

出國報告（出國類別：考察）

《大陸北方院團考察》出國報告

服務機關：國立臺灣傳統藝術總處籌備處國光劇團

姓名職稱：陳兆虎代理主任

彭宏志研究員兼科長

何任洋助理技術指導

派赴國家：大陸（天津市、寧夏省銀川市、河南省鄭州市）

出國期間：100年7月21日至29日

報告日期：100年9月20日

目 錄

一、目的……………P.2

- (一) 緣起：靈活運用嶄新劇場觀念，期能創發傳統戲曲的當代多元風貌。
- (二) 主題：蒐集資訊助益未來團務營運。

二、考察規劃與過程……………P.2

- (一) 參與人員……………p.3
- (二) 考察行程……………p.3
- (三) 考察內容與過程……………p.3
 - 1.天津京劇院……………p.3
 - 2.寧夏京劇團……………p.5
 - 3.河南文化廳、河南藝術中心、河南京劇團……………p.6

三、心得及建議……………P.8

- (一) 大陸團隊方面……………p.9
 - 1.票務推廣極為困難
 - 2.如何使年青人走入劇院
 - 3.年度計畫隨時在改變
 - 4.欠缺行銷及推廣人才
 - 5.企業化所帶來的衝擊
- (二) 我國方面……………p.10
 - 1.人才斷層，後繼無人
 - 2.經費的制約
 - 3.勤能補拙

(三) 建議

四、考察花絮……………P.11

摘要

開放大陸後，分隔 40 多年的兩岸京劇交流、傳承與發揚再次開展了熱潮。在環境變遷的今日，經營及管理者為順應時代，於劇目、舞台裝置、劇場管理、消費族群的權益等等，無不花盡心思，為的就是能將「京劇」持續的延伸，並得到觀眾的認同。

2010 年 11 月 16 日聯合國教科文組織將「京劇」納入「人類非物質文化遺產代表作」名錄，可見「京劇」的傳承已非「大陸」或「臺灣」的事情了，而是一個世界性的議題，因而為有效將此志業發揚，本年度特編列有「大陸北方院團考察」，一則為利本（100）年 11 月國光劇團赴大陸演出，在場地及人員支援上的需求協調與資料取得，以為規劃及執行參考；二則為汲取彼岸於傳承上的精華，以為參考及借鏡等等。

『大陸北方院團考察』出國報告

一、目的

(一) 緣起：

為期資源整合，於 1995 的夏天原隸屬於國防體系的三軍劇團，整合設置了「國立國光劇團」同時移轉改隸教育部，爾後由於政府再造啟動，於 2008 年 3 月再改隸文建會，歸屬於國立臺灣傳統藝術總處籌備處下之派出單位，國光劇團於古雅傳統之中鑄鑄現代意識，靈活運用嶄新劇場觀念，期能創發傳統戲曲的當代多元風貌，為了開創歷史新頁、汲取傳統戲曲精華及劇場等方面新知，以為未來團務發展之參考，特編定本案。

(二) 考察主題：

本案主要考察地區共計有 3：

①天津市：天津京劇院

②寧夏省銀川市：寧夏京劇團

③河南省鄭州市：河南省藝術中心、河南省京劇院

京劇之由來淵源，然天津京劇屬梨園界最精刁之處，為汲取固有傳統戲曲之經營及團務、場管經營之必要，天津京劇院實為不可或缺之地區；另為一觀偏遠且非屬主流之京劇經營與管理，寧夏省京劇團不失為一參考之地區；由於本團定於本（100）年擬赴河南演出，因而河南藝術中心是為參訪之重點，因應未來演出之順利，另其所屬之河南京劇院在以豫劇為主之環境中，如何有效經營？亦不失為參訪之標的，以上諸團及中心之運作，倘能先行蒐集資訊，對未來本團之營運確有相當之幫助。

二、考察規劃及過程：

(一) 參與人員：

『大陸北方院團考察』參與人員表			
單位	職稱	姓名	備註
國立臺灣傳統藝術總處籌備處	代理主任	陳兆虎	兼國光劇團團長
國立臺灣傳統藝術總處籌備處 國光劇團	研究員兼 科長	彭宏志	
國立臺灣傳統藝術總處籌備處 國光劇團	助理技術 指導	何任洋	

(二) 考察行程

日期	行程	備註
100.7.21	臺北→上海→天津	
100.7.22	天津京劇院考察、交流	
100.7.23	天津→銀川	
100.7.24	寧夏京劇團考察、交流	
100.7.25	銀川→鄭州	
100.7.26	拜會河南文化廳	
100.7.27	參訪藝術中心及協調演出相關事宜	
100.7.28	拜會河南京劇院並協調 11 月巡演商借 演出及音樂人員支援事宜	
100.7.29	鄭州→臺北	

(三) 考察內容與過程

1. 天津京劇院

天津京劇院成立於 1995 年 8 月 28 日，係原天津京劇院（成立於 1956 年）和天津京劇三團合併改制而成，另 1998 年天津戲校亦併入天津京劇院，並於 1999 年成立實驗團，目前有一團、二團及實驗團等。

22 日上午拜會天津京劇院，該院王平院長、郭季華副院長、張正秋總經

理及相關人員接待。在本次座談中。天津京劇院王院長表示，由於目前大陸運作機制為現有團員、照顧已退人員之生活及團務經營必須兼顧，目前該院在職人員全額為 234 人，離退休人員為 185 人，雖然天津京劇院為目前大陸十大重點院團，但經營仍須仰賴自己的開拓，而致於未來會否走向演藝集團方式經營（國內謂之行政法人化）？目前仍未知。院團目前的營運包括有：

1. 新劇目的創作。
2. 人才培養計畫的執行（目前開立有：研究生班，學生 10 名；流派班【總班設於北京】已施行三期，今年以楊派【老生、武生】為之）。
3. 走入校園（年必須達到 20-30 場）。
4. 外地演出達 125 場次以上。
5. 國際交流（含來台交流演出，目前天津京劇院已與歐洲簽訂有 5 年合約）。

以上諸多項次及目標的設定，政府於年度內先行撥給預算額度 80%，以為因應院務的運作，餘 20%於目標達成後撥補發給。

制度上的壓力，天津京劇院對臺灣目前就使用者付費（即購票入場）施行徹底，頗感興趣，茲因目前大陸觀戲人口雖多，但使用者付費之原則尚未確立，另則該院臨時任務繁多，年度計畫無法有效且準確掌握，因此，在行銷及推廣上自然產生問題；我方則提供向下紮根及走入校園辦理「講座」等的觀念給予天津京劇院參考。

本次座談雙方並就「雙方互惠」、「人才交流」、「音樂」、「箱管」及「師資」等資源共享的觀念建立共識，冀希未來能共同合作，有關細節部分則雙方再行研議。

為瞭解天津京劇院於經營上的改造及方式，遂由張正秋總經理帶領參觀湖濱劇院及京劇院各項場館及設施，俾助益雙方之更加瞭解。

濱湖劇場建立於 1988 年，初建時間觀眾約可容納千餘人，但由於時代環境的改變，劇院為力求觀眾觀賞的舒適度，及改善場館設備，為此於 2006 年 11 月將原地上物拆除，並重新規劃興建，於 2008 年底完工落成，目前該場館

屬天津市內，設備最好、功能最全的劇院。

濱湖劇院重建並落成，迄今已近 2 年，在視覺及聽覺方面的改善尤其重視，另觀眾觀賞的座位舒適感亦大大的提昇，目前院內一樓觀眾席有 574 座位（其中包含有 4 個專為身心障礙人士設置的博愛座），二樓則設置有 248 個座位（2 樓並設有 6 個豪華包廂），劇院共有 822 個觀眾座位（比照原始建物，已減少 2 百多席位），該場館主要以演出京劇為主，另為應爾後發展，該劇院的設計及劇場內構造，亦適合於交響樂團演奏、芭蕾舞團演出、電影放映、話劇、歌舞劇、兒童劇及其他地方戲的演出。

據該場館張正秋總經理說：「場館的經營就該劇院而言，雖是財源廣增的重要一環，但如何有效的經營及管理，並獲上級的認同，是劇院在管理上必須設想的」，因此，該劇院已規劃因應年度旺季及淡季的經營模式，即旺季時以演出為主，然而在淡季時則以教學為輔的營隊方式經營，充份而有效的發揮劇院功能。

迭經多時的交談及參訪後，互道珍重，並期待來年雙方可以較經濟實惠的方式，在演出、人員、技術及箱管上做實際的交流，並確實達到以演出為交流的效果。

茲因天津屬京劇界之翹楚之地，一行拜會完天津京劇院後，為一探天津京劇的奧秘，3 人深入當地以京劇清唱為主的茶樓一窺盛況，不愧是京劇勝地，各個深藏不露，票友的身段、唱、唸及做表，均非常傑出，至此深深體悟到，2010 年 11 月 16 日被聯合國教科文組織列入「人類非物質文化遺產代表作」名錄的「京劇」，若予留根於臺灣，若干戲曲教育必需再下功夫及詳細規劃相關技藝教授，方得以再創「戲曲風華」（考察圖示如 1-12；實第觀摩圖示如圖 38-41）。

（二）銀川寧夏京劇團

西元 1958 年 10 月 25 日，中華人民共和國成立寧夏回族自治區，並將原來隸屬於中國京劇院的四團改為「寧夏京劇團」，是大陸歷史悠久的京劇團。

但時代的轉變，「寧夏京劇團」爲了因應法人化，於本（100）年 5 月 9 日核定明年改隸（未來將朝類似臺灣施行的行政法人化執行），原有老舊房舍均已拆除，並規劃興建一棟 18 樓層高之房舍，內包含有職工宿舍、餐廳、練功、排練及演出等新場館，現今京劇團員工，則搬遷至一臨時場區，繼續演藝生涯，唯爲應對法人化作業，該團員工目前已服務滿 15 年、25 年及 35 年年資者，且年齡已屆滿 50 歲，可以選擇退休。

爲利考察順利，一行人於規劃時間內抵達該團新址，由現任團長劉京小姐解說，方知該團暫時新址原係一汽車修車廠，後因省文化廳的需要，將車廠暫遷走，並將原有廠房交由「寧夏京劇團」、「雜技團」、「秦腔團」等團棲身。劉京團長簡報告知，目前寧夏省文化廳爲力求演藝團隊自籌及提昇競爭力，預計將目前省內之京劇團、秦腔團、歌舞劇團、雜技團及話劇團整合，成立一個演藝集團（即如我國之行政法人化），自明年起先試行 5 年，前 5 年財政支給以預算的 90% 支給，但之後的政策由於尚未釐訂，因此尚未知曉，另目前演出政府撥給之經費每場爲人民幣 3,000 元（正努力爭取每場爲人民幣 5,000 元中），若明年轉型成功，並順利達成績效目標，政府將撥給每場人民幣 15,000 元（是爲現行的 5 倍），如此一來對現況財務情形大有改善，且年度茲因演出順利，團方所獲政府補助將有一定的剩餘保留，更加有利於團務的運作。該團規劃來年預訂演出 260 場，希望透過下鄉、走出的演藝活動，增加團方的收入，以爲延續；目前該團有 119 人，爲應轉型其中符合優退者有 46 人（有關圖示如圖 13-21）。

（三）河南鄭州

河南是爲本次考察重點，茲因本團將於 11 月中旬來此巡演《孟小冬》及《未央天》等劇目，因此，有關之資訊蒐集將是爲日後表演及舞台裝置的重要參考。

1. 河南文化廳：

河南目前亦爲台商重要營運基地，因此，河南省對臺灣目前各項之經

營亦表興趣，近年來傳統戲曲與河南之交流頻繁，為利雙方之互動廣續，河南省文化廳楊麗萍廳長特邀請陳代理主任就雙方未來互動之利基，做一協調與溝通，楊廳長於本次的交流中，充份表示對宜蘭羅東之「國立臺灣傳統藝術總處籌備處」經營模式及成功案例，相當讚許，因此，於本次之交流中，特表明為利河南未來文化經營的需要，擬組織全省各文化局局長以上人員到臺灣來學習，並希望能成功複製回當地。

2. 藝術中心：

該中心佔地面積 10 公頃，共計投資人民幣 10 億元，總面積為 77,396 平方米，於 2007 年落成，藝術中心係由大劇院、音樂廳、小劇場、美術館及藝術館等五館組合而成，其中大劇院計有面積 24,864 平方米，1,818 席座位，布置有 53 道燈光及布景吊桿；音樂廳面積有 5685 平方米，設有 802 席位；小劇場面積則有 3919 平方米，設有 384 席位；藝術中心設計新穎，造型獨特（因有五個場館組合而成，鳥瞰似一隻蝴蝶），結構複雜，功能齊全，該中心的設計及建構，2009 年 10 月獲得中國建築工程質量最高獎－魯班獎；另外，由於該建築物興建的獨特性，於 2010 年 3 月再獲得中國國家建築科技最高獎－詹天佑獎，在瞭解與實地參訪演出場地後，技術人員並將相關資料帶回，以利後續作業參考之必要。

3. 河南京劇院：

河南省京劇院成立於 1945 年 8 月，係目前河南省境內唯一的京劇藝術表演團隊，該院前身為解放時期中國人民解放軍冀魯豫軍區政治部領導下的「民友劇社」，中國成立後，始劃歸地方管理。2008 年 6 月為確立該院的身份，因而更名為「河南省京劇院」。

此次的交流活動，雙方就未來合作、交流等充份表示意見，我方並提出 11 月於河南巡迴演出時，希望該團能有相關之武場及邊配人員的支援，旋獲文化廳張處長、康副巡視員潔（相當於副廳長級）及金院長等的允諾（有關圖示如圖 22-37）。

4. 戲劇參訪：

27 日晚間約 18 時 50 分赴鄭州「人民大會堂」表演場館，觀賞由河南省話劇團演出劇目名稱爲《紅旗渠》，內容係以當地林縣缺水（從出生到死亡僅洗 3 次臉，1. 出生 2. 結婚 3. 死亡）爲題，縣民爲開道引水的艱辛歷史故事劇，其間之內容描述應屬在當時資源不足下的艱難工程，但爲利縣民灌溉用水及飲用水的取得，雖然建造過程艱苦，終而引水成功，雖有犧牲，但林縣居民再也不用跋山涉水的到外地去挑水，自此亦可以自有之水源灌溉植物、收成（如圖 44）。

28 日晚間則應文化廳之邀參訪由河南省豫劇 2 團所演出的「斗笠縣長」，故事則係描述清末臺灣鳳山郡因缺水，而由清政府派遣曹謹（後稱曹公，目前臺灣水利有名之曹公圳，即爲紀念曹謹而立）來臺治水，後因諸多爭端（包括公、私事等）使曹公遭受到委屈，但經其努力，仍一一克服，並完成水利灌溉用渠，對臺灣確實有相當之貢獻（如圖 45-48）。

29 日上午 10 時抵達新鄭機場，1230 時由鄭州直飛桃園機場的飛機準時起飛，並於 29 日下午 1520 時抵達桃園，就此結束了本次「大陸北方院團考察」任務。

三、心得及建議：

聯合國教科文組織於 2010 年 11 月 16 日將「京劇」列入「人類非物質文化遺產代表作」名錄之中，顯而易見者「京劇」有其獨特之一面及歷史性的代表意義，因此，我團及中國大陸目前對「京劇」的延續，均戮力以赴，並在傳統基礎上研發及創新，俾助益於劇種的長存及永續。

7 月 21 日至 29 日 9 天 8 夜的行程，雖然時間上有點短促，但一行人歷經有天津、寧夏、河南等地之參訪考察後，內心頗有感觸，就戲曲的延續而言，臺灣目前所遇到的難題，到底是師資不足？或人才不足？或參與機制的不妥善？或少子化而產生的後遺症？或教材、器具的不足？等……，但我們創新的戲曲比大陸先進；戲曲內容的活化較大陸開放，且能吸引年青族群；推廣講座的施行有利於票務的拓展；……等等，兩相比較當然有得亦有失，但助益卻是很大的。

在此次的考察行程中，大陸團隊的問題大多一致，而我方的問題固然亦有，但非能於短期內可解決者，茲謹將雙方問題臚陳如下：

一、大陸團隊方面

(一) 票務推廣極為困難？

由於在大陸傳統係以送票為主，當地人員尚未養成使用者付費的習慣，但偏偏大陸有錢人家寧可送禮、請客，卻不願掏錢買票，因為買票有失尊嚴（面子），為此，大陸一貫的思維，導致買票制度無法有效推行，造成窒礙難行。

(二) 如何使年青人走入劇院？

雖然目前大陸年青族群活潑，但年青人對傳統戲的興緻不高，因為，年青人寧可去跳舞、聽流行音樂、上網等等，因此，外在的誘因高過於看戲曲，這亦是大陸目前所面對的難題。

(三) 年度計畫隨時在改變？

雖然年度的初步規劃仍有，但由於上級領導對劇團的經營有一定的期待，因此，為迎合單位的需求，往往計劃趕不上變化，所以在變化大於穩定時，年度計劃始終無法早期確定，導致在推廣及行銷上，產生窒礙。

(四) 欠缺行銷及推廣人才？

目前大陸的團隊所欠缺行銷及推廣人才，主因在於劇團中的成員，大多以演員為主，行政人員本就稀少，因此，日常的行政事務已無法支應，更遑論推廣，另則因為大陸目前送票盛行，因此，就行銷及推廣而言，已屬不必要的作為，所以才會造成今日的結果。

(五) 企業化所帶來的衝擊？

所謂企業化的經營型態，即如我國目前所施行的行政法人化，目前大陸已有規劃劇團朝企業化方向執行，就本次參訪考察之團隊，雖僅寧夏省寧夏京劇團改制，其餘團隊則尚未施行，因此，未來或有可能延伸至全大陸各院團。

二、我國方面：

(一) 人才斷層，後繼無人

目前就培養京劇的技藝學校僅「國立臺灣戲曲學院」一所，雖然在一貫教育下施行有 8 年公費，4 年自費的 12 年教育，但由於需搭配教育部所頒授課標準，因此，相當的術科教育將因學科的表準授課而致受到排擠效應，另則兩岸師資交流制度的不確定性，在校務基金經費自籌的約制下，難免受到經費上的限制，因此，人才在無法專精或採菁英教育下，問題自然延伸。

(二) 經費的制約

現行我國預算制度所採者為零基預算，且各單位的預算需經過立法院的審議，完成法定程序後，方能依法行政，但往往政府在年年歲出大於歲入下，統刪成了必須的工具，因此，在有限的經費中，如何創造奇蹟？

(三) 勤能補拙

茲因人才的培育已不可多得，但現行傳統戲曲的培育已非昔日「棒下出高徒」的時代了，在「愛的教育」制度下，打、罵已屬違法行為，但學生自身若能勤於在傳統戲曲應有的基本功：「唱、唸、做、打」、「翻、滾、跌、撲」、「手、眼、身、法、步」下功夫努力作為，再搭配優秀術科教師傳習，自然人才可倍出，然而此非吾等能掌控者，因此，人才的斷層，就屬必然。

以上雙方的問題癥結，各有其歷史背景，因此，在處理上當然有其一定的困難度，但問題若無法解決或因應，累積而致的問題當然會更加的嚴重，為此，就本次的考察心得提出建議如下：

一、傳統戲曲是為國家歷史的見證，亦是為文化發展的脈絡與根基，因此，若欲有效保留，有關單位在現況允許下，適時給予人力、物力及財力上的支援，實有其必要。

二、人才的需求，培養人才的學校應與業界密切聯繫，並作為培育的重要參考依

據；由於以通識式的教育培養後進，課程配當又若無法區隔「科班」與「外來生源」，恐無法獲得業界的認同與需求，將造成教育資源及社會資源雙重的浪費，自然對學校未來在招生或團隊在徵人上，產生扞格。

三、當我國人才培育無法對應需求時，兩岸的文化交流或合演，恐係未來必須面對的一個議題，而當雙方資源的整合若無政治因素考量時，當然我方樂觀其成，終歸戲曲人才的培育確實必須加強，否則就聯合國教科文組織所明列保護的劇種，在臺灣恐會造成一大挑戰。

四、考察花絮



圖 1、天津京劇院入口正門



圖 2、陳代理主任與濱湖劇院
、 理人交換名片-1



圖 3、陳代理主任與濱湖劇院
、 理人交換名片-2



圖 4、雙方進行交流座談

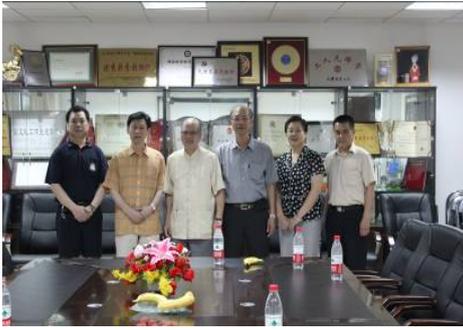


圖 5、雙方座談後拍照留念



圖 6、濱湖劇院入口大廳



圖 7、濱湖劇院舞台正面



圖 8、張總經理說明場館經營概念



圖 9、濱湖劇院 1、2 樓觀眾席景觀

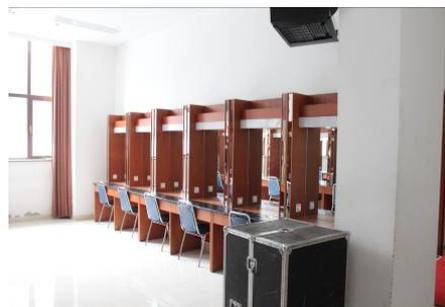


圖 10、濱湖劇院後台演員化妝間





圖 11、後台與舞台間之穿場走道

圖 12、陳代理主任與王平院長合照



圖 13、整建中的寧夏京劇團外觀



圖 14、寧夏京劇團舊場館拆除樣貌-1



圖 15、寧夏京劇團舊場館拆除樣貌-2



圖 16、寧夏京劇團舊場館拆除樣貌-3



圖 17、寧夏京劇團新址入口



圖 18、拜會現任寧夏京劇團團長劉京



圖 19、寧夏京劇團入口標語



圖 20、寧夏京劇團於廠房中的克難練功及排練場外觀



圖 20、寧夏京劇團於廠房中的克難練功及排練場一隅



圖 20、寧夏京劇團於廠房中的克難練功及排練場一隅



圖 21、陳代理主任及隨團成員與寧夏京劇團郭鑄導演於門首合照



圖 22、藝術中心外觀



圖 23、與河南藝術中心人員互換名片



圖 24、該中心馬書記引領下參訪



圖 25、參訪藝術中心-1



圖 26、藝術中心表演場概況



圖 27、藝術中心場館觀眾席區



圖 28、藝術中心後台演員化粧區



圖 29、藝術中心後台演員排練區



圖 30、藝術中心正門貴賓廳外觀



圖 31、陳代理主任與河南文化廳康潔副巡視員交換意見



圖 32、藝術中心榮獲大陸工程質量建築最高獎「魯班獎獎牌」

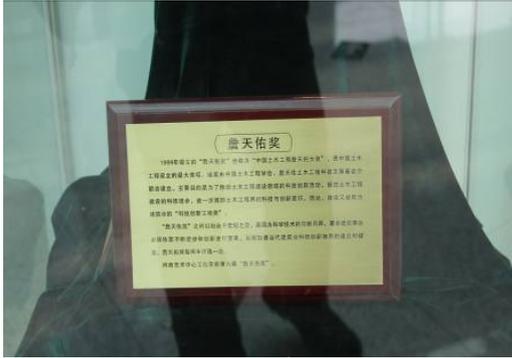


圖 33、藝術中心榮獲大陸建築科技最高獎「詹天佑獎」



圖 34、參訪及交流後陳代理主任與參與接待人員合影留念於藝術中心貴賓廳前



圖 35、陳代理主任與河南京劇團金萍院長意見交換



圖 36、雙方進行交流場景



圖 37、陳代理主任與張占標處長、金院長等人於排樓前拍照留



圖 38、天津票友會唱一景-1



圖 39、天津票友會唱一景-2



圖 40、天津票友會唱一景-3



圖 41、天津票友會唱一景-4



圖 42、銀川文創博覽會一景



圖 43、銀川文創博覽會一景



圖 44、賞觀《紅旗渠》前於大會堂前拍

攝



圖 45、《斗笠縣令》演出場景



圖 46、演出謝幕場景



圖 47、與《斗笠縣令》演員合照圖片



圖 48、《斗笠縣令》導演、音樂創作會見一景