



因自由孕育而生

——專訪果陀劇場葉向華營運長

◎整理、撰文／張佳祺（《明道文藝》編輯）

◎專訪／葉向華（果陀劇場營運長）

◎圖／果陀劇場提供

2015年韓劇《請回答1988》播出，一度被稱為韓劇難以超越的天花板，為何1988在韓國人心中如此重要？因為那年韓國首次舉辦漢城奧運，戰後國內經濟逐漸復甦，是人們都想讓時空永遠停留的美好年代。而，在臺灣，1988年亦是個重要的年代。因著1987年解除戒嚴、黨禁、報禁開放、臺北兩廳院正式啟用、國立臺北藝術大學（原：國立藝術學院）

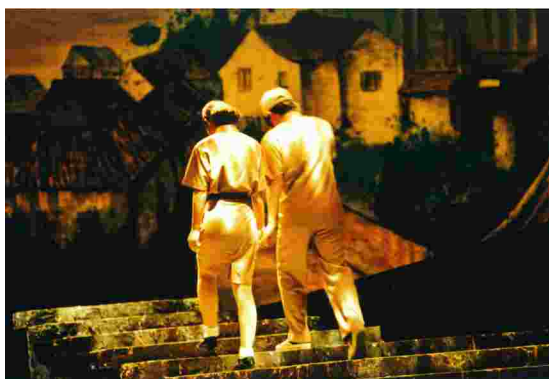
培養的表演人才逐漸成熟，整個氛圍都到位了。臺灣許多現代劇團都在這段期間裡誕生，如：1984「表演工作坊」、1986「當代傳奇」、1986「屏風」、1987「九歌兒童」等，而「果陀劇場」也在1988年這天時地利人和的時空背景下，由梁志民、林靈玉兩位共同成立，因此，專訪的一開頭，果陀劇場的葉向華營運長就告訴我們，果陀劇場是「自由孕育的劇團」！

在那個年代，人們開始尋求除了溫飽之外的生命價值，如同影評們形容韓劇《請回答1988》，每個人心中都有一個女主角德善的影子，因為都想透過身邊週遭的人事物確認自己存在的價值。在採訪過程中，亦感覺被葉營運長拉回那個美好年代，當時就讀輔仁大學生物系，參加戲劇社的他，看的人生中第一齣話劇，就是果陀劇場1989年的作品《淡水小鎮》。退伍之後，葉向華寫信到楊德昌電影公司求職，就開始在電影、電視臺、傳播公司等行業裡打轉，直到2003年才有機會進到果陀劇場。起初，從擔任企劃、行銷，到近幾年開始負責整個劇團的營運。他看著果陀劇場這34年來，一步一步地從不到50位觀眾的小劇場，走向中型、大型，甚至世界舞臺，無非是想透過戲劇，帶著大家走向不曾想像過的遠方。



果陀劇場營運長葉向華。

「我想，他們當初在創辦果陀劇場時，也不曾想過能走到這麼遠。」葉營運長表示，果陀跟所有的小劇團一樣，都是透過3~4人的創始成員，完全為藝術燃燒奉獻熱情開始。但，果陀的執行長林靈玉小姐很有前瞻地



果陀《淡水小鎮》1996劇照。

認為，不能只燃燒熱情，要有足夠的薪資讓大家可以活下去，要有良好的分工，要有專門的演出製作部、行銷部、行政後勤、人事、企劃等部門，慢慢地把組織架構起來。直至現在，果陀已經有30位的固定行政人員，再因應每齣劇目的要求，以約聘制聘請設計老師、演員、技術人員等。

果陀成功的明星效應

我們不禁好奇，多年以中文音樂劇表演為主的果陀，為何能成為臺灣代表性劇團？營運長分析了「中文音樂劇」在世界及臺灣的優勢。他說，臺灣音樂劇發展的早，大約在1989年左

右就開始了，再加上接收對西方音樂劇的資訊，如：《貓Cats》、《歌劇魅影The Phantom of the Opera》等，所以知道音樂劇創作是可以很多元的。而臺灣第一齣大型音樂劇《棋王》，改編自張系國的同名小說，由作家三毛改編成劇本，請李泰祥作曲，由明星齊秦、張艾嘉、曾道雄等人主演，是一次十分成功的跨領域人才合作，在當時1987年的臺北、高雄演出，轟動一時。

而果陀劇場在做音樂劇也是這樣的。在華語流行音樂界已經有良好口碑的優異創作者，如：鮑比達、陳國華等編劇、音樂創作人才；有很好的流行音樂歌手，如：江美琪、楊奇煜、郭靜、蔡旻佑、蔡琴等，讓他們都能投身到中文音樂劇的表演裡，藉由他們好的知名度與才能，吸引更多的觀眾來欣賞音樂劇。這是「明星效益」，也是臺灣中文音樂劇很重要的優勢。



五斗米靠腰二部曲《老闆不願透露的事》劇照。

潮流，民眾來看戲、聽歌、又有人跳舞，音樂劇雅俗共賞的特質，現在無論在美國紐約、英國倫敦西區，還是最近發展很好的韓國、日本，音樂劇在世界市場上還是大潮流。同時，中文音樂劇不僅僅在臺灣，只要有華人的地方就有機會，如：新加坡、



果陀劇場草創時期排練。

港澳、馬來西亞、美加、澳洲、中國等，等疫情過後，未來是有很多讓世界看見臺灣戲劇的機會，就像果陀即將在明年1月底前往新加坡演出。

臺灣戲劇「產業化」，我們需要民營劇場

其實筆者在大學選填志願時，第一志願就填了臺大戲劇系，雖然知道成績肯定上不了，但還是惹來家人擔心了一下。但為何會擔心呢？不正是臺灣劇團目前面臨的經濟議題嗎！如同前述林靈玉執行長所說的，要讓劇團的大家有薪資能生活下去。因此，劇團不能僅僅是藝術表演，還需要有多元的收入來源、透明的財務報告、專



果陀劇場草創時期。

業的經營分工等，也就是經營劇團不能只燃燒熱情，更要懂得公司經營。

葉向華營運長對臺灣戲劇的「產業化」有獨到的見解，他分析臺灣幾乎所有表演場館都是公營的場地，為了公平起見，所以只能用分配的方式，每個劇團頂多可使用一到兩週的時間，但為了讓好不容易創作出來的一齣戲有更多演出的機會，劇團就必須開始到各地巡迴，而其中拆臺、裝臺、交通等成本也會大大提升。且目前臺灣看戲的人口集中在大城市，如果僅依賴在地觀眾，市場將趨近於飽和。

然而，若鼓勵臺灣民間企業經營「民營劇場」或許會是個解方！如果有民營劇場可以長期跟劇團合作，讓同一個劇目例如《生命中最美好的5分鐘》，在某個民營劇場演出半年到一年的時間，觀眾們就能很明確地知道要去哪裡看戲，並且到當地觀光旅遊時，也能很自然地列入必要行程之

一，甚至能吸引海外遊客，就像美國紐約百老匯、英國倫敦西區、日本東京歌舞伎座等，它們的觀眾比例大約1/3是當地民眾、1/3是外縣市民眾、1/3是海外觀眾。透過這樣長期的演出規劃，才能把觀眾的基礎做大。

但營運長也提到，這些美好願景實現的前提是劇團的財務模式是可靠、可信賴的，能夠把成本、收入、財務狀況皆透明化，這樣才能吸引企業願意投資到這個產業來。根據研究海外劇團的財務狀況狀況來說，通常票房營收占1/3、企業挹注占1/3、政府補貼占1/3，這樣穩固健康的資金狀況，才能養更多人，創作更多優質戲劇，創造更多利益，是良性的循環。

同時，臺灣藝術界也正正面臨著人才外流議題。想當年，果陀在草創時期，也是用「以戲養戲」的方式，扛著龐大的票房壓力苦撐經營，有人撐得過、有人撐不過，就會在這個產業裡來來去去、載浮載沉。但現在不同了，果陀劇場目前除了戲劇演出的票房收入外，還發展戲劇課程，協助企業專案，甚至走入社區透過戲劇，讓樂齡族群與小孩們之間能溝通合作，並發展志工制度、會員制度，讓更多民眾能以不同的方式貼近戲劇，同時也讓收入來源更加多元化。尤其是經

過這段全球疫情期間的思考，營運長特別強調，整體經濟面、環境面都有太多不確定的因素，對臺灣戲劇的票房影響很大，我們果陀目前也還在努力調整中，還沒有做到滿意。

如果未來產業市場好了、資金穩定了，人才自然就回流了！就像韓國之前也是把人才送出國，近幾年等國內的戲劇產業好了，人才自動就回來了。且中文音樂劇的人才培養不易，發音方式、音韻都跟西方不同，如何讓觀眾聽得懂演員在唱什麼？這需要許多的構思，所幸近年來臺灣開始有專門培養音樂劇的相關大學科系、研究所，畢業生們可以直接跟劇場合作，果陀劇場的王慕天導演、蘇昱璋導演就是由此畢業的。當然，還有像是全民大劇團、天作之合劇場、瘋戲樂等，也都跟大專院校合作，避免人才的斷層。目前，確實有看到文策院

有在努力讓更多企業看見臺灣戲劇發展的可能性，但短期之內還不能見到成效，希望在未來ESG的倡議下，能有更多企業資助藝文產業。

接下來，疫情逐漸解封，營運長表示，果陀劇團依然會在音樂劇和舞臺劇方面繼續努力，但也因應現在多元的電視、電影、串流平臺，甚至沉浸式AR、VR等各式各樣的娛樂平臺蓬勃發展，多多少少都會影響未來的戲劇創作。所以，我們未來會持續跟更多年輕創作者合作，包含優秀的文學家、漫畫家，將他們已經很優秀的作品改編成戲劇，如：東野圭吾的小說《解憂雜貨店》、謝東霖的漫畫《我在詐騙公司上班》、馬克的漫畫《五斗米靠腰》等，從創作、行銷語彙等逐步做調整，讓更多年輕人願意走進劇場、喜歡劇場，讓劇場產業能永續經營。✿



意外闖入雜貨店的3位少年引領觀眾進入解憂時空之旅。