

他山之石—中國篇

## 硬體飛速發展 軟體有待跟進

### 從中國劇場的失速發展 看台灣劇場的優劣勢

中國表演場地的發展，呈現硬體飛速發展、軟體需求不足的現象，而且大城市與其他地區的表演場次失衡、場租票價等過高、觀眾素質待改善，都是明顯的問題，相較之下，台灣兩廳院的軟硬並重的經營模式，與多年以來培養出來的好觀眾素質，較之於對岸，仍有軟體上的領先；只是，這樣在精緻度上的領先還能維持多久？

### 文字／劉小令 劇場工作者與策展人

一如中國的所有事情一般，在劇場這個領域，也是硬體飛速發展、軟體急速呈現需求不足的狀態。在上海與北京，據統計，座位數在千人以上的中大型劇場約有十座之譜，而因應奧運與世博的舉行，北京國家大劇院等超大型場地也陸續落成。

但，劇場硬體的興旺，並不代表整體劇場環境水準的提升。

### 狀態兩極 劇場票價偏高

演出場次明顯失衡，在上海、北京、廣州近三年的全年演出場次都過萬，接近全中國當年演出場次總數的一半；但在正規場地數量有限的限制下，造成了高昂的使用費，也增加了演出成本，這種成本的增加最終又轉嫁到消費者身上，因此在中國大城市的演出市場中，表演藝術有著先天高票價的門檻，無形中也助長了部分劇院對資源和市場的獨佔甚至壟斷態勢。

以北京為例，北京最好的室內劇場如保利劇院、天橋劇場、世紀劇院與首都劇場等，場租都在一晚人民幣四萬元左右，遠遠高於國外同類場館。

其中首都劇場的招牌效應相當明顯，除了北京人民藝術劇院的自製劇目外，許多外地劇目或國外劇目在北京演出時，也會把首都劇場視為目標舞台，這次《暗戀桃花源》在北京演出，就選擇首都劇場作為首演的場地。天橋劇場則是中國對外演出公司的屬地，此地常常可以看到不俗的國外舞蹈和戲劇作品，很多正式外交文化交流的演出都選擇此處。另外保利劇場則是屬於軍方的場地，許多中國國家內地的大型原創音樂性或是歌舞劇目都在此處演出，如《長生殿》在北京演出時便是選擇此處。另外將於二〇〇七年中啓用的北京國家大劇院，更是耗資人民幣二十六億的超豪華場館，場地大小相當於一點五個小巨蛋。

但另一方面，中國除了這些豪華的官方門面外，大部分劇院演出設施落後、管理不到位、服務水準低，普遍處於慘澹經營甚至入不敷出的狀態。

## 年年上修的經營指標 讓成本居高不下

在中國，演出劇場幾乎是清一色的國有體制，歷來是全民所有制企業，所不同的是劇場的上級管理者是不同的國家部委、機關、部隊或地方機關委局、國有大型企業，因此，劇場經營的特點是在上級領導下的獨立經營方式，幾乎所有的劇場都有上級管理單位，正因為如此，劇場的經營總留有承包經營的痕跡。劇場經營者制定的全年收入計畫也就必須考慮上面的指令性「指標」，也就是業績，如座落在王府井的東方先鋒劇場，一年就必須上繳管理單位國家話劇院五十萬人民幣，另外還須上繳房屋稅二十七萬多人民幣，區區一個只有三百個位置的小劇場，光是指標就如此沉重，更遑論其他硬體與人事費用。

在指令性指標下達方面，所有的劇場上級管理部門會出奇地一致，就是年年上調指標，沒得商量。上調指標的原因有兩方面，一是劇場大修及設備更新的費用增加；二是對管理效益的狹義理解：指標節節攀升才能體現成績。至於下面如何完成？抱歉，那是劇場經營者的事。

不斷攀升的指標壓到經營者的身上，就只能用兩種方式「化解」，一是增加劇場的利用率；二是增高劇場租用的租金。增加劇場的利用率需要下工夫、費力氣、花成本，而且受限於好的劇目不多，因此，劇場經營者更願意通過提高租金來落實完成指標。其結果就是藝術表演團體、演出經紀機構、社會媒體抱怨乃至批評劇場場租太高，讓演出票價居高不下。

如北京，今年三月北京市人均月收入預計將突破人民幣兩千元，而一場小劇場話劇的門票就要花八十至一百八十人民幣（比台北的票價不遑多讓！），佔人均月收入的4%到9%，首都劇場和其他大劇場的門票價格更要佔到北京市人均月收入的10%到25%；我今年九月在上海話劇中心參演亞洲當代戲劇節時，也很驚異於小劇場便要人民幣一百至兩百間的票價，不難看出，目前在中國看戲，只能是少數人的選擇，不是白領或是菁英的文化消遣，就是官方拿來做業績的標的。

## 大堆頭空熱鬧 台灣精緻經驗應主動出擊

在此狀況之下，在中國，較為少見主題明確而有趣的劇展（如誠品戲劇節或是兩廳院每年的新點子等），多半都是大堆頭而主題模糊的劇展，如每年五月的「北京國際戲劇季」等，十幾台大而無當的所謂原創劇目；對於觀眾的教育與培養也較為不在意，常可看到觀眾在場內堂而皇之地拍照攝影，而劇場的要求竟然只是「請勿使用閃光燈」，之於劇場工作的智慧財產權與演出秩序尊重還是有待改進。

因此相較之下，台灣兩廳院的軟硬並重的經營模式，與多年以來培養出來的好觀眾素質，較之於對岸，仍有軟體上的領先；只是，這樣在精緻度上的領先還能維持多久？

拿一個最淺而易見的市場數據，《歌劇魅影》在台灣演出時，六十三場的演出就已打破台灣演出市場的紀錄，但光是在上海，《歌》劇便演出長達九十七場，在這樣龐大的市場誘因，兼之中國與多國都有正式外交關係的利多下，許多國際性節目會更願意往中國走；另外也因國際性交流的機會增多，中國年輕劇場工作

者，會更有機會培養國際性的經驗與視野，如上海話劇藝術中心的市場部專案經理張姍姍，年僅二十六歲，便有主籌兩屆「亞洲當代戲劇季」的經驗，接待過十餘國演出人員，日前更與加拿大史密斯·甘爾瑪劇團跨國合作《魯迅.RAR》，進行兩地長達半年的合作計畫。這樣的國際經驗與視野，在台灣同輩的藝術行政工作者中都十分少見，長遠來看不容小覷。

因此，兩廳院如何主動走出去，將多年來培養的精緻原創劇目，找到與彼岸適合的合作管道，不僅可以解決台灣演出節目過多卻都曇花一現，讓年輕劇場工作者苦無反芻作品機會的困境，也是為未來兩岸可能共有的華文戲劇市場找到互補短長的可能。

### 北京國家大劇院

- ▲ 位於北京人民大會堂西側，西長安街以南。總建築面積 14.95 萬平方公尺，預計 2007 年 7 月投入使用。
- ▲ 主體建築呈「巨蛋」形，分歌劇院、音樂廳、戲劇場和公共大廳，可容納 9.1 萬人。
- ▲ 國營模式，未來將作為奧運期間之重點表演場地。

### 北京首都劇場

- ▲ 是北京人民藝術劇院所屬的專用演出場所，位於北京繁華市區王府井大街，建築面積 1.5 萬平方米，始建於 1954 年。
- ▲ 加上人藝小劇場和人藝實驗劇場，每天進出的觀眾約為 1600 多人。
- ▲ 國營模式，經典劇目有《雷雨》、《茶館》等，每年有三至四齣自製新作。

### 上海大劇院

- ▲ 位於市中心人民廣場，南臨人民大道，西沿黃陂北路，東臨市政大廈，始營運於 1998 年。
- ▲ 共有三個劇場，大劇場 1800 座，分為正廳、二層、三層樓座及 6 個包廂。中劇場 750 座，小劇場 300 座。
- ▲ 國營，但自負盈虧。上海大劇院藝術中心由上海大劇院、上海音樂廳、上海交響樂團、上海芭蕾舞團、上海民族樂團和上海歌劇院等六個獨立法人單位組建而成，實施集團化管理。
- ▲ 代表性製作有《獅子王》、《暗戀桃花源》。

### 上海話劇藝術中心

- ▲ 位於安福路 288 號，近武康路、華山路。整座大廈共十八層，高 63.8 米，建築總面積近 15,000 平方米。建立於 1995 年。
- ▲ 劇院觀眾容納數為藝術劇院 530 名、戲劇沙龍 300 名、D6 空間 300 名。
- ▲ 由黃佐臨擔任首任院長的上海人民藝術劇院和 1957 年成立的上海青年話劇團合併成立。在中國率先實行「製作人為中心」的創作機制。由九樓以上的辦公樓出租收入來維持日常行政營運，每部劇目自負盈虧。
- ▲ 代表性作品有《www.com》等，並策劃亞洲當代戲劇節等。