

由「歌劇魅影」 與「臥虎藏龍」談台灣 表演藝術的產業化

The Industrialization of Taiwan Performing Arts
A Notice from "The Phantom of the Opera" and "Crouching Tiger,
Hidden Dragon"

楊俐芳 Lee-Fung Yang

國立中正文化中心研究員、資訊室主任

去年政府提出「挑戰2008國家重點發展計畫」中，提出「文化創意產業」發展計畫，文建會在其編印的《文化創意產業手冊》(2003/3/21)中已經初步擬定視覺藝術、音樂及表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施以及休閒軟體等是台灣十大文化產業範疇。對於台灣表演藝術界來說，這個政策給了表演藝術界一個寬廣的發展空間與願景。

目前台灣的藝文環境，要談到產業化，政府的相關法令及配套措施，都亟有待建立，以塑造一個適合文化產業生存的空間。首先談何謂「產業化」？「產業」的特性，有複製、量化、標準化的生產特徵，從創造、生產、流通到消費者有一個完整的產業體系。這是一種工業製造的流程，在先進國家已普遍運用到文化藝術活動製作與經營管理的層面。這個課題在台灣部分的表演藝術團體內部已逐步摸索實驗中。多數表演團體對「文化創意產業」政策的反應是希望政府能增加對藝文團體的補助，畢竟資源、人才與資金是產業的三大要素。目前，台灣表演藝術團體的支出與收入的狀況幾乎都是赤字現象。一般來說，表演藝術團體製作一個表演藝術活動，製作費用多則上千萬，少則三、五百萬。每個新製作的演出場次，少則三、五場，多則幾十場。其票房的收入與製作的支出，往往無法平衡。表演藝術團體的生存，幾乎必須仰賴政府或企業的補助，才能勉強存活。成立二十多年的雲門舞集，其全年相關演出收入僅佔全支出的百分之五十一，另外百分之四十九必須來自企業及政府的補助。表演藝術界在這種入不敷出的窘境，如何能成爲一個有創意的文化「產業」？一些先進國家的成功範例，可以在我們發展文化產業之時，給我們一些方

向與啓示，所謂「他山之石可以攻錯」，也讓我們以他們的成功範例共同思考台灣表演藝術產業化的未來。

在歐美先進國家，文化產業已經與都市發展緊密地結合在一起。世界的主要大都市，如紐約、倫敦、巴黎與東京等，都積極利用文化產業從事都市建設，同時大量輸出其特有的城市文化產品，以維持其全球城市的地位與競爭的優勢。以美國紐約市爲例，「文化造市」是紐約市建設的目標。早在半個世紀前，紐約市政府就透過各種鼓勵文化藝術發展的法令規章及優惠措施，歡迎全世界的藝術家移民美國。同時也鼓勵企業興建文化設施，贊助文化藝術活動。如此，讓紐約原本平凡無奇的商業港口，一躍而成爲全世界數一數二的文化藝術之都。表演藝術的蓬勃與多元化及博物館的鱗次櫛比，吸引世界各地的觀光客擁向紐約一睹藝文活動的風采。在這個都市，同一座劇場，同一個舞台，成功的一齣戲可以演十幾或二十幾年。這類一演十幾年的好戲，在同一時期，多則三十幾齣，少則十幾齣，供挑三揀四的紐約客和爭先恐後的觀光客隨意選看。根據紐約觀光局的統計，在一九八八年，紐約劇場戲票的收入總數超過兩億美元。在這個都市中，表演藝術活動的競爭是十分激烈的，每天晚上都有近百家的劇場同時上演不同的劇目。紐約市提供了一個適合表演藝術生存的環境，在百老匯的劇場，大多數的演出能否自給自足或一本萬利，首先看他們的演出整體製作是否能爲絕大多數人喜愛。且每個劇目都會訂定每場平均收支的平衡點，若新劇上演第一個月，票房收入不佳，不論多好的製作，都會面臨停演的命運。因爲百老匯劇場的運作，是以市場爲導向，以營利爲目的。所以從創

作、演出、行銷、包裝、通路都有完善的產業體系。以目前仍在紐約市上演的〈歌劇魅影〉為例，由一九八八年一月二十六日首演至今年六月二十二日止，已演出了六千四百二十二場。每週演出八場，一年大約固定演出四百一十六場。這齣戲的劇情感人、音樂動聽、佈景設計和變換與劇情銜接巧妙，引人入勝。當曲終人散時，讓人意猶未盡，回味無窮，而且想一看再看。因為這個作品製作的特色，從首演至今，這齣戲門票的收入就已超過三億多美金，折合台幣十二億多。製作單位也安排這個劇目在世界各大都市同時上演，充份發揮「產業」可被複製的特性，行銷全球，同時也帶動當地相關週邊產業的經濟效益及產能。例如，該劇到香港巡演時，台北許多喜好藝文的朋友，飛到香港觀賞，其間的交通、食、住及購物的需求，讓香港的餐飲業、旅館業、銷售業、航空業受益良多。另外，該劇的製作單位亦衍生許多週邊產品：如CD音樂、樂譜、相關書籍、T恤、面具、海報、節目專刊等相關產品，製造更多的利潤。再者，〈歌劇魅影〉為吸引日本的觀眾，在日本演出版本完全改以日文發音。以適應日本觀眾的需求，製作單位可因應不同種族的差異做語文的調整，以使該劇走向全球化。

這個例子顯示表演藝術的產品，未必永遠要靠補助才能生存。現在如果把〈歌劇魅影〉這種好戲放在我們的首善之區台北演出，連演三個月，有人看嗎？到最後一定是門可羅雀，草草收場。原因是目前我們的週邊相關文化設施及行銷規劃，無法吸引外來的消費群。紐約看戲的大部分不是本地人，大多數是來自全美國或全世界的觀光客。紐約市政府文化造市的建設藍圖，吸引許多外來客做文化之旅，而給予表演藝術一個發展的優質環境。表演藝術的製作是「高成本的」，沒有足夠的消費群，再好的作品也只能束諸高閣，不然就是仰賴政府或企業補助，才能生存。

政府要傾全力建造一個文化之都，吸引全世界的觀光客到台灣一遊，還需假以時日。沒有足夠的消費市場，台灣的表演藝術界，將永遠是個仰賴企業與政府的支助才能得以生存的弱勢團體。很多事「窮則變、變則通」，雖然目前環境不佳，但回想台灣經濟起飛是靠「外銷市場」而非「內銷市場」。表演藝術產品考慮「外銷市場」的消費群，也是政府及表演藝術工作者一個新的思考方向。電影〈臥虎藏龍〉的案例應該能給台灣的表演藝術界一些啓示。〈臥虎藏龍〉榮獲美國二〇〇一年奧斯卡四項獎項，其創作與製作群是結合兩岸三地與好萊塢的精英於一堂。該劇運用西方的資金與經營管理、東

方的人才，販賣屬於東方的故事，而成為美國有史以來最成功且票房收入最高的外語片。

這部電影的成功，不僅演員及製作群吸引美國大眾，行銷策略的成功，更使這部電影財源滾滾。所以，香港亞洲哥倫比亞電影總裁羅瑞(Barbara Robison)說〈臥虎藏龍〉的成功，不只是李安一個人的才幹而已，還包括一群製作，發行和行銷的國際工作團隊。負責行銷的新力影片公司，為了克服美國人看外語片要看字幕的難題，策畫草根性播映的活動。首先在功夫及壘球學院播放，並通過這些觀眾把訊息傳達出去。自從首映之後，上映的戲院慢慢增加到一千七百間戲院。且同時設立網站，播放預告片段。其受歡迎的程度不僅限於銀幕，在DVD與錄影帶的發行也名列前茅。這部片子雖然是中文影片，卻成為美國非常受歡迎的主流電影，跨越不同的電影類別，諸如外語片、功夫片、愛情片，而達到超過兩億美元的票房收入。這是〈臥虎藏龍〉製作費(一千萬美元)的二十倍！

〈臥虎藏龍〉的成功，基本方式是結合大故事、大製作和大明星，使這個作品行遍天下。它給台灣表演藝術界的啓示是「拓展市場的視野」，比照台灣經濟奇蹟模式，製造優良的藝術品，立足台灣，行銷全世界。

所以，台灣的表演藝術要發展成爲一個文化產業，首先產品要好，要有經營能力和獲利觀及國際意識，才能因應台灣內銷市場過小的困境。短期之內，台灣要塑造一個文化之都，需假以時日，〈臥虎藏龍〉的案例給我們一個「結合多方精英」與「外銷」的啓示。我們與對岸中國大陸同文同種，據統計一九九八年至二〇〇〇年中國全國文化消費總量爲七百億至八百億人民幣，同一時期中國全國文化的消費潛力爲三仟億人民幣。若我們的文化產業的市場目標能考慮彼岸市場的需要，對表演藝術界來說，不啻是一新契機，但其間的法令規章的修訂與相關配套措施，還需政府、產業、學界及民間表演藝術相關人士共同參與，以使文化創意產業政策成爲二十一世紀的台灣文化經濟發展方向。■

《參考資料》

- 馮久玲(2002)。文化是好生意。台北市：臉譜叢書。
杜長勝(2002)。WTO與中國文化產業發展。中國戲曲學院學術報告會講演摘要。<http://www.acto.org.cn/xswz/wto.htm>
百老匯資料來源 <http://www.playbill.com>
鍾明德(1989)。紐約檔案。台北市：書林出版。



教育采錄
Education

PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE CASTILLA Y LEÓN

Educa
EDUCATION

