

# 西九將至

## 藝術行政知多點

西九文化區二○一五年將開始分階段完成各項設施，歷時多年，西九的整體藍圖終於即將展開。對於藝術行政人員來說，巨大的機遇正在來臨。在香港，想要進修藝術行政，比較熱門的課程，有中文大學的「文化管理」課程，還有香港大學與英國著名的「Cope」領袖培訓計劃「合作舉辦的「文化領航課程」。早前，西九管理局向四位「文化領航課程」學員頒發了獎學金。記者專訪其中兩位——香港管弦樂團市場推廣總監譚兆民與香港演藝學院拓展總監石慧如，與他們聊聊藝術行政這回事。



### 以拓展觀眾為己任

因為父親做生意，譚兆民 (Paul) 入讀大學時似乎順理成章地選擇了經濟科，可是他坐在課堂上，看着黑板上無限「延綿」的XYZ，他感覺好像有讀「障眼法」，完全摸不着頭腦。因為熱愛音樂，Paul 決定中途轉系，修讀了鋼琴演奏的學位。他的夢想本是成為成功的獨奏音樂家，但那需要極大的天賦與運氣。畢業時，他感到極為無奈，因為他的前途漫漫，他把精力轉移到舞台幕後，報讀了 MBA，主修藝術行政，副修市場行銷。這一轉折，為他打開另一扇窗，來到今日，他已是入行超過十年的資深藝術行政人員，陪伴香港最大的管弦樂團走過豐富多彩的歲月。

如此說來，Paul 可算是全面發展，既有專業的音樂學位背景，又習習市場推廣的成功法則。他卻說，想要從事藝術行政，並不一定需要藝術學位的打底，最重要的是，其實是熱誠。「就像我現在請人，不一定要求他讀



譚兆民 尉璋攝

過音樂，如果他對這個行業有興趣，也對該領域有一種理解與尊重，我覺得已經足夠。Paul 說，「音樂已經足夠的資料可以慢慢學，有興趣才會去探索更多。坦白說，這行的人工可能比外面低，但行出的辛勞代價不比外面的商業機構少，你需要很大的熱情才能坚持下去。我自己做這行十年，覺得藝術管理最重要是有熱誠。」

在香港從事文化工作，向來辛苦。能夠保住心中的一團火一直往下走，靠的是那種無可取代、獨一無二的成就與一種近乎西西弗斯的使命感。而這，也正是藝術行政與其他商業機構中行政營銷工作的不同之處。「任何一個商業機構，盈利都是公司一個很重要的生存原則，如果你在 H&M、麥當勞或是星巴克，發現某種口味的商品好賣，就產生種多些賣多些。對於商業機構來說，顧客的口味是很重要的，生意也正跟著這個走，

### 向公眾介紹「未來之星」

與 Paul 不同，石慧如 (Winnie) 沒有專業藝術背景，她由 2004 年才開始進入藝術行政的行業，沒想工作的過程反過來令她變成了藝術達人。2004 年前，Winnie 主要為 NGO 組織及社會福利組織工作，對籌款有豐富經驗。因為舊老闆陳達文的建議，她加入香港管弦樂團做商業及市場拓展方面的工作。自言雖喜歡音樂但只懂皮毛的她一下進入一個專業樂團，一邊做一邊學，離開音樂加盟香港演藝學院 (APA) 時，她已是不折不扣的古典樂迷。現任職演藝學院拓展總監的她，正面臨更多的挑戰，戲劇、音樂、舞蹈，甚至幕後的「台燈聲」，學院不同的科目範疇為她提供了更廣闊的空間，也令她體驗更多元化的「學習機會」。

對 Winnie 來說，任職港樂絕對是刺激好玩的工作經歷，「整個樂團和那些表演，已經是一個又靚又正的產品，從市場的角度來說，這個東西很棒，只不過沒有人去和商業機構介紹它有多好。」她上任時，正逢迪華特來港擔任港樂藝術總監，「他很有遠見和視野，他不介意去和別人推介紹去講講座、辦演講，讓更多人了解他、愛上他。」天時地利人和，Winnie 得以促成太古集團與港樂的合作，使樂團得到每年 100 萬的天價贊助，成為當時香港藝文界的一時熱話。

正如 Paul 所說，藝術行政有其獨特之處，也背負着一定程度的文化使命。那麼與一個藝術團體相比，藝術教育機構的行政管理工作，其使命感大概更重，其工作的目標也更有差異。「同樣做的是拓展的工作，在樂團是商業拓展，在 APA 則不是。這裡是學校，永遠是學生與老師先行，多要考慮的是學生是否從活動中學到得着。在港樂，是去問別人介紹這些很棒的音樂會，在 APA，則是要為學生考慮，籌辦最有益的活動。其實我們都有一定的水準，但是在很多人的心目中，他們仍然是學生。在港樂，已經是香港最大最好的樂團，而在那裡，我們是要培養藝術的未來之星，我們的工作，是希望多些人了解他們，支持他們。」

### 藝術之間的信任

西九將至，對於 Paul 與 Winnie 來說，對於各種機構的藝術行政人員，那大概都意味着更大的空間與更強的挑戰。但它同時也令人思考香港各樂團、藝術機構之間更廣闊的合作空間。在參加香港大學「文化領航課程」的過程中，令他們印象深刻的，是這罕有的平台，讓他們與香港各個藝術組織的管理人員共聚一堂，分享經驗，討論文化大環境的發展。其中，最令 Paul 印象深刻的是大家對於「信任」這一概念的討論。這看似老生常談又虛無縹緲的課題，卻也許是香港文化圈一直忽略的環節。在二月中的一文化領袖論壇「創建互信」講座中，西九行政總監連納智就直擊了當地指出，他發現港樂的文化藝術圈內，「缺少一起做好一件事的共識與氛圍。」

「所謂的『信任』，在每個公司中都很重要我們都明白，但是團和團之間的信任呢？比如我們和小交、和港芭、和中樂團的信任，如果大家是一個方與未文的行業，可能大家是直接面對面的競爭者，很難談甚麼信任。但是如果是藝術行業，在社會中已是弱勢社群，我們大家爭取自己資源的同時就更不應該各自為政。最重要的信息就是怎麼去增加和團中間的信任，這需要時間的積累，不是大家坐在一邊，牽着手，哇，信了！這是長年累月積累回來的感覺。我們這個文化圈很小，所以很重要的，大家去建立信任的關係。如果這個課程可以繼續走下去，有個很好的發展前景，可以參加過課程的舊生們沉澱後，可能都在各團體中擔任重要職位，這或許是一個很好的團結的基礎。」Paul 說。



石慧如 尉璋攝

## 圓熟的大師和國家大劇院的實驗作

文：蕭威廉

由國家大劇院製作的原創歌劇《趙氏孤兒》最近在香港文化中心走過場式的演了兩場，其製作之用心，從導演陳薪伊女士在場刊上的盛情長文中可見一斑。但僅演兩場，上座率依然未足八成，也可見香港觀眾與內地歌劇創作的疏離關係。

在《趙氏孤兒》上演之前一周，我倒先聽了一場極為滿意，甚且是大感震撼的音樂會：俄羅斯當代指揮名宿 G. Rozhdestvensky 與香港管弦樂團的柴可夫斯基專場。

該晚演奏的倒是兩部冷門的柴氏作品：上半場是《第二號鋼琴協奏曲》，下半場為交響詩《曼費德》。曲目看似簡潔，實際卻繁雜飽滿。擔任鋼琴獨奏的 Postnikova 女士年屆壯年，但精湛的琴技出人意料地火花四濺，雖然第一樂章的進入部分稍嫌僵硬，但隨後一連增強了說服力，越彈越有神采。華彩樂段

的獨奏展現出深厚功力，到全局終了，她的淵博琴藝已經盡露人心，場面轟動。

下半場的《曼費德》取材自拜倫的同名長詩，結構宏大，演奏時間接近一小時。指揮家羅傑斯捷夫斯雖已年過八旬，但駕馭樂隊依然功力十足，港樂在他麾下奏出一片又一片古典浪漫的詩意天空。結尾時，雷勢已久的大管風琴聲如洪流，昭示了漫遊者把靈魂交還上帝手中的皈依歸宿，感人至深。難怪當年柴可夫斯基在完成此曲後告訴友人，這是他「最優秀的作品」，並且由於其「複雜難深，可能要十多年才能演出一」聽完此作，真有三日不知肉味之概。

一周之後，《趙氏孤兒》在文化中心大劇院上演。此劇原型出自《左傳》經宋、元而有話本，十八世紀被法國國文學泰斗伏爾泰譯成法文劇本，至近代也是京劇中的一齣大戲；前年陳凱歌在經歷《無極》的創傷之後，也選了這部源遠流長的成熟劇目拍了電影。那麼歌劇《趙氏孤兒》的成果又如何呢？

幕啟，晉王在城牆之上以彈弓射路人取樂，城樓下百姓在壕溝裡悲嘶連天。音樂效果聽感不錯，但其急促的三連音符是完全意大利化的，整個合唱團的呼喊場面幾乎就是《奧賽羅》開場後的翻版。或許，這樣的開局構思在中國歌劇創作中是邁進了一步，但它是無法說服國際舞臺的。我不想評論它是對《奧賽羅》的直接借鑑，因為威爾第的早期作品《納布科》已經劈頭上來就是合唱團的悲嘶和祈求。作為兩個世紀後才付諸共和體制下踴躍舉步的大歌劇創作，作曲家雷蕾女士付出的心血可能已超乎我的想像。對比西方文明的最巔峰標誌之一的歐洲歌劇，中國的這些藝術家們不僅需要更大的勇氣，也需要彰顯東方

音樂元素的點慧。

堪欣慰的是，在管弦樂配器上，《趙氏孤兒》的和聲效果是圓熟悅耳的，雖然它依然徘徊在浦契尼的《蝴蝶夫人》和《杜蘭朵》的藩籬之間，但在呂嘉的美妙牽引下，展現出一種近乎無調性音樂的新奇性。

演唱者袁晨野、田浩江、莫華倫、梁寧都有不俗的表現。尤其是袁晨野擔綱的男主角程嬰，除了序幕之外是從頭演到尾，這也突顯編劇者鄒敬之的不成熟，使兩幕六場的大歌劇變成非立體性的單線推進，而西方歌劇史上的所有冠人名劇，從《費加羅》、《唐璜》到《露契亞》、《唐卡羅羅》、《弄臣》、《湯豪瑟》、《羅亨格林》、以至《卡門》、《包里斯古都諾夫》等等等等，無不是以多點線的人物替換，形成立體的音樂敘述。而《趙氏孤兒》始終不能放開程嬰這一人物，終是單薄的歌劇的結構而側重於程氏一角。

另一點更致命的硬傷是從第二幕開始，每一場都有鬼魂頻頻出現。古今中外，鬼魂在正劇中出現的情形不外乎兩點：一、殺人者內心見鬼，例如馬克白，或者包里斯古都諾夫；二、劇中思想念的親人，這是常理。但《趙氏孤兒》卻是在幫助程嬰要服趙武的情形中出現了五位鬼魂。把鬼魂當成獨立存在的實體去推進劇情，這只能說明了編劇的能力不濟而勉強強行，可嘆是鬼魂們一而再、再而三地出現，最後索性拉大隊登台來個鬼魂大合唱（三四十人），實在是荒誕過頭了。

雖然各方面齊心合力，總體上彷彿邁進了一大步，特別是田浩江的唱功，袁晨野的演技，令此作生色不少。但由於兩大創作元素，作曲和編劇的軟肋和硬傷，《趙氏孤兒》還只是一部過渡性作品，畢竟可惜了。