

國立臺灣師範大學音樂學院表演藝術研究所

行銷及產業組(藝術管理領域)

碩士論文

Graduate Institute of Performing Arts

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

臺北市劇場聚落營造之可行性研究

—以大稻埕國際藝術節為例

Study of the revitalization for Taipei city Theatre Clusters The

Case of Tua-Tiu-Tiann International Festival of Arts

陳柏翰

Chen, Po-Han

指導教授:林佳瑩 助理教授

Advisor : Lin, Chia-Ying, Asst. Prof.

中華民國 113 年 6 月

June 2024

謝誌

非常榮幸能在國立臺灣師範大學表演藝術研究所就讀，在三年的研究所時光中，我猶如打開對於表演藝術產業的一扇窗，從學校安排的緊密課程中領悟到此產業的海量知識，而學校提供之海外實習機會則讓我增廣見聞，而這些知識及經驗皆令我一生受用。

首先我要感謝我的父母，在我求學路上給予大量支持與鼓勵，使我在面對困難時有了充足的底氣面對，再來我要感謝國立臺灣師範大學給我的資源與培養，以及我的論文指導老師林佳瑩教授在我撰寫論文路上給予我幫助及指導，讓我在論文撰寫上無往不利，我還要感謝我的兩位恩師，同時也是此論文的評審委員，何康國教授與歐陽穎華教授，教授們除了在平時課堂中教導我非常多課業知識外，也在論文上提供我非常多之指教，使我論文撰寫上能更加順利，謝謝教授們的指教與照顧。

我要感謝在論文撰寫過程中參與研究訪談之受訪者們，首先是「世代街區股份有限公司」營運長林曉雯女士、「臺北市政府文化局」藝術發展科研究員簡孜宸女士與藝文空間股股長周蓀慧女士、「聚思製造端 Thinkers' Studio」總監高翊愷先生、「大稻埕創意街區發展協會」副理事長吳孟寰先生，非常感謝諸位參與研究之「深入訪談」過程的所有政府單位及藝文產業界前輩們，謝謝各位前輩們不吝嗇分享寶貴知識與經驗，讓本研究能夠更加完善。

陳柏翰

謹誌 2024 年 5 月

摘要

臺灣戲劇演出活動自 1980 年代「小劇場運動」時期開始至 2000 年時發展本土音樂劇，直至今日臺灣劇場產業仍未發展出「劇場聚落」，相較鄰近國家韓國及中國大陸皆有成熟之「劇場聚落」建置，而臺灣「劇場產業」方面雖不及韓國及中國大陸，但本研究將臺北市之「大稻埕國際藝術節」列為最具有潛力帶動在地發展為「劇場聚落」之節慶單位，並以「韓國大學路」為參考對象，中國大陸「南鑼鼓巷」為對照案例，進行探討。

研究生將以「大稻埕國際藝術節」作為臺北市能否發展出「劇場聚落」為研究核心，並以「韓國大學路」及北京市「南鑼鼓巷」作為文獻分析之探討對象，在「個案研究」對象則以「大稻埕國際藝術節」歷屆主辦單位、「大稻埕創意街區發展協會」為在地串連探討對象、及「臺北市政府文化局」為案例，並透過文獻分析法、深度訪談法，分析臺北市大稻埕範圍過往到現今之「營運團隊」、「策展模式」、「政府政策」、「產業結構」、及「社區經營」等方向，並重點對比「韓國大學路」及北京市「南鑼鼓巷」與「大稻埕地區」在「政府政策」、「營運方式」、「產業結構」、「社區經營」方向上之差異，思考臺灣方面可以借鏡之部分，而研究又以「制度面」、「營運面」作為「大稻埕國際藝術節」未來能否發展成具常態性演出活動之「劇場聚落」為研究目標。希望研究結果未來能提供給劇場相關領域作為參考文獻，為臺灣藝文產業做出一份貢獻。

關鍵字: 韓國大學路、南鑼鼓巷、大稻埕國際藝術節、劇場聚落

Abstract

Since the inception of the "Little Theater Movement" in the 1980s and the development of indigenous musicals in the 2000s, Taiwan's theatrical performance activities have yet to establish a "theater cluster". In contrast, neighboring countries such as South Korea and China have well-developed theater clusters. Despite Taiwan's theater industry lagging behind South Korea and China, this study identifies the "Dadaocheng International Arts Festival" in Taipei as a potential catalyst for local development into a theater cluster. The research uses South Korea's "Daehangno Theater District" as a reference and China's "Nanluogu Lane" as a comparative case.

The core of this research is to explore whether the "Dadaocheng International Arts Festival" can lead to the development of a theater cluster in Taipei. It uses "Daehangno Theater District" in South Korea and "Nanluogu Lane" in Beijing as objects of literature analysis. The case study targets include past organizers of the "Dadaocheng International Arts Festival", the "Dadaocheng Creative District Development Association" and the "Department of Cultural Affairs, Taipei City Government". Through literature analysis and in-depth interviews, the study examines the past and the present "operating teams", "curatorial models", "government policies", "business district structures", and "community management" within the Dadaocheng area. The research focuses on comparing the differences in "government policies", "operational methods", "business district structures", and "community management" between the "Daehangno Theater District" in South Korea, the "Nanluogu Lane" in Beijing,

and the "Dadaocheng area" in Taiwan. It considers aspects that Taiwan can learn from. The research aims to determine whether the "Dadaocheng International Arts Festival" can develop into a regular performance activity theater cluster, focusing on "institutional aspects" and "operational aspects". The findings aim to contribute to the theater-related fields and make a contribution to Taiwan's theater industry.

Keywords: Daehangno Theater District, Nanluogu Lane, Dadaocheng International Arts Festival, Theater Cluster



目錄

謝誌.....	i
摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表次.....	viii
圖次.....	ix
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究問題.....	6
第三節 研究目的.....	6
第四節 名詞定義.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 劇場產業之聚落定義.....	9
一、 聚落定義.....	9
第二節 劇場產業聚落發展：條件、優勢、前景.....	11
第二節 劇場聚落實行條件之綜覽概要.....	14
第三節 以北京南鑼鼓巷劇場聚落為對照案例.....	17
第四節 以韓國大學路劇場聚落為參考對象.....	37
一、 地理環境及文化背景.....	37
二、 近期韓國藝文補助調查報告.....	39
三、 文化政策面因素.....	42
五、 韓國藝文政策與補助.....	46
六、 影響韓國劇場產業之主要單位.....	49
第五節 劇場地方創生現況與未來潛力之探討.....	57
第六節 藝術節慶對於劇場聚落發展之影響力.....	60
一、 中國大陸與臺灣之發展潛力節慶比較與探討.....	65
二、 兩處節慶表格資訊.....	71

第七節 本章小結.....	74
第三章 研究方法.....	76
第一節 研究工具.....	76
第二節 研究對象.....	78
第三節 訪談大綱.....	78
第四節 研究架構.....	81
第五節 研究倫理.....	82
第四章 研究結果與分析.....	83
第一節 大稻埕國際藝術節主辦方研究結果與分析.....	83
一、 大稻埕的發展脈絡與文化保存.....	83
二、 藝術節核心精神與文化轉型.....	91
三、 藝術節策略與社群發展.....	95
(一) 藝術節主辦方劇場聚落發展意願.....	95
(二) 藝術節國際化與在地社群合作模式.....	100
(三) 藝術節與非藝術節期間主辦方運作模式.....	102
(四) 演出常態化發展：店家與演出空間共生.....	104
(五) 營利組織帶動非營利藝術節發展.....	106
四、 藝術節藝術節組織管理與演變.....	108
五、 藝術節資金來源與策略.....	113
(一) 政府補助與民間贊助.....	113
(二) 藝術節線上平台建置之挑戰與解決方案.....	114
(三) 藝術節企業贊助與行銷策略.....	116
(四) 年度補助資料統整.....	118
第二節 聚思製造端分析與發現.....	121
一、 組織與發展歷程.....	121
二、 組織營運與管理模式.....	124
三、 藝文活動於在地經營模式種類：藝文介入與浸潤.....	130
四、 藝術節資金運用與政府補助.....	135
(一) 藝術節年度預算與政府補助比例.....	135
(二) 政府協助運作與自主經營.....	136
(三) 年度補助資料統整.....	139
五、 大稻埕發展劇場聚落評估.....	140

六、 對未來藝術節主辦單位建議.....	148
第三節 大稻埕創意街區發展協會分析與發現.....	150
一、 大稻埕創意街區發展協會簡介.....	150
二、 節目與市場策略.....	151
三、 組織管理與內部運作.....	153
四、 資金來源與財務策略.....	154
五、 公部門影響.....	157
六、 對於發展劇場聚落觀點.....	159
(一) 與藝術節合作之可能.....	159
第四節 臺北市政府文化局分析與發現.....	162
一、 現階段政府政策.....	162
二、 資金支持與資源分配.....	166
三、 專業劇場硬體設置：老屋內部改建.....	168
四、 政府劇場聚落之預想.....	170
五、 劇場聚落之政府角色.....	171
六、 政府對扶持大稻埕為劇場聚落之意向.....	174
第五章 結論與建議.....	176
第一節 研究結論.....	176
第二節 研究建議.....	198
參考文獻.....	205
附錄.....	208
個別/焦點訪談知情同意書.....	208

表次

表次 1 《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》法案經費表	33
表次 2 南鑼鼓巷戲劇展覽季近年資訊回溯表	36
表次 3:大學路地區年代發展對照表.....	38
表次 4 2021 演出市場規模營業額統計表.....	40
表次 5 政府藝文補助預算表	41
表次 6 大學路劇場群相關重要政策	43
表次 7 韓國藝術委員會-國際駐村藝術家計劃.....	53
表次 8 北京市與臺北市之戲劇節慶比較表.....	66
表次 9：南鑼鼓巷戲劇展演季簡表.....	72
表次 10：大稻埕在地藝術文團隊簡表	73
表次 11 訪談題目列表 1	78
表次 12 訪談題目列表 2	79
表次 13 訪談題目列表 3	79
表次 14 大稻埕歷史建物保存歷程時間表	86
表次 15：藝術節各年度事件重點整理	90
表次 16 大稻埕國際藝術節人員編制.....	113
表次 17 2019-2022 大稻埕國際藝術節工作室年度補助表	119
表次 18 聚思製造端於大稻埕經歷.....	121
表次 19 聚思製造端-大稻埕國際藝術節人員編制.....	127
表次 20 社區藝術參與模式.....	131
表次 21 2017-2018 聚思製造端年度補助表	139
表次 22 大稻埕創意街區發展協會辦理活動.....	152
表次 23 歷年迪化街埕樂通街屋推廣活動經費表	156
表次 24 歐洲與台灣青年文化消費補助金額比較表.....	165

圖次

圖 1 南鑼鼓巷地圖	19
圖 2 大學路劇場群範圍	39
圖 3 政府藝文補助預算佔比圖	42
圖 4 聚落之鑽石模型	46
圖 5 中央與地方藝文預算分配圖	48
圖 6 世代群組織架構圖	62
圖 7 大戲埕產業聚落模型	99
圖 8 大稻埕國際藝術節工作室-年度補助圖	120
圖 9 2018 TTTIFA 志願者招募圖示	129
圖 10 聚思製造端-年度補助圖	140
圖 11 大稻埕歷史風貌特定專用區圖示	148
圖 12 歷年油化街埕樂通街屋推廣活動經費比較圖	157
圖 13 各國青年文化消費補助金額比例圖	165
圖 14 大稻埕發展劇場聚落模式：純聚集模式	186
圖 15 大稻埕劇場聚落模型	188
圖 16 大稻埕劇場聚落組成	191
圖 17 大稻埕國際藝術節-歷屆年度補助圖	195

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來亞洲地區因韓國及中國大陸相繼陸續進入音樂劇產業的快速發展期，以韓國來說作為亞洲地區音樂劇市場最大的國家之一，早在 1961 年韓國（南韓）就已經開始發展，至此每年推出一部用於政治宣傳方面的音樂劇，直到 1995 年開始發展屬於本土的音樂劇，於 2017 年時，根據韓國文化內容振興院（KOCCA）統計報告顯示，當年韓國音樂劇市場就已到達新臺幣 133 億元的成績，並以平均 20% 的年增率持續成長。除了韓國本地的大型音樂劇為收益的主要來源外，另一個功不可沒的藝文重鎮，就屬位在韓國首爾鍾路區惠化洞一代的「大學路」劇場一條街，除了從 1960 年代就開始引進西方音樂劇做發展，直至今日更發展成一條長約 1.5 公里的劇場街，不只帶來龐大觀光收益，更讓周邊商圈得到共同發展的機會，成為當地實在的「產業火車龍頭」。¹

而中國大陸方面，音樂劇相對來說是個「舶來品」的角色，以西元 2000 年為音樂劇正式走入中國的年份來看，目前也發展了 20 多年的歷史，但相比其他周邊國家韓國，臺灣來說起步的時間是比較晚的，但就以 2002 年至 2010 年時為中國音樂劇的「1.0 的原版時代」在此階段，多為引進國外的音樂劇為主，而在 2011 年至 2018 年時為「中國音樂劇 2.0 中文版時代」，開始蓬勃發展中文版本之音樂劇，許多國外的音樂劇直接在中國本地完成演出製作，直到疫情前 2018 年為止，中國已進入了音樂劇發展之「3.0 全產

¹參考鏡週刊新聞文章

<https://reurl.cc/7DzRXk>，點閱日期：2022 年 5 月 8 日

業鏈時代」，此階段在節目製作內容、劇場管理面，IP 音樂劇製作…等各個面相做全面的發展，同時帶動其他產業共同發展，而在 2019 年中國的音樂劇收益則達到了 6 億多人民幣的驚人成績²。就以近年來為中國大陸帶來極大劇場「產業收益」的北京市「南鑼鼓巷」為例，南鑼鼓巷除了是在地有悠久歷史之建築物所形成的街區外，其更經歷過「北京市人民政府」所設下的各種法案支持過程，所涉及之保護及支持法案涵蓋最基礎之「在地商家扶持」、「藝文產業發展」、「劇場產業扶持」等各方面均由中國大陸政府設下相應法案保護與支應，因該地「南鑼鼓巷」之「劇場聚落」規模與「韓國大學路」相近，故作為與臺灣劇場產業發展方面之對照案例，並列為本研究「文獻探討」中之重點參考對象之一。而「南鑼鼓巷」除了本身有著優異的「劇場產業」發展基底外，也在「北京市東城區人民政府」為主導的前提下，利用在地兩個「戲劇節慶」，分別是「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」為政府方面對於「劇場產業」發展「戲劇東城」政策的主要操作對象，而也因這兩個「在地戲劇節慶」的效益帶領下，配合上本地舊有的「劇場演出」，而使「南鑼鼓巷」成為一年四季皆有戲劇演出的「劇場聚落」，並利用政府之「戲劇東城」政策與其相應法規配合下，將「南鑼鼓巷」推向「劇場聚落」發展的一個新高度，也因此將其作為「中國大陸」劇場聚落代表，列入本研究中與「韓國大學路」劇場聚落並列，一同作為臺灣未來發展「劇場聚落」之參考與比較對象。

而在全球化的大環境下，市場相對狹小的台灣音樂劇市場，自然在音樂劇產業方面比不上鄰近國家的收益成績，但台灣音樂劇自 1980 年代就開始發展，從起初反應國家政策及環境保育相關的「行動劇場」，1985 年代到 1995 年代訴求以劇場實踐革命，結合社會運動的「小劇場運動」一直到 2000 年後開始蓬勃發展的台灣本土原創音樂劇，

²參考央廣網文化文章

<https://ssur.cc/VPucPXXTC>，點閱日期：2022 年 5 月 8 日

都說明台灣有著音樂劇製作的豐厚歷史背景與強大的創作潛力，不過很可惜的是，在 2013 年至 2018 年時，台灣表演藝術類型的售票場次雖有著增加的趨勢，但每個場次的實際售出票數卻不如以往，2018 年戲劇類每場平均收入甚至只有約 22 萬元，這樣的收入要支撐起整個音樂劇產業鏈，以目前整個音樂劇產業的收益情況來看，略顯力不從心³。

而在台北市又以「大稻埕地區」作為臺灣發展劇場產業之深具潛力的地點，「大稻埕國際藝術節」由 Bookstore 1920s、蔣渭水文化基金會、思劇場共同發起，聯合多個大稻埕本地的藝文單位，於每年十月份時舉辦為期一個月的藝術節活動，活動除了注重跨領域、跨時代、跨國籍、跨語言、跨文化的各式演出，並利用當地歷史街區空間「藝埕」作為演出場地，演出具在地文化特色的作品⁴，於 2015 年 6 月發起第一屆「大稻埕國際藝術節」聯當地居民及店家共同發起藝術節，直至 2022 年為止已進行到第八屆「大稻埕國際藝術節」，而藝術節的活動範圍大致由北門（承恩門）廣場起始沿著塔城街直行至迪化街繼續向北直行，沿途經過「永樂廣場主舞台」後繼續向北前行至涼州街路口為止，全長達到「1.4 公里」左右之活動範圍，總長度與「韓國大學路」的劇場街規模相近，故研究生在此研究中將「大稻埕國際藝術節」視為由民間發起之藝術節慶中最有潛力在未來發展，如同「韓國大學路」這般由劇場為主力產業的商業劇場聚落，在「大稻埕國際藝術節」中主要由周奕成先生成立之世代文化創業群有限公司（以下簡稱世代群）所經營之十餘間不同「藝埕」文化街屋，其中有意願提供店面作為藝術節時表演場所的商家，與當地原有的劇場、表演團體、戶外才華市集、在地商家共同合作，並招募藝術工作者加入藝術節慶之行列（吳宛倩, 105），研究生認為雖然近年「大稻埕國際藝術節」

³參考自由時報新聞文章

<https://reurl.cc/6ZnLGk>，點閱日期：2022 年 5 月 9 日

⁴參考大稻埕國際藝術節網站文章

<https://reurl.cc/EXGzn0>，點閱日期：2022 年 11 月 17 日

除了原先於當地的劇場參與演出外，其餘尚有合作約莫 50 個共同發起單位，其中包含一些由「藝埕」中商家釋出的演出空間，及在地商家提供的表演空間供「藝術節」期演出用途，例如「永樂春風茶館」在藝術節期間提供了 25 席次的演出空間於合藝埕內二樓，雖然有許多類似像這樣規模的「暫時性小劇場」演出空間於藝術節期間供表演者演出，研究生認為雖然現階段缺乏專業的劇場硬體設備，如燈光、音響...等設備，不過未來或許透過策展者與藝埕的協調與努力改善目前各方不足之處，這樣在空間、硬體及表演節目俱足的情況下，對於能否發場成為一個更成熟且長期的劇場聚落，是值得期待及深究的，也是研究生認為「大稻埕國際藝術節」有機會利用節慶帶來之效益，成就在地社區形成穩定產業造就劇場產業的出現。

相對來說以韓國目前發展較為成熟的音樂劇產業聚落「韓國大學路」為例子，在當地是極具代表性的文化藝術街，有韓國百老匯美稱的「韓國大學路」這個商圈內座落著大小劇場約有 150 座劇場左右，位在鍾路區惠化洞之大學路全長度約 1.5 公里，過去首爾大學在 1946 年於此處建址，而大學路的位置是由文理學院周圍的一條道路形成，而在 1975 年時首爾大學遷離此處後，於 1976 年時音樂劇、藝術團隊、戲劇團隊...等不同團體陸續進駐，進而形成今日的大學路的雛形，爾後知名的「青鳥劇場」、「學田小劇場」等多個劇場也搬遷至大學路，形成一個綜合性質的文化空間⁵。並且除了大學路上多座劇場形成的劇場街之外，周邊更是連結了「電影院」、「咖啡廳」、「酒吧」、「餐廳」、「旅館」、「時尚服飾店」，由大學路的「馬羅尼矣公園」向周圍延伸出去的範圍所形成的一個完整的「劇場商圈」，提供給觀看音樂劇後的觀眾在周圍停留消費的機會，同時也由「劇場生態」作為火車頭性質的產業，帶動周邊商家共同發展。

⁵參考百科知識中文網站文章

<https://reurl.cc/LM9zpe>，點閱日期：2022 年 10 月 12 日

如同先前所提及的台灣本地的「大稻埕國際藝術節」與韓國方面之「韓國大學路」及北京市「南鑼鼓巷」這三個在各方面組成相似度較高的劇場街相比較，就整體規模來看「韓國大學路」約為長度「1.5 公里」左右的劇場街所形成，「南鑼鼓巷」全長約「786 公尺」左右之劇場街所形成，而臺灣方面的「大稻埕國際藝術節」的街區活動範圍則與「韓國大學路」之規模較為接近，以「大稻埕國際藝術節」活動現場最大範圍的表演藝術活動「1920s 變裝遊行」來做比較，由北門（承恩門）廣場起始沿著塔城街直行至迪化街繼續向北直行，沿途經過「永樂廣場主舞台」後繼續向北前行至涼州街路口為止，遊行總長度達到了「1.4 公里」的範圍，且沿途行經不少以「藝埕」方式經營之街區，不同藝程中進駐了各種多元化的商家、小劇場及藝文空間，除了來到活動現場觀賞表演活動及藝文空間參訪外，周邊不少傳統產業經營之商家，造就「大稻埕國際藝術節」節慶活動在大稻埕融合了「傳統產業」、「劇場」、「文創產業」等不同行業別所形成的一個以藝術產業為首的聚落型態，以活動規模、產業豐富程度、歷史背景、商圈營造五個方面來做探討，未來能否成為「劇場聚落」發展之商圈，甚至媲美「韓國大學路」劇場聚落規模，研究生認為大稻埕是極具發展潛力的。

對於現階段台灣表演藝術團體所處的現象，研究生將以「質化研究」的方式，並使用「文獻分析法」及「深入訪談法」，分析及蒐集台灣歷史上有關於劇場聚落之發展文獻以及藝術產業過往到現在之相關「營運行銷模式」及「產業動態」，由此理解現今「臺灣表演藝術聚落」處在藝文產業下之最真實狀況，試圖找出能夠解決劇場行業於現今社會中處於弱勢的情況，並提出能夠將「臺灣表演藝術聚落」及周圍劇場共同發展成聚落之可能性，希望研究結果能提供給相關「藝文產業」及「政府政策決策單位」作為參考文獻，為臺灣發展「劇場聚落」做出一份貢獻。

第二節 研究問題

- (一) 「大稻埕國際藝術節」未來能否在於大稻埕地區發展出劇場聚落？
- (二) 政府政策在大稻埕劇場聚落形成過程中扮演的重要角色為何？
- (三) 發展劇場聚落對於大稻埕及其周邊產業的整體影響與必要性為何？
- (四) 對比韓國發展劇場聚落的經驗，大稻埕目前處在何種發展階段？ 及其結構化因素探討為何？

第三節 研究目的

本研究主要目的為探討臺灣能否在未來形成具有一定規模且具穩定運作之「劇場聚落」，且以「韓國大學路」劇場聚落及北京市「南鑼鼓巷」劇場聚落作為本研究參考及學習對象，並以「大稻埕國際藝術節」及其主辦單位做為本研究之「個案探討」中的主要研究對象，探討臺灣劇場發展當前狀況與「劇場聚落」未來發展潛力。

研究生將對於目前亞洲各國幾個具有代表性之劇場產業鏈案例(劇場聚落)做探究，進而探討台灣劇場產業鏈相較於鄰國較為弱勢之情況，分析其相較於鄰國較為不足及需改善之地方，並假設「劇場聚落」可作為改善及擺脫當前台灣劇場產業面對發展困境之解決方法，並以「韓國大學路」與北京市「南鑼鼓巷」做為主要分析對象及台灣未來音樂劇產業鏈發展之借鏡對象，研究上對於台灣劇場產業當前劇目種類、演出期程、製作期程、政府補助…等因素上做分析，進而分析出當前劇場業界對於演出過後所帶來之觀眾數量、口碑、市場狀況來做了解。

綜上所述，本研究以台灣未來能否實現商業化之「劇場聚落」並發展成一個成熟產業鏈結構來帶動整體劇場產業為研究核心，並以「大稻埕國際藝術節」為研究個案，透過分析及觀察其營運狀況、行銷手法…等各方面，結合研究生之提問、研究動機、研究論述來做驗證及分析，透過觀察此個案之操作經驗與參與觀察藝術節之情況，探討台灣是否能透過「劇場聚落發展」來帶動整體產業的興盛，進而改善現階段台灣劇場產業之現況，並使其帶動周圍商圈產業共同合作，發展成為一個成熟之「劇場聚落」。

第四節 名詞定義

一、藝埕：文章中所提到的「藝埕」指的是於大稻埕街區中由「世代文化創業公司」旗下所經營的各式不同用途由老屋翻新過後之街屋，並提供招商進駐，每棟老屋街有自己的命名，目前（2023）可分為青藝埕、婉藝埕、小藝埕、民藝埕、聯藝埕、眾藝埕、同藝埕、學藝埕、鄉藝埕、合藝埕總共 10 棟不同主題性質之街屋。

二、文化產業群聚：是指某一空間內與「文化產業」相關的「企業」和「機構」相「互關聯的集合體」。被定義為納入「文化產業範疇」的行業組織或公司的集合體、企業的集合體,由高等院校、科研院所、地方文化產業、文化藝術界等相關組織為發展文化產業建立網絡,中央和地方政府配合 (김정수, 2017)。

三、文化集群：屬於文化經濟的一部分，「它是文化藝術生產及相關功能緊密相連、相互作用的地理集合」。文化集群的特徵是在文化藝術產業化之前強調以「創造力」之功能為中心的人際網絡 (김정수, 2017)。



第二章 文獻探討

第一節 劇場產業之聚落定義

一、聚落定義

提到一個產業的聚集現象，一般稱為「集群」、「群聚」及「聚落」，但以上詞彙都是指同一個名詞「Cluster」，而提到「群聚」概念，就會提到「產業群聚」這個詞彙，也有部分文獻稱之為「產業聚落」，Alfred Marshall 是《經濟學原理 (Principles of Economics)》一書之作者，也是現代經濟學的創始人，Marshall 於 1890 年時首次觀察到在特定區域形成的聚落現象，將其稱為「產業區」，並將這些中小型企業所集中在特定地點所產生的利益稱之為「外部經濟」(Marshall, 2009)，而著名的德國經濟學家 Alfred Weber 於 1909 年和 1929 年也提出了「聚集經濟」之名詞概念 (Weber, 1929)，其認為通過共同區位所產生的內部和外部經濟可以節省營運成本，在 1990 年，Porter 的研究揭示了群聚(Cluster)，在塑造國家競爭優勢方面的重要作用，這使得產業群聚成為近年來社會科學研究的焦點之一。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

以往一般認為群聚主要涉及地理位置帶來之空間效應，用以促進資源互換或是取得。然而，伴隨「知識經濟」時代的到來，知識已化做驅動「聚落」創新的主要推動力，在這種新型的「知識型產業群聚」中，企業通過各種關係來交流知識，從而形成了跨越地理空間的群聚模式，這樣的新型群聚不僅開創了新的商業模式和商機，還提供了更廣泛的發展機會。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

而產業聚落的種類在整體可劃分四種模式，Gordon and McCann(2002)提出了四個明確的分類，分別是「產業複合模式」、「純聚集模式」、「社會網絡模式」、「領域創新模式」(Gordon, 2002)，而這些現象描述了不同類型的產業群聚形式，從地理聚集到跨領域創新(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)。

(一) 產業複合模式

最早產業複合模式主要關注企業如何在生產和產業空間組織之間找到平衡，研究著重於企業如何選擇最佳的位置、處理運輸成本，以及考量區域生產因素(Gordon and McCann, 2002)，然而，這個模式被認為是相對固定、可預測且封閉的，因此企業很少考慮到潛在的新型態交易，而更關注於降低產業聯繫和相關成本之間的距離，相反地，較大規模的企業通常能夠透過其壟斷地位，掌控重要的生產過程及技術創新的研發，進而實現更高的利潤。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

(二) 純聚集模式

1925年，一位知名學者Marshall提出了三個重點因素，深入解釋企業及廠商為何會選擇在同一個地方設立據點，(Gordon, 2002)這三大原因分別是地方上專業化之勞力的蓬勃發展、地區供給日益豐富之「非貿易性輸入」給予產業支持，以及創意及資訊在此地區的極大流動，這種產業在特定地區的集聚現象被廣泛稱為聚集，而隨之而來的利益和挑戰，而聚集帶來的效益包括「利益」與「不利益」的部份，這現象也被稱為「聚落經濟」或是「聚落不經濟」，對企業或是消費者來說，這類效應被歸類為外部效果。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

1991年，另一位專家 Kruger 則指出，產業生產活動在地區內的空間演進結果就是聚集(Cluster)現象，企業和產業常常傾向於在特定區域內集中發展，但不同的社群及不同的有關活動也會在不一樣的地方聚集 (Gordon, 2002)，這說明了「空間產業聚集」與「區域專業化」並存之情況，儘管產業之政策有機會對產業聚集形成起到一定作用，但這僅僅是眾多影響「地區產業聚集」的其中一項因素，並不必然導致產業集聚的形成。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

(三) 領域創新模式

當談到領域創新模式時，這部份得提及「環境」這個重要因素，它促使創新機構之間相互作用，這種創新環境常常被講述成制度和法規所建構的，這些制度和法規能夠引導創新的發生 (Gordon, 2002)，由於創新環境的不同，一些地方可能會蓬勃發展創新，而另一些地方卻可能停滯不前，當這一理論應用於公共管理政策時，我們便會開始探討「學習型區域」和「區域創新系統」的相關研究。(魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元, 2019)

第二節 劇場產業聚落發展：條件、優勢、前景

一、正面的角度：文化親密性和社區營造

若以正面的角度來思考，台灣目前的劇場發展現況，根據此本文獻，如 (楊亞靈, 104) 文中可以看出台灣的劇場環境，特別是在地小型劇場的部份，強調了「文化親密性」，及「社區營造」的部份，透過與當地文化結合創造出在地化的劇場元素，以及與當地培養感情的方式，更容易將客製化的元素融入到節目中，且因在地之劇場的多變性為優勢，更能夠發展出一個專屬於「地方性範疇」的社區營造，有機會成為當地獨特的劇目，並有潛力從地方走向世界，實現「在地化，才能國際化」之目標，進而可能在地方發展出

長期的定目劇，若能形成聚落規模，則可能在政府或企業的支持下，發展成一個具有一定規模的商圈。(楊亞靈, 104)

二、反面的角度：劇場聚落的挑戰

若以反面的方式來探討台灣目前「在地」之劇場現況，目前劇場還存在著另一種不同的形式，就是「應用戲劇」常被用來執行有別於主流的劇場組織所舉辦的戲劇活動，而此類演出形式非常適合用作「實驗劇場」、「社區劇場」之用途(楊亞靈, 104)，甚至在民間發起之藝術節中尤為常見，而1994年後「文建會」努力推廣「社區總體營造」計畫之影響下，目前臺灣之此類型之「社區劇場」已有了成熟的發展，社區劇場也成為促進民眾公共參與的藝術媒介，通過劇場的創作過程，不僅鞏固了民眾間的情感連結，也增進了對本地歷史和公共議題的了解，雖然「社區劇場」有著聚集在地群眾之效益，及增加在地居民對於「劇場活動」的認同感的功能，但畢竟在地居民為非專業之表演人員，假設在「藝術節」或是關乎到「劇場聚落」前景之重要活動，需要召集「在地居民」之力量時，其「演出專業度」及「參與意願」會是一個需要長期經營及維持的挑戰。

三、中立的角度：在地之劇場的變革與觀眾體驗

若以較為中立的角度來思考目前的在地小型劇場現況，台灣此類劇場通常會在「劇場空間」「劇目內容」為創造「實驗性質」的變因，而這樣的改變對於觀眾來說，算是一個明顯的外在變因，但就觀眾本身的感受而言，很多時候會一種由外在影響，到個體經驗上的轉變，而實驗劇場因多變及規模小的關係，更容易讓觀眾「沉浸」在故事情境中，得到大型劇場所無法提供的特別經驗。(楊亞靈, 104)

在台灣的地小型劇場，很多時候顧名思義就是以較小的尺吋舞台為製作，根據(陳祺勳, 2005)論文中之分析，我們可以知道台灣在地的小型劇場演出內容及製作團隊卻一點也不馬虎，甚至有不少演出都是製作非常精良的，因觀眾很多都是有政治傾向的青年，抑或是追求特殊風格的文青，而順應產生出來的劇，也會反應觀眾的期待而演出一些較為有些「爭議」的題材，作為「實驗」劇情的一環，我想這種類型的實驗劇目，是非常符合時下台灣年輕人所追求的口味，這些都是對小劇場現況有著正面的影響。(陳祺勳, 2005)

四、在地劇場的政治傾向和社會角色

於 1980 年台灣各處逐漸出現及舉辦的「文藝季」、「戲劇季」造成台灣在短時間內，由北至南成立了許多劇團，如果是對於剛解嚴的台灣社會來說，當時確實劇目的內容及訴求，都可以釋放觀眾心中壓抑以久的想法，但在社會運動的風潮過後，有些實驗劇場僅為了一次意識型態為主題的演出而成立，但在表演過後卻馬上消失無蹤，我想有許多小劇場無法發展成定目劇也是因為此原因。（陳祺勳, 2005）

在地小型劇場提供了，「象徵性實踐」的場所，在現今台灣社會普遍習慣自由民主的風氣下，對於政府或是資本主義家的一些作為，有任何的批判或反應，皆可以成為此類劇場中可供利用之很好的題材，根據統計也發現，在地小型劇場中也不乏許多有在當時具有豐厚財力消費族群，這點也表示了，此類型之劇場雖然票價遠不及大劇院，但它也帶來了大劇院所無法提供的特殊表演，造就了獨特屬於「小型劇場」或是「實驗劇場」等，這一類型的客群。（陳祺勳, 2005）

五、產業發展趨勢和挑戰

台灣戲劇產業在近年來呈現蓬勃發展的趨勢，如（陳詠欣, 2018）所提及之小型劇團經營模式中可理解，許多演出的內容都是極具特色，對於觀眾來說購票看戲的門檻降低了，不像過去到大戲院，動輒一張票就可能要千元以上（較前方的位置），加上日漸完善的行銷及行政體制，都表示未來看劇，很可能如同現今看電影一般方便。（陳詠欣, 2018）

雖然有著日漸蓬勃的劇團產生，也造成了劇團過剩的現象，畢竟有劇團及劇目出現，特別是定目劇，就必須做好觀眾培養，及大眾傳播的宣傳和定點場館的這項條件，但目前台灣還未有個固定場館能提供給劇場坐定目劇呈現，現階段的劇團，還都是過著「游牧式」的演出方式。（陳詠欣, 2018）

目前雖有政府或是企業贊助而興建的，相對租金較為平價的場館，並且配有長期駐點的場館技術人員，提供場館各項技術上的資源，我想就能夠讓定目劇有實現的可能性（陳詠欣, 2018），以小場館開始做起，配合上近年來開始出現的專職行銷團隊，為劇團把

關，或許可利用「小型劇場」的特性，加入在地文化及創新元素，讓演出能更受觀眾青睞，劇目才能演得長久。

第二節 劇場聚落實行條件之綜覽概要

過去台灣經歷過許多次的社會運動，根據此書 (李哲宇, 2019)作為分析依據，1980年代的小劇場運動，也將「民眾-劇場」這個詞彙連結在了一起，因為當年小劇場的興起而讓剛解嚴的民眾心靈上有了抒發的窗口，對於劇場所帶來的效益來看，在當時民心不安的社會情況下，一部能夠與觀眾內心想法產生共鳴的演出，除了能撫平民眾內心的創傷，更能讓當時的社會氛圍更加安定，直到今日，民眾之藝術自主性，與社運動能配合的狀況下，將有機會讓「劇場聚落」的規模獲得實現。(李哲宇, 2019)

台灣最早出現小型劇場形式的演出，根據此書 (李哲宇, 2019)提及是源於 1960 年代反共抗俄劇漸露疲態的年代下，推動以國語方式演出的傳統話劇中出現的演出形式，也間接促成了 1980 年出現的「實驗劇展」的劇場形式，而後帶動了「小劇場運動」的形成，而此時期大多數小劇場是以「政治化」的題材為主要演出的項目，而這樣的演出取材型態在今日的許多小劇場演出劇目中仍然造成不小的影響，特別是在小劇場形式的「實驗劇場」中更是多見，1988~1989 年間出現風行一時的「社會行動劇場」為例子就可以看出，通常要串連人們發起一個聚落，或是整條街封街做社會活動的源頭，很可能是為了要對抗政府提出的某項政策來做回應，通常以「社運」為小劇場發起的主題，就很有機會實現短期「劇場聚落」的現象，但若要造就「長期性之劇場聚落」這樣的模式就顯得有點力不從心，直到現今許多小型的實驗劇場能是以此模式為劇場的主題，雖在短時間內可引起熱潮，帶動人氣及人流，但若想發展成如同韓國「大學路」之劇場聚落模式，則必須在小劇場「劇目」上多做發展，並找出屬於在地或是其他具有長期劇中效應的劇目，才能有效形成一個長期可供觀眾休閒消費的一個場域，並成為地方上產業「火車頭」的角色，帶動周圍商家一同發展。(李哲宇, 2019)

此書 (李哲宇, 2019)文中提及在 1990 年代後，小劇場逐漸走向專業化的模式，如同大型劇場一般，不少團體開始對團隊的行政或是企劃方面實施專業化的管理，雖然在劇目方面，還是有不少「政治訴求」題材的影子存在，但專職化的管理不論是對於「劇目」

或是「小劇場空間設計」都能帶來良好的影響，在 2003 年時部分劇場開始提倡了新的劇目主題，例如：環保意識運動，這類型的主題，安插進小劇場劇目中，作為部分或是主要的題材，透過「專業化」的團隊做把關，呈現出來的劇目會越往「社會力」這方面靠近，而越有「社會力」表現的劇目或是主題，則要思考此部份的「社會力」是傾向感性的社會議題層面，又或是較為理性靠向國家期待的層面，前者對於社會運動方面有著不小的影響，有時甚至是在社會運動中有著不小的影響力，而後者則是在國家體制的訓化下，成為國家權力的一個輔助角色，當然不論是偏向何種方面，只要訴求的議題能夠使民眾產生共鳴，(李哲宇, 2019)甚至為此來看劇，對於劇場來說都是有著正面的影響。而作為小劇團或是小劇場經營者的角色，就得依照時事之趨勢，做不同的調整，畢竟不論劇目的主題為何，對於小劇場或是在其中演出之小劇團而言，有著穩定的客源，才是劇場（劇團）賴以為生的重點，若能持之以恆的發展，在穩定客源的環境下攜手不同的團隊共同發展，甚至發展為劇場街的聚落型態，都是對於台灣劇場生態一個正面的影響(李哲宇, 2019)，不過要如何做好這部份的操作，不只是表演團隊對於「劇目」有良好的呈現，行銷企劃團隊在「行銷操作」方面，更是一個關鍵的重點。

研究生對於政府大力建設的新型態戲劇院情況上來探討，以此書(周一彤, 2016)作為參考來做此議題之探究，例如像「臺北流行音樂中心」，「台中國家歌劇院」，「南部海洋文化及流行音樂中心」，「臺灣戲曲中心」這幾所近年來竣工的場館來看，有許多場館因內部結構複雜，或是建築物外觀太過爭奇鬥艷，以及內部設備過於複雜，需要經過多重的審核後才能正式宣佈完工，但老實說，以劇場構成的元素來說，只要有場地，有觀眾觀看，以及舞台上精采的演出，這三個主要的因素相互配合之下，就能夠實行一場完美的表演，不一定要把場館外觀規劃的非常的新奇或是當做一個在地的地標去做建設，這樣除了會花費非常漫長的時間做建設外，完工後也需要經過多方後續的協調改進，場館本體才會成為一個適合個藝文團體演出的空間，但話說回來，在現今的藝文氛圍狀況下，有部分的因素可能忽略了劇場需要以「人」這個本體當出發點做各方面的考量，而劇院成立的目的，我想也就是服務觀眾以及表演藝術團體，如此來說，其實我們台灣社會出現了，一個蠻明顯的藝文斷層期，也就是從過去非常少數零星的小劇場，例如：「牯嶺街小劇場」，這樣的小型劇場坐落分布在台灣各處，而約莫在 2016~2018 年間突然各式大型場館誕生出現，一時間有了非常多的表演空間，但能紓緩台灣表演藝術團體對於場地需求的這件事情，不過另一方面，有了場館及演出團隊，但卻沒有培養起觀眾

的情況下，很容易就讓這些場館變成「蚊子館」。我認為台灣的劇場環境可以由政府單位多培養小型劇場的建置，因為以大型劇場來說，不論是在整體的建造，後期的維護，以及演出團隊使用時所需要負擔的經費來說，都是一筆不小的數目，而有許多傑出的演藝團隊，在經費的龐大負擔下則會望之卻步，但退一步的結果就是找不到其他適合的演出「小空間」，所以政府若能扶持「小型劇場」的建造，或是以「老屋翻新」的方式打造出更多的小型劇場空間，不僅藝文團體能以更便宜的租金租到場地，從而完成一場完美的演出，（周一彤, 2016）以觀眾的角度來說，也能夠以近乎「電影票票價」的金額去購買一場入場券觀看演出，我認為這樣的作法，是對於台灣整體藝文產業能起到一個打好基礎的作用，不僅是在藝文團體的層面，對於觀眾來說也同等重要。我相信這樣的作法不僅對於原先習慣進入大劇院欣賞劇目的觀眾沒有影響（因觀眾習性不同），更能夠開發其他對於小劇場有興趣的一般觀眾群，如此一來或許能夠造就如同「韓國大學路」的劇場聚落榮景也是有可能做得到的。

在地小型劇場在台灣的生存情況其實一直不是太樂觀，雖然存在著早期一些知名的小劇場，例如：「牯嶺街小劇場」或是「烏梅劇院」，雖然這類型劇場具有悠久的歷史背景，也有著豐富的文化底蘊作為背景，但在全台灣的劇場界內，畢竟還算是少數中的少數，雖然目前大型的場館逐漸落成，提供了演藝團隊不少的演出空間，但這部份對於小劇團來說，可就不是非常友善，特別是在場地租金的部份，而高昂的場地租金也會反應在票價上，這部份對於觀眾來說也會是一個不小的負擔，但就目前台灣小劇場環境的狀況來說，大都以老屋翻新的方式作為新一代「小劇場」的演出場館（周一彤, 2016），但以知名的「牯嶺街小劇場」來說，在此劇場的周圍就無其他同性質的小劇場，若能夠扶持其他小劇場出現在其周圍，必定能夠使之共同合作，創造出如同「劇場街」一般的，劇場聚落出現，但這樣的規劃還須考慮到政府補助的層面，就目前的狀況來說，政府的首要目標目前還是在建造及扶持大型場館的出現，對於小型場館的建設或是「老屋翻新」這方面的作為，是明顯不足的。

就以「牯嶺街小劇場」及「表演 36 房」來說，都是屬於台北市文化局的轄下單位，依常理來判斷在這樣的狀況下是能夠更容易取得政府的補助金費，甚至能夠做到開發周邊閒置空間，轉化為藝文空間使用的目的，但就因都同屬於政府之下的團體（場館），在政府藝文補助經費有限的情況下，自然就會稀釋掉能夠補助「小劇場」的補助金費（周

一彤, 2016), 而以目前政府積極扶持大型劇院誕生的現況來說, 要能夠回頭「照顧」到小型劇場, 可說是非常不容易了, 以這個角度來看目前的狀況, 小劇場的「劇場聚落」營造, 勢必還得等上一段時間了。

就如同書中 (周一彤, 2016)提及, 台灣從早期的野台戲, 在戶外任何地方都可以做演出, 一直到日治時期進到內室內的劇院, 劇場的界定範圍變小, 成了固定範圍之建築, 加上政治因素、社會環境影響, 限縮於室內的物裡空間內, 時至今日, 我們因「實驗劇場」而打破這項規則, 開始追求更加開闊的戶外演出空間, 但不同的是, 這個不想被制約的想法, 突破框架的思考方式, 慢慢的會找到一個介於戶外與室內的平衡點 (周一彤, 2016), 我想文中提到的, 曾經有段時間興起了, 以古蹟改造半開放式的劇場空間, 讓我想到了, 牯嶺街小劇場的劇場模式, 或許可透過改造更多老屋的方式, 讓新一代的劇場街得以拓展。

在現代的劇場產業中, 「表演專業」與「藝術行政」已有了明確的區分, 就劇場本身而言, 設立明確的內部管理建置、行銷策略、人員編制, 是當前藝文團隊的基本要素 (盧崇真, 2006), 如同台中國家歌劇院, 就有著非常完善的管理體制及行銷團隊, 也作為每一季活動的帶領者, 及在大眾傳播方面, 為各大演出團體做足宣傳, 才能為「表演團隊」之演出劇目發揮最好的行銷、管理、宣傳...等各方面之效益, 而現今之小劇場也大多走向本土化、專業化、產業化, 這樣的現象對於「表演藝術產業」的整體發展帶來了深遠的影響, 不僅增強了藝文團隊對於自身的專業能力和市場定位, 也推動了地方經濟的發展, 隨著行政管理和行銷的結合, 表演藝術不再只是藝文的展現, 更成為推動該產業進步的重要力量。

第三節 以北京南鑼鼓巷劇場聚落為對照案例

南鑼鼓巷作為北京著名的歷史文化街區, 已有 740 多年的歷史, 是元大都時期遺留下來的文化遺產, 南鑼鼓巷的形象定位包括「創意空間、大都之心、民居風情、元生胡同」, 每個元素都蘊含豐富的歷史與文化意義。「大都之心」象徵南鑼鼓巷作為元大都幾何中心的重要地標, 彰顯其在城市中的核心位置。「元生胡同」強調了該地區的

歷史價值，體現了古代城市肌理和格局的延續。「民居風情」則展示了北京典型四合院的懷舊魅力，凸顯歷史建物之文化保存意義，而「創意空間」則代表了傳統文化與現代藝文發展的融合，展示了該區域在藝文產業發展中的獨特魅力。這些多樣的文化內涵共同構成了南鑼鼓巷獨特的城市風貌，成為南鑼鼓巷於在地的代表特色與意義。

位於北京市東城區的「南鑼鼓巷」北起鼓樓大街，南至地安門東大街，全長約 786 公尺，寬約 8 公尺，毗鄰著名的紫禁城，這條街始建於元朝，明朝時期被稱為鑼鍋巷，至清乾隆年間更名為鑼鼓巷，並區分為南鑼鼓巷和北鑼鼓巷，而南鑼鼓巷原為傳統之老北京居民區，南鑼鼓巷之東西側各與 8 條胡同（巷弄）相交，由於這些相連之胡同排列整齊，如同蜈蚣一般，故又稱蜈蚣街。這裡不僅是現今北京胡同中保存最完整的「棋盤式」四合院建築區，還擁有豐富的歷史文化和名人故居，對於北京市的「觀光」方面上來說，此地是知名的之名勝景點之一，遊客在這裡可以體驗豐富的歷史文化與在地之藝文氛圍，南鑼鼓巷不僅有著豐富的歷史文化底蘊，同時也是近年來發展「劇場聚落」之重要地點。巷內的各種特色小店、咖啡館和藝術空間，為這裡注入了新的活力，吸引了眾多年輕人和藝術愛好者⁶，使此地之「劇場產業」發展能與「在地商家」和諧共存，形成「劇場產業鏈」之情況，讓劇場發展與觀光事業並繼，以實現共榮發展。

⁶參考北京市文化與旅遊局宣傳中心官網資料：
<https://pse.is/653xaj>，點閱日期：2024 年 6 月 27 日。

圖 1 南鑼鼓巷地圖



資料來源：搜狐 SOHU 網站資料

自 2003 年起，北京市東城區的「南鑼鼓巷」開始了規模最大、最全面的修繕整治計劃，目前，「南鑼鼓巷」已成為保存老北京傳統風貌、非物質文化遺產、重要史蹟文物最完整的地區之一（陳邵煜, 2017）。而在 2007 年前之年度遊客人數還不到 6 萬人次，直到 2008 年時「北京奧運會」後，北京政府才開始重視此地，經過媒體的宣傳報導後，南鑼鼓巷之知名度才開始逐年上漲，而政府方面則建立「南鑼鼓巷商業業態調整資金」，並由北京市財政局、北京市商務局以及東城區人民政府共同籌集，總金額為 1300 萬元人民幣來執行此項「政府補助項目」來調整和優化南鑼鼓巷的商業結構，提升商業品質，支持特色店鋪的發展，改善基礎設施，並推動「文化」產業和「旅遊」產業的融合，在此之後當地店鋪及觀光事業有了明顯起色。在 2012 年時，南鑼鼓巷之觀光產業基本已成形，並曾創下一日 10 萬觀光人次的榮景，但也因大量人潮致使的過度商業化讓南鑼鼓巷失去「文化創意休閒街區」之意義。除此之外，政府單位更針對當地於 2016 年時

頒佈了「南鑼鼓巷歷史文化街區風貌保護管控導則」，而在 2018 年時，針對在地實施了全面性之店鋪管理、街區改造與遊客管理...等事項，而南鑼鼓巷業也進行了「保護修繕」等作為。

自此以後南鑼鼓巷內之居民必須遵循「南鑼鼓巷歷史文化街區風貌保護管控導則」之規範來進行房屋之各項調整，此份文件中包含了各項規範之「管控要素」共為 19 條規定，大致規範了裝飾構件、門樓形式、建築格局、街巷尺度以及院內綠化等 20 多項內容提出明確規定，其中細項包括材質、高度、做法、體量、形式、牆面、門樓形式、台基、屋頂、門窗和裝飾構件。內容均為了「南鑼鼓巷」所專門制定，而居民在執行建物更改時需要先預辦「施工手續」、「規劃審批」，而施工內容必須參照文件之附圖，並對比規定中所詳述之正確與錯誤之方法，以便在建物翻修及改建時能夠正確執行⁷。

關於在地設立各式「南鑼鼓巷」發展相應機關方面，此地於 2005 年時設立了商會，作為商家與政府間溝通管道，旨在促進在地商家與政府間的密切聯絡，而 2007 年時則成立了「南鑼鼓巷管委會辦公室」，屬於「交道口街道辦事處」機構中之其中一個單位，其職責為負責南鑼鼓巷的建設和管理（陳邵煜, 2017），該單位致力於貫徹國家相關法律法規，並制定南鑼鼓巷地區的發展規劃和措施，並經「交道口街道辦事處」批准後組織實施。其職責涵蓋綜合管理、協調環衛、市政設施維護和交通秩序整治等工作。此外，管委會辦公室積極挖掘並整合文化資源，優化文化創意產業發展環境，推動該地區的文化創意產業健康發展，同時加強歷史風貌保護，協調相關部門對於該地建築物之維護，以利「文化資產」保存。該辦公室還負責重大建設項目的評估與實施，管理專項資金並

⁷參考人民網官網資料：
<https://pse.is/65pbfa>，點閱日期：2024 年 7 月 1 日。

監督其使用，並引導商業發展方向，促進商業業態升級。整體而言，通過這些職責，南鑼鼓巷管委會辦公室致力於提升地區的環境質量和文化氛圍，對於在地發展的穩定性上擔任重要角色⁸。

「南鑼鼓巷管委會辦公室」與其他六個辦公室，共同作為「交道口街道辦事處」之下之單位，分別為「綜合辦公室」、「黨群工作辦公室」、「社區建設辦公室」、「民生保障辦公室」、「平安建設辦公室」、「城市管理辦公室」共同維持在地發展，而其中之兩個辦公室職著更是與「南鑼鼓巷管委會辦公室」之工作息息相關，分別為「社區建設辦公室」負責促進促進社區建設和居民自治，提升社區治理氛圍，「城市管理辦公室」主要負責該區城市秩序維護、城市管理、人流控制工作，與「南鑼鼓巷管委會辦公室」緊密配合以完成各項工作。

整體而言，「南鑼鼓巷管委會辦公室」在當地擔任了執行「國家政策」與「歷史建築物」維護的主要任務，這部份與台灣的「大稻埕地區」狀況不同，以「南鑼鼓巷」及「大稻埕地區」相比較下可以看出，前者是基於國家政策為「主導」來規劃在地發展與管理，其主要意義為在地主導單位，而後者則是以「民間組織」為發展主力，政府政策及補助作為「輔助」角色的意義。也因為「南鑼鼓巷」在政府單位為「主導」的狀況下進行各項建置或在地發展，故能在短時間內讓在地發展呈現極大的變化與進步，這點與臺北「大稻埕地區」以民間為首的狀況呈現了明顯的不同。反思臺北方面之「大稻埕地區」雖在「民間組織」的帶領下，使在地「多元」藝術氛圍得以百花齊放，但也因當地無一個明確之主導單位帶領在地眾多藝文單位共同進行發展，以致於該區有著相較於「南鑼鼓巷」

⁸參考北京市東城區人民政府官網資料：
<https://pse.is/65gfgg>，點閱日期：2024年7月1日。

方面較為發展緩慢之跡象，或許臺灣方面可考慮由政府作為「大稻埕地區」發展之主導角色，但又維持不干涉在地藝文發展意向之情況，帶領在地進行聯合多個單位之共同發展，或許能使「大稻埕地區」呈現更為欣欣向榮的發展樣貌。

截至 2022 年為止的官方資訊顯示，在「北京市東城區」之戲劇類資源部分，東城區擁有無可比擬的優勢，北京市東城區內設有 293 間演出經紀機構、79 個演出團體以及 39 個劇場，每年舉辦超過 5000 場各類演出，年票房收入約三億元，其中，戲劇類型演出的場次約佔全北京市四分之一，在中國大陸，全國近一成之戲劇類演出市場也集中於此⁹。

「南鑼鼓巷」再擁有了完善的「街區管控」、「政策實施」、「商業發展」、「文資保存」之基礎後，近年來「南鑼鼓巷」在「表演藝術」產業帶領下，走向了以「劇場演出」、「傳統戲曲」為主之「劇場聚落」。而「南鑼鼓巷」在全年度均有節慶活動舉行，而其中最廣為人之節慶就屬於「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」，前者為 2010 年開始於北京舉辦一年一度之國際表演藝術節，正常情況下預計於每年 5 月份至 7 月舉辦節慶活動，歷經 14 屆之演出期程，平均每屆演出時間為「3 至 4 個月」，但實際情況之演出期程為最短「23 天」，最長為「7 個月」之演出期程，會有這樣的演出期程差異主要受到主辦單位策略意向、市場環境變化、國家政策轉變、新冠疫情...等多方因素影響所致。而後者「南鑼鼓巷戲劇展演季」據網站上公開資訊中，最早可追溯自 2013 年之「南鑼鼓巷戲劇展演季」資料，截至目前為止該單位最新一季節慶為「2022 南鑼鼓巷戲劇展演季」，而該節慶自 2013 年至 2022 年間，通常舉辦時間點

⁹參考中國婦女網官網資料：
<https://pse.is/66ffpy>，點閱日期：2024 年 7 月 8 日。

落在當年度 5 月份至 12 月之區間，每年舉辦的時間點不一致，該節慶舉辦時間最短為「3 個月」最長為「5 個月」，平均每屆演出時間為「4 個月」左右，南鑼鼓巷戲劇展演季的確切舉辦時間點及節慶時間段主要會依據當地政府下達之指示為基準來進行。整體而言可以看出與台灣節慶方面在時間與期程上有著明顯不同，臺灣方面若以「大稻埕國際藝術節」來對比以上兩個案例，即可明顯看出臺灣方面的節慶時間較為固定，每年節慶都會在同一時間點舉辦，而大陸方面之兩個案例則都有個共通點，及是每年「無固定」舉辦時間點，及節慶長短「不固定」，但也從此現象看出大陸的「表演藝術市場」相較於台灣方面是有著更活躍及彈性的變化，故每年的執行方式需要根據大環境的變動來進行「滾動式」的調整。而從節慶主導方面來看，「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」在節慶執行及規劃上會由「政府機關」為主導，民間機構為輔助之模式進行，呈現中國大陸之社會主義市場經濟體制運行特性，而「大稻埕國際藝術節」則是以「民間主導」，政府方面為輔助的特性，大陸與臺灣方面之操作模式各有優缺點，但就如何快速形成「劇場聚落」觀點上，以「政府主導」之操作模式顯然能夠讓「劇場」在短時間內完成一定規模建置，在「劇場聚落」條件中之最主要的決定性因素「專業場館」便能得到實現，但在「在地自明性」上就無法像臺灣「大稻埕地區」般由民間之表演藝術工作者這般擁有較高的對於藝術節之主導性。

一、北京·南鑼鼓巷戲劇節探討與比較

「北京·南鑼鼓巷戲劇節」於 2010 年由蓬蒿劇場發起，為「非營利」戲劇節，辦理至今為「第十四屆北京·南鑼鼓巷戲劇節」，但每年並沒有固定之舉辦時間點及期程，舉辦時間會落在每年「5 月至 12 月」，節慶長度短至「23 天」，長至「7 個月」，並且也有舉行至隔年「一月份」的案例，例如 2017 年時就由當年度之「6 月份」一路辦理至

隔年的「1 月份」，至於會有這樣的差異性，主要會受到當年度「市場環境」變化、「政府單位」、「主辦方策略」操作之影響。而這個國際戲劇節在中國的表演藝術節中排名第一，而在舉辦次數上排名第二。自 2010 年至 2023 年為止之每一屆「北京·南鑼鼓巷戲劇節」都會從全國徵集參加的國內戲劇節目，一般來說，這些劇目的數量會在平均 50 到 80 部之間；而國際劇目部分為平均有 5 到 15 部。節目中邀請了來自瑞典、法國、日本、丹麥、義大利、以色列、英國、美國、韓國等國際上主要戲劇相關之國家參與。此外，與該主辦單位有長期合作關係的國際戲劇節，如法國亞維儂藝術節、英國愛丁堡國際藝術節、日本橫濱國際藝術節、義大利波隆那戲劇節、丹麥哥本哈根戲劇節和以色列特拉維夫戲劇節等主辦單位則會派代表人員參與「北京·南鑼鼓巷戲劇節」，共同交流戲劇方面之發展經驗。

自 2010 年開始就由「蓬蒿劇場」承辦「北京·南鑼鼓巷戲劇節」事宜，這是首個在北京由民間劇場發起、政府支持的國際戲劇節，主辦方由「東城區交道街工委辦事處」和「東城區文聯」兩個政府單位負責，協辦單位為「中央戲劇學院」、「東城區戲劇聯盟單位」、「雷動天下現代舞團」、「北方崑曲劇院」支持單位為北京戲劇家協會、北京市文聯、東城區文委，以上便是 2010 首屆「北京·南鑼鼓巷戲劇節」的基本戲劇節構型，並且當年度之戲劇、現代崑曲、現代舞、音樂劇...等七部作品在中央戲劇學院的北劇場、實驗劇場、南鑼鼓巷地區及蓬蒿劇場演出，而 2011 年「第二屆南鑼鼓巷戲劇節」是與「中央戲劇學院實驗劇場」合作並展出多項劇目，此舉也顯示該節慶做到「劇場演出」結合「周邊學校」以擴大量能的目的¹⁰，這樣的操作模式與「韓國大學路」結合周遭學校共辦劇場活動以擴大整體量能的行為一致，綜合以上因素來說「第一屆北

¹⁰參考搜狐 SOHU 網站文章
<https://pse.is/664vsx>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

京·南鑼鼓巷戲劇節」在政府單位的支持下，達到了加速首都戲劇文化城的發展，同時展示國內外的戲劇展演。而在之後的節慶期間，主辦方與其他參與節慶之單位結構上也發生了變化，第一屆（2010）至第十三屆(2022)之主辦方，依序為一到四屆：北京市東城區政府；第五到第六屆：王翔；第七屆：王翔、朱小斌；第八屆到第十一屆：王翔；而第十二屆至十三屆：袞藍文化產業集團、鄒迎晞，但「王翔先生」所帶領的「蓬蒿劇場」在 14 年的歷程中並非每屆都會擔任「主辦方」工作，但 14 年來都是固定擔任「承辦方」與「執行方」的角色，由此可見該節慶雖由民間發起，但最後還是走向政府主導之局面為主。這由上述該節慶之「主辦方」與「承辦方」之間的變化部份就與「聚思製造端」在面對「大稻埕國際藝術節」時的作法相似，目的都是為了結合政府單位、民間單位、企業單位所形成一個集合式的力量挹注在藝術節上，整體而言，「主辦方」主導了該戲劇產業發展之大方向，而「承辦方」則是負責戲劇節之各項「劇目」內容發展與行銷管理的單位。

位於北京之「北京·南鑼鼓巷戲劇節」最早是由「蓬蒿劇場」主辦，這是由四合院所改建的小劇場，而此劇場的創辦人「王翔」先生則擔任每一屆戲劇節之承辦責任，而創辦人王翔先生除了是戲劇節之負責人外，也同時是一名牙醫師，其都會固定挹注私人牙醫診所之投資費用，約每天給於 2000 元人民幣（約 8,943 新台幣）於劇場用途上，王翔先生也用同樣之經費用於戲劇節花費上，會有這樣的現象源於辦理「北京·南鑼鼓巷戲劇節」之「蓬蒿劇場」當初是以「公益小劇場」的身分立足（陳琛 & 李軍, 2017），故在「北京·南鑼鼓巷戲劇節」期間對於所有演出劇組都是「不收取」場租費用，而是採用共同承擔風險及票房分賬的營運方式，但換來的卻是每年戲劇節都會有一定虧損之

狀況，算上同樣採取此模式之「蓬蒿劇場」本身，一年為虧損約 70 萬元人民幣（約 300 萬新台幣），但此狀況在後續政府提供金費支持後得到改善。

而「北京·南鑼鼓巷戲劇節」並非一開始政府單位就給於足夠經費支持，在 2010 年第一屆南鑼鼓巷戲劇節時，政府單位「北京東城區文化局」提供五萬元（約 21 萬新台幣）經費，王翔自己出資 5 萬（約 21 萬新台幣）。而第二屆為 80 萬（約 346 萬新台幣）來自於政府由該區之「公益補貼基金」與戲劇發展之「產業引導發展資金」中撥款¹¹、第三屆 150 萬（約 649 萬新台幣）、第四屆 150 萬（約 649 萬新台幣）之政府單位經費挹注，但在 2014 年第五屆時政府之挹注經費卻改為 50 萬（約 216 萬新台幣），起因是原先負責主辦的「北京市東城區戲劇建設促進委員會」從原先第四屆時負責之「主辦」角色改為「支持」角色，故導致資金鏈斷開，而在第五屆南鑼鼓巷戲劇節面臨資金問題之情況下，王翔先生作為「承辦方」角色，並擔起自行籌措資金的責任，王翔先生的朋友們涵蓋不少學者及藝術家皆紛紛捐款，這部份金額為 10 萬元（約 43 萬新台幣），而加上向民眾發起募款的部份，自籌款的總額來到 23 萬（約 99.5 萬新台幣），整體節慶可運用之金額在第五屆時為 73 萬（約 316 萬新台幣），雖然與第一屆之經費情況相比下，看似多出許多經費，但在戲劇節規模達到廣泛擴張的情況下，73 萬（約 316 萬新台幣）在 2014 年時的時空背景下，早已讓「南鑼鼓巷戲劇節」在資金運用上出現不堪負荷的情況，不過此狀況近年來在該節慶由民間轉向政府主導後得到解決。雖然根據中國大陸官方及其他新聞公開資料僅可查詢到第一屆至第五屆之「南鑼鼓巷戲劇節」相關的資金運用資料，但從這幾屆該單位資金運用狀況就可看出，除了在維持大型「劇場聚落」穩定運作這方面上，必須得依靠政府經費大量挹注才能實現外，從另一個層面來看，

¹¹參考搜狐 SOHU 網站文章
<https://pse.is/66579u>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

在台灣方面「大稻埕國際藝術節」也遭遇相同狀況，若是拿臺灣跟大陸的例子相比較，「南鑼鼓巷戲劇節」在政府最不支持的情況下，都還是獲得「北京東城區文化局」的 50 萬（約 216 萬新台幣）的金援，反觀台灣「大稻埕國際藝術節」得到政府最多資助金額是「50 萬新台幣」，最少的時候為「25 萬新台幣」，這顯示出的金額差異，都再再說明臺灣部分政府對於「資金支持」方面的不足。

二、南鑼鼓巷戲劇展演季探討

根據中國大陸官方及媒體公開資料顯示，「南鑼鼓巷戲劇展演季」資料最早可追溯自 2013 年之展演季資料，而「2013 南鑼鼓巷戲劇展演季」之主辦方是由政府單位「北京市東城區戲劇建設促進委員會」負責，配合「交道口街道辦事處」協助展演季事宜，這部份與「南鑼鼓巷戲劇節」由民間手握大部分主導權之性質不同。而 2013 年南鑼鼓巷戲劇展覽季之活動部分，分別為「交流部分」和「表演藝術部分」。表演部分為 40 部演出劇目，「交流部分」的活動形式多樣，包括工作坊、藝術沙龍、講座，並組織邀請國內外知名的文藝評論家、藝術家及「文化主管部門」負責人來進行相關講座。而「演出部分」中包括國際演出劇目 7 部、台灣劇目 1 部、香港劇目 1 部、大陸劇目 21 部，以及短劇 10 部（每部時長 30 分鐘），演出地點於南鑼鼓巷與週邊之七間劇場進行超過 80 場的演出，活動持續 60 天以上。

以上這些活動為圍繞與結合政府政策之「戲劇東城」的發展和建設進行，重點集中於演出、戲劇政策、戲劇創作等部分，為「戲劇東城」之政府政策在建設上與其他相關部分提供寶貴建議和策略。而由首屆「2013 南鑼鼓巷戲劇展演季」就能看出，其發起過程與「北京·南鑼鼓巷戲劇節」截然不同，「南鑼鼓巷戲劇展演季」是由政府全權主導

之方式辦理，其最大目的還是要配合「戲劇東城」之計畫，以「南鑼鼓巷戲劇展演季」做為計畫中「演出平台」之角色，同時將其作為首都戲劇發展「品牌」來經營知名度，在未來透過「南鑼鼓巷戲劇展演季」作為領頭角色，結合北京戲劇節慶及活動，透過「市場運作」、「政府引導」、「全域聯動」、「聚合資源」方式，提升區域戲劇資源的「集聚效應」，構建戲劇演藝之全產業生態鏈，並在「四大發展基礎」的保障下，使各行業協會、專家、政府、作為發展基礎，配合上「劇場升級」、「戲劇產業園區」、「劇場空間配置」作為表演藝術團體發展保障，及在「演藝人員培育」方面，著重培訓「領軍人才」、「青年人才」以取得優秀表演者來源，並在「觀劇市場」上的培養著眼於外地遊客、未來觀眾、本地居民之三個主要對象。整體而言，可以說在「戲劇於教育」、「戲劇於旅遊」、「戲劇於社區」作為上述宏觀計畫之「載體」，並為了保障計畫的效益最大化，更設有「監控機制」來進行資金投入、評估監測、智庫建設之三項監督要點，將取得之效益融入都市發展的其中一環，以讓「城市」與「戲劇」融合，做到共同發展之目的¹²。

未來「戲劇東城」預計取得實際效益後，便能將現有的「劇場聚落」更進一步強化，透過不斷擴展的品牌影響力與知名度，能吸引更多創作與演藝人才至此，以便將「區域」劇場資源聚集效應發展為更大規模之「戲劇演藝全產業生態鏈」為首的「劇場聚落」，並以 2007 年時政府提出之「大戲東望」作為北京東城區政府融合各大區域內「戲劇節」之平台名稱來進行推廣，旨在以此聯合各戲劇節資源，並計劃於 2025 年讓北京市成為能比擬「紐約百老匯」等級之國際級劇場聚落。

¹²參考中國新聞社網站文章
<https://pse.is/667fxm>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

就在北京市政府提出多項戲劇推廣規劃後之「大戲東望·2022 南鑼鼓巷戲劇展演季」，以致敬「致敬中國小劇場戲劇 40 週年」為此次主題，主辦單位為「中共東城區委宣傳部」、「東城區文化和旅遊局」，承辦單位為「北京演藝集團《新劇本》雜誌」，協辦單位為「北京人民藝術劇院演出中心」，節慶支援單位為「大華城市表演藝術中心」、「東城區演出產業協會」¹³，基本上節慶主導權大部分還是掌握在「政府單位」手中，以便更好的做區域內資源集合利用，並透過「戲劇東城」主題聯合其他於北京市的戲劇節慶，將「戲劇演藝全產業生態鏈」之能量最大化，對於「劇場聚落」與國家推行戲劇產業國際化之建置有著正面影響。而此屆以致敬「中國小劇場戲劇 40 周年」為主體開啟序幕，而「劇目部分」為 26 場戲劇展覽及 13 部劇目組成，主要圍繞「致敬經典」、「人間煙火」及「童真夢想」三大主題展開，而「人間煙火」主題展現了小劇場與北京在地文化的密切關聯，並將經典戲劇與文學作品結合呈現；「致敬經典」主題為在地文化體現之原創劇目部分；「童真夢想」主題為針對青少年及兒童客群部分，透過對「觀劇客群」進行不同主題的明確分類，以確立當前市場走向和主要目標客群，而有了清楚的客群分類後，在劇目規劃上及節慶推廣之行銷手法上會更有指向性，對於政府制定文化政策上也有了更明確的參照依據，而在節目的細節部分為「人間煙火」劇目中，包括了《生逢燦爛》、《春風習習》、《鼓樓一拐彎兒》之七項代表作品，「致敬經典」的戲劇精選包括了易立明導演的經典戲劇《我是哪一個》，黃盈導演改編自文學作品之話劇《我這半輩子》，以及孟京輝的愛情話劇《戀愛的犀牛》，至於「童真夢想」劇目，則包含《酷蟲學校 2》、《聽見夢想》等代表作品¹⁴，這些劇目利用細緻化的分類使得觀眾在找尋有意觀看之作品時能夠更有效率，除了能讓在其他別處劇院觀看過這些劇目

¹³參考中國文學藝術界聯合會網站文章

<https://pse.is/66a5gd>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

¹⁴參考人民網網站文章

<https://pse.is/66adsy>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

的觀眾能來到「南鑼鼓巷」中觀看相關劇目，也同時為在地觀光方面引入龐大人流，為實現「戲劇之城」在北京市的「戲劇演藝全產業生態鏈」之目標提供了強大支應，有此案例可以看出一個完善的「劇場聚落」是需要政府單位主導規劃劇場環境建置，及支持劇場產業的各項發展為基礎，並設下大量資金與建置，規劃與城市共同發展下的結果。整體而言，北京市「東城區人民政府」在「資源串連部分」的擴大效應連結了涵蓋「南鑼鼓巷戲劇展演季」在內之其他節慶，包含全國話劇展演季、中國兒童戲劇節、北京國際青年戲劇節、中山公園音樂堂的暑期藝術節等多項節慶¹⁵，進一步擴大北京「東城區人民政府」在「戲劇東城」建設上之常態化演出對於戲劇節的影響力，並往「一年四季皆有戲」的方向推進。

「2013 年南鑼鼓巷戲劇展演季」以政府全權主導，強調政策引導和資源集聚，目標在於構建全產業生態鏈；而「2022 年鑼鼓巷戲劇節」則在延續政策的基礎上，更多地結合本地文化，推動小劇場戲劇發展，並進一步細分觀眾市場，致力於文化認同和歷史連結的強化。整體來說，2013 年與 2022 年之展演季在「主辦方」部分，依然是由政府單位帶頭進行，不過組織結構方面變得更加豐富多元，而「演出劇目」的部份，2013 年與 2022 年所展現之劇目為前者 40 個劇目，後者 39 個劇目，數量上差距不大，但在節目類別的細分上呈現更為細緻化的走向，對於「觀劇市場」的客群推廣有正面影響，活動地點 2013 年與 2022 年皆是在南鑼鼓巷及周圍表演場所活動，但因為「戲劇東城」計畫之完善，讓北京市整體的劇場產業發展得到「全域聯動」的效應，其正面影響將不再限於北京東城區，而是北京市整體產業發展。總結來說，因政府方面的規劃建置使得南鑼鼓巷成為名副其實的「劇場聚落」，但北京市人民政府的長遠規劃是將整體劇場產業共榮

¹⁵參考北京市人民政府網站文章
<https://pse.is/66dgnv>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

效應擴展至北京市全區域，而這是一個更為宏大的目標，以目前北京市的各戲劇節慶上處於「聯動合作」的初期，未來還需要時間驗證後續發展。

而其中較為特別的操作是在 2014 年時，「南鑼鼓巷戲劇展演季」在政府單為安排下的展演模式為聯合「第五屆北京南鑼鼓巷戲劇節」、「東城區原創劇目展演」和「加盟演出單元」三個不同活動的節慶模式，並加強在環境戲劇展演、邀演劇目、原創劇目三個部分的運作方式，利用歷年成功舉辦展演季的基礎上，更進一步擴大「區域聯合」效益，並取得超過五萬名觀眾造訪區域內 11 家劇場，包括蓬蒿劇場、蜂巢劇場和東方劇院，觀賞戲劇的效應，且在展演季時的戲劇為來自以色列、法國、中國大陸等 45 個劇目，而這樣的嘗試為政府單位首次以「南鑼鼓巷戲劇展演季」做多個在地節慶的聯合節慶操作，故還加入了政府單位的惠民贈票（政府包場）3000 餘張票券，用於促進節慶活動及市場活躍性¹⁶。

（一） 政府戲劇相關法案與政策

而除了上述「南鑼鼓巷」相關之戲劇節發展外，還須提及「政府政策」的完善制定，在各方面提供劇場單位相關幫助。除了前文提及之兩項為了在地建設前期設下的政策：「南鑼鼓巷歷史文化街區風貌保護管控導則」與「南鑼鼓巷商業業態調整資金」，前者及為了在地文資及建物保存意義所規範之政策，後者是為了優化在地商業結構及品質，推動旅遊、文化及觀光結合的政策，而有了這兩項政策的推廣後，便奠定了後續「南鑼鼓巷」在未來發展「劇場產業」的基礎。而提及在地劇場產業的相關政策，首先便需要提及使「南鑼鼓巷藝術節」受惠之兩項補助來源，主要為《關於推進首都戲劇文化城建

¹⁶參考搜狐娛樂網站文章
<https://pse.is/6619c3>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

設的若干意見》政策下的「戲劇發展公益補助金」及「戲劇產業發展引導資金」，這項政策為 2009 年時提出，並配有 6500 萬人民幣（約 2.8 億新台幣）供政策提出後之五年所使用¹⁷，而第二屆之「南鑼鼓巷藝術節」便受惠 80 萬(約 346 萬新台幣)來自此政策的「戲劇發展公益補助金」及「戲劇產業發展引導資金」部分，而相關單位「東城區戲劇藝術專業指導委員會」、「東城區戲劇建設促進委員會」及「東城區戲劇計畫評審委員會」也在此政策下孕育而生，負責劇場專業、施政監督、劇場建設方面...等的工作。

這邊必須得詳細敘述上文提及之《關於推進首都戲劇文化城建設的若干意見》政策下的「戲劇產業發展引導資金」部分，這筆資金可視為該法案中影響南鑼鼓巷之各戲劇團隊之最主要補助來源，該法案全名為《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》，根據該法案之第一章總則「第一條」中敘述，該法根據《中華人民共和國預算法實施條例》及《中華人民共和國預算法》實施辦理及撥款，而其中資金細節部分得依照該法第一章總則「第二條」中敘述，每年將安排 1000 萬（約 4500 萬新台幣）專項資金用於區域整體產業帶動、社會成本支出、促進劇場產業發展用途。而在資金細項中又分為「劇場空間」與「劇場硬體」部分，據第一章總則「第六條」中指出單一項目會撥款「200 萬（約 900 萬新台幣）」以內，用於東城區老舊建物，如「四合院」改建為劇場空間，這部分「蓬蒿劇場」就是實際案例，而第一章總則「第七條」指出，將撥款「100 萬（約 450 萬新台幣）」以內用於支持東城區，含南鑼鼓巷在內之單一項目及對象，用於建設或更新劇場硬體設備。而在「原創劇目」及「海外 IP 劇目引進」部分，據第一章總則「第八條」指出將提供「100 萬（約 450 萬新台幣）」以內經費支持單一項目予以幫助團隊在創作原創精品劇目及引入海外優良戲劇上給予協助。而在「數位化」部分，根據

¹⁷參考北京市文學藝術界聯合會網站文章
<https://pse.is/66evxq>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

第一章總則「第九條」指出將提供「50 萬（約 225 萬新台幣）」以內經費支持區域內劇場數位化服務及數位化技術設施的研發，從第九條內容中可以看出政府給於的這筆經費將使劇場團隊在「售票平臺」、「戲劇平臺」上的統合與建置提供一筆強力幫助¹⁸。總結來說由「戲劇東城」計畫延伸出之《關於推進首都戲劇文化城建設的若干意見》法案，將是對比其他延伸法案中「最有影響力」的一條法則。

表次 1 《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》法案經費表

政策部分	金額	影響	簡述
總則第二條	1000 萬 (約 4500 萬新台幣)	區域整體產業帶動、 社會成本支出、促進 劇場產業發展	每年安排資金用於促進劇場 產業發展。
總則第六條	200 萬以內 (約 900 萬新台幣)	改建劇場空間	資金用於老舊建物改建為劇 場空間，如四合院。
總則第七條	100 萬以內 (約 450 萬新台幣)	建設或更新劇場硬體 設備	資金用於支持劇場硬體設備 建設或更新。
總則第八條	100 萬以內 (約 450 萬新台幣)	創作原創劇目、引入 海外劇目	資金用於支持原創劇目及引 入海外劇目。
總則第九條	50 萬以內 (約 225 萬新台幣)	劇場數位化服務及技 術設施	資金用於支持劇場數位化服 務及技術設施的研發。

表格製作：研究生製作

參考資料：北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法

¹⁸參考百度文庫網站文章

<https://pse.is/66jee2>，點閱日期：2024 年 7 月 10 日

而 2022 年時北京市政府單位在近年來「南鑼鼓巷」以成熟的「劇場聚落」基礎上推出了《東城區進一步推進「戲劇之城」建設發展的實施意見》（以下簡稱為「實施意見」），此項政策當中之的配套法案《東城文化藝術基金使用管理辦法》¹⁹的「東城文化藝術基金」提供了在地「劇場產業」一個新的助力，除此之外，該項政策主要為拓展「戲劇東城」政策的效益為目的，對於促進城市間劇場產業交流與拓展國際知名度有良好幫助，有利於聯合「南鑼鼓巷戲劇節」、「南鑼鼓巷戲劇展演季」連結「全國話劇展演季」等其他節慶效益，且立下「5+4+3」操作模式，落實五大藝術文化平臺：演出、消費、交流、創作、展示，四大發展基礎：市場、組織、空間、人才，三大政策保障措施：評估監測、智庫建設、資金投入，除了在演藝團體、劇場組織、經濟公司...等行業之跨城互動外，其中之「戲劇高峰對話」更是讓民間與政府之戲劇團隊能實現「跨部門」、「跨產業」、「跨層級」的交流，對於中國大陸長期處在以「政府為首」帶動產業發展的狀況下，有了很好的發聲管道。政府單位在此之後也陸續推出《東城區進一步推廣「文藝工作者之家」建設的實施方案》、《東城區文化產業園區高品質發展導則》、《東城區推進「會館有戲」建設工作實施方案》之相關文化政策，主要也是為了完善「戲劇東城」之建設所提出的相關政策，其主要目的為三個目標，《東城區推進「會館有戲」建設工作實施方案》為在現有的主要目標上，繼續完善對於「在地歷史建物」的重新利用，以便將其改造為「演出場地」並配有相應管理策略。《東城區進一步推廣「文藝工作者之家」建設的實施方案》將在交流展示、人才培養、藝術創作上做強化工作，而《東城區文化產業園區高品質發展導則》則會在強化「文化產業園區」為目的，主要將現有產業園區進行進一步的人才服務、設施建置、發展計畫，將「胡同」內之現有「產業群聚」

¹⁹參考北京市東城區人民政府網站文章
<https://pse.is/66j75b>，點閱日期：2024 年 7 月 6 日

提升至高品質及具有明確發展性規範程度的狀態²⁰，這樣一來便能為「東城區政府」之主要「戲劇東城」目標建設在周圍產業上提供完善建置，目標為使北京市能成為在此目標下帶動周遭產業進行共同發展的政策規劃。

而這其中就得詳細說明「戲劇東城」的內容，此政策是在 2007 年時由「東城區人民政府」提出，透過十餘年的努力，該區已經成為全中國最完整的戲劇產業鏈區域之一，擁有優越的戲劇發展生態。而東城區政府透過該區域雄厚之劇場資源、豐富的戲劇人才基礎以及創新管理制度，吸引了大量的演出團體，培育出一批高品質的優質原創劇目。而「戲劇東城」政策除了在「劇場聚落」建置上著力發展外，也注重建置完整的「戲劇產業鏈」，這其中涉及到相關政策支持、劇目扶持、劇場改造、促進劇場文化周邊產業發展為重心，為了達成以上目標，便首先需要在「聯動合作」方面設定策略，這部份具體就是將南鑼鼓巷之「南鑼鼓巷戲劇展演季」、「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「全國話劇展演季」與其他位於北京市的戲劇節慶，一同擴大「聚產聚落」產生之效益。而回頭來說，「東城區人民政府」提出之「戲劇東城」政策，除了上述該政策實施的大方向外，關於真正落實到劇場產業中還須依靠此政策之「配套法案」來執行，這部分如同前文提到的詳細敘述中指出，將由《東城區進一步推進「戲劇之城」建設發展的實施意見》為精神主體，而《關於推進首都戲劇文化城建設的若干意見》、《東城區進一步推廣「文藝工作者之家」建設的實施方案》、《東城區文化產業園區高品質發展導則》、《東城區推進「會館有戲」建設工作實施方案》可是為配合主要政策進行各部分領域工作的延伸法案。

²⁰參考人民網網站文章

<https://pse.is/66fh87>，點閱日期：2024 年 7 月 9 日

(二) 近年南鑼鼓巷戲劇展演季資訊回溯

2019年，由北京市「東城區戲劇建設促進委員會」主辦，「東城區文化及旅遊局」和「東城區委宣傳部」共同承辦之「戲劇東城·南鑼鼓巷戲劇展覽季」，主題為「戲劇即生活」，三個月間展現了近百場劇目演出及一系列活動。2020年，「大戲東望·南鑼鼓巷戲劇展演季」在「中共東城區委宣傳部」的指導下，由「東城區旅遊局」及「東城區文化局」負責主辦，承辦單位為「北京市演出有限責任公司」，2020年主題為「戲劇溫暖城市」。2021年，推動展覽季融合歷史與藝術概念，設置了「與創作共生」、「與街區共融」、「與歷史共鳴」三大類別，而本次主題為「百年正風華,戲劇夢無限」，增加了更多互動式與沉浸式演出。2022年，節慶範圍進行擴大，包括北京國際戲劇中心、首都劇場、等多家劇院。

表次 2 南鑼鼓巷戲劇展覽季近年資訊回溯表

年份	名稱	主辦單位	承辦單位	活動重點
2019	戲劇東城·南鑼鼓巷戲劇展覽季	北京市東城區戲劇建設促進委員會	東城區委宣傳部、東城區文化及旅遊局	展現了近百場戲劇演出及一系列活動。
2020	大戲東望·南鑼鼓巷戲劇展演季	東城區文化和旅遊局	北京市演出有限責任公司	包括線下原創劇目展覽、開幕區表演、雲劇場展播、戲劇主題沙龍和等多個單元
2021	戲劇東城·南鑼鼓巷戲劇展覽季	東城區文化及旅遊局	北京市演出有限責任公司	新增「與創作共生」、「與街區共融」、「與歷史共鳴」三大主題。
2022	戲劇東城·南鑼鼓巷戲劇展覽季	中共東城區委宣傳部、東城區文化及旅遊局	北京演藝集團 《新劇本》雜誌	節慶範圍進行擴大，包括北京國際戲劇中心、首都劇場、等多家劇院

表格製作：研究生製作

參考資料：人民網網站資料

第四節 以韓國大學路劇場聚落為參考對象

一、地理環境及文化背景

於 1946 年時慶城帝國大學（경성제국대학）改建為首爾國立大學（국립서울대학교），並改建為文理學院，這條道路在當時被稱為大學路（대학로），是現今「大學路」的名稱來源，因首爾國立大學校園地域環境本就狹窄之緣故，又受到當時地方上之抗議活動影響，舉校遷移至冠岳區新林洞冠岳校區，原先的土地（原文理學院舊址）²¹，原先預計由韓國國家住房公司開發為住宅區用地，後因首爾市需要文化空間用地，且各界人士期盼下韓國文化藝術振興院在 1981 年開始將該地區轉變為文化空間，並興建了著名的羅馬尼公園（Marronnier Park）。

1985 年時原於新村地區的小劇場（戲劇專用活動區），因交通便利、租金便宜等因素，遷移至大學路地區，隨後多達 30 家專門用於戲劇之劇院建立，該地區因為「文化藝術街」的確立，而開始使用「大學路」之名稱。同年（1985 年）地鐵四號線開通，惠化站建成，並與新村地鐵 2 號線相連（現今小型表演場密集地區），交通得到更進一步改善，也吸引更多遊客來此觀劇。

²¹參考韓國文化百科全書網站（Encyclopedia of Korean Culture）文章 <https://reurl.cc/edG21Q>，點閱日期：2023 年 10 月 11 日

1990 年代羅馬尼公園 (Marronnier Park) 被列為「文化街」，大學路地區並開始經營戶外舞台並定期舉辦節慶活動，此舉不僅讓當地設置了許多表演相關設施，也帶動商業活動發展，此時大學路的演藝活動也開始有了過多商業化行為的跡象，直到 2004 年時政府機關將大學路指定為「文化區」後，開始實施各種扶持政策，以維持此處的藝術特色。自 2000 年以來，此地區已擁有 135 家劇院，周圍功能機構為 1062 個 (진은혜, 2010)，並設置了多所表演藝術、影像、設計等領域的大學分校，提供了足夠的文化藝術生產之基礎人力培訓，劇場相關之系統化訓練，讓此地之文化藝術群聚現象有了很大的提升，並使劇場與其他演藝相關事業融合，形成合作網絡。

表次 3:大學路地區年代發展對照表

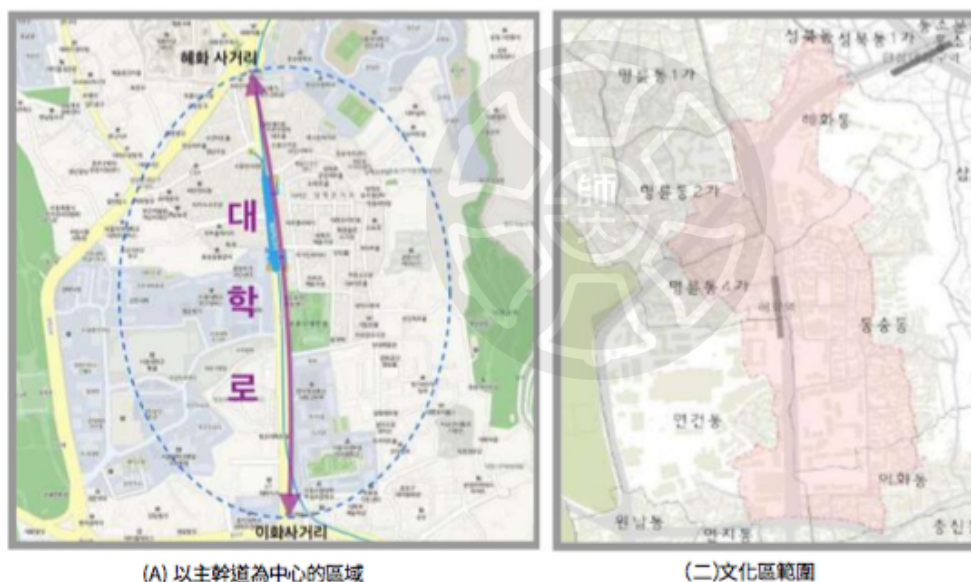
年代	事件
1946 年	慶城帝國大學改建為首爾國立大學。
1975 年	首爾國立大學校園因周圍抗議活動頻繁而遭受困擾。
1976 年-1978 年	原校區受抗議影響，進行校區遷移。
1979 年	完成校區遷移計畫，新校區為冠岳區新林洞冠岳校區。
1981 年	韓國文化藝術振興院將該地區轉變為文化空間。
1985 年	地鐵 4 號線通車，並建成惠化站。
1985 年後	大學路成為小劇場集中的地區，「大學路」名稱於「大學路城市設計規劃 (1985)」規範下正式啟用。
1990 年代	馬羅尼爾公園被指定為“文化街”，並定期舉辦文化活動。
2004 年	大學路地區被指定為「文化區」，實施各種扶持政策。
2000 年代之後	各大學分校在大學路成立，為文化藝術空間的擴張做出貢獻。
目前 (2024)	大學路地區擁有 135 家劇院，成為文化藝術中心。

表格製作：研究生製作

參考資料：연극클러스터 구조변화에 따른 개선 방안 연구 : 대학로 연극클러스터를 중심으로論文

大學路範圍在首爾市鐘路區梨花洞（이화동），從街道(鐘路5街79-1)到惠化洞十字路口(惠化洞132)的主要街道(寬1.55km、寬25~40m) 周圍形成的區域。行政區包括東城洞、惠化洞、梨花洞、明倫2街至4街、蓮花建洞、法井洞, 共6棟建築,總面積446,569平方公尺 (김정수, 2017), 周圍建物於西北方有成均館大學, 東北方為天主教大學。此地區位在惠化門與東大門間之區域, 因處地鐵四號線惠化站及惠化洞和梨花洞交界處, 便利的交通條件使得大學路地區與首爾市中心的商業及購物中心有著密切聯繫。

圖 2 大學路劇場群範圍



資料來源：연극클러스터 구조변화에 따른 개선 방안 연구 : 대학로 연극클러스터를 중심으로論文

二、近期韓國藝文補助調查報告

根據 2022 年「韓國文化體育觀光部」的調查報告中, 指出 2021 年的統計資料中的表演藝術「演出市場整體規模」顯示, 演出設施共有 968 座, 演出設施從業人員 12180

人，營業額為 1914 億韓元，演藝團體數為 4261 個，演藝從業人員數為 55651 人，銷售額為 3018 億韓元，加總後總體市場規模營業額為 4932 億韓元（約 117 億新台幣）²²

表次 4 2021 演出市場規模營業額統計表

表2-1性能市場規模

分配	設施/組織數量 (數量)	員工人數 (人)	銷售額 (百萬韓元)*
全部的	5,229	67,832	493,266
演出設施	968	12,180	191,441
表演組	4,261	55,651	301,825

* 銷售額計算為演出設施和表演團體收入中的「自有收入和其他收入」。

資料來源：韓國文化體育觀光部網站資料

在韓國政府針對藝文產業所編列的預算中可以看到，預算的部份又分為「文化預算」、「文化藝術預算」、「演藝預算」三個部分，其中各類型的預算項目中又有「中央政府」及「地方政府」的分別，「文化預算」中除了涵蓋「文化藝術預算」、「演藝預算」的經費在其中，也包含其他在本文章所沒有提及的費用，但因本研究主題緣故，這裡重點介紹「演藝預算」的部份，根據表次 5 裡面提及政府的總預算為 25849 億韓元（569.678 億新台幣），中央預算為 3551 億韓元（78.122 億新台幣），地方預算為 22299 億韓元（491.578 億新台幣），「文化藝術預算」裡，政府的總預算為 88573 億韓元（1,948.606 億新台幣），中央預算為 30155 億韓元（663.41 億新台幣），地方預算為 58418 億韓元（1,285.196 億新台幣）。

²²參考韓國文化體育觀光部網站文章
<https://reurl.cc/4WLe7X>，點閱日期：2022 年 10 月 17 日

而從下方圖表（表次 5）中可以看出「文化藝術預算」、「演藝預算」兩個部分在「文化預算」之下所佔的比例，以及上述「文化藝術預算」、「演藝預算」這兩個類別的部分在中央政府及地方政府所編列的總預算中各佔比多少比例，在中央政府所編列的總預算中「文化藝術」預算佔比 86.5%，表演藝術預算佔比 10.2%。而在地方政府所編列的總預算中「文化藝術預算」佔比 49.8%，「表演藝術預算」佔比 19%。從圖中我們可以看出藝文產業較多依靠「地方政府」所編列的預算。

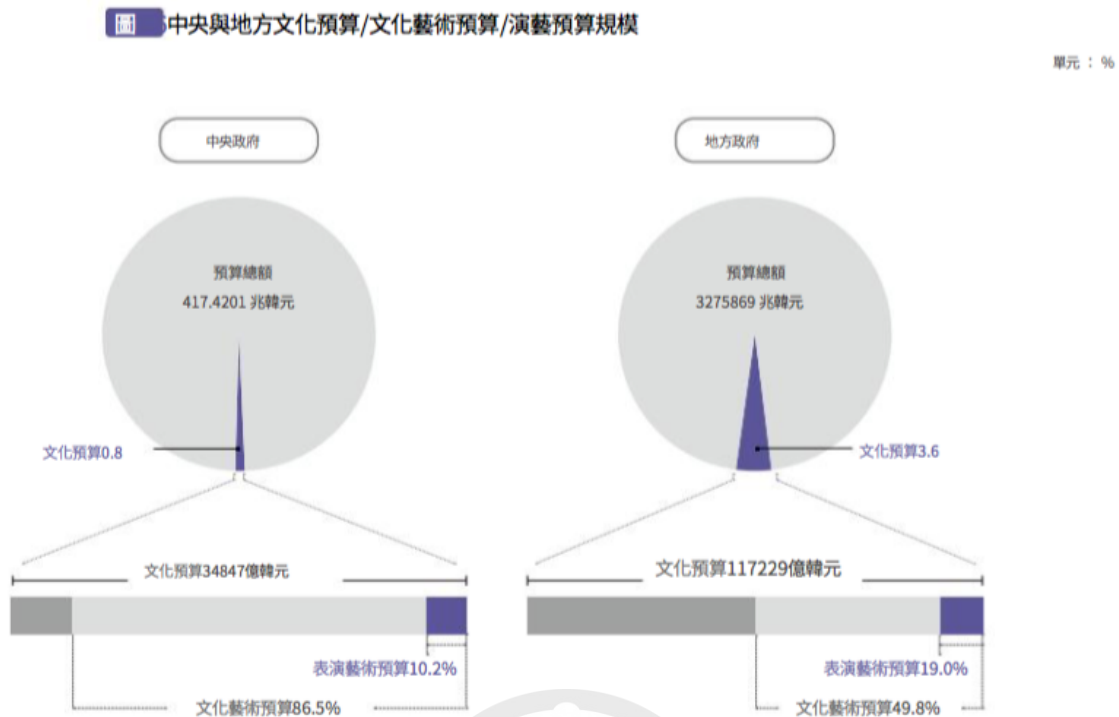
表次 5 政府藝文補助預算表

表 2-5 中央與地方文化預算/文化藝術預算/演藝預算規模

分配	文化預算 (億韓元)	文化藝術預算 (億韓元)	演藝預算 (億韓元)
全部的	152,076	88,573	25,849
中央政府	34,847	30,155	3,551
地方政府	117,229	58,418	22,299

資料來源：韓國文化體育觀光部網站資料

圖 3 政府藝文補助預算佔比圖



三、文化政策面因素

韓國政府透過文化之策略性方式將大學路指定為文化區，透過政府政策方式來保護此地方的劇場生態，建立藝文發展所需之基礎空間及設施，韓國戲劇協會並於 1995 年要求政府將大學路以劇場為主體來規劃，提出「文化特區劃定及保護規劃審查公告」，目的為壯大以劇場設施為的本地結構，並於 1998 年時，文化與旅遊部制定了「制定文化區創建特別法」，之後於 2004 年時，首爾市將表演場地集中的大學路地區列為<文化區>，根據《藝術振興法》及《首爾文化區條例》的相關規定。這一指定涵蓋了及大學路為核心地帶，橫跨東城洞、惠化洞、梨花洞、明倫 2 街、4 街洞、延建洞等六個區域，總面積達到 446,569 平方公尺（相當於 135,087 坪）。一系列政策的制定很大層面保障大學路以劇場群（劇場聚落）為主要行業的發展，不致於受到過度商業化之影響。

有關政府在制定大學路劇場群（劇場聚落）的重點會放在「文化福利」部分，也可說是與人民達成某種社會共識，而政府在制定政策時會與不同團體共同探討施政方針，主要參與者有戲劇藝術家、政府官員、劇團成員（非營利組織）、媒體、支持團體、一般民眾，且針對不同團體的特性制定相應政策，以完善文化藝術領域扶持政策。

表次 6 大學路劇場群相關重要政策

年份	事件	時程
1996 年 1 月 29 日	韓國戲劇協會向政府提出文化特區劃定及保護規劃審查的提案。	文化區之擬定政策
1998 年 4 月 20 日	文化與旅遊部-制定文化區創建特別法暫定名稱《關於創建文化區的特別法案》。	
1999 年 10 月 8 日	文化藝術振興法修改的立法通知。	
2001 年 6 月 18 日	大學路、仁寺洞文化區振興計畫公告。	文化區指定時期
2001 年 10 月 10 日	關於制定文化區管理和發展條例的立法通知。	
2004 年 2 月 17 日	為大學路和弘益大學文化區組成 TF(Task Force) 團隊。	
2004 年 5 月 8 日	指定為大學路文化街區（文化藝術振興法第 10 條）。	
2005 年 10 月 5 日	大學路消除招攬顧客活動「榮譽憲章公佈儀式」。	文化區行動期/ 基礎
2006 年 2 月 27 日	首爾文化城發展計畫（含大學路）公佈，首爾表演廳計畫從現有 118 個至 2015 年時擴大到 200 個之規模建置。	建設擴建期
2006 年 4 月 23 日	發布大學路小劇場購置稅和登記稅減免條例修正案，旨在支持地區商業發展和租金調整。	
2008 年 4 月 15 日	設立藝術工廠藝術創作空間（閒置土地利用措施）。	
2010 年 7 月 16 日	開設大學路表演藝術中心(Arco 和大學路藝術劇場合併) 。	

表格製作：研究生重整製作

四、劇場聚落（集群）的探討

文化藝術相關的聚落又稱為集群（以下將統稱聚落），「劇場聚落」屬於「創新聚落」雖具有文化產業聚集之特性，但「不是」產業聚落，其創造的價值是難以被資本輕易取代的，其聚落之基本結構為創作者（藝術家）、劇場（營運機構）、透過與觀眾之間的相互關係形成「生產，分配及消費」的結構，戲劇作為高雅文化與大眾文化的雙重性它具有「純藝術」的一面，同時具有流行文化的「大眾」消費群。在文化產業的整體框架內，純藝術與大眾文化，非營利事業、營利事業，是混雜在同一個區域內的，強調「藝術」特徵的雙重性 (김정수, 2017)。

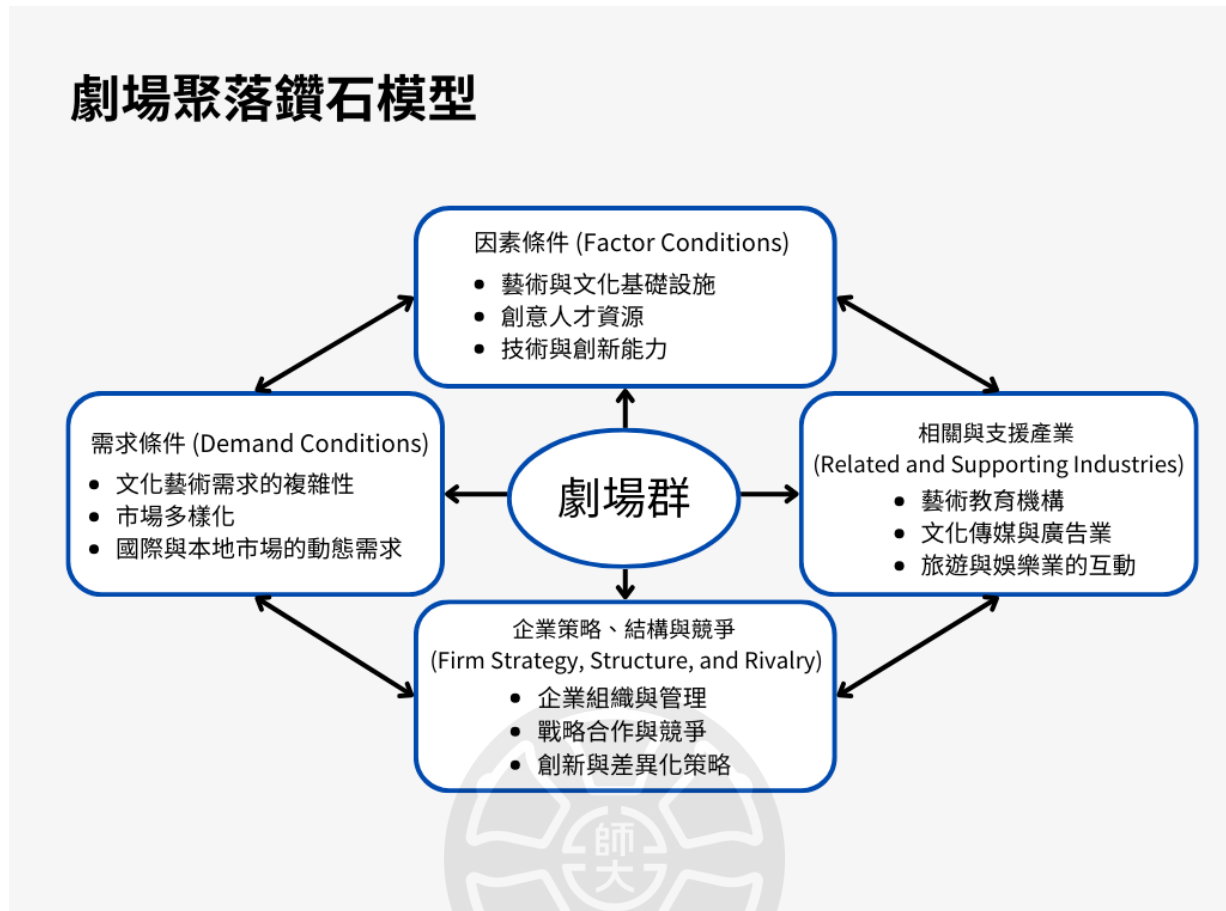
根據英國 NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) 所發表之報告書 (The Geography of Creativity in the UK) 中提到之關於劇場聚落之資料所做整理：「創意群聚是指在特定地理區域內，由一群創意產業從業者、相關機構和組織、政府和其他利益相關者組成的網絡，這些人和組織之間通過共同的利益和目標相互聯繫，共同推動創意產業的發展。創意群聚通常具有以下四大特色：地理集中、產業多樣、創新性和協同性」 (Bakhshi, 2016)，同時也說明劇場聚落除了是具有文化和社會價值的城市社區，其功能是實現以戲劇行業為基礎行業，故成立藝文平台的同時，也進一步連結或拓展其他高附加價值產業，或其他外部產業，成為不同產業間的互惠網絡。

劇場聚落為達到經濟價值之目的必須透過「劇場聚落之決定因素」將其系統化，以下將考慮到幾個重點作為分析要素，首先劇場聚落的組成可大致分為三個集群類別，「劇院群」、「文化產業群」、「文化集群」，這三個類別集群的合併在一起就是一個劇場

聚落(創新集群的一個種類)，而其中依照系統化的歸類可分出「企業策略/競爭條件」、「需求條件」、「元素條件」、「相關產業/配套產業」合稱聚落的鑽石模型(集群鑽石模型)，說明一個有效推動產業進行之聚落結構組成要素。

如圖 4 所示，四個核心要素共同塑造了戲劇產業集群的競爭力，第一點，「因素條件」著中於藝術與文化的基礎設施建設，注重創意人才的培養，以及強化技術與創新能力，這些元素是劇場群持續發展的根基，第二點，「需求條件」涵蓋了文化藝術需求的複雜性、市場的多樣化以及國際與本地市場需求的變動性，這些需求驅動產業不斷調整與創新，除此之外，第三點，「相關與支援產業」則涵蓋藝術教育機構、文化傳媒與廣告業，以及旅遊與娛樂業之間的協同作用，這些支援體系為劇場群提供了豐富的資源與外部連結，第四點，「企業策略、結構與競爭」闡述了企業如何透過組織與管理、戰略合作與競爭，以及創新與差異化策略來強化其市場地位，整體而言，這個模型顯示了「劇場聚落」如何在複雜的文化經濟環境中生存與繁榮，也為相關策略制定提供了理論支撐和實踐的指標。

圖 4 聚落之鑽石模型



圖表製作：研究生自行整理製作

參考資料：연극클러스터 구조변화에 따른 개선 방안 연구 : 대학로 연극클러스터를 중심으로論文

五、韓國藝文政策與補助

根據韓國文化體育觀光部（문화체육관광부）《2022 表演藝術調查報告書》的資料顯示，韓國政府通過多種途徑支持和資助藝術文化活動，特別是表演藝術領域。

「文化政策與預算」部分「韓國文化體育觀光部」在 2022 年的調查報告中指出，2021 年表演藝術的「市場規模」包含了 968 座演出設施、12180 名從業人員、4261 個演藝團體，以及總體市場規模營業額約為 4932 億韓元（約 117 億新台幣）。政府針對藝

文產業的「預算」分為「文化預算」、「文化藝術預算」和「演藝預算」，其中「文化藝術預算」的總預算為 88573 億韓元（約 2,106 億新台幣）。

「文化區與劇場聚落」方面來看，韓國政府將首爾的大學路指定為文化區，以保護劇場生態，促進文化藝術發展。這包括制定《藝術振興法》和《首爾文化區條例》以保障劇場群的發展。政策制定時，政府官員、戲劇藝術家、劇團成員、媒體及一般民眾共同探討施政方針，以完善文化藝術領域的扶持政策²³。

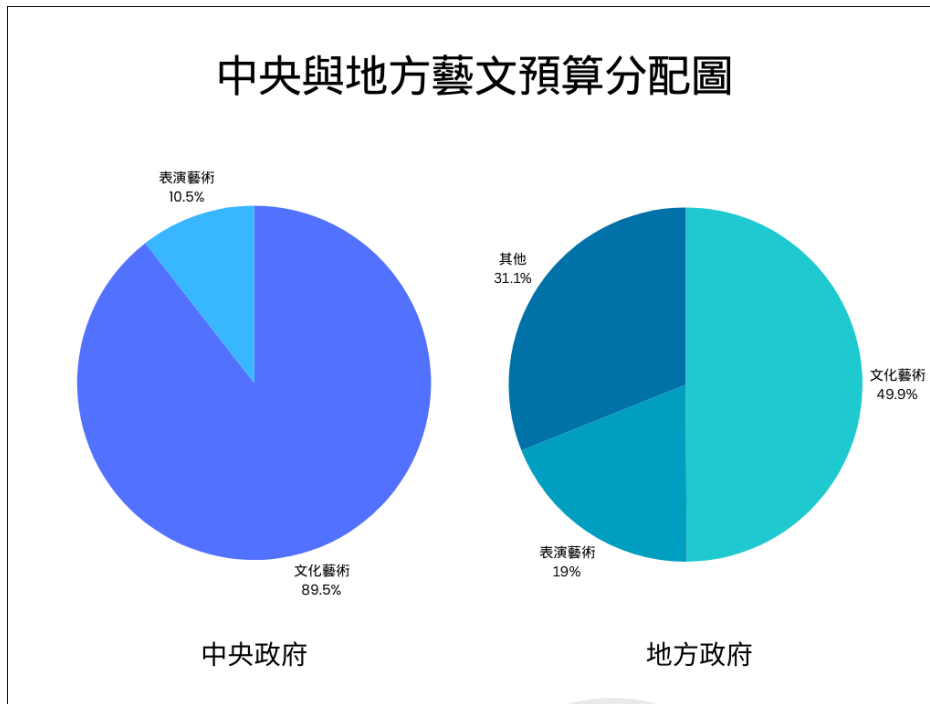
「政府與民間的協作」間的關係，韓國的劇場聚落政策著重於文化福利和人民的社會共識，並與不同團體合作，以確保政策能夠反映多方需求。這樣的合作模式不僅保護了大學路劇場群免受過度商業化的影響，也促進了文化藝術的可持續發展。

「資金支持與補助」方面，韓國政府的資金支持主要來自中央和地方政府的預算²⁴。如下圖（圖 5）所示，中央政府的「文化藝術」預算佔總預算的 86.5%，其中表演藝術預算佔 10.2%，而地方政府的「文化藝術預算」佔 49.8%，其中「表演藝術預算」佔 19%。此外，政府還制定了專門的法律和政策，如《制定文化區創建特別法》，以提供資金支持和保障劇場發展。

²³參考文化體育觀光部（문화체육관광부）官網資料：
<https://pse.is/62ad96>，點閱日期：2023 年 9 月 27 日。

²⁴參考韓國民俗文化百科全書（한국민족문화대백과사전）官網資料：
<https://pse.is/62aegs>，點閱日期：2023 年 9 月 27 日。

圖 5 中央與地方藝文預算分配圖



表格製作：研究生整理製作

參考資料：韓國文化體育觀光部（문화체육관광부）《2022 表演藝術調查報告書》資料

「具體補助計劃」部分，韓國的藝文補助計劃包括對特定文化區的支持，如大學路劇場群，並透過各種補助計劃來保障藝文發展。例如，政府在制定大學路劇場群（劇場聚落）時，通過文化特區劃定及保護規劃審查公告等政策來支持。（공연전통예술과, 2022)

六、影響韓國劇場產業之主要單位

(一) 韓國藝術委員會 (ARKO)

韓國藝術委員會 (ARKO)，是韓國政府設立的官方機構，隸屬於韓國文化體育觀光部 (문화체육관광부)，其主要目標是透過多樣的藝文服務、計劃及倡議，並藉由藝文補助支持及協助韓國及海外的藝術組織和藝術家，以培養韓國藝文及表演藝術相關產業實力。該委員會於 1973 年成立時名為「韓國文化藝術財團」，並於 2005 年根據《韓國文化藝術振興法》重新制定後改組為「韓國藝術委員會 (ARKO)」，並在體制上效仿「英國藝術委員會」風格。自成立以來，韓國藝術委員會 (ARKO) 依據韓國政府制定的官方國家文化和藝術政策，領導並實施藝術與文化政策。韓國藝術委員會 (ARKO) 由文化體育和觀光部任命的理事會成員管理，每位成員均負責管理政府「藝術資金」。透過多種服務、計劃及倡議，以及政府補助支持藝文及表演藝術產業發展，而韓國藝術委員會 (ARKO) 不僅支援韓國本土的藝術組織和藝術家，還涵蓋海外藝術界，致力於在全球推廣和發展韓國藝術。

韓國藝術委員會 (Arts Council Korea, ARKO) 簡稱 ARKO，其致力於利用增加藝文組織對於藝術家資助的機會、爭取海外演出機會、幫助韓國藝術家登上世界舞台與促進國際性表演藝術文化交流，為表演及藝文產業提供展現作品之強大平台，並且加強與海外重點表演藝術機構間的合作。除此之外，該協會以改善藝文環境以及培養觀劇群體之方式，以達到表演藝術永續發展之目的，而韓國藝術委員會 (ARKO) 也專注於進行表演藝術相關教育，用以培養表演藝術人才，為劇場產業提供人才並提供表演藝術工作者更多就業機會。並且結合在地之劇場演出與觀光產業共同做推廣，在創造遊客人流的同時，也開發更多觀看劇場演出的對象客戶。

而關於韓國大學路劇場發展方面，韓國藝術委員會 (Arts Council Korea, ARKO)與首爾藝術文化基金會 (Seoul Foundation for Arts and Culture, SFAC)兩個組織在「韓國大學路」皆有營運之劇場，並利用各項政策及活動為「大學路」提供劇場發展之振興及幫助。其主要影響力之作為有三點，分別是「補助計劃與資金支持」、「國際藝術家駐留計劃」、「文化設施建置」。

1. 補助計劃與資金支持

韓國藝術委員會 (ARKO) 通過各種服務、計劃和基於資助的支持，來推動藝術組織和藝術家的發展，這些資助計劃包括針對國內外藝術家的創作和表演支持。

(1.) 精彩藝術旅遊計畫 (신나는예술여행)

而在近期一個重要的政策便是在 2023 年之年底發佈之「精彩藝術旅遊計畫 (신나는예술여행)」其為韓國藝術振興委員會推動的韓國代表性文化福利計畫，根據補助金管理法辦理，旨在為文化享受機會較少的群體提供藝術體驗，同時支持國內優秀文化藝術表演團隊的項目。該計劃支持藝術團體前往不同地區和設施，針對經濟、社會、地理和文化上處於弱勢的群體進行藝術表演。而在藝術團體方面可以申請補助資金，進行多次演出和活動，從而讓更多的人能夠接觸到藝術，提高他們的生活質量。²⁵

計劃針對文化藝術相關法人及團體提供補助，旨在提升弱勢群體的文化藝術享受機會，受益對象包括經濟困難、文化弱勢群體、殘障人士、老年人、士兵等，可以免費或

²⁵參考韓國藝術委員會 (ARKO) 官網資料：
<https://pse.is/62czx2>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

低成本參與專業藝術團體策劃的高質量藝術活動，從而增加他們接觸文化藝術的機會。這些活動專門設計以滿足他們的需求，提升生活質量和社會參與感。²⁶

而關於藝術團隊補助方面，每次活動的補助金額範圍在 400 萬（88,000 元台幣）至 800 萬韓元（176,000 元台幣）之間，每組藝術團體每年最多可獲得 1 億韓元補助金，需進行約 15 次訪問活動。計劃期間為 2023 年 1 月至 12 月，申請流程包括提交活動計劃書及預算書，經公開競賽選出並由韓國文化藝術委員會審查選定。藝術團體需直接訪問相關設施，提供高質量的藝術節目，並需進行績效報告和接受現場監測。總預算為 207.77 億韓元（約 4.57 億新台幣），其中 197.43 億韓元（約 4.34 億新台幣）用於民間流動補助金，10.34 億韓元（約 0.23 億新台幣）用於營運費用。


計劃的實施過程包括公開申請、審查支持對象、選定團體實施計劃、現場評估和監測、以及最終的成果報告和評價。2023 年的總預算為 207.77 億韓元（約 4.57 億新台幣），其中 197.43 億韓元（約 4.34 億新台幣）用於直接資助，10.34 億韓元（約 0.23 億新台幣）用於營運費用。這個計劃通過跨部門合作和資金支持，為更多弱勢群體提供了寶貴的藝術享受機會。

（2.） 青年藝術家飛躍支持計畫

此計畫由韓國文化藝術委員會（ARKO）主辦，以 2024 年青年藝術家飛躍支持計畫為例，其計畫旨在為 39 歲以下的青年藝術家提供展示和發展機會。該計劃的主要目標是支持這些藝術家在國內外進行作品製作和展示，並提供最高 4000 萬韓元（88 萬新

²⁶參考韓國藝術委員會（ARKO）官網資料：
<https://pse.is/62czsy>，點閱日期：2023 年 9 月 27 日。

台幣)的資助，而總體預算為 8.79 億韓元(約 2076 萬新台幣)。除此之外，此項目還透過名為「Arko 青年藝術家實驗室」的計畫提供教育、諮詢、網絡和專用空間等間接支持，以促進青年藝術家的實質性成長和持續性發展，而支援的領域包含文學、視覺藝術、戲劇/音樂劇、舞蹈、音樂、傳統藝術...等。²⁷這項計畫設計非常全面，考慮到了青年藝術家的多方面需求，從資金支持到專業發展培訓，再到展示平台的提供，這些都能有效幫助藝術家提升自身實力並擴大影響力。此外，公開展示和創作成果的呈現也為藝術家們提供了寶貴的曝光機會，促進他們在藝術界的成長和發展。而這項計畫所培養出之劇場方面表演者或藝術家年齡皆為較年輕之族群，對於「韓國大學路」在未來劇目及人才方面皆有正面之影響，而該地區將受惠於更多優質的戲劇和藝術作品，吸引更多觀眾。



而在 2024 年青年藝術家飛躍支持計畫為具專業經驗的藝術家提供了豐富的國際交流與創作機會。這些計畫涵蓋戲劇、舞蹈、音樂等多個表演藝術領域，每個計畫針對不同國家的特定藝術家進行選拔和派遣，該計畫不僅提升藝術家的專業技能，還促進了文化交流和藝術創新，提供全面的資助和發展平台，而今年(2024)該計畫補助藝術家駐村的國家及地區包括丹麥、奧地利、英國、瑞典、蒙古以及歐洲其他地區，而每個計畫都有明確的選拔標準和流程，確保藝術家能夠得到最佳的支持和發展。²⁸

2. 國際驻村藝術家計畫

²⁷參考韓國藝術委員會(ARKO)官網資料：
<https://pse.is/62d49u>，點閱日期：2024年6月2日。

²⁸參考韓國藝術委員會(ARKO)官網資料：
<https://pse.is/62d6bm>，點閱日期：2024年6月2日。

此計畫名為「國際駐村藝術家計畫 (International Artist-in-Residence)」韓國藝術委員會 (ARKO) 支持藝術家參加與其簽署合作協議的海外藝術家駐留計畫，補助範圍包括藝術家參加海外駐村計畫時所需的旅費及保險等，此計畫的目的在於加強藝術家的國際交流與合作，提升韓國藝術在國際舞台上的知名度和影響力。

表次 7 韓國藝術委員會-國際駐村藝術家計畫

國家	計畫名稱	支援對象	內容	期間
丹麥	奧爾丁週節慶駐村計畫 (Odin Week Festival Residence)	戲劇藝術家 (1 人)	參與奧丁週節慶駐村計畫	1 天 (每年 8 月左右)
奧地利	舞蹈網計畫 (dance web)	舞者或編舞 (1 人)	參加舞蹈網路節目	5 週 (每年 7 月至 8 月)
英國	世外桃源編舞實驗計畫 (The Place CHOREODROME)	編舞 (1 人)	參加世外桃源編舞實驗計畫	2 週 (每年 9 月)
歐洲	青年表演藝術節節慶策劃者 Atelier(EFA)	慶典策劃師 (每場 1 人)	參與節慶策劃計畫	1 週
瑞典	國家電子音樂工作室 (Sweden's National Electronic Music Studio Residence)	2 名音樂家 (電子音樂)	參與瑞典國家電子音樂工作室 (EMS) 駐點計畫	1 個月 (3 月至 12 月)
蒙古	蒙古游牧居住計畫 (Nomadic Residence Program in Mongolia)	1 名策劃成員和 5 名音樂人組成團隊	參加蒙古為期兩週的聯合居住計畫	2 週 (7 月至 9 月)

表格製作：研究生整理製作

參考資料：韓國藝術委員會 (ARKO) 官網資料

3. 文化設施

韓國藝術委員會（ARKO）擁有多個文化設施，如藝術家之家（Artist's House）、阿科藝術中心（ARKO Art Center）、印薩藝術空間（Insa Art Space）、ARKO 藝術劇院（ARKO Arts Theater）、大學路藝術劇場（Daehak-ro Art Theater）以上五個場館皆是「韓國藝術委員會（ARKO）所管理的場館，而其中的「ARKO 藝術劇院（ARKO Arts Theater）」及「大學路藝術劇場（Daehak-ro Art Theater）」就位在大學路（Daehak-ro）的重點位置上，而 ARKO 藝術劇院自 1981 年開業，大學路藝術劇院則於 2010 年啟用，這兩座劇院每年共同舉辦約 160 場表演，吸引約 14 萬名遊客。

ARKO 藝術劇院（ARKO Arts Theater）中有分為大劇場 604 席及小劇場 110 席，而大學路藝術劇場（Daehak-ro Art Theater）分為大劇場 458 席與小劇場 122 席²⁹，兩個場館在當地屬於空間較大的表演空間，而這兩間場館致力發展劇場演出專業外，也額外提供財政困難的純藝術團體一個公開發表的舞台，以此間接支援這些表演團體，³⁰這兩座劇院每年共同舉辦約 160 場表演，吸引了約 14 萬名遊客，不僅增加了當地的文化活動，也促進了旅遊業的發展，除此之外，這兩個單位還提供教育和專業發展機會，例如工作坊和密集課程，目的在提升在地藝術策劃者的全球競爭力，同時促進本地表演藝術網絡的建立與發展。

²⁹參考韓國 ARKO 藝術劇院 & 大學路藝術劇場（Arko & Daehakro Arts Theater）官網資料：<https://pse.is/62fupr>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

³⁰參考韓國 ARKO 藝術劇院 & 大學路藝術劇場（Arko & Daehakro Arts Theater）官網資料：<https://pse.is/62fsw4>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

（二） 首爾藝術文化基金會（Seoul Foundation for Arts and Culture，SFAC）

首爾藝術文化基金會（SFAC）為首爾市政府（SMG）設立和資助的非營利公共組織，目標在促進首爾的文化與藝術發展，而該財團運營多個項目和設施，支持藝術家，推動文化交流，並增進公眾對藝術的接觸。首爾藝術文化基金會 SFAC 管理著多個文化空間和計劃，包括首爾藝術家治理平台、首爾藝術空間以及多個劇院和藝術中心，這些設施和計劃共同致力於提升首爾的文化氛圍和藝術創作力。財團還推動社區藝術項目，並提供資金支持，促進國際文化交流及韓國表演藝術在全球藝術界的影響力。³¹

首爾藝術文化基金會（SFAC）在韓國大學路上開設了名為 SFAC Theater QUAD 的公共多功能劇院，其劇場有 258 席次，該劇場被歸類為「黑盒子」劇院，並且劇場擁有多功能的使用特性使其能舉辦更多實驗性類型之表演，給於願意嘗試創新的新秀表演者一個創作舞台。此外，該劇場設施完善，能靈活地進行場景變換和舞台設計，從而滿足不同表演形式的需求，進一步促進了首爾的藝術發展和創意交流。

而該基金會也開設了「首爾街頭藝術創作中心（Seoul Street Arts Creation Center，SSACC）」，雖然該場館不在大學路範圍內，但該場館為專門為街頭藝術和當代馬戲提供創作、實驗和表演的場所，致力於開發多樣的街頭藝術作品，並在首爾的多條街道上扎根文化基礎，首爾街頭藝術創作中心（SSACC）於 2015 年 4 月正式開放，成為街頭藝術和馬戲的基地，該場館的目標是成為街頭藝術和馬戲藝術家的國家平台，從 2014 年至 2021 年，該中心共支持了 76 場街頭藝術和 39 場馬戲表演，並通過資助創意項目讓最終作品在公共空間表演，而該中心為了發掘新興藝術家並擴展藝術類型，其運用了

³¹參考首爾文化藝術財團（SFAC）官網資料：
<https://pse.is/62fxe6>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

多個教育計劃，並為兒童和家庭提供體驗馬戲團演出的機會。除此之外，該組織還運營了「季節節目<CARAVAN>」、「馬戲節 <CABARET>」，讓公眾在日常生活空間就能欣賞街頭藝術與馬戲表演，藝術家除了在季節性活動期間能參與演出活動，在非節日期間依然也可參與演出活動，並通過年度開放工作室（Annual Open Studio）和亞洲馬戲團網（Circus Asia Network）進行「國際交流與合作」項目，以促進國際交流與合作³²。

除此之外，該基金會開設之西首爾學習藝術中心（West Seoul Arts Center for Learning）與三一路倉庫劇場（Samilro Changgo Theater）也在推動韓國的文化藝術發展中發揮著重要作用。而西首爾學習藝術中心（West Seoul Arts Center for Learning）是一個集多功能於一身的藝術空間，特別為藝術培訓和學習而設計，該中心的主要目標是通過展示和創作活動，促進本地藝術家的成長，並激發社區參與。這裡定期舉辦工作坊、講座和展覽，為各年齡層和背景的市民提供豐富的藝術教育機會；三一路倉庫劇場（Samilro Changgo Theater）是一個小型且專注於實驗性和創新性表演藝術的劇場，該劇場為新興藝術家提供展示其創新作品的平台，並鼓勵他們探索和實驗新的表演形式，且該劇場經常舉辦各種前衛表演和小型戲劇節，為觀眾帶來獨特且多樣的文化薰陶及體驗。

而西首爾學習藝術中心（West Seoul Arts Center for Learning）和三一路倉庫劇場（Samilro Changgo Theater）在韓國劇場界的發展中發揮了重要的影響，西首爾學習藝術中心（West Seoul Arts Center for Learning），作為一個多功能的藝術空間，專注於藝術培訓和教育，通過展示和創作活動，促進本地藝術家的成長，並激發社區的廣泛參與。該中心定期舉辦工作坊、講座和展覽，為各年齡層和背景的市民提供豐富的藝術學習機

³²參考首爾市政府（Seoul Metropolitan Government）官網資料：
<https://pse.is/62g9zw>，點閱日期：2024年6月2日。

會，使韓國人民從各年齡層皆能培養其表演藝術觀點及參與表演藝術活動之習慣³³。而三一路倉庫劇場（Samilro Changgo Theater）則專注於實驗性和創新性的表演藝術，為新興藝術家提供一個展示其創新作品的平台，並鼓勵他們探索和實驗新的表演形式³⁴。這些前衛的演出和小型戲劇節，讓年輕的表演藝術創作者能夠有展現演出的舞台，整體來說，兩個場館雖然都不在「韓國大學路」上，但其對於培養民眾表演藝術市場及表演藝術人才上卻有重要影響，且能夠間接影響或幫助大學路在表演藝術之「市場」及「人才」方面的發展，對於韓國在表演藝術市場上有正向意義。

第五節 劇場地方創生現況與未來潛力之探討

地方創生近年來來自於 2016 年時「國家發展委員會」所提及之地方創生計畫，作為減少全國各地方上發展不平均之現象，期望透過在地的人們對於地方上的認同感，進而連結在地社群，發掘地方上所蘊含的文化能量，根據「國家發展委員會」創生計劃書之計畫內容概述說明：「為了加強各縣市鄉鎮特色產業的發展，吸引更多優秀人才，推動地區產業的永續發展，提升生活品質，並建立更多具地域特色的品牌，本計畫透過實際操作示範點，探討地方既有的「人、地、產」資源優勢，並確立該地方獨特性與核心價值。我們設計了一系列翻轉地方產業的策略，結合「創意+創新+創業」的輔導機制，將地方的「作品、商品、產品」創造成具備「設計力、行銷力、生產力」的關聯效應，並建立未來各縣市可依循的推動架構。

³³參考首爾市政府（Seoul Metropolitan Government）官網資料：
<https://pse.is/62ge9h>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

³⁴參考三一路倉庫劇場（Samilro Changgo Theater）官網資料：
<https://pse.is/62ge6w>，點閱日期：2024 年 6 月 2 日。

這個推動架構主要包括六大步驟：「實施策略」、「甄選團隊」、「目標願景」、「產業定位」、「評估考核」及「推動執行」。我們逐步運用設計手法，籌劃如何吸引旅外優秀人才回流，並組織專業團隊實施當地的創生方案，同時引入外部資源投入，推動中央和地方的合作。這將進一步促進文化、產業和觀光各方面的永續發展，並以具體可行的實施方案，培育地方產業和人才，促進多元經濟發展。³⁵，每個單位平均補助三百萬經費，民國 111 年時更補助了 29 個單位，不限制申請行業類別，對於在地創生的小劇團來說是一個獲得經費的機會，期待利用這筆費用進行演出空間重新設計，老舊房舍翻新等用途，打造出地方上人們共同構思發想，或是設計出一個共享空間，因為此舉動很有可能需要召集周邊居民或是在地商家共同參與，所以設計出來之公共空間更蘊含了大家所參與的集體意識，這樣更能夠做到連結在地社群，形塑社區的一個凝聚力出現，而從在地人的角度為出發點所發展出的「地方創生計畫」會比起一般政府直接著手設計的「都市景觀」或是「公共設施」更加具有在地的文化氣息，這也就是近年來「在地創生」如何發展的一個最基本要素，而在台灣目前也有不少地方已經有成功案例或是正在發展的例子。³⁶

在彰化鹿港則有這樣的一個名叫「鹿港囝仔」在地創生藝文團體，將在地創生的概念真實的運用在在地居民的生活中，以潛移默化的方式自然在社區中發展，並以籌辦在地「藝術節慶」作為在地發展藝文風氣的一個重要目標，且稟持著「先有在地參與，才談在地藝術節」這樣的一個精神，用於所處的社區中不定期的邀請表演者做演出，而演出的部份，很可能是在一個不起眼的巷弄小角落，或是三合院的庭前，但一定選在在地

³⁵參考中華民國國家發展委員會網站資料

<https://reurl.cc/VRg82n>，點閱日期：2022 年 12 月 27 日

³⁶ 參考 OISTAT 劇場組織文章

<https://reurl.cc/A7vkOe>，點閱日期：2022 年 6 月 11 日

人常聚集的地方，久而久之在地的鄉親也在表演者或是主辦方的邀請下共同參與「小演出」的製作，透過這樣的方式，不僅能夠自然而然的形塑在地凝聚力，更能夠讓「表演藝文」自然慢慢成形，對於在地人來說，並不是特地去看了一場演出，而是在參與演出製作的過程中，就如同社區中其他公共事務活動一般，例如：節慶拜拜，產生了「聚場」的效應，讓在地鄉親自然參與其中，在不知不覺中成為了推動在地創生的一個不可或缺的力量。³⁷

然而上述例子中「鹿港囡仔」的在地創生藝文團體，創辦「今秋藝術節」自 2015 年至 2019 年已經舉辦了五屆了，可以說是在地創生一個成功的藝術節慶例子，而在此節慶一年一度的慶典中，不僅透過「環境劇場」的方式讓在這裡生活的人們與土地產生新的連結，更發揮了在地古城「鹿港」的歷史價值，在新舊文化交替融合之下，成為了吸引人的在地特色，我認為這些年輕人現在所做的創新，或是創生，就是為了未來 30 年後的傳統奠定基礎，而要成為吸引目光的在地化產業，或許不應該在一開始就以觀光的角度作為發展，而是將在地的人文故事，透過藝文或是表演，甚至是小劇場的方式作為發展，進而與地方上的商家合作，結合咖啡廳、書店、攝影展、音樂會...等的產業作為結合，進和促進整體產業的共同發展，達到與在地產業共存共榮的發展，而現代網路資訊發達的年代，更能夠將這份在地的特色推廣至全國甚至是世界上，除了帶來觀光收益，更能成為當地的一個精神象徵。³⁸

現階段台灣大部分的小劇場皆慢慢的朝「在地創生」的方向前進，如同「苗栗縣在

³⁷ 參考今秋誌文章

<https://reurl.cc/rDO1VZ>，點閱日期：2022 年 6 月 11 日

³⁸ 參考今秋誌文章

<https://reurl.cc/k1K76r>，點閱日期：2022 年 6 月 11 日

地文化傳承協會」今年五月份時在苗栗縣竹南鎮推出的「東之島生存記」劇場表演，以當地端午節習俗為主題，來呈現出在地故事「竹南祭江洗港」的習俗與由來，不僅故事背景與在地居民息息相關，更融入了「河洛話」、「客家話」...等，的本土語言進行劇本創作，並且演出自場景架構、腳本編排、道具發想方面各方面都有在地夥伴參與的影子，不僅在劇目推出的同時結合周邊的市集做推廣，更把劇場設立在老城區中，不僅能讓民眾在觀看劇目時了解地方上的歷史故事，更能夠結合周圍具有特色的「閩式古蹟」老城區，達到以看劇的方式來了解在地的文化故事，我認為「東之島生存記」劇場表演能夠從過去僅有「偶戲」演出的小劇目開始著手發展到現在以十人為演員班底的劇目作為演出，就是一個在地創生非常好的例子，而全台各地不乏有許多能夠利用「小劇場」作為在地創生潛力的縣市或是聚落，或許在未來能在「在地故事」、「青年回流」、「老屋翻新」三方面多下功夫，想必每個城市都能夠有自己的故事能做為「劇目」在自己的城市或是別的城市劇場做演出交流，甚至是將這齣戲劇的故事推向國際，而作為故事發源地的小劇場或許就能成為一個具指標性的觀光地點，且能夠帶動周圍產業共同發展

39。

第六節 藝術節慶對於劇場聚落發展之影響力

目前以位於台北市大同區，自 2015 年至 2022 年間，每年 10 月份都會舉辦之「大稻埕國際藝術節」為例子，根據此書 (林珣甄, 2021)中提到在台灣 1970 年代時，大稻埕的老舊街屋面臨街道擴建所導致的拆屋危機，而在 1988 年時透過當地居民與樂山文教基金會共同發起的「我愛迪化街」保衛建物活動，而使得台北市政府都更處開啟「大稻埕

³⁹參考新浪新聞文章

<https://reurl.cc/5598qM>，點閱日期：2022 年 6 月 11 日

歷史街區整體發展計劃」，得以讓珍貴的歷史建物保留下來，並在政府單位「都發局」與當地民眾的努力下，進行了建築物修復計畫、年貨大街活動計畫、街道招牌更新美化以及設立管理據點等許多街道改善計畫，在 2000 年時臺北市政府都市更新處，以大稻埕「街區保存」作為後續街區主要目標，公布了「大稻埕歷史風貌特定專用區計畫」自此奠定了未來大稻埕區的基本型態及風貌，並於民國 107 年時公告「臺北市大同區大稻埕歷史風貌特定專用區細部計畫案」針對「均衡街區發展」、「地區自明性」、「形塑歷史街區整體風貌」、「保存地方文化資源」等目標，以均衡個街區發展狀況，及帶動地方性競爭力之提昇，做到具特色性之「地方景觀」健全整體區域之「健全服務機能」之目的⁴⁰，我認為政府此舉著實讓今日大稻埕整體「建築外觀風貌」、及「土地使用分級」之劃分作為，讓當地土地及空間利用得到了明確及有效的利用，不論是對於一般住家、商業用地、公共設施，明確的空間劃分在爾後對於地方性之「藝術節慶」活動，都會是相對於其他藝文社區或聚集地來說，能成為更好的優勢及助力。（林珣甄, 2021）

而在 2011 年時由周奕成所創立的世代文化創業有限公司（以下簡稱世代群）入駐大稻埕，以文化傳承及創新為主要精神，將一種新型態的經營模式導入了大稻埕迪化街中，成為此地第一位將「文創行業」引入的第一人，作為「微型文化創業」的領頭羊，不只是用一種「跨世代」的經營模式來帶動產業，更是在「跨文化」、「跨國籍」、「跨領域」上下足功夫與長遠的計畫，在街區營造上世代群在當地經營了 10 多棟「藝埕街屋」，每一棟主題的的屋內都是一間又一間的商店，從酒吧、咖啡廳、文創商店、手工藝品店、影像工作室、紀錄片工作室、小劇場，依照不同主題做劃分，讓不同的產業相互交流融合，體現出「跨領域」但在同一個區域空間中卻又能營造出屬於在地的「文化

⁴⁰參考台北市都市更新處網站文章
<https://reurl.cc/YXVMmD>，點閱日期：2022 年 10 月 20 日

氛圍」，對於世代群在「文化運動」上提供了一定程度上的蓄力及能量，世代群在「學習產業」上也是下足功夫，結合了不同藝埕中的店家共同合作推出不同的「主題課程」從烹飪、攝影、手工藝品等製作上均有推出不同課程，讓此處的創業新手們能互相學習交流。⁴¹

根據下方（圖 4）中可以看出，「世代群」作為營利事業組織，其旗下經營之公司分為四個主要以「世代」名稱為首之系列，分別為世代文化創業公司（創業育成及管理）、世代陶瓷公司（陶瓷品牌經營與設計）、世代街區公司（藝埕及街區營造與管理）、世代戲台公司（藝文與餐飲服務營業體），為藝術節之經營提供了一定資金之保障。

圖 6 世代群組織架構圖



圖表製作：研究生重整製作

參考資料：社會企業家精神及其創新影響之研究:臺北大稻埕世代街區股份有限公司個案分析論文

⁴¹參考大稻埕國際藝術節網站文章

<https://reurl.cc/3Y8M1M>，點閱日期：2022年10月23日

然而世代文化創業有限公司的創始人周奕成更是利用其產業的優勢，聯合思劇場、財團法人蔣渭水文化基金會，及旗下的 Bookstore 1920s 共同創辦「大稻埕國際藝術節」，結合在地許多具特色的文化單位，在每年 10 月份時舉辦各式藝文展演、街頭演出及劇場演出活動，並透過「明日藝人」演員徵選招募人才，吸引年輕人來參與藝人選拔，借此招募年輕新生力，並且以「全球藝情」匯集了國內外的音樂團隊來到藝埕中共同創作，創作之音樂類別繁多，從「爵士音樂」、「原創音樂」、「樂團演奏」、「鋼琴演奏」等音樂活動中，都能輕易看到「國際音樂」交流的身影，讓台灣本地的音樂人能藉著節慶的機會與外國樂團或是音樂人交流學習，不僅如此在節慶活動中也提供了以「街區藝埕」為主題讓不同劇團與「明日藝人」活動決賽中選出的藝人，得以在「藝埕」及「小劇場」演出，除了在小劇場中的演出之外，某些演出場所原先只是一般的店家空間，例如此次 2022 年「小八劇場」的其中一天演出就是位於「永樂春風茶館」中，而這樣的操作模式，我認為對於未來如需增加更多「演出場所」，或是「表演場次」的需求來說，表演場地「不設限」一定要在正規小劇場內做演出，而是只要是有良好的空間及可供演出的硬體設備，則可體現到哪都可以是「劇場」的操作模式就如同「韓國大學路」之許多小型劇場一般，常態演出的場地就坐落在某個普通店家的二樓，而三樓則可能打造成排練室，這樣的一個劇場型態想必未來若能夠在「大稻埕國際藝術節」所帶來的強大「聚眾效益」影響下，或許能將原先本不是用做「劇場表演」用途之場所或店家，改造成劇場作為「長期定目劇」的演出⁴²，對於周遭原先所存在的劇場如「納豆劇場」「思劇場」「大稻埕戲苑」等表演場地，做「街區式」的串連，讓表演藝術成為當地的龍頭產業作為整體後續發展方向，而針對「街頭表演」的部份，我認為「大稻埕國際藝術節」不只是讓街頭表演者有了大展身手的機會，更讓民眾參加「街頭變裝遊行」也成為「參與表

⁴²參考大稻埕國際藝術節網站文章
<https://reurl.cc/3Y8MlM>，點閱日期：2022 年 10 月 23 日

演」的一份子，所謂「藝術及生活」，這樣的安排能讓觀眾實際參與活動演出，能體會作為大稻埕街區的其中一道「美麗的風景」，想必對於大稻埕街區及「大稻埕國際藝術節」會產生更多的認同感，而在街區「變裝遊行」後，便是由各大演出團體在下午 13:30 時於「永樂市場廣場」的主舞台區進行一整天不間斷的演出至下午 17:30 前結束，想必能讓觀眾不論是本地人或是觀光客都能對於這個充滿「表演藝術能量」的地方有了更多認同，不只是對每年舉辦的「大稻埕國際藝術節」有所期待，甚至是在節慶活動結束後，有機會讓本地的劇場演出借此提高知名度，對於未來能否在此地建立更完善的「劇場街」或是「劇場聚落」以供長期定目劇的演出，我認為都是非常有幫助的。

研究生認為「大稻埕國際藝術節」作為一個非營利組織，每年定期舉辦這樣的節慶活動，一大部分原因是因為世代文化創業有限公司的創辦人周奕成，對於大稻埕有著對於大稻埕在「1920 年代」這個大稻埕黃金年代的嚮往，而創立「街區公司」的概念，與在地原先的行業做銜接，將傳統的行業能以另一個新風貌做技術、品質各方面的深化，而不是比照過去台灣 20 多年來經常依賴行銷公司做「行銷包裝」這樣的一個操作手段，因為在品質沒有達到一定水準的狀況下，再好的包裝可能也會徒勞無功，而周奕成先生在進駐街區商家的挑選上也非常嚴格，會先了解進駐商家原先從事之業種及背後故事，這樣的嚴格把關我認為能有效淘汰掉只想賺快錢的商家，而周奕成先生在此地創立的公司是以「街區公司」的概念來運作，這對於以往台灣各處商圈「過度炒作」所帶來的不良影響都是很好的遏阻方式，而且能夠防止商圈進駐普遍其他商圈都能夠見到的商品，也防止在地化「商品特色」的流失，特別是周奕成先生邀請「利害關係者-房東」入股，也是讓商圈租金平穩發展的一個重點，畢竟房東一旦入股後隨意調漲租金也會損害到自己的權益，而整體來說「街區營運方面」是走向穩扎穩打的路線，雖然目前也有針對「大

稻埕國際藝術節」或是其他「街區活動」做網路上的行銷宣傳，但相較其他大型的劇場演出活動所做的媒體推廣，這方面還是略顯不足，或許做好街區營造的每個細節就是能讓大稻埕在傳統與創新的營運模式下得以取得平衡，借此從重新振興當地文化的最好方法。

除了「大稻埕國際藝術節」本身活動之外在距離主要活動現場 250 公尺外的「大稻埕碼頭貨櫃市集」於 2021 年 4 月份正式開幕，基本上由不同主題之貨櫃屋提供廠商進駐，大約可分為 45 個攤位，並結合美食、美酒、美景以及在地文創感，在此處入駐多個異國美食種類、各式酒吧、咖啡廳，貨櫃屋分為兩層樓，一樓部分為店家、二樓部分座位區則可供遊客入座眺望眼前淡水河美景，除了不時提供主題性展演活動外，假日時更邀請歌手至此處獻唱，舉辦音樂會（星光水岸音樂會）活動⁴³，此處營造氛圍愜意輕鬆，若能夠與「大稻埕國際藝術節」於活動或長期合作，勢必能夠將不同性質之商圈做串連，能讓在迪化街觀劇後之民眾有個能夠用餐喝酒聊天之消費場所，如同「韓國大學路」模式一般，將劇場聚落主體與周遭商業聚落做串連，勢必能成為一個更大規模之商業聚落，為當地帶來更多人潮及經濟效益，故研究生將「大稻埕碼頭貨櫃市集」納入研究範圍來與藝術節是否能夠做共同串連這個觀點上來做探討。

一、中國大陸與臺灣之發展潛力節慶比較與探討

未來臺灣能否參考「韓國大學路」劇場聚落之經營模式來做發展，則需要將前述的兩個例子，分別是北京市「南鑼鼓巷」與「大稻埕國際藝術節」來和韓國方面劇場聚落的發展做比較，以「韓國大學路」的劇場街來說，此劇場街之營業模式是趨近於全年無

⁴³參考大稻埕碼頭貨櫃市集網站文章
<https://reurl.cc/GXebmD>，點閱日期：2022 年 11 月 15 日

休，每天都有固定的定目劇及新穎的節目可供觀賞，而「南鑼鼓巷」現在已經是一個成熟的「劇場聚落」案例，至於臺灣方面的「大稻埕國際藝術節」則是目前在大稻埕中唯一較能使「大稻埕地區」發展為與韓國相似型態之「劇場聚落」的代表因素。

故在接下來本節部分，「臺灣方面」的舉例將針對「大稻埕國際藝術節」來代表「大稻埕地區」之案例，作為與「中國大陸」的「南鑼鼓巷」做先行比較，用意是透過進行與華語文化地區之成功「劇場聚落」為比較對象，找出處在相似發展文化圈中的「大稻埕地區」能否有發展出「劇場聚落」之可能性，得出之結論將會在本研究後半篇幅接續與主軸之韓國案例做比對，但此節重心還是會圍繞「南鑼鼓巷」與「大稻埕國際藝術節」代表大稻埕地區之案例做相互比對，而關於此節中敘述關於「南鑼鼓巷」於「節慶性質」比較部分將會以在地最具影響力之「南鑼鼓巷戲劇展演季」作為主要與「大稻埕國際藝術節」之比較對象，以呈現出更加直觀之比對結果。

表次 8 北京市與臺北市之戲劇節慶比較表

北京市與臺北市之戲劇節慶比較表		
活動名稱	2022 南鑼鼓巷戲劇展演季	第九屆大稻埕國際藝術節
期程	約 4 個月/5 月至 12 月之間	一個月/每年十月 (10/1-10/31)
範圍	南鑼鼓巷-全長約 786 公尺	大稻埕迪化街-1.4 公里 (左右)
主辦單位	中共東城區委宣傳部、北京市東城區文化和旅遊局	大稻埕國際藝術節工作室
策展方	北京演藝集團《新劇本》雜誌	Bookstore 1920s、思劇場、蔣渭水文化基金會
協辦方	北京人民藝術劇院演出中心	世代群、世代街區股分有限公司、大稻埕創意街區發展協會

主要指導單位	中共東城區委宣傳部	中華民國文化部、臺北市政府觀光傳播局、財團法人台原藝術文化基金會、美國在台協會
合作單位	曹雪芹故居紀念館、角樓圖書館、隆福寺更讀書店	納豆劇場、Roof Light、台灣物產、Bookbar 1920、RADICI、小藝埕、同藝埕、合藝埕（永樂春風茶館）、民藝埕、青藝埕、鄉藝埕、婉藝埕、學藝埕、聯藝埕
各式展場	菊隱劇場、大麥·超劇場、大華城市表演藝術中心、首都劇場、北京國際戲劇中心、中國兒童劇場、保利劇院、中央歌劇院、中山公園音樂堂、吉祥戲院、先鋒智慧劇場…等多家劇場	納豆劇場、Roof Light、靜修女中、日新國小、台灣物產、Bookbar 1920、RADICI、小藝埕、同藝埕、合藝埕（永樂春風茶館）、民藝埕、青藝埕、鄉藝埕、婉藝埕、學藝埕、聯藝埕
展出類別	劇場演出、戶外展演活動、劇本朗讀活動、戲劇高峰會	大稻埕戲苑劇場、日新國小、永樂春風茶館、靜修中學、Roof Light、大樂房（小藝埕三樓）、永樂廣場主舞台

圖表製作：研究生整理製作

參考資料：本論文文獻資料

1. 由節慶演出時間期程做比較

(1.) 南鑼鼓巷之節慶比較與探討

據悉「南鑼鼓巷」節慶部分，目前在北京「東城區人民政府」的「戲劇東城」政策下所主要操作的兩個節慶，分別是「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」這兩個節慶，但還是以後者作為「政府方面」的主要操作戲劇節對象，故「南鑼鼓巷戲劇展演季」是目前在「南鑼鼓巷」中作為最具影響力之節慶。綜觀來看，「北京·南鑼鼓巷戲劇節」每年舉辦時間不固定，但時間落在「5月至12月」，平均每屆演出期程在「3至4個月」，而「南鑼鼓巷戲劇展演季」每年舉辦時間也同樣為不一致之情況，時間約落在「5月至12月」，平均每屆演出時間為「4個月」左右，配合上該區域其他小型戲劇節慶與在地演出活動，南鑼鼓巷已形成了年度「常態化」演出的條件。

但若與韓國大學路的「劇場聚落」，「南鑼鼓巷」在「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」為首的操作下，讓每年「南鑼鼓巷」之上半年度呈現劇場演出之「趨緩期」，而在下半年度部分則會在政府單位安排下，一併納入「戲劇東城」政策規劃，使下半年度劇場活動呈現「極度活躍」之表現，而這之中「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」之演出活動佔了絕大部分。

(2.) 大稻埕國際藝術節比較與探討

而「大稻埕國際藝術節」方面則是自2015年起舉辦一年一次，為期一個月時間的藝術節慶活動，在當年度10月份舉行藝術節活動，主要以在地的商家、藝文團體、及表演工作坊在主辦單位二十年代書店 1920 Bookstores、蔣渭水文化基金會、思劇場帶領下，並招募「大稻埕外」的藝文團隊一起以「與大稻埕有關」的主題加入此藝術節慶活

動與「藝程」各式街區相互配合共同參與製作，未來是否能發展出如同韓國長期的劇目演出於各式「藝埕」中，仍是有許多帶改進及發展的空間 (李慧珍, 2020)。

而以「行業組成類別」上來看「韓國大學路」除了是韓國小劇場的發源地外，更是許多頂尖學府的聚集地，在大學路上更有其他不同的行業類別，不乏咖啡廳、旅館、服飾店、電影院等，在觀眾觀劇過後，提供了更加豐富多樣消費選擇，讓觀眾及遊客駐足此地消費。

2. 由節慶行業組成類別來比較

(1.) 南鑼鼓巷戲劇展演季行業組成類別

「南鑼鼓巷戲劇展演季」長期作為在地最具影響力之節慶，每年在全長約 786 公尺之「南鑼鼓巷」舉辦，該節慶所帶動的不只有藝文產業，也包括在地的多種產業類別，「南鑼鼓巷」除了以「劇場產業」為發展主軸外，藝文產業也作為與之相互緊密配合的商業類別，除此之外，在「觀光行業」是其發展的基礎，故圍繞觀光發展之「餐飲業」、「文創行業」、「傳統店家」比比皆是，其中因觀光受益的部份有餐廳、電影院、書店、文創店家...等各式店家都在不同程度上受惠於近期因政府「戲劇東城」政策下之「南鑼鼓巷戲劇展演季」所帶來的人流效應，而這些不同類別的店家，也組成了「劇場聚落」結構下之「周邊商家」部分，以「劇場產業」像外擴散造福「周邊店家」的模式也與「韓國大學路」之操作模式有著異曲同工之妙。

(2.) 大稻埕國際藝術節行業組成類別

以「大稻埕國際藝術節」來與韓國方面做比較，大稻埕方面在藝術節慶舉辦的主要活動範圍的街道長度（1.4 公里），與「韓國大學路」主要劇場聚集的劇場街道長度（1.5 公里）上兩相比較是差不多的，大稻埕方面主要是由當地本地商家、當地小劇場、藝文工作坊、戶外才華市集組成，雖然在當地一樣存在著各式不同行業在主辦單位及「街區藝程」共榮的景象，不過與韓國方面相比，產業的相似度以及較具「商業化」的行業，例如：咖啡廳、酒吧等，在豐富度及數量上仍是與「韓國大學路」有不小落差。

但就以三方「劇團組成方面」來說，「韓國大學路」由 1980 年代起就開始有不少團隊進駐此地，如同歷史悠久的「青鳥劇場」、「學田小劇場」，與在後期建設的大型劇場，例如在 2009 年開館，擁有地上 5 層樓，地下四層樓建築的「大學路藝術劇場」，建築物內部擁有最高能容納 504 席座位的大劇場及 150 席座位的小劇場，不僅滿足了小劇場的演出需求，對於大型劇目演出也提供了良好且完善的演出場地。

3. 由劇場組成方面來比較

(1.) 南鑼鼓巷劇場組成

每年與「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」皆有些差異，但曾有配合經驗的劇場為中央戲劇學院實驗劇場、蓬蒿劇場、國話先鋒劇場、北劇場、風尚劇場、北京兒藝安徒生劇場...等多個劇場，周圍也有鼓樓西劇場、蜂巢劇場也都是可利用資源，而「南鑼鼓巷戲劇展演季」在「戲劇東城」政策下也實現跨區串連了中山公園音樂堂、首都劇場、先鋒智慧劇場、吉祥戲院、大華城市表演藝術中心、中國兒童劇場、北京國際戲劇中心等多家劇院，其影響力將不只限於北京市東城區。

(2.) 大稻埕國際藝術節劇場組成

「大稻埕國際藝術節」方面與「韓國大學路」在這方面相比，雖然不像韓國方面有 150 座大小劇場的劇場街，但在大稻埕上的劇場有四處主要的劇場，分別是思劇場(60 席)、納豆劇場(50-60 席)、大稻埕戲苑的 9F 劇場(506 席)及 8 樓曲藝場(100-120 席)、以及在藝術節期間會短暫充當表演場所的永樂春風茶館(25 席)，與其他當地店家或是「藝程」店主提供出來的店面空間，來做藝術節時的表演空間，在戶外的部份，主要有「永樂廣場」作為節慶「變裝遊行」後的主要是外舞台，以及迪化街上的變裝遊行隊伍也是表演活動的一部分，這樣的演出場所配置，以台灣現行「當地自發性」組建的藝術節活動來說，可稱得上有具有豐富的表演場館，但其中具有專業劇場設備的場館卻不多，其餘節慶時充當表演場地的「店面場所」、「藝程空間」大都缺乏專業舞台設備，與「韓國大學路」上的各式專業小劇場來相比，在這方面還有非常多地方能與韓國發面借鏡及調整。

二、兩處節慶表格資訊

(一) 南鑼鼓巷戲劇展演季資訊

概述：南鑼鼓巷戲劇展演季為政府單位主導之節慶，主要被列為「北京市東城區政府」規劃之「戲劇東城」政策中不可或缺的核心節慶，並以「南鑼鼓巷」為核心向外發展，聯合該地區之「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與其他節慶共同創造「聯動合作」發展，將「南鑼鼓巷」之劇場聚落向外連結與擴散，而北京市東城區內之劇場單位將會是最大受益對象，且節慶之主要活動範圍以南鑼鼓巷街道為核心區域，該街道全長約 786 公尺，該節慶之主辦單位為「中共東城區委宣傳部」、「東城區文化和旅遊局」，承辦單位為「北

京演藝集團《新劇本》雜誌」，節慶支援單位為「大華城市表演藝術中心」、「東城區演出產業協會」，協辦單位為「北京人民藝術劇院演出中心」，以上單位構成節慶之基本建置。在節慶時以劇場演出、戶外展演活動、劇本朗讀活動、戲劇高峰會方式呈現出兒童劇、傳統戲曲、京劇、話劇、現代戲劇、崑曲...等多元型態之劇目演出。

表次 9：南鑼鼓巷戲劇展演季簡表

2022 南鑼鼓巷戲劇展演季	
期程	約 4 個月/5 月至 12 月之間
活動範圍	南鑼鼓巷-全長約 786 公尺
主辦單位	中共東城區委宣傳部、北京市東城區文化和旅遊局
策展單位	北京演藝集團《新劇本》雜誌
協辦單位	北京人民藝術劇院演出中心
支援單位	大華城市表演藝術中心、東城區演出產業協會
合作單位	曹雪芹故居紀念館、角樓圖書館、隆福寺更讀書店
各式展場	菊隱劇場、大麥·超劇場、大華城市表演藝術中心、首都劇場、北京國際戲劇中心、中國兒童劇場、保利劇院、中央歌劇院、中山公園音樂堂、吉祥戲院、先鋒智慧劇場...等多家劇場
展出類別	劇場演出、戶外展演活動、劇本朗讀活動、戲劇高峰會
劇目類別	兒童劇、傳統戲曲、京劇、話劇、現代戲劇、崑曲 ⁴⁴

表格製作：研究生整理製作

參考資料：北京市人民政府官方網站資料

⁴⁴參考北京市人民政府官方網站資料

<https://pse.is/66rv3q>，點閱日期：2024 年 7 月 12 日

(二) 大稻埕國際藝術節資訊

概述：由 2015 年第一屆起至今日第九屆，此民間發起的大稻埕國際藝術節每年皆會在 10 月初舉辦一個月的節慶，範圍在大稻埕內，主要活動舉辦於迪化街上約 1.4 公里左右的區域，由 Bookstore 1920s、思劇場、蔣渭水文化基金會作為發起單位，結合各式場館、及配合商家做共同行銷活動，在藝術節時舉辦各式演出、藝文活動、工作坊，實現社區共同參與、營造的目的，並將藝術節之核心忠旨「文化運動」的當代價值在藝術節時完整詮釋。

表次 10：大稻埕在地藝術文團隊簡表

第九屆大稻埕國際藝術節	
期程	一個月/每年十月 (10/1-10/31)
範圍	大稻埕迪化街-1.4 公里 (左右)
展示類型	街頭遊行、街頭演出、劇場演出、音樂會、藝人選拔比賽、表演工作坊、商家自辦工作坊、市集
主辦單位	大稻埕國際藝術節工作室
發起單位	世代群、思劇場、蔣渭水文化基金會
發起人	周奕成、蔣朝根
製作統籌	林曉雯
在地街區合作策劃	世代群、世代街區股份有限公司、大稻埕創意街區發展協會
配合商家 (23 個)	納豆劇場、Roof Light、台灣物產、Bookbar 1920、永樂春風茶館、小城外、地衣荒物、足下通 MENS、讀人館、陶一二台客藍、RADICI、素素的吧、南街得意、愚哲陶藝工作室、Antique Bar 1900、沃森茶酒館、爐鍋咖啡、好攸光刻所、混合基因、市井小酒場、探照文化實驗室、木下日本工作室、Elementi 根元咖啡。
各式場館 (16 個)	納豆劇場、Roof Light、靜修女中、日新國小、台灣物產、Bookbar 1920、RADICI、小藝埕、同藝埕、合藝埕 (永樂春風茶館)、民藝埕、青藝埕、鄉藝埕、婉藝埕、學藝埕、聯藝埕

演出場地 (7 個)	大稻埕戲苑劇場、日新國小、永樂春風茶館、靜修中學、Roof Light、大樂房（小藝埕三樓）、永樂廣場主舞台
贊助單位 (8 個)	文化部、臺北市政府觀光傳播局、財團法人台原藝術文化基金會、台北霞海城隍廟、美國在台協會、兆豐銀行、臺灣企銀、史坦威二手鋼琴旗艦館 ⁴⁵

表格製作：研究生整理製作

參考資料：大稻埕國際藝術節官網

第七節 本章小結

而臺灣的「大稻埕國際藝術節」與上述「南鑼鼓巷」和先前提及之「韓國大學路」相較之下，最明顯之差異在於周邊「學校合作」之部分，韓國大學路因與周遭學校密切合作之緣故，所以在「人才培育」方面資源較充足，「南鑼鼓巷」方面則是由「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與同為北京市東城區域內之「中央戲劇學院」合作展演活動經驗，而臺灣方面之節慶單位則缺少與周遭表演藝術相關科系之學校合作的機會，故在「演藝人員」方面則需另尋出入，而在「節慶數量」、「主題行銷」、「自製節目」臺灣方面都略顯不足，雖然「大稻埕國際藝術節」有許多優質的自製劇目，但相對於韓國方面頻繁邀請外國藝術家與本土藝術家共同合作的案例，「大稻埕國際藝術節」雖也有同樣的操作手法，但數量還算較為稀少。

而在「節慶數量」方面不論是日期的長度，或是節慶的數量這兩方面來看，「大稻埕國際藝術節」都可以借鏡「韓國大學路」及參考「南鑼鼓巷」的例子，先以「韓國大學路」來說，對於「藝術節慶」方式來進行操作，特別是舉辦節日時長的部份，韓國方

⁴⁵參考大稻埕國際藝術節官網資料：
<https://reurl.cc/z6l16Q>，點閱日期：2023 年 9 月 27 日。

面先前舉出的兩個節慶都各自進行 30 天的時間，並配合上在地原有之劇場演出，呈現一年四季皆有戲之情況。而「南鑼鼓巷」方面因政府主導之緣故，故會在「北京市東城區政府」的帶領下，以「戲劇東城」名義，聯合「北京·南鑼鼓巷戲劇節」及「南鑼鼓巷戲劇展演季」能量，做到每年「5 至 12 月」份皆有頻繁演出部分，這段「戲劇節」活躍期可長達「8 個月」左右時間，而其餘時間在地也有其他小型節慶辦理，或本地劇場之劇目演出，故可做到「全年度」皆有戲之狀態，與「韓國大學路」一樣都是典型的「劇場聚落」型態。反觀「大稻埕國際藝術節」方面則是只有「一個月」時間，加上在「宣傳」方面所下的功夫不足，不同於韓國方面在各大媒體「新聞」及「旅遊網站」上進行推廣，台灣方面多為在社群媒體上及少數「網路新聞報導」宣傳，對於能否吸引到平時常見的「觀劇人口」以外的「觀光人潮」來參與節慶活動甚至是觀劇，或許能借鏡韓國「媒體宣傳」方面的手法，才能讓一年僅一次的「大稻埕國際藝術節」產生的效應發揮到最佳，進而帶動周邊產業，或是形成台灣自己人民的「觀劇風氣」，借此帶動「大稻埕」以外的劇場街或是劇場聚落的形成，讓觀劇這項習慣漸漸寫入台灣人的「基因」中，或許「韓國大學路」的例子，以及「南鑼鼓巷」的節慶模式會是我們很好借鏡及參考的案例。

第三章 研究方法

第一節 研究工具

一、文獻分析法 (Document Analysis) :

文獻分析法一般指根據一定的研究目的或課題，精構相關資料蒐集、圖書、調查報告、期刊與學書論文等資料文獻，以客觀且有系統性的界定，全方位精準的鑒別與掌握想要研究之議題與現象。並將蒐集來之資訊加以整理分析、研究歸納，對於事實及科學有進一步認識的一種研究手法。(林萬青, 2009)

文獻分析法中包含了描述(Description)、詮釋(Interpretation)、閱覽與整理(Reading and Organizing)、分類(Classfying)等四大步驟，而其研究特性如下：(一)可提供詳細可靠之背景資料(二)可超越進行調查時所遇到互動上之不良影響(三)超越個人之視野與經驗(四)所研究之事件為過去而非現在發生，研究上超越過去時空之限制，紀錄上為是過去之社會事實及事件(林萬青, 2009)

二、個案研究法 (case study method)

個案研究為深入探討單一或是少數個案之多樣行為特性，探討之對象可能為事件、組織、團體、個人方面，大部分之個案研究大多為質性個案，個案研究方面之特點大多

為邏輯上之分析而非數量上之歸納，研究生經過密集探索分析少數個案以了解研究之議題並深入做分析研究。⁴⁶

個案之研究中較為偏向微觀層次的個人行為或行動，以本次研究的案例來做操作，研究生將利用此研究法充分了解大稻埕上各式「藝埕」於藝術節慶時所扮演的角色與對於劇場聚落方面之重要性與營運方式上之探討，來進行事件上之因果論述分析，以便引導出更多相關個案之特性，進一步界定問題，更新思維與產生相關研究理論。

三、深度訪談法(In-depth interview)

本研究方法將採用「半結構式深度訪談法」，為一種透過「訪問」蒐集原始資料的方法，主要會使用：隱蔽問題尋探、階梯法(laddering theory)、以及象徵性之分析技術，於正式訪談前根據此次研究議題擬定目標訪問對象適用之訪談題綱⁴⁷，且於訪談過程中，同時觀察受訪者與訪問者之間的應對回答情況，與受訪者此時之心理狀態，並在不影響問答題目內容之情況下，適時調整問題內容以獲得最貼近受訪者真實心理情狀之真實答案。

而其中在訪談過程中採用之階梯法(laddering theory)在本研究中會以軟式階梯法(Soft laddering)再受訪對象回答完主要題目後，進行此訪談方法之操作，使受訪者能

⁴⁶參考社團法人中華民國晴天社會福利協會網站文章
<https://reurl.cc/MX2Z24>，點閱日期：2022年12月11日

⁴⁷參考百科知識網站文章
<https://reurl.cc/Z12Gja>，點閱日期：2022年12月11日

以更自由的形式回答問題，在此過程中會與受訪者進行無限制之對談模式，以取得更加深入及詳細之研究資料。

第二節 研究對象

- 一、世代街區股份有限公司運長-林曉雯女士
- 二、聚思製造端營運總監-高翊愷先生
- 三、大稻埕創意街區發展協會副理事長－吳孟寰先生
- 四、臺北市政府文化局藝術發展科-簡孜宸女士(研究員)、周蓀慧女士(藝文空間股股長)

第三節 訪談大綱

表次 11 訪談題目列表 1

受訪者	編號	訪談題目
大稻埕國際藝術節-行政總監-林曉雯女士	1.	對於未來將大稻埕國際藝術節，是否有可能發展為「劇場聚落」的形式，成為在地藝文產業之重要角色呢？
	2.	對於目前的「藝文街區」，未來能否往劇場營造為主的方式經營此區域？
	3.	對於大稻埕未來有無計劃提供「藝埕」給演藝團體作為長期的表演場所，以及目前「藝埕」之經營狀態為何呢？
	4.	您認為公司的場館資源和經驗如何能夠促進大稻埕區域劇場聚落的成功發展？
	5.	能否分享對於長期合作的劇團以及表演者在未來落實行劇場聚落發展之前提下，會遇到的益處及挑戰？
	6.	如何看待貴公司網站作為一個資訊宣傳資訊平台在劇場聚落中的作用？與客戶互動之程度為何？是否有特別的策略來提高其效用？
	7.	貴公司對於目前政府補助方面在公司營運，或是大稻埕國際藝術節的經營

		上有何看法呢？
	8.	您認為目前政府對於大稻埕當地政策（例：大稻埕歷史風貌特定專用區主要計畫案），對於貴公司以及藝術節有著什麼樣的影響呢？
	9.	貴公司目前的體制以及管理方式是什麼樣的型態呢？
	10.	在藝術節時，你們是如何協同其他單位一起做工作調配及策劃的呢？
	11.	對於貴公司於 2020 年之 2023 年有關於藝術節參與活動單位之團隊編制資訊。（特別是合作策劃方，以及共同發起人之部分）

表次 12 訪談題目列表 2

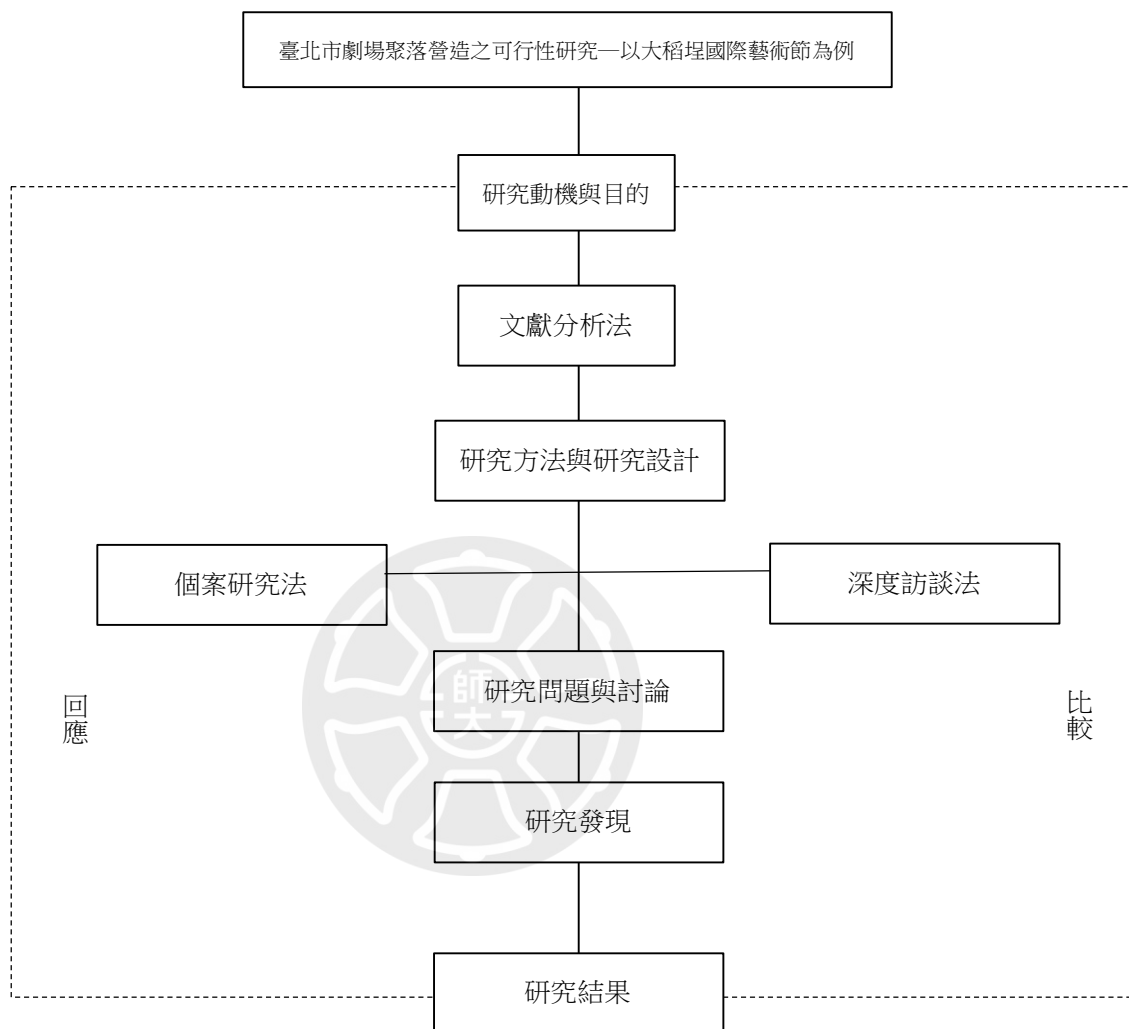
受訪者	編號	訪談題目
聚思製造端 營運總監- 高翊愷先生	1.	對於大稻埕發展劇場聚落有何建議或看法呢？對於藝文產業有何影響呢？
	2.	您過去在藝術節時，是否曾經有過經營定目劇的打算呢？
	3.	您過去（2015-2019 年）在藝術節的前期籌備階段，主要是如何協同其他單位一起做工作調配及策劃的呢？
	4.	對於過去擔任藝術節策展單位期間，周遭參展單位的實際合作實際情況為何呢？
	5.	對於過去擔任藝術節策展單位期間與其他主辦單位共同工作的情況為何呢？
	6.	政府補助對於支持劇場聚落有和幫助？如何有效支持？
	7.	在過去幾年時間擔任「大稻埕國際藝術節」策展單位時，節慶對於地方創生有什麼樣的影響力？
	8.	若要有效支持劇場聚落，綜合過去經營藝術節的經驗，對於政府政策方面有何看法或建議呢？
	9.	於過去藝術節策辦時，有關於各參與單位之經費運用相關事項呢？
	10.	對於「大稻埕國際藝術節」可能走向商業化主導之運作模式有何看法呢？對於在地劇場聚落的發展有何影響呢？

表次 13 訪談題目列表 3

受訪者	編號	訪談題目
大稻埕創意	1.	您對於可否利用大稻埕國際藝術節之影響力，在未來使在地發展為劇場聚

街區發展協會副理事長 — 吳孟寰先生		落之看法？
	2.	貴單位平時以及在藝術節期間之工作內容有無對未來大稻埕形成劇場聚落有幫助呢？
	3.	您認為藝術節期間，貴單位在協助在地商家做發展及參與活動的工作上，對來在地形成一個價值鏈體系乃至於劇場聚落扮演著什麼樣的角色呢？
	4.	您對於未來大稻埕發展為劇場聚落，有什麼樣的看法與期許呢？
	5.	在藝術節時，你們是如何協同其他藝術節相關單位一起做工作調配及策劃的呢？
	6.	您對於小劇場聚落在大稻埕社區的未來有何願景，以及您的協會如何參與實現這一願景？
	7.	貴單位平時辦理什麼樣的活動對於將來大稻埕可能發展為劇場聚落最有幫助呢？
	8.	如何看待在地小劇場聚落的發展對於社區和經濟的潛在影響？
	9.	您是否有任何計劃或策略來促進並支持本地小劇場聚落的發展，尤其是透過社區活動和商家的參與？
	10.	對於小劇場聚落在大稻埕社區的未來有何願景，以及您的協會如何參與實現這一願景？
	11.	是否有特定的策略或資源投入計劃，以支持小劇場聚落的活動和發展？

第四節 研究架構



第五節 研究倫理

研究生於開始訪談前，皆會事先告知被訪者此次研究議題、訪問題目、資料用途、及隱私相關問題解說，做到告知訪問義務的同時，也稟持者研究時雙方互信之公平對待原則，確保受訪者知曉自身的隱私及所有權益，讓受訪者自行決定是否同意參與研究過程，不論是透過個案研究法、深度訪談法、實際訪問...等研究方式，皆會符合 IRB「中央研究院人文社會科學研究倫理委員會」所制定之規範前提下來進行研究工作。



第四章 研究結果與分析

第一節 大稻埕國際藝術節主辦方研究結果與分析

一、大稻埕的發展脈絡與文化保存

(一) 歷史及發展背景

「大稻埕」的名稱來自於曾是曬穀之場所，最早於 1851 年後開始有人在此地進行貿易。林藍田是最早的商人，逃離泉州同安縣的海盜威脅，遷至大稻埕經營「林益順」商號，主要以茶、米、樟腦等經濟作物貿易。「頂下郊拚」事件後，艋舺的同安人紛紛轉往大稻埕，使其成為同安人的商業據點。隨著 1858 年淡水開港，大稻埕在淡水河中游的地位上升，成為茶葉的集散地，當時外國商人對臺灣文化不甚了解，因此需要當地人協助進行買賣交易，此類人稱為「買辦」，日治時期，大稻埕茶葉銷售大幅增長，「日東紅茶」更走向國際市場。然而，淡水河淤積影響大稻埕河運，影響河運壽命，導致許多茶商撤離以至大稻埕沒落。現今，大稻埕轉型為文創與結合的休閒區域，讓曾經的古蹟再度活化，為此地注入生機。⁴⁸

1895 年，馬關條約簽署後，臺灣被納入日本統治，在日治時期的大稻埕成為臺灣重要之商業區，由於日商不歡迎洋行，使得當時的國際貿易重心從西方國家轉向日本與東南亞，除了船運之外，1903 年，日本政府在大稻埕興建了車站，成為淡水線鐵路的起點，同時提倡西洋式建築，逐漸形成今天迪化街兩側的長型街屋建築風格，大稻埕街區的建築物中，大多的街屋的形狀為狹長型，並且相互連接，建築物中段採天井式的設計利於

⁴⁸國家文化記憶庫文章

<https://reurl.cc/7Mq76N>，點閱日期：2023 年 11 月 10 日

採光和通風，配合地方當時的傳統產業模式，建築風格可分為「洋樓式」、「閩南式」、「仿巴洛克式」、「現代主義式」四種形式，街屋的利用空間通常在一樓位置，一進門便是陳列商品之店鋪門面，二樓位置為儲物倉庫，呈現具有在地特色的街屋形式建築。

由於日本政府將行政和建設的主要關注點集中在臺北府城內，當時的漢人社群主要匯聚在臺北城外的大稻埕區域，因此大稻埕被譽為「臺灣人的市街」，這使得大稻埕成為臺灣文化的據點，吸引眾多臺灣社會菁英在此聚集，並有眾多娛樂場所和戲院，如：永樂座、第一劇場、大橋戲院、國泰戲院等。使得大稻埕迎來現代化的藝術思潮。1921年，蔣渭水等人在大稻埕成立了「臺灣文化協會」，以文化的方式喚起民族文化自覺的行動，使大稻埕成為臺灣新文化的搖籃。(林珣甄, 2021)

在 1949 年，國民政府遷至台灣後，台北市中心區的景觀發生了翻天覆地的變化，而這也對大稻埕商圈造成了漸漸式微的影響，為了喚起對這片昔日繁華地區的記憶，同時振興這個歷史悠久的街區，當地居民於 1987 年聯合組成了一個團體，發起了名為「我愛迪化街」的運動，這場運動旨在喚起大眾對這個歷史街區的情感共鳴，讓人們重新感受到這個地方的特殊魅力。

根據徐慶棋的說法，在政府的支持下，大稻埕這個原本以批發為主的區域逐漸轉型為以零售和觀光為主的街區，當地的商家也紛紛融入創新元素，使得迪化街區呈現出全新的風貌，而徐慶棋指出，任何傳統產業都有轉型的可能性，大稻埕的成功轉型不僅歸功於政府對老屋的整修和向商家提供資源及輔導，還有年輕人的回流，他們以傳統產業

為基礎，注入創新的思維，重新包裝昔日產品，打造兼具傳統文化和創新元素的商品，這也是成功轉型的主要原因。⁴⁹

（二）街區保存計畫

在 1970 年代，大稻埕陷入了街道擴建的困境，導致街屋面臨被拆除的危機，1973 年時，台北市政府拓寬了大稻埕區域大部分街道，迪化街卻尚未被拓寬，1977 年時，內政部都委會曾計畫將迪化街拓寬為 20 公尺寬的道路，但計畫卻一直延宕，然而，到了 1988 年，台北市政府預計於當年度九月完成迪化街之徵收拓寬的土地徵收程序，但此舉勢必破壞當地歷史建物，而引起各界關注，使得樂山文基金會聯合當地居民、臺北市民和專家學者共同發起了「我愛迪化街」的保護運動，經過保護聯盟、地方組織、政府以及各種利益相關者的努力協商後，1992 年臺北市政府都市更新處實施了「大稻埕特定專用區」再發展建設計劃，專注於保護歷史性建築，同時明確指定大稻埕的 77 棟建築為歷史性建築物。（林珣甄, 2021）

在 1995 年至 1999 年期間，臺北市政府都市更新處積極推動「大稻埕歷史街區整體發展計畫」，主要目標是建立管理機制要點，與此同時，民間與都發局在當地成立工作室，協助進行招牌美化、建築修復計畫，並組織了年貨大街等定期活動。

2000 年時，臺北市政府都市更新處公佈了「大稻埕歷史風貌特定專用區計畫」，明確確立了以街區保護為大稻埕未來發展之方向，進一步強化了對迪化街兩側地區歷史建物的保護。（李慧珍, 2020）

⁴⁹參考世新大學小世界週報

<https://reurl.cc/NyoQjk>，點閱日期：2023 年 11 月 10 日

表次 14 大稻埕歷史建物保存歷程時間表

年度	事件	政府實行政策
1970	街屋拆除	大稻埕面臨街道擴建，街屋面臨拆除危機。
1988	我愛迪化街運動	樂山文基金會聯合與臺北市民、當地居民、專家學者發起「我愛迪化街」保護運動。
1992	大稻埕特定專用區	臺北市政府都市更新處實施「大稻埕特定專用區」再發展建設計劃，專注於歷史性建築的保護，指定大稻埕 77 棟建築為歷史性建築物。
1995	大稻埕歷史街區整體發展計劃	臺北市政府都市更新處積極推動「大稻埕歷史街區整體發展計劃」，以建立有效的管理機制。
1996	民間與都市發展局合作	建立在地成立工作室，協助進行招牌美化、建築修復計劃，並組織年貨大街等定期活動。
2000	大稻埕歷史風貌特定專用區計畫	臺北市政府都市更新處發布「大稻埕歷史風貌特定專用區計畫」，確立以街區保護作為大稻埕未來發展的方向，進一步保護迪化街兩側地區的歷史建物。

表格製作：研究生整理製作

參考資料：本研究資料

2009 年大稻埕特定區計畫細部計劃出爐時，一股新風氣漸漸進到這片區域，而這個計劃旨在推動特定商店街區的輔導計劃，同時也致力於改善空間環境，標誌著大稻埕進入了一個全新的發展階段，為區域發展奠定基礎。

隨後的 2010 年，政府公布實施了「文化創意產業發展法」，這項法案的目標是促進文創產業的發展，同時建構具備創意的社會環境，而該法案鼓勵運用科技與創新，並支持人才的培育與市場的開拓，這樣的政策為大稻埕注入了新的動力與活力。

同年度，「台北市都市更新處」發起了「私人機構營運」的「都市再生前進基地」計劃(Urban regeneration station)，包括建物代號為 URS127、URS155、URS44...等各式建物，這些基地成為了文創資訊交流平臺以及與當地民眾溝通的平臺。逐漸，這些基地塑造出了大稻埕地區的「文化創意產業聚落」，而邀請創意工作者進駐街區更是實踐傳統產業轉型，達到活化在地的功能，同時也為大稻埕文創產業的發展提供了寬廣的空間，這樣的措施開展了民間產業至大稻埕創業的能量，為地區帶來了新的希望和活力（林珣甄, 2021），而時至今日（2023）大稻埕也由過去奠定下來的「文化創意產業聚落」向著以「表演藝術」為主之「劇場產業聚落」的方向做發展。⁵⁰

（三） 歷年聚落發展過程

自 2015 年開始，每年 10 月舉辦之「大稻埕國際藝術節」首次舉辦則以 1920 年代俗稱的「Roaring 20s」的日文翻譯「狂騷」為主題即呈現出浩大的聲勢，而其中 1920 變裝遊行成為藝術節的亮點。

2016 年吸引了更多參與的組織，為了增加更多表演藝術工作者參與藝術節，藝術節改為採用公開徵件的方式，以協助藝術家進駐大稻埕的場地進行演出。同時，與 38 個致力於深耕大稻埕在地文化的組織合作，在 30 個大稻埕街區的歷史場所舉辦了 60 場活動，演出數量大增（近 200 場），而在 2016 當年度的表演呈現中，卻非常缺乏與在地社群特色相關的主題表演，這樣的狀況在 2017 年度舉辦的藝術節中，主辦單位也做出了相應對策。

⁵⁰參考台北市政府網站資料

<https://pse.is/5z94b5>，點閱日期：2024 年 5 月 10 日

2017年，經過多項調整，大稻埕國際藝術節積極回應劇場相關專業人士的建議，承認藝術節缺乏藝術主體論述的問題，同時細心聆聽社區參與單位的期望，期盼藝術節能夠對當地經濟活動產生積極影響，因此，藝術節進行了對節目和活動形式的調整，在當年度大稻埕國際藝術節的記者會上，藝術節的其中一位發起人周奕成代表藝術節，詳細闡述了藝術節的三個重要特質：首先，藝術節以精神文明作為基石，位於生產力卓越的區域／部落，創業者同時也是創作者；其次，透過藝術節能夠召喚眾人慶祝共同創造的成果，藝術節選擇與社區及各社群建立「共生與串連」的模式，強調這是一場由「我們手中長出來的藝術節」所組成的盛會；最後，藝術節被視為一場創造未來新傳統的文化運動，依靠的是民間的發起與創造力，同時保有民間的文化自主性。在這樣的脈絡下，藝術節被塑造為一個向歷史追尋的文化運動，延續著近百年前因文化自覺與民族自決意識而崛起的精神，以成為亞洲地區最知名的藝術節為目標繼續發展下去。(李慧珍, 2020)

2018年，基於對藝術節「國際藝術節」方面的質疑，並積極回應邀請國外藝術家進駐創作的需求，藝術節展開了招募國際藝術工作者的計畫，強化了國際劇場專業工作者的專業交流。

進入2019年，藝術節在策劃方面與當地兩個文化單位攜手合作，共同參與策展，以「街區共同策展」為核心，使得藝術節更深度融入當地文化生態，強調當地社區的互動，確保節慶活動更為貼近當地文化。主題節目更細分為三個單元，包括「駐埕藝術家計畫」、「在地共同策展節目」，以及凸顯當地特色的「大稻埕特選節目」，當年度的藝術節不僅注重與當地社區深度合作，同時透過營運方面的細緻規劃，展現更具吸引力

的特色，帶來獨特的文化饗宴，而其中的「時空劇場－1920 變裝遊行」更充分發揮了民眾參與的力量，將「主題節目」、「齊聚街區」的意義發揮得淋漓盡致。

2020 年，因疫情影響原訂每年都會舉行的「1920 變裝遊行」改為以另一種形式進行，大稻埕國際藝術節行政總監林曉雯表示：「我們將活動改成 1920 變裝自由散步，我相信參與的人數應該會超過一萬人」，由於疫情的阻礙，無法進行與外國藝術家的交流，但藉著邀請居住在台灣的澳洲歌唱家參與演出，以及在整個大稻埕地區散布了許多其他表演。⁵¹

2021 年為第七屆大稻埕國際藝術節，雖仍受到疫情的考驗，但在當年度依然照常舉行藝術節活動，並以《再現代化》為主題，並舉辦五種主題類型活動，分為五個主題活動，包括「明日藝人 Artists Next」、「時空藝陣 Arts Parade」、「世紀藝論 Arts Argued」、「街區藝埕 Arts ArtYard」、「全球藝情 Arts Global」。這些活動的內容豐富，包含劇場表演選拔、各式風格音樂演出、藝術創作、文化議題講座，以及每年例行舉辦的 1920s 變裝散步。

2022 年，以「創造力」為主題的當年度活動中，策展充分運用了 ViewSonic 先進的投影技術。在古蹟環境這樣空間有限的場所中，巧妙運用新型投影技術，呈現出魔幻且引人入勝的視覺效果，例如，透過 ViewSonic 可攜式投影設備，原本只是用來休憩的民宿客房在投影的輔助下，轉化為一個展示藝術的場所，觀眾得以在這樣的環境中解放思

⁵¹參考華視新聞網報導

<https://reurl.cc/GKYjLy>，點閱日期：2023 年 11 月 10 日

維、冥想自我，沉浸在一場結合聲音與影像的創新文化實驗表演中，為當年度節慶一個新的突破。

2023 年，今年度的大稻埕藝術節以「自由意志」為主題，主視覺設計採用了最新的 AI 技術作為輔助，參展團隊也在表演節目中安排符合主題「自由」相關的元素作為呈現，為因應時事，也將「MeToo 運動」話題融入表演中，讓觀眾能從演出中得到對於當代社會的省思。在這次藝術節中一如既往的舉辦了「1920 變裝遊行」，及不同主題的展演活動，包含了「明日藝人」、「時空藝陣」、「街區藝埕」、「全球藝情」、「世紀藝論」五個主題，每個主題中各有不同的展演活動。

表次 15：藝術節各年度事件重點整理

年度	主題	重要改變與進步	亮點活動
2015	狂騷	首次舉辦，1920 變裝遊行成亮點	1920 年變裝遊行
2016	一路狂騷	拓展參與組織，公開徵件，演出數量增加	1920 變裝遊行，街區活動增加
2017	狂騷的 20 年代	調整節目形式，回應社區期望	強調藝術主體論述的重要性
2018	一把狂騷	招募國際藝術工作者，促進國際交流	加強國際劇場專業交流，駐村藝術家策劃
2019	狂騷	與當地文化單位合作，強調街區共同策展	劃分不同主題活動，強調當地文化
2020	大島藝舟	因應疫情改變遊行形式	1920 年變裝自由行走，分散式表演
2021	再現代化	以《再現代化》為主題，分為五種主題類型活動	五種主題類型活動，包括街區藝埕、明日藝人、世紀藝論、全球藝情、時空藝陣

2022	覺知	運用先進的投影技術，強化視覺效果	新型投影技術的應用
2023	自由意志	運用 AI 科技輔助主視覺設計	AI 科技輔助的主題活動

表格製作：研究生整理製作

參考資料：大稻埕國際藝術節官網

二、藝術節核心精神與文化轉型

(一) 藝術節核心精神

「大稻埕國際藝術節」最早有三位主要發起人，首先是蔣朝根先生，而蔣朝根是蔣渭水後代姪孫，目前擔任「蔣渭水文化基金會」執行長，該基金會致力於區域文史的發展和人文精神的彰顯，還有張哲龍先生，張哲龍為思劇場／褶子劇團早期的藝術總監，此單位最早是藝術節的「核心策劃」與「執行」團隊，最後是周奕成先生，而周奕成是以「街區經濟」為發展模式的世代文化創業群的創辦人，除此之外，在協力單位、共同發起和贊助單位中，有來自大稻埕區域內的商家、社區組織和藝術文化機構之約三十個單位參與 (李慧珍, 2020)，每年的藝術節活動長達一個月，其節目單中有一段描述「再次以大稻埕作為下一波台灣文化運動的基地」，顯示大稻埕國際藝術節每年活動都是以創造一個「文化運動」為基礎來實現各項策展計畫。

「新文化運動」被視為當今「大稻埕國際藝術節」的核心靈魂，在 1920 年代，台灣知識分子受到社會主義思潮、世界民族主義以及中國大陸辛亥革命的影響，他們深信自己不應永遠被剝奪參政權，因此決心以非暴力手段對抗外來殖民者的政治箝制和知識封鎖，當時主要目標是表達政治訴求，因此 1921 年時蔣渭水、林獻堂等先賢在私立靜修高等女學校（今靜修女中）發起成立了「臺灣文化協會（簡稱文協）」，他們透過各

地支社、舉辦文化演講、發行會報、表演話劇、設置讀報社、播放影片等多種途徑，掀起了臺灣新文化運動的風潮，使得 1920 年代成為台灣重要的文化覺醒時期。

1924 年，臺灣知名的日治時期作家張我軍於「臺灣民報」上發表了題為「糟糕的臺灣文學界」的文章，引發了新舊文學界之間的激烈討論，而在新文化運動的推動下，新劇運動興起，與傳統戲劇形成對比，新劇運動旨在改革社會、推翻封建思想，成為了具有先進思想的重要一環，文協成員在各地建立了新劇團，演出充滿改革精神的文化劇，他們希望透過戲劇來凝聚民族共識，並為人民帶來新時代的精神。這段時期成為了臺灣文化覺醒的重要時期，透過民主發聲、文化講座以及多種形式的活動，重新喚起了民眾對自我認知的重視，在民眾自發的推動下，臺灣的電影、戲劇、音樂、文學等領域得以蓬勃發展，開啟了臺灣史上最為開放和現代化的文化思潮。⁵²

而經歷過「新文化運動」的歷史進程，而使得大稻埕地方上催生出許多本土的文學家及藝術家，包括臺灣早期知名的雕塑家如黃土水，以及畫家包括陳清汾、郭雪湖、洪瑞麟、陳德旺等，而一些至今仍然廣為傳唱的著名歌曲，例如〈雨夜花〉、〈望春風〉、〈滿山春色〉等也是在此時期誕生，由此可知在大稻埕地方上，是蘊含非常豐富的歷史與人文並交織在這個地方，才有現今看到的歷史街屋、百年老店與年輕一輩的新創產業進駐當地，三方元素於大稻埕融合得一片和諧，展現了大稻埕的多元文化特色。

⁵²參考臺灣新文化運動紀念館網站文章
<https://reurl.cc/09qrRb>，點閱日期：2024 年 3 月 14 日

（二） 藝術節劇場形式及其劇場定義

而談到「街區藝埕」，其中各項表演之表演空間如何定義就顯得格外重要，對於要發展劇場產業為主的藝術節，在「大稻埕國際藝術節」主辦單位眼中，大稻埕之「表演環境」可分為三種形式，「第一種形式」是跟環境結合包括戶外展演方式，也包含街頭藝人演出的範圍，「第二種形式」是在室內演出，演出形式比較自由的部分，但缺少專業劇上硬體設備支持的部份，藝術節主辦單位替演員媒合店家提供之演出空間則屬於這一類，「第三種形式」則是正規的小劇場形式，有專業的劇場硬體空間，可支持各類型劇場演出表演，並依照不同類型之演出將舞台效果發揮最大化之應用，而這三種類型之「表演空間」在「大稻埕國際藝術節」時主辦單位皆有安排，並依照表演團隊之需求給予媒合及租借使用，為此世代群總監林曉雯女士提到：

大稻埕國際藝術節希望就是以目前「歷史街屋」風貌特色的街屋，做為有創意內容的展演空間，目的在於激發或匯聚好的創作內容發生，同時可以結合在地的店家做「商轉模式」，讓藝文活動能擴散至生活或商業空間，而非僅限於藝文圈市場有限的專業劇場空間，大稻埕國際藝術節訴諸的群眾也希望是能夠更寬廣雅俗共賞，不一定都要是對藝文有興趣的，更希望可以擴及更多各行各業領域的人，打開更多市場族群。

大稻埕國際藝術節「不是」從一個狹義的藝術空間去做發展，我們都比較希望是從「融入當地空間特色」創作出來的展演內容，而不是先追求專業劇場空間及專業硬體設備，大稻埕國際藝術節本身更注重的是創作內容跟精神，但如果需要專業的劇場來做呈現，大稻埕也是有專業的劇場空間像是「大稻埕戲苑」或是「納豆劇場」的表演空間給需要「專業場館」的團隊使用。(林曉雯, 2023)

目前以大稻埕地區的劇場空間而言，上述提到的「第一種形式」及「第二種形式」的表演空間在「藝術節」時尤為常見，且因前者之「環境劇場」多為在戶外展演空間，或是半開放式的展演空間做演出，故機動性較高，而後者為「結合在地店家」形成的演出空間，多為使用現成空間，經過些微調整，並搭配上機動性的燈光、音響設備及其他

演出所需硬體設備形成，故此類型之表演空間雖不是專業劇場空間，但也是屬於「廣義」劇場範疇中的表演空間，且此類表演空間的搭設門檻較低，可在大稻埕內廣為設置，但「專業劇場」在大稻埕中目前僅設有少數幾處，而上述之「廣義」劇場空間則是符合陳正熙先生之「如何賞析一齣戲—想像的空間」著作中所描述之劇場定義，書中提到彼得·布魯克(Peter Brook)是一位著名的英國導演，在他的著作《空的空間 (Empty Space)》中提供了一個簡單且準確的定義，他寫道：「只要在一個空間裡，讓一個人從另外一個人面前走過，劇場就成立了」，這位導演清楚地闡明了劇場的幾個組成要素：表演者、空間和觀眾(受眾)(陳正熙, 1999)，以我們現在的語言來解讀，可以理解為於特定之空間與時間裡，一個(群)表演者在一位(群)觀眾前表演之情境，故對於「大稻埕國際藝術節」來說整個大稻埕未來正朝著增加劇場，以及劇目的方向前進。

(三) 大稻埕的文化轉型與未來願景

而歷經多年的歷史變遷到現在，大稻埕在近十年間也逐漸從原先大家所熟知的南北貨林立的商行開始走向藝文特色的商業聚落模式，甚至是往表演性質的產業邁進，雖然現階段在當地仍是「藝文」及「表演」性質產業的萌芽期，但原先在大稻埕中就已經存在傳統的表演節目，例如歌仔戲、布袋戲、南北管樂器的表演，而目前「大稻埕」就尚缺將這些藝文及表演性質的文化，進行「產業化」的步驟，便有機會讓大稻埕成為規模不容小覷的經濟體。

而大稻埕也在近年來開始進行現代戲劇的演出，不論是音樂會、獨奏會、街頭演出甚至是各種各樣的「劇場演出」也都在近年來遍地開花，特別是「劇場演出」的部份，在 2015 年後如雨後春筍般冒出，也為大稻埕帶來新氣象，在這各行各業一片祥和且欣

欣向榮的光景下，背後是各個不同單位的協力配合與努力，在大稻埕中「政府單位」、「民間策展單位」、「在地商家」這三者間，形成了穩固且緊密的關係，讓大稻埕地方上近年來出現的「大稻埕國際藝術節」成為了地方上極具吸引力的年度盛世，也讓「劇場產業」成為地方上一股強而有力的新興力量，未來有望與在地產業一起共榮發展，且在地單位「大稻埕國際藝術節」的主辦方也曾表態，未來有意將「大稻埕國際藝術節」表演節目實施常態化運作，可能會以循序漸進的方式推動，讓大稻埕成為全年度都有一定節目量之「常態化演出」之狀態，而在這樣的基礎下，若大稻埕「劇場產業」可成為當地的「產業領頭羊」，並在政府與當地商家的支持下，未來大稻埕能成為一個「劇場聚落」的產業鏈有機會實現。

三、藝術節策略與社群發展

(一) 藝術節主辦方劇場聚落發展意願

目前大稻埕地區中對於未來能否形成「劇場聚落」的這個目標，就得思考四個具影響力之單位，分別是 1.「臺北市政府文化局」、2.「大稻埕國際藝術節工作室」、3.「聚思製造端」、4.「大稻埕創意街區發展協會」這四個單位在過去、現在及未來對當地發展均有著決定性的影響。

除此之外，還須特別說明「聚思製造端」單位在此研究中之特殊性，其過去名為「思劇場」也是過去「大稻埕國際藝術節」的「策展單位」，雖然目前已離開此地，但該單位所留下之「體制」與「在地關係」，仍對當地有著舉足輕重且正面的影響力。除了「政府單位」及「在地組織」方面的因素，還有「在地商家」也是「劇場聚落」能否成功的一大在地力量，且未來「劇場聚落」的目標能否實現，是基於「大稻埕國際藝術節」能

否將藝術節之「劇場表演」常態化在大稻埕中實踐，並且是一個全年度皆有節目可觀看的狀態。

對於「大稻埕國際藝術節」來說，近年來也出現將大稻埕地區推向「藝文聚落」的計畫，而走向「藝文聚落」則代表著藝術節主辦單位必須協調跟管理更多增設於大稻埕範圍內的藝文單位，未來這新加入的大量藝文團隊必定是「藝文聚落」的主要創作能量來源，這也意味著，「大稻埕國際藝術節」要打造「劇場聚落」在現階段以有了初步的構想，未來會在隨著營運及經費...等各方面條件都俱足的情況下，再進行下一步的規劃，但就目前為止的狀況，以藝術節在未來形成「劇場聚落」這個觀點上來說，「大稻埕國際藝術節辦公室」已有了足夠的底氣，而大稻埕過去就是一個「商業聚落」，在這裡有眾多發展傳統產業的店家，在近年來有許多商家也成為了藝術節的合作夥伴或發起人，而這樣的在地力量則讓「世代街區公司」與在地商家合作，保障了藝術節資金方面的條件。

對於未來大稻埕走向「劇場聚落」方面來看，上述內容中大稻埕在「大稻埕國際藝術節」及「世代群」的主導下，已滿足了在地「資金來源」以及「藝文聚落」兩方面的確立，未來還會針對「國際化」方面再做加強，這部份主要會往國際化之「表演者」、「觀眾」兩方面進行推進，為此世代群總監林曉雯女士也表示：

大稻埕國際藝術節，它一開始的設定，就是要往這個方向（劇場聚落）走，但與其說劇場聚落，應該說有更宏大的目標，就是帶動越來越多有創意創作能量的藝文團隊在此匯聚茁壯，然後連接更多國外國際團隊也來這邊交流表演，如果我們期待大稻埕要變成一個很特殊的聚落，未來可以變成一個躍上國際代表臺灣的景點，那它一定要有臺灣「在地」的文化元素，要有藝文產業的發展，

那藝文跟商業怎麼樣融合並進，我們非常期望藝術節能夠發揮力量，這也是我們逐步發展思考的目標。

我們期望這個藝術節不僅僅是吸引眾多藝術家表演的地方，更希望能吸引來自國外的觀眾，若每年能吸引很多國際觀眾來此地看表演，那這個藝術節才算真正成功。

大稻埕過往百年前它是一個「商業」非常繁榮的地方，雖然布行南北貨中藥行因為產業大環境整體影響變遷，但這些傳統產業實力雄厚，也仍是大稻埕不可或缺的特色景貌。（林曉雯，2023）

藝文與商業的融合，未來可能會以「劇場聚落」的方式呈現，這是一個雄心勃勃且具有深度思考的計劃，劇場聚落不僅僅是一個表演的場所，更是一個能夠吸引具有創意創作能量的藝文團隊匯聚的平台，聚落的策略還能達到經濟可持續性的效果，將表演為主導的聚落將結合當地產業，共創更多商機，及促進當地經濟發展，同時，吸引國際觀眾的到來，並提升藝術節的國際知名度和影響力。

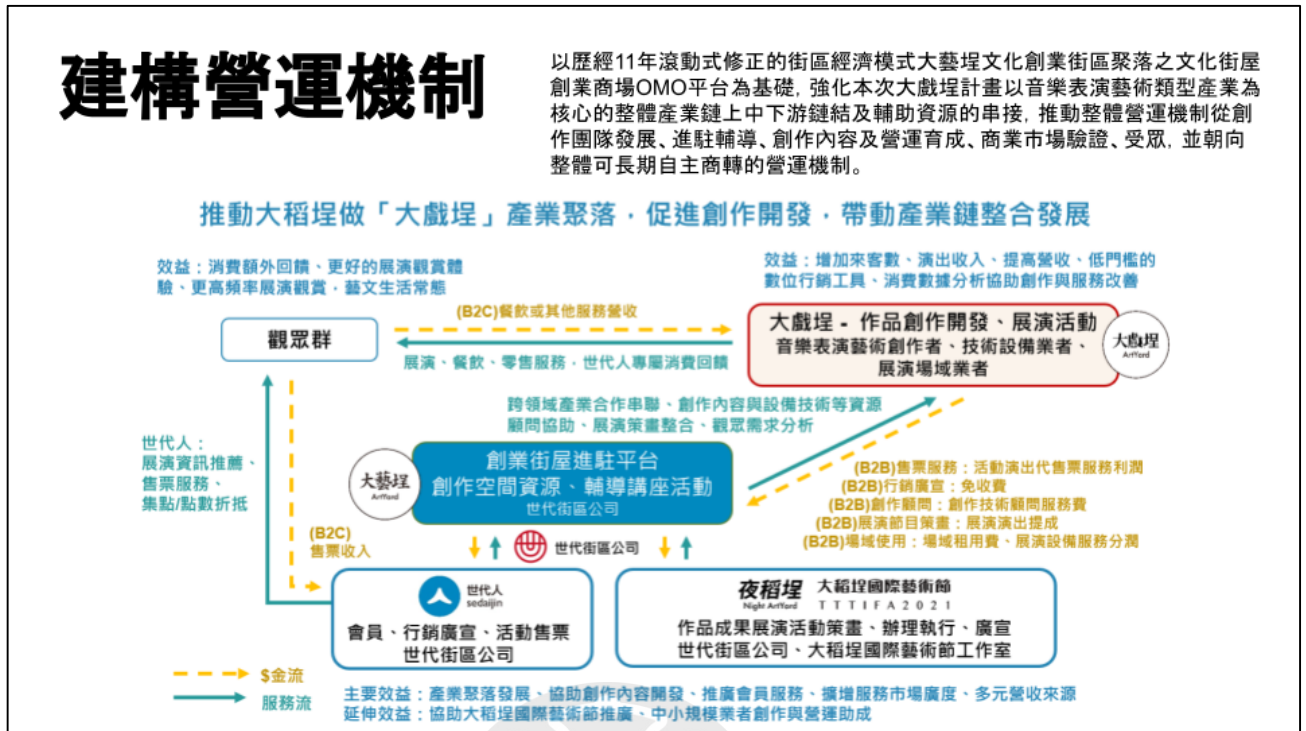
而「大稻埕國際藝術節工作室」對於大稻埕在地發展「劇場聚落」是有著「正向」及支持的態度，這部份和該組織近期所建構的新型態營運機制有關，在一份由該單位所提供給本研究之資料（圖 7）中指出，此單位將以「大戲埕產業聚落計畫」為主題，並根據過去 11 年來之「大藝埕」發展下之文化創業聚落之體制為基底，將此建置提升為以「表演藝術」為核心發展的「產業聚落」模式，並且在此概念中針對了「表演藝術產業鏈」的整體建置做了完整評估，概念以「大藝埕」為中心，聯合「大戲埕」及「世代群」為藝文團隊提供表演藝術管理及協助服務，並結合「大稻埕國際藝術節」體系能量為該計畫提供多項支持，並從觀劇方面之「售票」收入與此公司體系之「其他收入」，如：餐飲、零售...等方面，提供「觀劇」與「其他服務」給觀眾，以保證該建置在經費

方面能提供其「表演藝術產業鏈」健全發展。另一方面在其組織的計畫下，支持及完善「表演藝術團隊」各方面需求，由此一來，將實現能「自主商轉」之「表演藝術聚落」營運機制。而其中值得關注的一點是「大戲埕產業聚落計畫」會與「大稻埕國際藝術節」進行密切互動，並在資源及能量上實現「雙向輸出」，基本上該計畫進行之表演藝術「產業發展」就是將「大稻埕國際藝術節」現階段之能量做整體放大，換句話說，這意味著將「大稻埕國際藝術節」原本僅限於一個月的活動能量延伸與拓展，目的是為了持續推動並實踐以「表演藝術」為核心的「產業聚落」模式。

由此圖（圖 7）可見未來大稻埕將在「世代群」組織帶領下，由「大稻埕國際藝術節」及「大戲埕產業聚落」計畫下發展為以「表演藝術」為首之產業聚落。雖然目前該組織對於此計畫仍處在「初步」計畫階段，但未來依照此建置發展下去，可望在大稻埕建構一個完善的「藝文聚落」，至於能否形成「劇場聚落」，在此建置中尚無從得知，畢竟構成「劇場聚落」之條件由各方面來看，皆比實現「藝文聚落」來得困難。而該建置訴求之「自主商轉」營運機制若能實現，則可減少對於「政府補助」方面之依賴，這部份對於拓展「劇場聚落」條件中「穩定資金」方面有著正向幫助，這將促使大稻埕能夠吸引更多的民間投資，降低對政府財政支持的依賴，從而增強整個聚落的穩定性和擴展性。

而未來該組織提出之計畫是否能實現，將考驗該組織對於這些策略的有效實施與對於各方面因素之應對反應，雖然在大稻埕要實現「劇場聚落」顯然是有較高難度，但對於實現「藝文聚落」方面來說是指日可待。

圖 7 大戲埕產業聚落模型



表格製作：世代街區股份有限公司製作

資料來源：世代街區股份有限公司提供

根據經濟部於 2014 年發表之《創新樂活電子報：產業創新聚落再造區域新動能》刊物中顯示，隨著臺灣經濟型態的轉變，我們的產業聚落正面臨著重大的挑戰和機遇，過去我們的經濟主要由「效率驅動」，但現在隨著臺灣經濟環境的變化，「創新驅動」的經濟模式已成為我們發展的主要動力，而為了保持競爭力，我們的產業聚落必須加速邁向「創新聚落」，以提升群聚效應，進而對我台灣產業發展做出更大的貢獻，原本傳統的產業聚落未來也須走向文化創意為主體的聚落模式，政府對於「產業聚落」的政策力道將繼續保持強勁，並朝向創新轉型之路不斷前進，進而使得「創新聚落」的效益得以發揮，而其中的重點「產業聚落」也被視為國家經濟發展的重點推手，並讓「產業聚落」符合全球經濟競爭之潮流狀況下持續進行推動 (張家祝, 2014)，而「藝文產業」是

各產業中富含最多創新及創意元素的產業之一，而現階段大稻埕也應該順應台灣所面臨的產業聚落轉型狀況，順勢而為，讓未來大稻埕要發展為「劇場聚落」增加一份助力。

（二）藝術節國際化與在地社群合作模式

而「在地商家」與「主辦單位」配合度上也是對於聚落發展至關重要的因素，也就是所謂的「在地社群發展」，在一個以劇場為主導的藝術節裡，未來能否達到聚落的規模及條件，除了將演出劇目常態化之外，還需要在「社區營造」及「地方創生」上面下功夫，而在地的「策展組織」中也有不少人表達了，支持此論點的看法，「大稻埕國際藝術節」的同一體系單位「世代街區股份有限公司」及其經營的許多「藝埕」街屋店家，合稱為「世代群」，而「世代群」公司營運長林曉雯女士表示：

大稻埕本身就是一個大環境大劇場，大稻埕國際藝術節是扎根在這個地方，大稻埕是一個「無牆生態館」，大家都在這邊生活、工作、創作、創業，所以它是有一個「群聚」效應，它本身就有一個社會力量的基礎存在再來就是它是人人手中長出的藝術節，我們希望這個藝術節能由下而上永續發展，在地有錢出錢、有力出力，從在地出發接軌國際，讓這個活動可以持續累積，不斷更往前推。（林曉雯，2023）

而在世代群營運長林曉雯女士所提及之內容中「人人手中長出的藝術節」這個觀點成為了大稻埕此地一個最強大之在地精神力的所在，因為大稻埕最早先聚集了人，隨著時間推移後，今而發展出商業活動，及商業的聚落，而後在發展出在地文化及藝文活動，而現今隨著人們生活的富足，「文化產業」便會進到另個階段，也就是跟隨在地活動之主辦單位的安排而發展表演活動，進而為了未來發展「劇場聚落」的條件奠定基礎，世代群總監林曉雯女士也表示：

而大稻埕歷史風貌特定區的意義就是，讓觀眾進入大稻埕，就彷彿進入一個大劇場，是非常有特色的，它過去的歷史的文化發展，本來就是戲窟，百年前有戲窟之稱，各式表演在這裡上演，它本來就是一個聚落，在這裡傳統戲曲也好，甚至當代劇場也好，就是一個人文薈萃的地方。（林曉雯，2023）

由此可知大稻埕由過往到現今的發展歷程是「在地策展單位」與在地居民、商家及大稻埕的每個人一起有目共睹的，而有了過往的文化底蘊累積，未來大稻埕的策展單位也不約而同的強調起一件事，就是「在地化及是國際化」，從「大稻埕國際藝術節」的其中幾個活動及安排就能得知此現象，特別是「全球藝情」及「駐地藝術家」的部份就可看出，藝術節主辦方除了邀請外國藝術家來大稻埕表演外，也讓國外來的藝術家及表演者進到大稻埕中，體驗在地生活氣息及文化後，將自己國家的文化與大稻埕在地的文化元素相結合後，產生新的表演，並在藝術節時供之於眾，達到讓「大稻埕國際藝術節」真正實現國際化的部份，而此部份有幾個重點，分別是「駐地藝術家」將外國表演者導入大稻埕中，並進行與商家提供的空間媒合後，進而熟悉在地的文化元素，將自身的創意與在地的文化相結合後成為新的作品，而另一部分則是「全球藝情」的活動規劃，直接邀請外國的創作者，讓他們將自己故鄉最原汁原味的表演型態帶進大稻埕中，除此之外還須依靠策展團隊對國際的部份加以宣傳，而以上所敘述的兩種作法，皆能達到「國際化」的效果，「駐地藝術家」這個活動在進行的過程中，一定需要向國際上來進行徵才，而徵才的過程遍已將藝術節的名聲進行了「第一次」傳播，而藝術家進到大稻埕並創作出表演後，表演者需推廣自身的演出，便會對自己的友人進行推廣或分享，而這舉動也讓他的外國友人再一次了解到了這個藝術節的存在，這也就是「第二次」傳播的過程，然而「全球藝情」的部份雖然是直接讓國外的「原型態」表演做一個直接的導入，但在徵才過程一樣會對外做一次藝術節「國際化」的宣傳，在藝術節期間由於當月份在大稻埕中表演的氛圍已經達到一個標準，便會吸引更多國際觀光客來此地朝聖，這便是兩個活動所能帶來的效益，而世代群總監林曉雯女士也表示：

我們之所以要朝向國際走，是因為創意創作內容要不斷交疊、累積、醞釀，最終我們希望創作者的創作能讓國際看到，跟國際交流，大稻埕要再一次的躍上國際舞臺，我們的表演者創作的作品，一樣可以到國際去展演或參賽，我們也

很歡迎大家來大稻埕參加藝術節，很多的國際的新銳的創作者，或者表演藝術家，他們每年到了這個時間，就可以來大稻埕駐村創作，跟臺灣的創作者一起交流，參與我們的藝術活動。（林曉雯，2023）

可見得「大稻埕國際藝術節」主辦單位，在對於國際交流上的規劃是採取邀請外國表演者的同時，也將在地的藝術家輸出到國際的表演場合或舞台上做交流，達到雙方互相認識及相互交流的效果，而世代群總監林曉雯女士也因此說明：

其實我們藝術節是這樣，我們常邀請國外的藝術家來大稻埕做發展，但我們並不是政府也不是財團，我們就是一般民間，但我們會主動去邀請很多在國外也是新秀的藝術家，有些也許他還沒有很大名氣，可是他是有創作力、創造力跟未來的潛力，那他跟我們臺灣的新興的藝術家，或是表演者就可以有很多的連結跟交流，我們更偏向邀請這類型的表演者、創作者藝術家來激盪，他們可以在藝術節 10 月之前，7，8 月暑假，我們就會希望他們能夠進入到臺灣來，甚至住在大稻埕，讓這些外國藝術家，多瞭解臺灣文化，增加跟臺灣創作者的交流交融，他們可以誕生新的創作作品，而不是帶著他們原本舊有作品直接來藝術節表演而已。（林曉雯，2023）

由此可知外國藝術家與本地的表演者，經由「大稻埕國際藝術節」所提供的平台媒合，除了有場地可實現面對面交流外，也讓許多新銳表演者或藝術家，得以有嶄露頭角的舞台，而這些新銳表演者，他們會與當地的商家做一個交流，進而將當地的文化特色做一個融合，並經由「轉譯」的過程，以表演的形式在劇場中做呈現。

（三） 藝術節與非藝術節期間主辦方運作模式

而這邊還須提到「大稻埕國際藝術節」自 2015 年開始後，維持固定在每年的 10 月份舉行為期一個月的節慶活動，在「非藝術節」期間，主辦單位則依照預定的期程進行著重要的前置作業，為此世代群總監林曉雯女士也表示：

其實我們每年藝術節雖然是 10 月，那我們其實在上半年大家就在規劃，比如說 10 月結束後，我們 11 月，12 月檢討，檢討完之後我們 1，2 月企劃就開始，一個大架構就出來了，然後 3 月到 5 月，6 月之前上半年我們就開始討論，跟

策展人大家就很有多的會議，然後把今年要做的細節、細項就跟大家討論出來，上半年的時候就開始宣傳執行，所以下半年其實我們就開始落實每項的表演的內容跟售票宣傳。(林曉雯，2023)

而在「藝術節」期間時「執行團隊」會發揮非常重要的力量，也會視工作情況，招募藝術節期間所需要的人力，這部份藝術節主辦單位則會召集志工、工讀生...等人力進行活動期間的人力支援，於此時「執行團隊」也會以「垂直式」的管理方式進行「工作執行」，此舉是考慮到節慶期間工作較為繁瑣，且分工細微，為確保個崗位上工作萬無一失，而採用有別於「非藝術節」期間的管理方式，以上是「大稻埕國際藝術節辦公室」在管理上對於活動執行面採納的不同方式。

關於「藝術節」期間及「非藝術節」期間的工作期程，「大稻埕國際藝術節」之「前主辦單位」，「聚思製造端」於 2015 年至 2019 年期間為藝術節的工作期程制定了相似的「團隊管理」模式，在當年「聚思製造端」策展之藝術節「執行層面」人力部分，特別是志工與工讀生的部份，聚思製造端總監高翊愷先生表示：

那個時候我記得都會是在 7、8 月左右，都會開始對外徵志工，每 1 年至少都有二、三十位以上的志工願意來參與，甚至是有固定志工，他是願意一直持續的，我們很感動的是一直做到 2019 年的時候，甚至是有從學生時期就開始當志工，然後到大學，然後開始就業當工程師還是持續來當志工，感覺好像這是他每 1 年，10 月他固定要來做事情，他就會回來這樣子，所以我們是這樣子的一個前置作業，然後這部份規劃是由我們(聚思製造端)處理，然後「人力組織架構」也是由我們安排，資金可能是由我們和「世代街區股份有限公司」一起共同去做分擔。(高翊愷，2023)

由上述高翊愷先生的說明中可以看出在當時 2015 年至 2019 年間，對於藝術節活動執行層面的人力管理方式，在活動「執行」現場多採用「垂直式」的管理方式，並且必須要有一定的「結構」跟「系統」才能去完成每一個不同的任務。

(四) 演出常態化發展：店家與演出空間共生

除此之外，在大稻埕中展演的這些藝術家，他們也以獨特的方式在此地將表演發揚光大，進而發展出「長期駐點演出」的雛形，而這一類「常態化」類型的表演類型，就需要配合上固定的演出空間來做演出，而現為「世代街區」之「音樂總監」傅麥特(Matthew James Fullen)先生是一位美國人，於早期就參與了「大稻埕國際藝術節」之活動，傅麥特先生本身也是一位爵士鋼琴家，便利用其專業長期在大稻埕之表演空間中進行「常態性」演出。故「世代群」在「表演者」與「店家」間扮演媒合的管道就有了成功之先例，而持續推廣此模式就顯得非常重要，因此世代群總監林曉雯女士也表示：

舉個例子，從最早以思劇場來說，我們建置思劇場之後，找了專業經營劇場團隊來經營，後來我們跟音樂家傅麥特(Matthew James Fullen)合作，他就成了我們「長期固定」會有音樂表演的樂團，他是一個爵士鋼琴家，他們是爵士樂團，他是美國人，但他一直生活在臺灣，太太是臺灣人也是音樂家，他們就有音樂家社群，很多都是國外藝術家，久居臺灣，他們對臺灣的生活跟文化有深入瞭解，像他後來成立「ZY 中庸樂團」，他們就是把這個東方跟西方的文化元素，融合在一起創作音樂，「傅麥特」他不但是我們藝術節的策展人之一，他也就是我們世代街區聘請的「音樂總監」，他為藝術節創作，也為平常演出創作，我們跟他有很多的「類定目劇」為什麼講「類」，因為我們跟他合作，一直持續在大稻埕或戲院等空間有固定的表演，固定長期演出一直在進行。(林曉雯，2023)

但由於當時的演出型態「尚未」形成專業劇場的程度，或者考慮到節目演出能為在地商家帶來宣傳效益...等等的考量，故「世代群」先行安排了店家提供的場所供表演者做長期性的演出，或許待日後表演型態發展成熟且達到專業劇場的條件時，便會將表演團隊移至專業劇場中，但要做到這一發展要件，還需要滿足，「成熟的表演劇目」及「專業劇場空間」這兩個要件，在這之前便還會利用另一項策略來進行演出節目的推進，這部分是將表演劇目以「類定目劇」的方式呈現，如此才得以將表演團隊一步步培養至「定

目劇」的目標，而「定目劇」也是「劇場聚落」構成條件中一個非常重要的條件，因為它符合「常態化」演出這個因素。

雖然「大稻埕國際藝術節辦公室」與「世代街區股份有限公司」之關係為不同公司行號，但實則為同一體系之集團，前者為「非營利組織」後者為「營利組織」，且在藝術節時雙方是以相互支援的方式來進行藝術節的工作，而「藝術節」所需要的場館及演出空間，通常是在「藝埕」體系的空間來進行，平時「藝埕」也由「世代街區股份有限公司」所掌管，這邊還須提到，一個組織「世代群」，而世代群還包括世代街區股份有限公司，以及很多藝埕系列店家，不是指一家公司，故在大稻埕中經常可以看到這三個單位名稱被反覆提及，也就是「大稻埕國際藝術節辦公室」、「世代街區股份有限公司」、「世代群」，而「藝術節」其中一類所使用之表演場所就會在「藝埕」中進行，而這些「藝埕」則是過去的歷史街屋保存下來後，經過整理形成的街屋，因此世代群總監林曉雯女士表示：

有些街屋空間的3樓4樓，或者它的「二進」、「三進」空間，一般經營型態，客人是很難走進去的，但這些空間它又充滿著獨特魅力，而且我們希望街屋都能夠讓人走進去，有一些節目、表演或者有一些迷人的展覽，都能吸引大家走進去觀看欣賞，這樣的空間當然也包含我們要發展的「劇場空間」，所以我們在每一棟街屋像是小藝埕的思劇場空間設置，都有我們的用意，其中小藝埕的部份，在1樓你會看到「臺灣物產」，這是代表臺灣元素的在地禮品，然後會看到2樓有爐鍋咖啡，有ASW茶館，還有具備年代特色的古董酒吧，在3樓我們就有兩個展演空間，一個是「思劇場」，另外另外一個是「大樂坊」我們也有像「合藝埕」永樂春風茶館類型的空間，會固定把音樂表演引進空間裡面，用意是希望利用每一棟特殊空間，做展演規劃，把這樣的劇場帶進來，表演藝術帶進來，某種程度也可以跟商業相互融合，發展商轉模式，讓它可以持續穩定長期發展，就是往「類定目劇」的方式走下去，因為它非常小型，主要是空間不夠大，所以容納觀眾數量是有限的，而這塊發展，都是進行一些非常有「創

意的」或「實驗性的」演出，或者是比較「新秀的」表演模式，進來這個空間，讓表演者、表演團體可以發揮創意，這些表演團隊也很需要一些舞臺空間做使用。（林曉雯，2023）

由此可得知藝埕的使用除了以「表演空間」為主要訴求外，另外引進其他商家進駐經營，以維持一定的經濟收入以供給藝術節及表演空間的平時支出需求，這樣的策略充分利用了建築物的空間特性，也讓商業活動正常發展以支持藝文及表演活動能夠繼續發展下去。

（五） 營利組織帶動非營利藝術節發展

提及「大稻埕國際藝術節」還須說明該組織在藝術節時的運作方式，及組織結構，整體來說，如需提供「大稻埕國際藝術節」正常運作之條件，則需要該組織同一體系之公司在藝術節之「非藝術節期間」及「藝術節期間」提供「經費」、「人力」、「社群串連」、「行銷推廣」、「平台」...等相關資源，「世代群」也須與「大稻埕國際藝術節辦公室」之間相互支援，以達到各方面資源皆能使用合宜的效果，而不論是「藝術節」或是其組織在「非藝術節」期間的運作模式，就得提及其組織的運作方式，首先提及「營利組織」與「非營利組織」在該集團中所擔任的角色及意義，「非營利組織」為大稻埕國際藝術節辦公室，而「營利組織」為「世代群」，而「世代群」還包括「世代街區股份有限公司」，以及很多「藝埕」系列店家，不是指單一家公司而已。

演出空間在藝術節時最基本的單位是「藝埕」為主，而藝埕及過去「歷史街屋」經過整理後編列而成的空間，此空間除了在藝術節時提供演出空間及租用給商家外，「世代街區股份有限公司」也在「藝埕」空間中建立旗下店鋪，與租用空間給其他商業夥伴使用，也因該單位擁有屬於自己的「街屋空間」故在「藝術節」時是個能根據組織意願

來進行合適的轉換及使用，而這些「街屋藝埕」則是在「世代街區股份有限公司」的管轄範圍內，而「世代群」也擔任了扶持藝術節的重要角色，也是藝術節主要的資金來源，世代群總監林曉雯女士提到：

我們自稱「世代群」，世代群其實一開始引領了蠻多創作者及創業者來這裡創業跟創作，甚至最後融合創業等於創作，創作變成創業，相互提供養份與動能，創業其實是可以回饋創作很多養分的方式，我們世代群在這裡，平常大家都是創業經營生意，必須還是要有基本經濟生存條件基礎，大稻埕國際藝術節就等於是 10 月份的一個活動，串聯大家甚至整個街區，包含其他店家，到了 10 月大家一起參與藝術節慶典，展現文化創作。

我們「世代街區公司」，就是一個散落街區的文化產業商場運營，就是要有「經濟」創業為基礎，能生存營運下去的企業組織，這是一個企業組織，而大稻埕國際藝術節它是屬於另外一個「非營利性質」的藝文團體組織，由「大稻埕國際藝術節工作室」籌辦，「世代街區公司」則是在地「贊助支持」的企業角色，當然這是從世代群去做一個「平臺帶動」，我們要連接跟融入在地店家，然後大家一起把一個在地的藝術節做出呈現，所以它其實又涉及到所謂的「社區營造」跟所謂的「地方創生」，有些基本精神內涵跟我們要執行的內容方向，它是有相同連貫的特性存在。（林曉雯，2023）

畢竟藝術節本身就是一個極為消耗人力物力以及經費的活動，不同於一般商業活動，藝術節屬於「藝文活動」的一個類型，相比一般商業活動更難發展，尤其是它訴求的核心價值「表演藝術」，其中要實現「劇場產業發展」這個目標，也使得它面臨著多重挑戰，包括資金需求高、不確定的回報、市場競爭激烈、文化差異和趨勢變化，以及法規和政策限制等因素，因此「世代群」在這當中扮演了一個穩健的商業組織，不僅可以提供更有效的資源管理和支持，還可以確保藝術節有持續穩定金流，以確保藝術節的持續運作和發展，作為一個「商業組織」的角色，「世代群」還可以與其他店家、企業和贊助商合作，擴大藝術節的影響力和知名度，即使藝術節收入不如預期，仍有個進行「商業活動」的單位可以不斷挹注資源，因此「世代群」組織裡尤其是「世代街區股份有限

公司」的存在對於藝術節是至關重要，世代群總監林曉雯女士也提到：「藝術節是屬於非營利性質，它很難靠單純創作表演售票維持，必須有一個能夠營運的公司組織去支援它為基礎，再去帶動整體發展。」也因為每屆藝術節都會有不同的主題及節目，故單以售票為主要收入，是一件風險較大的事情，而有了「世代群」作為支助單位，也為藝術節之「表演藝術」發展項目，提供了堅實的支撐和穩定的保障。

四、藝術節藝術節組織管理與演變

（一） 平行式組織管理促進創新與合作

而考慮到「大稻埕國際藝術節」本身為民間活動，而「大稻埕國際藝術節辦公室」也是在地之民間組織，該組織之「人力編制」情形是一個有別於其他組織的運作方式，如同前文敘述「大稻埕國際藝術節」非以單一單位來進行所有藝術節工作，而是由該組織同一體系，但不同公司及單位配合上在地商家共同合作的組織結構，並在藝術節時發揮整體運作能量，而其中「主辦單位」與「在地社群」間的配合尤為重要，以藝術節策展單位的角度來說，可以稱為「策展人」與「發起人」間共同經營之藝術節，而於「藝術節」期間或是「籌備藝術節」的期間，主辦單位內部的體制及管理方式是以「非常有機」及「水平式」的管理方式，除了在藝術節時各職務上「執行部分」的工作人員必須以「垂直式」的管理方式，以確保工作進展能夠確實且仔細落實外，其餘部分在「藝術節」的內部管理皆以「扁平式」的管理方式進行，讓所有參與藝術節工作的人員都能表達自身的看法，為「藝術節」進一份心力，因此世代群總監林曉雯女士提到：

我們的體制跟管理方式「非常有機」，不管在「街區」或「藝術節」，其實我們扮演的都是非常微型創業跟微型創作的一個「聚合」，所以其實不管創業也

好或創作也好，我覺得我們都是非常扁平式，更加有機的在做「引導」跟「有機管理」而已。

我們秉持著創作是不能受到太多的束縛，然後創業因應新型態的創業，也需要更有機的去隨時因應各種的挑戰跟不同的變化，現在的市場就是這樣子，我們不是一個很大的集團公司，我們其實都是在一個「互惠互利」，合理合法，大家有非常多的溝通，因為我們是價值觀非常相近的一群人，這邊指的是「世代創業群」，然後我們也沒有什麼上下之分，我們都很「平行」，我們在做這些的「聚合」的時候，其實我們很嚴選團隊，因為我們覺得有共同的價值觀的社群團隊，一起合作才能走得長久，大家會認同未來共同的價值目標，不是說一定是由上而下，反而更多是「由下而上」。(林曉雯，2023)

從「大稻埕國際藝術節」的作法就可以看出，其中主導「內部組織管理」的工作還是由「世代群」主導，有別於一般民間團隊的作法多為「垂直式」且各職位分明的管理方式，「大稻埕國際藝術節」採取「平行式」的組織管理，而這樣的作法也更好的保障團隊中的每個人皆有對藝術節想法上的發言權，也體現了作為藝文團體重視創新及創意的特性，讓每個成員都有機會提出想法和意見的同時，也讓藝術節在與「在地商家」或是其他合作夥伴配合時，能夠更加直接的收集到每個人的想法及建議。

(二) 藝術節的組織演進與責任分工

「大稻埕國際藝術節」每年皆會考慮到社會動態及國際情勢來訂定當年度的藝術節主題，與藝術節其中細分的各式不同活動，例如 2023 年之「大稻埕國際藝術節」就以「明日藝人」、「時空藝陣」、「世紀藝論」、「街區藝埕」、「全球藝情」為主題，而其中的「全球藝情」主題是取自「全球疫情」的諧音，故此主題也反應了藝術節在過去三年對「新冠疫情」所作出的反應及應變策略，而回到藝術節「團隊營運」及「團隊管理」的部份，其中「發起人」與「策展人」是藝術節團隊的一個核心的思考模式，而「藝術節」的執行單位與策展人，是隨著每一年的節慶都在不停的變動，他們希望以更

海納百川的方式來吸引更多優秀創作者及表演者，一起匯聚在藝術節，讓藝術節能量不斷持續運作，達到永續發展之目的，而世代群總監林曉雯女士提到：

「世代群負責人」周奕成先生是一開始的發起人，再來我們希望帶動新一波臺灣再一次的新文化運動，蔣渭水先生百年前就是台灣新文化運動領袖，蔣朝根老師是蔣渭水基金會執行長，當然也就是我們很重要邀請的發起人之一，而我們每年有「五大主題」，對我們來講，「人人都是發起人」，只要有參與，包含志工，包含在地的店家，其實它都叫做「發起人」，只要大家有趣性熱情參與，其實它都可能變成「發起人」跟「策展人」之一，因為藝術節還是有責任分配，所以後來還是有一個工作上的區分，譬如說錢不夠怎麼辦，那就是我們藝術節工作團隊要能募款及推廣售票等負責經費這些事情。

那「責任分工」的部份，當我們提到眾多工作中，我先就各單位在「主軸」的「大方向」跟精神上的意義來做舉例，譬如說以「思劇場」以及藝術節工作室來說，團隊就是「執行」的角色，那「蔣渭水基金會」是我們非常重要的夥伴，因為藝術節精神在談1920年代精神，蔣渭水先生在那個時代推動台灣新文化運動，是我們非常敬佩推崇的前輩，然後蔣渭水基金會有很多的「文史資料」的研究，值得藝術節創作夥伴去了解，共同推動再一波的「臺灣新文化運動」，這部份是這樣的概念。（林曉雯，2023）

而藝術節團隊2015年至2023年也經歷了「主辦單位」的更替，2015年到2019年是由「思劇場」負責擔任藝術節的「主辦方」角色，也是藝術節策展發起人的其中之一，而2019年「大稻埕國際藝術節工作室」成立後，思劇場（現稱：聚思製造端）則將「主辦方」的角色交由此「大稻埕國際藝術節工作室」負責經營藝術節的主要事務，故2015年到2023年之主辦單位經歷了一次重大的改變，世代群總監林曉雯女士提到：

「大稻埕國際藝術節」最早是由周奕成先生發起，邀請蔣渭水基金會蔣朝根老師以及劇場導演張哲龍一起當發起人，而思劇場是世代創立經營的品牌，曾委由專業劇場人（摺子劇團）張哲龍先生經營思劇場，後來張哲龍先生培養新夥伴包括林珣甄小姐高翊愷先生接續經營，高翊愷先生後來成立「聚思製造端」，因為團隊有新的工作項目規劃調整，於2023年終遷離思劇場，思劇場（場館）回到由世代及藝術節工作團隊持續經營。（林曉雯，2023）

在台灣，1920 年代被視為現代台灣認同初次形成的時代，同時也是台灣人在全球舞台上獨特使命初次被認可的時刻，這個時期充滿了活力，被譽為「咆哮的二十年代」，象徵著社會、藝術和文化的蓬勃發展，標誌著一個思潮湧動的時代，許多代表性人物如畢卡索（Pablo Picasso）、海明威（Ernest Hemingway）、達利（Salvador Dalí）、費茲傑羅（Francis Scott Key Fitzgerald）、香奈兒（Gabrielle Bonheur Chanel）等在這個時期開始在文化界嶄露頭角，他們的活躍不僅推動了藝術的發展，也為當時的社會風氣帶來了新的氣息，而爵士樂的興起和女性主義思潮的興盛更進一步將 1920 年代定義為一個充滿創造力的時代（林珣甄, 2021），對於未來台灣文化創造的影響方面來看，大稻埕國際藝術節的發起人之一，周奕成先生曾提到過一個觀念，他認為 1920 年代是非常重要的，被視為人類文明的黃金年代，其影響深遠且持久，因此，2020 年代所面臨的問題或許可以從 1920 年代尋找到一些解答與線索⁵³，而這樣的在地精神是經過時代考驗及磨練，形成了在地「策展單位」與「在地社群」間一個非常緊密的關係。

（三）藝術節內部編制與主辦方更替歷程

由「大稻埕國際藝術節」的歷史變革中能得知，其「主辦方」的角色也是由起初的思劇場（現為：聚思製造端）負責藝術節企劃及主要執行工作，並由 2015 年持續至 2019 年止，再交由「大稻埕國際藝術節工作室」經營，雖然藝術節經過不同「主辦單位」經營，但藝術節的核心精神仍是「一把狂騷」，在 1920 年代時的台灣，是當時社會上「臺灣認同」剛形成的階段，其意義代表大稻埕於 1920 年代為台灣文化運動基地，因此最能夠代表現代台灣精神所在，所以「大稻埕國際藝術節」希望將大稻埕打造成下一波的「臺灣文化運動」基地，該藝術節的願景和夢想專注於「新文化運動」所帶來的革新和

⁵³非常木蘭網站資料

<https://reurl.cc/VNkn15>，點閱日期：2024 年 3 月 30 日

創新精神，未來藝術節的主辦方縱使可能會由不同的單位來領導，但其核心價值和精神將繼續傳承下去，而藝術節也將與時俱進，有望成為以「表演藝術」為主的「聚落產業」經濟，同時推動「劇場聚落」的發展，從而最大程度地體現「在地化及是國際化」的意義，並在發展表演藝術的同時，透過「劇場聚落」的經濟效應，使得「藝文產業」能與「在地商家」一起共榮發展。

而「大稻埕國際藝術節」的負責單位「大稻埕國際藝術節辦公室」的團隊「內部編制」情形是主導藝術節及當地社群的重點因素，也是決定未來「劇場聚落」成敗的重點，因此世代群總監林曉雯女士提到：

我們的內部組織架構很簡單，主要有「總監」和「統籌專員」，統籌專員類似於執行副總監的職位，我們也有「財務」和「法務」單位，負責處理合約相關事務，這兩個（財務、法務）單位屬於行政的範圍。

所以每年我們的辦公室就是「四個行政單位」，四個固定行政人員，總監、統籌、行政統籌、財務、法務。

然後另外我們節目的「設計企劃」上，就是策展人負責，會籌組「策展人團隊」來負責這部份工作，那每年策展人團隊就會去邀請夥伴一同加入，那策展人團隊我們大概都有 10 至 20 位左右，所以並不是一個「策展人」去主導所有事物，而是由整個策展人團隊共同負責，那「策展人團隊」都是每年去規劃聘請的。（林曉雯，2023）

根據上述林曉雯女士敘述的內容可以得知，「大稻埕國際藝術節」的內部「人員編制」情形總體來說，其組織是行政部門（總監、統籌、財務、法務）和節目企劃部門（策展人團隊）為整體編制情形，透過這樣的編制使其能夠有效地管理並推動藝術節活動，而這樣的組織內容可以下列圖表呈現「大稻埕國際藝術節」的組織情況。

從以下的表格終究可以清楚看出「大稻埕國際藝術節」之整體人員編制情形，並且可以從其簡易的編制結構看出該組織是採用「平行式」的管理模式，而這樣「扁平化」的管理方式，可以在最大程度上確保每個人對於藝術節提供的創意或意見，能得到傾聽或採納，也讓藝術節之創意能量得到相較於「垂直化」管理模式上更好的發揮作用。

表次 16 大稻埕國際藝術節人員編制

部門	職位	職責描述	人數
行政部門	總監（主要）	整體指導和管理	1
	統籌專員	協助總監執行任務，類似執行副總監	1
	財務	處理財務事務和合約管理	1
	法務	處理法律事務和合約相關事務	1
節目企劃部門	策展人團隊	負責節目的企劃和策展	10-20

表格製作：研究生自行整理

資料來源：本研究資料

五、藝術節資金來源與策略

（一）政府補助與民間贊助

一個企業在舉辦活動節慶時，對於資金的分配是相當重要的，尤其是同一個企業體，但旗下卻擁有不同公司行號的「跨業聯合」體制更是如此，目的是為了達到以商業活動支持藝文活動之目的，這樣的作法不僅能使「售票服務」、「行銷廣宣」、「創作顧問」、「展演節目策劃」、「場域使用」之專業技術用於流通與支持其體制內的各個行業，與其他的合作夥伴外，也讓觀眾、店家、企業體（例如：大稻埕國際藝術節辦公室）能夠享有同樣的支援於其他資源的支持，而提供服務的企業體（大稻埕國際藝術節辦公室），也會向受惠的店家與觀眾收取費用，這樣一

來「金流」與「服務流」便會在觀眾、店家、企業體（例如：大稻埕國際藝術節辦公室）三者間形成流通關係，讓「藝術節」之主要目的得到最大化的應用，為此「大稻埕國際藝術節辦公室」在藝術節時的資金運用方面，除了主辦單位及相關企業（世代群）本身所得知收益外，還會結合「政府補助」及「企業贊助」三個主要的金源，而其次還有「民間募款」的部份來投注「大稻埕國際藝術節」使用，世代群總監林曉雯女士提到：

我們一開始藝術節它本來就是希望大家有錢出錢，有力出力的，就是從民間長出來的藝術節，這樣子我們的創作也才不會受到任何的干預，所以其實這一塊的補助並不是說很大，每年它（政府補助）就是在我們「30%」左右的占比這樣子。

因為「藝術節」跟「街區」是分開的，那藝術節本身它的「政府預算」裡，本來就不是佔比很高，我們還要靠很多的「民間募款」，畢竟這個藝術節它希望就是有民間的精神比較強烈，而不會說這個政府換了，沒有補助款了，我們就辦不下去。（林曉雯，2023）

由於「大稻埕國際藝術節」主辦單位強調此節慶是「人人手中長出的藝術節」，故其藝術節除了依靠同一企業體系之商業活動為主要金源外，民間募款的力量也非常強大，這也表示了在地社群的重要性，而這樣的在地力量則來自於其同意企業組織裡的「世代群」讓在這裡生活、工作、創作、創業的人們形成一股基礎的社會力量存在。

（二）藝術節線上平台建置之挑戰與解決方案

而對於藝術節來說一個藝術節「售票平台」、「官方網站」是基本的元素，還須搭配「社群媒體」與街區相關店家共同為節慶做推廣，在這樣的情況下一個整合型的系統就成為連結「主辦單位」及「在地店家」的重點事項，也讓「外圍串連」的功能性更進一步提升，而其中「售票平台」可說是裡面的重中之重，因為一個理想的「整合系統」

可以使「售票平台」成為「整合系統」的中心角色，讓消費者及相關的合作夥伴能夠在一個平台中了解藝術節所有單位的資訊，並且能夠整合其重點功能，例如：「街區專用之行動支付系統」、「會員功能」、「節目列表」、「商家資訊」...等實用功能，但要實現這樣的建置在現代社會中仍需付出一筆非常昂貴的費用，而對於「世代群」來說，以往用於藝術節或其企業之相關街區公司所使用之系統，都是「自行開發」為主，而架設這類型的網站系統，可能每次都需支付近百萬之費用，畢竟現在市面上還未有一款系統是專供「藝術節」或「劇場聚落」所建立的系統，故世代群總監林曉雯女士提到：

所以這就牽扯到預算的問題，簡單來講，以前我們也沒有太多的資金，不像很多大企業，它是整個就是買一套「現成」且「封閉式」的系統，我們的情況則不同，就因為我們為了提供「很多系統」，要給很多的創業團隊或創作團隊，大家是可以一起使用的，所以我們都是自己開發，那時候我們也投入了好幾百萬，每一次或每年都是好「幾百萬」投入在這部份的系統開發，我們的目的就是希望它能夠開發出來比較符合我們需求的系統，因為畢竟我們的模式是蠻獨特的，好像「坊間沒有」一套系統能夠完全按照我們的方式走，所以我們寧可「自己開發」，然後每個階段投入一些努力及資金去把它建置完整，可是這個系統就是這樣子，它需要「時間」，需要「資源」，需要「資金」等等，那現階段我們必須承認它還不是那麼完美，還有很多需要改善的部份，所以我們一直在這一塊在努力當中。

這些東西涉及到很多的專業層面，然後每年他的發展又很快速變動所以我們都是一直是「在每個階段，有每個階段需要面對的問題」在這樣的前提下去做改善跟調整。（林曉雯，2023）

「大稻埕國際藝術節」強調是「在地發起」的藝術節，故在「平台建置」方面以自行開發為主，有別於其他行政法人單位，如「臺北表演藝術中心」是在臺北市政府監督的行政法人機構，故「台北藝穗節」所使用之售票平台相較於「民間單位」來說，就可以獲得更加直接的金源支持，但由於是政府管轄單位，故無法像「大稻埕國際藝術節」方面，將在地「自明性」在各方面發揮到極致，所以未來若「大稻

埕國際藝術節」能使在地成為「劇場聚落」，「整合系統」必定會是一個發展上的重點要素。

(三) 藝術節企業贊助與行銷策略

除了「政府補助」外，「企業贊助」對於「大稻埕國際藝術節」來說更是一個重點經費來源，而讓企業與藝術結合，有助於建立全面的正向企業利益，從而增強競爭力並實現有形的利益回報，並提升企業價值，通過贊助藝文活動，企業展現了社會參與，提升了品牌知名度，也加強了企業聲譽，在建立這種「高度互惠」的前提下，藝術活動所呈現的獨特創造力有助於激發企業創新思維，同時，企業也透過藝術活動發現更具創意和實用性的方式來履行企業社會責任，進一步促進了藝術活動的發展，從而讓藝文機構為企業帶來額外之商業利益⁵⁴，企業贊助藝文活動被視為一種善行，被歸類為公益活動之一，目前在學術界和企業界已廣泛將其解釋為公益贊助的行為之一，然而，這種贊助的動機已不僅僅是出於善意，可能基於行銷目的或是為了達到稅法上之優惠措施，這樣的動機也可能使企業決定贊助藝文活動（林瑩滋, 2000），但「企業贊助」也很有可能出自於該企業對於贊助方對於在地的善意，就如同在大稻埕當地立業的「聯華食品」曾對「大稻埕秋獲季」贊助約 30 萬之金額，以支持同屬大稻埕在地之活動主辦單位，對於藝文團體來說經費之挹注，可讓藝文團體之活動內容得到更好的發展。

對於「大稻埕國際藝術節」來說，演出售票只是基本之收入，還須替藝文團體做到「開發客戶」這方面的工作，讓表演推廣給目標客戶，而「企業購票」則是一

⁵⁴參考表演藝術聯盟網站文章
<https://reurl.cc/VzpRVN>，點閱日期：2024 年 4 月 10 日

個高效益的方式，主辦單位則需提供「業務」這方面的服務，世代群總監林曉雯女士提到：

我們也會去幫大家開發客戶，支持這些創作者，表演者的創作很棒，可是他們「最缺乏」就是「業務能力」，那街區公司因為他可能有這些好客戶，所以我們就會推廣給這些客戶，譬如說這個企業他要買的是團票，那在這種情況下，就沒有辦法是電子票一個一個去打，所以我們就會拿「實體票券」，直接給這些貴賓卷，其中貴賓也分為兩種，一個就是他可能「企業贊助」我們去推的業務，然後這部份可能是「企業購票」，但是他等於就有點像「贊助」性質。（林曉雯，2023）

而「企業購票」能夠算是「企業贊助」中的一環，除了主辦單位主動做推廣之外，推廣的對象也是能夠達到「宣傳效益」的重點，尤其是推銷對象為政府單位之「外交單位」組織，就可將一次的業務行動，達到既達成「團體售票」又做到「國際宣傳」效果之雙重目的，世代群總監林曉雯女士提到：

譬如說有些外交或文化單位組織，他們就來買團體票，這些單位組織也會為我們帶來很多宣傳「關注」，還可以協助向外擴散做連結，有些「在地的」企業，不管是銀行，或做食品各種產業企業組織，我們都會去推票，他們也願意支持在地團體，讓企業做團票包場，當做支持在地的文化藝術贊助性質，藝術節希望這些企業員工可以來看表演，那這樣子企業跟展演團隊有接觸，都能帶來擴大藝文市場效益，有些可能一輩子沒有踏進劇場的人，他看過節目之後有感覺喜歡上了，他自然就會幫你推廣跟持續支持藝術節。

有時邀請到非常優秀的國外表演者，我們也都可以透過支持者找到一些贊助，找到一些願意支持的人或單位，透過贊助機票贊助旅費等方式，或是向企業募款，用包場買票方式表達支持（林曉雯，2023）

主動與企業界做推票行為，可以讓「跨界」宣傳達到很好的效益，除了讓「非在地」之客群了解表演活動內容，也讓其他「非藝文」產業的客戶成為藝術節的觀眾，讓客戶群做進一步的擴張，畢竟不是每個人都有踏進過劇場的經驗，而從大稻埕周邊的商家為基本的推廣對象（開發對象），進而將資訊向外傳播，並配合網路行銷方式，更有機會

讓未曾進過劇場的人來體驗「劇場演出」，而充滿在地特色的藝術節活動，將為以後「節目常態化」的目標立下一個好基礎，也為「劇場聚落」之遠景做鋪墊。

而談到「跨界」這部份在「劇場產業」的重要性是非常重要的，在「行銷宣傳」部分中的操作，常會利用到「跨界聯名」的部份，雖然大部分情況「聯名」此舉常出現在知名牌之商品操作部分，但其中操作「品牌效益」的部份，是可以通用到「藝文產業」界的，就如同「世代群」透過「大稻埕國際藝術節」、「街區藝埕」建立品來知名度的操作一樣，「表演節目」可在此規則下視為「商品」來做商業操作，而品牌價值方面包含四點，產品效益、品牌信任、品牌忠誠、品牌知曉，消費者通常對於品牌認同感會根據「聯名」商品的出現而有所改變，一個知名度較低的品牌，可透過與高知名度的品牌合作以提升其原有的層次（陳雅雯, 2019），而聯名的兩個品牌也將影響力擴及到雙方共有的客戶群，此舉同時達到行銷及宣傳雙重目的，而這樣的操作模式也適用於「大稻埕國際藝術節」、「世代群」與合作商家之關係，其中對於「街區藝埕」方面則會有顯著效果，因為「街區藝埕」現階段擁有許多商家進駐，而表演團體與商家之間若能進行聯名活動，則可讓店家商品做到為表演團隊打廣告的效果，而劇場之觀眾也可能為了要支持其中意的表演而購買商品，讓「表演團隊」及「店家」間皆得到消費回饋，而這樣的情況若是在「世代群」為「表演團隊」所煤合之店家提供的空間則較容易實行，因為有了店家在前期提供「表演空間」的先例，故後續「聯名」商品活動會較容易進行。

（四） 年度補助資料統整

因「大稻埕國際藝術節」主辦方曾經歷一次交替過程，2015年至2019年是由「聚思製造端」負責主辦方工作，而在2019年後則全權由「大稻埕國際藝術節工作室」接

手主辦方工作，對於向「國藝會」補助申請方面，依照目前（2023）所能翻閱之「國藝會」線上「補助成果檔案庫」公開資料中可查閱到 2017 年至 2022 年之「大稻埕國際藝術節」補助申請資料，自 2017 年至 2018 年是由「聚思製造端」申請補助事項，而 2019 年至 2022 年為「大稻埕國際藝術節工作室」為申請補助之單位。

而此段落將針對「大稻埕國際藝術節工作室」申請之「國藝會」補助來分析，2019 年「補助金額」為「500,000」元，申請類別為「戲劇(曲)」申請項目為「特殊計畫」;2020 年「補助金額」為「400,000」元，申請類別為「藝文環境與發展」，申請項目為「專業服務平台」;2021 年「補助金額」為「250,000」元，申請類別為「藝文環境與發展」，申請項目為「專業服務平台」;2022 年「補助金額」為「350,000」元，申請類別為「藝文環境與發展」，申請項目為「專業服務平台」，歷年（4 年）總額為 1,500,000（一百五十萬）新台幣。⁵⁵

表次 17 2019-2022 大稻埕國際藝術節工作室年度補助表

年份	補助金額 (新台幣)	類別	項目
2019	500,000	戲劇(曲)	特殊計畫
2020	400,000	藝文環境與發展	專業服務平台
2021	250,000	藝文環境與發展	專業服務平台
2022	350,000	藝文環境與發展	專業服務平台
總計	1,500,000		

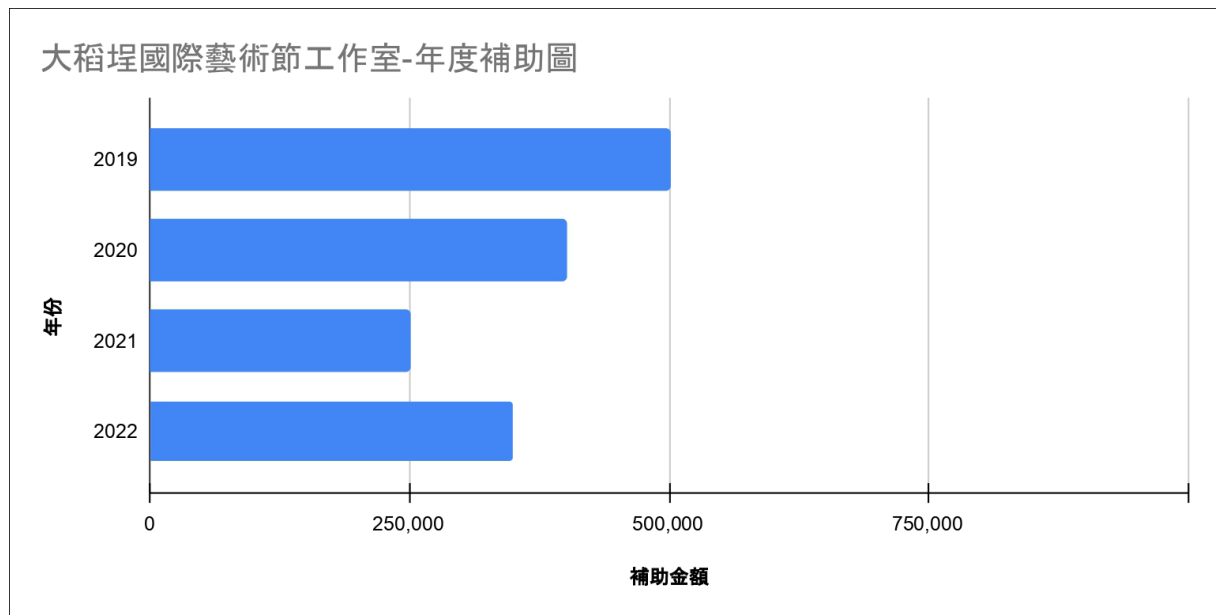
表格製作：研究生整理製作

參考資料：國家文化藝術基金會官網

⁵⁵參考國家文化藝術基金會網站文章

<https://reurl.cc/oRR4Gg>，點閱日期：2024 年 5 月 10 日

圖 8 大稻埕國際藝術節工作室-年度補助圖



表格製作：研究生整理製作

參考資料：國家文化藝術基金會官網

而這份 2019 年至 2022 年的補助資料來自於「國藝會」之「補助成果檔案庫」線上公開資料中「常態補助」部分，由 2019 年接下藝術節主辦單位之「大稻埕國際藝術節工作室」負責申請，四年的補助中可以看出，最高額度補助為「50 萬」新台幣，最低為「25」萬新台幣，平均補助金額是 375,000 新台幣，而依照先前訪談資料中提及「政府補助」約佔「藝術節」年度預算之「30%」比例，根據「平均補助金額」是 375,000 新台幣之情況下，來推算該單位之藝術節年度預算約在「1,250,000 新台幣」左右，比「大稻埕國際藝術節」前主辦方多出約 25 萬新台幣左右數字，顯示「藝術節」隨著時間推移也需要更多的預算來支應更為精良的節目製作及更加複雜的組織運營需求。

第二節 聚思製造端分析與發現

一、組織與發展歷程

(一) 大稻埕國際藝術節發展歷程 (2015-2019)

基本上自第一屆「大稻埕國際藝術節」於 2015 年開始，就是由當時的主辦單位「聚思製造端」負責主辦事項，一直到 2019 年為止，才停止參與藝術節相關事項，並在 2023 年年底離開大稻埕的「思劇場」表演空間。

而這裡將簡介該藝文團體於大稻埕發展之經歷，2013 年至 2020 年以「褶子劇團」身分進駐「思劇場」，並以經營劇場空間及藝文活動為主要工作，直到 2015 年時，作為「大稻埕國際藝術節」主辦方身分來主導藝術節工作，內容涵蓋統籌策劃、執行...等相關任務，並於 2019 年正式結束擔任「大稻埕國際藝術節」主辦方的角色，在 2020 年至 2022 年時以「Thinkers' Studio 思劇團」為該單位名稱，以專業行政業務為主體，且負責管理臺北市政府文化局之「藝響空間」，而在 2023 年時該團隊則改名為「聚思製造端 Thinkers' Studio」正式迎來創立十年之里程碑，並在當年度年底時離開大稻埕「思劇場」之劇場空間。

表次 18 聚思製造端於大稻埕經歷

年份	團體名稱	發展內容
2013 年	褶子劇團	進駐「思劇場」，經營劇場空間及藝文活動。
2015-2019 年	褶子劇團	擔任大稻埕國際藝術節主辦方，包括統籌策劃、執行等相關任務。
2019 年	褶子劇團	結束擔任大稻埕國際藝術節主辦方角色。
2020-2022 年	Thinkers' Studio 思劇團	以專業行政業務為主體，並負責管理臺北市政府文化局之「藝響空間」。

2023 年	聚思製造端 Thinkers' Studio	改名為聚思製造端 Thinkers' Studio，迎來創立十年之里程碑，並於年底離開大稻埕「思劇場」之劇場空間。
--------	---------------------------	---

表格製作：研究生自行整理

參考資料：聚思製造端官網

（二）主辦方發展理念

在一百年前大稻埕這裡也曾經有過五十餘家劇院，各種劇種在這裡交匯演出，包含來自中國、日本等地的作品和巡演，如同「韓國大學路」的一個存在，在當時也被稱為「臺灣的一個戲窟」，而後來又有「新文化運動」在日治時期發生，而一段歷史不僅是對過去的回顧，更是「聚思製造端」在策辦藝術節時，策展人對藝術節之當代文化身份、文化意識、文化本質的一個理解及認同。

而「文化交流」、「地域身份認同」、「歷史與文化連結」、「多元藝術呈現」，自然就是「聚思製造端」對於藝術節經營的一個重心，而其中「街區串連」更能突顯出主辦單位非常看重在地的經營，為此聚思製造端總監高翊愷表示：

2015 到 2019 年之間，也是我們幾位一起在做大稻埕國際藝術節，而其中的一個思考面向，就是藝術節跟「新文化運動」時期的關係，大家對於那個文化意識、文化本質的認知，在這裡面歷史的一個基礎之下特別重要，所以每一年都是用「狂騷」去做一個回應這樣子，爾後我們開始去思考說，在這一個「街區」裡面，透過一個藝術節的行動，有沒有辦法去讓大家喚醒或是理解，我們成為臺灣人，以及當代的臺灣人，應該怎麼去看待過去跟現在的一個歷史背景下，包括在這個地域地緣上，所理解的一個處境。（高翊愷，2023）

由以上這段敘述就可以看出，其中「街區」的重要性，對於「聚思製造端」來說，在舉辦藝術節時，是非常看重「在地經營」這個重點，畢竟藝術節的一個精神就是「從人人手中長出來的藝術節」，其中「狂騷」精神更是每年節慶主題發想的核心精神，而藝術節的「策展」、「統籌」是由主辦方負責，但只要有是參與藝術節的人，都可以稱

為共同發起人，且有許多資源都必須仰賴在地店家提供「表演空間」、「贊助」、「人力支援」...等資源，雖然「在地力量」固然重要，但資金支持更是其中重點。

（三） 三方發起人分析：合作與籌備

關於「聚思製造端」與其他兩位發起人間的關係，分別是「世代群」與「蔣渭水基金會」間的一些共識過程，尤其是在發起藝術節的前期的這個籌備階段，基本上「聚思製造端」會與「蔣渭水文化基金會」蔣朝根老師來做比較緊密的一個合作關係，特別是在某一些歷史上的爬梳，跟這些新文化運動的這樣子的一個脈絡去做理解，而在策劃、策展上才能去做跟當代的對接，在資源上跟公部門的申請，會由「聚思製造端」團隊來做進行主要的負責，而聚思製造端總監高翊愷表示：

大稻埕國際藝術節的「節目規劃」以及「人力統籌」，執行上的一個整個組織架構，會是由我們來做一個籌備，那跟 1920s 書店也就是世代街區股份有限公司，他們會進行所謂「共同企業」上的募資，譬如說有時候會由他們來進行一個開端，然後再去談後續怎麼去執行怎麼做。

2019 年以前，大概節目的定調，都是主要由我們來做一個大方向規劃這樣子，那當然我們在前置時會先把想法提出來，然後跟 1920s 書店達到共事之後，才開始去進行運作，在開始籌備第一屆「大稻埕國際藝術節」是 2015 年，而在 10 月藝術節開始前，我們就會在 4、5 月的時候就辦這一個額外的活動，而且每年都有辦，這項活動會邀請所有街區的人參與，那就會有部分的單位，陸續提出他們自己可以為活動提供什麼資源，我印象蠻深刻的是第一年的時候，我們提出的一個這樣子的會議，有一種像是「里民大會」的概念，但我們就是「挨家挨戶」去邀請大家來。（高翊愷，2023）

可以從「聚思製造端」作為主辦單位時，是非常注重「街區自明性」，而這恰恰顯示出該單位作為藝術節主辦單位對於「在地社群」力量的重視，聚思製造端總監高翊愷也提到「2013 年到 2015 年期間，還沒有那麼多空間產生，但是在舉辦大稻埕國際藝術節後，就發現有越來越多的空間在大稻埕地區開設。」，這樣的現象也表示，不論是用

在擴大「藝術節」規模或是滿足「劇場聚落」的條件，身為「前主辦單位」的「聚思製造端」對於「在地經營」有著深厚的了解，這也意味著大稻埕的「自明性」之意義就是盡可能的降低政府對於此地的活動主導性，以保留最多在地特色在「大稻埕國際藝術節」或是其他活動中做出具有「在地特色」之呈現，這些操作對於未來「藝術節」或是「劇場聚落」都有著正面效益。

回過頭來說，「大稻埕國際藝術節」主辦方「聚思製造端」在藝術節製作前期之「人力盤點」、「組織脈絡」與整體「資源整合」部分，也是由該單位負責，聚思製造端總監高翊愷為此也提到：

「總統籌」、「行政統籌」、「行銷統籌」及街區負責人由誰來擔，且每一年他都會依照前一年的經驗來做不同的調整，組織脈絡跟人力規劃，會是完全由我們這邊來做統合。（高翊愷，2023）

藝術節在企劃上之大方向的安排會先與「世代街區股份有限公司」共同做討論，確立重點事件的走向，或是決定當年度藝術節所使用之「主視覺」所要傳達之精神及意義該如何規畫，而在藝術節不同「小組」間都有一個專門的負責人擔任該組「統籌」，以讓各工作部分皆能順利進行。

二、組織營運與管理模式

（一）藝術節 2015 年至 2019 年之售票平台

而回到「大稻埕國際藝術節」在 2015 年至 2019 年時之售票管道，為利用市面上現有的售票平台為主，主要為「ACCUPASS」或 OPENTIX（當時為：兩廳院售票系統）兩個現有平台為主，而目前(2023)則是以藝術節獨立的售票系統「大藝埕 ArtYard」進行售票，而此平台是藝術節主辦方委託「應援科技股份有限公司」建立。

（二） 藝術節工作室的建立與稅務策略

「大稻埕國際藝術節」是由三個主要發起人為主組成，而其中「聚思製造端」更是 2015 年至 2019 年之主辦單位，在藝術節期間與「世代街區股份有限公司」有著極其密切的工作配合，特別是在處理「贊助」方面，也讓「藝術節團隊」在整體結構上有了重要的改變，為了因應「稅務」問題故「聚思製造端」與「世代街區股份有限公司」也採用了特別的作法，聚思製造端總監高翊愷提到：

主要是協助我們去洽談部分的企業，一般會由世代這邊去做開頭的部份，譬如說曾經有跟某單位洽談過，印象中是「兆豐」銀行之類的，像那種企業去做初步的洽談，開端的部分，然後事後合作細節，就會由我們團隊（聚思製造端）再去接手。

成立「大稻埕國際藝術節工作室」是好的，因為那時候藝術節主要的現金流來源，都會是進入到我們公司（聚思製造端），但那時候我們的稅其實不低，然後在我們還處於「初期草創」營運的時候，不知道原來贊助或是捐款要開立相關的證明，結果就差點被國稅局罰 60 萬，爾後從那 1 年後，我們才跟世代街區公司溝通，討論是否要成立一個獨立的專戶，而不會是由我們來去吸收這些稅務相關的成本，或者是說建立相對應的一個，行政流程等等的，目的是去解決稅務上的一個比較不是那麼明確的關係。（高翊愷，2023）

由於「大稻埕國際藝術節」在接受「捐款」或「贊助」後需開立相關證明，也會衍生出稅務相關問題，故才成立「大稻埕國際藝術節工作室」，一開始是為了處理稅務問題而建立，但後續因為在 2019 年後隨著「聚思製造端」卸下了藝術節主辦單位的角色，「大稻埕國際藝術節工作室」也在 2020 年開始正式接替了藝術節「主辦單位」的角色，而「大稻埕國際藝術節工作室」也編列為「世代街區股份有限公司」相關體制的一部分。

(三) 藝術節人力體系與管理模式

而關於「聚思製造端」擔任「大稻埕國際藝術節主辦方」時的內部人力架構，而聚思製造端總監高翊愷也提到：

人數大概是逐年增加的，我以 2018 到 2019 年來說明，對我來說整個結構是相對完整一點的情況，通來我們會有「策展人」，跟「協同策展人」，這部份是我跟林珣甄共同搭配，然後接下來會有「節目製作組」，然後可能節目製作會再細分，就會再分「國際」跟「在地」的節目，然後會有「行銷組」，以及「行政組」，行政組可能就負責，比較是補助申請或是相關的行政業務，財務，核銷，單據整理的部份，甚至一些工人申請等等的，然後還有另外一組是「志工組」，他就是負責掌握跟志工之間的關係，然後 2018 年，我記得志工組跟「街區組」是在一起的，還有一個「場地組」，場地組跟街區組是一起的。

場地就是他負責要去協調各個場地，所以場地就跟節目這邊來做溝通，然後「節目組」這邊就會來跟「行銷組」來做溝通，那「場地組」也會跟「志工組」這邊來做溝通，那各組也需要跟「行政組」來做溝通。(高翊愷, 2023)

從上述內容中可以看出，「聚思製造端」在擔任藝術節主辦方時是有著細膩且明確的分工，以職位的重要性來說明，「策展人」與「協同策展人」，在活動中，策展人的作用是需要明確設定目標和願景，制定有效策略，並激勵參與者共同努力實現這些目標，其領導能力直接影響活動的成功與否 (翁于晴, 2021)，而「節目製作組」又分為「國內」與「國際」部分，而國際組別可以更靈活地應對國際市場的變化和挑戰，而國內組別則可以更好地適應當地的環境和需求，讓團隊整體運作效率極溝統得到更好的提升，以及「行銷組」負責宣傳推廣、品牌建立、促銷活動、媒體採訪...等與提昇工作，及「行政組」負責處理行政相關庶務，另外尚有「志工組」、「街區組」、「場地組」屬於在藝術節時互動較為密切的關係，而這些單位之間需要密切合作和溝通，共同確保藝術節活動的順利進行。

其中又以「街區組」的組別是在其他藝文團隊中較少出現的建置，屬於為了適應大稻埕獨特的藝文生態而特別創立的單位，其主要功能是維護街區關係，這個組別就像是介於「顧客」跟「街區」之間的一種關係聯繫的一個關係，故聚思製造端總監高翊愷先生將它作為「獨立建置」，而聚思製造端總監高翊愷也提到：「街區組維繫聚落還有這整個街區之間的溝通與反思」，由此可見，「街區組」是進行很細緻的街區關係維護，回頭來說，策展人在一開始決定了許多大方向的考量，但是在「執行面端」就很需要仰賴街區組，去做更多細節的溝通。

表次 19 聚思製造端-大稻埕國際藝術節人員編制

組別	負責事項
策展人	整體規劃與策劃
協同策展人	協助策展人進行工作事項
節目製作組	節目製作與執行
行銷組	宣傳與推廣工作
行政組	補助申請、財務管理、單據整理等行政業務
志工組	管理志工關係、協助活動進行
場地組	協調各個場地的使用情況
街區組	藝術節與街區關係維護

表格製作：研究生整理製作

參考資料：本研究資料

在「聚思製造端」擔任「大稻埕國際藝術節」主辦單位期間，各職位的薪酬狀況皆是以「專案費」方式來支付酬勞，在不包含「志工」的狀況下，而聚思製造端總監高翊愷也提到：

大家都是專案，除了思劇場裡面我跟珣甄加上一到兩位左右是正式夥伴，那他們的工作費都是「思劇場」這邊來支應，「有給職」的部份就是「管理」跟「執行」人員，他們也都是用「專案費」的方式來領薪酬，至於那時候的專案人員

費用情形，譬如說像我們是 10(萬)左右，可能他們就是七萬八萬，就是更少，但我覺得那個時空背景也是因為那時候物價也沒那麼高，二來是大家都清楚這是一個預算有限的藝術節，但大部分的人的「年資」跟「經歷」都非常的「資淺」。

在 2019 年時，我覺得是條件比較好一點點狀況，至少在 2019 年，我自己的整年工作費有大概到 10 萬，其實也不高啦，認真說是這樣，以一個策展人的普遍狀況，可能一整年會需要到 18 萬到 20 多萬的一個費用，所以我們其實並不是拿一個合理的工作費用，但是因為站在一個有限的資源情況下，我們只能採取這樣的作法。(高翊愷，2023)

上述內容所提及「藝術節」主辦單位中的成員薪酬結構，可以看出其中「有給職」的職位類別是「管理」與「執行」人員部分，「聚思製造端」並以「專案費」的方式支付工作人員薪水，而其中策展人與協同策展人薪水（專案費）約在 10 萬元左右，其餘人員薪水約在 7、8 萬左右，或是更少，而實際數值可能會因職位、個人的經驗和技能而有所不同，而以上這些薪資情況是「聚思製造端」於 2019 年「大稻埕國際藝術節」的一個各職位在不考慮志工的情況下得出的薪酬標準。

每年皆會有龐大的志工團隊參與藝術節活動，這些志工多以實習生的身份來擔任此職位，這些志願者大多是看到「大稻埕國際藝術節」主辦方於每年 8 月份時在「facebook 粉絲專頁」上發佈的相關資訊慕名而來加入志工團隊，以 2018 年「大稻埕國際藝術節」舉例，則招募簡章標題會以【2018 TTTIFA 志願者招募】為標題進行招募訊息發佈。

圖 9 2018 TTTIFA 志願者招募圖示



資料來源：大稻埕國際藝術節- facebook 粉絲專頁

而參與「聚思製造端」2015年至2019年「大稻埕國際藝術節」的團隊成員，大多都是藝文界的年輕的表演藝術製作人員，或是行政管理人員，並且是許多成員的「第一份」專案工作，雖然大部分成員較為資淺，但是成員們卻有很高度的「熱情」跟「熱誠」願意一起參與藝術節工作，而主辦單位在大多時候採用「平形式」的管理方式，讓年輕人的創意及建議能夠被傾聽及採納，並且被融入到藝術節中做使用。

不過在藝術節活動現場，則會採用「垂直化」方式來管理「執行人員」的工作狀態，而聚思製造端總監高翊愷也提到：

我覺得是「綜合」的，因為「平行式」的管理方式，是需要對應到相對有經驗的夥伴，但我們在藝術節企劃及溝通討論上，大家都是一起討論怎麼去運作，但在藝術節活動現場，我們就會用「垂直」式的方法管理執行人員人員，以精準完成細部工作。

所以它會是「綜合性的一種執行方式」，我認為在前期，比較像是「平行」式的，但是在執行現場的時候，10月份就會像是「垂直式」的，因為它比較可以有效率在這個活動時期運作的時候，達到「有效的」管理跟效率發揮。（高翊愷，2023）

一般來說在藝術節「執行現場」為了確保各職位運作順利，在「執行人員」的角色上就會採用「垂直式」的方式來進行管理，才能順利管控龐大的工作人員，進而讓各個活動現場順利運作，這點就和一般公司體制的管理方式為一致的，不過該單位的組織人力架構還是以「扁平化」的方式來做為主要架構模式。

三、藝文活動於在地經營模式種類：藝文介入與浸潤

(一) 藝文介入與浸潤之經營策略評析

「劇場聚落」是「藝文聚落」的其中一種表現形式，而只要是這一類型的聚落，只要它屬於由「在地發起」的類別，那對於「在地經營」方面便需要下足功夫，而在這部份則需要探討兩方面的經營，分為「經濟效益」與「藝文發展」與社區間的關係，透過藝術與社群間共同發展的案例有不少，但要促進在地整體的藝文氛圍營造卻要下不少功夫，在大稻埕區域中存在著「一般居民」及「店家」這兩方面的在地組成需要作為考量，從「在地居民」的角度來說，藝文團體及表演團體需要考慮以「藝術介入」或「藝術浸潤」的方式進入社區，而這兩種方式分別代表著不同的角度與思維。

「藝術介入」和「藝術浸潤」是兩種不同的藝術參與方式，在「藝術介入」中，藝術家以自己的視角和創作方式直接融入社區，透過作品展現創作價值和堅持，這種方式的好處是可以突顯藝術家的獨特性，但缺點是可能無法與當地的發展脈絡建立直接連結，相對地，在「藝術浸潤」中，藝術家通過「融入」和「滲透」的方式逐步融入社區發展脈絡之中，而這種方式的優點是可以與當地的發展脈絡產生對話，並連結當地的記憶，

然而，要實現這種對話可能需要較長的時間，需要進行更深入的社會溝通與對話，才能真正將當地的發展脈絡融入到藝術作品中，讓藝術真正融入社區生活⁵⁶。

表次 20 社區藝術參與模式

類型	特徵	優點	缺點
藝術介入	藝術家直接以自己的視角和創作方式融入社區	突顯藝術家的獨特性	可能無法與當地發展脈絡建立直接連結
	作品展現創作價值和堅持		
藝術浸潤	藝術家逐步融入社區發展脈絡，通過「融入」和「滲透」方式	與當地發展脈絡產生對話	實現對話可能需要較長時間
	可連結當地記憶		
	藝術作品真正融入社區生活		

表格製作：研究生自行整理

參考資料：新作坊官方網站

以上述內容的角度來探討，大稻埕目前以「藝術介入」和「藝術浸潤」兩種模式來進行劇目表演的團隊皆有存在，以「藝術介入」的部份大多體現在國際人士於「藝術節」時來台表演節目的狀態，而這類的外籍表演者多參與「全球藝情」的活動，雖然表演節目中也有加入在地元素及符合藝術節主題的規範，但表演內容還是以該表演者由「國外帶進來」的創作內容為主，而「駐埕藝術家」中的外籍表演者，就是以「藝術浸潤」的方式來達到充分融入在地的目的，針對以「藝術浸潤」模式進行在地融入的藝術家情況，而聚思製造端總監高翊愷表示：

⁵⁶參考新作坊網站文章

<https://reurl.cc/5vqMvV>，點閱日期：2024年3月16日

我想過一些比較會跟地域、地區，以及當地居民相呼應可以連接的計畫，譬如說從 2017 年開始，每一年都會有所謂的「駐埕藝術家」，那其實就是駐村藝術家的概念，這個駐埕藝術家來到大稻埕地區，而我們期望的就是希望藝術家進駐在這個地方，並不是聚焦在他的個人作品發展，而是他來到這個地方後跟「在地」的發展。

我們那時候的操作方式是這樣，從 2017、2018、2019 這三年的作法是，藝術家來的時候，第一週他並不會做什麼事情，他比較是去探索這個街區，那第二週我們慢慢會去，引薦街區裡跟他創作本身脈絡有對應關係的，人、事、物，或是說相關的單位，去做一些認識，然後是從很生活的切面去做進入。（高翊愷，2023）

而這樣的活動重點旨在加強表演者與在地社區的連結，這樣的互動模式有助於創造具有當地特色的表演作品、藝術作品，而互動的模式可以分為與「店家互動」及「居民互動」，與店家互動的部份大多是發生在表演者需要表演空間的時候，而這樣的狀況下「藝術節」主辦單位會扮演「空間媒合」的角色，讓店家釋出空間供表演者使用，在進行這樣的合作時相對的也要給於店家一定的回饋，通常「藝術節」主辦單位會讓藝術家跟店家去進行對話，看雙方想要產生什麼樣的合作關係，合作模式相對是有彈性的，藝術家、表演者可以在這個空間裡面所獲得，例如：觀眾的打賞，或是他怎麼去在現場進行收費或跟店家進行分潤，以實際面上來看，店家通常可以得到表演者售票後的分潤，而在宣傳的層面來說，表演者所吸引來的觀眾也會到店家的門市消費，創造客流及經濟效益，而這部份的「駐埕藝術家」就是以自行售票為主，藝術節主辦方不會再額外給薪水，「駐埕藝術家」的演出也不會在藝術節主辦方的平台上售票，其目的就是希望營造出讓更多「新銳」的藝術創作者有演出的機會，並且可以在一種很有機的彈性跟形式下，去進行他的創作及展示，故「藝術節」主辦方把它創造成一個空間平臺，以讓創作者、

藝術家可以進到這種「非典型」的空間裡面來進行演出，以這樣的方式，來跟市場，或是觀眾進行很初步的第一層對話，而聚思製造端總監高翊愷表示：

那他(店家)就是我們這個藝術節的支持合作伙伴，甚至是一個共同發起單位，譬如說我們那時候有一系列的節目，就是會在 10 月的最後一週，有點像是愛丁堡國際藝術節 (Edinburgh Festival Fringe) 就是整個街區封街，然後街屋大概我們就談了 20 幾個，到甚至好像到 25 個左右的店家，那讓藝術家可以進駐在這些店家裡面去做演出，但大部分的店家我們是跟他們談一種合作關係，像是可不可以不要收取場租，當然藝術家進來做演出的時候，所收的票房，它是可以跟店家對拆的，以達到「藝術家」、「店家」雙贏的效果。

那一開始我們其實很單純的，想說把封街及所謂的「行政庶務」以及「規劃庶務」給整理好即可，但運作到 2017 或是 2018 年的時候，開始有店家有一些不同的反應，他們會覺得來的節目不一定都(跟在地)有關係，那他來看完這個節目就走了，也不會真的消費，所以我開始進行第二層的媒合討論，就是我們會進行第一步的篩選，就是這一組藝術家或這一組團隊，他跟這個店家之間連結性是什麼，然後我們會創造「第二層的對話」，與藝術家跟店家來進行討論，而不是單純把節目放進去空間就好了。(高翊愷，2023)

而以上部分說明了「藝術家」與「店家」在「駐埕藝術家」計畫中的情況，而這三者的關係中，特別是「藝術家」與「店家」的合作部分存在著互惠關係，故還需要一個扮演「審核」及「管理」、「監督」合作過程或節目調性的角色，以確保在雙方合作的過程中，是否合作的雙方皆有達到對方認知中「雙贏」的目的，表演者雖然專職是藝術創作的工作，但因為在「店家」的空間作表演，為了要顧及店家收益方面的考量，故由藝術節主辦方新增了「篩選」的過程，讓表演內容中出現店家或大稻埕在地的元素，讓觀眾再觀劇過後，會有較高的意願於店家中消費，以確保店家在與表演者合作過程中也能得到實質回饋，而聚思製造端總監高翊愷也提到：

他的節目大概就是五到八打檔左右，那這幾個節目，它可能有某一個，有我們想要傳遞訊息的這個象徵性。那你說 Fringe 這個例子來做比對，在我們這邊

是採用「OpenCall」，那這個「OpenCall」運作模式下我們就不會再提供費用給藝術家了。（高翊愷，2023）

雖然這樣的合作模式不會強硬限制「表演者」一定要遵循明確的活動主題，但卻能在「表演者」與「店家」間取得雙方「互惠」的成效，而這就屬於「第二層」的媒合的部份。

（二） 觀眾參與：藝術浸潤下的社區劇場

而與大稻埕「居民互動」的部分，則是有關於「社區劇場」的兩個實際案例，用意是為了促進了社區參與藝術及表演的部份，並由兩個單位進行了典型的「社區劇場」操作案例，分別是2016年「壞鞋子舞蹈劇場」的「春泥在地舞蹈劇場工作坊」及2019年「明日和合製作所」的「洗頭計畫」，而「壞鞋子舞蹈劇場」讓兩位具有豐富經驗的導師帶領當地居民，讓他們能夠享受舞蹈，深刻體會戲劇的意義，並透過與物件的互動，探索身體的無限可能性，同時透過戲劇的遊戲，感受人與人之間的關係，而「明日和合製作所」則是由藝術家張剛華以實際幫參與的民眾「洗頭」作為田調工具，來了解當地人想法，以及重新思考這個日常行為在現代文化、地方社群以及個人生活中所蘊含的意義和故事，而聚思製造端總監高翊愷也提到：

我們會做一個長期性的計畫，是所謂的社區劇場，那這部分其實是每1年我們都會安排一位藝術家，他一樣是帶領的大稻埕區域的民眾，或是說他對於大稻埕本身有相對應連結度高的素人，就是參加的民眾並不是專業的表演藝術工作者，但大家還是一起完成一個劇作，譬如說我們曾經邀請「壞鞋子舞蹈劇場」，那他們就曾經帶著大稻埕區域的素人，一起開發肢體，然後進行一個素人劇場，然後我們也邀請過「明日和合製作所」的其中一位創作者「張剛華」，發展作品叫「洗頭計畫」。

這些活動的意義是希望透過這樣子的一個系統的一個表演形式，或是這樣子一個生活日常的形式，連動表演，然後接著跟觀眾進行一些互動，剛才提到的這

兩個戲，大概是我們在籌辦 2015 年到 2019 年，當時做大稻埕國際藝術節一直很聚焦的，兩個比較長期性的計畫。（高翊愷，2023）

而這類型的表演形式，因為是採用讓觀眾直接參與表演的作法，對於「表演者」及「觀眾」雙方來說，已經突破了以往存粹「節目」、「觀眾」的關係，這樣的形式不僅是達到「藝術浸潤」的參與「在地社群」模式，更是建立了雙方互相了解及溝通的管道，表演者透過與觀眾互動了解在地文化，觀眾也透過互動過程了解表演或藝術其中蘊含的道理與意義，真正做到藝術家逐步融入社區發展脈絡，與當地社群產生對話及讓藝術作品真正融入社區生活，但因這樣的作法需要長期經營，故藝術節「主辦方」把這類型的活動界定為「長期性計畫」來做執行。

四、藝術節資金運用與政府補助

（一）藝術節年度預算與政府補助比例

而談到「大稻埕國際藝術節」在 2015 年至 2019 年「聚思製造端」擔任主辦單位的情況下，藝術節的年度費用約在「200 萬」左右，但根據藝術節主辦單位的說法，這樣的數字是包含一些「隱性成本」及跟「街區」、「店家」間的一些花些費用，而聚思製造端總監高翊愷也提到：「最初在 2015 年的時候只有 50 萬，在 2016 到 2019 年籌備藝術節時期，我們的年度預算會控制在 200 萬出頭，其中大約 15%到 20%左右是政府補助申請」，但與「台北三節」分別是「臺北藝術節」、「臺北藝穗節」、「臺北兒童藝術節」的年度預算來相比，差距是非常巨大的，在 2023 年度的《臺北藝術表演中心預算書》中可以看到，其經費需求為「72,259,000 元」，主辦單位「臺北藝術表演中心」自籌款為「7,350,000 元」，而臺北市文化局補助為「64,909,000 元」，雖然在「預算書」中是以「臺北藝術節」、「臺北藝穗節」、「臺北兒童藝術節」預算合併計算的方式呈現（臺北表演藝術中心, 2023），但從此現象也可以「初步」的看出由政府主導的「藝術

節」、「藝穗節」活動不論是在整體預算，或是在補助方面與民間組織間是存在一定差異的現象。

（二） 政府協助運作與自主經營

談到「劇場聚落」發展，其中一項重要因素就是「藝術節主辦方」與「政府單位」間的協作關係，對於「聚思製造端」於 2015 年至 2019 年擔任藝術節主辦單位期間，其對於與政府單位間配合的工作是非常密切的，尤其是在藝術節期間與「臺北市政府觀光傳播局」召開聯合會議的部份是非常重要的，此舉的意義在藝術節期間地方上政府機關對於活動的整體配合工作，因此聚思製造端總監高翊愷提到：

當初召開與「觀傳局」的聯合會議，是與政府溝通的其中一種方式，因為它有各個部門，在藝術節期間與警察局、派出所、環保局、市場處、交管處…等等的，都需要進行緊密合作。

那時候的主政者「觀傳局」局長是簡余晏，在那時候（2015-2018）她直接跟所有的處室說，我需要各處室來協助以及 support 這個藝術節，所以派出所就會派交管人力，例如當時環保局就會跟我們協調可以配合的時間，然後他們就會在固定時間前來清運垃圾，那「交管處」就會讓我們封街，我們再去聘用相關的人員來去維護這個街區的一個交通管制，等等的事項，這對我們在籌備這個活動的時候，也會有部分的工作，不需要由我們支出人力來做支應，而我們只要做到配合他們的工作就可以了，然後這個處理方式對我們來說，有降低成本的作用，所以我覺得藝術節的一大重點是主政者他清楚並瞭解，也願意支持才有辦法去推動這個節慶進行。

我的想法是在補助系統跟支持下，民間單位跟公部門之間應該是一個協作關係，所以我比較倡議的不是團隊全面性的仰賴政府，當然政府需要開個頭或是公部門需要開個頭去做這件事，有點像是破口，然後團隊再有意識的去跟公部門去做一個協作關係。（高翊愷，2023）

藝文產業一直是政府補助及扶持的對象，但「聚思製造端」主導的「大稻埕國際藝術節」顯然展現出另一番作法，其較重視與政府協作，而不是政府補助的部份，聚思製造端總監高翊愷曾提到：「我也是試圖的、有意識的降低從公部門獲取資源」，由此可知該單位對於藝術節自明性的看重，這樣一來，藝文單位就必須更加注重經濟獨立性，故票房以外的收入，如贊助、捐款...等，聚思製造端總監高翊愷提到：「我們也還沒完全脫離政府的部份，現在公部門的標案還停留在 50%，然後大概 20%是申請補助」，但藝文單位自主性的作法需要循序漸進推動，故藝術節主辦單位需要建立的一個穩固的資金渠道，並且在資金相對較少的情況下，優化運營模式、財務管理模式以取得資源最大化的利用，並且需加強品牌和聲譽，以及與在地社群和商業伙伴的合作關係，以擴大影響力和規模，從而提高可持續性和長期發展性，這些降低對政府依賴的作法，可使藝文團隊有更好的能力應對市場變化與挑戰。

（三） 藝術節籌資模式：政府補助與民間贊助

而「聚思製造端」為藝術節申請「政府補助」時，除了會以「大稻埕國際藝術節」為名義申請藝術節的主要「政府補助」來源，還會以「單個」節目的形式再去申請政府補助，而聚思製造端總監高翊愷提到：

我們就是沿用大稻埕國際藝術節，就是只有那個藝術節作為整個主體的「計畫名稱」，會再用單個節目去依照不同的情況，去跟就是說「國藝會」或者是「文化部」，譬如說有些「駐村計畫」、「駐埕計畫」，「國際交流」相關的，我們就會做相關的補助做申請，那有一些是需要，跟「社區發展」方面的，比如說像我剛剛提到的素人的街區劇場，我們可能就會往「社教」方面的補助去做申請，它屬於是一個「結合性」的，不會是觀傳局自己一整包辦這個活動。

可以直接說，就是我們是採「集合式」的方式，然後去拆裝組織這個「資源補助」的這個問題，但我們就是有意識的在處理，在 35%到 40%的申請補助事宜，其他我們真的儘可能去找「企業贊助」。(高翊愷，2023)

由此可知「聚思製造端」在位藝術節申請「政府補助」時會以「藝術節慶」、「國際性」、「社區發展」、「社教類」幾個方向來執行，而常見的申請對象是「國家文化藝術基金會」、「中華民國文化部」、「台北市文化局」，來達成「政府補助」經費的籌措，而此「結合式」的經費籌措方式，也是為了因應多元的表演藝術模式而採用的處理方式，以便更好的將經費投注在需要支持的表演者或團隊使用。

然而在「贊助」的經費籌措部分，又有分為「企業贊助」、「個人贊助」、「募資」三種形式，而其中最主要的方式是以「企業贊助」為主，而聚思製造端總監高翊愷提到：

透過民間募款或是說企業贊助的部分約在 60%到 70%，所以那時候談過蠻多的單位，不管是銀行的「企業贊助」，民間的「個人贊助」，甚至是「發起募資」的方式。

而後來我們有推出「狂騷卡」，這個機制(狂騷卡)是「世代街區股份有限公司」提出的，有點像是募資的方式，去跟街區談合作，只要觀眾或是參與藝術節的人他花 100 塊還是 150 塊，可以買到這張卡，他等於是贊助這個藝術節，然後他同時可以得到街區在 10 月期間的一些消費回饋。(高翊愷，2023)

由此可知當時的「大稻埕國際藝術節」除了主要的企業贊助外，也相當注重與街區店家合作的關係，故推出「狂騷卡」的方式，一方面等於是變相跟民眾來募資，另一方面也讓街區店家得到一定的收益回饋，達到了得到民間募資經費的目的，又顧及在地店家的雙重效益，此舉是一個相當全面的行銷方法。

(三) 年度補助資料統整

因「大稻埕國際藝術節」主辦方於 2015 年至 2019 年是由「聚思製造端」負責主辦方工作，而在 2019 年後則交由「大稻埕國際藝術節工作室」接手主辦方工作，對於向「國藝會」補助申請方面，依照目前（2023）所能翻閱之「國藝會」線上「補助成果檔案庫」公開資料中可查閱到 2017 年至 2022 年之「大稻埕國際藝術節」補助申請資料，自 2017 年至 2018 年是由「聚思製造端」申請補助事項，而以下資料為現年（2024）於「國藝會」之「補助成果檔案庫」裡「常態補助」部分，「聚思製造端」擔任藝術節主辦方時之資料呈現。

「聚思製造端」於 2017 年向「國藝會」申請之「補助金額」為「340,000」元，申請類別為「藝文環境與發展」申請項目為「藝文專業服務平台計畫」；2018 年之「補助金額」為「500,000」元，申請類別為「戲劇(曲)」申請項目為「特殊計畫」，兩年總額為 840,000 元（新台幣）。⁵⁷

表次 21 2017-2018 聚思製造端年度補助表

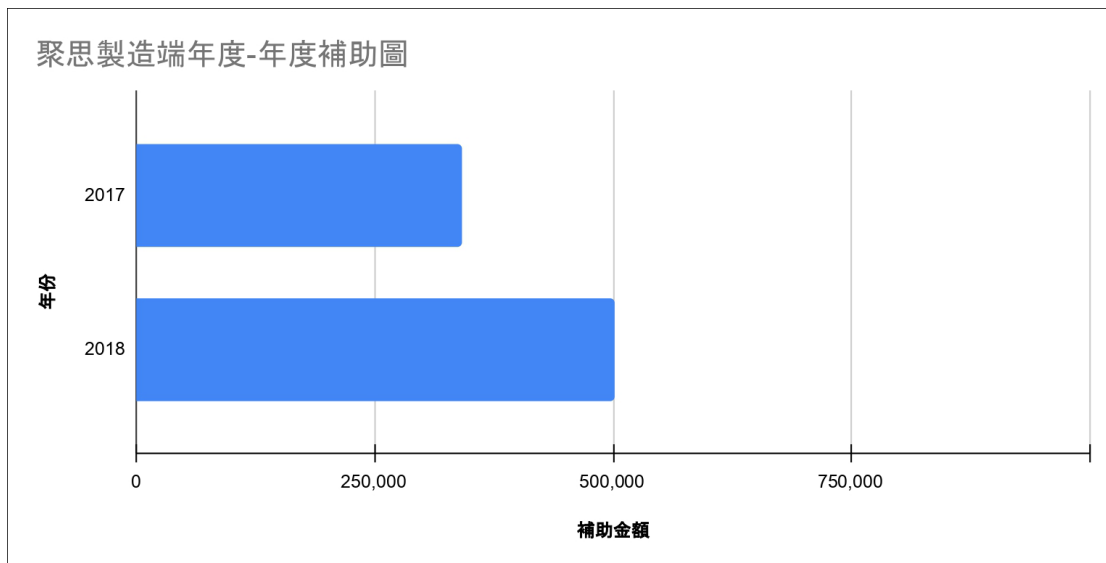
年份	補助金額 (新台幣)	申請類別	申請項目
2017	340,000	藝文環境與發展	藝文專業服務平台計畫
2018	500,000	戲劇 (曲)	特殊計畫
總計	840,000 (新台幣)		

表格製作：研究生自行整理

參考資料：國家文化藝術基金會官網

⁵⁷參考國家文化藝術基金會網站文章
<https://reurl.cc/oRR4Gg>，點閱日期：2024 年 5 月 11 日

圖 10 聚思製造端-年度補助圖



表格製作：研究生自行整理

參考資料：國家文化藝術基金會官網

五、大稻埕發展劇場聚落評估

「聚思製造端」作為大稻埕國際藝術節「前主辦單位」，雖然在建置上有另外兩位主要之共同發起人組成藝術節之主要發起力量，但「聚思製造端」在實質上在 2015 年至 2019 年時，做到藝術節真正之「企劃」、「執行」意義，故現今（2023）所看到之藝術節結構大致上是由該單位所主導建立，而對於未來大稻埕能否依靠藝術節力量逐步實現「劇場聚落」之願景，聚思製造端總監高翊愷為此提到：

在討論臺北市的場館問題時，我採取了負面的態度，無論是大型還是小型場館，例如我們典型最具代表性的「牯嶺街小劇場」，都在以自負盈虧的方式經營，假設要再去蓋一條路出來，那原始的這些空間會不會又回到我們早期在做這些場館升級計畫（文化部藝文專業場館升級計畫補助）那是文化部的一個補助計畫，就是讓地方文化館去做場館營運升級，不管是修繕和硬體，或是導入更多的軟體發展。

而軟體上，我們有沒有足夠的市場，可以去「支應」這些團隊進到這些場館？就以表演藝術的發展來說，那個發展聚落的範圍，不僅是一個單一地理上考量，還須顧及文化的特定風貌，我覺得以大稻埕目前狀況，如果回到表演藝術的一

個專業上來看這個發展劇場聚落的議題，可能真的會需要思考，這麼多的硬體設備、及軟體上，我們怎麼去對接？（高翊愷，2023）

就如同聚思製造端總監高翊愷先生所敘述，以一個「表演藝術」專業領域的角度來看待「劇場聚落」發展的議題，不僅是該以什麼樣的劇場模式來實現劇場聚落條件，在劇場發展上更要顧及在地的文化特殊性，而這樣的情況下若走向「興建劇場」的模式來達到擴展劇場據點的目的，又會牽涉到諸多政府有關於「老屋保存」法案，而面對市場方面，以臺北現有的劇場來說，大稻埕該以何種角色從中勝出，以得到足夠的客流量來滿足「市場支持度」條件，而讓「新劇場」能夠生存下來，這些都是需要進行長遠規劃的思考方向，而聚思製造端總監高翊愷為此提到：「我覺得大稻埕維持在現在某一種觀光上發展，是好的現象」，表示大稻埕劇場聚落發展若要於未來實現，還須將「觀光」元素納入此發展計畫之重點項目，才能在市場上與其他地方的場館有不同的賣點來吸引客群。

（一）藝文市場現況：國人消費低迷

台灣的藝文團體長期以來一直受到政府的支持，在這樣的情況下，國家兩廳院公布了一份名為「兩廳院售票系統 2013 至 2018 年消費行為報告」的數據報告，顯示每年的平均票房為 12 億元，以個人藝文支出換算下來，台灣人每年在藝文方面的花費僅 50 元，整體呈現明顯的藝文消費低落現象。

而此分資料是由兩廳院委託交大統計所進行分析，進而發現一些重要的消費族群特徵，其報告指出，男女比例約為 3：7，而 30 至 44 歲的都會女性是主要的受眾群體，另

外，這些受眾的居住範圍主要集中在六都，其中以台北及新北地區的購票會員佔比最高，達到五成，其他地區的比例則相對較低。⁵⁸

由此可知在「聚思製造端」擔任藝術節主辦單位期間的整體藝文市場狀況式呈現一個較不活躍的狀態，而聚思製造端總監高翊愷提到：

對我來說，表演藝術現在還是停留在一個生態發展，它還不是一個產業，但真的要討論到產業發展這一話題，我想藝文團隊則需要達到不仰賴公部門，或是達到至少一半以上，是不仰賴公部門的資源來去發展的情況，才能穩定進行產業發展。（高翊愷，2023）

由此可知 2015 年至 2019 年期間，對於藝術節主辦單位來說，都不是一個可以進行大規模拓展「劇場產業」的情況，除了國人藝文消費較低的情況，並且藝文產業還處在需要政府扶持的階段，除此之外，還須考量當時面臨「COVID-19」新冠疫情的影響，也造成大稻埕地區「劇場產業」無法大規模發展的狀況，倘若執意發展劇場產業，則可能會面臨一個「不穩定」的市場情況。

（二）大稻埕與韓國大學路的比較

大稻埕地區作為一個極具藝文發展潛力的地方，若是進行發展「劇場聚落」的規劃自然比其他地方多出不少優勢，除了豐厚的人文歷史外，在近年來由於此地大力發展藝文產業，文創產業的關係，使得大稻埕的「在地特色」得到進一步的放大，而此地原先傳統產業及各式店鋪所構成的商業聚落，加上政府實施老屋保護之相關政策緣故，讓「表演藝術」產業在近年來隨著「大稻埕國際藝術節」的舉行，利用藝術節時的各式「劇場

⁵⁸參考新作坊網站文章

<https://reurl.cc/jWgDbD>，點閱日期：2024 年 4 月 25 日

活動」將在地特色發揮到極致，尤其是由在地店家與表演者合作所進行的劇場演出，屬於其他地方較少見到的表演與店家「跨界」之合作模式。

而在韓國方面，劇場與學校之間的合作在文化與教育的互動發展中扮演著重要角色。故我們應該以「韓國大學路」劇場聚落為參考對象，並以實現大稻埕版本之「劇場聚落」為目標，且由「大稻埕國際藝術節」推動「藝文團隊」與「學校」之合作模式，除了有助於培養未來的表演人才，更促使學術理論與實踐的緊密結合，從而為將來「劇場聚落」實踐之「專業人才」、「藝文認知」、「劇場受眾」養成設下基礎，故聚思製造端總監高翊愷為此也提到：

確實蠻多表演藝術的夥伴們都在討論說，是不是要開創一個「屬於臺灣的大學路」，但我們要怎麼去定位這一個「大稻埕版本」的大學路？他是要去跟「學院」去產生一種互動關係，進行一個「產業鏈」的發展，還是說它會導向跟「文化政策」方面及「社區開發」、「社區發展」方面，產生一個特別的的合作關係嗎？

但是政府在「文化政策」上還要很確定跟明確的走向，不能因為執政者或者是某個局處的領導者而去不停的改變，且必須要長時間的規劃，然後這個部分，可能必須要更長時間的推動，從「策劃」開始一直到「執行」，都要是循序的模式去做發展。（高翊愷，2023）

聚思製造端總監高翊愷也點出目前台灣對於「劇場聚落」建立所欠缺的元素，若以韓國大學路這個「劇場聚落」的成功案例來做借鏡，那目前大稻埕尚欠缺政府「相關政策」、「人才支持」、「穩定客源」...等因素，而就目前狀況來說，大稻埕應該要建立與「劇場」相關科系學校的密切合作關係，才能讓劇場聚落有穩定人才可用，若以韓國大學路來說，旁邊臨接學校，所以學校可以去跟劇場進行「人才培育」對接，或者是說在「生態發展」跟「作品」產生的時候，能夠以較低的成本實現，這樣一來最直接的少

了「營運費」、「交通成本」，而對接的學術單位，可以去作一個聯合發展，除此之外，穩定的客源是相當重要，這點則需要考慮「國內」及「國際」客源部分，畢竟臺灣觀劇市場是非常小的，還需要「政府政策」為大稻埕制定近似於「韓國大學路」等級之政策，以長期規劃為基礎來推動「劇場聚落」發展。

（三）大稻埕發展劇場商業化之評估與限制

而對於「聚思製造端」來說，在 2015 年至 2019 年，這段期間來說，曾評估過是否能將大稻埕之劇場走向更「商業化」的方式經營的想法，用意是期待此作法能取得更多資金來製作更高品質的劇目或投資劇場各方面的運用考量，但在該單位考慮了幾個因素，最後認為大稻埕的劇場「不適合」走向商業化的發展，而其中考慮的因素分別是「場域」、「回收效益」、「市場對象」、「票房」四個主要因素，首先要將在地之劇場趨向更加商業化的作法，「聚思製造端」首先設想以「定目劇」的方式來進行，不過定目劇需要一個長期性的節目經營，則需要「大型場館」與「固定客源」，其次是劇場之場館空間要夠大，席次要夠多，才能有一定的「回收效益」來支持定目劇的進行，但以當時的狀況是不容易達成的，因為大稻埕原有的劇場空間數量有限，大多數的劇場演出是以在地店家提供的空間作為演出使用，這就必須要在地社群的極力配合才能達成，但店家只提供「藝術節」時租借使用，畢竟平時還是要正常做生意，無法長期設點演出，而藝術節主辦方的理念還是以跟在地街區「共生」、「共創」為主。

在當時的狀況下，大稻埕之劇場票房均呈現不佳的情形，因為台灣表演藝術的市場人口有限，以國內觀劇人口來說不足以支撐「商業化」的需求，而這就需要引入「外國觀眾」，但如果要做到這點，「大稻埕國際藝術節」就需要政府將「大稻埕」與「觀光」

做一個緊密協調，這部份則需要「觀光傳播局」來做一個推廣，為此聚思製造端總監高翊愷表示：

應該說有曾經想過，但是其實在執行上我們覺得是有難度的，因為如果要導向更商業化的操作，我覺得所謂的「場域」，現在大稻埕區域的空間條件都沒有辦法去支撐這件事，應該說它需要有更長期性的規劃，或是說「腹地」更大，座位席次要夠多的情況，它才有辦法達到所謂的，商業的一個「回收效益」，才有辦法去經營這樣的事情，特別是怎麼跟「街區」去達到一種「共生」，「共創」的一種效果。

那很難達到（更商業化）的原因是，大部分大稻埕區域的空間，展演空間的座位席次是五、六十人左右，就算是上限了，最多最多可能就是「大稻埕戲苑」，他大概有五百人左右的位置，它跟大稻埕國際藝術節民間的單位，可以做合作關係，可是它沒有辦法為了大稻埕國際藝術節去改變它的節目調性，但要發展所謂的「商業模式」，對我來說就要有絕對的「自主性」，然後又要有絕對的條件的「空間腹地」，以及軟體資源，才有辦法去發展定目劇，就以我們「思劇場」這樣的營運空間，在過去幾年也有思考過。

而「商業化定目劇」的「市場對象」是哪些族群，誰會想要一直來看這個節目，一看再看，那比較多的商業劇場，在國外我覺得有成功的案例，大部分他都會跟觀光去做某一個程度的對接，但臺灣這方面的對接，我覺得臺灣這方面還在發展中。（高翊愷，2023）

但截至今年（2023）為止，大稻埕的中符合 500 人次以上的劇場只有「大稻埕戲苑」的「9F 劇場」符合這樣的條件，「9F 劇場」提供了 506 的固定座位席次，而在這棟建築物中還有「8F 曲藝場」是小劇場的配置，為 100 人左右的無固定座位席位，其餘則是四間排練室，分別是「排練室 1」、「排練室 2」、「排練室 3」、「803 教室」，以及一間「教學小劇場」及一間「簡報室」，整理來說劇場演出所需要之場地、專業設備...等相關設備在這裡一應俱全，對於大稻埕的藝文團體來說是個非常好的支持，但只可惜目前這樣條件的劇場在大稻埕裡只有「大稻埕戲苑」這樣一個機構，而「大稻埕戲苑」

是屬於「臺北市政府文化局」之「臺北市藝文推廣處」所管轄，對於未來「劇場聚落」強調較強的活動營運「自主性」來說有一定限制，「大稻埕戲苑」在未來若有機會配合「大稻埕國際藝術節」或「劇場聚落」之計畫，還須跟政府多有密切接觸與協調才能實現「劇場聚落」計畫的順暢進行。

（四）老屋保存法規對藝術節的影響

因大稻埕地區建築物受限於「大稻埕歷史風貌特地專用區」計畫案中有關於老屋維護的限制，故藝術節在進行「表演空間」更動，及實體「廣告宣傳」上便會有一些顧慮，其中劇場「表演空間」部分，因大稻埕「專業劇場」數量少，故大部分藝術節所使用之演出空間皆為在地店家提供之空間，於整理後形成之「臨時劇場」來做表演之用途，而許多演出必須要考慮硬體設施及觀眾席數量需求，一般情況下進行「空間改裝」是最直接的解決辦法，但礙於老屋保存法規之限制，故只能將演出內容做調整以符合現場空間條件或硬體設施來做出妥協，而聚思製造端總監高翊愷為此也提到：

以廣告這部份，我會拆成兩個層面來看，因為我們跟「觀傳局」有合作，有申請他們的補助在某個程度，比如說捷運也好，或者說街區的「路燈旗」，他們可以協助去讓我們印製然後去做架設及擺放，而在發傳單，貼海報部分，我覺得沒什麼問題。（高翊愷，2023）

因藝術節主辦單位在當時與「觀光傳播局」間互動密切的關係，對於一些招牌，或者旗幟、標誌、拉布條等等，有關於實體廣告設置這方面的問題，也能跟政府單位來做一個快速的諮詢，或尋求政府單位協助，但在大稻埕的老屋方面，則會受到明顯的建築物法規限制，聚思製造端總監高翊愷為此也提到：

製作節目確實會有一些建築方面的限制，曾經有一個節目是關於展覽跟聲響的部份，那當時藝術家希望在「二進」的空間搭一個頂棚，那時候就因為這個歷史街屋，它沒有辦法去接受去額外搭設這個頂棚，所以我們採取折衷的作法，

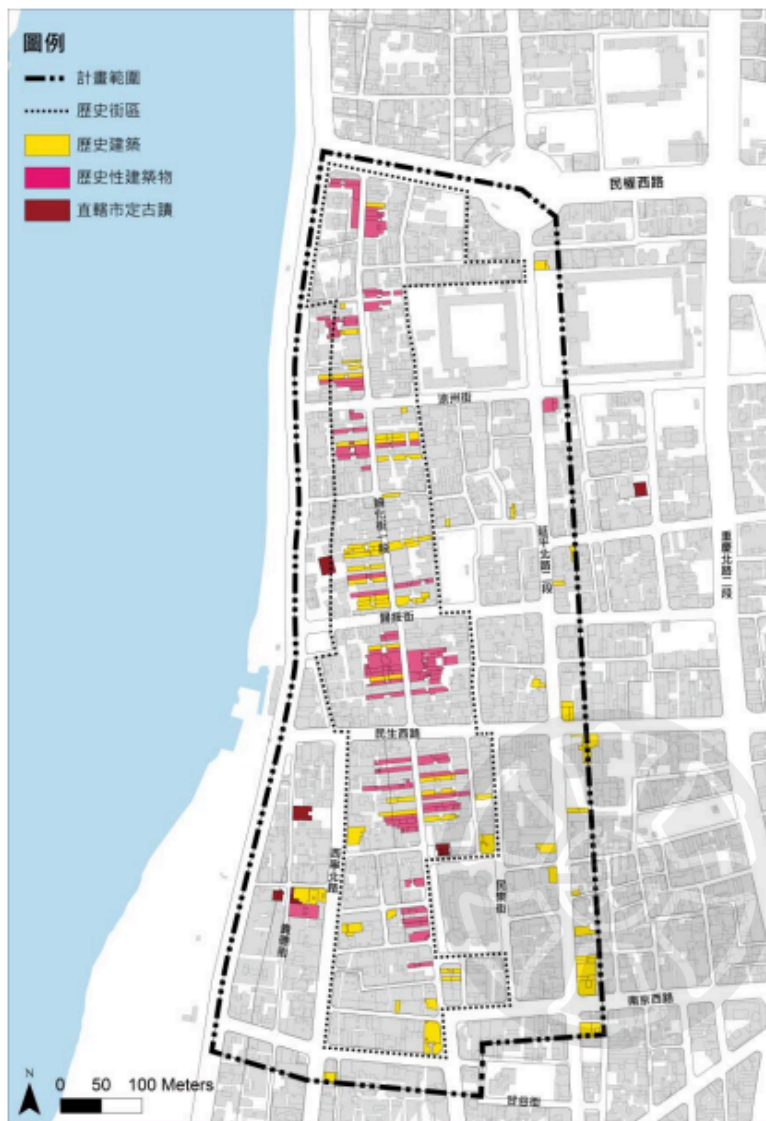
就比較不是用帆布去做，而是用比較像是一個塑膠布去做臨時的搭建，但它不會去傷害到建築本身。

因為那時候在製作上的考量，我們同時也要請建築師以及舞臺設計等等，後續做各種評估考量時，就發現說它可能會違反這個街屋施工的某一個條件，所以就沒有辦法去做這樣的規劃，但反過頭來，在製作上也會跟藝術家討論說，要不要去進行不同的創作上的發展，以符合法規限制。（高翊愷，2023）

也因為「大稻埕歷史風貌特定區」最初的設立目的在於維護大稻埕街區的傳統風貌，對於街區老屋有著嚴格規範（林平、陳佳佳、雷鈞富、朱智豪、吳晉鴻, 2015），在「街區保存」與「表演活動」間如何取得平衡，除了是藝文單位需要思考的重點外，法規的限制也直接決定了，在「大稻埕歷史風貌特定區」範圍內的「劇場」基本上是無法以「專業劇場」的形式來建立。



圖 11 大稻埕歷史風貌特定專用區圖示



資料來源：臺北市都市更新處網站

六、對未來藝術節主辦單位建議

除此之外，「聚思製造端」於 2019 年後不再擔任「大稻埕國際藝術節」主辦方一職，並在 2023 年撤出大稻埕「思劇場」場館，但其因擔任藝術節主辦方長達約 5 年時間，而「大稻埕國際藝術節」現有的節慶結構，絕大部分可說是由「聚思製造端」一手建立，對於未來大稻埕此地在未來發展「劇場聚落」上雖持「負面」態度，但仍有一些

建議可提供給未來的藝術節主辦方，或其他於大稻埕「劇場聚落」議題有興趣之藝文單位參考，聚思製造端總監高翊愷為此提到：

我的立場是站在「統整」表演藝術的整體生態，這方面的立場發表這些看法，然後我覺得如果回到對街區的立場，就會有不同的看法。

我覺得要跟「街區」再更緊密一點，如果未來要以表演藝術發展成某一種「劇場聚落」的可能性，這必須跟街區的溝通是更親密及緊密，而且理解這個「街區」，就是大家對於藝術節以及表演藝術的共同認知，和他們的感受，以及參與度各方面的考量，雖然現階段的狀況就很圓滿了，但如果真的要有一個聚落的產生，我覺得地方的支持是絕對一定要的。（高翊愷，2023）

「聚思製造端總監」高翊愷先生以一個長期經營劇場之劇場工作者角色，提出對於未來大稻埕若要發展「劇場聚落」需面對的一個重要因素，就是一定要加強「在地街區」與「藝術節主辦方」之關係，其原因不外乎是因為「大稻埕國際藝術節」是一個在地發起的民間組織，在資金方面本身與政府所領導之藝術節有著明顯差距，故與「在地街區」的關係越緊密，則代表「贊助」、「人力」、「文化」、「空間」...等各方面可由在地力量提供龐大支持，而以「藝術節」促使「劇場」發展成「聚落」的前提下，「街區經營」是其中一個不可忽視的重點。

第三節 大稻埕創意街區發展協會分析與發現

一、大稻埕創意街區發展協會簡介

「大稻埕創意街區發展協會」於 2016 年五月成立之在地組織，而「埕樂通」是該協會之據點空間，同時也是文化局管轄之空間，其組織專業在於「在地藝文推廣」、「商圈活絡」、「店家串連活動」、「傳統戲曲演出」、「地方節慶與文化節辦理」等在地活動辦理，而該協會自成立以來，不斷努力促進地方藝文活動、活化商圈，並組織商家參與豐富多元的社區活動，透過策劃與實施各類文化節慶活動，如傳統戲曲演出及地方性節慶，該協會致力於融合商業活動與藝文推廣，進而激發社區的活力與創造力，其組織的核心使命是打造一個文化與商業互惠的生活環境，增強大稻埕的地域認同感，而該組織所辦理的活動內容多為較「傳統藝文」走向的風格，故也讓在地文化得以完整保留及發展，除此之外，該協會透過與政府及其他公私部門的密切合作，以及跨界合作項目的實施，有效地整合了多方資源，進一步強化了大稻埕在地文化的傳承與創新，致力於實現社區的長期繁榮和文化復興。

在未來「大稻埕創意街區發展協會」有機會成為大稻埕在地劇場聚落發展的其中一個推手，該單位也表明有意願為了「劇場聚落」前景而努力，在現階段（2023）該組織以有豐富的在地商家串連經驗，或許在不久的未來，該組織能提供其強大的在地社群經營力量，成為劇場聚落的中負責「在地串連」與「在地傳統藝文」推動的一個重要角色。

二、節目與市場策略

(一) 演出節目及客群

「大稻埕創意街區發展協會」主要辦理之節慶與活動有「戲春大稻埕」、「台北霞海城隍文化節」、「大稻埕秋貨季」、「迪化街台北年貨大街」為該組織主要辦理之節慶，而「戲春大稻埕」在每年 4 月時舉辦，是結合傳統與現代戲劇表演，並與在地商家和文化機構合作，除了吸引遊客外，「親子」部分更是該節慶最大客群，其次為「台北霞海城隍文化節」通過宗教儀式、傳統戲曲演出吸引了廟宇信眾、年輕族群及傳統戲曲愛好者，而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

以「戲春大稻埕」、「城隍文化節」、「秋獲季」基本上都是我「大稻埕創意街區發展協會」做的，我們將活動分為春、夏、秋、冬來區分活動的不同屬性，如同日本的辦活動思維。

我們協會中大概有 70 幾個會員，大部分都是在地的「店家」跟「居民」，或關心稻埕的人，然後我們把這部分的活動切割成四個季節來辦理，春天就是「戲春大稻埕」，然後夏天就是「台北霞海城隍文化節—誕隍祭」城隍老爺的生日，我們今年（2023）也和「文化總會」合作，就是城隍的聖誕，那當然中間除了有繞境，展覽，講座及店家串聯，我們一定都會做店家串聯，然後我們剛前兩天剛辦完「大稻埕秋貨季」，那冬天的部份是另外一個協會負責（台北迪化商圈發展促進會），辦理「迪化街台北年貨大街」，那你會發現這幾個世紀的活動跟在地的產業或者是元素，它是於在地根深蒂固的。（吳孟寰，2023）

而「大稻埕秋貨季」通過展示在地產業和文化活動來推廣傳統工藝與現代流行文化，結合了在地有名的布業「永樂布市」及在地「打版製衣職人」、「服裝設計師工作室」推出《回稻未來 Back To The Future 大稻埕時光秀》時尚走秀活動，讓在地服飾產業鏈有了更多的發展機會，而「迪化街台北年貨大街」面向廣泛消費者，主要銷售新年商品，結合傳統與創新產品，並透過街頭表演和工藝展示來吸引顧客，這些節慶不僅為

參與者提供豐富的娛樂和購物機會，也成為文化交流、在地產業發展、社區凝聚的重要平台。

表次 22 大稻埕創意街區發展協會辦理活動

節慶名稱	時間	活動形式	主辦單位	主要協辦單位	目標客群
戲春大稻埕	春季/每年4月-5月	戲劇工作坊、講座、室外大型活動、布袋戲、歌仔戲、導覽、音樂會、漫才	大稻埕創意街區發展協會	聚思製造端（非每年參加）	親子為主
台北霞海城隍文化節- 誕隍祭	夏季/每年6月	遊行、展覽、講座、地方商業合作	大稻埕創意街區發展協會、台北霞海城隍廟	中華文化總會	廟宇信徒、年輕族群、戲曲愛好者
大稻埕秋貨季	秋季/每年11月	戶外活動、互外市集、室內劇場演出、傳統戲曲	大稻埕創意街區發展協會	永樂商圈發展協會、台北迪化商圈發展促進會、臺北市大同區公所	時尚愛好者、文化愛好者、服裝產業從業者、社區居民
迪化街台北年貨大街	冬季/每年1月-2月	傳統年貨市場	臺北市政府	台北迪化商圈發展促進會、大稻埕創意街區發展協會、永樂商圈發展協會、大稻埕國際文藝協會、大稻埕社區發展協會	客群較多元

表格製作：研究生自行整理

參考資料：大稻埕創意街區發展協會 Facebook 粉絲專頁

三、組織管理與內部運作

在「大稻埕創意街區發展協會」中，有幾個重點職位，分別是「理事長」、「副理事長」、「總幹事」為主要的節慶活動負責人，除此之外還有眾多在地店家組成的「理監事」及 70 多位「會員」，會固定召開「會員大會」來決定活動及政策走向，而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

這部份就是有理事長，我的部份是掛副理事長，還有總幹事，以及理監事（公司監察委員會），主導部分是我們三個人，而我們會先有一個決議，然後我們把資訊放到「理監事」的群組，我們大家一起討論後，會召開「理監事」會議，來決定要做的事情，而一群「理監事」，他們都是在地店家，有來自西裝店、文創店，有的則是來自百年餅店，都是來自在地的各行各業的人們組成，而大家也會給意見跟想法，除此之外，我們還有大約 70 幾個會員，我們也會定期開「會員大會」。

但是我們都是「case by case」，都是「專款」、「專案」的方式去做，所以像我們協會唯一有給職是「總幹事」，然後其他人都是「無給職」的狀態。（吳孟寰，2023）

一般情況下以大部分公司體制來說，「理事長」是擔負著制定組織整體策略方向與決策的重任，「副理事長」為協助理事長角色，不僅參與日常工作的處理，還需在理事長缺席時暫代其職務，至於「總幹事」，則主要負責組織的行政管理及各部門間的協調，以確保所有運作流程均能高效且順暢地執行，但因為「大稻埕創意街區發展協會」採用「平行式」的管理方式，故所有主要工作內容皆由「理事長」、「副理事長」、「總幹事」共同分攤，但在決定活動走向及執行前會與「理監事」們及眾多「會員」共同協調後再去落實執行，而該組織中唯一「有給職」職位是「總幹事」，其他人都是由「專案」方式來領取薪酬。

四、資金來源與財務策略

(一) 民間及企業贊助

考慮到「大稻埕創意街區發展協會」為「非營利組織」故在資金方面則需要依靠「在地店家」、「企業」贊助，或「募款方式」籌措經費，而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

我們「秋獲季」贊助方是「聯華食品工業股份有限公司」，他們非常願意幫忙，贊助我們 30 萬，還有城隍廟，春天是「戲春大稻埕」就是 40 萬，再加上文化局的 15 萬，所以我們就這樣做，然後夏天的「城隍文化節」，剛好有區公所支援，有「文化局」的支援，有「文化總會」的支援，今年狀況是這樣子。

我們講整個臺北就要臺北活動太多了，然後大家分享資源後，個別單位分到的資源就不多了，所以這個就是問題點，所以這是我為什麼會先從「在地企業」開始談贊助或其他合作方式。(吳孟寰，2023)

這也顯示因政府方面資金再發放後，其實難以僅憑一個單位獲得足夠之補助款，以支應節慶活動辦理，故「企業贊助」會是一個解決方式，而「在地贊助」部分多為「藝文表演空間」、「人力支援」方面的協助，而解決「空間」、「人力」這方面的需求也能節省一大筆金費支出。

但接受「企業贊助」就意味著，企業有權力將其所希望遇見之成效或元素加注進節慶中，某方面來說節慶主辦單位之「自明性」會受到影響，大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

比如說像「秋獲季」的狀況就是，「聯華食品」認(養)這個活動，我們都很清楚絕對不可能只靠政府，所以為什麼「大稻埕秋獲季」我們找了「聯華食品」贊助我們 30 萬，對我們來講是夠用的，今年也有一個特殊狀況，是他希望我們做一些更永續的東西，所以開始去切入 SDGs (永續發展目標)的議題，那我們確實也找了在地的版畫工作室，然後去做相關的元素，帶大家去做版畫或

者是其他的創作，那這個就會變成他的企業 SDGs（永續發展目標）的東西。

（吳孟寰，2023）

故 2022 年之「大稻埕秋穫季」中可以看見「大稻埕創意街區發展協會」將「聯華食品」所倡導之「SDGs」永續發展概念融入進節慶活動中之永續時尚品牌「JIN GARDEN」相關之時尚服裝中作為應用，並展示於「大稻埕時光秀」活動現場⁵⁹。

（二）政府補助

「大稻埕創意街區發展協會」因其為「非營利事業組織」故在地方文化活動上對經費上的考量是非常重要的，該協會向「台北市觀光傳播局」以「戲春大稻埕」活動為主申請 15 萬至 40 萬元補助，這樣的經費為活動提供了初步的支持，但對於整體活動花費來說，此經費只能支應其中一小部分，而這種情況突出了政府資源在對於藝文團隊分配上的有限性，而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

比如說像「戲春大稻埕」，我們也是去申請「臺北市觀光傳播局的補助」，從 15 萬申請到 20 萬，最高頂標的部份會到 40 萬，那我們就使用這 40 萬去做這些活動。（吳孟寰，2023）

因應此情況，吳孟寰先生轉而尋求地方企業的合作，這不僅補足了資金上的不足，也促進了企業與文化活動之間的合作，進一步強化了社區的緊密結合。

而對於「大稻埕創意街區發展協會」最主要的活動便是「迪化街埕樂通街屋推廣活動」此活動為在地藝文及街區創生提供重要幫助，根據「臺北市政府文化局」資料顯示，此案補助金額而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

⁵⁹參考鏡新聞網站文章

<https://reurl.cc/ezWm8M>，點閱日期：2024 年 5 月 1 日

那份 200 萬的決標資料（迪化街埤樂通街屋推廣活動）指的是「程樂通」我們現在的這個空間而已，但是 200 萬的部份，它會花在這些人這一棟的人力策展，電費，水費這些上面。（吳孟寰，2023）

而這份「迪化街埤樂通街屋推廣活動」經費，會應用於「臺北市政府文化局」委託該協會所管理之街屋「埤樂通」，該建物本身是「臺北市政府文化局」之藝文空間也是百年歷史建築，在此建築中由「大稻埕創意街區發展協會」負責佈置各項展覽（倪秀惠，2023），主要展覽為介紹在地產業歷史發展，及在地商家及藝文發展相關資訊，根據「台灣標案網」中的資訊，可以得知該協會用於「埤樂通」經營之費用來自「臺北市政府文化局」之藝文補助項目，以下分別列出自民國 110 年至 113 年該協會以「迪化街埤樂通街屋推廣活動」之標案名稱所獲得之補助資料：110 年該項目決標金額為 1,485,000 新台幣、111 年該項目決標金額為 1,762,000 新台幣、112 年該項目決標金額為 1,985,600 新台幣、113 年該項目決標金額為 1,615,000 新台幣⁶⁰，因此該項目每年平均決標金額為 1,711,900 新台幣。

表次 23 歷年迪化街埤樂通街屋推廣活動經費表

年份	決標金額（新台幣）	發放補助機關	得標廠商
110 年	1,485,000	臺北市政府文化局	台北市大稻埕創意街區發展協會
111 年	1,762,000	臺北市政府文化局	台北市大稻埕創意街區發展協會
112 年	1,985,600	臺北市政府文化局	台北市大稻埕創意街區發展協會
113 年	1,615,000	臺北市政府文化局	台北市大稻埕創意街區發展協會

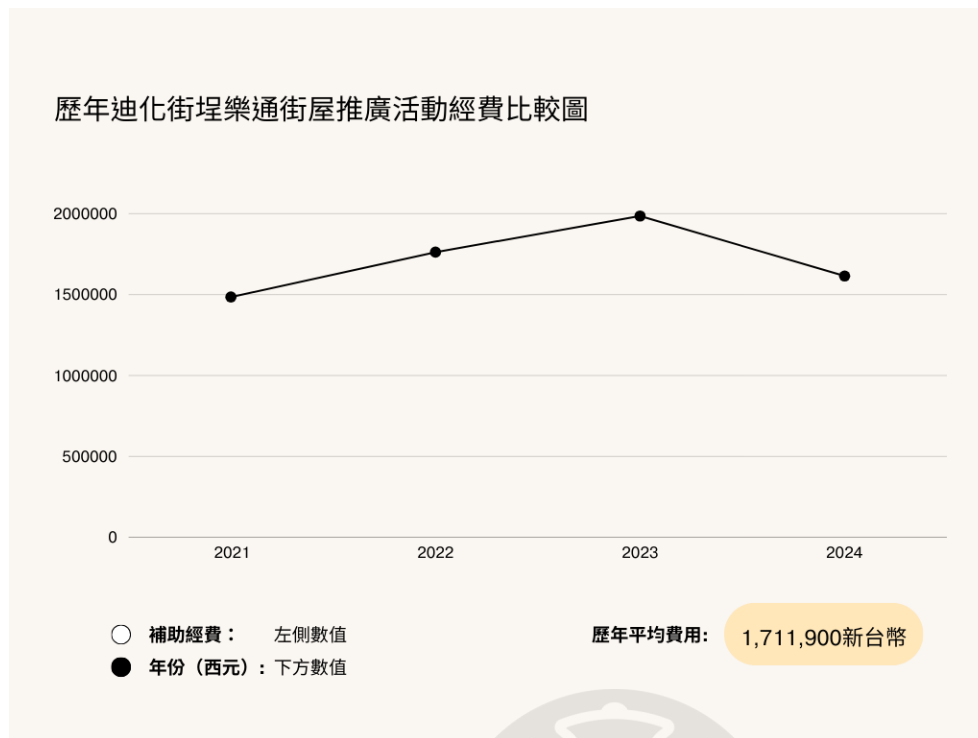
表格製作：研究生自行整理

參考資料：台灣標案網資料

⁶⁰參考台灣標案網文章

<https://reurl.cc/qVZkO3>，點閱日期：2024 年 5 月 1 日

圖 12 歷年迪化街埕樂通街屋推廣活動經費比較圖



表格製作：研究生自行整理

參考資料：台灣標案網資料

這種資金來源的多元化對於確保文化活動的持續進行和成功發展非常重要，地方企業和社區的參與，以及政府與企業間在資金、場地及人力資源方面的共享合作，有助於有效減輕活動主辦方的經濟壓力，同時提升活動的整體藝文活動質量與規模。

五、公部門影響

(一) 與政府間的良好關係對藝術節之幫助

而「大稻埕創意街區發展協會」在參與政府規範之「臺北市永樂廣場使用管理要點」所設立之「審議制度」，依照「臺北市政府」工務局公園路燈工程管理處（簡稱：公園處）所設立之場地規則中，可以看到「場地申請」部分，「非營利性質」活動於全年度皆可提出申請，而營利組織需符合「文化創意產業」、「藝文展演」或「在地四大產業」

並且與在地特色有關之單位才可租借場地使用，除此之外，另規劃「審查會議」審查申請單位是否符合地方特色之規範，並由在地協會代表 4 人、場地管理單位西區分隊 1 人、管理機關指派主持人 1 人、文化局代表 1 人、場地管理單位隊長 1 人、大同區公所代表 1 人、觀光傳播局代表 1 人、商業處代表 1 人、共同組成 11 人之審查會⁶¹，而大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

而且重點是彼此，大家相互瞭解，比如說我這個場地要找誰，然後我們就可以很快找到人解決問題，大家的消息都能夠共通，彼此間都有聯繫，形成相互幫助的關係，有時遇到租借特殊器材的問題，也能在短時間內搞定，然後甚至我們現在這個「永樂廣場」，是全臺北唯一一個有「審議制度」的廣場，他是「工務局公園路燈工程管理處」管理的，也有實際法規「臺北市永樂廣場使用管理要點」來規範，他有九個公部門單位，加上四個在地的單位來審查適合借用場地的單位。

每個單數月送件，然後我們就會審這個案子，看他是不是都有符合相關規定，就是如果你是做商業行為的，你必須要一半以上，或者是你要推行大稻埕文化的，你才可以在這辦活動，類似這樣，會要求他們提供詳細報告，那我們就會去審理這個活動，那對於大家來講，我們也是多花這個時間來做，不管「公部門」或「私部門」，但是我們願意去讓這一個場地的品質更好，所以不是說我們要去特別限制這個場地，是本來我們就有「標準化」在做這件事情。（吳孟寰，2023）

也因為有了「大稻埕創意街區發展協會」參與此「審議制度」，讓進駐於當地的商家能將大稻埕元素與自身價值相結合，確保所有活動都能體現大稻埕的文化特色，而這種公私合作模式也保證了文化展演與商業活動的質量，除此之外，因為「當地組織」與「公部門」間合作關係，也讓未來大稻埕在與政府單位對話時能更加順利，從而讓「劇場聚落」在政府資源面向取得良好的溝通管道。

⁶¹參考臺北市政府法務局網站資料
<https://reurl.cc/z1r697>，點閱日期：2024 年 5 月 1 日

六、對於發展劇場聚落觀點

(一) 與藝術節合作之可能

「大稻埕創意街區發展協會」因有在地「商家串連」與多項「在地節慶」之豐富經驗，故對於未來此處發展「劇場聚落」走向非常重要，除了現實面的考量外，該組織是否有意願參與「劇場聚落」發展合作的想法也非常重要，當研究生提及是否有意願往「劇場聚落」這個方向發展時，大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

我們一直都是，且我們一直在做（劇場聚落）這件事情，像「戲春大稻埕」，為什麼我會一直做，我們做5、6年，我又不是戲劇人，然後我也不是時尚人，為什麼？

因為他就是「大稻埕」文化及特色的體現，那為什麼要做店家串聯呢？因為店家要過生活，如果我們透過這個活動，讓他們（店家）理解說，原來在我店裡有一個表演，好像很好玩，然後又幫他帶來一點生意，能達到互利共生，那就在好不過了。

而有一些是我們的會員，那溝通就會比較容易，那有一些是比較特殊的狀況，我們就是會一個一個挨家挨戶去，跟他說明清楚我們的活動計畫是怎麼樣的一個情況，大稻埕不會被固定的形式套路，他很多元素且很海納百川。（吳孟寰，2023）

由此可見，「大稻埕創意街區發展協會」平時辦理各式在地節慶活動過程，除了與政府緊密合作外，更多的是與在地居民及商家之間的互動關係，而也因為有這樣的互動過程，使得該協會在無意間創造了實現「藝文聚落」的「在地」、「藝文」、「政府」間的合作模式雛形，對於發展「劇場聚落」是一大幫助，但綜合分析該單位的各項特質後，發現其最為強項的部份為經營「街區串連」部分。

而目前在大稻埕中「大稻埕國際藝術節」以行之有年，其最為主要之功能及是辦理藝術節，其中「表演藝術」更是其強項，若能將「大稻埕國際藝術節」與「大稻埕創意街區發展協會」雙方性質相結合，即有可能產生創造「劇場聚落」之能量，而考慮到雙方組織所擅長之領域，進而得出一個有效推動「劇場聚落」之合作模式，劇場聚落發展可基於「大稻埕國際藝術節」之基礎上，結合「大稻埕創意街區發展協會」之街區串連力量，進而形成以「大稻埕國際藝術節」為「劇場發展」的核心力量，而「大稻埕創意街區發展協會」負責外圍街區串連部分，兩個單位聯盟有望促進大稻埕地區的文化藝術發展至新的高度。

而當研究生提及「大稻埕創意街區發展協會」是否有意願與其他單位合作發展「劇場聚落時」，大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：「其實我們不只是有意願，而是我們本來就在做這件事。」從這一點上，可以確認該單位對於「劇場聚落」發展之意願，然而，對於是否有意願從「大稻埕國際藝術節」這方面去借力使力，或者是合作，還是該單位想要獨立來做一個跟大稻埕國際藝術節相似的活動單位，這兩個問題上提問時，大稻埕創意街區發展協會副理事長吳孟寰先生提到：

這個不是我可以決定，但我們今年也有配合場地啊，或者是什麼，大家就是說，這個要看主辦方，他的想法是什麼，他的主軸是什麼？我們是什麼都可以配合的人，我們比較像是這樣子。（吳孟寰，2023）

由此可見，關於兩個單位合作發展上，有關於哪個單位負責「主導」，而哪個單位負責「協助」這兩個問題上，還需要經過雙方實際溝通，才能取得共識，但現階段是可以確定，對於發展「劇場聚落」的假設議題上，「大稻埕創意街區發展協會」是有意願往這個方向發展的，話說回來，類似這類型之組織「聯合策劃」的節目和活動，不僅能增加藝術節的多樣性和覆蓋範圍，及藝術家提供一個更大的舞台外，還能將「劇場」帶

到「劇場產業」，在未來有望發展為「劇場聚落」，為台灣藝文發展形式，開創新的局面，除此此外，通過這類資源整合力量，「劇場聚落」將促使地方藝術形態和國際藝術趨勢之間的對話，進一步提升大稻埕的文化價值和市場吸引力。



第四節 臺北市政府文化局分析與發現

一、現階段政府政策

在當前的發展情況下，大稻埕地區似乎更加注重觀光和社區推廣，而相對缺乏針對青年相關之專屬活動或策略，而台北市文化局今年（2023）有提出與「青年相關」之政策，由蔣萬安市長堆出之「你看戲·我買單」藝文政策，對於現階段藝文市場一個刺激消費的政策，主要的客群為臺北市之 18 歲至 21 歲之青年，並使用手機下載「台北通」APP 登記抽籤，中籤者則可獲得 1 次進場觀看機會（可帶一名陪同者），節目分為四場，均為適合年輕人觀看之節目，分別是 11 月 16 日「全民大劇團」演出的「《海角七號》造夢者音樂劇」、12 月 28 日「故事工廠」演出的「倒數婚姻」、12 月 22 日加拿大團隊「七手指特技劇場（Les 7 Doigts）」演出的「Passagers」、12 月 29 日馬戲家英巴爾·本·海姆（Inbal Ben Haim）演出的「Pli」，而「你看戲·我買單」藝文政策則是由文化部推行之「文化幣」政策中延伸出之專案，並由台北市文化局來辦理，為此臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

蔣市長的「你看戲·我買單」的這個青年專場政策，它其實是為了響應文化部在去年，它提出了「文化幣」這樣子的政策，以鼓勵青年進劇場，那同時文化部也規劃了「青年席位」的方案，所以「台北市政府文化局」就在想，因為大概有八成的表演節目可能都會在台北市進行首演，那針對 18 到 21 歲這個那麼年輕的族群，我們想要用第一個敲門磚的方式，所以當時「蔣市長」跟臺北市政府局長「蔡詩萍局長」就提出了青年看戲，就是說你的第一場青年成年禮，由台北市政府來買單，目的是我們邀請你進劇場。

那其實我們後來有放寬規定的年齡資格，也就是文化部今年(2024)放寬了青年的「文化幣」限制的年齡層，就是 16 到 23 歲，那我們目前的「上座率」其實有八成，所以表示我們也去做問卷，就是詢問說這個進劇場感受這種看戲的年輕人，你們願不願意用你們的「文化幣」，再來支持劇場節目，那其實得到的

反饋都是滿好的，因為其實現在年輕人一直用串流平台的關係，可能進電影院比進劇場的機率還多，所以劇場界都已經要跟很多人做競爭，所以這次他們有機會進劇場體驗了 90 分鐘這樣子的感受之後，他們都說如果未來有機會的話，他們很願意用文化幣，實際的去支持其他的劇場活動，所以其實「文化局」推出的這個政策，目前看到就是對劇場有這樣子的一個能源的動能，因為其實我們一般看戲的族群，可能都是比較輕熟齡，或者是女性，但這一次我們把年齡層配合文化部的關係，所以設定在 18 歲，所以其實對我們在政策的引導上是一個滿大的幫助。（周蓀慧，2023）

從文化局實施之問卷調查可以看到實際政策實施後起到引起青年人對於劇場體驗一定程度之興趣及關注，因過去看劇的受眾大多為女性族群或是輕熟齡階層人士，這一政策的實施除了接續文化幣政策帶來的效益外，更多的是讓年輕族群對劇場文化帶來更直接的認識，打破以往以看電影為主的娛樂習慣，從而培養年輕族群成為未來之「劇場受眾」，而這項政策實施後勢必會為藝文市場導入新的客群。

而文化部推行之「文化幣」政策，文化幣以「成年禮金」之意義對 16 至 22 歲青年群體，政府發放了每人 1200 點的文化幣，其中每點折合新臺幣 1 元，用以抵扣工藝品、展覽、戲劇演出、表演、國片、文創、購買書籍等各類藝文消費，這項文化幣政策的有效期從 113 年 1 月 20 日開始，一直持續到年底的 12 月 31 日，此措施用意在激發青年層次對藝文活動的興趣。針對「表演藝術」的部份，其中「青年席位」是各大表演團體關注的重點，年輕人可以「青年席位」購買表演藝術（不含流行音樂）相對優惠的票券，可以較優惠之價格購買視野良好之座位區域，且還有「5 折自由座」之選項，以往相同價錢進劇場看戲只能買到視線不好的便宜座位，但這項措施推出後，能讓青年以更平價的方式享受良好的觀具體驗，讓往後「青年」消費族群成為文化藝術活動的潛在觀眾，而臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

其實「文化部」也在這部份做了些調整，就是它新的文化幣的政策，就是這個放寬年齡，等於 16 歲開始一生可以領 7 次，其實他的這個政策已經成熟也成形了，表示未來青年，都可以用一個「青年席位」的優惠，可能是幾百元的票價就可以進劇場，所以「文化局」在這個部分透過去年的第一場「敲門磚」，後續其實我們在今年就會規劃台北的戲劇獎，就是我們會用其他的方式來繼續鼓勵青年支持我們的劇場。（周蓀慧，2023）

與此同時，文化部也提到，義大利、德國、法國、西班牙等歐洲國家，近年來陸續推出針對青年的文化禮金政策，用於支持青年的文化消費與體驗，如德國柏林市政府於 2023 年對 18 至 23 歲的青年發放每人 50 歐元（約新臺幣 1638 元）的文化消費券，適用於博物館、劇場及電影院等文化場所；西班牙為每位 400 歐元（約新臺幣 14000 元）、義大利則提供每位 18 歲青年 500 歐元（約新臺幣 16000 元）的文化補助；法國則是每位 300 歐元（約新臺幣 9600 元）的補助，而台灣方面則是每位青年以「文化幣」方式補助 1200 點文化幣可用於藝文消費，整體來說，可以看出「藝文補助」是目前世界各國用來振興「藝文市場」與培養「市場受眾」之一項普遍且重要的策略⁶²。

考慮到大稻埕的文化底蘊和經濟潛力，特別是在「大稻埕國際藝術節」的主導下發展劇場聚落，如果藝術節主辦方能設立類似「青年政策」之活動策略，提升「青年族群」的看劇意願，通過這樣的策略不僅可從學生族群開始培養未來觀劇之「市場群體」，若「藝術節主辦方」能針對設計相應的「青年政策」或是與表演藝術相關科系之學校合作，實施教育計畫，使學生能夠透過課程或課外活動直接參與到劇場藝術的實踐中，也能培養年輕一代學生之「藝文涵養」與「觀劇習慣」。此外，通過與當地商家和文化機構的

⁶²參考 Yahoo! 新聞網站資料
<https://reurl.cc/MOXGrX>，點閱日期：2024 年 5 月 1 日

合作，可以為喜愛「表演藝術」之學生或年輕人提供更多的實習和職業發展機會，這不僅能夠增強他們對劇場藝術的熱情，對當地觀劇市場更是一大助力

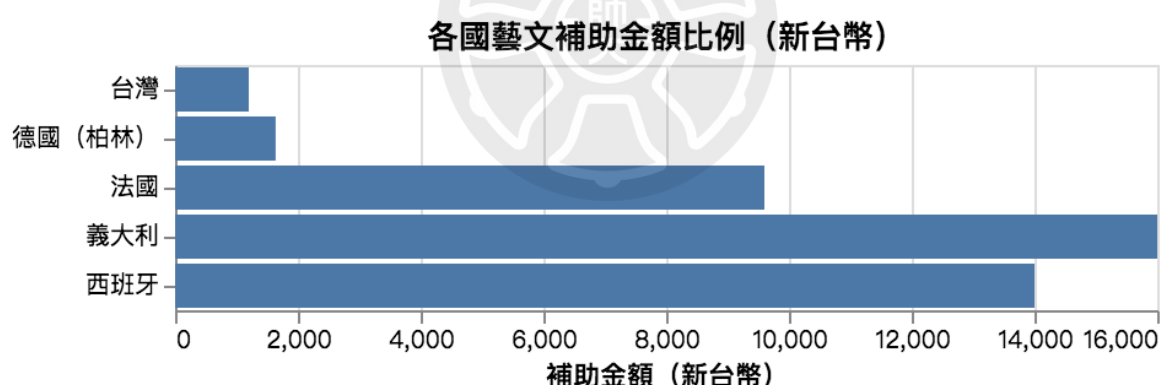
表次 24 歐洲與台灣青年文化消費補助金額比較表

國家	補助金額 (歐元)	補助金額 (新台幣)
德國 (柏林)	50 歐元	約新台幣 1638 元
義大利	500 歐元	約新台幣 16000 元
西班牙	400 歐元	約新台幣 14000 元
法國	300 歐元	約新台幣 9600 元
台灣	約 35.29 歐元	新台幣 1200 元

表格製作：研究生自行整理

參考資料：Yahoo！新聞資料

圖 13 各國青年文化消費補助金額比例圖



表格製作：研究生自行整理

參考資料：Yahoo！新聞資料

由圖 13 及表次 24 中可以看出，綜合多個國家有提供藝文補助金額的比較之後，台灣在這方面的補助金額是最低的（匯率：1 歐元兌 34 元新台幣），但這也跟「市場機制」有絕對關係，未來也渴望政府能夠在此基礎上訂定更多的相關措施，以促進藝文消費市場的成長，讓消費群的量體可以得到提高。

提到蔣萬安市長堆出的「你看戲·我買單」藝文政策，就得探討其實行方式，市政府以「政府包場」方式來處理這項優惠措施，而臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

我們這一次其實是用「政府採購」，「藝文採購」的方式，等於我們這樣的採購形式，可以比喻是，我們常看到類似「企業包場看電影」的方式，那我們政府就可以看做是企業的角色，這樣的比喻你應該就能清楚理解了，我們就是「政府包場，讓大家來看戲」，所以我們是用「藝文採購」的方式買節目，把這四場演出節目買下來，那基本上節目分別是在臺北市政府監督的行政法人機構「臺北表演藝術中心-球劇場」跟「臺北市藝文推廣處」管理的「城市舞台」這兩個場地來演出。（周蓀慧，2023）

而這「政府包場」方式，如同周股長所言，此模式與「企業包場」相同，這樣的作法能夠顧及「表演團體」及「青年觀眾」，在青年觀眾受惠的同時，表演團體也能獲得實質的金援，算是另一種形式的政府協作及補助，臺北市政府也直接提供了「臺北表演藝術中心-球劇場」及「城市舞台」兩個場館供表演團隊使用，此舉在政府協作上起到了對表演團隊重要的幫助。

二、資金支持與資源分配

目前藝文團體面臨的一個重要的挑戰就是「政府補助」方面，由於「藝文團體」眾多的緣故，往往政府經費下放後，各個藝文團體所分配到的經費是較少的情況，對於單一團隊的年度預算來說，只佔了極少的比例，對於這類團隊申請補助後卻難以支應營運情況的現象，臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

在藝文補助的部份，因為其實預算它會有一個「排擠效應」，假設我們在共同預算下，我有一個要推的方向，當然會排擠到其他的民間單位想要的發展，因為民間發展有時候用政府的力量去引導某一個方向，就會等於是排擠掉其他想

要做其他事情的藝文團隊，所以目前的話我們都是開放的不管是在「中央」，或者是在「地方」。

其實您剛剛講的，就是劇團的需求，它可能有營運方面的補助，會比較是在它的經營「管理層面」的，那另外針對它年度的創作，其實也有「創作方面」的補助，所以如果一個劇團來說，這個也會回到劇團它本身，在爭取就是政府資源時候的一個策略，因為如果它可以藉由地方政府的主力，然後搭配中央，跟中央的申請，因為中央其實它如果是在創作的部分，它還會分期間申請，就是它其實也是會有一個「區間」的申請，所以一方面回到政府資源，因為比較是「競爭式」的，那也回到團隊它本身，它在操作它的劇團規模，那當然因為我們希望劇團的發展可以永續，所以它也必須要有自己，等於政府的鼓勵其實是第一桶金，但是它自己自償的能力。（周蓀慧，2023）

畢竟民間單位眾多，政府需考量公平性之原因，無法向對政府轄下之「場館」一般投注大量經費，故「民間」表演藝術團隊在爭取補助後，更重要的是強化自身「自償」能力，且團隊「自明性」由為重要，很現實的「民間」團隊必須面臨「市場機制」的情況。

但畢竟「藝文產業」之「衰於百業之前、興於百業之後」特性⁶³，故藝文團隊會比一般行業更需要政府支持，對於補助來說，若以「劇場聚落」此種長期性發展的計畫來說，「長期性」之補助就顯得格外重要，故臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

譬如說因為這裡講到「長期的補助計畫」，就會牽涉到說目前政府的預算有很多是會有需要「審議」的情況，因為要編列年度的預算需通過「議會同意」才能編列，那當政府的預算是需要一年一年執行「年度編列」的情況，當然會影響到說「補助的期程」可能會限縮在一年一年的狀態下，那當然未來假設說我們有可能吸引到更多資源挹注，是不是有可能去做一個轉型，也許這個就是我們

⁶³參考中華民國文化部網站資料
<https://reurl.cc/oRZ47j>，點閱日期：2024年5月1日

下一步可以去思考前進的方向，那這個部分當他有機會提鬆綁之後，當然就是有更多的經費去挹注到比較「長期的」民間需求。（簡孜宸，2023）

但現階段還不能確定政府是否能在未來給於能夠帶領在地發展「劇場聚落」之團隊，一份長期且專門的補助，畢竟「長期性」或是「專職性」的特定補助就需要經過議會之「審議流程」通過後才有機會。

三、專業劇場硬體設置：老屋內部改建

基本上大稻埕老屋是其最具有觀光價值之特點，卻也因為「老屋保存」之「大稻埕歷史風貌特定專用區」法案使得該地區建築物很難進行建築物之改裝或微調工程，這也讓大稻埕中之「表演場所」呈現出「非專業」劇場之模式，換言之，除了少數幾座專業劇場外，在這裡大部分之劇場空間所使用之設備均答不到專業劇場等及之硬體設備，若要在「老屋保存」及劇場「專業硬體」設施之間做考量，而未來關於能否設置專業劇場硬體，而又不破壞老屋狀態的情況下，使政府對於相關法案「鬆綁」這件事情來做分析，臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

因為這部份跟「臺北市建築管理工程處」有關，它可不可以作為劇場，這是跟「土地使用分區」的一個規範牽連，那符合之後，還要考慮他有沒有符合「建管處」的一些細部規定，所以這個是硬體方面的一個條件。（周蓀慧，2023）

由此可知，大稻埕的老屋保存相關事項也跟「大稻埕歷史風貌特定專用區」中規範之「創意街區示範街廓」有關，這個範圍中幾乎涵蓋了大稻埕的主要經濟區域，而實施符合老屋保存原則，但又符合「專業劇場」之硬體施工，這部份則需要與「臺北市建築管理工程處」進行溝通，因目前現行法案以無法滿足上述施工需求，並且在這樣的原則下施工，可能面臨「牽一髮動全身」的狀況，得把「創意街區示範街廓」中有此項需求的建物集團對納入考量，才能制定一套「專門」的特定法案來實行此項措施。

而提到「臺北市文化局」轄下之空間,就屬於「藝響空間」的範圍,而目前政府(2023)據「台北市政府文化局」公開資料顯示有「15處」空間遍佈臺北市,可供藝文團隊使用,但其中只有一處編號為「T201」之場地位於「臺北市大同區興城街10巷16號1-4樓」鄰近大稻埕區域,顯然這空間式無法作為支應大稻埕之「劇場空間」,除此之外就無其它之「藝響空間」可供大稻埕使用,臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到:

文化局有個政策叫「藝響空間」,就是我們把閒置空間再利用,可能讓團隊可以作為排練場、辦公室,那因為它基本上,它是一個「審查機制」,那它依照「土地法」,它每九年它就要做一個輪換,也就是說,你競爭到了這個空間之後,你可以申請作為你需求的排練場,那經過了三年一次的合約,然後兩次的續約之後,可能就得重新競爭,但我們就會優先請已經跟我們配合過的團隊先去申請別的空間,那這個就會回到說,您剛剛提到說,如果由政府來主導,那我們現在的機制,比較是「由下而上」,就是我們每次申請的團隊,有的可能是「崑曲」,有的可能是「現代戲劇」。(周蓀慧,2023)

「藝響空間」此項措施確實能有效解決「藝文團隊」在台北所面臨之高額場地費問題,而未來若此項措施能夠新增大稻埕的地點以供表演團隊使用,進駐的團隊每月只需支付約兩、三千元的水電費、管理費與稅金,便可享有三年的使用權,而契約期限為三年一期,可申請最多兩次續約,因此總計使用年限最長可達九年後,期滿就要再申請其它空間⁶⁴。

若政府以這樣的模式新增大稻埕「藝響空間」,會是一個解決「空間需求」的絕佳辦法,因此項政策中有項「修繕補助」措施,主要是因為「藝響空間」中有需多場地面臨屋況老舊及建築物漏水...等問題,故「台北市藝文補助暨獎勵自治條例」可向文化局

⁶⁴參考臺北市文化局網站資料
<https://reurl.cc/NQq119> , 點閱日期: 2024年5月1日

申請修繕經費補助，並且在「硬體」修繕方面能補助 50~60%費用，這個措施就能對應到現在大稻埕老屋所面臨的狀況，臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

所以這個修繕補助，其實是以透過民間這邊的需求來申請，那其實雖然它是補助，可是其實我們「業務科」，就是「藝術科」這邊來協助，我們其實也有協力，就是我們會陪團隊一起去看，評估你這個空間需要哪些條件，那因為現在很多空間，它需要有「建管」相關，也要相關的法規都要通過，所以其實這個「補助資源」，它會是「最後的結果」，這個中間其實是有經過很多的溝通，然後還有考量它的不同需求，跟怎麼樣完成法令的就是適法性（合法性）的所做的一個配合。（周蓀慧，2023）

也因為「修繕補助」的申請過程會有政府團隊評估空間的過程，在申請階段也需要跟政府方面做詳細溝通，除了要讓建物符合「建管」相關需求外，未來「藝文團隊」也能在溝通過程，向政府提出專業「劇場硬體」方面的需求，讓政府單位能夠評估如何讓建物在「修繕」的工程裡，調整其中的應變措施或規則，讓專業劇場設備得以架設，同時又能符合「適法性」，我想這會是一個未來若政府願意新增大稻埕「藝響空間」前提下，一個簡易能解決大稻埕缺乏「專業劇場」需求的辦法。

四、政府劇場聚落之預想

目前臺北市的「劇場場館」大部分是由「台北市政府」跟「都發局」相互配合之下，才能選定興建劇場的位置，「臺北市文化局」是以「文化產業」作為考量，而「都發局」是以都市發展的方面做一個評估，才能最後選定「新劇場」之興建位置，故臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

你講的是都市規劃，那因為剛剛我們前面大家有提到，其實在一個假設是我們「市政府」要興建場館的時候，當然都會經過都市計畫的審查，然後也會有跟「都發局」有比較密切的政策上面的形成過程討論，包括選址，適合在什麼樣

的地方，這都會考慮到都市發展的過程，但是這個部分應該就是「都發局」會有他們的專業的考量，那「文化局」當然就「文化產業」或是這附近有沒有一些支持的單位，就是一個支持的脈絡來做提供我們專業的意見這樣子，那最後才會形成說我們會在這裡發展一個新的劇場。（簡孜宸，2023）

由此可以看出政府單位是以一個「新建劇場」的想法來回應臺北市「劇場聚落」形成的一個預想，但這「不代表」政府就不會以「補助」或其他方式來支持地方發展自己的「劇場聚落」，但倘落由政府帶頭興建劇場除了有龐大的經費支持外，這些可能形成的「劇場聚落」也會成為政府管轄的場館，發掌主導權將會較多的掌握在政府手中。

五、劇場聚落之政府角色

如果以政府為首推動「劇場聚落」，則「藝術節」的「規模經濟」則很有可能是政府首要強化的效益，畢竟「聚落經濟」能夠實質上的強化產業量能效益，同時將「客群量體」放大，也是必須考慮的事項，雖然是假設由政府帶頭進行「劇場聚落」的規劃，但要讓政府單位直接來執行這些規劃，顯然是不可能的，一般來說若從拓展「藝術節」效益，進而達到「聚落」出現，則政府方面很大程度會讓「行政法人」來進行這方面的工作，故臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

其實剛剛提到「臺北表演藝術中心」，我們台北市把表演藝術，就是「節慶類」的，然後專業的劇場輔導人才的這個任務，從公部門委派出去，因為公部門不能辦，我們委託給民間辦，我成立一個專業的「行政法人」機構，由行政法人來運作這樣子的一個關係，那我們透過行政法人這樣子專業的組織，就是他有「低公權力」，但是我讓他有「高度專業力」，然後由政府來編列預算。

那「臺北藝術節」的部分，因為我們現在已經有了「台北表演藝術中心」，當然他早期的時候，在「藝術節」一開始早期的時候也是委託民間辦理的，但是它會有一個比較可惜的地方，就是說這些策劃的資源，或者是一些行政的一些累積，其實是沒有辦法長期傳承下去的，因為政府的表演是「委託民間」來執行，就是他們頂多幫我們經營兩年，之後就必須要重新招標，那「重新招標」

就代表可能不是同一個團隊來做，所以最後我們會想要能夠有一個長設的單位，其實是對一個節慶來說是會比較穩定，然後比較能夠打造他的品牌價值。（周蓀慧，2023）

但也可以看出政府必定得讓場館相關工作交由「行政法人」經營，但其中的比較可惜的是在早期由「民間單位」來接手經營時的營運經驗無法流傳下來外，造成「藝術節」或「藝文策展」經驗的中斷，許多早期的各單位策展經驗也都得重頭來過，而現在若由政府單位帶頭達成「劇場聚落」的設置，類似「大稻埕國際藝術節工作室」這樣的民間策展單位，是非常適合請益的對象，有許多民間的量能其實都在地方上累積成許多民間的量能，至於民間的「劇場聚落」遲遲未能發生，很可能只差在一筆強而有力的經費挹注，或許能改善現行的藝文產業現狀。

但以現階段政府對於臺北市整體「藝文產業」的關係來看，「政府」與「民間單位」是處在一種協作關係，並非由政府制定強硬的法規來推動政策的執行，而臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

這個是文化政策就是從文建會（文化建設委員會）時期，文化部的前身，有走到現在，其實政府部門中，尤其是「文化事務」這塊，其實我們跟民間單位是「夥伴關係」，大概整個文化政策的生成跟各種輔導協助的機制，都是站在「夥伴關係」的前提上來一起成就這件事情，因為政府雖然有納稅錢公帑這樣的資源，但很多的 know-how（專業技能）跟一些能量，其實是「掌握在民間」的，所以其實透過一個協力的關係，比如我們剛剛提到的「臺北藝穗節」，政府如果是設定一個很強力的主導力，政府要強制達成這個目的，那可能都沒有人想要理我們。（周蓀慧，2023）

整體來說，政府手上握有豐厚的「金源」，搭配上民間的專業能量才是一個能將「藝文發展」情況推向比較貼近「市場現況」之務實方面的操作方式。

未來政府有沒有機會以更多的經費去扶植民間的藝術節的主辦單位，或是這類型的在地團體成為在地「劇場產業鏈」發展的推手，而直接向「特定團體」挹注金源以達到扶植到目的會是一個高效的解決辦法，但礙於目前還尚未有此先例，對於未來政府會不會有相關措施，臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

我們的藝文補助其實預算有增加，但確切的數字可能我們要查一下，當然「市長」他有政策的期待，是希望「文化預算」可以「增加」，這點我們也非常希望能實現，當然在議會也支持的情況之下，那當然這一塊就可以有相對應的成長，因為這部分就是民間可能最需要的直接的資源。（簡孜宸，2023）

整體而言，可以看出「蔣萬安」市長對於「藝文產業」是相當重視，未來「藝文補助」相關經費，也有可能提高的趨勢，但畢竟為了扶持特定「民間單位」在歷年來的政府補助政策原則下從未出現過，但為了做到以民間為首的「劇場聚落」勢必得開創先例，而這部份如何來實現，臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

這個部分當然就是會接受由民間來提補助的申請，因為我們是用「審查會委員」來做審查的，那委員也會當然會考量說他未來的前景，然後未來我們整個發展的可能性來做斟酌，就是他「補助額度」會同樣納入這個考量。（簡孜宸，2023）

由此可知，民間為了要實現「劇場聚落」目標，可在「申請補助」款項時，以「劇場聚落」相關主題為申請名稱，並提供詳細有關「劇場聚落」之計畫安排，在「審查會委員」的審核下，就可有機會得到較高的補助，倘若補助額度還是呈現無法支應「劇場聚落」計畫發展的情況下，可採用「陳情」的方式讓政府方面注意到民間單位的需求，但最理想的狀況還是政府方面有意識到「劇場聚落」的重要性，並針對「劇場聚落」發展制定相關在「實質」上具有足夠扶持力道的政策或補助條例。

六、政府對扶持大稻埕為劇場聚落之意向

以現階段「政府方面」對於尚未出現有關於「劇場聚落」方面的相關政策、法案或補助措施，畢竟現階段台灣的藝文市場尚未成熟，若要達到民間的「劇場聚落」發展，在地方上「藝文團體」或「藝術節主辦單位」必須盡可能的將「觀劇群體」壯大，這部份將涵蓋國內外觀眾的群體發展，隨著趨勢的發展，假設地方上出現眾多團體在「藝文補助」之申請項目中，提到了「劇場聚落」之重要性，政府便會重視到此項市場的改變，而做出相應措施，臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

應該這樣子說就是針對產業的發展，當然如果說有這個「市場」有這個「需求」，然後「地方的劇團」或者是「經營者」有「這個意願」，然後慢慢形成一個「有這樣需求的聚落」之後，再來申請補助是絕對沒有問題的。（簡孜宸，2023）

目前可以看出，政府其實也在密切關注「藝文市場」狀況，但必須讓「藝文受眾」群體壯大，政府看到需求後再來制定相應措施，而現階段可以得知在「政府方面」對於「劇場劇落」發展是抱持著正向態度。

但政府方面對於「大稻埕」之於「劇場聚落」發展的實際看法是非常重要的，這關係到未來「政府單位」對於此區域「政策」及「補助」兩方面的力道，而臺北市文化局藝術發展科研究員簡孜宸女士提到：

我覺得大稻埕當然是有潛力的，所以這方面來探討的話可以看出，這個地方已經成為一個戲窟，像我們「大稻埕戲院」之所以會定位成傳統戲曲場域，是因為我們現在這邊是做布袋戲跟歌仔戲，其實這等於是結合大稻埕這一點區域原有的歷史脈絡及發展，就是所有的「傳統戲曲」的劇迷，他也都會來這邊來做觀賞，所以我覺得後續未來，假設有更多的劇團投入，或是其實現在像那個大稻埕已經有這樣子的一個「雛形」了，有這樣的潛力，所以你才會有這個研究的題目，所以我覺得大稻埕這邊是絕對有這個發展能量的。（簡孜宸，2023）

對於「大稻埕」未來往「劇場聚落」發展的議題，政府方面也保持樂觀態度，這對於未來此處「藝文團體」申請「藝文補助」或是其它方面的事項皆能更加順利。

而目前位於大稻埕區域最有潛力發展為「劇場聚落」之組織，可以判定為「國際大稻埕藝術節工作室」所主辦之「國際大稻埕藝術節」，於在地目前有著極高的「藝術節」活動量能，未來若以「藝術節」發展擴大「劇場數量」可望發展為「劇場聚落」之景象，而政府在這方面對於以扶持特定藝文組織之「國際大稻埕藝術節工作室」目前持保留態度，而臺北市文化局藝術發展科藝文空間股股長周蓀慧提到：

還是回到剛剛講的，就是文化局補助機制，基本上他比較「不是由特定的個人」來決定說什麼類型的案子可以得到資源，就是他其實還是回到一個「評審界面」，這個是行政手段的部分，行政管理的方式。（周蓀慧，2023）

由此可見，政府對於扶持特定團隊的狀況，目前為止還未有過先例，因為政府方面是站在「公平機制」的角度來對待每個「藝文團體」，故以政府立場扶持「國際大稻埕藝術節工作室」發展「劇場聚落」之情況，以目前的法案與政策上來說是「無法實施」的，但未來在這方面政府會不會有「審法」上的鬆綁還有待各大「藝文團隊」之爭取與努力。

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究內容之「個案研究」對象為「大稻埕國際藝術節」，主軸在了解該節慶效應能否促使大稻埕地區在未來成為一個成熟的「劇場聚落」，為此研究生針對臺北大稻埕地區的全面評估，包括「營運團隊」、「策展模式」、「政府政策」、「產業結構」、及「社區經營」等探討方向，並透過文獻回顧、深度訪談及個案研究等研究方式，探討了「大稻埕國際藝術節」在資金分配、政府政策、藝文市場、藝文團隊等領域方面之全面分析。而在「文獻分析」部分則從政府政策、產業結構、營運團隊、策展模式、社區經營方面分析「韓國大學路」及「南鑼鼓巷」兩個「劇場聚落」成功案例，而「韓國大學路」其劇場產業發展「歷史背景」與「發展歷程」與臺灣戲劇發展方面較為相似，故將其作為研究的參考對象，而中國大陸之「南鑼鼓巷」部分，雖在劇場產業發展背景與歷程與臺灣差異較大，但該地區在歷史建物方面與臺灣有著相似的「文資保存」方面之情況，而又因臺灣與中國大陸同屬華語文化圈之緣故，故將其作為本研究與大稻埕地區的「比對」案例。

一、大稻埕地區未來劇場聚落發展模式

「大稻埕地區」未來在「大稻埕國際藝術節」的效益下將往「純聚集模式」之聚落模式方向前進，因考慮在地多為民間節慶策展單位為首的產業模式，且藝術節其本質為「非營利」性質，但還須搭配「營利」性質之相關單位支應藝術節開銷部分，此特點符

合本研究第二章第一節所提及之「純聚集模式」模式，故將「大稻埕地區」列為此模式之發展區域，並在未來由「大稻埕國際藝術節」的帶領下以此模式進行發展方向，雖然目前國際上尚未出現由「藝術節」發展為「劇場聚落」的先例，但本研究的核心思想之一為探討一個地區在「藝術節慶」效益的影響下，能否帶動在地的「劇場產業」、「藝文產業」及「周邊產業」共同繁榮發展之探討。本研究在國際上未出現以「節慶」發展為「聚落」先例之背景下，仍認為透過適當運作「節慶」是有可能讓在地形成「劇場聚落」建置，並以此觀點進行以下結論探討。

而由本研究前文「第一章」至「第四章」所做的所有分析、探討、比較，以下將逐一將「大稻埕地區」能否在「大稻埕國際藝術節」的帶領下成為「劇場聚落」之核心區域，並詳細解釋結論部分。而關於「大稻埕地區」如何形成劇場聚落的「參考對象」為「韓國大學路」劇場聚落，在前文第二章第四節部分及提到，韓國大學路因與臺灣劇場產業發展歷史背景相似而被列為最有可能讓臺灣方面作為「學習對象」的案例。由前文「第四章」內容部分就能得知，該案例在與台灣都同樣在「1980年代」經歷了頻繁的劇場發展的階段，在當時臺灣正值「小劇場運動」時期，而韓國則是在「文化振興院」的幫助下，將大學路設為「文化空間」，由此開始台灣方面與韓國方面在往「劇場產業」發展的方向上開始有了不同的走向，最大的轉折點是在2004年時韓國方面已將「大學路」設為政府指定的「文化區」（如表次3）並給予各種扶持政策來支持在地劇場相關行業發展，與此同時台灣方面正進行劇場走向專業化的階段，兩者相較之下最大差異在「政府立場」方面的差異，致使未來兩國在「劇場產業」呈現極大差異，韓國方面在政府政策的帶領下，使韓國大學路在各式法案（如表次6）保障下吸引戲劇相關科系學校來此設點，並降低戲劇行業的稅收，吸引不少表演藝術相關行業進駐，同時韓國政府在

2006 年至 2010 年間不斷在大學路地區擴增「專業劇場」的設置，使該地擁有 135 家大小劇院，成為韓國劇場產業發展的重鎮，政府是以「主導」為地位扶持在地發展。反觀台灣方面在劇場產業發展面的發展則與韓國大不相同，雖然台灣方面在 2016 年至 2018 年間，政府也新建諸多大型場館，如本文第二章第二節所示，但這些新建場館大多不會像韓國大學路一樣集中在同一指定區域，而是分散在台灣各處，而這樣的作法就使得這些劇場無法發揮「聚集效應」也就是無法成為一個聚落模式，使得每個場館在各地各自為政，雖說這些「大型場館」多為行政法人建置，但臺灣政府方面始終對於「劇場產業」、「藝文產業」抱持著以「民間為主」態度，少有出現「跨區聯合」的節慶模式，這也導致民間需要自行辦理類似「大稻埕國際藝術節」的節慶，並試圖聯合在地資源做發展，但對於此現象臺灣政府方面在現階段政策方面仍是保持「民間主導」，「政府協助」之模式，不會有類似韓國政府或是中國大陸政府的強勢主導作為出現。

二、大稻埕與南鑼鼓巷文資保存對比

在「對比案例」方面為北京市「南鑼鼓巷」；對於臺灣方面來說，中國大陸案例跟我們的同質性處於「中華文化圈」的部份，但在整體劇場產業的發展方面，臺灣與中國大陸有著極大的不同。中國大陸直到 2000 年開始才正式發展「劇場產業」，而其中與臺灣大稻埕地區較為相似的案例為「南鑼鼓巷」地區，如本研究第二章第三節所示，「南鑼鼓巷」在地大部分建物與「大稻埕地區」相似，都屬於歷史建物，而中國大陸政府為此設下了「南鑼鼓巷歷史文化街區風貌保護管控導則」相應法案，嚴格規範在地居民或店家需要在規定的守則內更動或新建歷史建物，以保護歷史建物的完善程度，並配合《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》之第一章總則「第六條」中指出單一項目會撥款「200 萬（約 900 萬新台幣）」以內，用於東城區老舊建物，如「四合院」改建

為劇場空間。而台灣「大稻埕地區」也有相似規範，臺灣政府方面則是制定「大稻埕歷史風貌特定專用區」用以保存大稻埕在地歷史建物，並設有「藝響空間」補助申請政府空間之單位可以使用補助金修繕老屋空間，並依照「台北市藝文補助暨獎勵自治條例」可向文化局申請修繕經費補助，並且在「硬體」修繕方面能補助 50~60%費用，但目前在「大稻埕地區」適用此「藝響空間」補助的建物只有一處，對於試圖立足大稻埕地區的劇場單位來說幫助不大。兩相比較之下就可看出「中國大陸」不僅在「老屋保存」方面有著強力支持，對於使在地老屋改建為「專業劇場」的要求也給於劇場業者強力支持，也因為如此，「南鑼鼓巷」今日的「劇場聚落」發展在「劇場空間」與「劇場業者進駐」上得到了最基礎的建置，這部份是臺灣方面需要借鏡及參考的部分，畢竟臺北市的租金高昂，劇場業者在建置初期大多屬於營運虧損狀況，又考慮到臺灣方面「戲劇市場」狹小的緣故，若能解決最基礎且影響劇場產業發展的主要問題之「劇場空間」支出，對於臺灣戲劇產業發展絕對是一個重大幫助及變革。

三、臺灣與韓國及中國大陸藝文政策之比較分析

在「政府政策」方面由先前提及之韓國政府部分設立了「文化區」以及相關多項法案（如表次 6），此部份在本研究第二章第四節做了詳細解釋，韓國政府在諸多相應之劇場相關政策的保障下，以「劇場聚落鑽石模型」（如圖 4）的模式操作著「韓國大學路」劇場聚落的發展，這其中關係到與「文化區」相關法案《藝術振興法》和《首爾文化區條例》、《制定文化區創建特別法》的制定，並且在主體劇場產業的支應部分利用高額的「資金支持與補助」支應地方劇場單位，而這部份由「中央與地方藝文預算分配圖（如圖 5）」所示，基本上在「韓國大學路」之劇場單位都能受到足夠的資金保障。相同的案例，如北京市「南鑼鼓巷」部分，則在「北京市東城區人民政府」所制定的「戲

劇東城」政策，與韓國「文化區」政策有著相似性質，都是以扶持在地「劇場產業」為出發點，但「北京市東城區人民政府」的「戲劇東城」展示了以「南鑼鼓巷」為核心，並聯動「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」之發展能量，再進一步連結北京市其他「戲劇節慶」，以達到「全域聯動」的效應，除了能使「南鑼鼓巷」之劇場聚落建置更加穩固外，「全域連動」操作對於整體北京市的劇場產業都有正向發展，甚至能直接使「南鑼鼓巷」劇場聚落受惠於此「戲劇東城」紅利。而此政策「戲劇東城」還配有諸多以此政策為主體之「配合法案」，由「《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》法案經費表」（如表次 1）中可以看出由此政策之相應法案涵蓋整體劇場產業扶持、專業劇場空間建置、專業劇場硬體建置、海內外劇目引入、數位化服務建置五項重大扶持措施，且根據該扶持政策（表次 1）的藝文補助資料顯示，該政策對單一單位的補助金額最多有「900 萬新台幣」，最少為「225 萬新台幣」，針對南鑼鼓巷地區整體產業發展為「4500 萬新台幣」，支持金額非常龐大，政府方面的扶持金額能夠完整支持在地劇場的各項發展，除了由「戲劇東城」政策延伸出之《北京市東城區戲劇產業發展引導資金管理辦法》這項配套法案外，政府單位在此之後也陸續推出《東城區進一步推廣「文藝工作者之家」建設的實施方案》、《東城區文化產業園區高品質發展導則》、《東城區推進「會館有戲」建設工作實施方案》之相關文化政策，主要也是為了完善「戲劇東城」之建設所提出的相關政策。反觀與臺灣相比，臺灣方面的劇場單位基本上是不可能取得足夠支持劇場單位全權發展的扶持金額，而且單一單位通常得向多個不同的政府部門單位申請「補助」才能勉強支持劇場運作，以「大稻埕國際藝術節」為例子，其主要以「藝術節」名義為向「國藝會」申請補助，而歷年來最高金額也只有一年 50 萬（如圖 8）之補助，約佔「藝術節」年度預算之「30%」比例，對於要廣為發展在地為「劇場聚落」建置之目的顯然在「實際經費」與「預設規劃」上存在較大差異，

而臺灣政府方面對劇場產業少有像上述中國大陸政府之「針對性」的政策與「專案式」法案，而台灣政府方面在藝文補助部分是採取讓各個單位「競爭式」的方法，如同本研究第四章第四節所示，除去國藝會的補助外，臺灣的劇場相關單位，大多需要透過投標案的方式與其他同行競爭一個「標案經費」，由此取得這筆補助費用，而通常一個標案所取得的金額會用在政府單位指定的用途上，而非「劇場聚落」發展相關之用途。故臺灣方面若未來需要進行「劇場聚落」推行發展的計畫，則是可以參考中國大陸採取類似的政策補助方式。

四、臺灣主要藝文政策與補助分析

現階段臺灣政府方面對於「政府政策」與「藝文補助」方面，都呈現如同上述之「競爭式」的補助方式，且對於「專案式」的補助相對較少，但「政府政策」部分在過去台中市政府主導之「20號倉庫」的「臺中火車站周邊文化資產（市定古蹟及歷史建築）修復及再利用計畫」就是一個「專案式」的政策，同時「20號倉庫」也是該區「鐵道倉庫藝文再生」發展的重點建物，雖目前尚無法做到如「中國大陸」及「韓國大學路」之針對「劇場聚落」發展的專門法案，但「20號倉庫」的修復及再利用計畫仍是台灣方面在「藝文政策」上的一個重要進展。據悉「20號倉庫」為臺中舊火車站後方之歷史建物，於2005年時因都市發展計畫緣故面臨拆除危機，但最終經過「文化資產保存法第18條」、「歷史建築紀念建築登錄廢止審查及補助辦法第四條及第五條」法案規定與「臺中火車站周邊文化資產（市定古蹟及歷史建築）修復及再利用計畫」的規劃下得以留存，上述兩個法案主要目的為使原建築在保持原有歷史建物風貌的情況下再度進行利用，而「臺中火車站周邊文化資產（市定古蹟及歷史建築）修復及再利用計畫」政策則在「臺中市政府」、「臺中市文化資產處」的主導下配合《促進民間參與公共建設法》（簡稱：促

參法)的規範下引入民間單位資源與政府實現「公私部門」合作機制，將「20號倉庫」打造成藝術創作與展演之空間，並邀請各式藝術家進駐⁶⁵，且「20號倉庫」實際上包含20號至26號七個不同功能的空間，分別作為展覽、演出空間、工作室…等用途，整體來說，該政策「臺中火車站周邊文化資產(市定古蹟及歷史建築)修復及再利用計畫」在歷史建物之「文化資產」保存部分與北京市「南鑼鼓巷」的保存方法相似，但該政策上卻缺少針對「劇場聚落」方面扶持的特性，而「20號倉庫」是較為注重該區這幾個歷史建物的營造而已，但該政策已做到以「政府為主導」連同民間企業協同發展的機制，雖然目前該營運機制模式之經濟影響力僅限於「20號倉庫」及周遭區域而已，但此方式未來若引用到「大稻埕地區」之劇場聚落經營上，或許可為大稻埕地區「劇場聚落」發展帶來正面影響，以上則是目前臺灣少數類似韓國大學路「文化區」法案之「專案式」扶持政策部分，但在未來要實現如同韓國方面的「劇場聚落」發展政策並利用於「大稻埕地區」這個議題上顯然臺灣方面還有一段落差。

而在「政府補助」部分，臺灣的「藝文補助」通常來自於「常態補助」與「標案補助」，如同先前所敘述，這兩種補助之金額均無法對「劇場聚落」發展達到有效支持，甚至補助金額對於申請該補助之藝文團體之企業經營本身上都無法達到有效幫助。但在「觀劇市場」經營上近期「文化部」有推出「文化幣」政策，如同本研究第四章第四節所示，「文化幣」政策主要不是針對「劇場產業」的政策，與韓國及中國大陸的針對「劇場產業」發展的法案不同，事實上「文化幣」能夠真正落實支持劇場產業發展的部份極為稀少，而「台北市文化局」為響應「文化幣」政策推出的「你看戲·我買單」政策，雖然用政府採購方式為民眾購票，讓年輕人有機會進到劇場觀劇，但也僅限於18至23

⁶⁵文化部文化資產局網站資料
<https://pse.is/697y5h>，點閱日期：2024年7月23日

歲年輕人，且配合的劇目數量過少，對於整體「戲劇市場」上並無顯著效益，其主要目的還是在培養「未來」的觀劇人口，但就限縮於「青年藝文補助」部分；如「各國青年文化消費補助金額比例圖（如圖 13）」所示，可能考慮到需要逐步培養市場之緣故，故由「青年」部分先著手操作，又或者政府方面並無太大意願投注經費於「藝文消費市場」之永續培養，故僅編列「青年藝文補助」預算，整體而言，與其他採取相同政策之國家相比，臺灣之補助仍是最為不足的部份。而在中國大陸方面，以「2018 南鑼鼓巷戲劇展演季」舉例，政府以「政府採購」方式購買並贈送 15000 張公益惠民演出票⁶⁶，由此可看出相較於臺灣政府方面，中國大陸政府的觀劇相關補助在對於「補助對象」方面不僅沒有限制，同時補助的金額也更高，若臺灣未來在發展「劇場聚落」建置上，此大量「政府購票」方式會是為市場導引「人流」的一個可行方式。而就本研究對於政府方面之於大稻埕發展「劇場聚落」議題方面，研究生也在與「臺北市政府文化局」的訪談過程中了解「臺北市文化局」方面是對此抱持著「正面」及「支持態度」，但「台北市文化局」的立場為「協助角色」，故政府單位現階段也未考慮過要以「主導角色」制定對於該「劇場聚落」之與相應「專案式政策」，故目前為止能得知政府方面是樂見大稻埕「劇場聚落」的發生並予以「從旁協助」，故在可預測之未來中恐怕難以出現類似北京市「南鑼鼓巷」之以政府為主導的政府協助運作模式。

五、大稻埕在地藝文團體統合資源之實施挑戰

本研究在前文提出一設想，以「大稻埕國際藝術節」之主辦單位，帶領在地各劇場相關單位共同以「大稻埕國際藝術節」為首，發展劇場產業鏈，並設想在未來能夠以該藝術節為主導單位串連在地能量發展，將大稻埕地區發展為「劇場聚落」之假設狀況下

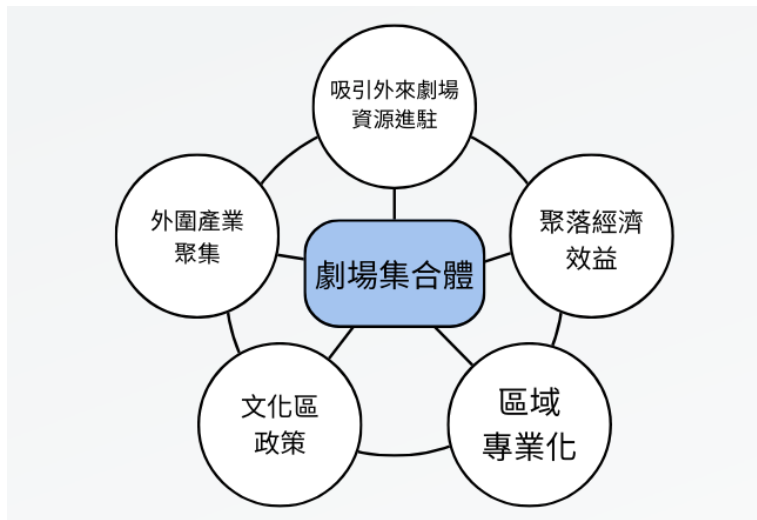
⁶⁶參考北京市人民政府網站資料
<https://pse.is/66whrr>，點閱日期：2024 年 7 月 14 日

思考其操作可能性，但由前文「第四章」之「第一節」至「第三節」中可以看出在大稻埕地區各大主要節慶主辦單位是「沒辦法」進行以其中一個單位為全權「主導」，而其他相似單位為「協助」且長期以「劇場聚落」模式來進行發展的可能。主要原因在「大稻埕國際藝術節」主辦方，雖在大稻埕中為最強勢之劇場代表單位，但仍無法以主導者姿態統合其他戲劇節策展單位，其原因為其他在地節慶單位不是他的附屬單位，且在研究生「訪談過程」中其他節慶策展單位表現出「較低」的意願在配合以「大稻埕國際藝術節」為主導的話題上，且「大稻埕國際藝術節」主辦方並不是政府單位，故沒辦法進行「聯合區域」的強勢作為，這部份回頭思考中國大陸部分，因其為「政府主導」模式，故能順理成章調動「北京·南鑼鼓巷戲劇節」與「南鑼鼓巷戲劇展演季」為政府單位之「戲劇東城」政策所用，其強勢作為下「劇場聚落」便得以穩固而生，而中國大陸政府則會以各式高額補助作為參與政策計畫相關單位之回報，在地劇場相關單位也因此得以存活下來。而「大稻埕地區」則需要政府在未來提供類似的「專職性」法案，作為現在該地區各單位無法聯合有效資源情況下的解決方式，整體而言，政府單位可借鏡「韓國政府」對於在地「自明性」保障的部分，讓大稻埕在地劇場單位能夠在政府規劃類似韓國方面「文化區」政策給於在地明確發展產業方向及保障在地劇場單位維持正常運作並在劇場經營上維持持續獲益的前提下，在地劇場單位又能夠在自己的「劇目」、「創作性」部分有絕對的自由，但同時又借鏡「中國大陸」政府的「戲劇東城」政策，及有機會由政府制定主題式的「產業發展」計畫，如同中國大陸政府制定之「戲劇東城」政策一般為大稻埕之劇場產業立下發展方向，並投以各項配套政策及補助支持，如此一來「大稻埕地區」長久以來的各種「資金不足」、「產業發展走向」...等方面問題均可得到解方，除此之外還須考慮在地劇場單位在發展「劇場聚落」方面的配合意向。

六、大稻埕未來發展劇場聚落之類型與走向之可行性與否

大稻埕地區在「大稻埕國際藝術節」的影響下，配合在地豐沛的歷史背景因素，以及其原先在地舊有的豐富「商業模式」基底，以及「老屋保存」法案後興起的「藝文產業」模式，加上近年來在「大稻埕國際藝術節」的效應下，在地「劇場行業」開始興盛，但要由「劇場行業」走向「劇場產業」，這還關係到「劇場產業鏈」的發展過程，以及成熟的產業鏈模式造就的「劇場產業」，而再劇場產業成熟後才能進一步形成「劇場聚落」，但以現階段的「大稻埕」來說，還尚未達到「劇場產業」的發展模式。而成熟的「劇場聚落」模式可以借鏡韓國的「聚落之鑽石模型」操作模式（如圖 4），或是中國大陸的「南鑼鼓巷」劇場聚落案例，而臺灣方面在考慮到兩者之先例狀況下預設之「劇場聚落」發展模式可能呈現以中心為「劇場集合體」，向外連結「外圍產業聚集」，形成由內至外的穩固模式，並發揮「聚落經濟」效應特性吸引外來劇場資源進駐，同時發揮「區域專業化」的能力，使大稻埕做出一些亮眼成績後，政府單位將有可能為此設下「專案政策」法案，讓在地有可能得到類似韓國政府對於大學路之「文化區」相關之政策，而這樣的模式就如同圖 14 所示，則最有可能成為未來大稻埕發展「劇場聚落」的結構形式，雖然以現在的條件要做到如此要求是不可能達成，但未來政府若願意重視大稻埕「劇場聚落」發展，還是有望在政府單位的法案推行下逐步實現。

圖 14 大稻埕發展劇場聚落模式：純聚集模式



表格製作：研究生整理製作

參考資料：本論文文獻資料

七、「大稻埕國際藝術節」主導劇場聚落發展之決定因素

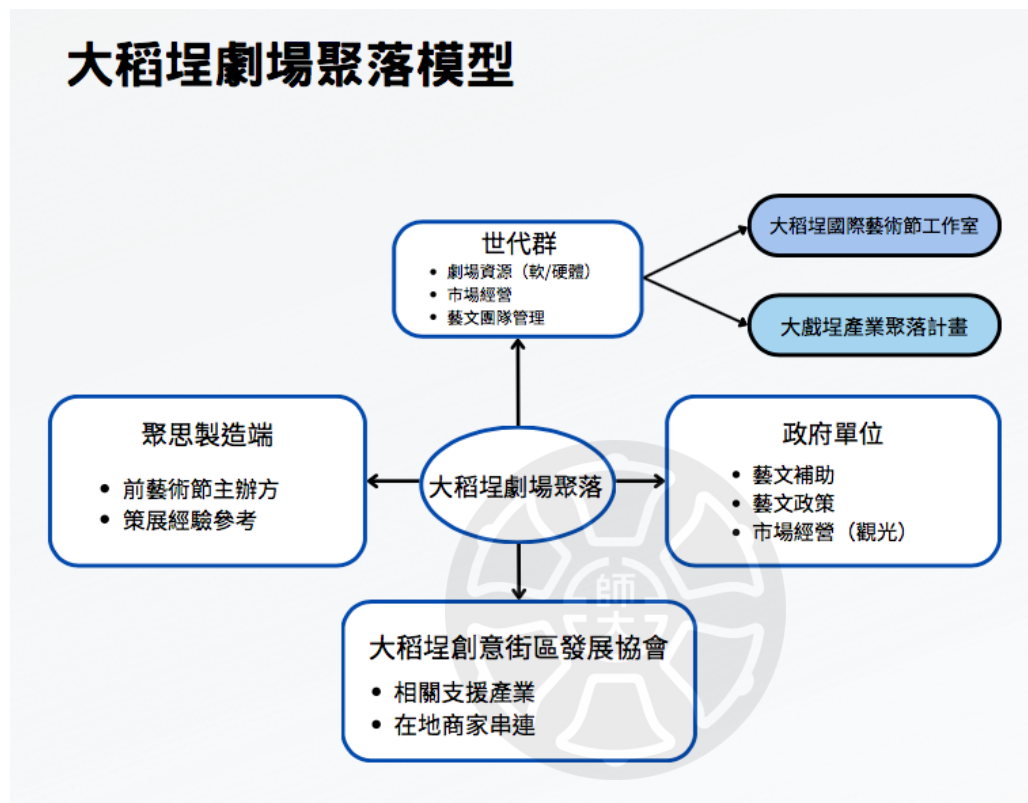
目前就大稻埕地區各主要「藝術節相關」之劇場單位，在研究生的訪談中針對是否願意發展「劇場聚落」議題上，各單位有著各自的立場與看法，而大稻埕在地的劇場相關組織「大稻埕國際藝術節」主辦方則在「劇場聚落」發展議題上表現出極高意願，而本研究會選擇其作為「劇場聚落」發展之推導對象，在於該單位及其相關組織「世代群」事業體，在近期提出初步之以表演藝術為主體之「聚落模式」，如圖 7「大戲埕產業聚落模型」之建構營運模型，此構想雖然是該組織基於本身企業獨有的以「營利事業」支持「非營利節慶」之操作模式下所設想的聚落發展模式，並如本研究第四章第一節之敘述，該組織根據過去 11 年「大藝埕」的文化創業聚落體制為基礎，將聚落發展主題設定為「大戲埕產業聚落計畫」，並將其提升為以「表演藝術」為核心發展的「產業聚落」模式，以「大藝埕」為中心，聯合「大戲埕」及「世代群」，為藝文團隊提供表演藝術管理及協助服務。此外，該計畫還結合了「大稻埕國際藝術節」體系的能量，為其提供

多方面的支持。整體來說該組織提出之「大戲埕產業聚落模型」在與本研究對於大稻埕發展「劇場聚落」議題上之概念極為相似，若此概念套用於大稻埕本地條件後，再與韓國方面之「聚落之鑽石模型（圖 4）」對比，則可得出「大稻埕地區」適應版本之「大稻埕劇場聚落模型（圖 15）」之預想概念圖，此概念圖（圖 15）為借鏡韓國政府對於「大學路」劇場聚落方面實行之各項政策之「聚落之鑽石模型（圖 4）」為參考對象，並配合上以「大稻埕地區」現有條件及機制下所生產出之「結構概念圖」，未來對於以「大稻埕國際藝術節」及其相關組織帶動在地「劇場聚落」發展上是個將「表演藝術管理」、「相關外圍產業」、「劇場行銷策略」、「市場經營」幾個大方向上統整的概念，雖然現階段大稻埕各方面條件尚不可能實現「劇場聚落」，但此概念仍可待未來此地區在各方面條件具足情況下作為實踐之參考概念。

而「世代群」設想之「大戲埕產業聚落計畫」與本研究設想之「劇場聚落」概念之差異點在於對其他在地節慶主辦單位之「資源合作」與「聚落產業類別」模式上想法不同，該組織「世代群」組織強調的「資源合作」部分是全然由該組織之本體事業與其組織內之同一體系的其他事業為「串連資源」對象，而無規劃與大稻埕該地區其他「節慶策展單位」之同行合作的想法，但本研究內容在「在地資源串連」上力求與在地其他節慶組織合作機會，以鞏固絕對穩定的藝文「商轉模式」供節慶與劇場聚落使用。而在該組織「世代群」規劃的「大戲埕產業聚落模型」模型中強調會發展以「表演藝術」為主之聚落發展形式，但之中並未提及關於「專業劇場」建置之資料，而在以此為前提下若是單純發展「表演藝術」為主的聚落模式，是可以成為「藝文聚落」狀態，但不能肯定是否能成為「劇場聚落」，因為要成為「劇場聚落」其中之最重點因素便是該聚落之「表演藝術空間」是否符合「專業劇場」建置需求來決定。而反觀在「劇場聚落」模式下的

「韓國大學路」、北京市「南鑼鼓巷」兩個案例中都可在前文資料中了解到，這兩個案例的「劇場聚落」中都是以「專業劇場」為主要範疇。

圖 15 大稻埕劇場聚落模型



表格製作：研究生整理製作

參考資料：本論文文獻資料

但在「大稻埕國際藝術節」主辦方及其企業組織「世代群」體系中可以確定的是，該組織對於本研究提出的大稻埕「劇場聚落」發展是保持支持及正向態度，但以現階段來說，該組織「世代群」與其組織同一體系之「大稻埕國際藝術節」於在地從 2015 年至 2023 年發展藝術節期間已具備對於「戲劇產業」在各領域發展之豐富經驗，目前所欠缺的就是能「長遠支持」劇日常態化演出之「資金條件」與「廣建」專業劇場空間之「老屋法案」改革與金費支持條件，若能在未來滿足以上兩條件，則基本上在「劇場聚

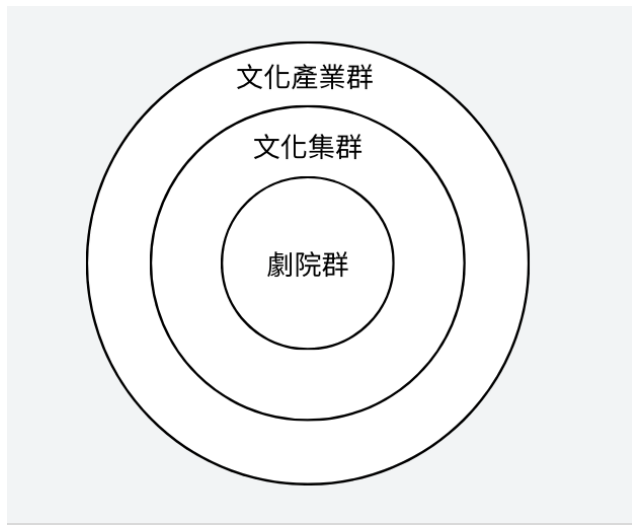
落」發展上之「建物法規」條件與「穩定金費」來源條件上能得到保障，這便是劇場聚落發展最基本條件的滿足。除此之外，在未來若能滿足上述之基本條件下，就需要往周邊資源串連方向前進，這便是與在地其他「節慶策展單位」合作的部份。

雖然「大稻埕國際藝術節」的主辦方在訪談中強調，他們會透過該組織及相關企業體的「商轉運營」模式來支持藝術節的費用，即可大幅降低對政府補助之依賴，但以「韓國大學路」與北京市「南鑼鼓巷」兩個例子來看，要成功維持「劇場聚落」永續運營是離不該「政府支持」，特別是在「政策支持」與「補助支持」部分。而除了政府單位需要「主動」規劃相關支持劇場聚落之政策外，「大稻埕國際藝術節」主辦方在與政府單位之間的互動關係也尤為重要，以「大稻埕國際藝術節」的「前主辦方」聚思製造端來說，就有過與政府單位在藝術節時頻繁交流的機會，在 2015 至 2019 年期間時藝術節還是由「聚思製造端」負責時，在當時該單位藉由「台北市政府觀光傳播局」的幫助，在整體藝術節支出上省去許多預算，因藝術節對於臺北市政府在觀光上起到一個重要的宣傳目的，故政府會配合藝術節主辦單位進行「交通管制」、「垃圾清運」、「人流疏導」...等工作，政府協助運作是個很好的決定，在上述各方面之工作項目由政府單位承擔，也省去了藝術節之大筆花銷。但在目前（2023 年）的「大稻埕國際藝術節」因經歷了主辦更替，故現階段「大稻埕國際藝術節工作室」應該找回與政府單位互動之密切連結，對於藝術節在各方面都有正向幫助，且若能透過藝術節實現某些對於產業之重要貢獻時，政府單位也更容易注意到，並有機會爭取更多對於大稻埕有益的政策改革機會，為「劇場聚落」發展爭取更多正面效益。

八、在地節慶主辦單位聯合意願與產業發展模式

本研究對於大稻埕在地發展「劇場聚落」有個重要的假設結構，此結構「大稻埕劇場聚落組成（圖 16）」中可以看出大稻埕將來若進行「劇場聚落」建置，將會呈現以中心「劇院群」、中層「文化集群（藝文為主）」、外層「文化產業群（商業為主）」之同心圓產業結構模式。而關於在地「節慶策展單位」串連的部份，也是聯合在地資源極為重要的一環，這個單位在本研究中即是「大稻埕創意街區發展協會」，他與「大稻埕國際藝術節工作室」的能力可說是「相輔相成」，「大稻埕國際藝術節工作室」與該關係組織有著對於辦理「國際性」藝術節的豐富經歷，對於海內外之各式劇目的展演及在「藝術介入」、「藝術浸潤」方面也多有造詣，可說其強項在於創造「劇場聚落」核心「劇院群」（如圖 16）為強項。而「大稻埕創意街區發展協會」雖也具有節慶策展經驗，但其組織專業在於「在地藝文推廣」、「商圈活絡」、「店家串連活動」、「傳統戲曲演出」、「地方節慶與文化節辦理」等在地活動辦理，且有著極強的串連「在地店家」能力，故其與「大稻埕國際藝術節工作室」共同配合發展，並以「大稻埕國際藝術節」為主之聚落模式下，便可利用雙方單位之優勢特點達到為「劇場聚落」貢獻之目的，並且「大稻埕創意街區發展協會」在大稻埕之據點為「埕樂通」，此地點同時也是「臺北市文化局」管轄之空間，因此「大稻埕創意街區發展協會」有著與政府間密切接觸之關係，故也能利用此特性為「劇場聚落」在爭取政府單位協助上得到幫助。

圖 16 大稻埕劇場聚落組成



表格製作：研究生自行整理

參考資料：本論文文獻資料

但就「大稻埕創意街區發展協會」雖在上述之各方面條件下均擁有正面表現，但就該單位對於是否願意以「大稻埕國際藝術節」為主導之情況下及配合其共同經營「劇場聚落」建置方面之議題，研究生在對於該單位訪談過程中也得到對方給於「不確定」之答案，其最大原因是「大稻埕國際藝術節工作室」與「大稻埕創意街區發展協會」於在地屬於「同行關係」，故對於此議題之決定自然需要謹慎思考後方能解答。但這方面的「不確定因素」關係未來若能由政府主導及出面給出解方，如同先前提及北京市之「南鑼鼓巷」之「戲劇東城」政策所實施的「全域連動」計畫，完整的解決了「不同」節慶單位間聯合資源的問題。若未來台灣在政府方面的幫助下，能效仿上述之中國大陸政府的政策模式，則可為大稻埕地區目前節慶單位互相無合作機會之現狀得出解方。

九、大稻埕劇場聚落實施可能性與反思

本研究之核心探討是以「大稻埕國際藝術節」作為拓展大稻埕「劇場據點」的核心單位之設想，並分析其在未來能否帶領在地成為「劇場聚落」之發展，但研究結果表明，其原因除了「政府方面」給予的支持力道不足外，「藝文市場」現況在近期是處於不樂觀狀況，故導致大稻埕缺乏「劇場受眾」，以及大稻埕在地因政府「老屋保存」政策之緣故，使得「演出空間」之硬體難以建置，故無法實現「專業劇場」之標準，以及「劇場聚落」是基於將「大稻埕國際藝術節」量能放大以實現「劇場聚落」目標，但這樣的操作必須在地各大「藝文團隊」共同緊密配合下運作，但現階段大稻埕地區之「藝文團隊」雖有共同合作之經驗，但還不夠緊密，並且要達到此目標還需要在地「街區店家」及「在地社群」更加緊密配合，方能達成。

整體來說，在本研究經過對於「韓國大學路」與北京市「南鑼鼓巷」之「文獻分析」後，就「大稻埕地區」能否在「大稻埕國際藝術節」的效益下帶領在地共同發展成「劇場聚落」之議題，訪問了在地單位「大稻埕國際藝術節主辦方」、「聚思製造端」、「大稻埕創意街區發展協會」、「臺北市政府文化局」得出實際訪談資料，並總結「資金分配」、「政府政策」、「藝文市場」及「藝文團隊」等領域存在的議題探討，以下為此研究最後得出研究結果顯示，研究最後結論指出「大稻埕地區」於「現階段」各方面因素考量下都不足以實現「劇場聚落」建置，且於「可預測」範圍之未來中也無法實現「劇場聚落」之建置，但基於未來具有不可預測性，要在大稻埕實現和建置「劇場聚落」這一目標，則需要「政府單位」、「在地藝文團體」和「在地社群」的共同努力，並於「藝文市場」狀況更加完善之情況下，則有望達成，至此願臺灣劇場產業在未來能得到政府

更多「維持運作」之政策幫助，使「大稻埕地區」能領導臺灣本土戲劇品牌，並以「劇場聚落」建置帶領臺灣劇場產業迎向新篇章。



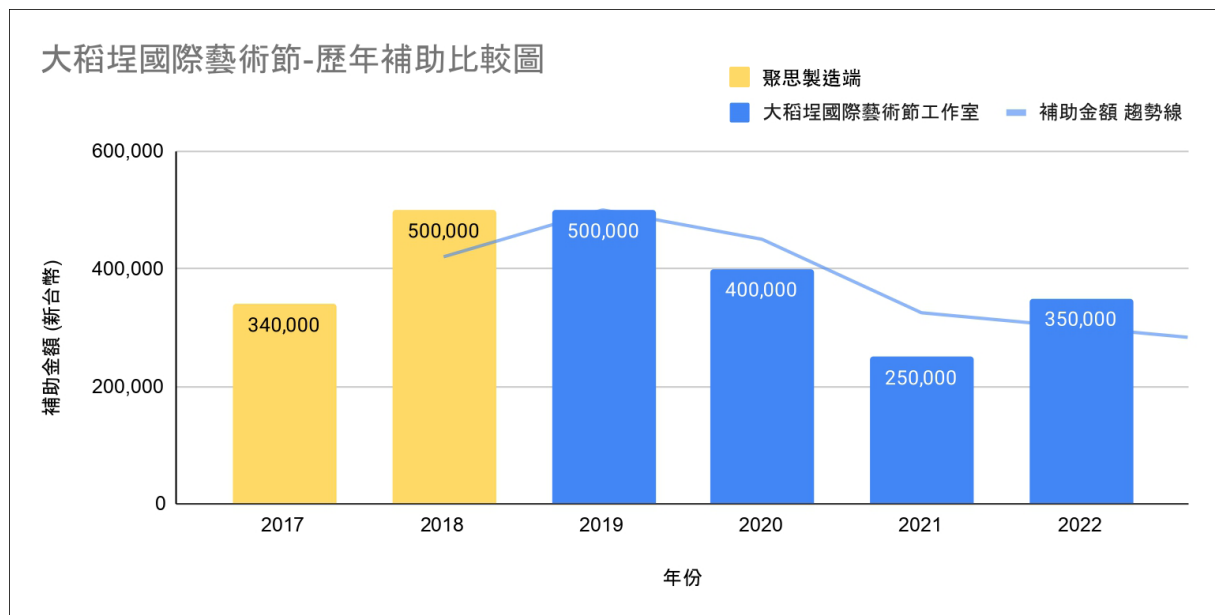
十、細部重點回顧

(一) 資金來源與藝術節關係

在「藝文產業」界資金分配方面，「台北市政府文化局」雖致力於文化藝術推廣，推出各種政策如「你看戲·我買單」以鼓勵青年觀賞劇場，但與實際需求相比，這些經費不足以支應「劇場聚落」願景之實現，而由於缺乏穩定而持續的資金來源，許多有潛力的「藝文計畫」無法進行長期規劃，這不僅影響了創意創作的質量，也限制了「藝文團體」在技術和創新方面的進步與推進，根據訪談分析後，多數藝術團體反映出資金短缺對其發展構成了重大阻礙，影響了藝術項目的持續性和創新性，使得大稻埕中有意願往「劇場聚落」提出計畫與發展之團體面臨阻礙之狀況。

「大稻埕國際藝術節」歷經一次「主辦方」之更替，在 2017 年至 2019 年為「聚思製造端」擔任主辦方，2020 年至 2023 年為「大稻埕國際藝術節工作室」擔任主辦方，雖然「前主辦方」與「現主辦方」皆強調藝術節之「自明性」，以降低對政府單位之補助，及提升自籌款項的能力，為達成此目的則需要將「地方募款」及「企業贊助」的比例加重，才能實現此類自主營運模式，但現今的「大稻埕國際藝術節」因有限的「資金問題」而導致「劇場演出」仍以「在地店家」提供之商用空間為藝術節時之「暫時」演出地點，而藝術節每年約「120 萬」左右之年度預算，對於藝術節本身之經營已相當吃緊，大部分仍是靠著「在地社群」之協助，得以讓「表演者」及「在地店家」合作以達到「劇目演出」目的，而如此有限之經費自然難以造就「劇場聚落」之實現。

圖 17 大稻埕國際藝術節-歷屆年度補助圖



表格製作：研究生整理製作

參考資料：國家文化藝術基金會官網

而根據「圖 17」資訊顯示，「大稻埕國際藝術節」之年度補助雖然在 2022 年時有提高的趨勢，但仍不及 2018 年與 2019 年時之經費數字，而目前（2023）國家文化藝術基金會尚未公開關於當年度之「補助經費」數字，但就目前結果可以推測出在未來幾年間，單依政府補助經費之成長幅度仍不足以支撐「劇場聚落」條件的誕生，而隨著「藝術節」於各方面，日益精緻化之趨勢，便會需要更多經費支持，「藝術節」主辦單位則需要尋求更多經費挹注之管道，才能讓「大稻埕國際藝術節」持續擴張之計畫，雖然未來大稻埕無法實現「劇場聚落」誕生，但多重「開源」之操作仍是對「藝術節」有著正面影響。

（二） 政策支持的不足

在政策支持方面，儘管政府已意識到「藝文產業」對「整體市場」發展的重要性，並試圖透過各種政策和補助來提升藝術創作與表演的質量及數量，但這些政策的實施效果和實際影響仍無法明顯拓展「觀劇受眾」量體，而在訪談中多位「藝文團體」負責人

對「政策執行」過程中的「一視同仁」狀況表示擔憂，認為政策常未能精準解決基層和實踐者面對的實際問題，導致政策效益不如預期，除此之外，許多「藝文團體」指出，政府在「政策制定」後缺乏一個溝通和實際與政府單位反饋之處理方式，導致政策與藝術團體的實際需求脫節的情況。

（三） 市場定位

本研究指出，大稻埕具有發展成國際藝術舞台的潛力，然而當前缺乏一套有效的市場推廣策略，成功的市場策略應整合傳統與現代推廣手段，如透過與政府協作模式，以「觀光」為亮點帶動「劇場」發展，以拓寬觀眾基礎並吸引更多國內外遊客，此部份在政府方面與「觀光傳播局」的合作為重點，而市場研究顯示，大稻埕在文化藝術推廣上具有獨特的地理和文化優勢，但現階段「大稻埕」擁有觀光客資源，卻缺少「劇場客群」，這除了是大稻埕需要在未來強化之處，也是目前全國面臨之「藝文人口」限縮問題，需要民間與政府共同「協助運作」方能解決。

（四） 街區力量的重要性

「在地社群」的積極參與對於「劇場產業」項目的成功非常重要，大稻埕的居民和商家都是潛在的藝術消費者和參與者，其參與程度直接影響劇場聚落的活力與持續發展，「政府」和「藝術機構」應更加重視與社區的互動，尤其是「大稻埕國際藝術節」主辦單位，更需要加強「街區量能」，在未來將「劇場產業」培養定型後，將能更順利的進行「劇場聚落」建置。

（五） 延伸討論與反思

根據以上分析，本研究認為，要實現大稻埕「劇場聚落」的長期發展，需要從「資金支持」、「政府政策」、「市場推廣」及「社群參與」等多方面同時努力，未來大稻埕「劇場聚落」的發展應更深入地探討如何優化這些方面的策略，特別是如何建立一個持續且穩定的資金來源。



第二節 研究建議

一、加強政府政策的連貫性與實效性

政府應制定長遠且具體的支持措施，確保政策的連貫性與實效性，以滿足大稻埕劇場聚落的特定需求，建議「政府」與「業界」需強化協作關係，定期評估政策成效，並根據「劇場聚落」的發展需求調整策略，除此之外，在「政府政策」與「藝文補助」方面政府需制定「專職性」之政策與「長期性」之補助措施挹注有意建置劇場聚落之「藝文團體」，此部份則可以韓國政府之於「韓國大學路」之作法為參考對象，特別是在「文化區」法案制定方面，而在政府方面如何以政策主導在地「劇場產業」發展方向上則可借鏡中國大陸對於「南鑼鼓巷」之「戲劇東城」政策方案。

政府政策在劇場聚落發展中扮演重要角色，但目前政策缺乏連貫性和實效性，因此影響了大稻埕此處「藝文活動」之長期發展，雖然目前大稻埕主要的幾個節慶策展組織，「大稻埕國際藝術節工作室」、「大稻埕創意街區發展協會」及大稻埕國際藝術節前主辦方「聚思製造端」皆強調有意減少「政府方面」補助，而強調民間單位本身「自主性」，但以現階段藝文產業之情況來說，「政府補助」對於支持大稻埕之藝文團隊進行較大規模之活動仍顯得不足，而在「政府政策」方面雖然近年來有「臺北市政府文化局」推出之「你看戲·我買單」藝文政策，及「文化部」之「文化幣」政策來支持臺灣藝文市場，但對於擴展「觀劇市場」方面來說，在短期內所造就之成效有限，一方面是這兩項政策為目前政府針對擴展「藝文市場」之主要策略，但卻只針對「青年族群」之劇場觀眾養成，且相較於其他國家同時期之「青年藝文補助」相比之下（如圖 13），臺灣在對於青年之「藝文補助」方面仍有不少落差。故政府若要以培養「觀劇市場」以達到提升國

人對於藝文之消費力，除了考量到當前國人對於藝文方面之消費力作為制定政策之基準外，還須以各年齡層之「潛在觀眾」為培養對象，屆時才能達到屆時才能達到一個更全面且深入的市場滲透。

二、促進私營部門與公共部門的合作

鼓勵私營部門投資文化藝術產業，尤其是那些能夠促進地區經濟和文化繁榮的項目，政府可以通過稅收優惠、資金補貼等方式，激勵私營部門參與及建立多方參與的平台，促進公私合作，共同推動大稻埕劇場聚落的發展。

現階段「大稻埕國際藝術節工作室」在每年辦理藝術節之過程中，皆有與「政府單位」間密切合作關係，特別是在辦理藝術節期間會由「藝術節主辦方」主持與「政府單位」間之「聯合會議」，「藝術節主辦方」透過會議過程與政府單位協調各項事宜，「大稻埕國際藝術節」前主辦方「聚思製造端」就曾在藝術節期間與「觀光傳播局合作」，並由「觀傳局」為首，在藝術節期間協調其他政府部門，例如：警察局、派出所、環保局、市場處、交管處...等單位共同協助藝術節活動進行，而政府單位提供協助工作讓藝術節能夠更順利使用公共資源及場地，而因政府單位實際參與「民間」辦理之節慶緣故，更能在往後制定相關「藝文政策」時有了實際之參照案例，再未來可制定更加切合市場需要之政策。為了進一步加強這種合作的效益，政府單位與民間團體在未來的合作中，可望增設更多定期的「聯合會議」以建立溝通機制和反饋途徑，以確保雙方在計劃和實施階段都能共享資訊，以將「藝術節能量」與「政府協調幫助」兩方面之效益最大化，整體而言，雖然以「現在」及「可預測之未來」時間段內得知「劇場聚落」建置暫時無

法實踐,但未來若能持續加強「政府協助運作模式」及政府方面建立適當之「藝文政策」,仍有機會為實現這一目標創造更多可能性。

三、加強社區參與及公眾教育

通過教育和社區參與活動,增強公眾對於傳統與現代藝術的認知和欣賞能力,「強化」舉辦工作坊、講座和互動展覽之活動,使大眾能夠直接參與藝術創作過程,從而培養「劇場受眾」,而社區的積極參與是推動文化藝術可持續發展之起點也是重點。

而目前政府於台北市提供之「你看戲·我買單」藝文政策實質上為青年打開了探索藝文市場的道路,提高了年輕人接觸及參與「大稻埕國際藝術節」的機會,而「大稻埕國際藝術節」中曾舉辦不少有利於培養民眾藝文涵養之「社區劇場」活動,特別是透過「駐程藝術家」系列活動,讓表演者深入在地進行創作,並使在地民眾一同參與劇場活動,而「大稻埕國際藝術節」就曾在 2016 年邀請「壞鞋子舞蹈劇場」舉辦「春泥在地舞蹈劇場工作坊」與 2019 年時由「明日和合製作所」辦理「洗頭計畫」之兩項「社區劇場」活動,使在地居民實際加入劇場演出活動中,從而提高他們對藝術的欣賞能力和批判性思維及增強了在地民眾對於劇場表演之意願,並且因「在地居民」就是劇場活動中之參與者,便使其對於大稻埕有了更深厚之文化認同感。雖然「大稻埕國際藝術節」以將此類活動進行「長期性」之規劃,但倘若能將此接受觀眾參與之「社區劇場」模式量體擴大,在若干年後便能收獲一定量熟悉劇場並支持「大稻埕國際藝術節」之觀眾群體,從而達到擴充「藝文市場」之目的,對於大稻埕形成「劇場聚落」有著正向幫助。

四、優化藝術節的組織與策展模式

對於大稻埕國際藝術節等大型活動，應進一步優化組織結構和策展模式，採用「國際視角」與「本土創意」相結合的策展策略，加強引入國際知名藝術團體與本土藝術家合作，提高藝術節的品質和國際影響力，重點於培養「國內」、「國際」劇場受眾，以強化「藝文市場」基礎。

雖然目前（2024）「大稻埕國際藝術節」在其主辦方之帶領下以有了固定之「組織結構」，但對於要達到「劇場聚落」之目標，以該單位現階段之「組織結構」及其採用「平行式」管理模式狀況下，是難以支應更為龐大且長期性之劇場演出型態，而現階段該藝術節主辦方在節慶期間並非只有自身為主導，還須配合上該單位同一體系之其他公司及單位，及配合大稻埕「在地商家」共同組成一個在藝術節運作之團隊，故現有的「平行式」管理模式（如表次 16）已難滿足其發展需求。因此，本研究建議採用「垂直化管理」模式來擴大其組織結構，以實現更高效的資源配置和決策流程，特別是將現有的「節目企劃部門」下之「策展人團隊」職責細分，可提高執行活動「專案」時的效益，屆時組織將應用此模式取得更多獲益，並在多項活動專案執行下將效益進一步擴大，以對應「劇場聚落」所需要之大量節目專案量體，從而實現在大稻埕中之各項演出常態化之目標，以達成「劇場聚落」實現之目標。

五、強化藝術與商業的融合

鼓勵藝術與商業的融合發展，探索藝術商業化的可行性，以藝術促進地區經濟的增長，在以「文化為優先」之前提下，盡可能強化其商業附加價值，這不僅可以為藝術項目創造收入，也能提升藝術活動的可持續性。

「大稻埕國際藝術節」其中一項重點要素便是「資金來源」之穩定性，本研究分析「大稻埕國際藝術節」之收益來源於「售票」、「政府補助」、「企業贊助」、「在地募資」...等方面，而其中「政府補助」、「企業贊助」會是藝術節主要經費來源，但考慮到現階段「政府補助」所獲取之經費約佔藝術節年度費用之「30%」，且每年增長幅度有限，故「企業贊助」便是另一項取得資金來源更加彈性之途徑，但也因為取得經費對象為企業體之緣故，便得加入該企業所希望呈現之元素於演出內容或是節慶中，如同「聯華食品」認養「大稻埕秋獲季」一例中可以看到該企業除了幾予活動主辦方「30萬」外，更將其所倡導之「SDGs」永續發展概念融入節慶活動中，並將成果作為該企業「形象營造」之一部分。而這樣的「企業贊助」模式固然展現了藝術與商業之融合，且隨著節慶活動期程拉長，其中所舉辦之節目也會隨之增加，而每項大型之節目或劇目可視為一項「專案」辦理，則「藝術節主辦方」可將每項專案分別向不同之企業爭取贊助，由此一來多項「企業贊助」經費再經過統合後便能應用於「大稻埕國際藝術節」中，假設將此模式進一步擴大，在增加「演出劇目」及「演出期程」的情況下，有了足夠之經費「大稻埕國際藝術節」主辦方便能往「常態化」演出方面推進，進而實現「劇場聚落」之建置。

但考慮到主辦方因收取企業贊助經費之緣故，可能某種程度需要聽取企業主之意見來辦理活動，而在這樣的情況下就必須取得「表演藝術」與「企業意向」間之平衡，在以「大稻埕國際藝術節」發展為「劇場聚落」之前提下，與企業間最主要需考量藝文與商業間之融合，則「大稻埕國際藝術節」主辦方可以在舉辦活動前期與企業事前確立明確之「合作框架」這其中包括設定藝術節的目標和願景以及企業的期望和需求，及了解雙方想在活動中各自達到何種程度之效益，並且為了「資金運用」、「品牌使用權限」

方面考量，必須藝術節主辦方必須制定「合作條款」與企業一同簽訂合約，以保障節慶或活動之效益能夠符合「適法性」以保障雙方權益。除此之外，為了創造「藝文團隊」與「企業」間之「雙贏」局面，可以將企業的品牌價值與藝術節的主題相結合，而企業品牌元素融入藝術作品的過程中應該是自然而非強加的，這部份企業可依「教育」或「公益」方面之訴求為主，以讓企業品牌出現於「節慶活動」中不顯得突兀，此「藝文」與「企業」合作方式既展示了企業的社會責任，也豐富了藝術節的內容和形式。

六、大稻埕藝文團隊之共同合作

大稻埕地區具有眾多「藝文團體」，若能以「劇場聚落」發展為目標，並配合在地「藝文團體」緊密合作之規劃，不僅能將各單位量能進行最大程度之發揮，也能使其改變「藝文生態」現況，並促使「政府單位」關注，以達成政府發面對於此議題之重視，並提供相關協作，或「政策」及「補助」方面之支持。

而影響大稻埕能否發展為「劇場聚落」之兩個主要與「表演藝術」相關之藝文單位分別是「大稻埕國際藝術節工作室」、「大稻埕創意街區發展協會」，而「大稻埕國際藝術節工作室」主要負責主導「大稻埕國際藝術節」之各項事務，其單位有著同一體系（如圖 6）之六個主要事業體作為藝術節各項需求之協助單位，而「大稻埕創意街區發展協會」則有著強大的「街區串連」力量，此單位常與在地商家共同合作辦理各項活動，在本研究中也顯示該單位曾有許多辦理「在地傳統節慶」之經驗，其應發揮其在地聯結的優勢，協調商家和地方社群參與藝術活動，將藝術節的氛圍延伸到街區的每一個角落，除了可以增加商家的參與度和地方居民的互動，同時也促進經濟效益。

若大稻埕未來在「組織結構」、「經費」、「人力資源」...等條件滿足後，「大稻埕國際藝術節工作室」、「大稻埕創意街區發展協會」兩單位若能共同合作，並以將「藝術節」量能擴大發展成「劇場聚落」為目標之情況下，則可由「大稻埕國際藝術節工作室」主導「藝術節」之發展，而「大稻埕創意街區發展協會」為在地「店家串連」之角色，由此以往，便能將雙方單位發揮所長，將資源效益整合及運用於「藝術節」，並透過這種緊密的合作和資源整合，進一步提升整體活動的質量和參與度。這樣的情況下對於增強節目的多樣性、增加演出劇目、擴大觀劇市場以及提升節慶的國際知名度，進而吸引更多的國際藝術家和團體參與，並以「藝術節」帶動「劇場聚落」建置為目標持續進行，未來則有機會在大稻埕實現「劇場聚落」之景象。



參考文獻

- 진은혜 · (2010) · 서울시 공연활동 지구의 공간적 특성 연구 : 홍대 주변과 대학로를 사례로 · 首爾演藝活動區空間特徵研究－以弘大、大學路為例 (頁 28) · 충청북도 : 한국교원대학교 ·
- 김정수 · (2017) · 연극클러스터 구조변화에 따른 개선 방안 연구 : 대학로 연극클러스터를 중심으로 · (適應戲劇群結構變化的改進計畫：以大學路戲劇群為中心) (頁 120) · 서울 : 국립중앙도서관/ 세종대학교 도서관.
- 공연전통예술과 · (2022) · 2022 공연예술조사 보고서 · 2022 年表演藝術調查報告書 ·
- BakhshiMateos-Garcia / HasanJuan. (2016). The Geography of Creativity in the UK. (英國的創造力地理). UK: NEST.
- GordonMcCann · Tomokazu Arita · Ian R.Philip. (2002). Industrial clusters, transactions costs and the institutional determinants of MNE location behaviour. UK: International Business Review.
- MarshallAlfred. (2009). Principles of economics: unabridged eighth edition. U.K.: Cosimo, Inc.
- MillerF. Carbtree, William L.Benjamin. (2007) · 最新質性方法與研究 · (黃惠雯、童琬芬、梁文蓁、林兆衛, 譯者) 新北市 : 韋伯文化國際出版有限公司。
- WeberAlfred. (1929). Alfred Weber's theory of the location of industries. Germany: Chicago, Ill., The University of Chicago Press.
- 吳宛倩 · (105) · 探討世代群建構大稻埕作為創意街廓之平台機制 · 台北市 : 國立政治大學。

- 吳雅涵· (2022)· 臺灣沉浸式劇場初探· 台北市： 國立臺灣藝術大學。
- 李哲宇· (2019)· 做為社會行動的劇場： 台灣「民眾一劇場」的實踐軌跡（1980年代-2010年代）· 新竹市： 國立清華大學。
- 李慧珍· (2020)· 當代劇場的社會實踐：以大稻埕國際藝術節為例· 台北市： 國立臺灣藝術大學。
- 周一彤· (2016)· 臺灣現代劇場發展研究：1949-1989—以劇場生命史的觀點論述· 台北市： 國立臺灣藝術大學。
- 林平、陳佳佳、雷鈞富、朱智豪、吳晉鴻.(2015). 大稻埕歷史風貌特定專用區 地方社群連結計畫案 容積移轉制度檢討與後續改善策略. 臺北市： 國立臺北大學。
- 林珣甄· (2021)· 透過藝術的關係連結：大稻埕國際藝術節創作計畫研究· 台北市： 國立臺北藝術大學。
- 林萬青· (2009)· 遷臺後中華民國紅十字會總會領導之研究· 台北市： 國立臺灣師範大學。
- 林瑩滋· (2000)· 台灣企業贊助藝文活動的動機與決策模式之研究· 高雄市： 國立中山大學。
- 倪秀惠· (2023)· 老屋改造空間再利用-以台北市某街區為例· 臺北市： 中華科技大學。
- 翁于晴· (2021)· 藝術節慶策展人價值抉擇的困局與出路：大稻埕個案研究· 桃園市： 元智大學。
- 張家祝· (2014)· 創新樂活經濟部電子報：產業創新聚落 再造區域新動能。
- 陳正熙· (1999)· 如何賞析一齣戲—想像的空間· 台北市： 國立臺灣藝術教育館。

- 陳邵煜 · (2017) · 中國大陸文化創意產業政策研究 -以北京南鑼鼓巷為例 · 新北市: 淡江大學。
- 陳琛 & 李軍 · (2017) · 民間非營利戲劇生態思考—以蓬蒿劇場與「北京·南鑼鼓巷戲劇節」為例 · 新鄉市: 河南師範大學。
- 陳詠欣 · (2018) · 從劇團經營看臺灣現代戲劇產業的侷限與可能性 · 嘉義縣: 國立中正大學。
- 陳雅雯 · (2019) · 跨界聯名對品牌價值之影響: 以氣泡水為例。
- 陳祺勳 · (2005) · 台灣地區小劇場文化消費行為研究 · 高雄市: 國立中山大學。
- 楊亞靈 · (104) · 應用劇場營造社區: 台灣社區劇場的民族誌研究 · 新竹市: 國立清華大學。
- 臺北表演藝術中心 · (2023) · 臺北表演藝術中心預算 (審定版) · 臺北市: 臺北表演藝術中心。
- 劉恩羽 · (2012) · 互動藝術與劇場多媒體空間之視覺表現詮釋 · 台中市: 國立臺中教育大學。
- 盧崇真 · (2006) · 台灣現代劇場管理的後現代策略之研究—以非大型劇場的發展為論述架構 · 高雄市: 國立中山大學。
- 魏鸞瑩、曾相榮、藍浩元 · (2019) · 產業群聚個案研究-西門紅樓創意市集 · 臺北市: 德明財經科技大學。

附錄

個別/焦點訪談知情同意書

個別/焦點訪談知情同意書

計畫名稱與內容：臺北市劇場聚落營造之可行性研究－以大稻埕國際藝術節為例

這份研究計畫致力於探討臺北市大同區劇場聚落的發展潛力，重點探究以「大稻埕國際藝術節」為研究主題，了解其對劇場聚落形成與發展的影響。

我們將分析藝術節所牽涉的多元藝術形式及活動，並以宏觀角度探討政府政策及藝文補助方面對於藝文產業界的影響，及其延伸的其他效益，並思考與「劇場聚落」發展的任何關連性。

研究關切劇場聚落形成的結構性因素，如地區歷史、文化特色、場地設施等，同時評估發展「劇場聚落對整體產業」的重要性，以及對當地社區和經濟的貢獻。

研究將深入分析大同區在劇場聚落發展上的重點因素，提出確切可行的解決方案。

透過此研究，期望為大稻埕的文化發展提供建設性的建議，推動劇場聚落的蓬勃發展。

進行方式：

邀請您參與深入訪談，地點為您方便的地點，學生皆可配合。時間約為 30 至 60 分鐘，請您分享有關台北市「藝文產業」、「劇場產業」未來發展及潛力之分享。為了資料紀錄的正確性，訪談時將錄音。如果您不願意錄音、不願某段發言錄音，或中途想停止，請隨時提出。我們將提供研究補償一份，予您（含退出者），聊表謝意

提醒您，本活動為個人參與，訪談內容僅為研究資料，但參與者必須尊重彼此隱私，未經允許不得對外透露重要訊息。

參與風險與資料保存運用：

錄音資料彙整為逐字稿後會再請您確認，未來研究成果中於論文內會呈現您的真實姓名，我也將最後的研究成果印製成冊，寄送與您共同分享。

退出權益：

過程中，若您感到不舒服，想要暫停或退出研究，我們會完全尊重您的意願。先前已蒐集的資料，即便研究結束，有任何問題，都歡迎聯絡我們。

研究團隊：

計畫主持人：國立臺灣師範大學表演藝術研究所 林佳瑩 教授

經費來源：國立臺灣師範大學表演藝術研究所

計畫聯絡人：陳柏翰 同學，電話：0983-255-816，E-mail：isu10381040b@gmail.com

研究參與者/法定代理人簽署欄：

錄音：同意-錄音 不同意-錄音

成果回饋：研究完成請提供報告，寄至（電子信箱或地址）_____

不用了，謝謝

簽名：_____ 日期： 年 月 日

法定代理人簽名：_____ 日期： 年 月 日

研究團隊簽署欄：

本同意書一式兩份，將由雙方各自留存，以利日後聯繫

計畫主持人/共同主持人/研究人員簽名：_____ 日期： 年 月 日

-----附件-----

附件一、研究訪談邀請函/訪談大綱

附件二、個別/焦點訪談知情同意書