

出國報告（出國類別：考察）

# 104 年大陸考察計畫 參訪出國報告

服務機關：國立傳統藝術中心

姓名職稱：趙心如科員

派赴國家：中國大陸（天津及北京，杭州  
及南京，廣州、珠海、中山及  
澳門）

出國期間：2015 年 12 月 14 日至 21 日

報告日期：2016 年 2 月 17 日

列印

## 提要表

系統類別號:	C10500115					
計畫名稱:	104年大陸考察計畫					
報告名稱:	104年大陸考察計畫參訪出國報告					
計畫主辦機關:	國立傳統藝術中心					
出團人員:	姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱
	王蘭生	國立傳統藝術中心		副主任		
	汪志芬	國立傳統藝術中心		行政管理師		
	姚德群	國立傳統藝術中心		助理研究員		
	林芳宜	國立傳統藝術中心		助理研究員		
	邱慧齡	國立傳統藝術中心		研究員		
	鄭曜昌	國立傳統藝術中心		科長		
	楊純純	國立傳統藝術中心		助理研究員		
	趙心如	國立傳統藝術中心		科員		聯絡人 d032012@ncfta.gov.tw
	黃梅君	國立傳統藝術中心		科長		
	楊雅雯	國立傳統藝術中心		科長		
前往地區:	中國大陸					
參訪機關:	天津大劇院、國家大劇院、梅蘭芳大劇院、繁星戲劇村、浙江省文化廳、浙江省歌舞劇院、浙江民樂團、杭州大劇院、江蘇省演藝集團紫金大劇院、南京博物館、廣東省博物館、廣州大劇院、中山市文化藝術中心、珠海華發中演大劇院、澳門文化中心					
出國類別:	考察					
出國期間:	民國104年12月14日 至 民國104年12月21日					
報告日期:	民國105年02月19日					
關鍵詞:	天津大劇院、國家大劇院、梅蘭芳大劇院、繁星戲劇村、浙江省文化廳、浙江省歌舞劇院、浙江民樂團、杭州大劇院、江蘇省演藝集團紫金大劇院、南京博物館、廣東省博物館、廣州大劇院、中山市文化藝術中心、珠海華發中演大劇院、澳門文化中心					
報告書頁數:	42頁					

因應臺灣戲曲中心即將於本（105）年正式落成啟用，為強化臺灣戲曲藝術在大陸地區之優勢與影響，拓展本中心所屬三大國家表演團隊之巡迴點與潛力區，透過考察大陸地區兼具傳承與創新指標意義之大型場館，汲取大型劇場管理、營運、展示、推廣之經驗與成效；進而透過洽談三團巡演事宜，建立夥伴關係並蓄積未來規劃後續深度交流與洽排相關活動之資源與能量，推介臺灣兼具傳統與創新的演藝風格，期能推廣臺灣創作品牌，建立兩岸三地表演藝術關係網絡，展現臺灣傳統戲曲自由創作發展的成果，針對傳統藝術的保存、創新與活化進行具體交流，達到充實臺灣戲曲中心節目內容、豐富展演類型、推進場地連盟與促增實質交流之目的。為確實發揮本計畫之辦理效益並拓展成果價值，計分為三案推動拓點佈局與策略運用，分別以天津及北京、杭州及南京，以及廣州、珠海、中山及澳門三大地理區域與藝文環境，除瞭解及借鏡各地場館之定位特性與營運情形外，亦全面盤整並深入評估未來與大陸地區主流場館進行館際合作及節目交流之策辦重點與執行細節，俾串聯匯集兩岸三地場館資源與團隊能量，共同架構創作交流與戲曲合作平臺。

電子全文檔：

上傳附件檔名稱：

C10500115\_A.pdf

張數與頁：

否

傳真號碼：

傳真號碼電話：

列印

## 【摘要】

因應臺灣戲曲中心即將於本（105）年正式落成啟用，為強化臺灣戲曲藝術在大陸地區之優勢與影響，拓展本中心所屬三大國家表演團隊之巡迴點與潛力區，透過考察大陸地區兼具傳承與創新指標意義之大型場館，汲取大型劇場管理、營運、展示、推廣之經驗與成效；進而透過洽談三團巡演事宜，建立夥伴關係並蓄積未來規劃後續深度交流與洽排相關活動之資源與能量，推介臺灣兼具傳統與創新的演藝風格，期能推廣臺灣創作品牌，建立兩岸三地表演藝術關係網絡，展現臺灣傳統戲曲自由創作發展的成果，針對傳統藝術的保存、創新與活化進行具體交流，達到充實臺灣戲曲中心節目內容、豐富展演類型、推進場地連盟與促增實質交流之目的。

為確實發揮本計畫之辦理效益並拓展成果價值，計分為三案推動拓點佈局與策略運用，分別以天津及北京、杭州及南京，以及廣州、珠海、中山及澳門三大地理區域與藝文環境，除瞭解及借鏡各地場館之定位特性與營運情形外，亦全面盤整並深入評估未來與大陸地區主流場館進行館際合作及節目交流之策辦重點與執行細節，俾串聯匯集兩岸三地場館資源與團隊能量，共同架構創作交流與戲曲合作平臺。

## 【目次】

摘要	2
壹、前言	
一、參訪緣由	4
二、參訪目的	5
貳、行程安排及參訪議題	
一、行程	5
二、參訪議題及內容	7
參、參訪心得	38
肆、建議事項	42
附錄、參考資料出處	43

# 壹、前言

## 一、參訪緣由

本中心所屬臺灣戲曲中心預計於 105 年完工，並即將展開試營運，其定位為華人世界戲曲藝術的殿堂。為迎向臺灣戲曲中心未來國際性華人世界的發展目標，需逐步透過向外交流建立起未來的合作平台，並找尋最適切的營運模式，鄰近臺灣兩岸三地近似的劇院場館，即為考察學習的最佳對象。有關本計畫三案之參訪緣由茲分述如下：

### (一) 行程 A—天津及北京

有鑑於國光劇團將於本年 10 月至天津大劇院參與小劇場藝術節、11 月至北京繁星戲劇村參與戲曲小劇場藝術節演出《賣鬼》，期藉本次參訪進行先行踩線與洽談；另因應本中心將辦理「策辦民間表演藝術小劇場展演計畫」，亦可藉此機會與其洽談未來邀請我方製作之節目演出或是雙方合製節目之可能性。

### (二) 行程 B—杭州及南京

為落實文化部「兩岸跨區文化合作計畫」的施政目標，以臺灣國樂團的專業展演活動連結大陸的音樂資源，架接臺海兩岸文化交流網絡；另緣於近來江蘇演藝集團、杭州大劇院主動表示希望邀請臺灣國樂團前往訪演之訊息，故配合未來三年的兩岸演出交流活動規劃，辦理大陸演出場地場勘、藝文表演市場資訊收集、拜會知名音樂團隊，並與對岸文化機關洽談互訪演出計畫。

### (三) 行程 C—廣州、珠海、中山及澳門

廣州、中山、珠海及澳門位於大陸珠江三角區域，區域內新建劇院林立，貫串成綿密的藝術軸線，更形成激烈的競爭態勢。擬透過密集的參訪，瞭解當地各單位場館其運營及生存模式，啟動未來合作計畫，以建立策略聯盟與聯合製作平臺。

## 二、參訪目的

藉由參訪前開地域內之營運機制與發展策略皆具相當水準與規模之展演場域，希望達到以下目標：

- 藉由參訪不同營運類型的藝文場館，借鏡其經營策略與營運作為，為臺灣戲曲中心尋求最適當的營運管理方式，俾作為未來規劃營運目標與方向之重要參考。
- 建立與各場館之鏈結，提供未來各項場館營運、表演、技術、行銷等計畫之交流合作機會，藉此作為深度互動與實質對話基礎，以串聯兩岸三地主流場館資源網絡與駐館團隊合作能量，拓展傳統藝術發展版圖。
- 促進各場館對本中心所屬國光劇團、臺灣豫劇團、臺灣國樂團等傳統表演藝術團隊的瞭解，以推介臺灣兼具傳統與創新的演藝風格，建立品牌口碑，以期進一步推動合作巡演及智財衍生價值。

## 貳、行程安排及參訪議題

### 一、行程

#### (一) 行程 A—天津及北京：

時間	地點	行程說明
12月14日 (星期一)	臺北⇨北京	1. 自桃園搭乘飛機至北京。 2. 夜宿北京。
12月15日 (星期二)	北京⇨天津	1. 搭車前往天津。 2. 考察拜會天津大劇院。 3. 搭車返回北京。
12月16日 (星期三)	北京	1. 考察拜會北京國家大劇院。 2. 參訪梅蘭芳大劇院。 3. 夜宿北京。

12月17日 (星期四)	北京	1. 考察拜會北京繁星戲劇村。 2. 夜宿北京。
12月18日 (星期五)	北京⇒臺北	自北京搭乘飛機返回台北。

(二) 行程 B—杭州及南京：

時間	地點	行程說明
12月17日 (星期四)	臺北⇒杭州	1. 搭機前往杭州。 2. 拜會浙江省文化廳。 3. 參訪浙江歌舞劇院、浙江民樂團。
12月18日 (星期五)	杭州	1. 參訪杭州大劇院。 2. 與杭州大劇院劇場管理人員、杭州愛樂行政座談以了解劇場、樂團經營管理。
12月19日 (星期六)	杭州⇒南京	自杭州搭車前往南京。
12月20日 (星期日)	南京	1. 拜會江蘇省演藝集團。 2. 參訪南京博物館：考察「南腔北調—傳統戲曲藝術展」。
12月21日 (星期一)	南京⇒臺北	1. 參訪江蘇省演藝集團民族樂團、紫金大劇院、江南劇院。 2. 返回臺灣。

(三) 行程 C—廣州、珠海、中山及澳門：

時間	地點	行程說明
12月14日 (星期一)	臺北⇒廣州	1. 自桃園搭乘飛機至廣州。 2. 夜宿廣州。



12月15日 (星期二)	廣州	1. 參訪廣東省博物館。 2. 參訪廣州大劇院。 3. 夜宿廣州。
12月16日 (星期三)	廣州⇒珠海⇒ 中山	1. 自廣州搭乘高鐵至珠海。 2. 參訪珠海華發中演大劇院。 3. 自珠海搭乘高鐵至中山市。 4. 參訪中山市文化藝術中心。 5. 夜宿珠海。
12月17日 (星期四)	珠海⇒澳門	1. 參訪珠海華發中演大劇院。 2. 自珠海前往澳門。 3. 參訪澳門文化中心。 4. 夜宿澳門。
12月18日 (星期五)	澳門⇒臺北	自澳門搭乘飛機返回台北。

## 二、參訪議題及內容

### (一) 行程 A—天津及北京：

#### 1. 考察拜會天津大劇院

天津大劇院，也稱天津文化中心大劇院，坐落於大陸天津市河西區的天津文化中心的中心標誌區東側，是天津文化中心裡最大的文化場館。天津大劇院由德國 GMP 主創設計，屬於現代主義建築。新的天津大劇院於 2009 年開始興建，於 2012 年 4 月 22 日建成投入使用，總建築面積 10.5 萬平方公尺，可以容納 3,600 名觀眾，總造價為 15.33 億元人民幣。

天津大劇院可上演歌劇、舞劇、音樂劇、交響樂、話劇及戲曲等不同種類的藝術節目，年均上演各類演出 300 場次。其中，歌劇廳位於南側是天津大劇院中空間面積最大的廳，共設有 1,600 個席位。歌劇廳的 A、B、C、D 四個觀眾席位區的人口分別位於地上一至三樓。此外，歌劇院還設有殘障專用入口。大劇院的音樂廳為面積第二大的廳，其設計靈感來源於葡萄園中的梯田，共設有 1,200 個觀眾席位和島式舞臺，音樂廳可容納 120 人四管樂隊和大型合唱隊。在歌劇廳和音樂廳之間東側為小劇場和多功能廳。小劇場和功能廳都擁有 400 個可伸縮觀眾座位。此外，在大劇院內不同功能區之間還設有 1,200 公尺長的藝

術品商業街。

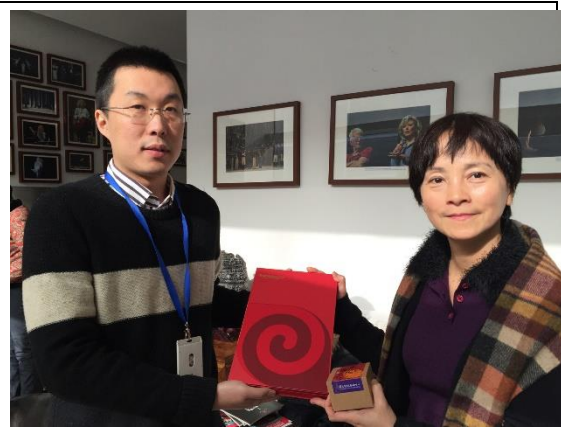
2012年，天津大劇院脫離了天津大禮堂由政府負責運營的模式，實行委託經營，採用完全市場化的運營的 BOT 模式運作，即興建－營運－移轉模式，企業建設、企業經營，產生一定社會效益後返還政府，起步便有以市場為生命線的企業參與其中，確保了劇院的市場生命力，有票房壓力才有市場動力。北京驅動文化傳媒有限公司獲得了天津大劇院的經營權，負責天津大劇院的運營，得到天津市政府減免稅收的政策支持，但未獲財政補貼，年運營成本接近 1 億元人民幣。依靠多年形成的市場合作關係，驅動文化傳媒為天津大劇院提供豐富、高品質的演出資源，並依靠靈活的機制，與多家企業建立了冠名等合作關係；大劇院正式運營後，充分發揮藝術教育功能，為藝術市場培養觀眾。

2016年4月29日，天津大劇院將迎來 4 歲生日。4 年的經驗累積，天津大劇院已形成一套獨到的藝術價值觀和價值體系，每大戲上演都會吸引大量其他城市的觀眾前來觀賞，驅動文化傳媒掌握「成本決定票價」的理念，主張在藝術面前，窮人富人該享有均等機會，即便是頂級的演出也未必就要賣天價票，大劇院要保證票價不高於天津同類劇場演出中的均價水準，為天津普通觀眾帶來更多欣賞頂級藝術的機會，所以「天津大劇院推出的作品必屬精品」、「看戲在天津」的概念已深入人心，在劇院網站首頁更標榜著「有歌劇的城市 Opera in the City」為最高的發展願景。

本次參訪天津大劇院係由演出中心節目部經理趙爽女士親自駕車來車站迎接我們，在劇院會客室短暫寒暄，交換出版禮品後，隨即為我們導覽解說劇院各項細部設施。趙爽表示，雖然大劇院在傳統戲曲的節目規劃上，佔不到總演出場次的 10%（以 2015 年為例，僅有 7 檔次傳統戲曲演出劇目，能在歌劇廳演出的劇目更是只有 3 檔次，都是精品中的精品，其餘均在小劇場演出），但仍歡迎臺灣地區有票房潛力的優秀劇目赴津演出，共創榮耀。會談中雙方談到了兒童戲劇，趙爽表示天津大劇院 2105 年的兒童劇安排共有 11 檔次，因為兒童劇這一區塊的市場，正在大陸地區萌芽發展，後勢看漲，劇院的兒童劇目多為北京市的演藝公司以塊狀包場方式提供。



邱研究員慧齡、鄭副研究員兼科長曜昌與節目部經理趙爽女士交換出版品



邱研究員慧齡致贈本中心文創商品及出版品予演出中心總監郭瑞



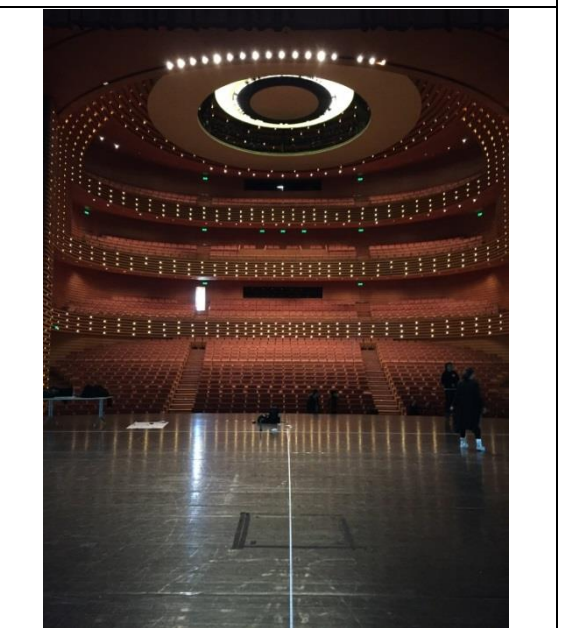
天津大劇院全景，劇院除主體建築宏偉以外，園區腹地也非常廣大



劇院入口處的 2016 年度演出節目大看板，展現出最精彩的劇目



演出節目簡介小卡片，讓觀眾自行取閱，一目了然



擁有 1600 個席位的歌劇廳



## 2. 考察拜會國家大劇院

國家大劇院位於中國大陸北京人民大會堂西側，於 2007 年 9 月落成，並於 9 月 25 日進行試演、投入使用，12 月 22 日正式投入運營。國家大劇院佔地 11.893 萬平方米，總建築面積 149,520 平方米，主體建築由外部圍護結構和內部歌劇院、戲劇場、音樂廳和公共大廳及配套用房組成，共設有 5,473 個座位，其中歌劇院席位 2,416 個，戲劇院席位 1,040 個，音樂廳席位 2,017 個。橢球殼體外環繞人工湖，湖面積達 35,500 平方米，四周是總面積達 3.9 萬平方米的綠化帶，形成了一片身處市中心的大型文化休閒廣場。目前有兩個駐院團體，分別是國家大劇院管弦樂團和國家大劇院合唱團，前者成立於 2010 年 3 月，後者成立於 2009 年 12 月。

國家大劇院共分為歌劇院、戲劇場、音樂廳與小劇場等表演場域，其中歌劇院是國家大劇院內最宏偉的建築，以華麗輝煌的金色為主色調。主要上演歌劇、舞劇、芭蕾舞及大型文藝演出。計設有池座一層和樓座三層，共有觀眾席 2,207 個（含站席）。歌劇院有具備推、拉、

升、降、轉功能的先進舞臺，可傾斜的芭蕾舞臺板，可容納三管樂隊的升降樂池。樂池面積 120 平方米，可容納 90 人的三管編制樂隊，也可升至觀眾席水平位置變成觀眾席。舞台裝置包括主舞臺、左右側臺和後舞臺，上方柵頂高度為 32 米，吊桿、燈光橋、燈光渡橋通過鋼絲繩懸掛在空中。計有 61 道電動吊杆、78 臺軌道單點吊機、24 臺自由單點吊機，分別用於懸掛幕布和景片。燈光橋、燈光渡橋、燈光吊架將 1588 盞用於演出的燈具點綴在歌劇院舞臺的上方。

戲劇場是國家大劇院最具民族特色的劇場，其使用率亦為表演空間中最高。主要上演話劇、歌劇、地方戲曲等演出。觀眾席設有池座一層和樓座三層，共有 1,036 個席位（含站席）。舞臺裝置具有「伸出式」和「鏡框式」兩種樣式，可配合劇目需要選擇使用。舞臺區域分為主舞臺和左右輔臺。主舞臺安裝的鼓筒式轉臺，由 13 個升降塊和 2 個升降台組成，既可整體升降又可分別單獨升降，亦可製造同步升降與旋轉的舞台效果，據當日協助接待的國家大劇院演出部高級主管南昊先生表示其造價約在新台幣 10 億元之譜。

音樂廳適於演奏大型交響樂、民族樂，並可舉辦各種音樂會，有 1,859 個席位（含站席）。廳內擁有國內最大的管風琴，能滿足各種不同流派作品演出的需要。此外數碼牆、抽象浮雕天花板、GRC 牆面、龜背反聲板等設計能令聲音均勻、柔和地擴散反射，係考量音響效果與聲場科技而設計建造。音樂廳根據音樂會演出的特點，採用改良的鞋盒式設計，即坐席以圍坐式環繞在舞台四周，使舞臺處於劇院的中心區域，以便聲音完整擴散和傳播。演奏臺寬 24 米、深 15 米，能滿足 120 人的四管樂隊演出使用。另為滿足大型合唱演出需要，演奏臺後方觀眾席二層的座椅可供 180 人合唱隊使用。

小劇場是國家大劇院最具多樣性可能的多功能劇場，整體色調清新、風格典雅，可以適應室內樂、小型獨奏獨唱、小劇場話劇、小劇場歌劇、現代舞等多種藝術門類的演出。小劇場觀眾席共設有 19 排，469 個席位（含活動座椅）。小劇場於 2009 年 9 月落成，2009 年 10 月正式啟用。小劇場採用盡端式舞台，由兩塊升降平台組成，可根據需要整體升降或分別單獨升降。舞台背後的隔音牆和落地鋼化玻璃牆，可以向左右兩端折疊收縮。待兩面牆完全打開後，面積超過 500 平方米的室外下沉廣場既可作為演出的背景，也可直接作為舞臺納入演出，給藝術創作者提供了更大的想像和發揮空間。

經向南昊先生請益詢問有關國家大劇院節目製作之推辦模式與執行細節，除設有劇目製作部擔當原創劇目製作外，外租比例約占全體節目的 2 至 3%，自製節目約佔 30 至 40%，其餘屬外邀節目。有關外

租比例偏低係因劇院方面嚴格把關送審劇目質量與演出內容，務須符合經營原則與整體走向。另該院辦理藝術教育推廣與國際鏈結合作亦不遺餘力，除舉行周末音樂會、經典藝術講堂、主題講座、大師見面會以及音樂沙龍等系列活動外，並規劃中文免費定時講解及收費的中英文講解服務，講解內容包括大劇院建築和藝術展覽提供民眾親近場館與瞭解藝術的管道。更與卡內基音樂廳等 25 座國外知名場館簽署戰略合作備忘錄，與 131 個駐華使館、385 家院團實現常態性的文化交流，由此可見國家大劇院全球佈局與跨域發展的企圖與視野。

	
<p>國家大劇院入場口周邊景觀</p>	<p>國家大劇院售票處</p>
	
<p>國家大劇院水下廊道景觀</p>	<p>半橢球形鋼結構殼體玻璃帷幕為主要建築特色之一</p>



國家大劇院歌劇院觀眾席，設有池座一層和樓座三層，共有觀眾席 2207 個



國家大劇院音樂廳，音樂廳內一切建築和裝飾設計皆為聲學效果服務



當日協助接待的國家大劇院演出部高級主管南昊先生為本中心楊助理研究員純純解釋建築構造與場地特性



本中心邱研究員慧齡、鄭副研究員兼科長曜昌、楊助理研究員純純與國家大劇院演出部高級主管南昊先生合影留念



本中心鄭副研究員兼科長曜昌向南昊先生介紹臺灣豫劇團新創劇目《天問》



國家大劇院附設書店一景

### 3. 參訪梅蘭芳大劇院

梅蘭芳大劇院位於北京市西二環路與管園橋交叉口東南角，整個用地處於金融街北端，是中國國家京劇院所建。梅蘭芳大劇院是中國唯一一座專門從事京劇演出的國家級劇場，以京劇大師梅蘭芳的名字命名，以京劇演出為主，兼顧戲劇，也可演出話劇、中小型歌舞、音樂及集會等。既然作為第一個京劇演出場館，如何將現代元素和傳統藝術的氛圍很好的結合是方案成功與否的關鍵。梅蘭芳大劇院以外觀設計先行解決這個問題。懸索玻璃幕牆通透輕盈，充滿現代氣息。大廳主色調為中國紅，很有中國味道。玻璃幕牆使大廳濃鬱的傳統氣息展現在路人眼前，也更好的弱化了建築的體量感，使其更好地融入周圍略顯北京市大型都會侷促的環境。

梅蘭芳大劇院創建之初，在北京有打造中國國粹精品演出場所的第一品牌之譽。其所呈現的廳堂設計、劇場設計、舞臺工藝設計和設備配置具有原創性和中華文化特色，作為中國北京一級表演舞臺，因其紀念梅蘭芳，以京劇表演為主；對於京劇演出，能夠表現極佳效果，同時也能與北京喜愛京劇文化的戲迷觀眾，進行最直接的接觸。

若以中國傳統戲劇的演出特點及場所觀之，以唱念做打為主要表演方式，敲鑼打鼓為重要伴奏形式的中國戲曲，原先是非常適合於室外表演的。而中國戲臺建築適巧對應了戲曲演出的這一特點；不論鄉村的簡陋戲臺，還是城鎮的園林皇宮奢華的戲臺，都無一例外是室外開敞形式，或者是儘量模仿開敞的室外戲臺。戲臺建築中，清朝的許多茶園、酒樓、會館戲臺以及皇宮戲臺，至今都保存完好。在北京紫京城裡的戲臺，即是屬於露天性質的戲臺。宮裡的露天戲臺往往有堂屋、迴廊以及廂房圍繞，形成了一個半封閉的觀演環境。所以這種露天戲臺和流行於農村中的許多露天戲臺還有差別，後者的開放性較明顯，前者的封閉性較強。我們今天所能見到的湖廣會館、正乙祠、恭王府內的戲臺，則屬於室內性質的劇場，但是從舞臺形式等各方面都儘量接近露天戲臺的演出環境。但是當這一整套東西搬到室內的時，會產生什麼樣的效果，正是梅蘭芳大劇院作為戲曲表演場地的一大考驗。由於中國戲劇是寫意的藝術，不論是表演還是道具，都是點到為止。傳統戲劇的演出都是一桌兩椅，所有的情景和環境都需要靠演員的功力呈現給觀眾。演員的一招一式，一個眼神都是戲劇本身，都是傳達劇情和塑造人物的必要手段。京劇欣賞的特殊性及專業性需要近距離觀賞華麗的服飾、漂亮的臉譜、豐富的表演與細膩的眼神傳遞，種種以上作為戲曲的重要特色，在觀賞戲曲上，場地條件必須保證觀



眾和舞臺的距離，讓觀眾能清楚的看到演員的一舉一動，才能場館符合服務戲曲觀眾的重要目的。

梅蘭芳大劇院的形式觀眾廳部分設三層座位，分為池座、貴賓席及樓座。池座部分是全廳的最佳視覺位置，演員的一舉一動、穿著服飾都光鮮清楚，有論者以為其正是開創現代劇院近距離欣賞京劇的先河。池座也是全廳最佳聽覺位置，可以有強勁清晰的直達聲和前次反射聲，可以實現原聲演出。三樓樓座看上去略顯陡峭，但上部空間較大，不影響座位的觀賞質量，而且可以更大限度的實現近距離觀演。尤其是在觀眾廳後部增加站席空間，顯示其對於拓展觀眾的推廣。整個觀眾廳十分緊湊、集中與聚攏，滿足了戲劇原聲演出和近距離觀賞。

梅蘭芳大劇院多以國家大劇院的演出為主，總是看到中國一級演員在此演出。尤其一般在過年時會安排名角聯演，即使以演唱會的方式段落表現，也能爭取不少戲迷前來賞戲。《2016 迎新春京劇名家名段演唱會》即是正月初二即開始演出，票價由 100 人民幣至 1680 人民幣，應為全年演出最高票價。另初三開始之新編歷史京劇《伏生》，票價則由 30 至 300 人民幣不等。



遠眺梅蘭芳大劇院景觀



梅蘭芳大劇院建築外觀



梅蘭芳大劇院前臺景觀



梅蘭芳大劇院售票處



梅蘭芳大劇院觀眾席雙號入口



演出觀眾席，一樓即為池座；二樓包廂區，票價通常最高；三樓為樓座



梅蘭芳大劇院紀念品販賣部



出版品陳列展示區



前臺自動取票機



節目看板大型輸出

#### 4. 考察拜會北京繁星戲劇村

座落於北京市宣武門內大街抄手胡同 64 號的繁星戲劇村，隸屬北京天藝同歌國際文化藝術有限公司，為中國大陸首家「集群式劇場」，前身為清朝某貝子府。繁星戲劇村面積近 5,000 平方公尺，共開放 5 座小劇場，其中包括兩間 200 座劇場（壹劇場、貳劇場），1 間 150 座劇場（伍劇場），以及兩間 80 座劇場（參劇場、肆劇場），能同時容納近千名觀眾觀看不同的表演藝術。而除了劇場，戲劇村內還包括了美術館（繁星美術館）、酒吧、書店、餐廳等經營空間，成為一綜合性的藝術園區。加上戲劇村距宣武門地鐵站僅幾步之遙，緊鄰西單繁華商業圈，交通地理位置相當便利，與位於北京市東單商業圈的「東方先鋒劇場」、「蜂巢劇場」等京城老牌小劇場形成南北對望的狀態，彌補了原北京戲劇演出市場「東密西疏」的不足。

除了位置上的優勢，以及專業劇場完備的硬體空間功能，繁星戲劇村最具特色的在於其經營上推出「場制合一」的概念，即「劇場運作」和「戲劇製作」一體化，營運規劃上有三分之二的演出劇碼由劇場自行出品，劇碼形式相當多元，包括戲曲、話劇、音樂劇、形體戲劇、兒童劇和各種實驗戲劇等，以能夠適應不同觀眾群體的欣賞需要為目標。特別是以 5 個小劇場為核心出發，繁星戲劇村因同時涵括多個特色區域，亦可承載演出、展覽、新聞發佈、講座、藝文沙龍、影音視聽、餐飲等各種商業功能。透過戲劇文化的集中體現，通過戲劇演出、展覽、沙龍的形式，提供不同族群的觀眾可在同一區域內遊走於各種空間之中，並體驗多元藝術與空間彼此的互動和張力。

繁星戲劇村以「都市文藝生活的體驗園區」自居，並以「四合院裡的百老匯、中國原創話劇、音樂劇創演平臺」為特色，除了到場域空間的積極經營之外，並能掌握自製節目的優勢，鼓勵創作與發表，據戲劇村所提供的數據資料所示，目前自行出品原創話劇、音樂劇約數十部，年度國內外演出總量近千場，吸引參與創作及演出的藝術類人才約 300 餘人；其中，簽約的導演、演員多已成為活躍在國內戲劇舞臺上的先鋒力量，樹立了西城區優秀的文化企業形象。此外，繁星戲劇村另一項指標性的意義是連續兩年（2014-2015），由北京戲劇家協會、中央戲劇學院、中國戲曲學院、天藝同歌文化、天橋演藝聯盟等單位聯合主辦的「當代小劇場戲曲藝術節」，都選在繁星戲劇村舉行。該藝術節的內容除了來自兩岸三地的小劇場戲曲作品接力演外，第一屆（2014）藝術節亦由中國舞臺美術學會與承辦方進行跨界合作，在繁星美術館舉辦「2014"CISD 中國先鋒戲劇優秀青年設計師提名展」，展出全國最具代表

的青年設計師的手稿、劇照、模型及裝置藝術作品，藝術節期間也同時舉辦多場戲曲大師工作坊、藝術沙龍以及學術交流研討會，以及演藝產品交易推介會；第二屆藝術節則在劇場演出之外，辦理「戲夢浮生戲曲主題藝術展」以及兩個重要的戲曲論壇以及和多個戲曲種類的工作坊。而本中心國光劇團作品《賣鬼狂想》亦於 2014 年受邀參演第一屆北京當代小劇場戲曲藝術節。

本次參訪，特別會晤繁星戲劇村董事長樊星、製作人王勝男，針對戲劇村經營模式與藝術節辦理等相關議題進行意見交換，並重點推介本中心所屬國光劇團、臺灣豫劇團與臺灣國樂團之經典作品，以利爾後有機會進入戲劇村進行各項演出與交流。透過實際對話瞭解，戲劇村以多角、複合式的經營模式，積極透過各項活動開發年輕觀眾參與與鼓勵青年人才創發，尤其在傳統戲曲的當代發展上，展現強烈的企圖心與熱情以及相當程度的勇氣，都很值得我方參考借鏡。

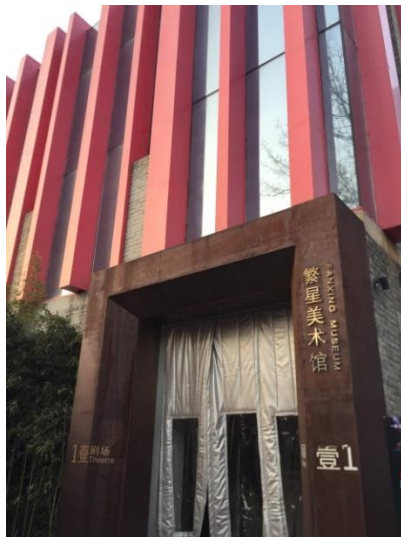
	
<p>繁星戲劇村入口處</p>	<p>繁星戲劇村售票處</p>
	
<p>繁星戲劇村貳劇場舞臺</p>	<p>繁星戲劇村參劇場</p>



繁星戲劇村肆劇場



繁星戲劇村伍劇場



繁星美術館外觀



繁星美術館展場



與當時正於繁星戲劇村演出之河南省豫劇三團當家小生盛紅林先生會面晤談



與繁星戲劇村董事長樊星先生、演藝部經理王勝男女士介紹本中心所屬團隊概況與製作節目特色

## (二) 行程 B—杭州及南京

### 1. 拜會浙江省文化廳

- (1) 拜會對象：浙江省文化廳李莎副巡視員、外事處張雁處長、對臺文化處張成名副主任科員。
- (2) 拜會內容：本項計畫為落實文化部「兩岸跨區文化合作計畫」的施政目標，以臺灣國樂團的專業展演活動連結大陸的音樂資源，架接台海兩岸文化交流網絡；且近年來浙江民樂團、杭州大劇院及江蘇省演藝集團轄下等相關單位主動表示希望邀請臺灣國樂團前往訪演之訊息。因此，首到之日即拜會與本團演出業務相關之浙江省文化廳人員，交換兩地目前文化交流與文化生態等現狀，建立良好情誼及未來互訪之互信基礎。



## 2. 參訪浙江省歌舞劇院、浙江民樂團

浙江歌舞劇院是浙江省規模最大、類別最多的專業藝術表演團體，下設舞蹈團、民族樂團、交響樂團、合唱團、藝術培訓學校及浙江音樂廳、浙江新時代演出娛樂公司等部門，擁有各類藝術人才近 300 名。其中的浙江民樂團成立於 1957 年，長期致力於民族音樂，尤其是浙江地方音樂的挖掘、整理、研究，創作出一大批富有濃郁江南風格和浙江地方特色的民族器樂作品及著名藝術家，如笛子演奏家趙松庭、演奏家宋景廉、打擊演奏家錢小毛、著名作曲家錢兆熹、板胡演奏家王恢南等。

- (1) 拜會對象：歌舞劇院王文龍總經理、丁志偉副總經理、馬琳團長、民樂團負責人夏陽（副團長）。
- (2) 參訪內容：本次參訪除參觀歌舞劇院之民樂排練、舞蹈排練外，亦針對兩團對當地國樂的發展環境及樂團的行銷運作進行交流。按浙江民樂團 1957 年成立，2017 年將邁入 60 週年，原 40 多人的編制，自 2011 年改制後現為 80 多人，包含分團「彩蝶雅樂」12 人的編制。

民樂團目前演出採交響樂大型編制演出，以自己的場地（浙江歌舞劇院）演出為主。如有外省演出、票房收入等再與當地拆帳。而彩蝶雅樂是以 12 人編制、以江南絲竹、浙江地景音樂為主，團員皆為女生，如有校園、駐點及出訪演出行程，則以「彩蝶雅樂」屬小編制的演出為主。兩個大小團隊彼此互相支援。浙江民樂團提出資源共享的聯盟概念的想法，希望好的演出人才、作品能夠互為使用，因涉及人、法律等層面，尚待再討論。並進一步表示，目前中國屬於高雅藝術（民樂和交響樂）的演出市場，然賞樂人數仍未到達該有的基本盤。



觀摩浙江民樂團排練情形

觀摩浙江民樂團排練情形



與浙江歌舞劇院、浙江民樂團進行交流、座談（左：浙江民樂團、浙江歌舞劇院、浙江文化廳、右：國立傳統藝術中心）

與浙江歌舞劇院、浙江民樂團進行交流、座談（左：浙江民樂團、浙江歌舞劇院、浙江文化廳、右：國立傳統藝術中心）



與浙江歌舞劇院－丁志偉副院長交換紀念品

參訪浙江歌舞劇院（左：浙江民樂團夏陽副團長、右：本中心王蘭生副主任）



與浙江民樂團－夏陽副團長交換紀念品

與浙江民樂團－馬玲團長交換紀念品

### 3. 參訪杭州大劇院

杭州大劇院由加拿大著名設計師卡洛斯·奧特先生所設計，以其獨特的建築造型、完善的演出功能、先進的舞臺技術成為目前中國最具現代化的標誌性文化設施。主體設施有一個 1600 席位的歌劇院，600 席位的音樂廳，400 席位的可變劇場、700 席位的下沉式露天劇場及室外文化廣場。其西南方向是杭州國際會展中心，西北面為杭州市民中心，總占地面積約為 10 萬平方米，建築面積為 5.5 萬平方公尺。杭州大劇院的建築造型非常獨特富有詩意。銀色金屬屋面由進口鈦板鋪設，象徵著明珠；大斜面雙曲玻璃幕牆則象徵一彎明月；大劇院前 6000 平方米的廣場淺水域象徵著杭州西湖。

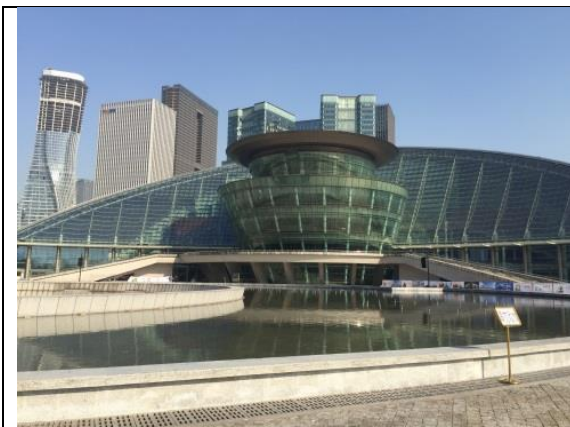
杭州大劇院之舞臺技術設施皆採用世界一流之產品，同時為確保演出的效果，歌劇院、可變劇場、音樂廳三廳實行電子資訊遮罩技術，保證演出在不受任何電子資訊干擾的情況下順利進行。

（1）拜會對象：杭州大劇院周羽副總經理、于端漾辦公室主任、杭州愛



樂樂團鄧京山團長

- (2) 拜會內容：本次拜會主要係參觀大劇院所屬之歌劇院、音樂廳、可變式劇場及戶外環境。按杭州大劇院成立於 2004 年，自第七屆中國藝術節於此辦理，至今已 11 年。大劇院內進駐有杭州愛樂交響樂團，屬杭州市文化廳管轄。大劇院營運模式與臺灣的國家表演藝術中心兩廳院相仿，定期撥 50 場檔期予樂團演出，並提供 20 萬人民幣的演出費。其餘場地檔期則辦理中國藝術節、各式節目規劃及場地租借等，其經費來源自政府每年提供約 2000 萬人民幣及票房和場地租借收入，但每年平均支出約 3120 萬人民幣，其人力成本即需約 1000 萬人民幣。目前四場館人力約 130 人，尚未招足(應需 160 人)；保安及清潔人員是採外包制。在節目規劃上，因單場節目的成本高，因此策劃各縣市的巡迴演出，共同分攤其經費，且與旅遊業結合，以推動其票房銷售。一般而言，就杭州本地人來說，話劇的接受度較高。



參訪杭州大劇院 (圖為劇院外觀)



參訪杭州大劇院 (圖為劇院外觀)



參觀杭州大劇院之「可變式劇場」  
(400 席位)



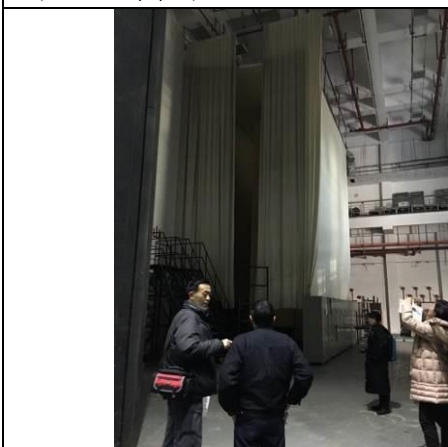
參觀杭州大劇院之「可變式劇場」  
(400 席位)



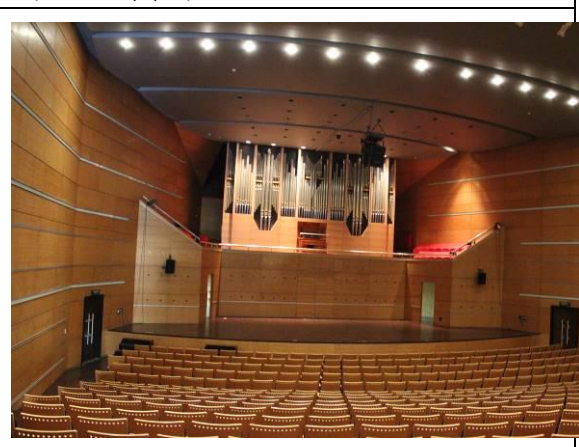
參觀杭州大劇院之「戲劇院」  
(1600 席位)



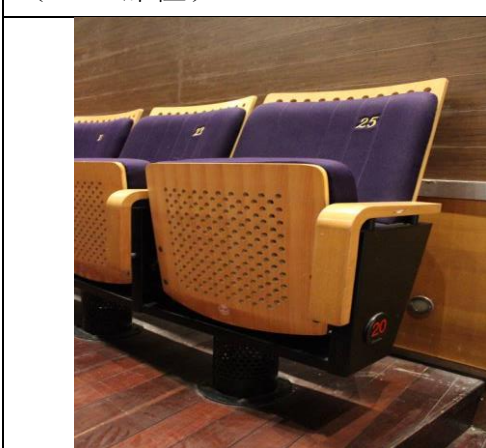
參觀杭州大劇院之「戲劇院(舞台)」  
(1600 席位)



參觀杭州大劇院之「戲劇院(舞台)」  
(1600 席位)



參觀杭州大劇院之「音樂廳」  
(600 席位)



參觀杭州大劇院之「音樂廳(觀眾席座椅)」  
(600 席位)



參觀杭州大劇院之「音樂廳(舞台、管風琴)」  
(600 席位)



本中心王蘭生副主任與杭州大劇院一周羽副總經理經驗交流



本中心王蘭生副主任與杭州大劇院、杭州愛樂團等行政進行經驗交流



與杭州大劇院一周羽副總經理交換紀念品



與杭州愛樂團一周羽副總經理交換紀念品

#### 4. 拜會江蘇省演藝集團

江蘇省演藝集團有限公司於 2001 年 9 月成立，是大陸規模最大的綜合性文藝團體。集團目前有 11 個藝術表演院團（涵蓋 12 個藝術種類），1 個舞美中心，3 個劇場及 7 家全資公司，4 家控股公司、2 家參股公司、2 家海外分公司。擁有 18 位中國戲劇梅花獎獲得者；23 位文華獎個人類獎項獲得者；3 位中國曲藝牡丹獎終身成就獎獲得者；29 位藝術家享受政府特殊津貼。集團公司四度蟬聯全國文化企業 30 強；五度榮獲國家文化出口重點企業稱號，同時還先後榮獲全國文化體制改革優秀企業和全國文化體制改革先進企業等榮譽稱號。

- (1) 拜會對象：朱昌耀總經理、王愛康團長、張正弟副團長、李陽副團長、姚鋒辦公室主任
- (2) 本次主要係參觀江蘇省演藝集團轄下之紫金大劇院（1071 席位）和江南劇院（600 席位）。朱總經理分享演藝集團轄下之紫金大劇院的

營運模式，2015 年即有 180 場的演出，加上裝台及 1 年 2 次各為期 2 週的維修保養（3 年 1 次的大維修保養需 2 至 3 個月），1 年僅剩 30 至 40 天的空檔。演出營銷部門負責上述兩劇院的節目安排與銷售宣傳、劇場定位等。自製節目的票價，紫金大劇院為 40 至 280 人民幣、江南劇院則為 50 至 200 人民幣之間，如是購買節目，票價則落在 80 至 880 人民幣之間，一切均自負盈虧。在售票機制與會員系統的建置與經營上，相互搭配，以穩固會員的忠誠度與保障票務的基本販售量。



由江蘇省演藝集團—朱昌耀總經理解說並陪同參訪紫金大劇院之前後台

由江蘇省演藝集團—朱昌耀總經理解說並陪同參訪紫金大劇院之前後台



參觀南京江南劇院

參觀紫金大劇院



與江蘇省演藝集團、江蘇民樂團進行交流、座談（右：江蘇省演藝集團、江蘇民樂團代表、左：本中心代表）



與江蘇省演藝集團進行雙方交流、分享營運經驗

### 5. 參觀南京博物館：考察「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」

南京博物館為中國三大重要博物館之一，其參觀「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」之目的係為即將落成的臺灣戲曲中心做為未來規劃常設展之參考素材。



參訪南京博物館之「編鐘文物」



參訪南京博物館之「編鐘文物」



參訪南京博物館之「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」

參訪南京博物館之「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」



參訪南京博物館之「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」

參訪南京博物館之「南腔北調\_\_傳統戲曲藝術展」



參訪南京博物館之「南腔北調\_傳統戲曲藝術展」

參訪南京博物館之「南腔北調\_傳統戲曲藝術展」



欣賞南京博物館之錫劇演出

欣賞南京博物館之錫劇演出



欣賞南京博物館之錫劇演出

欣賞南京博物館之錫劇演出

### (三) 行程 C — 廣州、珠海、中山及澳門：

#### 1. 參訪廣東省博物館

廣州參訪行程安排於104年12月15日下午拜訪廣州大劇院，上午先行前往劇院鄰近的廣東省博物館參觀，廣東省博物館為大陸國家一級博物館，亦為廣東省唯一一座省級綜合性博物館，位於廣州市核心商務區珠江新城中心區南部，是廣東省建設文化大省三大文化設施之一，新館占地面積41,000平方公尺，總建築面積約67,000平方公尺，建築總高度為44.5公尺，地下1層，地上5層，新館建築造型構思獨特，文化氣息濃郁，被學者專家譽為綠色飄帶上盛滿珍寶的容器，亦被稱為「月光寶盒」。是由巨型鋼桁架懸吊，中間沒有一根結構柱，建築設計獨特、結構新穎，環境優美。

廣東省博物館透過考古發掘、調撥、購買、接受捐贈等方式徵集大量珍貴文物，藏品達 16.6 萬餘件。其中以古字畫、古陶瓷的數量和質量在全國博物館中名列前茅。端硯、潮州木雕、外銷藝術品、出土文物、出水文物等是優勢館藏，展覽以廣東歷史文化、藝術、天然為三大展出方向，反映嶺南文化特殊性。

博物館大廳中利用自然光線作為照明，環保省電，可避免挑高區域燈具更換難度高並節省維護費用，而常設展與特展是密閉空間，容易控制溫濕度，展室中隨文物材質不同，輔以溫濕度控制設備，更有助於文物的維護。本次參訪「紫石凝英—端硯藝術展覽」、「漆木精華—潮州木雕藝術展覽」、「土火之藝—館藏歷代陶瓷展覽」，透過熱心的專業導覽員系統性的介紹，讓人得以一窺館藏精要，導覽員訓練有素、口齒清晰、自信大方，展出文物質量俱優，展場設計簡約樸素，呈現以文物為主的展陳巧思及設計水準，整體呈現之展示水準極具參考價值。民眾可在舒適的環境中間適地參觀嶺南特色文物，實為富有文化知識意涵之寶庫。





廣東省博物館外觀（取自官方網站）



潮州木雕藝術展覽的展場一景



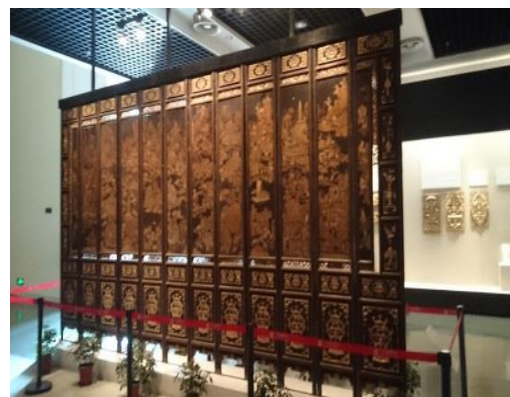
端硯藝術展覽的硯石陳列方式



兩方端硯鎮館之寶的獨立櫃展示設計



古字畫鎮館之寶的獨立櫃展示設計



播金壽屏的展示



神龕廳的情境展示



寬闊的展場入口

## 2. 參訪廣州大劇院

廣州大劇院為繼北京國家大劇院、上海大劇院之後，大陸的第三大劇院，也是目前華南地區最先進完善，也是最大的綜合性表演藝術中心。耗資 13.8 億元人民幣，成為廣州市新地標建築，由第一位獲得普立茲克建築獎的女性英籍伊拉克設計師扎哈·哈迪德所設計，宛如兩塊被珠江水沖刷過的石頭，奇特的外型充滿奇思妙想，被稱為「雙礫」。外觀為凹凸強烈的不規則滑面，形成內部大跨距、大懸挑以及傾斜牆柱，為極出色的建築空間。

除了獨特的建築設計之外，全球頂級聲學大師哈羅德·馬歇爾博士，為廣州大劇院精心打造聲學系統，觀眾廳池座兩側的升起部分和樓座挑台交錯重疊雙，成為雙手環抱式看台，從檢驗效果及專家評價來看，廣州大劇院的演出效果，已達到世界水準。

其演藝場地主要分為兩個部份，歌劇廳，稱之為「大石頭」，用作各類綜合性大型演出，內部涵蓋了舞台、觀眾席、藝術展覽廳等，其中觀眾席為 1804 席(包含樂池 117 個坐席)。舞台採用國際上常用的「品」字形布置形式，分為主舞台、左、右側舞台和後舞台四個部份。舞台機械系統包括主舞台升降台、樂池升降台、各種布景電動吊杆等舞台專用懸吊機械設備。根據表演項目的不同，如需要大空間的浪漫派歌劇或需要小空間的古典和巴洛克劇目，樂池可以通過升降台上下移動調整其體積。443 席的實驗劇場稱之為「小石頭」，實驗劇場的舞台、布景及觀眾席座位均可移動，可根據演出需要自由改變場地，可滿足

會議廳、層端式舞台、伸出式舞台、中心式舞台、T型台等多種演出形式的需要。

在營運方面，廣州大劇院採劇院經營管理全新模式，由廣州市政府通過招標方式選拔出經營團隊，全權負責大劇院的營運，獨立運作、自負盈虧，經由激烈競爭，由文化部直屬的中國演藝龍頭企業「中國對外文化集團」獲得經營權。按照國際性、創新性、原創性、探索性的原則精選劇目，形成「廣州藝術節」、「港澳臺粵演出季」、「華人音樂家演出季」、「新春演出季」、「周年慶典演出季」的「一節四季」整體演出格局。國際級大師、知名團體、知名戲劇齊聚廣州大劇院，輪番上演，顯著改變廣州的演藝水準及文化生態。此外，亦積極地推展藝術普及教育活動，舉辦藝術關愛、公益惠民活動，以培養更廣大的藝術愛好者，並尋求跨業、跨領域、跨區域的藝術文化資源，與美術館、藝術家、國際著名品牌等舉辦跨界展覽，辦理藝術培訓課程，並開辦大陸首個劇院童聲合唱團和少兒芭蕾舞團，打造課堂x舞台的藝術培訓模式，培養藝術人才。



廣州大劇院夜晚外觀



廣州大劇院凹凸強烈的不規則滑面



歌劇院內部(1,804 席觀眾席)



實驗劇場



廣州大劇場包括大、中、小型共 24 間化妝間



排練廳



大劇院 CAFE



貴賓廳

圖片資料取自廣州大劇院官方網站 <http://www.gzdjy.org/>

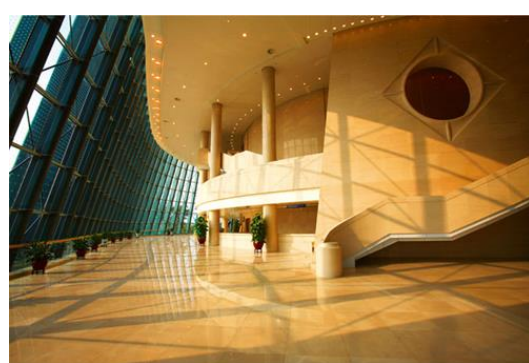
### 3. 參訪中山市文化藝術中心

中山市文化藝術中心位於中山市興中道 73 號，佔地 54,727 平方公尺，總建築面積 47,368 平方公尺，總投資金額 5 億多人民幣。是粵港澳文化交流合作示範點、廣東省金牌演出經紀機構，也是 ISO 質量管理體系國際認證的演藝劇場，於 2005 年竣工開始使用。該中心係由演藝大樓(大廳有巨型浮雕《藝壇四傑》：粵樂宗師呂文成、著名音樂家蕭友梅、著名導演鄭君裏、一代影后阮玲玉)和培訓大樓兩大部份組成，其中演藝大樓有大劇場(採用傳統馬蹄形設計，設有座位 1,406 個)、多功能小劇場(設座位 636 個，其中固定座位 104 個，伸縮座位 395 個，活動座位 137 個，無框式舞臺可根據不同演出需要進行多種類型的變化)、展覽廳、影音展示廳等，並設文化廣場、大型電子顯示螢幕以及大型噴水池、西餐廳、停車場等配套設施。培訓大樓設有各種藝術門類培訓教室、排練廳、琴房、綜合藝術廳、電影城、文化藝術商廊等。

中山市文化藝術中心舉辦「春之旋律」—春節系列、「新年音樂會」、「元宵音樂會」、「絢彩華章演出季」、「戲如人生話劇季」、「綠色暑假夏日演出系列」等已成為中山市的文化品牌。目前全年上演各類藝術節目約 200 場次，其中國家級團體及藝術質量精湛的國內外經典劇目佔全年演出 60% 以上。另有「藝術之門」為融合知識性、藝術性和趣味性於一體的免費公益性藝術普及教育活動，邀請國內著名的藝術表演家、教育家用精彩的表演、深入淺出的解讀，賞析經典藝術，從 2011 年起並將「藝術之門」活動引進校園，提高青少年的文化藝術水準，並透過與當地高中學校簽訂合作協議，在人才培育、藝術推廣及志願服務等方面展開合作。



中山市文化藝術中心夜景圖



大廳一景



金菊盛會

友梅廳

圖片資料取自中山市文化藝術中心官方網站 <http://www.zcac.org/>

#### 4. 參訪珠海華發中演大劇院

珠海華發中演大劇院坐落在珠三角明珠—珠海，灣仔南灣大道珠海國際會展中心內，與澳門一水相隔。是珠海首個符合國際標準建造的綜合型舞台藝術表演場所，也是珠海目前功能最全、檔次最高、具有國際一流水準的文化演出場館。

珠海華發中演大劇院由世界建築設計居於領先地位的英國羅麥莊馬公司領銜設計，建築聲學由位於德國慕尼黑的米勒貝姆公司設計，由華發集團投資建設。劇院外觀獨特彰顯後現代主義韻味，在空中俯視猶如一架立在水中的波斯豎琴，具有鮮明的藝術特色。劇院內設現代風格的劇院廳和古典浪漫風格的音樂廳。劇院廳和音樂廳共用觀眾大廳，並設有兩個貴賓室及專用貴賓通道。地下有2層，舞台台倉區域為3層，主要為配套功能用房、後勤用房、設備用房以及機動車停車庫；地上3層，局部6層（設備夾層），包括3個多功能廳，公共大廳、各種規模的會議室，貴賓區、場館辦公及服務配套設施用房、設備用房等。劇院廳具備專業劇院及交響樂演奏功能，能夠滿足歌劇、舞劇、音樂劇、話劇、戲曲、大型綜藝演出和大型會議使用，共1,164座；音樂廳滿足中型交響樂及室內樂的演出，共806個座位。

劇院由珠海華發中演劇院管理有限公司運營管理，由珠海華發文教旅遊產業發展有限公司與中演演出院線發展有限公司合資成立，母公司分別為珠海華發集團與中國對外文化集團公司。目標在引進國內外一流演出劇目的同時，還要讓本土的文化藝術走出去，成為連接港澳、連接世界文化藝術交流的橋頭堡。



珠海華發中演大劇院外觀

劇院廳

圖片資料取自珠海華發中演大劇院官方網站 <http://www.zhgt.org/>

## 5. 參訪澳門文化中心

澳門文化中心位於澳門半島大堂區新口岸新填海區孫逸仙大馬路，是澳門特別行政區一個大型表演場地，為澳門唯一的國際級文化藝術表演場地。其建築工程於 1998 年竣工，並由葡萄牙總統桑帕約於 1999 年 3 月 19 日揭幕並投入使用。它是每年知名的澳門國際音樂節、澳門藝術節的主要節目表演場地。

在空間設計方面，造座宏偉的新型建築已成為澳門文化地標，所佔面積達 45,000 平方公尺，由劇院大樓、藝術博物館大樓及回歸賀禮陳列館組成。劇院大樓內設兩個表演場地：綜合劇院有座位 1,076 個，設計具古典劇場風格，配備專業舞台設備及燈光系統，是舉辦歌劇、舞蹈、戲劇、粵劇、交響樂或室內樂演奏會、研討會及綜合性演出等大型節目的首選場地，而小劇院則有座位 389 個，舞台與觀眾席之距離較近，特別適合舉辦互動性強的戲劇、舞蹈、小型音樂會等項目。內置之電影大螢幕、環迴立體聲系統，更可將小劇院變身電影院。兩個場地均設有即時傳譯室和先進的放映、音響和燈光設備。除表演場地外，其他設施還有會議室、貴賓室、多用途綵排室、管弦樂綵排室、音樂室、舞蹈室、化妝間、洗衣房、技術控制室及為表演者專設的休息室等。



澳門文化中心綜合劇院



小劇場



多功能綵排室

圖片資料取自澳門文化中心澳門文化中心官方網站 <http://www.ccm.gov.mo/>

## 參、 參訪心得

### 一、臺灣戲曲中心宜與臺灣鄰近國家與地區之場館建立長期合作交流關係

本計畫所參訪場館堪稱皆為當地指標性之表演場域，具有一定之觀眾族群，此行以初步搭建起各場館與本中心之友誼橋樑為主，除積極推薦本中心附屬劇樂團邀演、合製節目之機會外，未來更應多方與



鄰近國家場館建立長期合作交流關係，面對國際性知名團隊之國際巡演節目，可嘗試進行區域整合資源串連，擴大國際巡迴演出效益，一方面可共同分攤巡演必要之旅運支出，降低國際邀演成本，達成多贏局面。

按本中心戮力推展兩岸文化交流有年，如臺灣國樂團前後受邀於上海世界博覽會臺灣館、上海之春國際音樂節及上海國際藝術節演出，在大陸國樂界已打響名號，在本次參訪的過程中，當地單位亦希望能與本中心國樂團維持良好合作關係，例：互訪演出、講座、聯合委約創作或製作大型音樂會，藉此，更擴大雙方在此藝術平台的高度，亦推展臺灣優秀的作品及創演人才。本中心將繼續爭取大陸文化界邀請臺灣國樂團以各種型制、類型之節目持續赴大陸各地巡演，將臺灣獨特的國樂風格在中華文化最古老的發源地與國樂愛樂者進行深入的文化交流。另如珠海華發中演大劇院朱婧副總經理表示以其劇院演出型態及觀眾喜好而言，對於國光劇團孟小冬、百年戲樓，以及臺灣國樂團結合新媒體的傳統藝術新型態演出，可能為觀眾有興趣及適合邀演的對象，希望往後能保持聯繫建立合作交流管道。

## 二、積極推展藝術教育推廣活動拓展觀眾群

本計畫此次參訪之廣州中山市藝文中心及澳門文化中心經營方式與目前本中心場館營運模式相近，即由公部門挹注主要（或大部分）人事及節目、活動經費，但透過滿座率、票房收入、活動場次等檢核指標來檢驗劇場營運績效。作為政府預算支持的綜合型表演藝術場館場館，中山市文化藝術中心負有藝術推廣普及和提升中山市藝文水準的任務。由於演出安排需求量大，每場次所能分配的預算額度亦非甚為充分，因此仍希望能適度具有自償能力，或能結合相關資源合作，擴大效益以降低演出成本，觀察該中心的經費型態、場館規模，與所負有的推廣、公益任務，與現今其他由公部門所經營的場館營運情形均頗為相近。但其極力推廣藝文活動並普及藝術教育，高端票價比例極低，以政府挹注而來的親民票價，使在該地巡演的同樣演出，卻能以較他地為低的價格享受到同樣的演出品質，對於促進文化藝術成功推廣不啻為重要的因素。另如廣州大劇院一般安排演出時間多在星期五、六、日，平日空間利用則為綵排、出租、舉辦教育推廣活動等，由此可見對於自負盈虧的經營型態，推票業務及行銷極為重要。

有鑑於教育推廣活動為劇場主要收入及觀眾鞏固之方式，未來可於臺灣戲曲中心舉辦的藝術節中，規劃工作坊、研習營、講座、評析等藝術體驗活動，除了可深化藝術節內涵外，對於觀眾拓展亦有相當之幫

助，間接也可促成多方對話空間。

### 三、加強推介臺灣傳統藝術表演團隊與大陸劇院交流合作

藉由本次參訪向各場館推介本中心所屬團隊演出作品，並以本中心出版的傳統藝術工具箱介紹臺灣傳統藝術表演團隊，多年來自傳統立基，從中求新求變的創新演藝風格及作品。雖此次參訪的皆為綜合型表演藝術場館，卻多能引起館方共鳴，並咸認傳統藝術元素於當代創新之重要性，且表示高度興趣，希望有機會能邀請至該場館演出。建議後續由各團主動規劃聯繫，考量納入年度巡演計畫，持續強化雙方合作交流。

### 四、研究國內外近似之場館經營俾供臺灣戲曲中心營運管理參考

任一劇院場館除具備美學及功能性的建築體之外，重點仍在於清晰的劇場定位、優質的節目及專業的劇場技術和行政經營團隊，大陸的劇院場館於近年來急起直追，新穎的國際級劇場建築如雨後春筍連接興建，對於專業人才亦不吝於向外高薪積極尋求挖角，假以時日，不難與世界級水準並駕齊驅。反觀國內，大型場館多仰賴政府預算興建，劇場經營成本負擔沉重，亟思尋求營運可長可久之道，而本中心臺灣戲曲中心即將完工，進入試營運與開幕，建議應逐步進行國內外場館之營運研究，以瞭解各種經營策略及優缺點，進而為戲曲中心的營運管理，找到他山之石作為學習及借鏡，以提升己力，補己不足。

如廣州大劇院脫離官方的傳統任務與功能取向，於市場性及商業性色彩濃厚的獨立運作下，其營運風格與成果，值得觀察與借鏡。其營運管理雖然以商業為導向，但是在節目安排和檔期規劃上形成「一節四季」的整體演出格局，帶入精心挑選國際劇目的定位，並且呈現主體性的帶狀演出行銷，成為強而有力的主題訴求。此點實值得未來臺灣戲曲中心反思機關任務、節目定位屬性、策劃與行銷之間的整體關聯，以期走出有別於其他華人世界的臺灣戲曲特色經營之路；天津大劇院委託專業經理團隊北京驅動文化傳媒，走完全市場化的營運模式，達到公部門營運不能達成的績效，活用政策與法令，將最終的受益者設定為民眾，亦值得臺灣戲曲中心參考學習。

而由繁星戲劇村的經營模式與發展策略觀之，所謂小劇場的空間與格局必然也是要小，但這所謂的「小」卻是一種精準，也就是主導者（經營者）必須更清楚劇場的風格特色與本質核心。目前兩岸表演藝術與劇場經營發展已幾乎到了頂峰，新劇場的建設、新作品的創發，無一不在積極打造、研發與競爭，以期能透提出最新、最具創意的模式。該

戲劇村連續兩年以「戲曲」為主題，辦理「當代小劇場戲曲藝術節」，已累積出兩岸三地計約 25 部作品、近百場戲曲元素結合當代小劇場元素的作品，累積涵蓋越劇、豫劇、京劇、黃梅戲、評劇、崑曲、川劇、河北梆子、秦腔等諸多劇種。雖非所有作品皆為成熟的佳作，但已經百花齊放與創意碰撞，漸成口耳相傳的品牌。在該藝術節的持續發展上，應該有機會產生更強大的火花。故以臺灣戲曲中心小表演廳（300 席）為例、兼以傳藝宜蘭園區曲藝館（150 席）與臺灣豫劇園區為例，如皆以作為臺灣當代戲曲基地為目標進行串聯，應以鼓勵當代戲曲人才與作品的養成為基礎，打開當代戲曲人才視野為方向，提供藝術交流與合作平臺。

## 五、確實推展國際組織參與及策略聯盟架構

近期內，臺灣國際級專業劇場諸如臺北藝術中心、臺中國家歌劇院、高雄衛武營藝術文化中心等即將落成啟用，隨之而來的節目規劃製作、藝術節策展、演藝團隊創作、觀眾拓展勢將面臨更多機會與挑戰。本中心宜以本計畫為起點，持續緊密並深入接觸大陸地區主流場館與從業人員，於互動交流中發掘節目合製契機，從而建立品牌形象與培育人才，並透過盤整亞太至國際的鏈結形式與推動進程，逐步累積動能與匯聚資源實為主要目的。未來亦可思考邀集亞太地區重要展演場館與相關機構之總監、總裁、團長級貴賓齊聚一堂，透過學術研討與實務對話建構創作交流與資源共享平臺，並同步規劃周邊亮點活動，如洽簽合作意向備忘錄或兩地團隊競演活動，除建立實質意義的交流合作，亦能增加媒體曝光度與話題性，延伸擴大辦理效益與影響層面，俾作為策略聯盟與夥伴關係之原點與開端，藉此推展未來節目自製合創之發展契機與雙向對等之合作模式，以有效拓展參與面向及縱深，援引各領域優秀人才與核心成員共同參與，架構創作交流與戲曲合作平臺。

## 六、深入研議實現跨域合創與人才培育

為因應臺灣戲曲中心正式開幕後之展演活動需求與社群經營目的，建議可延伸思考並扣合鏈結本中心未來相關發展策略如睦鄰計畫、首演計畫、新秀系列等，透過將接觸對象延伸至大陸地區民間團隊、戲曲新秀與製作新苗，如借重江蘇演藝集團在傳統表演藝術領域的深厚基礎，以及紫金大劇院穩定的觀賞族群，在本中心之國光劇團、豫劇團之外，再加上歷年傳藝金曲獎得獎與入圍團隊、年度新秀與年度演員等，策辦臺灣傳統戲曲劇展。此外，以杭州大劇院為例，音樂廳屬於中型場地，舞台無法容納正規的樂團，但卻是極佳的室內樂場地，對於絲竹編制更是相當理想的場地，非常適合策辦室內樂樂展。俾強化臺灣戲曲中心作

為表演藝術的培養與當代戲曲創意基地的角色定位與功能面向。

如本中心的中長程計畫中編列有扶植新秀以及劇場人才培育之相關計畫，建議於計畫執行過程中將國際鍊結納入其中，創造國際平臺，讓各國表演藝術人得以於平台上擁有更多對話的機會，此外，亦建議可於中心規劃的藝術節中，規劃人才培育論壇及課程，除了促成多方對話之外，也希望彼此之間得以擁有更多合作之面向與空間。此外在傳統戲曲的當代創發上，建議可與上海、北京、香港等亞洲重要城市具代表性的小劇場藝術節串接、結盟，共同辦理以「戲曲」為主題之小劇場藝術節，透過作品的呈現、觀視與互訪，提供亞洲當代戲曲青年人才交往、交流，從彼此演出者或作品中汲取養份，借鏡與成長，也能從前輩、師長的評論、意見，以及觀眾的反應中，透視反思、成長與進步的空間與動力。透過充實臺灣戲曲中心節目內容並豐富展演類型，俾利蓄積未來規劃後續深度交流與洽排相關活動之資源與能量，達到文化輸出與場館行銷之目的。

## 肆、建議事項

因應臺灣戲曲中心即將正式開幕，本計畫之參訪拜會亦肩負形塑臺灣戲曲中心與海外藝術場館間的橋樑及推手之重任。除汲取各主流重點場館之管理、營運、展示、推廣經驗與成效外，亦透過建立館際合作推動並強化與海外藝術機構間的互動接軌，以促進場館之國際合作及展演訊息流通。本計畫此次參訪皆提供本中心所屬三團一館之演出 DVD 及 CD 作為參考，並推介相關劇目內容，其中天津京劇院、國家大劇院、北京繁星戲劇村、珠海華發中演大劇院、中山市文化藝術中心等展演場館皆表示一定的興趣及關注。未來可於考量劇院型態與觀眾喜好之前提下，精選適宜受邀之團隊與劇目，俾與各大場館保持聯繫並建立合作交流管道。透過協助本中心三團一館海外巡演場地洽談及探詢邀演可能性，促增海外交流巡演機會，並藉此拓展文化網絡，進而提高國際能見度與影響力。

## 附錄、參考資料出處：

- 一、天津大劇院官方網站：<http://www.tjgtheatre.org/>
- 二、天津大劇院百度百科：<http://baike.baidu.com/view/14797886.htm>
- 三、國家大劇院官方網站：<http://www.chncpa.org/>
- 四、國家大劇院百度百科：<http://baike.baidu.com/view/760358.htm>
- 五、梅蘭芳大劇院網站：<http://www.bjmlfdjy.cn/>
- 六、論文《試析從梅蘭芳大劇院看中國傳統戲劇演出場館未來》：  
<http://big.hi138.com/gongxue/gongyesheji/201111/362322.asp#.Vr2yJvI95D8>
- 七、北京繁星戲劇村官網：<http://www.fanxingchina.com/>
- 八、北京繁星戲劇村百度百科：<http://baike.baidu.com/view/3296880.htm>
- 九、西城區人民政府網站：<http://www.bjxch.gov.cn/index.ycs>
- 十、浙江省歌舞劇院網站：<http://www.zjsdt.com>
- 十一、杭州大劇院網站：<http://www.hzdjy.com>
- 十二、江蘇省演藝集團網站：<http://www.jsyanyi.cn>
- 十三、廣州大劇院官方網站 <http://www.gzdjy.org/>
- 十四、珠海國際會展中心華發中演大劇院簡介官方網站 <http://www.zhgt.org/>
- 十五、中山市文化藝術中心官方網站 <http://www.zcac.org/>
- 十六、澳門文化中心官方網站 <http://www.ccm.gov.mo/>
- 十七、臺灣大百科全書：<http://nrch.culture.tw>
- 十八、你好臺灣網：<http://www.hellotw.com/>