

出國報告（出國類別：考察）

參加 2024 年國際表演藝術協會  
（ISPA）年會

服務機關：國立傳統藝術中心

姓名職稱：陳修程副主任、劉又寧科員

派赴國家/地區：澳洲伯斯

出國期間：113 年 4 月 28 日至 5 月 4 日

報告日期：113 年 7 月 2 日

## 摘要

2024 年國際表演藝術協會（International Society for the Performing Arts, ISPA）地區年會於 4 月 30 日至 5 月 3 日在澳洲伯斯（Perth）舉辦。本屆年會的主題為「突破（Breakthrough）」，廣邀國際知名藝術從業人員針對各個主題進行分享及討論，並安排表演節目供與會者欣賞。考察建議持續建構傳統藝術產業支持體系，透過傳承及培養傳統藝術人才，提供民間劇團實驗創新的環境，帶動傳統戲曲內容及形式與時俱進，吸引當代多元觀眾，並參考成功行銷實務經驗，應用在本中心場館經營與節目行銷，持續培養與拓展傳統戲曲觀眾。

# 目次

壹、 前言.....	3
一、 考察緣由.....	3
二、 考察目的.....	3
貳、 訪查實錄.....	4
一、 行程安排.....	4
二、 年會主題.....	5
三、 年會主辦單位.....	5
四、 年會地點.....	5
五、 第一天會議議程.....	7
六、 第二天會議議程.....	21
七、 第三天會議議程.....	25
八、 觀摩表演節目.....	34
參、 心得與建議.....	38
一、 心得.....	38
二、 建議.....	40
肆、 參考資料出處.....	41

# 壹、前言

## 一、考察緣由

「國際表演藝術協會（International Society for the Performing Arts, ISPA）」成立於 1947 年，是位於美國紐約的非營利國際專業表演藝術組織，目前會員逾 500 位、來自 6 大洲 52 個國家，包含表演藝術領域的專業人士、藝術經紀人、管理者、機構與組織等。

本中心於 2015 年加入 ISPA，曾於 2015 年赴美國紐約、2017 年赴加拿大蒙特婁、2018 年赴荷蘭呂伐登、2022 年參與視訊會議、2023 年赴英國曼徹斯特出席年會。此次持續參與 ISPA 年會，洽談演出合作與增進國際交流，並觀摩大會安排之表演節目，作為本中心場館營運規劃參考。

## 二、考察目的

觀摩並學習現今全球表演藝術產業發展的趨勢，以及相關議題之實務運作暨發展現況，以作為本中心場館營運規劃之參考，並透過與來自世界各地之藝文機構及藝術家交流，開拓未來節目互訪、合製或館舍合作之機會。

## 貳、訪查實錄

### 一、行程安排

日期	行程說明
4/28 (日)	搭機前往澳洲伯斯
4/29 (一)	傍晚抵達澳洲伯斯
4/30 (二)	(一) 觀摩表演節目： - 節目一《Wonderbox》 - 節目二《The Other Side of Me》 (二) 大會開幕典禮
5/1 (三)	(一) 參加大會： - 開幕主題演講 - 區域資訊一: 亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 介紹 - 論壇一：變革的組織領導 ( Transformative Leadership) - 研究報告分享：後疫情時代的觀眾參與—加速觀眾成長的行銷實務 ( Driving Attendance Post Pandemic: Marketing Practices That Accelerate Audience Growth) (二) 觀摩表演節目：節目三《Silence》
5/2 (四)	(一) 參加大會： - 新作提案 (Pitch New Works) - 專業交流 (Professional Exchange) - 論壇二：藝術贊助夥伴與道德信念 (The Ethics of Arts Partnerships) (二) 觀摩表演節目：節目四《I'm With Her》

5/3 (五)	<p><b>參加大會：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 區域資訊二：年會主辦單位 PAC Australia 介紹</li> <li>- 論壇三：競爭慾望與永續發展 (Competing Desires and the Sustainability Imperative)</li> <li>- 論壇四：展望未來 (Into the Next Dimension)</li> </ul>
5/4 (六)	搭機返臺

## 二、年會主題

本次年會主題為「**突破 (Breakthrough)**」。

近年表演藝術界深受大環境衝擊，本次年會透過實際案例分享，聚焦國際表演藝術界的創新模式以及勇敢革新；藉由在澳洲伯斯舉辦年會，希望呈現此區域及來自世界的各種獨特觀點。

本次年會參與者共 325 位，其中近 70%與會者來自澳洲，佔比最高；次之為美國佔 8%、紐西蘭佔 6%。

## 三、年會主辦單位

本次年會由位在澳洲伯斯的 Performing Arts Connections Australia (PAC Australia) 主辦。該協會旨在支持澳洲表演藝術生態體系，促進藝術與觀眾、創作者與節目採購者 (presenter)、節目採購者與節目採購者、表演藝術產業與政府之間的聯繫。協會成員包含澳洲的表演藝術中心、節目採購者、製作人等，透過會員計畫及 APAX 活動促進相關從業人員的交流，並針對最新趨勢進行研究與發表、辦理培訓計畫。

## 四、年會地點

舉辦演講及論壇的主要地點包含西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia) 及伯斯音樂廳 (Perth Concert Hall)，均由西澳州政府機構「伯斯劇院信託基金會」(Perth Theatre Trust) 營運。

西澳州立劇院中心於 2011 年開幕，由 Kerry Hill 建築設計公司設計，是伯斯的標誌性地標。場館空間包含 575 席的希斯萊傑劇院 (Heath Ledger Theatre)、250 席的地下工作室 (Studio Underground)、排練室、多功能活動空間及戶外活動空間，同時也是黑天鵝州立劇團 (Black Swan

State Theatre Company)、Barking Gecko 劇團、Co3 現代舞蹈團等表演團體進駐的場館。



西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia)

伯斯音樂廳 (Perth Concert Hall) 於 1973 年開幕，以擁有南半球最好的音響效果聞名，也是西澳交響樂團 (WASO) 的家。場館空間包含約 1,731 席的音樂廳及小型會議室空間，全年舉辦古典音樂、流行音樂、喜劇和演講等表演活動。



伯斯音樂廳 (Perth Concert Hall)

## 五、第一天會議議程

- (一) 日期：113 年 5 月 1 日
- (二) 地點：西澳州立劇院中心
- (三) 開幕主題演講一

1. 講者：**Wesley Enoch** | Creative Australia 副主席、Annamila First Nations 基金會聯合主席

2. 內容紀要：

我們永遠處在變動的狀態，當停滯之時，代表藝術已死。對於藝術工作者來說，我們的工作是想像嶄新的敘事，「改變」是不可或缺的。講者提出 10 個題目，供與會者思考，也歡迎與會者提出不同的意見：

第一，集體主義與個人主義。亦即「我可以自己完成這件事嗎？還是需要與他人合作？」當談論到氣候變遷、社會凝聚力、社區營造等議題，我們如何參與並彼此合作？

第二，藝術的商業性與觀眾拓展。我們常將商業與藝術看作對立的兩端，尤其是在澳洲。我們如何將商業性看作是連結觀眾的一種方式？如何滿足市場需求，同時也滿足觀眾？如何確保觀眾參與？

第三，藝術家在「說出真相」所扮演的角色。當媒體趨向娛樂化，藝術家如何擔任說出真相的角色，包括國家與國際的議題？

第四，如何以彼此尊重的方式，進行辯論與討論。我們是否已經走到一個節點，任何辯論和討論都不再可能發生？演算法導致的同溫層現象，已經讓我們封閉到只能對持相反意見者怒吼，而無法傾聽嗎？

第五，對於不熟悉事物的好奇心。如何對與我們無關的事，仍然保有好奇心？如何帶著開放的心，而非懷抱恐懼？講者提及「2023 澳洲原住民之聲」公投，當時整個國家被恐懼所操縱——對於不熟悉、對於改變的恐懼。



第六，世代變革。我們如何摧毀窮極一生所打造的事物，讓下一代有成長的空間，讓新事物得以萌芽？

第七，政治領域出現越來越多的威權領導。藝術領域較沒有威權框架，或正逐漸擺脫這樣的框架，包括彼此工作、討論的方式，但在政治及政策制定方面，卻見威權領導方式有成長的趨勢，這意味著什麼、我們如何應對？

第八，在對話和工作場域裡，逐漸被習慣的暴力。藝術家作為說故事的人，相信戲劇性是傳遞理念的重要方式，但我們是否在這樣的過程裡，將暴力與戲劇性畫上等號、助長暴力？我們是否要對此存疑，並主張戲劇性是關於理念交換、彼此分享討論？

第九，創造力傾向以慣例為基礎，而非全新的事物。講者舉例，我們想要看蜘蛛人電影第 700 部續集嗎，還是我們想看全新的電影？我們如何創造屬於當代的敘事？講者也認為經典非常重要，透過重新詮釋經典，現狀得以被改變，但過程中如何保有創意？講者同意「所有的故事都已經被說過」的概念，但在講求控制風險的市場經濟脈絡裡，我們如何創新？

第十，如何對議題投入長時間的討論。講者談論的不只是短影音對人們造成的影響，而是在一齣戲結束之後，我們如何持續投入該議題，也許是用畢生的時間參與、討論與思考。

#### (四) 開幕主題演講二

1. 講者：**Iain Grandage** | 藝術家，曾任伯斯藝術節藝術總監
2. 內容紀要：

翻開人類歷史，可見藝術家所從事的各種創新，而此刻我們站在努加族（Noongar）的土地上，每一顆石頭、每一條河川、每一座山脊，從過去、現在到未來，都訴說著努加族的故事。原住民族與其傳統領域永遠存在，「2023 澳洲原住民之聲」公投持反對意見者想要挑戰這一概念，但我們有責任傾聽原住民的聲音。

講者分享一個迷思—偉大突破來自個人的技巧、才華和努力，

歷史是由這些人寫成的；這是源於 19 世紀西方浪漫主義的概念，將個人（尤其是男性）偶像化，卻不見巨人是踩在誰的肩膀上，只見個人，而不見群體。「集體領導」可以幫助人們處理複雜事物與解決爭議，讓我們發現共創的可能性，並頌揚多元。不管是場館、劇團、藝術節或是活動，在做節目規劃時，所牽涉到的複雜性，如何由個人來決策呢？共同決策的模式體現了公共利益，但也涉及兩個議題。第一，當實現公共利益變成維持現狀呢？當現狀出了問題，需要革新時，公共利益還存在嗎？第二，服務共同利益當中指涉了「我們」，如何定義「我們」？有意或無意識的偏見也會影響「我們」的定義。理想的共同決策，包含集體性、共同合作與平等商議等特性，必須確保多元，是不具排他性、能夠像海綿一般吸納與包容的，目標是所有成員都可以自在表達想法。多元意見有助於創造個體表達想法的安全環境，同時我們得以看見細微的差異。

談到差異，人們喜歡和持相同觀點的人聚在一起，因為這讓我們感到安全，同時感受到彼此間的聯繫。這即是「取消文化」的本質，取消文化排除了相反觀點，因此並不能夠改變社會。對講者來說，藝術提供了解答，因為藝術充滿了複雜和細微的差異，藝術的本質是複雜精細的、令人愉悅的、悲傷的、主觀的、弔詭的，充滿愛和恐懼，包含精煉出的極簡，以及難以理解的複雜；藝術的本質是人性。

藝術組織的首要任務是支持在地的藝術家，創造屬於當代的、在地的故事。委託創作就像邀請藝術家來到一座花園，由製作人施予魔法，提供肥沃的土壤、安全的環境，並給予成長的時間。委託創作是有風險的，許多委託案沒辦法成功，但我們仍必須投注時間在這上面，因為創作的靈光是關鍵。經營一座花園能夠得到很大的報酬，因為花園能夠讓想法萌芽、讓夢想茁壯，影響我們的未來。

社群媒體生產出「部落化」的社群，也導致通才型的人減少，我們的生命被演算法所策劃，「數位原住民」或稱「數位原生」世代是未來的觀眾，因此我們急需將他們納入藝術決策的一環。

當代急迫的議題包括氣候變遷。我們希望作品可以巡演，希望作品被越多觀眾看到越好，甚至是世界各地的觀眾，合理的解決方法是透過共創以及簽署非獨家演出的合約。為響應全球氣候變遷議題，有些歐洲藝術家決定不再巡演，但能夠做出如此決定，是因為他們住在藝術市場活絡的歐洲，擁有既有權力結構產生的優勢，這些優勢是世界其他地方的藝術家所沒有的。在策畫節目時，我們除了挑選來自其他地區的節目，同時也關注在地的作品，包括屬於在地的議題，以及形塑共同感受的在地事物。

講者最後分享關於突破的小故事。澳洲原住民藝術家 Richard Walley 的曾祖母是努加族人，她是行動主義者，也是充滿力量的領袖。她住在位於伯斯的天鵝河附近，那裡存在一條路徑，從袋鼠島沿著山脊，到達國王公園。雖然沿途越來越多移民建造的房舍和圍籬，她並沒有因此妥協。她破壞圍籬、穿越別人的家，堅持走這條路，因為這裡是原住民的土地，從過去到未來，永遠都是。

#### (五) 區域資訊一：亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 介紹

1. 講者：**Yvonne Tham** | 新加坡濱海藝術中心總監、亞太表演藝術中心協會 (Association of Asia Pacific Performing Arts Centres, AAPPAC) 副主席
2. 內容紀要：

亞太地區有多達 2,300 到 3,200 種語言，包含經濟發展不同階段、各種政治體制的國家；有人口快速成長的中國、印度、印尼，同時也有人口急遽老化的國家。因此，亞太地區擁有多元、豐富且複雜的文化。

亞太表演藝術中心協會擁有來自 20 個國家的成員，超過半數的成員是藝術文化中心，包含多場館的藝術中心、社區場館、藝術家營運的空間等，其他成員例如交響樂團、藝術團體等。協會成立於 1996 年，既古老又年輕。以「古老」形容，因為亞太地區的文化非常悠久，包含來自大洋洲的原住民文化。藝術作品

不是在藝術文化中心裡被創作的，而是在廟宇崇拜神明、在田野慶祝豐收之時創造的；以「年輕」來形容，因為藝術文化中心的概念在亞太地區是相對較新的。協會每年舉辦 1 次年會，此外，針對不同專業領域，舉辦多個小型線上會議。

自疫情後，亞太地區有多達約 56 個新的文化機構開始營運，其中 12 個是表演藝術中心，例如首爾的 LG Art Centre、富川的 Bucheon Arts Center、孟買的 Ambani Cultural Centre、臺北的北藝中心。墨爾本、馬尼拉也有相關的計畫，代表著未來將有更多的藝術機構成立。

同時，藝術經紀的數量也在增長，從區域性的網絡開始，促成節目策畫者、製作人與藝術機構領導階層之間的連結。過去亞太地區國家多從歐美國家買節目，但近 10 年以來，亞太地區的國家開始關注自身豐厚的資產，逐步建立文化信心，並對亞太區域的夥伴產生好奇與興趣，因此，有更多的亞太地區國際共製節目出現了。例如，日本愛知縣藝術劇場與舞蹈空間橫濱合作的舞作《RAIN》，透過 AAPPAC 媒合，於 2023 香港新視野藝術節演出，在香港巡演的版本中，新視野藝術節與香港演藝學院舞蹈學院遴選兩名香港年輕舞者，與日本舞者一起登台演出。又例如周書毅《我所起舞的地方》，由新加坡濱海藝術中心與高雄衛武營共製，製作暨演出團隊包含臺灣編舞家周書毅、新加坡舞者與臺灣舞者等。

亞太地區的藝術家與藝術文化中心，同樣關注全球表演藝術領域討論的議題——

在無障礙與共融方面，除了耕耘已久的澳洲之外，其他國家案例包含：香港與英國合作舉辦「無限藝術節」(Unlimited Festival)；韓國文化體育觀光部於 2023 年在首爾成立 Modu Art Theater，專門展示身心障礙藝術家的作品，提供創作、交流與演出的空間。

在促進社會福祉方面，由於亞太地區的藝術文化中心大多是由政府資助，因此相當關注此議題，例如如何透過「社會處方箋」(Social Prescribing) 打造健康的社區；人們關注年輕人的心理健

康，以及高齡社會的需求。講者提及實際案例，包含國家交響樂團（NSO）愛樂實驗室（Music Lab）計畫，與英國曼徹斯特室內樂團（Manchester Camerata）合作，將音樂與醫療結合，提升長者及失智患者生活品質；新加坡濱海中心的社區參與計畫，邀請藝術家與社會服務機構合作，每年觸及 1 萬 4,000 人，包含弱勢兒童、老年人、身心障礙者、移工等。

在永續發展方面，因應許多藝文場館的興建，亞太地區也非常關注場館建築的效率與責任，例如西九文化區的新場館、菲律賓賓文化中心對於能源使用效率的關注，臺中國家歌劇院積極實踐聯合國永續發展目標。講者另提及日本富士搖滾音樂祭，音樂祭實踐零廢棄（Zero Waste）理念，舞台及活動現場均使用再生能源供電。

許多東南亞國家正經歷新高溫，氣候變遷對我們來說是切身且急迫的議題，亞太地區的國家對此也有許多倡議。我們不只是從藝術的角度來關注氣候變遷議題，而是身為公民，有參與討論與實踐的責任，藝術中心不只是人們體驗藝術的空間，同時也有「公民空間」（civic space）的功能。

講者最後分享近期在亞太地區的活動，包含在澳洲墨爾本舉辦的 APAX（Australian Performing Arts Exchange）、在臺北舉辦的 2024 亞太表演藝術中心協會年會、首爾表演藝術市集（Performing Arts Market in Seoul, PAMS）、首屆香港演藝博覽（Hong Kong Performing Arts Expo, HKPAX）、中國上海國際藝術節等，歡迎與會者參與。

#### （六）論壇一：變革的組織領導（Transformative Leadership）

1. 主題說明：傑出的領導帶來偉大的突破。與談人就永續、共融、無障礙環境等面向分享革新的案例，以及所迎來的突破。
2. 主持人：

**Wesley Enoch** | Creative Australia 副主席、Annamila First Nations

基金會聯合主席

3. 與談人：

**Emil Kang** | 美國梅隆基金會 (Andrew W. Mellon Foundation) 藝術文化專案總監

**Grace Okereke** | 英國 Uprise Rebel 創辦人暨執行製作

**Daniel Riley** | 澳洲國家現代舞團 (Australian Dance Theatre, ADT) 藝術總監

4. 內容紀要：

**Daniel Riley**

澳洲國家現代舞團創立於 1965 年，是澳洲歷史最悠久的現代舞團，而講者是該舞團第一位原住民身分的藝術總監，同時也是澳洲第一位非原住民舞蹈團的原住民藝術總監。

變革的領導意味著引導團隊離開舒適圈，為弱勢者創造發揮的空間。在澳洲，鏡框式舞台有 250 年歷史，但原住民在這塊土地上創造故事已長達 7 萬 5,000 年，我們需要跳脫殖民者所建立的政府治理及藝術產業模式框架，建立對話圈，讓更多人可以參與決策。

以澳洲國家現代舞團為例，首先要確認所有人都在同一艘船上，或者是在一個艦隊裡，航向同一目標。2022 年講者來到現職，著手推動革新，舞團從完全沒有原住民員工，到現今有 30% 的員工是原住民，每部作品都是由原住民主導，至少半數的創作者是原住民。

當組織要革新時，組織內部會有恐懼感，並產生各種誤解。講者曾進行為期 6 個月的「心理安全」(psychological safety) 架構，邀請臨床心理學家與員工參與，研究藝術團體有哪些運作方式，以及大家希望在澳洲國家現代舞團工作的方式 (包括在表演空間、行政空間)，以及了解對彼此的期待是什麼，最後共同撰寫一份集體聲明，共同遵守。在制定組織的戰略計畫時，同樣為所有員工賦權，集體進行討論，產生共識。

我們如何逆風前進，讓社會支持原住民的藝術與傳統？對講者而言，與長者、未來主義者對話，有助於跳脫框架。而如何讓舞團持續實踐理念呢？除了確認所有人都航向同一目標，管理階層要「完全透明」(radical transparency)，所有資訊都是公開的，員工不因職級較低而無法獲取部分資訊，讓群體之間建立情感，互相理解。當團隊成員因職涯規劃離開舞團，到其他組織擔任領導職位，他們會帶著這些理念，因此理念能夠被傳散。

2024 年澳洲國家現代舞團與 BlakDance（原住民現代舞者及編舞家的全國性組織）舉辦為期兩天的「Blak Futures」活動，邀集多達 9 位原住民藝術總監齊聚一堂，與藝術家、製作人、政府單位利益關係人、原住民長老等進行諮詢與交流，活動後發表兩項集體聲明。大約 10 年前舉辦的全國原住民舞蹈論壇，催生了 BlakDance 組織，創辦人當時夢想著許多舞蹈團的藝術總監由原住民擔任，如今我們做到了，而 10 年之後呢？講著期待結構性的改變。

### **Grace Okereke**

大約 2013 年，英國社會有些關於女性編舞家比例較少的討論，講者也開始思考，英國有多少非白人女性領導的成功舞團？並發現，當時完全沒有黑人女性領導的舞團，她希望改變現況，認為必須有人站出來支持女性藝術家，挑戰當前的社會及產業結構，進而轉變典範，故於 2019 創立 Uprise Rebel。

Uprise Rebel 與黑人和女性藝術家合作演出製作，為黑人和女性管理者培養領導能力、創建合作網絡，並鼓勵不同觀眾以更包容的態度參與藝術。

講者不以自己的名字為舞團命名，因為舞團所代表的理念大於個人，講者也希望當她離開領導職位，舞團能夠維持運作，將理念延續下去。而如何讓舞團持續實踐理念呢？講者認為重點在發掘人才，建立潛在領導者的社群。舞團以「反抗」為名，未訴諸特定理念，背後懷抱著改變現況的希望—希望現在所主張的公

平正義，有一天得以被實現；當現狀改變之時，就可以轉而為其他議題努力。

當人們共同努力時，真正的改變就會到來。因此，講者努力將人們凝聚在一起，人數增長將產生集體的力量，這是做出改變的唯一方法。

講者以自己的女性經驗分享，女性長久以來必須適應不同的角色，常需要為自己的行動請求同意，且在很多時候是懷抱內疚感的。講者練習講話更果斷與直接，因為身為女性必須了解我們的力量和能力，不是變得傲慢，而是透過這樣的練習以向前邁進。

### **Emil Kang**

講者以自身在非營利機構工作的經驗，分享對於領導的看法，講者聲明了解自己的發言是基於所擁有的特權與優勢，並聲明這不是我們認知並衡量領導的唯一方式。

領導並不僅只是職位，而代表某種價值，領導者應該負起相應的責任。

美國的非營利組織已經運行了很長的時間，也因此存在許多結構性問題。為回應社會討論，董事會喜歡雇用有色人種、女性等領導者，但對這些不是按照傳統模子刻出來的領導者而言，取得成功非常困難，因此改變董事會是關鍵。

人們傾向將領導者理想化，認為領導者無所不知，人們應該投以感激，並想像領導者是白人男性。因此，下一代的領導者，包含講者本人在內，並非白人，這群領導者（許多對領導並不感興趣）從原來的環境被「丟」進領導階層。人們認為身為領導者，應該無所不知，應該知道如何領導。因此，董事會必須承擔更多責任，不只是僱用領導者、借他們一件白色權威斗篷後就放手不管，而應該為他們的成功創造條件。

2022 年的一份報告顯示，在美國，女性和有色人種對於擔任非營利組織領導者的興趣正在下降，尤其是傳統的機構。我們必



須面對並解決此一問題。傳統的組織結構存在一位無所不知的領導者，其下有高階主管，組織是從上往下流動的，而當女性或有色人種擔任傳統組織的領導者，組織面臨失敗時，所有責任直接歸咎於領導者，但這並非事實，我們應該以勇氣和遠見來檢視組織真正的領導結構，並質疑它。為了改變現況，也許我們甚至可以讓一些單位停業（講者係針對美國的捐助單位），雖然殘酷，但能夠讓人們認真看待問題並往前邁進。

全能的個人是迷思，領導是集體的概念與行動。許多子行業與社區缺乏培育領導者的機會，我們應該支持社區培養領導者，而非等待領導者從天而降。因此基金會致力在社區培養領導力，並為身在領導職位的人提供支持，讓他們不被孤立。

（七）研究報告分享：

**後疫情時代的觀眾參與—加速觀眾成長的行銷實務**（Driving Attendance Post Pandemic: Marketing Practices That Accelerate Audience Growth）

1. 主題說明：

2023 年，Advisory Board for the Arts (ABA)發表了一份研究，透過分析表演藝術組織的行銷預算分配、行銷活動和其他行為，量化評估穩健觀眾參與背後的行銷行為，希望透過研究報告，幫助表演藝術組織提升觀眾參與。

Advisory Board for the Arts (ABA)是全球會員制組織，透過研究與數據分析，為會員提供諮詢和建議，並建立全球合作的網絡。創辦人曾為醫療保健、大型國際企業、教育等領域所面臨的挑戰尋求解決方案，因此 ABA 能夠將相關成功模式應用在藝術界。該組織目前擁有來自 11 個國家的 100 多個客戶。

2. 報告人：

**Nico Daswani** | ABA 執行長

**Brynn Johnson** | ABA 研究分析師

3. 內容紀要：

Advisory Board for the Arts (ABA) 調查全球 55 個表演藝術組織，針對其中售票表現最佳者，分析其行銷行為。

根據調查，門票銷售量及售票金額已恢復到接近 Covid-19 疫情前的水平，而調查的組織當中，近一半的組織未來將出現赤字，多數認為僅靠門票收入無法挽救商業模式，並認為未來組織將更加依賴贊助及捐款收入。既然如此，ABA 為何仍要分享如何透過行銷活動提升觀眾參與呢？第一，觀眾行為受到疫情影響，新的行為模式仍在建立當中，研究結果提供我們塑造未來觀眾模式的機會。第二，雖然收入將依賴贊助和捐款，但觀眾成長仍是表演藝術組織永續發展的核心。

本研究調查 55 個組織中，以美國的組織為大宗，其餘包含加拿大、英國、澳洲、西班牙、南非等國，組織類型佔比包含戲劇類及舞蹈類各佔 17%，歌劇類佔 16%，交響或室內樂佔 19%，其他（節目採購者、表演藝術中心、節慶等）佔 31%，名單如下：

單位	國家
加拿大愛柏特芭蕾舞團 (Alberta Ballet)	加拿大
美國經典劇目劇團 (American Conservatory Theater)	美國
亞利桑那歌劇院 (Arizona Opera)	美國
亞斯本音樂節 (Aspen Music Festival)	美國
亞特蘭大芭蕾舞團 (Atlanta Ballet)	美國
奧斯汀歌劇院 (Austin Opera)	美國
波士頓巴洛克合奏團 (Boston Baroque)	美國
波士頓交響樂團 (Boston Symphony Orchestra, BSO)	美國
韋爾山谷音樂節 (Bravo! Vail Valley Music Festival)	美國
布魯克林音樂學院 (Brooklyn Academy of Music, BAM)	美國
加拿大歌劇團 (Canadian Opera Company)	加拿大
開普敦交響樂團 (Cape Town Philharmonic Orchestra)	南非
卡內基音樂廳 (Carnegie Hall)	美國

波士頓名家系列 (The Celebrity Series of Boston)	美國
Center Theatre Group (劇團)	美國
博坦藝術中心 (Centro Botín)	西班牙
Charlotte Ballet (芭蕾舞團)	美國
林肯中心室內樂協會 (CMS of Lincoln Center)	美國
Colorado Ballet (芭蕾舞團)	美國
DaCamera (室內樂團)	美國
底特律交響樂團 (Detroit Symphony)	美國
Goodman Theatre (劇團)	美國
Grand Teton Music Festival (音樂節)	美國
休士頓交響樂團 (Houston Symphony)	美國
休士頓芭蕾舞團 (Houston Ballet)	美國
Huntington Theatre Company (劇團)	美國
Indiana Repertory Theatre (劇團)	美國
傑弗瑞芭蕾舞團 (Joffrey Ballet)	美國
Kansas City Ballet (芭蕾舞團)	美國
史卡拉歌劇院 (La Scala)	義大利
墨爾本交響樂團 (Melbourne Symphony)	澳洲
Minnesota Opera (歌劇院)	美國
Mondavi Center (表演藝術中心)	美國
Music Academy of the West (音樂營)	美國
納什維爾交響樂團 (Nashville Symphony)	美國
奧馬哈交響樂團 (Omaha Symphony)	美國
奧馬哈歌劇院 (Opera Omaha)	美國
奧勒岡交響樂團 (Oregon Symphony)	美國
愛樂管弦樂團 (Philharmonia Orchestra)	英國
匹茲堡芭蕾舞團 (Pittsburg Ballet Theatre)	美國

Playwrights Horizons (劇院)	美國
波特蘭歌劇院 (Portland Opera)	美國
Richmond Ballet (芭蕾舞團)	英國
ROCO (室內樂團)	美國
Round House Theatre	美國
皇家亞伯特音樂廳 (Royal Albert Hall)	英國
聖地牙哥交響樂團 (San Diego Symphony)	美國
聖塔菲歌劇院 (Santa Fe Opera)	美國
Sarasota Opera (歌劇院)	美國
Seattle Rep (劇院)	美國
South Coast Rep (劇院)	美國
Stages (劇院)	美國
華盛頓芭蕾舞團 (Washington Ballet)	美國
Wolf Trap National Park for the Performing Arts (表演藝術中心)	美國

問卷題目包含售票及訂閱情形、預算和人員配置、行銷內容和行銷管道、社群媒體實務、組織目標.....等問題，本研究以節目規劃的易接近性 (approachability) 作為控制指標，包含：節目名稱的熟悉度、是否為行之有效的創作方法、是否為親子導向、是否邀請知名藝術家.....等，並以門票銷售量及售票金額為結果變數，針對售票表現排名前 25% 的組織 (以下以「售票表現最佳的組織」稱之)，歸納出 7 個行銷實務經驗。

第一，售票表現最佳的組織，行銷預算佔整體預算比例並無較多；其關注焦點不同。售票表現最佳的組織，其成員對於組織目標的意識和理解較強，行銷行為的目標與組織目標能夠保持一致，且有更嚴格的財政紀律。

第二，售票表現最佳的組織，僅關注少數的關鍵數據 (雖然擁有更強的數據分析能力)。他們更傾向依據數據做出決策，從數據了解觀眾意見與市場區隔 (了解觀眾下一個可能感興趣的產

品、是否需要折扣才會購票、對於價格的敏感度、參與動機)，且更關注與「成長」有關的數據。

第三，售票表現最佳的組織，社群行銷的表現更活躍。他們更傾向透過影音或與 KOL 合作，與觀眾建立情感連結。在 KOL 合作方面，基於對觀眾的深入了解，傾向挑選特定小眾關注的 KOL。

第四，售票表現最佳的組織，組織成員對於品牌的認知較強，投注較多的時間在發展組織品牌，並將品牌融入到節目行銷中。報告者以猶他交響樂團為例，比較傳統的節目行銷（強調節目標題與演出時間）及訴諸品牌概念與情感的節目行銷（以圖像為主，呈現坐在車裡聽音樂並望向車外風景的小女孩，節目資訊僅佔極小的比例），後者售票較佳。

第五，售票表現最佳的組織打造差異化的體驗，行銷手法訴諸情感面，增強觀眾對於節目的期待與信心。售票表現最佳的組織，節目行銷內容著重高品質的圖像及影片，並較傾向透過品牌影片增加新觀眾的期待與信心，降低對於未知的不確定感，提升新觀眾的參與。

第六，售票表現最佳的組織，部門之間的合作更緊密，且較不會為了達成目標收入而對藝術決策施加影響。

第七，售票表現最佳的組織，謹慎評估花費，行銷支出較保守，專注在持續有效的支出，而非以類似賭注的方式投入。

## 六、第二天會議議程

- (一) 日期：113 年 5 月 2 日
- (二) 地點：伯斯音樂廳 (Perth Concert Hall)
- (三) 新作提案 (Pitch New Works)

新作提案作品，其製作單位能夠在大會中簡報，向各國表演藝術界專業人士介紹節目內容。提案可以是發展中的計畫，尋求合作夥伴；或是已完成的演出製作，尋求未來國際巡演機會。

本次委員會由林肯表演藝術中心前音樂節目總監 Hanako Yamaguchi 擔任主席，委員包含表演藝術經紀公司 InPulse Creatives 創辦人兼總經理及沙烏地阿拉伯 Ithra 劇院音樂節目規劃 Cindy Hwang、荷蘭藝術節節目規劃總監 Jochem Valkenburg、紐約柏爾曼表演藝術中心 (Perelman Performing Arts Center) 節目製作總監 Meiyin Wang、雪梨歌劇院節目規劃總監 Fiona Winning。共有 106 件申請案，遴選出 10 件優秀作品，其中地主國澳洲的製作佔了 6 件。獲選作品包含：

製作名稱	製作團隊	國家
Equations of a Falling Body	Performing Lines WA	澳洲
Garabari	Joel Bray Dance	澳洲
He Huia Kaimanawa	Hyslop & Pierce	紐西蘭
Lili'u	Leilehua Lanzilotti, Sozo Impact	美國
Night Night	The Last Great Hunt	澳洲
Samsara - A Cine-Concert by Garin Nugroho	新加坡濱海中心(Esplanade - Theatres on the Bay), Cineria Films, Garin Workshop & Lynx Films	印尼
Soliloquy	Genevieve Lacey	澳洲
大飯店 (The Hotel)	黎星舞蹈工作室舞蹈劇場 (Li Xing Studio)	中國
Three Marys	Green Room Music, Sydney	澳洲
Wundabaa Gaay Guwaali	Spare Parts Puppet Theatre	澳洲

#### (四) 專業交流 (Professional Exchange)

專業交流時段為中午 12 時至下午 2 時，會員可事前申請桌位，跟與會者互相交流。

桌位設置於伯斯音樂廳一樓廊道，本中心事前申請一桌位，現場準備本中心場館簡介及精選節目，使用平板輪播節目精華片段，並備有節目特色及巡演需求之英文說明資料，向與會者介紹。

前來本中心桌位的專業人士，包含場館、藝術節、藝術團隊等，透過此交流活動推動本中心場館及節目行銷。

#### (五) 論壇二：藝術贊助夥伴與道德信念 (The Ethics of Arts Partnerships)

1. 主題說明：我們如何畫定一條界線，區分我們支持或不支持哪些事情，或是我們接受哪些人的支持與贊助？本論壇聚焦化石燃料及氣候變遷議題，討論藝術家如何做出心中的道德價值判斷，如何在此爭議領域上發聲、主張改變。
2. 主持人：**Katherine Connor** | 澳洲 PAC Australia 執行長
3. 講者：**Kelli McCluskey** | 澳洲 pvi 創作集體 (pvi collective) 藝術執行總監
4. 內容紀要：

pvi 創作集體 (pvi collective) 創立於 1998 年，是位在伯斯的藝術團體。pvi 創作集體策略性運用多媒體素材介入日常生活，針對爭議議題提出批判，相信藝術能夠創造系統性的改變。團隊成員擁有包含視覺藝術、表演藝術、行動主義、現場藝術(Live art)、聲音藝術、錄像藝術等背景。

西澳洲有約 70 家採礦和傳統能源公司，是澳洲唯一碳排放量增加的州，且沒有強大的化石燃料遊說團體。這些公司有近 50 年的時間來進行轉型，改以再生能源為核心業務，但他們卻沒有這麼做；因此，講者提議結束這段與傳統能源公司的關係。

講者為此邀請藝術家朗讀一封藝術和化石燃料產業的「分手

信」—在澳洲政府促進企業與藝術合作的背景下，藝術團隊提升了化石燃料企業的品牌形象，企業相關人士也加入藝術組織與機構，協助藝術組織朝著更企業化的經營模式發展。但藝術家看見這些企業增加碳排放、逃稅、為反氣候變遷遊說團體提供資金、購買媒體股份以創造正面形象等惡劣行徑，因此明白給予這些企業「社會營運許可」(Social License to Operate, SLO)，代表犧牲道德價值，且將失去言論自由及觀眾的信任。因此，藝術工作者需要請化石燃料產業離開。

煤炭、石油和天然氣是碳排放的主要來源。採礦對原住民社區造成極大的影響，但這些公司透過封口條款，禁止簽約的原住民公開討論與批評，或有公司在未取得原住民許可下進行採礦，並與原住民進行長期官司以避免支付賠償。講者另外舉一份 2020 年的合約為例，條款內容包含節目採購者及場館必須盡最大努力，避免做出對贊助商不利的行為；若對贊助商有異議，應考慮是否參與演出。

這些企業雖然傷害環境、迫害人權、逃稅等，但他們透過支持在地的基礎設施、體育與文化藝術活動，建立社會資本，奠定信任基礎，並假設他們已獲得社會營運許可(SLO)，故照常營業。

然而，化石燃料企業的社會營運許可(SLO)正在萎縮，觀眾不希望藝術和化石燃料連結在一起，以英國的 Art Not Oil 活動為例，該活動讓英國泰特美術館、愛丁堡藝術節、皇家莎士比亞劇團、國家肖像畫廊等多個藝術機構與團體結束與石油公司的合作關係。在澳洲，許多藝術組織與化石燃料產業有長期的合作夥伴關係，但包括達爾文藝術節、珀斯藝術節、珀斯 Fringe World Festival 都已和這些公司斷絕關係。

藝術家可以透過創作，表達拒絕與化石燃料產業合作的立場，例如藝術家 Gabrielle de Vietri 於 2019 年創作的互動圖像「MAPS OF GRATITUDE, CONES OF SILENCE AND LUMPS OF COAL」，以視覺的方式呈現澳洲化石燃料產業各部門與藝術的關聯；又例如 pvi 創作集體的藝術介入行動 Artwash (藝文漂白) 獎項，以「表彰」化石燃料產業對藝術的貢獻，此計畫公布獲提名企業的



種種作為，邀請民眾投票，由當地藝術家親自製作獎盃頒發給得獎者；製作中的 **Social Licence Watchdogs**（社會許可監督人）計畫，此計畫運用碳定價工具計算費用，並擔任債務追收人角色，開立發票送交給公司。另外，講者鼓勵無論是藝術家個人、小型組織或大型機構，都可以訂定「職業道德守則」，範例可參考 **pvi** 創作集體官網。

最後，講者分享挪威案例，作為石油出口大國，挪威已訂定政策目標將達成碳中和，並運用石油財富創造世代幸福，由政府發放固定薪資給藝術家。

## 七、第三天會議議程

(一) 113 年 5 月 3 日

(二) 地點：西澳州立劇院中心

(三) 區域資訊二：年會主辦單位 **PAC Australia** 介紹

1. 講者：**Katherine Connor** | 澳洲 PAC Australia 執行長

2. 內容紀要：

PAC Australia 支持澳洲表演藝術生態體系，促進藝術與觀眾、創作者與節目採購者 (presenter)、節目採購者與節目採購者、表演藝術產業與政府之間的聯繫。

產業各環節完善的聯繫網絡，建立於公平的聯繫機會，因此協會致力推動多元、可及性及共融，確保代表性不足的社群成為合作夥伴，且能夠發聲。過去四年，PAC Australia 推出許多新的培訓計畫，包括巡演和節目採購方面的培訓。

在調查研究方面，PAC Australia 已盤整去年的資料，提出未來一至兩年澳洲的節目趨勢分析，另外近期和 Advisory Board for the Arts (ABA) 建立合作關係，ABA 已發布「加速觀眾成長的行銷實務」研究的澳洲版；現正進行關於人才與就業的澳洲研究，此研究為如何吸引和留住藝術專業人才提供參考依據，歡迎與會的澳洲代表參與問卷調查。

PAC Australia 舉辦 APAX 活動，APAX 是澳洲的表演藝術媒合大會，聚集 400 多個來自澳洲及紐西蘭的表演藝術機構，活動分為兩部分，第一部分是市場交易，於週一至週三舉行，包含一系列的推廣和展示活動；第二部分是會議，於週四至週五舉行，著重產業界的最新知識交流。

(四) 論壇三：競爭慾望與永續發展 (Competing Desires and the Sustainability Imperative)

1. 主題說明：要實現各種形式的永續發展，通常需要平衡相互競爭的慾望，並快速地面對與回應各種挑戰。此論壇針對不同面向，討論在資源有限的情況之下，如何滿足當前需求以及確保永續的未來。

2. 主持人：**Wesley Enoch** | Creative Australia 副主席、Annamila First Nations 基金會聯合主席

3. 與談人：

**James Boyd** | 邱吉爾研究員 (Churchill Fellow)

**Angela Flynn** | 澳洲 ILBIJERRI 劇團共同執行長兼執行總監

**鄢繼嬪** | 臺中國家歌劇院副總監

4. 內容紀要：

**James Boyd**

講者將美國的藝術贊助模式引進澳洲，透過創新的跨部門參與、策略合作、贊助和慈善捐贈等，增加藝術產業永續發展的可能性。講者獲得邱吉爾獎學金，於 2023 年出版研究報告《PURE MONEY? Global Responses Offering Arts Organisations Perspectives and Actions to Help Navigate Private Sector Funding Dilemmas》，探究藝術文化組織如何處理民間贊助和慈善捐款相關的道德難題。

民間贊助和捐款佔藝術文化組織的總收入約 21%，此一比例未來預計將再增加。籌措資金的壓力龐大，同時觀眾對於藝文組織的資金來源有更多的檢視與批判。因此，講者想要探究如何管理此爭議關係。

如何管理和贊助者、慈善單位之間的關係，取決於組織規模、籌措資金的壓力、地理位置、組織內部多樣性及利害關係人的多樣性。講者赴倫敦及紐約規模較大的組織進行訪談，包括紐約大

都會博物館、古根漢美術館、泰特美術館、倫敦皇家歌劇院、英國國家藝廊等，並分享訪談內容。

倫敦皇家歌劇院執行長 **Alex Beard** 認為，身為藝術組織的領導者，我們的工作不是評估私部門的好壞，而是管理組織聲譽風險，以及評估與私部門的合作夥伴關係，將如何影響藝術組織實現私部門的慈善目標。紐約古根漢美術館榮譽主任 **Richard Armstrong** 在訪談中提及，古根漢美術館是世界上最受認可的藝術品牌之一，美術館不會冒著傷害品牌的風險來籌措展覽所需費用。講者在倫敦及紐約的訪談中，並未發現私部門的支持影響藝術創作完整性(*artistic integrity*)的案例。

講者也認為世界上不存在「乾淨的錢(*pure money*)」。在藝術領域，無論是場館、節慶、節目採購案和製作人，我們都在進行社會議題的討論。藝術確實在社會變革上發揮重要的作用，但當我們拒絕贊助或捐款時，還是需要資金來營運組織，導致藝術家成為最大的輸家，因此，講者嘗試用更務實的方法面對此一問題。

## 鄢繼嬪

臺中國家歌劇院歷經約 10 年的規劃、國際競圖和工程後，於 2016 年開始營運，但在開始營運時，當初規劃設計的模型已經相對老舊了，相關設備無法滿足能源效率需求，每年需花費的電費高達 100 萬美元，因此，需將現有的建築改造為智慧建築。

在改造建築時，面對許多質疑—為什麼新建的場館需要全面更新設備？但為控管預算，臺中國家歌劇院必須這麼做。將公共空間的燈全部換成 LED，減少碳排放；建置線上系統，減少文書工作及相關一次性塑膠產品的消耗。在空調方面，在建築頂部安裝小型天氣預測站，根據天氣決定每天開多少台冷氣，並將定頻冷氣換成變頻冷氣；安裝視覺化管理系統，依據人流切換各區域空調；調整冷氣吹送範圍在人員活動高度內，避免非活動空間冷氣的能源浪費。

第 28 屆聯合國氣候變遷大會 (COP28) 臺灣代表團發表了

「臺中國家歌劇院碳盤查實務」，透過這些行動，讓大眾了解臺中國家歌劇院的理念與實踐，開啟與不同領域對話的優勢，獲得資源的管道增加了，並吸引到相同理念的贊助商合作。例如合作夥伴韓國起亞汽車，以環保永續的理念投入油電混和動力車產品線，臺中國家歌劇院運用說故事的專長，協助起亞汽車提升品牌形象。

### **Angela Flynn**

講者是澳洲 Tiwi 原住民、Larrakia 原住民及華裔女性，在澳洲國內及國際藝術領域擁有豐富的領導經驗，並就原住民藝術家及組織的永續發展進行分享。

COVID-19 新冠肺炎疫情重創澳洲的藝術產業，許多藝術家轉職，原住民藝術工作者更加稀少了。若沒有長期、可持續的原住民藝術工作人力，包括藝術家和藝術行政人員，我們將無法討論如何定義原住民藝術作品、原住民對於自身藝術的主導性等問題。人力和資源缺乏，也導致現有人力過勞的現象。

為原住民創造一個領導職務是很容易的，但通常人們沒有為原住民領導者提供足夠的支持，他將孤身處在傳統機構/殖民體系裡，而經驗不足將導致失敗。因此，講者認為需要 5 年至 10 年計畫長期投入，增加原住民藝文工作人力，培養具有相當經驗與知識的高階主管，由原住民留住及支持原住民人才。

另外，藝術工作的薪資待遇不高，若選擇在採礦業工作，能獲得比當藝術家多太多的酬勞。因此，除了薪資水準此一艱困的狀況待解決之外，講者認為必須更努力推銷藝術工作者此一就業機會，就好比國防部門，他們非常努力宣傳軍人職業，讓年輕人更加了解藝術工作內容。

關於來自私部門的資金，講者認為贊助和慈善捐款不一定是無條件的，且私部門通常有自己的目的與政治意識形態。藝術的核心價值是自由創作與表達，當接受了某些贊助和捐款，導致藝術創作者必須自我審查時，就違背了藝術的核心價值。

(五) 論壇四：展望未來 (Into the Next Dimension)

1. 主題說明：表演藝術產業迫切需要那些突破呢？我們未來 10 年、20 年或 100 年的目標為何？為實現目標，個人和集體有哪些相應的責任？本論壇邀請藝術領導者分享未來展望及實踐。

2. 主持人：**Victoria Midwinter Pitt** | 獨立導演、劇作家

3. 與談人：

**Toks Dada** | 英國倫敦南岸中心 (Southbank Centre) 古典音樂部門負責人

**Jay Emmanuel** | 澳洲 Encounter 劇團執行長兼藝術總監

**Amber Onat Gregory** | 英國 Frozen Light 劇團共同執行長兼藝術總監

4. 內容紀要：

**Toks Dada**

講者思考如何將古典音樂帶到 21 世紀，讓此一根植於傳統的藝術形式反映當代生活？分享倫敦南岸中心 (Southbank Centre) 以此為目標所實踐的五項突破—

第一，以觀眾為中心，擴大觀眾群。藝術工作者必須不斷探問我們為誰創作，講者就「當代觀眾」、「家庭觀眾」以及「古典音樂初入門觀眾」分享實際案例。當代觀眾的部分，例如與南非大提琴家 Abel Selaocoe 合作，借助南非本土文化，創造了古典音樂與當代音樂之間的橋樑；挪威室內樂團 (Norwegian Chamber Orchestra) 與小提琴家 Pekka Kuusisto，與舞台指示、燈光設計、佈景設計、服裝等領域的工作者合作，突破音樂會形式的界線，帶來獨特的音樂會劇場體驗。家庭觀眾的部分，與英國管弦樂團 Paraorchestra 合作《The Anatomy of the Orchestra》，Paraorchestra 的音樂家包含身心障礙者，此作品為孩子提供深入了解管弦樂團運作的機會，觀眾可以在四層樓的空間四處移動，為自己創造不同的聽覺效果。對於從來沒有體驗過古典音樂的觀眾，則將演出場地改造成 17 世紀的啤酒屋，創造體驗空間。

第二，探索古典音樂藝術家的定義，支持更多具實驗精神或跨領域的藝術家。南岸中心有年度駐館計畫，以及一次性的藝術家發展計畫，以支持拓展古典音樂創作和表演實踐界線的藝術家。例如駐館小提琴家 Patricia Kopatchinskaja 將戲劇傳統帶入古典舞台，創造全新的音樂會體驗；為支持駐館中提琴家 Lawrence Power 創作跨領域作品，場館提供整整 5 天的空間讓藝術家創作。

第三，關於藝術形式，致力探索未知，講述不同的故事。500 年歷史的西方古典音樂令人驚嘆，作為受過古典音樂訓練的音樂家，我們喜愛它極致的美，但它缺少了一些章節——經典讓我們相信歐洲白人是幾世紀以來唯一創作音樂的民族，但事實並非如此。Kate Molleson 著作《Sound Within Sound》，作者走遍伊索比亞、菲律賓、墨西哥、俄羅斯等地，講述 10 位改變音樂史進程的人物故事，但他們卻被主流敘事邊緣化。受到這本書的啟發，南岸中心舉辦同名音樂節，透過擴展經典，重新檢視歷史上的不正義。音樂節節目包含來自丹麥的電子音樂、墨西哥的管弦樂、美國的水流聲音裝置等，講者期勉我們不僅只成為已知事物的管理者，而是成為從事創新的探索者。

第四，若要擴大觀眾群，就必須與多元背景的藝術家夥伴合作。南岸中心過去有 4 個駐館管弦樂團，其他合作的樂團包含 Aurora 管弦樂團、Chineke! 管弦樂團。Aurora 管弦樂團致力將其他藝術形式帶入古典音樂，Chineke! 管弦樂團則是歐洲第一個以黑人及多元族群為主的樂團。現在，南岸中心將 Aurora 管弦樂團、Chineke! 管弦樂團納入駐館樂團，代表對於不同樣貌的古典音樂之認同。

第五，重新評估傳統場館的角色。講者認為，新觀眾面對最大的障礙是實際踏入場館；既然觀眾不來，我們就去外面找觀眾。因此講者提議，將演出場地拓展到場館之外。南岸中心與駐館 Aurora 管弦樂團合作，在電子音樂場所演出，以曾經去過那些電子音樂場所的人為目標觀眾，透過演出，與這些新觀眾對話，進一步建立長期關係。講者認為，未來傳統場館不應該將自己視為「場館」，而應該視為「以場館為基地的組織」，在實踐組織理念

時，不要被場館自有的空間限制。

### **Amber Onat Gregory**

英國 Frozen Light 劇團為患有重度與多重學習障礙(profound and multiple learning disabilities, PMLD)的成年觀眾，創造以感官體驗為主的戲劇作品。Frozen Light 劇團已製作 6 部作品，並經營 Sensory Studio 工作室，與患有重度與多重學習障礙的藝術家交流與合作，另外為演出的場館提供免費培訓計畫，確保場館能夠為觀眾提供有尊嚴的服務。

表演藝術產業必須學習如何滿足並包容所有人。重度與多重學習障礙患者，在日常生活中的各面向都需要支持與協助，他們是社區中最受排斥的成員之一。大多數的論壇和座談會排除了身心障礙者，Frozen Light 劇團去年舉辦無障礙的座談會，會議允許噪音，營造可以自由活動的氛圍，並提供放鬆休息和感官體驗的空間，示範了如何以共融的方式辦理討論交流活動，同時這也是確保劇團在此代表患有重度與多重學習障礙觀眾發言的方法。

「Changing Places toilets」是配有升降機、門簾、成人尺寸更衣凳和陪同人員空間等設備的無障礙廁所。劇團約有 70%至 80%的觀眾需要這種無障礙廁所，才能有尊嚴的出門活動。過去 11 年裡，Frozen Light 劇團在英國 70 多個場館巡迴演出，剛開始巡迴時，只有 4 個場館配有「Changing Places toilets」無障礙廁所，現在數量成長到 12 個；而目前西澳洲沒有一個劇院配有這種廁所。講者邀請與會者想像真正落實無障礙環境的場館，將幫助每個人都能夠參與文化活動。

Frozen Light 劇團創作的核心，是表演者與觀眾之間近距離、非言語的感官互動時刻，為了確保高品質的戲劇體驗，每場演出根據觀眾個人需求量身製作。每場演出的觀眾，約有 6 位重度與多重學習障礙患者，再加上照顧與陪同者，觀眾總數約為 12 至 18 位。如此小規模的觀眾，代表著極少的票房收入，而聯合國



世界人權宣言明列「人人有權自由參加社會的文化生活，享受藝術，並分享科學進步及其產生的福利」，因此藝術資助的方式很重要，我們必須接受感官劇場是昂貴的，才能讓重度與多重學習障礙患者平等的享有文化生活。

講者邀請與會者想像感官劇場的未來，藝術家可使用易於理解的感官方法，為有複雜需求的觀眾改編經典作品。想像音樂劇《瑪蒂達》讓觀眾坐在教室裡，享用惡校長的巧克力蛋糕；《馬克白》女巫們唱歌跳舞時，有鬼魂飄過觀眾的頭頂；《杜蘭朵》〈公主徹夜未眠〉觀眾能夠感受到歌劇演員聲音的震動……，舞台距離通常太遠，當距離拉近，劇場才變得觸手可及。感官劇場創造的歡樂是顯而易見的，本週在伯斯演出的 Sensorium Theatre 《Wonderbox》就是一個例子。劇團對於觀眾的表現沒有期望，觀眾也不關心社會期望。語言並不總是最好的溝通方式，這些觀眾帶來真實的自我，讓我們學習感受當下的快樂。

Frozen Light 劇團相信，在未來，每一個人都能夠以自己想要的方式接觸藝術。我們不該指望單一的表演形式，而需創造多元、公平的表演藝術場域。如果我們都以慷慨和同理的態度合作，這些期待就能夠實現。

## **Jay Emmanuel**

講者是在印度出生的澳洲獲獎導演、藝術總監、劇作家兼演員。

過去人們透過壯遊，從一個地方徒步旅行到另一個地方，過程中有充裕的時間漫遊和探索。在現今的世界，我們還能找回那種自由嗎？我們能否將流浪的概念重新引入文化中，不只是旅行或運動，而是騰出閒晃的時間，讓我們擁抱好奇心和不確定性。

藝術家面臨著經濟困境，根據澳洲最新的調查，以音樂家為例，有半數的音樂家平均年收入只有 6,000 美元，如果沒有政策介入，藝術家的福祉很有可能就被犧牲了。講者認為應該讓藝術從業人員參與對話，讓藝術家被賦權，由藝術家參與共同尋找解

決方案，找到適合當代需求的就業及發展技能的創新途徑，確保藝術職業生涯能夠蓬勃發展。

ISPA 透過舉辦表演藝術從業人員的聚會，滋養協作及漫遊的精神，也許正在培養未來突破的種子。人們聚在一起分享見解和經驗，並加深對於普遍議題的理解，透過傾聽其他領域和部門的模式和想法，得以思考將這些模式應用在自身領域的可能性。

為了突破，我們需要循環性和多元化。現今的組織仍是由上而下、嚴格區分等級的，且女性代表嚴重不足，也缺乏多元族群、身心障礙者和原住民，組織的陽剛本質是排他的，我們需要徹底的轉變。美國劇作家 Sarah Ruhl 指出，大多數的戲劇結構都類似男性高潮；講者認為，我們從酷兒身上學習到，經驗可以是多樣的、多重的和循環的，這種多樣化的經驗，強調與他人互動不只存在一種方式。

## 八、觀摩表演節目

主辦單位安排表演節目，供與會者登記欣賞，本次共觀摩 4 個節目。

### (一) Sensorium Theatre 《Wonderbox》

1. 場次：113 年 4 月 30 日 09:30
2. 地點：西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia)  
多功能空間 Middar Room
3. 內容簡介：

Sensorium Theatre 成立於 2010 年，是澳洲唯一專門為身心障礙年輕觀眾製作演出節目的表演團體，劇團希望激發身心障礙兒童的想像力，進而改善他們的生活。節目內容與目標觀眾合作開發，以確保符合特定需求；在 Kenwick School 特殊教育學校設有工作室空間，從製作前期到排練，劇團都可與身心障礙兒童一起工作。

本節目邀請孩子們擲骰子，進入未知的多重感官世界—充滿大型投影、奇怪的小物件和富有感染力的現場音樂。鼓勵每一位孩子發揮好奇心，孩子們盡情探索的同時，能夠發現自己充滿魔力的一面。



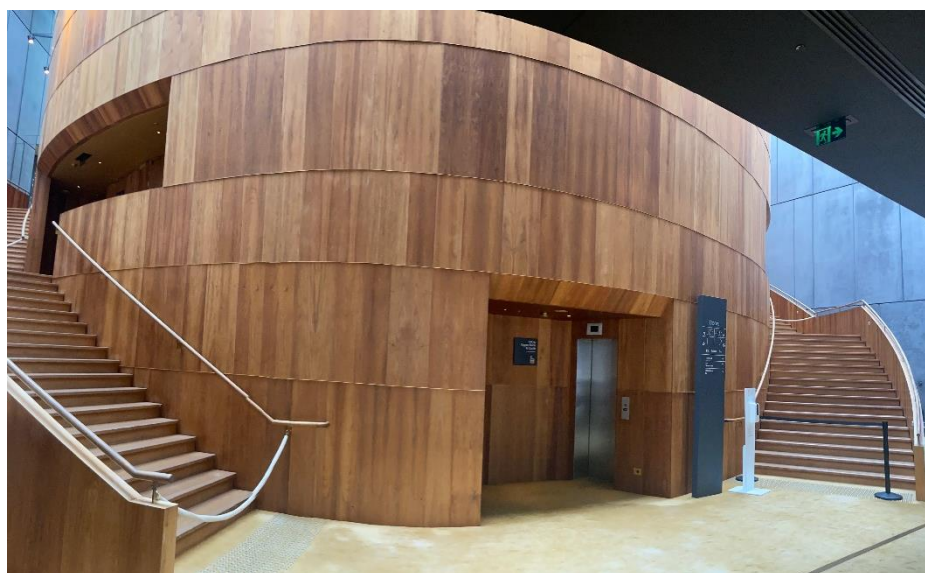
本次欣賞場次觀眾約 40 位，包含身心障礙孩童及照護者約 30 位、ISPA 與會者約 10 位。圖為投影於場館牆面的節目宣傳資料。

## (二) Gary Lang NT Dance Company, BlakDance 《The Other Side of Me》

1. 時間：113 年 4 月 30 日 18:00
2. 地點：西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia) 希斯萊傑劇院 (Heath Ledger Theatre)
3. 內容簡介：

《The Other Side of Me》是澳洲 Gary Lang NT Dance Company 舞蹈團與英國諾桑比亞大學 (Northumbria University) 跨國合作的作品，巡演由澳洲 BlakDance 製作，2023 年在澳洲達爾文藝術節 (Darwin Festival) 首演。

1909 年澳洲政府實施同化政策，原住民兒童被迫離開原生家庭進行「白化」，成為「被偷走的一代」。此舞蹈作品描述原住民被困在兩個家庭、兩個國家和文化之間的故事，透過雙人舞蹈，直視被殖民的創傷，以及來自心靈歸宿的救贖。



演出地點希斯萊傑劇院 (Heath Ledger Theatre) 入口位在西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia) 2 樓，圖為希斯萊傑劇院外觀。

### (三) Karul Projects 《Silence》

1. 時間：113 年 5 月 1 日 19:30
2. 地點：His Majesty's Theatre
3. 內容簡介：

《Silence》由 2017 年成立的原住民當代舞蹈團 Karul Projects 創作，並由澳洲 BlakDance 製作，於 2020 年首演。

此舞蹈作品由 7 位舞者演出，透過原始的身體、機智幽默的對話和充滿力量的音樂，呼籲澳洲政府與原住民簽訂條約，持續對話、行動與解決問題，並主張收回對土地的所有權(#LandBack 運動)。



演出地點 His Majesty's Theatre 建於 1904 年，是澳洲僅存的愛德華時期劇場建築。目前場館由西澳州政府機構「伯斯劇院信託基金會」(Perth Theatre Trust) 營運。



#### (四) Victoria Midwinter Pitt 《I'm With Her》

1. 時間：113 年 5 月 2 日 19:00
2. 地點：西澳州立劇院中心 (State Theatre Centre of Western Australia)  
地下工作室 (Studio Underground)
3. 內容簡介：

自從#MeToo 運動以來，全球的女性說出她們的故事，但我們接下來做了什麼？艾美獎提名劇作家 Victoria Midwinter Pitt 寫下 8 名澳洲女性的對話，包含調酒師、性工作者、修女、世界衝浪冠軍、人類學家兼原住民領導者、植物學家、反恐專家、澳洲第一位女性總理。

此作品邀請社區各領域專業的女性擔任演員，包含科學家、記者、教師等，透過這樣的演出模式，傳達女性經驗的普世性。



本節目邀請素人演員參與 4 天的排練，正式演出時手拿劇本朗讀演出。圖為投影於場館牆面的節目宣傳資料。

## 參、心得與建議

### 一、心得

本次年會以突破為主題，討論在後疫情時代如何共創表演藝術產業永續的未來，持續關注多元共融、氣候變遷等議題，並就表演藝術產業的組織領導、資金來源、觀眾拓展等不同面向進行交流，分享組織經營與藝術創作實務案例。

全球表演藝術產業未來將更依賴民間贊助和捐款收入。我國已將「企業促進文化發展」明確納入永續發展實踐範疇，為文化產業導入民間資金活水，將共同推動文化社會永續發展。西澳洲為礦業重鎮，論壇以澳洲及英、美經驗為主，討論與企業合作時遇到的道德難題—藝術團體接受來自菸商、傳統能源產業等的企業贊助，對藝術及社會的發展能夠帶來良性或惡性的循環，引發辯論與反思，大會邀請到不同立場的講者分享，亦可引為參考借鏡。

雖然門票收入有限，但觀眾的拓展與成長，仍是表演藝術產業永續發展的核心。當代觀眾需要什麼樣的內容、如何觸及更多觀眾，是相關從業人員必須不斷思考的問題。本中心以政府機構的角色，致力傳統藝術之典藏、保存、展演、教育、推廣，茲以年會討論內容，檢視本中心於當代推展傳統表演藝術的相關可能與實踐。

#### (一) 多元的藝術形式與內容

英國倫敦南岸中心（**Southbank Centre**）古典音樂部門負責人 **Toks Dada** 分享，南岸中心反思古典音樂被特定權力（歐洲白人）建構出社會位階與歷史價值，節目策劃以平權的理念，拓展古典音樂的內涵，而多元的節目內容，也能夠吸引多樣的觀眾。英國 **Frozen Light** 劇團則致力推動感官劇場，講者 **Amber Onat Gregory** 提及，一個為重度與多重學習障礙者創作的作品，因為其著重感官體驗、只使用極少語言的形式，因此幾乎能夠被所有的人欣賞，可觸及的觀眾非常廣泛。

臺灣傳統戲曲走過政治及社會變異，經歷本土化浪潮，在現今多元自由的社會，本中心亦致力扶植多元劇種，並透過鼓勵重塑經典及新編創作，以當代觀點說故事。例如 2024 臺灣戲曲藝

術節小表演廳旗艦製作二分之一 Q 劇場《青姬》結合崑曲、京劇、歌仔戲等三個劇種，開展全新敘事；戲曲夢工場系列節目，2023 策展主題以戲曲提問歷史，2024 策展主題則從各種地域、年齡、性別、階級等多種樣態的觀眾與需求出發，召喚戲曲與觀眾的新關係。

伯斯藝術節前任藝術總監 Iain Grandage 以照顧一座花園比喻委託創作的過程，必須投注時間、允許失敗，本中心持續提供創作者大膽實驗的環境，期待迎來繁茂的當代戲曲景觀。

## （二）建立更廣大的觀眾群

講者 Toks Dada 分享英國倫敦南岸中心如何擴大觀眾群，例如針對親子、初入門觀眾等不同族群規劃不同的節目，並認為場館不應該受限自有的空間，應該積極向外尋找新觀眾。

本中心場館空間包含臺灣戲曲中心、宜蘭傳藝園區、高雄傳藝園區，透過宜蘭傳藝園區，為初探傳統藝術的民眾，提供特色文化觀光體驗；臺灣戲曲中心、高雄傳藝園區則推出多元節目，並透過藝術教育推廣活動，培養戲曲觀眾。以臺灣戲曲中心為例，每年辦理年節手作活動，吸引社區民眾來到場館；辦理兒童夏令營，培養孩子認識傳統表演藝術；2024 臺灣戲曲藝術節辦理於誠品辦理推廣講座，嘗試吸引更多當代觀眾。

而倫敦南岸中心 Aurora 樂團和跨領域藝術家合作，到熱門電子音樂場所辦理以古典音樂經典作品為靈感的新作演出，觀眾能夠在聲光裝置中近距離接觸演奏者，樂團藉此接觸電子音樂觀眾，從製作面整體規劃節目內容與演出場地，拓展新觀眾，或可作為未來思考方向。

Advisory Board for the Arts (ABA) 研究報告分享成功的行銷實務經驗，包括行銷預算分配、相關數據分析、組織內部合作及行銷手法等，以提升更多觀眾參與，亦可作為本中心場館營運及節目行銷參考。



### （三）國際巡演的再思考

伯斯藝術節前任藝術總監 Iain Grandage 分享關於國際巡演與環境議題的思考，作品需要觀眾，而停止巡演以減少碳排放的做法，展現了全球表演藝術資源分配不均的現實。本次年會在討論國際巡演時，與會者也更傾向關注邀請當地的藝術家參與演出，從觀摩及新作發表的節目中，也看到與在地社區合作，創造新穎的觀眾參與形式，例如 Victoria Midwinter Pitt 《I'm With Her》邀請在地社區的素人擔任主演；Genevieve Lacey 《Soliloquy》挑戰傳統獨奏會的形式，邀請 40 位素人在演前的一個時段進行舞蹈排練，正式演出時，與一位音樂演奏者、一位當代舞者共同演出；Joel Bray Dance《Garabari》以澳洲原住民的傳統聚會為主題發想，顛覆西方個人創作的觀念，邀請觀眾加入集體、公民參與的舞蹈慶祝儀式。

如同墨西哥藝術家 Lázaro Gabino Rodríguez 寫給法國編舞家傑宏·貝爾（Jérôme Bel）的公開信，他認同表演藝術的製作和演出方式必須改變，並肯定貝爾宣稱不再搭機出國巡演所帶來的象徵意義，但也主張不應該存在單一的標準，必須考慮到全球不平等差距及多樣的現實狀況。

身為公民，必須思考在氣候變遷情境下個人的行動，在組織的層級裡，也必須思考如何實踐此一核心價值，就所處的現實環境，權衡各個組織目標，思考創造多元的解決途徑。

## 二、建議

- （一）持續建構傳統藝術產業支持體系，透過傳承及培養傳統藝術人才，提供民間劇團實驗創新的環境，帶動傳統戲曲內容及形式與時俱進，吸引當代多元觀眾。
- （二）參考成功行銷實務經驗，應用在本中心場館經營與節目行銷，持續培養與拓展傳統戲曲觀眾。

## 肆、參考資料出處

- 一、 ISPA 官網 <https://www.ispa.org/>
- 二、 Performing Arts Connections Australia ( PAC Australia ) 官網 <https://paca.org.au/>
- 三、 西澳州立劇院中心 ( State Theatre Centre of Western Australia ) 官網 <https://www.artsculturetrust.wa.gov.au/venues/state-theatre-centre-of-wa/>
- 四、 伯斯音樂廳 ( Perth Concert Hall ) 官網 <https://perthconcerthall.com.au/>
- 五、 英國 Frozen Light 官網 <https://www.frozenlighttheatre.com/>
- 六、 澳洲 Sensorium Theatre 官網 <https://www.sensoriumtheatre.com.au/>
- 七、 墨西哥藝術家 Lázaro Gabino Rodríguez 致法國編舞家傑宏·貝爾 ( Jérôme Bel ) 公開信 <https://e-tcetera.be/open-letter-to-jerome-bel/>