

第四場

國際市場現況與趨勢

時間：9 月 23 日 1400-1630

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：于國華（學學文創志業執行長/表演藝術聯盟常務理事）

與談人：溫慧玟（雲門舞集舞蹈教室執行長/表演藝術聯盟常務理事）

顏雅婷（上苑文化藝術有限公司執行長）

記 錄：張宏維

整 理：徐開塵

于國華（以下簡稱于）：台灣表演藝術市場不大，表演團體努力耕耘，卻很難從市場上得到足夠的資源，做更大更新的創作。

今天的主題是國際市場的現況與趨勢。這幾年陸續有團體到國外發展，有不錯的成績；最近台灣表演藝術界在談論，有沒有可能利用大陸的市場得到更多的回收，讓投資可以更大，讓演出更精進。在台灣演五場，到大陸演五十場，經濟效益就不一樣了，有些團體已去大陸探路了，但目前還沒看到一個經濟模式，走出台灣之外，世界的舞台非常大，等待我們去開創。

顏雅婷（以下簡稱顏）：我之前曾在表演藝術團體和法國在台協會服務，覺得這個領域缺乏研究或數據來幫助佐證，但推出一個新製作，接著就要問市場在哪裡？通常台北演完後，已很難照顧到中南部的市場，如何推向國際？

台灣藝術節可能是兩廳院選擇了兩三個節目，在一個劇場裡演出；歐美的藝術節則期望是新製作，最好別的藝術節或劇院沒有看過的作品。1998 或 1997 年，文建會和亞維農藝術節合作，帶著七、八個台灣團隊到亞維農演出，其實是開了一扇門，吸引媒體的關注，可以幫團隊打開知名度，也可以吸引藝術節總監或是劇院老闆來買節目，在這裡，可以被看到。這兩年台灣有人自掏腰包參加藝術節，去爭取被看到的機會。這個方法是辛苦的，可是一旦被看到了，未來就有可能被邀請。

至於外國的劇院，各有風格和選擇的方向，需要長期去經營。首先你要知道買主要什麼東西，有些總監不看到演出不會買，所以你寄 DVD 也不見得有用。必須慢慢建立關係，了解劇院的風格，

藝術總監的品味等。

開發市場需要長時間經營，台灣只有幾個團隊有專人處理國際事務，與國外經紀人、劇院和藝術節保持關係。台灣的電影界也有類似的做法，法國常會投資台灣導演拍電影，像是蔡明亮就與他們多次合作。

這是未來的新方向，與國外總監接觸時，可推出新構想和對方談，如果對方有意願，不但會出資讓你完成創作，還邀請你去國外演出。今年漢唐樂府大製作《洛神賦》，就是四、五年前文建會邀請一些藝術總監來台灣，其中一位對漢唐有興趣，慢慢談成這次合作。

到國外演出時，也可以詢問主辦單位有哪些重要人士會來觀賞，以更掌握你可能的買家。或是作品發表時，邀請國外總監來看演出。還有找到好的經紀人，也可以幫助你掌握國際訊息，打開海外市場。

法國文化推廣在這方面做得非常徹底。法國是透過外交系統在推廣文化，法國 AFAA 的資金，70%是來自外交部，30%是文化部，主要的工作就是把法國藝術家帶到國外去。這個單位會和所有駐外單位結合大使館裡一定有一組文化人員，負責文化推廣。

法國有一個協會叫 L' ONDA，主要的功能是花錢給劇院或者是協會邀請國外的團體，譬如說某一個團體到劇院演出，可以跟 L' ONDA 申請經費。還有一個很重要的功能，是定期讓這些總監聚集在一起，大家彼此交流資訊，也共享資源。

台灣的表演藝術在歐洲其實做得還不錯，但這幾年大陸的製作品質有所提升，因此當歐洲藝術節或劇院邀請亞洲節目的比例不變時，大陸的崛起，自然會擠壓到其他國家的空間。

于：國際交流不斷增加，我政府補助卻逐年降低，表演藝術要打開國際，困難度越來越高。

溫慧玟（以下簡稱溫）：很多人都很好奇為什麼雲門舞集可以在世界不同國家來來去去，或許以為國際化是表演藝術團隊必然的發展方向，但以團體的定位而言，究竟為什麼要國際化？恐怕是值得深思的問題。

雲門 1973 年成立時，創辦人林懷民心裡已有「走出去」的企圖，就是讓更多人可以看到雲門的演出。雲門出國可以分為三個階段，第一階段是 1973 至 1985 年，雲門在成立兩年後，1975 年就出國表演，不可否認，當時的條件以今天的觀點來說，真是不平等條約。1980 年雲門去歐洲 90 天，在 72 個城市演出 73 場，平均一天或一天半演出一場，每天早上四點起床，坐四、五個小時的 Bus，到一個城市裝台，晚上七、八點表演，演完然後

拆台，回到旅館已經 11、12 點了，第二天早上再往下一個城市出發。

國外的劇場通常是有工會的，演出，裝台的時間協調，技術人員聘僱都需要透過工會約定。這是我們沒有能力做的事情，所以一切都委由經紀人處理。第一次去歐洲，沒有知名度，連如何和劇場談條件都力量薄弱，只能接受不平等條約。後來這個經紀人再回來找我們，雲門已下定決心不跟他合作。

林懷民老師在雲門還沒有知名度時，曾經自己在紐約第五大道，去一間經紀公司遞送雲門的資料。當你的資料可以出現在這些經紀人桌上，就可能有機會被看到。如果不做，連一線生機也沒有。

台灣 80 年代開始經濟起飛，我們的經濟實力也比較好，1985 至 1995 年雲門開始有能力去談比較好的演出條件。不可否認的，文化外交和國力也有關係。許多國家會認為用文化做交流比用經濟的模式有效，文化確實可以讓一個國家在世界各角落發聲，現在泰國的餐飲業也想到用集體的力量，在亞洲文化圈嶄露頭角，讓世界看見。

台灣的經濟衰退，看似劣勢，但亞洲的藝術文化漸漸受到西方國家重視，可能是優勢。大家要記著，對經營要有企圖，產品要有實力，決定了今天是賣方市場還是買方市場。

1995 年雲門應邀到紐約下一波藝術節演出，是一個新的契機，國際行情跨到另一個層次，也建立起國際網絡。要談國際化，必須建立國際網絡。每到一個城市，不同劇院或藝術節的藝術總監或節目總監對你有興趣，開始追蹤雲門所有的報導，後續就有其他劇院找上門來。

從 1995 年到現在，雲門確實進入國際化的另一個階段，外銷場次比內銷多。國際化會不會導致國內市場的萎縮？如何兼顧兩者？因應情勢的改變？都需要團隊去思考。

于：我在媒體工作時，曾有機會和表演團隊一起出國，像林懷民老師在意的不是有沒有觀眾，而是觀眾的反應，是他們跺腳的力量大不大、拍手時候的表情。我想尋找知音的力量，可能是表演藝術團體或是藝術家走上國際的動力。

在談表演藝術能不能變成一個產業時，這中間有些很複雜的問題，在台灣，先天不良後天失調，市場不夠大，連政府都不補助，表演藝術市場根本經營不起來；如果我們在台灣不能經營出市場，就沒辦法培養人才，也就沒有走到國外的可能。

溫：今天為什麼我們要踏出這個島？不是因為國內市場不夠大，國內的市場絕對還有開發的空間，問題是如何去開發？台灣有多少團體可以在國際上跑來跑去？不只有雲門舞集，還有很多優秀的團隊都是，以台灣的人口數，可以創造好幾個走上國際的團隊，真

的很棒了。

不過，這些團隊有沒有不同階段的發展計畫和經營企圖？政府機構、文化機構有沒有經營企圖？文化是非常好的外交武器，我們應該呼籲所有外交官員去上文化課程，了解文化和藝術市場。回顧過去幾年，台灣表演藝術團隊開拓海外市場，所取得公部門資源，佔台灣外交經費的比例非常低，更別提相較經援外交的金額，但所獲得的效益，絕對不能小覷。公部門主其事者，到底有沒有能力善用台灣表演藝術的優勢，是值得思考。

如果要走出去，有沒有能力跟企業界結合？台灣的企業也希望建構自有品牌，走向國際，例如宏碁、BENQ，那麼文化是否可以和企業結合？雲門近年也和一些企業合作，重點在於你如何創造雙贏。

Q & A

觀眾 A：在知名度不夠的情況下，儘管作品和企劃案非常好，可能還是有遺珠之憾，因此對藝企合作更是迫切，在這方面對於中小型劇團有什麼建議？

溫：談到藝企平台，包括國藝會、台北市文化局都試圖用公部門的力量，扮演仲介的角色。不可否認地，多數企業可能會贊助的都是中大型或較有知名度的團隊，因為企業要善用每一分錢，給自己一個安全的保障，但也有雪中送炭的。因此尋找贊助就是要鍥而不捨，沒有其他的捷徑。

如何讓一個原本不熟悉表演藝術的人掏出錢來贊助呢？第一件事，就是先讓他認識我們，請他走進劇場來看演出，才能再談下一步。或許很多企業願意用參與社會、回饋社會的心情，來支持文化藝術，但是首先我們一定要讓企業相信文化藝術在這個社會是有感染力的，或者必須讓企業人親身體驗在劇場裡的感動，否則難以說服他來贊助藝文活動。

于：既然在台灣找贊助都那麼難，本土團隊要到國外演出時，如何和企業談贊助？

顏：不只是去拿企業贊助，而是要去思考企業要什麼。我們常以為放上企業的 LOGO、發些公關票，都是他要的東西，事實上企業拿出 200 萬元，會希望看到等值或超值的回饋。因此藝術團體要想「我可以為他做什麼？」。

李靜慧（文化環境基金會）：我一直在公部門，公部門推廣文化的工作或角色，長期不斷的被討論，其實也可以把公部門當成企業，當你和公部門提案子的時候，也可以想像對方的需求。

許大維：我去年幫一個很小的團體尋找企業合作，發現企業在意的是長期計畫，通常需要表演團體提出 5 年計畫，這是中小型團隊不易做到的。

于：我問過台積電基金會，每年爭取贊助的案子那麼多，為何對牛耳藝術經紀公司情有獨鍾？因為只有牛耳把台積電的效益算出來，包括台積電能有多少次曝光、多少面旗子，都寫得清清楚楚。其他的表演團體不是節目不好，而是沒辦法計算能回饋企業什麼，但這對企業是重要的。

觀眾 B：台灣要走向國際，最缺乏哪些人才？

溫：中小型團隊如果在國外找到一個經紀人，在國內找個有國外經驗的人，確實會減少走冤枉路。這樣的思考有點像藝企平台，透過一個仲介者做訊息交換。

我覺得台灣缺乏 sales，他要有三吋不爛之舌，鍥而不捨的精神，積極專業的態度，了解表演藝術，又了解國際市場網絡，知道去哪裡找到關鍵決策者或重要關係人。想進入國際市場，確實需要專業經理人的養成。

于：什麼樣的產品會在什麼樣的市場是固定的，台灣不缺創意人才，但在製作或是行政工作上，還沒有辦法把作品變成國際行銷的作品。所以台灣的藝術家出國時特別的辛苦。

我最近一直在推廣一個概念，國藝會成立時是一個需要補助的生態，現在補助機制已成熟，我們面臨的是談資本、談投資、談廣告行銷的新時代，這已經不是政府可以做的事，應該用過去國藝會的經驗，轉化創造一個投資公司，可以做行銷、製作，把製作成本拉到國際級，創造國際級作品，在國際上行銷，再把獲利拿回來幫助其他的創作。

當我們在看國際時，就要把眼光放大，政府跟民間都要有這樣的氣魄，才能真正走到國際上去。

（本文由國立中正文化中心提供）