

# 出國報告（出國類別：考察）

## 考察北京場館與洽談巡演事宜

服務機關：國立傳統藝術中心

姓名職稱：鄭曜昌副研究員兼科長、黃珮婕行政管理師

派赴國家：中國大陸

出國期間：105年11月08日至11月13日

報告日期：106年01月12日

## 摘要

因應臺灣戲曲中心即將成立，及高雄左營中山堂轉型為戲曲中心南館，藉由考察大陸地區南京、北京（如江蘇大劇院、北京梅蘭芳大劇院、北京天橋藝術中心、繁星戲劇村）兼具傳承與創新指標意義之大（小）型場館，汲取大（小）型劇場管理、營運、展示、推廣之經驗與成效。

透過拜會南京、北京重要演藝集團及專業院團，如江蘇省演藝集團昆劇院、中國歌劇舞劇院等，交流人才培育經驗與洽談三團一館合作巡演事宜，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，達到文化輸出與場館行銷之目的。

## 目次

壹、目的 .....	3
貳、參訪行程 .....	3
參、參訪重點內容說明.....	3
肆、心得及建議.....	18

## 壹、目的

因應臺灣戲劇中心即將成立，本中心自制節目的需求與經驗大增，藉由考察大陸地區北京與南京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，並透過洽談三團一館巡演事宜，建立夥伴關係，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。

## 貳、參訪行程

日期	行程
11月08日 (二)	由高雄至香港轉機前往南京（鄭曜昌） 由臺北前往南京（黃珮婕）
11月09日 (三)	(一) 拜會參訪江蘇省演藝集團崑劇院 (二) 拜會參訪江蘇大劇院 (三) 於江蘇省演藝集團崑劇院「蘭苑劇場」欣賞由施夏明演出之經典崑劇《白羅衫》
11月10日 (四)	由南京前往北京
11月11日 (五)	(一) 參訪拜會北京梅蘭芳大劇院 (二) 參訪拜會北京天橋藝術中心
11月12日 (六)	(一) 參訪拜會中國歌劇舞劇院 (二) 參訪拜會繁星戲劇村
11月13日 (日)	由北京至香港轉機返回高雄（鄭曜昌） 由北京返回臺北（黃珮婕）

## 參、參訪重點內容說明

### 一、江蘇省演藝集團崑劇院

(一) 單位網站：<http://www.jsyanyi.cn/kjnews.aspx>

(二) 對方交流代表：李鴻良院長、顧駿副院長、莊培成副書記、蕭亞君辦公室主任

(三) 參訪內容：(與許天俠、楊純純一同)

「朱鷺藝術節」的緣起，乃 99 年上海世界博覽會期間，日本政府委託香港「進念·二十面體」藝術總監榮念曾與日本佐藤信先生創作《朱鷺的故事》於日本館演出，該劇融合日本能劇及中國大陸崑曲兩領域藝術家跨界演出。

隨後，「進念·二十面體」與「江蘇省崑劇院」進一步合作，自 101 年起，每年大約 10-12 月期間辦理朱鸚藝術節系列活動。

綜觀藝術節歷年活動，可以區分為交流演出、大師工作坊、專家學術講座、圓桌會議等。其中，交流演出皆設定以「一桌二椅」為主題，由來自亞洲各地導演與表演者進行配對，每組 2-3 人，透過約 10 天排練，最後每組呈現 20 分鐘的實驗成果。表演者背景多元，包括：南京崑曲、香港現代劇場、東京能劇或當代劇場或偶劇、新加坡、泰國古典舞蹈、北京京劇、印尼爪哇舞蹈、印度古典舞蹈等。試圖銜接傳統當代，進行跨越文化辯證。

「朱鸚藝術節」由前述數個國家共同辦理，同屆交流活動可能視經費狀況，組合不同內容赴參與國家巡迴，由各國負責其他藝術家國家赴該國之落地接待費用（部分含國際旅運費）。中國大陸地區內皆以南京為主辦地點，由江蘇省崑劇院負擔 70% 運作費用，並結合相關資源加以完成。

因交流演出實驗性質相當大，並非單向地竭力併陳崑曲與其他國家非物質文化遺產項目的特點，不斷強化與標註文化資產的珍貴性，反而更多程度是趨近純然的嘗試與探測，將各國傳統藝術家回歸為一個表演個體，以沒有任何傳承包袱與創新任務的態度參與交流實驗。故從江蘇省崑劇院觀點而言，將投入此藝術計畫的行動，定位為探索戲曲及戲劇藝術之可能性，並開拓團內崑曲演員的國際視野，培養創造力與想像力，絕不會將藝術節視為營利導向。院長表示，該團派出崑曲演員參與計畫，絕非為了支解崑曲，而是希冀演員經歷交流體驗，能回頭演出更好的崑曲。

今年江蘇省崑劇院亦安排崑曲演員參與「朱鸚藝術節」，本中心到訪前，相關人員甫至日本進行 105 年度交流。惟江蘇省崑劇院 105 年年底演出任務眾多，故並未像往年一般，安排其他國家藝術家至南京群聚交流。未來是否持續於南京地區執行「朱鸚藝術節」，將視該團年度預算與檔期再行評估。

晚間至該院「蘭苑劇場」觀賞由施夏明演出之經典崑劇《白羅衫》，「蘭苑劇場」可容納 100 人左右的傳統三面台，以每周末固定搬演經典折子戲的方式長期經營長達 10 年，作為培育劇團新人磨練演技、養成觀眾的場域，並配合崑劇院老師赴各大學擔任社團指導老師的方式進行深入推廣，「蘭苑劇場」從門可羅雀發展至今，已達到座無虛席與一票難求的狀態，成為江蘇地區認識傳統崑劇的重要據點。由於「蘭苑劇場」量體小，長期經營，一來可拉近演員與觀者之間的距離，二來以經典劇目為主對於人才培育的呈現，其演出經費的規模可以壓到最小，非常值得借鏡。



江蘇省演藝集團崑劇院交流代表：李鴻良院長（中）、顧駿副院長（左 1）、莊培成副書記（左 2）、蕭亞君辦公室主任（右 1）。



「蘭苑劇場」可容納 100 人左右的傳統三面台，以每周末固定搬演經典折子戲的方式長期經營長達 10 年。

## 二、江蘇大劇院

(一) 單位網站：<http://www.jsartcentre.org/>

(二) 對方交流代表：徐熙副總經理、演出營銷部柳汀專員

(三) 參訪內容：(與許天俠、楊純純一同)

江蘇大劇院建築面積達 27 萬餘平方公尺，外觀量體十分龐大，由江蘇省政府所成立文化投資管理集團之子公司「江蘇大劇院營運管理有限公司」負責經營。該劇院所在位置，可與奧體中心、文創園區等鄰近機構，形成江蘇省文化體育軸線。劇院原定 105 年底啟動試營運，目前配合省級單位的評估與整體工期執行情況，尚未確認 106 年正式對外營運的期程。

管理單位表示，江蘇大劇院與北京的「國家大劇院」形成一南一北的策略聯盟合作關係，包括引進或製作節目於兩劇院巡演，藉以減低成本，或由國家大劇院提供營運經驗分享及管理人才培育的支援。經費來源大約 70% 靠政府補貼、15% 靠各界贊助、15% 靠票房收入。

該建築外觀呈現四顆水滴落於荷葉平台之意象，四顆水滴即分別是四大演出空間，包括：戲劇廳（1000 席）、音樂廳（1500 席）、歌劇廳（2200 席）、綜藝廳（2700 席）。此外，尚有國際報告廳（780 席）及多功能廳（375 席）可進行多元運用。

該劇院的目標市場，並不以江蘇省內觀眾為限，而是希望覆蓋華東市場之 6 省 1 市區域。凡是搭乘高鐵 1-2 小時可以抵達的範圍，皆為其鎖定目標城市。演出規劃比例境外節目預計佔 30%。

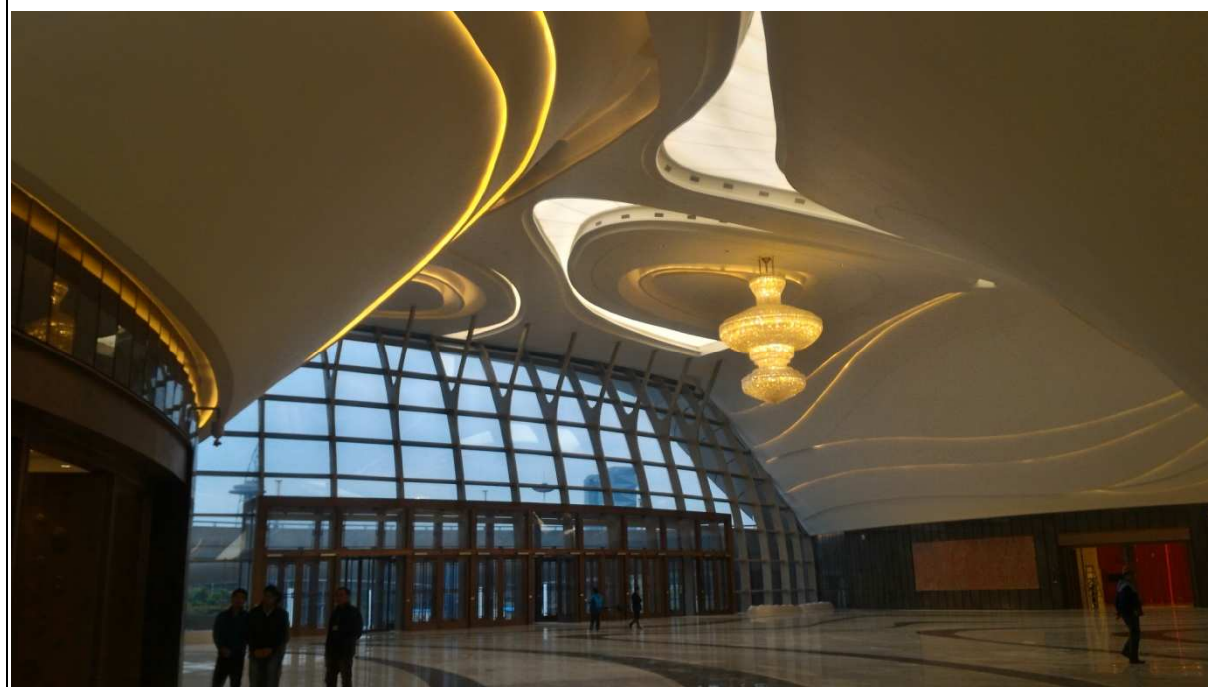


拜會江蘇大劇院交流代表：徐熙副總經理（中）。





考察團於江蘇大劇院外留影

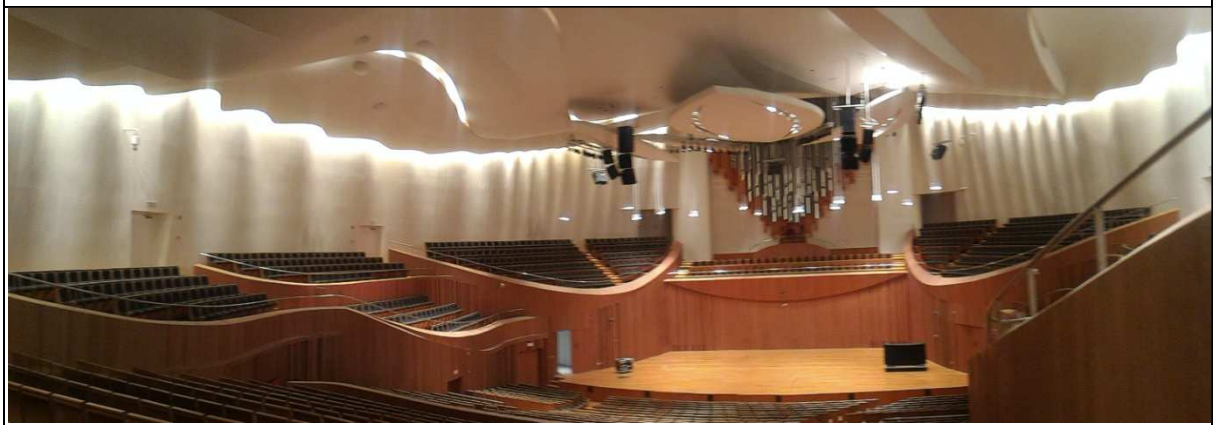


江蘇大劇院大廳





江蘇大劇院戲劇廳



江蘇大劇院音樂廳



江蘇大劇院歌劇廳

### 三、北京梅蘭芳大劇院

(一) 單位網站：<http://www.cn poc.cn> 微博：<http://tw.weibo.com/mlftheater>

(二) 對方交流代表：文創開發部門主管孟令西

(三) 參訪內容：

梅蘭芳大劇院成立於 2007 年 11 月，以中國國家京劇院第一任院長、京劇藝術大師梅蘭芳先生命名，隸屬中國國家京劇院，屬國營事業單位，以託管的形式交由北京國藝升平文化發展公司經營管理，實現所有權與經營權的分離，因場館坐落在北京西城區繁華地段，交通方便，劇場定位清楚，屬傳統戲曲表演場館，且有國家京劇院每年約 30 檔的優良節目為後援，極富號召力，營運利潤豐厚。

梅蘭芳大劇院目前營運模式，場地檔期分配依續為配合大陸文化部藝文政策演出、國家京劇院演出、自製節目演出、固定對象〈如北方崑曲劇院、中國戲曲學院等〉包場、場地外租、公益演出及策略合作〈引進國外舞劇、芭蕾〉等；其中自製節目一定會顧及演出成本，票房有買家，穩賺不賠才製作，否則寧可不做。

劇院近年新成立「國京禮品公司」積極開發文創商品，孟女士形容文創商品現在在北京是在風口浪尖上，屬新興產業，她對我們所帶去的文創商品十分有興趣，希望我們可以在梅蘭芳大劇院開設專櫃，她並積極與我們討論如何一起開創戲曲類文創商品。

本次拜訪，孟女士表達出對臺灣豫劇團兒童劇《錢要搬家啦?!》及兒童戲曲體驗教學的高度興趣，未來希望能促成雙方合作，在梅蘭芳大劇院開設兒童戲曲專題演出及戲曲工作坊，以臺灣的專業兒童教學模式引領大陸學童及家長對戲曲的關注，進而參與體驗，共同開發大陸兒童戲曲市場。



北京梅蘭芳大劇院商品部陳放文創商品，多為工藝展示品，可複製性高，坊間常見。



臺灣音樂館行政管理師黃珮婕與北京梅蘭芳大劇院孟令西女士（右1）合影。



#### 四、北京天橋藝術中心

(一) 單位網站：<http://www.tartscenter.com/>

(二) 對方交流代表：演出營運部經理劉潔好

(三) 參訪內容：

北京天橋藝術中心自 2015 年 11 月開始營運，場館特點為量體大，目前北京市除了國家大劇院外，就屬天橋藝術中心最大；再者是地理位置優越，位於北京二環之內，緊鄰最熱鬧的前門大街、天壇等地

天橋藝術中心是一個現代化的劇場群，屬大陸國家文化企業單位，中心內有 1600 個座位的綜合性大劇場，是大陸第一座專為音樂劇設計的劇場，965 個座位的中劇場，以話劇、舞蹈演出較多，400 個座位的小劇場演出小型話劇和一個 300 個座位的多功能劇場，多功能劇場與上海「小不點大世界」演出經紀公司長期合作，引進各地兒童劇在此演出，在場館內有專屬兒童休憩閱讀的空間，顯示出他們對兒童市場的重視。

天橋藝術中心由北京金融街投資（集團）有限公司負責硬體設施、行政、財務及中國對外文化集團(中演公司)負責演出內容，二大集團共同成立北京天橋藝術中心管理有限公司經營，以商業演出為主，是大陸第一家純以商演為主的劇場，節目全為採購，無自製節目，場地全為自用不外租，因投資成本過高，亦不培養劇場技術人員，公司節目部目前僅有員工 7 人，每年卻要安排 4 個演出季 800 餘場演出活動，全力打造屬於天橋藝術中心的品牌，每個人工作量相當龐大，但也可由此訓練培養出具有市場敏感度、專業眼光可獨當一面的藝術行政管理人才。

北京天橋藝術中心積極策劃並組織多種藝術活動，為藝術愛好者提供各種接觸藝術、體驗學習、享受藝術的平臺。重點打造諸如「週末藝聚」、「新經典藝術節」、「華人春天藝術節」、「繽紛童年藝術節」、「北京天橋音樂劇演出季」等品牌系列活動，辦理包括藝術講座、大師課程、培訓班、工作坊、劇碼探班、演前導賞、演後座談、分享會及劇院參觀等多種形式的藝術活動及小型演出。



北京天橋藝術中心相當重視兒童劇市場，在館內有專屬兒童休憩的空間。



考察團成員與北京天橋藝術中心演出營運部經理劉潔好女士（右1）合影。



## 五、中國歌劇舞劇院

(一) 單位網站：<http://www.cnoddt.com/>

(二) 對方交流代表：培訓部主任孫維亮、少年藝術團團長阮金佳

(三) 參訪內容：

中國歌劇舞劇院於 1964 年成立，是大陸中央直屬院團中規模最大、藝術門類最多、歷史最悠久的國家級藝術劇院。劇院下轄歌劇團、舞劇團、管弦樂團、民族樂團、舞臺美術部等部門，主要演出中國劇目，1945 年延安魯迅藝術文學院集體創作的歌劇《白毛女》，開創了大陸民族歌劇的新篇，也確認了歌劇舞劇院節目的屬性與特色。劇院每年定期自製 1~2 檔大型歌劇節目，動員組織旗下所有部門包括舞團、合唱團、交響樂團、民族樂團、舞台美術部門、演出中心等等，每個附屬表演團隊亦須定期辦理各自的演出節目。節目形態包含了歌劇、舞劇、歌舞劇、歌舞晚會、交響音樂會、民族音樂會、甚至是其他類跨界的節目，年度演出總計超過百場，從劇本創作、音樂創作、舞美設計、導演、演出人員、演出製作、宣傳等等都是直屬院團，少有委外的部分，因此在版權的歸屬、後續的運用、節目的外銷等等推動較為容易，不需額外處理複雜的版權問題。

除了在藝培制度的完整以及經營模式的成熟外，歌劇舞劇院最獨特的經濟產業模式是在舞美部門的工業化。該部成立於 1957 年，是一個設備完善、工種齊全、集舞臺美術設計、製作、演出操控為一體的機構。舞美部基地占地三十畝，位於北京亦莊經濟發展區。基地設有行政部門；燈光、音響、裝置、服裝、化妝、道具等演出部門；繪景、服裝、化妝、道具等佈景工廠；擁有 800 平方公尺的繪景間和燈光、音響、裝置、服裝、道具等大型器材倉庫以及雕塑、木工、鐵工、等製作車間。

近年來，中國歌劇舞劇院積極發展人才培育的項目，成立藝培中心，從舞蹈教材、少年藝術團進行藝術教育的規劃與扎根，更推廣藝術考級制度，建立學習目標與藝術社會教育的模組。一方面在社會觀感上提高中國歌劇舞劇院的藝術高度，一方面透過藝術教育建立觀眾族群，另一方面更積極透過藝培中心、考級制度的教材規劃與推廣，開拓另一條營收的途徑。除了培育表演藝術的人才外，有感於高階人才的斷層，藝培中心受國家藝術基金會的委託，開始進行「高階舞劇人才培訓計劃」進行頂尖人才接班的準備。關於人才的接班問題，也是目前我們所屬三團刻正面臨的問題，透過藝培中心讓資深團員任務轉移，也帶動新一代的培育的策略，值得我們觀察與借鏡。



大陸第一部民族歌劇樣板戲《白毛女》，發源於此。



中國歌劇舞劇院與北京京劇院排練大型交響京劇《大唐貴妃》，排練秩序井然、演職員全神灌注毫不懈怠，敬業精神，值得學習。



與中國歌劇舞劇院培訓部主任孫維亮（右2）、少年藝術團團長阮金佳（中）合影。

## 六、繁星戲劇村

(一) 單位網站：<http://www.fanxingchina.com>

微博：<http://tw.weibo.com/fanxingstar>

(二) 對方交流代表：製作人王勝男

(三) 參訪內容：

繁星戲劇村的所在地是抄手胡同，位於北京地鐵 2 號線宣武門站出口，原為清代某貝子府，以臺灣現在觀點來看，算得上是歷史建築群。繁星戲劇村於 2009 年開始營運，是大陸第一家也是最大規模的民營小劇場集群，同時也是大陸首家「場制合一」的民營小劇場，同時具備製作、創作、出品的資格和功能，相同時期在北京還有如「蓬蒿劇場」，也號稱是北京第一家民間非營利性小劇場，是在民國時期的四合院基礎上改建而成，可容納約 100 人觀看演出。繁星戲劇村則較具規模，占地面積將近 5-6 千平方公尺，內有以「壹」至「伍」編號的 5 個小劇場，座位數從 80 個至 200 個不等，除了劇場外，戲劇村內還有具藝術展覽功能的「繁星美術館」，酒吧、書吧、餐廳等相關經營空間。

繁星戲劇村主要是以上演小型話劇為主，當然還兼有其他各類型演出，製作人王勝男表示在這裡演出的劇碼有三分之二是劇場自己製作的，目前在中國這是比較合理、科學的經營方式，是擁有演出場地的戲劇製作機構效益最大化的經營模式，能夠更好更快地推進戲劇產業化進程。近年亦推動與其他類似經營型態的場館園區簽訂合作協議，推廣小劇場戲劇，如 2016 年 12 月與成都傳媒集團在「東郊記憶園區」內共同攜手打造全新的成都戲劇坐標，引進繁星堅持的「都市戲劇產業體驗園區」的運營理念，豐富時下成都人民的文化戲劇生活。又如繁星戲劇村董事長，也是北京天藝同歌文化有限公司董事長樊星心願，繁星可如天上星星點點發光，照亮一地，但當繁星聚攏後，又可成燎原之火，發展成強大的文化消費勢力。

此行適逢繁星戲劇村辦理「2016 當代小劇場戲曲藝術節」，這是他們持續第三年辦理的小劇場藝術節，從第一屆不被戲曲主流市場看好，到第三屆北京市文化局編列大筆預算擴大辦理而言，他們已經打響「當代小劇場戲曲藝術節」這個品牌，2016 年共有 9 個劇種，20 個劇目，涵蓋京劇、崑曲、越劇、粵劇、藏劇、柳子、評劇、贛劇、河北梆子等多種藝術形式的呈現，本中心國光劇團 10 月 20 日至 23 日即在此「貳劇場」演出《賣鬼狂想》。





繁星戲劇村的指示牌，簡單明瞭又富趣味性，如同繁星戲劇村一般有趣。



2016 當代小劇場戲曲藝術節是繁星戲劇團延續第三年辦理的品牌活動，已有口碑。



## 肆、心得與建議

### 一、心得

- (一) 拜會朱鸞藝術節主辦之一一江蘇省崑劇院探討藝術節策辦方向與做法，試圖尋找、突破傳統藝術如何在當代尋求立足點。惟今年藝術節因經費籌措困難及其他問題故臨時決定停辦，但經與江蘇省崑劇團院長等人實際訪談，瞭解藝術節辦理之原規劃理念、人才培育與所面臨之難題，確有所獲，亦提供本中心未來辦理傳統藝術在當代相關命題之節目時之一大借鏡。
- (二) 本次參訪的劇院，其館舍定位與節目定位非常壁壘分明，其自制節目高達 70%，不以外租為營利目的，故各館舍的市場區隔明確，不易造成瓜分觀眾市場的惡性循環，更由於大陸地區幅員廣大，大型館舍利用北中南的戰略夥伴關係，將重點節目進行北京、南京及廣州等巡演，以分攤製作成本，拉高回饋效益。未來重量級國際團隊來台演出，可以與這些大型館舍建立節目夥伴關係，與江蘇大劇院、北京國家大劇院等建立節目雙向輸送之管道，以降低成本並增加文化交流的成效。
- (三) 傳統戲曲在百年的發展過程中，從未標榜所謂的「兒童戲曲」，目前流行於台灣傳統戲曲的各大劇種，包括皮影戲、布袋戲、歌仔戲、京劇、豫劇等等，都將「兒童戲曲」的製作，列為開拓市場的重要方式（一個小孩子進劇場看戲，至少會有一個大人陪著進劇場），其必要性不言可喻。唯目前大陸地區在「製作專業化、對象明確化、內容主題化」等重點上尚不如臺灣，因而臺灣的兒童戲曲演出及戲曲藝術模組化教學教案，可輸出至大陸為大陸劇團劇院借鏡。
- (四) 北京繁星戲劇村以小劇場戲劇型態，結合話劇製作、戲劇表演、美術展覽、音樂賞析、咖啡酒吧、主題餐飲、圖書禪茶等元素於一身，以小而美，小而精且小而獨特的文化創意產業園區經營概念，滿足了當下大眾對藝術的多元消費取向，也受到了北京時下各年齡層次觀眾的喜歡。本中心於高雄豫劇藝術園區，刻正將原海軍中山堂電影院改建成劇場，並有商業區、育成中心等經營理念加入，可適當參考北京繁星戲劇村的營運模式，期能發展出符合南部地區的文化消費習慣，進而開創做大傳統戲曲市場。

### 二、建議

本次考察重要目標，乃考察北京場館與洽談巡演事宜，建立未來行銷臺灣戲曲中心自製及合製節目的機會，藉以增加臺灣戲曲中心能見度並拓展節目製作之效益，促進節目之國際巡演與交流契機。考量臺灣戲曲中心 2016-2017 年試營運，至 1017 年底規

劃正式開幕，2018 年始進入營運完整全年檔期之歷程，而位於高雄的豫劇藝術園區，亦將於 2019-2020 年開始展開營運。建議可以考量南北場館園區的業務推動需求，並衡量兩岸文化交流情勢，經過審慎評估後，若擬參加大陸地區國際藝術節、大型場館藝術活動、節目交易會，或其他國際性藝術節交易會，應累積足量之自製與合製節目，可以設定 2019 年或 2020 年（或適當期程）規劃組團參加交易會。而且呈現模式除推薦臺灣戲曲中心自製及合製節目外，可以包括本中心三團（國光劇團、臺灣國樂團、臺灣豫劇團）精選節目，甚至囊括傳藝金曲獎獲獎團隊作品，以類似「臺灣館」概念，進行整體形象與品牌包裝，藉以減低參會成本並凝聚聲勢，與民間劇團資源共享；而三團亦可個自以具有特色之品牌節目、戲曲藝術教育理念，以文化品牌輸出模式，行銷至大陸，突顯臺灣精品價值。