

出國報告（出國類別：考察）

2011 歐洲演出劇場考察

服務機關：國立臺灣傳統藝術總處籌備處國光劇團

姓名職稱：鍾寶善 副團長

派赴國家：荷蘭、比利時

出國期間：100年6月14日至23日

報告日期：100年9月20日

出國報告審核表

出國報告名稱：2011 歐洲演出劇場考察		
出國人姓名	職稱	服務單位
鍾寶善	副團長	國立臺灣傳統藝術總處籌備處 國光劇團
出國類別	<input checked="" type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他(交流參訪)	
出國期間：100 年 6 月 14 日至 100 年 6 月 23 日		報告繳交日期：100 年 9 月 20 日
計 畫 主 辦 機 關 審 核 意 見	<ul style="list-style-type: none"> ■ 1.依限繳交出國報告 ■ 2.格式完整（本文必須具備「目的」、「過程」、「心得及建議事項」） ■ 3.無抄襲相關出國報告 ■ 4.內容充實完備 ■ 5.建議具參考價值 ■ 6.送本機關參考或研辦 <input type="checkbox"/> 7.送上級機關參考 <input type="checkbox"/> 8.退回補正，原因：<input type="checkbox"/>不符原核定出國計畫 <input type="checkbox"/>以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容 <input type="checkbox"/>內容空洞簡略或未涵蓋規定要項 <input type="checkbox"/>抄襲相關出國報告之全部或部分內容 <input type="checkbox"/>電子檔案未依格式辦理 <input type="checkbox"/>未於資訊網登錄提要資料及傳送出國報告電子檔 ■ 9.本報告除上傳至出國報告資訊網外，將採行之公開發表： <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/>辦理本機關出國報告座談會（說明會），與同仁進行知識分享。 <input type="checkbox"/>於本機關業務會報提出報告 ■其他：<u>本報告主要為交流參訪過程不另行辦理公開發表</u> <input type="checkbox"/> 10.其他處理意見及方式： 	
審 核 人	一級單位主管	機關首長或其授權人員

說明：

- 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
- 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「政府出版資料回應網公務出國報告專區」為原則。

內容摘要：

國光劇團 2011 年 9 月中旬，應邀前往「荷蘭皇家熱帶中心劇場」演出，此行（2011/6 月）考察是爲了屆時演出安排、場地探勘及文宣行銷等前置作業。同時就近考察比利時布魯塞爾「寶薩藝術中心」，洽談未來演出交流之可能。

「荷蘭皇家熱帶中心」歷史悠久，成立至今超過百年。組織性質屬於非營利機構，荷蘭女王擔任名譽主席。該中心轄屬機構眾多，專職員工 400 人，年預算約 19 億新台幣。全球 60 個國家參與「熱帶中心」活動，參訪觀眾 19.7 萬人次。「熱帶劇場」專注「非西方主流」演藝類型，今年主題「今日台北」，展現來自台灣的劇場創意。

比利時布魯塞爾位居「歐盟」政治中心，「寶薩藝術中心」，扮演無可取代的國際文化交流重任。比利時外交部，將「寶薩」視爲施展國際外交政策的重要平臺。

衡酌國光團務發展，致力國際文化交流，展現台灣文創軟實力，達成「讓世界看到台灣，讓台灣邁向世界」的目標。

【目次】

壹、計畫目的

- 一、考察「荷蘭皇家熱帶中心劇場」準備 2011 年 9 月前往公演
- 二、考察比利時布魯塞爾「寶薩藝術中心」洽談未來交流之可能

貳、過程內容與紀要

一、荷蘭皇家熱帶中心

- (一) 機構概述
- (二) 組織架構
- (三) 展演設施
- (四) 今日台北

二、比利時布魯塞爾「寶薩藝術中心」

- (一) 機構概述
- (二) 組織架構
- (三) 節目規劃與展演設施
- (四) 國際交流

參、心得與建議

- 一、演出節目
- 二、演出場地
- 三、行銷推廣
- 四、綜合建議

壹、計畫目的

一、國光劇團 2011 年 9 月中旬，應邀前往「荷蘭皇家熱帶中心劇場」(Royal Tropical Institution Tropentheater, Nederland)演出，此行(2011/6 月)考察主要目的是為了屆時演出行程安排、場地勘查及文宣行銷等前置作業相關事宜。

國光劇團自成立以來，標示「國際文化交流」列為重要團務發展方向。曾經多次應邀出訪公演，皆能獲得國際友人肯定。尤以 1998 年法國「亞維儂藝術節」，國光推出壓軸節目獲得當地「普羅旺斯報」報評刊載：「教皇宮中的璀璨終曲...」，另外，歐洲重要媒體「費加洛日報」更高度評價指出：「台灣國光劇團水準非凡...」。



2003、2007 年兩度應邀前往莫斯科參加「契可夫國際劇場藝術節」，足以說明國光節目具有相當水準，因而受到俄羅斯觀眾的歡迎與肯定，契可夫藝術節主辦單位更鍾情於國光節目的現代質感與創意精神。新加坡、香港、上海、北京、廣州、深圳與福州等華人地區觀眾，欽羨國光劇團「既能維護傳統、又能激勵創新」，充分展現來自台灣的文化創意。

回顧國光劇團自成立以來，不間斷的推動國際文化交流，業已累積相當成效，然而仍有必要在既有基礎之上，更進一步加強與拓展對外交流。2011 年 9 月國光劇團透過歐洲地區合作夥伴「恩瑪諾」(Anmaro)藝術公司促成，應邀前往「荷蘭皇家熱帶中心劇場」，演出符合歐美觀眾審美觀點，展現臺灣當代劇藝美學的創新版本《霸王別姬；尋找失落的午後》。

衡酌阿姆斯特丹文化與經濟高度發展，荷蘭素以藝術大師「梵谷與林布蘭特」的故鄉自豪。審視過往「荷蘭東印度公司」藉由國際貿易為動機，迅速發展全球商貿網絡。時至 21 世紀，儘管全球變遷快速，荷蘭歷經數個世紀沉澱與累積，顯現在政治、經濟與文化方面，業已



累積深厚實力，幾乎足以傲視國際，影響力不容小覷。此次邀演單位「荷蘭皇家熱帶中心」，歷史悠久組織龐大，成立宗旨在於促進社群穩定發展，致力國際文化交流與

維護。「荷蘭皇家熱帶中心」成立超過一個世紀，環顧歐洲甚至在全球藝文界都享有盛名。國光劇團重視此次文化交流國際邀演，藉以沉澱經驗、思考節目創意、剖析觀眾背景、提升專業配備，並透過國光堅強創作團隊，擷取觀者耳熟能詳的「霸王別姬」故事主軸所隱含的「哀憐與恐懼」，作為創新版本的戲劇核心，希望能夠編創符合歐美觀賞旨趣，突顯臺灣維護傳統激勵創新的文化深度，同時藉由《霸王別姬；尋找失落的午後》創新版本，延伸國際交流觸角，彰顯台灣文化的創新與創意。

二、洽談國光劇團與歐盟重鎮比利時布魯塞爾地區演出交流及合作事宜。 比利時首都布魯塞爾位居「歐盟」政治中心，藝術發展與國際文化交流受到比利時聯邦政府高度重視。



「寶薩藝術中心」(BOZAR)，法文名稱「Palais des Beaux-Arts」，中文譯名「萬國宮」；這所藝文機構位於比利時布魯塞爾的地理核心，坐落在皇宮大門前，其重要性不言而喻。

「寶薩」在 1928 年落成啓用，包括藝廊展場、會議室、小劇場、電影院與音樂廳。擁

有 2,100 座席的「亨利寶芙音樂廳」(Henry Le Boeuf Hall)，當作比利時國家交響樂團專屬展演廳堂。同時該場地也是國際知名舉辦「伊莉莎白女王音樂大賽」(Queen Elisabeth Music Competition)的場館。始於 1920 年代籌備興建，直到現今 2011 年，將近百年傳承，歷經多次變遷。「寶薩藝術中心」隨著時代演進多所調適，目前組



織性質屬於「非營利股份有限公司」。聯邦政府持有 73% 股權，茲因政府高比例挹注經費維繫「寶薩」發展，因此該「股份有限公司」現由比利時總理領銜擔任董事會主席。根據聯邦政府與「公司」簽訂合約規範，直到 2013 年「寶薩藝術中心」主要營運目標有二；1.針對所屬建物

空間之維護管理與提升使用效能；2.彰顯身處歐洲核心地位的比利時，促進全球多元文化所佔有的重要地位，藉以推動「寶薩藝術中心」所承載的藝文使命。「寶薩」秉持組織宗旨，規劃多元節目、涵蓋範圍寬廣。包括；「寶薩博覽」、「寶薩音樂」、「寶薩舞蹈」、「寶薩電影」、「寶薩劇院」、「寶薩文學」、「寶薩建築」和「寶薩工作

室藝術教育」。「寶薩」推動藝文進展，拓展觀眾欣賞，節目內容包羅萬象幾乎含括所有藝文領域。



比利時聯邦政府外交部，特將「寶薩藝術中心」視為施展國際外交政策的重要平台。「寶薩藝術中心」透過比利時聯邦政府全力支持，放眼國際文化交流，發揮歐盟政治首都的積極功能。衡酌台灣積極推動文化創意與國際交流，「寶薩藝術中心」位居歐盟重要地位，又將國際文化交流標舉為組織重要營運目標，國光劇團應邀前往荷蘭阿姆斯特丹「皇家熱帶中心」演出。希望藉由此次考察，增進「寶薩藝術中心」對於國光劇團認知，開創未來合作交流的機會。

貳、過程內容與紀要

本次考察主要參訪位於荷蘭阿姆斯特丹的「皇家熱帶中心劇場」與位於比利時首都布魯塞爾的「寶薩藝術中心」(BOZAR)。實地瞭解兩所藝文機構的設置宗旨，營運管理與場地設置概況，做為國光劇團交流合作的基本資訊蒐集。相關考察與參訪所得，概如下述：

一、荷蘭皇家熱帶中心 (Royal Tropical Institution, Nederland)

(一) 機構概述：

「荷蘭皇家熱帶中心」歷史悠久，早在 1864 年即已成立「殖民地美術館」(Colonial Museum)。1910 年合併「殖民地中心」(Colonial Institute)。時至 1913 年動土興建龐大建築群，1926 年 10 月 9 日荷蘭女皇為「殖民地中心」新廈啓用典



禮剪綵。1950 年二次大戰結束，全球殖民地國家紛紛獨立。隨著國際趨勢更迭，「殖民地中心」改名「熱帶中心」。工作重心也從以往專注印尼為主要對象的「荷蘭海外殖民屬地」，調整成為促進「熱帶地區經濟發展、文化交流與衛生保健」等寬廣議題。1970 年代，透過荷蘭外交部鼓勵「熱帶中心」所屬「熱帶博物館」針對全球落後國家所共同面臨貧窮、飢餓、疾病等國際性議題，採取更加深入的服務層面。值得一提的是，佔地範圍廣闊的「熱帶中心」建物具有高度藝術價值，被尊稱為「阿姆斯特丹地標建築」。外觀採用輝煌耀眼的「新文藝復興造型」(neo-renaissance style)，佐以人物浮雕展現熱帶風情，建築內部裝飾則重金委託，採取「象徵主義」(Commission for Symbolism) 表現手法，四處可見細膩壁畫與突出耀眼的石材浮雕、木質雕塑與金屬扶手。建築內部隨處可見的雕塑藝術，標示中心成立宗旨的人物雕像更是引人入勝。

「熱帶中心」荷蘭文簡稱「KIT」(Koninklijk Instituut voor de Tropen)，始於 19 世紀以迄 21 世紀，歷經百年發展與變遷，從「殖民過往轉向放眼全球」(Colonial Past to Global Future)，專注推動持續發展、扶助貧困、促進文化交流與維護。「熱帶中心」為了向下紮根，提升荷蘭民眾國際文化視野，特別開闢「熱帶博物館兒童展示廂房」(Wing of Tropenmuseum Junior)，每年吸引超過 3 萬名低年齡學子前來

觀賞與學習。

2010 年歡度「百年慶典」的「皇家熱帶中心」，以阿姆斯特丹為中心，面向國際尤其針對亞、非洲熱帶地區的開發中國家，從事教育研究、提供訓練與專業諮詢。透過主辦藝品展覽、舞台展演與出版服務，提昇民眾認知有關文化維護的重要意



義，同時促進異質文化之間的相互理解。「荷蘭皇家熱帶中心」擁有龐大轄屬機構，包括：「熱帶博物館」、「熱帶劇場」、「兒童展示廂房」、「衛生保健百年專研」、「政策發展與執行」、「圖書訊息服務」、「文化多元暨語言覺醒諮詢訓練」、「專刊出版」、「住宿旅館」

等部門，專職工作人員超過 400 人，年度預算約 4,500 萬歐元（約 19 億新台幣），全球參與「熱帶中心」國際文化交流活動者，超過 60 個國家，2010 年報統計，來自國內外的參訪觀眾達到 19.7 萬人次。

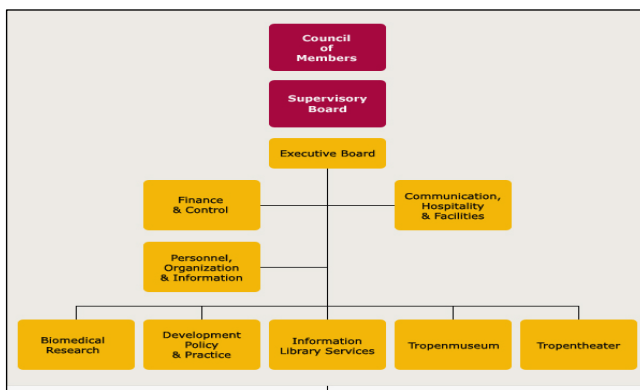
（二）組織架構：

「荷蘭皇家熱帶中心」組織性質屬於「非營利機構」，荷蘭女皇擔任名譽主席。依據荷蘭文化組織法規，「皇家熱帶中心」組織架構包括：「理事委員、董事會」（Council of Members (the Council) and the Board of Directors (the Board)）。負責監管「執行機構」（Executive Board）所屬各項業務之順利推動。

1. 監理體制 (Governing Bodies)：理事委員 (Council of Members) 經由「設立單位」（團體）與個人代表選舉產生。設立「熱帶中心」的重要團體會員包括：「外交部、教育文化科學部、農業自然食物品質部、商務部、荷蘭銀行、拉博銀行、殼牌、

藝術家協會...」。透過理事委員選舉產生

7 位董事，組成董事會 (Board of Directors)。監理層級包括由 5 位資深人士組成諮詢理事會。最高監理機構「理事委員、董事會」任命理事長 (President) 與執行長 (CEO)。



2. 執行機構 (Executive Board)：理事長向

董事會負責，主要針對執行策略、財務管理、人力資源與協調合作。執行長肩負轄屬五大部門業務之實際執行。五大部門包括：「百年專研」、「政策發展與執行」、「圖

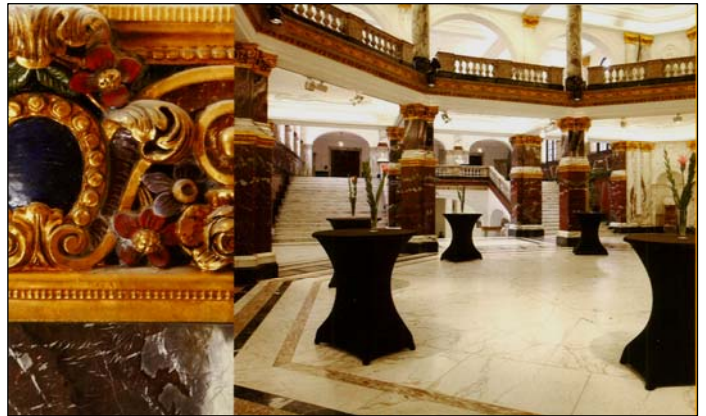
書訊息服務」、「熱帶博物館」與「熱帶劇場」。「熱帶中心」執行機構下屬「執行、財務與人力資源」，加上「五大部門」分別聘請專業經理推動所屬業務順利進行。

（三）展演設施：

「荷蘭皇家熱帶中心」主要展演設施包括「熱帶博物館」、「熱帶劇場」。



1. 「熱帶博物館」：被譽為荷蘭阿姆斯特丹館藏最豐富的人類學博物館，擁有 34 萬件各式珍貴館藏。展場寬敞設施專業，可同時容納八種主題各異其趣的展覽。



「熱帶博物館」不定期舉辦，展示內容連結傳統與現代，跨越國際與國內的精緻特展。荷蘭教育部有感藝術教育宏大功能，特別鼓勵熱帶博物館拓展專區，服務年輕族群。藉以奠定學子良好藝教基礎，這項常設藝教措施被稱之為「少年熱帶博物館」(Tropenmuseum Junior)；位於主展場建築西廂，趣味昂然的互動式展場設計，每年吸引 3 萬人次年輕學子前來觀摩學習。

「熱帶博物館」館藏依據地區劃分為：東南亞、南亞、西非、北非、撒哈拉以南非洲地區、拉丁美洲、加勒比海。另外，也擁有日本、韓國、中國與歐洲地區的相關



藝術品蒐藏。其中珍貴影像館藏，跨越 1855-1940 年，長達近一個世紀的荷蘭殖民期間，來自全球各地的歷史影像照片。至於博物館的劇藝典藏，主要以印尼為主，包括 5 千餘件樂器、面具與木偶。

2. 熱帶劇場：承繼「熱帶中心」設立宗旨；「促進國際文化交流，提升民眾理解其他地區的多元文化。」熱帶劇場每年舉辦 200 場

次多樣節目，吸引 3 萬人次參與觀賞，節目深具特色，廣受關切者肯定與好評。「熱帶劇場」樹立節目特色，針對「非西方主流」演藝內涵，從事規劃與推廣，節目內



容含括音樂、戲劇、舞蹈、音樂劇、電影、紀錄片等廣泛文化題材，幾乎適合所有年齡層聆賞。

荷蘭「發展合作部」(Ministry of Cooperation & Development) 部長柯英德(Bert Koenders)讚賞「熱帶劇場」獨樹風格的節目規劃指出：「勇於創新，突破固有模式與禁忌，本屬文化發展的常態，『熱帶劇場』特立風格，發揮展演創意，嘗試新聲的文化平衡槓桿功能。終究交流進展，皆有賴『文化』作為媒介核心。」藝術家急切展現創意，嘗試新聲，「熱帶劇場」獨樹一格的節目規劃與舞台首演，為這群「非西方主流」藝術從業者，提供通往歐洲觀眾的重要舞台。展望地

球村趨勢在所難免，國際文化交流與全球移民趨向，勢將成為重要議題。「熱帶劇場」仍將持續關注「非西方主流」演藝類型，期能移轉長期「獨尊西方」的文化發展趨勢。希望藉由藝文展演，探索創新創意，為國際融合與文化前行貢獻心力。

稟承節目特色，「熱帶劇場」標舉「世界就在腳下」作為行銷口號。號召觀眾前來聆賞國際文化菁粹，抑或歐洲藝文精華。透過密集行銷推廣，呼籲荷蘭民眾切勿錯過！「熱帶劇場」已將世界帶到住家門口。熱帶劇場日常推出節目的場地有二所，



分別是「葛羅特」(Grote)擁有 450 座席；「克萊尼」(Kleine)則有 150 個觀眾席位。值得一提的是，「熱帶中心」每年運用「熱帶博物館」主要



展場空間，精心規劃核心演出，作為「熱帶劇場旗艦節目」。2011 年 9 月即將推出「今日台北」成為今年度劇場主軸的系列演出。

(四) 今日台北：



「熱帶劇場」現有「葛羅特」、「克萊尼」兩所常設劇場之外，令人稱羨的「熱帶博物館」展場，建物極其壯觀寬廣，爲了配合呈現核心劇藝節目，每年都會大費周章改裝成爲適合大型專業的劇場演出空間，稱之爲「光之

劇場」(Light Theater 或譯輕型劇場)。類此因應節目需求改裝展覽空間，呈現劇藝節目的彈性措施，在歐洲地區藝文機構事屬常態。「熱帶中心光之劇場」座落 32 × 22 × 18 (長、寬、高。單位：公尺) 長方空間，略呈「終端式舞台」(End Stage) 形式，主舞台開口 12 公尺，深 11 公尺，高 1 公尺，觀眾席搭建坡度從 0 至 4 公尺漸升，視線良好足以容納 7-800 位觀眾觀賞演出。高達 6 層樓建築頂端固定設置工作廊道，便於劇場懸吊各類布幕、燈具以應舞台節目專業技術需求。



「光之劇場」每年推出備受矚目的旗艦節目，今(2011)年9月將推出「今日台北藝術節」(Taipei Today Festival)，聚焦國光劇團、舞蹈空間兩檔主要節目，藉以彰顯來自台灣的文化創意。「今日台北」精心策劃系列演藝節目，主要演出空間「光之劇場」將推出「國光」傳統京劇現代表現的《霸王別姬-創新版》。此外，「舞蹈空間」則展現沖滿現代肢體語彙的《風云》。主辦單位同時規劃，足以充分表現臺灣藝文創意的系列節目。包括「二分之一 Q」昆曲、「臺原偶戲」以及「楊德昌電影」等精彩藝文節目，分別假「葛羅特」、「克萊尼」兩所常設劇場舉辦。



二、 比利時布魯塞爾「寶薩藝術中心」 (BOZAR)

(一) 機構概述：

比利時布魯塞爾位居「歐盟」國家的政治中心，歐洲聯盟最重要的三大機構，「歐盟執委會」、「歐盟部長理事會」總部都設在布魯塞爾，至於「歐洲議會」也在布魯塞爾設有分部。「寶薩藝術中心」(BOZAR)，扮演無可取代的國際文化交流重責大任。



「寶薩藝術中心」，法文名稱「Palais des Beaux-Arts」中文譯名「萬國宮」；這所藝文機構位於比利時布魯塞爾的地理核心，坐落在皇宮門前，其重要性不言而喻，通稱「BOZAR」或簡稱「PSK」。2009年，為因應國際金融風暴帶給文化發展的

負面衝擊，遂由聯邦政府首相領銜滙整比利時聯邦三大藝文機構，包括「拉孟內/底蒙，比利時國家交響樂團和美術中心」(La Monnaie/De Munt, the National Orchestra of Belgium and the Centre for Fine Arts)全數歸屬首相辦公室管理，所需營運經費則劃歸預算大臣負責編列支應。「寶薩藝術中心」旗下「亨利寶芙音樂廳」(Henry Le Boeuf Hall)在全球藝文圈中享有盛名，是舉辦國際知名「伊莉莎白女王音樂大賽」(Queen Elisabeth Music Competition)的音樂廳堂。



「寶薩」在1928年落成啓用，包括藝廊展場、會議室、小劇場、電影院與音樂廳。擁有2,100座席的「亨利拉寶芙音樂廳」，擔綱比利時國家交響樂團專屬展演廳堂的重任。「寶薩藝術中心」秉持宗旨「創意、品質與文化多元」。自成立以來即認為：藝術

絕非抽象而且遙不可及的事物，文化必須忠實反映社會內在價值。持續探索多種族裔，高度國際化的布魯塞爾城市文化發展方向。民眾必須藉由自然真實方式親身體會，藝術與庶民必須相互認同，並且彼此增益良好互動，全面提升更高層次的幸福感受。興建「寶薩藝術中心」的構想在1918年「一次大戰」之後提出，但是資金需求過高遭到國會擱置。4年之後，再接再厲再度提案「寶薩藝術中心」籌建計畫，所幸這次提案獲得國會給予「有條件」通過。國會議決相關限制「寶薩」興建計畫

包括；「市政府提供的建築基地高低落差過大，除了藝文展演設施，必須提供民眾購物服務，建物高度不得遮蔽基地後方，皇宮瀏覽布魯塞爾的城市天際線。」

歷經 10 年工程克服萬難，完工後的「寶薩」建築物坐落平面高達八層落差，大部分專業設施位居地下樓層，建築師浩塔(Horta) 巧妙運用現有空間，完整滿足藝廊展場，音樂廳等專業展演需求，並包括購物商場，彈性運用多用途空間。落成啓用，成爲布魯塞爾重要藝文活動座標。此後長期隨同社會進展，歷經調整與多次變遷。



2002 年，營運管理組織重組，完成法定程序之後，比利時政府選用「寶薩」當作藝術中心的「品牌名銜」。旗下包括「寶薩博覽」、「寶薩音樂」、「寶薩舞蹈」、「寶薩電影」、「寶薩劇院」、「寶薩文學」、「寶薩建築」和「寶薩工作室」。「寶薩」包羅萬象幾乎涵蓋所有藝文領域。

回顧「寶薩藝術中心」興建構想以迄落成啓用，始於 1920 年代直到現今 2011 年，將近百年傳承，歷經多次變遷，「寶薩」藝術中心隨著時代變遷多所調適，目前組織性質屬於「非營利機構」。並由比利時總理親身擔任董事會主席，根據合約規範，直到 2013 年「寶薩藝術中心」主要營運目標有二；1.針對所屬建物三萬平方公尺空間之維護管理與提升使用效能；2.彰顯比利時與歐洲在全球多元文化所佔有的重要地位，藉以推動「寶薩藝術中心」所承載的藝文使命。

(二) 組織架構：

「寶薩藝術中心」始於 1918 年提案興建，曾遭國會延宕未能即時有效進展。民間感嘆政府機構緩慢牛步，藝文關切者提出剴切建議，當時有位銀行企業大亨同時也是音樂熱愛者亨利拉寶芙（Henry Le Boeuf）呼籲；「寶薩藝術中心」透過政府



出資，採行「非營利組織」模式營運。此議獲得政府相關人士善意回應，「寶薩」遂在國會資助的前提下，展開興建，1928 落成啓用。歷經半個世紀營運，時至 1980 年代，先進國家遭逢兩次石油危機，導致全球經濟衰退。比利時聯邦政府為挽救「寶薩藝術中心」免於財務衝擊過劇，遂介

入營運管理。政府採取措施，係將原本單一個體的「非營利組織」，轉而一分為二；改採建物維護管理與節目規劃營運，分別歸屬兩個不同機構負責管理。前述雙頭馬車模式，導致營運時有扞格，衍生諸多困擾。儘管比利時政府為提升管理效能，歷經多次提案修正，惟遲至 2002 年「寶薩藝術中心」才完成機構重整程序，成立「非營利股份有限公司」（簡稱公司），回歸單一機構負責營運管理措施。

2009 年國際金融海嘯來襲，聯邦政府挹注必要經費，藉以持有「公司」高比例股權（73%），「寶薩藝術中心」管理階層隨之改組，轉請比利時首相出任董事會主席，監管這座「公司」型態的重要藝文機構，度過經濟危機得以順利運作。換句話說「寶薩藝術中心」係由政府出資，與民間合組「非營利股份有限公司」負責營運管理。為了確保全民藝文權利，順暢政府和「公司」所擔負的雙方義務能夠順遂推



行，比利時聯邦政府透過簽訂書面合約，規範「寶薩藝術中心」營運管理的大政方針。有關「寶薩」營運管理的組織架構概況如下：

1. 「寶薩藝術中心非營利股份有限公司」最高監管機構「董事會」，係由 12 位董事成員組成，（包括 2 位不具投票權列席董事），主要職能在於確

保藝術方向，審議預決算，並在「公司」年度股東大會，向所有股份持有者提出年度報告。董事長、副董事長人選，經由聯邦政府內閣會議通過後派任，屬於無給職。為了確保政府職能，聯邦派任 3 位委員合組「政府諮詢委員會」（The government

commissioners)，代表聯邦政府參與「董事會」監督「公司」運行。

2.設置「審計委員會」監督「公司」財務管理。4位審計委員依法經由「股東大會」(General Meeting)選舉具有比利時會計師公會會員身份之個人或公司出任。

3.«董事會»聘用總經理兼任藝術總監，經由每年召開8次會議的「營運管理委員會」(Management Commite)協助會商「寶薩藝術中心」重大營運管理事項。總經理下設五大行政部門，六大專業部門。「公司」行政管理部門；包括企業發展、營運總務、財務管理、人力資源、經費勸募。「公司」專業部門包括行銷資訊、音樂、藝術協調、藝品展示、客戶服務、技術,安全與電腦資訊。

「寶薩藝術中心」年度預算高達5,360萬歐元(約新台幣22.5億元)，各類展演組織多樣，管理部門龐大，僱用全職人員339人，其中91%採取合約僱用，9%係為政府公務人員。年度舉辦各種類型藝文活動高達6,000場次，售出票券將近百萬張。(2009年票券售出983,873張)，參加非售票活動的觀賞數量則難以估計。

(三) 節目規劃(展演設施)：

「寶薩藝術中心」擁有悠久歷史和珍貴藝文傳承，位居歐盟國家政治核心。相關展演和藝文活動的影響力與重要性不言可喻。這座「非營利股份有限公司」主要持股者比利時聯邦政府對於「寶薩藝術中心」的期許和保障如下：1.彰顯比利時首



都布魯塞爾與歐洲地區多元文化，規劃節目針對全民大眾，提供雅俗共賞綜合藝術，以實踐公共藝文使命為依歸。2.«寶薩藝術中心»具有地標文化意義，落成啓用將近百年，建物重大維護整修由政府出資支應。3.維持以往經常合作固定使用「寶薩藝術中心」的其他藝文機構，得以持續運用相關設施。4.職員退休保險

社會福利基金由政府負擔。5.循序規劃高水準藝文節目，展演活動必須符合文化民主，並足以維繫藝文專業水準。

前述相關事宜係為聯邦政府挹注經費，服務全民藝文福祉所關注之要項。節目規劃(展演設施)透過下列方式：

(1) «寶薩博覽» BOZAR EXPO：立足國際視野，穿越國界藩籬，規劃博覽主題關照性別、族群與高、低年齡層。年度區分為春、夏、秋三季，每季推出5-6個多樣內

涵主題特展，博覽內容包羅傳統、現代與創新藝術作品，例如頗受好評的攝影與建築特展。值得一提的是，每年夏季特展固定檔期，作為針對年輕族群的推廣與開發。

(2) 「寶薩音樂」BOZAR MUSIC：擁有 2100 座席、古典高雅的「亨利拉寶芙音樂廳」每季推出 250 場次符合國際水準音樂會，藉由全球知名藝術家傳承優秀音樂傳統，同時發掘並鼓勵年輕音樂人才。此外，也假布魯塞爾音樂學院以及其他音樂場所，舉辦相關音樂活動，拓展演出曲目，開發年輕愛樂族群。



(3) 「寶薩電影」BOZAR CINEMA：屬於嶄新開發的節目類型，始於 2004 年，引進電影電視等影片媒體，拓展公共服務，滿足影迷與多媒體科技愛好者需求。透過部門間彼此支持，以及「皇家比利時電影資料館」合作，「寶薩電影」站穩步伐，受到民眾喜

愛，觀賞者人次逐年遞增，儼然成為布魯塞爾引人注目的嶄新藝文景觀。

(4) 「寶薩戲劇、舞蹈」BOZAR THEATER & DANCE：戲劇和舞蹈節目，納歸「寶薩」藝術方向的兩大範疇，經常搭配博覽或藝術節主題，同時呈現藝文多元，綜合內涵與文化多樣主義的「寶薩藝術」核心理念。

(5) 「寶薩文學」BOZAR LITERATURE：在眾多藝文節目當中「寶薩文學」最具代表性，作為測試「寶薩藝術中心」，促進文化多元發展的組織宗旨。猶如著名墨西哥作家卡洛斯傅恩特斯 (Carlos Fuentes)，參加「寶薩 2010 墨西哥藝術節」時指出：「作家秉承言論自由，提出尖銳批判」。「寶薩文學」的觸角很廣，包括著名中文作家高行健和莫言。

(6) 「寶薩建築」BOZAR ARCHITECTURE：始於 2006-07 年「寶薩建築」活動，探討廣泛的建築論壇，演講與展示成為中心固定規劃的活動主題。主要搭配「比利時建築規範」(Belgian Order of Architects) 和「比利時最佳建築評論」(A+ Belgian Architectural Review.) 兩所專業機構共同主辦。

(7) 「寶薩工作室 (藝術教育)」BOZAR STUDIOS (Education)：針對兒童、青少年、家庭、年長耆老、殘障弱勢等廣泛族群，舉辦層面更廣的藝術教育活動，降低藝術藩籬，增進藝文理解。藉由「寶薩工作室」所提供的廣泛服務，突顯「寶薩藝術中心」為全民開放的組織宗旨。

「寶薩藝術中心」地理位置絕佳，位於皇宮附近，佔地寬廣建物巧妙依地形鋪

陳，樓層落差高達 8 個層次，絕大部分展演空間隱藏於地面層以下。相關展覽、演出、研討、藝術教育等用途之空間設施概有：(A) 4,000 米博覽展示空間 (B) 2,100



座席，號稱全球五大最佳迴響空間的「亨利拉寶芙音樂廳」(C) 480 座席演奏廳 (D) 210 座席小型講座廳堂 (E) 容納 750 座席，新近開放使用的「特拉肯空間」(Terarken rooms) 可供彈性多用途，推廣劇藝與展演。此外，「寶薩藝術中心」透過合作展演，共同製作等方式，拓展觀眾參予層面，延伸藝文創意視角。

類此廣拓資源，採取藝文合作的開放模式，能夠收到較佳成果，不僅聯結比利時布魯塞爾都會區域藝文設施，進而得以扮演歐盟文化平台，甚而發揮全球藝文展演交流的廣泛功能。

(四) 國際交流：

比利時布魯塞爾成為眾多國際組織總部的所在地，包括歐洲聯盟和北大西洋公約組織。其它還有 1,000 多個國際性組織和 2,000 多家跨國公司總部設在此地。據統計，每年舉行國際會議的數量，布魯塞爾位居全球第三位；派駐布魯塞爾的外交官和記者人數超過



美國首府華盛頓特區。「文化」伴隨政治和經濟發展，「寶薩藝術中心」透過比利時聯邦政府全力支持，放眼國際文化交流，發揮歐盟政治首都的積極功能。主要藉由「歐洲音樂廳聯盟」(European Concert Hall Organization)連結，「寶薩」期許成功扮演文化外交的核心，前述國際

文化交流功能，明確彰顯在 2009-13 的書面政策當中。堅定「寶薩藝術中心」擠身國際專業展演水準之列，節目規劃著眼於反映歐洲放眼全球的國際視野，持續推動穿越國界、跨越領域、連結族群的文化前行功能。

比利時聯邦政府外交部，將「寶薩藝術中心」視為施展國際外交政策的重要平臺。位在比利時布魯塞爾的歐盟執委會，提供甚具意義的國際文化交流主題；「環繞歐盟執委會輪值國家文化之旅」。例如「2010 西班牙與比利時文化焦點」、「2011 匈牙利與波蘭文化焦點」、「2012 丹麥與塞浦路斯文化焦點」。除了歐盟 27 個現有成員

國，「寶薩藝術中心」也針對申請加入的新會員國，提供認識該國的文化論壇，例如「土耳其與冰島」。再者，更拓展歐盟區以外的地區，從事國際文化交流，猶如 2009 舉辦「墨西哥萬歲藝術節」，2010 更進一步推出「墨西哥獨立二百年既革命戰爭百周年」為主題的藝文特展。

藉由布魯塞爾為基地的「歐洲音樂廳聯盟」(ECHO)，擁有 17 個全球赫赫有名的重量級藝文成員，包括：「布魯塞爾寶薩藝術中心」、「倫敦巴比肯中心」(Barbican



Centre London)，「巴黎音樂博物館 — 百樂葉音樂廳」(Cite de la Musique – Salle Pleyel Paris)、「巴黎香榭麗舍劇院」(Theatre des Champs-Elysees Paris)、 「漢堡新易北河音樂廳」(Elbphilharmonie & Laeiszhalle Hamburg)、 「巴塞隆納音樂廳」(L’Auditori de Barcelona)、 「布達佩斯藝術宮」(Palace

of Arts Budapest)、 「柏明罕音樂廳」(Symphony Hall Birmingham)、 「阿姆斯特丹 HET 音樂劇院」(Het Concertgebouw Amsterdam)、 「雅典音樂廳協會」(The Athens Concert Hall Organization)、 「維也納音樂廳」(Wiener Konzerthausgesellschaft)、 「巴登 - 巴登藝術節劇院」(Festspielhaus Baden-Baden)、 「倫敦南岸藝術中心」(South Bank Centre London)。此外，「寶薩藝術中心」伸展交流合作的觸角，包括鹿特丹國際電影節、韓國藝術基金會、以色列藝文基金會、中國國際博覽協會、英國文化協會、布拉格世界融合藝術節、巴黎龐畢度中心等，無論合作數量之多與交流國家之廣，在在彰顯「寶薩藝術中心」從事國際文化交流的旺盛企圖。

參、心得與建議

一、演出節目：

有人說：「文化前行與文明進展，猶如回憶與想像的光譜，回憶是為傳統，想像即為創新。」換句話說，如何根植於傳統經典，加以現代語彙重新演繹，進而激勵創新另闢蹊徑，儼然是推動文化進展的重要法門。國光劇團本(2011)年9月應邀前往荷蘭「皇家熱帶



中心」演出劇目《霸王別姬—尋找失落的午後》。這齣戲透過現代劇場剖析，嘗試在傳統老戲《霸王別姬》的古典框架中另闢蹊徑，企圖以「尋找失落的午後」作為內在主題，探索西楚霸王兵敗被困垓下，四面楚歌虞姬舞劍淒美訣別的舞台影像背後，項羽有否不為世人所知的另類心底謂嘆？曾經力拔山兮氣蓋世的西楚霸王，面對時不

利兮騅不逝，騅不逝兮可奈何，虞兮虞兮奈若何...英雄氣短！回首楚漢相爭歷歷過程，項羽心中有否悔恨自身所作所為？霸王是否失落了什麼？藉由「尋找失落的午後」從新詮釋古典創作嶄新面向，探詢西方悲劇「哀憐恐懼」的深沉情緒。國光劇團與荷蘭熱帶劇場共同構思製作嶄新詮釋的《霸》劇，運用項羽虞姬故事做為基幹，揉合現代劇場觀念，企圖連結東西方劇場美學，期望製作具有藝術深度，足以呈現台灣當代劇場創意，拓展更為寬廣的國際市場。

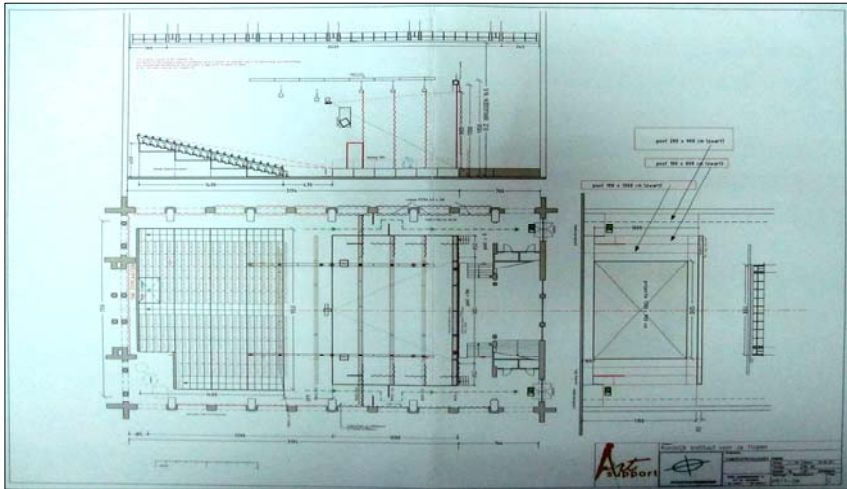
二、演出場地：

荷蘭皇家熱帶中心歷史悠久，原本係以博物靜態為主的國際文化交流展場。隨著國際情勢變遷，約在1970年代末期，增設「熱帶劇場」，藉以鼓勵全球文化多元發展。標舉非



西方主流表演藝術，搭建歐洲獨樹一格的國際文化交流舞台，相關成果頗受藝文人士肯定。熱帶中心擁有兩個經常性演出場地，限於規模和座席數量，每年特別運用博物館主要展場，規劃成為重點演藝節目的表演劇場。2011熱帶劇場旗艦節目「今日台北」由國光劇團推出的《霸王別姬—尋找失落的午後》就是在這

原本提供展示用途，強調展品自然採光(抑或與眾不同推出非主流歐洲文化)，因之擁有「光之劇場」(Light Theater) 稱謂的展場，重新改裝成為舞臺空間的特殊劇場中演出。

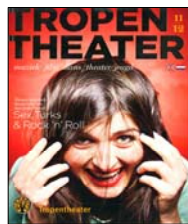


展演空間略呈成方形，包括觀眾席的面積概為；長 32 公尺、寬 21.5 公尺、高 16 公尺。主舞台開口寬約 18 公尺(扣除左右兩道翼幕約 5 公尺)、深 12 公尺、舞台高度 1 公尺。舞台頂端擁有固定式天車，可作為懸掛燈具、布幕所使用。觀眾

席間隔舞台前緣 4.7 公尺，呈梯狀漸升，從第一排高度 0 公尺以迄最後一排座席高度 4 公尺，總計 21 排觀眾席位，利於觀眾觀賞舞台表演的視線投射。

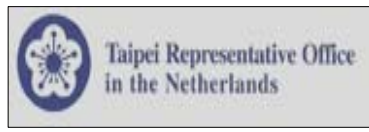
三、行銷推廣：

眾所周知，表演藝術有賴「劇場、團隊與觀眾」鼎足而三缺一不可。本次國際交流演出亦然，前述「國光劇團節目」《霸王別姬—尋找失落的午後》、加上荷蘭皇家熱帶中心「光之劇場」，緊接著則有賴「行銷推廣招來觀眾」，屆時前來劇場觀賞團隊演出。



主辦單位「熱帶中心」行銷推廣的模式概如下述；初期約在演出前一年結合相關節目，整合行銷主題「今日台北」。中期約在演出前十個月藉由雜誌專刊、網路、記者報導、宣傳折頁等方式廣為週知。末期約在演出前二個月，阿姆斯特丹大街小巷廣泛張貼文宣海報、大量樹立路旗、燈箱、同時規劃車廂多媒體短片，從事最後階段的密集行銷衝刺。

值得一提的是，本次「今日台北」系列節目獲得我國政府相關單位全力協助，包括文建會、駐巴黎台灣文化中心、尤其是外交部駐荷蘭辦事處，主動邀約阿姆斯特丹當地媒體



記者，於5月「國民日報」主編丘白雲女士（Pay-uun Hiu）、8月「鹿特丹商報」法蘭西絲·威爾女士(Mrs. Francine van der Wiel)兩度前來台北從事深入報導。筆者前往考察之際，除了「熱帶中心」安排「藝術諮詢媒體」資深記者威廉·歐芬伯格 (@rt-media consult Senior Manager Willem Offenber) 訪問。此外，也主動參加荷蘭台灣僑社主辦端午節活動，專程前往發放宣傳摺頁。俟後據主辦單位告知，9月中旬國光劇團演出，台灣社團將發動團體購票，辦理藝文聚會同時慶祝中秋佳節。



四、綜合建議：

積極從事國際文化交流，邁向世界舞台，增加台灣國際能見度，展現台灣文化創意軟實力，屬於國光劇團既定團務方向。前往考察荷蘭阿姆斯特丹皇家熱帶劇場，以及比利時寶薩藝術中心，綜合所得建議如下；(一)儘早準備相關業務；(二)確保劇藝品質；(三)拓展交流成果。

(一)國際交流事前準備：眾所周知，推展國際文化交流的專業需求繁多，其中又以落實節目製作系列時程最為關鍵。本次國光劇團應荷蘭阿姆斯特丹皇家熱帶劇場邀約，訂於2011年9月15-17前往演出。相關準備工作早在2年前展開事前籌備，國光劇團與熱帶劇場密集溝通，包括對方(2010/02/22、11/11)兩度前來台北交換意見，並在演出前1年確定節目呈現方式，「傳統經典現代詮釋；霸王別姬；尋找失落的午後」。國光劇團對外議定雙方合作模式與權利義務；對內召開製作會議確認製作時程與經費預算。2011/05/09熱帶劇場所屬人員，協同荷蘭媒體前來觀賞《霸》劇試演，並在臺北確認書面合約內容。緊接著06/14本團派員前往協調首演必要事宜，08/09我國駐荷蘭代表處邀請阿姆斯特丹媒體再度前來國光劇團採訪，為9月15日熱帶劇場首演文宣推廣做最後衝刺。

(二) 確保劇藝品質：劇場俗諺「萬千折磨但為啓幕迷人的剎那...」一語道盡節目製作企求劇藝品質的核心目標。《霸》劇始於構思「傳統經典現代表現」，匯集導演、編劇、作曲、攝影造型、演員、樂師、編腔、舞台、服裝、燈光、音效、投影等個別創意部門，歷經數個月籌備、會商、說戲、初排走位、服裝試穿、音樂合成、技術配合、技術排練、整排、彩排，不停忙碌直到上飛機前一日的最後彩排，細密製作流程，在在都為確保劇藝品質。

(三) 拓展交流成果：《霸》劇演藝風格，劇場技術需求與限制節目人數（25 人）。衡酌籌備目的在於製作一齣邁向國際舞台，適合全球巡演的劇碼。特意編創符合歐美觀賞旨趣，突顯臺灣維護傳統激勵創新的文化深度。藉由《霸》劇創新版本，延伸國際交流觸角，彰顯台灣文化創意實力。

此次國光劇團前往歐洲推出《霸》劇世界首演，獲得主辦單位荷蘭皇家熱帶劇場承諾委請「恩瑪諾」（Anmaro）藝術經紀公司，邀約歐美地區重要演藝策展人前來觀賞，積極洽詢後續國際邀演機會。期能提升藝文交流功效：「讓世界看到台灣，讓台灣邁向世界」。