

出國報告（出國類別：考察）

# 建立歐洲地區跨域創意展演合作平台 出國報告

服務機關：國立傳統藝術中心  
姓名職稱：傅 禕 副研究員兼科長  
派赴國家：法國、英國  
報告日期：106年2月3日

# 目次

提要表 .....	2
摘要 .....	3
壹、目的 .....	4
貳、過程 .....	5
參、心得及建議 .....	9
肆、活動照片 .....	10

## 提要表

系統識別號：	C10600279																							
計畫名稱：	建立歐洲地區跨域創意展演合作平台																							
報告名稱：	建立歐洲地區跨域創意展演合作平台																							
計畫主辦機關：	國立傳統藝術中心																							
出國人員：	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">姓名</th> <th style="width: 15%;">服務機關</th> <th style="width: 15%;">服務單位</th> <th style="width: 15%;">職稱</th> <th style="width: 15%;">官職等</th> <th style="width: 20%;">E-MAIL 信箱</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>傅寯</td> <td>國立傳統藝術中心</td> <td>劇藝發展組</td> <td>科長</td> <td></td> <td>聯絡人： chun329@gmail.com</td> </tr> <tr> <td>吳定哲</td> <td>國立傳統藝術中心</td> <td>秘書室</td> <td>主任</td> <td>簡任(派)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱	傅寯	國立傳統藝術中心	劇藝發展組	科長		聯絡人： chun329@gmail.com	吳定哲	國立傳統藝術中心	秘書室	主任	簡任(派)	
姓名	服務機關	服務單位	職稱	官職等	E-MAIL 信箱																			
傅寯	國立傳統藝術中心	劇藝發展組	科長		聯絡人： chun329@gmail.com																			
吳定哲	國立傳統藝術中心	秘書室	主任	簡任(派)																				
前往地區：	法國、英國																							
參訪機關：	世界文化館 Maison des cultures du monde，加尼葉歌劇院 Palais Garnier，巴比肯藝術中心 Barbican Centre，南岸藝術中心 SouthBank Centre																							
出國類別：	考察																							
出國期間：	民國 105 年 11 月 26 日 至 民國 105 年 12 月 04 日																							
報告日期：	民國 106 年 02 月 03 日																							
關鍵詞：	國立傳統藝術中心，臺灣戲曲中心，世界文化館，巴黎歌劇院，巴比肯藝術中心，南岸藝術中心																							
報告書頁數：	13 頁																							
報告內容摘要：	國立傳統藝術中心轄下場館臺灣戲曲中心於 105 年 10 月開始試營運，做為新興的表演藝術場館，亟需吸取國內外主流場館的營運經驗，以做為未來長期發展的重要參考。位於法國巴黎的世界文化館與巴黎歌劇院，以及英國倫敦的巴比肯藝術中心與南岸藝術中心，在業務本質於營運模式上，與本中心均有相仿之處。透過本次的參訪，實地瞭解其營運上的特色，知己知彼，以嘗試建立未來合作交流與節目共製的契機。																							
電子全文檔：	C10600279_01.pdf																							
附件檔：																								
限閱與否：	否																							
專責人員姓名：	陳佩君																							
專責人員電話：	03-9705815 分機 2327																							

## 摘要

國立傳統藝術中心轄下場館臺灣戲曲中心於 105 年 10 月開始試營運，做為新興的表演藝術場館，亟需吸取國內外主流場館的營運經驗，以做為未來長期發展的重要參考。位於法國巴黎的世界文化館與巴黎歌劇院，以及英國倫敦的巴比肯藝術中心與南岸藝術中心，在業務本質於營運模式上，與本中心均有相仿之處。透過本次的參訪，實地瞭解其營運上的特色，知己知彼，以嘗試建立未來合作交流與節目共製的契機。

## 壹、目的

為提昇 105 年開館的臺灣戲曲中心之國際能見度及區域影響力，將以臺灣傳統藝術為發展核心，與歐洲國家之場館、團隊及藝術家進行跨界合作，建立歐洲地區跨域創意展演合作平台。同時透過策略聯盟之架構，建立節目交流機制，將臺灣戲曲中心製作之節目行銷至歐洲各國場館，增加節目製作之效益。

本次先透過實際的對談與瞭解，縮短彼此間在藝術詮釋與工作執行的認知差距，建立互信基礎，以逐步推動後續合作平台的佈局與架構。此外，經由參訪拜會的過程，擷取歐洲主流場館最新的營運理念與策略，以提供試營運中的臺灣戲曲中心更為先鋒的概念，並整理出更為貼近公眾需求的經營目標。

## 貳、過程

### 一、拜會法國巴黎世界文化館 Maison des cultures du monde<sup>1</sup>

世界文化館為法國非物質文化遺產領域指定協會，由謝禮夫·卡茲納達（Chérif Khaznadar）於 1982 年創建，目前由法國文化與宣傳部（Ministère de la Culture et de la Communication）、維特雷市（Vitré）和巴黎市經費資助，並受到法國外交部（Ministère des Affaires étrangères）及法國文化協會（Alliance Française Foundation）的支持。做為非政府組織，其目標為促進法國與世界上其他國家的文化交流活動，向地球上所有的人類文明張開雙臂，在文化與藝術的範疇中摒除狹隘的政治思惟，致力於保護文化的多樣性和文化認同的表達權力。在前述的任務基礎下，持續支持與延續全世界的非物質文明，聚焦於揭示人類經由豐富多元的慶典、儀式、遊戲及娛樂，以廣泛多樣的創作與再現展現自我。人類經由創作表達個人觀點，並以開放的胸襟接納其他文化個體並認識彼此，讓人類更為深入理解人性間的差異及與世界的關係。這個前瞻開拓的角色，在法國及全世界被廣泛認可，包括：

1. 保護和鼓勵對文化多樣性和尊重差異性的認知意識；
2. 研究和策展非物質文化遺產的表演藝術形式；
3. 與國際學術界及聯合國教科文組織合作創建“民族戲劇學”的人類學學科；
4. 記錄和錄製稀罕見和瀕臨消失的音樂。

非官方組織的世界文化館作為國際關係的場域，在關鍵領域中代表政府執行真誠的文化探索與交流，歡迎來自世界各地的文化工作者與經理人，融合在各文化領域的訪問、實習及培訓等多元專案計畫的架構中，這些專案計畫聚焦於法國所有文化領域內的組織與管理方法，並提供參與者在法國建立聯繫網絡的方法。

世界文化館的工作及活動包括：辦理國際藝術節和藝術展覽、致力實踐非物質文化遺產的保存、研究與推廣民族戲劇學、文化慶典活動的組織與策辦、外國文化從業者的文化營運管理培訓、世界傳統音樂系列有聲出版、想像國際期刊等等。從非物質文化的研究保存到藝術行政管理人才的培育訓練，從鼓勵傳統藝術當代創新的演出呈現到國際文化會議與藝術節的籌辦，世界文化館以務實且專業的方式，廣泛而深入的從事人類非物質文化遺產的探索、諮詢與培訓的工作。

1997 年創始的想像藝術節（Festival de l'Imaginaire），每年春天舉行，邀請 15 團傳統表演領域的藝術家，大多為首次在法國登台的藝術家。藝術節所推出的演出節目，並不侷限於“傳統形式”的定位，亦非模仿西方藝術模式，而是藝術家對自身文化的堅持與再現。其特色為：

1. 一個以展現鮮為人知的非物質文化遺產的指標性藝術活動。
2. 一個對年輕藝術家開放的舞臺，其作品為持續致力重新創建自身傳統文化。

---

<sup>1</sup> [www.maisondesculturesdumonde.org](http://www.maisondesculturesdumonde.org)

3. 向全世界富含當代性格的傳統文化藝術形式致敬。
4. 持續努力對抗文化表達的規格化與單一化。

2006 年繼任的藝術總監阿瓦德·艾斯白（Arwad Esber）為黎巴嫩裔的法國人，她身處東西方雙重文化的背景，使得她對文化多樣性和差異性的權利問題非常敏感，而她的三個舉措，為藝術節的發展帶來新的推動力：

1. 將研究重點聚焦在一些鮮為人知的非物質文化遺產形式上，並促進其在年輕世代中的流動傳播；
2. 一些人口與文化複雜倍增的國家，隨著時間的發展，在藝術上呈現這血緣融合的結果，給予特別的關注。
3. 在新世代中尋找年輕藝術家，以自身的文化資產為基礎，在傳統中創作新的作品。
4. 在藝術節中發展藝術教育及對外拓展的活動。

藝術節亦是一個反思與辯證的論壇，同時舉辦許多關於特定文化主題或社會行為的研討會、圓桌會議、示範講座等。提供我們看待世界的新參考標準，並擴展我們的視野。

## 二、參訪法國巴黎加尼葉歌劇院 Palais Garnier<sup>2</sup>

位於巴黎市中心的加尼葉歌劇院，亦稱為巴黎歌劇院（Opéra de Paris），不但是該城市文化藝術的指標象徵，也是舉世聞名的歌劇院建築之一。歌劇院於 1860 年由法國藝術部籌畫興建，35 歲青年建築師查爾斯·加尼葉（Charles Garnier）的設計圖稿，在 171 件參與競圖的作品中脫穎而出，日後成為新巴洛克（Baroque Revival）藝術風格的經典建築。興建過程歷經 15 年的周折，於 1875 年正式落成啟用，首演劇目為佛羅蒙塔爾·哈勒維（Fromental Halévy）歌劇《猶太少女》（La Juive）。1910 年出版的著名愛情驚悚小說《劇院魅影》（La Fantôme de l'Opéra），即為法國記者、偵探小說家卡斯頓·勒胡（Gaston Leroux）以此劇院為故事時空背景的創作，為裝飾奢侈華麗的建築，抹上一層繽紛的魔幻色彩。嗣後，經過舞台劇、電影等各種藝術形式的改編詮釋，更豐富了觀眾對劇院神秘晦暗的迷人想像，尤其是 1986 年由卡麥隆·麥金塔（Cameron Mackintosh）製作、安德魯·洛伊·韋伯（Andrew Lloyd Webber）作曲，極受歡迎的長青音樂劇《歌劇魅影》（Phantom of the Opera），更讓加尼葉歌劇院成為全世界戲迷朝聖的必訪景點。

本次參訪主要瞭解劇院深度導覽的模式與內容，以作為未來臺灣戲曲中心規劃各項營銷活動的參考依據。實地觀察巴黎歌劇院在提供欣賞演出的劇院功能之外，如何透過特色規劃與設計，創造迎向常民需求的營銷觀念，不但吸引大眾主動走進劇院，同時增加票房之外的營收財源。其導覽空間主要包括入口前廳與大廳區、觀眾席區與舞臺、長廊與迴廊休息區、作品與史料展覽廳等等，從雕像、馬賽克及畫作的選材到尺寸比例，每一個細節都富含了建築及藝術的象徵意義。

---

<sup>2</sup> [www.operadeparis.fr](http://www.operadeparis.fr)

導覽過程，解說員以 19 世紀法國宮廷與上流社會的社交生活為主題背景，巧妙地將歷史與現實融入深度導覽的介紹中，彷彿場景再現般地讓參與導覽者重回當年燈火燦爛、高調優雅的絢麗現場，整體解說內容引人入勝、令人記憶深刻，讓參與者對照出藝術欣賞在當時的人際及政商關係間，扮演著有機催化與無足輕重的多元角色。例如從 *Rotonde des Abonnés* 一路行至 *Grand Escalier*，貴賓從對稱的階梯向上走進等待入場的長廊及迴廊露臺，解說員以“to see and to be seen”的心態與行為，為空間與人性作了準確的描繪與注解。建築師將這個空間建構成一個由觀眾主演的舞臺，在入場觀賞正式表演前的人生舞臺；進入馬蹄型的包廂觀眾席後，則是另一個期待被關注的表演舞臺，而在真正的舞臺上所發生的演出，在當下似乎已經不重要，只是一個彰顯身份地位的附加裝飾品而已。導覽最後，參與者更可於小室觀賞舞臺上的排練，完整滿足參與者窺探的心理，為未來購票入場觀賞演出留下誘因與伏筆。

### 三、拜會英國倫敦巴比肯藝術中心 Barbican Centre<sup>3</sup>

巴比肯藝術中心位於倫敦市中心城北的巴比肯地產（*Barbican Estate*），座落於兩千戶公寓的住宅區內，樓高 11 層、地下 4 層。1952 年開始規劃與建築設計，1971 年動工興建，1982 年由女王伊麗莎白二世剪綵啟用，是英國粗獷主義（*Brutalism*）建築代表作之一，因“擁有特殊的建築特質及凝聚力”（*special architectural interest, its scale, plan and cohesion.*），在 2001 年被英國文化部長泰莎·布勒斯頓（*Tessa Blackstone*）列為「二級文物」（*Grade II listed building*）。主要大型場館與設施包括：1,949 個坐席的巴比肯音樂廳（*Barbican Hall*）、1,166 個坐席的巴比肯劇場（*Barbican Theatre*）、200 個坐席的皮特實驗劇場（*The Pit*）、3 個影廳的巴比肯電影院（*Barbican Film*）、巴比肯美術館（*Barbican Art Gallery*）、灣灣畫廊（*The Curve*）、巴比肯圖書館（*Barbican Library*）、3 間餐廳、7 個會議廳、2 個貿易展覽館及頂樓溫室植物園等。目前倫敦交響樂團（*London Symphony Orchestra*）、英國廣播公司交響樂團（*BBC Symphony Orchestra*）及皇家莎士比亞劇團（*Royal Shakespeare Company*）分別駐館於音樂廳及劇場。

巴比肯藝術中心的成立，為啟發民眾對藝術的發掘與熱愛，與頂尖藝術家及表演者共創跨越藝術形式的國際性節目，並投資藝術家的今日與未來。做為一個世界級的藝術及學習機構，同時擁有音樂廳、劇場、電影院、藝廊和會議廳的巴比肯中心，現為歐洲最大的複合式藝術展演與會議場地，提供各式各樣的視覺藝術、音樂、戲劇、舞蹈、電影以及教育活動，每年超過 110 萬人次參與由中心舉辦的各項活動。儘管在 2003 年被票選為「倫敦最醜建築物」之一，但在一次又一次致力突破藝術疆界的作品呈現中，這個被伊麗莎白女王稱之為“當代的世界奇蹟之一”（*one of the modern wonders of the world*）的混凝土堅硬建築，展現出的是具時代意義與原創精神的內涵。在營運觀念上，巴比肯藝術中心強調「藝術無疆」的理念，因此中心不僅只是提供欣賞展演的空間，更是一個溫暖友善的空間，不但有免費的圖書館和部分展覽，中心內的公共設施空間備有沙發桌椅等，讓每個人都能進來佇足休憩，讓民眾感受到親近藝術不會是奢侈的花費。

---

<sup>3</sup> [www.barbican.org.uk](http://www.barbican.org.uk)

#### 四、拜會英國倫敦南岸藝術中心 SouthBank Centre<sup>4</sup>

南岸藝術中心位於倫敦泰晤士河（River Thames）南岸，介於亨格福德橋（Hungerford Bridge）和滑鐵盧橋（Waterloo Bridge）之間，為多場館的藝術中心，包括 1951 年首先啟用的皇家節慶音樂廳（Royal Festival Hall），有 2,500 個觀眾席位，主要為交響樂、舞蹈和演講所設計；1967 年啟用的伊麗莎白女王音樂廳（Queen Elizabeth Hall）有 917 個觀眾席位，主要為室內樂音樂會、音樂劇和歌劇所設計；普賽爾音樂廳（Purcell Room）有 372 個觀眾席位，主要演出獨奏音樂會與室內樂，另有 1968 年啟用的海渥德美術館（Hayward Gallery）。南岸藝術中心每年舉辦超過 5,000 場表演活動，包括藝術、戲劇、舞蹈、古典與當代音樂、文學及辯論等，吸引超過 625 萬遊客到訪，目前倫敦愛樂樂團（London Philharmonic Orchestra）、愛樂管弦樂團（Philharmonia Orchestra）、倫敦小交響樂團（London Sinfonietta）及啟蒙時代管弦樂團（Orchestra of the Age of Enlightenment）均駐館於此，定期推出演出節目。

南岸藝術中心的工作使命如下：

*我們相信藝術具有幫助改變社會的力量，而且藝術必須適用於多數人而不只為少數。有鑑於此，我們盡可能呈現大量的免費活動，如此年輕人和年長者均有相同的機會隨時走進藝術，並決定是否讓藝術成為他們生活的一部份。*

南岸藝術中心的成立，孕育自 1951 年的不列顛藝術節（Festival of Britain），一個為期數個月的大型藝術博覽會，對於百廢待舉的戰後英國而言，是個重要的文化里程碑，活動地點特別挑選在戰爭中被嚴重摧殘的泰晤士河南岸廢墟，從文化活動中為現代生活尋找新的契機、重新建立秩序。當時設計籌建的皇家節慶音樂廳，即設定為‘人民的殿堂’（People’s Palace）的表演廳，其意義為讓所有公民在開放時間都可自由地隨意進出，讓文化藝術成為人民生活的一不部分。南岸藝術中心延續不列顛藝術節的核心理念，在全年度舉辦各樣形式與各式主題的藝術活動，這其中包括許許多多付費與免費的節目。在活動規劃的面向上，涵括不同世代、不同年齡層、多元藝術與娛樂類型及多元種族文化，邀請來自世界各地的藝術家與專業人士展示或討論多樣化的作品，以不同的文化見解和語言，詮釋不同的生活環境、觀點與價值，以文化參與開拓觀眾的生活視野。

---

<sup>4</sup> [www.southbankcentre.co.uk](http://www.southbankcentre.co.uk)

## 參、心得及建議

### 一、心得：

本次拜會參訪的幾個表演藝術場館，在營運的策略上，多採取主動積極的親民模式，從空間的解放到多元的運用，以更具彈性的措施與觀念，嘗試讓場館成為民眾日常生活的一部分。例如辦理專為不同年齡層所設計的藝文或導聆講座，小型音樂、戲劇或舞蹈演出，閱讀或看戲分享俱樂部，甚至大眾娛樂性的流行、爵士、雜技或魔術表演，某些活動開放免費參加或折扣優惠，讓兒童、青少年、銀髮族等不同消費族群在不同的時段走進劇場、親近劇場，縮短精緻藝術與常民生活的距離，讓民眾在休閒遊憩的參與中，輕鬆愉快地感染藝術的真實力量。

至於戶外空間的運用，各場館則於周末假日與不同主題的商業活動結合，例如辦理特色美食或小型農業展覽會，讓封閉的建築褪去略帶嚴肅的神秘外衣，張開雙臂成為全民共享遊冶的場域，也提升場館的能量，為略顯沈寂的空間帶來活力。

### 二、建議：

人才培育是當前各個表演藝術場館與團隊進行研發工作時，相當著重發展的面向，因業界均面臨相同或相似的人才困境。在臺灣，傳統表演藝術界長期面臨市場式微的嚴峻挑戰，後繼無人是一個相當重要的因素，同時也導致團隊的日漸減少與創作能量的降低，最重要的是觀眾群的逐漸流失。

國立傳統藝術中心的核心業務，為保存、研究及推廣各類型的傳統表演藝術。做為國立傳統藝術中心的新建場館，臺灣戲曲中心的主要營運目標為規劃豐富的傳統戲曲節目，提供觀眾多元的選擇。在節目類型上，若守成於一成不變的演出形式與內容，猶如定格畫面，勢將逐漸失去對觀眾的吸引力，慢慢走向乏人問津的局面，或是成為狹隘的小眾市場。因此，在節目策畫上，應注入與當代生活相呼應的人文思維，以更為開放的格局，在傳統與經典的藝術領域中，廣納新世代不同的質變與詮釋聲音。如此，才能逐步建立場館的藝術品牌與風格，以青春向前的創新態度，如時尚潮流般持續推陳出新。

提供多元的平台增加年輕藝術家參與的機會，是活化場館營運非常重要的工作，如辦理劇藝研習工作坊、大師傳授班、劇本徵集競賽、新秀演出計畫等，讓年輕藝術家透過不同的模式，實質投入傳統表演藝術創意創新的工程。此外，針對成熟完整的作品，則推薦至國內外的藝術節或場館參與演出，增加年輕藝術家在國際舞臺上曝光的機會。

## 肆、附件：活動照片



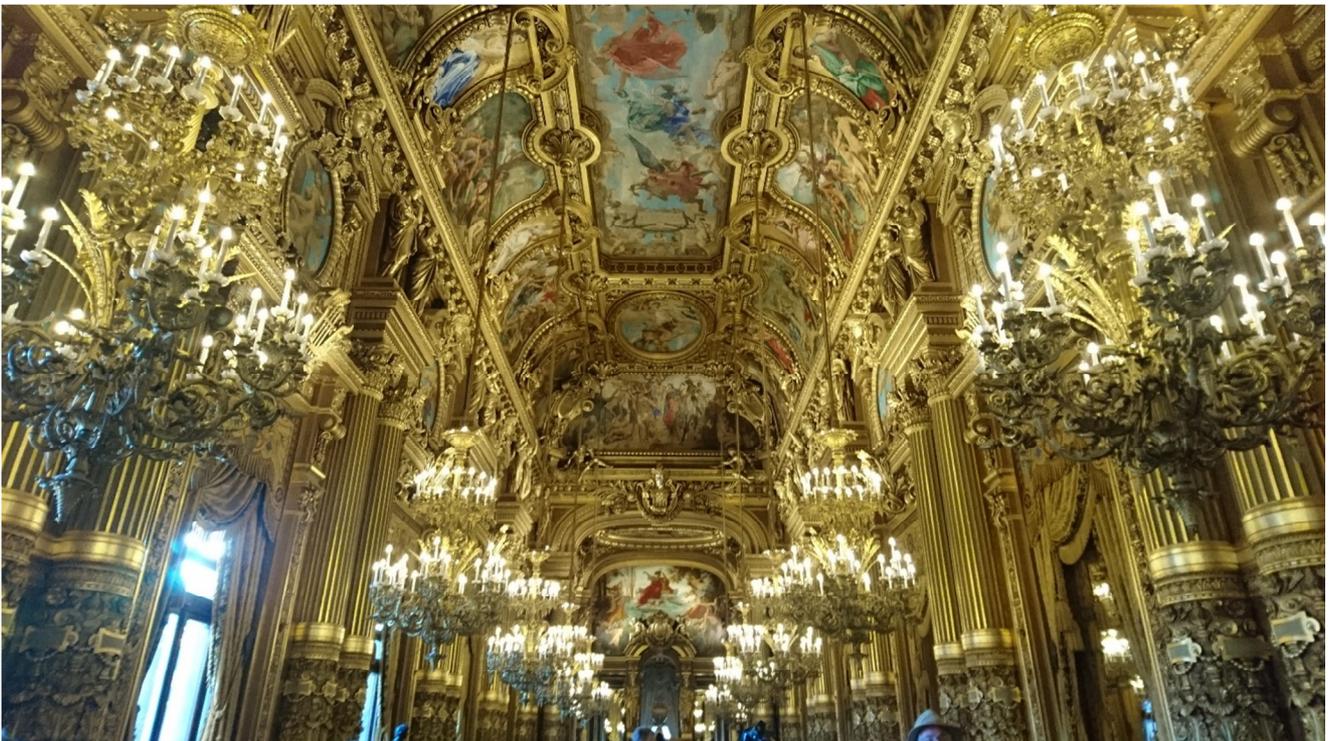
巴黎歌劇院舞臺



巴黎歌劇院觀眾席



巴黎歌劇院入場大廳



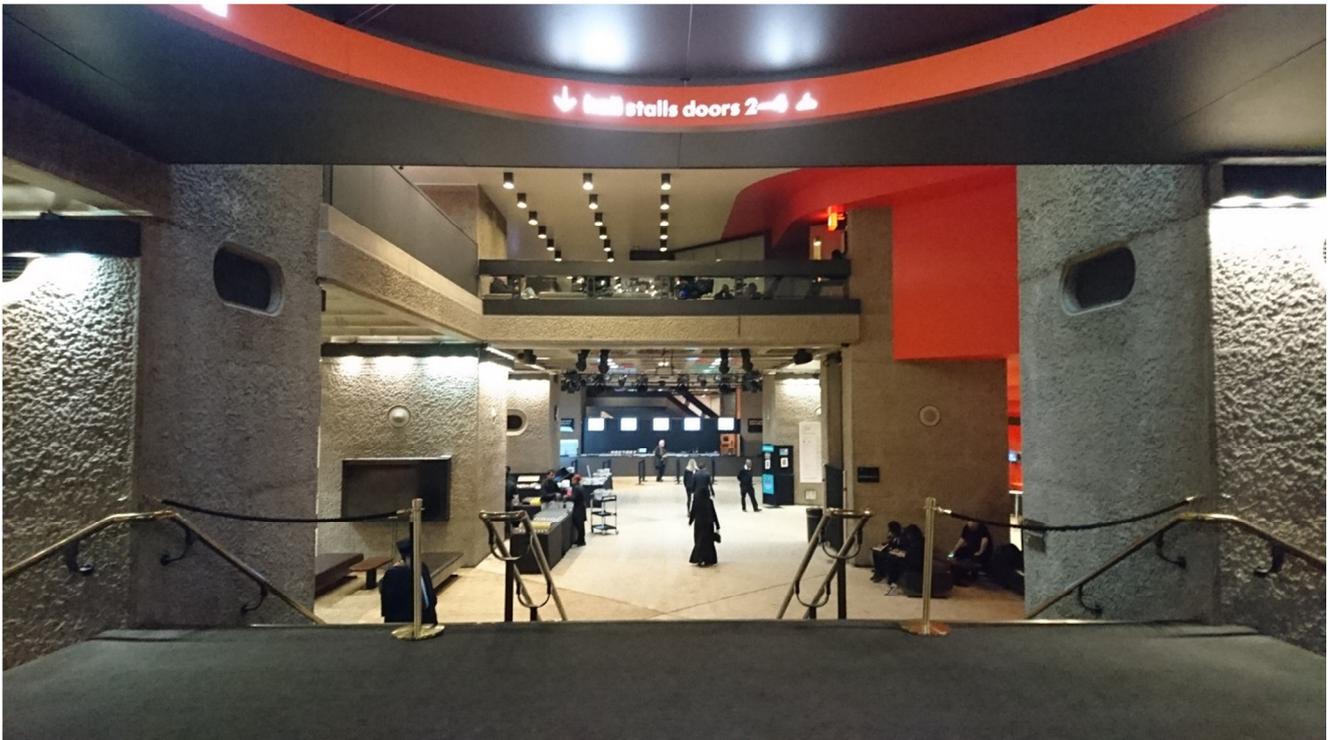
巴黎歌劇院前廳



訪問世界文化館總監 Arwad Esber（中）



訪問巴比肯藝術中心藝術主任 Louise Jeffreys（左 1）及音樂總監 Huw Humphreys（左 2）



巴比肯藝術中心大廳



訪問南岸藝術中心資深節目總監 Rupert Thomson (左)