

## 兩廳院藝術總監 平珩 舞出柔性管理身段 任兩廳院孕藝文精神

專訪

【記者謝佩穎專訪】閉上雙眼，腳尖輕跳，細胞在皮膚上呼吸，跟著韻律找到自己的心跳，最後張開雙眼，在舞臺上看到遠方的光、汗水，以及觀眾的掌聲，「其實每個人都有舞蹈細胞，但卻在成長的過程中被限制住了。」像是一條弧線延伸的姿態，她娓娓道出舞蹈的真諦。雲門舞集創辦人林懷民是她的前輩、名舞者羅曼菲是她的好室友，而她自己則形容自己是個「愛跳舞的人」，用圓舞曲般的輕快腳步在「舞者」與「藝術總監」間來回跳躍，就像她的名字—平珩，在「藝術」和「推廣藝術」間取得優雅平衡。

平珩曾是國家文藝獎舞蹈類最年輕的得獎者；在臺灣尚未有「藝術行政」概念的年代，憑著對藝術的熱愛成立「皇冠舞蹈工作室」等；發起「皇冠藝術節」，提供創作空間，為臺灣實驗劇場的重要里程碑；致力於原住民舞蹈推廣與研究，帶領北藝大舞蹈學院學生演出《宜灣阿美族豐年祭》；現在的她是兩廳院藝術總監，「我喜歡跳舞，但身為藝術家常要挖心剖肺，得把自己『丟出去』，我沒有這種勇氣，所以我決定要服務他們，讓更多人看見藝術。」平珩笑得謙虛，自認自己是舞臺上的「老二」，跳不到第一，便毅然轉身，在幕後成為臺灣表演藝術推手。

「其實念英文系運氣很好！」6歲開始學舞，在聯考年代跟著體制考進英文系。沒有進入舞蹈教育體系，平珩卻在淡江獲得更自由的想像，「想做的事很多，開放風氣讓我覺得人生有不同風貌。」她笑說，「我們唱自己的歌，也喜歡去草地、沙崙海岸、走路上學。」她更感謝英文系教授黃美序的文學訓練，帶他們讀劇本、看莎士比亞，讓平珩對英國文化歷史有深厚了解，「美國現代舞編舞家瑪莎·葛萊姆的舞都是用希臘悲劇作為背景，如果沒有文學基底，無法深入舞碼背後的精髓。」

出國念舞蹈原不在她的人生計畫中，受舞團朋友影響，平珩決定赴美攻讀紐約大學舞蹈系。「紐約有重要的大型表演，也有小型的實驗性演出，就連在有限的燈光下都能製造效果很好的表演。」這些視野開拓了平珩對藝術的想像，更成為1984年回國後，成立小劇場的雛型。但紐約學舞也成為平珩人生的重大轉折。「起初是想跳舞的，一年後卻發現自己不適合。」她形容，跳舞要高度自律，演出更需要不斷跨越自我限制；平珩笑說，舞蹈的世界太大，在紐約學會的不只是跳舞，她驚豔如舞蹈評論、舞譜學、動作分析等課程，平珩漸漸開始用不同的角度認識舞蹈，更跨入創作的另一面，永遠與舞蹈為伍。

「我從舞蹈裡獲得很多，更希望透過我們的工作讓觀眾也可以看見舞蹈的美好。」回

國後，善用父親皇冠文化集團社長平鑫濤的辦公大樓，成立小劇場。和好友羅曼菲聯手把紐約藝術家以客席方式帶回臺灣，「請人家來就要安排住宿、處理行政事務，當時哪有什麼藝術行政，一切都是做中學。」在臺灣藝文環境剛萌芽的時代，平珩暗自摸索，用每一場實驗性的邀演，「實驗性」地勾勒出藝術行政架構，「你要面對的不只是藝術家的作品、表演團體，更是舞者經營、舞碼經營，甚至觀眾經營。」她回憶30年前臺灣沒有小劇場經驗，耕耘多年後觀眾開始了解藝術不只在劇院廳，也不只一種面貌，「過程雖然漫長，卻有很好的進展。」

第三屆國家文藝獎曾以「改善民間藝術團體生存發展之空間，具有積極貢獻」為由，頒發舞蹈類獎項，從藝術狂熱者到藝術行政工作的先行者，2004年接任兩廳院改組為行政法人之後的第二任藝術總監，後因任期卸下職務。睽違6年受到兩廳院董事長朱宗慶提名再度回鍋，平珩用一貫謙讓的笑聲說，「我只是多了一點經驗。」兩廳院現正待立法院通過國家表演藝術中心設置條例草案，平珩被賦予這過渡期「無縫接軌」的任務。面對朱宗慶欲落實「藝術總監」，平珩引進國外經驗，希望確立劇場特色、品牌，發揮藝術總監的專業。與6年前相較，平珩認為，藝術總監與董事會的權責已逐漸確立，行政運作上也更加完善，如今要衝刺的便是發展兩廳院特色，當前引進歌劇魅影、德國萊茵歌劇歌劇院的經典代表作「玫瑰騎士」等，「有些表演不是有錢就請的到，端看你的設備、場地、接待規格，甚至觀眾素質。」平珩企圖讓國際看見兩廳院的實力，也確實在兩廳院20週年時完成「將世界上最棒的團帶來臺灣」的不可能任務。如今，臺灣藝文素養積累，「現在需要的是更多的『國際共同製作』。」跨國共同開發節目、雙方合作，「因為背景、訓練不同，工作模式也截然不同，1加1不只大於2，就連製作準備過程也是無限擴大。」平珩形容，跨國製作花費的時間、金錢龐大，「換來的是單方面製作無法想像的火花、更大的突破。」再一次，平珩用她的遠見期盼為臺灣藝文推進一步。

臺灣人在藝術界發光一直是國際有目共睹，平珩說，「其實國外非常喜歡臺灣舞者。」因為臺灣的教育訓練融合東西方舞蹈，「我們學芭蕾舞、現代舞，但也要學東方的民俗舞蹈。」舞蹈系學生同時得要學原住民舞蹈、太極導引、京劇的武功及身段，「真正難得的是，我們的舞者學會西方舞蹈的大肢體延展性，以及東方的內化眼神、臉部及手部細微表現。」但她也說，我們欠缺一種膽識，坦言臺灣學生「太乖」，於是平珩更加肯定跨國製作的力量，「因為這是個機會，讓臺灣舞者看看國外編舞者如何丟題目，如何放膽發想。」

「我不是天才型的人。」平珩說，自己往往訓練很多，表演卻只能發揮8成，「但這就是舞蹈教會我的事：重視過程。」500小時的排練，為了20分鐘的演出，過程就像雕琢寶石般格外費工，「這影響我在行政事務上，不斷檢視前人做了什麼，我怎麼做

能更好。」舞蹈很柔軟，但管理要更柔軟，平珩帶領的兩廳院不只舞臺上有韻律，「帶人」也有溝通的頻率，她說，「舞蹈需要默契，在無法說話的舞臺上，舞者靠節奏形成共識，這影響了我處理『人』的一切工作。」她幽默地說，「SOP很重要，但SOP外的人更重要，尤其是藝術家，就是難搞才稱為藝術家！」

引進一流團隊，讓臺灣見識大團風範，也企圖培養國際團體定期演出，讓臺灣觀眾不只看熱鬧，更看見世界藝文表演的成長。平珩稱自己不斷在「牽線」，「把線牽好就很開心。」她說，與其抱怨藝文環境，不如從自己做起，讓更多人接觸藝術，「看現場演出，就會被一個笑點同時有千人陪你一起笑而感動。」從小劇場到兩廳院，平珩持續用她柔美舞姿般的管理長才，一步步推動臺灣藝文的感動。

