



妳的劇場行政人生

Lives in Theatre Administration

採訪

藍貝芝 | Betsy LAN
2012 台北藝穗節協同策展人
鄭尹真 | Yin-Chen CHENG
劇場工作者

文字

鄭尹真 | Yin-Chen CHENG



本文獻給所有離開劇場行政崗位的人，本文獻給所有駐守劇場行政崗位的人。崗位指向守護與瞭望，兩個簡潔樸素幾乎至於形而上的動詞，耗費了多少形而下的腦力口齒四肢十指浩繁勞作才得以成。

我進劇場將近十年。十年不過一瞬間，卻足夠無數次場燈明滅，暗了重亮，再見桃花人面，已代謝一回，自演員、導演、設計以迄行政，無不如此。為了社會化，為了謀生，或者為了成家立業的自我期許，舞台內外人的來去汰換洶洶，彷彿比其他行業來得不留情些。

所有劇場分工角色當中，行政是最不為人所見的。它的生產線拉得很長，作業目標以協助發表創作、推動組織業務為主。前者從初期的策展統籌、投案補助、申請空間、調度人事，以至後期預算掌理、宣傳、票務、庶務等。推動組織業務者，常與組織的藝術總監相輔相成，掌管帳務收支、文書作業、影像記錄、美術設計、場地維持等。目前劇場生態裡，行政的身分可能落在劇團行政、專案、製作人或執行製作、場地館方或公部門之間流轉，不同位置所需張羅凡百雜務各自差別，不在話下。



1 王惠娟（右）與莊苑萍（左）。（黃珮涵攝）

本文的幾位具名主要受訪人，王惠娟、石佩玉、張麗珍皆為台灣現代劇場界卓有所成的女性工作者，這十年間，她們經歷過各種身分，劇團內、外，民間、政府，底層第一線執行、後方策劃，資歷完備。莊苑萍與盧崇瑋則是新一輩的劇場行政女力。她們成就了不只觀眾，還包括導演、演員、設計者，在劇場的夢幻時刻。

劇場行政做得好，不見得有掌聲，金錢收入也不會比其他行業多，因此恐怕需要更大的信念與喜愛，波濤不驚，冷靜甘心，以堅持在這行立足。它的工作質性，先天就決定了從業者須如史坦尼斯拉夫斯基所言：「愛你心中的藝術，而非藝術中的你」。

妳為什麼做劇場行政？問離開或者不離開的人們。

「可以看好表演囉，我以為。英文系畢業又不想教ABC。」十年來她勝任愉快。

「舞者能舞到幾時呢。我從劇團行政轉到舞蹈教室櫃台，也算小小『館方』。整天對電腦處理文書，雖然家長帶小孩來上課時會聊聊，其實大部分時間很悶。我後來離開，到幼稚園工作，陪小朋友長大，比較開心。」她國小開始跳舞，曾是傳統戲曲演員。

「劇場行政，就是喜歡表演藝術的全部，但

不作表演也不碰設計的行政人。和一般上班族差不多，不過暗無天日一出總在暗裡。家裡人不懂，我就說工作的地方像雲門舞集，不過我負責賣票，不上台。幸虧父母沒叫我一定得做什麼，只問劇團會不會倒，能養活自己就好。」她念企管出身，搞統計駕輕就熟，之後在職考進藝術管理研究所，和音樂美術電影等不同領域的行政同行八竿子打在一塊兒唸市場分析，畢竟都學過了，她把時間花在劇場裡，忙到沒去上課。

「以前在大學負責國際教育交流計畫，薪水比較高，工作時間不至於這麼長。劇場行政的付出與收入不成比例。很多外國唸藝術管理回來的，也轉行了。」她細心又謹慎，月底即將離開傳統劇團的行政工作。

「十年前台灣沒有劇場行政這名詞，大家不懂。直到台北藝術大學辦藝術行政管理研究所，才慢慢明確，知道我們在做什麼。」她曾為慰安婦阿嬤演出。

「雖然念藝術管理，我仍然不相信市場操作可以用在劇場。從前跳熱舞接商業場，一比一的對價關係很清楚，我付出時間與技術，廠商付錢，行情明確，沒什麼好殺價。然而劇場不是這種等價關係，無法如此換算。藝管所裡，大家似乎更相信把藝術做成一門生意，或用術語『產業』，產業成就了，讓更多人進來，也允許更多流動，似乎很好。我就是無，法，相，信。課也很少去上。」她一襲黑衫隨著噪音跳起鋼管舞。

「不談錢，靠熱情和精神潔癖能存活多久？熱情和精神潔癖能強到有人願意為此掏錢贊助嗎？不知道。哈哈。」

「十多年一轉眼，有時想想，不知道自己做行政是為了什麼。這身分不受尊重，連同一環境的演出人員或老闆都不認為它是門專業。但它是的。」

「它是專業。人們常以為服務別人的就低一等，可能我有時候也這麼以為。但，我不喜歡跟演員導演一起慶功，明明是大家一起慶祝合力完成演出，前台後台收完又約餐廳訂包廂，有人喝醉負責照顧叫計程車送回家的都是我。我寧願跟技術



2 張麗珍在牯嶺街小劇場。(張麗珍提供)

crew 一起喝酒，慶祝這一切落幕。」

劇場行政第一步：庶務打雜。

森林系畢業後人生第一份專職，張麗珍進了九歌兒童劇團，做行政助理，負責票務。那年代去今不遠，卻是現在的我們無法想像的網路史前時代，各縣市售票尚未連線，她用 Excel 程式土法煉鋼，畫出由南到北每個鄉鎮文化中心的觀眾座位表，一張接一張。票房大小，成本盈虧，點滴在心。又逐筆建立劇團聯絡名單，各環節有哪些人在，一覽無遺。進團時九歌已成氣候，團員各有所職，甚至包括三位專職演員與一名團內舞監。為了餵飽所有人肚子，劇團活動得不斷向前滾，一年時序常如此劃分：半年巡迴國內，三個月跑國外，另三個月籌備來年。眾人可合體打團體戰，也可拆夥出外游擊。只兩三人跑外地巡迴時，人人分身有術：下鄉拜票，跟小學教師搏感情，四海皆票樁；或者充助教當演員，管服裝化妝，裝拆燈收器材電纜線，

隻身上中南部電台節目打廣告，甚至在幾百名觀眾的沸騰前台一夫當關。工作與生活無二，回到家接電話也脫口：九歌您好！

石佩玉大學進了行銷公司打工，正是行銷剛在本地發展起步的年代。學著賣五花八門的商品：衛生棉，巧克力，優酪，也辦試吃，人群中看盡眾生相。公司發展到打電話推銷信用卡，當然也是辦卡業務員的濫觴，越打越懂得怎麼用溫和的字眼說服別人。業績太出色，公司想留下她。可她同時間在鞋子兒童實驗劇團當道具志工，手巧，劇團也邀她入行。她選擇後者。能在不見面的情況下說服陌生人，她當然有掌握全局的能力，對自己的路也看得很遠。一進劇場，就希望有一天能做到有選擇權，可以決定接什麼，不接什麼。所以她什麼都做，賣票，設計舞台，寫劇本，換景，演員的衣服也洗過，在劇團各部門實習，成為鞋子「七公主」之一。七公主個個能獨立帶戲跑巡迴，亦可協力成就年度大製作。在鞋子，她遇見偶，隱隱知道了是她將來要繼續作的。

王惠娟，美國俄亥俄州讀完藝術管理，應徵進紐約外百老匯劇團，在專營亞美族裔主題（Asian-American，就是在美國的亞洲老外移民或移工）的社區劇場，同樣專職，帶演員跑校園巡迴，寫教案活動，忙碌奔走。

劇場行政第二步：製作人兼庶務打雜。

張麗珍從九歌轉進臨界點劇象錄。那年臨界點甫獲政府扶植補助，需要正職行政。踏上大稻埕巷弄中窄細的階梯，坐進通常只有一個人的辦公室，田啟元大頭照高掛牆頭，長伴左右。臨界點氣氛與兒童劇團完全兩樣。團長管理非常開放，團務由團員討論決定，大家說要開咖啡館，她便兼職店長，一邊處理行政一邊站吧台，上上下下一二三樓，生成了自家主辦的匠心讀劇祭、華山尚且荒蕪一片的《白水》、進軍國家實驗劇場的《陽台》等等。

石佩玉進了創作社。創團之初，只有一商業大廈入口辦公桌，那兒成為她的寫字樓，快遞先生上門送件總錯問她簽收。創作社由八位創作者組成，八個老闆與一名員工，湊齊開會的機率可媲美



3 張麗珍帶團前往上海兒童藝術節工作實況。(逗點創意劇團提供)

宇宙中八行星連線。開會時，待決定的事項必須經由每一位老闆同意，必須蜿蜒過每一顆創作者思维的腦袋，必須感動每一個聰明複雜又不近行政世務的心靈，因此討論如巨鵬翱翔長空，渺茫美麗永不著陸，她守在地面忍耐盼望，舉步不得，動彈不能，心急似焚，做完第一檔《夜夜夜麻》便想走人。緊要關頭上有誰說了句：如果還想待在劇場，想熟悉劇場，想了解劇場人，就應該留下。她記起連演員衣服也洗過的最早初衷，連陌生人也聽她的一面之詞任她安排辦了卡，不知道怎麼寫兒童劇劇本怎麼設計舞台也寫出來畫下來了，怕什麼，便重振旗鼓檢視錯誤，調整工作流程，朝「簡化老闆的事」努力：詢問前，考慮過所有細節，幫老闆再多謀算一點，並把所有選項與評估形諸文字畫成圖表，老闆只消說 yes 或 no，行政即可繼續推進。比如，到底應演五場或六場？把票房估計各賠多少寫明白，會議上帶大家朗讀一遍，好，五選六？暢快解決。

王惠娟渴望進更主流、更多人看見的劇場，紐約的亞美社區劇場不夠，寧為雞首不為牛後。回到台北，在大安森林公園等當代傳奇劇場來面試，約了正午，陽光毒辣，公園甫拓成，林木還禿著，無蔭可蔽，影子都無處可躲。等了很久，沒有人，工作卻是她的了。那時當代傳奇剛上演《奧瑞斯提

亞》，來來去去總有兩位行政在團，共同支援太古踏舞團與當代傳奇。交到她手上的是國外巡演，便揣著《慾望城國》奔走法國、德國、西班牙等地，正經活兒如亞維儂藝術節搶時間凌晨四點進宮廷劇院彩排不在話下，執行演出之外，也要分神照顧七十多位京劇演員與誰家的小孩，解決亂局諸如外國航空公司不懂中文姓名，將王大、張三三、李四的機票劃成「王大張」「三三李」「四??」牛頭不對馬嘴，並且應付演員在法國想吃台味焗肉便當、在德國要買魚肝油等突發狀況。有件事在記憶裡還新：西班牙酒水物美價廉，聖地牙哥演出結束後，團員轟飲醉倒一片，眼看凌晨得趕飛機，還有許多人酣夢不醒甚至沒收行李，託技術大哥一間間拍開房門，叫爬得起床的拾齊傢伙，叫不醒的「挖喉嚨也把他挖起來」，兵荒馬亂衝到機場，竟然風雪太大，原班機折回，班師不得返，功臣名將在大廳一條條躺平了繼續沙場大夢。

其後。

三年入江湖試身手，東風電視台標下藝術節，張麗珍接手專案；大風劇場大型音樂劇，她掛著執行製作的名牌人前人後忙進忙出。再入牯嶺街小劇場駐館，擔任館方行政經理，直到離開。

石佩玉從《地下鐵》月台轉車，下一站往自由接案人，身體氣象館《敲天堂之門》、莎士比亞



4 臨界點劇象錄的行政辦公空間。(臨界點劇象錄提供)

的妹妹們的劇團《膚色的時光》，同時籌劃著，直待水到渠成，成立自己的劇團飛人集社，為成人、為老去的孩子們作偶戲。

流年似水，王惠娟也經過了流轉遊走的接案時期，在台新藝術獎聯繫國外評審，與匯川劇場與越界舞團合作，古名伸舞團把她留下，同樣以政府補助扶植團隊的機緣，轉為正職行政。現在落腳台北市文化基金會，已經是資深節目部經理。工作環境以行政主導，如魚得水。

還有一個盧崇瑋，喜歡跳舞，大學邊讀中文系邊辦舞展。應屆考進台北藝術大學藝術行政管理所，卻連一個台北劇場人也不認得，上課討論時發現實務經驗太少根本插不上話，找到詩歌節當志工，主辦單位發現她進入狀況快，又有刀筆功夫，讓她負責多則新聞稿之外，添派好些工作給她。之後她上網搜尋，找到一則「音樂舞台劇尋找宣傳助理」訊息，還沒點開連結網址就寄去履歷，原來是《歌未央》，編劇兼女主角正是她的中文系老師。她跟著前輩打電話推票，拜訪婦女合唱團，踏上她們曾經的第一步。

劇場行政，有人說，就是圓滿完成幕後的工作，讓演出成功。「成功」除了藝術成就，當然也包括經濟層面。有製作人不愛管錢，已經是偶戲劇

團團長的她說，不行，這是製作人最基本的責任，雖然盡量不以預算限制創作，也不可以把大家弄到不拿錢工作甚至倒貼的地步，「有多少錢做多少事」才能長久，好好規劃，以補助案來配套，是有可能過關的。

比方說，預估全局大概有四十萬可用，如何跟團隊說明清楚，不要去想八十萬的花樣；或者這麼說：四十萬做不到的，請用「創意」彌補。她說，重點是務必要溝通，絕對不可以放任不理，以為導演「一定知道」錢不夠該收手，那是不可能的。若企劃提四十，補助只拿到二十，製作人必須立刻修正，告知導演縮小規模。製作人身分若屬於外案，則要連帶詢問劇團：還缺二十，團裡要不要拿一點出來補上？接著評估票房，加總後可能到六十，第一次開會時便嚴正聲明：「請從六十萬思考這齣作品，之後每次花錢，都要經過製作人，因為有預算限制」，聽見舞台設計發出哀號「為什麼我只有十五」時，可以問他要不要自己捐一點。假設導演與你都是團外人士，劇團話說在先，希望此製作能有一定比例票房回饋，那麼回饋的金額比例要先扣住，算作成本；導演若為美學效果必須動支此部分，絕對要告知劇團，開會，確定劇團同意與否。同意便罷，不同意呢，冤有頭債有主，導演就知道製作人不是他該恨的對象了。以上，皆屬製作人的

專業。

台灣現代劇場的製作方式依然以導演制掛帥，通常是導演想導某齣戲，請來製作人或劇團幫忙完成。導演制優點在於作品完成度高——只要導演知道自己在幹嘛，製作人負責協助導演把路打平，並且處理、安撫過程中人的互動。在創作與美學思考上，是導演說了算，製作人並無法提供太強勢的意見。

然而新一代的劇場行政想像逐漸湧現：製作人是作品成形的原點，製作「想看到的作品」，去提案，邀請導演、劇團演出。它的原始動力可以是製作人預見了不同表演者碰撞的可能性；或者就商業考量，力求臻至最大可能利益。以製作人制來說，若行政團隊夠強，資源便能豐富，票房也可衝高。不過資深製作人也提醒，小心別太一廂情願，以為某某組合一定很棒，有可能妳請來的導演並無同感。所以，與創作者的溝通還是很重要。即使無法要求創作者有製作概念，至少製作人要有創作概念，否則落差會很大，到了製作人與導演各走各的時候，作品是看得出裂痕的。

因為，在劇場首先要解決的是，人的問題，連小劇場運動的波蘭祖師公葛羅托斯基也這麼說。不必急著應付現象「她不導了」「她壓力太大」「那我們照合約走，誰誰誰接手」；要觀察現象背後是人怎麼了，「壓力哪裡來的」「解決壓力源」。處理「人」與「人」的本質，永遠是劇場最具魅力之處。

溫柔，憐恤。愛劇場藝術，並使工作之中人人和睦。加上有市場眼光，不為數字利益繫縛，「何必曰利，打平而已」。這一切可以用女性特質概括嗎？張麗珍說，母性肯定得算，它讓行政女人願意為了作品包容一切；石佩玉說，不如講個性，不管面對異女或直男或同志導演，什麼人什麼個性，左右了事情對位，在劇場，無論性別出身，等待攻克的一樣得克服得完成。石佩玉強調，她認為毋需為劇場「犧牲」生活本來可以經歷的，例如締結終身、養孩子，劇場的養分應該來自好好生活。

擔任劇場行政到十年以上，往往有類似的幸

運背景：堂上兩老或家人不需要供養，家裡也不強硬施壓要求成家，頂多詢問什麼時候去考公務員。在台灣，十對父母裡至少有七對想要小孩當公務員，這倒不必太緊張。

而是，一個人打電話發手機簡訊寫信傳真聯絡，沒回應的之後要記得釘在工作表上再聯絡；開會要召集要記錄要有決議要執行決議；對電腦擬預算對核銷寫文案還有美編設計要發不然宣傳太遲；啊要查票房，漏了可以在哪裡推票嗎不對差點忘了結案期限，演出過了一個月沒；導演演員設計都走光燈亮著妳還在；票價訂六百還是賠。

團內行政，三年（如果妳撐過三年）坐同一個辦公室座位，在同一個馬桶大便，不但薪水增幅有限，頭銜更不會經歷繁複的變態如直銷以不同礦物界定妳（紅寶石副理與藍鑽經理）。放假日與別人都不同，好不容易出門見劇場以外的老朋友，又難以言明妳職業的挫折與榮耀，生活恍若與世隔絕。

如果作品不夠燃起妳的熱情。

「現在考慮未來要怎麼辦，和我小孩子的時候想像以後要成為什麼樣的人，本質是一樣的。」做到資深製作人了，然後呢？

以致於已身經百戰的她們之中，有人私下把履歷送上人力銀行，意圖拿無法一言蔽之的人生經歷轉譯成舉世通行的價值語彙，找回連結感，順便秤斤兩，確定有朝一日尚存退入世界的後路。求職網站精算後公布：她值得月薪六萬元。

採訪中轉述這個結果時，她們臉上露出在海上漂浮太久終於靠岸的表情。

感謝受訪：張麗珍（前牯嶺街小劇場行政經理）、王惠娟（台北市文化基金會節目部資深經理）、石佩玉（飛人集社團長）、莊菟萍（台北市文化基金會節目部專員）、盧崇璋（劇場製作自由接案），以及不具名的前劇場行政女性們。

