

(出國類別：參訪)

赴中國大陸參訪文化觀光產業暨展 演場所視察報告

服務機關：國立台灣交響樂團

出國人員：人事室主任錢降珠、研究發展組組長林芳宜、雙簧管代理

首席薛秋雯

出國地點：中國桂林、北京

出國時間：民國 96 年 11 月 16 日至 23 日

報告日期：民國 97 年 2 月 21 日

公務出國報告提要

報告名稱：赴中國大陸參訪文化觀光產業暨展演場所視察報告

主辦機關：國立台灣交響樂團

聯絡人/電話：林芳宜/ 04-23391141 分機 150

出國人員：人事主任錢降珠、研發組組長林芳宜、雙簧管代理首席薛秋雯

出國地點：中國大陸（桂林、北京）

出國時間：民國 96 年 11 月 16 日至 23 日

報告時間：民國 97 年 2 月 21 日

分類號/目：CO/綜合〈文教類〉

關鍵詞：桂林、印象劉三姐、北京國家大劇院、保利劇院、北京中公園音樂堂

內容摘要：

本團自 95 年度起規劃「音樂文化園區」之計畫，並於 96 年接管台中市中興堂，除規劃整合現有空間與建築，提升樂團空間使用率與升級硬體設備以外，旨在發展文化觀光產業，並將展演場所之管理納入本團主要業務之一，除演出外並執行展演場所之節目規劃與空間運用。

中國桂林向以其特景觀聞名全球，近年更結合山水劇場帶動地方觀光產業，而近日完成的北京國家大劇院即將成為中國表演藝術的指標性建築、北京交響樂團以表演團體結合專業劇場管理公司所管理的中山公園音樂堂、保利劇院則結合劇院與飯店經營等，都與本團未來發展業務極為相似，藉此次參訪，實地深入了解交響樂團管理展演場所與文化觀光產業之實例。



本團自 95 年度起規劃「音樂文化園區」之計畫，除將樂團現有空間與建築整合升級為更符合國家級樂團之場域，並規劃影音資料、樂器博物館等開放空間，望日後提供廣大民眾更多元之音樂娛樂與休閒活動，加上本團位置所在之台中縣霧峰鄉，是台灣最優美的觀光風景區必經之地，從南投縣日月潭、中興新村、工藝研究所、921 地震教育博物館、至霧峰林家花園等多處觀光景點，均在一日遊的距離內。「音樂文化園區」旨在建構中部地區文化觀光之聯結，活絡藝文活動，除了推廣音樂藝術之外，並能帶動文化觀光產業。

中國廣西桂林素以奇特的地貌聞名中外，多年來，自然景觀一直為桂林的觀光產業之主要訴求，而因群山環繞，民風純樸，除了自然景觀之外，原本並無任何可源源不絕提供觀光市場的資源。1998 年起，廣西政府邀請國際知名導演張藝謀至桂林製作《印象·劉三姐》，成功運用自然環境作為上演歌舞劇的舞台，並以現代歌舞藝術的方式呈現廣西的人文風貌，自西元 2004 年春天開演以來，為此間的觀光產業帶上另一個高峰。此次參訪，以《印象·劉三姐》製作的現場觀賞為主軸，延伸至鄰近觀光景點的實地踏訪，為本團「音樂文化園區」結合鄰近觀光景點、建立文化觀光產業之計畫蒐集參考實例。

本團除現有之演奏廳以外，自民國 96 年起更接管原屬國立台中圖書館之中興堂，擔負管理展演場地、民間表演團體之場地租借業務與本團節目企劃等工作項目，目前國內以表演團體實際擔負展演場地管理之實例，並不多見，此次參訪北京交響樂團、保利劇院以及甫落成之北京國家大劇院，除探訪展演場所之管理，也觀察其節目策劃、行政分工、廣告行銷等現況，作為本團業務之參照。

一、 行程規劃

日期	地點	內容與說明
2007/11/16	台北/香港/桂林	1. 搭乘華航 CI615 班機經由香港飛往桂林。 2. 下榻桂林。
2007/11/17	桂林－荔浦	1. 參觀漓江沿線景點。 2. 下榻荔浦。
2007/11/18	荔浦－陽朔	1. 參觀漓江沿線景點。 2. 造訪陽朔古城。 3. 觀賞《印象劉三姐》演出。 4. 下榻陽朔。
2007/11/19	陽朔/桂林－北京	1. 搭乘中國南方航空 CZ6281 班機飛往北京。 2. 下榻北京。
2007/11/20	北京	1. 參訪中山公園音樂堂。
2007/11/21	北京	1. 參訪保利劇院
2007/11/22	北京	1. 參訪北京國家大劇院。
2007/11/23	北京/香港/台北	搭乘中國國際航空 CA115 班機/中華航空 CI618 返回台北。

漓江為桂林的主要河流，臨江兩岸為桂林地區奇特的山景，沿著漓江南下可謂貫穿密集景點，其中以岩洞最為居多。

「銀子岩」距離桂林市約 85 公里，是桂林地區最新開發的溶洞景觀，因其結晶特別豐富，岩石如銀子般耀眼閃爍而得名。整座洞穴屬層樓式溶洞，現已開發遊程約 2 公里，包括下洞、大廳、上洞三部分，匯集了不同地質年代發育成長的各式鐘乳石，特色景點多達數十處，被譽為「世界岩溶藝術寶庫」。

「豐魚岩」有著世界僅有的結合「陸、水、空」的遊覽路線，首先是陸路觀景 2 公里，其次乘舟攬勝 3.3 公里，最後坐空中高架列車觀田園風光 1.8 公里。岩內大小洞穴數十個，其中有面積達 2.55 萬平方米，中央高達 46 米的世界最大鐘乳石洞廳。另在洞廳中有一根高達 9.8 米，直徑只有 14 厘米的石筍，被譽為「定海神針」，是全球洞穴滴石類中極為罕見的。

銀子岩洞內以燈光呈現岩溶藝術的紋理



©林芳宜

豐魚岩內的「定海神針」



©林芳宜

在竹地保留了天然的景觀以外，也有多處後天以人力依傍著自然地形所規劃出的景點，「世外桃源」即為其中相當成功的例子。

「世外桃源」為一人工遊樂園，取材自陶淵明之「桃花源記」。園內規畫主軸為結合自然景觀、少數民族之民俗風情、民寨大觀等，設有風雨橋、民俗大觀園、鼓樓、燕子洞景區、原始部落、回龍橋、對歌亭、水車世界、九曲橋，訪客乘舟溯溪而游，舟上有船伕與身穿傳統服飾的姑娘以山歌招待，沿途有苗族、侗族、瓦族姑娘為訪客歌舞表演迎賓，甚至安排原住民的沿岸高聲招呼。

「世外桃源」以最不破壞自然景觀、營造高度游樂趣味、保存與推廣少數民族人文風情的方式經營，是值得借鏡的規劃。

「世外桃源」園內之牌樓與民寨建築



©林芳宜



©林芳宜

柳暗花明又一村



©林芳宜

的訪客打招呼



©林芳宜

表演傳統歌舞的當地演員



©林芳宜

有傳統歌曲演唱，表現當地居民日常生活的情境



©林芳宜

織布也是當地民族的特色工藝之一



©林芳宜

成品



©林芳宜

民宅內景



©林芳宜

內現場的表演者，同時也是真正捕魚維生的漁夫。



©林芳宜

任總策劃與製作人，邀來著名的鐵三角：張藝謀、

張藝謀於 1654 平方公里的水域上搭建了一個被 12 座山峰圍繞著、有形卻無邊的水上舞台。演出舞台搭建在瀾江與陽朔田家河의 交匯口，參與演出的六百多名演員，除了沿江五個村莊的漁民以外，即為偏遠山區的少數民族居民與歌手，漁民們白日捕魚，待太陽下山時便撐著自己的竹筏前來準備演出。

本劇雖由官方起頭，整個製作卻籌組一個獨立的公司以因應資金籌募運用、行政策劃、技術管理等龐雜製作事務，也因此在整體的行銷與宣傳，也顯示國際大製作的規模。歷時五年多的工作時間，張藝謀號召了六十七位中外著名藝術家參與創作，最後終於於二〇〇四年正式公演，每年上演約二百五十場。

劇場所在地與著名的龍童山隔河相望，以綠色梯田的造型所設計的觀眾席，具有一百八十度的視覺寬度，天氣良好時，江上兩三公里的景色盡收眼裡，觀眾席共設有二千六百個席位，包括一百個貴賓席與 35 個總統席。

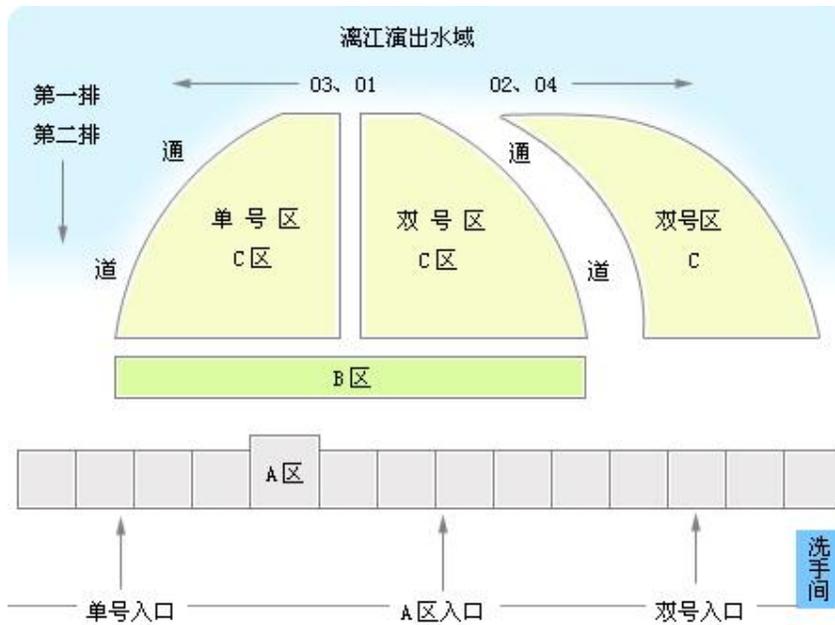
除非天氣過於寒冷，每日晚間演出兩場，本團前往觀看時，已經為十一月底的冬季，並且並非假日，仍湧入滿場的觀眾，入口對於購票進場的控管十分嚴謹，然停車區並無特別管制，乃至於演出結束後的散場十分困難與耗時。但是這些成千上萬湧進陽朔的觀光客，的確也為當地的各行各業帶來十分可觀的觀光財，可見一部成功行銷的展演作品，所帶來的周邊效應是十分驚人的。

(CIS)，簡單的構圖充分傳達山水與藝術的關係。



©桂林廣維文華旅遊文化產業有限公司

觀眾席平面示意圖



©桂林廣維文華旅遊文化產業有限公司

 **PDF Complete**
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

的山丘及自然天光為舞台布景。圖中白色框為告



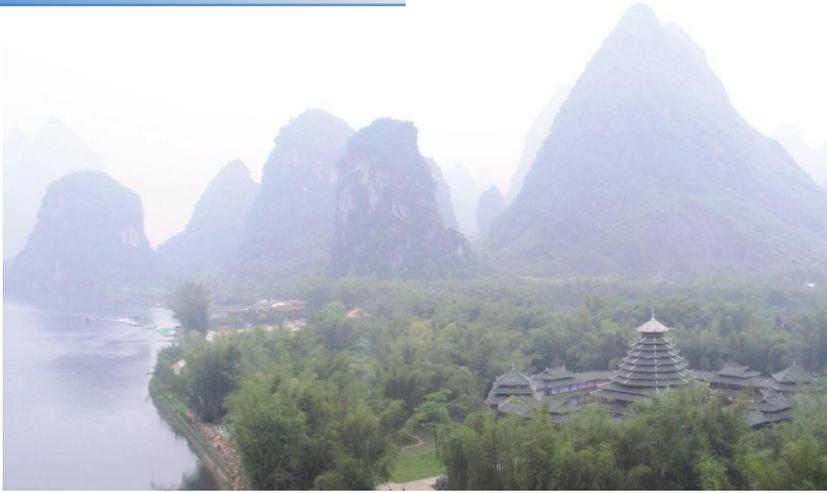
©桂林廣維文華旅遊文化產業有限公司

梯型的舞台帶來最好的視覺



©桂林廣維文華旅遊文化產業有限公司

所在地



©桂林廣維文華旅遊文化產業有限公司

入口的牌樓



©林芳宜

節目冊封面(右)



©林芳宜

整套的 DVD，分別為製作花絮(左上)、一九六一年電影版之【劉三姐】(右上)與《印象·劉三姐》完整版錄影。



©林芳宜

登箱，記載整個製作的過程、排練實況、名人到訪



©林芳宜



©林芳宜

喜燈籠的牌樓為貴賓區



©林芳宜

身穿傳統服飾的少女，穿梭於觀眾席間販賣節目冊。



©林芳宜

光源關掉後，湖面出現巨型的投影幕，與國內演出

前的廣播提醒立意相當，然而卻看得出，在資本主義甫抬頭的環境裡，商業目的的重要性遠遠大於藝術。



©林芳宜

演出開始，安放在山嵐之間的燈光設計開始鋪成演出氛圍



©林芳宜

《百家對一姓》以當地為背景，以民情為主軸，因此此劇可看到當地許多不同的民族

同台演出。



©林芳宜

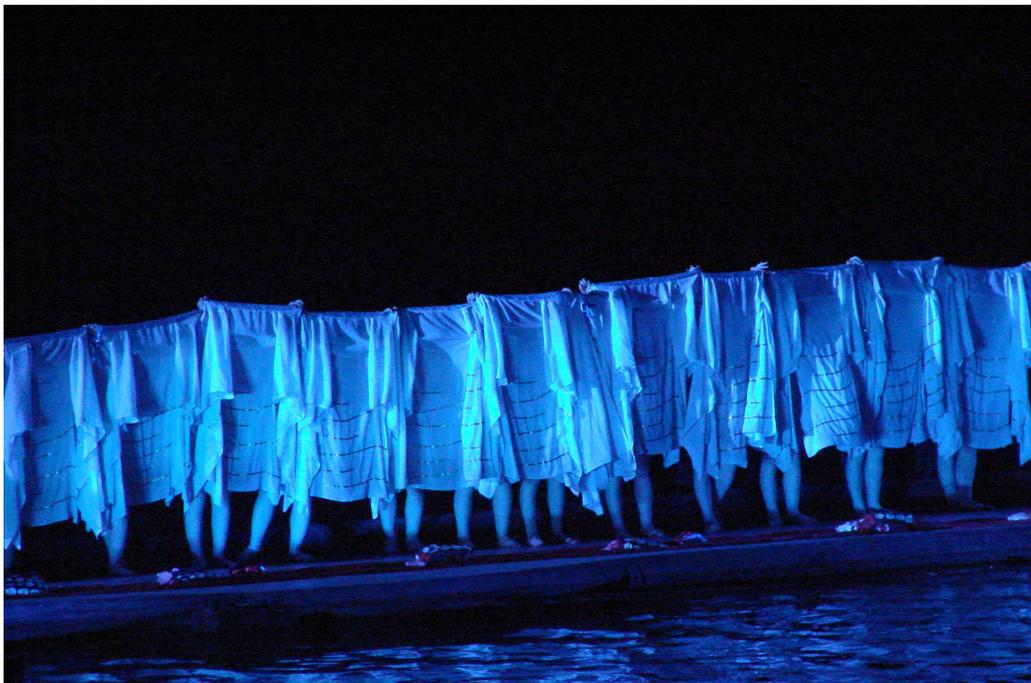


©林芳宜

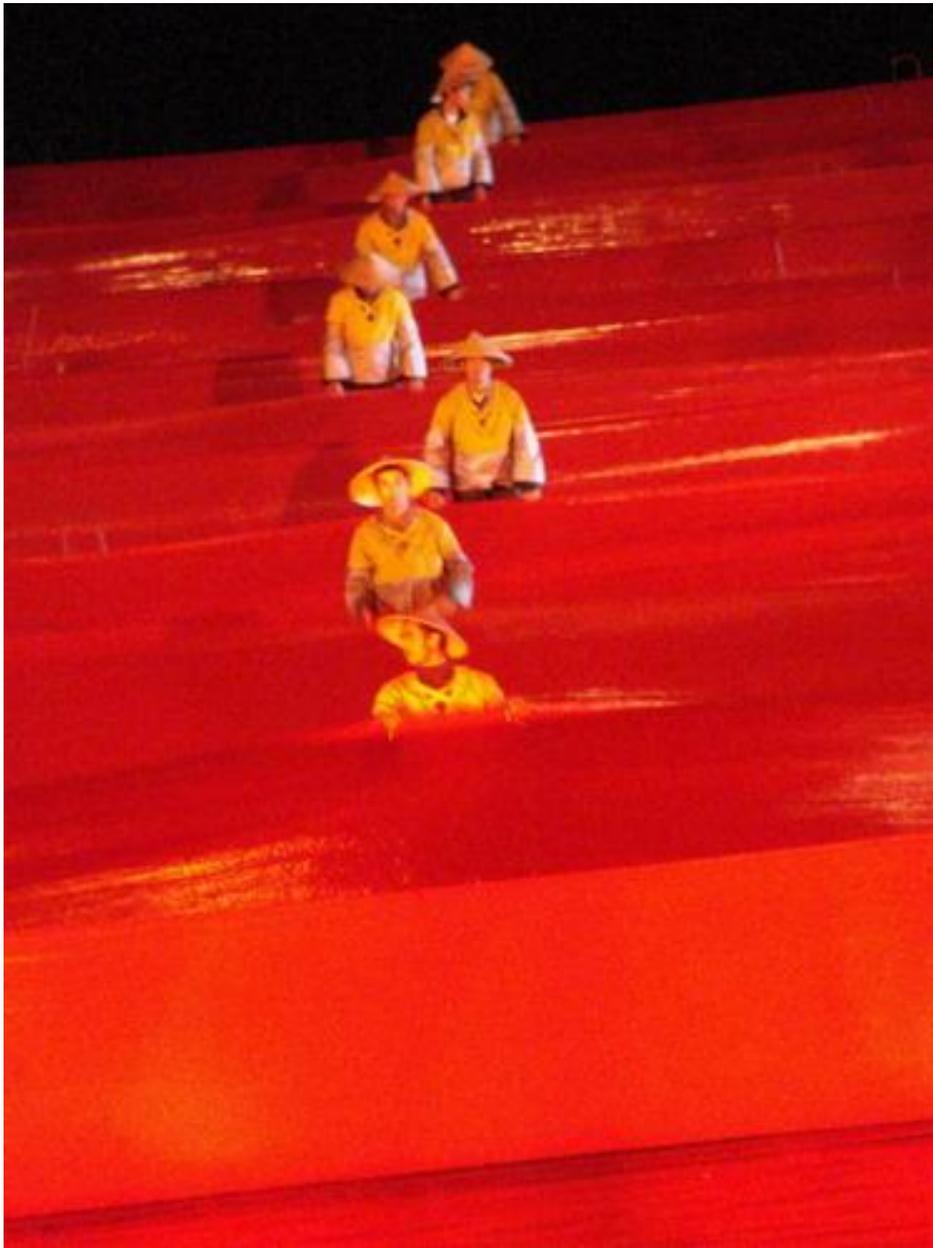
劇情與氛圍，這個特色在《印象·劉三姐》尤其被眾人的讚嘆。



©林芳宜



©林芳宜



©林芳宜

1. 參觀單位：中山公園音樂堂 北京保利紫禁城歌劇管理有限公司副總經理李文玉

位於天安門與中南海之間的中山公園內，地理位置相當優越，建於一九四二年，一九九九年重新改建落成，佔地約三千七百二十平方公尺，包括可容納二百五十人的會議室、一百五十人的電影廳以及一千四百人的音樂堂。

中山公園音樂堂的舞台寬二十三公尺、深十四公尺，舞台前有一對高十三公尺、十九公尺粗的圓柱，是與一般音樂會場所較為不同的地方。舞台後半部設有四層升降平台，每層長十四公尺、寬十八公尺，前半部設有鋼琴升降台，舞台後牆為目前中國境內最大的管風琴。此外共安裝有五道吊杆、設一百二十四個吊點，懸掛十五塊反響板，以達到專業音樂展演場地的音響要求。

音樂堂觀眾席內總面積約一千八百多平方公尺、高十四公尺，上下共分三層，第一層設七百八十二個座位、第二層為五個各有八個座位的包廂、第三層則設五百八十六個座位，第一層觀眾席兩側各有三個入口、第二、三層則兩側各有兩個入口。

中山公園音樂堂一向為北京交響樂團的排練與演出據點，同時也是中國愛樂樂團音樂季的展演地，一九九九年重新落成之後，音樂堂的營運管理也進入新時代，從昔日由樂團獨立營運到引進管理人員進駐，至今日委託民間專業管理公司經營。現在負責經營管理音樂堂的是北京保利紫禁城劇院管理有限公司，這也是該公司首項展演場所的管理業務。該公司副總經理李文玉表示，北京保利紫禁城劇院管理有限公司是一個專業的劇場管理單位，目前除了硬體的維護與保養、行政事務如票務、宣傳、廣告、企業贊助等的規劃與執行以外，也需策劃節目，而

京交響樂團。

問題，以及日益熱絡的表演市場是否會波及音樂堂的觀眾人數？李文玉樂觀地表示，音樂堂有不少行之有年的演出系列，如由北京交響樂團現任總監譚利華發起、已經實行第十二年的青少年音樂推廣系列「打開音樂之門」等，都已建立觀眾族群，足以區分市場取向，目前票房平均下來，每場都能維持六至七成的觀眾，而這也與中山音樂堂本身較為平民化的票價有關係。而票款收入也都能支應營運費用，在節目企劃內容與觀眾數量兩方面，中山音樂堂屬於穩定維持與成長的展演場所。

置身於古意盎然公園的中山公園音樂堂售票處



© 林芳宜

PDF Complete
 Your complimentary use period has ended.
 Thank you for using PDF Complete.
 Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

的樂團，台灣目前有台北市立交響樂團與長榮交響



© 林芳宜

中山公園音樂堂由北京保利紫禁城劇院
 管理有限公司擔任營運管理，下圖為該公司之識別系統。



© 林芳宜



音樂家休息室



© 林芳宜

，有別於一般展演場所大廳制式的風格



© 林芳宜

廳演出的音樂家相片



© 林芳宜

另一頭擺放著演奏琴，可供音樂家即興一段，也能搖身一變成為音樂沙龍



© 林芳宜



© 林芳宜

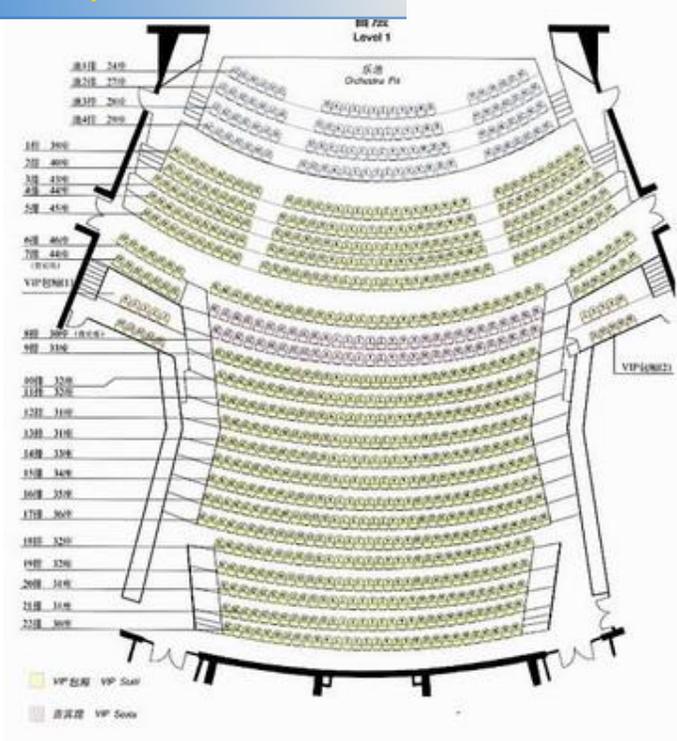
策劃部項目主管丁佳

保利劇院正名為「北京保利國際劇院」，位於保利大廈中。保利大廈建於一九九二年，為一集聚飯店、辦公大樓、劇院、娛樂、餐飲、會議設施等之綜合型文化商務飯店，建築物總面積約七千五百平方公尺，地理位置非常便利，是北京重要的展演與文化商業活動場地。

保利劇院於大廈興建時，即定位於與商務酒店結合的劇院，因此為因應國際性大型演出，廳內設施相當先進。觀眾席分為兩層，共有一千四百二十八個座位，其中包括位於一層的兩個貴賓包廂，每個包廂可容納十人，而在第二層則有不同規格的露台包箱八個，共可容納一百零六位觀眾。其舞台寬十八公尺、深有二十二公尺、高十公尺，另可移動的活動平台寬十四公尺、高為六公尺四十公分，適合大型演出。

保利劇院的節目策劃以音樂劇、歌劇、大型舞蹈、歌舞劇等為主，據業務策劃部主管丁佳表示，因距離商業都心不遠，加上與國際飯店在同一棟建築物裡，觀眾族群有大量商旅人士，因此節目取向偏向娛樂性高、軟調節目。而同為保利集團下的設施，劇院與飯店是否有聯手促銷的方案？對此丁佳表示劇院與飯店為各自經營的單位，盈虧必須各自承擔，並無合作，但住房房客購票可打折，客房服務也會主動推薦房客觀賞近期演出。

因演出節目幾乎均為大型綜合性表演節目，票價偏高，但丁佳表示，目前票價與北京當地人民收入相對之下雖然屬於昂貴消費，但因節目屬性為普羅大眾的接受度高，因此票房約能維持至少七成。



入口進入大廈，大廳空間稍嫌狹小，也迥異於一般

劇院大堂向大廳在大廳入口以展易拉展示近期演出的大型海報。



© 林芳宜

售票口標示當晚演出曲目，下方螢幕則為座位示意圖，供購票民眾可以清楚選擇座位

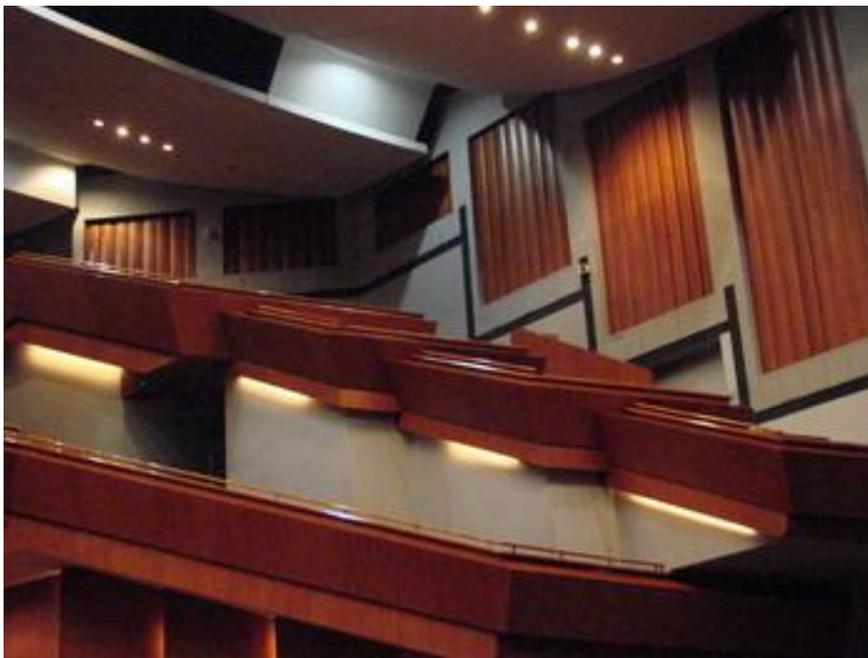


© 林芳宜



© 林芳宜

二樓觀眾席



© 林芳宜

席的間隙較為寬大



© 林芳宜

後台休息區設有自動販賣機，提供冷熱飲與零食



© 林芳宜

劇院演出過的藝術家群照



© 林芳宜

化粧室



© 林芳宜

音樂一角的傳報架，此處非過路外人行道，是飯店側面的出入口，提供過往行人

演出資訊



© 林芳宜

3. 國家大劇院/演出部負責人李志祥

國家大劇院是 2007 年中國最受矚目的建築，於 2001 年開始建造，歷時六年，其地理位置位於北京市中心的心臟地帶，以鈦金屬版和透明玻璃組成的球體建築，自興建以來便是北京人的話題。國家大劇院佔地 118.930 平方公尺，其中環繞著球體建築的是 35,500 平方公尺的人工湖。

球體建築分為歌劇院、音樂廳、戲劇場與小劇場，加上公共大廳共五個空間，本團參訪時，正值大劇院開門前夕，不僅硬體設備必須搶在時間之前全體到位，行政方面，節目策劃與整體品牌行銷也正全速進行。演出部負責人李志祥指出，國家大劇院的節目企劃原則上由三位藝術總監統籌，三位藝術總監分別主理戲劇類、舞蹈類與音樂類的節目內容，除了三位藝術總監以外，並設有一藝術委員會，由藝委會主任帶領，目前擔任藝委會主任的是德高望重的作曲家吳祖強。

在三位藝術總監之下，共有五個系統：演出運營系統、藝術教育交流系統、大劇院經營系統、行政管理系統與工程務業管理系統，完整承擔一個劇院的各項業務與需求。其中演出運營系統即負責節目的制定與實施、行銷與宣傳，而大劇院經營系統則負責所有關於大劇院品牌的業務。如此龐大的組織架構，行政人力從何尋覓？李志祥表示劇院內除工程部門與行政部門（人事、財務、庶務等）以外，均為藝術行政專業人員，以達到最高的藝術行政成效。

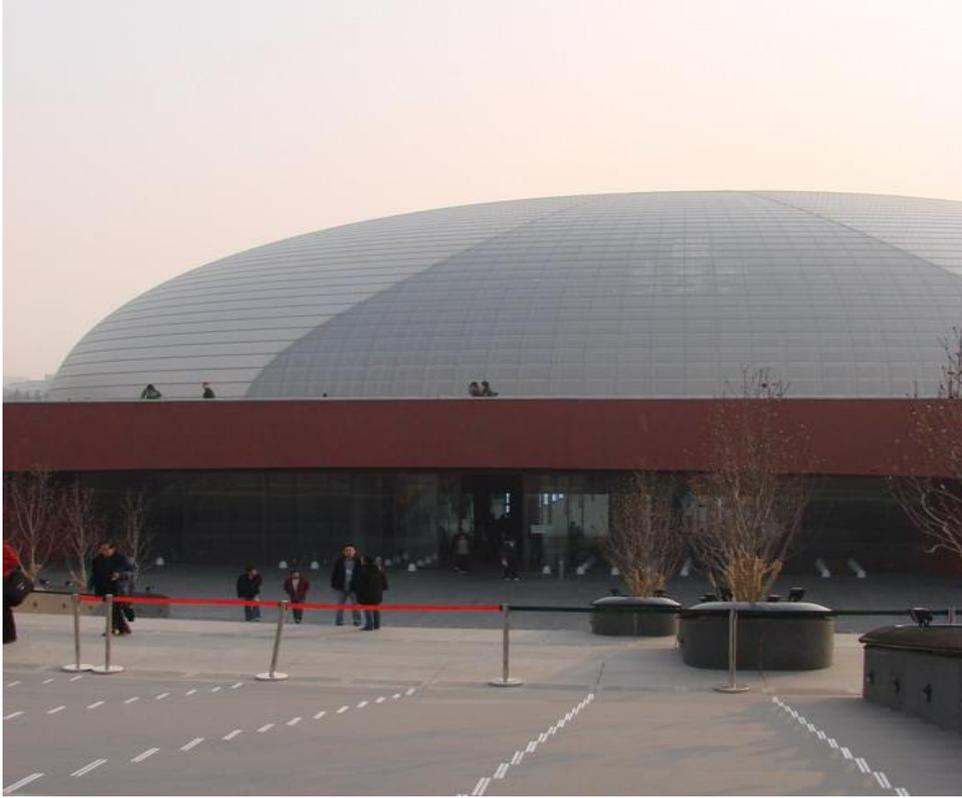
國家大劇院平面示意圖



© 國家大劇院



劇院入口



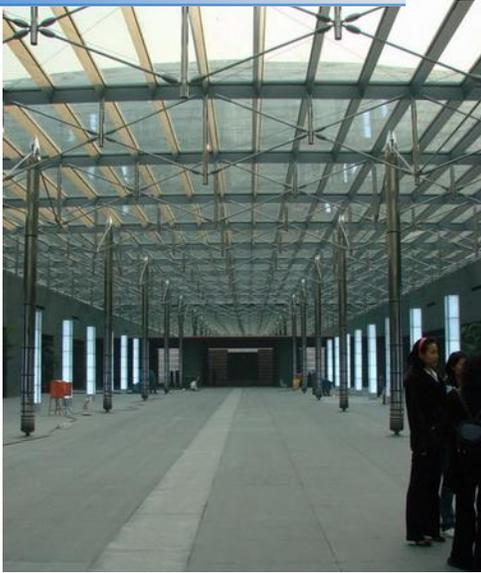
© 林芳宜

售票處



© 林芳宜

大劇院本體建築中



© 林芳宜

橄欖廳的指示牌



© 林芳宜

高地板，可悠閒地觀賞建築之美以等候開演



© 林芳宜

大劇院構造示意圖



主要上演歌劇、舞劇、芭蕾舞集大型演出，擁有觀眾席 2079 席。舞台設備完善，並有可傾斜的芭蕾舞台板、可容納大型管絃樂團的升降樂池等，殘響為 1.6 秒，完全符合歌劇即舞劇等的演出標準。



© 國家大劇院

音樂廳

共有 1859 個席位，目前音樂廳內的管風琴以超過中山音樂堂，成為中國最大的管風琴。有別於歌劇院的富麗堂皇，音樂廳走現代風，冷色系的牆面，加上呈現高科技美感的管風琴，是一個非常有獨特風格的音樂廳。



© 國家大劇院



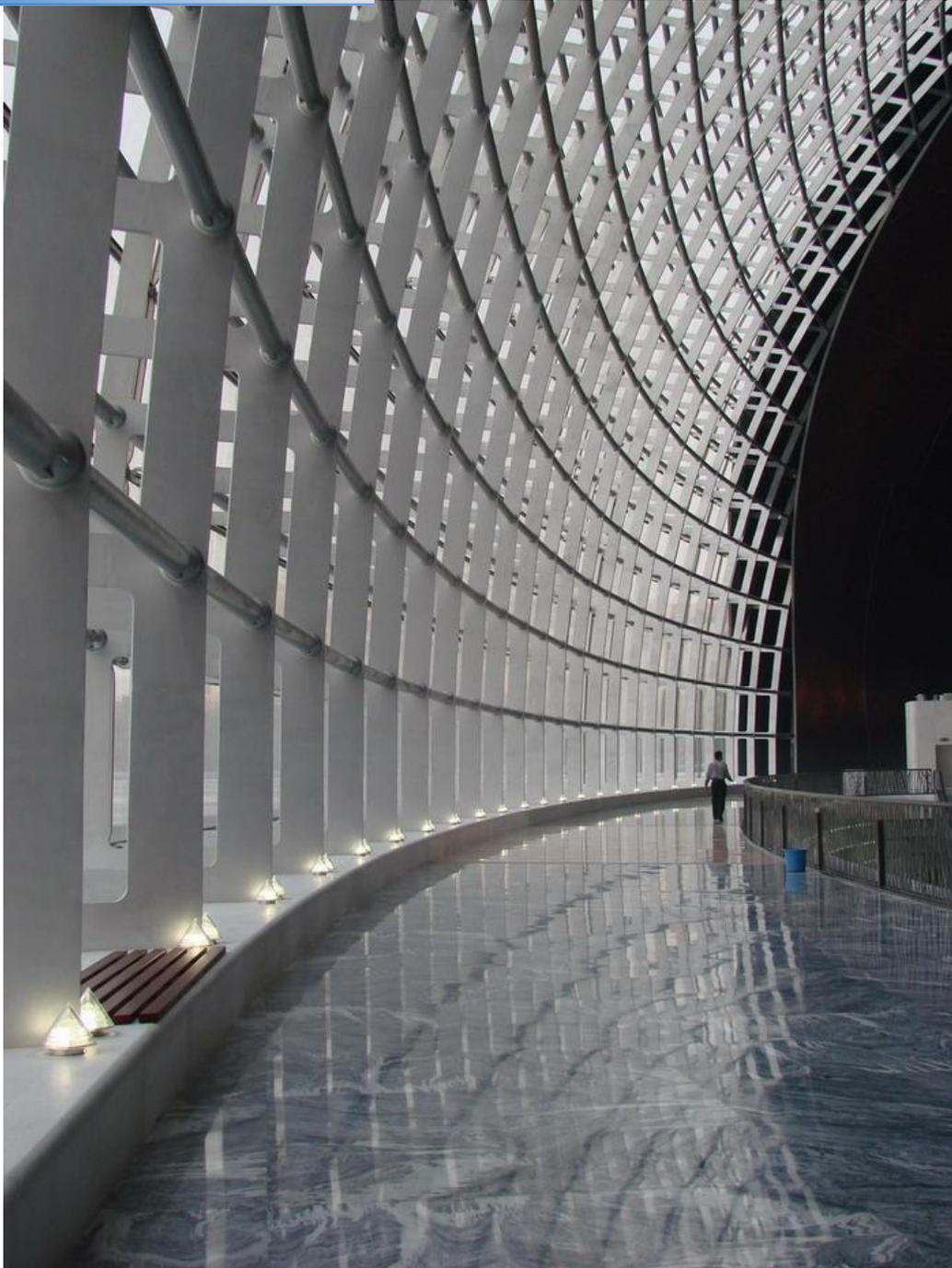
© 林芳宜

戲劇場

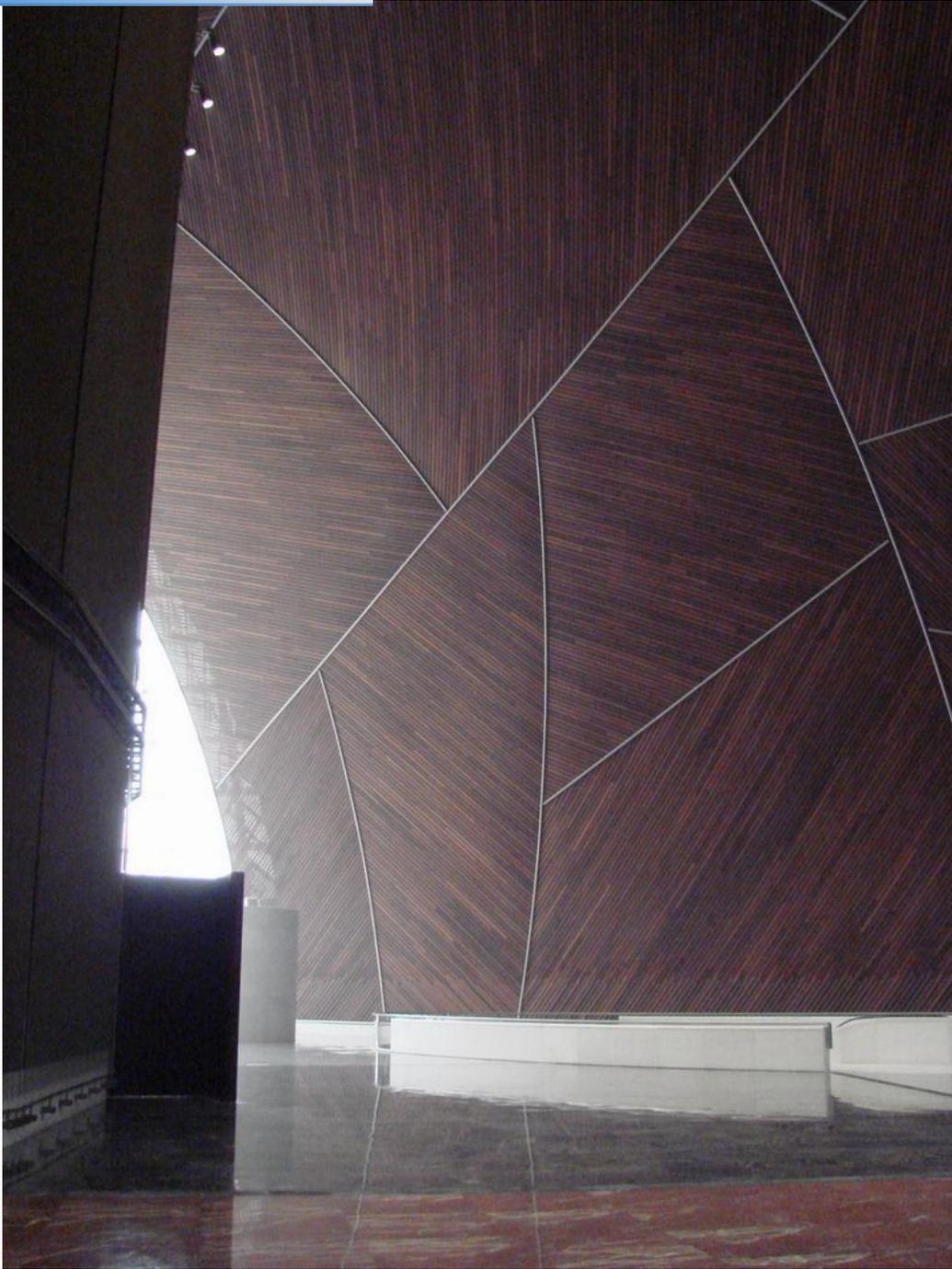
以上演戲曲、話劇為主，場內風格以民族風為取向，共有 957 個席位，獨特的伸出式舞台非常適合中國傳統戲劇的演出。



大的特色



© 林芳宜



© 林芳宜



© 林芳直



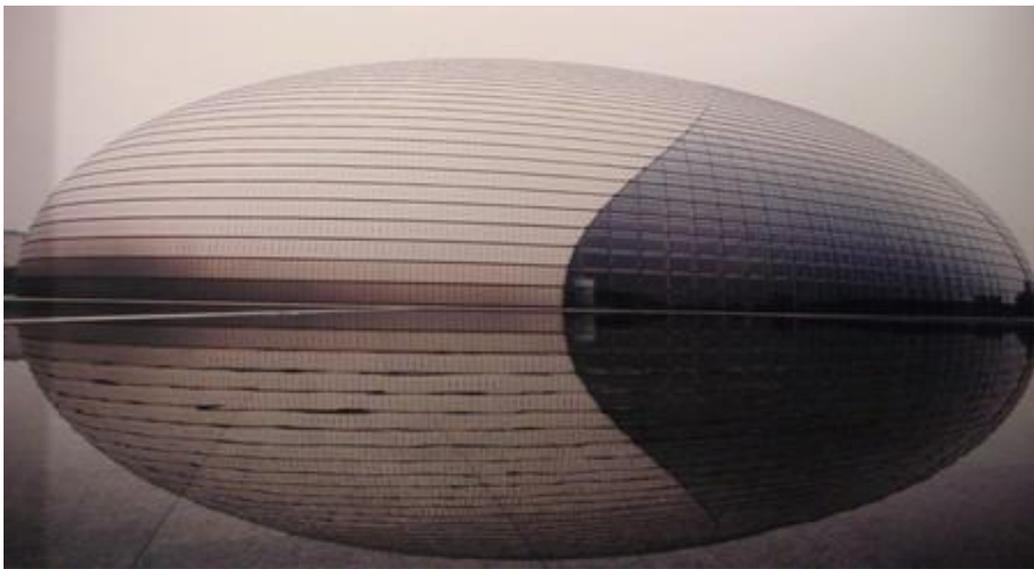
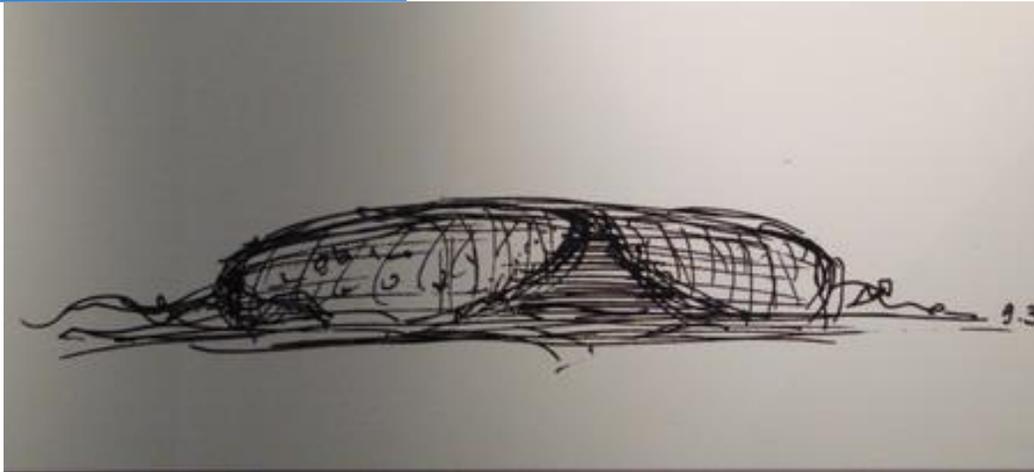
© 林芳宜

大劇院入口兩邊為展覽區，作為興建大劇院的紀錄



© 林芳宜

劇院示意圖等



目表、會員俱樂部招募手冊、會員手冊



© 林芳宜

與國家大劇院演出部負責人李志祥合影



與國家大劇院工作人員合影



參、 參訪心得

桂林自然景觀與資源相當豐富，無論是欣賞渾然天成的景色，或是遊玩人工規劃的園區，都能善用既有條件，可說是具備發展觀光產業的最佳條件。然而除了《印象·劉三姐》的演出能夠稱為藝文活動之外，當地政府與旅遊業者在串聯密集觀光景點的同時，並沒有同時規劃保留人文軌跡與推展采風探古的風氣，以陽朔古城為例，大量汽車與遊客湧進這個山城，帶來可觀的觀光收入之餘，也急速地的破壞該地的社會結構與建築文物，這是我們應當引以為鑒的。

《印象·劉三姐》的水上舞台並非世界首創，然而以大自然入景卻是獨一無二，

京版《印象·劉三姐》所造成的水域污染與生態破

壞，是否因演出時間縮短、演出場次減少而得以停止破壞？還有待觀察。

北京的展演場地整體說來，硬體設備都非常優良先進，中山音樂堂有歷史的韻味、保利劇院呈現都會的娛樂風格、國家大劇院則展現以文化強國打入國際的企圖心，三處建築物都具備了其功能性與意義，前兩處均以專業管理團隊承擔營運事務，大劇院則以專業人員帶領藝術行政團隊分工合作，顯示此間對於「藝術行政」與表演團體行政管理之重要性有相當的認知，相較於國內大多數表演團體或是展演場地仍視藝術行政為一般庶務性行政，委實先進與實際許多。此外，除了迎合普羅大眾之節目，北京各地的展演不乏當代作品，連最冷門的本國當代音樂，也時可見大型整場的展演，中國的票價相對於人民收入實屬昂貴，但此種「票房毒藥」卻處處可見，不由得令人感到讚賞。

肆、 檢討與建議

1. 發展文化觀光產業除了景點的觀賞以外，對於各地特有風土民情的相關知識，仍應大力推廣，並在觀光行程之外，加入認識各種文化的學習性活動。
2. 觀光產業的規劃需考量交通工具與人員的動線，不僅可讓人潮舒暢無礙，也減少交通工具原地滯留而產生大量廢氣的情形。
3. 觀光產業與節目相同，都需要透過宣傳與行銷，才能引起大眾的關切。
4. 無論是展演場所、表演團體，都應以品牌觀念為主軸，品牌從識別系統（CI）到無形文化事務，都需無所不在，才能成功建立知名度，進而促進票房成長。