

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Department of Cultural & Creative Enterprise Management,

Nanhua University

表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查

**The Questions and Trends of Performing Arts Organizations to Building  
Cooperation Platforms which between Arts and Business**

指導教授：萬榮水 博士

**ADVISOR : Ph. D. RURNG-SHUEEI, WAHN**

研究生：王俊明

**GRADUATE STUDENT : JUN-MING, WANG**

中 華 民 國 一 百 零 二 年 六 月

## 南華大學文化創意事業管理學系 101 學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之  
探查

研究生：王俊明

指導教授：萬榮水 博士

### 論文摘要內容：

在舊思維裡，表演藝術與企業間有如兩條平行線，但現今社會中，表演藝術與企業的結合，可創造出雙贏的新局面。藝企合作時，需要有溝通與媒合的管道，因此，本研究將「藝企平台」視為藝企間溝通與媒合的管道，但這個推估尚需實際的印證，並同時探查目前表演藝術團體發展的藝企平台之問題及趨向。

本研究採多重個案研究設計，以三個與企業合作經驗豐富的表演藝術團體為研究對象，秉持三角測量法的精神，採多元的管道蒐集資料，並將所得的資料交叉檢核印證，再進行跨個案綜合比較分析。最後，淬煉出表演藝術團體發展的藝企平台之模式。

研究發現，三種表演藝術團體發展的藝企平台模式分別為：(1)菜單式：提供多樣化的表演型態，除了讓企業挑選，更透過客製化的演出，使企業得以享有多元的服務，其合作關係成功關鍵的要素在於表演藝術團體能彈性的配合企業，並滿足企業的需求；(2)開放式：提供既有的表演型態，認同此平台理念的企業共襄盛舉，透過企業陸續加入，使平台延續不斷，其合作關係成功關鍵的要素在於平台已具相當知名度，企業與其合作，對企業的社會責任有加乘之效益；(3)閉合式：結合相同理念的企業，此平台藝企雙方已有高度的互信基礎，共同推出合作方案，其合作關係成功關鍵的要素在於藝企雙方對於表演藝術推廣有強烈的使命感，且雙方有很深層的互信基礎，使平台可以在既定的目標下運行。

以研究發現為基礎，研究者提出關於藝企平台發展後續研究與實務應用的建議。

**關鍵詞：**藝企平台、表演藝術團體、多重個案研究

**Title of Thesis :** The Questions and Trends of Performing Arts Organizations to  
Building Cooperation Platforms which between Arts and Business

**Name of Institute :** Department of Cultural & Creative Enterprise  
Management, Nanhua University

**Graduate date :** June 2013                      **Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** JUN-MING, WANG      **Advisor :** Ph.D. RURNG-SHUEEI, WAHN

## **Abstract**

In old-fashioned thoughts, performing arts parallel the industries, whereas in modern society, a new win-win situation is created after the combination of the both sides. The outlets for communication and complement are required while cooperating with each other. Thus, this study regards “art & business platform” as a channel through the communication and complement. The estimate, however, still demands practical proofs; meanwhile, the problems and trends of present performing arts groups development should be examined as well.

The study founds on multiple case study which takes three experienced Performing Art Organizations combining with cross-industrial cooperation case as objects, as well as based on trigonometrical survey to collect, examine, compare materials comprehensively, and generalize the key factors and cross-industrial cooperation models subsequently.

What’s followed are the three individual art & business platform models for Performing Arts Organization :

- (1) Menu-mode: providing various expressing contents for the industries to choose from, and in addition, enable them to possess exclusive service by going along with customization performance. The successful key factor of cooperation relationship lies in the flexibilities of Performing Art Organizations to meet the needs of individual industries.
- (2) Open-mode: offer the original performing styles, attract the other industries with the same concepts to joint project so as to go ever lasting. The major keypoint of successful relationship consists of the good reputation of Performing Art Organizations which multiples the benefits to the industries through mutual cooperation.
- (3) Closed-mode: due to the highly mutual trust on the both sides, integrate the industries with the same concepts to coact their ideal projects. The major part of successful cooperation exists on the strong sense of mission, which devotes to promoting performance arts. On the base of mutual deeply trust, make the common goals of the art platform work well on certain projects.

According to the findings of the study, the author makes suggestions for future research and relationship management of art & business platform as well.

**Keywords :** Art & Business Platform , Performing Arts Organizations ,  
Multiple Case Study

## 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目錄	.....	iii
表目錄	.....	v
圖目錄	.....	vi
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究問題與目的.....	5
1.3	研究範圍與限制.....	6
1.4	研究方法與流程.....	7
第二章	文獻探討.....	10
2.1	表演藝術團體的營運模式及經營環境.....	10
2.1.1	表演藝術團體定義、分類與特性.....	10
2.1.2	表演藝術團體營運模式之定義與內涵、組成要素.....	14
2.1.3	表演藝術團體的經營環境.....	19
2.2	藝企平台的組建與功能.....	21
2.2.1	藝企平台的定義.....	21
2.2.2	藝企平台的組建(發展過程).....	22
2.2.3	藝企平台的功能.....	23
2.3	表演藝術團體組建藝企平台.....	24
2.3.1	表演藝術團體組建藝企平台的動機.....	24
2.3.2	表演藝術團體組建藝企平台的條件、過程及特徵.....	25
2.3.3	從組織化與功能化程度兩個構面看表演藝術團體藝企平台的各種可能模式.....	28
2.4	研究架構提出.....	31
第三章	研究設計與執行.....	34
3.1	研究設計.....	34
3.1.1	研究問題的處理邏輯.....	34

3.1.2	多重個案研究設計·····	34
3.2	研究執行·····	37
3.2.1	資料蒐集的方式·····	37
3.2.2	資料分析方法·····	39
第四章	個案分析與模式建構·····	42
4.1	個案經驗的整理·····	42
4.2	關於藝企平台組建之比較·····	63
4.3	關於藝企平台運用之比較·····	77
4.4	關於藝企平台的發展問題·····	92
4.5	個案比較分析與模式建構·····	96
第五章	結論與建議·····	103
5.1	研究結論·····	103
5.2	研究建議·····	105
參考文獻	·····	107
附錄一	訪談信·····	113
附錄二	編碼說明·····	115
附錄三	訪談資料整理呈現·····	116

## 表目錄

表 2.1	藝術分類表	11
表 2.2	表演藝術產業分類細項	12
表 3.1	個案資料	36
表 3.2	訪談對象、時間、地點及方式一覽表	40
表 4.1	雲門舞集收支結餘表	55
表 4.2	紙風車藝企平台的贊助功能說明	79
表 4.3	紙風車藝企平台的合作功能說明	80
表 4.4	紙風車藝企平台的媒合功能說明	81
表 4.5	雲門藝企平台的贊助功能說明	83
表 4.6	雲門藝企平台的合作功能說明	84
表 4.7	雲門藝企平台的媒合功能說明	86
表 4.8	采風樂坊藝企平台的贊助功能說明	88
表 4.9	采風樂坊藝企平台的合作功能說明	89
表 4.10	采風樂坊藝企平台的媒合功能說明	91
表 4.11	藝企平台組建的比較	96
表 4.12	藝企平台運用的比較	98
表 4.13	發展問題的比較	100

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程之設計	9
圖 2.1	表演藝術團隊類型分佈概況	11
圖 2.2	表演藝術產業價值鏈	17
圖 2.3	表演藝術團體藝企平台的模式趨向示意圖	31
圖 2.4	研究架構圖	33
圖 4.1	紙風車文教基金會所屬團體架構圖	44
圖 4.2	紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程志工組織表	44
圖 4.3	紙風車文教基金會行政組織圖	45
圖 4.4	雲門舞集文教基金會所屬團體架構圖	50
圖 4.5	雲門舞集文教基金會架構圖	51
圖 4.6	采風樂坊組織架構圖	59

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

### 1.1.1 研究背景

#### 1.國內藝企合作環境條件逐漸成形

面對21世紀的全球化思潮及媒體科技的飛速發展，國內的表演藝術亦不能置身此浪潮之外，也逐漸受市場機制與消費者導向的商品所威脅，再加上近年來經濟危機不斷湧現，迫使各表演藝術團體不得不以創新的手法來經營，以面對更多外在環境的挑戰。雖然處於經營的困境中，但優質表演藝術不可否認是提升人們精神生活品質的一股正向力量，為延續這股氣力，表演藝術團體除了爭取僧多粥少的公部門補助外，也同時積極尋求社會資源的挹注，其中最受期待的則是企業的贊助。

隨著社會多元的發展，企業的角色已從單純的產品提供者演變為參與社會事務的一分子，社會逐漸重視企業盡到所謂的「企業責任」（黃俊英，1999）。而早期企業贊助文化藝術時，多半為企業提供藝術資金的單向「贊助」關係，但歐、美等國歷經三十多年的藝術與企業關係推展，已將藝企雙方提昇為雙向「合作夥伴」關係。反觀國內，吳靜吉、曹先進（1991）在中華民國文化發展之評估與展望中，針對國內1980年代末期企業贊助藝術的研究，提及企業贊助藝術前五個主要的原因是：（1）肯定藝術的內在價值；（2）提高生活環境的品質；（3）藉藝術活動彼此接近與溝通；（4）達到公關宣傳的效果；（5）租稅減免實質效益。同時也提出企業不贊助藝術前五個主要的理由：（1）不易喚起預期的注意；（2）企業與藝術應各負生存責任；（3）藝術無關緊要；（4）贊助藝術是大企業而非小企業的責任；（5）缺乏實質效益及管道。由上述研究來看，國內企業早期對於藝文贊助雖抱持認同態度，但實質投入贊助的行為也有所保留。

政府為了增加企業積極投入藝文贊助的誘因，於1981年，成立行政院文化建

設委員會（簡稱文建會），提供藝文工作者和團體的補助與獎勵為主要任務。並於1992年頒布《文化藝術獎助條例》，條例中提及贊助藝文的企業可獲租稅減免優惠。且文建會於1998年依據文化藝術獎助條例第十七條，訂定《獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法》，並設立「文馨獎」來表揚贊助藝文活動企業、團體或個人。每兩年舉辦一次之「文馨獎」表揚活動，至今已邁入第十屆。

立法院於2010年1月7日三讀通過《文化創意產業發展法》（以下簡稱「文創法」），並於同年2月3日頒佈實施，其中訂定有關產業租稅抵減優惠、獎勵輔導措施、及文創事業人才培育，以推動文創產業做為下一波產業發展的重點。為鼓勵企業投入文創產業，文創法也訂定租稅抵減辦法。文創法第三章第二十六條：企業捐贈總額在新台幣1千萬元或所得額10%以內，如屬下列情形，可列為當年度費用或損失，不受所得稅法相關限制，包括企業購買由國內文創事業原創之產品或服務，並經由學校、機關、團體捐贈學生或弱勢團體；贊助偏遠地區舉辦文創活動；捐贈文創事業成立育成中心，及其他經中央主管機關認定事項。此外，企業為提升其整體技術能力與人才素質，投資於文創研究發展及人才培訓的支出，可依稅法及其他法令規定減免稅捐。

同時為健全表演藝術發展環境，臺北市政府文化局於2004年率先推動訂立《臺北市演藝團體輔導規則》，明定演藝團體為非營利組織，納入教育文化公益慈善團體免納所得稅適用範圍，得免納所得稅及娛樂稅，並可開立捐贈收據。解決了表演藝術團體長期以來的賦稅優惠及開立捐款收據等問題。

由上述文化政策看來，政府鼓勵企業參與藝文活動上，實質上做了些努力，使得企業對藝文活動的贊助意願和實際的參與度也提高了，相信有企業的投入，可讓藝文環境的資源更加充實。同時也將困擾表演藝術團體的定位問題，做了正向的安排，讓國內的藝文環境更趨完善。

## 2. 「藝企平台」的新思維 新局面

在舊思維裡，藝術與企業間有如不相交的兩條平行線，但現今社會中，藝術與企業的結合，創造出雙贏的新局面。彭俊亨在《藝術與企業共舞》中提

及各國文化政策的發展變化，發現在分殊中有很多相同之處，特別是 1980 年代以來，以歐陸國家為例，政府規模和預算減縮、政策管制的解除，企業業逐漸重視藝文的商機，私人機構明顯增加了對文化主導所扮演的角色，特別是藝術與企業間的關係產生了很大的變化。有些國家相繼成立了相關的藝術與企業組織，其一方面倡議藝術贊助對於企業在公關形象、市場行銷的助益，乃至增進商業利益；另一方面也讓藝術界透過學習專業的資金募集方式和組織專案管理技巧，以尋求任何可能的金援，藉以建立藝術界和企業界交流互動的橋樑。這一股成立藝術與企業中介組織的風氣也悄然吹進國內，台北市文化局於 2002 年曾發動過「藝企相投」計畫，而財團法人國家文化藝術基金會（簡稱國藝會）也於 2004 年成立「國藝之友」組織，並在往後陸續成立許多藝企專案，成為藝企間溝通互動的平台，將國內藝企合作關係開創了新的局面。國內平台在發展初期，以政府單位為發動方，導引藝企雙方進行合作交流，而平台在未來發展動向上，以企業或表演藝術團體為發動方的情況，猶待觀察研究。

### **3.國內藝企平台發展空間大，但以表演藝術團體為發動方的藝企平台研究有待突破**

藝企合作的概念在歐、美等國已行之有年，反觀國內這股風氣也有逐漸形成的趨勢，但中介組織的「藝企合作平台」概念的發展仍屬萌芽階段，且國內直接針對「藝企合作平台」作為研究主題還相當匱乏，現有文獻以探討平台建置發展為目的的研究如下：

著重於「藝企平台」發展趨勢與合作模式：羅寶珠（2004）《台灣企業贊助藝文管道之研究－藝術與企業媒合平台組織之建置與發展》、黃瓊慧（2006）《藝術團體與企業合作方案之研究》、郭士榛（2008）《從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式》與李庭姍（2010）《藝企合作平台發展的情節與運作策略》。而以國藝會「藝企平台」為研究對象進行探討：秦雅君（2009）《國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究》與王頌晴（2011）《國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究》。

上述研究中，著重於「藝企平台」發展趨勢與合作模式或以國藝會「藝企平

台」為研究對象進行探討，而以表演藝術團體或企業為發動方的藝企平台之研究還是相當匱乏。

### **1.1.2 研究動機**

#### **1.探討國內藝企平台運作的方式，有助於瞭解國內藝企平台發展的現況**

國內藝企平台發展的經驗，是以國藝會、台北市與台北縣（今新北市）等政府單位發動的為主。國藝會於1997年推出「文藝之友」；台北市在2002年推出「藝企相投」；2007年台北縣（今新北市）推出「藝企相投」，但最後皆因為成效不彰，而宣告失敗。「文藝之友」雖因成效不彰而收場，但國藝會於失敗經驗中成長，在2004年又推出「國藝之友」，目的在於推動民間企業與文化藝術領域之間的專業交流與資源共享，發展至今已有顯著的成效。國藝會持續在藝企合作的發展上努力，不斷推出藝企專案，2003年發起的「藝教於樂」，是執行最久、最受矚目的專案之一，近年其他藝企專案還包括「表演藝術追求卓越專案」、「科技藝術創作發表專案」、「東鋼藝術家駐廠創作專案」等，都有不錯的發展成效表現，也有各自成功的運作模式。

對於企業與表演藝術團體發動的平台，其運作模式還處於各自摸索的階段，因此，探討企業與表演藝術團體發動的平台運作方式，對於國內藝企平台的發展會有更全面的瞭解。

#### **2.探查表演藝術團體為發動方的藝企平台，可作為藝企平台相關研究之基礎**

目前國內藝企合作平台的發展還在起步階段，對於藝企平台的研究亦不多見，本研究將聚焦表演藝術團體為發動方的藝企平台，在有限的資源情況下，透過集中觀察，提出藝企平台運作的模式與發展的趨向，冀望對於國內藝企平台發展有所助益。

#### **3.檢視表演藝術團體藝企平台組織化建構的過程與功能化增強的程度，有助於藝企平台模式的建構**

從組織化程度的關係建立階段到關係增進階段再到關係平台化階段；功能化程度的贊助功能到合作功能再到媒合功能效益考量，遂成為表演藝術團體藝企平台運作各種可能模式的橫向與縱向思考脈絡，透過組織化程度與功能化程度兩個

構面的分析，有助於建構藝企平台運作的模式。

## 1.2 研究問題與目的

### 1.2.1 研究問題

本研究主題是探查國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向。重點在整理成功的經驗及羅列待解決的問題，因此，選定三個與企業合作經驗豐富且營運規模具代表性的表演藝術團體進行多個案研究。主要的問題在探討國內表演藝術團體為發動方的藝企平台組織化？功能化？前景預估？本研究之相關待答問題如下：

#### 1.表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機為何？

近年來國內的表演藝術雖蓬勃發展，但在發展的過程中，也潛藏著諸多問題，因此，探討表演藝術團體的經營環境及營運狀況，使我們對於表演藝術團體有更深入的瞭解，且有助於理解表演藝術團體成立「藝企平台」的想法與目標。

#### 2.藝企平台在組織化的進展情況如何？

在傳統思維裡，藝術與企業向來是沒有交集的兩條平行線，但近來受創新經營思維的影響下，藝企間的關係產生了轉變，藉由探查藝企雙方關係轉變的過程，與平台成員的合作經驗的描述，呈現出藝企雙方關係的組織化程度，有助於明確平台成員的合作關係層次及雙方關係延續的要件。

#### 3.藝企平台在功能化的進展情況如何？

藝企雙方關係若有了進展，平台的功能能否隨之增強？反觀若平台功能增強了，能否帶動雙方關係更進一步的發展？因此，透過探討藝企平台產生的效益，提出表演藝術團體藝企平台具有的功能，並從組織化與功能化程度兩個構面，檢視表演藝術團體藝企平台的各種可能合作模式。

#### 4.藝企平台的前景預估為何？

表演藝術團體目前在平台建置與運作方面，有哪些關鍵問題待突破？希望平台未來往哪發展？

## 1.2.2 研究目的

藝企合作平台是藝術與企業間溝通與媒合的管道，國內第一個藝企平台組織是由國藝會於2004年所成立的「國藝之友」。現今國內具規模表演藝術團體已有與企業溝通的能力，而企業也需要跟優秀的表演藝術團體合作以創造新的價值，其中藝企合作時所需聯繫與溝通的管道，已不見得要透過第三組織來媒合，因此，本研究意圖將「藝企平台」做更大膽的詮釋，將它視為藝企間「直接」溝通與媒合的管道，但這個推估尚需實際的印證，並同時探查目前國內表演藝術團體藝企平台發展的問題及趨向。本節內容將分為知識成長與實務應用等兩個層面來陳述本研究之目的。

在知識成長面，由於國內針對藝企平台的文獻不多，且缺乏表演藝術團體為發動方的藝企平台相關之研究，因此，本研究屬探索性的研究，從多個成功的個案著手，透析國內表演藝術團體藝企平台的發展概況，檢視表演藝術團體藝企平台的各種可能合作模式，以充實國內藝企平台發展的相關知識。

在實務應用面，本研究訪談多個具規模且與企業合作經驗豐富的表演藝術團體，透析表演藝術團體藝企平台的組織化程度與功能化程度，檢視該藝企平台發展的各種可能模式，提供欲發展藝企平台的表演藝術團體參考。

## 1.3 研究範圍與限制

### 1.3.1 研究範圍

依據研究目的與問題，釐定研究範圍，以下分別針對研究問題與研究對象加以說明。

就研究問題而言，本研究僅針對表演藝術團體為發動方的藝企平台進行探討，至於以政府、企業或民間團體為發動方的藝企平台之相關問題則不在本研究探討的範圍。國內針對表演藝術團體為發動方的藝企平台相關研究尚未瞧見，因此，本研究將在此議題上，進行探索性的探查。

就研究對象而言，本研究從表演藝術團體的音樂、舞蹈、戲劇三大門類中，

根據以下三個特點：1.營運具特色；2.與企業合作經驗豐富；3.個案間具有可比較性。挑選合適的對象進行探查。

### 1.3.2 研究限制

本研究進行個案的資料蒐集時，主要先透過事實資料蒐集，再進行補充性訪談，訪談對象設定為表演藝術團體，包括紙風車劇團、雲門舞集、采風樂坊。但實際訪談對象為紙風車劇團及采風樂坊，漏失雲門舞集的主要原因，是因為研究期間約訪不易，所幸雲門舞集出版的年報與學術研究的資料充足，使相關資訊及文獻仍可補足本研究所需。再者，根據研究的發現，外在環境一直在變動，表演藝術團體的組織也不斷進行改造，以適應社會的轉變，本文僅呈現表演藝術團體在研究期間的狀態。研究進行於民國101年4月至102年3月。

## 1.4 研究方法與流程

### 1.4.1 研究方法

本研究主要是探查國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向，透過解析表演藝術團體藝企平台的組織化程度與功能化程度，檢視該藝企平台發展的各種可能模式，並試圖淬鍊出一個藝企平台營運的模式，提供欲發展藝企平台的表演藝術團體參考。

依據本研究問題與目的之性質及結構，決選國內三個與企業合作經驗豐富且營運規模具代表性的表演藝術團體為研究的對象。目前國內藝企平台以表演藝術團體為發動方的情況仍在萌芽階段，因此，本研究屬於探索性的研究，又欲深入瞭解的問題多屬為何（why）及如何（how）的類型，在為何（why）的部分，是探查表演藝術團體透過平台與企業合作背景與動機；而在如何（how）的部份，是更進一步瞭解平台是如何建置與運作？故本研究採「多重個案研究法」。

本研究資料蒐集的方式來自於「事實資料」及「深度訪談」兩方面。事實資料的來源主要與研究對象與主題有關之文獻，如期刊論文、官方資料、個案資料及書報雜誌等，進行分析並建立訪談題綱。本研究採半結構式訪談，訪談題綱在

訪談進行前被設計出來，作為訪談的指引，並利用一組較為廣泛的問題作為訪談依據，提醒研究者焦點所在，並導引訪談的進行，在自然的狀況下，將訪談進行完成。而資料分析則採取「個案比較」及「模式建構」兩種的方法來分析所蒐集到的資料。

#### **1.4.2 研究流程**

本研究對於研究問題的處理流程可分為提出「研究架構」、進行「個案比較」、及進行「模式建構」三個階段。

第一階段：提出「研究架構」

根據相關研究的文獻及表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機之探討，再解析平台的組織化與功能化程度，最後預估平台的前景，循此脈絡提出研究架構。

第二階段：進行「個案比較」

透過事實資料蒐集與深度訪談執行，研究者彙整個案多方的資料與見解，進行多個案的分析比較，得到研究發現。

第三階段：進行「模式建構」

將三個個案平台建置與運作的要素萃取出，進行「模式建構」。

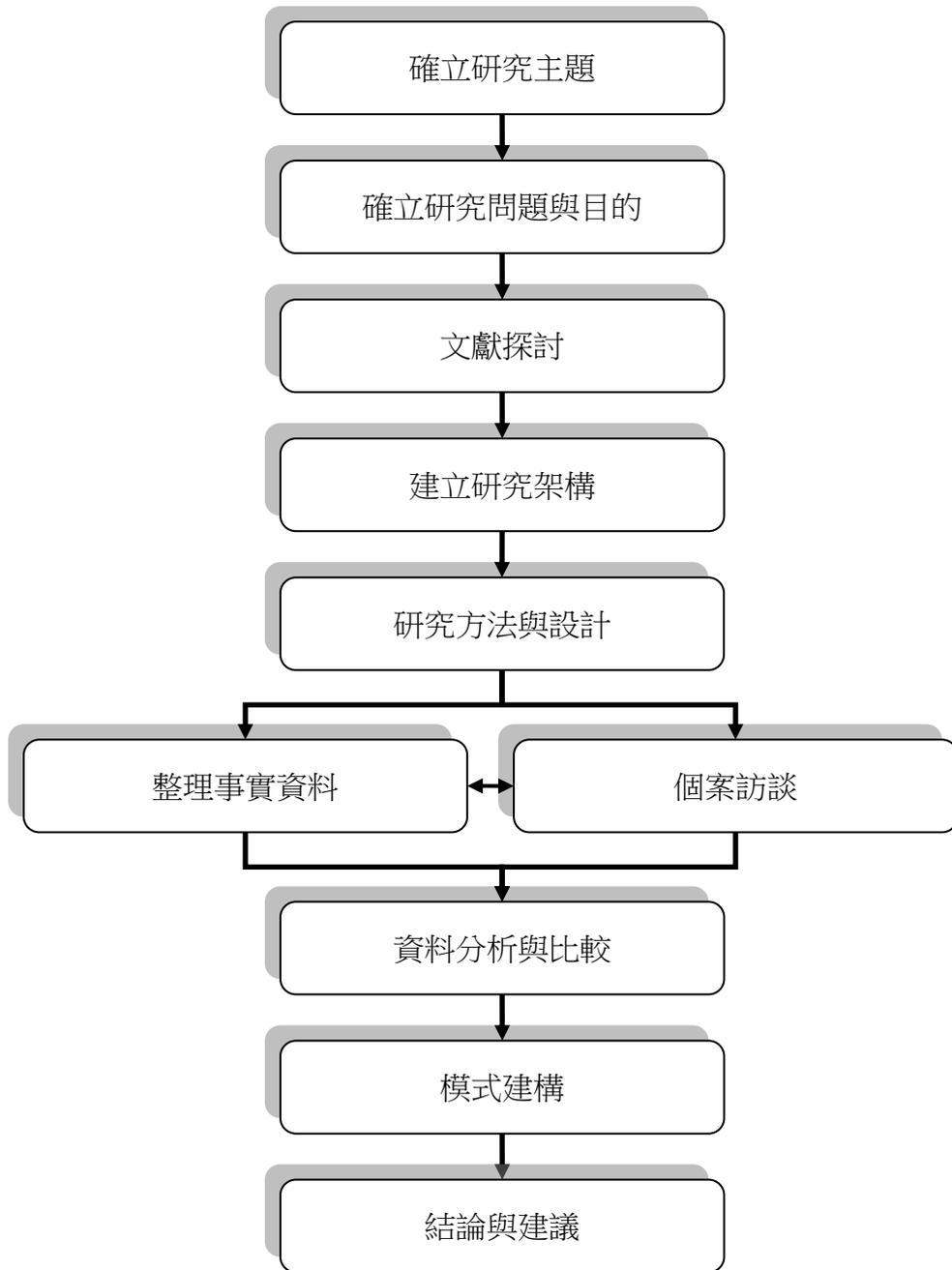


圖1.1 研究流程之設計

## 第二章 文獻探討

### 2.1 表演藝術團體的營運模式及經營環境

#### 2.1.1 表演藝術團體定義、分類與特性

##### 1. 表演藝術的定義

藝術是人們不可或缺的「精神食糧」，也是我們生活中重要的「心靈補給品」。在《教育部國語辭典》中，對「表演」與「藝術」的闡述如下：「表演」是把情節或技藝以公開方式表現，用動作、方法把事情的內容或特點一一演出，以供他人模仿或學習；「藝術」是人所創作，以形象、聲音等表達概念，具有審美價值的事物。如詩詞歌賦、戲劇、音樂、繪畫、雕塑、建築等。畢林頓（Billington，1981）更明確的指出：表演藝術乃是指舞台劇、歌劇、芭蕾舞劇、音樂劇、歌舞劇、馬戲表演、冰上表演，等大型舞台表演；場面規模較小又溫馨的演出，如：傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會、獨奏會，或是通俗娛樂的劇場活動等，也都算是表演藝術的一種。夏學理（2000）則提出下列三個觀念，作為評斷表演藝術活動的依據：

- （1）該演出活動，是否為「純藝術」的一種。
- （2）該演出活動，是否屬於「精緻文化」的一部份。
- （3）該演出活動，是否在演出者與觀賞者共同存在的情況下進行。

他並提出一統合性的定義「所謂的表演藝術，應泛指某一個個人或團體，在有觀賞者觀賞的情況下，所進行的一種演出活動。其演出的地點、媒介及形式不拘，但其所演出的內容及目的，卻必須在表演期間之內完成。」

綜觀上述的定義，表演藝術是結合音樂、舞蹈、戲劇、文學、視覺等多元的表象，藉由表演藝術團體與觀眾互動，展現美學創意與人文意涵，透過欣賞與參與深化人與人間的互動、互信，是當代大眾提昇生活品質的重要體驗。

##### 2. 表演藝術的分類

藝術的分類，一般分為八大類：文學、音樂、雕塑、繪畫、建築、舞蹈、戲

劇、電影。陳瓊花（1996）在《藝術概論》中，將藝術分為時間藝術、空間藝術、及綜合藝術三類，各類藝術整理如下（表 2.1）。

表 2.1 藝術分類表

時間藝術	空間藝術	綜合藝術
聽覺	視覺、觸覺、運動感覺	視覺、聽覺、觸覺、運動感覺
音樂、文學	彩繪、雕刻、建築、書法 與篆刻、工藝	舞蹈、戲劇、電影、複合 媒體

資料來源：《藝術概論》，陳瓊花，1996，p43。

蔣勳（2001）提到一般公認藝術的範疇，涵蓋以下幾種類型：文字藝術、視覺藝術、聽覺藝術、表演藝術、電影藝術。在表演藝術分類上，吳靜吉（1987）在談國內表演藝術時，將表演區分為音樂、舞蹈、戲劇及民俗曲藝等四類。而依據文建會（2007）在《表演藝術產業調查研究》中，則將表演藝術團隊分為：現代戲劇、傳統戲劇、舞蹈與音樂等四大類。該調查中的表演藝術團隊類型分佈概況（圖2.1）。

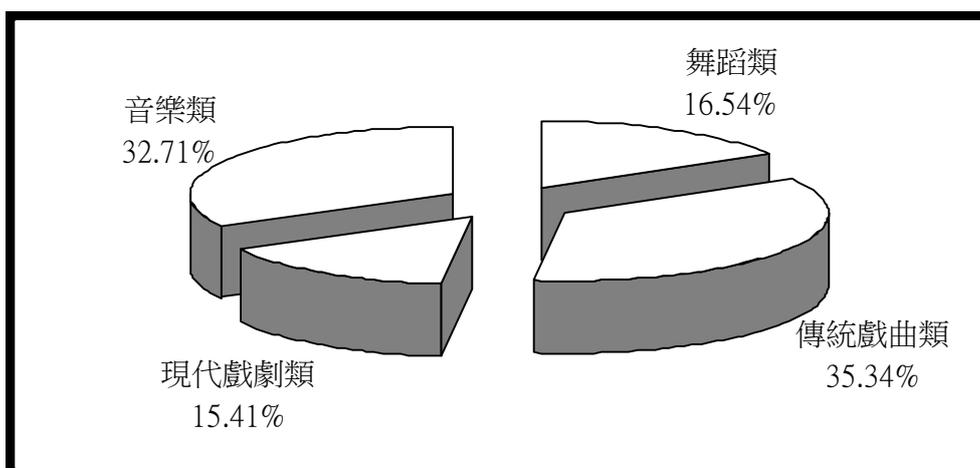


圖2.1 表演藝術團隊類型分佈概況

資料來源：《表演藝術產業調查研究》，文建會，2007，p7。

該調查中，表演藝術產業分類細項如下（表2.2）。

表2.2 表演藝術產業分類細項

現代戲劇	傳統戲曲	舞蹈	音樂
話劇	京劇	現代舞	世界音樂
偶戲	崑曲	芭蕾舞	民族音樂---
舞台劇	南管	民族舞蹈	國樂、南北管
音樂劇	北管	原住民舞蹈	台灣原住民音樂
歌舞劇	偶戲---		地方歌謠及戲曲
兒童戲劇	布袋戲、傀儡戲		西樂---
	皮影戲		聲樂、弦樂、管樂
	歌仔戲		歌劇、合唱、鍵盤樂
	客家戲		室內樂、爵士樂、打擊樂
	高甲戲		、管絃樂
	說唱藝術		

資料來源：《表演藝術產業調查研究》，文建會，2007，p6。

夏學理（2000）將眾多表演藝術型態劃分為三大類：

- (1) 音樂類---如：中西樂器獨奏、重奏、聲樂...等。
- (2) 舞蹈類---如：芭蕾舞、現代舞、民族舞蹈...等。
- (3) 戲劇類---如：舞台劇、歌劇、兒童劇、歌仔戲、布袋戲、平劇...等。

綜觀上述，在表演藝術活動中，衍生了眾多的演出形式，若要針對表演藝術進行分類，標準或依據各有各的見解，但其中最普遍的區隔方式，是將表演藝術分為：音樂、舞蹈、戲劇三大類。本研究所探討的表演藝術團體也將以這三大門類為主，從各大門類中，挑選適合的對象，進行探討研究。

### 3.表演藝術的特性

表演藝術著重精神層面上的文化傳達。呈現時，不但表演者得以傳達自己的

情感，同時也會導引著觀眾的情緒與知覺，使雙方對表演藝術的內涵產生了共鳴，更讓觀眾從中得到舒暢的感受，因此，表演藝術同時也兼具服務性的特質。而Pride & Ferrell (2006) 則認為，服務業應具有六大特性：無形性、生產與消費過程中的不可分割性、易消逝性、異質性、立基於顧客的關係，以及與顧客直接的接觸。

Kotler指出服務業主要有四個特性：無形性 (intangibility)、不可分割性 (inseparability)、變異性 (variability) 和易逝性 (perishability)。Kotler & Scheff (1997) 在《票房行銷》一書中，則歸納出無形性、易消失性、不可分割性、變異性及觀眾的參與等五項表演藝術之特性，分述如下：

#### (1) 無形性

表演藝術是一場無形的展演活動，它的品質只能靠觀眾個人感官來決定，本身並非實體形式讓觀眾可在事前接觸。因此，消費者在購買時的決策較容易搖擺不定。

#### (2) 易消失性

「易消失性」是指以往表演藝術無法儲存、保存再利用。現在拜科技之賜，錄影技術進步雖然可以克服一部分保存再利用的問題，但是在演出時若有未滿座的情況，該場次票卷無法售出的部份，就成了立即的損失，所以易逝性也是表演藝術要面對的一個重要問題。

#### (3) 不可分割性

「不可分割性」是指觀眾的消費行為和表演者的服務是同時產生的，也就是說消費者應親臨現場感受表演所要傳達的感動，而表演藝術不像一般商品可事先製成，再被消費，因此，表演藝術的一大特徵就在於必須到演出現場。

#### (4) 變異性

精密的儀器按照標準作業流程生產出來的商品也會有瑕疵。更何況表演藝術創作，一場表演藝術道具和現場燈光掌控上或許簡單，但表演者的當天表演狀況和現場觀眾的心情、期待和感受就並非能以標準化來控制，這些都會使得每一場次的表演都有不同的變數。

#### (5) 觀眾的參與

表演藝術是需要觀眾的參與，但影響觀眾參與表演活動的度變數很多，不見得是表演主體活動不符合觀眾的期待，而是外在因素的干擾，使得觀眾對整個觀賞過程的滿意度打了折扣。如：天候因素、交通狀況影響當天看表演的心情，進而降低再次參與的意願。

依上述的特性來看，表演藝術面臨了眾多且無法預料的問題，這些問題不只發生在表演藝術團體，同時也在消費者身上發酵。又目前的休閒娛樂消費多元化，使消費者具有更多的選擇權，這也壓縮了表演藝術的發展空間，因此，表演藝術團體在生存上，面臨更巨大的挑戰。在這些不確定的特性因素干擾下，使得表演藝術團體的經營環境更加嚴峻。

### 2.1.2 表演藝術團體營運模式之定義與內涵、功能

營運模式（或稱為商業模式、營業模式、經營模式）是為了獲取利益而建立的經營程序，基本上營運模式就是賺錢方法。Timmers（1998）認為經營模式是一個包括產品、服務以及資訊交流的基礎架構，而此架構用來描述各企業參與者的定位、扮演角色、所獲的潛在利益，和營收來源。方至民（2000）在《企業競爭優勢》一書中提到，營運模式也就是企業經營的方式，更白話的說就是做生意的方法。探討表演藝術的營運模式，能更準確的掌握與分析表演藝術團體的運作模式。一般來說，表演藝術偏向服務業，它的營運模式要比製造業和零售業的營運模式更加複雜，所以單從經濟上的獲利來說，已不能符合現今多元的社會網絡關係，因此，在表演藝術的營運模式應從較廣義的面向來探討。

而營運模式廣義的定義，是將潛在的價值轉換成實際的價值的過程。也就是技術輸入（Technical Inputs）轉化成輸出經濟報酬（Economic Outputs）間的轉換關係。換言之，任何牽涉其中的轉換關係，或是能夠達成賺錢的轉換關係，均屬於營運模式之類型。雖然由上定義，任何轉換機制均可當成營運模式，但是進一步解析其組成甚為重要。根據亨利·伽斯柏（2007）在《開放式經營——創新獲利新典範》提及，營運模式具有闡明價值主張（Value Proposition）、辨識市場區隔（Market Segment）、定義價值鏈架構（Value Chain）、營收產生機制（Revenue generation Mechanisms）、價值網絡定位（Value Network）及制定競爭策略

(Competitive Strategy) 等六項功能。以下將這六項功能套用於表演藝術團體的營運模式中，並加以探討：

### **1.闡明價值主張 (Value Proposition)：即表演藝術團體的供給能為使用者創造什麼價值？**

表演藝術團體為使用者創造價值。其中提到的「使用者」可區分為：觀眾、社會及企業。表演藝術團體為觀眾創造了「體會快樂的娛樂價值」、「體驗生活美學的美感價值」及「高雅的與品味的心理滿足價值」；為社會創造出「文化向上提升的感受與鼓舞人心的正面積極價值」；對於企業來說，因為藝術好的社會形象與評價，使得贊助藝術連帶「提升企業形象的價值」。

### **2.辨識市場區隔 (Market Segment)：即表演藝術團體的供給和其用途對哪些觀眾有用？**

Liz Hill等(2003)在《如何開發藝術市場》書中，提到藝術的觀眾類別界定可分為：

#### (1) 觀眾視為藝術接受者。

這類的觀眾可能是喜歡表演藝術、想體驗表演藝術的人或是非主動卻無意間接觸到表演藝術的人。如：公共藝術在我們的生活空間中無所不在(捷運、機場、候車亭、賣場...)，觀賞者在無意間，融入表演藝術環境之中。

#### (2) 觀眾視為利害關係人。

這類的觀眾以任何方式支持表演藝術團體的個人或單位。如：政府的基金會、企業贊助、慈善團體、輔助服務之潛在消費者(餐飲服務、場地租借或服裝出租等)。

#### (3) 觀眾視為消費者。

這類的觀眾則屬於投資者，與表演藝術組織間有價值交換的人。如：基金會、贊助者等。

由上述的類別中，表演藝術可使藝術接受者在社交上，增加同儕認同和結交朋友的機會；自我形象的提升上，可增加個人的威信與名望；自我實現上，可使自己娛悅且增加知識等用處。在利害關係人的觀眾類別中，表演藝術獲其資助，

推行共同的理念。在消費者的觀眾類別中，則以資源的交換方式進行合作關係。因此，表演藝術對於這三類觀眾有實質的功用。

### **3. 定義價值鏈架構（Value Chain）：表演藝術團體需要怎樣的價值鏈架構，才能創造並遞送其供給，且決定需要有哪些互補性資產，來支持表演藝術團體在此價值鍊上的定位？**

透過價值鏈的探究，可以了解各組織彼此的依存關係及重要性。根據文建會（2005）出版的《表演藝術產業生態系統初探》中提及表演藝術產業價值鏈的組織（表2.2）為：創作、演出、演出場地、行政暨技術支援、媒體、票務行銷、教學、周邊商品及其他。

依創作藝術型態，可將表演藝術的類型分為四種類別：音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲。創作衍生了各式各樣演出活動，而演出時，需要有合適的表演場地。創作者在團體發展日趨規模，對於創作以外的瑣事，難以兼顧，因此，需要行政暨技術人員的支援，共同呈現一場完整的演出。表演藝術環境中，除了有創作者、演出者與演出的場地外，最重要還需要有觀眾的參與，為了讓觀眾能及時獲得演出的訊息，媒體扮演訊息傳遞的角色。表演藝術團隊為了支撐創作及演出的開銷，需向觀眾收取票券，以有系統的分析、整合資訊的票務行銷，使得表演藝術團體以有效率方式，獲取最高的票房收入。國內表演藝術經營環境屬於小眾市場，若單靠票房的收入難以使團體收支平衡，表演藝術團體通常透過教學系統成立藝術教室，成為另一個開闢財源的管道。在週邊商品及其他方面，把自身產品線的延伸，如將演出影音資料製成DVD或紀念品出租販售。也與理念相同的企業進行策略聯盟，在資源共享的新思維下，創造雙方新的價值。

在探討表演藝術價值鏈中，可以了解表演藝術在此架構下，創作者結合行政暨技術支援，透過媒體及票務行銷將訊息傳遞給觀眾，呈現一場完整的演出。表演藝術團體利用了藝術教學的收入來彌補票房的不足。與企業做結合，表演藝術團體學習企業的經營及行銷並獲取企業在經費上的贊助，而企業則得到表演藝術團體的文化氣息，使雙方產生了互補的收益。

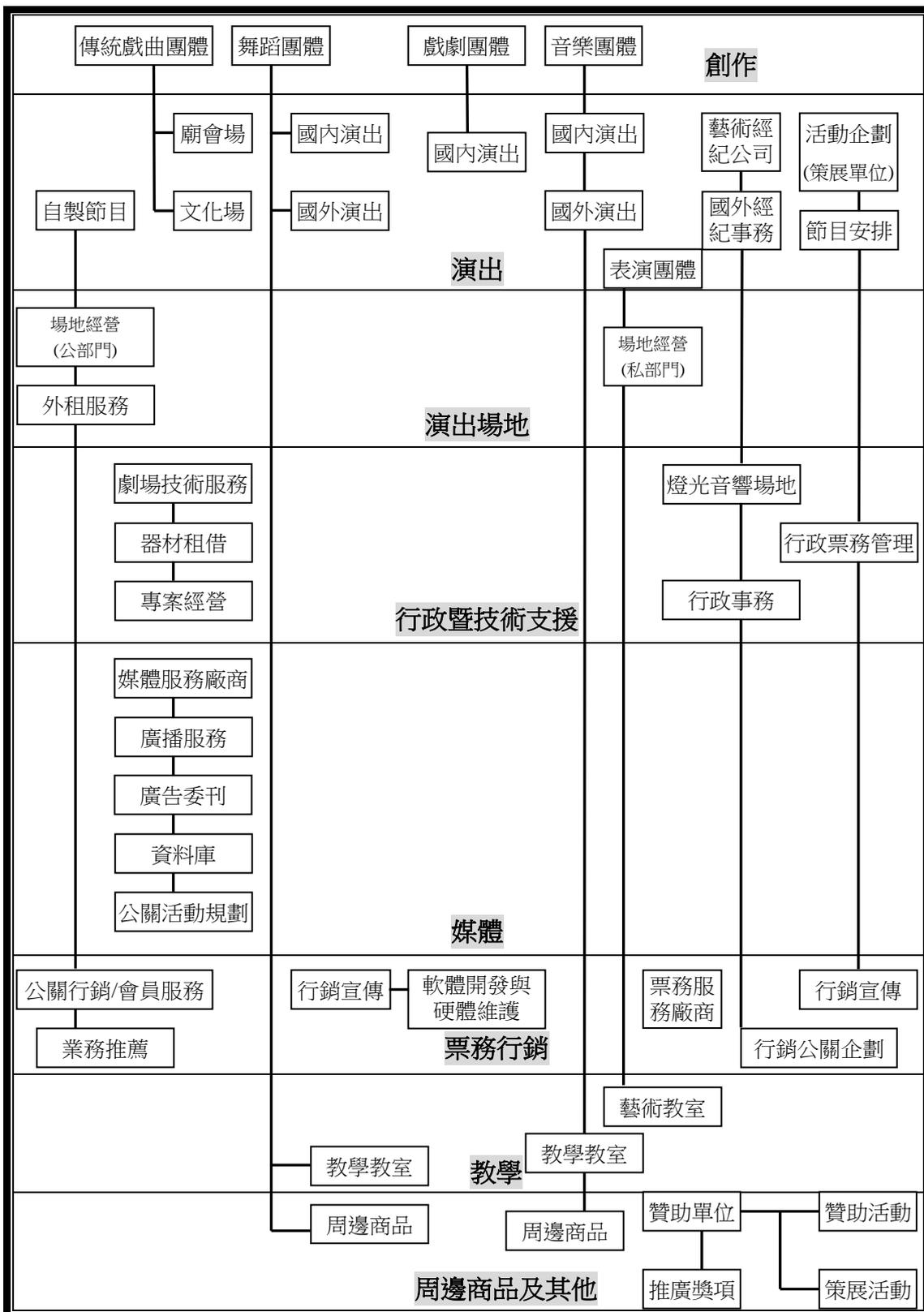


圖2.2 表演藝術產業價值鏈

資料來源：《表演藝術產業生態系統初探》，文建會，2005，p48。

#### **4.營收產生機制 (Revenue generation Mechanisms)：表演藝術團體用以產生營收的機制，並估計生產哪些供給品的成本結構與獲利潛力。**

在文建會(1997)出版的《藝術管理25講》提到表演藝術團體經費來源有(1)補助來源：政府單位、基金會。(2)贊助來源：個人、企業、基金會。(3)演出收入：售票演出與應邀演出。(4)教學收入：與學校合作或自行開班。(5)相關產品義賣。而在《表演藝術產業調查研究》中，提及表演團體收入來源以政府單位補助佔最大比例為40.14%、其次為演出收入25.66%、票房收入18.43%、贊助部分約為8.21%、而教學收入與相關產品義賣約7.56%。在支出成本部分，以人事成本佔最大比例為59.44%。其次中間投入成本為40.18%，中間投入成本包含了餐飲住宿交通、營運雜項、設備、專業服務項目、技術服務、設計服務、宣傳活動、教育訓練及場地費九大項的支出。其中又以餐飲住宿交通23.21%最多，其次，營運雜項與技術服務，分別佔中間投入成本17.99%及17.46%，再其次，場地費的15.62%，而設備、專業服務項目、設計服務、宣傳活動及教育訓練等支出，其比例依序遞減，分別佔中間投入成本的9.07%、7.45%、4.54%、3.38%與1.28%。

由上述資料來看，在收入部分，若能在贊助與教學或相關產品義賣上的收入努力提升。在支出部分，人事成本及中間投入成本的餐飲住宿交通等方面，降低不必要的開銷，開源節流的成本控制下，對於組織的發展將會有很大的助益。

#### **5.價值網絡定位 (Value Network)：表演藝術團體和供應商與觀眾之間的關連，包括辨識潛在互補者和競爭者。**

檢視表演藝術的價值鏈，可以知道要完成一場完美的演出，所動用的資源已不是組織內部可以單獨應付的，跨組織的經營是必然的趨勢，應進一步整合價值鏈上的所有合作夥伴，方能帶給觀眾不同於以往的消費經驗，想要成為一流的組織，強化價值鏈的合作關係是首要之務。新世代的競爭是集團與集團之爭，是價值網絡上的定位競爭，表演藝術團體不能只獨善其身，更要留意上下游的合作關係，以及整個價值鏈的品質經營，方能在價值鏈上扮演關鍵的角色。

#### **6.制定競爭策略 (Competitive Strategy)：要如何取得並保有贏過競爭者的優勢？**

策略就是創造價值的方式，當在做決策之前，要先就針對組織的目標與政策發展競爭策略。以下將利用 Michael Porter 的基本競爭策略做說明所謂競爭策略（competitive strategy）：

- （1）低成本策略：表演藝術團體若能壓低營運成本，即便面對經營環境的艱困，也能使組織持續穩定發展。
- （2）產品差異化策略：表演藝術團體可藉客製化與高品質演出等差異化的策略，增加組織運作的優勢，創造出更多演出的機會。
- （3）集中策略：表演藝術團體專注於特定的目標，能以更高的效能或效率達成自己策略目標。

綜觀上述，任何轉換機制均可當成營運模式，但仍須進一步透析其營運模式之組成及過程。換言之，要了解表演藝術團體的營運模式，不能只注重投入與獲利的相對機制，尚需綜觀其他面向的因素，多面向因素的交互運用，以探討組織創造出的獨特競爭優勢。

### 2.1.3 表演藝術團體的經營環境

#### 1. 藉五力分析來透析表演藝術產業的特性及結構

表演團體具有高度易變性，所以在經營環境上，充滿著許多的不確定性及挑戰。本節首先藉Porter的五力分析理論，來探討表演藝術產業的特性及結構：

##### （1）潛在競爭者的威脅力

潛在競爭者是指表演藝術從業個人或團體，由於國內表演藝術的同質性高，游離的觀眾群對於藝術表演的忠誠度不高的情況下，使得同質性表演團體的票房容易產生相互排擠的效應；表演藝術的規模經濟可大可小，因此，潛在競爭者進入門檻較為彈性；相關法令的鬆綁，使得表演內容不設限，流於世俗的表演較容易吸引看熱鬧的游離觀眾群；表演者自身能力的突破不易，若無法一直推陳出新的創作產出，觀眾容易被潛在的競爭者吸引，所以潛在競爭者威脅大。

##### （2）替代品的威脅力

科技發達、影音媒體多元的替代品威脅性高，如網路、電視、電影。王麗嘉（2005）在分析表演藝術團隊概況時提出，分眾時代來臨，近年媒體與娛樂環境

變遷，觀眾注意力被分散，國內外表演藝術團體有競爭加劇的現象。有時看場表演，可能因為天候不佳或交通不便等外在干擾因素，而改變消費習慣，選擇較為便利的替代品，所以替代品的威脅力也不容小覷。

### （3）消費者的議價力

對忠誠度較高的消費者來講，雖然購買能力很強，且議價能力低，但這類消費人口目前比例還不多，因此，難以撐起表演團體所有的成本。

### （4）供應者的議價力

供應商在是硬體方面，指的是表演場地及器材。國內表演藝術場地供給不足，有超過一千個以上觀眾席座位的的表演場地寥寥無幾，若遇到檔期相近的展演時，場地爭奪就相當激烈。在軟體方面，是指演出人員與藝術創作（如劇本、服裝、舞台）和藝術團體的行政人員。陳麗娟（1997）指出，表演藝術團體人員易流動，原因在於：薪水待遇低、事務辛苦繁雜、硬體與軟體環境欠佳、缺乏遠景及成就感等。人員流動性高讓演出成果難累積下來，經驗傳承困難。雖然表演藝術市場進入障礙不大，但不管軟硬體的供應商議價力都相當不確定性，依市場供需來做調整，因此，供應商的議價力相當有彈性。

### （5）現有競爭者的競爭力

對於消費市場來說，國內算是小眾市場，表演團體也不算多，但只要同質性表演檔期相近，就會相互排擠票房，使得獲利空間受到壓縮。在資源爭取上，過去，演藝團體的定位不明，而如今已被歸為非營利組織，得以開立捐贈收據，以創意製作或新穎行銷策略來與其他團體在資源面與規模上的競爭，會更加激烈是可以理解的。從觀眾面，可以期待將來會有更多的新團體與節目，要吸引觀眾的目光，越來越有難度。從人才面，在表演藝術環境蓬勃發展下，表演者與藝術行政人員將有更多的工作選擇，使得演藝團體將面臨更多的競爭者威脅。

上述的分析中，各表演藝術團體不只面臨彼此在觀眾票房、贊助經費、活動場地及表演藝術相關從業人員的競爭，藝術市場的消費也面臨被其他多元休閒娛樂取代的危機。雖說現今的表演藝術經營環境已有改善，但還是顯得不夠健全，表演藝術團體在經營上還是很辛苦。

## 2.表演藝術的經營環境分析

Abbing (2008) 在《為什麼藝術家那麼窮？打破經濟規則的藝術產業》中提及，藝術產業的營運環境是會因為文化的不均衡影響藝術經濟，其理由在於以下五項假設而來：(1) 社會存在普遍的社會階層、(2) 人們想要提升自己、(3) 嚮往社會階梯較高的地位，著眼象徵社會地位較高人士的舉止，包括藝術品和消費藝術的方式、(4) 由於具備象徵富有，藝術被用來標示社會地位、(5) 社會裡凝聚性足以連繫高階和低階藝術的普遍想法。李庭姍 (2010) 提及藝文團體具有需求之不確定、創意工作者重視其作品、創意商品需要多元技能、創意商品需要多元技能、區隔性產品、垂直性區隔之技能、時間就是金錢與耐久性產品與耐久性租金等產銷特性。回顧過去近四十年的國內藝文的生態環境，對照今日表演藝術的蓬勃發展，多元的表演藝術已在我們日常休閒生活中隨處可見。再加上國家重點推動的文化創意產業，表演藝術產業也名列其中，政府雖大張旗鼓推行文化強國政策，卻也發現目前國內表演藝術團體，普遍還是面臨上述營運環境的困境與產銷的問題。

## 2.2 藝企平台的組建與功能

### 2.2.1 藝企平台的定義

「藝企平台」目前對這個名詞的內涵及定義還莫衷一是，雖然國藝會努力的促成藝企之間的合作，長年來也累積了許多相關能力，但其發展藝企合作的條件尚待養成，現階段可將之視為「準藝企平台」(王頌晴，2011)。所以對藝企平台所應需具備的功能還有待釐清的空間。以下是針對先前研究者所提出的藝企平台的定義作介紹，再擬定本研究的定義：

馮意倩 (2007) 在討論表演藝術行銷平台時提及「單子論」(Monadology)，認為平台本身是正向積極的整合者；表演藝術行銷平台不是單子，卻是使單子成為單子的重要因素，並且各個單子之間依既定的和諧而巧妙運作。而李庭姍 (2010) 在藝企合作平台的相關研究中，以「虛擬組織」及「網絡組織」的概念定義平台；

認為平台結構是以市場定位為基礎，通常有一個核心組織來統籌協調與其他組織間的關係與活動；並說明平台不僅止於提供一個共用的單位以減少生產成本或公開相互需求與供需，更重要的是，它應該能提供機會去調整合作能力及合作技術搭配導入目標市場的需求。藝企平台必然有益於藝企合作的過程，可使藝術創作者與企業產生更有利的互動關係；一般而言，發展成熟的藝企平台應能吸引有意進行藝企合作的企業或藝術創作者主動接洽，藝企平台被期待能介紹合適的藝、企相互認識，甚至能促成特定的藝企產生合作。

由上述內容，歸納出本研究對表演藝術團體藝企平台的定義：以表演藝術團體為發動方，進行統籌協調跨組織間的關係發展與活動推廣，是藝企之間正向積極的整合者，當平台在萌芽階段，能提供藝企建立關係與溝通的管道；當平台穩定成熟時，能提供有意進行藝企合作的企業或藝術創作者主動接洽的管道外，並能促成特定的藝企間合作的產出。

## 2.2.2 藝企平台的組建（發展過程）

### 1. 跨組織合作關係發展過程

表演藝術團體、企業與周邊相關團體間為了創造新的價值而結合是必然的趨勢，使得跨組織合作關係的脈絡是值得探討。所謂「跨組織合作」，係由兩個或兩個以上的組織，以創造彼此的最大利益為前提，面臨環境中的工作或挑戰，共同擬定策略，以求創造雙贏（張有恆，2010）。

在跨組織間關係的發展過程中，可分為各種不同的階段，Ring & Van De Ven（1994）認為經營跨組織關係的重點在於過程，他們描述跨組織合作關係發展過程的開始、發展到終結。並提出了「協商階段」、「承諾階段」、「執行階段」以及「評估階段」等四個階段，跨組織合作關係的發展過程由這四個階段依序所構成，各階段可能會重疊進行，而不是單一走向地循序發生，也就是說，組織間經由不斷重複的磋商、承諾、執行以及評估，呈現出一個回饋循環的概念，且各階段發生的時間長短依所涉及議題的不確定性、組織間信任和依賴程度、以及雙方的角色關係而定。Wilson（1995）則提出一項合作關係發展的整合模式，認為關係發展的過程可分為「夥伴選擇」、「目標的界定」、「設定關係介面」、「創

造關係價值」、「關係的維持」等五個階段。江淑娟（1998）則認為夥伴關係的發展可分為挑選夥伴、建立關係和維持長期關係三個階段。而Gulati（1998）研究認為組織間合作的關係發展順序可分為：進入聯盟的決策、選擇合適的聯盟伙伴、聯盟的結構、以及隨著關係發展相對於時間與關係的評估。

組織冀望不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，不同組織間會不斷的接觸、交換與發展關係；綜觀學者對組織間的關係發展論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段。

## 2.藝企平台的組建

藝企平台屬表演藝術團體與企業間合作溝通的管道，其組建與跨組織間的合作關係發展過程存在著相關性，因此，在關係的發展過程中，也會經歷夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段。

因環境變化，企業對形象上注重，為此提升公共關係，進而拓展關係網絡，越來越多的企業與藝文團體發出夥伴關係的合作模式。藝企平台的建立，使得藝企雙方在選擇夥伴上，提供一個相互認識的管道，透過這個管道尋找適合的夥伴，在關係發展的過程裡，這個階段是相當關鍵的。

合作夥伴確定後，表演藝術團體與企業有了交集，雙方進入關係的建構階段，企業不再只是提供一般的經費贊助，也可能是企業管理策略或行銷經驗；而表演藝術團體可以協助企業提昇社會形象、以及節稅等方面的好處。藝企兩方已能夠體現相互分享資源、並開創出「專業分享、互利互惠」的新局面（熊思婷，2004）。

藝企平台的建立，最重要的部份是提供尋找與挑選夥伴的管道，藝企雙方關係的建構成效的評估影響是否繼續合作的關鍵，能夠與夥伴維持長期合作關係、創造雙方共同的利益與價值，使藝企雙方都可獲得最大的效益。

### 2.2.3 藝企平台的功能

關於藝企平台的功能的文獻，李庭姍（2010）提及藝企平台的功能應注意藝企間專業知識的傳遞與學習，提供兩者資源上的需求，成為企業與藝術間溝通的管道，創作彼此合作的機會，幫助雙方進行溝通、研擬合作計畫、結成夥伴關係等，形成一種「媒合」關係。羅寶珠（2004）提出以藝術與企業媒合平台的發展

趨勢來看，其推行的範圍越來越廣，提供的服務已不僅在於基本的諮詢交流和媒合計畫的施行，而發展較為完備的藝企平台通常多提供一套整體規劃的實施方案，例如：英國與美國等藝企平台的情況。但是藝企平台的發展得視其本身資源的多寡，以及各國文化與社會環境與藝企需求的差異，來做適時地調製整與修改，才能達到預期發揮的具體效果。兩位都提及藝企平台具有媒合的功能，且藝企平台會因為本身資源的多寡，影響其效果，但上述的功能較為籠統。王頌晴（2011）對藝企平台的功能則分為顯性與隱性兩種。顯性功能包括「建置(募款)的功能」、「建置(補助)的功能」、「調和平台成員屬性的功能」、「中介的功能」、「訊息的功能」、「聚焦國內藝文資源匱缺之處的功能」、「媒合的功能」、「提升展演成效的功能」以及「藝術行政人才培養的功能」，隱性功能包括「強化政府藝文資源的功能」、「平衡民間資源偏頗的功能」、「資源整合的功能」與「提升藝文資源多元面向的功能」。其對於藝企平台功能區分的更深入。

## 2.3 表演藝術團體組建藝企平台

### 2.3.1 表演藝術團體組建藝企平台的動機

由於多數藝文團體在爭取企業贊助時，經常需要透過人脈關係居中牽線，或是對企業本身深入了解，以製作符合企業形象的企劃案，但在花費大量的人力、金錢與時間之後，卻可能徒勞無功，欲尋求其他企業贊助時，又得重新來過。因此在夥伴選擇上，常常遇到不得其門而入的挫折。但由文建會（1997）出版的《藝術管理25講》企業贊助藝文的因素來看：（1）從贊助活動中增加、反應與驗證其企業形象。（2）建立企業良好的公益形象與藉著贊助大型藝文活動來提昇知名度。（3）增加接促目標消費群的機會。（4）企業可以影響政府官員（5）協助企業策畫社區活動。（6）某些不能登廣告的商品，也能接受公關建議以贊助作為宣傳方式。得知企業對藝文團體往來也並非完全排斥的。若能透過資訊公開的藝企平台，使得雙方有接觸的管道，可以減少雙方在尋覓合作對象的耗損。李庭姍(2010)提及平台發展三種情節或階段：（1）以政府為主的發動的策略對應環境有利條件貧乏、

平台運作知識尚未成形、平台運作經驗缺乏的情節。(2)以企業或藝文團體其中一方單方的發動的策略對應環境有利條件發展中、平台運作知識構建中、平台運作經驗累積中的情節。(3)以企業與藝文團體聯盟的發動策略對應環境有利條件十分有利、平台運作知識豐富、平台運作經驗多。在第一種情節下，雖有國藝會成立的藝企平台，但表演藝術團體若要在该平台獲取資源，還需與其他藝文團體間激烈的競爭，在僧多粥少的情況，對於組織的發展將會有諸多限制。目前國內藝企合作的模式，是從慈善行動、贊助到策略性的合作的趨勢來看，成立藝企平台的環境條件轉為有利之下，由表演藝術團體為發動方成立藝企平台的時機，已逐漸成熟。

### 2.3.2 表演藝術團體組建藝企平台的條件、過程及特徵

#### 1. 表演藝術團體組建藝企平台的條件

藝企平台的組建有以國藝會為發動方的平台，但因國藝會資源有限，競爭者眾多，對與藝文團體長期發展的幫助是有限的；而以企業發動的藝文基金會，雖可贊助藝文相關展演，但藝文團體要尋求其資助，需投入大量的人力、金錢與時間，結果卻可能徒勞無功。前二者對表演藝術團體立場來說，都屬於被動的角色，花費大量的精神與資源，所得到的回饋常有不對等的情况。若能以表演藝術團體為發動方的藝企平台，將本身的優點展現出來，使企業能搜尋符合企業需求的價值，進而將資源挹注進來，方能有事半功倍的成效。唯表演藝術團體要成立藝企平台的條件是否已經成熟？這裡將從文化政策、企業贊助及表演藝術行政等面向進行探討：

##### (1) 文化政策

文建會為鼓勵社會各界贊助文化藝術活動，設置「文馨獎」來表揚並鼓勵出資贊助文化藝術事業之企業、團體及個人，每兩年舉辦一次「文馨獎」表揚活動，至今已邁入第十屆。文馨獎自民國 87 年開始舉辦至第九屆為止，累積贊助金額高達 92.8 億元；最近一屆（第十屆）共有 169 個單位及個人獲得常設獎項，贊助金額 22.3 億元，為歷年之最，且設立以來，累計金額為 115.1 億元，成果豐碩。

立法院於 2010 年 1 月 7 日三讀通過「文創法」，並於同年 2 月 3 日由總統頒佈實施，其中訂定有關產業租稅抵減優惠、獎勵輔導措施及文創事業人才培育，以推動文創產業做為下一波產業發展的重點。為鼓勵企業投入文創產業，文創法也訂定租稅抵減辦法。文創法第三章第二十六條：企業捐贈總額在新台幣 1 千萬元或所得額 10% 以內，如屬下列情形，可列為當年度費用或損失，不受所得稅法相關限制，包括企業購買由國內文創事業原創之產品或服務，並經由學校、機關、團體捐贈學生或弱勢團體；贊助偏遠地區舉辦文創活動；捐贈文創事業成立育成中心，及其他經中央主管機關認定事項。此外，企業為提升其整體技術能力與人才素質，投資於文創研究發展及人才培訓的支出，可依稅法及其他法令規定減免稅捐。

由上述文化政策來看，政府在鼓勵企業參與藝文活動，實質上也做了些努力，促使企業對藝文活動的贊助意願和參與度提高了，因此，有企業的投入，可讓藝文環境的資源更加充實。

## (2) 企業贊助

在《經營加持·藝術加值——演藝團體經營手冊》中，提及企業跟藝術的結合，能夠建立全面正向的企業利益，以支援強化企業的競爭力，產生有形的利益回報和提高價值。藝文的贊助活動，可以證明企業的社會參與，亦可增加企業的知名度，促進和強化企業聲譽。藝文活動獨特的創造力，可以為企業帶來有創造性的思考，而且幫助個人提昇創意和靈感。同時，透過藝文活動，許多企業已經發現某些具有創造力和實際的方法，用以執行企業社會公益責任的計畫，而且有高度互惠性的計畫，能夠鼓勵藝文活動的發展，讓藝文機構為企業帶來額外的商業利益。陳以亨（2000）的研究說明，企業對贊助藝文活動的動機以「回饋社會」的平均分數最高，表示企業贊助藝文活動是為了回饋社會。贊助音樂、舞蹈、表演藝術等活動可以與基層群眾產生互動，被視為更能深植人心的一項「生活型態行銷」（lifestyle marketing）。黃競樺（2006）對於企業而言，藉由文化藝術的薰陶所誘發出的創意，也將會是企業最有價值的無形資產。

綜合上述研究，贊助藝文不僅提升了企業形象與競爭力，更可增加企業的商

業利益，以至於企業對於藝文活動日趨重視，這也為表演藝術團體欲組建藝企平台的動機，注入一股正向的力量。

### (3) 表演藝術行政

行銷管理學大師Kotler (1992) 指出，小型表演藝術團體在初期成立時，不需要太複雜的管理和戰略，透過創業者本人就可以控制整個團隊之情況，但欲維持長久不變的規模實有其困難，尤其小型表演藝術團體在成立經年之後，必面臨到生存之問題。因此，表演藝術團體在發展到一定規模後，對於藝術行政人員的需求日益迫切，所以紛紛成立藝文基金會處理表演團體行政上的問題。盧屏彰(2011) 對於推廣藝文之基金會在社會中所扮演的角色與所提供的功能的說明，認為基金會所扮演的角色，比較屬於經紀人的功能，除了要處理藝文團體的行政事務外，及還要針對每個活動的演出事務，一手包辦。而藝術行政的工作主要是處理表演者的生計問題、表演器材與洽租場地，在行銷上與財源的籌措經過長期的實務經驗，皆已能駕輕就熟，並已具備初步接洽企業合作的能力。

由以上三個構面的探討，不管文化政策與企業贊助都已形成較佳的外在環境條件，而且具規模的表演藝術團體也具有成立藝企平台的內在組織條件。所以在內、外在條件都逐漸具備之下，表演藝術團體可試著以自身為發動方成立藝企平台。

## 2.表演藝術團體組建藝企平台的過程

在跨組織間關係的發展過程中，可分為各種不同的階段，組織冀望不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，不同組織間會不斷的接觸、交換與發展關係。綜觀學者對組織間的關係發展論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段。黃瓊慧(2006) 在《藝術團體與企業合作方案之研究》中，提到藝術與企業開始合作時，第一階段較多單向思維的金錢贊助觀念，是企業對藝術團體提供資助；第二階段轉變為藝術與企業間雙向的合作思維，是企業與藝術彼此去思考合作的意義；第三階段將因國內外藝企合作環境的成熟而產生藝企平台，是雙方透過平台進行媒合關係。因此，表演藝術團體組建藝企平台的過程，起初表演藝術團體找尋資助的夥伴，再與資助

的夥伴建立雙向合作的關係，在關係維繫的階段中，發展出藝企合作平台，使其他的組織也可透過此平台的媒合，加入合作的行列。

### **3.表演藝術團體組建藝企平台的特徵**

表演藝術團體組建藝企平台的特徵：表演藝術團體經歷一段時間的發展，會找到些許理念相符的合作企業，再透過與合作企業間的人際網絡關係的經營，使雙方的關係發展更加緊密，組織間的合作關係亦可延續。當合作關係維持穩定發展後，更進一步的將這層關係平台化，而其他組織可透過此藝企平台的媒合，共同加入合作夥伴的行列。此藝企平台成立初期是由表演藝術團體所經營，當平台的成員愈來愈多、規模也愈來愈大時，表演藝術團體對於展演活動與藝企平台的事務無法完全兼顧，因此，對於藝術行政人員的需求日益迫切，於是紛紛成立藝文基金會，透過較完整的組織體系來處理表演團體面臨行政上的問題；或者將藝企平台委外經營，使得表演藝術團隊可以專心於表演活動。

## **2.3.3 從組織化與功能化程度兩個構面看表演藝術團體藝企平台的各種可能模式（發展的階段）**

### **1.組織化程度**

組織冀望不斷創造價值，且維持其競爭優勢的過程中，不同組織間會不斷的接觸、交換與發展關係，綜觀學者對組織間的關係發展論述中，可以瞭解任何組織間的關係發展可概分為：夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段。藝企平台屬表演藝術團體與企業跨組織合作的管道，因此，藝企平台的組建與跨組織間的合作關係發展過程存在著相關性，在關係的發展過程中，也會經歷夥伴選擇階段、關係建構階段、關係維繫階段。王頌晴（2011）提及藝企的互動層面，藝術創作者自行尋求私人贊助時，必須與企業直接接觸。較淺的互動形式，是藝術創作者與企業主事者為洽商贊助事宜，而進行高度互動；較深層的互動形式有二種可能：其一，雙方共同商討資源交換形式與呈現方式。其二，藝術創作者進入企業體，帶動企業員工進行藝術體驗。因此，在論及藝企媒合程度時，發現在自行尋求私人贊助時，藝術創作者與企業必然會經歷媒合過程；雙方的合作意願、

訴求、契合程度，都會對合作層次與合作次數產生影響。

本研究將組織化程度區分為三個組織關係層次：關係建立階段，藝術創作者與企業主事者為洽商贊助事宜進行互動，建立較淺層的合作關係；關係增進階段，透過與合作企業間的人際網絡關係的經營，使雙方發展較深層的合作關係；關係平台化階段，當合作關係維持穩定發展後，更進一步的將這層關係平台化，使其他組織可透過此藝企平台的媒合，共同加入合作夥伴的行列。

## 2.功能化程度

### (1) 藝企合作發展的程度

在藝企贊助方面，陳惠美（2003）說明了藝術活動在透過企業贊助可以負擔活動費用支出、降低遊客或參與者的成本、確保活動費用品質並延長活動生命週期。吳靜吉、曹先進（1991）在《中華民國文化發展之評估與展望》中指出企業贊助藝術，是肯定藝術的內在價值、提高生活環境的品質、藉藝術活動彼此接近溝通、達到公關宣傳效果、租稅減免實質效益、塑造公司、品牌或產品的良好形象、政府提倡，企業配合、回饋社會、情面關係，不好拒絕等因素。

在藝企合作方面，黃瓊慧（2006）提及藝術與企業合作關係的建立，是企業贊助藝術的進一步概念與作法。在這種關係裡，企業與藝術是彼此平等互惠的，雙方站在彼此的角度獲得最大利益。企業可以用自己的專長或現有資源來支持藝術活動，因此，不必給予大量的金錢資助，也可以得到正面的公益形象與社會的肯定，這些合作可能包括人力的提供、場地租借、產品設備支援、專業行銷、產業化管理等周邊聯結。藝企合作媒合平台主要功能是為協助藝術與企業雙方，透過組織提供彼此需求與創造機會，並分享各種藝企合作模式，提供案例分享以解決在合作過程中所遇到藝術與商業的問題。

從藝企合作發展的程度來看，本研究將合作平台區分成三個層次：贊助功能的平台、合作功能的平台與媒合功能的平台。

### (2) 藝企平台的功能化程度

李庭姍（2010）提及藝企平台的功能應注意藝企間專業知識的傳遞與學習，提供兩者資源上的需求，成為企業與藝術間溝通的管道，創作彼此合作的機會，

幫助雙方進行溝通、研擬合作計畫、結成夥伴關係等，形成一種「媒合」關係。羅寶珠（2004）提出以藝術與企業媒合平台的發展趨勢來看，其推行的範圍越來越廣，提供的服務已不僅在於基本的諮詢交流和媒合計畫的施行，而發展較為完備的藝企平台通常多提供一套整體規劃的實施方案。王頌晴（2011）將國藝會藝企平台的功能分為顯性與隱性兩種。顯性功能包括「建置的功能」可產生募款與補助效益、「調和平台成員屬性的功能」可產生企業得以節稅與企業資源公共化效益、「中介的功能」可產生贊助者關注事務多元化與提升藝術創作者運用企業資源的機會效益、「訊息的功能」可產生使企業贊助概念具體化效益、「聚焦國內藝文資源匱乏之處的功能」可產生彌補專業藝術創作之資源匱乏效益、「媒合的功能」可產生藝企合作效益、「提升展演成效的功能」可產生以專業意見，提升展演精緻度效益以及「藝術行政人才培養的功能」可產生行政技術提升效益，隱性功能包括「強化政府藝文資源的功能」可產生政策建議效益、「平衡民間資源偏頗的功能」可產生補助項目多元與中立效益、「資源整合的功能」可產生資源再次整合效益與「提升藝文資源多元面向的功能」可產生積極支持藝文之企業具互補性效益。

根據上述，本研究將功能化程度歸納為三個平台功能的層次：贊助功能的平台：募款的功能、調和平台成員屬性的功能、提升展演成效的功能。合作功能的平台：提升藝文資源多元面向的功能、中介的功能、藝術行政人才培養的功能。媒合功能的平台：媒合的功能、資源整合的功能、整體規劃的實施方案。

### **3.表演藝術團體藝企平台的各種可能模式（發展的階段）**

透過組織化程度與功能化程度兩個構面的分析，來探討藝企平台運作的可能模式。從組織化程度的關係建立階段到關係增進階段再到關係平台化階段；從功能化程度的贊助功能到合作功能再到媒合功能效益考量，遂成為表演藝術團體藝企平台運作的各種可能模式之橫向與縱向思考脈絡。

當藝企平台尚在萌芽發展階段，此時組織化與功能化進展的程度，皆屬於低層級。透過多方的嘗試，增加與企業建立關係的機會，再透過合作企業間的人際網絡關係的經營，逐漸提升藝企平台的知名度，同時與企業合作更加頻繁，關係

也更加穩定，合作過程中，可能會因藝企雙方的想法與理念一致，進而將關係平台化，企業全力資助表演藝術團體推展相關的活動，並透過與表演藝術團體的合作，共同為藝文發展而努力，此時，組織化與功能化進展的程度越來越高。表演藝術團體藝企平台發展的模式趨向如下（圖 2.3）。

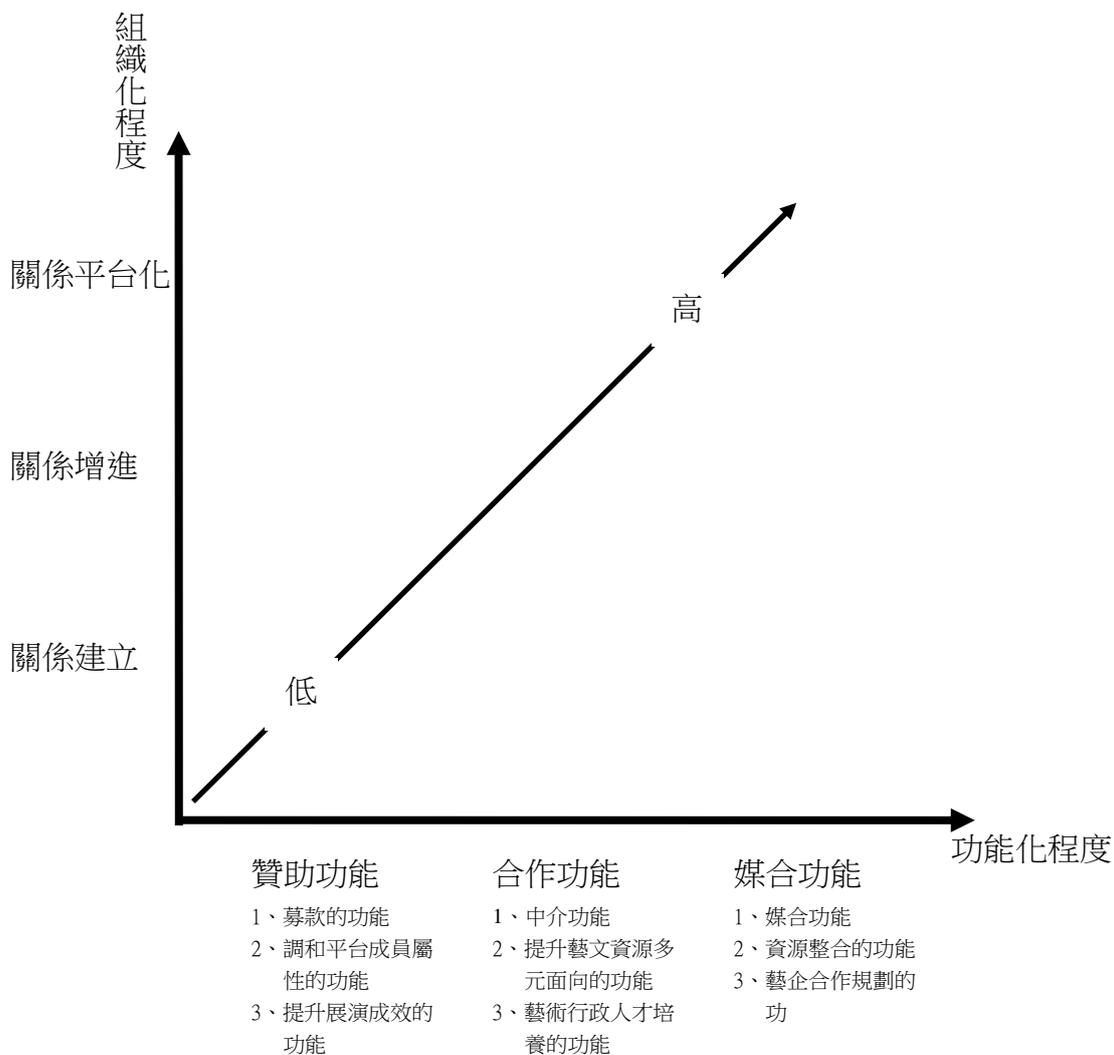


圖 2.3 表演藝術團體藝企平台的模式趨向示意圖

## 2.4 研究架構提出

### 2.4.1 架構的推論基礎

本研究聚焦於表演藝術團體成立的藝企平台，藝企平台乃表演藝術團體與企業跨組織間合作與溝通的管道。藝企合作概念的推廣，在歐美已有三十餘年。在

國內，初期由政府推動藝企合作平台事務的發展，當社會環境日趨成熟，藝企平台逐漸由不同企業、藝文團體以及非營利單位推動。藝企平台內含著藝企合作的知識與經驗、發展的動向，而本研究是探查國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展之問題及趨向，從表演藝術團體藝企平台組織化程度與功能化程度兩個構面分析，檢視該藝企平台發展的階段。

藝企平台屬表演藝術團體與企業跨組織間合作溝通的管道，其組建與跨組織間的合作關係發展過程存在著相關性，因此，在關係的發展過程中，也會經歷關係建立階段、關係增進階段、關係平台化階段；依功能化程度區分為三個平台功能層次：贊助功能的平台：這層次的平台是以營造藝企合作環境為主，具有募款、降低訊息成本、降低環境風險、提升名譽、意見諮詢、調和平台成員屬性等功能。合作功能的平台：這層次的平台是以介入藝企合作關係為主，具有中介的功能、訊息的功能、創造合作條件的功能、提升藝文資源多元面向的功能、提升展演成效的功能、藝術行政人才培養的功能。媒合功能的平台：這層次的平台是以提供完整的媒合關係為主，除了具備前兩層次的功能外，還需具有媒合的功能、藝企合作規劃的功能、資源整合的功能。

透過組織化與功能化程度兩個構面的分析，來探討藝企平台運作的可能模式。從組織化程度的關係建立階段到關係增進階段再到關係平台化階段；從功能化程度的贊助功能到合作功能再到媒合功能效益考量，遂成為表演藝術團體藝企平台運作各種可能模式的橫向與縱向思考脈絡。最後，本研究針對表演藝術團體藝企平台提出前景的預估。

#### **2.4.2 研究架構圖**

本研究先就表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機進行探查，再從「組織化程度」與「功能化程度」檢視該藝企平台發展的階段，最後本研究提出表演藝術團體成立藝企平台的前景預估。研究架構圖如下（圖 2.4）。

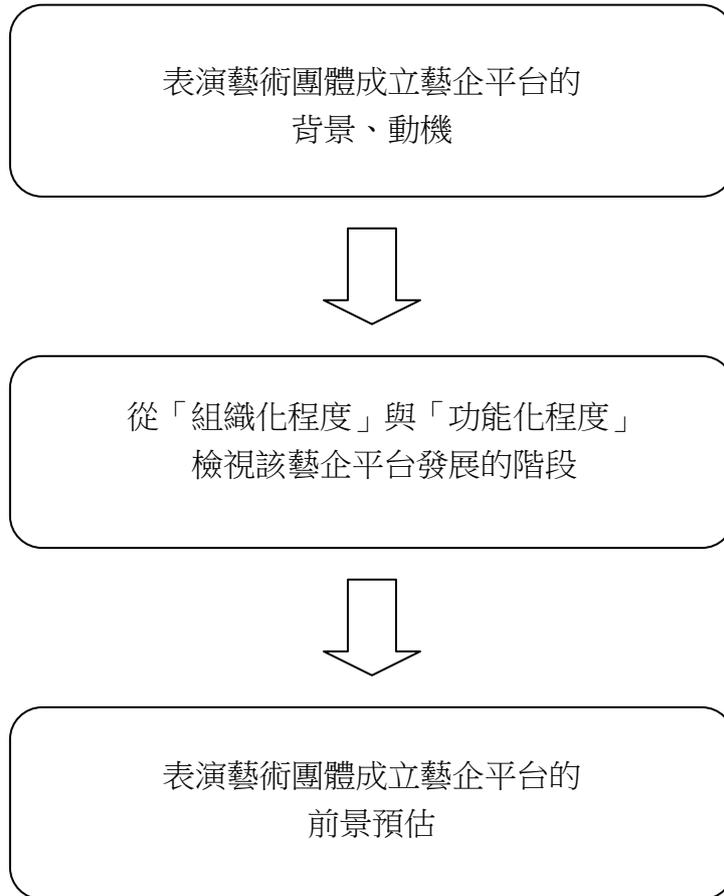


圖 2.4 研究架構圖

## 第三章 研究設計與執行

本研究主題為表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查，透過解析表演藝術團體藝企平台的組織化程度與功能化程度，檢視該藝企平台發展的各種可能模式，並試圖淬鍊出藝企平台營運的模式，提供欲發展藝企平台的表演藝術團體參考。

依據本研究問題與目的之性質及結構，決選國內三個與企業合作經驗豐富且營運規模具代表性的表演藝術團體為研究的對象，資料蒐集的方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」兩方面，而資料分析則採取「個案比較」及「模式建構」兩種的方法來分析所蒐集到的資料。

### 3.1 研究設計

#### 3.1.1 研究問題的處理邏輯

本研究以表演藝術團體為研究對象，從表演藝術團體在藝企合作平台的推廣上，探討平台形成的背景及動機，並透過解析平台的組織化程度與功能化程度，瞭解平台發展的可能模式且探討平台運作所潛藏的問題，期望能歸結出平台發展的策略與建構出平台營運的模式，最後預估表演藝術團體藝企平台的前景。

因此，本研究對於研究問題的處理邏輯可分為三點。第一，提出「研究架構」，根據相關研究的文獻及表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機之探討，再解析平台的組織化與功能化程度，最後預估平台的前景，循此脈絡提出研究架構。第二，依此架構進行「個案比較」，透過事實資料蒐集與深度訪談執行，研究者彙整個案多方的資料與見解，進行多個案的分析比較，得到研究發現。第三，將三個個案平台建置與運作的要素萃取出，進行「模式建構」。

#### 3.1.2 多重個案研究設計

本研究目的分為二個部份，首先，是要探索表演藝術團體為何（why）及如何

(how) 透過平台與企業進行合作，在為何 (why) 的部分，是探查表演藝術團體透過平台與企業合作的背景與動機；而在如何 (how) 的部份，是更進一步瞭解平台是如何建置與運作？其次，是要「建構模式」，從多個個案經驗中，淬鍊出表演藝術團體藝企平台建置與運作的模式。

Yin (1994) 認為當研究者不需要對一個現今的事件加以操控，著重在現今事件，而研究問題的類型是類似「如何」(how) 或是「為什麼」(why) 這類的屬質問題時，適合採取個案研究的方式。邱憶惠 (1999) 提及個案研究強調過程而非結果；強調情境脈絡而非特定變項；在乎發現而非驗證，如果研究希望處理現象與情境脈絡間複雜的交互作用，或者理解與詮釋某一個案的特殊性，個案研究為一種理想的研究設計。並提到研究者採用個案研究的理由通常有以下四點：1. 研究者不控制整個事件的發生；2. 欲深入瞭解關於發生事件當時的過程 (how) 與原因 (why)；3. 所研究具有啟示性 (revelatory)，希望研究結果提供整體性、深刻描述與當時現象的詮釋。4. 重視生活情境中，現象發生的意義。另外，Yin (1994) 也提出了依所選取或涉及探討的個案數目多寡，則可依次區分為單一個案 (single-case) 與多重個案 (multi-case) 的個案研究；和依欲探討事件的數量來加以分類為：單一事件 (single-incident) 與多重事件 (multi-incident) 的個案研究等類型。

由於量化研究中的統計抽樣，並不適用於質性的研究，因此，個案研究就採「目的取樣」。目的取樣的基本假設在於要發現、理解、和獲得一些洞察力；研究者必須選擇一些樣本，希望從中獲得更多的資料 (林佩璇，2000)。Yin (1994) 認為進行多重個案研究，每個個案對探討的問題都應該滿足「複現」的邏輯。也就是說，每個個案的選取都應謹慎小心，個案必須要能夠預測類似的結果「原樣複現」(a literal replication)，或是能夠由可預測的理由產生不同的結果「理論複現」(a theoretical replication)。

本研究主題是探查國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展之問題及趨向，目前國內藝企平台以表演藝術團體為發動方的情況仍在啟蒙階段，所以本研究屬於探索性的研究，又欲深入瞭解的問題多屬為何 (why) 及如何 (how) 的

類型，且依研究目的選定三個與企業合作經驗豐富且營運規模具代表性的表演藝術團體為研究對象，故本研究採「多重個案研究法」。期能透過個案間問題「複現」的過程，淬鍊出平台組建與運作的要素，並建構出平台營運的模式，以提供欲發展平台的表演藝術團體參考。

依本研究問題，將研究對象設定為表演藝術團體，進而利用多個案比較建立模式。近年來，表演藝術團體紛紛成立，無法全部都納入於本研究之中，故本研究設定對象挑選的原則為：1.在該類別的表演藝術團體中營運具特色。2.與企業合作經驗豐富。3.個案間具有可比較性。依上述原則，決選了近年來在國內兒童劇場界最負盛名的「紙風車劇團」；以及國內第一個職業舞團，也是華語社會第一個現代舞團的「雲門舞集」；還有台灣的文化使者，為台灣文化在國際上建立了一個良好交流平台的「采風樂坊」等三個表演藝術團體（表3.1）。

表3.1 個案資料

個案名稱 (成立時間)	基金會 (成立時間)	類別	特色
紙風車劇團 (1992)	紙風車文教 基金會 (1998)	戲劇	「319鄉村兒童藝術工程」發起單位紙風車文教基金會，曾獲得了文馨獎評審團的特別推薦獎，是第一個獲得文馨獎的表演藝術團體。劇團利用5年的巡演，走過319個鄉鎮，演出381場，擁有近80萬觀眾，成果斐然。
雲門舞集 (1973)	雲門舞集文教 基金會	舞蹈	走過近40年歲月的雲門舞集，在舞台上已呈現超過一百六十多齣舞作，舞碼多元且豐富，多齣經典舞作廣受好評，成為台灣社會兩、三代人的共同記憶。近年來，巡迴於國內各地戶外演出，平

	(1988)		均每場觀眾更高達 6 萬人，可見雲門在國內的高人氣與觀眾熱烈支持的程度。
采風樂坊 (1991)	益生文教 基金會 (2000)	音樂	采風樂坊以傳統器樂為主體，從中尋求各種跨界的可能性，除了演奏傳統樂曲及台灣音樂外，更致力於跨界的現代音樂、兒童音樂劇與東方器樂劇場的多元演出形態，足跡更遍及亞洲、歐洲以及美洲等地，因此，采風樂坊在國際上已有極高的評價與知名度。

## 3.2 研究執行

### 3.2.1 資料蒐集的方式

在進行個案研究時，研究者會持續性的針對研究的問題與蒐集的資料之間，進行不斷的交互印証，因此，在蒐集個案的資料時，應謹慎注意三項原則，這些原則不僅與資料來源與存取有密切關係，而且也提高個案研究的效度和信度。第一，多方資料的蒐集，任何資料來源都可能有某種偏見或誤差（Yin, 1994），若能從不同的管道蒐集與研究問題相關的論證，將可使資料更具正確性與說服力。第二，建立個案研究資料庫，從不同的個案中蒐集到的資料加以組織與整理，也能當作往後資料校正的依據，或讓其他研究者根據這些資料來斷定證據是否可信。第三，保持蒐集到的資料與研究問題間的關連，應妥善保存所有的原始資料，以便於將待答問題、資料蒐集與歸納結論連成一個整體性。

本研究的資料蒐集方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」等二方面，詳述如下。

#### 1. 事實資料蒐集

本研究依據和研究對象與主題有關之文獻，如期刊論文、官方資料、個案資

料及書報雜誌等，進行分析並建立訪談題綱，透過與個案深度訪談，以瞭解表演藝術團體藝企平台發展概況。

本研究的事實資料來源包括：

- (1) 專業期刊及相關論文，如全國碩博士論文、國家圖書館期刊文獻資訊網。
- (2) 官方資料，如文建會出版表演藝術產業生態系統初探、表演藝術25講、文馨獎表揚活動專輯、文化創意產業發展法、文化藝術獎助條例、臺北市演藝團體輔導規則等。
- (3) 個案資料，如個案的網站資訊、出版書籍、年報等。
- (4) 書報雜誌以及出現在大眾媒體的其他文章，如藝術家等。

## 2.深度訪談

質性訪談是為特定目的而進行的對話，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者對社會事實的認知（Minichiello, 1995）。且根據 Taylor & Bogdan（1984）的定義，深度訪談主要在了解受訪者以本身的語言陳述他們對其生活、經驗或情況的觀點。因此，深度訪談並非漫無目的的閒聊，在訪談過程中，研究者必須設法理解受訪者陳述的內容，才能解釋個案為何會有某些現象的產生，或依受訪者的想法，推測事件未來可能的演變。故深度訪談在透析事件真實的意涵、未來的發展、潛在的問題以及解決之道，所得到的結果才足以精闢描述事物的本質，方能做為進一步分析的依據。

另外，以研究者對訪談的控制的程度，可將其區分為結構式訪談、半結構式訪談及非結構式訪談。而本研究採半結構式訪談，訪談題綱在訪談進行前被設計出來，作為訪談的指引，利用一組較為廣泛的問題作為訪談依據，提醒研究者焦點所在，並導引訪談的進行，在自然的狀況下，將訪談進行完成。

本研究問題聚焦於國內表演藝術團體為發動方的藝企平台，探討平台成立的背景與動機？組織化程度？功能化程度？前景預估？

所擬定的訪談大綱如下：

- (1) 表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機

為何表演藝術團體要推藝企平台？原先成立藝企平台的想法與目標？理想中的藝企平台應具備什麼功能？

(2) 藝企平台的組織化

藝企平台的結構為何？如何建構的藝企平台？藝企平台如何運轉？

(3) 藝企平台的功能化

藝企平台達到哪些功能？從藝企平台帶來哪些好處？從藝企平台獲至哪些效益？

(4) 藝企平台的前景預估

藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？藝企平台希望往哪發展？

在訪談過程中，並不一定依此順序提問，也不一定只有這些問題，原則上，以較彈性的方式進行，本訪談題綱只是提醒研究者，應該要問那些重點，並讓受訪者大略的瞭解訪談走向。

### 3.2.2 資料分析方法

本研究為讓研究結果更具效度及信度，在分析資料時採用三角檢證法 (triangulation)。Yin (2003) 提出三角檢證法應採取相關資料、研究理論與從受訪者所搜集到的資料間的交互驗證，端詳研究是否產生偏誤。Patton(1995)在《質的評鑑與研究》將其分為資料三角檢證、研究者三角檢證、理論三角檢證、及方法論三角檢證等四種。採用多元的管道蒐集資料，包括不同的資料來源(期刊論文、報章雜誌、官方文件、業者年報及相關出版品)，訪談不同團體內部執掌與本研究相關的人員，及採用不同資料的蒐集方法(如訪談、觀察、非正式討論)，同時將所得的資料交叉檢核印證。在研究同一現象時，結合多方面的探究方法，以增加研究者判斷的準確性。

本研究採用資料分析方式有「個案比較」、「模式建構」二種分析方法，詳述如下。

#### 1. 個案比較

透過多個個案平台的組織化與功能化程度分析比較，來探查表演藝術團體為發動方的藝企平台發展問題及趨向，進而建構平台的經營模式。

(1) 在事實資料分析部分

事實資料分析主要目的在透析個案平台成立的背景與動機。本研究決選三個與企業合作經驗豐富且營運規模具代表性的表演藝術團體為研究對象，並從多管道蒐集資料，再根據個案的簡介、經營概況與平台營運三部份進行整理與歸納，以便進行後續比較分析。

(2) 訪談資料分析部分

本研究採取半結構式訪談。訪談對象有二位，此二位皆是該表演藝術團體行政高層，透過她們對於問題的認知，提出專業的意見及看法，研究者將內容以錄音方式收錄並以逐字稿方式呈現訪談概況，且依題綱以重點摘要方式整理出個案訪談內容，之後，依研究架構解析歸納呈現。其訪談對象、時間、地點及方式如下(表3.2)。

表3.2 訪談對象、時間、地點及方式一覽表

受訪單位	受訪者	訪談時間	訪談地點	訪談方式
紙風車文教基金會	行政總監 張敏宜	2012/08/19 11:30~13:30	宜蘭國際童玩節 會場(羅東)	面談
采風樂坊	團長 黃正銘	2013/1/25 15:30~16:40	采風 101 排練場 團長辦公室	面談

訪談資料的呈現，將採取編碼方式，依「受訪談對象—訪談構面—訪談問題」方式進行。G是訪談對象編碼，設定為G1、G2、G3。D1~D4為訪談構面編碼，D1為表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機面，D2為藝企平台的組織化面，D3為藝企平台的功能化面，D4為藝企平台的前景預估。

(a) 個案編碼

G1：紙風車劇團

G2：雲門舞集

G3：采風樂坊

(b) 訪談構面編碼

D1：表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機

D2：藝企平台的組織化

D3：藝企平台的功能化

D4：藝企平台的前景預估

(c) 訪談問題編碼

本訪談題綱共有四個構面，每一面向下都有主要的問題，各主要問題下有細項問題，設定編碼為 Q11、Q12、Q21、Q22...以此類推。例如：「G1-D1-Q11」代表訪談對象 G1 對面向 D1 表演藝術團體成立藝企平台的背景與動機中的問題 Q11「為何表演藝術團體要推藝企平台？組織的經營環境如何？」提出的見解。

## 2. 模式建構

本研究目的之一是要建構表演藝術團體藝企平台組建與營運的模式，因此，本研究將三個個案中的共同元素或要件淬鍊出來，建立一個表演藝術團體為發動方的藝企平台組建與營運之模式。Meredith (1992) 提出理念建構的概念方法來建構模式，強調研究需要理論與現象並重，且符合所要達到的研究目標。

模式是現實的「簡化代表或抽象過程」，它敘述、反映、複製真實事物或一個過程，但不是解釋、說明，模式分析主要是用於能得到滿足需要的單純化，同時又要維持充分的現實性。概念則包含某些事物或狀態，其意義或典型特徵的集合，並用以表示、確認、傳達或理解。任何一個概念模式僅是邏輯的陳述，而不是認知上的關係。所以，概念模式是一種比解釋說明更正式的理性研究方法，強調模式不是說明問題為何發生，而是描繪現象的相關概念（元素）和建議或關聯。（高雲換，2006）

根據三個個案的經驗陳述，彙整出三個個案平台在「組建的背景與動機」、「組織化程度」、「功能化程度」、「前景預估」四構面的資料，了解個案的想法及做法，再加以分析與比較，藉此建構出表演藝術團體藝企平台的營運模式。

## 第四章 個案分析與模式建構

### 4.1 個案經驗的整理

#### 4.1.1 紙風車劇團

##### 1.簡介

1992年11月，劇場編導李永豐、電影導演柯一正、電影人徐立功、戲劇編導羅北安與創意顧問吳靜吉博士共同出資八十萬元成立「紙風車劇團」。當初創團的理念為「兒童需要兒童劇，台灣需要台灣的兒童劇場」，秉持這個理念，一路走來，兒童戲劇都是該團發展的主軸。紙風車劇團成立後，以「讓風吹，迎風向前走」為精神的指標，不斷創新前進，躍升為國內兒童劇場界的龍頭地位。

紙風車劇團創作推陳出新，而且發展出一系列經典劇目，從1996年至2007年，以「生肖動物」作為主題，秉持「傳統中創新，經典中改編」為出發點，打造了創意作品「十二生肖系列」。另一個經典劇目，是從1998年至2009年所推出以「巫婆」為主題的系列性劇碼。近年來，也陸續推出《太陽王國歷險記》、《紙風車幻想曲》、《嘿！阿弟牯》、《紙風車幻想曲2》、《新月傳奇》、《阿瘦愛睡覺》等年度大戲。

紙風車文教基金會於創團十五週年之際，發願投身公益，從2006年12月發起【孩子的第一哩路~紙風車319鄉村兒童藝術工程】，堅持在過程中不拿政府補助，僅靠民間捐款，用劇院級演出規格，讓全台灣的孩子踏上藝術表演的第一哩路。此藝術大工程在2011年12月終於完成，5年來，走過319個鄉鎮，演出381場，擁有近八十萬觀眾，成果斐然，儼然成為最具代表性的本土兒童劇團。

在國內，不論是國家戲劇院與國家音樂廳的精緻劇場演出，或是巡迴各地文化中心、鄉鎮及學校，更不辭辛勞動員至偏鄉地區與離島推廣戲劇，甚至近年來為加強國際交流和文化推廣，中國大陸、法國（巴黎）、美國（紐約）與港、澳等地，都有他們單純對劇場的堅持而留下的足跡。

2012年將是紙風車劇團以來重要分水嶺，繼上半年推出新作品《新月傳奇》巡迴各地演出，讓台灣的孩子擁有自己的童話；而下半年紙風車希望能回歸創團初衷，用更具創意及精緻創作手法，以「小劇場」的概念推出新作，融入現代親子及生態環境等議題，於是在2012年9月成立紙風車2團「風兒兒童劇團」，固定有6至8人駐團，主打小而美的小型原創兒童劇的創作，更能深入各地校園演出，以機動性更高的小型劇組編制推廣兒童藝術。並在同年10月推出《阿瘦愛睡覺》，以偶戲串場說故事，內容包括節奏與舞蹈。也有改編台灣本土繪本，描述冬候鳥黑面琵鷺從北方遷徙來台的故事，以及用全新創意形式的「淺海嬉遊記」，描述兩條深海魚類到淺海度假，因不熟淺海生態，而產生的危機與趣事。

在完成「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」之後，不但將工程再升級，推出涵蓋範圍更廣的「紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程」，更有感於工程執行過程中，不時聽聞青少年吸毒與霸凌發生在社會的角落，因此，決定以「青少年遠離毒品」為主題，成立「紙風車青少年教育劇場工程」，啟動《拯救浮士德計畫》，邀請政府與民間企業一起參與，希望以至少 5 年的時間，巡迴於全台 900 多所國中校園演出，期待這是紙風車劇團為台灣孩子再次創造夢想的開始。

## 2.組織架構

紙風車劇團為了建立一個更多元的體系，於是在 1993 年及 1994 年，分別成立成人歌舞劇的「綠光劇團」和現代舞蹈團體「風動舞蹈劇場」（後者目前已停止運作）。為了組織長期發展與生存的需求，在 1998 年成立行政管理中心「財團法人紙風車文教基金會」，由李永豐擔任執行長。基金會成立後，將這三個表演藝術團體納於旗下，統籌行政事務及整合表演的資源，使各劇團可以更專注於創作及演出。並設立「兒童創造力工作室」負責兒童戲劇教育推廣的工作，也成立「表演學堂」專門設計肢體開發表演訓練課程與「風之藝術工作室」負責燈光音響、公共藝術、舞台布景道具之設計與執行的協力單位；還在 2012 年成立紙風車 2 團「風兒兒童劇團」，主打小而美的小型原創兒童劇的創作，更能深入各地校園演出，以機動性更高的小型劇組編制推廣兒童藝術。

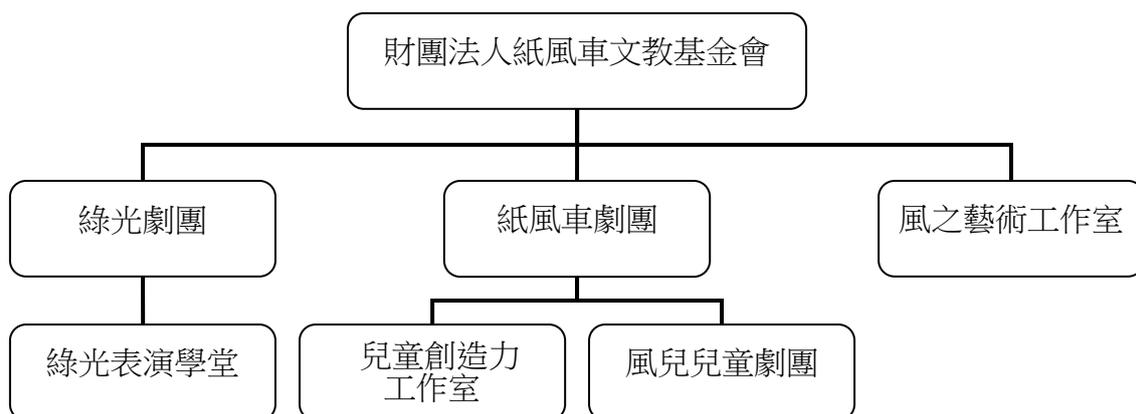


圖4.1 紙風車文教基金會所屬團體架構圖（本研究整理）  
資料來源：紙風車文教基金會。

紙風車相關組織（圖4.1）龐大，編制包括基金會（圖4.3）12人（不含無給職董事會成員和顧問群）、紙風車劇團20人、綠光劇團13人，以及風之藝術工作室13人。並有堅強的志工組織（圖4.2），協助紙風車劇團活動的執行與推廣。

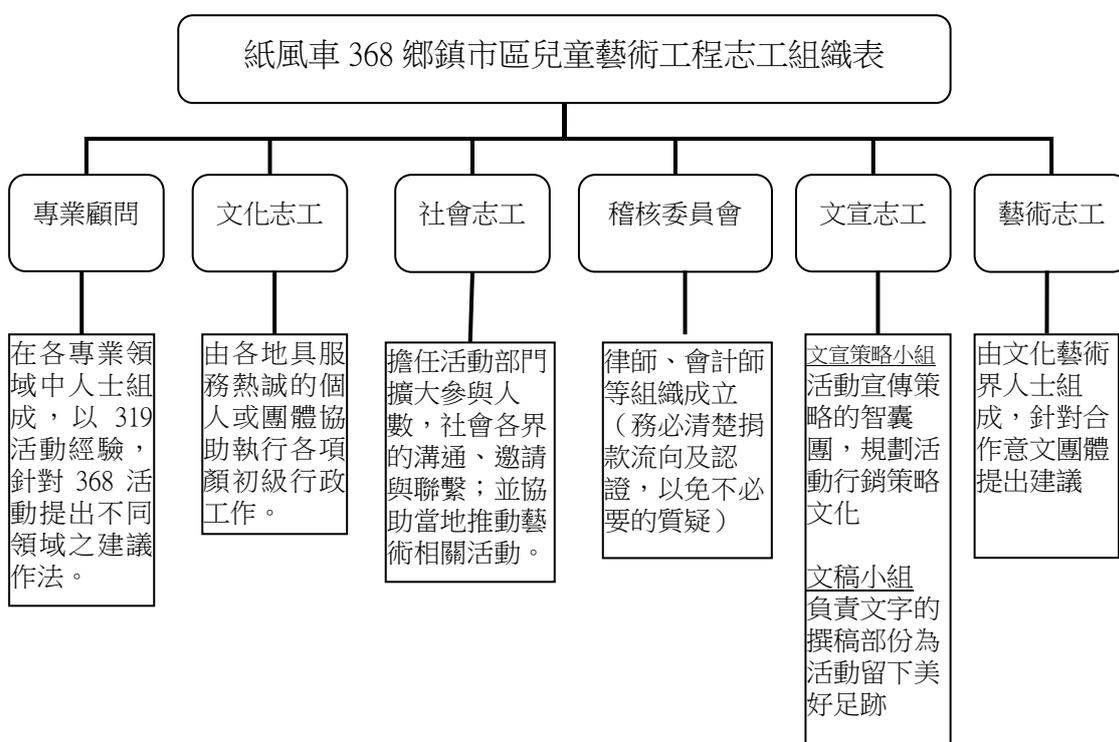


圖4.2 紙風車368鄉鎮市區兒童藝術工程志工組織表（本研究整理）  
資料來源：紙風車文教基金會。

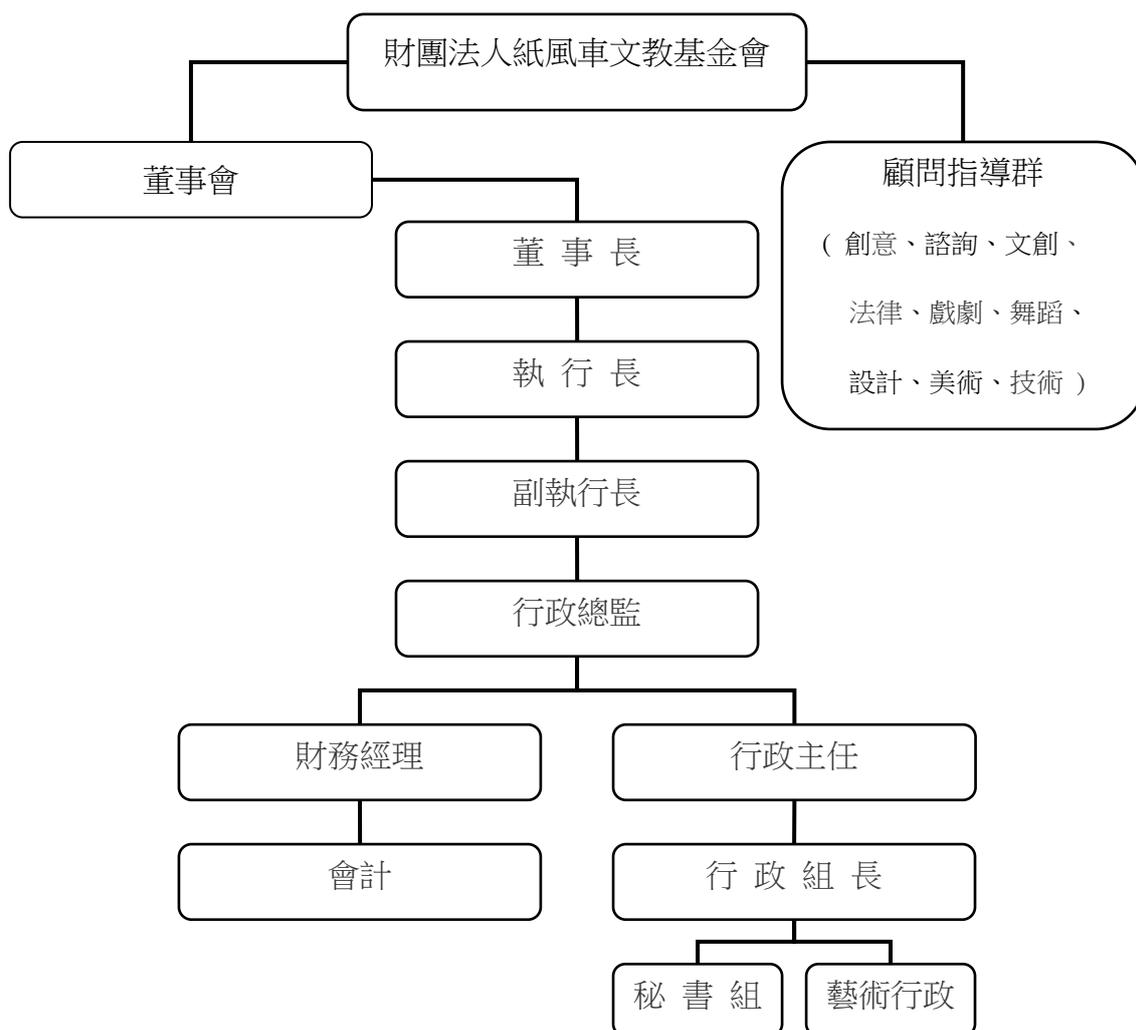


圖4.3 紙風車文教基金會行政組織圖（本研究整理）

資料來源：紙風車文教基金會。

### 3.經營模式

#### (1) 闡明價值主張 (Value Proposition)

為使用者創造價值。在「319鄉村兒童藝術工程」第一哩路的過程中，走過了319個鄉鎮，合計演出381場，擁有近八十萬的觀眾，在台灣兒童戲劇界是空前的紀錄。紙風車作品融入了我國傳統文化與具西方特色的元素，如：生肖、巫婆。創造出屬於本土兒童劇的核心價值，培養觀眾宏觀的美學及創意視野與懂得體察藝術的價值；關注環保、新住民、反毒、與兒童性安全等社會議題，提供社會大眾向上提升的力量，傳遞正面的價值觀，佛光山星雲大師也是這一次活動的大額

行政捐款者（新台幣一百萬元整），大師表示這項計畫的精神就如同佛教團體在弘揚佛法，目的都是希望在每個孩子內心埋下一顆良善種子、為社會注入一股正面力量。與國語日報和誠品【移動圖書館】行動書車合作推廣閱讀；或偏鄉醫療資源與文化水平較為弱勢，在紙風車到來時，透過杏林計畫與行動藝廊等計畫，一起來關心偏鄉居民的健康，也幫助地方鄉親認識表演藝術，陪他們走上欣賞藝術第一哩路，贊助的企業也能提高能見度與提升企業形象的價值，更可以一起做公益。

### （2）辨識市場區隔（Market Segment）

表演藝術可使藝術接受者在社交上，增加同儕認同和結交朋友的機會；自我形象的提升上，可增加個人的威信與名望；自我實現上，可使自己娛悅且增加知識等用處。「共同的情感記憶」是 319 專案最重要的精神，曾以雲林西螺慈愛醫院名義邀演出後，院方甚至弄一個視聽室，固定播放紙風車提供的影片，作導覽解說，成為社區孩子一個固定藝文中心，此舉延續社區共同的情感。在「利害關係人的觀眾」類別中，表演藝術獲其資助，推行共同的理念。「319 專案推展上，媒體佔很大一塊，中時、聯合、自由都以全版的廣告贊助活動宣傳，最後包括他們的總編、副總編都變成紙風車的志工，就是 319 這件事情其實是一起做。」

(G1-D2-Q32)在「消費者的觀眾」類別中，則以資源的交換方式進行合作關係。「每一個企業有專屬的社會責任，譬如：台灣大哥大、群創長期著墨在環保議題；中華電信希望我們於戲中融入新住民的故事，企業需要紙風車以戲劇方式協助推廣理念，而紙風車需要有企業資助來增加演出機會。」(G1-D3-Q11)因此，表演藝術對於這三類觀眾有實質的功用。

### （3）定義價值鏈架構（Value Chain）

在表演藝術價值鏈中，可以了解表演藝術在此架構下，創作者結合行政暨技術支援，透過媒體及票務行銷將訊息傳遞給觀眾，呈現一場完整的演出。319 專案的執行，不僅展現多年來行政與演員的經驗與能力，更大幅提升組織面對挑戰的戰鬥力，並累積了龐大的觀眾資料庫及努力耕耘幼稚園、才藝班等售票窗口，更是成功經營兒童劇團票房的關鍵，這些都源於基金會身為非營利組織的一個優

勢條件，以及常年下來累積的雄厚資源。表演藝術團體利用了藝術教學的收入來彌補票房的不足。紙風車劇團上、下半年都有一檔新戲，是做售票演出的，靠演出來養自己，所以紙風車也承接了很多的婚喪喜慶與尾牙的活動。並設立「兒童創造力工作室」負責兒童戲劇教育推廣；「表演學堂」專門設計各梯次之肢體開發表演訓練課程；共同串聯成「紙風車文教基金會」的整日發動的工廠生產線。與企業做結合，藝術團體學習企業的經營及行銷並獲取企業在經費上的贊助，而企業則得到藝術團體的文化氣息，使雙方產生了互補的收益。「與全家便利商店的合作案來說，你跟企劃部談是談整個構想的東西，你要跟商品部談完，他們又要去找廠商談，然後廠商要回饋，之後又跟企劃部接洽，那關於平台上面又是他們的資訊系統，所以剛開始花很多時間溝通與整合資源，而且大家都在觀望，但當他們發現合作推出後業績成長了，大家都便積極了，反而他們自己去打廣告不見得效果會那麼好，而且他只出一點點錢就有這麼大的效益。」(G1-D3-Q22)

#### (4) 營收產生機制 (Revenue generation Mechanisms)

若能在贊助與教學或相關產品義賣上的收入比例提升。誠如行政總監張敏宜所說：「草創時期的贊助原本就難以預料，組織又沒穩定的收入，還要多接案子來養這個專案，真是折騰人啊！直到第一筆最大的捐款---陽明海運的行政贊助100萬進來，才讓推動小組定下心來。劇團是人家邀商演對象，因為企業要找紙風車演出，第一個想到都是紙風車劇團。而319專案，它變成基金會要主動去募款來支撐專案營運。我們必須要不斷地讓319的這件事情，讓很多人知道。所以FOR募款這件事情，我們其實要做很多的事情，譬如說：我們就要每半年、一年就要開個記者會、發個新聞稿，或者是說地方有什麼樣感人的捐款的事情，我馬上就要發表。在支出部分，人事成本及中間投入成本的餐飲住宿交通等方面，演出結束後，當晚便拆台與收拾道具回劇團，如果是半夜回來，基本上隔天排休假，以減少在外住宿的開銷。」開源節流的成本控制，對於組織的發展將會有很大的助益。

#### (5) 價值網絡定位 (Value Network)

檢視表演藝術的價值鏈，可以知道要完成一場完美的演出，所動用的資源已不是組織內部可以單獨應付的，跨組織的經營是必然的趨勢，應進一步整合價值

鏈上的所有合作夥伴，方能帶給觀眾不同於以往的消費經驗，想要成為一流的組織，強化價值鏈的合作關係是首要之務。「深入瞭解企業長期關注的社會公益的議題，譬如說台灣大哥大、群創長期著墨於『環保議題』，切入跟他們進行環保議題的合作；而『新住民議題』，最早賀陳旦在做中華電信董事長任內，希望戲裡面可否有新住民的故事，起初在戲裡安排一段新住民的橋段，後來發展出一整套，像與中華電信合作的案例，已經持續三、四年了，也因為這個合作案，使我們創造出新住民的關懷系列。」(G1-D3-Q11)在活動宣傳上，「媒體佔很大一塊，中時、聯合、自由等大報只要紙風車有活動，都贊助全版的廣告。而演出的場地，大部分的演出都以學校場地為主，但學校場地是要錢，只要掛上公所協辦就免場地費，再者，公所也會提供椅子，也節省了觀眾椅子的租借費用。」(G1-D2-Q32)透過相互了解，強化價值鏈合作的關係。

#### (6) 制定競爭策略 (Competitive Strategy)

策略就是創造價值的方式，當我們在做決策之前，要先就針對組織的目標與政策發展策略。以下將利用 Michael Porter 的基本競爭策略做說明所謂競爭策略 (competitive strategy)：

- (a) 低成本策略：風之藝術工作室是紙風車旗下一個統籌硬體設備的協力單位，負責活動的舞台布景道具之設計、燈光與音響，降低了演出硬體設備租借的成本。並組有龐大的志工群，大大減少組織運轉與活動執行上的人力成本開銷，方能以較低的成本完成演出工作。
- (b) 產品差異化策略：中興保全傳達營運計畫、中華電信關注的新住民議題、台灣大哥大與群創長期著墨於「環保議題」等，皆為紙風車深入瞭解合作夥伴的需求，並以創新與實驗的精神製作符合議題的劇作，客製化的服務，成功拉近了與合作夥伴的關係。
- (c) 集中策略：自2006年底發起的【孩子的第一哩路---first mile, kid's smile】---紙風車319鄉村兒童藝術工程是希望不因城鄉差距的鴻溝，讓偏鄉地區的孩童喪失接觸藝術的機會，期待台灣各角落的小孩子都能欣賞藝術，陪台灣319個鄉村小朋友一起走上第一哩路，創造以兒童劇為核心價值的一系列的

活動。

## 4.1.2 雲門舞集

### 1.簡介

古籍《呂氏春秋》中記載「雲門」是中國最古老的舞蹈，相傳存在於五千年前的黃帝時代，舞容、舞步均已失傳，只留下這個美麗的舞名。1973年春天，26歲的林懷民先生便以「雲門」作為舞團的名稱，因此，台灣第一個職業舞團，也是所有華語社會的第一個現代舞團---「雲門舞集」誕生了。「中國人作曲，中國人編舞，中國人跳給中國人看。」這是雲門舞集創團時的口號。

走過近四十年歲月的雲門舞集，在舞台上已呈現超過一百六十多齣舞作。古典文學、民間故事、台灣歷史、社會現象的演化發揮，乃至前衛觀念的嘗試，皆為雲門創作題材的來源，舞碼多元且豐富，多齣經典舞作廣受好評，成為台灣社會共同記憶。近年來，巡迴於國內各地戶外演出，平均每場觀眾更高達6萬人，可見雲門在國內的高人氣與觀眾熱烈支持的程度。另外，雲門也經常應邀赴海外演出，成為國際各重要藝術節的常客。舞團的演出遍及台灣與歐、美、亞、澳各洲兩百多個舞台上，呈現超過一千七百場演出，獲得世界各地觀眾與舞評家極高的評價與熱烈的讚賞，如《中時晚報》指雲門是當代台灣最重要的活文化財、倫敦《泰晤士報》稱讚雲門是亞洲第一當代舞團、德國《法蘭克福匯報》讚賞雲門是世界一流現代舞團、《紐約時報》提及從動盪的台灣歷史，與一生藝術的機緣，林懷民創造了獨一無二的現代舞風格與舞團、上海《文匯報》看雲門的舞，驚心動魄之中反覺安寧，彷彿可以感受生命中最初、最深、最悠長的呼吸、澳洲《太陽先鋒報》1988年史波雷特藝術節獲最佳舞蹈團是來自台北雲門舞集的讚賞。

1998年，創立雲門舞蹈教室，以多年的專業經驗，創造出「生活律動」的教材，讓4歲到84歲的學員，透過啟發性的教學，認識自己的身體，創造屬於自己的生命律動。

1999年5月，雲門在創立26年後，成立子團「雲門舞集 2」。之所以成立「雲門舞集 2」，原因有二：其一、由於國內外邀約密集，一團恐難完全負荷頻繁的演出；其二、舞團演出規模龐大，而偏遠地區缺乏大型舞台，易造成演出上的限

制，但又不願違背雲門成立之初「為全民起舞」的理想，因此，成立了小而美的二團，此舉恰好可以彌補一團無法兼顧理想與現實的缺憾，讓雲門能夠繼續深入台灣各地校園和社區，為更多的觀眾演出，同時二團也是雲門培養舞者與創作者的一個搖籃。

2000年啟動的藝術駐校活動，獲得大專院校學生熱烈好評，已有近2千3百位學生選修。2003年，雲門三十創立週年，台北市政府特別將雲門辦公室所在地的復興北路231巷定名為「雲門巷」，肯定並感謝雲門舞集三十年來為台北帶來的感動與榮耀。2007年開啟「藝術駐縣活動」，舞團進駐城鄉，深耕地方藝術推廣。2010年，中央大學鹿林天文台將新發現的小行星命名為「雲門」，表彰雲門在藝術上的成就。

2008年的大年初五，大火焚毀雲門八里排練場，許多寶貴的文物資料，在一夕間化為灰燼，幸得社會大眾及新北市政府的協助，使位於淡水高爾夫球場及滬尾砲台旁的中央廣播電台舊址，成為雲門新基地，期待危機就是轉機，讓雲門向「專業、教育、生活」永續經營的目標邁進。

## 2.組織架構

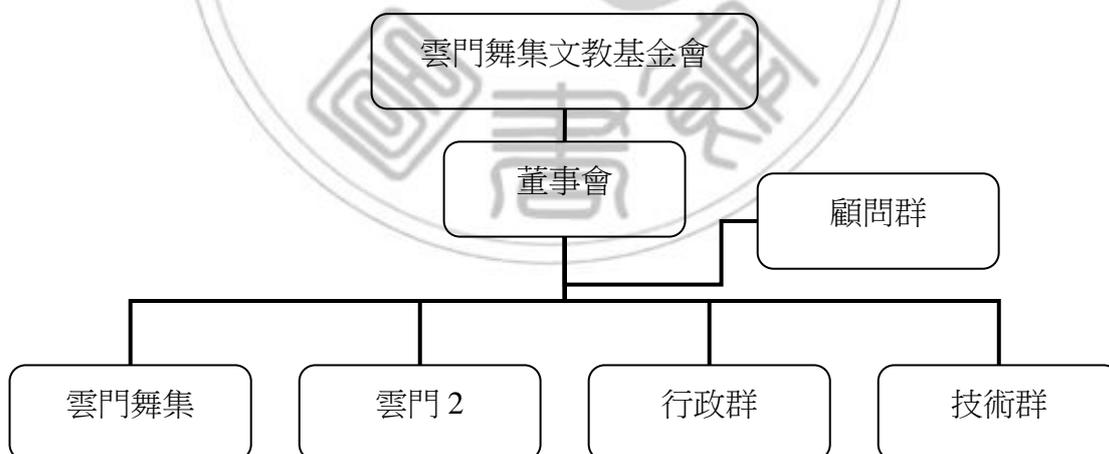


圖4.4 雲門舞集文教基金會所屬團體架構圖（本研究整理）

資料來源：雲門舞集文教基金會。

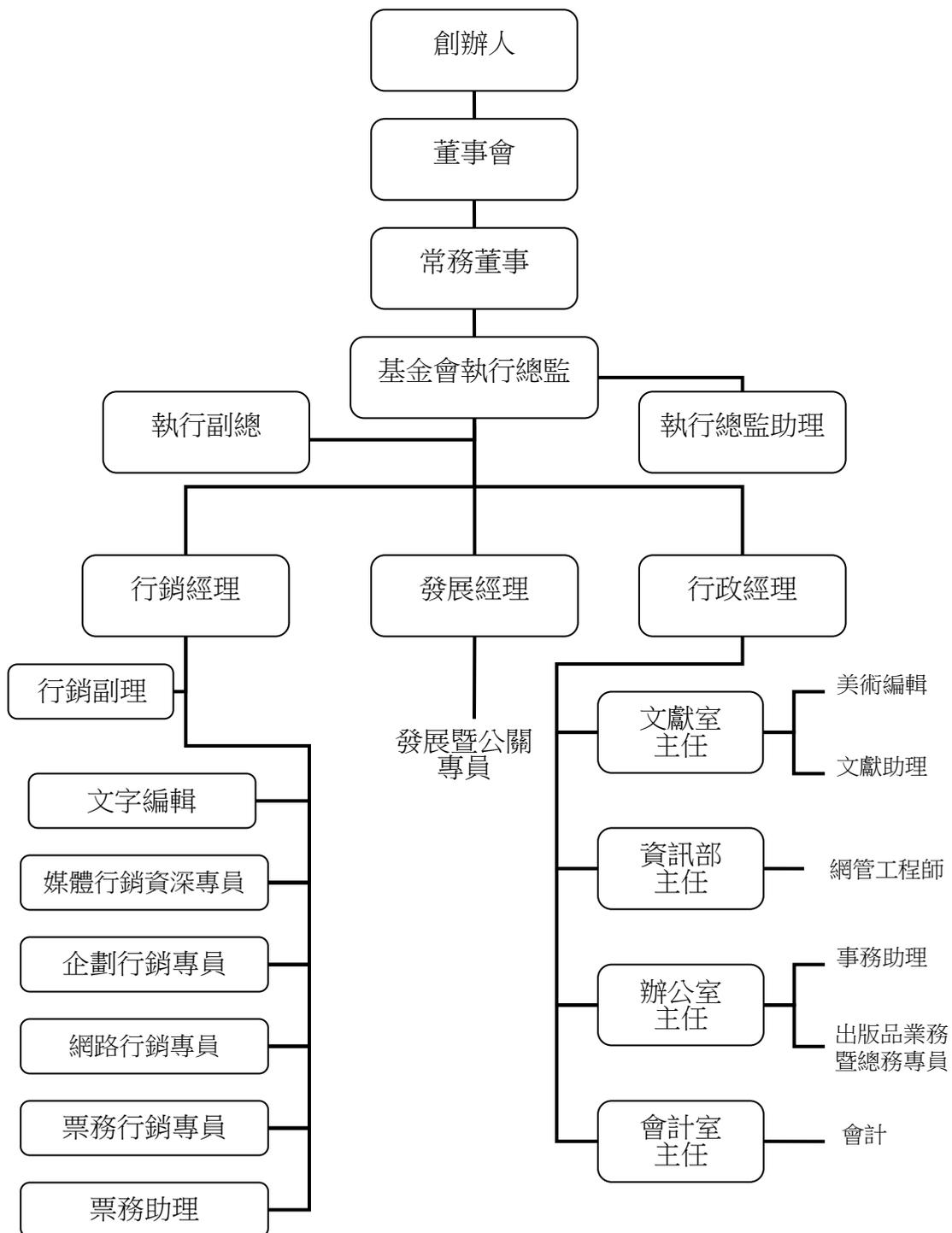


圖4.5 雲門舞集文教基金會架構圖（本研究整理）

資料來源：雲門舞集文教基金會。

### 3.經營模式

#### (1) 闡明價值主張 (Value Proposition)

為使用者創造價值。2004 年雲門舞集文教基金會成立「流浪者計畫」，並廣向各界募款，獎助對象為年輕藝術創作者、資深專業藝術工作者、從事社會服務工作者。雲門自 2008 年起舉辦「流浪者校園講座」，推介流浪者走入校園與青年學子分享旅行經驗、成長及創作過程，2009 年起，由施振榮先生創辦的「智榮文教基金會」贊助講者深入偏鄉，讓藝文資源較少地區的弱勢青少年拓展視野。獎助年輕藝術家，讓他們勇於跨出藝術創作夢想的第一步，並將經驗透過校園與青年學子分享，拓展學子們的美學新視野。

社會大眾向上提升的力量，傳遞正面的價值觀。921 震災後，基金會啟動了「藍天教室」計畫，號召旗下的舞蹈老師深入災區，往後並結合企業的資助，藉由音樂及舞蹈引導兒童身心重建，後來計畫還走入校園幫助中輟、單親及經濟弱勢家庭之青少年脫離驚慌無措，跟資源較不足的孩子們，一起努力實踐健康、快樂、成長的想望。

贊助的企業也能提高能見度與提升企業形象的價值，更可以一起做公益。國泰金融集團自 1996 年起，已連續 16 年贊助雲門舞集，秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，舉行大型免費戶外公演。2001 年起國泰金融集團贊助「國泰藝術節--雲門 2 校園巡演」，為年輕學子灑下藝文種子，貫徹推廣藝文的理念。雲門舞集亦配合永齡教育慈善基金會文化「藝術下鄉」的部分，文化藝術下鄉包含了舞蹈演出及兒童希望小學舞蹈教學工作。企業藉由贊助雲門，不只為自己在社會公益上盡一份責任，同時也能提高企業的知名度與形象。

#### (2) 辨識市場區隔 (Market Segment)

表演藝術可使藝術接受者在社交上，增加同儕認同和結交朋友的機會；自我形象的提升上，可增加個人的威信與名望；自我實現上，可使自己娛悅且增加知識等用處。「藍天教室計畫」以身體律動協助孩童釋放身心，2006 年起，進一步涵蓋弱勢族群青少年，2007 年延伸至偏遠山區，2010 年舉辦夏令營找回莫拉克受災孩童的笑顏，2011 年夏天，在台東和屏東舉辦藍天夏令營，年年延續的藍天教

室，跟資源較不足的孩子們，一起努力實踐健康、快樂、成長的想望。

在「利害關係人的觀眾」類別中，表演藝術獲其資助，推行共同的理念。國泰金融集團秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，舉行大型免費戶外公演，與雲門一起提昇台灣的文化內涵；國泰金融集團贊助「國泰藝術節--雲門2校園巡演」，為年輕學子灑下藝文種子，貫徹推廣藝文的理念；雲門舞集亦配合永齡教育慈善基金會文化「藝術下鄉」的部分，包含了舞蹈演出及兒童希望小學舞蹈教學工作。

在「消費者的觀眾」類別中，則以資源的交換方式進行合作關係。授權震旦集團旗下的宜陸開發公司經營的「雲門 café」，秉持著「雲門、劇場、夢想、溝通」的精神理念，希望藉由雲門咖啡館，將藝術融入生活。一方面以品牌授權的權利金贊助雲門舞集，二來「雲門 café」也可以成為雲門舞集衍生性商品的通路據點，讓民眾除了觀賞舞作演出的場合外，每天均有機會接觸到「雲門」。因此，表演藝術對於這三類觀眾有實質的功用。

### (3) 定義價值鏈架構 (Value Chain)

在表演藝術價值鏈中，可以了解表演藝術在此架構下，創作者結合行政暨技術支援，透過媒體及票務行銷將訊息傳遞給觀眾，呈現一場完整的演出。雲門成立基金會後，堅持創作品質與行政業務訴求的區分，為使培養的舞者及技術人員，能夠安心且盡心的投入專業演出。基金會辦公室承接所有行政業務，包括國內外的演出製作、行銷宣傳、觀眾開發、公關發展、文獻整合、票務、人事管理、財務會計、資訊管理等部門。每年公告年度報告，財務透明化，建立績效與責信制度，提升社會公信力，尋求社會認同。有堅強的行政當後盾，使計畫的推廣較順利。

表演藝術團體利用了藝術教學的收入來彌補票房的不足。雲門舞集不斷推出影音、書籍與生活等多元的商品，並設立雲門舞蹈教室，透過多角化的經營，增加票房以外的收入。

與企業做結合，藝術團體學習企業的經營及行銷並獲取企業在經費上的贊助，而企業則得到藝術團體的文化氣息，使雙方產生了互補的收益。邀請社會賢達組成董事會，共同督促與協助雲門的發展與制度的建立。並爭取多位企業領袖

加入，幾位科技界、金融業的龍頭更感於「台灣需要雲門」，而「雲門需要永續經營」，他們除了定期捐款贊助雲門舞集外，也先後加入雲門舞集文教基金會董事陣容。林懷民透過董事殷允芃的介紹，邀請普訊創投董事長柯文昌，擔任第一位進入雲門董事會的企業家。林懷民希望柯文昌能帶入企業經營管理的觀點，幫助基金會的管理更健全。同時也希望透過柯文昌國際化的經歷和背景，幫助雲門在國際上更具能見度。從他擔任董事開始，每年兩次的董事會，柯文昌顯少缺席。除了透過金錢贊助外，柯文昌也用自己的人脈，引介新的企業家投入。國泰金控董事長蔡宏圖從1996年開始，連續每年贊助雲門的戶外演出。1998年，雲門對外宣布要募集兩億台幣，做為雲門基金會的母金。中央研究院長李遠哲引介雲門與張忠謀接觸。張忠謀加入董事會，台積電捐出新台幣四千五百萬元，充實雲門基金會的母金。創下台灣企業界對藝術事業最高額的單筆捐款。建華金控董事長洪敏弘則是雲門赴美表演的推手。洪敏弘家族的洪建全教育文化基金會，1974年就曾贊助雲門《白蛇傳》委託作曲和錄音的費用。1998年洪敏弘應邀進入雲門董事會，每年贊助雲門的海外演出。洪敏弘引介了他的學生—廣達董事長林百里加入。接著，林百里引介了商場上的對手—鴻海董事長郭台銘認識雲門。林百里親自陪著郭太太林淑如到八里排練場，參觀雲門排練。看到國寶級藝術家和舞團在冬涼夏熱的簡陋環境工作，林淑如也加入了贊助的行列。企業家和雲門的結合，不僅是金錢，更是相互學習的歷程「我經常在國外跑，外國人對台灣的印象總是經濟發展很強，但是環境和生活品質不好。至少我們要把雲門端出去，讓台灣也能是世界第一的文化品牌」柯文昌說出許多企業人參與雲門的心願。

#### （4）營收產生機制（Revenue generation Mechanisms）

若能在贊助與教學或相關產品義賣上的收入比例提升。雲門舞集不斷在品牌經營下功夫，除了演出的收入外，為增加其他的收入，於是投入影音、書籍的開發與授權服裝廠商合作品牌T-shirt的生活商品，並授權雲門品牌創設咖啡館，更創立舞蹈教室以增加「業外收入」。唯目前業外收入比重還是很低，2011年衍生商品收入1,299,484元，只佔總收入的0.55%。因此，這部份還有很大的成長空間。

在支出部分，人事成本及中間投入成本的餐飲住宿交通等方面，開源節流的

成本控制，對於組織的發展將會有很大的助益。雲門的支出部分，有業務支出佔總支出的七成，行政業務支出佔總支出的三成，業務支出又可分為演出製作、演出人事支出、衍生商品支出；行政業務支出可分為一般人事支出、租金支出、行政費用、其他費用。成本控制上，雲門在外縣市的住宿問題，會以簽約旅館為優先考量，不僅能「減少住宿方面的支出」，也可以藉由對方的資源與通路，協助舞團「行銷演出並開發潛在的觀眾群」。

表4.1 雲門舞集收支結餘表

2011年1月1日至12月31日					
收 入	金 額	百分比	支 出	金 額	百分比
<b>業務收入</b>	<b>98,761,501</b>	<b>41.60%</b>	<b>演出製作</b>	<b>117,084,830</b>	<b>69.80%</b>
演出收入	79,064,419	33.30%	演出製作	58,390,001	34.81%
衍生商品收入	1,299,484	0.55%	演出人事支出	56,966,386	33.96%
利息收入	8,528,772	3.59%	衍生商品支出	1,728,443	1.03%
其他收入	9,868,826	4.16%			
<b>民間捐助</b>	<b>108,907,824</b>	<b>45.87%</b>	<b>行政業務支出</b>	<b>50,676,833</b>	<b>30.20%</b>
演出贊助	8,000,000	3.37%	一般人事支出	25,337,526	15.10%
企業捐助	29,537,000	12.45%	租金支出	2,984,007	1.78%
個人捐助	5,444,872	2.30%	行政費用	11,967,638	7.13%
流浪者計劃捐款	3,545,000	1.49%	其他費用	10,387,662	6.19%
園區專案捐款	62,380,952	26.26%			
<b>政府補助</b>	<b>29,737,671</b>	<b>12.53%</b>			
文建會	23,650,000	9.96%			
國藝會	3,650,000	1.54%			
外交部	2,437,671	1.03%			
<b>收入總額</b>	<b>237,406,996</b>	<b>100.00%</b>	<b>支出總額</b>	<b>167,761,663</b>	<b>100.00%</b>
<b>本期餘(絀)</b>	<b>69,645,333</b>	<b>29.34%</b>			

資料來源：雲門舞集 2011 年度報告，雲門舞集文教基金會，2012，p14。

#### (5) 價值網絡定位 (Value Network)

檢視表演藝術的價值鏈，可以知道要完成一場完美的演出，所動用的資源已不是組織內部可以單獨應付的，跨組織的經營是必然的趨勢，應進一步整合價值鏈上的所有合作夥伴，方能帶給觀眾不同於以往的消費經驗，想要成為一流的組織，強化價值鏈的合作關係是首要之務。台灣愛普生科技股份有限公司 1999 年贊助雲門舞集文化基金會活動製作海報費。財團法人廣達電腦文教基金會贊助雲門 2001 秋季公演新作《行草》音樂製作費用。台新金控 2004 年贊助雲門舞集《陳映真·風景》演出路燈旗廣告；統一星巴克股份有限公司贊助雲門舞集 2《2009 春鬥》演出及廣宣資源；通常由贊助之企業體以自己的通路來執行相關的「行銷宣傳」事宜，另外，中國時報系則長期以共襄盛舉的熱情共同參與演出宣傳，因此雲門本身只需要負責提供相關演出資料來加以協助；財團法人趨勢網路軟體教育基金會贊助雲門舞集經典舞作《薪傳》、《紅樓夢》影像錄製；新舞臺每年都會重新審核藝文團體租借場地的贊助計畫案，然而像朱宗慶打擊樂團與雲門舞集 2 的節目品質佳、與新舞臺合作愉快，新舞臺也希望將這些優秀的節目持續推廣給觀眾，因此，這些傑出的團體幾乎每年均在新舞臺租借場地表演；尋求與不同的產業合作擴展觀眾群。例如：與誠品書店的合作或佳姿健身中心的合作案，著眼點在於該產業所有的消費者是雲門「可能的潛在觀眾群」。

#### (6) 制定競爭策略 (Competitive Strategy)

策略就是創造價值的方式，當我們在做決策之前，要先就針對組織的目標與政策發展策略。以下將利用 Michael Porter 的基本競爭策略做說明所謂競爭策略 (competitive strategy)：

- (a) 低成本策略：雲門舞集文教基金會旗下的「技術群」負責舞台設計、燈光、音樂、影像、服裝等演出的元素，完美呈現在舞台上；「行政群」的行政經驗豐富，且外語能力佳，面對國際演出的接洽都可獨當一面，有了專業的後勤支援，使得演出的效果提升與成本降低。
- (b) 產品差異化策略：雲門可配合夥伴需求，成立客製化的專案，與合作夥伴一

起為理念付出。國泰金融集團秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，舉行大型免費戶外公演，與雲門一起提昇台灣的文化內涵；國泰金融集團贊助「國泰藝術節--雲門2校園巡演」，為年輕學子灑下藝文種子，貫徹推廣藝文的理念；雲門舞集亦配合永齡教育慈善基金會文化「藝術下鄉」的部分，包含了舞蹈演出及兒童希望小學舞蹈教學工作。

- (c) 集中策略：雲門舞集文教基金會所屬的雲門舞集持續走向國際舞台，經營品牌；雲門2在藝術下鄉耕耘，培養基層觀眾，化為雲門舞集的分身，代替母團舞動全台灣。延伸事業體雲門舞蹈教室秉持「身體學會的，一輩子也帶不走。」的想法，研發生活律動教材，透過動作累積對身體的認識與敏感性，創造自己的生命律動。基金會所屬團體都背負著使命，在各自的領域，持續為雲門創團的理念而努力。

### 4.1.3 采風樂坊

#### 1.簡介

「采風樂坊」成立於1991年，演奏軸心是由傳統國樂中最具代表性的六種樂器：胡琴、笛子、琵琶、古箏、揚琴與阮咸組成。為了更貼近大眾的生活，將曲風從傳統絲竹樂，發展到台灣民謠、國語老歌、校園民歌、現代音樂與流行音樂，還嘗試跨界的兒童音樂劇、東方器樂劇場...等多元的演出型態。「創團以來，號召一群相同理念的音樂家，思考著傳統的回歸與主體創發的可能性，進而保留傳統絲竹樂的精髓，並從中發展新創作的理念下，嘗試跨界合作實踐的可能性。」

(G3-D1-Q21)

采風樂坊的作品主要分為三個部份：

#### (1) 傳統絲竹音樂與台灣音樂

早期采風樂坊多演奏傳統樂曲，近年來則委託許多當代作曲家為樂坊創作新的曲目，且巡迴於各級學校與各縣市文化中心，致力推廣傳統絲竹音樂，也經常受邀至國際舞臺上，介紹台灣的傳統音樂、樂器與作曲家。

#### (2) 大型舞台作品

采風樂坊製作包含舞蹈與戲劇元素的跨界大型舞台作品，作品分別是：2003

年兒童音樂劇《七太郎與狂狂妹》，是采風的第一齣劇場作品，主要以絲竹樂結合戲劇元素，從中介紹每件樂器的獨特性，並加入劇情，創造出十足娛樂效果。2005年東方器樂劇場 I 《十面埋伏》，是跨領域結合了絲竹音樂與戲劇表演模式，取材自歷史故事「楚漢相爭」裡，劉邦和項羽間的劇烈戰爭，且融入了項羽和虞姬間淒美的愛情故事。2007年《東方傳奇》跨界·流行，有別於以往製作的表演型態與風格，它融合了搖滾與電子音樂的元素，並在整體呈現上配合炫麗的聲光效果及舞蹈肢體動作展現出不同的表演成效。東方器樂劇場 II 《西遊記》，是大眾耳熟能詳的古典章回小說，延續 2005 年《十面埋伏》的東方器樂劇場概念，以器樂演奏為主體，跨領域結合了肢體、戲劇、燈光、佈景、服裝等劇場元素，以全新創作的東方音樂貼近現代觀眾。東方器樂劇場 III 《無極》，以「道」家的清靜無為與自然哲學為發想基礎，透過傳統器樂描繪人寄懷於春風、夏鳥、秋月、冬雪的自然流轉間，雖只是過客，平凡之下卻如同隱身的俠客，在四季更迭中面對疑惑與困頓時，找尋突破框架的勇氣。

### （3）現代音樂

「現代音樂」是采風樂坊在發展上跨出重要的一步，不論在傳統器樂演奏或與西方現代樂團同台演出，皆充滿著獨特的表演風格。采風樂坊自創團以來，致力將傳統音樂元素，融入現代音樂的創作中，這樣橫跨於東方與西方、傳統與現代之間的特色，都成為音樂交流上一個重要的嘗試。

在一場國樂欣賞會邀演的機緣下，企業家江董事長與采風團員共同成立益生文教基金會，以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為基金會的宗旨。在基金會的鼎力扶持下，采風樂坊朝長遠的發展邁進，為培育傳統音樂新生代的演奏家，並將累積的音樂經驗延續，於是在 1999 年成立年輕且活潑的「采風二團」，二團引領著新浪潮，除了年度音樂會與全國巡演外，更積極的推廣傳統與現代音樂，進而承續采風樂坊所堅持之理念。而冀望讓絲竹樂的傳承可以深植年輕族群，2004 年遂成立「采風三團」，此舉也使樂坊更為茁壯，「采風樂坊」的發展也將朝永續與多元的表演風格持續前進。

## 2.組織架構

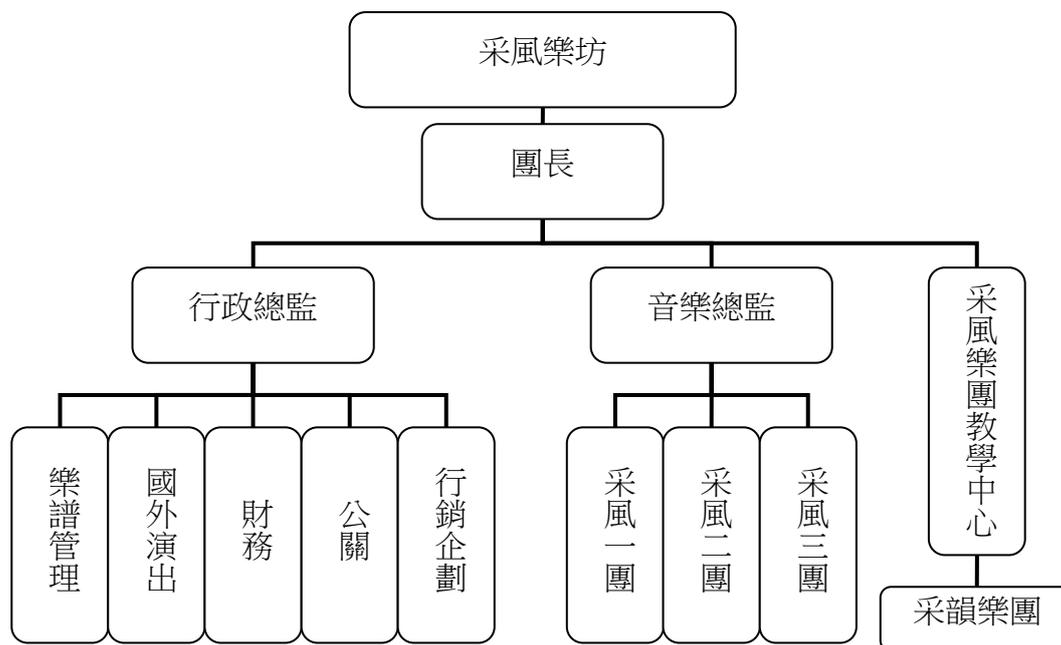


圖4.6 采風樂坊組織架構圖（本研究整理）

資料來源：采風樂坊。

采風樂坊團長黃正銘提到：「目前組織要因應時代的變化，要朝向變形蟲的改造構想，對組織的看法是扁平化，且深具彈性的架構，以因應當前的少子化、社會環境、經濟狀態與政治的變動與本身教學中心的狀況，因此，近期會將組織進行再造。」所有的藝文表演團體不只有個人的理念及魅力，同時進一步分析表演藝術團體在走向企業經營模式同時，也需要面對快速變化的外部環境，進而思考如何組織專業的行政團隊運作。

## 3.經營模式

### （1）闡明價值主張（Value Proposition）

采風樂坊除了致力於傳統絲竹樂的演奏形式，發揚中國傳統音樂的特質外，更積極投入創作發表的領域，從傳統中找尋創作發表的題材。采風的音樂風格相當多元，有改編自國語老歌、台灣民謠與校園民歌的曲調，也有挑戰國樂器演奏極限的現代音樂，更有結合劇場的跨界演出的兒童音樂劇與東方器樂劇場。因此，樂坊不止眷顧到熱衷傳統樂曲的愛好者，也投入創新領域的耕耘，更對於兒童音

樂美學素養的提升也多所努力。

1991年，當傳統南北管音樂逐漸式微，大環境偏愛西樂而疏離國樂，使傳統國樂產生斷炊的危機。采風樂坊有感中國文化不可斷絕，招集愛好中國音樂的演奏家們，憑藉一股對中華文化之熱情，積極投入國樂演出及推廣，希望藉此喚起社會大眾對國樂的關心，延續傳統文化，提供國人高品質休閒活動，達到淨化社會的功能。

當企業贊助采風樂坊，除了可獲贈采風樂坊所發行之藝術文化影音光碟及出版品外，也可獲贈年度音樂會貴賓券及音樂會節目單、在一年內免費參加采風樂坊舉辦之各項演講及活動，並可受邀參加年度采風之友年度回饋晚會。該企業可於采風樂坊節目單，刊載公益形象廣告，亦可於采風樂坊網頁首頁之「贊助看板」，刊登企業形象廣告，為企業免費提供廣告的機會，贊助的企業也能提高能見度與提升企業形象的價值，更可以一起做公益。

## （2）辨識市場區隔（Market Segment）

表演藝術可使藝術接受者在社交上，增加同儕認同和結交朋友的機會；自我形象的提升上，可增加個人的威信與名望；自我實現上，可使自己娛悅且增加知識等用處。透過采風演奏家精湛技術的呈現，使參與其中的觀眾在欣賞「美」的能力與休閒品質之提昇皆有助益。而依據本土環境、語言、音樂背景發展成立的「七太狂教學系統」，提供喜愛傳統器樂的觀眾，得以踏入演奏的領域，並從中培養絲竹樂專業演奏人才。更於教學系統下成立「出版部」，進行本土音樂教材的研究與開發工作，致力推廣絲竹樂的普及程度。

在「利害關係人的觀眾」類別中，表演藝術獲其資助，推行共同的理念。2009年財團法人建弘文教基金會、益生文教基金會與台新銀行文化藝術基金會鑑於當前經濟環境氣氛低迷，失業人口急速攀升，為舒緩失業中民眾身心壓力，從沉重負擔中重新出發，特別拋磚引玉，贊助《東方器樂劇場 II 西遊記》1000元票券五十張，只要持失業或離職證明即可以1元購得1000元入場券乙張。「希望各位勞工朋友們能在欣賞演出後，以西遊記中師徒四人長途跋涉，克服萬難，終於不負重望，成功取經的精神，順利得到一份好工作！采風樂坊獲企業的資助下，共同

為社會出一份心力。」(G3-D3-Q11)

在「消費者的觀眾」類別中，則以資源的交換方式進行合作關係。渣打銀行成立消金學院模擬分行，訓練經理 Vanessa 表示，模擬分行成立的目的就是希望渣打的訓練，不僅只是利用傳統的教室學習，更透過實境模擬的創新方式，幫助訓練更加有效率，而台灣相當不容易的成為目前擁有全功能模擬訓練環境的國家。采風樂坊帶來的演出，兼具傳統與創新，正好與渣打銀行成立消金學院模擬分行的目的相呼應，演出開場為搖滾風格的「東方傳奇」，而典禮間采風則帶來傳統絲竹經典樂曲，成功擄獲國外長官的心！因此，表演藝術對於這三類觀眾有實質的功用。

### (3) 定義價值鏈架構 (Value Chain)

在表演藝術價值鏈中，可以了解表演藝術在此架構下，創作者結合行政暨技術支援，透過媒體及票務行銷將訊息傳遞給觀眾，呈現一場完整的演出。在上游創作研發，采風的曲風相當多元，有改編自國語老歌、台灣民謠、校園民歌的樂曲與挑戰國樂器演奏極限的現代音樂，以及融入舞蹈與戲劇元素的跨界大型舞台劇場的兒童音樂劇與東方器樂劇。有這麼多元的題材，歸因國內眾多優秀的作曲家，每當采風有新作構想之後，透過作曲家的巧思，皆能創作出令人激賞的作品，於是一首首委託創作的動人樂曲，就不斷呈現在觀眾眼前。在中游生產製程，開發週邊藝術商品，其中包含音樂 CD、演出 DVD、教材編撰出版與樂器銷售服務，並積極爭取國內外的演出機會以展現創作的成果。下游銷售，成立「采風樂坊教學中心」，致力於發揚本土傳統音樂，培養年輕一代的優秀人才；委託創作者編創新曲持續發表並錄製專輯發行；藉由與國外藝術團體合作，引領本土音樂家踏上國際舞台。

表演藝術團體利用了藝術教學的收入來彌補票房的不足。采風樂坊旗下的教學中心致力於傳統音樂傳承與發展，除了有最優秀的師資陣容，更有龍江與永和兩間專業且完善的音樂教室。此外，為了提供國人學習的需求，特別成立「出版部」，進行教材的研究與開發，經多年的經營與教學實證，針對絲竹樂中的五項主要樂器（二胡、笛子、琵琶、古箏、柳琴），編寫一套最適合本地學子使用的教材

與教法，並依據本土環境、語言、音樂背景發展而成立「七太狂教學系統」。采風樂坊成功拓展了演出以外的市場，使采風的經營範圍不斷向外擴張。

與企業做結合，藝術團體學習企業的經營及行銷並獲取企業在經費上的贊助，而企業則得到藝術團體的文化氣息，使雙方產生了互補的收益。財團法人益生文教基金會與采風樂坊，以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為宗旨。益生文教基金會並長年資助采風樂坊，提供辦公室的場地、演出經費等支持。

#### (4) 營收產生機制 (Revenue generation Mechanisms)

若能在贊助與教學或相關產品義賣上的收入比例提升。采風樂坊除了積極爭取演出機會外，也透過多樣性商品創造並展現絲竹樂之美，包含音樂CD、DVD、教材編撰、音樂推廣教育、樂器服務、創新編曲等。增加采風在各種延伸商品的發展，提升樂坊營運收入。

在支出部分，人事成本及中間投入成本的餐飲住宿交通等方面，開源節流的成本控制，對於組織的發展將會有很大的助益。采風樂坊為減少人事開銷，組織保有最精簡的組成，包含團長、副團長、音樂總監及6位專職團員，若要進行大型演出時，再召喚兼任團員一同演出，減輕組織營運的成本。

#### (5) 價值網絡定位 (Value Network)

檢視表演藝術的價值鏈，可以知道要完成一場完美的演出，所動用的資源已不是組織內部可以單獨應付的，跨組織的經營是必然的趨勢，應進一步整合價值鏈上的所有合作夥伴，方能帶給觀眾不同於以往的消費經驗，想要成為一流的組織，強化價值鏈的合作關係是首要之務。價值鏈上游的創作研發端，由采風樂坊音樂教室培訓更多專業演奏家，並持續有新創作產出，以延續本土傳統音樂的生命力；中游生產製作端，不斷開發週邊藝術產業、持續排練詮釋新作並積極爭取及國內外邀約的演出機會表現成果，更與其他協力單位共同合作，如負責舞台技術的好搭檔「風之藝術工作室」，以展現出完美的演出；下游銷售端，藉由與國外藝術團體合作，成功創造跨界合作的話題，引領本土音樂家踏入國際舞台。參與家樂福文化藝術季的演出，除了傳遞了家樂福的家庭快樂與幸福的企業理念，也

讓觀眾欣賞來自東方傳統的絲竹樂之美。因此，要呈現一場演出，價值鏈的每個環節都必須緊密結合，方能有精采的結局。

#### (6) 制定競爭策略 (Competitive Strategy)

策略就是創造價值的方式，當我們在做決策之前，要先就針對組織的目標與政策發展策略。以下將利用 Michael Porter 的基本競爭策略做說明所謂競爭策略 (competitive strategy)：

- (a) 低成本策略：采風除了在人事成本掌控上，有自己的一套方法。另外，益生文教基金會長年資助采風樂坊，提供辦公室的場地、演出經費等支持，降低了采風營運上的成本。
- (b) 產品差異化策略：采風樂坊除了有具深厚演奏功力的「傳統絲竹樂」演出外，還有以國樂為主體跨界的「現代音樂」、「東方器樂劇場」與「東方傳奇·搖滾國樂」等多元演出形態，不只滿足了不同年領層觀眾的需求，同時讓不同表演藝術門類的觀眾群，得以欣賞跨界的表演藝術饗宴。而企業邀演除了可選既定演出的形式，也可將需求及演出場合告知采風樂坊，由采風為企業客製化的規劃、執行及演出。
- (c) 集中策略：雖然采風不斷嘗試跨界的可能性，但演出的主體還是圍繞著傳統國樂器，旗下的教學中心也是針對絲竹樂中的五項主要樂器（二胡、笛子、琵琶、古箏、柳琴），編寫一套最適合本地學子使用的教材與教法，因此，采風樂坊還是將重心集中在絲竹樂推廣上。

## 4.2 關於藝企平台組建之比較

### 4.2.1 紙風車劇團藝企平台組建

#### 1. 成立藝企平台的背景與動機

關於發起「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的想法，紙風車文教基金會網站這麼寫著：

我們不願見到台灣的孩子

因為外在環境，有了欣賞藝術的級距  
我們不願見到鄉村的孩子  
因為城鄉差距，喪失欣賞藝術表演的權利  
因此，紙風車團隊提出  
孩子的第一哩路—First mile Kid's smile【紙風車 319 鄉村兒童藝術工程】  
希望集合各位朋友的力量，陪台灣 319 個鄉村小朋友一起走上第一哩路  
對於 319 演出的動機，就是有想法就行動，一直做下去。然而「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」終於在 2011 年 12 月新北市萬里完成了 319 鄉鎮的最後一塊拼圖，階段性的任務完成。但紙風車為了延伸 319 專案精神，於是又啟動了涵蓋範圍更廣的「紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程」。

2011 年 12 月 3 日，6500 人在歡呼聲中  
為「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」—  
在第 319 鄉鎮(新北市萬里)  
劃下階段性的句點，完成一幅夢想的地圖  
由超過 2 億 1 千萬的捐款、29 萬公里的奔走、  
近 80 萬的觀眾、超過 3 萬人的捐款共同勾勒完成的回憶，  
縈繞不去的，是那句「你們什麼時候再來？」  
縱然，城市發展不曾間斷，  
拉大的城鄉差距也從未縮短，  
五年來  
我們努力讓兒童戲劇不只是單純的表演  
是帶給孩子們一種創意的啟發、視覺美學的饗宴  
因為 319，我們相信，繼續做下去一定會有更多的可能  
於是有了「紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程」的想法

(轉引自紙風車 368 兒童藝術工程網站

<http://www.319kidsmile.org/368/introduction.asp>)

當紙風車巡迴 319 鄉鎮演出時，常耳聞青少年吸毒事件發生於社會的角落，

不希望孩子在懵懂的階段，留下不良的紀錄，因此，決定啟動《拯救浮士德計畫》，準備再用另一個 5 年，走遍全台 900 多所國中，以戲劇帶領青少年抵抗毒品誘惑，並號召社會大眾一起為青少年許下一個美麗的未來。

「反毒」這兩個字對我們來說，  
很遠，因為總覺得身邊應該不會有人吸毒；  
很近，因為新聞媒體每天都在播；  
對於這個陌生又熟悉的社會現象，  
難道，我們不該多付出一點關心嗎？  
有人說：已經很多單位在做了，  
為什麼紙風車還要做？  
因為台灣青少年吸毒現象，近年來連翻好幾倍！  
因為我們不願看到美麗的生命就此凋零！  
因為孩子的青春不能就此走上絕境！  
因為解決問題的辦法不能只有一個！  
因此我們發起了「紙風車青少年教育劇場工程」  
希望透過一齣戲的時間，用不同的方式引導孩子正視這個問題  
只要我們的演出  
能救一個孩子遠離毒品  
那我們就必須有所行動

（轉引自紙風車拯救浮士德計畫網站

<http://paperwindmill.com.tw/savefaust/preface.php>）

「紙風車劇團利用自己的影響力，透過一次又一次的深入台灣的角落演出，冀望喚起大眾對台灣兒童藝術美學的養成及青少年吸毒等問題的正視，然而我們的目標很明顯，就是希望『演戲給孩子看』，我們就那麼單純。」(G1-D3-Q32)

## 2. 藝企平台組建過程

### (1) 紙風車 319 鄉村與紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程

Step1：認同理念一起行動。「從計畫發想，初步取得各董事及同仁的支持，同

時為了取得社會的認同，也積極投入理念宣揚的工作，就先從我們身邊的人執行；跟地方建立關係的部分，我們化被動為主動去演講，像吳念真已經很久不接演講了，為了 319 他去接演講，柯一正、李永豐也是這樣。去講這樣的理念的時候，可能會有人會有反應、會有感動。我們只要有去演出，就必須想盡辦法要跟地方的記者認識，請託他們一定要將演出訊息刊登出來。也跟地方的一些社團、扶輪社啦、獅子會啦、社區發展委員會接觸，爭取更多的資源；跟企業建立關係的部分，我們一開始會寄很多的說帖給企業，實際去跟企業講的時候，發現有些企業就是『謝謝再連絡』，或說你們構想很好，但是我們今年會賠錢。反正就類似這種，或者是你明明去準備一堆，他就是只有給五分鐘。你也可能遇到那種...一整天都沒有捐款，然後你也不知道怎麼辦。最好的情況就是遇到熱心的企業董事長就會幫忙介紹另外的企業董事長，透過企業間的牽線，關係建立比較好啦！」

(G1-D2-Q22)

**Step2：**選擇想認捐的鄉鎮。捐款者了解計畫內容後，可從各個鄉鎮市區中，選擇想認捐的鄉鎮市區，或者將款項捐入「不分區行政後勤支援經費」。

**Step3：**號召更多人的參與。大家透過網路、社群、書信...等各種力量號召更多和您有同樣理念的朋友。「我們能順利營運，媒體佔很大一塊，那時候幾大報：中時、聯合、自由，其實都做全版的。我們就拿了報紙給人家看，說：『這是真的，我不是在騙你』這幾大報的總編、副總編都變成我們的志工，就是 319 這件事情其實是一起做的。」(G1-D2-Q32)

**Step4：**前往演出。在評估各項必要費用後，若募集到 45 萬元，即可於戶外搭台並呈現較完整的劇場效果。

**Step5：**共同為兒童藝術表演付出心力。「First Mile ,kid's smile~319 鄉村兒童藝術工程專案規劃初期，原本希望可以讓更多表演藝術團體共襄盛舉，創造多贏局面的美意，但最後仍以紙風車劇團為主要表演團隊，尚未有其他團隊長期加入，其中牽涉理念認同、經費困難、演出品質等因素。」(G1-D3-Q11)因此，後來變更為共同為兒童藝術表演付出心力，在演出現場所收到的捐款，除了在網站上公佈金額外，在年底將會把所有現場捐款的一半捐出，支持國內兒童劇的演出。

## (2) 紙風車青少年教育劇場工程

「長期各地走演，發現吸毒狀況還蠻嚴重的，而且年齡越來越小的趨勢，那是因為藥頭為了要控制他們，剛開始給他吃一點，之後就完全控制了他們。為了讓青少年了解毒品的危害，此計畫以「反毒」為演出的主軸，我們表演給青少年看，我們的專長真的是表演，要我們去講道理也不適合，可是我們可以用戲傳達給他們知道，透過戲劇，引起青少年的興趣，並在輕鬆的過程中，接受『向毒品說不』的觀念。」(G1-D4-Q11)

在紙風車拯救浮士德計畫網站道出預計這麼做：

**Step1：**集合眾人的力量，將反毒劇《拯救浮士德》帶到全台國中。自 2012 年 12 月起，劇團預計至少花 5 年的時間，巡迴全台國中校園進行戲劇推廣宣導。

**Step2：**持續邀請理念相同的朋友，長期推動該工程。2012 年底由元大文教基金會與紙風車基金會共同發起，盼引起社會各界重視青少年吸毒問題；同時持續邀請認同此計畫的政府機構、企業、民間社團等單位加入。

**Step3：**建置專屬網站，作為觀念堆動的平台。為讓活動達到長期推廣的目的，我們將不定期將募款進度及青少年心生放在專網上，讓關心孩子未來的您能隨時瀏覽，並了解他們的想法。「很多企業都有投入社會公益，但卻沒有專門辦理活動的人，通常都是企劃部或公關部在接洽，對企業來說，這不是業內的事情，常常只為了公益而辦理或參與活動，因此，藝企合作一定要知道彼此的需求，我們有創意、想法跟執行力，而企業有經費與資源，行政平台的是要把兩邊拉起來，如果可以跟企業的需求結合起來，那受益的其實就是所有參與其中的人，這就是我們一直強調的『合作關係』，甚至不只是企業單向贊助給表演藝術團體，而是講合作夥伴關係利益的分享，也就是說我有一個理念賣你或藝企雙方共同去完成這個理念。」(G1-D4-Q11)

### 3.藝企平台組織化的程度

紙風車文教基金會在草創「319 兒童藝術工程」時，「艱辛的推廣理念，甚至被說成詐騙集團，但在活動持續推展下，與企業間的關係在互信的基礎下逐步建立，再來透過主動瞭解企業關注的社會公益的議題，譬如說台灣大哥大、群創長

期著墨於『環保議題』，我們就會切入，跟他們進行環保議題的合作。而『新住民議題』，最早賀陳旦在做中華電信董事長任內，希望我們戲裡面可不可以有新住民的故事，起初我們在戲裡安排一段新住民的橋段，後來我們甚至更發展出一整套，像與中華電信合作的案例，已經持續三、四年了，也因為這個合作案，使我們創造出新住民的關懷系列，更維持彼此之間的關係。」(G1-D3-Q11)最後還將藝企間的關係拓展至平台化，如紙風車文教基金會與元大文教基金會共同發起「紙風車青少年教育劇場」，盼引起社會各界重視青少年吸毒問題，並持續邀請認同此計畫的政府機構、企業、民間社團等單位加入。

## 4.2.2 雲門舞集藝企平台組建

### 1. 成立藝企平台的背景與動機

2000年起，雲門陸續收到企業大筆的贊助，每接收一筆，就有一項對應的計畫，比如「藍天教室計畫」、「流浪者計畫」、「流浪者校園講座」、「雲門戶外公演」與「雲門2校園巡迴」。

1999年921災後，基金會號召旗下的舞蹈教室啟動「藍天教室計畫」，以身體律動協助孩童釋放身心。2006年起，進一步涵蓋弱勢族群青少年；2007年延伸至偏遠山區。2010年，舉辦夏令營找回莫拉克受災孩童的笑顏；2011年夏天，在台東和屏東舉辦藍天夏令營，年年延續的藍天教室，跟資源較不足的孩子們，一起努力實踐健康、快樂、成長的想望。

2004年林懷民先生獲得行政院文化獎，他將該份獎金捐給雲門舞集文教基金會成立「流浪者計畫」，並廣向各界募款，獎助年輕藝術創作者到海外從事自助式「貧窮旅行」，以擴大視野，學習從海外來看台灣，看自己，堅定個人藝術創作之路。隔年，獎助對象延伸至資深專業藝術工作者，透過海外充電之旅，豐厚個人經驗，持續以創作豐厚台灣社會文化。2008年起本計畫增設「社會服務工作」項目，鼓勵從事社會服務工作，關懷台灣人文、社會、環境之專業人才，出國拓展視野，增強對社會服務的信念。為鼓勵年輕學子勇敢築夢，雲門自2008年起舉辦「流浪者校園講座」，推介流浪者走入校園與青年學子分享旅行經驗、成長及創作過程，2009年起，由施振榮先生創辦的「智榮文教基金會」贊助講者深入偏

鄉，讓藝文資源較少地區的弱勢青少年拓展視野。開辦 5 年來，已在全台舉辦超過 500 場講座，參與師生累積達 18 萬人次。

國泰金融集團秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，自 1996 年起連續 16 年贊助雲門舞集，舉行大型免費戶外公演，提昇台灣的文化內涵，以成為各地民眾全家參與的年度盛事。2001 年起國泰金融集團贊助「國泰藝術節--雲門 2 校園巡演」，為年輕學子灑下藝文種子，貫徹推廣藝文的理念。雲門舞集亦配合永齡教育慈善基金會文化「藝術下鄉」的部分，文化藝術下鄉包含了舞蹈演出及兒童希望小學舞蹈教學工作。

## 2.藝企平台組建過程

### (1) 藍天教室

Step1：計畫構思。很早，雲門舞集就一直有個想法，除了舞蹈演出的方式之外，「我們還能對這個社會再多做一些什麼？」雲門暫時休息又再度復出，這個想法更為強烈，於是我們將這個目標隱然成型，方向卻還模糊難辨的構想，稱為「藍天計畫」。

Step2：計畫成形。921 震災後，雲門舞集準備於災區執行三至五年的長期計畫，這個計畫名稱當然非「藍天」莫屬，「藍天教室」由此產生。啟動了「藍天教室」計畫，號召旗下的舞蹈教室老師深入災區，往後並結合企業的資助，藉由音樂及舞蹈引導兒童身心重建，分享健康、快樂與成長的身心經驗。

Step3：計畫延伸。2006 年起，進一步涵蓋弱勢族群青少年；2007 年延伸至偏遠山區。2009 年，由於香港何鴻毅家族基金的支持，「藍天教室」到了香港，成為「敢動！」計畫。2010 年，舉辦夏令營找回莫拉克受災孩童的笑顏；2011 年夏天，在台東和屏東舉辦藍天夏令營，服務地方鄉鎮及孩子。年年延續的藍天教室，跟資源較不足的孩子們，一同努力實踐健康、快樂、成長的想望。

(參考資料：<http://www.cgds.com.tw/node/297> 與雲門 2011 年報)

### (2) 流浪者計畫與流浪者校園講座

Step1：計畫成立。2004 年林懷民捐出「行政院文化獎」獎金，委由雲門舞集文教基金會成立「流浪者計畫」，獎助青年在亞洲進行貧窮旅行，獎助對象為年

輕藝術創作者、資深專業藝術工作者、從事社會服務工作者。

**Step2：**廣向各界募款。為了向各界募款，支持流浪者計畫網站如此說：

能夠實現「流浪」夢想，是幸福的；

能夠幫助別人夢想起飛，也是幸福的。

懇請大家一起來作推動夢想起飛的羽翼，

讓台灣的年輕人、台灣的文化創作者，

有機會經由「流浪」豐富自己，擴大視野，

進而豐富這個社會，為台灣注入源源活泉。

請捐款支持「流浪者計畫」，謝謝。

**Step3：**計畫延伸。雲門自 2008 年起舉辦「流浪者校園講座」，推介流浪者走入校園與青年學子分享旅行經驗、成長及創作過程，2009 年起，由施振榮先生創辦的「智榮文教基金會」發起「流浪者校園講座---智榮專案」贊助講者深入偏鄉，讓藝文資源較少地區的弱勢青少年拓展視野。

(參考資料：流浪者計畫 <http://www.cloudgate.org.tw/wanderer/project.html>

流浪者校園講座 <http://www.cloudgate.org.tw/wanderspeech/wandersemiar1.html>)

(3) 雲門 2 藝術駐校、校園巡迴演出與藝術駐縣／市

**Step1：**理想落實。為落實雲門為全民舞蹈的理想，2000 年起，雲門 2 規劃「藝術駐校」短期藝術課程，進駐大學。透過藝術講座、舞蹈課程及演出，讓大學生親身體驗舞蹈的樂趣。

**Step2：**結合贊助企業。2001 年起，在國泰金融集團支持下，每年透過「國泰藝術節——雲門 2 校園巡迴」走進各級學校演出，許多從來沒有機會走進劇場的青年學子，因此有了生命中第一次與舞蹈接觸的經驗。

**Step3：**計畫延伸。2007 年起，雲門 2 推出「藝術駐縣／市」活動。舞團進駐當地兩周，走訪縣內十餘個山地、漁村、鄉鎮、校園，舉辦各式免費藝文活動，從 3 歲到 99 歲的民眾都能體驗生活律動的快樂，落實藝術與生活的連結。

(參考資料：<http://www.cloudgate.org.tw/cg2/about/index.php>)

(4) 雲門戶外公演與推廣教育場系列演出

Step1：自辦免費戶外演出。1977年，《小鼓手》於台北新公園（228紀念公園）免費演出，這是雲門自辦第一場戶外公演。

Step2：企業贊助免費戶外演出。1992年，在寶琨建設公司贊助下，假台中市經國大道曲棍球場為三萬民眾舉行露天演出。這是雲門與企業合作的第一場大型戶外免費演出。2008年起，結合企業舉辦免費推廣教育場系列演出。

Step3：與企業簽約長期免費戶外演出。國泰金融集團自1996年起連續16年贊助雲門舞集，秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，舉行大型免費戶外公演。

（參考資料：<http://www.cloudgate.org.tw/cg/about/index.php>）

### 3.藝企平台組織化的程度

林懷民創辦「雲門舞集」，秉持著「中國人作曲，中國人編舞，中國人跳給中國人看。」的理念，帶動了台灣現代表演藝術的發展。但發展至今，也曾面臨了暫停營運與大火焚毀排練場，許多寶貴的文物資料，在一夕間化為灰燼的困境，幸得社會大眾的協助，使雲門在一次次的打擊下，還能更加茁壯。雲門推出關懷災區孩童與偏遠地區弱勢孩童的藍天教室計畫、資助藝術家及社會工作者的流浪者計畫與拓展青少年視野的流浪者校園講座等專案，透過這些專案與企業建立了關係，有企業的資助，使計劃得以不斷延伸，在關係維持上，更提升彼此互信的程度。在關係平台化上，國泰集團與雲門舞集共同推出大型免費戶外公演，也與雲門2共推校園巡迴合作專案，藝企間的合作為台灣的表演藝術推廣共盡一份心力。

## 4.2.3 采風樂坊藝企平台組建

### 1.成立藝企平台的背景與動機

采風樂坊所成立的藝企平台，有以傳統室內樂合奏為主的「絲竹室內樂」、與國際知名現代樂團合作演出的「現代音樂」、專為兒童所編製的音樂劇「七太郎與狂狂妹」、大型音樂會「采風民族管弦樂團」、東方器樂劇場「十面埋伏」與東方傳奇搖滾國樂等多元的演出形式。

#### （1）傳統室內樂合奏「絲竹室內樂」

自明、清以來，因民俗活動而產生的各種傳統器樂合奏形式，遍佈各地。絲

竹樂是其中一種（以一、二件絃樂器與竹管樂器為核心的編制，有江南絲竹、廣東音樂、潮州絃詩、福建南音或稱南管等）可依樂曲需要而做調整。很多傳統絲竹合奏的樂曲都是以口傳心授的方式教授，較少有樂譜。演奏大多以單線條旋律演奏，較少出現像大樂團那樣豐富的和聲，且傳統絲竹合奏都以五聲音階為主，音律與西方的七聲音階不相同。

采風樂坊 1991 年成立，選用了胡琴、笛子、琵琶、揚琴、古箏、阮咸這六種樂器為基本編制。除了維持傳統絲竹樂合奏的精神，也不斷的嘗試新的演奏形式，尋找無限的可能。另一方面，跟多位台灣以及國外的作曲家合作，將傳統絲竹普及化，讓一般社會大眾都能夠聆聽，這是采風樂坊一直以來的理念及希冀達成的目標。

（參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project6.asp>）

## （2）現代音樂

現代音樂所指的是在古典音樂史中，時間最貼近現代的音樂類型。目前我們所接觸到的音樂史中，被劃分為許多不同時期，然而這些音樂時期都是我們為過去所冠上的名稱，當時的人們並不會這樣稱呼。換句話說，「現代音樂」這個名詞，會隨著時間流動而有所變更。現代音樂最重要的是「時代性」，因此其音樂特色主要傳達現代社會的真實，也有許多作曲家藉由現代音樂表達出形象之上的思維。

采風樂坊曾與多位知名現代作曲家合作，也曾多次與國際知名現代樂團合作演出，多年來在國際舞臺上優異的表現，使采風樂坊國際交流管道呈現雙向的成績。獨特的編製與傳統絲竹的特性，吸引了不少西方作曲家為之創作新曲，東方與西方、傳統與現代再也不是無法跨越的鴻溝，而采風樂坊可說是成功的案例。

（參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project5.asp>）

## （3）兒童音樂劇「七太郎與狂狂妹」

是誰有這麼大的膽子

膽敢挑釁法力無邊的魔王

逼得他狠心施下咒語

使得奇幻國樂界陷入空前危機

讓樂器精靈個個都喪失了最重要的彈奏利器

「七太郎與狂狂妹」指的是國樂的鑼鼓點「七太狂」，在這齣兒童國樂音樂劇中，鑼鼓點化身為兩個小精靈，位小朋友介紹胡琴、笛子、古箏、琵琶、大鼓等其他樂器精靈的故事，故事中的樂器精靈因為爭第一而遭到魔王的懲罰，所幸在大家通力合作下，終於拿回自己失去的樂器。

此劇為采風樂坊 2003 年專位小朋友量身訂作的兒童劇，透過幽默有趣的故事，小朋友不但了解國樂樂器的特性及音色，還從故事中懂得「和諧」的可貴，極富教育意義。全劇在故事內容或是配樂插曲皆為原創，其中還包括了五首容易琅琅上口的兒歌。

(參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project3.asp>)

#### (4) 大型音樂會「采風民族管弦樂團」

民族管絃樂團通稱為「中樂團」，但也依地區的不同，分為民樂團、國樂團及華樂團的稱謂。而經過五十餘年的縊釀，大多已建立了具高、中、低音聲部的「吹、拉、彈、打」四組，而在演出中常使用的樂器也多達幾十種。

采風民族管弦樂團於 2007 年籌組而成，成員皆為國內樂壇的佼佼者，先後經過菩提春曉、東方傳奇·國樂交響等三場音樂會，編制與樂器間的協調性皆邁向成熟化，而三場音樂會中靈魂人物的指揮，更使得點出趨近完美。

(參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project4.asp>)

#### (5) 東方器樂劇場「十面埋伏」

公元前 202 年

劉邦與項羽的皇位爭奪

虞姬與霸王的愛戀情懷

兩軍交戰的壯闊場面

秦二世之後，天下大亂，群雄分起，當時的項羽和劉邦原是共同擁護楚懷王，在討秦的過程中，先行攻進咸陽的原是劉邦，項羽心有不甘，設下鴻門宴欲除掉劉邦，可惜並未成功。巷與後來自封為西楚霸王，劉邦勢力未及，只能退守漢中，而後再蕭何、張良的輔佐下，勢力逐漸壯大，開啟了「楚漢相爭」的戰爭。

「十面埋伏」原是琵琶古曲，以琵琶精采絕倫的演奏技法呈現楚漢相爭之時，劉邦與項羽在垓下的決戰情景。在傳統的國樂曲目中「十面埋伏」是最具經典的琵琶武套曲目，采風樂坊採用了「十面埋伏」的歷史故事，首創全世界第一齣「東方樂器劇場」。將皇位爭奪的狡猾、戀人間的纏綿及兩軍交戰的壯闊場面，藉由傳統樂器，表現得淋漓盡致。

(參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project2.asp>)

#### (6) 東方傳奇·搖滾國樂

東方勢力崛起、才器縱橫的年輕樂手

成功將搖滾、電音等流行文化融入國樂創作

舊曲新創、顛覆您對國樂既定印象

全台唯一走出傳統、搖滾新國樂

2007 采風樂坊最新叛逆鉅作

由采風樂坊策畫製作的

《東方傳奇·搖滾國樂》召集了國內年輕好手，組成 e 世代夢幻團隊，搭配 DJ 混音及電音，演出搖滾版的經典曲目，包括國樂經典樂曲及采風樂坊年度大作「十面埋伏」的選曲，還有耳熟能詳、改編自童謠的「數蛤蟆」、台灣民謠「一隻鳥仔」...等。

有別於傳統國樂型態，采風以深厚的演奏為根基，加上律動十足的肢體演出，營造出相當具現代與流行感的國樂演出，從作曲、服裝、甚至於彩妝，皆邀請知名時尚界或流行音樂界的資深作曲家來為本場節目量身定做，呈現出一場驚豔四座的「東方傳奇」。

(參考資料：<http://www.cfmw.com.tw/project1.asp>)

#### (7) 益生文教基金會

在 1996 年的一場國樂欣賞會上，江董事長認識采風樂坊的幾位年輕音樂老師，以傳統絲竹演奏，內容有弘一大師編譜的三寶歌，藉由這場音樂會的因緣，采風樂坊老師們也受到大師的精神感召，於是與采風團員於 2000 年共同成立益生文教基金會，以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音

樂人才，提昇國內文化環境為基金會的宗旨。在益生文教基金會的全力扶持下，采風樂坊也由一團增加到三團。

## 2.藝企平台組建過程

### (1) 采風樂坊藝企平台

采風樂坊將演出形態一一呈現，可由企業選定邀演的形式，或者將需求及演出場合告知采風樂坊，由采風為企業負責規劃、執行及演出。在平台運轉上，可分為以下步驟：

#### Step1：演出形態呈現

采風樂坊的國內外展演經歷豐碩。在國外，曾多次受邀國際文化藝術季擔綱重要示範演出；而在國內，演出形式與適合的場合在采風樂坊網站分說如下：

#### ※絲竹室內樂、現代音樂、兒童音樂劇【七太郎與狂狂妹】

堅持演出人員的深厚功底與藝術品質的追求，采風陸續推出一、二、三團呈現出最精緻動人樂曲。此演出型態最常出現在國宴、國際會議、餐會、學術交流、飯店音樂欣賞、外交場合、社團活動、慈善晚宴、故宮展演、宗教運動及企業年度會議等。

#### ※大型音樂會【采風民族管弦樂團】

兩廳院二十週年國樂慶典、228 追思音樂會、新竹竹塹城隍藝術季等，以上皆由采風負責規劃執行及演出。

#### ※東方器樂劇場【十面埋伏】

動員 27 名表演家身兼肢體演員結合劇場元素，搭配舞台、燈光、布景等，藉張力十足的琵琶彈奏演出楚漢相爭的歷史故事。

#### ※東方傳奇·搖滾國樂

2007 年采風最新搖滾製作，成功結合流行文化，有效地注入有別以往的流行音樂傳統風格，發表後深受新國樂人口的喜愛，邀帖不斷，例如：週年慶開場、中秋團圓慶典、尾牙跨年晚會、晚宴閉幕秀、宗教寺廟活動等。

#### Step2：接受邀演

「目前采風樂坊的邀演大多是被動的接受，比如說有人打電話來說需要一個

表演，那其實接演有很多種方式，比如說商演，這企業它要尾牙或春酒、開幕，我們都去做過這樣的表演。有些演出則是主動去提案給企業。」(G3-D2-Q31)

**Step3：轉知藝術總監(團長)**

將邀演訊息轉知藝術總監(團長)，由藝術總監統籌規劃。

**Step4：安排適合的演出**

邀演企業對演出的形態還沒定見，采風就會給建議，滿足企業需求。「比如說要在國際會議場合演出，可能要比較安靜的室內表演，就會建議東方器樂劇場或其他聲音比較小的演出形態；或者企業已有屬意的表演型態，那麼他就會告訴我，那我就會把曲目或劇目開給他。」(G3-D2-Q31)

**Step5：約團員排練**

當確定演出形態後，再來約團員排練。

**Step6：前往演出**

排練完就準備演出。

**Step7：回饋邀演或贊助的企業**

若贊助表演場次的企業，則依贊助的金額，采風做出分級的回饋。

**(2) 益生文教基金會**

**Step1：演出結緣。**在 1996 年的一場佛學音樂欣賞會上，江董事長認識采風樂坊的音樂家，這場音樂會以傳統絲竹演奏呈現，內容有弘一大師編譜的三寶歌，因受到大師的精神感召而結緣。

**Step2：共同成立基金會。**於 2000 年江董事長與采風團員共同成立益生文教基金會，並籌辦一場以「華枝春滿」為名紀念弘一大師李叔同誕生一百二十周年的音樂會，在國家音樂廳演出。

**Step3：為公共理念努力。**基金會以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為宗旨。為推廣共同的理念，經常舉辦紀念弘一大師音樂會並熱心於其他公益活動，而這些活動均由益生文教基金會主辦，采風樂坊擔綱演出的工作。

**3.藝企平台組織化的程度**

「采風樂坊以往與企業在建立關係上，屬於比較被動的邀演為主，但偶爾也會主動接洽企業合作，而未來將增設行銷總監一職，主動尋求與企業更多合作的機會。」(G3-D4-Q21)當與企業關係建立後，往後關係的維繫，「我們一直在努力維持，比如說茂迪或家樂福、兆豐銀行我們都一直在運行。未來還計劃與兆豐銀行共同推出校園巡迴的計畫。」(G3-D2-Q32)

因此，目前的采風與企業的關係建立與維繫都有持續的進展。就平台化而言，在一場國樂欣賞會邀演的機緣下，企業家江董事長與采風團員共同成立益生文教基金會，以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為基金會的宗旨。在基金會的運作下，不但每年都舉辦佛學音樂會，推行共同的理念外，也長年資助采風樂坊，更提供辦公室的場地、演出經費等支持。

## 4.3 關於藝企平台運用之比較

### 4.3.1 紙風車劇團藝企平台運用

#### 1. 藝企平台帶來的好處與效益

##### (1) 藝企平台帶來的好處

透過藝企平台獲得的好處，行政總監張敏宜提到最主要的應該是「募款」。在319專案執行期間，超過三萬人次的捐款，共募得二億一千萬元。

另外，紙風車出了攝影書，若以學生名義捐一千元，則可獲得一本，同時紙風車也捐給學校圖書館一本，最後合計六千七百本，數量還滿可觀的！若透過郵局寄送一本要一百塊，所以跟合作夥伴新竹物流洽談，後來僅酌收五十元，沒有辦法完全不收費，因為運送的司機是計件論薪的，新竹物流等同捐贈差額，紙風車也對等開立捐贈收據，新竹物流就沒有盈收。最後，甚至還協助做包裝與外包箱，再運送出去。

還有陽明海運曾贊助一個貨櫃，那時候紙風車想要有一個移動貨櫃是移動藝廊，當紙風車到各地演出時，貨櫃就拉到哪裡，小朋友除了看表演以外，白天也

可以來看藝廊。

而中華電信與台哥大協助紙風車做通訊募款！全家便利商店則利用通路協助募款，還成為固定募款的管道，這樣子也打開雙方之間的合作，便利商店最大的資產就是通路，運用通路，讓民眾去買一瓶牛奶捐一塊錢，其實也是為通路的宣傳，因為合作案，使得營業額增加了！另外一方面，他們會結合週邊廠商，比如說你買光泉商品，實際捐錢的是光泉，也就是說廠商是出錢，全家是出通路。便利商店物流天天到貨的特性，因此，紙風車演出的售票系統也與便利商店通路做了結合。

對企業而言，「與全家便利商店的合作案來說，當他們發現合作案推出後，業績成長了，自身去打廣告不見得有如此好的效果，況且只撥出些許回饋金就有這麼大的好處，何樂而不為呢！」(G1-D3-Q22)

## (2) 藝企平台帶來的效益

對企業的效益，「除了承辦活動人力的負擔減輕，還透過紙風車的號召力，將觀眾吸引近來，讓員工的榮譽感與對企業的認同度提高，更可透過活動的辦理，提升行銷的成效。」(G1-D3-Q32)

對藝術團體的效益，「然後我們的目標很明顯，就希望『演戲給孩子看』，我們就那麼單純；第二個，我可以『培養更多的表演人材』，讓我們『有演出的機會、有收入』，你才能夠有更多的人材庫，這個不只對紙風車，他可能對很多的表演，對表演界是好的，其實我們因為那麼單純，我們沒有太多的，太多的奇奇怪怪的想法。」(G1-D3-Q31)

## 2.藝企平台功能化的程度

### (1) 贊助功能

在贊助功能中，有募款、可產生企業得以節稅與企業資源公共化效益的「調和平台成員屬性」與可產生以專業意見，提升展演精緻度效益的「提升展演成效」等功能，紙風車的藝企平台皆達到高功能，說明如下(表4.2)。

表4.2 紙風車藝企平台的贊助功能說明

功能	功 能 說 明
募款	<p>因為現在勸募辦法有改，我每一年要跟內政部申請，而且一次只能申請一年，所以我們319專案就是每一年申請，就是你如果要對不特定人的募款，你就必須要去申請。但企業的部分因為是特定的對象，所以是沒有停，我們還是持續向企業募款。我們募款都會是FOR一個專案，例如：319的專案或319專案的子計畫「八八水災兒童生活藝術專案」。</p>
調和平台成員屬性	<p>實際上很多企業都有長期關注的社會公益的議題，譬如說台灣大哥大、群創長期著墨於「環保議題」，我們就會切入，跟他們進行環保議題的合作。而「新住民議題」，最早賀陳旦在做中華電信董事長任內，希望我們戲裡面可不可以有新住民的故事，起初我們在戲裡安排一段新住民的橋段，後來我們甚至更發展出一整套，像與中華電信合作的案例，已經持續三、四年了，也因為這個合作案，使我們創造出新住民的關懷系列。企業除了可以盡到社會責任，提昇企業形象，並達到節稅的效益。</p>
提升展演成效	<p>我們可以「培養更多的表演人材」，讓我們「有演出的機會、有收入」，你才能夠有更多的人材庫，這個不只對紙風車，他可能對很多的表演，對表演界是好的，那其實我們因為那麼單純，我們沒有太多的，太多的奇奇怪怪的想法。有企業的資助，使劇團有更多的演出機會，除了精進演技外，更讓演員有穩定的收入。</p>

(2) 合作功能

在合作功能中，可產生贊助者關注事務多元化與提升藝術創作者運用企業資源的機會效益的「中介」、可產生積極支持藝文之企業具互補性效益的「提升藝文資源多元面向」與可產生行政技術提升效益的「藝術行政人員培養」等功能。紙風車的藝企平台在「中介」與「藝術行政人員培養」皆屬高功能，說明如下(表 4.3)。張敏宜提到「我們有的是創意跟想法跟執行力，企業有經費」，這也是紙風車為

何要與企業一起為藝文推展努力的主因，因此，「提升藝文資源多元面向」也是高功能。

表 4.3 紙風車藝企平台的合作功能說明

功能	功 能 說 明
中介功能	<p>劇場的演出也就大家買票來帶孩子來看，那我們這一次推出年度大戲---新月傳奇。很大的一塊是引導企業：你要不要認一百個孩子，買最好的位置給孩子看。那你有沒有長期在關注的育幼院？如果沒有我們這裡有很多名單，我們就變成中介企業入育幼院的橋樑。將企業的資源導入弱勢團體，讓更多弱勢團體也能享受到藝術表演的洗禮。</p>
藝術行政人員培養	<p>當基金會尚未成立時，為了統籌紙風車劇團、綠光劇團、風之藝術的運轉，其實就有行政中心的概念。包括辦公室的場地、一些基本的行政資源、還是要申請補助什麼的，紙風車劇團、綠光劇團一起送就對了，那就是一個行政中心的概念。後來我們到八十七年才成立基金會，基金會也是所有的東西一起做，包括申請補助、資源分配...等。後來基金會只是管總決策，因為各團已經獨立運作，各團有自己的團長、有各團的自己的行政、製作、會計。基金會就只有兩個行政人員，只有我跟另外一個。後來因為 319 專案有一點複雜，它包括募款、現場執行與後續成果的FOLLOW，所以它的量還蠻大，尤其是在募款這一塊。原先編制實在沒辦法應付，就擴編了，現在基金會會有七、八個專職行政人員。319 專案的執行，不僅展現多年來行政與演員的經驗和能力，更大幅提升組織面對挑戰的戰鬥力，這些都源於基金會身為非營利組織的一個優勢條件，以及常年下來累積的雄厚資源。</p>

### (3) 媒合功能

在媒合功能中，可產生藝企合作的「媒合」、「藝企合作規劃」與可產生資源再次整合的「資源整合」等功能。紙風車的藝企平台在「藝企合作規劃」與「資源整合」皆具高功能，說明如下(表 4.4)。但原本希望可以讓更多表演藝術團體共

襄盛舉，創造多贏局面的美意，但至今仍以紙風車劇團以主要表演團隊，尚未有其他團隊加入，其中牽涉理念認同、經費困難、演出品質等因素，因此，在藝企合作的「媒合」屬低功能。

表 4.4 紙風車藝企平台的媒合功能說明

功能	功 能 說 明
藝企合作規劃	<p>如果企業是長期關注社會上發生的議題，那我們就主動把相關的企劃案送給這個企業，使雙方可以進行合作。其實很多董事長也都說，他們沒有專職辦活動人，通常都是企劃部或公關部辦理，對企業這麼多事情要辦，我覺得一起合作主要的是知道彼此的需求，然後我們做祕書行政的就是要去把兩邊拉起來，那受益的其實就是所有的人，這個就是我一直強調它是「合作」，不是企業贊助，而是合作的夥伴利益分享，也就是「我有一個理念賣你」。</p>
資源整合	<p>319 專案衍生出子計畫「八八水災兒童生活藝術專案」、「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程文藝青年工作大隊」、「唐吉軻德俱樂部」、「我的第一哩路 —【部落格徵文活動】」、「格列佛人體藝術探索館」、「誠品【移動圖書館】行動書車」、「319 行動藝廊」、「全虹手機健診服務」、與國語日報合辦之「幫助孩子閱讀計劃」、「319 杏林計劃」等相關子計畫。其中我們與國語日報和誠品【移動圖書館】行動書車合作推廣閱讀，或偏鄉醫療資源與文化水平較為弱勢，在紙風車到來時，透過杏林計畫與行動藝廊等計畫，一起來關心偏鄉居民的健康，也幫助地方鄉親認識表演藝術，陪他們走上欣賞藝術第一哩路，企業也能提高能見度，更可以與我們一起做公益。</p>

### 4.3.2 雲門舞集藝企平台運用

#### 1. 藝企平台帶來的好處與效益

##### (1) 藝企平台帶來的好處

對雲門的好處，除了常見的贊助演出的經費外，台灣愛普生科技股份有限公司 1999 年贊助雲門舞集文化基金會活動製作海報費。財團法人廣達電

腦文教基金會贊助雲門 2001 秋季公演新作《行草》音樂製作費用。台新金控 2004 年贊助雲門舞集《陳映真·風景》演出路燈旗廣告；統一星巴克股份有限公司贊助雲門舞集 2《2009 春鬥》演出及廣宣資源；通常由贊助之企業體以自己的通路來執行相關的「行銷宣傳」事宜，另外，中國時報系則長期以共襄盛舉的熱情共同參與演出宣傳，因此，雲門本身只需要負責提供相關演出資料來加以協助；財團法人趨勢網路軟體教育基金會贊助雲門舞集經典舞作《薪傳》、《紅樓夢》影像錄製；新舞臺每年都會重新審核藝文團體租借場地的贊助計畫案，然而像朱宗慶打擊樂團與雲門舞集 2 的節目品質佳、與新舞臺合作愉快，新舞臺也希望將這些優秀的節目持續推廣給觀眾，因此，這些傑出的團體幾乎每年均在新舞臺租借場地表演。

對企業的好處，最直接的好處是可抵稅；建華金控的企業營運目標是成為亞太地區最佳的金融機構，因此，贊助藝文會著重在華人藝術，雲門舞集在華人表演藝術世界裡的知名度、代表性十足，它便是建華金控長期贊助的對象之一；而永齡教育慈善基金會藉由雲門舞集到國際各個城市演出時，讓全世界的觀眾不僅能欣賞到雲門舞集的演出，同時都看得到並認識永齡教育慈善基金會，使得基金會能從贊助的過程中「提升知名度」。連續贊助雲門舞集戶外公演的國泰人壽，希望透過企業力量，讓民眾在住家附近，免費欣賞國際級表演，同時藉由贊助盡到「企業社會責任」。

## (2) 藝企平台帶來的效益

雲門在外縣市的住宿問題，會以簽約旅館為優先考量，不僅能「減少住宿方面的支出」，也可以藉由對方的資源與通路，協助舞團「行銷演出並開發潛在的觀眾群」。雲門會以國內已有簽約的旅館為優先考量，像是高雄的麗景大酒店、台南的劍橋大飯店、台中的皇家大飯店等。

尋求與不同的產業合作以擴展觀眾群，例如：與誠品書店的合作或佳姿健身中心的合作案，著眼點在於該產業所有的消費者是雲門「可能的潛在觀眾群」。

## 2. 藝企平台功能化的程度

### (1) 贊助功能

在贊助功能中，有募款、可產生企業得以節稅與企業資源公共化效益的「調和平台成員屬性」與可產生以專業意見，提升展演精緻度效益的「提升展演成效」等功能，雲門的藝企平台皆達到高功能，說明如下(表4.5)。

表4.5 雲門藝企平台的贊助功能說明

功能	功能說明
募款	<p>幾位科技界與金融業的董事長感於「台灣需要雲門」，而「雲門需要永續經營」，除了定期捐款贊助雲門舞集外，也先後加入雲門舞集文教基金會董事陣容。普訊創業投資公司董事長柯文昌於 1995 年加入；建弘證券總裁洪敏弘於 1997 年加入；台積電董事長張忠謀、國泰人壽董事長蔡宏圖於 1998 年加入；宏碁集團前董事長施振榮、廣達電腦董事長林百里於 2000 年加入。依據獲頒文馨獎的企業資料顯示，在 1999 - 2007 年間，雲門舞集接受過 41 家企業贊助，受贊助次數為 75 次，是最多企業贊助的表演藝術團體。</p>
調和平台成員屬性	<p>國泰金融集團秉持「大樹成長、文化深耕」的理念，自 1996 年起連續 16 年贊助雲門舞集，舉行大型免費戶外公演，希望透過企業力量，讓民眾在住家附近，免費欣賞國際級表演，同時藉由贊助盡到「企業社會責任」。</p>

提升展演成效	<p>基金會除經營舞團各項演出之外，並致力推動有助於台灣藝術文化發展及提升的活動。例如早期採集了台灣原住民音樂，製作「鄒族之歌」音樂帶出版；1992 年主辦台北國際舞蹈學院舞蹈節，和台北國際舞蹈會議；推動「雲門文化講座」，邀請名家暢談「本土關懷與美的重建」、「人間關懷，關懷人間」等；邀請國際舞台設計大師李名覺來台，舉辦一系列的回顧展；邀請國際頂尖舞蹈家，如Eiko &amp; Koma來台演出，提升台灣觀眾的視野。另外還主辦了需多設計營、大師研習班，及近期創辦了「種籽舞者培訓」及「流浪者計畫」，培養出許多台灣舞台、舞蹈與藝術類的專業人才。更全權受理羅曼菲舞蹈獎助金，來幫助更多舞蹈人才。雲門舞集 2 的創團是為了培植年輕一輩的舞者和編舞家。</p>
--------	---

(2) 合作功能

在合作功能中，可產生贊助者關注事務多元化與提升藝術創作者運用企業資源的機會效益的「中介」、可產生積極支持藝文之企業具互補性效益的「提升藝文資源多元面向」與可產生行政技術提升效益的「藝術行政人員培養」等功能，雲門的藝企平台皆屬高功能，說明如下(表 4.6)。

表 4.6 雲門藝企平台的合作功能說明

功能	功能說明
中介功能	<p>2003 年，林懷民獲行政院文化獎，為歷年來最年輕得主，2004 年初在頒獎典禮上，他宣布把獎金全數捐給雲門文教基金會，成立「流浪者計畫」，並廣向各界募款，獎助年輕藝術家到海外從事自助式的「貧窮旅行」，擴大視野。8 年來，「流浪者計畫」已獎助 72 位藝術創作及社會服務工作者，進行自助式「貧窮旅行」。為鼓勵年輕學子勇敢築夢，雲門自 2008 年起舉辦「流浪者校園講座」，推介流浪者走入校園與青年學子分享旅行經驗、成長及創作過程，2009 年起，由施振榮先生創辦的「智榮文教基金會」贊助講者深入偏鄉，讓藝文資源較少地區的弱勢青少年拓展視野。開辦 5 年來，已在全台舉辦超過 500 場講座，參與師生累積達 18 萬人次。</p>

提升藝文資源多元面向	<p>永齡教育慈善基金會提供雲門舞集在舞蹈創作、服裝或道具上等所需要的經費，在雙方的合作案中，合作演出節目單上都必須讓「永齡教育慈善基金會贊助」露出，基金會藉由雲門舞集到國際各個城市演出時，讓全世界的觀眾不僅能欣賞到雲門舞集的演出，同時都看得到並認識永齡教育慈善基金會，使得基金會能從贊助的過程中「提升知名度」。建華金控的目標是成為亞太地區最佳的金融機構，因此贊助藝文會著重在華人藝術，雲門舞集在華人表演藝術世界裡的知名度、代表性十足，它便是建華金控長期贊助的對象之一。</p>
藝術行政人員培養	<p>普訊創業投資公司董事長柯文昌於1995年加入基金會董事；建弘證券總裁洪敏弘於1997年加入；台積電董事長張忠謀、國泰人壽董事長蔡宏圖於1998年加入；宏碁集團前董事長施振榮、廣達電腦董事長林百里也於2000年加入。林懷民曾說：「(雲門的)董事們常常給我們專業的管理經驗和知識。他們透過開會的方式來告訴我們，制度要怎麼建立。很多事情我們很頭痛，一旦到了他們手上其實兩分鐘就解決了。雲門的董事會是真正的董事會，不是做樣子的，這些董事都是真正在做事的人。」</p>

### (3) 媒合功能

在媒合功能中，可產生藝企合作的「媒合」、「藝企合作規劃」與可產生資源再次整合的「資源整合」等功能，雲門的藝企平台皆具高功能，說明如下(表 4.7)。

表 4.7 雲門藝企平台的媒合功能說明

功能	功能說明
媒合	<p>這 2003 年，「國泰藝術節——2003 年雲門舞集三十週年戶外演出」演出《薪傳》劇目，在美濃、埔里和斗六舉辦大型戶外公演。首站在美濃國中操場舉行，由雲門舞集、雲門舞集 2 和朱宗慶打擊樂團聯合演出編舞家林懷民的《薪傳》，吸引上萬民眾觀賞。2004 年，雲門演出編舞家林懷民的舞作《竹夢》，雲門與國家交響樂團（NSO）合作的過程，透過爭辯、互動，精準呈現視覺節奏與聽覺律動的和諧。</p>
藝企合作規劃	<p>1999 年 921 災後，雲門舞蹈教室隨即啟動與普訊創投合作的「藍天教室」計畫，透過一個名為「希望工程－雲門舞集舞蹈教室生活律動」的免費教學活動，深入重建區，2006年起，進一步涵蓋弱勢族群青少年；2007年延伸至偏遠山區。2010年，舉辦夏令營找回莫拉克受災孩童的笑顏；2011年夏天，在台東和屏東舉辦藍天夏令營，年年延續的藍天教室，跟資源較不足的孩子們，一起努力實踐健康、快樂、成長的想望。雲門舞集亦配合永齡教育慈善基金會文化「藝術下鄉」的部分，文化藝術下鄉包含了舞蹈演出及兒童希望小學舞蹈教學工作。而霖園關係企業國泰人壽就以「大樹成長、文化深耕」為名，與雲門簽訂十年（1996-2005）的戶外公演合約來贊助雲門。</p>
資源整合	<p>1999 年台灣九二一大地震，近三千人失蹤、死亡，雲門與雲門舞集 2 同赴東勢、中興新村災區公演。由雲門舞集舞蹈教室執行的「藍天教室」教學計畫，繼續深入災區協助孩童心靈重建。2006 年起，進一步涵蓋弱勢族群青少年；2007 年延伸至偏遠山區。2010 年，舉辦夏令營找回莫拉克受災孩童的笑顏；2011 年夏天，在台東和屏東舉辦藍天夏令營，年年延續的藍天教室，跟資源較不足的孩子們，一起努力實踐健康、快樂、成長的想望。此一計劃整合雲門內部資源與外部企業的資助，透過雲門延伸事業體的舞蹈教室來執行。</p>

### 4.3.3 采風樂坊藝企平台運用

## 1.藝企平台帶來的好處與效益

### (1) 藝企平台帶來的好處

采風獲得的好處：「在售票上，比如說研華文教基金會就有認購演出票券。還花錢用巴士從山上載原住民的小朋友到音樂廳來看表演。太陽能大廠茂迪也有票券的幫忙。與家樂福文教基金會合作上最特別，它問你未來合作上，你覺得我怎樣支持你比較好？因此，不只有贊助表演而已，而是全方位的支持，以求長期合作的可能性。」(G3-D3-Q22)財團法人益生文教基金會以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為宗旨，因此長年資助采風樂坊，更提供辦公室的場地、演出經費等支持。

對企業而言，贊助可獲采風回饋的好處：

- (a) 可獲贈采風樂坊已出版之系列 CD，一年內所發行之藝術文化影音光碟及出版品。
- (b) 購買采風樂坊音樂會票券及出版品享有八折優惠。
- (c) 獲贈采風樂坊每場年度音樂會貴賓券，及各場音樂會節目單。
- (d) 一年內免費參加采風樂坊舉辦之各項演講及活動，並受邀參加年度采風之友年度回饋晚會。
- (e) 得享有一年內，由采風樂坊為其執行文化藝術活動(如：國樂講座、小型音樂會、餐會演出或活動演出等)。

### (2) 藝企平台帶來的效益

「家樂福藝術季邀請采風表演，在戶外的東方傳奇搖滾國樂演出，因為有音響、酷炫舞台，在台中圓滿劇場，當天就有六千名觀眾！所以以宣傳效益會比較大，提高藝企雙方知名度。而當演出前，街道上插很多表演羅馬旗，對於企業當然是直接的受益。跟表演團體合作對企業是加分的，如果表演很受觀眾歡迎，在行銷上雙方都有立即好處。而兆豐銀行贊助采風去校園巡迴，透過簡報與現場表演搖滾，介紹傳統器樂給小朋友認識。形同推銷了采風也推銷的傳統國器樂。」

(G3-D3-Q31)

對企業而言，贊助采風回饋的效益：

(a) 於采風樂坊演出節目單上留名，使得企業在演出時也能掛名，提高知名度。

(b) 采風樂坊網頁首頁之「贊助看板」與采風樂坊節目單，刊登形象廣告，提昇企業的公益形象。

## 2. 藝企平台功能化的程度

### (1) 贊助功能

在贊助功能中，有募款、可產生企業得以節稅與企業資源公共化效益的「調和平台成員屬性」與可產生以專業意見，提升展演精緻度效益的「提升展演成效」等功能，采風樂坊的藝企平台皆達到高功能，說明如下(表4.8)。

表4.8 采風樂坊藝企平台的贊助功能說明

功能	功能說明
募款	<p>采風樂坊是各方面的去做發展，票券、商演或各基金會就給你贊助經費。比如說益生文教基金會就直接給你贊助一年多少錢；也有一個朋友今年就捐了 50 萬，他說你好好做，他只限定說不要花玩不見，給你 50 萬你要再賺回來 50 萬來做基金，要我們能夠自力更生；我們有個別的小額捐款；或他看到我們采風的表演很感動，他會買 DVD，比如買一百張，也不會都自己看，會去送人。所以有很多種募款的模式。</p>
調和平台成員屬性	<p>前年開始跟兆豐銀行進行校園巡迴，雖金額不是很多但效果很好(我們到新北市或基隆的偏鄉去表演)，那麼它的意義是很大的，因為傳統音樂的表演者自身也需要去尋找下一代觀眾在哪裡。</p> <p>與家樂福合作，它的理念是給台灣的一些表演團體一些活動表演的平台，讓台灣的表演團體去跟台灣的民眾介紹自己的表演。而且它強調的是家家都能幸福美滿，基本上他強調的是可以親子一起來欣賞的節目，所以它就挑了采風樂坊「東方傳奇-搖滾國樂」，在台上的表演也非常受到歡迎。</p>

提升展演成效	采風合作過的朋友，多為業界的佼佼者，至今大多活躍於銀幕前，包括歌仔戲翹楚王金櫻、唐美雲；音樂界大老潘皇龍；戲曲老師傅許王、邱火榮及女兒邱婷；作曲家李英、黃新財、李子聲、許雅民、董昭民、連憲升、劉學軒、郭哲誠、李哲藝...等。
--------	--

## (2) 合作功能

在合作功能中，可產生贊助者關注事務多元化與提升藝術創作者運用企業資源的機會效益的「中介」、可產生積極支持藝文之企業具互補性效益的「提升藝文資源多元面向」與可產生行政技術提升效益的「藝術行政人員培養」等功能。采風樂坊的藝企平台在「中介」與「提升藝文資源多元面向」皆屬高功能，說明如下(表 4.9)。采風樂坊屬傳統器樂的表演團體，在經營上更為辛苦，團員兼行政工作以節省人事成本，乃權宜之計，若有特殊行政處理需求，則聘請即戰力的行政人員，如：「今年將聘行銷總監，專責對企業的合作提案。」(G3-D4-Q21)因此，目前藝企平台在「藝術行政人員培養」上，還有很大的進步空間。

表 4.9 采風樂坊藝企平台的合作功能說明

功能	功能說明
中介功能	2009 年財團法人建弘文教基金會鑑於當前經濟環境氣氛低迷，失業人口急速攀升，為舒緩失業中民眾身心壓力，從沉重負擔中重新出發，特別拋磚引玉，贊助《東方器樂劇場 II 西遊記》1000 元票券五十張，只要持失業或離職證明即可以 1 元購得 1000 元入場券乙張，也感謝台北市西門就業服務站協助。期待各位勞工朋友們能在欣賞《東方器樂劇場 II 西遊記》演出後，以西遊記中師徒四人長途跋涉，克服萬難，終於不負重望，成功取經的精神，順利得到一份好工作！

提升藝文資源多元面向	<p>渣打銀行成立消金學院模擬分行，渣打銀行訓練經理 Vanessa 表示，模擬分行成立的目的是希望渣打的訓練，不僅只是利用傳統的教室學習，更透過實境模擬的創新方式，幫助訓練更加有效率，而台灣相當不容易的成為目前擁有全功能模擬訓練環境的國家。而采風樂坊的演出兼具傳統與創新，與渣打銀行成立消金學院模擬分行的目的相呼應，演出開場為搖滾風格的"東方傳奇"，而典禮間采風則帶來傳統絲竹經典樂曲，成功擄獲國外長官的心！</p> <p>2010 年采風樂坊芝加哥義演音樂會，本次的演出活動，是由芝華婦聯會為配合其家庭暴力防制工作而特別推出，采風樂團的傾情演出，不僅讓觀眾們如癡如醉，而且還呼籲僑界對家庭暴力問題的重視。</p> <p>2012 參與 HTC 宏達電表演是開幕場合，我們就用光芒這首搭配搖滾來表現，加上擊鼓。使企業需要的開幕氣勢，藉由演出帶出熱鬧氣氛。</p>
藝術行政人員培養	<p>今年將特聘行銷總監，專責對企業的合作提案，因此未來對企業合作可分：被動的邀演或是主動的提案。主動的部份我們以前做的比較少，現在行銷總監來了之後，我們希望我們變得更好更穩定，就是說如何去尋求跟企業合作的模式跟內容。</p>

### (3) 媒合功能

在媒合功能中，可產生藝企合作的「媒合」、「藝企合作規劃」與可產生資源再次整合的「資源整合」等功能。采風樂坊的藝企平台在「媒合」、「藝企合作規劃」與「資源整合」皆具高功能，說明如下(表 4.10)。

表 4.10 采風樂坊藝企平台的媒合功能說明

功能	功 能 說 明
媒合	<p>羅東文化廣場開幕，我們就有董事長樂團的加入，上半場是他，下半場是我們的分開演出形式；也有就是兩個會融合在一起，我們跟很多團都融合，比如說是無垢舞團或擊鼓極，這些我們都有合作，只是看誰是主體。例如跟無垢舞團的舞蹈劇場結合，他是主體，我們就是一個配合的角色，就你需要我們表演者做什麼，那我們就去配合他。我剛提到的董事長樂團或者是說跟打擊樂合作(打擊、太鼓)，這次 228 就要跟他們合作了(228 紀念日在宜蘭)。所以這東西現在都是在融合的過程，其實都很有效果。</p> <p>我們在東方傳奇搖滾國樂的部份，我們有結合街舞，演奏者自己跳；再來東方器樂劇場，我們就跟劇場結合，導演來告訴我們怎麼做，所有的肢體動作都是由我們自己做，我們沒有請舞蹈增加進來，就自己做。那自己來有一個好處就是以我們為主體，如果一個在那邊跳舞，一個在另邊拉樂器，那大家都只看跳舞，沒人聽音樂。兩種感官的結合是可行的，但主角大部分會是在動態上，因為人類視覺比較發達，會喜歡用看的。所以我們一直希望能夠以傳統器樂表演者為主題去做一些融合。</p>
藝企合作規劃	<p>益生文教基金會與采風於2009年到台東地區舉辦夏令營，深深感受到台東傳統樂器師資的不足以及台東地區學員的用心與熱情，采風希望對台東地區藝文發展投注一分心力，但是，現階段采風樂坊無法長期駐團台東，於是計畫以訓育種子教師為主要目標，將傳統樂器教學觸角延伸並往下紮根。</p> <p>采風樂坊為響應文建會生活美學體驗，以及落實照顧偏遠地區教育資源的美意，自去年(2009)進行傳統音樂的教育活動，選擇到資源較少的台東縣舉辦音樂夏令營，首年采風著重將傳統音樂介紹給當地民眾，並以教學方式讓參與者深入接觸傳統音樂。今年(2010)采風將目標放在培育師資，當地種子教師經過長時間訓練後演奏技巧提昇不少，許多於去年時還是初級的學員，今年成果發表時，已能勝任頗為艱難的曲子，在在顯示此計畫的顯著成效，這個成果讓采風得到一劑強心針，也決心要將國樂種子在台東深根並發芽。</p>

采韻樂集是由采風樂坊永和教室的優秀的老師及學員組成的，在教學中心主任吳威豪老師的帶領下，每週日下午固定練團，並不定時請藝術總監黃正銘老師指導，經數年努力不懈，目前已頗具專業演奏水準，未來將從事各種公益慈善演出。

采風樂坊從奇幻國樂世界請出鑼鼓點小精靈：七太郎與狂狂妹，由兄妹二人擔任領隊，率領觀眾們在大台北地區進行一場結合音樂與自然生態的奇幻旅程。負責舞台技術的紙風車的「風之藝術工作室」將在燈光、特效等的配合演出。

## 4.4 關於藝企平台的發展問題

### 4.4.1 紙風車藝企平台發展的問題

#### 1. 藝企平台希望往哪發展？

紙風車劇團十五歲時做了319專案，二十歲要做什麼？除了讓紙風車的戲越做越大。可能回到小劇場去，如果變成一些小場的演出，就會更有彈性。因此，紙風車規劃成立二團「風兒兒童劇團」，定位走向「原創小型兒童劇」，戲劇規模小，但小而美、小且創意無限，以創意與教育為核心，因為規模較小，也就更能常態性地深入校園，更機動性地將美好的兒童劇在校園中演出。二團也可以讓更多的新進人員從小戲開始做起，發揮的空間可以更大。

另外一方面，了解企業的需求，持續與企業進行合作。實際上很多企業都有長期關注的社會議題，譬如台灣大哥大、群創長期著墨於「環保議題」，切入跟他們進行環保議題的合作。

紙風車現在要推一個「反毒的議題」，表演給青少年看。「我們的專長真的是表演，要我們去講道理也不適合，可是我們可以用戲傳達給他們知道，因為我們長期各地走演，發現吸毒狀況還蠻嚴重的，而且年齡有越來越小的趨勢，那是因為藥頭為了要控制他們，剛開始給他吃一點，之後就完全控制了他們。我們也有一套『兒童性安全』，這套其實我們在十年前就有推出來過，那時候正當白曉

燕綁架案發生，那時候演出後，你不能想像就是的小朋友看完以後，去跟老師說出我爸爸對我做的事情。」(G1-D4-Q21)

如果企業是長期關注社會上發生的議題，就主動把相關的企劃案送給這個企業，使雙方可以進行合作。「為達此目的，首要的是長期去跟企業聊，了解企業的需求，因為經濟不景氣，所以說真的要他們捐款的可能性比較低，但企業如果常態性的編列預算做社會關懷的時候，就有合作的空間。其實很多董事長也都說，他們沒有專職辦活動人，通常都是企劃部或公關部辦理，對企業這麼多事情要辦，我覺得一起合作主要的是知道彼此的需求，然後我們做祕書行政的就是要去把兩邊拉起來，那受益的其實就是所有的人，這個就是我一直強調它是『合作』，不是企業贊助，而是合作的夥伴利益分享，也就是『我有一個理念賣你』。」

(G1-D4-Q21)

## **2.藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？**

「最困擾的是很多大企業年度活動是委由公關公司來辦理，等於企業整個年度的活動預算費用都編給了公關公司！企業可能臨時向公關公司指定要有紙風車的演出，公關公司就把我們這一場也放進去，可是對公關公司來講，可能再標活動前，已排定今年活動場次內容，對於企業額外的要求，便壓縮到原先的活動的費用，況且每次的演出，公關公司都要賺一手啊！所以遇到公關公司我就很痛苦。我是說公關公司賺錢是應該的，可是對我們來講，演出中基本的設備你還是要給我啊！例如：他們會覺得音響用較便宜的演講等級設備就可以了，我說不行啊！我們要有劇場演出的效果，我們不是活動講話就好了，所以類似像這樣的問題不勝枚舉。公關公司活動全包，包括發媒體記者會，但最後往往還是我們在發。然後我們主動跟企業溝通啦！我不希望合作有落差，因為可能在往後是長久的合作。」(G1-D4-Q11)

### **4.4.2 雲門舞集藝企平台發展的問題**

#### **1.藝企平台希望往哪發展？**

「雲門舞集」自 80 年代就開始多角化的營運，陸續成立「雲門舞集 2」及「雲門舞集生活律動教室」，另外還有「衍生商品的開發販售」及「品牌的授權」。

各管道目前已進入穩定狀態，但如何讓這些多角化方式更深入拓展，讓雲門精神回饋給所有台灣民眾，是值得再尋找營運的通路管道，保有核心價值也適時因應社會環境的變動，建立根本生存的機制。「雲門舞集」最高的指導方針，除了維持高水準的演出外，更深度經營舞蹈教育的推廣，以培養最根本的觀眾群，甚至是認同「雲門舞集」與社會同脈動的奮鬥精神為主要方向。

2008 年雲門八里大排練場意外失火。火災後，雲門透過各方的努力，建立可以永續推動「專業·教育·生活」志業的基地。園區除了雲門的創作排練，也將和其他表演團隊與年輕藝術家共享房舍與設備；同時，我們也希望能開門迎客，在雲門三十多年經驗的基礎上，對來訪的學生和各界人士，提供藝術教育課程與人文活動，進而豐富社會的精神生活。追求長期經營的雲門，正因一場大火，期許轉型成為一個藝術園區的經營者。現在的雲門，要做好資源整合、專案規劃、執行、發展、產生效益讓淡水新家營運上軌道。

## 2.藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？

外界刻版的印象是政府獨厚雲門，事實不然。林懷民道出：1991年，雲門創團 18 年，才得到政府第一筆協助舞團營運的補助。2006年，香港城市當代舞團由香港政府得到的補助，占這個現代舞團全年收入的百分之五十五。同年，雲門的政府補助占全年收入的百分之十六。雲門如此，年輕團隊的處境更為艱難。請容我在這裡呼籲政府，正視藝術可以貢獻社會的潛力，鬆綁法規，投資民間文化事業，建立伙伴關係，攜手培厚台灣國力。

「雲門舞集」營運至今，已進入企業化的管理模式。除了開啟台灣在國際舞台的亮麗成績，截至目前已開創了近百個就業機會，高度活絡藝術產業的生態環境。「雲門舞集」更因為林懷民先生在表演藝術界的高名聲，但已屆齡六十的他，讓基金會內部的行政人員開始思考未來舞團及基金會在傳承上的營運問題：

- (1) 如何讓「雲門舞集」繼續另外一個 30 年？
- (2) 如何讓「雲門舞集」未來的創作仍源源不斷？
- (3) 如何開啟「雲門舞集」在台灣的另一個出口？

### 4.4.3 采風樂坊藝企平台發展的問題

## 1.藝企平台希望往哪發展？

### (1) 化被動為主動

對於傳統企業而言，跟企業的合作其實是很辛苦的、機會不多。「國泰、台積電或其他比較知名的企業團體，比較偏向於交響樂或 BASS、從西方過來的交響樂團(如柏林愛樂)。不管是公司或企業，其實大部分聽到傳統樂器都還有偏見，就像有人說傳統器樂應該不是很受歡迎或是它有點古老，跟當代生活可能有點脫節。為突破此窘境，今年將特聘行銷總監，專責對企業的合作提案，因此，未來對企業合作可分：被動的邀演或是主動的提案。主動的部份我們以前做的比較少，現在行銷總監來了之後，我們希望我們變得更好更穩定，就是說如何去尋求跟企業合作的模式跟內容。」(G3-D4-Q21)

### (2) 演出形態再調整

我舉一個例子，其實我們有一個很好的表演節目叫七太郎，很受大家歡迎，小朋友也都很喜歡，有主題曲、每個樂器的造型都會在上面，我們用載歌載舞的方式去呈現一個對這樂器粗淺的日子。其實他這也是一個很好的表演，但問題是我們如何跟企業結合，讓大家感受我們傳統器樂的特色，跟學校結合給同學、小朋友來看，因為我們設計是幼稚園到國小三年級的這階段。所以基本上來講這個很受歡迎，兒童劇有個特點，比如說紙風車它的玩偶都很大尊，不管是氣球造型或衝器娃娃的造型都很大，所以這樣基本上來看，我們還需要做某些調整才有可能達到那樣的效果。(G3-D4-Q21)

### (3) 持續耕耘跨界

跨界要成功的要素中，最重要的就是充足的資金。有了足夠的資金，再結合行政組織的支援、創意的製作與行銷企畫，還要結合各專業領域之優秀人才，跨界演出的經驗才得以累積與傳承。(G3-D4-Q21)

## 2.藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？

文化創投的推廣，企業能夠直接支持創作端，就是說在創作的時候，資金就可以投進來，讓在表演的創作上、製作上才不會捉襟見肘，那我想這對采風也是一個很大的進步。最好的型態是我們在創作之初，表演藝術在剛開始創作這端他

就開始挹注資金進來，對表演而言他就是直接的助益、更完美。(G3-D4-Q11)

## 4.5 個案比較分析與模式建構

### 4.5.1 個案比較分析

根據研究架構訪談及事實資料整理結果，呈現出三個個案在藝企平台的組建、運用與發展問題等三個構面的比較分析。

#### 1. 藝企平台組建的比較

在平台組建上，根據個案的經驗敘述，為了呈現出個案在「平台組建的背景與動機」、「平台組建的過程」與「平台組織化的程度」等三個構面的操作模式，將比較分析如下（表 4.11）。

表 4.11 藝企平台組建的比較

	紙風車劇團	雲門舞集	采風樂坊
平台組建的背景與動機	<p><b>背景：</b> 不願見鄉村的孩子因為城鄉差距，喪失欣賞藝術表演的權利。</p> <p><b>動機：</b> 在不拿政府經費，以避免不必要的政治紛爭，因而需要企業界的支持，並喚起大眾的參與，一起去每個鄉鎮演出給孩子看。</p>	<p><b>背景：</b> 落實為全民舞蹈、回饋社會的理想與讓年輕人擴大視野，為台灣注入源源活泉。</p> <p><b>動機：</b> 在企業的資助下，使理想得以不斷實現，透過藝企間的合作，為台灣的表演藝術推廣共盡一份心力。</p>	<p><b>背景：</b> 將傳統絲竹普及化，讓一般社會大眾都能夠聆聽。</p> <p><b>動機：</b> 以建構台灣絲竹音樂的主體性為己任，采風樂坊極需各界人士及企業團體之捐助。</p>
	1、 <u>紙風車 319 鄉村與紙風車 368 鄉鎮市區兒</u>	1、 <u>藍天教室</u> Step1：計畫構思。	1、 <u>采風藝企平台</u> Step1：演出形態呈

<p>平台組建的過程</p>	<p><b>童藝術工程</b></p> <p>Step1：認同理念一起行動。</p> <p>Step2：選擇想認捐的鄉鎮。</p> <p>Step3：號召更多人的參與。</p> <p>Step4：前往演出。</p> <p>Step5：共同為兒童藝術表演付出心力。</p> <p><b>2、紙風車青少年教育劇場工程</b></p> <p>Step1：集合眾人的力量，將反毒劇《拯救浮士德》帶到全台國中。</p> <p>Step2：持續邀請理念相同的朋友，長期推動該工程。</p> <p>Step3：建置專屬網站，作為觀念堆動的平台。</p>	<p>Step2：計畫成形。</p> <p>Step3：計畫延伸。</p> <p><b>2、流浪者計畫與流浪者校園講座</b></p> <p>Step1：計劃成立。</p> <p>Step2：廣向各界募款。</p> <p>Step3：計畫延伸。</p> <p><b>3、雲門2藝術駐校、校園巡迴演出與藝術駐縣／市</b></p> <p>Step1：理想落實。</p> <p>Step2：結合贊助企業。</p> <p>Step3：計畫延伸。</p> <p><b>4、雲門戶外公演與推廣教育場系列演出</b></p> <p>Step1：自辦免費戶外演出。</p> <p>Step2：企業贊助免費戶外演出。</p> <p>Step3：與企業簽約長期免費戶外演出。</p>	<p>現。</p> <p>Step2：接受邀演。</p> <p>Step3：轉知藝術總監(團長)。</p> <p>Step4：安排適合的演出。</p> <p>Step5：約團員排練。</p> <p>Step6：前往演出。</p> <p>Step7：回饋邀演或贊助的企業。</p> <p><b>2、益生文教基金會</b></p> <p>Step1：演出結緣。</p> <p>Step2：共同成立基金會。</p> <p>Step3：為公共同理念努力。</p>
	<p>紙風車在「319 兒童藝術工程」草創時，努力與企業<b>建立關係</b>；透過</p>	<p>雲門推出藍天教室計畫、流浪者計畫與流浪者校園講座等專案，與</p>	<p>采風以往與企業在<b>建立關係</b>上，屬於比較被動的邀演為主，未來將轉</p>

平台組織化的程度	合作，提升彼此互信的程度， <b>關係維繫</b> 也朝正向發展； <b>關係平台化</b> ，與元大文教基金會共同成立「紙風車青少年教育劇場工程」。	企業 <b>關係建立</b> 後，使計劃得以不斷延伸，透過合作，提升彼此互信的程度， <b>關係維繫</b> 朝正向發展； <b>關係平台化</b> ，國泰集團與雲門戶外公演與推廣教育場系列的演出或與雲門2 共同推出「校園巡迴」專案，透過藝企間的合作，為表演藝術推廣共盡一份心力。	積極主動提案給企業；透過合作，提升彼此互信的程度， <b>關係維繫</b> 朝正向發展； <b>關係平台化</b> ，采風與企業共同成立益生文教基金會，透過采風在傳統音樂演出與推廣上，實現雙方共同的理念，也一起為提升國內文化環境而努力。
----------	---	--	--

## 2. 藝企平台運用的比較

在平台運用上，為了呈現出個案在「平台帶來的好處」、「平台帶來的效益」與「平台功能化的程度」等三個構面的操作模式，將比較分析如下（表 4.12）。

表 4.12 藝企平台運用的比較

	紙風車劇團	雲門舞集	采風樂坊
平台帶來的好處	<b>獲得過的好處：</b> 「募款」、「通訊募款」、「通路募款」、「貨櫃--移動藝廊」、「攝影書運送、包裝與外包箱，再運送出去」、「售票系統也與便利商店通路做了結合」	<b>獲得過的好處：</b> 「演出的經費」、「製作海報費」、「音樂製作費用」、「路燈旗廣告」、「廣宣資源」、「行銷宣傳」、「影像錄製」、「租借場地的贊助」	<b>獲得過的好處：</b> 「現金贊助」、「演出贊助」、「認購票券」、「邀請演出」、「配合活動」、「贊助媒體經費」、「提供宣傳通路」、「器材及樂器贊助認購」

<p>平台帶來的效益</p>	<p>對藝術團體的效益，可以「演戲給孩子看」；第二個，我可以「培養更多的表演人材」，讓我們「有演出的機會、有收入」，你才能夠有更多的人材庫，這個不只對紙風車，他可能對很多的表演，對表演界是好的，那其實我們因為那麼單純，我們沒有太多的，太多的奇奇怪怪的想法。</p>	<p>雲門在外縣市的住宿問題，會以簽約旅館為優先考量，不僅能「減少住宿方面的支出」，也可以藉由對方的資源與通路，協助舞團「行銷演出並開發潛在的觀眾群」。尋求與不同的產業合作擴展觀眾群，例如與誠品書店的合作，與佳姿健身中心的合作案，著眼點在於該產業所有的消費者是雲門「可能的潛在觀眾群」。</p>	<p>家樂福藝術季邀請采風表演，在戶外的東方傳奇搖滾國樂演出，因為有音響、酷炫舞台，在台中圓滿劇場，當天就有六千名觀眾！所以以宣傳效益會比較大，提高藝企雙方知名度。而當演出前，街道上插很多表演羅馬旗，對於企業當然是直接的受益。跟表演團體合作對企業是加分的，如果表演很受觀眾歡迎，在行銷上雙方都有立即好處。而兆豐銀行贊助采風去校園巡迴，透過簡報與現場表演搖滾，介紹傳統器樂給小朋友認識。形同推銷了采風也推銷的傳統國器樂。</p>
<p>平</p>	<p><b>贊助功能：</b> 高功能：募款、調和平台成員屬性、提升展演成效</p>	<p><b>贊助功能：</b> 高功能：募款、調和平台成員屬性、提升展演成效</p>	<p><b>贊助功能：</b> 高功能：募款、調和平台成員屬性、提升展演成效</p>

台 功 能 化 的 程 度	<b>合作功能：</b> 高功能：中介功能、藝術行政人員培養、提升藝文資源多元面向	<b>合作功能：</b> 高功能：中介功能、藝術行政人員培養、提升藝文資源多元面向	<b>合作功能：</b> 高功能：中介功能、提升藝文資源多元面向 低功能：藝術行政人員培養
	<b>媒合功能：</b> 高功能：藝企合作規劃、資源整合 低功能：媒合	<b>媒合功能：</b> 高功能：媒合、藝企合作規劃、資源整合 合	<b>媒合功能：</b> 高功能：媒合、藝企合作規劃、資源整合 合

### 3. 發展問題的比較

在發展問題上，為了呈現出個案在「平台往哪發展」與「哪些關鍵問題待突破」等二個構面的操作模式，將比較分析如下（表 4.13）。

表 4.13 發展問題的比較

	紙風車劇團	雲門舞集	采風樂坊
藝 企 平 台 希 望 往 哪 發 展	<p><b>1、內部發展：</b> 將成立二團「風兒兒童劇團」，定位走向「原創小型兒童劇」，能常態性地深入校園，更機動性地將兒童劇在校園中演出。</p> <p><b>2、外部發展：</b> 藝企間是「合作」，不</p>	<p><b>1、內部發展：</b> 「雲門舞集」除了維持高水準的演出外，另外多角化的企業化經營，目前已進入穩定狀態。未來的雲門，更要做好資源整合、專案規劃、執行、發展、產生效益讓淡水新家營運上軌道。</p>	<p><b>1、內部發展：</b> 以采風為主體，堅持跨界創作理念。東方傳奇搖滾國樂結合街舞，演奏者自己跳；東方器樂劇場跟劇場結合，所有的肢體動作都由自己 做，沒聘請舞蹈團體進來。好處就是以采風為主體，而跨界演出還能</p>

	<p>是企業贊助，而是夥伴利益分享，也就是「我有一個理念賣你」。</p>	<p><b>2、外部發展：</b> 再尋找多角化營運的通路管道，保有雲門的核心價值，適時因應社會環境的變動，與社會同脈動的奮鬥，尋求社會的認同並建立根本生存的機制。</p>	<p>拓展不同藝術門類的觀眾群，所以采風一直希望以傳統器樂表演者為主體，去做一些跨界融合。</p> <p><b>2、外部發展：</b> 對於傳統器樂而言，跟企業的合作其實是很辛苦的、機會不多。未來聘請行銷總監，尋求如何跟企業合作的模式跟內容。</p>
<p>哪些關鍵問題待突破</p>	<p>跟企業直接接洽與溝通，讓企業知道我們有創意、想法與執行力！冀望與企業的合作可跳過中介的公關公司，不希望合作有落差，因為往後合作可能是長久的。</p>	<p>傳承上的營運問題：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、如何讓「雲門舞集」繼續另外一個 30 年？</li> <li>2、如何讓「雲門舞集」未來的創作仍源源不斷？</li> <li>3、如何開啟「雲門舞集」在台灣的另一個出口？</li> </ol>	<p>冀望文化創投的推廣，企業能夠直接支持創作端，最好的型態是在創作之初，就開始挹注資金進來，對表演而言，就是直接的助益。</p>

#### 4.5.2 藝企平台模式的建構

國內藝企合作的環境變數錯綜複雜，藝企合作平台發展的過程是不可全然預知。其合作模式可能會以多元的方式呈現，故我們要釐清所有模式實屬不易。因

此，本研究根據個案的事實資料整理及訪談的資料分析，進行系統化的歸納和整理，從個案藝企平台的組建、運用與發展問題分析整理的結果中，淬鍊出表演藝術團體為發動方的藝企平台之運用模式。

本研究將表演藝術團體為發動方藝企平台分為下列三種類型，詳述如下。

#### **模式一：菜單式藝企平台（很多平台 任君挑選）**

此藝企平台模式的特徵：以被動邀演為主的藝企平台，開發出很多表演型態，可供企業挑選演出形式，或由表演藝術團體依企業的需求做客製化的演出，此藝企平台尚在萌芽發展階段，需透過多方的嘗試，增加與企業建立關係的機會，並朝與企業維繫關係的方向努力。此類型藝企平台如：采風樂坊藝企平台。

#### **模式二：開放式藝企平台（一個平台 共襄盛舉）**

此藝企平台模式的特徵：已具有相當的知名度的藝企平台，同時與多個企業合作，此平台朝穩定成熟發展。與合作企業進入關係維繫的階段，並不斷開發與新合作企業的關係建立，同時尋求與企業關係平台化的機會。此類型藝企平台如：紙風車 319 鄉村與紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程、紙風車青少年教育劇場工程、藍天教室、流浪者計畫與流浪者校園講座等。

#### **模式三：閉合式藝企平台（一個平台與單一企業長期合作）**

此藝企平台模式的特徵：藝企雙方因想法與理念一致而結合，企業全力資助表演藝術團體推展相關的活動，並透過與表演藝術團體的合作，共同為藝文發展而努力。此類型藝企平台如：雲門 2 藝術駐校與校園巡迴演出與藝術駐縣／市、雲門戶外公演與推廣教育場系列演出、采風樂坊與企業共創的益生文教基金會等。

在本研究的個案中，整理出三個藝企平台運作的模式，實際上可能有更多的模式，但這不在我的研究範圍。

再者，本研究所提的是基本的模式，至於藝企雙方持續交往的過程中，會產生模式整併的問題。例如：平台初期可能是菜單式的，在藝企雙方合作關係提昇的同時，平台可能轉為閉鎖式的或開放式的，都有其可能性，但本研究僅提出基本的藝企平台的模式，至於平台後續的沿變，也不在本研究的範圍。

## 第五章 結論與建議

本研究聚焦於表演藝術團體藝企平台發展的問題及趨向，藝企平台乃表演藝術團體與企業不同組織間合作與溝通的管道。平台的組建與跨組織間的合作關係發展過程存在著相關性，因此，在關係的發展過程中，會經歷關係建立階段、關係增進階段與關係平台化階段；依功能進展的程度區分為三個平台功能層次：贊助功能的平台、合作功能的平台與媒合功能的平台。透過組織化與功能化兩個構面的進展，提出藝企平台運作的可能模式。最後，討論出各個平台模式合作關係成功關鍵的要素。

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 研究討論

本文歸結出三種類型之表演藝術團體發動的藝企平台之運作模式，分別為「菜單式藝企平台」、「開放式藝企平台」及「閉合式藝企平台」等模式，以下針對此三類藝企平台的模式做進一步討論。

##### 1. 「菜單式藝企平台」很多平台，任君挑選

此平台提供多樣化的表演型態，除了能讓企業挑選演出方式外，更能透過客製化的搭配演出，使企業得以享受多元的服務。此藝企合作模式透過多方嘗試，加深雙方的互信，增加往後合作的機會。

「菜單式藝企平台」模式下，其合作關係成功關鍵的要素在於表演藝術團體能彈性的配合企業，並滿足企業的需求。但此模式的平台屬被動邀演為主，若積極主動尋求合作的機會，對於平台的拓展，將有正面的助益。

##### 2. 「開放式藝企平台」一個平台，共襄盛舉

此平台提供的既有的表演型態，認同此平台理念的企業共襄盛舉，透過企業陸續加入，使平台得以延續不斷，並在合作的過程中，不斷提升藝企雙方的關係，

進而在原有的計畫下，衍生出子計畫。

「開放式藝企平台」模式下，其合作關係成功關鍵的要素在於平台已具相當知名度，企業若與其合作，對於企業的社會責任有加乘之效益。但由於贊助演出的場次繁多，壓縮到表演藝術團體創作的空間，恐影響到新作品產出，造成演出作品枯竭窘境，若能透過子團的經營與推廣教室人才的培養，持續有創新議題的產出與演出人才源源不絕的支援，對於平台的延續，將有正面的助益。

### 3. 「閉合式藝企平台」一個平台與單一企業長期合作

此平台乃結合相同理念的藝企，此平台雙方已有高度的互信基礎，共同推出合作方案，企業全力資助計畫的執行，表演藝術團體無後顧之憂的執行計畫。

「閉合式藝企平台」模式下，其合作關係成功關鍵的要素在於藝企雙方對於表演藝術推廣有強烈的使命感，且雙方有很深層的互信基礎，使平台可以在既定的目標下運行。

## 5.1.2 研究發現

本文研究發現，以三個個案的藝企平台發展之困境與前景來說明。

### 1. 表演藝術團體發動的藝企平台發展之困境：

(1) 企業對表演藝術團體的能耐存疑。

紙風車行政總監張敏宜提到：「很多大企業年度活動是委由公關公司辦理，等於企業整個年度的活動預算費用都編給了公關公司！排定今年活動場次內容後，若企業有額外的要求，便壓縮到原先的活動的費用，況且每次的演出，公關公司都要賺一手啊！所以遇到公關公司我就很痛苦。」企業內部承辦活動人力不足，便委由公關公司辦理，可減輕企業的負擔，但對於表演藝術團體而言，無法直接與企業溝通，造成活動效果呈現會有落差。

(2) 非主流表演藝術團體難獲企業親睽。

采風樂坊黃正銘團長表示：「非主流的表演藝術團體跟企業的合作是很辛苦的而且機會也不多。例如國泰、台積電或其他比較知名的企業團體，比較偏向於交響樂、BASS 或從西方過來的交響樂團(如柏林愛樂)。」其實大部分聽到傳統樂器都還是存在著偏見，覺得它給人古老刻板印象，跟當代生活有點脫節，因此，比

較難獲企業親暱。

(3) 表演藝術團體的指標人物傳承不易。

企業支持表演藝術團體的因素，關鍵通常在於表演藝術團體中的靈魂人物。例如：雲門舞集創辦人林懷民先生的高名聲，對於企業贊助雲門舞集有加分的效果，但已屆齡 60 的他，讓雲門內部對於舞團及基金會的傳承與營運問題都相當關注。

## **2.表演藝術團體發動的藝企平台發展之前景：**

(1) 提升現有藝企平台之合作關係。

在既有的基礎下，不斷的與企業接觸，創造出更多合作的可能性。

(2) 朝多角化經營的藝企平台發展。

朝多角化的平台拓展，回饋更多層級的觀眾，保有核心價值，也因應社會環境的變動，建立生存的機制，使表演藝術團體藝企平台能在穩定中成長茁壯。

(3) 藝企共推合作平台。

結合理念相同的企業，推出合作平台，一起為國內表演藝術的進展，共盡一份心力。

(4) 藉助官方藝企平台。

藉助國藝會或官方的藝企平台，增加與企業的接觸機會，以獲取更多的資源挹注。

## **5.2 研究建議**

### **5.2.1 後續研究建議**

在後續研究建議，分為二個層面。

#### **1. 運用有系統且大規模的個案研究方法收集相關的資料**

國內對於藝企平台的研究尚不多見，本文是針對表演藝術團體發展的藝企平台進行探索性的研究，除了冀望本研究能為國內藝企平台研究的進展出一份心力外，並建議後續研究者能以本研究的發現為基礎，運用有系統且大規模的個案研究方法收集相關的資料，以發現更多平台運行的模式，獲取更多藝企平台的知識。

## **2. 以企業發動的藝企平台為對象進行探討**

李庭姍(2010)提及以企業或藝文團體其中一方發動的策略對應環境有利條件發展中、平台運作知識構建中、平台運作經驗累積中的情節；或以企業與藝文團體聯盟的發動策略對應環境有利條件十分有利、平台運作知識豐富、平台運作經驗多。因此，若能以企業發動的藝企平台為對象進行探討，將使國人對國內藝企平台的知識有更大的進展。

### **5.2.2 實務應用建議**

在實務應用建議，分為二個層面。

#### **1. 提供表演藝術團體持續健全自身平台的建置與運用**

本研究的結果，可提供發展藝企平台的表演藝術團體參考，以持續精進自身平台，使平台更健全的延續下去。

#### **2. 提供表演藝術團體與中介的媒合機構發展出更多藝企平台運作的模式**

目前國內的藝企平台的發展，仍在啟蒙階段。因此，在表演藝術團體積極尋求資源挹注的管道時，若有成功的經驗可依循，對於平台的組建與發展將有正面的助益，更讓有意發展藝企平台的機構開發出更多平台運作的模式。

## 參考文獻

### 一、 中文部份

#### 書籍：

- 1、 方至民(2000)，企業競爭優勢，台北：前程文化。
- 2、 文建會(1999)，獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法，台北：行政院文化建設委員會。
- 3、 文建會(2010)，文化創意產業發展法，台北：行政院文化建設委員會。
- 4、 林懷民(1989)，說舞，台北：遠流。
- 5、 林懷民(1989)，擦肩而過，台北：遠流。
- 6、 林懷民(2007)，跟雲門去流浪，台北：大塊文化。
- 7、 林懷民(2010)，高處眼亮，台北：遠流。
- 8、 夏學理(2000)，文化行政，台北：華泰文化。
- 9、 容淑華(2010)，經營加持·藝術加值—演藝團體經營手冊，台北，中華民國表演藝術協會。
- 10、 教育部(2007)，教育部國語辭典，台北，教育部。
- 11、 陳惠美(2003)，特別節慶活動企劃與管理，台北：品度。
- 12、 陳瓊花(1996)，藝術概論，台北：三民書局。
- 13、 張有恆(2010)，現代物流管理二版，台北：華泰文化。
- 14、 雲門舞集(2012)，2011年度報告，台北：雲門舞集文教基金會。
- 15、 黃俊英(1999)，企業研究方法，台北：東華書局。
- 16、 溫慧玟(2005)，表演藝術產業生態系統初探，台北：文建會。
- 17、 溫慧玟(2007)，表演藝術產業調查研究，台北：文建會
- 18、 楊孟瑜(1998)，飆舞，台北市：天下遠見。
- 19、 楊孟瑜(2003)，少年懷民，台北：天下遠見。

- 20、蔣勳(2001)，藝術概論，台北：東華書局。
- 21、臺北市政府(2004)，臺北市演藝團體輔導規則，台北：臺北市政府。
- 22、鄧為丞(1997)，藝術管理 25 講-表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄，台北：文建會。

### 期刊、雜誌、新聞文獻：

- 1、王麗嘉(2005)，從台灣表演藝術團體概況談演出創意獲利的可能性，美育雙月刊，148，90-96 頁。
- 2、吳靜吉、曹先進(1991)，企業贊助藝術，民國七十九年中華民國文化發展評估與展望，69-99頁。
- 3、邱憶惠（1999），個案研究法：質化取向，國立高雄師範大學教育學系教育研究，第7期，113-127 頁。
- 4、陳麗娟(1997)，表演藝術團體的生存與發展，藝術管理 25 講：表演藝術行政人員研討會暨研究活動實錄，18 頁。
- 5、彭俊亨(2008)，藝術與企業共舞，藝術家，396，244-246 頁。
- 6、熊思婷(2004)，藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式，藝企風華總論篇，16-18 頁。

### 翻譯作品：

- 1、方世榮譯(1992)，Philip Kotler 著，行銷管理學，台北：東華。
- 2、古永嘉譯（民 85），Business Research Methods /Cooper &Emory 著，企業研究方法，台北：華泰書局。
- 3、林潔盈譯(2004)，Liz Hill、Catherine O’ Sullivan & Terry O’Sullivan 著，如何開發藝術市場，台北：五觀藝術。
- 4、吳芝儀、李奉儒譯，Patton,M.Q.著(1995)，質的評鑑與研究，台北：桂冠圖書。
- 5、李芳齡譯(2007)，Henry Chesbrough 著，開放式經營——創新獲利新典範，台北：天下雜誌。

- 6、高登第譯(1998)，Kotler P. & Scheff J.著，票房行銷，台北：遠流。
- 7、潘成滿、陳金泉、魏梅金譯(2006)，Pride, William M. & Ferrell, O. C.著，行銷學，台北：雙葉書廊。
- 8、蔡美玲譯(1981)，M. Billington 著，表演藝術，台北市：好時年。
- 9、嚴玲娟譯(2008)。Hans Abing 著。為什麼藝術家那麼窮—打破經濟規則的藝術產業。台北:典藏藝術家庭。

### 學位論文：

- 1、王頌晴(2011)，國家文化藝術基金會發展藝企平台功能之研究，南華大學視覺與媒體藝術學系碩士論文。
- 2、江淑娟(1998)，通路夥伴關係整合模型之研究--以中小企業為實證，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
- 3、李庭姍(2010)，藝企合作平台發展的情節與運作策略，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 4、高雲換(2006)，電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 5、秦雅君(2009)，國家文化藝術基金會作為企業與藝術中介組織之研究，國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
- 6、郭士榛(2008)，從國外藝企平台之建構探討國內藝企平台之可行模式，國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
- 7、黃瓊慧(2006)，藝術團體與企業合作方案之研究，國立臺北教育大學藝術與藝術教育學系碩士論文。
- 8、馮意倩(2007)，表演藝術行銷平台專案研究—以台中市為例，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。
- 9、黃競樺(2006)，藝企合作之研究—消費者對企業與表演藝術團體之反饋效果，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 10、盧屏彰(2011)，基金會運作模式對藝文活動推廣發展影響之研究—以「財團法人台北愛樂文教基金會、新港文教基金會、擊樂文教基金會」為例，南

華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

- 11、羅寶珠(2004)，台灣企業贊助藝文管道之研究—藝術與企業媒合平台組織之建置與發展，東海大學美術學系碩士論文。

#### 學術研討會論文：

- 1、林佩璇(2000)，個案研究及其在教育研究上的應用，質的教育研究方法，載於中正大學主編，239-262。
- 2、陳以亨(2000)，台灣企業贊助藝文現況研究報告，跨世紀國際藝文資訊交流研討會論文集，國家文化藝術基金會，8-11 頁。

## 二、 英文部分

### 書籍：

- 1、Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L. (1995), In-depth Interviewing, 2nd Edition, South Melbourne, Longman.
- 2、Taylor S.J. & Bogdan R. (1984), Introduction to Qualitative Research Methods, 2nd Edition, London, Wilsy.
- 3、Yin, R. K. (1994), Case study research: Design and methods, 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sa

### 期刊、雜誌、新聞文獻：

- 1、Gulati, R.(1998), Network Location and Learning : The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, Strategic Management Journal, Vol.20, pp.397-420.
- 2、Meredith, J., (1992). Theory building through conceptual methods, International Journal of Operations & Production Mangement, Vol.13, No.5, pp.3-11.
- 3、Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994), Developmental processes of cooperative inter-organizational relationships, Academy of Management Review, Vol.19, No.1, pp.90-118.
- 4、Timmers, P.(1998), Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets, Vol.8, No.2, pp.3-8.
- 5、Wilson, D. T.(1995), An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, pp.335-345.

### 三、網路資料

- 1、紙風車文教基金會 <http://www.paperwindmill.com.tw/paper/index.php>
- 2、紙風車368鄉鎮市區兒童藝術工程 <http://www.319kidsmile.org/368/index.asp>
- 3、紙風車拯救浮士德網站 <http://paperwindmill.com.tw/savefaust/>
- 4、雲門舞集網站 <http://www.cloudgate.org.tw/cg/>
- 4、流浪者計畫網站 <http://www.cloudgate.org.tw/wanderer/project.html>
- 5、流浪者校園講座 <http://www.cloudgate.org.tw/wanderspeech/wandersemiar1.html>
- 6、雲門舞集舞蹈教室藍天教室網站 <http://www.cgds.com.tw/node/74>
- 7、財團法人益生文教基金會網站 <http://www.yisheng-foundation.com.tw>
- 8、采風樂坊網站 <http://www.cfmw.com.tw/profile.asp>

## 附錄一 訪談信

親愛的先生/女士：您好！：

首先，對您在推動表演藝術團體與企業組織(以下簡稱藝企)雙方合作與平台運用上的付出與貢獻，由衷的表示最高的敬意。我們是南華大學文化創意事業管理研究所的師生，對於表演藝術團體所推的藝企平台組建、功能化與組織化的問題產生了探究的興趣。其結果將由王俊明撰寫為他的碩士畢業論文。基於前述的原因，我們非常期盼得到您的幫助。

我們的研究主題是關於---國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台發展問題及趨向之探查。不知您是否可以接受我們的請教？如果得到您的俞允，我們將非常非常的感激。

預定 101 年 7 月到 8 月，這段期間進行訪談，時間預估約一小時。原則上以面對面方式進行，必要時也可能透過電話、網路視訊方式進行。訪談過程中，為了避免資料遺漏或錯誤解讀，將同時進行錄音與筆記，但一切訪談紀錄和錄音均僅供該研究之用，請您放心。若有任何其它問題，歡迎隨時與我們聯絡，並惠賜指導，再次誠摯的感謝您。敬祝

時 祺

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：萬榮水 博士

研究生：王俊明 敬上

訪談希望彙集豐碩的經驗與新穎的見解，問題將聚焦在:國內表演藝術團體為發動方的藝企合作平台，探討藝企平台組織化？功能化？前景預估？

面 研 向 究	訪 談 題 綱	訪 談 問 題
藝企平台的背景與動機	1、為何表演藝術團體要推藝企平台？	1、組織的經營環境如何？
		2、組織的經營模式如何？
		3、組織為何需要企業協助？
		4、企業為何要贊助表演藝術？
	2、原先成立藝企平台的想法、目標？	1、成立藝企平台的想法與目標為何？
	3、理想中的藝企平台應具備什麼功能？	1、除了獲取經費贊助的功能之外，理想中藝企平台還應具備哪些功能？
藝企平台的組織化	1、藝企平台的構造(結構)為何？	1、藝企平台構成要素？
		2、藝企平台構成(發展的)條件？
		3、藝企平台的特徵為何？
	2、如何建構的藝企平台？	1、藝企平台的組建過程？
		2、目前參與平台的企業有哪些？
	3、藝企平台如何運轉？	1、藝企平台主體、客體關係如何？
2、如何與企業間維持長期合作的關係？		
藝企平台的功能化	1、藝企平台達到哪些功能？	1、藝企平台達到哪些功能？
	2、藝企平台帶來哪些好處？	1、組織透過藝企平台給予企業哪些資源呢？
		2、企業透過藝企平台給予組織哪些資源呢？
	3、藝企平台獲至哪些效益？	1、藝企平台對藝術團體有何效益？
		2、藝企平台對企業有何效益？
	藝企平台的前景預估	1、藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？
2、藝企平台希望往哪發展？		2、平台的發展遠景為何？

## 附錄二 編碼說明

訪談資料的呈現，將採取編碼方式，依「受訪談對象—訪談構面—訪談問題」方式進行。G 是訪談對象編碼，設定為G1、G2、G3。D1~D4 為訪談構面編碼，D1 為表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機面，D2 為藝企平台的組織化面，D3 為藝企平台的功能化面，D4 為藝企平台的前景預估。

### (a) 個案編碼

G1：紙風車劇團

G2：雲門舞集

G3：采風樂坊

### (b) 訪談構面編碼

D1：表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機

D2：藝企平台的組織化

D3：藝企平台的功能化

D4：藝企平台的前景預估

### (c) 訪談問題編碼

本訪談題綱共有四個構面，每一面向下都有主要的問題，各主要問題下有細項問題，設定編碼為 Q11、Q12、Q21、Q22...以此類推，。例如：「G1-D1-Q11」代表訪談對象 G1 對面向 D1 表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機中的問題 Q11 「為何表演藝術團體要推藝企平台？組織的經營環境如何？」提出的見解。

### 附錄三 訪談資料整理呈現

**1. 訪談對象 G1：紙風車文教基金會行政總監 張敏宜 小姐**

訪談時間：2012 年 8 月 19 日 11：00~12：40

訪談地點：宜蘭羅東（國際童玩節活動現場）

訪談整理摘錄	編碼欄
<p><b>Q：表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機 --- 原先成立藝企平台的想法、目標？</b></p> <p>A：關於成立「孩子的第一哩路～紙風車319鄉村兒童藝術工程」的想法，在十五週年的時候，我們希望帶領台灣的孩子進入戲劇的世界，讓更多孩子可以看到戲，我們也不願見到鄉村的孩子因為城鄉差距而喪失欣賞藝術的權利，這就是我持續努力的原動力。對於319演出的動機，就是有想法就行動，一直做下去。未來的目標，我們會放在孩子美學、創意的培養…等，當然這個目標也是劇團演出的一個基本理論，所以要給孩子更大的視野、更懂得藝術的感受，這些都是一定要的，但是在執行時，是一件困難的事，不過我們依然秉持為更多孩子做劇團的目標繼續走下去。319是基金會的一部分，它其實是做公益的，希望集合社會大眾的力量，陪台灣319個鄉村的小朋友們，一起走上欣賞藝術表演的第一哩路。</p>	(G1-D1-Q21)
<p><b>Q：表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機 --- 理想中的藝企平台應具備什麼功能？</b></p> <p>A：很多董事長也都這樣說，我們沒有專門在辦理活動的人，通常都是企劃部或是公關部在接洽，對企業來說這不是業內的事情，常常只是為了公益而辦理或參與活動。所以我覺得藝企合作一定要知道彼此的需求，我們有創意、想法跟執行力，而企業有經費與資源，行政平台的是要把兩邊拉起來，如果可以跟企業的需求結合起來，那受益的其實就是所有參與其中的人，這就是我們一直強調的「合作關係」，甚至不只是企業單向贊助給表演藝術團體，而是講合作夥伴關係利益的分享，也就是說我有一個理念賣你或藝企雙方共同去完成這個理念。</p>	(G1-D1-Q31)
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 藝企平台的構造(結構)為何？</b></p> <p>A：「紙風車319 鄉村兒童藝術工程」將紙風車文教基金會的能力充分發展，不僅展現多年來訓練有素的行政與演員的經驗能力，更大幅提升組織面對挑戰的戰鬥力，這些都源於基金會身為非營利組織的一個優勢條件，以及常年下來累積的雄厚資源。紙風車文教基金</p>	G1-D2-Q11 G1-D2-Q12 G1-D2-Q13

<p>會不僅提供捐款人抵稅收據，還將所有捐款責信透明化，在網路資訊公開，更使得民眾可以隨時監督捐款進度與活動辦理情形，獲得理念的認同。</p> <p>他們很多其實是因為他感動，他們去要他，還有一個他們是捐款是怎麼樣你知道、那也是很神奇，跟我們沒有關係，是那個地方的小朋友，他們有一個、有一次母親節要畫我的媽媽，然後小朋友就有一個畫一個背影然後說你為什麼沒有話媽媽，因為我沒有看過媽媽ㄟ然後你知道那個、他說要不然我要畫誰、我媽媽、就沒有看過媽媽跟人家跑了我就沒有看過啊、我的印象就是一個背影而已結果那個故事這樣出來、就報紙登了，結果你知道那個、那個有一個企業家夫人這樣的演出，就是在他們學校，就指定是那一個、那一個要在那一個學校演出這樣，對啊，然後其實他們就是感動啊，就是大家為孩子就覺得啊那個孩子沒有看過媽媽，對那你至少給他一個開心的，對對、就用各式各樣的、因為各式各樣的理由，所以企業家他會願意去做這樣的事情，而且很多都是個人捐款，如果說對故鄉啦這種、其實都不一定是企業，對啊，因為企業主本身自己也是會做這樣的事情。</p> <p>那你第一個你要的是，因為我們有的是創意跟想法跟執行力，對啊，企業它有經費，它也需要去做一些事情，對啊，那如果你只是跟它講說，其實我們是解決，一方面也是解決他們的問題，因為他們可能常常覺得說，我可能就是要做什麼，對，我可能要做一些，我要做孝順這個主題，你不相信有些董事長是要念四書五經的，員工要念孝經的，真的，員工上班有一套書的他們自己有印一套書，對啊</p>	
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 如何建構的藝企平台？</b></p> <p><b>A：</b>從計畫發想，初步取得各董事及同仁的支持，同時為了取得社會的認同，也積極投入理念宣揚的工作，就先從我們身邊的人執行。當你到處去演講，你就會跟地方有接觸，因為我們的目標三百一十九個鄉鎮，所以我們每個地方都要去跑。我們只要有去演出，就必須想盡辦法要跟地方的記者認識，請託他們一定要將演出訊息刊登出來。也跟地方的一些社團、扶輪社啦、獅子會啦、社區發展委員會接觸，爭取更多的資源。誠如張敏宜所說：草創時期的贊助原本就難以預料，組織又沒穩定的收入，還要多接案子來養這個專案，真是折騰人啊！直到第一筆最大的捐款---陽明海運的行政贊助 100萬進來，才讓推動小組定下心來。</p> <p>從第二場演出，在阿里山上的演出，在高空煙火的助燃下，所有紙風車的人員全流下了感動的眼淚，同時一起上山的媒體才開始</p>	<p>G1-D2-Q21 G1-D2-Q22</p>

<p>注意到這個活動，因為構想真的很大，大家也不太敢相信能夠完成，有許多家媒體遂跟著另闢專欄追蹤報導，譬如國語日報、自由時報、中國時報、聯合報等，其中國語日報的攝影記者高修民，也跟著跑每一場演出，除了紀錄演出實況外，也記錄下許多感人故事，透過報導引發更多小朋友幫助小朋友的善舉，高修民以及張彩鳳等人更因此系列報導而獲獎。創造媒體效應之後，捐款也在一次次的記者會、電視談話性節目訪問、廣播介紹、發起人的呼籲與推動之下，快速累積成長，圓神出版社簡志忠社長不僅是最忠誠的支持者，他的女兒也利用暑假回國期間跟著巡迴當義工，簡志忠社長還承諾第一百場演出時，要為他們出一本活動專書，並將版稅回饋給紙風車文教基金會。</p> <p>第一百場為2008年3月5日以後，圓神出版社社長果然兌現支票，邦基金會出一本百場紀念專書，裡頭記載了更多感人的故事，與推動者的心路歷程。滿二週年的回顧，已經發展出包括國語日報贈報、行動圖書館、行動藝廊等子計畫、文藝青年工作大隊的招募等子計畫，組織也面臨一波低潮期，一直到李永豐再度提出一個不可能的任務，就是創作一個長達60公尺高7公尺的格列佛人體，這個為台中市兒童藝術節創作格列佛人體探索館的創舉，從創意發想、到製作研發，以及製造過程，都由紙風車團隊一手包辦，屬於台灣自己的創意，不僅為亞洲首次的創作，同時也是世界唯一一座可移動式人體藝術館100。因為挑戰成功，這個創舉使組織得以突破演職員的低潮困境，再度燃起演出的熱情。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 藝企平台如何運轉？</b></p> <p><b>A：</b>劇團就是人家邀商演對象，因為企業要找我們演出，第一個想到都是紙風車劇團。而 319 專案，它變成基金會要主動去募款來支撐專案營運。我們必須要不斷地讓 319 的這件事情，讓很多人知道。所以FOR募款這件事情，我們其實要做很多的事情，譬如說：我們就要每半年、一年就要開個記者會、發個新聞稿，或者是說地方有什麼樣感人的捐款的事情，我馬上就要發表，例如：我們有一天傳真機進來，北竿的唐期國小捐款五千元，我想北竿的唐期國小，那裡有多少人啊？我就上網去查，全校才12個人，平均起來一個年級才2個人，該校老師說：「因為我在台北念書時，有看過紙風車的演出，小朋友聽我描述演出的內容後，他們也很想看，於是我們就在園遊會時，發起樂捐活動，最後總共募了五仟塊，我知道不夠啦，可是我們很想要看」，那時我聽了都快掉淚了，後來我就把這個故事跟中華電信董座賀陳旦講述，感動了他，於是他就把連江四個離島一起認捐了，我是說它其實是需要「感動」。</p>	<p>G1-D2-Q31 G1-D2-Q32</p>

<p>跟企業建立關係的部分，我們一開始會寄很多的說帖給企業，實際去跟企業講的時候，發現有些企業就是「謝謝再連絡」，或說你們構想很好，但是我們今年會賠錢。反正就類似這種，或者是你明明去準備一堆，他就是只有給五分鐘。你也可能遇到那種…一整天都沒有捐款，然後你也不知道怎麼辦。最好的情況就是遇到熱心的企業董事長就會幫忙介紹另外的企業董事長，透過企業間的牽線，關係建立比較好啦！至少不會讓人家覺得你是詐騙集團。因為剛開始人家覺得你是詐騙集團有兩個說法：其一，覺得你是詐騙集團；另外一個就是說，只是紙風車想要找演出。如果我想要找演出，我為什麼要自己去降價降十萬塊去找演出。對啊，結果我們只是很單純想要去做這樣的事情。</p> <p>跟地方建立關係的部分，我們化被動為主動去演講，像吳念真已經很久不接演講了，為了 319 他去接演講，柯一正、李永豐也是這樣。去一個演講，可能可以跟四、五十個人或是一、兩百人、甚至三、四百人去講這樣的理念的時候，可能會有人會有反應、會有感動。我們也去很多學校的進修場演講，當你到處去演講的時候，你就會跟他們有開始的接觸，因為我們的目標三百一十九個鄉鎮，所以我們全國走透透，也把握機會與當地的一些社團、扶輪社啦、獅子會啦、社區發展委員會接觸，爭取更多的資源。當地公所我們也要去拜會。譬如某鄉鎮捐款到了，我就要去看場地，首先要拜會鄉長。鄉長，我們要來這邊演出了，剛開始鄉長都覺得你們這是在做什麼？你又不是公部門演出，為什麼我要幫你宣傳？為什麼我要當你的協辦單位？因為學校場地是要錢，操場也要錢，教育部是有這樣規定，只要有協辦單位就不用場地費。</p> <p>當我們有去演出，就必須想盡辦法要跟當地的記者認識，請他們一定要將演出經過刊登出來。我們能順利營運，媒體佔很大一塊，那時候幾大報：中時、聯合、自由，其實都做全版的。我們就拿了報紙給人家看，說：「這是真的，我不是在騙你」這幾大報的總編、副總編都變成我們的志工，就是 319 這件事情其實是一起做的。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台達到哪些功能？</b>  <b>A：</b>  <b>贊助功能：</b>  <b>（募款）</b>因為現在勸募辦法有改，我每一年要跟內政部申請，而且一次只能申請一年，所以我們319專案就是每一年申請，就是你如果要對不特定人的募款，你就必須要去申請。但企業的部分因為是特定的對象，所以是沒有停，我們還是持續向企業募款。我們募款都會是FOR一個專案，例如：319的專案或319專案的子計畫「八八水</p>	G1-D3-Q11

災兒童生活藝術專案」。

**（調和平台成員屬性）**實際上很多企業都有長期關注的社會公益的議題，譬如說台灣大哥大、群創長期著墨於「環保議題」，我們就會切入，跟他們進行環保議題的合作。而「新住民議題」，最早賀陳旦在做中華電信董事長任內，希望我們戲裡面可不可以有新住民的故事，起初我們在戲裡安排一段新住民的橋段，後來我們甚至更發展出一整套，像與中華電信合作的案例，已經持續三、四年了，也因為這個合作案，使我們創造出新住民的關懷系列。

**（提升展演成效）**我們可以「培養更多的表演人材」，讓我們「有演出的機會、有收入」，你才能夠有更多的人材庫，這個不只對紙風車，他可能對很多的表演，對表演界是好的，那其實我們因為那麼單純，我們沒有太多的，太多的奇奇怪怪的想法。

**合作功能：**

**（中介功能）**劇場的演出也就大家買票來帶孩子來看，那我們這一次推出年度大戲---新月傳奇。很大的一塊是引導企業：你要不要認一百個孩子，買最好的位置給孩子看。那你有沒有長期在關注的育幼院？如果沒有我們這裡有很多名單，我們就變成中介企業入育幼院的橋樑。

**（藝術行政人員培養）**當基金會尚未成立時，為了統籌紙風車劇團、綠光劇團、風之藝術的運轉，其實就有行政中心的概念。包括辦公室的場地、一些基本的行政資源、還是要申請補助什麼的，紙風車劇團、綠光劇團一起送就對了，那就是一個行政中心的概念。後來我們到八十七年才成立基金會，基金會也是所有的東西一起做，包括申請補助、資源分配...等。後來基金會只是管總決策，因為各團已經獨立運作，各團有自己的團長、有各團的自己的行政、製作、會計。基金會就只有兩個行政人員，只有我跟另外一個。後來因為319 專案有一點複雜，它包括募款、現場執行與後續成果的FOLLOW，所以它的量還蠻大，尤其是在募款這一塊。原先編制實在沒辦法應付，就擴編了，現在基金會會有七、八個專職行政人員。319 專案的執行，不僅展現多年來行政與演員的經驗和能力，更大幅提升組織面對挑戰的戰鬥力，這些都源於基金會身為非營利組織的一個優勢條件，以及常年下來累積的雄厚資源。

**媒合功能：**

**（媒合）**「First Mile ,kid's smile~319 鄉村兒童藝術工程」專案規劃初期，原本希望可以讓更多表演藝術團體共襄盛舉，創造多贏局面的美意，但至今仍以紙風車劇團以主要表演團隊，尚未有其他團隊加入，其中牽涉理念認同、經費困難、演出品質等因素。

<p><b>（藝企合作規劃）</b>如果企業是長期關注社會上發生的議題，那我們就主動把相關的企劃案送給這個企業，使雙方可以進行合作。其實很多董事長也都說，他們沒有專職辦活動人，通常都是企劃部或公關部辦理，對企業這麼多事情要辦，我覺得一起合作主要的是知道彼此的需求，然後我們做祕書行政的就是要去把兩邊拉起來，那受益的其實就是所有的人，這個就是我一直強調它是「合作」，不是企業贊助，而是合作的夥伴利益分享，也就是「我有一個理念賣你」。</p> <p><b>（資源整合）</b>319 專案衍生出子計畫「八八水災兒童生活藝術專案」、「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程文藝青年工作大隊」、「唐吉軻德俱樂部」、「我的第一哩路 —【部落格徵文活動】」、「格列佛人體藝術探索館」、「誠品【移動圖書館】行動書車」、「319 行動藝廊」、「全虹手機健診服務」、與國語日報合辦之「幫助孩子閱讀計劃」、「319 杏林計劃」等相關子計畫。其中我們與國語日報和誠品【移動圖書館】行動書車合作推廣閱讀，或偏鄉醫療資源與文化水平較為弱勢，在紙風車到來時，透過杏林計畫與行動藝廊等計畫，一起來關心偏鄉居民的健康，也幫助地方鄉親認識表演藝術，陪他們走上欣賞藝術第一哩路，企業也能提高能見度，更可以與我們一起做公益。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台帶來哪些好處？</b></p> <p><b>A：</b>透過藝企平台獲得的好處，比如說募款的功能一定有，而且也是最多。另外像這一次三一九的專案，我們有出了一本攝影書，當你捐一千塊，你自己可獲得一本，同時我捐給圖書館一本，所以任何人都可以去翻閱這樣子，那你知道我們要運送多少本？共六千七百本！數量還滿可觀的，透過郵局寄送一本要一百塊，所以我們就跟新竹物流談，希望一起做好事，後來他就是用五十塊，他說沒有辦法完全不收費，因為他們的司機是計件論薪的，就是你不能讓做工的人吸收，他會不願意做這件事情，新竹物流的捐贈差額給我們，我們也對等開捐贈收據給他們，對他來講他就是、公司就沒有盈收。而且他還幫我做包裝、外包箱，然後幫我就運送出去。陽明海運曾給我一個貨櫃，那時候我們想要作展示，就是說我們可以有一個移動貨櫃是移動藝廊，我到哪裡演出那貨櫃就拉到哪裡，小朋友除了看表演以外，白天也可以來看藝廊。中華電信與台哥大幫我們作手機捐款啊！全家也是，你知道便利商店真的很厲害，你很難想像一個月會有多少人一百一百...這樣捐進來，他變成我們一個固定捐款的管道。這樣子也開始我們之間的合作，便利商店最大的資產就是通路，運用他的通路，讓民眾去買一瓶牛奶捐一塊錢，其實也是做通路的宣傳，他們也因為合作推廣，使得營業額也有增加</p>	<p>G1-D3-Q21 G1-D3-Q22</p>

<p>啊！另外一方面，他們會結合廠商，比如說你買的是光泉商品，實際捐錢的是光泉，也就是說廠商是出錢，全家是出通路。我因為他們的物流天天到貨，包括我們的售票系統的東西慢慢會去作結合。</p> <p>對企業而言，舉與全家便利商店的合作案來說，你跟企劃部談是談整個構想的東西，你要跟商品部談完，他們又要去找廠商談，然後廠商要回饋什麼東西，之後又跟企劃部接洽，那關於平台上面又是他們的資訊系統，所以剛開始花很多時間溝通與整合資源，而且大家都在觀望，但當他們發現合作推出後業績成長了，大家都便積極了，反而他們自己去打廣告不見得效果會那麼好，而且他只出一點點錢就有這麼大的效益。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台獲至哪些效益？</b>  <b>A：（對企業的效益）</b>除了承辦活動人力的負擔減輕，還透過紙風車的號召力，將觀眾吸引近來，讓員工的榮譽感與對企業的認同度提高，更可透過活動的辦理，提升行銷的成效。</p> <p>（對藝術團體）然後我們的目標很明顯，我就希望「演戲給孩子看」，我們就那麼單純；第二個，我可以「培養更多的表演人材」，讓我們「有演出的機會、有收入」，你才能夠有更多的人材庫，這個不只對紙風車，他可能對很多的表演，對表演界是好的，那其實我們因為那麼單純，我們沒有太多的，太多的奇奇怪怪的想法。</p>	<p>G1-D3-Q31 G1-D3-Q32</p>
<p><b>Q：藝企平台的前景預估---藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？</b>  <b>A：</b>最困擾的是很多大企業年度活動是委由公關公司來辦理，等於企業整個年度的活動預算費用都編給了公關公司！企業可能臨時向公關公司指定要有紙風車的演出，公關公司就把我們這一場也放進去，可是對公關公司來講，可能再標活動前，已排定今年活動場次內容，對於企業額外的要求，便壓縮到原先的活動的費用，況且每次的演出，公關公司都要賺一手啊！所以遇到公關公司我就很痛苦。我是說公關公司賺錢是應該的，可是對我們來講，演出中基本的設備你還是要給我啊！例如：他們會覺得音響用較便宜的演講等級設備就可以了，我說不行啊！我們要有劇場演出的效果，我們不是活動講話就好了，所以類似像這樣的問題不勝枚舉。公關公司活動全包，包括發媒體記者會，但最後往往還是我們在發。然後我們主動跟企業溝通啦！我不希望合作有落差，因為可能在往後是長久的合作。</p>	<p>G1-D4-Q11</p>
<p><b>Q：藝企平台的前景預估 --- 藝企平台希望往哪發展？</b>  <b>A：</b>紙風車劇團十五歲時做了319專案，那我們二十歲要做什麼？我們想說二十歲，我們其實可以持續創作，讓紙風車的戲越做越大。我們同時也想有沒有可能回到小劇場去，因為紙風車的戲越做越</p>	<p>G1-D4-Q21</p>

大，到後來其實我們自己也面對一個問題，就是說你戲都這麼大，很多的場它邀不了，也有它一定的經費的需求，所以如果變成一些小場的演出，就會更有彈性。因此我們將成立二團「風兒兒童劇團」，定位走向「原創小型兒童劇」，戲劇規模小，但小而美、小且創意無限，以創意與教育為核心，因為規模較小，也就更能常態性地深入校園，更機動性地將美好的兒童劇在校園中演出。二團它也可以讓更多的新進人員從小戲開始做起，發揮的空間可以更大。

另外一方面，我們會去了解企業的需求，持續與企業進行合作。實際上很多企業都有長期關注的社會議題，譬如說台灣大哥大、群創長期著墨於「環保議題」，我們就會切入，跟他們進行環保議題的合作。而「新住民議題」，最早賀陳旦在做中華電信董事長任內，希望我們戲裡面可不可以有新住民的故事，起初我們在戲裡安排一段新住民的橋段，後來我們甚至更發展出一整套，像與中華電信合作的案例，已經持續三、四年了，也因為這個合作案，使我們創造出新住民的關懷系列。

我們現在要推一個「反毒的議題」，我們表演給青少年看，我們的專長真的是表演，要我們去講道理也不適合，可是我們可以用戲傳達給他們知道，因為我們長期各地走演，發現吸毒狀況還蠻嚴重的，而且年齡越來越小的趨勢，那是因為藥頭為了要控制他們，剛開始給他吃一點，之後就完全控制了他們。我們也有一套「兒童性安全」，這套其實我們在十年前就有推出來過，那時候正當白曉燕綁架案發生，那時候演出後，你不能想像就是小朋友看完以後，去跟老師說出我爸爸對我做的事情。

如果企業是長期關注社會上發生的議題，那我們就主動把相關的企劃案送給這個企業，使雙方可以進行合作。為達此目的，首要的是長期去跟企業聊，了解企業的需求，因為經濟不景氣，所以說真的要他們捐款的可能性比較低，但企業如果常態性的編列預算做社會關懷的時候，就有合作的空間。其實很多董事長也都說，他們沒有專職辦活動人，通常都是企劃部或公關部辦理，對企業這麼多事情要辦，我覺得一起合作主要的是知道彼此的需求，然後我們做祕書行政的就是要去把兩邊拉起來，那受益的其實就是所有的人，這個就是我一直強調它是「合作」，不是企業贊助，而是合作的夥伴利益分享，也就是「我有一個理念賣你」。

## 2. 訪談對象 G3：采風樂坊團長 黃正銘

訪談時間：2013 年 1 月 25 日 15：30~16：40

訪談地點：采風 101 排練場團長辦公室

訪談整理摘錄	編碼欄
<p><b>Q：表演藝術團體成立藝企平台的背景、動機 --- 理想中的藝企平台應具備什麼功能？</b></p> <p><b>A：</b>采風希望獲得的贊助方式(理想中的藝企平台應具備的功能            (一) 現金贊助 (募款) (二) 演出贊助 (三) 認購票券            (四) 邀請演出 (五) 配合活動 (六) 贊助媒體經費            (七) 提供宣傳通路 (八) 器材及樂器贊助認購</p>	G3-D1-Q31
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 藝企平台的構造(結構)為何？</b></p> <p><b>A：</b>采風的演出可由企業選定邀演的形式，或者將需求及演出場合告知采風樂坊，由采風為企業負責規劃、執行及演出。</p> <p>※絲竹室內樂、現代音樂、兒童音樂劇【七太郎與狂狂妹】            堅持演出人員的深厚功底與藝術品質的追求，采風陸續推出一、二、三團呈現出最精緻動人樂曲。此演出型態最常出現在國宴、國際會議、餐會、學術交流、飯店音樂欣賞、外交場合、社團活動、慈善晚宴、故宮展演、宗教運動及企業年度會議等。</p> <p>※大型音樂會【采風民族管弦樂團】            兩廳院二十週年國樂慶典、228 追思音樂會、新竹竹塹城隍藝術季等，以上皆由采風負責規劃執行及演出。</p> <p>※東方器樂劇場【十面埋伏】            動員 27 名表演家身兼肢體演員結合劇場元素，搭配舞台、燈光、布景等，藉張力十足的琵琶彈奏演出楚漢相爭的歷史故事。</p> <p>※東方傳奇•搖滾國樂            2007 年采風最新搖滾製作，成功結合流行文化，有效地注入有別以往的流行音樂傳統風格，發表後深受新國樂人口的喜愛，邀帖不斷，例如：週年慶開場、中秋團圓慶典、尾牙跨年晚會、晚宴閉幕秀、宗教寺廟活動等。</p>	G3-D2-Q11 G3-D2-Q12 G3-D2-Q13
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 如何建構的藝企平台？</b></p> <p><b>A：</b>而成立於 1991 年的「采風樂坊」，則是在“傳統絲竹樂”、“現代音樂”、“東方器樂劇場”、“東方傳奇•搖滾國樂”等面向，多方嘗試跨界合作的各種可能性。“傳統絲竹樂”的表演型態中，除積極建立以絲竹器樂為主體的表演型態外，更結合歌子戲音樂及其歌樂，製作演出了《吟詩作對歌仔調》，或是基於台灣各族群、社群的歌樂改編而成的絲竹樂表演方式，如《南風起兮》、《原住民傳奇》、《上海灘之風雲再起》…等系列；“現代音樂”則結合</p>	G3-D2-Q21 G3-D2-Q22

<p>台灣及世界各國的當代作曲家與現代樂團，藉由現代音樂的表演平台，試圖融合東、西樂器呈現出當代音樂表演的另一種活潑的編制與多樣的音樂風格；“兒童音樂劇”系列之《七太郎與狂狂妹》(2003年)是以兒童音樂劇場為藍本，編寫兒童易記、易懂的劇情與音樂，也為兒童建構了瞭解民族器樂的欣賞平台；“東方器樂劇場”則結合劇場的表現形式，創造了民族器樂表演的另一種劇場型態的可能性，至今此一系列則有《十面埋伏》(2005年)與《西遊記》(2009年)兩部作品；“東方傳奇·搖滾國樂”(2007年)則以年輕社群為其目標市場，試圖結合當代之“電音樂器”，以傳統樂器為主體，選擇揉合年輕社群的搖滾風格，創造一個適合戶外演出的民族器樂表演型態。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的組織化 --- 藝企平台如何運轉？</b></p> <p><b>A：</b>采風樂坊將演出形態一一呈現，可由企業選定邀演的形式，或者將需求及演出場合告知采風樂坊，由采風為企業負責規劃、執行及演出。在平台運轉上，可分為以下步驟：</p> <p>第一步：演出形態呈現</p> <p>采風樂坊的國內外展演經歷豐碩。在國外，曾多次受邀國際文化藝術季擔綱重要示範演出；而在國內，演出形式與適合的場合在官網分說如下：</p> <p>※絲竹室內樂、現代音樂、兒童音樂劇【七太郎與狂狂妹】</p> <p>堅持演出人員的深厚功底與藝術品質的追求，采風陸續推出一、二、三團呈現出最精緻動人樂曲。此演出型態最常出現在國宴、國際會議、餐會、學術交流、飯店音樂欣賞、外交場合、社團活動、慈善晚宴、故宮展演、宗教運動及企業年度會議等。</p> <p>※大型音樂會【采風民族管弦樂團】</p> <p>兩廳院二十週年國樂慶典、228 追思音樂會、新竹竹塹城隍藝術季等，以上皆由采風負責規劃執行及演出。</p> <p>※東方器樂劇場【十面埋伏】</p> <p>動員 27 名表演家身兼肢體演員結合劇場元素，搭配舞台、燈光、布景等，藉張力十足的琵琶彈奏演出楚漢相爭的歷史故事。</p> <p>※東方傳奇·搖滾國樂</p> <p>2007 年采風最新搖滾製作，成功結合流行文化，有效地注入有別以往的流行音樂傳統風格，發表後深受新國樂人口的喜愛，邀帖不斷，例如：週年慶開場、中秋團圓慶典、尾牙跨年晚會、晚宴閉幕秀、宗教寺廟活動等。</p> <p>第二步：接受邀演</p> <p>目前采風樂坊的邀演大多是被動的接受，比如說有人打電話來說</p>	<p>G3-D2-Q31 G3-D2-Q32</p>

<p>需要一個表演，那其實接演有很多種方式，比如說商演，這企業它要尾牙或春酒、開幕，我們都去做過這樣的表演。有些演出則是主動去提案給企業。</p> <p>第三步：轉知藝術總監(團長)</p> <p>將邀演訊息轉知藝術總監(團長)，由藝術總監統籌規劃。</p> <p>第四步：安排適合的演出</p> <p>邀演企業對演出的形態還沒定見，采風就會給建議，滿足企業需求。比如說要在國際會議場合演出，可能要比較安靜的室內表演，就會建議東方器樂劇場或其他聲音比較小的演出形態；或者企業已有屬意的表演型態，那麼他就會告訴我，那我就會把曲目或劇目開給他。</p> <p>第五步：約團員排練</p> <p>當確定演出形態後，再來約團員排練。</p> <p>第六步：前往演出</p> <p>排練完就準備演出，大概就是這樣。</p> <p>第七步：回饋邀演或贊助的企業</p> <p>若贊助表演場次的企業，則依贊助的金額，采風做出分級的回饋。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台達到哪些功能？</b></p> <p><b>A：贊助功能：</b></p> <p>（募款）采風樂坊是各方面的去做發展，售票演出、商演或各基金會就給你贊助經費。比如說益生文教基金會就直接贊助金錢；也有一個朋友今年就捐了50萬，他說你好好做，他只限定說不要花玩不見，給你50萬你要再賺回來50萬來做基金，要我們能夠自力更生；我們有個別的小額捐款；或他看到我們采風的表演很感動，他會買DVD，比如買一百張，也不會都自己看，會去送人。所以有很多種募款的模式。</p> <p>（調和平台成員屬性）前年開始跟兆豐銀行進行校園巡迴，雖金額不是很多但效果很好(我們到新北市或基隆的偏鄉去表演)，那麼它的意義是很大的，因為傳統音樂的表演者自身也需要去尋找下一代觀眾在哪裡。也藉由跟企業的互動產生良好未來合作的基礎，也讓他們知道雖然贊助金額不高，但是也要讓他們知道我們的，所以這部分我覺得可能是前提，其實在台灣而言(包括采風樂坊)要尋找企業贊助是很難的。</p> <p>與家樂福合作，它的理念是給台灣的一些表演團體一些活動表演的平台，讓台灣的表演團體去跟台灣的民眾介紹自己的表演。而且它強調的是家家都能幸福美滿，基本上他強調的是可以親子一起來欣賞的節目，所以它就挑了采風樂坊「東方傳奇-搖滾國樂」，在台</p>	G3-D3-Q11

上的表演也非常受到歡迎。

**（提升展演成效）**采風合作過的朋友，多為業界的佼佼者，至今大多活躍於銀幕前，包括歌仔戲翹楚王金櫻、唐美雲；音樂界大老潘皇龍；戲曲老師傅許王、邱火榮及女兒邱婷；作曲家李英、黃新財、李子聲、許雅民、董昭民、連憲升、劉學軒、郭哲誠、李哲藝...等。

**合作功能：**

**（中介功能）**2009年財團法人建弘文教基金會鑑於當前經濟環境氣氛低迷，失業人口急速攀升，為舒緩失業中民眾身心壓力，從沉重負擔中重新出發，特別拋磚引玉，贊助《東方器樂劇場 II 西遊記》1000元票券五十張，只要持失業或離職證明即可以1元購得1000元入場券乙張，也感謝台北市西門就業服務站協助。期待各位勞工朋友們能在欣賞《東方器樂劇場 II 西遊記》演出後，以西遊記中師徒四人長途跋涉，克服萬難，終於不負重望，成功取經的精神，順利得到一份好工作！另特別感謝益生文教基金會、台新銀行文化藝術基金會、溫麗嬌女士愛心不落人後，默默奉獻不求回報，不過愛心不嫌多，在此亦歡迎各界捐款，加入搶救失業人口的行列，使失業勞工及育幼院學童都能有一個溫馨又充實的周末假期。

2011由樂界與演藝界首度跨界發起了「草地音樂會」的募款活動，搖滾國樂-采風樂坊一起為了「孩子的成長不能等！」，希望大家一起發揮愛心，伸出您的大手，讓徘徊學校門口的孩子，無憂無懼的踏進校園，用愛音樂的力量，讓學習的音符持續悠揚，永不劃上休止符！

**（提升藝文資源多元面向）**渣打銀行成立消金學院模擬分行，渣打銀行訓練經理Vanessa表示，模擬分行成立的目的就是希望渣打的訓練，不僅只是利用傳統的教室學習，更透過實境模擬的創新方式，幫助訓練更加有效率，而台灣相當不容易的成為目前擁有全功能模擬訓練環境的國家。而采風樂坊的演出兼具傳統與創新，與渣打銀行成立消金學院模擬分行的目的相呼應，演出開場為搖滾風格的"東方傳奇"，而典禮間采風則帶來傳統絲竹經典樂曲，成功擄獲國外長官的心！

2010年采風樂坊芝加哥義演音樂會，本次的演出活動，是由芝華婦聯會為配合其家庭暴力防制工作而特別推出，采風樂團的傾情演出，不僅讓觀眾們如癡如醉，而且還呼籲僑界對家庭暴力問題的重視。

2012參與HTC宏達電表演是開幕場合，我們就用光芒這首搭配搖滾來表現，加上擊鼓。使企業需要的開幕氣勢，藉由演出帶出熱鬧氣氛。

**（藝術行政人員培養）**今年將特聘行銷總監，專責對企業的合作提案，因此未來對企業合作可分：被動的邀演或是主動的提案。主動的部份我們以前做的比較少，現在行銷總監來了之後，我們希望我們變得更好更穩定，就是說如何去尋求跟企業合作的模式跟內容。

**媒合功能：**

**（媒合）**於 2000 年正式成立之「財團法人益生文教基金會」，首度舉辦音樂會活動。由執行長黃正銘策劃之「華枝春滿，天心月圓—弘一大師一百二十冥誕紀念音樂會」將弘一大師最真情的音樂、最豐富的詩詞，委託采風樂坊藝術總監／吳宗憲製作並親自譜曲。另邀高雄市立國樂團指揮／郭哲誠、國立實驗國樂團／陳哲鴻、中廣國樂團指揮／陳慶文，重新創編經典曲目。主辦單位：財團法人益生文教基金會 演出單位：采風樂坊 演唱者：張杏月、林文俊  
演出曲目：西湖、朝陽、三寶歌、月、春夜、早秋、世夢、憶兒時送別組曲、臨終偈語。

例如羅東文化廣場開幕，我們就有董事長樂團的加入，上半場是他，下半場是我們的分開演出形式；也有就是兩個會融合在一起，我們跟很多團都融合，比如說是無垢舞團或擊鼓極，這些我們都有合作，只是看誰是主體。例如跟無垢舞團的舞蹈劇場結合，他是主體，我們就是一個配合的角色，就你需要我們表演者做什麼，那我們就去配合他。我剛提到的董事長樂團或者是說跟打擊樂合作(打擊、太鼓)，這次 228 就要跟他們合作了(228 紀念日在宜蘭)。所以這東西現在都是在融合的過程，其實都很有效果。

例如我們在東方傳奇搖滾國樂的部份，我們有結合街舞，演奏者自己跳；再來東方器樂劇場，我們就跟劇場結合，導演來告訴我們怎麼做，所有的肢體動作都是由我們自己做，我們沒有請舞蹈增加進來，就自己做。那自己來有一個好處就是以我們為主體，如果一個在那邊跳舞，一個在另邊拉樂器，那大家都只看跳舞，沒人聽音樂。兩種感官的結合是可行的，但主角大部分會是在動態上，因為人類視覺比較發達，會喜歡用看的。所以我們一直希望能夠以傳統器樂表演者為主題去做一些融合。

**（藝企合作規劃）**益生文教基金會與采風於2009年到台東地區舉辦夏令營，深深感受到台東傳統樂器師資的不足以及台東地區學員的用心與熱情，采風希望對台東地區藝文發展投注一分心力，但是，現階段采風樂坊無法長期駐團台東，於是計畫以訓育種子教師為主要目標，將傳統樂器教學觸角延伸並往下紮根。

采風樂坊為響應文建會生活美學體驗，以及落實照顧偏遠地區教育資源的美意，自去年(2009)進行傳統音樂的教育活動，選擇到資

<p>源較少的台東縣舉辦音樂夏令營，首年采風著重將傳統音樂介紹給當地民眾，並以教學方式讓參與者深入接觸傳統音樂。今年(2010)采風將目標放在培育師資，當地種子教師經過長時間訓練後演奏技巧提昇不少，許多於去年時還是初級的學員，今年成果發表時，已能勝任頗為艱難的曲子，在在顯示此計畫的顯著成效，這個成果讓采風得到一劑強心針，也決心要將國樂種子在台東深根並發芽。</p> <p><b>(資源整合)</b> 采韻樂集是由采風樂坊永和教室的優秀的老師及學員組成的，在教學中心主任吳威豪老師的帶領下，每週日下午固定練團，並不定時請藝術總監黃正銘老師指導，經數年努力不懈，目前已頗具專業演奏水準，未來將從事各種公益慈善演出。</p> <p>采風樂坊從奇幻國樂世界請出鑼鼓點小精靈：七太郎與狂狂妹，由兄妹二人擔任領隊，率領觀眾們在大台北地區進行一場結合音樂與自然生態的奇幻旅程。負責舞台技術的紙風車的「風之藝術工作室」將在燈光、特效等的配合演出。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台帶來哪些好處？</b></p> <p><b>A：</b>采風獲得的好處：在售票上，比如說研華文教基金會就有認購演出票券。還花錢用巴士從山上載原住民的小朋友到音樂廳來看表演。太陽能大廠茂迪也有票券的幫忙。與家樂福文教基金會合作上最特別，它問你未來合作上，你覺得我怎樣支持你比較好？因此不只有贊助表演而已，而是全方位的支持，以求長期合作的可能性。財團法人益生文教基金會以傳承音樂文藝術，結合宗教與傳統音樂，推廣佛書並培育傳統音樂人才，提昇國內文化環境為宗旨，因此長年資助采風樂坊，更提供辦公室的場地、演出經費等支持。還有企業贊助 50 萬元的團務發展基金。</p> <p>對企業而言，贊助可獲采風回饋的好處：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 可獲贈采風樂坊已出版之系列 CD，一年內所發行之藝術文化影音光碟及出版品。</li> <li>(2) 購買采風樂坊音樂會票券及出版品享有八折優惠。</li> <li>(3) 獲贈采風樂坊每場年度音樂會貴賓券，及各場音樂會節目單。</li> <li>(4) 一年內免費參加采風樂坊舉辦之各項演講及活動，並受邀參加年度采風之友年度回饋晚會。</li> <li>(5) 得享有一年內，由采風樂坊為其執行文化藝術活動(如：國樂講座、小型音樂會、餐會演出或活動演出等)。</li> </ol>	<p>G3-D3-Q21 G3-D3-Q22</p>
<p><b>Q：藝企平台的功能化 --- 藝企平台獲至哪些效益？</b></p> <p><b>A：</b>家樂福藝術季邀請采風表演，在戶外的東方傳奇搖滾國樂演出，因為有音響、酷炫舞台，在台中圓滿劇場，當天就有六千名觀眾！</p>	<p>G3-D3-Q31 G3-D3-Q32</p>

<p>所以以宣傳效益會比較大，提高藝企雙方知名度。而當演出前，街道上插很多表演羅馬旗，對於企業當然是直接的受益。跟表演團體合作對企業是加分的，如果表演很受觀眾歡迎，在行銷上雙方都有立即好處。而兆豐銀行贊助采風去校園巡迴，透過簡報與現場表演搖滾，介紹傳統器樂給小朋友認識。形同推銷了采風也推銷的傳統國器樂。</p> <p>對企業而言，贊助采風回饋的效益：</p> <p>(1) 於采風樂坊演出節目單上留名，使得企業在演出時也能掛名，提高知名度。</p> <p>(2) 采風樂坊網頁首頁之「贊助看板」與采風樂坊節目單，刊登形象廣告，提昇企業的公益形象。</p>	
<p><b>Q：藝企平台的前景預估 --- 藝企平台目前有哪些關鍵問題待突破？</b></p> <p><b>A：</b>文化創投的推廣，企業能夠直接支持創作端，就是說在創作的時候，資金就可以投進來，讓在表演的創作上、製作上才不會捉襟見肘，那我想這對采風也是一個很大的進步。最好的型態是我們在創作之初，表演藝術在剛開始創作這端他就開始挹注資金近來，對表演而言他就是直接的助益、更完美。</p>	G3-D4-Q11
<p><b>Q：藝企平台的前景預估 --- 藝企平台希望往哪發展？</b></p> <p><b>A：</b></p> <p>1、化被動為主動</p> <p>對於傳統企業而言，跟企業的合作其實是很辛苦的、機會不多。例如國泰、台積電或其他比較知名的企業團體，比較偏向於交響樂或BASS、從西方過來的交響樂團(如柏林愛樂)。不管是公司或企業，其實大部分聽到傳統樂器都還有偏見，就像有人說傳統器樂應該不是很受歡迎或是它有點古老，跟當代生活可能有點脫節。為突破此窘境，今年將特聘行銷總監，專責對企業的合作提案，因此未來對企業合作可分：被動的邀演或是主動的提案。主動的部份我們以前做的比較少，現在行銷總監來了之後，我們希望我們變得更好更穩定，就是說如何去尋求跟企業合作的模式跟內容。</p> <p>2、演出形態再調整</p> <p>我舉一個例子，其實我們有一個很好的表演節目叫七太郎，很受大家歡迎，小朋友也都很喜歡，有主題曲、每個樂器的造型都會在上面，我們用載歌載舞的方式去呈現一個對這樂器粗淺的日子。其實他這也是一個很好的表演，但問題是我們如何跟企業結合，讓大家感受我們傳統器樂的特色，跟學校結合給同學、小朋友來看，因為我們設計是幼稚園到國小三年級的這階段。所以基本上來講這個</p>	G3-D4-Q21

很受歡迎，兒童劇有個特點，比如說紙風車它的玩偶都很大尊，不管是氣球造型或衝器娃娃的造型都很大，所以這樣基本上來看，我們還需要做某些調整才有可能達到那樣的效果(觀賞的情境都很熱烈)。

### 3、持續耕耘跨界

製作成本居高不下源自於表演藝術的本質，越趨高漲的人事成本、有限的劇場觀眾座位數、無法複製量產的手工業…等因素，表演藝術組織也因製作數量頗多的跨界節目，而購置了無法重複使用的道具、服裝、樂器…等相關設備，不僅浪費更造成表演藝術組織處於長年虧損的境地。跨界要成功，其中最重要的就是足夠的資金。有了充足的資金，再配合嚴密的行政組織運作、創意而可行的製作與行銷企畫並結合各專業領域之優秀人才，跨界表演經驗才得以累積與傳承。