

世紀·藝術行動

兩種藝術，兩種行政訓練

文·甄小慧

作者簡介：資深藝術行政人員，文化工作坊總經理，香港中文大學文化管理碩士，曾擔任藝團製作總監。是混着說的。

大公司薪酬好、福利多，然而公司人手多，新人不一定得到鍛煉，投閒置散的也有。小公司資本小，福利差，但員工有機會獨當一面，鍛煉技能，成為公司的中流砥柱。有志於藝術行政的人，應該去大型藝團還是小藝團工作？接受香港藝術發展局資助的中小型藝團，應該聘用業餘藝術家做行政工作？還是用大學培訓的專才管理藝術？

訪問過一位小型藝團的行政人，他善於組織，卻不諳宣傳，於是請一位善於中英文寫作的藝術行政見習員（Arts Administrator Trainee, AAT），負責專案項目。任務是觀察排練情況，與藝術家對話，將所見所聞化成文字宣傳稿。經過一年在職培訓，藝團已放心安排她擔任大型演出的監製。她是電機工程學士，閒時寫劇本，辦劇社，更會粉墨登場。她在小團接受縱向型的訓練，由台前學到幕後，學寫計劃書、預算計劃財務、宣傳策略，以至後台製作，邊做邊學（learning through doing），減輕了小

團經理的工作壓力，也將知識轉移到自己的業餘劇社。

生產方式不同，管理技巧也相應配合。一般而言，非表演藝術類（視覺藝術、寫作、編劇等）的藝術行政，可以由創作人自己承擔大部分工作。表演藝術類的，如果是中小型藝團，則適宜業餘或新進藝術愛好者管理。他們在團內學習全套產業鏈的知識，雖然薪酬一般，但他們熱愛藝術，願意留在團內，流失較少，訓練效益較高。大型藝團編制完善，有藝術總監、技術及設計指導、宣傳組、籌款及發展部等，分工清楚，可以用學院畢業的藝術行政學生，再提供專業分科的在職培訓。

與非表演藝術比較，表演藝術較難管理。表演藝術的產業鏈是複雜的集體

協作，與獨自創作的視藝截然不同，後者通常是有了作品，才需要管理的。作品一般經過畫廊代理投入市場，畫廊提供專業知識做鑑賞、出價，制定市場策略，尋找合適買家，收取佣金報酬。畫作一般不會過期，今天未賣出，等到更好的價錢出現才賣。很多畫家自己處理定價、買賣、宣傳，再與藝術代理商議服務條件和佣金等。

表演藝術即使是商業製作，也涉及資助者，如場地補貼和私人贊助，產業鏈的投入與產出（Input and Output）因而複雜多變。商業成分較低的製作，更需要申請藝發局資助，要向公帑問責。有別於畫壇，表演藝術的生產者分佈於台前幕後，編、導、演、台、燈、聲，集合多位藝術家及技術人員，行政人

身處其中，要權衡多方利益與責任，又要將眾人的生產線匯合有序，管理繁多的死線（managing deadlines），某環節延誤了，其餘的工序便要調整，而整個過程必須符合藝術上的品質管理。情況有如興建一道橋，由設計、堪察、圖則、採購材料、挖土、造樁柱、接駁橋面，環環緊扣。

表演是現場即時發生，產品成型便立即搬上舞台，是有限期的。場租已付、工作人員到齊，假如開場前票房不理想，藝人不能取消演出、擇日重演，the show must go on！三軍未動，糧草先行，表演前投放的資金不菲；劇院的租金、表演者的薪水、布景及服裝的製作費，樣樣都要錢，但票房收益未到開場前也吉凶未卜，這種生意非常冒險，賺得的往往是蠅頭小利。藝術行政人員只能安慰自己，他們是為公共文化服務而不是為商品利潤服務。也正因如此，藝術必須接受資助才可以穩定發展。



明日預告 李維菁：少女學 文·翁家晴