

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE

MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

臺灣公立與民間國樂團經營現況差異之研究

Business Model Differences between Public and Folk Traditional

Chinese Orchestra in Taiwan

指導教授：黃淑基 博士

ADVISOR : Ph. D. Huang Shu-Chi

研究生：楊俊偉

GRADUATE STUDENT : Eng Choon-Wee

中 華 民 國 一 〇 一 年 一 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

臺灣公立與民間國樂團經營現況差異之研究

研究生： 楊俊偉

經考試合格特此證明

口試委員： 解敏麗
張誦承
黃淑基

指導教授： 黃淑基

所 長： 楊駿仁

口試日期： 中華民國 101 年 1 月 4 日

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

論文題目：臺灣公立與民間國樂團經營現況差異之研究

研究生：楊俊偉

指導教授：黃淑基 博士

論文摘要內容：

國樂團的經營管理漸漸的被重視，並成為研究的議題。但國內對於國樂團的行政體系的研究還是很少，國樂產業研究多數著重在於演奏藝術價值、表演形式或曲目分析。研究者長期參與國樂活動，發現我國公立與民間國樂團之間的營運方式與定位上面臨許多挑戰，尤其是經費的預算、人員聘用、經費補助、創新發展及行銷策略。以往「表演者」兼「行政人員」，在全球的趨勢下，行政專業的分工極為重要，並且讓專業人才擬定適當的行銷策略提升樂團本身的節目內容及創新作品。本研究主要針對台灣音樂類表演藝術團體「臺北市立國樂團」及「采風樂坊」的行政體系管理進行四大構面：(1) 定位、(2) 樂團的經營策略、(3) 行銷組合、(4) 未來發展計畫，進行訪談及次級資料收集與訪談統整分析。

關鍵詞：表演藝術、藝術行政、國樂團

**Title of Thesis : Business Model Differences between Public and Folk
Traditional Chinese Orchestra in Taiwan**

**Nama of Institute : GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING &
CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT NAN HUA
UNIVERSITY**

Graduate Student : Eng, Choon-Wee Instructor : Ph.D.Huang,Shu-Chi

Abstract

The operating management of Chinese Orchestras is taken more and more seriously, and it becomes a subject of researching. However, the researches to the administrative systems of Chinese Orchestras are still very few in Taiwan. The researches of Chinese Orchestra industry mostly pay attention to the performing values, performing styles and repertory analyzing. The researcher participating in Chinese Orchestra activities for a long time finds that national and civil Chinese Orchestras face many challenges in the way they manage and their position, especially budgets, human resource management, subsidies, creative development and marketing strategies. Formerly, performers are concurrently administrators. Because of globalization, administrative specialized labor division is very important. And, it makes people of talent frame suitable marketing strategies to promote program contents of the orchestra itself and to create compositions. This research mainly interview the administrative system management of “Taipei Chinese Orchestra” and “Chai Found Music Workshop”, the musical performing groups in Taiwan, to collect secondary data and intergrate interview analysis by four aspects, (1) The positioning of the Orchestra (2) operating strategies (3) marketing combination (4) development plans in the future.

Keywords: performing arts 、 arts administration 、 Chinese Orchestra

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 台灣公立國樂團的成立背景與歷史	1
1.1.2 台灣民間國樂團的成立背景與歷史	5
1.2 研究動機	6
1.3 研究目的	6
1.4 研究範圍及限制	7
1.5 研究方法及流程	8
第二章 文獻回顧與探討	10
2.1 現代國樂團	10
2.1.1 現代國樂團的定義	10
2.1.2 公立國樂團與民間國樂團的定義	14
2.2 現代國樂團成立所具備之條件	16
2.3 樂團經營管理相關研究回顧	18
2.4 經營管理相關理論回顧	20
第三章 研究設計與執行	25
3.1 研究方法	25
3.1.1 質性研究	25
3.1.2 次級資料分析	26
3.1.3 深度訪談	27
3.2 研究設計	28
3.2.1 深度訪談題項設計說明	29
3.2.2 研究架構	31

3.2.3	研究個案團體組織概況	32
3.2.4	研究對象選取	44
3.2.5	深度訪談步驟說明	46
3.2.6	深度訪談之編碼說明	46
第四章	資料分析	48
4.1	國樂團的組織定位	48
4.1.1	樂團定位的確立	48
4.2	國樂團的行政運作	51
4.3	樂團的經營策略	55
4.3.1	藝文市場觀眾的維持與開發	55
4.3.2	嘗試開發不同的觀眾族群	55
4.3.3	行銷組合	57
4.4	未來發展計畫	58
4.4.1	擴展經費來源	58
4.4.2	演出方向之確立	59
第五章	結論與建議	61
5.1	研究結論	61
5.1.1	樂團定位與預算之編列	61
5.1.2	樂團行政運作	62
5.1.3	經營策略	62
5.1.4	未來發展計畫	63
5.2	研究建議	64
參考文獻		65

第一章 緒論

1.1 研究背景

1.1.1 台灣公立國樂團的成立背景與歷史

1945年臺灣第一個公設交響樂團「臺灣省政府交響樂團」(原警總交響樂團)成立；另一個公設樂團－「臺北市立交響樂團」(原臺北市教師管弦樂團)成立於1969年，兩個樂團的成立展現了臺灣與世界接軌的橋樑，更賦予現代國樂團的作者將樂團朝向專業性的發展一個啟發的想像空間¹。國家公部門成立國樂團，目的是透過專業性的樂團將中國傳統音樂得以傳承及推廣。1948年南京組團-「中央廣播電台國樂團」，來台參加博覽會在臺北市中山堂連演三天。當時的演出讓臺灣第一次出現「現代國樂團」的基本雛型。

1949年中央廣播電台國樂團的部份成員：高子銘、王沛綸、孫培章、黃蘭英等人隨中國國民黨遷台，後來招攬中國各地的名師：李鎮東、奚富森、楊秉中、周歧峰等人，是個延續「改進理念」的現代國樂團²。由此可見，「現代國樂」已經逐漸成型，人力的投入給予現代國樂團產業新景象。臺灣第一個成立的「現代國樂團」，從歷史發展史的紀錄中推算，係由隨國民政府遷臺的「中廣國樂團」。1949年隨國民政府遷臺的中國廣播公司附屬中廣國樂團，在臺灣的推廣及演出，帶動了現代國樂的發展。1985年改為專任制度，後因無法在激烈競爭的商業市場中自給自足，現已暫停營運。

臺灣省政府交響樂團成立三十年後，1979年9月臺灣第一個公部門(臺北市教育局)成立專業性的現代國樂團－「臺北市立國樂團」誕生。樂團組織設立專業的行政單位來擬定每年的預算資源，進行行銷、宣傳及提供音樂會企劃等。此外，樂團的「職業演奏家」在生活上得到保障及穩定的收入，專心從事演奏工作，這

¹ 黃正銘撰「傳統樂器的現代性-以現代絲竹器樂為例」，2008年，佛光大學。

² 同註1

代表著臺灣現代國樂成為「職業發展」的一個里程碑。臺北市立國樂團的成立，隸屬於臺北市政府教育局，當初成立主要目的是讓國樂相關科系的畢業學子，有專業的發展空間及表演舞臺。臺北市立國樂團的係臺灣國樂發展史上第一次由公部門籌組專業樂團組織，因起初國內沒有相關法令作為聘請條例，所以就當時而言，樂團內的演奏家及行政人員均以教育人員任用³。

臺北市立國樂團草創時期，需多制度尚未健全，而早期歸屬臺北市政府教育局，後轉附屬臺北市政府文化局接手。籌備階段由許常惠先生擔任籌備主任，籌備工作完成後，第一任團長由當時任職於臺北市立交響樂團團長陳暎初先生兼任，聘請王正平先生擔任指揮兼副團長，人事組織方面設置行政人員九位，專任團員四十位。1983年底樂團移至臺北市八德路三段25號新建的社教館大樓，同年指揮王正平辭職，由副指揮李時銘先生代理，1984年6月陳暎初先生退休，陳澄雄先生接任團長，指揮由李時銘先生擔任。1991年5月王正平再次接任團長，隔年（1992年）樂團擴編，演奏員由四十位編為六十位，國樂團編制由中型樂團漸轉向大型國樂團的規模。

1999年11月6日轉併入臺北市文化局。2001年年底時臺北市立國樂團進駐臺北市二級古蹟「中山堂」，有了專屬的音樂廳和排練廳，更名為臺灣傳統音樂，做進一步的推廣與發展。2004年起樂團正式朝向音樂與行政分軌之體制邁進，由副團長郭玉茹轉任行政總監並於2005年7月接任代理團長。音樂總監負責全團音樂規劃，行政總監專職行政，並在首任音樂總監王正平退休後，向全球徵選新的音樂總監。經二階段遴選，由邵恩接任。邵恩是國際知名指揮，畢業於中央音樂學院指揮系，曾任斯洛文尼亞廣播電視交響樂團音樂總監、澳門交響樂團音樂總監、中國交響樂團藝術總監，具有完整的指揮經歷與國際知名度。2007年並甄選鍾耀光擔任團長，由邵恩負責音樂規劃，團長協助推動，兩人合作將樂團推上國

³ 林昱廷撰「國樂團經營管理之研究 - 以臺灣國家國樂團為例」，2008年，台灣大學。

際⁴。

臺北市立國樂團的出現，讓當時國內許多中小學及大專院校開始成立國樂相關科系或國樂班。藉由國樂科系的培訓，讓傳統藝術的精粹得以傳承。1984年國立藝專國樂科(現國立臺灣藝術大學)向教育部以「加強國樂教學工作，提供學生觀摩機會，並向社會推廣傳統樂教，俾以提升民族音樂水準，復興民族文化。」籌組成立「國立藝專國樂團」，成立之初的編織團員為五人。後配合行政院教育部以「國家與文化、民族與音樂、理論與實務、教學與演奏」宗旨，及文化政策「執行教育部藝術教育推廣及文建會藝術季等全國性文化活動中有關之國樂項目」更名為「國立實驗國樂團」，逐年擴大編制。2008年1月起因應任務功能升級與演奏發展所需，奉命改隸國立中正文化中心代管。同年3月結束任務編組正式成立為「臺灣國家國樂團」迄今。隸屬行政院文化建設委員會「國立臺灣傳統藝術總處籌備處」。依國立臺灣傳統藝術總處籌備處的公開說明：

....整併之機關(單位)先天體質不健全，利用此次整併重新檢討配置，讓其予以法制化，不僅整合資源也讓相關專業人員之任用及業務推展上更有保障，並強化其專業性及功能性，提升運作成效。⁵

1989年南臺灣成立了第一個國樂團－「高雄市國樂團」(原高雄市教師國樂團)，係南臺灣第一個專業性的現代國樂團，作為南部推廣傳統音樂及教育的重要責任，以發揚傳統音樂藝術，致力推廣文化建設為目標。每年均舉辦定期、專題、社區、校園等不同類型音樂會數百場以上。除此之外，更積極籌辦藝文活動，關懷民間樂社，傳承民俗樂藝。編制約三十人⁶。2000年台南市「臺南市立民族管弦樂團」也轉型成為專業的表演團體，編制維持在十五人，樂團編制雖然不大，

⁴ 臺北市立國樂團 [http:// www.tco.taipei.gov.tw/](http://www.tco.taipei.gov.tw/)

⁵ 國立臺灣傳統藝術總處籌備處 <http://www.nhnta.gov.tw/ce/content.htm>

⁶ 高雄市國樂團 <http://www.kcco.org.tw>

但是卻代表了南臺灣的現代國樂的另一個重要發展的樂團。

1.1.2 台灣民間國樂團的成立背景與歷史

大型國樂團的歷史背景皆以傳統樂器大合奏為主，1987年初出現第一個絲竹樂團「絲竹雅集」的成立，樂團之成立主要係傳統絲竹音樂之傳承，兼具社會教育之功能並且對外演出及推廣，但僅止於業餘樂團之運作。⁷當時的時空背景或許並無須要那麼多的樂團，因此並無投入大量的訓練及培訓，及以企業經營方式永續經營的運作。隨著民間國樂團的興起，臺灣諸多器樂表演團體開始由專業的经营模式，導入長期有效的企業管理模式，以永續經營的概念，建立有效的經營組織。

傳統絲竹國樂團－「采風樂坊」於1991年成立，成立宗旨主要有鑑於臺灣傳統音樂之傳承及推廣，回歸到傳統演奏型式及給予臺灣新作曲家一個實驗的創作平臺而成立采風樂坊，樂團的主要經費多以臺北市政府文化局、國家藝術基金會及行政院文化建設委員會補助長年展演經費，采風樂坊除了展演經費部分依賴政府補助，其餘的行政制度則為自行管理，不受任合公資源單位約束及侷限，所以展演及節目演出方式較能多元的創作發展。

以上資料可以了解現代國樂團在臺灣發展的歷史背景，在經濟與文化環境影響下，現代國樂朝向推廣與傳承的方向前進。目前由政府編列預算營運的專業國樂團有國家國樂團、臺北市立國樂團、高雄市國樂團與臺南市立民族管絃樂團，而由各級政府補助的非專業國樂團有基隆市立國樂團、永和市立國樂團、臺中市立國樂團、嘉義市蘭潭樂坊國樂團、臺南縣南瀛國樂團等。這些樂團雖同樣接受政府部門補助，卻有不同的法律定位，影響營運發展至深⁸。管理大師彼得·杜拉

⁷ 黃正銘撰「傳統器樂的現代性-以現代絲竹器樂合奏為例」，佛光大學藝術研究所，2009年。

⁸ 林一鳳撰「臺灣專業國樂團營運之研究-以高雄市國樂團為例」，南華大學美學與藝術管理系，2007年。

克 (Peter Drucker) 在《談未來管理》一書中指出：「交響樂是明日的組織模範」⁹，由此可見偏向西方交響樂團的組織架構是相當系統化的經營方式，而日趨交響化的專業國樂團也須有相同的認知及經營經驗，一個有效的行政系統，才能增加國樂團的營運績效，使樂團能永續經營。

國樂團的成立，除了專業國樂團團員的經費由市政府或教育部負責補助，其他民間國樂團則需自行籌措經費來維持樂團的運作。專業國樂團及民間國樂團的組織該如何定位及運作，制度是否健全以維持團員未來生活保障？國樂團的經營走向為何？都是值得提出的課題。

1.2 研究動機

筆者於高中時加入國樂社，後大學時期考入臺北市立國樂團附設市民團，後加入采風樂坊擔任行政助理工作。長期投入國樂團的工作，當中發現許多經營管理上的問題，而看見許多民間國樂團與公設國樂團之間的差別。因而對此議題產生興趣及希望能夠找出問題所在，並試圖尋求有效的解決方案。

臺灣專業國樂團紛紛成立，但樂團的建立是否有完善的制度及提供良好的環境給予團員作為表演舞臺及終身職業？不同的國樂團，有著不同的發展方向，朝向專業的腳步卻也形成了樂團本身的個別特色¹⁰。公設國樂團在社會角色上的定位要達到傳承推廣教育及專業化領域，行政組織更需要專業化的分工，經費的運用及預算遠比民間國樂團。民間國樂團雖只獲得政府部分補助，但其對於音樂藝術的企圖心依然秉持著專業的態度，但長期需要籌措經費來維持樂團之永續經營及團員的培訓。對於兩種不同性質的樂團，他的經營績效也與國樂整體產業息息相關，其中包括：人員的聘用、薪資酬勞、演出經費及票房收入等問題，都值得

⁹ 「Managing for the Future」王嘉源譯，2003。台北市：時報文化出版。

¹⁰ 林一鳳撰「臺灣專業國樂團營運之研究-以高雄市國樂團為例」，南華大學美學與藝術管理所，2007年。

進一步深入研究、探討。

公設國樂團接受公資源的音樂表演團體與民間樂團之間的關係，往往都是管理及經費上的差異較大。但公設國樂團由市政府提供預算及人事費用，龐大的開銷及經費，往往是受到市民及市議會的監督，所有開銷是否合法或是符合程序，則有待討論的空間。民間樂團除了部分經費可向相關單位提出補助申請，則可自行對外募款籌措演出經費及接受商業演出，而每年則需要回報當年的演出成果及提出未來演出計畫，才可向相關單位獲得連續經費上的補助而永續經營。筆者希望透過這次的探討，提出公設樂團及民間樂團對於建立的理念、營運的策略、追求表演藝術領域的目標與樂團成功關鍵因素，藉由此次研究，分析記錄樂團的發展，以期為臺灣的國樂團未來發展做微薄的貢獻。

1.3 研究目的

本研究基於上述幾點，希望能達成以下幾個研究的目標：

1. 透過經營理論，對臺北市立國樂團、采風樂坊進行剖析，從組織的經營理念與營運策略，提出可參考的建議，供管理者未來發展做決策的依據參考。
2. 找出可行性之樂團行政運作，提升樂團的競爭力及特色。
3. 提出經營策略，提升樂團追求表演藝術領域的目標。
4. 提出未來發展計畫，建立臺灣國樂團成功的關鍵因素。

首先，以經營管理理論，對臺北市立國樂團、采風樂坊的組織、節目製作、行政人員及演奏員的聘用制度、人力資源、演出行銷及績效等五個元素進行分析，檢視以上二個國樂團透過分析讓管理者做為國樂團未來經營的發展決策參考依據及建議。

其次，人才是國樂團最重要的資源，沒有人才就沒有專業的演出品質，樂團是否需要建立合約制度或透過薪資報酬制度，來吸引優秀的演奏人才及專業行政人員，提供良好的環境及人員的訓練與績效評估等，留住人才來維持樂團的運作得以永續經營。

再次，由此研究找出樂團的主要核心能力，提升樂團在眾多相同性質的樂團之下，提升自己的競爭能力、發展自有品牌、樂團特色及保留曲目。在面對現在表演藝術產業的環境，開始透過多方合作以『跨界』與『創新』，嘗試多元文化的創新演出形式，保留傳統的元素及開創未來可發展的展演空間，走向引領世界華人音樂的新型態走向，成為臺灣特有文化價值。

1.4 研究範圍及限制

「臺北市立國樂團」係臺灣第一個公部門專業國樂團，其代表臺灣國樂團的開創與發展，而「采風樂坊」則係臺灣民間專業國樂團(絲竹室內樂)，開創臺灣傳統絲竹樂團的發展。本研究所探討的「臺灣專業國樂團經營管理」係指公設國樂團及民間以全職投入樂團表演工作者之國樂團，其餘業餘國樂團經營管理則不在本研究範圍內。目前臺灣公設專業國樂團有六個，除了本研究中的臺北市立國樂團，另有國家國樂團，臺南市立民族管絃樂團，高雄市國樂團，苗栗縣立國樂團，彰化市立國樂團，因高雄市國樂團已經轉向『財團法人化-高雄市愛樂基金會』，苗栗縣立國樂團及彰化市立國樂團非之團員非全職制，所以不在本研究範圍內。本研究主要針對公設樂團－臺北市立國樂團，及民間專業國樂團－采風樂坊為研究對象，大致可將樂團中區別為草創期、制度建立、展演及多元發展與未來展望等四大方向。從 1979 年臺北市立國樂團成立之時至 2010 年 6 月為止做為研究時間之範圍。由於筆者於 2002 年考入臺北市立國樂團附設樂團及曾於采風樂坊

擔任行政助理工作，期間參與多項演出及展演行政工作，故部份內容則以筆者實際業界執行經驗為依據。

本研究因民間國樂團涉及商業展演行為，故部份經濟來源及演出酬勞則無法作為研究依據及公開探討。國樂團之經營在國內確實未有完善的管理理論，多數行政組織則為參考國外相關西方交響樂團做為依據，故相關文獻甚為稀少。由於礙於時間上的問題，許多資料則能蒐集以近十年的資料為準並進行分析。

此外，「采風樂坊」則是一個比較特殊的國樂團(室內絲竹樂團)，主要以傳統絲竹樂的架構下呈現傳統音樂的表演形式，與臺北市立國樂團的形式則有所區分。采風樂坊由原有的六人「一團」擴增至「三團」及儲備團，國內外演出場次頻繁，也屢獲國際藝術節的長年邀請，為國內少數自給自足的樂團。采風樂坊長年榮獲文建會評選為「演藝團隊發展扶植計劃」之團隊。

本研究的研究範圍，主要在臺北市立國樂團、采風樂坊的組織定位、節目製作、經費分配、人事制度等等。因筆者探討的主要是以上二個樂團，並不對其他專業國樂團做深入研究，只作概略的介紹，其他民間業餘國樂團的探討，無法一一詳述。這也是本研究限制與不足所在。

1.5 研究流程

本研究主要是以質性研究撰寫內文，首要蒐集公立國樂團與民間國樂團經營現況資料、行銷方法，人事聘用制度相關文獻資料，初步了解臺灣國樂團產業發展趨向及所使用之藝術經營管理，除了次級資料的探討，主要以深度訪談及取得研究個案的周邊相關書籍資料等，將訪談資料經由篩選加以編碼後，輔以次級資料與個人見解，撰寫統整研究之資料，並提出結論與建議。

本研究進行流程大致可分為：1.形成研究架構；2.挑選研究對象；3.進行深度訪談；4.個案比較與分析；5.結論與建議。

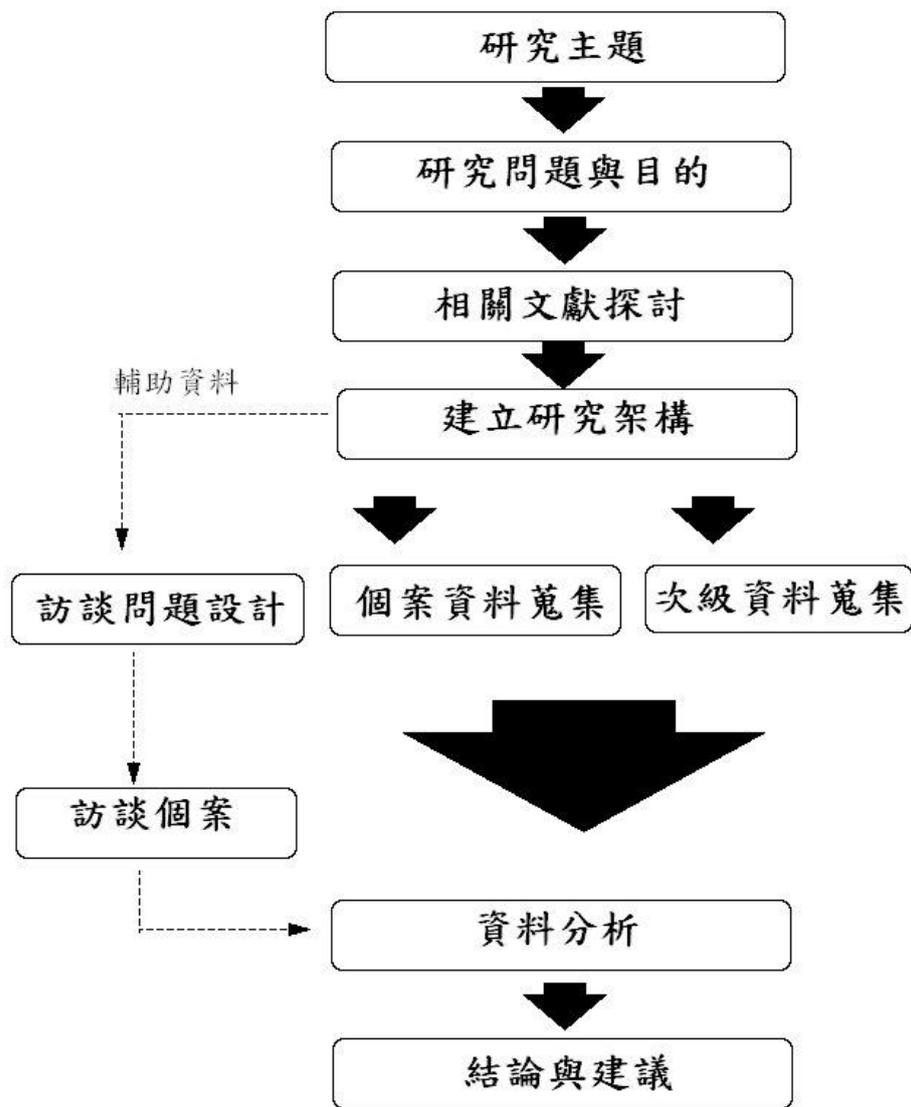


圖 1.1 研究流程之設計

資料來源：研究者繪製

第二章 文獻回顧與探討

本章主要為專業國樂團經營管理的研究架構，因此針對研究問題，依據文獻資料，探討國內外學者所提出的相關理論與研究，經過研讀與整理，以樂團經營管理相關理論為基礎，整合出國樂團永續經營以及國樂團之間共同性與差異性，提出研究架構，以呈現研究問題之分析與關連性。

2.1 現代國樂團相關資料探討

2.1.1 現代國樂團的定義

「國樂」一詞，在不同的地方有不同的說法及定名，在香港稱為「中樂」，因為是源自於中國、新加坡及馬來西亞則稱為「華樂」，因為是華族的音樂、在大陸則為民族的音樂，所以稱為「民樂」、臺灣則以國家的音樂為定位，稱為「國樂」，則構成了「中華民國」的趣稱。而「現代國樂」則是指民國以後透過聲部及樂器整合與改良，並且參考了西方交響樂團的「四聲部」的樂器配置及其發聲原理，重新組成的新型態樂團，和傳統的民間樂團不同。(郭秀蓉，2005)

傳統樂器的演奏(特別指的是樂團合奏)的音樂為國樂，這類型的國樂是在民國的初期中國音樂開始受到西方音樂的長處之後所產生的，樂團的樂器是中國傳統民族樂器為主，但樂團的編織則為接近西方管弦樂團的聲部排位。(許常惠，1992)

「國樂」是代表著一個民族的正統音樂的意思，所謂的國樂係指稱「中國音樂」或是「中國傳統民族音樂」。就簡單而言，凡是傳統古樂、地方的戲曲及中國民族風格的音樂，都可以稱作為「國樂」。(董榕森，1984)

「國樂」定義是：「以中國傳統民俗樂器演奏中華之民族音樂，包含民間歌舞、地方戲曲、傳統古樂及現代交響化國樂等，是融合性的樂種。」而「國樂團」係以演出上述音樂為主的團體，採用西方管弦樂團的編制而成。(蕭鐘淇，2008)

「國樂團」係團體，就必須從樂團中的編制談起。許常惠先生在《中國新音樂史話》提到：「我國現有國樂團的編制，可能由劉天華創始，劉天華於民國四年，任教於江蘇常州中學，在校內組成絲竹合奏團。民國十一年到北平(現北京)加入北大音傳習所，任教國樂導師，創辦『國樂改進社』，…以劉天華與蕭友梅的想法，必定朝西方交響樂團的方式改進。所以，我想民國二十四年於南京成立的中國新時代國樂團模範的『中國廣播公司國樂團』，必然受國樂改進會的影響」(引自劉靖之和吳贛伯，1994，p.210)

南京的中央廣播電臺於 1935 年成立音樂組，並在臺長吳道一先生的支持下組成國樂隊，名為「中央廣播電臺音樂組國樂隊」，以傳統樂器二胡、笛子、琵琶及揚琴等樂器演奏以廣東音樂為主的齊奏樂曲，這是第一支新型國樂團。1948 年 11 月中央廣播電臺國樂隊組成「臺灣訪問國樂演奏隊」應邀來臺演出，這是臺灣第一次出現以現代化編制的國樂演奏團體。1949 年初，國民政府遷臺，中央廣播電臺國樂隊成員高子銘先生、孫培章先生、王沛綸先生及黃蘭英女士自願來臺。來臺後重新組成國樂團於 1949 年改稱「中國廣播公司國樂團」既現在中廣國樂團的前身，係臺灣最早成立的國樂團(黃文玲，2000)

國樂團在臺灣的發展始於 1948 年。在 1948 年以前，臺灣沒有所謂的「國樂」存在。光復初期(1945 年)，流傳於臺灣本地之傳統音樂包含了潮州音樂、福州音樂及廣東音樂；當時，民間音樂以「南管」和「歌仔戲」較多，此外尚有殯葬儀式用的鼓樂隊，臺南孔廟的清代祭孔音樂和儀式等。後來受到西方音樂的影響，加上早期隨國民政府遷臺的國樂演奏家的努力推廣，成立不少的國樂團體，除了中廣國樂團、幼獅國樂社、中華國樂團、第一商標國樂團等早期具代表性的樂團外，另外許多機關團體則自行成立樂團，如：海軍陸戰隊國樂團、陸光國樂團等，致此國樂的逐漸蓬勃發展。以致國樂人士體會到職業國樂團的重要性，紛紛向上級建言，第一個專業國樂團—臺北市立國樂團就在這時候孕育而生(黃文玲，2000)

中央廣播電台音樂組國樂隊吸取西方音樂長處，在樂器、樂隊編制及演奏型

態作修正後，以「新型制國樂團」呈現新的音樂中種類，此即「現代國樂」，現代國樂是「以傳統的中國樂器，透過藝術的處理表現出來一種中國音樂」(黃光佑，2002)。隨著「現代國樂」的界定越來越清晰，陳如祁先生認為「現代國樂」為：「國樂不是「本國音樂」、「中國音樂」的簡稱，不能將其擴張涵蓋中國音樂、本國音樂，它也不是一定作為本國音樂的代表。它僅僅是個樂種。」構成條件有以下幾點(黃光佑，2002)：

1. 採用傳統及改良的民族樂器(西方交響樂器也逐漸加入)。
2. 按照高、中、低音域的分配，集合吹、拉、彈、打各種演奏方式的樂器編制成合奏樂隊。
3. 採用傳統民間素材或民族音調作為曲調主題，並以西方交響樂曲式及織體方式結構。
4. 表達民族的感情、思想並呈現現代的美感。

從上述結束來看，現代國樂的意指在大陸時期引起的中國樂器改革，透過西洋樂器的技法移植、西方音樂理論的運用，尋找中國樂器的聲音特色，將中國樂器定型定制，型制不再雜亂無章，使中國樂器獨立成中國音樂的新樂種(林一鳳，2003)

現代國樂的發展過程中，本研究針對現代國樂與傳統民族器樂文化的發展特性，比較其相異之處：

表 2.1 現代國樂與傳統民族器樂之比較

器樂類型	現代國樂	非絕對交界	傳統民族器樂
發展速度	快速(現代步調)		慢行(傳統步伐)
傳承環節	作曲、演奏與群眾		儀典、休閒與生活
演化特性	創造性的舞臺藝術展演		傳統性的民俗文化符號

本體內涵	著重藝術化的專業組織	偏向文化習俗活動的聚樂
成長元素	借鑑強勢西方音樂型態移植	擁抱濃情原鄉音樂演化本土
文化意涵	現代城市裡的傳統文化門面	鄉城生活中的樸實文化妝點
延展體質	弱勢民族音樂中的強勢主流	傳統民俗活動中的文化需求
存續資源	社會經濟投注力的時代產物	薪傳文化情感面的心力維繫
教育體系	專業音樂教育體制與社團式	口傳心授與當代學院初步

資料來源：賴錫中¹¹，2004。研究者整理

從現代國樂的發展的功能屬性來看，以樂團為呈現之現代國樂而言，主要運用現代作技法已展現不同型態的民族器樂藝術，朝向當代國樂意識所認同或判定價值的民族音樂主流；現代國樂為中華民族的現在進行式之音樂體裁，在接軌傳統而邁向未來的當代，擁有承先啟後的歷史文化及其演藝功能存續地位。現代國樂發展至今，從其歷史回顧、以及其與傳統民族器樂的發展關係，為當代現代國樂的存續發展，整理出三項值得肯定的寶貴經驗：一、以傳統為根基，無論樂隊組建還是曲目累積，都立足於傳統，展現了一種自覺或不自覺的「守土」原則；二、主動吸收西方樂隊的有益因素，建立現代國樂團的編制原則，較穩定地處理了中西文化交流中的“體用”關係；三、尊重“實踐”，順應潮流而動，盡可能地克服音樂文化建設上的“盲動主義”等論調，為現代國樂的發展意向與具體實踐，總體描繪出一個清晰的音樂文化映像。(賴錫中，2004)

¹¹ 賴錫中老師為國立台南藝術大學中國音樂學系專任副教授。曾擔任南台灣唯一的大型專業國樂團—高雄市國樂團團長一職，擁有豐富資歷與行政經驗，對於現代國樂的提昇與文化面向的發展不遺餘力；擅長藝術行政管理、音樂學術研究、策辦大型音樂活動、專題演講、擔任音樂會與電台節目主持人、以及有關兩岸音樂文化交流規劃專案等學理兼備之業務。

表 2.2 現代國樂團的定義

學者	定義
郭秀蓉	「現代國樂」民國以後透過聲部及樂器整合與改良，並且參考了西方交響樂團的「四聲部」的樂器配置及其發聲原理，重新組成的新型態樂團，和傳統的民間樂團不同。
許常惠	樂器是中國傳統民族樂器為主，但樂團的編織則為接近西方管弦樂團的聲部排位。
董榕森	凡是傳統古樂、地方的戲曲及中國民族風格的音樂，都可以稱作為「國樂」。
蕭鐘淇	以中國傳統民俗樂器演奏中華之民族音樂，包含民間歌舞、地方戲曲、傳統古樂及現代交響化國樂等，是融合性的樂種。
黃文玲	國樂團在臺灣的發展始於 1948 年。在 1948 年以前，臺灣沒有所謂的「國樂」存在。光復初期(1945 年)，流傳於臺灣本地之傳統音樂包含了潮州音樂、福州音樂及廣東音樂；當時，民間音樂以「南管」和「歌仔戲」較多。
黃光佑	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以傳統的中國樂器，透過藝術的處理表現出來一種中國音樂。 2. 採用傳統及改良的民族樂器。 3. 各種演奏方式的樂器編制成合奏樂隊。
林一鳳	透過西洋樂器的技法移植、西方音樂理論的運用，尋找中國樂器的聲音特色，將中國樂器定型定制，型制不再雜亂無章，使中國樂器獨立成中國音樂的新樂種。

2.1.2 公立國樂團與民間國樂團的定義

公立國樂團係指我國台灣地區各級政府以編列預算方式，作為樂團主要營運經費來源的國樂團而言。(馬祖鈞，2006)。

何康國¹²(2005)認為，樂團依地方政府以教育人員或公務人員條例辦理聘任的樂團皆為公立樂團，如：臺北市立交響樂團、臺北市立國樂團、國立臺灣省交響樂團、國家交響樂團、臺灣國家國樂團。

賴金蘭(2008)將兩種不同型態的國樂團作了定義上的分類。政府專業國樂

¹² 何康國博士；美國紐約市立大學音樂藝術博士學位博士，歷經國立臺灣交響樂團研究員、副指揮、副團長；2003 年 1 月至 2005 年 7 月擔任國家交響樂團副團長，為該團完成了組織改造與正名的歷史任務；2005 年 8 月 1 日起接任台北市立交響樂團副團長，為我國的音樂事業繼續奉獻。

團：政府部門因推動公共政策之需要，促進民族音樂的傳承與提昇社會藝術之目的，依政府本身經費與管理條件所成立的單位組織。目前屬於公設之國樂團有台灣國家國樂團、台北市立國樂團、台南市立民族管絃樂團、高雄市國樂團。民間國樂團，成員組成廣泛，組織成員除了喜好國樂者之外，不乏國樂界各領域的國樂老師。例如：采風樂訪、台北青年國樂團等。

表 2.3 公立國樂團的定義

學者	定義
馬祖鈞	1.市府以編列預算作為主要營運經費來源。
何康國	1.地方政府以(一)教育人員、(二)公務人員，聘任皆為公立樂團
賴金蘭	1. 公部門利用經費與管理條件所成立的單位組織。

依經費來源取得可分類別，將國樂團分為政府專業國樂團及社會型態的業餘國樂團(賴金蘭，2008)：

(1) 政府專業國樂團

政府部門因推動公共政策之需要，促進民族音樂的傳承與提昇社會藝術之目的，依政府本身經費與管理條件所成立的單位組織。目前屬於公設之國樂團有台灣國家國樂團、台北市立國樂團、台南市立民族管絃樂團、高雄市國樂團。

(2) 社會型態的業餘國樂團

A. 宗教組織樂團

以宗教樂曲為主，配合神事儀禮或是節日所需而舉行之演奏活動。樂團經費來自各寺院，因此樂團經費尚充裕，團員們無需繳交任何費用。

B. 民間國樂團

成員組成廣泛，組織成員除了喜好國樂者之外，不乏國樂界各領域的國樂

老師。例如：采風樂訪、台北青年國樂團等。

表 2.4 民間國樂團的定義

學者	定義
賴金蘭	1. 宗教組織樂團 - 樂團經費來自各寺院,因此樂團經費尚充裕,團員們無需繳交任何費用。 2. 民間國樂團 - 組織成員除了喜好國樂者之外,不乏國樂界各領域的國樂老師。

2.2 現代國樂團成立所需具備之條件

現代國樂發展至今,從傳統一元化之民族音樂轉換成融合多元要素之現代國樂,從民族樂團的發展來看,民族樂團從一元而至多元的方向發展—從單聲音調至複音音樂,從簡單至複雜,從業餘至專業,從功能性至藝術性。隨著近年來台灣文化創意產業之興起,樂團之營運更被視為樂團生存之必要條件。一個國樂團的營運,就像是企業的營運,除了團員本身專業技能外,外在因素更是影響一個樂團營運的成敗與否。樂團營運,有賴於內部以及外部資源的整合,現代國樂團成立所須具備之條件如下(賴錫中,2004):

1. 成員

樂團的成立,「成員」是不可或缺的必需因素,分為演奏人員及行政人員,演奏人員專責負責音樂會之排練及演奏工作,由音樂總監負責監督演奏品質。行政人員由行政總監負責統籌,在由各部門分別進行不同的業務內容,協助樂團的總體營運工作。以台北市立國樂團為例,專業演奏人員需要透過甄選入團,基本條件必須係音樂相關科系畢業與具備演奏能力。行政人員亦必須透過公職考試始可擔任。相較於民間國樂團資源不充裕之情況下,樂團成員通常身兼二職,演出時擔任演奏人員,樂團營運及音樂會籌備則擔任行政人員。

2. 經費

樂團營運有賴於政府常年補助經費與外界的捐助支持，目前台灣表演藝術團體之籌資管道，有以下管道(何康國，2005)：

(1) 政府補助

國家文化藝術基金會是國內專為輔助藝文團體所設置的機構，民國 年補助金額為 億 萬元，其中音樂類的補助約為 萬元，佔總補助案核定金額 %。

行政院文化建設委員會推動「傑出演藝團隊發展計畫」，訂定「演藝團隊發展扶植計畫作業要點」，扶植演藝團隊永續經營，依表演藝術專業分為音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲等四大類；96 年度總計評選扶植團隊 71 團，於國內外演出近 4,000 餘場次，吸引近 300 萬人次觀賞。此外，尚有辦理「縣市傑出演藝團隊徵選及獎勵計劃」，96 年度計補助 22 縣市政府，評選在地傑出演藝團隊各 3 - 10 個，計補助 180 團以上，以落實演藝團隊在地深耕發展。

(2) 各縣市文化局補助

各縣市文化局補助之金額差距甚大，其中以台北市文化局為全台文化經費預算之首，94 年文化支出佔全部縣市 %，其次為高雄市 %。

(3) 民間企業贊助

行政院文化建設委員會自民國 87 年起，運用民間的力量，協助推動文化工作，舉辦「文馨獎表揚活動」，藉以感謝出資贊助文化藝術事業之企業、團體及個人，期望結合政府與民間的力量，共同營造優質的文化藝術環境。另一方面，部分企業或基金會對於文化推廣有高度熱忱，也是樂團募資的管道之一。

(4) 門票收入

樂團的營運有賴於音樂會的舉辦，當樂團知名度達到某一個程度時舉辦售票音樂會，以維持樂團之營運。透過不同形式的音樂會主題，讓聽眾享受不同

類別的音樂會饗宴，聽覺與視覺的觀感，吸引更多不同類型的樂迷，讓售票率趨於百分之百，是樂團另一個主要的收入來源。

3. 組織

組織的運作主要建立在穩定的人力與經費之籌措及運用，運用各部門之規劃、執行、控制之運作，促使行政管理部門及樂團的相互合作，從而形成樂團的組織運作模式。

4. 環境

現代國樂團是二十一世紀以來所發展的新型態國樂團，現代國樂團所建構的國樂文化面貌更具有音樂思維、演藝活動和市場機能的創發意圖。樂團雖然以西方管弦樂團的模式及其音樂表演技巧為其演進的依據，現更與跨界做為樂團的買點。但就樂團的表演所呈現豐富多元的傳統民間題材及民族交響化音樂風格的展演等現象而論，現代國樂團即以此種中西文化元素交融特質，進而塑造深富現代聲明意涵的樂團組織(賴錫中，2004)。

音樂會推展之際，將會面臨社會外在環境的影響所帶來的展演後果，這些因素包含了經濟、政治、文化、人口結構、科技等。世界潮流快速變動，國樂音樂會觀眾的價值觀也隨之改變，這些外在環境因素也會被互相作用(賴金蘭，2008)。

2.3 經營管理相關理論回顧

Robbins and Coulter(2007)談到管理功能的起源，由法國工業家 Henri Fayol 所提出規劃、組織、協調、命令與控制五項管理功能。而後被縮減為其中四項(規劃、組織、領導、控制)，大部分的管理書籍仍以管理功能為綱目來編寫。對於四項管理功能的定義如下：

「組織的存在是為了達成某些特定的目標，因此，必須有人訂定目標與達成目標方法，而管理者就是這個目標訂定的人。」

因此，首要的工作步驟就是規劃(Planning)，訂定目標、建立達成目標的策略，發展一套有系統的計畫，整合與協調各項活動的進行。

其次，管理者需要安排及分配工作達成目標，此功能稱為組織(Organizing)。所謂的組織包含了：分配工作由哪一個部門負責、執行者、誰負責報告進度、做決策等。

再次，每一個組織皆由人所組成的，因此，管理者的工作就是要透過這些人來達成組織的目標，稱之為領導(Leading)。管理者在選擇最有效的溝通管道、解決團隊內部紛爭，都是執行領導功能。

最後一項功能就是控制(Controlling)。所謂控制就是設定目標、決定組織的安排及聘用人員、訓練與激勵等過程後，仍然會有突然狀況的事情發生。因此，為了確保工作能夠順利進行，所以管理者必須監督組織績效，並且將所執行的績效與原先預計的目標相比，如有差誤，必須使其從回正軌。

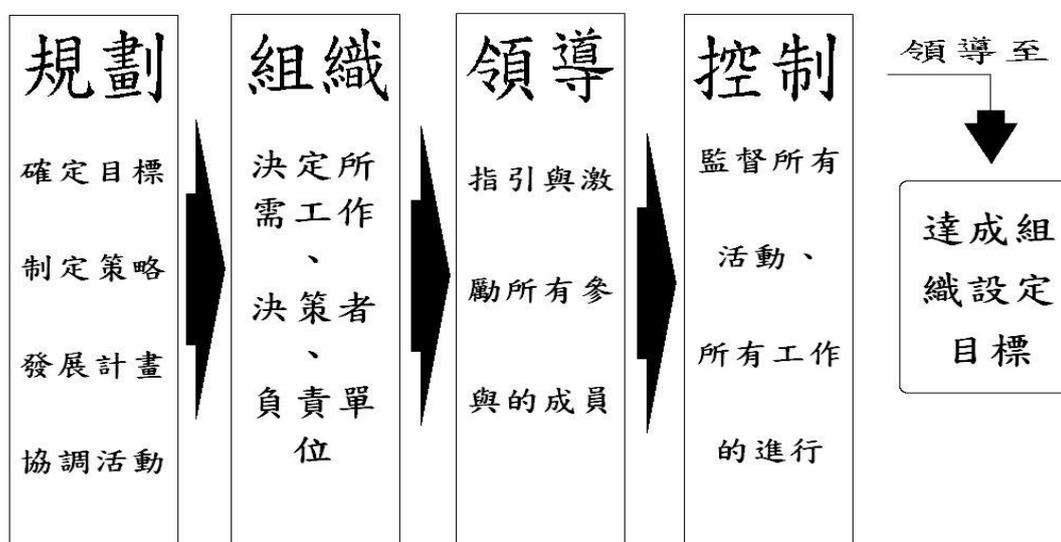


圖 2.1 管理功能

資料來源：出自 Robbins and Coulter (2007)。研究者整理

2.4 樂團經營管理相關研究回顧

在眾多相關研究中，針對樂團經營管理的相關研究文獻數量相當有限，國立實驗國樂團(現為臺灣國家國樂團)曾舉辦『世界華人「國樂團」經營管理研討會』，也出版了研討會相關論文集，論文集集中來自世界華人地區專業國樂團的經營管理探討，針對樂團的內部提出樂團經營管理的研討會論文。針對專業過樂團經營管理的研究，目前也僅有賴錫中(1999)、林一鳳(2003)針對高雄市國樂團做較完整的論文。雖然相關研究數量不多，但也有些專書值得參考：

表 2.5 樂團經營管理相關研究整理

作者	年份	內容
林光餘	1988	將其個人在美國研習「交響樂團經營管理」時期，於十餘個一級交響樂團的經營管理進行有系統的研究，透過撰寫使我國交響樂團引用他人之優點，以應未來中國音樂文化之需。探討美國交響樂團管理制度中相關的法規、組織、董事會與行政管理制、研處業務及合約規範的說明。 主要論點： 1.提升演奏品質。 2.人事制度嚴格制度化。 3.樂團增加行銷部門。
楊清田	1999	透過歷史回顧的方式來探討國立實驗國樂團(臺灣國家國樂團)成立的法院依據及樂團經歷，組織架構與執掌及經常性業務的說明。我國同性質的國樂團眾多，透過分析比較，將組織定位、編制完整性、經費編列方式做簡要敘述，以顯示國樂團現有的急迫性問題，獲得執政者的關注。樂團在演奏技術上提昇之外，更應積極「樹立自有、別無他尋得臺灣風格」，

		<p>本土化、深根化及具備宏觀的國際視野，符合時代潮流兼具傳統的經驗。</p> <p>主要論點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.樹立自有、別無他尋得臺灣風格，兼具國際宏觀視野。 2.組織定位，擴大社會參與
王衡山	1999	<p>探討新加坡華樂團有限公司成立之初，董事會的組成與政府撥款的運作。樂團的遠景是希望成為一支具備國際水平的國家級華樂團，透過原有的樂團團員考核，及公開招募具備專業演奏水平的團員，團員採用簽約制度。音樂總監負責樂團的表演藝術工作，行政部門則由產業、人事與財物、節目和市場與票房等四組所組成。樂團推廣與宣傳工作則與新加坡傳媒簽署備忘錄，委任特定媒體為華樂團的指定宣傳管道。樂團以演奏本地作品以推動及鼓勵本地作曲家創作大量適合華樂團的作品，建立在地化的專業華樂團。提供獎學金讓團員前往中國著名音樂學院進修提升演奏水平。政府撥款翻修歷史建築物成為一流的音樂廳及排練場所，提供樂團使用。</p> <p>主要論點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.建立在地化特色，鼓勵本地作曲家大量創作，並大量演奏本土作品。 2.公開招募海內外優秀演奏人才。 3.樂團自有的一流演奏場所及排練場地。
賴錫中	1999	<p>探討樂團發展的機制以「演藝精緻化」或「大眾普及化」為導向的思考。以高雄市國樂團為例來說明實際的執行情形，他認為公設樂團和以做為文化體一員自居而言，需要保持高</p>

		<p>度的「社會性」，營造自身成為文化生態主流之一。在音樂藝術行政的經營管理中，提出「展翅之飛鳥」圖，描繪行政單位四組之間的相互關係，以研究組為頭，總務組為尾，推廣組為右，活動組為左。各有所掌又相互支援配合。避免樂團喪失存在社會性之外，積極舉辦活動來推廣民族音樂、開拓樂友層面，達到「親民」的普羅共性。以策劃「音樂節」和「藝術節」做基本手段，與市政府合民間單位相互整合作為經營手法。</p> <p>主要論點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.樂團保持高度社會性，積極爭取外界文化認同。 2.策劃音樂節和藝術節，與市政府和民間單位整合支援。
閻惠昌	1999	<p>將香港中樂團的沿革、組織架構、樂團活動、角色和目標、管理制度和營運方式做了說明。文中提出香港中樂團年度報告、樂團開支、收入和補貼率的報表，對於樂團的比較分析提出相當有益的資訊。樂團採用音樂總監制，負責擬定樂團年度樂季節目及發展建議。對樂團的營運程序和管理方式依循政府的行政模式，提出分析。對未來提出營運模式建議，應考慮公眾利益、藝術人才和中樂藝術發展。</p> <p>主要論點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.建議未來營運模式需考慮公眾利益、藝術人才和中樂藝術的發展。
林一鳳	2003	<p>針對臺灣專業國樂團的營運，以質性研究為骨幹，文獻蒐集分析為輔，藉由 SWOT 策略分析高雄市國樂團優、缺點，並提供樂團營運建議。以樂團團員的經驗，檢視樂團內部運作</p>

		<p>現況，提出所制定的規範與作為等不合理處的質疑，對現況提出檢討。從音樂本質、樂團定位、樂界團結等三方面提出個人心得。對樂團提出建立自己的特色及開拓臺灣本土國樂團特色，廣邀作曲家為國樂團量身訂做作品。提出以「行政法人」模式來替代現有「財團法人基金會」模式。建議臺灣四個國樂團加強合作，將臺灣國樂環境成為一個文化群體，成就一個共榮的環境。</p> <p>主要論點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.SWOT 分析高雄市國樂團優、缺點。 2.建立樂團自我風格與定位。 3.以「行政法人」替代「財團法人」 4.國內國樂團共同建立合作關係，共同建構國樂文化環境。
賴錫中	2003	<p>將他個人多年擔任專業國樂團管理者的實務經驗，探討專業國樂團營運發展課題，提供國樂團營運參考。從組織型態中多了深入的探討，將國樂文化環境引入企業經營管理的概念，詳細的分析與探索。他認為國樂市場應以「社會音樂教育推廣性質」為積極手段，展現「專業國樂演藝性質」為終極目標。在行銷的部份運用了 4Ps(Products、Price、Place、Promotion)與 4Cs(Customer、Cost、Convenience、Communication)的策略理論，建構一個策略關係邏輯，期盼完成生產與消費兩者供需雙方圓滿目的之結局。他認為樂團經營管理尚在建構中，建議專業果樂團自我裝備，迎向未來；積極拓展，趨達願景。</p> <p>主要論點：</p>

		1.積極行銷以達成願景 2.專業國樂團自我裝備，迎向未來。
--	--	----------------------------------

綜合上述研究大部分以文獻分析為主，訪談為輔、個案研究方法。林一鳳(2003)文中運用了 SWOT 策略分析法，分析高雄市國樂團在大環境的層面上與內部環境的 S(優勢)與 W(劣勢)，並無對外部的環境的 O(機會)與 T(威脅)進行分析；賴錫中(2003)以 4P(Products、Price、Place、Promotion)與 4Cs(Customer、Cost、Convenience、Communication)與 4Cs(Customer、Cost、Convenience、Communication)的行銷運用，都是在樂團經營管理中參考的資料。

文中探討樂團的內部觀點，凸顯了組織內部溝通的重要性。導致組織內部的認知偏差與對立的紛爭不斷，是否為管理者缺乏溝通與重視的態度以及溝通能力？如何讓組織中由上往下、由左至右溝通的管道暢通，也是專業國樂團重要的研究課題。

王衡山(1999)與閻惠昌(1999)就以華人地區—新加坡與香港最具規模的兩大國樂團的組織定位、角色、目標、營運模式等提供了非常有用的參考資料，作為本研究在各專業國樂團分析比較的對照參考，部分資料則從網路網站上獲得最新的資訊。兩大國樂團的成立背景與定位有共同的特性與明確的組織定位，藉由政府出資與以公司化型態經營的專業國樂團，擁有樂團排練場地與專業音樂廳；優渥的薪資、優秀的行政團隊成員與專業演奏家，這都是他們的成功關鍵因素，以及當地政府對於文化產業的重視與支持才是真正的關鍵。

林光餘(1988)係以專業交響樂團的經營管理作為研究，其中許多論點從表演團體而言，有其相關性可作為本研究分析的方向參考。

第三章 研究設計與執行

本研究為探討公立國樂團與民間國樂團經營管理之差異，主要目的是要了解專業國樂團在其具備共同性質與不同背景之下的發展概況，試圖建立一個可參考的模式，針對二個樂團多年來如何建立組織理念、營運的策略、追求表演藝術領域的目標與樂團成功關鍵因素，提供未來投入文化事業者參考。

3.1 研究方法

3.1.1 質性研究

本研究主要針對二個個案的國樂團進行經營管理模式研究，為國樂團產業帶來更多元的發展及經濟價值與建立自有品牌。本研究為多個案研究，主要在於問題的現象及組織的運作的模式進行描述概況及分析內部問題，並且以訪談調查法來補足資料的不足之處，資料的收集方面分別為直接及間接相關資料。多個案研究跟單一個個案研究的差異比較，有不同的優點和缺點。由多個個案的得到的證據，通常被認為是較強而有力的，也因此整個研究常被認為是較穩健(robust)(Herriott& Firestine，1983)。多重個案的設計，需經由一個同樣的問題，在不同的情境脈絡中分別處理，而產生了有同有異的經驗內涵，經由同異比較和條件與過程、結果的比較性分析，研究者將可整理出經驗結構，如此，對研究問題的解釋將可趨於系統化而且完整(高雲換，2006)。

依據本研究問題的結構，參考已有的知識基礎，分別分析樂團的成長演變方式、分析並適應環境與整合企業資源能力並創造價值的關連情形。由於國樂團產業對於管理方面的相關研究仍然屬於少數，除了透過蒐集現相關產業資料、報導及網路資訊，了解整個國樂團產業的運作及發展脈絡，並需要與樂團相關人員進行直接的訪談了解問題發生，透過事實的資料與專家的意見及學者的分析做統

整，進而獲得更有價值的研究發現。

3.1.2 次級資料分析

資料的搜集，在正體上可分為兩大類別，一是原始資料來源，即來自於事情發生之現場，經由研究者發掘，而以前還未有人收集過之資料。原始資料通常為特定目的而直接觀察、紀錄、採集、研析所得到的第一手資料；另一則是間接資料(次級資料)，仍是他人為了其他的研究目的而收集的資料，將其分類、整理、歸納、簡化，即為次級資料。其中包含了：公民營企業機構、政府、學術團體、研究機構、服務團體…等等(陳萬淇，1955)。

對於資料的分析處理上，有時並不一定都需要由研究者向被研究者直接獲取「第一手」的資料(primary data)才能分析。如果研究者要將研究的題目，已經由其他單位或是個人蒐集到信效度良好的資料可供分析和回答，則使用者即可使用現有的資料作更進一步的分析，呈現新的結論的一種研究方法，稱為「次級資料分析法」(secondary data analysis)(Hakim, 1982; 簡春安、鄒平儀, 2004; 王雲東, 2007)。

袁方(2002)認為次級資料分析係對那些經由他人原先為別的目的蒐集和分析過的資料所進行的新的分析。這種新的分析主要有兩種類型及兩種不同的研究目的。第一，從別人為研究某一個問題而蒐集的資料中，分析該問題所不同的新的問題，即把同一種資料用在不同的問題的分析和研究中；第二，用新的方法和技術去分析別人的資料，對別人的研究結果進行檢驗，即用不同的分析方法處理同一種資料，則檢驗是否能得出同樣的結論。

王貳瑞(2005)將次級資料的用途分為四點來說明：(1)透過次級資料的蒐集，可以了解與問題相關的發展情況，有助於認清問題的本質；(2)完整的次級資料整理與分析，能夠使用特定的研究問題陳述、研究目的以及研究方法的進行；(3)從次級資料可以了解研究問題相關的研究方法使用的概況，有助於研究架構與方法

論的形成；(4)利用次級資料，可以分析研究問題解決方案。(引自劉姿伶，2010)

3.1.3 深度訪談

陳向明(2002)認為，所謂「深度訪談」就是研究者「尋訪」、「訪問」被研究者並且與其進行「詢問」的一種活動。「深度訪談」是研究性交談，研究者透過口頭談話的方式從被研究者談話中蒐集第一手資料的一種研究方法，透過雙方相互作用、共同建構「事實」和「行為」的過程(劉姿伶，2010)。

訪談中研究這探索若干一般性的主題，以幫助發覺參與者對於該等主題的觀點；研究者必須尊重參與者，給予保有相當的自由空間，可以自行決定對答的框架與結構。這點是質性研究非常根本的一項主張，應該讓參與者從其身的角度，逐漸浮現而揭示他們對於研究探究現象的可能觀點，而不是從研究的角度來加以展開(李正賢譯，2006)。

一般質性訪談的類型可分成：「結構式訪談」又稱為「標準化訪談」或「正式訪談」；「半結構式訪談」又稱「半標準式訪談」或「引導式訪談」；「無結果式訪談」又稱「非標準化訪談」或「開放性訪談」(潘淑滿，2003)。

半結構式的深度訪談具下列幾項優點：第一、對於特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料蒐集工作，當研究者運用半結構式的訪談來蒐集資料時，經常會有意外的收穫；第二、當受訪者在訪談過程中受到較少的限制，往往會採取較為開放的態度來反省自己的經驗；第三、當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說時非常適合運用的方式(潘淑滿，2003)。

訪談是質性研究中一個十分重要的蒐集資料方式，訪談的發揮不僅是一個簡單的、訪談者向受訪者「蒐集」資料的過程，而且更重要的是一種交談雙方的共同「建構」的社會現實過程。最終的理念是受訪者按照自己的語彙進行反應，表達自身所關心的面向，而訪談的目的主要是去發現，所以研究者應盡量避免引導

式作答(蔡志勝，2003；引自謝沛錡，2010)

3.2 研究設計

研究設計是研究的環境中最基本的規劃，包含了四個主要的概念：策略、概念架構、所想要研究的人或事、蒐集或分析資料所使用的工具與程序(Punch 著，林世華等譯，2005)

「研究設計」(research design)是指研究者將所要研究的問題發展成有效的行動計畫與執行，並且找到研究問題的解答過程程序；研究設計是研究者如果透過有目標的計畫與作業程序，來回答研究問題的過程(潘淑滿，2003)。研究設計俱有兩項主要的功能。第一，著手研究所需要之程序及相關作業的界定及發展；第二，強調品質的重要性，確保其有效性、客觀性及正確性(Kumar 著，潘中道等譯，2000)。將所要研究的概念具體化、操作化，並說明研究中各種的細節所採取各種策略，且在研究設計中將對研究的具體程序和操作方式的規劃，制定研究計畫分接研究課題(袁方，2002)。個案研究發是社會科學的一種分析法.主要特徵在於將社會單位視為一個整體運作，並對其作生活過程的細節對生活各階段與文化環境或是社會體系的關係(龍冠海，1971)。狹義的個案研究主要是指對其研究問題中的主要特定人、事、物所做出描述、報告及進行分析。廣義的個案研究則可以界定為：採用各方方式收集有效的資料，對組織的每個細節深入的研究歷程。而所謂有組織的單位包含了家庭事件、工商業案件、社會事件或是人口問題等(陳李綢，2000)

本研究採質性研究方法，試圖將眾多之現象與證據加以連結。由於國內針對此主題的相關研究稀少，仍處於探索的階段，而且研究的主題並無法透過操控加以控制，因此透過個案研究法，及深度訪談輔助本研究，獲得完整的資訊與理解，並將現象探索整合成系統性資料，精確了解其所代表的意義。

由於樣本取得不易，因此部分採用便利抽樣原則，透過研究者本身的人際網

絡關係、透過實習方式及無薪參與內部運作而得。為了補足訪談之不足，以次級資料作為輔佐，不僅提昇資料完整性，亦便於後續訪談資料之彙整及分析。

次級資料蒐集分為二部分：

1. 國樂團音樂會節目單或其他文宣品
2. 網路資料：除了至各大國樂團之網路蒐集相關資料外，利用關鍵字至入口網站(例：Google)蒐集網路資料，包含音樂會演出訊息、宣傳活動、樂團部落格等。

3.2.1 深度訪談題項設計說明

本研究旨在針對我國公立國樂團與民間國樂團經營現況進行探討與分析，訪談對象設定於具有規模行政組織以及藝術行政經歷之樂團，訪談內容主要區分為七大面向：樂團屬性、行政運作、團員組成的模式、預算經費之來源與編列、經營策略、未來發展計畫、對公立(民間)國樂團的看法與關係定位。

以深度訪談的題項設計方式進行研究主題的撰寫，分析公立國樂團與民間國樂團在行政體系上之間的共通性與所遇之困難點，加以統整出具有效益的研究。

其題綱設計如下：

(一) 樂團屬性：

- 1.樂團的定位？
- 2.樂團的發展特色？
 - 2.1 樂團的品牌特性如何建立？

(二) 行政運作：

- 1.組織結構：
 - 1.1 就目前的行政體系執行有何改善建議？
- 2.分工情形：

2.1. 目前團內人員的職責分工情形？

3.行政模式？

3.1 就目前的行政體系執行有何改善建議？

(三) 團員組成的模式？

3.1 目前園內的演出及行政人員聘任主要管道為何？

(四) 預算經費之來源與編列？

4.1 目前主要經費來源與年度計畫之編列為何？

4.2 補助款項是否影響節目之安排及節目產量？

(五) 經營策略

5.1 如何規劃年度展演次數及演出節目的安排與選擇？

5.2 樂團是否提供其他周邊產品，例如：紀念品、影音出版品等，以滿足觀眾需求？

5.3 樂團在節目票價的訂定考量因素為何？

5.4 樂團認為哪些條件構成成功的行銷策略因素？

(六) 未來發展計畫？

6.1 樂團是否與企業進行專案合作？對於行銷推廣有何助益？

6.2 未來計畫之擬定？

(七) 對公立(民間)國樂團的看法與關係定位？

7.1 對於未來經營發展方向，樂團有何預定計畫或是修正？

7.2 國家文化政策的變動，是否影響樂團經營方針之設定？

3.2.2 研究架構

本研究以整體國樂團發展的經營管理為主要課題，研究架構如圖。

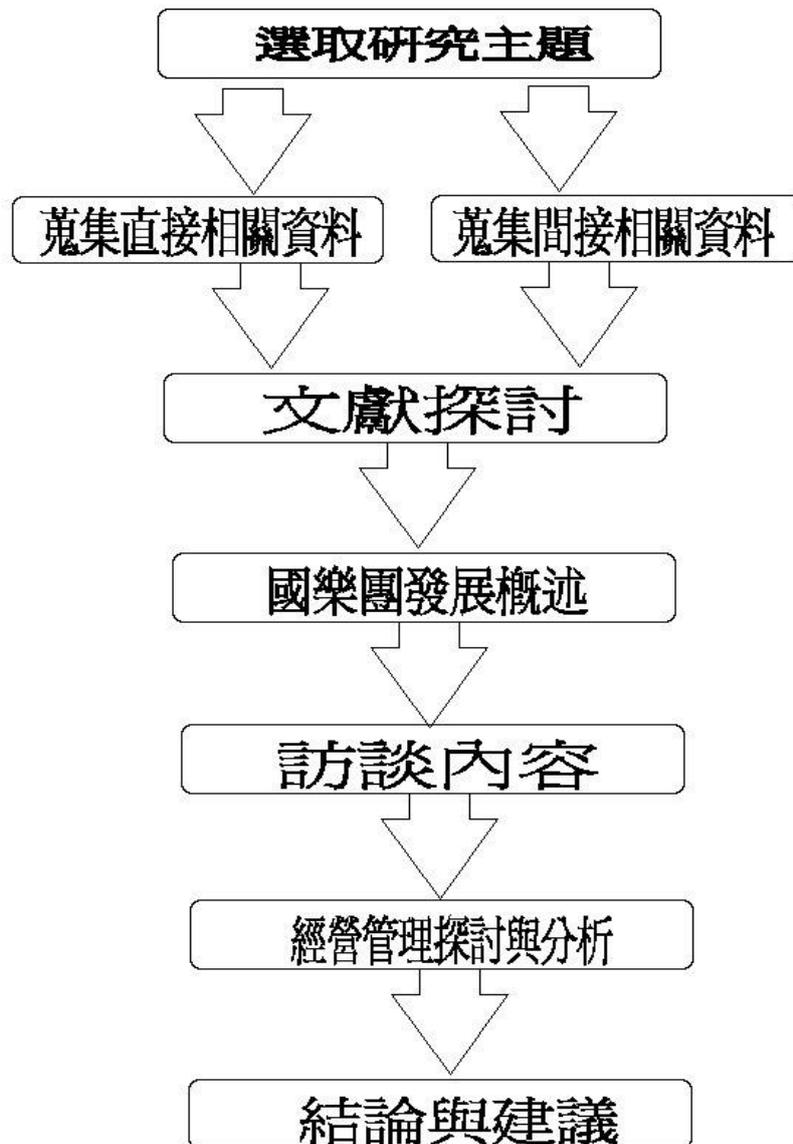


圖 3.1 研究架構

資料來源：研究者整理

3.2.3 研究個案團體組織概況

一．臺北市立國樂團

以多元化的演奏技巧與藝術成就而享盛名的臺北市立國樂團，成立於 1979 年，是臺灣第一個專業國樂團。

北市國每年樂季平均服務近 10 萬名愛樂者，辦理超過 40 場各種型態的音樂會，其中包括每年 3 月至 6 月的「臺北市傳統藝術季」。北市國同時肩負教育推廣的責任，每年有 30 多場專為臺北市國小六年級學生演出的「育藝深遠」音樂會，和 24 場以上的「文化就在巷子裏」社區音樂會。在國際文化交流方面北市國也成績斐然，出訪過歐美亞超過 20 多個國家演出。

自 2007 年由著名作曲家鍾耀光擔任團長與國際知名指揮家邵恩擔任音樂總監以來，北市國邁入一個從未有過的藝術發展新紀元，以開創性的跨界節目來拓展“國樂”的定義，樹立北市國獨特的樂團風格與藝術走向。

臺北市立國樂團組織表

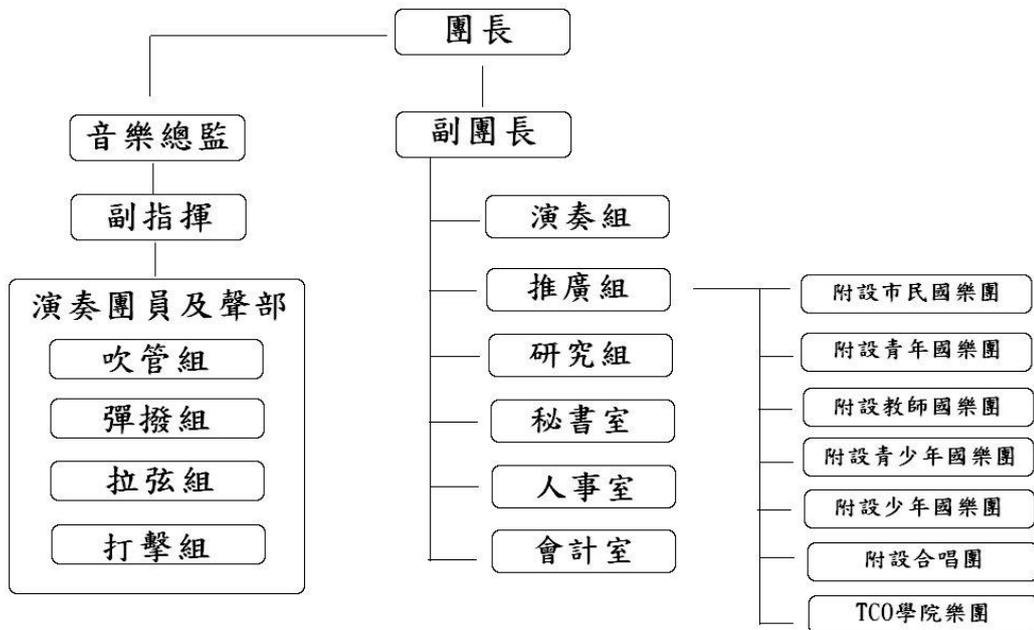


圖 3.2 臺北市立國樂團組織表

資料來源：研究者整理

臺北市立國樂團行政團員業務分配表

表 3.1 2011 年臺北市立國樂團行政團員業務分配表

樂團成員		業務分配
團長室	團長/ [REDACTED]	承文化局局長之命，綜理團務
	團長祕書/ [REDACTED]	協助團長綜理庶務
副團長室	副團長/ [REDACTED]	襄助團長處理團務
	樂團祕書/ [REDACTED]	協助副團長綜理庶務
演奏組	掌理團員訓練及演奏事項	
	組長/ [REDACTED]	節目企劃、演奏業務綜理
	副指揮/ [REDACTED]	協助指揮綜理演出庶務
	團員、舞台經理/ [REDACTED]	排練執行、演出管理、兼任團員管理
	團員、演出執行/ [REDACTED]	演出業務執行
	譜務/ [REDACTED]	譜務
	職工/ [REDACTED]	
研究組	掌理國樂之研究、創作、出版、著作權等事項	
	組長/ [REDACTED]	行銷宣傳統籌
	團員、宣傳/ [REDACTED]	行銷宣傳、文宣品製作、網頁建置與管理、票務
推廣組	掌理國樂之推廣、教育輔導等事項	
	代理組長/ [REDACTED]	綜合性推廣業務
	團員/ [REDACTED]	附設團業務、志工、育藝深遠
	團員/ [REDACTED]	國樂研習營、器樂大賽、講座
	團員/ [REDACTED]	出版品製作、出版品管銷、影音資料庫
秘書室	掌理事務、文書、研考、出納、保管及不屬於其他各組事項	

	主任 / [REDACTED]	綜理樂團總務業務
	組員 / [REDACTED]	文書收發管理
	組員 / [REDACTED]	出納
	組員 / [REDACTED]	採購
	[REDACTED]	研考、資訊、團樓事務管理
	駕駛 / [REDACTED]	駕駛
會計室	會計 / [REDACTED]	會計
人事室	人事 / [REDACTED]	人事管理

資料來源：研究者整理

臺北市立國樂團編制表

表3.2 臺北市立國樂團編制表

職 稱	官 等	員 額	備 考
團 長	聘 任	一	依教育人員任用條例規定聘任。
副 團 長	聘 任	一	依教育人員任用條例規定聘任。
秘 書	薦 任	一	
組 長		(三)	由團員兼任。
主 任	薦 任	一	
指 揮	聘 任	一 (一)	一、依教育人員任用條例規定聘任。 二、兼任部份由副團長兼任。
副 指 揮	聘 任	(一)	由團員兼任。
團 員	聘 任	六〇	依教育人員任用條例規定聘任。
組 員	委 任 或 薦 任	五	
書 記	委 任	一	
會 計 員	委 任 至 薦 任	一	
人 事 管 理 員	委 任 至 薦 任	一	
合 計		七三 (五)	
附註：本編制表各職稱之職等，應適用「丁、地方機關職務列等表之十」之規定；該職務列等表修正時亦同。			

資料來源：臺北市政府法規委員會

臺北市立國樂團積極的拓展國際視野，近年來多次嘗試與國際演奏名家做跨界的演出及合作。合作對象來自國際知名演奏家，如：國際名家包括打擊樂家依芙琳·葛蘭妮 (Evelyn Glennie)、大提琴家米沙·麥斯基 (Mischa Maisky)，朱利安·洛伊韋伯 (Julian Lloyd Webber)，安西·卡圖恩 (Anssi Karttunen)、法國薩克斯風演奏家克勞·德隆 (Claude Delangle)、長號獨奏家克力斯汀·林伯格 (Christian Lindberg)、長笛演奏家莎朗·貝札莉 (Sharon Bezaly)，克羅諾斯弦樂四重奏 (Kronos Quartet)；以及傳統國樂名家包括閔惠芬、蕭白鏞、王國潼、湯良興、龔一、李祥霆、吳蠻、宋飛、嚴潔敏、戴亞、吳巍等人。

每年平均辦理約 50 場次各種型態的音樂會，包含了「臺北市傳統藝術季」。肩負教育推廣的責任，每年固定辦理「育藝深遠」約 30 場次，專為臺北市國小學生演出和 30 場次以上的「文化就在巷子裡」社區音樂會。樂團在國際交流方面，也成績斐然，出訪過歐美亞超過 20 多個國家，2011 年更與國際著名藝術經紀公司 Opus 3 Artists¹³ 簽約於美國巡迴演出，成為華人世界第一個納入 Opus 3 旗下的國樂團。

北市國近年傑出的表現更受到國際上的重視，2008 年由瑞典 BIS 唱片錄製，與世界知名長笛家莎朗·貝札莉合作的《胡旋舞》CD，在 2009 年 4 月正式國際發行，不僅現今在世界各地都可以買到這張國際級的 CD，同時還獲得 2010 年第 21 屆金曲獎「評審團獎」與「最佳民族音樂專輯」兩項大獎。第二張 BIS 唱片《氣韻》於 2011 年 5 月國際發行，至 2012 年陸續發行 BIS 唱片。在過去三十年來，北市國慢慢演變成世界知名的樂團，以介紹及發展優秀傳統國樂作品為目標，努力開闢一個國樂新時代。北市國繼續它的優秀傳統，全力將高品質的國樂推廣到全球，也同時為培育有為的國樂新一代而努力。

¹³ <http://www.opus3artists.com> Opus 3 國際藝術經紀公司

二·采風樂坊

一九九一年成立的采風樂坊，活躍於國內外樂壇，除了表演傳統音樂及台灣音樂，並致力於現代音樂的演奏，足跡遍及台灣各縣市、亞洲、歐洲以及美洲等地，也因此采風樂坊在國際上已有極高的評價與知名度。

在采風樂坊所有音樂表演創作中，不論是純粹的音樂演奏，或是結合跨界的劇場表演，無不希望將其作品建構在台灣傳統器樂的主體上，以傳統音樂為根基，並將觸角延伸至當代，藉由自身不斷學習不同領域的藝術，以此為軸心，融合各式文化並擴展其作品範圍。

采風樂坊同時獲得台灣行政院文化建設委員會的支持，並且連續多年獲得台灣傑出演藝團隊的殊榮，同時也出版樂譜和音樂專輯，以推廣其音樂理念。

采風樂坊組織表

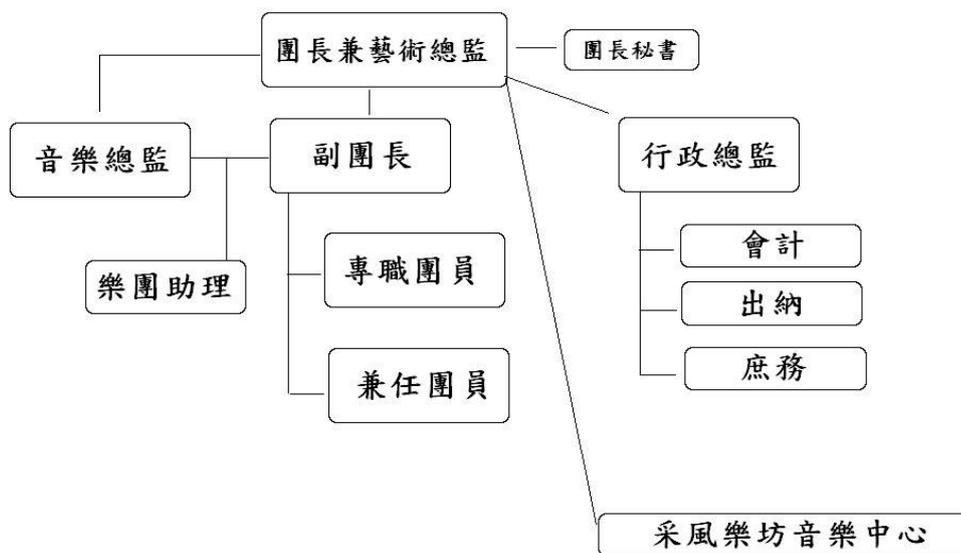


圖 3.3 采風樂坊組織表

資料來源：研究者整理

采風樂坊行政團員業務分配表

表 3.3 采風樂坊編制表

樂團成員		業務分配
團長/藝術總監室	團長/ [REDACTED]	綜理團務、節目製作、音樂創作、胡琴演奏家
	團長祕書、專職團員/ [REDACTED]	協助團長綜理庶務、古箏演奏家
副團長室	副團長/ [REDACTED]	襄助團長處理團務、行政事務、琵琶演奏家
音樂總監室	音樂總監/ [REDACTED]	音樂總監、笛子演奏家
行政辦公室	掌理演奏演藝事項及行政業務	
	行政經理/ [REDACTED]	節目企劃、演奏業務綜理、演出執行
	行銷經理/ [REDACTED]	協助樂團行銷庶務、演出執行
	專職團員、場地管理/ [REDACTED]	場地租借管理、琵琶演奏家
	專職團員、樂器管理/ [REDACTED]	樂器租借管理、樂器採買、胡琴演奏家
	專職團員、譜務/ [REDACTED]	譜務管理、音樂版權庶務、笛子演奏家
	專職團員/ [REDACTED]	阮咸演奏家
	會計及出納/ [REDACTED]	樂團財務管理、出納
簽約團員	簽約兼任團員(58 人)	演奏員

資料來源：研究者自行整理

采風樂坊的作品主要分為三個部份：

一、傳統絲竹音樂與台灣音樂

采風樂坊以傳統樂器中最具代表性的六種樂器組成，分別為：胡琴、笛子、琵琶、古箏、揚琴、阮咸等。這樣的編制不僅保存了豐富的傳統絲竹音樂與台灣音樂，樂器的多樣編制組合更凸顯其合奏的獨特性與各種發展的可能性，因此采風樂坊將此一編制作為最主要的表演型態之一。

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這六種樂器創作新的作品，巡迴於各級學校與全台各縣市文化中心，致力於台灣的鄉村、城鎮與城市之間推廣絲竹音樂，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。采風樂坊就像是一個台灣的文化使者，為台灣文化在國際上建立了一個良好的交流平台。

二、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：

《七太郎與狂狂妹》 兒童音樂劇

這齣作品製作於 2003 年，也是采風的第一齣劇場作品，主要觀眾對象為小朋友。此劇主要以絲竹樂器結合戲劇元素，從中介紹每件樂器的獨特性，並加入劇情且娛樂效果十足，是一齣富有教育意義的兒童音樂劇。

《十面埋伏》 東方器樂劇場 I

2005 年的《十面埋伏》，是采風樂坊成立 15 週年的「東方器樂劇場」系列開創之作，也是全世界首創的器樂劇場表演模式，該劇採自中國早期的歷史故事，故事內容是關於「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。《十面埋伏》在全台各主要城市巡迴演出共 12 場，此劇跨界

結合多元的新式表演模式，獲得許多觀眾與媒體的熱烈反應。

《西遊記》 東方器樂劇場 II

《西遊記》是東方庶民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。

劇中利用每件樂器的獨特性，深刻描繪各個人物的性格，包括有：唐三藏、豬八戒、孫悟空等經典人物，導演更運用了視覺、影像、多媒體等元素來鋪陳整個戲劇張力，持續開發傳統器樂與現代劇場藝術對話的有效性。在這部作品中，采風樂坊企圖從中尋找傳統器樂表演的各種可能性，擘劃傳統器樂未來新的軌跡，邀請觀眾一起走上這趟聽覺想像之旅。

《東方傳奇》 跨界·流行

《東方傳奇》有別於采風以往所製作的表演型態與風格，它融合了搖滾與電子元素的音樂風格，並在整體呈現上配合炫麗的聲光效果及舞蹈肢體動作，貼合了現今台灣社會年輕一代活潑、熱情的性格。

該節目首演於 2007 年 4 月，當天並同時挑戰金氏世界紀錄，邀請了超過 1100 位不同年紀的二胡演奏者，齊聚台北自由廣場一起與采風樂坊的音樂家們同台演奏，相當成功地創造了傳統樂器的搖滾風格，之後更在台灣各縣市舉辦演出活動，並於 2008 年秋天受邀至美國、加拿大巡迴演出兩個月；2010 年參與東京「台北文化中心」揭牌啟用慶祝大典。

三、現代音樂

「現代音樂」為采風樂坊發展上相當重要的一環，不論是單獨的傳統器樂演奏或與西方現代樂團同台演出。采風樂坊自創立以來經常接受委託與邀請，將傳統

音樂元素或樂器本身特殊的音響色彩，運用到現代音樂的創作中。這樣的特色橫跨在東方與西方、傳統與現代之間，並使其成為一個音樂交流上重要的橋樑。

如此獨特的絲竹音樂，已經吸引世界各地的作曲家，為其創作新作品，甚至也出現了由采風與西方樂器所組成的樂團編制並聯合演出的新作品；也因為這樣的演出形態，采風經常受邀演出於國外重要藝術節，參與過的藝術節包含有：

- 1 · 西班牙巴塞隆納奧運藝術節 (Barcelona Arts Festival, Spain 1992) 、
- 2 · 哥斯大黎加文化節 (Costa Rica Culture Festival, 1998) 、
- 3 · 波蘭「世界青年作曲家夏令營」
(Warsaw Contemporary Music Festival, Poland 1992) 、
- 4 · 奧地利維也納「Hoergange」現代音樂節
(Hoergange Contemporary Music Festival, Austria 2000) 、
- 5 · 德國科隆音樂節 (Cologne Music Festival, 2001) 、
- 6 · 克羅埃西亞現代音樂雙年祭 (Biennale Zagreb, Croatia 2001) 、
- 7 · 立陶宛現代音樂節 (Gaida Contemporary Music Festival, Lithuania 2002) 、
- 8 · 柏林三月音樂節 (MarzMusik Festival / Berliner Festspiele, Berlin 2002 、2004) 、
- 9 · 英國現代音樂節 (Huddersfield Contemporary Music Festival, England 2004) 、
- 10 · 韓國首爾現代音樂節 (Festival Dimension, Seoul, Korea 2009) 、
- 11 · 加拿大冬季奧運藝術節 (Cultural Olympiad Vancouver, Canada 2010) 、
- 12 · 2011 多倫多現代音樂節 (Soundstreams, Toronto) 、
- 13 · 2011 法國科諾伯爾音樂節 (Grenoble Festival, France 2011)

除此之外，采風也與國際知名現代樂團合作，對象包含有：

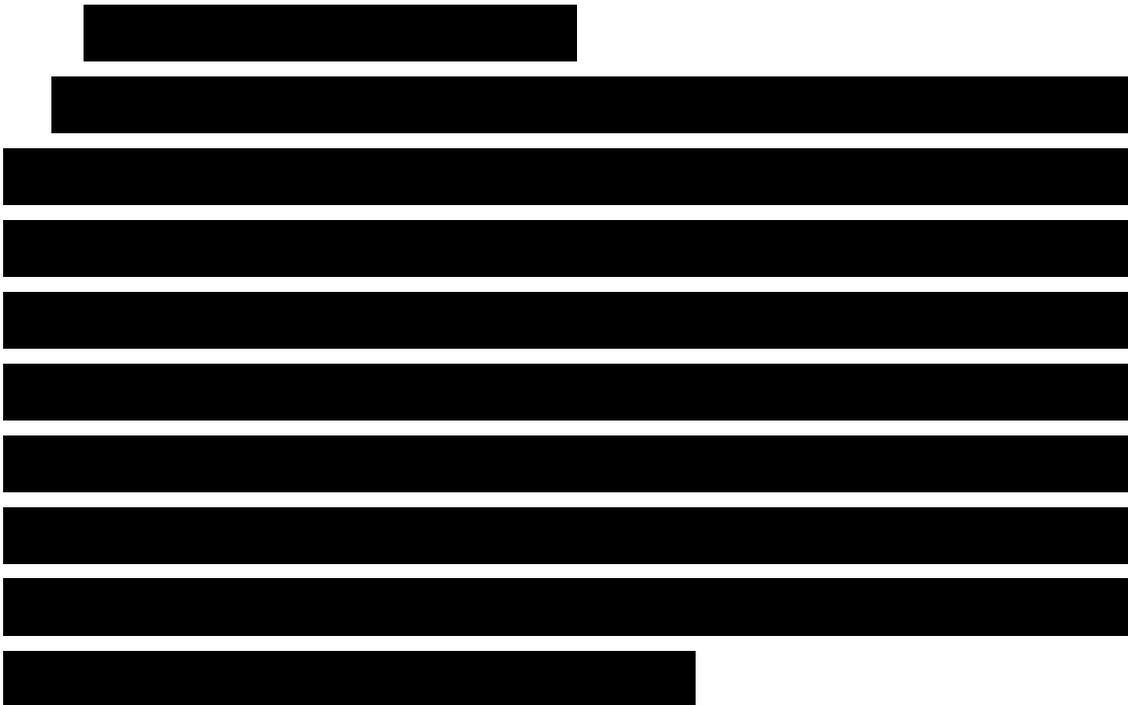
- 1 · 維也納聲響論壇 (Klangforum Wien 2003) 、
- 2 · 維也納 20 世紀室內樂團 (EXXJ - Ensemble of the 20th Century 2005) 、
- 3 · 荷蘭新室內樂團 (Nieuw Ensemble Amsterdam) 、

- 4 · 北德廣播交響樂團 (NDR Sinfonieorchester 2008) 、
- 5 · 巴黎著名現代樂團 (Ensemble 2e2m 2008/2011) 、
- 6 · 紐約 Jack 弦樂四重奏(Jack String Quartet New York 2009) 、
- 7 · 維也納 music.lab(2010) 、
- 8 · 多倫多 The Accordes 弦樂四重奏(2011)

采風樂坊秉持立足傳統、迎向當代的理念，繼續提供一個優質的文化融合平台，呈現更廣闊且專業的表演。對采風樂坊而言，傳承不只是素樸的承續，而是傳統再次奔馳。

3.2.4 研究對象選取

1. 臺北市立國樂團係我國第一個專業國樂團，其歷史背景與發展，代表著我國國樂團產業的第一個朝向專業的領航者。臺北市立國樂團至今已經第三十三年，係我國馬首是瞻的一個指標性的樂團，將傳統音樂扎根推廣，發展多元表演型式，屬我國大型國樂團中的佼佼者。



2. 采風樂坊係我國絲竹樂團的代表樂團，其發展傳統絲竹音樂及創新的[東方器樂劇場]，被視為國樂產業跨界表演藝術開拓者。而現代音樂發展，讓許多新作曲家可從實驗性的發表平台。采風樂坊已經成立 21 年，其中被行政院文化建設委員會連續 14 年獲得台灣傑出演藝團隊的殊榮。采風樂坊全職性的投入傳統音樂推廣及創作，係現在許多小型樂團中唯一持續經營及發展的樂團。

[REDACTED]

3.2.5 深度訪談步驟說明

本研究對於深度訪談之步驟劃分為以下三個過程來執行：

1. 訪談開始前之執行方式

研究者在訪談開始前，先搜尋與本研究相關之文獻資料，挑選適合的專家做為訪談對象，並且以 EMAIL 或電話聯絡的方式，確認受訪者的意願。在取得受訪意願後，以 EMAIL 或是傳真的方式將訪談提綱寄予受訪者，讓受訪者對訪談問題有初步了解與準備。

2. 質性訪談之對象選取

訪談範圍主要以兩大國樂團為主，並以樂團內部單位主管之專業人員作為本研究之訪談主要對象，分別為：臺北市立國樂團 [REDACTED]、采風樂坊 [REDACTED] [REDACTED]。

3. 訪談結束後之處理方式

研究者將訪談之錄音或回收問卷建立逐字稿，過程中若有不清楚之處，將藉由 EMAIL 或是電話聯絡再次請教受訪者。後續將逐字稿建立完成，進行字稿內容進行編碼與分析。

4. 訪談進行之操作方式

本研究之深度訪談將以面對面訪談或是書信文字敘述回答方式進行，過程中將簡單的關鍵字與錄音同時進行。依照所設計之訪談提綱來提問，從中獲得受訪者之相關經驗與建議，過程中的也針對題項進一步追問，以達到資料回收的完整性。每位專家受訪時間大約為九十分鐘。

3.2.6 深度訪談之編碼說明

典型的資料分析過程可區分為六個階段：(1)將資料予以組織；(2)從資料組織當中，找出範疇、主題與樣式或模式；(3)針對資料的範疇、主題與樣式或模式，

加以編碼；(4)檢驗逐漸浮現而出的理解；(5)尋求其他可能的解釋；(6)撰寫報告。在上述相關資料分析的每個階段中，都包含資料的化約(data reduction)。這個意思也就是說，研究者透過洞時，將蒐集到的雜多資料轉化為比較容易管理的組織，並且反覆查看該等資料，從中構思適當的詮釋，以釐定研究參與者們的言說與行動所可能蘊含的意義(李正賢譯，2006)。

將資料予編碼乃是一種形式化再現的分析思考(formal representation of analytic thinking)。在資料分析工作當中，最困難的就是建立範疇與主題。接下來研究者在應用某種編碼的方案，將這個範疇與主題予以編碼。然後，再回到資料當中，將符合這個編碼的段落逐一標示上適當的編碼(李正賢譯，2006；引自劉姿伶)

1.受訪者編碼：本研究共 2 個訪談對象，設定編碼為訪談對象一為 A；訪談對象二為 B。

2.資料型態編碼：INT 為訪談逐字稿資料的代號。

3.訪談構面編碼分別為 I1、I2、I3、I4、I5、I6、I7。以構面作為區分，將構面之小題項以 Q1、Q2…做為編碼設定，以此類推。

4.編碼應用案例說明

例如：(A-INT-I1-Q1)指第一位受訪者的訪談逐字稿，內容談論與溝面之相關資料

表 3.4 訪談人員相關資料表

訪談團體之代表	職稱	代碼	訪談日期	訪談時間
臺北市立國樂團	██████████	A	2011.03.01	45 分鐘
采風樂坊	████	B	2011.05.04	57 分鐘

資料來源：研究者繪製

第四章 資料分析

依據研究架構，本研究首先彙整國內國樂團之定位及各樂團之經營方式，進行資料分析

4.1 國樂團的組織定位

4.1.1 樂團定位的確立

任何一個組織不管編制大小都需要明確的定位，以目前公立樂團來說，主要營運經費來源來自政府，顯示其在社會中所扮演的角色及必須承擔的公共責任，他屬於城市級演藝團體，須承擔地區性的音樂文化推廣教育工作。

受訪者 A：「穩定中求發展，以進軍國際為大目標。(A-INT-I7-Q1)」

受訪者 B：「繼續做器樂劇場…就海底世界，是我們要做的一個方向，但是暫時還沒完全型成。還有我們的「七太狂教學系統」建立起來。讓喜歡從事教學的年輕老師們加入這個體系。(B-INT-I6-Q2)」

從上述的訪談中可見，公部門的樂團無經費上的負擔，長期規劃則尋求穩定發展，表現出一個具有地方特色及國際水準的樂團。而 B 樂團則希望穩定中，找尋新的創作方向，繼續創作新作品及開發新的方向。

Robbins and Judge(2007)在組織行為(Organizational Behavior)一書中提出對組織做了下述的說明，他認為組織是個持續性運作的社會團體，它是由二個以上的人所組成，它的功能是為了達成共同的目標。在此目標下的管理者必須制定決策、分配資源、引導團體的每一分子往既定的目標邁進。

任何一個組織，不管編制大小，都需要清楚地被定位，這包含了有限公司、社團法人或是文教基金會等；定位明確的組織，不管人事、財務結構與工作計畫，

都可以依據其定位、成立宗旨或服務對象，訂定長遠發展的目標(張慧真，2004)。

隨著社會文化變遷與世代觀念的轉變，音樂展演類型不再謹守於傳統、精典之創作題材，逐漸產生複合式的跨界藝術文化媒合，此種因應觀眾的喜好而進行多元的開發，這亦成為表演團體成立發展所要達成的目標之一:就以 A 樂團來說，「經營方針是以「領先台灣國樂發展，進軍國際一流樂團」的目標為主要方向」(A-INT-II-Q1)。公部門的樂團，演奏家兼公務員的身分，代表著政府對外的文化大使角色，扮演著社會服務、音樂傳承責任、將音樂普及及推廣…，這都是公部門樂團既定的定位。

而 B 樂團來說，雖為民間音樂團體，但懷著對本土傳統音樂上的為根基，集結台灣本土傳統音樂及台灣音樂，並持續的將即有的元素加以創新成為台灣獨特的作品作為品牌及樂團特色。

「表演傳統音樂及台灣音樂，並致力於現代音樂的演奏。采風的主要發展定位都是建構在台灣傳統器樂上，以傳統為根基，且將觸角延展至當代，學習不同領域的藝術，並以此為軸心，結合各式文化並擴展其作品範圍。采風樂坊同時獲得台灣行政院文化建設委員會的支持，並且連續多年獲得台灣傑出演藝團隊的殊榮，同時也出版樂譜和音樂專輯，以推廣其音樂理念。」

「藉由南北管的劇中，長在我們的心裡，讓這些元素本身在我們的身體裡發酵，產生新的音樂風格。就是我們很清楚的目標定位。我們企圖建立一個融合的樂團定位，一個跨界跨領域的融合地位，如跟歌仔戲，京劇的…我們如何去做融合，不論是民族管絃樂上面，我們其實很多作品上可以看到跟很多不同領域的做融合。不論是別的表演型態，以他們為主我們也沒有問題。所以我們提到的多元表演型態表演平台，就是我們的定位」(B-INT-II-Q1-02)

不論何種性質之表演藝術團體，成立宗旨與目標為其設計節目內容與行銷方向之首要核心，且因應整體經濟型態與社會文化之轉變，成立之宗旨也因而不同。表演藝術只是一種小眾文化，它的顧客群不像流行音樂、飲食、衣著服飾的顧客

群。培養固定的觀眾一定得從教育著手，並且要有長期投資的準備(陳冠斌，2003；引自張慧真，2004)。

受訪者 A：「經營出專業的形象，同時在內容上求新求變，邀請國際知名音樂家、團體合作，也強調雙語（中、英）的呈現，在在展示出國際化的特色企圖心。

(A-INT-I1-Q2)」

「無可取代之價值」可分為有形與無形，有形指的是創作之作品，無形則是指精神文化的價值，即指觀眾對於樂團之認同感以及熟悉度。堅持著傳統音樂之優美，試圖找尋音樂延伸之創新領域，所創作的作品，將中西方之特色相互結合。

受訪者 B：「累積足夠的作品才是品牌的特性。所以我們之前提到的幾個作品系列，都是采風的品牌。(B-INT-I1-Q2)」

綜合以上的訪談資料，樂團將定位分析彙整如下表：

表 4.1 研究對象之發展目標與特色

樂團	定位	樂團特色
A 樂團	專業性·國際性·教育性·傳統藝術傳承·社會服務·指標性·永續性	藝術傳承、傳統藝術兼具推廣型態。推廣傳統藝術展演至國際舞台，背負社會責任。
B 樂團	專業性·國際性·傳統藝術傳承·指標性·永續性·多元性	傳統與創新並兼，即東又西之創作作品，獨特研發自有作品品牌。

綜合以上的訪談資料，樂團受訪者認為：(1)專業形象；(2)多元發展、跨界融

合；(3)樂團國際化；(4)累積足夠的作品建立品牌，皆為樂團本身的定位發展。

4.2 國樂團的行政運作

前國立臺灣交響樂團團長柯基良(2006)認為公務機關樂團在目前經營上的最大問題，他指出：

民間樂團與政府樂團功能不一樣，政府機關要做的事情比較多，若一個樂團屬於公部門，它所受到的約束也很多，例如人員的任用必須符合教育人員任用條例或是約聘人員任用條例，甚至樂團裡又有公務員必須符合公務人員任用條例等等。…經費的運用又必須受預算法的規範，…很多錢的使用變得非常不靈活，另外就是收入全部都要繳庫，所以當這個團拿政府的錢，可是它演出的錢卻要全部繳庫。這個現象就是說，我的薪水不用擔心、演出好不好是不用擔心的，因為收入是繳庫，不是分給樂團，所以不必努力認真的演出，努力的招徠觀眾進場、買票。…因為收入與我無關，所以公家樂團就會怠惰，如果再沒有嚴格管理之下。

這個說明公立樂團，雖然負擔的公共任務比較多，但是法規也使得在業務執行上較無彈性。而樂團的收入則必須繳回國庫，以致業務執行成效與樂團本身無關。樂團的成員在身分與福利上較有保障，但在演出品質與票房行銷上卻沒有任何壓力，易失去追求進步的動力，也較易忽視社會的需求。樂團在業務收入上因必須繳庫無法回歸樂團使用，在樂團業務經費有限之下，也無法補足所需，以致無法聘請較多優秀的音樂家合作，或是無法辦理更多高品質的音樂會。

受訪者 A：「藝術行政與公務人員部門在觀念的建立與溝通上，目前漸入佳境，多能互相體會溝通。但仍免不了有自掃門前雪的狀態，這與個人工作態度有關，需要多家溝通與協調。(A-INT-I2-Q1)」。

公立樂團行政人員龐大，人事溝通部分需要透過程序或公文來函等，做為溝

通管道。行政團員之間的業務，由業務主管負責完成，故人事調動的協助則較為無法執行。

受訪者 B：「大部分的行政組織都是模仿西方的組織架構。大部分不一定適合台灣，要想變型蟲一樣才能因應大環境快速的發展。(B-INT-I2-Q1-01)」

受訪者 B：「我們有專案經理，大部分都交由專案經理，專案經理負責所有一切的計畫。這個是我們樂團長時期要執行的部分。(B-INT-I2-Q1-02)」

民間國樂團人事精簡，由一個專案經理負責完成一個案子，除了能夠自行分配業務給予其他行政人員，也能隨著業務事項的多寡，來調動人事協助。

受訪者 A：「就目前的行政體系來說，業務分配的很詳細，大家都有自己要處理的業務，以北市國來說，今年的節目量非常多，所以大家都非常忙碌，而工作職責上，都很盡責任，所以沒有什麼可以挑剔的地方。(A-INT-I2-Q3)」

受訪者 B：「團內主要的分工，多數以專案經理以專案進行。一個人負著所有的事情，包含了核銷、連絡、安排…等。其他的財務則交給出納會計來處理…(B-INT-I2-Q2)」

表 4.2 公立樂團與民間樂團行政體系之差異

項目	公立樂團		民間樂團	
成員任用、待遇	利	●樂團內部成員具有公務人員身分，有關任用、待遇及各項福利(工資、休假等)依照有關規定辦理。	利	●任用、待遇及福利可自訂規定及標準，必要時可隨時依業務需求加以修訂。 ●全團形成共同體，經營成敗與成

及福利	<ul style="list-style-type: none"> ●人員晉用依公開甄選，不受人情請託，較為公平。 ●成員收入穩定，退休、撫卹等給付亦有保障。 	<p>員努力程度密不可分，較能提昇行政效率及人力素質之效能。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●依個別需求延攬人才，具機動性及彈性。
	<p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ●公務制度重在防弊，循規蹈矩，但缺乏彈性，對於優異人員難以充分激勵或特例延攬。 ●人力需求機動調整功能較弱，較難配合樂團發展及實際需求。 ●團員收入穩定，並享有退休機制保障，故工作壓力不大，導致競爭力不足，養成依賴心理及不求進步之習性。 ●待遇參照公務員標準，較國際相關樂團水準為低，易生團員在外兼職、另謀發展，難專心本職。 	<p>弊</p> <ul style="list-style-type: none"> ●成員待遇及福利，須視政府補助及經營收入而訂，不及公務體質穩定。
財務運作	<p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ●經費由政府編列預算，特別開支亦可專案申請政府補助。 ●經費收支有會計及審計單 	<p>利</p> <ul style="list-style-type: none"> ●自負盈虧及自給自足，樂團必須規劃較多演出，拓展市場，以增加收入，故對提昇競爭力具有實效。 ●經費使用有較多之自主權，並能

		位監督及管控，約規緊嚴。		配合業務之創新與開拓。
	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●公務預算難大幅增加，不利拓展。 ●爭取企業捐款不易。 ●經費配合使用，無彈性空間。 	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●政府財政困難補助經費減少，自籌經費甚為吃力，財源不足或缺乏穩定，對業務運作影響大。
節目製作及演出	利	<ul style="list-style-type: none"> ●政府扶植政策下，藝文場地固定安排樂團演出並獲演出費用補助。 ●政府機關舉辦相關活動多優先委託樂團演出。 	利	<ul style="list-style-type: none"> ●節目規劃及製作靈活程度較大。 ●與民間企業合作空間較大，有利拓展業務。 ●演出票房與樂團收入攸關，必須提高競爭能力，開拓市場。
	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●演出票房對樂團關係不大，無須費心費力，勤苦經營。 	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●節目顧及市場趨勢及成本效益。
行政業務	利	<ul style="list-style-type: none"> ●依照公務法規或陳列管理，均有常規可循。 ●公務體質下，會計、人事及政風等配套週全，監督較嚴。 	利	<ul style="list-style-type: none"> ●樂團自主營運，責任所繁、承擔較大的經營壓力，效率易提昇。 ●組織及人配屬可依營運需要調整，機動性較大
	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●公務運作程序繁複緩慢，難以掌握時效。 ●公務單位人力精簡，員額編列仍不足，行政管理人力有待加強。 	弊	<ul style="list-style-type: none"> ●行政成員無完整勞退制度，故無保障。 ●行政薪支不高，成員更換率高。

資料來源：國家國樂團(2002)、研究者彙整修改。

4.3 樂團的經營策略

4.3.1 藝文市場觀眾的維持與開發

維持國樂藝文產業中本身已養成的客層是很重要的，在設計節目內容之前，必須確立樂團本身目標觀眾群。雖然樂團行銷的最終目標是希望大眾每一個人都稱為目標消費群的一份子，但在經費和時間有限制之下，最有效的方向是以主要消費群為中心，然後逐漸的擴大族群(洪惠瑛，2002)

國樂樂團皆會以其節目內容之特性加以區隔所要掌握的目標客層之票房收入來源，每年固定設計「樂季手冊」或每個月設計特定展演內容，雖展演內容包含樂不同主題，也因此每年執行行銷企畫時，必須事先規劃展演內容所設定的目標客層為何?能獲利多少?掌握多少觀眾?能否持續維持?

2007 年臺灣文化創意產業發展年報指出；從空間的分布來看，音樂及表演藝術產業高度集中在臺北都會地區，2006 年臺北市與新北市共有產業組織 721 家，占全體家數的 ████%；營收總額 ████億 ████千萬，占全年營收額 ████%。

受訪者 A：「每年節目總數在 100 場左右，包含大小、售票、非售票、自製、外製、教育推廣。(A-INT-I5-Q1)」

受訪者 B：「根據每年的補助款項來安排基本的節目，主要一樣是不外乎之前的舊作品系列繼續創法創作。(B-INT-I5-Q1)」

4.3.2 嘗試開發不同的觀眾族群

洪惠瑛(2002)認為在確定現有觀眾群的回流率和訂票率之後，團體也應該開始開發及注入新的觀眾群，並且為這個步驟設立市場行銷的計畫和目標，不過消費

者是永遠滿足藝術團體經營的目標，藝術團體也無法滿足消費者的習慣，只能儘量多元化的節目來吸引更多消費者的眼光。

多個個案的節目設計展演中，樂團逐漸朝向多元化及將音樂會做跨界的劇場型式進行表演，不僅提升音樂節目內容之創新性，也提高觀眾群參與藝文活動之選擇性。

受訪者 A 認為：「音樂家(演奏及指揮)的知名度或話題性、演出曲目(A-INT-I5-Q4)」是主要開發不同觀眾族群的來源，演出的音樂家、指揮家……等等因素都是主要的考量。

受訪者 A：「因為是公部門預算支應，因此門票不以成本為考量，以適合普羅大眾消費為原則。(A-INT-I5-Q3)」

受訪者 B：「我們必須提出一個核心，那就是供需問題。我們常常做一些有些人不是很認同的新作品，那怎麼可能把票價訂得很高?..如果是一般的民眾都很喜歡，或是演奏家演得很好……票價也可以很高。這就是牽涉供需問題，我們有些公部門的樂團邀請國外的演奏家來，提昇他們的票價的訂定。我們期待的是我們能不能提出我們的音樂的內容及高度，訂定更高的票價。(B-INT-I5-Q3)」

受訪者 B 認為：「主要是產品的內容。(B-INT-I5-Q4)」

綜合以上的訪談資料，樂團針對本身的發展特色及所設定的客層，可區分為：(1)以樂團發展宗旨為基準，所設定之目標觀眾群；(2)以樂團設計規劃之節目內容屬性，所設定之目標觀眾群；(3)節目內容針對某特定主題的觀眾群所設計。

4.3.3 行銷組合

以產品為導向的行銷學上，特別重視「4P」，強調如何將產品(Product)透過宣傳(Promotion)適當的地點與通路(Place)以適當的價格(Price)銷售給消費者。行銷的重點在於「交易」(exchange)，交易的產生必須是使生產者與消費者雙方都獲得滿意，而交易的內容即是表演藝術本身(夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英，2003)。

非營利藝術團體的演出，如舞蹈、音樂、歌劇或藝術公司製作的演出，都是以系列方式來製作一整季的節目，並以系列方式來推銷。系列的劃分，可根據主打市場的不同而有分別，如年齡層的分別，像是兒童劇、青少年音樂會；或是依節目本身的性質，例如啟發性的、創造性的、音樂性的，像是爵士音樂節系列、本土文化系列等(洪惠瑛，2002)。

樂團行銷企劃人員皆會針對每一年進行節目規劃與行銷計畫。每年都節目之規劃都會因應觀眾市場區隔進行行銷策劃，設定每種不同的客層需要搭配幾場節目企劃。

公部門樂團除了定期展演規劃之外，部分則「因應政府要求配合的演出或製作內容。(A-INT-I7-Q2)」，如：育藝深遠。每年由文化局擬定設定主題及觀眾族群，如：國小學生免費參加專場音樂會。

受訪者 A：「每年節目總數在 100 場左右，包含大小、售票、非售票、自製、外製、教育推廣。(A-INT-I5-Q1)」

受訪者 B：「年度計畫編列我們是希望將主要的作品系列，如民族管絃系列、山水絲竹樂的創法，不論多困難也要進行。有些舊作品就要看每年的狀態不同舊作重制。(B-INT-I4-Q1)」

受訪者 A：「在內容上求新求變，邀請國際知名音樂家、團體合作。(A-INT-I1-Q2)」

受訪者 B：「繼續做器樂劇場…就海底世界，是我們要做的一個方向，但是暫時還沒完全型成。還有我們的「七太狂教學系統」建立起來。讓喜歡從事教學的年輕老師們加入這個體系。(B-INT-I6-Q2)」

綜合以上訪談資料，樂團主要的展演型態為以下：(1)正式主題性的年度大型音樂會、(2)兒童音樂會、(3)國際性展演；另有邀約性質的展演活動：(1)公部門邀請，(2)商業演出、(3)民間單位邀請，與教育推廣性質的展演活動。

表 4.3 綜合以上的訪談資料，樂團的節目安排性質分析彙整如下表：

樂團	具競爭力之節目展演型態
A 樂團	傳統國樂系列 流行音樂系列 中西音樂交流系列 傳統戲曲舞蹈系列 跨界合作演出系列
B 樂團	傳統絲竹音樂系列 現代音樂系列 ¹⁴ 東方器樂劇場系列 中西融合音樂系列

資料來源：經研究資料與訪談資料整合，由研究者整理繪製

4.4 未來發展計畫

4.4.1 擴展經費來源

¹⁴ 不論是單獨的傳統器樂演奏或與西方現代樂團同台演出。采風樂坊經常接受委託與邀請，將傳統音樂元素或樂器本身特殊的音響色彩，運用到現代音樂的創作中。這樣的特色橫跨在東方與西方、傳統與現代之間，並使其成為一個音樂交流上重要的橋樑。

充足的經費，是為了樂團達成願景或需求最大助力，以上樂團除了公立樂團全額受政府補助外，其他民間團體則受文建會補助部分經費，也有加入會員制度的小規模捐款及獲得少數企業捐款。募款是拓展組織資源的關係網絡，可惜目前國內募款制度不健全，因此民間樂團要長期獲得捐款補助則為困難。民間國樂團未來如能獲得大企業長期贊助，未來其經營模式、組織及用人制度更富彈性，不但可以活化樂團發展，亦可分擔政府每年龐大的經費補助。

受訪者 A：「樂團主要經費來自文化局年度預算案，另如有特別支出，則會提出追加預算，但每年固定的款項，是足夠樂團的整體營運。(A-INT-14-Q2)」

受訪者 B：「公部門補助、贊助、民間贊助、商業演出、商品的販售、小額捐款。(B-INT-14-Q1)」

受訪者 A：「本團為公家單位，多數企業的贊助邀請較為困難(民間企業多願意補助民間團隊)。企業贊助對票房收入自然有所助益，其中以音樂會門票包場的方式受益最多。(A-INT-16-Q1)」

綜合以上的訪談資料分析，開拓經費來源，民間單位則較為辛苦經營。整體來說構成擴展經費來源有以下幾點：(1)企業贊助；(2)公部門的補助款項；(3)販售產品；(4)商業演出；(5)小額捐款；(6)企業包場。

4.4.2 演出方向之確立

現階段的藝文表演不在限於即有的傳統框架之下的形式，更相互融合與拓展乃時代所趨，現代國樂不在是傳統音樂的唯一思考方向，大膽及創新的表演藝術界和多元化的跨界合作、舞蹈、戲劇、演唱、視覺藝術及多媒體，讓演出更具創意性；臺灣國樂發展，隨時代的改變加入許多本土藝術創作元素，貼近臺灣觀眾所期待的導向，製作出吸引觀眾進入音樂場地購票消費，為國樂尋求更多多元性

發展的可能性，提昇及普及國樂的接受度。

國樂產業近年來隨著「跨界」的融合及創新的表演形式，提昇了傳統國樂在國際上的地位。在風格、特色及技術上的精進，在演出曲目與表演型態上，做了更多嘗試與創新，製造優質節目；強化樂團的專業執行能力，提昇樂團品牌辨識度，建立品牌形象。

受訪者 A：「穩定中求發展，以進軍國際為大目標。(A-INT-I7-Q1)」

受訪者 B：「呈現多元風格的表演型態及演奏平台，比如說我們的東方器樂劇場、東方傳奇、傳統絲竹音樂、兒童音樂劇、現代絲竹、民族管絃樂。(B-INT-I1-Q1-01)」



第五章 結論與建議

本研究主要針對台灣音樂類表演藝術團體「臺北市立國樂團」及「采風樂坊」的行政體系管理進行七大構面：(1)樂團定位、(2)樂團行政運作、(3)組織模式、(4)預算之編列、(5)經營策略、(6)未來發展計畫、(7)對公立與民間國樂團的看法，進行訪談及次級資料收集與訪談統整分析。

吳思華(2003)認為「企業在進行策略規劃時，由兩種不同的策略思考邏輯；一為由外向內型，即有效配合外在環境的變化的趨勢，適當調整企業本身的營運管理範疇；另一為由內向外型，亦即持續建構，並運用本身經營條件，以對抗外在環境的變化」。表演藝術團體在大環境中面對越來越多的挑戰，除了本身不斷的增加自身的競爭力之外，更需要尋求找出適當的管理模式，界定樂團的未來的走向。期盼能將樂團從現有的型態，轉向更寬廣的面貌。

5.1 研究結論

5.1.1 樂團定位與預算之編列

任何一個樂團或組織，不論組織內部的大小都需要明確的定位，以目前臺北市政府的文化預算(臺北市文化局)、行政院文建會、國家藝術基金會及文建會傳統音樂統籌處的預算來說，都均屬國內公立與民間國樂團的主要經費來源。這也顯示了公立樂團與民間樂團在社會中扮演的角色必需承擔公共責任，而民間樂團則以更大的自由度發揮其藝術上的創作，國樂團都必須承擔音樂文化推廣教育的工作；不論是附屬公務機關、財團法人(有限公司)及社團法人，這是需要面對社會大眾對樂團產生認同，並以作為民眾對政府文化施政的檢驗標準；臺北市立國樂團與采風樂坊都是專業性質的音樂團體，扮演著推廣性質的角色，雖然同樣是國樂演奏，但其功能定位是不同的。

定位明確的組織才可以在業務運作、組織規劃、財務結構、服務對象及

宗旨等各方面做有效的管理及發展，並做長遠發展計畫永續經營。現階段的臺北市立國樂團及采風樂坊以專業演藝的能力，建立品牌形象，擴大影響到國際城市，將市場區隔加大。

5.1.2 樂團行政運作

樂團內部行政團隊也是經營國樂團成敗的重要關鍵，專業樂團可採「行政與音樂專業分立」的制度，如：「藝術總監」、「音樂總監」及「行政總監」，符合國際專業樂團的音樂走向，全方位經營樂團。例如樂團助理需要由具備音樂行政經驗者擔任，不一定需有演奏成就，須能規劃節目並了解技術、曲目、作曲之資訊。推廣組：適宜具備新聞背景、聯繫及公關能力者，適合由新聞、傳播人才。臺北市立國樂團目前行政人員都以「公開招考」聘僱「公務人員」及「教育人員」，具較穩定性及長久性，各項福利、照護與升遷管道，但此制度並非適合樂團的行政生態或了解樂團的結構發展；而采風樂坊行政人員部分非專業音樂科人員，且無保障或是「簽約」制度，所以優秀員工容易選擇離開，因此尋求管道使行政人員或團員能夠獲得更完善的福利條件制下，以留住專業優良人才，達到專才專用，提高樂團的管理績效。

5.1.3 經營策略

陳冠斌(2003)認為，「開發一個新客戶的成本是守住一位舊客戶所需成本的十倍」，所以國樂團必須仔細的思考，如果從現有的固定觀眾群中，增加新開發的觀眾，讓觀眾的層級從外圍向核心移動，將原有的固定觀眾變成永久觀眾。

樂團長期辦理招募會員或透過問卷調查，並進一步了解整理與分析，找尋觀眾所要的需求。「會員制度」係樂團售票中最大的支持者，樂團在辦理音樂會前的預售票務時，透過「會員優先」或「會員優惠價」等優惠活動，讓

會員獲得優先購票、打折服務、會員電子報等第一手的活動資料。

樂團發展週邊產品，如：音樂 CD、演出 DVD、教材...等，讓樂團中另一管道中得到經費上的收入，樂團除了將本身的作品做多元開發更能夠將產品銷售至國際市場，增加樂團展演空間。

5.1.4 未來發展計畫

國樂表演團體在藝術形式上的相互融合(跨界)與拓展乃是時勢所趨，傳統國樂不能再以傳統音樂為主要唯一的單一思考方向，更應該大膽嘗試多元的跨界合作，呈現不同的藝術表演組合，讓演出更具創意性；臺灣國樂發展更需要積極加入本土的藝術元素，如：歌仔戲、南北管，創作貼近民眾的樂曲，製作出吸引觀眾節目內容，為尋求多元發展的可能性，讓音樂普及及提升國樂的接受度。

國樂團不但需要長期性的規劃未來藍圖，更需要加強向下紮根及推廣的長遠計畫。計畫如下：

一·藝文教育紮根，培育新生代觀眾

培育新生代觀眾，最關鍵的影響因素即是讓藝文教育進入校園、社區、教育藝術文化為每個表演藝術團體應有之認知工作，讓青少年能夠在生活中得到藝文知識之養成。

樂團應長期性與校園合作，培育「種子教師」計畫，讓偏遠地區能夠與當地培育新生代的表演者，讓音樂表演藝術無城鄉差距。

二·樂團與企業之間合作模式，由行銷人員進行研擬

企業贊助、商業合作、小額捐款、藝企合作等概念慢慢被表演藝術人員所運用，此可成為樂團未來尋求經費來源之一，此種行銷行為可為雙方創作利益與價值。樂團要找尋長期能夠贊助或合作的企業組織較為不容易，而真正能與藝文團體合作的企劃內容更較困難。公部門在補助有限的資源下，藝文團

體應設法與企業建立友好關係及合作模式，並能持續經營運作，則有待行銷人員研擬。

5.2 研究建議

檢視國內國樂團的研究，只著重營運發展、樂器改革、樂團編製、演奏風格或是歷史背景面向，甚少針對國樂團的管理進行探討，目前國內表演藝術團體漸漸重視行政管理體系，行政體系是樂團最重要的輔助角色，若能針對組織內的管理有效的規劃，將可在競爭的環境中站穩腳步，發展出樂團獨特的表演方式及建立樂團形象。期望國內國樂團朝向國際化、專業化管理邁進，建立樂團的品牌形象，產品開發、樂團行政功能等面向加強研究。

具備國際化的國樂團，不僅於侷限於現有的框架下經營，筆者提出兩個可行性之建議：

一．探討公立樂團朝向財團法人化

鑒於公立國樂團體系多數以來政府編列預算作為與樂團主要經營經費來源，團員則以「公務員」的心態執行演奏事務，故如能將公立樂團轉型成「財團法人化」或「公司化」(有限公司)，減少對政府的依賴及龐大的預算支出，「簽約制」的演奏團員更能慎行本身的演奏能力，淘汰不適任的演奏團員，提升樂團的演奏能力。

二．成立「行政院文化部」

將「文建會」及「國家藝術基金會」合併並升格，成立文化部。讓國內表演產業獲得重視及更寬廣的表演計畫，將臺灣表演文化展演於國際舞台。預算之增加，更能讓更多民間樂團可以無後顧之憂的在藝術創作上繼續的發表新作品。

本研究就單一音樂類表演團體進行質性研究，恐有疏漏。建議後續研究學者可選擇其他類別進行比較研究。

參考文獻

一、中文專書

1. Billing, M. (1979). *Performing Arts*, 蔡美玲譯(1989), 表演藝術, 台北市: 桂冠。
2. Robert K. Yin 著/周海濤、李永賢、張蘊 譯(2009), 個案研究-設計與方法, 台北市: 五南。
3. Chilver, I. & Osborne, H. (Eds.) (1992) The Oxford Dictionary of Art, New York: Oxford University Press.
4. Subhash C. Jain. *Marketing Planning & Strategy*, 李茂興譯(2000), 行銷策略, 台北市: 揚智文化。
5. William J. Byrnes. *Management and the arts*, 2nd ed, 桂雅文、閻惠群譯(2004), 藝術管理這一行, 台北: 五觀藝術管理。
6. 王貳瑞(2005), 學術論文寫作(二版), 台北: 東華書局。
7. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones 著, 朱文儀等譯(2007), 策略管理, 臺北市華泰文化。
8. Heather Maitland. *The Marketing Manual*, 林潔盈、廖梅璇譯(2005), 藝術經理行銷手冊, 台北: 五觀藝術管理。
9. Jay Barney, William Hesterly 著, 蔡馥陞譯(2008), 策略管理與競爭優勢, 台北市: 培生教育。
10. 王瑜哲等編著(2004), 行銷管理, 台中: 滄海。
11. 司徒達賢(2005), 策略管理新論: 觀念架構與分析方法(再版), 台北: 智勝文化。
12. 行政院文化建設委員會(2004), 2003年文化統計(初版), 台北: 文建會。
13. 林秋芳、李容端編撰(1998), 藝林探索: 環境篇, 台北市: 文建會。
14. 洪惠瑛(2002), 藝術管理(初版), 台北市: 揚智文化。
15. 美國大英百科全書編印(1981), 大英百科全書(中文版), 台北: 丹青圖書公司。

16. 胡幼慧主編(2008)，質性研究:理論、方法及本土女性研究實例(二版)，台北:巨流。
17. 夏學理、凌公山、陳媛編著(2004)，文化行政(二版)，台北：五南。
18. 夏學理等編著(2003)，文化市場與藝術票房，台北市:五南。
19. 夏學理等編著(2003)，藝術管理，台北:五南。
20. 張慧真(2004)，交響樂團的經營與管理:職業交響樂團的專業營運-國家音樂廳交響樂團個案研究，台北市:麥田出版:城邦文化發行。
21. 黃俊英(2003)，行銷學的世界，台北:天下遠見文化。
22. 楊大經(2003)，音樂和表演藝術管理，上海:上海音樂學院。
23. 劉怡汝編撰(1998)，藝林探索:行銷篇，台北市:文建會。
24. 鄧為丞執行編輯(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，台北市:文建會。
25. 樓永堅(2005)，藝術產業行銷個案集，台北市:智勝文化。
26. 樓永堅(2002)，表演藝術團隊巡迴基層演出計畫-民眾參與藝文活動調查，台北:文建會。
27. 王文科(1995)，教育研究法，台北市：五南圖書出版。
28. 朱添壽(2007)，淺談新加坡華樂團的經營概況，新加坡：新加坡華樂團。
29. 何康國(2005)，我國交響樂團產業之研究，台北：小雅音樂出版。
30. 香港中樂團(2006)，香港中樂團與民同樂樂，香港：香港中樂團有限公司。
31. 賴錫中(2003)，專業國樂團的營運發展之研究，高雄市：賴錫中出版。
32. 香港中樂團(2007)，古今中西 都會交響-香港中樂團 30 周年誌慶音樂會，香港：香港中樂團有限公司。
33. 文建會(1997)，藝林探索-經營管理篇，台北：文建會。
34. 文建會(1997)，藝術管理，台北：文建會。
35. 文建會(2002)，世紀風華-表演藝術在台灣，台北：文建會。
36. 安盟(2000)，現代音樂產業概述及音樂企業管理，中國：中國文聯出版社。
37. 呂藝生(2005)，藝術管理學，上海：上海音樂出版社。

二、學術論文

1. 羅皓恩(2000)，表演藝術團體與新聞傳播媒體之互動研究，中國文化大學:新聞研究所。
2. 楊清田(1999)，實驗國樂團的經營與發展-世界華人國樂團經營與管理研討會論文，台北：國立實驗國樂團出版。
3. 賴錫中(1999)，實驗國樂團的經營與發展-世界華人國樂團經營與管理研討會論文，台北：國立實驗國樂團出版。
4. 林一鳳(2003)，台灣專業國樂團營運之研究-以高雄市國樂團為例，南華大學美學與藝術管理研究所。
5. 薛玉龍(2004)，台灣表演藝術團體付費會員之消費行為模式與付費制度建議，中山大學:企業管理學系碩士班。
6. 蔡郁玟(2000)，舞蹈演出現場觀眾市場區隔:生活型態、觀賞動機、訊息來源與類型喜好之研究，國立體育學院體育研究所。
7. 陳盈蕙(2004)，文化創意產業體驗式行銷之探討-表演藝術產業為例，淡江大學:企業管理研究所。
8. 陳姿宏(2006)，表演藝術團體行銷之研究:以國光劇團為例，國立政治大學:廣告研究所。
9. 陳亞萍(2000)，北市表演藝術觀眾之生活型態與行銷研究，中央大學:藝術學研究所。
10. 張培鈞(2009)，文化創意產業行銷策略之研究:以音樂表演藝術團體為例，國立政治大學:商管專業學院碩士學位學程。
11. 林依樺(2004)，台灣表演藝術團體之整合行銷溝通探討，國立台灣大學:商學研究所。
12. 吳敏菁(2005)，國內表演藝術團體運用於網路行銷績效之研究，南華大學:美學與藝術管理研究所。
13. 何哲仁(1999)，表演藝術團體之整合行銷溝通策略初探，國立台灣大學:商學研究所。

14. 王嘉棣(1995), 表演藝術觀賞行為與自我監控、藝術觀感、生活型態之關係, 國立政治大學: 企業管理研究所。
15. 林昱廷(2000), 廿世紀台灣國樂發展的演變與分析-從樂團營運發展談起, 高雄: 高雄市國樂團。
16. 何康國(2001), 中華民國交響樂團之現況與未來發展, 南華大學美學與藝術管理研究所創刊號, 嘉義: 南華大學美學與藝術應用管理所。

三、 期刊

1. 林昱廷、陳鄭港和孫儷娟(2000), 廿世紀台灣國樂團發展的演變與分析-從樂團營運發展談起, 繞梁, 第10期。
2. 常樂棻(2008), 國樂推廣與行銷, 繞梁, 第52期。
3. 陳慶隆(2007), 2006年NCO精緻系列「英雄、美人、花月夜」榮獲「台新藝術獎」年度十大表演藝術, 繞梁, 第43期。
4. 耿建興、夏學理(1998), 「表演藝術之媒體行銷研究」, 空大行政學報, 第8期。
5. 臺北市立國樂團(1985-2000), 北市國樂1-154期。台北: 臺北市立國樂團。
6. 孫沛元(2000), 國樂與網路-2000年兩岸國樂交響化研討會-觀照現代國樂的文化面相, 高雄: 高雄市國樂團。
7. 賴洗中(2000), 現代國樂文化消費市場與觀眾互動經營, 台北: 文建會。
8. 閻惠昌(1999), 香港中樂團的過去、現在及未來發展, 世界華人國樂團經營與管理研討會文集。台北: 國立實驗國樂團出版。

四、 網路資源

1. 小巨人絲竹樂團: <http://www.littlegiant.idv.tw/>
2. 朱宗慶打擊樂團: <http://www.jpg.org.tw/>
3. 行政院文化建設委員會: <http://ccaweb.cca.gov.tw/>

4. 采風樂坊: <http://www.cfmw.com.tw/>
5. 財團法人台北愛樂文教基金會: <http://www.tpf.org.tw/>
6. 國家文化藝術基金會: <http://www.ncaf.org.tw/index.asp>
7. 香港中樂團: http://www.hkco.org/index_tc.asp
8. 新加坡話樂團 <http://www.sco.com.sg>
9. 國家國樂團 <http://192.192.14.59/index.asp>
10. 臺北市立國樂團 <http://www.tco.taipei.gov.tw>
11. 中華民國國樂學會 <http://www.scm.org.tw>
12. 國立中正文化中心表演藝術雜誌社 <http://www.paol.ntch.edu.tw/>