

蛇無頭不行，如果蛇有兩個頭，又行不行？

在政府的資助條件規定之下，非牟利表演藝團盛行「雙領導制」(Dual Leadership)，權分兩頭：一方是藝術總監，另一邊是行政總監，猶如大企業的CFO和CEO。十年前，我請教一位資深行政總監。「你在政府工作多年，管理經驗豐富，團內的藝術總監又是舉足輕重的人物，大家有頭有面，咁高咁大，你怎樣與他相處合作，發展藝團？」他輕描淡寫道出：「兩者要互相尊重，我要用方法取得他的信任，要解釋某些意念行不通的原因。」我說，知易行難啊！指出創作意念的弊端卻又不會令對方感到受傷，這不單是耐性、EQ的問題，而是對藝術，以及發展藝團，有共同價值觀、信念和態度的問題。

知識交流坦蕩蕩

價值觀、信念、藝術意義，這些溝通的精微之處，有點似戀愛關係。無巧不成話，小團的「雙領導制」有個有趣的現象，藝術總監和行政總監往往是情侶或夫妻關係，尤其是在草創年代，以舞蹈界最明顯。商人朋友聽到這裏，好奇發問：「由情侶或夫妻出任公司的最高話事人，開一間小土多還可以，十幾人的藝術團體，是中型公司了，夫妻檔如何服眾，不怕有利益衝突嗎？兩人意見一樣，判斷錯了誰來提醒？」慣於在商業牟利的環境工作的商人，未必一時三刻了解非牟利藝術組織的經營方法，我試用經濟學的交易成本解釋吧。

藝術製作最重要的是意念衝擊，如果兩位總監是情侶或夫妻，他們日對夜對，無時無刻談論創作和製作的可能性，意念交會的時間細水長流，大家坦誠相對，無所不談，不計較即時回報，有如不斷延後的報償關係。他們之間產出的知識和意念，會儲存備用，待時機一到立刻生產。這種緊密的知識交流，有利於雙方作出合意（未必合理，但這不重要）的選擇，同心實現創作欲望。情侶或夫妻之間因為信任對方，知識交流坦誠無隱瞞，大家共享知識，毋須計較成本和收益，交易費用低，就算

有時爭持不下，某方的ego急升，另一方總不會劈炮走人，敗壞了長期的關係。床頭打架，床尾和！情侶或夫妻檔的存在，是以內在與外在的權力分配，完成多元生產目標的結合。這種組織的時間成本很高，但由於雙方不計較即時清算回報，對於其他用短期合約和明確成本計算的合作方式，是有競爭力的！這是很多小型藝團、技藝作坊用這種領導方式的原因。如果大家不是有長期的超友誼關係，以香港藝術發展環境之惡劣，中小藝團的合夥人恐怕維繫不了多久。

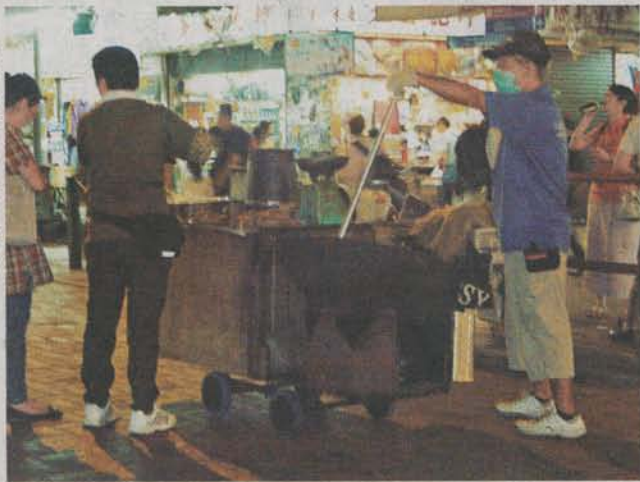
申請資助兩頭騰

凡事總有例外。我有位朋友，自己學跳舞，男友學視藝，她畢業後放棄藝術，去了做OL，我問她為何不幫男友做藝術行政工作，免他要請外人幫忙。她以精明女友的口吻說：「搞藝術收入不穩，如果連我也加入，將來豈不是要一齊捱窮？」言猶在耳，記起2008年的董啟章。他當年上台受頒「香港藝術發展獎」時，說過一句精警的說話：「我家中有個藝術發展局。」意思是感激家中的太太多年來，不計成本效益的支持。否則，他恐怕要四出奔走集資，或要填表申請藝發局資助。埋首寫長篇小說之時，又要忙於向局方滙報賬目細項，分身不暇。這是另一種夫妻檔了，即是靠其中一方取得額外資源，以家庭經濟的形式來發展藝術。

藝術類似科技產品的R&D，卻不易掌握市場，也極難用一次製作回收成本，交易成本低和延後報償是發展藝術的重要條件。然而，香港的持續資助不足，例如藝發局的「多項計劃資助」，本來是有意幫助藝團發展系列式節目，在兩年內推出兩至三個作品，不必藝術家掏老本來倒貼製作。可惜，局方錢太少，又將有限的錢，攤薄再攤薄分給藝團，口惠而實不至。藝團花時間和金錢去填表申請經費，交易費用頗高，卻只拿到一點錢，兩頭行都不到岸；局方假扮資助，藝團卻要假戲真做。

藝術界的兩種夫妻檔

■小販夫妻檔，其利斷金。



■正等候CEO和CEO進場，主持大局。

