

三齣戲碼打造中正紀念堂首次定目劇

National Chiang Kai-shek Memorial Hall

Brings Three Classic Plays to Make the First Repertory Theater

吳祖勝 國立中正紀念堂管理處

Wu, Tsu-Sheng Commissioner of the National Chiang Kai-shek Memorial Hall

前言

當「定目劇」一詞在國內各媒體廣為議論之際，中正紀念堂早在建國一百年蔣公誕辰紀念日，與當代傳奇劇場聯手推出首次定目劇，成為國內社教館所首推定目劇之示範點，短期試辦成果平均票房達六成，並獲得觀眾廣大的迴響。從規劃、籌辦到執行期間，中正紀念堂如何推動定目劇，以及與專業劇團合作期間所經歷的困境和突破等，都將在本文逐一撰述。

以傳統戲曲為定位·跨出試辦第一步

前些時日舞鈴劇場面臨營運困境的消息傳開後，「定目劇」旋即成為各媒體爭相報導的議題，亦使行政院文化建設委員會（以下簡稱文建會，101年5月20日改制為文化部）重新檢視2010年底起推動的定目劇政策¹。本人前於國立臺灣藝術教育館擔任館長時，原有意遵照當時吳敦義院長之指示，將該館南海劇場改造成定目劇展演場地，無奈在場設年久待修及經費拮据情況下，難以提供表演團隊長期演出的需求，故暫時擱置此一構想。直至2011年3月轉任國立中正紀念堂管理處（以下簡稱本處），本人認為時下文化國力已是國際競爭力的重要指標，中正紀念堂向為國內外著名的觀光地標，為紀念蔣公的歷史館所，在莊嚴肅穆的形象、靜態的藝文活動外，應注入軟性、動態的文化元素，使觀光客參觀景點之餘，也能聆賞傳統表演藝術精華，同時也讓本土



《兄妹串戲》演出實況，由錢宇珊、林朝緒主演（歐陽珊／攝 2011.12.10）

戲曲團隊能增加一處展演平台，乃將前述之定目劇推動構想轉化成本處重要政策，藉以形塑本處文化觀光品牌，打造表演藝術展演交流平台，讓來臺觀光客體驗臺灣文化，使臺灣傳統戲曲行銷全世界。

對本處而言，定目劇的遠大願景雖已成形，但如何帶入定時、定點、定目的表演型態，並吸引觀眾購票進場聆賞，後續的推動策略和執行方式可謂全新的挑戰和體驗。定目劇所涉劇場管理、行銷推廣及相關配套措施非一蹴可幾。為使定目劇能在建國一百年的蔣公誕辰紀念日順利上演，在不到半年的籌備時間壓力下，本處邀集藝術界學者及劇團專家組成諮詢委員會，透



過場地會勘、會議研商等過程，確立本處首次定目劇定位於中小型戲曲戲劇；惟推動時程緊湊，未及與旅行社洽談合作，加上定目劇市場效益尚未明朗，決定暫不採用文建會對文化觀光定目劇之規定，改以試營運模式，演出檔期及場次不予設限，先鎖定國內觀眾及學校、企業等團體客群，以培養基本的觀戲人口，建立經典劇目之口碑傳播效益。換句話說，讓想看傳統戲的民眾，即刻想到中正紀念堂，深化中正紀念堂與傳統戲曲之間的連結性。

籌備期緊鑼密鼓・定目劇從無到有漸成形

雖說中正紀念堂的觀光實力無庸置疑，但在館內從未長期推出戲曲節目的情況下，首先面臨的問題是演講廳場設條件未符演出需求²，經專家多次會勘，第一期改善工程於2011年7月起施工至8月底完工，主要更新舞臺燈光桿捲揚機及鋼索；挪移舞臺後方固定幕，留出演員穿場空間；增設燈光迴路、翼幕、對講系統及字幕機等，並在舞臺二側空間加裝化粧及更衣設施，以增進場地使用彈性和安全性。至演出及劇場管理部分，考量定目劇所涉劇場營運之專業性高，本處經費、專業人力有限及場地條件等因素，乃從自行營運的構想³，改成委託專業團隊管理，在教育部經費的支持下，本處方能以「臺灣經典戲曲藝術節」為名公開招標，評選結果由知名團隊當代傳奇劇場得標。自2011年8月簽約起，當代傳奇密集展開行政製作、文宣出版、票房行銷、節目排演及觀眾服務等工作；本處運用政府資源傾力宣傳，並提供各項行政支援。

從本處前期規劃到與當代傳奇合力籌辦等近八個月光景，經定目劇宣告和彩排記者會之後，中正紀念堂首次定目劇「臺灣經典戲曲藝術節」終於在2011年10月31日晚間由教育部吳前部長清基敲鑼，當代傳奇以《安天會》孫悟空大鬧天宮之劇碼揭開序

¹ 行政院文化建設委員會補助民間推動文化觀光定目劇作業要點於2010年12月27日公布，該要點所稱「文化觀光定目劇」，須專為促進文化觀光量身特製之售票表演，並以本土創作劇碼為原則，每週至少表演5天，每場次至少45分鐘，至少以3個月為一個檔期。

² 中正紀念堂演講廳的前身為電影室，用以放映蔣公紀錄片，後經西側空間整建工程，改為多功能使用的廳院，大多作為演講、研討會、電影放映及頒獎典禮等活動之用。

³ 為利定目劇自營方式之進行，本處研定定目劇演出活動徵選計畫，公開徵求劇團提案，由本處審查及核予演出經費；劇場管理及票務作業均由本處自理。

幕，11至12月期間每週約二至三天定時演出《安天會》、《龍鳳閣》系列和《三岔口》、《兄妹串戲》等劇目，共計18場售票活動。關於試辦成果，從票房成績來看，18場演出共售出四千餘張門票，占全部可售票數61%，其中5場為企業專場，其餘13場觀眾購票情形，有8場售票率超過5成，而《兄妹串戲》平均單場售票率更高達七成六。從觀眾問卷調查結果來看，611份有效問卷中，看戲以女性占多數(68.95%)，獲取演出訊息的管道最多來自師長親友的推薦(40.6%)，觀賞動機大多是對京劇有興趣(32.73%)，而前9場演出時，約四成五的填卷者知道本處為主辦單位，後9場演出時，已有超過五成

的填卷者知道，甚有觀眾主動詢問明年是否還有機會看戲，顯示中正紀念堂與戲曲的連結性在觀眾內心留有印象，他們將成為本處定目劇的基本客群。

新政策推動苦樂參半

困境與突破值得銘記

新政策在推動過程中難免遭遇困難，需要提出解決方案，本處定目劇亦然。定目劇亟需長期投入人力、物力及經費等資源，絕難靠政府或劇團任何一方獨力完成，倘錯估情勢，恐將出現臺上演員多過臺下觀眾的窘境，而傳統戲曲全憑演員實在的唱腔和身段，長期演出易消磨演員的體力和



《安天會》演出實況，由戴立吾主演(郭政彰/攝 2011.10.31)

熱情。此外，裝台、排練、演出及票務等衍生的問題，得以權宜之計暫獲解決，考驗著本處跨組協調及機動調整的效率。然而，在政府預算拮据、劇團營運不易的情況下，如欲長期推動定目劇，本處僅就首次辦理的經驗，綜整相關問題及因應方式如下，提供讀者參考。

(一)場地軟、硬體改善問題

雖然本處演講廳完成第一期改善工程，然為達演出效果，劇團得另行租借燈光、音響及加高舞臺，所費不貲，短期的架設對場地動線與表演品質有所影響。「演講廳」名稱不符觀眾對表演場地的認知和感受，部分觀眾還以為中正紀念堂定目劇在兩廳院演出，跑錯場所的情形時有所見。為提供更專業、安全的展演場地，演講廳在2012年2月正式啟動第二期改善工程，優先解決須迫切改善的燈光、音響等問題；名稱部分也於4月正式更名為「中正演藝廳」，並將堂內、外位置圖及相關標示進行更新，以正確指引觀眾進場動線。

(二)節目行銷推廣時程過短

首次定目劇推動時程過於緊湊，前期的文宣及票房行銷僅不到三個月的時間，遑論與旅行社或周邊商家洽談合作方案，甚或跨部會協力合作。所幸當代積極推動傳奇雅士、企業及校園票房行銷管道，本處從捷運站、火車站到機場，加上電視、電台進行定目劇政策宣傳，在雙方密切合作下，方便整體票房成績達至六成。然國內藝文消費客源有限，今年將結合產官學界觀光資源，推出整合行銷方案，有效帶入國外客源，讓觀光客有機會欣賞到臺灣傳統戲曲表演。

(三)劇團與本處行政效率有待磨合

私人劇團營運本非易事，常需爭取企業贊助或政府補助，然劇團行政團隊人數少，場地使用亦較生疏，或者臨時提出的需求讓本處同仁疲於跨組協調，調撥人力支援；對於原定排練時程，有時是臨時因故取消，

徒增待命同仁的困擾，也造成場地使用效率降低，減少本處場租收益。對此，本處與劇團在場地分工及辦理原則上宜事先釐清，使雙方合作上較為和諧，更有默契。

(四)本處與劇團合作模式調整

首次定目劇係委託專業劇團承接，委辦費用以支應演出及劇場管理之需，票款由本處與劇團依約定比例分帳；演出內容以京劇為主，未能納入布袋戲、歌仔戲等，與本處最初規劃臺灣傳統藝術之原意稍有限縮。隨著本處2012年5月20日改隸文化部，組改衍生的新業務將壓縮預算編列，難以增列定目劇委辦費，今年將調整與劇團合作模式，一配合文建會所定文化觀光定目劇要點，鼓勵劇團申請補助；二研擬定目劇演出申請計畫，開放劇團在本處場地演出機會。該二者均搭配本處提供之場租優惠條件及行政支援事宜，共同推動定目劇；為保持推票彈性，票房改由劇團自理。此合作模式有助於開拓多元的傳統表演藝術類型，發掘潛在的國內外觀戲客群。

文化觀光定目劇·今年秋夜邀您共賞

中華民國建國一百年起，中正紀念堂以前瞻性的文化政策，和當代傳奇劇場合力以承續傳統之精神，將經典劇目精華呈現給觀眾，並提供年輕演員學習及表演舞台，成為國內社教館所首推定目劇之示範點。從試辦成效來看，本處定目劇在傳統戲曲的發展方向已上軌道，與劇團亦建立分工合作雛型，為下階段定目劇奠定客群基礎。2012年中正紀念堂定目劇將續以傳統戲曲為主軸，預定在9月至12月推出多場經典好戲⁴，誠摯邀請您及來臺觀光的外國友人前來一同欣賞演員靈巧的身段，聆聽絕妙的唱腔，倘遇有讓您滿心歡欣、振奮的精彩演出，還能擊個掌，喊聲「好！」對演員將是最直接有力的鼓舞。無論是愛看戲的您，或是沒看過戲卻想體驗觀戲樂趣的您，千萬不可錯過今年這一檔戲！

