

行政院及所屬機關出國報告

(出國類別：C6)

英國巴比肯中心演藝推廣研究

服務機關：國立國光劇團
出國人 職 稱：助理研究員
姓 名：王子雍

出國地區：英國倫敦

報告日期：九十年三月十五日

行政院所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：英國巴比肯中心演藝推廣研究

頁數 含附件： 是 否

出國計畫主辦機關：國立國光劇團

聯絡人：盧振和

電話：2938-3567*502

出國人員姓名：王子雍

服務機關：國立國光劇團

單位：研究推廣組

職稱：助理研究員

電話：2938-3567*408

出國類別： 1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：民國八十九年九月十六日至十二月十六日

出國地區：英國倫敦

報告日期：民國九十年三月十五日

關鍵詞：巴比肯

內容摘要：

本報告以巴比肯中心(Barbican Center)為研究目標，針對其場地、組織及推廣營運做一概述。

巴比肯中心隸屬倫敦市政府法人機構【Corporation of the City of London】，其中有表演廳、電影院、圖書館、展覽廳及藝術學校等九個不同單位共同組織此一龐大的多元性藝術中心。該中心所有的演出及活動規劃皆由相關部門所策劃，再統一由行銷推廣部門執行推廣宣傳，巴比肯中心營運十八年，以其硬體的優勢結合別具特色的推廣理念，成功的經營出倫敦地區最具特色的藝文中心之一。

本文電子檔以上傳至出國報告資訊網 (<http://report.gsn.gov.tw>)

目的

國立國光劇團肩負保存傳統京劇藝術命脈，為推展此一精緻藝術，除了在國內積極製作展演節目外，並有計劃的向西歐先進國家學習其對表演藝術的推廣方式。因此，於八十九年度一計劃前往英國巴比肯中心（Barbican Center）作為期三個月的研究計劃。巴比肯中心被喻為「歐洲最大的展演中心」，自 1982 年營運以來，每年都吸引有百萬人次的觀眾前往中觀賞演出或展覽。該機構的組織營運及推廣經營理念，將對本團的演藝推廣足有學習參考之借鏡。

過程

本計劃為配合本團年度演出行程，研究時間自八十九年九月十六日至十二月十六日，以為期三個月的時間實地查訪巴比肯中心及其周邊環境設施，同時為深入瞭解其歷史背景、組織架構、營運規劃及經費預算等事宜，分赴英格蘭文化協會（Arts Council of England），市立大學研究室（City University），吉爾德圖書館（Guildhall Library），以及倫敦市立法人機構（The Corporation of City of London）等單位查閱相關資料。感謝上述機構的善意協助，使得本案研究得以順利進行。

心得

本研究報告內容分為：

歷史篇

場地篇

營運篇

總結

茲詳述如後頁：

歷史篇

1. 位在倫敦中心區 (zone 1) 的巴比肯中心 (Barbican Centre) 被喻為是「歐洲最大的藝術場所」，提供各型各式的演出活動，觀眾在此處不但可觀賞戲劇表演，音樂演奏，同時也可從中心內的三家電影院選擇電影觀賞。此外，巴比肯亦設有展覽廳、圖書館、紀念品店及餐廳等。這種多元化的規劃以及各樓層寬敞明亮的設計，使得巴比肯中心不僅是個展演場地更是一般民眾的絕佳休憩場所。
2. 巴比肯中心建構在一個大型住宅中區域內，佔地 35 英畝。早在羅馬帝國時期，巴比肯是羅馬城堡的瞭望塔，因而沿用其名至今。在二十世紀初，該地原是倉庫區，一九四一年在戰火中被夷為平地，僅留下今日的歷史建築 St Giles' Cripplegate 教堂。
3. 當年，該地居民人口僅四千七百八十人，然而通勤上班人數高達四十萬人，因此為要平衡人口差距，在一九五九年，倫敦市政府委員會 (Court of Common Council of the City of London) 提出一份巴比肯住區發展計畫書，預定廣建房舍以膨脹人口，並於住區中心興建藝術中心並於其中規劃有劇場、音樂廳、藝廊、電影院、圖書館、音樂戲劇學校以及餐廳、商店等。
4. 這項龐大的計畫最後由倫敦市法人機構 (The Corporation of City of London) 繼序完成規畫並出資興建完成。首批住戶於一九六九年駐進該區，而巴比肯藝術中心的興建直至一九七一年開始奠基興建，原先預計以六年時間，亦即於一九九七年完成，然而因為建築結構、通貨膨脹、勞工及天候等等問題，至使該中心延至一九八二年三月始正式開幕營運。英國女王參加開幕慶典並稱之為「一個令人驚異的場所」。這項建設，耗時十一年建設完成，總經費高達一百六十一萬英鎊，換算於今日約值四百萬至五百萬英鎊，折合台幣約二億二千萬元。

場地篇

5. 巴比肯中心座落於兩千戶公寓的住宅區內，樓高十一層、地下四層，其中除了有表演廳、電影院、圖書館、展覽廳等外 (中心主要場地將另分別詳述如後)，其樓頂三層是市立大學【City University】，其邊上另有音樂戲劇學院【Guildhall School of Music and Drama】，面對該中心則是另一所學校—倫敦市立女校 (City of London School for Girls) 因有如此多部門機構設立於其間，首次到訪的人士常迷失於中心內不得其門而入。

茲將該中心主要場地詳述如下：

(1) 巴比肯劇場 (Barbican Theatre):

觀眾席共有 1166 座位，略成環形分為三個區域，最遠的座位至舞台僅 19.8 公尺，舞台及觀眾席的設計使觀眾與表演者有一種緊密聯繫的關係，同時每個座位的視線幾乎沒有死角，觀眾席的音效品質亦相當清晰穩定。舞台區的懸吊系統是歐洲最高的，可上昇至 33.2 公尺。舞台大幕是採用金屬質地，配上茶褐色的布絨椅，在燈光的反射下使的觀眾席襯照出一片暗金色，將氣氛炫染的沉靜而頗具現代感的華麗。

(a) 皇家莎士比亞劇團 (Royal Shakespeare Company) 在倫敦以該中心 為駐團地 (resident company)，劇場當時在規劃之初就是依據莎劇團的演出製作需求而設計。

(b) 巴比肯中心在節目規劃上，莎劇團固定每年自十一月至隔年四月演出六個月，其餘時間則由巴比肯中心自行規劃國際性的舞蹈戲劇或歌劇演出 (BITE:00 Barbican International Theatre Event) 或是邀請英國國內表演團體前往演出。

(2) 小劇場 (The Pit)

類似小型實驗劇場，觀眾席可彈性調整，約有 200 座位。舞台採三面突出式(Arena)，演員可自舞台後方或觀眾席走道入場，因此演員與觀眾間幾忽沒有距離 小劇場內亦無懸吊系統，因此佈景道具多採抽象或單純方式以利換景工作。

此處亦是皇家莎士比亞劇團的駐地之一，莎劇團在此處多演出小型莎劇，亦或演出新編劇目。

(3) 巴比肯音樂廳 (Barbican Hall)

觀眾席座位數 2000，亦分為三個環形區域，階梯式的座位提供良好的觀賞視覺。最近才在整修調整的室內音響環境，將提供觀眾更佳的聆聽享受。

(a) 倫敦交響樂團 (London Symphony Orchestra) 是該中心駐團團體，每年演出約 85 場，節目內容除了古典的交響樂外亦演出近年新作品，及歌劇曲目，同時也精心規劃推廣教育曲目。

(b) 中心對於音樂廳的節目規劃，有：交響樂 (symphony orchestra)

室內交響樂 (chamber orchestra) 及室內樂 (chamber ensembles) 以及獨奏家演出, 樂曲包括文藝復興時期、巴洛克時期、古典、浪漫時期, 更有近代曲目。最近更將節目規劃朝向爵士樂、名謠以及介紹世界各地音樂, 吸引了許多非古典音樂觀眾, 在節目安排上亦廣獲佳評。

(4) 巴比肯藝廊 (Barbican Art Gallery)

中心內有三處藝廊區: 巴比肯藝廊、大廳藝廊 (Concourse Gallery) 及長廊區 (foyers)。後二場地提供民眾免費欣賞, 巴比肯藝廊則依展品需收取不同門票費用。

(a) 巴比肯藝廊: 佔地廣達 1393.5 立方公尺, 分為兩層, 可分別規劃展出一或兩項不同展品。展品包括有繪畫、雕刻、照片、影片及裝置藝術等。自其開館以來, 藝廊就以展出當代作品為主, 並在國際間建立相當名聲。展出目的在於介紹當代及現代藝術家及其新作品, 領域多集中於藝術史及未曾展出的當代作品。

(b) 大廳藝廊: 圍繞於大廳外圍, 形成一馬蹄形區域, 相當適合作大型物品的展示。

(5) 電影院

中心設有三家影院 (cinema 1,2,3), 分別有 286,255, 及 155 座位數。中心內的電影院提供各種類型的影片, 有當季流行的商業電影, 也有不同主題、導演、演員或國家而特別規劃為系列播映。

(6) 巴比肯圖書館 (Barbican Library)

座落於中心之一、二樓; 收藏圖書 140,000 冊書, 2,500 影帶, 2,700 卡帶, 資料內容主要是在藝術領域, 尤其在音樂館區, 號稱擁有倫敦最多的 CD 收藏—約有 14,000 片, 館內並提供音響室以供聆聽, 此外更特別規劃一個音樂演奏研究中心專門收藏影音帶以及現場演出實況錄影資料。

館內另設有兒童圖書專區, 除了童書資料外, 更可為學校的教學活動提供節目。

(7) 會議及展示廳 (Conference & Exhibitions)

中心內有五處會議室, 每一地點可容納八十人; 此外, 亦可因不

同性質及人數可使用影院或音樂廳，則容納人數可自一百五十人至二千人，可作為國際性會議使用。

此外，有兩處展示區，空間面積有 2000-8000 平方公尺不等，可作為商品展示或私人聚會場地。

中心內另有一相當特別之處，就是在頂樓規劃一處頗具異國情調的溫室花園，栽種約有兩千種的熱帶植物。此地在週末時開放給民眾參觀亦可提供私人或團體舉辦宴會之用。

(8) 吉爾德后音樂藝術學校 (Guildhall School of Music and Drama) 該校成立於 1888 年，是一個屬於國際性的藝術學校，約有 700 位學生，來自四十個不同的國家，主要教授音樂、戲劇、及舞台管理之課程。於 1997 年遷入現址後，因有倫敦交響樂團及皇家莎士比亞劇團駐屬中心，因此學生們直接受教於這些優異的莎劇演員或是交響樂團的首席演奏家，可說是獲益匪淺。同時中心亦定期規劃該校學生在巴比肯音樂廳與專業樂團聯合表演，以訓練學生臨場經驗並向愛樂者展示學生成績。

(9) 其他設施

(a) 餐飲：共有三處餐廳及兩處飲料區，各有其不同服務及價位，民眾可依不同需要來作選擇。

(b) 商店：有小型書店、紀念品店、及莎士比亞劇團紀念品店。

營運篇

隸屬及年度經費

6. 巴比肯中心隸屬倫敦市政府法人機構【Corporation of the City of London】，由其投資興建，並由其管理，中心的營運行政經費亦由該機構提供，以今(2000/2001)年為例，中心的年度預算為二千一百八十二萬二千二百英鎊，其中巴比肯自收歲入為七十七萬九千一百英鎊，其餘約二千一百四萬三千一百英鎊則由倫敦市政府法人機構編列為年度預算。

組織及架構

7. 倫敦市政府法人機構為有效管理中心營運，成立巴比肯中心委員會【Barbican Center Committee】，並任命一行政總裁【Managing Director】負責中心之統籌經營。因而，倫敦市政府法人機構全權掌握了中心的行政權及節目規劃。

8. 巴比肯中心內因部門龐大，是以在組織上分屬四個層面分別管理，然而彼此間關係緊密，在各項工作及事物上須得密切聯繫。茲將該機構組織條列如下：

一、 巴比肯中心委員會【Barbican Center Committee】

巴比肯中心管理部門【Barbican Center Management】

- 1 行政總裁 【Director】
- 2 副總裁 【Depute Director】
- 3 財物主管 【Head of Finance】
- 4 行銷主管 【Head of Marketing】
- 5 會場總監 【Conference Director】
- 6 規劃主管 【Head of Planning】
- 7 館舍經理 【House Manager】
- 8 工程技術長 【Chief Engineer】
- 9 技術經理 【Technical Manager】
- 10 安全主管 【Head of Security】

二、 圖書館、藝廊及收錄委員會【Libraries, Art Galleries and Records Committee】

- 1 巴比肯藝廊【Barbican Art Gallery】
 - 1.1 圖書館暨藝廊總監【Director of Libraries and Art Galleries】
 - 1.2 館長【Curator】
- 2 巴比肯圖書館【Barbican Library】
 - 圖書管理員【Barbican Librarian】

三、 駐團團隊【Resident Companies】

- 1 倫敦交響樂團【London Symphony Orchestra】
 - 1.1 總裁【President】
 - 1.2 音樂總監【Music Director】
 - 1.3 主席【Chairman】
 - 1.4 行政總監【Managing Director】

- 2 皇家莎士比亞劇團【Royal Shakespeare Company】
 - 2.1 議會主席【Chairman of the Council】
 - 2.2 藝術總監【Artistic Director】
 - 2.3 總經理【General Manager】
 - 2.4 巴比肯聯繫行政官【Administrator for Barbican】

四、巴比肯中心契約承包服務部門【Barbican Center Service Contractors】

- 1 安全單位【Security】
- 2 展覽區外觀規劃單位【Exhibition Hall Shell Scheme】
- 3 工程維修單位【Engineering Maintenance】
- 4 餐飲管理單位【Catering Management】
- 5 清潔單位【Cleaning】
- 6 停車管理單位【Car Parking Management】
- 7 醫護單位【First Aid】

9. 綜合以上之組織架構可看出中心的主力運作是在「巴比肯中心委員會」，由行政總監領導旗下所屬各部門運作管理中心。而圖書館及藝廊則由不同委員會負責經營管理。至於交響樂團及莎劇團則更不屬於中心主流管理，只是與中心內相關部門定期開會討論營運事物。行政總監下屬約有二百餘位行政人員，如果再加上交響樂團、莎劇團及契約承包人員，合計中心內總人數超過一千人以上。

營運：針對其行銷推廣部門

10. 根據巴比肯中心統計，每年約有超過兩百萬人前來中心，人們的目的各有不同，但依據其年度統計，購票觀賞表演或活動的人佔總數七成以上；而每次開放式的大廳活動或是兒童歡樂日總是吸引了上萬名觀眾前往參加。所有這些演出及活動規劃由中心內相關部門所策劃，然而統一由行銷推廣部門【Marketing Department】來向大眾傳遞訊息。行銷推廣部門主要負責宣傳及廣告事物，針對中心內各項活動，例如：音樂演出、電影、展覽及會議等。這些工作包括宣傳品設計、印刷、寄送，各項對外宣傳活動、廣告、新聞稿、廣播電視媒體、公關，甚至包括中心外觀視覺等，再再都朝向唯一目的——吸引觀眾注目。

11. 行銷推廣部門的工作分屬四個單位：新聞連絡室【The Press Office】、宣傳室【The Publicity Office】、銷售推廣室【The Sales Promotion Office】及詢問服務室【The Information Section】。（行銷推廣部門組織架構如附表）。茲將各部門工作敘述如下：

(1) 銷售推廣室

主要負責：(a) 中心的廣告業務，並且主導音樂廳及電影院的節目宣傳。

- (b) 特殊性的推廣活動
- (c) 藝術節行銷業務
- (d) 協助贊助廠商所贊助之活動行銷

(e) 大宗宣傳品之發放

(1.1) 依據 Ms. Francis Muzzu 的報告顯示，「行銷推廣部門的特殊活動規劃相當獨樹一幟，已經成為傳統宣傳方式外重要的活動企劃」。同時也是因為廣告視覺的傳播面廣而且是直接接觸大眾的一種宣傳方式，是以更需要顧及市場及大多數民眾的喜好需求。

(1.2) 然而並非所有的報張雜誌廣告均由該單位發出，事實上該中心也另聘有專業的廣告經紀人，特別針對劇場及娛樂圈的潮流提出他們的訴求方案。當然，所有這些方案都需要經過中心藝術總監及行銷推廣部經理的認可後才出刊。

(1.3) 值得一提的是，銷售推廣室是宣傳推廣部門最小的一個單位，只有兩個人，一位是經理，另一位是其助理；經理主要負責對外的宣傳聯繫，助理則負責秘書業務、檔案管理、宣傳品發送及其他協助事宜。

(2) 文宣室

- 主要負責：
- (a) 月節目冊製作發行
 - (b) 節目宣傳單及海報設計印製
 - (c) 節目單製作印製
 - (d) 文案撰寫
 - (e) 照片拍攝
 - (f) 文宣品寄送

(2.1) 文宣室主要工作目的就是讓觀眾得知中心內的各項表演及活動的訊息。月節目冊內含每月演出活動訊息，包括中心內各場地的演出、展覽以及演講會議以至開放式的活動等，並且告知折扣票價的優待方式，以便利民眾查閱。巴比肯中心月節目冊的發行量達五十萬冊以上。

(2.2) 節目冊內的文字及圖片的介紹說明，是吸引觀眾參與的重要因素之一，因此節目冊的內容及版面設計是相當重要，需要各相關單位的配合協助。中心內所規畫的演出、展覽各項活動繁多，文宣人員無法熟悉每項活動的內容及精要性，是以有賴負責演出活動單位提供資料，再由文宣人員精簡出其特殊性，撰寫成文案。因為。各項活動的宣傳須事先提出宣傳企劃，邀

請活動相關人員出席，由文宣室說明方案構想，最後經過行銷推廣部主管的認可方可執行。

(2.3) 此外，文宣設計亦是工作的重要環節之一，因為文宣品發行量龐大，是另一項吸引觀眾購票觀賞的誘因之一。該部門內並不安排文宣設計師一職，因為不同的節目活動選擇不同的設計師不僅使得文宣品常保新鮮感，也不會因為相同的設計師因而產生停滯在僵化的視覺印象中。

(3) 新聞室

主要負責：(a) 媒體聯繫

(b) 巴比肯中心公關

(c) 節目宣傳:包括：音樂廳、電影院、國際藝術節、假日家庭嘉年華會、大廳及藝廊展覽活動等

(d) 協助倫敦交響樂團音樂會及藝術節活動

(e) 協助皇家莎士比亞劇團宣傳活動。

(f) 協助戶外活動、會議展覽及餐飲等宣傳事宜。

(3.1) 新聞室是與媒體聯繫的主力單位，也是加強巴比肯中心與媒體及大眾接觸的主要環節。媒體與大眾對中心的印象將直接影響觀眾前往的意願，是以，新聞室人員工作的重點，不僅只在宣傳介紹其所推出的節目活動，更須經營這些表演藝術家、贊助廠商、製作人，以及--觀眾本身。

(3.2) 在龐大的中心組織架構下，新聞室每日要處理相當龐大的工作量，所有資訊要收集，並且要快速的傳遞出去以免延誤時效。是以單位裡僅有的三個工作人員，需要緊密得合作，工作分工並不能太仔細清楚。尤其新聞室被喻為第一手消息中心，不僅提供媒體訊息，一般大眾的詢問電話也由此地回答。

(4) 詢問處

主要負責：(a) 場地導覽

(b) 節目活動答詢

(c) 殘障服務

(d) 失物協尋

(e) 一般事項答詢

(4.1) 詢問處是整個中心組織接觸最多大眾的單位，民眾有各類得問題需要尋求協助，而服務人員就須負責回答並且有效迅速的

解決。因為詢問處是中心的第一線，亦是民眾對中心的首要印象，因此服務人員不僅須完全熟悉中心各樓層的場地方位，對於不斷更換的節目活動更要有清晰的概念，同時工作人員在面對觀眾態度上的訓練亦被嚴格的要求。

(4.2)巴比肯中心的節目規劃，及其常駐的倫敦交響樂團及莎劇團是主要吸引國際觀光客前往觀賞的目的之一，因此就市場消費導向而言，英國觀光局相當重視中心的場地服務；相對的，中心也極力推薦其節目及服務品質，希望能加入觀光局辦的相關活動以吸引更多外來遊客。

12. 巴比肯中心的營運主力來自五個部門主管共同執行業務：行銷總監【Marketing Director】、執行總監【Operating Director】、藝術總監【Artistic Director】、會議總監【Conference Director】、展覽總監【Exhibition Director】及行政總監【Administration Director】，五部門均隸屬由行政總裁【Director】督導管理。中心內十餘個不同單位共同使用相同資源，需要有相當效率、便捷、及融合的溝通管道，才能運作這個龐大機制。在此，我們且用幾項主要會議來解析其運作方式：

(1) 長程計畫會議【Long Term Planning Meeting】

該會議討論的是以五年為一期的活動演出計畫。參與會議的部門有：藝術總監、音樂部主管、視覺藝術經理、大廳活動經理、電影節目企畫、以及宣傳、資訊及餐飲行政主管參加。長程計畫中尤其是三年以後的活動規劃多屬預計性或僅止於大綱，有些活動甚或不會被規劃執行，但是提出來討論最主要是讓藝術及行銷部門有前期的共識；至於兩年以內的節目活動或是大型藝術節則是各部門主力討論的目標。例如秋季的藝術節在年初的時候就已經規劃出音樂曲目、展覽內容，以及各部門配合的細節等。

(2) 藝術政策會議【Arts Policy】

由藝術總監主持召開，參加會議的部門包括有：管理部、行銷部、執行部、音樂部主管以及募款部門。這個會議最主要的目的是讓所有非屬藝術部門的單位可以對中心內所規畫的節目企畫提出他們的意見進而有效的協助節目執行。由其是行銷部及募款部門更可以經由對節目規畫的預先瞭解，以提前準備活動宣傳促銷方式以及尋求贊助的可能方案。

(3) 聯合行銷會議【Joint Marketing Meeting】

這個會議是由中心內各主要展演部門共同與會，參與部門有：巴比肯中心行銷主管、宣傳人員、倫敦交響樂團及皇家莎士比亞劇團行銷經理以及藝廊公關主任等。這項會議最主要是讓中心內這些展演單位的宣傳行銷計畫能彼此配合。因為眾多的展演單位為促銷宣傳其節目活動，難免有宣傳期重疊或是宣傳方式雷同等衝突產生。為避免這些缺失，進而使得各展演單位的宣傳活動可互相配合或甚至彼此相連結而使得宣傳更具特色及注目，因而互蒙其利，就達到此會議最高目的。(紀念王爾德的展演活動可為一例。詳 **建議** 13 (1))

(4) 會議及展場協調會【Conference & exhibition Meeting】

一般社會大眾視巴比肯中心為一處藝術展演場地，而事實上以地理環境及硬體條件而論，該中心亦是相當具有市場機能性。中心管理階層亟欲扭轉這層刻板印相，因此在宣傳上特別加強巴比肯的商業優勢，希望民眾也可以多利用它的商業實用性。因此會議目的在與宣傳單位做充份溝通以使得展覽及大型會議資訊得以詳實刊列在巴比肯月節目手冊內。這項新的思考點是希望民眾在觀念上認為巴比肯是一個節目活動頻繁的場所而不至於除了演出外的時間都是閒置冷清。因此中心在規畫上常在開放空間規畫免費的展覽活動，例如藝術品或古董展等，以吸引更多民眾走入中心。

建議

13. 巴比肯中心於六十年代規畫，七十年代興建，八十年代開幕，營運至今已有一十七年的歷史。在此摘要性的歸納該中心的部分營運規劃特色或可做為吾人參考：

(1) 節目企劃宣傳

我們可以看到有些節目被規劃為專案活動，結合中心內的展覽、演講、以及電影、舞台演出或是音樂演出曲目，使其成為一系列活動。例如，在二〇〇九年十月份，巴比肯中心特別企劃『王爾德系列』以紀念王爾德逝世百週年。整個活動有影片介紹其生平、作品，在巴比肯劇場也邀請 Abbey Theatre 演出【康思坦王爾德的祕密】，以戲劇手法揭露王爾德一段不為人知的婚姻；同時，在藝廊區展出王爾德時期之藝術作品，使觀眾得以從另一層面來瞭解王爾德所處的十九及二十世紀交替之際當時的藝術美學。次外，在專場演講，更邀請王爾德的曾孫前來講說其生平事件。經由這些不同層面的規劃，使得『王爾德系列』活動呈現多元性的風貌，人們可以經由不同的面向來一探這位百年前的大師人物。這亦是巴比肯團隊結合中心內的各部門聯合所規劃的一項成功範

例。

(2) 票房促銷

中心內的各项展覽及各類演出節目，除了一般性票價外，尚有諸多折扣優惠措施，例如：對於團體或年長人士，也有針對家庭的套票等。至於學生，則有當日現場半價的折扣，而且座位保留在相當前段的座區。同時，演出節目也大多都有下午場(matinee)的特惠票價。此外，中心更大力推廣會員制，只要每年繳付十英鎊就可以得到[巴比肯卡] (Barbican Card)，可享有各類演出展覽八折的優待以及每月可得到中心寄送的月節目策等。中心所提供的各類優惠辦法，目的都在於希望能夠吸引各階層更多的觀眾，以達到促銷演出或展覽活動的目的。

(3) 教育推廣

(3.1) 對於幼兒、學生或社會人士的教育推廣活動，中心內各展演單位可說是不遺餘力的設計規劃各類型的活動，期望藉著趣味性的活動或深入淺出的專題論談，使得觀眾不僅只是參與藝文活動，而更將進一步的了解這些藝文展覽的內涵，從而真正成為一個藝文欣賞者。例如，中心內的藝廊就備有長設性的專線電話，隨時接受預約可做專人的導覽解說。

(3.2) 中心內的兩個駐地團隊：倫敦交響樂團及莎士比亞劇團的教育推廣活動更是行之有年，倫敦交響樂團為介紹樂團、樂曲欣賞及演奏家等等，特別開闢了一個單元稱為『發現』(Discovery)，專門提供系列活動介紹觀眾入門欣賞。在2000年十二月，樂團針對其大型製作—[特洛伊]The Trojans的演出，特別規劃了不同主題的講座活動向觀眾介紹這齣歌劇。活動內容有：解說音樂的內容，當時代的文學詩詞以及歷史的發展等都作了系列性介紹。同時，『發現』也時常於假日開辦「家庭工作坊」，他們的號召是小朋友們可以與專業的倫敦交響樂團同台作創意性的音樂演出，藉此鼓勵父母親帶著孩子們共同參與。

(3.3) 至於莎士比亞劇團的教育課程更可追溯至1948年即開始運作。經過了多年的經驗及累積，至今課程已有多類型的規劃：有暑期班及週六晨間班，課程內容主要針對話語訓練、排練以及示範演出。1982年以來，更針對學生及老師開辦了三週集訓班。同時，劇團也在週末期間為大學英文戲劇系的老師開辦課程。此外，更積極與教育團體聯繫，鼓勵學校師生前來劇團作實地參觀，藉由戲劇性的肢體活

動或詩句式的話語對白，引出青年學子的興趣。使得在簡單的學習活動中讓學生對嚴肅的莎劇不再覺得遙不可及。

(4) 駐地團隊

- 巴比肯中心經營的成功，除了行政經營管理外，最主要是擁有兩個相當傑出的駐中心團隊—「倫敦交響樂團」及「皇家莎士比亞劇團」，因而建立了巴比肯中心獨樹一幟的特色。
- 巴比肯中心在規劃之初，籌畫者已意識到要在倫敦藝文鼎盛之區建立一個中心的特色，一定要有獨特的表演節目才能吸引觀眾注目，而「倫敦交響樂團」及「皇家莎士比亞劇團」都是有長達 20 年以上的獨立經營，在表演藝術界有卓越的表現，當時此二團隊亦在積極尋求倫敦駐地，希望在固定的演出場地作長期的規劃，以求藝術質感的再提昇。因此在雙方的互利下，成功的經營出表演中心與駐地團隊彼此雙贏的範例。觀眾在倫敦只要想看莎劇或倫敦交響樂團的演出就勢必一定要光臨巴比肯中心，更而也吸引了每年數以萬計的各國遊客欣賞演出的必到場地之一。

(5) 動線規劃

- 巴比肯中心四週有著相當便捷的大眾運輸系統，地鐵有六線、公車有二十六線、火車有六線，此外中心備有四區停車場方便自行開車者停放車輛。
- 在週邊動線的規劃上，亦有著相當細心的安排：
 - (1.1) 行人步道：巴比肯中心位於群樓之間，若經由地面街道頗似迷宮，而在二樓所規劃的走道免除了穿越馬路與瞻顧車輛的麻煩，步行其間頗覺安適並可欣賞四週景致；人尚未到達中心內已經可以先放鬆心情去欣賞一場表演活動。
 - (1.2) 同時，二樓的步道區亦可連結倫敦博物館及 Guildhall 圖書館，因此使得人們在前往巴比肯中心時，可連結更多的文化活動，如此多元性的連結規劃，將吸引更多藝文活動的人潮。

(6) 內部陳設

- 中心內部的陳設有著相當人性的規劃，它不僅只是一個展演地點或是售票及文宣品放置點，它更像是一個休憩活動的地點。
- 場地內部設計寬敞明亮，並有大面玻璃面對戶外噴泉，每個樓層都廣設沙發或桌椅，使得人們可以閒坐閱讀。同時各樓也有不同典型的餐廳，有輕食也有正餐，人們可以放鬆觀賞的時間，享受一份舒

適的餐點。

- 中心外部更規劃有水池噴泉，並設有戶外桌椅，在晴朗的日子，池面的水鴨、飛舞的鴿群，更使人難以抗拒這份悠閒與舒適。
- 因此即使非屬演出期間，中心內也有許多民眾，有遊客、年長者、或學生巡梭其間，或參觀或閱讀或只是閒坐聊天，整個氛圍使人覺得安適親切。
- 整個偌大的一個藝術中心已不是那樣的嚴肅拘謹、深不可測，令人不願親近，相反的它已成為附近上班族的午餐地點、年長者的活動區或是一般民眾假日休憩點。
- 巴比肯中心已刻意並成功的將此地塑造成一個似朋友的聚會點。來此地的民眾已不只局限觀賞藝文活動者，而更寬廣了它的民眾群。一年四季，中心內不論有無演出，都有川流不息的觀眾或一般民眾，而這些一般民眾在習於這些藝術氛圍後，是最有可能成為「下一波」的藝文觀賞者。

(7) 結語

- 巴比肯中心在營運上有一句座右銘「保有舊友贏得新友」，所謂朋友一詞指的是不止一次造訪的人，而是會經常的前往駐留。因此中心已不只是提供展覽表演的空間，而更像是一個溫暖適意生活休憩的場所。
- 此次走訪巴比肯中心，深覺他們在營運上有一個特殊的觀念，就是藝文中心不僅只是一個展演場地，而是一個多元性的活動休憩點。面臨傳媒蓬勃娛樂多元的二十一世紀，藝文展演不能只停留在象牙塔中等人來膜拜，是需要轉換身段積極開發群眾。在國內，部分民眾對文化藝術有著不得親近的距離感，很多人甚至不曾進入過文化中心，或因為對表演藝術缺乏興趣、或認為展演節目深奧難懂、或甚至面對偌大的廳堂劇院不知如何穿著。因此為要贏得更多的觀眾，各藝文中心或是展演單位在推廣上應採取更活潑、生活的方式來拉進與觀眾的距離。從轉換經營服務的觀念到推廣教育節目活動(Educational Program)的策劃，相信這些將是在拓廣藝文觀眾人口上的一項值得嘗試的方式。

參考資料

Reference: 1. Marketing the Barbican Center by Francis Muzzu (1990)

2. Barbican Center – A Guide to the Center (1996)
3. The Barbican Arts Center in the City of London by John Carl Czainski, Third Year Project . The City University Music Dept. May 1978
4. City Fund Estimates 2000/2001 – Corporation of London
5. Barbican Guide –September, October, December
6. Appraisal Report, report of the Arts Council Appraisal Team, Royal Shakespeare Company, February 1996
7. The Committee on the London Orchestras, Leyla Gunes, December, 1996
8. Royal Shakespeare Company Annual Report, 1997
9. The Royal Shakespeare Company- A History of Ten Decades by Sally Beaman, 1982
10. British Theatre by Simon Trussler, Cambridge University Press, 1994