

前言

非常感謝何鴻毅家族基金支持出版本書。在離任基金顧問之時，基金主席何猷忠先生表示基金希望送一份禮物給我，作為感謝過去我在基金先後作為行政總裁和顧問的貢獻。禮物以支持我完成一個夢想計劃的形式實現。我在考慮了近十個月後，萌生了出版一本由不同界別的藝術家親筆撰文，分享他們的藝術之路的書的念頭。他們或曾與我合作，或是我十分尊重的藝術家。當我告知同樣身為藝術行政人員的另一半時，通常對我的想法多持不同意見的他，竟然立即贊成，使我對這計劃更有信心。


在文化藝術圈遊走了三十多年，曾經合作或對其有深刻認識的藝術家為數不少。本書的作者們只是冰山一角。在邀稿過程中，有些因為事忙而婉拒，我能充分理解。對那些答應為本書撰稿的藝術家們，在此衷心致謝。書中唯一不是藝術家的兩位作者——陳達文先生及彭冲先生，實為我的良師益友。陳先生堪稱文化藝術圈的拓荒者，從香港大會堂開始，他的遠見成就了今天藝文圈的發展。1978年，我在他的鼓勵下加入了當年的市政總署文化署當助理經理，開展了我的藝術行政事業；而在其後的日子，亦不時受到他的指導，獲益良多。至於彭先生，他可算是一位體育藝術家。從1983至1993年，我在先後任職體育館辦事處與城市電腦售票網期間，彭先生一直是我的上司。在這十年裏，他對我的支持及信任，令我銘記於心，萬分感謝。

出版本書的目的，是希望藉藝術家的故事啟發讀者，增

進他們對藝術家的了解之餘，也作為香港一代文化藝術發展的軟紀錄。

本書的出版得到三聯書店侯明總編輯的支持，在此感謝她及她團隊的鼓勵及指導。特別感謝 Clementine，她在知道這項計劃時，毫不考慮就立刻答應為這本書擔任編輯，其後更負責書中的插畫，在整個過程中所花的心血及時間，我實在無以為報。也多謝 Karen 及 Catherine，她們在自己的拼搏創業期間，也參與書本的設計工作，實在難得。

對所有協助本書出版的朋友們，謹此衷心致謝！



序篇：往事值得回首

吳杏冰

我於 1962 年畢業於羅富國師範學院，之後曾任教於三間官立小學。為人師表十多年後，覺得是時候有些轉變了。剛好那時（1975）香港由於出生率下降，小學學位供過於求，上下午班改為全日制，小學老師可以選擇借調到其他政府部門，於是我立刻申請。就這樣到了中西區民政處當了三年聯絡主任。1978 年，教署希望我回巢，我不願意，只好到處申請其他政府職位，結果幸運地考上了當年的市政總署文化署（即現在的康文署）助理經理一職。

在加入這個主要負責發展香港文化藝術活動的部門前，我對這方面的認識不深，但也並非完全是門外漢。記憶中父母是業餘劇社的演員，我也有跟隨他們到電台播音及看他們演話劇。父親又愛在留聲機播放貝多芬音樂的唱片，可能這是我加入了這部門後感覺親切的原因。由 1978 到 1995 年，我從助理經理晉升至提早退休時的總經理職位。記得初上任時，首三個月在大會堂學習，那時剛好正舉行香港藝術節，讓我有機會觀賞來自世界各地的節目，以及各藝術團體的裝台及排練，可謂大開眼界，實在慶幸自己轉行的決定。

三個月學習期後，我被調職到香港中樂團，直屬上司是周勇平。在那五年裏，我和當時的指揮吳大江共同管理樂團。吳大江天才橫溢，但亦同時有藝術家的狂妄。當時很多中樂演奏家都是從中國大陸以各種方法偷渡來港，吳大江也是其中之一。他們比較缺乏安全感，不輕易信任

人；作為管理層，我因此而碰上不少難題。但同時，我又學到許多有關音樂的知識，特別是中樂。由於吳大江才思敏捷，他在節目編排上有許多新意。那段期間我在工作上認識了不少音樂家，如費明儀、楊羅娜、林樂培、陳永華、曾葉發、石信之等等。那段期間我在工作上認識了不少音樂家，如費明儀、楊羅娜、林樂培、陳永華、曾葉發、石信之等等。當年藝團辦事處的同事現在雖已各散東西，但在那段期間與同事 Bessie、Amy、Teresa、K.C. Wong、Frankie 及 Danny 等工餘一起喝平價紙盒裝紅酒白酒，去澳門旅遊擠在同一個房間的樂趣到現在也忘不了，直到今天大家依然很珍惜能再共聚的時光。

文化署的制度，是要每位同事了解不同崗位的工作，於是我在 1983 年被調職到體育館辦事處。那時我已晉升為高級助理經理（現為經理），主要工作是推廣快將開幕的香港體育館。當時的上司是彭冲先生，他除了有豐富的行政經驗外，也是體育界菁英，並曾是全港跳高紀錄保持者。彭先生的工作態度認真，凡事親力親為，以身作則；他對同事非常關心，大家對他都十分敬重。後來彭先生晉升，我便接棒成為辦事處的經理（現為高級經理）。在體育館的五年間，我和同事們見證了演唱會行業的興起及盛況。我們與華星及耀榮娛樂公司等合作無間，在香港體育館及伊利沙伯體育館為市民帶來了無限歡樂，也造就了不少紅星。那時我在紅館經常碰到的是徐小鳳、林子祥、梅艷芳、羅文、張國榮及四大天王等歌星。在這五年裏，處理過不少重要危機事件，包括執行一人一票法例、紅館因颶風揭頂漏水事件、劉德華演唱會搶氣球引致意外等等，都是難忘的經歷。

在體育館辦事處工作五年後，傳來我將被調任城市電腦售票網辦事處的消息，由於當時我對電腦的知識有限，不免有點擔心。我求見副署長余黎青

萍，希望可以轉到其他職位。余太安慰我說，她看重我的管治能力，票務處有擅長電腦的同事，可在這方面加以協助。就這樣，我又開始了事業上的新一頁。當時電腦售票仍是一門新學問，卻剛好遇上歌星演唱會熱潮。每次紅歌星演唱會門票開賣首天，都是我們「打仗」的時候；這邊廂耀榮叔以他鄉音很重的廣東話來電投訴賣票速度，那邊廂科技部門又通知電腦負荷過重，辦公室同事們都非常緊張地度過每一天。耀榮叔現已去世，但他對推廣娛樂事業的熱誠，實在令人敬佩。很多歌星因耀榮叔為他們舉辦演唱會，而有今天的成就；也曾聽說耀榮叔為扶助不得志的歌手而為他們舉辦演唱會，即便預計會賠本，亦在所不惜；耀榮叔去世後，政府破例讓他的靈柩在舉行喪禮時在紅館繞場一周，以示敬意。

我最後一次作為高級經理的調職，是上任國際電影節辦事處。數月後，我便升為總經理。在那短暫期間，最難忘的是有機會與當時的節目策劃人李綽桃到法國康城參加一年一度的電影節。我每天在康城各放映場地趕場，其中看了奇斯洛夫斯基的《兩生花》；偶然又可在沙灘上欣賞俊男美女日光浴，或參加電影公司舉辦的酒會。那是一次極難得的經驗。我又有幸與羅卡叔及黃愛玲一同工作，一起為香港國際電影節共同努力。

自1993年升任為總經理後，我便開始在金鐘政府合署上班。由於我負責管理體育館辦事處、城市電腦售票網及娛樂組辦事處，而前兩個辦事處的工作我都非常熟悉，因此工作過程都很順利。我也要適應作為管理高層後，每天要處理的，是下屬傳來的請示文件，再不是親力親為的前線工作。在總部工作一段時間後，突然有一天，署長鮑文走進我的辦公室，問我是否有興趣負責新興建的香港政府大球場的開幕典禮。一向不怕挑戰的我，在約略了解了這項新任務的責任後，便欣然答應了。

我在1993年8月被借調到康樂事務處，成立一個四人團隊，其中包括移民三藩市回流的吳球。這新差事本來頗具創意空間，但可惜因大球場的興建預算龐大，管理隊伍請來了溫布萊國際（香港）有限公司的團隊，而大球場的草地保養却出了問題，很自然被政客利用來炮轟政府。當年的開幕禮（1994年3月11及12日）共有兩天節目，首天是由法國著名電子音樂家 Jean Michel Jarre 演出雷射激光焰火音樂會，次日是無線電視台的綜藝節目。統籌這次演出的過程相當困難，我要面對的包括具有無上權威的贊助機構香港賽馬會，與不甚了解香港情況的溫布萊公司，此外還有市政局議員的質詢，詳情不在此贅。但我想指出的，是大球場除了本身是舉行體育盛事的場地外，無線電視台在這裏舉行了首個綜藝節目後，主辦單位同仁都非常興奮，因當晚參演的都是本港頂級藝人及歌手，現場氣氛極為震撼，大家覺得香港終於有一個適合舉辦大型活動的理想場地；聽說他們立即連夜開會，商量以後在大球場演出的大計。怎料事隔數天，住在大球場附近豪宅的住戶不能接受演出時產生的噪音，向政府提出反對在大球場舉行音樂節目。接下來，娛樂商方面嘗試了不同減低噪音的方法，例如主辦了譚詠麟的《細細聲音樂會》，但仍不為附近居民接受。就這樣，直到今天，大球場的使用率低得驚人，真是非常可惜。不知是否因此一役，我感到意興闌珊。雖然我因為這項特別任務獲得部門書面嘉許，但申請提早退休的念頭油然而生，並順利獲得批准。在這部門工作了十七年，除了學到藝術行政的知識，觀賞了無數文化藝術演出外，還認識了我的另一半——黃馨。我們在一起已有三十多年了，大家一同共度人生的甜酸苦辣，互相扶持。我倆性格迥異，但正好互補不足，中間偶有波瀾，卻也安然度過。此外，值得珍惜的是一班好同事，包括周蕙心、鄧燕群、唐小華、廖昭薰、李元賢、馬啟儂、英超然、鍾嶺海、馮惠芬、梁志昌及林國楨等等。因這部門同事實在不少，在這裏未能一一提及，希望大家見諒。無論如何，我們都曾為香港的文化藝術事業作出貢獻。其中部分舊

同事現在每月都相聚一次；大家談天說地，交換八卦消息，是我每月都十分期待的活動。

我享受退休生涯其實只有數月，接下來的發展卻是越來越精彩。首先是上文提到的吳球。他當時是香港藝術節的行政總裁，因不同的突發情況，連續兩年都邀請我為藝術節擔任市場部經理。在藝術節工作期間，除了能參與宣傳國際一級演藝節目外，我更交了不少新朋友，其中 Clementine、Katy、Ho Yee 等到今天仍保持深交，是人生又一大收穫。

在藝術節的工作尚未結束，我又獲當年香港藝術發展局的行政總裁何李惠馨邀請，離職後參與藝發局的工作，負責音樂舞蹈委員會，主席是費明儀。與 Barbara 合作了一年多，她對音樂舞蹈發展的關注，成為我的榜樣。直到她在 2016 年底去世前，她依然是藝發局委員；Barbara 也是我在各文化藝術活動中最常碰見的人。她的幹勁，實在是我們的典範。在這一年多，我認識了一群在音樂舞蹈界默默耕耘的藝術家，包括王廷林、余仁華、潘少輝等；更高興的，是結識了幾位到現在仍不時聚會的同事，如 Lillian、Josephine、Annie 及 Rotina 等，她們與我的女兒們年紀相若，但却非常投契。

1997 年年初，我正在藝發局辦公室裏埋頭工作，陳達文先生突然進來問我是否有興趣加入香港芭蕾舞團擔任總經理一職。就這樣，我又開展了人生中的另一階段。在港芭工作了十年，是一項非常豐富的收穫。我與當時的藝術總監謝傑菲（Stephen Jefferies）合作愉快，從他身上，我學到了大量有關芭蕾舞的知識：從舞團的運作，以至於與舞蹈員的相處，到如何選擇演出劇目、編舞及排練的過程等等。港芭在 1999 年聘請了王家鴻老師為排練導師，然後在 2004 年中，經過一番努力爭取下，我們獲董事局同意聘請謝麗

娜（Rashna Homji Jefferies，謝傑菲的夫人）作為港芭的合約排練導師。她對舞蹈員的要求很高，處事認真，令港芭女舞蹈員的水準得以提升；港芭在這強勢藝術管理團隊陣容下，演出一齣又一齣廣受大眾讚賞的劇目。我們又非常幸運地，有一位對我們極為信任的董事局主席——包陪麗女士。在她及董事局的支持下，我們共創作了十多齣全新劇目，其中大部分以中國故事作題材；同時由於我們某些別具特色的劇目，得到不少到外地巡演的機會，其中包括歐美國家及中國大陸等。每次巡演都充滿動人、驚險及有趣的回憶；其中尤以 2001 年紐約 911 事件發生後不久，我們要到美國 24 個城市演出，成行與否是一個沉重的決定。在收集了各方面的意見後，我們決定如期出發。作為領隊，我在整個過程中都小心翼翼，直到全隊五十多人凱旋回港，始放下心頭大石。

在港芭工作了十年，認識了不少藝術家，包括國際編舞家 Domy Reiter Soffer、Wayne Eagling、Bengt Jörgen、Natalie Weir、Matthew Hart 及 Irek Mukkamedov 等等，以及香港的伍宇烈和 David Liu。此外，還有香港小交響樂團的葉詠詩及 Margaret Yang，香港管弦樂團的王思恆，舞台及燈光設計師包括張國永、曾文通、鍾珍珍、陳焯華、Bill Haycock 及已去世的陳友榮。我從他們身上看到不同藝術家的風格，與他們的合作使我更了解如何與藝術家溝通。在港芭的另一重大收穫，是與一群可愛的舞蹈員一起工作。我們大部分到現在仍保持聯絡；每逢前港芭舊友回港，我們都安排聚會，緬懷以往的歡樂時光。我在港芭的最後一年，新藝術總監米翰文（John Meehan）上任。他完全是一位迷人的王子，風格與謝氏截然不同。但兩人都同樣致力提升港芭的水準及形像。謝氏在十年間改變了港人對港芭的印象，而米氏則展現港芭舞蹈員的實力。很可惜米氏因私人原因提早離任，否則相信港芭會另有一番面貌。米氏到現在都很懷念在香港的時光，甚至一有空便在網絡上收聽香

港的賽馬轉播呢！

我在 2007 年初從港芭再度退休，旋即前往蘇州陪伴在那裏工作的丈夫。一年後接獲何鴻毅家族基金的邀請，於 2008 年 8 月起出任行政總裁。我在基金只工作了 17 個月。因基金成立之初，需要一位藝術行政經驗豐富的人為他們建立有效率的團隊架構，任務完成後，我便轉任顧問至 2015 年。雖然我在基金工作的時間不長，但負責的計劃却多姿多采，合作的藝術家包括林懷民、白先勇、趙廣超、蔡國強等；合作的機構包括世界各地一流的博物館。在這短暫期間，我對藝術文化的知識，又向另一個層次邁進。何氏家族對推廣中國文化藝術、佛學及支持本地創意項目的貢獻，實在令人敬佩。能有機會與何鴻毅先生及其子何猷忠先生兩位非常謙卑而誠懇的慈善實業家合作，實在是我莫大的榮幸。

自 2010 年起，我沒有再接受長期合約的工作。但我仍樂意繼續擔任不少公職，為文化藝術發展貢獻我的經驗。

回首過去，只可用感恩及無悔來描述我的心情。我感謝一直以來在我身邊的好友、同業及家人，包括外子黃馨、兒子嘉豪、女兒嘉璧、詠詩及嘉穎，因為有你們的支持、愛護及關懷，我才能有如此豐富的藝術人生。

