

# 一條長路在舞臺，勾勒未來

臺中國家歌劇院 2019 音樂劇平臺「音樂劇產業論壇」

「No culture, no country」寥寥四字，從韓國音樂劇協會理事長李有梨口中脫出，一節一音地落在耳膜，未及翻譯，卻清晰更甚——憑藉這般決心，三星以數十年時間，藉旗下集團（CJ E&M，現已獨立經營）打造出一艘屬於韓國的「文化航空母艦」，成為該國音樂劇及諸多文化娛樂事業的超級載體——這句箴言穿越韓國音樂劇半個多世紀的發展史，也貫串「音樂劇產業論壇」的三場講座，迴盪在臺中國家歌劇院（以下簡稱 NTT）的角落沙龍，激起漣漪不絕。



週日開館之前，NTT 音樂劇產業論壇就在一樓的角落沙龍悄悄登場

## 三十年後，還待今朝

8月25日，該月最後一個週日上午，不到開館時分，已見老老少少群聚在NTT一樓的玻璃門前，等著進入這座趣味樂園大廳中央，隨著百老匯原裝之作《一個美國人在巴黎》登臺而設置的佈景票亭，在此時短暫的子立之後，很快就要被打卡自拍的人們包圍，一如該劇在此連演八場的熱銷票房，讓人見識NTT在音樂劇領域的位置與用心。



邱瑗與 NTT 期以建構音樂劇平臺，達成「音樂劇在臺中」的理想

從2017年正式營運伊始，NTT即積極引入國內外作品，從最初的《死亡筆記本》、《木蘭少女》，到《搭錯車》、《飲食男女》、《鉤兒》等一系列節目，帶起「夏天來臺中看音樂劇」的風潮，現任藝術總監邱瑗更進一步提出「建構音樂劇平臺」的政策目標。身為國內長期投入音樂劇製作與研究的先驅，邱瑗指出：臺灣原創音樂劇，從1987年李泰祥《棋王》為始，後有綠光、果陀、音樂時代等劇團為繼，於今北、中、南專業場館一一到位，這門藝術也走到了需要整合資源、建構專業人才養成體系、切入全球網絡的關鍵階段。NTT憑藉位居全臺中部、通南北遠近觀眾之便的地利優勢；硬體、人員、音響設備完善的技術本位；聯合更多場館及單位的組織力量；提供場館空間、行銷資源、培養皿式的發展創作，引進國外專業，串起創作、劇場、演出、製作的專業，要打造「音樂劇在臺中」的可期願景。

作為鋪陳這方願景的前導，今年的「音樂劇產業論壇」三場對談，即囊括產業扶植政策、人才培育、商業投資三大面向，邀來美國、韓國及臺灣的音樂劇業界人士及政府代表相談；現場表演藝術工作者、藝文場館代表、政府機關相關業務人員、企業基金會及表演藝術科系師生座無虛席，對臺灣音樂劇產業發展進行密集探討及交流的一日，於焉展開。

## I 音樂劇產業扶植政策

主講、與談人：李有梨 / 韓國音樂劇協會理事長 主持人：邱瑗 / NTT 藝術總監  
與談人：丁曉菁 / 文化內容策進院董事長、楊忠衡 / 廣藝基金會執行長

論壇之始，介紹韓國音樂劇發展狀況與扶植政策的專題演講首先登場，全韓語的表述，端賴中、英、韓三語口譯人員於工作間內各司其職，讓人跨越有聽、有看、沒有懂的隔閡，加之投影布幕上一張張早已中文化的投影片，確顯主辦單位的縝密用心。

李有梨以擔任大邱國際音樂劇節執行主委、青江大學音樂與戲劇系主任、首爾藝術大學管理藝術學程教授、韓國音樂劇協會理事長等產、學界要職的豐富經驗，梳理韓國音樂劇發展史：從模仿英國話劇與戲劇為起點，1960年代《乞丐與蕩婦》引入及Yegrenn劇團的成立，讓該國大眾化，融娛樂、教育、欣賞為一體的音樂劇事業初萌其芽；1970年代，聚集約百位劇作家等職人的專業團體「現代劇團」與隸屬國家文化體育部的國立歌舞團接著成立，民間與官方投入音樂劇產業的趨勢雛形初現；到1980年代，第一部青少年原創音樂劇「徬徨的眾星」系列，先以流行歌曲的樣貌進入市場，再登舞臺，成功掀起原創音樂劇的第一波浪潮，自此開啟這門藝術往後三十多年的蓬勃發展。

今日音樂劇在韓國占據所有表演節目收入的六成以上，舞臺上不僅有自美英等西方國家引入的豐富劇目，其原創的音樂劇作品，例如已突破100億韓元票房的《科學怪人》等，更是大行其道，且讓音樂劇經過5年製作、6到10年打磨後，進一步輸出、朝向國際發展，發揮它高附加價值、令人著迷的未來產業優勢。

回首這近一甲子的歲月之中，韓國從「化外之地」變為亞洲音樂劇重鎮、

甚而吸引他國就教取經的歷程，不難發現其間關鍵有二：一為始終不忘發展「原創」、「本土」作品，於前三十年的草創、萌芽期如是，在近三十年的成長、產業化過程中，更有增無已，文化體育觀光部轄下的文化藝術委員會與文化內容振興院提供的補助，幾乎全部集中於分階段扶持原創的音樂劇作品及創作者，民間的CJ文化基金會、友蘭文化基金會等也在這方面提供更有彈性的計劃，由此培育出《女神在看》、《與神同行》《Red Book》等一批成功商業化的劇目；二為民間帶頭發展、不倚靠政府，以近年成功的韓國原創音樂劇匯演（K Musical Roadshow）來說，政府資金、民間執行、內容外銷，政府對原創有所補助，但其它大部分資金都來自民間，官方是跟著民間的腳步前進，而非民間依靠官方。李有梨也據此提出心中嚮往、整合亞洲音樂劇力量的「One Asia」理想，鼓勵同樣在原創音樂劇領域有所發展的臺灣再接再厲。

內容滿載的講座告一段落，主持人邱瑗以數據顯示，去年臺灣有40%的人參與了表藝活動、近年售票場次增加，但票房張數與金額不進反退，開啟與談人及聽眾一連串的回應。

甫任文策院董事長不久的丁曉菁指出，韓國該領域產業的「中介組織」：音樂劇協會成立甚早，臺灣則相對較晚。文化發展不只需要資金，還須營運團隊進入，文策院未來將建構平台，推動文化內容整合開發，驅動文化內容產業創新，讓臺灣自由多元、可與全球分享共通價值的優勢得到發揮。

國內著名音樂劇團體——音樂時代



（上）李有梨深廣兼具地介紹了韓國音樂劇發展的梗概  
（中）丁曉菁與新成立的文策院，也將在音樂劇方面有所「策進」  
（下）楊忠衡切陳詞，針砭雖痛，卻不無道理

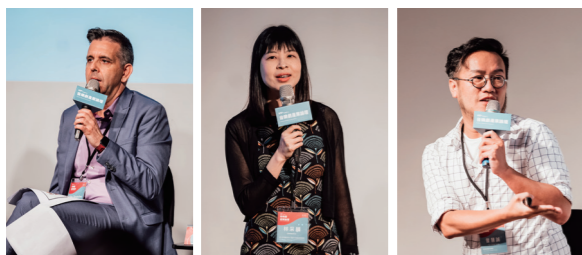


劇場創辦人楊忠衡則以親身經驗直言，臺灣可謂音樂劇的不毛之地：「《隔壁親家》推出10年了，結果換來音樂時代的倒閉。」他指出音樂劇在臺灣，扶植政策、專門場地、學校、協會一概付之闕如，對音樂劇的支持集中於個人而無整體，對比10年前上海音樂學院就成立了音樂劇系、中央舞蹈學院畢展可以直接引

介學生進入業界，臺灣起步雖早，卻不啻以游擊對抗正規。其間不應忽視的是，音樂劇在臺灣始終沒有受到重視，缺少「結合各種元素、延續戲曲文化、溝通社會情感」的必要地位，藝術上不入流、產業上無發展，只能犧牲於諸多表藝項目的夾縫之間，亟待觀念之轉變。

## II 音樂劇人才培育

主講、與談人：丁墾 (Kan Dingledine) / 泓洋國際 (Harmonia Holdings, Ltd.) 總裁  
林采韻 / 臺北表演藝術中心節目行銷處資深經理、曾慧誠 / 躍演劇團藝術總監  
主持人：邱瑗 / NTT 藝術總監



(左) 丁墾簡明扼要地闡述音樂劇生態系統如何維持，按部就班的發展不可或缺  
(中) 林采韻說明北藝中心未開先教、培育音樂劇人才的過程，其中難免面對現實環境的不得不為  
(右) 曾慧誠認為，有系統的學院教育是音樂劇之必須

下午的音樂劇人才培育場次，擁有逾20年劇場製作與授權經驗、帶領超過800部新作進入國際市場的丁墾，以自己擔任共同製作人的《紅磨坊》(Moulin Rouge) 為例，說明如何全面發現、識別和培養音樂劇八大領域——編劇、主創團隊、設計、演員、技術、行政、資方、觀眾——500多位專業人才，他尤其強調從授權音樂劇開始，讓參與者根據現有作品來了解規則，再進一步創作、建立「生態系」(eco system) 的觀念，例如將教育版音樂劇推入高中，就是現在市場上炙手可熱的方案之一。把基礎型式學好，才能突破規則、再造高峰。

資深媒體藝人林采韻，續以北藝中心「具產業鏈思維的音樂劇人才培育計劃」，具體將培育人才的題目與眼下的環境連結：1987年《棋王》誕生、兩廳院開幕，臺灣音樂劇界從摸索、起飛到成長，經歷30年發展，去年甚至破紀錄地推出30部原創音樂劇，看似蓬勃，背後卻是資源不足、時間緊迫、品質下降，透著外強中乾的無奈，場館、人才、資金、市場四大發展條件皆不成熟。北藝中心除了以場館身分，瞄準藝術與市場性兼具

的音樂劇，還在缺少專業科系的情況下挑起培育人才的使命，自2016年起，用固定進行的表演工作坊、創作工作坊、委創等，期能建立人才庫與產製平臺。

知名音樂劇導演曾慧誠接著針對人才培育土法煉鋼、不得不由北藝中心一類單位兼代「教育」之事，疾呼「成立音樂劇表演學系對健全臺灣音樂劇環境的迫切與必要」。他有感於躍演劇團這些年「不斷回到原點」：「我們好像一直在重複一樣的事情。」撞牆般的困境，一是源於音樂劇理論及研究系統未能確立，無以正視音樂劇作為一門表藝，有同亦有異於歌劇與戲劇的獨特及專業，大家對「何謂音樂劇」沒有合理的想像，用五花八門的角度切入，各行其是卻沒有共識；二是所謂藝術，需要一個專業科系多年的累積，如同不斷精進的手工藝者或運動員，並非給予知識而無法奢求「身體」改變的工作坊所能取代，這在工作坊學員程度參差，且師資來源困難的現象上可見一斑，缺少建制更讓學員失去產學接軌需要的橋樑與後盾：「喜歡音樂劇表演的年輕人必須從學校開始、給予武器，不要讓他們只能直接進入業界受傷！」

對三位講者環環相扣的內容，邱瑗則認為音樂劇系成立的可能性不高、也無必要，但可考慮成立音樂劇學程。在講者們進而討論起如何用「陪伴與定時檢視」孵化新作，避免兩、三個月「急就章」的節奏，破壞原本經年方能蘊釀的美好之時，聽眾紛紛加入提問：丁墾用迪士尼讓孩子都想來自己演《灰姑娘》的例子，解釋如何培養觀眾：「如同精心設計的舞步，要讓他們參與過程、知道以前未知的事。」臺下音樂老師點明本土音樂劇在學生中接受度低、與我們少有歌舞的生活環境

不合，則讓曾慧誠直切：「創作人有沒有好好說一個故事？」的要害。整日的論壇也在如是熱烈的氣氛中，一無冷場地往最後的議題邁進。



現場聽眾滿座、疑問滿腹，與講者熱烈互動起來

## III 音樂劇產業投資案例分享

主持人、講者：陳午明 / Vocal Asia 執行長  
講者：李有梨 / 韓國音樂劇協會理事長、馬天宗 / 大清華傳媒股份有限公司總監製



(左) 陳午明不諱言，臺灣音樂劇目前缺少投資、處境堪憂  
(右) 馬天宗在引介百老匯投資現況之際，也指明臺灣必須正視的差距

隨著論壇走向尾聲，最後場次的講題直接面對音樂劇的「市場性」，由陳午明、李有梨、馬天宗分享兩岸、韓國、美國音樂劇投資的狀況。

陳午明一上臺，就半開玩笑地說，看了上一場的資料數據，臺灣的環境可謂外表七彩、內裡無光，他的心都黑了——但究其原因，土法煉鋼在很大程度上是囿於資源不足，而吸引投資的要點，則在「能夠獲利」。近20年來，2001年，《歌劇魅影》首先襲捲韓國，李有梨回憶，原本韋伯不認為當地有這個市場，他提出需要適合作品演出的場館及100億資金，結果經過引入該劇的薛道允積極努力，不但成功籌資，還在6個月演出期間賺回180億，並成功颯起一道旋風，為CJ E&M後續引入更多大企業投資鋪平道路，帶動音樂劇產業大規模的成長。大陸從2011年引入《媽媽咪呀》中文版本，挾其價格較原版本低上一半的優勢，也在2015年《歌劇魅影》入場後，累積為大火燎原；2006年《歌劇魅影》登陸臺灣，憑其頂級之作魅力，本也頗有帶動音樂劇產業大爆發的勢頭，可惜連演64場後因場地檔期壓力不得不在兩廳院下架、就此錯失良機。對比大陸年度音樂劇票房已

經超越2015年因《歌劇魅影》創下的紀錄，持續成長之餘，還投資百老匯，無怪乎他要以「觸不到的戀人」來比擬音樂劇在臺的投資處境了。

李有梨則以1999年音樂劇系在韓國兩年制大學出現為線索，次年開始有資方投入韓國第一個為期一年的音樂劇開發案；2004年她親自在大學成立音樂劇學科、培養演員，現在已經有20所大學跟進：「因為有出路」，她坦言：「學院教育須得政府專門機關的支持。」

資深製作人馬天宗赴美發展多年，他以百老匯為例，點明音樂劇的成功率跟賭博差不多，可一旦成功，收益就會又大又久，票房收益先給資方回本的機制，也吸引固定的投資人，而唯一不向投資人集資自力經營的迪士尼音樂劇，則是成功率過半的傳奇。從製作人的角度來看，他認為吸引投資的要件是：負責任且可行的財務規劃、創意管理——激發創意及驗證的機制，包括試演、讀本演出等測試——製作與控制的管理、符合驅勢——如東尼獎獲獎作品、喜劇、音樂突破傳統的劇目，都更有潛力。

陳午明一面補充：創意發想之後，在百老匯製作音樂劇需要的其實是優秀的總經理與律師，一面提出音樂劇在臺灣因高風險而乏人投資，可能得放眼全球中文市場，才有機會。馬天宗則不忘提醒：文化力地位的差距，意謂建構夢想生活的能力有別，決定了各國音樂劇招牌的亮度；工業與技術力的差距，則得靠「匠藝」(craftmanship) 來彌補——比之於有限市場，無限市場的美好想像絕非不費工夫——現存的「差距」無法迴避，論壇的散場並非結束，而可能正是臺灣音樂劇下一個時代的開始。77