

出國報告（出國類別：考察）

## 華南地區視覺藝術及表演藝術

### 推廣及發展參訪計畫

服務機關：文化部（藝術發展司）

姓名職稱：專 門 委員 楊秀玉

科 長 林麗如

聘用副編審 陳瓊莉

派赴國家：中國大陸（上海、杭州、蘇州）

出國期間：102年9月1日至9月7日

報告日期：102年12月

# 目次

壹、 前言	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	
(一)蘇州文化藝術中心(大劇院、演藝廳)	3
(二)蘇州市文化廣電新聞出版局	4
(三)參觀獅子林	5
(四)中國崑曲博物館	5
(五)蘇州博物館	6
(六)蘇州市公共文化中心(蘇州美術館)	7
(七)蘇州崑劇院	8
(八)浙江省文化廳	9
(九)浙江省博物館	9
(十)浙江省自然博物館	10
(十一) 西泠印社	10
(十二) 欣賞「印象西湖」	11
(十三) 浙江美術館	12
(十四) 胡雪巖故居	12
(十五) 宋城(「宋城千古情」定目劇欣賞)	13
(十六) 上海文化廣場	14
(十七) 上海大劇院	15
(十八) 中華藝術宮	17
(十九) 上海當代藝術博物館	17
參、 參訪心得	18
肆、 建議事項	20

## 壹、前言

近年來台灣與大陸地區文化交流頻繁，無論是表演藝術或視覺藝術，大陸地區都是不可忽略的發展市場，為能瞭解大陸重要城市表演藝術及視覺藝術推廣現況，相互交流文化政策規劃執行與推廣等，並參訪蘇州文化藝術中心、蘇州美術館等文化設施，作為本部推動表演及視覺藝術相關政策之參考。

目前本部刻正進行國家表演藝術中心籌備工作，而其中衛武營藝術文化中心興建工程即將於 104 年完成，本部自 101 年下半年開始持續討論營運籌備事宜，除進行各項法制工作之籌備外，藉由本次參訪行程擬規劃以杭州鄰近城市為主要參訪地點，包括上海、蘇州、杭州等地，並就各該城市之主要藝文展演設施、表演藝術活動等進行考察，如參訪上海大劇院、杭州大劇院、蘇州大劇院等知名劇場，瞭解劇場規劃與籌備經驗、運作模式，觀賞《宋城千古情》、《印象西湖》等表演，並參觀杭州文化設施、蘇州博物館、戲曲博物館及胡雪巖故居等地，了解其他文化推廣工作，以為相關政策之參考。

## 貳、行程安排及參訪議題

### 一、參訪行程

9/2(一)	拜會單位	會晤對象
	蘇州文化藝術中心	藝術教育部總經理—陳 燁 藝術教育部高級經理—于利亞
	蘇州市文化廣電新聞 出版局	副局長—徐春宏 藝術處—徐處長 對外交流處—施遠梅
	參觀獅子林	
	中國崑曲博物館	館長—郭腊梅 黨支部書記—劉 鳴
9/3(二)	拜會單位	會晤對象
	參觀蘇州博物館	
	蘇州市公共文化中心 (蘇州美術館)	副主任(副館長)—楊文濤
	蘇州崑劇院	院長—蔡少華 書記、國家一級演員—呂福海
9/4(三)	拜會單位	會晤對象

	浙江省文化廳	副廳長—楊越光 對台文化處處長—李 莎 調研員—官 民
	浙江省博物館	黨委副書記—楊 鏗
	浙江省自然博物館	副館長—金幸生
	西泠印社	中國印學博物館社教陳列部主任—喬中石
	欣賞「印象西湖」	
9/5(四)	<b>拜會單位</b>	<b>會晤對象</b>
	浙江美術館	館長—馬鋒輝 副館長—杜 群
	參觀胡雪巖故居	
	宋城 欣賞「宋城千古情」	中國演藝谷總經理—唐琥瑋
9/6(五)	<b>拜會單位</b>	<b>會晤對象</b>
	上海文化廣場	品牌總監—楊佳露
	上海大劇院	副總經理—張笑丁
	中華藝術宮	副館長—李 磊 國際事務部主任—鮑薇華
	上海當代藝術博物館	館長助理—黃 宓

## 二、 參訪議題及內容

### (一) 蘇州文化藝術中心（大劇院、演藝廳）

蘇州文化藝術中心是在 2007 年 10 月 1 日開幕，其建築設計特色在鋼結構的外型，宛如是小鳥巢，又如是海上明珠。興建總額 17 億人民幣。整個藝術中心包括了大劇院、演藝廳、芭蕾舞團、蘇藝影城、蘇藝培訓、金雞湖美術館、園區文化館及會展中心等，是一個旅遊景點，旅行社多半會納為參觀景點之一，劇院也因此發展定目劇「蘇 show」讓觀光客可以欣賞。本次主要係針對大劇院、演藝廳之營運為參訪主題。



中心成立前 3 年，政府每年補助 3000 萬人民幣，第 4 年起，則按演出節目比例補助。中心位於新加坡投資的工業園區內，非隸屬文廣局，文廣局在行政上協助，但其經費來自園區管理單位。

中心成立前有 1 年的試營運，但因此時場



地尚未完工，在行銷上只能以 image 方式進行。在中心正式營運前期，自香港聘任大批的頂尖技術人員來協助開館，同時協助人才培訓，至開館後始陸續退出由本地營運團隊接手。

本中心 2006 年底始聘任藝術總監，節目部僅 5 人、舞台技術部有 30 人、營銷部 15 人。中心現有員工 500 多人，另成立蘇州蘇藝演出有限公司，由其安排及經營節目規劃，此亦可算是中心本身的演出部門。

1. 演藝廳：300-500 席，舞台面積 10\*10 平方公尺，廳內係以紅磨坊之聲光規劃為範本而設計。台上設有 LED 背板，儘量以 LED 取代吊桿，以減少吊桿使用提高換場時之效率。每天 18：30 演出「蘇 show」（演出時間約 1 小時），20：30 以後則另安排其他演出，如話劇、室內樂等，故本廳較以觀光節目為主。
2. 大劇院：1200 席，席位採品字型設計，舞台面積 18\*18 平方公尺，屬專業劇場節目演出場地。

## (二)蘇州市文化廣電新聞出版局

蘇州現有 11 個館，每個館的造價都不少於 5 億人民幣。但無專業攝影博物館。蘇州文廣局對於崑曲之保存與推廣特別著力，2000 年時，崑劇曾面臨消失的危機，後經由辦理崑劇節、戲劇節、設立崑曲學校，並為崑曲申請納入世界遺產等，才得以將崑曲加以保存並扶植。另外，蘇州文廣局代表特別推薦一項藝術活動～滑稽劇，希望有機會可以在台推廣。

大陸針對績優話劇、戲曲等演出人員設置有”梅花獎”之專案獎勵辦法，梅花獎又可分為一等、二等及三等獎；獲此殊榮者，可享有薪資保障、演出保障及退休福利等。



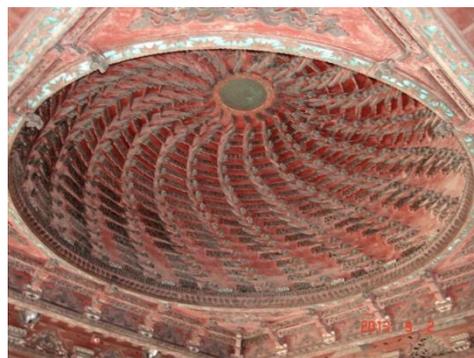
### (三)參觀獅子林



來到蘇州，一定要參觀蘇州建築代表元素「園林」。此行蘇州文廣局特別推薦蘇州獅子林。獅子林是蘇州四大名園之一，面積約 10000 平方公尺，是大陸地區尚存最大的古代假山群，興建於元代(公元 1341 年)，長廊環繞，樓台隱現，曲徑通幽，如迷陣一般，保留了元代建築風格，為元代園林的代表作。

### (四)中國崑曲博物館

此館建於光緒 5 年，原為山西商人的同鄉會館，後成為戲劇博物館，2010 年改名為崑曲博物館，此處同時是蘇州戲曲博物館及評彈博物館。博物館現有編制人員 29 人，現正努力將博物館建築申請納為物質文化遺產。



博物館為推廣崑曲，每周仍安排一次的演出，其主要演員採外聘方式。另外為推廣崑曲，蘇州市政府規定每個小學生每學期都要看一場崑曲，在學校辦理崑曲課外導讀，目前正計畫延伸到大學推廣崑曲。博物館曾到蘇州大學及香港大學舉辦推廣教育研習，希望有機會可以來台辦理演出及展示交流活動。

博物館內呈現了崑曲發展歷史與各種演出場館模型，讓參觀者可以了解崑曲的各種演變，以及崑曲欣賞的重點在：隔水聽笛，隔牆聽音。



### (五)蘇州博物館



博物館有新、舊兩館，兩館位置相連，舊館為太平天國忠王李自成宅邸，現已不使用，新館為貝聿銘設計，2006 年始完成啓用。

考量博物館位於蘇州古城區，所以新館設計時的原則就是不高、不大、不突出，中而新、蘇(即指「園林」元素)而新，以此設計原則將

蘇州元素融入新館中。新館亦充分展現貝氏建築設計的兩大特色～自然採光、幾何圖形：以前者而言，博物館大量利用玻璃設計增加採光；以後者而言，博物館全館除大門是圓形的弧形外，其餘全是幾何線條。



博物館的大門是圓形的玻璃設計，讓行人從街上就可看見館內規劃，而一進入園內，就可看到創意山水的設計，此設計是依著拙政園的牆，所以是配合牆的高度規劃的，一牆之隔呈現新、舊建築，也展現了蘇州另一工藝特色「雙面繡」。

蘇州是吳文化的盛地，因此館內藏品有別於北方的文物，多為小而巧，共有 40,000 多件，貝聿銘在設計博物館前，先進入博物館庫房了解藏品，再據以規劃展廳，展廳分「吳中風雅」、「吳門書畫」、「吳地遺珍」及「吠塔國寶」等四區展出。

各展廳旁的林園規劃，都可見到江南園林的傳統特色～一樹一石(尤其是太湖石)，而展廳屋頂為利採光，多未使用傳統的磚瓦，而是以金屬欄杆加上玻璃，讓展館藉由反射引進光線，一方面增加光影的美感，另方面也保護文物。館內空調系統的出風口都在地上，在維護管理上增加困難度，但也因此較融入建築設計。另在館內設有流水，以水聲導引民眾參觀路線，並以水調節館內溫溼度。



全館為鋼筋混凝土建造，色調定調為白灰色；另館內之固定展板、消防設備說明牌，至全館的識別標示、禮品袋等，均配合整體色系加以設計規劃。

館內員工 80 人，另有 200 多位保全與保潔人員。

博物館 2008 年以前需付費參觀，每張門票 20 元人民幣，每年進館人數不到 100 萬人；2008 年起免費參觀，2012 年全年進館人數已有 140 萬人。為維參觀品質，管制在館人數為 1000 人，因此每天早上 9 點前，在博物館外排隊等待進場的人潮，亦已為本館的特色之一。



#### (六)蘇州市公共文化中心（蘇州美術館）



蘇州美術館是中國第一個美術館，最早成立於 1927 年，舊址位於滄浪亭，此亦為蘇州美術專科學校舊址，為中國美術界培養了眾多傑出藝術家，並在校內成立蘇州美術館，在中國近現代美術教育史上有重要地位。蘇州市政府於 1987 年將蘇州美專舊址列為市級文物保護單位，並在

1997 年於原址籌建美術館對外開放，2011 年另建新館對外開放。新館的土地面積有 3000 平方公尺、建築面積有 7000 平方公尺，其建築設計類似蘇州博物館，有諸多玻璃採光及幾何設計。

蘇州美術館現在由蘇州市公共文化中心管轄，該中心的業務包括了蘇州市文化館、美術館、名人館、油畫院（顏文樑紀念館）、蘇州版畫院、粉畫藝術院、吳作人藝術館等。文化中心轄下有多場館，可有效做資源整合，並更有彈性的相互支援。

蘇州美術館舊館為羅馬廊柱式建築，現已改為顏文樑紀念館及油畫院；畫院可讓畫家安心作畫，以扶持當代藝術家。新館計有 7



個展廳，主要展覽定位為 20 世紀當代藝術作品、蘇州美專相關作品及顏文樑相關作品。此次參訪以新館為主，館藏中有許多是顏文樑等人的捐贈，另每年有 300 萬人民幣的購畫典藏預算。館內人員有 12 人，另有志工幫忙解說。為推廣美術教育活動，美術館每周辦理講座，邀請重要策展人主講，此活動已形成品牌。另 2012 年起，美術館與各公私立美術館結合，組成美術館協會，現已有 40 多個會員，進行聯合宣傳。美術館現無收藏專業攝影作品，但如果有條件，未來可收藏。

副館長楊文濤表示，蘇州有博物館、美術館上百個，期許未來在蘇州可以舉辦東方的威尼斯雙年展。

### (七)蘇州崑劇院



劇院前身是 1951 年成立的上海民鋒蘇劇團，為民間職業劇團，於 1953 年落戶蘇州，1956 年 10 月正式成為國營劇團，定名為江蘇省蘇昆劇團，至 2001 年 11 月改團建院，更名為江蘇省蘇州崑劇院。傳習所是崑劇院的舊址，也是復興崑劇的基地，最早是在拙政園的主人資助下成立，是中國第一所科班學堂。新劇院就緊鄰在舊劇院旁，

現正在興建中，未來新劇院將規劃傳承體驗區。

劇院目前的任務以「繼傳承」、「藝昇華」、「生活化」為主。劇院每周有固定演出，戲碼為「遊園驚夢」。傳承工作首重的就是人才培育，「口傳心授」是崑曲的教育方式，故崑曲人才養成上平均以 15 年為一代，但在傳承工作上也必須隨時代創新，在人才培養的多元化仍有欠缺，故多與外界辦理合作計畫。未來新劇院蓋好後，將增加 800 萬人民幣辦理人才培育計畫。

劇院每年編列 1500 萬人民幣預算（包括人事費 1000 萬人民幣），全團的編制人數為 120 人，現進用 102 人，另外還有部分的學生或實習演員，總計人數是 135 人。



蔡少華院長表示，臺灣過去 10 年是引領崑劇發展的領頭羊，但最近 2 年可能因為經濟的因素，崑曲到台灣演出的機會變少了；為了持續推動交流工作，未來崑劇院亦可自付部分經費，並在交流人數上做調整（如牡丹亭的演出人員要 85 人，但玉簪記的演出人員就只要 45 人），以讓交流活動可以持續，並期望與台灣可建立以崑曲為主的交流平台。

#### (八)浙江省文化廳



近年來文化廳對於文化交流和文化宣傳工作相當重視，尤其在港澳臺文化交流事項上謀求文化產業發展與合作。楊副廳長與官處長提及 2010 年 8 月曾與臺北縣周錫瑋縣長合辦「臺北縣—浙江文化節」，匯聚了水墨畫名家與油畫大師精選畫作 80 餘幅在浙江美術館展出 12 天，此項交流展覽活動建立了藝術家兩岸交流平台，同時延伸、擴

大行銷臺灣的舞台，讓更多人瞭解與認識臺灣的藝術與文化。希望未來該廳與臺灣本地有更頻繁交流合作的機會

#### (九)浙江省博物館

該館舊址建於 1929 年，位於杭州西湖畔，是浙江省內規模最大的綜合性博物館，屬國家一級博物館、中央與地方共建的國家級博物館。浙江省博物館與浙江省自然博物館原為同屬浙江省博物館（1929 年成立）下之歷史部及自然部，現分別在西湖文化廣場(類似商城)獨立為兩個博物館，館舍係依 B.O.T 方式由業者提供給公家單位使用。



浙江省博物館位於西湖旁之舊館仍持續營運，新館是在 2009 年 12 月才對外開放，未來計畫再蓋一個更大的館舍。全館現有人力大約 300 人，其中不到 10% 的人力在新館服務。在參觀人數部分，舊館每年大概有 100 萬人次，新館則不到舊館的 20%；舊館參觀人數多，係因其位於西湖畔，有地利之便，而新

館的停車不便及道路配套不足等因素，亦影響參觀人數。

浙江省博物館的展品陳列方式，和十三行博物館相似。館藏有 10 萬餘件文物，其中精華的館藏包括了河姆渡文化、良渚文化的考古文物，越王劍、南宋官窯的青瓷、以及吳昌碩等著名書畫家的作品，還有元朝畫家黃公望的富春山居圖等。



#### (十)浙江省自然博物館

浙江省博物館與浙江省自然博物館原為同屬浙江省博物館（1929 年成立）下之歷史部及自然部，現分別在西湖文化廣場(類似喬城)獨立為兩個博物館，館舍係依 B.O.T 方式由業者提供給公家單位使用。浙江省自然博物館現有編制 75 人，但加上其他保全、保潔工作人員計有 200 人左右；2012 年來館參觀人數有 120 萬人，2013 年預計參觀總人數會超過 160 萬人。



浙江省自然博物館和台中科博館是姊妹館，103 年 10 月預計和科博館合作，在台中展出恐龍蛋的化石特展，後續，還希望和台中繼續合作，將此展推動到各國展出。自然博物館以動植物研究展示為主，展示區分為「地球生命故事」、「豐富奇界的生物世界」、「綠色浙江」，未來建議可考慮與史博館進行合作。



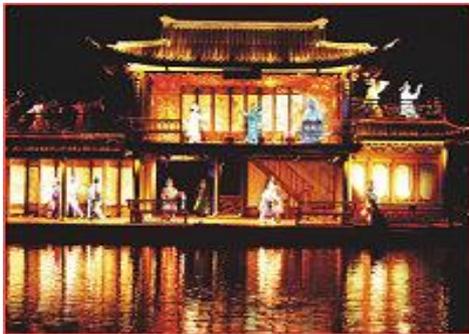
#### (十一)西泠印社

西泠印社為印章、印刻的學術研究單位，是中國研究金石篆刻的百年學術團體，有「天下第一名社」之稱，原址在西湖孤山西南麓，佔地廣達 3 公頃，依山坡地勢設置亭臺樓閣、池塘小徑，園內摩崖石刻、楹聯匾額數量豐富，令人目不暇給。印章原為日常使用之物，重實用性，之後成為藝術。1903 年金石家葉為銘、王昶、丁仁和吳隱等人聚

會研究印學，1913年公推吳昌碩為社長，正式成立西泠印社，目前社團活動總部在西湖文化廣場。該社融合詩、書、畫、印於一體，歷經百年，截至目前每年清明和重陽，各地金石家和書畫家都會到西泠印社交流。是中國金石篆刻影響力最深遠、歷史最悠久的學術研究團體，在國際印學界享有極崇高的學術地位，也因此杭州市政府重視舊址的保存，目前由公部門維護管理中。



## (十二)欣賞「印象西湖」



擁有得天獨厚山水美景的杭州，邀請張藝謀導演在西湖打造實境山水秀「印象西湖」，搭配國際大師喜多郎的音樂，大量運用高科技展現西湖的晴、煙、雨、霧等情境變化，敘說杭州古老的民間故事。每一場表都是唯一的一場，讓國外遊客在沒有語言隔閡下，以音樂、舞蹈、山水、燈光與高科技舞台技術等，充分感受屬於杭州的獨特風情。



演出地點在西湖的內湖區，為不破壞白天西湖的景致，舞台白天是降在水面下 65 公分處，直到演出前才升高至水下 3 公分。令人好奇這種水下舞台的施工，是如何完成的。當地居民表示，西湖可分為外湖區與內湖區，內湖區範圍較小，故杭州市政府將內湖區的水先抽掉，花費一年時間才得以將水下舞台設備施作完成。而湖邊設有容納 2000 人的升降式可收縮觀眾席，這樣既不破壞白天的旅遊景點，演出時又能為觀眾提供階梯形看台。

「印象西湖」已是到訪杭州的觀光客必看表演，但散場交通受限於西湖腹地致擁塞嚴重。另外場外店舖沒有整體規劃，「印象西湖」亦未開發相關衍生商品等，無法延續「印象西湖」帶來的感動，甚為可惜。



### (十三)浙江美術館

浙江有美術大省之稱，於 2002 將興建美術館納為浙江文化建設的指標性工程。館址毗鄰西湖，總興建經費 3 億人民幣，總佔地面積 3.5 萬平方公尺，總建築面積 3.2 萬平方公尺，展示面積 1 萬平方公尺。2009 年 8 月開幕，共有 14 個展廳，編制人員為 55 人。全館免門票，每年計有 50 萬人次入場參觀。

浙江美術館的立館意旨，是重在當代、兼顧歷史，館方主要任務有展覽、典藏、公眾教育等，其中辦理展覽部分又可分為自主策展、藝術家申請及館際交流等三種。館藏現有 12000 多件，其中除捐贈外，館方每年亦會編列 1000 萬人民幣的典藏預算，典藏計畫在提出後，需經徵件委員會審議後決定。現有部分攝影作品收藏，但無底片收藏。

館內收藏字畫的展示櫃為亞洲最大的恆溫恆濕展示櫃，長達 55 公尺，德國製，共花費 70 萬人民幣購置。因為展示櫃之設備夠好，所以可展出原作真跡，多數美術館的字畫展品為複製品，係因其展櫃設備未達恆溫恆濕標準。



### (十四)胡雪巖故居

建於西元 1872 年的胡雪巖故居，佔地廣達 10.8 畝，號稱「中國巨商第一宅」。1992 年被列為杭州市文物保護單位，2005 年被列為浙江省文物保護單位，2006 年被列為全國重點文物保護單位。



胡雪巖故居在杭州名人故居中，算是代表性的建築，當時胡雪巖憑著富可敵國之家產，故居內的傢俱擺飾極盡奢華之能事，大量運用名貴的木材來興建，惟胡雪巖在此僅居住十年就走向破敗，歷經數次戰亂，到了九十年代面目全非，裡面擠著 138 戶住戶，一度還有一座

小工廠及學校，幸好許多關心文化資產的文化工作者呼籲，2000 年杭州市政府決定由杭州歷史博物館主持修復胡雪岩故居，1 年後修復完成。

2001 年初修復開放，重現晚清「紅頂商人」胡雪巖豪華府邸的原貌。故居為典型明清院落格局，佈局緊湊，構思精巧，整體建築採用中國傳統宅第的對稱佈局，其最特別之處，在於建築的眾多細節均顯露中西合璧的獨特風格，例如當時流行之維新洋貨—西洋彩色玻璃、大穿衣鏡、水法流蘇吊燈等。



在這所中國傳統古典建築中確實隨處可見。主人的各個房間均安裝有當時最先進的短程通話設備—德律風銅管傳聲筒，以便傳喚僕人。胡雪巖故居以中國傳統建築格局為主軸，融入外來西方文化精華，成為最能反應近代中國風采的代表性建築。

#### (十五)宋城（「宋城千古情」定目劇欣賞）

宋城是一個仿古的遊樂園區，園區內除遊樂設施外，還有一個 3300 席位的大劇院，以定目劇方式每天演出「宋城千古情」。「宋城千古情」係以歌舞、聲光



音影、舞台科技等呈現杭州重要的歷史故事，包括了良渚古人的艱辛、宋皇宮的輝煌、岳家軍的慘烈、梁祝和白蛇許仙的千古絕唱，以及杭州的絲綢、茶葉和煙雨江南的風光，另外觀眾席穿插為特別貴賓奉茶的橋段。節目內容比較偏向觀光娛樂性質。中國演藝谷總經理—唐琥琿表示，要兼顧娛樂與藝術確實很難，但娛樂性節目可以吸引人群走進劇場，亦不失為一種階段性策略，此節從劇場近八成的上座率來看，已有相當的成效。



另宋城希望可以將客人留下並在此欣賞節目，所以未來將新增 1500 個客房。

宋城的各項演出活動與劇院由「宋城集團」下的「中國演藝谷」經營。「中國演藝谷」是集

實驗、創新、展示、交流和交易於一體的平台，目前中國演藝谷已完成興建 13 個綜合性劇院，座位數上萬個，演出季期間同時可上演數十場劇目，劇院仍在擴充中，2014 年 7 月，將會有 13 個劇院，其中包括一個 4000 多席位的劇院；新劇院預計全年會有 307 場演出，其中 30% 為自製節目，70% 為邀請節目。除了娛樂性節目外，也期許在藝術性節目可以突破，因此也舉辦各種藝術節活動，演出較實驗性節目。



宋城的演出團隊約有 300 人，每年新進團員約 10%。以前招收新團員不易，舞蹈學校畢業生多半以國家團隊為主要志願，為培育人才宋城過去也成立學校來培養新秀。現在「宋城千古情」有了名氣，舞蹈專業學校畢業生較願意至宋城演出。未來計畫以提供創作資金的方式來尋求合作的夥伴，讓創作人才可在此創作，也可以邀請小劇團的人在此短期停留排練並試演，以測試觀眾反應，期許可以成為表演藝術上至下游的培育基地。

#### (十六)上海文化廣場



上海文化廣場用地在 1928 年為跑狗場，1949 年為政治文化中心，1990 年又成為股票交易所、花市等，到了 2005 年才決定回歸為文化用途；所以在廣場中間的公共藝術設計了鳳凰羽毛，以此象徵此處鳳凰重生的概念。此基地因限高及綠化的關係，主要場館都在地下，為地下四層建築的地下劇場，2011 年 9 月 22 日開幕，2012 年即在此辦理上海電影節的開幕式。上海文化廣場的劇院規劃以音樂劇演出為主，在 2011 年 9 月到 2013 年 8 月間，計有 387 場演出，其中音樂劇就占 70%。在節目規劃上，由廣場主辦項目（即買斷演出、票房全收）及自製項目（不買斷、票房分開）計占 40%，場地外租 60%。另廣場還有一適合親子節目演出的戶外廣場。

文化廣場在成立初期，由政府與企業合作成立董事會負責營運，其中上海大劇院有 40% 的股份為最大股東。文化廣場每年基本營運費用需 7000 萬人民幣，其中 3500 萬是人事水電等支出，而政府單位對文化廣場的資助是以項目補貼方式辦理。文化廣場的經營主要可分為幾部分：

1. 節目部：負責演出節目規劃、推廣行銷及藝術教育。
2. 品牌部：負責公共品牌的教育規劃、公共關係及劇院經營。
3. 技術部：負責舞台技術及設備。

另有禮賓、後勤、保安、保潔及行政部門。現有員工總數為 126 人，若再加上保安及保潔等外包人員，大概有 200 位工作人員。

文化廣場計有座位 1949 席，舞台可以推拉及平移，並有水台、冰台及轉台等不同設計。現有演出節目之平均上座率大概有 76%，主辦節目的上座率也有 68-70%。目前節目規劃由藝術總監負責，一定金額以上才送董事會審查；未來計畫成立節目審查委員會負責。

文化廣場 2011 年 9 月開館，試營運只有 2 個月的時間，而技術人員提前於 2011 年 1 月開始進駐，始陸續發現弧形台口使用有狀況及進貨通道過低、限高不夠等問題。也因此開館後進行小型工程以解決當時硬體不符使用功能的問題。

上海有多個劇場，如何區隔其特色? 品牌經理楊楊佳露表示，各場館都應有自己的核心，有自己代表性的節目。文化廣場雖是在上海大劇院的協助下成立，但主要辦理跨界、時尚及親民之活動，與上海大劇院以辦理經典、高雅及國際性活動有所不同，另鄰近的上海音樂廳則是主打室內樂，東方藝術中心則以交響樂為主。



#### (十七)上海大劇院

上海大劇院於 1998 年 8 月 27 日開幕，2012 年 2 月 14 日休館整修，在休館後開工前辦理 10 天的免費開放日，開放日期間整個劇院都可參觀，藉由導覽可參觀舞台、後台等，民眾可由舞台回看觀眾席，感受舞台上與舞台下不同的感覺，民眾反應熱烈，短短十天共吸引 11 萬 5,000 人次到劇院參觀，且大部分

都是第一次進劇場的民眾。經由此次經驗，劇院重新開幕後將安排每月一天的開放參觀日，以增進民眾與劇院的親近性。

劇院整修後將包括三個廳：大劇院：1700 席、中劇院：600 席(整修後調整為 500 席，因安全通道必須調整，以提高觀賞舒適度)、小劇院：200 席。另有一個樂團排練場，可容納合唱團，亦可做為戲曲排練；二個芭蕾舞排練場。



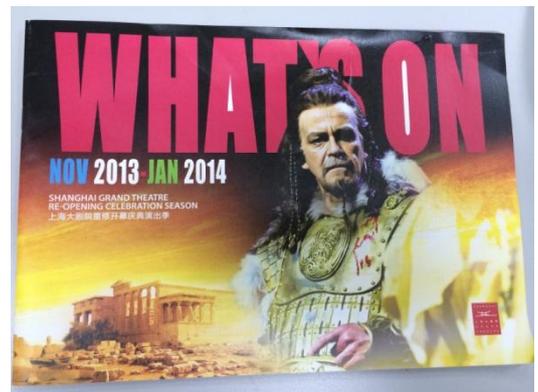
上海大劇院在 1994 年開始動工、1998 年開幕，營運團隊提前於 1996 年成立正式機構並籌備營運工作，主要工作在節目聯絡、構建營運架構、人員招募及參與技術工程等。上海大劇院的舞台設備是由日本三菱設計，該公司承包過東京新國立劇院的舞台設計的經驗，故複製東京的經驗過來，工程中比較少問題，而

當時上海劇院的技術人員，在籌備期間亦曾直接到東京去學習。另在營運期間，三菱公司每年都會派人來上海進行舞台設備的維護，不過，現在劇院本身就有辦法自行維護，不用再依賴日本了。

劇院配合政府政策，會在部分演出場次推出一定比例的公益票，公益票每張 80 元人民幣，因為票價低，曾引來黃牛搶票，所以現在公益票都改為限現場、限張數發售。

劇院每年的基本營運經費是 3000 萬人民幣。自製節目與外租演出比例為 1:1。在自製節目上，劇院會將整個所屬單位的資源做一整合、規劃巡演，如上海芭蕾舞團每年都會在聖誕節安排一檔演出。

本次拜會時間，上海大劇院已對外公布了今 (2013) 年 11 月份大修結束後為期三個月的「重修開幕慶典演出季」，屆時，將有 20 台 53 場演出，威爾第歌劇《阿蒂拉》將作為劇院重開後的首場演出，為演出季揭幕。



## (十八)中華藝術宮



2010 上海世博會，地主館中國館以搶眼的「中國紅」與中國傳統木工「斗拱」為主要設計元素，成為當時最具代表性的場館之一。世博會結束後，各國展館有些拆開來賣，有些整間賣，有些搬回家了(如台灣館把整個館搬回新竹展示)，有些就任其荒廢。而中國地主館在世博會後，歷時一年的討論，將該館更名為「中華藝術宮」，定調為展示近現代藝術，而與「中華藝術宮」隔江相望的原世博城市未來館則更名為「上海當代藝術館」，以展示當代藝術為主，再歷時一年半的整修，兩館於 2012 年 10 月同時開館試展，成為上海城市的藝術博物館群的生力軍。

藝術宮以 20 世紀海派藝術全面的、經典的典藏展示為主，總面積 16.7 萬平方公尺，展示面積 6.4 萬平方公尺，共有 27 個展廳，還包括一個 260 席的電影院(曾辦理台灣電影週，放映台灣文學電影)。楊副館長表示，該館未來的目標為：

1. 公共文化服務的綜合體—以美術館為基礎，打造出以公共文化服務為主的綜合體。(大賣場結合概念)
2. 無牆的美術館(數字美術館)—利用網路資源，將館藏、教育推廣串連，形成公共服務文化雲。
3. 把美術館帶回家—開發文創商品，規劃典藏品複製訂製服務等。

館內現有人員 104 員工，另再加上外包的展廳服務人員；現每天參觀人潮達 10,000 人次。未來中小學生每學期將規劃到館看一次展覽。

## (十九)上海當代藝術博物館

建築外型有「大煙囪」，其前身是建於 1897 年的「南市發電廠」，是一座鋼筋混凝土結構的工業建築，2006 年改建為世博會「城市未來館」，與中華藝術宮

一樣，歷經一年的討論終定調為以中國當代藝術為主的美術館，歷經一年半的整修，於 2012 年 10 月開館。總建築面積 4.12 萬平方公尺，展示面積 1.5 萬平方公尺，共有 12 個展廳。

本館的展覽聚焦 1980 年代以後的中國當代藝術作品，期以提升上海作中國文化創意發源地的地位。當代藝術館的展品則較具當代性、實驗性與國際性。

館內編制員工共 35 人，主要負責展覽、宣傳、推廣教育，至於導覽、清潔保全等都委外辦理。館內的展覽除了自辦展覽以外，亦接受申請展，經由委員會審核質量與經費後始定案。該館因位置較偏遠，參觀人數不如中華藝術宮，週末期間每天約 2,000 人次。



## 參、參訪心得

一、文化設施的營運策略：我國從中央層級的展演場館中正文化中心，至各縣市文化中心，在政府分治情形下，各場館獨立經營，甚至是同一縣市的展演場所也少有經營特色的區隔，以致各場館多為競爭關係，少有合作或支援，對於表演藝術觀眾無法聚焦經營與培養，當然也無法對於劇場經營專業做傳承與分享，也因此自 100 年起前文建會即開始辦理「活化縣市文化中心計畫」，希將中正文化中心的專業劇場經營經驗，分享給其他縣市文化中心。而大陸地區目前的文化設施多屬一事業體多場館，如上海大劇院與文化廣場、蘇州文化藝術中心(包括：大劇院、演藝廳、芭蕾舞團、蘇藝影城、蘇藝培訓、金雞湖美術館、園區文化館及會展中心等)、蘇州市公共文化中心(包括：文化館、美術館、名人館、油畫院、蘇州版畫院、粉畫藝術院、吳作人藝術館等等)等，可有效做資源整合，並更有彈性的相互支援，尤其是上海文化廣場在籌備營運初期，可以說是由上海大劇院經營團隊支援，

協助提供各項營運機制建立；或是蘇州文化藝術中心籌備之初，也是自香港聘任大批的頂尖技術人員來協助開館，同時協助人才培訓，至開館後始陸續退出由本地營運團隊接手。這些可以做為目前我國正進行「國家表演藝術中心」之一法人多館所的籌備工作之參考，以無縫接軌培養衛武營國家兩廳院或是台中國家歌劇院之劇場專業經營人才。

- 二、開發藝文欣賞人口之策略：無論是大陸地區或是台灣，藝文欣賞/消費人口之開發是不曾間斷的工作，而上海大劇院整修前的劇場免費參觀日吸引了高比例第一次進入劇場的民眾，雖然多屬好奇與湊熱鬧的心態，但藉此揭開了劇場神秘的面紗與跨越殿堂門檻，拉近劇場與一般民眾的距離。對於南台灣尚需努力開發藝文消費人口的衛武營國家兩廳院，此種劇場導覽參觀的推廣活動可以參考辦理。
- 三、劇場技術人員於籌備期間參與興建工程之必要性：上海文化廣場 2011 年 9 月開館，試營運為 7、8 月份，而技術人員提前於 2011 年 1 月進駐，惟進駐時陸續發現弧形台口使用有狀況及進貨通道過低、限高不夠等問題，但工程已近完工無法即時修正，也因此開館後進行小型工程以解決當時硬體不符使用功能的問題。劇場工程非一般建築工程，應提早成立營運團隊，聘用劇場技術人員，除了可以提早學習各項新設備的操作與維護外，亦可提供專業使用需求意見，以避免開館營運後仍有不符使用需求而二次施工之問題。
- 四、文化設施的定位與特色區隔：大陸地區近年大量興建各項文化展演場館，無論是視覺藝術或表演藝術，即使同一事業體亦區隔不同場館的特色，以利經營策略之規劃。在區隔特色以外，也將資源整合，共同合作，以開發更多消費人口與製作節目。目前台灣除高雄春天藝術節與中正文化中心合作，共同邀演國際節目，其餘展演場館較少有巡演合作策略，未來國家表演藝術中心可有效利用一法人多館所之體質，既競爭又合作，扮演台灣接軌國際領頭羊的角色。
- 五、大型展會以後的硬體再利用：上海世博會後，各館為重新規劃其新角色，費時一年討論、再經過一年半的整修工程，才開始重新開放。爾後台灣在相關的大型展會或活動前，其硬體興建需同步思考並決定未來的定位與再利用需求，避免閒置過久，以充分將公有資產做有效利用。

六、文化內容與附屬配套措施應並重：「印象西湖」是大陸地區相當著名的山水實境秀之一，惟針對週邊附屬商業設施未加以規劃輔導，演出後交通疏散措施更是一大遺憾。而蘇州博物館藉著國際建築大師貝聿銘的設計規劃，不只建築也規劃了包括識別系統的設計等，大到建築色調、小到禮品袋、工作人員識別別針，都有整體一致性，充分體現國際大師的高瞻遠矚。這些優、缺點都可以做為台灣各項文化設施規劃之借鏡。

七、對傳統藝術的傳承、維護保存與推廣：

(一)崑曲是蘇州代表性的傳統戲曲，在尚未獲得世界文化無形遺產的評價前，蘇州市政府就以各種手段來維護保存、傳承與推廣此傳統戲曲，包括辦理崑劇節、戲劇節、設立崑曲學校，並為崑曲申請納入世界遺產等，才得以將崑曲加以保存並扶植。另外大陸針對績優話劇、戲曲等演出人員設置有「梅花獎」之專案獎勵辦法，梅花獎又可分為一等、二等及三等獎；獲此殊榮者，可享有薪資保障、演出保障及退休福利等。這種對優秀演出人員的獎勵與薪資保障等措施，與創作演出自由是一刀兩面，台灣傳統藝術的政策未必可以做到薪資保障，但可參考獎項的辦理，對於需長時間養成的傳統戲曲人才是一種鼓勵，也可為下一代人才創造仰望的目標與學習對象，產生對傳統戲曲學習的持續動力。

(二)蘇州崑劇院院長蔡少華表示，傳承工作首重的就是人才培育，「口傳心授」是崑曲的教育方式，故崑曲人才養成上平均以 15 年為一代，但在傳承工作上也必須隨時代創新，也因此發現在人才培養的多元化仍有欠缺，目前多與外界辦理合作計畫讓人才有多元化學習機會，也將增加 800 萬人民幣辦理人才培育計畫。他也表示，當年白先勇先生的「青春版牡丹亭」是崑劇界兩岸合作的經典代表，希望有更多與台灣合作的機會。由此可證，台灣在傳統文化內容的創新表現，仍具競爭力。

## 肆、建議事項

### 一、立即可行建議

- (一) 一法人多館所的国家表演艺术中心，對於新建館所營運籌備工作，可引進已有經驗的經營團體協助，並提前於工程階段聘用劇場技術人員，同步建立各項軟硬體機制與節目規劃，並定位不同劇場特色。
- (二) 衛武營國家兩廳院之劇場欣賞/消費人口之培養，可參考辦理劇場導覽免費參觀活動，讓民眾有第一次親近劇場的機遇。

## 二、中長期建議

- (一) 設立傳統戲曲人才獎項，包括演出、製作與技術等人才的獎項，鼓勵需長時間養成的傳統戲曲人才，也可對下一代人才製造一個仰望的目標與學習對象，產生對傳統戲曲學習的持續動力。
- (二) 大陸對傳統戲曲演出人才有系統地從學校教育到公有演藝團隊養成，但在演出製作與多元人才的培育上，如何在傳統的精髓基礎上有創新突破性的表現手法，仍期待與台灣合作。可鼓勵台灣與大陸共同製作，共同發展傳統戲曲的市場。