格上，不但和當時其他舞蹈團隊有所不同，其中也有自己身為藝術管理工作人員可以發揮的空間。加上舞團成員和他年齡較為接近，因此在陳武康不厭其煩地多次詢問後，最終答應了擔任舞團正職行政的邀請。

2008年，轟舞劇場創團後的第三個作品《速度》獲得了台新藝術獎的表演藝術獎。以此作為一個切入點，增榮認為轟舞劇場的成立以及迅速獲得肯定，對於同輩和後進的舞者都有一定程度的啟發。相較於上一個世代的舞蹈前輩，多是留學歸國後在大學任教並成立舞團，和陳武康、蘇威嘉同時期的編舞家多是旅居歐美、在當地舞團工作後，再因緣回到臺灣發表作品。例如和《速度》同年入圍台新藝術獎的編舞家孫尚綺、伍國柱都是類似的際遇。增榮認為藝術獎項競技場中的藝術家反映出的現象，也鼓勵了很多舞蹈工作者，前往國外參與舞團甄選或編舞大賽，同時像轟舞劇場的成立，也提供了一個在藝術實踐上起點較低、較容易的想像。

三、首要任務：健全組織與財務運作

能夠提供這樣的想像可能，也來自轟舞劇場不將自己定位為一個具有「國家代表隊」特質的大規模表演團隊。增榮明確地指出，當時轟舞劇場從來沒有想要進入國家戲劇院的大舞台，舞團的特質才是在思考要如何發展，進入甚麼樣空間演出的首要考量。雖說如此，轟舞劇場在2006到2010年間的發展，其實同時經歷了「由大變小」和「由小變大」的過程。「由大變小」指的是在藝術成員上，從初期眾多合作、協同者共同運作的模式，慢慢轉為聚焦創團核心人員藝術能量的模式。而「由小變大」則是在行政層面上，建立起一個表演團隊的營運基礎架構。

增榮回憶道，2008年公布的演藝團隊分級獎助計畫，是依照年度財務狀況來分級，而當時轟舞劇場立案滿三年可申請發展級，但業務量離預算門檻還有很大一段距離。[2]而同時，他也發現許多今天看來有些不可思議（但可能仍有部分臺灣中小型團隊會出現）的運作狀況，例如：舞團帳目混合在私人帳目中，因此盈餘、負債也都記錄在個人名目下。不時也會出現現金流不足，需要以個人名義進行借款或以信用卡付款的狀況。因此雖然號稱「臺灣第一全男子舞團」，有時仍三餐無以為繼。更弔詭的是，當時運作狀況在損益平衡分析下，不做演出反而比較不會賠錢，也就是臺灣表演藝術工作者（過去）熟知的「做一檔賠一檔」。也剛好因為有藝術獎的獎金，讓舞團在財務上可以「重新出發」。

因此，如何健全行政與製作團隊，回歸正常製作模式，是增榮當時加入團隊後的首要任務。就一個以演出為核心業務的舞蹈團隊而言，最簡單的說法就是：搞清楚一檔演出做完，舞團應該要留下多少錢，無論是作為支持日常營運的經費，還是發展下一個作品的財力基礎。同時，他也發現舞團過去因為沒有分工的概念，因此就出現了兩種狀況。一是當時合作上常常倚靠兄弟情誼，情義相挺，因此對於外部的合作對象常常都以低於行情的價格支付費用，長期下來對於合作關係並不健康。二是前面提過的，因為沒有釐清各自的工作執掌，所以所有事情都必須回到團長身上。但就行政能量而言，當時的確還沒有辦法立即成立財務部門，或說，專職會計人員，因此還是由增榮兼做流水帳目、單據整理和撥款，最後再交由會計事務所進行年度盤整。

「那時候我找他們去(西門町)紅樓開會,把年度財務報表攤開來,跟他們說還缺多少錢,我們還可以做什麼,才能達到一個平衡狀態,讓舞團運作得比較安心。」

因此,針對團隊財務控管進行溝通,例如如何讓藝術家理解「票房收入不能視為製作成本的一部份」,就是這個階段十分重要的工作目標。在此,增榮點出的是:支持藝術家的創作發展,也包括不要讓團隊在財務上出現危機,因為有什麼比赤字更能明確危害到藝術(家)發展呢?同時,也因為獲得台新藝術獎、有意進入扶植團隊地行列,轟舞劇場對於自身「專業舞團」的形象越來越有所要求,增榮也認為團隊需要某個程度上的「升級」。因此找人做網站、設計形象就變成不能節省的工作項目,這些也都需要資金。

但他也指出,這個階段轟舞劇場在行政體制上的確是一個轉變的過程,因此在財務控管上的態度的確也不能太過強硬,對於團隊和藝術家的需求,還是要有一個彼此妥協的空間。同時,隨著藝術家對於營運與財務更有概念時,藝術行政在溝通時也更容易順水推舟,達成彼此的共識。另外,他也開始和藝術家討論年度財務規劃,從演出人員的薪資、房租等常態支出,到製作的預算與金流規劃,釐清了財務缺口和如何補足,也才能讓團隊能真正開始「展望未來」。

如同前述,舞團在這個階段的藝術能量上慢慢回到兩位核心藝術家,但他們仍舊很喜歡「糾眾」,不僅持續接觸新的舞者,也尋找不同領域的藝術家合作,例如:2009年的《骨》,就與聲音藝術家澎葉(Yannick Dauby)合作,2010年的《我》則邀請劇場背景的黄健瑋和蔡柏璋加入。武康和威嘉對於「共創」的興趣,以及兩人不同於當時臺灣「現代舞」慣常上具有起承轉合結構、展現肢體豐富變化的編舞風格,連續多年以「命題作文」的方式,選定一個主題概念來創作,具有更多顛覆舞蹈定義的企圖和冒險,不但讓他們每個製作都有不同的成員(包括表演者和設計師),也讓他們總是能在創作中保持新鮮,並玩得開心。

對增榮來說,他的任務便是在行政管理與財務面,去維護、支持這些玩性得以發揮的空間與條件,包括清楚地了解當時這樣的創作風格,勢必只能吸引對於「想知道你們在玩什麼」有興趣的觀眾,因此不可能進入大劇院,也不可能靠製作演出獲得很多收入。為了營運的財務平衡,在這個階段團隊也開始會「找案子」。但即便行政端引入不同的案子,以及隨之而來的框架,武康和威嘉仍舊會以自己的方式去理解,並不太會為了特定的案子,改變自己編排的手法或好奇所在。增榮也認為這樣的特質仍舊延續到今天。

四、國際交流與擴大市場規模

如果說2008年增榮加入後為團隊體質打底,加強了組織經營管理,2009到2010年間的國際交流與演出,就是體質培養後的具體展現。包括:《速度》於2008年起至美國紐約的喬伊斯劇院(Joyce Theater)演出,隔年受邀前往羅德島州FirstWorks藝術節,以及開始臺灣校園與美術館巡迴,2010年則前往新加坡濱海藝術中心(Esplanade)和廣州星海音樂廳演出。而舞團2009年也二度獲得喬伊斯劇院的邀請演出《骨》。

增榮回想當時情況,雖然《速度》獲得台新藝術獎後有一筆獎金,但大部分都拿去支付舞團債務,想要藉此投入資源開展國際市場其實是相對困難的。但也因為台新藝術獎的關係,作品獲得國際評審的關注,加上與武康多年來亦師亦友的艾略特·費爾德(Eliot Feld)的關係,以及文建會/文化部駐外單位的協助和接洽,才開拓了演出機會。就當時的情況而言,若各方條件都能配合,國際演出有時能獲得相當合理的收入。也因此,在舞團開展出新的業務方向同時,順勢將部分國際演出回收投入舞團營運的成本中,例如網站更新、製作作品紙本宣傳品等。

當時能夠打開國際市場，增榮認為武康和費爾德的合作關係是其中一個重要因素，因為在國際市場上蠻需要「老揸少」，除非是藝術節直接邀請，或團隊有特別受矚目的地方，否則單打獨鬥還是需要「靠行」。然而，增榮回憶當時國際演出的成本也很高。除了時代因素，其中一部分原因來自當時臺灣在創作與製作上，沒有製作經理的角色，也還不習慣將巡迴旅運因素思考進去，在沒有考慮作品規模的情況下，演出報價常常超出邀演方能夠負擔的範圍。除此之外，硬體規格較複雜的裝置與器材，也容易遇到巡迴時和場地大小比例不符，或是技術、電壓是否相容等問題。這些因素都讓國際演出變得更加挑戰。

國際演出能否成行，常跟時勢有關。《速度》除了於2010年在新加坡和廣州演出，後續還前往北京、上海演出，也算是2008年起臺灣表演藝術界「西進」潮流的案例之一。在巡演的專業知識中，國際生態除了造就機會，也會形塑作品來到不同地域時，需要考量的文化脈絡。例如《速度》的開頭，舞者用紙張做出不同物件，其中一個是槍。但在美國，擁槍的權力與暴力是否能劃上等號，具有長期且高度的爭議性。當舞團前往羅德島州的小學示範演出時，就被校方要求刪減槍枝出現的片段。這些，都是增榮認為國際巡演中的動力來源，以及需要關注的因素。

五、話當年後的藝文環境觀察與想像

增榮於2001年進入雲門工作，到成為獨立藝術行政，之後加入一個新創舞團。當他於2010年離開轟舞劇場，回顧自己十年來的歷程時，他十分認同獨立製作人孫平曾提出的，藝術行政和製作人是「陪伴藝術家成長與發展的角色」。他認為和中小型團隊或獨立藝術家工作時，藝術行政要更把自己放在領導者的位置，某些時候需要「帶著藝術家一起工作」。但同時，也要很清楚在創意部分，要把空間留給藝術家，從旁給予建議和回饋。但當然，在這樣的工作關係中，衝突是正常的，張力也是不可避免的。

回想在西門町紅樓，攤開年度報表的時刻，增榮曾告訴武康和威嘉：「這個團最後很可能只會剩下你們兩個人。」無論是從當時合作藝術家的個人發展來看，或從團隊營運的財務分配來看，他認為這都是可預見的結果。特別是當時兩位核心成員拒絕了許多機會與邀請，他也很明白地告訴他們：如果有這麼多「不要」，最後自然只會剩下自己。武康和威嘉兩人的默契本來就很好，長年地熟識也讓他們對彼此以及合作上都是開放的。因此他認為後來他們各自開始進行個人編創，或是嘗試以兩人合作為基礎的作品，無論就藝術發展或營運來看，都是很合適的方向。

回顧轟舞劇場成立初期的藝文環境，也正是臺灣報業面臨衰敗的時刻，特別是具指標性的「民生劇評」隨著民生報停刊而消失後，藝術討論的空間才慢慢轉到自媒體平台。但紙媒年代培養出具權威性的專業評論人，也隨即進入了公部門補助評選的會議室中，包括文建會的分級獎助計畫。在增榮的觀察中，當時有部分視主流現代舞美學為正統或依歸的評論與評審，對於轟舞劇場的編舞不但不欣賞，甚至有人認為是不得體的。這不但顯現他們和轟舞劇場對於創作解讀的差異，也顯示當時評論人和轟舞的編舞家，有著極為不同的視野與關注。雖然在獎補助評議中時常受到質疑，武康和威嘉並未因此受挫，仍舊堅持自己的路線，開展出至今獨具特色與觀點的多樣化作品。

回到藝術行政的角色，增榮認為臺灣的大環境對新創團體一直不太友善。剛起步的團隊與藝術家通常需要很多行政資源，或至少具行政與管理知識人才的支持，才能把作品做出來。長年處於藝術科班環境的創作者，要在短期內擁有完整製作、行政概念，是非常困難的，轟舞劇場成立初期的狀況，就是很好的例子。如果舞團能夠度過了創團時期的震盪，就能夠持續發展，但如果沒有足夠的行政支持，創作者很有可能在中途就被營運管理的挫敗打倒。2008年加入轟舞劇場時，增榮回想當時遇到許多規章制度上的困難，包括分級獎助計畫中專職藝術行政

員額，以及勞健保要掛在團隊的規定。對於一名初出茅廬的藝術家來說，要成團、養一個專職的行政非常辛苦，因此現實常常是雖然勞健保掛在團隊，但卻付不出專職的薪水，而這個狀況對於藝術行政和藝術家都極為不利。

「站在藝術行政和藝術管理的角度，比起把勞健保掛在團隊下，（維持獨立身分時）我們能做的其實更多，但不需要把我認為是一個經紀公司。」

增榮認為當年「聯合辦公室」、共享行政資源的概念，仍大有所為，但這個能夠服務多位藝術家的模式，從文建會到文化部時期都不被認可。就較小型、獨立的藝術團隊與藝術家而言，他們往往不需要一位全年都為他們工作的藝術行政，而是需要在適當時機能夠協助、支持與陪伴他們的專業藝管人才，藝術家也不一定需要成團。但現在往往為了要獲得更有利的補助資格，藝術家必須負擔大量的團務。多年來因為獎補助機制，弱化了藝術家和藝術行政以獨立身分發展的可能性，是一個需要被正視的問題。如果在這個時代，我們都認同「斜槓人生」的精神，那也就應該認同「專業」不需要依附在一個組織化、機構化的職務之下。隨之而來的職業身分認可、應予以修訂的獎補助規章等，都是值得表演藝術產業與政府一起思考的議題。

[1] 該計畫要點於2008年由行政院文化建設委員會發布，2012年隨文建會改制文化部後沿用。2018年該獎助計畫移轉由國家文化藝術基金會執行辦理後，該要點廢止。

[2] 根據行政院公報資訊網，該計畫於2008年10月31日頒布後，三個獎助級別分別為育成級、發展級、卓越級，其中各級申請年度之預算營運支出總額規定中，發展級須達新台幣500萬元，卓越級須達4000萬元，育成級未規定。詳細資料請參考：
https://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg014209/ch05/type2/gov46/num19/Eg.htm