

出國報告（出國類別：考察）

香港「製作人網絡會議及論壇」暨
蘇州文化藝術中心參訪出國報告

服務機關：國立傳統藝術中心

姓名職稱：傅禱科長、方尹綸聘用助理編導

派赴國家：大陸、香港

出國期間：2015年5月19日至23日

報告日期：2015年6月30日

提要表

系統識別號：	C10401408					
計畫名稱：	「洽談兩岸連盟與邀演事宜」派員赴大陸計畫案					
報告名稱：	參與香港「製作人網絡會議及論壇」暨蘇州大劇院參訪出國報告					
計畫主辦機關：	國立傳統藝術中心					
出國人員：	姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱
	傅禱	國立傳統藝術中心		科長		
	方尹綸	國立傳統藝術中心		聘用助理編導		聯絡人blackfyl@kk.gov.tw
前往地區：	中國大陸、香港					
參訪機關：	蘇州文化藝術中心，香港西九文化區，亞洲協會香港中心					
出國類別：	其他					
出國期間：	民國104年05月19日至民國104年05月23日					
報告日期：	民國104年07月09日					
關鍵詞：	香港，蘇州，製作人網路會議與論壇，蘇州文化藝術中心					
報告書頁數：	22頁					
報告內容摘要：	<p>本中心臺灣戲曲中心即將落成，未來期許能發展為華文世界戲曲藝術必訪的碼頭。而為達此目標，在試營運之前，期能建立兩岸三地表演藝術關係網絡，透過交流建立起未來合作平台，主要目的為啟動及宣示未來與國際同業場館及團隊合作計畫。香港西九文化區為迎接2017年戲曲中心的啟動，期間除了舉辦講座、演出等各式活動，更以地主之姿，辦理「製作人網絡會議及論壇」，邀請兩岸三地及日韓等華人地區的製作人、策展人及業界人士，共同探討能夠促進區內新藝術基建的可持續發展的行動方案，期望透過交流溝通、互相了解和加強合作，讓新一代的文化工作者在區內日漸蓬勃的文化藝術事業中擔當重要的角色。而蘇州文化藝術中心，則是內地少數擁有駐在表演團隊之場館，本中心本次派員在香港與蘇州二地參訪，除了串聯兩岸三地相關人脈，期能藉由兩地場館和營運單位，為戲曲中心未來營運找到更穩定的借鏡與方向。</p>					
電子全文檔：	C10401408_01.pdf					
出國報告審核表：	C10401408_A.pdf					
限閱與否：	否					
專責人員姓名：	陳俞伶					
專責人員電話：	03-9705815 分機 2349					

【摘要】

本中心臺灣戲曲中心即將落成，未來期許能發展為華文世界戲曲藝術必訪的碼頭。而為達此目標，在試營運之前，期能建立兩岸三地表演藝術關係網絡，透過交流建立起未來合作平台，主要目的為啟動及宣示未來與國際同業場館及團隊合作計畫。

香港西九文化區為迎接 2017 年戲曲中心的啟動，期間除了舉辦講座、演出等各式活動，更以地主之姿，辦理「製作人網絡會議及論壇」，邀請兩岸三地及日韓等華人地區的製作人、策展人及業界人士，共同探討能夠促進區內新藝術基建的可持續發展的行動方案，期望透過交流溝通、互相了解和加強合作，讓新一代的文化工作者在區內日漸蓬勃的文化藝術事業中擔當重要的角色。而蘇州文化藝術中心，則是內地少數擁有駐在表演團隊之場館，本中心本次派員在香港與蘇州二地參訪，除了串聯兩岸三地相關人脈，期能藉由兩地場館和營運單位，為戲曲中心未來營運找到更穩定的借鏡與方向。

【目次】

摘要	2
壹、前言	
一、參訪緣由	4
二、參訪目的	4
貳、行程安排及參訪議題	
一、行程	5
二、參訪議題及內容	5
參、參訪心得	11
肆、建議事項	12
附錄、參考資料出處	13

壹、前言

一、參訪緣由

臺灣戲曲中心預計於 105 年上半年開幕、下半年正式對外開放，並將於本年底展開試營運，戲曲中心希望未來發展為華文世界戲曲藝術必訪的碼頭。而為達此目標，在試營運之前，期能建立兩岸三地表演藝術關係網絡，透過交流建立起未來合作平台，主要目的為啟動及宣示未來與國際同業場館及團隊合作計畫。

香港西九文化區辦理「製作人網絡會議及論壇」，企圖架構出國際表演藝術平台，因此邀請兩岸三地及日韓等華人地區的表演藝術工作者，期望透過交流溝通、互相了解和加強合作，讓文化工作者在此平台上進行創意與合作的激盪。而蘇州文化藝術中心，則是內地少數擁有駐在表演團隊之場館，同時也與未來戲曲中心一樣擁有一大劇場，以及一個多功能表演廳，也就是因為與未來戲曲中心性質十分相近，因此本中心本次派員在香港與蘇州二地參訪，除了串聯兩岸三地相關人脈，期能藉由兩地場館和營運單位，為戲曲中心未來營運找到更穩定的借鏡與方向。

二、參訪目的

藉由參與香港西九文化區主辦之「製作人網絡會議及論壇」，及參訪蘇州文化藝術中心和拜訪其節目總監和營運副總，希望達到以下目標：

- 了解兩岸三地及華人地區表演藝術發展現況，包含團隊與生態，可為未來戲曲中心節目邀演和合作對象預作觀察。
- 藉由參訪和戲曲中心營運性質相近之場館，借鏡其經營策略與檔期安排，可為未來本中心營運管理找到最適當的方式。
- 認識相關出席者，建立關係網絡，佈建未來合作契機。
- 促增戲曲中心自製節目兩岸三地巡迴演出機會，建立品牌口碑，進而推動版權、著作權等衍生商業產值。
- 建立場館之國際鏈結，提供未來各項人才培育（含場館經營、表演、技術、行銷等類）計畫之交流合作機會。

貳、行程安排及參訪議題

一、行程

時間	地點	行程說明
5月19日 (二)	台北⇨上海	1. 自桃園搭乘飛機至上海。 2. 宿上海。
5月20日 (三)	上海⇨蘇州	1. 自上海搭乘火車至蘇州。 2. 參訪蘇州文化藝術中心。 3. 自蘇州搭乘火車返回上海。 4. 宿上海。
5月21日 (四)	上海⇨香港	1. 搭來自上海搭乘飛機至香港。 2. 宿香港。
5月22日 (五)	香港	1. 至參加香港九文化區「製作人網絡會議及論壇 (Producers' Network Meeting and Forum)」。 2. 宿香港。
5月23日 (六)	香港⇨台北	自香港搭乘飛機返回台北。

二、參訪議題及內容

(一) 參訪蘇州文化藝術中心

蘇州文化藝術中心由蘇州文化博覽中心有限公司統理營運，成立於2007年10月，是蘇州標誌性的文化高地、多元化藝術殿堂、國際的交流平台，與蘇州國際博覽中心共同架構出蘇州最主要的文化載體，並包括演藝中心、影是中心、會展中心、培訓中心、商業中心、美術館和文化館。¹ 本次參訪我們交點著重於與表演藝術最密切相關的「演藝中心」。

演藝中心下轄三個主要單位：

- 一、 大劇院：為擁有 1200 個座位的國際級鏡框式大劇場，採用國際及通用的「品」字形舞臺設計，適合舉行歌劇、音樂會、舞劇、戲曲與大型話劇等各類演出。
- 二、 演藝廳：採用歐式設計風格，座位數約 300 致 500 之間（可自由調整），適合舉行室內樂、獨奏會、小劇場、各類藝文講座等類型演出。
- 三、 蘇藝芭蕾舞團：為蘇州唯一專業芭蕾舞團，成立於 2007 年 6 月，為蘇州大劇院之駐在團隊，舞團以「原創」為宗旨，除了每年固定在蘇州排練演出外，每年也固定安排於內地和國際間巡迴演出。

經由營運蘇州大劇院之副總經理張亮（兼蘇藝芭蕾舞團副團長）之導覽與介紹，蘇州藝術文化中心在整體的經費來源上，依然以商業機制為最主要收入來源，政府以購買節目取代補助機制，年度支出則需視當年度總公司的整體分配而訂。而在營運的組織架構上，藝術方面聘請藝術顧問；行政方面為總經理－副總，下轄四大中心：

1. 管理中心：管理演藝中心之所有行政、人事、票務
2. 營銷中心：負責節目營銷，以及各類型節目策劃、邀演。
3. 營運中心：負責場館之場租、內地和國際巡迴、舞臺技術（舞品和人力）。
4. 芭蕾舞團：除了舞團本身的排練及演出業務，另專責「藝術教育」業務。

除上述中心之管理外，在客戶服務和物業管理方面，則是由總公司統理負責。後續，談到節目規劃時，張副總邀請營銷中心總監忻文蓉參與會面，經營銷中心告知，蘇藝在節目規劃上，每年 8-9 月時開始規劃下一年度全年度節目，每年主辦、合辦類節目場次約 160-170 場，並將節目規劃分為三類：

1. 音舞項目（含各類音樂舞蹈節目）
2. 戲劇項目（含戲曲、話劇、小劇場等各類節目）
3. 兒童項目（以各類親子節目為主）

各類型大致的比例以音樂比例最高，佔年度節目 30-40%；其次是各式戲劇類型節目，佔約 30%；接著是親子類節目，佔約 20%，最後才是舞蹈節目，佔約 10-15%。未來待戲曲中心成立後，除了將其視為舞團巡迴的台灣站之外，也希望和本中心有更進一步之聯合製作的機會，尤其考量到商業機制，希望可以在「兒童劇」上進行合作。



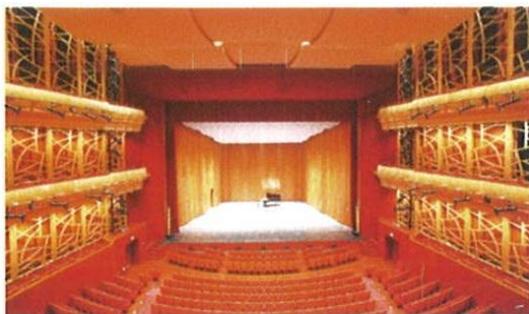
有「小鳥巢」之稱的蘇州大劇院外觀



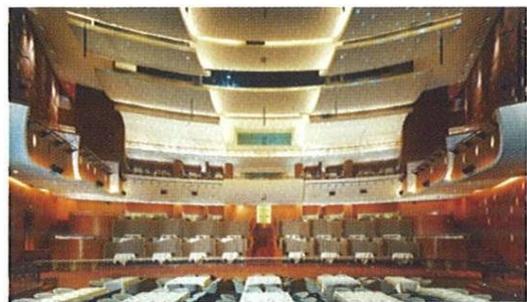
大劇院大廳之海報牆



寬闊的大劇院大廳



大劇院內裡



演藝廳內裡

（二）參與「製作人網絡會議及論壇」

在本論壇的總綱裡曾提到：

「在未來五年，兩岸四地將有大量新的表演藝術中心落成。這些新藝術基建的可持續性在於如何開拓觀眾群及擴闊藝術內容。可是文化藝術的生態不僅包括藝術、藝術家和觀眾，製作人及策展人更是藝術行業的促進者和機構間的溝通橋樑。

由西九文化區主辦的「製作人網絡會議及論壇」屬地區內首個同類型項目，匯聚區內的製作人、策展人及業界人士，共同探討能夠促進這些基建的可持續發展的行動方案，期望透過交流溝通、互相了解和加強合作，讓新一代的文化工作者在區內日漸蓬勃的文化藝術事業中擔當重要的角色。」²

在這樣的簡介下，可以得見香港西九文化區與本中心台灣戲曲中心在即將成立得當下的思考模式是十分接近的，本中心近年來策辦亞太藝術節，參與兩岸三地戲曲藝術節展演，培育表演藝術人才，架構國際網路平台，都是希望搭起當代華人地區各個表演藝術工作者的溝通橋樑，而在這次的論壇中，西九文化區也針對這樣的思考，策劃了四個主題，在開始主題分享之前，則由西九文化區總監茹國烈先針對西九文化區的規劃和未來發展進行分享，未來香港西九之戲曲中心位於西九文化區東面入口、廣東道與柯士甸道的交界，將致力促進及傳承戲曲文化，鼓勵創新，培育新晉藝術家，並開拓觀眾群。戲曲中心將致力於展示各種戲曲，以及於當代的環境下推動粵劇發展。

在茹總監分享後，正式進入四大主題論壇單元，各別分享如下：

1. 「亞洲製作人平台」— 崔石奎（韓國）

崔石奎本人長年來熱衷於藝術家駐場項目及工作坊的策展及主持工作，透過這些平台鼓勵不同界別及地區的藝術家合作，促進跨媒介表演藝術的發展。在本次論壇中，他分享 2014 年於韓國首度舉辦的「亞洲製作人平台」理念和內容（今年度此活動將於台灣舉辦，由本中心協辦），他認為亞洲製作平台可分為長程的計劃和短期的發展，短期的就從網路、每年一次的聚集開始，長程的則可討論合製、成員募集以及下一個世代的培養，都是讓表演藝術文化得以永續的正確方向。

2. 「未來的製作人」— Darren O'Donnell（加拿大）

在 Darren 的分享中，製作人的養成要從創意開始，因此，「創意教育」是做為文化藝術製作人的第一步和最重要的本質，如何從小開始訓練創意的思考，藉由讓孩子們實際的體驗，彼此互助，而非用「教學」的方式，簡而言之，不要輕視小孩的想像和創意，從一開始就可以用專業的分享引

起他們的興趣。最後，他分享了在加拿大與兒童互動的案例，用其方式引導孩童創意，進而產生專業的演出製作，

3. 「變化中的中國演藝產業及製作人角色」—方美昂（中國）

方美昂為乒乓策劃的創始人及總裁，該製作及諮詢公司總部設於北京，以藝術製作推動中外文化交流及文化外交為使命。她精彩得從製作人的角色特質出發，和現場參與成員互動，讓彼此進一步認識，再進而分享製作人應該如何認清自己，如何開始一次的合作，最後，才輔以自身在中國的製作經驗做結，演講過程十分精彩，在起承轉合之間，化繁為簡的把製作人的角色刻劃的十分精闢入理，

4. 「獨立製作人和公共機構」—鄧富權（泰國）

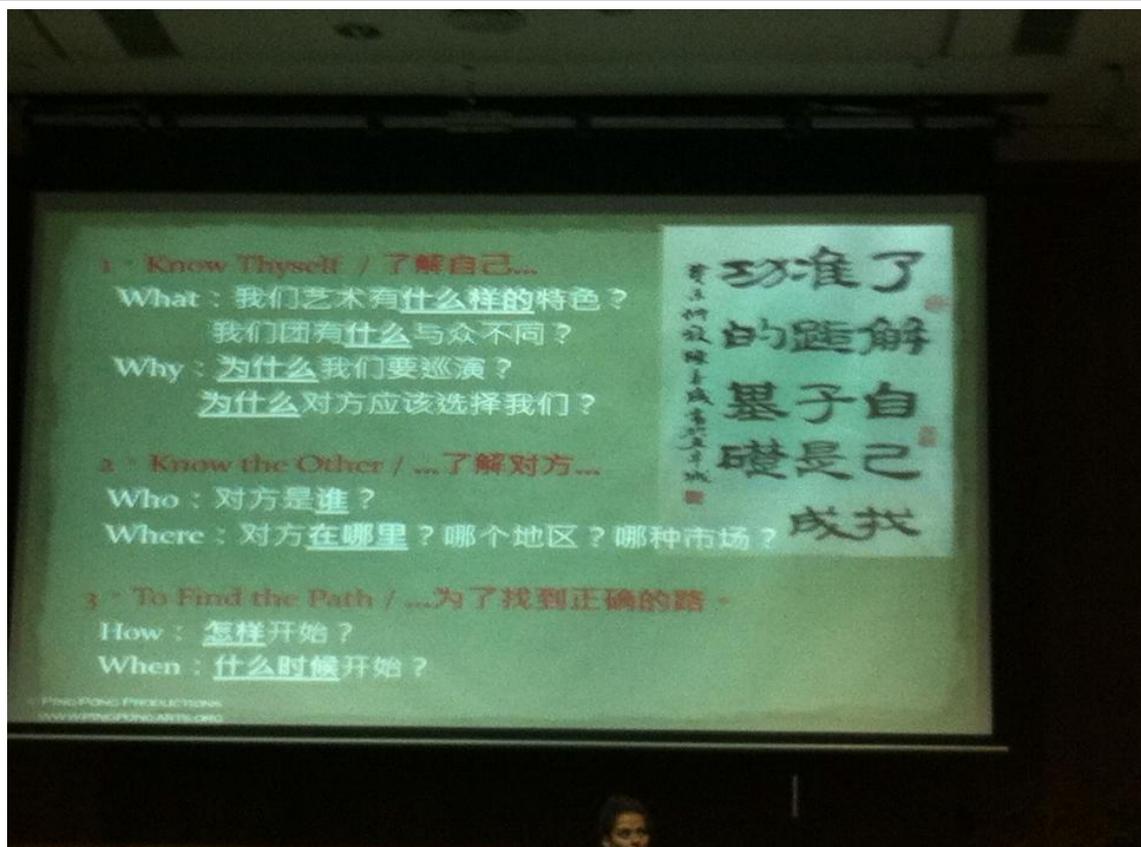
鄧富權從獨立製作出發，強調製作人（特別是獨立者，）如不想流於只做機械化流水作業式的製作，便要找尋製作與前人和別人有異的獨特性，這更需要強化批判思辨力和哲學的訓練，這一點與他點出不要落入「過量製作（over-producing）」的迷思不謀而合。在這個以「市場」為考量的表演藝術環境中，他這番話如同當頭棒喝，他認為質與量在這形勢不只是平衡的功課，對前者有策略的追求比起後者無意識的複製，更應是這時代製作人和創作人共同前進的目標。



茹國烈總監開場，介紹未來西九文化區



「製作人網絡會議及論壇」現場實況



方美昂分享製作人角色特質

參、參訪心得

短期內，台灣國際級專業劇場即將陸續落成，包括台北藝術中心、台中歌劇院、高雄衛武營藝術文化中心以及本中心營運的「臺灣戲曲中心」等。劇場建築落成啟用，隨之而來的節目規劃製作、藝術節策展、演藝團隊創作、觀眾拓展勢將更趨於專業化與國際化。「臺灣戲曲中心」將於年底前完工，並預定自 12 月 12 日起展開第一波的試營運。本次的參訪，我們預期從建築出發，到營運管理機制的採訪，最後則是希望能夠在「製作人網絡會議及論壇」建立起資源平台和國際鍊結。下面就依本次兩個主要行程進行心得分享：

一、蘇州文化藝術中心參訪心得：

蘇州文化藝術中心和台灣戲曲中心有不少共通點，除了同樣擁有一個 1000 多人的大劇場和 300 人的小劇場，重要的是和本中心一樣有駐館表演團隊，在空間的安排上，樓下劇院、樓上排練場及辦公室，也和台灣戲曲中心相似。因此，在參訪蘇州文化藝術中心後，對於未來台灣戲曲中心的整體空間可以擁有更多和更具體的想像。至於在蘇州文化藝術中心的營運管理上，雖然他們以商業為導向，但是在節目安排和檔期規劃上依然有我們未來戲曲中心可以借鏡之處，尤其是他們試圖從節目作品的挑選到行銷是同一中心的管理，這樣的思考也是值得我們反思節目策劃與行銷之間的整體鍊結和規劃，對未來戲曲中心的組織架構和整體分公上，也希望能學習他們這樣營運思考的優點，讓戲曲中心各方面得以完整的串連。

二、參與「製作人網絡會議及論壇」心得

參與此論壇後收穫甚多，主要可分成二部份，其一是就本中心角度的收穫；其二是就個人的收穫。對本中心而言，在此次論壇中看見西九文化區戲曲中心所扮演的主辦角色，以及他們在辦理這種國際活動時的思考，無非是為了架構一國際文化鍊結平台，讓兩岸三地到國際各國表演藝術從業者得以溝通與相互了解，進而激盪出更進一步的合作火花。對個人而言，在論壇中提到「製作人」(Producer) 角色的重要性，無論是在各國的表演藝術環境裏，這個位置的人有相當大的權力，甚至有可能影響最後作品的成果，但卻能承擔起核心創作崗位的壓力，在籌劃整個製作時，能夠從一個橫向的宏觀切面思考作品可持續發展的條件³——包括藝術家的創作、不同崗位的配搭調配、面向觀眾的策略、後續如評論、巡演的可能性——讓每個崗位縱向的深化工作能有探索的空間。這對同樣從事表演藝術這一行得我們而言，能夠從不同的觀點看見不同的分享，是非常難能可貴的經驗，這也是此次參訪最大的收穫之一。

肆、建議事項

一、持續參與國際重要人才網絡聚會

無論是兩岸三地或國際間，皆定期舉辦表演藝術人才劇會，其中知名者如布拉格劇場設計四年展，或近期開始舉辦之亞洲製作人平台…，建議本中心應盡量派員參與成員參與，一方面能達到個人進修與眼界開闊之目的，另一方面則能串連國際，深度認識國際表演藝術環境發展，以提升本中心人才視野，在國際間創造更進一步的演出收益。

二、增進國內人才與國際鍊結機會

國內表演藝術人才扶植是當今十分重要的課題。不論是國際組織/協會/劇場，或是藝術節，都十分重視「人才培育」，其目的都希望藉助新秀人才之培育，達到表演藝術環境的永續經營。

在本中心的中長程計畫中編列有扶植新秀以及劇場人才培育之相關計畫，建議於計畫執行過程中將國際鍊結納入其中，創造國際平台，讓各國表演藝術人得以於平台上擁有更多對話的機會，此外，亦建議可於中心規劃的藝術節中，規劃人才培育論壇及課程，除了促成多方對話之外，也希望彼此之間得以擁有更多合作之空間。

三、進行國內外場館經營研究，俾利未來戲曲中心營運管理

國內外有各式各樣的劇場，無論是往享有悠久歷史名聲的（如英國國家劇院、紐約林肯中心），抑或是近年新建的重要場館（如上海大劇院、北京國家大劇院），及未來即將落成的（香港西九文化區、台灣衛武營文化藝術中心），台灣戲曲中心即將進入試營運與開幕落成，站在這個承先啟後的階段，建議應開始起步進行國內外場館經營之研究，從歷史經驗、當代經營辦法來切入，為本中心未來即將落成之戲曲中心營運管理，找到最適切的辦法。

附錄、參考資料出處：

一、 蘇州文化博覽中心有限公司紙本簡介

二、 「製作人網絡會議及論壇」

(1) 網站：

<http://www.westkowloon.hk/tc/whats-on/current-forthcoming/producers-network-meeting-and-forum-397>

(2) 會議手冊

三、 「製作人網絡會議及論壇」會後分享－陳國慧

網站：<http://www.hkaaa.org.hk/?a=doc&id=14642>