

臺灣表演藝術團隊海外演出現況 調查研究及發表計畫

成果報告書

執行單位：中華民國表演藝術協會

計畫主持人：于國華

贊助單位



2015年3月31日

臺灣表演藝術團隊海外演出現況調查研究及發表計畫 成果報告書 目錄

壹、緒論.....	1
一、計畫緣起.....	1
二、研究目的.....	1
貳、臺灣表演藝術海外巡演歷史回顧.....	2
一、現代表演藝術萌芽期（~1949）.....	2
二、海外文化戰爭時期：國民政府來臺至退出聯合國前（1949~1971）.....	3
三、文化外交時期：退出聯合國後至解嚴前（1971~1987）.....	4
四、兩岸交流、全球化市場時期：解嚴後迄今（1987~）.....	5
五、小結.....	6
參、表演藝術團隊海外巡演資助機構比較.....	9
一、前言.....	9
二、英國.....	9
三、法國.....	10
四、日本.....	11
五、韓國.....	11
六、小結.....	12
肆、研究方法.....	13
一、研究範圍及內容.....	13
二、研究方法.....	13
三、研究限制.....	14
伍、2013 臺灣表演團隊海外補助現況.....	15
一、補助概要.....	15
二、文化部.....	17
三、國家文化藝術基金會.....	18
四、外交部.....	20
五、僑委會.....	21
六、補助金額及件數分析.....	23
七、獲補助件數、類型及地域分配情形.....	24
八、獲補助件數、類型及地域分配情況分析.....	27

陸、研究成果.....	28
一、補助情況分析.....	28
二、訪談所得.....	28
柒、結論與建議.....	31
一、翻轉思考.....	31
二、現行制度下的可行政策.....	33
三、未來研究建議.....	40
捌、附錄.....	41
一、臺灣表演藝術團隊海外演出現況調查研究及發表計畫調查日誌.....	41
二、訪問記錄表.....	42
三、訪談紀錄摘要.....	43
四、發表會摘要.....	88
五、發表會簽到表.....	90
參考文獻.....	94

表目錄

(表一) 2013 年中央各單位決算與表演藝術海外巡演補助經費總表.....	16
(表二) 文化部 2013 年度支出與海外巡演所佔比例.....	17
(表三) 文化部 2013 年海外演出補助件數.....	18
(表四) 國藝會 2013 年度支出與海外巡演所佔比例.....	19
(表五) 國藝會 2013 年海外演出補助件數.....	19
(表六) 外交部 2013 年度支出與海外巡演所佔比例.....	20
(表七) 外交部 2013 年海外演出補助件數.....	21
(表八) 僑委會 2013 年度支出與海外巡演所佔比例.....	22
(表九) 僑委會 2013 年海外演出補助件數.....	23
(表十) 獲中央政府補助的海外巡演團隊補助來源單位次數分配.....	24
(表十一) 獲中央政府補助的海外巡演團隊補助來源次數分配.....	25
(表十二) 獲中央補助海外巡演藝術類型次數分配 (按補助件數).....	25
(表十三) 獲中央補助海外巡演藝術類型次數分配 (按團隊數).....	25
(表十四) 獲中央補助海外演出地區分配 (按補助件數).....	26
(表十五) 獲中央補助海外演出地區分配 (按團隊數).....	26

壹、緒論

一、計畫緣起

2002 年，中華民國表演藝術協會（表盟）受國立中正文化中心委託，進行國內表演藝術團隊的基礎研究，研究成果由兩廳院結集為《中華民國九十一年表演藝術生態報告》，於 2003 年 9 月出版。這是臺灣首度以調查方式全面檢視表演團隊經營概況。自 2005 年起，表盟受文建會委託，在前述的基礎上，進行三階段的表演藝術產業調查，調查成果分別結集為《表演藝術產業生態系統初探》（行政院文化建設委員會，2005）、《表演藝術產業調查研究》（行政院文化建設委員會，2007）、《表演藝術消費調查》（未出版，2010）。

這也是表演藝術界首度得知表演藝術供給面及需求面的概況，從價值鏈的概念出發，不止關照表演團隊，更希望理解整體產業的需求。當時在進行價值鏈相關訪談時，以及近年與表演藝術團體接觸，得知許多表演團隊把赴海外演出，或參與國際藝術節當成經營目標，有許多影視作品，例如侯孝賢導演的《悲情城市》就是先獲得國外影展獎項，才回到臺灣上演。而海外巡演，是否對團隊發展有決定性的影響？

表演藝術有賴觀眾的參與支持，更離不開生養的土地。綜觀國內表演藝術團隊發展，臺灣有多個團隊常年於國外重要藝術節及劇場巡演，以臺灣的面積、人口數來看，比例不可謂不高。這些以藝術家作品魅力行走海外的團隊，是否在主要創作藝術家不再創作之後就會消失於國際市場？如何以更有制度的方式幫助國內藝術家，讓臺灣能在國際藝術的版圖上持續發聲？本研究試圖回到根本，瞭解國內表演團隊海外演出現況，並耙梳國外制度，希望據以檢討臺灣表演藝術海外演出補助制度，為下一代的表演藝術團隊發展做好準備。

二、研究目的

- （一）查察臺灣表演團隊海外演出現況。
- （二）了解臺灣表演藝術團隊海外演出對團隊發展及整體表演藝術生態影響。
- （三）由調查結果審視各公部門機構現行之協助臺灣表演團隊海外演出之制度。
- （四）藉由資料整理及訪談蒐集意見，作為未來補助制度設計修訂之依據。

貳、臺灣表演藝術海外巡演歷史回顧

一、現代表演藝術萌芽期 (~1949)

回顧臺灣表演藝術海外巡演的歷史，雖然已知從十七世紀便有非儀式目的的舞蹈 (李天民、余國芳，2005)、戲曲 (邱坤良，2013) 表演，但有文獻記載的海外演出是從日治時期開始。

1898 年 10 月 19 日的《臺灣日日新報》有一篇名為〈藝妓遊京〉的報導寫道：「訪得三井商會內某甲。於近日召艋舺津藝妓。要往內地演唱。」其後記述了要給藝妓和樂師的報酬，並計畫於九州登陸後前往東京，然而此篇報導並無後續，因此無法得知是否真正成行。第一篇確定成行的海外演出報導是《臺灣日日新報》1903 年 8 月 18 日的〈藝妓還歸〉一文：「此回大阪博覽會¹。各地有皆備物往賽。而艋舺素有歌伎傳名。當道因選舉數人。以助聲色之劇。……因連袂底於大阪。聲歌之餘頗為人所賞識。此請會務告畢。悉已還臺。」臺灣當時為日本統治，此二次演出並不能算是出國，僅僅是離開臺灣島而已，且是臨時組成的隊伍，而非常態經營的表演藝術團隊。真要說臺灣自己的團隊出國巡演，應該是 1928 年歌仔戲團「三樂軒」回閩南進香，並在白礁、廈門演出獲得好評 (林鶴宜，2003)。1934 年，由張維賢「星光演劇研究會」分裂而出的「鐘鳴演劇研究會」部分團員組成的「鐘鳴新劇團」，也前往南洋、廈門營利演出 (邱坤良，2011)。

除了團隊之外，臺灣在日治時代後期有許多藝術家嶄露頭角，這些藝術家通常留學日本，以個人身分在日本演出，或者隨日本的團隊出國演出。以在日本學習舞蹈的留學生為例，1937 至 1943 年間，蔡瑞月、李彩娥都曾隨石井漠舞團赴南洋勞軍，而林明德、高洲健分別於 1943、1944 年在東京舉行個人舞蹈發表會 (李天民、余國芳，2005)。音樂方面也有作曲家江文也於柏林和威尼斯獲獎² (臺灣音樂家群像資料庫，2011)。

1945 年第二次世界大戰結束，日本放棄臺灣主權，1949 年國民政府入主臺灣。「國家」在其中所扮演的角色、採取的策略，與臺灣的國際地位、外交關係，以

¹ 1903 年 3 月 1 日至 7 月 31 日，於大阪天王寺舉辦「第五回內國勸業博覽會」，設有臺灣館。

² 江文也《臺灣舞曲》1936 年於柏林獲獎、《十六首斷章小品》1938 年於威尼斯獲獎。

及臺灣與中國的關係息息相關，以下以重要的歷史事件，將戰後臺灣表演團隊的海外巡演分為三個時期探討。

二、海外文化戰爭時期：國民政府來臺至退出聯合國前 (1949~1971)

在中國敗給共產黨的國民政府，此時將文化視為與中共對抗的力量。1950年代，表演藝術海外巡演的目的包括勞軍、宣慰僑胞以及宣揚反共意識。1956年「中華民國赴泰藝術演出團」是第一次由國家籌組藝術團體出國演出，「政治意義重於票房價值」、「文化作戰是宣傳第一的」；1959年訂定《藝術團體暨藝術人員申請出國辦法》，更規定表演藝術出國演出須經審核、由教育部裁定，而演出內容須以宣傳反共國策及我國進步實況為主 (張思菁，2006)。像蔡瑞月那樣身為「政治黑名單」的表演者，也可能因此受到諸多阻礙，無法自由的出國表演 (蕭渥廷主編，1997)。

透過 1966 年的「中華文化復興運動」及隔年組成的「中華文化復興運動推動委員會」(以下簡稱「文復運動」和「文復會」)，國民政府將文化活動與反共進行連結，1968 年，教育部文化局成立，更可說是文復運動的延伸，政府首次將文化業務納入施政計畫。

林果顯 (2001) 指出，為了鞏固統治正當性，「文復運動」建立了「三民主義 - 文化復興 - 反攻大陸」的連結關係，「文復會」所謂的「中華文化」，包括了第一層的三民主義、反共、愛國、擁戴領袖，以及第二層的「大中國」精神。在此脈絡下，表演團體海外巡演的對象並非所有的外國人，而是僑胞，目的在於爭取海外僑胞對「正確中華文化」的認同，是謂「海外文化戰爭」。

根據張思菁 (2006) 的整理，此時期臺灣舞蹈出國演出有許多是以個人身分，而團隊則常冠上「中華」、「中國」二字，表演也多以「民族舞蹈」為主。例如 1956 年「中華舞蹈團」應邀參加泰國憲慶大典，1968 年「中華民國舞蹈團」參加墨西哥奧林匹亞世運會的世界文化展覽後再前往美國、加拿大演出，1971 年「中華樂舞藝術團」至泰國巡演等等 (李天民、余國芳，2005)。王政益 (2007) 以國樂團為例，說明這種作法是以國家為名進行文化建構，意圖取得這類總稱性名詞的主導地位。

在戲劇方面，在此時期政府最重視的劇種是京劇（林鶴宜，2009），在三軍都成立了國劇隊³，其中以空軍的「大鵬國劇隊」可考的出國演出記錄最多（聯合報，1956, 1957, 1958, 1969），如1956年赴菲律賓和越南、1957年赴韓國和歐洲、1958年赴琉球及菲律賓等。其他軍方單位，「總政治部康樂隊」也曾於1953年前往菲律賓，陸軍「陸光國劇團」則在1969年以「中華民國國劇訪問團」赴菲律賓演出。

相較於舞蹈和戲劇，音樂類雖有「中廣國樂團」改組的「中華國樂團」在1951和1956赴菲律賓和泰國表演（魏金泉，1998），但其他團隊則非由官方主導出國演出。全國第一個西式交響樂團「臺灣省教育廳交響樂團」（簡稱「省交」，前身為日治時期的皇民奉公會交響樂團，現為國立臺灣交響樂團）雖於1945年成立，卻一直未出國巡演。1957年成立的「榮星兒童合唱團」在1967年由呂泉生率領，赴日本參加「第二屆亞洲兒童合唱節」，又於隔年前往菲律賓演出（臺灣音樂群像資料庫，2011）。1968年成立的「臺北世紀交響樂團」也在1970、1971年兩度前往日本演出（蔣欣芳，2004）。傳統音樂方面，南管的臺南「南聲社」和高雄「國聲南樂社」分別於1962和1970年受邀前往菲律賓演出（南聲社部落格，2011）。

在這個時期，白色恐怖籠罩臺灣，「政治正確」以及救國團、軍隊政戰系統影響藝術發展，電視興起重挫了內台歌仔戲，李曼瑰發起的劇場運動，引領了臺灣現代戲劇的發展。

三、文化外交時期：退出聯合國後至解嚴前（1971~1987）

1971年10月25日，中華民國在聯合國的中國代表席位被中華人民共和國取代，中華民國代表宣布退出聯合國，反映出當時國際局勢的轉變，該年3月政府便已提出「中華文化復興運動再推進計畫綱要」，其中「文化復興與外交結合」第一條明定「以文化為前驅，爭取國際人士的了解與同情，以轉變國際間姑息妥協之間論與行動」（林果顯，2001）。根據官方統計數據，退出聯合國後半年內（1971年11月至1972年5月）的舞蹈類團體海外巡演次數就超過前兩年（1969年11月至1971年10月）的總和（李天民、余國芳，2005）。1978年12月16日，美國與中華民國斷交，又對臺灣的外交處境投下震撼彈。成立於1973年的雲門舞集，曾於1975年前往香港、新加坡、1976年前往東京，演出《白蛇傳》獲得好評；與美國斷交當天正逢《薪傳》首演，隔年此作又前往美國巡演，吳忻怡（2011）認

³ 三軍劇隊分別為陸軍的「陸光」、海軍的「海光」、空軍的「大鵬」，另外還有聯勤的「明駝」。除京劇外，還包括海軍陸戰隊的「飛馬豫劇隊」。

為此時的雲門舞集「成為國家文化的代理人，使臺灣在外交困境中，找到突圍的可能」。

退出聯合國加上與美國斷交，重挫了我國的國際關係，原有的邦交國陸續斷交，不再能以中華民國的官方名義與其他國家進行外交，三軍國劇團此時期海外巡演減少，而「省交」雖於 1977 年第一次出國巡演，前往韓國，是臺灣第一個出國表演的成人交響樂團（聯合報，1978），但此後十年間都沒有出國巡演記錄。在此情況下，政府委託了非官方的單位「中國青年反共救國團」（現中國青年救國團）透過文化與其他國家進行交流。「中華民國青年友好訪問團」（以下簡稱「青訪團」）開辦於 1974 年，不同於一般出國巡演的團隊，它是由非藝術相關科系的大專生，經由營隊式的訓練、甄選組成，團員們的身分不僅是表演者，更是肩負外交任務的親善大使。根據張權毅（2009）的統計，「青訪團」在 1974 到 1999 的二十五年間每年出訪二至四次，總共訪問超過三十個國家。另外此時期也有許多其他以學生、青年為名的表演團隊出國巡演，包括 1975 年和菲律賓斷交之後前往巡演的「中國青年文化藝術團」，國立臺灣藝術專科學校的「中華舞蹈團」和中國文化大學的「華岡舞蹈團」，也都不只一次出國演出或參加國際舞蹈賽事（李天民、余國芳，2005）。音樂類的「臺北世紀交響樂團」（蔣欣芳，2004）和「榮星兒童合唱團」（臺灣音樂群像資料庫，2011）各出國五次以上，亦是以學生為主。

在這個時期，1975 年教育部文化局裁撤，1981 年行政院文化建設委員會成立，文化行政正式納入政府施政體制。雲門舞集、蘭陵劇坊、表演工作坊、當代傳奇劇場新象藝術中心成立，國家戲劇院及音樂廳落成啟用，各縣市文化中心陸續建設完工啟用，出口導向及十大建設讓臺灣邁入富庶，也協助藝術發展，塑造了臺灣現代表演藝術風貌。

四、兩岸交流、全球化市場時期：解嚴後迄今（1987~）

1987 年 7 月 15 日，蔣經國總統宣布解除戒嚴，對表演藝術衝擊最大的，就是對中國的開放。新聞報導指出（聯合晚報，1994），中國的京劇團紛紛來臺，刺激臺灣團隊轉往歐洲。同時，解嚴也讓臺灣表演藝術團體開始前往中國巡演。雲門舞集於 1993 年前往中國演出《薪傳》，由三軍國劇團合併改制的國光劇團也在 2000 年首度前往北京。受制於中國的壓力，有時臺灣團隊出國巡演會更改團隊名稱，例如國家交響樂團（National Symphony Orchestra）2007 年參加新加坡華藝節時使用的團名為「臺灣愛樂（Philharmonic Taiwan）」，國立臺灣交響樂團 2010 年在中國

國演出僅以「臺灣交響樂團」為名。1992年「青訪團」以「大專青年友好訪問團」之名首次前往中國，此「大陸團」與同年的「美國團」、「歐洲團」、「中非團」的任務不同，並非為了拓展國際生存空間、宣慰僑胞，而是要促進兩岸交流，也為了避免表演內容「抄襲中國」，演出主軸從「中華文化」轉向「臺灣文化」(張權毅，2009)。

隨著解嚴帶來的開放，表演藝術團隊大量增加，在全球化風潮影響下，表演藝術海外巡演也超越了原本的文化宣傳目的。1992年頒佈「文化藝術獎助條例」，確定政府對於藝文活動獎補助的責任、立場和策略方針，行政院文化建設委員會(現文化部)支援表演藝術海外演出的相關經費和措施都逐漸加強：1992年「國際文化交流」的經費較過去大幅增長，駐紐約台北文化中心的經費增加了100%，並新增「國際性演藝團隊扶植計畫」；1994年新增駐巴黎台北文化中心；1996年國家文化藝術基金會(簡稱「國藝會」)成立，補助項目包括「國際文化交流」；2001年「國際文化交流」成為文建會經費的獨立科別(張宏維，2008)。2002年，駐紐約臺北文化中心從固定據點轉往向外擴張，不僅僅是提供場地，更開始主動經紀海外的表演藝術活動(佟立華，2006)。諸多變遷，都展現國家對海外巡演的重視。

五、小結

從文化戰爭到文化外交、再到全球化市場，從「文復運動」到「青訪團」、再到「國藝會」，海外巡演的政策轉變，反映了臺灣社會與國際關係的變遷，以及對於藝文創作的態度。

黃崇憲(2008)連結 Gramsci 的「文化霸權(cultural hegemony)」理論，將陳奕麟分析「文復運動」所提出的「中國性國家化」視為國家形成過程的一種「意識形態動員」。林果顯(2001)則認為「當時的臺灣並非市民社會，所以不能挪用文化霸權來解釋文復運動」他也進一步指出「在海外方面，運動的推行對象以華僑為主.....文復運動的重心，最終在於促進人民對領袖的擁戴」。若以此角度來看，在「文復運動」時期，海外巡演的對象是「僑胞」，也可作為「潛在的國民」而被包含在內。「僑胞」雖然是文化意義上的「同胞」，在實質國籍上卻不是「中華民國」的國民，不受「中華民國」政府的限制，因此海外巡演可被視為一種「政治宣傳(propaganda)」。「政治宣傳」的意思是「透過操作有意義的符號來經營集體

的態度」(Lasswell · 1927)。因此，在這個時期的海外巡演，只是宣傳的手段，並未考量文化藝術的發展。

在失去聯合國席位、與美國及其他諸多邦交國斷交之後，「中華民國」在與「中國」的國際文化競爭場域中漸趨弱勢；自許為「中華文化的正統傳承者」，臺灣積極努力向海外傳達「中華文化在臺灣」的訊息。Centeno 等人 (2011) 曾從世界體系 (world system) 的觀點指出，文化存在有階層 (hierarchy)，國家為了提高自身在國際間的文化位階，會進行國家品牌行銷 (nation branding)；根據各國狀況不同，又有「品牌更新 (rebranding)」和「品牌定位 (positioning)」等不同作法。「青訪團」以海外巡演作為替代性的外交手段，較類似「品牌定位」，讓世界上其他國家認識臺灣的存在。

正如 John Pick 對藝術公共政策的觀點，他認為「政府支持藝術活動往往就是基於他們能夠吸引國際間注意，能夠使國家被認同有高品味或文化」(江靜玲譯，1995)，海外巡演其實是國家文化實力的展現。在透過代工產業發展經濟時，臺灣需要積極發展文化，進行國家的「品牌更新」。文建會成立以後一連串的文化藝術發展政策，1996 年成立國藝會作為文化藝術專責補助單位，以及後來進入二十一世紀提出「文化創意產業」等政策，也都為了表明臺灣除了傲人的經濟成就，也具有發達和輝煌的藝術文化實力。

到了現在，海外巡演不僅是國家文化榮耀的展現，對許多表演團隊而言，國際演出重要性與日俱增。拓展市場是重要原因之一，雖然國際演出成本高昂，即使獲得政府經費補助，大多數出國的演出必須面對虧損或尋覓贊助支持，但團隊依舊抱持著面未來的樂觀態度，期望在國際得到知音。另外，挑戰自我創作或製作能力、接受不同文化觀眾的洗禮，在國際舞臺上接受競爭，甚至作為團隊階段發展的目標，都是除了市場和收入之外，表演藝術團隊爭取出國演出的目的。出國演出經驗可以充實實力，得到重要評論的推薦，更有助於日後宣傳行銷，擴大國內的市場，甚至作為爭取補助的成績證明。表演藝術團隊出國演出，意義非常多重，早已不是過去簡單的友好交流或宣慰僑胞訴求而已。

表演藝術消費調查 (2008) 指出，在臺灣「只要每季至少消費一次就能算是表演藝術高度消費者」的情況，顯示臺灣表演藝術消費習慣尚待養成。著眼未來，臺灣表演藝術在創作和製作上追求升級，勢必投入更多成本。除了積極擴大國內市場，海外市場更是希望所寄。過去支持表演藝術海外發展的政策或補助，幾乎

沒有以市場開拓為主要目的項目，2009 年開始的「補助國內表演藝術經典作品大陸巡演作業要點」是唯一的突破，將售票演出場次列為重要審核依據，但只限於大陸。

面對國內和國際的表演藝術市場變化，同時考慮國家文化外交的策略需要，此刻正是其時，重新思考支持表演藝術出國演出的意義與策略。「文化交流」始終具有意義，但不應該是唯一的目的；無論展現臺灣的文化實力與創意能量、做為外交壁壘的突破策略，或將表演藝術的海外巡演視為對外文化貿易，臺灣必須有新的思維，投注相對應的資源，展開表演藝術邁向世界的嶄新旅程。

參、表演藝術團隊海外巡演資助機構比較

一、前言

各國對表演團隊海外巡演的補助方式與政策支持，反映了國家對海外文化形象的經營方式。各國對文化藝術的資助可概分為政府幾乎不介入的「自由主義」，例如美國，以及政府涉入較多的「國家主義」，如大部分歐洲國家。在臺灣，政府是表演團隊經營重要的資金來源，故本章探討與臺灣的情況類似，且設有專責機構職司表演團隊海外巡演資助的國家，除歐洲的英國及法國外，亦以鄰近的日本及韓國為案例，分別探討並比較其資助機構及方式。

二、英國

(一) 基本理念及機構概況

英國政府的文化政策基本理念原本以「福利國家」為其核心精神，但在八〇年代後，轉為「新自由主義」，在體制上為公務機關，以維持其公共性，但引入管理精神，給予其相當的自主權。也被稱為「臂距 (arm's length) 政策」，政府提供經費，但不直接干預文化機構的日常運作。

文化事務的主管機關為「文化、媒體及體育部 (DCMS, Department for Culture, Media & Sports)」，其下轄有四十三個機構，包括博物館、電視台(BBC)，以及各地的藝術協會 (arts council) 等機構。而英國對表演藝術海外巡演的資助並不在藝術協會，藝術協會的資助對象為發生在國內的表演團隊及活動，發生在海外的表演活動的資助單位為英國文化協會 (British Council)。

(二) 英國文化協會 (British Council)

英國文化協會成立於 1934 年，在全世界超過百個國家有分支機構，雖然中文的譯名名有「文化」二字，但該機構隸屬於英國外交部 (Foreign & Commonwealth Office) 下的「非部門」獨立組織 (Executive non-departmental public body)。英國文化協會對表演藝術的資助由「劇場及舞蹈 (Theatre and Dance)」部門負責，其工作目標為「在國外推廣英國劇場及舞蹈，並以各種方式，例如巡演、工作坊及共同合作，建立長期關係」。

(三) 資助概況

英國文化協會對表演藝術的資助為直接給予經費補助，以 2013-14 年為例，給藝術及文化團體的直接補助金額約二百二十萬英鎊 (£ 2,214,000)，給予個人的為三百三十七萬英鎊 (£ 3,372,000) 用在文化交流的總補助經費為三千餘萬英鎊 (£ 30,440,000)。除給予補助外，該機構的各國分支單位也有專職人員推廣英國的文化藝術，在網站中也設有專門單元介紹英國表演團隊，除了團隊介紹外，也包括其巡演規模以及作品曾巡演地點等基本資料。

三、法國

(一) 基本理念及機構概況

法國的文化政策強調政府角色，其核心價值在保障多元文化，並使文化可以蓬勃發展，通常可以「國家主義」視之。其核心價值為「文化例外」，認為文化議題應該與其他政策不同，需以特別的方式處理。文化部的權責較大，機構及部門均由官僚系統直接管轄。

法國政府的文化部門為「文化及傳播部 (Ministère de la Culture et de la Communication)」，下轄十個部門。但如同英國，其對表演藝術海外巡演的資助並不在文化部，而在外交部下，負責國際交流合作的單位為法國協會 (L'Institut Français)。

(二) 法國協會 (L'Institut Français)

法國協會對表演藝術的資助由「藝術交流與合作 (Artistic Exchange and Cooperations)」部門負責，其資助的藝術家不限於法國，還包括非洲及加勒比海地區，其目的為「促進文化交流」，在各地，多與外交機構合作，並非自行獨立作業。

(三) 資助概況

法國協會對表演藝術的資助為直接給予經費補助，以 2013 年為例，給藝術及文化交流的補助金額約五百四十餘萬歐元 (€5,483,902)，占其總支出的 14%。

四、日本

(一) 基本理念及機構概況

日本為與英國相同的君主立憲內閣制國家，但其文化政策偏向「國家主義」，與法國類似，由國家主導文化事務的發展。相較於法國，其涉入程度較低。政府的文化部門為「文部科學省 (Ministry of Culture, Sports, Science and Technology)」，其下的文化廳 (Agency for Culture Affairs) 為文化事務的專責單位。日本對表演團隊的海外巡演補助並不在文化部門，而是在國際交流基金 (Japan Foundation)。

(二) 國際交流基金 (Japan Foundation)

成立於 1972 年，為獨立行政法人，監督機構為外交部。在全世界有 22 個分支機構。國際交流基金的工作目標為「以文化及藝術專案計畫推展各國對日本了解」。

(三) 資助概況

國際交流基金對表演藝術的資助為直接給予經費補助，以 2013-14 年為例，在表演藝術類別有 122 個專案獲得資助，均為表演團隊國外巡演。另外，每年於二月於橫濱舉辦的藝術市集 TPAM (Tokyo Performing Arts Meeting at Yokohama) 也是由國際交流基金資助。除資助外，也建立了表演藝術專屬網站 (www.performingarts.jp)，推展日本表演藝術。2013 年於文化藝術的總資助金額為約十九億日幣 (¥ 1,919,876,823)，占其總支出的 11.6%。

五、韓國

(一) 基本理念及機構概況

韓國為總統制國家，其文化政策亦偏向「國家主義」，國家主導文化事務的發展，若以國家涉入文化事務的程度來看，韓國低於法國，但高於日本。韓國政府的文化部門為「文化體育觀光部 (Ministry of Culture, Sports, and Tourism)」。韓國對表演團隊的海外巡演補助並不在文化部門，而是在國際交流財團 (Korea Foundation)。

(二) 國際交流財團 (Korea Foundation)

成立於 1991 年，以基金會型態運作，有七個海外分支機構。韓國國際交流財團的工作目標為「以各種交流活動讓國際社群更了解韓國」。

(三) 資助概況

韓國國際交流財團對表演藝術的資助為直接給予經費補助，以 2013 年為例，在表演藝術類別資助專案為「韓國文化藝術展示 (Showcasing Korean Culture and Arts)」有二十五個大型專案獲得資助，均為表演團隊國外巡演。用在文化的交流補助的經費為 6,795,716,507 韓元。

六、小結

由以上四個國家的案例可以發現，各國均以專責機構向海外拓展文化藝術，雖然政治體制不同，機構成立的歷史也相差甚遠、治理機制也不相同，但其目標完全相同，均為向外拓展國際關係。從上述案例也可發現，向海外拓展國家的文化形象，並不屬於文化事務，上述四個國家的「國內」的文化事務皆由中央政府的文化機構負責，只要跟海外相關，均由外交機構負責。

肆、研究方法

一、研究範圍及內容

本研究之範圍為所有曾於各地方政府立案登記之表演藝術團體，以及給予前述表演團隊海外演出補助之中央部會組織以及公設基金會。包括：
公部門：文化部、外交部、僑委會以及國家文化藝術基金會
表演團隊：戲劇、音樂、舞蹈及傳統戲曲團體

二、研究方法

(一) 次級資料整理分析

蒐集整理中央部會組織及基金會補助名單，整理 2013 年全年度之海外演出補助概況。

(二) 深度訪談

選取各類別表演團隊進行訪談，以實際瞭解表演團隊海外演出所需的協助。訪問團隊如下：

舞蹈 - 雲門舞集、轟舞劇場

音樂 - 拉繹人男聲合唱團

戲劇 - 飛人集社、狂想劇場

傳統 - 國立國光劇團、明華園歌劇團

本案原規劃以問卷調查方式進行，在進行問卷調查前測時，選取國內表演藝術團隊最具有海外巡演經驗的雲門舞集為前測對象。測驗進行時，雲門以其對國際事務的熟稔提供許多寶貴意見，研究團隊於前測完成後，決定調整研究方法，以訪談代替問卷調查。同時也紀錄前測訪問的內容與過程，作為本研究部份成果。

(三) 訪談大綱

1. 貴團的海外巡演發展歷程，例如：開始海外巡演年度、曾巡演國家、海外關係與連結。

2. 海外巡演對貴團的重要性？規劃海外巡演的時候會考慮哪些因素，如何分配人力和資源？
3. 2013 年，貴團的海外巡演獲補助狀況，您覺得政府在補助政策上可以進行哪些調整？
4. 除了補助之外，貴團對政府在海外巡演方面是否有其他政策建議？對想進行海外巡演的團隊，貴團有什麼其他建議？

三、研究限制

現行各補助法令規定，申請者需為各縣市登記立案之表演藝術團隊，若表演團隊未登記立案，且未向公部門申請補助者，因資料取得困難，無法得知其海外演出情況，故不在本研究範圍內。

目前各縣市之表演團隊設立登記制度不一，表演團隊無須定期更新其登記證，故無法確切得知目前國內經常營運的表演團隊總數，僅能採用 2005 年、2007 年及 2011 年的調查數據得知之表演團隊「登記數」，輔以前述調查之「經常營運」表演團隊總數作為比較基準。故僅能引用 2011 年進行的調查數據進行比對參考，難以看出表演藝術團隊發展的時序變化。

伍、2013 臺灣表演團隊海外補助現況

一、補助概要

本研究蒐集整理中央部會組織及公設基金會補助名單以及預算，包括文化部、外交部、僑務委員會以及國家文化藝術基金會，並整理前述單位 2013 年全年度之海外演出補助概況及預算分配情形。

以下將以「金額」以及「補助情形」分別進行分析。文化部之補助散見於藝術發展司、文創發展司、文化交流司及國立傳統藝術中心，外交部則編列於「國際會議及交流」項下，僑委會為「僑民社教業務」，國藝會則為常態補助。

2013 年表演藝術海外巡演補助金的預算分配狀況，詳如表一。檢視 2013 年表演藝術海外巡演獲得的補助與政府各單位的年度決算，可得知：

(一) 總補助金額

各中央部會的海外巡演總補助金額為新臺幣（以下同）92,188,921 元，其中，文化部 67,476,326 元居於首位，占有海外巡演補助的 73.19%，其中絕大多數的經費屬於文化交流業務（66,368,326 元）；排行第二的是外交部，國際會議及交流的獎補助費提供了表演藝術海外巡演 20.15% 的補助（18,589,595 元）。文化部和外交部合占海外巡演補助超過九成，國藝會和僑委會受限於單位總經費，金額及占比皆少。國藝會 4,272,000 元，占 4.63%，僑委會 1,860,000 元，占 2.02%。

(二) 經費占比

海外巡演補助佔單位總決算的比例，以國藝會為首，然而也僅佔 2.02%。若從更細的科別著眼，海外巡演佔文化部文化交流業務的獎補助費 44.47%，佔僑委會華僑文化社教活動獎補助費 8.51%，佔外交部國際會議及交流獎補助費 3.88%。國藝會未在決算中列出專門科別，無法得知所占比例，但在國藝會整體補助業務中，海外巡演僅佔 2.93%。

以下將分析各單位之預算及補助狀況，分別說明之。

(表一) 2013年中央各單位決算與表演藝術海外巡演補助經費總表

單位：新台幣元

單位名稱	預算科目	預算細目	費用項目	該科目 年度決算	海外巡演 獲得補助	海外巡演 占總決算 比例	佔整體海外 巡演 補助比例
文化部	總決算	N/A	N/A	9,785,811,353	67,476,326	0.69%	73.19%
	文創發展業務	N/A	N/A	600,965,642	108,000	0.02%	0.12%
		價值產值化計畫	N/A	204,698,618	108,000	0.05%	0.12%
	藝術發展業務	N/A	N/A	2,821,817,994	800,000	0.03%	0.87%
		視覺及表演藝術之策畫與發展	N/A	743,341,362	800,000	0.11%	0.87%
			獎補助費	577,696,425	800,000	0.14%	0.87%
	文化交流業務	N/A	N/A	320,006,422	66,368,326	20.74%	71.99%
		N/A	獎補助費	149,226,228	66,368,326	44.47%	71.99%
	傳統藝術中心	N/A	N/A	796,454,000	200,000	0.03%	0.22%
		傳統藝術中心業務計畫	N/A	171,498,000	200,000	0.12%	0.22%
獎補助費			5,334,073	200,000	3.75%	0.22%	
國藝會	總決算	N/A	N/A	211,735,232	4,272,000	2.02%	4.63%
	補助業務	N/A	N/A	145,675,927	4,272,000	2.93%	4.63%
外交部	總決算	N/A	N/A	22,069,702,924	18,580,595	0.08%	20.15%
	國際會議及交流	N/A	N/A	1,570,547,782	18,580,595	1.18%	20.15%
		N/A	獎補助費	478,937,533	18,580,595	3.88%	20.15%
僑委會	總決算	N/A	N/A	1,228,873,734	1,860,000	0.15%	2.02%
	僑民社教業務	N/A	N/A	171,766,815	1,860,000	1.08%	2.02%
		華僑文化社教活動	N/A	70,148,580	1,860,000	2.65%	2.02%
			獎補助費	21,846,961	1,860,000	8.51%	2.02%
合計				33,296,123,243	92,188,921	0.28%	100.00%

二、文化部

(一) 經費占比

文化部 2013 年的支出中，有超過半數（54.77%）是用於獎補助費，然而這些獎補助費中，只有 2.78% 是給文化交流業務，詳如表二。雖然文化交流業務的補助中，有近五成（44.47%·66,368,326 元）提供給表演藝術海外巡演，而文化交流業務的海外巡演補助占文化部海外巡演補助總額的 98% 以上，但海外巡演補助卻僅占文化部年度支出不到百分之一（0.68%），亦僅佔文化部總獎補助的 1.52%。

(表二) 文化部 2013 年度支出與海外巡演所佔比例

科目 金額及占比	金額	佔文化部 年度總支出	佔文化部 總獎補助	佔文化交 流業務總 支出	佔文化交 流業務總 獎補助
文化部年度總支出	9,785,811,353	N/A	N/A	N/A	N/A
文化部總獎補助	5,360,143,787	54.77%	N/A	N/A	N/A
文化交流業務總支出	320,006,422	3.27%	N/A	N/A	N/A
文化交流業務總獎補助	149,226,228	1.52%	2.78%	46.63%	N/A
海外巡演總獎補助	66,368,326	0.68%	1.24%	20.74%	44.47%

(二) 件數概況

文化部 2013 年的表演團隊海外演出補助，共有 207 件，以音樂類為最高，舞蹈類次之，詳如表三所示。平均補助金額最高的是舞蹈和音樂兩類。可觀察到在各類型節目中，部分團體依不同的演出計畫，受到超過一次以上的補助，這些團隊不只在國際上較具知名度，在臺灣也較廣為人知，受補助的金額可能與團隊規模大小活動多寡有關。現代戲劇較傳統戲曲獲得補助的次數為多，但總補助金額較少，在傳統戲曲類中，各單位受補助的金額差距較大，部分團隊收到較高補助的情況較現代戲劇明顯。

(表三) 文化部 2013 年海外演出補助件數

類型	件數	平均金額	總金額	佔總經費比例
音樂	67	269,414	18,050,724	26.75%
舞蹈	55	339,438	18,669,081	27.67%
現代戲劇	41	231,747	9,501,633	14.08%
傳統戲曲	32	470,901	15,068,838	22.33%
綜合	7	565,321	3,957,249	5.86%
其他	5	445,760	2,228,801	3.30%
總計	207	325,973	67,476,326	100.00%

(三) 敘述統計

文化部海外演出補助的敘述統計如下：

平均數	中位數	標準差	最大值	最小值	全距
325,973	150,000	433,622	2,100,000	8,569	2,091,431

文化部補助表演藝術海外巡演的補助，最大與最小值有明顯差異，由標準差大於中位數來看，顯示經費可能集中在部分類型或團隊上，可能是臺灣需藉由團隊國際知名度拉抬國際地位，如此一來可能造成小團隊更難獲得足夠補助，也更難脫離目前的規模。

三、國家文化藝術基金會

(一) 經費占比

國家文化藝術基金會 2013 年的年度支出有 65.7% 用於補助，而年度補助款的八成用於被常態補助，詳如表四。常態補助的類型包括表演藝術類的音樂、舞蹈、戲劇，以及非表演藝術的文學、美術、文化資產、藝文環境與發展。佔整體常態補助超過六成 (63.85%) 的表演藝術中，卻僅有 5.7% 是海外巡演。國藝會的補助結果公告並未列出「國際文化交流」類別受補助數字，而是將「國際文化交流」和「表演」同列為各類別之下的補助項目，本研究計算獲補助的海外巡演數時是以獲補助名單中有申請「國際文化交流」補助的為準。

(表四) 國藝會 2013 年度支出與海外巡演所佔比例

科目 金額及占比	金額	佔國藝會 年度決算	佔國藝會 總補助	佔常態 補助	佔常態補助 表演藝術
國藝會年度總決算	221,735,232.00	N/A	N/A	N/A	N/A
國藝會年度總補助	145,675,927.00	65.70%	N/A	N/A	N/A
常態補助	117,365,529.00	52.93%	80.57%	N/A	N/A
常態補助表演藝術	74,938,429.00	33.80%	51.44%	63.85%	N/A
海外巡演補助	4,272,000.00	1.93%	2.93%	3.64%	5.70%

(二) 件數概況

國藝會的補助僅分為音樂、舞蹈、戲劇三項，其中戲劇同時包含了現代戲劇及傳統戲曲，如表五所示。然而即使合併計算，舞蹈和戲劇獲得國藝會補助的總次數和總金額卻仍不如音樂類，單音樂一類就佔了國藝會補助的一半以上。但就單一案件來說，戲劇類申請到的補助金額明顯高於音樂和舞蹈。

(表五) 國藝會 2013 年海外演出補助件數

類型	件數	平均	總金額	佔總經費比例
音樂	17	142,706	2,426,000	56.79%
舞蹈	5	143,200	716,000	16.76%
戲劇	7	161,429	1,130,000	26.45%
總計	29	147,310	4,272,000	100.00%

(三) 敘述統計

國藝會海外演出補助的敘述統計如下：

平均數	中位數	標準差	最大值	最小值	全距
147,310	150,000	87,043	350,000	20,000	330,000

國藝會海外演出補助的中位數略大於平均數，顯示國藝會的補助較沒有集中在特定團隊的問題。離散量數較大指出國藝會的海外巡演補助金額高低隨案件而有相當大的差異。

四、外交部

(一) 經費占比

雖然外交部對表演藝術團隊海外巡演的補助僅佔 2013 海外巡演補助的兩成，如表六所示。但由於外交部並非表演藝術專門單位，海外巡演僅佔外交部年度決算的 0.08%。外交部年度決算有 7.12% 用於「國際會議與交流」，其中的三成左右是獎補助經費，然而海外巡演只佔了這三成中的 3.88%，也就是「國際會議及交流」總決算的 1.18%，顯示外交部在透過表演藝術推動文化外交的部分還有發展空間。

(表六) 外交部 2013 年度支出與海外巡演所佔比例

科目 金額及占比	金額	佔外交部 年度決算	佔外交部 總獎補助	佔國際會議 及交流決算	佔國際會議 及交流總獎補助
外交部年度 總決算	22,069,702,924	N/A	N/A	N/A	N/A
外交部總獎補助	8,867,626,834	40.18%	N/A	N/A	N/A
國際會議及交流 總決算	1,570,547,782	7.12%	N/A	N/A	N/A
國際會議及交流 總獎補助	478,937,533	2.17%	5.40%	30.49%	N/A
海外巡演 總獎補助	18,580,595	0.08%	0.21%	1.18%	3.88%

(二) 件數概況

藝術類型方面，平均補助金額最高的是舞蹈和音樂兩類，如表七所示。此情況可能跟擁有特定國際知名度的品牌有關，而且舞蹈類補助集中的情況有比音樂類明顯。同樣是戲劇，傳統戲曲獲得的補助比現代戲劇高，說明在外交上，傳統戲曲或許較能代表臺灣。

(表七) 外交部 2013 年海外演出補助件數

類型	件數	平均	總金額	佔總經費比例
音樂	81	123,479	10,001,781	53.83%
舞蹈	38	172,166	6,542,301	35.21%
現代戲劇	20	42,600	852,000	4.59%
傳統戲曲	10	81,861	818,605	4.41%
綜合	3	93,636	280,908	1.51%
其他	3	28,333	85,000	0.46%
總計	155	119,875	18,580,595	100.00%

(三) 敘述統計

外交部海外演出補助的敘述統計如下：

平均數	中位數	標準差	四分位差	最大值	最小值	全距
119,875	90,000	239,481	2,353,242	2,399,742	8,000	2,391,742

外交部對表演藝術海外巡演的補助經費有正偏的情況，代表特別大筆的經費集中在特定補助對象，可能是基於提升國家形象的「品牌更新」需求，著重在扶植特定團隊。四分位差與全距的差異不大，顯示可能有多個團隊獲得高額補助，但只獲得小金額補助的團隊也不少，標準差較大也說明了外交部補助的兩極化情形。

五、僑委會

(一) 經費占比

僑委會補助佔整體表演藝術海外巡演補助的比例最小 (2.02%)，除了因為並非表演藝術專責單位之外，僑委會本身總決算就只有 21.16% 是用於獎補助，如表八所示。而海外巡演所屬的「僑民社教業務」也只佔僑委會總決算的 13.98%。表演藝術屬於「僑民社教業務」底下的「華僑文化社教業務」，這項業務佔所有僑教業務經費的四成左右 (40.84%)，但僑教業務的獎補助金 100% 是用在「華僑文化社教業務」，僑委會認為「僑教為僑務之本」，從經費

使用可看出所謂的「本」即是「文化」。「華僑文化社教業務」中的補助中只有不到十分之一（8.51%）用於表演藝術海外巡演，總金額 1,860,000 被分配給 61 筆補助（見「表十獲中央政府補助的海外巡演團隊補助來源單位次數分配」表），可能對單一團隊幫助不大，卻有助於在各僑民聚集地皆有活動。

（表八）僑委會 2013 年度支出與海外巡演所佔比例

科目 金額及占比	金額	佔僑委會年度決算	佔僑委會總獎補助	佔僑民社教業務決算	佔僑民社教業務總獎補助	佔華僑文化社教業務決算	佔華僑文化社教業務總獎補助
僑委會年度決算	1,228,873,734	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
僑委會總獎補助	260,012,274	21.16%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
僑民社教業務總決算	171,766,815	13.98%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
僑民社教業務總獎補助	21,846,961	1.78%	8.40%	12.72%	N/A	N/A	N/A
華僑文化社教業務決算	70,148,580	5.71%	N/A	40.84%	N/A	N/A	N/A
華僑文化社教業務獎補助	21,846,961	1.78%	8.40%	12.72%	100.00%	31.14%	N/A
海外巡演總獎補助	1,860,000	0.15%	0.72%	1.08%	8.51%	2.65%	8.51%

（二）件數概況

補助的藝術類型也說明了僑委會與外交部的補助目的差異，僑委會補助的件數概況如表九所示。僑民作為觀眾並沒有語言限制，戲劇類能有充分的發揮空間，其中傳統戲曲又特別適合凝聚僑民對本國文化的向心力，因此補助的次數和佔經費比例都明顯提高。

(表九) 僑委會 2013 年海外演出補助件數

類型	件數	平均	總金額	佔總經費比例
音樂	38	27,105	1,030,000	55.38%
舞蹈	13	27,692	360,000	19.35%
現代戲劇	1	40,000	40,000	2.15%
傳統戲曲	11	32,727	360,000	19.35%
其他	2	35,000	70,000	3.76%
總計	65	28,615	1,860,000	100.00%

(三) 敘述統計

僑委會海外演出補助的敘述統計如下：

平均數	中位數	標準差	最大值	最小值	全距
28,615	30,000	11,163	80,000	20,000	60,000

僑委會的表演藝術海外巡演補助並沒有過度集中特定單位或兩極化的情形，資源分配相對平均，代表對僑委會來說表演藝術海外巡演主要目的是建立與各地僑民的連結，單筆補助金額雖然不高，卻能盡量補助更多團隊。

六、補助金額及件數分析

除了文化部有專門的「文化交流業務」，使海外巡演能在單一業務的獎補助金中占較高的比例（將近五成）之外，國藝會、外交部、僑委會的海外巡演補助都附屬在其他業務之下。國藝會的表演藝術補助雖然佔總補助金的六成，針對海外巡演的補助僅佔 5.7%。

外交部透過海外巡演進行文化外交的經費還有發展空間。僑委會在表演藝術海外巡演上採取將經費分散到多筆補助的策略。表演藝術海外巡演的補助金額，來自文化部的超過七成，外交部佔兩成，國藝會和僑委會都不到 5%，顯示出對特定補助來源的依賴。

七、獲補助件數、類型及地域分配情形

2013 年共有 229 個表演藝術團隊獲得海外巡演補助，根據表演藝術聯盟所進行的《2011 全國表演藝術團隊調查研究》，全國共有 4,512 個表演團隊，獲得海外演出補助的團隊約佔總團隊數的 5.08%。在該調查中，有 432 個團隊受訪，其中回答「在 2011 年有國外演出」的有 86 團，占 19.9%。在 2007 年《表演藝術產業調查研究》中同樣以四千多個團隊為調查母體，成功訪問 266 個表演團隊，回答「在 2005 年有國外演出」的有 59 團，占 22.18%。

以下將分析各單位對表演藝術團隊的補助案件數，類型分配情形、演出地區分別說明之。

(一) 各部會補助團隊數

表演團隊海外巡演補助的來源比例，有過半的團隊獲得文化部或外交部的補助，約有四分之一的團隊獲得僑委會補助，國藝會則只補助了一成左右的團隊，如表十所示。對照各單位佔海外金額的補助比例，只有文化部的補助金額比例大於團隊比例，可能是因為經費相對充足，或有較大金額或多筆補助集中特定團隊的緣故。

(表十) 獲中央政府補助的海外巡演團隊補助來源單位次數分配

補助來源單位	團隊數	百分比
文化部	147	64.19%
國藝會	25	10.92%
外交部	134	58.52%
僑委會	61	26.64%
合計	229	100.00%

(二) 團隊獲補助單位數分析

海外巡演的補助來源次數部份，超過一半的團隊只有單一補助來源，三成左右有第二個補助來源，一成五有三個補助來源，而 2013 年同時獲文化部、國藝會、外交部、僑委會補助海外巡演的團隊僅有兩團（台北愛樂文教基金會及小巨人絲竹樂團）。

(表十一) 獲中央政府補助的海外巡演團隊補助來源次數分配

補助來源單位數	團隊數	百分比
1 個	124	54.15%
2 個	69	30.13%
3 個	34	14.85%
4 個	2	0.87%
合計	229	100.00%

(三) 獲補助藝術類型分析

無論按照單筆補助或以團隊為單位計算，獲得最多海外巡演補助的都是音樂類表演，接近總補助的五成，其他依序是舞蹈、戲劇、傳統類表演，如表十二及表十三所示。其中，只有傳統類的受補助團隊比例低於受補助次數的比例，顯示補助可能較集中特定類型團隊。

(表十二) 獲中央補助海外巡演藝術類型次數分配 (按補助件數)

藝術類型	補助件數	百分比
音樂	204	44.54%
舞蹈	111	24.24%
戲劇	75	16.38%
傳統	54	11.79%
綜合與其他	14	3.06%
合計	458	100.00%

(表十三) 獲中央補助海外巡演藝術類型次數分配 (按團隊數)

藝術類型	團隊數	百分比
音樂	101	44.10%
舞蹈	48	20.96%
戲劇	37	16.16%
傳統	36	15.72%
綜合與其他	7	3.06%
合計	229	100.00%

(四) 獲補助團隊演出地區分析

無論按照單筆補助或以團隊為單位計算，海外巡演獲補助的演出地區以亞洲為最大宗，如表十四及表十五所示。將近半數巡演 (46.51%) 及過半團隊 (50.72%) 在亞洲地區巡演，歐洲巡演約有三成 (巡演次數 34.28% ， 巡演團隊 31.88%) ，再其次是美洲地區 (巡演次數 13.76% ， 巡演團隊 11.96%) ，大洋洲與非洲的巡演次數和團隊都最少。按團隊數計算之海外地區分配，由於團隊巡演多個國家，故總數 276 大於申請團隊總數 229 。

(表十四) 獲中央補助海外演出地區分配 (按補助件數)

藝術類型	補助件數	百分比
亞洲	213	46.51%
歐洲	157	34.28%
非洲	6	1.31%
美洲	63	13.76%
大洋洲	19	4.15%
合計	458	100.00%

(表十五) 獲中央補助海外演出地區分配 (按團隊數)

藝術類型	團隊數	百分比
亞洲	140	50.72%
歐洲	88	31.88%
非洲	4	1.45%
美洲	33	11.96%
大洋洲	11	3.99%
合計	276	100.00%

八、獲補助件數、類型及地域分配情況分析

表演藝術海外巡演的補助金額，來自文化部的超過七成，外交部佔兩成，國藝會和僑委會都不到 5%，顯示出對特定補助來源的依賴。獲得海外巡演補助的表演藝術類型中，以音樂類的次數和團隊數都最多，舞蹈居次，受限於語言，戲劇和傳統戲曲類獲得補助的團隊和次數都最少。

亞洲地區是海外巡演地點的首選，接下來是歐洲和美洲，相較之下臺灣主要邦交國所在的非洲和大洋洲則少有團隊前往巡演，反映了當地表演藝術發展情形。從團隊角度出發，過半數的團隊都只有單一補助來源，三成團隊有兩個補助來源；所有團隊中，獲文化部或外交部補助的團隊都有六成左右，四分之一團隊獲僑委會補助，國藝會則只補助了一成的團隊。

陸、研究成果

一、補助情況分析

(一) 金額比例

從補助金額來看，七成來自文化部，兩成來自外交部。獨重文化部，其他單位金額較少。表演藝術團隊的海外演出，雖有利於團隊的藝術發展，但實質上對外代表臺灣的形象，文化部其實負擔了外交的工作。國家文化藝術基金會的補助案件及金額雖少，但所佔該單位預算金額之比率超過其他單位。

(二) 預算編製

文化部有專門的「文化交流業務」預算科目，國藝會、外交部、僑委會的海外巡演補助都附屬在其他業務之下。若外交部能有專屬文化的預算科目，或許能夠有更大的發展空間

(三) 獲補助團隊情形

從團隊角度出發，過半數的團隊都只有單一補助來源，三成團隊有兩個補助來源；所有團隊中，獲文化部或外交部補助的團隊都有六成左右，四分之一團隊獲僑委會補助，國藝會則只補助了一成的團隊。獲得海外巡演補助的表演藝術類型中，以音樂類的次數和團隊數都最多，舞蹈居次，可能受限於語言，戲劇和傳統戲曲類獲得補助的團隊和次數都最少。

(四) 地域分配

亞洲其他地區是海外巡演地點的首選，接下來是歐洲和美洲，相較之下臺灣主要邦交國所在的非洲和大洋洲，則少有團隊前往巡演。

二、訪談所得

(一) 為何要重視國際巡演？

從訪談中得知，大部分團隊都認為應該更重視海外巡演。從臺灣表演臺灣海外巡演的歷史來看，在全球化的時代，表演團隊也是國力展現及國家形

象的重要組成。國光劇團就認為，該團已經不是「宣慰僑胞」而是「國家形象行銷」，拉絳人認為現在是「靠文化打外交」的時代，羸舞劇場則以運動比賽來比喻，認為臺灣應該以「國際賽事不缺席」的方式思考表演團隊的海外巡演。明華園歌劇團則認為，現在臺灣與中國的關係較緩和，「應有更多的外交資源可以從文化著手」。

雖然國際演出行政繁瑣、成本高昂，依舊有團隊認為，出國演出增加了演出的機會和場次，如果適當的控制成本，或談到較好的條件甚至得到政府補助支持，可以增加收入；但絕對不可能「撈一票」回來。

國際演出有各種不同的形式，例如比賽，如果成績好，會立刻得到重視，得到演出機會或是經紀人的聯絡。另外，受訪團隊也都認為，出國演出都帶著自我要求的使命，要介紹臺灣給世界；如果可以經由演出讓臺灣被重視，也會很有成就。

（二）外交與文化

明華園歌劇團也認為「外交與文化一直連不上」，或可解讀為文化與外交部門之間的角力，而拉絳人也曾聽過外交單位認為「這是文化部門的事」。雖然演出不是對當地華人，如果同胞知道演出訊息，會願意來捧場，但卻沒有連繫的管道，駐外單位也缺乏發布消息的主動和積極；羸舞劇團指出，難得到海外，總是希望臺灣朋友知道訊息可以來加油，那會是很大的振奮和鼓勵。大家都可以體諒外交單位人少事多，有沒有可能仿效其他國家有中介型的組織，如基金會，協助外交及文化事務，以具有官方色彩，但不具官方身份的機構協助事務發展。

受訪團隊認為，文化是很好做外交的媒介，但是我國駐外單位，並沒有善用表演藝術演出的機會。總統夫人周美青近年跟許多表演團隊一起出國巡演，對團隊幫助很大，也受到外交單位比較多的照顧和協助。

（三）如何支持團隊海外演出

所有受訪團隊都認為，應成立平台組織協助發展。在歐洲已經有許多平台型的組織，臺灣可以追上，整合資訊成為公共資源，飛人集社則強調「團隊帶回來的經驗可以交換、傳遞」。平台也可成為與國際市場之間的橋樑。國

光劇團與狂想劇場都強調了，在中國市場遇到諸多困難，例如工作時程、技術、審查制度等。應有長期經營的平台協助發展。

團隊的出國演出，往往遇到人生地不熟，難以行銷的問題，包括行銷和公關，都是困難，不知道市場在哪裡，也不能累積經驗。羸舞劇場認為，如果有很好的經紀人，不只是 booking agent，可以有計畫的安排演出，不是演一次就結束，對團隊在海外生根會有很大的幫助。

(四) 補助制度

補助為團隊走出國門的重要資源，拉絳人認為應「將海外演出分為不同層級」給予不同的協助。表演團隊在不同的發展階段，或不同的海外邀請單位，應該有不同的補助思考，應該有補助的評鑑機制。

羸舞劇場則認為，獲補助金額的「科目轉換問題」，希望獲補助金額的可在不同預算科目流用，以應付可能的突發狀況。目前補助都指定旅運（機票和貨運），自然對於核銷比較方便，但也限制了談判空間。訪團隊都有類似經驗，和邀演單位有很多種合作方式，如果政府補助限於只能核銷旅運，反而談判彈性就小了。

柒、結論與建議

綜合本研究的歷史回顧、參考國外補助機構的設置情形、補助經費預算、補助團隊數分析，以及深度訪談的結果，以下將以「翻轉思考」以及「現行制度下的可行政策」兩個面向提出政策建議。「翻轉思考」完全推翻目前的政策思維，帶入「貿易」的概念，大膽提出支持表演團隊海外巡演的未來想像。「現行制度」則提出在現有的「國家榮耀」與「文化交流」思維及體制下可行的政策建議，並「近程」、「中程」及「遠程」分別說明之。期望官方的公部門及公設基金會，以及民間表演團隊與非營利組織可以共同努力，為臺灣表演藝術海外巡演打下更好的基礎。

一、翻轉思考

(一) 由「交流」到「貿易」

現行的表演藝術團隊海外巡演的補助制度，均以「國家榮耀」為指導原則，「交流」是最常聽到的字眼。由文化經濟學的觀點來看，若將表演藝術的海外巡演視為「對外貿易」的一部分，則整體思考的概念也就不同。

回顧臺灣的經濟發展，從農業，輕工業，到進口取代政策，鼓勵國際貿易，臺灣成為亞洲四小龍，發展至近年的電子代工龍頭，一直到現在的運籌大陸以及東南亞，臺灣的經濟發展，受益於貿易甚多。而表演團隊的海外巡演，從過去到現在，都著重在國家形象的展現。事實上，2002年開始，我國推動文化創意產業，而音樂與表演藝術是《文化創意產業發展法》所定義的十五項產業之一。輿論對於文化創意的「產業化」有許多疑慮，關鍵在於反對將表演藝術的發展交由市場決定，因為藝術有其公益與實驗性、甚至文化資產保存價值，政府的補助和資助應該具有超越市場的價值判斷。但如今，世界巡迴的大型展演活動相當多，早已成為國際間重要的貿易項目；表演藝術的海外巡演，除了國家的文化品牌等外交和文化認同訴求，是可以成為帶入收入的文化貿易對象。

如果能夠突破這一層的思考限制，將可以對表演藝術的發展有更多的想像，甚至推動策略。例如，科技產業如果以世界為市場，衡量研發投入和回收的標準，自然與只考慮國內市場的標準不同。同理，針對表演藝術團隊的

補助，「國家品牌」已經跨出一大步，支持大型團隊國際演出；未來進一步思考的是，可以在國際受到注意、甚至得到市場青睞的團隊，未必只有大型團隊；中小型團隊的精彩演出，甚至以企業或非營利型式經營的非表演藝術團體，也有可能製作出具有國際市場的節目。

國際演出市場如今五花八門，除了過去臺灣市場熟悉的古典樂團、超級巨星、音樂劇、舞蹈劇場等，這幾年透過兩廳院和臺北藝術節，引進許多優秀劇目和演出。許多創新的演出型式引起社會廣泛關注，例如民間企業聯合報帶來的「太陽劇團」、「Cavalria」，首度引進的《極度震撼》，不僅帶來票房成功，也開拓民眾對表演藝術的想像和視野。韓國著名的《Jump》、美國的《STOMP》、《Blue Man Group》也都來過臺灣，這些製作成本比起《歌劇魅影》等大型音樂劇，或柏林愛樂等頂尖樂團，不僅費用相對較低，而且有機會運用臺灣現有的創意和技術製作，成為具有世界市場的節目。問題只在於，臺灣過去對於節目製作，始終缺乏巡迴世界的考量，例如跨國合製的《八月雪》，雖然得到不錯的成績，但演出過於複雜，也不適合長期海外巡演。

臺灣目前大約只有雲門舞集、表演工作坊、果陀劇團、優劇場等少數團體，經常進行長天期（甚至長達數月）、多地點和多場次的海外巡演。整體來說，從「交流」到「貿易」，臺灣表演藝術界目前普遍缺乏經驗，也還沒有夠多具有市場潛力的節目。

（二）由「出口貿易」到產業結構調整

段承璞在《臺灣戰後經濟》中提到，「從六〇年代中期以來，對外貿易成為帶動臺灣經濟成長的動力，它影響著臺灣經濟發展的全局...出口工業部門成為臺灣產業結構的主幹.....」。從以上描述可以得知，當時的臺灣因為出口貿易所需，而帶來整體產業結構的調整，當時所建立的代工體系，也成了目前臺灣產業結構的主幹，顯見，藉由出口貿易調整產業結構，是可行，且有極大可能成功的途徑，當然也不能忽視可能帶來的副作用。

此處的產業結構調整，並不是將所有表演團隊或藝術型態一視同仁。不同的藝術型態，位於不同發展階段的表演團隊，應給予不同的支持與協助。有發展成常銷定目的劇目，例如類似韓國《Jump》的演出，或者流行音樂，與傳統藝術、古典音樂、舞蹈或者現代戲劇，應有的政策工具大不相同。前

二者應以「經濟利益」為主，後四者應大部分以交流為主，少部份可考慮以「經濟利益」為主。

可以說，過去我國的藝術資助，向來以藝術創作為核心價值；而海外演出，則以文化交流與文化外交為考量，甚少站在經濟的角度思考表演藝術可能成為一項可創造外匯的文化產品。具有市場性的優秀表演藝術作品，不但可能同時達成宣傳臺灣文化實力、推進文化外交的成果，甚至可以帶動投資，增加就業機會，甚至創造報酬，支持更多節目創作與發展。

（三）補助還是投資？

延伸前項思考，資助表演藝術出國演出，有的團體或節目應該視為「投資」，有些應該視為「補助」。若以「投資」來思考，目前的表演藝術資助均以「表演團隊」為補助對象，由團隊提出申請，補助單位「審核」後核給補助。若以「投資」來思考，出國巡演的劇目或舞碼是「作品」，則投資的標的就可以是某個「作品」，接受投資的對象就是作品的製作單位，可能是公司或表演團體，也可能是數個團隊的聯合製作，甚至是表演場館與表演團隊的合作，也有可能是幾個不同國家的協力合作。

外交是內政的延伸，文化外交亦是。如果我們接受表演藝術可能成為未來海外市場的重要商品，國內的資助策略就不會只有「補助」一途。固然臺灣目前可能欠缺製作國際級演出的能力、人才和經驗，如果認同這是一個值得發展的產業或趨勢，如同判斷科技產業未來具有全球市場力一般，此刻就應該展開投資，未來才可能有成熟的作品。

二、現行制度下的可行政策

（一）近程

1. 駐外單位功能強化

表演團隊對駐外單位的期望很高，尤其是文化部於美國紐約及法國巴黎的駐外單位。團隊於海外巡演所需要的協助不是接待，而是希望能夠協助團隊開拓市場，甚至進行「類經紀」的橫向連結和推廣行銷工作。外交部的駐外系統對團隊的協助較少，參照其他國

家的駐外單位致力協助推廣本國文化藝術的情形，更讓團隊覺得這方面的不足。

英國在八〇年代的民營化政策雖不見得全面成功，但也讓許多公部門機構更具彈性及競爭力。若無法立刻改善公務體制，如何適度引進民間機構的共同合作，或許是可考慮的方針。國藝會於 2015 年起推動多個國際平台，均由國藝會委託民間單位執行具有公共性的業務。若能善用公私協力方式，或許可讓駐外單位擴大其原有的功能，成為臺灣在海外的文化藝術推廣中心。

2. 推動國際媒合平台

英國文化協會在全球有超過百個據點，每個據點都是英國文化對外的媒合平台。臺灣目前雖無此類的專責文化交流機構，但可先建立國際平台，由媒合開始做起。

由平台擔任中介，讓資訊得以順利流通，平台擔任交流、促成交易甚至經紀角色，未來，甚至可以製作節目。初期可由單點、小區域的合作開始，待發展成熟，則逐步拓展至更多國家。

目前臺灣文化藝術界的國際人才也還不夠。考量未來臺灣外交的演變，可能從「政治博弈」逐漸轉向「文化較勁」，文化藝術領域和外交系統，都需要更多人才；逐步推動國際媒合平臺，也是人才培訓的過程。如同臺灣中小企業的發展模式，有足夠的人才可以行走世界，才能讓臺灣的產業和世界市場接軌。

3. 推動年輕製作人國際交流

表演藝術環境的發展已不若以往。日漸落成的場館、數量一直增加的團隊，行政及製作人力已見缺乏。而藝術行政人才或可由正規教育體系培養，但節目製作人才僅能在實務操作中訓練。年輕的製作人需要國際合作經驗，也需要舞台。

面對未來更頻繁的國際合作趨勢，具有國際經驗和人脈的製作人，就是國際合作的觸媒，也是我們目前應該積極培養的人才

目前世界已有多國合作的製作人培育機制，例如鄰近的香港、韓國、大陸，都相當積極；反而臺灣由民間單位零星參與，缺乏整體政策和思維，更缺乏資源。如何提供更多資源，維繫此機制，培育更多具有國際經驗的製作人，開拓國際合作以及市場開發。是官方與民間應共同面對的問題。

4. 積極參與國際藝術市集交流

國際上每個地區均有代表性的藝術市集，在亞洲，日本橫濱、韓國首爾及中國上海均定期舉辦國際藝術市集活動。美洲有全世界規模最大的藝術市集 – 加拿大的 CINARS，以及每年的年會亦是重要交流場合的美國 ISPA；歐洲西班牙、德國都有藝術市集，而英國的愛丁堡藝術節及法國的亞維農藝術節更是各國經紀人、場館總監尋找節目的重要場合。

臺灣過去雖未在此類活動缺席，但多以單點活動方式進行，不但效果有限，且花費甚多。近年來在各大藝術市集以可看到以國家名義推展表演藝術的現象，例如在北歐五國曾共同在藝術市集擺設攤位，韓國也曾在藝術市集以「國家館」方式運作。

由公部門或公設基金會出面統合，仿效推展貿易方式參與國際藝術市集，將會比現在的單打獨鬥更見成效。

5. 定期辦理 Showcase 活動

2010 至 2014 年間，文化部連續五年辦理「藝術生活節」，其中 Showcase 活動是甚具開創性的項目，但 2015 年之後的政策尚不明朗。曾參與 Showcase 的國際策展人，2015 年陸續向過去幾年承辦或參與臺灣 Showcase 的單位打聽，了解今年的情形，但卻沒有答案。由此可見過去五年的辦理已有成效，如今唯有永續且明確的發展政策，可以維繫過去的累積的效果。

根據本研究訪談結果，持續在國際市場露面，是維持關係的重要方式，更是唯一管道。只有重複、持續進行，方有累積，久了之後才可見效果。

(二) 中程

1. 依馬總統文化白皮書，設立五十億元文化外交基金

馬英九總統於 2008 年提出《文化政策白皮書》，要以五十億元建立「文化外交基金」。2011 年曾有媒體報導此政見跳票。當時文建會（現文化部）的回應是，「文建會透過海外文化中心之拓展、臺灣書院海外據點之設立，以及輔導團隊海外展演等方式積極推動，其實質效益將遠超過運用 50 億元成立文化外交基金之孳息所推動文化外交之效益。」。

2015 年，立委再度提出質詢，也未獲得正面回應。每年三千萬元的孳息，就如同 2011 年文建會的回應，以預算推動的效益將遠超過孳息。但這個論點有待商榷。第一，究竟馬總統的政見，是框列五十億元的專款專用的「基金」用以推動文化外交、或成立母金為五十億元的「基金會」推動文化外交，文建會至文化部都沒有明確回應。即使成立基金會並不是目前低利率條件下各界認為適合的辦法，但以國藝會為例，不足七十億元的母金，透過靈活的操作，是臺灣重要且穩定的文化藝術發展支持力量。

不論基金或基金會，關鍵在於專款專用，不受首長更替或政策改變的影響，而且可以積極培育人才，累積成效。若短期內無法編列基金，仿效過去推展文化創意產業的作法，以四至五年為期規劃，每年框列預算，並由研考會列管，或許是更可行的解決之道。

2. 加強文化部與外交部等單位橫向聯繫

文建會成立的原始構想是仿效經建會（現國發會）的委員會架構，由各部首長組成，可惜從未發揮預期的效果。如今改制文化部，原來設計的委員會功能已不復存在。

誠如本研究指出，文化外交的意義與目的，如今已大不相同。文化展演的輸出，至少和文化部、外交部、陸委會、僑委會相關。想像一個全面的文化輸出政策，由行政院出面召集定期聚會，值得作為努力的方向。

3. 外交經費投入文化活動的可能

從中央單位補助臺灣表演藝術團隊出國巡演的經費看來，大多數在文化部，外交部僅占約五分之一。若由文化部及外交部的總預算（文化部 9.7 億/外交部 22 億）看來，若能有更多外交經費挹注文化活動，不僅對表演藝術發展會有相當大的成效，對於拓展馬英九總統宣示的「活路外交」，更有積極意義。

由整體補助經費看來，海外巡演補助僅占整體獎補助金額的小部份，雖然國家對文化事務的經費向來不足，但長期來看，增加表演團隊海外演出機會，除協助藝術發展外，在外交以及國家形象建立的效果甚大，應從根本思考上將文化事業放入國家整體的對外形象塑造與外交策略中。

4. 官民合作委託區域經紀人代理臺灣團隊

臺灣目前尚未有具有代理表演團隊，將其拓展至海外的經紀公司或個人。可考慮補助或委託具有國際經驗的（國內或國外）經紀人（公司），媒合表演團隊與各國藝術節及重要場館，開拓國際市場，並藉此培養人才。

臺灣目前尚無法如同英國或法國，由外交單位執行此類工作，目前或可由官方及民間互相合作，分區辦理相關工作。初期可於單一國家試行此機制，待有成果後，視人才及資源情況，再複製到其他國家及地區。

5. 研議修改國際演出補助及核銷辦法

目前的海外演出的補助制度如同其他補助，採取送案審查方式。由於國際間對於表演藝術活動日益重視，新興的藝術節和比賽，數量極多，往往良莠不齊，意義不一。政府主導的評審，常遭團隊批評，評審及公務員未必盡然了解海外表演藝術現況及市場發展，可能影響補助的選擇，應建立對於海外藝術節、各類比賽賽事以及表演藝術場館的詳細資料庫，並予以分級，有利於補助金額的核定以及未來補助政策的調整。

6. 國家表演藝術中心的角色強化

甫於 2014 年正式成立的國家表演藝術中心，應扮演更積極地角色。過去在場館僅有「節目承辦人」，沒有「製作人」的角色，國家表演藝術中心為國內最高的表演藝術推動機構，應率先帶入製作人觀念，並與文化部、民間平台及表演團隊共同合作，一起將臺灣的節目及團隊推向國外。

除轄下的北、中、南三個場館外，更該考慮與臺北市政府的臺北藝術中心與國立傳統藝術中心的臺灣戲曲中心一起合作，甚至未來可以將各縣市文化中心也納入，由場館製作節目，並利用場館資源與國外進行節目的合作交換。

(三) 遠程

1. 辦理國際演出經典節目製作計畫

過去的補助，均以團隊為對象。若將貿易的思考帶入表演藝術補助，則更該以可以推向國外的「製作」為依歸，以產品引導創投及銀行參與，效訪電影投資制度，投資製作（跨國合作，或經典舊作重製）具有國際市場潛力的作品。

由節目製作帶頭，影響、改變臺灣的表演藝術產業結構，重組、微調產業鏈的角色及組成，以進一步改善臺灣表演藝術團隊的經營體質。

2. 培育國際經紀人

若近程目標的「推動年輕製作人國際交流」，以及中程目標的「官民合作委託區域經紀人代理臺灣團隊」等計畫皆順利進行，即可在這樣的過程中培養自己的國際經紀人。由過去的委託他人代理，到可以由臺灣的經紀人/公司自行代理。除臺灣作品外，更可代理其他國家的作品，以區域整合的概念，面向國際市場。

3. 研議「文化外交」白皮書，確定文化外交策略

由英、法、日、韓的例子看來，對外的文化事務其實是外交事務。臺灣過去在表演團隊的努力下，透過藝術達到許多透過正常外

交管道無法達成的目標。不只政府受益，民間企業也可跟著達陣。在臺灣的外交處境下，研議長期的「文化外交」策略，將成為臺灣外交策略的重要部份。

4. 成立準外交機構，如英國的 British Council，日本的 Japan Foundation
在現在的國際發展趨勢下，以正式外交單位，如大使館參與或贊助文化者少，有許多國家都以非營利型態組織的準外交機構進行相關工作，從外國表演團隊來臺演出的贊助及協辦單位掛名即可得知。例如英國的 British Council，主要負責的為文化及教育工作，而日本的 Japan Foundation 除了協助文化教育外，更是非邦交國（例如臺灣）相當於大使館的主要駐外機構。

如同第三章的說明，成立準外交機構進行文化任務，已有多個成功的例子。此時或許該是重新思考此類機制的時候。

5. 海外劇場

過去的紐文中心有專屬的劇場，近年臺灣參加亞維農藝術節也長期租借劇場。紐文中心的劇場雖不再營運，但過去自有劇場並非專業劇場，也沒有專業的經營管理，無法進入紐約主流的文化地圖，並未引起重視，也不能帶來媒體曝光效益。

如今應重新考慮在國外設立據點的初衷，將「showcase 海外化」，以「策展」方式和當地主要場館合作，帶入臺灣擅長的經貿市場拓展策略思考，以演出作為貿易展覽的形式，突破文化交流和僑胞宣慰的狹窄思維，吸引海外評論及買家，創造臺灣文化能見度，與節目拓展海市場的機會。

三、未來研究建議

- (一) 建議調查時間拉長至 2-3 年 (或 10 年內)，以求客觀與參考性。因部分團隊可能僅單次性出國演出，稱不上巡演。若將研究時間拉長，觀察團隊近三年海外演出的變化，或長期的追蹤分析，可看出海外演出的脈絡變化，瞭解政府在補助的策略差異，進而提出建議。
- (二) 文化部及外交部應可由受補助的團隊送交文化部的完整報告得到數據資料；國藝會的報告書內會有關於團隊是否得到票房收入或落地接待等較完整的資訊。補助單位應以這些數據進行相關研究。僅由近年獲補助的團隊取樣進行長期研究即可。
- (三) 是否有未獲補助、但其表現應該有機會得到補助的團隊？
- (四) 可另外把近年參加國外藝穗節的團隊列出，針對該團隊的海外藝術節演出的場次進行調查，對團隊來說是否有更好的發展(拿到實質收入、獲得邀演機會)、或只是持續在藝穗做演出？
- (五) 海外藝穗節這種單次性、「報名就可參加」的海外演出，與「團隊常態海外演出」有根本上的差異，這兩種演出狀態，政府應該有不同的補助限制。
- (六) 以「貿易」觀點進行表演藝術團隊海外巡演相關研究，並據以思考如何藉由政策引導，改變整體產業結構。

捌、附錄

一、臺灣表演藝術團隊海外演出現況調查研究及發表計畫調查日誌

週	月	日期	工作記錄
0	七至九	07/01-09/30	前置準備工作、雲門舞集訪問
1	十	10/01-05	補助資料蒐集、文獻資料蒐集、訪談綱要擬定
2	十	10/06-12	補助資料蒐集、文獻資料蒐集、工作會議
3	十	10/13-19	補助資料蒐集、文獻資料蒐集
4	十	10/20-26	補助資料蒐集、文獻資料蒐集、工作會議
5	十	10/27-11/02	補助資料整理、統計
6	十一	11/03-09	補助資料整理、統計、工作會議、訪談綱要修正
7	十一	11/10-16	補助資料整理、統計
8	十一	11/24-30	補助資料統計分析完成、工作會議
9	十二	12/01-07	訪談綱要完成、工作會議
10	十二	12/08-14	海外巡演發展歷程資料整理
11	十二	12/15-21	海外巡演發展歷程資料整理
12	十二	12/22-28	訪問飛人集社、訪問記錄整理
13	十二	12/29-01/04	訪問國光劇團、訪問記錄整理
14	一	01/05-11	訪問明華園、訪問記錄整理、工作會議
15	一	01/12-18	訪問拉繹人男聲合唱團、訪問記錄整理
16	一	01/19-25	訪問轟舞劇場、訪問記錄整理
17	一	01/26-02/01	訪問內容統整、報告撰寫
18	二	02/02-08	訪問狂想劇場、訪問記錄整理
19	二	02/09-15	訪問內容統整、報告撰寫
20	二	02/16-22	農曆春節假期
21	二	02/23-03/01	農曆春節假期
22	三	03/02-08	結案報告撰寫
23	三	03/09-15	結案報告撰寫
24	三	03/16-22	結案報告撰寫
25	三	03/23-19	辦理小型發表會
26	三	03/30-31	結案報告整理、核銷

二、訪問記錄表

編號	訪談日期	訪談單位	受訪對象	訪問人員	頁碼
(一)	2014/07/14	雲門舞集	葉艾艾 (執行總監) 王昭驊 (國際事務總監) 王淑貞 (資深經理)	張宏維 姜佩君 吳美瑩 江映潔	P.74
(二)	2014/12/24	國光劇團	傅騫 (劇藝發展組 助理研究員)	張宏維 姜佩君 吳美瑩	P.58
(三)	2014/12/31	飛人集社	石佩玉 (團長) 蔡雅庭 (劇團經理)	姜佩君	P.48
(四)	2015/01/08	明華園	陳勝福 (團長)	于國華 張宏維 姜佩君	P.70
(五)	2015/01/14	拉緯人男聲 合唱團	黃世雄 (行政經理)	張宏維 姜佩君	P.39
(六)	2015/01/22	羈舞劇場	陳武康 (藝術總監) 蘇威嘉 (編舞家) 葉名樺 (編舞家)	張宏維 姜佩君	P.30
(七)	2015/02/04	狂想劇場	廖俊凱 (團長) 曾瑞蘭 (製作人)	張宏維 姜佩君	P.52

三、訪談紀錄摘要

舞蹈 - 羸舞劇場

訪問日期：2015/1/22

訪問地點：羸舞劇場

受訪者：陳武康（藝術總監）、葉名樺（編舞家）、蘇威嘉（編舞家）

訪員：張宏維、姜佩君

紀錄：姜佩君

[關於海外演出的經紀人]

陳：如果你是金頭髮的話就有幫助，可惜你不是。因為啊，就我了解，我覺得這是非常種族的事情，因為他們是主流市場，所以你要打進主流市場你就是要外國人，你要找經紀人你要找金髮的經紀人，而不是去找一個華人的經紀人，因為華人的經紀人就是你就是經營華人市場，你就沒有辦法打進主流舞蹈市場，因為畢竟舞蹈市場是屬於洋人的市場，所以.....我也不知道。我們臺灣也沒有像韓國那麼多錢砸在這個上面，所以在打文化戰的時候就常常欠一個，臺灣永遠都欠一個嘛。

陳：像我們從 2005 一路下來中間有不少的行政，但是大家都會在某個階段的時候覺得說「希望能夠做更大的事」，然後我就會很好奇那個「更大的事」到底是什麼。然後很多人就會進了像表盟啦、台北藝術基金會啦，然後以藝術行政的一種姿態形成了另一個協會、另一個集團。可是至始至終，沒有人願意做經紀人。我懷疑是不是其實並沒有看到所謂的商機，值得去經紀；變得只是在靠著文化部分下來的善款，大家在那邊打轉，因為善款剛好夠你不會餓死，所以你就剛好繼續做，然後你就申請另一個案子再下去做。所以他也做得不大不小，賣不出去、丟掉也可惜的這種狀態，這是在表演團體。在藝術行政，我覺得可能也面臨到這種狀況，媽的這些東西我也沒有辦法賣到國際市場，我也不想要背這個.....所以導致我們臺灣沒有牽起經紀人的這個活動，對。

陳：你就想嘛，不管誰推薦，除非今天有一個外國人，金髮藍眼的，權威性的經紀人，他願意代言你這個產品，所以.....他們就是這樣子，他朋友就會跟著說「欸~你也買了喔？好，那我也買」，所以你才巡（演）得起來。林（懷民）老師的東西也是這樣啊！就一個一個揪一條線，大家就巡起來，巡演的那些點也就是那些.....應該是那些策展人、彼此在分享資源的那些人，就是比較熟悉彼此品味的，所以才巡（演）得起來。我猜啦，

我想應該是。

陳：我們還滿積極的。從我太太（葉名樺）去挪威駐村的那三個月...

葉：我覺得更早，我覺得從我去威尼斯的時候...

陳：...就會開始留意這些怎麼...「喔！原來他們遊戲是這麼玩的」，所以我們近年來也開始想說是不是也應該要積極去尋找一個類似經紀人的角色，比較像經紀人而不是像 **booking agent**。我希望的經紀人是能夠跟我討論我們舞團的政策，所以我們做出來的東西不是浪費的。因為像我們沒有經紀人的情況之下，我現在做作品就是憑著自己感覺而做，可是做完以後你不知道市場在哪裡，它可能就不見了。如果我們有一個知道市場在哪裡的經紀人，我們在做作品的時候他就會給我們意見，時間應該怎麼排、你的排練期、你的作品創作期應該是在哪裡、巡演期應該是在哪裡才會兜到什麼.....他會給我們這樣的規劃，我覺得會滿好的。

張：所以他就是有點類似顧問的角色？

陳：不是啊，他就是經紀人啊！在美國他們是這樣分嘛，你是 **booking agent**，你就把 **schedule** 給他，其他他都不管，他就是賣一個抽一個；經紀人就是他也要顧到舞團形象、作品走向，大家是一起去找到（舞團形象和作品走向），然後他們也去策動一些共同創作的機會，讓他跟其他認識的藝術家、跨國的藝術家做（創作）。是希望能有這樣子的人出現。

葉：但是.....我覺得你說經紀人或經紀公司.....就像宏維講的啊，其實現在整個臺灣還不知道這怎麼做，所以其實他現在出來，你也不見得會欣然接受。

陳：不會啊！你不做就是永遠沒有嘛！你就是亂做嘛，亂做做出來就會有那麼一個人，他就會殺出一條路，大家就知道「喔臺灣有一個很爛的經紀人」，那又怎樣？！因為有很爛，就會有很好的出現。

陳：好比說我們現在跟歐洲我們就委託給一個臺灣人，他就是我們在歐洲的眼睛，他就會告訴我們說「喔你們現在這個東西對歐洲來說我覺得很難」、什麼東西「我覺得德國會喜歡可是法國人可能會怎麼樣」的這些 **feedback**，或者他有機會去參加什麼聚會的時候帶上我們的東西，就這樣，目前只能是這樣子，因為沒有人要當經紀人。

陳：你看喔，現在臺灣有三個劇場，然後還有那麼多的場館，你光經紀一個團就有價錢可以談。經紀的意思應該是包括國內國外都算，你只要送出去成交，你只要算成交嘛！好比說你今天能夠一次把三家劇院都談下來，就是一個很大的成交量啦！然後一個劇場

給你一百，一個新的製作一個劇場拿一百不多吧？我覺得算差不多，如果是在大廳的話，一百或一百五，那你抽五趴 OK 吧？你看，企畫案不用你寫，Idea 不用你出，我們寫好，你在那邊喬喬，「嗯～我覺得這樣好，可以賣。好！我去談！」，三家談下來，然後「你們這家跟澳門的是不是很好？」、「你們這一家跟新加坡的是不是很好？」我們就.....就談成！哪沒有錢？我覺得很多錢！它必須要從國內開始談起啊！你如果賣單一作品的話是沒有利益的，可是如果你去賣共製，它就有好處了。然後，我覺得臺灣很奇怪的是我們很少交換...

葉：我們連國內的巡迴都做不起來了。

陳：因為是我們在承擔，所以我們的辦公室並沒有那樣子的能力去應付每一檔，如果說我們自己要跑巡迴的話.....

陳：就是有一個人去綁這些事情。像我們那天在紐約的時候去 Japan Society，我們去拜訪了他們的歐巴桑叫 Yoko，她就跟我講，說日本有兩個人，他們去串了所有的小的舞蹈團，他們就每一個場館喬好，所以他們生產出來的作品就這樣子巡（演）起來了，然後他當然就從中抽佣嘛，我就覺得這樣滿好，可是臺灣就沒有人要做這樣的事啊！

張：臺灣目前的狀況就還是團自己做、團裡的行政自己做。

葉：可是你不覺得有點怪嗎？好比說我們接下來威嘉的個人創作是兩廳院的自製節目，可是我們今天如果要去衛武營的話，就還要從頭談一次，可是他們明明就是三個一家人不是嗎？只是因為經費不要被同一個單位給.....

陳：我們的表演藝術商業結構有問題，就還沒有每一個位置都有人看守。

張：從美國的例子來講，他是一個 tour manager，幫人家做這件事情，他不只是 booking agent 的角色，他還有 tour manager 的角色，他幫你 organize 整個 tour 的事情。

陳：這個角色必須要去經營很多跟劇院的關係，還有劇院他們怎麼樣去規劃未來這一整年的節目，然後還要跟劇院討論說你怎麼樣去培育臺灣藝術家。因為我們每次被邀跟兩廳院製作節目，一檔就沒了，可是如果你有持續性的一、二、三，它才有東西可以不斷的長成、長成、長成，然後有機會賣出去，從一個老闆的角度。像你這樣的角色，你同時賣兩個團，套票套套套，然後分分分，因為你手上有劇院的資源，就可以再交換另一個劇院，然後這個就過去了。不是很舒服的事嗎？但我不知道為什麼我們的兩廳院都沒有辦法。香港就那麼靠近，我們也沒有辦法跟他們共享一些東西。碧娜鮑許去了香港，

但同一個東西也可以順便來一下啊，沒有。我相信之後就算這三個場館分開，他們還是會很努力地強調個別性，是吧？

陳：我覺得是有商機的啦！！！！經紀人是有商機的！因為，你看喔，大家都跑，你（宏維）也跑，你從雲門跑出來，就是.....你們形成了另外一股力量，然後所有的藝術行政都比較聚在一起.....我要說的就是，所以，變成舞團的流動量變更大，行政的流動變更大，就是大家都來來來，有時候可能去上個學、念個藝術行政，念完了、更知道脈絡了，然後「好了，我要去做別的事了」，就變成你們的藝術行政就揪在那邊，然後你們去討論一下怎麼樣怎麼樣.....可是，留給在做表演團體的，就會變得更難，因為.....好比說舒涵（羈舞劇場行政）不是那個體系出來的，她就會少了一些在你們彼此之間流通的訊息，那個訊息就.....麻煩方便的話公布一下好不好？

[關於海外演出的觀眾]

陳：還有一個就是，他們（韓國人）在美國辦的演出啊，不管好不好看，韓國人都會掏錢買最貴的票，但是華人，雲門去，大家都買最便宜的票，就是本身華人就是小氣。

張：可是我們出去就是要叫所有人來看啊，如果你都靠韓國人來支持，總有一天它會支持不下去。

陳：不是啊，是華人本身不看演出。你今天出去演出，正常的，大家是會搶票，你光是一個支持的心態都沒有，我覺得華人和臺灣人...

蘇：有一個很大的問題是，除了雲門之外，所有的團體的聯繫，就是你好不容易到了那邊（國外），我們是沒有資料去找任何人來看，讓它創造下一個機會的。像是德國組那邊剛成立嘛，據說不是專業的，他也不清楚這個事情，那如果可以有一個資料庫在那邊，就可以邀嘛...

陳：因為他們那種都是四年一次的，就是那種駐外單位是幾年一期，做完任期就走了，人脈就帶走了，人脈就斷了；人脈一斷就重新再聯繫，然後.....像我們去德國演出啊，哇靠媽的，一開演，傻眼了啊！一百人不到！不，就差不多一百人吧？

葉：六十，兩場一百二。

陳：超糗！

張：多大的場地？

葉：三百五的場地，已經椅子收成一百五了，結果還是來了六十人。裡面半個華人都沒有啊，我們那個也不是只演給華人看，只是.....本來就是一個很簡單、很應該的事情，我們是臺灣團體...

張：就是你有一個基本盤可以顧的...

陳：駐外單位沒有去做。

蘇：因為單位跟單位彼此不聯繫。像是外交部或教育部一定有學生會的那些所有的事情啊，所以文化部如果去跟外交部或教育部他們弄好的話.....我們去美國的時候有遇到拿國旗來給我們加油的，他們是透過學生會知道的，他們都很願意來看這些。

陳：當然你也可以說像雲門一定有經營這些團體，經營學生會啊什麼.....就是他們有很多的人脈。

葉：那天我們去 **Japan Society** 的感觸是，就那天演出的團體是從沖繩來的樂團，他是傳統跟西洋的結合，他們在演出前的一個小時就先做了一個座談，介紹的就是沖繩特別的歷史背景，其實在座的百分之七十是外國人，百分之三十是日本人，就已經很多人了，可是等到真的演出的時候就更超多人。我們在場館裡面混來混去的時候，我們就想說「為什麼？」因為你看他們平常就做得很厲害啊，他們平常從他們的房子，就他們那一棟，他們就做了很多，好比說推廣日本茶飲什麼什麼的，他們本來就已經在準備了。

蘇：有很多外國人的暗樁，讓他們喜歡那個地方的文化。

葉：還有，日本人對他們來說是個好熟悉的地方，所以有什麼的時候大家都會去那邊。

陳：我們（臺灣）好像是有什麼演出的時候大家才會忙起來，比較有事情；可是，它可以當作一個公司在培養接下來要去的，在經營這些...

陳：就是跟經驗有關嘛，像德國那新開，就很弱嘛，那你就希望它快一點.....因為我們才去一次，對他們來說沒有那麼重要、沒有那麼嚴重，他就是他們長官來「嘿！大家好不好？」「好。」（嘆氣）官員是這樣啦，可是，假設我今天在那邊上班，我他媽的我都會急啊！媽的，文化這一場仗不容易打欸！你們站在最前線的那些官員.....

蘇：最重要的是，像 **Japan Society** 在那邊，它平常就開一些課程，培養很多的暗樁，讓那些外國人喜歡，所以你有演出的時候他們就會「欸這地方我好喜歡！這地方有演出？」

好，走！」親朋好友招一招，觀眾根本不是問題。而不是每次一次性的在做，「喔，轟要來德國，所以我做宣傳」。沒有人認識轟，可是可以透過另一種方式，是認識臺灣的文化，去讓人家喜歡，反而比我們現在這樣子，每一次去都重新打廣告，我覺得效益會大非常多。

[關於臺灣的節目]

陳：如果今天有個策展人來臺灣，要選一系列的節目出去國外，選不出來。

張：系列是指？

陳：就比如說音樂一個部分、舞蹈一個部分代表臺灣。

張：代表臺灣這件事情，我覺得只要到了國外去，你是一個臺灣的團，你就是代表臺灣啦，它不管你做什麼東西啊。

陳：當然。但你今天做一個臺灣系列，它是代表臺灣形象的時候，它就會經歷到「那你所謂臺灣的傳統是什麼？」臺灣在音樂的傳統是什麼？舞蹈的傳統是什麼？戲劇的傳統是什麼？我們被抹得很乾淨。或「風情」，我們現在就只有原住民出來哈哈哈哈哈，不然就是三太子出來晃一晃。

張：可是所有的東西都是當代的。

陳：就像越南，你找得到他們傳統的舞蹈，因為他們建立很好的系統，保存得很好，所以同一時間它當代藝術的發展就比較弱，柬埔寨也是。我們就是現代化得很快，美國化得很快，當我們要回頭看有沒有什麼東西可以讓我們回去找的時候，就沒有，你要回頭找的時候卻要去大陸找。

[從團隊經營的角度看未來的海外計畫]

陳：如果我們把它分成四等份的時間，應該希望有一份是在國外，有一份是在做校園，然後有兩份是在做創作，包括在臺灣演出。創作過程、發展是兩份，然後有一份是在做教育類，我們最近常做校園創作計畫，我們不太做校園演出，就是真的進入學校，跟他們藝文中心談好，然後 **audition** 一批學生，然後他們把演出場地、經費找好，然後在他們身上做一支新的作品。

葉：我覺得這件事情最棒的是，對我們來講除了自己效益之外，我們一直在問觀眾在哪，

我覺得這是一個很實際的事情，就是可以去找到新的觀眾。因為我們一直說文化不足、藝術被放在最後面，我覺得這個是我們發現的新功能，與其一直在那邊說到底誰要來，那我就自己去找（觀眾）吧。

[關於補助]

陳：當我們有得到邀請，對我們最實質的幫助其實是項目的轉換。

張：你是說補助科目的東西？

陳：對，補助科目的東西。

蘇：舉例來說.....不好的例子就是比如我們要去新加坡，它給我機票、它給我住、它給我零用金，但它沒有給我創作的錢；但文化部通常只能補助旅運費，因為最好核銷，最沒有爭議。那它都給我了，但我缺的是另一塊錢，那我怎麼轉換？

陳：這是其中一個。另外一個是，我們當初在紐約被邀演的時候啊，我們講定的金額是一萬美金，不多，演出費，然後它後來還包了 per diem，因為本來的我有一個大的 set 想要運過去，後來怕說木頭在過程中怎麼樣，所以它選擇幫我們在那邊重做一整組，那一整組非常貴啊！是不是也可以轉換成 cargo 的錢，讓我們 cargo 的錢也能夠下來，去 cover。那個幫我們做道具的錢可以用來.....

蘇：就是同等 cargo 啊，然後跟對方談的時候就.....

陳：對，所以那個就變成是我們支出，然後它就可以讓我們演出費更高.....這種協調，不然每次就只有 cargo 和機票的這兩個項目，就變得很難轉換。

張：其實如果從補助的角度來講，就是補助金額科目互相流用的事情，它最好是給我一筆錢，雖然我核你可能是機票的事情，可是它是不是有可能像扶植團隊，扶植團隊的核銷是一張領據或一張發票核銷，它不管你裡面，你不需要原始單據跟它核銷這件事情，扶植是這樣。如果拿補助可以用這樣的方式核銷，不用細目的話，就沒有科目的問題。

蘇：因為核銷畢竟有它必須遵守的規則，其實每個案子不能在它大表上面寫說「我只補助旅運費、cargo」，因為寫這兩項就寫死了嘛！可是如果你「我們會視情況給你補助什麼項目」，有時候你可以指定，不一定啦，有時候你就是指定機票，可是我這個案子已經有機票了.....

陳：「基本上就是補旅運和 cargo，但有一個但書」，然後可以詳加說明。

蘇：因為像最近一個是我們申請文化局，那它就大表上面有講說沒有，但我們一直打電話去問，他說可以試著送送看，說需要的不是機票，那他會特別跟評審說一下「視情況」，那我們就送了，有拿到一點點錢。

張：除了考慮旅運和 per diem、落地接待、交通、演出費之外...

陳：基本上人家會來找我們，他們心裡就已經抱著「OK，你們國家會出錢，所以我來找你們，你們是比較便宜的貨」，這些他們已經把它視為必須；所以我也會跟文化部事先聯絡說，「這件事情（海外邀演）可能會發生，但是我不知道你們的立場，如果你沒有意願，我就不去了」，因為太危險了。

蘇：最近之前有一次去大陸，之前聽說有一個規定是，文化部會看對方給你多少，然後文化部會給你一半的補助。可是對方給我們就是一筆錢，我們也送（補助案）去（文化部），我們總共有五個人要去，結果評審給我們三萬塊，去大陸。三萬塊要怎麼做？（苦笑）

張：兩張機票都不夠吧？

蘇：對啊，五個人，三個演出者，他說「啊就兩個人在上面跳啊，那就三萬」。

陳：那時候就是文化部剛轉型嘛，人直接從新聞局來，不知道是哪個王八蛋。真的是王八蛋，他們自己都覺得很丟臉。

蘇：然後有時候談成其實是不錯的，那文化部的補助我們其實每次都是提心吊膽，「你究竟會到底補多少？」如果是我們自己談的案子我們就會不知道，如果是文化部幫我們牽線的案子我們就會比較安心啦，因為文化部一定會去執行，所以基本上就不太.....那這個就很難評斷嘛。

張：目前大家都會假設你要自己負擔交通嗎？

陳：當然啊，你說外國人嗎？當然啊，他們都已經預設臺灣是這樣。可是這是可以預期的啊，就連以色列所有的出國的都是國家補啊，很多國家都是啊，韓國應該也是吧。對啊，當你弱國文化要輸出的時候，國家就乖乖出錢吧。你看嘛，國外賽事不缺席，表演也是一個國外賽事啊！我們也是站在這個立場啊，我們在打文化戰嘛。

蘇：我們也有得獎欸！

陳：啊隨便啦！反正就是國外賽事不缺席嘛！

蘇：啊為什麼我們得獎沒有國光獎金？

音樂 - 拉繹人男聲合唱團

訪談日期：2015/01/14

訪談地點：拉繹人男聲合唱團

受訪者：黃世雄（行政經理）

訪員：張宏維、姜佩君

紀錄：姜佩君

張：合唱團員通常都是兼職的，如何召集這麼多人讓比賽成行？

黃：其實常年的在部裡的扶植情況下，委員們一直有提到要給酬勞這件事。就我所知，愛樂、福爾摩沙、我們是開始有給團員們酬勞，當然沒辦法那麼多，但至少是可能演出會有演出費，也許會有很微薄的彩排費，這是這幾個團應該都有提供的。出國的人數是一個非常奇妙的狀態，每次合唱團出國的時候，大家不是有自己的課業，就是有自己的事業，據我所知，像愛樂他們可能大團多數都是學生，如果要安排出國的巡演就會盡量安排在寒暑假，成行率會比較高。在拉繹人比較特別的狀況是，團員們都很有心、很配合，像去歐洲一趟起碼都要兩個禮拜，所以你至少得請兩個禮拜的假，所以我們都會在一年前或七八個月前就告知團員有這個計畫，大家基本上都會把自己的年假累積在那個時候跟著團一起出國，有些人可能就會選擇在團上要出國的時候就自己做一個新的人生規劃，大家配合程度都還滿高的。我們事先會先評估，我們接到邀約或看到比賽的時程的時候，我們會先做問卷調查，問一下大家的時間和經濟狀況，才會決定參不參加這個活動，所以對我們來講沒有太大的問題。拉繹人很特別的是我們出國什麼月份都有，其他幾個團都覺得「哇你們怎麼那麼厲害」。對我們來講因為都是上班族，其實七、八月請假跟五月、十月請假是一樣的。

黃：各類的出國比賽裡頭其實只有音樂類，特別是合唱，有這種比賽性質的出國活動，好像其他類組真的不太多。如果撇開扶植團隊，其他更中小型的合唱團，有出國的經驗，其實透過國際比賽是最容易的。國際比賽的等級區分其實是有滿多類型的。例如南韓釜山的比賽是民營性質的，規模那時候(2002)是很大，總共參與的國有接近兩百個國家，隊伍數我忘記了，但幾百隊是有，總共分了有 25 個類別，有男聲、女聲、混聲，大人、小孩的，編制有室內團、重唱團、大團，然後再分音樂類型，有宗教的有民謠的，無伴奏的、有伴奏的，區分了很多類型。這一類民營性質的國際比賽，它的門檻比較低，因

為大部分是與會的團隊繳報名費就可以去參加。

黃：2002 年是拉絳人第一次出國。合唱有個特殊的生態，如果一個團隊它想要迅速成名，它可能就要去參加比賽，它可能要參加很多比賽或等級比較高的比賽。如果他參加比較重要的比賽，也獲得好成績的時候，它在國外的能見度會相對提高；反過來講，在國內你證明了自己的身價。

張：拉絳人入選扶植團隊跟參加 2002 年釜山的合唱比賽有關嗎？

黃：我們成立五年後慢慢有一個規模，然後因為那次的比賽成績其實算是還不錯，一方面得獎是個因素，另一方面也是時候到了，我們成立第六年申請扶植團隊，也很順利通過了，所以我沒辦法確認說申請扶持團隊跟這個比賽有沒有百分之百的關係，但我相信她一定有很大加分的作用。那次比賽回來之後文建會主委有召見我們，我們有把獎盃拿去開了一個記者會，有一個返國的成果分享，那時拉絳人還不是扶植團隊，就已經有受到主委的重視。我覺得這比賽對拉絳人來說也是滿重大的轉捩點。

張：以 2013 年到德國的演出來講，對方提供的待遇是？

黃：我先回到比賽好了。第一個等級的比賽要自費，要自己負擔報名費、食宿、機票；第二個等級的比賽報名要寄 CD 或影片去甄選，通過之後比賽的單位有提供食宿，像 2003 年的寶塚就是類似這樣的型態。2007 年的歐洲六大賽，它在歐洲有六個城市有比賽，在六個合唱比賽裡分個四五組，每組選一個冠軍之後，這五隊會在選一個總冠軍，六個比賽的總冠軍在隔年會選其中一個城市比冠中冠。所以一方面它要入選就比較困難，另一方面就是它有二階段，大概是目前第二困難等級的。最困難等級的它是可以開放給職業報名的合唱比賽，那個我們還沒有參加。像寶塚、歐洲六大賽，還有我們 2011 年參加的德國斯圖加特的音樂節和合唱比賽，這幾個比賽甄選後當地就會提供食宿接待。

張：這些比賽是有獎金的嗎？

黃：像那個要自費去參加的比賽是沒有獎金的，像寶塚、歐洲六大賽還有德國斯圖加特比賽是有獎金的。寶塚的總冠軍是五十萬日幣。

張：獎金的話是回歸團裡還是分給團員？

黃：比如說去寶塚，因為食宿免了，亞洲的話每人申請到的補助可能是一個人約五千元左右，所以每個人可能再付個七八千，我們就會給大家一個目標，這次比賽有獎金，如

果大家有拿到獎，回來就可以多退一點，我們獎金是會分給大家的。

姜：如何規劃出國演出的節目內容？

黃：要看那一次出國它的需求。例如 2011 年我們除了參加比賽還有音樂節，那個節是教堂舉辦的，總共舉辦五十年了，每個禮拜五晚上會有音樂會，五十年來沒有中斷，那個音樂會就必須都是無伴奏的宗教音樂，我們就因著這個需求調整當年度的練唱曲目。假設是當代臺灣藝術節，我們去是可以唱任何東西的，那我們就會自己安排曲目。出國基本上是這樣，我們一定會唱他們經典的東西，就是他們耳熟能詳的，舒伯特啊、孟德爾頌啊，這些有名的，這是第一步，讓他們知道你的水準在哪裡；第二個，我們可能會帶一些亞洲的東西，非臺灣的，可能是日本、韓國、印尼等等，讓他們知道東方的合唱現在的作品，或是進化到什麼程度；第三個就一定會有中文的、台語的，代表臺灣的曲目，都會是這樣安排的。

姜：如果政府能夠提供一些在製作上的協助的話...

黃：很弔詭的就是，我們唱了這麼久的合唱之後，我們覺得好的合唱作品都是外國人編的，很奇怪吧？這跟教育體系有很大的關係。因為臺灣的音樂作曲教育裡太著重在技術跟理論，現在理論派走到了當代音樂的碰撞，老的教授教給學生們的就是這些東西，所以學生做出來的也就是這些東西，它就是強調一些實驗性質。當然我們沒有說它是對或錯，在臺灣變成所有作曲新興的音樂都是這樣的時候，都充滿實驗性質。國外的編作曲他們比較特別的是，第一是人才很多，當然有各種類型，有很實驗、前衛性質的，但是也有像這些同時具有多重身分（指揮、管風琴家等等）多重身分的編作曲家；第二是國外生活的環境裡頭賦予他們的的就是這些東西，因為他們從教會出來，他們很早就接觸合唱教育，所以他們寫出來的東西是適合人唱的。當然現在臺灣跟很多這樣的團體和指揮都有往來了，所以我們有些會提供一些素材，他會有他的想法，會是一個有新味、又適合人唱、旋律又優美的作品。

黃：第一，幾乎大家都作器樂，第二，做人聲的也把人聲當器樂在做。我們就吃過好幾次虧，有些東西用器樂做很容易，但人聲就沒辦法這樣子做那個沒有調性又要精準的，但是這就是現在臺灣音樂教育作曲在做的。

黃：環境上，像日本的全日本歌唱大賽，他們是每年都會有一個指定曲，所以他們全國作曲家會爭取，每年都會新的曲目出來。日本必須要說是亞洲合唱音樂的龍頭，培養出很多很好的作曲家。

張：比賽對合唱環境的重要性到底？

黃：坦白講，現在合唱裡頭的這些中堅份子，以我這個年紀上下五歲到十歲，都還是經歷過這個過程的，那的確是還有支撐著現在目前合唱的狀態；到後來，包含升學不斷的改制，其實現在很多高中出不了合唱團，更遑論大學，現在大學有合唱團的學校已經快死了，就已經幾乎都沒有了，高中合唱現在還存在，但就也是苟延殘喘著，現在又被所謂阿卡貝拉取代了。可是你知道嗎？國外所有有名的阿卡團，其實都經過嚴密的合唱訓練，它其實是基本功，它必須要紮好馬步，現在大家就是一味的想要酷、炫，這現在可能看不出來，但十五年後的確可能會有一個斷層。例如我們現在要招募新血也越來越困難，每個合唱團都在搶人。這平台（比賽）存在就是擴大參與嘛，否則其實已經沒有人唱了；但其實你看臺灣那麼多社區合唱團欸，其實唱歌的人口非常多。

黃：坦白講，初期的時候拉絳人就像是現在一般比較業餘的團隊，能申請到的旅運補助可能連成本的十分之一都不到，所以大部分都是得團員自費的。前五年我們出國能拿到公部門的補助可能都大概在三十萬元上下就算很好了，我指國藝會加文化局，如果國藝會沒申請到就去跟文化部申請看看，兩個單位加起來如果有申請到二十萬到三十萬就很好了。

張：如果合唱團二三十個人出去，大概只能補一點點機票而已。

黃：沒錯。如果以合唱團最基本的 25 人，以最簡單的亞洲地區來講，機票怎麼樣都要一萬塊啊，所以光機票就要二十五萬了，然後食宿，所以最簡單的 25 人合唱團一趟出國行程可能都要花到七八十萬左右。

張：這情況到現在還是這樣嗎？後來有比較好嗎？

黃：後來拉絳人漸漸的有邀演了，經過扶植之後整個行政的穩定性跟團體成長性，還有久了之後部裡慢慢會了解這個團體的屬性和能見度，我們漸漸的會得到重視。行政團隊比較完整之後我們也比較懂得去各方面找錢，就不侷限文化部、國藝會、文化局了，可能外交部我們也丟，也跟總統府要補助，去跟民間基金會要贊助都有。

張：若比賽提供落地接待的話能申請到什麼樣的補助呢？

黃：也都是機票款。可能機票最方便核銷也最有依據，同時機票款也是出國最大宗的開支之一。

張：提供落地接待的比賽申請的補助會有機票款，合唱團又沒有道具貨櫃，這樣是不是對團來說算是比較沒有經濟負擔的？

黃：對團來說其實沒有，因為不足的部分其實團員還是得自費。像這樣有提供食宿的比賽在亞洲其實不多，通常都是飛歐洲，機票又更貴了，依照現在一般正常的經驗，一個人能補到一萬到一萬五千元的機票款就算是還滿不錯了，在正常的情況下沒有全額補助，我們就是想盡辦法讓在大家自己負擔最少的情況下讓活動可以成行。以我們這幾年正常的經驗下，一個人可以補助到機票款的一半左右。

張：若參加重要的國際藝術節，申請補助的話一樣是給旅運對不對？

黃：在沒有打通關的情況下。因為你送了案子去，你寫得再華麗，畢竟節慶太多，它會淹沒在一堆補助案裡頭，承辦人員和委員們根本不可能知道它究竟有多重要，所以申請藝術節和比賽的補助其實相差不大。我所謂的打通關是說，假設這活動真的有其代表性，你可能真的要親自去拜訪，從科長開始，可能去司長，然後有機會的話見到部長，當他們得到這個訊息說這個節慶的確有它的重要性和代表性的時候，你才會有可能被專案處理。

張：這是在交流司還是發展司？

黃：扶植團隊和國內演出在發展司，國際交流就是在交流司。

黃：因為門檻不太高，我個人私心的認為要透過這樣的比賽去拿到補助其實不太公允，有限的經費下如果參加重要的藝術節，對提高國家的能見度會有更大的幫助。

張：如果由外交單位出錢會如何？

黃：我覺得重點還是分配的問題。如何去佐證這些團體要出國的活動的層級？我覺得他們要去了解，比如說請各個團體去推薦、建議名單，他們去做審視，或者是說有專業的人去了解這些東西。必須坦白講，現在補助的狀態是大者恆大，因為大的團體比較可能參加到大的節慶，的確可能拿到比較多的資源；但這些大的團體本來就拿到很多資源了。我覺得就是要有一個研究的機構去做核可和認定。

黃：以我們近幾年參加的這些活動，有些跟公部門很有關係，可能是地方政府或全國政府舉辦的藝術節活動，所以它的對口單位就有外交系統的人，我們去參加節慶的時候沒有跟他們打過招呼或申請補助，自然而然就會有外交的大使或地方的代表會來，其實駐

外的代表們看到這些活動會知道「哇！」它是個具有代表性、有規模、有官方認證，其實是類似半外交體系的活動，他可能從外面回報回來，告知外交部這個事情，在國內的外交部就會推給文化部，就說「這是文化的事」。我覺得最難突破的就是政府內部橫向溝通的問題，特別在外交跟文化，在臺灣這個處境我們就只能靠文化打外交，外交其實真的是要多幫點忙的。

黃：近幾年拉絳人的出國就比較特別了。2011 年的出國是美青姐帶著我們去的，所以旁邊又跟著更多人，所以那之後拉絳人出國就有受到比較不同的待遇。2014 年德國德勒斯登的活動，受邀的單位就是雲門、拉絳人和舞蹈空間，它是在德國南部的一個現代藝術中心，今年做了一個當代臺灣的主題，中心主任特別來到臺灣拜訪部長，所以部長是全力支持這活動的，它的主題就是 **TODAY TAIWAN**，而且以前一直是法國比較有聯繫、巴文也比較久了，德國是第一次這樣子，然後又邀了雲門，這幾個團隊也還算知名，所以我們這一次出國就有得到比較多的……幾乎可以算是全額的補助。

黃：德勒斯登這個中心最重要的其實是舞蹈，再來是戲劇，音樂的確很少，這一次為什麼拉絳人會在呢？其實我們自己在臺灣也一直在跟國際各地的藝術家接觸，的確有層級滿高的負責人，那次是我們 2012 承辦了兩廳院一個很大型的製作，這個指揮有帶團到臺灣來跟我們合作，對我們印象也很深刻。這個藝術中心要做 **TODAY TAIWAN** 的時候，想說除了戲劇、舞蹈之外也想要有音樂類型，它就去問了這個總監，也才推薦了我們。

張：出國的時候是否會想要多找幾個城市兜成一整個行程？

黃：像 2014 德勒斯登這個案子真的很特別，因為部裡是全力支持的，再來是德國的大使也在十幾年前跟我們建立了滿好的關係，我們也是看他慢慢爬到現在變成德國的駐台大使，所以當他知道我們要去的時候，就也有把我們再找去柏林，所以我們在德勒斯登演完之後就還有再去柏林。

張：這個工作是拉絳人自己去談的，還是從外交單位促成的？

黃：應該是說我們就先知會了外交的系統，大使就給了這個指示。

張：拉絳人是有人專門在負責海外行程的安排嗎？還是希望由外交單位來幫忙？

黃：雲門太特殊了，能夠做這件事、有全職表演者的團體並不多，我們大家擠啊擠啊就是那兩個禮拜了。

張：再多行程的話團員可能也不行了。

黃：對，其他團體應該也是這樣，而且合唱類就更困難了。是職業的團體才能做到這件事情。我們也是一直在思索這件事情，所以在今年成立第五個分支，由八個人組成，我們期待這八個人慢慢變成是職業歌手，就會不受到這樣的限制，就可以在國外巡演一兩個月，這是我們的目標。

張：我們在國外會有經紀人嗎？

黃：德國有市場，他是歐洲的火車頭，最有錢的地方，男聲合唱的起源就在德奧，我們團上德語的人才相當多，所以我們這幾年在德國建立了比較綿密的關係，東西南北都有據點在，是我們未來發展可能的重心。

張：團內有專職負責海外的行政嗎？

黃：國際事務經理。我們現在一年跟國外藝術家的合作其實非常多，2014年可能就有五、六個藝術家或團體，我們現在有專門的人處理國際事務，不管是經紀人、指揮或者是藝術家、團體做聯繫。

張：拉絳人有打算參加 Showcase 嗎？

黃：其實參加 Showcase 的目的就是想要讓這麼多經紀人看到，能增加很多的邀演或國際演出；但站在團體的立場，我們無法做到，如果今天有五個策展人要來邀我們，可是我們根本出不去啊！我必須坦白說 Showcase 著重在視覺，所以舞蹈、戲劇的確是比較容易被篩選。你知道為什麼嗎？這有個非常專業的理論數據，就是說人在視覺和聽覺區分能力上，無論是素人或真的參與這個藝文環境的人，人的眼睛可能區分一百個層級，你看到這個舞蹈或戲劇，你可以立刻直觀的就把它定在某一個位置，你可以區分一百個等份，一看就說這個第幾名；可是人的耳朵可能只能分五個層次，對一般人來講只有好聽跟不好聽。所以音樂類有它的難度在，就是它不容易被選取，即使你是一個藝術成就非常高的，在人的耳朵天生生理構造來說，它就只能是好聽，或頂多就說「哇，它很厲害」，那它在 showcase 裡頭能呈現出來的就有限。當然也有純音樂類的 showcase，但它面臨到另一個問題，國內音樂環境太不成熟，我們的音樂作品沒辦法做一個完整的音樂作品去賣給人家。

姜：因為合唱團的表演通常都是湊一堆曲子成為一個節目。

黃：對，我的意思就是這樣。合唱要不你就是演唱流傳幾百年的經典曲目，但這些曲目全世界每個人都唱，你要唱贏那些全世界最頂尖的合唱團不太可能；那要不我們就唱我們自己的東西，可是我們沒有東西，因為臺灣環境沒有培養能把臺灣美好東西呈現出來的作曲家或編曲家，音樂類沒辦法組成一個完整的節目去包裝賣給別人，但戲劇跟舞蹈可以，這也是很可惜的地方。

張：但你剛剛說的第五團的「歌手」就可以...

黃：對，就可以參加 **showcase**。第一，不用唱得跟國王歌手一樣好，你唱到五成、六成，人家知道你是一個有水準的團體了；第二，你來自東方，膚色不一樣，對人家來講就有吸引力了；第三，你還是得有自己的特色的東西。我覺得不參加 **showcase** 就是剛剛講的，是職業的問題，倘若在職業的狀況下，當然參加 **showcase** 是個很好的方法，可以讓很多策展人看到，你可以進而有更多的機會。

黃：以男聲團大團來講，一年一趟的出國可能就是幾乎極限了。歌手去年 9 月 28 號才第一場音樂會，它可能還需要一些運作的時間。

黃：現在有第六個團在上海，直接那邊招募團員，我們老師每個月去一次。

黃：音樂的狀態是這樣，特別是合唱啦，因為這比戲劇和舞蹈審批的更嚴格，可是合唱就是會碰到宗教嘛，如果你要唱一些經典的歌曲，你就一定會碰到宗教，所以審批就更難通過。這就是為什麼沒有合唱去中國發展，就是文廣局的問題。第二個就是說，大陸的合唱落後臺灣我想可能還有三十年。因為他們出版品管制，能得到的資訊還是相當少，再加上文廣局的問題，所以臺灣的合唱團並沒有想要去大陸發展，第一是 **tone** 調本來就不對，他們也沒有這樣的人口去聽這些音樂，第二是你想唱這些東西也不見得能唱，所以大家其實不太進中國。

黃：我們現在成立的這個（上海的第六團）就是因為知道他們資訊很落後，我們帶給他們的會很不同，由我們這邊來領導那邊的人所帶起來的團體，會跟在大陸的團體截然不同，它有可能是一個特色。所以我們的模式就是這樣，由我們的師資去訓練那邊的團體，這個團體是在地的團體，但它唱出跟所以其他當地的團體不一樣的東西，但我們擁有主導權和掌控權。

黃：中國不論是在經濟或政治的重要性的確是越來越不可被忽視，你想要被看見，你可以選擇站在巨人的肩膀上，其實就是有點趁著這個勢。而且你知道，我們在跟這些國外藝術家洽談的時候，他們眼睛其實都朝向中國那個龐大的市場，所以包含我們之後可能

會有更遠大的目標，可能不只是團隊的時候，我們可能展演之外也會做一些經紀，那所謂經紀就是帶國外的藝術家來，不論是團體或是指揮。我們可以跟他說我們在台北、日本、港澳都有據點，這個談起來對他們來說就有吸引力。基本上是以合唱、人聲為主。

戲劇 - 飛人集社

時間：2014/12/31

地點：飛人集社

受訪者：蔡雅庭 (劇團經理)、石佩玉 (團長)

訪員/紀錄：姜佩君

關於《一睡一醒之間》

1. 宣傳品上會同時放上「飛人集社」、「東西社」、「法國馬薩利亞」劇院。
2. 雖然是跨國製作，但法國的演出由東西社處理，臺灣的則由飛人集社籌備資金和場地、協調排戲，基本上跟一般製作是一樣的。去到法國之後由法國團隊幫忙處理住宿、場地，協調技術。合作案和邀演是不一樣的。如果今天是有一個國家來邀演，我們是去一個藝術節，它沒有前面製作的這塊，他直接就看到我們長什麼樣子了，我們已經準備要飛出去了，我們長的樣子就是這樣，他要幫我確定他的場地可以放得進去、放得下，或者我們可以去解決技術上的問題，時間可以嗎，檔期我們人可以配合嗎，這是它會有點不一樣的部分。對於劇場來講，他還不知道你作品長什麼樣子，可是他是在這裡面合作的；可是對你藝術節邀演來講，他已經看到了 (劇照、錄影、現場)。
3. 《初生》一開始是直接到法國劇場裡面排戲、測試、演練，在那邊首演，才帶回來臺灣，可是成本有點高，所以二、三部曲就有點不一樣，第二部曲是台北排練、首演完之後我們才飛過去。
4. 這個作品的擁有者就是雙方，我們可以帶出去演出，但就要知會對方。
5. 國際慣例是沒有分票房的，如果問出國演出的收入，我會說沒有，因為劇團很小，即使拿到演出費也要付給演員，團隊基本上不太可能會有盈餘的。

關於《消失 - 神木下的夢》

1. 兩廳院看到前兩部曲，覺得很不錯，所以挑了我們，但實際上到底為什麼挑我們，我們也不會知道，我們知道的就是開始談能不能進到 TIFA 演出，進到 TIFA 製作費就是兩廳院出了，這件事情有談成，所以我們首演在兩廳院。兩廳院是劇院，還沒有看過《消失》，只看過前兩部，覺得喜歡，他願意邀請你來，你是一個新節目來，他付的是製作

費、邀演費，和國外邀演是不一樣的。

2. 我們以往申請補助的時候會很清楚的寫說這會在台北演、在法國演，所以我們總資金會列出在這兩地演出所需要的花費、我們需要政府補助的金額，如果他要指定，我們就會用在指定項目。因為首演是在兩廳院，所以首演我們沒有申請補助。

3. 在我們有辦法提早知道可能經費會不夠的時候，我們會去看還可以多送什麼，讓補助費可以進來。

4. 如果獲得補助還是經費不足，就要另外找資金，會很辛苦，而且目前為止還沒有找到過贊助。獲得政府補助之後就要分配，若我已經知道要出國，知道自己可能哪一塊會比較缺乏，我們就會跟對方談條件，例如若機票有缺口，因為大部分機票還是我們要自己籌備，我們就只能花時間找到比較便宜的，或者問對方是否能多出一點現場的器材，我們不用帶，就不用付那麼多超支費，這些都是要溝通協調的。那是困難點嗎？也不是，因為即使在臺灣演出，我要跨縣市也會遇到類似的問題，都是一樣的。所有要協調的東西可能都跟費用綁在一起，可以協調得到，你就省一點。

關於〈初生〉

1. 音樂設計到當地配合才發現不是很合，只能重做（法國首演前在當地排戲一個月），找編劇、導演、設計在現場來討論，有一個方向了，可是我們人在法國欸！我們要去哪裡找錄音間？只好刻苦的，我們有什麼錄音器材，躲在小小的宿舍裡面，趁夜深人靜的時候錄音。（問：為什麼法國的合作團隊沒辦法幫你們找到錄音間？）要花錢啊！做任何事情都跟錢有關，要花錢你就還要想這筆錢要由誰出，我們當然還是會想盡辦法，用一個可以安全過關的方式去把它完成，因為我們也不是那種有錢隨時花的團隊。如果在臺灣的話我們就可以想辦法找朋友借，但法國那也是一個臺灣人過去的團隊，資源一定沒有臺灣多啊。東西社第一個作品就是這個，它在當地也是一個很新的團隊，可是它的作品受到肯定，有劇院支持，可是劇院裡面的確沒有錄音間啊！法國也人生地不熟，地又廣又大，我們在那樣的工作狀態之下，白天也不能放這音樂設計走，他只有晚上能工作，是有很多條件需要去克服的，有可能是白天溝通完，晚上做，隔一天我們就聽了，要不要修改？還是可以直接用？工作完晚上又繼續修，它就是一個這樣密集的工作狀態。法國那個劇院就像是一個園區，我們就在那裏面工作，在臺北的話我們去哪裡都很方便，還是不一樣的。

2. 法國那個劇場就像華山，裡面也有很多一棟一棟的劇場，所以可能好幾個地方同時

是有活動的，宿舍也都在附近，有點像駐村的概念，他們的確就是在那裏生活了一個月，煮東西也在宿舍煮，也要去外面買菜，都要排時間，比如說要先講好，一天只吃兩餐，因為時間不夠，我們可能就分誰煮飯、誰採買，類似這樣的分工。在劇場裡面也是分工，可能早上九點開始工作，早上就可能簡單吃，九點一路工作忙到五點，然後吃晚餐，晚上就不工作了.....就是類似這樣，就要講好，因為煮飯也是很麻煩的一件事情，也沒有錢一直吃外食，整個跟臺灣的環境和條件是不一樣的，我們臺灣可能走出去花個幾十塊 7-11 買個飯糰就解決了。在歐洲你可能買東西要特別去買，在臺北你可能請朋友幫你快遞過來，就是不一樣的，還是要意識到因為是在法國所以條件比較坎坷，生活步調也都不一樣，機能也都不一樣，所以它就會產生不同的事情。它是困難嗎？其實也不是，就是很小的事情，解決吃飯、解決採買、解決交通，比較沒有資源；可是事情還是在這樣的狀況之下，知道、克服，然後去完成了。

3. 跟一般邀演有什麼不一樣？如果我們是被邀去演出，它時間不會這麼長，也不會是一個製作期的狀態，它只是去那邊組裝起來、排戲而已；剛剛提到的例子是在創作的階段，是不一樣的，這兩國的合作是從零到有的狀態。一般我們在講邀演，是人家已經看到你長什麼樣子了，頂多是導演覺得怎麼樣修改會更好，可是那是你自己決定，而不是對方要你改的。

4. 感覺法國比較常邀請的是京劇，因為就是很東方色彩，大家可能特別覺得就是東方的東西，可能這樣的東西（像是飛人集社這樣的表演）比較少，至於多少、現況如何，我們就沒辦法替她回答。

關於人力和資源分配：

1. 以《一睡一醒之間》來說，因為一開始就決定是臺灣、法國兩地，臺灣團隊這邊是希望首演的隔年就要去法國巡演，2011 年演完之後就希望 2012 年去巡演，可是 2012 年同時新作品也要產生，所以在人力分配上就是兩個不同的行政團隊，首演的製作人就是主攻新製作，新製作完成之後就是交給巡演的製作人去安排，這是非常明確的，這個製作人就是參與完所有計畫，一確定之後所有人員就是固定的，我的三部曲導演同一個、編劇同一個、燈光設計同一個、音樂設計同一個、製作人同一個，就是很明確的是分開的，因為行政要規劃的事情很多，要往前推時間檔期、敲人員排戲的時間、處理交通和住宿，也是跟出國一樣啊！就是出國可能多了機票、簽證，其他都一樣啊！就分兩個人力去處理，所以是有人力調整的。

2. 首演預算是首演預算，巡演預算是巡演預算，我們沒有綁在一起，所以製作人會比

較好做事，在有限的經費裡面完成我們的計畫。

3. 飛人集社其實正職就只有我（蔡雅庭）和石佩玉，我們是以製作人帶一個專案的概念去經營我們的團，所以這就牽涉到團隊怎麼經營。對飛人集社來說，我們養的人就是處理團務，跟演出無關。可是一定有演出啊，演出的人力怎麼分配？找製作人，可是是不是有一部份自己做？是，巡演就是我們劇團自己做，新製作可能另外找製作人，我們把它切開，因為我們想要有良好的人力規劃、調配，所以這是我們飛人集社的做法。我們沒有固定的人，但我們有長期合作的人，我們沒有綁住他一整年的時間，他還是可以去規劃他的時間，接別的案子，這是小劇場的生態。

給海外巡演的建議：

1. 雖然臺灣政府可能就補助機票，但團隊可以跟接洽的藝術節談，問對方是否可以把原先給的費用挪去其他使用，這是有談的空間的。我給的建議是針對不同的案子給不同的補助，如果沒有的話我覺得也沒有關係，就是至少政府是很友善的，是要去幫助每個團隊出國的，那也都ok，團隊這邊也知道怎麼樣去處理，只是就是還要維持一定的補助款項是給要出國的團隊。

2. 看政府想要經營什麼樣的項目，像愛丁堡和外亞維儂就是政府很明確要經營的，那之後會不會有其他是政策可以促成的，如果有多一點的話，團隊也會更聚集在一起，其實也是幫助政府完成政策。自己去牽線的確是難的，要有機會可以促成，如果政府先幫忙，有一個審核的機制，大家也有這個心，就會主動去投。一旦大家都有去過，彼此也會交流，大家會帶經驗回來，這是一個潛在的效益，比如之前有團隊去亞維農，今年有團隊要去，投了也上了，他就會去諮詢，有個經驗的交流；如果我們是自己去申請這個，也不會知道明年有沒有團隊要再來，即使我們想分享，也沒有特定的人可以分享。如果有更多的藝術節，以類型分，以亞維農或愛丁堡的方式操作，我個人覺得滿好的。

戲劇 - 狂想劇場

訪問日期：2015/2/4

訪問地點：狂想劇場

受訪者：曾瑞蘭（製作人）、廖俊凱（團長）

訪員：張宏維、姜佩君

紀錄：姜佩君

[關於北京國際青戲節與廣藝的合作]

曾：那個時候有點像是我們幾個臺灣的劇團是打包在一個臺灣單元之下，可是其實沒有真的打包，它有點像是廣藝用他們的行銷資源說「我們來打包做行銷」，可是在整個製作的所有資源上它還是一視同仁。那個藝術節本身沒有演出費，但它提供落地食宿，我們狂想自己申請文化局的旅運有拿到，然後廣藝自己補貼一點，有拿到但不高，大概像 *per diem* 這樣子，就做完了第一次。所以第一次嚴格講算是有賠，不是真的賠錢，而是很多我們就少算一點什麼的。

曾：2013 廣藝找了一個演出經紀公司合作，因為他們覺得北京國際青戲節沒有規章，就是一群藝術家在弄那個節；他們在那個過程裡認識一個經紀公司叫北京典雅天地，這個公司有來臺灣參訪，所以那時候就等於是廣藝跟演出經紀公司合作，找團體去演。那次的模式就一樣是落地食宿的 *per diem*，我們自己找機票和旅運，差別是廣藝補助有再多一點點。那多一點點我們也暫時還沒有利潤的，因為有些是技術層面協助比較多。那個（技術劇場）有些在第一年的時候根本慘不忍睹，因為來的都是民工，甚至連民工都不是，可能是就是有空來一下；第二年就真的是民工啦；第三年就已經是廣藝自己辦了，因為他們被這些全部都嚇到了，但是他還是沒辦法自己主辦嘛，所以他找了北京七七劇場的那個空間，那裏也有他們演出商的。

張：這些東西在當地是售票演出的？

曾：都是售票的，但第一年沒售票，因為我們報批沒過，所以我們這場是做交流。

張：是讓觀眾索票進來嗎？

曾：對。

曾：應該說這樣的角色我們不惜自己帶，我們第一年帶兩個、第二年兩個，第三年我們帶三個，我們這樣的團帶三個技術出去，我們這樣的技術規格也沒有複雜到哪裡去，對方都有提供技術，第一年提供的人可能我們這邊覺得連一個技術人員都構不上，因為臺灣的技術算專業的。第二年還可以。第三年是因為廣藝基於前兩年的經驗，他去找了一個國家大劇院的舞監，結果這個舞監是夠專業沒錯，可是他從來沒出現過，他找他的助理舞監來做。這個助理舞監也不錯，可是.....

廖：.....可是他找來的技術人員可能就不一定 ok.....

曾：.....就不是那麼專業。

廖：舉個例子，因為那個七七劇場是一個新蓋的劇場，是蓋在舊的賽璐璐片工廠，是歷史建築中間的廣場重新蓋一個劇場。蓋那個劇場又好像搞得要現代建築，用那種生鐵的外殼，可是蓋了一個劇場之後沒有前台，門一打開就是劇場，也沒有演員休息室、沒有後台，所以變成它的前台是後來又拖了一個鐵的貨櫃進來當前台，後台的演員休息室用在戶外搭帳篷的方式。等於那個鐵盒子後台門打開來其實是外面，是把後台門打開在外面搭一個棚子當做演員休息室這樣子。劇場本來就有一些問題，然後他找來國家大劇院這個舞監的舞監助理在執行這個案子的時候，他下面找來的這些技術人員就不一定這麼 ok。比如說那時候我們音響出問題，聽到音響有雜訊，很正常嘛，那音響人員就要開始查線、找雜訊的來源。那時候我跟舞監在定 level，有雜訊就叫他們的人去查訊號在哪裡，他們的人就上去控台弄一弄，欸？雜訊真的沒了，我就真的開始定 level，定一定怎麼 level 越定越小聲？結果才發現他不是把問題解決，他只是把有雜訊的喇叭關掉。

曾：當作沒這件事。

廖：他就是把有雜訊的喇叭關掉，雜訊當然沒有出來，可是那我們.....它是有四顆喇叭打向觀眾，他就關掉兩顆，我們 level 當然越定越小，等於浪費了我們整個工作時間，我花了半小時定 level，全部都是假的。這個案子他可能開頭有找對人，可是那個往下.....有點像是離開那個有資源的體制以外，他們往下 follow 那個做事其實都不一定 ok。

曾：所以我們的經驗就是變成我們的成本變高，因為我們還是一定要帶我們自己的技術人員，所以到第三年我們的問題已經很小。第三年我們是帶《寄居》，那個房子會掉下來、屋頂會動，我們在演出的時候他們有些業內人士看了還覺得就是很精良，小劇場我們那個算很精良的。有一大半原因是我們自己就帶了三個技術人員，技術問題就解決很多了，可是解決很多之外都還有像剛剛俊凱舉的例子，這樣的例子還是很多。

曾：大陸的邀演永遠都有很多原因，聽說有報批、有劇場、有很多問題，所以他們沒辦法像我們一樣提前去規劃作業，所以往往我們要確定一個邀演的時候，我們沒辦法去申請國藝會補助嘛，那文化局就申請「緊急重要」，陸委會的話比較難，我記得我申請過一次，好像也沒過。

張：前面這幾次大概是幾個月？

曾：好像是半年以內。有時候我們到那邊談一談，他們覺得還不錯就「欸，或許我們可以談談下個月」，那對我來講就是不可能的嘛。臺灣有一點有趣就是，雖然我們不是像他們的一些劇場都是天天在演，但可能我們劇場有自己的工作節奏。我自己去那邊一個月，我感覺他們真的會有他們的生理時鐘，是那個環境的，那個環境的做事方式我們雖然覺得不可思議，可是他們就是這樣在運作的。臺灣人好像又認真又積極，我們也很勤快；可是我覺得在大陸，他們很多事情跟政府扯上關係，然後很多東西有點像是找很多機會，申請到一個政府專案，他們都叫作政府的「項目」，然後又有一點地產商的那資源，我覺得他們有點像找機會能做就做，感覺跟我們這邊接觸的人的特質不太一樣。

曾：這件事我很少提，其實在北京青戲節的那個名錄上我們是掛「中國台北」，我就從來沒拿出來過，因為我就覺得不開心。可是廣藝很聰明，他就自己做一本去核銷。

[關於狂想未來的海外發展]

曾：我覺得現階段會滿清楚是要往亞洲，這一塊是可以去拓展的。確實在前幾年我們都沒有去想這件事，因為團一直都在想我們的作品，還真的沒有去想我這個作品做出來後要去哪裡，都還是在想我怎麼把這個作品做出來，不只是生出來而已，還會想怎麼去在創作面、在素材去弄。是這幾年才慢慢去想，但你說有什麼完整的規劃，目前確實是都還沒有。去大陸的演出也有點像是一半因緣際會，一半也搭著剛好我們這幾年創作的脈絡，就是作品本身那種在兩岸可能可以通的，在講房子、在講男性，就是有些東西它是推到大陸他們覺得「欸，這是可以的」，像我們今年的作品就不是那麼合適。

曾：其實他們現在最希望的就是兩岸合製，大陸製作人可能就希望說「可不可以你一個導演來，你這個劇本拿過來嘛」，然後在他們那邊找演員，他們現在想的就是這樣。因為現在一整檔過來太貴，也買不起，不是說我們作品本身多貴，是所有的人事、住宿、交通費，雖然交通費有時候是我們這邊出，可是他們那邊會希望說「有沒有可以演久一點的作品」，就找大陸的演員。

張：他們演久一點大概想像是多長？

曾：我跟不同的製作人聊，他們想像演久一點都是一百場。

張：就是大概三到四個月的意思。

曾：而且對他們來講，有些作品可能一演一兩週，可能就是比較沒消沒息過了，如果你用臺灣的邏輯，臺灣有些賣不錯的作品可能也是十場、二十場就很賣了，可是在他那邊的邏輯就是可能要放到五十場或一百場。他那裏可能就是一個製作人可能要做到三十二場才是我這個製作的前期投資，在那之後才叫作回收。所以用他們的邏輯去看我們這邊，有點像我們這邊做的一直都在投資啦，因為我們做新的創作永遠都想辦法不賠嘛，做完這個作品我們再想辦法去做 tour。你也知道國際邀演很難賺錢，通常都是想辦法湊錢去做到這件事，而不是出去撈一筆回來，大概只有技術可以賺到錢(笑)很多技術都說「缺錢啊？出去國外跑一次巡迴撈錢啊！」

張：又有 per diem 可以拿，又有工作費，花得又少.....

曾：對！也不用吃，在國外還可以順便玩一下，那不是很多技術都喜歡這樣聊？「缺錢就去國外接一接」，比較苦一點，可是反正他們語言也通、技術也通。演員也喜歡開玩笑說去大陸演出一百場也是賺錢啊。

[去大陸演出的文化差異]

曾：我們現有的作品是很難放在那邊讓他看到就可以演一百場的。

曾：(《寄居》到大陸演出)就是完全沒調啊！所以他們那時候就覺得《寄居》很有可能性，一些製作人就在聊說《寄居》可不可以做成兩岸合製，因為他們覺得這個題材非常有可能性，因為兩地的房子都是個大問題，也是婆媳嘛。

曾：這麼講非常不好意思，其實我真的沒有看過去那邊看覺得好看的戲。我覺得是文化欸，因為他現在那邊觀眾，不是說他的戲全然不好，而是在我們現在閱聽的習慣裏頭，我覺得演員的表演功力很好，可是畢竟在我們看來就是很.....，因為他就是走那種史坦尼夫拉斯基那種很寫實的。

曾：我覺得他們那邊很受歡迎的可能我們這邊接受度不高，我們這邊很受歡迎的也可能到那邊，他們說「接地氣」，也有「接地氣」的問題，因為笑點不同啊，真的兩岸差太多啦。我這次去還買了一個「兩岸每日一詞」，字都不一樣啦！同樣的意思但不同的表達。可是過去我們做這種藝術交流，因為來看的觀眾他已經知道他要來看臺灣的戲，所

以他心情上就有點「喔這就是臺灣的戲」，所以很多劇評就會寫「喔這就像賴聲川」或「這就好像我們看偶像劇」，他就會這樣覺得，他就覺得那是臺灣的風情，就是他對臺灣的一種印象，就是演員講話就軟軟的，好像很細膩，感覺臺灣的劇場好像特別會說故事，就是相較兩邊啦。

曾：那時候《寄居》去談兩岸合製，很難往下就是因為，第一，內容一定要改，而且一定希望找個大陸編劇進來，或者是大陸的演員進來幫助編劇。因為裡面有婆媳的問題、房子的問題，可是我們所有的東西都是臺灣的情境嘛。後來往下談，有一塊是因為我們自己編劇和導演的意願上沒有 say no，可是時間上就會很急迫，就會希望什麼時候趕快弄出來，對我們來講就會覺得「欸...好像做一個合製也要從長計議」，作品還是最重要。我自己有感覺到兩邊的觀念上一個是市場，我們還是作品。我們還是比較理想性的。

曾：好幾次他就跟我們說「你想想看喔，這作品就是要給我們演一百場的，所以它必須要很通俗，它必須要.....」什麼的。目前我們是還沒有要就這個觀點往下，因為我們在想「我們需要嗎？」第一個是「我們有要賺這個錢嗎？」我也不是說我們不要賺錢，就是「這個是我們的路線嗎？」當然也是目前也沒有國家大劇院來邀我們，讓我們有不同的條件去思考。所幸目前這三場是因為我們體質剛好，沒有遇到需要改的，因為我們也沒有他們所謂的禁忌什麼的，同志或政治什麼的。

曾：我們現在的觀念比較有點像是「我有這幾個戲，你看你的節目或劇場可能對什麼比較有興趣」；可是他們的想法不是購買節目的邏輯，而是說「我們能不能不要這麼拘束嘛，大家都一家人嘛，能不能合作？這個題材不錯，我們可不可以.....」它是用一種自製節目的概念去重新思考，有點像他們覺得臺灣的軟體、臺灣的想法或題材不錯，那他會想說用這個題材來做他的。這個東西其實從他們的影視或很多地方都可以感覺得到，他們也很願意跟國外取得授權嘛，但是它可以有它的在地版。我們這幾年聽到的提議大多是導演去就好，因為導演費很高，他們那邊的導演費是我們這邊的很多倍以上，大概小劇場導演費都還不錯。現在那邊講的是這樣，比如說我們這邊講的是多少錢，他那邊就人民幣。可是他的製作費大概也都是我們這邊的好多倍，我那時候去問了，他們的場租很恐怖，就是他們整體的製作費很高。像我們在臺灣做一個戲可能是一百萬的，在他們那邊要五百萬，那邊五百萬的精良度可能就是我們這邊一百萬的精良度。

曾：我覺得現階段狂想有兩個層面，一個是以大陸來講我們反而是認識越多之後考慮越多，因為我們在臺灣做這行本來就有一個會做這行的理由，不是在堅持什麼很高尚的理想，只是覺得說.....可能作品是一個考慮點，被看見是一個考慮點，作品跟被看見之間又牽扯到怎麼被看見，而不是說我只要賣出去就好，可是是改到是我不能主導的。臺灣

我們會希望擁有主導權嘛，畢竟我們是劇團，劇團是比較需要擁有主導權；可是在大陸是演出經紀公司比較多主導。

傳統 - 國立國光劇團

訪談時間：2014/12/24 · 1400-1630

訪談地點：國立國光劇團

訪談對象：傅騫 (劇藝發展組助理研究員)

訪員：張宏維、吳美瑩、姜佩君

紀錄：姜佩君

問：貴團的海外演出性質多為

傅：1995 年三軍劇隊合併為國光劇團後的國外演出，大概分成幾類。第一類就是受邀，那個年代文建會每年都會請一些國外的藝術總監或者是場館的總監、藝術節的總監到臺灣來，來臺灣就會帶他們去看各表演團隊，國光因為是公立劇團，所以大概都會被安排到，幾乎每年都有。甚至兩廳院他們邀請的藝術節總監或合作團隊，有時候也會帶到這邊來，如果他們在製作上希望有傳統表演，也會來找我們。

問：國光作為公部門，需要提前編預算，是否因此提早確定邀約？

傅：理想上來說是這樣。就是編列下一個年度的預算之前，就拿到國外團隊的邀請函，就能依照邀請函來編列「競爭型預算」，寫計畫上呈，計畫內容大致包含了旅運費，旅運費裡面包含了運費、機票、依規定編列的日支生活費等項目，還有證件及簽證費用、保險費等，這一類的費用如果在我們預算送出去之前可以確認，我們是會寫企畫的。如果邀請函是在這個之後來的話，我們就必須要再寫另外一個 proposal 去我們所屬的單位 (2008 年前屬於教育部，之後屬於文建會，後來是文化部)。在這體系之下，我們很少有案子是在編列隔年預算的時候就確定，所以我們就是在接到邀請函之後另外在寫一個企劃書到所屬單位去，裡面要包含邀請函、演出時間地點、人員，最主要就是經費預算。經費預算中關於製作的部份是由我們每年編列的預算去支應，踏出國門之後的預算就要跟我們直屬單位去申請 (現在是文化部交流司，以前是教育部社教司)，直屬單位會審視內容，看它的預算額度。未必是全額補助，他可能會透過行政院의 橫向聯繫管道，去讓這整筆預算可以滿足我們出國要做的每一件事情。

問：邀演單位提供的演出費及膳雜費用，在公務預算上如何入賬？

傅：我們以我們出國的日支生活費為基礎，政府有規定你到哪個城市是多少錢，如果它

(邀演單位提供的待遇) 包含住宿和三餐的時候我們就會給 10%每個人在國外的雜費。演出費因為我們是公部門所以全部就是入國庫。(但在早期一點的時候演出費是可以轉換成我們實質要使用的費用的，比如說機票錢。) 我們每年除了要編支出的預算之外還要編收入的預算。

傅：每年國內大的公演 (國光劇場的演出不算) 至少 100 到 120 場，海外演出每年不一定，這幾年其實增加了非常多，就比較可怕一點。我說可怕是因為以我們的人力來講，當我們要做海外巡演，我們是有一段時間是要停下來的，我們的很多配備都只有一組而已，一旦出去，國內的活動就要停下來，連前面後面的時間都要空下來。一年要出去三次的時候我連國光劇場都要停下來，一些像學校、社團的邀約都必須要停下來，把那段時間讓出來。那段時間我們最多可以做的就是講座，讓團務可以繼續營運。早期可能一年出去一次，一次 7 到 10 天左右，看距離和場次。去歐洲大概都演兩場左右，因為他們考慮到這是比較不同語系的國家，在票房計算上都是比較保留的。以文化部它在考量補助這件事情的時候，它並不希望給你這麼大一筆錢，飛到那裡去，比如說我到巴黎去只做一場演出，所以在接到這樣的邀約之後我們都會跟他談，比如說，第一，可不可以增加一場，不要只演一場？第二，如果增加一場有難度的話，因為增加一場他就要付多一場的演出費，我們就會討論可不可以做藝術教育，這也是國光這幾年在國內做的非常嫻熟的一個戲劇推廣的活動，所以我們在國外也做了這樣的處置，變成至少我出去有一場大型演出、一場藝術教育，幾年前的做法大概是這樣。但後來我們再去改變作法，我們去跟鄰近的國家做聯繫，第一當然是透過外交部系統，如果那邊有文化部駐外單位我們就透過文化部的系統，透過不一樣的管道去聯繫，它的演出規格會小一點，因為這麼短的時間要安排這樣的演出，有時人家未必願意在半年內決定是否要邀請你來，這有點操作上的難度。另外是有些藝術節邀請你來，給你落地食宿，它希望你以它為基準點，幾百公里以內不能做演出，或者鄰近城市不能做演出，這都是在合約裡面，所以變成說我們要跟最頭的那個去做確認，我們才能去安排後續的 (演出)。

問：國光好像沒有專門負責規劃海外巡演的人？

傅：我們沒有，我們都是臨時的任務，只是在我頭上掛了一項業務叫國際聯繫，所以變成我先去接國外的案子進來，進到國光之後我們會照國光的編制去安排一個製作經理去 follow up 後面所有的事情。

問：國光是國家團隊，文化部是否在海外巡演上有給什麼政策目標？

傅：我們不是營利單位，出國演出從早期的宣慰僑胞，到現在中華民國的形象行銷，現

在比較主要的目的就是這個。不管政府政策條列的有多偉大，回到實際面的時候我們還是會做一樣的事情，因為政策和經費之間永遠沒有等號。在我們的思考裡面，這是我們負擔的一個文化的使命，對於我們國家形象在世界舞台上的推廣，所以在我們的認定裡面，我們會想文化部或外交部是不是在金錢上能有比較多的資助或贊助；可是外交部會認為這比較不屬於他們的業務範疇，他們會認為這是文化部的，這是中央機關部門之間的角度。

問：國光如何考慮邀演單位給的條件？

傅：我們國外演出的經驗還不夠，所以我們有大型的藝術節、小型的地方演出、國家級的場館、地方級的場館。基本上，一，我們代表這個國家，所以我們不會讓自己是去做一場免費的演出，面對的觀眾全是華人，我們在篩選的過程中就會把這個篩選掉了。第二就是關於落地食宿這些，這是很基本的、對方一定要做的。至於演出費這部份，也是有範圍，這很現實，我們到底要不要出去？很現實來講，我們機會就不多，以我們演出的性質來說，到歐洲對他們來說是一種文化上的獵奇，他們會花多少錢邀請這樣一個團隊去演出？我想他們自己也會計算。落地接待這些我們就跟著全世界同樣的模式，倒是演出費的範圍就比較大，但最起碼主要的藝術節它的演出費必須要在一個某一個水平，不然我們其他的也都不 OK。

問：所以近年來比較少宣慰僑胞式的演出了？

傅：其實這樣的事情可以讓別的團隊去做，其他組織如果他們願意的話，我覺得這是他們可以去做的事情。至於國光，因為我們在國家機制的這個大傘底下，我覺得我們要做的事情應該不是這一塊。

問：在製作上是否會考慮國外巡演？

傅：在製作時會先詢問藝術總監或導演這個戲是否會在國內巡演，先考慮國內，不會先考量國際市場要怎麼呈現這些。國內場館整個技術條件不相同，所以大概還是會以首演場館作為主要呈現規格去思考它最完整版是什麼。等到受邀約出國的時候，國外場館不管歐洲或中國，基本上技術條件都不錯，我先說歐洲好了。歐洲市場邀請我們演出的都是傳統戲，傳統戲沒有什麼偉大的硬景，本來就是一桌二椅的形式，最恐怖的一件事情就是地毯。地毯是我們比較難妥協的，在歐洲演出我可以後面是黑幕，但我一定要有一定厚度的地毯。早期我們經費比較不足的時候，我們就是用隨身行李帶戲服，紅桌紅椅也全都是摺疊的，道具也都是用帆布袋打包硬上，就賭要不要付超重費。但是地毯是我

們沒有辦法妥協的，我們會先告訴對方我們要什麼樣的厚度，會試著拍照片給他看，他試著在當地去租；當然通常也租不到這麼大塊的，那他就要去買去找，用盡各種方式，他會把樣品寄回來給我們。比如說我們會要求一塊至少十公尺寬、八公尺深的正紅色地毯，他如果沒有這麼大塊，可以切成兩塊或四塊，中間怎麼接我們再去處理，這是我們在貨運上比較需要邀演單位幫忙的。曾經我們構想過就在歐洲買一套放著，但外交辦公室都不夠大，沒辦法讓我們放。其實我們有一塊，但現在已經神秘消失了，它最後的地點是在里昂。回到中國市場好了，原則上我們在中國市場都是 full-scale 出去，國光在京劇上累積十多年創新的作品，當我們出去時，我們希望是 full-scale，讓他們看到我們最完整的呈現。因為距離也不遠，所以我們只要把貨櫃和落地之後的交通處理好，差不多都沒什麼問題。

傅：中國市場現在最大的問題，我記得我們那天也講到，我記得我 1998 年第一次去河南的時候，我大概真的是瘋了，當天裝完台，他就跟我講說明天上午這裡要放電影、下午要幹麻，他就跟我講說「你們的東西要搬走、音響要搬走」；以本人過去的經驗和問到的經驗，我當下就說「對不起，沒這回事。」我東西不能搬走，因為我晚上就要演出了，你叫我再裝一次台嗎？尤其是音響，沒有重來，你再重新裝一次台就是全部重新再調音。後來，我就把問題丟回去，「我的人不可能在這邊看著，我可以拿塊布把東西蓋起來，那你們怎麼解決？」後來他們就派一個人，從早到下午，就坐在那旁邊，看著東西。我們把台上的地毯捲起來，讓他可以放電影、可以開同樂會。

傅：現在中國市場另一個問題是「一天裝台，一天演」，他甚至要求你「當天裝當天演」，所以就變成我們自己會堅持，他們都會說「我們都為了你們國光開了先例」。我們到北京國家大劇院演出的時候，因為中國劇場觀眾手機永遠是響不停的，國家大劇院就是裝了一個遮斷器，他遮斷器裝上去，手機沒了，intercom 也沒了，wireless 也沒了，那聲音對京劇演出來說非常重要的，本人又出面了 - 我想在國光做製作經理，很多時候出來扮黑臉的，我就跟他講，「你今天大老遠把我從臺灣搬到這邊，你現在讓我聲音有問題，你覺得晚上演出能演嗎？那如果這樣的話我們就不要演了嘛，那你就趕快解決問題。」所以他就說「好，為了你們國光」，他把遮斷器關掉了，他就會說因為國光開了什麼先例。我們自己要呈現什麼品質給當地的觀眾，我們不會跟著當地怎麼隨便怎麼來，我們還是會用臺灣的模式去呈現。

傅：在國光，我做國際聯繫，從我這邊接洽完之後交給製作經理，製作經理就會去做聯繫，他是對外的單一窗口。聯繫的過程中就會開始分，最起碼一個是行程的，一個是演出技術的、執行的，所以演出技術這一塊，我跟邀演單位聯繫的差不多確定之後會分出

來，轉給別人去做，我們可能就在 email 上彼此副本，讓彼此知道正在發生什麼事情、進度是什麼、有沒有什麼事情是需要製作經理出來去協調的。

問：所以負責技術的人，國內外都要顧？

傅：語言的問題、技術的問題，這個是現實。國光的編制也比較小，你說真的要去訓練下一個人，我覺得不是那麼容易。我們有個案子到歐洲去，都是當天裝當天演，因為他們都是前共產國家，跟去中國是差不多的，進去的時候 50 個人，要工作了變成 15 個人，都不是很積極，這時就要看你的外交手段，你的各種手段就要展現出來。團裡面現在類似這樣的人其實不多，那次出去我同時扮演製作經理和舞監的角色，把人帶到那邊之後就要去跟技術做所有的協調，語言不通還要趕快拉一個講英文的人過來三方溝通，去把這些東西組織起來。有些案子真的是比較憑工作經驗在做事情，出了國之後沒辦法再分工分得很細。我們曾經有一團連演員、技術、行政加起來就 16 個人，還有樂隊、箱管，16 個人演五個折子戲，在歐洲跑了五個城市，我就負責製作經理和舞監的角色，另一個技術人員負責燈光和音響，舞台和服裝就完全演員自己來，我們只有排一個服裝人員去而已。

問：京劇的梳妝部分怎麼辦呢？

傅：前面的部份演員就自己來，後面就找個演員先去稍微學一下，因為其實這些技術對他們來講都不算遙遠，去那邊就做這樣的處理。樂隊我們就採取歌仔戲的方式，基本上我個人很反對放卡拉，國光到現在也沒做過這樣的事情，我覺得我們要強調的就是我們是個 live band，所以我們那次在歐洲就是用三件，大鑼、小鑼和鼓，然後他自己還要拉南胡、吹嗩吶，京胡還是要獨立出來，像是三弦這些都還是要獨立，但其他樂器就要做些調整。編曲也要做調整，比如說我們去演《美猴王》，就八個人去，原本要兩邊打，要青龍白虎，就只上一個青龍，白虎就不上了，我們用這樣的方式去處理。那次經紀人要求不用打字幕，我們就跳過字幕這一塊，那次連李小平都上台了，你就知道那是一個很迷你的案子，反正出國就沒有分工這件事情，每一個人就會身兼數職，所有的演員非常 enjoy 在這裡面，他可能上台要演戲，下了台要趕快去收道具。

問：戲去中國的時候也是要打字幕嗎？

傅：要，照樣打，如果有英文字幕也會打英文字幕，這個變成我們現在還滿固定的模式，就是中英文並陳，原則上我們出去是 bilingual，就是雙語字幕都會打。

傅：像我們到大陸去演出，有些場館是我們認為需要去。也不能說征服啦，比如說北大的百年堂，基本上它有某種文化上的意義，可是它的技術條件就是非常 poor，可是我們的《金鎖記》一樣去那邊演，像這個時候，因為我身兼舞台設計，所以導演就會找我跟技術，我們就會做調整。這是我認為在國光很棒的地方，因為我們燈光設計、舞台設計都是自己人，所以我們在 tour 當中很多視覺上的調整，我們都可以即時的在藝術家之間去討論，然後做一個藝術上的判斷。在百年堂我們做了調整，裝台時間非常非常短，技術這部分也是熬夜連夜裝完之後，一定會讓導演有一個時段，我們所有的演員也都配合，走一次 run through，不著裝、唱的地方跳過，但我們原則上一定會做這樣的事情，這是我們在中國各個城市演出時做的，因應空間的一些限制做一些微調，做完微調之後導演會臨時改變一些走位，因為在中國市場工作的時候，它給你的技術資料永遠是錯的，什麼都是不對的，你到那邊的時候才會發現什麼樣都不 ok，甚至你去之前你跟他講「我的音響控台要在觀眾席後方」，他「沒問題沒問題」，但到那邊都是問題，音響被迫拉到側台，然後我們音響就瘋了。這是你沒有辦法的，但我們必須要克服。

傅：以中國來講大概上海是比較好的，到了北京就開始搖頭了，北京沒有好到哪裡去，永遠都是可怕的人海戰術，吃便當的人最多。我幾次去中國工作都快要瘋了，真的都不知道該怎麼辦才好。我們去和上海崑劇團合作《三個人兒兩盞燈》，後來希望國光的團隊過去，我們也過去了，一直到裝台前兩個禮拜還不知道要在哪裡做 - 他們叫作審查演出，公立團隊在審批之外，到你戲排完之後你還不可以正式上線，你要做一個審查演出。所謂審查演出可能在任何地方，所以他們那時候就找了一個場地，那還在上海，可是你開車要開一個多鐘頭。那是一個非常不恰當的地方，以我們在臺灣做事的方式就是要把所有的設計都搬過去，但那個地方整個技術條件是很糟糕的，完全沒有電動桿，我們做的所有細微的調整在那邊完全是不可能發生的，可是你就必須要去，還是得在那邊做。而且很有趣的是，比如說總預算是 100%好了，在審查演出之前他願意投資的錢是 60%，等到審查演出過了之後主管說這個案子可以，它才投資剩下 40%進去；可是對我們來講我們就爆炸，「不對啊！我們現在就是要做到好啊！你不做到好你怎麼.....」我們就傻眼，想說「你是要怎樣.....」。

問：審查制度到底是要審什麼？

傅：審批一開始當然先審你的劇本。像我們《百年戲樓》一開始送北京，沒人說可以，但也沒人說不可以，沒人要去蓋那個章、簽那個名；今年送上海就過了。

問：可是審批不是只能北京審、地方政府不能審嗎？

傅：有時候可能是下面的人揣摩上意，我覺得這都是很微妙的。可是審查演出就是地方政府的審查，像我們去四川演出就是這樣，也是一樣帶著我們去看場地，最後決定了一個場地去演出，是在軍區裡面一個新蓋的劇場，連大門都沒有，外頭人都可以看到的場地，就做演出了，所有的懸吊系統通通沒有校正過，做完 cue 之後，隔天來全部都沒了。我那時候已經開完刀戒菸戒了一年，那時候試完東西馬上跑出去外面買菸。可怕的大陸市場，真的很可怕。不過我們這幾年去大陸巡演已經開始另一種方式了。早期都是一種政治上的考量，現在我們開始跟他們談另外一種條件，就是做所謂的商演，就是除了落地食宿的接待之外，我要分票房，或者是你要付演出費給我。這些以前都沒有，以前我們去就是演，演完就回來。

問：可是承辦的是演出商嗎？還是說場館邀演？

傅：我們目前只有兩個案例，一個是天津，一個是上海，原則上都是跟當地場館。

傅：我們這兩年就不太會再去做那種配合他們中央政策的邀請，有些還是會去啦，比如說上海國際藝術節，但一般來說我們可能就會去調整這樣的策略。

問：政府現在有專門給去大陸演出的補助，在補助方面有什麼不同嗎？

傅：因為早期在教育部的時候，它有大陸工作小組、有國際教育科，所以其實我們看去哪邊，是分開的；文化部之前是比較分開，現在全部合在一起，現在全部都在交流司之後，就沒有什麼分別了，整個就是混在一起。但是它有一些比較可愛的政策，比如說今天國光要出去演出，申請兩百萬，它有一個我不知道到底成不成文的規定，它說最多只能補助你 50%。那剩下的 50%我去哪裡？我自己游泳過去嗎？那是不可能的！這是只對國光，只對公部門。我們還有另一套做法啦，就是去跟民間團體募款，當然這所有的募款是要合乎政府的規定，比如說你要去跟內政部申請、內政部核准你要動用這筆款項，然後這筆款項你必須要按月登錄在我們公開的表單上，這是我們必須要做的。所以我們去找了宏碁、我們去找了台積電，它們也給我們一些贊助，讓我們真的可以成行。因為我們是公部門，給我們的錢不夠我們就是出不去啊！這是我們多年來的做法。至於要去大陸的話，那就真的只能找黑心廠商了（笑）但是他們贊助的方式是不一樣的，他們是買戲票，每一個廠商操作的方式是完完全全不一樣的，但我們的目的就是希望觀眾多一點。

問：那我們有經紀人嗎？在海外的部分。

傅：我們沒有特地的經紀人，但是有經紀人好朋友。我剛剛說的那 16 人小團就是那個 Robert 安排的，我們在西西里島這麼個小島就演了四個城市，還不止演四場。我們有一次在義大利 Pizza 碰到罷工，經紀人就問我說：「那場現在罷工了，我們要不要去那個城市？」我就聽他的建議，他的建議是說，基本上依照合約我必須在幾月幾號抵達這個城市，然後沒有辦法演出是劇場的問題，不是我們的問題，我已經完成合約上應該要做的事情，我抵達那個城市，我進不了劇場、沒辦法演出，是邀演方要去處理的。所以我們當時決定就是到 Pizza 去，也跟對方通了電話，確認因為罷工，沒辦法演出，這個動作最重要的就是你還要付我演出費，我來了，我 fulfill 了，沒辦法演出是後續你們自己要解決的事情。這是我們上次在那一站碰到的問題，然後我們就多了半天，就爬到比薩斜塔上面去了，簡直是太美好了（笑）。

問：怎麼處理出版品？是自己帶去賣還是就交給對方？

傅：原則上我們都自己帶過去賣，我們一定會在現場賣，因為這個是另外一種行銷的方式，每個場館的規定會不一樣。像在巴黎國立音樂城，他們有一家在法國很有名的出版社 Harmonia Mundi，他們就說「我清一個櫃台小空間給你，把你出版品全部放上來，我幫你排好，我幫你賣，你再付我手續費」，這是一種方式。像有些場館就是說，「因為我對你的產品不熟悉，我可以借你一張桌子，你把你的產品擺在前台的某個地方，在那邊賣」，我們要自己派人出去。這個在出國之前我們都會協調好。賣出版品是一定要的，然後我們同時會跟對方協調，如果前台有電視機，我們這邊可以準備一些跟演出相關的宣傳影片。

問：那些東西的收入，我猜測不會很高，但會持續開發這一塊嗎？

傅：會，一定會。這些收入跟我們演出費收入一樣，是全部都繳國庫的，不是進自己口袋，也不是進國光的帳戶。

問：海外演出，包括演出費和出版品，大概佔國光的收入多少？

傅：低於一成，我看有沒有 0.5 成.....不高，非常的低。

問：額外跟教育部等單位拿到的那些錢，都算是補助款嗎？

傅：對。可是我們這幾年中國的邀約都會比較早，會比較早跟我們聯繫，也會比較早發給我們邀請函，所以我們連續這兩年我們去中國演出的預算是預先編好的。歐洲到目前沒有（編在本預算裡），本來 2016 年我們有個很好的機會要到法國去，也都在談了，要

到南法和北法做巡演，後來這又是政治實力的問題了，剛剛說到我們的標準設在哪裡，一定的演出費、食宿和落地食宿接待，這部份我們不敵對岸，他們什麼都不要，他們只要去就好了，所以我們就敗下陣來。

問：海外收入佔整體 1%，那在這 1% 周邊商品又佔多少？

傅：我們出國去賣這些商品，很努力很努力的賣喔，一場大概三到五萬元台幣吧，不多。

問：因為語言的關係，是否中國或新加坡等地的邀約會比較多？或是對世界各國都一視同仁？

傅：其實經營的方式是一樣的。回到我們本體，就演出性質來說，中國是一個很重要的市場。我們出國的時候，去歐美和去中國時推出的戲碼是不一樣的，歐美的邀約比較多是傳統戲，可是在華人市場我們可以演出比較多的新編戲。京劇的原鄉是來自於中國，這些創新的作品我們在整個藝術發展上覺得有必要到這樣的場域去做自我試煉，我們其實 1998 年就去了，推的是傳統戲，2004 年去就是推新編戲。從 2004 年之後每一到兩年我們會受邀到上海國際藝術節、亞洲藝術節，也會到北京國家大劇院去演出，這些新編戲讓我們贏得在京劇原鄉贏得還不錯的聲譽，造成所謂的「國光現象」。新加坡每年春節那是屬於他們文化的一部份，我們不太可能受邀去那裡；我們曾去牛車水華族藝術節演出傳統戲，但整個還是不如歌仔戲，因為新加坡講的還是福建話，他們喜歡看的戲也是那樣子，華族藝術節感覺也比較是地區的活動而不是主要的活動。

傅：在他們(中國和香港以外的地方)眼裡面，我們排的新戲跟傳統戲沒有任何的差別，因為語言不懂，整個服裝和表演風格上都還是一樣，所以對他們來說沒什麼差別。我們會試著告訴他們特色在哪裡、情節不同在哪裡，但這個其實不容易，以京劇而言，距離還是比較大的。

傅：歐洲市場這幾年受到它們經濟影響，我們 2009 年的時候去阿姆斯特丹演出，那次是很多臺灣團隊都去，我記得最後一場演出是被整個拉掉的，就是他已經沒有錢去支付了。那個時候本來荷蘭的娛樂稅是 5%，可是因為國家經濟財政惡化，他突然把娛樂稅提高到 17% 還是 18%，所有表演藝術都瘋了，劇場負擔不了，所以那場就取消了。像我們有一次演出原本也要去希臘，希臘的經濟真的不好，談的時候說「我們沒辦法付你演出費」，然後落地食宿、交通接待怎麼樣，我大概評估一下就 say no，我們不一定要為了去而去。有時候你跟經紀人工作，那裡面有兩個字叫作「信任」，因為你不在那邊，所有事情是他幫你判斷，你只能從他給你的資訊去閱讀，知道這表演大概是怎麼樣。

傅：中國市場其實是一直在增加的，而且各個城市邀約越來越多，我相信他們有很多需求，再加上我剛剛說的國光現象，所以大陸市場是我們很有機會的。但是這又回到公部門了，我們還是要回到國家的政策，我要不要做這件事情、我要怎麼做這件事情？

問：而且出國演出無論是肩負創作任務或推廣任務，其實因為資源很有限，所以目前劇團不太可能同時在國內外演出對不對？

傅：這兩年有些小小的調整，我們有些出去的作品規模是比較小的，所以我們可以做一些調整，開始朝這個方向在努力，讓自己更具彈性。

問：有計畫要參加 showcase 或帶出版品去市集擺攤嗎？

傅：第一個，像 ISPA 或是 AAPPAC，我們已經繳年費了，所以我們可以每年寫計畫；可是像其他的，除非我們是它的會員以及我已經拿到邀請函，我必須提前寫計畫，跟我們做出國案是一樣的，不管它的經費大或小，只要沒有（先寫計畫）的話，我就不能去，這是我們現在在經費預算上比較大的問題。我問過澳門的 Eric Kwong，他們也碰過這個問題，拿政府預算不能隨便決定自己要做什麼，必須先寫計畫；後來他們做了一個比較彈性的調整，列出來我這一年大概要做什麼，他就給你一大筆錢，在這一筆錢裡就可以做比較彈性的調整。

傅：未來如果傳藝中心轉成行政法人的話，我們的彈性就比較大了。比如說我們現在即將要蓋好的場館，一個很大的問題就是當我們要去挑節目的時候，我們要怎麼去？不能永遠靠經紀人，這是未來一個很大的問題。

傅：那樣的 showcase 有時候是回到我們自己本身，就是我們要帶什麼樣的節目出去？因為國光這幾年的發展其實在新編戲上 gap 是比較大的，就是語言的問題，大概 35 個人歐洲的場館就覺得是嚴重的負擔，最好你來 20-25 人就好。我們並不會為了歐洲市場或美國市場特別去做一個作品，去符合他們的需求，我們比較主動出擊的話通常還是在亞洲這邊，華人比較多，歐洲的話我們是在一個比較被動的狀態，比較依賴我們熟識的經紀人的牽線，或者是說我們過去所交的一些朋友，或者是外交部駐外單位，靠這些報回來的資訊，讓我們有機會。第一次經紀人來的時候，我們當然是推出了魏海敏，他看了就只有一句話：「我覺得你們準備好了。」就這樣子，所以等於說當下就講定了。但像加拿大就很可怕，之前我們很盛大的準備了（所以現在就不盛大了），我們會去做一個非常完整的像 showcase 的東西，都是傳統戲，但包含了文戲、武戲，包含了什麼什

麼什麼，然後我們會做成三種不一樣的套餐，可是挑了半天人家還是不要，這時間一來一去就花了一年多、兩年。有時候挫折比較多，上次我們飛去丹麥那邊，只去了六個人，在大使的官邸做了個小小的示範講座，也都起了頭了，可是後續又回到最實際的問題，演出費的問題、落地接待的問題。丹麥相對的物價水平超高，所以他們能夠負擔的其實也不多。

問：新編戲是否有中國來的洽詢授權演出？

傅：《三個人兒兩盞燈》有，改成崑曲版，我覺得那是政治的問題比較大啦，就是當你授權之後，它要怎麼去改、怎麼去調整，好像我們無法影響。再度回到我們自己身上，就是我們選擇是要什麼，這一次要讓這個案子成的話，某種程度上就要做妥協和讓步。妥協和讓步這件事有時候是藝術上的選擇，如果藝術家覺得 OK 的話，比如說編曲覺得 OK 的話，它就做調整。那是我們比較正式的一次授權。其他案子比如說《金鎖記》，也都有談過，但是都沒有成功。我覺得有些製作它會成功，它大概不全然在劇本上。以京劇來說，它是以演員為中心，再來就是導演，導演在視覺上的場面調度什麼的，那都造就了這齣戲可以站在舞台上最主要的原因，劇本只是為它立下一個最基本的東西。所以，當這些劇本授權到大陸市場去時，整個大家生活背景不盡相同、文化背景有差異，最大的差異在美學品味，當他們沒有這樣的美學品味的時候，未必這些東西過去會是個成功的作品。

問：那像《閻羅夢》是買劇本來改編的嗎？這類的作品是如何合作的？

傅：國光早期成立的時候最大的問題就是劇本荒，其實任何一個團體都一樣，只是以京劇來講在臺灣更荒，是因為，你要寫劇本，除了文學底子好之外，對於整個腔和曲牌都要非常非常了解，才能夠寫得出來。所以那時候我們跟大陸買了很多劇本。像《閻羅夢》這個劇本它其實一直放在抽屜裡面，放了滿久的，這個劇本之後要演出的時候，我們創作團隊就會再審視一次這個劇本有什麼要調整或改進的地方，我們也取得了原劇作家的同意，所以就做了一個調整，讓它可以被演出。

問：所以這整個劇除了劇本之外都還是我們自己來？

傅：編腔和配樂不是，還是上海京劇團，因為在那個年代，在國光的那個階段，我們還在逐步建構自己團隊的製作群，還沒有建構到非常完整；《三個人兒兩盞燈》為國光立下這個基礎，就是它完完全全是 Made in Taiwan 的一個戲曲的製作，在那之前我們還是要仰賴那邊的創作人才，那時候是比較需要的，現在是完全不需要了。

傅：設計這一塊從雲門早期一路過來，真的是訓練出一大批很棒的現代劇場的人才，這些人才不管是在現代劇場、舞蹈，甚至在傳統劇場都有很多發揮，所以這一塊我們比較少要去接觸對岸的創作人才，反而是在音樂這部分是我們比較缺乏的。

傅：講到政策這件事情，我覺得我們這幾次出國遇到最大的問題，以前宣傳品都是當地做當地處理，但我覺得我們自己比較能講出我們要講的話。比如說我們去法國音樂城，它做的東西我們看就覺得未必能展現出我們的風格。我們就會特別去要求它要怎麼去做、怎麼去呈現，同時在語言上、編排上，我們會至少要去提到我們的藝術家，這些要做到的。我們現在去中國演出，他們也比較願意去做這樣的東西，比較精緻。我們去香港的這個就是我們自己做的，你如果讓對方做，他永遠不會做到對的東西，就沒辦法講我們要講的話。

傅：駐外單位有個比較大的問題是，如果今天是他們組織的演出，他不會做行銷。比如說我們到斯洛伐克，大使非常熱情，幫我們安排了拜會、安排了很多事情，可是他真的不是在那個專業裡面，即使我們試著告訴他們怎麼去處理，他們也未必能夠做到，這個當然跟人力、經費也都有關係啦。這是我們出國去演出會很可惜的一件事情，行銷沒辦法整個動起來。像我們去波蘭演出，當地的台商就會開始想辦法，找當地的機構去幫忙賣票，讓他抽手續費 - 生意人會想到，但回到駐外單位就完全沒有。

傅：你花了很多錢在製作上要促成這個案子，但永遠就少那筆錢去完成你做這個案子最重要的目的，就是要宣傳這個國家，我真的覺得很可惜。

傳統 - 明華園

訪問日期：2015/1/8

訪問地點：明華園

受訪者：陳勝福

訪員：于國華、張宏維、姜佩君

紀錄：姜佩君

[關於文化與外交的合作]

陳：我們團體出國演出，你單靠文建會或文化部有幫助嗎？絕對沒有幫助，幫助很小。

尤其像明華園規模這麼大，我只是純粹要出國，讓我賺錢、讓人家多認識明華園，我表演多一個站，人員可以不用那麼多、設備不用那麼多，我就很簡單演我也賺錢。可是當我把它當成臺灣國家戲劇院的那個水平，我一個本土起家的傳統歌仔戲，我可以演到國際舞台，不管法國、德國、日本，人家一張票折合台幣六千元、八千元買進來，夭壽，你說政府的補助？那成本你說兩千萬？政府算一算問你「八百萬好不好？」已經天文數字了欸，但那一千兩百萬怎麼辦？我就曾經跟政府單位講說，「這樣不是辦法」，我們知道多少有些單位多多少少會去募款，其中一個就是外交部。

二十五年前吧，外交部有個立委，他們說：「吼！你們文化界實在很可憐欸！我們外交的預算丟一兩元在地上沒有人去撿，給你們就吃不完了」，事實上就是這樣。外交這一塊，馬英九有一次親口在文化總會跟幾位委員聊天，總統就用他的高度講，他說：「我們現在跟大陸的關係沒有那麼緊張，所以相對外交就沒有那麼惡性競爭去鞏固友邦，所以可以省下許多錢，國防也可以省下許多錢，我希望國防剩下的錢雖然不用去買武器，可以用到國防這一塊，看如何改善國防的軟體或是民間的力量。」

說到外交，外交也曾經支持過表演團體嘛，他說：「外交跟大陸沒有那麼緊張，所以有些費用我都希望他們可以來支援文化部，讓很多我們好的藝文團體、成形的藝文團體可以在國際舞台上做一些另類的、民間的外交。」是不是很好？文化外交？我當場就笑一笑，沒有講話。總統就想說奇怪啊，他知道我們都是做表演的人嘛，他就要我講。我說：「總統，構想很好，用意很好，很感謝，讓我消化完再講。」其實那時我已經有碰到問題了，四五年前吧，算五年好了，外交部有補助表演團體去國外去表演，他給你什麼錢？頂多來回機票。文化部更絕了，還明文規定「如果我們團體到國外去演出，人事費不補，

補來回機票」，說回來就是你兩個只能拿一個嘛，一個人只能買一張機票，你也不能坐兩個位置嘛，你說那位子騰出來放布景道具也不可能嘛！

就是這個問題。我曾經在十年前，甚至十二年前我就開始建議，我說這一塊應該讓文建會來把關，文建會最了解，這個團體要花三百萬，那個要花五百萬，另一個要花一百萬製作費就可以完成，我想文建會也比較熟悉出國要排練、要人事費。所以如果要幫忙，應該要把部會橫的力量加起來幫助我們的藝術團體，文化部補一塊、外交部補一塊，這樣更大的團體更有幫助嘛。第二，如果這一趟文化部協助我到法國演出，外交部的力量加進來，可以從法國又到德國，或者他幫忙又加到英國或是其他幾個國家。可是很可惜，橫的這一塊都連不上啊。

[關於經紀人]

陳：我今天出去要跟人家打仗，現在那個很封建很八股、什麼都是國家的財產的中國大陸他們的劇場都可以讓某個集團來負責，從北京開始到福建，比如說三十個、五十個，由這個集團來負責，另外的由另一個集團來負責。所以當我要排定一個地方的演出的時候，他可以一排排十個點、二十個點，拿長補短嘛。臺灣都是跑單幫，很累！

其實我今年剛去福建的閩南大劇院，我們自己好朋友關起門來講，我的票房贏過雲門三倍，他們都嚇一跳！他們所有人：「欸你怎麼這麼厲害啊！而且怎麼這麼多年輕的族群大家都跑來看歌仔戲、看明華園？」而且看完以後整個臉書按得ㄅㄛˊㄅㄛˊ叫！有其他不同的省、不同的市的人請假兩天甚至三天來看明華園一場戲，為什麼？我說，當然我在舞台上的努力有關係，我讓他看了以後口碑出去；另外一個是我要想到，我現在在廈門的閩南大劇院演出，單單廈門的觀眾能撐起我滿座的票房嗎？我心想還不夠，所以我這個宣傳要做到以廈門為主的旁邊三個市、五個市，三個省、五個省，然後我這宣傳長做一年、短做三個月。

什麼叫一年兩年呢？就是我平常就會一直在打底，我告訴大陸的粉絲、大陸的臉書、大陸的觀眾、媒體，我可能兩年會來一次、一年會來一次，我可能這次來走大陸的北方，也許下次是走中部，走南方，我都會一直在預告嘛。其實我兩年後大陸還沒有排定，可是我先不能告訴你，我先給你一個印象，我再慢慢再來。這是我以前做電影的經驗。

所以這一塊臺灣沒有一個完整制度健全的經紀公司，要靠團體去單打獨鬥。現在團體可以像雲門有那麼大的基金會撐著，也只有雲門一個而已，其他團體要靠演出才能生存；相對的，臺灣的藝文環境越來越差，有很多團最後就傾家蕩產了，就收起來了。他在國內生存就要這麼拚了，你還叫他花錢出國，或是叫他花一點比較長遠的宣傳鋪路，我看

路還沒鋪完就倒了吧。那我為什麼要出去？為什麼還要出去？我不管我今天拿到的補助是二分之一、三分之一、四分之一、十分之一，我就堅持我要以這樣的規模、這樣的品質到國外，我的做法是，我把這一次當成我在宣傳，我為了我三年後、五年後在鋪路嘛。

[出國動機]

于：明華園在臺灣已經有很多觀眾了，為什麼還要出國？

陳：我記得 1990 年海峽兩岸第一次官方的文化交流，我記得應該有一兩百個團體報名吧，很僥倖選到明華園，最後要出發的前一兩個月，另一種聲音就下來了，就說：「人家大陸都是講國語，明華園聽說都是講閩南語、講台語，到大陸去、到北京去，北京的人看得懂嗎？聽得懂嗎？」這話最後就從承辦單位轉到我耳朵來。我就很自然馬上就回他：「海峽兩岸相隔四十年，第一次要去交流，很僥倖選上明華園，明華園被選上其中一個原因就是，幾十年來從內台到外台，南征北討，從大都會到小鄉鎮都有觀眾。」

我們到北京去，如果我沒記錯，那時候北京剛好辦亞洲藝術節，那時候的遊戲規則就跟我們少棒隊、青棒到世界各國一樣，每個國家、每個地區要內部整合、挑選團隊去演出，那時候亞運會、亞洲藝術節我們的團隊叫中華台北隊。我說，「在北京演出，明華園是講閩南語，如果北京人聽不懂、看不懂，請問那韓國來的團體講什麼話？會講韓語嘛！日本不是講日語嗎？他們不是更聽不懂？」我說，「到北京演出，其實這是一個另類的國際賽事，應該是看你在舞台上呈現的水平、水準到哪裡，人家看不看得懂。何況我要去面臨很大的挑戰，大陸在表演藝術裡面最強的是什麼？傳統戲劇嘛！欸，我歌仔戲要面對他京戲的挑戰欸！這才是我要去碰到的問題。」

陳：除了讓這個劇團路可以越走越廣，這是大家最期待的嘛，最重要的是，明華園真正賺到錢的地方 - 日本、歐洲，票價高嘛，再加上有幾個點文建會那時候剛好有做一些補助。

陳：那很簡單的道理，今天我屏東出來的集團，我屏東演完，難道我不想去高雄嗎？我高雄演完，難道我不想進軍到台北嗎？當我臺灣演完，我難道不想進軍到大陸嗎？甚至到世界舞台。我想這個不只表演藝術，不只文化界，任何一個行業都一樣，希望市場做大、做好。另外，在票房的風險上，像我們這樣算下來，我們到日本、到歐洲，票房收入很好啊。但是如果今天我可以有一個很強的經紀人，舉例來講，這禮拜七天我在德國可以演整整四天，下個禮拜七天我可以在法國演整整四天，這樣一年下去，這樣輪下來，每個禮拜七天裡面有四天完整的演出，這四天不要說賺錢，只要它不虧本，我就賺到了，這是無形中的宣傳。

陳：原來如果別人說這齣戲演出要演五個點，或是演五天，或是演五場，我就要想到這起碼要演五乘以三倍、乘以四倍，比如說演五十場。你五百萬除以五十場，你的間接成本才多少；你五百萬除以五場，你的間接成本是多少？不要算直接成本。所以當然會想到國外去開拓市場嘛。

[出國做的調整]

陳：當我那次去大陸演出的時候，我真的做了一些準備，包括字幕，開演前我就講：「比較熟悉繁體字的鄉親們坐這邊，我這邊打繁體字；比較熟悉簡體字的坐這邊。」結果演到第二場，他們說「全部都用繁體字，我們都想看你的繁體字。」

我到日本去演出，上面日文字幕，下面中文字幕；我到法國去演出，我先讓臺灣懂得法語的專家學者幫我看字幕，我最後才發現那個時代懂法文的專家學者都騙人的！那個法文都一塌糊塗(笑)我們後來就透過外交部，找法國駐臺灣大使館的人幫我們檢查字幕。後來我們回來以後，我在跟他們談的過程中，無意間聽到一句話，他說：「我這樣翻是沒問題，只不過我不是學戲劇的。」他講的就是說，像我們有押韻的詞或是傳統戲劇裡的含意，他是翻不出來的。我突然就：「對喔！這怎麼沒有想到？」戲劇表演跟一般生活的語言不太一樣，更文言文嘛，這要怎麼辦？我就突然想到說，能不能拜託他們，把我們這個字幕送給法國傳統戲劇，或是法國比較傑出的戲劇團體，幫我們看這個字幕。

其中一個幫我們看的是陽光劇團，法國很有名的陽光劇團，結果我們第一次去，法國陽光劇團跟我們的交流到現在，十幾年來他們已經換了兩三個總監了，去年我們有同仁到法國去安排演出的事情，他跟他說：「我很喜歡明華園！單單看我就看了三遍！」他說他到臺灣來看。我的意思是說，我們去那邊演出，台下坐的觀眾 99%都是法國人，日本都是日本人。

舞蹈 - 雲門舞集 (本研究前測)

時間：2014. 07.14

地點：雲門舞集

受訪者：葉芑芑 (執行總監)、王昭驊 (國際事務總監)、王淑貞 (資深經理)

訪員：張宏維、吳美瑩、江映潔、姜佩君

紀錄：吳美瑩

建議調查時間拉長至 2-3 年 (或 10 年內)，以求客觀與參考性。因部分團隊可能僅單次性出國巡演(稱不上海外「巡」演)，若將研究時間拉長至 2-3 年，觀察團隊近三年海外演出的變化，除了能避免與實際情況的誤差，也較能看出海外演出的脈絡變化，瞭解政府在補助的策略差異，進而提出建議。

受補助的團隊送交文化部的完整報告可得到問卷上的部分數據資料；國藝會的報告書內會有關於團隊是否得到票房收入或落地接待等較完整的資訊。補助單位應以這些數據進行相關研究。

是否多做質性研究：針對有出國演出的團隊長期追蹤分析，例如由過去到現在的海外演出收入情形，在第幾次的出國演出才拿到了收入。

或許從所收集到有拿到政府補助出國演出的團隊中，取樣 10 個 (取樣數可再討論) 在 10 年內曾經出國演出，其在這 10 年內的變化 (或抓 10 年內，出國演出中的 10 次演出)，針對此變化做質性調查、並分析政府補助與其後來拿到國外收入的關係。

沒有受到補助、但其表現應該有機會得到補助的團隊去也有調查可能性。

可另外把 5 年內 (時間可再討論) 去了國外藝穗節的團隊列出，針對其團隊去海外藝術節演出的場次做調查，對團隊來說是否有更好的發展 (拿到實質收入)、或只是持續在藝穗做演出？只是持續在做文化交流，對團隊本身的經營和永續或許沒有太大的幫助。越來越來多團隊參加海外藝穗節活動，但這種單次性、「報名就可參加」的海外演出，與「團隊常態海外演出」的差異，這兩種演出狀態，政府是否應該有不同的補助限制。

四、發表會摘要

時間：2015 年 3 月 25 日 16:00-18:00

地點：表盟沙龍

發表人：張宏維

評論人：于國華

發表內容：

- 一、臺灣表演藝術團隊海外演出簡史
- 二、臺灣表演藝術團隊海外演出補助現況
- 三、未來政策建議

我們面臨的環境

于國華：從研究的結論可以看到，這些都是我們過去曾經採用的方式，但是否可以有不同的思考，不同的遊說方式？從臺灣現在的人口及稅收數字來看，未來要撫養的人口增加，政府的財政狀況只會更惡化，目前擁有的補助榮景肯定一去不回。該如何讓團隊在局勢變得更壞之前，就準備好，將是我們未來的挑戰。若我們以文化貿易的角度來思考，應該擴大補助，讓更多的中小型團隊去衝，或是該集中資源在大團？

這次的發表，希望是討論的開始，未來，表盟將持續進行研究，也希望這樣的討論將只是一系列討論的開始。也希望持續聽到大家的意見。

黃雯：外交部有時候希望的 credit 可能會對團隊造成困擾。

政策延續問題

孫平：過去臺灣曾舉辦過五年的表演藝術 Showcase，但目前無以為繼。熟識的國外策展人都詢問是否繼續舉辦，好安排行程。若不再舉辦，容易讓人認為「臺灣是玩真的還是玩假的」？即使今年確定不舉辦，也應該跟曾經連絡過的海外策展人說明今年不舉辦，並告知未來預計舉辦的時間。

葉素伶：參與亞維農或愛丁堡藝術節的相關規劃，是否可以及早宣佈，以便表演團隊可以及早規劃。是否有可能採取較長期的規劃，例如一次規劃兩年？

黃雯：外交部與文化部的經費互相結合，或許是可以考量的重點。

人才培育

葉素伶：國際聯絡可以是自己團內的，也可以是專業的經紀人/團隊。

孫平：目前極度缺乏能夠進行國際演出的人才。而這樣的情形在各地場館紛紛開館之際，就更為嚴重了。除了先解決人力不足外，還有目前線上的藝術行政工作者如何持續進修，尤其在國際事務上。藝術行政也應該給藝術家成熟的機會。

張宏維：在過去表盟舉辦的論壇中，曾經討論過，表演團隊行政人才不足的問題，基層員工留不住，中間主管長期過勞，高階主管接班不易。而在國際巡演人才上更是如此，要有足夠的行政與外語能力方能勝任，而這樣的工作僅能從做中學，難以加以訓練。

藝管所學生：若藝術家不能肯定藝術行政的專業，或給予尊重，當然無法留住人。

張宏維：如果有單位可以幫忙團隊進行相關工作，不受限於行政人力不足，則未來的可能有發展性。但人才不足以及難以有成功的 Business Model，是最大的問題，也是目前未能達到的原因。

于國華：未來，是否有可能有「分時」或「共有」的概念出現在藝術行政中？團隊不須僱用專職的藝術行政，而是由一群藝術行政為某些團隊共同工作？

三缺一劇團：還是有藝術家重視行政，而行政也要持續教育，或說與藝術家溝通。讓藝術家了解行政在做什麼。

中介機構

孫平：過去比利時曾有過多個經紀公司，但都稱不到五年。臺灣若要成立此類公司，也可能有這樣的結果。目前看來較可行的，是成立以中國市場為主，專門代理戲劇作品的公司。

五、發表會簽到表

台灣表演藝術團體

海外演出現況調查研究及發表計畫 分享會

簽到單

舉辦時間：2015年3月25日（三）16:00-17:30

舉辦地點：表演藝術聯盟

NO	姓名	單位名稱	簽到處
1	吳品儀	體相舞蹈劇場	吳品儀
2	李孟融	曉劇場	李孟融
3	陳欣寧	元智大學藝術管理碩士班	陳欣寧
4	陳應隆	偶偶偶劇團	陳應隆
5	李玉嵐	三缺一劇團	李玉嵐
6	李若菱	bearland	李若菱
7	張琇婷	相和樂舞劇坊	張琇婷
8	彭乃芸	優人神鼓	
9	張承寧	果陀劇場	張承寧
10	陳珈荔	梵音古舞劇團	
11	黃雯	國藝會數位表演藝術國際平台專案	黃雯
12	葉素伶	河床劇團	葉素伶
13	孫平	慕原藝術工作室	孫平
14	黃蘭貴	臺北藝術大學	黃蘭貴

台灣表演藝術團體
海外演出現況調查研究及發表計畫 分享會
簽到單

舉辦時間：2015年3月25日（三）16:00-17:30

舉辦地點：表演藝術聯盟

NO	姓名	單位名稱	簽到處
15	曹智忠	街頭藝術旅行家	曹智忠
16	蕭佑珊	臺北商業大學	蕭佑珊
17	林美杏	黃禾音樂工作室	林美杏
18	蔡旻民	景文高中優人表演藝術班	
19	林孟頡	台北木笛合奏團	林孟頡
20	吳可雲	Fly Global	吳可雲
21	蘇柏政	國家文化藝術基金會	蘇柏政
22	曾靖淳	TPI Entertainment	
23	賴淑君	優人神鼓	賴淑君
24	潘思廷	動見体	
25	王若堯	河床劇團	王若堯
26	溫哲瑋	特技空間	
27	呂怡青	北藝大藝管所	呂怡青
28	張乃惠	動見体	

台灣表演藝術團體 海外演出現況調查研究及發表計畫 分享會 簽到單

舉辦時間：2015年3月25日（三）16:00-17:30

舉辦地點：表演藝術聯盟

NO	姓名	單位名稱	簽到處
1	鍾繼鏗	師大	鍾繼鏗
2	陳子萱	國藝會	陳子萱
3		。	周朝琴
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

參考文獻

已出版書籍、論文

Centeno, Miguel A. and Nina Bandelj, Frederick F. Wherry. (2011). *The Political Economy of Cultural Wealth*. In *The Cultural Wealth of Nation*, edited by Nina Bandelj and Frederick F. Wherry. Stanford California: Stanford University Press.

Lasswell, Harold D.. (1927). The Theory of Political Propaganda. *The American Political Science Review*, Vol. 21, No.3 (Aug., 1927), pp. 627-631.

王政益 (2007)。臺灣戰後文化政策對於現代國樂發展的影響 - 1949-1987 (碩士論文)。取自臺灣博碩士論文知識加值系統。

江靜玲譯 (1995)。藝術與公共政策。John Pick 著。臺北市：桂冠。

行政院文化建設委員會 (2005)。表演藝術產業生態系統初探。臺北市：文建會。

行政院文化建設委員會 (2007)。表演藝術產業生態系統調查。臺北市：文建會。

吳忻怡 (2011)。〈舞動當代臺灣：從雲門歷史探看臺灣社會變遷〉，《思想》雜誌 19 期，頁 1-34。臺北市：聯經出版社。

李天民、余國芳 (2005)。臺灣舞蹈史。臺北市：大卷文化。

佟立華 (2006)。從文化外交角度探討文建會駐紐約台北文化中心之轉型 (碩士論文)。元智大學藝術管理研究所。

林果顯 (2001)。「中華文化復興運動推行委員會」之研究 (1966-1975)。(碩士論文)。國立政治大學歷史研究所。

林鶴宜 (2003)。臺灣戲劇史。臺北縣蘆洲市：國立空中大學。

林鶴宜 (2009)。體系與視野：五十年來 (1954-2002) 臺灣學者對傳統戲曲學的建構。《戲劇研究》第三期，頁 1-48。

邱坤良 (2011)。理念、假設與詮釋：臺灣現代戲劇的日治篇。《戲劇學刊》第十三期，頁 7-34。

邱坤良 (2013)。時空流轉，劇場重構：十七世紀臺灣戲劇與戲劇中的臺灣。《戲劇研究》第十二期，頁 1-32。

段承璞編 (1992)。臺灣戰後經濟。臺北市：人間出版。

張宏維 (2008) 。由文建會預算結構變化看臺灣文化政策演變 (碩士論文) 。國立中山大學藝術管理研究所。

張思菁 (2006) 。舞蹈展演與文化外交 - 西元 1949-1973 年間臺灣舞蹈團體國際展演之研究 (碩士論文) 。國立臺灣藝術大學表演藝術研究所。

張權毅 (2009) 。《中華民國青年友好訪問團》時代性意義之探討 - 1992 年美國與大陸團為例 (碩士論文) 。國立臺灣藝術大學表演藝術研究所。

黃崇憲 (2008) 。【國家篇】第六章 利維坦的生成與傾頹。載於謝國雄 (主編) · 群學爭鳴：臺灣社會學發展史，1945-2005 (頁 321-392) 。臺北市：群學。

蔣欣芳 (2004) 。「台北世紀交響樂團」研究——兼論文化補助政策 (碩士論文) 。國立臺灣大學音樂學研究所。

蕭渥廷主編 (1997) 。臺灣舞蹈的先知——蔡瑞月口述歷史。臺北市：文建會。

魏金泉 (1998) 。中國廣播公司國樂文獻調查研究 (碩士論文) 。中國文化大學藝術研究所。

新聞

藝妓遊京 (1898 年 10 月 19 日) 。臺灣日日新報。取自：
<http://140.112.113.17:8088/cgi-bin2/LiboCgi.exe>

藝妓還歸 (1903 年 8 月 18 日) 。臺灣日日新報。取自：
<http://140.112.113.17:8088/cgi-bin2/LiboCgi.exe>

總政治部康樂隊 昨飛抵馬尼拉 宣慰海外僑胞 (1953 年 1 月 12 日) 。聯合報。取自：
<http://udndata.com/>

大鵬劇團載譽菲島 陳之邁電王總司令致謝 (1956 年 11 月 21 日) 。聯合報。取自：
<http://udndata.com/>

大鵬劇團在越公演 (1956 年 12 月 27 日) 。聯合報。取自：<http://udndata.com/>

大鵬劇團 在韓演出 (1957 年 7 月 22 日) 。聯合報。取自：<http://udndata.com/>

送大鵬訪歐 (1957 年 9 月 4 日) 。聯合報。取自：<http://udndata.com/>

大鵬劇團 明赴琉球 (1958 年 4 月 13 日) 。聯合報。取自：<http://udndata.com/>

大鵬國劇班 今赴菲演出 (1958 年 12 月 20 日) 。聯合報 。取自 : <http://udndata.com/>

赴菲國劇團 昨載譽歸來 (1969 年 10 月 6 日) 。聯合報 。取自 : <http://udndata.com/>

臺灣京劇 前進歐洲 另闢國際舞台 不再坐井觀天 (1994 年 10 月 19 日) 。聯合晚報 。

取自 <http://udndata.com/>

網路資料

臺灣音樂群像資料庫 (2011) 。江文也 : 人物摘要 。取自 :

<http://musiciantw.ncfta.gov.tw/list.aspx?hall=1&p=M003>

臺灣音樂群像資料庫 (2011) 。呂泉生 : 大事紀年表 。取自 :

<http://musiciantw.ncfta.gov.tw/list.aspx?p=M011&c=1&t=2>

南聲社部落格 (2011) 。另類的「排場」 。取自 :

http://blog.xuite.net/nangsheng_group/twblog/115344792

表演藝術聯盟 (2010) 。表演藝術消費調查摘要 。取自 :

<http://www.paap.org.tw/pdf/search-III.pdf>