

# 藝術總監的主要職責

楊世彭

我的現職是香港話劇團的藝術總監，過去在美國也曾有十年時間擔任科州莎翁戲劇節（Colorado Shakespeare Festival）的藝術及行政總監，因此想在這裏跟各位談談「藝術總監」這個頭銜及它的主要職責。

藝術總監是職業劇團的靈魂，也是這個團體的藝術事務負責人。一般職業劇團聘請一位藝術總監（Artistic Director）及一位總經理（General Manager），分別主掌藝術及行政事務；但藝術總監是排名在先，因為他往往在演藝界有相當的聲望，觀眾及外界人士想起那個劇團往往聯想到那位藝術負責人。一個劇團的盛衰，也往往取決於它的藝術總監是否具有優異的創作力和卓越的藝術視野。

藝術總監的首要任務當然是為那個劇團導戲。通常他在每個劇季執導兩至三齣戲，有些大劇團的總監每季祇導一至兩齣戲，小劇團的則須執導三齣以上。這位總監必須能導各式各樣的戲，從古典作品到近代走紅劇，有時還須執導原創劇及音樂劇，因為觀眾的口味不同，他若是經年累月執導同類型的劇作，不管如何精采，久而久之那個地區的觀眾就會感覺厭煩了。這個道理正如交響樂團的音樂總監，即使他是詮譯貝多芬或華格納的世界權威，他若連續幾年僅僅指揮貝多芬或華格納的作品，相信他的聽眾也會有意見的。

藝術總監的次要任務是為他主掌的劇團設計每季的劇目。當今世上絕大多數的總監都會設計一種「平衡性的劇季」，那就是兼顧悲劇、喜劇、正劇、鬧劇、古典劇、現代劇、近代劇、創作劇、實驗劇、音樂劇等等劇型，希望在每一劇季安排不同性質的劇目，以適合觀眾不同的喜好。這好比酒樓中一位主掌廚房的大廚，他在設計一份筵席的菜單時要兼顧客人的口味及他手頭具備的新鮮材料。通常那份菜單總會包括雞鴨魚肉海鮮菜蔬，外加冷盤甜品及水 X 菜式要引人，價錢要公道；這位大廚還須不時變換菜單，才能吸引食客經常光顧。經營一個劇團，與經營一家酒樓有很多地方大同小異。

劇團有時會推出一個特別的劇季，就像酒樓偶而也會在特別的情況下推出一席「全雞宴」或「全蛇宴」。去年是香港話劇團的二十週年，我為之設定一個「全部中國劇」的劇季，以別於我團以往兼顧中國劇及翻譯劇的模式。有的總監會設定一個全部實驗劇、全部原創劇、或全部莎翁劇的劇季，但這僅是偶然為之的現象而非一般正常的模式。

藝術總監在挑選劇目時，往往受到客座導演的影響；他們建議的劇目，若與整個劇季的構成大致配合，往往就被接納。我自己就經常先選導演後定劇目。當我選定某幾位導演之後，總是先請他們每人提供三至五齣他們最拿手的劇目，再從這些劇目中找出比較合適的組成一個「平衡的劇季」。在此情形之下，我自己的首選往往須要「靠邊站」。正如大廚看到客席廚師想做一道「龍井蝦仁」，即會將自己本來想做的「鴛鴦蝦」改成「糖醋魚」或其他同類菜式，因為在一席酒菜中是不宜安排兩道以蝦為主的菜式的。因此，藝術總監通常應有較廣的「能導劇目」，也就是他的“repertoire”，以便應付上述的特殊需要。

他另一個主要的任務就是聘請客席導演、演員、與設計師。原則上，他應該在劇團財力物力人力允許之下聘請最具聲望的演藝高手，能請明星級演員與導演助陣，更能顯示他的人脈廣本事大。可是星級人物往往不好伺候，他們也會特別忙，價錢也貴。怎能以合理的價錢請到極具聲望的星級人物而他／她又不會把你的劇團搞得雞飛狗跳，這往往要靠你的人緣，你本身在行內的「江湖地位」，以及一些運氣了。

藝術總監的另一主要任務就是組成一個高質素的演員團及後台技術班子。這些演藝專材須要四處尋覓禮聘，然後保留其中的精銳並適時新陳代謝，不斷補充最具天份的血。至於怎樣使團中的成員中盡其材，怎樣使這群才華橫溢但很可能狂放不羈的演藝人材和睦相處，則是書本上課堂裏學不到的另一套「藝術」了。

絕大多數的藝術總監還要有能力為劇團籌款。這些工作雖有專人經辦，作為劇團首腦的藝術總監也不免須要參加一些籌款餐會、戲服拍賣之類的活動，也往往須要拜訪一些可能有興趣捐獻鉅款的仕紳，說動他們慷慨解囊。與有錢人打交道往往要仰人鼻息，這些與藝術無關的任務，也是我的同行認為最難完成的工作。我的劇團目前由香港市政局支援經費，我因此成為少數幾個不須籌款的藝術總監之一，應該算是極端幸運了。

\* 本文作者楊世彭博士為美國科羅拉多大學戲劇舞蹈系榮休教授，現任香港話劇團藝術總監。