

出國報告（出國類別：考察）

## 衛武營藝術文化中心籌備處

# 「2014 年亞洲太平洋表演藝術中心 協會年會」參訪考察 出國報告書

服務機關：衛武營藝術文化中心籌備處

姓名職稱：聘用副編審 潘克定

聘用業務專員 蔡昆奮

派赴國家：新加坡

出國期間：103 年 4 月 27 日至 5 月 1 日

報告日期：103 年 7 月 29 日

## 目 次

提要表.....	3
摘要.....	4
壹、考察緣由與目的.....	5
貳、考察過程紀要.....	6
參、考察心得及建議辦理事項.....	24
肆、附錄照片.....	26

## 提要表

表 1

提要表

系統編號:	CI0501120					
計畫名稱:	2014 亞太表演藝術中心協會(AAPPAC)年會暨表演藝術普通交流考察計畫					
報名名稱:	「2014 亞洲太平洋表演藝術中心協會年會」參訪考察					
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
	潘克明	衛武營藝術文化中心籌備處	企劃組	課用副課長		聯絡人:eliotpan@wac.gov.tw
	魏品育	衛武營藝術文化中心籌備處	企劃組	時用武藝專員		
前往地點:	新加坡					
參訪機關:	2014 亞洲太平洋表演藝術中心協會年會、年會、AAPPAC、新加坡濱海藝術中心。					
出國類別:	考察					
出國期間:	民國 103 年 04 月 27 日 至 民國 103 年 05 月 01 日					
報告日期:	民國 103 年 07 月 29 日					
關鍵詞:	新加坡濱海藝術中心、2014、AAPPAC、亞洲太平洋表演藝術中心協會年會、年會					
報告書頁數:	25 頁					
報告內容摘要:	<p>「衛武營國家藝術文化中心」主體建物預計於 104 年底完工，105 年以後再開始，隨著規劃建設的完工日近及因應未來回館及永續營運等課題，特安排本處人員出席參與本屆「2014 亞洲太平洋表演藝術中心協會年會」，從中吸取他人之寶貴經驗，並建立與亞洲及太平洋各國表演藝術場館及相關行業的關係。今年的大會主題訂為「藝術的內在心靈」，在三大高層論壇暨研討會中，主辦單位相當用心安排了亞洲演出頂尖藝術家及專家學者座談與演出，呈現分享他們對於藝術與文化的獨到見解與看法；另一方面，如何加強國會員間的交流與分享，亦精心規劃了小組討論、「圓桌大會談」；值得一提的是，時程雖然短暫，但仍收穫豐富，最後，大會主辦單位—新加坡濱海藝術中心，在整體的活動規劃接待上，展現其身為亞洲「新興表演藝術場館的無敵與獨到，在豐富多元的議題討論之外，藉由相關博物館歷史空間的參訪，同時讓各國會員認識了詳新加坡的多元文化特色，當然，也要一併感謝，濱海藝術中心的人事經理 Ms. Theresa Yeo 及發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong，謝謝兩位在百忙中特地抽空，接受本處參訪人員的講教師訪談，這些都是生當寶貴與難得的心智與經驗。</p>					
電子全文檔:						
出國報告審核表:						
核對表:	否					
專責人員姓名:						
專責人員電話:						

非口

## 摘要

「衛武營國家藝術文化中心」主體建物預定於 104 年底完工，105 年試營運開館，隨著硬體建設的完工日近及因應未來開館及永續營運等課題，特安排本處人員出席參與本屆「2014 年亞洲太平洋表演藝術中心協會年會」，從中吸取他人之寶貴經驗，並建立與亞洲及泛太平洋各國表演藝術場館及相關組織的關係。

今年的大會主題訂為「藝術的內在心靈」，在三天充實短暫參訪行程中，主辦單位相當用心安排了亞洲傑出頂尖藝術家及專家學者座談與演出，呈現分享他們對於藝術與文化的獨到見解與看法。另一方面，為促進各國會員間的交流與分享，亦精心規劃了小組討論—「策展人會議」，惟可惜的是，時程稍微短暫，但仍收穫豐富。

最後，大會主辦單位—新加坡濱海藝術中心，在整體的活動規劃與接待上，皆展現其身為亞洲一新興表演藝術場館的細膩與獨到，在豐富多元的議題討論之外，藉由相關博物館與歷史空間的參訪，同時讓各國會員迅速了解新加坡的多元文化特色。當然，也要一併感謝，濱海藝術中心的人事經理 Ms. Theresa Yeo 及發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong，謝謝兩位在百忙中特地抽空，接受本處參訪人員的請教與訪談，這些都是相當寶貴與難得的心得與經驗。

## 壹、考察緣由與目的

- 一、考察觀摩新加坡濱海藝術中心主辦「2014 亞洲太平洋表演藝術中心協會年會」之情形，以作為本處(中心)未來規劃辦理大型國際會議活動之參考。
- 二、出席「2014 亞洲太平洋表演藝術中心協會年會」，了解協會組織及亞洲鄰近地區各場館組織會員最新運作與發展情形，並藉此平台，行銷宣傳衛武營藝術文化中心，並與各國會員建立關係，奠立未來國際交流與跨國合作之基礎。
- 三、拜訪新加坡濱海藝術中心相關人員，考察並諮詢對方場館營運經驗，以作為未來本中心開館之參考。

## 貳、考察過程紀要

### 一、2014 AAPPAC Conference (2014 年亞洲太平洋表演藝術中心協會年會) 開幕式

#### (一) 大會主席道格拉斯·寇蒂爾先生 Douglas Gautir (AAPPAC 主席，澳洲阿德萊德藝術中心執行長暨藝術總監) 引言

各位來自亞洲太平洋地區的各國會員，平常總是被場館的大小瑣事牽絆，利用這次難得、一年一度的寶貴會議時間，大會將帶給各位一個暫時解脫，並且可以停頓、靜下來好好思考的機會，將注意力轉向思考「藝術的內在心靈」(The Heart of the Arts)。保持開放的心胸與保持好奇心是必要的，藉此重新發掘我們做事的本質、並且跟亞洲地區重要的藝術家與專家作思想的討論與對話。

這次是我第一次當 AAPPAC 會議的主席，我期待，這個會議不僅是關於「藝術生意交易」的會議與場合，更應該是各會員間培養聯絡感情的平台，期待這次的會議可以讓各個會員夥伴可以有更深厚的關係與連結。

#### (二) 主辦單位代表 班森·普瓦先生(Benson Puah 新加坡濱海藝術中心執行長) 引言

今年年會是濱海藝術中心在 9 年之後，再度作為主辦國，作為 AAPPAC 的創始會員，很高興看到這個組織的快速成長。更重要的是，這個組織已經成為一個會員之間，經由藝術這個媒介，彼此連結分享、相互支持及對話的平台，甚至，更重要的是，思考藝術是如何形塑我們的，或是藝術對我們的意義，特別是在最近歷經快速變化的亞太地區。

因此，這次大會的主題定調在：『藝術的內在心靈』(The Heart of the Arts)，也將尋求從不同的觀點來發現藝術在形塑文化上所扮演的角色。因此，這次也特別安排了三件傑出的亞洲藝術創作者現身說法，分享他們對藝術的看法、洞見以及他們的藝術實踐，配合著這次的規劃讓大家對於傳統成規、亦或是有關認同建構的重新反思，同時，這次大會也跟新加坡境內許多重要文化機構組織作策略結盟，這些組織同時也是肩負

著記錄編寫新加坡如何轉變成一個現代多元文化城市國家的歷史工作，亦即新加坡的國族認同及文化認同建構，我們規劃參訪這些組織，也將帶給各國會員另一種體驗新加坡文化場館在形塑認同這件事上的參考。

## 二、第一天行程概要(2014.4.28)

從報到茶會揭開序曲，大會安排參觀位於濱海藝術中心展覽空間 (Jendela 廳)的奧斯卡得主葉錦添先生的傑出藝術作品展，葉錦添在劇場界、電影界以及時尚界流行的服裝及設計，都有很傑出的成就，而這個複合式展覽是透過影像、攝影、出版品來呈現。

緊接著，是第一場座談分享會，地點位於濱海藝術中心的演奏廳，主談藝術家為日本知名的舞蹈團體—山海塾(Sanki Juku)的創辦人與藝術總監，天兒牛大先生(Ushio Amagatsu)。他分享了在他廣受歡迎作品背後的個人信仰、作品的社會思潮及靈感等等。

下午，大會安排參觀新加坡最古老的博物館—新加坡博物館，除了館藏的參觀外，大會也安排導覽員介紹從日常生活方面的各個領域，介紹新加坡的由來。接著，大會安排在博物館的藝廊劇院，觀賞一場邊夾帶「談話」，邊夾帶「演出」的戲劇作品《哈姆雷特背後—小丑王子》(Behind Hamlet— The Clown Prince)，藝術總監為來自印度 The Company Theatre—阿圖爾·庫瑪爾(Atul Kumar)。Kumar 以孟買為基地的 Company Theatre 已經獲得許多方面的肯定，最主要來自於他作品中跨學科領域及多元文化的特色。

晚間，本處參訪人員特拜訪了拜訪濱海藝術中心人事經理 Ms. Theresa Yeo 及發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong 兩位先進，請教對方有關場館營運相關事宜，冀為衛武營新場館落成及營運策略擬定學習他人之經驗。

### (一) 與著名舞蹈團體「山海塾」創辦人及藝術總監，天兒牛大對談：

他以藝術形式獨特的美學而著名，並且以作品中卓越的身體形式獲

得讚賞。這位舞蹈大師談論他的生命與藝術旅程，他個人的實踐以及作品中支撐他的社會思潮。從這場交流對談可以獲得更多有關他作品背後的靈感來源，從哪兒來，以及他如何從在思考與工作過程中萃取出來，最終地，他想要在創作中達到的目的。

天兒牛大最早是受古典與現代舞的訓練，後來在遇上舞蹈後，很快地就迷上舞蹈。作為舞蹈第二個世代的藝術家，他建立起自身的路徑與方法學，這也是作為對他前輩的一個致敬。在創立山海塾之初，他本來想創造一個小規模的舞團，來探索極簡主義呈現的可能性。剛開始，團員有男，有女，最後剩下 3 位男性，這也是最早的團員。對天兒牛大而言，舞蹈是「身體」與「地心引力」的「對話」，自此，他也將舞蹈藝術從西方支配的意識形態中解放出來，建立了屬於東方特色獨特的表現語彙。

「地心引力」是「身體活(運)動」的很重要因素，例如：睡覺時，身體成平躺狀態，受力面積最多，當站立時，只剩下腳的部份接觸地面，他從每個人的身上觀察到人們的一些「普同性」，而他的舞蹈奠基於「與地心引力的對話與協調」。在 1980 年代，他去了歐洲後，受到在語言上、文化上不同的刺激，32 年來，他認為所有事物都是創造力來源，被問到有關舞者訓練的方式時，他回答，例如讓舞者不看鏡子，而是讓舞者單純感受自己。他獨特的方法學已經獲得許多普遍的認可，主要來自幾方面：對於普同性主題的探索、使用身體語言的原創性以及美學表現的力量性。

天兒牛大也闡述在他創造性作品中的兩個特點：「差異性」與「普同性」。一方面，是各個文化差異的重要性；另一面，則是人類的普同性。在藝術創作上，他則不停嘗試尋找存在所有人類的「普同性」。另外，他也不停地保持跟人群的接觸，來尋找創造與思考的各種形式與方式。他也提到在藝術創作上，最令他喜愛的部份為，在觀眾的心靈裡投射出一個虛擬的時間與空間經驗。最後，談到他認為今日社會藝術家應該扮演的角色為何？他回答說：要不斷地質問，人的存在到底為何，意義為何？



## (二) 《在哈姆雷特背後—小丑王子》(Behind Hamlet— The Clown Prince)

### 觀賞及對談：

這場演出主要來自於莎士比亞著名的文本《哈姆雷特》，語言呈現上，除英語外，並運用著多源夾雜的胡言亂語方式呈現，包含英文、義大利文及法語等等，舞台上的主要表現為許多小丑不斷出現，並在台上進進出出「搬演」《哈姆雷特》，時而「歪讀」原來的劇本，時而重新理解這個文本，或者甚而加以改寫這個古老的經典劇本。

這部作品是來自印度的 The Company Theatre，藝術總監及建立者為阿圖爾·庫瑪爾。他因這部作品獲得印度 Mahindra Excellence in Theatre Awards 最佳演員獎項肯定。

阿圖爾·庫瑪爾在他超過二十年的生涯中，他已經演或導的作品超過 80 部，作品從西方經典到當代印度或者是混雜不同文類的類型等等。當被問到他個人的藝術創作方法時，他的回答是：藝術創作已經是生活的一部份，而藝術就是為了呈現人們存在的真實與經驗，而且也經常在舞台上顛覆許多事物。在這過程裡，即是彼此信任參與的藝術家以及在這過程理提出的許多構想。在談到對於藝術家的社會角色定義，他的看法是：藝術創造的核心來自於「人性」這件事，很多藝術家都是行動主義者，他們的作品反映了社會及呈現出獨特的評論。不論創作形式為何，最後根源都會回到如何對待社會總總現象的起因這件事上。

## (三) 與濱海藝術中心人事經理 Ms. Theresa Yeo 及發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong 對談：

為因應本處即將開館所需具備的準備，本處人員特另外安排拜訪濱海藝術中心人事經理 Ms. Theresa Yeo 及發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong 兩位先進，請教對方濱海藝術中心營運相關事宜；尤其是 Ms. Theresa Yeo，她在開館初期便加入營運團隊，對於各部門之業務非常清楚。雖然本次對話時間較為短暫，獲益仍多，但也開啟本處與濱海中心更密切的溝通，相信能為新場館落成及營運策略擬定提供一定的幫助。茲將本次談話之重點摘要如下：

**1.場館的定位與使命：**在未與 Ms. Theresa Yeo（以下簡稱 Theresa）見面前，因為透過書信之往來以及 AAPPAC 的資料，她已先了解衛武營近況及發展，因此，本次對話便以「場館的定位與使命」展開，整場拜訪行程也一直圍繞的這個主題上。與衛武營相同，濱海藝術中心大部份的資金來源也是由政府所支持，但與衛武營不同之處，濱海藝術中心是由執行長所率領之營運團隊與政府簽約，此合約永久有效，但資金的挹注將視該年之績效訂定，亦即場館本身賺多少，政府即挹注多少比例。而衛武營在場館落成後，將以「衛武營國家藝術文化中心」正式亮相，但隸屬於國家表演藝術中心，與台北、台中共同接受同一個董事會管理，也分享與提供資源。儘管如此，Theresa 認為一個國家級的場館，應以「人民的劇場」作為營運之中心精神，以衛武營來說，當場館開幕時不應該只想到提供近 6,000 名觀眾表演欣賞，而是應該想方設法地讓更多台灣的民眾，甚至全世界的朋友都能看到衛武營，讓好的表演繼續推行。

此外，「如何提供更好地服務」也是 Theresa 談話中一再強調，檢視的方法不拘；例如濱海藝術中心是採用每日檢討，利用晨間週會時由執行長班森·普瓦先生親自主持，除聽取各部門工作簡報外，最重要的是主管們會將昨日與場館有接觸之客人，不論來訪或是透過各種管道聯絡的狀況回報，是否需要立即處理；同時也會將今日可能來訪場館之客人做重點整理，力求最好之服務。

**2.營運團隊編組：**與大部份場館相同，濱海藝術中心多年來也採用扁平式的組織做人事安排；每個部門都有自己的主管，主管之上還有副執行長，然後執行長。後來經過檢討，Theresa 表示她們觀察這樣扁平式的組織雖能有效地管理各部門之工作進度，但部門與部門間橫向的交流較少，而表演藝術及場館管理卻又有許多細膩的工作，需要不斷地溝通，因此自 2014 年起，濱海藝術中心將營運團隊重新編排，分類如下：

<b>Benson Puah</b> CEO  <b>Yvonne Tham</b> Assistant CEO  <b>Eunice Yap</b> Chief Marketing Officer	<b>Programming Group</b>	<i>Children &amp; Youth Community</i> <i>Music</i> <i>Theatre &amp; Dance</i> <i>Visual Arts</i>	Chua Lik Ling Carolyn Tay Clarence Yap Jobina Tan Tamares Goh
	<b>Business Group</b>	<i>Venue Partnership</i> <i>Programme Partnership</i> <i>Development (Philanthropy)</i> <i>Development (Sponsorship)</i> <i>Mall</i> <i>Venues</i>	Rachelle Tan Amy Ho Lim Ewe Leong Lee Mun Ping Derek Koh Lynn Quah
	<b>Services Group</b>	<i>Hospitality &amp; Services</i> <i>Service Delivery &amp; Standards</i> <i>Technical Production</i>  <i>Marketing Communications</i> <i>Communications</i> <i>Marketing</i> <i>Engineering &amp; Building Management</i> <i>Project Management</i>	Ravi Sivalingam Racel Yee Colman Rupp Florence Wee Geraldine Kan Joyce Tan Kelly Tan Jackson Wong Teo Swee Shang
	<b>Admin Group</b>	<i>Finance</i> <i>Information Technology</i> <i>Human Resources</i>  <i>Administration</i>	See Tho Keng Leong Alex Ong Theresa Yeo Marian Koh Irene Khoo

濱海藝術中心營運團隊組織圖  
(圖片引自濱海藝術中心官方網站 [www.esplanade.com](http://www.esplanade.com))

這個組織的最大概念是來自「專案管理」的精神。舉例來說，當一個節目要提報至執行長做裁決時，必定經過圖表中四個部門裡的各一位代表參與討論；因此在選擇節目時，行銷人員能夠提供節目企劃人員市場考量，場館管理人員可以提供前台所需以及觀眾可能之反應，行政管理部門能提供預算上的控管。當然，Theresa 明白表示這個方法不代表萬無一失，所選的節目都會票房長紅，但能夠在節目構思的初期就加入各方意見，確實會比從前節目企劃單槍匹馬的勝率高一些。

**3.表演節目規劃：**Theresa 表示，新加坡濱海藝術中心每年的演出大約有 3,000 場，其中有 70% 是免費的表演節目，筆者認為或許這與濱海藝術中心的首項營運任務有關—「娛樂民眾」，因此，或許買票觀眾的比例高與否不是判斷績效之主要因素，因此「進場觀眾人次」才是新加坡政府評定營

運團隊是否達到績效的指標之一。當然，筆者兩員在本次會議過程中時亦有接觸濱海藝術中心其他部門同仁，例如行銷部經理 Ms. Kelly Tan 就多次表示，她們目前遇到之困境也是無法有效提升進場觀眾人數，或許這也解釋了「免費」不一定最佳的選擇。因此，對於衛武營來而，相信「售票」與「免費推廣」這兩者之間的拿捏將會是開館時立即會遇到的挑戰。

**4.場館空間利用：**瀏覽濱海藝術中心的網頁，場館本身提供非常多的服務，包括藝廊、圖書館、公關活動空間等等，經 Teresa 解釋，因為除了主辦表演活動外，營運團隊同樣管理整個場館，包括五個室內表演廳、兩個戶外展演空間外，以及賣場空間。因此，營運團隊善用每一個空間，將場館發揮到最大功效，如下方圖片所示之地點，此處為進入濱海藝術中心音樂廳必經之走道，經過營運團隊精心設計與佈置後，此走道便成為最好的活動場地，此例可作為衛武營重要之參考，除避免閒置空間外，亦可增加業外收入。



濱海藝術中心音樂廳外長廊  
(圖片引自濱海藝術中心官方網站 [www.esplanade.com](http://www.esplanade.com))

關於場館賣場的管理，Theresa 表示在濱海藝術中心剛剛成立之時，中心所在地附近荒蕪一片，因此民眾對於場館的「忠誠度」非常高。但近年來濱海藝術中心附近隨著中心的國際知名度提升，場館附近紛紛建起各式購物商場、酒店旅館、餐廳酒吧等等，逐漸有影響民眾的來訪率，營運團隊刻正也正擬定方案，試圖調整場館經營策略。此案例對於衛武營場長遠

經營而言，可能也會是一個重要議題；目前衛武營場館週邊主要是公園、學校與醫院，但事實上鳳山地區在高雄縣市未合併前即相當發達，近年來隨著衛武營場館興建，週邊也陸續有許多商家、建案產生，雖然短時間不會對於衛武營有直接之影響，但濱海藝術中心之前例仍將是最好之參考。

**5.外界贊助與支持：**雖然濱海藝術中心大部分營運經費來自於政府，但仍需要企業的贊助支持。其發展部經理 Mr. Lim Ewe Leong（以下簡稱 Lim）提出以下三項原則：

- **尋求長期合作：**對於濱海藝術中心這樣大型的場館來說，所有的經營策略擬定一定分短、中、長三期，而一般的企業大多也如此。因此基於這個原因，Lim 表示通常在找尋企業贊助時，都會考量以長期合作為主，這樣對於雙方在財務上的規劃都能有更完善的規劃。
- **打造合適贊助計畫：**接續上一點，Lim 不諱言，每個表演藝術單位或場館都會想要找長期贊助，但事實上也如大家所知並非易事；畢竟企業是盈利單位，必須照顧公司發展以及員工、股東們的權益為優先。因此，對於表演藝術的發展部門來說，打造一份適合目標企業的贊助計畫就變得極為重要。舉例來說，過去四年濱海藝術中心的主要贊助企業為 VISA，全世界發行量最大的信用卡公司；在筆者拜訪的同時，Lim 也正在為濱海藝術中心尋找新的主要贊助企業，而他的目標的企業等級也必須與 VISA 公司相同，因為主要贊助所提供之服務不僅僅是買票有折扣這樣的服務而已。相反的，Lim 表示新加坡有一些中小型企業對於支持表演藝術很有興趣，但能提供的資金較少，合作的合約也沒有辦法簽太長，這時 Lim 就會建議這類的中小型企業轉而贊助某特定系列的表演節目，讓每個活動都能夠有一定程度的資金支援。此建議對衛武營來說也具有非常高的參考價值，因為新場館之落成，需要時間讓更多人認識與熟悉，因此透過不同方案來邀請各級企業參與將會是衛武營行銷與發展部門一個重要課題。
- **不與民間互爭贊助：**Lim 表示這是濱海藝術中心的一貫政策，畢竟中心是由政府所支持，經費的來源也就是人民的納稅金，若在找尋贊助上與

民間文化團體又相同時，恐會影起不好觀感。因此，不論是濱海藝術中心主動尋找，或是企業主動聯繫濱海藝術中心，若有與民間單位重複之情形，Lim 都會直接將企業介紹給民間單位，畢竟同樣都是支持文化活動，資金的挹注應該不分官方或民間單位，濱海藝術中心也樂觀其成。

## 二、第二天行程概要(2014.4.29)

在聽過相當有啟發性的藝術家的講座後，第二天的議題焦點主要放在思考在今日的世界裡，我們是如何「建構」藝術的？一早，由搭著渡輪遊逛新加坡河港開始，了解新加坡的歷史及轉變成一個國際都會城市的過程。最後在亞洲文化博物館(Asian Civilisation Museum)停船登岸。這個博物館是第一間致力於展示泛亞洲文化、文明，並且發掘這些文明彼此的關連性。

上午，在亞洲文化博物館的義安演講廳(Ngee Ann Auditorium)聆聽了兩位思想領導者專家的專題演講，主題是「我們可以減少『亞洲化』嗎？在國家觀點之外的亞洲表演藝術」(Can we be less “Asian”? Asian Performance Art Beyond the Nation-state.)、「作為一種『虛構性』的文化概念」(Culture as Fiction)。他們分別來自拉惹勒藍國際研究院(S Rajaratnam School of International Studies)的馬來西亞籍政治歷史學者魯爾博士(Dr Farish A. Noor)及 2012 年新加坡文化勳章得主；另一位則是來自新加坡跨文化劇場學院(Intercultural Theater Institute)的沙士蘭德先生(T. Sasitharan)，他們都對傳統「文化」的論述提出挑戰。

下午，同樣在亞洲文化博物館的發現廳與解說廳，大會安排了今年的參與者以小組討論方式，面對面進行策展人會議。

傍晚，大會安排大夥參觀已經具有兩百年歷史，以及曾是新加坡第一個國會殿堂的歷史建築，但目前已轉型成一個新的藝術空間—「藝術之屋」(The Arts House)。稍晚，並由大會主席及秘書處排定了大會的年度工作報告及討論事項議程。

(一)「我們可以減少『亞洲化』嗎？在國家觀點之外的亞洲表演藝術」(Can we be less “Asian” ? Asian Performance Art Beyond the Nation-state.)講座：

在這場演講中，魯爾博士闡述著歷史上許多有關「亞洲」概念的由來以及表演藝術「重新定義」「文化」的力量。文化亦可視為一種「展演」，然，「文化」一旦被地域性的疆界或國家概念加以定義後，就很難撼動。然而，文化的想像性或創造性行動卻是讓我們重新去思考文化的意涵，這些行動都是具有變動性的特質，我們現代生活中各式各樣的文化文本媒介：例如歌唱、音樂等等，都是在「再現」所謂的「亞洲」觀念。

魯爾博士也提到亞洲文化曾經如何臣服在歐洲中心主義的「觀視」(gaze)支配之下，並形成世人普遍的既定印象。直到今天，在這個後殖民的時代，魯爾博士提醒我們，雖然亞洲人仍試圖尋找所謂的「亞洲文化」定義，如果假設亞洲人能找到藝術或者劇場中的真正「亞洲」意涵，那麼是否就可從此擺脫掉入文化刻板印象的框架陷阱，這是值得我們的深思的。

(二)「作為一種『虛構性』文本概念的文化」(Culture as Fiction)講座：

首先，「文化」的定義是相當多元歧異的，沙士蘭德先生大體上提出了三種分類：第一、文化是共享的傳統、習俗、飲食、儀式、價值觀等等人們自我認同的模式。第二、符號學的定義：「文化」是一種共享的符號與象徵系統，它牽涉到我們如何認知、發掘週遭的環境。第三點、文化是我們想像力的展現，亦即，文化即藝術，是一種美學的形式。

沙士蘭德先生認為，不論我們視文化為何？文化總是帶有一種具有虛構性與想像性的產物，無論是「必要性的虛構」、「嚴肅性的虛構」或甚而是「真實的虛構」等等，無非都是「虛構的」。我們都是在書寫我們的文化，所以，作為一個藝術與劇場的教育工作者，沙士蘭德先生也常灌輸學生如何創作新的文化文本，如何將不同的文化文本結合在一起，建構出新的文化形式與認知。

### (三) 策展人會議：

策展人集會為本屆 AAPPAC 年會之重點活動，與會人士為所有場館型會員代表，目的希望藉由「同行分享」之概念，讓分屬不同地區國家的代表能夠針對主辦單位所設定之議題，從場館與藝術家合作、場館與場館合作等做討論，期盼藉由其他地區代表之經驗分享中能對自身工作獲得啟發，提升工作效能。本次集會歷時約 50 分鐘，共分為四個小組，探討四個議題；與會代表皆表示收獲豐富而時間卻太短，希望在下屆年會時能多安排此類討論集會；除了讓與會代表能夠將場館之理念與工作項目與友館分享，增加彼此的認識，更能藉由討論了解彼此可分享之資源，在世界景氣走向仍不明之情況下，將是一可簡省經費之良方。

本次集會討論議題結論摘要如下：

#### 1. 復刻傳統 (*Remaking Tradition*)

本議題之設定是有感於世界變遷快速，尤其是網路世代全面來臨，雖表演形式百花齊放，但許多傳統藝術卻也因此逐漸消亡中。會中探討除政府單位持續制定相關政策，有計劃地保存傳統藝術及傳統藝術家外，場館也應扮演「復刻」傳統藝術的角色，讓美好的傳統表演能繼續呈現在世人面前。

會中討論小組建議(由中華民國國家表演藝術中心國家兩廳院李惠美藝術總監代表發言)，對於製作依傳統藝術為內容之演出，場館應主動擔任製作人，運用場館資源提供創作者或團隊最大之支持，避免設限。或許因為行之有年之緣故，場館製作節目之方法常落於俗套，也沒有辦法將作品本身的內涵呈現。因此小組建議，「溝通」絕對是不可或缺之主要工具，尤其是在製作傳統藝術作品時，必須盡可能與創作者溝通，了解他們的需求與想法，才能正確地提供必要之協助。

#### 2. 建立場館之藝術能力 (*Building Artistic Capabilities*)

本議題之探討在於如何持續場館工作人員之藝術能力。一般來說，場館多會安排工作人員增加管理方面之職能，從財務、行銷、人事、網路等面向，分門別類定期安排。但事實上，一個表演藝術的場館，主要產出的「產品」仍是「表演」，因此討論小組建議(由澳洲 Melbourne Recital Center 藝術總監 Ms. Kirsten Siddle 代表發言)，除了一般管理的能力外，場館需定期為員工安排



藝術課程以及與藝術家見面，並且正面要求每個部門的員工多觀賞演出，而非只有製作節目的業務單位需要看表演。畢竟表演藝術場館是提供「表演」這項服務給民眾，因此當每位員工能夠更了解自家場館所提供之表演時，才有可能提供更好的服務給民眾。

### **3.真正的跨館合作 ( *Creating Collaborative Work That Is Truly Collaborative* )**

隨著科技發達，跨時區之溝通早已能用最廉價之方式完成；同時，自2008年世界經融海嘯以來，許多「跨館合作」之表演如雨後春筍般產生。因此，藉由 AAPPAC 年會這個平台，各國代表想必都會藉由難得的面對面之機會，彼此針對跨館合作提出一些討論或諮詢。有鑒於此，如何完成一個「真正的跨館合作」便是相當重要之議題。

針對此議題，討論小組建議（由日本 Suntory Hall 企劃總監 Ms. Kazumi Minoguchi 代表發言），所有的合作都基於「誠實的溝通」，方能有效並獲得最後成功。一個跨館所的製作，除了藝術概念外，往往牽涉兩個比較實際的議題：時間、經費。對於製作一個演出來說，探討經費這個議題似乎有些俗不可耐；但事實上，就與會代表之經驗分享中，往往一個製作是「成也經費、敗也經費」，最重要的場館之間的關係常常也都是因為經費而無法更好的維繫。因此，在製作初期，所有的製作時間、經費，以及個場館擁有的各項資源都必須在不以自身場館利益為考量的情況下，以推除成功製作為前提，坦誠告之合作夥伴，畢竟一個跨館製作往往都是上千萬台幣的經費，因此「誠實的溝通」可能是完成一個「真正跨館合作」的方法。

### **4.行銷的新領域 ( *Frontiers of Marketing* )**

在資訊爆炸之情況下，幾乎參與本次討論的場館代表都表示，該館的行銷部門對於吸引更多觀眾進劇場遇到一定程度的困難，畢竟過去一定要走進劇場才能獲得之資訊，現在只需要上 Google 或 YouTube 就看得到。當然，善用 Facebook、Twitter 等社群媒體已經是每個場館行銷人員之必要工作，但當使用免費社群媒體已經成為一種風潮，怎麼樣能夠更脫穎而出便成為所有行銷人的功課，而與會代表皆表示該館仍在尋找新的行銷出路。

儘管如此，討論小組建議（由澳洲 The Edge 藝術中心企劃及發展部總監 Mr.

Bobbie Macrae 代表發言) 三個重要之行銷準則：

- **藝術家參與或協助行銷**：討論小組認為，藝術家雖然專職於創作與表演，但仍需適時走下舞台，或從幕後走到台前，與觀眾接觸。尤其是新作品的產生，往往作品的本質只又藝術家自己才講得清楚，若是藝術家仍堅守在自己的象牙塔裡，對於推展作品之成效將會大打折扣，當然，行銷人員仍需應以專業的角度來保護創作人，多用說故事的方式與觀眾溝通，除了能將創作者理念傳達，延續性地講故事方式或許能讓觀眾關心表演的時間有效延長。
- **影像之重要**：討論小組認為，一張好的照片或是一段好的影片絕對勝過千百個行銷文字，因此建議所有行銷人員，應該盡可能地製作人溝通，尤其針對新創作之作品，在不影響創作者發想創意或干擾工作之情況下，應安排時間固定將影像產出（不論格式），這樣或許能在推廣上更加容易。
- **大數據之應用**：「大數據」是近來相當重要之話題，也是一個收集資料的新概念，討論小組建議可以運用大數據之概念，重新檢視場館行銷部門收集、運用觀眾資料之方式，或許能更準確地將提供原有觀眾喜歡的演出，以及作為吸引新觀眾之策略參考。

#### **(四) AAPPAC 大會年度工作報告及討論事項：**

主席：道格拉斯·寇蒂爾先生 Douglas Gautir (阿德萊德藝術中心執行長暨藝術總監)

主要列席：Ms. Rachele Tan (AAPPAC 秘書長)、Mr. Bobbie Macrae (澳洲 The Edge 藝術中心企劃及發展部總監，2015AAPPAC 年度會議主辦方代表之一)

列席：2014AAPPAC 會員代表 (略)

##### **1. AAPPAC 主席致詞：(略)**

##### **2. AAPPAC 秘書長報告：**

- 2013 年 AAPPAC 財務報告：

2013 年 AAPPAC 財務報表由 AAPPAC 秘書會彙整，並交由 Moore Stephens

LLP, Certified Public Accountants 完成後審閱及稽核工作；Moore Stephens LLP, Certified Public Accountants 是由 2013 年第 16 屆 AAPPAC 年度會議與會會員表決同意委託之會計公司，該公司所完成之認證報告已於 AAPPAC 執行委員會通過，並由主席 Douglas Gautier 及 AAPPAC 秘書長代表執行委員會簽署，主要收支報表如下：

類別	科目/ 說明	金額 (美金)
收入	入會費	50,100
	廣告	160
	銀行利息	83
	雜項收入	25
	<b>小計 50,368</b>	
支出	會計、稽核費	2,269
	銀行手續費	105
	AAPPAC 執行會議與工作坊	331
	AAPPAC 官網	1,031
	匯差	924
	<b>小計 4,660</b>	
年度盈餘	收入 50,368-支出 4,660	45,708
結餘款	2013 年 1 月 1 日	151,693
	2013 年 12 月 31 日	194,401

● AAPPAC 最新會員資料統計：

截至 2014 年 3 月 1 日，AAPPAC 會員數從 2013 年的 76 個組織增加至 80 個；

其中場館型會員數從 43 增加至 46，新增加之場館為 Seongnam Arts Center、Shanghai Concert Hall 及 Taipei Performing Arts Center。2013 年 43 個場館型會員中，年度營運經費在美金 500 萬元以下共 26 個，介於美金 500 萬元至 1,500 萬元共 9 個，超過美金 1,500 萬元共 8 個。

公司型會員新增加之組織為 Asia-Pacific Centre for Arts Cultural Leadership、DLB Performing Arts、Monash University Academy of Performing Arts、Singapore Repertory Theatre，另有一間公司 Arts Victoria 自 2014 年起不再續約會員資格，因此公司型會員數從 31 增加至 34。

會費部分因為會員數增加，因此截至 2014 年 3 月 31 日會費總收入為美金 52,100 元整，較去年增加美金 1,500 元整。

### 3. 決議事項：

- 2014AAPPAC 各場館與會代表同意 2013 年度財務報表。
- 由 AAPPAC 執行委員會建議，AAPPAC 2014 年財務報表及相關稅務、稽核工作可繼續委託 Moore Stephens LLP, Certified Public Accountants，獲各場館代表復議通過。
- 隨著會員數目以及相關其他收入增加，AAPPAC 的資金也日益增多，為確保資金能夠妥善並且合法使用，AAPPAC 執行委員會建議於新加坡以非營利團體知名義為 AAPPAC 向銀行申請賬戶，獲各場館代表復議通過，並決議自 2014 AAPPAC 年會後即開始登記。
- 自 2011 至 2013 年間，因時任 AAPPAC 主席的新加坡濱海藝術中心執行長 Mr. Benson Puah 的慷慨與全心奉獻，AAPPAC 秘書處的行政管理工作以及衍生費用完全由濱海中心自行吸收。現任主席 Mr. Douglas Gautier 表示，身為會員代表之一雖然非常感激 Mr. Puah 的鼎力支持，但所有行政管理費用若持續不予以計價並從 AAPPAC 的經費中提出，對於濱海藝術中心以及 AAPPAC 的長遠發展將可能造成阻礙，因此 Mr. Gautier 要求 AAPPAC 秘書處將年度行政管理費用羅列，約為美金 47,820 元整。因此 AAPPAC 執行委員會建議於今年年度預算中編列美金 30,000 元整秘書處行政管理費用，獲各場館代表復議通過。
- AAPPAC 執行委員會提出 2015 年度財務計劃：年度收入為美金 51,660 元整（若會員數不再增加），年度支出包含秘書處行政管理費用為美金 34,763 元整，預估盈餘為美金 16,897 元整。
- 在第 16 屆 AAPPAC 年度會議中，雖各場館與會代表同意 2014 年 AAPPAC 秘書處繼續維持設置在新加坡濱海中心，但該屆會議中亦由

時任 AAPPAC 主席、濱海中心執行長 Mr. Puah 提請討論，是否應隨著 AAPPAC 新任主席澳洲阿德萊德藝術中心執行長 Mr. Gautier 之主要工作所在地非新加坡，而將秘書處設置地移至阿德萊德，以提升工作效率。本議題依第 16 屆會議結論，應於本屆會議討論。後經會中討論，全體場館代表復議主席 Mr. Gautier 與 AAPPAC 秘書長 Rachele Tan 建議，AAPPAC 秘書處將從 2013~2016 年將持續設置於新加坡濱海中心，並於會議中獲濱海藝術中心執行長 Mr. Puah 同意。

- 經由 AAPPAC 執行委員會地 27 次會議中決議，將於本屆 AAPPAC 年度總會議中提請討論，是否將設置「終生會員」之榮譽獎項，每兩年頒發乙次，褒揚自 1996 年 AAPPAC 創建以來數位有極高貢獻的人士。後經在場所有代表復議此提案，並交由 AAPPAC 秘書會辦理後續相關提名程序，於 2015 年度會議時公佈提名人選。
- 經 AAPPAC 執行委員會討論，將建議 2016 AAPPAC 年會於澳洲阿德萊德藝術中心舉行。阿德萊德藝術中心為 AAPPAC 創始會員之一，該中心成立於 1973 年成立，曾於 2004 年擔任 AAPPAC 年會東道主。本決議經在場與會代表復議，同時主席代表執行委員會歡迎所有場館行會員提出申請，主辦 2017 AAPPAC 年度會議。

### 三、第三天行程概要(2014.4.30)

在結束前兩天有關『文化』定義的多元討論與理解後，第三天主要安排認識在新加坡本地相當特殊的一個族群—土生華人。除了參觀「土生華人博物館」(Peranakan Museum)外，另外也見證了兩位具有土生華人背景的傑出人士帶來有關土生華人在建立自我追尋與文化認同的過程分享，一位是致力於從事土生華人文化保存與推廣的李炳榮先生(Peter Lee)；另一位則是新加坡知名的國際音樂創作工作者—李迪克先生(Dick Lee)。

#### (一)、「我是峇峇人(土生華人)」(I Am Baba)講座：

這場講座地點位於土生華人博物館旁的 shophouse，主講人李炳榮先

生，身為第九代的土生華人，在這場講座裡，他從個人觀點出發，配合著珍貴的歷史照片，娓娓述來土生華人這個主題，闡述著有關他個人對於自身文化起源尋根與認同問題的反思。

“peranakans”一詞的字面意思為「僑生」，亦即在使用馬來語的東南亞地區，由於貿易活動的熱絡，有些人在當地停留下來，並且在當地落地生根，與當地女子通婚所生下的後代，即所謂的「僑生」，這其中，又可分為許多不同的族群，而華人的後代就稱作是「峇峇」(Baba)人，故「峇峇」除泛指整個「土生華人」外(Peranakans Chinese)，也專指該社群中的男性，而女性的部份，則稱為「娘惹」(Nonya)。在麻六甲一帶，土生華人的歷史至少可追溯到 17 世紀時期，到了 19 世紀，因為英國在檳城與新加坡建立了新的殖民地，英國人邀請了原來在馬六甲一帶的土生華人社群遷往檳城與新加坡兩地，於是這三個地區社群，就形成更大範圍意義的土生華人社群，即所謂的「海峽華人」(Straits Chinese)或「海峽僑生華人」(Straits -born Chinese)一「海峽僑生華人」，他們一方面保留了中國文化的華人傳統，另一方面，又受到東南亞文化的廣泛影響。<sup>1</sup>

有關他的土生華人家族歷史可以追溯到 250 年前，當初祖先因為動亂的關係，從中國南方逃至東南亞並且參與了新加坡及馬來西亞的發展過程，在 18 世紀時，土生華人的工作與身份大抵為「契約勞工」、農夫、收稅者、船運、木工零售、銀匠及製磚者，到了 19 和 20 世紀時，則逐漸成為商業家、銀行家、醫生及政府體系的公務人員等。

李炳榮先生跳脫了傳統土生華人一種帶有浪漫想像卻具有誤傳成份的詮釋觀點，進而從一種更具現實感的「現代性」觀點，重新賦予土生華人在東南亞的生命脈絡史新的意義。

## (二)、一位瘋狂中國人的生命冒險旅程(The Adventures of the Mad Chinaman)

在三天議程裡的最後一場藝術工作者講座地點回到濱海藝術中心的

---

<sup>1</sup> 部分參閱自「土生華人博物館」現場簡體中文展示相關簡介

演奏廳，而主講人則是曾獲得日本福岡亞洲文化獎及新加坡文化勳章的新加坡知名音樂創作者—李炳文先生。

在這場融合著現場演奏及輕鬆訪談的呈現裡，李炳文先生從他的個人音樂旅程出發，他是一位代表新加坡的國際流行音樂工作者，而他的歌曲也常融合著亞洲與西方的元素。作為一個土生華人，一個受現代西方教育與文化洗禮的「新加坡人」與「亞洲人」，他曾困惑於自己的身份認同，因此他不斷地在詢問自己的認同，而這些歷程也體現在他的音樂藝術作品裡。當被詢問何謂新加坡音樂時，他回答：無論是歌詞或曲調都應該如實地反映這深受東、西方文化薰陶的新加坡土地上的每一份顏色與氣味，亦即充滿多元文化雜揉的「新加坡」就是新加坡人的認同。<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> 以上考察過程紀要，部份參閱引自《藝術的內在心靈—2014 年 AAPPAC 年度會議議程手冊》(THE HEART OF THE ARTS --AAPPAC ANNUAL CONFERENCE 2014)及《2014 年 AAPPAC 年度會議工作報告手冊》(AAPPAC Annual General Meeting)。

## 參、考察心得及建議辦理事項

這次大會的主辦國為新加坡濱海藝術中心，3天會議議程規劃及收穫大致分為兩部分：對於「藝術與文化認同的再思考」及「國外表演藝術場館實務經驗交流學習」等。前者的核心部份，本次大會定調為「藝術內在心靈的尋求」，因此，在主要座談的藝術家安排上，除了涵蓋舞蹈、戲劇及音樂等三大類型外，並同時巧妙勾連、串接到「文化認同」此一議題。所謂的藝術創造在天兒牛大、庫瑪爾或李炳文等人的詮釋下，無外乎是追求人們存在經驗的忠實呈現以及生命或人性(人生)種種面向與課題的發掘，透過藝術與美感的創作(造)方式，呈現出藝術家的獨到看法。

此外，藝術創造有牽涉到另一課題，即文化認同與國族認同，在大會安排的兩位座談專家人士，魯爾博士、沙士蘭德先生，一位是專長政治歷史的智庫學者，另一位則為新加坡重量級的劇場界人士，兩人不約而同以後殖民與後現代的觀點點出，「文化認同」其實是一種具有「虛構的(建構的)」性質，它可以塑造出個人或集體的世界觀與歸屬感，我們應避免落入「西方中心(優越)論」的陷阱與迷思中，進而建立自身文化的認同感與價值感。這樣的特色其實在這次主辦國—新加坡身上也可以很明顯發現，新加坡雖以華人為主體，但文化上混雜著西方、印度、馬來及東南亞的多元文化，他們也以這樣的特色為榮。因此，綜合以上及本次參訪後工作討論，未來本處或場館營運相關建議辦理事項如下：

### 一、在節目規劃與觀眾經營上保持開放多元的心態

未來作為台灣或亞洲境內一個指標性的國立表演場館—衛武營國家藝術文化中心，應彰顯自身定位的價值與使命。一方面，因為它來自全民的稅金作為主要的運作經費來源，對內，它應該，儘可能地照顧到每一階層與族群。台灣與新加坡有很類似之處，亦都屬華人移民的海島社會，除了原住民(又可細分成許多不同的原住民族)、閩、客族群外等等，近來已逐漸擴大成為台灣社會一部分的新住民，包含陸配、東南亞移工甚至是不同的性別認同族群等，都應當是這個新



場館關照與服務的對象。因此，對於擁有四個主要演藝廳場館的衛武營而言，在節目規劃(製作)及觀眾經營上，更可利用本身複合場館空間及週遭整體環境的特性，細緻地理解各個不同階層與族群的品味、認同與需求，避免落入自我僵化或「單一」、主流、習以為常的思考與偏見。

對外部份，作為全球化浪潮下的國際社會一份子，特別是對於近來亞洲(特別是東南亞)的急速轉變與發展，也應持續保持關注或建立更密切的合作夥伴關係，而 AAPPAC 即是一個重要的平台。未來，應繼續保持與各會員國的良好互動，並規劃參與更多的事務，同時，拓展衛武營參與其它國際表演藝術組織的可能性。如同濱海藝術中心人事經理 Theresa 所建言，衛武營不僅要思考如何讓更多國內的人來到衛武營，更要邀請世界各地的人們來到衛武營。

## 二、在節目製作推廣上採取更全面性的策略

承上，如果說未來的衛武營國家藝術文化中心不是只屬某一群人的專利或專屬場地。那麼，場館的「全面性」及「參與性」整合製作推廣能力，就顯得相當重要。一般而言，表演節目的整體產出流程，主要牽涉三個層面：製作供給端(創作)、行銷推廣端(仲介與媒合)以及觀眾需求端(需求)，表演場館剛好身負將藝術家與表演者的作品訊息，透過適切的方法與管道，傳遞到藝文觀眾手中的責任，並進而促進觀眾進場購票觀賞作品的意願。如同前文提及，在策展人小組會議討論中所建議的，表演場館的從業人員(含非業務部門)應更深刻地接觸藝術家及其作品，適時參與與理解藝術家的創作工作過程脈絡，並將藝術家介紹給大眾認識，唯有每位場館工作人員能夠詳細了解自家場館所提供之表演，才有可能提供更好的服務給民眾。另外，在觀眾需求的推廣這部分，也應廣泛地與社會各個不同階層與團體保持接觸(洽)與策略性結盟合作，實地走訪了解各方的需求，並培養跨資源的整合能力及有效運用在行銷推廣上。

肆、附錄照片

葉錦添特展—新加坡濱海藝術中心 jendela 廳



2014 年 AAPPAC 年會開幕報到處



大會主席 Douglas Gautir (AAPPAC 主席)引言



主辦單位—新加坡濱海藝術中心執行長 Benson Puah 致詞



山海塾藝術總監一天兒牛大先生演講



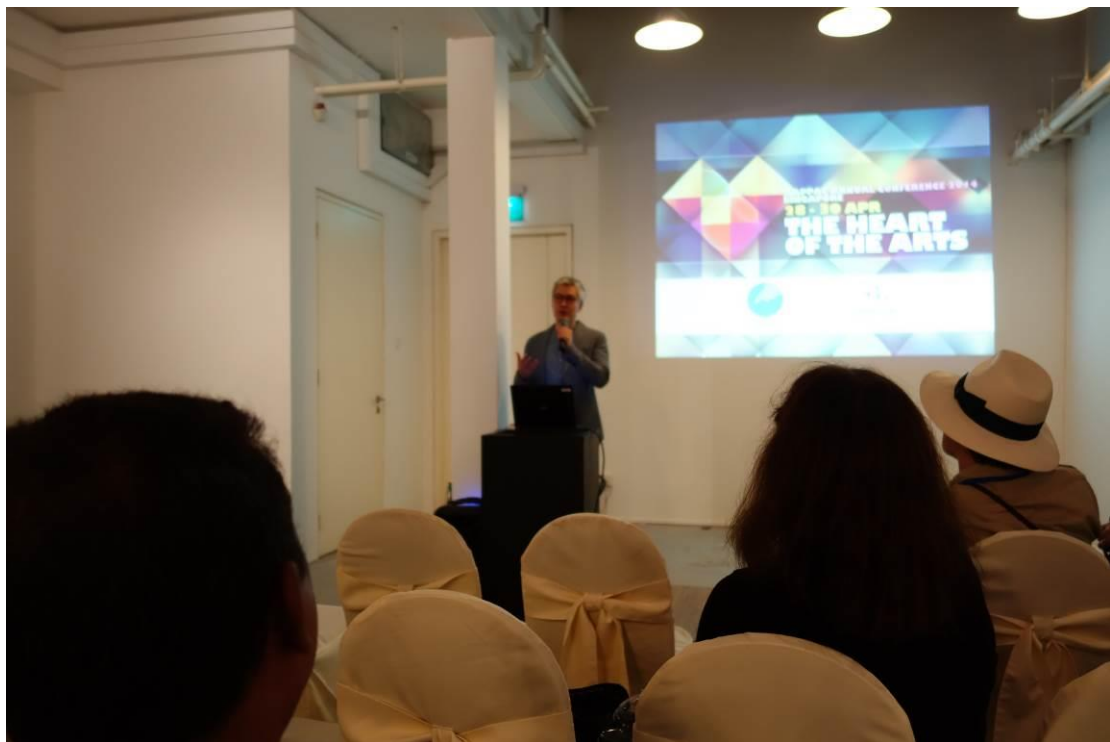
馬來西亞籍政治歷史學者魯爾博士演講



2014 年 AAPPAC 年會大會年度工作報告



「我是峇峇人(土生華人)」(I Am Baba)—李炳榮先生講座：



新加坡音樂創作藝術家—李迪克先生講座

