

出國報告（出國類別：考察）

102 年大陸地區展演設施 暨藝術節慶參訪考察報告

服務機關：衛武營藝術文化中心籌備處

姓名職稱：主任 陳善報

副研究員 楊富欽

派赴國家：香港、中國大陸（廣州）

出國期間：102 年 2 月 21 日至 102 年 2 月 26 日

報告日期：102 年 4 月 22 日

提要表

系統識別號：	C10200902					
計畫名稱：	102年大陸地區展演設施暨藝術節慶參訪考察計畫					
報告名稱：	102年大陸地區展演設施暨藝術節慶參訪考察報告					
計畫主辦機關：	衛武營藝術文化中心籌備處					
出國人員：	姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱
	陳善報	衛武營藝術文化中心籌備處		主任		
	楊富欽	衛武營藝術文化中心籌備處		副研究員		聯絡人fuchin@wac.gov.tw
前往地區：	中國大陸、香港					
參訪機關：	香港文化中心，香港藝術節，星海音樂廳，廣州大劇院，西九文化管理局					
出國類別：	考察					
出國期間：	民國102年02月21日至民國102年02月26日					
報告日期：	民國102年04月22日					
關鍵詞：	劇場營運，劇場設施，藝術節慶					
報告書頁數：	21頁					
報告內容摘要：	<p>南台灣重要表演藝術場館建設「衛武營藝術文化中心新建工程」已施工近3年，為吸取香港及廣州劇場營運及藝術節慶策劃辦理經驗，作為營運參考，此次前往「香港文化中心」拜會總經理馮惠芬、廣州「星海音樂廳」劉瑩主任、「廣州大劇院」藝術總監徐世勇，了解劇場設施及營運概況；拜會「香港藝術節」行政總監何嘉坤，了解國際聞名的「香港藝術節」策劃辦理過程及組織。最後到「西九文化局」拜會表演藝術總監茹國烈，瞭解將耗資216億港幣、17個全新的文藝場館，以及多種類的藝術教育和輔助設施之「西九文化區」，其整體文化設施及商業設施之規劃。經由此次參訪拜會行程所吸取的經驗，作為「衛武營藝術文化中心」未來的策劃節目、行銷宣傳、劇場營運、藝術節慶的策劃執行將有助益，並與各場館及單位建立合作管道。</p>					
電子全文檔：	C10200902_01.pdf					
出國報告審核表：	C10200902_A.pdf					
限閱與否：	否					
專責人員姓名：						
專責人員電話：						

摘 要

南台灣重要表演藝術場館建設「衛武營藝術文化中心新建工程」已施工近3年，為吸取香港及廣州劇場營運及藝術節慶策劃辦理經驗，作為營運參考，此次前往「香港文化中心」拜會總經理馮惠芬、廣州「星海音樂廳」劉瑩主任、「廣州大劇院」藝術總監徐世勇，了解劇場設施及營運概況；拜會「香港藝術節」行政總監何嘉坤，了解國際聞名的「香港藝術節」策劃辦理過程及組織。最後到「西九文化局」拜會表演藝術總監茹國烈，瞭解將耗資216億港幣、17個全新的文藝場館，以及多種類的藝術教育和輔助設施之「西九文化區」，其整體文化設施及商業設施之規劃。

經由此次參訪拜會行程所吸取的經驗，作為「衛武營藝術文化中心」未來的策劃節目、行銷宣傳、劇場營運、藝術節慶的策劃執行將有助益，並與各場館及單位建立合作管道。

目 次

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析 1

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析 1

三、參訪緣由與目的 2

貳、行程安排及參訪議題

一、參訪行程 2

二、參訪議題及內容 3

參、參訪心得

一、參訪蒐集資料 3

二、參訪地相關分析 18

三、與我國相關政策之比較分析 20

肆、建議事項 21

伍、附錄照片 22

壹、前言

一、國內、外環境情勢分析

表演藝術場館的營運及藝術節的經費很難單純由票房收入取得平衡，必須另外有其他商業收入、政府補助及企業的贊助。國內對於劇院的經營管理，國立中正文化中心（兩廳院）與興建中的衛武營藝術文化中心屬於國家級劇院，兩廳院目前係以行政法人方式營運，衛武營藝術文化中心未來將與兩廳院合併為一行政法人（國家表演藝術中心），採一法人多館所方式經營。未來的台北藝術中心、屏東演藝廳及已落成的大東文化藝術中心等及各縣市文化中心則分別隸屬各縣市政府文化局管理，台中大都會歌劇院是中部大型國際級場館，台中市政府原構想採委外經營，但歷經10次招商均無廠商願意接手，市政府也不願經營，擬併入交由國家表演藝術中心營運。大陸近年落成的大型劇院則採聯盟或公司化整體經營模式營運，例如「保利文化集團股份有限公司」負責「海東方藝術中心」、「重慶大劇院」及「青島大劇院」等17家劇院經營，「中國對外文化集團公司」有「廣州大劇院」、「上海大宇劇院」、「甘肅大劇院」等五家直營及「深圳大劇院」等30家加盟。

要維持劇院經營除場租票房收入及政府補貼外，與企業建立良性的類商業營運模式亦為重要一環。世界上所有的藝術劇院之營運經費來源均為政府補貼、企業/個人捐助、場租票房收入等3個部分，香港最大的贊助商非屬賽馬會莫屬。對於大型藝文表演場所硬體興建完成後的後續經營，是衛武營藝術文化中心必須面臨的一個重大課題。

香港藝術節自1973年舉辦迄今，儼然已成為亞洲甚至是世界著名的表演藝術節慶，由非營利民間機構負責執行，至今已辦理41年，國內各地雖也有表演藝術節慶，但規模及知名度尚待提升。

二、與參訪主題相關之本部政策現況分析

「衛武營藝術文化中心興建計畫」為文化部102年度重要施政計畫及關鍵績效指

標之一：「檢討各種法規之適用性，掌握效能推動文化設施之興建-充實國家文化設施」。

本次參訪亦屬文化部102年度關鍵績效指標：「以文化走向國際，強化文化交流-兩岸藝文交流」。

三、參訪緣由與目的

- (一) 香港藝術節於各大小劇場及展覽館舉辦演出及展覽，近年已成為亞洲重要藝術節之一，擬瞭解藝術節籌辦情形以作為未來策劃節目及行銷宣傳之參考。
- (二) 拜會香港西九龍文娛藝術區之管理單位西九文化區管理局，瞭解其整體文化設施及商業設施之規劃，作為本處未來營運之參考。
- (三) 考察 2010 年甫開幕由札哈·哈蒂 (Zaha Hadid) 設計的廣州大劇院及星海音樂廳等，瞭解其劇場設備、空間動線及營運情形；參訪廣州交響樂團等當地表演藝術團體，建立未來合作關係。

貳、 行程安排及參訪議題

一、參訪行程

日期	城市	行程
2/21 星期四	高雄—香港	高雄搭乘飛機至香港
2/22 星期五	香港	參訪並拜會香港文化中心總經理馮惠芬 拜會駐香港光華中心主任李應平
2/23 星期六	香港	拜會香港藝術節行政總監何嘉坤 觀賞香港藝術節節目—幻想古提琴室樂團《賦格的藝術》
2/24 星期日	香港—廣州	香港搭乘火車至廣州 參訪並拜會星海音樂廳主任劉瑩
2/25 星期一	廣州—香港	參訪並拜會廣州大劇院藝術總監徐民奇 廣州搭乘火車至香港

2/26 星期二	香港—高雄	拜會西九文化區管理局表演藝術行政總監茹國烈 香港搭乘飛機返回高雄
-------------	-------	-------------------------------------

二、參訪議題及內容

- (一)香港文化中心：場館設施、營運概況
- (二)香港藝術節：藝術節節目企劃及執行
- (三)星海音樂廳：場館設施、營運概況
- (四)廣州大劇院：場館設施、營運概況
- (五)西九文化區管理局：園區規劃

叁、參訪心得(或主要發現)

一、參訪蒐集資料

本次參訪經由相關單位人員之現場實地引導介紹，及其提供之相關文宣資料，並參考引用各參訪單位之官方網頁內容部份數據資料（香港文化中心 www.hkculturalcentre.gov.hk、香港藝術節官網 www.hk.artsfestival.org、星海音樂廳官網 www.concerthall.com.cn、廣州大劇院官網 www.gzdjy.org、西九文化區管理局官網 www.wkcd.a.hk，另透過拜會單位之相關人員，與之進行業務內容訪談，將此行所獲得之相關資訊進行系統化整理，其重點分述如下：

(一) 香港文化中心：

香港文化中心位於香港尖沙咀海邊，於 1989 年 11 月 8 日正式啟用，由政府建築署負責設計，佔地 5.2 公頃，樓地板面積 82,231 平方公尺，開館營運以來匯聚無數當地和全球的傑出藝術表演，為推動香港藝術發展及國際文化交流擔當重要的角色。

1.設施：

有三個主要表演場地，分別是音樂廳、大劇院及劇場。全年上演各類表演藝術節目，包括各式音樂會、歌劇、戲曲、舞蹈、戲劇、電影等。除了主要表演場地外，中心亦設有展覽館、四個大堂展覽場地及十多個供排練和會議用途的排演室和會議室。

(1) 音樂廳 Concert Hall

採橢圓形設計，兩層觀眾席排列在舞台四週，共 2019 個席位，包括 1045 堂座、960 樓座及 14 廂座。音樂廳內牆鋪設優質橡木，並置有可調校的迴音罩及簾幕，適合各類型音樂會的演出。音樂廳內設有一座奧地利製造的管風琴，具有 93 個音栓及 8000 支音管，是世界上最大的管風琴之一。

(2) 大劇院 Grand Theatre

大劇院有三層觀眾席共 1734 個座位，包括 788 堂座、425 樓座、495 高座及 26 廂座，席間設有紅外線傳聲系統，可提供五種語言即時傳譯。另備有各種現代化舞台設施，包括先進的旋轉換景系統和電動升降樂池（小樂池 127 m²需拆 53 個座椅，大樂池 165 m²需拆 102 個座椅），適合西方歌劇、中國戲曲、大型歌舞劇、話劇、舞蹈、電影、國際性會議等。較為特別的是還備有電影放映器材，「香港國際電影節」許多影片也在大劇院放映。

(3) 劇場 Studio Theatre

特別為實驗話劇及舞蹈演出而設計，可設計靈活舞台，變化為單向、橫向、三向或中央形式，適合不同製作的需要，觀眾席可按舞台變化可容納 303 至 496 名觀眾（單向舞台 321、橫向舞台 382、三向舞台 303、中央舞台 496）。

(4) 展覽館 Exhibition Gallery

展覽館位於行政大樓四樓，有 287 平方公尺的展覽空間，可作不同的組合

配置。除展覽用的射燈和間板外，展覽館亦設有音響與投射器材及桌椅等，可作茶會、會議、工作坊等多種用途。

(5) 大堂展覽場地 Foyer Exhibition Areas

大堂設有四個特定展覽場地（E1 區 40 m²，E2 區 60 m²，E3 區 45 m²，E4 區 25 m²），備活動掛畫板及可調校角度射燈，可供小型藝術展覽使用。

(6) 排演室和練習室 Rehearsal & Practice Rooms

文化中心有 5 個排演室和 6 個練習室，面積由 16 平方公尺至 300 多平方公尺不等，適合排練、講課等活動。

(7) 會議室 Conference Room

行政大樓四樓設有兩個會議室，供會議、講座、班組等用途。備有基本活動桌椅，另可租用音響系統和放映器材。

(8) 露天廣場 Piazza

露天廣場設有三個特定地區，供立案團體租用舉辦各式各樣的戶外活動。

2. 場地伙伴計畫：

香港文化中心並無附設駐館團隊，為鼓勵場地與表演藝術團體建立伙伴關係，從而提升場地及伙伴團體的藝術形象和特色、擴大觀眾層面、充分善用現有設施、制訂適當的市場策略、促進尋求企業或私人贊助、鼓勵社會各界參與藝術發展及推動表演藝術在社區的發展，康樂及文化事務署自 2009 年 4 月起在轄下 11 個演藝場地推行「場地伙伴計畫」，3 年為期，文化中心第一期有四個場地伙伴，分別為「香港管弦樂團」、「香港中樂團」、「香港芭蕾舞團」及「進念·二十面體」。文化中心與各伙伴緊密溝通，經常交流及探討如何具創意的運用文化中心的設施進行創作，以及加強場地與團隊形象的建構與宣傳。第二輪的場地伙伴計畫於 2012 年 4 月至 2015 年 3 月推行。

四個場地伙伴於 2010 至 2012 年度舉辦的舞台表演及觀眾拓展及教育活動如下：

	表演場次		出席人次	
	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012
舞台表演	160	155	182,763	181,825
觀眾拓展及教育活動	150	171	181,236	164,126
總計	310	326	363,999	345,951

(香港文化中心 2010/2012 雙年報)

3.樂器之王管風琴教育系列：

香港文化中心音樂廳設置一座由奧地利著名管風琴製造商萊格公司以手工製造的機械式操作管風琴，這座管風琴有四排鍵盤、93 個音栓和八千支音管。

為推廣管風琴音樂及培育在地管風琴演奏人才，文化中心自 1999 年起每年均舉辦「樂器之王」管風琴教育系列課程，提供管風琴演奏入門訓練。每期僅招收 16 名學員，學員資格為：(1)從未修讀此課程人士(2)成人及 25 歲或以下全日制中學生與大專生(3)必須具英國皇家音樂學院八級或以上的鋼琴訓練或同等學歷。2013 年度自四月中開始，課程於十二月初結束時，學員將與教師一起在音樂廳作結業演出。

為推廣管風琴藝術教育，邀請國外及當地的管風琴家在音樂廳，於特定的星期六下午舉辦免費管風琴音樂會，以及管風琴音樂欣賞及演奏技巧工作坊(高級班\$150、初級班\$50、每班 20 人)，推動管風琴音樂教育發展及管風琴手的培育。

4.免費大堂音樂會：

為普及表演藝術及吸引民眾走進文化中心，在大堂有每月一次的「週四黃昏樂聚」(6pm-7pm)及每月二次的「週末藝趣」(3pm-4:30pm)，以及在特定周日於露天廣場舉行的免費音樂會。

2010 至 2012 年度舉辦的免費節目和教育活動：

	表演場次		出席人次	
	2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012
大堂節目	57	58	42,470	45,630
教育節目	33	35	8,382	8,820
管風琴演奏會	9	9	4,524	6,952
露天廣場表演	27	27	27,750	36,300
總計	126	326	83,126	97,702

(香港文化中心 2010/2012 雙年報)

5. 營運

香港文化中心隸屬康樂及文化事務署，分「場地管理」及「市場推廣」二大部份，分別設有「樓宇管理」、「場務管理」、「一般行政」、「技術」、「舞台」及「場地租用」、「公關事務」、「觀眾拓展」、「場地伙伴計畫」等部門，常額職位 101 人、合約僱員 26 人、兼職僱員 125 人（帶位員 120 人、票務助理 5 人）、合約承包商員工（不包括餐飲及禮品店）175 人（清潔 63 人、保安 52 人、舞台燈光及機電 43 人、舞台音響 17 人）（本段數據整理摘錄自香港文化中心 2010/2012 雙年報）。

香港文化政策由民政事務署制定，康樂及文化事務署及所轄 14 個場館負責執行。

在文化中心舉行的大型藝術節有：(1)「香港國際電影節」在每年三、四月間舉行，第 34 屆及第 35 屆在大劇院各放映 28 場電影。(2)「國際綜藝合家歡」在每年暑假舉辦，為全家大小精選具創意性的表演活動。(3)「新視野藝術節」每年 10/11 月舉辦，為具前瞻性的跨系列文化地域的獨特表演藝術節目。(4)2011 年有「世界文化藝術節—游藝亞洲」，展現亞洲區內最具代表性的表演藝術，並為藝術家提供了文化交流平台。(5)「香港藝術節」是每年 2/3 月香港藝術大節日，凝聚國際表演藝術菁英與在地人才，文化中心是其中的演出場地。

康樂及文化事務署其他場館除體育館賺錢外，均需補助 55%-80%。文化中心一年營運經費約 1 億港幣，自籌收入約 7 千萬港幣，不足部分由政府補助。

(2010-2011 支出 103.3 百萬港元，收入 65.7 百萬港元；2011-2012 支出 110.8 百萬港元，收入 70.9 百萬港元；香港文化中心 2010/2012 雙年報)

場館使用去幾乎滿檔，售票率約 70%，票房收入約佔 20%，推廣節目會有學生半價甚至免費優待。文化中心並無自製節目，僅負責場地管理，節目製作由康樂及文化事務署文化節目組負責。

(二)香港藝術節

首屆香港藝術節於 1973 年正式隆重揭幕，每年農曆年後約 2-3 月舉辦，至今已成為地區內舉足輕重的表演藝術節，以及亞洲區首屈一指的文化盛事，也是真正由觀眾與社會各界支持的國際表演藝術節慶。香港藝術節每年邀請享譽國際的頂尖藝術家，演出的節目不僅顧及古典傳統，亦兼具大膽創新的表演節目。2012 年，藝術節邀請來自世界各地共 1,500 多名演藝精英呈獻超過 170 場的演出，當中包括 12 場世界首演及 10 場亞洲首演。芭蕾舞及歌劇團隊需 3-5 年前邀請，音樂團隊才有可能在較短時間內邀請。

除了多次與國際藝術團體攜手委約全新作品外，藝術節亦積極委約當地藝術家創作戲劇、室內歌劇和當代舞蹈等新作品。不少作品在藝術節首演成功後，已在香港及海外多次重演。

邀請的當地與國外團隊無一定比例，公部門辦的藝術節才會注重。

1.加料節目

藝術節銳意讓觀眾超越舞臺界限，與藝術家近距離互動接觸，每年策劃近百項加料節目。透過一系列的示範講座、大師班、工作坊、座談會、後台參觀、展覽、藝人談、劇本圍讀、導賞團及電影展映等活動，提高大眾對藝術的興趣

及認識。藝術節加料節目還經常跳出表演場地的框框，深入不同社區，於書店、公園、教堂、商場以至大街小巷裏舉行，當中更包括不少免費節目。

2.企業/機構贊助

籌辦香港藝術節的經費相當龐大，香港藝術節是一所非營利機構，年度預算約 1 億港幣，其中約三成經費來自香港政府的補助，約四成來自票房收入，約三成則來自各大企業、熱心人士和慈善基金會的贊助和捐款。因為香港的稅負很低，私人及企業捐助無稅捐減免。

香港藝術節一向致力與各大企業和基金會緊密合作，贊助香港藝術節是各大企業或機構對藝術文化界最具效益的投資之一。贊助項目分為：

(1) 節目贊助：贊助機構可以透過節目贊助加強企業形象，並對藝術發展作出實際行動支持。藝術節的節目包羅萬有，為不同年齡層與觀眾群帶來多元的選擇。藝術節的主要兩大節目贊助類別為：(a) 節目系列贊助：每個節目系列都有獨特的定位和主題，並包含數個相關的節目。節目系列的贊助年期通常長達數年，主題與定位由藝術節與贊助機構共同商議，例如香港賽馬會藝粹系列、瑞信新晉藝術家系列、信和集團藝萃系列等。(b) 個別節目贊助：企業或基金會可按需要選擇某一節目、或某一節目之其中一場演出作贊助項目。贊助機構之標誌將展示於所有和該項表演節目有關之宣傳品上。

(2) 外展/教育項目贊助：

(a) 青少年之友計畫：1992 年，香港藝術節的青少年之友計劃於尤德爵士紀念基金贊助下正式成立。青少年之友乃香港藝術節特別為培育青少年對藝術的興趣以及拓展本地觀眾而設的外展計劃。過去二十年來，參與青少年之友活動的累積人次超過 60 萬，當中的活動包括：公開綵排到校巡迴演出、後台參觀、工作坊/講座、訪問海外藝人、免費出席特選之藝術節節目、參觀各大大地專業藝團、表現傑出的學生將在青少年之友頒獎典禮中獲嘉許。

(b) 駐節藝術家計畫：是一項為本地學生而設，為期三年的藝術教育計畫。活動於 2011 年推出，在法國巴黎銀行支持下，三所香港中學，包括東華三院李嘉誠中學、鳳溪廖萬石堂中學及風采中學於過去兩年已透過一連串的活動，認識芭蕾舞劇與形體劇場的藝術創作。

(3) 指定產品類別贊助—以優質商品及服務支持藝術節

香港藝術節歡迎各產品類別中出類拔萃的商號提供贊助，成為藝術節的指定產品類別贊助商。此舉不但有助提供香港藝術節營運所需的產品或服務，同時為贊助商提供極具效益的宣傳渠道，加強企業品牌的建立。現時，藝術節需要的商品類別包括：機票、酒店、免費廣告版位等。每項產品類別只會有一個指定贊助商，贊助機構獨享多項鞏固品牌的宣傳機會。例如於 2012 年，馳名的香檳品牌酩悅香檳(Moët & Chandon)成為香港藝術節的指定香檳。

3. 捐款

(1) 「藝術節捐助計劃」：籌集的款項將會投放於藝術節最需要支持和發展的項目。

(2) 「新作捐助計劃」：有助新作品順利誕生。使當地藝壇能有更多精采及創新的傑作。新作計畫額度每年均不定，依當年捐助金額而定，使用完為止。

(3) 「學生票捐助計劃」：用作資助全日制學生以半價優惠購買門票，讓香港青少年有更多機會參與每年一度的香港藝術節，從而培養他們的藝術修養。學生優待票額度每年均不定，依當年捐助金額而定，使用完為止。新作計劃無申請期限，隨時接受申請，是較政府部門有自主性。

4. 青少年之友

香港藝術節也一直致力培養年輕一代對藝術的興趣，多年來推行不同的外展教育計劃，務求讓青少年能夠接觸高質素的表演藝術。對象為中學及大專院校學生。在尤德爵士紀念基金贊助下，於 1992 年成立。自 1992 年成立以來，曾

參與活動的學生人數累計近 650,000 人，青少年之友會員累計約 120,000 人。青少年之友會員有機會欣賞兩場藝術節節目或綵排，並透過各式各樣的工作坊、講座、後台參觀等活動，提高其藝術欣賞能力。由 10 月至 11 月期間，凡年滿 25 歲或以下的本地全日制中學生或大專生，均合資格申請成為青少年之友會員，會籍有效期為今年 9 月至明年 8 月。會員可透過參與各項多元化及互動的精采環節，提升藝術知識及培養對藝術的興趣，盡享全面的文化藝術體驗。

5. 組織

香港藝術節業務需全年推動，有「節目」、「出版」、「市場推廣」、「發展」、「會計」、「行政」等部門，為民間組織，非藝術節期間常設職員有約 30 人。

(三) 星海音樂廳：

廣東省星海音樂廳以音樂家冼星海的名字命名，座落於珠江畔二沙島，充滿現代感的雙曲拋物面幾何體結構，外型像一隻江邊欲飛的天鵝，也如撐起蓋面的巨大鋼琴。佔地 14000 平方公尺，建築面積 18000 平方公尺，設有 1518 席位的交響樂演奏大廳、461 席位的室內樂演奏廳，100 座位的視聽欣賞室，和 4800 平方公尺的音樂文化廣場，總投資達 2.5 億人民幣，1998 年 3 月 3 日落成，是當時大陸規模最大，設備最先進，功能完備，具有國際水平的音樂廳。

1. 設施

(1) 交響樂演奏廳

交響樂演奏廳是星海音樂廳的主體，設有堂座、廂座、樓座和廊座共 1518 座位，每一個座位，雖然與舞台有著不同角度，但收到的音頻基本是均勻的，而且混響時間為 1.8 秒；廳堂跨度 80 米，大廳穹頂吊有經過精密計算尺寸的 40 餘個玻璃調音板；舞台正上方裝有“樂器之王”的美譽，捷克製造的管風琴，造價近 1000 萬人民幣，樂管近 7000 根，既有金屬管，也有木製管，演奏效果

相當於一支大型交響樂隊，。

(2) 室內樂演奏廳

廳牆上裝有可以完成多種模式功能調節的可調幕簾 1 台和吸音轉體 29 台。經由電腦調節室內聲學性質後不僅可以用於室內樂演奏，而且適用於多種形式的演出及音樂講座、電影放映等多功能使用，故又稱多功能廳。

室內樂演奏廳有堂座、廂座、樓座共 461 席位，設有演奏台、音控室、放映室、休息廳等設施。演奏廳對任何藝術演出具有同步錄音、錄像、製作 CD、VCD 的功能。

2. 營運

- (1) 一年經費約 2100 萬人民幣，政府補助撥款約 45%。營運人數編制內 40 人。
- (2) 無自製節目，僅專作場館營運及藝術教育推廣。
- (3) 售票率約 70%，上半年為淡季。
- (4) 一年自辦節目約 200 場，戶外節目 16 場。會考慮本地團隊，但觀眾也想欣賞世界級的演出，也會邀請著名團隊、指揮、音樂家。
- (5) 自學校接送學生來欣賞節目，還有走進高校，但因場地不佳，音樂效果較差。
- (6) 有學生優待票，比率不定，視節目成本而定，盡量取得平衡。
- (7) 週日推出「音樂下午茶」1.5 小時，每人收費 50 元人民幣，有大師講解，有歌劇、音樂劇等型態。
- (8) 與「廣州交響樂團」同屬一集團，使用場地不用付場地費用，「廣州交響樂團」儼然是駐管團隊。
- (9) 為培植未來新秀，票房較低的普級演出節目，常由學校老師及學生擔綱演出。
- (10) 「廣州交響樂團音樂季」及「廣州歌舞劇院民族樂團音樂季」佔自製節目

從 80%減少至 50%。

(11) 3 樓原規劃作為提供演出團隊的住宿房，現改為辦公空間。

(四)廣州大劇院：

廣州大劇院是廣州標誌性建築之一，由廣州市政府投資 13.8 億人民幣興建，坐落於珠江新城花城廣場旁，由曾獲得“普利茲克建築獎”的英籍伊拉克女設計師扎哈•哈迪德設計，外型宛如兩塊被珠江水沖刷過的靈石，外形奇特，複雜多變，充滿奇思妙想。廣州大劇院總佔地面積 42000 平方公尺，建築面積 73000 平方公尺，建築總高度 43.1 公尺。

1.設施

(1) 歌劇廳

歌劇廳共設 1804 個席位（包括樂池 117 個席位），三層觀眾席呈“雙手環抱形”，“滿天星”天花板，不規整、不規則佈局，打造了一個富有節奏感、獨具個性的藝術廳堂。歌劇廳採用國際上常用的“品”字形舞台的工藝佈置形式，分為主舞台、左、右側舞台和後舞台四個部分。

(2) 實驗劇場

實驗劇場是內設 443 個座位（其中包括 2 樓對稱分佈的 44 個座位）的小型劇場。實驗劇場建築平面為矩形，內部寬 18 米，長 26 米。實驗劇場可滿足會議廳、盡端式舞台、伸出式舞台、中心式舞台、T 型台等多種演出形式的需要。

(3) 排練廳

廣州大劇院共有 3 個排練廳，分別是歌劇排練廳、芭蕾舞排練廳、交響樂排練廳，能滿足各類排練需求。

(4) 化妝間

大劇場包括 24 間化妝間，其中包括大型化妝間 7 間，中型化妝間 13 間，小型化妝間 4 間；小劇場包括共有化妝間 6 間，分別為 5 間中型化妝間及 1 間小型化妝間。

2. 當代美術館

是廣州大劇院與廣東美術館成功合作打造一個跨界多元藝術殿堂。廣州大劇院獨具魅力的空間感覺與廣東美術館豐富的館藏作品相結合，體現出雙方智慧的統一，開啟視覺藝術與表演藝術學科跨界、資源互補、空間互融的新篇章。2010 年 10 月 29 日，“啟動*動向空間”當代藝術展（第一回展）在廣州大劇院盛大開幕，廣東美術館提供了價值數億元的 50 餘件當代藝術作品在廣州大劇院的非演出空間展出。

3. 劇院參觀－“交一天時光給藝術”

除了欣賞建築設施之美外，在不同時期，劇院內部空間還會舉辦各種主題的展覽與藝術活動：廣州大劇院廣東美術館當代館藝術展覽；系列公益藝術教育活動；藝術講堂與大師課程；廣州大劇院開幕大戲《圖蘭朵》主題展；演出藝術專題展覽等等活動將輪番登場。觀眾可以在廣州大劇院領略各種藝術的魅力，體驗多重藝術享受，在藝術殿堂享受更豐富更精彩“交一天時光給藝術”劇院參觀內容。

4. 藝術教育深度遊－廣州大劇院參觀暨音樂普及交流與教育專項活動

為進一步加強音樂普及教育，提高全民文化素養，廣州大劇院隆重推出“交一天時光給藝術•走進大劇院”藝術交流深度遊活動。由廣州大劇院與當地藝術新星聯手打造，專門為對音樂充滿興趣的朋友們所增開的普及教育場次。承首期“藝術鑑賞週”活動之熱潮，劇院推出第二期音樂交流普及活動，其內容不僅包括“遊‘珠水雙礫’，感受世界建築奇蹟”、“大型歌劇《圖蘭朵》、《托斯卡》舞美道具作品”、“黑光劇劇場參觀”、“馬哈系列藝術作品欣賞”等，

還增加時長 30 分鐘的音樂普及教育專場音樂會，藝術新秀將現場演繹經典名曲，並配有專業講析點評，同時觀眾將與演員互動交流，讓觀眾在輕鬆愉悅的氛圍中，感受多姿多彩的音樂藝術魅力。

5.藝術交流音樂會

是大劇院藝術教育中心為音樂普及教育而策劃舉辦的藝術交流活動。音樂會將薈萃一系列優秀中外音樂作品，如：貝多芬的奏鳴曲，中國名曲春江花月夜等包括鋼琴，古箏，琵琶，薩克斯，舞蹈等不同系列的風格演出，由藝術新秀現場演繹，並有專業人士講析和點評，向全社會普及和推廣高雅藝術，促進音樂普及事業的發展。

6.親子互動音樂坊

和音樂做遊戲，在 Party 中發現生活裡的音樂，歌曲唱起來，舞蹈跳起來，在互動中學習豐富而有趣的音樂知識。這個假期玩音樂、找音樂、學音樂、做音樂，遊戲中走近音樂、體驗音樂魅力。親子互動音樂坊採用寓教於樂的形式，使小朋友在家長的陪同下，能夠在玩耍中發現生活裡的音樂基本元素，從兒歌中學習音樂基本知識，通過遊戲體驗音樂藝術的基本技能。運用音樂這一美麗的藝術橋樑，在互動中增強家長和與小朋友間的溝通，鍛煉青少年兒童在群體中的交流能力與協作性。

7.藝術培訓

以劇院為平台，依托文化部下屬單位中國對外文化集團公司的資源優勢，讓學員們不僅學習專業課程（鋼琴、小提琴、單簧管、薩克斯風、芭蕾舞），也能參與各類藝術交流活動、大師課程、藝術家見面會等，更能在劇院的舞台上得到展示機會。是一種全方位、系統化的藝術熏陶，通過更多的參與，營造濃厚的藝術氛圍，給學員以最理想化的藝術舞台。

8.場地租用

廣州大劇院可租用場地分為歌劇廳和實驗劇場。

歌劇廳可租場地分為歌劇廳前廳和歌劇廳兩部分。其中歌劇廳前廳總面積為 1325.6 平方米，可用作產品展示、企業及公司慶典、發布會等活動場地。

實驗劇場可租場地分為實驗劇場前廳和實驗劇場兩部分。其中實驗劇場前廳總面積為 1215 平方米，可用作產品展示、企業及公司慶典、發布會、酒會等活動場地。

9. 營運

廣州市政府招標，與大陸文化部所屬「中國對外文化集團公司」簽約由公司負責經營，合約 5 年得再延長 5 年，員工有 130 人。公司另外還標得「上海大宇劇院」、「甘肅大劇院」、「青海大劇院」及 2012 年 12 月開幕的「閩南大劇院」營運。

為打響知名度，開幕即花費 1500 萬人民幣。因為仍須承公共責任，市政府每年補助 5000 萬人民幣。

(五)西九文化區管理局：

西九文化區是香港特別行政區政府的一項策略性投資項目，以配合文化藝術界長遠的基礎設施的需求。為發展西九文化區，依據《西九文化區管理局條例》於 2008 年 10 月 23 日成立「西九文化區管理局」，立法會通過一次撥款 216 億元給予西九文化區管理局。西九文化區占地 40 公頃，其中 23 公頃規劃為公眾休憩用地，將發展成為一個擁有世界一流設施、傑出人才、地標建築及高品質節目的綜合文化藝術區。

在西九文化區核心文化藝術設施諮詢委員會建議報告中提及，可於西九表演藝術場地進行 21 種藝術形式，其中包括：獨奏音樂會、室樂演奏、爵士樂、中西管弦樂演奏、非管弦樂類中樂、合唱/聲樂表演、西式歌劇、芭蕾舞、現代

舞、其他舞蹈表演、中國戲曲、話劇、木偶劇、多媒體表演、實驗戲劇表演、流行演唱會、棟篤笑、兒童及家庭表演、音樂劇/百老匯戲劇、藝術電影放映及戶外演出。

為確定演藝場地現有及潛在的目標市場，於 2010 年 6 月完成「西九文化區表演藝術場地市場分析的顧問研究」，透過市場調查，研究參考香港及十大最多訪港旅客的國家/地區的資料，認清和量化各個場地潛在的目標市場，時間跨度為 2010-2030 十年。根據 15 個在亞太地區、北美和歐洲可相比較場地的分析所得，對全球試唱趨勢做性質瞭解。潛在市場的分析 and 預測將成為制定營銷策略的基礎，有助管理局制定組織和綜合的發展和定位，以培養和吸引海外及當地的欣賞人口。

另為西九文化區內的新建表演藝術場地，考量並提出最適合的管理模式亦及其與政府、非政府機構的關係，於 2010 年 10 月完成「西九文化區表演藝術場地管治模式的顧問研究」，分析選自世界各地可用做評比的表演藝術場地的管理架構、相關政策及營運手法。此研究選擇了 18 間涵蓋不同的營運模式的表演藝術場地，包括法定機構、非營利機構及商業或私營機構。

西九文化區包含十七個全新的文藝場館，以及多種類的藝術教育和輔助設施，預計分三個部份開發：(1) 第一階段包括戲曲中心、音樂中心、當代表演中心、演藝劇場、中型劇場 I、自由空間（含「音樂盒」及戶外劇場）以及駐區藝團中心，將於 2015 年至 2020 年間逐步落成。(2) 透過公私營機構伙伴合作模式發展的表演藝術設施，兩個商業化藝文場館（包括音樂劇院及大型表演場地）。(3) 第二階段的設施尚在計劃中，需視第一階段設施的使用情況及市場動態再作調整，現暫定有大劇場、小型戲曲劇場及中型劇場 I I 或室樂廳。

管理局已經由國際競圖甄選出「戲曲中心」設計建築師，由譚秉榮建築事務所及呂元祥建築師事務所獲選，戲曲中心主要為推廣中國戲曲，設有一個戲曲劇場和一個兩房的茶館讓訪客欣賞中國傳統表演，預計 2013 年底開工，2016

年完工。另設一戲曲小型劇場，將於第二期建造。

在硬體興建的同時，軟體建設也同步進行。為確保未來西九的文化藝術設施符合團隊及社會大眾的期望，積極與當地文化藝術界建立伙伴關係。經會多場與個別人士的圓桌討論會議，以及文化藝術界及其他相關業界的小組討論，蒐集了不同類別使用者的意見，並向他們介紹了西九的最新發展。制定節目方向及研究工作，以及培育人才、拓展觀眾群。

管理局在未來的戲曲中心搭建 800 座位「西九大戲棚」，上演多齣春節賀歲粵劇及折仔戲，促成管理局與當地粵劇界的策略夥伴關係，與 M+ 團隊於場內呈現當代視覺藝術展，並以馬拉松是放映多套電影，為傳統表演抹上現代藝術的色彩。由於觀眾反應熱烈，「西九大戲棚」由 2012 年的 7 天檔期，2013 年延長發展為 3 週的盛事，並引進其他表演藝術及農曆新年的文化活動。自由空間音樂會

二、參訪地相關(計畫、措施或政策)分析

(一)規畫面

表演藝術場地設施方面，參訪包含劇院及音樂廳，可作為西方歌劇、舞台劇、中國戲曲（西九戲曲中心）、各式舞蹈、各式音樂會使用；露天廣場做為可提供數千人大型音樂會。充分利用其他空間還可作為產品展示、企業及公司慶典酒會、發布會等活動場地（如廣州大劇院歌劇廳前廳和實驗劇場前廳、香港文化中心大堂）；較為特別的是香港文化中心大劇院備有電影放映器材，「香港國際電影節」許多影片也在大劇院放映。

西九文化區規劃分三部份開發，第一階段開發設施已確定（戲曲中心、音樂中心、當代表演中心、演藝劇場、中型劇場 I、自由空間（含「音樂盒」及戶外劇場）以及駐區藝團中心），訂於 2015 至 2020 分別落成啟用，第二階段開發設施（暫定有大劇場、小型戲曲劇場及中型劇場 I I 或室樂廳）及「透過

公私營機構伙伴合作模式發展的表演藝術設施，兩個商業化藝文場館（包括音樂劇院及大型表演場地）」將視第一階段設施的使用情況及市場動態再作調整。

香港藝術節定位為國際表演藝術節慶，舉辦初期是英國治理期間，所以主要為高階層觀眾，邀請團隊不考慮是否有當地或國外比例。

(二)執行面

表演藝術場地營運團隊包括政府機構（香港文化中心、星海音樂廳）、文化集團公司（廣州大劇院）。香港文化中心一年營運經費約 1 億港幣，自籌收入約 7 千萬港幣，不足部分由政府補助。星海音樂廳一年經費約 2100 萬人民幣，政府補助撥款約 45%。廣州大劇院除配合公益場次有政府補助 5000 萬人民幣外，需自給自足，所以除場地租金及售票收入外，與同業「國家大劇院」、「上海大劇院」結合成「戰略伙伴」以降低成本，與企業（BMW、地產公司、航空公司）結合為「戰略合作夥伴」關係增加收入；藝術教育採產業化經營，也要有盈餘；在此次參訪時，實驗劇場及前廳出租給「香奈爾 CHANL」《一幅布景與五幕傳奇》展覽。

香港藝術節是一所非營利機構，年度預算約 1 億港幣，其中約三成經費來自香港政府的補助，約四成來自票房收入，約三成則來自各大企業、熱心人士和慈善基金會的贊助和捐款。

西九文化區管理局負責西九文化區的規劃、興建及營運，是政府另成立的公營機構，政府一次撥款 216 億港元交付管理局，除公共設施有政府另外支付費用外，營運自負盈虧，所以園區內規劃相當大的空間做為商業用途，戲曲中心就有 30%面積作商業用途，目前希望每年有來自零售、餐飲、休閒娛樂設施有每年 3000 萬港元的收入。近年受投資報酬不如預期及物價上漲影響，216 億元是否足夠，有待觀察。

(三)效益面

文化投資所得到是一種無形的效益，無法用投資報酬率來衡量其效益，表演藝術提供的是一種心靈的饗宴，香港文化中心檔期幾乎滿檔，雖然售票率僅七成，也算是相當不錯的效益。各場館對於推廣藝術教育的重視相當一致，培養未來表演藝術欣賞人口，使其日後有能力時願意進場館欣賞節目。

三、與我國相關政策之比較分析

南台灣重要表演藝術場館建設「衛武營藝術文化中心新建工程」已施工近3年，即將於民國104年下半年完工落成。建築規劃設計已確定，營運組織也確定以行政法人－「國家表演藝術中心」下轄「衛武營國家兩廳院」，採一法人多館所方式經營，衛武營藝術文化中心必須面臨的三大重大課題，一是在落成啟用後，如何提高售票率及使用率，其次是如何增加經費的自籌率。

籌備處近3年在現有「舊有營舍」整建的展演場（類似實驗劇場）所推出的節目，已逐漸提升售票場次的比率，就是希望能養成願意付費欣賞表演藝術的習慣，最近藝術界提出一定額度內的欣賞藝術支出可列個人綜合所得稅扣繳期望，若能達成期望，或許可提高購票入場的意願，但是以目前政府收入越來越困難的形況下，此期望很難達成。

要增加自籌率除場租票房收入及政府補貼外，與企業建立良好的類商業營運模式（企業贊助）亦為重要一環，企業贊助除提昇企業形象外，可減免稅捐也是提高意願重要的誘因。

去（101）年立法委員對於「衛武營藝術文化中心」採購1.2億元的管風琴提出「使用率低」浪費公帑之指責，香港文化中心對於管風琴音樂會及教育推廣，值得日後營運時的參考。

香港藝術節由非營利民間機構負責執行自1973年舉辦迄今已辦理41年，儼然已成為亞洲甚至是世界著名的表演藝術節慶，國內各地雖也有表演藝術節慶，但規模及知名度尚待提升。

肆、建議事項

一、未來充分利用商業設施及外場空間，創造更多收入：

衛武營藝文中心有規劃設計餐廳及紀念商品賣店，未來應該會採用委外經營，另外 4 場館外廳及「榕樹廣場」在不影響演出情況下，不拘泥於僅限藝術活動使用，可以考慮出租作為作產品展示、企業及公司慶典、發布會、酒會等活動，以增加收入。

二、持續增加售票場次節目，建立觀眾付費欣賞節目習慣：

籌備處自 97 年度起將「舊有營舍」整建為展演場（類似實驗劇場），推動扶植欣賞人口的工作，初期是以免費索票節目為主，自 98 年度起逐漸增加售票場次比例，以建立觀眾使用者付費之習慣，從 98 年度 6 場次、99 年 25 場次、100 年 28 場次，至 101 年已增加為 32 場次，今（102）年目標 40 場次；票房也從 99、100 年的五成，101 年已達七成，今（102）年希望可達 8 成售票率。

三、推廣管風琴教育：

管風琴已是音樂廳必備設備，管風琴演奏家及了解欣賞的觀眾不多，長期舉辦管風琴教育推廣課程，有助於提升使用效益。據了解國際知名管風琴演奏家需要的報酬不高，只希望能使用過各地管風琴。

伍、照片



與香港文化中心馮總經理等人員合影



香港文化中心模型



香港文化中心大堂



香港文化中心



香港藝術節何總監及光華中心李主任合影



星海音樂廳交響樂演奏廳



星海音樂廳室內樂演奏廳



星海音樂廳售票處



星海音樂廳管風琴



星海音樂廳交響樂演奏廳



星海音樂廳樂器室



星海音樂廳簡易餐飲



星海音樂廳排練室



與星海音樂廳劉主任合影



廣州大劇院



廣州大劇院外包餐廳



廣州大劇院外包餐廳



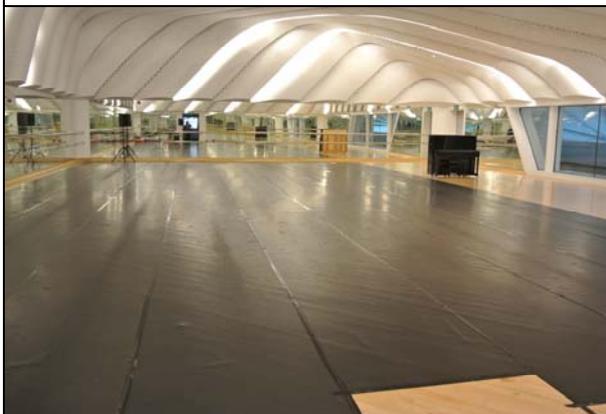
廣州大劇院前廳



廣州大劇院前廳展示贊助廠商商品



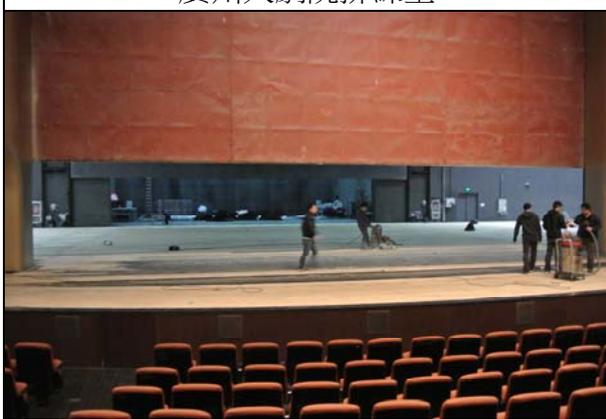
廣州大劇院前廳展示贊助廠商商品



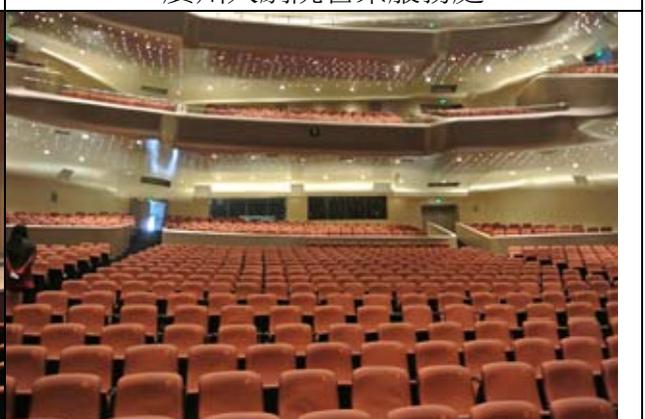
廣州大劇院排練室



廣州大劇院售票服務處



廣州大劇院歌劇廳



廣州大劇院歌劇廳



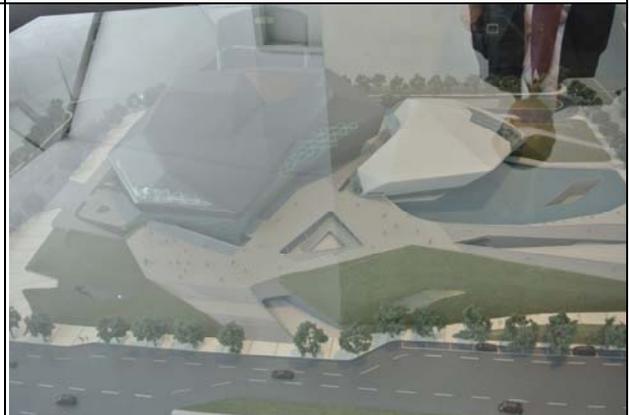
廣州大劇院《圖蘭朵》道具展



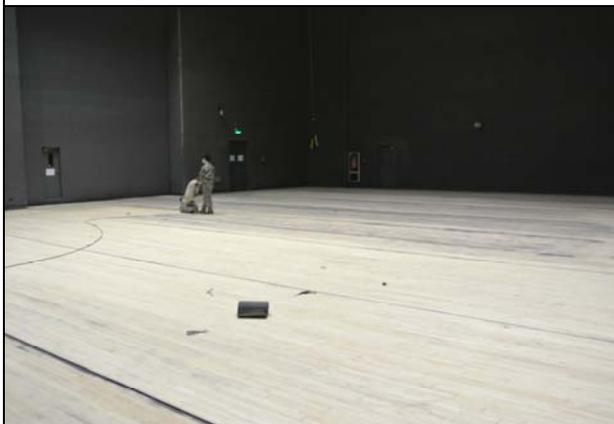
與廣州大劇院徐總監等人員合影



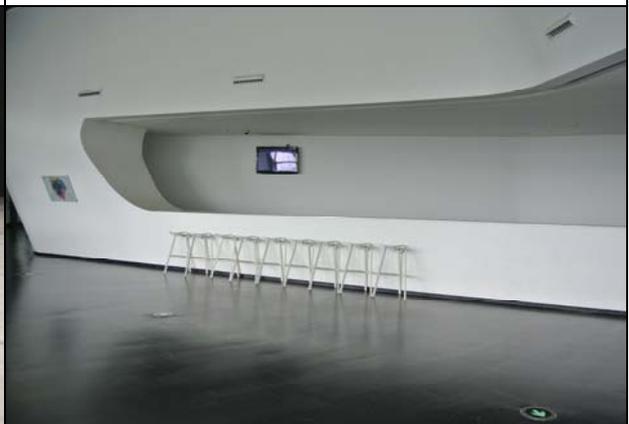
廣州大劇院外場空間可辦餐會



廣州大劇院模型



廣州大劇院舞台刨光施工



廣州大劇院吧檯



與廣州大劇院比鄰的廣東省博物館



興建中的西九文化區