

出國報告（出國類別：考察）

# 大陸藝術博覽會暨京津地區劇院現況及 發展

服務機關：文化部

姓名職稱：張惠君 藝術發展司副司長

李潔明 藝術發展司科長

尤文君 藝術發展司專員

派赴國家：中國大陸

出國期間：103年9月11日至9月18日

報告日期：103年11月17日

# 出國報告

## 壹、前言

隨著中國大陸政治經濟實力的崛起，藝術市場成為一股新興力量。全世界頂尖的藝術家到此一展身手，試探水溫，藝術品市場成交金額屢創新高。兩岸交流日趨密切，文化交流一直是重要的一環。台灣表演團隊、畫家、藝術家、文創業者逐年進入大陸市場，在高深莫測的藝術大海中，有的打開了市場，有的設點常住，也有的鍛羽而歸。

大陸各地嶄新的文化設施場館不斷興建，令人炫目。硬體建設容易，難在軟體長期經營。此外，中國大陸各地舉辦許多藝術博覽會，如雨後春筍般遍地開花。對於這個龐大量體又有雄厚資金的藝術市場，台灣的藝術家們想要進入，該如何開門。台灣的表演團隊、節目、藝術作品在大陸市場，又是呈現何種特色。為瞭解大陸藝術市場及場館發展的實際情形，本司規畫本次考察行程，走訪北京、天津、上海三地，俾以近身觀察，與時俱進檢視相關政策及配套措施，期能實質幫助台灣的藝術家進入大陸市場。

## 貳、行程安排及參訪議題

### 一、參訪行程

| 日期                 | 行程   |
|--------------------|--|
| <b>103年9月11(四)</b> |  |
| 8:00-10:00         | 搭乘立榮航空(B7502)班機赴上海   |
| 14:00-16:00        | 拜會「上海國際藝術節」主辦單位上海國際藝術節中心總裁王隽   |
| 17:00-19:00        | 考察「博羅那上海國際當代藝術博覽會」預展暨開幕式<br>(地點：上海展覽中心)                                    |
| <b>103年9月12(五)</b> |  |
| 10:30-12:00        | 考察「博羅那上海國際當代藝術博覽會」對外開放首日情形   |
| 14:00-17:00        | 參訪上海廣播電視台/上海文廣集團<br>拜會上海文廣演藝集團 黨委書記總裁吳孝明、SMG 演藝中心總經理鐘璟/營運總監俞素琴、上海廣播電視台對外事務 |

|                     |   |
|---------------------|---|
|                     | 部副主任嚴莉  |
| 18:00-20:00         | 拜會上海市人民政府台灣事務辦公室副主任李雷鳴、台辦交流交往處處長王躍、台辦交流交往處處長助理孫斌  |
| <b>103年9月13(六)</b>  |   |
| 9:00-12:00          | 參訪上海當代藝術博物館--蔡國強展覽「九級浪」                           |
| 14:00-16:00         | 參訪田子坊文創園區   |
| <b>103年9月14(日)</b>  |   |
| 14:00-16:50         | 搭乘中國東方航空(MU5147)班機赴北京                             |
| 19:00-20:30         | 拜會北京東方文化經濟發展集團有限公司副總經理姜海岩                         |
| <b>103年9月15(一)</b>  |   |
| 10:00-12:00         | 考察「北京藝術博覽會」(地點：北京展覽館)                             |
| 14:00-17:00         | 參訪「北京 798 藝術特區」                                   |
| <b>103年9月16(二)</b>  |   |
| 9:00-10:00          | 搭乘高速鐵路赴天津   |
| 10:30-12:00         | 參訪天津博物館、天津美術館                                     |
| 14:00-16:30         | 參訪天津大劇院<br>拜會北京驅動文化傳媒有限公司演出中心總監冉悅                 |
| 17:30-18:30         | 搭乘高速鐵路返北京   |
| <b>103年9月17(三)</b>  |   |
| 9:00-10:00          | 參訪北京國家大劇院<br>拜會北京國家大劇院品牌推廣中心黃麗莉                   |
| 10:30-12:00         | 參訪天橋演藝中心  |
| 14:00-17:30         | 參訪北京保利美術館<br>參訪北京保利劇院<br>拜會北京保利劇院管理有限公司服務管理部經理楊松顏 |
| <b>103年9月18日(四)</b> |   |
| 13:45-16:55         | 搭乘長榮航空(BR715)班機返台                                 |

## 二、參訪議題

- (一)瞭解大陸藝博會之辦理現況及台灣畫廊、藝術家參展情形。
- (二)瞭解大陸劇院場館之發展及經營情形。
- (三)瞭解台灣表演節目在大陸演出情形。

# 參、參訪心得

## 一、藝術博覽會

### (一)上海藝術博覽會

#### 1.簡介

博羅那上海當代藝術博覽會為博羅那展覽(上海)有限公司(義大利博羅尼亞國際展覽集團在中國全資子公司)所籌辦之博覽會，2007 年開始舉辦「上海當代藝術博覽會」(SH Contemporary)，以國際性為標榜，首開上海以「當代藝術」為對象之博覽會。當時開幕展會相當成功，被譽為「亞洲最高規格的藝博會」。由於這與過去大陸藝術市場的習性大不相同，外資進駐辦理藝博會之展覽格局、招商及營運方式，都做了大幅度的調整，使上海的藝博會一開始就聲名大噪，受到國際上的注目。惟在 2013 年因故停辦一年，2014 年重新定位改名為「博羅那上海當代藝術博覽會」，中國方的合作公司由原先的上海藝術博覽會轉為中外文化交流中心，經查該中心係隸屬於中國文化部。

#### 2.參展情形

今年的博羅那上海當代藝博會吸引了 13 個國家(地區)近 60 家畫廊及藝術機構參與，整體規模比往年縮水許多(參展畫廊家數約下降 30%)，中國大陸的參展畫廊數增加，佔總展商數的 75%，亞太跟中東地區佔 15%，歐美佔 10%，相較上屆總數 90 家畫廊、國外畫廊數佔 50%來看，藝博會之國際定位及發展方向，尚待觀察。

展覽地點在上海展覽中心，建築物屬俄羅斯古典主義風格，原為中蘇友好大廈，建於 1955 年。週邊屬於商業區，百貨公司及名牌旗艦店林立，以此建築物及區位作為藝術作品展示的地點，相當合適且有特色。

本次規劃展區分為「畫廊薈萃」、「主賓國」、「發現潛力」及「藝術漫談」等。其中「主賓國」的邀請主題國家是韓國，「發現潛力」主要提供 35 歲以下年輕藝術家展覽空間。台灣本次參展畫廊共 4 家（誠品畫廊展前退出），分別為尊彩藝術中心、原行廠域、五千年藝術空間及威廉藝術沙龍。其中尊彩為資深畫廊，對於推介台灣年輕藝術家不餘遺力，本次參展藝術家包含徐薇蕙、林宏信、吳耿禎、陳依純等，均為台灣藝術新秀，其中多位首次到大陸。原行廠域為去年剛成立的畫廊，本次參展帶來藝術家林育正的動力機械作品深受矚目，展出孫啟維、李知諦等台灣年輕藝術家作品，詢問度頗高。

#### 3.參訪心得

- (1) 預展開天窗：因為主辦單位的失誤，使得許多國外畫廊的入關手續來不及辦理，部分畫廊因此退出參展，而預展當天也因為作品未獲及時通關，導致許多展位處

於空白狀態，有些展位則因剛拿到作品而在加緊布展中。現場亂成一片，預定 6 點辦理的開幕式也未如期舉行。部分畫廊抱怨，主辦單位在預展當天完全不提供海關方面通關的訊息，連電話都打不通，VIP 之夜十點多，作品陸續送到會場，畫廊得趕緊布展以因應隔天的開展，浪費掉最重要與藏家接觸的預展與 VIP 之夜。開展當日仍有許多畫廊作品未到現場，在主賓國區就有一家韓國畫廊的展位是空白的，有一家韓國畫廊的作品剛到，因為太倉促，畫廊的工作人員證件還沒辦齊，預計要等到藝博會結束才能趕到上海。

- (2) 現場不能交易：由於主辦單位的問題，使整個藝博會不能交易，導致該藝博會只有「展覽」的功能。主辦單位未做好事前溝通，許多畫廊對此難以諒解。國外畫廊更抱怨他們無法對藏家解釋，為什麼藝博會不能銷售，藏家有意購買作品，因為不能現場交易，畫廊不能開訂單，造成畫廊與藏家手足無措。
- (3) 宣傳效力不彰：藝博會網站上無法得知藝博會最新訊息，甚至許多資料都還是 2012 年的資訊，事後因出太多差錯，整個網站也放空不願回應，顯示藝博會行銷出現很大問題。很多畫廊抱怨展場明顯感受人氣不足，遇到的藏家都是他們自己帶來的藏家，未見新的藏家。
- (4) 上海仍是大陸現代藝術市場發展的重鎮：上海自上世紀 90 年代跨入改革開放，對外開放程度居於領先地位，尤其外來藝術與文化接納度極高。經歷了上海世博會之後，在展覽場館的硬體資源現代化程度極高。蘇富比和佳士得兩大拍賣公司進入中國舉辦預展，均率先選中上海，上海已成為現代藝術市場發展最快城市之一。因此「上海藝術博覽會」儘管在行政作業上粗糙疏漏不少，惟該展會是由「義大利博羅尼亞國際展覽集團」在中國成立的「博羅那展覽(上海)有限公司」主辦，引進國外藝博會模式經驗，具有其特殊品牌。與其在義大利舉辦之「博羅尼亞藝術博覽會」(AETE FIERA)，形成兩個姊妹展，企圖打造成亞洲及歐洲的現代藝術品展示和交易平台。



展場入口處



展覽狀況



開幕酒會現場空盪，並未如期舉行



部分展區作品未能即時到位

## (二)北京藝術博覽會

### 1.簡介

北京藝術博覽會已舉辦 17 年歷史，主要展出項目為中國書畫、海外精品、民族藝術、新銳特展等。另由主辦單位及保利拍賣策畫，針對參展的當代水墨畫進行篩選，推薦出優秀作品參與藝博會之專場拍賣。本次共有 18 個國家和地區的 100 多家畫廊參展，依主辦單位新聞資料，4 天共吸引 5.5 萬人參觀，交易金額達 2.2 億人民幣，八成畫廊均有作品成交。

### 2.參展情形

台灣參展單位包含東門美術館、台灣藝術研究院、寶鍊國際藝術中心、名典畫廊、名冠畫廊、林覃藝術工作室、水色 1214 之間、鄭甘美藝術空間、玉勒軒文創公司、漢鄉畫廊、新竹市美術協會、99 藝術中心等 12 家藝術機構，其中東門美術館已經連續 6 年參展，對於該博覽會有一定熟稔程度，部分畫廊為第一次參展。台灣畫廊所展作品部分為攝影或抽象當代藝術作品，較難為當地居民所接受。展場中以水墨及俄羅斯作品較受當地人歡迎，仍以傳統路線為主。

### 3.參訪心得

- (1) 參展篩選機制未健全：藝博會展商篩選及展位安排代表該藝博會的定位與品質，以本次參訪經驗，台灣某畫廊展位旁居然在賣手錶，而且門庭若市，展場內還有其他非藝術品展商在兜售商品。北京藝博會雖然歷史悠久，但據悉每年水準不一。此次展會之展場安排及國際元素，亦遠不如上海的博羅那當代藝博會。
- (2) 展商秩序未維護：部分展商對於展位規劃過於草率，甚至將作品或水墨畫隨意擺置地上，彷彿在擺地攤。現場佈置像是藝術品市集，難稱是國際藝博會。
- (3) 參觀者素質不一：該藝博會的訴求是常民的藝博會，又因搭配北京市政府舉辦「北京惠民文化消費季」活動，吸引大批參觀者。據報載約 5.5 萬人，惟參觀者



多為北京居民，入場免費，其定位只能算是地區性的藝術作品展覽。

- (4) 北京寫實、上海開放：中國大陸的藝術作品市場仍以水墨、寫實、風景畫為主流，甚至認為攝影作品具可複製性因而價值不高。相較於北京，上海是最為開放的城市，上海人對於外來事務的接受程度也高於北京，當代藝術作品似較適合以上海為敲門磚。
- (5) 北京藝術博覽會歷史悠久具高知名度：北京是中國政治、經濟、文化的中心，也成為畫廊最多的中國城市。北京有豐富的藝術家資源、優秀的評論家、理論家、策展人資源，亦有大量從事文化產業、藝術品市場和畫廊經營的專業人士在此進駐，藝術市場發展的條件甚為優越。北京藝術博覽會已有 17 年歷史，具有相當知名度。展覽內容兼具傳統藝術及當代藝術，儘管展會水準仍待加強，由於其參展國外畫廊占三成以上，提供國際畫廊開拓中國市場的一個敲門磚。



北京展覽館



展覽入口處



展區全貌



展覽內容多以傳統書畫為主，人潮不多

## 二、劇院文化設施

### (一) 國家大劇院

#### 1. 簡介

國家大劇院為中國大陸最重要的表演藝術中心，隸屬於北京市人民政府，位於中

國北京人民大會堂西側，投資 26.8838 億元人民幣建成，於 2007 年 9 月完工，2007 年 12 月 22 日正式營運，佔地 11.893 萬平方公尺，以半橢圓型建築座落於人工湖中為建築特色。建築面積為 21.75 萬平方公尺，是甘迺迪藝術中心的兩倍、雪梨歌劇院的三倍。國家大劇院內部劇場包含三大專業劇場及 1 個多功能小劇場，分別為歌劇院(2,416 席)、音樂廳(2,019 席)、戲劇場(1,035 席)、小劇場(556 席)，另有大量公共空間不定期辦理藝術展覽及小型藝術表演。

## 2. 營運情況

國家大劇院每年支出約 5 億人民幣，北京市人民政府每年核撥 1.2 億人民幣，餘 3 億多人民幣須由國家大劇院自負盈虧，故大劇院須至少營收 3 億人民幣，方能維持穩定營運。每年售票 90 萬張，平均票價為人民幣 300 元，上座率可達八成。國家大劇院檔期熱門，通常今年已排定好未來 2 年檔期。年度重要活動有：國家大劇院舞蹈節、國家打擊樂節、八月合唱節、國家歌劇院歌劇節、五月音樂節等。此外，大劇院有國家大劇院管弦樂團、國家大劇院合唱團等兩個駐院團體。

國家大劇院編制約 500 人，另有派遣人力約 2,000 人，設有演出運營、藝術教育交流、大劇院經營管理、行政管理、工程物業管理等系統，系統內再細分不同專業部門。2013 年製作劇目觀眾約 13.3 萬人次，平均銷售率約 83%，相較其他劇院有較為穩定的票房。另為開拓財源，國家大劇院規畫自製節目，期望藉由版權獲得營收，並與其他城市合作辦理巡演。六年多來已製作 41 部自製劇目，涵蓋歌劇、京劇、話劇、舞劇等，自 2009 年至 2013 年平均每年製作 6 至 7 檔劇目。其中 2013 年製作之劇目，於劇院內演出 115 場，佔商業演出場次的 12.7%，其他於中國大陸境內及國際巡演則有 27 場。如歌劇類的《鄉村騎士》、《遊吟詩人》、《費加洛的婚禮》、《卡門》、《茶花女》、《杜蘭朵》、《弄臣》等。話劇類的《王府井》、《簡·愛》、《推拿》。京劇類的《天下歸心》、《赤壁》。舞劇類的《馬可·波羅》等。

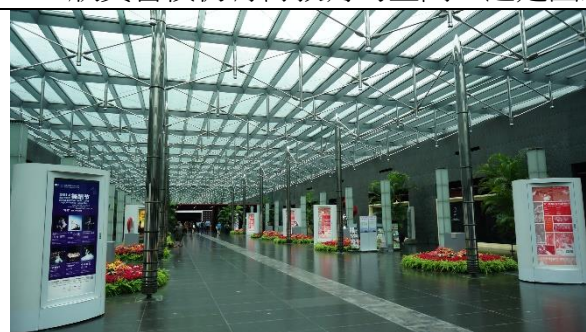
## 3. 參訪心得

- (1)在經營定位方面，國家大劇院院長陳平原來是北京市東城區委書記，自大劇院開幕以來擔任首位院長迄今，已打下基礎，成為一個重要的文化指標。他定位「劇院」而不是「劇場」，收入來源是靠經營節目的「票房」而非「場租」，期以藝術生產為核心，樹立「大劇院製作」的金字招牌，
- (2)在國際聯結方面，國家大劇院致力成為國家級表演藝術中心，積極拓展國際網絡，除了積極邀請國際一流團體來演出，迄今已與全世界 175 個藝術機構、110 個駐北京使領館建立交流關係。
- (3)在硬體方面，為解決排練場地不足、租用倉庫及演員住宿成本高等問題，國家大劇



院於北京通州區成立「舞美基地」，總建築面積為 59,781 平方公尺，集合排演、舞美設計、布景道具服裝製作、舞美術交流、倉儲、演員住宿等功能於一體。

- (3) 在民眾教育方面，大劇院也運用白天的劇場空檔時間，由駐院樂團演出小型音樂會，票價僅 40 元人民幣，發揮普及美學教育及拓展觀眾之功能，尤其是觀眾劇場欣賞習慣仍有再教育的空間，這是國家大劇院未來需持續努力的重點。



國家大劇院入口廊道



國家大劇院大廳服務台



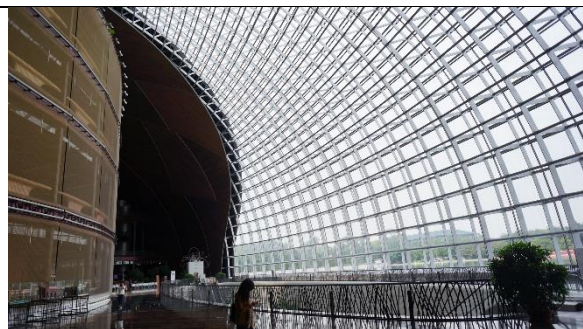
戲劇院整體設計



後台機械裝置



劇院商品賣店



劇院大廳採光通透

## (二)保利劇院

### 1.簡介

北京保利劇院成立於 1991 年，隸屬於中國保利集團公司、保利文化藝術有限公司，由北京保利劇院管理有限公司營運管理，劇院面積為 7,500 平方公尺，擁有 1,500 席，適合大型歌劇、音樂劇、交響樂、芭蕾舞等演出。劇院位於保力大廈內低樓層，而大廈之高樓層為旅館，用於服務觀眾及從國外或是中國大陸其他城市來的表演團體

人員。

北京保利劇院管理有限公司成立於 2003 年 10 月，由保利集團公司出資，經營管理保利院線旗下位於中國大陸各大中型城市 32 家劇院，包括北京保利劇院、中山公園音樂堂、上海東方藝術中心、東苑玉蘭大劇院、武漢琴台大劇院、深圳保利劇院、河南藝術中心、惠州文化藝術中心、煙台大劇院、常州大劇院等，32 家劇院共有 59 廳，計有 62,224 個觀眾席。此外，設有保利演出公司，專門承辦演出及大型活動

## 2. 營運情形

保利劇院經營已超過 20 年，接待過不少國際知名的樂團及表演團體，亦發展原創劇目。保利劇院管理有限公司經營業務已遍布大陸華中、華南、西南、長三角、珠三角及中原地區，是一個集團化的劇院管理企業。目前其經營管理的資產已超過人民幣 180 億元，發展建制出一套專業的市場管理規範，形成保利品牌及產業鏈布局。該公司與大陸各大劇院組成「院線聯盟」，發展「資源共享、信息聯通」的經營服務體系，把「劇院管理院線」做到標準化、規範化的運作模式。此外，保利劇院公司亦建立了龐大的票務網絡會員體系「中國保利票務」，在中國已擁有票務銷售代理點 700 家以上，擁有會員超過 50 萬人，每年保利票務的售票量超過 350 萬張。

## 3. 參訪心得

- (1) 院線聯盟經營服務體系值得借鏡：保利劇院管理有限公司是中國唯一形成產業鏈布局的劇院管理企業公司，辦理劇目原創製作、大型演出、世界巡演與場館文化活動承辦，2013 年演出 4,015 場次，甚至還提供其他劇院工程建設諮詢服務，將轄下中國大陸各大中型城市 32 家劇院經營經驗連結、互惠，充分發揮產業鏈優勢，是在台灣未見的劇場經營體系規模。
- (2) 劇院票務及入場規定：保利劇院明訂演出票券售出恕不退換，120 公分以下兒童謝絕入場，120 公分以上兒童須購票(兒童場除外)。與台灣票券定型化契約明訂應提供退換票機制，及以年齡規範兒童入場限制等相較，可見台灣對於劇院觀眾權益維護較為重視。



保利劇院外觀



保利劇院大廳



金士傑老師在保利劇院後台準備登台演出

### (三)北京天橋演藝區

#### 1.簡介

北京天橋演藝區是從區域藝術中心的概念發展，全區佔地 2.07 平方公里，包括北京天橋藝術大廈、北京天橋藝術中心、北京天橋市民廣場、天橋匯等區塊。自 2011 年 10 月動工，其中北京天橋藝術大廈已經落成，北京天橋藝術中心正在興建，其他區塊還在規畫之中。北京天橋演藝區總投資約 150 億元人民幣，規劃建構「兩軸多區」之首都演藝中心區，以演藝產業為特色，集結演藝總部、文藝演出、文化展示、休閒體驗等功能於一體，打造提供文化商務區、文化創意區、表演藝術區等多區服務。

北京天橋演藝區由「北京天橋盛世文化發展有限公司」管理，北京天橋盛世文化發展有限公司成立於 2010 年 11 月 22 日，是北京金融街投資(集團)有限公司授權管理的國有全資公司。在北京市政府主導政策下，規劃天橋區作為首都核心演藝區，由西城區政府授權委託金融街集團，辦理天橋演藝區的規劃設計、建設開發、資源整合及營運管理等工作，經營範圍包括文藝創作表演活動、藝文場館經營管理、演出及文化經紀、投資管理、房地產開發等。

#### 2.營運情形

北京天橋藝術大廈為天橋演藝區商務辦公中心，匯集演藝文化公司、演藝協會、產業聯盟、版權交易中心等核心機構，如文化創意公司、傳媒公司、演出創作工作室、經紀公司、演出票務公司等，希望逐漸形成一個全方位的演藝產業鏈聚集基地，扮演文化演藝產業公共服務平台角色。

北京天橋藝術中心佔地 1.65 公頃，於 2012 年 3 月開工，預定 2015 年完工，包含席)。未來將由北京天橋盛世文化發展有限公司負責營運管理，將引進演出國際經典音樂劇、中國大陸知名原創音樂劇、話劇、兒童劇、歌舞、魔術、音樂會、演唱會等。

#### 3.參訪心得

- (1) 天橋地區之發展脈絡，從 2006 年定位為北京民俗特色街區，2009 年「打造天橋演藝品牌」，到 2011 年北京市將天橋演藝區納入重點產業項目並正式啟動建設儀式。天橋演藝區以其獨特的文化歷史背景為特色，獲得北京西城區政府的財政支持，以階段性區域發展為策略，將逐步建設該區塊內的臘竹片區、留學路片區、北緯路片區、先農壇片區等各小區，整合演藝資源，以演藝業為主軸，結合購物、休閒、娛樂、餐飲等功能，發展為文化、商務與金融的有機融合產業區。
- (2) 天橋演藝區以政府與民間合作模式整體規劃發展一個主題產業城市，其未來對演藝產業的刺激及發展成效，值得各界持續觀察與借鏡。惟區內還有許多地段尚須



處理胡同拆除、居民搬遷安置問題，在維權意識高漲趨勢下，是否能順利拆遷尚待觀察。



走訪興建中天橋演藝中心



天橋演藝中心施工概況



天橋演藝區導覽



天橋演藝區整體都市規劃

#### (四)天津大劇院

##### 1.簡介

天津大劇院位於天津市政府所規劃的「天津文化中心」區域內，該文化中心是一處新完成的多功能文化場館建設，位於天津市河西區平江道以北的整個區域，總占地面積約 90 萬平方公尺，包括天津圖書館、天津博物館、天津美術館、天津青少年活動中心、天津銀河購物中心生態島及天津大劇院等。天津文化中心整體工程自 2008 年 5 月開始規劃，2009 年 9 月動工興建，於 2012 年 5 月全面竣工並對外開放。其中天津大劇院是該中心內的最大的場館，由德國 GMP 建築師事務所與現代設計集團華東建築設計研究院聯合設計。

天津大劇院於 2012 年 4 月 22 日落成使用，總建築面積 10.5 萬平方公尺，總工程造价為 15.33 億元人民幣，內設歌劇廳(1600 席)、音樂廳(1200 席)及小劇場(400 席)。大劇院開幕兩年多來上演歌劇、舞劇、音樂劇、交響樂、話劇等不同種類的藝術節目，每年演出約 300 場次。

## 2.營運情形

天津大劇院隸屬天津市文化廣播影視管理局，開幕之初即與北京驅動文化傳媒公司簽訂《天津大劇院委託經營管理合同》，由北京驅動文化傳媒公司負責天津大劇院的經營管理。每年演出節目約 300 場，亦已引進不少國際知名團體到此演出，如莫斯科國立斯坦尼斯拉夫斯基和涅米羅維奇-丹欽科音樂劇院演出的柴可夫斯基歌劇《葉甫蓋尼·奧涅金》、匈牙利國家歌劇院演出的威爾第的三部歌劇《弄臣》《游吟詩人》《阿依達》、德國杜塞道夫萊茵歌劇院演出的莫札特歌劇《費加羅婚禮》等。

天津大劇院主辦「天津首屆國際室內樂音樂節」，也舉辦多種課程，如「音樂訓練營」及「多媒體體驗」係定期邀請專家擔任講座，也曾舉辦與美國大都會歌劇院進行互動交流。「大師班」與「市民開放日」則是結合當季的演出團隊，並邀請藝術工作者、音樂專業人才開班授課，每週亦邀請市民免費觀摩藝術家的彩排演練與現場工作狀況。此外，劇院不定期舉辦「當代學者大講堂」、「中國文化系列講座」等學術論壇，肩負藝文發展的教育推廣工作。

## 3.參訪心得

- (1)天津大劇院委託北京驅動文化傳媒公司管理，試行採用市場化的 BOT 模式運作，並獲得天津市政府減免稅收的政策支持（包含水、電等基本營運支出），年營運成本接近 1 億元人民幣。收入除門票外，亦進行文化產品的經營開發及課程開辦，來補貼營運費用。依目前運作雖是由民營公司管理，據雙方契約，每年需要完成至少 300 場演出，迄今兩年來尚能達成，惟仍需有政府預算大量補貼。
- (2)天津文化中心整體規劃頗具規模，將各類藝文文化設施集中建設，硬體設備極為現代化，惟以參訪之天津美術館及天津博物館為例，館內展示、導覽說明及服務等軟體建制尚待努力。



天津大劇院外觀

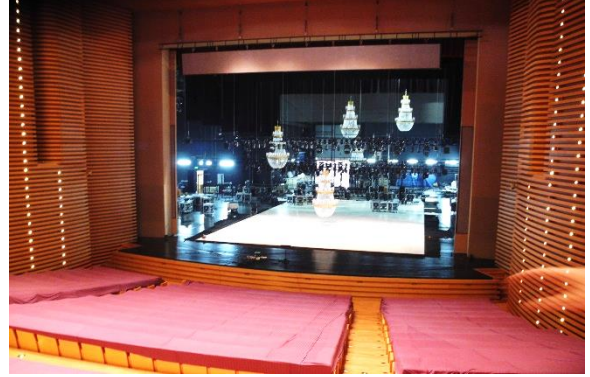


天津大劇院大廳入口





天津大劇院年度節目



歌劇院內部



音樂廳內部



音樂廳穹頂

### 三、上海國際藝術節

#### (一) 上海國際藝術節

##### 1. 簡介

上海國際藝術節由中國文化部主辦，上海市人民政府承辦，是中國大陸唯一的國家級綜合性國際藝術節，於 1999 年創辦，2014 年是第 16 屆，多在 10 月份舉行。第 16 屆上海國際藝術節於 10 月 17 日至 11 月 16 日舉行，包含音樂、舞蹈、戲劇等各種藝術形式，活動類型有論壇、演出交易會、展覽會、節中節、校園行、群眾文化、扶持青年藝術家計畫等。主要活動簡述如下：

- (1)論壇：邀請國際及中國大陸藝術文化領域知名人士，以工作坊、系列論壇等形式分享藝術節營運、組織架構、創新機制及藝術相關議題，約辦理 9 至 10 場次。
- (2)演出交易會：這是中國最具代表性之國際交易會之一，2014 年為例，共有 33 個國家，370 家機構(其中有 128 家來自海外)，約 600 位代表參與。參與單位包含國外知名藝術節、劇院買家及演出經紀公司，如甘迺迪藝術中心、雪梨歌劇院、倫敦南岸藝術中心、新加坡藝術節、俄羅斯契訶夫戲劇節、台北藝術節等。
- (3)展覽會：包含美術作品展、文物展、劇目展、藝術博覽會等，辦理地點遍及上海

圖書館、世貿商城、文化中心、藝術館、博物館等。

(4)節中節：「節中節」是藝術節的聯盟，藉由節與節之間的合作，共同採購節目並分攤成本，或採購其他藝術節之節目。以 2014 年為例，推出朱家角水鄉音樂節、加拿大文化周、陝西文化周、上海國際木偶藝術節等。

(5)校園行：「校園行」活動將展演帶入校園，運用學校舞美硬體設備資源，在 15 處校園劇場進行演出活動。

(6)群眾文化活動：為普及一般民眾的文化藝術活動參與，藝術節推出一系列群眾文化戶外演出活動，分別於上海 17 個區縣辦理，稱為「天天演」。採取每張票人民幣 50 元的低價策略，約吸引 6 萬人次欣賞。

(7)扶持青年藝術家計畫：藝術節與上海戲劇院合作「校園藝術嘉年華」、創意市集等，呈現委託製作之作品，多為近 2 年的青年創作，包含音樂、舞蹈、戲劇及為電影等。

## 2.營運情形

(1) 設置常設組織營運：上海國際藝術節由常設的組織主辦策劃，設有上海國際藝術節中心及組委會，下設公共文化活動、節目交易、媒體宣傳、廣告贊助等部門。

(2) 經費來源：藝術節經費來源一部分來自政府的資金，另一部分藉由票房收入、節目版權、發佈權的販售增加營收，亦有贊助商及其他合作夥伴贊助。

(3) 節目類型多元：藝術節演出節目四成來自中國大陸、六成來自國外，音樂、戲劇、舞蹈節目題材不限，亦可跨界合作，演出場地遍及上海各劇院、音樂廳、藝術中心、文化廣場、戲劇學院。

## 3.參訪心得

(1)上海藝術節的演出交易會，是國際表演藝術界進入中國大陸市場的重要碼頭，藉以瞭解挑選中國節目，同時也聚集了中國各地的表演藝術界人士，與來自世界各地的同行交流，交易會內容涵括完整及片段之 Showcase 節目；提供表演團體、表演場館、經紀公司、藝術節參與的展覽會；專業論壇研討會等，形成一個重要的國際交易平台。

(2)台灣團隊在上海藝術節亦未缺席，2013 年時有雲門二「斷章」受邀演出、優人神鼓與柏林廣播合唱團合作的「LOVER」及當代傳奇劇場及上海戲劇學院合作的「水滸 108 蕩寇志」等兩檔來自台灣的節目與八檔國際表演節目並列在同一個推介會中。2014 年則有「水滸 108 蕩寇志」在文化廣場演出，雲門舞集「松煙」在上海東方藝術中心歌劇廳演出，這也是「松煙」首度在大陸演出。經詢問藝術節總裁王雋，「台灣表演節目的特色是什麼？為什麼邀請台灣團？」她的回答是：「台灣的

特色在於具有國際性，很容易和國際接軌，這是我們挑選台灣節目進來的主要原因。」

(3)此次雖然沒有機會實地參與藝術節的活動，經與藝術節中心的總監及主要幹部談話，瞭解藝術節規模及邀請國際機構團體、藝術人士名單，可知上海藝術節之質量均佳。就地利之便，台灣藝術家參與此項活動，可以快速了解中國市場，也可結識來自世界各地的重量級人物。

## 肆、建議事項

### 一、立即可行建議

#### (一)彙整中國大陸地區藝博會資訊

中國大陸的藝術市場成長速度快速，北京匯集了來自世界各地的藝術創作者，藝術品成為金融投資商品的熱門項目，而各地方政府也正在大量發展藝術村或興建藝術文化場館。

藝博會近年來逐漸普及，具有聚集藝術家、畫廊、買家、藏家等平台功能。中國大陸的藝博會也正在發展中，有些較具歷史規模，有些只是地區型的展會，水準參差不齊。台灣畫廊近年開始參與大陸地區博覽會，本部亦有配套的鼓勵機制。依此次考察為例，上海展會具有國際性買家，兼具對中國大陸及國際銷售推廣之功用。北京藝博會雖冠國際二字，也已舉辦 17 年之久，惟前來參觀者許多為一般市井民眾。爰此，建議更廣泛彙整中國大陸地區藝博會資訊，訪視台灣業者參展情形，以研析評估其展會等級，一方面協助業者更能有效參與，同時作為本部補助政策之參據。

#### (二)策略性獎勵台灣藝術家參加中國大陸重要展會及藝術節，形塑建立台灣藝術品牌，利用大陸平台觸及國際

中國大陸的表演藝術場館、美術館、藝術村、藝術節不勝枚舉，如果屬於頂級品牌者，均能吸引全世界最好的藝術家、最好的藝術作品來到此地。台灣的商品及服務業在大陸具有良好優質的品牌形象，民眾對於來自台灣有著普遍的好感。無論是視覺藝術或是表演藝術，台灣的藝術家面貌尚未清晰，知名度也不如導演、作家、演員、明星。台灣品牌的好感度，必須擴散及藝術品牌。建議策略性獎勵台灣藝術家參加中國大陸重要展會及藝術節，形塑建立台灣藝術品牌，加深整體的行銷策略。此外，市場目標不僅著眼於中國大陸各地，並利用中國大陸舉辦的國際展會平台去觸及國際市場。

### 二、中長期建議

#### (一)建立場館間之橫向聯繫平台，加強資訊交流共享

相較於中國大陸，台灣的表演市場機制較為透明，又因各地場館多為公營性質，節目之策畫及場地租借都有一定的機制。本部對於地方場館的輔導主要透過兩類的補助機制，一個是「文化部活化縣市文化劇場營運計畫補助作業要點」，另一個是「文化部媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫補助作業要點」。台灣與中國大陸的市場機制不同，尚無像「保利院線」、「中演院線」的操作模式。但是我們似可進一步思考，如何加強場館間的橫向聯繫，增進訊息的交流，俾利於健全整體表演藝術市場。

## **(二)評估台灣表演場館間建立聯盟之可行性**

中國大陸的表演節目目前仍是單點式進入台灣市場，由於政經社會環境之背景不同，中國大陸節目在台灣票房的表現，個別差異甚大。事實上，中國大陸幅員廣大，大都會、沿海省分、內陸省分、南方北方的觀眾差異更大，但是保利院線透過其場館的主導優勢，將表演節目推向各地。中國大陸表演節目雖然目前是個案來台，惟隨著兩岸交流發展日益密切，院線式的操作也可能隨之進入台灣市場。對此，我方宜先有深入研究，評估建立台灣表演場館間策略聯盟或是院線集團的可行性，及早因應未來中國大陸院線集團進軍台灣的可能性。