

南 華 大 學
非營利事業管理研究所
碩士論文

孩子的第一哩路－紙風車319鄉村兒童藝術工程
之研究

First mile Kid's smile -- Research on the Art Project for
Children in 319 Townships

研究生：蕭淑君 撰
指導教授：呂朝賢 博士

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學
非 營 利 事 業 管 理 學 系
碩 士 學 位 論 文

孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之研究

研究生：蕭 淑 君

經考試合格特此證明

口試委員：王 思 厚
呂 朝 賢
邱 長 榮

指導教授：呂 朝 賢

系主任(所長)：呂 朝 賢

口試日期：中華民國 九十八 年 六 月 二 十 六 日

誌 謝

人生有許多的偶然，也有許多的必然。進入南華大學非營利事業管理研究所就讀是一個偶然，愛上這裡的環境、師長、同學卻是必然。

能夠完成這本論文就像是完成一個不可能的任務。首先要感謝指導老師呂朝賢老師的諄諄善誘，並且不厭其煩耐心地等候我的論文出爐，我知道我的指導費真的很難賺！同時要謝謝蘇桂枝老師的諸多協助，與口試委員林茂賢老師、王思為老師嚴謹切實的建議，還有前所長王振軒老師、黃淑芬老師、鄭讚源老師、傅篤誠老師等，您們都是我的貴人！

感謝紙風車所有的好朋友：美國、建誠、汪虹、敏宜、美玲、宜忠、小開、怡毅等多年老友與其他同仁，不厭其煩地回答我的問題，讓我內心經常感動不已，以及其他劇場文化界、文化中心等好友們，助我一臂之力！也由於您們的努力，台灣的天空才因藝術文化而發光發亮！

謝謝張益銘學長的鼓吹入學。感恩同事兼同班同學銘真的三年陪伴（含學分班），若不是她，我恐怕又要被自己的懶散打敗了。謝謝覺居法師、飛龍、士銘、袖芳、泰榮、孟澤、嘉瑞、淑霞、幼鳳等同學與學弟妹的互相打氣與鼓勵，讓我更有堅持下去的力量。

在工作、學業、家庭疲於奔命的情況下，我竟然也一償夙願，考取正式公務人員，在爬格子的同時也裝修了新房子，還同時陪伴二個孩子一起畢業，感謝思諭與惠安寶貝在我最後的衝刺期間給了我必要的督促力量，一切的一切，只能用「感恩」二字形容，感謝我的婆婆和先生立行與爸爸媽媽的體貼包容，讓我無後顧之憂地努力完成夢想。

完成論文是對自己一個階段學業的交代，也希望拋磚引玉鼓勵更多人投入文化藝術領域的深耕研究。藝術是美好的，希望大家樂在其中，生活幸福快樂！

淑君 2009.07.16

摘 要

藝術之所以對人們生活極為重要，乃因為藝術可豐富生活、創造生命的更高層次。在民主政治發展的刺激下，台灣的表演藝術有多元化的發展。然而面臨經濟不景氣情況，表演藝術團體不能全面仰賴政府補助機制，也必須自尋出路，開創生機。

由財團法人紙風車文教基金會於2006年9月啟動的「First Mile, kid's smile~319 鄉村兒童藝術工程」巡演計畫，自推動以來創下單一場次演出數項最高記錄，包括募款金額、捐款人數、觀眾人數、場次紀錄、合作對象等，究竟它如何成功推動？這樣的舉措是否開創表演團體的新契機，堪為典範？

經研究發現，李永豐與紙風車劇團繼承了小劇場的冒險精神，面對惡劣的環境愈挫愈勇，透過財團法人紙風車文教基金會發起該計畫，因為知道政府補助資源有限，決心由民間自動自發完成這個夢想。藉由認同「讓台灣每個孩子都能看到兒童劇的演出」這個活動理念，響應捐款贊助演出。

該巡演計畫之所以順利推動乃建立在該組織所擁有的魅力型領導人、良好人脈關係、專業演職員、豐富的創作內容、組織經營理念等核心資源之上，並在其團隊經營管理、活動行銷公關、資源建立運作等方面創造優勢條件，加上多角化的經營手法及品牌、觀眾的口碑等等，俱為其長期累積的經營實力，恐非其他表演團體能夠學習模仿得來，屬特例事件。

然其他團體仍能從該計畫執行中發現民眾仍然支持表演藝術，對於公益善行，民間潛藏龐大的動員力量，因此仍應善加發揮組織各自獨特的性質，取得觀眾支持者的信任，累積組織資源，經營組織實力。

關鍵詞：紙風車劇團、財團法人紙風車文教基金會、兒童劇場

ABSTRACT

The importance of Art comes from its ability to enrich life and carry life onto a higher level. Catalyzed by the political development toward democracy, Taiwan has experienced diversified advances in Performing Arts. Although facing economic recession on a global scale, performing arts community shall not rely solely on government support. To ensure its continuation, it is crucial for the community to find its own way of survival.

The tour project, “First Mile, Kid’s Smile-Arts for Children in 319 Townships”, carried out by Paper Windmill Foundation since September 2006 has broken many records including donation amount, the number of donation contributors, the number of audience, the number of showings, and the number of collaboration partners. How exactly did it manage success? Has this project set an example for the performing arts community as a pioneering work?

Research has found that Mr. Lee Yung-feng and Paper Windmill Theatre have inherited the adventurous nature of experimental theatres which fight harder in severe situations. While knowing the support from the government will be limited, Mr. Lee decided to move forward with the support from the general public. By recognition with the concept of allowing every child in Taiwan being able to see the performance in theater for children, people have responded by making donations.

The success of this tour project was contributed by several core qualities like the charisma of its leader, well-managed connections, professional work by staff and crew, abundant creative materials, and its organized structure. On the management of the team, public relations, and resources, the project was able to gain advantageous position. Nevertheless, the project’s diversification development, brand awareness and audience’s word-of-mouth were cumulated over the years since the birth of the Company, which may prove to be difficult for other groups to replicate.

Other performing groups may still find in light of this project that the general public is strongly supportive of performing arts as well as the fact that people are willing to act upon the call of benevolence. Therefore, utilizing unique qualities of individual groups and gaining trust from the audience are two important guideposts for increasing resources and building up strength.

**Keywords: Paper Windmill Theatre, Paper Windmill Foundation,
Children's Theater**

目 錄

壹、緒論	1
一、研究背景	1
二、研究動機	5
三、研究問題與目的	6
貳、文獻探討	9
一、台灣表演藝術現況分析	9
二、從小劇場啓蒙孕育而生的兒童劇場	22
三、資源相關理論與領導者理論	31
四、演出品質的全面管理	42
五、小結	45
參、研究設計	48
一、研究對象	48
二、個案研究法	49
三、研究方法與步驟	50
四、研究架構	53
五、研究的信效度	55
肆、個案研究	57
一、組織、編制與人力	57
二、緣起、行動與信念	69
三、資源、策略與規劃	82
四、執行、檢討與發展	94
五、小 結	106
伍、結論與建議	109
一、結論	109
二、建議	111
三、研究限制	113
參考書目	114
附錄一：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程－演出場次觀眾人數統計表	119
附錄二：「孩子的第一哩路～319 鄉村兒童藝術工程」發起人	125
附錄三：紙風車劇團創始團員基本資料分析	127
附錄四：319 鄉村兒童藝術工程 財務意見書	128

表目錄

表 2-1	表演藝術產業練生產流程中的部分社會需求.....	33
表 2-2	表演藝術團體成長階段不同的部分社會需求.....	33
表 2-3	紙風車團隊人力資源之年資狀況.....	38
表 3-1	訪談者資料簡介.....	52
表 4-1	紙風車劇團與財團法人紙風車文教基金會背景分析.....	58
表 4-2	紙風車劇團十二生肖系列演出劇目一覽表.....	84
表 4-3	319 演出場次月統計表.....	98
表 4-4	319 捐款滿千萬紀錄.....	99

圖目錄

圖 2-1	演出品質改善程序循環圖.....	44
圖 3-1	研究架構圖.....	54
圖 3-2	紙風車 319 鄉村兒童藝術工程特性要因圖.....	55
圖 4-1	1998 年紙風車劇坊組織架構圖.....	60
圖 4-2	1998 年紙風車劇坊組織架構及編制圖.....	61
圖 4-3	2009 年財團法人紙風車文教基金會組織架構及編制圖.....	62
圖 4-4	紙風車 319 兒童藝術工程發起人組織表.....	102

孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之研究

壹 緒論

一、研究背景

俄國大文豪托爾斯泰在《藝術論》一書中，指出「藝術不是快樂或遣悶，藝術是偉大的事業。藝術是人類生活的機關，能把人類的理性意識移為情感。藝術能夠消滅強權；也只有藝術才能夠如此。」（托爾斯泰，1989：255）藝術之所以對人們生活極為重要，乃因為藝術可豐富生活、創造生命的更高層次。近幾年來各地致力推動文化創意產業，藝術與創意顯得日趨重要。科技透過人文展現獨特的創意，影響社會至鉅，國際表演藝術協會（ISPA）也在 2009 年初的大會上，以「藝術是社會改變的推手」作為年度主題¹。

我國自從 1982 年行政院文化建設委員會成立、各縣市文化中心陸續設立、國家文化藝術基金會以及具象徵意義的國家兩廳院誕生之後，整體文化藝術環境的改善有了長足的進步，對於表演藝術團體來說，「文化藝術獎助條例」幫助團隊影響深遠，「國際團隊扶植計畫」、「縣市傑出團隊扶植計畫」等政策更讓團隊獲得了實質的經費補助，得到成長茁壯的機會。

推動台灣文化藝術發展有功的吳靜吉博士，將解嚴後十年（1987 年-1997 年）的台灣表演藝術蓬勃發展情況做了詳細描述分析²，認為真正影響表演藝術發展的是「經濟的實力和展現這種實力的高度意願。政治的自由和經濟的富裕改變了人民的生活風格，觀賞或參與表演藝術就是這種生活風格改變的現象之一。」在這段期間，「雲門舞集」和「蘭陵劇坊」成為戰後第一代出生、受教育的年輕人，紛紛成立表演藝術團隊的效法對象。

長期觀察台灣表演藝術環境的前民生報記者于國華（2007）則在兩廳院 20

¹ 資料來源：國家文化藝術基金會國際藝訊，<http://www.ncafroc.org.tw/>，搜尋日期：2008 年 12 月 2 日。

² 詳見吳靜吉〈表演藝術二十七變〉一文，收錄於《表演藝術雜誌第五十五期》，1997 年 6 月，p36-47。

周年論壇中指出³：

過去廿年，台灣的表演藝術曾經百家爭鳴、頭角崢嶸；如今則剛才關了爐火的一壺開水，不再沸騰翻滾，但看表面似乎只有清波微煙，其實卻包含著充沛的高溫能量。2007 年年末，傳出一些優秀劇團周轉困難，自己去借錢。沒有人哭天搶地，因為這是生態問題，求政府未必有用，好像台灣不必像美國抱怨氣候暖化，因為大家都一樣難過日子。

或許表演團體真的行到水窮處了，該如何坐看雲起呢？

《票房行銷》一書強調表演團體應深入探討表演藝術的本質、了解表演藝術的觀眾、透過行銷策略提振表演藝術市場。從引述自加拿大的一項研究資料獲知，有許多潛在觀眾群等待開發，這些不得其門而入出席各類表演藝術活動的人，原因除了缺乏鑑賞力之外，其餘因素包括：缺乏資訊、不熟悉購票細節、不知該穿何種服裝，及不知何時該鼓掌等，仍有多數民眾從未進入過劇場（Kotler，1998）。這種情形在沒有劇場空間，缺乏這方面訊息的許多偏遠鄉鎮尤其嚴重。觀眾是表演藝術存在的理由，觀眾實在不應該因為城鄉的文化差距而被排擠在表演藝術之門外。

根據行政院文化建設委員會 2008 年 11 月最新出版的「2005~2006 文化統計」一書，探討民眾文化素養的「文化與社會」範疇中，包含了民眾在文化藝術活動的參與情況、官方與民間的交流情況等，明顯看出軟體建設仍有待加強之外，台灣社會中依然存在著文化生活及資源落差，包括「區域的落差」⁴、「階層落差」⁵、「活動類型落差」⁶。由於各縣市政府的文化預算偏低，造成文化發展上的城鄉差距，影響層面不僅反映在文化藝術活動次數，也在整體出席人

³參考現任表演藝術聯盟秘書長于國華先生撰文，〈台灣表演藝術廿年—行到水窮處，坐看雲起時〉，收錄於《兩廳院 20 周年論壇—台灣劇場經營研討會論文集》，2007 年，未出版資料。

⁴「區域的落差」以文化預算的編列經費來看，2006 年台北市政府的文化預算佔地方政府的總文化預算 28.89%，高於高雄市的 13.78%、台北縣的 6.57%、台中縣的 6.41%...，我國之文化資源由於地方整體財力差異，存在著區域性的落差。

⁵「階層落差」調查指出，教育程度越高，民眾的文化生活參與程度越高。民眾的文化消費金額亦存在階層上的差異，教育程度越高，民眾的平均文化實際消費金額越高。綜觀之，教育程度透過文化資本對文化參與及消費有正向相關，即越有文化資本者對文化活動越有參與意願，也越有能力消費。

⁶「活動類型落差」調查出民眾參與各類文化活動以大眾傳播的參與比例最高（92.0%），表演藝術只佔了 20.4%，以實際消費金額來看，2006 民眾平均每年實際花費在大眾傳播類的活動金額為新台幣 15,217 元、表演藝術為新台幣 321 元，明顯看出表演藝術的民眾參與率極低。

數上較台北市為少。

目前藝術市場關注的事情都在於表演藝術文創產業化的可能，或是希望提高票房增加產業生存的機會。2003 年舞蹈家林懷民提出「培基固本」、「先談文化、再談產業」，在文化界一呼百應。這樣的形勢正反映了藝文界的憂慮⁷（溫慧玟，2005）。

肇因各類事件、活動並非憑空發生，乃是與我們生活的每個層面發生密切連結。無論社會、文化、經濟、環境或政治，處處可見活動產生的影響。社會大眾之所以持續支持舉辦活動，理由就是各式活動可以為社會帶來正面效益（Allen，2004：47）。

「First Mile ,kid's smile~319 鄉村兒童藝術工程」以其目的是為了下一代孩子的美學教育，要為下一世代最重要的競爭力—創意、美學鋪上第一哩路。該活動 kidsmile 無名小站部落格的首頁提到：

我們不願見到台灣的孩子因為外在環境有了欣賞藝術的距離。我們不願見到鄉村的孩子因為城鄉差距喪失欣賞藝術的權利。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 個鄉村的小朋友們，一起走上欣賞藝術表演的第一哩路。

這麼一個希望讓台灣每個孩子都能看到兒童劇的宏願，竟是以「使用民間的力量、民間的行動，成就未來的孩子，也希望成就未來的台灣。⁸」以這樣的理想和熱誠推動全台 319 鄉鎮演出計畫，驅動人們的善念，凌駕於政治利益之上，理想之偉大恐怕連政府都不敢打包票達成。

2008 年 11 月 12 日財團法人紙風車文教基金會以「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」贊助事蹟拿下第九屆文馨獎⁹評審團特別推薦獎，以表揚此具有開創性

7 引自溫慧玟計畫主持之《表演藝術產業生態系統初探》，2005 年，台北市：文建會，p.93。

⁸見於<http://www.wretch.cc/mypage/kidsmile>，搜尋日期：2009 年 5 月 1 日。

⁹行政院文化建設委員會為運用民間力量，協助推動文化工作，特依據「獎勵出資獎助文化藝術事業者辦法」，自 87 年開始辦理「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。97 年度舉辦之「第九屆文馨獎表揚活動」係委託財團法人國家文化藝術基金會辦理，除有「常設獎」之金獎、銀獎、銅獎及獎狀獎外，並依據贊助精神與形式頒予「特別獎」，「特別獎」內容含括「最佳創意」、「最佳長期贊助」、「最佳人才培育」、「年度大獎」、

及永續經營觀念的「藝企合作」模式。同時有多個團體因贊助該專案計畫而獲得獎項榮譽，如陽明海運股份有限公司、財團法人研華文教基金會、財團法人邱再興文教基金會等。表演藝術從單純的演出事業變成一項藝術工程，就從紙風車劇團的藝術下鄉，鄉村兒童的第一次藝術體驗開始。

紙風車劇團成立於 1992 年，正是小劇場風起雲湧之時，以其創新的表現獲得政府與企業界青睞，委託許多大型或專案計畫，得以壯大其規模；更以永續經營態度進而成立財團法人紙風車文教基金會，使組織更加穩固，組織成員更有保障。然而「First Mile ,kid's smile~319 鄉村兒童藝術工程」規劃初期以 319 如此多的場次，希望可以讓更多表演團體參與演出，創造多贏局面的美意，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，經訪談得知有牽涉理念認同、經費困難、演出品質等因素。

在政府補助與票房市場皆愈趨緊縮的情形下，紙風車劇團和紙風車文教基金會藉由該計畫執行，不管是演出場次、贊助收入、累積的觀眾人數，皆創新紀錄，其亮麗的成績與所創造的社會現象都堪稱台灣劇場歷史紀錄，與其說是紀錄，它更可以稱做是一個社會運動、文化運動¹⁰，一個關於兒童藝術表演的新運動，它跳脫出政府補助與自營票房的制式限制，開創表演藝術的新契機。

「孩子的第一哩路—紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」目前它仍是一個進行式的專案計畫，它所創造的活動規模越來越大，計畫之大既讓政府驚訝佩服，也讓國內其他表演團隊羨慕不已。以每一場鄉鎮演出 35 萬元計算，該活動預計募款基本數字就需 1 億 1 千 165 萬元，實際上操作不只這個數字，還要更高，目前它已經超過一億元以上的捐款，以一個表演個案募款成績來說，甚是驚人的數字。

「評審團獎」等五個獎項，期能在鼓勵民間贊助總額的提昇之外，也兼顧具創意之贊助形式的拓展。財團法人紙風車文教基金會以「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」贊助事蹟拿下第九屆文馨獎評審團特別推薦獎乙案，在第九屆文馨獎專屬網頁特別說明如下：隨著城市的蓬勃發展，台灣的城鄉差距愈來愈大，為了讓成長在鄉村部落裡的孩子也能有一個接觸藝術的機會，紙風車文教基金會推動「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」。只要某一鄉鎮募集到一定金額，就即刻出發，選一條馬路封街演出、空地、廟口或學校禮堂、操場。這個計畫不申請政府補助經費，積極爭取企業界的支持也喚起大眾的參與，不論是捐款、義工、當地的表演，大眾的參與比龐大的捐款更有意義。

[http://www.ncafrog.org.tw/9thwenxin/awards-lista.htm2u4ur.3ur,4jp6vu\[p](http://www.ncafrog.org.tw/9thwenxin/awards-lista.htm2u4ur.3ur,4jp6vu[p)，搜尋日期為 2008 年 11 月 17 日。

¹⁰ 李永豐先生強調「319 行動不是公益活動，也不是慈善事業，是一個文化運動。」

2008年2月11日雲門舞集位在台北縣八里鄉的大排練場失火，也突顯了表演團隊的場地、募款等許多問題。表演團體過去習於依賴政府補助，然於此經濟不景氣，政府和民間都想號召企業、大眾踴躍捐款，卻苦思無門之際，該金額對其他苦心經營的表演團體如同天文數字一般，無法想像。希冀能從本計劃的研究當中，獲得稍具建設性的解答。

二、研究動機

正因為“可能性”，孩子們的成長路才可以無限寬廣；正是兒童劇多變的內容，啟發孩子們的想像力，於是創造了未來無限的“可能性”。

筆者於大學時期曾經嚮往在當時極富盛名的魔奇兒童劇團打工，無奈迫於現實而作罷，然而對於劇團從未消滅熱情，也深愛著所有劇團的朋友。畢業後於1992年進入文化界，該年11月紙風車劇團成立，彼時正值文化風起雲湧，該劇團因為有文化界重量級的吳靜吉博士、柯一正、徐立功、羅北安等人為李永豐後盾，而備受矚目。一路觀察紙風車劇團的發展，除了擔任觀眾角色之外，工作上，陸續有文建會「兒童戲劇親子遊」¹¹活動的配合演出，尚有1995年與其合作推出兒童戲劇研習課程¹²，培訓不少教師與學生；1995年與其合作推出針對國小兒童的兒童戲劇示範講座「紙風車狂想曲、跳跳咚咚咚」，1996年首度針對國中生的青少年心靈的另一扇窗「戲包傳染」青少年戲劇示範講座活動，巡迴十個校園演出，創下萬人以上的觀賞紀錄。後筆者以甄試者身分參與其承辦之文建會的青少年戲劇推廣計畫(1998年)中擔任講師，與該團體合作日深，對於其創作能量與社會資源動員能力深感佩服，遂有此研究動機。

¹¹文建會有感於兒童戲劇推展的重要，以及國內民眾對親子藝文的熱烈需求，自1991年起開辦「兒童戲劇親子遊」系列計畫，以巡迴演出、劇團培訓、師資養成、親子講座、劇場互動等形式，邀請國內知名兒童戲劇團體參與，十多年來，足跡遍及全國各縣市，本計畫已成為小朋友與家長每年最期待的藝文活動。

¹²從蕭淑君，1999，「台中縣立文化中心推動兒童戲劇教育活動方案報告(84-88年)」一文收錄在中小學藝術教學設計研討會論文集，p.59-79，師大國際會議廳。在文建會大力推動兒童劇的發展同時，台中縣立文化中心於1995年-1999年起策辦「小小戲劇生活營」系列活動，於2000年台中縣文化局成立時停辦。這一長期性兒童戲劇研習活動，教學的對象包括國小學童及教師，廣邀國內各劇團投案參加甄選，最後由紙風車、九歌、鞋子等三個國內知名兒童劇團策劃執行，1996後囿於經費因素僅由九歌兒童劇團繼續執行該計畫。

小劇場風起雲湧之際筆者恭逢其盛，有幸見證兒童劇團一枝獨秀的發展，九歌兒童劇團、鞋子兒童實驗劇團、紙風車劇團、杯子劇團等堪稱其中之翹楚。紙風車劇坊自行籌資成立非營利團體之財團法人文教基金會，以行政管理中心方式運作，每年均創作新戲、活力充沛，有相當高的社會評價，演出活動頻繁，目前所累積的觀眾人數應為各劇團之冠¹³，數字接近我國去（2008）年我國未滿 12 歲兒童總數¹⁴。

故以紙風車文教基金會為首策劃的「孩子的第一哩路－紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」活動，大環境的背景條件如何？它究竟為何發起？訴求是什麼？如何發起？它如何作？以及最後的成效如何？它在領導階層相搭配、觀念溝通、人力調配、經費運用，對外與合作對象的協商、贊助者的利益關注，乃至於觀眾好惡等等執行過程牽涉的人事物之投入和產出，俱為個人有興趣之研究範圍。

三、研究問題與目的

本文隨著「孩子的第一哩路－紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」活動的發展一直在更新內容，肇因該 319 活動不斷在創造驚人的紀錄與各鄉鎮發生的感人故事，除了捐款數額和觀賞人次數字不斷攀升之外，更衍生出許多的子計畫令人驚訝。為能掌握時機，筆者在該活動進行初期即展開研究計畫，選擇部份場次透過現場的參與觀察與訪談，獲得寶貴一手資料，輔以檔案資料的搜集，俾能真實呈現原樣貌，進而分析該計畫種種因素成效。

對於一個在台灣表演舞臺上叱吒風雲的魅力型領導人物，如何啟動一個夢想，願意低聲下氣提著一台筆記型電腦到處拜訪請求捐款，從發起人與從上到下的員工主管，願意齊心協力戮力完成這個不可能的夢想（訪三）。不斷的募款伴隨著不斷的演出，所有人員總會有體力的消耗、意志力的磨損，到底是什麼力量可以維持他們繼續奮鬥下去的勇氣？這個計劃是否有其他表演團體或是

¹³ 根據紙風車劇團提供資料，自 1992 年 11 月成立，至 2009 年 5 月 8 日止，紙風車劇團已演出 2482 場次，將近 300 萬(2,874,500)大小朋友體驗過美好的藝術饗宴。

¹⁴ 依據內政部統計資料，2008 年底我國未滿 12 歲兒童為 293.7 萬人。

文化政策可以學習參考之處？演出後續所產生的效應如何？都是值得探討的問題。

本研究首先分析紙風車劇團和財團法人紙風車文教基金會之資源情形；另針對「319 鄉村兒童藝術工程」計畫之開創理念、發展歷程作一陳述，進而將著重於紙風車劇團和財團法人紙風車文教基金會之間的領導人與組織關係，探討其人力與資源運用是否完全自主而不牽涉公共資源。分析該計畫憑藉什麼因素而呈現所到之處皆為之風靡的情況，甚至於總統、政治人物藉之為政治發言舞台？它在進行當中曾遭遇過什麼困難？如何解決？最後藉由分析資料與歸納訪談來論述該活動的未來發展與建議，探討其行徑可否成為其他劇團的典範，該活動能否促進表演藝術環境良性發展。

是故，對於本研究之提問如下：

- (一)從台灣表演藝術環境現況探討紙風車文教基金會為何提出如此龐大演出計畫的背景因素？該計畫有何動機與目的？
- (二)紙風車文教基金會如何據以執行而不擔心失敗，紙風車劇團與紙風車文教基金會組織資源有何優勢？如此龐大計畫如何推動，其組織人力、物力、社會資源的運用情形，合作過程如何進行？
- (三)該計畫運作成效如何評定？該計畫對組織影響如何？其做法能否成為表演藝術界的典範？

經觀察「319 鄉村兒童藝術工程」計畫的生命原動力以「組織的資源及能力」為重，其能量更落實在演出、場地、觀眾；支持贊助者、劇團、基金會之間彼此的互動關係上，而所有人的訴求就是為了每個孩子的微笑，以提升孩子的創意、美學、愛與關懷為目的。由於 319 鄉村兒童藝術工程仍然在進行當中，以它最初所設定的二年內走完 319 個鄉鎮演出目標，2007 年 11 月修正為「預計 2010 年完成全台灣 319 個鄉鎮的演出」，然依目前進度（2009 年 4 月 22 日才完成過半演出：160 個鄉鎮）看來，紙風車文教基金會行政總監汪虹表示 2010 年也不可能完成了（紡二）。結束本研究之前該活動仍繼續執行中，本文期能為將來賡續研究者提出具體看法。

因此，本研究希冀獲得目的如下：

- (一) 由該組織創新之舉，探討該組織發展過程，解析領導者、經營資源、能力之關聯性，期有助於表演團隊提昇組織能力之參考，甚可成爲其他劇團之典範。
- (二) 透過本研究探討，瞭解該活動之效應能否促進表演藝術環境良性發展。
- (三) 由於該活動仍屬發展階段，本研究僅爲初探，期有助於未來表演藝術相關之發展與建議。

貳、文獻探討

台灣隨著民主政治發展，表演藝術也隨之多元化地蓬勃發展起來；政府在文化施政面的發展較諸世界先進國家起步略晚；另外，企業與個人之贊助藝文行為在經濟不景氣的大環境中更顯得虛弱。於此之際，財團法人紙風車文教基金會發起「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」引發各界矚目，為深入探討其內涵，擬從台灣表演藝術發展現況與困境，發掘該計畫興起的背景因素；續從紙風車劇團及其組織成長相關之小劇場的面向尋找組織發展的軌跡，及從資源相關理論、領導人理論等觀點來探討組織如何建構核心資源、累積資源，並自歷年來表演藝術產業調查之分析觀點據以評估表演團體發展現況與成效。

一、台灣表演藝術現況分析

(一) 表演藝術的特質

根據美國傳統辭典 (American Heritage Dictionary) 解釋表演藝術為「在觀眾面前表現，諸如跳舞、戲劇、音樂的藝術。」；韋氏辭典 (Random House Unabridged Dictionary)：「需要公共演出的藝術或技術，如演戲、唱歌、跳舞。」；《牛津藝術字典》(The Oxford Dictionary Of Arts) 定義：「表演藝術 (performing arts) 是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式。」；大英百科全書 (Encyclopaedia Britannica) 說明：「藝術有文學、視覺藝術、圖像藝術、造型藝術、表演藝術、音樂、建築，表演藝術有劇場、舞蹈、音樂」；《中華百科全書》則將表演藝術定義為：「以活生生的藝術家作為工具與材料的一種藝術形式，因此舉凡音樂、演奏、演唱、舞蹈、戲劇等皆包括在內。」

從以上定義可以分析出以下幾點，第一，表演藝術需要觀眾；第二，表演藝術是一種綜合性藝術；第三，表演藝術是由人所創造出來的；同時表演藝術也在劇場中發生。

依照夏學理等所述：「所謂的表演藝術是一種立即性的藝術，是指由演出者在觀眾面前演出的表演活動，著重的是演出者和觀賞者在同一段時間內的共同經驗，因此無法大量複製（夏學理等，2000：195）。」可以得知表演藝術無法大量生產，必需由演出者與觀眾共同創造而成。

對於觀眾的廣義界定，表演藝術需要觀眾¹⁵的參與，觀眾可以是狹隘的觀賞者，也可以是攸關藝術生存的機構單位，例如政府機關、非營利組織、教育機構、媒體、配合廠商、藝術機構、贊助廠商與同好個人等對象，故表演藝術與觀眾互為共存。（Hill et al. 2004: 68-71）

Kotler 在《票房行銷》一書中強調，「表演藝術活動的本質，不只是在於音樂或是演出者而已，而是一種體驗。顧客所需要的是那些能滿足他們需求的产品、服務或經驗，因此藝術經理人員應該把顧客經驗的各個層面都列入考慮。」（Kotler & Scheff, 1998：297）據此，表演藝術還需要藝術行政人才（即所謂的藝術經理人員）來執行作業，滿足廣義觀眾（即所謂的顧客）的各個層面。

前行政院文化建設委員會主任委員陳其南（1997）¹⁶在〈藝術行政、文化行政、專業團體所建構的藝文行政體系〉一文中將文建會和各縣市文化局（過去為文化中心）做的歸為文化行政，負責讓各種藝術形式能在良好的生態環境中蓬勃發展；藝術行政則要能夠整合各方的資源，處理欣賞人口、場地、經費等三個問題；而表演團體則可以組成各種專業團體，協助創造好的生態環境。並表示：「表演藝術環境中有幾個互相影響的因素：創作者或表演者、欣賞人口、空間設施與行政工作。」

現任雲門舞集行政總監葉芟芟（1997）¹⁷說過，「事實上一個表演藝術的成立，一定是藝術、技術、行政三足鼎立，缺一不可的關係。藝術家與技術之間的溝通，行政需作為催化劑，...藝術行政也可以說是表演藝術與觀眾的中間人，提供大量而正確的資訊給藝術家...」。筆者認為“創作”是藝術家意念的表達，每個從事創作的人，呈現「創意」於作品之上，獲得觀眾的共鳴；而技術

¹⁵ 在《Creative Arts Marketing 如何開發藝術市場》一書中，將觀眾視為「藝術接受者」、「利害關係人」、「消費者」，p.69~70。

¹⁶ 引自鄧為丞執行編輯，1997年，《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，p.7。

¹⁷ 同上，參考〈藝術、技術與行政－行政工作者在團體組織的角色定位〉一文，p.23-24。

與行政人員則是利用科技、技術或人力等方法，協助藝術家實現他或集體的創作，傳達美與善的感動。

王瓊英（2003）從台灣現代劇團行銷現況研究得知，不論大型劇團或小型劇團，品牌因素（包括創作者與作品風格）、產品因素（編導之魅力、特殊題材、有口碑之系列作品、影視歌星加入、副產品與紀念品推出等）、票券策略（電腦售票或劇團直銷、購票取票方式、團購折扣等）、文宣特色（各團風格、散發方式）、媒體關係（平面、電視、網路行銷、會員制度）等，而各團行政人員的優劣、對行政事務熟捻程度，將可以決定劇團的成敗。而小型劇團用藝術節聯演方式來推廣的模式，也算是一種因應之道。（夏學理等，2003：237-327）

如大眾所知，各表演團體不論規模大小，幾乎都有一個明星領導人角色，例如「屏風表演班」的李國修、「表演工作坊」的賴聲川、「果陀劇團」的梁志民、「莎士比亞的妹妹們的劇團」的魏瑛娟、「臨界點劇象錄」的田啓元（已過世）、「優劇場」的劉靜敏（改名劉若瑀）、「雲門舞集」的林懷民、「朱宗慶打擊樂團」的朱宗慶、「新古典舞團」的劉鳳學、「光環舞集」的劉紹爐等人。這些領導人都有各自鮮明的風格，吸引追隨者發展組織特色，也同樣都曾面臨組織經營的人力、經費籌措等問題，經歷藝術與行政合於一身的困頓過程，由小團形成大團，於時間長河中歷練成熟。但是只憑領導人的魅力就能帶好一個團隊嗎？這樣的思考未免過於簡單，如同林懷民於傳記的序文提到：「每件作品的誕生，雲門的長期經營，都不是我個人可以完成的。...許多人的關心和支持，鑄造了今天的雲門，我只是雲門的一顆螺絲。」（楊孟瑜，1998：5）

（二）台灣表演藝術團體發展情形

筆者認為，不論是政治環境、政府政策、社會經濟、文化教育等都會影響台灣表演藝術的發展，民主政治助長了表演藝術的多元化與活潑自主性發展。政府政策的支持與否直接牽涉資金的挹注多寡與生態環境的建構等，而社會經濟的提昇則影響藝文贊助與支持的實際行動力、文化教育則帶動社會各階層對藝文發展的認同，促進良好藝文市場發展。

表演藝術聯盟秘書長于國華也指出¹⁸，「表演藝術的發展，向來與社會脈動相關。」近廿年來，台灣的表演藝術在前期受到政治解嚴、媒體開放、兩岸交流以及政府補助政策、劇場人才的培養等鼓勵，加上經濟起飛等因素，而蓬勃發展。後來碰到 1997 年亞洲金融風暴、1999 年大地震、2003 年的SARS事件、2007 年－2009 年環球金融危機等，導致國內經濟大幅衰退，政府補助大幅縮減；其他包括網路世界越來越多的娛樂選項、媒體文化版面的縮減或取消等種種外在因素，以及外國的大型音樂劇「貓」、「歌劇魅影」、「獅子王」和「太陽馬戲團」等接連輸入台灣，讓觀眾口味嗜好轉變稠重，文化政策改走「文化創意產業」路線等，讓表演團隊面臨轉型挑戰（于國華，2007）。

表演藝術自 2002 年行政院宣布「挑戰 2008：國家發展重點計劃」，並將「文化創意產業」¹⁹列為重點施政項目，而音樂與表演藝術產業為十三個項目之一後，不得不面臨轉型，走向產業化的路，對表演團體的產業經營與所在意的藝術性提昇造成不小衝擊。相關文獻可從溫慧玟計畫主持之《中華民國九十一年表演藝術生態報告》（2003）、《表演藝術生態系統初探》（2005）、《表演藝術產業調查研究》（2007）之研究報告，看見表演藝術逐漸朝向產業化的軌跡。

該系列的表演藝術產業調查研究報告，其中《中華民國九十一年表演藝術生態報告》（2003）係由國立中正文化中心委託表演藝術聯盟（即中華民國表演藝術協會）進行研究，以普查當年度表演藝術團體生態情形，據以建構表演藝術產業圖像，瞭解表演藝術團體之人力概況、製作概況、財務概況、場地運用，進行表演藝術市場生態分析，以及政府補助表演藝術概況。在缺乏基礎資料與標準建立情形下，仍獲得表演藝術產業六大核心行業群的表演藝術產業網路建構，包括表演藝術團體（389 團）、技術支援廠商（32 家）、宣傳與票務行銷廠商（12 家）、經費資助機構（165 家）、展演通路單位（446 家）、策

¹⁸ 同註 2。

¹⁹ 參考自文化創意產業專屬網頁，<http://www.cci.org.tw/index.asp>，「挑戰 2008：國家發展重點計劃」－「文化創意產業發展計畫」於 2007 年底執行完畢。為保持成長態勢，自 2008 年起至 2011 年，後續推動事宜由行政院文化建設委員會、行政院新聞局及經濟部等部會納入相關專案計畫共同推動。搜尋日期：2009 年 6 月 20 日。

展單位（259 家）等總計超過 1,303 的各種從業單位，在表演藝術產業上中下游中扮演重要的角色之基本資料（溫慧玟，2003：153）。

另二本則是由行政院文化建設委員會委託延續研究之成果報告。《表演藝術生態系統初探》（2005）調查項目包括表演藝術的現況、產值調查與推估、從業人口及經營規模等，自表演藝術團體價值鏈與表演藝術核心周邊產業價值鏈來進行研究，以價值鏈描繪表演藝術產業之價值活動，將表演藝術產業價值活動區分為創作、演出、演出場地、行政暨技術支援、媒體、票務行銷、教學及周邊商品及其他八個部份（溫慧玟，2007：5），亦即從表演藝術的生產面探討產業概況。

《表演藝術產業調查研究》（2007）自消費者的消費面著手，先推估 2005 年表演藝術產業的產值，再以條件評價法估算表演藝術產值，得到表演藝術產業的乘數為 2.027，約略相當於觀光產業的乘數效果，一樣有助於經濟發展。

若從團隊數量來看，2002 年的表演藝術生態的現況調查顯示持續營運的有 389 個表演團隊，高達 60%以上的團隊在 1991 年以後成立，與行政院設立文化建設委員會時間略同，顯見團隊之成立與整體政府與社會對文化政策事務的重視大有關係（溫慧玟，2003：14）。2003 年共聯繫 4,582 家表演團體，未能成功聯繫計有 2,746 家，拒訪有 92 個團隊，成功受訪則有 1,744 個團隊，其中有演出或售票收入的有 655 家（溫慧玟，2005：39），2007 年即以此這 655 家表演團體加上其中遺漏之公立團體及文建會扶植團隊，共 664 個表演團體對象進行訪問研究。成功訪問之 266 個團體，有半數以上的表演團體位於北部地區（53.76%），中部（22.18%）、南部（21.80%）和東部（2.26%）地區明顯為少（溫慧玟，2007：10-11），台灣的表演藝術顯示有偏北發展的情形。

台灣表演藝術的發展，受大環境影響，亟思解決之道。有的朝向科技藝術的結合，有的選擇重製舊作、減少成本支出，更多團隊乾脆放棄中南部演出場次，避免虧損，面對窘境，企業贊助從原本就不興盛情況，更加審慎選擇投資。

（三）政府應更重視文化發展，協助營造良好生態環境

台灣的文化環境養成不過數十年光景，在 1981 年以前僅有圖書館、科學

館、社會教育館、教育資料館、紀念館、天文台、體育場和動物園，有二個交響樂團，尚無專事表演的空間。1981年以後配合政府施行十二項建設，各地紛紛成立文化中心，至1989年已經有19座文化中心分佈各縣市，也開始增加國樂團等表演團體組織，合計表演場所與文化中心共有國家劇院及音樂廳、國立國父紀念館、國立台灣藝術教育館、台北社教館、台北實踐堂、台中中興堂及19個縣市文化中心，舞團與劇團數量僅有24個。²⁰彼時由於表演空間突然增加，表演藝術活動需求大增，各縣市相關團體組織因而迅速發展，至2008年統計登記有案的共有3915個表演團體²¹，隨著表演團體逐年增加，表演空間益顯不足，而培養人才與基本觀眾的藝術教育政策亦跟不上發展的腳步，造成現今表演藝術仍屬稀有行業，無法與其他產業相與競爭。

在紛擾的政治環境下，台灣的藝文環境長期發育不良，作為國家最高文化主管機關「行政院文化建設委員會」（1982年成立，以下簡稱「文建會」）長期不受重視，僅前二任主任委員任期合計十年最長之外，1993年至2009年的17年更換了9位主任委員，平均任期不滿二年，每一任主任委員都會提出其施政重點與施政計劃，卻都因任期過短而看不出累積的成效；另外，由政府籌資設立的「國家文化藝術基金會」²²（簡稱「國藝會」），以贊助、獎勵、培育、推動和輔導民間藝文工作者或團體為主要業務，一直都有董事長與執行長職權之爭²³的問題，董事長一職的任命也多由文建會主導，作為協助民間藝術自由發展的主要補助機構，卻失去自由權；再者，對於具指標作用，於2004年改制為行政法人之後的「國立中正文化中心」，擁有國家兩廳院，定位為國家藝術殿堂，五年期間卻更換了四位藝術總監，其中一位任職僅9個月，主因歷年來多次兩廳院藝術總監與董事長二職的定位爭議紛爭不斷，造成不利於文化藝術之發展因素。

²⁰ 詳見韋端主編《實用百科年鑑—1991年版：現代人的生活情報源=Practical World Almanac》，1991年1月1日第一版：357-360，臺北市：臺灣經濟新報文化事業股份有限公司。

²¹ 見2008年12月29日文建會電子報「文建會黃碧端主委暨同仁向大家拜年」賀歲文。

²² 財團法人國家文化藝術基金會成立於1996年1月，基金來源主要由行政院文化建設委員會依據「國家文化藝術基金會設置條例」捐助新台幣陸拾億元做為本金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。

²³ 參見1.漢寶德，2001，「國藝會需要怎樣的董事」，財團法人國家政策研究基金會國政評論，教文(評)090-158號，中華民國九十年八月十三日；2.劉新圓，2001，「我國國家文化藝術基金會與美國國家藝術人文基金會(National Foundation on the Arts and the Humanities)的初步比較(一)」，財團法人國家政策研究基金會國政研究報告，教文(研)090-008號，中華民國九十年七月三十一日。

文化建設是百年大計，1998年、2004年才分別出版一本「文化白皮書」。政府不僅在文化預算上牛步發展²⁴，領導文化發展的機構也問題重重，地方上的文化單位則多受制於縣市政府統籌款分配政策影響²⁵，可分配到的預算少得可憐，也端視縣市政府首長對文化的重視程度，其下附屬之文化中心更不用說，辦活動須自負盈虧之外，政治羈絆就更不言可喻。雲門舞集的林懷民先生曾多次在公開場合大聲呼籲，縣市文化中心沒有做好專業的經營，造成表演團體要統包所有行政作業，造成人力與資源浪費。于國華（2005）在〈2004年文化政策的回顧與檢討：表演藝術的文化創意產業觀點〉一文中即針對此事有所評論²⁶：

長久以來，由於資源有限，政府的投資傾向集中在上端的創作、演出，…整個產業鏈的資源始終不足。…最現實的例子就是台灣的演出場地。各地方的文化中心、演藝廳，由於缺乏足夠的經費維護硬體、訓練專業人員，一方面造成演出單位極大的負擔，同時也阻礙了後端的市場開發（溫慧玟，2005：96）。

關於表演團體的稅賦減免，根據「文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法」（1993年頒佈），表演團體演出所得可減免營業稅，然而根據紙風車劇團團長任建誠訪談²⁷表示，他們到新竹縣仍必須繳交營業稅，顯見地方稅捐稽徵單位對表演團體的屬性定位認定不一，無法一體適用。

表演藝術處在一個弱勢環境中，從中央政府到地方政府對表演團體的立案登記身分沒有一個統一的標準²⁸；各縣市政府稅務單位對於演出售票是否須繳交營業稅與娛樂稅也各司其政。依規定，經縣市政府登記立案之業餘演藝團體或職業演藝團體，屬於所得稅法第11條第2項所稱的營利事業，個人或營利事業對該演藝團體之捐贈，不得申報為綜合所得稅列舉扣除額或列報為營利事業

²⁴ 為兌現馬英九總統曾提出國家文化預算從1.3%提高至4%的承諾，行政院長劉兆玄2009年2月10日出席文建會藝文茶會，表示未來將逐年增列文化預算，從目前占GDP1.3%增加至4%，2009年的文化預算為1.5%。

²⁵ 台灣文化檔案II，2001年，台北：表演藝術聯盟。P31-37。

²⁶ 該文收錄於溫慧玟計畫主持，2005年，《表演藝術產業生態系統初探》，台北市：文建會，p.96。

²⁷ 訪談日期為98年2月28日任建誠於台中縣立文化中心演講完畢後，從豐原往台中高鐵車站的車程途中。

²⁸ 目前已知各縣市政府已制訂的相關規範包括「臺北市演藝團體輔導規則」、「基隆市政府演藝團體輔導規則」、「桃園縣演藝團體輔導規則」及「南投縣演藝團體自治條例」。

之費用。但是，如果該演藝團體是依各縣（市）政府公告實施的『縣（市）政府演藝團體輔導規則』換發登記證或設立登記者，可認屬所得稅法第 11 條第 4 項所稱之『教育、文化、公益、慈善機關或團體』，個人或營利事業對此公益演藝團體的捐贈，得依所得稅法第 17 條或第 36 條規定，申報為綜合所得稅列舉扣除額或列為營利事業當年度費用。

因此，除非該團體是根據各縣市政府新頒定的「縣（市）政府演藝團體輔導規則」，登記為非營利組織²⁹，個人或企業捐款才可能抵稅，在政府未能有更細微關照表演團體的統一政策下，如果要去各縣市巡迴演出，各團體僅能依據經驗累積，去適應每個縣市的作法。

是以，表演團體為了永續發展，紛紛成立非營利組織之基金會型態，例如財團法人雲門舞集文教基金會、財團法人雲門舞集文教基金會、財團法人台北愛樂文教基金會、財團法人擊樂文教基金會、財團法人優人文化藝術基金會、財團法人魏海敏京劇藝術文教基金會等等，以利企業或民眾捐款抵稅之用。

（四）表演藝術團體面臨補助資源不足情形

政府應該補助藝術嗎？許多人質疑為何藝術不能任由市場機制運作，而須政府介入扶植？根據Heilbrum & Gray (2008) 指出³⁰，除了市場失靈的因素之外，藝術文化具有其外部效益，這些外部效益內容是經過研究藝術經濟的學者背書認可的，包括：1.留給下一代的遺產、2.民族認同與聲譽、3.對於地方經濟的效益、4.對於通才教育的貢獻、5.藝術參與者的社會提升、6.鼓勵藝術創新，這些外部效益如同公共財一般，使更多數人受益。

我國政府推動與獎勵藝文的政策³¹主要有二，一為透過「補助制度」直接對藝文團體及藝術家的計畫提供贊助；另一為租稅獎勵措施，透過租稅獎勵方式減免藝文工作者之租稅負擔，或提供參與者及贊助者租稅獎勵誘因而鼓勵其

²⁹各縣市政府已制訂相關規範僅有「臺北市演藝團體輔導規則」、「基隆市政府演藝團體輔導規則」、「桃園縣演藝團體輔導規則」及「南投縣演藝團體自治條例」、「高雄市輔導演藝團體自治條例」。

³⁰ 參照 James Heilbrum & Charles M. Gray 原作，郭書瑄、嚴玲娟譯，初版，2008 年，《藝術·文化經濟學》，台北市：典藏藝術家庭：243-272。

³¹ 參考自國家文化藝術基金會 2004 年委託研究案〈促進台灣藝文發展相關稅制研究－以藝文工作者、贊助者及經營投資者為面向分析〉一文，計畫主持人：國立政治大學會計學系許崇源教授兼系主任，協同主持人周筱姿會計師。資料來源：國家文化藝術基金會網頁。

參與。例如藉由「文化藝術獎助條例」、「文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法」、「文化公益信託許可及監督辦法」，以及近來草擬規劃的「文化創意產業發展法草案」等政策工具，皆是以賦稅減免或獎勵的方式創造誘因，吸引民間力量的投入與匯集（許崇源，2004年）。

「依靠政府提供的財務補助，最大的缺點就是不確定性。（江明修，2000）」而看似周全完善的獎勵政策卻因為各團體的是否為非營利組織定位不同而有著天壤之別的待遇。表演團體至今在各縣市仍存在營利事業、非營利組織等稅捐單位所認定之不一身分，獲不同的稅制待遇。更多的團體因為編制過小，根本沒有會計制度，被扣的稅款永遠拿不回來。黃秉德（2007）曾為文分析³²，自從「台北市演藝團體輔導規則」出現後，演藝團體大致能有三種非營利組織組成形式選擇包括：協會、基金會及非營利演藝團體，以探討演藝團體之「非營利」定位對表演藝術的影響。結論是以不需大量的會員或基金才能成事的非營利演藝團體進入障礙最低，一樣可以提供可抵稅的捐贈收據，向外募集資源，但隨之而來的相關會計制度、財務資料、年度計畫等為必備審查文件，亦有助於團體管理與永續經營。

對表演藝術團體來說，文建會最重要的文化政策就是「演藝團隊發展扶植計畫」，補助金額最大，對團體來說最為受益。2008年國家文化藝術基金會補助國內藝文團體的補助金額約1.1億元，文建會補助國際扶植團隊金額約為1億元³³。然根據負責該業務的前文建會第三處處長楊宜勤³⁴說明，「演藝團隊發展扶植計畫」³⁵是文建會重要政策之一，2007年個案補助從70、80萬到400、500萬不等（文建會「96年度演藝團隊發展扶植計畫」計補助71團，總金額為新台幣1億2900萬元），文建會也總計提撥2000萬元補助各縣市政府文化局辦理「縣市扶植團隊獎勵計畫」，目的是為了扶植表演團隊永續經營，並訂定了嚴格的評審、考評機制³⁶，以確保公資源的有效運用。

³² 參照黃秉德主筆專欄唐吉軻德之△〈表演藝術非營利組織的角色〉，見於政治大學NPO-EMBA網頁，<http://www.npo-emba.blogspot.com/>，發表日期：2007年9月5日。

³³ 2009年約有2.7億元的文化預算。

³⁴ 參見李上儀，2007，「專訪楊宜勤：演藝團隊發展扶植計劃、文化百年大計」，新台風月刊，9：13-14，楊宜勤現任國立台中圖書館館長。

³⁵ 依據文建會2009年預算報告，文建會在2009年表演藝術扶植團隊的預算上已增加為2.85億元，比2008年的1億元多出1.85億元。

³⁶ 自2001年至2009年由表演藝術聯盟負責行政評鑑工作。

國內獲得補助最高的團體向來只有雲門舞集，然而根據雲門舞集公佈的年度報告顯示³⁷，政府補助不多，以 2007 年為例，政府補助占全年總收入的 15.184%左右，民間捐助佔 28.661%，業務收入最高佔 56.155%，顯示政府補助雖有，卻無法幫助團體成長，表演團體仍然需要致力於經營市場，獲得觀眾的肯定（參考自雲門舞集網站資料）。

2008 年底大家最興奮的事情莫過於政府發放每人 3600 元的消費券，經濟不景氣，人民拿著政府送的消費券去買年貨、買衣服，消費券用完了，人民的物質生活依舊匱乏，然而筆者認為心靈生活的滋養卻一刻不容緩！假如政府也可以鼓勵民眾用在藝文消費，例如買票看表演，那麼對藝文市場將有相當的鼓勵性質，可惜目前政府並沒有這麼做。中華民國表演藝術協會秘書長于國華³⁸在 2008 年 2 月 25 日接連發表的二篇文章「表演藝術只能辛苦活著？」和「誰令表演藝術成丐幫？呼籲政府拿出良心！」，痛陳政府對文化的漠視，並用研究數據³⁹證明表演藝術產業具有極高的「產業價值」。自由時報趙靜瑜也於 2008 年 10 月 14 日報導⁴⁰：

「受到全球股災影響及政黨輪替陣痛，台灣的經濟持續低迷，文化藝術更是首當其衝，面對慘澹的票房，主管機關如文建會與兩廳院沒有任何立即紓困的動作，表演藝術團隊該不該要求政府出面？表演藝術聯盟秘書長于國華表示，不少表演藝術界人士都希望文建會出面邀請團隊做藝術教育演出，一方面讓沒錢看表演的民眾接觸藝術，二方面讓團隊可以不顧慮票房，直接貢獻專業。紙風車文教基金會執行長李永豐則希望政府全面性減免場租，減輕大家財務壓力。師大表演藝術研究所副教授何康國則認為公立團隊應將目標放在藝術推廣，不該與

³⁷ 雲門舞集首頁，<http://www.cloudgate.org.tw/cg/about/index.php>，搜尋日期：2009 年 5 月 20 日。

³⁸ 于國華，2008，「表演藝術只能辛苦活著」、「誰令表演藝術成丐幫？呼籲政府拿出良心！」，表演藝術聯盟，<http://www.paap.org.tw/discuss.asp?webnotehit=16>，搜尋日期：2009 年 5 月 13 日。

³⁹ 行政院文化建設委員會委託中華民國表演藝術協會於 2007 年出版之《表演藝術產業調查研究》，推估表演藝術產業 2005 年的產值為新台幣 11 億 2444 萬元，但是由於表演藝術產業多入不敷出，當年虧損亦達新台幣 3 億 3390 萬元，研究顯示表演藝術產業在台灣民眾心目中的使用價值高達新台幣 399 億元，使用價值是民眾願意為欣賞表演藝術演出而付出的最高代價，可代表產業的潛在需求。而觀眾觀賞表演藝術的演出除了購票之外，支付在食、宿、交通、美容、美髮和紀念品相關支出也相當可觀，根據研究，2005 年的估算數字是新台幣 5 億元。

⁴⁰ 趙靜瑜，2008，「表演藝術過寒冬 政府無對策 民間當自強」，自由時報電子報

<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/oct/14/today-art1.htm>，10 月 14 日，搜尋日期：2009 年 5 月 13 日。

民間團隊爭利。」文建會第三處處長黃才郎回應表示，希望可以針對不同規模的團隊需求做出更精確的補助，此外，文建會並沒有解決當下困境的動作。

陳琪（2008）受訪指出：「表演藝術創作應是文化創意產業的研發單位。⁴¹」由此可看出近年來表演藝術團體在經濟不景氣環境中的低迷情況。面對外在資源不足時，表演團體如何應對？或許就應該回頭檢視內在組織資源，先加以充實資源基礎，等待時機來臨乘風而起。

（五）藝術下鄉的文化發展契機

根據前行政院政務委員並為行政院經濟建設委員會主任委員胡勝正⁴²於2006年9月28日在總統府月會所作的「縮短城鄉差距—均衡國家資源分配」報告，得知城鄉是有差距的，貧富差距也相當懸殊，政府也致力在拉近城鄉的距離。台灣在文化發展初期對表演藝術的看法，普遍以精緻、貴重加以看待，認為那是屬於上流階層人士的休閒娛樂，地方盛行的便是野台戲棚表演的歌仔戲和布袋戲。

1978年12月29日許博允先生（現任新象文教基金會行政總監）成立的「新象活動推展中心」，於1980年台北市政府舉辦「台北市藝術季」的同時，舉辦新象「第一屆國際藝術節」，將國內外優秀表演節目安排至全省五大都市，為表演藝術發展史上關鍵的一年⁴³，以表演藝術下鄉意義來說，雖非普遍性的開放參與觀賞，卻為台灣中南部地方帶來表演藝術的啓蒙。新象卅年了，套用吳靜吉（學術交流基金會執行長）的話：「三十而立的新象應該被界定為社會企業，新象的創辦人許博允和樊曼儂便是社會企業家及具有創業精神的文化推手。」（吳靜吉等著，2008）

雲門舞集1978年5月在吳靜吉、樊曼儂（新象文教基金會董事長）支持下，首度赴台南、嘉義、高雄演出，1980年展開16場社區、校園演出的下鄉巡演，也將各類型藝術型態，包括書法、雕刻、攝影、獨唱會、國劇等用「藝術與生

⁴¹ 見於周倩漪，〈物價連三漲，票房倒！倒？倒...〉一文，收錄在《表演藝術雜誌》第187期2008年7月號，p.36。

⁴² 胡勝正，2006，縮短城鄉差距—均衡國家資源分配，報告，9月28日，總統府月會。

⁴³ 同註1，361-363頁〈藝術演出：新象十二年〉乙文。

活」聯展形式呈現，每到之處形成「小鎮大事」⁴⁴，獲得極大迴響，林懷民稱之為「光輝的時代！」前文建會主委邱坤良先生曾針對此事表示看法，認為其意義在於：

給予民間藝術活動一個新的樣貌，證明了民間藝術活動的包容性，也證明了民眾對於精緻文化藝術的熱誠與容納。這將刺激習慣在劇院、藝術館的藝術團體、藝術家注意到基層民間表演的可行性與重要性，也將促使更多的年輕人關心自己地方的活動。(楊孟瑜，1998：159)

筆者以為，新象公司率先將各國表演節目帶至各縣市巡演，雲門舞集則擔任首發團體至各偏遠鄉鎮啓發藝術視野，他們共同打開了台灣民眾的表演視界。而後各地文化中心林立，地方政府也開始邀請表演團體下鄉演出，而文建會也自 1997 年開始陸續推動鄉鎮巡演活動。教育部於 93 學年全面實施九年一貫包含藝術與人文課程教育，種種作為使表演藝術概念普及，過去鄉下民眾認為戲子是卑微的職業漸漸有了轉變，慢慢能夠接受表演者也是一門行業了，也營造了表演藝術走入票房市場經營的可能性。

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」涉及的有演出、書展、行動藝廊、健檢等內容，頗有類似雲門舞集當年推動「藝術與生活」之「文化工程」(楊孟瑜，1998：178)的接力傳承意味，同樣都是由民間自發性發起之藝術文化活動。

(六) 表演藝術團體的生存問題

衡諸世界各國對於表演藝術莫不大力支持，上自政府，民間企業，乃至個人，都有贊助的習慣與風氣。成功推展我國文化外交的雲門舞集林懷民先生⁴⁵得獎表示，台灣社會在舞團仍然年輕，他的舞作依然生澀的年代就給他熱情的鼓勵，沒有這些支持與鼓勵，他個人和雲門不可能有今天的成績。可見在台灣之藝術發展極具自由度。然而林懷民也在「蘭陵 30—劇場的軌跡、社會的印記」

⁴⁴ 見楊孟瑜，《飆舞：林懷民與雲門傳奇》，1998年，第一版，臺北市：天下遠見：153-159，形容雲門舞集下鄉到高雄縣美濃鎮的演出紀事。

⁴⁵ 2009年5月12日，林懷民在德國伍爾斯堡國際舞蹈節獲頒由歐洲最重要的文化電視台ARTE、德國國營電視台ZDF，以及福斯汽車公司主辦的Movimentos國際舞蹈大獎的終身成就獎，以及兩萬歐元的獎金。這個獎項五年一頒，2004年由法國編舞大師莫里斯·貝嘉獲得第一屆的終身成就獎，這也是該獎第一次頒給亞洲舞蹈家。資料參考自雲門舞集官網<http://www.cloudgate.org.tw/>。

論壇座談會中沉痛指出⁴⁶，雲門成立當初，是想到學校和社區演出，他最想要跳給國人看，結果到台灣最近的距離卻是從德國、倫敦和紐約繞一圈再回來，倫敦和紐約遠比到埔里、台東還要近。林懷民又舉例，賴聲川帶領的表演工作坊去年（2008年）在大陸演出1百多場次，台灣30多場，而雲門舞集在台灣能夠賣票演出的地方只有台北、台中、台南和高雄，於是雲門舞集的戶外演出與雲門舞集二的演出都存在著必須靠贊助才能彌補給國人看表演的缺憾。

（七）小結

林懷民語重心長地表示：「台灣是有人才的，只可惜沒有通路⁴⁷，缺乏市場機制，觀眾沒辦法累積，政府補助雖有，卻不能幫助表演團體，前年紙風車作319巡演計畫，是一個非常好的策略，它是一個事件！然而在先進國家，處處有表演不是一個事件，而是一個常態，表演藝術界沒有7-11通路，理由是文化中心沒有好好經營。通路的事情，政府可以做而沒有做的話，什麼事都沒有辦法。未來要好好發展有三個方向，第一個是教育，第二個是通路，第三個則是藝術評論。」吳靜吉先生也在該論壇會議中表示，台灣的未來必要「從藝術與教育中出發」。

2009年5月15日行政院會通過「創意台灣－文化創意產業發展方案」，對於強調「手工業」，慢工出細活的表演藝術來說，量化有它的困難，但是卻是創意與文化提供的極佳來源，因為台灣劇場界有最活潑多元、優秀的創意人才⁴⁸。

因為全球金融風暴的波及，近年來經濟不景氣，許多表演團體面臨票房市場緊縮，生存岌岌可危。劉郁青（2009）特別撰文⁴⁹：「英國的藝文市場不僅票房慘跌，政府開出的補助支票也可能大幅縮水，各大藝文機構都開始皮皮挫，因為政府的補助縮減，將連帶影響到企業贊助及個人捐款的意願降低，節目品質下降。然而她也表示，不景氣更需要藝術的安慰，如果政府重視在不景氣中

⁴⁶ 2009年5月21日至22日之「蘭陵30—劇場的軌跡、社會的印記」論壇，舉辦地點在中國文化大學推廣教育部APA藝文中心B1國際會議廳，筆者亦親身參與。

⁴⁷ 通路：係指表演藝術作品之展示（劇院、音樂廳、露天廣場等）與販售（門票）管道或場域。表演藝術主要之相關價值活動，以表演場地為第一層之相關價值活動，又可分為表演服務與販售服務。參見溫慧玟計畫主持，《表演藝術產業生態系統初探》，2005，台北市：文建會，p16。

⁴⁸ 汪宜儒〈趙自強看兩岸兒童劇創作 大陸絢麗保守、台灣活潑多元〉，2009年5月15日中國時報A12板文化新聞。

⁴⁹ 〈政府補助恐怕縮水、藝文機構到著等〉一文收錄在《表演藝術雜誌》第197期2009年5月號，p.102。

仍能提供民眾歡樂、慰藉與抒發的文化力量，就不該縮減藝文活動。」

國內表演團體如電視明星郎祖筠成立的「春禾劇團」⁵⁰以不敵經濟壓力，2008年10月決定結束舞台的演出，郎祖筠表示，劇團成立至今8年半，雖對劇場滿腔熱血，但也終於理解經營的實際與艱辛⁵¹；無獨有偶地，「台灣劇樂部」劇團和日本「榴華殿（RUKADEN）」劇團共同製作演出的「黑夜的白晝」舞台劇，為其2008年10月9至12日第十三屆皇冠藝術節的演出節目，也因經濟景氣欠佳影響下，經費嚴重不足，首次走上街頭募款⁵²。然而諷刺的是，同時開始售票的「太陽劇團經典名劇『Alegria歡躍之旅』」⁵³，計畫於2009年1月14日開始演出40場，十萬多張門票從2008年9月2日中午開賣，十天內就銷售一空，甚至應邀加演十六場，延至2009年2月22日演出完畢。其中為何有如此大之差異性，值得加以思考探究！

筆者以為，眼前表演藝術界跟隨企業界腳步講求品牌行銷，追求品牌化，以及在政府大力推動文化創意產業政策步伐聲中，表演團體如何找到自己的生機，恐怕是現今各個表演團體要努力的課題。

二、從小劇場啟蒙孕育而生的兒童劇場

台灣經歷不同政權統治，受到不同文化的刺激和影響，塑造出獨特的台灣文化。在多元文化的刺激下，台灣的表演藝術也有著極多元化的發展。以戲劇為例，舊有的傳統戲曲日漸凋零，現代戲劇則自20世紀初跟隨著各時期的政治、社會環境有明顯的互動，從日治時期的臺灣「新劇」到戰後的中國話劇、西潮下的臺灣劇運，隨之發展的「實驗劇」、「舞臺劇」等小劇場運動，到商業劇場形成，戲劇呈現多元樣貌。小劇場議題蔚為台灣現代戲劇發展重要課題，蘭陵劇坊則作為歷史的新起點（鍾明德，1991a、1996b、1999c；馬森，2000；

⁵⁰ 【春禾劇團】創立於2000年3月1日，結束於2008年10月，封箱演出作「梁山伯與祝英台」，參考網址 <http://p0093.cyberstage.com.tw/>，搜尋日期：2009年5月1日。

⁵¹ 參考自網路新聞 <http://www.epochtimes.com/b5/8/9/8/n2256373.htm>，搜尋日期：2009年5月1日。

⁵² 參考自網路新聞 <http://www.epochtimes.com/b5/8/9/3/n2251151.htm>，搜尋日期：2009年5月1日。

⁵³ 參考何定照記者，聯合新聞網，<http://udn.com/NEWS/READING/REA8/4520837.shtml>，發表於2008年9月17日。該節目由聯合報系邀演，製作成本近新台幣五億元，是國內有史以來製作費最高的表演節目。

林克歡，2007；石光生，2008）。

兒童劇場興起於小劇場運動，小劇場運動則始自蘭陵劇坊，而蘭陵劇坊的幕後推手為吳靜吉先生。可以說兒童劇場是從小劇場啓蒙孕育而生的現代產物，而且在 90 年代成爲現代戲劇主流之一，受到觀眾市場的歡迎。

（一）小劇場運動與蘭陵劇坊

根據李皇良（1994，2003）研究，「小劇場運動」最早由李曼瑰女士大力提倡，並成立了「小劇場運動推行委員會」，鼓勵民間、學校組織小劇場，並舉辦「世界劇展」、「青年劇展」等，擴大戲劇活動的範圍、促進戲劇發展。70 年代在西方學戲劇的學者陸續回國，教學之外並參加小劇場運動，現代戲劇開始有了像樣的發展。（鍾明德，1991）另外，1980 年的「雲門實驗劇場」⁵⁴培訓出來的舞台技術人員，和「雲門劇展」提供有志年輕人一個發表創作園地的先驅精神，也帶動小劇場運動蓬勃發展，培養出台灣劇場界許多優秀人才（楊孟瑜，1998：189-203）。

行政院文化建設委員會 1996 年舉辦第一屆「台灣現代劇場研討會」介紹了 1986—1995 年的台灣小劇場發展現況，並以「蘭陵劇坊」爲第一代小劇場的濫觴，指其帶動 80 年代以後劇場的蓬勃發展。肇於 1980 年姚一葦先生擔任「中國話劇欣賞委員會」主任委員時舉辦了第一屆「實驗劇展」⁵⁵，由「蘭陵劇坊」吳靜吉博士擔任藝術總監、金士傑導演的《荷珠新配》參展，倒意外成了「整個小劇場運動的『火車頭』」（鍾明德，1986）。吳靜吉博士對於演員訓練經驗，成爲當時劇團成員至今創意的源頭⁵⁶。

鍾明德（1996）表示，相對於許多一無所有的小劇場，蘭陵有相當固定的政府補助、排演場地、藝術行政人員、創作路線和觀眾的支持。蘭陵劇坊一直都是眾多小劇場的楷模，許多小劇場仍沿襲蘭陵的演員訓練方法。筆者在紙風車劇團承辦之第一屆文建會青少年戲劇推廣計畫的教師培訓課程中，李永豐即

⁵⁴ 1980 年 10 月，林懷民、林克華、詹惠登和卓明於大稻埕甘谷街成立「雲門實驗劇場」，每週有一堂藝術講座，由林懷民、吳靜吉、蔣勳等輪流主講，培訓了無數如今在劇場界的中堅份子、頂尖的舞台技術人員；而「雲門劇展」也推廣小劇場活動，1983 年蔡明亮就是在此發表「房間裡的衣櫃」。

⁵⁵ 「實驗劇展」在姚一葦和趙琦彬的大力推動下，從 1980 年到 1984 年一共辦理了五屆，演出了 36 個劇目。因爲仍保有送審制度，所以可知其中只有 2 個作品是西方的經典名劇，其餘 34 個都是國人自創劇本。

⁵⁶ <兩廳院特別企劃：蘭陵 30•台灣劇場拓荒人>收錄在《表演藝術雜誌》第 197 期 2009 年 5 月號，p41-65。

是採用蘭陵劇坊的教材。事實上，蘭陵是許多小劇場的源頭，培育出許多自立門戶的小劇場負責人⁵⁷。

文建會於 2009 年 4 月起舉辦「蘭陵三十、傳奇再現」系列活動，更彰顯時代傳承意義。「蘭陵劇坊代表了承先啓後的創意實驗，開枝散葉的劇場風貌，是三十年的劇場運動的原爆點，探索台灣領導華人世界的創意先鋒之路。」⁵⁸該系列活動由過去的蘭陵人負責策劃及演出，在蘭陵 30 論壇中，除了蘭陵時期的學員之外，包括表演藝術工作坊賴聲川、雲門舞集林懷民、小劇場導演黎煥雄等國內劇場界的菁英們一致表示，他們直接受惠於蘭陵、成長於蘭陵和得自於吳靜吉博士的幫助甚多，蘭陵劇坊和吳靜吉博士堪稱國內劇場界的重要推手。

（二）台灣文化藝術發展的重要推手－吳靜吉博士

吳靜吉博士是紙風車劇團與紙風車文教基金會成立至今不變的創意顧問。吳靜吉博士，現任國立政治大學名譽教授，為明尼蘇達大學教育心理學博士，早期著作《青年的四個大夢》一書曾幫助了許多徬徨年輕人。他擔任過紐約 La Ma Ma 劇社、蘭陵劇坊藝術總監，現任學術交流基金會執行長，身兼國家文化藝術基金會董事、行政法人國立中正文化中心董事、行政院文建基金會委員、教育部藝術教育委員會委員、紙風車文教基金會董事和創意顧問，曾任國立中正文化中心董事長、亞洲文化推展聯盟理事、中華戲劇學會理事長等職位，長期以來和表演藝術、文化、教育界的關係密切。

馬英九總統於 2009 年 5 月 3 日晚間的「蘭陵之夜」頒贈蘭陵劇坊創辦人吳靜吉博士「文英獎」，表彰其長期致力台灣藝術文化工作的貢獻。因為 30 年前，行政院頒布「加強文化及育樂活動」方案，規劃籌設行政院文化建設委員會及國立藝術學院（即國立臺北藝術大學前身），他便是籌備時期的委員。

從李永豐策劃為吳靜吉博士慶祝 70 歲生日派對⁵⁹，所出席的文化重量級人

⁵⁷參考自<http://www.wretch.cc/blog/lanlin1980>，譬如筆記劇場的黃承晃、屏風表演班的李國修、九歌兒童劇團的鄧志浩、優劇場的劉靜敏（現改名為劉若瑀）、紙風車劇團的李永豐、台南人劇團的呂柏伸等，都是蘭陵劇坊的早期團員，搜尋日期：2009 年 5 月 12 日。

⁵⁸蘭陵三十論壇http://www.paap.org.tw/db/upload/epaper/2009_lan30edm.htm，搜尋日期 2009 年 5 月 20 日。

⁵⁹2009 年 4 月 30 日在國立臺北藝術大學的展演中心戲劇廳的慶生活動，由台北藝術大學歷任校長一同出席，李永豐並下達校友召集令，邀請創校以來之教師、校友等人共襄盛舉，活動氣氛熱鬧且溫馨。

士陣容來看，吳靜吉博士在臺灣文化藝術發展的重要性不言可喻。台北藝術大學朱宗慶校長說到，吳靜吉博士不僅對北藝大，對藝文界、教育界皆為一位非常重要的人士。第二屆校長（亦音樂系創系主任）馬水龍教授說，吳靜吉博士是台灣整個藝術界極重要之推手，也是大家的保姆，而他擁有十分先進與前瞻性的想法與看法，帶領許多國內的藝術家們有機會能在躍上國際的舞台，發光發熱。雲門舞集創辦人，亦是北藝大舞蹈系創系主任林懷民教授也說，吳靜吉博士不但是他學跳舞的第一個贊助人，更是雲門舞集的第一個贊助人，他同時以「成人之美、退不居功」來形容這位一代宗師。文化界有人稱吳靜吉博士為「藝文教父」。他不僅為台灣劇場注入活水，更改變了台灣當代藝文生態之發展。對許多人而言，吳博士不僅扮演著支持者的角色、亦師亦友的角色，及在台灣藝文環境與教育中扮演著催化者的角色，他更是一位永遠不喊累，總是充滿活力，擁有翩翩風度與幽默感的大師長。⁶⁰

在「蘭陵 30—劇場的軌跡、社會的印記」論壇中，吳靜吉博士說當年他以「相信每個人都有創意」的主張，成為蘭陵的「助長者」。於該會議中雲門舞集創辦人林懷民、表演工作坊創辦人賴聲川兩人也都尊吳靜吉為自己的「助長者」⁶¹。這是因為林懷民的第一個演出贊助者就是吳靜吉博士，賴聲川與蘭陵合作「摘星」一劇之後，再度編作「那一夜，我們說相聲」而成立表演工作坊也是因為吳博士的關係，而吳靜吉博士也是屏風表演班李國修唯一認定的恩師⁶²（李立亨，1998：190-191）。吳靜吉博士自從協助紙風車劇團成立至今，長期擔任紙風車相關組織的創意顧問，更可說是李永豐亦師亦父、最尊崇的「助長者」。

（三）台灣兒童劇發展

臺灣第一次兒童劇公演是在 1948 年 5 月，由臺灣省教育會假臺北市中山堂主辦「兒童話劇試演會」。李曼瑰女士正式推展兒童劇運，始於 1967 年兒童節。（李皇良，1994，2003）一開始是兒童演戲給兒童看的作法，後來因為大人想

⁶⁰中央社，2009，向吳靜吉博士致敬、北藝大三十年的見證者，5月1日，訊息服務，<http://news.sina.com.tw/article/20090501/1664958.html>，搜尋日期：2009年5月13日。

⁶¹資料來源為筆者親自參與之 2009 年 5 月 21 日至 22 日之「蘭陵 30—劇場的軌跡、社會的印記」論壇筆記，舉辦地點在中國文化大學推廣教育部 APA 藝文中心 B1 國際會議廳。

⁶²同時參考李國修〈向吳靜吉博士致敬〉一文，<http://www.wretch.cc/blog/lanlin1980/23688026>，搜尋日期：2009年5月13日。

要培養明星小孩的不良想法，恐怕誤導孩子的價值觀，因此停辦。兒童劇的演員從早期以兒童演員為主，到後來以成人演員為主，兒童劇團才慢慢從業餘逐漸走向專業。

從鍾明德（1991）對於小劇場的研究中，可以看見兒童劇源自小劇場的發展脈絡：

在台灣小劇場運動的潮流中，兒童劇場和傳統戲曲是不被歸納在「實驗劇」或「前衛劇」的範疇中，但仍然展現了實驗創新的精神，前者如魔奇兒童劇團、九歌兒童劇團，後者如當代傳奇劇場和明華園歌劇團等。小劇場運動掀起戲劇熱潮之後，兒童劇場逐漸成為台灣劇運的一大支流：方圓劇場從1983年開始即演出兒童劇。1985年之後，專演兒童劇的小劇場數量遽增，較著名的如九歌兒童劇團、魔奇兒童劇團、水芹菜劇團、杯子劇團、鞋子兒童實驗劇團。近年成立的小劇場如新竹的玉米田劇場、高雄的南風劇場、台北的紙風車劇場等，都兼演實驗劇和兒童劇。由於為人父母者都重視孩童的才藝發展，兒童劇場在九〇年代的臺灣劇運中甚具潛力。九歌和魔奇二劇團不僅受國內觀眾歡迎，更曾遠赴德、奧等國演出。（鍾明德，1991：150）

曾任職於文建會的蘇桂枝女士⁶³係台灣兒童劇運發展的推手之一，她自1990年開始規劃推出「兒童戲劇社區巡迴演出活動」，以台北市戶外演出為主，打破了現代戲劇必須在室內舞台演出的觀念，更進一步強調了接近民眾及結合環境的可行性。1991年起，「兒童戲劇親子遊」巡迴至台北市以外的文化中心、鄉鎮學校及活動中心演出，成為文建會戲劇推廣計畫之一，持續辦理了十多年（引自黃晴文總編輯，1995；蘇桂枝序文：p6）。筆者認為，「兒童戲劇親子遊」將兒童戲劇以演出或示範講座方式推展至各縣市文化中心，打開台北地區以外觀眾的視野，使得兒童劇的觀眾快速累積，以台中縣立文化中心為例，紙風車劇團的年度演出從原本只能安排售票演出一場次到後來可增加至三場次。

兒童劇場的靈活表現如同鄭黛瓊（1999）所說：「戲劇除了它表現的藝術形

⁶³ 蘇桂枝女士於1985年至1995年任職文建會，除文藝戲劇工作策劃與推動業務外，更擔任「國會聯絡人」角色，體會到政治力量對藝文政策制定的左右，意識型態對政策決策的影響。著有國家政策下京劇歌仔戲之發展，2003，臺北市：文史哲出版社。

式之外，它的本質還涵蓋了扮演、模仿、想像、遊戲、節慶活動的運用，以及教育的方法，而不只是侷限於「表演」的藝術。」（鄭黛瓊等，1999：10）

兒童劇相較於成人戲劇，差別僅在於對象以兒童為主，若依美國現代劇場領導者蓋斯納（Gassner）將戲劇的目標歸納成「五 E」：表現－娛樂－讚揚－教化－逃避（Expression－Entertain－Exalt－Enlighten－Escape）（Edward Wright，1986：8）。孩子看戲一樣可以有移情作用，並獲得戲劇的淨化效果。

根據戴湘涓（2001）針對影響表演藝術消費體驗之因素結果，當父母及家人越常去欣賞演出時，都將使消費者越常去看各類表演，亦即「當父母及其他家族成員的表演藝術消費量越高、消費者對表演藝術的消費也越高。」、當「兒童及青少年時期有越多的藝術相關經驗，其表演藝術的消費量越高。」

故，兒童觀賞表演由大人陪同居多，兒童劇演出一次售票都在二張以上。它的主要消費對象是兒童，但決定消費的人是父母或其他大人，當這些大人不斷提升其藝術品味，又怎麼不會慎選好的表演給兒童觀賞呢？何況現代父母重視孩子的藝術教育，從小培養孩子看好戲的習慣，將有助於基本觀眾的養成。

各縣市政府有鑒於兒童劇受到民眾的歡迎，為創造活動人潮累積文化施政成效，許多宣導活動紛紛邀請兒童劇團助陣演出，近年來更舉辦大型兒童藝術節，譬如：台北市兒童藝術節、台中市兒童藝術節、台北縣兒童藝術節。這些兒童藝術節早期多引進國外優質劇團的演出，成為國內兒童劇團的最佳觀摩對象，提昇了兒童劇觀眾的藝術欣賞視野與水平，讓兒童劇成為表演藝術市場的聚光燈。2009年台北縣兒童藝術節和台中市第一、二屆兒童藝術節由紙風車劇團承辦，在 319 計畫龐大演出量的壓力下，二個兒藝節也都有極佳好評。

（四）蘭陵精神的一脈傳承

從文建會 1992 年最早委託學術交流基金會整理出版的《表演藝術團體彙編－戲劇團體》⁶⁴一書中，得知「蘭陵劇坊」是最早的現代戲劇團體，「魔奇兒童劇團」則是國內第一個以啟發兒童創造力為主的兒童劇團，而來不及列入該

⁶⁴ 《表演藝術團體彙編－戲劇團體》一書出版於 1992 年，現代戲劇類團體包含話劇、兒童劇、實驗劇團，刊出介紹的有 46 個名單，蘭陵劇坊頁 43，財團法人益華文教基金會－魔奇兒童劇團頁 17，出版時尚無紙風車劇團成立的資料。

書中，承繼「魔奇兒童劇團」的「紙風車劇團」則開展兒童劇場的新頁，協助許多新興劇團的成立⁶⁵，彼此互聯的關係締造台灣兒童劇場現況。三個劇團成立背景分析如下：

1.蘭陵劇坊：

(1) 成立：蘭陵劇坊的前身是 1977 年 9 月成立的「耕辛實驗劇團」，1980 年 4 月在團員的腦力激盪下，正式改組為蘭陵劇坊。劇團編導、訓練負責人分別是金士傑、卓明。因承襲「蘭陵王入陣曲」這項中國最早的戲劇演出精神而命名，期為國內小劇場的興起提供助力。

(2) 人才培養：自 1984 年至 1989 年，蘭陵劇坊受文建會委託主辦五期的「舞台表演人才研習會」，每期學員 40 人，也開辦了 9 期各為期二個月的表演訓練班，培育了許多優秀的劇場與表演人才，對國內劇場影響深遠。培育團員中自組劇團的有隨意工作組劇團、華燈劇團、魔奇兒童劇團、九歌兒童劇團、新樂園劇團、屏風表演班、優劇場、人子劇團、筆記劇場、優劇場、紙風車劇團、如果兒童劇團、同黨劇團、金枝演社等。

(3) 影響：現今劇場影視教育界優秀人才有：金士傑、卓明、李國修、劉若瑀、李立亨、杜可風、鄧安寧、鄭亞雲、李天柱、顧寶明、許效舜、楊麗音、馬汀尼、游安順、鄧志浩、李永豐、黃承晃、趙自強、劉守曜，還有知名造型師 Roger 鄭健國、設計界的霍榮齡等人。蘭陵積極推出實驗性極強的自創劇本演出，創意與創新兼具，類型包括演出、戲劇示例講座等，曾邀請賴聲川博士合作演出「摘星」，也曾赴新加坡、香港演出過，影響台灣劇場發展甚鉅。

(4) 困境：蘭陵的金士傑、卓明等人，早期運作時經常集編、導、演、行政於一身，當演出邀約越來越多時，面臨轉型為專業劇團的壓力，所面對的財務問題與政府有關劇團設立、劇本審查、課重稅等種種困難，決定放棄，此種情形與雲門舞集 1988 年決定暫停休息的情形如出一轍，都是因為外在環境的不良，看不見未來性所致。

2.魔奇兒童劇團：

⁶⁵ 例如李永豐鼓勵團員自行成立的哇哇劇場、飛行島劇團等，以及協助如果兒童劇團召開創團記者會等。

(1) 成立：隸屬於財團法人益華文教基金會，是由袁忠渭、王鎮魁、王鎮鳳等企業家在吳靜吉博士和胡寶林教授的提議和指導下，於 1986 年 4 月兒童節前夕成立，是國內第一個以啓發兒童創造力爲主的兒童劇團。致力推廣創造力教育，希望在魔術般神奇的戲劇世界中，啓發兒童創造力、傳達快樂與愛。1989 年魔奇加入「國際兒童與青少年戲劇聯盟」(ASSITEJ) 預備會員，1993 年成爲正式會員的年會由李永豐代表參加。藝術顧問爲李永豐、劇團團長爲楊雲玉。

(2) 人才培養：李永豐自 1986 年至 1992 年在魔奇擔任過編導、製作人、團長、藝術顧問，並策劃主辦兒童戲劇研習營。1990 年製作中國神話《哪吒鬧海》兒童舞臺劇，九月赴歐洲德奧等巡迴演出。曾於 1989 年 3 月、1990 年 7 月、1992 年 3 月三度進入國家劇院演出，爲首位在國家劇院導戲的大學生（當時他還是國立藝術學院的學生）。除了李永豐之外，現今劇場界還有多人亦出自魔奇兒童劇團，如鄧志浩、朱曙明、黃翠華、孫成傑、黃美滿、劉權富、蔡毓芬、陳希聖、王嘉年、邱娟娟、吳義芳、利政南、王立安、任建誠、汪虹、單承矩、魏鏜、李美玲等人，至今仍十分活躍。

(3) 困境與影響：因爲所隸屬基金會改組等因素，致使原始團員出走另組團體。然而該團原先設定未來發展計畫構想，包括成立半職業劇團、出版兒童劇劇本、錄音、錄影帶、成立兒童創造力工作室、成立藝術經紀公司、結合國內兒童劇團體參加國際組織 (ASSITEJ) 等，似乎與李永豐經營紙風車集團的想法不謀而合。

2. 紙風車劇團⁶⁶：

(1) 成立：1992 年 11 月由吳靜吉博士擔任藝術顧問，創團經費由電影學者徐立功、電影導演柯一正、戲劇編導羅北安，以及劇場編導李永豐等人共同出資八十萬元而成立，創始團員包括李永豐、汪虹、任建誠、李美玲、單承矩、魏鏜都是來自魔奇兒童劇團，從魔奇出走的原因是因爲因當時支持魔奇兒童劇團的益華基金會內部改組，傾向讓劇團自負盈虧，趨向以營利爲主的態度，甚至

⁶⁶ 參考自紙風車劇團網頁<http://www.paperwindmill.com.tw/paper/>；紙風車 319 鄉村兒童藝術工程網頁<http://www.paperwindmill.com.tw/paper/>，搜尋日期：2009 年 5 月 19 日。

表示要和劇團分票房，於是大夥兒決定出走，自己成立劇團。（訪一、訪二、訪五）

（2）創團理念：「兒童需要兒童劇，台灣需要台灣的兒童劇場。」堅持作品的原創性成爲紙風車創作的重要指標，而在創作的內容與形式上，融入了音樂、舞蹈、戲劇、文學、燈光、美術等，認爲只要經過適當的調整，可以提供給兒童的東西非常多。在稟持「讓風吹動，迎風向前走」的精神象徵下，結合了眾多關心表演藝術及熱愛戲劇、舞蹈的人力與智慧，致力於台灣藝術環境與文化的發展。除在全國各地劇場演出外，亦開發大型活動策劃、兒童戲劇教學，期望建立一個更多元化的體系，整合各種表演資源，於是陸續成立了包括「綠光劇團」、「風動舞蹈劇場」等團體，由非營利型態之「紙風車文教基金會」整合統籌行政事務，以提供更好的創作環境，並增加「兒童創造力工作室」負責教學業務單位，與「風之藝術工作室」負責舞台布景道具製作、燈光音響設計執行之協力單位。

（3）人才培養：綠光劇團的表演學堂（統計自 1997 年至 2009 年 5 月）針對大人的表演訓練已經辦理過 54 期、319 活動的文藝青年工作大隊也已經培訓數十人；紙風車創造力工作室也不定期開立戲劇創造力的課程給國小、幼稚園老師及社區媽媽，以及小朋友的戲劇課程；另外自 1998 年至 2006 年共計 8 年 80 萬人次以上的師生參與接觸戲劇。

（4）影響：紙風車劇團不論何種型態活動均嘗試過，舉凡大型文化活動策劃、企業專案活動策劃、政府機關與鄉鎮公所邀演、青少年戲劇推廣、學校活動策劃及演出、兒童戲劇推廣課程等，藉此磨練出全能的演員與行政人員，累積實力。

（5）困境：紙風車相關組織龐大，以財團法人紙風車文教基金會目前轄下全職人員合計 37 人，編制包括基金會 14 人（不含無給職董事會成員和顧問群）、紙風車劇團 18 人、綠光劇團 5 人，以及風動舞蹈劇場 1 人，誠如李永豐說的「一個月薪資要付出三百多萬」（訪一），人事支出是一個重擔。加上承接中央政府大型活動數量減少，加上全球經濟風暴造成的經濟不景氣，非民生消費主流的文化藝術首當其衝，只能思考如何突破困境。（訪二）

（五）小結

發軔於蘭陵劇坊與小劇場的台灣兒童劇場，如今蓬勃發展，是除了政府的大力支持以外，許多劇場人的努力，與吳靜吉博士的把薪助火，方有一番盛況。

兒童劇場緣起於小劇場運動，它除了保有原來的實驗劇精神之外，更加了許多互動的元素，讓觀眾參與其中，獲得觀眾更多認同感；對於小觀眾來說，兒童劇充滿創意與想像空間的戲劇內容，其身心在不自覺中投入劇場情境，可獲得潛移默化的藝術教育和情緒釋放效果，同時，家長愛護小孩成長的心情也可得到滿足。碰到好的表演團體，家長自然願意掏錢出來買票，因此口碑好幾乎就是票房市場的保證。

姑且不論教習劇場議題，兒童劇如同現代戲劇一樣，除了所有劇場元素都要關注之外，更要針對特殊觀眾群—小孩子，而投注更多的心力，包括劇情、人物設計、想像力的啟發，以及演出現場的安全措施等都要特別注意。在戲劇的移情作用下，要避免家長可能擔心的語言、暴力等不良示範，否則極可能遭來家長的抗議，這也是在成人劇場不會發生的情形。

紙風車劇團創辦人李永豐自蘭陵劇坊、魔奇兒童劇團累積了甚多的創作能量，發揮於紙風車劇坊、該財團法人紙風車文教基金會的經營，乃至於紅樓劇場⁶⁷的經營，形成該組織不可取代的雄厚資源基礎。

三、資源相關理論與領導者理論

由於文建會、國藝會或各級政府的相關單位針對表演團體所提供的補助申請案，均會要求詳細的計畫申請表格，以及事後評鑑辦法，意謂著表演團體必須清楚自己擁有哪些資源、才能對資源不足部分提出補助需求，有可能是人才培訓，或是演出經費、辦公室、排練場所租金等等，越清楚自己的資源能力，越能夠寫出合理的補助計畫申請案，獲得補助的機會越大。

⁶⁷ 2002年台北市文化局以「零預算」委外經營，紙風車文教基金會接下「紅樓劇場古蹟再造」五年經營權之重任，於2007年9月歸還台北市文化局。

表演藝術團體有哪些資源？要如何找到自己的資源，如果沒有這些資源該怎麼辦？為找到解答，以下將從資源相關理論－資源基礎理論與資源依賴理論探討資源在哪裡？資源如何建構？並從表演藝術行業大多數擁有的魅力型領導人理論來分析表演藝術團體組織，幫助表演團體認識自己所擁有的資源條件。

（一）資源基礎理論

國內學者吳思華（2000）將資源分為資產（有形、無形資產）與能力（組織、個人能力）兩部分，企業擁有或創造的核心資源，則是形成組織能耐的關鍵。既然核心資源的創造和累積是企業發展的重要策略課題，企業就必須知道自己的核心資源是什麼，持續地創造和累積，方得以建立不敗的競爭優勢。

「創作是將獨特的觀念，以具體的形式表現出來的過程（劉思量，1998）。」表演藝術作為一門行業，以資源具有「獨特性」、「專屬性」、「模糊性」等特點（吳思華，2000），而成就非凡事業。以雲門舞集為例，林懷民和其編舞之作品因兼具東西方文化蘊含之美而深獲世界各國喜愛，具有價值的、稀少的、不可替代的特性，因此構成其獨特性；而其組織管理、文化、人力、道具、舞台技術等經驗累積的能力基礎，形成其資源上的專屬性；一齣舞作從意念產生到舞者排練、技術配合等每個階段已經規律複雜化，有固定的合作人選和配合習慣等，人員之間長期累積培養的經驗與默契，都是無法被拷貝模仿得到的模糊性資源。

在資源建構方面，司徒達賢教授於1995年提出可從內部發展、外部發展（透過合作或策略聯盟）來建立或取得資源（伍忠賢，2002）。筆者認為，表演藝術團體以「演出創作」為主要產品，其所擁有或創造的資源包括劇本創作、導演風格、演員素質、技術配合、行政支援、組織經營管理與策略規劃等人員能力的培養與充分發揮，可為組織資源建構思考之面向。

另外可從表演藝術聯盟理事黃國禎（2003）整理之「表演藝術產業鏈生產流程中的部分社會需求」（表2-1）表格⁶⁸中了解到，表演藝術產業在藝術生產、人才培育、經營環境範疇所需求的資源有哪些？及「表演藝術團體成長階段不

⁶⁸ 參考自溫慧玟計畫主持，2003年，初版，《中華民國九十一年表演藝術生態報告》台北市：國立中正文化中心，p.76。

同的部分社會需求」(表 2-2) 表格中從草創時小團體、有點經驗的中型團隊，乃至於想要發展國內外藝文市場與品牌的大型團體等，該有的資源需求和困境，從而找到自我資源的建構方向。

表 2-1 表演藝術產業鏈生產流程中的部分社會需求

流程/主題	上游	中游	下游
藝術生產	創作	製作	演出、出版、影音產品
人才培育	藝術家養成 文化行政 技術與設計	行銷人才 管理人才 技術人才 財務管理	法律人才 科技人才 企管人才 付費藝文觀眾
經營環境	藝術教育 創作補助 技術設備支援 稅賦減免	異業結合 製作補助 行銷知識 稅賦減免	稅賦減免 演出與出版補助 空間設備

資料來源：黃國禎（2003），《中華民國九十一年表演藝術生態報告》p.76，本研究整理

表 2-2 表演藝術團體成長階段不同的部分社會需求

流程/主題	養成期	成長期	成熟期
團隊規模	小型	中型	大型
知名度	無	國內小知名	國外知名
主要困境	缺乏演出機會	經營瓶頸	市場開發與品牌建立
主要需求	創作協助 創作補助 參與演出機會	製作體驗 製作補助 人才支援	外語人才 國際行銷知識 市場與品牌行銷

資料來源：黃國禎（2003），《中華民國九十一年表演藝術生態報告》p.76，本研究整理

在表演藝術產業中，現代戲劇的發展由於兒童劇團的努力而生色不少，2007年紙風車劇團演出場次超過 200 場以上（訪二）。于國華（2003）針對表演藝術生態分析也指出：

在現代戲劇類別中，兒童劇團對統計數字最大的貢獻，在於頻密的演出場次。如果兒童劇團全年演出 94 場、紙風車劇團演出 152 場、九歌兒童劇團演出 98 場、蘋果兒童劇團演出 92 場、小青蛙劇團演出

136場，都是「演出場次」的大戶。比對團隊的演出地點，兒童劇團充分反應靈活多元的特性，小學校園是非常普遍的場所，其他如百貨公司、飯店、廣場等，都有兒童劇團的足跡。而這些現象，雖然反映了兒童劇場有廣大市場需求，卻都屬於「薄利多銷」，創造票房業績必須非常拼命。如果兒童劇團2002年共推出18部新作，也顯示兒童劇團必須壓榨創意的辛苦。(溫慧玟，2003：122)

表演藝術組織核心資源的內涵十分多元，品牌、通路、特殊技術、專業能力等，都可能成爲核心資源。以蕭文文(2007)針對紙風車劇團的兒童劇團產業經營策略研究，分析紙風車劇團除了在兒童劇團產業裡擁有高度品牌知名度外，歸納出其經營策略的特點如下列：

1. 創造兒童劇的核心價值，其演出作品可以提供孩子向上的力量，傳遞正面的價值觀，創意裡用了很多台灣本土的、中國的、東方的文化元素；
2. 領導者具備堅毅的人格特質，熟悉兒童劇場生態，能貫徹意志，並能凝聚向心力、組織健全的核心經營團隊；
3. 穩定而富經驗的藝術行政人員，能依照城鄉差異，深耕累積出來的觀眾資料庫及售票口、幼稚園、才藝班等單點，是成功經營兒童劇團票房的關鍵。

對於紙風車劇團品牌建立策略，歸納有：

1. 產品策略：瞭解觀眾需求、創新與實驗性的編導創作、嚴謹而精緻地製作每齣戲、強化巡迴演出的品質、客製化服務。
2. 價格策略：包括台北縣市票價區隔、高雄縣市票價區隔、其他中南東部縣市票價區隔、提供傳真及提早訂票優惠、對外免費演出。
3. 通路策略：輕鬆搜尋優惠訂票路徑、加強利用電話或手機推銷票券、善用媒體通路。
4. 推廣通路：持續戲劇教育推廣—文建會青少年戲劇推廣計畫、積極利用觀眾資料庫推廣「兒童創造利工作室」課程、基金會募款模式—全省319鄉免費演出、製作「電子週報」傳達整體的「品牌形象」。

而楊惠如(2003)根據Schoemaker(1992)、Parhalad & Hamel(1990)、

Tampoe (1994) 與吳思華 (2001)⁶⁹所提出的核心資源特性，研究指出：

獨特的「創意」是每個表演團隊的必要條件，但並非以「創意」作為核心資源，其創意背後真正意涵在於「分析創意」，讓所需者在劇場黑盒子裡獲得不同藝術媒介所帶來的感動與互動。創意的呈現背後能力需要在各部門製作、工作人員、經費三個構面以不同的角度，不同的組合與用途，重新評估與檢討組織資源的存量與流量。並且集合眾人把藝術與觀眾所重視的價值考慮進去，得出有創意、有意義及有共識的核心資源。

「紙風車文教基金會」擁有一個重要的核心資產—「人力資源整合」，用人力集結及創意分享的方式分擔了創作的壓力，並利用成人劇團、兒童劇團及基金會的人力互相支援及整合，成為高產量的表演組織。並從其個案研究得出紙風車劇團的核心資源為「人力資源整合」、「累積創作小品」、「劇場觀眾高度互動」、「劇場特效元素」、「兒童劇歌舞編導能力」、「資源分享理念」等。

場地、人力、資金是企業運作的基礎。紙風車文教基金會擁有相當大坪數的辦公室與排練場，由紙風車劇團與綠光劇團一起共用，排練空檔還可以提供外界租用，自從進行 319 計畫之後，場地已不敷使用，據紙風車劇團副團長林于峻表示，2009 年 5 月的演出，光 319 部份就有 10 場次，加上其他年度演出等，總共超過 20 場次，有時一天有三場活動，劇團就必須分成三組人力分別排練、前往演出（訪六）。

（二）資源依賴理論

Daft (2006) 指出：「資源依賴 (resource dependence) 意指組織依賴於環境，但是會努力地獲取資源控制權，以便將依賴減到最小。...儘管公司們都想要將資源依賴減到最小，但當成本及風險皆高時，公司們也會合作以減少資

⁶⁹Schoemaker (1992) 認為核心資源是由許多能力所包圍—如功能、服務、生產作業等。Parhalad & Hamel (1990) 認為檢視組織自身核心資源應從是否可經由專屬之核心能力，進入不同的市場？消費者心中是否經由核心能力之貢獻，而使最終產品獲得最大利益？競爭者是否難以模仿？等問題來著手。Tampoe (1994) 則認為核心資源要具備對組織之長期績效有幫助的特性，包括可以持續維持組織長期或短期生存的重要性、競爭者看不到或無法模仿、組織獨有的、對發展組織之核心產品與最終產品是重要的、對組織策略遠景 (strategic vision) 的執行和策略決策 (如多角化縮減、策略聯盟、合資等) 是重要的、具市場與商業價值且是稀少的等特性。吳思華 (2001) 則綜合歸納出能夠三個特點，包括「獨特性」、「專屬性」和「模糊性」。

源依賴。依賴在共享的資源之上，能給予其他組織力量。...資源的依賴程度以兩項因素為前提，首先，該資源對公司是重要的，其次是資源分配與使用的決定權與獨占力。...當組織察覺到資源供給受限時，若依資源依賴觀點則主張透過多種策略以維持組織的自主性（Daft，2006：147-149、170）。」

從資源依賴理論來看，當一組織握有其他組織生存所需之資源時，該組織所擁有之權力便大於其組織，對其它依賴這些資源的組織具有影響力。因此，政府除具有法定權利外，也握有非營利組織所需的經費補助、設備等資源，還可透過法令的制定來規範非營利組織，非營利組織礙於政府所掌握的資源，必須受其監督。（江明修，2000：121）咸信，「319 鄉村兒童藝術工程」計劃應是在紙風車文教基金會執行長李永豐欲減少對政府補助的資源依賴想法下，尋找替代性的資源一向民間募款。

筆者認為，個人既無法獨活於社會之中，組織或團體更須在社會的規範下找到自我定位，藉由資源的獲得與累積，並將對其他外來資源的依賴降至最低，取得資源的控制力，方能獲致產業之最低成本、最大效益。

在表演藝術團體研究方面，樓永堅（1999）以 13 個表演藝術團體進行非營利組織行銷研究結果顯示，得出目前表演團體面對的相關問題包括：1.資源取得—經費來源（票房收入、政府補助、企業贊助、民間團體、一般大眾、其他）、人力資源（團員、行政職員、義工）；2.資源運用—經常性支出、人力運用（團員、行政職員）；3.行銷組合—產品、表演內容、價格、促銷、通路等。

在資源取得的經費來源部分，所有受訪之表演團體通通「喊窮」，以其不論政府補助或是票房收入均不足以支應所有開銷，但是即使虧本，還是要演出。對於企業贊助、民間團體或是一般大眾的捐款行為，認為都屬於非知名度高即是個案式的幸運兒。他們提出的解決方案，包括減少人事支出、重演舊作、招收會員、舉辦營隊，以及成立基金會等方式，附加產品如錄音帶、CD、錄影帶、教材、書籍、節目單、T-shirt 等則收入有限。在人力運用部分，團員、行政職員為必要資源，義工招募部分則有團體提出必須審慎處理的觀點。

在資源運用的經常性支出部分，他指出，團員與固定職員是最大的問題，

因此團員多以兼職居多，行政職員也僅數位而已，且多在挫折中摸索學習，甚者，也有平日行政工作由團長一人負責的情況。在行銷組合方面，產品、表演內容、價格、促銷、通路等，各團體自有一套辦法規則，推廣、公關、宣傳無所不用其極，表演場地不足或不適合演出類型的意見也有提出。(樓永堅，1999)

根據鍾寶善(2003)所作的表演藝術生態調查分析，在人力資源部分，經調查發現表演團體在 2002 年有高達 26%的團隊沒有任何專職人員，多為業餘性質，專職人員在十人以下者佔 62%，顯示台灣表演團體「短小輕薄」的型態。(溫慧玟，2003：82) 顯示人力資源是表演團體的重要資源。

表演團體在人力資源運用上呈現長足的進步，以 2007 年出版的《表演藝術產業調查研究》資料分析，已經可以清楚區分「營運行政管理人員」、「表演人力」、「相關技術人員」等人力，在專職人力部分，行政人員以女生多於男生，表演人力部分男生與女生均等，而技術人員則是男生多於女生；人員年資以 1 年以上至 4 年居多，因為成立 6 到 10 年的團體為最多，顯示人力狀況居於穩定發展狀態；學歷以大學以上者最多，不過薪資偏低，在 2 萬元以下者占 46.68%，相較於其他行業，仍有很大發展空間。

以紙風車文教基金會人力資源為例，因應「319 鄉村兒童藝術工程」計畫所需，2009 統計行政專職人員計達 29 人，比朱宗慶擊樂文教基金會的專職人員 20 位(林霏蘭，2005：21) 還多出許多，另外新設置演員組 8 名專職人力，合計專職員 37 人，若再加上技術組則有 49 人，人力資源年資比偏高，有利於組織發展。這些專職人力雖然構成組織強而有利的資源，也減少了對外界資源的依賴，但是他們的薪資、福利等也成為組織的一大負擔(訪二)。

表 2-3 紙風車團隊人力資源之年資狀況

專職年資		1 年以下	1-3 年	4-6 年	7-9 年	10-15 年	16-20 年	列總和
營運 行政 管理 人員	基金會	6 42.86%	2 14.29%	1 7.14%	0 0.00%	1 7.14%	4 28.57%	14 100%
	紙風車劇 團行政組	2 20.00%	0 0.00%	5 50.00%	1 10.00%	0 0.00%	2 20.00%	10 100%
	綠光劇團 行政組	1 20.00%	3 60.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 20.00%	0 0.00%	5 100%
	小計	9 31.03%	5 17.24%	6 20.69%	1 3.45%	2 6.90%	6 20.69%	29 100%
表演 人力	紙風車劇 團演員組	1 12.50%	4 50.00%	0 0.00%	1 12.50%	0 0.00%	2 25.00%	8 100%
欄小計		10 27.03%	9 24.32%	6 16.22%	2 5.41%	2 5.41%	8 21.62%	37 100%
相關 技術 人員	風之藝術 工作室	5 41.67%	5 41.67%	1 8.33%	1 8.33%	0 0.00%	0 0.00%	12 100%
欄總和		15 30.61%	14 28.57%	7 14.29%	3 6.12%	2 4.08%	8 16.33%	49 100%
備註：								
1.紙風車團隊人力資源之年資僅採計專職人員。								
2.紙風車劇團於 2007 年 4 月 1 日成立演員組，始有專職人員，惟可計算長期合作年資。								
3.資料分成二欄統計，以風之藝術工作室已改制公司型態，不應列入該組織內，惟為與 2005 年表演藝術產業從業人員統計資料比較遂一併列入參考。								
4.所有人員年資統計至 98/07/08 止。								

資料來源：參考自《表演藝術產業調查研究》相關統計表格，由財團法人紙風車文教基金會提供資料，本研究整理。

組織在運用資源時，必須思考將資源依賴程度降至最低，除了能夠降低成本之外，更確保藝術的自由發展，不必受制於外在影響。包括創作對象、產品內容、通路行銷、組織合作等各方面，因此強化專業行政人員及其職能、加強不同性質團體的交流合作以促進內容豐富性來吸引民眾參與、尋求企業界的互利合作、加強志工培訓、充分掌握政府資訊、善用資訊科技進行推廣等作為，將對表演團體增強核心資源，邁向發展良好組織企業目標前進。

(三) 領導者理論

領導（leadership）是一種影響團體達成目標的能力。並非所有的領導者都是管理者，也不是所有的管理者都是領導者。有時來自組織正式結構之外的非制式領導，其影響力與正式結構的影響力同樣重要，甚至可能更為重要（Robbins，2006：242），例如吳靜吉博士對於紙風車相關組織的影響力。

筆者認為，林懷民、朱宗慶、賴聲川、李國修、李永豐等是表演藝術團體的創始人，自然也領導著組織發展的走向。Jones & George（2007）說「創始人的個人特質通常在開創組織文化上扮演重要的角色。」在創立初期，他們通常也都是自己組織的管理者，「管理者的責任是監督人力資源與其他資源的運用，以有效率、有效能的方式達成組織目標。」穩定發展組織業務，開拓更大的市場。

領導者應該具備創業家的精神。創業家（entrepreneur）會留意機會並負責動員組織資源，以提供新穎的、改良的產品與服務。同時，開創風險事業的創業家會負責所有的最初規劃、組織化、領導與控制來實現他們的構想；一旦構想實現，事業有所成長，他們就需要雇用管理者來負責組織化與控制的功能。而創業家精神（entrepreneurship）就是運用資源、掌握機會，並向顧客提供新的或改良的產品與服務，而內部創業家便是在公司內強化創業家精神。甚者，領導者應主導一個組織文化朝「適應性文化」⁷⁰（adaptive culture）走向，在員工身上做投資，包括雇用承諾、員工生涯規劃、員工發展與訓練，將增加員工對組織的價值。適應性文化組織更強調創業家精神、尊重員工。（Jones & George，2007：261-269）

Greenberg（2000）指出：「『領導者』的主要功能是創造一個本質上的意義或組織的任務及策略來掌握它，相對的，『管理者』的工作則是執行，其任務是去達成目標，採取必要的步驟來使領導者的願景實現。（Greenberg，2000：148）」

他舉出：「有些領導者經由其極具自信的領導及清晰的遠見在其部屬身上展現特別的影響力，稱之為魅力領導者（charismatic leaders），但不表示這些人

⁷⁰一個組織文化有「適應性文化」（adaptive culture）與「惰性文化」（inert culture）二種走向，前者建立在組織的價值與規範能夠協助組織建立動能、成長、變革以達成組織目標的文化；後者則是無法激勵或激發員工的價值和規範，將使組織停滯不前，最後走向衰亡。

(拿破崙、比爾蓋茲和約翰藍儂等等)用他們的所作所為已完全改變了社會。不過，作為一個魅力領導者在使部屬發揮效能時，不過是個開端而已。...最成功的領導者是使組織轉行恢復生氣。這些人被定位為轉型領導 (Greenberg, 2000: 156)。」

如前所述，表演藝術團體的領導人皆有魅力型領導 (charismatic leadership) 的特質。魅力型領導是指跟隨者 (被領導者) 在看到特定行為時，會將之歸因為英雄式或非凡型的領導。主要特徵包括五項特質：1.魅力型領導者應有遠景；2.願意承擔風險以完成此願景；3.能敏銳地察覺環境的限制；4.能察覺部屬的需求；5.能表現出超乎尋常的行為。其實際影響部屬的步驟過程有四：

1. 由領導者描繪出一個動人的遠景，提供部屬一種連續的感覺，連結組織現況和美好的未來。
2. 領導者傳達高度的績效期望，並表示對部屬達成這些目標深具信心，以增加部屬的自尊與自信。
3. 領導者透過文字與行動，傳達新觀念，並以身作則，供部屬仿效。
4. 魅力型領導者願意自我犧牲，從事非傳統行為，以展現對於願景的勇氣與信念。(Robbins, 2006: 261-264)

為魅力型領導者工作的人，通常會被激勵而付出更多的努力，由於他們喜歡也尊敬領導者，所以也會表現出更大的工作滿足感。

「企業因創造了價值而擁有存在的正當性。」(吳思華, 2000) 作風強勢的藝術領導者會帶來一種價值觀明確的強勢文化，讓每個組織裡的每一個人都能認同 (Byrnes, 2004: 192-193) 顧客的主觀認知形塑企業與其它廠商的差異化，即是來自於價值的創造。換言之，滿足顧客的需求成為企業追求的目標。而表演藝術產業的顧客主要是「觀眾」，誰握有觀眾，誰就擁有市場，因此讓觀眾滿足看表演的需求，得到心靈的滿足，提升消費支出的附加價值感，也就是創造組織核心資源的重要策略。

(四) 小結

對於一個追求永續發展的組織而言，其「核心能力」正代表該企業與眾不

同的生命力與競爭力。與其他行業一樣，行銷組合 4P—產品（表演內容）、價格、促銷、通路樣樣都強調，同樣也需要致力於創造核心資源、減少資源依賴。表演藝術團體以資源取得、資源運用以及領導人理論，區別自己的競爭優勢，創造與眾不同的組織文化。

以朱宗慶打擊樂團隊為例，其運作策略從 1.企業化的品牌經營—衍生子團（朱宗慶打擊樂團 2、躍動打擊樂團、傑優青少年打擊樂團）、舉辦音樂會、成立朱宗慶打擊樂教學系統，資源互為依賴，累積忠誠觀眾群基礎資源。更以「專業、團隊、紀律、親和」之形象，在國內外打擊樂界及華人地區建立極高知名度，因此擁有獨一無二的市場定位與品牌。2.建立制度—成立財團法人擊樂文教基金會專事行政事宜，使音樂工作者專心從事演出、研究、教學工作。3.透過人才培育與傳承，穩定優秀的藝術人才。4.固定的練習場所與辦公區，節省搬遷耗費的經費資源，亦可專心團務的推動。5.尋求政府及企業的支持。6.會員的建立與服務（林霏蘭，2005：33-35）。使該表演藝術團體組織運作成功，成為國內外知名表演團體之一。

非營利組織團體的領導者通常屬於魅力型的領導者，而表演藝術團體的理想性很高，成立之目的在於傳達理念、企圖達成創始人的崇高理想目標，因此領導人需具有特別的魅力與才能使被領導人認同或是崇敬，而願意追隨他。Byrnes（2004）指出未來的領導方式將有所不同：

隨著愈來愈多的異數組織擺脫以往那種創辦人兼指導者的領導結構，未來的趨勢似乎朝向採取多元化管理者的領導模式發展，以往那種深具魅力的直覺式領導者似乎逐漸退場了，藝術組織必須採取企業式結構及分散式領導…（Byrnes，2004：256）

1990 年前後成立表演團隊創辦人多為四年級或五年級生，經過快廿年了，這些創辦人也差不多是五十歲上下的人了。現今台灣各表演團體的領導人多已面臨接班人問題，各組織尤應慎重思考未來方向。

四、演出活動的全面品質管理

藝術管理者在管理藝術組織時，有七項基本的功能需要完成：1.規劃與研發、2.行銷與公關、3.人力資源管理、4.財務管理、5.董事會關係、6.勞資關係、7.政府關係（Byrnes，2004：36-37）這是針對以基金會型態運作的藝術組織而訂，正好適用於紙風車文教基金會等文化藝術類基金會。

「品質」係近十年來在企業界和政府界受到最多注意的名詞，也是意義最模糊的名詞，因為在各種專業書籍、期刊和新聞媒體上，可以發現許多不同且相衝突的定義，在不同的人使用時，會有不同的看法。品管大師裘蘭（Juran）說：「品質就是適用」（Fitness for Purpose or Use），站在顧客的立場，就是「使顧客滿意的產品機能及特性」；亦即是指在使用壽命期間內產品使用狀況良好，且產品售價及售後服務皆能使顧客滿意。美國海軍的行為科學家華倫（1985）提出全面品質管理⁷¹（Total Quality Management，簡稱TQM），費根堡教授則於1961年提倡有別於全面品質管理全面品質控制（Total Quality Control，簡稱TQC）：以組織而言，凡是與產品品質有關之各部門及所屬上下員工皆須對品質負責。（徐世輝，1996：1-7）。

為使顧客滿意，藝術組織也需要「控管」（Control）此一管理功能。控管程序由四個要素組成：訂立績效目標、評量結果、將實際結果與目標加以比較，以及實施正確的程序（Byrnes，2004：192-193）。

「管制」在管理活動中是指為了確保目標之達成，所採取的一切活動。管制通常可用戴明循環圖（如圖 2-1），是為品質改善程序（Quality Improvement Story，簡稱 QI Story），針對專案的改善手法。

品質改善程序（Quality Improvement Story，簡稱QI Story）是專案的改善手法，在問題改善的過程中常用到「腦力激盪」、「品管七大手法」與「PDCA循環」等方法，方法簡易且改善效果顯著，因此被廣泛使用；目的使組織內所

⁷¹ TQM 這名詞首先是在 1985 年夏天，由一位美國海軍的行為科學家華倫（N. Warren）所建議出來的，並應用於海軍空防系統上；根據美國哥倫比亞大學政治系副教授柯漢（Steven Cohen）在其 1993 年 2 月出版之「政府之全面品質管理（Total Quality Management in Government）」一書中，解析 TQM 定義為：（一）全面（Total）：意指將品質研究的心得與成果，全面應用在各種服務工作項目中。（二）品質（Quality）：指提供服務應能契合顧客需要，甚至要超越顧客期望。（三）管理（Management）：指維持與發展機關組織服務品質持續改進之能力與空間。

有人員得以利用簡易之方法針對品質相關問題尋求解決之道，且不斷持續地為組織創造競爭之利基，符合全面品質管理之理念（楊素芬，2006）。

QI Story 包含以下步驟：

1. 選擇主題：決定要改善的問題為何。
2. 掌握現況：對現況蒐集資料做分析，以找到影響問題的重要原因。
3. 現況分析：對重要原因再蒐集資料做分析以找出根本原因。
4. 擬定改善策略：擬定策略以消彌發生的根本原因。
5. 確認策略有效性：對策略執行後的情況蒐集資料並和現況做比較分析，以瞭解根本原因是否消除。若策略無效，則應回到步驟（4）重新擬定策略。
6. 作業程序的標準化：若步驟（5）是有效的，則將消除問題的作業程序標準化以作為日後作業執行的依據。

規劃未來改善行動：企業要競爭力，品質的改善必須是持續的，改善小組在改善某一品質問題後，應再就其他重要的品質問題做改善。對於一個具適應性文化的組織，為能夠滿足觀眾需求，並保持組織的競爭力，筆者嘗試將該計畫透過 PDCA 從資源－產品實現－量測分析－改進等不斷循環修正模式，模擬出該案演出計畫的運作方式。（如圖 2-1）

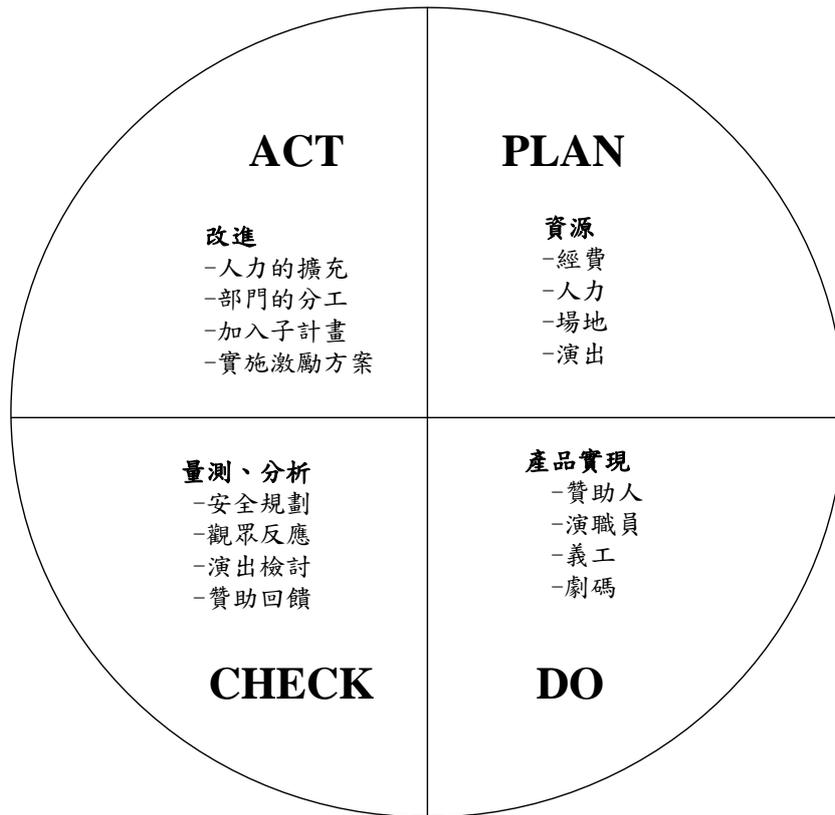


圖 2-1 演出品質改善程序循環圖 本研究整理

（資料來源：徐世輝，1996，《品質管理》一書中戴明的 PDCA 品質改善程序循環圖）

事實上每一次的演出都會面臨許多不同狀況，有內部也有外部的問題，當面對問題時積極解決，並找出因應對策，避免重複發生。演出有基本的經費、人力、場地、演出內容等根本條件，除了以上條件皆允許，才能進行產品實現的步驟，透過每項工作所需人力去進行各項條件配合事項的處理，如贊助人、演職員、義工、劇碼設計等，找到經費、場地、演員、現場義工等，劇團不像一般公司，屬於「靜」的事務處理，它永遠在處理突發狀況，所有事項是「動」的在發生，因此必須經常檢視改進，尤其是戶外的演出，狀況更多，需加上天候變化、安全規劃的問題，紙風車 319 鄉村兒童藝術工程走遍各鄉鎮，至離島還有交通工具問題，除了演出後的檢討之外，由於該案贊助者眾，對於贊助者的回饋極為重要，對於內部改進建議則包括有員工的激勵方案、部門人力的擴充，外在則有其他子計畫的加入，以擴大活動績效等。

績效考評（performance appraisal）是對員工的工作績效與對組織的貢獻進行評估。績效回饋（performance feedback）則是管理者與部屬分享績效考評的資訊，讓部屬有機會檢討自己的績效，並與部屬共同發展未來計畫的過程（Jones & George，2007：382）。

藝術管理者還應當學習利用資訊科技來改善溝通過程，包括組織內和組織外的溝通，除了培養工作共識之外，也可建立組織責信能力，增強外界對該組織的信任與支持度。資訊是做正確決策所需的知識與智慧的來源。有用資訊決定於四個要素：品質、即時性、完整性與相關性。正確性與可靠性決定了資訊的品質。在變化快速的時代，需要時常更新及時資訊（real-time information）。（Jones & George，2007：399-401）。標準作業程序（SOP）是創造穩定一致績效的重要關鍵，也是持續改善工作流程的學習平台，以兼具效率與效用的方法執行工作，指引員工做對的事、把事情做對⁷²。

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」募集來自民間的捐款，各界的愛心善款去向受人矚目，因此對於整個活動計劃、流程、捐款明細、款項運用、演出成果等等，有清楚的 SOP，運用網站架設使資訊透明化，俾讓各界得以隨時檢驗，領導者與組織成員也可以藉此了解計畫運作過程，檢討改進。

五、小結

台灣的表演藝術團體長期在國家文化政策不明確情況下，自己努力地生存著，卻也因此各自發展著獨特的藝術性格。而藝術本身就難以自外於政治、社會、經濟、文化等環境影響，為了長期經營之目的，表演藝術團體走向非營利組織化，以達永續經營之目標；同時表演團體也開始加強藝術行政管理的能力，例如企劃書的撰寫、經費預算的核銷、成果的製作等，以爭取政府委辦活動，增加業務收入。一位長期觀察台灣表演生態環境的文化工作者表示：

除非有大型集團願意投資，否則很難在這樣的社會生存…在台灣的表演藝術類就會比較辛苦，或者是改為政府經營，才有可能變成鄉土藝術的

⁷² 參考自《經理人月刊》NO.47（2008年10月刊）。

存在。…台灣目前的劇團都是以名人，作為名氣存在，另一方面領導人他們都覺得自己很厲害，他們不敢放手讓別人去做，所以目前面臨到許多接班人的問題，這就會改變整個劇團的一個形態，因為觀眾就是信這一套，這樣一來就失去劇團真正的意義性了（訪九）。

表演藝術是一門行業，與百家百業一樣，它需要有收入才能生存下來，而票房是它的主要收入來源之一，觀眾則是它服務的對象，觀眾滿意演出與否，立即攸關該表演團體的口碑與評價，劇團能否永續經營，嚴格地說，取決於觀眾的支持與社會評價。故所有的表演團體莫不以致力於觀眾行銷為重要課題，舉凡觀眾資料庫、直效行銷、會員制、學校宣傳、義工招募、策略聯盟等，有許多創新的花招和策略，也可看出表演團體活潑的創意發揮。紙風車 319 鄉村兒童藝術工程不以票房為追求收入項目，改以觀眾行銷為重點，讓大眾參與演出的策劃（演出縣市、場所）與執行（經費、宣傳、現場工作）等，得到更多的組織品牌形象認同，將累積更多基礎觀眾。

一般「企業贊助」是，表演藝術團體在政府補助之外最想要努力開發的部份。有些團體與企業有良好的互動，彼此透過經費（如國泰金融集團贊助雲門舞集）與非經費（協助現場演出等）的方式，或是人力或非人力資源（如許多國內知名劇團發展出協助企業訓練員工方案）的交換，各取所需。然而，對表演團體永續經營來說，企業捐款多只是一次二次，用完就沒了，但是小額捐款的個人，因為認同這個組織，所以願意長期贊助，用每個月扣款方式協助發展，金額雖不高，除了是捐助人身分外，更會成為該團體忠實的觀眾，支持每個演出計劃，畢竟表演最需要的還是觀眾。

當然，表演團體領導人特質將決定一個組織走向，領導人以其魅力式或權威式或參與式領導部屬，放下身段學習如何將其表演與服務，融入大眾生活與社區整體意識之中，彼此合作，或是與其他非營利機構和企業界合作，以更有效且更具效率的方式，來擴充組織規模，達成原本憑一己之力無法達成的目標。

兒童劇團以親子對象為主要觀眾群，內容較不涉及政治、社會之敏感話題，普遍接受度高，加上現代家長多重視孩子的全人教育，只要兒童劇團體能夠掌握好觀眾喜好與品味，培養忠誠觀眾，相信未來發展將會越來越好。

表演藝術與生活密切相關，紙風車文教基金會執行長李永豐發下宏願，計

畫演遍全台灣 319 個偏遠鄉鎮，用民間捐助的力量，提供孩子免費看表演的機會，埋下藝術的種子，旗下組織全部動員，即使虧本也要完成夢想。如林懷民先生所說之“事件”一旦發生，後果如于國華（2007）所言“格局一旦放大，要小已經不易了”⁷³。

取之於社會，用之於社會的「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」在計畫的推動下，表面上累積了支持者、資金、人力、觀眾、合作對象等資源，然而在推動的社會意義上，有否提升公民性、藝術性，以及影響社會良善面的發展，這些無法從演出場次分析與捐款數字看得出來的價值創造，於演出執行過程、現場狀況處理、演出結束後的場地恢復等，便可以略窺一二。

⁷³ 同註 3。

參、研究設計

本研究以質性研究的個案研究法為主，以「孩子的第一哩路－First Mile ,kid's smile【紙風車 319 鄉村兒童藝術工程】」活動，與其幕後推手財團法人紙風車文教基金會以及紙風車劇團為主體，針對該計畫自 2006 年 9 月發想伊始，至 2009 年 4 月底止之演出歷程為本研究期程與範圍，進行檔案資料蒐集、彙整與歸納，輔以參與觀察、質性訪談做為蒐集資料方式，並據以為分析探討之基礎。

一、研究對象

畢恆達（2005）指出論文研究主題的選擇不單是興趣、興趣、興趣（interest），重要的是熱情、熱情、熱情（passion）。除了對研究主題和對象的興趣與熱情之外，Phillips 與 Pugh（2000）也指出有很多研究並不是去發現原來所不知道的事物，而是去發現原來自己並不知道某些事情，發現新觀點、指出原有的偏見。研究者的觀點主導整個研究結果，對於個案研究，「以偏概全」或以「單一個案推論全體」皆必須慎重以對。主觀性（subjectivity）可能影響研究的觀點與看法，如同 Peshkin（1985）認為未經反省的價值觀會使得研究者對於現象中某些面向麻木，因而沒有闡明其與現象中其他面向連結的可能性。（畢恆達，2005）

個案與其他相關表演藝術產業的共通性，紙風車相關藝文組織發展佔有國內相當的知名度，不僅在兒童劇的演出—演出新作數量、票房成績、觀眾擁護度方面優於其他兒童劇團體許多，在大型活動的承接策辦能力上也不亞於一般經紀公司，甚或更有藝術方面的成效。儘管表演藝術團體中有卓越成就表現的不知凡幾，肇因個人與研究對象的熟稔接觸，而產生研究熱情，以該紙風車文教基金會所推動之「孩子的第一哩路—紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」為表演團體所提出之前所未見的創新作法，對於表演藝術市場萎靡的此時，該事件作

為能否成為典範？正是本研究的主要課題。

二、個案研究法

Williams (2005) 指出，質性研究的重要特徵是，它是以微觀 (micro) 的層次來詮釋和理解社會世界的。研究經常會環繞在小團體或個人身上，而目的是在於理解其意圖、意義和行動。

Williams (2005) 指出個案研究 (Case studies) 方法乃是透過對單一個案的全盤分析，進行社會現象研究的一種途徑。而 Yin (2001) 認為個案研究法有四個特性：

1. 特殊性 (Particularistic)：個案研究著重於一特定的情況、事件、節目或現象。
2. 描述性 (Descriptive)：個案研究最終成果是一份關於研究課題的「詳細」描述報告。
3. 啟發性 (Heuristic)：個案研究幫助人們了解被研究的主體是什麼。新的解釋、新的觀點與新的見識，都是個案研究的目的之一。
4. 歸納性 (Inductive)：多數的個案研究依賴歸納的推理過程，原理及普遍性原則則由資料的檢視中形成。許多個案研究的目標在發現新的關聯，而非證明現存的假設。

質性的個案研究法有上述的優點，但也有其不足面，比如缺乏定量分析的客觀性；對研究者的專業要求較高；個案研究僅是反應個案主的特徵，無法以個案研究的診斷推論總體的情況特徵 (Yin, 2001)。

本研究以「孩子的第一哩路—紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」活動進行一半 (即 160 個鄉鎮) 為研究個案，研究中廣泛收集活動起跑後的相關企劃書、簡報資料、節目單、活動與記者會訊息、報紙剪報、網路評論、活動專書等資料，以及與紙風車組織有關人物的雜誌專訪、電視訪問、廣播訪問，彙整歸納分析活動如何進行，以及推展進度之掌握。為使資料更為完整確實，研究者亦

於活動期間親自前往鄉鎮演出現場參與觀察，訪談當地人士看法，俾獲得親身經驗與感受，並與所蒐集資料印證對照其真實性。

另研究者透過與紙風車有關組織重要人士質性訪談，以了解該活動如何運用組織既有資源進行規劃，如何兼顧與落實組織成長與發展的平衡性作法，以及遭遇到的困難。從而建立一個活動的開始－過程－結果之各個面向分析，由該組織創新之舉，探討該組織發展過程，解析領導者、經營資源、能力之關聯性，期有助於表演團隊提昇組織能力之參考。

三、研究方法與步驟

(一) 資料蒐集

資料蒐集方法可分為次級資料 (secondary data)、原始資料 (primary data) 二種，次級資料係透過資料來源諸如：文獻、期刊、雜誌、書籍與定期刊物等文件，以獲得歷史性或其他型態的資訊；原始資料則可經由觀察、訪談、問卷調查等方式取得第一手資訊。(Kumar, 2000)

在本研究中，有關研究主題與紙風車文教基金會相關組織資料可分為二部份說明，一為既有資料庫搜尋，如透過國家圖書館博碩士論文網搜尋，查詢有關表演藝術類論文以供參考，其中主要以紙風車劇團為案例發表之論文計有一篇，不列在篇名，但以紙風車劇團及相關組織為案例分析的論文也有一篇，其餘或有提到紙風車劇團部份的不多，僅多參考用。另從網路搜尋相關 319 新聞或評論文章則有非常多的資料。

另一方面為收集跟活動相關之專屬網頁資料、部落格、網路報導、紙風車內部文件、節目單、報章雜誌報導、表演藝術期刊、活動出版專書等，可獲得活動理念、進行方式、計畫進度，跟表演藝術相關書籍文獻等也在閱覽範圍之內，以建構表演藝術基本論述與文化政策面之參考，另透過領導者與組織成員、參與人士、離職同仁的訪談，以及文化界人士交談，以補充書面文件訊息不足之處，或作為研究分析之舉證。

（二）參與觀察

在田野調查，觀察者可以扮演數種角色去參與他們想觀察的社會現象。在田野直接觀察，使研究者得能觀察行動者間微妙的溝通情形或測量的事物。因為田野調查者通常會在行動發生的當下進行研究，依本研究的狀況，既非「完全參與者」（full participant），實際進入研究情境所建構的日常生活中一個角色或角色組，也不是「完全觀察者」（complete observer），完全不涉入社會互動或刻意避免涉入所研究的世界。（Babbie，2005）僅選擇部份演出場次參與觀察現場狀況，當然也協助部份行政作業，同時也是一名觀眾，依欲觀察部分扮演不同角色的觀察者。（Babbie，2005）

筆者曾協助活動場地勘查、行政協調、或親至現場觀察部份場次，其中西螺和石岡、新社場次的印象最為深刻，觀察者角色時而轉變，除深入研究個案進行流程中完全參與，在演出現場則採取觀察但表明研究身分，以取得受訪者信任進而蒐集相關研究資料，不過因為觀察法的缺點容易流於主觀，解釋易產生偏差，及觀察者可能把焦點放在不重要的事物上。因此在分析研究過程中仍應與收集來的檔案、文獻資料比較分析，以求接近客觀位置。

（三）質性訪談

不同於調查訪問，質化訪談（qualitative interview）是訪談者與受訪者之間的互動，本質上，質化訪談是一種對話。訪談者熟悉所提問的問題，將使訪談得以流暢、自然地進行。訪談者為談話設定一般方向，並追蹤回答者所引發的特定主題。理想上，讓回答者暢所欲言。一般而言，田野訪談需要有做為一個好聽眾的所有技巧，也要能隨時對受訪者的話有所回應，引導更深刻的回答。（Babbie，2005）

訪談包括非結構性訪談（unstructured）與結構性訪談（structured），非結構性訪談與深度訪談（indepth interview）的自由性容易使訪員的偏見帶入研究之中；結構性訪談則依事先準備的問題發問，可確保資料的比較性，也減少了資料的豐富性（kumar，2000）

1.訪談對象的選擇

訪談對象主要以紙風車文教基金會執行長、高階幹部和紙風車劇團相關負責人、演員，作為訪談對象，在演出鄉鎮部分僅選擇以西螺中醫院主要推動募款行政人員一位作為主要受訪者，因其所述已可涵蓋各層面之地方意見，具地方代表性。另外，取得該組織前離職同仁一位及台北文化友人訪談資料（如 3-1 訪談者資料簡介），以佐證或呈反面意見，以求客觀平衡報導，但依保密與保護原則，不予公開姓名。

表 3-1 訪談者資料簡介

編號	訪談時間	訪談地點	訪談對象
訪一	2008/01/04	台中中興堂後台	執行長李永豐
訪二	2007/09/17	基金會辦公室	行政總監
	2009/04/30	基金會辦公室	汪虹
訪三	2007/10/19	Msn 即時通訊	行政經理
	2007/12/27	Msn 即時通訊	張敏宜
	2009/04/30	基金會辦公室	
	2009/05/24	演出現場	
訪四	2009/05/31	電子郵件詢問	會計主任孫慧紋
訪五	2008/01/04	台中中興堂後台	紙風車劇團團長
	2009/04/16	電話訪問	任建誠
	2009/04/24	車上	
訪六	2005/04/10	演出現場	紙風車劇團副團長
	2009/05/24	演出現場	林子竣
訪七	2005/09/13	演出現場	演出部主任、主要演員
	2007/12/02	演出現場	鄒宜忠
訪八	2008/01/20	演出現場	紙風車劇團經理李美玲
訪九	2007/12/03	台中某餐廳	離職同仁
訪十	2007/12/22	台北某處	文化友人
訪十一	2007/12/02	演出現場	西螺慈愛中醫院行政徐淑卿

2.訪談方式的選擇

本研究以與本計畫有重要關係人士為訪談對象，訪談方式採非正式訪談形式，以半結構式或無結構式訪談、電子郵件、MSN 即時溝通等方式，進行多元資料的搜集，用以驗證或彌補書面文字資料之不足，或解答疑惑。

四、研究架構

紙風車文教基金會以全台灣 319 鄉鎮演出場次為目標，將兒童劇免費呈現給每一個孩子，擬優先探討紙風車劇團及紙風車文教基金會組織資源分析，再以三個提問「為何作？」、「如何作？」、「成效如何？」形成本文之研究架構，逐一探討動機面、執行面、成效面之過程與所遭遇問題，了解其發展途徑，再據以外推至其他表演類團體，探討此一方案是否一體適用，對表演藝術環境有何影響？

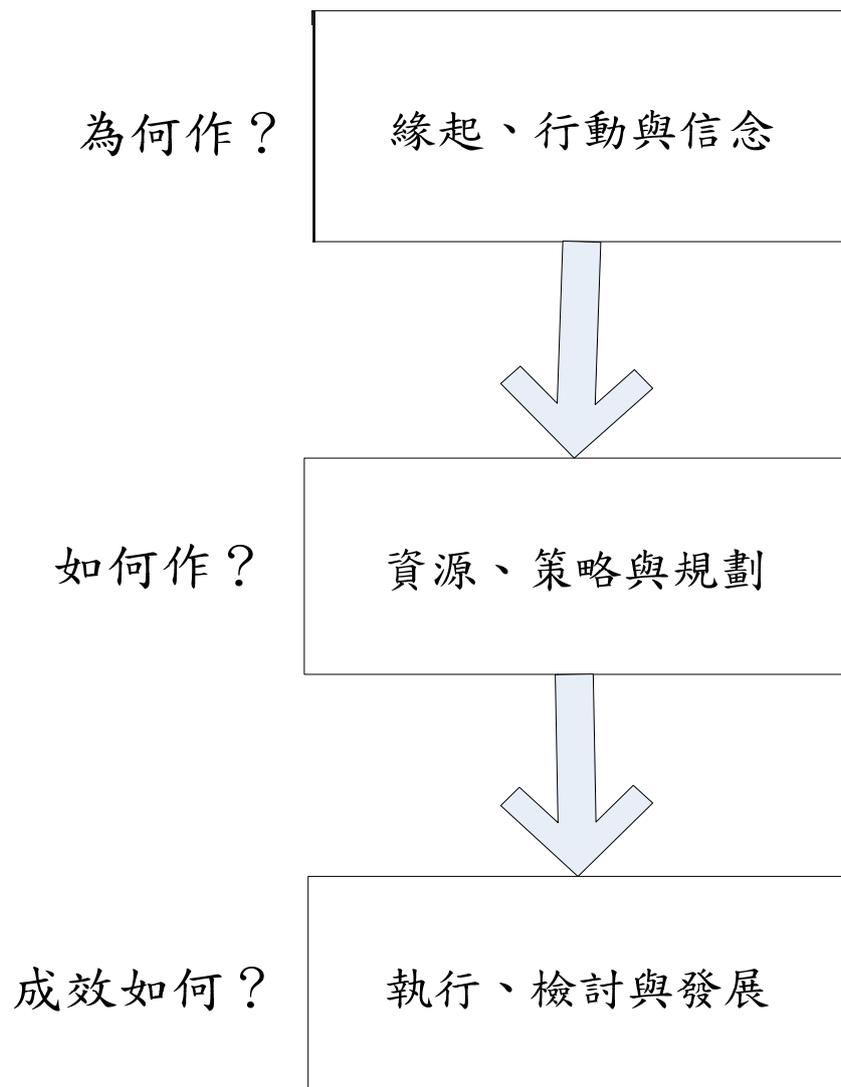


圖 3-1：研究架構圖 本研究整理

本研究並利用特性要因圖 (Cause & Effect Diagram)將影響服務品質的各項要素分門別類，並以簡單清楚的方式表達（如圖3-2所示），其優點在於可具體明示特性、區分不同屬性之特性等，可用於改善、解析與源流管理用（楊素芬，2006）。

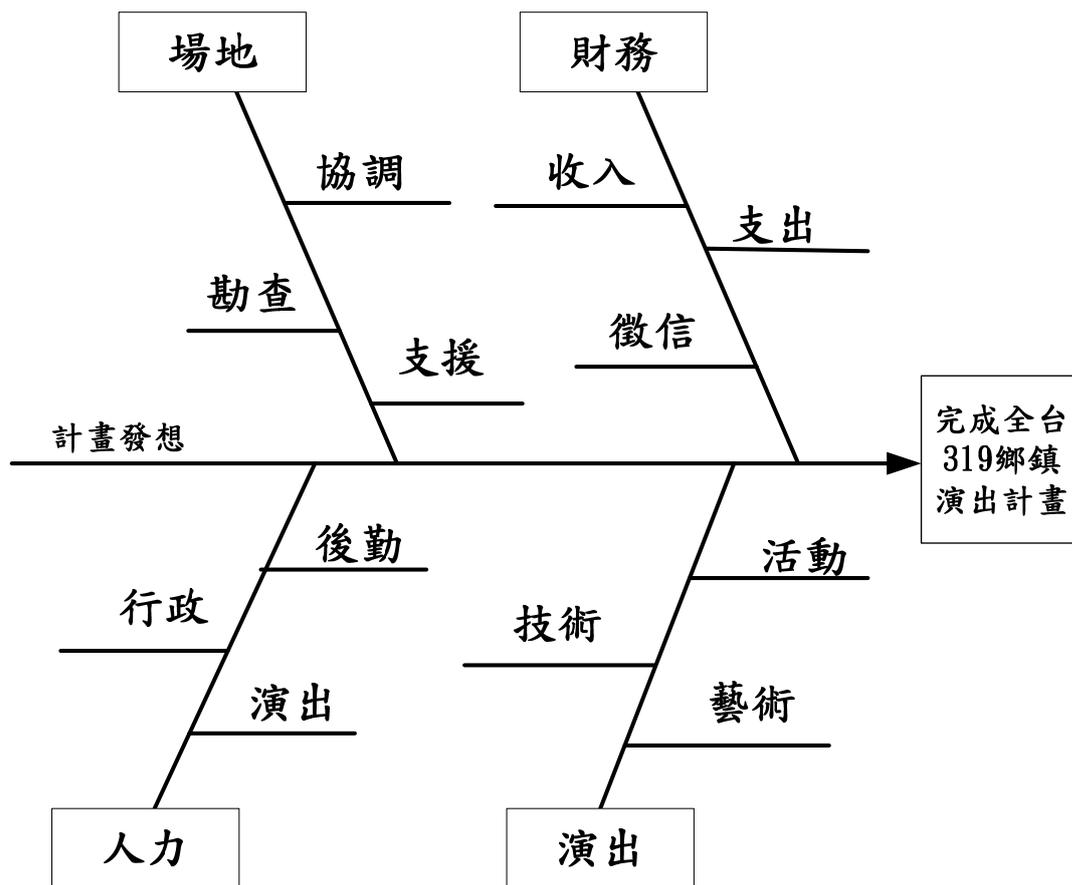


圖 3-2 紙風車 319 鄉村兒童藝術工程特性要因圖（魚骨圖），本研究整理

（資料來源：參考楊素芬，2006 年，《品質管理》）

五、研究的信效度

Lincoln & Guba (1984) 曾對質化研究信度與效度提出見解，認為信度是可重複性 (replication)，效度則是指可靠性 (dependability)、穩定性 (stability)、一致性 (consistency)、可預測性 (predictability) 與正確性 (accuracy)。故在控制質化研究的信度與效度上，提出下列方法 (轉引自胡幼慧，1996)：

(一) 確實性 (credibility)：即內在效度，指質化研究資料真實的程度，即研

究者真正觀察到所希望觀察的。研究者本身即是研究工具，本身之經驗與專業知識俱為重要。筆者於大學時期研讀與後來任職工作環境所獲致之文化經驗，以及長期與各表演團體互動接觸所建立的認知觀點，皆有助於本研究之分析探討。

（二）可轉換性（**transferability**）：即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效地做資料性的描述與轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧為深厚描述（**thick description**）。受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料，亦指資料的可比較性與詮釋性。本研究以紙風車 319 鄉村兒童藝術工程為個案研究，針對各主要參與策劃執行者進行訪問，也在演出現場訪問觀眾，期獲該個案執行的一致期待目的性與意義性，雖為其個別經驗，卻具有其他團體的可參考性。

（三）可靠性（**dependability**）：指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。於本研究中，筆者自紙風車劇坊成立後與該組織成員互動良好，也經常關心表演藝術環境發展進度，因此在取得表演藝術環境之基礎資料與該受訪組織成員之訪問資料可靠性極高，演出現場所取得之訪問資料，則因具有即時性，資料最為可靠，研究過程中，演出場次、觀眾人數持續累計增加，捐款金額亦未曾有間斷現象，個案的研究價值亦繼續存在。

肆、個案研究

本研究選擇以財團法人紙風車文教基金會推動之「First Mile ,kid's smile 孩子的第一哩路－319 鄉村兒童藝術工程」為研究個案。從文獻分析得知，台灣目前表演藝術團體正在尋求脫困之道，紙風車文教基金會從紙風車劇團之基礎而來，擁有雄厚的資源基礎，所提出之「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」計畫，為一個單純的演出包容在一個龐大的組織動員能力之下，牽涉資源之龐雜很難為外界所了解，僅就該計畫各個面向逐一探討，期能瞭解該活動之始末，探究其能否成為典範，或促進表演藝術環境良性發展。

一、組織、編制與人力

（一）紙風車劇團與財團法人紙風車文教基金會成立背景分析

紙風車劇團成立於台北市，與大多數表演團體成立地點理由相同，台北市都會區有更多的資源與機會，原本設在一個紙風車劇坊之下，平行單位還有綠光劇團、風動舞蹈劇場。因應時代轉變，以及永續發展需求，「台北市演藝團體輔導規則」尚未推動表演團體成為非營利組織之前，擁有可接受捐款之文教類基金會之非營利組織形式漸漸為表演團體普遍接受，但是成立基金會必須有一定的資金門檻，此時考量到台北市設立基金會要求的資金門檻較高，遂轉向台北縣登記立案。

劇團成立時獲得李永豐的戲劇啟蒙者－吳靜吉博士全力支持，李永豐和柯一正、徐立功，以及剛從國外學表演回國不久的羅北安，每人各出資廿萬元一起成立。

表 4-1 紙風車劇團與財團法人紙風車文教基金會背景分析

紙風車劇團與財團法人紙風車文教基金會資料比較		
單位/別	紙風車劇團	財團法人紙風車文教基金會
成立時間	1992 年	1998 年
登記所在地	台北市	台北縣
創立基金	80 萬	200 萬
出資人	徐立功、柯一正、李永豐、羅北安	徐立功、柯一正、李永豐、羅北安
第一批行政人員	李永豐、任建誠、汪虹、單承矩、李美玲、魏鏜	李永豐、汪虹、任建誠
人員編制概況	全職 18 人 (2009 年)	董事 13 人，全職 37 人 (含紙風車劇團人員) (2009 年)

資料來源：紙風車文教基金會及資料蒐集彙整 本研究整理

1.發現兒童戲劇的樂趣為共同的創團理想

以筆者逐個向紙風車劇團創始團員－李永豐、任建誠、汪虹、單承矩、李美玲、魏鏜等 6 人，採用一一電話訪談或資料往來獲得人員基本資料，並彙整成「紙風車劇團創始團員基本資料分析」(如附錄三)，他們六個人的共同背景有三：1.都是五年級生、2.都曾是魔奇兒童劇團團員、3.發現作兒童戲劇的樂趣，找到共同的目標和一群可以共患難的年輕人。他們彼此關係是同事、同學、兄妹、師徒、學長學弟、事業夥伴，目前六人都還待在劇場界，其中一位因生計問題、一位是想嘗試成人戲劇演員，而離開紙風車劇團。

而關於他們對於創團的理由和理想則有以下幾點：單純喜歡小朋友、喜歡有好朋友一起奮鬥的感覺、在兒童戲劇世界找到興趣和專業成就感、年輕人的熱誠、李永豐的個人魅力、找到真正可以自由創作的園地與歸屬感。

2.以「行政管理中心」方式運作

李永豐最初成立基金會的宗旨為藉由一個「劇坊行政管理中心」來整合和統籌三個表演藝術團體的運作，發展至今，紙風車劇團已能獨自運作，並自負

盈虧，綠光劇團比較難獨立發展，然而在緊要關頭仍能彼此作為後盾，互相支援。

財團法人紙風車文教基金會目前有三個團體隸屬其下：專事兒童創作的「紙風車劇團」、成人歌舞劇的「綠光劇團」和現代舞蹈團體「風動舞蹈劇場」（目前已經停止運作），綠光劇團附設的「表演學堂」專門設計成人肢體開發表演訓練課程，至2009年4月底統計已達53期學員，紙風車劇團附屬之「兒童創造力工作室」主要負責兒童戲劇教育的推廣。紙風車每年都會招收新團員，於319活動期間更籌設「文藝青年工作大隊」，招募訓練二期（目前2009年7月開始招募第三期學員）學員共計60多人，使許多有志於體驗劇場的文化青年有機會下鄉演出。（訪二）

紙風車劇團最早團長由李永豐擔任，成立基金會之後，李永豐轉任基金會執行長，創始團員之一的汪虹擔任基金會的行政總監，而紙風車劇團團長一職由創始團員之一的任建誠接任，李美玲負責兒童創造力工作室事宜。綠光劇團最初雖是由羅北安先生擔任團長，可是因他不喜歡管行政事務，曾經更換過幾任團長，呈現不穩定狀態，迄今雖由羅北安回鍋接任團長一職，但是行政事務則交由基金會行政總監汪虹協助處理。

李永豐曾受訪表示，成立基金會的目的是要管理財務，不要讓藝術工作者因為上級主管換人而影響整體工作團員的收益，以劇團來說，財務的空間是很重要的原則。基金會可以創造財源，整合各種表演資源，提供更好的創作環境，培養更多的編導、行政和技術專業人才。（夏學理，2004）

2002年紙風車文教基金會旗下所屬的的紙風車劇團和綠光劇團不過成立各10年與5年，竟雙雙獲得文建會選拔為國際演藝團隊，與雲門舞集、台北愛樂合唱團、河洛劇團、明華園劇團、表演工作坊、屏風表演班等資深團隊一起代表我國表演藝術最高成就，出國進行文化外交⁷⁴。

爰自紙風車劇團成立初期就夾帶許多光環，除了吳靜吉、柯一正、徐立功的知名度外，李永豐和羅北安在戲劇專業上的能力也讓大家肯定。多年發展下

⁷⁴ 參見行政院文化建設委員會出版之《世紀風華：表演藝術在台灣》一書，二版，2002：p.126-141。

來，結合各型態藝術組織運作，累積足夠資源之後轉型成財團法人紙風車文教基金會，能掌握更多人脈資源，得到政府與企業界許多的肯定和補助。

紙風車劇團在演出創作質量均佳情況下，擁有大批忠誠觀眾，演出形式也能夠製造現場互動性高的會場氣氛，是基金會主要收入來源。後來財務各自獨立之後，綠光劇團自從邀請吳念真編導的「國民戲劇」系列獲得好評如潮，便逐漸轉虧為盈。⁷⁵

3.從資源依賴觀點看紙風車文教基金會發展情形

茲以 1998 年紙風車劇坊組織架構及編制圖⁷⁶與 2009 年財團法人紙風車文教基金會組織架構表⁷⁷，來分析其組織型態的轉變及資源依賴的情形。



圖 4-1 1998 年紙風車劇坊組織架構圖 本研究整理

(資料來源：紙風車文教基金會 本研究整理)

1998 年紙風車劇坊旗下有三個子團、二個表演教學單位，其中風之舞台工作室則歸在紙風車劇團之下，用意在於將表演團體花費最多的舞台技術部份部份自行控管，降低成本外也可以控管品質。至 2009 年財團法人紙風車文教基金會組織架構表中，期下仍是原有的三個子團，原先附屬之「風之舞台工作室」已獨立成為營利公司「風之藝術工作室」，就不再附屬在基金會組織底下。

⁷⁵ 參見綠光劇團官網。

⁷⁶ 參考自盧家珍、陳麗娟編撰，《藝林探索經營管理篇》，1998 年，臺北市：文建會，p17-18

⁷⁷ 資料來源以紙風車文教基金會網頁資料為主。

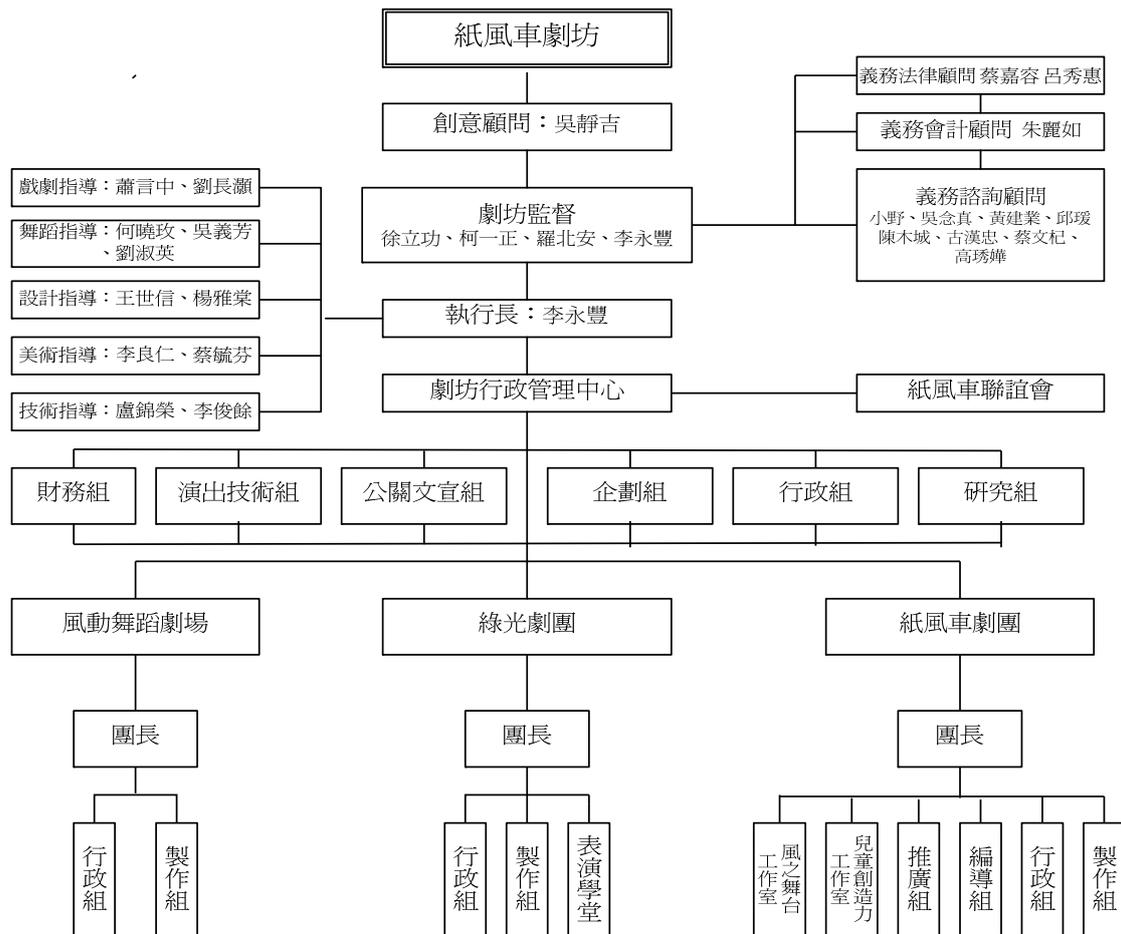


圖 4-2 1998 年紙風車劇坊組織架構及編制圖 本研究整理

（資料來源：《藝林探索經營管理篇》，1998 年，臺北市：文建會）

從 1998 年紙風車劇坊型態組織可看出最高指導者是創意顧問吳靜吉先生，底下是劇坊監督，也就是實際出資者，人力資源包括有義務職的諮詢顧問、法律顧問和會計顧問。基金會負責大部分的行政事宜，執行長是最高負責人，他負責對外溝通，舉凡攸關演出品質的戲劇、舞蹈、美術、設計和技術指導群，以及所有顧問。各團體下設有製作組與行政組，紙風車劇團則另設有編導組與推廣組，可見其業務量較為龐大，以及李永豐擔任總編導的地位。從組織表上也可看出該團體至為重視專業演出美學上的表現。

劇坊行政管理中心負責「紙風車聯誼會」，也就是觀眾組成的會員社群，可見其重視觀眾的培養和維持良好關係。行政管理中心底下人員不多，有工作時多半是大家一起分工幫忙完成。

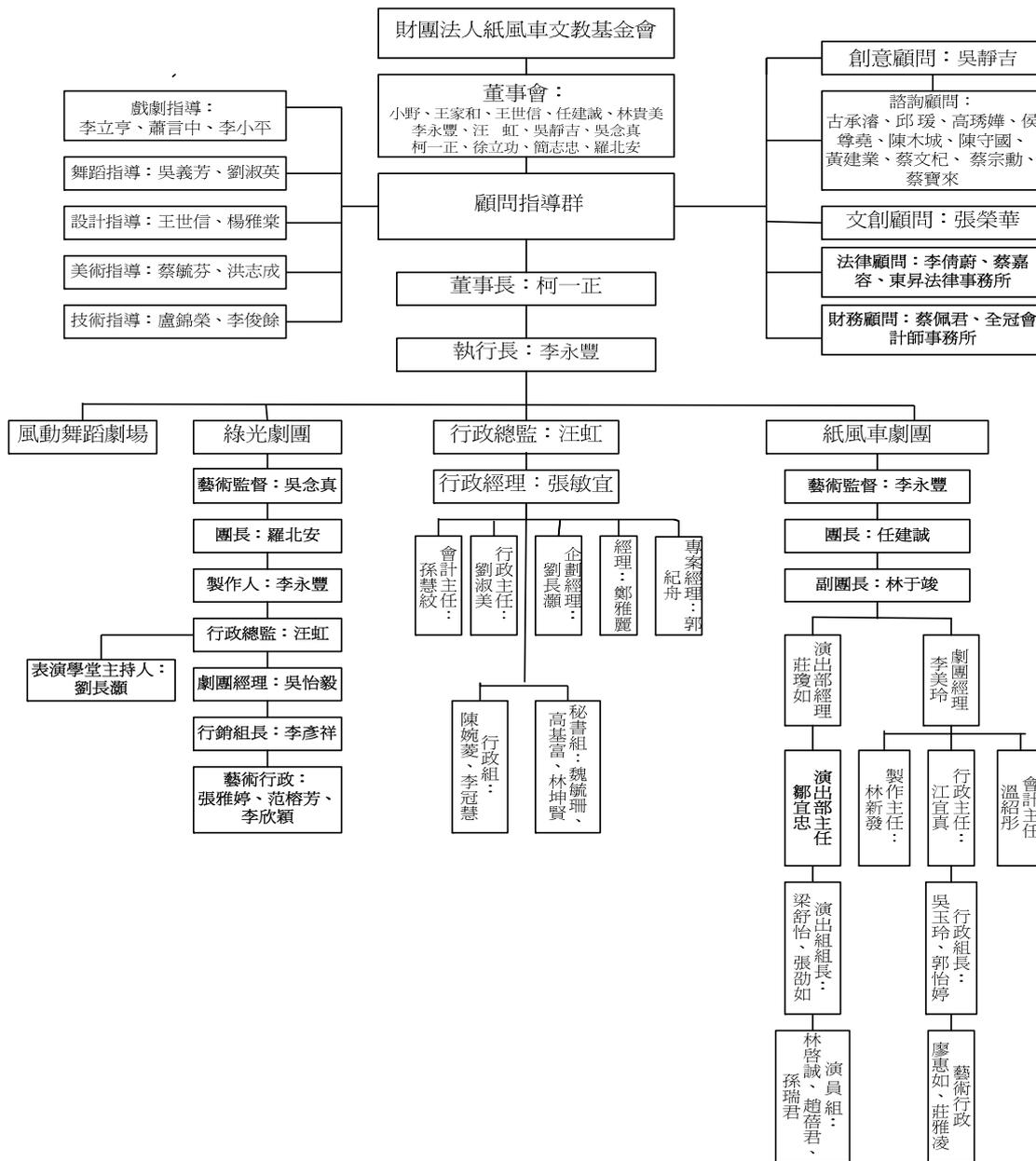


圖 4-3 2009 年財團法人紙風車文教基金會組織架構及編制圖 本研究整理

(資料說明：參考自財團法人紙風車文教基金會網站組織表，經該會人員確認無誤。)

圖 4-3 為 2009 年紙風車文教基金會組織架構及編制圖，該基金會組織有健全的董事會編制，董事會成員包括早期諮詢顧問群成員、劇團監督、基金會創辦成員，以及各團相關人員，係一確實發揮諮詢與運作功能的董事會組織。顧問群中增設了「文創顧問」乙職，乃為因應現今文創產業潮流。相關顧問指導群人員變動不大，人數上較諸十年前均有增加。

從組織編制中可以看出清楚的分工制度，朝向藝術獨立發展目標，基金會過去負責專案規劃，再發包給子團之分工方式，於統籌行政管理中心功能縮減，可窺出各組織之間的資源互賴情形減少。基本上，綠光劇團與基金會的人事部分較有重疊，包括基金會之行政總監必須兼職管理劇團，從資源依賴觀點來看，綠光劇團在團隊經營方面受基金會的幫助與影響比較多一些，比較缺乏自主性，紙風車劇團則有較為獨立的組織型態與運作模式。

（二）李永豐與紙風車集團事業

1. 李永豐的個人特質

李永豐綽號「美國」，十幾年前是紙風車劇團的團長，後來變成紙風車文教基金會的執行長，剛出生時「濃眉大眼酷似阿兜仔」，阿嬤因為思念他在美國的堂哥，這個稱號就被這麼叫著了，好朋友都管他叫做「李美國」。

王凌莉記者描述⁷⁸：「出身嘉義布袋過溝村的李永豐，有海口人的爽朗性格，草根性重、親和力強，做起事來卻相當認真，平常個性隨和的李永豐，劇場裡罵人完全不略過任何一個髒字。近十年來，李永豐跳脫劇場框架，身兼大型活動企劃與創意的總編導，從一九九三年開始，策劃「國慶民間遊藝」、「宜蘭國際童玩節」、「總統府前颯舞」、數十萬人共同倒數的「跨年活動」、「九〇全國運動會」等，也因此獲得「編導怪才」稱號。儘管外界質疑他不務「正業」，他絲毫不改初衷。他認為，劇場不容易生存，做活動是為了賺錢養劇場。（王凌莉，2004）」

創團之初，李永豐背後有重要的推手，即是吳靜吉博士、李爸爸、李媽媽、李永豐大哥、徐立功、柯一正、羅北安等人（參考附錄三）。創團團員願意跟隨他從魔奇兒童劇團出走創立紙風車兒童劇團的原因有下列優點，說他有天才藝術家性格、個性十足堅韌，不怕挑戰，是個活力充沛、創意十足、心很大、永遠有新點子、具有寬厚體貼的善良心腸，非常照顧屬下、行事作風公平公開，行政規劃整合能力非常強、對父母親很孝順、外緣很好，善於交際，懂得掌握資源與人脈關係、非常尊敬老師吳靜吉，經常請益，是他很重要的諮詢對象（參

⁷⁸ 參考自〈李永豐變戲法 打造巫婆王國〉，2004年9月26日，自由新聞網，生活藝文，<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/sep/26/life/art-1.htm>。

考附錄四)。任建誠曾形容說：「即使奧運給他規劃，他都不怕！（訪五）」

李永豐，朋友多知道他是一名愛聽古典音樂的檳榔客，形塑其獨特風格。還有他對待部屬如同家人一般好，總是愛屋及烏地關心對方，但是罵人極兇，眾人不是折服，便是逃離，能夠存活下來的人都是死忠的追隨者，感佩他的才華與天生領導才能，所以文建會曾做過調查，該組織人員流動率偏低（訪二）。誠如他自己所說，今天若不是因為做劇場的關係，他早就是個家財萬貫的商人了（訪一）！

一位與李永豐熟識的文化界人士（訪十）這麼形容：「他具有黑手黨的『內聚』性質，賞罰分明，具有強烈的領導人風格，連董事會都聽他的。」也有中部地方記者稱呼他為：「御用藝術家」，以他能夠創造出政治人物想要的大規模動員能力而感到欽佩。

2. 李永豐與組織內成員互動溝通

李永豐是組織的最高決策人，創團之初舉凡大小事務都要管，力主成立財團法人紙風車文教基金會，成立之後將汪虹和張敏宜⁷⁹二人拉進基金會負責行政，形成台柱，自此行政和藝術分家。各單位自行遞企劃書，爭取活動預算，使劇團更專心於發展演出產品。

對於他不雅的口頭禪及不顧他人尊嚴的語言暴力對待情事，他的好朋友們雖然已經見怪不怪，但是也有因此受到傷害的人。曾經一位因此離團的團員受訪表示（訪九）：

就人的特質來講，我認為他是個可以做朋友的人，至於是否善待員工是見人見智的問題，他對員工好的方式是用錢，我覺得工作上的要求也是見人見智，他有沒有能力？當然是有，是好人，善待員工是 OK！如果以時間上來講的話就不是善待，因為工作時數過長，有事沒事要忍受三字經之類的，可是就平常來說當然是沒有問題，所以當朋友是較好的，因為他的霸氣很重，他對自己有絕對的自信。

⁷⁹ 原任職於嘉義市文化基金會，1998 年因優異工作表現被李永豐網羅至紙風車劇團，後成為基金會重要幹部。

對於負氣離開劇團，受訪中，他對李永豐提出不被信任的抗議：

當然這也是相對的，每個人到一個階段會不會互相信任，我覺得倒不一定，是說工作上或其他層次。例如：他在紙風車的演出，他每一場次都一定要進去看，而且必須要掛導演，在別人看到就覺得不公平，有些人就不願意進去，在紙風車永遠只能掛副導，在他的心目中只有某幾位人選可以當導演如羅北安、柯一正、吳念真和他，他覺得這些人都不行，這是他的想法。在紙風車成立至今只有這幾位導演，其他團員就難免會覺得不公平，當然也是有人覺得可以，這就是每個人的問題了。他掛總編導，別人只能掛副導，如小開還是掛副導或是編劇。你可以翻，15年只有一個人可以掛導演，沒有其他人。紙風車長期處於一種緊繃狀態，最多三年一循環，挫折忍受程度大概3年。李永豐堅持吳sir在，行政一定要在，即使半夜一、二點。（訪九）

對於其指明李永豐以金錢收買員工的說法，基金會內部資深員工反駁他的說法，指李永豐並非以金錢收買人心的人，他們會留下來工作，純粹是因為他的「理想」，因為這一份理想被自己認同，而願意不計代價付出（訪三等）。

3. 經費公開的作法

許多劇團無行政人員，遑論制定會計系統，而紙風車劇團自成立以來，延續魔奇兒童劇團的精神，經費一律公開，大家可以知道彼此領多少錢，在薪資上有一定的計算方式，待愈久薪資越高，還有勞保、紅利...等福利，員工可以對組織產生期待，增加對團體的向心力。事實上，李永豐在外界的褒貶互見，卻無損於他對所堅持事物的執著，對員工的待遇公平性，行事作風大膽的李永豐也不避諱談到這位離職同仁：

經費公開，大家知道自己的待遇差很多，有誰員工會不平，因此而離去劇團，但是，劇團本身絕對不會有什麼對待員工不公平的地方。因為我們有十幾位主管，通常會以主管打考績，我相信那位離職的員工，應該是有許多缺點才會有這麼多主管對他印象不好，這樣的個人行為也是要

個人自己去面對去解決，在分紅當中我們也都會考慮到他家裡的經濟因素，而特別給他紅利，這對團員來說也是不公平，但是人一旦有利益就會一再不能滿足，想要更多。(訪一)

對於外界的批評，他率直表示：

許多外界的事情，其實都不會影響到紙風車整個團體的運作，因為每位成員都會從自我的缺失去改進，那裡做的不好再次去檢討自我，要如何繼續創新這才是紙風車的主軸，或許會有忌妒的人在，但對團體運作是不會有影響的。(訪一)

他也希望團員多去外面磨練之後再回來：

在紙風車開的記者會時，15年來我都沒有參加，我可以說是已經退到第二幕的執行人，我也常鼓勵我的團員，只要有演出不管在那一團你都要去嘗試、去參加，因為你到不到的團隊你可以去建立不同的新知，所以很多團員都是秉持著理念繼續走下去，當然這不是這個團的功勞，而是台灣本來就很小了，一個藝術家一定的打破傳統觀念，而且人與人之間能夠在一起是種緣份。(訪一)

4.藉服務政治之便，壯大組織規模

自李登輝總統執政時期到民進黨八年期間，李永豐曾經被喻為「御用藝術家」，該名詞或褒或貶隨人聯想。在此時期李永豐接下為數不少的大型活動，外界一般將紙風車李永豐歸為親綠一派。筆者任職的機關於辦理紙風車劇團演出記者會時，曾被記者丟來一句：「哦！是那個御用藝術家的團體要來啊！」筆者當時曾經不解：藝術與政治一定要被扯上關係嗎？關於這一點，基金會行政總監汪虹特別做了一番解釋：

其實李永豐自己這幾年政治紛紛擾擾，他也一直被扣所謂綠色，當然這是他個人的政治理念，可是對紙風車而言，我們做的東西還是跟表演藝術有關係，不管是去做就職晚會或是去做很多劇場活動，一定都跟表演藝術做為關聯，比如像就職晚會，其實它規劃的也是讓其他表演團體都可以參與，而不是說今天他去做一個政治活動或非藝術表演的事。(訪

二)

當然在這部份，我覺得他自己心裡有比較大感觸，包括很多人會講說紙風車包山包海，什麼都做，因為跟綠營關係很好，所以有很多資源，可是說實話他並沒有從綠營真正所謂拿過任何一筆錢來做演出，或者他們贊助演出，當然活動會有但是不多。（訪二）

多數劇團經營遭遇困難，筆者亦認為多數是因為主事者不願將帳目公開，造成團員沒有信心保障，關於這一點，李永豐說明他的作法：

紙風車成立的過程是非常辛苦的，所以對我而言，我不希望成立劇團是沒有帳目觀念，而且從 93 年開始任何一筆帳目我們一一都公開，相信在這一點是目前沒有人可以辦到的，因此也能夠帶動整個劇團的向心力。從益華到基金會到紙風車其實就是由這個道德來貫穿的。之前也有很多合作的人，他們常常說做劇團很窮很窮，而負責人他們卻是開著名車、吃大餐，對一個年輕劇團的工作者來說，我認為這是一個很不好的試範。當然我也不是什麼聖人，而你要讓每個新進人員知道剛進來的收入比較短，到達某個階段你的收入就會比較高，至少你對這個行業你對這個行業你會去認同、會願意去投入，對於某些家庭而且你的收入太低，你會失去希望，至少我們做的事情我們是誠實的心態去面對，也讓新進的成員們，至少進來團隊能夠看到自己未來的希望。（訪一）

推動 319 個鄉鎮巡演計畫除了理想之外，是否還有其他目的呢？

基本上我認為 319 演出這項工程在立意上是很好的，但是在目的上是有缺乏的，領導人運用他的理想和行銷的概念來創造更多的案子，所以他的目的未必是要到 319 個鄉鎮作演出活動，而是政府的資源短暫缺乏，他必須要找案子來補這個洞，所以領導人很成功結合了他行銷的概念及公益的概念。其實，他是要補原本能從政府單位或文建會所拿到的收入，這是他最原始的想法，…我想每一個做兒童劇團的人都想把這出發點帶給全台灣的小朋友，這是每一個人當時要成立劇團的理想，但這個理想如果結合到那時候的出發點，基本上這就不是真正的理想，而是他把理想跟收入來做一個結合。（訪九）。

對於組織的未來展望，他接著表示：

我覺得紙風車它並沒有創造新的格局出來，他只是用轉投資的方法，所以很多事情是沒有系統的，對於藝文環境是沒有什麼影響力，他是結合他的理想所創造出來的利益。但像雲門、朱宗慶打擊樂團，他們自己創造出自己的特色、是有系統的，那部份對環境才會有影響力（訪九）。

紙風車李永豐以其能力擴展人脈資源，獲得政府以及各界人士的認同，或委以重任策辦大型活動，若非對他的信任，怎會託付如此重大任務。外界或許批評他搶走大部分資源，但是換個角度想，一切也都只是為了組織的發展與成員的生計而已。有沒有形成它的特色見人見智，依筆者意見，我認為它已具有承辦活動的品牌與口碑，然而要能夠像雲門舞集或是朱宗慶打擊樂團行銷國際，則有必要以更多投入和更多的演出作品來提升其在演出內涵的藝術表現。

5.紙風車 319 展開國外巡演計畫

創團初期，紙風車劇團就因為李永豐先生的創意滾滾而獲得政府及許多企業的青睞，對外主辦、承辦各項的活動與演出。十多年來二千多場次的演出，觀眾人數突破二百萬人次⁸⁰，是國內少數極活躍的團體，曾在國家戲劇院、國家音樂廳的精緻劇場演出，足跡也到達各地文化中心及各鄉鎮、學校禮堂；或是偏遠離島與其他國家。2009年6月5日至7日應邀參加「第二屆北京國際兒童戲劇季」，既是首度到大陸演出，也是台灣第一個登上北京國家大劇院演出的兒童劇團⁸¹，李永豐強調：「這樣的活動在台灣和政黨、省籍無關，自然也和政治、國籍無關。紙風車不僅要推廣 319 的概念到中國，未來還想推到東南亞、甚至是全球。」。

而對岸的「中國新聞網」不但稱讚紙風車劇團為台灣「第一兒童劇品牌」，該國家大劇院演出部部長李志祥則表示「希望“紙風車”陪孩子走出藝術第一里路的“創舉”能為內地業界同仁所了解和借鑒。⁸²」。

⁸⁰ 參照紙風車文教基金會出版之《孩子的第一哩路：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程》，2008年，台北市：圓神出版社：20-27。

⁸¹ 參見汪宜儒，〈分享 319 經驗 紙風車遠征北京〉，見於中國時報文化新聞 A12 版，2009年5月15日。

⁸² 參見邢利宇，〈台灣“第一兒童劇品牌”將首次在大陸演出〉，2009年05月26日，來源：中國新聞網，<http://61.135.142.194:89/gate/big5/www.chinanews.com/yl/yl-zyxw/news/2009/05-26/1707229.shtml>。

（三）小結

李永豐曾經被冠以綠色政治標籤，因為在民進黨執政時期接辦了許多大型活動，累積許多資源。然而他真正被肯定的原因是他有雄厚的文化界人脈資源、大型活動編導的能力與擅長結合週邊資源的分享概念。

他具有商人的頭腦，也有藝術家的霸氣，他同時縱橫於成人劇場與兒童劇場，也拍攝電影，擔任電視廣告的代言人，早期擔任綠光劇團的製作人和紙風車劇團的總編導與藝術總監，直接掌握演出品質和演出內容。

事實上，李永豐的商人頭腦和編導創意能力，為紙風車文教基金會奠定了良好的資源基礎與形象口碑。他雖然宣稱退居第二幕，但是指行政部分，在演出內容的要求上，他仍然是最後把關者。李永豐也可說是紙風車文教基金會的品牌象徵之一。

「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。

二、緣起、行動與信念

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」從 2006 年 12 月 24 日在宜蘭員山鄉開始第一場演出，2007 年 1 月 3 日阿里山上演出邀請媒體一起上山採訪，而打開了國內知名度，2007 年共執行了 90 場的演出，走過台灣 79 個鄉鎮市，或得捐款金額約五千萬元，2008 年則執行了 79 場的演出，至 2009 年 4 月 26 日止，共走過 162 個鄉鎮市，執行了 185 場的演出，創造了國內表演藝術界最高單一節目的演出場次，與最多觀眾人次，募款數字亦為各團體之冠（參考附錄一）。2008 年 9 月該計畫獲選列入國中模擬考試題，2008 年 11 月 12 日財團法人紙風

車文教基金會獲得第九屆文馨獎評審團特別推薦獎，益彰顯出其已受社會大眾肯定的證明，樹大招風，自然亦有人質疑其是否搶奪了大多數的民間贊助資源而憤慨不已。

（一）緣起

1.名稱與擔任藝術行政平台角色

一開始看到這個活動名稱會覺得有些怪異，明明是一個演出募款計劃，為何會用兒童藝術工程來形容它？為釐清疑惑，經詢問紙風車文教基金會行政經理張敏宜得知，這個名字一開始就是這個名稱沒變過，是李永豐想出來的名字，認為它不只是一個活動，是比照建築的基礎工程，張敏宜表示，他們以做最基層的藝術工程自詡，最後希望變成一個運動，讓各地都有人接續第 2.3.4.哩路(訪三)。

根據趙靜瑜（2006）報導⁸³，由紙風車劇團擔任藝術行政平台的『319 鄉村兒童藝術工程』活動 2006 年 12 月正式起跑，除了紙風車劇團之外，將陸續找來更多團體加入，一起陪孩子們走藝術的第一哩路：

由紙風車劇團擔任藝術行政平台的『319 鄉村兒童藝術工程』活動昨天正式起跑，這項活動特別以唐吉軻德擔任代言人，希望這樣一個看起來不可能的任務，可以用唐吉軻德的精神堅定完成，讓全國 319 個鄉鎮市的孩子們都有表演藝術可以看。…包括奧美整合行銷傳播集團公關事業執行長丁菱娟、遠流出版社董事長王榮文、台糖董事長余政憲、陽明海運事業開發部協理朱統平、玉珍齋負責人黃一彬、集智館文化有限公司總經理梁學渡，以及成長文教基金會董事長鄭淑敏都到場響應這項活動。目前除了紙風車劇團之外，還有朱宗慶打擊樂團、台北藝術大學及台灣戲曲專科學校的學生們都將支援演出，陸續也將會有更多團體加入，一起陪孩子們走藝術的第一哩路。

目前仍只有紙風車劇團一個團體擔綱演出，未來是否會有其他團體加入仍不得而知。

⁸³見趙靜瑜，自由時報〈319 鄉村兒童藝術工程啟動/鄉村兒童「藝」起來 風起雲湧〉，2006 年 12 月 28 日，<http://www.libertytimes.com.tw/2006/new/dec/28/today-so13.htm>。

2.衝出時代流變下的情緒出口

2006 年台灣媒體追逐著政治新聞，表演藝術的新聞擠不上版面，對票房市場影響甚鉅，於是以李永豐為核心的幾個文化界人士有了一個想法。針對這項計畫的發起，紙風車文教基金會官網這麼寫著：

2005 年的 9 月，幾個號稱「老」文藝青年吳念真、柯一正、林錦昌、李永豐等人，在紅衫軍時期聊著聊著，發現政治已經左右了社會，大家隨著政論節目，過著心情起伏的生活，所有人民的熱情分成兩邊對罵，而忽略身邊或者台灣所有的一切。

每個時代都總要有人試著用不同的行動來改變社會，不好的現狀、改變政治方向，不是為了權位，而是為了人民的生活及清晰的願景。不是否定政治人物的貢獻，而是如何讓政治變成眾多專業的一種，人民不必過度熱情的參與政治，讓人民的能量與精力，轉移至台灣社會的各個角落，讓熱情的人民使台灣更多元化、更豐富、更多的快樂、更多的美好生活。（轉引自紙風車 319 鄉村兒童藝術工程官網 <http://www.319kidsmile.org/>）

3.李永豐欲實現的兒童劇場夢

紙風車文教基金會的執行長李永豐投入兒童劇市場已經有廿多年了，他表示自己最大的遺憾就是從未演戲給家鄉的孩子看過（他是嘉義布袋人）。關於「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的想法動機，他認真地說：

我希望我的最後一口氣能夠為台灣的孩子做劇團分享，因為我也是鄉下孩子的出生，可是我在劇團怎麼多年了，我還是無法讓鄉下孩子看到戲，這就是我需要再努力的目標。對於 319 演出的動機，我是想要做就要馬上行動，就一直繼續做下去，未來的目標，我們會放在美學、創意的培養…等，當然這個東西也是劇團演出的一個基本理論，所以你要給孩子更大的視野、更懂得藝術的感受這都是一定要的，但是在執行時一件困難的事，不過我們依然秉持為鄉下孩子做劇團的目標繼續走下去。

對我個人而言，雖然我的外表不再是那麼風光，但我的內心是一樣那麼漂亮，因為我得到我要的東西。（訪一）

4 改變表演藝術環境的現況

國內表演藝術團體的年度演出計畫莫不以爭取到文建會或國藝會補助為重要工作事項，同樣是一個演出計畫，這個計畫和其他演出計畫有何差異性呢？可從李永豐將清談化為行動，逐條寫下的計劃夢想窺出一些端倪，他強調：

1. 不申請政府補助經費，避免不必要的政治紛爭。
2. 需要企業界的支持但更喚起大眾的參與，不論是捐款、義工、當地的表演，大眾的參與比龐大的捐款更有意義。
3. 捐款透明化，每筆捐款列於網站公佈，每一筆支出必須會計師、律師的簽核。且捐款沒有金額的上下限制。
4. 每位發起人，以牽手奉獻為初始，慢慢化解顏色而互相照見生命的熱情，發起人如此，參與的大眾也慢慢如此。
5. 大眾的參與投向台灣有感情的鄉村，不論是出生地、當兵、求學，或生命印象，或轉折點的台灣鄉村。
6. 現在混亂的社會，我們可能無法改變同時，何不投向台灣的未來，下一代的孩子，讓他們有更寬廣的視野，更好的競爭力，及對生命向上的希望與願景。
7. 定位這個行動不是公益活動，也不是慈善事業，而是一個文化行動，背後的政治目的是去除政治化。（轉引自紙風車文教基金會官網）

李永豐感慨著說：「我是一位 45 歲的人，我這輩子也不會有太大的成就，應該就是這樣子了，再來就是我對得起我的生命，我的生命已經很完整了，我做了一些我覺得有價值的事情。」

在不景氣的大環境下，對於劇場的經營，他表示：

目前 M 型社會，整個環境是很凝聚的，我這兩年反而會比較守，一個月薪資要付出三百多萬，不是說要做什麼就做什麼，而是要看什麼時機做什麼事情。但是就是一個東西，你對戲劇、對劇團的喜愛是不變的，也不能因為經濟不景氣就不做劇場，這就是一個堅持，堅持也沒有所謂的

對或不對，人有百分之一的人他有那個基因，他做這件事情他會獲得最大的快樂，有些他必須在這樣的舞臺上發揮他的特點他的潛能，才不會被壓抑，這也是人類一個共通的特性，這也是每個人的嗜好和特點不同，也可以是說適得其所，總而言之他都是對劇團有意義的。如同宗教信仰，並非每個人都喜好那些宗教，但還是有某些信仰者的族群在，所以劇團也是一樣的。（訪一）

在政治紛亂的社會，文化確實不容易被發現，尤其作劇團有人事負擔與財源壓力，更不易維持，在劇團的背後，我們也付出了很多心血，往往要在社會立足，就必須要付出你的心力，要如何讓台灣的政治『藍』、『綠』都能夠認同，而不分顏色來接納這個劇團，要成功就必須付出代價。（訪一）

5.. 發起人的名譽保證

愈來愈愈多人認同紙風車的理念而同意擔任發起人，發起人怎麼邀請呢？他們要做什麼事呢？根據紙風車文教基金會行政總監汪虹表示，在這些發起人的邀請部份，一開始都是由行政部份去邀請相關熟識人士，例如：會計師、法學顧問、律師...等，像李小姐（李倩蔚）她是基金會本身的法律顧問，所以也有邀請她成爲發起人。如以下描述過程：

由於發起人他認同這個活動，一開始是希望他們幫忙寫推薦文，對社會大眾，例如陳小姐他是一位學者，他可能會對他的學生或對社教領域的人都會比較有影響力，對於企業界而言他們也會覺得更有興趣，想知道是那個單位在做，也會比較有信心。（訪二）

有些他們本身更是文化界的啟蒙，他們也很樂意為孩子們做這樣的事，當然也會有名人，另一方面他們可能是名人可能也是媽媽，當然各個領域，各個活動都會有一些認同這個活動，以及他有一定社會地位的人，才能來發起。中興保全、泰安保全...等企業他們認同這個活動，他們就會以公司為名譽來做發啟，就不會以個人的名義，因為他們較認同公司的行象。（訪二）

目前 80 個發起人背景來自各行各業，多是赫赫有名的場面上人物居多，或是公司負責人、醫生、律師，以及國內二家公司行號代表。他們以其在社會上的知名度或是影響力來協助活動募款，約有 40 位發起人撰文推薦此活動（參考附錄二），或四處演講協助募款、發揮影響力。而圓神出版社簡志忠社長、柯一正導演、吳念真導演、吳靜吉博士、林錦昌先生擔任此 319 專案召集人，執行長李永豐則退居幕後。從活動一開始到現在，許多人仍繼續出錢出力讓各鄉鎮至少演出一場，雖然有些鄉鎮已經走第三哩路了。簡志忠社長出力甚多，經常看見他跟著團隊上山下海到演出鄉鎮，擔任致詞者的介紹人，十分辛苦，這全都是義務性質。

發起人計有作家—小野、蔡詩萍、薇薇夫人、侯文詠等人、媒體界的鄭弘儀、汪用和、于美人、傅娟等人、文化工作者—陳文茜、林英喆、于國華、陳永誠等人、學術界的吳靜吉、陳其南、朱宗慶、申學庸、林茂賢、黃秉德、劉宗德、鄭榮興、黃位政、張龍雲、陳明賢等人、企業界的吳念真、王榮文、古承濬、李麗生、陳松琳、黃國禎、黃望修、蔡敏文、王家和、白崇亮、余政憲、徐璐、柯一正、徐立功、賀陳旦、簡志忠、黃一彬、王榮文、梁學渡等人、以及簡靜惠、鄭淑敏、陳郁秀、陳錦煌、蔡宗勳、邱博信、洪三雄等非營利組織負責人，藝術家李良仁、唐美雲、李永豐、任建誠、羅北安、侯宇彪等人、律師蔡嘉容、李倩蔚等，還有林錦昌（前國安會諮詢委員）、蘇正平（前中央社董事長）以及中興保全文教基金會、泰安產物保險公司等單位，俱為發起人，有些甚至撰文推薦以協助推動該計畫（參考附錄二），該官方網站最新消息，文建會主委黃碧端也自 2009 年 7 月加入發起人行列，並撰文推薦此一活動。

6. 一群唐吉軻德幫忙端出芭比的盛宴完成美夢

「相信自己、堅持到底」是唐吉軻德的一句名言。筆者認為發起人是這個活動推動的重要關鍵，因為「這個活動很大很難！」紙風車文教基金會行政經理張敏宜如是說。如果都找大企業捐款，一人捐一場，也要找 319 個，紙風車文教基金會的行政人員光想就覺得頭大。剛開始去募款，有人罵他們蠢，更有人把他們當作詐騙集團（訪三）。

這些文化界人士，積極化身為現代唐吉軻德，開始以親朋好友為對象，一

一登門拜訪，如同拉保險業務員一般，他們也會遭遇吃閉門羹的挫折，因為事實上捐款的回報確實僅僅是孩子們的笑容，以及捐款抵稅。他們無怨無悔地四處拜訪，李永豐並聲稱自己爲了「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的宣傳和募款，「什麼事都願意幹」（紙風車文教基金會，2008：3-27），以顯示決心。

紙風車文教基金會經理行政張敏宜表示：

超過一百次以上的登門拜訪，每次十至十五分鐘的簡報，319 相關人員不斷地拜訪可能捐款的企業、社團，無數的黃湯下肚，吃了一次又一次的閉門羹，仍不氣餒，幾乎每一場都是拜訪出來的。（訪三）

紙風車劇團團長任建誠也說：

為了推動 319 順利進行，募款無所不用其極，柯一正破天荒地去向幼稚園老師演講；吳念真也跑遍了扶輪社、青商會、獅子會等社團；汪虹也四處應學校邀請去演講。（訪五）

演出一開場中有一個人物叫做「唐吉軻德」—傳說故事中的逐夢者。這些發起人和贊助者猶如另一個「唐吉軻德」依能力所及，努力實踐夢想。這些「唐吉軻德」包括有企業家、地方鄉親、當地老師、網路經營者、小朋友與充滿愛心的個人等都是。有 85% 以上捐款人是首次捐款者（訪三），過去沒捐過藝文團體。

這個活動用鼓勵大家回饋成長的故鄉，或是有感情的地方進行捐款。例如喚起蜜月、當兵地等回憶，也讓贊助行爲成爲這些人和故鄉之間的連結，「這是感情層面的情感行銷，拉近贊助者與藝術的關係。」（紙風車文教基金會，2008）

企業家例如施振榮第一年捐給故鄉的孩子，第二年因爲認同理念，捐給老婆的故鄉與偏遠原住民的孩子。還有其他充滿熱情的人，包括數百名義竹鄉親、694 位西螺捐款人、林園鄉黃泰旗老師、潮州鄉的簡安富老師、二林鄉的陳芃蓉老師、經營部落格的張大魯、汐止鎮的慧慧媽媽，以及透過小提琴義演所得捐助新社鄉的陳奕勇小朋友、義賣心愛物品捐助光復鄉的姚歡容小朋友等富有愛心的小孩，還有民歌手陳明章帶著老婆自己開車、沒有酬勞的現場演唱，現場銷售專輯的 30% 也捐出來。有一部分捐款者是企業主個人的捐助。

還有將父母親奠儀捐出的子女，他們都懷抱著一個夢想，希望透過演出讓自己的家鄉更美，孩子成長的環境更好，他們也圓了自己的一個心願。這些人當然也是成就李永豐端出「芭比的盛宴」的心願的唐吉軻德們（紙風車文教基金會，2008）。

（二）行動

1. 制定國家劇院的最高演出規格、35 萬元成行

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」針對演出之軟硬體費用，35 萬元是計畫最初設定前往演出的最低門檻，只要某一個鄉鎮的捐款達到此目標，則主動與當地公所聯繫，尋找適合場所，在現場架設劇場演出高規格的舞台、燈光、音響等設備，讓孩子雖在偏遠鄉下，卻同樣可以享受劇場演出的精緻藝術，及屬於他們童年的美好回憶。可是一場演出 35 萬元實在不敷支出，執行長又不同意提高捐款門檻（訪二），只好求助於行政後勤支援經費的捐款。

根據紙風車文教基金會行政總監汪虹訪談⁸⁴得知，文建會雖然也有很多鄉鎮巡演活動會選擇下鄉演出，雖然多選擇戶外場所並免費演出，但通常會考量演出場地容納觀眾的人數多寡，以創造最大效益；另外因為政府補助經費有限，所以每次的演出內容就會變的簡化，就像紙風車屋頂也會下去演，但是就會沒有辦法選擇像在劇場演出的劇碼，因為包括說卡車、燈光、音響費用都會很高，無法達到全部都演出的成效。如眾所周知，許多劇團也會下中南部演出，但是演出場次皆是選擇人口眾多的都會區，主要以票房考量，容易宣傳，人數少的鄉鎮永遠等不到機會。（訪二）

然而 35 萬元⁸⁵做一場演出根本是不夠的，根據行政經理張敏宜所說：若比照他們之前台北大安森林公園邀演情況，這種場子含舞台、含燈光音響及演出我們收 45 萬。35 萬元怎麼夠用？光舞台、燈光、音響就花掉 20 萬，紙風車劇團只給 10 萬（含演員+遊覽車+15 噸卡車載道具+便當+雜支），紙風車劇團也是賠錢，只能自行搏節預算（所以有後來的演出部及專職演員的設立，一切以成本考量），5 萬元是行政費用，還要

⁸⁴ 訪談日期為 2007 年 9 月 17 日，地點在財團法人紙風車文教基金會辦公室。

⁸⁵ 參考自紙風車 319 鄉村兒童藝術工程官網，<http://www.319kidsmile.org/>，搜尋日期：。

支付文宣品等其他的費用，所以幾乎是演一場賠一場。所以為了開源，基金會也運用之前辦理大型活動的經驗，接下 2007 年選舉期間的「守護團」活動。（訪三）

張敏宜感慨地說：

為 319 這個案子大家也很認命。目前接守護團、跑到翻掉，一個禮拜 319 加上選舉大概 7-8 場，一次要出 3 組人，幾乎翻掉，之前 11 月拼命跑 15 場，人員快要累垮！（訪三）

2. 團隊演出品牌的堅持－吳靜吉的堅持

爲了要讓每個孩子即使不能到國家劇院欣賞表演，也能在自己家鄉看到國家級的舞台與演出。在計畫之初，首先由紙風車劇團擔任第一個演出團隊，擬逐步邀請更多的藝術夥伴一起執行。計畫之初確實認爲 319 鄉村巡演若是只有紙風車劇團是演不完的，因此找來有意願參與的演出團隊包括：朱宗慶打擊樂團、台灣戲曲學院綜藝團，還有自動表示願意演出之演出團隊：一心戲劇團、台灣管樂團、歡喜扮戲團(尙待藝術委員會審核)。

然而活動至今，演出部分仍然只有紙風車劇團一個演出團隊，詢問過箇中緣由，據汪虹表示：「」演出團隊只有十萬元的預算，他們第一個就打退堂鼓了，其次吳博士要求演出一定要有品質保證，因爲不是自己的團，就會沒辦法照顧到這個部份。（訪二）」

關於其他團體的疑慮，李永豐也說：

有關找團體配合演出部份往往大家都不會想參加，因爲別人的立場會覺得你是紙風車我何必去加入你的公投，要不我們就自己打響自己的知名度就罷了。這部份也是跟經費不公開有關（多數劇團不敢公開經費），因爲怕被知道整個團體的營收。在別人的眼光，大家都會眼紅，因爲一年到底都是紙風車在上頭版新聞，第幾場演出…等。（訪一）

不管別人怎麼說，我個人認爲紙風車它是一個比較謙虛的團體，它不會是一個想爭第一的團體，也不會去想要爭什麼名份，這是這個團的本身特質，它也創造出自己一個不同的風格在，至少它是爲藝術在考慮去付出的。（訪一）

其次，一場國家劇院級的舞台、燈光、音響只需要 20 萬元嗎？趙靜瑜記者報導⁸⁶：「一位不願具名的上市公司老闆說，他們每年舉辦尾牙，光是硬體就報價 50 萬元以上。此活動對企業來說也不算是太大負擔，不少好友就這麼『相招』一路捐下去。」別的團體作得到嗎？李永豐這麼說：

一場演出舞臺費用 20 萬元是要的，但是往往廠商是沒有利潤的，在這沒有利潤的狀況下是合作不下去的，因為廠商自己也無法生存。」所以這些廠商多是與紙風車劇團合作多年的協力廠商。

3.演出絕不打折的保證

在演出現場，不管是烈日艷陽或是刮風下雨，演員正式演出前的排演是一點都沒有縮水的，過程很辛苦，演員們想到孩子們的期盼心情，因此不管泰安鄉的大風雨、尖石鄉的颱風天被警察開紅單勸離等事件（紙風車文教基金會，2008），只要看到台下觀眾們眼中的熱情，他們就捨不得不盡心表演，所以下雨天摔倒對他們來說早已是家常便飯。建誠就說了：

在精心設計的每一齣戲，都經過演員不斷的練習、彩排，連謝幕都要彩排，形成一個標準作業流程，即使如此還是會有例外或意外發生，有時在非預期的天災或演員受傷、節目替換…等，這些都是我們必須去克服與挑戰的，時時要注意小心，以前在文化中心做演出很辛苦，現在很輕鬆，做完 319 之後好像沒什麼困難的了。但有時也有不一樣的驚喜，如觀眾們的熱情與現場的掌聲都是給演出者最大的鼓勵。（訪五）

4.挑戰現狀的小劇場精神

以民間的力量，不靠政府補助，真的能走完 319 個鄉鎮做完演出嗎？2002 年《天下》遠見曾經作台灣 319 鄉的調查研究的時候，當時也沒有人相信可以做全部的調查。紙風車文教基金會行政總監汪虹回憶說：

319 個場要募款又這麼能去募呢？有人會支持嗎？有人會投入嗎？對他（指李永豐）的個性而言，不做怎麼會知道？所以我們就開始調查 319 鄉鎮，一開始去找發起人，找柯一正、吳念真去研究，他們也覺得應該要做，出發點因為要給孩子一個所謂的愛與關懷，滿有說服力的，所以

⁸⁶ 參考趙靜瑜專題報導，〈經濟不景氣，但童年只有一次 319 鄉村兒童藝術工成滿二週年〉

有很多發起人都同意了，避開藍綠而找尋文化界的前輩。對捐款者其實代表著我們剛開始堅持的理念，鼓勵人們對故鄉的那一份感情與支持，所以，有很多的企業家願意贊助，因功成名就而回饋家鄉，更有許多小額捐款者默默地付出，為的只是一個演戲給家鄉孩子看的小小心願。(訪二)

「敢於冒險，就能開拓視野，這是藝術創作需要的最大本錢。」李永豐如是說。他以自身成長經驗深知藝術對孩子影響一生的重要性，並說自己投身在兒童戲劇創作多年，想做的也是希望藉由表演，帶給孩子和大人最直接的感動，特別是生長在資源貧乏地區的孩子們。而表演藝術是一種最直接又最具吸引力的創意刺激方式，雖然不能給予孩子即刻的創意能力加持，卻能在孩子心田播下一藝術的種籽，也許有朝一日它會開花結果，也許他只是在孩子的心裡留下一個記憶，但可以確定的是，只要給予機會，孩子就能為未來儲存更多的能量。(紙風車文教基金會，2008：127-133)

從「蘭陵劇坊」到「魔奇兒童劇團」再到「紙風車劇團」的一脈相傳，是吳靜吉博士與蘭陵精神的傳承。紙風車劇團雖自益華文教基金會附設的魔奇兒童劇團傳承而來，在原來深厚的資源基礎上，卻更努力開疆闢土，讓創作之路更為廣闊，演出從不間斷，更成立基金會以保障演職員生活，讓團員可以將演藝事業當作終生事業，並引領台灣兒童劇場界發展。

眾所周知，表演藝術的最大支持來自政府的補助，兒童劇團也不例外。當表演團體如雨後春筍般成立，百花齊放的結果當然會有良莠不齊的現象，在經濟愈趨不景氣的時候，表演團體面臨政府補助驟減情況下，演出票房收入比率必須提高，不僅考驗觀眾的支持程度，也考驗著各組織的作品呈現能力、組織經營能力與社會評價（或稱為品牌），開始產生自然淘汰。為突破經營困境，紙風車推動「319 鄉村兒童藝術工程」計畫不啻為一個開源計畫。

紙風車 319 鄉鎮的巡演計畫可以說充滿了小劇場般的冒險犯難精神，卻因著李永豐等人的蘭陵人毅力而能繼續堅持下去；演出的雖然都是兒童劇，卻也同樣獲得許多大人們的喜愛。這個計畫或許打亂了原來的年度計畫，也與年度演出方式不同，對藝術行政人員來說真的是一大考驗，執行起來異常辛苦，正

如基金會張敏宜所述「要問規劃多久才付諸實行？應該要算她與汪虹被罵哭過多少次吧。」但是這個活動卻為紙風車相關組織成員打開一扇窗，看見不一樣的觀眾反應，和戶外舞台與大自然結合演出景象，也打開一般觀眾的視野，除了回味野台戲景況之外，溫馨感人的戲碼讓大人小孩感動流淚，掌聲不斷，故有人稱讚紙風車 319 鄉村兒童藝術工程是這幾年來最好的一個計畫案。但是這樣一個計劃到底必須要靠多少的資源累積方得以無後顧之憂地冒險前進？作為發想人的李永豐他依靠什麼基礎而敢如此發下豪語，不僅走遍全台灣 319 鄉鎮，更要前進全世界？

（三）信念

1. 一個被高度關注的文化活動

品質保證是最基本的要求，「319 鄉村兒童藝術工程」受到各方的注意，不僅在於它動員這麼多的社會資源，創造歷史性的單一計畫捐款人數與團體數，更創造數十萬人以上的觀眾數量。它基本的訴求是清楚的，方能打動人心。活動是不間斷、有效率在進行著的，人們的熱情容易熄滅，如何繼續點火、煽風，讓熱情不被澆熄，考驗著紙風車組織的各方面能力。

2. 訴求兒童劇傳達「創意」、「美學」、「愛與關懷」理念

紙風車 319 活動開著貨櫃車、遊覽車深入偏鄉，讓偏遠地區的孩童看見國家劇院級藝術的演出，用兒童熟悉的故事和活潑的創意呈現，給孩子想像力的啟發，一種視覺美學的饗宴。

希臘哲學家柏拉圖（Plato）和亞里斯多德（Aristotle）兩人都將藝術當作一種基本且重要的人類活動，他們從自由的觀點，有系統地考察「藝術的創造力」。在此引述Plato對「藝術的創造力」之概念：「體驗美的形式引發純粹的快樂，就像枯竭的軀體，歷經滋潤，回到和諧的狀態。」⁸⁷來觀看任何藝術，尤其是表演藝術，將可獲得全然的理解。

美並不是事物本身裡的一種性質；美只存在於觀賞者的心裏，每一個人心

⁸⁷見於《觀念史大辭典·文學與藝術卷》1988年，初版，幼獅文化事業有限公司編譯部主編，臺北市：幼獅：557。

感知出一種不同的美。（Hume, *Essays moral, Political and literary*, I,266）⁸⁸

陳其南曾說過：「失去美學品味與創新能力乃是我們的問題所在。」⁸⁹商業週刊連續 1109、1110 二期針對 9 個月的田野調查從 2613 所小學發現：百大特色小學之所以具有特色，乃因其不被傳統教育制度設限，校長與教師們用創意教學，並實踐世界經濟暨合作發展組織（OECD）提出的〈未來人才關鍵能力〉⁹⁰，讓孩子對世界有熱情，對自己有期待，提早培養孩子的學習熱忱。紙風車劇團歷年來的演出劇目中就可尋得他們長期以來對於啟發孩子創意想像力、美學、愛與關懷，甚至包括勇敢接納異己等戲劇內容，同樣致力於兒童早期教育，以藝術美學來傳達理念。

爲了順利推動「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」，紙風車文教基金會從 Daniel H. Pink 的『A Whole New Mind』（中譯：未來在等待的人才，2006 年大塊文化出版）一書中發現：「創意」、「美學」、「愛與關懷」的能力才是未來人才勝出最大關鍵，而於此建立信念，強調「創意」與「美學」的不同藝術參與，帶給孩子「愛與關懷」價值與精神。（引自紙風車 319 鄉村兒童藝術工程活動網址 <http://www.319kidsmile.org/>）

誠如紙風車劇團團長任建誠所說：

戲劇對於他最大的收穫，便是找回他的自信，因為戲劇最大的好處，即是透過肢體開發，可以讓自己變成有自信的人。任建誠語重心長地表示：「只要給孩子多一點與接觸的機會，就有更多啟發的可能；小孩子的問題不在小孩本身，而是在大人。」（訪五）

（四）小結

紙風車劇團於 2006 年底推出「孩子的第一哩路—319 鄉村兒童藝術工程」，以演戲給鄉下孩子看的志願出發，開創表演藝術新思維與新作法，只接受民間捐款，排除政府補助，反而創造更大的藝文市場，李永豐說：

⁸⁸ 同上，p.325。

⁸⁹ 在《八十四年度全國文藝季活動計劃研習營專刊》序文說明。

⁹⁰ 《商業周刊》1109 期，2009 年 2 月 23 日至 3 月 1 日，p82-84：世界經濟暨合作發展組織（OECD）提出的〈關鍵能力的定義與選擇〉（Definition Selection of Key Competencies）報告中曾提出，未來人必備的三大關鍵能力⁹⁰：1.「人際」能力、2.「自我負責」能力、3.「活用知識」能力。

「未來的目標，我們會放在美學、創意的培養…等，當然這個東西也是劇團演出的一個基本理論，所以你要給孩子更大的視野、更懂得藝術的感受這都是一定要的，但是在執行時是一件困難的事，不過我們依然秉持為鄉下孩子做劇團的目標繼續走下去。」（訪一）

筆者觀察，紙風車 319 鄉村兒童藝術工程巡迴各地演出，觀眾人數中大人、小孩觀眾約各佔一半，現場觀看演出的大人們看著劇情發展同樣露出期盼的眼神以及歡樂的笑聲，看到感動處還偷偷拭淚，原來這個活動不只要讓孩子覺得好看，還能夠感動地方上從未看過演出的大人們。

三、資源、策略與規劃

（一）資源

1. 組織經營能力的再次挑戰

紙風車文教基金會係由紙風車劇團自行出資成立，故不像一般企業經營之基金會會受到干預，自主性較高，主要扮演的是資源整合的角色，全職人員薪資、辦公室管銷費用是每個月的固定支出，所以基金會即為行政資源的統合者，組織運作彈性，能夠互相調度，如排練空間、行銷企劃資源等都互為支援，但在各團的創作、製作與行政部份則是相互獨立；另外，更有自己的技術團隊（風之藝術工作室）支援合作以降低成本，可以說紙風車劇團、綠光劇團是資源共享的藝術團體。⁹¹

紙風車劇團除了演出之外，業務部份也接辦大型文化活動專案、企業專案活動策劃、政府機關與鄉鎮公所邀請、青少年戲劇推廣計畫、學校活動策劃與演出、兒童戲劇推廣課程。經營方式多變化且富有多元性、活潑性與可靠性。（紙風車劇團官網資料）

紙風車文教基金會不僅從每年的大型活動中獲得資源累積，更實際從「紅

⁹¹引自台北市政府『文創藝站』，<http://hr.culture.gov.tw/>，侯堯亭訪談、撰稿，2007年9月17日。

樓劇場」的經營過程學習到更多。經營「紅樓劇場」的五年期間，在品牌（書法字的堅持、紅樓大使的背書）建立、與企業打交道的經驗、利用名人演出、親子客群鎖定、會員卡（另外有貴賓卡、餐飲卡）的設計、策略聯盟的作法等（李永豐，2003）。在 319 鄉村兒童藝術工程李永豐更將其發揚光大，成立了「唐吉軻德俱樂部」，發行了「英勇騎士卡」和「幸福風車卡」，以及發起人的背書，種種資源的運用自如，皆歸功於長期經驗的累積。

2.發展系列性演出主題 製造基本觀眾的期待

爲什麼要成立兒童劇團？要成立什麼樣的兒童劇團？李永豐（美國）認爲問題很簡單，就是一個基本的理念：「兒童需要兒童劇，台灣需要台灣的兒童劇場。」

紙風車劇團每年都創作新戲⁹²，而且發展出系列經典劇型，也自此奠定了它在台灣兒童劇場界的龍頭地位。台灣十多年來政治變動劇烈，紙風車劇團歷經台灣大大小小的事件，「十二生肖系列」和「巫婆系列」兒童劇陪伴台灣的孩子一起成長。

（1）十二生肖系列主題

從 1996 年至 2007 年，以「生肖動物」作爲主題，秉持「傳統中創新，經典中改編」爲創作出發點，創造全世界前所未見的創意製作「十二生肖系列」。從傳統的十二生肖動物與故事去思考演出內容，編寫系列創作，劇情東西方皆有，擁有最廣的世界觀、最多的故事、最長壽的系列，至今累計 348 場，超過 31 萬人次參與。2009 年重新推出《小小羊兒要回家-三國奇遇》，依然受到廣大觀眾歡迎。其中「鼠戲」作品曾參與台灣第一屆民選總統的就職典禮；1999 年「921 集集大地震」，震醒當時所有全台灣人民，紙風車劇團主動深入災區演出「兔子不吃窩邊草」，重建青少年及兒童在災後的成長和學習信心；2003 年因 SARS 疫情，《小小羊兒要回家》還曾停演兩個月共 44 場次等。（參考紙風車劇團官網）

⁹² 資料提供：紙風車劇團。

表 4-2 紙風車劇團十二生肖系列演出劇目一覽表

年度	劇目名稱	特色
1996	貓捉老鼠	豐富的服裝及多變化的電腦燈
1997	牛的禮讚－我們一車都是牛	台灣農村牛的故事與片段呈現。應文建會邀請至國外演出，獲得好評。
1999	武松打虎	現代版的兒童歌舞劇，第二屆「出將入相－兒童傳統藝術節」中唯一現代劇團。
1999	兔子不吃窩邊草	有改編自李家同教授作品「車票的故事」，首演場票房捐贈 921 災區，票房不佳。
2000	哪吒大鬧龍宮	巧妙運用布袋戲與真人互換空間的手法演出中國神話，曾至德國演出。
2001	白蛇傳	首創用「花燈偶」演出，以現代觀點詮釋傳統神話。
2002	唐吉軻德冒險故事－銀河天馬	依據文學作品改編，巨型充氣四頭龍「日晷」創下國內最大舞台道具紀錄。
2003	小小羊兒要回家－三國奇遇	以 1990 年魔奇兒童劇團十期李永豐編導作品「三國奇遇」為藍本，加添時下網路、電玩遊戲軟體，有歌有舞。體驗友誼與包容的重要性。
2004	西遊記－孫悟空大戰牛魔王	運用劇場豐富奇特設計因素，創造一個充滿想像的神話世界，教導孩子積極面對困境，體驗愛與勇氣的價值。
2005	雞城故事	以西方經典劇作「西城故事」改編成雞王國組成的「現代版羅密歐與茱麗葉」，多首動人歌曲及精彩歌舞無冷場。
2006	忠狗 101	有黑光版「101 忠狗」、花燈戲「哮天犬」、偶戲「十八王公」以及與現場觀眾互動的「追風賽狗場」。
2007	跑吧！小豬	有八家將、搶孤、電音三太子，融入台灣傳統特色儀典。

資料來源：紙風車劇團 本研究整理

(2) 巫婆系列主題

另一個經典劇目，是從 1998 年至 2008 年所推出以「巫婆」為主題的系列性演出劇碼，如《美國巫婆不在家》、《巫頂的天才老媽》、《巫頂的同班同學》、《巫頂生日快樂》、《巫頂環遊世界》、《巫頂環遊世界 II-一千零一夜》及《紙風車幻想曲》等作品，2009 年也即將推出《巫頂的天才老爸》，多為片段式的演出組合形式。

它運用小朋友喜愛且熟悉的童話人物—巫婆為串場，藉由劇場魔法的帶動，強調藝術形式與創意的特色，從 1998 年至 2009 年，已演出 312 場，超過 60 萬名的大小觀眾沉迷於巫婆的魔力之中，創造「巫婆」的兒童劇新世界魔法。「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」更在「巫頂」的帶領下，讓全台灣孩子一同體驗全場唸「巫婆咒語」⁹³的樂趣!

3. 「非藝術性創作」，創造實質收入

除了演出，紙風車這幾年「不務正業」的做了許多非藝術創作的東西，有人評論他們的作品已經不具藝術性，但多元發展只是為了生存及留住好人才所發展出的結果，而無意中開啓台灣表演藝術另一種不同思維的營運模式。(鄒侑如，2004) 包括優劇場、朱宗慶打擊樂團等也都與企業合作，或受邀公司尾牙演出。

活動所帶來的加乘效益遠超乎想像，不但有實質的收入，更因活動知名度而提昇票房收入，並非如外界所認為非藝術性活動會耗損創作能量及團體所累積的藝術性。如此推廣的結果讓人們接近藝術的門檻降低，穩定的收入讓劇團更有條件回饋給長時間奉獻的工作人員，透過實質的經濟報酬，肯定劇場工作人員，也讓他們的家人更加認同這份工作的穩定性與願景，整體表演藝術的環境才能活絡及永續。(鄒侑如，2004：77)

因為過度仰賴政府對於表演藝術團隊的扶持經費，反而容易造成團隊無法自主永續生存。

《今周刊》特別撰文，稱許李永豐用商人頭腦延續藝術生命，將創意展現在資源整合，開發表演藝術的文創產業。「在景氣不佳的這一年，我們愈要逆向操作演大戲，愈要端出最好的菜色，讓每一位觀眾在心中獲得最大的享受。」道出紙風車劇團的經營哲學。

以 2008 年的收支損益表分析，總收入為一億二千四百萬元，總支出則達一億二千三百萬元，其中票房收入只有三千四百多萬元，佔 27%，可

⁹³ 「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」以《紙風車幻想曲》為主要劇碼的現場，會帶領大家唸屋頂的出場台詞：「我是一個巫婆，而且是一個有經驗的巫婆，所以我的名字叫做『屋頂』！」加上一個招牌動作，一場節目下來，屋頂大概出場 6 次，第三次開始幾乎每個孩子都會念，而且念的很大聲，相當有劇場感染力。

以看出劇團若只靠票房收入，將無以為繼。（引自今周刊〈紙風車把劇團當雜貨店經營〉一文）

4.組織經營能力逐年穩定成長

財團法人紙風車文教基金會的董事長自成立以來就是柯一正，執行長就是李永豐，始終未曾改變，形成一柱穩定的力量，雖可幫助會務穩定發展，自然也有人事專權上的疑慮。

從 2009 年的組織編制來分析，以非營利型態的基金會運作方式已經形成制度，如今各團的財務也多能自理，目前基金會和劇團之全職人員較諸於其他僅有少數團員的表演團體而言已超出數倍。最大的轉變是紙風車劇團，增設了副團長、會計部、演出部，並有專職的演員（如圖 4-3 圖示）。全職團員除了可以讓團體穩定發展之外，更能夠凝聚目標向心力，有同樣的奮鬥目標，可以共創事業榮景。

紙風車劇團創團於 1992 年，綠光劇團 1993 年，風動舞蹈劇團 1994 年，財團法人紙風車文教基金會成立於 1998 年，自 2002 年—2007 年經營紅樓劇場（隸屬在組織編制中），讓組織資源分散，甚至顯出衰退狀態，從另一個角度思考，有失必有得，紅樓劇場的經營經驗讓紙風車團隊在藝術與商業磨合之間，開發出另一項商業經營管理的組織能力資產，對於後來的企業募款助益不少。（楊惠如，2003；蕭文文，2007；李永豐，2004）

5.組織層級分工制度的形成

從 1998 年紙風車劇坊組織架構及編制圖觀之，紙風車劇團創團第 7 年，也是財團法人紙風車文教基金會甫成立之時，已有階層管理的概念以及清楚的分工編制，促使紙風車劇坊可以穩定成長。

紙風車相關組織的發展一開始就朝制度性的分工，剛開始行政與演員不分家，跟其他團體一樣什麼都要做。後來慢慢有組織層級的出現，漸朝規模性的發展。這是因為組織歷經協調與激勵員工的問題時，組織層級就開始出現。個人在組織中的職權關係，不但將員工與組織連結，也是決定他們表現好壞最重要與實質的東西。（Gareth R. Jones，2005）各團或是基金會也都非常重視進團

年資，以及個人工作表現，直接反應在每個人的薪資或紅利上。

6.藝文界的助力源源不絕

組織成員的吳靜吉、徐立功、柯一正、羅北安、李永豐等文化界人士，因著良好關係，找來了義務的法律顧問、會計顧問、諮詢顧問，尤其是諮詢顧問，他們在藝文界與媒體界都有相當的影響力，幫助紙風車組織知名度開發居功厥偉。另外與演出產品美學有關之戲劇指導、舞蹈指導、設計指導、美術指導、技術指導等人也都是團隊的助力。雖然這麼多人參與演出意見，難免會有需要溝通協調上的困難產生，但是在執行長李永豐先生果斷的決策之下，通常都能迎刃而解。

柯一正、吳念真、林錦昌和李永豐是經常碰面的牌友，好友之間無話不談，319 活動構想就是這麼樣情境下談出來的。其中李永豐與柯一正是吳念真在綠光劇團導戲的固定演員，所以他們之間還有工作上不可分割的關係，柯一正和李永豐有所謂的「老夫老妻」般的互動⁹⁴，吳念真和李永豐則有「恩客與酒家女—台灣歐吉桑的情與義」⁹⁵，可以看見藝文界大老和李永豐的篤厚情誼，促使紙風車相關藝術事業發展良好。

7.紙風車文教基金會組織做為員工的後盾

據悉，紙風車文教基金會做為行政管理中心的角色之外，同時也作為獎助內部人才培訓—在員工倦勤時送往進修，充電後再回鍋，並做為員工急難救助基金—贊助員工自行創業基金或離職金的提供等功能。基金會需要透過財務評估仔細控管每個子團體的製作規模以平衡收支。(鄒侑如，2004)柯一正先生曾誇過李永豐，說他把團員都當家人，大家的婚喪喜慶都是劇團包辦的。李永豐表示，紙風車團員都是正式員工，連退休金、紅利都有，要讓藝術工作者沒有後顧之憂。

⁹⁴ 參考聯合報賴素鈴、葛大維、梁玉芳記者，〈最屌麻吉 柯一正 李永豐 15年不吵架〉，2007年7月31日，相對論：A10版。據報導，柯一正是在看了李永豐大學時期於國家劇院導的戲之後與他認識，之後又幫他成立了紙風車劇團、綠光劇團，連這兩個名字都是他取的。而柯一正認識李永豐15年來不曾吵架（至今年應是17年），兩人相差13歲，卻是最屌麻吉，互相欣賞對方的優點，李永豐（美國）說他從柯導身上學到如何欣賞別人，柯導則激賞李美國的創意與衝勁無限，可以想出「紙風車319鄉村兒童藝術工程」這般充滿理想色彩的文化夢，並且真的做出來。

⁹⁵ 參考廖俊逞，〈恩客與酒家女—台灣歐吉桑的情與義 吳念真 vs.李永豐〉收錄在《表演藝術雜誌》第180期2007年12月號，p64-69。

由於各團在進行年度演出計畫，演出作品尙未問世前，根本無法預估市場接受度，有時藝術性太高使得市場接受度低，便會造成虧本，此時基金會就能發揮救援的功能。例如此次 319 活動在前置規劃期便是由紙風車文教基金會提供辦公場所及事務設備，執行小組的人事經費亦由紙風車文教基金會全額贊助。

（二）策略

1.全民的文化活動

李永豐極聰明地擅用媒體的力量與名人宣傳的行銷法，創造企業參與的競賽舞台，將「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」變成是一項全民的文化運動，例如邀請發起人的參與加入、鼓勵企業名人捐部份場次演出、手機業者扣款捐助的多樣化、其他子計畫的推動等等皆是。

最明顯的一個例子，2007 年 6 月，活動進行半年多，基金會感到人力上有些吃緊情況時，希望招募義工幫忙，然而李永豐卻別出心裁，想出「319 台灣文藝青年工作大隊」的口號，來號召爭求 18 歲以上熱血青年參與。記者會上除了公佈半年來的成果報告，另表演一段早期藝工大隊演出畫面之外，還邀請了前行政院長蔡英文、國語日報總編輯馮季眉、青輔會主委鄭麗君等人，加上吳念真、羅北安、簡志忠、于國華（前民生報記者、表演藝術聯盟秘書長）等人疊羅漢，製造有趣畫面，吸引媒體目光⁹⁶。

在製造媒體行銷方面，前總統陳水扁、前行政院長謝長廷等政治人物捐款演出場次，都能適時製造新聞議題。其他如小朋友般發心捐助的善行亦可在媒體行銷包裝下變成明星；演出現場的小朋友笑容在隨團演出採訪拍照的國語日報高修民記者報導下，個個都是吸引人的畫面，不管是網路或是報紙，李永豐製造著一個又一個感動人心的故事。

記者採訪時，李永豐甚至感性地說：「不景氣，給孩子的不能少，一個劇團能做的，就是儘可能把藝術送到更多不曾發生表演藝術的地方。⁹⁷」讓自由時報特別用了半個版面記錄活動開始兩週年來的成果，發揮更大的媒體影響力。

⁹⁶ 參見何定照記者，〈幾歲都行 紙風車徵戲胞〉，於聯合報 A7 生活版，2007 年 6 月 29 日。

⁹⁷ 參見趙靜瑜記者，〈經濟不景氣 但童年只有一次 319 鄉村兒童藝術工程 滿兩週年〉，自由時報 D10 藝術文化版，2008 年 12 月 24 日。

而地方政府單位在協助宣傳演出活動時，最常利用的便是垃圾車上的布條、海報或是廣播，每到一個鄉鎮演出就像是地方熱鬧的大拜拜活動，受到觀眾的熱烈歡迎。

2. 舞臺前的紅紙條

每場演出大家可以看見舞臺前面總是貼了滿滿的紅紙，與專業劇院級的舞台甚不搭配。原來這是為了答謝與回饋贊助人，讓來觀賞的觀眾知道這一場演出的贊助人是誰。紙風車用了很不一樣的方法來呈現，效法台灣農村時期酬神戲的舞台前貼滿了幕後金主的名字紅紙，來到鄉下，這些紅紙反而打破了鏡框式舞台與觀眾冰冷的距離，現場氣氛馬上熱鬧不少。許多觀眾忙著去找自己的名字或是別人的名字，台上台下有一種感情交融、你我一體的合作意味。這些動作雖然費時費工，尤其有些鄉鎮捐款者高達數百人以上，卻一個也不能少，這些代表所有人的一分心意（訪三）。

於是在演出現場，不管是不是義工，大家都會來幫忙排椅子、清潔場地，贊助人也會在結束後提供點心給演出者吃宵夜，彷彿是一家人一樣，瀰漫著濃濃的人情味。紙風車劇團演出部主任鄒宜忠（訪七）表示，他吃過的宵夜有砂鍋魚頭、肉圓各種冷熱食物都有，都能感受到那個熱情。以筆者親自觀察雲林西螺那一場的點心竟然是一鍋又一鍋中藥熬煮的藥膳補湯，原來那一場演出是由西螺慈愛中醫院協助發起的，所以是非常特別的宵夜。

3. 堅強行政團隊的 SOP

紙風車文教基金會的主要幹部都是從紙風車劇團磨練出來的菁英，可以行政總監汪虹和行政經理張敏宜為代表。他們從經驗中摸索出許多提醒行政注意事項的表格，包括現場勘查表（包括場地勘查與拜會鄉鎮公所的注意事項）、演出檢查表（包括演出前、演出時、演出後以及記者聯繫回報表等）、SOP 的範本（包括確認場次、演出前置、演出現場、演出隔日、成果製作、結案等都有標準的行政作業流程），表格巨細靡遺，就算是新人，有了這一份表格，也能立刻上手。

筆者相信，這一份工作流程絕對是經過一次又一次的經驗累積而得以臚列

出來的，因此屬於組織的智慧財產，故不列入附錄資料中。為何這個 SOP 作業流程檢查表如此重要呢？根據受訪者表示（訪十一），因為西螺人很單純，有太多單位，公所、學校、紙風車、醫院等等，紙風車劇團這邊來看了幾個場地，一直沒有決定要在哪裡演出？他們很急，公所也一直搞不清楚承辦人是誰？紙風車以為公所一切搞定，醫院這邊也找不到主辦人，結果快演出前三天才決定場地，學校也嚇一跳，所以溝通很重要。演出單位這邊必備的工作執行檢查表可以幫助這些疏失不再發生。

4. 要求捐款透明化，講求組織責信能力

社會一般對於財團法人的非營利組織有很高的道德期許，特別是在責信度（accountability）與透明度（transparency）方面，學者馮燕曾指出：

社會公信力是指一個社會對組織的認可及信任程度，從非營利組織管理的角度來看，就是「責信度」（accountability），也可稱為「負責性」，它是指一個組織對其所使用的資源的效用，及社會期待或需求滿足程度可以交代的程度。簡單的說，就是具有公開說明組織所獲各種資源的流向，以及各種運作是否有成效，是否符合組織宗旨及其社會承諾，以證明其為一可靠（accountable）組織的事實。所謂責信度與透明度的實踐，乃是讓社會大眾能夠清楚了解這些以公益為宗旨，享有國家優稅待遇的組織，有哪些資源流入，資源運用的方式及方向。（轉引自蕭新煌，2000：37—97）

紙風車 319 活動對於專款專用以及捐款者的網路即時公佈徹底執行，不僅有國立台灣大學財務金融系陳明賢教授為他們做財務意見書的背書證明，還有許多發起人用名譽替他們擔保。

5. 捐款方式的便利化

在該計畫官網上有著非常詳盡的連結資料，為了掌握所有捐款的可能性，愈便利捐款人的作法，他們幾乎都想到了。在網路上可以先詳讀捐款資訊，並又清楚的捐款流程，了解有哪些捐款方式？例如有定期定額的信用卡扣卡捐款、捐款單填寫傳真捐款、郵政劃撥捐款、銀行匯款捐款、ATM轉帳捐款，除

了一般捐款單，還有消費券捐款單等等，還結合手機電信業者推出手機捐款，只要手機直撥518039(限台灣大哥大手機用戶，本服務不收通話費)，與手機直撥511319(限中華電信手機用戶，每秒收費 0.1 元)，選擇捐款 100、300、500 或 1000 元(每個月最高 3000 元)的捐款服務，款項將捐贈給行政後勤支援費。

針對捐款者，成立「唐吉軻德俱樂部」，單次贊助 35 萬元以上者可獲頒一張「英勇騎士卡」、定期定額捐款 200 元以上並允諾持續至少一年者可獲頒一張「幸福風車卡」，以效法英勇之騎士精神・施比受更有福之信念・認同紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之價值，受封成爲推動「愛」與「夢想」的人間騎士，以及傳播「愛」與「歡樂」的風車主人⁹⁸。便利捐款人，也使自己受惠。

6.子計畫的推動

跟隨本計畫一起推動的一些有意義活動，包括「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」、與國語日報合辦之「幫助孩子閱讀計劃」、「我的第一哩路 —【部落格徵文活動】」、「誠品【移動圖書館】行動書車」、「319 行動藝廊」、「319 杏林計劃」、「格列佛人體藝術探索館」、「全虹手機健診服務」等相關子計畫。

漸次加入之子計畫獲得許多人的支持，也幫助了許多人（如國語日報閱讀計劃）。因爲許多演出鄉鎮十分偏遠，醫療與文化不是那麼普及，趁著紙風車的舞台來到各鄉鎮，也多了許多人與企業一起來關心我們居住的土地，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的機會，企業也能提高能見度，一起行公益做善事⁹⁹。

（三）規劃—現階段活動分期

319鄉村兒童藝術工程根據財團法人紙風車文教基金會財務主任孫慧紋所提供數據，該紙風車319活動自2006年9月起籌備，至2009年4月24日已募得新台幣一億元款項，捐款數字仍持續累進中。筆者將該計畫自95年9月份起規劃執行，一直到2009年4月底執行情況，分成下列幾個階段：

⁹⁸ 資料來源：「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」官網<http://www.319kidsmile.org/>。

⁹⁹ 同上。

1.第一階段：理念認同期

從執行長李永豐的計畫發想，取得各董事、同仁的認同，成立「319 小組」尋找協力發起人代為發言，取得社會認同，溯自 2006 年 9~12 月的規劃期，主要由紙風車文教基金會提供場地、設備及人力經費等支援。誠如張敏宜回憶所說：

贊助原本就難找，一次要找 319 個，小組內部人員都走光了，現在都已經是第 3 批了，這才穩定下來；又沒收入，還要多接案子來養這個計畫…內外交相逼！（訪三）

剛開始我們所有員工先捐，美國要求每個鄉鎮都要有人捐，我們 319 小組要負責說動所有同事，否則自己都說服不了，怎麼跟外部募款？幸好大家都還蠻支持的，同事們捐不同鄉鎮…（訪三）

對於初期推廣階段情況，張敏宜形容更妙：

一直都在跟流沙抗戰！大家練到要很能哈拉跟應酬…狀況多到很崩潰，還有被大吼掛電話的，大部分是政治因素。（訪三）

問到何時人心才穩定下來，她接著說：

應該是第一筆影響最大的捐款—陽明海運的行政贊助 100 萬，讓我們吃下定心丸。（訪三）

2.第二階段：快速發展期

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。

3.第三階段：整合發展期

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（訪三）。

（四）小結

如同楊惠如（2003）分析紙風車透過多角分散式的組織架構來運作，雖有擴大規模成效、累積發展獨特的競爭優勢，卻將創作專注力與管理能力分散，紙風車劇團雖穩定成長，對綠光劇團、風動舞蹈劇場則是須面對虧損的壓力，紙風車把人力相乘所產生的綜效已發揮出來，必須小心衡量及維護，未來擴增多角化領域時，為了摸索新的產業知識，將原來的核心資源給予分解，而每個團體原相互依賴的資源反而減弱。

紙風車文教基金會與紙風車劇團經過不斷的演出、開發出十二生肖及巫婆系列節目，不僅為票房保證，也為組織經營帶來穩定成長，然而真正收入卻是來自接辦非藝術性創作，例如政府大型文化活動等，各方面不斷累積其資源，無論資產（有形、無形資產）與能力（組織、個人能力）皆有過人的成績表現。李永豐用商人頭腦經營劇團，組織愈來愈龐大。惟 319 計畫演出頻繁，近年來

¹⁰⁰ 同註 98。

在演出劇目的藝術性創作發展上，編導人才無法傾力創作，致舊戲重製頻率甚高。

後續還有一百多個鄉鎮還沒去過，第三哩路的演出計畫先暫停，希望把資源留給第一哩路和第二哩路的鄉鎮（訪三）。未來的路還很長，

四、執行、檢討與發展

（一）執行

1. 演員的揮汗感動

關於紙風車 319 台灣巡演，因為要節省經費，通常都是早早出門，晚晚回家，這麼披星戴月、辛苦操勞的情況下，演員的心情感想如何？根據主要演員鄒宜忠（訪七）表示：

前十場都還在摸索，愈演愈輕鬆，熟練後反而更能掌握表演方法。剛開始演完拆台差不多十二點結束，現在 11 點就可以打包回台北了（因為經費關係，多直接回台北，不住宿）。…若是連演四場，通常第三天就不行了，但是久了，就可以像出來玩三天。每一場的觀眾都不一樣，對演員是很好的磨練機會，可以發現新的學習。而且野台戲的感覺很不一樣，舞台就搭在星空之下，與大自然美景融合，真的美極了！

扮演巫婆與口白的小開（林于峻）則表示（訪六）：

賣票演出有其專業上的呈現，野台戲的感覺比較自由，跟彼此互動感覺會比較緊密，與觀眾玩在一起的時候自己都會很興奮。在劇場的巫婆魔法全包裝的很神秘，在野台演出狀況多，看戲的人很輕鬆，也可以吃東西。不過碰到刮風下雨真的只能多拜拜了！

每一場演出台上大約 12 人，音效 1 人，燈光、音響、以及打燈 2 人共 6 人，15 噸大卡車一部、一台巴士載演員，就這樣南征北討，當演員人力不足時，怎麼應對呢？宜忠表示，「文工隊」的加入幫助很大，不過節目就必須調整，口

袋和彩帶就必須改成棒棒黑光。他們二位各以一句話來形容 319 演出的意義。

小開說：「讓沒有吃過牛排的小朋友吃吃看牛排的滋味。」

宜忠則說：「流水席也可以吃到鮑魚。」

亦即讓小朋友和地方鄉親也能體驗一下國家劇院級的演出。

2.行政的冷暖自知

以下根據筆者瞭解與親身經驗說明。每當一個鄉鎮達到 35 萬元的捐款額度，紙風車 319 小組便前往該鄉鎮勘查場地，並與當地公所接洽行政協助事宜，雖說這是一個不依靠政府補助的民間活動，但是政府仍然可以協助演出場地建議、安排，以及其他衛生、宣傳等事宜。畢竟單單靠紙風車團隊的少數人是無法完成所有工作，在地人士的協助更能夠喚起地方情感，帶來更多觀眾，也更帶動地方對家鄉的熱情。但是當然也有對這個活動完全相應不理的人，或不敢幫忙的情形。在今天看來似乎不可思議，但是在選戰方酣時期，人民多以顏色看人，連學校、公所都要看是誰贊助了這場演出，才決定是否出借場地！以台中縣的大雅鄉和石岡鄉場次為例，當初選定了某學校演出，經接洽之後得知該場次是由長工會贊助，學校和公所便開始有了種種理由無法出借場地和幫忙的理由，深怕被有關人士貼上標籤，藝術被政治如此箝制影響，真的只有負責行政事務的當事人冷暖自知了。

（二）檢討

紙風車文教基金會作為一非營利組織，本就有接受公開監督的義務，紙風車有針對整個活動和監督的機制，大家也可以提出意見供他們改進參考。

「孩子的第一哩路－319鄉村兒童藝術工程」在紙風車劇團和紙風車文教基金會推動之下，在演出成效分析方面有幾點可據以觀察：

1.演出質量分析

紙風車劇團雖然已經巡迴台灣演出無數場次，但是面對這一次 319 場次的演出還是頗傷腦筋，包括演出劇碼的選擇、呈現方式，還為了節省經費考量，鄰近鄉鎮若可以的話就排在一起演出，但是又會因為靠太近，要考量是否安排

不同演出內容，或者宣傳就要更用心，務必讓更多人來觀看演出。該演出首演場次為 2006 年 12 月 24 日，第一百場為 2008 年 3 月 5 日，第一百個鄉鎮演完日期為 2008 年 4 月 26 日¹⁰¹。根據任建誠的訪談，紙風車劇團在演出質量的自我要求上做到劇碼慎選、美學、愛與關懷本質精神、客製化作品、可隨時應變的表演團隊。

劇碼的選擇：

在規劃劇碼內容部份，以片段的演出小品組合呈現，來源即為十二生肖與巫婆系列中的小品。第一階段規劃了三套系統：(1)紙風車的幻想曲(2)屋頂的天才老媽(3)武松打虎。在這片段的演出，吳念真的「八歲一個人去旅行」跟「棒棒黑光」二齣戲放成固定，其它像幻想曲的部份：起床號、追風賽狗場作為片段，另外一套的如猴子－奇妙的身體、楊桃樹的故事、白蛇傳、花燈系列，還有跳跳咚咚咚、八歲一個人去旅行和黑光，另一個是武松打虎。通常第一哩路演出劇碼為「紙風車幻想曲」、第二哩路則為「武松打虎」。

作品要有美學、愛與關懷基本的精神：

任團長表示（訪五），作品本身因循李永豐當初提出來，也是提出之原始計畫概念，要有創意，要有美學基本的精神，同時要有愛與關懷的概念能融合在其中，可以跟孩子們去互動對談。比如說：「武松打虎」是傳統音樂旋律、歌舞劇創意及空間想像，新的素材來發揮創意，美學上面是有一個基礎在。從保育動物之間看到人與人之間的化解，就可以愛與關懷的角度來切入，藉由這些東西讓孩子知道藝術與形式跟變化，「台灣之光」這齣戲就能夠知道早期臺灣人與人之間的關係、互動及信任感，這就是台灣比較需要的，在黑光的戲劇裡，美學與愛又更加明顯了。

劇碼可因時制宜調整、客製化作品呈現均佳：

(1) 演出的質

關於演出劇碼，除了固定劇目之外，也可以根據邀演者要求修正內容。根據紙風車劇團團長任建誠說明，一部份的贊助者他們會對劇碼提出要求，有些

¹⁰¹ 2009 年 6 月 17 日該 319 鄉村兒童藝術工程已經在澎湖七美完成 172 個鄉鎮，第 200 場演出。

是長期贊助的客戶如「中興保全」老闆娘，她看過我們很多作品，她就會覺得整齣的戲比片段好看，因為有傳統的故事性的東西可以串連。換句話說她會覺得巫婆系列比較不像一齣戲，比較像綜合性表現的東西。

我們按照贊助者所期望要求的東西去加以延伸創作，所以目前我們還有兩齣戲還在不定期的演出，第一部戲「楊桃樹的故事」、這篇故事是由越南故事改編出來的，新莊這場，因為外籍新娘來台的因素，能夠讓新台灣之子的媽媽他們有一個不一樣的感受，把這個概念融入劇情裡面，我們也很認真去拜訪了很多越南新娘，包含隔壁早餐店的越南媳婦，也藉由真人真事得知他們越南人都以「楊桃樹的故事」做為小時候的閱讀書籍，這個故事內容是在述說：從前有兩個兄弟，哥哥是一個好吃懶做人，他什麼事情都叫弟弟做，那麼弟弟很認真的摘楊桃樹，拿著楊桃就把楊桃樹種了起來，有一天，有一隻仙鶴來，他就跟弟弟說我好餓，可不可以給我東西吃，弟弟就大方的請他吃，仙鶴十分感謝弟弟，並說要帶他去一個地方，那裡有滿山的金子能夠隨你拿，他就只拿了兩個，他要一個給哥哥，一個給自己，仙鶴就說你真是不貪心，那我就送你回去。哥哥知道這件事後，哥哥也學弟弟去種楊桃，楊桃在成熟時，仙鶴一樣也來找哥哥，哥哥便說你趕快帶我去金山，到達那裡後，哥哥便很貪心，仙鶴看了很生氣，就把哥哥變化了金豬，把其它金子通通變成了石頭。（訪五）

「台灣之光」這一個片段演出非常特別，紙風車劇團稱它為「台灣之光」，是因應長工會102要求製作，裡頭使用了戲劇的東西及歌舞方式，能夠讓孩子在看戲的過程中對歷史對地方有一些認識，於是就把早期台灣歷史由荷蘭人、日本人、明清時代…等，各種不一樣的階段文化將它寫實下來。其他還有原住民的故事…。（訪五）

（2）演出的量

「319 演出場次月統計表」（如表 4-3 所示）是根據紙風車文教基金會提供資料，彙整出來，從表格中可以看出 2007 年活動最為熱烈，共有 90 場次，

¹⁰² 2007 年競選總統之候選人謝長廷先生的後援會。

該年正好有許多選舉造勢活動，本活動雖然標榜為純藝術活動，但是也有不少候選人藉此機會增加曝光率，或提高知名度，從該活動演出場次觀眾人數統計表可以清楚看出。但是根據張敏宜表示，有些政治人物也很善良，例如謝長廷就說：趁他還有一點新聞價值的時候，可以幫他們這個活動提高媒體曝光度，確實也鼓勵了許多人願意傾囊相助。因為活動設計只有贊助人代表一位和地方首長可以上台致詞，有些如某立委卻硬要上台，造成行政人員受傷，不過幸好後來他也認同紙風車的作法與理念，也幫忙推動贊助了其他場次。（訪三）

表 4-3 319 演出場次月統計表

2006年	場次	2007年	場次	2008年	場次	2009年	場次
12月	1	1月	3	1月	3	1月	1
		2月	2	2月	4	2月	2
		3月	3	3月	8	3月	5
		4月	4	4月	7	4月	7
		5月	8	5月	9		
		6月	11	6月	7		
		7月	6	7月	8		
		8月	8	8月	3		
		9月	5	9月	8		
		10月	13	10月	10		
		11月	15	11月	5		
		12月	12	12月	7		
合計	1	合計	90	合計	79	合計	15
說明	1. 該演出首演場次為2006年12月24日，第一百場為2008年3月5日，第一百個鄉鎮演出日期為2008年4月26日。 2. 截至2009年4月26日共演出185場次，走過160個鄉鎮，其中都會區演出有11場，第二哩路演出有14場，共計391,700人看過表演。						

資料來源：財團法人紙風車文教基金會 本研究整理

2. 捐款破千萬的紀錄

根據汪虹（訪二）和張敏宜（訪三）表示，有80%以上的人是第一次捐款，這些人以往未曾捐助過文化藝術事業，有相當多的單場次捐款企業家會重複再捐第二場、第三場...，也有許多人認同這個活動會捐助行政後勤經費，更多的

是小額捐款和每個月定期定額捐款的人為數還不少。（參考紙風車 319 活動專屬網頁）

為能夠看出捐款進度所繪製之「319 捐款滿千萬紀錄」（如表 4-4 所示），從每滿一千萬的捐款紀錄上可以看出，活動初期，透過媒體報導，有許多人熱心贊助，後來漸漸可能是媒體曝光率降低，加上經濟不景氣確實影響贊助意願，選舉期過後的 2007 年底速度就減慢了。當然年底的時候企業的錢也差不多用完了，可以用來捐助的部份就變少了。2008 年度一開始，馬上衝破 5 千萬大關。接下來每達千萬的捐款速度又慢下來，紙風車內部士氣也有降低趨勢，直至臺中市兒童藝術節接下格列佛人體藝術探索館計劃的挑戰才又燃起鬥志（訪三）。

表 4-4 319 捐款滿千萬紀錄

累積金額 (元)	日期	募款天數	累積場次/鄉鎮	備註
1,411,900	2006 年 11 月-12 月		1 場/1	2006 年 12 月 24 日宜蘭員山鄉首演
1000 萬	2007 年 4 月 27 日		12 場/12	
2000 萬	2007 年 5 月 30 日	33 天	21 場/21	
3000 萬	2007 年 7 月 27 日	57 天	37 場/36	
4000 萬	2007 年 11 月 30 日	125 天	79 場/73	
5000 萬	2008 年 1 月 7 日	38 天	92 場/79	
6000 萬	2008 年 4 月 8 日	92 天	106 場/93	2008 年 3 月 5 日演出第一百場次； 圓神代為出版演出百場紀念專書。
7000 萬	2008 年 7 月 2 日	85 天	129 場/116	
8000 萬	2008 年 10 月 2 日	92 天	148 場/131	
9000 萬	2008 年 12 月 22 日	81 天	169 場/150	
10000 萬	2009 年 4 月 24 日	123 天	183 場/160	全台 319 鄉鎮過半數演出場次
附註	由於企業或個人與公益信託星雲大師教育基金等大額捐款挹注，使部分期間累積金額很快增加。			

資料來源：紙風車文教基金會會計主任孫慧紋提供（訪四），本研究整理。

3.人力資源整合

以目前實際執行與推動 319 活動為財團法人紙風車文教基金會以及紙風車劇團來看，兩者在活動過程中因應人力需求，都有擴充人力，或增設部門與專職人員，經費部分則慢慢將劇團與基金會部分各自獨立，使財務自主，間接刺激提升組織經營管理能力。然而誠如紙風車劇團團長任建誠（訪五）表示：

有時紙風車碰到自己的年度大戲，人手方面會配合不過來，一直要不斷運用人力的分配隨時做調整…紙風車內部又成立了演員部，又成立技術部，當然我們也增加了不少人才，但這方面又面臨了成本的問題，其實壓力是很大的，這時候我們就分配行政組、技術組，讓他們各部分經費獨立，從團隊間的管理，經費的控制，原本演員都是外聘的，可以抓到概數，譬如六萬八萬額度，用這樣的數字讓演員部去自理，雖然今年度有 200 多場的演出，年度大戲可能有收入，319 本來就沒有收入的，總的來說，現階段是平衡的。以量制價，目前是平衡的，雖然好處有多養的演出和劇組全職人員，危機可能是 319 專案告一段落，如何繼續維持？是以後要去面對的，明年後年再去調整，現在都是解決問題居多。

（訪五）

紙風車劇團團長任建誠（訪五）就人力資源整合部分，提出他們的作法：

就分工上面，計劃分總策劃、執行人，規劃部份的東西是從基金會，紙風車算是演出單位。任建誠表示，他是基金會董事，團隊資源面對贊助者要求不會讓它死掉，但某一方面來講，內部的團隊資源是十分重要，紙風車也算是策劃單位，各方面都採取正向思考的問題來解決，有問題大家想辦法解決，一來的問題先解決，再想不出來，再努力去解決，出發點永遠都是給孩子，在自我要求上能夠做到最好。（訪五）

人力是這個巡演計畫最大的問題，龐大的人力動員對劇團和基金會都是一大考驗，其他還有外包燈光音響的問題。根據紙風車劇團團長任建誠（訪五）說明，在人力上出現的問題，可以分成行政策劃的人力、演員的人力、燈光硬體人力等面向個別解決：

（1）行政策劃的人力：人力一直是這個活動最大的挑戰，原本基金會裡的人力就不太夠，加上319更顯不足。當某一鄉鎮到達35萬元，就開始有行政介入場地勘查、拜會當地鄉鎮公所首長，以及每一道程序的作業標準流程要遵守。組織內以紙風車劇團和基金會的人力互相支援，

(2) 演員的人力：戶外演出的東西都是要老天爺一定要配合你，演員們也從冬天天氣冷穿毛衣、大衣、綵排、暖身、喝薑湯演出，演到雨季淋雨演出，演到夏天是中暑演出，有時也會遇到颱風天，當然演到秋天是最舒服的時候，一輪就已經過了，感受台灣四季的那種美妙也不錯。

(3) 燈光硬體人力：所有的東西都要從台北、屏東、台東、花蓮，每一場演出都只收入三十五萬，在這方面演員費用可以做到，但硬體方面的人員不可能這樣巡迴，再說人的體力是無法負荷的，或許可以外聘給廠商做，但廠商是無法做到品質管制，所以相對這些利益關係，我們是以計劃的方式，一個階段一個階段的做調整。這就要從行政的方面講起，就從一開始策劃都是由基金會先做起，基金會的部份人力也做了擴充，起初每一個東西也不一樣做到，所以在剛開始之後紙風車的人力加進去，第二個階段行政方面就加進去公所聯絡行政上的事務。(訪五)

4.加入 319 文藝青年工作大隊：簡稱“文工隊”

紙風車 319 鄉村兒童藝術工程每一年都進行文藝青年工作大隊（簡稱 319 文工隊）的招募與訓練工作，每年都訓練喜好表演藝術的青年，提供表演技巧的課程，同時以 319 鄉村兒童藝術工程為表演舞台，讓熱愛表演創意的青年得以實現夢想。即使在不景氣當中，紙風車的文工隊仍然是免費參加，為了培育人才，給予青年一個實現夢想的機會。目前已推動第 3 年，第一年（2007 年）培訓出約 40 多人，協助前台行政與演員部份，第二年（2008 年）則以培訓演員為主，以因應一天同時三場演出需三組演員的龐大需求，約培訓 20 餘人。

而今年（2009 年）第三年結合三立電視台的媒體實力，提供各項資源支持紙風車成立「三立文藝青年工作大隊」。這次三立電視台與紙風車基金會一起進行文藝青年工作大隊的招募與訓練計畫，將三立的多功能藝文廳場地挪出當作劇場訓練的場地，也協力幫助宣傳招募計畫。同時三立電視新聞主播李晶玉更率先報名參加文工隊志工，本身是兩個孩子媽媽的李晶玉，有感於紙風車 319 鄉村兒童藝術工程對孩子美學的啟發及重要性，屆時將帶著自己的小孩共同參

與。(http://www.319kidsmile.org/culartyouth.asp，搜尋日期：2009/06/01)

5.關於319專案小組的組織編制：

「紙風車319鄉村兒童藝術工程」發展至後面有固定的執行小組，有標準的SOP作業流程，召集人、執行小姐、志工組織各司其職，運作完美，唯一不可抗拒因素就只有天候了。

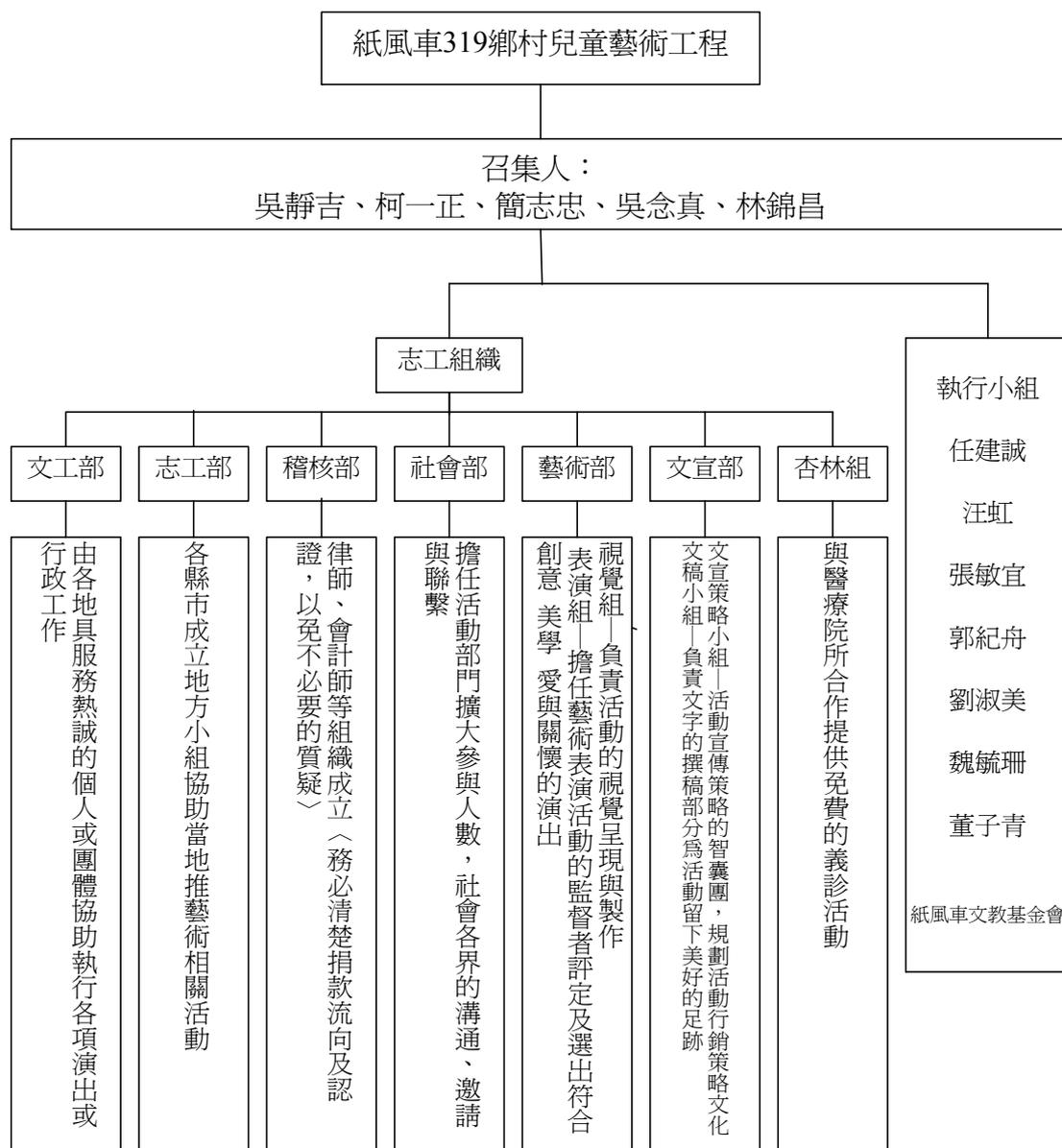


圖 4-4 紙風車 319 兒童藝術工程發起人組織表 本研究整理

(資料來源：http://www.319kidsmile.org/plan.asp)

（三）發展

1. 領導者的聲望

紙風車劇團團長任建誠（訪五）也表示，李永豐的創意一流，沒有他不會有 319 這個活動，他也同時轉述李永豐的話：爲什麼慶典或是跨年活動一定是歌星或是飆舞？文化活動不行嗎？所以李永豐不管多辛苦，一定會堅持下去！

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、爲社會注入一股正面力量。大師表示：

「在臺灣城鄉差距愈來愈大的當下，能在全省不分鄉鎮地將兒童藝術推廣、分享出去，需要很大的經費，更需要大家一同大力支持。佛光山是拋磚引玉，希望社會大眾一同努力，讓文化更有生命力！」

活動發起人暨圓神出版社發行人簡志忠回應說：「師父就像春風，吹起一陣風，『紙風車』就動起來了！」大師笑道：「希望大眾給社會多一些春風、多一些暖意吧！」（摘自紙風車 319 活動專屬網頁）

以領導者創造組織願景，實踐組織使命，是非營利組織常見的情形，紙風車李永豐的勇敢逐夢計畫，連星雲大師都肯定。然而當面對其他團體負責人的攻訐，他微笑著說：「319 計畫是一個“擴大藝文資源、改變藝文戰爭的模式”，因爲它創造了新的贊助資源，而非搶奪原來的資源，資源就在那裡，大家都可以各憑本事去爭取！」（訪一）

2. 地方上的回饋

張敏宜說：「現在她坐著車經過某一路段就會不自覺地想起在那個鄉鎮的某個學校或是空地演出的經歷，腦海中浮現的是那些帶著笑容的臉，有義工媽媽、有純真小孩、有幫忙擺椅子的阿公等等，每經過一個鄉鎮，這些充滿熱情的人，就會勾起她滿滿的思念之情。（訪三）」

西螺的第一哩路是由694位西螺捐款人每人200、300元這樣募款來的，它也創下捐款人數最多的第一個紀錄，紅紙條貼滿了舞台還不夠，還貼到活動禮堂

二樓的牆壁上去，數量十分驚人，但是每一筆都不會少掉名字。林園鄉黃泰旗老師、潮州鄉的簡安富老師、二林鄉的陳芃蓉老師、義務幫忙攝影的張大魯等人、汐止鎮的慧慧媽媽，以及透過小提琴義演所得捐助新社鄉的陳奕勇小朋友、義賣心愛物品捐助光復鄉的姚歡容小朋友等富有愛心的小孩，還有民歌手陳明章沒有酬勞的現場演唱等。

紙風車 319 活動變成地方的慶典活動，例如義竹鄉的鄉長帶領大家一起遊街等大力支持地方活動，當然部份地區也可能認為是鎮公所的負擔。但是這是每個捐款者的心意，可以決定到哪個地方演出。

每個贊助者我們都接受，不管是誰，都欣然接受，因為沒有理由拒絕。

（訪三）

也有讓人感動的故事，目前就讀彰化縣員林國小的陳奕勇小朋友宣揚兒童幫助兒童理念，舉辦「讓愛傳出去」小提琴獨奏會，將票房收入 10 萬 5,148 元全數捐給 319 鄉村兒童藝術工程到新社鄉的演出經費，成為全台灣捐款最多的小朋友。紙風車 319 鄉村兒童藝術工程在新社鄉公所前的演出，新社國小學童熱烈響應，並成立協助演出的「環保小志工隊」，彰顯其一個乾淨有禮的美麗故鄉～新社鄉的意義。

以筆者在各演出現場觀察心得，各鄉鎮演出過程都有一些感人的情節，如台中縣東勢國小那一場演出是由管氏企業的兄弟們為其父親慶生而捐，圍牆邊擺滿一整排的花圈，每個花圈裡寫著大大的字：「祝」、「演」、「出」、「成」、「功」，彷彿回到舊時廟會情景。舞台邊演員們在做暖身彩排，行政人員將一張一張捐款人紅紙條貼上舞台前緣，一張紙條代表著一份愛心。演員們認真的態度一點也不輸正式演出。基金會張敏宜經理被邀請去參加管爸爸的慶生宴會，那場宴會邀集了所有當地的重要人士與親朋好友，當然還有推動管先生贊助的簡志忠社長，宛如一場盛宴。東勢國小外頭小販們早已聞風而來，一攤攤擠滿了人行道，一場演出成就了一家人的心願，還有創造市場經濟的功能。

3. 觀眾的滿意度

紙風車 319 鄉村兒童藝術工程透過觀眾的口碑行銷創造了更多的觀眾與執持者。這些贊助者有一次贊助 35 萬元演出一場的，也有小額捐款的人士，因此為照顧這些富有愛心的支持者，紙風車文教基金會新提出「唐吉軻德俱樂部」，發行「英勇騎士卡」（一次捐助 35 萬元者可加入）、「幸福風車卡」（小額 200 元以上長期定額捐款者可加入），如同銀行發行的認同卡一樣，掌握忠誠客戶。

網頁資料的更新可以看見一個過程的用心，於是行政經理張敏宜經常更新網頁，讓所有贊助人可以在最快時間內看見自己的捐款資料、可以知道下一場演出行程、上一場演出實況等。張敏宜表示（訪三）：「孩子的笑容，是我們前進最大的動力。」

是啊..看那孩子的笑容，從剛開始的羞澀(從沒有過看戲的經驗呀...),到微笑..然後..開懷大笑，這過程就像一朵朵盛開的小花朵綻放，值得!!絕對值得!!感動與堅決往前是我目前唯一的想法....因為，承載這麼多心意啊!（摘自<http://www.wretch.cc/blog/kidsmile>）

以筆者所見，從募款行動開始，大人們因為肯定這樣為孩子付出的心願，紛紛慷慨解囊，在演出前現場忙進忙出的現場志工大人們，即使汗流浹背地搬著椅子，仍不忘熱心地微笑邀約好奇路人前來觀賞晚上的演出，他們對演出的期待之情絕對不亞於孩子們，可見善良信念的傳達是成功的。

4.具公信力的肯定

除了 2008 年文建會頒發的文馨獎鼓勵之外，演出第一百場的紀錄專書，不僅呈現活動記錄、發起人和演員與各地方的感人故事，它同時也和其它子計畫一樣，成為宣傳行銷的手法之一，給捐款人大眾的一種信心傳遞，喚起眾人的柔軟心，捐助演出，懷抱共同攜手堅持走下去的約定，勇敢面對。文建會黃碧端女士 2009 年 7 月加入發起人行列，也證明一件事情，那就是公部門對這個活動的肯定與支持。

5.遭遇困境

任建誠於 319 活動走完二年多後受訪表示，對於目前活動募款的困境表

示：「我承認這個計畫當初的設定是有些理想性，但是也不是不可能做，經濟雖然不景氣，但是仍然有企業或個人願意贊助，這一家不行，就找別家。」他們已經學會調整方式來解決問題。（訪五）

根據任建誠訪談（訪五）：

去年（2008年）9月以後，募款變得困難，除了經濟不景氣因素之外，企業的年度預算也差不多都決定了，所以有停滯的現象，今年年初感覺完全不同，年度一開始，中國信託就一口氣捐了10場350萬元，以及台灣大哥大等企業紛紛加入贊助行列。想起開始時候的華路藍縷，真的企業一開始都在觀望，慢慢累積起知名度和活動的深度，二年半之後，大家產生辨識度的認同，以摩根大通為例，他先捐了蘆洲第一百場的演出，認同計畫之後，第二年將此計劃提報美國總公司，列入企業年度計畫，今年再度捐助8萬美金。中興保全本來就有長期捐助宜蘭的計劃，有了319第一場宜蘭員山的經驗之後，每年都要在宜蘭安排一場演出。

提到關於行政捐款部分，計劃本身就有限制，指定行政費捐款，或指定鄉鎮，每一指定鄉鎮達到35萬元，便開始安排場地探勘，確定演出日期地點，開始拜訪鄉鎮市公所請其協助行政支援等事宜，因為舞台搭設需前一天完成，就衍生有守夜的問題，這時候就會非常需要鄉鎮公所人力的協助。

五、小結

一個組織所累積不僅在於資產，更在於能力的累積上面。紙風車劇團與紙風車文教基金會經過許多大型文化活動的策劃、執行，累積實務經驗，也累積組織財務實力，若非經過這長期積累成果，2009年位設計製作巨人格列佛人體探索館，虧損了一筆大數目，就非一般表演團體所能負擔情況了。

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」活動除讓所到之處的小孩為之風靡之外，二年多時間獲得民間各界超過一億元以上的捐款額度，統計截至 2009 年 4

月 26 日共演出 185 場次，走過 160 個鄉鎮（場次），不算在第一哩路演出場次的包括都會區演出有 11 場，第二哩路¹⁰³演出有 14 場，共計 391,700 人看過表演。這個活動從動機、執行到成效，可以看出來領導人李永豐的領導魅力，以及果斷的執行決心，加上組織人力資源的配合，使活動不致於中斷，仍然賡續發展中。

柏拉圖說：「一個社會以什麼為榮，那個社會就會表現什麼。」（吳靜吉，1997）「319 鄉村兒童藝術工程」不只是一個活動而已，它是一個從社會底層啟動的藝術基礎建設，它掀起風起雲湧的新時代，創造了表演藝術的新紀錄；它也關切著許多議題，包括許多人都關心的教育議題、社會議題、藝術市場議題、行銷募款議題，也讓文化界遭受強烈的衝擊。

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」以 35 萬元作為一個基準數字，只要鄉鎮達到門檻就會安排前往演出，然而有許多地方如離島只有 35 萬元是無法成行的，因此有後來所謂的行政後勤支援經費的捐款，用以補貼因部份縣市地區偏遠，交通、食宿、運費等費用增加，或天候因素產生額外費用之專案補助，因 319 活動是賠錢的¹⁰⁴，他們只能靠額外大量接案（包括選舉場），以及年度演出售票來賺錢發薪水。所以對基金會同仁來說，他們雖然知道做這個案子會賠錢，但是因為執行長的堅持，經過理解之後，他們也認為應該要做，只好硬著頭皮來做，想盡辦法作好宣傳行銷來鼓勵大眾捐款，其中又以鼓勵小額捐款最有意義，因為這些人才會成為地方將來的長期贊助人。

地方熱烈的捐款響應演出行動一旦發生，如學者霍爾（Hall,1989）及葛茲（Getz,1997）不約而同地指出，舉辦任何活動、事件都會對參與者造成直接的社會、文化衝擊，且會對舉辦地造成影響（轉引自Allen，2004）。因此，類似如西螺當地所喚醒地方人士的熱情不會如此迅速就熄滅，果不其然，雲林西螺

¹⁰³ 已經捐款達到門檻去演出過的鄉鎮，因為體驗到藝術之美好，積極再度募款邀約第二次演出行程，為滿足地方上的看戲熱誠，紙風車劇團會準備不同劇目。然為避免虧損缺口加大，同時將資源留給尚未演出過的鄉鎮和第二哩路之鄉鎮，目前知道第三哩路目前暫停受理。

¹⁰⁴ 根據訪談，319 活動每演出一場基金會就要賠十萬元，還不包括紙風車劇團的虧損。根據最新網頁資料顯示，目前捐款總額(2009/6/8 前)108,232,561 元，核算至 2009 年 4 月 30 日前，扣除演出支出與捐贈可運用餘額，以及已支出行政後勤支援經費支出總額，尚不足 4,742,038 元。（詳活動網頁首頁及 FIRST MILE KID'S SMILE 319 鄉村兒童藝術工程國立台灣大學財務金融系暨研究所陳明賢教授簽署之財務意見書，搜尋日期：2009 年 6 月 12 日）

人又發起完成了第二哩路 35 萬元的捐款¹⁰⁵，演完了「武松打虎」，會不會還有第三哩路呢？我想暫時不會，因為紙風車已經暫停第三哩路的演出計畫，但是如果這個經費，將會代為引介其他表演團體去表演。

¹⁰⁵爲了邀請紙風車劇團前往表演，西螺慈愛中醫院發起「尋找 1750 個西螺人的熱情」，希望募集大家愛心，竟成爲單一鄉鎮捐款人數最多之鄉鎮。後二崙也受其影響發起募款，達陣演出。

伍 結論與建議

由財團法人紙風車文教基金會於2006年9月啓動的「First Mile ,kid's smile ~319 鄉村兒童藝術工程」巡演計畫，自推動以來經統計有17,619人和團體捐款，約有425,850人看過演出，2009年7月2日的統計之捐款總金額為113,515,027元，已演出之場次計為175個鄉鎮，205場演出（參考自活動網址，日期為2009年7月6日），創下單一場次演出數項最高記錄，包括募款金額、捐款人數、觀眾人數、場次紀錄、合作對象等。

在紙風車319鄉村兒童藝術工程這個案例中，除了以它的主題—陪孩子走上藝術的第一哩路，目前已經有四十萬人次左右的觀眾受惠，其中不只孩子受到感動，還有許多老人、父母親也一起陪著笑、陪著哭、陪著開心起來，在傳遞表演藝術之美這個目的上，也可以說是所有人的第一哩路。

一、結論

（一）紙風車文教基金會占有先天發展優勢

紙風車劇團創團團長李永豐（綽號美國）從蘭陵劇坊吳靜吉博士的指導下開展他的戲劇人生，加入魔奇兒童劇團、重考七次後進入國立藝術學院戲劇系就讀、成立紙風車劇團、紙風車文教基金會等等，何其幸運有如此多的藝文界前輩關照矚目，使得紙風車劇團和李永豐不得不努力求進步，同時李永豐本身的創意鬼才與經營天份，反映在其魅力領導人特質，帶領著一群心甘情願為藝術文化犧牲付出的劇場人，開創了不一樣的台灣現代劇場風貌，其在先天上確有其發展優勢。

（二）成立初期獲得許多承辦大型文化活動機會

紙風車劇團成立之初，立即獲得許多演出機會，甚至是政府委辦之大型文化活動，在承接過程中，與政府建立良好互動關係，執行成果也讓各界肯定其

組織能力，而有不斷的案子可接。另外，他們也積極開拓企業資源，協助企業執行活動，建立人脈，也同時奠立社會良好品質形象，累積眾多人力、物力資源。

（三）藝術需要堅持與夢想、非營利組織則擁有實踐的力量

表演藝術這行業是迷人的，它與其他行業不同，工作無法計時計量，一個演出演完拆台了，這才叫做結束。因此員工必須能夠任勞任怨，耐得住寂寞，更要懂得情緒管理。藝術家有夢想要實現，行政工作者幫助他實現夢想，也完成自己的成就。以本個案為例，李永豐與紙風車劇團繼承了小劇場的冒險精神，面對惡劣的環境愈挫愈勇，透過財團法人紙風車文教基金會發起「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」計畫，因為知道政府補助資源有限，根本拿不到足額的補助，決心由民間自動自發一起完成這個夢想。而他們面對外在環境改變、團體經營管理、活動行銷公關、資源建立運作等，所採取的創新作為與優勢條件，便是利用非營利組織的身分使社會認同其組織使命議題，並能夠善用資源、資訊公開，讓組織資源發揮最大效益的結果。

（三）這一個演出「事件」只能是單一發生，無法拷貝重製

「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」創造了民間許多新的資源出現，包括捐款人、演出廠商、演員和藝術行政人員，也創造了許多觀眾，更因許多民眾首度接觸藝術型態事物，而可能在未來成為藝術的愛好者與文化的推動者，對整體社會良善面發展來講，紙風車文教基金會成就很大；在演出現場，演出結束後民眾會留下來幫忙收拾善後，展現良好公民風範；在表演的藝術性方面，媲美國家劇院及的舞臺燈光音響，以及所有技術人員、演出人員合力打造的一個夢幻戲劇世界，讓觀眾看得投入、玩得開心又滿足，周邊計畫的附加價值也形成這個計畫的豐富性。

因為李永豐和紙風車文教基金會所擁有的不可複製、雄厚的組織資產與能立，他們發起「孩子的第一哩路～紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」計畫，從立意上可以被效法，但是在執行上，若無這些從事各種活動策劃執行能力的訓練、長期演出經驗、良好人脈關係，擁有眾多良好優質的演職員來推動執行，恐怕也無法像他們如此推動方式，演出全民文化運動。因此在本質上，這個計畫是

一個非常有意義的活動，值得推動，但其他表演團體想要如法泡製，無良好資源基礎，恐遭致失敗結果。

（三）發現民間豐富的藝文贊助生氣，應把握鼓勵發展

民間一般多捐助宗教或是贊助公益，對於藝文贊助多採存疑態度，畢竟藝術究竟是營利或非營利性質之爭議不斷，而民間多偏向營利事業見解。但是人多偏愛美的事物這一點無庸置疑，根據 2007 年出版之《表演藝術產業調查研究》結果，與此案一推出，可以發現民間仍有很高的意願來贊助藝文，對於與公益結合的表演藝術民眾仍然會支持（雖然李永豐一直不同意這是一個公益活動，事實上多數人的認知上它還是一個公益活動，也是文化活動。）。

對於公益善行，民間潛藏龐大的動員力量，因此表演團體仍應善加發揮組織各自獨特的性質，取得觀眾支持者的信任，繼續累積組織資源，經營組織實力。政府也應努力爭取民眾認同文化政策，支持文化藝術發展。

二、建議

民間靠著自己的力量，國際打擊樂節、國際合唱團紛紛在世界上打響名號；雲門出國巡演異邦，跑得比外交部更遠；紙風車 319 鄉計畫，爲了給孩子一個笑容，走得比文建會更深入基層，也靠著自己的力量走出國際市場。民間力量在政府力量萎縮時壯大，這不是政府改造的貢獻，而是民間求生存的不得已，因爲格局一旦放大了，已經要小不易（于國華，2007）。

舉例 7-11 以通路爲概念，非超市而已，當它據點夠多，它就是一個媒體機構。對紙風車 319 這個活動而言，當它走完 319 個鄉鎮大街小巷，主辦單位最清楚各地的狀態，以及行政資源情形，也擁有各地方的忠誠擁護者，它可以發揮的力量非常大，故 319 不僅在增長其演出能力，更在於地方勢力的培養，擴大影響的範圍，如果能將這種影響力善加利用，協助其他團體，相信必定有助於表演藝術環境的良性發展。

李永豐是紙風車劇團及其相關組織的關鍵人物，他不僅是領導者、決策者、還是影響者。如今紙風車文教基金會執行長李永豐要再將 319 模式推動到中國，甚至是全世界的孩子面前，它是否能夠開展我國文化外交的嶄新一頁呢？且讓我們拭目以待。

本研究提出建議如下：

（一）紙風車文教基金會應大方分享 319 專案執行經驗

對屬於稀有行業的表演藝術產業而言，合作的藍海策略必定優於競爭的紅海策略。因此，已居於龍頭地位之紙風車文教基金會，於領導國內表演藝術環境發展方面，應大方分享 319 專案之執行經驗，俾使其他表演團體能夠知道釣竿在那兒？魚兒通常出沒於何處？等，協助其他團體減少摸索過程。對於各鄉鎮演出資料則可以數位化保存，成爲學校藝術教育教材，使學童可從各鄉鎮之基本圖示資料中認識自己家鄉，培養社區認同感，促進文化均衡發展。

（二）紙風車劇團應更注重編導人才的培養以及劇本寫作

國內表演團體如前述多面臨接班人之問題，新生代編導演人才的培養已是燃眉之急，當組織極欲擴張之際，人才總會不夠用。紙風車劇團由於一年超過 200 場的演出場次，常將一人充當多人使用，較難專注於演出作品藝術性的提升，新劇本的創作似乎也處於停滯狀態，對於永續經營的組織勢將形成阻礙。當然，人才的培養方面，合理的酬勞、福利、工時，將是留住人才的重要條件。

（三）紙風車劇團應持續關注於品牌的建立、未來朝社會企業發展

在組織與資源方面，以李永豐及基金會的有形和無形資產的雄厚能力，應持續關注於品牌的建立。未來建議可朝社會企業方向來嘗試走向，以便將規模擴大，照顧更多表演藝術工作者。

（四）扮演藝術行政平台角色 提供其他團體演出機會

在 319 活動部份，基於「活動只是一個達到目的的手段」，巡演 319 鄉鎮計畫全部執行完畢後，若地方上仍有演出需求，第三哩路應設法提供其他團體演出機會。

（五）對未來研究的建議

本演出計畫仍然在進行當中，尙未能定論其最後成功與否？但看得見的未來，確信它將繼續推動執行，由於領導人的堅持，一定會走完台灣 319 個鄉鎮！對後續研究者有二個建議，一是此計畫募得大筆資源，動員能力驚人，因此可針對民間企業或個人捐款的捐款行爲或行銷策略深入探討，以獲知民眾捐助喜好，有助於表演團體募款作爲；其二，本演出活動多選擇戶外，可針對戶外觀眾與室內觀眾喜好因素的分析，獲知表演團體的觀眾喜好，進而培養基礎觀眾。

三、研究限制

本研究以「孩子的第一哩路—First Mile ,kid's smile【紙風車 319 鄉村兒童藝術工程】」活動，與其幕後推手財團法人紙風車文教基金會以及紙風車劇團爲主要策劃人，針對該計畫自 2006 年 9 月發想伊始，至 2009 年 4 月底止之演出歷程爲本研究期程與範圍，進行檔案資料蒐集、彙整與歸納，輔以參與觀察、質性訪談做爲蒐集資料方式，並據以爲分析探討之基礎。以個人能力時間均有限情況下，在研究取樣、研究方法與資料處理、研究成果都有個人之侷限。紙風車劇團與紙風車文教基金會的取樣能否作爲代表性，所獲致成果能否供其他團體參考，有待公評。囿於時間因素，未能參與觀察巡迴演出之各場次，所得結論爲個人主觀論點，期以該研究個案之歷史發展與經營管理二方面資料，以及描繪該活動計畫之內容樣貌，以爲後續研究者之參考資料。

參考書目

【中文部分】

- 紙風車文教基金會，2008，初版，《孩子的第一哩路：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程》，台北市：圓神出版社有限公司
- 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
- 吳思華，2000，三版，《策略九說：策略思考的本質 = The nature of the strategy》，台北市：臉譜出版：城邦文化發行
- Richard L. Daft，李再長譯，2006，初版，《組織理論與設計》，台北市：新加坡商湯姆生亞洲私人有限公司台灣分公司。
- Earl Babbie，陳文俊譯，2005，一版，《社會科學研究方法》，台北市：新加坡商湯姆生亞洲私人有限公司台灣分公司。
- 鍾明德，1991，二版，《在後現代主義的雜音中》，臺北市：書林出版有限公司
- 鍾明德，1996，一版，《繼續前衛：尋找整體藝術和當代台北文化》，臺北市：書林出版有限公司
- 鍾明德，1999，初版，《台灣小劇場運動史：尋找另類美學與政治》，台北市：揚智文化事業股份有限公司
- 馬森，2000，初版，《戲劇—造夢的藝術：馬森文論五集》，台北市：麥田出版：城邦文化發行
- 林克歡，2007，一版，《消費時代的戲劇》，台北市：書林出版有限公司
- 石光生，2008，一版，《跨文化劇場：傳播與詮釋 = Intercultural Theatre：Diffusion and Interpretation》，台北市：書林出版有限公司
- 江明修主編，1999，《第三部門經營策略與社會參與》，台北市：智勝文化事業有限公司
- 蕭新煌編，2000，初版，2005，二版，《非營利部門：組織與運作》，台北市：巨流圖書有限公司
- Stephen P. Robbins，丁佩元審訂，郭思好等編譯，2006，初版，《組織行為》，台北市：台灣培生教育出版有限公司
- Jerald Greenberg，謝馥蔓、張善智譯，初版，《組織行為》，台北市：學富文化事業有限公司
- Gareth R. Jones，Jennifer M. George，榮泰生譯，2007，二版，《管理學》，台北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司
- 徐世輝，1996，初版，《品質管理》，台北市：三民書局股份有限公司
- 孫本初，2000，初版，《公共管理》，台北市：智勝文化事業有限公司
- 楊素芬，2006，二版，《品質管理》，台北市：華泰文化事業股份有限公司
- 鄭美華，2004，初版，《文化行政與藝術管理》，台北市：紅葉文化事業有限公司
- 蘇桂枝，2003，《國家政策下京劇歌仔戲之發展》，台北市：文史哲出版社
- 黃金鳳主編，2004，初版，《表演藝術：啟動創意新產業》，台北市：典藏藝術家庭股份

有限公司

夏學理總編輯，2004，初版，《文化創意產業：向前看·向前看齊》，台北市：國立台灣藝術教育館

David T.，張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、鄒歷安譯，2006，第六版，《文化經濟學》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司

Elizabeth Hill ,Catherine O' Sullivan ,& Terry O' Sullivan，林潔盈譯，2004，《如何開發藝術市場》，台北市：五觀藝術管理有限公司

William J. Byrnes，桂雅文、閻惠群譯，2004，《藝術管理這一行》，台北市：五觀藝術管理有限公司

Johnny Allen 等，陳希林、閻惠群譯，2004，《節慶與活動管理》，台北市：五觀藝術管理有限公司

Ruth Rentschler，羅秀芝譯，2003，《文化新形象：藝術與娛樂管理》，台北市：五觀藝術管理有限公司

Phillip Kotler & Joanne Scheff，高登第譯，1998，《票房行銷：菲利浦·科特勒談表演藝術行銷策略》，台北市：遠流出版事業股份有限公司

James Heilbrum & Charles M. Gray 原作，郭書瑄、嚴玲娟譯，初版，2008年，《藝術·文化經濟學》，台北市：典藏藝術家庭股份有限公司

Joan Flanagan，陳希林等譯，2002，《募款成功：義工與專家必讀》，台北市：五觀藝術管理有限公司

中華民國表演藝術協會，2003，《藝文贊助 Q&A》，台北市：中華民國表演藝術協會
表演藝術聯盟，2009，《蘭陵三十論壇：劇場的軌跡·社會的印記》，未出版文集。

李立亨，2007，《戲影萬千：一個藝術家的誕生》，台北市：國立台灣藝術教育館

吳全城主編，1996，《台灣現代劇場研討會論文集：1986~1995 台灣小劇場》，台北市：行政院文化建設委員會

國立成功大學中國文學系，1999，《一九九九台灣現代劇場研討會成果集》，台北市：行政院文化建設委員會

國立成功大學中國文學系，1999，《一九九九台灣現代劇場研討會論文集—兒童劇場》，台北市：行政院文化建設委員會

夏學理、凌公山、陳媛，2007，二版，《文化行政》，台北市：五南圖書公司

夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶，2005，初版，《文化機構與藝術組織》，台北市：五南圖書出版股份有限公司

夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英，2003，初版，《文化市場與藝術票房》，台北市：五南圖書出版股份有限公司

夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顥茹、陳亞平，2003，二版，《藝術管理》，台北市：五南圖書出版股份有限公司

盧家珍、陳麗娟，1998，《藝林探索·經營管理篇》，台北市：文建會

林秋芳、李容端，1998，《藝林探索·環境篇》，台北市：文建會

劉怡汝，1998，《藝林探索·行銷篇》，台北市：文建會

李皇良，2003，初版，《李曼瑰》，台北市：國立台北藝術大學

- 畢恆達，2005，二版，《教授爲什麼沒告訴我—論文寫作的枕邊書》，台北市：學富文化事業有限公司
- 胡幼慧主編，1996，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，台北市：巨流圖書有限公司
- Ranjit Kumar，潘中道、黃瑋瑩、胡龍騰譯，2000，初版，《研究方法：步驟化學習指南》，台北市：學富文化事業有限公司
- Robert K. Yin，尚容安譯，2001，《個案研究法》，台北市：弘智文化事業有限公司
- 周平，楊弘任主編，2007，《質性研究方法的眾聲喧嘩》，嘉義縣大林鎮：南華大學教社所
- Williams, M.，2005，《研究方法的第一本書》，王盈智譯，台北縣永和市：韋伯文化國際出版有限公司
- 溫慧玟計畫主持，2003，初版，《中華民國九十一年表演藝術生態報告》，台北市：國立中正文化中心
- 溫慧玟計畫主持，2005，《表演藝術產業生態系統初探》，台北市：行政院文化建設委員會
- 溫慧玟計畫主持，2007，《表演藝術產業調查研究》，台北市：行政院文化建設委員會
- 熊宜中，2000年，初版，《中小學藝術教學設計研討會論文集上下冊》，台北市：國立台灣藝術教育館
- 李美玲，2005，初版，《紙風車戲劇36計：戲劇活動在教學上的運用》，台北市：紙風車文教基金會
- 黃晴文，1995，《台中縣八十四年度兒童戲劇教育活動成果專輯》，豐原市：台中縣立文化中心
- 胡寶林，1994，二版，《戲劇與行爲表現力》，台北市：遠流出版事業股份有限公司
- 童道明主編，1993，初版，《現代西方藝術美學文選·戲劇美學卷》，台北市：洪葉文化事業有限公司
- Norah Morgan .Juliana Saxton，鄭黛瓊譯，1999，初版，《戲劇教學：啓動多彩的心》，台北市：心理出版社
- 鄭黛瓊等，1999，初版，《藝術教育教學手冊 國小戲劇篇》，台北市：國立台灣藝術教育館
- 楊孟瑜，1998，第一版，《飆舞：林懷民與雲門傳奇》，臺北市：天下遠見出版股份有限公司
- 李立亨，1998，初版，《OH? 李國修》，台北市：時報文化出版公司
- Edward Wright，石光生譯，1986，《現代劇場藝術》，台北市：書林出版有限公司
- 托爾斯泰，耿濟之譯，1989，一版，《藝術論》，台北市：遠流出版事業股份有限公司
- 余秋雨，2006，第一版，《藝術創造論》，台北市：天下遠見出版股份有限公司
- 余秋雨，2006，第一版，《觀眾心理學》，台北市：天下遠見出版股份有限公司
- 漢寶德，2004，2008初版第十刷，《漢寶德談美》，台北市：聯經出版事業股份有限公司
- 天下編輯，2002，第一版，《美的學習：捕捉看不見的競爭力》，台北市：天下雜誌股份有限公司
- 劉思量，1998，三版，《藝術心理學—藝術與創造—藝術創作與欣賞之實際與理論》，台

北市：藝術家出版社

丹尼爾·品克 (Daniel Pink)，查修傑譯，2006，初版，《未來在等待的人才》，台北市：大塊文化出版股份有限公司

Tom Kelley & Jonathan Littman，林茂昌譯，初版，《決定未來的十種人》，台北市：大塊文化出版股份有限公司

行政院文化建設委員會編，2002，二版，《世紀風華：表演藝術在台灣》，台北市：文建會

全國表演藝術博覽會編輯小組，2005，《表演藝術不打烊：全國表演藝術博覽會專輯》，台北市：文建會

行政院文化建設委員會，2008，《2005~2006 文化統計》，台北市：文建會

全國意向顧問股份有限公司，2007，《文化統計內容研究暨 94-95 年出版計畫－文化統計指標應用手冊》，台北市：行政院文化建設委員會

【英文部分】

Derrick Chong，2002，*Arts Management*，London：Routledge

William J. Byrnes，2003，*Management and the arts* (3rd ed.)，Boston：Focal Press

【其他】

樓永堅，1999，〈非營利組織行銷：表演藝術團體之探索性研究〉，收錄在《中國行政》，66，p59-89

江明修，2000，《政府與非營利組織關係之理論辯證與實務析探》，行政院國家科學委員會八十九年度專題研究計劃成果報告，計畫編號：NSC 89-2414-H-004-007

財團法人台灣亞洲基金會，2001，《國內非營利組織管理法規之研究－以財團法人為例》，行政院研究發展考核委員會，計畫編號：RDEC-RES-090-018

陳麗娟、陳為任、唐瑞芬、鄭天明、李宗鴻，2006，〈民眾參與表演藝術觀賞行為之研究－以文建會九十三年度表演藝術團隊表演為例〉，收錄在《藝術學報》，78，p125-141

李皇良，1994，《李曼瑰和台灣戲劇發展之研究》，中國文化大學藝術研究所碩士論文

李永豐，2003，《劇場開門 紅樓有夢--紅樓劇場古蹟再利用執行報告》，國立台北藝術大學傳統藝術研究所碩士論文

邢瑜，2005，《非營利組織與政府、企業之行銷關係研究：以表演藝術組織為例》，東海大學公共行政研究所碩士論文

邢瑜，2006，〈台灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究〉，收錄在《行政暨政策學報》，42，p183-234

楊惠如，2002，《表演藝術資源依賴與建構－釋析表演藝術組織之多角化策略》，國立台北藝術大學碩士論文

蕭文文，2007，《兒童劇團產業經營策略研究－以紙風車劇團為例》，華梵大學工業設計研究所碩士論文

戴湘涓，2001，《影響表演藝術消費體驗之因素及評估準則》，國立政治大學企業管理學系碩士論文

吳瑞香，2002，《台灣表演藝術財團法人基金會組織管理研究》，私立南華大學碩士論文

黃德彰，1997，《政府對非營利組織補助之研究－以文建會對演藝團體之補助為例》，東海大學公共行政研究所碩士論文

陳錦誠，2005，《公益創投之可行性研究－以表演藝術團體為例》，國立政治大學商學院經營管理碩士學程碩士論文

于國華先生，2007年，〈台灣表演藝術廿年－行到水窮處，坐看雲起時〉，收錄於《兩廳院20周年論壇－台灣劇場經營研討會論文集》，未出版資料。

李玉玲、廖俊逞、陳艾可、鴻鴻，朱安如，〈兩廳院特別企劃：蘭陵30·台灣劇場拓荒人〉系列文章，收錄在《表演藝術雜誌》第197期，2009年5月號，p.41-65。

洪琬卿、莊珮瑤整理，〈台韓兒童戲劇交流座談：給下一輪兒童戲劇的備忘錄〉收錄在《表演藝術雜誌》第186期2008年6月號，p.92-95。

周倩漪，〈物價連三漲，票房倒！倒？倒！〉收錄在《表演藝術雜誌》第187期2008年7月號，p.32-37。

廖俊逞，〈恩客與酒家女－台灣歐吉桑的情與義 吳念真 vs.李永豐〉收錄在《表演藝術雜誌》第180期2007年12月號，p.64-69。

賴素鈴、葛大維、梁玉芳，〈最屌麻吉 柯一正 李永豐 15年不吵架〉，聯合報，2007年7月31日，相對論：A10版。

主題學習〈標準作業程序的力量：工作一次就做對、每次做到位〉系列文章，收錄於《經理人月刊》，第47期，2008年10月號。

陳免，〈紙風車 把劇團當雜貨店經營－李永豐用商人頭腦延續藝術生命〉，收錄於《今周刊》第641期（2009.04.06~2009.04.12），p.79-81。

【網路搜尋】

行政院文化建設委員會 <http://www.cca.gov.tw/>

國家文化藝術基金會 <http://www.ncafroc.org.tw/>

中華民國表演藝術協會（表演藝術聯盟），2005年至2008年年度報告，網路
<http://www.paap.org.tw/yearplan.asp>

孩子的第一哩路 First mile Kid's smile：319鄉村兒童藝術工程活動官網
<http://www.319kidsmile.org/>

紙風車文教基金會 <http://www.paperwindmill.com.tw/>

319鄉村兒童藝術工程部落格 <http://www.wretch.cc/blog/kidsmile>

台北市政府『文創藝站』 <http://hr.culture.gov.tw/>

張大魯的攝情布拉格 http://www.wretch.cc/blog/haomei&category_id=7428047

附錄一：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程－演出場次觀眾人數統計表

紙風車 319 鄉村兒童藝術工程－演出場次觀眾人數統計表						
當年	日期	時間	鄉鎮	演出地點	觀眾人數	贊助者
2006 --1	12月24日(日)	10:30	宜蘭縣員山鄉	員山國中禮堂	600	財團法人林燈文教公益基金會 財團法人中興保全文教基金會
2007 --1	1月3日(三)	19:00	嘉義縣阿里山鄉	樂野-鄒族文化園區	1,100	中華電信
2	1月13日(六)	19:00	高雄縣橋頭鄉	橋頭糖廠	1,500	台糖公司
3	1月27日(六)	19:00	台中縣龍井鄉	龍井鄉公所前廣場	2,000	蔡裕豐
4	2月3日(六)	19:00	台北縣新莊市	新莊體育場	4,000	中華電信
5	2月10日(六)	19:00	嘉義縣義竹鄉	義竹國小	3,500	義竹會成員
6	3月13日(二)	19:00	彰化縣芳苑鄉	王功國小	1,500	全國電子
7	3月23日(五)	19:00	台東縣大武鄉	大武國小	1,200	陳柏峰
8	3月24日(六)	19:00	花蓮縣光復鄉	光復糖廠	1,000	台糖公司
9	4月13日(五)	19:00	雲林縣虎尾鎮	安慶國小	2,500	台糖公司
10	4月18日(三)	19:00	彰化縣永靖鄉	永靖國小	2,300	詹忠志
11	4月27日(五)	19:00	台北縣新店市	碧潭東岸	2,600	研華文教基金會
12	4月28日(六)	19:00	嘉義縣朴子市	朴子市公所封路	4,100	周清陽
13	5月5日(六)	19:00	苗栗縣苑裡鄉	山腳國小	1,400	古承濬
14	5月9日(三)	19:00	嘉義縣水上鄉	南靖糖廠	2,500	台糖公司
15	5月11日(五)	19:00	台南縣善化鎮	善糖國小	3,000	台糖公司
16	5月12日(六)	19:00	嘉義縣東石鄉	港墘國小	1,500	大魯部落格
17	5月15日(二)	19:00	澎湖縣馬公市	馬公國小	800	長工辦公室
18	5月19日(六)	10:30	苗栗縣泰安鄉	雪霸國家公園	1,000	泰安產險
19	5月25日(五)	19:00	台南市	萬年殿	3,500	萬年殿管理委員會
20	5月27日(日)	19:00	台北縣中和市	中和國小	1,700	洪建全基金會
21	6月8日(五)	19:00	南投縣竹山鎮	雲林國小	1,500	長工辦公室
22	6月9日(六)	19:00	台北縣汐止市	秀峰高中	3,000	宏正自動科技
23	6月13日(三)	19:00	苗栗縣後龍鎮	後龍國中	1,400	唐筱雯(周皓)
24	6月16日(六)	19:00	桃園縣觀音鄉	武威蓮園	800	觀音鄉農會
25	6月17日(日)	19:00	嘉義市	嘉義市立體育館	5,500	李俊邑之友會
26	6月18日(一)	19:00	台南縣官田鄉	惠安宮	1,200	陳總統
27	6月23日(六)	19:00	屏東縣枋山鄉	楓港國小	800	蔡英文
28	6月24日(日)	19:00	屏東縣恆春鎮	僑勇國小	1,200	張道宏&蔡英文
29	6月28日(四)	19:00	南投縣信義鄉	信義國中	600	財團法人浩然基金會

30	6月29日(五)	19:00	台南縣歸仁鄉	歸仁鄉游泳池前廣場	1,000	中國國際商銀
31	6月30日(六)	19:00	台南縣大內鄉	大內國中	1,300	華航
32	7月5日(四)	19:00	彰化縣伸港鄉	伸港國中第二預定地	2,200	華航
33	7月6日(五)	19:00	彰化縣北斗鎮	北斗國小操場	1,500	洪三雄
34	7月7日(六)	19:00	彰化縣田中鎮	假日夜市廣場	1,700	簡志忠.簡志興
35	7月8日(日)	19:00	彰化縣芬園鄉	寶藏寺廣場	2,000	無名氏
36	7月27日(五)	19:00	雲林縣大埤鄉	大埤國小操場	2,600	魏美都
37	7月28日(六)	19:00	雲林縣東勢鄉	東勢國中操場	2,800	NET
38	8月3日(五)	19:00	高雄縣六龜鄉	六龜鄉公所前廣場	600	中鋼
39	8月4日(六)	19:00	台中縣龍井鄉	龍井鄉公所前廣場	3,000	中鋼
40	8月5日(日)	19:00	桃園市	中油煉油廠壘球場	3,600	楊里長
41	8月7日(二)	19:00	雲林縣北港鎮	北港鎮第一停車場	2,300	聯安診所-李文雄
42	8月10日(五)	19:00	台南縣七股鄉	七股國小禮堂	600	許義榮
43	8月11日(六)	19:00	台北縣淡水鎮	鄧公國小活動中心	600	長工會 1
44	8月24日(五)	19:00	台北縣永和市	福和運動公園	1,500	長工會 2
45	8月25日(六)	19:00	台北縣平溪鄉	平溪國中操場	500	奧美.北傑婦
46	9月1日(六)	19:00	台北縣板橋市	後埔國小操場	3,500	無名氏
47	9月5日(三)	19:00	南投縣南投市	南投縣立體育場	3,000	湯火聖
48	9月6日(四)	19:00	台北縣深坑鄉	深坑國小操場	1,600	曼都
49	9月7日(五)	19:00	台北縣新店市	新店國小操場	2,000	長工會 3
50	9月12日(三)	19:00	台東縣蘭嶼鄉	蘭嶼高中	450	陽明海運
51	10月5日(五)	14:30	新竹縣尖石鄉	新樂國小	400	美商摩根大通集團
52	10月9日(二)	19:00	台南縣麻豆鎮	麻豆國小	2,500	泰安總經理
53	10月12日(五)	19:00	嘉義縣布袋鎮	新塹運動公園	1,500	布袋鎮民
54	10月13日(六)	19:00	台南縣仁德鄉	仁德體育公園育樂中心	1,800	財團法人奇美文化基金會
55	10月16日(二)	13:00	連江縣莒光鄉	西莒敬恆國中小	130	中華電信
56	10月17日(三)	15:00	連江縣北竿鄉	北竿中正堂	220	中華電信
57	10月18日(四)	19:30	連江縣東引鄉	東引國中小	220	中華電信
58	10月20日(六)	19:30	連江縣南竿鄉	南竿介壽堂	630	中華電信
59	10月24日(三)	19:00	嘉義縣大林鎮	平林運動公園	3,000	大林鎮民
60	10月27日(六)	19:00	台東縣卑南鄉	初鹿農場	2,500	克緹文教基金會
61	10月28日(日)	19:00	台東縣池上鄉	牧野渡假村	1,500	台灣糖業公司
62	10月30日(二)	19:00	南投縣仁愛鄉	仁愛國小操場	800	財團法人浩然基金會

63	10月31日(三)	19:00	南投縣埔里鎮	埔里國中	2,000	李林貴美女士
64	11月2日(五)	19:00	高雄縣路竹鄉	國昌路夜市(陳明章)	2,000	八卦寮文教基金會
65	11月3日(六)	19:00	彰化縣鹿港鎮	停六停車場(陳明章)	2,500	施振榮
66	11月4日(日)	19:00	彰化縣二林鎮	二林高中(陳明章)	1,200	陳芄蓉(cpr) & 長工會 4
67	11月7日(三)	19:00	雲林縣土庫鎮	土庫國小越港分校	1,200	林小姐
68	11月9日(五)	19:00	新竹縣竹東鎮	仁愛停車場(陳明章)	1,200	明泰科技
69	11月10日(六)	19:00	台中縣大雅鄉	大雅國小	1,800	長工會 5
70	11月11日(日)	19:00	苗栗縣苗栗市	大倫國中預定地(陳明章)	900	周皓、謝翰林、李秋萍及羅律煌
71	11月14日(三)	19:00	高雄縣湖內鄉	慈濟宮廣場	1,800	八卦寮文教基金會
72	11月16日(五)	19:00	基隆市	普羅旺吉工地(陳明章)	600	欣偉傑建設(股)公司
73	11月17日(六)	19:00	雲林縣水林鄉	水林國小	3,000	鄭優.旅北鄉親
74	11月17日(六)	19:00	台北市	社子	2,800	周守訓後援會
75	11月18日(日)	19:00	雲林縣虎尾鎮	安慶國小操場(陳明章)	2,500	吳萬看
76	11月23日(五)	19:00	高雄縣茄定鄉	茄定國中(陳明章)	1,300	八卦寮文教基金會
77	11月24日(六)	19:00	南投縣集集鎮	集集國中操場(陳明章)	2,500	優樂集、集集社教站陳昭煜先生及全體會員
78	11月25日(日)	19:00	南投縣草屯鎮	國立台灣工藝研究所(陳明章)	1,200	長工會 6
79	12月1日(六)	19:00	新竹市	新竹市立體育館	3,700	台灣玻璃工業公司
80	12月2日(日)	19:00	雲林西螺鎮	西螺農工活動中心	2,700	西螺鎮民
81	12月7日(五)	19:00	台北市	大同區	2,500	周守訓後援會
82	12月14日(五)	19:00	高雄岡山鎮	文化局前廣場	1,500	八卦寮文教基金會
83	12月15日(六)	19:00	屏東潮州鎮	潮州國小操場	4,500	簡安富&劉如容等
84	12月16日(日)	19:00	台南安定鄉	南安國小	1,800	黃子成
85	12月19日(三)	19:00	高雄市	福康國小	1,800	趙天麟
86	12月21日(五)	19:00	雲林斗六市	人文公園	600	日統客運
87	12月22日(六)	19:00	嘉義新港鄉	新港公園民俗表演場	1,200	許景河
88	12月23日(日)	19:00	高雄市	左營福山國小	1,500	魅力台灣推廣協會
89	12月26日(三)	19:00	高雄市	楠梓加昌國小	2,500	魅力台灣推廣協會
90	12月28日(五)	19:00	基隆市	西定國小(陳明章)	1,200	邱再興基金會
2008 --1	1月4日(五)	19:00	南縣歸仁鄉	歸仁國小	1,500	財團法人紅瓦厝文教基金會
2	1月19日(六)	19:00	宜縣宜蘭市	力行國小	1,500	財團法人林燈文教公益基金會 財團法人中興保全文教基金會
3	1月20日(日)	19:00	中縣石岡	萬興宮	1,400	長工會 7
4	2月16日(六)	19:00	台中新社	新社衛生所前廣場	2,500	浩然基金會、陳奕勇
5	2月17日(日)	19:00	台中大里	大里高中	2,500	鋒益塑膠企業(有)
6	2月23日(六)	19:00	彰化花壇	學前路夜市廣場	3,000	花壇獅子會
7	2月29日(五)	19:00	台南新化	新化國小	1,600	陳淑芳.黃望修等
8	3月1日(六)	19:00	南投中寮	中寮國小	1,500	浩然基金會

9	3月5日(三)	19:00	北縣蘆洲	成功國小	3,000	摩根大通
10	3月7日(五)	19:00	台南六甲	六甲國小	2,500	黃清山
11	3月8日(六)	19:00	屏東南州	南州鄉運動公園	3,000	南州民眾
12	3月9日(日)	19:00	屏東東港	東港國中	2,000	華航
13	3月26日(三)	19:00	北縣雙溪	雙溪高中	1,000	華航
14	3月29日(六)	15:00	花蓮秀林	公所前廣場	1,500	浩然基金會
15	3月30日(日)	19:00	台中縣東勢鎮	東勢國小	3,000	管業森
16	4月12日(六)	19:00	嘉義太保市	嘉義縣政府前花園廣場	4,000	社團法人嘉義縣志願服務協會
17	4月17日(四)	15:00	金門烈嶼	列嶼鄉體育館(室內)	650	中華電信
18	4月18日(五)	15:00	金門金寧鄉	金寧國小(室內)	1,000	中華電信
19	4月19日(六)	15:00	金門金沙鎮	金沙國小(室內)	1,000	陳文茜
20	4月20日(日)	15:00	金門金湖鎮	金湖國小(室內)	1,300	盧同聖
21	4月21日(一)	19:00	金門金城鎮	金城文化局演藝廳	1,500	劉筱琴
22	4月26日(六)	19:00	高雄林園	林園高中	3,000	黃泰旗老師等
23	5月1日(四)	19:00	高雄那瑪夏	三民國中	600	台大工商管理系 1984
24	5月2日(五)	19:20	高雄大樹鄉	佛光山	3,000	佛光山
25	5月3日(六)	19:00	屏東瑪家	佳義國小操場	900	童心童裝
26	5月4日(日)	19:00	屏東市	千禧公園	2,500	華航
27	5月16日(五)	19:00	桃園復興鄉	介壽國小	700	華航
28	5月17日(六)	19:00	新竹芎林	芎林國小	2,000	明泰科技
29	5月23日(五)	19:00	南投鹿谷	廣興國小操場	1,200	世豐螺絲廠股份有限公司
30	5月24日(六)	19:00	台北縣泰山鄉	泰山體育館	3,000	町洋企業(股)公司
31	5月30日(五)	19:00	彰化田尾	田尾國小禮堂	1,500	陳茂仁
32	6月14日(六)	15:00	新竹北埔	北埔人文生活廣場秀巒山公園排樓旁	1,100	台積電
33	6月15日(日)	15:00	新竹五峰	五峰國中	250	王紫瑾.台積電
34	6月18日(三)	19:00	台東綠島	綠島國中禮堂	300	摩根大通
35	6月20日(五)	19:00	台東市	台東縣文化處前南京路	2,500	中油
36	6月21日(六)	19:00	花蓮玉里	璞石閣公園(民權街1之1號旁)	2,000	摩根大通.王紫瑾
37	6月28日(六)	19:00	高雄梓官	漁故鄉專用停車場	2,000	世豐螺絲廠股份有限公司
38	6月29日(日)	19:00	桃園大園	大園國小操場	1,100	周新弘及林振炎
39	7月3日(四)	19:00	屏東林邊	河濱公園	2,600	蔡慶文校長及町洋
40	7月4日(五)	19:00	高雄市	中油煉油廠旁壘球場	2,000	中油高雄廠
41	7月5日(六)	19:00	嘉義市	嘉義高中	3,500	黃熙文

42	7月11日(五)	19:00	宜蘭羅東	羅東運動公園	1,450	中華航空公司
43	7月12日(六)	19:00	宜蘭蘇澳	文化國中	1,600	中國石油公司
44	7月13日(日)	19:00	宜蘭壯圍	壯圍國中	1,200	財團法人日盛教育基金會
45	7月25日(五)	19:00	桃園市	桃園縣多功能藝文園區	3,000	中悅建設開發股份有限公司
46	7月26日(六)	19:00	高雄美濃	美濃國中	1,700	美濃地方人士
47	8月20日(三)	19:00	屏東琉球	琉球國中禮堂	700	中華電信.中油
48	8月30日(六)	19:00	台中大肚	大肚國小	2,500	劉山根先生
49	8月31日(日)	19:00	桃園龜山	龜山鄉公所前廣場	2,800	東方高爾夫鴛鴦隊
50	9月6日(六)	19:00	桃園八德	大勇國小操場	4,000	中華映管股份有限公司
51	9月7日(日)	19:00	桃園龍潭	龍潭運動公園	3,800	中華映管股份有限公司
52	9月12日(五)	19:00	台北三峽	安溪國中操場	1,200	福大橡膠廠股份有限公司 董事長王貴清
53	9月19日(五)	19:00	雲林崙背	崙背國中操場	4,000	崙背讀書會
54	9月20日(六)	19:00	桃園楊梅	大同國小操場	4,200	中華映管股份有限公司
55	9月21日(日)	19:00	嘉義竹崎	親水公園	5,000	竹崎旅北鄉親聯誼會
56	9月26日(五)	19:00	台北蘆洲	仁愛國小操場	2,000	李長發
57	9月27日(六)	19:00	雲林麥寮	麥寮城鄉運動公園	3,000	許梅瓊
58	10月3日(五)	19:00	高雄鳳山	鳳山體育館	5,000	鳳信有線
59	10月4日(六)	19:00	台中神岡	社口國小操場	5,000	社口國小校友會
60	10月11日(六)	19:00	台中潭子	潭子國小	4,700	矽品精密科技工業(股)
61	10月17日(五)	19:00	台北五股	更寮國小	1,500	新至陞科技(股)
62	10月18日(六)	19:00	新竹寶山	雙溪國小操場	1,600	台新銀行
63	10月19日(日)	19:00	雲林二崙	二崙運動公園	4,000	慈愛綜合醫院
64	10月23日(四)	15:00	台東海端鄉	海端國小	1,600	智榮文教基金會
65	10月24日(五)	19:00	台東成功鎮	成功國小	1,800	台東婦聯會成功支會&新莊思賢國小
66	10月25日(六)	19:00	花蓮吉安鄉	勝安槌球場	3,000	泉緯實業股份有限公司
67	10月31日(五)	19:00	苗栗公館	公館公所廣場	3,500	王識賢
68	11月1日(六)	19:00	台北三重	三重綜合體育場	5,000	宗教發展協會
69	11月8日(六)	19:00	台南後壁	泰安宮媽祖廟前廣場	1,500	後壁鄉旅北同鄉會
70	11月14日(五)	19:00	宜蘭南澳	南澳綜合體育場	1,000	游芳武
71	11月15日(六)	19:00	雲林北港	好收國小操場	2,500	黃欽明
72	11月29日(六)	19:00	南投鹿谷	米堤飯店	500	米堤飯店
73	12月5日(五)	19:00	台中太平	太平市立體育場	4,200	太平國小
74	12月6日(六)	19:00	嘉義中埔	社口國小操場	2,000	朱貞和
75	12月6日(六)	19:00	苗栗通霄	通霄國小	2,800	苗栗縣耕讀鄉土文教協會等
76	12月13日(六)	19:00	宜蘭頭城	頭城國小	2,000	政大 EMBA
77	12月20日(六)	19:00	雲林古坑	古坑綠色隧道	3,000	黃振倉
78	12月21日(日)	19:00	台北林口	林口國中操場	1,300	致茂電子股份有限公司

79	12月24日(三)	19:00	彰化市	南郭國小操場	3,800	郭逢林
2009 --1	1月9日(五)	19:00	嘉義梅山	梅北國小	3,200	摩根大通銀行及梅山旅北同鄉會
2	2月21日(六)	19:00	嘉義朴子	聖心教養院敏道家園	2,200	張大魯部落格
3	2月28日(六)	19:00	雲林元長	元長國中	2,600	元長鄉各界熱心人士
4	3月7日(六)	19:00	台中大安	大安國小	1,500	義美高志遠
5	3月8日(日)	19:00	桃園大溪	大溪國小	1,200	趨勢科技股份有限公司
6	3月14日(六)	19:00	雲林口湖	下崙國小	2,300	各界熱心人士及吳永昇
7	3月27日(五)	19:00	桃園平鎮	平鎮高中	4,000	蕭家福建築師
8	3月28日(六)	19:00	宜蘭市	宜蘭運動公園體育館	4,500	台灣大寬頻
9	4月12日(日)	19:00	雲林斗南	斗南鎮田徑場	4,500	斗南鎮各界熱心人士
10	4月17日(五)	19:00	新竹新埔	新埔鎮鳳山溪河濱公園	3,200	台灣土地開發有限公司
11	4月18日(六)	19:00	雲林西螺鎮	文昌國小	4,000	西螺鎮各界熱心人士
12	4月22日(三)	19:00	台中梧棲	梧棲鎮運動場	2,500	黎明自然科學中心
13	4月24日(五)	19:00	屏東林邊	河濱公園	4,000	游昭明
14	4月25日(六)	19:00	嘉義鹿草	鹿草國小	3,000	鹿草鄉各界熱心人士
15	4月26日(日)	19:00	雲林四湖	四湖參天宮	2,000	四湖鄉各界熱心人士

資料提供：紙風車文教基金會，本研究整理。

附錄二：「First Mile ,kid' s smile 孩子的第一哩路~319 鄉村兒童藝術工程」發起人（依姓名筆劃順序排列）

職稱 / 公司	姓名	推薦文	職稱 / 公司	姓名	推薦文
1.作家	小 野		41.文化工作者	陳文茜	
2.電視節目主持人	于美人		42.文化工作者	陳永誠	
3.文化工作者	于國華		43.大觀影視有限公司負責人	陳希聖	
4.華陽中小企業董事長	王家和		44.台北藝術大學教授	陳其南	
5.文化工作者	王健壯		45.國立台灣大學財務金融系教授	陳明賢	
6.遠流出版社董事長	王榮文		46.集智館文化有限公司藝術總監	陳松琳	
7.知名歌手&演員	王識賢		47.白鷺鷥文教基金會董事長	陳郁秀	
8.雙鶴集團常務董事	古承濬		48.小鎮醫生	陳錦煌	
9.音樂家	申學庸		49.中華電視公司總經理	陳正然	
10.奧美整合行銷傳播集團董事長	白崇亮		50.國語日報社社長	孫慶國	
11.紙風車劇團團長	任建誠		51.國語日報總編	馮季眉	
12.台北藝術大學校長	朱宗慶		52.廣播節目主持人	傅 娟	
13.前台糖董事長	余政憲		53.台灣生態工法發展基金會董事長	賀陳旦	
14.吳念真影視公司董事長	吳念真		54.玉珍齋負責人	黃一彬	
15.心理學家	吳靜吉		55.台中教育大學文化創意產業學位學程主任	黃位政	
16.紙風車文教基金會 執行長	李永豐		56.政大商學院經營管理碩士學程非營利組織管理組召集人	黃秉德	
17.雕塑家	李良仁		57.華藝數位總經理	黃國禎	
18.律師	李蒨蔚		58.高雄銀行董事長	黃望修	
19.米堤大飯店董事長	李麗生		59.田中央設計群主持建築師	黃聲遠	
20.韓進海運台灣總代理業務部總經理	李燦元		60.佳美食品工業股份有限公司監察人	游芳武	
21.中華民國醫師公會全國聯合會理事長	李明濱		61.盛美精密工業公司董事長	詹忠志	
22.電視主播	汪用和		62.政治大學法學院教授	劉宗德	
23.必霸有限公司董事長	周 皓		63.北港仔文教基金會董事	蔡宗勳	
24.臺中教育大學教授	林茂賢		64.蔡敏文建築師事務所	蔡敏文	
25.文化工作者	林英喆		65.作家	蔡詩萍	
26.紙風車文教基金會董事	林貴美		66.雕塑家、國立東華大學講師	蔡文慶	
27.前國安會諮詢委員	林錦昌		67.醫師	蔡銘哲	
28.財團法人善立文教慈愛基金會執行長	邱博信		68.律師	蔡嘉容	
29.財團法人台北市雙清文教基金會	洪三雄		69.電視節目主持人	鄭弘儀	

董事長					
30.唐美雲歌仔戲團團長	唐美雲		70.成長文教基金會董事長	鄭淑敏	
31.醫師作家	侯文詠		71.國立台灣戲曲學院校長	鄭榮興	
32.台北青年管樂團音樂總監	侯宇彪		72.作家、畫家	薇薇夫人	
33.藍月影視有限公司董事長	柯一正		73.圓神出版社發行人	簡志忠	
34.縱橫國際影視董事長	徐立功		74.圓神出版事業機構總經理	簡志興	
35.文化工作者	徐 璐		75.洪建全教育文化基金會董事長	簡靜惠	
36.如新集團藍鑽石級主任	馬卿華		76.綠光劇團團長	羅北安	
37.台中市愛彌兒幼教機構負責人	高琇嬋		77.前中央社董事長	蘇正平	
38.台南科技大學音樂系系主任暨研究所所長	張龍雲		78.集智館總經理	梁學渡	
39.國語日報 前社長	張學喜		79.中興保全文教基金會		
40.導演	張志勇		80.泰安產物保險公司		

(資料提供：紙風車文教基金會，本研究整理。)

附錄三：紙風車劇團創始團員基本資料分析（製表：2007年6月28日）

人 員	李永豐、汪虹、任建誠、李美玲、單承矩、魏鏜
共同背景	1. 都是五年級生。 2. 都曾是魔奇兒童劇團團員。 3. 發現作兒童戲劇的樂趣，找到共同的目標和一群可以共患難的年輕人。
創團原因	因當時支持魔奇兒童劇團的益華基金會內部改組，傾向讓劇團自負盈虧，趨向以營利為主的態度，甚至表示要和劇團分票房，於是大夥兒決定出走，自己成立劇團。
中心人物	李永豐（綽號美國）
與李永豐關係	同事、同學、兄妹、師徒、學長弟、事業夥伴
目前工作情形	都還待在劇場界（有二位已離開紙風車劇團）
離開劇團原因	1. 想嘗試成人戲劇演員 2. 生計問題
1992年加入紙風車劇團之創團理想說明	1. 單純喜歡小朋友 2. 喜歡有好朋友一起奮鬥的感覺 3. 在兒童戲劇世界找到興趣和專業成就感 4. 年輕人的熱誠 5. 李永豐的個人魅力 6. 找到真正可以自由創作的園地與歸屬感
李永豐幕後重要推手	吳靜吉博士、李爸爸、李媽媽、李永豐大哥、徐立功、柯一正、羅北安等人
李永豐的個人特質	1. 草根性很強，不管環境如何改變，他絲毫不會改變個性，反而更為突出。 2. 天才藝術家性格，罵人功夫一流，卻又讓人心服口服，對他又愛又恨。 3. 十足堅韌性格，不怕挑戰，即使奧運給他規劃他都不怕。 4. 活力充沛、創意十足、心很大、永遠有新點子。 5. 有寬後體貼的善良心腸，非常照顧屬下。 6. 行事作風公平公開，行政規劃整合能力非常強。 7. 對父母親很孝順，小時候成長環境對他影響很大。 8. 外緣很好，善於交際，懂得掌握資源與人脈關係。 9. 非常尊敬老師吳靜吉，經常請益，是他很重要的諮詢對象。

資料來源：本研究自行整理

附錄四：319 鄉村兒童藝術工程 財務意見書

FIRST MILE KIDS' SMILE 319 鄉村兒童藝術工程 財務意見書

國立台灣大學財務金融系 陳明賢教授

財團法人紙風車文教基金會希望藝術能遍及台灣的每個角落，讓每個遍遠鄉鎮的小朋友和都會的小朋友一樣，有機會欣賞藝術、享受藝術。所以成立了 FIRST MILE, KIDS' SMILE 319 鄉村兒童藝術工程，發願讓藝術全台走透透，讓藝術從小小的心靈開始盟芽，讓小朋友的笑容因藝術更加燦爛。

我也願意以個人在財務金融專業小小的力量，替代各界善心捐款人士，協助監督紙風車在這專案的進行；來幫助成就這項偉大的志業。

財團法人紙風車文教基金會委託本人針對 FIRST MILE KID' S SMILE 319 鄉村兒童藝術工程進行專案財務審查。本人就其專案捐款目的、捐款金額及經費運用等相關財務之合理性、合法性進行初步認定審查。詳細的支出憑證，以及費用金額，會經合格會計師事務所再度確認。

(一) 捐款方式：

1.該專案係接受各方人士指定地區捐款（限台灣省 319 鄉鎮及整體行政經費捐款）。待某鄉鎮捐款金額達預定金額新台幣參拾伍萬元後，該基金會將邀請各大知名表演團隊至指定鄉鎮為當地兒童進行藝術表演。

2.其捐款金額將暫置於基金會另設專案之專戶中。待演出專案成立後按照經費運用規範支付予各協力廠商及表演團隊。

(二) 經費運用：分為整體行政費用及演出專案費用二大類。

1.整體行政費用：分為 I 整體行政，II 演出行政，以及 III 專案補助三類。其定義以及支出標準列表如下：

行政費用			
項次	費用類別		費用說明
I 整體 行政	1	人事費用	執行小組薪資
	2	行政管銷	網站管理、文宣網頁、企劃書等企劃設計及印製費、宣傳公關、文具、耗材、公共費用如房租、辦公設備等分攤。
	3	郵電費	捐款銀行手續費(匯費，刷卡手續費，劃撥手續費)、郵寄費用、電信費用

	4	不足額補助	演出場次經費不足額部份，由整體行政費用撥付。
II 演出 行政	1	製作物	演出用之製作物及設備
	2	行政雜支	演出行政執行、技術總監、場勘食宿交通、演出記錄、執行小組食宿交通…
	3	行銷文宣	海報、輸出、記者會、活動簡介…等
III 專案 補助	1	偏遠縣市 補助	東區：花蓮、台東 南區：屏東、高雄、台南、嘉義、雲林、南投
	2	離島補助	澎湖、金門、馬祖、蘭嶼、綠島
	3	雨天補助	因天候因素產生之額外費用(帳棚、延期演出食宿等)

註：專案補助係因部份縣市地區偏遠，交通、食宿、運費等費用增加，或天候因素產生額外費用，原新台幣 3 5 萬演出經費無法承受以上額外支出。故由整體行政捐款中，支付該項費用，其補助金額另行規範之。

2.演出專案費用

演出費用/每場(固定支出)			
項次	費用類別	金額	費用說明
1	表演費用	10 萬/場	表演團隊演出、道具及人員交通食宿等。
2	行政執行費	5 萬/場	執行小組演出行政連繫、場地勘查、節目單印製、設計排版費、保險費…等
3	硬體設備	20 萬	舞台燈光、音響、發電機..等設備

3.偏遠地區補助

1. 遊覽車補助(補助表演團隊)

縣市	屏東	台東	花蓮	南投	離島
補助金額	8,000	10,000	4,000	2,000	100,000
縣市	雲林	嘉義	台南	高雄	
補助金額	2,000	2,000	3,000	4,000	

1. 運費補助(補助技術公司)

縣市	屏東	台東	花蓮	南投	離島
人員交通車	1,500	1,500	1,500	1,000	100,000
15 噸卡車	11,000	12,000	7,000	3,000	
縣市	雲林	嘉義	台南	高雄	
人員交通車	1,000	1,000	1,000	1,000	

15 噸卡車	2,000	4,000	6,000	7,000	
--------	-------	-------	-------	-------	--

1. 住宿補助：補助屏東、台東、花蓮、台南、高雄

演出團體補助 20 人；每人 500 元,共計 10,000 元

技術公司補助 10 人，每人 500 元,共計 5,000 元

經本人審查後，財團法人紙風車文教基金會 **FIRST MILE KID' S SMILE 319 鄉村兒童藝術工程**自 95 年 11 月成立以來至 98 年 4 月 30 日止，共演出 185 場表演，捐款總額（含未成立專案之捐款）計 NT\$100,343,447(內含現金捐款 NT\$99,977,877、捐物收入價值 NT\$70,945 及活動專戶存款孳息(計入行政後勤支援費捐款)；經費運用支出總額 NT\$91,703,773 其明細如下：

1	演出專案捐款總額	67,345,133	
2	表演費用支出	18,300,000	
3	行政執行費支出	9,100,000	
4	硬體設備支出	36,316,260	
5	舞台特效	50,000	
6	其它費用	78,873	
7	整體行政補助演出專案不足額	82,123	
8	演出專案餘絀		0
1	後勤支援捐款總額	29,951,569	
2	後勤支援費用支出	19,882,652	
3	演出行政支出	4,415,865	
4	演出不足額經費補助	82,123	
5	專案補助-偏遠鄉鎮	3,478,000	
6	存款孳息(轉行政後勤支援費)	294,625	
7	受贈品	70,945	
8	後勤支援費餘絀		-5,290,326
未成立專案捐款總額		13,381,712	

以上業經本人審查後，目前捐款經費運用，皆符合上述專案捐款目的、捐款金額及經費運用等相關財務之合理性、合法性規範。其他相關單據、憑證查核，另由該基金會委託簽證會計師審核之。

國立台灣大學財務金融系暨研究所
陳明賢 教授

中華民國 98 年 6 月 4 日