

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：參訪)

參訪世界著名劇院 出國報告書

服務機關：國立中正文化中心

出國人：職稱 主任 朱宗慶

姓名 組長 于復華

秘書 劉怡汝

行政院研考會編號欄

出國地點：日本、澳洲、英國

法國

出國時間：九十一年五月二十六日

至九十一年六月六日

報告日期：九十一年六月七日

目錄

一、參訪目的.....	1
二、參訪單位及人員.....	2
三、參訪內容紀要.....	4
四、結語.....	28

一、 參訪目的：

1. 尋求成功的劇場經營模式：中正文化中心已運作十五年，迄今組織仍無法定位，公務組織抑或財團法人？全部委外或部份委外或自我經營的運作模式都不斷被討論，國際著名的劇場，許多運作已數百年，累積豐富的經驗。藉靠參訪將可獲得營運的參考資料，以確立兩廳院的經營模式。
2. 與國際接軌：台灣進入 WTO 後必需在國際藝文界要有競爭的實力，因此了解國際藝文的環境建立彼此的友誼溝通管道將有助於兩廳院獲得更多節目訊息，同時增加國際合作的機會降低節目製作成本，而營運經驗的交換，更可創新及豐富兩廳院的服務內容，對於觀眾及表演團體，將有更大的收穫。

二、 參訪單位及人員

參訪單位	建築設備	拜會人士
日本新國立劇場 New National Theatre	歌劇院 (1814 座位) Opera House 中劇場 (1083 座位) Play House 小劇場 (440 座位) The Pit	執行總監
日本東急文化村 Bunkamura	音樂廳 (2150 座位) Orchard Hall 劇場 (747 座位) Cocoon Theatre 博物館 Museum 電影院 Cinema	執行總監
澳洲雪梨歌劇院 Sydney Opera House	歌劇院 (1547 座位) Opera Theatre 音樂廳 (2679 座位) Concert Hall 戲劇院 (544 座位) Drama Theatre 小劇場 (398 座位) The Play House	執行總監
澳洲雪梨戲劇公司 Sydney Theatre Company	碼頭劇場 (300 座位) Wharf1 Theatre 碼頭劇場 (200 座位) Wharf2 Theatre	行政總監
澳洲雪梨交響樂團 Sydney Symphony Orchestra		行政總監
英國南岸藝術中心 South Bank Center	皇家節慶音樂廳 (2895 座位) Royal Festival Hall 依莉莎白音樂廳 (898 座位) Queen Elizabeth Hall 普歇爾演奏廳 (367 座位) Purcell Room 海華畫廊 Hayward Gallery	行政總監
英國皇家國家戲劇院 Royal National Theatre	奧利佛劇場 (1160 座位) Oliver Theatre 萊特頓劇場 (890 座位) Lyttelton Theatre 寇特斯洛劇場 (400 座位) Cottesloe Theatre	行政總監

	樓座劇場 (100 座位) Loft Theatre	
英國皇家歌劇院 Royal Opera House	歌劇院 (2230 座位) The Main Theatre 小劇場 (380 座位) Linbury Studio Theatre	行政總監
英國芭比肯中心 Barbican Centre	劇場 (1400 座位) Barbican Theatre 音樂廳 (2000 座位) Barbican Hall 小劇場、畫廊 Pit Theatre、Gallery 電影院、植物園 Cinema、Conservatory	劇場總監
英國莎德爾之井劇場 Sadler's Wells Theatre	劇場 (1500 座位) Theatre	林懷民老師導覽
法國夏特雷劇院 Theatre du Chatelet	歌劇院 (2000 座位) Opera House	行政總監
法國巴黎市立劇院 Theatre de la Ville	劇院 (1000 座位) Theatre	行政總監
法國巴士底歌劇院 Opera National de Paris	歌劇院 (2700 座位) Opera House	行政總監
法國巴黎國家歌劇院 Opera National de Paris	歌劇院 (2000 座位) Opera House	行政副總監
英國 Visiting Arts 機構		副總監
駐英國台北代表處文化組		張欽盛組長
駐法國台北代表處巴黎台北新聞中心		廖仁義主任

三、參訪內容紀要

(1) 日本新國立劇場

1966 年日本成立國立劇場演出日本傳統的能劇、歌舞伎、文樂等，1972 年又通過法律，建立第二國立劇場演出西方的歌劇、芭蕾等表演藝術。1986 年開始規劃，1997 年完成，建築師為曾獲日本建築獎的柳澤孝彥所規劃設計，大廳開闊明亮，觀眾

席重視音響，以弦樂木箱觀念來設計，因此用了許多美國的橡木在觀眾席，內有歌劇院 1814 座位，中劇場 1083 座位，小劇場 440 座位，另外還有舞台設計中心，保存舞台設計道具等相關資料，總建築經費 802 億日圓（約 200 億台幣元）。

組織：法人組織，設有理事會 25-30 人；有理事長、副理事長、事務理事、理事，另有評議委員會 30-35 人，理事長由理事互選，任期 3 年，並聘請 3 位藝術總監（歌劇藝術總監、芭蕾舞藝術總監、戲劇藝術總監）決定所有演出節目內容，下設總務部、製作部、營業部、舞台技術部、事業部支援演出事務。

經營管理：1. 外租節目 20%、自製節目 80%，員工有 143 人，全年預算 80 億日圓（約台幣 20 億元）。經費 57% 來自文化廳贊助，其餘來自入場券、贊助及出租場地收入。

2. 積極尋求贊助，贊助者之姓名均納入大廳名牌。

3. 劇場營運目標就是呈現高品質的節目給觀眾欣賞，同時做推廣性節目讓年輕一代進入劇場欣賞。

4. 每年演出 30 個節目，每個節目平均 20 場，全年共有 600 場演出。

5. 票價在 3150 日圓(約台幣 800 元)~23100 日圓(約台幣 5800 元)間

- 參考事項：
1. 硬體規劃細密，從 22 個國家 60 位設計師 288 作品中選出最佳作品。
 2. 由於觀眾席使用木質地板強化音響，嚴格要求開演後，觀眾不得進入，以維持高品質欣賞環境。
 3. 政府投入硬體及軟體經費，每年補助的經費達 12 億新台幣。
 4. 劇院的自主性強烈，自製節目高達 80%，由於政府補助，因此降低票價，比其他劇院節目低 30%。讓更多社會大眾走入劇場。
 5. 訂定觀眾培養計劃，目前現有會員一萬 2 仟人，積極推廣中。

(2) 日本東急文化村 Bunkamura

1988 年 11 月 16 日落成啟用，位在東急百貨旁，內有 Orchard 音樂廳 2150 席、COCOON 劇場 747 席、博物館、藝術電影院二座、餐廳、藝文書店、咖啡廳。

組織：私人公司，員工 70 人，另有兼職人員總共 250 人，設有藝術總監來決定節目，行政總監統籌運作。。

組織管理：1. Orchard 音樂廳 30%節目自行規劃。

COCOON 劇場 40%節目自行規劃。

其餘節目均以外租節目方式辦理。

在音樂廳東京交響樂團定期在此演出，在劇場則為著名導演蜷川每年製作 3 齣新戲。

2. 運作經費為東急集團出資，另外由入場券收入，其餘每一單位節目再找不同的公司贊助。全年運作經費在 55 億日圓左右（約台幣 14 億元）。

- 參考事項：一、企業集團在回饋社會前提下，興建藝術文化設施，在沒有任何國家經費補助下，能夠製作高品質節目，並且運作 13 年相當不容易。
- 二、與東急百貨相連接，吸引人潮，而畫廊、餐廳、書店、花店等提供民眾休閒生活。
- 三、各項設施之設計充滿著現代感，並設立會員中心提供相關服務。

(3) 澳洲雪梨歌劇院

1955 年澳洲新南威爾斯州政府宣佈建造國際化的文化中心於是公開競圖，1956 年有來自 32 個國家 233 張設計圖參與評比，1957 年宣佈丹麥建築師 John Utzon 以特殊貝殼造型獲

選。內有歌劇院 1547 座位，演出歌劇及芭蕾舞；音樂廳 2679 座位，演出交響樂、室內樂、合唱等音樂類型節目，並且擁有 10500 管子的管風琴；戲劇院有 544 座位演出戲劇、演講等活動，外有戶外演出廣場，利用階梯當成座椅，可以有一萬人欣賞。

組織：政府組織，董事會為決策單位，每年州政府給予 960 萬澳幣（約台幣 1 億 9 仟萬元）的資助，同時負擔 2000 萬澳幣（約台幣 4 億元）的硬體的維修費用，董事由政府指派，計有 10 位，一半為藝術背景，一半為商業背景，其主要職責為擬定經營策略，規劃三年的預算，募款等工作，而業務的推動為行政總監，其任期有 5 年，可以連任，任期並無限制，董事任期三年，可以再連任二次，任期 9 年。

經營管理：1. 場地 75% 出租，25% 自製，在自製節目的總經費約 300 萬澳幣（約台幣 6 仟萬元）。

2. 固定資產及人事費用佔總預算 50% 約 2500 萬澳幣（約台幣 5 億元），人員固定員工 260 人，另有兼職人員 300~400 人，許多工作如清潔、工程維修、餐廳、紀念品店都是委外。

3. 充份利用場地資源，白天開發觀光客參觀及購買紀念品，同時大廳也出租給企業舉辦茶會活動以增加收入。

- 參考事項：**
1. 與港灣的商業區、遊覽區結合一起，吸引大批人潮，因此參觀導覽及紀念品有可觀收入。
 2. 政府重視文化硬體維修，政府了解表演藝術中心是推動觀光與城市的象徵，因此每年投入 2000 萬澳幣(約台幣 4 億元)，而在 2003 年更投入 7000 萬澳幣(約台幣 14 億元)。
 3. 外租檔期安排係由內部企劃部門討論後決定，原則上以非商業性演出為主，而其場租收費不一樣，雪梨歌劇團為場租 6000 澳幣(約台幣 12 萬元)，另抽 6% 票房，一般商業性團體場租 10000 澳幣(約台幣 20 萬元)另抽 8~10% 票房。
 4. 有概念性的附屬團隊，雪梨歌劇院、雪梨交響樂團、雪梨舞蹈團、雪梨戲劇公司均在此排演及演出。

(4) 雪梨戲劇公司

1978 年成立之非營利的機構，演出戲劇為主，以廉價的租

金向政府租借廢棄的碼頭倉庫，全年演出 1063 場，觀眾有 331,034 人，目前在雪梨歌劇院及現有的小劇場演出，未來將受政府委託在其鄰近開發的商業住宅區中，運作一 850 座位的劇場，除自製節目外，也出租其他演出團體。

組織：公司型態非營利組織，設有董事會，12 位董事，一半由所屬的會員選舉，另一半由現任董事互選，下設藝術總監負責節目安排，另有行政總監負責演出運作及行銷部門，全職員工有 64 人，其他人員採合約制。

經營管理：1. 每年製作 20 齣戲，其中有 4 齣戲在國內外巡迴演出。

2. 全年預算 1700 萬澳幣(約台幣 3 億 3 仟萬元)，政府資金部份補助約 1500 萬澳幣(約台幣 2 億 9 仟萬)，含澳洲理事會補助 1249 萬澳幣及澳洲文化部補助 291 萬澳幣，其餘來自票房收入、贊助、餐飲收入等。

參考事項：1. 政府興建商業區，要求建商建築劇院回饋政府以發展文化。

2. 古蹟充份利用，成為藝文中心。政府每年投入大筆經費進行維護。

3. 保存戲劇演出完整資料，包含其服裝、道具均有整理建檔，以作為研究使用。

(5) 澳洲雪梨交響樂團

1922 年澳洲廣播公司法人所成立之樂團，原有 5 個樂團分屬不同的城市，自 1996 年各別獨立。

組織：董事會組織；董事由對於音樂有熱情的專業人士包括律師、銀行家、會計師所組成，董事是無給職。由董事會僱用行政總監及音樂總監負責運作，而行政總監也是董事會成員，其合約 3~5 年，藝術總監合約 5 年，而音樂總監之遴選，是組成一個評選委員會，包含 6 個樂團成員代表，討論音樂總監之特質並列下清單，最後由董事會選定。樂團的成員有 100 人，再加 40 位行政人員，其薪資一般演奏家為年薪 5 萬~5 萬 5 澳幣(約台幣 100 萬元)。

經營管理：1. 全年 110 場演出，總預算達 2300 萬澳幣(約台幣 4 億 6 仟萬元)，票房收入 900 萬澳幣(台幣 1 億 8 仟萬元)，贊助 300 萬澳幣(台幣 6 仟萬元)，另政府補助 1100 萬澳幣(台幣 2 億 2 仟萬元)。

2. 團員徵選，組成 10~15 人評選小組，聽其演奏帶及試演（有帷幕）然後投票選出，入選者再當場表演，由評選小組決定，入團後試用一年，一年後再評鑑通過就終身錄用，除非發出生很大的錯誤。

- 參考事項：**
1. 運作有完整的計劃，一次完成三年計劃，每年逐步修正，而政府也依其計劃給與經費。
 2. 人員經費支出過高，造成財務壓力，因此目前思考如何用最精簡人力發揮最大工作效能。
 3. 除掌握目標觀眾外，對其觀眾都予以分類研究，給予不同的宣傳計劃，而整個節目規劃也考慮到觀眾的需求。
 4. 對於團員有完整照顧計劃，每月樂團支出其酬勞 7%-15%作為其退休準備金，團員在 60 歲退休時有完整保障。
 5. 成立附屬的小樂團，讓年輕學生參與；致力於推廣性節目演出。

(6) 英國南岸藝術中心 (South Bank Centre)

位於英國泰晤士河畔，於 1985 年英格蘭藝術理事會，將 3

個音樂廳及一個畫廊交由其管理，包含皇家節慶音樂廳 2895 座位、伊莉莎白皇后廳 898 座位，及 Purcell Room 367 座位和海華畫廊，全年開放(僅休息一天)從早上 10:00 到晚上 11:00。

組織：董事會組織，董事長是由政府指派，另聘請 12 位董事，董事長 3 至 5 年任期。董事長主要的工作就是募款，下設行政總監，分屬部門有表演藝術部(演出節目企劃、觀眾開發、表演藝術教育、文學研討等)、計劃部(前台服務、安全管理、清潔、停車、節目單販售、贊助者服務、演出製作、設備管理等)、財務部、發展部、商業部(宣傳、票房管理)，總員工有 500 人，另清潔餐飲、警衛工作委外。

經營管理：一、自製節目 30%，外製節目 70%，對於節目有嚴格的品質要求，不希望觀眾區分節目為自製及外租。

二、總預算 2500 萬英鎊(台幣 12 億 5 仟萬元)，其中 1600 萬英鎊(台幣 8 億元)來自藝術理事會補助，其餘藉靠票房、場租、書店及餐飲收入。

三、場租依主辦單位不同而有不同收費標準，一般

說來需分 13.5% 票房。

參考事項：一、吸引觀眾或遊客來到南岸藝術中心，因為他們出現，會讓公共區域活化，因此週五晚安排有爵士的免費音樂會，而中午也有免費音樂會及舞會吸引觀眾欣賞，進而購票。

二、外租節目工作流程單，節目不需評議，企劃人員直接決定，自製節目則經由企劃小組的討論後決定。

三、有會員制，每年只要花 10 英鎊，就可享有每月 SOUTH BANK 的雜誌、飯店折扣、紀念品折扣等。

(7) 英國皇家國家戲劇院(Royal National Theater)

1969 年 11 月 3 日落成啟用，內有 4 個劇場 Oliver 劇場 1160 座位，Lyttelton 劇場 890 座位，Cottesloe 劇場 400 座位，Loft 劇場 100 個座位，另外有 7 個酒吧，及提供 400 個停車位，同時也有戲劇的書店。

組織：法人組織，有董事會其中一個是藝術理事會的成員，董

事長聘請藝術總監、行政總監，推動有關節目企劃、公關、研究發展、導覽、教育的工作，另有財務部及行政管理部負責有關機電、人事、前台服務、財務等工作，藝術總監任期一般說來聘期 5 年，而行政總監則無任期限制。

- 經營管理：
1. 定目劇院的方式經營，每年演出 1200 場，製作節目全年 27 個，總體支出費用約 3000 萬英鎊(約台幣 15 億元)，其中藝術理事會補助 1100 萬英鎊(台幣 5 億 5 仟萬元)，其餘藉靠票房收入、贊助等。
 2. 擁有大型佈景及道具工廠，自行製作佈景、道具，並利用機械化設備來做佈景製作及噴漆。
 3. 一般票價大約在 9 英鎊~29 英鎊(約台幣 450 元~1500 元)，對於學生、殘障者另有優惠。
 4. 有後台的參觀導覽，收費 5 英鎊(約台幣 250 元)，教育性團體 2.5 英鎊(約台幣 125 元)。

參考事項：一、依據藝術考量，重新調整劇院的型式，將 1000 座位，變成 600 座位，以利戲劇演出，並未考慮演出成本。

- 二、規劃許多教育性節目，不管在劇場內或是利用大廳空間、戶外廣場，目的期望培養劇場觀眾，另有小型的演出、名演員演講、創作者的研討等。
- 三、演出過的道具服裝出租，目前有 6 萬件道具及服裝可出租，藉以增加收入。
- 四、強調其劇场的功能 Read (導引觀眾看好書，了解好的創作)，Look (看劇場演出各項資料展、後台參觀等)，Play (安排親子活動如木偶劇等)，Eat (各式餐飲提供)，Listen (安排免費音樂會)，Talk (各種演出前的演講及研討活動)。

(8) 英國皇家歌劇院 Royal Opera House

1845 年開始演出，至今已 157 年，有 2230 座位，英國皇家芭蕾舞團的所在地，1999 年歌劇院又重新整修，其經費分別來自政府彩券盈餘，民眾的捐款，以及出租商店的租金，整修部份包含舞台燈光設備的更新，增加觀眾服務的空間，包含售票處、紀念品店、餐廳等。

組織：法人組織，有董事會，16 位董事，由英國文化媒體部指派，董事會聘請行政總監及皇家芭蕾舞藝術總監、歌劇音樂總監，分管相關業務，並設有行銷、媒體、人事、財政、開發等部門，人員有 750 人，而餐飲、清潔、保全等業務為委外。

經營管理：1. 全年演出 290 場，一半是歌劇，一半是芭蕾，其中有 3 週的演出時間是邀請國外芭蕾舞團來此演出，例如邀請俄國基洛夫芭蕾舞團，另有 3 週的維修工作日，全年總計推出 22 齣歌劇及芭蕾。

2. 場地偶而外租，一週租金 10 萬英鎊(約台幣 500 萬元)，同時還要分票房。

3. 歌劇票價從 5 英鎊(台幣 250 元)~ 150 英鎊(台幣 7500 元)，週五、週六並降低票價吸引倫敦遊客欣賞，其售票率高達 100%，其觀眾以年紀大及有錢人士為主。

參考事項：一、全年預算達 6500 萬英鎊(約台幣 32 億 5 仟萬元)，其中 2000 萬英鎊(約台幣 10 億元)，由英國文化媒體部所資助的藝術理事會給予補

助，另外 3000 萬（約台幣 15 億元）英鎊來自票房，500 萬英鎊（約台幣 2 億 5 仟萬元）來自餐飲、空間出租等收入，1000 萬英鎊（約台幣 5 億元）來自募款，無論就政府補助金額，及自行售票及募款的金額，都相當的可觀。

- 二、 Bedford 公爵在倫敦精華區捐出土地供歌劇院增建，增加許多公共服務的空間，而其回報為在歌劇院有一包廂為其專屬，其贊助文化藝術精神值得敬佩。
- 三、 劇院整個整建花了 2 年 3 個月，在舞台部份完全機械化，佈景的移動完全藉靠電動平台。
- 四、 設有 380 人座的劇場，作為歌劇的彩排，及實驗性芭蕾的演出場所。
- 五、 在威爾斯鄉間設置佈景製作及儲存的工廠，演出時以貨櫃由威爾斯運至倫敦，以降低成本和節省支出。
- 六、 每天安排 3 團收費的參觀團，參觀前後台的各項設施。

(9) 英國芭比肯中心 Barbican Center

屬於倫敦市政府的文化機構。有劇場、音樂廳、畫廊、電影院、植物園、戶外廣場等各項文化設施。

組織：由市政府設置委員會管理事務，設有行政總監一人，任期 3 年，另設諮詢委員會，協助有關藝術領域，皇家莎士比亞劇團（Royal Shakespeare Company）和倫敦交響樂團（London Symphony Orchestra）在此演出。

經營管理：1. 全年總支出約 2000 萬英鎊（約台幣 10 億元），收入包含票房、租金、贊助等約 1100 萬英鎊（約 5 億 5 仟萬元）

2. 硬體維修後費用每年約 200 萬英鎊（約台幣 1 億元）

3. 莎士比亞劇團由於將遷離芭比肯中心，因此劇場節目規劃將更具獨立性及變化性。至於音樂廳節目由倫敦交響樂團規劃 50%，其餘由芭比肯中心企劃部門規劃 50% 節目。

4. 畫廊之展覽與生活密切結合，如目前展出的為電腦遊戲展，過去也展過星際大戰的服裝，入場門票便宜，成人 11 英鎊（台幣 550 元），小孩 5 英鎊（台

幣 250 元)。

5. 在劇場音樂廳節目製作費約 900 萬英鎊 (台幣 4 億 5 仟萬元)，門票收入約 600 萬英鎊 (台幣 3 億元)。

參考事項：1. 中心有明確的運作目標，就是推廣藝術、滿足

觀眾、與社區互動及營造藝術商機。

2. 重視硬體改善，包含整修音樂廳屋頂反響板、

整修餐廳、增加車位、與英國廣播公司 (B.B.C.)

合作在劇院、音樂廳裝置永久性的攝影機等。

3. 駐地團隊倫敦交響樂團及皇家莎士比亞劇團之

世界巡迴演提高芭比肯中心的聲望。

(10) 英國莎德爾之井劇場 (Sadler's Wells Theatre)

1683 年就開始有此劇場，歷經時間變化、火災，因此劇場歷經數次改建，最近完成的重建來自樂透彩的盈餘，為一專門演出舞蹈的專業劇場，同時與世界著名舞團如 (Pina Bauch) 碧娜·鮑許舞團建立長期合作關係，而也非常重視與企業之間的合作關係以得到更多的經費贊助。

參考事項：1. 非常重視安全管理，特別在防火方面，雲門舞

集佛堂點香時特別通知劇場工作人員關掉那

個房間的偵煙器，而每一個房間都是密碼開啟。

2. 運用工作人員不多，卻能發揮最大的工作效率。
3. 週四場次，票價特別便宜，讓學生能參與，達成教育目標。
4. 規劃公共空間成為企業聯誼的酒會場所，增加贊助經費的機會。

(11) 法國夏特雷劇院 (Theatre du Chatelet)

古典藝術外觀，位於塞納河畔與市立劇院隔街緊鄰，以演出歌劇為主的劇院，座位數 2000。

組織：法人組織，董事有 23 位，45% (11 人) 為巴黎市政府官員，55% (12 人) 社會各界人士，包含來自電視台、廣播電台、銀行家、藝文人士。董事會聘請行政總監執行各項業務，總監沒有任期限制，但在提出候選人時必需徵詢巴黎市政府的意見，員工總計有 130 人，沒有附屬的表演團體。

經營管理：一、經費 2/3 來自巴黎市政府，1/3 由門票收入，企業贊助、電視轉播權利金等收入支付，全年

總經費為 1 億 7 仟萬法郎(約台幣 8 億 5 仟萬元), 節目經費佔 2/3, 人事及運作經費約佔 1/3。

二、節目大部份為自製, 少部份是邀請或者與英國、美國的歌劇團合作演出。

租借場地節目很少, 如果出租, 場租為 11 萬法郎(約台幣 55 萬)。

三、行銷宣傳費用, 約佔總節目製作費的 1/10, 大約 600 萬法郎(台幣 3000 萬)。

四、節目之決定由藝術總監與行政總監一起討論。

五、票價從 50 法郎(台幣 250 元)~650 法郎(台幣 3000 元), 售票率達 9 成以上, 其中 25% 票券直接賣給其會員, 會員可以挑 3~4 個節目以優惠價格購買, 75% 票券賣給觀光客及市民, 市政府協助在其所屬海報欄張貼海報。

- 參考事項**：1. 歌劇院也可變成音樂會的場地, 加裝音響反射板使場地功能進一步發揮。
2. 觀眾休息的前廳也可做為室內樂使用, 每週一、三、五中午 12 點到 1 點都有演出, 同時也有餐

飲的配合。

3. 規劃有遲到觀眾欣賞區以玻璃窗阻隔，不影響到其他的觀眾。
4. 原為市政府官方劇院，考慮到經營的效率，於 10 年前轉型為法人組織。
5. 佈景不在巴黎製作，而由製作成本較低的意大利製作，再運到巴黎。
6. 面臨企劃最大的困難是如何在節目上考慮到古典歌劇與音樂和現代歌劇與音樂間的平衡問題，同時在支出及收入預算上達到平衡。

(12) 法國巴黎市立劇院 (Theatre de la Ville)

巴黎市政府所屬的劇場，劇場已運作 33 年，演出以當代舞蹈為主，戲劇為輔，劇院採羅馬式的台階劇場，座位有 1000。

組織：政府機構，設有總監管理，目前總監已任職 17 年 (1985 年開始)，有 120 位員工，員工也是無限期之合約聘用。

經營管理：一、全年預算 8000 萬法郎 (約台幣 4 億元)，其中 3/4 由市政府支付約 6 仟萬法郎 (約台幣 3 億元)，另外由門票收入支應。

二、會員信任劇院製作節目，80% 票券由會員預

訂，而其預訂票券的資金，也可提早運用。

三、全年演出 106 個節目，400 多場演出，部份節目與其他劇院合作。

四、總監喜歡至偏遠地區及國家，發掘國寶級的演出團體。

參考事項：一、保留知名演員的化妝室並將其文物展示，顯現劇院的特殊性，展出文物有法國大文豪雨果的仰慕信等。

二、票價低廉大約在 300 元台幣至 600 元台幣之間，吸引更多年輕觀眾參與。

三、節目不強調內容及型式，非常國際化 多元化，有韓國傳統歌舞，也有美國莎士比亞劇。

(13) 法國巴黎巴士底歌劇院

原由監獄舊址重建成的新歌劇院。只有 10 年的歷史，與舊的巴黎國家歌劇院一起經營，其最大的特色就是新營穎的舞台設備，主舞台連同後舞台達 75 公尺，同時有 9 個舞台可供變化座位數達 2700 個。

組織：一、公務機構屬於法國文化部管轄，設有藝術總監規劃及管理，藝術總監由日內瓦歌劇院聘請而來，其*有自主性，行政總監必需配合藝術總監；設有董事會，11 為董事，其中 7 人由法國文化部預算部指派，另 4 人為員工之代表。

二、藝術總監的任期 6 年，由總統任命；由於節目規劃之關係在藝術總監任期滿的前三年，就要選出新的總監。因此下一屆的總監已經選出，為薩爾滋堡藝術節的總監，將於 2004 年上任，因此所有 2004 年以後的合約，均由其簽署。

三、政府預算部指派一位會計人員進駐歌劇院審核所有經費必需合法使用。

四、現有員工 1570 人，採聘用制，其中 550 人為藝術人員，650 人為舞台技術佈景製作人員，其餘 370 人為維修人員、消防人員及行政人員，設有芭蕾舞團、樂團及合唱團。

經營管理：一、全年有 350 場演出，150 場芭蕾舞，200 場歌劇，完全自製，沒有外租。

二、全年預算 1 億 4 千萬歐元（約 42 億台幣），其

中 2/3 約 9000 萬歐元(約 27 億台幣)由政府補助，其餘 1/3 由票房收入、紀念品節目單販售收入支付。

三、由於政府補助，因此票價儘量降低約在 10 歐元 (300 元台幣) ~ 105 歐元 (3000 元台幣) 間。

四、每年推出 20 齣歌劇，其中 2/3 為舊歌劇，然而由於觀眾來自世界各地，因此推出自然受到歡迎。

- 參考事項：
1. 由員工有公會組織，因此會以罷工威脅，造成運作的困難。由於常年運作，特別是古老的歌劇院部份，必需投入大筆的經費進行維修。
 2. 對於企業贊助有所規範，禁止要求對節目干涉，並且限制要求以其贊助對包廂或房間命名。
 3. 與歐洲各國劇院藝術總監經常聚會，達成共識，避免知名藝術家哄抬價格。
 4. 除推出傳統的歌劇迎合觀眾外，也推出新創的歌劇教育觀眾。雖然票房僅五成，但仍持續

推出。

5. 在週末推出優惠票，吸引由其他地區進入巴黎觀光的遊客。
6. 與巴黎其他劇院合作推出聯票包含晚餐及門票，然後給予價格優惠，吸引觀眾。

(14) 法國巴黎國家歌劇院

1875 年完成古老的歌劇院，雕樑畫棟，金壁輝煌，已被列為古蹟，為義大利式 4 樓層的劇院，有許多的包廂，座位數 2000。

組織：與巴士底歌劇院為同一單位，由其所屬組織管理 (請參照巴士底歌劇院組織)

經營管理：一、演出歌劇同時也演出芭蕾舞，其舞台特殊，向觀眾席方向傾斜 5 度，以便與觀眾有更好的互動。

二、舞台的正後方為芭蕾舞練習室，其練習室地板同樣傾斜 5 度，而此練習室牆壁上繪有許多芭蕾舞名伶的畫像。

三、歌劇院有圖書館，蒐集過去所有的演出資料，其佈景及設計模型都予以保留。

四、重視硬體維修，每年投入約一億法郎(約 5 億台幣)工程費。

五、由於巴黎觀光客甚多，因此安排收費的導覽活動，增加收入，每年參觀人數有 50 萬人。

參考事項：1. 在古老大廳搭建舞台舉辦酒會，係由酒商所主辦的贊助酒會，以便獲得更多的贊助經費。

2. 安排會員的交誼廳，使會員備受禮遇。

3. 重視防火，安排消防人員進駐劇院。

4. 由於常年運作，加上又是古老建築，必需投入大筆的經費進行維修。

總結：

一、此次拜會世界許多著名之劇院受到禮遇及重視並建立友誼，分析其原因，一方面由於國內優秀演出團體在國際巡迴演出其成就受到肯定進而提昇台灣的知名度，其次由於中心參與的亞洲表演藝術中心聯盟組織，建立的會員間的友情，再加上中心建築的特殊

性及我駐外單位的協助，因此此次參訪非常成功。

二、藉靠與各劇院的行政總監訪談及實地參觀閱讀其提供的資料，收穫非常的豐富，對於兩廳院的營運將有極大的助益，分析其著名劇院經營的特色計有：

(一) 吸引人潮：許多劇院位置均位於人潮聚集處，如日本新國

立劇場位於 85 層大樓旁，該大樓有辦公室、百貨公司等；澳洲雪梨歌劇院位於港口的遊覽及購物區，不在理想位置的劇院，如英國南岸藝術中心、法國的夏特雷劇院也都以免費的午間音樂會吸引人潮，因此製造人潮是劇場營運成功重要關鍵。

(二) 政府投資充裕的經費：日本的新國立劇場政府資助 12 億

新台幣、澳洲雪梨歌劇院 10 億新台幣、英國南岸藝術中心 8 億新台幣、英國皇家國家戲劇院 6 億新台幣、英國皇家歌劇院 10 億新台幣、英國芭比肯中心 5 億、法國夏特雷劇院 6 億、法國巴士底劇院及國家歌劇院 27 億，重要戲劇院及音樂廳是藝術文化的象徵，也是國家的象徵，因此政府投入充裕經費，滿足以代表文

化特色的戲劇院或音樂廳，如此對國家的形象將是有力的提昇。

(三) 政府儘量減少對劇院運作的干預：劇院的運作有其特殊性，特別在節目的安排、人事經費的運用必需具有彈性，因此我們可以見到法國夏特雷劇院，在10年前由公務機構轉型成財團法人，而其他有名的劇院如新日本國立之劇場、雪梨歌劇院、英國皇家戲劇院、法國巴黎國家歌劇院，均是財團法人式的組織，政府投入大筆經費，卻減少對劇院的干預。

(四) 爭取企業對劇院的贊助：劇院的運作由於需要大筆的經費，而企業也希望藉由對文化的贊助提升其企業形象，因此如何結合二者需求至為重要。在日本新國立劇場，我們見到一輛汽車在其大廳中展示，也見到在大廳牆壁上許多贊助者的名牌，而這些贊助也即是新國立劇場重要財源，在古老的巴黎國家歌劇院我們也見到酒商在大廳中搭建舞台準備召開酒會，而劇院也藉此獲得許多的贊助，其他如澳洲雪梨歌劇院，英

國南岸藝術中心等都有贊助募款的做法。

(五) 長期培養觀眾：門票收入是每個劇場重要的財源，因此如何培養劇院與觀眾間的互動關係非常重要。日本新國立劇場以低廉的票價政策及發展會員制度來培養觀眾。英國皇家國家戲劇院策劃低廉票價的教育節目甚至在大廳舉辦免費的節目演出，由學生的觀眾開始培養，而英國南岸藝術中心午間的免費音樂會也是吸引民眾來到音樂廳的重要策略；英國皇家歌劇院週五、週六降低票價吸引來到倫敦的觀光客欣賞，而法國巴黎市立劇院，其會員信任劇院製作的節目，在年度節目宣傳冊印出時，80%票券已由會員預定，種種的策略與做法就是希望培養劇院忠實的觀眾。

(六) 聘請專業藝術總監：劇院經營要有特點，聘請專業的藝術總監非常的重要。法國巴士底歌劇院及巴黎國家劇院的藝術總監，是法國政府由瑞士日內瓦歌劇院聘請而來，而第二任的藝術總監也是薩爾茲堡藝術節的藝術總監，英國南岸藝術中心的

藝術總監即將由澳洲雪梨歌劇院的行政總監出任。因此專業的藝術總監請應該是不分國籍，而其他著名歌劇院像日本新國家劇場等都設有藝術總監。除了賦予藝術總監極高的自主權，讓其才華發揮外，也聘請有豐富行政經驗的行政總監協助，才能達到事半功倍之效果。

(七) 節目規劃必需有自主權及具有特色：許多劇院都有附屬的團

隊或駐地的團隊，劇院如必需與團隊保持良好的互動關係，而團隊也要協助劇院使節目具有特色，如何共存共榮，都必需加以思考。英國芭比肯中心戲劇院原為皇家莎士比亞劇團所在地，由於芭比肯中心希望劇院及音樂廳節目能夠有所呼應，具有主題及特色，因此造成皇家莎士比亞劇團的搬離，而澳洲的雪梨歌劇院，卻是雪梨交響樂團、雪梨戲劇公司、雪梨舞蹈團的演出場所，雪梨歌劇院以便宜的場租提供其演出及排練的場所，而這些團體為劇院提供精彩的節目，綜觀世界著名的劇院，幾乎以自製節目為主，如日本新國立劇場、英國皇

家歌劇院、法國巴士底歌劇院等，甚至是英國南岸的藝術中心要求外租節目必需要有自製節目的水準才能排入檔期，自主性及特色是絕不可忽略。

(八)人員的運用必需精簡：由於劇場運作必需運用大量的人力，如全部為全職人員，劇院的人事經費負擔將極為沉重，此次所見許多著名的劇院，其部分工作是委外辦理，如雪梨歌劇院將清潔、工程維修、餐廳、紀念品店的工作委外，英國南岸藝術中將清潔、餐飲、及警衛工作委外，英國皇家歌劇院也是將餐飲、清潔、及警衛工作委外，其目的就是將非核心業務委外，減輕人事管理及人事經費的成本。另外，此次得知法國的巴黎巴士底歌劇院偶會面臨工會抗爭罷工事件，其對劇院將產生很大的影響，這也是必需預為思考防範的問題。

三、將兩廳院與世界著名之劇院做一比較，可發現兩廳院仍有許多有利的條件，包含：

(一) 中國傳統式的建築外觀，宏偉而美麗，又座落於公園內，

且有開闊的廣場，就國際著名劇場而言確屬少見。

- (二) 許多著名的藝術家及演出團體均來過兩廳院表演，不論就節目企劃及演出技術累積十五年寶貴的運作經驗。
- (三) 每年演出的場數近一千場，高效率的使用劇場及音樂廳，低收費提供國內演出團體演出機會，提昇國內演出水準，塑造更好的台灣表演藝術環境。
- (四) 目前兩廳院已有國家交響樂團、實驗國樂團、實驗合唱團三個駐地團隊，另外也發展「概念式的附屬團隊」，希望國內優秀的演出團體都能定期製兩廳院演出，豐富兩廳院演出節目內容。
- (五) 教育部十五年來給予兩廳院全力的支持，不論在人事及經費和營運管理方面，因此兩廳院不論在演出的場數、節目的水準、觀眾的人數都有不錯的成果。