黃曉薇：讓文化企圖在組織中成為可能

黃曉薇最具辨識度的工作，發生在一個文化企圖必須被轉化為制度承諾的交界處。導演可能知道自己想做什麼作品；公司可能想建立有意義的文化存在；基金會可能擁有資源；音樂祭也可能有一個很有說服力的命題。但這些條件分別存在，並不保證事情真的做得成，也不保證藝術、財務、組織與公共責任之間能夠長期相容。

黃曉薇的職涯反覆進入這個交界。若要找一條最穩定的連續性，不會是一種可辨識的視覺風格，而是一組責任：**執行領導、製作、公共事務、組織策略、內部溝通、觀眾開發與危機管理**。她的職涯連接了雲門舞集、學學、建國工程與其文化藝術基金會、永豐餘，以及中子文化／ StreetVoice 相關集團。這些並不只是彼此無關的雇主，而是讓我們看見文化工作依賴組織的不同方式。1

這也意味著，理解她的方法不能完全比照作家或設計師。公開資料中，她留下的長篇個人美學論述相對少；更多證據散布在製作名單、課程、公司年報、基金會紀錄與組織史裡。這些資料足以顯示她曾擁有實質制度權力，但不足以讓我們重建每一次私人協商，也不能把一整個組織的成果全部算到她身上。

以下內容使用截至 **2026 年 9 月**可查的公開資料。可確認的晚近大型音樂祭製作信用延伸到 **2025 年**；公司登記資料則可見她有一項 **2025–2028** 的董事任期。她的研究所學歷與若干任職日期可以核實，但目前沒有找到足夠可靠的公開資料確認出生年份。

1. 形成：法律、藝術管理與社會政策

目前最有用的一項生平資料，不是生活風格媒體，而是**建國工程 2014 年年報**。年報列出黃曉薇曾於紐約 **Pratt Institute 修習 arts and cultural management**，並於 **London School of Economics 修習 social policy and development**；同時記錄她於 **2011 年 8 月 1 日**進入建國工程任職。2

2013 年《Cheers》專訪則補充了更早的教育脈絡：她大學階段所學與**財經法律**有關，之後轉往藝術管理與社會政策。3 公開資料並沒有充分確認她大學就讀哪一所學校與各學位取得的精確年份，因此不應自行補齊。

這組訓練和後來的工作非常吻合。它把三個不同問題放到一起：

規則與責任是什麼？文化組織如何運作？制度安排會如何影響人？

這是我對其教育組合的解讀，不代表她當年一定已經有一套完整「未來要成為文化製作／組織領導者」的職涯藍圖。

她在《Cheers》訪談中的說法反而更接近探索。她提到自己的工作經常很難用既有職稱解釋，因為很多角色本來就是新的；「跨領域」真正的內容，不是擁有許多興趣，而是在專業類別還沒有明確成形時，仍然要想辦法往前做。3

這和一般流行的「跨域創意人」敘事有很大差別。她後來的職涯顯示的，不只是接觸許多領域，而是**願意在既有分工不完全合用的地方承擔責任**。

2. 雲門與政治文宣：兩種早期的公共再現學校

雲門舞集，2000–2003

可確認的資料顯示，黃曉薇於 **2000–2003 年在雲門舞集工作**，曾任行政總監助理，也參與包括《**竹夢**》、《**行草**》等作品的宣傳與行銷。1

這些是行政與溝通工作，不是編舞作者性。這個區分很重要，因為它讓我們看到她進入表演藝術的真正位置：**藝術企圖必須和時程、組織決策、公共語言與觀眾接觸的地方**。

不能事後把雲門整體的國際策略、品牌形象或文化位置全部歸到她名下。現有證據支持的是更具體的說法：她在一個已經成熟的表演藝術組織裡，從行政、宣傳與行銷位置累積經驗。

即便如此，這段經驗的意義仍然很大。藝術行政必須保存作品的特殊性，同時讓排練室外的人理解它。「溝通」在這裡並不是作品做完後才附加的廣告，而是**藝術意圖如何和觀眾真正相遇的一部分**。

2007 年台聯文宣部

黃曉薇 **2014 年 PANDA 專業介紹**中，也記錄了一段較少被文化界人物簡介強調的經歷：**2007 年擔任台灣團結聯盟文宣部主任**，負責政黨形象與全國性選舉傳播。2016 年的一份職業簡介也再次記錄這項工作。[4]

這是一項可確認的歷史職務，但不能拿來推定她今天的政治認同、政黨歸屬或政治立場。

如果因為這段經歷不符合一條乾淨的藝術管理敘事，就把它刪掉，反而會失去一個重要面向。

政治文宣和表演藝術宣傳當然不是同一件事，但兩者都要求組織回答：**我們代表什麼？如何對一群立場、興趣不一的人說話？內部決策如何變成外部可以理解的形式？**同時，政治再現涉及的公共責任與衝突也遠超過品牌管理，不能把兩者簡化成同樣的「溝通技巧」。

所以，她早期職涯已經讓她接觸兩種**需要公共認知，卻無法控制公眾如何理解自己的機構**。

3. 學學，2009–2011：把創意做成一個有組織的學習環境

黃曉薇於 **2009 年出任學學文創志業與學學文化創意基金會執行長**；後來的專業簡介把她在學學的主要執行職涯標為 **2009–2011**。[4]

她同時面對企業端與基金會端，使工作自然位在教育、文化活動、商業合作與公共目的的交界。這不代表學學是她獨力創辦或由她單獨創造的機構。

PiKAPiKA：她的位置如何實際運作

2009 年 So-net × 學學的 PiKAPiKA 計畫，很具體地讓她的制度角色變得可見。

日本創作團隊 **TOCHKA** 使用 LED 燈、長時間曝光攝影與連續影格，製作動畫式的光繪。台灣計畫則把日本創作者來訪、公開工作坊、創意講座與線上徵件結合起來。活動啟動時，黃曉薇把它放進更廣的數位藝術脈絡，也提到 **onedotzero** 與英國團隊 **United Visual Artists** 等參照。[5]

So-net 後續紀錄則指出，黃曉薇與 So-net 的**石井隆**一共同推動交流，台灣方面也有**李鼎、陳映蓉、都市酵母**等參與者。[6] 日本藝術家提供自己的創作方法；台灣參與者做出自己的回應；學學提供教育與文化場域；So-net 則把這套計畫連到寬頻網路事業與品牌想像。

真正重要的，不是黃曉薇本人發明了一種新的視覺形式，而是她位在一個可以**讓數個不同利益暫時相容**的位置上。

對藝術家，計畫提供交流與能見度；對參與者，提供可進入的創作活動；對學學，它延伸了文化教育的使命；對商業夥伴，則讓「連線」和表達、社交、樂趣發生關係。

當時的 Zeitgeist

企業公告很直接地把文化創意描述成經濟低迷時可能帶來新動能的力量，也把創作活動描寫成具有情緒修復效果。6 這些是活動的宣傳命題，不是獨立證據，不能據此斷言工作坊真的促成經濟復甦或心理改善。

但這套說法非常能說明當時的歷史氛圍：**科技、文化、經濟更新與自我表達，被組裝成同一種體驗**。

因此，黃曉薇在這裡的角色，也不能簡化成「把日本設計帶進台灣」。更準確地說，是**讓一種國際文化實踐可以在台灣的教育－商業結構裡被使用**。

4. 建國工程：進入企業，不等於離開文化

黃曉薇在 **2011 年進入建國工程**。公司的年報把她列入正式經營團隊，同時記錄她在相關文化藝術基金會擔任領導職務。2 這不是單純掛名參與企業的文化活動。

她 2014 年的職業簡介描述了一個非常寬的職責範圍：**公共事務、企業文化、內部溝通、企業社會責任、新品牌與新商業模式**；也記錄她曾任關係企業**德芝生技**執行副總。4 這段工作擴大了她的企業職涯，但不代表她因此具有生物醫學研究或產品科學的作者性。

到 2016 年，她在建國工程的角色被描述為結合**公共事務與集團人力資源**。7 這個組合很關鍵：她處理的不只是公司如何對外呈現，也包括**公司內部的人如何理解、進入並運作這個組織**。

基金會是新制度，但背後存在更早的文化史

建國工程文化藝術基金會於 2011 年成立，由董事長**陳啟德**發起，董事會成員包括**石守謙、黃貞燕、楊邦彥、顏雅婷**等。其關注將傳統戲曲、水墨、台灣茶文化等，連到當代生活、教育、表演與展覽，同時也談支持年輕創作者。8

黃曉薇參與建立與執行這套制度，但不能說是她把崑曲帶進一間原本完全沒有文化脈絡的公司。

基金會自己追溯的歷史更早，連到**石頭出版社**與陳啟德過去的文化投入，包括 **2003–2004 年**《**長生殿**》的製作，以及和蘇州方面、設計師**葉錦添**的合作。9 這些都早於黃曉薇 2011 年進入建國工程。

這會改變我們對她貢獻的理解：她不是從零創造一個文化興趣，而是協助把**原本已存在的贊助與製作傳統，重新制度化、持續化**。

組織裡已經有真正的專業知識

基金會團隊頁面列出**楊汗如**——具有長期崑曲表演、教學與編輯經驗；以及**許珮珊**——長期從事崑曲行政，早在 2003 年就加入前身石頭出版社團隊。10

她們的專業不等於執行長的專業。

這也是為什麼不能只把黃曉薇稱作一位「什麼都懂的通才」。真正的實踐成就，不是她本人知道所有事情，而是**建立一個讓不同人可以真正行使專業、又不讓整個企畫碎裂的組織環境**。

5. 《南柯夢》，2012：製作就是協商不同形式的權威

2012 年《**南柯夢**》是早期最直接和黃曉薇姓名連在一起的大型製作之一。她的專業履歷把她列為製作人。計畫連接建國工程文化藝術基金會、**江蘇崑曲專業體系**，以及台灣當代劇場導演**王嘉明**。4

重建不是單純「現代化」

公視當時的報導指出，企畫準備了**兩年**，把原本 **44 齣的長篇作品濃縮為 15 齣**，分成**兩晚、合計約六小時**演出；崑曲名家**蔡正仁**、**張繼青**參與專業指導，而王嘉明並沒有直接用當代劇場手法取代所有既有崑曲形式。11

這比「拿傳統戲加一套當代視覺」困難得多。

這裡同時存在數種可能互相衝突的權威：原典、現存音樂與表演知識、傳統大師、導演詮釋、製作人的制度承諾、劇場要求，以及觀眾願意投入多少時間。

製作人不是靠成為「比所有藝術家都高一級的總藝術家」來解決，而是必須**讓這些不同權威達成一個足以讓作品成立的協議**。

黃曉薇出現在「要不要冒這個風險」的地方

《Taipei Times》當時報導，黃曉薇承認熟悉崑曲的觀眾可能會對選擇王嘉明感到疑慮；她也談到作品長期沒有以完整規模演出，因此本身就涉及重建問題。報導同時提到**賴宣吾**的服裝，在傳統可辨識的形式內加入自己的圖案與刺繡設計。12

她在這裡的公共位置很能說明問題。她不是宣告自己的導演美學，而是在說明：**為什麼一個機構願意支持一項可能讓最懂行觀眾不安的選擇**。

這本身就是文化判斷：決定某一種風險值得讓整個機構圍繞它工作。

《南柯夢》也進入了**台新藝術獎表演藝術類的入圍／決選名單**。13 這應準確描述為對整體製作的認可，而不是黃曉薇個人獲獎，更不能當作所有評論者一致肯定的證據。

經濟同樣會塑造美學

當時票價約從 **新台幣 400 元到 2,500 元**不等。12 無論票房和整體成本實際比例為何，這個企畫要求觀眾連續兩晚投入大量時間，重建本身也顯然不可能只靠售票支撐。

我的理解是，這正是黃曉薇最典型的工作情境之一：**制度資源先讓一個文化野心能夠存在，而不是要求市場在作品出現之前先證明它值得被做**。

這並不取消問責，只是把問題從短期市場可行性，改成：機構到底想長期維持什麼？為誰維持？維持多久？

6. 首演以後：製作一個「持續存在的觀眾」

一場成功的大型演出，很容易遮掉之後不那麼搶眼、但更重要的工作。

基金會紀錄顯示，《南柯夢》後續在 **2014 年赴廣州**、**2015 年赴北京**演出；之後也持續規畫不同崑曲節目，並於 **2018 年在台北與衛武營演出《西樓記》**。14 這些都是基金會長期節目的一部分，不能因為黃曉薇在機構中擔任領導職務，就把每一項藝術決策都算成她個人創作。

廣播改變了接觸的尺度

2012 年 1 月，基金會與**台北愛樂電台**合作推出每週節目《**不只是崑曲**》，由**劉家渝**主持，透過專家對談介紹歷史、劇目與當代發展。黃曉薇的專業簡介也把這項廣播合作列入她的工作。9

這和一場大型劇場演出完全不同。

大型演出把注意力集中在少數幾晚；每週廣播則把注意力分散到日常。前者要求觀眾做一次「特別前往」；後者讓熟悉感能夠慢慢形成。

基金會紀錄也顯示，節目後來延伸到 podcast：**2021 年底開始 podcast 發布**；2024 年活動紀錄列出 **51 集廣播節目**與 podcast 第 50–74 集。到 2025 年也持續有校園推廣。14 這些是「持續有做」的有力證據，但不等同於獨立衡量過的觀眾成長或文化影響。

觀眾需要的不只是「唱腔怎麼聽」

2019 年《**不只是崑曲學苑**》在誠品等場域安排女性書寫與園林空間、商人贊助、晚明商業與品味文化等題目；公開價格為**每堂 250 元**，另有學生價與套票優惠。8

這種知識框架很有意思。要讓崑曲變得可進入，不只是告訴觀眾某一個唱腔怎麼聽，而是重新建構一個由**欲望、物質生活、文人文化、商業與社會關係**組成的世界。

這裡甚至存在一個很有趣的歷史呼應：由現代企業支持的文化基金會，邀請今天的觀眾思考過去財富、贊助與藝術文化之間的關係。

兩者當然不是同一套制度；但這個相似性讓基金會工作變得比一般「保存傳統文化」更值得分析。

7. 公共事務與危機管理：最不華麗的工作，可能最能說明她

2016 年起的永豐餘

到 **2016 年 11 月**，公開資料已把黃曉薇列為**永豐餘集團公共事務部協理**；她在建國工程的公共事務／人資工作則於當年年中前後告一段落。她在永豐餘負責的範圍包括內部溝通、企業文化、社會責任、企業形象、媒體關係與危機處理。7

公開新聞裡，也能看到她真的在執行這種工作。**2017 年 12 月崑山工業排放管制爭議**期間，公視引述她代表永豐餘回應，表示公司已邀請官方進行環保查核，當日營運正常。15

這是公司透過她對外發布的說法，不是獨立調查結論，不能藉此直接判定所有環境問題都已解決。

這個案例很重要，正因為它完全無法被吸收到「有品味、做文化的人」那種舒服故事裡。

它牽涉監管不確定性、生產、企業信任、環境條件，以及**代表一個組織說話所必須承擔的責任**。文化與企業工作之間有一些技能可以移動，但義務並不因此變成同一種東西。

她最清楚的方法論，反而反對「英雄救火」

在 **2016 年 PANDA 的危機管理工作坊**裡，黃曉薇提出的前提是：危機很常沿著一個糟糕順序發展——事前過度樂觀，事情發生後恐慌，最後開始搶功或推卸責任。

她提供的替代方案不是期待某一個超強的人突然神救援，而是**透過訓練，建立可以反覆使用的思考與處理流程**。課程結合概念、真實案例與交流；因為會談真實案例，參與者還要簽保密協議。7

這可能是目前公開資料中，最能直接說明她實踐哲學的一段話。

它拒絕一種文化組織很常見的幻想：只要有一個「誰都認識、夠冷靜、總能把事情搞定的人」，組織就可以永遠靠她撐下去。

真正的專業應該變得**可教、可練、可重複**。

我會把這理解成：差別不在於「每次出事都不可或缺」，而是**能不能建立一個較不需要每次都靠某一個人救火的組織**。

我們無法只從公開資料驗證她任職過的每一個機構是否真的做到這點；但至少可以確認，這是她公開教過的方法。

8. StreetVoice 與中子文化：進入一組相互連接的文化企業

真理大學 2021 年 4 月的課程資料把黃曉薇列為**中子線上音樂平台顧問**，教授「音樂傳播的新形式」。這至少能確認她在 2021 年已經和中子／音樂平台體系建立工作關係；不能倒推成她是這個集團早期歷史的創辦人。16

到 **2024 年國家歌劇院藝術行政培訓資料**，她已被列為**中子／ StreetVoice 執行董事**，同時保留建國工程顧問與基金會等角色。1

這些時間重疊很重要。她的職涯不是「進一家就完全離開上一家」的直線，而是數個制度角色長期重疊。

這到底是一種什麼組織？

集團在 **2024 Taipei Music Expo** 的自我介紹，把 **StreetVoice**、**Legacy**、**簡單生活節**、**Blow**、**派歌 Packer** 等音樂與生活文化事業放進同一系統，並用「孵化、加速、放大、變現」等詞描述音樂人的發展路徑；也推動 **Streetopia**，強化音樂人與支持者的直接關係。17

這些是公司對自身策略的描述，不是獨立研究證明所有音樂人都平均從中獲益。

理解黃曉薇的角色，真正重要的是功能分化：

發現音樂、談論音樂、發行、處理權利、舉辦演出、建立粉絲關係，是不同工作。

一個集團可以把它們連起來，但它們仍需要不同專業、合約、營運節奏與成功指標。

所以，在這種組織裡擔任執行職務，不等於親自挑選每一位歌手，也不等於每一項產品服務都由她發明。

她工作的對象，是這些活動彼此之間的關係。

從一次製作，走向持續性的系統

和一場單次劇場製作相比，這種集團會產生新的問題：一位音樂人從網路被聽見之後，怎麼走到真正演出？演出之後，觀眾關係怎麼維持？哪些服務可以共享，哪些品牌必須維持自己的性格？

這些是從組織結構推導出的分析問題，不是說每一項決策都可以追溯成黃曉薇本人的個人決策。

但它們很能解釋，為什麼她在文化管理、溝通與組織策略上的組合能力，會在這裡具有實際價值。

9. 簡單生活節，2025：監製不是音樂祭的唯一作者

2025 Simple Life 簡單生活節官方工作名單，把黃曉薇列在集團製作核心中，並個別標示為**監製**。同時又清楚分開音樂策展**陳彥豪、陳弘樹、陳冠亨**，以及統籌、商務、設計、技術、觀眾服務、法務、財務與平台工程等不同人員。主視覺則明確由**拾棍舍沒有花與黃婕**負責。18

這是一份非常好的證據，因為它阻止我們把一個大型活動裡所有創意成果都歸給一位比較有名的製作人。

「簡單」是觀眾經驗，不是製作流程

音樂祭把演出、市集、品牌環境與各種聚會形式放在同一場活動裡。2025 年結構中包括**國泰世華 CUBE 冠名贊助**，以及其他商業與場域合作夥伴。文化部被列在指導單位，不能單憑這點就自行推算或宣稱有一筆特定政府補助。18

那麼「監製」在這種場合到底意味著什麼？

公開 credit 並沒有列出黃曉薇個人的每日工作清單，但已足夠讓協調問題變得清楚。音樂選擇會影響排程、舞台、技術、溝通、商業合作與觀眾體驗。一個部門的好決策，不一定能在整個活動裡成立。

我的理解是，她的工作核心在於**讓不同承諾彼此相容**：對藝術家說過什麼、合作方能交付什麼、贊助者投入了什麼、購票者有權期待什麼。

這比「很會串人」具體得多。它意味著組織真的接受了義務。

一個正在改變的文化命題

2025 年適逢簡單生活節二十週年。官方敘事回顧獨立創意文化的成長，也指出今天資訊碎裂、新科技改變注意力，因而重新強調「一起在場」。這是整個音樂祭的集體論述，不能全部當成黃曉薇個人 manifesto。18

真正有意思的張力是：一個歌頌緩慢連結、共同在場的文化命題，必須靠一個高度複雜、商業贊助且技術密集的活動系統來實現。

好的製作不會消除這個矛盾；它只是決定**這個經驗能不能在矛盾裡仍然成立**。

10. 回到《牡丹亭》：不同藝術世界，不表示拋棄前一個世界

黃曉薇 2024 年的公開簡介，把她參與的 **2023 Simple Life** 與基金會在國家戲劇院推出的**重逢《牡丹亭》**並列。1 這個並置非常能說明她工作的跨度。

《牡丹亭》於 **2023 年 11 月 24–26 日**演出。公開工作名單中，**羅周**改編、**馬俊丰**導演、**張軍與單雯**主演，**林愷**為製作人，**賴宣吾**負責服裝，**李哲藝**則參與音樂編配與指揮。19

因此，黃曉薇的角色屬於基金會與機構層面的推動，不能把導演、演員、製作人或設計的作者性取代掉。

藝術命題不是單純「把傳統做潮」

新版把男女主角的關係重新集中在彼此交錯的夢境上。《PAR 表演藝術》評論描述鏡面、白色舞台與光線轉換如何讓不同時間與空間重疊；評論傾向把這些處理看成在既有形式內開發新的表達可能，而不是只替原作加上現代裝飾。20

黃曉薇的重要性，不在於我們可以把這些舞台選擇讀成她個人美學，而是在於她的制度工作反覆協助創造一個空間，讓**繼承來的專業知識與新的注意力條件進行協商**。

所以，音樂祭和崑曲製作不需要長得像，才能屬於同一個職涯。兩者都需要組織能力，但它們對藝術權威、時間、觀眾與財務支持的要求完全不同。

這個差異應該被保留，而不是用「生活風格」這種模糊詞把它們全部抹平。

11. 博物館與董事會：權力不只發生在活動現場

台大藝術史研究所美術館，2023

台灣大學藝術史研究所美術館於 2023 年 5 月開幕。黃曉薇以建國工程文化藝術基金會執行長身分參與。開幕的漢代陶器展由**謝明良與學生**策畫；收藏家提供展品；故宮移撥 **17 座展示櫃**；基金會則提供資源支持。21

這和製作一場表演是另一種文化介入。

它協助建立一個可以持續服務教學、研究與物件觀看的場域。這並不表示黃曉薇是策展人、收藏捐贈者或博物館唯一創辦人。

這個案例也很能說明：贊助、制度建設與內容製作必須分開理解。金錢支持可能只是複雜組裝的一個部分；最後的文化成果來自這些角色如何被組合。

正式治理，而不只是「很有人脈」

2020 年法院法人登記公告把黃曉薇列為建國工程文化藝術基金會董事，與董事長陳啟德及其他董事共同構成正式治理結構。22

另外，一份公司登記歷史彙整資料顯示，她曾以**永豐餘典範投資法人代表**身分擔任**大塊文化董事**，約自 **2017 年 10 月至 2021 年 7 月**。由於這個資訊來自公司登記彙整，而不是出版社自身的編輯史，最適合用來證明「她曾代表法人進入董事會」，不應因此推定她實際挑選、編輯某一本書。23

經濟部目前的**若谷股份有限公司**登記資料，則把她列為代表**中子文化**的董事，任期為 **2025–2028**。登記中顯示的法人持股，不能誤讀成黃曉薇個人的私人投資。24

這些資料會讓「她是一個非正式文化 connector」的形象變得更完整。她確實也坐在**分配權力與責任的正式治理位置**，而不只是在人與人之間介紹彼此。

12. 教藝術行政：讓這個專業不必永遠靠個人 improvisation

黃曉薇參與 **PANDA 2014 夥伴計畫**，使她進入一個專門處理表演藝術行政專業化的社群。4 這裡的網絡不只是藝術家與贊助者，也包括製作、巡演、公關、制度協調與組織維持的人。

2021 年真理大學課程中，她負責音樂傳播相關內容；整個課程還涵蓋行銷、劇場營運、新聞稿與記者會等實務。課程說明擔心表演供給增加，卻未必伴隨相同幅度的售票需求成長。這是課程自身的問題設定，不是黃曉薇單獨做出的統計研究。16

到了 **2024 年 3 月**，國家歌劇院把她放進給資深藝術行政人員的專業培訓裡，她的課名就是「**給藝術行政的危機管理 ABC**」。整套課程還包括說服、溝通、權利、專案管理、永續、巡演、募資／贊助與預算等。25

危機管理相隔八年再次成為她公開教學的明確主題，顯示它不是一次性的演講題目，而是一個持續的專業關注。

這也提供一種較不浪漫的「回饋業界」理解。真正被傳下去的，不只是靈感，而是**當藝術組織遇到熱情本身無法解決的限制時，如何思考與行動**。

13. 她的實踐機制看起來是什麼？

我們沒有一套公開的工作手冊，也沒有足夠資料逐日重建她如何管理團隊。但現有證據可以支持幾項明確區分。

她同時處理內部與外部關係

宣傳面向觀眾與媒體；內部溝通面向真正要讓組織工作的員工。基金會領導又會增加董事會、贊助者、藝術家與受益者；音樂祭則加入商業夥伴、技術團隊與大量現場觀眾。

重點不是說「這些其實都是 communication」，而是：**它們彼此失靈時，整個企畫都可能失敗**。

她曾同時負責企業公共事務與內部組織職責，使這種理解比「她是一個很會 marketing 的人」更有根據。[7]

她協調，但不必消滅差異

崑曲基金會裡有真正具有深厚表演知識的人；大型音樂祭有獨立策展、視覺、技術與商業部門；博物館合作裡，學者負責研究與策展，而不是贊助者接管內容。[10]

我會把她工作的核心問題概括成：**哪些事情需要被整合？哪些事情反而必須維持專業差異？**

協調不足，會產生彼此衝突的決策；過度集中，又會讓真正的專業判斷被管理權取代。

「完全自由」與「強力管理」本身都不是答案。

她在不同時間尺度工作

首演、每週廣播、校園活動、董事任期與長期博物館，具有完全不同的時間性。

基金會從大型演出、廣播、podcast 到教育推廣的發展，證明文化機構可以在新聞熱度過去後繼續工作；後來的校園活動則應理解為整體制度節目的延續，不必全部當作黃曉薇本人每場都親自執行。[14]

這在文化上非常重要，因為觀眾不會在作品開幕的那一刻就全部準備好。

有些人需要第一次接觸；有些人需要語彙；有些人需要反覆遇到作品；另一些人原本就是專家，只是需要理由接受一個陌生的藝術選擇。

一個機構必須同時面對這些人，不能假設一個訊息可以解決全部。

她最明確的模型，是流程高於 charisma

危機管理課程再次提供最直接的證據：她公開主張訓練過的思考與反覆演練的程序，而不是依靠英雄式個人。[7]

因此，最有意思的職業理想不是「黃曉薇本人什麼都能處理」，而是：**處理困難情境的能力，能不能變成組織共享的能力**。

這是一個要求很高的標準。公開履歷能證明她教授這套方法；要判斷某個組織實際做到多少，則需要員工經驗與內部決策資料。

14. 經濟：不同的錢，代表不同的問責

把黃曉薇的實踐理解成「一個自由工作者接各種文化案」會很不準。大量公開紀錄其實是**受僱、執行職、企業代表與制度治理責任**。

不同經濟結構如下：

場域	資金實際支撐什麼	不能混為一談的事情
企業管理	長期組織運作、溝通、策略、行政	公司資源 ≠ 個人財富
藝術基金會	製作、演出、教育、制度支持	執行權力 ≠ 獨資擁有或藝術作者性
贊助型教育計畫	公共參與、藝術家、教學、合作品牌目標	免費參加 ≠ 沒有成本
音樂祭	演出、基礎設施、人力、觀眾服務與贊助承諾	售票熱度 ≠ 淨獲利
董事／法人代表	正式治理與監督	法人持股 ≠ 個人持股

公開資料可以證明這些結構存在，但無法提供她整個職涯完整的財務帳目。建國工程年報證明管理職位；基金會記錄制度計畫；音樂祭工作名單顯示贊助與製作結構；公司登記則能區分法人代表與私人持股。2

觀眾不一定是唯一付款者

PiKAPiKA 的免費工作坊之所以可能，是因為存在企業合作；《南柯夢》結合售票與制度資源；崑曲學苑則採相對平價的付費講座。這些是**把公共接觸成本分配給不同人**的方式。5

這個區分非常重要。文化價值很高的計畫，不一定主要由現場觀眾出錢；反過來，一場有人買票的活動，也完全可能仍高度依賴機構資源或企業贊助。

這不會自動讓某一種模式比較純粹，只會改變：**誰可以提出期待、組織要對誰交代、以及優先順序改變時整個企畫有多脆弱**。

現有證據不能告訴我們什麼

目前沒有足夠可靠資料可以陳述她的年收入、顧問費、製作費、個人資產持有，或各個相關專案實際是否獲利。

現有來源也不能告訴我們：某一筆贊助或藝術任命到底怎麼談成、哪些合作關係最初由她本人促成、以及同事如何評價她的領導。

這些缺口不會削弱已經可以確認的制度角色，但它提醒我們：**分析組織權力，不應假裝自己已經完成了一次組織績效審計**。

15. 網絡：不要只追名人，要追每個人提供什麼功能

如果依照功能來看，黃曉薇的網絡會比「她認識很多文化人」清楚得多。

雲門與學學連到表演藝術行政與文化教育；**建國工程－石頭出版社－文化藝術基金會**把企業資源連到較早已存在的藝術史、崑曲與文化贊助傳統；**PANDA 與國家歌劇院**關乎藝術行政專業本身如何被再生產；**中子－ StreetVoice － Legacy** 則把音樂平台、現場演出與公司治理連起來。1

在這些制度中，不同人物提供不同形式的權威。

陳啟德是機構贊助與發起者；**楊汗如、許珮珊**代表真正的崑曲表演與製作專業；**劉家渝**提供廣播與觀眾之間的關係；**王嘉明**帶入一種特定的當代劇場智慧；**石守謙**則把藝術史專業連到制度治理。音樂集團也有自己的創辦人、管理者、策展者與營運團隊。8

真正好的網絡分析，不能把這些關係全部寫成「朋友」。

一起工作不等於誰介紹誰；同屬一個機構不等於私人親密；執行長也不等於親自找來每一位合作人。

但公開證據確實顯示一個很穩定的模式：**黃曉薇反覆工作在「資源、專業知識與公共呈現必須被連接，而其中沒有任何一項可以單獨完成整個工作」的位置**。

國際地理是真實存在的，但不是一套統一的「跨太平洋風格」

紐約與倫敦屬於她的教育形成；日本具體進入學學的藝術與企業交流；江蘇、上海等地則透過崑曲製作與演出網絡進入；台北是主要組織基地，而教學與推廣延伸到台灣其他城市與校園。2

這些連結的功能完全不同：訓練、藝術合作、企業夥伴、演出、觀眾培養。

所以，真正相關的國際性，不是某套可以辨認的視覺語彙，而是**能在由不同專業制度與文化慣例組成的機構之間工作**。

16. 更大的文化位置，以及它的張力

她的職涯讓「藝術／商業」二分顯得不夠用

公開紀錄並不支持一個簡單對立：好像一邊是自主文化，另一邊則是商業污染。

企業資源確實可以支持高成本、長時程的戲曲製作；教育機構可以和科技品牌合作；音樂祭也可以同時包含藝術發掘、企業贊助與消費活動。5

但反過來說「文化與商業自然會互利」也一樣太天真。

兩邊可能有完全不同的時間尺度和成功定義。藝術實驗需要保留不確定性；贊助者可能希望能預測曝光。基金會可以在市場需求尚未出現時先支持作品；企業仍可能期待文化投入帶來聲望或關係回報。

執行中介者就是在這些張力裡工作，而不是站在外面。

Access 和 gatekeeping 同時存在

一個機構可以讓新的觀眾第一次接觸某個藝術，也同時在決定：哪些藝術、哪些專家、哪一個版本的傳統值得得到公共能見度。

這不是對任何人惡意的指控，而是**選擇與資源分配必然帶來的結構後果**。

真正應該問的，不是黃曉薇是不是「connector」，而是：**哪些連結被做成可能？這些連結伴隨什麼責任？機構能否說明自己為什麼做這些選擇？**

組織可靠性可以保護藝術風險

她公開教授的危機管理框架，讓我們可以提出一個很有用的區分：不是所有不確定性都應該放在同一個地方。

一個作品可以合理地承擔很大的藝術詮釋風險；這不表示溝通、責任與後勤也可以隨便。同樣地，降低組織風險，也不等於應該把作品裡所有困難性都拿掉。7

我的理解是，她實踐最強的版本，追求的是讓兩件事同時成立：**組織越可靠，反而越能替作品留下冒險空間**。

這仍然是一個需要用實際結果檢驗的命題，不是因為一個人掛了執行長或監製頭銜，就自然值得獲得的稱讚。

「幕後」其實是不夠的說法

描述這類職涯時，很容易用「默默在幕後讓別人發光」來讚美。

這個說法的好處，是承認那些不容易被觀眾看到的勞動；壞處是它也可能**把真正的制度權力說小了**。

黃曉薇公開可確認的職位包括執行長、製作人、執行董事、企業主管與董事。2 這些不是單純「在旁邊幫忙」的位置，而是具有組織權力與責任的位置。

真正準確的寫法，需要同時做到兩件事：不能抹掉她的權力，也不能因為要承認她有權力，就把每一項藝術成果都歸給她。

整體來看：什麼把這些實踐連在一起？

理解黃曉薇，最有說服力的方式，不是說她「認識非常多文化人」，也不是說她可以毫無摩擦地穿梭各種領域。

比較準確的核心問題是：

一個組織要怎麼真正為文化野心負責，而不是一方面把它丟給臨場 improvisation，另一方面又把它縮小成最容易管理的東西？

不同案子的答案完全不同。

一齣崑曲需要真正的專業權威和有耐性的資源；每週節目需要持續性；博物館需要藏品、研究、空間與支持；音樂祭需要很多不同承諾彼此相容；企業危機則需要有紀律的溝通，同時不能把「讓人安心」和「事情已被證明沒問題」混為一談。

她的職涯讓這些差異都變得可見。

真正把它們連起來的，是一種很容易被低估的工作：如果成功，觀眾往往只看到藝術，不會看到機械。但那套機械絕不只是中性的後勤。它會決定**什麼可以被嘗試、誰可以參與，以及一個文化承諾可以活多久**。

黃曉薇的重要性，就在於她反覆工作在這套機械上——不是把它當成文化下面的行政雜務，而是把它當成文化的可能性真正被決定的地方之一。

參考資料

1. 國家表演藝術中心臺中國家歌劇院，黃曉薇講師／業界經歷資料。連結
2. 建國工程，2014 年年報（2015 公布），含黃曉薇學歷、任職與管理職資料。連結
3. Cheers，2013 黃曉薇專訪，談學習與跨領域職涯。連結
4. PANDA，2014 資深夥伴介紹：黃曉薇。連結
5. So-net，2009 PiKAPiKA 計畫發布資料。連結
6. So-net，PiKAPiKA 台日交流後續報導。連結

7. ACCUPASS，2016 PANDA「危機管理」工作坊／黃曉薇職業簡介。連結
8. 建國工程文化藝術基金會，基金會宗旨、團隊與相關活動。連結
9. 建國工程文化藝術基金會，基金會歷史／石頭出版社／廣播節目相關資料。連結
10. 建國工程文化藝術基金會，崑曲專業團隊資料。連結
11. 公視新聞，2012《南柯夢》製作與重建相關報導。連結
12. Taipei Times，2012《南柯夢》演出、製作與票價報導。連結
13. 台新藝術獎，2012 年度表演藝術入圍／決選相關紀錄。連結
14. 建國工程文化藝術基金會，崑曲歷年活動、廣播、podcast 與教育紀錄。連結
15. 公視新聞，2017 崑山排放管制／永豐餘回應報導。連結
16. 真理大學音樂應用學系，2021 黃曉薇「音樂傳播的新形式」課程資料。連結
17. Sunrise Sharing，2024 Taipei Music Expo 中子／ StreetVoice 集團介紹。連結
18. Simple Life 簡單生活節，2025 官方節目、合作夥伴與完整工作名單。連結
19. 中央社，2023 重逢《牡丹亭》製作與演出資料。連結
20. PAR 表演藝術，2023 重逢《牡丹亭》評論。連結
21. 國立台灣大學，2023 藝術史研究所美術館開幕與漢代陶器展資料。連結
22. 司法院，2020 建國工程文化藝術基金會法人登記公告。連結
23. 公司登記歷史彙整，大塊文化董事資料。連結
24. 經濟部商工登記公示資料，若谷股份有限公司董事資料。連結
25. 臺中國家歌劇院，2024 藝術行政人才培訓課程表／「給藝術行政的危機管理 ABC」。連結