

2012華山藝術生活節
HUASHAN LIVING ARTS FESTIVAL

2012文化論壇——
定目劇，行不行？
精華記錄



106台北市大安區光復南路420巷10號B1
Tel:+886-2-2707-1336 Fax: +886-2-2707-1386
<http://www.paap.org.tw>



2012 文化論壇 - 定目劇，行不行？

主辦單位 表演藝術聯盟

地點 華山文化创意產業園區 清酒工坊二樓拱廳



第一場：定目劇，那是什麼？

時間：2012/10/14 (日) 14:00-16:00

主持：平珩 | 臺北藝術大學舞蹈學院副教授

與談：容淑華 | 臺北藝術大學展演藝術中心主任

于善祿 | 臺北藝術大學戲劇系講師

李立亨 | 資深表演藝術策展人

林佳鋒 | 屏風表演班執行長



第二場：定目劇，有需要嗎？

時間：2012/10/21 (日) 14:00-16:00

主持：溫慧玟 | 雲門舞集舞蹈教室執行長

與談：郭秋雯 | 政治大學韓國語文學系系主任

曾慧誠 | 耀演藝術總監

謝念祖 | 全民大劇團團長



第三場：定目劇，別人怎麼做？

時間：2012/10/28 (日) 14:00-16:00

主持：李惠美 | 中正文化中心行銷企畫部經理

與談：李東 | 中國國家話劇院製作總監

Han Kyung-Ah | 韓國 Show & Arts inc. 製作人

Matthew Jessner | 澳門水舞間專案藝術總監



第四場：定目劇，我們可以怎麼做？

時間：2012/11/04 (日) 14:00-16:00

主持：于國華 | 表演藝術聯盟秘書長

與談：劉維公 | 臺北市文化局局長

陳碧涵 | 立法委員

許耿修 | 文化部藝術發展司司長

2012 文化論壇

定目劇，行不行？

主辦單位 文化部 策辦單位 表演藝術聯盟

記錄撰稿 張宏維 審稿 于國華



定目劇的政策經驗

表演藝術團隊思考「定目劇」的可能性，由來已久；正式進入政策討論，從李永萍擔任臺北市文化局長開始。2008年春夏之際，開放大陸觀光客來臺幾成定局，李永萍透過表演藝術聯盟，邀請近十個團隊在臺北光點聚會，討論「長天期、多場次表演藝術節目演出」的推動方式，與會團隊均表達願意嘗試，但首先必須解決場地和經費問題。

基於這次討論，文化局後來主導水源市場十樓的「水源劇場」整修，就朝向定目劇專用劇場方向規畫。接著在2010年11月開始、為期半年臺北國際花卉博覽會，推動了屏風表演班及原舞者的《百合戀》、優人神鼓的《花蕊渡河》及舞鈴劇場《秘密花開了》等三檔長天期演出，為定目劇暖身。2011年，北市文化局通過「臺北市定目劇場試辦計畫」，以水源劇場為試辦標的。水源劇場於2012年10月啟用，成為首座以「定目劇」為經營目標的劇場。

除了臺北市政府，文建會也有積極行動，盛治仁主委支持「定目劇」的政策方向，但認為要先能夠結合觀光發展、擴大客源，於是2010年12月頒訂「行政院文化建設委員會補助民間推動文化觀光定目劇作業要點」，補助具觀光效益，且以定點、定時方式演出的「文化觀光定目劇」。



於2012華山藝術生活節「焦點劇場」演出的屏風表演班的《三人行不行》成功挑戰連演31天，並於2012年12月加演。圖片提供：屏風表演班

賠錢居多的實驗結果

文建會頒布「文化觀光定目劇」的補助辦法後，2011、2012年分別補助四件與三件；但兩年的推動結果，團隊多半以虧損退場。以2011年為例，獲補助的十鼓文創、全民大劇團、拾藝劇團、舞鈴劇場四團，其中拾藝劇團虧損三千萬元，舞鈴劇場虧損七百萬元，全民大劇團虧損高達七千萬元。

以王偉忠製作的《寶島綜藝秀》為例，劇情內容以「臺灣電視史」為主軸，主要對象為大陸觀光客，租借壹電視的攝影棚演出，每場工作人員67人。推廣方式包括臺灣及大陸的平面及電子媒體、網路，也與旅遊業者簽約。攤開財務，《寶島綜藝秀》自2011年9月至2012年3月演出，製作成本4,400萬元，場地租金3,600萬元，管銷費用400萬，行銷費用400萬。票務收入為1,048萬，加上文建會補助500萬，總計虧損7,252萬；高額場租、不如預算的票房，是虧損主因。該劇編導謝念祖指出，場地、觀眾和資金，是製作觀光定目劇的三個必備條件，缺一不可。

文建會補助的文化觀光定目劇虧損，經過媒體報導引起社會批評，最後文化部踩下煞車。立法委員陳碧涵表示，2013年文化部未再編列「文化觀光定目劇」補助預算，代表政策完全結束。文化部藝術發展司司長許耿修表示，並非文化部不再支持發展「定目劇」，但是整體方向需審慎考量，先找到適合臺灣條件的發展方式。



許耿修



謝念祖



陳碧涵

定目劇：定義與詮釋

「定目劇」一詞，是臺灣表演藝術界慣用說法，一般指長期、定點上演同一劇目的演出方式，但其「定目劇」並沒有明確定義。文建會（現文化部）「文化觀光定目劇」政策說明中指出，是將國內具代表性之演藝團隊推介予旅客，並推動具在地特色之國際級表演藝術產業發展，補助的對象是以定點、定時的演出形式，具觀光效益之表演藝術演出。這個概念，近似歐美所稱的「repertoire」，只是更強調觀光演出性質。

從定義來看，「repertoire」指劇團可以輪演的保留劇目、劇團可上演的劇目，或演員準備好隨時可演出的保留劇目。定目劇團（Repertory Company）指定期輪演保留劇目的劇團，可能每週上演不同劇目，甚至每夜上演不同劇碼。定目劇場（Repertory Theatre）是提供 repertoire 演出的劇場，但未必要僅由一個團隊駐演。而這些國外的演出型式，臺灣未必要全部比照。

檢視臺灣的走過的定目劇實驗，必須正本清源，回到政策原點與初衷。臺北市政府文化局局長劉維公則認為，不要陷入「定目劇」的名詞框限，政府應協助有能力的表演團隊能夠「長期演出」。他認為，觀察團隊近年的營運和節目規畫，一些團隊開始嘗試不同的發展路徑。如果長期演出是臺灣表演藝術未來可以發展的方向，政策就應該有配套的支持。



容淑華



曾慧誠



劉維公

借鏡國外「長期演出」的劇目發展經驗，耀演劇團藝術總監曾慧誠以紐約百老匯為例，「長期演出」必須有「好產品」加上「大市場」。百老匯常設演出劇目特點包括：以商業活動為本質的產品、製作人主導籌措資金、以藝術表演作為投資標的。劇目品質很重要，如何「增加消費者」更是行銷重點。臺北藝術大學展演藝術中心主任容淑華提出另一種政策的思維：是否可以透過對定目劇的支助，達到催生商業劇場的目標？國外所指的商業劇場，大致具有以下特徵：具有演出製作組織（劇團）、非政府補助的資金來源、適合的演出劇場（劇場也可能是投資者之一）、大量觀眾來源，以及可課稅的利潤。國外商業劇場行之有年，分工清楚，各項專業各有工會，投資融資也有規範和保障，而這些在臺灣，距離尚遠。

大型節目製作經驗豐富的中國國家話劇院製作人李東，以老舍原著《四世同堂》的改編經驗指出，定目劇類似大陸「駐館演出」概念，重點在「定」，即長期演出。首要製作考量點在「消費」及「市場」環節，「創作」是其次。他說，大陸湖南的「紅太陽劇場」，演出類似中央電視台「春節聯歡晚會」的綜合娛樂節目，成功後複製到全國，可說是中國定目劇的濫觴。製作定目劇要從「消費概念」出發，優先考慮「觀眾何來」？

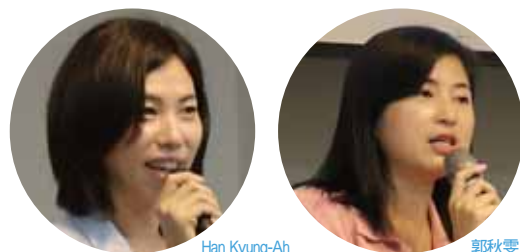


李東

除了駐館演出的型式，另一種經常被提到的「定目劇」概念，是歷久不衰、經常演出的作品，例如表演工作坊《寶島一村》，2008年首演以來，五年間已在海內外巡演近一百五十場，並將於2013年5月進行第六度的國內巡演。同樣是表演工作坊的《暗戀桃花源》，歷經前後八種版本，演出已達三百場。屏風表演班《三人行不行》在2012年10月成功挑戰連演31場全滿，12月再度加演20場，票房再度告捷。這種類型的演出，不論巡迴或是駐館，都不同於專為觀光客為對象、內容淺顯易懂、長度短的「觀光定目劇」。

觀光定目劇國外案例

文建會鼓勵的「文化觀光定目劇」，性質比較像韓國的「觀光公演」。國立政治大學韓語系郭秋雯副教授指出，「觀光公演」是將觀光客帶入場地觀看演出，用意在提供觀光客對當地文化的深刻體驗；除了充實觀光內容、創造觀光收益、帶動經濟成長，長遠來看，對於國家文化形象的提升有很大助益。



以韓國成功的觀光公演《JUMP》為例，該劇製作公司 Yegam Inc 製作人 Han Kyung-Ah 表示，《JUMP》2003年首演、2006年啟用首爾的專用劇場，2007年於美國外百老匯演出，2008年釜山專用劇場啟用。該公司目標希望《JUMP》可以和《Blue Man》、《Stomp》，成為世界三大非語言劇。分析《JUMP》成功因素，郭秋雯認為有以下三點：

硬體 – 專用劇場。

內容 – 同時具地區特殊性及世界普及性，非語言劇、提供觀眾感動與互動。

行銷 – 宣傳策略明確、不斷以指標檢核結果。

「觀光公演」的支援政策，法令面有「公演法」、「文化藝術振興法」，並有民間的「文化藝術委員會」與「觀光公社」合作。「公演法」於1961年制訂，內容包括演出、演出場所設置和營運、舞台藝術專業人才培養、公演劇場指導與監督等。「文化藝術振興法」於1972年制訂，內容包括文化藝術提倡、文化藝術空間設置、設立文化藝術振興基金及文化藝術振興院等。

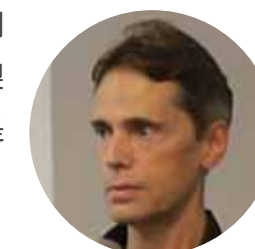
前述兩個法令都在支持創作，真正讓「觀光公演」成功的是「觀光公社」在「市場端」的推波助瀾。另一個不可忽視的因素是支持觀光公演所需的人才來源，首爾大學路上142個幾乎每天演出的小劇場，提供了大量磨練新人和創作的機會。

澳門《水舞間》是另一個成功案例。該劇位於澳門「新濠天地」內的專用劇場，由 Franco Dragone Entertainment Group（佛朗哥德拉戈娛樂集團，FDEG）製作。該集團於2000年由太陽劇團的共同創辦人 Franco Dragone 創立。《水舞間》耗資二十億港幣，2010年首演之前，籌劃時間超過五年。



節目製作首重在地連結，圖為於2012華山藝術生活節「創意小劇場」演出的莎士比亞的妹妹們的劇團《羞昂App》。此劇改編自作家宅女小紅著作。圖片提供：莎士比亞的妹妹們的劇團

該劇專案藝術總監 Matthew Jessner 認為，定點演出與巡演不同，巡演可接觸到更多地區的不同觀眾，但無法與地域產生連結，定點必須和地方特色結合，製作前必須研究當地市場、消費、人口、文化組成，這不只為了市場開發，也是尊重當地文化。



FDEG 目前在大陸武漢製作一齣新戲，新製作不會複製過去的 model，而以全新願景來打造。Jessner 強調，新製作的關鍵成功因素是時間，其次才是錢。新作品需要長時間去研究、開發及製作。如果急著做，只有兩種下場：不成功，或發生意外造成傷亡。

曾慧誠以紐約百老匯為例，為確保產品在商業與藝術上的成功，幾乎所有知名劇作，「產品研發」都歷時五至七年，經歷創作期的讀劇、工作坊、外地試演，成熟期的演出，最後發展為巡演、各國翻譯版本或改編為電影。百老匯擁有完整的表演藝術產業，透過各類組織（例如 The Broadway League）合力，以產業明星行銷、觀眾拓展計畫及各類人才培育計畫培養各部門專業人才，形成整個產業基礎。產業的形成絕對需要政府大力協助，但如何增加觀眾人數、確保產品質量，是最優先該著力的地方。必須以表演藝術為「一個產業整體」的概念推廣，結合各方資源，形成文化氛圍，而不是單打獨鬥。

Jessner 進一步強調，從太陽劇團在 Las Vegas 的七個駐地（site-specific）製作以及澳門《水舞間》的製作的經驗，都不能變成公式（model or formula），若想遵循既有的模式或公式，則注定失敗。新製作最重要的是願景（vision），而不是點子（idea）。



節目應直接吸引觀眾，符合大眾的期望，圖為台南人劇團於2011華山藝術生活節文創劇場演出的《K24》。圖片提供：台南人劇團

該怎麼做？

在 2011 年臺北國際花卉博覽會長期演出的《百合戀》，是觀光定目劇的成功案例，該劇製作人屏風表演班製作人林佳鋒認為，不管目前政策的目的是發展觀光定目劇還是商業劇場，長期演出劇作應考慮的條件如下：

- 觀眾是誰？誰會買票？
- 售票率與平均售價？
- 檔期與演出場數？
- 總體規模 / 投資金額
- 固定成本 / 變動成本 / 損益
- 其他收入來源？
- 作品價值 / 口碑
- 新創作 / 經典作品重製
- 定點或巡迴演出？
- 政府政策補助 / 民間投資



林佳鋒

目前臺灣有許多計畫在醞釀，包括政府和民間，但實踐的案例並不多。發展定目劇有許多困難，但是林佳鋒認為，以《百合戀》的經驗，只要定位清楚、相關條件配合得宜，長期演出是可以達成的。

陳碧涵支持發展觀光定目劇。臺灣藝文消費市場小，大量觀光人口的市場值得開發；期許透過整體配套的政策，以「定目劇」長期演出與周邊行銷增加表演團隊收入，培養團隊長期戰力，健全創作、演出、行政整及整體運作。臺北藝術大學戲劇學院講師于善祿認為，不應該只由文創、製作、行銷的角度看待「定目劇」，這是「怎麼賣節目的問題」。它牽涉到劇團與演出場地之間的關係，也牽涉到觀眾在哪裡、觀眾數量以及觀眾願不願意花錢買票等現實問題。至於發展定目劇該如何進行？長期於上海工作的資深劇場策展人李立亨認為，劇場是「看」的地方，觀眾與空間是兩大組成元素。去劇場希望能得到「娛樂」或「教育」。而娛樂可以分為兩種，知性上的娛樂與感官上的娛樂。教育也可以分成兩種，「漸悟」與「頓悟」；「漸悟」訊息量大、或形式曲折，讓人慢慢回味；「頓悟」藉由單單形式，訴諸觀眾直覺反應。大多數觀光客觀眾接受訴諸感官的娛樂，有點知識樂趣或與生活有關的內容，觀光定目劇必須掌握這些元素。



于善祿



李立亨

另一個要素是表演空間要有故事。在觀眾以及空間這兩個要素之上，應該要有製作人。而臺灣目前在創作面以及相關的配套工作都面臨困境，在創作面的困境是：

- 需要成熟的製作人，介入定目劇製作。
- 現在臺灣的劇場，絕大多數是導演制。所以，製作人的品味跟執行力沒有被喚醒跟操練。
- 劇場內容跟形式，需要時間、資源和空間，來被嚐試與檢驗。

在相關配套工作面臨的困境是：

- 需要可以長期演出的表演空間。
- 需要可以長期合作的表演團隊。
- 需要跟旅行社研究出可合作的方案。

容淑華認為，定目劇的發展不可能立竿見影，應從觀眾人口養成開始，從文化、社會及教育三個面向著手，以文化政策及社會政策、教育政策、社區資源及專業人才培育等方向同步進行。

在做之前先問

至於，未來臺灣發展定目劇的問題，應該優先釐清以下問題。

- 一、定位：釐清目的。為何要發展定目劇？充實觀光內容、增加觀光產值與收入、或扶植表演藝術？
 - 建立國家或城市形象？還是，別人有所以我們也要有？
- 二、對焦：策略與目標必須的一致。若要達成目標，是否需要政策或法令配合？是否需要跨部門整合？
 - 若決定要做，如何執行？補助？引導投資？設立專責單位或由政府委製？
- 三、人才：長期培養方案。定目劇需要完整產業鏈支持，各種專業人才養成的系統如何建立？製作、創作人才要如何栽培？

四、場地：專用劇場／更多劇場。應先回答定目劇的劇場在哪裡？培養人才需要更多小劇場，如何讓目前的空間使用限制鬆綁？

五、投資與時間：要用多少錢投資？要等待多長時間？有多大耐心接受一再失敗？有多強心臟承受不斷虧損？我們有新經濟學思考嗎？

看待「定目劇」應拋開名詞侷限，把「經典作品」的長期演出，與以觀光客為對象的「觀光定目劇」分別看待，兩者的性質與目的截然不同，執行策略和適用政策工具也不同。經典劇碼的長期演出是短期內較易達成的目標，只要解決場地問題，成熟的表演團隊自然可以讓「長期演出」水到渠成。「觀光定目劇」完全不同，應該完全跳脫「文化」的思維，由觀光的角度入手。在政策上應該由觀光單位來推動，而非文化主管機關，並先考量觀眾以及銷售的問題。不管發展那一種，首先應長期投資人才培育，支持產業完整建構，方有未來可持續的發展可言。



於2012華山藝術生活節「創意小劇場」演出的同黨劇團《我的妻子就是我》。圖片提供：同黨劇團

關於文化論壇

自1999年起，表演藝術聯盟每年舉辦「文化論壇」，集思廣益、討論臺灣表演藝術發展議題。近年關心的議題包括：2005年探討臺灣表演藝術「創作斷層」現象、2006年觀察國內外表演藝術市場現況與趨勢、2007年檢視表演藝術場地問題、2008年探討藝術教育問題、2009年探討不景氣下的表演藝術「求勝策略」、2010年綜合討論近年表演藝術政策；2011年以「表演藝術跨未來：前瞻與策略」為題，從劇場、表演、藝術管理及政策四個面向探討表演藝術的展望。每年討論結果，都由表演藝術聯盟整理發表，凝聚社會共識以推動政策形成。



聽眾對「定目劇」議題熱烈討論