

出國報告（出國類別：考察）

2017 年亞太表演藝術中心協會 （AAPPAC）年會參訪考察

服務機關：國立傳統藝術中心

姓名職稱：楊雅雯科長、呂仁華科長

派赴國家：中國大陸

出國期間：106 年 9 月 19 日至 23 日

報告日期：106 年 11 月 10 日

【摘要】

亞太表演藝術中心協會（The Association of Asia Pacific Performing Arts Centers, AAPPAC），是亞太地區表演藝術最重要的區域網絡，每年固定舉辦年會，邀請協會會員參與並發表與表演藝術、場館營運相關的年度報告。2017年亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）年會於107年9月20-22日，於廣州星海音樂廳舉行。包含中國大陸星海音樂廳、廣州大劇院、上海城市劇院、中山紀念堂、廣東演藝中心大劇院、正佳演藝劇院、新加坡濱海藝術中心、墨爾本藝術中心、阿德萊德音樂節中心表演場館代表，另邀請中國演出行業協會會長、上海音樂學院藝術管理系主任、喜馬拉雅FM、騰訊音樂集團、聚橙網、AEA諮詢公司總裁，就「表演藝術在中國」、「劇場管理—機遇與挑戰」、「社交媒體時代下的觀眾關係建立與維護」、「文化區位」、「藝術中心與其商圈」、「巡演在中國」六項主題發表演講，並以「演藝場館的音樂節」共同討論。此外，就近參訪星海音樂廳、廣州大劇院、正佳演藝劇院以及廣州交響樂團，瞭解各場域現況及營運方式。建議本中心持續參加亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）所舉辦之年會，與表演場館會員建立區域網絡，除了有利於未來引進或輸出藝術表演節目外，場館與場館間友誼的建立，或可促成深度的國際合作；同時，參考墨爾本藝術中心及新加坡濱海藝術中心營運及藝術節品牌建立之模式，建議臺灣戲曲中心未來辦理相關藝術節慶活動，需重視在地居民之聲音、取得在地居民之認同，讓藝術節不只是臺灣戲曲中心的藝術節，更是在地居民共同支持與喜愛的品牌藝術節。

【目次】

壹、前言	4
一、參訪緣由	4
二、參訪目的	4
貳、行程安排及參訪議題	5
一、行程	5
二、參訪議題及內容	6
參、參訪心得	29
肆、建議事項	32
附錄	33
一、參考資料出處	33
二、參訪照片	34

壹、前言

一、參訪緣由

國立臺灣戲曲中心歷經 10 年的籌建計畫，於 106 年 10 月 3 日開幕，是首座國家級傳統戲曲專業劇場，也是國內唯一擁有傳統劇團駐院演出之劇場，其設有 1,036 席次的大表演廳、300 席次的小表演廳、海納臺灣音樂領域重要研究文獻的臺音館、戶外廣場、多功能廳、中、小型音樂練習室以及其他空間，供各式藝文活動使用。臺灣戲曲中心將致力活絡表演藝術產業生態，希冀能成為傳統表演藝術從業人員的家，積極提供製作資源、高水準場域設施、前後台專業服務予民間團隊、駐館團隊及國際藝術家。爰此，於臺灣戲曲中心開幕之際，赴廣州參與 AAPPAC 年會，汲取國際間表演場館的經營策略，專業化的劇場管理、行銷經驗，結合運用行銷的觀念，期能以優質的製作、節慶的安排，播下傳統藝術啟蒙的種子，活絡傳統藝術表演市場，以突破傳統戲曲傳播的瓶頸。此外，本次年會議題針對中國大陸演出市場的運作機制與規模、新型態之發展趨勢、文化區域整合等進行分享，相關作法可提供未來政策研擬及臺灣劇場實際運作參考。

二、參訪目的

藉由參與 AAPPAC 年會以及參訪星海音樂廳、廣州大劇院等場館，希望達到以下目標：

- (一) 瞭解亞太地區主要演藝場館之最新經營理念與管理模式，以作為臺灣戲曲中心未來營運之參考。
- (二) 透過會員交流，瞭解亞太各國目前如何在劇場、經紀公司與表演團隊三個元素在演藝生態中的運作，以及如何有效開發票房市場。
- (三) 實地考察中國大陸廣州地區演藝場館之設施設備、經營特色、區域整合方式及營銷模式。
- (四) 促增戲曲中心自製與合製節目國際巡迴演出機會，期能建立品牌口碑，進而推動版權、著作權等衍生商業產值。
- (五) 與亞太地區演藝場館廣續建立鏈結，為各項人才培育及營運計畫建立交流合作機會。

貳、行程安排及參訪議題

一、行程

日期	行程內容
9月19日 (二)	搭機前往廣州
9月20日 (三)	<p>參加 2017 年亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 年會 (Day 1)</p> <p>主題研討會【1】中國大陸的演出市場</p> <p>主講：朱克寧—中國演出行業協會會長 主持：楊震—星海音樂廳戰略運營總監 地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p> <p>主題研討會【2】劇場管理—機遇與挑戰</p> <p>主講：林宏鳴—上海音樂學院藝術管理系主任 主講：Benson Puah—新加坡濱海藝術中心首席執行官 主講：Claire Spencer—墨爾本藝術中心首席執行官 主持：劉瑩—星海音樂廳主任 地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p>
9月21日 (四)	<p>參加 2017 年亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 年會 (Day 2)</p> <p>亞協成員年會報告</p> <p>主席：Douglas Gautier—阿德萊德音樂節中心首席執行官兼藝術總監 列席：2017AAPPAC 會員代表</p> <p>主題研討會【3】社交媒體時代下的觀眾關係建立與維護</p> <p>主講：李海波—喜馬拉雅 FM 副總裁 主講：李凱—騰訊音樂集團高級經理 主持：王冬雲—星海音樂廳副主任 地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p>

	<p>主題研討會【4】文化區位</p> <p>主講：Adrian Ellis—文化戰略規劃專家 AEA 諮詢公司總裁</p> <p>主持：Douglas Gautier—阿德萊德音樂節中心首席執行官兼藝術總監</p> <p>地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p> <p>主題研討會【5】表演藝術中心和商圈會員—新入會場館介紹</p> <p>主講：Ruth Rentschler—南澳洲大學管理學院院長</p> <p>場館介紹、商圈介紹</p> <p>地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p>
<p>9月22日 (五)</p>	<p>參加 2017 年亞太表演藝術中心協會 (AAPPAC) 年會 (Day 3)</p> <p>主題研討會【6】巡演在中國</p> <p>主講：耿軍—聚橙網創始人</p> <p>主講：房永年—上海城市劇院藝術總監</p> <p>主講：何鷹—廣州大劇院副總經理</p> <p>主持：楊震—星海音樂廳戰略運營總監</p> <p>地點：星海音樂廳室內樂演奏廳</p> <p>主題研討會【7】論壇：演藝場館裡的音樂節運作</p> <p>其他來自濱海音樂中心、愛知藝術中心、星海音樂廳等場館的代表</p> <p>主持：Douglas Gautier—阿德萊德音樂節中心首席執行長兼藝術總監</p> <p>地點：星海音樂廳音樂空間</p>
<p>9月23日 (六)</p>	<p>搭機返臺</p>

二、參訪議題及內容

(一) 2016 亞太表演藝術中心協會年會

亞太表演藝術中心協會 (Association of Asia Pacific Performing Arts Center, 簡稱 AAPPAC) 成立於 1996 年, 截至目前共有 73 個會員, 遍佈逾 20 個國家, 正式會員包括亞太地區 39 個主要表演藝術中心, 另有 34 個商會會員, 這是一個為促進優質演藝項目和劇場管理經驗的國際化專業平台。自上世紀九十年代起, 協會每年都會在其中一個成員機構所在城市舉行年會, 年會議題著重在包括促進節目、人才培訓、行銷與管理計畫和劇場技術等多面向的資訊, 透過各與會代表的對話, 共同分享彼此的經驗與資源。參與會議者有機會接觸亞太地區主要藝術中心關鍵決策者, 掌握藝壇最新發展動態, 並可利用機會介紹自己的場館或公司。目前執行委員會主席為阿德萊德音樂節中心首席執行長兼藝術總監道格拉斯·高提亞 (Douglas Gautier AM), 年會於 2017 年 9 月 19 日至 23 日在中國廣州舉行, 由星海音樂廳主辦。以下就各場主題研討及相關重要議題摘述重點:

▲開幕致詞

- 阿德萊德音樂節中心首席執行長兼藝術總監 / Douglas Gautier

1. AAPPAC 年會是亞太地區演藝場館交流的重要平台, 希望藉由每年年會的舉辦, 讓會員間瞭解到演藝場館最新的發展趨勢, 各場館可尋求共同的合作, 或者分享舉辦藝術節的成功模式, 讓各館探索自身未來的發展。
2. 今年有新的場館加入會員, 期待這次的會議可以讓各個新舊會員夥伴有更深厚的關係與連結, 也期望這次年會所探討的各個主題可以讓大家獲益良多。

- 星海音樂廳主任 / 劉瑩

1. 星海音樂廳非常榮幸承辦本屆 AAPPAC 年會, 本屆年會邀請到業界重要的人物參與分享實務的運作, 主題含括中國大陸的演出市場、劇場管理、文化區位及演藝場館的音樂會等重要議題。
2. 期望各位能透過本屆年會的安排進行交流, 分享各場館經營的經驗, 探索演藝市場未來發展的可能性與合作方式, 共同提升亞太地區的演藝能量。

- 廣東省文化廳副廳長 / 楊樹

1. 廣東是中國大陸最南端省份，是中國大陸南方的大門，海上絲綢的中心，改革開放以來，廣東文化事業日益蓬勃發展，充分顯示了社會主義文化的生機與活力。
2. 廣東省現有文化事業機構 2,000 多家，表演藝術團體 300 多個，每年約有 10 萬場次的演出，形成藝術創作演出的文化市場。廣州交響樂團為全國三大樂團之一，廣東實驗現代舞團為國際知名舞團。已建或在建的標誌性文化設施有省博物館新館、星海音樂廳、深圳音樂廳、東莞大劇院等。
3. 期望廣州藉由本次 AAPPAC 年會的舉辦，加強與亞太國際藝術中心的交流，並尋求更多合作演出的機會。

▲主題研討會【1】中國大陸的演出市場

- 主講：中國演出行業協會會長／朱克寧

1. 依據 2016 年資料顯示，中國大陸成立的演出經紀機構計有 4,899 家；各類劇場 2,143 家，其中 873 家為專業劇場；文藝表演團體 9,861 家。演出市場總體經濟規模為 469.22 億元人民幣，相較於 2015 年上升了 5.07%，顯示表演市場整體發展的前景看好。
2. 中國大陸各類演出市場收入主要來自於六方面，分別是：(1)演出票房收入、(2)農村惠民演出收入(含政府政策補貼)、(3)演出衍生產品及贊助收入、(4)演出經營主體配套設施及其他服務收入、(5)政府貼收入及(6)赴海外演出收入。2016 年，演出票房收入為 168.09 億元人民幣，項目包含專業劇場演出、大型演唱會或音樂節、旅遊定目劇及其他劇場娛樂性演出。票房收入已佔表演市場經濟規模的 34%，顯示劇場多年耕耘群眾的果效，使表演藝術能深入市民生活中。
3. 如以演出市場三項主體結構分析：
 - (1) 文藝表演團體總收入 207.05 億元人民幣，其中政府補貼的額度較 2015 年提高 15.36%，彰顯政府鼓勵文藝創作的力度與強度。值得一提，文藝表演團體赴海外演出的收入也較 2015 年提高，例如浙江小百花越劇團所創作的戲劇，分別於英、法、德、奧地利巡迴公演近一個月。湖南省雜技藝術劇院的原創雜耍劇，也在美國、加拿大 70 多個城市，演出超過

100 場，吸引 20 多萬人次觀賞，顯示中國大陸自製、自產的文藝表演節目已能「走出去」，下一步則是朝「賣出去」的目標準備。

(2) 演出經濟機構總收入 141.76 億元人民幣，較 2015 年提升 6.53%，主要來自於以 IP 為核心的版權營運收入，如網絡劇。

(3) 專業劇場演出總收入 149.05 億元人民幣，較 2015 年提升 19.1%，專業劇場演出總場次為 8.79 萬場，也比 2015 年上升 4.52%。在此項目值得注意的是劇場出租場地的收入降低，提高的是自營演出的收入，顯示中國大陸專業劇場已逐漸擺脫出租場地的管理模式，回歸劇場專業，以提升創作內容為主。

4. 中國大陸的演出市場結構可以點、線、面來觀察：

(1) 點：為構成市場的單元，由藝術表演團體（演出的製作單元）及劇場（演出的呈現單元）所組成。

(2) 線：為演出市場的產業鏈，依序為創作、製作、營銷、推廣、舞台表演。

(3) 面：為演出市場的體系，其有一核心，而表演團體、劇場及經紀公司圍繞著它。

5. 由以上點、線、面的結構，建議提升演藝之國內市場及國際市場的方式為：

(1) 國內市場（體內循環）

- 點：提升表演藝術團體與劇場的市場意識，推動自身利益與市場效益掛勾。

- 線：將產業鏈的上下端進行捆綁，尋求共贏的運作模式。

- 面：改變劇場在市場體系中的依附性和被動地位。

(2) 國際市場（體外循環）

- 平台：交流信息、共享資源、對接平台、拓展渠道。

- 合作：聯合製作、共同開發、版權合作、多元收益。

6. 2016 年中國大陸出現多個新的音樂節，客群定位精準，得到企業界高額融資。

其他項目如劇場表演的衍生商品或以 IP 為核心的版權收入，都是劇場（含表演團體）端與產業鏈尋求雙贏的模式，走出過去文藝演出靠政府大力補助的年代，文化、藝術領域正式產業化並挹注穩定財源。

7. 中國演出交易會為推動前述作法的重要年會，其已舉辦 16 屆，2017 年中國演出交易會共有 2,000 餘人及 800 家機構參加，年會內容為：項目推介、高峰論壇、國際交流、演出觀摩、專題研討、沙龍座談、展演等，第 17 屆將於 2018 年春季在北京舉辦。

▲主題研討會【2】劇場管理—機遇與挑戰

- 主講 1：上海音樂學院藝術管理系主任／林宏鳴

1. 依目前專業劇場管理營運的狀況而言，中國大陸一些著名的劇院，已經成為城市文化形象的標誌性設施，同時也提昇區域文化藝術的整體發展。然而，劇場的營運管理與表演市場息息相關，討論專業劇場的管理之前，先要瞭解國內市場的四大面向，包括：(1) 產生內容的劇團；(2) 經紀公司扮演橋梁的角色；(3) 票務公司掌握市場的脈動；(4) 劇場是市場的平台。提升劇場的管理，也應重視其他面項的發展，才能反應在劇場的良性營運管理上。
2. 目前劇場營運面對的問題比較多，其實主要牽涉於劇場在區域或市場上的功能或定位，定位清楚，營運目標確立，後端的管理相對容易。劇場要經營哪一類的表演，是因應市場觀眾需求，大量引進進口優質表演節目，或專注於小劇場、民族音樂表演等，其實都影響之後營運管理的方式。因此，劇場要面對當地的文化藝術現況不斷滿足或引導觀眾欣賞表演藝術，劇場的大方向與目的地要先確立，才有其他的管理議題。
3. 現今的劇場，已經告別過去只出租場地，擔任房東不管事的角色。逐漸增強演出計畫，宣傳資料也越來越精美，這都是進步的象徵，也是硬體強制軟體提升的果效。新建的大劇院整體而言，追求表演藝術的登峰造極，不但顯現在劇院的建築物上，也反應在演出項目上。新建劇場包袱少，雖有股東、業主、政府和宣傳部的要求，卻還是生氣蓬勃，代表新建劇場的體質良好。同時，城市擁有一流的新建劇場，相當程度也能刺激當地的演出市場發展，帶動整體文化藝術素養。觀眾欣賞藝術的素養提升，當然更願意進入劇場欣賞節目，這是循環式良性發展。
4. 在營銷的環結上，劇場管理者要問自己四個問題，你瞭解觀眾嗎？觀眾瞭解我們嗎？觀眾為什麼不來看演出？曾經來看演出的觀眾，現在在哪裡？如果經營管理者回答不出來上面的四個問題，這就是劇場管理最大的危機，管理

者的心態要改變。表演場館的管理，主要與節目、觀眾與營收有關，打開演出市場需要三把鑰匙，一是理論創新；二是營銷制勝；三是服務至上，這也是劇場管理最需重視的三項原則。中國大陸新建劇院越來越多，營運管理受到的關注也越來越多。以「上海東方藝術中心」為例，基於表演藝術的營運，「內容為王，營銷制勝」，故在全國首創「雙向互動、重在體驗、持續服務」的劇場會員制營銷模式，以「內容好、營銷好、服務好」的精神，取得收入增長的關鍵。再其次是創立品牌，品牌就是活招牌，以「品牌」取得觀眾的信任，行銷其他表演節目相對輕鬆許多。

- 主講 2：新加坡濱海藝術中心首席執行官／Benson Puah

1. 藝術場館不是一棟死的建築物，不應以管理大樓的方式來看待它，而應淋漓盡致地發揮它的各項文化功能，新加坡濱海藝術中心是世界上最繁忙的藝術中心之一，其與租用場地的藝術合作夥伴，每年提供約 3,000 次表演。除了視覺藝術展覽等，場館還舉辦各類形舞蹈，音樂和戲劇表演。
2. Mosaic Music Festival 則是濱海音樂中心於 2005 年所設立，為期十天的音樂節，最初邀請國內外爵士樂手團體為主的活動，拓展到另類搖滾、民謠、電音、HipHop 等主流音樂種類。除作為演出場地，濱海藝術中心也開發各式活動、講座，中心也與當地的藝術團體合作，透過租用場地或專業舞臺人員方式，確保中心演出內容的多樣化。
3. 濱海藝術中心也是十分重視社區參與的表演機構，有大量的在地成員擔任志工推廣活動，也組織團隊、與藝術家合作或志願福利等社群，至文化設施服務不足的社區推廣藝文活動，這是文化演進相當重要的一環。

- 主講 3：墨爾本藝術中心首席執行官／Claire Spencer

1. 墨爾本藝術中心（The Arts Centre Melbourne）原名為維多利亞藝術中心（Victorian Arts Centre），因中心設有高達 162m 的尖塔做為廣播電視訊號發射器，所以成為世界建築高度最高的藝術中心。
2. 1984 年落成啟用的墨爾本藝術中心，結合 3 座劇場、1 座音樂廳（哈默音樂廳）、畫廊，緊鄰維多利亞國家美術館。目前，墨爾本藝術中心有穩定的支持資金，所以在營運管理上，一直嘗試新的體驗，期望能擴大合作對象，突破既有規劃藝術節的模式。2017 年，墨爾本藝術中心推出「Asian Topa 亞洲表

演藝術三年展」，三年展設定為亞洲當代藝術的藝術慶典，藉此瞭解亞洲藝術的橋梁。在展期間，澳洲與亞洲各國藝術家合作，共同呈現的藝術表演，讓澳洲居有機會感受亞洲的藝術。2017年2月15日中國大陸舞蹈團在墨爾本藝術中心演出芭蕾舞劇《紅色娘子軍》引起很大的震撼，這正是現代藝術的精神，讓藝術家的創作與民眾對話，墨爾本藝術中心仍十分榮幸能獨家呈現中國大陸芭蕾舞團當代創作的作品。「Asian Topa 亞洲表演藝術三年展」是墨爾本藝術中心首度辦理，故展期後將分析及評估藝術節的辦理成效，預先為2020年第二屆三年展更好的觀眾體驗準備。2017年的藝術節活動還有墨爾本喜劇節、Mso 交響樂團及澳大利亞芭蕾舞團等表演。

▲主題研討會【3】社交媒體時代下的觀眾關係建立與維護

- 主講 1：喜馬拉雅 FM 副總裁 / 李海波

1. 有限的生命與無限的資訊矛盾：全球每年出版 220 萬種圖書，人類至今出版 3.1 億種，如平均一天閱讀 10 本書，要 1,000 輩子才能看完，互聯網頁面 60 萬億，每天 45 億增長，人類掌握信息的差異，決定他的生命路徑差異。
2. 每一次人類傳播技術的革命都是將此前積累的知識再次呈現，人類對知識的需求不變，但獲取知識的方法、工具和技術則不變改變，重要在於掌握獲取知識的方法及工具，讓個人在有限的生命及即定生活空間中，充分地獲取新知，以擴增生命的豐富度。
3. 以喜馬拉雅公司為例，其為人類服務新知的的方法、工具和技術如下：
 - (1) 知識訊息的來源：喜馬拉雅 FM 讓草根實現大咖的夢想計畫，是靠主播服務體系，以內容開始，數據分析，推廣，商業化服務到基金服務。透過手機的簡易裝置讓每個人都有機會成為主播，目前約有 500 萬人主播。
 - (2) 「知識付費」是互聯網時代資訊大爆炸下的創新產物，信息過剩造成用戶注意力分散，所以客製化，個性化的內容逐漸獲得用戶的青睞，越來越多用戶開始習慣優質的付費內容。2016 年 6 月 6 日開始營運付費機制的喜馬拉雅 FM，網羅的優質數位內容包含《田藝苗的古典音樂》，《啃老師的威士忌》，《汪浩的科幻》，《婷婷的古詩》等知識網紅。不論是興趣、愛好、教育、小品文、人生大道理、科技哲學、人文地理歷史等，每個領域都有巨量的粉絲和知識的傳播者。

- (3) 大數據的運用：透過大數據分析客戶喜好，建置客戶資料約 3.3 億筆，主動播推送個別客戶所偏好之資訊。
- (4) 透過家電智能「小雅」的開發散布知識訊息：除了開發更多更創新的內容，喜馬拉雅 FM 也開發更多元的收聽型態，深耕車聯網，智慧家居等領域。因應而生的喜馬拉雅 inside 語音開放平臺，結合近 2,000 家品牌，由喜馬拉雅提供軟體和節目，拓展收聽入口。這些深入家庭的 APP，無時無刻的陪伴，期望以千萬優質的教育內容，成為孩子的夥伴，陪伴老人成為與世界連接的幫手，也撫慰千萬城市孤獨的靈魂。喜馬拉雅 FM 剛推出人工智能音箱「小雅」，提供內容分類，隨處收聽，介面簡單的嶄新流量入口平台，除提供喜馬拉雅海量內容的線上圖書館之外，小雅也融入家庭生活中，包含節能、燈光控制、氣氛營造、推薦配樂、天氣資訊傳播、購物清單建議等，打造更省時、便利及智慧家庭生活。

- 主講 2：騰訊音樂集團高級經理／李凱

1. 騰訊公司成立於 1998 年，主要專注於互聯網增值服務的提供者。騰訊音樂集團共有「酷狗音樂」、「QQ 音樂」與「酷我音樂」，每月活躍用戶分別為 6 億、2 億和 2,000 萬用戶。這二、三十年，音樂產業傳播的載體有非常大的變革，從 1940 年的黑膠唱片年代，經歷 80 年代卡帶，90 年代的 CD，2000 年起的數位音樂到 2010 年互聯網的時代，智慧型手機深入民眾生活，成為收聽音樂最容易的載體，開啟了移動音樂時代。
2. 互聯網為音樂網絡帶來的便利包含：（1）低廉的價格，優質的用戶體驗：數位唱片價格低於實體唱片，數位音樂會價格低於實體音樂會；（2）突破時間和空間的限制，隨時隨地享受音樂世界：網絡平臺的海量音樂，無須在特定時間、地點，即可聽到喜歡的音樂或演唱會；（3）實現音樂作品、用戶、傳播範圍的規模化效益：互聯網音樂平臺成為大量用戶的聚集平臺，加入了聽歌屬性之外的社交活動。
3. 目前中國大陸的直播市場第一名仍是運動類直播，接著就是音樂會的直播，以成長量而言，直播市場這十年來已經以倍速增長，預計到 2020 年，直播市場規模可增長至人民幣 987 億元，比 2015 年高出 7 倍。除了營收之外，直播音樂會也突破了實體音樂會的限制，包含（1）可觸及演出覆蓋率較低

的城市，目前音樂會主辦城市大多為上海、北京等一線城市；（2）實體音樂會高額的票價，為歌迷設下經濟的門檻。面對互聯網便利年代的來臨，演藝場館如何接觸新的觀眾群，當然是促進場館的互聯網化，場館加上互聯網，線下演出能突破地域限制，場館加上互聯網，數位內容能夠精準的傳達。

▲主題研討會【4】文化區位

- 主講：文化戰略規劃專家 AEA 諮詢公司總裁／Adrian Ellis

1. 文化區位（或文化商圈，culture districts）泛指混合使用的區塊，其中最核心、最吸睛的就是文化設施，稱為「商圈錨點」，文化設施可包含表演場地、博物館、畫廊、藝術賣店、圖書館等。文化區位可結合區塊的住宅、商業、賣場或辦公大樓，甚至於旅遊觀光等混合發展，建立文化區意味著藝術與當地社區之間的合作。

2. 本演講將以 4 個問題，探討文化區位議題，包含（1）為什麼關注文化區位活動；（2）如何理解文化區位的成功；（3）什麼力量促使工作者持續規劃文化區位的活動；（4）大型藝術表演中心在文化區位應扮演的角色。

（1）為什麼關注文化區位活動：阿爾弗雷德·馬歇爾（Alfred Marshall）在 1890 年的經濟學原理，已經告訴我們，世界已無新鮮事，馬歇爾眼中的工業區是高度專業的垂直與橫向化，而文化區位也是如此，需要垂直向量的專業，更需要橫向的整合。文化區位發展至今，也不出經濟學原理，以更大的建築物，規模大的區塊，發展更為快速的時間表，架構整個區塊的焦點。以美國德州達拉斯藝術區位（Dallas Arts District, Texas）為例，文化區位聚集 13 個文化設施或單位，包含教堂、博物館、表演藝術中心、藝術學校、交響樂團與藝術中心及公園。文化區位的發展與商業緊密結合，與經濟議題緊緊相關，和整體經濟一般，當然也面對了全球化與城市商品化，及對外投資力道、旅遊業及知識工作者彼此的競爭性議題。文化區位通常以極具張力、表現力的建築物或獨具特色的文化做為區位內涵與身分的象徵，再引入公共政策的關鍵要素，成為整體發展的基礎。

（2）如何理解文化區位的成功

· 成功的文化區位非常容易辨識，通常具備幾個特徵，第一是區塊內最

吸睛的「錨點」，通常頗具規模，使人無法忽略。以加拿大蒙特婁冬季的藝術季《光中的蒙特婁 MONTRÉAL EN LUMIÈRE》為例，自 2000 年以來，該藝術季結合表演藝術、美食、區塊中光雕公共藝術作品，為期 2 的月的藝術季，每年可吸引 130 萬訪客造訪。第二是混和使用的公共空間，吸引各界人士。以芝加哥千禧公園的皇冠公園《Crown Fountain / Millennium Park Chicago, USA》為例，其結合投射光影動畫，街頭攤販、食物、節慶活動、公共藝術和數位策展等，使該文化區位營業時間增長，利於吸引不同需求的民眾。售業者緊密結合。例如西班牙巴塞隆納的蘭布拉大道《La Rambla / Barcelona, Spain》，有著攤販、街頭藝人的表演與各式小店，是巴塞隆納最具活動的區域。

- 文化區位的成功還可歸因於幾個互相衝撞的概念，例如區域內生產和消費的組合，既不完全是行人專用道路，卻也不至於交通不便，既不是全創新，也不是過分的品牌呈現。文化區位吸睛的「錨點」，規模也不盡相同，十分多元。例如法國龐畢度中心附近興旺的文化區位，以現代藝術博物館及資訊中心為錨點。巴黎瑪黑區附近的小畫廊，規模小卻十分精緻，也有相當多藝文活動。在文化區位，民眾可依喜好，自己尋找方向，可隨意走走，或是帶著清晰的目標體驗。例如英國交通局所規劃的「走讀倫敦」《Legible London, UK》。以英國愛丁堡藝術節為例《Edinburgh Festival Fringe, UK》，無須經過選拔，任何團體都可參與表演，獨具地方特性，區位整體呈現生意盎然的氣氛。
- 但文化區位就像養殖蘭花，種植者期望蘭花好好成長，而不只是狩獵遊戲。有效培育文化區位的條件又是什麼呢？這可歸功於延續性的政策與領導力，不論公、私文化領域的投入，特別是公共領域的支持。領導者也要對群眾的需求與商業供需十分敏感，主動管理，對於成功衍生的諸多問題有先見之明的觀察力等。

(3) 什麼力量促使工作者持續規劃文化區位的活動

這是規劃者相當大的挑戰，也考驗文化區位中「錨點」領頭推動的能量。以下提供幾項值得規劃者省思的問題：

- 我們應如何制定衡量成功的指標？

- 規劃計畫的核心技術為何？
- 是否具足夠的能量開發文化內容及發展夥伴關係？
- 是否具備融合計畫、城市發展管理與文化之間介面所需的技能和感知能力？
- 如何讓區域賦予文化生命力？
- 長遠而言，如何確保生產與消費都能建立在有意義的共同定位上？
- 如何讓文化區位中的「錨點」，掌握它所在區塊中，廣大民眾可參與活動的行事曆？
- 維持收入的穩定性的機制？
- 何種管道可以聽取有建設性的建言？
- 如何確保與旅遊，社區、教育領域創造共同且有意義的夥伴關係？
- 混和後的文化何去何從？

(4) 大型藝術表演中心在文化區位應扮演的角色

文化區位中大型的藝術表演中心主要扮演城市品牌化的關鍵腳色，是主要的文化公民，也是以藝術為驅動力，促使向內投資，凝聚知識者的社會凝聚力。大型藝術中心的角色中，需特別注意以下三點：

- 區塊中吸睛的「錨點」的營運需興旺，而不是勉強可營運，活動或節目都要有足夠想像力與動能，而且需具務實、完善且可行的商業計畫。
- 「錨點」的經營需適應藝術形式與觀眾期望變化的事實，靈活調整策略。
- 「錨點」的經營要像海綿一般，能吸收各項建言或新知。

3. 總結，表演藝術中心的角色已經不同，表演藝術中心在社區規劃中的角色不只限於文化的領導者或是活動演出者，而是社區規劃的積極參與者。他們是創意發電機，也是城市代言人，持續的為所在的社區或社會，扮演啦啦隊的角色，引起民眾對於文化的歡呼與掌聲。

▲主題研討會【5】表演藝術中心和商圈會員—新入會場館介紹

- 主講 1：上海城市劇院／房永年

1. 上海城市劇院 2009 年開始營運，由上海閔行區政府出資建造，場館選址於閔行春申文化廣場，區域內除表演場館外，另融和閔行區檔案館、圖書館、

青少年活動中心，成為上海西南地區重要的文化地標，目前上海城市劇劇是委託東上海國際文化影視集團營運管理。

2. 上海是十分重視文化佈局的城市，認為城市的實力是透過文化水準展現，春申文化廣場群聚多個文化單位，與附近商圈整體行銷，吸引民眾駐足，來往交通方便，使得今(2017)年其成為上海書展的分會場之一。
3. 上海城市劇院表演場地多元，可籌辦音樂會、舞蹈、舞台劇、音樂劇、傳統地方戲曲等不同形式的表演藝術。表演廳座位分上下兩層觀眾席，約有 1,037 個座位，升降樂池可容納 78 人。其他硬體設備包含舞臺中心直徑 2 公尺的圓形旋轉下降臺，48 道程式控制舞臺吊杆，舞臺前區兩側的 LED 雙色字幕機，還擁有英國製調光台，日本製調音台。另也備有多功能聚會場所，提供會議、講座、慶典或培訓場地。

- 主講 2：廣州中山紀念堂／楊志剛

1. 廣州中山紀念堂是中國大陸歷史最為悠久的表演場所，主體建築於 1931 年完工，建築的風格採中國傳統宮殿式混和西式平面設計，和其他表演場館不同。幾十年來一直是廣州著名的地標，也是重要的集會處所，見證許多歷史事件。老字號的表演場館從 50 年代開始經歷大大小小的整修工程，直到 1998 年，終於進行全面性、大規模的整修拉皮工程，重新裝修表演廳，工程包含更換觀眾席座椅，重新設計搭建舞台。為增加觀賞表演的舒適性，全面更換中央空調系統，也增加防火等安全設計，舞台設備包含燈光、音響一併更換。整修後的中山紀念堂，其實是古老建築堂體裡，納含一間全新、現代化、設備進步的專業表演廳。廣州中山紀念堂表演廳最具特色之處，不僅是可容納觀眾人數高達 4,729 席，而且廳中完全沒有柱子遮擋觀賞視野，每個座位均無死角可觀賞台上的演出。
2. 近年來，廣州文化水平漸漸提高，一流的表演場館日益增多，對歷史悠久的中山紀念堂表演廳造成不少營運的壓力，中山紀念堂一直在眾多表演廳當中，尋找自己的定位，以更多元化的演出內容吸引觀眾，商業演出場次不減反增，營收增加也減少對政府經費補助的依賴。1985 年，中山紀念堂舉辦羅文的演唱會是自改革開放以來第一場商業演出，這場演出十分成功，應觀眾的要求，增加一場演出。1999 年成功舉辦跨年音樂會，中山紀念堂認為多元

化及優質的演出節目，絕對能吸引觀眾，故邀請國內外的優質表演團體，包含俄羅斯的古典芭蕾舞劇、土耳其的火舞，大型交響詩「我們的孫中山」，以西遊記為背景的國內人偶劇演出。中山紀念堂也極力促成流行音樂表演，邀請英國著名搖滾「山羊皮」樂團，韓國李準基中國巡迴演唱會。近年來，更延伸觸角向下培養觀眾，首部劇場版兒童舞臺劇《麥咭歷險記》首次於廣州中山紀念堂亮相，廣受家長和孩童的喜愛。2017年，廣州中山紀念堂推出「紀念堂之夜一相約星期三」公益惠民系列演出活動，每週三晚舉辦一場演出，使廣州市民每週都能享受文化大餐，也聯合公園景區共同行銷，打造廣州公園特色文化，提升公園的文化內涵。

- 主講 3：廣東演藝中心大劇院

1. 廣東演藝中心大劇院是廣州文化心臟「廣州藝術大道」軸線之一的表演場館，軸線包含廣州大劇院、廣東省博物館、廣州市圖書館、廣州市少年宮、廣東美術館、星海音樂廳等。
2. 廣東演藝中心大劇院屬於中型表演場館，內設 1,200 位觀眾席，是廣東省文化廳、廣東省演出有限公司的旗艦劇院，是提供優質劇碼的保證。曾舉辦過不少膾炙人口的演出節目，包含捷克愛樂樂團的元旦音樂會，融合國標舞和拉丁舞在內的舞蹈秀「燃燒地板」，廣東演藝中心大劇院也成為親子劇的演出陣地。
3. 廣東省一年一度的文化盛事「國際戲劇展」於 2016 年 10 月創辦，主要場地為廣州大劇院，2017 年擴大規模，展演場所包括廣州大劇院、廣東演藝中心大劇院以及正佳演藝劇院。戲劇展精選十幾部世界各地戲劇精品，共上演近 40 場。戲劇展也藉此機會推出國內優秀的作品，包含廣受好評的廣東現代舞團的《須彌芥子》。

- 主講 4：正佳演藝劇院

1. 廣州正佳演藝劇院是本屆年會與會代表劇院中最年輕的表演場館，不同於其他一流國際劇院由劇院設施開始介紹，正佳演藝劇院要從廣州正佳廣場開始。
2. 正佳廣場坐落於廣州第一大商圈天河路商圈，購物中心建築面積達 30 萬平方米，擁有超市、影城、百貨等旗艦門市，是廣州最大也是最賺錢的購物中心。從 2005 年開業至今，正佳廣場不斷保持頂尖，求新求變。現今，商圈的競爭

已經不只是聚集人潮，提升買氣，而是展現集多樣體驗的文化價值觀與生活態度，想要在競爭中脫穎而出，必須借助文化的力量，推動體驗式商業消費。

3. 2016 年正佳廣場陸續啟用了內設的海洋館及正佳演藝劇場，跨界融合商業與文化藝術。正佳演藝劇場位於廣場 7 樓，是天河路第一家演藝劇院，場內設有 586 個座位，劇場參照美國百老匯標準設計燈光與音訊控制，讓觀眾享受 360 度無縫觀感體驗。出生就帶著商業基因的正佳演藝劇院，最瞭解異業結合，同業聯盟的策略。首演即與登上百老匯舞臺駐演 18 個月空前紀錄的韓國國寶級超級爆笑無言喜劇《亂打神廚秀》擔任首秀，在正佳演藝劇院上演超過 300 場，成功吸引近 20 萬觀眾走進劇院。
4. 正佳演藝劇院未來將以舞臺演出為核心，朝向集音樂劇、舞臺劇、兒童劇、網路影視、演唱會與大型活動、藝人經紀、教育培訓、演藝學院、網紅孵化器、劇院管理、劇院聯盟等，多種型態劇場演出及演藝事業業務於一體的綜合性文化產業佈局。

▲主題研討會【6】巡演在中國

- 主講 1：聚橙網創始人／耿軍

1. 依據《2016 年中國演出市場年度報告》顯示，中國大陸的演出市場蓬勃發展，專業劇場音樂會的市場表現最為亮眼，演出場次達 2.11 萬場，票房收入達人民幣 12.79 億元。且一線城市仍是競爭相當激烈的市場，值得注意的是，許多音樂會，表演項目逐漸轉往二、三線城市發展，擴大觀眾及市場規模。
2. 這是網絡的時代，也是 IP（品牌效益）的時代。聚橙網是 2007 年開始創立的公司，從早期以規劃活動為主的網站，歷經 2008 年，著手以電子商務處理各類型的票務，包含電影票、演出票、體育、旅遊等。2009 年開始聚焦演出經紀，到目前為止，聚橙網已於全國 50 個主要的城市佈局。代理 6 大演出類別為主的演出經紀，不論流行音樂，音樂劇、話劇、兒童劇，都可在佈線的城市巡迴演出，這是聚橙網至今最核心的競爭力。
3. 以演出經紀的觀點而言，演出團體的表演有「巡演」、「駐場」兩種型態。駐場演出（Resident Performance）通常是指劇場、音樂廳的經常性表演（House Performance），例如融合雜技、舞蹈、戲劇、音樂和多媒體技術於一體的《Era 時空之旅》、張藝謀文化品牌大型實景演出《印象系列》、《劉老根大舞台》

等演出。也可是旅遊產業或區域特色的定點演出（Local Art Groups and Dramas），如地方劇團、定目劇等，結合地方交響樂團、戲曲團或雜藝團。巡演的演出項目大多為音樂會、Live 演唱會或舞台演出為主，中國大陸演出市場約一半的演出為巡迴演出，巡演機構除聚橙網外，還有保利演出有限公司、東上海國際文化影視集團。

4. 演出市場產業鏈與電影製作產業相同，可區分上游、下游，上游主要是製作，包含編劇與作曲，主要目的是製作適合市場的產品。另外有演出經紀與票務，藉由宣傳製造票房，產生收益，巡演上、下游之關係及涉及的相關產業歸納如下：（1）上游：演出團體、劇場、票務與媒體；（2）下游：政府、交通物流及酒店餐飲、設備租賃和供應商、大客戶。近年來，中國大陸政府大力推動文藝表演事業，政策大力補助劇場、表演。反觀巡演環節與票務方面，並沒有政府的政策補助，單靠各業者自行經營。缺乏政府政策的輔助，各地巡迴演出的表演面臨三大問題：（1）各地文化報批（申請）的手續及流程尺度不同；（2）各地公安報批（申請）的手續及流程尺度不同；（3）各地的稅務操作差異巨大。
5. 除了缺乏政府政策的領導與協助，中國大陸巡演市場也面臨了幾項挑戰，造成同一齣劇碼在巡演過程中，須就不同的演出場館，不斷調整內容製作或設備，這些挑戰包含（1）地域文化與喜好巨大的差異：含括一、二、三線城市，東西部、南北方等地域文化之差異性；（2）劇院管理水平的差異：在一線城市有 500 人管理的國家大劇院對比地方只有 1 人管理的劇場；（3）劇院及設備標準化的問題，造成演出道具、機具安排極大的限制，不是每齣優質的劇碼都適合巡演市場；（4）物流及交通問題：通常一齣劇不僅是演員的移動，還包含道具、服裝及其他機具的移動，所以巡演常面臨不可抗拒之因素，大大影響演出收入，包含航班的準點率，高鐵運人不運務等，都是巡演過程中十分實際務實，卻足以影響演出成果或收益的關鍵因素。
6. 雖然中國大陸巡演市場還在啟蒙階段，未來仍有五大展望：（1）城市差異快速降低；（2）劇院軟硬見條件快速改善；（3）駐場和巡演的有效結合：小城堡週末兒童劇場、北方旅遊演出巡演。在巡演市場中，聚橙網決定投入上游的製作鏈結，創辦小橙堡兒童藝術劇團有限公司，以親子演出為突破口進入

演出產品製作市場，小城堡周末兒童劇場因應而生，已公司既有城市資源，每齣劇碼可巡演 30 個城市，大大降低製作及演出成本；(4) 票務公司開始大規模介入巡演，例如大麥網、永樂票務等；(5) 巡演公司介入上游製作，例如聚橙網、保利等。

7. 反觀國外的巡演市場，大多以結盟，整體行銷為主，大型巡演經紀公司除投入製作與創作環節之外，也直接管理經營表演場館或有長期合作機制，產業鏈十分健全。以美國為例，獨立演講人網絡 (Independent Presenter's Network, IPN) 是結合百老匯主持人、劇院和表演藝術中心的聯盟，並將百老匯的產製作推廣至北美和日本的 110 多個城市。另外還有美國西部藝術聯盟 (Western Arts Alliance, WAA)，越過美國百老匯 (Broadway Across America, BAA)。德國的 BB Promotion 創立於 1987 年，以規劃優質的芭蕾舞劇團表演為主，是歐洲極富盛名的表演市場領導者，包含舞台表演與音樂劇。2015 年 BB 集團與世界第一大直播劇場公司大使劇院集團有限公司 (Ambassador Theatre Group, ATG) 建立合作夥伴關係，跨足現場娛樂表演藝術。英國大使劇院集團有限公司 (Ambassador Theatre Group, ATG) 成立於 1992 年，是世界第一大的現場劇院公司，在英國、美國和澳大利亞有近 50 個場地。ATG 公司也有蓬勃發展的網絡和社交媒體，同時處理票務工作。旗下包含 LOVETheatre 和 Group Line 兩大票務系統，每年發行超過 1,100 萬張門票，www.atgtickets.com 是英國最大的劇院票務網站，是票務服務市場領先者。
8. 中國大陸的巡演無論在地理位置、文化相近度，都與鄰近亞太地區緊密結合。未來，期望中國大陸巡演事業與亞太地區巡演市場鏈結，攜手合作，共創文化榮景。期許未來合作展望如下：(1) 建立歐美音樂劇亞洲巡演聯盟；(2) 共同開發歐美流行音樂大型演唱會市場；(3) 共同創作符合亞洲特點、普世性強的舞台演出作品；(4) 建立亞洲劇院巡演採購機制；(5) 以音樂、肢體、英文及漢語，建立亞洲共同肢體語言。

- 主講 2：上海城市劇院藝術總監／房永年

1. 上海城市劇院由閔行區政府出資建造，於 2009 年 11 月營運，委託東上海國際文化影視集團經營管理。上海城是劇院的巡演經驗始自於 2014 年，當時是由中國文化部委託中國演出行業協會組織行業代表組團，赴波羅的海國愛

沙尼亞、拉脫維亞、立陶宛三國，挑選具地方特色且適合國內觀演習慣與興趣的節目，居中牽線引進回中國大陸，開闢國外優質演出赴中國大陸表演的「綠色通道」。「2014 波羅的海音樂節」首站落腳上海城市劇院，採取政府指導、市場運作的方式，首度和中國大陸的觀眾見面，共籌畫 7 檔音樂節。來自波海三國的 7 檔音樂會，為上海觀眾展現多元的文化。

2. 有了國外優質的音樂表演節目，加上中國大陸政府的支援與市場運作合作模式，在市場營利的壓力下，以「成熟一個，推動一個」循序漸進的方式，在北京、天津、濟南、廣州、徐州等城市巡演 30 餘場，以降低演出成本。2017 年重要的巡演計畫包含「城市樂章」室內樂系列，邀請德國、奧地利、美國、俄羅斯等 10 個國家，24 位新生代演奏家，帶來鋼琴獨奏、重奏以及弦樂重奏等 15 場音樂會。塞爾維亞貝爾格勒劇院作品《茶花女》為首的話劇演出季，每月一臺，共 7 臺經典製作話劇演出。2017 年 10 月起，在城市劇院連演三天《戲臺》，則是 2015 年北京喜劇院的開幕大戲，已在中國 23 個城市巡演超過 130 場。另外都市情感話劇《卡布奇諾的鹹味》、倫敦懸疑劇《謀殺者》、臺灣果陀劇場《五斗米靠腰》、明星版原創話劇《家客》，也將與廣大觀眾見面。

- 主講 3：廣州大劇院副總經理／何鷹

1. 在中國大陸政府大力補助文化演出機構的政策下，盈虧自負的廣州大劇院面臨相當大的營收壓力。特別是劇院節目選擇方面，一方面要與劇院創立品牌的核心價值契合，演出節目品質高、口碑好，同時也須面對鄰近表演場館的同業競爭壓力。所以在節目安排上，廣州大劇院大多引進國外優質的表演節目為主，提升廣州整體表演藝術水平。國際劇團到廣州演出一場，費用相當驚人，除靠票房及其他增值收入，廣州大劇院也與其他城市表演場館聯盟，以巡演的的方式降低演出成本。
2. 自 2010 年起，廣州大劇院與羅馬歌劇院、紐約大都會歌劇院、英國科文特花園皇家歌劇院、柏林喜歌劇院等世界一流劇院合作，邀請著名指揮家、聲樂家抵達廣州演出，成功推出《杜蘭朵公主》、《托斯卡》、《蝴蝶夫人》、《茶花女》、《卡門》、《魔笛》等多部經典歌劇，帶動表演藝術市場。才剛落幕的「2017 廣州藝術節」舉辦的 2 個月內，共演出 22 齣、67 場國內外劇目，各

類活動的平均出票率和上座率超過 9 成，吸引 20 多萬觀眾人次觀賞。藝術季壓軸閉幕大戲，是由義大利名導製作歌劇《阿依達》，這齣劇碼製作向來以佈景宏大、豪華為亮點，此次應邀來廣州表演，劇院也向導演表達演出預算無上限，《阿依達》於廣州大劇院演出三場之後，將赴上海大劇院演出。目前，2018 年年度歌劇的劇碼也已確定，廣州大劇院將推出獨立制作的原創歌劇《馬可波羅》，也會有國內巡演計畫。

▲主題研討會【7】演藝場館裡的音樂節運作

- 主講 1：星海音樂廳副主任／王冬云

1. 星海音樂廳「品牌」與「定位」策略：星海音樂廳長期耕耘「品牌」，成立自有的事業發展基金，以音樂季（Festival）方式經營、行銷音樂盛宴，以提升廣東音樂水準。舉辦的音樂季，以「定期舉行」的方式餵養音樂觀眾的忠誠度。依邀請對象分別定位為「星海音樂廳音樂季」邀請來自海內外的重量級音樂家及樂團，「廣州交響樂團音樂季」為廣州自行培訓中國大陸音樂家的樂團，「廣東民族樂團音樂季」則是民族音樂團為主，另有「廣州爵士音樂節」。除致力於音樂表演活動，星海音樂廳也為中國大陸音樂系學生們提供不同的教育、進修、技術精進課程，包含「星海會：GSO 音樂家面對面」及「星海會：名師公開課」。
2. 在廣東省文化廳的支援下，星海音樂廳自 2014 年起，以自有的事業發展資金事業發展資金作為補貼，每場參與音樂大賞計畫的演出專設「惠民票」，價格相當於原票價的 50%，以鼓勵大眾接觸音樂，拓展客源。2013 年推出「音樂會前導賞」。在音樂會開始前一小時，邀請著名樂評人或知名指揮家為到場的觀眾舉行免費導賞，使聽眾更親近音樂，進而促進再次聆聽的動機。除了室內高品質的音樂演出外，星海音樂廳也與廣州交響樂團合作，固定於周日下午三點演出「周日音樂下午茶」。
3. 星海音樂廳在一流的表演場館設施下，以「大音樂」為核心概念，發展兼顧藝術、經營和社會影響的三贏策略。策略一是「專業」：以「廳團合一」的合作模式，廣邀國際大師、名團蒞臨，使得音樂廳週週均有大師級的音樂會，奠定了星海音樂廳一流的專業地位。同時，在音樂廳的支持下，廣東民族樂團成為第一個民樂團，在民族音樂團普遍不景氣的情況下，透過星海音樂廳

的音樂季，極大地提高了專業水準，培育自己的觀眾群。策略二是「多元」：營造豐富的大音樂平臺，將觸角由古典音樂延伸至其他型式音樂，包括歌劇、爵士、流行和民謠，希望吸引更多層面的觀眾。

- 主講 2：愛知藝術文化中心／Hayashi Kenjiro

1. 愛知藝術中心位於日本愛知縣，它不是單一的展演中心，而是由多個文化機構組成，包含愛知縣立藝術博物館、愛知縣立藝術劇院、愛知縣藝術推廣局及愛知縣立圖書館。其中的愛知縣立藝術劇院，共有三個表演場地，包含大劇院、音樂廳和小劇院。劇院的設計可欣賞西方藝術，如歌劇、古典音樂、芭蕾舞等，同時，也是日本傳統舞蹈及歌舞伎重要的演出場地，傳承日本傳統藝術。
2. 日本最大的藝術展愛知三年展，從 2010 年開展，創辦人是五十嵐太郎，他是東北大學的教授。他創辦三年展的構想來自於他所處的學校，在日本 311 大地震中淪為重災區，為喚起民眾對於災區的重建工作而來，而後逐漸轉變成藝術對於現代議題的關注。歷經三屆的三年展，不只讓藝術家的創作找到傳播國際的舞臺，也讓藝術作品直接與觀眾面對面，互動交流。
3. 藝術的型態多元，推廣的方式也應該多元化，這就是愛知三年展重要策略。在展期間，除由愛知藝術中心的博物館或劇院規劃展演節目外，愛知縣的公共場所，包含公園、廣場等，也會由藝術家不定期、不定點的自由展現創作活力。讓音樂、舞蹈、當代藝術、閱讀、展覽、電影匯集藝術，共同營造整個城市的藝術氛圍，市民沉浸其中，也創造城市非凡的魅力。
4. 「愛知三年展 2016」以「彩虹商隊驛站 人類創造之旅」為主題，在 2016 年 10 月 23 日閉幕，為期 74 天的展期中，約有 60 萬民眾參與盛會，不只是視覺藝術的國際交流展覽平臺，更帶動城市的觀光。

-主講 3：濱海藝術中心音樂與規劃首席項目管理人／Joseph Tan

1. 濱海藝術中心於 2002 年正式落成，是新加坡重要的國家表演藝術中心，占地面積超過 8 萬平方米，藝術中心音樂廳的舞台可容納 120 至 170 人，大廳設 1,800 席，另有 1,950 席的劇院，多個可容納 200 人的表演室。每年舉辦 3,000 多場演出，舉辦多項藝術節。
2. 濱海音樂中心一年舉辦至少 10 檔不同主題的藝術節，讓藝術喜好不同的觀

眾充滿期待。包含 3 月為銀髮族規劃的「A Date With Friends(與朋友有約音樂節)」、4 月「A Tapestry of Sacred Music(聖樂音樂節)」、7 月「baybeat 搖滾音樂節」、「da:ns festival 現代舞蹈節」、以華語創作藝術為主的「華藝藝術節」、「十月歌曲節」等。

-主講 4：阿德萊德音樂節中心首席執行長兼藝術總監／Douglas Gautier AM

1. 阿德萊德音樂節中心是南澳主要表演藝術場所，包含劇場、舞蹈、音樂和展覽。阿德萊德音樂節中心作為文化區位的「錨點」，十分注重區域藝術表演與教育的工作，致力於提升文藝整體發展。2015-2016 年度，音樂節中心開展二項計畫，期能更深入所在的社區文化，其一為展覽計畫，聚焦於 SOSA 和 ASO 週年紀念展覽，還有「囚犯藝術」及攝影展。其二是多元文化社區計畫，亮點是與移民資源中心共同籌辦的慶典活動，包含中東新年節、度節和阿德萊德卡拉梅拉（Kalamela）表演藝術節。
2. 阿德萊德音樂節中心的「綠屋」(Green Room) 計劃期培養 18-30 歲的青少年，建立新觀眾群。「綠屋」為會員提供實惠的票價，以成人價格折扣 50% 賣出。「綠屋」方案也鼓勵 18 至 30 歲的年輕人從事手工藝創作藝術，並協助取得就業機會。近年來，中心致力於開發音樂節網站，無論平板、智慧型手機或電腦之使用者，力求網站介面更友好，更能貼近用戶需求。透過用戶使用網站資料，可以量化資料深入追蹤及分析銷售狀況，以更貼近用戶興趣與喜好，提供優質音樂節節目。
3. 阿德萊德音樂節中心的營運十分穩固，商業活動收入將近 70%。多元的商業活動包含參與戲劇工作坊費用、場地租用、票務、餐飲服務、創意品賣店和停車場收入，有助於開發和推動中心營運和活動。劇場舞臺音響、燈光等專業技術人員，除在音樂節中貢獻專業技能，也將經驗輸出至其他場館，提供付費的專業舞臺管理服務。混合商業模式確保了音樂節中心有效的運作，維持高水平的收入，鞏固整體運作的持續發展。

(二) 場館參訪

▲ 星海音樂廳

大會特別安排星海音樂廳戰略運營總監楊震先生為團員介紹星海音樂廳之場館設備及設施：

- 星海音樂廳位處廣州珠江畔的二沙島，造型奇特且富現代感，其以音樂家冼星海的名字命名，1998年3月3日建成，並於1998年6月13日（冼星海誕生日）正式使用。其占地1.4萬平方公尺，建築面積1.8萬平方公尺，室內設有交響音樂廳、室內樂演奏廳、視廳欣賞室，音樂廳東側為占地4,800平方公尺的音樂文化廣場，堪稱中國大陸目前規模最大、功能完善、設備先進之國際音樂廳。
- 音樂廳的主體為交響樂演奏大廳，為目前中國大陸最大的純自然聲演奏廳，設有堂座、廂座、樓座和廊座共1,518席位，觀眾席呈山谷梯田型，每一個座位雖然與舞臺有著不同角度，但收到的音訊基本是均勻的，而且混響時間為1.9秒，此為中西樂器折合點之最佳殘響值；觀眾座椅從日本購進，座椅吸音面積小，起落無聲，坐人與否均不影響聲場效果。其舞台木板為緬甸進口之硬木，且交響樂演奏廳之施工完全由中國大陸自行營造完成，據《中國建設發展》1999年第一期介紹，交響樂演奏廳的綜合聲學指標達到國際一流的專業交響音樂廳標準，廳堂跨度80公尺，大廳穹頂吊有40餘隻玻璃鋼調音體；舞臺正上方是由捷克引進，目前中國大陸最大的巨型管風琴，管風琴重40噸、寬14公尺、高9公尺、深5公尺，啟用之初原為東南亞最大的管風琴，2017年起為第二大。
- 室內樂演奏廳是本次年會主要的會議場地，其設有460席位。廳內的牆上安裝有可調幕簾1台和吸音轉體29台。該廳設有演奏台、音控室、放映室、休息廳等設施，在這裡除舉辦室內樂、重奏、獨奏、獨唱外，也可舉辦單、雙、三人舞演出、獨幕劇表演等，因而又被稱為多功能廳。大會也特別於第2天會議下午安排廣東民族樂團於室內樂演奏廳演出4首曲子，讓與會團員感受場館之演出效果。

▲廣州大劇院

大會於會議第一天（20日）下午安排團員參訪廣州大劇院，並由該劇院副總經理何鷹先生介紹劇院：

- 星海音樂廳耕耘提升音樂水準的十年後，廣州再度出手，以令人驚豔的建築，籌設廣州大劇院。距離星海音樂廳約十分鐘車程的廣州大劇院，出自於英籍伊拉克女建築師札哈·哈蒂（Zaha Hadid）之手，她當時參與國際競圖所提出的設計理念，是以「圓潤雙礫」為主軸，立意來自於海珠石的傳說，寓意一對被珠江水沖刷形成的「礫石」，巧妙的演繹傳統與現代精神。但其建築外牆不易清洗，

原定每 5 年清洗一次外牆，現已 7 年未清洗，原因為預算之考量，其清洗一次高達 20 萬元人民幣。

- 與星海音樂廳的策略迥異，廣州大劇院主打「一流的建築、一流的歌劇院」。斥資達 13.8 億元的廣州大劇院，2010 年 5 月 9 日正式開幕營運。自落成以來，廣州大劇院躍居為廣州市新中軸線上的地標性建築之一，也成為廣州的最高藝文殿堂。廣州大劇院曾被《今日美國》(USA Today) 列入「世界十佳歌劇院」，也與北京國家大劇院、上海大劇院並列中國第三大歌劇院。
- 廣州大劇院主建築表面積為 23,180 平方公尺，有 64 個面、41 個轉角和 104 條稜線。外牆雖然由石材和玻璃鑲嵌而成，內部卻是「鋼筋鐵骨」，動用了一萬多噸鋼材，用量是中國國家大劇院的兩倍，獨創的建築工法複雜，在工期中引起很大的爭議。1,804 席位的表演大廳中（扣掉樂池區為 1,687 席），除有品字形舞台以及雙手環抱形觀眾席外，還有 4,000 多盞小燈連綴而成的天花板照明設備，點亮時猶如滿天星。表演大廳不規則的設計，創造出空間層次感，與流動的音樂相互輝映，創造視覺動態效果。另外，多功能廳具有 400 席位，兼顧室內樂、小型話劇、曲藝、新聞發佈和演員排練等多功能使用要求，還可兼作小型電影放映場，舉行時裝表演等。該廳的觀眾座位採用機械移動式，使空間具有較大的可調性，舞台和觀眾席可根據功能變換成不同類型，滿足不同的演出要求。
- 廣州大劇院的營銷策略，以「國際性、創新性、原創性、探索性」為核心，邀請國際大師、名團、名劇演出精選劇碼，並以「固定節慶」方式，提高聽眾的廣度與忠誠度。近年來更積極開展新的策略模式及尋求跨業協作，利用藝術平台的優勢，跨行業、跨領域、跨區域的文化藝術資源，與美術館、藝術家、國際著名品牌等舉辦跨界展覽及開辦藝術培訓課程。此外，廣州大劇院推廣藝術普及教育活動，舉辦藝術關愛、公益惠民活動，提高民眾藝文素養，並培養藝術專業人才。
- 值得一提的是，廣州人民容易接受外來事物，3,400 萬人口之內需經濟強，對劇場表演之消費具有穩定市場基礎，廣州市已表達 2018 年申報爭取由國際戲劇協會、聯合國教科文組織共同提出的「世界戲劇之都」的決心。申報「國際戲劇之都」，意味著廣州市接下來將以更快的速度、密集的方式，聚集各種人才、科技、資金，也代表著戲劇產業發展機會將呈等比級數倍增。

▲正佳演藝劇院

大會於會議第二天（21 日）下午安排團員參訪正佳演藝劇院：

- 正佳廣場坐落於廣州中軸線上最繁華的天河路商圈，其被打造為商品消費、服務消費、文化消費三位一體的國際化購物天堂，其最高日客流量達 21 萬人次，日均客流量達 9.4 萬人次。正佳演藝劇院位於廣場中心大樓的 7 樓，為了將劇院打造成廣州「百老匯」，正佳演藝劇院參照倫敦西區和美國百老匯的標準，將 360°無縫觀感體驗、觀眾互動、電聲與人聲完美融合等理念融入到設計中，採用最先進的燈光設備及音頻控制台，並配有 360 英寸大螢幕高清投影、P4 全彩高清 LED 顯示屏的配置。正佳演藝劇院的觀劇廳設有 586 個坐席，觀眾可以坐在結合人體工程學及聲學吸音原理的頂級座椅上享受戲劇藝術帶來的視聽盛宴，採 360 度無死角階梯式設計且牆身採用最新材料，將大廳混響延時 1.2 秒，聲音還原度 98%，讓在座的每一位觀眾都能享受原汁原味的音樂效果。

▲廣州交響樂團

大會於會議第三天（22 日）下午安排團員參訪廣州交響樂團，並由該樂團團長陳擎介紹樂團的歷史及練習室：

- 廣州交響樂團成立於 1957 年，從建團至今的歷史大致可分為兩個時期：一是廣州樂團時期（1957-1998），二是 1998 年 7 月經廣東省人民政府批准，正式更名為廣州交響樂團時期。樂團於 2007 年遷入位於珠江江畔、二沙島上的新址，毗鄰星海音樂廳，為該樂團提供了更為優越的條件和演出場所。大樓總建築面積為 13,922 平方公尺，主要功能設施包括一個面積為 500 平方公尺的主排練廳、一個面積為 300 平方公尺的副排練廳，和總面積約 500 平方公尺的七個聲部排練室、1,800 平方公尺的音樂培訓場地以及樂團業務行政辦公場地。
- 廣州交響樂團與國際眾多著名音樂家保持長期和良好的合作關係，並建立了廣泛緊密的國際性合作網絡，截至 2017 年已舉辦 21 屆。在過往音樂季中不斷邀請世界各地的指揮家、獨奏家及演唱家聯袂演出，演出曲目範圍涵蓋巴洛時期至現代派的作品，樂團藝術水平得以迅速提升，聲譽鵲起。

參、參訪心得

- 一、表演藝術生態的鏈結：演藝生態是上、中、下游生產鏈的一種相互關係，其主要構成可從藝術教育、藝文人口養成、演藝相關人才培育、團隊創作經營、藝術經紀公司運作、場館營銷等面向觀之，其形成一個整體的循環，缺乏任何一方，都將對演藝生態的發展造成影響。就前述面向而言，相較於中國大陸，臺灣似乎對演藝藝術經紀公司之輔導或獎勵較少，藝術經紀公司對表演藝術生態之整體政策未形成，或許這是囿於先天市場規模之限制，使藝術經紀公司僅能以營利為其生存之主要目的，或主要以消極處理行政事務為主，未能與團隊之發展或文化政策之規劃相融合，未來應更積極思考藝術經紀公司之文化功能，將其納入文化生態發展之一環。
- 二、演藝場館的文化區位性功能：文化是抽象的、藝術表現是多元的，要讓民眾感受到文化藝術的豐盛，透過音樂節或藝術節的方式辦理，可讓藝術能量集中與爆發，吸引更多民眾參與及親近，這也是此次 AAPPAC 年會安排主題「演藝場館裡的音樂節運作」的原因。演藝場館不是一棟沒有靈魂的建築物，它是文化區位中重要的「錨點」，它有召喚聚集藝術表演的強大功能，更具有形成在地藝術參與及藝術生態發展的潛能。以演藝場館為「錨點」來辦理音樂節或藝術節，不僅強化了在地居民的參與，形成在地居民的記憶與期待，也鏈結了該文化區位相關藝文單位的投入，將文化區位的各個細胞活化，讓演藝場館的外溢性功能發揮到極緻。
- 三、表演藝術場館的選址與合作策略：近年來，我國大型表演藝術場館之公共建設，大多以閒置空間再利用為選址依據，期以藝文活動為領頭羊，帶動整體的觀光與社區發展。反觀國際或中國大陸的策略，是以群體合作，整體推動的方式進行。在選址部分，表演場館已較少單獨存在，大多與圖書館、博物館、展覽廳等其他文化機構結合，例如廣州市、長沙市、新加坡濱海音樂中心等連橫合縱，形塑文化區塊。文化區塊所形塑的是不僅是一種區域氛圍，更是最直接的文化親近性、便利性、整體性的生活感受，有助文化的地域深根及經濟發展，帶動文化的永續性。
- 四、硬體帶動軟體：中國大陸目前表演藝術的行銷策略，大多以另人驚豔的劇院建築為號召，劇院建築經國際競圖，由國際知名的建築師操刀，例如 Zaha Hadid 的廣州大劇院以及未完工的長沙梅溪湖國際文化藝術中心。以行銷觀點而言，劇院興建期應為行銷的黑暗時，但打著名建築師的聲譽，卻能逆勢操作，引起國際關注，製造話題。劇院開幕之時，以累積足夠的品牌能量，有助於日後場館營運。臺灣戲曲中心已於 106 年

10月開幕，其由姚仁喜建築師設計以中國戲曲「一桌二椅」的意象設計，未來可善加利用場館建築意象加以行銷，建立品牌意象。

五、表演藝術場館與商業結合：正佳演藝劇院是這次年會中選址相當特殊的表演機構，選址位於正佳廣場商場的7樓，購物並可欣賞藝術表演。正佳廣場營運策略是利用藝術中心提升賣場整體質感，同期還有海洋世界進駐，藝術中心則因來往人潮受益，拓展賞聆人口。目前文化機構設於商業中心之模式，還有曼谷位於購物中心頂樓的公共圖書館（Thailand Knowledge Park, TK Park），都是文化機構嘗試在快速文化年代中，突破瓶頸的試驗。

六、節目安排與在地文化連結：目前國際各國仍沿襲行之多年，以籌辦藝術節（Festival）的模式進行。但「在地文化」的意識高漲的今天，國際級的表演場館如新加坡濱海音樂中心、日本愛知藝術中心，在籌劃藝術節活動時，均納入更多的社區意識，強調與在地社區的連結，以更為親近觀眾的方式操作。以日本東京戲劇院為例，利用玻璃帷幕穿透式設計引入陽光，大廳成為城市的走道，居民即使無購票，也能走進大廳休憩。墨爾本音樂中心更為在地的銀髮族，提供平日音樂等課程，搶搭銀髮熱潮，擴展賞聆人口。正如同 AEA 諮詢公司總裁 Adrian Ellis 在演講中所言：「表演藝術中心在社區規劃中的角色，不只限於文化的領導者或是活動演出者，而是社區規劃的積極參與者」。

七、建立「品牌」：此次參與年會發表演講的場館，如廣州大劇院、阿德萊德音樂中心、星海歌劇院等，均以主題明確的藝術節（Festival），成為場館一年一次重要的成果發表，連續、多場的表演節目安排，充滿歡愉喜樂氣氛，建立場館的形象「品牌」。以優質的製作，直接攻占觀眾的心，用精神與理念，和觀眾產生心靈共鳴。「品牌」所帶來的信任，可直接轉化成收入，除了門票收入外，製作的數位錄製產品，智慧財產權授權、周邊文創商品等，均是含金量很高的收入來源。

八、以「品牌」帶動傳統藝術票房：表演場館所建立的「品牌」，代表觀眾認同製作節目的品質和價值，當劇場推出傳統藝術表演時，認同感發揮母雞帶小雞的功能，進而活絡傳統藝術表演市場。七場次的演講中，包含廣州大劇院、星海音樂廳、上海東方藝術中心代表，均提到場館支持民族樂的具體措施。廣東民族樂團透過星海音樂廳的音樂節操作，在民族音樂團普遍不景氣的情況下，提高演出專業水準，也培育自己的觀眾群。

九、劇院條件差異為劇團所帶來的挑戰：中國大陸城市與鄉村的劇場在規模、設備、人員、

技術方面存在著落差，往往使劇團巡演時須就表演場地重新製作道具或規劃技術安排，甚至有時因南北氣候差異過大，造成交通阻礙，影響演出檔期。臺灣雖然地域較小，但各劇場之功能及設備仍存有差異，演出團隊在巡演時的規劃應更加周詳，就場地、預算及時程詳加規劃，尤其如赴中國大陸內地巡演，更應談妥相對應之條件，以呈現完善的演出。

十、劇場應引領觀眾或順應觀眾：劇場是藝術創作者與觀眾的媒介，劇場一方面因營收的壓力需推出迎合觀眾口味的演出，另一方面劇場又是藝術創作者呈現的場域，負有提升藝文素養的使命及引領觀眾的功能。劇場如何兼顧營收及藝術創作的理念實踐？如何在拓展觀眾時又能激發創作者能量？這將是劇場的一大挑戰。

十一、隱憂：

- (一) 大製作下的小眾演出：表演場館為提高票房收入，大多引進國外大製作的節目，例如「2017 廣州藝術節」以製作無預算上限的優渥條件，邀請義大利名團表演，無疑為票房收入打一劑強心針。但大成本大製作的節目，養成偏食習慣的觀眾，往往排擠小眾演出的機會，使得市場演出逐漸趨向單一化、企業化，扼殺演出市場應有的多元特性。
- (二) 雷同的藝術季：中國大陸巡演經濟公司的崛起，使得優質的製作可透過巡迴演出，收取劇團最大的利益。但過多的巡演，易造成各國藝術季表演內容雷同，倘持續下去，勢必無法滿足觀眾的胃口，觀眾的流失無疑是一隱憂。

肆、建議事項

- 一、持續參加亞太表演藝術中心協會（AAPPAC）所舉辦之年會，與表演場館會員建立區域網絡，除了有利於未來引進或輸出藝術表演節目外，場館與場館間友誼的建立，或可促成深度的國際合作，如跨國跨文化的國際節目製作，透過共同合作方式，開拓節目及場館的國際知名度。惟前開模式皆需長時間培養及建立信賴基礎，故建議每年參加年會同仁大致固定，以維持穩定的友誼關係。
- 二、藝術節的成功與否，不僅是節目的內容多寡、演藝品質、引發議題效應、國際能量等等因素，在地居民是否認同、是否共同參與，皆是未來應考慮的因素。因此，建議臺灣戲曲中心未來辦理相關活動，尤其是大型藝術節，在節目的安排上，應強化臺灣戲曲中心與社區的連結，或融入在地文化元素於劇場表演中，如「高雄春天藝術節」年度節目，鼓勵在地劇團以在地故事創作新作品，引發在地民眾的共鳴；或是讓在地居民瞭解或共同參與大型藝術節的籌辦過程，引發在地民眾的認同，進而成為活動或場館本身最佳的代言人。
- 三、亞太重要之演藝場館均透過藝術節之方式行銷活動，並加強與在地區域人民的互動，未來臺灣戲曲中心可與鄰近地區之藝術場館或博物館合作，以藝術節運作之模式，提升藝術參與之能量。國立傳統藝術中心辦理亞太傳統藝術節已 16 年，累積亞太地區傳統表演藝術之豐厚能量，並與亞太各地表演團體建立良好之關係，未來可由傳藝中心發起組織亞太藝術聯盟，並擴大為國際傳統藝術節，以邀請國際更多團隊來臺交流，激發更多傳統藝術演出之可能性。

附 錄

一、參考資料出處

AAPPAC 網站 <https://www.aappac.net/aappac/index1.jsp>

AAPPAC 會議手冊

中國演出行業協會官網 <http://www.capa.com.cn/>

星海音樂廳官網 <http://www.concerthall.com.cn/>

星海音樂廳劇場介紹 <http://www.concerthall.com.cn/about/index1.php>

新加坡濱海藝術中心官網 <https://www.esplanade.com/>

墨爾本藝術中心官網 <https://www.artscenremelbourne.com.au/>

喜馬拉雅 FM <http://www.ximalaya.com/explore/>

騰訊音樂集團 <http://yue.qq.com/>

AEA Consulting <https://aeaconsulting.com/>

上海城市劇院 <http://www.shcitytheatre.cn/>

廣州中山紀念堂 <http://jinggzsjnt.e-fa.cn/>

廣州大劇院官網 <http://www.gzdjy.org/intro.html>

正佳廣場 <http://www.zhengjia.com.cn/>

二、參訪照片



圖 1 及圖 2 本次 AAPPAC 年會舉辦之場址「星海音樂廳」建築外觀



圖 3 2017AAPPAC 活動主視覺



圖 4 各會員到會報到與茶歇



圖 5 阿德萊德音樂節中心首席執行長兼藝術總監 Douglas Gautier 開幕致辭



圖 6 星海音樂廳楊震主持（左）、中國演出業協會會長朱克寧演講（右）



圖 7 新加坡濱海藝術中心 Benson Puah、墨爾本藝術中心 Claire Spencer、上海藝術學院林宏鳴、星海音樂廳劉瑩等人主談



圖 8 APPAC 年會報告



圖 9 星海音樂廳王冬云主持、喜馬拉雅李海波及騰訊音樂娛樂集團李凱主講



圖 10 文化戰略專家 Adrian Ellis 主講



圖 11 聚橙網歌軍、廣州大劇院何鷹、上海城市劇院房永年、星海音樂廳楊震座談



圖 12 演藝場館裡的音樂節運作座談



圖 13 廣州民族樂團演出

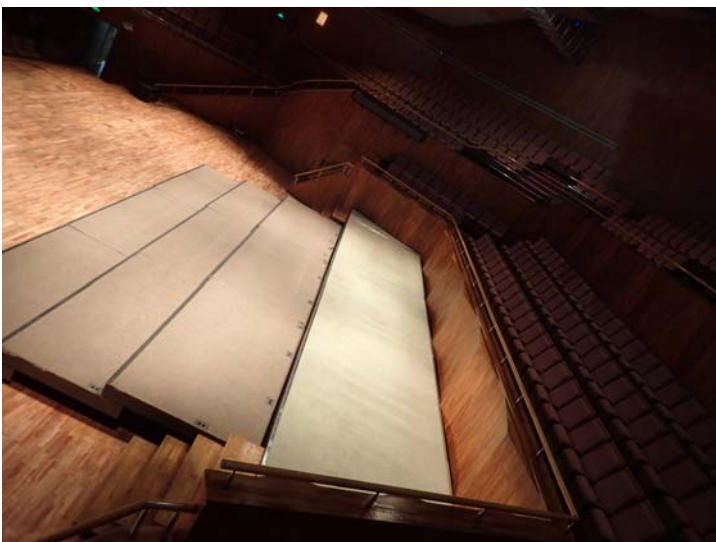
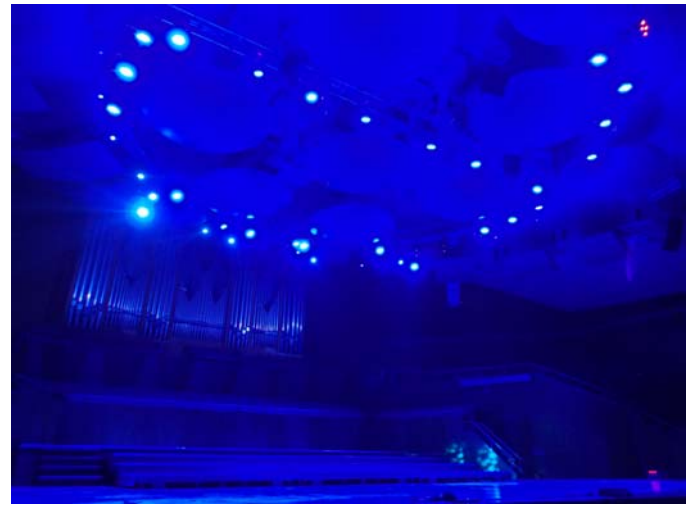


圖 14 至圖 19
星海音樂廳交響樂演奏大廳

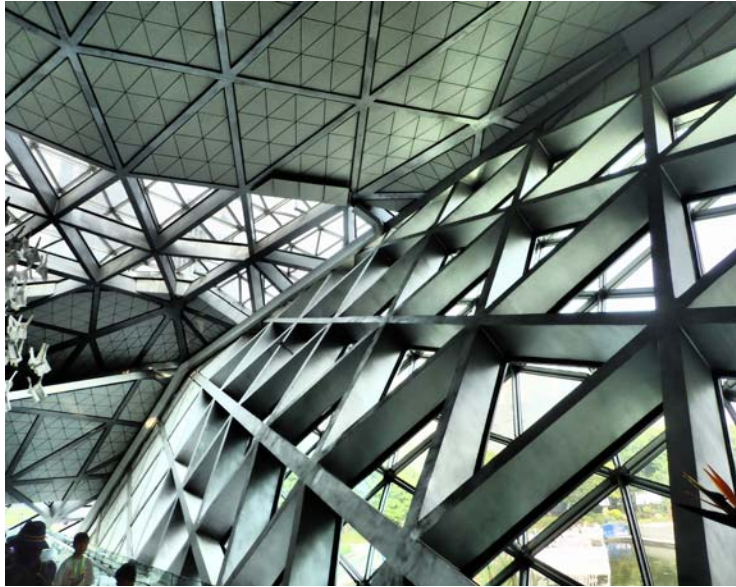


圖 20 廣州大劇院內部一隅



圖 21 廣大劇院外部一隅

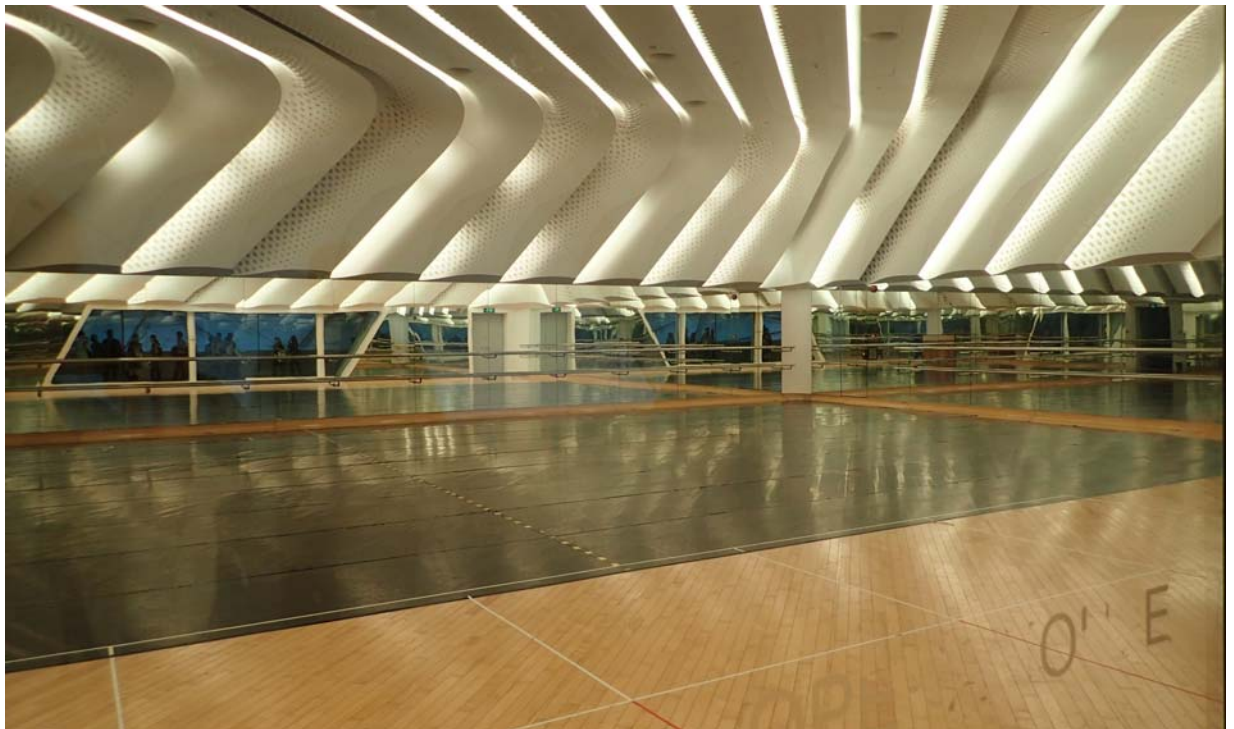


圖 21 廣州大劇院排練場地



圖 22 至圖 24 廣州大劇院大表演廳



圖 23 座落於正佳廣場的正佳劇院



圖 24 正佳劇院表演廳

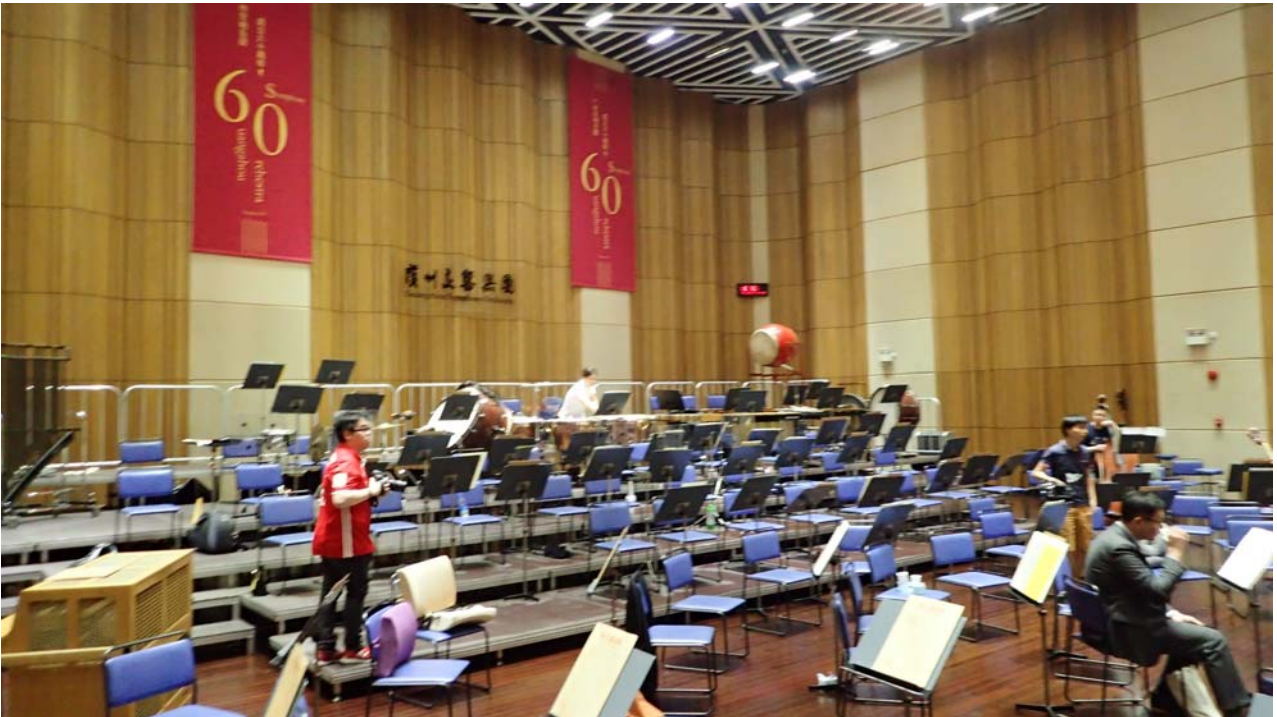


圖 25 至圖 28 廣州交響樂團練習室