

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：參訪)

**建立亞洲表演藝術網路
出國報告書**

服務機關：國立中正文化中心

出國人：職稱 主任 朱宗慶

姓名 組長 于復華

秘書 劉怡汝

行政院研考會編號欄

出國地點：韓國、大陸、香港

澳門、新加坡

出國時間：九十年十一月十一日至

九十年十一月二十三日

報告日期：九十年十二月十日

目錄

一、參訪目的

二、參訪單位及人員

三、參訪內容紀要

四、結語

一、 參訪目的：

- 1. 擴大內需，將餅作大。近期之內可以聯合亞洲地區的主要藝術單位，共同邀請世界知名團體，降低邀演成本，嘉惠民眾。此外，並可藉合作之便，將國內具有特色之表演節目推薦至其他亞洲國家。長期而言，甚至可由幾個地區共同製作，降低了製作成本並分擔風險，並且增加彼此的經驗交流，共同學習成長。**
- 2. 兩廳院有一段時期與國際藝文界脫節，雖然持續舉辦好節目，即興式操作卻較多，缺乏有系統與整體性的規劃，更沒有對於國際藝文市場應有的認識。面對進入 WTO 後之局勢，台灣必須要有與國際競爭之實力，必須對於整體環境有更多的認識，才能確切找出台灣位處地球村的利基與優勢。**

參訪單位一覽表

參訪單位	建築設備或洽商事項	拜會人士
漢城藝術中心	歌劇院（2278 座位）	總裁及經理
（韓國）	中型劇場（669 座位）	主要節目策劃人
	小劇場（200 座位）	
	音樂廳（2600 座位）	
	演奏廳（380 座位）	
	另有藝廊、博物館、戶外劇場	
國家音樂學院	學術交流	院長
（韓國）		教授
保利劇院	劇場（1428 座位）	總經理
（中國北京）		副總經理
國家大劇院	歌劇院（2500 座位）	經營部經理
（中國北京）	音樂廳（2000 座位）	
【興建中】	戲劇院（1200 座位）	
	小劇場（500 座位）	

北展劇場 (中國北京)	劇場 (2000 座位)	負責人
中山堂音樂廳 (中國北京)	音樂廳 (1500 座位)	負責人
北京音樂節 (中國北京)	合作節目	節目總監 藝術總監
中國愛樂交響樂團 (中國北京)	合作事項	音樂總監 行政主管
國務院文化部 (中國北京)	文化交流事項	司長、處長 副處長
上海文化廣播影視管理局 (中國上海)	文化交流事項	書記、主任 處長
上海藝術節 (中國上海)	節目合作事項	總裁

上海大劇院	大劇場（1800 座位）	總經理
（中國上海）	中劇場（750 座位）	節目部經理
	小劇場（300 座位）	
東方藝術中心	劇場（1800 座位）	籌備處主任
（中國上海）	音樂廳（2000 座位）	
【興建中】		
上海廣播交響樂團	合作事項	團長
（中國上海）		
上海歌劇院	合作事項	院長
（中國上海）		
成都藝術中心	劇場（1500 座位）	總經理
（中國成都）		副總經理
成都文化局	文化交流	主任、副處長
（中國成都）		
成都川劇院	節目合作	副院長
（中國成都）		

香港文化中心	大劇院（1734 座位）	節目經理
	音樂廳（2019 座位）	公關經理
	劇場（534 座位）	
香港管絃樂團		總經理
		主要幹部
香港演藝學院		校長、院長
		系主任、教授
香港藝術節	節目合作事項	行政總監
		節目總監
香港話劇團		行政總監
香港藝術中心	合作事項	總幹事
澳門文化中心	綜合劇院（1180 座位）	行政及技術主要幹部
	小劇院（363 座位）	
澳門藝術節	節目合作事項	藝術總監
		節目製作部門

澳門文化局	文化交流事項	廳長、處長
濱海藝術中心 (新加坡) 【興建中】	劇院 (1950 座位) 音樂廳 (1834 座位) 演奏廳 (250 座位) 小劇場 (220 座位)	總裁及各部門主要幹部
國家藝術理事會 (新加坡)	文化交流事項	處長
小計 參訪 7 個城市，29 個單位，其中 4 個藝術節單位，13 個中心 及劇場，12 個相關文化單位。		

三、參訪內容紀要：

韓國漢城藝術中心：

組織：民間組織，設有董事會，並指定總裁一人負責營運，任期三年，下有三位總監，分別為行政總監、表演藝術總監、視覺藝術總監，同時也負責藝術教育部門之工作，行政總監轄有計劃發展部、一般事務部、設備財產管理部；表演藝術總監轄有節目企劃部、舞台技術部、劇場運作部、公共關係部；視覺藝術總監轄有視覺藝術節目部，工作人員有一百五十人。（清潔及警衛外包）

經費：百分之二十政府補助，百分之八十藉靠運作，包含票房收入、租金收入、募款贊助等。

節目規劃：自行策劃節目百分之四十，百分之六十外租，年節目製作經費約四百萬美金（台幣一億三千萬）。

設備—歌劇院 2278 座位、音樂廳 2600 座位、劇場 669 座位、小劇場 150 座位、演奏廳 380 座位、戶外劇場 1300 座位、藝廊、藝術圖書館。

駐地公司及團隊：漢城表演藝術公司、韓國電影發行公司、韓國文化藝術基金會、韓國國家芭蕾舞團、韓國國家合唱團、韓國國家歌劇團、漢城交響樂團、漢城芭蕾舞劇場。（組織及經費獨立運作）

可參考事項：一、政府出資百分之二十即可運作，運作彈性靈活。

二、有固定贊助，包含韓國汽車、電訊、建築等公司。

三、設有專屬的教育部門，且其支出及營收可以平衡。

四、運用電腦系統發展會員組織。

五、重新裝潢演員休息室，並設有吸煙區。

保利劇院：

組織：公司組織，隸屬保利集團，設有總經理、經理負責營運，下分業務部、設備部、服務部、保安部，工作人員有七十人。

經費：藉靠場租及票房收入，無政府補助。

節目規劃：自行策劃節目百分之二十五，場地外租百分之七十五，每年盈餘六百七十萬人民幣。

設備：座位數 1428，有反音罩，可供音樂會使用，另與藝廊及旅館同時運作。

可參考事項：一、服務品質高，服務人員選自禮儀學校，先實習再挑

選優秀人員，同時加強在職訓練，有文化藝術培訓及劇目培訓的課程。

二、運作盈餘實屬不易，關鍵在於節目策劃經理如節目製作盈餘可領獎金，有當月獎金及全年獎金。

三、電腦售票分銷點達一百個。

四、重要節目演出時，舞台硬體的供應廠商必需派員在現場以應付緊急情況。

五、同意連夜裝台，並且給予價格優惠。

六、重要演員休息室，設備豪華並置有鋼琴。

上海大劇院：

組織：屬於政府的事業單位，設有總經理、副總經理，總經理任期三年，下設節目企劃部、舞台技術部、市場銷售部，分置經理管理，員工有三百人，其中清潔、保安及維修為外包。

經費：全部自給自足，由票房、場租、餐飲等各項收入支應。

節目規劃：分自辦、外租、合辦三種方式，約各佔三分之一。

設備：大劇場 1800 座位、中劇場 750 座位、小劇場 300 座位。

駐地團隊：上海芭蕾舞團、上海廣播交響樂團。

可參考事項：一、外租場地金額，依性質不同而有不同收費，音樂八

萬（約新台幣 36 萬）芭蕾舞九萬（約新台幣 40 萬）

歌劇十萬（約新台幣 45 萬），充分反映場地成本。

二、推展教育活動，舉辦上海各學校的管絃樂團、鋼琴、銅管樂隊之比賽，以讓學生更親近大劇院。

成都藝術中心：

組織：屬於政府的事業單位，設有總經理負責管理，並分別成立節目製作公司、場地管理公司、行銷公司來運作劇場，員工總共約兩百人。

經費：全部自給自足，由票房、場租、餐飲等各項收入支應，每年上繳文化局一百萬人民幣。

節目規劃：大多為自行策劃，全年約有六百場，也提供場地外租，租金人民幣八千（約新台幣 36000 元）。

設備：劇場 886 座位、音樂廳 850 座位、餐廳、旅館、藝術教室。

可參考事項：一、公司運作彈性靈活，人員除基本工資外再加票房分成。

二、尋找贊助，音樂廳名為嬌子音樂廳，因菸酒公司贊助。

三、發展藝術教育，學習舞蹈、音樂等表演藝術學生達八百人，也帶來可觀之收入。

四、與大陸其他劇院結盟，以利節目資訊交換。

香港文化中心：

組織：政府組織，隸屬香港康樂文化事務署，行政總監負責，分有場地營運部、公關部、舞台技術部、工務維修部、行政部，工作人員一

百四十人。

節目規劃：康樂文化事務署主辦及外租。

設備：音樂廳 2019 座位、大劇院 1734 座位、劇場 320—534 座位、展覽場。

可參考事項：一、規劃有免費推廣性節目，「週四黃昏樂聚」pm6:00—7:00「週末闔家歡」pm2:30—4:30。

二、訂租場地優待，連續演出兩場以上或大量使用者，給予優惠。

澳門文化中心：

組織：政府組織，指定協調員，協調外包公司運作，節目規劃由莫華倫所屬的公司運作，建築舞台保養由得標之廠商運作，每年公開招標。

節目規劃：百分之五十自製，百分之五十外租。

設備：綜合劇院 1180 座位、小劇院 393 座位、另有藝術博物館。

可參考事項：一、規劃澳門音樂節，投入一千三百萬澳幣（約台幣五千八百萬），做出節目特色。

二、以公司方式運作彈性而靈活。

三、座位可接即時傳譯系統。

四、化妝室設有沙發床可供演員平躺休息。

新加坡濱海藝術中心：

組織：隸屬政府的公司組織，設有總裁，下設節目企劃部、市場行銷部、營運管理部、人力資源部、財務部，現有 65 人，明年十月開幕時，將有全職人員 120 人，兼職人員 200 人。

經費：建築經費六億新幣（約台幣 114 億），未來運作經費每年五千萬新幣（約台幣 9 億），百分之六十政府資助，百分之四十募款及票房。

節目規劃：自製節目百分之七十，外租百分之三十。

設備：音樂廳 1834 座位、劇院 1950 座位、演奏廳 250 座位、小劇場 220 座位、戶外劇場 200 座位 800 立位、另有餐廳 15 家、購物商場、800 停車位。

可參考事項：一、1992 年成立公司開始規劃及興建歷經十年才完成，

擷取許多劇場的優點。

二、所有工作人員必須參加在職訓練，而且獲得證書後才能工作。

三、外租場地節目，其租金有商業及非營利性之收費標準，以音樂廳租金為例，商業性質每場新幣 5500 元（台幣 104500 元），非營利性節目僅新幣 3000

元（台幣 57000 元）。

四、電腦系統設計完全以顧客考量，觀眾可透過手機、傳真、電腦、電話等各種方式訂票。

五、彈性的工作時間，只論工作成果，不管上下班的時間。

六、音樂廳有反音板的設計，並可藉靠電腦的計算，何種型式的音樂會運用多少反音板，以確保音響品質。

北京國際音樂節：

組織為民間公司，余隆為藝術總監，公司成員十人，主要策劃主辦每年十月、十一月在北京舉行的國際音樂節，其節目內容來自海內外，節目品質極高。

上海國際藝術節：

組織為政府的事業單位，其經費來源為政府的補助、票房的收入、及贊助，平常工作人員二十人，藝術節時抽調其他單位人力達一百二十人，每年十一月舉行，由於藝術節為中共文化部全力支援（文化部長為組委會主任），因此上海的各劇院、畫廊、演出公司等都全力投入，除演出活動精緻外，另舉辦國際演出交易會，方便各國進行演出之交

流，該活動帶動上海旅遊餐飲等相關行業之發展。

香港藝術節：

組織為民間公司，行政總監為吳球、節目總監為梁掌璋，結合政府及民間贊助和票房獨立運作，節目兩年前進行規劃，演出節目來自世界各地，以 2002 年藝術節目為例，包含有波修瓦歌劇團、萊比錫樂團等。

有關藝術節可參考事項：

- 一、藝術節如由政府相關單位協調，並結合民間之力量，其經營成功可帶動旅遊等相關行業之發展。
- 二、許多藝術節之舉辦時間相近且節目均為相同之節目，固然可節省國際機票等分攤之成本，但相對的也失去特色，台灣應該舉行何種藝術節？需審慎規劃。
- 三、配合藝術節之舉辦，同時也有國際演出交易會，將吸引國際經紀人前來，對於國內演出團體推向國際將有助益。

香港管絃樂團可參考事項：

- 一、團員與行政人員比例約為三比一（89:27），採高淘汰率，新任音樂總監上任，淘汰十三名團員，行政人員如一個樂季票房不理想，一樣淘汰。

二、團員薪水高，約兩萬八至五萬港幣（台幣十二萬至二十二萬間），

一年需演出兩百場。

三、政府撥付百分之七十的經費，其餘百分之三十須靠樂團自行努力。

四、樂團分組許多小型的室內樂團，做推廣性的演出同時募款。

香港藝術中心可參考事項：

一、基金組織，彈性運作，將所屬大樓部分樓層出租企業或餐廳賺取

租金，其餘空間廉價提供演出團體，而小的劇場、電影院、畫廊

則以前衛性、實驗性之演出展出為主。

二、積極開發藝術教育，與林肯中心、北京大學等合作，推展美感教

育課程，並求創意與藝術之結合，目前上課之學生非常多，是社

會教育推展成功範例。

新加坡國家藝術理事會可參考事項：

一、民間組織，經費每年需三千萬新幣（約台幣五億七千萬）由政府

撥款百分之六十，百分之四十藉靠舉辦新加國際藝術節、經營三

個劇場的租金收入、及民間募款而來。

二、其組織類似台灣之國家文化藝術基金會，亦撥款資助演出團體。

三、為鼓勵民間之贊助，凡贊助三十萬新幣，就頒給贊助獎。

四、結語：

- (一) 擷取他人之長—亞洲各地對於藝術的熱絡，出乎意料，發展更是迅速，綜合而言，有以下數點值得參考：**

人才：各個藝術機構之藝術行政人才相當豐富，不僅年輕，行政與談判能力俱佳，並承擔著相當程度的責任與使命，顯見各國對於藝術行政人員之素質與能力培養，投注了相當多的心力。

硬體：成立於十五年前的兩廳院，固然是許多藝文機構進行硬體建設時之重要參考以及「競爭」對象，然而兩廳院僅有大廳及小廳，缺乏中型劇院，在節目的安排與規劃之上，因而缺乏更多的彈性。換言之，台北還需要一座設備完善的中型或大型劇場，而中、南、東部也應該建造有足夠專業條件的劇場。此外，各國更為先進之劇場陸續落成啟用，台灣要考量的是，以市場的角度來看，台灣如何持續成為國際知名團體必造訪之處？

服務：演藝中心對於觀眾的服務，等同於最高級的服務業，這是所有優秀的演藝中心皆有的共識。例如北京的保利劇院，或者預計於明年開幕的新加坡濱海劇院，皆與旅遊、服務等專業訓練學校合作，挑選最為優異之人才，經過嚴格的訓練與淘汰之後，方才取得於該中心內服務之資格。不僅止於「五星級」，而是以「六星級」為目標。

市場：本次出訪，兩廳院準備了部分國內表演藝術團隊之資料，引起相當多單位的邀請興趣。顯見亞太地區的市場需求量相當大，值得國內團隊耕耘開發。

(二) 與亞洲其他國家合作－目前亞洲地區的主要藝術中心共同設有「亞太地區表演藝術中心協會」，每年對於亞太地區各表演藝術中心之營運、技術、節目等，有固定的年度交流會議。例如今年該協會之年會，於本年十一月三十日起於兩廳院進行二天之年會。此外，全球之表演藝術組織與經紀人，亦共同組有 ISPA (International Society for the Performing Arts)，是一相當重要之節目買賣場合。未來兩廳院將更積極參與此二協會，務求台灣與國際表演藝術領域保持最為密切的關係，此外亦將爭取該二重要會議於台灣舉行。

此次兩廳院拜訪之重要表演藝術中心與藝術活動籌辦單位決策人，將組成一非正式之聯誼會，透過不定期之聚會，商談節目交流與合作之內容。預計第一次聯誼會將於明年六月於台北舉行。

(三) 維持兩廳院之競爭優勢－需持續保持下列優勢：

觀眾：台灣的觀眾對於藝術家特別熱情，此為各個地區之藝術人士與機構負責人所共有之感受。

建築：兩廳院的中國傳統式建築外觀，幾乎可謂絕無僅有，可容納十萬人之藝文廣場更為其他國家少見。此外，兩廳院地點佳，交通更是相當便利，特別的是，在其他藝文中心紛紛與餐廳、商場結合之際，兩廳院還能擁有全然非商業化的氣氛。

機械設備：兩廳院的設備曾經是亞洲地區最優秀，雖因年代久遠而稍顯老舊，然而因基礎優異，因此只要稍行改善，仍有條件成為最優秀的表演藝術中心。

政府：我國政府對於兩廳院，給予了最高程度的尊重與支持。目前的教育部曾至朗部長、范巽綠次長，以及文建會陳郁秀主委，皆來自於

教育以及文化界，因此能夠以專業為領導，對於兩廳院的專業運作，有相當程度的重視。

表演藝術團隊：台灣的表演藝術團隊，展現出了高度的活力，有特色的節目相當多，幾乎可謂凌駕各國。

(四) 規劃國際藝術節—北京、上海、香港、澳門，以及新加坡，皆固定籌畫國際藝術節，舉行日期分布全年。兩廳院要思考的是，是否也有需要舉行國際藝術節？又或者，如果亦將舉行藝術節，就必須與其他國家的藝術節進行區隔。例如，舉行亞洲藝術節，以亞洲地區的藝術節目與藝術作品為主，讓台灣的藝術節可以為自己建立獨有的特色。

(五) 擬定發展計劃—檢討過去策劃未來，必需擬定計劃：

- 1、兩廳院目前的首要之務，是進行專業人才的積極培訓，包括節目設計人員、技術人員，以及各個項目的服務人員。將位員工提供各項的訓練項目，開拓國際視野，將要求工作人員有更多的責任，將最少的資源，化成最大的效果，並且要能夠與國際藝術領域同步，隨時掌握潮流變化。文化是台灣最重要的國家資產，而唯有專業的行政與技術人才，能夠讓我們將這樣的資產作最為完整之發揮。
- 2、務使兩廳院成為精緻且專業的表演藝術殿堂，並且積極塑造兩廳院為全民文化園區，拓展觀眾群。
- 3、將持續積極地收集各國表演藝術中心之相關資料，將其優點運用在兩廳院，缺點則要避免。此外，也將著手第二階段的表演藝術中心拜訪與合作計畫，預計的對象為馬來西亞、日本、廣東、澳洲。未來，還將前往美、加，以及歐洲地區的知名表演藝術中心，希望能建立起兩廳院與全球表演藝術中心的合作網

絡，讓台灣成為國際表演藝術的重點之一。

- 4、兩廳院之定位問題討論許久，然而此次造訪各個藝術機構後，發現每個地區都有不同的想法與論點，其經營方式也各異，包括了公務機關、公設基金會、事業體、外包等形式，各有優缺點值得學習參考。因此當重新思考兩廳院之定位時，更多了一層顧慮，不見得必然以基金會或公務機關為僅有之選擇。因此，關於兩廳院之定位，將不急於近期之內定案，而要待收集更多資料，謹慎研究、分析比較最新趨勢之後，再提出最可行的計畫，如此才能夠對於國內的藝文環境發展，有實質上的幫助。