

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、葉名樺與鄢繼嬪。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. 續航之二：黃雯

2010 黃雯加入蠱舞劇場，擔任舞團經理。舞團開始每年推出兩檔製作，其中一檔為支持團內舞者發表創作的平台

同年，舞團申請國家文化藝術基金會「表演藝術追求卓越專案」補助

2011 蠱舞劇場於華山1914文創園區發表橫跨展覽、聲音、表演之跨國作品《繼承者》

2012 蠱舞劇場與林奕華合作《兩男關係》

2013 黃雯赴西班牙巴塞隆納加泰隆尼亞國際大學攻讀藝術文化管理碩士

2014-2017 黃雯於國藝會平台「Fly Global 台灣數位表演藝術國際續航計畫」任職，擔任專案經理

2017- 蘇威嘉發表《自由步——身體的眾生相》，黃雯回歸團隊擔任製作人。

其後與團隊共同開啟的計畫包括：舞蹈結合AR技術之「看見你的自由步」系列作品、國際跨界製作《半身相》等。亦與製作人夏曼青共同進行疫情期間的線上計畫，如《14》、「2021樹林跳：跳島舞蹈節」等。

2018-2021 黃雯於國藝會「ARTWAVE-台灣國際藝術網絡平台」任職，擔任專案經理

2019-2020 黃雯於臺南藝術節擔任策展團隊製作人

一、誤打誤撞、仍有跡可循的藝術行政之路

大學就讀外交系的黃雯，自認生長背景和表演藝術並沒有太多緊密的交會。雖說她不會於任何階段，接受過藝術科班訓練，但或許因為小時候學過爵士舞，媽媽會帶她去看各種演出，自己大學時也會買票進劇場，因此對表演藝術並不算陌生。從沒想過會進入劇場圈工作的黃雯，回想起大學打工的咖啡廳牆上一張無垢舞蹈劇場（後簡稱無垢）《花神祭》的海報，成為她日後進入表演藝術領域的濫觴。

大學畢業後，黃雯曾在活動公關公司任職約半年，但逐漸意識到，對自己而言那並不是一個理想的工作環境。上網搜尋工作機會時，在國家文化藝術基金會（後簡稱國藝會）的網站上看到一份藝術行政職缺，正是來自那張被自己從咖啡廳帶回家、貼在房間海報的舞團。她在無垢工作的五年間，頭兩年擔任全職行政，後三年負責演出製作專案。由於該團作品的製作期程都很長，擔任專案人員也幾近等同於一個全職工作。2009年離開無垢後，黃雯以獨立工作者的身分接案，隔年夏天和好友在歐洲旅行了一個月後，決定重回正職的生活。

黃雯表示，雖然已經有五年的工作經歷，但那段時間尚未掌握臺灣舞蹈或表演藝術的生態，當時也不太認識中小型表演團隊，同時，自己和同行之間除了業務上的需求，並沒有太多交流，大家也都傾向相敬如賓，各自努力。倒是因為在無垢的經歷，為她奠定了藝術行政上看似傳統、但仍然受用的工作知識與倫理基礎。她承認在獲知蠡舞劇場要徵才時，並不太了解這個團隊，也不曾看過他們的演出。由於當時住在板橋，有地緣因素，就抱著姑且一試的心情，順利進入了蠡。

二、初入蠡舞劇場，學習與中小型藝術團隊工作

黃雯於2010年加入蠡的團隊，接手前任舞團經理莊增榮的職務，當時舞團還有另一位行政同仁楊喆甯。黃雯認為，雖然從職稱上看來，她比較像是一名主管，但在工作關係上，兩人其實相當平行。相較於無垢，黃雯在蠡舞劇場負責更多財務管理的工作，也是她首次著手一個表演藝術團隊的財務規劃。黃雯表示，由於蠡最初是由團隊成員共同出資所創，財務自然有一定的透明度。而本以為自己對數字不太擅長，但在實際操作過程中，她卻發現逐漸能夠透析財務報表的訊息、掌握其中端倪，也對這份工作產生更多興趣。

加入蠡舞劇場的第一年，是黃雯口中和團隊高強度的磨合期。由於與過去大型舞團的工作模式不同，當時蠡的行政流程更為彈性，但有時也意味著更加模糊，甚至有些混亂。許多黃雯過去熟悉的操作方法，在當年蠡的身上似乎起不了功能。加上蠡舞劇場自創團以來就常使用共同創作的方法，每個人都可以發表意見，也難免有多頭馬車的狀況出現。例如：黃雯加入舞團後的第一個製作，是2010年兩廳院舞蹈秋天的委託作品《我》，除了陳武康和蘇威嘉兩位核心藝術家，還包括受邀加入的團外創作者：蔡柏璋、黃健璋。如何聆聽、了解眾多創作者的想法與需求，黃雯認為是十分挑戰之處。此外，對於製作上「錢該怎麼用」，藝術創作面與行政管理面也時常也有不同意見交鋒。

「早期蠡舞劇場的演出沒有舞監，例如記者會時，前台要自己跑到劇場
內問：『現在能不能放觀眾了？』」

也在這個階段，黃雯開始接觸到更多業界同行。在舞團辦公室和排練場，除了不同製作合作的藝術家外，也不時有武康和威嘉的學弟妹或學長姐會來串門子，認識越來越多不同的臺灣舞者和編舞家。另外，她也開始參與業界舉辦的講座或論壇，但主要以吸收知識為主，並沒有特意為了社交或為職涯發展鋪路。而在國際交流的部分，當時蠡舞劇場已經有許多國際巡演的經驗，包括2009年獲得台新藝術獎的《速度》，以及2012年的《兩男關係》，陸續受到國際場館和藝術節邀演。她坦言在那個時候，自己和舞團都比較專注於「單點進出」，也就是如何讓作品

可以從一個地方賣到下一個地方，還沒有國際平台、國際交流的概念，當時臺灣也比較缺乏這方面的資訊。

回想2013離開台灣、也離開轟，到西班牙唸書前，黃雯表示自己花了一段時間規劃，讓轟的行政團隊可以在她離開後順暢地運作下去。當時除了包含黃雯在內的三名正職行政外，葉名樺也開始陸續分擔一些行政事務，例如當時部分仍在執行中的國際演出案。黃雯曾告訴名樺：「這些後續國際關係的維繫，只能交給一位不會離開的人，那個人就是你」。而在舞團財務上，也因為舞團經理的職務，讓黃雯覺得自己有更多責任，把當時已經建立好的小制度延續下去，並且讓舞團的管理從手上交出去時，至少是損益兩平、能夠繼續前行的狀態。

三、出國求學，與參與國際交流平台的開始

黃雯在2012年卸下舞團經理的職務，後續以專案合作的方式，直到隔年出國進修。她表示，其實在無垢任職時，進修的念頭就已經放在心裡了，延宕了幾年也終於實行。出國學習期間，腦袋總有許多小火花併發，但一直到一年的求學結束後，才把這些小火花串聯在一起。當時她對一個藝術節如何帶起城鎮發展，以及藝術如何進入住民日常生活很感興趣。因而以地景藝術及城市／鄉鎮藝術節為題，申請了國藝會的「海外藝遊」專案，觀摩不同的案例如何將藝術、環境與經濟結合在一起。黃雯對於藝術與城鎮空間關係的興趣，後續也落實在她擔任2019年臺南藝術節策畫團隊製作人的工作成果中。

2014年回臺後，黃雯首先接下廣藝基金會「QA Ring」計畫，該計畫由周東彥和吳宗祐主持，主要針對科技跨表演藝術的領域，尋找能為臺灣藝術家提出指引與建議的國際導師。黃雯回想，廣藝基金會的計畫，也反映了當時臺灣表演藝術圈開始重視「平台」的功能與可能。她後續也加入國藝會於2014年底成立的「Fly Global 台灣數位表演藝術國際續航計畫」¹，和獨立製作人出身的計畫主持人孫平一起工作，以拓展、建立「網絡」為方法，支持臺灣數位與科技表演藝術在國際的發展。相較於出國前，黃雯表示自己在這個工作期間，認識了更多的作品、團隊、藝術家，以及相關機構、場館和藝術節，也才在實踐的過程中，建立過去所沒有的國際網絡和交流觀念，讓累積的工作知識與經驗能有所轉化。

在Fly Global平台工作了三年，黃雯回憶當時因為屬於中介者的角色，自己在大部分的合作案中都只是牽線的媒人，後續製作或計畫執行上的迫切性往往與自身工作無關。到了第三年，這種有一份正職工作、卻總是「懸在空中」的感受也越發強烈。事後回想，黃雯認為自己當時因為這種懸置狀態帶來了某種安逸，讓自己在工作上少了即時的「危機意識」。因此，主持人孫平便建議她轉為兼職身分，好讓她有機會重新投入製作工作。

四、二進轟舞劇場，製作人身分的開展，經理身分的延續

也剛好在這個時刻，武康和名樺在與黃雯談天時獲知，她在國藝會平台的專案工作即將轉為兼職，邀請她以專案工作的方式重回轟的團隊，再續前緣。黃雯回想，當時雙方對於工作內容、職稱其實有做過一番討論。她認為2010到2012年在轟的期間，其實是一段漫長的磨合期。回顧當時，雖有企圖建立一些小制度，但整體而言，並沒有完成所謂的工作方法或行政體制，

¹ 同時期國藝會成立的其他平台計畫還包括：表演藝術國際交流平台、視覺藝術國際策展平台、華文小說國際互聯平台、表演藝術華文地區推廣平台、紀錄片國際網絡發展平台、原住民表演藝術推廣平台，共七個平台。2018年所有平台合併，轉為「ARTWAVE-台灣國際藝術網絡平台」，黃雯後續亦擔任專案經理至2021年。

對於自己要重回羶的職務定位，也多有遲疑。最後，雙方同意以專案製作人的身分，重啟合作。

黃雯承認，在這之前不太敢叫自己「製作人」，過去總覺得是極為資深、能夠找到大量資源挹注的藝術行政，才有資格被稱為製作人。當時臺灣對於製作人在藝術面與行政面的工作內容與角色，也開始有比較清楚的討論，她也想嘗試看看「當一名製作人」究竟是甚麼狀態。

黃雯坦言：2017年回團的第一個製作《自由步——身體的眾生相》中，她著手的主要還是財務控管，在選角、編舞構想與劇場設計等方面，並沒有太多參與空間，因此仍偏向執行製作或製作經理的角色。一直要到2018年《半身相》和2020年《看見你的自由步》時，她才有機會在製作最初期，和藝術家從創作、製作概念討論起，包括規劃不同階段的資源挹注，或是就合作對象交換意見。她認為，無論是跟武康還是威嘉，彼此都在這些過程中一起學習如何跟「製作人」這個角色一起工作，也成就彼此現在良好的默契基礎。

黃雯也承認，2010年首次進入羶的行政團隊期間，她對團隊藝術家的創作並沒有太深刻的感覺。倒是2014年自西班牙求學回國後，純粹以觀眾身分前欣賞了武康在國家戲劇院演出的作品《裝死》，發現自己終於「看懂了」這位藝術家。她表示：雖然對某些藝術行政工作者而言，藝術家的創作會大大影響合作意願，但很多時候也要理解，藝術家或許也在嘗試自身創作風格與語彙的路上。離開了出國前那個比較急躁的自己，回歸羶舞劇場的黃雯認為自己比當年有著更好的立基點，與舞團繼續合作。

2017年重回舞團時，黃雯觀察到武康與威嘉已經分別各自展開創作計畫，因此多項專案同時進行也成為常態。雖然最初是以專案製作人的角色回歸，她還是試圖在管理上建立更精簡的流程和橫向溝通，例如具體落實每週例會、會議記錄與工作進度追蹤，也建立專案工作的表格工具，讓所有專案進度都能被團隊成員掌握。

「隨著藝術家結婚、生小孩，他們也開始要對自己的私人財務更有概念，這可能也是跟團隊財務管理相關的其中一個轉捩點。」

精進管理工作上的需求，也來自黃雯發現她於2014到2017年離團的幾年間，團隊管理狀態的不穩定。其中包括行政團隊組成歷經多次變動，有時可能是完全沒有藝術行政經驗的新鮮人，有時是交接不完整，導致資料有所缺漏。而在財務面，從2013年她離開時仍有結餘，到2017年回團時又呈現相當程度的虧損。這些現象也都間接讓黃雯除了原本談定的專案製作人職務，又重新拾起了舞團經理的身分。因此這次回團後，黃雯除了嘗試和藝術家共同學習、培養製作上的工作方法，也開始半邀請半逼迫武康、威嘉一起檢視製作的財務報表細節，也從過去的「財務透明」（大家都能看到報表），到現在的「透明財務管理」（一起討論錢怎麼花）。在這個過程中，製作人和藝術家共同協調各個計畫中不同項目的資金如何運用，以及每個專案要攤提多少比例，投入舞團的固定營運資金中。

五、羶舞劇場行政團隊的歷程與轉變

回顧羶舞劇場的行政團隊發展，黃雯認為在2010到2012年間，舞團從過去共同創作，擴展到邀請戲劇、聲響、視覺裝置的表演者與藝術家成為核心創作者，藝術行政也需要在短時間內，學習與不同藝術背景的夥伴溝通與合作。而因應不同的製作規模，例如《繼承者》設定在大型場地進行展覽和演出，如何租借合適的硬體空間讓製作逐步落實，是當時行政工作的挑戰。這個階段因為創作者的意念常快速換軌，行政也常要打帶跑，往前追趕，盡速為製作鋪出前方的

軌道。一旦回到較為慣常的創作規格，例如《兩男關係》，行政團隊在宣傳、行銷等各個環節上就更有餘裕發揮，支持製作前進。

2013到2016年間，雖然不在團隊，但黃雯從側面觀察發現，羸的作品從共同創作轉為更集中在單一編舞家的意志，也持續支持年輕編舞家如黃懷德、劉冠詳的作品。就演出形式來看，大致延續過去的方法，藝術行政並沒有面臨太多規格上的挑戰。但由於行政人員流動頻繁，相關製作經驗如何累積在舞團中，還有待商榷。²

黃雯於2017年回歸舞團後，武康與威嘉的創作路線越趨明確，製作與行政工作更具焦於如何維繫藝術家創作思考的空間。加上舞團的藝術實踐類型，從演出製作拓展到藝術節策劃以及推廣活動，專職的行政夥伴要如何分攤這些工作，也是不同於以往的現象。因此舞團也逐漸增聘行政人員，從過去大多為兩名專職行政，在2017年後逐步轉為三名正職搭配兩到三名兼職及專案人員。行政夥伴從過去「一視同仁」的打帶跑狀態，轉變為針對個人特質和團隊組成進行分工。2019年開始，舞團有了專職的財務管理人員，2021年起，武康與威嘉則有各自的排練助理，協助掌握製作和專案工作的進行。

黃雯坦言，現階段兼職人員在行政團隊中的比例很高，是一種策略性的風險分攤。由於正職的藝術行政工作往往相當消耗，若團隊中都是正職行政，一旦一名行政離職，就會立刻加重其他同仁的工作負擔，很容易產生離職連鎖效應。因此目前的規劃，是將舞團日常庶務與營運工作，分配給長期固定合作的兼職同仁，有些是舞團持續合作的舞者，有些是有具良好關係與合作默契的行政夥伴，專職人員主要負責各項專案工作。

在中小型舞團的架構下，很難有所謂「人力資源」的部門，因此羸的人力招募還是由舞團核心成員共同執行。目前每年度的工作職務與分配由黃雯負責，她和名樺則分別監督不同專案的工作進度。此外，在薪資的部分，舞團每年固定加薪3%，以抵抗貨幣通膨的趨勢，若有針對特定同仁有更高的加薪比例，同樣會回到核心成員共同討論。在勞動條件上，除了勞健保，還有幫同仁加保額外的「大補帖」保險項目，以及提供年度健康檢查。黃雯表示，雖然在福利制度上不到完整，但現階段算是盡其可能了。

近年舞團除了持續發表製作，也策劃像跳島舞蹈節、回溯臺灣舞蹈環境發展的「重製場」等活動，當然也需要行政的參與與支援。黃雯表示，隨著這些策劃專案的形成，團隊內部需要就藝文生態環境的議題進行更多溝通與討論。例如她常常會分享講座、評論甚至展覽的資訊，讓同仁知道有哪些地方可以做功課。她認為，這些材料除了用來提升藝術行政的知能，也是要讓大家理解「為什麼要做這些事情」，因為只有在工作實踐中找到意義，才會有意願繼續一起做下去。

六、從製作人的角度，看羸的藝術實踐

談到自己和藝術家的工作狀態，黃雯直言是一種「隊友」的關係。因此，既不是過去藝術行政要「服務」藝術家的觀念，雙方也不是「朋友」的身分，而是彼此學習、討論、支持和共同前行的關係。黃雯表示，藝術面和行政面一定是相輔相成，自己過去在平台工作中累積的國際連結和合作可能，還是要在藝術家和製作身上才能落實。而羸的兩位藝術家，也都有一定開放度和冒險態度，讓她有空間去嘗試。因此從舞團外部來看，好像時常是由黃雯主導發展方向，但實際上，並沒有誰擁有唯一的話語權或控制權，基本上仍舊是彼此共同討論出的結果。

² 該時期行政團隊發展歷程，請參考本計畫第三篇葉名樺的訪談紀錄

黃雯也表示，和成團初期直接把自己的積蓄作為舞團發展基金相比，兩位核心藝術家現在對於如何尋找資源有相當完整的認識，很多時候，也會跟著獎補助的方向來思考要開展甚麼計畫。黃雯坦言，身為一名製作人，創作上最初的熱情、創意與概念的原點，對她而言相當重要。通常她偏向先理解這些部分，再去尋找合適的資源。她表示，在臺灣現階段的藝文環境與補助政策下，表演團隊營運的確時常需要尋求補助的支持，並在補助標準與方向中進一步思考自己要做什麼。目前轟舞劇場的團隊業務包括委託創作、補助申請、合作案等，其中在補助申請的部分，約有八成是跟著補助辦法來規劃的。對黃雯而言，她也希望在這個背景下，能有更多空間來思考開展計畫的初衷。

不過黃雯也表示，轟舞劇場近年的舞團檔案建置與推廣活動，其實都來自團隊成員共同的關注和興趣，加上自己也逐漸遠離充滿青春活力的年紀，因此也會思考：身為一名觀眾，未來邁入老年時的可能需求。例如「重製場」是武康想要知道自己如何從過去的舞蹈教育中，轉變成現在的狀態，因此有了一系列對於臺灣舞蹈生態的回溯。跳島舞蹈節則是想要讓舞蹈更好玩、有趣，和威嘉的樂齡舞蹈工作坊有著類似的起心動念。反觀創作上，運用AR技術的《看見你的自由步》，來自威嘉長期對於影像的偏愛與好奇。黃雯認為，在那些藝術家有著飽滿初衷的計畫裡，他們自己也會獲得更多創作的樂趣。

「我覺得轟做舞團檔案或是重製場、大眾推廣工作坊，都算是在回應整個藝文環境。」

在近年的合作中，團隊內也會就不同的「開源」可能性進行討論，例如一些資源較豐沛的合作案。比起委託的藝術創作，這樣的專案通常更偏向活動策劃。黃雯坦言，武康和威嘉基本上都會蠻願意接受這樣的邀請，對於更大規模的發展也有野心，但回到自己身上，她還是會考慮以團隊目前的行政量能以及自己的心力而言，是否接得下這些任務。偶爾在製作案中，也會遇到需要回應獎補助或委託機制的時刻，這時如果藝術家願意處理如何貼近「標準」，她也願意退一步，回到盤點製作、規劃期程的角色，把概念發展的工作留給藝術家。黃雯說，畢竟自己不是創作者的角色，若有緣能夠一起從頭發想很好，但也要尊重藝術家的意願。

疫情後，黃雯也發現自己和兩位藝術家對於國際發展的態度有所分歧。即便在國際旅運尚未完全恢復、疫情仍舊起伏的2022年，武康和威嘉對於國際交流與巡迴演出仍躍躍欲試。但黃雯表示自己現在對於國際合作的心態轉為隨遇而安，雖然有一些企圖，但知道以自己的心力而言，可能沒辦法做得很完整。而她也認為，國際巡演的經驗需要被傳承，若目前談定一個國際演出專案，她會更傾向讓年輕一輩的經理人接手處理。但對藝術家而言，新的國際經理人需要重新培養默契，合作的安全感也需要被建立。

七、認可身為一名製作／經理人的「心之所向」

黃雯直言，如何在補助機制和原創的藝術概念之間找到平衡，是現階段自己和轟的藝術家間新的磨合課題，而這個課題中，也顯現了自己角色的轉變。她認為自己初入行時，比較是以藝術行政的角色，來服務藝術家的需求，但現階段在製作人與經理人的位置上，有屬於自己的觀察，也有個人的關注，自然會跟過去不太一樣。此外，她也認為接下來應該要試著找尋、培養其他可以跟武康、威嘉工作的年輕經理人，除了讓經驗可以傳承，也是為了讓舞團能有更永續的發展。

回到作為藝術行政管理人的身分，黃雯坦言自己對於未來向來沒有太多規劃。自己每年可能都會有一些目標，但她認為超過四、五年以上的計畫，基本上都會變成幻想，也不太在意自己在藝文環境的定位，比較順其自然。

「像藤蔓走在藝術創作的森林中，每個創作者都像是一棵樹，而我攀爬環繞在樹林之間，透過不同纏繞方式，感受到不同的溫度濕度，也看見在不同間隙與天空之間的風景。」

這也許跟黃雯如何詮釋自己進入表演藝術的契機有關，用她的話來說便是「瞎打誤撞」。她認為這般「瞎打誤撞」，為她帶來了一種生命上的啟示，似乎讓她更加隨遇而安。但這種隨遇而安中，也有屬於她自己的堅持。在現今資本經濟體制主導的世界下，黃雯自許要追求的是：以藝術行政、製作與經理人的身分參與藝術生產，如何在不同的途徑中，持續維繫自我探問與靠近心之所向。無論是否時時刻刻有意為之，她認為這是在自己的實踐中，總不斷隱隱靠近的方向。