

出國報告（出國類別：考察）

## 2013 年韓國交響樂團營運管理與音樂文化政策交流考察

服務機關：國立臺灣交響樂團

姓名職稱：錢降珠(秘書)

吳昭良(小提琴團員)

蕭也琴(單簧管團員)

吳珮華(研究助理)

派赴國家：韓國

出國期間：102 年 10 月 1 日至 5 日

報告日期：102 年 12 月

## 目錄

壹、	前言.....	1
一、	參訪行程.....	1
二、	行程參訪紀要.....	2
(一)	韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra.....	2
(二)	藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center.....	7
(三)	韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra .....	19
(四)	首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra.....	28
(五)	世宗文化會館 Sejong Center.....	47
三、	參訪議題及內容.....	59
參、	參訪心得.....	59
一、	參訪蒐集資料.....	59
二、	參訪分析.....	64
肆、	音樂會演出欣賞及心得報告.....	67
一、	音樂會資訊.....	67
二、	音樂會欣賞心得.....	67
伍、	建議事項.....	72
一、	樂團定位：.....	72
二、	演出主場地：.....	73
三、	法人組織架構模式：.....	73
四、	室內樂演出形式.....	74
五、	實習團員.....	75
陸、	結語.....	76

## 壹、 前言

國立臺灣交響樂團(下稱本團)成立於 1945 年創團近七十年，為臺灣古典音樂史上最悠久的交響樂團，現隸屬於文化部，為台灣唯一隸屬中央之公立樂團，在古典音樂的發展過程中一直扮演著極為重要的關鍵性角色。自創團以來，國立臺灣交響樂團邀請國內外優秀音樂家參與演出，演奏足跡遍及全國，開啓國人欣賞古典音樂的風氣；在台灣經濟起飛的年代，國立臺灣交響樂團扎根教育，肩負古典音樂種子教師培育與全民音樂文化推廣之責，對於台灣古典音樂的普及，居功厥偉。為均衡文化區域發展，追求音樂文化平權，將霧峰辦公區原有空間及相關設施作有效之調整，結合本團音樂演奏人才、主題演奏會的規劃、音樂營之策辦、音樂旅邸及演奏廳多元化經營等建構「臺灣音樂文化園區」，把精緻藝術轉化為日常性的休閒活動，成為一個交響樂的文化、教育、休閒園區。國立臺灣交響樂團雖幾經更迭，樂團持續以國家級演奏團隊為其定位，以擴大台灣古典音樂美學視野，提昇臺灣古典音樂演奏與欣賞水準為目標，並期許推動創新，帶動台灣成為華人音樂創作與表演中心，深化並轉化臺灣之美，進而躍上國際舞台，建立台灣未來的音樂品牌地位。藉由參訪同為亞洲國家之韓國各交響樂團及藝術中心，取得其年度經費、組織運作、公眾服務等深入之現況考察，俾為本團發展策略擬定之重要參據。

## 貳、 行程安排及參訪議題

### 一、參訪行程

10 月 1 日啓程，10 月 5 日抵達台灣，拜會五個單位，出席一場音樂會

日期	內容說明	備註
10/1 (二)	台中→台北松山機場，長榮航空 BR 156	
	抵達韓國金浦國際機場	
10/2 (三)	10:00 韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 拜會參訪	駐韓代表處教育組黃恒勝先生陪同，擔任傳譯
	11:00 藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 拜會參訪 (高學讚社長)	
	12:30 與駐韓代表處教育組黃恒勝先生交流餐敘	
	15:00 韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra 拜會參訪 (公演企劃組組長吳昌勳)	
10/3 (四)	17:00 於藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳欣賞音樂會	

日期	內容說明	備註
10/4 (五)	10:00 首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 拜會參訪 (公演企劃組長朴玄鎮)	
	12:00 與駐韓代表處教育組交流餐敘	
	14:00 世宗文化會館 Sejong Center 拜會參訪 (拜會朴仁培社長後由公演企劃組長對談)	
10/5 (六)	金浦國際機場搭機回程，長榮航空 BR 155	
	抵達台北松山機場→台中	

## 二、行程參訪紀要

### (一) 韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra

該樂團成立於 1985 年 3 月 30 日，1987 年與韓國國家劇院簽約長期與韓國國家歌劇、韓國國家芭蕾舞團、韓國國家合唱團合作演出。現任音樂總監暨首席指揮為 Hee-Chuhn Choi。1989 年併入韓國文化體育觀光部，2001 年 3 月在其成立 16 週年之際，轉型成為藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 的駐團樂團，該團團址亦位於藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 內。2010 年 6 月該團為紀念成立 25 週年於紐約卡內基音樂廳演出。在過去 28 年來舉行過超過 90 場的音樂會演出，除了定期音樂會外，近年來也安排親子音樂會、明日之星及歲末音樂會等之演出。

該團安排與本團會晤的是藝術策劃經理(Artistic Planning Manager)Yoon Jung Hee 女士、財務會計經理(Finance Accounting Manager)Chan-Ho, Choo 先生及單簧管助理首席暨總務經理(Clarinet/Assistant Principal/General Affair Manager) Jae-kyung Chang 先生，該團準備定期音樂會、明日之星音樂會、親子音樂會之 DM、節目冊等文宣品贈送本團參訪人員；本團亦贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品。拜會交流後安排參訪該團平日之樂團排練廳。



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 位於藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 內



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra



於韓國交響樂團拜會



韓國交響樂團提供音樂會文宣品供參考



韓國交響樂團提供音樂會文宣品供參考



本團贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品



韓國交響樂團排練廳



韓國交響樂團排練廳





韓國交響樂團音樂會宣傳架

## (二) 藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center

藝術殿堂建於 1998 年，屬於一綜合文化藝術中心，主體硬體包含音樂廳(Music Hall)、歌劇院(Opera House)、Hangaram 美術館(Hangaram Art Museum)、首爾書法藝術博物館(Seoul Calligraphy Art Museum)、Hangaram 設計博物館(Hangaram Design Museum)及戶外廣場(Oudoor Areas)。

本次除拜會藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 藝術事業本部長 (General Director of Artistic Management)太勝進(Tae, Seung-Jin)先生及公共關係部(Public Relations)Jungho Kim 先生瞭解藝術殿堂經營理念及經驗分享外，還造訪擁有演奏廳(Concert Hall)、IBK 室內樂廳(IBK Chamber Hall)及獨奏音樂會廳(Recital Hall)三個表演廳的音樂廳(Music Hall)，其中演奏廳(Concert Hall)觀眾席設三層樓共計 2,523 個座位。該中心準備音樂會宣傳 DM、10 月份節目手冊等文宣品贈送本團參訪人員；本團亦贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品。

拜會交流結束後走出建築物外，藝術殿堂廣場正進行水舞表演，配合播放電影《新天堂樂園》電影配樂，許多民眾早已駐足聆賞音樂及水舞視覺之心靈饗宴。

更安排 10 月 3 日傍晚於演奏廳(Concert Hall)聆賞一場由韓國年輕指揮家 Soo Yeoul Choi 指揮韓國 SeongNam 愛樂管弦樂團(SeongNam Philharmonic Orchestra)及三位韓國優秀演奏家小提琴獨奏 Zia Hyunsu

Shin、大提琴獨奏 Dong Yeon Han、長笛獨奏 Yae Ram Park 所帶來的 2013 年韓國國際音樂節系列音樂會(Korea International Music Festival 31<sup>st</sup> 2013—K.Classic The Center of Classical Music!)，親自體驗聞名遐邇的 Seoul Arts Center 演奏廳(Concert Hall)。



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 平面圖  
(摘自藝術殿堂網站 <http://www.sac.or.kr/eng/space/space.jsp>)



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



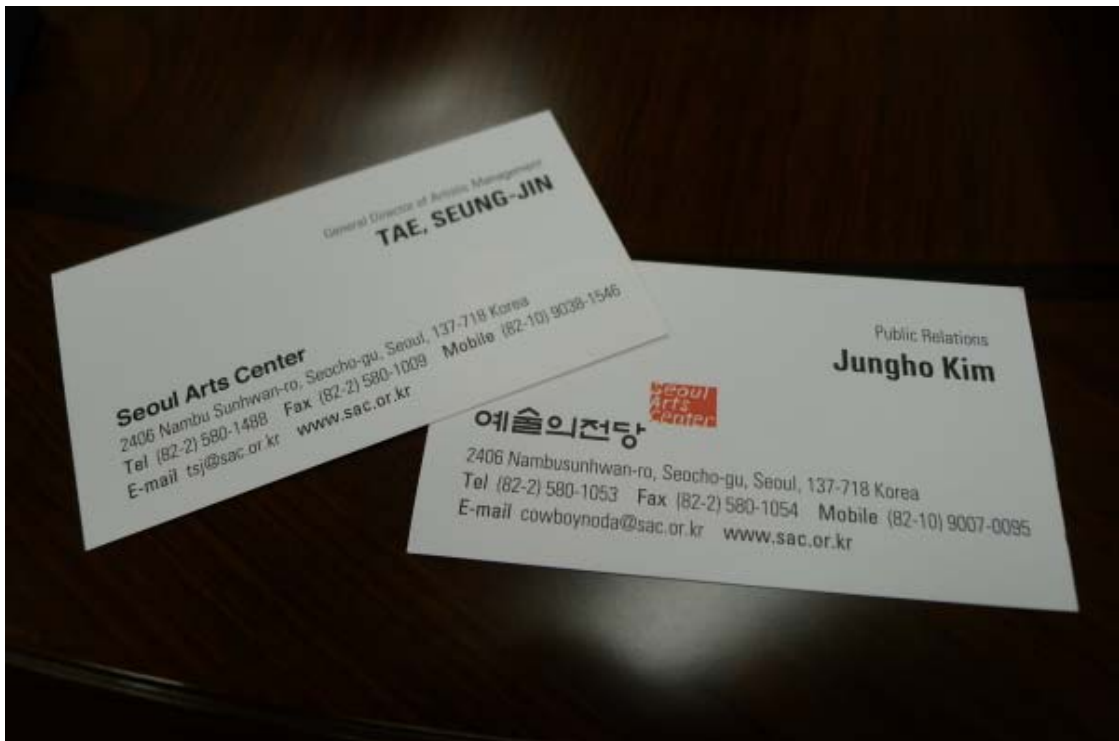
藝術殿堂(首爾藝術中心)廣場



拜會藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



拜會藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



拜會藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



本團贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳大廳咖啡廳



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳觀眾席



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳觀眾席



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳觀眾席工作席





藝術殿堂(首爾藝術中心)IBK 室內樂廳(IBK Chamber Hall)



藝術殿堂(首爾藝術中心)IBK 室內樂廳(IBK Chamber Hall)



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳大廳文宣品展示架



藝術殿堂(首爾藝術中心)售票處



藝術殿堂(首爾藝術中心)會員申請資訊看板



藝術殿堂(首爾藝術中心)地下室餐飲區



藝術殿堂(首爾藝術中心)餐廳宣傳演出資料之桌墊紙



藝術殿堂(首爾藝術中心)地下室餐飲區平面圖

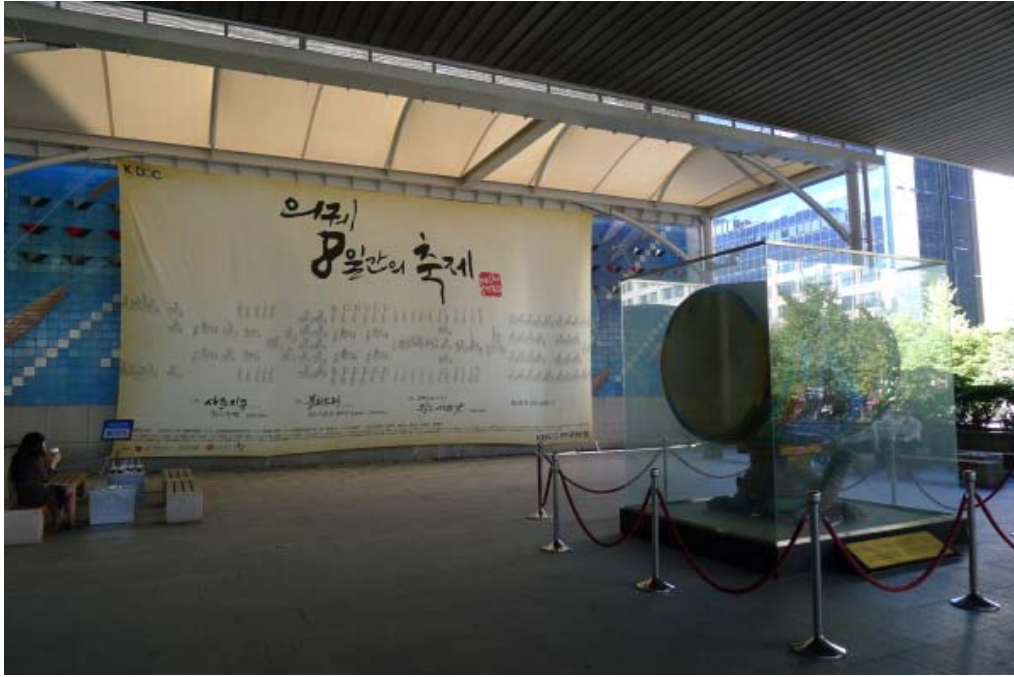
### (三) 韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra

該樂團於 1956 年成立於韓國廣播電台，1969 年更名成立為韓國國家交響樂團(National Symphony Orchestra)，1981 年移轉由韓國廣播電台 KBS 經營管理，再度更名為韓國廣播交響樂團(KBS Symphony Orchestra)。現任首席指揮為曾於 2012 年與本團合作演出之指揮家 Yoel Levi。

該團安排與本團會晤的是節目規劃部主任(Director of Performing Plan Team)Germont Oh 先生及節目規劃部 Yoo, Jae Eun 女士。該團提供樂團經營與制度執行相當寶貴之經驗與本團拜會人員深度交流經驗分享；隨後帶著我們參訪該樂團排練廳及 KBS Hall 表演廳，KBS Hall 表演廳之多功能舞台除供音樂會演出外，亦可供戲劇、舞蹈、歌劇、舞台劇等各種大型表演使用。最後本團贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品。



韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra 位於韓國廣播電台 KBS 內



韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra 位於韓國廣播電台 KBS 內



韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra 位於韓國廣播電台 KBS 內之宣傳品架



拜會韓國廣播交響樂團 KBS Symphony Orchestra



本團贈送 2013/14 樂季手冊、2013 國際音樂節及《原住民新韻》CD、《客家新韻》CD 等出版品



韓國廣播交響樂團辦公室



韓國廣播交響樂團排練廳





韓國廣播交響樂團排練廳



韓國廣播交響樂團排練廳



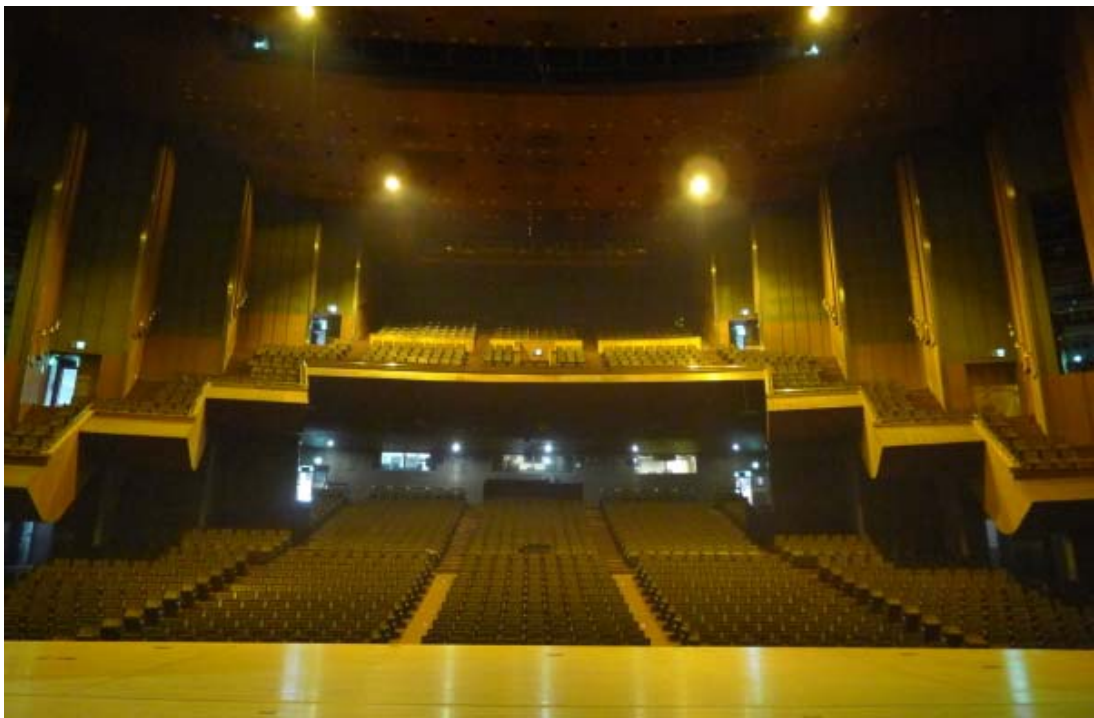
韓國廣播交響樂團樂譜櫃



韓國廣播交響樂團樂譜室



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall 觀眾席



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall 舞臺



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall 舞臺



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall 舞臺



韓國廣播電台表演廳 KBS Hall 舞臺

#### (四) 首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra

首爾市立交響樂團成立於 1945 年，是韓國最古老的交響樂團。團址位於世宗文化會館 Sejong Center 裡，主要表演場地亦以世宗文化會館為主。現任音樂總監是鄭明勳(Myung-Whun Chung)先生。該團中提琴首席為台灣優秀音樂家黃鴻偉(Hung-Wei Huang)先生；我們於該團排練休息時間參訪其排練廳時正好巧遇黃鴻偉(Hung-Wei Huang)先生。

該團安排與本團會晤的是該團執行長(President & CEO)Hyun jung Park 女士、管理部門總監(Managing Director) Byung Wook Lim、藝術管理部門總監(Director of Artistic Administration) Hyunjin Park、藝術管理部門(Artistic Administration /Touring & Production) Sooyeon Yoon 等人；該團透過投影簡報方式先簡要介紹該團簡介、組織、年度活動等。



首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 位於世宗文化會館內



首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra



首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra



首爾交響樂團歷任音樂總監



首爾交響樂團歷任音樂總監





首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 拜會介紹



首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 拜會介紹



首爾交響樂團辦公室



首爾交響樂團辦公室



首爾交響樂團辦公室



首爾交響樂團辦公室文宣品展示櫃



首爾交響樂團辦公室意見信箱



於首爾交響樂團室內樂排練室拜會交流



拜會首爾交響樂團



拜會首爾交響樂團



## Associate Conductor Shi-Yeon Sung

- One of **the most exciting young conductors** on the international scene
- Winner of Bamberg-Gustav Mahler Conducting Competition (2007)
- Winner of Si Gyeong Solt International Conductors Competition (2006)
- Winner of Female Conductors' Competition in Solingen (2004)
- Associate Conductor of the Seoul Philharmonic Orchestra (2009-1)
- Assistant Conductor to Jorma Leino of the Boston Symphony Orchestra (2007-2010)
- Conducted the Boston Symphony Orchestra's 80<sup>th</sup> Birthday Concert at Tanglewood (2012)
- Conducted greatly acclaimed performance of the *Orchestre National du Rhodé-Isère* (2012)

拜會首爾交響樂團


## Composer-In-Residence Un Suk Chin

- World Renowned Composer
- Kwangju Prize in Korea (2012)
- Prix Ars Foundation Music Award (2010)
- Arnold Schoenberg Prize in Austria (2009)
- *Wolfgang Amadeus Mozart* for Youth Concerts (2008)
- *Wolfgang Amadeus Mozart* - *Music of Today* - *Guest of the Philharmonie Orchestra in London* (2011-12)
- Composer-in-Residence of the Seoul Philharmonic Orchestra & *Wolfgang Amadeus Mozart* - *Contemporary Music Series* (2011-12)
- Further Composer-in-Residence of the Daegu Philharmonic Orchestra Korea (2010-2011)

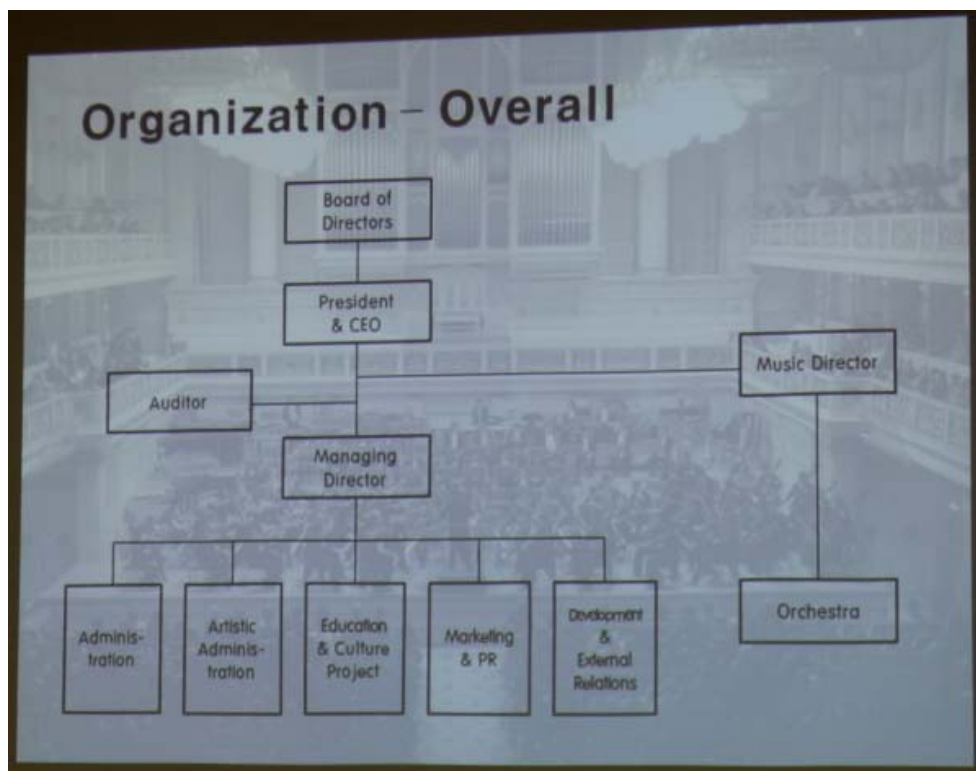
拜會首爾交響樂團

## Artistic Advisor Michael Fine

- One of the Top Classical Recording Producers in the World
- Grammy Award Winning Classical Producer of the Year (1992)
- Winning every major award in the recording industry, including numerous Grammys, Edison Prize, Deutsche Schallplatten (now known as the ECHO award), Gramophone Award, Diapason d'Or, and Australian Music Award
- Artistic Advisor of the Seoul Philharmonic Orchestra (2008-)
- Running Fine Sound Productions (1992-)
- Former Artistic Manager of the Rotterdam Philharmonic Orchestra & Gergiev Festival (2004-2012)
- Former Vice President of Artists & Repertoire of Deutsche Grammophon (1997-2000)
- Former Vice President & General Manager of KOCH International Classics (1989-1997)
- Given lectures and seminars about the music and recording business
  - from the Juilliard School and Hamburg Hochschule für Musik
  - to the keynote address at the International Organization of Music Competitions
- Sought-after panelist for music industry congresses, including IAMA (International Association of Music Administrators) and ABO (Association of British Orchestras)

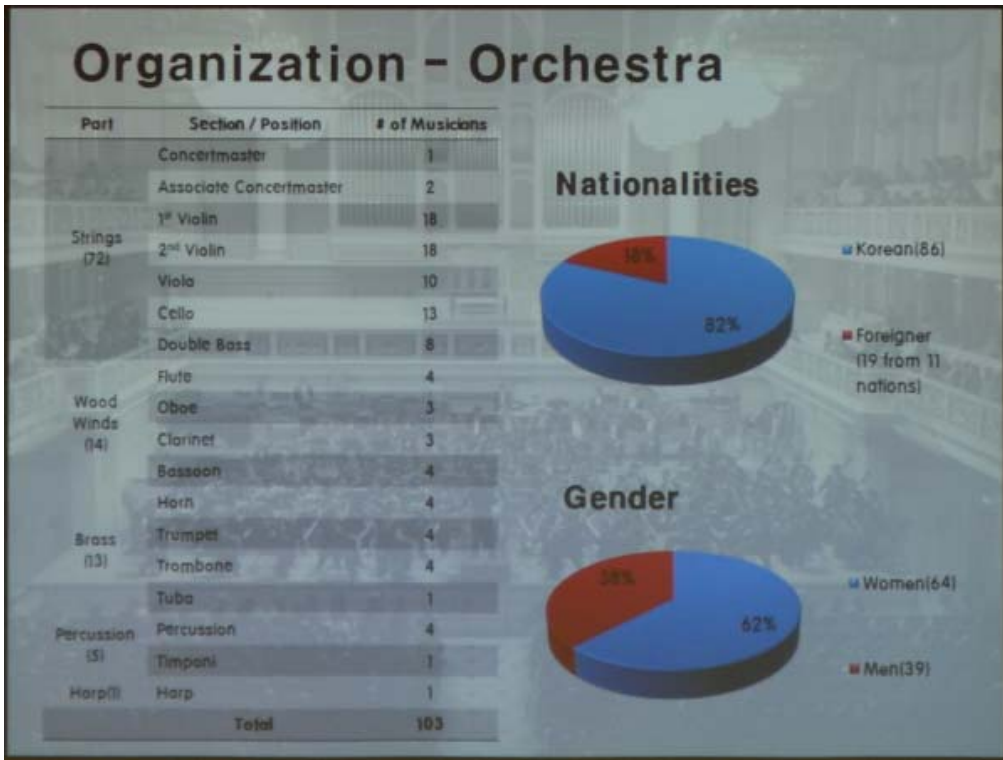


拜會首爾交響樂團

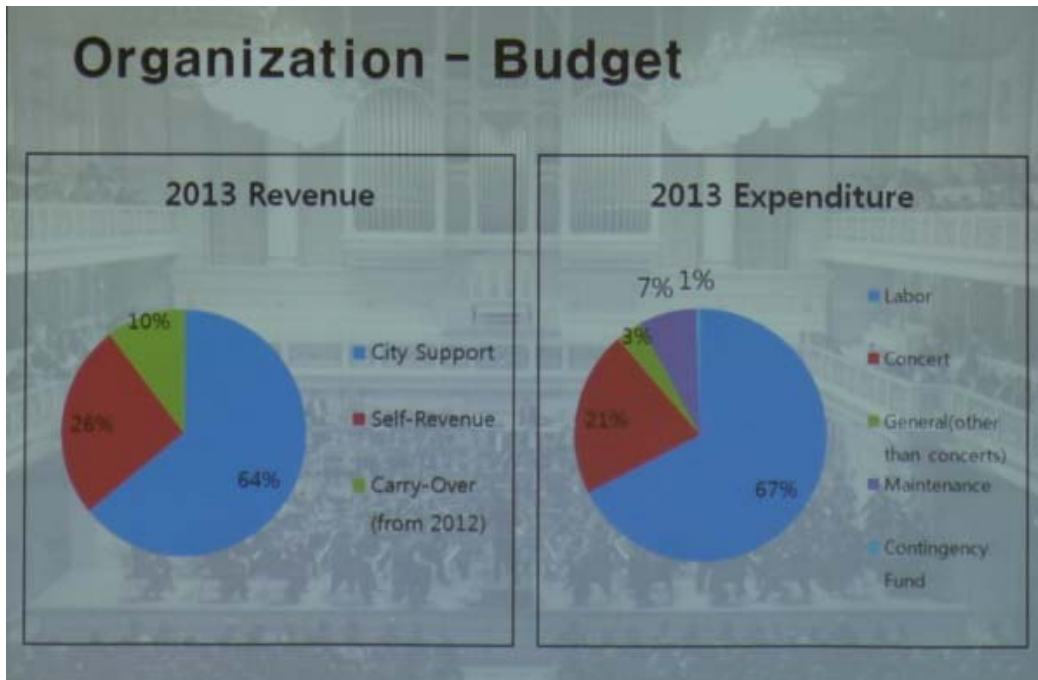


拜會首爾交響樂團





拜會首爾交響樂團



拜會首爾交響樂團

## Subscription Concerts

Year	Number of Concerts	Total Attended	Purchased Tickets
2006	21	33,362	54%
2007	25	34,068	73.6%
2008	25	35,587	70.2%
2009	28	40,572	74.7%
2010	28	42,614	83.7%
2011	26	42,233	88.2%
2012	25	37,811	91.5%
2013	29	43,861 (estimated)	-

拜會首爾交響樂團

## International Touring: 2009~

Year	Date	Country	City	Festival & Venue
2009	Aug 31	Belgium	Brussel	Festival van Vlaanderen Internationaal Bozar Hall
	May 29	Italy	Brescia	Michelangelo Festival Teatro Grande
	May 30		Bergamo	Michelangelo Festival Teatro Donizetti
	May 31		Bologna	Bologna Festival Teatro Auditorium Manzoni
	June 2	Germany	Berlin	Konzerthaus
June 3	Düsseldorf		Schumann Festival Tonhalle	
June 4	Essen		Composer-in-Residence Program Philharmonie	
2010	June 5	Czech	Prague	Kudellinum
	June 6	Russia	Moscow	Festival of World's Symphony Orchestra Column Hall
	June 11		St. Petersburg	The Stars of the White Nights 2010 Mariinsky Theatre Concert Hall
	Nov 10	China	Guangzhou	Canton Asian Music Festival Xinghai Concert Hall

拜會首爾交響樂團

## International Touring: 2009~

Year	Date	Country	City	Festival & Venue
2011	May 10	Japan	Tokyo	Suntory Hall
	May 11		Osaka	The Symphony Hall
	May 12		Toyama	Aubade Hall
	Aug 19	Netherlands	Amsterdam	Robeco Summer Series Het Concertgebouw
	Aug 21	Austria	Grafenegg	Grafenegg Festival Walkenturm
	Aug 24	United Kingdom	Edinburgh	Edinburgh International Festival Usher Hall
	Aug 27	Germany	Bremen	Musikfest Bremen Die Glocke
2012	Jan 16	Japan	Tokyo	Suntory Hall
	Jan 18		Fukuoka	Fukuoka Symphony Hall
	Apr 15	Canada	Vancouver	The Orpheum Theater
	Apr 16	United States of America	Seattle	Benaroya Hall
	Apr 18		Santa Barbara	The Granada Theatre
Apr 19	Los Angeles	Walt Disney Concert Hall		
2013	Apr 21	China	Beijing	National Centre for the Performing Arts

拜會首爾交響樂團

## Deutsche Grammophon Recording

- DG: "World Renowned Classical Record Label"
- **Exclusive worldwide 10 CD deal** in 2011
- **First and Only Asian orchestra ever** to sign the contract with a major label
- Historic & Sensational Event in Korean Classical Music Market

	Release Date	Program
1 <sup>st</sup> CD(+Platinum)	July 19, 2011	Debussy La Mer, Ravel Ma Mère l'Oye & La Valse
2 <sup>nd</sup> CD(+Platinum)	November 4, 2011	Mahler Symphony 1
3 <sup>rd</sup> CD	April 12, 2012	Mahler Symphony 2
4 <sup>th</sup> CD	August 13, 2012	Tchaikovsky Symphony 6 & Rachmaninoff "Vocalise"
5 <sup>th</sup> CD	April 15, 2013	Beethoven Piano Concerto 5 & Symphony 5



拜會首爾交響樂團

# Composition & Composer

**Ars Nova Series**


- Since 2006, 4 times a year
- Orchestral & Chamber Concerts for Challenging Contemporary Works
- The Only Asian Orchestra Lasting for 7 years
- Musical Pioneer in Korean Classical Music Field

**Composition Master Class**

- Since 2006, 2 times a year
- Private Lesson, Seminar, Reading Session & etc
- Providing Rare & Valuable Opportunities for Young Talented Composers for their New Works
- To be Hub of Contemporary Music in Asia: Extend to Asian Students (2013-)
- 4 Young Talents Get International Reputation through Master Class

**Co-Commission**

- Collaboration with World-class Orchestras for a work by a World-renowned Composer
- 3 Works (2011-2013, one work a year)
- The Only Leading Asian Orchestra
- Raising Awareness of SPO Brand Internationally



TRISTAN MURAIL  
LE DÉSENCHANTEMENT DU MONDE  
Our Name!!  
Seoul Philharmonic Orchestra

⇒ 3 Year's Designated Financial Support from Ho-Am Foundation for Unsuk Chin's Activities (2013-2015)

拜會首爾交響樂團



# Brass Academy & Conducting Master Class

**Baty Brass Academy**

- Since 2013, 2 times of Master class & 1 time Private Lesson every month
- New & Extraordinary Pedagogy for Trumpet Players
- Training Musical Gifted with Right Pedagogy in a Right Way
- Strengthen Brass section which is the weakest part of Asian musicians and orchestras
- Providing Exceptional Education Opportunity
- Improve Orchestra's Performance Level
- Opportunity to become SPO member

**Conducting Master Class**

- Since 2013, 1 time a year (2013 : 6 young talented conductors participated in the master class)
- Providing Orchestra rehearsal
- Private Lesson / Seminar with Music Director **Myung-Whun Chung**
- Opportunity to conduct SPO's outreach, educational concert for the excellent conductors
- Possibility to be appointed as SPO's assistant conductor

拜會首爾交響樂團

# Public Benefit Concert

### Free Concerts

Year	# of Concerts	Total Attended
2010	75	103,362
2011	85	109,434
2012	91	97,330
2013	78 (estimated)	73,490 (estimated)

### Reach to Minority

- Concerts at Prison, Hospital, etc (80 times a year, 100,000 ppl)
- Neighborhood Orchestra for Underprivileged Children (270 children, for 4 years)
- Salvation Army Brass Academy (12 children, for 6 years)

### Various Education Program for Children & Public

- SPO's Music Story (3 times a year, about 3,500 children)
- Play with the Orchestra for Children (12 times a year, 5,000 children)
- Pre-Concert Lectures (20 times a year, about 2,000 ppl)
- Mr. Oh's Classical Music at Seoul Museum of History (80 times a year, about 3,500 ppl)
- Matinee Concerts for Housewife (9 times a year, about 4,500 ppl)

拜會首爾交響樂團



拜會首爾交響樂團



拜會首爾交響樂團



首爾交響樂團排練廳



首爾交響樂團排練廳，圖中為該團中提琴首席亦為台灣優秀音樂家黃鴻偉(Hung-Wei Huang)先生



首爾交響樂團排練廳內之錄音室



首爾交響樂團排練廳內之錄音室



首爾交響樂團排練廳內之錄音室



## (五) 世宗文化會館 Sejong Center

世宗文化會館是位於韓國首爾的一座以表演與展覽為主的大型綜合藝術中心，係以朝鮮王朝君王世宗大王命名，於 1978 年陸續開放。會館包含世宗大劇場(Sejong Grand Theater)、世宗 M 劇場(Sejong M Theater)、世宗室內音樂廳(Sejong Chamber Hall)、世宗藝術博物館(Sejong Museum of Art)、世宗展覽廳(Sejong Exhibition Hall)等。世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席有 3,022 個座位，每個座椅後方均設有個人專用小螢幕，觀眾可在座位上清楚掌握表演相關資訊或字幕，大劇場內靠舞台右側有一座目前號稱亞洲最大的管風琴。

世宗文化會館除擁有多項表演及展覽硬體外，更致力於各種藝術人才之培育，成立首爾大都會傳統樂管弦樂團(Seoul Metropolitan Traditional Music Orchestra)、首爾大都會合唱團(Seoul Metropolitan Chorus)、首爾大都會舞蹈團(Seoul Metropolitan Dance)、首爾大都會劇團(Seoul Metropolitan Theatre)、首爾大都會少年合唱團(Seoul Metropolitan Junior Chorus)、首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)、首爾大都會傳統樂青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Traditional Music Orchestra)等多個表演團體，每週固定時間練習。

該單位安排與本團會晤的除世宗文化會館古典音樂管理部門總監(Director of Classical Music Management) Young Soo Ro 先生、古典音樂管理部門策劃(Producer of Classical Music Management) Nak Yong Lee 先生及演出規劃部門總監(Director of Performing Arts Programming) Youn Sun Auh 女士外，還安排首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)的藝術管理(Artistic Administrator) Jung Yoon Kim 先生共同參與。會後安排我們參訪世宗大劇場(Sejong Grand Theater)，舞台正值韓國國內一管樂團進行晚上演出之彩排，親臨感受大劇場廳內之建築音響及號稱亞洲最大的管風琴。



世宗文化會館 Sejong Center



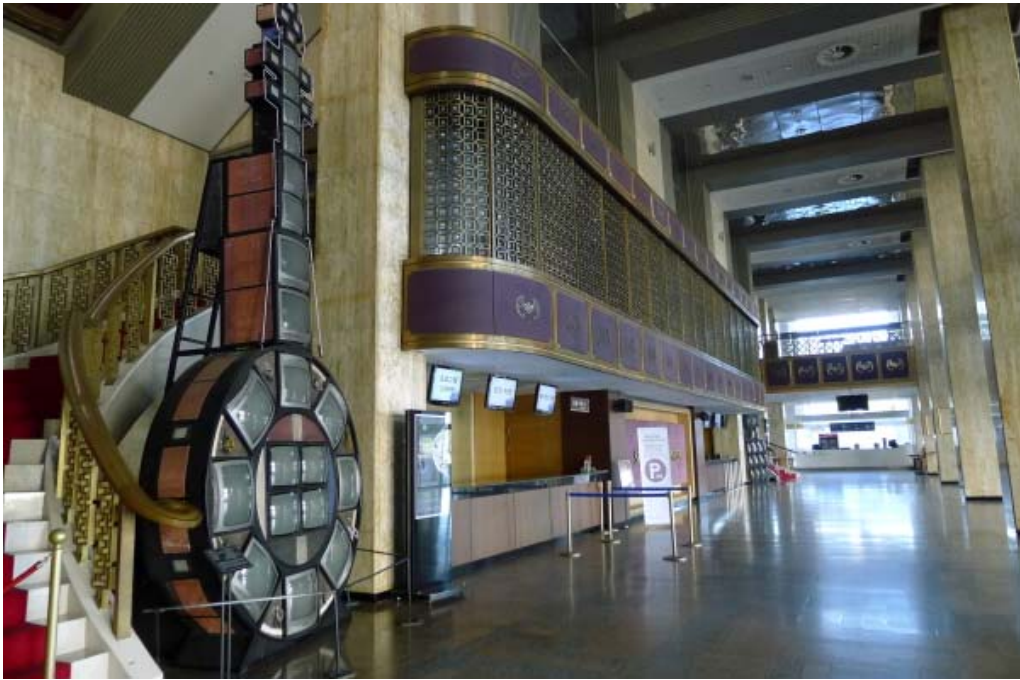
世宗文化會館 Sejong Center



世宗文化會館 Sejong Center



世宗文化會館 Sejong Center



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)大廳



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)大廳



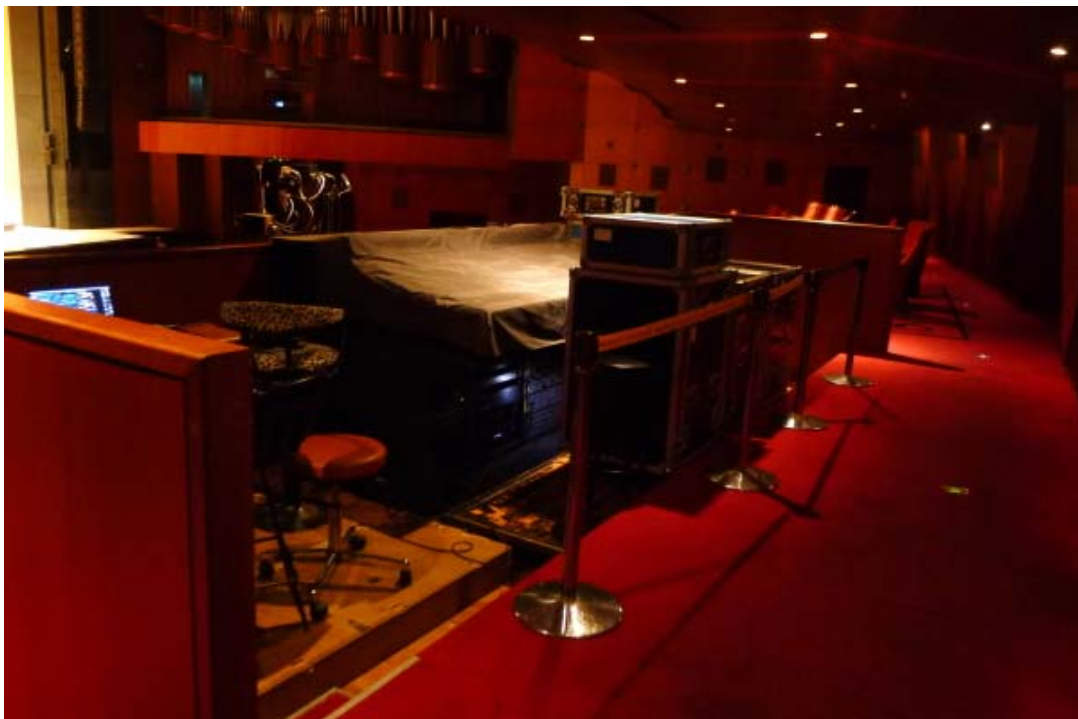
世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)大廳



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館之世宗大劇場(Sejong Grand Theater)觀眾席



世宗文化會館售票處





首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)排練室



首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)排練室



首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)



拜會世宗文化會館



拜會世宗文化會館



拜會世宗文化會館



拜會世宗文化會館



拜會世宗文化會館



拜會世宗文化會館

### 三、 參訪議題及內容

- (一) 年度節目之規劃架構、樂團團員對於節目規劃(指揮、獨奏家等)參與機制
- (二) 樂團來自政府之年度經費挹注情形
- (三) 演出突發狀況或臨時取消(如客席指揮、獨奏家、氣候交通等突發狀況)之處  
理機制
- (四) 音樂欣賞推廣之規劃
- (五) 樂團是否提供樂器零配件耗材(備弦、竹片等)及演出服裝? 配給及提供狀況  
為何?
- (六) 政府、民眾對於古典音樂節目之挹注及支持態度情形
- (七) 古典音樂節目行銷方式訪談
- (八) 音樂欣賞推廣之規劃

### 參、 參訪心得

#### 一、 參訪蒐集資料

含音樂會文宣品、樂季手冊、節目冊等



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 音樂會 DM



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 音樂會 DM



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 音樂會 DM



韓國交響樂團 Korea Symphony Orchestra 音樂會 DM



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 文宣品



藝術殿堂(首爾藝術中心) Seoul Arts Center 文宣品



韓國廣播電台 KBS 工會刊物



首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 文宣品

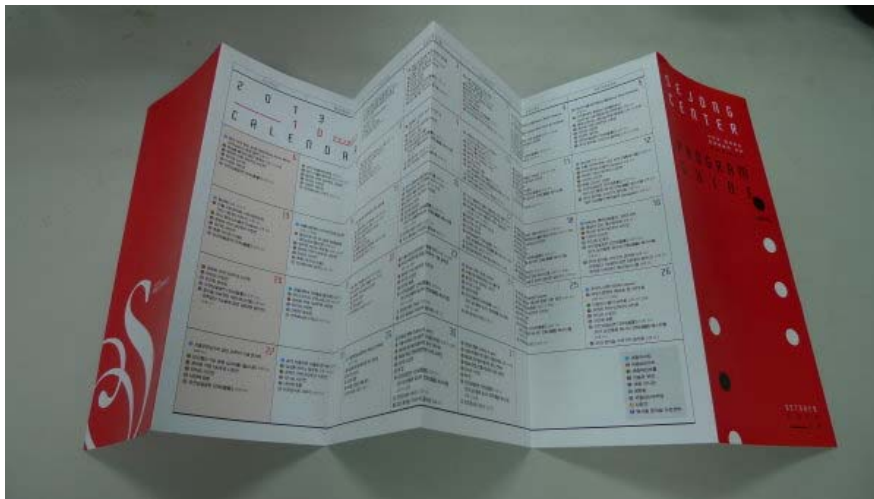


首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 文宣品





首爾交響樂團 Seoul Philharmonic Orchestra 文宣品



世宗文化會館 Sejong Center 節目表



世宗文化會館 Sejong Center 文宣品



世宗文化會館 Sejong Center 文宣品



首爾大都會青少年管弦樂團(Seoul Metropolitan Youth Orchestra)出版品

## 二、參訪分析

### (一) 韓國交響樂團

1. 節目單簡明優雅是透過什麼方式製作
  - (1) 他們把音樂會概念交給設計公司，設計公司尋找與音樂會相同的題材，提交設計稿。
  - (2) 以年度計劃來委外設計，設計公司已合作十幾年。
2. 定期音樂會已場次序呈現，不另起標題，特別企劃的音樂會，會以獨立標舉辦。
3. 交響樂團員額情形：
  - (1) 專職行政人員含團長共 7 人
  - (2) 團員 79 人（團長負責經營、企劃組、財務組）

- (3) 總務長目前由黑管副首席擔任，工作是負責藝術與行政、溝通協調。
- (4) 樂團來自政府之年度經費挹注共 25 億韓幣。節目的安排有時必須配合國家公共政策的執行，一年約有 90 場音樂會，非定期推廣。
4. 音樂會每年大團編制約 6-12 場，較小編制約 20 場。以通俗的古典音樂及藝術歌曲為主。除定期音樂會外，推廣音樂會會視情形解說或導聆。
5. 薪水分首席、副首席及團員三個等級，超過場次會給予津貼，退休後領國民年金。
6. 依音樂會的行程彈性上班，一個月前告知團員行程。個人音樂會需於二個月前提出申請並獲同意。
7. 排練次數，依音樂會曲目而定，定期音樂會一般約 8-9 次，每次 3 小時；芭蕾舞 20 次，每次 50 分鐘。
8. 定期音樂會 2500 席觀眾約 8 成；特別企劃音樂會大多全滿。
9. 是否有來自民間或政府壓力？需演出韓國民謠或通俗音樂，曲目選擇並沒有壓力，只有海外巡迴含演出代表韓國民謠。
10. 是否有培植年輕音樂家？
  - (1) 有實習一年團員的制度。
  - (2) 選擇畢業但沒有就業的年輕音樂家透過審查機制辦理個人音樂會。
11. 自費一年的留職停薪進修，可於一年前申請並獲許可。

## (二) 首爾藝術中心

1. 2300 席 concert hall  
600 席 chamber hall  
200 席 recital hall I  
→IBK Chamber hall 75 億，企業出一半經費，20 年必須使用 IBK 的名稱冠名。
2. 中心經費 20% 來自政府挹注，40% 來自企業贊助，40% 來自場租、餐廳、停車場等。
3. 首爾 1 仟 2 百萬人，2000 席以上 concert hall 有三間，三個衛星城各有一間 2000 席的綜合表演中心，本中心一年只休館冬、夏各 2 週，共 1000 場次，20% 自製節目，80% 外租，4 月份辦交響嘉年華，從 1989 年起，邀請 18-20 個全國樂團演出，大城市如釜山、仁川每年邀請小城市每二年邀請一次。
4. 節目申請與審查與台灣大致雷同，韓國交響樂團，KBS 交響樂團、首爾交響樂團，可以優先申請保留。民間機構舉辦國際知名音樂家與團體，可以二年或三年以前申請預先保留。

5. 會員一般 50 萬人。(付費 blue、會員 glob 共 7500 人。平均 8 折)

### (三) KBS 樂團

1. 年度預算 100%來自 KBS 樂團，去年從 KBS 樂團獨立成為基金會方式營運，原因為 2010 年上任的 chief conductor 和團員衝突，KBS 樂團為解決紛爭，改採基金會方式營運。
2. music director 每年來 10-12 週，每次來 1-2 週，一年需來 8 次。
3. 音樂會內容由音樂總監決定，團員意見會透過團員代表彙整轉交音樂總監，團員可以成立工會。
4. 團員有 100 人，行政人員 15 人，每年演出 90 場，約有 10-15 場到社區、醫院演出。
5. 團員薪水平均 18 萬，依照首席、副首席、團員等級高低有別。
6. 目前辦公室及練習場地必須付費 KBS 樂團，KBS 樂團邀請演出也需支付演出費。

### (四) 首爾愛樂 (首爾市立交響樂團)

1945 年成立

(行政組、企劃組、行銷組、演出組、推廣組，共 26 人，團員 79 人)

藝術總監-鄭明宣

駐團作曲家-

Brass work shop→小號外國人擔任小號首席，及年輕音樂家訓練。

每年約 20-30 場定期音樂會，70 場慈善及推廣音樂會(10 場大編制，60 場室內樂，人員派遣及人員組合由演出組組長決定。)，(醫院、監獄、學校、圖書館)

定期音樂會 1000 元-4000 元，推廣與慈善音樂會免費，每年由音樂總監評鑑，遲到、平常表現、對樂團貢獻、差勤均納入年度考核。

排練 2 天 4 次加總彩排。

CEO 門口設意見箱。

個人音樂會，每年最多 5 場。團員班表及 schedul 二個月前通知。

經費 64%由市政府補助，其餘包括票房、贊助等。

推廣性音樂會也會表演定期音樂會曲目，當作訓練，錄音的熟練度。

1. 1999 年前隸屬市政府，1999 年轉為法人，附設 9 個藝術團體包含青少年交響樂團、合唱團等 2005 韓國市立交響樂團，由世宗獨立。為節省公務成本，但後來經費更加龐大。
2. 青少年交響樂團目前約 90 人，以首爾是市 20 所大學音樂系學生甄試錄取，約 4-5 取 1 人，已成立 30 年，主要功能是培養職業樂團的團員及提供未來明星的舞台。

有音樂會時星期一-五，每天由 7：00-10：00 練習，無公演固定在周四晚上練習，演出為週六，世宗提供 2 億獎學金，3 億的樂團運作經費。

練習沒有分部老師，由指揮負責排練，一年共 20 場演出，樂團擔任首席或獨奏者最高可領 300 萬韓幣獎學金。

世宗中心有會員制，首爾市福利單位，會推薦貧困及單親家庭，欣賞免費音樂會。

與首爾市立大學表演科系合辦音樂營，訓練結束後會有公演。

市政府補助世宗 220 億占全年經費 60%，一年經費約 400 億。

## 肆、音樂會演出欣賞及心得報告

### 一、音樂會資訊

音樂會名稱：Korea International Music Festival 31<sup>st</sup> 2013—K.Classic The Center of Classical Music!

時間：2013 年 10 月 3 日 17:00

地點：藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳 Seoul Arts Center Concert Hall

樂團：SeongNam Philharmonic Orchestra

指揮：Soo Yeoul Choi

小提琴獨奏：Zia Hyunsu Shin

大提琴獨奏：Dong Yeon Han

長笛獨奏：Yae Ram Park

演出曲目：

Isang Yun: Legacy for orchestra Silla (1992)

E. Lalo: Cello Concerto in d minor, op. 37

P. de Sarasate: Carmen Concerto Fantasy, op. 25

W. A. Mozart: Flute Concerto No.2 in D Major, K. 314

P. I. Tchaikovsky: Romeo and Juliet Fantasy Overture

### 二、音樂會欣賞心得

從樂團整體的表現來看，這個年輕的樂團還有很大成長的空間。弦樂的整體協調性非常好，音色的表現屬暖色調，在聽感上雖然可以呈現合奏的齊整，但是相對的就缺少了高昂的魄力，欠缺燦爛輝煌的爆發力，總是讓聽者少了那一些該有的滿足。管樂的整體合奏也是可圈可點，比較特別的是呼吸的時機過於一致，使得樂句顯得短促不連貫，對張麗的營造與堆疊非常的不利。加上因為多了獨奏的角色，個別的缺點就更明顯暴露出來，大致而言，個別技術雖然都是非常優秀，但顯然都不已音色為優先考量，或許他們對聲音的概念與國內音樂家有一定的差異存在。

個別獨奏者的狀況與樂團的表現很一致，都擁有優秀的演奏技術與經驗，但是在表現上卻趨向保守，聲音少了深度與感染力，雖然表現有很高的完成度，卻激不起內心的共鳴。長笛家 Yae Ram Park 是當中最年輕的，卻是表現最具大將之風的一位，他極具感染力的風格，更凸顯了樂團與其他獨奏者性格的不足。

整個國際音樂節的節目幾乎都由韓國人擔綱，是此次最大的震撼。對比國內總是由外國音樂家站台的環境，他們的音樂家無疑是幸福的。



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳 Seoul Arts Center Concert Hall



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳 Seoul Arts Center Concert Hall



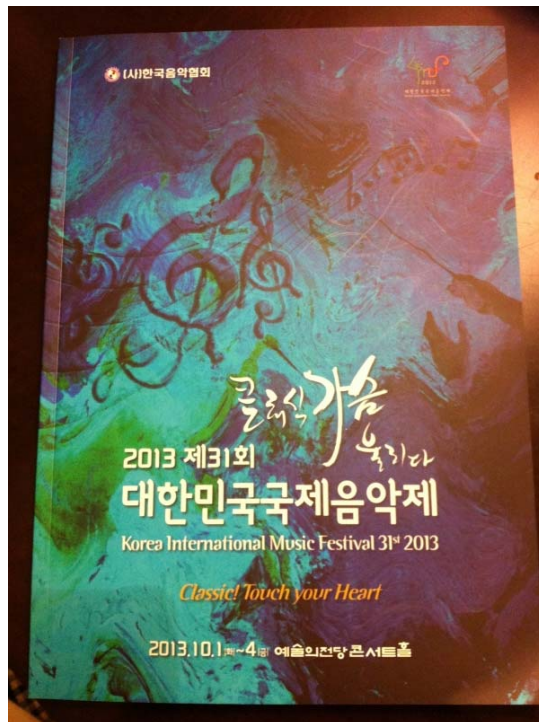
藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳大廳



藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳大廳

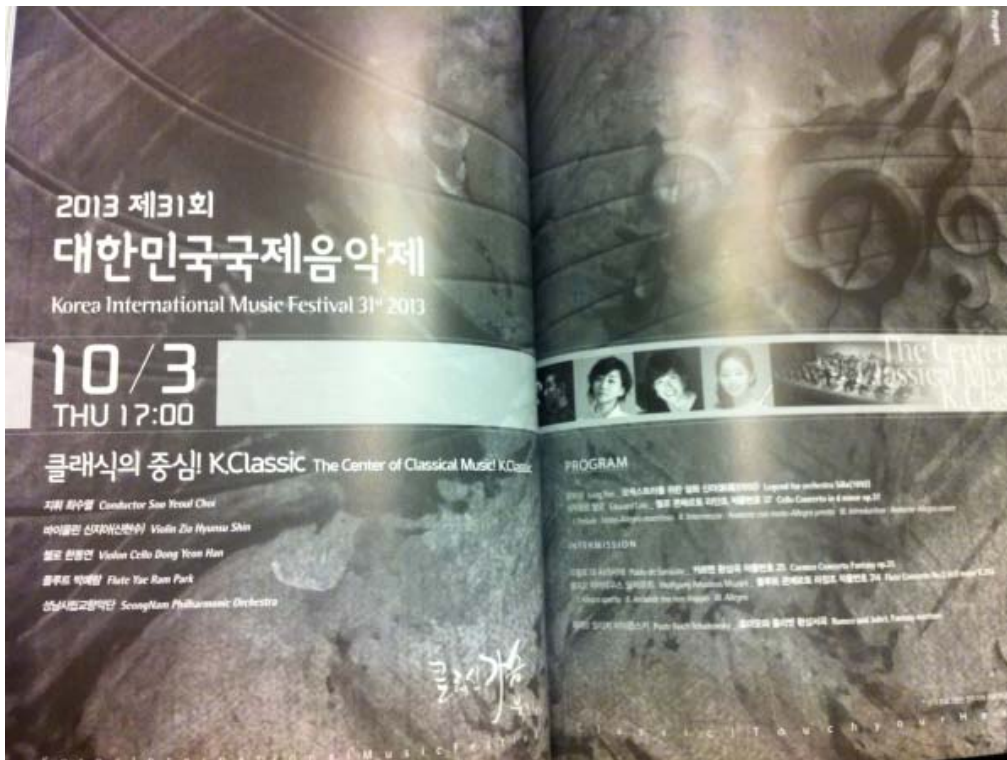


藝術殿堂(首爾藝術中心)音樂廳大廳演出資訊看板



音樂會節目冊





音樂會節目冊



音樂會節目冊

## 伍、 建議事項

### 一、 樂團定位：

本次參訪之韓國交響樂團、韓國廣播交響樂團、首爾交響樂團樂團係同時位於韓國首府之職業樂團，三者定位清楚且有所區隔。韓國交響樂團由韓國政府補助經費，年度約製作 20 場定期音樂會，並長期與韓國國家歌劇、韓國國家芭蕾舞團、韓國國家合唱團等國家級藝術單位合作演出，近年來也製作親子音樂會、明日之星音樂會等，可視為國家交響樂團。韓國廣播交響樂團年度預算 100%來自韓國 KBS 集團，由韓國 KBS 廣播電台經營管理，音樂會內容主要由音樂總監決定，音樂節目製作以服務 KBS 廣播電台為主。首爾交響樂團接受首爾市政府 60%以上之經費挹注，年度除了製作約 20 場定期音樂會以外，音樂節目的安排必須配合首爾市政府公共政策的執行，每年約規劃 90 場以上校園、社區、醫院、監獄等推廣性質、免費欣賞之音樂會，以服務首爾市民為核心，可定位為首爾城市樂團。

臺灣精緻藝術市場一直難以大規模擴張，古典音樂仍屬小眾市場，台北市市民的休閒消費預算佔薪資比例約為台中市及高雄市之兩倍以上，這表示在臺灣除了台北以外，古典音樂市場在其他地區要生存與發展更加困難。國立台灣交響樂團創立六十多年來，演奏足跡遍及臺灣，曾定位為肩負音樂文化教育推廣暨音樂人才培育之專責機構，近年來，積極提昇樂團演奏水準，重視節目製作規畫，邀請國際級指揮、獨奏家合作演出，也努力向國家級樂團邁進。而推動落實文化公民權觀念是文化部的現階段重要施政方針，期望把精緻藝術推廣成為更加普及的公民美學。隨著時代的更迭，在文化部政策督導之下，國臺交現今應該提供什麼樣的產品？另一個需要一併思考的議題是，由於樂團音樂家的需求與一般消費者想要的產品之間，必然存在某種程度的差距，如果不是要改變音樂家的需求去迎合消費者想要的產品，而如何在其中作適當的調配，使雙方各自得到各自想要的藝術成就和藝術體驗也有一定程度的挑戰。

就文化意義與公共責任來說，國立台灣交響樂團為公設樂團應擔負逐步地提昇民眾的音樂藝術欣賞能力，來發展出臺灣自己根深地固的音樂文化。就實務及永續發展的層面來說，有效擴大精緻藝術長期的市場需求，才能繼續支持音樂文化的發展，使交響樂團能永續經營，形成正面的循環。因應外在環境變遷，樂團應進一步思考未來配合功能定位之轉型，加強人力專長之充實、預算規模與組織型態之調整等結構性之課題，都必須深入討論並作通盤的規劃與配套。如何適度降低欣賞音樂藝術的「門檻」，把精緻藝術變成日常性的休閒和消費活動，積極打入一般民眾生活之中；如何運用傳播媒體與通路，與周邊產業或異業合作，把精緻藝術包裝成一般民眾日常生活都接觸得到的產品。因而樂團應致力於各項業務功能中找到核心能力與價值，集中資源發揮極致，以培養未來的音樂藝術消費族

群，是推廣古典音樂重要之手段與趨勢。

## 二、 演出主場地：

本次參訪韓國交響樂團、韓國廣播交響樂團、首爾交響樂團在首爾均擁有各自的演出主場地，定期音樂會演出比較能維持穩定的水準。而藉由演出主場地周邊的商業消費，其消費對象不侷限於音樂的欣賞者，也包括了音樂產品和其他服務的消費者，例如音樂講座、餐飲、圖書、唱片等。本團目前以巡迴方式至全臺灣各地之演奏廳演出，團員需配合樂團規劃演出場地南北奔波，各地演出場地設施及劇場管理環境不一，樂團的經常性演出難免受到地域各項條件限制，使得音樂會無法每場均呈現穩定的演出成果，維持完美的藝術水準。國立臺灣交響樂團如能在台中市擁有一流的演出主場地，對於樂團音樂會演出效果應能獲得更大的回響。

此外，擁有一流固定的演出主場地，長期穩定地經營，與地區範圍內之樂友、學校、企業、團體等建立友好關係，可樹立品牌形象和獲取商業優勢的號召力。音樂市場的可能消費者就不只限於購買入場券欣賞音樂會的人而已，還包括購買音樂相關產品的人、學習音樂的人、以音樂作為娛樂的人、喜歡在有音樂的環境下用餐的人等等。樂團如能在台中市擁有固定的演出主場地，在中部地區將具有地緣上的絕對優勢，以中部區域為主要市場，發展經常性的供需關係及穩定服務的市場模式，以台中都會區所聚集的人口，以及對休閒活動需求的增加，應該可以發展不同類型和不同等級的產品組合，產品服務的對象涵蓋至其他的音樂消費者族群。

音樂消費動機本來就具有多樣性，所以音樂創意產業的發展必須是由多種產業和產品的策略組合。樂團本身擁有最好的軟硬體資源，即可產出音樂產品，同時也可以提供其他音樂產業利用，如能在台中市擁有一流的演出主場地，以樂團為中心發展，逐漸擴充產業的組合，並且推及與異業的合作，以擴展音樂副產品或服務到其他領域的市場，對於有潛力的客戶提供異業合作，發展能夠直接或間接地擴張古典音樂市場，將音樂藝術本身具有的特質加以應用，未來可以獲得相當大的收益。

## 三、 法人組織架構模式：

本次參訪同為亞洲國家之韓國各交響樂團及藝術中心均由政府及企業給予經費挹注，以法人組織模式運作。採用法人性質的組織架構，對於經營管理、薪資制度、財務經費等具有較大的彈性及靈活度，由於引進大量的商業企劃、重視執行效益，及面對財務自主的壓力，所以組織有足夠的運作彈性，聘用適當的專門人才，來增加經營管理的自主性，更接近民間企業經營的精神。目前國內的藝術

市場還不足以完全支持樂團的存活，由於音樂文化深耕是不可中斷的事業，所以政府應繼續全力支持藝術性質的業務，目前歐美文化事業發達的先進國家，政府對也給予音樂文化事的從 30%到 90%的補助，以企業化經營的精神，講求營運實質規劃之透明性、適正性、效率化且須具有收益性，這些也是臺灣社教機構值得參考的運作模式。

國立臺灣交響樂團係為公務單位，在公務機關體制下，組織編制、人員進用資格、待遇福利、差勤考核等均受限於公務機關一體適用之人事制度；另在公務機關體制下預算編列、財務採購、會計審查等也受限於公務機關一體適用之預算、採購及會計制度。由於公務單位礙於預算編列的相關法規，亦無法比照一般歐美職業樂團提早對兩年後的節目事前規劃安排。法人組織可解除組織在人事、會計、財務等方面的束縛，使組織營運在人事制度、財務制度及節目製作上更具有彈性靈活的空間。

由於現今中央政府的財政窘迫，政府所屬的社會服務性單位必須逐漸地轉型成為高效率且能財務自主的組織，這是必然的趨勢。表演藝術專業機構以法人組織運作能獲致彈性晉用人才，並有助於財務運作及經營管理上產生成本效益、市場機制、顧客導向等思惟的敏感度，也符合企業型政府理念的未來趨勢。創造收益與組織重整同時並進，效率與效益同步提昇，才有助於整體服務事業的品質與發展，或許可以成為樂團未來一個成功的經營模式。

#### 四、 室內樂演出形式

首爾交響樂團每年除了辦理約 20 場定期音樂會外，另製作約 90 場至 100 場小型室內樂之音樂會，藉由室內樂各種不同樂器組合的豐富演出形式，並配合不同節慶或活動性質、甚至是時下流行趨勢來加以規劃，配合現場解說及導聆，至校園、社區、醫院、監獄、孤兒院等地方演出，藉由室內樂各種樂器的組合對話，豐富的表現方式作音樂推廣，讓民眾在輕鬆親切的氛圍裡聆聽優美的旋律、吸取藝術的養份，拉近普羅大眾與古典音樂的距離，達到深入民間各地的效果，以完成首爾交響樂團為首爾市民服務以及執行市政府之公共責任之承諾。

國立臺灣交響樂團主要以大型交響樂團編制至臺灣各地巡迴演出，演出經費包括場租、工作團職員差旅費、樂器運送等銷耗成本費用很高。小型室內樂演出不僅是古典音樂的基石，現今仍為古典音樂中興盛的領域，本團如參考首爾交響樂團憑藉小而美的編製規模，透過各種不同樂器的組合及各種室內樂之形態演出，加上現場同時進行解說、實際示範、完整演出或演出前現場導聆等方式，音樂家透過樂器彼此進行對話、與觀眾進行親密互動，讓民眾更加了解如何欣賞古典音樂，可將音樂推廣至各階層。交響樂團如增加小型室內樂演出形式，也可以培養團員彼此演奏默契，發展不同的音樂詮釋能力，不僅是可以磨練團員專業演

奏技術，也讓團員借由室內樂組合，高度發揮靈活創意，迸發室內樂燦爛火花的創新風格，引導觀眾循序漸進跨入古典音樂的殿堂，也能更靈活的肩負起推廣音樂及服務民眾的功能。

## 五、 實習團員

首爾交響樂團訂定一項實習團員制度，針對音樂系大學畢業生辦理甄選，作為樂團一年的實習團員，協助磨練音樂系畢業生擔任交響樂團團員之藝能及增加音樂會實際演奏經驗，以培養未來成為合適交響樂團團員的儲備人才。

如何甄選出適合交響樂團之演奏團員一直是樂團重要議題，國立台灣交響樂團就甄選團員訂定「國立臺灣交響樂團專業人員聘任作業要點」，其甄選初聘團員程序包括：

- (一) 由出缺單位簽奉團長核准擬聘人員擅長器樂、人數及資格。
- (二) 人事單位於傳播媒體、大學校院、其他職業樂團、行政院人事行政局與本團網站刊載及通函徵選公告七日以上。
- (三) 成立初審小組，審查應徵者之資格條件及相關證明文件。初審小組由三至五人組成，人事單位為當然成員。審查合格人員依下列項目甄試，由專評會評分(70%)及團長面試評分(30%)：
  1. 管絃樂片段。
  2. 指定曲。
  3. 自選曲。
- (四) 專評會及面試評分之綜合成績，以一職缺排定三倍以上人員為原則，由團長圈定人選，報請上級機關敘薪後，再核發聘書。

雖樂團辦理團員甄選訂定周詳的考試程序，然依就無法每每錄取適合交響樂團之演奏團員。為此，對於新進樂團團員甄選配套訂定了演奏團員初聘期滿評鑑之試用規定，演奏團員於聘期期滿結束前二個月辦理評鑑，方式如下：

- (一) 第一階段：由指揮召開首席會議，以投票方式辦理初評；出席人數應達五分之四，出席人員五分之三同意通過。評核項目包含個人演奏技術、合奏能力、排練狀況、敬業態度及紀律表現等五項。
- (二) 第二階段：將第一階段投票結果簽送指揮複評。
- (三) 第三階段：將第一階段初評結果及第二階段複評結果，併陳團長核定。但若出現三階段評核結果相異時，處理原則如下：

前兩階段結果相異時，團長得發回首席會議與指揮重行評核；如仍為相異結果時，得由團長逕行裁決。前兩階段結果相同，而團長意見與之相異時，於敘明理由後，重行發回首席會議與指揮再議，如仍維持原議，團長應依前兩階段評核結果核決。惟演奏團員初聘期滿評鑑不通過時，仍然會產生許多爭議問題。

目前臺灣音樂人才有供過於求的狀況，進用實習團員可以提供音樂系畢業生就業機會以及吸取樂團工作經驗的機會，且彌補目前樂團團員不足又無法請增員額情形，也可以替樂團儲備未來人才，降低新進樂團團員甄選所產生的爭議問題。此外，實習團員可擔任樂團附設樂團中樂團首席或聲部首席等職位，提昇附設樂團的演奏水準，亦可協助訓練附設樂團其他團員。引進實習團員制度是給予有潛力音樂系畢業生瞭解職業交響樂團的工作價值、規則及任務的平台，讓生力軍接受挑戰發揮所學，是值得參考、一舉數得的制度。

## 陸、 結語

交響樂屬於西方表演藝術，是一種外來的文化，國立台灣交響樂團已成立六十多年，作為臺灣歷史最悠久的交響樂團，但與國外一些職業樂團已耕耘古典音樂幾百年相較之下，在深度與廣度仍有一斷距離。依目前民眾對於音樂文化的消費習慣，票房收入是不足以支持演出經費，加上近年政府財政窘迫，公共資源日益匱乏，而民眾對政府提供服務的需求卻日益高漲，公設樂團的預算、功能及績效已成為一般民眾、民間樂團、立法委員等人士的關切目標。政府期望走向小而美的組織規模，並引用企業成本效益理念，以降低財政赤字。未來國立台灣交響樂團定位功能、營運模式、業務效益等越來越顯重要，須經由有效的內部溝通，凝聚組織成員的共識，借重績效管理的作為，有效率的整合運用資源，提供滿意的服務給最需要的利關係人，獲得多數民眾及民意代表的支持及協助，以型塑樂團的整體形象，擦亮這個老字號招牌。