

出國報告（出國類別：考察）

衛武營藝術文化中心籌備處

101 年大陸地區展演設施暨文化活動 交流參訪考察報告

服務機關：衛武營藝術文化中心籌備處

姓名職稱：副主任 朱俊德

技正兼工務組組長 吳泰源

聘用助理編審 方姿貴

派赴地區：大陸

出國期間：101 年 10 月 25 日至 10 月 31 日

報告日期：101 年 12 月 5 日

系統識別號：

行政院及所屬各機關出國報告提要

報告名稱：101 年大陸地區展演設施暨文化活動交流參訪考察

報告

承辦單位：衛武營藝術文化中心籌備處

聯絡人：吳泰源

出國人員：朱俊德副主任、吳泰源技正、方姿貴助理編審

出國類別：考察

出國期間：民國 101 年 10 月 25 日至 10 月 31 日

報告日期：民國 101 年 12 月 5 日

分類號/目：CO/綜合(文教類)

關鍵詞：文化展演場地設施與管理、劇場

內容摘要：

衛武營藝術文化中心籌備處承辦推動「衛武營藝術文化中心」籌建之相關業務，目前正進行第 1 分標主體結構工程施作、第 2 分標建築裝修水電工程施作，第 3 分標特殊設備工程業已完成發包，第 4 分標管風琴標業已完成發包，其他分標正積極規劃設計中。為利日後籌備階段業務及完工後營運業務推動，實有必要參觀考察並瞭解其他國家地區已建成使用之大型文化展演設施、節目設計規劃及實際營運情形，以作為參考學習。籌備處人員自 101 年 10 月 25 日至 10 月 31 日，共 7 天時間，前往大陸上海、河南、安徽進行參訪，勘察當地大型展演場地設施，並瞭解實際經營管理情形，以期促進日後各專案業務推動及營運執行，並吸取該等實務之經驗，作為本處規劃相關軟、硬體設施及經營管理模式規劃之參考。

摘 要

衛武營藝術文化中心籌備處〈以下簡稱本處〉承辦推動「衛武營藝術文化中心」籌建之相關業務，目前正進行第1分標主體結構工程施作、第2分標建築裝修水電工程施作，第3分標特殊設備工程業已完成發包，第4分標管風琴標業已完成發包，其他分標正積極規劃設計中。為利日後籌備階段業務及完工後營運業務推動，實有必要參觀考察並瞭解其他國家之大型文化展演設施、節目設計規劃及實際營運情形，以作為參考學習。籌備處人員自101年10月25日至10月31日，共7天時間，前往大陸上海、河南鄭州、安徽合肥等地進行參訪，勘察當地大型展演場地設施，並瞭解實際經營管理情形，以期促進日後各專案業務推動及營運執行，並吸取該等實務經驗，作為本處規劃軟、硬體設施及經營管理模式規劃之參考。

參訪人員於10月25日抵達上海後，於10月26~27日期間陸續參訪上海文化廣場、上海大劇院、上海東方藝術中心、上海國際藝術節中心等，於10月28日轉往河南鄭州，接著參訪河南藝術中心，於10月29日轉往安徽合肥，接著參訪合肥大劇院，於10月30日轉回上海，參訪1933老場坊空中劇院等，此行除了參觀硬體設施外，並與當地各設施管理機關相關人員會談，交流分享營運管理及設施興建相關經驗，行程緊湊而充實。

此次考察行程所見對於本處規劃設計展場相關設施、未來營運、展演場域管理、規劃經營等數個面向皆獲致豐碩體驗，足可為未來規劃相關業務之參考。

目 錄

壹、前言	5
一、國內、外環境情勢分析.....	5
二、與參訪主題相關之本部政策現況分析.....	5
三、參訪緣由與目的.....	5
貳、行程安排及參訪議題.....	6
一、參訪行程.....	7
二、參訪議題及內容.....	7
參、參訪心得.....	8
一、參訪蒐集資料整理.....	8
二、與我國相關政策之比較分析.....	20
肆、建議事項.....	20
伍、附錄照片.....	24

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

國內對於劇院的經營管理，台北國家兩廳院及衛武營國家兩廳院屬於國家級劇院，未來將採一法人多館所方式經營，台中大都會歌劇院、台北藝術中心、大東文藝中心、屏東演藝廳等及各縣市文化中心則分別隸屬各縣市政府文化局管理。而大陸劇院則採聯盟或公司化整體經營模式營運。

市場運作下的劇院經營，關鍵是要建立良性的商業營運模式。世界上所有的藝術劇院之營運經費來源均為國家補貼、社會贊助和票房經營等 3 個部分。對於大型藝文表演場所硬體興建完成後的後續經營，是衛武營藝術文化中心必須面臨的一個重大課題。

中國上海國際藝術節係大陸官方辦理之國家級活動，每年為期一個月，邀請各國參與，且有專責單位負責執行，至今已辦理 14 屆，而國內目前尚無舉辦類似之活動。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

「衛武營藝術文化中心興建計畫」為文化部 101 年度關鍵績效指標之一：「檢討各種法規之適用性，掌握效能推動文化設施之興建-充實國家文化設施」。

本次參訪亦屬文化部 101 年度關鍵績效指標：「以文化走向國際，強化文化交流-兩岸藝文交流」。

三、參訪緣由與目的

衛武營藝術文化中心籌備處承辦推動「衛武營藝術文化中心」籌建之相關業務，目前正進行第 1 分標主體結構工程施作、第 2 分標建築裝修水電工程施作，第 3 分標特殊設備工程業已完成發包，

第 4 分標管風琴標業已完成發包，其他分標正積極規劃設計中。為利日後籌備階段業務及完工後營運業務推動，實有必要參觀考察並瞭解他國大型文化展演設施、節目設計規劃及實際營運情形，以作為參考學習。

籌備處人員自 101 年 10 月 25 日至 10 月 31 日，共 7 天時間，前往大陸上海、河南、安徽進行參訪，勘察當地大型展演場地設施，瞭解實際經營管理情形及上海國際藝術節之辦理情形，以期促進日後各專案業務推動及營運執行，並吸取其他地區之實務操作之經驗，作為本處規劃硬體設施、軟體及經營管理模式規劃之參考。

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程

日期	城市	行程
10/25 星期四	高雄 - 上海浦東 長榮航空(BR706) 1640/1850	前往上海 *夜宿上海
10/26 星期五	上海	1. 參訪上海大劇院 2. 參訪上海文化廣場並拜會「上海文化廣場劇院管理有限公司」公共關係部翁元博先生 ※19:30 於上海文化廣場觀賞「極致百老匯」音樂劇 *夜宿上海
10/27 星期六	上海	1. 參訪上海東方藝術中心（北京保利劇院管理有限公司經營） 2. 拜會「中國上海國際藝術節中心」節目交易部暨外聯部副主任薛斌先生 *夜宿上海

10/28 星期日	上海虹橋—鄭州 上海航空(FM9327) 0955/1140	參訪河南藝術中心(北京保利劇院管理有限公司經營)並拜會河南藝術中心書記馬新生先生 *夜宿鄭州
10/29 星期一	鄭州—合肥 幸福航空(JR-1533) 1930/2045	參訪合肥大劇院(北京保利劇院管理有限公司經營) *夜宿合肥
10/30 星期二	合肥—上海虹橋 上海航空(FM-9252) 1345/1500	參訪 1933 老場坊空中劇院 *夜宿上海
10/31 星期三	上海浦東-台北桃園 中國國際航空(CA195) 1430/1625 桃園-高雄 高鐵	返回高雄

二、參訪議題及內容

實地參訪上海文化廣場、上海大劇院、上海東方藝術中心、河南藝術中心、合肥大劇院等展演設施，針對劇院全部園區及其空間配置、動線規劃、劇場設備及營運狀況等進行考察與交流。

另中國上海國際藝術節至今已辦理 14 屆，透過拜訪瞭解其活動辦理情形。

參、參訪心得

一、參訪蒐集資料

本次參訪經由相關單位人員之現場實地引導介紹，及其提供之相關文宣資料，並參考引用各參訪單位之官方網頁內容部份數據資料（上海大劇院官網 www.shgtheatre.com、上海東方藝術中心官網 www.shoac.com.cn、河南藝術中心官網 www.hnbljy.com、合肥大劇院官網 www.hfgrandtheatre.com、第十四屆中國上海國際藝術節官網 www.artsbird.com、1933 老場坊官網 www.1933shanghai.com/1933yingji、上海文化廣場官網 www.shculturesquare.com），另透過拜會部分單位之相關人員，與之進行業務內容訪談，將此行所獲得之相關資訊進行系統化整理，其重點分述如下：

（一） 上海大劇院

1、概況

上海大劇院位於上海市政府旁，緊鄰上海城市規劃館、上海博物館、南京路步行街、人民廣場公園等景點，由法國夏邦傑建築設計公司設計，基地面積 2.1 公頃，總樓地板面積 70,000 平方公尺，總高度 40 公尺，由政府出資 12 億人民幣興建，主體內容為大劇場 1800 席、中劇場 600 席、小劇場 300 席。1998 年 8 月 27 日正式開幕，劇院管理通過 ISO9001：2008 國際品質管制體系認證。2000 年，加入亞洲太平洋地區劇院表演藝術中心聯盟（AAPPAC），並成為執行委員之一。

2、劇場規劃

(1)大劇場：座位數 1800 席分 3 層，第 1 層 1100 席，2 層 300

席，3層400席。舞台共有82根電動吊杆，吊杆可設定程式自動運轉，備有彈性木地板和地膠布可供芭蕾舞演出。

(2)中劇場：位於建築物樓層一樓，座位數600席，主要提供室內樂、話劇、兒童劇等各類中小型文藝演出。

(3)小劇場：位於建築物樓層五樓，座位數300席，主要提供時尚小話劇演出。

(4)後台空間：演員化妝間35間、豪華化妝間6間。另有芭蕾舞排練室250平方公尺，樂隊排練室400平方公尺，可以容納大型樂隊或合唱團進行排練。

(5)停車空間：地下室有170輛汽車格位。

3、營運規劃

上海大劇院經政府同意，免徵該場地房屋稅及地價稅，由經營團隊以自收自支、自負盈虧的市場運作模式辦理，每一天的基本開銷是10萬人民幣（不含演出費用）。演藝中心設有演藝事業部（包括節目部、市場部、公關策劃部、舞臺技術部…）、營運事業部（物業管理，包括保安、清潔、設備…）、經營事業部（音像店、培訓中心、餐廳…）。

上海大劇院堅持引進名家、名團、名劇演出來型塑精品市場的定位。經過多年的營運，已具有獨自操作專案全過程之能力。2005年，與上海音樂廳、上海文化廣場、上海交響樂團、上海芭蕾舞團、上海歌劇院和上海民族樂團等7單位共同合組成「上海大劇院藝術中心」，聚焦於上海大劇院之品牌，以增強對演藝市場的競爭力。

2010~11演出季各類演出達658場（音樂類演出85場、舞蹈類演出57場、歌劇類演出22場、戲劇類演出464場—包含音樂劇演出45場、各類綜藝晚會演出16場），其中大劇場190場、中劇場180場、小劇場288場；屬主辦演出為145場、租

場演出 513 場，演出季共吸引觀眾 426,338 人次，平均上座率達 89.2%，票務處置公開透明，售票全部採用電腦聯網，大劇場演出平均票價為 270.2 元人民幣，2010~11 演出季收入 5979 萬元人民幣，其中演出經營收入、基金與贊助收入、政府補助款、其他收入等各占總收入的 64%、10%、10%、16%。總支出 5179 萬元人民幣，其中演出經營成本、人力成本、營運成本、稅費等各占總支出的 26%、31%、39%、4%。【本段數據整理摘錄自上海大劇院 2010-11 演出季年報】

每年 4 月及 9 月辦理商業運作及公益性結合活動，讓校園走進大劇院，除了表演樂團可以申請補助外，學生可以每位 20 元人民幣之優惠價格至大劇院欣賞公益場次性質之節目演出（補助 30 元人民幣/位，原為 50 元人民幣/位）。

（二）上海東方藝術中心

1、概況

上海東方藝術中心於浦東新區世紀大道與丁香路交接處，由法國建築師保羅.安德魯設計，總建築面積約 40,000 平方公尺，由政府出資 11 億元人民幣興建。工程於 2002 年 3 月開工，2003 年 9 月辦理委託劇場及相關附屬設施營運管理公開招標，由當時之「保利文化藝術有限公司」得標（現已更名為「北京保利劇院管理有限公司」），該公司得標後再與聯合文匯新民聯合報業集團合組成「上海東方藝術中心管理有限公司」，。2004 年 12 月 31 日試營運，2005 年 7 月 1 日正式啟用。2006 年 11 月，通過 ISO9001 和 ISO14001 認證。

2、劇場規劃

(1)音樂廳：座位數 1953 席，設有奧地利 Rieger 管風琴（人民

幣 2000 萬元)，主要提供大型交響樂團和合唱團以及各類獨唱、獨奏音樂會的演出。

(2)歌劇廳：座位數 1015 席（含樂池升降座椅 102 席）分 2 層，第 1 層 799 席，2 層 216 席。樂池約 120 平方公尺，可容納 100 人樂團。另可透過冰台製成厚度為 5 公分厚的劇場。

(3)演奏廳：座位數 333 席，主要提供室內樂的演出。

(4)後台空間：排練室（兼具錄音功能）、舞蹈排練室、合唱排練室、交響樂排練室、化妝間 28 間。

(5)停車空間：地下室有 56 輛汽車格位。

3、營運規劃

採市場化方式來營運劇院，將國有劇院所有權和經營權予以分離，於 2003 年 9 月辦理公開招標，將劇場及相關附屬設施營運管理招標委由「北京保利劇院管理有限公司」與「聯合文匯新民聯合報業集團」合組之「上海東方藝術中心管理有限公司」負責營運。每天的營運基本開銷約 9 萬元人民幣（不含演出費用），具有獨自操作專案全過程之能力，自辦演出約占總場次的 40%左右，平均售票率達 80%以上。

因中心坐落於城市新區，遠離市中心和商業區，為吸引人潮，辦理每月免費開放廳院內部參觀導覽、每週辦理藝術欣賞講座、音樂普及講座和東方文化講堂等公益類型活動，另為吸引更多市民走進劇院，推出低票價的公益場次音樂會，並推出每場演出均有學生票的低票價。

(三) 河南藝術中心

1、概況

河南藝術中心位於鄭州市鄭東新區 CBD 核心區，基地面積

約 10 公頃，由政府出資 9.26 億元人民幣興建，總建築面積 75,000 平方公尺。建築方案由加拿大 OTT/PPA 建築師事務所卡洛斯.奧特先生設計。施工圖設計由中國航空工業規劃設計研究院完成。

2、劇場規劃

- (1)大劇院：座位數 1820 席，主要提供歌劇、舞劇、大型交響樂、大型歌舞以及話劇、戲劇等演出。舞台為品字型，分主舞台、兩邊側舞台和後舞台台，舞臺總進深 53 公尺、台口寬 18 公尺、高 12 公尺。舞台升降設備係由德國 SBS 舞臺技術有限公司中製作。
- (2)音樂廳：座位數 800 席，觀眾席左右兩側各有可容納 20 人包廂。演奏台口設計了臨時升降鋼琴功能。演奏台後牆設置奧地利裏格爾管風琴（39 支音栓、166 音管）
- (3)小劇場：座位數 380 席，舞台及可活動的座席可有六種不同形式變化，主要提供多種形式的表演活動，如小型話劇、小型音樂演奏、實驗藝術表演、時裝表演及產品和廣告發佈等。
- (4)後台空間：鋼琴房、芭蕾舞排練室、交響樂及合唱排練室（具錄音功能）、貴賓廳。
- (5)停車空間：可停放格位為機動車輛 471 輛，非機動車輛 400 輛。

3、營運規劃

河南省人口約 1 億人，鄭州常住人口約 800 萬人，河南藝術中心位於鄭州，該中心正式員額編制約 18 人，歸屬河南省文化廳管，中心分為業務部、設備部、財務部等 3 部門，預算每年約 2200 萬元人民幣，其中 100 萬元人民幣做為中心維修等支出，50 萬元人民幣為人事費，500 萬元人民幣做

為演出補貼（每場次演出補貼 5 萬元），1550 萬元人民幣為劇場維護保養（每年 2 次外觀清洗）及機水電費用。為期企業化經營，減少政府財政負擔，故辦理藝術中心發包，託管予「河南保利藝術中心管理有限公司」，為期 6 年，該中心主要職掌為督導保利公司經營情形，是否符合契約相關規定。

該中心與保利公司之契約中簽訂，每年需有 100 場以上演出，其中 A 級節目不少於 30 場，B 級節目不少於 40 場，C 級節目不少於 30 場，需由審查委員評定。每場演出均需有票價 50 元、80 元、100 元人民幣之固定量公益票，供民眾拿身分證驗證買票。大劇院租場費用為 6 萬元人民幣/場，場租之 30%需回饋予藝術中心，場租之 70%則歸屬保利公司。演出則每場次演出補貼 5 萬元人民幣（現任省長額外再補貼每場 2 萬元人民幣），其餘由保利公司自負盈虧。為利藝術中心學習民間管理方式之經驗，保利公司經營之副總經理及財務人員各 1 人，需由中心人員派任（薪資由中心支付，但在保利公司上班），經營之保利公司其基層員工必需為當地人，中層幹部 80%需為當地人。每半年，中心與保利公司會定期開大會討論劇院營運相關事宜。

戶外劇場約可容納 5000~6000 人，屬公益性免費演出，每年演出為期固定半年，2011 年演出 42 場，2012 年演出 39 場。

河南保利藝術中心管理有限公司成立於 2008 年 9 月 12 日，現約有 160 個人力（監控巡邏 30 人、營運人力 130 人），憑藉北京保利劇院管理有限公司雄厚的演出資源、豐富的劇院管理經驗，全面負責河南藝術中心大劇院、音樂廳、小劇場及其附屬設施的經營管理。

(四) 合肥大劇院

1、概況

合肥大劇院位於合肥市政務文化新區，位於天鵝湖畔，由政府出資 6.5 億元人民幣興建，於 2009 年 9 月竣工，2010 年 1 月正式開館。總建築面積 57,000 平方公尺，建築物最高點為 39.6 公尺。劇院建築物最大特色為具有 7 項生態節能指標，獲中國國家建設部獲選為「建築節能試點示範工程」。

2、劇場規劃

- (1)歌劇廳：座位數 1515 席，舞台為品字型鏡框式舞台，固定台口寬 18 公尺，高 12 公尺。舞台具有升降、旋轉、移動等功能。樂池最多可容納 120 人樂團。
- (2)音樂廳：座位數 975 席，設置有管風琴。
- (3)多功能廳：舞台能藉由升降台變化形式。觀眾席的排列方式和座位升起高度也可以隨舞台形式的演變而調整。

3、營運規劃

合肥大劇院現階段亦是委託「北京保利劇院管理有限公司」經營管理，劇場委託營運管理期限為 6 年。狀況與河南藝術中心雷同。

(五) 中國上海國際藝術節

1、簡介

中國上海國際藝術節是由其國務院文化部主辦、上海市人民政府承辦的重大國際文化活動，是中國重要的國家級綜合性國際藝術節。

自 1999 年開辦至今，每年均辦理，總計已吸引 100 個國家與地區、超過 1000 家中外藝術節、劇院、演出經紀公司、表演團體和相關機關的相關業界人士參加藝術節活動。透過藝術節之交易會平台，國際一流演藝團體與知名藝術大師，可因藝術節活動而走上藝術節的舞台，因而進入中國大陸市場演出。而中國大陸相關藝術團體也可藉由藝術節活動之舉辦，因而有走向世界各地演出之機會，為藝文活動提供一良好的互動作業平台。

2、第十四屆中國上海國際藝術節【本段內容整理摘錄自中國上海國際藝術節中心官網及相關文宣資料】

第十四屆中國上海國際藝術節於 2012 年 10 月 18 日~11 月 20 日舉辦，活動分 7 大類，包括音樂、舞蹈、戲劇、群眾文化、扶持青年藝術家計畫、論壇、展博覽、節中節等。今年交易會將重點放在國際買家的「選樣看貨」上，吸引更多的世界級買家來上海國際藝術節挑選節目，使中外客商洽談更富成效，成為中國大陸原創舞臺演出「走出去」的風向標。同時，交易會成功引領文化體制的改革，成為大陸國內文化演藝產業發展動態的風向標。

交易會參會機構數較去年有 10% 的增長，總數超過 200 家，代表人數約 300 人左右，並有 80 多家國外機構參會。為協助各級各類文化機構拓展推動中國文化「走出去」管道，經多方努力，今年交易會特別提升國外買家比例，占到全部國外參會機構的 40% 以上，本屆已邀請近 40 家國外主流藝術節與劇院，如奧地利薩爾茨堡藝術節、美國紐約林肯中心藝術節、愛爾蘭都柏林戲劇節、芬蘭赫爾辛基藝術節、英國倫敦南岸藝術中心等。同時，美國 IMG 公司、奧普斯公司、英國經紀人公司、德國 KDS 公司等國際一線

經紀公司負責人也都前來了解接洽。總計有大陸國內 150 個機構，國外 38 個國家、108 個機構參與。

本屆活動優惠票的供應量達到藝術節所有參演劇碼總票量的 15% 以上，約 1.5 萬張，優惠票銷售在全上海 33 個點同時啟動。可售劇碼覆蓋參演本屆藝術節的所有中外節目；供應點設置範圍覆蓋全市所有區縣；銷售時間覆蓋整個藝術節期間。另，今年優惠票的平均票價多設法控制在均價 47 元之內，讓市民切切實實感受到優惠票的低價實惠。

3、營運狀況

「中國上海國際藝術節中心」位於上海市康定路之藝海大廈 1 樓（售票處）、23~24 樓（辦公空間），場地係以承租方式辦理，編制人力約 30 人，為一常設性機構，採公司型態經營，包含演出展覽、舞台藝術、節目策劃與推廣行銷、外部聯繫等部門，為亞洲及太平洋地區藝術節聯盟之聯合主席，其營運成本約 9000 萬元人民幣/年，政府每年補助約 1700~1800 萬元人民幣，主要用於宣傳及補貼公益票差額，其餘經費則透過演出售票、尋求贊助等方式進行籌款。

上海國際藝術節每 1 年辦理 1 次，為期約 1 個月。節目係採邀件或送件（接受演出公司推薦）方式辦理，在策辦之 1 年期間內，所有節目均需受評，由演出展覽部進行初審，再交由 15-16 人專家學者組成之委員會，以每小組 4-5 人之分組方式複審，最後由總裁及藝術總監等組委會約 60 多位成員進行最後選定，以維持藝術節創新、傳統、區域代表等之完整性，再送國務院批准（文化部無審批權）。另配合國際巡演計畫，國際節目需於 1~2 年前排定行程，所以需先與國外演出團隊洽談檔期、食宿規格等細節。

藝術節期間另會有其他不同主題之小節慶進行搭配，

在藝術節為期 1 個月之辦理期間內，對於各場地尚未簽約有空檔之場地有優先使用權。各表演場所送件或演出公司推薦之節目，所有營運成本之盈虧自負，惟如經評定屬大型節目，經藝術節中心審核後，其演出損失會另予補貼。另對於節目好但市場價值不高、現當代、當地藝術家發展等區塊，則會考慮以自辦節目方式辦理，對於借場地予藝術節中心辦理演出者，則由藝術節中心自行售票與支付場租。所有票務均要購買，不送票（贊助商會另送邀請函），政府部門購票則比照上海大劇院打 8 折，每年票房約在 80% 以上。藝術節後會另專案委託大學院校進行問卷調查，出具報告書，以作為改進之參考。

（六）1933 老場坊空中劇院

1、簡介

1933 上海老場坊坐落於上海虹口區虹口港、沙涇港交匯處。位於虹口區漂陽路 611 號，建築面積約 31,700 平方公尺，建於 1933 年，由英國建築設計大師巴爾弗斯設計，原為「工部局宰牲場」，目前是上海市著名優秀歷史保護建築，現今該建築物採用 BOT 方式開發成創意產業集聚區。

2、劇場規劃

- (1) 空中劇場 【Sky Theater】：位於建築物 4 樓，面積約 1500 平方公尺，樓層高 8 公尺，座位數 600 席，屬圓形劇院，採環形舞台設計，擁有 270 度環形視角，大型玻璃舞台面積約 600 平方公尺。
- (2) 微劇場：位於建築物 2 樓，座位數 120 席，可根據需求擺設 2 面或 3 面式觀眾席，主要提供予創意小劇場話劇演出。

3、營運規劃

1933 老場坊內的大小劇場融入於創意園區中，園區內更是聚集了餐飲、休閒、購物、娛樂等商業設施，目前由「上海眾桁企業管理諮詢有限公司」管理（外商獨資企業），採多元化經營，將商業及藝文活動結合，並吸引傳媒集團、俱樂部、餐飲公司、婚紗攝影、建築事務所、原創設計店鋪等入駐。至今辦理之活動大多以商業精品活動為主，中心圓 1~3 層亦會辦理相關的展覽藝術活動。

2012 年，1933 老場坊與「上海話劇藝術中心」合組成「上海話藝公司」，並在 2012 下半年推出一系列話劇演出，演出定位為實驗先鋒，朝打造成上海的「外百老匯」而努力，提供青年戲劇人的創意成長平台。

（七）上海文化廣場

1、簡介

上海文化廣場為茂名南路、陝西南路、復興中路、永嘉路圍起之範圍，基地面積約 65,000 平方公尺，園區整體感覺與高雄市文化中心相似。在 1949 年前是法國租界之逸園跑狗場，配有旅館、舞廳和露天電影院等設施；1952 年後逸園改建為「人民文化廣場」；1969 年，發生火災，大部分設施因而燒毀；2005 年底，政府再投資 11 億元人民幣改建，基本定位是「文綠結合，以綠為主」，胎園區綠化率面積一半以上，歷經 6 年改造工程進行，於 2011 年全面竣工，2011 年 7 月底試營運，2011 年 9 月 23 日開館營運。

2、劇場規劃

上海文化廣場因受建築物限高之影響，改建後之建築物只能往地下發展，主體建築包括劇場全在地下，劇場的最深深度為 26 公尺，劇場入口處之大堂牆上有號稱全中國最大的玻璃壁畫之公共藝術，玻璃壁畫夜間會有燈光透出。

劇場座位數 1949 席分 3 層，第 1 層 1294 席（含樂池之 118 席），2 層 463 席，3 層 192 席。2 層、3 層兩側設有包廂，另有化妝間 36 間及數間貴賓休息室（需另收費）。舞台為 3 段式，具有平移、推拉、製冰、噴水、旋轉、升降等多重功能，上方用 9 個揚聲器組成了球面體音響。演出所需之相關道具裝卸貨則利用升降大電梯。劇場外另設有約可容納 1000 人座位的露天舞台，目前規劃係以公益性演出為主，屬固定公益性的露天劇場。

3、營運規劃

上海文化廣場由「上海文化廣場劇院管理有限公司」營運，自負盈虧，營運人力約 200 多人，整個運營維護成本一年約 3800 萬元人民幣，每日均有節目演出。開館之初，定位為「專門為音樂劇而建的劇場」，只做劇場的租場，慢慢嘗試做經紀人，推介、承辦演出，培養相關能力和人力，朝轉型為具自製能力的製作人前進。開館一年來上演 186 場演出，其中 130 場為音樂劇（自辦演出 90 場）。平均售票率為 76%。

為了充分利用場地，文化廣場舉辦聚藝堂、文化講堂、撥放經典音樂劇影帶、劇院開放參觀日等系列活動。

上海文化廣場為培養觀眾，打響品牌，今年推出節目：《極致百老匯》2012 升級版，但因目前上海音樂劇市場還不成熟，故依照流行音樂會定價體系，推行全場低票價，為培養觀眾人口，上海文化廣場已做好該檔期虧損之準備。

二、與我國相關政策之比較分析

市場運作下的劇院經營，關鍵是要建立良好的商業運營模式，世界上所有的藝術劇院的營運經費來源，均為國家經費補貼、社會各方贊助、劇場票房及商業空間經營等 3 部分並行的運作模式。

本次至大陸參訪之各個劇院，均採公司經營模式營運，並需自負盈虧。「上海大劇院」及「上海文化廣場」係屬獨立建制的「上海大劇院藝術中心」之一環，其建立了藝術委員會和藝術發展專項基金，整合劇場、院團、演出經紀和票務資源，構建新型演藝文化產業鏈，以增強對演藝市場的影響力、輻射力和占有力。另上海東方藝術中心、河南藝術中心、合肥大劇院等均由集團化劇院管理企業--北京保利劇院管理有限公司負責營運。

對照國內對於劇院的經營管理，台北國家兩廳院及衛武營國家兩廳院屬國家級劇院，將採一法人多館所方式經營，而台中大都會歌劇院、台北藝術中心、大東文藝中心、屏東演藝廳、等及各縣市文化中心則分別隸屬各地文化局。

肆、建議事項

此次大陸之行獲益頗多，對於本處爾後業務推動具有參考價值，綜合此次參訪後之工作討論，未來相關之工作項目規劃如下：

一、藝術中心應與國內表演場所策略聯盟，引進知名節目，降低演出成本

大陸之劇場經營趨勢，均朝公司經營之策略聯盟型態，如以

上海大劇院這一核心品牌為引領，由上海大劇院、上海音樂廳、上海文化廣場、上海交響樂團、上海芭蕾舞團、上海歌劇院和上海民族樂團共同合組之「上海大劇院藝術中心」。其建立藝術委員會和藝術發展專項基金，整合劇場、院團、演出經紀和票務資源，構建新型演藝文化產業鏈，以上海大劇院之品牌效應，以增強對演藝市場的競爭力。

又如集團化劇院管理企業-北京保利劇院管理有限公司，下設 14 個子公司、3 個分公司，經營管理著保利演出有限公司、北京保利劇院、中山公園音樂堂、上海東方藝術中心、東莞玉蘭大劇院、武漢琴台大劇院、深圳保利劇院、河南藝術中心、惠州文化藝術中心、煙臺大劇院、常州大劇院、重慶大劇院、泰州大劇院、溫州大劇院、武漢琴台音樂廳、馬鞍山大劇院、合肥大劇院等 15 家大陸一流的劇院與公司。保利演出公司是專門從事大陸國內外演出業務，下屬的 15 家劇院共有觀眾廳 30 個，觀眾席共約 31,000 個。

大陸之劇院多係藉由聯盟或公司化整體經營模式，吸引著名節目往來演出並增加談判籌碼，藉由增加演出場次，以提供不同區域民眾有欣賞大型著名節目演出之機會，同時亦可降低演出成本。另藉由統一管理機制，對於不同場地採相同管理辦法，相同的遊戲規則，對於演出團隊而言，事權統一，亦可省去因演出地點不同而衍生之行政作業困擾，亦即運用連鎖企業的模式來經營中國境內不同省分之多處劇院，以增加競爭力與創造國家、公司及消費者等多贏的局面。

反觀，衛武營藝術文化中心未來營運方式將與台北兩廳院以一法人二館所方式經營，惟可引進之國外大型節目不應只在南北各一場演出，而應更積極尋求與國內各表演場所策略聯盟，如台中大都會歌劇院、各縣市政府文化局表演廳等，以期降低

演出成本，同時提升引進國外更高知名演出團體來台演出知名節目之機會。

二、藝術中心可與鄰近景點串成軸線並開放參觀，吸引人潮

上海大劇院位於上海市政府旁，緊鄰上海城市規劃館、上海博物館、南京路步行街、人民廣場公園等景點，交通便利又位於市區人潮眾多處，有利劇場經營，且建築物具特色，與鄰近觀光景點相輔相成，成為一帶狀觀光區域，參訪民眾可安排 1 日遊或半日遊，大大提昇參觀意願，進而培養欣賞觀眾及設施使用率。

衛武營藝術文化中心有如紅魚之外型實已頗具建築特色，未來落成啟用後，除與衛武營都會公園結合外，亦可思考與鄰近大東文化藝術中心、海洋文化及流行音樂中心、愛河、澄清湖風景區、鳳山市區特色小吃店等觀光景點串聯，建立多條觀光旅遊或藝文軸線，藉以提升觀光人潮及藝文節目欣賞人口。

三、藝術中心可規劃提供付費導覽行程及設置配合演出時間營業之商業空間，以增加營運收入

上海大劇院及上海東方藝術中心之建築物具有特色，均為當地著名地標，上海大劇院每週一上午 9:00-11:30 固定開放購票參觀（票價 40 元人民幣），上海東方藝術中心每月第 1 週之星期六下午 1 點半至 4 點半固定開放免費參觀，藉由劇場內部導覽行程，除可讓民眾有親近與瞭解建築物歷史、內部空間及相關設施之機會，亦可為營運（購票或紀念品）挹注經費收入，進而提升民眾入場欣賞演出之機率。

衛武營藝術文化中心具有如紅魚外型之建築特色，完工後將

是當地著名地標，如能善用榕樹廣場之燈光投射，勢必吸引人潮前來，如能規劃出參觀動線，進而製作導覽手冊，並於試營運階段即開始訓練專職導覽人員，進行解說或安排技術人員進行劇場設施導覽，除可藉由民眾深入認知提升認同感外，亦可吸引人潮增加營運收入。

另上海大劇院設有商業空間，引進中西式餐廳進駐。衛武營藝術文化中心目前留設多處商業空間及彈性空間，可提供民眾平時及節目演出時之商業使用，以因應參觀民眾及欣賞節目觀眾之需求。未來營運團隊進駐後，可積極辦理招商作業，增加營運收入。

四、扶植南部演藝團隊及培養藝術欣賞人口，提高空間使用率

硬體建設容易，軟體建設卻非一蹴可幾，衛武營藝術文化中心未來除了國際團體表演之外，也希望能藉此均衡南北表演藝術團隊之發展，政府挹注了 101.71 億元資金，興建表演場域，期能以「軟硬體並行」帶動南部藝文團隊成長，能逐漸凝聚南部表演團體因衛武營藝術氛圍與契機而成長。

台灣人口遠不如大陸，在廳院席次相當之情況下，經營勢必更加困難，又南部表演藝術票房增加不易，經營藝術團體困境非僅挹注經費問題，表演人才與觀眾養成問題，更是必須突破之嚴肅課題，衛武營藝術文化中心的興建雖然帶來南部表演藝術演出之機會，但是人才的素質與藝術的創意生命力亦需隨衛武營的建構而成長。

表演藝術的欣賞風氣並非短時間所能造就。台北市是歷經了二十幾年的累積，包括官方與民間文化藝術機構長期耕耘，才有今天穩定的票房。從現在開始，包括中央以及南台灣各縣市政府必須趕緊研擬措施，從推廣、人才培育等層面著手，提振

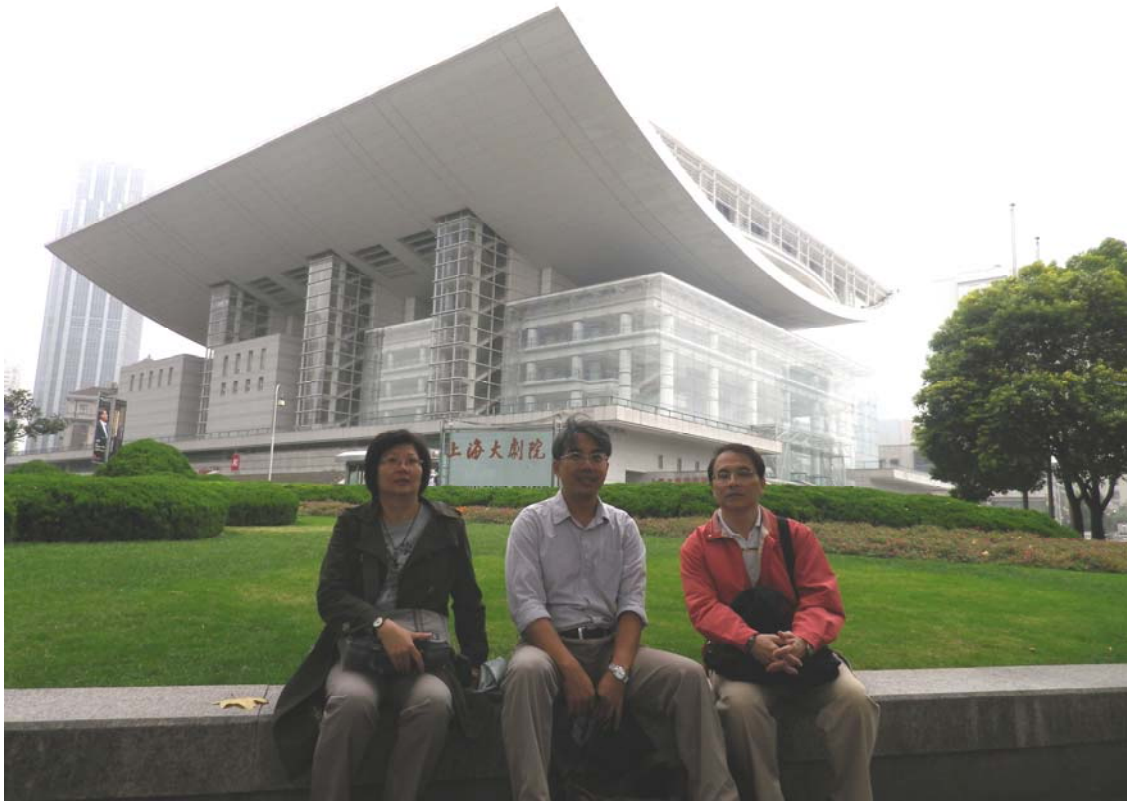
藝文欣賞風氣，否則以衛武營藝術文化中心建築物，依照台北兩廳院的標準，每年至少要有兩百檔以上演出，才足以形成穩定的藝文生態。硬體建設不難，但真正的挑戰更在於文化風氣的培養與塑造，這需要長時間的經營與努力，以提升欣賞人口及場地使用率。

五、藝術中心經營須政府大力支持

本次參訪之劇院大多由政府出資興建，交由公司經營，並透過國家補貼、社會贊助和票房經營等經費來源下運作，以上海市約 2600~2700 萬之人口規模，尚無法在不透過政府資源挹注下，能達到完全自償的程度。

衛武營藝術文化中心由政府出資興建，身負公立藝術中心的推廣藝文、培養欣賞人口及扶植團隊等社會責任，其所形塑的，是代表國家的文化內涵與國家對藝術的重視程度，故營運狀況不應朝完全自償方式看待，而應期以直接或間接的方式回饋表演藝術團體和觀眾，規劃包含自製及引進國外團體的節目，提供觀眾優質的藝術節目，並讓表演藝術團體、藝術工作者有豐富的創作、展演和合作交流的舞台，唯有政府適當的經費補助及適時的行政資源協助，才能帶動未來藝文中心的永續營運。

伍、附錄照片



上海大劇院



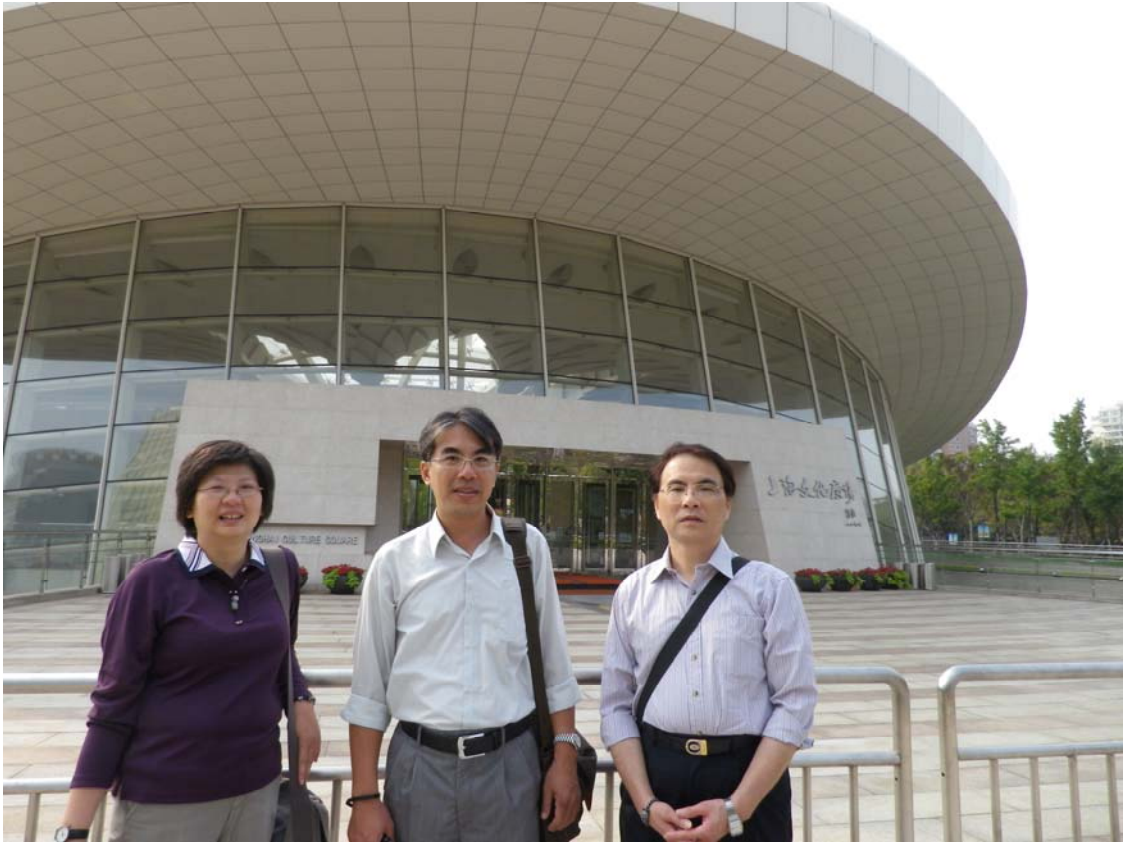
上海大劇院畫廊



上海大劇院售票中心



上海大劇院之中劇院及小劇場入口



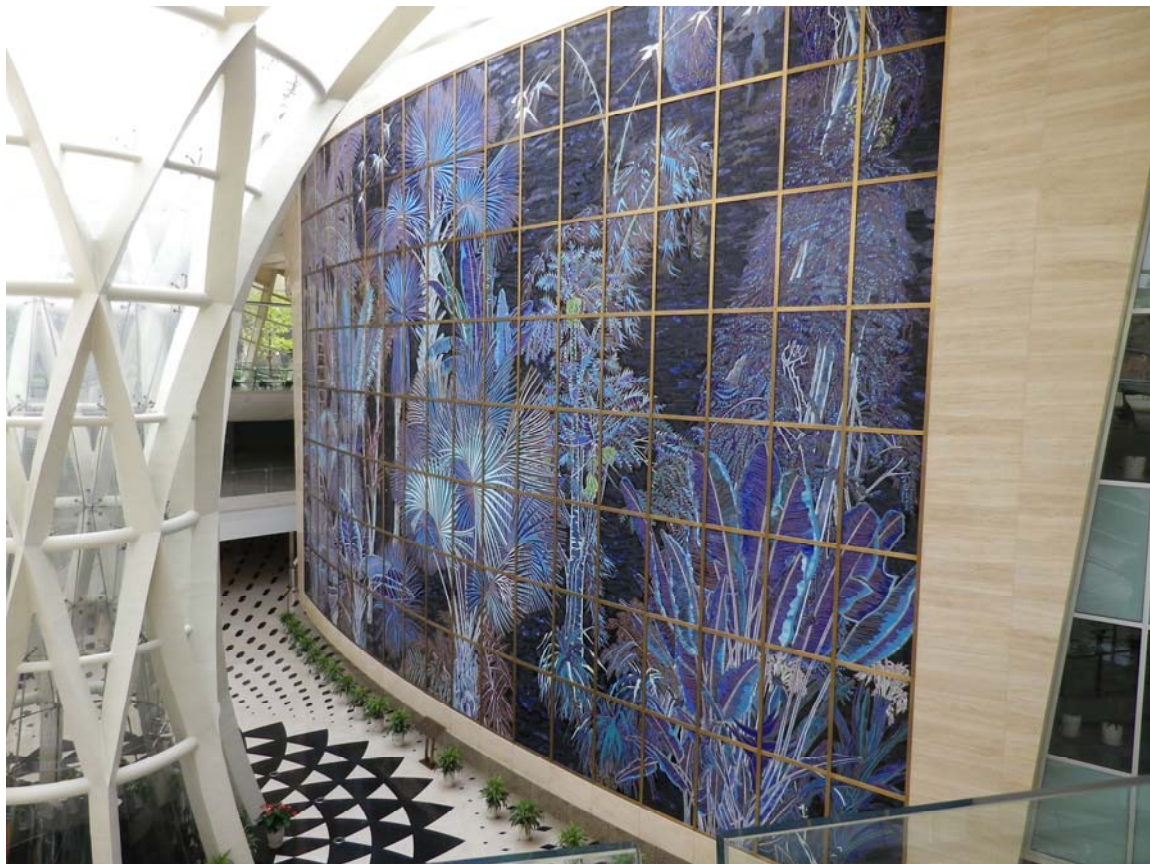
上海文化廣場



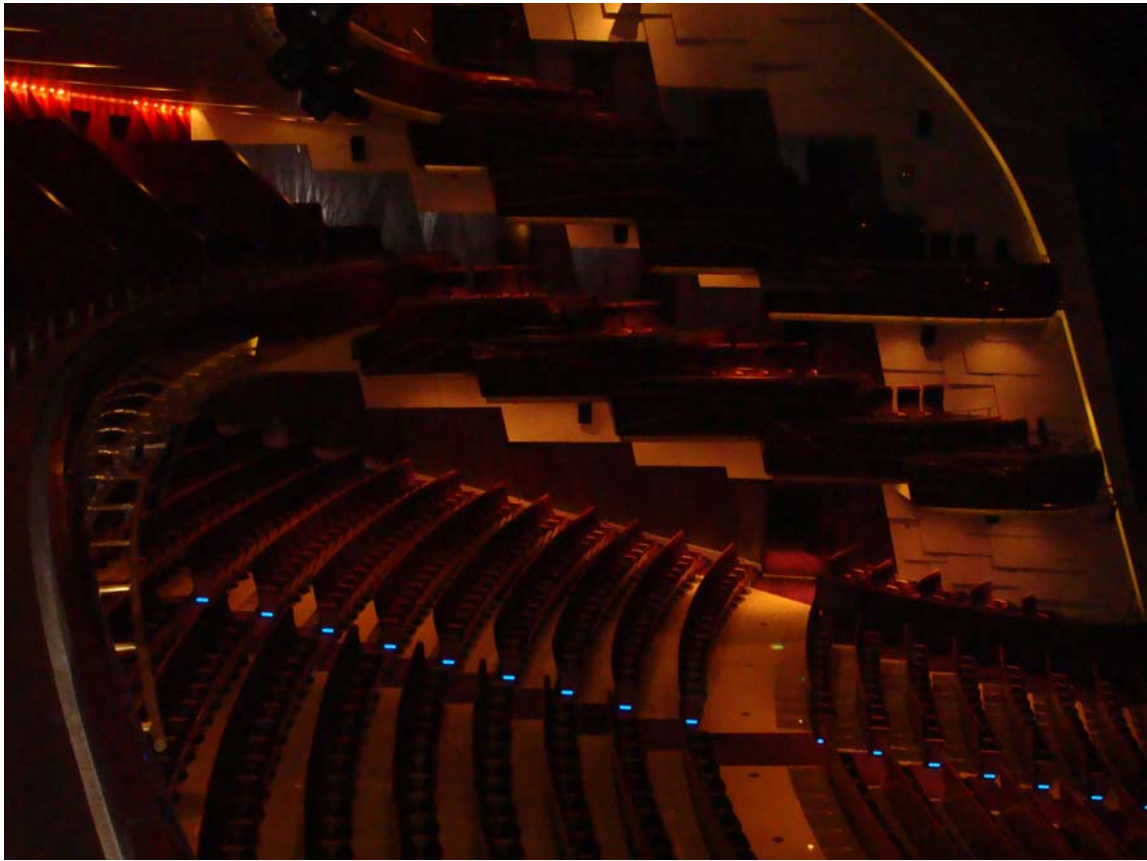
上海文化廣場劇院管理有限公司翁元博先生介紹上海文化廣場內部空間



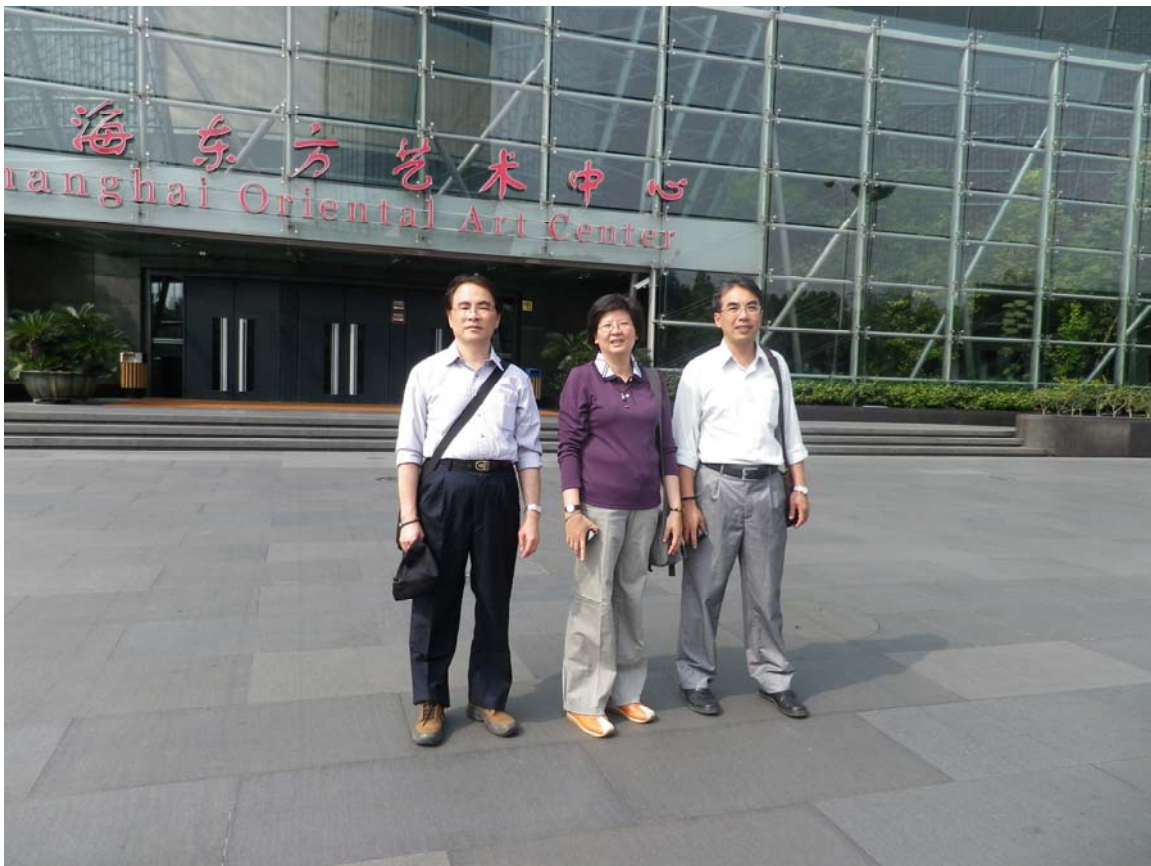
上海文化廣場內部空間



上海文化廣場入口處之玻璃壁畫



上海文化廣場劇院



上海東方藝術中心



上海東方藝術中心內部空間



上海東方藝術中心音樂廳



「中國上海國際藝術節中心」之辦公大樓



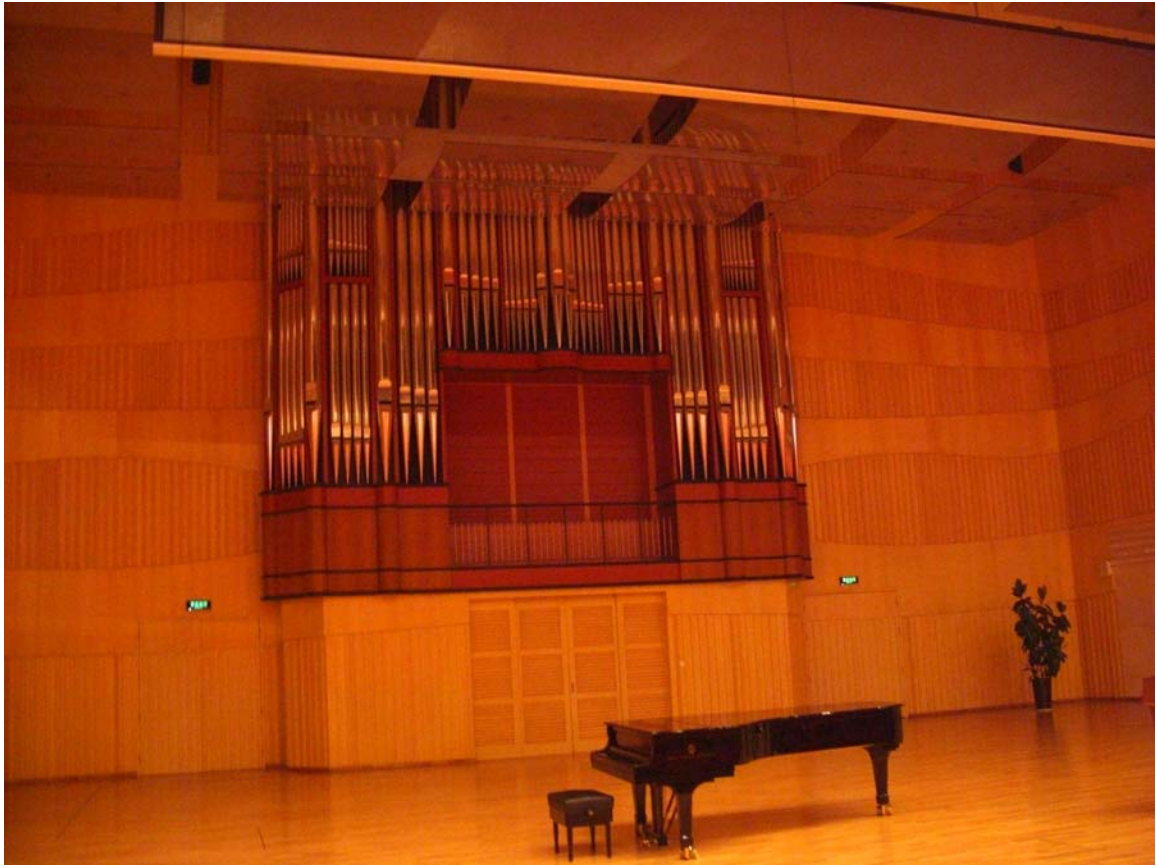
拜會「中國上海國際藝術節中心」節目交易部暨外聯部副主任薛斌先生



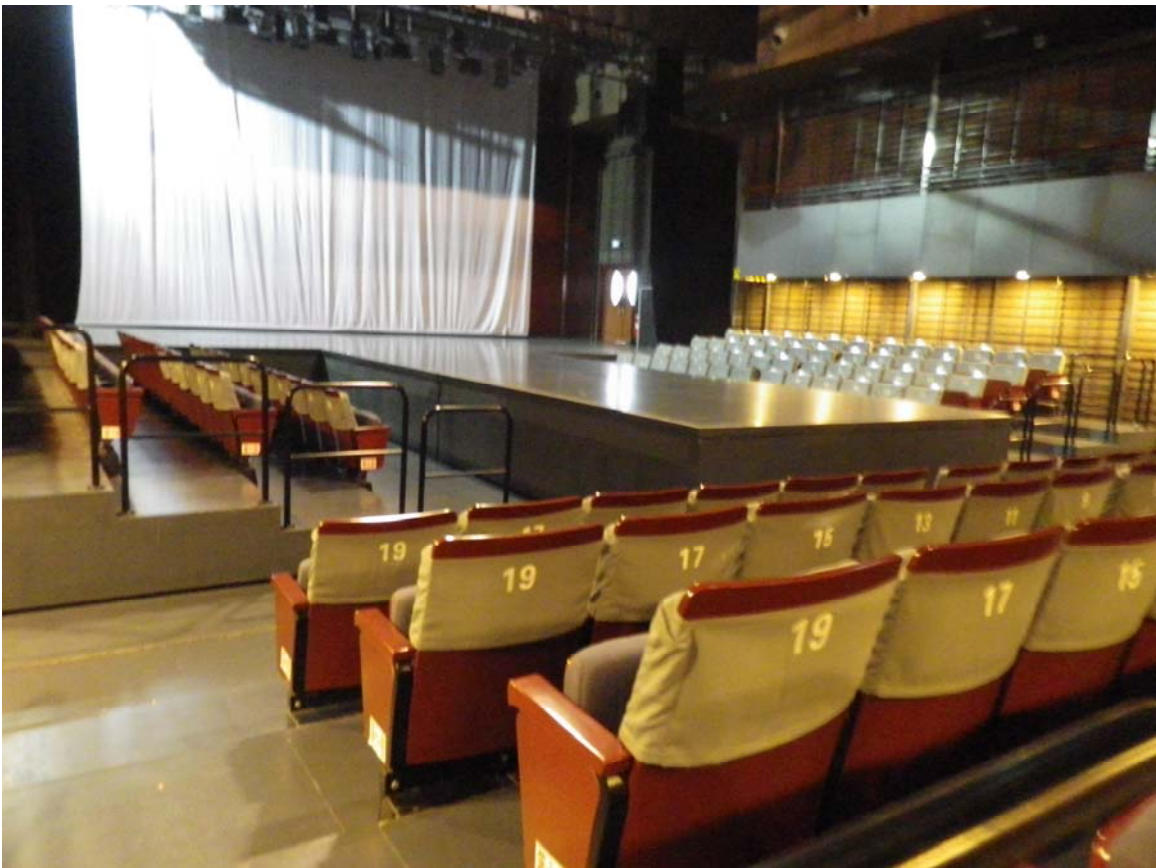
拜會河南藝術中心書記馬新生先生



河南藝術中心書記馬新生先生致贈該中心出版品



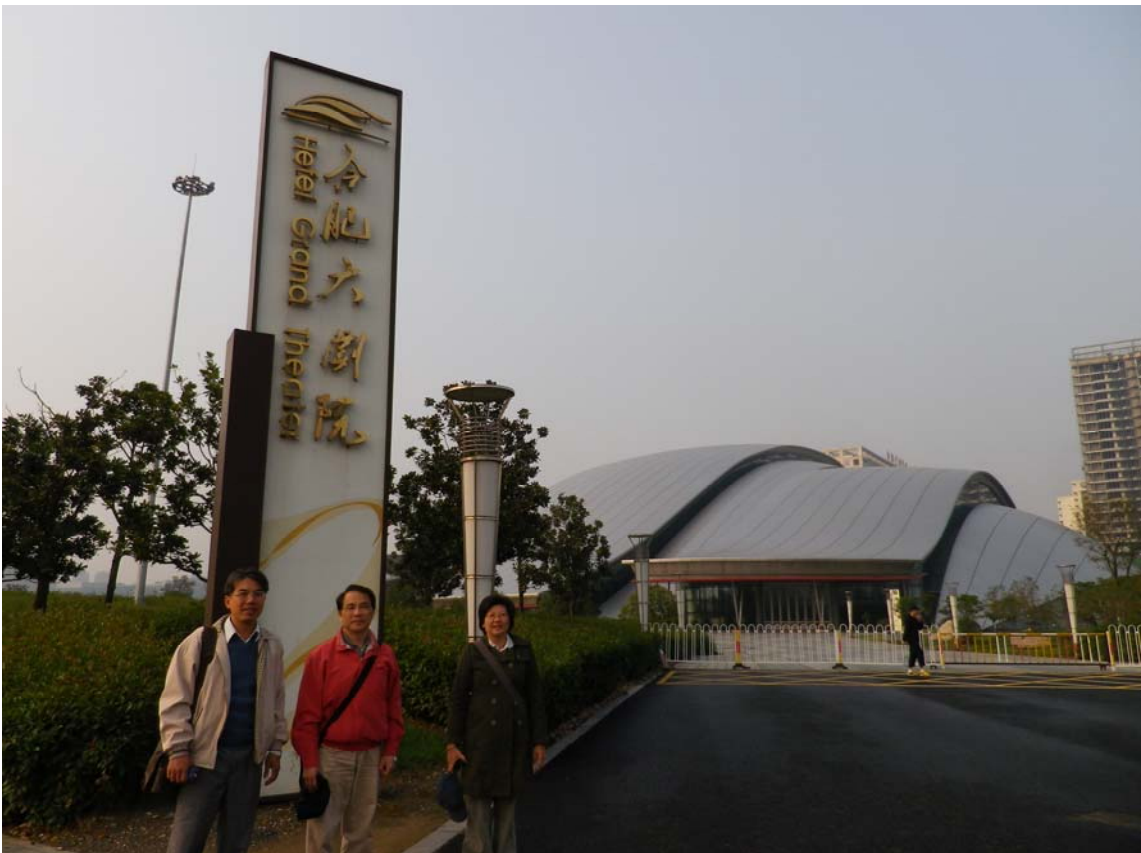
河南藝術中心音樂廳管風琴



河南藝術中心小劇場



河南藝術中心大劇院



合肥大劇院



合肥大劇院外觀



合肥大劇院內部空間



合肥大劇院內部廊道之臨時活動場地



1933老場坊



1933老場坊各樓層空間告示牌



1933老場坊空中劇場售票處