

出國報告（出國類別：考察）

## 參加 2017 年國際表演藝術協會 （ISPA）國際年會考察報告

服務機關：國立傳統藝術中心  
姓名職稱：楊婷嬪組長、任懷民助理研究員  
派赴國家：美國(紐約)、加拿大(蒙特婁)  
出國期間：106 年 5 月 22 日至 5 月 29 日  
報告日期：106 年 7 月 25 日

## 摘 要

本報告為國立傳統藝術中心，派員參加 2017 年國際表演藝術協會（ISPA）於加拿大蒙特婁所舉辦之國際年會報告。另包含至紐約拜訪布魯克林音樂學院執行製作人，及世界音樂協會之行政與藝術總監，了解未來「臺灣當代戲曲藝術節」於紐約舉辦的可能性。關於 ISPA 國際會議則記錄會議日程，介紹會議地點，並敘述了會議重點內容。而於心得與感想中，表達了本次參訪中令人印象深刻，且可為未來工作努力的事件與方向。本次為一成功之參訪活動，除可了解現階段國際表演藝術環境生態與現狀、以及建立關係外，未來本中心應培育專業且具英語能力之藝術經理人才，繼續參與各項國際會議，拓展國際視野，讓臺灣在國際表演藝術市場擁有一席之地。

## 目 次

壹、參訪目的	4
貳、參訪過程	5
參、心得與建議	19
肆、附錄	23

## 壹、參訪目的

本次參訪目的，為出席 2017 年國際表演藝術協會（International Society of Performing Arts, ISPA）於加拿大蒙特婁舉辦之第 100 次國際會議（International Congress），並參與其各項講座論壇，學習新知及觀念，用以提升及檢討本中心所屬臺灣戲曲中心之營運方向及成果。並透過該平台與當地及國際藝文機構與藝術家建立交流管道，做為未來節目互訪或合製，以及館舍合作之基礎。此行並延續本中心於 2015 年參與該協會在紐約年會之效益，繼續拓展國立傳統藝術中心及介紹新場館臺灣戲曲中心場館予國際人士，期望能持續建立本中心之國際能見度。

本次參訪順道參觀蒙特婁藝術中心（Place des Arts）等場館，考察兼具展演與遊憩功能之複合式場館發展策略與經營模式，作為未來規劃洽排相關教育推廣與大型活動之參考。

另因應本中心提案之「臺灣當代戲曲藝術節」，先行至美國紐約進行相關場地勘查，並洽議合作事宜，俾鏈結節目創製資源以擴增活動辦理與執行效益。

## 貳、參訪過程

### 一、「參加 2017 年國際表演藝術協會（ISPA）國際年會」考察行程

日期	行程	備註
5/22 (一)	搭機前往紐約	住宿紐約
5/23 (二)	拜會紐約布魯克林音樂學院、世界音樂協會	住宿紐約
5/24 (三)	1.搭機前往蒙特婁 2.參加 2017 年國際表演藝術協會國際年會	住宿蒙特婁
5/25 (四)	參加 2017 年國際表演藝術協會國際年會	住宿蒙特婁
5/26 (五)	參加 2017 年國際表演藝術協會國際年會	住宿蒙特婁
5/27 (六)	1.參加 2017 年國際表演藝術協會國際年會 2.搭機返臺	航程中
5/28 (日)	搭機	航程中
5/29 (一)	抵達臺灣	航程中

### 二、執行狀況

#### 紐約參訪行程：

日期：5 月 23 日

地點：布魯克林音樂學院 (The Brooklyn Academy of Music)簡稱 BAM

參訪對象：布魯克林音樂學院執行製作人 Joseph V. Melillo

重點內容：

布魯克林音樂學院位於紐約布魯克林區，是一個多元藝術中心，成立至今已經超過 150 年。該藝術中心主要目標在於提供美國國內與國際，追求新視

野的藝術家、觀眾及創作思維者的一個家。其所呈現的節目包含劇場、舞蹈、音樂、歌劇、電影，及其他各式藝術型態。該學院於每年 9 月到 12 月，於紐約舉辦下一波藝術節(Next Wave Festival)，製作或邀請全世界劇場界中最新、最重要的戲劇、舞蹈及音樂節目參加演出。這個藝術節對現今劇場藝術發展的重要性，可由在藝術節中所演出的節目可知，如羅伯威爾森 (Rober Willson) 的新歌劇《沙灘上的愛因斯坦》 (*Einstein on the Beach*)，或 1988 年《等待果陀》於美國的首演，等等現今已變成表演藝術經典的作品，便可看出該藝術節的重要性了。

喬，這是我們稱呼 BAM 的執行製作人 Joseph V. Melillo 的名字。是一位非常和藹可親卻具有極高之表演藝術影響力的人士。他從 1999 年便開始擔任 BAM 的執行製作人，負責該機構所有藝術決策的工作。從他擔任此職位開始，BAM 在節目規劃及觀眾參與度就持續的擴張，不論是在劇場、歌劇廳、電影院、甚至於 BAMcafe，都有持續的增長。而喬也為 BAM 建立了廣大的國際合作計畫，如 Bridge Project，連接了大西洋兩岸的重要表演藝術組織，共同製作著重要演出。喬與臺灣的關係極為密切，他在 2012 年獲得文建會 (文化部前身) 文化大使獎章，以表彰他將臺灣表演藝術介紹給美國社會。另外他本身也從事教育工作，於研究所中教授藝術行政課程。要談到 BAM 及下一波藝術節，就必定談到喬。

為了文化部推動「行銷國家品牌進入國際」(風潮計畫)，本中心期望能於國際都市辦理「臺灣當代戲曲藝術節」，因而特地拜訪喬，希望以他豐富的經驗，對此計畫提供一些最基本工作方向的建議。基本上他覺得，在紐約辦理一個臺灣的傳統藝術節是可能的，甚至有些社群會非常有興趣的，但必須要仔細挑選在紐約的合作對象。他個人覺得傳統藝術很棒，但 BAM 並不會接受這樣的表演節目，因為 BAM 的社群所期盼的並非是傳統的藝術。關於藝術節舉辦期間，喬的建議為兩周，像這種遠渡重洋來的傳統藝術，一個月的藝術節太長了，會辦得非常辛苦，而且效果會分散稀釋。至於中心如果想要於 2019 年辦理藝術節，那何時應該開始籌備工作了呢？他的回答是「從現在開始」，而且分析起來似乎已經有些晚了。但他講了一句很有趣的話，

「紐約的速度很慢」，因此必須很早開始。這句話和一般人對紐約的印象大不相同，通常紐約給人的印象是個生活步調非常快的城市。但對喬來說，在紐約決定事情很慢，因為有很多的人和很多的事，要把場地、宣傳、節目等等事情通通定案，藝術節能順利的辦起來，通常都要花較長的時間。所以，在紐約做事情必須要把時程提前很多。因此「臺灣當代戲曲藝術節」發生在紐約，應該要有足夠的前置時間，這將會是活動成功與否的關鍵。而在紐約找到適合本中心合作的當地策展人或機構，幫助我們進行國外的的工作，掌握計畫的時程與其他資源的連結，可能是最佳的解決方案了。

日期：5/23 日

地點：世界音樂協會 World Music Institute

參訪對象：世界音樂協會執行總監 Gaby Sappington 女士及藝術總監 Par  
Neiburger 先生

重點內容：

世界音樂協會 World Music Institute 簡稱 WMI，成立於 1985 年，為一非營利組織。其宗旨主要在引進世界上最優秀的傳統及現代舞蹈與音樂到紐約，而藉由這些表演藝術，刺激觀眾對世界文化的好奇心。WMI 與社群組織及學術機構有著密切的合作，也常與這些單位合作於該單位場地進行演出，如大都會美術館。至今 WMI 已經呈現超過 1500 場音樂會，藝術家來自世界各地超過 100 多國。

本次與世界音樂協會的會面，為雙方第一次見面。雙方期望從會面中了解彼此，進而建立互利之關係連結。對本中心而言，該協會於紐約主辦過各國傳統音樂及舞蹈節目，並與許多博物館、學校及重要場館有著相當良好的關係，如果該協會願意，或許該單位未來可做為「臺灣當代戲曲藝術節」一合作單位，將台灣傳統文化介紹到紐約市場。

然而在雙方會談中發現，中心與該協會的目標並不相同。首先該協會沒有表演場地。通常該協會辦理活動的場地，是委辦單位自己的場地，如在大都會美術館內部演出，或是其他委辦單位準備好場館，如藝術節本就安排好

的場地。如果是該協會自己辦的活動，該協會必須在很早之前便開始尋找場地。然而該協會規模不大，辦公室內總共不到 10 個工作人員，資金也非常有限，大部分時間實在無法負擔自己去尋找場地。另外該協會所安排過的最大演出團隊僅為 10 人，這與未來「臺灣當代戲曲藝術節」的規模似乎相差過遠。另外對於這些努力在紐約生存的協會，作品才是最重要的事。你的手上是否有好的作品，能夠讓協會去推薦給其他買家，這才是他們所最關心的事。然而，這是本中心所沒有的東西。傳藝中心雖然做了許多傳統藝術之保存、推廣、人才培育，補助了許多傳統戲曲的演出。但除了本屬傳藝的演出團隊如國光劇團、國樂團、豫劇團外，現階段戲曲中心尚無任何適合的自製節目可以推薦予該協會。但戲曲中心規劃於開幕後辦理「傳藝·時尚」系列小型節目，以各劇種之明星為對象策畫之自製節目，或可成為「臺灣當代戲曲藝術節」節目之一，與該協會就傳統小型音樂演出進行合作交流，在紐約予以推廣。

## 2017 年國際表演藝術協會國際會議行程

本次國際會議之行程，可分為兩個區段。第一個區段自 5 月 23 日星期二早上開始，至 5 月 24 日中午為止，行程內容為安東尼菲爾德學會 (The Anthony Field Academy) 議程。第二個區段自 5 月 24 日星期三中午開始，至 5 月 27 日星期六下午結束，行程內容為 ISPA 國際會議。全部活動行程共計五天，而本中心參與部分則為第二個區段，即國際會議的行程。而這四天會議也就是本次參訪活動的主要行程。以下就依行程順序，逐一介紹本次國際會議之活動內容。

第一日 5 月 23 日 安東尼菲爾德學會 (The Anthony Field Academy) 議程。

地點：藝術中心 (Place des Arts)

活動：本日之行程主要為國際表演藝術協會委員會議，僅協會會員可以參加。

會中分為財務、管理、發展、計畫等委員會主題，並分別討論其業務運作。而於同一天，安東尼菲爾德學會也展開學習的活動。

安東尼菲爾德學會為 ISPA 協會中一個人才培育的計畫。該計畫目標在培



養年輕、有天份、初露頭角之藝術行政人才。而在這一天半的議程中，主辦單位安排來自世界各地優秀的藝術管理人才，以經驗分享及案例探討的方式，提供學員及會員經由實務探索與分析討論的學習機會。

第二日 5月24日 上午 安東尼菲爾德學會 (The Anthony Field Academy) 議程。

地點：藝術中心 (Place des Arts)

活動：本日上午之行程延續昨日之活動。第一個部分為協會的董事會，僅董事會成員可以參加。另一個部份是學會的部分，為繼續團體討論的活動。

第二日 5月24日 下午 國際會議 (Congress)。

地點：藝術中心 (Place des Arts)

藝術中心為加拿大境內最大的表演藝術中心，其組織為一政府所屬之非營利組織，擁有藝術中心與音樂學校。園區由多處建築物及大型戶外廣場所構成，其中有6處表演劇場，總共可容納約8000個觀眾。包括3000席的大型鏡框式劇場，1400席的小型鏡框式劇場，2100席的音樂廳，421席的多功能劇場 Cinquime Salle，這也是本次會議的主要會場。在藝術中心一年舉辦近1000場活動，觀眾約850000人次。尤其戶外廣場部分，吸引了大量活動與人潮。就以參訪小組到達的那一天來說，在戶外廣場上便可看到有巨型西洋棋盤座落，有的民眾站在棋盤上，認真的與對手玩著西洋棋，同時享受著陽光與春風。展現了蒙特婁的文化風格與素養，藝術與生活的密切性。蒙特婁藝術中心如臺灣戲曲中心一般也有著駐館團隊，包括蒙特婁交響樂團(Montreal Symphony Orchestra)、蒙特婁歌劇團(Opera de Montreal)及加拿大芭蕾舞團(Les Grands Ballets Canadiens)。未來戲曲中心應可安排專程之拜訪活動，與藝術中心管理單位交流，了解其場館管理及駐館團隊角色定位等經營經驗。

活動：

從本日下午，國際會議正式展開。13:00 由蒙特婁藝術中心的總裁兼執行長 Marc Blondeau 先生及國際表演藝術協會的執行長 David Baille 先生

致歡迎詞。13:30 至 14:15 則展開本次會議的第一場演講，由 Michel Marc Bouchard 先生專題演講。15:00 至 16:30 則展開本次國際會議的第一場論壇，題目為「認同、多樣、與創造力」(Identity, Diversity and Creativity)。主持人為 Nolywe Delannon，與談人則有 Ahmed Ali, Elisapie Isaac, Charies Koroneho 三位貴賓。

#### 重點內容：

本次會議的開始，依例由 ISPA 的大家長執行長 David Baille 先生，及本次地主加拿大蒙特婁藝術中心的執行長 Blondeau 先生致歡迎詞。在其後則邀請了著名劇作家、電影劇本作者 Michel Marc Bouchard 以「認同」及加拿大做主題進行演講，展開本次會議的主題。至於其後的第一場論壇，主辦單位則很有趣的邀請了 Ali，一位詩人、教育家、社會工作者，更重要的是一位非裔加拿大人。而第二位貴賓 Isaac 女士，則是一位歌星、紀錄片工作者、社會運動工作者。她是一位因努伊克人 Inuk，而因努依克人是加拿大北部的原住民。第三位是從遙遠的紐西蘭來的貴賓 Koronebo 先生，一位多面向藝術家，同時也是毛利人 Maori。這三位貴賓，如果以過去的刻板印象來看，均屬弱勢原住民族，應該在現代的社會上，均有著強烈的認同衝擊與不確定性。但三位均已走出自己的路，面對現今社會並同時抓緊自身的傳統，由藝術、文學、教育、社會行動中找到自己的定位與認同，進而影響或教育社會上其他人，不分種族、膚色、文化、性別，幫助他人在人生中找到自我的認同。

#### 第三日 5月25日

場地：藝術中心 Cinquieme 廳

#### 活動：

本日上午的活動自 10:00 至 12:00 為「丟出新節目」(Pitch new works)。主辦單位在此項活動中提供了十個向全體會員們介紹自己節目的機會。中午 12:00-14:00 則是午餐加上會員攤位，傳藝中心這次也租了一個攤位，介紹傳藝與戲曲中心。下午的活動則包括了兩場講座。

14:00 至 15:15 為本次會議之第二場講座，題目為「製作：跨界的新製作」(Production: New Practices to Cross Borders)，引言人 Marie-Christine Dufour，與談人三位 Rene Barsalo, Asa Richardsdottir, 及 Despina Tsatsas。下午的第二場講座，也就是本次會議的第三場講座，題目為「尋找觀眾：是否所有的故事都是全球性的？」(In Search fo an Audience: Are all Stories Universal?)，引言人為 Marie-Catherine Lapointe，三位與談人分別是 Philippe Bachman, Gaurav Kripalani, 與 Carmen Romero。

#### 重點內容：

早上的活動極為精彩，可以看到 ISPA 從全世界 60 餘個報名的演出或活動中，挑出 10 個節目，給他們 10 分鐘的時間，向在場的會員介紹自己。有的節目是已經有著成功的演出，並有著很好的評論，前來本次會議的目的是尋找跨國演出的機會。有的節目還在製作中，來的目的是為了尋找各方面的經費資源。有的節目則代表了弱勢團體或文化教育，來的目的在尋找理念相同，願意資助他們的人。節目內容有大型歌劇、戲劇演出、舞蹈等等。在現場除由節目單位自行介紹外，主持人也會詢問現場觀眾是否有人看過這些單位的演出，而提供參考的意見。演出單位也會將其所需的裝台時間，巡迴演出人數，可能需要的場館，所需的經費狀況提出，提供現場可能邀請他們的單位做一參考。

中午的攤位是今天的重頭戲，傳藝中心在會場租了一個 1 公尺乘 1 公尺的攤位，也就是半張的長條桌來展示傳藝中心及戲曲中心的資訊。會場在藝術中心 Wilfrid-Pelletier 劇場的二、三樓前廳舉辦，同時為當日午餐的會場。所有會員們可以邊吃飯邊與擺攤的機構或團隊溝通聊天。上午會議中能夠上台介紹自己的單位，無不利用此時努力的介紹自己。而對這些節目有興趣的經紀人、劇場、機構，也會利用這個機會進一步詳談。因本中心主要在於介紹場館，駐足於本中心攤位前的人員不多，但有機會推銷戲曲中心時，考察團隊無不用心推薦，讓戲曲中心在前來了解的會員心目中，留下深刻的印象。幾位 ISPA 的重要會員，均有到攤

位前了解，因此也讓戲曲中心的國際能見度，開始跨出成功的第一步。下午兩場講座，在上午精彩節目的衝擊，及中午緊張的推銷傳藝及戲曲中心後，反倒變成了一件輕鬆的學習工作。在這下午的兩場論壇中，與談人主要的發言內容為從認同出發來談自己的工作成果。其中包含了文化的認同、觀眾的認同、區域的認同、甚至是時間的認同。時間的認同很奇怪嗎？並不奇怪，Barsalo 先生的工作是以數位多媒體網絡的方式，將一地的情境重現於另一地。他所做的事業並不是單純的實況轉播，他所做的工作是實境重現，希望能做到整體空間的重現。在這個工作中他所碰到最有趣的問題，並不是硬體科技，而是時區。兩個連接的場地，位在不同的時區時，兩地觀眾的身體狀態及心理狀態就會不同。儘管兩地可能是同一個國家或同一種語言文化，但總是會有一個無法克服的要素，便是時間不相同，於是在實境的重現上永遠會有距離感，在認同上總有差異。但同一個時區就不一樣了，就算一個場地在北美，另一個場地在南美，他們位於同一個時區，於是就容易有著同樣身心理狀況。此時再加以空間的重現，兩處的人就很容易接受同樣的資訊與刺激，而有著共同的感受，進而有著相同的認同。故在未來的認同問題中，時間將扮演著重要角色。

而另一件有趣的案例，則是談到「不眠之夜」(Sleep No More)從紐約移到上海演出的經驗。當然過程中有著許多的文化衝突，如 Tsatsas 小姐所說，「中國方面對合約的看法不一樣」，但也有著文化震驚。如該劇演出地點是在一個旅館之中，到上海也需找到一個適合的舊旅館。因為需要配合的條件很多，所以在上海要找到適合的地點並不容易。然而大陸方面解決這個問題的方案之一，就是照著紐約的空間，在上海蓋個新的旅館，這讓紐約的劇組大為震驚。這種文化的震驚與差異，也是現今表演藝術國際化中相當重要之課題。

第四日 5月26日

場地：蒙特婁美術館 (英文) The Montreal Museum of Fine Arts (MMFA)

(法文) Musee des Beaux-Arts de Montreal (MBAM)。

這個博物館的英文縮寫與法文縮寫是不同的。不知這僅是語言的問題，還是反應了魁北克省一直想獨立於加拿大其他英語系省分，而成為獨立國家的需求。蒙特婁美術館是加拿大歷史最久的美術館。每年有將近 100 萬觀眾參訪，是加拿大最受歡迎之博物館，也是北美前十二大美術館之一。該美術館如同藝術中心一般，是由多棟建築物組合而成，有當代建築由玻璃帷幕所構成，也有著老教堂整修而成的空間。這些建築物分散於大馬路的兩邊，美術館則以地下通道的方式，將所有的建築物連接起來，變成一個完整的美術館。但也因此讓遊客失去方向感，在美術館裡多拐幾個彎就分不清東南西北了。但原有建築的外觀均得以獨立保存，也維繫了建築這件藝術作品的原貌。而本次使用的會議空間，是由一個老教堂所修建而成的音樂廳，名稱 Bourgie Hall。這個由老教堂所改建的音樂廳，以其優良的聲學環境而著稱，並且有著 20 片由蒂芙尼 Tiffany 公司所製作的大型宗教人物彩色玻璃。另有一件讓這個美術館與眾不同的事，便是該美術館並不是只有收藏或展出繪畫雕塑等美術作品，其所收藏及展示的作品，包括音樂、電影、服裝及設計，是以一個百科全書全方位的概念來經營。

活動：

本日上午的活動由 09:00 至 10:30 為美術參訪活動。11:00 至 12:30 則為第四場講座，主題為「教育、推廣與包容：建立認同的計畫」

「Education, Outreach and Inclusion: Project that Create Identity」。引言者 Aurea Vieira，與談者 Rebecca Leonard, Phloeu Prim, 及 Louise Sicuro。下午的第五場講座從 13:30 至 15:00，主題為「補助模式：擁抱分離與認同」「Funding Models: Embracing Diversity and Idendity」。引言者 Benson Puah，與談者 Simon Brault, Jane Chu, Henriette Post。接下來的時程則是 ISPA 的頒獎典禮，及晚上的 ISPA 第 100 次國際會議的慶祝酒會。

重點內容：

本日的內容可謂重量級的內容。首先有關早上美術館的參訪，因為在行程表中僅說是美術館導覽，本以為僅是在美術館裡逛逛，看看這個美術館的概況。然而到了現場，穿過迷宮一般的樓層與走道後才發現，美術館所招待大家的是欣賞夏卡爾的作品展 Chagall: Colour and Music。馬克夏卡爾於 1887 年出生於俄羅斯，1985 年逝世於法國，享年 93 歲。夏卡爾不僅僅止於繪畫，他還擁有許多雕塑、陶藝、織品、彩色玻璃的作品，他更為劇場、歌劇、芭蕾舞演出做服裝、布景、投影設計，甚至為巴黎歌劇院設計天花板，及美國林肯中心製作壁畫。如此多元及多產的藝術家，尤其劇場內的作品，對身為表演藝術工作者的我們，有著極大的震撼力。這實在是個極為難得的經驗，如此規模的展覽，應該並不容易在國內親眼得見。除了這件藝術參訪活動外，另外也要感謝主辦單位安排，在會議間隔中安插了小型的音樂演出，讓平常繁忙於管理工作的會員們，跳脫公事，重新感受藝術所帶來的震撼與感動，不要忘記我們工作的初衷為何？我們努力從事的藝術工作為何？

早上的講座因為口譯系統故障，耽誤了許多的時間，因此也影響了講者演說的時間。ISPA 每次的會議，均會有一節與教育相關的主題，本次講者們均為在藝術及文化教育上有優秀成果之表演藝術工作者。例如 Leonard 女士她是一位馬戲工作者，但她把馬戲帶到社區，帶到民眾之間。利用教民眾馬戲表演，建立弱勢群眾自信與社會地位，在練習馬戲的過程中，與人相處，彼此互信，最後建立自我認同。以藝術的方式，來建立人生自我的肯定。

下午的講座，則是完全不同的性質，出席的與談者均為政治上重量級人士。首先引言人為 Benson Pauh 他是新加坡濱海藝術中心的執行長，在亞洲表演藝術市場上有著重要的地位。而與會者 Jane Chu 則是美國國家藝術基金會 NEA(National Endowment for the Arts)現任第 11 屆主席，由美國總統歐巴馬於 2014 年所指派。Chu 主席除具備藝術行政的背景外，她本身即為一位音樂家。從她就任至今，已經補助超過 2 億 4 千萬美金的預算於全美藝術工作。其工作影響著全美藝術文化之發展。

另一位講者 Henriette Post 女士，為荷蘭表演藝術基金(the Performing Arts Fund NL)總經理，該機構代表荷蘭政府補助國內的專業表演藝術團隊。Post 女士於 2013 年就任至今，在這之前則為阿姆斯特丹 Grachten 藝術節之營運經理，並曾經營過私人基金會，輔導過年輕藝術家，當代古典音樂組織等。

至於第三位與談者 Simon Brault 先生則是加拿大藝術理事會 (Canada Council for the Arts) 的執行長。Brault 先生在加拿大藝術界有著極高的聲望，他曾於 2017 年代表加拿大以文化專家的身分，參加藝術與文化之七國高峰論壇。在 ISPA 講座當日，因為他代表地主國，所以他也是全場最受歡迎之講者。從旁觀察，Brault 先生受歡迎不僅僅是因為他來自地主國，更重要的事在於他說服政府，將補助藝文的預算較以往提高了一倍。在這全球經濟不景氣的時代，這簡直就是一件不可能的任務，但他做到了。

以上三位與談者所擔任的職位，均是負責其國家政府補助該國藝文團隊之預算發放，就類似本國國家文化藝術基金會之角色。然而他們掌握的資源極為龐大，他們的認知與決定，對該國的藝文發展有著決定性的影響。這樣地位如此重要的三位講者，應該有著超級精彩的對話，然而結果卻有些令人失望。因為他們的地位敏感，故發言也相當謹慎。雖然引言人投出了尖銳的問題，但大部分均被軟性的化解了。尤其美國 NEA 的 Chu 女士，均能軟性的化解引言人所有的問題，使得其演講內容，變得像是一個美國政府藝文環境研究報告一般。例如其對於所謂的多元化所舉的例子，包括該基金會中聘用多元種族的人才。而其多元化的原因在其報告中所分析，是因為美國白人的比例，已經被其他種族的總和所超越，故其多元化是必須且必然的。報告的數據與研究很精彩與重要，但似乎與政治的關係較高，而與藝術經營的內容較遠。

相對於美國這樣的一個大國，其補助政策的多樣性、普遍性，對象包括了州政府(40%NEA 的經費) 與個人，荷蘭的表演藝術基金會所補助的對象，在近年來則因為經濟的不景氣，偏向以質為考量重點，不再以量為主要目

標，並且從量到質發展了一套評量的辦法。當然荷蘭的補助政策也如同其國家的性格，積極考慮未來發展及社會趨勢，確認補助政策是否跟得上社會發展，最好的例子便是荷蘭基金會在近年第一次於補助名單中，出現了搖滾音樂樂團！

第三位與談人為 Simon Brault 先生，在他的領導之下，加拿大藝術理事會從政府獲得較以前更多的補助款項。但有趣的是，加拿大的理念與美國及荷蘭更是不同，它們所補助對象的出發點是在於個人及藝術本身，他們所補助的對象，並不是藝術組織。補助藝術組織所造成的後果，有可能會造成一言堂，而造成「藝術及文化的大屠殺」。它們希望將「金錢變為價值」，他們希望「生命有尊嚴」。Brault 先生以其藝術及文化人的認知，以文化、藝術、生命來定位加拿大基金會的走向。

這是一場有趣的演講，也許對各國的文化政策訂定的人們會有相當大的幫助。從座談中，可以看到官方、商業、藝術的三種對藝術補助不同的作法與心態。這三種方法均很成功，沒有哪一個比較好。但哪一個比較適合台灣的環境呢？或者我們已經找到了最好的方式？

第五日 5月27日

場地：TOHU

本日活動的進行改在 TOHU 舉行。TOHU 為一座很不一樣的表演空間，因為它是一座 360 度圓型劇場。依據 TOHU 所提供的資料，現今全世界總共有 14 座圓型馬戲表演場地，大部份坐落於歐洲。TOHU 則座落於加拿大魁北克，是一座承襲了過往馬戲表演傳統的劇場，但卻能夠接受各種原創或特殊的現代表演。而由上往下看的階梯看臺，則提供了觀眾與表演者最密切的聯繫。TOHU 的舞台表演區頂高 22.45 公尺，圓形舞台直徑 40 公尺，可容納 1200 位觀眾。這個劇場還有一個特色，就是劇場的本身是為一個綠建築，這對一個重視觀眾服務與演出條件的劇場來說，是不太容易的目標。更特別的是這個劇場所座落的位置，位於蒙特婁最大的環境復育區內。而開幕於 2004 年 6 月的 TOHU，經過不停地努力，現在已經成



為世界最大之馬戲訓練、宣傳、創作、製作中心。其中心新思想從其標語詞中便可了解，「馬戲、環境、社區」(Circus, Environment, Community)。馬戲為其成立的主要目標，環境的保育反映於其綠建築及位於環境復育區內，社區的聯繫則建立於其教育及與社區居民們互動的活動中。

#### 活動：

本日主要活動有三，早上 09:30 至 10:00 參觀國立馬戲學校。10:30 至 11:30 則是第六場論壇，主講者為國立馬戲學校校長 Dean Kriellaars。題目為「認同：經由接觸不同背景的人群而成長」。午餐後，14:00 至 15:45 則是在 TOHU 觀賞國立馬戲學校的表演。節目結束後，於大廳有著最後的歡送會，而結束了今年所有的活動。

#### 重點內容：

上午在參觀完國立馬戲學校後，即展開國立馬戲學校校長 Dean Kriellaars 的演講。校長首先邀請所有聽眾上台，以兩人一組的方式，進行拋接紙團的遊戲，讓大家了解馬戲合作的困難性。參與的人員在台上笑成一團，也達到了馬戲的目標，帶給從孩童到成人都驚訝與歡樂的目標。在這短暫的遊戲之後，大家又回到了觀眾席，開始了校長的講座。本場講座的内容以認同為出發點，談到每個人認同的多面性。一個人會有多種的認同目標，而且認同這件事是需要被計畫的。而一個人對自身的認同，並非侷限於一個點，而是一個盒子，剛開始這個盒子很小，後來逐漸擴大，最後希望把自己的盒子越做越大，進而把心理上、生理上、社會上的認同關係通通容納到這個盒子中，進而演化變成自己的創作力，從而發揮最大的人生力量。這種從個人開始，接著克服危險，與外面接觸開花，追求卓越的論點，反映出馬戲藝術，進取、冒險犯難、獨立與合作等思維。令聽者也充滿了熱情，希望自己也能有著無比進步的動力。

在馬戲學校校長的演說結束後，主辦單位邀請了下一屆國際會議主辦城市的副市長前來致詞與簡短的介紹該城市。下次的舉辦城市將在荷蘭北

部的城市呂伐登 Leeuwarden 舉辦，該城市擁有眾多的歷史古蹟與文化，並由歐盟指定為 2018 年「歐洲文化首都 European Capital of Culture」。

下午在 TOHU 所欣賞的馬戲表演，為加拿大國立馬戲學校的畢業公演。其表演水平以學校畢業公演而言，已臻上層，頗具專業水準。在早上的學校導覽中，曾介紹該校畢業的學生，有著幾乎百分之百的就業率，並且均是在馬戲或表演藝術圈內。從其畢業公演的水準看來，也能了解其原因。其畢業學生已經具備專業演出能力，雇用這些學生，不用再做太多職前訓練，就可擔任專業工作。當然，在加拿大或北美市場需要這些人力。但反之，學校將其訓練成業界立即可用，具備足夠專業能力的人才，也是非常重要的因素。這些人從學校畢業時，業界不需將他們當作白紙，甚至像是長歪的樹來重新訓練及教育，其銜接教育的過程將會非常容易。從這其中便可看出加拿大對馬戲藝術這個產業的用心，也可看出其產業對人才培育的重視。如果您知道 TOHU 起源於「馬戲城市 la Cite des arts du cirque」——一個非營利組織，由太陽馬戲團、國立馬戲學校、及 En Piste 全國馬戲藝術網絡一所發起建立，那您也就不會驚訝為何產業與學校及社群為何能夠如此緊密的結合。

## 參、心得與建議

本次國際表演藝術協會國際年會，與會人員多達 400 餘人，來自 33 國。從各場演講的主講者便可看出這個會議的國際、多元、專業、文化上的高自我要求。參與會議的人們包含類似文化部長的藝術政策決策者，到獨立發展的個人藝術家。從跨領域流行音樂表演者，到國立馬戲學校校長。再加上世界各主要場館的經營者、CEO、總監及演出團隊的藝術總監與行政總監等。再再顯示這個會議的最重要資源，就是這些參與會議的專業人士。本中心參訪團隊充分把握與其他單位交流機會，並積極推銷傳藝中心及臺灣戲曲中心，與其他會員交換訊息。甚至在剛結識的藝術經紀工作者談話中，便馬上得到該如何與該國演出團隊協商的第一手技巧。另外在劇場的營運管理上，也學習到許多前輩的經驗。例如新加坡濱海藝術中心 (Esplanade - Theatres on the Bay) 在亞洲劇場中，可算是首屈一指，為亞洲劇場之表率。其營運管理方式，從 2002 年成立時，便開始使用一套極為強大的資訊管理系統。而本中心為應戲曲中心成立，也將採用該系統進行工作。但從會議間的休息時間聊天中，卻從該劇場重要人士口中得知，該藝術中心已經開始考量自行開發藝術中心管理資訊系統。這對在其後方模仿的藝術中心而言，似乎是一個警訊，本中心是否應檢討現有系統發展的目標與方向，並探討濱海藝術中心使用的限制與困難。還好現今本中心的規模、經驗與節目及場館發展，與濱海藝術中心相去甚遠，現階段本中心的投資還不算浪費，但未來可能的路，及他人已經展現的一些可能性，應可讓我們好好思考與學習。

此外，還有一個來自會員有趣的計畫-敘利亞的鴿子。這位會員叫做 Alma Salem 是敘利亞人，也是安東尼菲爾德學會的一位貴賓講者。Salem 女士一直在中東從事藝術經紀相關工作，並且與中東的記者及作家有非常密切的關係。因為工作的關係，她移民到加拿大，但她依舊在做著與敘利亞及中東相關的工作。她的目標是利用報導及藝術相關計畫，來幫助敘利亞的同胞。她的眾多計畫中，很有趣的，有一件與臺灣的民間生態，有著非常相似的地方，那便是養鴿子。

敘利亞是一個養鴿子非常有名國家，當地人非常喜愛鴿子，也養出許多品種優良的賽鴿。從網路上可以看到，一隻敘利亞賽鴿，似乎可以賣到新台幣 50 萬元的價格。敘利亞人在街頭，就如同過往臺灣一般，常常可以看到搭在樓頂上的鴿舍，有著鴿子的主

人在訓練鴿子的身影。對敘利亞人來說，鴿子是和平的動物，是基督教、猶太教、回教所共同承認神聖的動物。鴿子是一個穿越宗教與生活息息相關的一件生活中傳統的存在。但敘利亞內戰改變了這一個印象。看到鴿舍，並不僅僅讓人民聯想到鴿子與和平，他們會聯想到的是戰爭。因為不知是敵人還是朋友的狙擊手，會躲在高處的鴿舍裡，對著街上的目標開槍。鴿舍再也不是一個安全的地方了，和平已經離他們遠去。反過來看臺灣，臺灣人民也曾瘋狂的迷戀過賽鴿，許多房舍的屋頂均可以看到鴿舍的蹤跡，有時還可聽到鴿子主人用沖天炮，來訓練鴿子的體力。但也許現在的臺灣民眾看到鴿舍，想到的是違建，是禽流感，是公園裡的野鴿。想的也許是，2014年黑心油事件，是台中警方在屏東，黑心油廠旁的鴿舍中埋伏蒐證一天一夜，才得以揭發破獲。但無論如何，鴿子是和平的，鴿舍是無罪的，可能鴿舍的主人有違建及擾鄰的罪過，但那就是最多了！沒有人會想到槍手躲在裡面，沒有人經過鴿舍時會提心吊膽。地球上相距如此遙遠又陌生的文化，但擁有著相同賽鴿的文化。可是一個國家在外國干預的內戰中，一個國家在民主的和平狀態下，當兩者碰在一起時，會有什麼樣的衝擊呢？是否能為臺灣帶來些什麼呢？這個故事比我們看敘利亞內戰的新聞報導，給我們更多、更震驚、更明確對敘利亞戰爭的感受。這種文化的衝擊，也就是參與國際會議所獲得最寶貴的文化經驗。對部分文化議題，也許更能有著國際觀；也許從這些震驚中看到，臺灣的特別與值得珍惜的地方；也看到與其他文化相同的地方，而從那裏開始交流、了解、學習不同之處，而讓我們的工作能夠做的更好。

本次參訪行程的心得與建議如下：

### 一、「社群」的定位及與場館的關聯性

本次活動中，「社群(Community)」這個議題不停的被討論。如 TOHU 的工作宗旨中「社群」，便是其中之一；對蒙特婁表演藝術中心來說，對「社群」的服務也是最重要的一塊；而在紐約與布魯克林音樂學院的製作總監會談時，他也曾經提過，紐約 BAM 的「社群」對布魯克林音樂學院的期望為何。如此不得不令我們深思，為何「社群」在紐約與蒙特婁的表演藝術組織心中是如此的重要。而且他們所指涉的「社群」，並不僅僅是一個實體的社區或是一個民間的機構；而是代表著一群廣大的群眾與力量，

或者是一種觀念的結合，是一個意見相似的群體。場館工作的方向及核心價值與「社群」的目標、期許結合起來，變得非常明確，有著呼應的對象。例如 BAM 的總監就對我們直說，BAM 的社群對 BAM 所製作的節目期待，並不包括了臺灣的傳統戲曲。所以雖然那位總監覺得傳統戲曲非常有魅力，但因為考慮到社群的期待時，BAM 會邀請雲門舞集到紐約演出，而不會邀請國光劇團到 BAM 公演。該位總監在製作節目時，所考慮的因素並非僅僅自己的好惡，更重要的是對社群的責任。

故臺灣戲曲中心的成立，雖然必須立基於已建構的政策目標，但仍須考量戲曲中心所對應的「社群」在哪裡。所考量的應不僅僅是單純的一場演出票房收入好壞、個別的觀眾需求或媒體褒貶內容等。戲曲中心應該找到它所對應的「社群」，去回應這些社群的期盼與要求，甚至進而推廣與教育這些社群。彼此之間產生一種良性的互動，互相激勵成長，互相回饋進步，互相認同。如此才能建立一個有著清楚目標與宗旨，並能持續前進的表演事業單位。

## 二、具備語言能力的藝術行政人員的重要性

目前國際重要的表演藝術相關協會，如 ISPA、APAP、AAPPAC 等，英文仍是會議的主要語言。就算本次 ISPA 會議地點在法語區蒙特婁，仍以英文為主要語言，但配備有口譯系統，提供英法兩種語言的即時翻譯。故參加者如要能了解整個會議的進行與演講的內容，必須具備相當程度的英語能力，才不會浪費最好學習的機會。除了參與會議課程外，任何的休息時間都是可以互相交流的機會，介紹自己、推銷場館與節目、打聽新消息等，無不利用這些時段。此時英文是唯一的工具。

故建議培養具備英文能力的表演藝術管理人才，能夠溝通與說服他人，使戲曲中心及臺灣的表演藝術管理者、經營者、演出團隊能打入國際市場。此外，建議政府可補助民間表演藝術團隊參加國際會議，不論是參與講座或是推銷節目等。另建立固定長期之表演藝術產業對話窗口，如同一個產業的聊天室，才得以形成產業的共識。

## 三、學校藝術專業人才養成與市場接軌的重要性

加拿大蒙特婁國立馬戲學校的學生，畢業時幾乎每個人都馬上尋得相關工作。反觀我們在臺灣所面臨的大環境狀況不佳，經常抱怨學校培養的學生不能用，市場上缺乏藝

術管理甚至表演藝術人才。為解決這些問題，學校升級成為學院，希望提升學生的能力；到處開設表演藝術課程，不論管理、技術、編劇、導演等等。但成效似乎不彰。究其原因，可能是我們缺乏「社群」的觀念，亦即沒有基礎的共識，少了合作的平台。國內的表演場館與學校藝術教育是分開運行的，無法像醫學系學生有醫院或學校附屬醫院可實習。所以藝術科系畢業的學生，因在校時無法有足夠的表演場館或團隊可供每位學生實習，無法藉此提升其技藝，也因此畢業後，僅有少數人可真正進到職業劇團或場館工作。

建議教育部與文化單位或劇團合作，比照醫生實習制度，讓表演藝術專業或藝術行政管理科系學生於畢業前一年到表演場館或劇團實習，以實際的演出或工作來磨練自己的技藝，以便畢業後即能盡快尋得工作；而表演藝術人才也才得以延續下去。

附錄照片、

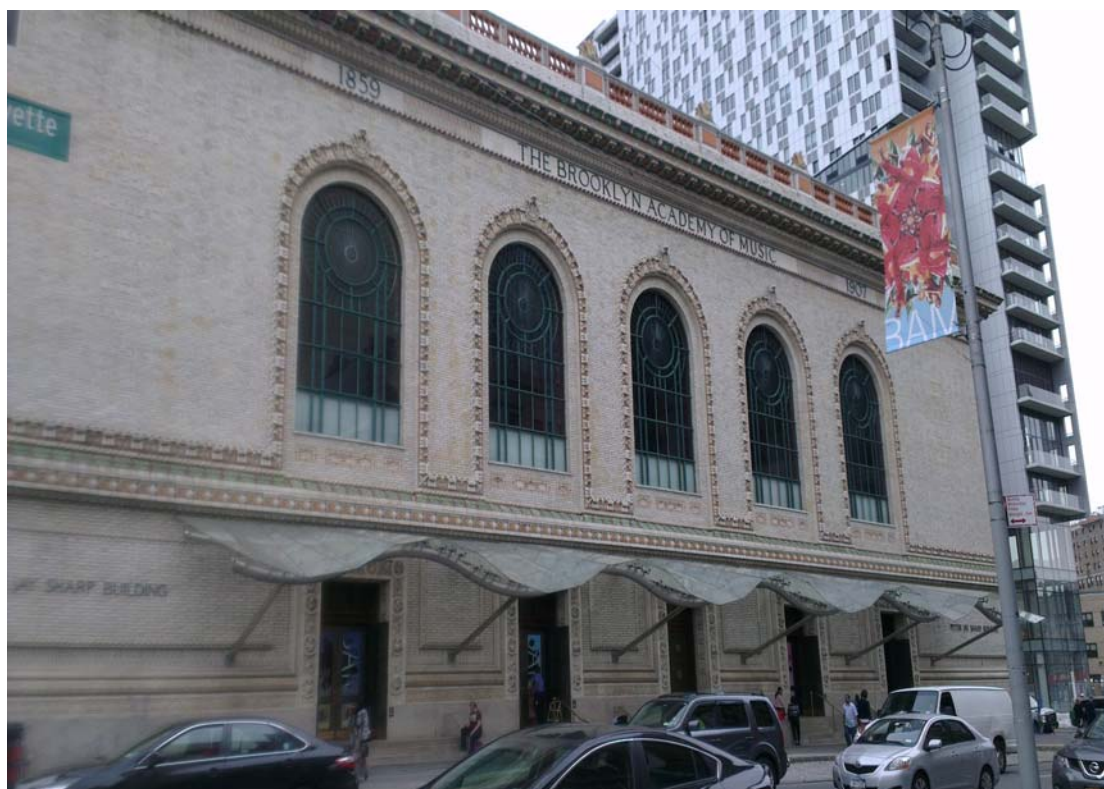


照片 1 世界音樂協會辦公室  
由舊廠房改建的綜合辦公室中小小的一間



照片 2 世界音樂協會行政總監合照





照片 3 紐約布魯克林音樂學院



照片 4 布魯克林音樂學院執行製作人合照



照片 5 蒙特婁藝術中心



照片 6 蒙特婁藝術中心



照片 7 蒙特婁藝術中心



照片 8 蒙特婁藝術中心



照片 9 ISPA 國際會議現場



照片 10 ISPA 國際會議現場



照片 11 ISPA 國際會議團隊攤位



照片 12 ISPA 與韓國與澳門代表合照



照片 13 ISPA 論壇現場



照片 14 ISPA 論壇現場





照片 15 ISPA 論壇休息表演



照片 16 TOHU 場館



照片 17 TOHU 場館



照片 18 美國NEC 主席及其他與談者



## 參考資料出處：

1. ISPA  
(1) 網站 <http://www.ispa.org/>  
(2) 會議手冊
2. 布魯克林音樂學院 Brooklyn Academy of Music  
<http://www.bam.org/>
3. 世界音樂協會 World Music Institute  
<http://www.worldmusicinstitute.org/>
4. 蒙特婁藝術中心 Place des Arts de Montréal  
<https://placedesarts.com/en>
5. 蒙特婁美術館 The Montreal Museum of Fine Arts  
<https://www.mbam.qc.ca/en/>
6. TOHU 馬戲藝術園區 TOHU Cité des Arts du Cirque  
<http://tohu.ca/en/>
7. 蒙特婁國立馬戲學校 The École nationale de cirque (National Circus School)  
<http://ecolenationaledecirque.ca/en>