

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：考察)

# 「民間參與大台北新劇院興建及營運」

## 宣傳考察案出國報告

服務機關：行政院文化建設委員會

聯絡人：徐孝德

電話：23434055

出國人員姓名：吳密察副主任委員、鍾佳濱主任、謝文啟主任、徐孝德科長、沈長在視察

出國期間與地區：

2003/12/10-2003/12/13 日本

2003/12/14-2003/12/16 新加坡

行政院研考會/省(市)研考會 編號別

CO/CO9204646

系統識別號:C09204646

公務出國報告提要

頁數：62

含附件：否

報告名稱：

「民間參與大台北新劇院興建及營運」宣傳考察案出國報告

主辦機關：行政院文化建設委員會

聯絡人：徐孝德/電話：23434055

出國人員姓名：吳密察副主任委員、鍾佳濱主任、謝文啟主任、徐孝  
德科長、沈長在視察

出國期間與地區：

2003/12/10-2003/12/13 日本

2003/12/14-2003/12/16 新加坡

分類號/目：C0/綜合（文教類） C0/綜合（文教類）

關鍵詞：大台北新劇院

# 「民間參與大台北新劇院興建及營運」 宣傳考察案出國報告

## 目錄

壹、 緣起	3
貳、 主要活動行程	4
參、 參加心得	54
肆、 建議事項	57
伍、 活動照片	59

## 壹、緣起

針對行政院所提出之「五年五千億新十大建設」，文化建設委員會在其中「國際藝術及流行音樂中心推行計畫」之一項，將扮演重要的規劃與執行角色。

為確實推動該計畫中「大台北新劇院」、「台中古根漢美術館」、「衛武營藝術中心」、以及「流行音樂中心」之四項主要建設。文建會特別於 92 年 12 月安排了日本與新加坡兩趟考察行程，並分別帶領不同領域的專家與媒體工作者共同前往參觀並汲取經驗。

在日本行程，共走訪了 SUNTORY HALL、橫濱 ARENA、東急文化村、以及著名的東京歌劇城。在新加坡，則以 2002 年年底剛成立的濱海藝術中心作為參訪對象，並進行座談。期盼藉由不同國家的經驗，作為未來台灣文化政策的參考指標。

## 貳、主要活動行程

日本行程

# **PART1 行程安排**

一、 拜訪時間

2003年12月10日至12月13日

二、 主要參訪地點

「東京戲劇城」(Tokyo Opera City) 為主，另輔之以參觀東急文化村、SUNTORY HALL、以及橫濱 ARENA

三、 隨團人員

單位	姓名	備註
文建會	吳密察副主任委員	
文建會	謝文啟主任	
文建會	徐孝德科長	
文建會	浦天慶	
專家	簡任技正謝敏文	經建會都住處
專家	李靜美教授	師大音樂系
專家	劉智龍	「新舞台」主任秘書
工商時報	謝奇璋	記者
經濟日報	陳慧敏	記者
商業周刊	楊少強	記者
時報週刊	蒙金蘭	記者
CHEERS	王曉勤	記者
新高山	陳維廷	行程安排與服務
新高山	楊倩蓉	行程安排與服務
	黃怡筠	翻譯

#### 四、行程說明

日期	行 程	
第一天 12/10 (三)	0600	文建會集合
	0600-0700	文建會-中正機場第二航站 (長榮航空櫃臺 7B-8A)
	0700-0900	Check-in, 預備登機
	0900-1255	台北-日本。長榮航空 BR2198
	1255-1400	下機、出關
	1400-1530	東京-橫濱
	1530-1700	參觀 21 世紀未來港, 或紅磚斥瓦倉庫群
	1700-1900	搭乘愛之船, 船上晚餐
	1900-2030	橫濱-東京
	2030	飯店 Check in, 就寢
第二天 12/11 (四)	0730	起床、早餐
	0830	飯店大廳集合, 預備前往 SUNTORY HALL
	0830-1000	飯店-SUNTORY HALL
	1000-1010	抵達 SUNTORY HALL
	1010-1050	SUNTORY 參訪一: 與該廳人士會面與會談 接見人: 總經理 飯田芳憲先生
	1050-1100	SUNTORY 參訪二: 休息時間
	1100-1200	SUNTORY 參訪三: 參觀 SUNTORY HALL
	1200-1240	SUNTORY 參訪四: 管風琴演奏欣賞
	1240-1430	午餐、前往東急文化村



	1430-1510	東急文化村參訪一：與該文化村人士會面並會談 接見人：文化事業部部長 仁田雅士先生
	1510-1630	東急文化村參訪二：參觀
	1630-1730	東急文化村-台場
	1730-1900	晚餐
	1900-2000	參觀台場地區
	2000	返回飯店、就寢
12/12 (五)	0700	起床、早餐
	0800	大廳集合
	0800-0940	東京-橫濱
	1000-1040	橫濱 ARENA 參訪 (一)：與該館人士會面並會談 接見人：總務部部長成井敏昭先生
	1040-1130	橫濱 ARENA 參訪 (二)：參觀橫濱 ARENA
	1130-1400	午餐，橫濱-東京
	1400-1530	新國立劇場參訪 (一)：會面並參觀 接見人：新國立劇場 事業部長 酒井誠先生 東京歌劇城 波岡忠昭先生
	1530-1700	東京戲劇城參訪 (二)： 接見人：波岡忠昭先生 座談會 演講人：加藤隼一 先生 草野憲一 先生 山田秀之 先生
1700-	晚餐、自由行動	

12/13	0800-1030	自由購物、參觀
(六)	1030	出發至機場
	1412-1645	東京-中正機場

五、 各參訪點及主要會面人員

1. SUNTORY HALL

主要會面人員：飯田芳憲

2. 東急文化村

主要會面人員：

1) 文化事業部部長仁田雅士 先生

2) 文化事業部事業推進縣博江 先生

3. 橫濱 ARENA

主要會面人員：

1) 總務部長 成井敏昭 先生

4. 「東京戲劇城」(Tokyo Opera City)

主要會面人員：常務取締役 波岡忠昭 先生

▲座談會專家：

1) 加藤隼一：都市規劃師，曾參與橫濱 ARENA 與竺波之規劃

演講內容：「設施興建流程之相關建議」，「具備真正文化機能之設施興建」

2) 草野憲一：區域開發專家

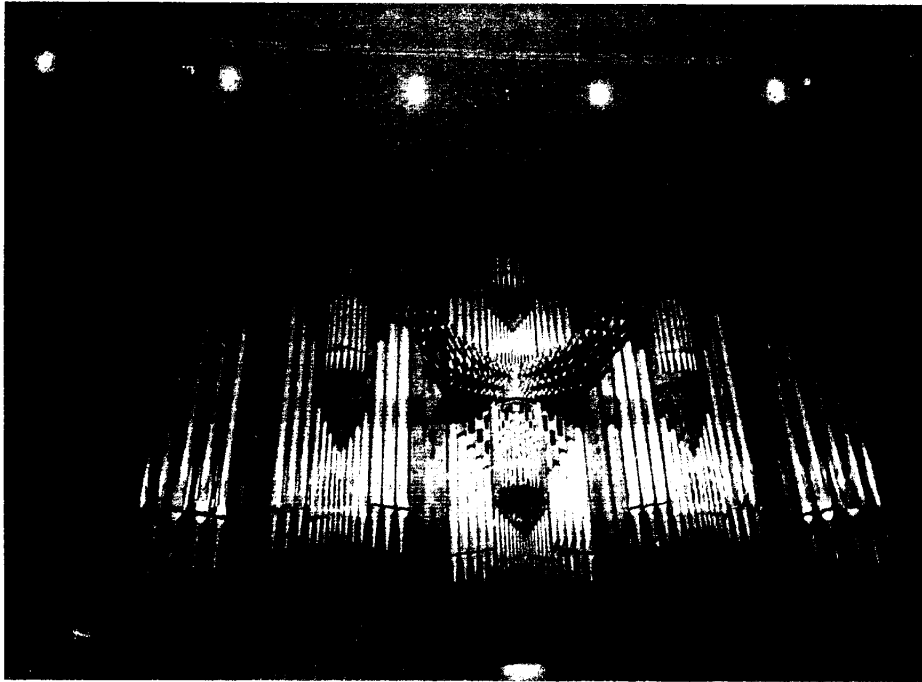
演講內容：「劇院營運管理的課題」

3) 山田秀之：野村綜合研究所第二事業部之資深顧問

演講內容：「關於文化設施的事業方式」

## **PART2、日本參訪行程特別報告**

## 一、 SUNTORY HALL



建築面積(Building Site) : 2,909m<sup>2</sup>

室內面積(Total Floor Space) : 12,027 m<sup>2</sup>

階數 : 地上 3 層，地下 2 層

Suntory Hall 隸屬於該公司之文化部門，於 1986 年 10 月 12 號開張時是東京第一個用來舉辦音樂會的飯店，其基本的概念在提供世界最動聽的音樂，設計時考量了指揮家與音樂家的視野，觀眾席的座位是圍繞著舞台排列、成梯狀延伸到後面，因為這種設計，讓音樂家與觀

眾在視覺上與感官上能更接近。

1. 資本額：70 億日幣（私人自有資金）

2. 股東結構：Suntory 公司

3. 土地取得：屬私人自有土地

4. 經營項目

門票販售

場地租借

節目策劃

5. 設施

Suntory Hall 有兩個音樂廳，Main Hall(主音樂廳)共有 2006 個座位，Small Hall(小型音樂廳)的座位則為可移動式的，可調整成 A 型，24 席 X16 席，共 384 席，或 B 型為 24 席 X18 席，共 432 席，除了可用作音樂會外，亦可作為演講、座談會或研討會等使用。

6. 宣傳方式

由於是以提供「世界上最美妙的聲音」為訴求，其典雅高貴的設計及精心規劃的舞台效果，歷年來吸引了不少知名的音樂家在此演出。

7. 營運狀況

一年共開放 325 天

Main Hall(主音樂廳)一年演出 330~340 場

Small Hall(小型音樂廳)一年演出 220 場

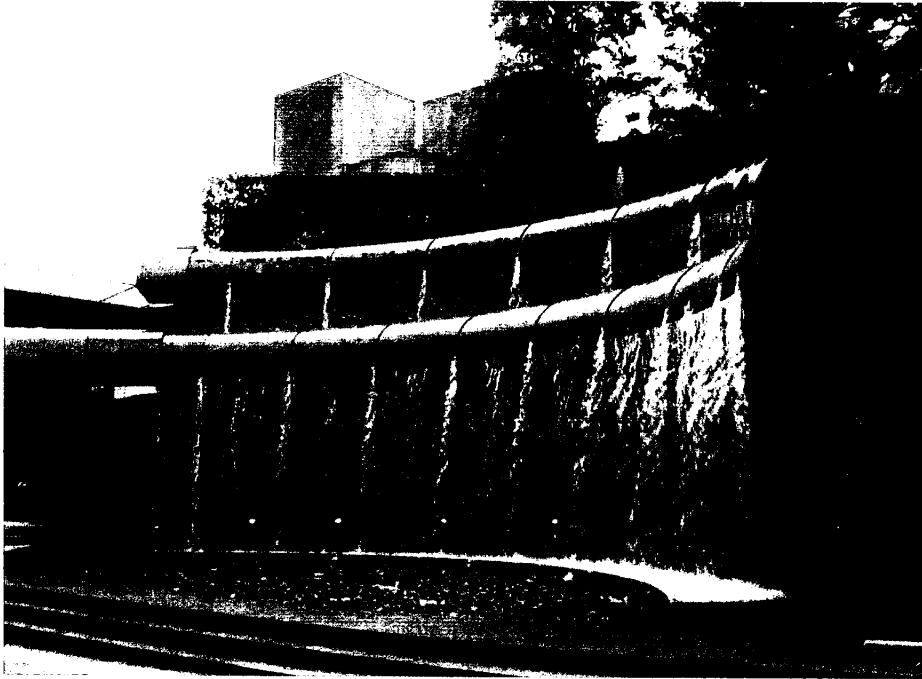
由 Suntory 主辦的音樂會約為 70 場。

Suntory Hall 從 1980 年開幕迄今已突破 1000 萬觀眾人次，

年平均為 60 萬觀眾人次。



## 二、東急文化村



建築面積 (Property Area) : 13,661m<sup>2</sup>  
建築物面積 (Building Area) : 6,269m<sup>2</sup>  
室內面積 (Total Floor Space) : 12,027 m<sup>2</sup>  
階數 : 地上 7 層，地下 2 層，閣樓 1 層

因市政府遷都至新宿，希望能以文化來提高此一地區的商業價值，因此，日本第一個最大的多媒體、多文化的複合建築物—東急文化村 (Bunkamura) 就在 1988 年 11 月 16 日開幕了。

東急文化村 (Bunkamura) 內包括了音樂廳 (Orchard Hall)、劇院

(Theatre Cocoon)、電影院(Le Cinema)、以及博物館(The Museum)等四種不同的表演廳，非常適合觀賞世界古典音樂、戲劇、電影及藝術創作。除此之外，還設有藝廊、書店和花店等設施。

資本額（設立成本）

約100億日幣

股東結構

東急集團（東急電車、東急飯店等）

土地取得

屬私人自有土地

經營項目

門票販售

場地出租

錄音室出租

節目策劃

商場經營

設施

音樂廳(Orchard Hall)、劇院(Theatre Cocoon)、電影院(Le Cinema)、以及博物館(The Museum)

## 宣傳方式

運用東急集團的東急電車內做平面廣告

運用東急集團內的媒體宣傳

東急文化村設有會員制，需繳交年費，但會員享有優先購票的權利

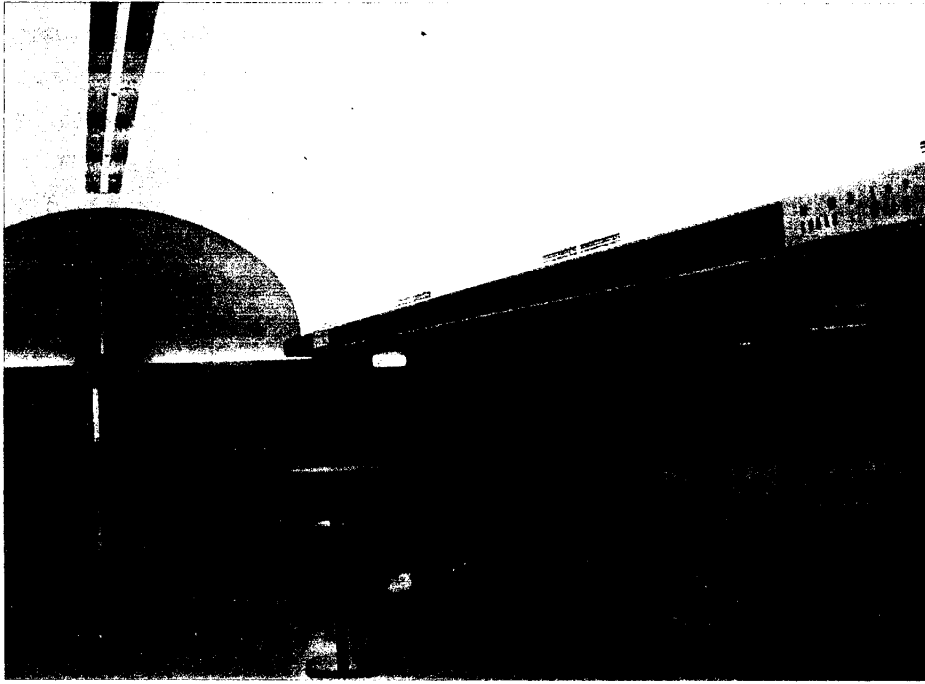
## 營運狀況

近十年來皆呈現虧損狀態，最近才開始有利潤產生。單純的場地租借為利潤主要來源之一，其次為內部節目策劃的賣票收益，此外，約有近一半的表演有企業贊助。廠商贊助一年約 5 億日幣左右。

由於每年的營業額約為 45 億日幣左右，故會儘量將所有成本控制在內。近年來除利用 2、8 月淡季時改做一些音樂劇獲得好評外，也接受一些熱門音樂的表演者到此演出。

目前會員人數已有約 25 萬會員，核心會員約有 2 萬人左右。

### 三、 橫濱 ARENA



建築面積(Building ) : 20,000 square meters

室內面積(Total Floor Space): 12,027 square meters

階數 : 地上 5 層

擁有總共 8000 平方公尺的面積，且可容納 17000 的人次，並使用 11000 個可電腦控制移動的座位、四個大型的投影系統

天花板可以承受超過 100 噸的重量，可用來舉辦大型演唱會或體育活動等，橫濱 ARENA 可說是日本最大的多用途戶外大樓之一。

資本額 (設立成本)

建築成本約 130 億

## 股東結構

麒麟啤酒(70 億)、市政府(40 億)、王子飯店(20 億)

## 土地取得

市有土地

## 經營項目

場地租借管理、管理上場地配置、保全等項目分別採發包方式委外經營，故實體核心編制僅 20 人即足夠。租借項目比例為演唱會約為 60%、促銷展約為 9.3%、運動會約為 6%。

## 設施

擁有總共 8000 平方公尺的面積以及可容納 17000 人數，並使用 11000 個可電腦控制移動的座位、四個大型投影系統，天花板可以承受超過 100 噸的重量，橫濱 Arena 可說是日本最大的多用途戶外大樓之一。

## 宣傳方式

強調橫濱新站與本館之間的社區發展，並以大型演唱會帶動區域人氣及參與。

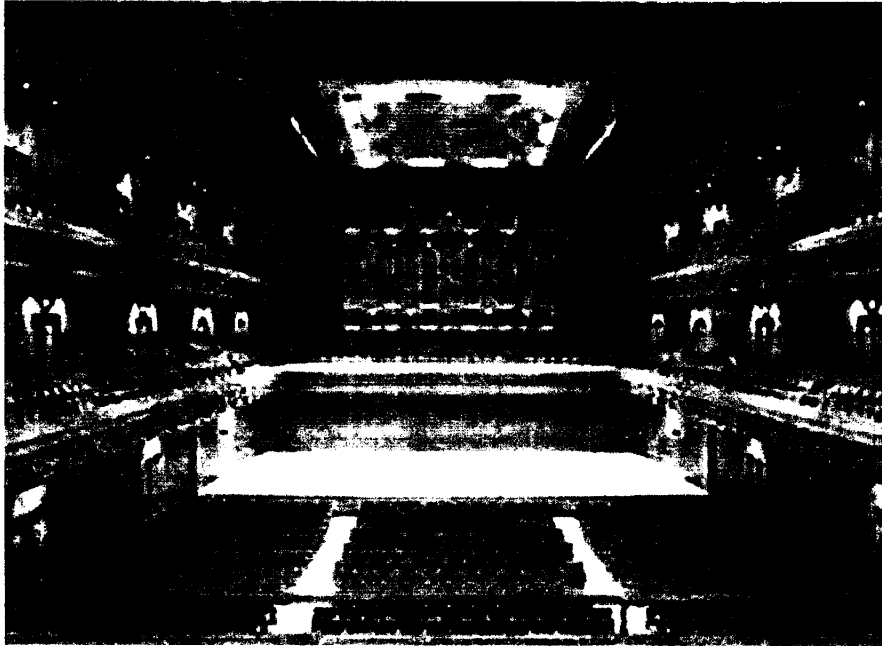
## 營運狀況

本案採特殊之「第三部門」Third Sector 的經營方式為其經營結構，

土地為市有公家土地，建築成本則大部份來自於民間資金，完工後私人則將建物所有權捐獻予市政府。

至於經營團隊則歸於官方或民之第三部門，團隊領導則為市府官員以留職停薪的方式派任。「第三部」Third Sector 經營模式之優點在於其土地及建物等資產皆歸屬於官方，故其稅負幾近於零，故大幅降低其經營壓力，且其經營團隊又不屬於官方單位，所以不必受議會所牽制。

#### 四、「東京戲劇城」(Tokyo Opera City)



建築面積(Building )：13,795m<sup>2</sup>

敷地面積(Total Floor Space)：15,426m<sup>2</sup>

階數：地上 54 層，地下 4 層，塔屋 2 層

東京戲劇城於 1996 年開放，由新國立劇場和東京歌劇城塔大廈組成，是隸屬於政府文化廳的藝術文化振興基金會發起，結合民間機構，並由多間建築公司共同設計而成，且為了方便附近的住戶，把東京戲劇城建成複合式商業文化建築。其中，新國立劇場的音響效果，特別適合演出聲樂，因為演出的時候不需很費力，聲音很容易通透，容易有穿透力，所以他們演出時從不用話筒的。

資本額（設立成本）

約為 350 億日幣

股東結構

官方基金會、日本生命保險相互會社、NTT 都市開發株式會社、小田急電鐵株式會社、京王電鐵株式會社、第一生命保險相互會社等。

土地取得

大部份為公有土地，部份為私有土地。採取類私區段徵收方式取得全部土地使用權。

#### ▲ 經營項目

門票販售

場地租借

商場、辦公室之經營

私人贊助

設施

雄偉的新國立劇場是一座結構優雅的建築，擁有 3 個表演場。54 層的歌劇城大廈設有 3 個音樂廳，一是有 1600 個座位的拱形屋頂塔 Takemitsu 紀念廳，含兩個較小的會場、東京戲劇城演奏廳、與 Ohmi Gakudo 用來獨奏室內樂，三間演奏廳的音響設施都被設計成不論坐在那裡都可以聽到一樣的音樂。第 4 層和第 6 層為 NTT 室內通訊中心



(ICC)，是由日本最大的電信公司所經營的設計新穎的通信展覽廳，向人們展示著高科技通訊技術。

除此之外，在花園和中庭裡還有創新的摩登雕刻物，還有東京戲劇城藝廊，裡頭結合了東京藝術與文化，內有特展與長期展，特展是全球各地藝術家的現代藝術，長期展則是展示東京戲劇城藝廊其中一位管理者 Terada Collection 的作品。

#### 宣傳方式

以新國立劇場為例，平成 14 年 35 場公演裡，有效的參加人數約 200,000 人

#### 營運狀況

以此方便的模式，本館自 1989 年創立迄今，除 1985 年因奧姆真理教毒氣事件影響而出現赤字的狀況外，每年皆有營餘，累積利益迄今已有 12,500 萬日元。

累積參加人數則有 2130 萬人次，最近一年的參觀總人數即有近 130 萬人次的佳績。

#### 四、 參訪座談建議

##### 加藤錄一：

以東京歌劇城設定的過程來說，依然有一些美中不足之處，可供為台灣欲設立類似文化硬體時之借鏡。

- 甲、 City opera 在設立計劃性階段時，並未與當地住民有充分的溝通與互動，更未有大形之說明會等管道，先行徵詢當地居民、團體，及專家等各方面之意見這樣的過程，對「與社區住民結合」之宗旨是否為有利的。
- 乙、 在技術層面的建設上，大型文化設施建立時，一定要特別重視具備真正文化機能設施之興建，應包含一個具世界級的文化議題，以利該文化設施未來之運作及行銷。例如在 Suntory Hall(山多利)及 City Opera 的個案中，皆聘請了世界級的管風琴製造廠商設計及製造具世界級水準的管風琴，其立意方向正確，但過程中並未考慮到管風琴與場域間的協調性，所以反而成為一個失敗的例子。
- 丙、 加藤先生表示，台灣若有管風琴這方面的專家，他將很樂於接受專業的諮詢或與之交換意見。

草野惠一：現在日本大型文化城在不論行銷或經營上仍有許多可待改進的地方。

確立具有國際水準的地位 - 邀請高水準且具國際水準的演出者

a) 如何強化促銷

- 確保活躍於國際舞台上的贊助商
- 確立與海外相關機構和團體之間的網路
- 累積國家級的國際文化交流實績
- 確立與日本等周邊各國的共同舉辦體制

b) 演出誘因之確保

- 確保高品質的場地
- 提高高額的訪台演出費用
- 確保海外演出人員之來訪環境

提高營運設施之收支 - 綜合性收入的增加與演出費用的綜合性下降

a) 綜合性收入的增加

- 宣傳等的強化與確保觀眾人數之增加
- 創造 DVD 之銷售、電視播放權利金兩項收入之增加
- 與收益性設施之複合式經營
- 確保文化藝術之行政支援
- 確保企業對文化藝術活動之贊助(對文學藝術事業的資助)

b) 如何降低演出費用

- 透過共同舉辦以降低費用，如台灣與日本聯合邀請
- 來訪環境設施(旅館等)之複合式經營
- 透過民間的高效率經營方式

綜合建議

- a) 硬體設施建立只是開始，經營上一定要注意以軟體來經營硬體。
- b) 基於品質之考量，傾向以公家為主來經營文化設施。
- c) 企劃力和經營力對文化設施而言有如靈魂及命脈一般的重要。
- d) 文化設施與其他建物之結合要點在於融合文化要素，在這樣的前提之下，辦公大樓之文化彈性較為僵硬，所以並不適當，但商場的可塑性較高，與之結合可能性較高。

山田秀二：

- 1) 民間企業若願參與文化建設，相對來說較為容易成功。
- 2) 然而民間參與投資文化建設的投資報酬率普遍較低，只能賺取社會貢獻及企業形象等無形的利益。
- 3) 民間經營文化建設之原則為：
  - a) 須以居民為中心
  - b) 良好的促銷能力(跨國聯合邀請)
  - c) 還是可以以營利為主要目的地

# 新加坡行程

# **PART1 行程安排**

一、 拜訪時間：

2003 年 12 月 14 日至 12 月 16 日

二、 主要參訪地點：

新加坡濱海藝術中心。The Esplanade- Theatres on the bay

三、 隨團人員：

單位	姓名	
◆文建會	鍾佳濱參事 Chung Chia Pin	Counselor of Council for Cultural Affaires, Executive Yuan
◆文建會	沈長在視察 Shen Chang Tsai	Chief Compiler of Council for Cultural Affaires, Executive Yuan
◆專家	高雄市政府文化局 管碧玲局長 Kuan Bi Ling	Prime Director of The Department of Cultural Affairs, Kaohsiung City Government
◆專家	高雄縣政府文化局 施並錫局長 Shih Bing Shyi	Chief of Cultural Bureau of Kaohsiung County Government
◆專家	高雄縣政府主任秘書 陳存永	Chief Secretary of Kaohsiung County Government
◆專家	平珩 Ping Heng	Department of Dance, Taipei National University of the Arts
◆專家	彭聖錦 Peng Sheng Ching	Dancer, Dean, Department of Western Music, Chinese Culture University



台灣日報	陳玲芳 Chen Ling Fang	Journalist
民生報	賴素玲 Lai Su Ling	Journalist
聯合報	周美惠 Chou Mei Hui	Journalist
自由時報	林羽捷 Lin Yu Chieh	Journalist
天下雜誌	蔡明洵 Tsai Ming Hsun	Journalist
新高山	陳良璣 Chen Liang-Ji	隨團接洽與服務人員
新高山	于維信 Yu Wei Hsin	隨團接洽與服務人員
攝影	顏嘉德 Yen Chia Der	攝影
翻譯	Clegg, Julian Peter	翻譯

四、行程說明

第一天

時間／行程			
12/14 (日)	上午	0500	文建會集合，
		0500-0600	文建會-中正機場第二航站 (長榮航空櫃臺 7B)
		0600-0740	Check-in，預備登機
		0740-1200	台北-新加坡。長榮航空 BR225
		1200-1300	下機、出關
	下午	1430-1800	空中纜車往聖陶沙 熱帶海洋生物館
	晚上	2000-2100	返回市區飯店
		2100	自由行動、就寢
	住宿：Swissotel The Stamford  2 Stamford Road Singapore, Singapore 178882  (T) +65 6338 8585 (F) +65 6338 2862		

第二天

時間／行程			
12/15 (一)	上午	0900-1000	維多利亞劇院參觀
		1000-1100	遊河
	下午	1300-1730	濱海藝術中心參訪。(見下一章節)
		1900-2200	自由行動
		2200	就寢
住宿：Swissotel The Stamford 2 Stamford Road Singapore, Singapore 178882 (T) +65 6338 8585 (F) +65 6338 2862			

第三天

時間／行程			
12/16	早餐：飯店自助早餐		
(二)	上午	0900-1030	購物、自由參觀
		1030-	市區-機場
		1310-1725	新加坡—台北。長榮航空 BR226

五、濱海藝術中心參訪行程

時間	行程內容	地點	對方接見與負責人
1300-1315	歡迎文建會參訪團	Esplanade 入口	Carolyn Tay Pearl Lee Soon Hwee Leng FOH Guide
1315-1330	引導參觀	音樂廳	FOH Guide
1330-1345	引導參觀	戲劇廳	FOH Guide
1345-1400	引導參觀	大廳與戶外劇場	FOH Guide
1400-1530	濱海藝術中心簡介 —Esplanade 的誕生 —開發過程 —藝術中心之開幕 —營運	會議室	Kwa Eng Kiat Mabel Pek Theresa Yeo
1530-1600	介紹與研討（一） 計畫發展部門議題 研討	會議室	JP Nathan
1600-1630	介紹與研討（二） 合作發展部門簡報	會議室	Jacqeline Ng
1630-1700	介紹與研討（三） 行銷與媒體整合議 題研討	會議室	Carolyn Tay
1700-1730	Q&A 禮物交換	接待室	AM Group Kwa Eng Kiat,

▲相關會面人員簡介

**Kwa Eng Kiat**, Operations Director (CEO's next in command)營運  
部門總監（僅次於執行長，該藝術中心第二號人物）

**Theresa Yeo**, HR Director 人力資源部門總監

**Carolyn Tay**, Marketing Communications Director 媒體整合行銷總  
監

**JP Nathan**, Programme Development Director 節目規劃發展部門  
總監

**Michael Seow**, Building Management Services Director 建物管理  
總監

**Jacqueline Ng**, Partnership Development & Sales Director 合作  
發展部門總監

**Mabel Pek**, Finance Director 財務部門總監

▲ 交換禮物代表

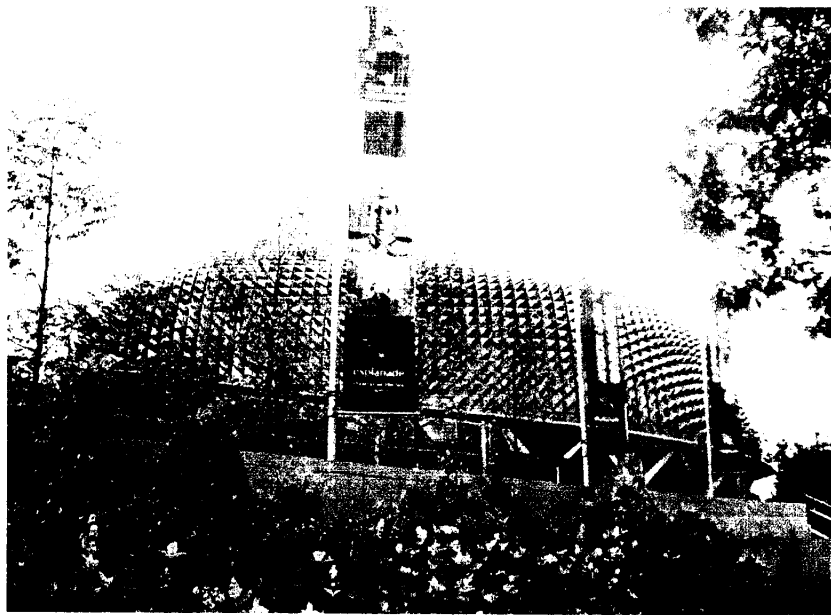
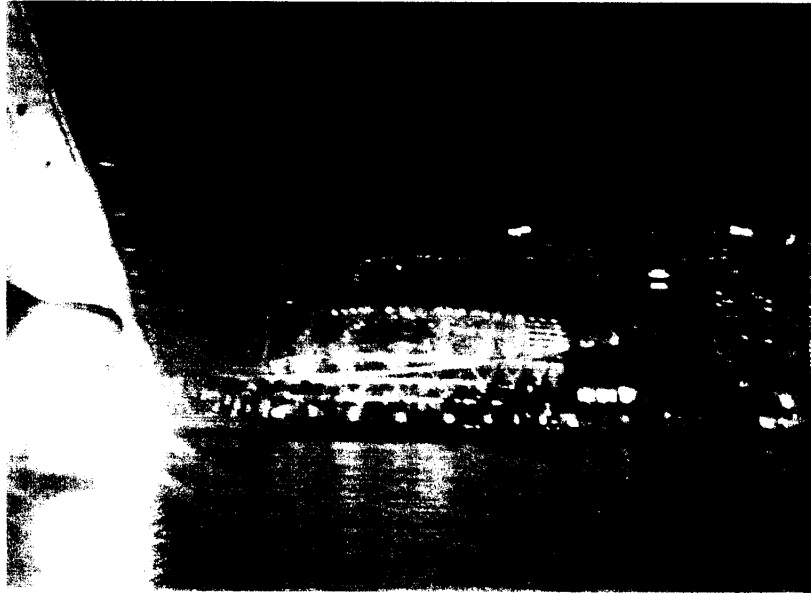
文建會：鍾佳濱參事

濱海藝術中心：**Kwa Eng Kiat**

## **PART2**

### **濱海藝術中心部分特別報告**

一、 總體說明



⊙土地與位置：

座落於 MARINA BAY 的海濱，佔地 6 公頃，土地為新加坡政府所有。其地基以填海灌漿方式結構而成。

⊙開發經費：

6 億新加坡幣，約合新台幣 120 億元。

⊙經費來源：

新加坡政府與新加坡博彩公司 (Singapore Pools and Singapore Totalisator) 出資

⊙建築設計：

DP Architects(Singapore) and Michael Wilford & Partners(UK)，採國際競圖。

⊙內部音響設計：

美國 ARTEC Inc

⊙鄰近環境：

鄰近地區有超過 5000 間的世界一級飯店房間設施，1 處會議中心，超過 1000 間購物商店，7800 個停車空間，320 間餐廳。



## 二、 重要開發時間點

- ◆1970 年代。藝術中心之建造概念浮現
- ◆1989 年。新加坡文化與藝術諮詢委員會建議建造一座新的表演藝術中心。
- ◆1992 年。為具體規劃並執行該表演藝術中心之建造，星國政府成立「新加坡藝術中心公司」(Singapore Arts Centre Co. LTD)
- ◆1994 年。該表演藝術中心正式命名為現在之「Esplanade-Theatres on the bay」，同時，建築設計圖首度對外展示。
- ◆1996 年。破土儀式，基礎工程動工。
- ◆1997 年。「新加坡藝術中心公司」更名為如今之「Esplanade 公司」，主管該計畫之一切執行與營運管理。
- ◆1998 年。外觀工程開始施工
- ◆2001 年。劇院內部工程完工，開始進行外部覆頂工程以及外圍景觀工程。
- ◆2002 年。所有硬體工程結束，試運轉。
- ◆2002 年 7 月至 10 月。設施測試。
- ◆2002 年 10 月 2 日。開幕典禮。開幕節慶展開。
- ◆2002 年 10 月 12 日。正式開始啟用。

### 三、外觀與結構特色介紹

#### △外觀特色：

狀似兩顆榴槤，也有人說項蒼蠅眼睛，實則由 3837 塊具遮陽效果之金屬板所構成。

該 3837 塊金屬板之大小與角度皆經過設計師精準計算，讓室內在白天各個時刻所射進之太陽光量為最少。因此，這些遮陽板每一塊都不同大小、其裝設角度也不同。

#### △結構特色：

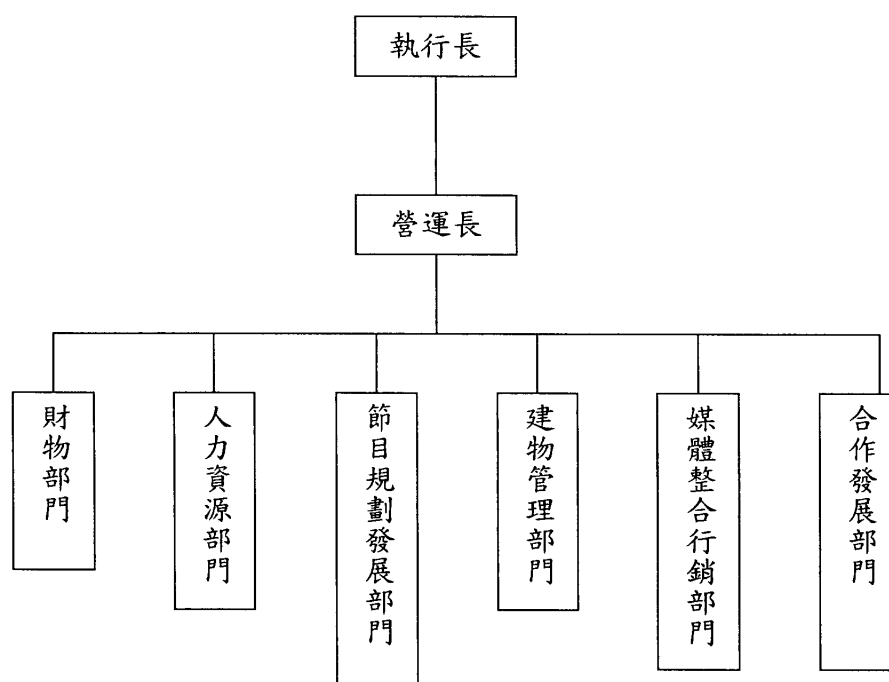
因地鐵通過附近區域，為減少地鐵列車經過時所產生之震動與噪音，兩個主要廳院周邊空間被一溝槽所區隔，該溝槽為真空結構，具防震以及防音之效果。

#### 四、 組織架構

執行長之下設一營運長。

營運長下轄七個部門，各部門均由一位總監帶領團隊

七部門分別是：



## 五、主設施介紹

音樂廳一座、戲劇院一座、小演奏廳一座、小劇場一座、戶外演出空間、購物中心、藝文圖書館。

### A、音樂廳

△同時為古典音樂與流行音樂所設計之音樂廳。

△上方為一重 45 噸的天篷，可因不同表演所需之音場效果，進行上下之空間調整，一次調整時間需 20 分鐘。

△周邊有看似綠色窗簾之隔聲幕，同樣視不停音樂會之音響需求而進行調整。

△擁有 1600 個觀眾座位。合唱團席可容納約 200 人，若演出無合唱團，則該 200 個座位可另行空出給觀眾。

△全世界類似設計之音樂廳僅有 5 座，除新加坡濱海藝術中心外，其餘四處分別是美國達拉斯音樂廳、美國費城音樂廳、英國伯明罕音樂廳、以及瑞士一座音樂廳。

△內有一座擁有 4740 管之德國 KLAIS 管風琴

### B、戲劇院

△鏡框式舞台、馬蹄形劇院空間。

△新加坡最大的表演藝術場所

△4 層樓、有 2000 個觀眾座位

△劇院中擁有 5 個包廂，每個包廂有 12-15 個座位，提供贊助商觀看演出用。

#### C、小型演奏廳

△250 個座位，

△除提供小型音樂會之演出空間外，也同時是大型樂團的排練室

#### D、小劇場

△220 個座位

△座位可隨空間之使用而自由調整數量

△該場地可被租用為辦 PARTY 或是婚禮的場所。

#### E、戶外劇場

△環狀設計

△提供 200 個座席與 800 個立席空間

△每個週末皆有免費的戶外表演。

#### F、藝文圖書館

新加坡第一個以藝術為主題之圖書館

設有舞蹈練習室，學生可邊看書籍邊進行練習。

#### G、購物中心

為一個 3 層樓的購物空間，佔地 8600 平方公尺

32 間商店，其中 16 個是餐廳或販售飲料的商店，另 16 間是販賣商品的店面

有一 Esplanade 公司自營之紀念品商店

## H、其他

公共空間採多重功能設計。舉例而言，the Esplanade 的頂樓也成為活動空間，對外開放出租，另外，shopping mall 出入口也是一處可以讓外界租用的空地。

## 六、 建物管理

### A、地用

- ⊙總面積：6 公頃
- ⊙音樂廳佔地：26490 平方公尺
- ⊙戲劇院面積：23720 平方公尺
- ⊙購物中心面積：9975 平方公尺
- ⊙大廳與展覽區域：40785 平方公尺
- ⊙地下一樓與二樓之停車場面積：38562 平方公尺。(803 個停車位)
- ⊙戶外空間：22856 平方公尺
- ⊙地鐵連接區域：3200 平方公尺

### B、維護費用

- △建物維修與維持費用：每年每平方公尺 33 元新幣
- △設施採購花費：每年每平方公尺 22 元新幣

### C、服務設施

- ◇飲食區
- ◇商品販售區
- ◇引導服務
- ◇遊客服務中心
- ◇衣帽間
- ◇嬰兒照護服務
- ◇醫療室
- ◇導覽服務

## 七、 節目安排

濱海藝術中心籌畫人員當初在規劃這座表演場所時，即面對「是一個單純的表演場所」、或是「一個能掌握節目安排的藝術中心」的抉擇。作為單純的表演場所，濱海藝術中心可以僅僅是一個場地出租管理單位，但卻失去了蓋這座藝術中心過程中對於文化特性與整體概念的掌握，因此，最後形成了目前以藝術中心為主體自行規劃節目、主導發展方向的管理模式。

▲ 作為一個節目安排單位，其目的在於：

- ◎讓新加坡發展成為一個充滿文化活力的國家
- ◎透過各種展示與演出，讓新加坡人與來這裡的國際人士，擁有更加多采多姿的生活
- ◎為藝術和文化活動開發市場。

▲ 節目製作之原則：

- ◎重視其教育意涵與社區民眾之可及性
- ◎與在地藝術家與藝文團體密切合作
- ◎以文化與藝術性節慶為主題、以舉辦國際與本地藝術盛事為策劃概念
- ◎重視亞洲當代創作者的作品發表
- ◎儘量對外聘請藝術總監，吸收各方經驗
- ◎為不同世代的創作者與演出者提供舞台
- ◎呈現各種不同的演出形式
- ◎不管是區域性／跨區域性、本地／國際的演出，都予以重視。



## ▲ 年度節目安排之主要分類

### ◎文化性的慶典

包含中國藝術系列、印度藝術節慶、以及馬來藝術節

### ◎社區性的活動

午餐藝文活動：免費的中午時間演出，多為上班族策劃

晨間咖啡時間：多為很便宜的表演，為年紀長者所設計。

水畔藝文活動：多在週末舉行

國慶日活動

週年慶活動

視覺藝術

### ◎教育發展

大師課程

與演出者的對話

年輕新秀演出

社區音樂發展

### ◎新世代作品發表

## 八、開幕慶典說明

### 1. 重要日期說明

總體測試：2002年7月-2002年9月

音樂廳啟用：2002年10月11日

開幕典禮：2002年10月12日

開幕慶典：2002年10月13日至11月3日（為期三週）

### 2. 7月-9月之測試期

#### ▲目的：

硬體設施總體測試與採排

前期先行讓當地感受擁有一座新劇院的喜悅

讓新加坡人建立一種共同參與盛會的榮耀

獲得使用者的意見，並進行檢討

共有59場測試演出，超過1400萬演出者共同參與

民眾聽或看演出的人士達23000人

### 3. 開幕慶典（為期3週）

1300名演出人員

包含22個國家的演出團體

70場演出製作

售票演出計80場

免費演出計600場

門票售出張數，約65000張

## 九、 財務

### ⊙開幕前之運營管銷

新加坡政府自 1992 年起至 2002 年開幕為止，給予「Esplanade 公司」共 5000 萬星幣（合 10 億元台幣），作為這 10 年籌備期間之人事、內部管理、營運、以及開幕典禮費用。

### ⊙設施維持與管理費用

新加坡財政部於開幕後，在 2003 與 2004 兩個年度給予 9 百萬星幣之補助（合台幣 1 億 8 千萬），另外濱海藝術中心每多募款 1 元，即再得 1 元補助，上限為 900 萬星幣。

### ★ 該補助形式衍生兩個問題

其一，因濱海藝術中心之募款額多寡而得到的補助，在 2004 年後才會撥下，則這兩年的現金缺額該如何補

其二，若設施之維護花費不到 900 萬，則剩下的款項可否留著用。

### ⊙社區節目費用

新加坡博彩公司給予 1 千萬的基本金額，以及 200-500 萬新幣的社區活動費用。

該社區活動必須在事後經博彩公司審查，審查規範由新加坡政府訂立。

### ⊙例行性的設備維修經費

新加坡政府以編列 10 年預算，預算額共 3850 萬星幣

⊙目前之年度預算

硬體設備支出 2800 萬星幣

硬體設施收入 1300 萬星幣

節目支出 1500 萬星幣

節目收入 300 萬星幣

總支出 4300 萬

總收入 1600 萬

## 十、 合作關係發展與促銷

負責對企業的募款與濱海藝術中心場地之租借業務

該部門之目的，近期在於為藝術中心的表演節目募款。長期目標，則在擴張新加坡之藝術贊助市場。畢竟，在濱海藝術中心成立之前，新加坡之企業很少有贊助表演藝術的文化風氣。

## 十一、 廣宣部門

主負責危機處理、公關事務與宣傳事宜。

## 十二、Q&A 之綜合整理

### 1. 關於各時期的理想目標

90 年代開始時，重視的是人才的培訓以及能否按時開幕。

到 1999 年，強調是該團隊的共同願景，並確定這是一個為社會服務的藝術場所。

長期以來，藝術中心的工作均由董事會所監督，有一定之自主權。

### 2. 關於表演藝術場所之座位數確定

以 Esplanade 之經驗，新加坡當局在規劃當初，就把大型表演場所定為第一階段表演藝術建物的建設目標，並在考量土地面積之限制後，由設計師確定最後觀眾座位的數量。

### 3. 關於人力資源與管理

目前 Esplanade 有 155 名專職工作人員（其中 37 人是硬體技術人員），並有 200 名兼職的工程技術人員。

### 4. 花費

目前除了硬體修復之外，支出額最多的是節目表演，其次是劇碼導演或藝術總監費用，排第三與第四者則分別是人事費與宣傳費。

### 5. 軟體與硬體之設計搭配問題

歐美國家都是先有藝術團體與表演活動之規劃，後有硬體建築之搭配。新加坡濱海藝術中心，也是依此概念而興建。

## 參、參加心得

### 異中求同，這必定是政府與民間共同合作的開發模式

在亞洲地區選擇兩個國家，我們期待達到出發前所預期之「對話」之目的，並透過相互的比較與交流，為台灣未來新劇院的興建提出更具反省性與前瞻性之看法。

的確，不同國情確實衍生出不同的文化發展方向。日本與新加坡的社會文化差距，形塑出不同的文化發展模式。

兩個國家的差距，應該從鉅觀的政經生態來看，以新加坡來說，雖然星國在多個方面是台灣所亟欲師法的對象，但無可諱言，從李光耀宣佈新加坡獨立以來，這個國家長期是一個強人模式之下中央政府高度集權的體制，如此體制下的國家與市場關係，存在著國家高度影響市場的習慣與文化。隨而，包括文化政策等各項政策之發展，多數均依靠國家機制的發動與挹注。因此，我們在與 ESPLANADE 濱海藝術中心營運人員對談時，該中心負責市場推銷的合作發展部門總監告訴我們，濱海藝術中心成立以來的一項重要使命，就是在於建立新加坡企業能挹注表演活動的文化。畢竟，過去的新加坡社會裡，是缺少企業贊助表演活動的文化（或習慣）。

反觀日本，若我們熟悉日本獨特的「派閥政治」脈絡，便不難體認到，日本社會中，市場經濟中企業熱絡而活潑，各種政策的成形與操作，也皆隱含著一種細緻而綿密的政治與企業的連結關係，如此文化，大

企業在社會中間的施展空間必然寬闊，而文化設施之籌建，也多數可看見企業共同投資的身影。必然，對藝術活動的贊助風氣必定很風盛，甚至有許多企業為了提升形象，不惜鉅資蓋自己的音樂廳或文化表演空間。在這回的日本參訪行程中，SUNTORY HALL 便是企業體的私有音樂廳，其精緻而甜美的音響效果，是許多歐美國家音樂廳所望其項背的。另外，有如文化藝術百貨公司的東急文化村，也是企業體為建立形象所做獨立投資的另一個典範。只是，藝術產業回收慢，能大筆投資者畢竟還是少數。而另一種開發模式，就是政府結合財團共同開發文化設施，換而言之，是政府和財團以區域整合方式，開發土地，借重財團資源，投入藝文建設。橫濱 ARENA 和東京歌劇院便是其中典型。

新加坡和日本擁有不同的社會經濟文化，隨而在歷史中衍伸初步不同的展業開發模式。然而，我們卻也從中發覺到一股共同的趨勢，就是「政府與企業的合作模式」。這在日本案例中甚為明顯，而在新加坡，如前所述，也透過濱海藝術中心團隊的努力，開始將企業贊助表演活動的方式，慢慢讓新加坡企業能夠接受。新加坡這樣的改變，可從兩方面看出。

其一，是硬體的規劃。濱海藝術中心所屬之戲劇院，設有 5 個包廂，這些包廂均提供贊助廠商欣賞表演用。其二，則在金額的補助上。新加坡財政部於開幕後，在 2003 與 2004 兩個年度給予 9 百萬星幣之補助（合台幣 1 億 8 千萬），另外濱海藝術中心每多募款 1 元，即再得 1 元補助，上限為 900 萬星幣。



不難看出，民間的投資與參與，也已然成為新加坡文化藝術活動發展的趨勢。而這樣的趨勢，也必然是台灣新劇院籌建的推動動力。

## 肆、建議事項

### 一、硬體建築之必然性

在表演藝術領域中，軟體與硬體之誰先誰後、誰輕誰重，久為各界所探討，然而，透過對日本與新加坡的考察，我們可以提出這樣的問題。

「如果沒有濱海藝術中心，如果沒有東京歌劇院，會有那麼多傑出表演藝術工作者與愛好藝文的人士到新加坡與日本？」。簡而言之，以星國與日本之例回溯台灣的文化環境，若沒有硬體就沒有優秀的軟體與周邊文化形成。因此，藝術中心的設立對於已經邁入已開發國家之林的台灣，在文化藝術的發展上具有迫切性與必要性。

### 二、政府主導

根據新加坡與日本的經驗，不管在國家至上的政治生態、或是在自由經濟風氣主導的日本社會，藝文中心的設立與發展，都必須靠公部門在各種層面上的鼓勵與推動。換言之，政府部門在藝術活動的發展上，深具舉足輕重的角色。尤其在台灣現在藝文活動正在起飛之當下，更需要公部門單位大力推動。

### 三、民間參與

藝文活動是一種民間活力的展現，各種硬體建設的發展，都需要民間的意見與交流。尤其在更務實層面，我們透過新加坡與日本的例子可以瞭解，大型表演空間的開發，納入民間企業的加入，已然是一種世界潮流。

#### 四、納入更多的社區意識

以日本東京戲劇院為例，國立劇院的設計打破水泥牆，以玻璃帷幕引入陽光，沒有買門票，也能進入大廳，大廳儼然是附近居民與上班族的走道一樣，有人唸書、有人聊天休息。這樣的情景，也應該落實在台灣未來的劇院規劃，讓大型文化表演場所不只是硬體，而是與居民互動的場所。

## 伍、活動照片



