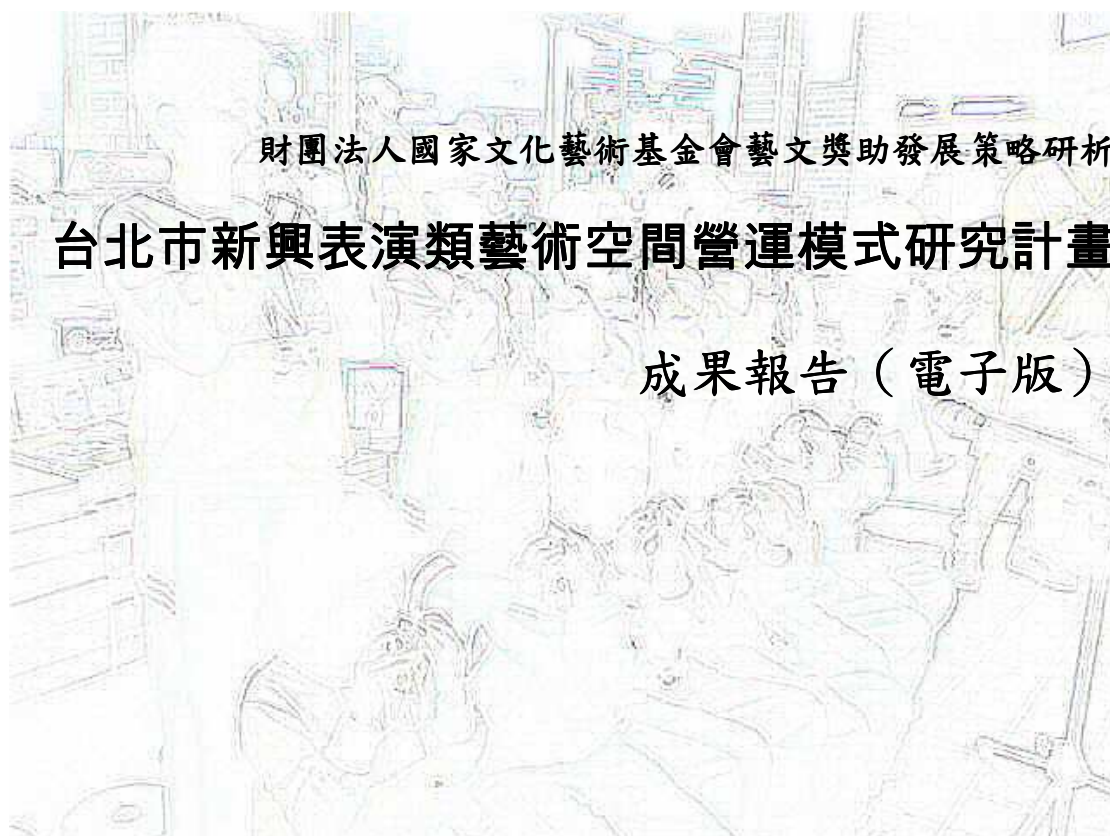




財團法人國家文化藝術基金會藝文獎助發展策略研析

台北市新興表演類藝術空間營運模式研究計畫

成果報告（電子版）

中華民國表演藝術協會

計畫主持：溫慧玫

偕同主持：于國華

計畫執行：李靜慧

中華民國九十八年二月

目次

壹、研究背景與目的	2
貳、研究對象與範疇	4
參、案例資料暨訪談重點整理	
(一) 西門紅樓劇場	6
(二) 十方樂集音樂劇場	10
(三) 台泥大樓士敏廳/臺北戲棚	13
(四) 河岸留言	17
(五) 迴廊咖啡劇場	21
(六) 2008 台北藝穗節	25
肆、香港表演類藝術空間經營案例	28
伍、討論課題與後續研討方向	33
(一) 地理位置/文化生態的建立、衝突與重整	35
(二) 空間策略行銷/以 4C 架構為討論框架	41
(三) 經濟與藝術/供需與生產力議題	48
(四) 建議與後續研討方向	55
附錄：	
i 個案資料彙整表	59
ii 參考文獻	61

壹、研究背景與目的

人、自然環境、以及事件，這三者組成了社會，而觀察者總期望可由這三者的互動、激盪看出未來。台灣近幾年的藝術創作隨著社會發展的新趨勢，藝術文化活動範圍已大幅擴展，走出傳統的展演空間如美術館或是劇院，藉由不同形式滲透進日常生活。除了展演的內容外，對於擔任載體的空間營運，也有趨於多元的想像與實踐。

財團法人國家文化藝術基金會（以下簡稱國藝會）自 2001 年起開始將「新興私人展演場所」列入補助項目之列，即是意識到空間做為文化與經濟的發生載體，影響所及，可以是一個城市、甚至一個國家的「生活風格」塑造。觀察台灣過去幾年藝文空間的發展，除了公部門及國藝會的補助對象外，隨著時間不斷產生許多重要的新興藝文場所。這些非傳統、制式的藝術展演空間，包含了公辦公營、公辦民營、民間經營（企業、社區、或個人）；藝術村、歷史建築再利用的展演館舍、複合式藝文空間，多數並包含了商業消費行為，台灣藝文空間的現況益趨複雜。

其中表演類藝術空間因為投資規模龐大且維護費用高，向來以公辦公營為主力，因此在經營策略與模式上相對趨向保守與單一。隨著表演藝術活動的定義不斷改變，不論演出內容或形式，甚至演出的地點、演出者與觀眾的互動關係，與傳統演出形式都有截然不同的思考，演出空間的需求也與日俱增；另一方面，由於多元化的娛樂或是藝文參與的需求，表演藝術也得以走出劇場的舞台，發生在一些原本非以表演做為主要功能的空間中。

因應演出形式的多樣化和潮流需求，開始有民間投入表演空間的經營，希望提供民眾更輕鬆、更多元的觀賞經驗。許多空間的經營者本身即為表演團體，所提供的空間也大多係以原有的專屬排練與表演空間釋出，加上餐飲或其他藝術形式的整合，而成為小型的表演藝術空間，例如十方樂集音樂劇場。

另一種趨勢則是因為現有場地無法滿足演出形式需求而產生替代性的另類空間，例如以地下音樂演出為主的 the wall、河岸留言等等，他們的演出內容與觀眾參與的方式往往無法見容於傳統的演出場地，所以只好另闢戰場，在法令不完備的情形下，非常辛苦地以餐飲業、甚至是以酒廊的營業執照來經營演出。法蘭盜咖啡、典藏茶館、迴廊咖啡等空間，在傳統的餐飲之外，也在營業空間中容納了表演藝術，除了菜單，也提供節目表。

再者，金枝演社劇團運用淡水古蹟滬尾砲台創作環境劇場「祭特洛伊」以及明華園歌仔戲團的大型戶外場「白蛇傳」等，則是另一種全新的經驗模式，這些演出除了展演的內容外，亦必須有空間作為配合的載體；每年在墾丁海邊的春天吶喊、夏日福隆沙灘的貢寮海洋音樂祭，除了是搖滾音樂的盛事外，一南一北的沙灘、不同環境因子，賦予兩個同樣性質的活動、有著不同的風貌。對岸中國近年盛行的「印象」系列¹，因為都屬於環境劇場的概念，雖然西湖與陽朔的風景截然不同、文化歷史背景亦漢苗有別，但是同一製作班底、以及製作概念的雷同卻使同系列作品埋下了複製、自我抄襲的危險因子²。將空間納入為演出內容的一部分條件我們可視為是未來表演形式的一種趨勢，這種趨勢不僅會影響表演團體的創作方向，也可預見將引發另一波場地經營者的大轉折。

而年初雲門舞集排練場的祝融之災，同時突顯出藝文團體長期來空間需求的困境。各地政府在社會輿論的誘導下，紛紛釋出善意，提供數筆所謂閒置空間給予表演團體申請進駐，成效如何尚待觀察。而首善之區臺北市政府也公開表示將釋出閒置或低度使用的公共空間，提供藝文團體及相關產業申請使用，而且至少可使用 3 年。第一批從 7 個行政區挑出的 13 處不同條件的使用空間，不管是做成大、中、小型排演場所，音樂、舞蹈、戲劇等團體聯合辦公室，或是獨立工作空間都具可行性。這些空間的釋出，對有意投入表演藝術空間的經營者而言，是機會也是衝擊，此時此刻更需要藉助前人經營管理經驗，為台北的藝文空間與藝

¹ 最早是桂林陽朔邀請張藝謀導演製作的「印象·劉三姐」，推出後大受歡迎，中國其他城市紛紛效法，繼而有「印象西湖」、「印象麗江」、「印象海南島」等製作，被稱之為「印象系列」。

² 「印象系列」的成功因素與其危機將於第五章節中另行討論。

文環境開發更多可能性。

在藝文環境的發展中，當代藝術與藝文空間彼此相互緊密的發生影響作用，不過即使在藝術管理的領域中，展演設施的經營依然屬於新興範疇，相關研究及資料較少；除了 2004 年國藝會曾經出版【文化創意產業實務全書】中有一篇專章討論展演設施、以及典藏家庭主編的文化創意產業叢書中有一本創意空間專書之外，相關論述或討論並不多見。故本研究希望能踏實地以個案研究的方式，調查台北市新興跨界表演空間案例，研究其與台北市文化生態、藝術網絡之間的關連及營運模式，包括如何導入藝術內容、藝術呈現方式與角色、發展困境，輔以國內外其他案例資料之研讀及專家學者訪談所得，以期提出藝文展演空間與藝文生態發展及創新策略研析。

貳、研究對象與範疇

本研究之個案乃設定以 2000 年後在台北市新近成立、由民間經營之藝文展演空間為主，資料蒐集範疇包含國藝會補助藝文空間相關案例、其他公部門主導與民間自發經營藝文空間案例、及鄰近國家或地區相關案例等方向。

依照上列取樣方向，經與委託單位討論後決定訪問下列單位：

序號	個案名稱/ 主要藝術形式/ 經營主體	簡 述	研 究 重 點
1	迴廊咖啡劇場/ 綜合性/ 公司	創始於兩廳院經營露天咖啡座，經營者有感藝文團體與表演場地的供需不均，成立小型展演場地，結合餐飲本業採複合式經營，提供藝文團體發表場域。本次研究個案中唯一曾經申請並獲得工業局創意生活事業認證，目前主力在經營台北迴廊咖啡劇場，其餘採分案合作模式。	結合表演藝術與複合餐飲的效益，與導入藝術的方式；如何了解客層的需求安排節目與經營內容。 業者的理想令人欽佩，但經營過程屢遭困難，以研究的立場，仍值得紀錄與探索。
2	台泥士敏廳 「臺北戲棚」/ 傳統戲曲/ 基金會	2004 年由辜公亮文教基金會設立，是台灣第一處以「觀光劇場」為經營主題的傳統藝術表演場所。	成立目的、經營形態、獲利模式，以及營運面臨的問題和困境。尤其是對於「觀光」支持劇場發展的方式及可能性，值得深入探討。

3	十方樂集音樂 劇場/ 現代音樂/ 公司	成立於 1997 年 1 月，是台灣唯一由民間經營專業化小型的多功能音樂演奏劇場。音樂劇場外的咖啡坊除了提供咖啡餐點外，更是一個活潑的「藝文廣場」，讓不同領域的藝術家和民眾有直接對談的機會。	音樂類的複合式民營單位代表案例，曾獲國藝會補助。雖然經營不易，但仍堅持路線，以實驗性、學術性音樂演出，山頭小型發表會為主。
4	紅樓劇場/ 綜合性/ 基金會	2002 年紅樓完成基本修復後，以準 ROT 方式委託紙風車文教基金會經營 ³ ，2007 年後由台北市文化局收回交由台北市文化基金會經營	因位於台北市次文化匯集之地，傳統空間的再利用策略備受矚目。研究對象將以前經營者--紙風車文教基金會為主體，了解以劇場及演出為主軸的經營方式，其獲利的可能模式與藝術導入的方式。
5	河岸留言/ 非主流音樂/ 公司	2001 年成立的河岸留言，已經在羅斯福路的音樂藝文咖啡，完成 5000 場的演出，2008 年開始設立西門展演館，繼續提供地下音樂、年輕樂團、實驗音樂創作者一個 LIVE 演出的機會。	河岸留言堅持 7 年，成為獨立音樂的堡壘。河岸留言的研究與訪談，可與迴廊做一對照，比照其間成本的差異與經營型態的異同。

除了上述擬訂對象訪談之外，另考慮若有使用者端的意見加入，應可讓研究案思慮更加完善，故加列本年度首屆台北藝穗節主辦單位為訪談對象，相關案例資料分述如以下章節。

³ 依合約標題應屬委託經營(OT)模式，但實際上紙風車進駐之後發現以當時硬體無法供作劇場使用，紙風車又自行投入 2000 萬元整修、添加劇場設備，故稱之準 ROT 模式

參、案例資料暨訪談重點整理

（一）紅樓劇場：紙風車文教基金會時期（2002-2007）

1908 年西門紅樓興築完成迄今已屆百年，這棟民國前的建築，歷經日本、上海、西洋等多元文化的洗禮，最早是常民生活的公有市場，40、50 年代有來自大陸各樣文化產業的聚合，60 年代成為西方文明思潮的吸納窗口，集文化、商業、歷史並陳的多元熔爐，百歲的西門紅樓始終有著承載前衛、摩登、新式、多樣的豐饒意象。



過往，西門紅樓是日、中、西三方文化的匯集地；週遭環境的變遷是臺北西門町發展的縮影；各色各樣的常民娛樂傳承，是臺灣文化的展示櫥窗；與時俱進、引領潮流的經濟脈動，則是臺灣商業發展的軌跡。日治時代，八角樓樓上樓下都是雜貨商舖，販售簪針、盆花、書報、魚具、藥品、玩具、日本醬菜、明信片、日本土產，十字樓市場則販售肉品罐頭及日常用品。時序更迭，歷經 1949 年的「滬園京劇」時期；1951 年的「紅樓書場相聲」時期；1953 年的「話劇—台灣小劇場」黃金時期；1963 年的「電影」時期；1997 年的「古蹟電影博物館」並正式命名為「西門紅樓」；一直到 2000 年 7 月一把大火將十字樓燒毀，經過兩年的整理，2002 年 3 月，台北市政府以「官辦民營」方式，將西門紅樓委由紙風車文教基金會經營。該基金會再度投入大筆資金整修，同年 7 月 26 日重新以「紅樓劇場」為名啓用西門紅樓。

導入藝術內容的策略、遭遇困境與調整過程

重新開張的西門紅樓八角堂「紅樓劇場」，一樓經營咖啡廳及精品店，展售台灣地方特色商品為主，並免費供市民參觀。而最主要營運內容，則是於建築物二樓定期上演相聲、戲曲、舞台劇、舞蹈、音樂盒，當然也包括他們最擅長的兒童劇等藝文活動。由於委託單位台北市文化局的委託條件中規範紅樓節目規劃需以傳統藝術為主，經營初期，紙風車爭取到國立傳統藝術中心的合作計劃，以週末茶館的方式，引進各類型傳統戲劇演出，這檔企劃由公部門支持團隊演出費用、加上西門、萬華一帶原本就是傳統戲劇的觀眾群聚之處，推出之後頗受好評，在收支上也能達成平衡。但是接下來的親子活動，卻讓以兒童劇起家的紙風車摔了個悶跤；以往在新舞台或城市舞台售票幾近滿座的相同劇碼，移師紅樓卻票房遲遲未見起色，票務人員打電話詢問會員之後，得到答案卻是「西門町是不良少年和怪人出沒的地方，帶小孩去不安全」⁴。這樣的地緣劣勢，讓紙風車不得不再度調整節目規劃策略。踢了鐵板後的紅樓劇場嘗試引進舞台劇，同屬基金會體系下的綠光劇團肩負起為劇場引入新觀眾群之重責大任，推出「世界劇場」系列，市場反應良好，讓經營團隊打了強心針，從此開展第二階段的紅樓劇場風光。

由於紅樓劇院的特殊建築語彙，讓初次接手的李永豐（紙風車文教基金會執行長）滿懷浪漫夢想，希望重現舊時看戲喝茶、嗑瓜子的茶樓景象，毅然決然放棄較多座位的規劃方案，而將二樓設置成一桌四椅的茶樓形式，如此一來氣氛是做出來了，但是座位卻只剩下 200 個不到。同時，為了保留演出形式的多樣性，李永豐鼓勵團隊作各種不同嘗試，包括把演出設在中間的擂台式舞台、將舞台前後錯置等，這些嘗試當然具有實驗性與可看性，只是累壞了場地管理者搬東挪西的勞力付出。不過這樣的辛勞，並未換得等同的評價，紙風車經營期間，在邀演的外來團隊時，即經常因為座位數過少而"放棄"到紅樓演出的機會。另一方面，傳統藝術經歷舞臺化的過程，不論是演出者或觀眾，都已經不再習慣舊時較隨興的演出氛圍，明明是茶樓形式、明明桌上擺了茶碗、茶食，然而觀者不敢動、演

⁴ 紙風車文教基金會行政總監汪虹訪談紀錄一，第四段 13-22 行

者不習慣有杯盤碰撞聲…雖然李永豐企圖突破已僵化的台上台下關係，甘心犧牲座位空間，或許因為時間仍不夠長、這個策略並未達成經營團隊對新形式劇場所期待的效益。當與傳藝中心的合作案告一段落後，在沒有演出費的奧援下，又要維持文化局所要求的一定比例的傳統戲劇的演出，週末茶館的演出團隊改由學校級團隊擔綱，以降低成本。不過營運成本始終居高不下，雖然紙風車也曾試圖開發國際觀光客觀賞傳統戲劇的可能性，不過掌握資源的觀光局卻未能適時介入、負責行程規劃的旅行社又考慮成本問題，不願意共同合作成就此構想。在那五年的經營期間，頂多在週末假日看到一些自由行的遊客因為逛西門町"一不小心"逛進紅樓，「文化觀光這一塊，我們的力量真的很小，希望公部門之間資源能平行整合，並且扮演更積極的角色」⁵汪虹這樣的期待畢竟沒有實現，想要靠傳統的表演節目達成收支平衡的理想也愈顯遙遠。

然而，傳統空間的特殊魅力，讓許多走在時尚尖端的商品，偏好在此空間辦理商品發表或記者會等等活動，在新舊衝突中，往往有著意想不到的美麗火花。捷運站的便利性與可及性，也讓紅樓成為一些企業召開說明會或員工訓練課程的絕佳選擇。幸得有這些「藝術外」的收入，經營團隊得以維持場地維護與人員運作所需的基本開銷，但是，商業化的評語自然就如影隨形、無法逃避。

另一個讓紙風車錯愕又難以理解的決定是：在紅樓後端西門市場整建完成後，西門紅樓與十字建築旁的ㄇ字型公共空間，其經營權卻未同步交給紙風車，而形成建築物內部與廣場經常各行其是、各辦活動而無法整合的怪異現象。一樓的餐飲服務也因為不夠專業，收入始終不見起色，雖然曾經有國際的連鎖餐飲店有意進駐⁶，但是因為古蹟不得懸掛招牌的限制以及考量要維持空間的統一調度的方便性，幾個合作案都無疾而終，餐飲經營這個問題始終困擾著紙風車。2007年2月，紙風車營運紅樓劇場的5年合約到期，台北市政府文化局請紙風車繼續

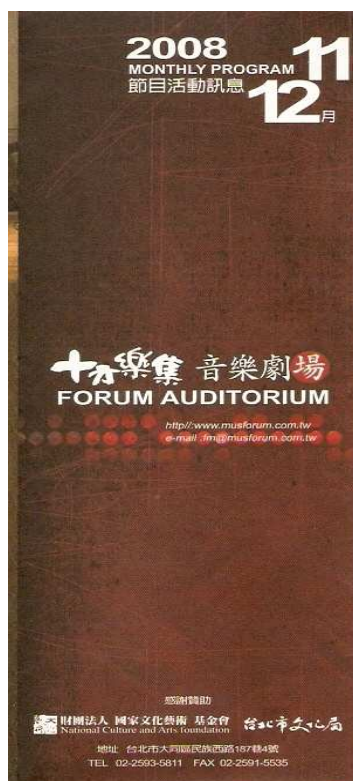
⁵ 潘筱瑜/文化空間經營之一——紅樓劇場，創意空間/開創城市新地理學，典藏藝術家庭出版 p.45

⁶ 星巴克咖啡曾表達意願，詳見訪談紀錄一，問 23

營運直到招到新的營運團隊。紙風車基於文化使命繼續營運至同年 9 月 30 日，文化局宣佈將紅樓交由台北市文化基金會接手後，正式結束 5 年又 60 多天的經營。

表 1：紅樓劇場 96 年度支出統計（資料提供：紙風車文教基金會，本研究整理）

支 出 項 目	金 額	%
場租成本	1,327,677	12.4%
餐飲成本	312,279	2.9%
一般商品銷貨成本	1,458,323	13.6%
薪資	3,510,751	32.8%
水電、維修、保險	1,926,060	18%
郵電、印刷等行政管理	1,239,773	11.6%
退休金、職工福利、勞務費	924,518	8.7%
支出小計	10,699,381	100%



(二) 十方樂集音樂劇場

隱身於台北市民族西路的「十方樂集音樂劇場」(The Forum Auditorium)，乃由致力於推廣現代音樂的打擊樂家徐伯年老師一手創立。這所由舊工廠改建而成的音樂劇場完成於 1997 年 1 月，是台灣唯一由民間經營，「專業化」、「小型的」多功能音樂演奏劇場。談起為何動念成立「十方樂集音樂劇場」，徐老師說：「完全是無心插柳」，由於他當時（1996 年 5 月）剛召集一群活躍於台灣樂壇的青年音樂家，包含了弦樂、管樂、鋼琴、擊樂及作曲等各方人才，創立了「十方樂集」現代樂團，爲了讓「十方樂集」現代樂團能有一個屬於自己的專業綵排空間及展演場所，遂在某位朋友大力協助下成立「十方樂集音樂劇場」。劇場以一座可容納 120 人的演奏廳爲主，同時配有專業音響、錄音、錄影設備及劇場舞台燈光等器材，除了音樂演出，也可以提供一般藝文演出使用。

導入藝術內容的策略、遭遇困境與調整過程

十方樂集音樂劇場啓用之初，雖然係以推廣現代音樂爲主，但考量國內仍有大量的古典音樂演奏者及樂迷，非常需要類似這樣規模與水準的演出場所，所以劇場經營採雙軌進行，自 1997 年 5 月開始，在週末晚上推出「十方樂集週末音樂會」，邀請國內外演奏家於音樂廳中演出，節目內容除一般古典曲目外，更涵蓋爵士樂及各型式之傳統音樂演出，同時鼓勵富實驗性與創造性的嘗試，因此常可聽見國內少有的專業現代音樂演出與少見的音樂表演型式。除了音樂展演活動之外，更不定期主辦或協辦現代音樂劇場音樂營、學術講座或座談會等。因爲十

方樂集音樂劇場持續參與、協辦現代音樂演出，許多國內的當代音樂家喜歡在這裡聚集，而音樂劇場外的咖啡坊便是他們最佳思辯、討論作品的場所，除了提供咖啡、餐點外，更是一個活潑的「藝文廣場」，讓不同領域的藝術家和民眾有直接對談的機會，「十方樂集音樂劇場是我想要提供給台灣現代音樂的一個聚會所、一個家」徐老師如是說⁷。

目前，音樂劇場以公司名義登記營運，主要收入來自場租，然而為了維持劇場演出節目的水準，除了自製節目外，其他申請單位須經過審核程序後方可獲邀入選為週末音樂會演出節目。一旦入選週末音樂會節目之後，劇場會協助宣傳、錄製影像專輯等工作；同時為協助音樂家減輕負擔，人員會主動協助演出者尋求場地補助（例如：台北市文化局），門票收入有三成歸於劇場。此外，國藝會對於新興私人展演場所的年度補助方案也是劇場非常重要的收入之一。至於比較偏向聯誼性質（不收門票）的音樂學系學生畢業音樂會、或音樂老師的學生發表會等，則依一般標準收費。除了音樂會外，劇場也曾經作為音響公司新產品的記者發表會，以及國外音樂學院的招生說明會、考試場地等等。

至於劇場所附設的咖啡廳，啓用十年來，一直是由劇場自行聘任專業人員經營；由於規劃之初，考量音樂劇場不宜有油煙污染，並未設置廚房及相關烹調設備。不過實際經營五個月之後，發現國人（至少附近居民是如此）消費習慣仍以

音樂劇場 徵選節目

「台灣現代音樂論壇」
系列徵選論壇曲目

徵選方式

- 長度20分鐘內，非首演之五重奏（含）以內作品，若含聲樂，以適合十方樂集音樂劇場場地大小為主。
- 無年齡限制，特別鼓勵在學學生。
- 附作曲者簡介、樂譜、有聲資料，寄至台北市民族西路187巷4號十方樂集行政組收，註名「台灣現代音樂論壇」系列徵選即可。
- 選出作品將由十方樂集安排演出及討論會，擇期於十方樂集音樂劇場舉行。

2009年7月~12月

「週末音樂會」徵選節目

徵選項目：中西樂器或聲樂、各類獨奏或室內樂組合

徵選辦法：具有專業演奏經歷及能力之演奏者(或團體)備妥簡歷、演出曲目、預定演出時間及過往演出有聲資料(CD、VCD或DVD)，寄至十方樂集行政組，經審核通過即可安排演出。

演出地點：十方樂集 音樂劇場

甄選截件日：2008年12月15日

詳情洽官方網站
<http://www.musforum.com.tw>

⁷ 十方樂團團長徐柏年老師訪談紀錄三

用餐為主，經營團隊不得不增加販售簡餐，但受限於沒有廚房設備，能供應的樣式不多且以料理包為主，「連我自己都不愛吃」徐老師說，對劇場經營而言，餐飲的收入可說是「入不敷出」。除了餐飲未如預期帶來營運的正數外，對徐老師而言，更大的營運壓力則是來自十方樂團的練團空間，原本以為這個場地可同時兼作樂團練習及演出空間的美麗設想，在實際運作後一樣擱淺。原因在打擊樂器通常體積龐大、搬運收藏不易；劇場一旦作為表演場之用，偌大的樂器則無家可歸，所以樂團只好另租空間做為練團之用。從一個場地雙重用途變成同時要負擔兩個場地租金，徐老師直言：「負擔真的太沉重了」。

為了給現代音樂的朋友們一個充滿咖啡香的空間，十方樂集事實上以非常高的空間營運成本在維持住這樣一個夢想，營運十年以來，靠著補助與大量的古典音樂使用者的"需求"，十方樂集音樂劇場勉強維持住收支平衡的局面。但是當初整建場地所投入近 900 萬的設備費，至今一毛未還，接下來面臨的設備汰舊換新、更甚者整個劇場可能會在台北市政府加速都市更新的政策下而遭拆除的命運，「十方樂集音樂劇場」的未來仍充滿變數。

表 2：十方樂集音樂劇場 96 年度支出統計

支 出	金 額	%
人事費（薪資、保全）	1,045,366	34.1%
事務費（房租、水電、保險等）	814,525	26.6%
業務費（郵電、印刷宣傳等）	376,370	12.3%
維護費（硬體、器材）	236,436	7.7%
材料費（影音材料）	251,915	8.2%
設備費（燈光設備）	125,047	4.1%
旅運、雜支	214,921	7%
合計	3,064,550	100%

（三）台泥大樓士敏廳/臺北戲棚

位在中山北路、車水馬龍的商業區中，台泥大樓這棟鐵灰色的大理石建築物，一如他的主人，低調而優雅的矗立在繁華喧鬧的街路上。週末夜晚，三三兩兩的外籍觀光客，拿著地圖、按圖索驥的找到錦州街入口，經由專屬的大廳門戶、專用電梯，直達大樓的三樓，「士敏廳」是他們今夜的目的



地，他們不是來開會的，而是要來欣賞辜公亮文教基金會為他們精心策劃的傳統藝術綜藝表演，演出的內容有音樂、有雜耍、有戲劇，他們看的是一「臺北戲棚



Taipei EYE」。原本是一般企業大樓附設的集會堂（會議廳），因緣際會成為外籍觀光客到台北的旅遊新熱門，臺北戲棚與台泥大樓士敏廳的關係，要從他們共同的創辦者—辜振甫先生家族談起。「談到【臺北戲棚】

一定要談到藝術、談到佔領、談到戰爭，談到中國人、日本人、美國人，還談到一家很特別的台灣人。走進【臺北戲棚】，就是來分享台灣史上一段浴火重生的傳奇。」⁸1909年日本人於大稻埕（現太原路舊址）興建一座劇院「淡水戲館」（亦稱「淡水會館」）。1915年，辜顯榮先生自日本人手中買下「淡水戲館」，並將其整修改建，易名為【台灣新舞台】，請來上海的京班和福建與本地的歌仔戲班，成為台北第一家以中華傳統藝術為主的表演場所。二次大戰期間，【台灣新舞台】遭美軍轟炸夷為廢墟，1988年，辜顯榮的後人、和信企業集團會長辜振甫（公亮）先生，捐款成立「辜公亮文教基金會」，旨為透過學術機構暨民間企業團體之交流活動，推展工商企業經營管理研究、癌症醫學研究、文藝及其有

⁸ 引用自臺北戲棚簡介摺頁

關活動。同時，爲了延續先人熱愛藝術、回饋社會、與民分享的夢想，辜振甫先生（同時也是中國信託前榮譽董事長）再度邀請辜濂松先生（中國信託現任董事長）決定由中國信託商業銀行出資，再度興建一座高水準的演藝廳，取名爲【新舞台】，並成立「財團法人中國信託商業銀行文教基金會」來負責表演廳的營運工作，1997年，【新舞台】落成啓用，辜家人的文化夢再度實現⁹。2002年，台泥大樓落成，「台北新劇團」因日益茁壯，決定招收固定的全職演員，亟需固定之辦公及排演場所；再者，辜懷群女士（辜振甫先生女兒、同時也是辜公亮文教基金會執行長）對國外、尤其是日本，都有專爲觀光客所經營的傳統戲曲展演場所非常感動，她認爲台灣也應該擁有這樣一個場域，讓外國遊客在台北停留的夜晚，除了逛夜市和腳底按摩外，還有機會深入了解、體驗我們的傳統文化之美。在這兩個因素考量下，辜公亮文教基金會乾脆承攬了台泥土敏廳的營運業務，每年負責招攬到定額場租給台泥企業，以取得空間運用的權力，一方面做爲台北新劇團的排練場所，另一方面【臺北戲棚】也藉此契機誕生。

導入藝術內容的策略、遭遇困境與調整過程

由於土敏廳與臺北戲棚的特殊共生關係，使得這個案例不能只從場地經營層面探討，而必須照顧到兩個層次，一個是「土敏廳」空間本身的經營，一個是「臺北戲棚」這個 program 的經營。首先談到「臺北戲棚」的經營理念，就表演節目部份，早期尚未確定觀光客的興趣何在，所以各類型演出都邀請，國樂、民族舞蹈、歌仔戲、客家戲、布袋戲、醒獅、原住民歌舞，樣樣都試，當然還有京劇。經營了五、六年之後，目前節目已經逐漸定型，基本架構是八點鐘開演，七點半觀眾進場，觀眾進場之後，在前台可以看到演員化妝，穿衣服，容妝包頭，現場還有民樂演奏，基本上就是把氛圍營造出來。上半場係以 variety show 的形式呈現，表演時間長度固定、但內容、團隊則隨時變化，下半場則固定都是京劇，

⁹ 辜公亮文教基金會與中國信託商業銀行文教基金會雖分屬兩個不同企業體，但因執行長均爲辜懷群女士，故兩單位工作人員也有部分重疊、時而相互支援，但財務則各自獨立。

戲碼也幾乎已經固定¹⁰。演出團隊早期京劇部分多是由「台北新劇團」擔綱，但近兩年「台北新劇團」演出邀約增多，反倒沒空來臺北戲棚表演，所以只好邀請戲曲專科學校的京劇科或者實驗劇團等來演出。其它類型的表演團體經常合作的有「小西園布袋戲團」、「廷威醒獅團」、「花蓮壽豐原鄉舞蹈團」等等¹¹，歌仔戲、客家戲等因為觀眾反應不佳，現在較少安排。

其次，既然設定目標為觀光客，專門負責安排觀光客行程的旅行社便成為經營者首要接觸的對象，初期與旅行社洽談的過程並不順利，因為台灣的觀光業基礎薄弱，旅行社同業之間競爭非常厲害，幾乎都只能靠上中下游全線經營加上薄利多銷才得以生存，所以他們對行程的安排只有兩種考量：「不是要省事、就是要賺錢！」¹²。雖然臺北戲棚願意依旅行社「行規」提供導遊人員佣金，但受成本考量限制，臺北戲棚無法天天演出，使得旅行社在無法確保所有團體都能看演出的情形下、連帶就無法將其納入正式旅遊行程，僅能以「自費活動」方式招攬有意願的觀光客個別帶來看戲。因此，目前臺北戲棚客源有 45% 是屬於自由行的旅客，團體客的比例仍然偏低¹³。其中，整體客源中日本觀光客佔到七成，所以節目內容也以日本觀光客的喜好為重點。雖然今年首度開放大陸觀光客，可是截至目前為止，大陸觀光客來數偏低，尚未影響臺北戲棚的節目規劃，「如果陸客真的進來了，我們勢必要調整節目內容，陸客對京劇是不會有興趣的」劉智龍如是說。基本上戲棚一開演需要坐滿 200 人，才能打平；目前營運狀況大概一年會出現二十幾場達 200 人以上是打平的，淡季的時候大概 7、80 人，普通則 110 到 130 人左右。

¹⁰ 辜公亮文教基金會企劃總監劉智龍先生於訪談時指出，觀光客對於唱腔多之戲碼接受程度低，以武戲為主像三國誌之類的戲碼較受歡迎

¹¹ 劉智龍先生說明特別指名「壽豐原鄉舞蹈團」的原因是因為台泥企業對於花蓮回饋的承諾，邀請原鄉舞蹈團，其相關費用均由台泥企業體支付

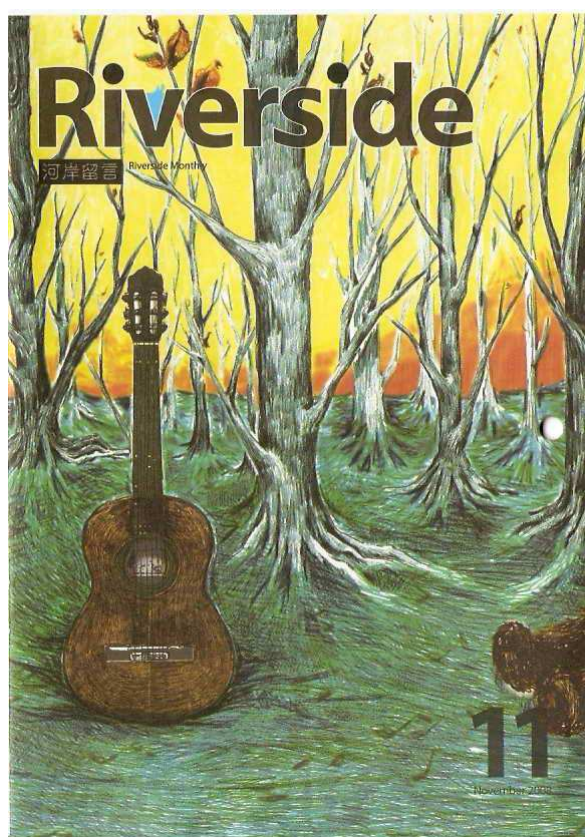
¹² 訪談紀錄五，問 7

¹³ 這點與紙風車汪虹女士的訪談結論類似，因旅行社合作困難，團體觀光客很難導入觀光劇場

至於「士敏廳」場地的經營，除了周五、六固定留做臺北戲棚的演出時間，大部分是充作「台北新劇團」的排練場，其餘時間也會出租作為講習、記者會、商品發表會等等用途，雖然管理單位也曾經試圖邀請表演團體在此作售票演出，但受限於座位數過少（最大容量 314 位），對團隊而言入不敷出，因而作罷。

（四）河岸留言/河岸紅樓展演館

台灣每年有三個大型音樂祭（野台開唱、春天吶喊、海洋音樂祭），參與的樂團多達四百餘、樂迷超過數十萬人次，各級政府單位、民間團體爭相舉辦樂團相關活動，看似蓬勃的樂團表演活動，一家合法的專業的音樂表演中心都沒有，幾乎所有的樂團，都在「非法」的情況與場地地下排練、演出，如此荒誕的景象，卻在城市的每個角落上演。（鄭凱同）¹⁴



今年最風光的奇蹟電影海角七號，其中為大家津津樂道的電影音樂，除了風光拿下年度金馬獎的最佳原創電影音樂與最佳原創電影歌曲外，更是風靡大街小巷、傳唱男女老幼。而這些電影音樂的幕後英雄（作曲人呂聖斐、駱集益、何欣穗），都來自同一個地方——【河岸留言音樂深造學苑】，這個另類的音樂學苑的創辦人名叫林正如。身為台北知名 live house「河岸留言」創辦人，林正如其實還具備有專業樂手、吉他教師與音樂作家等多重身分，他同時也是台灣獨立音樂多元環境的重要推手之一。「我只是認為音樂不應該只有商業流行一種模式，我們應該讓各種音樂都找到機會發聲」，2000 年 921 大地震之後，林正如決定開創自己的舞台，原本是尋找可以開辦熱門音樂教室的場所，可是當找到羅斯福路這棟公寓的地下室之後，林正如有了不同的想法：「這個空間做為獨立音樂樂團小型表演場實在是太適合了！」就

¹⁴ 聽不見的城市，原載於《大聲誌》創刊號，檢自 <http://www.bigsound.org/bigsound/weblog/002751.html>

這樣，河岸留言成為台灣獨立音樂樂團初登場的首選，百餘人的場地，對於新樂團練膽量、練經驗、養聽眾都是剛剛好的規模，不過，法令的問題始終困擾著林正如。由於在目前商業登記的法規中，並沒有適合音樂展演場地業者申請的登記項目(例如「音樂藝文展演空間」)，許多經營者在不得已的情況下，必須以其他項目申請營業執照，而各家所登記的項目又大不相同，分別包含小吃店、咖啡廳、食品經銷、飲料店、餐廳、有聲出版、菸酒零售業等項目，有多家展演場地則同時包含以上多項申請項目。在這樣的情況下，民間展演場地一旦面對公權力的強制執行，就面臨到適法性的問題。「為了合法，所以河岸申請的是酒廊的營業執照」林正如語出驚人、語氣中卻透露了萬般無奈。他解釋說音樂展演場地和一般酒店、Pub 最大的不同在於，酒店、Pub 以販售酒類為主要經濟來源；而音樂展演場地的經營則主要依賴門票收入，河岸留言的客人以學生族群居多，消費能力有限，他們來這裡是為了看表演，所以大多以門票換一杯飲料之後就不會再點酒，「賣酒根本就不是我們主要的收入來源」。不過為了合法經營，即使在這般困難的環境中，河岸留言還是一步一腳印的走出台灣獨立音樂的一片天。

導入藝術內容的策略、遭遇困境與調整過程

初期河岸留言的經營，單純以安排樂團演出，觀眾入場購買門票，門票含兌換一杯飲料，門票價位為 250 元，演出時間從每晚九點開始，在此之前，河岸亦提供餐飲服務，不過九點過後就要另行購票。經營一段時間



委給河岸留言。這個新場地約可容納 250-300 人，對已發展七年的河岸而言，「來的正是時候」！部份團體經過長期的累積，小河岸¹⁷已經容納不下"滿出來"的觀眾，林正如正在苦思何處尋找可以容納 2、300 人的場地，當台北市文化基金會提出邀約，並告知政府有意要將此地作為獨立音樂的培育場時，林正如覺得自己幸運極了。不過這樣的興奮心情卻沒維持多久，「我覺得自己是被騙進來衝撞這些政府體系該自己解決而沒能解決的一堆問題」林正如生氣的說。建管的問題、營利事業登記的問題、消防安檢的問題，林正如以為既然是公家委託經營的場地，所有公部門的法令應該都已解決，沒料到雖然場地是文化局的，但是因為目前經營單位是民營公司，所以相關程序都須由經營單位自行處理，其中還有許多是文化局一直以來也無力解決的事。秉持做合法生意的理念，林正如耐著性子一關一關的闖，令人驚訝的是：紅樓展演館已開演近半年，都還拿不到營業登記，連跟加拿大駐台北貿易辦事處合辦的【THE ALAIN CARON BAND】亞洲巡迴大師班都因為沒有營業執照而拿不到演出許可，只好改向勞委會申請臨時演出，諸如此類的行政干擾，使得林正如想打退堂鼓。

訪談最後，林正如又提出一件讓他急得跳腳的「公函」，由國稅局發出的催繳稅款公告，理由是「河岸留言」的演出不是只有非職業歌手的演出場次，不適用減稅規定，應以娛樂事業稅法提高稅率課稅，且須追溯前五年所有演出場次。林正如無奈的說，許多演出者從默默無名到逐漸嶄露頭角都是在河岸的舞台上，「我不知道明天誰會一夕翻紅，他們成為商業歌手後還是希望能回來與河岸的聽眾維持互動關係，我們的場地這麼小，對商業演出一點都不划算」、「很多演出檔期早就排好了」林正如一一提出解釋，並主動提出某些場次比照娛樂事業課稅，但是國稅局說要全部比照辦理，林正如真的難以接受！看來，河岸留言的「法制化」路程仍然充滿崎嶇與變數。

¹⁷ 有了紅樓展演館之後，林正如慣稱公館本店叫小河岸，紅樓展演館則是大河岸

（五）迴廊咖啡劇場



「迴廊」不只是一個轉角、一個過道，更是連接生活與藝術的通路¹⁸

目前國內大型展演廳（1000 席以上）幾乎全屬公部門經營，唯一例外由民間經營，單廳最大、座位數最多的是台北國際會議中心的大會堂，不過該場地大多使用於商業用途，且租金高昂，只有少數大型演出製作才會使用該

場地。其次以中型規模（500-1000 席）、由民間經營、單廳最大的應該是新舞台¹⁹（935 席）。但若以總座位席數計算，全國單一民間單位擁有最多觀眾席位的竟然是一個由水電工轉行賣咖啡、再由賣咖啡轉而經營劇場的「傻子」--張永裕。他手上所掌握的包括台中市文化局文英館的圓夢廳（原名中正廳，觀眾席可容納 350~600 人）、加上前所提及國立中央圖書館台灣分館的寶環廳 500 席，若再加上附加空間（兩地的沙龍廳及戶外廣場）的座位席，總席位超過 1820 席。自從十年前在兩廳院的國家音樂廳開設第一個據點「音樂迴廊」咖啡館開始，張永裕一頭栽進文化展演設施經營的領域，「因為藝文環境改變了我，所以我相信藝文環境還可以改變更多人、改變這個社會」張永裕堅定的說。²⁰

導入藝術內容的策略、遭遇困境與調整過程

張永裕台北兩廳院出發，先後成立了捷乃登實業有限公司、迴廊藝術有限公司，營業項目從捷乃登時期單純的飲料食品進口到迴廊藝術時期擴充到演藝事業

¹⁸ 摘錄自迴廊藝術有限公司提送國立中央圖書館台灣分館寶環廳委託經營案服務建議書

¹⁹ 請參照本研究報告第五章課題討論第三節需求面與供需面的思考台北市劇場席次統計表 p.50

²⁰ 訪談紀錄六，問 2

經紀共七項，檢視迴廊發展的過程，有趣的現象是，張永裕一直是公部門的 OT 常客：

表 3：迴廊咖啡劇場經營年表

時間	經營案名	業主/備註
1999	音樂迴廊	國立中正文化中心國家音樂廳
2000	戲劇迴廊	國立中正文化中心國家音樂廳
2002～2006	台大迴廊	國立台灣大學體育館
2003	師大迴廊	國立台灣師範大學
2004	台南藝象迴廊	國立台南藝術大學
2006	文英館迴廊咖啡劇場	台中市文化局 合約期限：2005.09.02～2015.08.02
2008	迴廊咖啡劇場	國立中央圖書館台灣分館 合約期限：2008.01.01～2009.12.31

【註】張永裕先生提供資料、本研究整理

前兩者店址即在國家音樂廳與國家戲劇院的戶外迴廊下，當初的概念是爲了讓前往兩廳院欣賞表演的民眾，在節目結束後可以喝杯咖啡、沉澱欣賞節目所受的感動。而爲了進一步實現「寓藝術於生活中」的理念，張永裕在民國 91 年首度嘗試自主式經營結合藝文演出與咖啡消費的複合式劇場，初期受到兩廳院經驗的影響，安排節目以古典音樂爲主要內容，始料未及的是古典音樂的演出者及聆聽者均不習慣在有飲食行爲的空間中出現，企圖供應味蕾與聽覺雙重享受的美意不受青睞，而張永裕全包式的邀演、售票、行銷模式，讓他自己吃足了苦頭，不得不改弦異轍，節目內容不再侷限，現代搖滾、傳統戲曲、爵士經典、甚或是小型舞台劇或跨界實驗節目，都是節目單上的"菜色"，邀約團隊的模式也趨向多元，門票收入拆帳、保證最低門票收入、經紀抽成、演出車馬費等等，依團隊屬性選擇雙方合意模式。

隨著政府提倡文化創意產業，張永裕在財團法人中衛發展中心²¹的協助下，台大迴廊取得經濟部工業局核頒的「創意生活事業證書」，經營據點也從台大體育館逐漸擴張，臺中文英館讓他拿到第二張創意生活事業證書，同時還成為國內首家獲得文創產專案貸款的廠商²²。不過這個事業版圖中，其中大學院校的合作大多止於咖啡館經營，真正結合演出與咖啡的只有台中文英館以及現在的台北迴廊咖啡



劇場²³。離開台北都會區之後，"目的性"聽眾減少²⁴，消費者以鄰近的社區居民為主，迴廊咖啡的演出節目也隨著不同的聽眾生態再度調整，像迴廊咖啡劇場，因為所在地位於中、永和交界處，居民結構為大多屬於眷村後代，所以老歌特別受到歡迎；輕柔的爵士樂也頗受青睞，同時為了節省經費，他大膽採取以"車馬費"方式邀請中華民國視障協會等非職業表演團體擔綱演出，張永裕認為，台灣有許多表演者，演出水準不差、就差上台的機會，「我提供舞台、滿足他們表演的慾望」，雖然是少少的二千元車馬費（即使是五人爵士樂團也是二千元車馬費ㄅ）不過演出者、聆聽者都非常滿意。

相較之下臺中文英館的經營過程則波折不斷，因為張永裕對台中的表演團體不熟，而台北熟識的表演團體也不太願意千里迢迢前來台中演出，再加上一些地方勢力的干擾，迴廊咖啡在文英館的節目安排上並不順利。原本貸得的文創貸款

²¹ 財團法人中衛發展中心係由經濟部設立的公辦法人組織，其成立宗旨在協助企業界建立中心衛星工廠制度，促使產業相輔相成、共存共榮，並提升企業經營及品質水準，促進產業升級，樹立國際優良形象，進而增進對外競爭力，政府推動文創產即由中衛扮演企業輔導。

²² 當時申請證書的公司名稱為：捷乃登實業有限公司，獲得貸款額度為 2000 萬元。

²³ 台大迴廊已於 2006 結束營業

²⁴ 指會為了特定團隊而來消費看演出的聽眾

2000 萬元，也因為全數挹注在硬體修繕，使得軟體活動經費捉襟見肘²⁵，張永裕雖然擅於標得公部門的空間營運權，但卻從來沒有向公家申請軟體活動補助的經驗，幾檔大型的藝文接力活動辦下來、雖然觀眾反應不錯，但是卻埋下後續經營困難的危機。經營兩年之後，就因為資金缺口過大，而造成貸款利息無法準時繳交、被銀行列入呆帳、拒絕往來戶。張永裕雖然為此個人背負上千萬的債務，但是對推廣藝術的熱情卻絲毫不減，接下國立中央圖書館台灣分館寶環國際會議廳（現稱為迴廊咖啡劇場）的經營權之後，個人充沛的團隊資源、委託單位的開放與配合、以及所在地中和四號公園的地緣與環境優勢，目前迴廊咖啡劇場的經營非常順利，張永裕的腳步卻未曾停歇，正積極部署爭取另一個公部門的空間委託案²⁶。

與其他經營者不同之處，張永裕還企圖扮演了「經紀人」的角色，自認多年來已累積廣闊的演出團隊人脈，除了安排團隊在他所經營的空間舞台上演出之外，他也會替團隊爭取其他演出機會，如果安排成功，他則收取執行經紀的費用。「我有把握可以幫主辦單位邀請到最合適的團隊，包括演出品質與演出費用」張永裕自信的說。這也是他在登記新公司的營業項目時，增列「演藝活動經紀業」、「藝術品諮詢顧問業」、「藝文展覽業」²⁷等項目的企圖心，迴廊咖啡自許成為表演藝術家與觀眾間的通路，讓表演藝術更多不同的面貌，能呈現在更多觀眾的面前。

²⁵ 張永裕在訪談時提及，當初他在向貸款審查委員報告時有位委員（詹偉雄）就曾經提醒他不應該將所有貸款資金都放在硬體，而應預留部分資金投注在軟體活動，事後他非常後悔沒有採納這項建議。（訪談紀錄六，問3）

²⁶ 指交通部新建大樓的表演廳委託營運案

²⁷ 資料來自張永裕先生提供之迴廊藝術有限公司營利事業登記證

（六）台北藝穗節

在城市文化裡，除了大眾文化的主流表演藝文外，有另一種藝術是屬於另類、非主流、地下文化、獨立藝術的存在，它們可能在畫廊、公園、咖啡廳、廣場演出，有別於菁英主義的劇場藝術。這一類演出，在英國愛丁堡名喚「藝穗」（Fringe），在法國亞維儂稱之為「外」（off），它們象徵自由開放、成熟主動的演出精神，參與的表演者未出，誰也無法預期看到的會是明日之星，或是曇花一現的演出，這也增添許多趣味與冒險。然而，發展創意新表現、尋找創意新人才，絲毫不設限的藝穗精神，正是刺激表演藝術求新求變的重要原因之一。就場地而言，這類演出因為進不了正式的劇場，尋找空間與運用空間便成為展現團隊的創意能力的決戰場，不論是在亞維儂或愛丁堡，不論是街頭、酒吧、地鐵站、甚或是教堂、超市…，無處不演、處處巧思，這樣的氛圍正是文化觀光的最大魅力所在，其關鍵不只在演出本身，更多的敏感度來自文化空間的多變經營。

2008 年是台北市第一次舉辦「臺北藝穗節」，希望聚集各種藝術創意，讓原先可能只是躲在咖啡館一角的低調演出瞬間聚焦，匯集各方力量壯大聲勢，讓原汁原味的珍貴創意出人頭地。「臺北藝穗節」以市政府為主辦單位，由台北市文化基金會承辦，在徵募團隊的條件中，係由承辦單位洽談演出場地，演出團隊完全不用付場租，票房收入也全都歸演出單位，演出團體可以自行選擇使用本活動的合作場地，包括：「牯嶺—南海」特區：牯嶺街小劇場、南海藝廊。「華山—TAV」特區：台北國際藝術村：幽竹廳、華山：高塔區、車庫工坊。「西門」特區：紅樓劇場 2 樓、IP DANCE SKOOL 西門館、貳拾陸巷 | Somebody Café、及電影公園等。此外「臺北藝穗節」還會規劃相關宣傳活動，但售票事宜則由團隊自行處理。本屆藝穗節從四月開放報名，到五月底截至。共號召了 64 組創作

團隊，創作者平均年齡為 30 歲，演出形式涵括戲劇、舞蹈、音樂、音樂劇、默劇等，共計演出場次達 170 場，「形塑一個獨立、酷勁的臺北藝穗節！」²⁸

由於本屆藝穗節主辦單位最主要的工作即是為報名的團隊尋找可以演出的場所，由於活動主辦單位是台北市政府，自然先以市政府公有場地為首選，原先文化局提供給藝穗節的場地包括：西門紅樓、牯嶺街小劇場、社教館文山分館、台北國際藝術村。為了尋找更多場地，藝穗節的主要承辦人王惠娟小姐²⁹幾乎跑遍台北市的現有藝文空間，考量已有場地之地緣關係，最後決定以西門町、牯嶺街、華山藝文特區這三個區塊，分別發展一套藝穗節的節目，新納入的場地則包括了電影公園（亦屬文化局 OT 的場地）、及貳拾陸巷 | Somebody Café 等私人經營的異類空間。不過也有遺珠之憾，皇冠小劇場在藝穗節計畫剛提出時，便非常支持並且願意提供場地，加上皇冠原本就是台北非常重要的小劇場演出據點，但是後來在「群聚效果」的考慮下，只好忍痛放棄，「因為這是第一年辦，我想要讓那種氣氛更集中一點」王惠娟說。



貳拾陸巷 | Somebody Café



IP DANCE SKOOL 西門館



電影公園

為呼應藝穗節強調「創新、實驗」的精神，主辦單位在尋找場地及對觀眾反應調查時，都加入「團隊運用場地的創意」這個議題，希望讓團隊與場地經營者

²⁸ 檢自台北藝穗節官方網站 <http://www.taipeifringe.org/Content/ContentPage.aspx?A=1&id=4796>

²⁹ 王惠娟小姐在藝術節組織中擔任的是節目部經理

產生相互激盪的效應。不過，試驗結果，王惠娟對各團隊的場地運用創意上未盡滿意，「就是沒有看到令人眼睛一亮的用法」³⁰。王惠娟觀察到大部份演出者都被空間制式的定義給侷限住，舞台與觀眾席相對明確，尤其場地劇場形式越完整，侷限力就越大、創意就越少。她原本期待，像南海藝廊這種原本以視覺藝術展示為主的空間，如果作為表演藝術空間時，展示室與戶外的互動、觀眾與演出者未必都要關在某一個展示室中。王惠娟舉出愛丁堡為例，在愛丁堡藝穗節期間，教堂、倉庫當作劇場已不是新聞，咖啡廳、酒吧的劇場爆發力十足，可是「少了創意，這些非傳統的表演空間只會讓團隊覺得很不好用」，王惠娟如是說³¹。

本屆藝穗節在場租支出部分，共計花費 60 萬元左右，其中華山兩個場地的租金就佔了三分之一，雖然華山因為有長期藝文發展的背景因素，舉辦藝穗節華山實屬首選，不過「實在太貴了」！這個現象也有許多藝文團體提出呼籲，認為政府空間在委外之前，最好將對藝文團隊提供優惠的排演空間服務列入合約規範，權利金可以少收一點，避免經營單位為求收支平衡而拉高場租門檻、到頭來政府又得增列補助團體租用展演空間的經費。不過，令人意外的，同屬台北文化基金會經營的西門紅樓則被王惠娟列入拒絕往來戶，原因在於它最像劇場、團隊對紅樓的用法太傳統了。未來，王惠娟計畫繼續開發新的演出場地，「不論是秀場、舞廳、甚至是賓館，我都覺得有可能」，對於今年因為籌備時間不及而未納入的公館地區，王惠娟則表示一定會納入明年的場地規畫，「畢竟那裡才是小劇場發跡的場域」。

³⁰ 訪談紀錄二

³¹ 全上

肆、香港表演類藝術空間經營案例

一、香港藝文環境變遷

香港由於特殊的歷史、地理背景，其文化發展過程相對複雜且具多重性格。就歷史的治理主體不同，在文化政策上，從最初殖民地時期的貶抑，到 60 年代因應中產階級興起、及統治階級希望轉移香港青年參加社會運動的注意力，開始鼓勵與主辦各種藝文活動，在推動藝文活動的同時，香港的商業活動亦隨著世界經濟體系而蓬勃發展，對於地狹人稠的香港而言，藝文活動所需要的空間問題較其他國家或地區來的更突顯且棘手。

97 年香港政權回歸中國，雖然政治民主無以為繼，但在商業及文化策略上拜特區之賜，仍享有相當程度的發展空間，但是政府不再直接贊助文化藝術，而轉向以商業操作來創造藝文空間。近兩年最著名的「西九龍藝文特區都市更新開發案」，在香港的藝文界與開發商之間有著非常精采的對話，也間接促使香港整個社會共同面對香港藝文空間的發展問題。

同時，從英國開展、蔓延全世界的文化創意產業風潮，也在香港引發相當程度的追逐，一些新興的、民間自主發起藝術村或藝術聚落，例如位於九龍土瓜灣馬頭角的「牛棚藝術村」、以及新界沙田城工業區中的「伙炭藝術工作室」，還有位於香港島上最熱鬧的商業區——中環蘭桂坊附近的香港藝穗會，都是以從事藝文活動為核心、由民間自主經營的新興藝文空間案例。除了有民間經營的小型藝文空間（座位在 100 人以下）之外，也有大型以「類學校」姿態出現的「兆基創意書院」及「賽馬會創意藝術中心」，這兩個機構投資規模之大與其擘畫之遠景，再再讓人羨慕與期待；雖然兩所學校都才剛剛起步（兆基已開辦兩年、賽馬會創意藝術中心預定於今年年底開放藝術家進駐），但至少對香港的藝文空間已預寫了下一個里程碑。

二、案例介紹

上述案例中，與本次研究案設定案例最接近的應屬「香港藝穗會」，藝穗會（The

Fringe Club) 位於香港中環雲咸街與下亞厘畢道交界，成立於 1983 年，是香港推廣藝術的非營利組織之一。

(一) 建築物

藝穗會現址的前身是一棟牛奶公司的冷藏庫，興建於 1890 年，1892 年落成，為英國殖民時期的商業建築物。在尚未發明冰庫以前，此棟建築物是香港本島非常重要的乳製品、煙燻肉類的倉儲空間。



(二) 藝穗節與藝穗會

就如同愛丁堡藝穗節的開端一般，香港藝穗節同樣是由之前在香港藝術節活動期間，各個藝術團體自行舉辦各式各樣的小規模演出逐漸匯集、成長而組合起來的。這些被視為邊緣的節目，在觀眾的支持下不斷成長，為了讓這些節目能有更完整的展現機會、發聲的空間，1982 年 9 月底這群藝術家組成「藝穗會」，並在 1983 年一月份舉行第一屆的香港藝穗節，為期四周的活動，共有 18 個展覽、33 場演出及講座、分散於 17 個場地進行，成為遠東地區最早啟動的非主流藝術節。

(三) 歷史建築再利用：藝穗會的家

牛奶公司於 1982 年正式遷出，同年香港外國記者協會進駐北棟，藝穗會成員則在 1983 年 12 月聖誕前悄悄"入住"南棟。當時整棟建築物已閒置多年，屋內長滿野草、屋頂漏水，景象荒涼。經過藝穗會成員及熱心的義工、裝修工人，一磚一瓦重整，將其做為藝穗會辦公和展演的據點。不過，由於最初"入住"並未獲得任何允許，藝穗會雖然於 1984 年即開始對外開放營運，但一直到 1988 年向政府承諾自行籌集資金進行場地維修的保證下，藝穗會方取得無償的

長期租約許可。2001 年，本棟建築物被核定為二級古蹟，藝穗會也獲頒香港文物獎，表揚藝穗會對古蹟保存的付出。

（四）場地

藝穗會現有場地包括兩間表演場：藝穗會小劇場（Fringe Studio）80 個座位、藝穗會劇院（Fringe Theatre）100 個座位，兩間畫廊和餐廳/酒吧（複合式經營）、一間陶藝工作室、一間排練室、一間攝影展示空間（fotogalerie）和一個露天茶坊。



藝穗會小劇場



M at the Fringe 餐廳

（五）營運

身為場地的管理者，藝穗會採多角化經營，整合劇場、畫廊、餐飲三方資源，為藝穗會帶來收入。目前藝穗會的年度運作經費達 1400 萬港幣，經費來源包括政府補助、企業贊助和自籌款項。其中，政府補助僅佔 4%，企業贊助約佔 20%，最大宗的自籌款項則來自餐廳經營與場租收入。

基本上藝術家使用劇場及畫廊並不需要繳交基本費用（但須加入藝穗會會員），而係由票房收入與展品銷售依比例與展演者分配；大多數案例藝穗會可獲得 30% 的票房收入及展品銷售收益，作為技術支援及場地營運之用。在餐廳經營方面，除了自營的咖啡廳巧妙結合畫廊、創造空間特色，吸引人潮前來之外，藝穗會同時將二樓的空間交由專業餐飲團體以「M at the Fringe」的名號經營³²，確保餐廳的品質及穩定的收入，藝穗會則收取月租與年底分紅，金額

³² 根據網站資料，M at the Fringe 餐廳 2006-2008 連續三年獲選為香港最佳餐廳（Hong Kong's Best Restaurant）檢自：<http://www.hkfringe.com.hk/m.html>

比例佔總收益 50%以上。(請參照下表)

表 4：香港藝穗會 2006-2007 年度預算表

(單位：港幣)

收入	金額	%
餐飲設施	7,280,000	52%
節目售票及會費	2,800,000	20%
外展服務	1,260,000	9%
場租收入	420,000	3%
企業贊助及廣告	1,680,000	12%
香港藝術發展局補助	560,000	4%
小計	14,000,000	100%
支出	金額	%
餐飲成本	2,100,000	15%
藝術活動支出	1,960,000	14%
主導節目/自製節目	2,800,000	20%
刊物印刷、網頁、宣傳等	420,000	3%
場地運作、維修、行政等	980,000	7%
工資、醫療、保險及福利	5,740,000	41%
小計	14,000,000	100%

【註】資料來源：香港藝穗會行政總監劉錦綾提供³³

(六) 藝穗會的使命與展望：建立藝術交流與人才互通的城市網絡

藝穗會藉由扶植當地的藝術家，展示他們的作品並提供贊助，讓藝術家在開放的環境中創作、磨練技巧，藝術家可以在這裡發表並尋找新出路，讓藝穗

³³ 蔡如歆，香港藝穗節到乙城節的轉變歷程，國立台北藝術大學文化創意組織教學與交流成果報告書《香港篇》p.71

會呈現百花齊放、多元開放的藝術氛圍。經過 15 年長期發展，藝穗會已能透過全年性活動達成「開放舞台」之功能，同時隨著中環蘭桂坊一帶發展，使藝穗會本身得以透過餐飲服務達到經費上的自給自足。藝穗節期望在新時代能結合自我居住的環境，推動以當地和國際展演為特色的都市文化，透過主動邀請與策劃的方式，與世界藝穗節組織結盟，從各地引進節目、擴大參與展演的藝術、藝術家類型，加強城市串聯、藝術交流的可能。

伍、討論課題與後續研討方向

在正式進入討論課提前，筆者想先說明一個現象：由於本次研究的主題在於空間的經營，所以在訪談中自然需要與經營者討論對於空間的最佳利用策略以及目前的空間是否為最佳選擇等等較屬經濟方面的議題。但是幾場訪談下來，卻一再發現，這些展演場所的經營者在投入展演場所的經營時，其實通常沒有太多的選擇；他們往往是因為懷抱著對某一種藝術領域的特殊熱情而投入場館的經營，**與其說他們經營的是空間，毋寧說他們更想經營的是他所鍾愛的某種藝術領域的培育環境**。所以我們不能單純討論空間營運模式（純商業考量的），而是必須設定一個更寬廣的「文化環境」的營造，在這樣的基底態度下，再進一步討論當某種理想實質進駐某個固定空間後，實質的成本壓力如何消滅？如何在原有的文化生態中妥善找到對應的位置？對於整體文化環境如何定位？現在，我們可以先回頭整理個案訪談資料中經營者的困難點：

表 5：個案遭遇困難整理

個 案	遭 遇 困 難
紅樓劇場	1. 節目安排不易（業主需求 vs.經營者擅長 vs.當地文化的衝突，中型劇場的適演團隊難尋） 2. 複合經營未臻理想 3. 公部門資源缺乏整合
十方樂集音樂劇場	1. 經營資金不足 2. 複合經營未臻理想
臺北戲棚	1. 經營資金不足 2. 傳統藝術表演團體後繼無人、品質堪憂 3. 目標消費群數量不足以支撐常態演出
河岸留言	1. 適法性 2. 公部門政策不定
迴廊咖啡	1. 經營資金不足 2. 節目規劃、行銷人才不足
台北藝穗節	1. 創意空間不足 2. 城市型藝術節的「群聚效應」

如果單從個案所提出的發展困境，似乎問題較集中在「資源」的匱乏（包括資金和政府協力、人才資源），然而如果回應到本次研究案探討的議題：包括個案如何導入藝術內容、藝術呈現方式與角色，以及其與台北市文化生態、藝術網絡之間的關連這些議題，我們將會發現，這些問題彼此牽引、互為因果。以下嘗試從地理位置/文化生態、經濟與藝術/供需與生產力、策略行銷/4C 架構三項課題來討論展演場所經營的可能性與限制。

（一）地理位置/文化生態的建立、衝突與重整

交通的地理 vs. 文化的地理

就傳統產業而言，「地點」絕對是關鍵，因為產業所涉及的運輸成本（含生產所需與消費過程）、土地（空間）取得及維護成本、社群營運成本（含支持網絡與社區網絡）都跟地點息息相關。當這個觀點對應到文化展演設施產業時，我們通常還要加入與其他文化脈絡連結（或衝突）的成本，也就是「氛圍」的問題。就這次研究案訪談的個案來探討，除了【河岸留言】有較強的地緣優勢之外，其餘案例雖然交通便利程度都在中等以上（至少都有捷運可抵達），但在「氛圍」的條件上則有程度不等的差異³⁴。其中交通最便利的西門紅樓劇場，雖然位置就在捷運出口旁，但是實際情形卻不如想像順利。因為西門町最大宗的人群階層為青少年，而青少年喜歡的服飾、電影街等位於六號出口，紅樓則位在一號出口，兩個出口僅僅是一條馬路（成都路）、一個紅綠燈、短短六米雙車道的距離，卻像鴻溝般遠遠隔絕了人潮的流向。紙風車在經營期間，一直爭取希望能將成都路在週末期間也劃入徒步區範圍，可惜未能如願。除了交通條件的隔閡之外，紙風車在經營紅樓期間遭遇最大的困難其實是來自「文化衝突」。汪虹觀察到的現象是：早晨，以前慣於在國軍藝文中心看京戲的老伯伯們，三兩成群坐在紅樓後方十字廣場附近聊天，不過他們對紅樓提供的咖啡輕食沒有興趣；黃昏時分，青少年朋友放學了，一批批從捷運六號出口直接湧進電影街、對於紅樓提供的傳統戲曲演出一點興趣也沒有；喜歡看戲的老伯伯們呢？卻因為體力不支，早早回家休息睡覺。當夜漸漸深了，青年學子紛紛回家，由十字樓後方與漢中街所圍繞起來、類似西方城廓中庭的廣場上，台北市最夯的同志酒吧緊接熱鬧登場，在這股被包圍（類似保護）的安全感中放鬆享受屬於他們的世界。西門町可說是台北市目前次文化最蓬勃發展的寶地，可是偏偏經營者（紙風車）原有、擅長經營的社群（親子）卻是社會中相對保守的力量，這些文化之間的衝突如影隨形的附著在這個地點之上，紙風車小心謹

³⁴ 請參照附錄個案資料彙整表

慎的在黑白兩道之間經營紅樓七年，所付出的心力令人敬佩，然而我們不禁要問：紅樓劇場是否要因為是歷史空間而鎖定「傳統戲曲」為最佳選項？當展演館所在地本身具有某種強烈的文化性格時，企圖導入另一種藝術型態是逆勢操作？還是事倍功半？所謂老空間新生命，如果主事者³⁵能夠更開放一些、讓更多的可能性進來，像目前由河岸留言經營的紅樓展演館（十字樓的後端）會不會是一個順勢而為、比較有利的選擇？

臺北戲棚所在位置原本就屬台北市的商業區，中山北路上除了觀光旅館林立、方便外籍觀光客自行前往看戲之外，同時中山北路也是觀光客前往重量級景點--故宮、大直忠烈祠的必經之路，以交通位置而言已屬上上之選；可惜的是，繁華的商業區充滿了燈紅酒綠、夜間活動多姿多采、充滿誘惑³⁶，與辜懷群女士想要效仿的京都祇園或是東京歌舞伎町之間，整體氛圍上有著極大的落差。這也是臺北戲棚為何需要將原本在後台進行的化妝、勾臉、梳包頭等準備功夫轉化成表演前的暖場活動，甚或邀請命理老師駐場³⁷，為的就是塑造「氛圍」。雖然也曾有旅行業邀約、基金會動念考慮在大台北地區另覓較寬廣的土地，經營一個比較完整的、可以型塑氛圍的園區（類似宜蘭的國立傳統藝術中心）³⁸，不過考量投資龐大、台灣觀光業體質薄弱等因素，截至目前尚不敢輕舉妄動。

十方樂集音樂劇場在地理位置上條件最為薄弱，一方面大眾運輸最不方便（從捷運圓山站步行到十方樂集音樂劇場大約還需要 20 分鐘路程），一方面其附近為台北市最古早的發展區域，文化氛圍偏重在傳統、宗教³⁹，與主事者致力推動的現代音樂實難發揮相加作用，且出入口位置偏於巷弄內，對其餐飲空間的經營困難指數又飆高許多。十方樂集音樂劇場在這裡就像一座位在傳統場

³⁵ 這裡指的是台北市文化局

³⁶ 劉智龍認為臺北戲棚的主要競爭對手是腳底按摩和夜市（見訪談紀錄五）

³⁷ 臺北戲棚邀請的是知名命理老師李咸陽先生，雖是跨業合作，但純粹提供場地，並未抽成或支付費用（見訪談紀錄五）

³⁸ 劉智龍認為傳藝中心氛圍是對了，但是離台北實在太遠了（見訪談紀錄五）

³⁹ 保安宮、孔廟在步行 15 分鐘範圍內

域中的現代孤島，僅能憑藉島主無比的、耐力十足的熱情召喚，喚來那些現代音樂的愛好者不遠千里而來。辛苦的是，在台灣，現代音樂尙屬萌芽階段，群眾基礎薄弱，熱情的島主爲了維持劇場付出極大的代價。

相對十方樂集音樂劇場的先天不良，河岸留言則極其幸運地坐落在獨立音樂的原生態氛圍中，公館地區除了是台大、師大等重要學區所在，它同時也是小劇場的薈萃之地、大量外國學生在此出沒，豐富而多元的文化基底，讓公館區充滿各種可能性⁴⁰。河岸留言因緣際會落腳於此，在「地理位置」這個議題上，其發展過程算是阻力最小的。雖然是公寓地下室，演出音量難免影響生活品質，但是透過演出時間的適當控制，以及主動與鄰里維持友好關係，河岸留言在此踏出第一階段可說非常幸運。同樣以音樂演出爲號召的迴廊咖啡劇場就沒那麼幸運了，因其位置坐落於住宅區，雖然緊鄰公園，但是居民抗議音量過大的留言時而出現在她們的網站。其次，離開文化消費的核心區域—台北市，迴廊咖啡劇場轉戰台北縣與台中市，這兩個地點的文化資本相較於台北市薄弱許多，連帶影響了經營者的經營策略，放棄會主動挑選節目的藝文欣賞者，而專注在社區居民的經營，迴廊咖啡劇場爲自己找出文化的位置。

雖然所有經營者都明白「地點」的重要性，但是，囿於成本等種種因素，經營者往往沒有足夠資本去選擇一個完美的地點：臺北戲棚是因爲台泥大樓的企業投入、十分樂集音樂劇場是因爲徐伯年老師的學生家長提供場地、紅樓和央圖台灣分館則是公部門委外經營，這些地點的條件都是被限制住的。這樣的經營劣勢是台灣文化展演設施經營者最普遍的難題，也是政府及第三部門最應該提出協助的關鍵點。

群聚效應與文化聚落

從河岸留言的成功，我們可以印證台北藝穗節王惠娟小姐所追求的「群聚效應」，群聚效應 (Critical mass)原本是一個社會動力學的名詞，用來描述在一

⁴⁰ 在公館地區還有其他藝文場所如：牯嶺街小劇場、南海藝廊、地下會社、THE WALL、還有許多小型獨立書店

個社會系統裡，某件事情的存在已達至一個足夠的動量，使它能夠自我維持，並為往後的成長提供動力。後來應用在產業概念時，則是指稱當某一特定產業上、中、下游的發展有著地域性的關連傾向，而逐漸演化成具有經濟效率的互動結構，企業彼此之間存在著高度競爭卻又相互依賴、互利共享的關係。因此，若企業間形成群聚，則其產業可藉由內在動力進行自我發展、建構與彈性調整，而大幅提升整體產業的競爭力。哈佛商學院競爭力大師邁可·波特 (Michael Porter) 就曾提出：一個國家是否有國際競爭優勢，與該國的優勢產業是否能形成所謂「產業群聚」(cluster) 有很大的關聯性。近十年來，文化創意產業方興未艾，群聚效應也被運用在觀察創意城市的興起，曾有媒體以群聚效應為題⁴¹，認為在數位科技的推波助瀾下，英國的創意產業蓬勃發展，對倫敦這個歷史悠久的首都而言，創意產業的形成群聚效應，更造就了老舊社區的精彩重生。文章中指出，創意最需要的就是點子，要有點子就必須常和人溝通、分享，在一個城市中，如果能經常與同領域或其他領域的創意人相約喝一杯、交換意見，甚或是不期而遇，這就是所謂的「群聚效應」。而群聚效應的結果，更進一步是要促成「文化聚落」的建立，就是要走出物質性的藝文空間，建立一個促進藝文專業與社區資源相互流動的，由民間自發建構的公共場域。「文化聚落」的概念，希望將藝文空間經營者的視野延伸到藝術以外的領域，發掘所在原有的社區資源，以展演製作材料為例，如果藝文空間附近有建築材料的店舖，單是物料運輸費就可減省不少（文化產業也應有上中下游的概念）⁴²。雖然未必所有社區內的居民都會進入藝文空間看展覽或看演出，但因為藝文活動而令區內的資源流動性增強，已是藝文空間對社區的一項重要回饋（例如迴廊咖啡劇場咖啡已經成為該區域房地產銷售的推介重點）。如果不同的藝文空間都擁有各自的觀眾群，同一個演出，或同一個展覽，才有可能在大台北地區不

⁴¹ 張戎誼、黃牧慈，群聚效應·資金人脈·行銷國際—創造倫敦「蘇活」新勢力，e 天下 2003.10 月號，檢自 <http://www.techvantage.com.tw/content/034/034080.asp>

⁴² 反之，傳藝中心因為遠在宜蘭，團隊前去演出交通、時間成本甚高，中南部團隊甚至需要增加住宿成本，就園區演出的經營成本面來看，是一種負擔。

同的藝文空間巡演或巡展，本土藝術創作才可走出「永遠都是自己人捧場」的境況，走向「可持續」的發展。然而不論是要形成「群聚效應」、或是要建立「文化聚落」，並非單一展演設施經營者能力所及，它需要更宏觀的文化空間政策，或曰「創意空間」的型塑。

打造創意循環發展的文化生態體系

專研文化消費、國內鼓吹文化創意產業旗手之一的劉維公老師，在「營造創意空間的兩大要素—創意資本與創意生態」一文中⁴³，以「空間—文化—經濟」的架構，討論一個具備創意活力的空間如何形成？地方要吸引創意人的聚集需要具備哪些要素？他認為在今日所謂的創意經濟或是文化經濟（cultural economy）的新時代，空間營造與經濟發展不是輸入—輸出如此簡單的直接線性關係；影響新經濟的三大空間要素分別為創意資本與創意生態。由 Richard Florida 所提出的創意資本理論（creative capital theory），認為創意人的聚集為地方帶來創意資本，而該地方需具有獨特性與吸引力，亦即地方品質（quality of place）：環境（人為與自然環境）、人物（各種人的互動與角色）、事件（各式活動與文化藝術），進而創造出有創意的生活與風格（lifestyle），成為當代都市競爭力的優勢要件。Charles Landry 則更進一步指出，一個創意城市必須營造出所謂的創意生活圈（the creative milieu），讓創意在最適當的環境中成長繁盛。「創意生活圈指的是一個具備有必要先決條件（包括軟體、硬體基礎設施）的地方—不論是幾棟建築物、都市的某一區、整個都市、或是某一區域—而由於這些條件，觀念與發明能夠源源不斷地被創造出來。這樣的生活圈構成一種物理場所，在此一場所中，企業家、知識份子、社會運動者、藝術家、管理者、權力捐客、或學生彼此處在一個崇尚開放心態、世界主義的脈絡中，共同組成關鍵大眾（critical mass）。彼此面對面的互動創造出

⁴³ 收錄於 2004〈創意空間：開創城市新地理學：Creative Space〉朱逸廷主編，文化創意產業叢書：11，台北市：典藏藝術家庭出版

新的觀念、事物、產品、服務與制度，進而帶動經濟的成長」⁴⁴。Landry 認為，藉由上述基底要件與創意生活圈的打造，創意城市的創意發展循環（the cycle of urban creativity）將得以生生不息的延續。這個發展過程中，有一個重要階段是「建立促進機制，如便宜的出租空間、育成單位、或展覽與展示機會等」，台北市文化局委託表演藝術聯盟執行的「藝響空間網」—藝文空間媒合平台計畫可視為促進機制之一。而公部門大量釋出公共空間的委託營運，也是藝文介入的絕佳機會，迴廊咖啡的張永裕積極參與公部門空間委託營運標案（OT），為自己創造業績，也為藝術進入生活創造奇蹟。

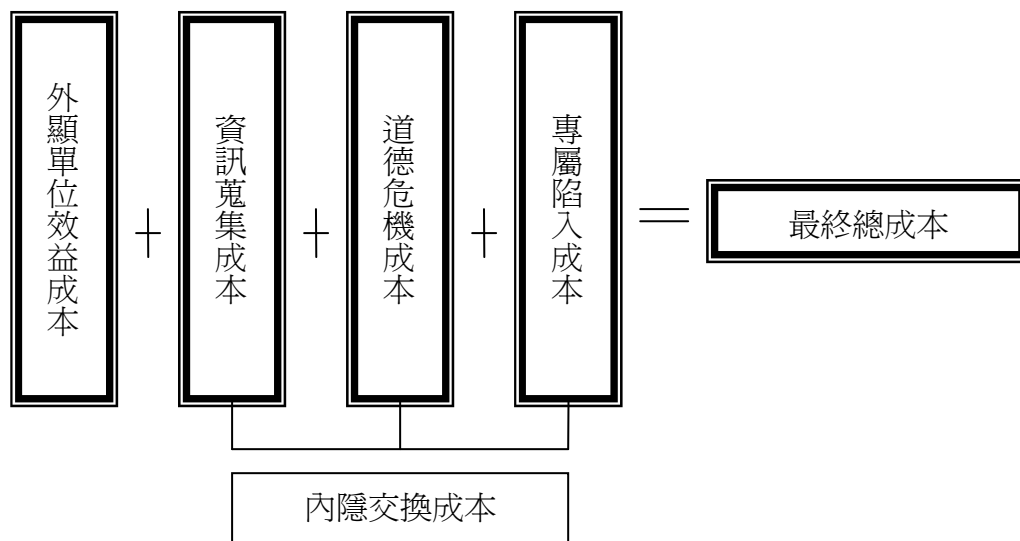
⁴⁴ 仝上，p.11

(二) 空間策略行銷/以 4C 架構為討論框架

雖說國藝會的「新興私人展演場所」補助計畫，設定在鼓勵不以營利為目的，非商業取向、提供藝術家自由發表作品之展演空間，最終以健全營運管理並提升服務品質為目標；但產業要永續經營，商品化、產業化、行銷傳播的專業訓練都是必須學習的，文化展演設施產業被列入台灣文化創意產業十三大項其中一環，其產業潛力如何被發揮，則需要做到內部的管理與外部的行銷。在這個小節，我們嘗試以行銷概念中的 4C 架構來協助釐清本次研究個案的成本控管、經營策略及行銷障礙，進而嘗試找出解決策略。

行銷 (marketing) 原本是一種幫助提昇產品暢銷的系統性方法 (System Approach)，它是一種經營哲學，更是解決問題的一種心智過程 (Mental Process)。原本，行銷概念的運用，僅侷限於工商業界，但最近，行銷之運用，也漸漸擴及於非營利組織及政府部門。Kotler 和 Levy 早在 1969 年就以提出「行銷概念化」的論點：「行銷」的概念不應再侷限於私人部門使用，更可擴及公共及非營利部門。根據 Kotler 的說法，他將行銷定義為解決交換的問題，而交換的問題包括了(1)為什麼組織和個人需要交換關係？(2)交換關係是如何產生、解決、甚至避免的。交換的標的也不只限於產品、服務與金錢，也有可能是其他無形或有形的東西，例如一場音樂會（聽完後什麼也沒有）。傳統談論行銷最普遍的就是所謂的 4P (product、price、place、promotion)，然而 4P 應該算是行銷的四個工具，它們主要是用來幫助執行行銷策略，促進交換的完成。事實上，商品會持續在市面上維持一段時間，所以行銷也必須作線性的觀察，換句話說，行銷是一種長期的交換，交換的問題不會只有在交換之前才會發生，交換之後也還有許多問題必須處理，處理得好，才能確保整個交換關係可以不斷地、有效率地進行。為了觀察這種長期的交換問題，行銷學者又發展出一種新的策略行銷分析方法，以外顯單位效益成本 (Overt Cost Per

Utility)、買者資訊蒐集成本 (Buyer Cost of Information Searching)、買者道德危機成本 (Buyer Cost of Moral Hazard)、買者專屬陷入成本 (Buyer Cost of Holdup) 四個交換成本大架構 (簡稱為 4C)，來整理、評估最終總成本的比較，突破傳統行銷只做到程序的分析，進一步去瞭解所要解決的問題核心⁴⁵。



這套行銷成本的概念，運用在藝術行銷領域最類似的看法就是 1992 年英國國家藝術基金會 (Art Council of Great Britain) 發表的「國家藝術策略」(A National Strategy for the Arts, ACGB) 中所提出的論點⁴⁶：

藝術機構必須要更科學化，以增強自身對於行銷工具效益的瞭解。

藝術機構必須增進對於觀眾、趨勢潮流的認識。

藝術機構要重新思考自身看待觀眾、說服觀眾的方式。

藝術機構應改進行銷的基礎結構與資源，包括財務、人力與技術三方面。

必須更科學化，可以解讀為降低外顯單位效益成本；增進對於觀眾、趨勢潮流的認識則可降低買者的資訊蒐集成本；思考自身看待觀眾、說服觀眾的方式，

⁴⁵ 本段主要參閱邱志聖，2007，策略行銷分析/架構與實務應用，台北市：智勝文化，二版二刷。P.7-38

⁴⁶ 別蓮蒂、蔡孟君撰文，2005，藝術產業行銷個案集第一輯/樓永堅主編，智勝出版社。P.181

目的即是降低買者的道 危機成本。同時，這種以買者需求為導向的思維模式，加入工具的協助，八 年代以後，顧客滿意研究漸漸受到注意，九 年代以後，關係行銷更幾乎是行銷學術研究的重點，發展出完整的顧客關係管理（Customer Relationship Management，CRM），國內目前擁有較完整 CRM 系統的展演場所首推兩廳院（國立中正文化中心），其餘民間所經營的藝文空間雖然尚未建置，但是不論是對藝文團隊或展演空間的經營者而言，行銷已經是其未來生存與發展的重要學習課題。以下便嘗試以 4C 架構來分別探討各案例對於各項成本的控制策略。

外顯單位效益成本

外顯單位效益成本係指在不包含其他三個內隱成本所得效益的影響下，買者取得產品或服務所需支付的總成本除以買者從該產品或服務本身所得到的總效益。以展場演場所而言，一場相同演出內容、相同票價的演出，買者還需考慮交通成本（是否有大眾運輸系統？停車是否方便？停車費率高低？所需時間長短？）、購票成本（網路購票？取票方便與否？退換票手續是否繁雜？）等等，依本次研究個案所訂定的入場票價⁴⁷，門檻最低的是迴廊咖啡劇場，只需要 60 元，就可以味覺與聽覺雙重享受，因為他邀請團隊所支付的成本也最低，所以，團隊演出水準的回饋度相對降低；而且因為地點位在中和，離開台北市文化消費核心區域，僅能靠附近龐大住宅區的居民消費休閒支撐。臺北戲棚的入場票價 880 元最高（以平均數估算），因其主要客源為國際觀光客，相對價位可在可接受範圍。演出團隊早期由台北新劇團擔綱，演出水準對應票價應算合理範圍，但是後期改由學校團隊上場、水準參差不齊，效益水準不穩定。十方樂團音樂劇場因為受地點與空間條件限制，所以票價門檻也較低，演出節目有專業把關，均在水準之上，相當 合效益成本。紅樓劇場與河岸留言門票則在 250 元到 800 元之間，視邀請團隊而訂，由於兩者都是經營多年的資深訂價者，所以在外顯單位的效益成本控制模式上應屬穩健型。

⁴⁷ 請參照附錄一個案資料彙整表

買者資訊蒐集成本

一個買者在購買一項產品或服務之前，爲了瞭解此一標的物，必須花費一段時間與成本來蒐集產品與服務的資訊，以確保該標的物是否符合需求，這個過程會造成消費者的成本，對買方而言，成本當然越低越好。就展演場所而言，要降低資訊蒐集成本有一種最簡單的方式：邀請天王巨星前來演出！例如：2006年讓全台藝文團隊直呼的「撞到」的「歌劇魅影」；或是首創票點只收現金、不提供任何折價仍可以把票賣光光的「太陽劇團」。不過，民間經營的展演場所通常座位數不多、資金不足，也請不起什麼"大咖"來演出，所以場所的位置、宣傳管道（尤其是網頁製作）便成爲決定買者資訊蒐集成本的重要關鍵。如：紅樓劇場在台北市所做的十大景點調查時高居第二名，可見其資訊蒐集成本相對降低。河岸留言長期經營，在獨立音樂圈中已建立高知名度，即使對於初入門者，也可以輕鬆從任何有關獨立音樂的介紹平台中連結到河岸留言的網站，河岸留言的網站其實也是國內眾多地下樂團的最大資料庫，經營者充分掌握到消費群的特性，資訊蒐集成本完全在掌控之中。十方樂集音樂劇場在現代音樂領域的，這個場地就是現代音樂人的家，資訊取得沒有問題，但對非現代音樂領域、卻可能有興趣聆聽其他古典音樂的樂迷們，十方樂集音樂劇場的資訊蒐集成本則仍屬偏高，目前十方樂集音樂劇場的作法是在兩廳院的節目中固定刊登廣告，以及加強網頁資訊的提供。臺北戲棚爲了讓目標對象（日籍觀光客）取得資訊，每年會編列經費在日本觀光旅遊雜誌刊登廣告，也會隨同觀光局參加國際旅展、增加資訊曝光機會；其次，透過第三者（導遊）也是臺北戲棚重要的資訊推介管道。紅樓劇場雖然也曾企圖招攬國際觀光客，但是並未有類似臺北戲棚降低買者資訊蒐集成本的動作，所以在觀光劇場這個領域未能有所突破。五個案例中，資訊蒐集成本最高的應是迴廊咖啡劇場，因爲經營地點不斷改換，迴廊咖啡劇場簡直有點居無定所，官方網頁的內容與更新速度也都有待加強，不過因爲經營者現階段設定以場館附近居民爲對象，因爲地點的特殊性，補資訊蒐集成本偏高的劣勢。

買者道德危機成本

這是一種風險成本，指的是買方會懷疑賣方的產品或服務是否真正能達到交換完成前所宣稱的功能。由於個案大多是由藝文圈內的人士經營，他們長期在藝文圈中的影響力，可以降低買者對購票的疑慮。唯有迴廊咖啡劇場因為演出團隊來源多元，並無法保證演出水準，相對道德危機成本偏高。但另一方面，迴廊咖啡劇場先後承接多處公辦民營藝文空間，對於公部門的評審機制較為熟悉，有效降低其在參與公部門委託評選案時的道德危機成本⁴⁸。此外，在台北藝穗節的節目安排上，也會發現觀眾對於新的演出場所接受度較低，顯然就是因為道德危機成本偏高所造成的現象。

買者專屬陷入成本

買方因為交易形成後所產生的專屬資產之成本。買方的專屬資產是指交易形成後，買方會因為此交易關係而投入特有的無形或有形資產，當此特定交易不存在時，此特有的無形或有形資產的價值將消失或變得比較無價值，因此，為保持專屬資產的價值性，買方只好繼續與該特定賣方交易。對買方而言，專屬陷入成本越低越好，不過對賣方而言，如果他的顧客投入愈多的專屬資產在該賣方的產品或服務上面，則愈有利於守住顧客。這個觀點運用在展演設施的經營，最常見的就是「會員制」，例如紙風車在經營紅樓劇場時期，便推出付費制度的「紅樓之友」，每年 500 元的會費可以享有優先訂票、訂票優惠、消費優惠、及免費獲得演出資訊等等福利。就賣方而言，掌握愈多會員，就守住愈多可能的消費群。不過當會員滿天、消費者逐漸（也可能）留下個人基本資料、中滿了各種會員、認同，要取得買者信任、願意投入專屬資產的誘因愈發。所以更多場館經營者的策略是加入某個更大的會員系統，例如：兩廳院售票系統（十方樂團音樂劇場）、年代售票系統（紙風車文教基金會、臺北戲棚）、博客來售票網（河岸留言），透過這些售票

⁴⁸ 在 4C 架構中的「買者」並不只指涉消費者（B to C），包括與其有共同經營關係的「關係者」（B to B）

系統，買者只要加入會員，即可蒐集到來自不同賣方的相關資訊、輕鬆購得票。對買方而言，大大降低專屬 入的約束；就賣方而言，也可省去自行開發售票系統、建立會員機制的成本。個案中最難以建立專屬 入關係的是迴廊咖啡劇場，因為它的形象一直停留在「咖啡館」，而咖啡館是一個較容易被取代的消費行為，張永裕也觀察到這個現象，目前他開始著力型塑新的形象，他想把主力放到劇場的經營，從他公司的新名稱「迴廊藝術有限公司」可以看出，迴廊已準備跟咖啡說再見，重新定位的迴廊是否可以 入專業劇場管理的行列，頗值得觀察與期待。

自製或外包

複合式經營幾乎被視為文化展演設施經營的必要條件，然商店、餐飲及書店的整合經營，有助於人群在空間的停留時間，增加消費的可能性，但是劇場專業以外的經營，是要自製或是外包，也可以藉由這套 4C 架構來分析，尋找最佳答案。以紙風車/紅樓劇場為例，一樓的餐飲部先天不良（沒有專業廚房），後天體質也一直 調（找不到專業的餐飲技師、流動率大），雖然有心經營，但結果呢？以紙風車行政總監汪虹的形容是（台語發音）。可是為什麼不委託專業的經營者？紙風車的答案是：為了維持整體空間主權的一 性。因為一旦委外，空間主權分 出去，如果有些展演需要空間整體運用時，會有經營主體的衝突，所以，即使在勉強打平、 還會 損的情形下，紙風車仍選擇維持自製模式。類似的情形也發生在十方樂集音樂劇場，不過經營者的難處是在餐飲空間過小、且地理位置 佳，想委外也委不出去。徐伯年老師說：如果下階段有經費修繕空間，他會將餐飲部份取消。河岸留言的林正如老師對餐飲部門也是興趣缺缺，要不是因為營業許可的問題，林正如只想做音樂演出。相較下，香港的藝穗會由於空間足夠，不但有專業廚房、還找來專業餐飲經營者，兩相加 的效果，不但成為藝穗會每年主要的財源收入，餐廳部分也屢次獲選年度最佳餐廳，可說是相得益彰。比較特別的案例是迴廊咖啡劇場，經營者本身是以餐飲起家，繼而學習經營劇場，理論上他的餐飲部份採

取「自製」策略應該最合理、也最有執行力。不過最近迴廊咖啡透過加盟系統，將餐飲全部委外經營，「餐飲的利潤很少，乾脆讓出去，我要專心做劇場節目策劃」張永裕如是說。對於這位被朱宗慶老師稱為「全台灣最會喝咖啡的男人」，卻做出放棄餐飲經營主導權的決定，未來的結果著實令人擔憂。

比較藝穗會和本次研究個案的餐飲空間，還會發現一個對歷史空間運用的相異之處，香港政府容許藝穗會在委託的歷史空間中有較大比例做為營業空間、以及設置專業廚房（可以提供真正的美食），而台灣的個案，尤其是公部門委託經營的個案（紅樓、台中文英館、國立中央圖書館台灣分館）不僅對營業面積有嚴格規定，對廚房的設置有也諸多限制，例如：不能有火，這個限制尤其對喜歡熱食、現時的台灣消費者來說，幾乎已經註定不受歡迎的命運。

（三）經濟與藝術/供需與生產力議題

在本次研究個案中，幾乎都提及「營運資金」不足的問題；人類歷史中曾經將經濟與藝術視為光 的兩端，認為彼此的思維模式與價值認知全然不同。然而隨著時光的推移，研究者不得不承認經濟會影響、甚至改變一個藝術組織。1966年，威 包默（William J. Baumol）與威 包文（William G.. Bowen）合 了一本《表演藝術：經濟的兩難狀況》，這是第一本詳 分析藝術界面臨之經濟問題的作品，在這本從藝術組織出發，探討經濟體系中慣用的供需與均衡、提高生產力、降低成本以爭取利 的慣用法則，如果運用在藝術組織上將產生什麼樣的策略與結果？經濟學中討論需求供給與均衡時，將經濟個體約分為三類：第一類是家庭（household）：擁有生產要素，將生產要素賣給廠商，向廠商購買商品；是要素供給者、商品需求者。其次為廠商（firms） 向家庭購買生產要素，生產商品賣給家庭；是要素需求者、商品供給者。最後是作為核心的政府（government）：政府向廠商及家庭課稅，並以稅收提供服務。其概念如下圖⁴⁹：

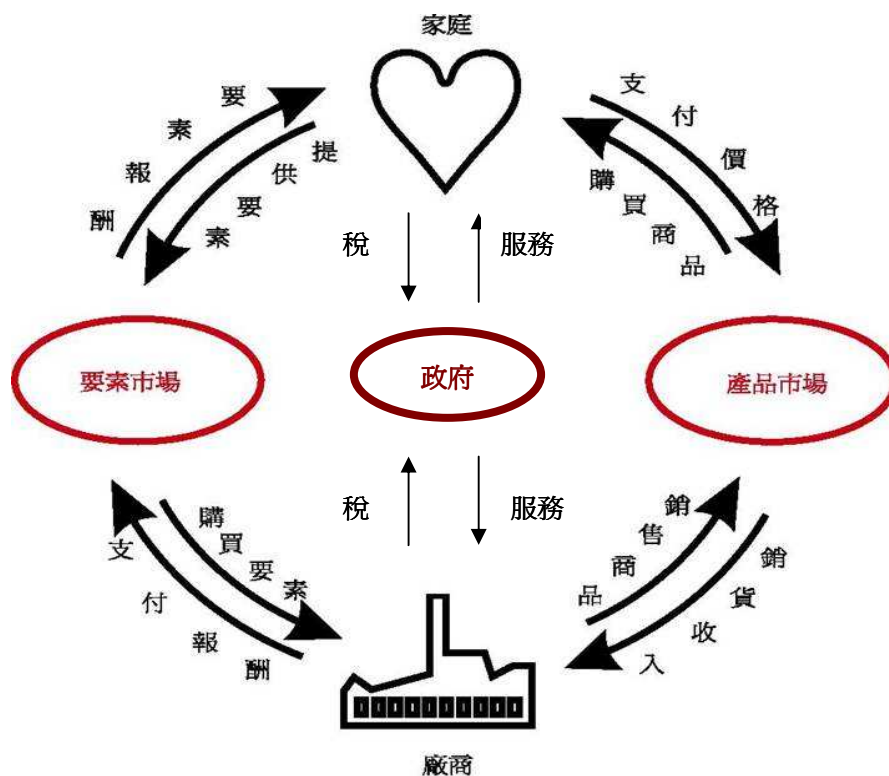


圖 1：家庭、廠商與政府之間的互動關係

⁴⁹ 毛 生、朱敬一、林全、許松根、陳 南、陳添枝、黃 合，經濟學，2007 華 文化

依本次研究案討論議題：如何導入藝術內容、藝術呈現方式等可視為廠商在要素市場中的決策要項，節目排程與票價訂定、目標群眾則可歸類於商品市場中的決策問題。供需曲線運用在藝術組織最明顯的案例是「按區段規劃票價」策略，不過這也只適用於大型劇院的演出，中型劇場因為觀賞條件難以明顯區分，所以通常採單一票價。在經濟學裡，所謂的生產要素（factor of production）是指用來創造最終商品或勞務之「勞務、原料與其他資源等投入要素。」對供應商來說，生產要素的下降代表更多的利潤，因此，供應商會有增加產量的誘因，因為他們可以獲取更多利潤，相反地，如果生產要素上升（意即毛利下降），供應商就可能採降低產量的策略，好讓商品的成本與供應量達到一致。但是這樣的供應法則運用在藝術組織時，卻很少看到藝術組織在遭遇生產要素降低（意即演出成本升高）時會像供應法則所主張的一樣減少場次來避免支出，藝術組織也不會在生產要素上升時（意謂演出成本降低）時，盡量提供商品或服務（增加場次）。為什麼會產生這種現象，這必須帶到另一個議題：**藝術組織的生產力議題**。

理論上，當廠商擁有新的技術與生產程序，會提升員工的生產力，而生產力的提升，可以讓生產成本下降，就會產生利潤空間。然而這套理論運用在藝術組織時，卻成效有限。包默和包文的研究中，他們主張，呈現一項藝術活動的技術，僅能有限地提升生產力。不論科技如何發達，一場音樂會就是必須進行 90 分鐘；現場表演一天也只能重演一定的場次，不可能再多；不論辦公室電氣化提升了多少生產力，都將被呈現基本產品所增加的成本給抵銷。包默與包文認為這樣的所得缺口，乃是藝術與公益性組織中一個必然現象，只能以嚴格的成本控制策略和計畫，好讓這個問題的負面結果降到最低。再以上圖觀察家庭/個人與藝術組織的關係，明顯在要素市場中有大量的供給（大量尋找演出舞台的個人或團體），但是在商品市場中的購買行為卻有 M 型化的決策趨勢⁵⁰。進一步觀察目前台北縣市展演場所的供應情形：

⁵⁰ 國外引進的高價位大型製作票房長紅，迴廊咖啡劇場低門檻的演出安排也能維持穩定收入，以中產階級為主要消費階層的展演場所則危機四傳。

表 6：台北縣市展演場所統計表

展演場所名稱	經營者/屬性	座位席數
禮堂、大會堂		
國 紀念館大會堂	國 紀念館/公營	2514 席
台北國際會議中心大會堂	外貿協會/民營	3100 席
大型劇場、音樂廳（1000 席以上）		
城市舞台	台北市社教館/公營	1002 席
中山堂中正廳	中山堂管理所/公營	1100 席
國家戲劇院	兩廳院/公營	1522 席
國家音樂廳	兩廳院/公營	2070 席
中型劇場、音樂廳（500-1000 席）		
新舞台	中國信託商業銀行文教基金會/民營	935 席
台北市親子劇場	台北市立社教館/公營	911 席
台北縣藝文中心演藝廳	台北縣文化局/公營	750 席
新 文化藝術中心	新 市公所/公營	672 席
南海劇場	教育部台灣藝術教育館/公營	650 席
台北車站演藝廳	台灣鐵路局/公營	600 席
小型劇場、音樂廳（500 席以下）		
國立中央圖書館台灣分館 寶環國際會議廳	迴廊藝術有限公司/公辦民營	500 席
國家戲劇院實驗劇場	兩廳院/公營	190/179/242 席
幼獅藝文中心	國團/民營	375 席
國家音樂廳演奏廳	兩廳院/公營	363 席
台泥大樓士敏廳	辜公亮文教基金會/民營	314 席
淡水 立圖書館演藝廳	淡水 立圖書館	307 席
台北市社教館文山分館 兒童劇場	台北市立社教館/公營	240 席
知新廣場	永豐餘文教基金會/民營	200 席
台灣大學視聽小劇場	台大文學院視聽教育館/公營	196 席
皇冠藝文中心小劇場	皇冠藝文中心/民營	100-120 席
中山堂光復廳	中山堂管理所/公營	500 人
實驗劇場	文教基金會/民營	200-350 人
西門紅樓劇場（八角樓）	台北市文化基金會/公辦民營	200-300 人
河岸留言紅樓展演館	河岸留言音樂咖啡屋/公辦民營	200 人
國立中央圖書館台灣分館 雲庭	迴廊藝術有限公司/公辦民營	150-200 人

十方樂集音樂劇場	十方樂集音樂劇場公司/民營	100-120 人
河岸留言本店	河岸留言音樂咖啡屋/民營	80-100 人
市長官 藝文沙龍表演廳	時報育樂股份有限公司/公辦民營	80-100 人
牯嶺街小劇場	小劇場共同營運實行委員會/公辦民營	50-70 人

【註】參考維基百科、各單位網站資料，本研究整理

依迴廊咖啡張永裕的觀察，他認為台灣地區現今最缺乏的是 500 席座位的中型場地，因為初出道的表演團體售票能力有限，多半以親友團為主，大型場地負擔過於沉重。但是紅樓劇場汪虹和臺北戲棚劉智龍則認為中型劇場經營的困難點在於座位數過少、團隊演出單位成本過高、收支無法平衡而致使團隊興趣缺缺。仔細分析這兩種說法的關鍵差異，張永裕所討論的多屬業餘的中小型音樂團體（或個人），演出成本相對較低；而紅樓劇場與臺北戲棚所指稱的團隊多半是中大型的戲劇演出，製作成本甚高，所以會有入不敷出的困境。在台北藝穗節王惠娟的角度，牯嶺街小劇場是新興劇團、前衛劇場最佳的出發場地，像這類小型演出，連紅樓劇場的 200 人坐席都太大，這個觀點可由皇冠藝文中心小劇場（100 席）與香港藝穗會（80、100 席）的空間安排得到印證；對照台灣目前的文化生態，顯然小型劇場的需求多於供給。而中型劇場（戲劇類）則有供給多於需求的困境，那是因為缺乏足夠的小型劇場，團隊沒有上台磨練、培養觀眾的平台，難以進階為中型劇團，中型劇場沒有中型劇團支撐，營運當然會成問題。然而從演出團隊角度出發，或許並不贊同中型劇場已經供過於求的說法，問題是在於目前中型劇場租金過高，中型劇團根本負擔不起，所以這又會是另一個供應與需求不能對應的問題。

從上述的整體供需分析中，我們可以再深入觀察本研究案中各個案在面臨供需問題時所採取的因應策略：以十方樂集音樂劇場為例，經營者原設定目標為「現代音樂愛好者的家」，當經營者發現他所設定的現代音樂演出無法支應劇場經營所需時，轉而開發以音樂系所學生必須舉行畢業音樂會需求為主的「週末音樂會」。除了畢業音樂會之外，一些由國外剛回國的音樂新秀，百餘人的坐席剛剛

好滿足他們的售票能力與需求⁵¹。因為坐位席次較少，所以十方樂集音樂劇場所引進的演出者多為個人，最多不超過三位。類似的策略也出現在迴廊咖啡劇場，但迴廊咖啡劇場因為座位數較多，所以演出者以團體居多⁵²。兩者之間較大的差距是十方樂集音樂劇場走的仍是學院路線，演出者一定受過相當程度的專業訓練，經營者也採取較格的審查機制。迴廊咖啡劇場則是來者不拒，業餘團隊聯誼性質的演出、幼稚園的畢業表演、音樂教室的才藝表演通通可以上場，充分滿足一般民眾對上台表演的慾望，也讓經營者對營運充滿自信。

在個案中，河岸留言算是最能掌握市場的需求、而且能適時提供「供給」的經營者，從最初的小型劇場開始經營，透過票房分帳的模式，半鼓勵也半強表演團隊自行培養觀眾，經過七年的力，當團隊逐漸成熟到可以進中型劇場時，經營者適時承接紅樓展演館，順利帶著團隊與培養出來的觀眾群穩健地踏入第二階段。經營者的「養觀眾」策略頗值得大家研究與學習。比較特殊與的案例是紙風車所經營的紅樓劇場：以紙風車本身而言，他們並不需要去經營一個空間來強化或滿足自身的需求⁵³，踏入場館經營是出自公部門的邀約、以及使命感的

使。不過公部門卻對如何使用空間有著諸多的限制（例如：傳統說唱要佔一定比例），讓紙風車明知道實際市場的需求，卻只能硬著頭提供一個跟需求關聯較遠的「產品」。在先天不良的需求條件下，卻能硬是出供給量，紙風車的功力與耐力應給予高度肯定。不過，對於未來的紅樓劇場，少了像紙風車這種活力十足的經營團隊，是否仍要泥只走某種路線⁵⁴？還是可以順應河岸留言進駐後方十字樓的展演館之新形勢，而將整個紅樓在歷史空間中轉化為完整的「原創音樂育成中心」⁵⁵？紅樓的未來仍然充滿變數與可期待性！

⁵¹ 這類音樂會通常以演出者的親友團為主力，故觀眾人數約在百位上下

⁵² 根據張永裕的說法，團體表演，每個演出者都有親友團參與，這樣觀眾人數才能滿座位區

⁵³ 紙風車擁有自己的排練場、他們的演出也不適合進入紅樓，經營紅樓劇場完全是「事業外」

⁵⁴ 目前的經營者台北市文化基金會並未具體提出未來紅樓劇場的經營方向，時以場地租為主

⁵⁵ 此為河岸留言林正如提出之構想，見訪談紀錄四，問 23

至於設定目標最單一的臺北戲棚，雖然面對相同的需求面不足以支持供給的困境，其因應的困難度又比其他個案高出許多，因為國際觀光客來台所需的誘因，並非臺北戲棚一端所能掌控或影響。作為承受端的經營者，臺北戲棚所能採取的策略有限，未來雖有中國觀光客的可能性，但是若要因應中國觀光客的需求，目前臺北戲棚的節目內容勢必需要大幅度調整，屆時又是大筆支出，對懷抱理想的經營者而言，實在是難以承受之重。擺盪在供需平衡的循環中，台灣的觀光劇場能否生存，臺北戲棚絕對是指標性個案。

表 7：個案供給對象、實際市場需求與因應策略整理

個案	原設定供給對象	實際市場需求	因應策略
紅樓劇場	全民	專業團隊演出入不敷出	多角經營，增加商業收入 補缺口
十方樂集音樂劇場	現代音樂愛好者	現代音樂需求面小，供給過剩	音樂系學生畢業演出、新秀音樂會
臺北戲棚	國際觀光客	國際觀光客數量不足	減少演出天數，其餘時間場地外租
河岸留言	獨立音樂愛好者	穩定成長，逐漸產生供給不足	增設紅樓展演館，滿足需求
咖啡迴廊劇場	全民	業餘演出團體反應良好	以非職業性表演為主軸的經營路線

當展演場所的供需出現平衡狀態時，從家庭、廠商與政府的互動關係圖（圖 1）中，我們可以察覺政府的功能就在於廠商與家庭之間扮演平衡的角色、提供調節供需的機制。台灣的文化展演設施經營尙屬起步，相關法令、條文極度不足，相關參考或研究資料也非常匱乏，政府基於滿足（或提升）民眾的「文化基本權」的責任，還必須就個人的文化需求，以及文化環境的能量需求做全盤考量。文化展演設施不能完全化約為市場表現，全然以市場機制來決定，如何制定合理的輔導辦法與機制，是政府回應建置文化環境的重要課題。視覺藝術工作者 皇珍在發起「種植藝術」行動中，曾經對於藝術創作發表的「補助」提出看法：

藝術創作發表—展覽或表演，所需協助是什麼？歸納所有創作者的困擾有其共通

性。第一：創作者職業與收入問題。第二：工作室、排演場、展演空間不足、租金昂貴。第三：與創作發表相關之技術、藝術行政、行銷等專業協同的 缺。第四：評論與交流平台的 缺。

因此「補助」不一定來自單次製作費的「金錢」。

將工作室、排演場的空間透過藝、企、教結合釋出，輔以適當政府預算，結合專業管銷行政，讓創作者進駐使用，自發性的發展出小型到中型的藝術聚點。

現有之公營美術館、博物館、兩廳院以及地方文化中心等編有政府年度預算，除進行預定之文化活動外，保留數個適當空間，接受館方活動外純藝術創作計畫或通過補助之創作計畫或扶植團隊之演出計畫給予場租優惠。

●由政府委以 ROT 營運之藝術相關空間，須強制對於純藝術展演計畫（無論售票與否）給予非營利場租。

受補之私人藝文團體或空間特別鼓勵對純藝術創作計畫的長期推動，適度釋放空間與檔期接受通過補助之創作計畫或扶植團隊之演出計畫給予場租優惠。這些創作發表中製作花費之大項得以解決，同時良性開發以及結合現有資源。⁵⁶

上述看法可視為藝術演出組織認為政府應扮演的角色，對於經營展演設施的藝術組織而言，則可進一步觀察到演出者的需求，至於演出組織與劇場經營組織之間的差距，亦需透過補助機制解決。

⁵⁶ 檢錄自 健全基金會：覓空間

http://www.how.org.tw/memospace/exhibits_3.asp?CTID={E82781B1-9B7E-432F-84A5-42BF3A0E715B}#caption3

（四）建議/後續研討方向

大衛·索羅斯比（David Throsby）在他的著作《Economics and Culture》中這樣說明經濟與文化的差異：「從我們這個世界構成的角度來看，經濟和文化清楚地被區別：一個強調自我作為獨立個體，其利益是非常重要的，並透過和其他個體的競爭獲得成功；另一個強調群體，透過共享價值和集體行動實現。」⁵⁷若從經濟的角度來討論展演設施的經營，我們難免要去計較成本效益、營收、行銷策略等等議題，不過若從文化產業的角度來看展演設施的經營，我們就會意識到展演設施是文化環境的基礎工程，是表演者的舞台、是普羅大眾享有文化權的展現。這些展演設施所產生的不僅僅是經濟價值，更多的是文化價值，就展演設施的經營而言，文化並非游離於經濟發展的外圍，而是處於發展進程的核心。在這個核心（文化藝術型式）愈趨多元的時代，**展演場所的定位也可以更多元**，類比到商業經營模式，就會有**百貨超市**（紅樓劇場、迴廊咖啡劇場）、**專賣店**（河岸留言）、**精品店**（臺北戲棚）等不同模式，包括以商業製作為主、或是定幕劇、或是實境劇等，只要有想像，每個場所都能發展出不同的風格，公部門或者國藝會在擬定私人展演空間的補助辦法時，如果可以開放更多的可能性，**放寬對商業經營的認定標準**、避免「東補西」式的補助策略⁵⁸，對於整體文化環境的培育才有往前進步的機會。此外，政府單位或國藝會可以開列**展演空間經營的研習課程**；並與藝穗節主辦單位等合作，**透過短期、節慶活動的實驗過程，讓非劇場的空間經營者體認空間與展演合作的能量，鼓勵民間單位釋出更多空間，作為展演的平台。**

戶外舞台/環境劇場

傳統劇場概念原本就包括了露天劇場的形式，但是這裡所謂的露天劇場仍是「式舞台」的型態，只差沒有頂蓋而已。但金枝演社的「特洛伊祭」、「山海經」等製作，已經解構傳統「式」的「架」，將環境成為創作的元素之一，才是真正的

⁵⁷ 中文 本《文化經濟學》，張維倫等編，台北市：典藏藝術家庭，p.198

⁵⁸ 補助機關常常設限獲得空間補助者不得再申請軟體補助，這樣的策略對團隊而言只是「東補西」的作法。

「環境劇場」。中國知名導演張藝謀為桂林陽朔編導製作的「印象·劉三姐」可算目前最成功的以環境劇場為特色的觀光節目。「印象·劉三姐」的成功，不只在於吸引大量的觀光客延長停留桂林、陽朔的時間，更重要的意義在於以「文化消費」的模式達成「文化傳承」的目的⁵⁹。此外，定點定時的帶狀演出，促使邊際成本降低，提高邊際利，也成為其發展文化經濟的重要關鍵⁶⁰。「印象·劉三姐」創下文化與觀光結合的絕佳範例，然而因為成功，也必然引發文化產業中最為人矚目的模仿、大量生產的「文化複製」問題。「印象·劉三姐」之後，中國其他城市的紛紛效尤，同樣的導演、同樣的製作團隊、同樣以「印象」為名，在短時間內卻要完成數個作品，這樣的發展，無法令人樂觀。台灣當然沒有必要去模仿、複製像「印象·日月潭」的節目，但是如何藉由環境劇場的概念、以藝術表演形式去導覽美麗的自然風光，或許是台灣未來諸多景點主管單位應該思考的方向。目前台灣發展的大多是特定時間內接力式的節目模式，例如貢寮海洋音樂祭和墾丁春天吶喊，雖然環境因子非常類似，由於主辦單位的性質與籌組方式大不相同，目前尚能各自保有不同的風貌，然而陸續引發的活動複製效應，會不會提早終結這個文化現象，值得持續觀察。但是這個模式為地方帶來的是像煙火般的短時間時分，其與「帶狀演出」為城市創造「文化點」的模式有不同效應，期待台灣也能早日有類似的策略運用，在某個古蹟、或是山明水秀的景點中，能有帶狀的藝文表演，政府或第三部門亦可考慮支持、催生類似的計畫產出。

本次研究個案中，雖然沒有個案與環境劇場直接相關，但是從迴廊咖啡劇場的成功因素分析，週遭環境的書香閱讀與休閒氛圍，無疑為咖啡迴廊的經營加分不少，張永裕也指出，團隊非常喜歡在活水廣場（戶外表演區）演出，「因為在那邊與觀眾的互動最好」。愛丁堡藝穗節、亞維儂藝術節最引人注意的也是街道上多元豐富的演出，可見將環境視為創作的內在因素除了會影響演出的型態之外，對於空間的經營者而言，應該會有新一波的創意啟發（例如兩廳院的廣場藝

⁵⁹ 表演中有大量當地歌謠傳唱、舞蹈與生活方式呈現，表演者則啟用大量當地民眾擔綱，民眾一方面當臨時演員賺取演出費，但同時也保存了文化傳承。

⁶⁰ 此段觀點主要引述自研究案審查委員一之審查意見

術節)，至少我們可以這樣期待著。

本次研究案囿於時間，還有許多案例未能納入討論，國外案例部分也只能做到香港，依照資料顯示，日本有相當數量民間企業投資營運的展演場所：例如：三得利音樂廳（Suntory Hall）⁶¹、東急文化村（Bunkamura）⁶²都是在商業區中的藝文據點； 國的 LG 藝術中心（LG Arts Center）⁶³則號稱營運風評勝過國家級的漢城演藝廳…未來若能持續將全國展演設施納入研究範圍、更多國外案例的深入探討，對於整體文化環境的觀察將可更全面，對台灣文化展演設施的運作會有更多的參照。

⁶¹ 三得利音樂廳是三得利公司創辦人佐治敬一在 1986 年，耗資日圓 70 億打造的，交由三得利公司成立的文化事業部經營。參考網址：<http://www.suntory.com/culture-sports/suntoryhall/>

⁶² 東急文化村是一座結合電影院、音樂廳、畫廊、咖啡廳等的複合商場，由以鐵道起家的東急集團設立，東急集團擁有百貨、傳媒等多角化事業，爲了和涉谷地區眾多百貨相抗衡，1989 年打造東急文化村與緊鄰的東急百貨相結合，形塑獨特風格。參考網址：<http://www.bunkamura.co.jp/english/index.html>

⁶³ 國 LG 集團在 2000 年開幕的複合式文化設施，可以舉行音樂、舞蹈、話劇、音樂劇等各種表演，強調有一流的音響設施與設備，並以世界級的節目規劃自 國。參考網址：http://www.lgart.com/EngHome/about/about_01.html

附錄

個案資料彙整表

參考文獻

個案訪談紀錄逐字稿

附錄一：個案資料重點整理

類型	個案	演出 屬性	營運模式		空間描述/空間 內容	入場方式/ 價位
餐飲 空間 中的 藝文 體驗	迴廊 咖啡 劇場/ 台北、台 中(文 英館)	多元 不	經營 主體	公辦民營(委外)：國立中央 圖書館台灣分館 迴廊藝術 股份有限公司	公家機關附屬 空間 緊鄰公園、住 宅區	沙龍廳(含 演出)： 低消 60 元起 表演廳：票 價 250 元—600 元
			經營 模式	餐飲---分包轉租 國際會議廳---場租收入 展演廳---餐飲收入、場租收 入、門票拆帳收入		
			網絡 關連	以經營者長年建立的人脈關 係為核心，團隊再引 為輔		
			發展 困境	公部門政策搖擺、民間資金引 進不易		
歷史 空間 中的 劇場 經營	西門 紅樓 劇場	傳統 戲曲 現代 劇場	經營 主體	公辦民營：台北市文化局 紙 風車文教基金會	獨立完整的歷 史空間。 台北市次文化 匯集地 交通便利	假日茶館： 低消 100 元 劇場演出： 票價 500 元 ---1200 元
			經營 模式	直營 劇場—門票收入、補助收入、 場租收入 餐飲空間---餐飲收入、場租收 入		
			網絡 關連	傳統戲曲展演場 現代劇場實驗所		
			發展 困境	公部門定位過於狹，限縮發 展可能性 整體空間不足、餐飲空間經營 不易		

企 業 附 屬 演	台泥大 樓士敏 廳/台 北戲棚	傳統 戲曲	經營 主體	民辦民營：台泥公司 辜公亮 文教基金會	辦公大樓中的 多用途集會堂 位於商業區 中，文化氛圍薄 弱	單一票價： 880 元
			經營 模式	直營 表演廳---門票收入、補助收 入、場租收入		

出空間的經營				其他收入---紀念品販售收入、其他服務抽成	鄰近外籍觀光客旅館，係觀光客聚集動線上唯一的表演藝術據點 交通便利	
			網絡 關連	觀光劇場實驗地 傳統戲曲團隊對外窗口		
			發展 困境	觀光客源不足 演出場次不足的 性循環		
團隊自有空間的分享經營	十方樂集音樂劇場	現代音樂 古典音樂	經營 主體	民間自有（租用）：十方樂集音樂劇場有限公司	舊工廠改建之小型專業音樂廳 附近為台北市老舊、傳統生活場域 交通較不便利	餐飲（不含演出）：180元起 音樂廳：免費入場、250元---500元
			經營 模式	直營 音樂廳---門票收入、補助收入、場租收入 餐飲空間---餐飲收入		
			網絡 關連	現代音樂工作者的匯流重 古典音樂新秀發表園地		
			發展 困境	資金不足、餐飲空間經營未達理想		
化身為餐飲空間的經營	河岸留言/紅樓展演館	獨立音樂	經營 主體	民間自有（租用）：河岸	普通公寓地下室/歷史空間 屬台北市南區藝文脈絡/西門町流行文化聚集地 交通便利 鄰近大學校區、主要客源聚集地	門票（含一杯飲料）：150元---700元
			經營 模式	直營 門票收入		
			網絡 關連	獨立音樂培育場		
			發展 困境	法令限制		

附錄二：主要參考文獻

1. 大衛·索羅斯比(David Throsby)(2007) *文化經濟學(Economics and Culture)* (張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、 歷安)。台北市：典藏藝術家庭(原作 2000 年出版)
2. 財團法人國家文化藝術基金會策劃(2004) *文化創意產業實務全書*。台北市：商周出版：城 文化發行
3. 樓永堅 主編(2005)，*藝術產業行銷個案集第一輯*，台北市：智勝文化。
4. 邱志聖(2006)，*策略行銷分析—架構與實務運用*，台北市：智勝文化。
5. 朱庭逸 主編(2004)，*創意空間—開創城市新地理學*，台北市：典藏藝術家庭
6. 威 伯 斯(William J. Byrnes)(2004) *藝術管理這一行(Management & the Arts, 2nd ed.)* (桂雅文、 惠群)。台北市：五觀藝術管理。