

南華大學
美學與藝術管理研究所
碩士論文

台灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討

A study of the diversification in dance performing arts foundation of Taiwan.

指導教授：呂弘暉老師

研究生：張殷綺

中華民國九十六年六月

南 華 大 學

美學與藝術管理研究所
碩 士 學 位 論 文

台灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討

研究生：張啟奇

經考試合格特此證明

口試委員：張煥章
呂弘暉
何康國
吳竹禪

指導教授：呂弘暉

系主任(所長)：羅雪蓉

口試日期：中華民國 96 年 6 月 8 日

謝 誌

從沒想過自己也會有寫謝誌的一天，感覺真不賴！

論文的完成最要感謝的是呂弘暉教授，從未上過您的課，也非中山藝管所的學生，您卻願意給殷綺全力的指導與支持。工作的忙碌常影響論文進度，您仍不時給予協助及鼓勵，帥老師！您永遠是殷綺的大天使...感恩不盡！

三年的研究所生活，和一批可愛的同窗互相學習，同船共渡的緣分我萬分珍惜；也很慶幸後期的時間能有機會提早跨入社會當新鮮人，研究所的學分一修完就北上來雲門工作，這都要感謝 Kathy 仙女提拔，因為還沒畢業就能找到工作，這何其有福份！

論文草擬初期，我常問自己怎麼那麼有膽寫跨領域結合的方向，因為大學從沒碰過企業管理的東西，但碩士論文裡面卻以企業的理論來做為研究方面，這得好好感謝念企業管理的男朋友建銘，在他研究所寫論文時我也順便在 keyin 過程中學了基本概念，好友妮姐常虧我怎麼可以遇到一個這麼多功用的好男人呢！我也覺得...真幸福。

能念到研究所，有大半原因是為了一個人辛苦扶養我長大的媽咪，您的開化、聰慧、善良的心，是女兒一直堅持的力量，但也拖著您陪我走過無數個嚎啕大哭、挫折與打擊的日子，一路走來，確實將我們母女倆磨練的更能坦然面對！現在的我可以為了喜愛的舞蹈藝術全心打拼，雖然辛苦但很值得，未來...您可以放心了！

要感謝的人好多，過程中發生的點點滴滴數也數不完，但篇幅有限，請原諒我只能「帶過」。謝謝新古典舞團的王老師、原舞者的楊大哥、台北民族舞團的秀華姐以及雲門芟姐、MIMI，協助殷綺完成論文訪談，妳們都是我的大恩人！還有美藝所同學們、學弟妹們，感恩有妳們的支持與協助！最後要說的是：我出運了！

中文摘要

台灣表演藝術包羅萬象，濃厚的地域風情、多元的創作精神，以充滿生命的表現方式，形塑出台灣當代的表演藝術風格，近來更是在國際舞台上閃耀著傲人的光彩。

惟表演藝術在發展之餘，各個領域所面臨的狀況卻有不同，而「經費不足」就一直是國內表演藝術團體在生存上的最大問題，特別是數量最少的舞蹈類。舞蹈沒有語言的限制，理應是藝文交流的最佳媒介，但舞蹈在國內的發展卻最為辛苦，因舞者養成不易、人才累積困難以及編舞者創作環境極不理想。再者，政府對於表演藝術活動雖有提供補助或贊助，但是畢竟僧多粥少，在有限的經費大餅裡，藝文團體很難得到自己需要的部份。因此，若是一直固守於對純藝術的執著，即使是再好的作品，也很難向外推展至各個年齡層的觀眾，所以藝文團體必須找出能自立生存的方式，避免資金及資源缺乏的問題影響團隊發展。

一般企業體解決困境的方法有兩種：一是提升產品品質，或開發更高層次的產品，藉以穩定原有的基業，二是「企業多角化經營」。「多角化」是因應外在環境發生變化時，為求生存發展及突破經營瓶頸所採取的經營策略。因此本研究嘗試以企業化的經營角度，延伸套用至舞蹈類表演藝術基金會的經營面向，並以個案「原舞者舞團」、「新古典舞團」、「台北民族舞團」「雲門舞集」等案例，來分析多角化經營之於舞蹈類表演藝術團體的可行性探討，透過分析其內外部環境影響因素，找出營運問題，進而歸納出具體可運用的策略方向，期能提供他類表演藝術團體未來運作參考上的依據。

關鍵詞：多角化、SWOT、表演藝術、基金會、舞團、新古典舞團、原舞者、台北民族舞團、雲門舞集

Abstract

Performing Arts in Taiwan embraces all kinds of expressions with its geographical characteristic, multi-dimensional creative inspirations and rich lively styles. For this reason, it has molded into unique contemporary artistic manners and earns prosperous reputation worldwide with its glorious splendor in recent years.

While performing arts is on its course of development, dilemmas in various aspects of factors have thus been raised. In accordance with that, “financial shortage” is always the most significant problematic issue, especially in dance performing companies. Since it hardly has any language boundary regarding to dancing, it should be the best media in cultural exchange. However, the promotion of dance in Taiwan has become the most painstaking topic, resulting from the cost of dancers’ training and education, the difficult situation to draw more talented dancers, and the tough environment for the choreographers to exploit their talents. In spite of receiving the subsidies or sponsorship from the government, the performing companies still fail to meet the needs. Within the limited budget, dance companies keep confronting difficulties in achieving their financial satisfaction. If enthusiastic artists stick to the pure art subject, it will be impossible for them to reach out and touch audiences of all ages. Therefore, performing arts companies have to search their best and practical way to survive.

Generally, enterprises have two alternatives in solving the predicament: the first solution is to upgrade the quality of products or create higher level products, the second one is to perform corporate diversification management. “Diversification” is a strategy applied to break through the bottle neck situation when the external environment has changed. In this way, This study attempts to use the principles of “Corporations diversification management” to analyze four foundations types of dance companies : 「Formosa Aboriginal Song & Dance Troupe」, 「The Neo Classic Dance Company」, 「Taipei Folk Dance Theater」, and 「Cloud Gate Dance Theatre of Taiwan」. Through analyzing their internal and external influential factors, this study anticipates bringing out their operational problems, and concluding strategic directions which can be applied to the dance companies / foundations for their operation consider in the future.

Keywords : diversification · SWOT · performing art · foundation · dance troupe · The Neo Classic Dance Company · Formosa Aboriginal Song and Dance Troupe · Taipei Folk Dance Theater · Cloud Gate Dance Theatre of Taiwan

目 錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	IV
圖目錄.....	V
表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機	
第二節 研究目的	
第三節 研究設計	
第四節 研究範圍與限制	
第五節 章節安排	
第六節 名詞釋意	
第二章 文獻探討.....	15
第一節 表演藝術總體概說	
第二節 多角化相關文獻	
第三節 內、外在環境與策略的關係	
第四節 多角化經營策略用於表演藝術團體之探討	
第三章 舞蹈類表演藝術團體個案探討.....	53
第一節 新古典舞團案例分析	
第二節 原舞者舞團案例分析	
第三節 台北民族舞團案例分析	
第四節 雲門舞集舞團案例分析	
第四章 綜合分析.....	103
第一節 基本資料整合分析	
第二節 SWOT 矩陣分析	
第三節 舞團營運問題確認與策略選擇	
第四節 執行多角化經營之可行性分析	
第五章 結論與建議.....	125
第一節 研究結論	
第二節 後續研究建議	
參考文獻.....	128

圖 目 錄

圖 1-1	觀念性架構圖.....	7
圖 1-2	研究流程圖.....	8
圖 2-1	資源基礎之策略分析架構.....	39
圖 2-2	麥肯錫顧問公司的 7S 架構.....	40
圖 2-3	麥可波特之主導產業競爭的五種競爭力.....	43
圖 3-1	「財團法人新古典表演藝術基金會」組織架構圖.....	56
圖 3-2	「財團法人原舞者文化藝術基金會」組織架構圖.....	74
圖 3-3	「財團法人樂舞文教基金會」組織架構圖.....	80
圖 3-4	「財團法人雲門舞集文教基金會」組織架構圖.....	97

表 目 錄

表 1-1	表演藝術之定義	12
表 2-1	產品－市場擴張矩陣	22
表 2-2	Aaker 的多角化動機	24
表 2-3	Bamey 的多角化動機與多角化型式之關係	26
表 2-4	各家學者多角化動機之整理	27
表 2-5	Wrigley 的多角化經營分類	28
表 2-6	Glueck 的多角化分類	29
表 2-7	Hill & Hoskisson 的多角化分類	29
表 2-8	Oster 的多角化類型	30
表 2-9	多角化方向文獻整理	31
表 2-10	多角化方式的情境因素	32
表 2-11	多角化進入途徑與其憂缺點比較	35
表 2-12	多角化進入模式之情境分析	35
表 2-13	總體環境因素分類表	37
表 2-14	SWOT 分析與策略方向	44
表 3-1	「原舞者」承辦文建會表演藝術團隊基層巡迴「舞蹈類」 歷年演出活動	67
表 4-1	個案舞團 / 基金會基本資料	104
表 4-2	「新古典舞團」SWOT 分析	106
表 4-3	「新古典舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向	107
表 4-4	「原舞者舞團」SWOT 分析	108
表 4-5	「原舞者舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向	108
表 4-6	「台北民族舞團」SWOT 分析	109
表 4-7	「台北民族舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向	110
表 4-8	「雲門舞集」SWOT 分析	111
表 4-9	「雲門舞集」SWOT 矩陣分析與策略方向	112
表 4-10	個案團體選擇進入多角化方式	118

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在全球化的趨勢下，藝術文化不僅內化到生活周遭每個角落，更伴隨資訊科技的發展，擴散到全世界各地。而台灣的表演藝術包羅萬象，濃厚的地域風情、多元的創作精神，以充滿生命的方式，形塑出台灣當代表演藝術風格，近來更是在國際舞台上閃耀著傲人的光彩。

在2004年出版的《表演藝術－啟動創意新商業》¹中提到：「...近年台灣表演藝術蓬勃發展，但有許多問題是亟待被釐清的。像是藝文組織本身的經營管理、藝術消費市場開發及藝文資源分配等專業問題也漸次成形...但相對於新興媒體的強勢，表演藝術漸成弱勢，長期仰賴政府的扶助其實是難以因應社會的競爭。」因此針對問題找出解決之道，是值得深入探討的課題。（頁13）

表演藝術領域中，可以知道表演藝術團隊、觀眾以及場地，是表演藝術創作到發表過程中不可或缺的關鍵要素。從這三項要素出發，歸納出表演藝術發展的資源需要，主要有人才養成、資金挹注、觀眾開發以及場地通路等幾大面向。人才當然包括創作、表演、設計、技術與管理等人才的培育；資金方面則來自公部門的補助、民間的贊助與團隊自身的演出費及票房等營運收入；觀眾開發則必須透過藝術教育、藝術人口養成和推廣等長期紮根的工作；場地通路的層面，除了支援演出發表的硬體設備外，其實更扮演著表演與觀眾間最直接的媒介。然而說歸說，知道歸知道，能夠適時補上不足及缺漏處，相信才能對改善整個表演藝術的生態有最直接的幫助。

¹ 典藏藝術家庭（2004），《表演藝術－啟動創意新商業》，台北：典藏藝術家庭。

就實際操作面看，雖然表演藝術不論在節目數或團體數上，都有增加的趨勢，不過，行政院文化建設委員會（以下簡稱文建會）1998年出版的《文化白皮書》中說道，台灣的表演藝術自文建會成立以來，透過所有藝術家的共同努力，在亞洲已是有口皆碑。惟表演藝術各個領域所面臨的狀況卻有不同。單就數量最少的舞蹈類來說，舞蹈沒有語言的限制，理應是藝文交流的最佳媒介，但舞蹈在國內的發展卻最為辛苦，首先是舞者養成不易，需要長時間的集訓，人才累積困難。其次，編舞者創作環境也不理想，因為舞台上的各項要求，不像戲劇，可以先有劇本，有個起碼的依循方向；另外要製作高水準的舞台演出，在配合演出的各項設計上，更是難以全面顧及。

舞團的形成如此不易，而半數以上的經費，卻需要花在人事上，及用以培養舞者的訓練與默契，因此在行政事務與行銷上的績效較難累積，從而開拓市場的工作亦較難著力。即以發展最蓬勃的現代舞蹈而言，因為主題較為抽象，是一般學校教育中最缺乏的環節，推動起來更是阻力重重。而一般大眾認為較易欣賞的芭蕾舞，則因文化隔閡與訓練上的限制，不易普及。至於民族舞蹈，雖有全國比賽，但素材變化不多，技巧雖日漸精進，但藝術水準的提升卻相當有限。整體來說，台灣現代舞蹈的發展在各類舞蹈中最具特色，我國當以雲門舞集為首的現代舞蹈深受國際肯定，但在國內的觀眾群及市場開發上，仍舊是雲門舞集急待努力突破的。

就台灣舞團而言，除了雲門舞集之外，其餘皆為中、小型舞團，但這就像是台灣的中、小企業一樣，雖然規模不大，卻在藝術文化這一個領域中佔有相當重要的部份。從雲門舞集開始以本土意識創作及戶外演出方式風靡了所有到場觀眾外，爾後更在許多新生代舞團的成立及努力下，國內舞蹈團體推出不同的演出風格，像是歷經民族文化的鄉土樸實、承襲國外古典芭蕾舞系統到今日簡單前衛的現代舞演出，台灣舞蹈團體的生存環境及發展空間似乎有了改善。

目前國內舞蹈表演團體的演出市場及欣賞風氣仍處於開發中階段，大部份的舞團仍是履步維艱地經營，甚至連舞蹈界最具影響力的雲門舞集，在 70 年代中期也曾宣告暫停。林懷民也曾指出擁有票房魅力的藝術團隊實在不多，即使每季賣出幾千張票的團隊，也未能有效地吸引潛在的觀眾。能留住原有的觀眾群，再拓展新的觀眾群，更是所有藝術團體最大的挑戰²。

雖然表演藝術團體一直努力去開發觀眾，也期望以行銷的方法及運用企業化的模式來發展他們摯愛的表演藝術事業。有許多碩博士論文也都談到：所有表演藝術團體最大的經營問題始終在於經費的來源³。「經費不足」一直是國內藝術團體在生存上的最大問題，國內幾個頗具知名的藝術表演團體，如：雲門舞集、明華園、屏風表演班、朱宗慶打擊樂團都經歷過財務的危機。而政府對於部份的藝術活動雖有提供補助或贊助，但是畢竟僧多粥少，在有限的經費大餅裡，藝術團體很難得到自己需要的部份⁴。隨著贊助藝術演出的團體（政府機構及私人部門）紛紛成立，除了政府補助、捐贈、企業贊助外，剩下的就是票房的收入來源；演出團隊賣不出票，社會上也有許多對表演藝術有興趣的人卻不得其門而入，這是表演藝術界所共同遭遇的困境。

上述皆是所有表演藝術團體體認的情況，但若是一直固守於對純藝術的執著，即使是再好的作品，也很難向外推展至各個年齡層的觀眾。以企業界的例子來說，每種產品均有其生命週期，皆會由萌芽到成長、成熟而後衰退。因此，企業所生產的任何產品均可能面臨發展至成熟期，進而邁入衰退的窘境。一般而言，企業體解決此困境的方法不外乎有兩種：第一是提升產品品質，或開發更高層次的產品，藉以穩定原有的基業。而第二

² 高登譯（1995），Kotler & Scheff 著，《票房行銷：表演藝術的契機》。台北：遠流出版社。

³ 陳麗娟、劉靜敏（1997），《藝術管理 25 講：表演藝術團體的生存與發展》。台北：文建會，頁 47。

⁴ 王嘉棣（1995），《表演藝術觀賞行為與自我監控、藝術觀感、生活型態之關係》，政治大學企業管理研究所碩士論文。

種方法就是所謂的「企業多角化經營」⁵。為因應經營環境發生變化，為求生存發展、突破經營瓶頸，近年來即有許多企業紛紛採取多角化策略，開拓不同市場，以創造更好的經營績效。

然而國內的表演藝術界目前大多僅止於第一種方式，因此只能企圖去找出更多的元素進行創作，維持團體本身的作品素質；以經營者的角度來看，仍舊無法開發更多層面的觀眾群來欣賞演出，而以消費者（觀眾）的立場，同樣也只會選擇他們想看的表演藝術團體或節目。

因此本研究嘗試以企業化的經營角度，延伸套用至表演藝術團體的經營面向，並以個案「雲門舞集」、「新古典舞團」、「原舞者舞團」、「台北民族舞團」等四個案例，來分析多角化經營對於舞蹈類表演藝術團體之可行性，並分別為個案分析其內外部環境影響因素，歸納出具體運用的策略經營方式。

⁵ 魏啓林（1993），《策略行銷》，台北：時報文化。

第二節 研究目的

當外在環境快速變動，所有的企業就必須針對外部環境與公司內部的條件，來制定一套發展策略以求永續經營，畢竟企業經營不能盲目隨波逐流，那麼成功多角化發展的條件究竟為何？除了外在環境的考量之外，亦須權衡企業內在環境的條件。而表演藝術團體試圖以企業經營的模式並進行多角化策略發展的方式中，是否有一個較明確的選擇影響因素可供參考？這些都是極需被瞭解的。

因此本研究將針對目前表演藝術產業在環境中面臨競爭威脅時將會受到那些因素影響，並針對藝術團體執行多角化經營進行探討，且配合現有相關文獻理論，推論表演藝術團體內、外在環境影響多角化經營選擇的可能性，並提供對已經著手或準備轉型的各類表演藝術團體經營者之參考建議。基於上述的核心問題，本研究試圖往源頭進行探討，擬針對影響表演藝術團體執行多角化經營選擇之因素進行研究，並建立整體規劃程序，以期達成下列之目的。

- 一、 探討舞蹈類表演藝術基金會之總體因素，組織選擇採用多角化經營主要受哪些內外環境特性的影響。
- 二、 歸納個案之內、外在環境因素，找出營運問題，並分析執行多角化經營之具體可行性。
- 三、 透過個案之研究結果，歸納舞蹈類表演藝術基金會採行多角化經營之主要選擇因素，為組織建立可執行之策略，期能提供未來各類表演藝術團體著手轉型或求永續發展時之參考依據。

第三節 研究設計

一、研究架構

本研究首先蒐集國內表演藝術相關文獻及論文資料，從中了解目前台灣表演藝術產業的環境及發展現況，藉此對表演藝術的相關資訊能有廣泛的認知。從這些次級資料當中，歸納出目前表演藝術生態上有何困境，找出本研究有關舞蹈類藝術團體的核心問題，並配合舞團組織行政人員針對這些問題做個案實地的深度訪談，另外透過深入的短期實習、個案組織之行政工作及參與觀察，將能蒐集有效之資訊，如此研究內容的準確性與具體可行性對於表演藝術團體的發展方向會有較佳的詮釋。

再者，則是利用所蒐集到的資料進行組織團體內外部經營環境的分析及探討。在外部經營環境的分析方面，本研究採用 **Michael Porter** 的五力分析模式，藉此歸納出個案本身外在的機會與威脅點；而在內部經營環境的分析方面，本研究採用了麥肯錫顧問公司 (**McKinsey**) 所提出的 **7S** 構面進行探討，以完整企業化內部組織的定位來分析出舞團本身的優缺點。再利用內、外部經營環境分析的結果，整合歸納出舞團所具有的機會和威脅，以及個別經營者本身所具備的優勢和劣勢，來進行統整分析。最後利用上一步驟所歸納出來的機會、威脅、優勢和劣勢，透過 **SWOT** 整合分析的結果，擬定舞團執行多角化經營的具體可能性，其架構如下圖所示。並將其環境分析的結果來探討舞團永續發展的策略方向，驗證出是否為可行的企業經營模式。

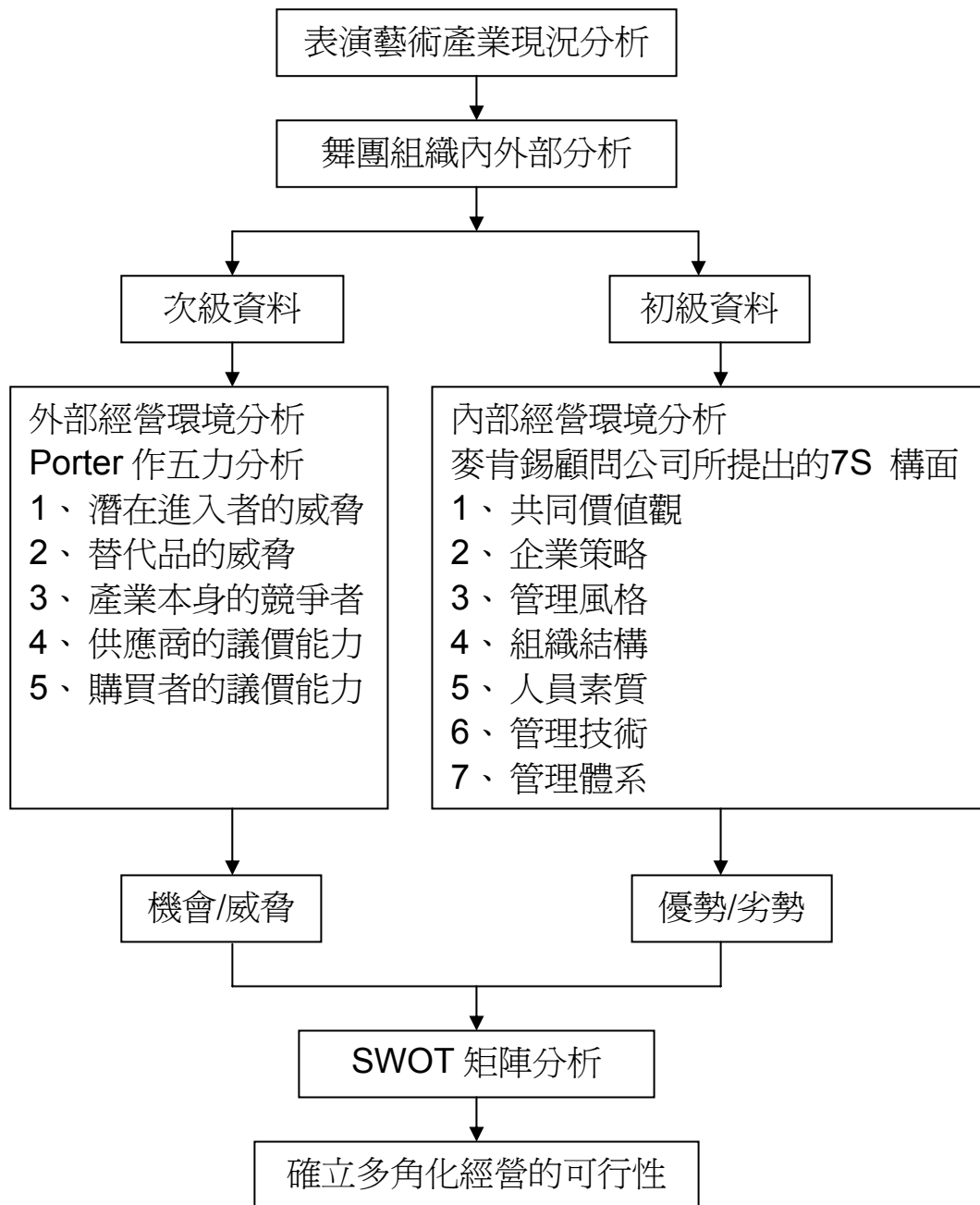


圖 1-1 觀念性架構圖

資料來源：本研究繪製

二、研究方法

由於台灣表演藝術文化尚在開發中的階段，相關研究也沒有十分普遍，且文化產業的地方資源依賴性相當強，不同地區表演藝術團體所呈現

出來是不同的風格。因此，光由相關資料中蒐集來的資訊無法了解表演藝術行銷真實的風貌，所以對於表演藝術藝術團體多角化經營之研究將以探索性的研究較為適合。此外，有關表演藝術團體的發展歷程，因其個體本身環境變動程度頗大，以定量的統計方法較不能得到深入的體會，所以本研究適合以個案研究的方式加以探討。

另在資料蒐集方面，本研究所採取的資料可分為初級資料及次級資料二部分。次級資料包括相關的研究報告、書籍、期刊、論文、雜誌...等等，以求在蒐集資料的過程中對表演藝術團體的特質、經營的情形，及對於多角化經營方面的相關資料有所啟發和了解。一手資料則以短期實習及針對個案組織之行政工作與參與觀察為主，透過直接參與個案之行政業務，能夠實地深入觀察舞團的營運方式，對本研究能提供準確且有效的初級資料。

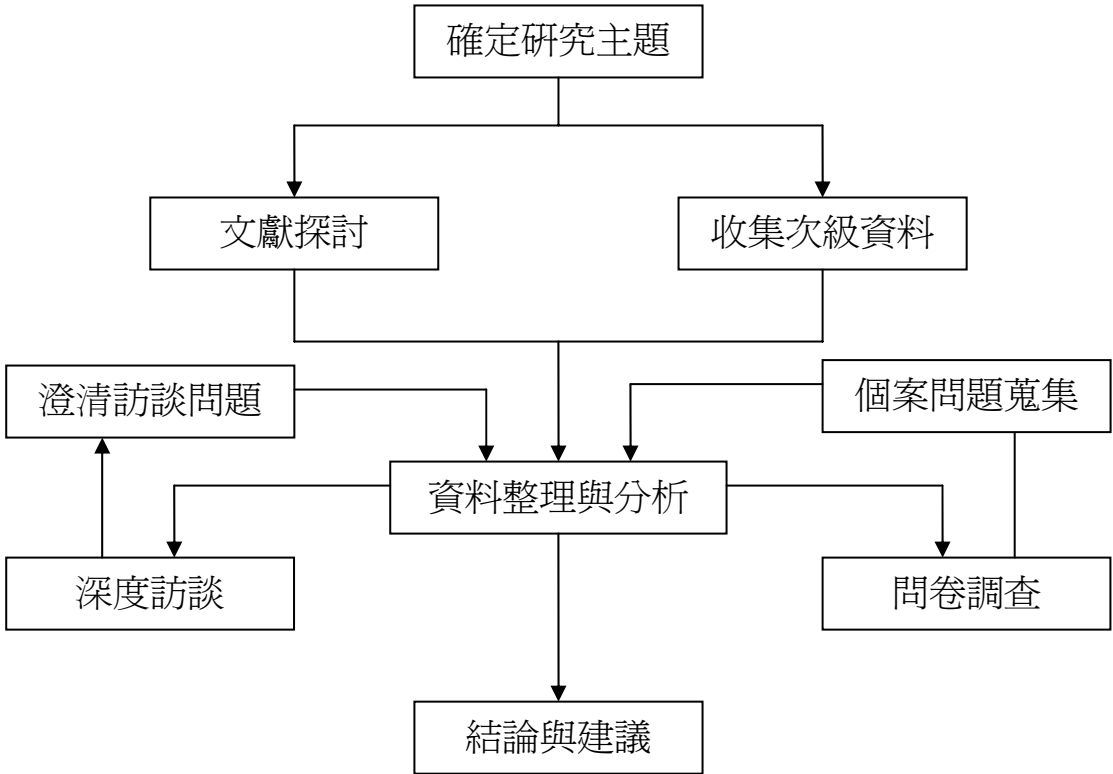


圖1-2 研究流程圖
資料來源：本研究繪製

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究內容係以相關文獻為基礎，採行問卷設計及開放式的訪談以了解舞蹈類表演藝術團體執行多角化策略型態選擇的可行性，並透過參與個案的短期實習、團隊作品之行銷企畫及參與觀察的過程中，透過對於內部行政作業的直接觀察與實務參與，以求對選擇之個案能夠有明確的詮釋把握，呈現出舞團的真實面貌。因此本研究以實際個案來作為命題的驗證，企圖為舞蹈類表演藝術團體尋找出可行的經營模式。

本論文的個案探討包括新古典舞團、原舞者舞團、台北民族舞團、雲門舞集，是國內舞蹈類表演藝術團體中，僅有四個成立基金會系統之個案。透過瞭解其中實際營運狀況與延伸發展等各項具體作法，歸納整理影響組織之內外在環境因素，並整合個案採取多角化策略或其他經營模式的具體影響因素。分析的方式以短期實習、深入訪談及問卷為主，相關出版品和報導資料為輔。從組織內部的優劣勢及外來的機會與威脅，歸納出適合發展的方式，瞭解其執行多角化策略之可行性探討。

構成上述章節的安排，是以個案研究的訪談問卷作為一手資料與論點的建立，問卷一共分成三大部分：基本背景資料、內外部經營環境分析、問題確認與策略選擇，採半開放式設計問題選項，問題內容係以表演藝術團體之經營面向、策略方式及組織內外環境等相關議題為發展主軸，除已列之結構性問題外，尚預留空間供受訪者開放填答。在個案的訪談問項的安排上，以學者魏啓林的內外部分分析理論，作為探討內外部影響因素的選項：內部環境分析，包括對企業本身的營運績效分析、過去策略的效益評估、過去策略執行的技術問題、事業體的內部組織配置分析、企業體的成本結構分析、事業體的產品／市場組合分析、財務資源與限制分析、以及整體性的優勢與弱點分析。外在環境分析主要在分析企業經營所面臨外

部不可控制環境的變動狀況，如總體環境、一般產業環境、消費者、競爭者，並從中釐清在環境變動中，組織所面臨的機會與威脅。

二、研究限制

在本研究中所受到的限制說明如下：表演藝術團體涵蓋的類別多元，包含戲劇、舞蹈、音樂、傳統戲曲等，每一類團體除了經費短缺的共同面向上，其他如營運管理、體制大小及決策者的經營理念上則是差異極大的。因此本研究在選擇個案的考量上，為能切合本研究命題的論點，將選擇以在台灣舞蹈界已有相當規模的舞蹈團體「原舞者」、「台北民族舞團」、「新古典」、「雲門舞集」等四個不同舞蹈形式的團隊作為研究分析的對象，在舞蹈類的作品特性上已能全面針對探討，但對於其他類別如戲劇類、音樂類、戲曲類的表演藝術團體就無法完全適用。

再者，一般企業對於採取多角化策略是由極少數高階主管人士決定其執行策略（如企業總裁），在執行面的認知度上僅有主管級以上人士才能清楚瞭解，故在找尋問卷受訪對象是以上層主管為要，但主管階級事務相當繁忙，難以直接接觸或訪問，再加上企業內部並無一相對應的事業單位（例如：多角化經營事業部）可直接提供諮詢，因此本研究部分受訪對象對於公司採取多角化策略之體認與了解，未必能代表整個公司最上層之意見，實為本研究之限制。

第五節 章節安排

本論文分爲五章，其章節安排如下：

- 一、 第一章/緒論：介紹本論文之研究背景與動機、研究目的、研究的範圍與限制，以及論文研究的方法與整個論文章節的安排。
- 二、 第二章/文獻探討：歸納彙整國內外相關文獻，舉凡有關表演藝術、企業轉型、內外在環境分析及行銷管理、多角化策略等理論研究，並深入瞭解表演藝術產業之環境，作爲本文個案分析上的研究架構。
- 三、 第三章/舞蹈類表演藝術團體個案探討：深入瞭解幾個國內舞蹈類表演藝術團體之實際營運狀況與延伸發展等各項具體作法，並歸納整理影響組織之內外在環境因素，找出團體採取多角化策略或其他經營模式的原因。從組織內部的優劣勢及外來的機會與威脅，瞭解其執行多角化策略之可行性探討。
- 四、 第四章/綜合分析：整合分析所選個案之背景，並透過實際工作經驗、深度訪談及參與個案之企畫活動，找出舞團營運之問題點，並確立發展方向，找出具體可運用多角化策略來達到其永續發展的目標。
- 五、 第五章/結論與建議：依據本研究之結果，歸納出企業組織內外在環境影響多角化策略選擇之主要因素，並嘗試爲所選個案提供改善營運之參考建議，具體擬出適和之多角化營運方法及項目，建立未來各類表演藝術團體執行多角化策略上的整體規劃程序。

第六節 名詞釋意

- 一、 表演藝術：表演藝術屬於藝術分類的範疇，要對表演藝術下一嚴格的界定，就像要對「藝術」下一明確而嚴格的定義一樣困難。通常我們使用「表演藝術」一詞，是作為藝術分類上的界定方式，指涉及的是音樂、戲劇、舞蹈等演出。就像造型藝術指的是雕塑、建築等。茲將學者們對於表演藝術的定義做一歸納整理。

表 1-1 表演藝術之定義

學者	定義	來源
畢林頓，1989 (M.Billington)	所謂表演藝術，乃是指：舞台劇、歌劇、芭蕾舞劇、童話趣味劇、音樂劇，以及其他諸如：輕鬆歌舞喜劇、雜耍、滑稽雜劇、馬戲表演、冰上表演，和戰技演練...等均屬之。而至於其他那些較為親切溫馨、場面與規模稍小的演出，譬如：傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會、獨奏會、獨角戲、酒店秀，或是屬於通俗娛樂表演性質的劇場活動...等等，都算是表演藝術的一種。	表演藝術
梅益等（1992）	表演藝術就是「由演員扮演角色，通過舞台行動過程，創造人物形象的藝術。」	中國大百科全書—戲劇
文建會（1994）	表演藝術活動分為音樂活動、戲劇活動與舞蹈活動，其範圍名詞說明如下： 1.音樂活動：指有檔期並以演唱或演奏為主的動態表演活動。分為演唱會、演奏會（國樂、西樂、綜合、其他）、競賽、綜合、其他等類。 2.戲劇活動：只有演出檔期並以劇情為主的動態表演活動。分為中國傳統戲曲（平劇、歌仔戲、客家戲、豫劇、粵劇、越劇、其他）、外國傳統戲曲、現代戲劇（話劇或舞台劇、兒童劇、默劇、其他）、偶戲、競賽、其他等類。 3.舞蹈活動：只有演出檔期並以舞蹈為主的動態表演活動。分為中國民族舞蹈（台灣原住民舞蹈、綜合、其他）、外國民族舞蹈、芭蕾舞、現代舞、競賽、綜合、其他等類。	文化統計

表 1-1 表演藝術之定義（續）

學者	定義	來源
夏學理、凌公山、陳媛（1998）	<ol style="list-style-type: none"> 1.音樂類—如：中、西樂器獨奏、重奏、交響樂團演出、聲樂...等。 2.戲劇類—如：兒童劇、舞台劇、歌劇、平劇、歌仔戲、掌中戲...等。 3.舞蹈類—如：芭蕾舞、現代舞、民族舞蹈...等。 	文化行政
鄺佩珍（1996）	<ol style="list-style-type: none"> 1.音樂類：指有演出檔期並以演唱或演奏為主的動態表演活動，包含通俗歌曲演唱會、西樂交響樂、藝術歌唱演唱會、國樂協奏、西樂協奏、西樂獨奏、國樂獨奏等。 2.戲劇類：指有演出檔期並以劇情為主的動態表演活動，含舞台劇、歌仔戲、默劇、平劇、兒童劇、木偶劇、豫劇、客家戲、越劇、粵劇等。 3.舞蹈類：指有演出檔期並以舞蹈為主的動態表演活動，包含現代舞、民族舞、芭蕾舞、爵士舞等。 	碩士論文
桃園縣文化藝術長期發展計畫（1997）	<ol style="list-style-type: none"> 1.音樂類活動：指有演出檔期並以演奏或演唱為主之動態表演活動。依演出類型可分為傳統音樂、現代國樂、西樂、民俗歌謠、其他等五類。 2.戲劇類活動：指有檔期並以劇情為主之動態表演活動。包括現代戲劇和傳統戲曲。 3.舞蹈類活動：指有演出檔期並以舞蹈為主之動態表演活動。包括民族舞、現代舞、芭蕾舞、綜合或其他等。 4.其他類活動：係指難以歸屬音樂類、戲劇類或舞蹈類之演藝活動。包括說唱曲藝和綜藝（民俗才藝）兩類。 	先期規劃研究報告
文建會（1998）	表演藝術分為：音樂類、舞蹈類、戲劇類、傳統戲曲類（包括歌仔戲、布袋戲、客家戲、皮影戲、京劇、南管與北管等）。	文化白皮書

資料來源：本研究整理。

二、 多角化：企業基於外在環境或內部成長需求而制定進入新的經營領域之長期使命，並配置可運用資源，調整企業內部各項變革，以達成企業持續成長與經營的目標。

三、 多角化經營：除繼續經營原有產業外，增加新項目或進入新產業。

四、 舞蹈類基金會⁶：基金會是財團法人之中重要的一種，因此其成立要件自然不脫離財團法人的範圍。具體而言：

- (一) 成立時經主管機關登記，並於法院公證後，才取得法人資格。
- (二) 須有一筆基金用以維持或資助有益大眾福利活動為成立宗旨的組織。
- (三) 成立基金數，在教育部登記不得少於新台幣三千萬元（地方性基金會則各縣市主管單位另訂之）。
- (四) 企業成立之基金會，可抵減企業營利事業所得稅達**15%**，個人捐助亦可獲綜合所得稅抵減**20%**，而基金會所得可全額免稅。
- (五) 基金會的資金來源可分為成立基金及經常收入兩種，成立基金非經董事會決議及主管機關報備許可者，不得動用。經常收入包括活動收入、孳息收入、投資和捐贈收入等。
- (六) 登記類型則依照所屬行政主管機關的不同性質而有不同類別

是以符合上述基金會成立要件者，其宗旨使命有明確陳述著重於推展舞蹈教育、展演、創作或學術研究等相關活動之財團法人基金會組織，則稱為舞蹈類基金會。

⁶ 曾琳雲（1997），《非營利組織推展成人教育之研究-以社會大學為例》。台北市：國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。

第二章 文獻探討

第一節 表演藝術總體概說

一、表演藝術生態剖析

表演藝術是國家精緻文化的具體表徵之一，面對新世紀的競爭，唯具有特色的文化發展，才能建立世界性的區域對話。以我國目前政治情勢，透過文化交流能幫助拓展國際關係，所以良好文化的建立與發展，是非常重要的。過去在文建會的規劃、所有藝術家的共同努力，以及民眾參與之下，我國的表演藝術成就在國際上受到了肯定，當然同時也發生了許多問題。在進行相關探討前，有必要先概括了解表演藝術環境生態。

近年來表演藝術不論在節目數或團體數上，都有增加的趨勢。根據文建會1998年出版之《文化白皮書》中，談到有關台灣表演藝術自文建會成立以來，透過所有藝術家的共同努力，在亞洲已是有口皆碑，惟表演藝術各個領域所面臨的狀況卻有不同，茲整理後分述如下：

（一）音樂類：音樂在表演藝術中是最具市場潛力的一類，很早就被納入正統教育，在專業教育的發展上亦是最為普及。但國內市場的發展限制，許多音樂家必須以教學為主、創作演出為輔，因而藝術呈現的水準難以提昇；另我國升學主義掛帥，即使現今的九年一貫教育已將音樂納入正規的課程裡，也成立音樂相關科系來培養專業音樂人才，但是音樂欣賞人口的質與量都不如預期。

（二）舞蹈類：舞蹈沒有語言上的限制，理應是國內外藝術文化交流的最佳媒介，但舞蹈在國內的發展卻最為辛苦。一是舞者養成不易，需要花長時間的培育，因此專業人才累積困難。其次，編舞者的創作

環境也不理想。再者，舞團的形成更是不易，半數以上的經費，需花在人事上，以培養舞者的訓練與默契，因此在行政與行銷上的績效較難累積，從而開拓市場的工作更難著力。

(三) 戲劇類：近年來戲劇的發展相當多元，也有很突出的成果，不僅多數主要劇場每年每季的演出票房均佳，小劇場的演出活力也源源不斷。戲劇通常運用語言作為溝通工具，較易與觀眾溝通，加以著名劇團以戲選角，演員可以遊走演出，劇團不需將經費花在演員維持與訓練上，可將經費投注在製作與行銷上，相對地更能多方打開市場，受到更多的注意。唯受到經濟景氣影響，許多劇團已直接面對財務贊助不繼等生存問題；戲劇演出的語文問題、語言的隔閡也多少限制了戲劇出國演出和交流的機會。

(四) 傳統戲曲類：相對於舞蹈，戲劇較與現代人的生活產生關連，而延續歷史的傳統戲曲，則是以保存過往經驗為主要目標。傳統戲曲包含項目廣泛，歌仔戲、布袋戲是主要的劇種，全省經常演出的團體至少有三百多團，加上客家戲、皮影戲、京劇、南管與北管團體，參與人口眾多。但專業團體較少，多數是以民間藝術的方式存在，但也因庶民色彩的濃厚，發展成為專業的可能性不大。在其他表演藝術類不斷前進且反映時代的脈動時，傳統戲曲未來如何發展頗值得關注。

就上述表演藝術各類狀況而言，值得深思的問題是：如何才能自力發展？何時何處又該有強力介入？舞蹈與戲劇皆屬於精緻藝術的一環，能夠依賴健全的藝文環境對其發展最為重要，然而現有體制下的文化大環境，當前的主要問題在於「文化」所涵蓋的範圍極廣，幾乎所有生活內涵，均

可成爲文化所關注的焦點，也因此造成文化預算不足、資源分配不均，常態推展下的藝術文化變得惡性競爭且藝術價值低落。爲此表演藝術團體求生存，必須積極訂定目標，除保有團體成立宗旨的精神，更要尋求拓展精緻藝術的其他生存之道，期以自力更生、永續發展。

二、表演藝術團體之發展現況

（一）外在環境

「雲門舞集」藝術總監林懷民接受天下雜誌專訪時談到⁷：「國際上顯示台灣的存在與優質性，表演藝術團隊是很重要的。」若真的要改善表演藝術團隊的困境，政府應建立一個靈活有效的機制，來協助更多的「雲門舞集」產生。林懷民也沈重說道：『雲門舞集』在台北的觀眾從十三年前至今沒有增加...。」這是一個市場導向的問題，所以歐美國家瞭解到表演藝術所面臨的商業資本主義的衝擊，因此絕大部分都是由政府部門來支持表演藝術團隊。

舉例來說，「雲門舞集」從政府拿到的補助預算只佔年度支出預算的一成多，專業舞者至今平均月薪不到四萬元台幣，這是國外團體所不能想像的。台灣表演藝術團體未來面臨的將會是更惡劣的生存與競爭環境！畢竟商業勢力愈來愈大，藝術演出也開始要跟媒體產業分食觀眾。台灣也在加入WTO後，全球化的效應影響，藝術文化跟著大受波動。

（二）政府立場

整體環境的創造是政府不可逃避的責任，意即必須創造一個有前景且良好的發展環境。目前政府如文建會除了提供扶植團隊補助，以及由半官

⁷ 天下雜誌第 232 期專訪林懷民《奧運之約舞出台灣之光》，2002 年，9 月。

方組織如財團法人國家文化藝術基金會（以下簡稱國藝會）舉辦的表演藝術行銷平台、專案計畫補助等，來協助表演藝術團體的部分行政經費補助。但僧多粥少的問題、或評選的機制導致分配不均等因素，都讓團隊無力再爲了杯水車薪的政府補助而苦於奔波！

一直以來，政府的藝術補助政策都是處於懸宕不穩定的狀態，曾任兩廳院藝術總監平珩表示⁸：「文建會採用舞蹈、音樂、傳統戲曲與現代戲劇四類平均分配經費的方式，就不易顧及歷年來的補助金額和生態需求等不同考量。」另外文建會在事權統一的方向上，亦未考量現有的傳統藝術中心、國光劇團及近十個中西樂團所占盡的藝文資源。雲門舞集負責人林懷民也認爲⁹：「文建會的補助其實只是塊小餅，卻造成藝文團體的自相殘殺，那些隱藏在補助機制背後的公家單位，也應該接受審查，一併考量」。

政府除了要改革補助制度，還有更重要的方向是更待努力實行的。行銷大師科特勒曾說：「亞洲每一個地方都必須創造自己在競爭市場中的作用和功能，在全球化的挑戰裡，找到自己的特色。」¹⁰而表演藝術就是其中屬於文化表象的主體之一，更是國家發展精緻文化的具體表現。表演藝術的綜合性呈現，直接強調了現場和觀眾的互動，並相互激盪創造出作品。然而影音設備的大量進步，加上現代化社會民眾生活的忙碌，那種強調臨場感、不重複性，需要較長期籌備、訓練的藝術活動，漸漸就不被重視，這樣的問題也促使表演藝術團體開始體認到自我的使命和危機。但是如何喚起一般民眾去喜愛並參與表演藝術活動，實在是當今文化建設中重要的議題，也是政府應該連結民間企業共同努力的課題。

⁸ 吳曉菁（2002），《我國文化藝術補助政策之研究—以舞蹈表演團體爲例》，國立台灣體育學院體育研究所碩士論文。

⁹ 同註 2

¹⁰ 高登第（1998）譯，Kotler & Scheff 原著，《票房行銷：表演藝術的契機》。台北：遠流出版社。

（三）團隊方面

目前的表演藝術團體已經懂得如何運用行銷手法，也日漸重視和媒體的互動關係，對於行銷傳播抱持肯定態度。但畢竟藝術活動本質還是不同於一般商業活動，常處在普及化與高水準、精緻化的拉鋸中，就如同陳琪所說¹¹：「行銷會不會讓藝術變得非常商業化？」這是藝術家們經常產生的矛盾。除了「賺錢」之外，行銷最大的意義則在於「推廣」，而表演藝術團體講行銷也正是這個用意。在現階段來說，大多數的表演藝術團體，還是屬於非營利性質，所以行銷主要在於吸引觀眾參與、推廣藝術教育，若要談及藝文團體的永續經營或發展，思及企業經營策略是必然的趨勢。

（四）未來契機

在生存的壓力和開拓更寬廣的表演市場的考量下，表演藝術團體必然要在「理想」和「現實」之間取得一個平衡點。很多團體漸漸走向既要符合原創精神又能兼顧觀賞民眾口味的表演形式，在這樣的觀點指引下，表演藝術節目漸有「消費者導向」的趨勢，以迎合通俗大眾的娛樂需求。但是並非所有的藝術創作者都能以市場導向為首要考量，若執著對精緻藝術的品質，以及對作品的藝術堅持，如何突破經營的困境，走向多元的發展面向，是表演藝術產業及藝術團體在藝術創作之外必須迎接的重大挑戰。

三、表演藝術的產業化發展趨勢

傳統上，屬於菁英小眾的藝術工作者觀念裡潛藏著和庸俗商業壁壘分明的意識型態，而商業產業界人士亦認為文化是沒有商機無法產生利潤無用的領域。實質上，藝術產業化將有助於解構傳統藝術菁英迷思，讓文化更親近普羅大眾之「美學意涵」。

¹¹ 陳琪(1997)，《藝術管理 25 講表演藝術之行銷概論》，台北：文建會，頁 54-61。

另一方面，藝術產業並非只會消耗資源，而是具備有實質上的「經濟意涵」。藝術產業販賣生活想像力、創意、教養還有品味，具有開發生活美感，並讓文化與生活產生對話之「生活意涵」，而且藝術產業是一非制式教育環境，是提供藝術終身學習之良好環境，具有讓民眾親近藝術，進行無聲的藝術教育之「教育意涵」；而九〇年代以來，文化思潮的多元面相「全球化／地球村」、「地方化／社區風潮」、「族群融合」、「休閒主義」以及「網路世界」等，不但成就今日文化產業生態背景，亦是新世紀文化產業勢必因應之潮流。

近十年台灣表演藝術產業面臨票房市場之衰退，相對於新興網路媒體的強勢，表演藝術漸形成弱勢，長期以來仰賴政府的扶助更無法因應社會的競爭，爲了朝永續發展的營運目標，實有其轉型及升級的必要。前述已談及表演藝術產業化將成爲未來最重要的挑戰與方向，如能深入探討表演藝術所面臨之問題並提出規劃，例如針對目前的補助機制，多半是非營利組織所主辦之藝術相關活動，若要形塑表演藝術成爲具有可「營利」的條件與價值，未來政府就必需重新思考以產業的角度，建構產業輔導的機制，幫助各類表演藝術團體的創意作品產業化，並具有市場競爭力，使其能自給自足，不用再爲了小額的經費補助擠破腦袋。另表演藝術團體本身必須找到延伸發展的方法，除了核心產品的執行目標外，如何運用更多元的方式衍生更多不同種類、型的商品與服務，提高其附加價值，才是表演藝術團體邁向永續發展的生存之道。

第二節 多角化相關文獻

企業常在面臨事業無法突破之經營困境時，朝向多角化發展，開發各種不同領域的新事業，亦會在母體茁壯之下憑藉著集團力量延伸多角化的觸角；多角化固然是企業蛻變的過程，惟水能載舟亦能覆舟，如何運用不同的多角化型態與手段之組合與搭配，值得企業經營者審慎思考。

一、多角化的意涵

(一) 多角化之定義

當企業面臨成長或發生經營瓶頸時，多角化是其中突破經營困境的策略之一，以求企業的生存及成長。自1960年代以來，企業多角化逐漸成爲受重視且熱門的議題，且不同領域學者探討多角化時會依據其不同的看法與研究目的對多角化給予不同的定義。

早期多角化的定義以市場或產業疆界（**boundaries**）的概念來劃分，Ansoff¹²強調多角化的行爲，而非只是多元化的現象。他認爲多角化是企業以新產品進入新市場的作法。Berry¹³（1975）最早將多角化界定爲「代表公司增加其活動之產業」，Kamien & Schwartz¹⁴也認同此現象，他們將多角化定義爲「視公司在某一產業中之產品與另一產業中之產品的差異程度」。相對於以上的看法，Pitts & Hopkins¹⁵則以事業（**business**）來界定多角化程度，而非以產業（**industry**）或市場來說明。他們界定多角化爲「公司同時經營不同的事業體」，以較主觀的方式來衡量多角化程度。

¹² Ansoff, H.I. (1957), Strategies for Diversification. Harvard Business Review, 35(5): pp.113-124.

¹³ Berry, C. H. (1975), Corporate Growth and Diversification, Princeton University Press, Princeton.

¹⁴ Kamien, M. I. & Schwartz, N.L. (1975), Market Structure and Innovation: A Survey, Journal of Economic Literature, 13, pp.11-37

¹⁵ Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982), From Diversify: Conceptualization and Measurement. Academy of Management Review, 7, pp. 620-629

表2-1 產品－市場擴張矩陣

	現有產品	新產品
現有需求	市場滲透	擴大化（製程開發）
新需求	擴大化（市場開發）	多角化

資料來源： Ansoff, H.I,1998 ,The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons ,Inc.p.83

而Ramanjam & Varadarajan¹⁶對企業多角化做更嚴謹的定義，認為其係「企業或事業單位以內部事業發展或收購的過程，進入新的經營領域(new line of activity)，並引起其行政結構，系統及其他管理秩序的改變」，這項定義涵蓋了多角化過程與管理上的行為。其說明多角化的決策會改變組織的結構與管理上的制度。

多角化企業同時經營多個市場，面對多市場的資源配置，管理者必須為多角化企業建構多市場營運方向(directions)並在多元狀態下(diversity status)進行管理¹⁷。

因此，根據以上之推論，企業新增的產品線或新產品加入企業的營運，如果不能造成企業內部系統之任何改變，都不能稱之為多角化。而以事業的觀點定義，認為企業成長方式，可以透過市場與產品的開發予以達成，若此時同時涉及市場與產品的擴大、開發，就是多角化。

由以上多位學者之定義，可以看出企業多角化乃是企業基於外在環境或內部成長需求而制定進入新的經營領域之長期使命，並配置可運用的資源，調整企業內部各項變革，以達成企業持續成長與經營的目標。但是如果不能造成企業內部系統之任何改變，仍舊不能稱之為多角化。因此在本

¹⁶ Ramanujam, V. & Varadarajan,P. (1989) , Research on Corporate Diversification: A Synthesis. Strategy Management Journal, 30(3) , pp.380-393.

¹⁷ 洪明洲 (1998) ,《成功的多角化併購策略》, 成功策略研討會。

論文中，針對表演藝術組織的特性來說，歸納多角化的定義為：「以核心事業延伸發展或技術轉移的過程，而進入新的經營領域，並引起其行政結構、系統及其他管理制度的改變」稱之。

（二）多角化的形成動機

成長是企業追求的重要目標，而公司成長的途徑基本上有兩個方向，一是在本業成長，一是透過多角化到其他產業追尋成長機會，但企業的成長受限於產業的生命週期或環境優勢的逐漸喪失，無法在本業永遠長期成長，或已遇到瓶頸需設法轉型，因此多角化可以說是企業成長的必經過程。

許多學者在探討企業多角化動機時，大多從資源基礎理論的觀點出發。Das¹⁸解釋企業何以進行多角化策略時強調「企業資源之利用」，便有以下五大理由：

1. 彈性：多角化進入一新產業並且生產的新產品可作為原有事業之資源，則可減少公司對於該項資源之依賴性。
2. 降低風險：避免將全部的雞蛋放於同一籃子的窘境。
3. 成長：多角化進入一新產業以達成高的每股獲利率（EPS）或利潤。
4. 形象：例如一個從事傳統工業的企業藉由多角化進入高科技產業，則可獲得較容易達成的企業形象移轉。
5. 資源高度利用：多角化進入一新產業能與原有事業共用特殊的技術或資源，以求原有資源之高度利用。

Teece¹⁹以經濟「供給面」的觀點來分析多角化的動機，認為：由於市場結構的關係，某些廠商無法將自己剩餘的資源在市場轉讓或出售；或是

¹⁸ Das, R. & Mohanty, B. (1981), Choosing a Diversification Project in a Regulated Economy. Long Range Planning, 14(2), pp.78-86.

¹⁹ Teece, D. J. (1982), Towards an Economic Theory of Multiproduct Firm. Journal of Economic Behavior and Organization, 3, pp.59-63.

因為轉讓與出售的成本過高，所以企業只好尋求於新的市場，因而進行多角化。

Aaker²⁰認為進入企業多角化經營的產品市場組合，是將企業多角化經營分為相關性與非相關性多角化經營兩類；前者指多角化企業的兩個事業兼有若干共同點，而產生綜效的作用；後者指兩事業缺少共通點。其認為企業多角化的動機可歸納如下表：

表2-2 Aaker 的多角化動機

方向	動機
相關性多角化經營	為產生規模經濟
	為求交換技能、資源，其中包含：利用製造技能、品牌名稱、行銷技能、服務作業、研究發展
非相關性多角化經營	為求掌握並分配資金流動
	為求低價併購
	為求增大投資報酬率
	為求防衛第三者併吞
	為求重整公司結構
	為求降低經營風險
	為求獲取稅賦利益
	為求取得速動資產
	為求垂直整合經濟
	為求激勵主事階段

資料來源：整理自Aaker，行銷研究。

Reed & Luffman²¹則一反Teece的供給面角度，而從需求面的角度來探討多角化策略形成的動機；他們認為多角化策略之形成乃因企業有某些問題需解決，是為解決問題而產生的策略需求。其歸納出企業採取多角化策略的需求面因素有以下四點：

²⁰ 洪綾君（1999）譯，Aaker & Kuma & Day原著，《行銷研究》第六版，台灣西書。

²¹ Reed, R. A., & Luffman, G. A. (1986), Diversification: The Growing Confusion. Strategic Management Journal, 7, pp.29-35

1. 使用剩餘資源，以提高剩餘資源利用率。
2. 改變投資方向，以延長企業生命週期。
3. 因應顧客需求，以穩定收益與市場佔有率。
4. 追求成長。

Amit & Livnat²²則簡單的將企業多角化的動機歸納為：

1. 綜效動機：如規模經濟，擴大經濟範疇。
2. 財務動機：如分散事業經營風險，減少現金流量的波動。

Ramanjam & Varadarajan將企業多角化原因歸於四大類：一般環境、產業競爭環境、廠商獨有的特性和廠商過去的績效表現等。

而Hoskisson & Hitt²³則深入探討企業進行多角化的前置因素：

1. 市場因素：市場不完全，很多產業未達均衡，有獲得超額利潤的機會。
2. 資源因素：流動資金與一些高彈性的資產誘發企業從事多角化。
3. 誘因：包括外在與內在誘因，外在包括稅賦結構、托拉斯政策和市場失靈；內在則有績效不彰，預期未來現金流量不穩與降低企業風險。
4. 管理動機：多角化可降低管理風險，例如失業或收入減少；多角化也可以增加管理補償，例如企業規模。

陳月珠²⁴以台灣上市公司為例，探討影響企業多角化的因素，該研究發現影響因素有四：產業類別、企業本身特性、高階管理者的教育程度、整體環境的變化。

²² Amit, R. and J. Livnat. (1988), "Diversification and the Risk-Return Trade-Off", *Academy of Management Journal*, 31, pp.154-166.

²³ 吳淑華 (1997) 譯，Hoskisson & Hitt原著 (1990)，《策略管理》，台中：滄海書局。

²⁴ 陳月珠(1990)，《企業多角化策略影響因素之探討—以上市公司為例》，台灣大學商學研究所碩士論文。

司徒達賢²⁵進一步將多角化動機分為九種：新機會之掌握、綜效之追求（包括能力之移轉及價值活動的共享、生命週期的交替）、現金流量的互補、風險之分散、整體作戰與多點競爭、垂直整合程度之變化、維持創業精神及其他理由。

Barney²⁶整理各學者的研究，歸納出多角化的動機，並說明在各動機下，企業所可能採行的多角化策略，如下表：

表2-3 Barney的多角化動機與多角化型式之關係

多角化動機		相關多角化	非相關多角化
營運上規模經濟	1. 共享營運活動力	◎	
	2. 共享核心能力	◎	
財務上的規模經濟	1. 內部資金分配	◎	
	2. 降低風險		◎
	3. 賦稅上的好處		◎
防止競爭的規模經濟	1. 多點競爭	◎	◎
	2. 市場力量	◎	
員工對多角化的誘因	1. 人力資源投資分散	◎	◎
	2. 管理報酬增加		◎

資料來源：整理自Barney，Gaining and Sustain Competent Advantage。

綜合上述文獻可知，雖然每位學者對多角化的動機因素看法不盡相同，但可歸納出企業多角化之決策動機，主要來自於企業外在環境的變化、企業內部資源的基礎和高階主管的邏輯，整理表2-4：

²⁵ 司徒達賢(1995)，《策略管理》，台北：遠流出版公司。

²⁶ Barney, J.B. (1997), Gaining and Sustain Competent Advantage, Addison-Wesley Publishing Company.

表2-4 各家學者多角化動機之整理

學者	多角化動機
Das (1981)	彈性、降低風險、成長、形象、資源高度利用
Teece (1982)	從供給面：市場結構導致資源出售或者轉讓的成本過高
Aaker (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關多角化經營產生規模經濟，並可尋求交換技能及資源 2. 非相關多角化經營能掌握並分配資金流動、增大投資報酬率、低價併購、防止第三者併吞、重整公司結構、降低經營風險、獲取稅賦利益、取得速動資產、垂直整合經濟、激勵主事階段
Reed & Luffman (1986)	<p>從需求面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 使用剩餘資源以提高其利用率 2. 改變投資方向，以延長企業生命週期 3. 因應顧客需求以穩定收益與市場佔有率 4. 追求成長
Amit & Livant (1988)	綜效動機、財務動機
Ramanjam & Varadarajan (1989)	一般環境、產業環境競爭、廠商獨有的特性、廠商過去的績效表現
Hoskisson & Hitt (1990)	市場因素、資源因素、誘因、管理動機
陳月珠 (1990)	產業類別、企業本身特性、高階管理者的教育程度、整體環境的變化
司徒達賢 (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握新機會 2. 追求綜效 3. 生命週期的交替 4. 現金流量的互補 5. 風險的分散 6. 整體作戰與多點競爭 7. 垂直整合程度之變化 8. 維持創業精神 9. 其他理由
Barney (1997)	營運上規模經濟、防止競爭的規模經濟、員工對於多角化的誘因

資料來源：本研究彙整。

二、多角化的分類

(一) 多角化的類型 (依年代遠近說明)

1. Wrigley²⁷以財星500大中的100家公司進行多角化方式研究，發現以「企業多角化程度」與「多角化方向」為基準，將企業多角化分為四大類：無關產品企業 (unrelated product firm)、重點產品企業 (dominant product firm)、相關產品企業 (related product firm)；單一產品企業 (single product firm)，如表：

表2-5 Wrigley 的多角化經營分類

	多角化方向	多角化程度
相關產品企業	相關	高
無關產品企業	非相關	高
單一產品企業	相關	低
重點產品企業	非相關	低

資料來源：整理自Wrigley (1970)，Divisional Autonomy and Diversification。

2. Glueck²⁸對多角化之分類中研究結果發現，企業的多角化大致上可將其分類為集中式多角化 (concentric diversification) 為新發展的產品與現有產品其性質雷同或複合式多角化 (conglomerate diversification) 為新發展的產品在目前市場上的產品，科技上有相當大的美景存在，整理如下表：

²⁷ Wrigley, L. (1970), Divisional Autonomy and Diversification, Doctor UL Dissertation. Harvard Business School.

²⁸ Glueck, W. F. (1976), Management, Ith: Hinsdale, The Dryden

表2-6 Glueck 的多角化分類

			內部發展	外部發展
集中式多角化	市場	集中化	企業自行發展新產品或勞務，來提供給現有市場的顧客。	以合併其他公司或其他公司發展的新產品或勞務，來提供目前擁有市場的顧客。
		複合化		
	科技	集中化	企業自行發展新產品或勞務，新產品或勞務有別於現有的產品線，提供不同的市場及顧客新產品或勞務。	以合併其他公司或其他公司發展的新產品或勞務，有別於目前擁有之產品線，提供不同市場及顧客。
		複合化		
複合式多角化	向前整合		針對下游來增設銷售機構，進而出售目前之產品及相關產品予消費者。	促使下游銷售機構合併，以出售目前之產品及相關產品給消費者。
	向後整合		針對上游來增設本公司的供應部門，進而提供目前材料或不同材料之需求。	促使合併上游增設本公司的供應部門，進而提供目前材料或不同材料之需求。

資料來源：整理自Glueck，Management。

3. 根據Hill & Hoskisson²⁹的理論則指出企業獲利，可以透過不同多角化之經營方向，實現其不同的經濟效益，包括：

表2-7 Hill & Hoskisson的多角化分類

垂直整合 Vertical Integration	企業的經營範圍，將價值鏈中上游或中下游相關的活動納入。經由對上游供應商或下游通路控制的增加，以此活動之整合來降低市場的成本，而使經濟效益增加。
水平整合 Horizontal Integration	企業進入和原有事業相關的新事業。透過相關事業共同生產和共享資源，來達到範疇經濟的效果。
複合式多角化 Conglomerate Diversification	企業進入的新事業與原有事業不相關，經由這項新事業之結合，來實現該企業在財務上的效益。

資料來源：整理自吳淑華，Hoskisson & Hitt，《策略管理》。

²⁹ 吳淑華（1997）譯，Hoskisson & Hitt 原著（1990），《策略管理》，台中：滄海書局。

4. Oster³⁰認為多角化經營是企業尋求原來產業或產品之外的發展，包括集中式多角化和複合式多角化：

表2-8 Oster多角化的類型

集中式多角化	企業致力於高度密切相關的市場，如考慮自行生產原本來自上游供應商的原料，或自行配銷而不再透過原有通路商等垂直整合（ Vertical Integration ）的行為，即向上游整合的向後整合（ vertical integration in a backward direction ）與向下游整合的向前整合（ vertical integration in a forward direction ）。
複合式多角化	企業著重廣度的擴充，進入新的（甚至於截然不同的）商業領域，也就是從水平方向擴張版圖，還可進一步區分為有關的移動與無關的移動。

資料來源：整理自洪明洲，《現代競爭策略》。

5. Kotler³¹將多角化分為三類：集中式多角化（**concentric diversification**）、水平式多角化（**horizontal diversification**）、複合式多角化（**conglomerate diversification**）

- （1）集中式多角化（**concentric diversification**）：企業在現有的產品線上，增加具有互通技術或新產品、而不論此產品是否吸引原類型的顧客。
- （2）水平式多角化（**horizontal diversification**）：公司尋求能吸引現有客戶的新產品，此時使用的技術可能與現有的產品不相關。
- （3）複合式多角化（**conglomerate diversification**）：公司進入與現有的技術、產品或市場皆無關的新事業。

6. 湯明哲³²在《策略精論》中提到多角化的目的在增加企業的價值，企業價值的增加又取決於公司的多角化策略及公司採取多角化的手段等要素。多角化基本上可以分為三個策略：

- （1）垂直整合：垂直整合意指向買主或是供應商在價值鏈上增加企業利

³⁰ 洪明洲（1999），《現代競爭策略》，台北：華泰文化。

³¹ 方世榮（1995）譯，Philip Kotler原著《行銷管理學—分析、計劃、執行與控制》。台北：東華書局。

³² 湯明哲（2003），《「策略精論」》，台北：天下文化書坊。

益的方法。例如，統一集團從做麵粉到賣麵包是垂直整合的例子。

(2) 關聯性的多角化：表示現在的企業和要進入新企業之間有些關聯，可以是產品技術上的關聯或是消費者基礎上的關聯。

(3) 非關聯性的多角化：意旨集團企業的子企業間並無什麼關聯性，長期進行非關聯多角化的結果是形成彼此沒有業務的複合作業（conglomerates）。例如：美國RCA原是電子公司，在60年代卻購併書籍出版商、租車公司成為高度多角化的複合企業。

表2-9 多角化方向文獻整理

學者	多角化方向分類
Wrigley (1970)	單一產品企業、重點產品企業、相關產品企業、無關產品企業
Glueck (1976)	1. 水平多角化：集中化與複合式 2. 垂直多角化：向前整合與向後整合
Hill & Hoskisson (1987)	1. 垂直整合：上下整合 2. 水平整合：集中式多角化 3. 複合式多角化
Oster (1999)	1. 集中式多角化：向上游整合的向後整合與向下游整合的向前整合 2. 複合式多角化：水平方向擴張，又可分為有關移動及無關移動
Ansoff (1988)	水平多角化、垂直整合、集中式多角化、複合式多角化
Kotler (1994)	集中式多角化、水平式多角化、複合式多角化
湯明哲 (2003)	垂直整合、關聯性的多角化、非關聯性的多角化

資料來源：本研究整理。

(二) 多角化的進入模式

當企業為發展進行多角化經營時，需考量以何種方式進入新事業體。對此，一般認為可運用內部發展的方式建立新事業，或者可運用事業收購或合併的方式進入新的事業領域。

Ansoff³³認為企業在選擇進入新產業的方式時，應以綜效作為考量，而綜效又可分為創設綜效與營運綜效，前者指剛進入新市場或新產業在時間及成本上的效果，後者指結合營運後，所產生的效果。Ansoff並歸納在不同的情境下較佳的多角化方式。

表2-10 多角化方式的情境因素

績效		較佳的成長方式	可採用之多角化成長策略	例外
創設	營運			
強	強	內部發展	1. 市場發展 2. 產業發展 3. 技術相關之水平及垂直多角化	1. 時間因素很重要 2. 購併良好的管理 3. 購併必須的產能 4. 購併低成本產品的生產線 5. 穩定的市場佔有率或無法進入的穩定佔有率之市場
弱	弱	內部發展	無關之水平及垂直多角化	
弱	強	兩者併用		
強	弱	外部購併	集中式多角化	1. 時間因素並不重要 2. 新市場的初期需求 3. 無適合的廠商 4. 高本益比 (P/E)
弱	弱	外部購併	複合式多角化	

資料來源：整理自洪慧芳譯，蘇丹·卡瑪里原著《大師解讀行銷》。

Porter³⁴以產業競爭分析的角度說明進入新事業的策略，他認為以購併的方式來進入一個新事業和經由母企業本身自行發展新事業一樣都是策略的一種。他同時指出：由內部自行發展進入新事業，就是要在讓行業中創建一個企業實體，包括新的生產能量，配銷通路，行銷人力等等；與他人合資經營，基本上也是面臨相同的經濟事務，因為對他們而言，也是新設的企業實體。

³³ 洪慧芳（2004）譯，蘇丹·卡瑪里原著，《大師解讀行銷》，台北：天下雜誌。

³⁴ 周旭華（2007）譯，Michael Porter原著（1980），《競爭策略：產業環境及競爭者分析》，台北：天下文化。

Pitts³⁵認為多角化的進入方式有兩種：內部發展和外購，一般企業通常選擇其一，因為內部發展依賴企業的核心能力，所以選擇相關多角化的企業應傾向採用內部發展；而非相關多角化的企業欲進入的非相關領域往往是核心能力使不上力的，因此較依賴外部購併。

Aaker也認為企業進行多角化時，可運用內部發展的方式以建立新事業，或者可運用事業收購或合併的方式以進入新的事業。

Robert & Berry³⁶則根據研究心得將多角化進入新事業的方式分為內部發展、購併、授權、內部創業、合資、創業投資與教育性購併等七種，並列出其優缺點：

1. 內部發展（Internal Development）：此方式可以使企業活用內部資源，在新事業產生一個新的實體公司，並實際從事研究開發。進入一全新的企業週期獲利雖較慢，卻是較踏實穩重的進入方式；相對於企業收購原已存在的公司，大都以財務方面的考量為目的，通常獲利較為迅速，但往往非屬穩健的經營手法。
2. 購併（Merger & Acquisition, M & A）：有分為收購與合併，前者乃一公司經由交易而取得另一公司的決策控制權（例如：股權收購），或某一資產的經營權（例如：資產收購）；後者根據我國公司法的規定，乃是兩家以上的公司歸併為一家的程序。若有一家續存，其他消滅，即稱吸收合併；若每一家均消滅，另成立一家新的公司，即稱新設合併。因確認上的不易，本研究將收購與合併是為一體，不加以區別，統稱購併。
3. 授權（Licensing）：授權即是藉由權利金的支付，將商標、專利、製程、技術等具有價值的東西交給被授權者使用。往往授權是一種進入國

³⁵ Pitts, R. A. (1980), Toward a Contingency Theory of Mutil-Business Organization Design, Academy of Management Journal, 23:10

³⁶ Roberts, E.B. & C.A. Berry (1985), Entering New Business: Selecting Strategies for Success, Sloan Management Review, pp.3-17

外市場的一種策略方式。授權的優點在於授權者不必冒很大的風險，就可以進入新市場，而被授權者無須從頭開始就可以獲得生產技術或知識，或取得知名品牌，且能利用授權者的經驗。

4. 內部創業（**Internal Venture**）：為近年來極熱門的話題，目前美國許多大型企業紛紛採取此種方式來進行其成長及多角化策略。內部創業乃在現有公司體制中，建立了特別組織，其所針對的產品市場與現有的截然不同，過去3M 公司為了在公司內培養企業家風範（**entrepreneurial attitude**），便曾運用此一策略，而IBM 也有過相當成功的經驗。
5. 合資（**Joint Venture**）：合資對企業的發展而言，注重的不在於出資設立公司謀利，而在結合出資股東所擁有的特殊專長或優勢，以合作的方式達成出資者的個別目的。因此，出資股東間有關產品供應、生產方式、技術交易等長期合約亦屬合資的一種形式。
6. 創業投資（**Venture Capital**）：創業投資結合資金、管理、技術、市場等力量，透過投資案的取得、篩選、評估與合資協議等過程，對不容易由大眾或銀行取得創業資金的高風險、高報酬的行業（如：高科技公司）提供資金，並參與其管理，待被投資公司成長後，將股票出售，收回資金、獲取報酬，尋找新的標的，作週而復始的投資。
7. 教育性購併（**Educational Acquisition**）：企業運用創業投資方式熟悉新行業，必須透過與被投資者的持續互動，而若運用教育性購併，則可使企業擁有熟悉新行業的專門人員，作為其重新界定產品、市場方向的基礎。此方式的缺點在於需要高度的財務承諾，且要有足夠的誘因，才能留住關鍵人才。

茲將多角化進入途徑優缺點整理如表2-11：

表2-11 多角化進入途徑與其優缺點比較

進入方式	主要優點	主要缺點
內部發展 (Internal Development)	使用現有資源	1. 耗時過久 2. 對新市場不熟悉可能會導致失敗
購併 (M & A)	迅速進入新市場	母公司可能對新事業不熟悉
授權 (Licensing)	1. 迅速取得技術並進入新市場 2. 可降低財務風險	1. 非內部技術能力的代替品 2. 無專利技術 3. 依賴授權者
內部創業 (Internal Venture)	1. 使用現有資源 2. 可能有能力掌握目標市場	公司內部組織氣候不配合
合資 (Joint Venture)	1. 提供技術/市場績效 2. 分散風險	合資雙方可能有潛在衝突
創業投資 (Venture Capital)	提供新技術及新市場的進入途徑	無法單靠此方式來刺激公司的成長
教育性併購 (Educational Acquisition)	提供新技術、新市場之進入途徑與專業幕僚人員	比創業投資擔負起更多的財務承諾與關鍵員工離職的風險

資料來源：整理自Roberts & Berry，Entering New Business: Selecting Strategies for Success。

在同一文章當中，Robert & Berry也提出「技術及市場熟悉度」矩陣，依此建立新事業發展模型。該矩陣由「市場熟悉度」及「技術熟悉度」兩構面所立，每個構面又與母公司業務的關連程度而分成「本行」、「新且熟悉」、「新且不熟悉」：

表2-12 多角化的進入模式之情境分析

	市場熟悉度		
技術熟悉度	本行	新且熟悉	新且不熟悉
本行	內部發展或購併	內部發展或購併或授權	合資
新且熟悉	內部發展或購併或合資	內部投資或購併或授權	創業投資、教育性購併
新且不熟悉	合資	創業投資或教育性購併	創業投資、教育性購併

資料來源：整理自Roberts & Berry，Entering New Business: Selecting Strategies for Success。

第三節 組織內、外在環境分析與策略的關係

本研究主要在探討組織在決定進行多角化經營時，是什麼因素影響其在多角化策略型態上的選擇，因此要從外部環境、組織內在環境歸納出優勢、劣勢、機會與威脅等環境因素，找出進入多角化的執行方式。

一、環境分析與策略的決定

企業進行市場策略規劃，其研擬步驟首重環境分析。大凡策略規劃乃是在一既定的企業使命與經營目標下，審視企業經營的內外部環境變動狀況，進而建構出一套回應此環境動態情勢，且能在主要營運領域獲致最大經營效益的最適合策略。

因此為了有效達成經營目標，企業必須規劃經營策略，而企業的經營環境又影響了策略規劃的方向與重心，策略的執行品質則影響了策略績效，此即是環境、策略、執行、績效四者環環相扣的架構。其中，環境因素是最先考量的變數，惟企業目標與經營使命的方向亦同時規範了內外部環境分析的範疇；且施行多角化為企業因應環境所採取的策略之一，環境的變化往往是企業施行多角化的重要原因。因此分析企業多角化狀況時，必須先瞭解企業在施行多角化時所可能考慮的環境因素。大抵而言，企業環境的劃分有依據對環境的控制能力所區分的企業內部環境（Internal Environment）與企業外部環境（External Environment）。

（一）組織外在環境與策略的關係

魏啓林在《策略行銷》中提到：外在環境分析主要在分析企業經營所面臨外部不可控制環境的變動狀況。並從中釐清在環境變動中，企業所面臨的新機會與新威脅。外部環境分析包含總體環境分析、產業分析、競爭

者分析與顧客分析。其中最重要者，在於企業的產業面分析，因為沒有正確的產業分析，企業經營者將無方向可循；而產業分析亦應從策略面著手，對企業而言才較具實戰價值。

總體環境為每個企業所共同面對的環境，且無法輕易影響或改變。對於環境因素的分類，各家學者有不同的看法，彙整如下表：

表2-13 總體環境因素分類表

學者	年代	分類方式
Wheelen & Hunger	1995	經濟、科技、政治、社會文化
榮泰生	1995	總體環境的因素包括經濟力量、社會文化力量、技術力量、政治法律力量
Philip Kotler	1994	人口環境、經濟環境、自然環境、科技環境、政治環境、文化環境
司徒達賢	1994	總體環境分為投資管道、政府態度及法制水準等三方面
林蘭甫	1994	文化差異、法律因素、政治風險
蘇拾忠	1994	經濟、社會、教育、文化、軍事、科技、法律、風俗等
Richard H. Hall	1982	1. 一般環境（科技、法律、政治、經濟、人口、生態、文化） 2. 特定環境（直接與組織發生互動關係的其他組織組合）
Steiner	1977	社會、經濟、政治、法律、科技、教育、宗教、競爭、人口學、軍事、管制理思想、工具

資料來源：本研究整理

在競爭策略理論中，Micheal Porter利用五力分析模式強調策略建立受外在環境因素的影響，尤其是產業環境與企業之間的關係，即將多角化策略視為企業進入新事業的成長策略。所謂「產業」乃是指一群提供類似且彼此可相互替代的產品之公司所組成³⁷，產業環境也就是企業依其所屬的行業來思考的環境³⁸，在許多研究中對產業環境的分析常著重在產業結構的因素上，或稱為「競爭分析」。

³⁷ Kotler, P. (1995), *Marketing Management: Analysis Planning, and Control*, Prentice-Hall.

³⁸ 蘇拾忠 (1997), 《策略規劃指南》, 台北: 遠流出版社。

競爭者分析是檢討主要競爭者與競爭團體在競爭力量上的定位他能幫助經營者瞭解自己組織與競爭者的市場定位，進而提供對於認知市場競爭所需要的策略基礎，包含以下五方面的探討：

1. 確認主要競爭者與競爭團體
2. 瞭解其目標、策略與過去的表现
3. 檢討環境影響因素與競爭力對組織的衝擊程度
4. 確認對方的優缺點
5. 尋求企業標竿

再來是顧客分析，顧客的需求、資源、地點、購買動機以及採購程序都可能不同，組織必須認知本身不可能滿足所有的顧客，或者至少不可能以相同方式來使所有顧客滿意。因此必須瞭解不同種類的顧客以及確認對組織本身最適合的顧客種類，才能知道應該發展哪些適當策略，也才能滿足所選擇顧客的需求。而顧客分析通常包含三個策略性問題：

1. 市場區隔分類
2. 顧客購買動機分析
3. 顧客潛在或未得到滿足的需求分析

（二）組織內在環境與策略的關係

魏啓林認為企業的內部環境分析，包括對企業本身的營運績效分析、過去的策略的效益評估、過去的策略執行的技術層次問題、事業體的內部組織配置分析、企業體的成本結構分析、事業體的產品/市場組合分析、財務資源與限制分析、以及整體性的優勢與弱點分析。

Grant³⁹則以資源基礎觀點而言出發，其論點為內部資源與能力提供公司策略之基本方向，且是公司利潤的主要來源，因此資源及能力可作為公司長期策略之基礎。他也以資源基礎之觀點對策略的形成提出一個新的分析架構，其策略形成之五個階段，如圖所示：

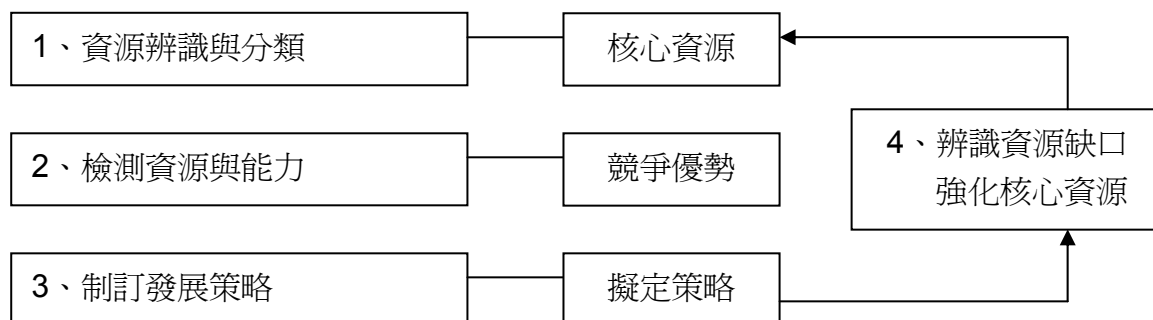


圖2-1 資源基礎之策略分析架構

資料來源：本研究參考Grant《策略管理》及吳思華⁴⁰概念重新整理。

透過上述各學者之觀點，企業內部資源與能力亦為策略研擬時重要之考量因素，企業本身能掌握之各種資源之多寡（諸如財務、人力、研發、核心能力等），以及任何組織現存及缺乏的資源都是影響其策略決策過程的因素，也就是說企業之營運程度、經驗及資源應用將深深影響其未來執行策略之選擇。

二、內、外部環境分析

（一）內部環境分析

內部分析最主要任務是讓組織或企業能夠觀察自身狀況，並且找出目前策略位置，歸納整理自身之優勢與劣勢。所謂的優、劣勢並不是單純以組織與企業是否擅長決定，而是由策略上之重要性來定義，對組織有利而且有能力辦到者才可以稱為優勢。作內部環境分析時，應從組織或企業之資源、市場與行銷要素、生產與作業要素、財務要素及人事要素等來處理。

³⁹ 小知堂編譯組（1993）譯，Grant 原著（1991），《策略管理》，小知堂文化。

⁴⁰ 吳思華（2001），《策略九說：策略思考的本質》，台北市：臉譜出版。

進行策略分析之前，組織內部的價值觀與經營理念應該先被釐清及瞭解，因為組織是透過內部的人員執行並完成所有的任務，策略的形成也會被組織中的共同價值觀、文化和權力所影響，麥肯錫顧問公司正是依此概念所提出的7S構面的理論⁴¹，以下針對這7S構面做簡單的介紹。

所謂7S指的是共同價值觀（Shared values）、企業策略（Strategy）、管理風格（Style）、組織結構（Structure）、人員素質（Staff）、管理技術（Skills）及管理體系（Systems）等七個名詞之英文字首而得，七個構面所形成的架構如圖所示。7S 構面是美國麥肯錫顧問公司，研究了美國許多經營成功的企業或公司後，發現具有的共通成功要素，可從這七個要素來檢視，認為公司的經營中，管理階層人員必須謀求這些要素的最佳配適，才能帶領公司或組織上下達成目標。茲將其意義介紹如下：

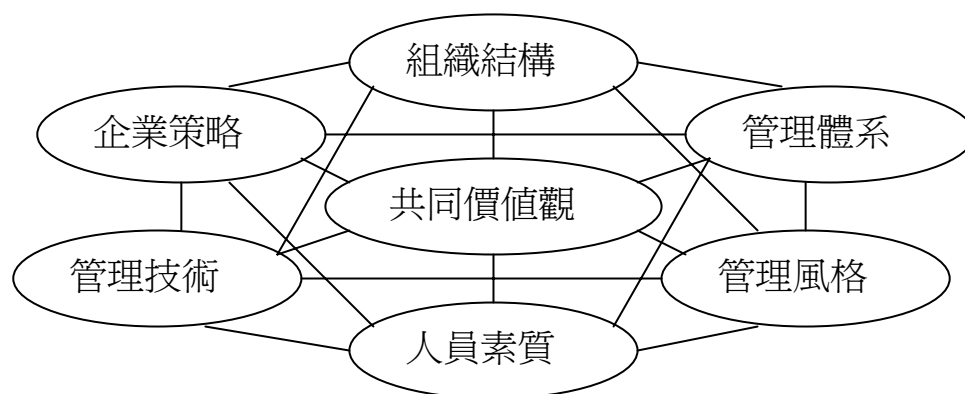


圖2-2 麥肯錫公司的7S 架構

資料來源：Peters and Waterman（1982）

1. 共同價值觀（Shared values）：企業體上下之共同價值觀亦可稱為企業文化，通常會受到高階主管的影響。雖然價值觀是無形的，但是會具體的表現在對顧客的態度、員工的態度、對產品之品質的要求。
2. 企業策略（Strategy）：公司內最高的指導方針，即稱為企業策略。乃深受企業文化之影響，為公司行銷策略之擬定依據。

⁴¹ Peters & Waterman 原著（1982），《追求卓越-探索成功企業的特質》，台北：天下文化出版。

3. 管理風格（**Style**）：高階主管所表現出來的風格，即為管理風格。不論其人性化、機械化、集權式、專制式，所訂定的經營策略皆會有一相類似的管理風格；不同的管理風格，所能適用的策略並不相同，所擬定的經營策略不符合管理風格的話，將使策略無法順利落實運作。
4. 組織結構（**Structure**）：具體的組織圖規劃即可了解組織結構。簡言之，當所有的行銷策略在執行時，一定要搭配團隊組織合作才能成功。
5. 人員素質（**Staff**）：指的是受過專業訓練之員工，考慮的條件包含員工本身的能力、知識、素養等；人員素質與組織結構相比較的話，組織結構偏向整體的團隊考量，人員則偏重專業人員本身的能力表現。
6. 管理技術（**Skills**）：管理技術包括了研發與經營技術；前者是產品開發的技術，後者則指生產、銷售、人事、研發、財務的行政管理。
7. 管理體系（**Systems**）：軟硬體的配合就會構成管理體系。一般來說管理體系的高低會搭配不同層次的策略。

（二）外部環境分析

環境的變化深深影響組織或企業，每一個組織或企業都要有一套方法來剖析面對的環境，觀察自身之機會與威脅，而一個組織所面對的環境是多面且多變的，要考量總體環境及個體環境。

總體環境包含政治、經濟、社會及技術等，雖然對組織或企業而言是無法加以控制的，但是洞悉其發展卻對自身之發展策略有正面的幫助。

個體環境則是指對組織或企業有更直接關聯之供應商、競爭者、配銷商及顧客。本研究將重心置於個體環境中競爭者以及購買者也就是觀眾進行分析，企業若透過消費者分析，就能把握當下的消費趨勢，進而朝多角化的經營發展；不考慮供應商及配銷商的原因，是因為每個組織本身獨有的特色，以及與廠商資源的配合關係，無法用來藉此比較，因此以下將針對競爭者及購買者應著重的事項作說明。

1. 競爭者分析

競爭者的分析，能幫助組織或企業確認在市場中之競爭態勢，並且從多項績效指標與競爭者做比較，可以從成功與失敗的活動中吸收經驗，最重要的是更能在瞭解對手之情況下制定出更好的策略。

Porter⁴²指出瞭解競爭者可以有許多的優點：增進企業本身的競爭優勢、改善目前的產業結構、幫助市場開發、阻斷進入者。話雖如此，卻不是每一個組織或企業都有一套有系統的分析方式，競爭者也不一定是顯而易見，有時會暫時隱藏未被發現，因此在進行分析時之首要課題便是找出競爭者，接下來才做分析。

2. 購買者（消費者）分析

購買者的消費行為，會影響企業多角化策略的執行程度，且往往也是組織的各項機會、威脅的重要來源。管理大師彼得·杜拉克曾說：「企業不是由產品，而是由顧客決定的」。因為一般企業的主要任務，即是生產產品與服務，然後才透過行銷通路，將產品或服務分配到消費者的手中。因此當企業想要達到產品銷售及利潤目標，則必須使消費者產生購買行動。

3. 外部環境分析構面：麥可波特的五種競爭力分析模式

本研究選擇麥可波特的五種競爭力分析模式作為外部分析的理論基礎，乃因為此理論以產業結構和競爭者的分析為主軸，來探討不同產業環境下的競爭策略。因為波特的五力競爭模式比較能夠周詳的分析產業所處環境情況，並且能夠從中了解產業的機會和威脅，且具有易衡量的特點，所以本研究選擇此理論作為外部環境分析的理論基礎。其架構如下圖所示：

⁴² Porter, M. E. & Fuller, M. B. (1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School

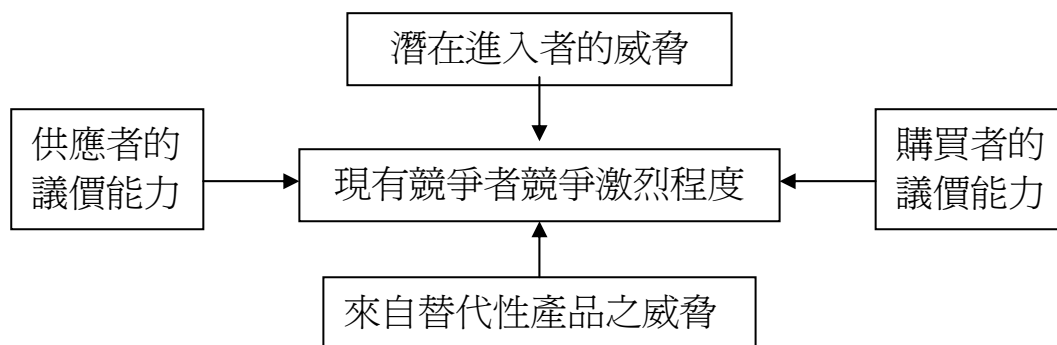


圖 2-3 主導產業競爭的五種動力

資源來源：參考自蔡正雄譯，《競爭策略》。

(三) SWOT分析

所謂企業並非在一個封閉的系統之中運作，因此必須考慮外在環境的機會與威脅，且配合企業本身的優勢和劣勢，加以分析評估之後，才能利用企業本身的優勢與外在的機會，克服本身的劣勢及外在的威脅。

由外部與內部環境分析，為組織或企業分析出其優、劣勢、機會及威脅，這就是在管理領域中常被提及的SWOT分析。一般來說，SWOT需要深入探討評估，從內外部環境分析中尋求具參考價值之資料，以便於制訂、執行或控制未來策略計畫，最後並提出相關之建議。

透過SWOT分析可對企業本身及所處的經營環境做完整的檢討，促使企業預先培養來增強內部的優勢，並藉以彌補劣勢；而掌握外在環境的機會，當可同時降低或避免威脅的產生。而SWOT分析有一定的程序，包括了外部分析摘要、內部分析摘要、SWOT分析之配對矩陣表，及策略摘要。

1. 外部分析摘要：藉現有市場分析與潛在市場預測探討外部機會及威脅。
2. 內部分析摘要：藉由探討內部資源及各管理環節，找出優勢與弱勢點。
3. SWOT 分析之配對矩陣表：透過完整的內外部分析後，建立如表2-17的配對矩陣表，更明確的掌握情勢，並且以重點及條列式的文字展現。
4. 策略摘要：就由分析表的建構，進一步擬定策略方向。

表2-14 SWOT分析與策略方向

外部分析 策略方向 內部分析	機會點 (O)	威脅點 (T)
優勢點 (S)	前進策略 市場上有機會存在，企業內部也能夠配合，則採用前進策略的成功機率將大幅上升。重點包含新產品研發、新市場進入及新通路發展。	暫緩策略 企業內部特質有足夠的優勢發展某種產品，但整個外部環境卻處於不利地位時，可採暫緩措施。重點包括遇缺不補、延後投資與研發、取消大量訂單。
弱勢點 (W)	改善策略 企業內部特質有明顯弱勢點，但市場上卻有機會存在，在策略擬定上應以改善企業體本身為主。重點包括資源應用、人力、財力、物力、時間等改善策略。	撤退策略 內部組織特質展現強烈弱勢，而市場上有明顯的威脅存在時，採取撤退的方向策略。重點包括降低廣告量、縮短銷售團隊、減少行銷通路。

資料來源：本研究整理

1. 前進策略：利用優勢與機會（SO：Max - Max），此為最佳也最積極的方式，即組織能徹底配合，而形成所謂的利基；例如，公司可利用其技術性領導的優勢，提供後來的廠商知識性的服務，藉此擴大其業務領域。
2. 暫緩策略：利用優勢來減少威脅（ST：Max - Min），此方式是當組織面臨威脅時，利用本身的優勢來克服。例如，公司可利用本身強大的財力來進行價格競爭，以減弱新進廠商的威脅。此法較常用在規模較大、較具有市場地位的廠商。
3. 改善策略：減少劣勢並利用機會（WO：Min - Max），此方式是組織利用外在機會，來克服本身的劣勢，亦所謂「因時造勢」。
4. 撤退策略：減少劣勢及威脅（WT：Min - Min），此策略是使企業的威脅和劣勢縮減到最小，當組織面臨困難的環境時，有時使用此方案；如進行合併或裁減人員、業務。此方案較為消極，甚少採用。

第四節 多角化經營策略用於表演藝術團體之探討

近年來表演藝術團體組織面臨台灣總體經濟衰退，不單是與同類團體爭取資源，還要與娛樂休閒事業共同競爭。對大部分表演藝術組織來說，都希望追求財務收入的穩定，以著力於更多、更精緻的藝術創作，所以有越來越多的表演藝術組織，開始向營利事業的經營策略及管理方法看齊。

在總體經濟衰退與公部門預算縮減的藝術環境下，表演藝術團體的經營與創作情況更加是捉襟見肘。因此表演藝術組織為降低對政府的依賴性，除了將創作及觀眾範圍擴充外，並藉由分析內外部環境的影響因素，找到可跨出原有領域的方法，歸納出具體運用的經營策略，形成多角化經營的方式。

一、多角化具體實例

(一) 表演工作坊⁴³

「表演工作坊」成立於 1984 年 11 月，在當時國內戲劇演出貧乏、舞台劇團稀少，經過幾年的努力連續創作出許多齣意義深遠的現代舞台劇，直接豐富並提昇了國內舞台表演藝術，間接刺激了許多新劇團的成立及新舞台劇的創作，使觀眾再度湧進劇場，成為我們文化發展的核心團體之一。成立至今已有 22 年，製作高達 42 齣的舞台劇目，結合了國內一流舞臺劇演員，突破近年來國內舞臺戲劇演出陳陳相因之舞臺瓶頸。在取材上別出心裁，更以最經濟的舞臺裝飾，表現了豐富的舞臺效果，成功的將「精緻藝術」與「大眾文化」巧妙結合。「表演工作坊」堅持嚴謹、創新，歷次演出不僅獲得觀眾熱烈迴響，因而刺激了國內新劇團的成立，豐富並提升了國內舞臺表演藝術及戲劇創作領域，為我國戲劇開拓新而可行的道路。」

⁴³ 參考整理自「表演工作坊」網站資料 <http://www.pwshop.com/>

除此之外，工作坊也開始鼓勵年輕劇作家及劇場工作者發表新作，成爲這種小型實驗性作品形式的新嘗試。爲了更積極培養新人才加入專業劇場工作行列，2000年正式成立子團「外表坊時驗團」，致力探尋更多的劇場創造性。「表演工作坊」每年定期推出兩部舞台劇，並維持其中至少一齣爲原創作品。

「表演工作坊」積極開拓發展空間，其電影有限公司成立於1991年，推出的第一部作品是改編自同名舞台劇《暗戀桃花源》，此例突破台灣現代舞台劇類型產品的限制。藝術總監賴聲川導演也於1995年在超級電視台編劇戲劇節目《我們一家都是人》轟動全台，並創下電視史上連續播出六百集的空前紀錄。「表演工作坊」以新的作品能與原有創作體系共用特殊的技術或資源，演員共同培養默契，也利用電視媒體提高密集的曝光率等，編劇加上演員幾乎是原班人馬，充分利用了原有的資源。

（二）如果兒童劇團⁴⁴

從「蘭陵劇坊」出身的趙自強，其個人於公共電視台《水果冰淇淋》節目扮演「水果奶奶」，也主持飛碟及News98廣播節目，另外他所創設的「如果兒童劇團」，從2000～2005年已製作13齣大型的年度舞台劇。除此之外還承辦文建會「2001兒童戲劇節目推廣計畫」、台北市文化局「2002年台北兒童藝術節」。該團藉著九年一貫課程無教科書的指導下，與徐婉瑩策劃編寫三本表演訓練用書，讓教師在研習上有個參考準則，並開發相關兒童的產品，如CD、小狗吊飾及紋身貼紙，加上趙自強的明星特質，更是容易多角延伸至不同的領域。

⁴⁴ 參考整理自「如果兒童劇團」網站資料 [http:// www.ifkids.com.tw/](http://www.ifkids.com.tw/)

（三）朱宗慶打擊樂團⁴⁵

目前以表演為主題的組織，大多開始發展其自身的教學事業。以「朱宗慶打擊樂團」為例，他本著自身團隊的技能，傳授給有所需求的顧客。樂團創設的打擊樂附設學校，在培養需求者上來看，由樂團到廟口、街頭、公園及學校作推廣性音樂會，一方面增加兩個經營體系的知名度，另一方面也相互增長樂器學習者與音樂欣賞者的觀眾人口。樂團具有高密度的演出場次，並培養團員成長的知識，經過不斷的教案研發而將其資源轉化成教學，也因此形成多角化的經營策略。其附設學校的顧客需求及對象，亦與樂團的相符合，形成一個連結網絡。

1991年，基金會由原來的「朱宗慶打擊樂團文教基金會」更名為「財團法人擊樂文教基金會」，並將觸角延伸至樂團以外，結合政府、企業界與文化界的力量，一方面提升台灣文化藝術的表演、創作與研究水準，另一方面推動音樂的普及化、專業化與國際化。基金會現由林信和先生出任董事長，劉叔康先生擔任執行長，下設企劃、行銷、行政、秘書、財務等五個部門，共20位專職行政人員。基金會的隸屬單位中，除了朱宗慶打擊樂團以外，還包括朱宗慶打擊樂團2團、傑優青少年打擊樂團（朱宗慶打擊樂團3團）、躍動打擊樂團（朱宗慶打擊樂團培育打擊樂人才的搖籃）。基金會以人才搖籃儲備專業人才，在更替上亦能延續其宗旨精神，無論是教學師資、教案發展、表演人才，都有充分的規劃。

（四）果陀劇團⁴⁶

「果陀劇團」的作品以歌舞劇為其主要風格，自 1988 年成立以來，已製作 30 餘齣作品。因演出內容的需要及提高觀眾的參與率，其所選取的角色則以影視歌星為考量，對於有意往演藝事業發展的表演者，在劇場演出

⁴⁵ 參考整理自「朱宗慶打擊樂團」網站資料 <http://www.jpg.org.tw>

⁴⁶ 參考整理自「果陀劇團」網站資料 <http://www.godot.org.tw>

亦是另一個入門的途徑。所以挖掘並培訓新秀及經紀制度，成為「果陀劇團」與其他表演藝術團體不同的服務對象，此可歸屬非相關性的多角化經營項目。「果陀劇團」亦成立「果陀種子學苑」，規劃一系列的課程，帶領大家進入劇場的世界。

在演出期之餘或是配合演出期，「果陀劇團」會舉辦「藝文小聚」活動，其呈現的內容方式，有別於一般企業員工訓練、成長課程或潛能開發的東西。她們運用屬於劇場元素的肢體表達情緒，並從專業演員身上分享各自不同的人生自我探索經驗，實富啟發性。此舉可廣泛拓展在專業演出之外的資源運用，尤其現代人被工作、生活、壓力的層層剝削下，很容易身心倦怠。因此劇團以其自身的能力及資源來提供社會民眾、企業團體身心的抒解，也為劇團開啓另一個藝術產業生存之道。

（五）霹靂布袋戲⁴⁷

「霹靂」以布袋戲為出發點，雲林黃家四代對布袋戲傳統藝術的承繼及創新，儼然是一部台灣布袋戲發展史。突破以往的表演方式及格局，後代繼承的「霹靂」現已跨足各個娛樂消費領域，其藝術文化成就及娛樂商業價值，使「霹靂」不僅成為台灣本土文化的霸主，更成為台灣最具獨特性的文化及影視娛樂的代名詞。霹靂布袋戲為滿足觀眾對求新求變的需求及順應時代的趨勢，「霹靂國際多媒體公司」的布袋戲節目不但傳承傳統戲劇的精髓，並不斷研發及創新，創造出革命性的電影派的布袋戲，成功的將傳統技藝與現代科技文化融合一體，帶動本土藝術新生命的另一股風潮，也創造另一種文化傳承的新境界。

⁴⁷ 參考整理自霹靂國際多媒體網站資料 <http://www.pili.com.tw>

霹靂的多角化版圖事業相當多元，包括：

1. 影音事業：「霹靂」自1991年起即稱霸台灣錄影帶及影音光碟出租市場，「霹靂系列布袋戲」及加上其他系列布袋戲節目共發行近千集，目前在全省1,800多家錄影帶及影音租售店都有霹靂劇集的租閱專櫃，普及率高達到百分之百。
2. 衛星電視台：1995年「霹靂衛星電視台」成立，為台灣第一個以布袋戲為號召的電視頻道，節目內容以布袋戲、韓劇、卡通等戲劇節目為主，亦自製兼具專業、休閒、娛樂類型的節目，提供給觀眾最多樣化的選擇及豐富的資訊。
3. 會員組織：布袋戲在台灣廣受各個階層觀眾歡迎，據估計有百萬以上的戲迷固定收視霹靂出品的電視布袋戲。全台灣為布袋戲偶像成立的專屬後援會、及劇情交流討論的專屬網站高達四百餘個。戲迷的熱誠擁護，已然成為新世代的一股「霹靂風」潮流。而霹靂多媒體公司為建立、強化與戲迷之間互動，特別設立「霹靂會」，發行月刊，提供客戶服務，且不定期舉辦活動，目前會員已超過五萬多人。
4. 週邊商品：近年來霹靂更與藝術結盟開發多樣化週邊商品，如漫畫、武俠小說、寫真集、影音光碟、音樂CD、電腦PC GAME、網路遊戲以及眾多精緻產品，在市場上造成前所未有的轟動及熱賣浪潮。西元1999年特別成立「巨邦國際行銷股份有限公司」，來計畫性地推廣、研發週邊商品及肖像授權市場，嘗試突破角色原有的設計，以其他造型風格的肖像，去拓展各個不同年齡層的消费群。
5. 網際網路：霹靂布袋戲的成功熱潮持續延燒到網際網路。西元1996年公司正式成立官方網站，因應網路時代的來臨。西元2000年，進而成立「創世者網路股份有限公司」，管理官方企業網站、發展線上購物事業，未來將整合中國偶戲之資源與社群，成為全球第一的偶戲社群網站。

6. 劇場表演：「狼城疑雲」能獲邀在國家劇院演出，代表霹靂布袋戲已晉升國家級藝術文化之列。霹靂為此表演幾乎全體總動員，表演空間完全跳脫傳統束縛，轉向百萬級立體舞台、聲光特效運用，讓布袋戲的表演技術在國家舞台上極度發揮，深刻撼動現場，全場安可聲熱烈不斷，場場空前爆滿，觀眾頻頻來電加演，是有史以來戲劇界的難得盛事。
7. 聖石傳說：在眾多戲迷引頸期盼下，霹靂多媒體投下鉅資拍攝全世界第一部布袋戲電影「聖石傳說」，於2000年1月正式在全台57家戲院聯映，票房打破歷年來台灣國片影史紀錄，成為台灣千禧年最賣座國片。而這部電影更將台灣布袋戲的魅力帶入國際影視市場，從日、韓到中國大陸及東南亞等亞洲地區，就連美國知名片商都認為「聖石傳說」及霹靂電視布袋戲是本世紀最深具潛力的東方色彩題材，必將這全球第一部新式數位武俠電影介紹給所有歐美觀眾。

二、表演藝術團體基礎資源建構多角化的延伸

表演藝術團體的資源是因為運用現有資源達成新的目標，或是資源不足而進入新的產業環境，為了應付環境的變動及不確定性，企業的傳統方法是設立緩衝部門的角色（Buffer Role），從原有環境吸收不安定的因素。⁴⁸

表演藝術團體主要是執行演出的任務，行政部門就如同緩衝部門，除了環繞演出行政、宣傳、公關事務外，並提供環境與組織之間有關資訊的交換，例如「果陀劇團」、「表演工作坊」等建立表演、劇場訓練班；「紙風車」、「綠光劇團」與演藝學校合作；「雲門舞集」辦理編舞營、校園巡迴推廣講座，藉由經營相關領域或舉辦活動來尋找有潛力的創作者、演出人員

⁴⁸ 引自楊惠如（2003），《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》，台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。原文來源：James D.（1967） Organization in Action, New York:McGraw-Hill,pp20~21。

及培養觀眾，緩衝了組織、環境與演出核心的關係。

（一）從組織內部拓展周邊事業

當組織所擁有的資源是屬於通用性與高彈性時，其擴展的範圍則較寬廣。這是因為通用資源在進行擴張時，不會因移轉而產生耗損的現象；而專屬性的資源則移轉不易，在進行擴張時會造成耗損的情況。

目前以表演為主體事業的組織，大多已發展其自身的教學事業。透過本身的專業技能，傳授給有所需求的顧客。目前由表演藝術團體擴大成教學系統的有：雲門舞集的「生活律動教室」、朱宗慶打擊樂團之「朱宗慶打擊樂團附設學校」；而由團體附設教學功能的有：紙風車劇團的「兒童創造力工作室」、綠光劇團的「表演學堂」、九歌兒童劇團的「九歌戲劇教室」，另外鞋子劇團、優劇場、果陀劇團、表演工作坊及多個表演藝術團體至各級學校單位從事藝術教育或鑑賞之工作。

（二）由緩衝部門安定本身的藝文環境

優劇場藝術總監劉靜敏談到：「表演藝術團體想要靠藝術表演維持開銷根本不可能...」⁴⁹。似乎在劇場演出之外，要像商業界的公關公司從事企業包裝活動一樣，用以維持生計。例如經營「紅樓」，是紙風車劇團的緩衝部門角色，可因為短暫的營利所延伸得來的資源，帶來兩者相互支應的互利。

另外，面對生態環境的不健全，有些藝術團體也建立新的單位部門與功能機制來處理環境的變動，如成立基金會，以利募款的進行；還有增加專屬的會員機制或藝術之友的部門，確實掌握團體本身的忠實觀眾群及票

⁴⁹ 楊惠如（2003），《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》，台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。

房的來源。以「雲門舞集」來說，雖有業界的電腦售票系統，卻也只是一個交易的平台，但要如何使觀眾主動拿金錢購票，就是必須靠團體的自行努力，「雲門之友」與「雲門義工」就是透過內部的尋找及維持忠誠顧客的經營下累積的。

（三）由外部發展獲取多方資源

藝術組織與政府常採取「合作模式」，以承接政府的委託案方式。由政府提撥活動經費，表演藝術組織則提供企畫執行的服務，然後與公部門就活動內容、演出場地、場次等資源配置，共同討論研商。部分的表演藝術團體藉此承接專案的費用，來供給原有管銷經費的不足。

歸納上述表演藝術團體資源延伸的方式，組織可以透過內部的資源、邊界角色甚至採取跟業界策略聯盟的方式或與政府合作，使組織能在多元的延伸下獲取更多的資源。

第三章 舞蹈類表演藝術團體個案探討

觀察台灣近年來各類表演舞集藝術團體的現況，有許多團體紛紛成立基金會以利經營，例如雲門舞集、朱宗慶打擊樂團、明華園、原舞者、紙風車劇團...等，其成立的宗旨大多都希望以永續經營為目標，因此在成長過程當中，必須轉變經營型態期能擘畫出團隊未來的藍圖。本章節所選擇之個案，是以舞蹈類表演藝術團體為論文探討方向，主要原因是舞蹈類的人才很難培養，如舞者、舞台技術人員、編舞家，往往一個舞作的舞者得訓練半年以上才能有所成形，而創作者更必須為了作品的累積與詮釋，堅持信念而不斷嘗試與挫敗，其經營舞團的困難度就遠比戲劇類、音樂類的藝術團體更為艱辛，因此更需要考慮採取用多角化經營以規避營運風險。

再者考量個案的選擇依據上，主要是挑選以基金會型態來營運舞團的舞蹈類表演藝術團體，因為成立基金會要有較高的資金，相對比較下也能夠形成新的藝術行政支援體，讓組織在核心產品外拓展適合的業務，幫助自身的營運，亦能使舞團的編舞家更加專心於藝術創作及技巧的精進，因此在一定程度上已有企業營運的雛形或策略式經營的概念。所以在這樣的根本基礎支持下，本研究嘗試以新古典舞團、原舞者、台北民族舞團、雲門舞集等四個個案的「多角化經營現況」，來探討「多角化經營策略」運用在基金會型態舞團的可行性。

第一節 新古典舞團案例分析⁵⁰

一、舞團簡介

1976年3月20日，劉鳳學老師懷抱「化身體為春秋之筆、寫盡人間情與理」的情懷，和一群獻身舞蹈文化的學生共同創立「新古典舞團」。創辦人秉持「尊重傳統、創造現代」的精神，以深度的人文內涵，融匯西方藝術，將歷史的春秋之情化成天下之舞，並透過廣泛的研究、創作和演出，將舞碼呈現多元化的風貌。

舞團成立至今已有30年的歷史，但成立的前期更要追溯到半世紀前。當時劉鳳學老師已確認自己的創作方向，從研究及再創傳統舞蹈開始，先後以「古代與現代」、「傳統與現代」為題，於中山堂發表《拔頭》、《蘭陵王》、《春鶯囀》、《崑崙八仙》等重建唐樂舞的作品，同時提出「中國現代舞」的名稱，並有相關理論研究及實驗性作品呈現。

1972年劉鳳學老師自西德歸國後，即埋首於創作與訓練團員，並於四年後促成舞團成立。同年更應法國政府之邀，參加庇里牛斯民俗舞蹈節，共演出22場，觀眾累計達十萬人次，此後「新古典舞團」不但足跡遍及台灣全島，更受邀至美國、德國、法國、奧地利、新加坡等地演出，1980年因創辦人及部分團員出國進修，舞團對外演出銳減，但培育新生代舞者的工作並未中斷。

1990年，劉鳳學老師卸下所有學校行政工作，全心投入舞蹈創作與舞團發展。次年，新古典應國家戲劇院之邀，推出「她，走過四十年」舞展，表演《冪冪群》、《招魂》、《圓》、《檔案》。1993年又應文建會之邀，至紐

⁵⁰ 以下新古典舞團資料來自於2006年8月的個人訪談及書籍資料。

約文化中心台北劇場演出，獲得紐約時報資深舞評極高的評價。1994 年劉鳳學老師結合各方好友成立「財團法人新古典表演藝術基金會」，其宗旨為促進舞蹈、音樂、戲劇等展演藝術之創作、表演、研究、出版、推廣努力。

劉鳳學是前輩舞蹈家當中創作數量最豐碩的一位，也是我國第一位舞蹈博士，曾經遠赴日本和韓國，實地採集這些國家所保存的唐宋時期樂舞，重建宋朝舞蹈「化成天下之舞」及唐代舞蹈「皇帝破陣樂」等中國古代傳統樂舞，使今人除可一窺宗廟之舞，亦可藉此研究得以保存記載並流傳世代，對舞蹈這種在瞬間永恆的印象呈現新的思維模式。

劉鳳學老師所建立的「中國現代舞」，是以中國的舞蹈動作為基礎，並且運用三度空間理論，創作具有中國色彩、又兼具個人特質的動作技巧，這不僅影響了年輕一代舞者的創作方向，也為台灣的舞蹈開拓出一條嶄新的途徑。

二、組織概況

（一）舞團/基金會營運現況

新古典舞團的團員約 30 人，目前舞團組織架構除了藝術總監 1 人、排練指導 1 人及專職行政 1 人之外，其餘如公關推廣、財務、行銷企劃、票務等業務工作，均由團員責任分工。舞團基本上一年會有一個年度大製作，其它時間則進行舞蹈作品研究、社區再造的參與，以及辦理研討會等活動。近年劉鳳學老師更舉辦「新銳編舞展」，提供年輕的編舞家一個創作發表的舞台。

以劉鳳學老師的退休基金所成立的「財團法人新古典表演藝術基金會」，董事長由劉鳳學老師兼任，目前董事會成員 11 人，全部都是從舞團

退休的團員兼職組成的，皆為舞蹈界的資深前輩，在推動舞蹈文化工作上不遺餘力。舞團與基金會的行政系統雖各自獨立，但基金會目前主要還是協助舞團每年度公演的經費籌募。舞團的資金約百分之六十是票房的收入來源，另有百分之四十的預算則需依賴基金會，但無論是基金會活動或是舞團演出相關事宜，重要決策仍由劉鳳學老師決定。

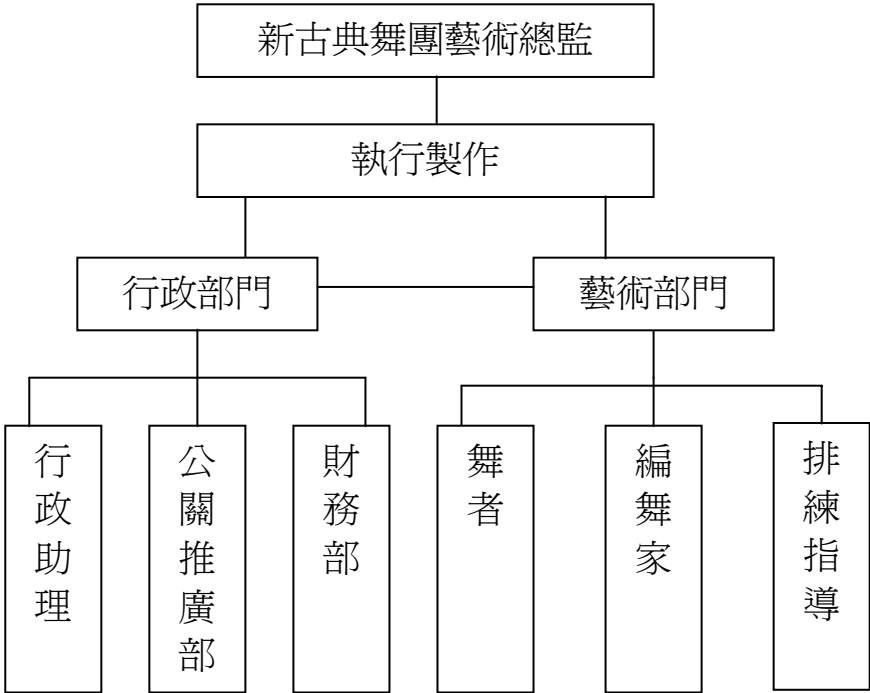


圖 3-1 「財團法人新古典表演藝術基金會」組織架構

資料來源：新古典舞團提供

(二) 經費來源

「財團法人新古典表演藝術基金會」是以劉鳳學老師的退休金為創立資本，目前基金會的資本額約五百萬左右。由於極少尋找企業贊助，因此在累積資金上進度慢且常有透支的情況。基金會在規劃每年度的演出及各類活動，幾乎是靠董事們及現任團員自掏腰包，或依靠政府極少的補助，來推出作品及研究。真正從演出票房所獲得的收入，僅佔總費用的 40%⁵¹！

⁵¹ 參考訪談資深團員王宏豪老師的問卷資料。舞團經費來源：40%來自票房收入，30%來自公私部門的補助及贊助，30%基金會孳息及團員自籌。

三、經營方式與營運問題

(一) 經營方式

由於劉鳳學老師將舞團定位為非職業性的專業現代舞團，因此除了星期一之外，舞者必須每天到舞團練舞，再者她不希望舞者的生活中只有舞蹈，因此要求舞者去開拓人生的視野及延伸思想空間。所以新古典舞團的舞者除了能跳舞，也必須瞭解一切行政的事務，舉凡網頁製作、檔案整理、經費預算、新聞稿撰寫...等，因此團員是為舞團運作的主要動力；因此可以說「新古典舞團」的經營是以舞者兼行政工作的方式營運。

也因為人力嚴重重疊，除了要負擔演出及相關行政，對外經營的實無其它人力可支援。其實「新古典舞團」在市場上有相當高的穩定度，若內部系統協調完整，當能對外經營有助於舞團的可能資源。

(二) 營運問題

舞團一直缺少行銷及包裝，大部分的觀眾來源都是劉鳳學老師推廣舞蹈教育的學生族群，以及部分的忠誠觀眾，現在尚無能力去開發其它廣大的族群。舞團自八〇年代開始經營「新古典之友」，但由於行政人力十分不足，因此已中斷了會員制度，無法長期維持忠誠的觀眾族群。

另基金會的經費來源十分有限，原因是劉鳳學老師堅持保守的經營方式，基金會成員無法藉由洽談商業演出或尋找更多管道的經費及資源，來解決經費不足的問題。包含現下最熱門的「藝企合作」，新古典舞團仍未接受此方式，也因此讓劉鳳學老師及基金會在運作的理念上形成差異。

四、內外部環境分析

(一) 內部環境分析：本研究運用麥肯錫顧問公司所提出的 7S 構面進行個

案內部環境探討，考量「新古典舞團」的總體環境及個體本身的優缺來加以控制，找出對於自身有利之發展策略。

1. 共同價值觀：舞團上下之共同價值觀可說歸附在劉鳳學老師身上，團員會加入「新古典舞團」的原因，大部分都是對於劉鳳學老師的舞作及她長年為舞蹈努力不懈的精神而感動。雖然這樣的價值觀是無形的，但是會具體的表現在對舞作之品質要求、給觀眾的信任感，以及團員彼此的練舞態度上。
2. 企業策略：目前「新古典舞團」的經營，僅止於劉鳳學老師個人的創作內容，而以每一次的演出製作為宣傳重點，尚無法針對舞團的特色訂出適合的策略方式來營運舞團。
3. 管理風格：舞團負責人所表現出來的風格即為管理風格，「新古典舞團」創立之始，劉鳳學老師即認定為專業的業餘舞團，團員本身都有其本業，因對劉鳳學老師的高度向心力，才能鞏固「新古典舞團」30年的成就。劉鳳學老師採人性化的管理方式，只求練舞時能聚集所有團員的專注力。
4. 組織結構：新古典舞團組織架構如圖3-1，依照其圖示分類，尚能概括內部行政業務及藝術層面，但知行政部分仍由團員兼任，雖可讓舞者多元學習，卻易造成行政業務處理上與舞作排練的雙重壓力，愈到演出期就愈容易出現問題。
5. 人員素質：「新古典舞團」的團員來自四面八方，包括舞蹈專業、體育人員，亦有心理、繪畫、音樂、教育、大眾傳播等多類人才培育，在創作上有絕對程度的激發來源；但相對地在行政人員上，就缺乏行政專業的知識及操作能力。
6. 管理技術：管理技術包括了研發與經營技術，前者是舞作的編創，後者則指產品（舞作）、行銷、人事、發展、財務等五大層面的行政管理。「新古典舞團」在前者的產品生成上，有非常清楚的創作

方向，但後者的行政管理，卻是極度缺乏組織的分工，行政技術也同時落在團員（舞者）的身上。

7. 管理體系：「新古典舞團」雖已成立基金會，但組織的營運型態卻仍停留在舞團的經營層次上。究其原因，配合行政業務的人員、軟硬體設施及相關舞團規劃皆很薄弱，無法形成舞團的管理體系，也因此無法構成基金會輔助舞團對於本身的長期規劃。

(二) 外部環境分析：本研究選擇麥可波特的五種競爭力分析模式作為外部分析的理論基礎，是以產業結構和競爭者的分析為主軸，來探討表演藝術產業環境下的競爭策略。

1. 潛在進入者的威脅

- (1) 劉鳳學老師創造的中國現代舞形式是獨具的特色，其觀眾佔有多類型的市場區塊，如：學生族群、文史學類愛好者、以及音樂類屬性的族群觀眾。
- (2) 「新古典舞團」與「雲門舞集」同屬高年資的組織，觀眾對於有品牌的團體已有廣泛的認知程度，若有競爭者欲進入同一領域，需花費更多的資源來克服觀眾對於現有品牌的忠誠度。
- (3) 組織雖已有基金會機制，但其孳息來源僅有劉鳳學老師創立時所投注的退休資金，沒有其他的經費的來源。因此比起其他的舞蹈類基金會在資金的運用上更有障礙，易造成其他競爭者的進入。
- (4) 目前「新古典舞團」在既有觀眾群的銷售通路下，尚無拓展其他通路來源，因此無法取得其他觀眾市場，致使有其他觀眾群的潛在競爭者的威脅浮現。

2. 供應者的議價能力

- (1) 「新古典舞團」目前的供應者僅有舞者團員的品質能力是可以認定的，其他包括訓練師資及技術、行政層面，都需要藉由外來供

應者或增加內部主體工作量才能有所提升舞團的整體能力，但相對地也加重舞團的經濟壓力。

- (2) 「新古典舞團」雖為業餘舞團，但劉鳳學老師將其定位為專業的表演藝術團體，若尋求的供應者皆來自專屬於舞團，能充分詮釋出主體想要的呈現方式。
- (3) 「新古典舞團」不因現今觀眾的喜好需求，而有所改變舞團作品的呈現形式，從過去劉鳳學老師開創具有中國色彩、又兼具個人特質之動作技巧，到重建唐宋明時代的宗廟樂舞，舞團本身雖擁有豐富的資源，卻也相對地無法降低每一次年度製作的經費。
- (4) 「新古典舞團」在台灣表演藝術團體中具有一定的品牌地位，因此對於演出時的場地選擇，較能達到理想的目標，如國家戲劇院。

3. 購買者的議價能力

- (1) 「新古典舞團」的購買者多是大專院校的學生族群，因此在票價的定價上需考慮消費能力，不能定得太高，相對地整體票房的收入也會降低許多。
- (2) 「新古典舞團」是以中國現代舞為創作風格，在目前眾多的表演藝術團體裡較為獨特，因此會出現一批喜好此類型風格的觀眾群，如從事或學習文學、歷史等相關背景的民眾。
- (3) 「新古典舞團」對於觀眾市場區隔尚未清楚劃分，基本上雖仍擁有忠誠觀眾的族群，但不見得能維持。此一部分的觀眾群即能提升舞團的品牌地位。

4. 來自替代性產品之威脅：一般民眾（消費者）對於休閒娛樂可能選擇的替代性產品，例如：電影、電視、其他藝文消費（展覽、民俗技藝）或娛樂活動等，都是威脅表演藝術演出的主要競爭對手。

5. 現有競爭者競爭激烈程度

- (1) 「新古典舞團」的品牌形象是被高度肯定的，且舞團的目標觀眾

多以學生族群為主，因此在票價的定位上則維持民間統一的價位，但所提供的優惠折扣則明顯低於其他表演藝術團體，讓學生觀眾在眾多節目中，就能以「新古典舞團」的演出為優先考量，因此在價格上的現有競爭者威脅較小。

- (2) 能與「新古典舞團」品牌競爭的當然還有「雲門舞集」、「光環舞集」等優質團體，若碰到同一時期的演出，除了他團同樣對於學生族群多有優惠折扣外，另外節目的屬性、特色，也會是觀眾選擇的要素。

總括上述，新古典舞團30年來在市場的穩定性，早已能持續發展長期式的會員或接受個人捐款，來適度推廣舞團的成長，不過因為人力資源的不足以及無規劃性的策略等因素來加以改善，所以遲遲無法進一步拓展內部的營運發展。

五、未來發展

新古典舞團在台灣表演藝術界是具有市場力量的，主要原因是劉鳳學老師在舞蹈界的付出與對舞蹈文化的建立及發展有卓越的成就；也可以是她五十年來所教育出舞蹈界的學生，都在各地繼續綻放傲人的光彩。如此深厚的基礎所孕育的枝葉，是禁得起風吹雨打，相信更能大膽的放開步伐繼續前進。

從「新古典舞團」過去的作品售票經驗來看，只從累積的演出觀眾群中繼續賣票，沒有繼續開發新觀眾，因此票房的成績一直不如理想。若要改善這樣的情況，除了必須恢復「新古典之友」的運作，找回忠誠觀眾的認同感；另外嘗試擺脫過去的經營方式，讓行銷、管理的手法協助舞團的運作更為順利，才能確保未來的發展市場，找到新的目標觀眾群。

第二節 原舞者舞團案例分析⁵²

早期原住民的藝術展演，曾經只是大會舞中不可缺少的點綴，也常見於各地民俗活動中，這都該歸功於早期漢人學者的研究與累積，隨著「原舞者」⁵³的展演帶來藝術展演文化的新面貌，部落與傳統藝術展演再現，突顯了主體的詮釋權，對原住民藝術展演的發展也邁入另一重要階段。

本研究以原舞者舞團為個案研究的對象，是因該舞團在表演藝術團隊中的特殊性，也因為成立之初受時勢所影響的結果，政府對其重視的程度與接受補助的機會增加，多次獲選成為文建會演藝扶植團隊，藉此來探討舞團在眾多優良條件的支持下，又如何能著手改善以及找出無法提升舞團本身的營運及發展之影響因素。

一、舞團簡介

本節將根據「原舞者」提供之二手資訊及筆者與舞團人員的訪談資料，綜合歸納出「原舞者」的不同發展時期，分別為「原舞者」初期在高雄草衙山胞會館的草創時期（1990.12～1991.5）、第一階段在高雄時期（1991.5～1992.3）、第二階段在台北新店裕隆工業區時期（1992.3～1997.8）、第三階段在新店辦公大樓擁有排練場時期（1997.8～2001.8）以及第四階段的基金會時期（2001.8～至今）等。以下將依不同的發展時期說明：

（一）草創時期 1990.12～1991.5

根據吳錦發所編「原舞者：一個原住民舞團的成長紀錄」一書引述王家祥⁵⁴先生的話指出：「民國八十年，在急遽的變遷中，仍有許多的原住民

⁵² 資料來自 2006 年 9 月個人訪談及內部提供第一手資料。

⁵³ 全名為「台灣原舞者文化藝術團」，並於 2001 年 8 月改為「財團法人原舞者文化基金會」。

⁵⁴ 王家祥（1993），《原舞季節始末，原舞者：一個原住民舞團的成長紀錄》，台中：晨星出版社。

部落有尊嚴的、謙卑的珍惜祖先所遺留下的祭儀歌舞。這份寶貴資產足以讓年輕的原住民感到驕傲，於是一群長期離開原住民部落的年輕朋友組成了一原舞者...」（頁 39）。「原」字意為溯本追源、薪火相傳之意，「原舞者」即以族群中文化特質、人文風貌為研習採擷推廣之對象。初期，舞團組織因無特殊專門藝術、行政管理人才而步入險境，時常為課程安排、經費之申請與族群舞碼之選定而傷神。雖然文化界人士對舞團之支持始終努力不懈，然因經費之拮据屢生敗象，原住民團體之生存更難獲得有關單位青睞，任其自生自滅；漸漸地，原本期待實地參與學習採擷的計畫，也因經費、學術人才的缺乏，爾後僅能邀請具有教學能力的長老教導。在這種情形下，舞者本身只知為跳舞而跳舞，舞團無法提升發展；在不能體認族群歷史背景之下，舞團的存續實際上已經是無多大意義。直到 1991 年 2 月底，舞團創始團員柯老師找到極度關懷原住民的作家吳錦發先生，並且找來許多朋友幫忙，從思想上的找尋認知、角色的自我肯定與要求，到生活上的實質鼓勵、行政上的繁雜細末，吳先生一手包辦。

吳錦發提及：這群舞者現在已為自己的團體找到了「名字」，並在高雄縣政府立案叫「原舞群」，而之所以稱為「舞群」乃是因為他們是台灣原住民各族精英組成的團體，因此，每一位舞者也就可以被稱為「原舞者」。1991 年 4 月 1 日，「原舞群」如期在高雄市中正文化中心至德堂順利演出，近兩千個座位坐了九成，「原舞群」以精采的演出證明了他們是一流的舞者，這是台灣原住民最有尊嚴的一夜。演出之後，原本舞團將在演出之後解散，但是因為這一場的演出，讓舞者找到了信心。

然而對舞團而言，最深刻的並非舞台上的演出，而是演出前舞團深入採集傳統祭儀的過程。原舞者的創團團長法帛·懷劭說⁵⁵：原舞者這幾年的

⁵⁵ 資料來自 2006 年 9 月個人訪談及內部資料提供。

工作，除了藝術表演，還包括尋回原住民族祭儀精神中的驕傲尊嚴，並證明原住民族在藝術上的成就。

（二）高雄時期 1991.5～1992.3

1991年時，「原舞者」的訓練基地還是在高雄草衙山胞會館，當時正準備出國巡迴演出，但是嚴重的經費不足，包含當時要出國的經費，以及團員一個月一萬六的薪水都可能瞬間成泡影；因此「原舞者」開始面臨內部組織重整的問題，原來的30多個團員立刻只剩下16個。民眾日報的主筆吳錦發、童景茂，還有王家祥等文化界朋友組成了後援會，爲了服裝費、交通費、舞者的三餐、薪水而奔走。爾後這16個團員，就在高雄地區的藝文界及新聞界組成「原舞者文化界後援會」⁵⁶，以及藉著吳錦發先生及王家祥夫婦四處奔走募款，「原舞者」得以繼續跳下去。

崔國強，是文化界後援會共同推薦來義務擔任「原舞者」的藝術指導，他以多年的原住民舞蹈田野調查經驗和跑遍全台灣拍攝各族各部落的舞蹈祭典所建立的人脈，邀請各族老師前來教授舞者，在符合舞蹈創作的理念下，除了給予舞者自由而精確的認知，也要求正統而認真考據的演出，而不是流於以往大會舞形式的廣場表演。就在藝術指導崔國強的重新整合下，將「原舞群」時代九族大拼盤式的表演內容，大幅刪到最後只剩兩個族三個舞碼的精緻表演。

《山水篇》時期的演出，開啓了一次成功的舞台經驗；但結束之後，「原舞者」必須面對在《山水篇》演出時所發現的問題。胡台麗認爲：「《山水篇》的演出固然好看，但是傳遞給觀眾的資訊確不清楚，團員也不瞭解自己在唱跳什麼」。因爲他們不能體會歌舞背後的文化情境，便直接影響到演

⁵⁶ 原舞者文化界後援會名單：鐘肇政、童景茂、童春慶、吳錦發、王家祥、蘇正國、林文義、曾貴梅、洪田浚、洪國勝、簡迴仁、王淑英、蔡明殿、卡力艾多卡比、田雅各、陳銘民、王定國、涂幸枝、張詠雪、蔡幸娥、達茂棟、鄧柏宸、陌上桑、瓦歷斯尤幹、魚夫、雷賜、羅拉登、烏瑪斯、鐘鐵民。

出所傳導的訊息，於是胡台麗以其人類學的訓練背景，建議他們親自到部落學習，透過田野參與學習，使團員在認知與內涵上有所轉變，於是「原舞者」便進入真正下田野學習的階段。

經過了半年的田野經驗，終於有了第一次紮實的學習歷程。《懷念年祭》是原舞者第二次出征，這次他們不僅要在台北，同時要走到其他的城市、鄉鎮、校園。此時，「原舞者」也進入了第二階段在台北新店裕隆工業區時。

（三）台北新店裕隆工業區時期 1992.3~1997.8

根據「原舞者」舞團行政經理表示：這個階段的「原舞者」基本上是以「生存」⁵⁷為主要的目的，不過這時期卻也是「原舞者」最為風光的階段。主要原因在於當時原住民的文化仍停留在觀光式的低俗娛樂層次，因此透過像「原舞者」這樣的團體，將原住民文化傳承以劇場演出轉化的方式，使原住民的歌舞能擺脫觀光化的型式，並重新賦予文化的價值。1992年3月，「原舞者」一群人北上，就在新店裕隆工業區租下一間有頂樓加蓋的公寓，做為舞團對外的聯絡辦公室，但是礙於文建會的補助經費有限的情形下，並無法負擔一個擁有專屬排練場的租金，就在「優劇場」團長劉靜敏的幫助下，「原舞者」便與「優劇場」共用一個排練場。雖然，第二階段的「原舞者」在周邊的硬體資源還是相當匱乏；但是，在軟體方面獲得的協助卻是「原舞者」有始以來最多的，因為在台北那裡有一群如胡台麗、林懷民、平珩、劉靜敏等優秀的學者和文化人，得以獲得許多的資源都在台北。這個階段同時也是演出舞碼最多，內容最豐富的時期。

再者由於「懷念年祭」的演出得到熱烈的迴響，「原舞者」在眾望所歸之下提出申請，於1992年11月榮獲第15屆「吳三連文藝獎」藝術類的獎

⁵⁷ 參考自 <http://www.tmm.com.tw/NGO/ngo-02c.htm> 非營利組織女性培育工作坊/ELMM 成員簡介/黃金鳳。

項。之後，「原舞者」便展開一系列推廣活動，除了校園巡迴暨示範講座外，還舉辦了「經驗分享，追溯原點」原住民文化營。同年 12 月，又榮獲文建會選為「扶植國際表演藝術團隊」，這一切除了因為「原舞者」表演的成績獲得認同外，主要還得歸功於製作人陳錦誠及執行製作黃金鳳的文宣成功。對「原舞者」來說，這是個幸運的轉捩點。從此，一年有三百萬經費，這筆經費全數用在團員薪水、田野調查、延聘師資顧問以及場地租金。

（四）新店辦公大樓擁有排練場時期 1997.8~2001.8

這個階段的「原舞者」是在穩定中求成長。雖然這時期胡台麗、陳錦誠等文化界人士已經離開舞團，但是憑著團員一股對文化傳承的使命，在加上先前在胡老師對團員紮實的田野訓練功夫，在各界的期待下「原舞者」在 1997 年於台北新舞台的首演，交出了漂亮的成績—太巴壠樂舞「牽 INA 的手」。除了樂舞演出之外，原舞者並秉持一貫採集與推廣教育之創團原則，首次在表演場地外面放置太巴壠裝置藝術及室內文物服飾及木雕的展覽，希望藉由古老文物的展出，觀眾可更進一步了解太巴壠部落文化，也能因此更深刻體會歌舞後所蘊藏的深義。

「原舞者」秉持在穩定中求成長的前提向前邁進，除了繼續文化傳承的工作以及樂舞教學的推廣，並到部落、大專院校做回饋演出。更值得一提的是「原舞者」從 1997 年到 2001 年之間，連續四年受文建會指派承辦文建會表演藝術團隊巡迴基層「舞蹈類」演出活動，這顯示「原舞者」在文化推廣工作的努力是得到肯定的。

表3-1 承辦文建會表演藝術團隊基層巡迴「舞蹈類」歷年演出活動

1997.3~4	承辦「好戲開鑼作伙來」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動「舞蹈類」。
1998.3	承辦「大家相招來看戲」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動「舞蹈類」。
1999.3	承辦「好戲連台一六八」表演藝術團隊巡迴基層演出活動「舞蹈類」。
2000.3	承辦「藝術饗宴迎千禧」表演藝術團巡迴基層演出「舞蹈類」。
2001.7	承辦「樂舞百戲傳鄉里」文建會表演藝術團隊巡迴基層演出活動「舞蹈類」。

資料來源：本研究整理。

（五）基金會時期 2001.8 至今

「原舞者」在屆滿十周年之際，不斷思考未來持續發展的可能性。爲了永續經營朝長期且多元發展的可能，並爭取更寬廣的生存空間，持續爲傳承推廣原住民文化藝術而努力，經過長時間的奮鬥及各界朋友的協助下，終於在 2001 年 6 月 13 日召開董事會，並於 8 月份正式成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」。

基金會由 11 位董事組成，成員包括撒古流工作室負責人撒古流·巴瓦瓦隆、財團法人原住民音樂文教基金會執行長巴奈·母路、台灣新聞報副總主筆兼副總主筆吳錦發、國立藝術學院（現已改名爲台北藝術大學）舞蹈系兼任講師趙綺芳、台北市藝術管理學會執行長陳麗娟、原舞者藝術總監蘇清喜、中央研究院民族研究所研究員胡台麗、舞蹈空間舞團團長平珩、公共電視企劃部經理王亞維、東吳大學哲學系專任講師孫大川、台北市立師範大學教授浦忠成等，第一屆董事會開會決議由孫大川先生擔任董事長一職。

基金會宗旨為辦理原住民樂舞、文化藝術研究及有關活動之推廣，期望藉由基金會的運作推動原住民文化藝術發展、促進各族群文化藝術交流、進行田野學習、推廣國中小原住民樂舞的傳承、青少年的生活體驗營、製作原住民樂舞展演、培育大專院校原住民樂舞人才、從事教學、研討、出版、影音製作，推廣原住民傳統工藝及服飾等，再造原住民樂舞文化藝術發展的另一次高峰⁵⁸。

十餘年來，原舞者在臺灣北、中、南奔波演出逾四百場，並獲選「吳三連文藝獎」藝術類得主。評定書中說明：「原舞者」被公認為竄起最快、最受大眾矚目、最能符合人文尋根風潮，也是最能表達台灣原住民文化藝術特色的藝術團隊，同時也連續多次獲選為文建會國際扶植團隊。而近年「原舞者」更將舞台延伸至國際，足跡遍及美國、加拿大、法國、西班牙、匈牙利等歐美數國，除了積極參與國際性文化交流活動，亦透過藝術節的參與，學習觀摩各國傳統文化的保存及如何將傳統素材呈現於世界舞台。另一方面，「原舞者」的崛起乃是因應當時的國際潮流⁵⁹與多方的關注，在天時、地利、人和的條件配合之下崛起，成爲一個初具規模的原住民樂舞展演團體。其成就除了爲國內原住民族喚起傳統儀式的一絲尊嚴外，更將原住民的名聲帶入國際舞台。

二、組織概況

（一）基金會營運現況

2001年，原舞者成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」，以此邁入另一個新階段。十年有成的經歷，是從學習如何認識自己族群的歌舞藝術、明白如何從事田野研究、如何將之以專業化的方式呈現在舞台上，這些過程花費相當長的時間，幾乎都是以一到兩年的時間才能呈現一個完整作

⁵⁸ 資料來自 2006 年 9 月個人訪談及內部提供第一手資料。

⁵⁹ 1993 年 12 月 21 日，聯合國大會第 48/163 號決議：1994~2003 年爲世界原住民族國際十年。

品。雖然過程任務艱鉅，但原舞者仍然堅持嚴謹的製作，照顧到每一個藝術的面向甚至是各部落族人的感受，盡力做到尊重自己原住民樂舞的層面又能融合專業劇場的要求，以誠心跟求實的態度，凝聚出特有的價值觀與使命感。

目前基金會設有董事長 1 人，董事 11 人，舞團專職人員共有 7 人，包含行政 3 人（執行長、舞團經理、行政助理）及舞者 4 位。執行長希望整個舞團或是基金會彼此的角色扮演要清楚，在業務執行上才能公事公辦。過去也爲了避免有所謂人情上的壓力，行政人員都是漢人，而舞者清一色是原住民，但是必須打破這種疆界，讓漢人也能瞭解原住民的歌舞，也要提升原住民做行政工作的能力。而表演的人力主要分爲三個部分：第一就是專職的團員，無論是大大小小的演出都會參加；再來是特約團員，包括已離職的或是以畢業工作的學生團員，當一有製作與活動表演時，都會隨時回來幫忙；第三個部分是學生團員，也就是目前還在唸書的大專院校及高中的學生，則是在每一檔的製作時，再招募適合的人員演出。

目前的基金會辦公室每個月固定人事薪資、房租、水電、帳務、演出成本、設備維護、雜支等行政業務支出龐大，平均開銷 31 萬元，在目前的營運現況下必須花費的行政成本偏高，負擔過重、入不敷出。另外原舞者舞團轉型爲基金會之後，業務量增加且多元繁重，諸如人事行政管理、經費籌募、年度製作與公演、臨時專案演出、樂舞人才培訓、田野調查、研究典藏、推廣教育、文化研討會、行銷公關、影音出版、數位化計畫等，就研究者參與觀察與訪查結果，基金會目前營運的行政管理，似乎尚未步入法制正軌，仍停留於以往「因人制宜」的傳統行政格局，實無法順利推動更爲繁重的基金會之業務量。

現在的「財團法人原舞者文化藝術基金會」仍無完善的志工組織，起因是在 1992 年《懷念年祭》首演演出時，舞團把舞蹈的觀眾當作主要的市場來開發，忽視了最大的潛在擁護群，也就是在學校社團中經營了十幾年的山地服務社，這些服務性社團擁有最多的社員、組織龐大、活動力旺盛（根據聯合報年度校園十大社團統計，入圍者幾乎 20% 為服務性社團，其中山地服務社佔了一半以上），基於理念上的相近，它很容易的成為忠誠的擁護群。但卻由於行政方向的執行錯誤，導致這些廣大的擁護群消失。之後檢討問題，才又在二年後製作《矮人的叮嚀》時，這群擁護者的力量才又開始發揮它最大的功效，提供舞團將近一百位義務演出人員，及 20% 以上的票房銷售。但是在《矮人的叮嚀》演出之後，卻又發生人力不足及無相關的系列活動來維繫社團，而在學校每學期的更替下，社團人事都重新改組，聯絡網頓時失去；當現在想重新再經營時，一切又回到原點。

（二）經費來源⁶⁰

原舞者最主要的資金來源⁶¹是靠政府的補助，像是申請文建會、教育部、原住民文化委員會（原民會）、國藝會，以及台北縣市文化局的專案補助。至於企業贊助的部分，舞團都是採主動邀集的方式，以提案、計畫書來接觸企業體。以往因為原住民熟的關係，在獲得贊助上較為容易。不過，成立基金會後，外界多半認為能成立基金會就有一定的累積資金，所以不一定傾向支持已成立為基金會的「原舞者」，造成募款的部分比較少，只能變相以其他方式募得款項，例如承接活動演出等。

三、經營方式與營運問題

（一）經營方式

⁶⁰ 資料來自 2006 年 9 月個人訪談及內部提供第一手資料。

⁶¹ 原舞者舞團資金來源比例：政府補助 60%，民間募款 25%，自籌 15%。

舞團與基金會的運作方式均是採師徒制傳承的，所有人員在進入舞團及基金會時，並沒有職前的教育訓練或行政工作的訓練，也沒有系統歸納一套流程方式，但是人力上的訓練會因每一個時期製作內容的不同而有所差別，因此某種程度上的營運手法仍舊是傳統的作法。

目前來看，表演是原舞者舞團的根本核心，無論是舞者或行政人員，都必須體驗在每一個製作前的田野工作，以文字、錄音、錄影記錄祭儀中所呈現的各族群歌舞文化，並整理為學習教材；過程中，也將「原舞者」跨族群學習的過程作為記錄，作為日後原住民歌舞學習的重要參考。

（二）營運問題

「原舞者」與一般表演藝術團體最不同之處在於其特殊的表演方式，因此他能分別於1991、1992、2001、2003、2004年獲選為文建會的演藝扶植團隊。不過，他和所有的表演藝術團體一樣，財務仍是問題的核心。

據團長懷劭·法努司說：表演藝術團體通常無力扭轉票房壓力的情形下，如果政府單位如原民會，能將文化表演活動視為重點，將「原舞者」收編於該部會，成為半官方的贊助團體，甚至是隸屬於原民會的一部份，來繼續文化傳承的任務。原民會可多些文化氣息，而「原舞者」也不用再像眾多表演藝術團體每年必須向文建會申請那些微薄的補助款項，更能全力投注於做好原住民樂舞傳承的工作上，讓彼此能建立在一種共生的體系上。不過，這仍舊是期待達到的目標。

「原舞者」轉型為基金會之後，其集體的核心價值與個人的認同似乎未被涵養建構起來。過去二年營運的大方向仍被年度製作與演出所限制而無法多元同步發展，而經費更是所有問題的根源。因此成立基金會的「原舞者」，未來必須確定發展目標，是以舞台專業演出為主？抑或以原住民

樂舞文化傳承與推廣為首要？還是想兩相兼顧，彼此相輔相成？種種問題亟待確立的。

舞團的執行長在訪談中提到：「原舞者成立為財團法人文化藝術基金會今年邁入第六年，可是基金會的運作卻仍以舞團的方式在維持著...」⁶²。團員一直有個共識，希望能朝著企業體的方向努力轉型，擬出一套屬於原舞者自己的行銷推廣策略，建立穩定的基金會發展目標，以此為後盾繼續推動夢想與計畫，讓基金會的組織制度更健全、發揚人員培訓、擴大教學與推廣、有源源不斷的新製作。

另外「原舞者」當初做為台北都會區原住民樂舞「想像共同體」的族群認同已日趨薄弱，前仆後繼的儲備團員即將面臨斷層的嚴重問題，而人才培訓似乎成了原舞者內部的最大隱憂，也就必須面對無力傳承樂舞或是回部落作文化傳承的部分。這也是原舞者在轉型為「財團法人原舞者文化藝術基金會」後當下急需解決的課題之一。

四、內外部環境分析

（一）內部環境分析

1. 共同價值觀：成立「原舞者」舞團及基金會，是源自於許多人對於原住民事務的熱誠，希望藉由一個完善的組織體制，來協助原住民樂舞的蓬勃發展，這是所有加入「原舞者」大家庭的每一個人所共同體認的。
2. 企業策略：目前「原舞者」除了致力推出舞台上的年度演出，尚無法其它能力制訂營運策略來幫助舞團的發展，僅維持在最初對於原住民樂舞推廣上的熱誠。

⁶² 資料來自 2006 年 9 月個人訪談。

3. 管理風格：「原舞者」創立之今，都由團長法帛·懷劭努力經營著，另有舞團執行長的行政協助，才能維持舞團與基金會的運作。團長法帛·懷劭一直致力於原住民文化的發展，其堅毅的奮鬥精神，也是讓舞者及行政人員堅持的目標。
4. 組織結構：「原舞者」組織架構如圖3-2所示，依照其分類，尚能清楚劃分內部行政業務及舞作層面，除了研究部門的田野採集部分，是特別召集相關人士參與研究，非納入專職人員。而擁護部門的設立，常會因內外部環境因素影響，如經費、人力不足，或是外力的阻礙，不容易成為常態性業務。
5. 人員素質：「原舞者」的專職舞者僅有四位，其餘人力需依照每一檔年度製作所需，才會臨時招考，包括過去長期合作的團員（特約團員）、大專院校的學生（學生團員）等。當然專職與特約的團員在專業程度上，是高過於學生團員，因為每一個製作培養的每一個舞者所需花費的時間就長達一至二年。至於行政人員的部分，由於執行長的專業學歷及行政背景，特別強調行政與藝術層面的區隔，因此用專業行政的知識及執行能力，能協助藝術家及舞者推動舞團與基金會的運作。
6. 管理技術：「原舞者」在舞作的生成上，有非常清楚的創作方向，而後者的行政管理，也有清楚的組織的分工，惟行政業務量龐大，但行政人員卻極為不足，因此無法開拓組織的業務範圍。
7. 管理體系：「原舞者」雖已成立基金會，但組織的營運型態卻仍舊停留在舞團的經營層次上。究其原因，配合行政業務的人員、軟硬體設施及相關舞團規劃皆很薄弱，無法形成舞團的管理體系，也因此無法構成舞團對於自身的中長期規劃。

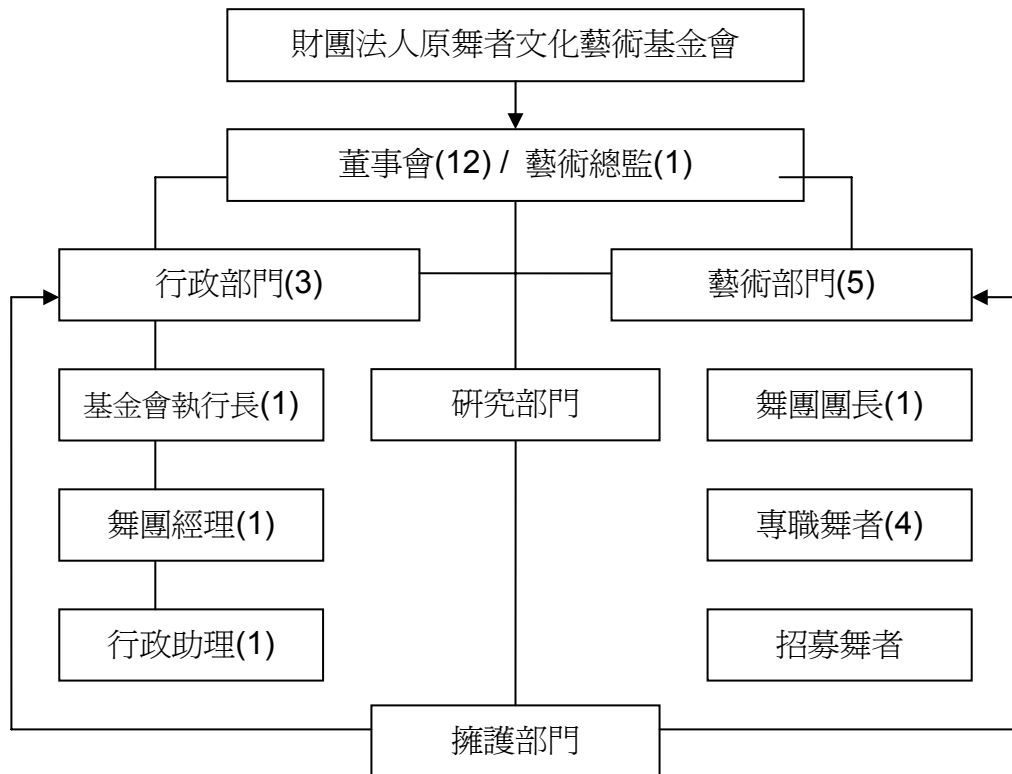


圖 3-2 「財團法人原舞者文化藝術基金會」組織架構圖

資料來源：本研究依組織章程繪整之。

(二) 外部環境分析

本研究運用麥可波特的五種競爭力分析模式，探討「原舞者」影響外部環境的因素。

1. 潛在進入者的威脅

- (1) 「原舞者」是以製作傳統原住民樂舞展演為主，在表演藝術形式上獨佔領域，並沒有太類似或太強的競爭對手。即使是同質性高的「原緣舞團」，因其表現的方式是走改編創作，類似一般遊樂區所安排的原住民歌舞秀，與「原舞者」的舞蹈風格就極為不同。
- (2) 「原舞者」的年度作品，需經過長時間的田野採集，進入部落進行文化吸收，才能成就一個舞作的呈現。也因長時間的醞釀過程會阻

礙現有的組織擴大發展，容易分散原有的忠誠觀眾群。

(3) 目前「原舞者」沒有區隔出目標觀眾，也尚無拓展其他通路來源，因此無法取得觀眾市場的大餅，因而他類表演型態的潛在競爭者會出現分食觀眾群。

2. 供應者的議價能力：表演藝術的主體是為編舞家及所編創的作品，當然這必須有舞者、訓練師資及相關的技術人員來供應配合，另外還必須有行政來替主體組織及供應者包裝、宣傳、推廣，才能提高整體的舞作質量。

(1) 「原舞者」目前的供應者除了舞作呈現前的田野研究，其採集的資料結果是可以認定的，另行政層面也尚能自給自足；其它包括技術、師資、服務都需要藉由外來供應者或增加內部主體工作量才能有所提升舞團的整體能力，但相對也加重舞團的經濟壓力。

(2) 「原舞者」雖為業餘舞團，但組織是將其定位為專業的原住民舞蹈的表演藝術團體，若尋求的舞作都來自於特有的領域，則能充分詮釋出主體要的呈現方式，若需藉由第三類的供應者來提供人力或技術，則會影響組織的運作及加重壓力。

(3) 「原舞者」自始至終堅持原則，不因現今觀眾的喜好需求，而有所改變舞團作品的呈現形式。從田野資料的採集、耆老的訪談，到深入部落去瞭解每一個儀式的歷史，才能製作出原味的原住民傳統樂舞。因此舞團雖擁有豐富的資源，卻也相對地無法降低每一次年度製作的經費。

3. 購買者的議價能力：表演藝術的購買者就是觀眾，若觀眾懂得要求較高品質或更好的服務，那麼相對地也能提升每個主體及供應者的水準，但同類型的競爭對手的威脅也會同時出現。

(1) 「原舞者」的購買者多是大專院校的學生族群，以及喜好節慶 式原住民舞蹈的特定觀眾族群，因此在票價的定價上就不能定得太

高，但相對地整體票房的收入也會降低許多。

(2) 「原舞者」的觀眾群即為分散，無法有效維持忠誠觀眾。另外因沒有執行全面性資訊傳達，顧客無法得知訊息。

4. 來自替代性產品之威脅：意指出現在觀眾（消費者）心目中可以取代主體作品或服務的事物。

(1) 「原舞者」一直受到社會各個層級的關注，舞團的特殊性已然構成獨一無二的地位，作品也都是經過豐富的媒材元素創作而成，因此欣賞的觀眾群年齡層廣闊，不容易受到替代性產品的威脅。

(2) 「原舞者」作品方向是以傳統樂舞呈現，若需考慮現下觀眾的喜好，其作品的多元性必須要再加強。除要考量不偏離宗旨精神，亦能做到融合多元素材，才不致跟其它表演團體的作品一起被比較。

5. 現有競爭者競爭激烈程度：回歸前述，與「原舞者」同類型競爭對手極少，對於自己有別於他團的作品特色，則內部必須多考量作品的品質，才不至於流於習慣，影響舞團整體的發展。目前中大型表演藝術團體的春秋兩季製作，多半已固定演出時間，因此強檔節目的競爭勢在必然，但是目前與「原舞者」同類型競爭對手極少，對於自己有別於他團的作品特色，內部則必須多考量作品的品質，才不至於流於習慣，影響舞團整體的發展。

「原舞者」的文化形象，在表演藝術市場佔有特殊性及穩定性，除了能獲得政府部門的長期輔導補助，一般民眾對於原住民舞蹈亦有極高的接受度，但因人力資源的不足及無規劃性的推廣策略來加以改善，所以無法讓舞團及基金會有更進一步的成長。例如發展長期性的會員制度，建立忠誠觀眾對組織的認同感；培養義工群，可為組織帶來不同的資源，解決人力不足及行政事務的問題。

五、未來發展方向

「原舞者」已正式邁入第15個年頭，多年憑著一股對文化傳承、推廣及保存的熱忱，一路堅持走來，努力的為原住民文化盡一份心力，然而「原舞者」也如同其他團體一樣在傳承及未來的經營方向上也面臨許多困難。因此如何在有限的資源中創造無限的可能，同時在「財團法人原舞者文化藝術基金會」的帶領下，走出不同以往的格局，相信是所有支持「原舞者」關心的焦點。以下針對訪談歸納整理出原舞者未來可改善發展的方向：

- (一) 基金會必須找到認同組織理念的擁護群之後，經營及再開發是最重要的努力目標，對於維持擁護群的必要，原住民的文化組織則必需重新思考作品的生命週期性及獨特性。因演出的形式無法快速生產，組織不能再以單一化的作品形式來吸引群眾，必需融入更多元化的發展，將組織「品牌化」，建立所謂的行銷通路，或是研擬一套專屬「原舞者」的經營策略，使它更能成為原住民文化的代名詞。
- (二) 舞團必須思考往後舞作的轉型或改變，可以引進劇場、戲劇的素材，或是加入一些舞蹈治療的東西...等，或者在傳統與創新之間作一適當取捨。畢竟原住民的歌舞在田野採集上是相當困難的，若是每年都要求新製作，不僅很容易造成部落的困擾，甚至在表演藝術界也會被定型，無法朝多面向的發展邁進。
- (三) 目前原舞者已把舞團及基金會遷往花蓮立戶，未來能藉此地緣關係加強與學校單位結合，像是國立東華大學成立的民族學院，裡面有民族文化學系、民族語言與傳播學系、民族藝術研究所與族群關係與文化研究所等，因此在文化傳承上有穩定的資源與系統，能培養出樂舞及專業行政人才。
- (四) 原舞者十多年來累積了不少田野資料與製作，若是有計畫性的出版這些豐富資料，舉凡是圖文有聲書、國中小的鄉土教材影片...等，整合成具有教育性質的出版品，形成推廣性、流通性強的資源，相

信對於發展整個原住民文化會有實質的助益。

「原舞者」是台灣一個專業原住民舞蹈的表演團體，亦是原住民樂舞文化當代的傳承者，更是台灣多元文化資產的根本載體。「原舞者」集多重角色與使命於一身，藉由基金會的行政協調、年度計畫與執行、制度頒訂、策略研提、製作演出、推廣教育、出版文物、募款等多元營運，相信「原舞者」除了可以豐富台灣表演藝術生態之外，更能提供台灣社會探見原住民多元文化價值的一個多重界面，讓更多的漢人朋友與原住民族人能夠在原住民豐富的樂舞文化中相知相惜。

另外舞團未來可從下列幾個層面著手進行，加強舞團與基金會的資源運用，期望邁向更多元的發展。

- (一) 經營人力：鼓勵專職人員在職進修，依專業強化「基金會」辦公室與「舞團」人力資源之分工，培養專業行政管理階層人才、專業行銷人才、公關及數位行政人才等。
- (二) 藝術資源：引進具創意之藝術創作者參與製作，建構「跨領域」藝術人才之合作機制，嘗試新興科技媒材之舞台運用等。
- (三) 建教合作：規劃與相關學校系所或機構進行建教合作模式，鼓勵本團團員繼續升學或輔導就業，以改善學生團員流動率過高的情況。
- (四) 行銷計畫：除依既定體制宣傳行銷之外，另規劃撰擬具體企劃書說帖，對外向媒體、民間企業以及非營利組織第三部門等洽談資金贊助及行銷合作等方案。
- (五) 校園推廣：擬整合政府、民間以及學校之資源與力量，培訓原住民族「樂舞文化」教學種子之教師，分享族群文化社團之經驗與資源，推廣原住民族樂舞文化教學素材，並引發各校族群樂舞文化教學之創新能力。藉以促進台灣多元族群與文化之相互了解與欣賞。

第三節 台北民族舞團案例分析

一、舞團簡介

台北民族舞團為台灣第一個專業民族舞團，由資深舞蹈家蔡麗華於1988年9月創立。成立以來，以獨特的臺灣本土風格舞作，舉凡中國舞蹈、原住民舞蹈、鄉土舞蹈、宗教舞蹈及近年推行的「新民族舞風系列」作品，為台灣民族舞蹈開拓嶄新的風貌，並以優異的成績揚威國際。

舞團演出的作品特色，在於藉著紮實的田野采風，將傳統原味的舞蹈賦予創新，並廣納新的生命力，不論國內外的演出，成為最具代表性的傑出舞團。

2000年成立的「台灣樂舞文教基金會」，旨在傳揚台灣舞蹈之美，致力於台灣漢族、原住民族以及中華傳統舞蹈之研究與保存，並有計畫的整理台灣舞蹈史料及人物誌。基金會成立至今，一直不斷努力創新台灣舞蹈成為精緻的表演藝術，以此立足世界舞台。更利用下鄉田野采風等研究，保有並創新了台灣的本土舞蹈，另外還出版舞蹈藝術相關著作及影音作品，深度運用在舞蹈教育及校園深耕推廣上，獲得相當大的迴響效益。

舞團自1990年起每年推出本土系列製作，如「蓬萊舞新姿」、「蓬萊風土情」、「禮讚中華」、「舞躍台灣情」、「台灣樂舞之美」、「梵音樂舞」、「孔雀公主」舞劇、「非常民族—另類舞蹈」、「異色蓮想」舞劇、「原鄉樂舞」、「樂舞台灣—經典舞作展」、2003年「華漫」、2004年「香火」，至2005年「牡丹紅」等均引起廣大迴響與好評。2000年起，積極推創「身心意」合一的「新民族舞風」，引領台灣民族舞蹈創作的風向。

二、組織概況

台北民族舞團成立至今已邁入第 19 年，目前專職人員（月給職）為舞團藝術總監 1 人、舞團行政經理 1 人、會計 1 人，另有專屬團員⁶³20 人，舞團資本額約 100 萬元。舞團基本的行政事務則由專屬團員平均分擔，每年度的大製作，依團員所屬專長分工，執行票房宣傳及推廣等活動。「樂舞文教基金會」則為一獨立行政系統，舞團與基金會雖同為蔡麗華老師創立，不過兩方面的行政體系均有各自的作業人力，但以資源共享為基本，透過舞團年度演出的核心價值及專業根基，再經由基金會承辦推廣活動、田野研究、教育機制，具有承襲連結的作用，達成舞團與成立基金會拓展營運方向的目標。

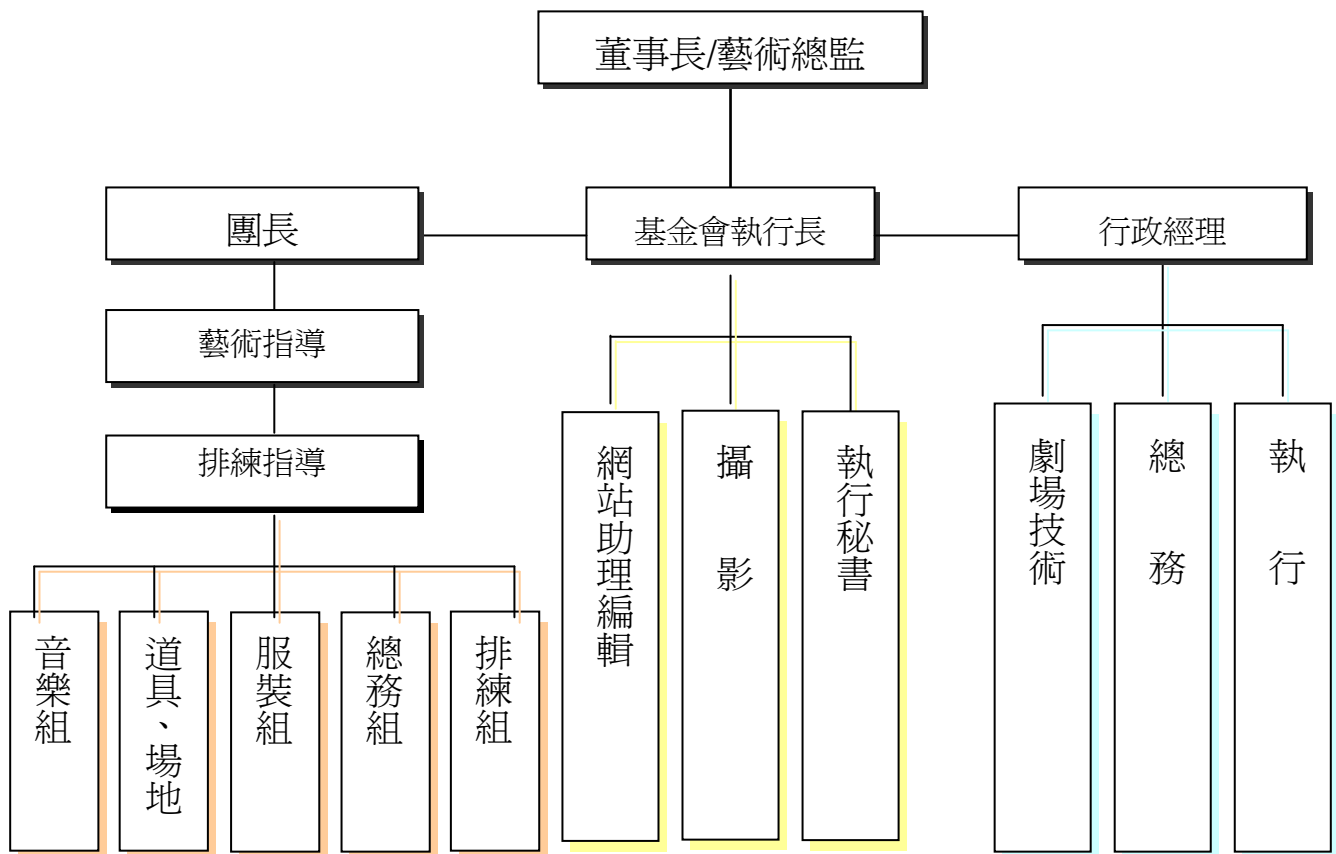


圖 3-3 「財團法人樂舞文教基金會」組織架構圖

資料來源：本研究整理繪製

⁶³ 專屬團員皆會簽訂合約，給付排練時間及演出場次的費用，並有固定之排練時間。

三、經營方式與營運問題

(一) 經營方式

目前舞團還是以演出為主力，同時也著手台灣舞蹈的田野調查，經過研究分析來保存史料文獻，並依此基礎編創出台灣舞蹈的新詮釋語言。舞團也自行製作影音系列的商品，例如傳統跳鼓的教學帶及光碟、年度製作的舞碼 T 恤。2005 年的年度公演「牡丹紅」，就是將 T 恤的樣式設計針對牡丹紅舞碼的呈現概念結合出來的。組織已開始嘗試「行銷整合」的宣傳手法，由核心舞蹈衍生出的產品，將更能表現舞團的價值感。不過由於製作具行銷性產品所需的成本甚高，未來仍要評估是否為長期經營之法。

另外舞團正努力推動義工制度，從過去演出回收的觀眾問卷，建立有效的管理機制，並舉辦義工的近距離接觸，使其瞭解舞團運作的情形，適度讓義工參與舞團的工作，促進彼此的互動及增加向心力。舞團於 2004 年也開始「樂舞之友」的會員制度，目前只要填寫觀眾問卷資料即可加入成為「樂舞之友」，以此加強與外界觀眾的聯繫管道，未來可能建置 VIP 會員收費制度，讓會員有更多的優惠及禮物待遇。舞團的網站在今年初也全面更新版面，將不定期發電子報給所有的會員，提高舞團的曝光度及訊息的傳送度。

台北民族舞團也因為演出聲譽開始成立舞蹈教室，師資由舞團的資深優秀團員及外聘舞蹈老師來開班授課。舞團開設的舞蹈教學課程，除了能開拓舞團的票房及獲得經費來源，更能深度推廣舞團的核心價值，一方面留住長期培養的人才，另一方面也為舞團的專屬團員開闢求職生存管道。由於政府企業單位的補助或贊助經費極少，因此除了依賴票房及舞蹈教室的收入外，舞團也會開發商業性質的演出機會，可貼補年度製作的支出。

（二）營運問題

「台北民族舞團」是台灣第一個職業民族舞團，雖然獲得政府補助或企業贊助的機會較多，但舞團與基金會的事務日漸繁多，人事、行政、財務方面也相對吃緊。連帶影響下，繁雜舞團事務就會讓人力流失快速，既定的中長程計畫就不容易承接實施。以下將主要營運問題列點說明如下：

1. 經費來源不足：由於近年來經濟的持續不景氣，國內許多產業面臨極大的經營困境，其中衝擊最大的就是表演藝術產業，表演藝術團隊無可避免的遭受景氣低迷的影響。一些仰賴政府資助為主的藝文團隊，也因公私部門的預算大幅縮減，其它民間企業在贊助藝文團體的比率上更是降低許多，造成營運周轉上的困難。其中「台北民族舞團」就有百分之四十的收入需要依賴政府補助⁶⁴。面對兩大補助資金源頭的短缺，「台北民族舞團」必須要在理想之外，面對現實溫飽的問題，如開發商業場次的演出機會來增加收入，或尋找藝企合作的互惠模式，開拓其它的收入來源。
2. 觀眾開發及行銷策略的持續
 - （1）開發觀眾：觀眾是所有表演藝術團體的衣食父母，更是傳承藝術經驗的重要成分。創作過程的完成，是在觀眾體驗到藝術家所欲傳達的那一刻才算達成目標。舞團的行政製作認為：會來看演出的觀眾在作品風格的選擇上有一定程度的同質性，因此同一類型的觀眾可視為忠誠的觀眾，必須花心思經營維持。但是其它潛在或游離的觀眾群，可能因為節目選擇性多，無法確實掌握。但舞團目前尚無人力可開發其它市場的觀眾族群，對於舞團年度演出的票房有極大的影響，未來將是首要著手的目標。
 - （2）擬定行銷策略：一般企業組織都會規劃最適合本身的行銷策略，目

⁶⁴ 整理自 2006 年 10 月台北民族舞團訪談問卷資料。

的就是要達成利益最大化。而表演藝術團體目標就是求票房的最大化，除了要配合內部可用的資源，還要有面對外在環境時的機會與優勢，才能形成改善舞團票房成績最好的管道。「台北民族舞團」目前已開始著手進行宣傳推廣的通路整合，但還無法結合活動事件的安排，加強舞團的能見度。行政製作認為未來還必須學習掌握時事脈動，隨時因應舞團的需求，如此才能運用通路管道，結合舞作規劃出完善的行銷策略。

3. 行政人員流失：前述談到舞團的行政體系除了有專業行政經理的規劃外，其它行政業務必須由專職團員依其專長擔任職責，究其原因是一般的行政人員無法深入瞭解舞團的歷史脈絡，因此對外大多無法詳盡解釋舞團的精神及需求，最後仍須由行政主管來處理，如此形成壓力集中，人力耗損極為嚴重。另外專職舞者除了要練舞，還必需背負行政上的事務責任，亦容易造成藝術人才的流失。

「台北民族舞團」目前所遇到的經營問題，幾乎是所有表演團體都會碰到的問題。畢竟在求生存的過程中，永遠要面臨的情況，不再是單一的藝術創作的問題，還包含著繁瑣的行政、人事、財務、經營發展等複雜現實，文化工作者必需開始建立藝術工作的專業性及平常心。藝術不再是不食人間煙火的工作，它跟其它行業一樣，開始必需有競爭，有經營，有發展，有市場，才能讓夢想與現實兼顧。

四、內外部環境分析

（一）內部環境分析

1. 共同價值觀：資深舞蹈家蔡麗華創立的「台北民族舞團」，是以獨特的臺灣本土風格舞作，為台灣民族舞蹈開拓嶄新的風貌。不僅是帶起國人對於台灣本土傳統舞蹈的認同感，也讓西方藝術大肆侵蝕

本土文化的同時，適時發展出屬於台灣人民能感同身受的新民族舞蹈，所有參與的舞者與藝術家都根基於對家鄉土地的熱愛，共同創造出台灣舞蹈的另一個典範。

2. 企業策略：「台北民族舞團」近來有搭配行銷方法來推出年度公演，過去也有針對改善舞團營運，規劃相關的評估分析，如過去及現在經營方向的比較、財務資源評量、經營績效等，期望透過詳盡的評估後，目的是希望建立適合舞團發展的行銷策略。
3. 管理風格：舞蹈界資深教育家蔡麗華對於台灣民族舞蹈的努力不懈，才能成就舞團現在的優異成績。之後成立的「台灣樂舞文教基金會」亦秉持著最初成立的宗旨精神。舞團及基金會都以此為經營的目標，但兩者的行政系統都是各自運作，蔡麗華僅提供想法方向及最後決策，其它均信任行政人員的執行能力。
4. 組織結構：舞團與基金會彼此相輔相成，業務上分別有行政人員處理，唯基金會的營運方式仍舊以舞團的演出為主要目標，尚無人力開拓其它業務。
5. 人員素質：「台北民族舞團」有專職舞者30位，其餘行政人力需依每一檔年度製作所需，及團員專長責任分工。至於整體行政統籌部分，則交由專案經驗豐富的舞團經理進行規劃。雖然沒有特別強調行政與藝術層面的區隔，但基本行政系統的脈絡尚運用專業行政的操作能力，尚能協助藝術家及舞團的運作。
6. 管理技術：「台北民族舞團」所醞釀的舞作，堅持要以紮實的田野採風，真實的呈現傳統原味並融合創新的獨特風格，整體產品具備一貫的作業脈絡。但行政管理層面，則處於人力互用的狀態，無法切確執行部門間的業務分工。
7. 管理體系：「台北民族舞團」雖已成立基金會，但組織的營運型態依舊以舞團的運作方式經營。究其因，基金會尚無專職配合行政業

務的人員，無法形成組織的管理體系，也因此無法以基金會的規劃來運作舞團對於本身的長遠發展。

（二）外部環境分析

1. 潛在進入者的威脅

- （1）「台北民族舞團」將本土傳統舞蹈發揚光大並賦予新意，在表演藝術形式上屬開路先鋒，後起團體並沒有太強的競爭對手。即使是同質性高的「台南民族舞團」，卻因營運斷斷續續，沒有維持每年至少一檔製作呈現。且舞團進入障礙高，即使是新團體亦不構成威脅。
- （2）「台北民族舞團」的作品，需要長時間的田野採集，建立整理歷史文獻，才能夠成就一個舞作的呈現。但基金會還無法利用採集醞釀階段，適時辦理活動來維持能見度，因此長時間的醞釀過程會疏離原有的忠誠觀眾群。

2. 供應者的議價能力：

- （1）「台北民族舞團」從舞作呈現前的田野研究、編創過程到訓練舞者，都有完整的流程；雖行政層面也能自給自足，但因為增加了內部主體團員的工作量才能有所提升舞團的整體能力，但相對地也加重舞團的壓力。
- （2）「台北民族舞團」對於舞作的要求，從田野資料的採集、歷史文獻的粹鍊，到建立新民族舞團的作品，因此舞團擁有豐富的資源，卻也相對無法降低每一次年度製作的經費。

3. 購買者的議價能力

- （1）「台北民族舞團」的觀眾群除了學生族群，還有熱愛民族舞蹈的婦女族群，因此在票價的定價上會有所區隔，對於整體票房的收入也會提升許多。

(2) 「台北民族舞團」屬民族舞蹈類的品牌團體，適時提供演出資訊給目標觀眾群，通常會有群體影響，顧客的反應均良好，易形成對舞團的忠誠度。

4. 來自替代性產品之威脅

(1) 「台北民族舞團」作品，適合各年齡層觀眾觀賞，但由於職業團體需售票演出，才能維持組織及舞者生存，若常出現免費的民族舞蹈大匯演，則容易形成替代性產品，對舞團造成威脅。

(2) 大陸地區過來的民族舞蹈表演團體，通常會是台灣民眾的最愛，若與舞團演出同期段，對於觀眾而言，在選擇上就會有差別性，需有配套活動拉攏忠誠觀眾，避免成為舞團的威脅。

5. 現有競爭者競爭激烈程度：台灣現有與「台北民族舞團」同類型的團體雖多，但皆屬小型，若競爭者懂得運用策略手法，讓演出作品多元化呈現，或是區隔觀眾群，針對某類觀眾進行深度推廣，「台北民族舞團」就會面臨威脅，但良性刺激下，才能幫助組織更精進。

五、 未來發展

舞團在未來的 3-5 年內，考慮將歷年來的舞作，以集錦、精緻的呈現方式，做一連串的國內外巡迴演出。另外會列整出所有已出版的影音資料，作有計畫的產品販售，基金會將繼續以保存台灣舞蹈之美為宗旨目標，舉辦研討會、示範講座等活動來推廣、保存、研究，來鼓勵所有藝文同好者對於台灣本土舞蹈的認同與關切。再者，健全組織的行政運作是目前與未來會持續進行的。舞團認為表演藝術為了生存而衍生出多元化發展的營運方式，都應以立團最重要的核心藝術價值為主，不能失去本源。

第四節 雲門舞集案例分析

一、舞團簡介

雲門舞集

根據古籍《呂氏春秋》「黃帝時，大容作雲門，大卷……」，「雲門」是中國最古老的舞蹈，相傳存在於五千年前的黃帝時代，舞容舞步均已失傳，只留下這個美麗的舞名。一九七三年春天，林懷民以「雲門」作為舞團的名稱。這是台灣第一個職業舞團，也是所有華語社會的第一個當代舞團⁶⁵。

從首季公演起，「雲門舞集」與馬水龍、許博允、李泰祥、賴德和、陳揚、瞿小松等音樂家，李名覺、聶光炎、林克華、黃永洪、張贊桃、王孟超、林璟如等劇場藝術家密切合作，創作新舞。34年來，雲門的舞台上呈現了一百多齣舞作。包括林懷民、黎海寧、彭錦耀、林秀偉、陳偉誠、羅曼菲、保羅·泰勒、杜麗斯·韓福瑞、查爾斯·莫頓、伍國柱、阿喀郎·汗等中外編舞家的作品。在古典文學、民間故事、台灣歷史，社會現象的衍化發揮，乃至前衛觀念、影音科技的嘗試，雲門舞碼豐富精良；多齣舞作極度受歡迎而一再搬演，成為台灣社會兩三代人的共同記憶。

從台北的國家戲劇院，各縣市文化中心、體育館、小鄉鎮學校禮堂，「雲門舞集」在台灣定期與觀眾見面，也經常應邀赴海外演出，是國際重要藝術節的常客。30多年間，舞團53度出國，在歐美亞澳26國，兩百多個舞台上，呈現了474場演出。至2003年底，國內外演出合計共1636場。

林懷民與雲門的故事已由楊孟瑜撰寫成《飆舞》一書，天下文化公司出版。多齣雲門作品拍攝為舞蹈影片問世，其中在荷蘭攝製的「流浪者之歌」，在法國攝製的「水月」，在德國拍攝的「竹夢」為多國電視台播放，

⁶⁵ 引自雲門舞集網站【了解雲門】<http://www.cloudgate.org.tw/cg/about/index.php>

DVD 發行全球。由「雲門舞集」製作，金革發行的雲門影集，則於 2003 年秋季在台灣發行。

「雲門舞集」舞者以執著的精神，辛勤的工作，為台灣奠定專業舞蹈的規範。他們每日舞蹈八小時，接受現代舞，芭蕾舞，京劇動作，太極導引，靜坐與拳術等訓練。早期的舞者中，吳興國、林秀偉主持「當代傳奇劇場」與「太古踏舞團」、劉紹爐創辦「光環舞集」、杜碧桃在美國主持「華夏舞集」、羅曼菲曾任國立藝術學院舞蹈系主任，並與執教於國立藝術學院的鄭淑姬、吳素君、葉台竹創辦「台北越界舞團」，定期演出。新一代的張秀萍與吳碧容等人成立「三十舞蹈劇場」，許芳宜與布拉瑞揚成立「布拉／芳宜舞團」，卓庭竹在桃園成立「庭竹舞蹈藝術舞團」，董述帆在新竹成立「筑塹舞人」，黃志文則於「優劇場」擔任擊鼓指導。

1980 年，雲門舉辦了超過 230 場的「藝術與生活」聯展，使各項藝術深入鄉鎮，校園，讓數以萬計的觀眾得以在自己的社區分享藝術的喜悅。1981 年起，雲門小劇場訓練了百餘位劇場工作人員，為起步中的台灣劇場專業添增新血。雲門也曾主辦過雅樂、子弟戲、音樂會、原住民歌舞，以及國劇等多項舞蹈以外的劇場活動。過去數十年來，雲門輪流在美濃、埔里、斗六、東勢、屏東、台東、花蓮、宜蘭、台南、高雄、台北等城鎮，舉行大型戶外免費公演及現場轉播，平均每場觀眾高達六萬，累計觀眾人數超過百萬人次。在忙碌苦悶的現代生活裡，雲門為社會提供一個精神的公共空間。演出結束後會場沒有留下任何垃圾紙片，建立美好的廣場文化。

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

1999年5月，雲門在創立26年後成立子團—雲門舞集2，深入台灣各地校園和社區，為更多的觀眾演出。舞團的年度春季公演「春鬥」，以演出台灣年輕編舞家的作品為主。2000年啟動的藝術駐校活動，獲得大專院校學生熱烈好評，已有近一千兩百位學生選修；2002年開始有計畫的將校園示範講座擴大推行，現名為「校園2勢力」示範演出，將舞蹈藝術以淺顯易懂的方式深根校園。2003年首度秋季製作親子舞蹈劇場「波波歷險記」，寫下18場巡演紀錄。

2003年，台北市政府將8月21日，雲門30週年特別公演的首演日訂定為「雲門日」，並將雲門辦公室所在地的復興北路231巷定為「雲門巷」，「肯定並感謝雲門舞集30年來為台灣帶來的感動與榮耀」。在「雲門巷」的命名儀式裡，台北市長馬英九說：「台北市有雲門舞集，就好像柏林有愛樂交響樂團。我們透過雲門來閱讀世界，世界也透過雲門來認識台北，這是台北的光彩，也是台灣的驕傲。」

二、組織概況

由林懷民創立的「雲門舞集」是台灣第一個職業的舞蹈團體，在1974年4月由葉公超出面召集組成「財團法人雲門舞集文教基金會」，運用了社會大眾的力量繼續了舞團的生存。雖然中間曾經因為挫折、經營困難而間斷了演出，但也讓藝術總監林懷民因而能沈澱思考舞團未來的定位與方向。1992年正式復出，以「中國人編舞，中國人跳給中國人看」為出發點，期盼透過豐厚的台灣文化，結合西方的肢體呼吸，創造出真正屬於台灣的現代舞風格。

（一）基金會簡介

雲門舞集是台灣第一個職業舞團，在成立基金會後，整個行政系統上

的職責分工上是很清楚的。基金會辦公室承接所有行政業務，包括國內外的演出製作、行銷宣傳、觀眾開發、公關發展、文獻整合、票務、人事管理、財務會計、資訊管理等部門，而舞團編舞家、舞者及技術人員就全心在舞作的生成排練上。

基金會的董事長 1 人，董事 11 人，基金會辦公室專職人員有 36 人，包括舞團暨基金會行政總監 1 人、行政總監助理 1 人、執行副總 1 人。行政總監掌管國際演出組（4 人）、國內演出組（一團和二團共 5 人）、票務組（3 人）、會計組（3 人）、辦公室事務行政（3 人），執行副總掌理行銷部（1+2 團共 6 人）、公關暨發展部（1 人）、藝術總監助理（1 人）、文獻部（4 人）、資訊部（3 人）。整個基金會固定專職人員共為 36 人，行政總監葉芡芡希望整個舞團或是基金會彼此的角色分工要清楚，在業務執行上需能獨立作業且做到跨部門合作。

（二）舞團簡介

舞團除了藝術總監 1 人（一團和二團），一團另有助理藝術總監 1 人，兩團各有排練指導及排練助理共 4 人，再來就是專職的舞者，一團專職的舞者有 24 人，二團的專職舞者有 11 人；再來是技術群，一團加上二團之技術人員總共 18 人，以及舞團的行政助理 1 人。

目前雲門舞集除了以演出為主力外，因海外邀約頻繁，無法一一拜訪台灣各個角落，因此林懷民先生於 1999 年創辦了雲門舞集 2，由羅曼菲擔任藝術總監，企盼回饋台灣這塊生養土地，走入社區、校園與大眾分享動人的舞蹈世界，讓子團「雲門舞集 2」持續舞蹈藝術深耕推廣的工作。為使最初成立子團的宗旨徹底執行，2003 年起，羅曼菲開始規劃每年必行的校園推廣計畫「校園 2 勢力」，以輕鬆活潑、淺顯易懂的方式講解舞蹈歷史

的脈絡，從傳統歐洲古典芭蕾舞的根本源流，到瑪莎·葛蘭姆奔放不拘的現代舞蹈風格，再結合東方京劇戲曲身段，搭配現場舞者在舞台上的示範演出，讓莘莘學子更能深入瞭解舞蹈的世界。

2006年3月，「雲門舞集2」創團藝術總監羅曼菲女士因癌症過世，林懷民先生在董事會的決議下，暫時代理「雲門舞集2」的藝術總監直至2008年再行決定適合人選。

三、經營方式與營運問題

(一) 經營方式：「雲門舞集」邁入第34個年頭，即使時空背景的轉換下，它仍然屹立不搖且更顯壯大。本研究透過短期實習，深入行政體系，嘗試整理出目前基金會最新的組織架構圖，並藉此說明組織型態與運作情況。

1. 基金會：一個基金會要養活百人，是何等的困難！許多表演藝術團體因為現實作業考量，多採取團員兼行政的業務執行運作方式。即使成立了基金會，也為了開源節流以節省支出並維持營運，多數的表演藝術類基金會，仍舊維持經營舞團時的運作模式。

(1) 「雲門舞集」至始至終堅持創作品質與行政業務訴求的區分，為使培養的舞者及技術人員，能夠安心且盡心的投入專業演出，「雲門舞集」比許多藝術類基金會團體早了十多年就以基金會的型態來經營。

(2) 舞蹈團體的主要產品就是舞台表演，但是舞作的生成必須經過十分繁複的製作流程，因此若能透過完善的行政體系，處理相關行銷宣傳、推廣贊助、行政事務、票務處理、財務收支、資訊管理...

種種複雜的業務工作，編舞家只要和舞者、舞台、燈光、服裝、音樂作溝通協調，再配合行政體系的運作，將能更順利在舞台上呈現最完美的演出。

- (3) 「雲門舞集文教基金會」是目前舞蹈類表演藝術基金會中基金資本額最高者，原因在於其對企業界募款的積極性及企業界人士對其藝術理念的支持，因此每年從企業挹注的基金數則呈現持續增加的趨勢。至今仍以林懷民為主要精神象徵，這也正以主體的使命緊扣住台灣民眾對來自本土藝術家之殷殷期盼，以及林懷民能將舞蹈闡釋成普羅大眾可投資的轉換跑道。
- (4) 基金會除經營舞團各項演出之外，並致力推動有助於台灣藝術文化發展及提升的活動。例如早期採集了台灣原住民音樂，製作「鄒族之歌」音樂帶出版；1992年主辦台北國際舞蹈學院舞蹈節，和台北國際舞蹈會議；推動「雲門文化講座」，邀請名家暢談「本土關懷與美的重建」、「人間關懷，關懷人間」等；邀請國際舞台設計大師李名覺來台，舉辦一系列的回顧展；邀請國際頂尖舞蹈家，如 Eiko & Koma 來台演出，提升台灣觀眾的視野。另外還主辦了需多設計營、大師研習班，及近期創辦了「種籽舞者培訓」及「流浪者計畫」，培養出許多台灣舞台、舞蹈與藝術類的專業人才。更全權受理羅曼菲舞蹈獎助金，來幫助更多舞蹈人才。

2. 舞團：雲門舞集創團 34 年來享譽國內外，已成為台灣的文化標竿與世界舞壇推崇的一流舞團。除了固定在國家級的表演殿堂發表年度春秋兩季的演出外，一般表演藝術基金會最常見到的作法，即是深入校園或各地文化中心巡迴演出。不過個案中「雲門舞集」則是超出此範圍建立自己的特殊形象與表演特質，還針對藝術下鄉及校園推廣的作法，特別成立子團雲門舞集 2 來代替母團經營此一區塊。選擇進入校園做藝術推廣，是具備特殊回饋意涵的，一方面可讓學習藝術相關科

類的學生有觀摩的機會外，也在一般莘莘學子身上留下藝術的種子。

- (1) 雲門舞集：一團每年平均有五個月的時間都是在國外巡迴演出，剩下的時間就是排練每年春秋兩季的新作品及巡迴公演。但創辦人林懷民先生仍舊堅持最原始的初衷，一定要繼續在台灣演出，且更關心現代舞未來的發展，及中生代舞蹈家轉型、新生代舞蹈創作人才的培育，因此於 1999 年成立雲門舞集 2。
- (2) 雲門舞集 2：創辦人林懷民於 1999 年 5 月創立雲門舞集 2，邀請羅曼菲擔任藝術總監，為年輕編舞家及舞者提供一展身手的舞台。雲門舞集 2 以推廣舞蹈藝術為宗旨，13 位全職的年輕舞者，透過機動的編制，以深入淺出的節目，演遍城鄉、校園，為舞蹈藝術紮根。舞團每年平均演出超過 40 場，截至 2005 年 6 月，總計演出 271 場⁶⁶。除了年度公演，舞團更以演出與示範講座結合的方式，深入台灣各鄉鎮、社區及校園，乃至於外島馬祖、金門、澎湖，以及 921 大地震重建區，讓更多民眾能以近距離、由淺入深地接觸舞蹈藝術。2001 年舞團應邀赴北京、上海、蘇州等地大學巡演，場場爆滿獲得熱烈好評。2000 年，雲門舞集 2 於國立中正大學開設「與雲門共舞」課程，全團進駐該校進行三星期全天候的舞蹈教學及示範演講，隔年正式成為該校通識課程；其後有多所大學相繼邀請舞團駐校。四年來，總計有九百多位學生選修「與雲門共舞」課程。同年，舞團更在國泰人壽支持下，舉行「國泰藝術節－校園巡迴演出」，為舞蹈藝術紮根。成立至今，雲門舞集 2 已再全國 85 所中小學、高中及大專院校，進行 112 場舞蹈教學、示範演講及演出。2003 年，為讓更多家庭能夠共同觀賞舞蹈劇場的演出，舞團製作了結合舞蹈、劇場、音樂、教育的親子舞劇「波波歷險記」，首演季創下 18 場巡演紀錄。隔年續推「波波歷險記 大樹之謎」、

⁶⁶ 整理自雲門舞集文教基金會 2004、2005 年度報告。

「波波歷險記 人魚的願望」、「波波歷險記 怪怪胡桃鉗」更受大人、小孩歡迎，場場爆滿。

3. 雲門舞集舞蹈教室：「雲門舞集」以三年時間發展「生活律動」教材，授權「雲門國際股份有限公司」經營舞蹈教室。自 1998 年以來，發展出 20 家連鎖教室，創造近 200 人的工作機會。目前每週有 7,000 人次的學員。2003 年第一次收支平衡。但因籌備研發投資很大，師資要求高，訓練費用無法降低，預計 2005 年才開始會有回收。舞蹈教室不教技術性舞蹈，而由呼吸開始誘發動作，透過動作累積對身體的認識與敏感性，是對身體與生命的啓蒙。921 震災後，雲門「藍天教室」深入重建區，在 115 所小學及幼稚園，透過「生活律動」的免費教學，撫慰當地孩童，迄今有 333,600 人次的孩子上過課，效果良好。「雲門舞蹈教室」希望能發展成爲永續產業，可以得到在教育與營收的雙重效益，同時也繼續爲舞蹈人才開創就業機會。
 - (1) 緣起：1998 年雲門舞集開始以「雲門國際事業股份有限公司」的商業姿態，正式推出「雲門舞集舞蹈教室」，規劃「生活律動」爲課程主軸。此一發展方向是針對四足歲以上的學童及成年人分齡規劃課程內容，目前已研發有 4 歲至 84 歲的分層課程教材，區隔出與一般舞蹈教室不同的市場。
 - (2) 核心價值的延伸：對於雲門舞蹈教室打破一般人舞蹈傳統學習形式的框架，雲門舞蹈教室的課程核心，是取自雲門舞集的 30 多年來的舞蹈經驗，並將每年以權利金的方式支付給雲門舞集文教基金會舞蹈經驗的智慧財產權。
 - (3) 組織架構與經營方式：雲門舞集舞蹈教室獨立於基金會體制外，以「雲門國際事業股份有限公司」自行運作。行政系統下設一總管理處，分有教案組、業務組、企宣組及行政組，目前全省共成立 20 間教室，統一由總管理處規劃教案、課程及宣傳推廣等工作。在經

營制度上脫離了傳統表演藝術團體以時間換取品質慢慢琢磨的方式，採用企業化體制來營運舞蹈教室的行銷與課程的研發管制。

「雲門舞集」總是讓人想到在舞台上擁有許多光環與掌聲，但林懷民思考以「雲門舞集舞蹈教室」，直接承襲雲門舞集的精神，並在短短的數年間，開創表演藝術產業在商業機制中的另一條寬廣的路。

4. 「雲門 Café」：「雲門舞集」自 1973 年成立以來，經歷台灣的經濟成長與社會變遷；筆路藍縷迄今的一千多場演出，已由台灣本土踏上世界舞台，其傳承文化的藝術表演，不但凝聚了華人的認同與驕傲，更已成為全球驚艷並且爭相邀約的最佳舞團。

基於這樣的品牌精神，當全世界的藝術團體都依賴著政府與企業的支持贊助時，「雲門舞集」在台灣也曾經面臨經費不足且長期慘澹經營，迄今難得略為穩定，因此思及未來的自我提升與成長挑戰，陸續成立了「雲門舞集 2」及雲門舞集「生活律動舞蹈教室」，也是期望在財務收入面建構更穩定的基礎。

除了建立穩固的經費來源，「雲門舞集」也以高品牌形象深獲企業的青睞，因此觸角延伸至品牌授權的發展方式，授權「宜陸開發股份有限公司」以雲門字號創設咖啡館，目前在台北館前路、健康路各有一家直營門市，雲門則根據營業狀況抽取權利金，期能運用其它產業的呈現，帶動國民對於「雲門舞集」更深刻的體驗。

- (1) 緣起：雲門給予台灣人在面對世界時有著一份自信與驕傲，同時也為台灣根植許多文化及精神層面的能量，在今日社會瀕臨沉淪與提升之際，有服務性產業開始認為「雲門舞集」應該是一個可發揚的

「品牌」與「資源」的經營模式。該思考如何讓「雲門舞集」更深入社會、更貼近人們的生活、如何讓「雲門舞集」的生命力從消費市場啓動起來，從而便有了「雲門 Café」的設立。

(2) 「雲門」的藝術精神結合 **Coffee** 的概念

- 「雲門 Café」好比是世界知名美術館內的咖啡，讓人們在心靈豐碩之餘，同時可以坐下來享受沉澱與欣賞回味的地方。
- 咖啡、美食、影像、音樂、氣氛、情境，在「雲門 Café」如同置身於「雲門舞集」如詩畫般的表演舞台，可以凝望、傾聽、想像，可以自由神馳，也可以相互對話；有如觀劇者，也如劇中人。
- 台北館前路上「雲門 Café Future Center」結合了文化、科技、時尚、美食等主題，並舉辦常態性各類型的藝術展覽、文化會談、專題講座；有助「雲門 Café」成爲台灣藝術家、創作者、文化界最喜歡發表其作品與活動的地方。
- 「雲門 Café」在繁華都會中特有的沉潛雅靜，加上館前路的車水馬龍與豐富客層，將會是企業界最優先選擇作爲企業形象活動的場所。
- 「雲門 Café」將雲門精神運用最親近人的方式，向台灣與全世界展現其多元魅力的創新開端。

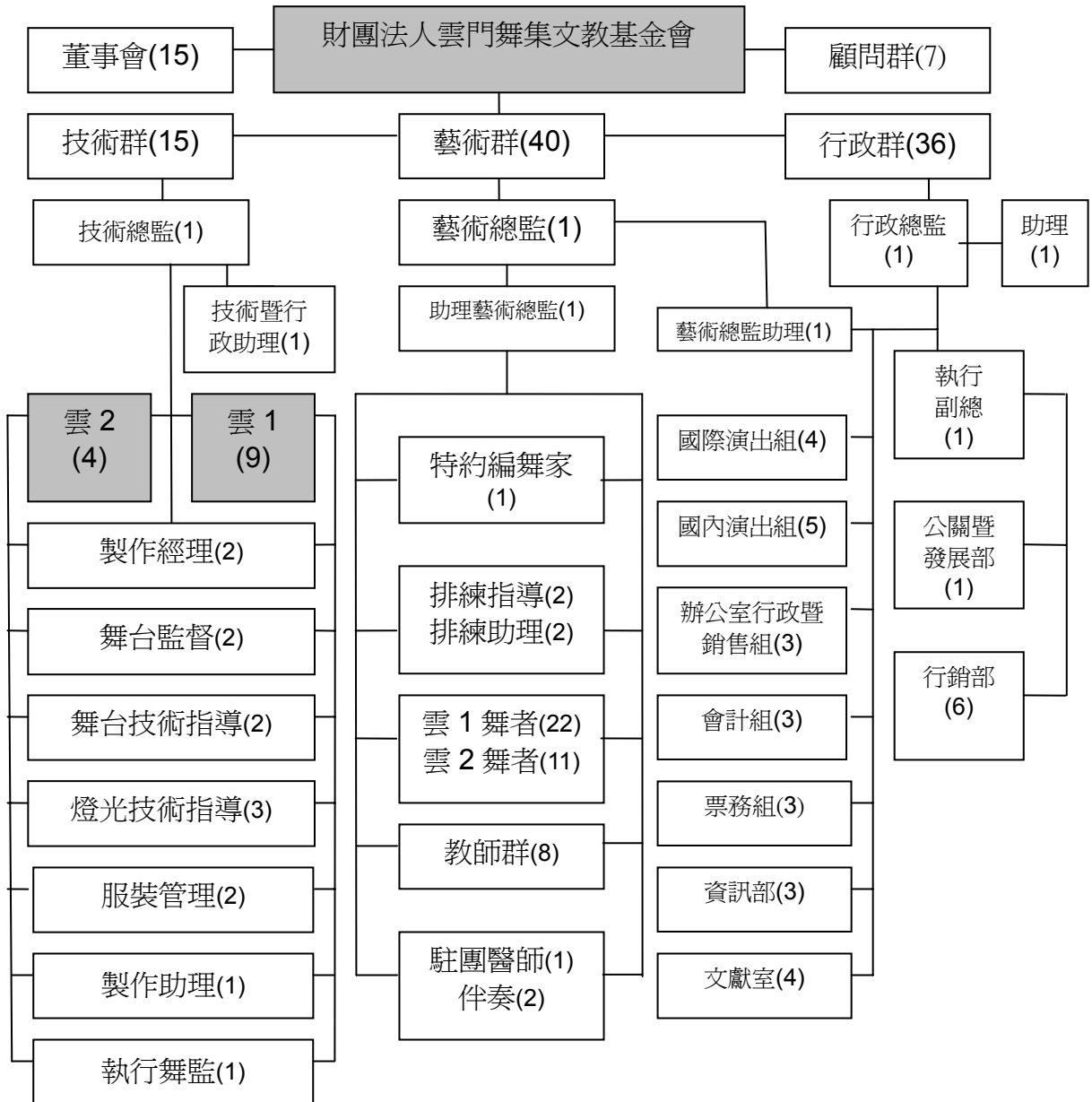


圖 3-4 「財團法人雲門舞集文教基金會」組織架構圖

資料來源：本研究整理繪製

（二）營運問題

「雲門舞集」營運至今，已進入企業化的管理模式。除了開啓台灣在國際舞台的亮麗成績，截至目前已開創了近百個就業機會，高度活絡藝術產業的生態環境。「雲門舞集」更因為林懷民先生在表演藝術界的高名聲，已屆 60 高齡的他，讓基金會內部的行政人員開始思考未來舞團及基金會在傳承上的營運問題，如何讓「雲門舞集」繼續另外一個 30 年？如何讓「雲門舞集」未來的創作仍源源不斷？如何開啓「雲門舞集」在台灣的另一個出口？以下將針對幾個面向深入探討。

1. 傳承問題：2006 年，「雲門舞集 2」藝術總監羅曼菲、客席編舞家伍國柱兩位優秀編舞家相繼去世，兩個舞團的重擔同時落在林懷民先生身上，連帶影響未來舞團的運作及舞作取向，除了基金會行政上的人事整合，「雲門舞集 2」的未來定位，需要深入的評估找出更適合的營運方式，也讓高齡 60 的林懷民憂心未來的創作及傳承問題。
2. 創作人才的培育：目前台灣各種藝術類型的創作人才極為短缺，除了總體環境資源的不足，缺乏藝術家的棲身之處將會是最大的影響因素。「雲門舞集」創辦人暨藝術總監林懷民有鑑於此，與企業家共同成立「流浪者計畫」，希望透過經費贊助，提供各類藝術優秀人才繼續創作。但如何讓藝術家能有更多揮灑的舞台，有待產、官、學界共同面對，找到適當的解決方式，才不至讓優秀人才外流或消失。
3. 多角化的再延伸：「雲門舞集」自 80 年代就開始多角化的營運，陸續成立「雲門舞集 2」及「雲門舞集生活律動教室」，另外還有衍生商品的開發販售及品牌的授權。各管道目前已進入穩定狀態，但如何讓這些多角化方式更深入拓展，讓雲門精神回饋給所有台灣民眾，是值得再尋找營運的通路管道，保有核心價值也適時因應社會環境的變動，建立根本生存的機制。

四、內外部環境分析

(一) 內部環境分析：考量「雲門舞集」的總體環境及個體本身的優缺點來加以控制，找出對於自身有利之發展策略。

1. 共同價值觀：「雲門舞集」包含基金會、舞團，上下之共同價值觀可說是林懷民先生。舞者會加入「雲門舞集」，乃是對於林懷民舞蹈創作的風格、藝術家風範，以及經營一個成功的非營利組織有高度認同。基金會員工也都與藝術總監同樣懷有某種社會淨化的願望，或對藝術的追求而進入組織。雖然這樣的價值觀是無形的，但是會具體的表現在所有呈現作品上的要求、給觀眾的信任感，以及員工彼此的工作態度上。
2. 企業策略：「雲門舞集」最高的指導方針，除了維持高水準的演出外，更深度經營舞蹈教育的推廣，以培養最根本的觀眾群，甚至是認同「雲門舞集」與社會同脈動的奮鬥精神為主要方向。
3. 管理風格 (Style)：舞團負責人林懷民先生在「雲門舞集」創立之始，即認定為職業的現代舞團，舞者本身盡心為舞團表演，而行政事務則交由基金會專業人員處理。對於行政體系則採信任方式，僅協調藝術與行政部門的決策事務。除執行專業分工的方式，堅持一律平等對待。
4. 組織結構：「雲門舞集」組織架構如圖3-4，依圖示分類，目前的組織規模近百人，較一般中小企業的規模大，但就藝術團體而言，規模則是十分龐大，目前台灣表演藝術界中尚無人能及。組織清楚分成三大團隊，每個群組皆能獨立運作亦能互相連結。以企業體系來說，有如總公司下成立的三個子公司，各自生產但彼此的產品能形成一體。
5. 人員素質：「雲門舞集文教基金會」的員工，包括舞蹈專業、行銷企劃專才、公關服務等業界相關工作經驗豐富的人員，且一半以上人員的外文能力均佳，對於開拓國際市場以及行政體系有高度的運作協調能力。

6. 管理技術：「雲門舞集」在產品生成上，依年代區分，每十年的創作方向，會呈現一貫的發展脈絡，並隨著總體環境（時事、社會文化）、編舞者理念創意等，而因之轉化。在行政管理層面則有高度、高品質的組織分工，每個團隊在各自專業領域的經營下，才能成就出更完美的舞蹈作品。
7. 管理體系：「雲門舞集」雖是最早成立基金會的藝術團體，但組織的營運型態卻能適應時局，而努力改善經營層次。畢竟成立時即以職業性的舞團為經營方向，因此必須有專職行政人員配合處理複雜的行政業務，使舞者更盡心在舞作的表現上。隨著舞作的日益精進，行政人員亦能針對舞作而發展出更好的宣傳手法，再搭配軟硬體設施及完善的規劃程序，因而形成現在基金會與舞團緊密結合的管理體系。

（二）外部環境分析

1. 潛在進入者的威脅

- （1）根基穩固的「雲門舞集」因最早踏入表演藝術產業，而建立品牌認同度，從過去累積的促銷、服務及產品特色，贏得顧客忠誠信任。一般同質性的潛在進入者沒有品牌知名度，初期進入市場不了解顧客需求，尚無法創造產品特色及滿足消費者的服務方式。
- （2）「雲門舞集」累積 34 年所產生的價值成本，包括重新訓練員工的成本、增加軟硬體設備的成本、新資源使適用的時間成本，以及重新製作產品的成本等。但組織因有完整的供應商來源，能回收成本效益。潛在進入者除非有更好的體制，否則就有很高的進入障礙。

2. 供應者的議價能力：「雲門舞集」提供了完善的環境，吸引了專業的人才，讓所有的舞者、編舞家、技術及行政人員都能全力配合，協助舞團與基金會的發展。

3. 購買者的議價能力

- (1) 「雲門舞集」觀眾群以學校團體、企業單位為優惠服務對象，因此購買者對於能直接提供專人服務及購票優惠會很滿意，不會再提出議價空間。
 - (2) 由於某些企業單位或學校團體採購量很大，若以雲門的品牌來說，通常能穩定票源；若以舞作來看，很容易會突然下降大數量的進票來源，因此需要尋找更多的通路來源，才能穩定每一季演出的票房。
4. 來自替代性產品之威脅：由於消費型態的改變，民眾對於要到某一個場域看演出認為很不便利，而這樣的型態也讓媒體產業（電視、電影）有進一步的作法，如藝術電影、電視轉播國外藝文演出，民眾認為提供了便利性，除非有更好的宣傳活動，才能讓民眾願意出門看演出。
5. 現有競爭者競爭激烈程度：現有與「雲門舞集」同質性的藝文團體，大多缺乏品牌與及服務功能的差異，因此不容易產生激烈競逐。

五、未來發展

（一）核心業務

近年來，雲門舞集已開始不斷思索，如何使自己成為一個可以永續經營的團體。經過多年的努力，規劃出兩大延伸方向：創辦雲門舞集舞蹈教室與雲門舞集2。除了在既有的演出基礎上持續耕耘，未來更會積極培育小小幼苗、新生代編舞家及舞蹈專業人才；再者，透過雲門舞集2校園推廣的深度紮根，不僅將舞蹈的樂趣傳播給更多的人，也藉由這樣的淺顯易懂的推廣模式，從中培養舞蹈觀眾。另將持續擴展國際表演碼頭，讓雲門舞集的舞作帶至國外演出，藉由作品的意涵來傳遞屬於台灣的文化形象。

（二）中長期計畫－通路發展

授權宜陸開發公司經營的「雲門 café」，秉持著「雲門、劇場、夢想、

溝通」的精神理念，希望藉由雲門咖啡館，將藝術融入生活。宜陸開發公司總經理賴任辰表示，長久以來雲門舞集募款相當辛苦，於是宜陸開發公司開設具有雲門精神的劇場式餐飲空間，一方面以品牌授權的權利金贊助雲門舞集，二來「雲門 **café**」也可以成爲雲門舞集衍生性商品的通路據點，讓民眾除了觀賞舞作演出的場合外，每天均有機會接觸到「雲門」。展店業務的負責人也表示，未來仍將持續開拓台北縣市以外的門市，期能將雲門的精神藉由咖啡文化帶入全省各地。

第四章 綜合分析

企業組織一旦選擇進入多角化的執行，除了目標之訂定外，還必須先擬定適當之策略方向，當然更要有系統性的企劃及探索的程序，才能評估出外在環境及內部本身所具有之條件，做出最適當的抉擇。爾後根據外在環境之趨勢條件，配合組織長短期的經營計畫，以及內部所擁有的資源，掌握可執行的機會，如此將可決定組織發展時所應選擇進入之行業類別。

本章節將藉由前述之個案分析，整合比較出每一個團體內部所擁有的資源差異，再對照總體環境中各類因素之影響程度，找出組織的優、劣勢、機會與威脅點，確認組織的營運方向與策略上的選擇，最後評估個案執行多角化的可行性，提供個案團體未來營運策略執行上的參考建議。

第一節 基本資料整合分析

本節將整合上一章所探討個案之基本條件，以及訪談所得第一手資料，以表格歸納比較四個個案彼此所擁有的資源差異，茲說明如下。

表 4-1 個案舞團/基金會基本資料

組織名稱	新古典舞團	原舞者	台北民族舞團	雲門舞集
組織型態	中國現代舞	原住民舞蹈	民族舞蹈	現代舞
組織成立年資 (登記立案日起)	30 年	15 年	19 年	34 年
組織成員人數 (以專職計)	4 人	6 人	35 人	96 人
組織資本額 (至 95 年結算)	約 500 萬元	約 500 萬元	約 100 萬元	約一億八千四百萬元
成立宗旨	以「尊重傳統、創造現代」的精神，並將深度的人文內涵，融匯西方藝術，透過廣泛的研究、創作和演出，將舞碼呈現多元化的風貌	原住民樂舞展演、原住民樂舞人才培育、原住民文化藝術推廣發展、傳承及研究	傳揚台灣舞蹈之美，致力於台灣漢族、原住民族以及中華傳統舞蹈之研究與保存，並有計畫的整理台灣舞蹈史料及人物誌	以「中國人編舞，中國人跳給中國人看」為出發點，期盼透過豐厚的台灣文化，結合西方的肢體呼吸，創造出真正屬於台灣的現代舞風格
風格特色	「中國現代舞」：取材中國古樂舞來創作現代舞	將原住民傳統樂舞劇場化	藉著紮實的田野採風，將傳統原味的舞蹈賦予創新	結合瑪莎·葛蘭姆技巧，加上傳統太極導引與拳術等東方元素，創造出真正屬於台灣的現代舞派別
轉型機制	成立「財團法人新古典表演藝術基金會」	成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」	成立「財團法人樂舞文教基金會」	成立「財團法人雲門舞集文教基金會」
中、長期發展計畫	恢復「新古典之友」會員機制	出版品計畫	巡迴演出 出版品計畫	多角化經營
核心價值	一年一度的製作演出	一年一度的製作演出	一年一度的製作演出	一年春秋兩季的製作演出
核心價值外的經營面向	<ul style="list-style-type: none"> ● 辦理研討會 ● 舞蹈作品、理論研究 	<ul style="list-style-type: none"> ● 示範教學 ● 影音/出版 ● 推廣原住民傳統工藝及服飾 	<ul style="list-style-type: none"> ● 舞蹈教室 ● 影音/出版 	<ul style="list-style-type: none"> ● 雲門生活律動舞蹈教室 ● 雲門舞集 2 ● 雲門 café ● 影音/出版

資料來源：本研究整理自第一手訪談資料。

本研究在選擇個案團體時，即以統一的標準定位：個案團體均轉型為「基金會」的營運體制，如此才能在公平的層面上找出每個個案是否適合本研究提出之企業營運的理論架構。但組織的根本型態（舞蹈類別）、成立時的宗旨精神、風格特色及產品的核心價值，都代表著每一個個案團體的特殊性，無法以此為評估依據，僅供參考。以下將依訪談所得數據資料分別說明。

- （一）依組織成立年資：四個個案團體中，以「新古典舞團」及「雲門舞集」成立年資最長，對外的品牌效應最大，因此在選擇發展的條件中，就比其它兩個個案較佔優勢。
- （二）依組織成員人數：四個個案團體中，以「台北民族舞團」及「雲門舞集」目前的員工人數最多，特別是「雲門舞集」員工人數將近 100 人，已達一般中小型企業的規模，對於活用內部人力資源，來進行其它發展機制，無疑是最有力的，相對顯示多角化活動較有可能普遍發生在規模較大的企業組織。
- （三）依組織資本額：四個個案團體皆為非營利組織，但均成立「基金會」來幫助自身獲得更多外援。唯基金會內部對外接受贊助、捐款等方式有不同的認知及接受程度，因此包括每個團體的年資長度、內部體制及營運方式，亦會影響團體所累積資本額的多少。現以「雲門舞集」的年度資本額最高，在一定規範內所能運作的業務層面較廣，較容易發展除了核心產品外的經營面向。
- （四）依核心價值外的經營面向：目前四個個案團體在每年 1-2 次的核心演出外，尚有其它的業務發展。大部分均有圖書、影音產品的出版，而「台北民族舞團」及「雲門舞集」也另外成立舞蹈教室教授課程；另「雲門舞集」是四個個案團體中唯一以「授權」的方式，讓「金革公司」出版 DVD 影音產品，還有授權震旦集團旗下的「宜陸開發公司」，以「雲門」品牌創設「雲門 café」。

第二節 SWOT 矩陣分析

本節將分別對四個舞團進行 SWOT 分析，以瞭解各團隊的優劣勢、機會與威脅，然後再透過 SWOT 矩陣分析探討舞團可以採取的策略方向，其中主要包括：「前進策略」、「暫緩策略」、「改善策略」和「撤退策略」四種。「前進策略」主要是當組織有機會存在，且內部特質能夠配合，則採用前進策略的成功機率將大幅上升；「暫緩策略」則是當組織內部特質有足夠的優勢發展，但整個外部環境卻處於不利地位時，可採取暫緩措施；「改善策略」是當組織內部特質有明顯的弱勢點，但市場上卻有機會存在，在策略擬定上應以改善組織本身為主。重點包括資源應用、人力、財力、物力、時間等改善策略；而「撤退策略」則是在內部組織特質展現強烈弱勢，而市場上有明顯的威脅存在時，採取撤退的方向策略。重點包括降低廣告量、縮短銷售團隊、減少行銷通路。以下就四個舞團分別進行討論：

一、新古典舞團

表4-2 「新古典舞團」SWOT分析

優勢 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 劉鳳學老師回溯傳統文化，重建古樂舞，並結合西方的肢體動作融成一氣，創作成就「新中國現代舞」。 ➤ 由劉鳳學老師所建立的舞蹈思想、舞譜著述、舞蹈教育，堪稱是台灣的文化財，對於台灣舞蹈界及文化界的貢獻良多且影響深遠。
劣勢 (W)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 舞團的精神領袖劉鳳學老師年事已高，若思及舞團往後的發展，將有不可避免的危機出現。 ➤ 舞團的組織架構分工模糊，對於組織整體的發展亦造成障礙。 ➤ 舞團與基金會幾乎都是由劉鳳學老師一人決策，其他成員無法有太大的空間可操作，容易影響組織營運。
機會 (O)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 劉鳳學老師創立的「新古典表演藝術基金會」，若用以建構成教學系統及古樂舞的重建、傳承、培育人才的機構，將能永續發展並解決舞團樂舞及行政人才缺乏所產生的問題。 ➤ 劉鳳學老師授的作品風格寬廣，也表現對台灣現象的包容。從作品的呈現上，可為台灣現代舞蹈開啓不同的視野角度。
威脅 (T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 劉鳳學老師的身份特殊，經常被標籤為非台灣本土文化藝術的外來者，又近來的本土意識抬頭，舞團有被邊緣化的危機。 ➤ 劉鳳學老師對於組織沒有企業經營的想法，外在其它表演藝術團體有超越的機會、空間。

資料來源：本研究整理分析。

表 4-3 「新古典舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向

策略方向		外部分析	
		機會點	威脅點
內部分析	優勢點	<p>【前進策略】 舞團以「中國現代舞」的創作手法為其定位的發展重點，再加上舞團創始人的魅力，定能擴大組織，並穩定市場的通路發展。</p>	<p>【暫緩策略】 舞團雖面對其他表演藝術新興團體的威脅性，但基於它是開創台灣舞蹈界的一大派系，因此尚不用暫緩策略。</p>
	弱勢點	<p>【改善策略】 當組織內部特質有明顯的弱勢點，但市場上卻有機會存在，在策略擬定上應以改善組織本身為主。重點改善策略。目前舞團應著手進行改善不足的部分—包括資源應用、人力、財力、物力、時間等問題，因此若持續規劃並完成作業，定能增強內外部的優勢與機會。</p>	<p>【撤退策略】 舞團的內部組織雖不盡完善，但市場上有機會存在，因此不構成執行撤退的策略。</p>

資料來源：本研究歸納分析。

透過 SWOT 矩陣分析，瞭解目前「新古典舞團」首要執行「改善策略」，將內部的資源加以整合，並重新調整人事、財務及核心產品的發展定位，改善內部主要行政問題。對外則掌握舞團本身的優勢條件，利用「品牌吸引力」來締造更多的發展機會，並適時開發適合舞團作品的通路市場，如此將可能幫助基金會穩定營運，爾後再思及「前進策略」，運用其它的發展方式，為舞團及基金會找到自身生存的可能性。

二、原舞者舞團

表4-4 「原舞者舞團」SWOT分析

優勢 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 以傳統原住民樂舞而言，「原舞者」並沒有太類似或太強的競爭對手，因此基於獨特的身份，再藉由經營基金會的運作，是為推動原住民文化藝術發展的最大推手。 ➤ 「原舞者」本身擁有的舞作資源及田野研究，足以規劃成教學系統及出版影音教材，對於舞團及基金會本身是極大的優勢條件。
劣勢 (W)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 現今原住民青年對於樂舞有興趣的已經少之又少，因此樂舞人才嚴重缺乏，可能是大環境下的衍化發展，年輕人被流行事物吸引。 ➤ 田野採集的困難度高，若不思考多元方式：例如舊作新編、跨界結合，將嚴重影響每年一度新製作的產出模式。
機會 (O)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從目前整個台灣表演藝術生態發展來看，傳統原住民舞蹈是踏向國際化的強力管道之一，而「原舞者」所擁有的豐富資源將比任何藝文團體有更大的發揮空間。 ➤ 今年「原舞者」已遷移至花蓮經營，因找到更強大的資源可供運用，像是花蓮六個大專院校均有相關科系的專業人才可作結合，將是延伸未來發展的契機，亦能解決人才缺乏的問題。
威脅 (T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 表演藝術生態環境已日趨進步，各類表演藝術團體的多元發展亦造成彼此間競爭。

資料來源：本研究整理分析。

表 4-5 「原舞者舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向

策略方向		外部分析	
		機會點	威脅點
內部分析	優勢點	<p>【前進策略】 舞團獨特的身份，能為台灣將傳統原住民舞蹈推向國際舞台，唯內部人力及營運問題尚待解決，方可把握機會前進發展。</p>	<p>【暫緩策略】 「原舞者」雖然沒有太類似或太強的競爭對手，且外在環境中有絕對的優勢條件，因此尚不需考慮暫緩策略。</p>
	弱勢點	<p>【改善策略】 目前舞團應著手進行改善不足的部分，也就是資源應用、人力、財力、物力、時間等問題，若能針對問題持續規劃並完成作業，定能強化內部的條件。</p>	<p>【撤退策略】 舞團的內部組織雖不盡完善，但市場上有機會存在，因此不構成執行撤退的策略。</p>

資料來源：本研究歸納分析。

「原舞者」獨特且良好的身份條件，以及外在市場上持久不褪的民族流行風，極度適合代言台灣文化並將其傳播到世界每一個地方。唯長久以來內部營運的問題，包括人事傳承、行政管理、財務危機等，讓基金會的成長阻礙難行，無法拓寬整體發展，因此目前急需進行「改善策略」。

根據訪問獲知：基金會執行長目前已著手進行內部問題改善，首先把基金會及舞團遷至花蓮，目的是可減少排練場地及辦公室的租金開銷；特別是看中在地的原住民族文化資源豐富，包括人力及作品素材來源，可成爲內部精進的絕佳地點。再經過一段時間累積，當能以「前進策略」邁開腳步，朝更多元的方式發展。

三、台北民族舞團

表4-6 「台北民族舞團」SWOT分析

優勢 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 台北民族舞團是爲台灣第一個職業舞團，近年以「新民族舞風系列」作品，爲台灣民族舞蹈開拓嶄新的風貌，並以優異的成績在國際舞台大放異彩。 ➤ 舞團作品特色都是藉由紮實的田野采風，除建構傳統台灣舞蹈的研究分析，並重新賦予台灣民族舞蹈新的表現力。
劣勢 (W)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 舞團的行政事務是由舞者團員兼任之，舞者除了要練舞、教課，亦要分擔舞團的行政責任，團員流失嚴重。
機會 (O)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 以目前國際表演藝術市場來看，東方風仍是主要流行趨勢，舞團有機會可以推向更大的國際舞台。
威脅 (T)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 與台北民族舞團同質性的團體很多，雖目前舞蹈作品的特殊性尙能區隔市場條件差異，但舞團本身的行政運作仍待改善。

資料來源：本研究整理分析。

表 4-7 「台北民族舞團」SWOT 矩陣分析與策略方向

策略方向		外部分析	
		機會點	威脅點
內部分析	優勢點	【前進策略】 舞團外在機會良好，唯內部本身尚無資源可配合。	【暫緩策略】 舞團雖面對其他表演藝術新興團體的威脅性，但基於它是開創台灣民族舞蹈的第一大派系，因此尚不用暫緩策略。
	弱勢點	【改善策略】 目前舞團應著手進行改善不足的部分，也就是內部行政資源的問題，若可持續規劃並完成作業，必能增強內外部的優勢與機會。	【撤退策略】 舞團的內部組織雖不盡完善，但市場上有大量機會存在，因此不構成執行撤退的策略。

資料來源：本研究歸納分析。

「台北民族舞團」是台灣第一個職業性的民族舞團，成立之後藉著紮實的田野採風，將傳統民族舞蹈賦予創新，更把當時不受重視的本土舞蹈帶到國內外，包括台灣民間廟會、節慶、祭儀舞蹈等，受到廣大的支持與肯定，如，也帶動了台灣更多的民族舞團燃起對於民族舞蹈的信心並起而跟進。如此具有引領效應的團體，理應能進行「前進策略」；但目前的基金會及舞團的行政定位尚處於模糊地帶，需要界定出適合的運作模式方能穩定發展，因此需以「改善策略」來調整內部問題。

經費不足是「台北民族舞團」目前最嚴重的問題，內部行政執行者認為唯有自身找出穩定的經費來源，才能考慮拓展營運，開發其它通路及行銷管道。否則單靠接專案計畫的小額經費，無法平衡基金會及舞團所有的財務支出。

四、雲門舞集

表4-8 「雲門舞集」SWOT分析

<p>優勢 (S)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 擁有強而有力的領導者、34年舞團歷史、雲門品牌、國內外知名度、正面的社會地位與形象、嚴謹的工作團隊、舞作沒有語言限制，容易被海外人士所接受。 ➤ 以「中國人編舞，中國人跳給中國人看」為出發點，舞團透過豐厚的台灣文化，結合西方的肢體呼吸，創造出真正屬於台灣的現代舞風格。 ➤ 舞團是目前台灣表演藝術團體中，唯一堅持藝術與行政分工合作的企業化組織。
<p>劣勢 (W)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 舞團創始人林懷民先生，已邁入高齡60歲，若考量雲門舞集及雲門舞集2的未來發展，確認未來的領導接班人將是目前很大的問題。 ➤ 表演藝術產業本身是弱勢產業，現代舞不容易被看懂，因此觀眾群不易開發、參與編舞家及舞者量少，演出場次也相當有限，且製作成本高，無法大量複製。
<p>機會 (O)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 雲門舞集34年來的品牌經驗，已累積許多豐富的資源，包括專業人力、行政經驗、行銷方式、開發觀眾等，如此完善的體制，將能開啓另外發展的空間，如藝術經紀、建教合作等。 ➤ 因有品牌，易爭取外界各項資源（媒體、募款、藝術家、人力資源等），對於跨界及跨領域合作機會大，若執行多角化經營有其公信力及可行性高。
<p>威脅 (T)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 培育編舞人才及舞者的困難度日漸增高，因沒有更良好的環境，致使新生代的編舞家及舞者容易產生後顧之憂。 ➤ 通俗娛樂的惡性競爭，造成觀眾開發不易。 ➤ 國內表演藝術團體林立，忠誠與潛在觀眾市場的大餅隨時有可能會被分食。

資料來源：本研究整理分析。

表 4-9 雲門舞集 SWOT 矩陣分析與策略方向

策略方向		外部分析	
		機會點	威脅點
內部分析	優勢點	<p>【前進策略】 做為台灣也是華人世界第一個職業現代舞團，林懷民先生所創造出專屬於台灣的現代舞派別，將是舞團持續的發展重點。另基金會完善的行政體系，將能協助擴大組織發展，應能穩定並持續開發未來市場上的其它通路。</p>	<p>【暫緩策略】 舞團雖仍有其他表演藝術新興團體的威脅性，但基於它用有外在良好的機會與內部的完善資源，因此不用暫緩策略。</p>
	弱勢點	<p>【改善策略】 目前舞團應著手進行改善的部分—應是試圖尋找發展的新契機。</p>	<p>【撤退策略】 舞團的內部組織完善，且市場上仍有其它發展機會存在，因此不構成執行撤退的策略。</p>

資料來源：本研究歸納分析。

本研究四個個案組織中，目前唯一「雲門舞集」是以「前進策略」在全力運作中。發展過程中除了已將核心產品推至國際市場上，同時更適度延伸觸角。從八〇年代開始成立「雲門實驗劇場」，培養、訓練了一群幕後專業技術人員，接著延伸出的「雲門劇展」，都讓當時從劇場出來的人才，成為現在各藝文市場的領導主流。除此之外，「雲門舞集」早期就已經開始當藝術推廣活動的舵手，從跨界結合、邀演國外優秀的演藝團體，還舉辦「藝術與生活」的下鄉巡演活動，讓八大藝術都進駐各城鎮校園與社區，扮演「藝術人才培養學校」、「藝術傳道者」及「藝術經紀」的角色，已然在當時就有明確的方向，也替基金會未來朝多角化經營定下很深厚的基礎。

第三節 舞團營運問題確認與策略選擇

透過上述的分析和策略探討，本節將對舞團營運的問題做更詳細的描述，並對其營運策略提出可能的選擇。

一、新古典表演藝術基金會 / 新古典舞團

(一) 營運問題確認

1. 主要問題：劉鳳學教授已屆 80 歲高齡，舞團領導的老化程度嚴重。
2. 次要問題：由於新古典舞團的精神領袖是為劉鳳學教授，若面對舞團老化程度的主要問題來看，舞團的傳承問題是需要解決的。再者，若持續以目前的經營方式運作下去，舞團的組織營運、舞者的新陳代謝，都會因此大大降低。
3. 其它問題：劉鳳學教授的觀念保守，對於舞團或基金會尚不願意放寬經營角度，確實會影響舞團及基金會的運作。

(二) 設定目標：目前舞團尚無長期發展計畫，但短期三年間，會拿歷年作品選取精華片段做回顧性的巡迴演出；另外將會舉辦新銳編舞家創作展，提供新生代編舞家及舞者一個公開發表的舞台機會，如此可試圖解決人才老化及傳承的問題。

(三) 策略選擇：舞團目前仍傾向保守、採用固定不變的作法，只希望降低可能風險，是為「防禦型」的組織。若以內部資源來看，現僅適合統整作品資源，於未來可朝向發展出版品計畫，增加基金會收入。以外部機會而言，劉鳳學老師及「新古典舞團」30 年來的品牌穩定性，早已能發展長期會員制度，來接受個人及企業的捐款、贊助，如此才能解決經費不足及未來發展等主要問題。

二、原舞者文化藝術基金會 / 原舞者舞團

(一) 營運問題確認

1. 主要問題：經費來源不穩定，前述雖論及「原舞者」的特殊性，政府對其重視的程度與接受補助的機會增加，且多次獲選成為文建會演藝扶植團隊，但時有時無的經費補助，仍舊影響舞團的運作。
2. 次要問題：人才培養的部份，樂舞的形成都是要回部落做文化傳承，但學生團員部分卻面臨沒有人參與的困境；另行政專業人才亦不足，無法適度拓展基金會業務。
3. 其它問題：田野史料收集困難，因為過去太多學者剝削部落的資產，欺騙部落的感情，造成後來的學者、研究生或文化工作者要進行田野工作，部落的人都要保護自己，所以比較不配合，甚至有些根本就是拒絕、敵視，很難深入。。

(二) 設定目標：組織對於中長期發展並沒有特別規劃什麼活動方向，原因是受限於經費不足，要維持基金會運作已經是有困難；未來希望能與企業界有更多接觸，增加企業贊助的機會。

(三) 策略選擇：基金會仍屬「保守型」的作法，但因為整個「原舞者」已遷至花蓮經營，期能解決樂舞及行政人才大量不足的問題。長期計畫來看，將朝內部資源來發展，由於「原舞者」本身擁有的舞作資源及田野研究豐富，未來可望規劃成教學系統及出版影音教材，提供各級學校教學使用；再者若適時把握外部機會，短期 3-5 年間將舊作新編或與跨界合作，加入多元素材，「原舞者」定能繼續為台灣文化推向國際舞台。

三、台灣樂舞文教基金會 / 台北民族舞團

(一) 營運問題確認

1. 主要問題：經費短缺為主要面臨的問題，因目前基金會辦理相關活動、台灣舞蹈史料整理之經費來源，除了當初創設之基金外，並無接受外界捐助之款項，目前執行經費均仰賴國家專案計畫之補助，故無力進行較為宏觀之台灣舞蹈資料彙整，雖依循計畫方針執行，但受限於政府機關計畫執行之諸多考量，恐無法按基金會之期待儘速將面臨流失的舞蹈史料予以保存；再者，與企業界的關係尚未建立，無法開拓更寬廣的經費來源。
2. 次要問題：現況的人力不足是影響行政營運的另一關鍵，若能穩定經費來源，增加專職行政人員來協助相關計畫或行銷宣傳，應能解決內部資源無法建構完善的狀況，否則完全依賴團員、舞者或義工，容易造成人才流失，無法持續運作發展。
3. 其它問題：舞團與基金會的延伸形象仍未具體建立，「台北民族舞團」是本研究個案組織中，唯一成立基金會但非沿用相關舞團名字，因此外界對於兩者之間的關聯性薄弱，無法瞭解基金會所辦理的活動之於舞團所呈現的作品有何重要印證關係。

(二) 設定目標：目前基金會依循成立宗旨開始擬定中長期發展計畫，未來將整合舞團、學校等資源，進而擴大組織編制，以建立完善的文化藝術研究發展網絡。

1. 三向整合計畫：基金會除致力發展台灣文化研究、辦理學術研討會、台灣舞蹈雜誌復刊等，如何把民族舞團納入變成基金會的一個隸屬關係，都將會開始進行分析跟規劃。而現在的舞蹈教室在成立之初即以基金會為名，就是希望能夠讓這三個單位相互連結形成一體。
2. 建立品牌形象：「台北民族舞團」十多年的豐富作品，是靠著田野

調查，一點一滴深入史料來源，才能成就每一個經典舞作。而舞團能有這些史料題材來呈現演出，乃是因為基金會將資料累積並建構系統；未來若找出重要關鍵點結合基金會及舞團，將能適度拓展組織的營運。

- (三) 策略選擇：組織目前的三向平行單位，現各自擁有專責的執行長、行政人員來維持各單位正常運作，互相調配的運作型態尚未成熟，但有意願主動尋求可能發展機會，是為「探勘型」的組織。朝中長期發展而言，建構國家文化資料庫計畫將會是基金會考量的首要項目。而舞團由於人力仍不足，短期作法可能呈現歷年作品精華於台灣巡演。

四、雲門舞集

(一) 營運問題確認

1. 主要問題：目前舞團缺乏中生代的編舞家，無法接替老一輩編舞家的薪傳責任，即使現今新銳編舞家林立，但面對舞蹈派別傳承上的問題，卻仍有相當大的縫隙無法銜接；若思及轉型的可能方向，相對地也必須考量更多問題，例如觀眾接受程度（觀眾開發）、募款贊助來源。
2. 次要問題：由於基金會行政人員及舞團舞者、技術人員組織數量龐大，因此整體經營開支大；另新舊成員的承接（舞者/技術/行政）問題，也尚未建立有效的制度。再者，中國大陸的演藝團隊，將是未來相當大的競爭對手。
3. 其它問題：現今媒體資源大為轉變，無論是平面或電視媒體等，已然走向大眾訴求，多偏向娛樂八卦新聞及政治脈動剖析，民眾的閱讀習慣也都慢慢以電子網路為主，影響報紙種類大量減少、八卦雜誌

刊物增加、電視節目偏好取向，對於藝文展演的重視程度不如以往，內部認為對外已無其它具影響力的宣傳媒介，造成許多演出節目的票房常常都是銷售不如理想的情況。

- (二) 設定目標：子團雲門舞集 2、雲門舞集舞蹈教室、出版品、舞作授權及雲門 Café 授權等相關多角化經營，是專為舞團發展需求而成立，基金會用以協助經營發展及穩定收入，目前皆以永續發展為目標。以核心目標來看，將會一直培養新生代編舞家及舞者，用「羅曼菲舞蹈獎助金」的方式，繼續幫助舞蹈人學習進修。另「流浪者計畫」的執行，將延伸運用在更多領域發展上。
- (三) 策略選擇：由於基金會強力監督策略的執行，目前附屬單位均擁有正式的系統結構，屬於「分析型」的組織。而以雲門舞集 34 年來的品牌經驗，所累積許多豐富的資源，包括專業人力、行政經驗、行銷方式、開發觀眾等，如此完善的體制，將能開啓更多元發展的經營空間，如藝術經紀、建教合作等。

第四節 執行多角化經營之可行性分析

上述已探討了表演藝術團體內外部經營環境的變化與分析，並確認其營運問題與策略選擇等二個規劃程序，以下將探討組織多角化經營的過程。決策者一旦決定將組織朝多角化經營方向成長，就必須依本身的優勢條件及外在環境所提供的機會，來選擇適合進入多角化新事業的方式。本研究將以 Robert & Berry (1985) 的理論，將組織多角化進入新事業的方式分為：內部發展、購併、授權、內部創業、合資、創業投資與教育性購併等七種類別，並藉由多角化進入模式的情境發展，來探討四個個案進入多角化經營之可行性。

表 4-10 個案團體選擇進入多角化方式

進入方式	優點	個案團體	已進行部分	可行性	進入方式
內部發展	使用現有資源	新古典舞團	出版品	高	√
		原舞者	出版品	高	√
		台北民族舞團	出版品 舞蹈教室	高	√
		雲門舞集	出版品 雲門舞集2	高	√
購併	迅速進入新市場	新古典舞團	無	低	
		原舞者	無	低	
		台北民族舞團	無	低	
		雲門舞集	無	低	
授權	3. 迅速取得技術並進入新市場 4. 可降低財務風險	新古典舞團	無	高	√
		原舞者	無	高	√
		台北民族舞團	無	低	
		雲門舞集	雲門café 金革影音 舞蹈教室	高	√
內部創業	3. 使用現有資源 4. 可能有能力掌握目標市場	新古典舞團	無	低	
		原舞者	無	低	
		台北民族舞團	無	低	
		雲門舞集	無	高	√

表 4-10 個案團體選擇進入多角化方式（續）

進入方式	優點	個案團體	已進行部分	可行性	進入方式
合資	3. 提供技術以及市場績效	新古典舞團	無	低	
		原舞者	無	低	
	4. 分散風險	台北民族舞團	無	高	√
		雲門舞集	無	高	√
創業投資	提供新技術及新市場的進入途徑	新古典舞團	無	低	
		原舞者	無	低	
		台北民族舞團	無	低	
		雲門舞集	無	低	
教育性購併	提供新技術、新市場之進入途徑，以及專業幕僚人員	新古典舞團	無	低	
		原舞者	無	低	
		台北民族舞團	無	低	
		雲門舞集	無	低	

資料來源：本研究歸納分析。

上列表格是以個案團體本身擁有的資源，條列出目前已進行的或條件良好但尚未有任何作法之比較，下面針對每個個案團體深入分析，將適合進入的多角化方式分別加以說明，並提出具體執行方案。

一、新古典舞團

（一）可執行多角化的條件

1. 劉鳳學老師長年對舞蹈藝術所累積的豐富資源，是穩定並可發揚「新古典舞團」的品牌主因。
2. 「新古典表演藝術基金會」可以建構成教學系統及古樂舞的重建、傳承、培育人才的地方。

（二）選擇多角化進入方式

1. 內部發展

- （1）成立舞蹈教室：「新古典舞團」的團員都是兼職舞者，為求個人的

基本生存需求，必須在核心演出外要有一份固定的收入；由於舞者都是經過專業的舞蹈訓練，因此若在基金會下成立舞蹈教室，由舞團團員教授課程，不僅舞蹈教室的學費營收能幫助基金會的部分支出，亦能提供團員一份穩定的收入，且更能安心面對每一場演出。

- (2) 成立舞蹈人才培育中心：劉鳳學老師 50 年來所教育出舞蹈界的學生，都陸續在各地綻放傲人的光彩，如此深厚的基礎所孕育的枝葉，足以集結一批師資有計畫地來訓練舞蹈相關人才，亦能大步拓展基金會成立宗旨精神。

2. 授權

- (1) 舞作影音出版：劉鳳學老師許多大製作的舞蹈，都是致力於發揚與重建中國傳統素材，像是舞作「曹丕與甄宓」、「唐樂舞」作品、「蘇合香」...等歷史主題的創作；另外還有許多作品亦融匯聲樂、歌劇、原住民文化、及西方元素，例如：「布蘭詩歌」、「大漠孤煙直」，其作品均編號歸類，適合授權讓影音出版商投資出版，規劃成套裝影音系列；因劉鳳學老師的作品呈現多元特色，若與教育單位合作，成為有系統的藝術與人文課程的學校教材，可以是涵蓋全面性的藝文知識庫。
- (2) 「新古典」的品牌授權：劉鳳學老師創立「新古典舞團」時，即秉持「尊重傳統，創造現代」的精神，兼以深度的人文涵養，是深切傳達「新古典」的具體表現。坊間有關此類意涵的產業甚多，像是複合式餐飲業、音樂創作工作室、才藝教室...等，可考慮先接觸相關性產業，如私立才藝教室、補習班，以「新古典人文」品牌授權適合之才藝班教室結盟經營。

二、原舞者舞團

(一) 可執行多角化的條件

1. 「原舞者」的存在不僅造就整個台灣表演藝術生態的一個多樣性，且傳統原住民舞蹈是目前踏向國際化的強力管道之一。
2. 「原舞者」本身所擁有的特殊豐富資源，將比任何藝文團體有更大的發揮空間。

(二) 選擇進入多角化的方式

1. 內部發展：成立原住民樂舞傳承師資團隊。由基金會承辦號召，從創團團員到民間人士，審核適合之資格條件者約五到十人，規劃固定時間至大專院校及相關性社團開班授課，從學校系統開始培養、訓練原住民樂舞文化人才。
2. 授權：影音出版。「原舞者」本身擁有豐富的樂舞資源，包括從田野取得的珍貴資料，可規劃成教學系統及教材。例如早期由「風潮唱片」出版部落音樂雙 CD，雖僅為合作性質，但可大大減低基金會本身的各項負擔，而且能直接透過「風潮」的行銷通路販售影音產品。未來可考慮以年度製作的作品，直接授權出版商製作出品，藉以獲得舞作權利金及版稅。
3. 內部創業：原住民工藝、服飾的再發展。在基金會宗旨下，除了辦理原住民文化演出、樂舞教學、推廣及傳承，還有發展原住民傳統工藝及服飾。現今社會是「創意」流行當頭，擁有特色、特殊風格的食衣住行產品，都能成為時下的熱門賺錢行業。傳統的原住民手工藝品及服飾，本就相當值得推崇，若能在基金會的輔導下，整合原住民服飾藝品工作室，從中成立一個「產品開發部門」，將原住民傳統的工藝品及服飾賦予新意，研發具有現代感但不失原始特色的相關產品，藉以營利獲取利潤，進而能建立品牌。

三、台北民族舞團

(一) 可執行多角化的條件

1. 台北民族舞團是為台灣第一個專業民族舞團，並以獨特的臺灣本土風格舞作以及近年推行的「新民族舞風系列」作品，為台灣民族舞蹈開拓嶄新的風貌。
2. 後期成立的「台灣樂舞文教基金會」目的是希望傳揚台灣舞蹈之美，利用下鄉田野采風等研究，保有並創新了台灣的本土舞蹈。除了致力於台灣漢族、原住民族以及中華傳統舞蹈之研究與保存，並有計畫的整理台灣舞蹈史料及人物誌。

(二) 選擇進入多角化的方式

1. 內部發展

- (1) 經營舞蹈教室：舞團因演出聲譽卓著，在經營十週年後也成立舞蹈教室，師資是由舞團優秀團員及外聘其它類別舞蹈老師來開班授課。其開設的舞蹈教學課程，除了能保有舞團演出時的票房保證，在獲得收入之餘，更能深度推廣舞團的核心價值。一方面留住長期培養的舞蹈人才，另外也為舞團的專屬團員開闢求職生存管道。
- (2) 出版品計畫：舞團早期已自行製作影音系列的商品，例如傳統跳鼓的教學帶及光碟，提供地方或學校單位做為推廣上的使用。基金會可擴大延續發展，將下鄉採集的資料，統整規劃成系列性的圖書或影音商品，除了建立教育性推廣機制，也可利用商品販售所得營收，幫助基金會收支上的平衡。

2. 合資：建構台灣舞蹈資源系統。基金會成立之初，是以「台灣樂舞」為主要研究及保存的發展目標，也因舞團長達十多年下鄉採集所累積的豐富資源，促使基金會有更大的條件致力於建構台灣樂舞相關要事。為此可於基金會下設立專案小組，結合台灣各地大專院校相關科系及在地文化機構，以共同投資人力或金錢的合作方式，建構

完整的台灣樂舞學術網絡。再者，透過基金會有系統規劃，才能讓台灣舞蹈資源得以永續保存與運用。

四、雲門舞集

(一) 可執行多角化的條件

1. 「雲門舞集」以「中國人編舞，中國人跳給中國人看」的出發點，透過豐厚的台灣文化素材，結合西方的肢體呼吸，創造出真正屬於台灣的現代舞風格。
2. 「財團法人雲門舞集文教基金會」成立後，是台灣表演藝術團體中第一個堅持「藝術」與「行政」徹底有職責分工的組織，也因此開啓了企業化經營的營運方式。

(二) 選擇進入多角化的方式

1. 內部發展：成立子團－「雲門舞集2」。林懷民先生除了積極向外推展台灣舞蹈藝術，但更關心現代舞的未來發展、中生代舞蹈家轉型及新生代舞蹈創作人才的培育，因此成立「雲門舞集2」，來為年輕編舞家及舞者提供一展身手的舞台。「雲門舞集2」以推廣舞蹈藝術為宗旨，透過精緻且機動性的編制，以深入淺出的節目與活動方式，走遍各鄉鎮社區及校園，為舞蹈藝術紮根。
2. 授權
 - (1) 成立「雲門舞集舞蹈教室」：「雲門舞集」跨入舞蹈教室的區塊，雖是獨立在基金會的系統之外，但實際上此產業有助於安排退休舞者之薪傳及提供未來習舞者的出路。再者，有關教案、教材、相關器材產品的開發，都能為組織創造財源，如研發律動教材影音系列。且教室經營的收入可回饋於基金會，形成避稅及財源之挹注。再者，回歸到主體「雲門舞集」的演出核心產業，對於每

年兩季的演出活動，舞蹈教室目前可以說是票房推廣的最大通路來源，相輔相成下的發展機制更能看見其成長。雲門舞蹈教室更希望能發展成爲永續的產業，可以得到在教育與營收的雙重效益，同時繼續爲舞蹈人才開創就業機會。

- (2) 創立「雲門 Café」：「雲門舞集」以高品牌形象深獲企業的青睞，因此觸角延伸至品牌授權的方式，授權「宜陸開發股份有限公司」以雲門字號創設咖啡館，基金會則根據營業狀況抽取權利金。
 - (3) 「金革影音」產品販售：雲門舞碼豐富精良，多齣舞作極度受歡迎而一再搬演，也因此由「雲門舞集」製作，授權「金革唱片」發行的雲門影集，已於 2003 年秋季在台灣發行「雲門三十」，此法讓更多看過或未看過的觀眾，增加更多保存回憶及觀賞的方式。
3. 內部創業：藝術經紀。雲門舞集 34 年來的品牌經驗，所累積豐富多元的資源，包括專業人力、行政經驗、行銷方式、開發觀眾等，若能將資源加以整合，來培養專業的藝術行政人才及建立經營模式，將有效的評估方式提供給國內表演藝術團體作爲營運上的參考依據；再者，透過雲門長年國際性的交流演出，適時引進世界級的表演藝術文化，來開拓民眾更寬廣的視野，相信對於觀眾會有更強大的說服力。

第五章 結論與建議

本論文以企業多角化的方式，建立整體規劃程序之運作架構，乃以過去文獻及相關理論為基礎，並參酌個案團體之需求發展而成，期能建立一個完整且可行之運作流程，提供表演藝術團體在進行多角化經營整體規劃時之參考運用，建立適合自立生存的發展之道。

第一節 研究結論

在經過第四章個案團體的實際訪談及整體規劃分析，從中找出問題點並確認目前營運方向，雖尚未執行實務運作，但仍能藉由分析過後所得幾點發現，確定「多角化」是適合舞蹈類表演藝術團體做為未來營運發展的可行方法：

- 一、 理論架構能契合個案團體之運作需求：本研究藉由四個個案團體，來探討此一理論架構能否適合未來實際運用之需要。因此從經營環境分析、營運問題確認與策略選擇到多角化可行性分析等三個規劃程序，其環環相扣的分析過程，能為個案團體找出正確的運作方向，未來多角化的實際操作將有更完善的控制指標。
- 二、 內外在環境分析能使個案團體掌握最佳發展契機：一般企業有著過去成功的例子，但不代表未來亦能成功。畢竟外在環境瞬息萬變，唯有懂得隨時偵測環境之變化，掌握環境之脈動，方能下對決策，將可能風險降至最低，亦可能找到拓寬發展的最佳方法。
- 三、 多角化可行性分析促使成功機率大增：要有正確的市場區隔及目標市場選擇，必須經過內外部環境分析，找出組織根本問題，爾後給予解決之道，才能使個案團體從事多角化經營時，從而獲致成功之主要關鍵因素。

- 四、 長短期發展計畫及基本政策，有效落實多角化經營：個案若能針對基本政策，研擬具體之長短期發展計畫，能在執行過程時獲得每個環節價值鍊中所有成員之認同感並齊心協助經營，亦可廣受消費者迴響。
- 五、 能測試組織結構之有效性：在可行性分析到執行階段中，個案團體之各類部門（產品、行銷、發展、人事、財務）若堅守崗位，除了確實執行任務，亦隨時進行各種發展溝通及協調工作，在大家同心協力下，促使多角化經營的結果，能在最短時間內達到最有效益的表現。

本論文在問卷調查個案研究時顯示，許多團體對於多角化的認知不多，無法確實理解問卷的問題。他們對於何謂多角化、如何管理等問題仍然不清楚，僅能依賴有限的資訊。另外表演藝術團體執行多角化經營的動機，多半是希望能增加收入、降低風險，即使有了多角化活動，卻相對缺乏多角化管理，致使成效不彰。因此本研究的首要建議是對於台灣表演藝術團體進行教育企業經營的概念，再慢慢增加有關轉型機制、多角化經營及差異化策略...等可改善營運的種種運用方式，以提高組織企業經營的功能，爾後才建議如何解決企業經營時所遭遇的困難。

總而言之，當組織在面臨激烈之競爭環境，且需要朝多角化方向發展時，唯有充分掌握時機，從頭到腳剖析內外在環境所帶來之機會、威脅及優、劣勢，詳加評估各項多角化之可行性分析，並規劃各項相關性功能政策及長短期發展計畫，即便是非營利組織亦能有效執行企業多角化經營。

第二節 後續研究建議

本研究將內部外環境分析理論（7S、五力、SWOT 分析）用於舞蹈類的表演藝術組織，對於分析後的結果提供組織執行多角化經營時的可行基礎。另外在多角化延伸運用的思考上，也建立了表演藝術組織運用上的流程規劃。對於舞蹈類表演藝術團體執行多角化經營，是近幾年才有的營運觀念，雖能大範圍解決普遍經費不足及資源缺乏的問題，但仍有許多可用理論有待全面建構，以下將提出可供後續研究發展的方向：

- 一、 本研究僅以內部外分析理論來解釋舞蹈類表演藝術團體執行多角化的可行性，建議未來可繼續執行到整體環境的部分，確實將多角化經營之於表演藝術團體做一規範性的結論。另外可再運用多種不同的理論架構，建立更多表演藝術團體可能的經營模式。
- 二、 本論文是以「舞蹈類」的表演藝術團體為研究對象，未來可望增加戲劇類、音樂類及傳統藝術類的整體研究，如此累積有相當大的數據可供比較分析，方能建立適當的非營利組織之企業化經營規範。
- 三、 文獻顯示，多角化活動與產業特性息息相關，不同產業會產生不同的多角化型態及進入方式。要使表演藝術轉型及升級，就必須使之產業化，以產業角度思考，讓非營利組織找到「營利」的方法，所以建議未來可以產業角度思考，建構表演藝術產業的機制。

參考文獻

一、中文部分

(一) 書籍

1. 小知堂編譯組 (1993) 譯, Grant 原著 (1991), 「策略管理」, 小知堂文化。
2. 天下雜誌第 232 期 (2002 / 9 月), 專訪林懷民「奧運之約舞出台灣之光」, 台北: 天下文化。
3. 方世榮 (1995) 譯, Philip Kotler 原著「行銷管理學—分析、計劃、執行與控制」。台北: 東華書局。
4. 司徒達賢(1995), 「策略管理」, 台北: 遠流出版公司。
5. 行政院文化建設委員會 (2005), 「表演藝術生態系統初探」, 溫慧玟計畫主持。台北: 文建會。
6. 吳思華 (2001), 「策略九說: 策略思考的本質」, 台北: 臉譜出版。
7. 吳淑華 (1997) 譯, Hoskisson & Hitt 原著 (1990), 「策略管理」, 台中: 滄海書局。
8. 李小華 (1998), 「劉鳳學訪談」, 台北: 時報文化。
9. 周旭華 (2007) 譯, Michael Porter 原著 (1980), 「競爭策略: 產業環境及競爭者分析」, 台北: 天下文化。
10. 典藏藝術家庭 (2004), 「表演藝術—啟動創意新商業」, 台北: 典藏藝術家庭。
11. 表演藝術聯盟 (2002), 「表演藝術生態報告」, 台北: 國立中正文化中心。
12. 洪明洲 (1998), 「成功的多角化併購策略」, 成功策略研討會。
13. 洪明洲 (1999), 「現代競爭策略」, 台北: 華泰文化。
14. 洪慧芳 (2004) 譯, 蘇丹·卡瑪里原著, 「大師解讀行銷」, 台北: 天下雜誌。
15. 洪綾君 (1999) 譯, Aaker & Kumar 原著, 「行銷研究-第六版」, 台灣西書。
16. 胡瑋珊 (2005) 譯, Peters & Waterman 原著 (1982), 「追求卓越

—探索成功企業的特質」，台北：天下文化出版。

17. 高登第（1998）譯，Kotler & Scheff 原著，「票房行銷：表演藝術的契機」。台北：遠流出版社。
18. 陳琪(1997)，「藝術管理 25 講：表演藝術之行銷概論」，台北：文建會，頁 54-61。
19. 陳麗娟、劉靜敏（1997），「藝術管理 25 講：表演藝術團體的生存與發展」。台北：文建會，頁 47。
20. 湯明哲（2003），「策略精論」，台北：天下文化書坊。
21. 魏啓林（1993），「策略行銷」，台北：時報文化。
22. 蘇昭英（2001），從補助計畫的爭議看小劇場出路，聯合報。

（二）論文

1. 王嘉棣（1995），「表演藝術觀賞行為與自我監控、藝術觀感、生活型態之關係」，政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 吳先曉（2002），「企業多角化策略執行手段關鍵成功因素之研究—以公、民營企業為例」，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
3. 吳曉菁（2002）「我國文化藝術補助政策之研究—以舞蹈表演團體為例」，國立台灣體育學院體育研究所碩士論文。
4. 李明泰（1995），「核心競爭力與企業多角化策略之研究」，國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
5. 李麗莉（2003），「企業多角化經營策略之研究 —以某機構拓展資訊應用服務市場為例」，國立中央大學資訊管理學系碩士在職專班。
6. 辛玫臻（2004），「台灣表演藝術團體經營之探討—以舞蹈表演團體為例」，國立台灣體育學院體育研究所。
7. 林智偉（2004），「舞蹈類基金會營運與未來發展之研究」，國立臺灣師範大學體育學系。
8. 洪宗義（1996），「國營事業多角化經營策略探討—以中華電信南區分公司為例」，國立中山大學公共事務管理研究所。
9. 唐人璠（2002），「企業多角化內部創業經營策略之研究：以電信業工程部門為例」，國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。

10. 浦筱德 (2000), 「集團企業的多角化與資源整合管理機制的探討—以太平洋建設集團為例」, 國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
11. 許中南 (1995), 「中小企業多角化經營策略之研究-臺灣儀器產業之實證研究」, 國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
12. 郭榮茂 (1997), 「企業轉型中的多角化策略選擇—以高雄地區建築投資業為例」, 國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
13. 陳月珠(1990), 「企業多角化策略影響因素之探討—以上市公司為例」, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
14. 陳政聲 (1997), 「台灣企業多角化動機、多角化進行策略與多角化的管理三者間關係—以中鋼公司為例」, 國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
15. 曾琳雲 (1997), 「非營利組織推展成人教育之研究—以社會大學為例」, 國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
16. 楊惠如 (2003), 「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」, 台北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
17. 廖文宏 (1994), 「企業多角化動機、策略與績效之研究—台灣上市公司十年經驗分析」, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
18. 劉信助 (2004), 「幼稚教育事業核心競爭能力、多角化經營與市場導向對經營績效之研究」, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
19. 蔡旗發, (2003), 「企業多角化經營策略探討—以 M 公司為例」, 國立中山大學企業管理系碩士班碩士論文。
20. 謝碧枝 (2001), 「企業轉型中的多角化策略選擇—以食品業為例」, 國立屏東科技大學農企業管理系碩士班碩士論文。

二、英文部分

1. Amit, R. and J. Livnat. (1988), Diversification and the Risk-Return Trade-off, *Academy of Management Journal*, 31, pp.154-166.
2. Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustain Competent Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
3. Berry, C. H. (1975), *Corporate Growth and Diversification*,

- Princeton University Press, Princeton.
4. Das, R. & Mohanty, B. (1981) , Choosing a Diversification Project in a Regulated Economy. Long Range Planning, 14(2), pp.78-86.
 5. Glueck , W. F. (1976) , Management, Ith: Hinsdale, The Dryden.
 6. Kamien, M. I. & Schwartz,N.L. (1975) ,Market structure and innovation: A survey, Journal of Economic Literature ,13,pp.11-37
 7. Pitts, R. A . (1980) ,Toward a Contingency Theory of Mutil-Business Organization Design,Academy of Management Journal,203:10
 8. Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982) , From Diversify: Conceptualization and Measurement. Academy of Management Review, 7, pp. 620-629
 9. Teece, D. J.(1982) ,Towards an Economic Theory of Multiproduct Firm.Journal of Economic Behavior and Organization, 3, pp.59-63.
 10. Ramanujam, V. & Varadarajan,P. (1989) , Research on Corporate Diversification: A Synthesis. Strategy Management Journal, 30 (3),pp.380-393.
 11. Reed, R. A., & Luffman, G. A.(1986) ,Diversification: The Growing confusion. strategic Management Journal, 7, pp.29-35.
 12. Roberts, E.B. & C.A. Berry (1985) , Entering New Business: Selecting Strategies for Success, Sloan Management Review, pp.3-17.

三、 網站部分

1. 文建會 <http://www.cca.gov.tw>
2. 台北民族舞團 <http://www.tdance.org.tw>
3. 全國碩博士論文網 <http://www.etsd.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>
4. 原舞者舞團 <http://www.fasdt.yam.org.tw>
5. 國藝會 <http://www.ncafroc.org.tw/index.asp>
6. 雲門舞集 <http://www.cloudgate.org.tw>
7. 新古典舞團 <http://www.neo.org.tw>

附錄一

舞蹈類表演藝術團體多角化經營之研究問卷調查

敬愛的表演藝術工作者您好：

近十年台灣表演藝術產業面臨票房市場之衰退，相對於新興媒體的強勢，表演藝術漸形成弱勢，長期以來仰賴政府的補助更無法因應社會的競爭，在生存的壓力和開拓更寬廣的表演市場的考量下，表演藝術團體勢必要在『理想』和『現實』之間取得一個平衡點。因此表演藝術團體要求生存，必須積極訂定目標，除保有團體成立時的宗旨，更要尋求拓展精緻藝術的其他生存之道，期能自立更生、永續發展。

在這樣的前提下，同為關心表演藝術的我們，更積極想為表演藝術團體找到適當的解決方法，因此本研究極欲瞭解表演藝術團體本身對於執行「多角化經營」的看法或作法。所謂「多角化」，以企業組織而言，乃是組織基於外在環境或內部成長需求而制定進入新的經營領域之長期使命，可以是相關核心產業的多角化經營項目，亦可以是非相關性的，並從中配置可運用資源，調整組織內部等各項變革，以達成企業組織持續成長與經營的目標。瞭解上述的「多角化」定義，可就您的組織情況填寫，您所提供的寶貴意見將有助於本研究的啟發。

本次問卷一共分成三大部分，採半開放式設計問題選項，問題內容係以表演藝術團體之經營面向、策略方式及組織內外環境等相關議題為發展主軸，除已列之結構性問題外，尚預留空間提供您開放填答。誠摯感謝您撥冗填寫本問卷。

敬祝

健康 快樂

南華大學美學與藝術管理研究所
指導教授：呂弘暉 博士
研究生：張殷綺

【第一部份/背景資料】

1. 舞團（基金會）基本資料

受訪單位			(舞團 / 基金會全名)
組織型態	<input type="checkbox"/> 芭蕾舞 <input type="checkbox"/> 現代舞	<input type="checkbox"/> 民族舞 <input type="checkbox"/> 其它 _____	
受訪者			(職稱 / 名字)
組織成立年資	<input type="checkbox"/> 10 年 <input type="checkbox"/> 10~20 年	<input type="checkbox"/> 20~30 年 <input type="checkbox"/> 30 年以上	
組織成員人數	<input type="checkbox"/> 5 人以下 <input type="checkbox"/> 6~20 人	<input type="checkbox"/> 21~40 人 <input type="checkbox"/> 40 人以上	
組織資本額	<input type="checkbox"/> 100 萬以下 <input type="checkbox"/> 100~500 之間	<input type="checkbox"/> 500~1,00 萬之間 <input type="checkbox"/> 1,000 萬以上	

2. 請說明 貴團（基金會）成立之宗旨及目標發展為何？

3. 請問 貴團是否擬定或已執行中、長期的發展計畫？

是，請詳細說明舞團的發展計畫。

否，則如何規劃舞團的營運及未來發展？

4. 請問您對於表演藝術團體執行多元化發展的營運方式（指多角化經營）之看法為何？

5. 請詳細說明 貴團目前除了年度演出售票的核心層面外，有進行哪些其他的經營方式？（例如：販售出版品、影音系列、舞蹈教室等）

【第二部份】內外部經營環境分析

1. 請問 貴團進入多角化經營前，是否曾對外在環境進行分析評估？
- 是，請往下一題繼續填寫。
- 否，請跳至第 4 題後依序作答。
2. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含一般環境、產業環境），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
- 政府的法律規定和政府對表演藝術產業之規範
- 經濟、社會及國民所得水準或匯率之變動
- 表演藝術市場定位及趨勢
- 表演藝術產業環境之結構變化
- 其他_____
3. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含消費者、競爭者），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
- 消費者（觀眾）的購買動機
- 消費者（觀眾）未滿足之需求方向
- 競爭者之規模、成長及獲利能力
- 競爭者之產品、發展目標
- 其他_____
4. 請問 貴團進入多角化經營前，是否有對當時的經營情況進行分析？
- 是，請往下一題繼續填寫。
- 否，請跳至第 6 題後依序作答。
5. 請問 貴團對當時經營情況進行了哪些分析？（可複選）
- 現在及過去的經營策略分析 經營績效分析

- 組織及文化價值觀分析 經費財務資源分析
 組織優勢及弱勢分析 其他事業之發展評估分析
 其他_____

6. 請問貴團的經營環境中，說明何者是舞團自身之機會、威脅、優勢、劣勢？

(1) 機會， _____

(2) 威脅， _____

(3) 優勢， _____

(4) 劣勢， _____

7. 為瞭解貴團的組織型態，請選擇下列條件符合貴團目前狀況之選項。

- 防禦型：傾向保守、採用固定不變的作法，追求低風險。
探勘型：組織型態未成熟，作品呈現風險較高，但願意主動尋求市場機會。
分析型：強力監督策略的執行，擁有正式的組織結構。
回應型：總體環境不容易適應，但仍擁有危機管理的能力。

8. 請問貴團認為在經營環境中，下列何者能成為表演藝術產業的關鍵成功之因素？（可複選）

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模
發展策略 其他_____

9. 請問貴團本身的產業環境中，何者是貴團所擁有之重要資源？(可複選)

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模
大小 發展策略 其他_____

【第三部份】問題確認與策略選擇

1. 請問 貴團對於目前的經營情況下所面臨之主要問題、次要問題及其他相關迫切性問題為何？

(1) 主要問題， _____

(2) 次要問題， _____

(3) 其他問題， _____

2. 經過上述第二部分的分析以及問題的確立，請問 貴團是否已進行經營策略上的選擇及制訂？

是，請繼續往下作答。

否，原因為何？（回答此題後，請跳至第 7 題依序作答）

3. 請問 貴團的相關性或非相關性多角化經營項目及執行部門為何？是否為舞團或基金會下的部門負責？

(1) 相關性多角化經營：指企業為求能充分利用內部資源之整合或運用，而發展出和企業原有發展策略相關之產品。

a.是， 原管理單位執行，項目_____

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

b.否，則負責的經營系統為何？_____

(2) 非相關性多角化經營：指企業為能求掌握品牌效益且為求內部資源垂直整合以降低經營風險而發展的產品。

a.是， 原管理單位執行，項目_____

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

b.否，則負責的經營系統為何？_____

4. 請問 貴團執行多角化的結果，如成立子團、經營舞蹈教室、品牌授權等相關或非相關多角化的方式，是否與母體（基金會）為直屬系統，以及影響母體的運作程度為何？

5. 請問 貴團採用多角化策略之目的為何？

(1) 相關性多角化

- 為求組織營運之多角化
- 為求交換技術及資源之多角化（可複選）
 - 有共通的顧客及市場上的需求
 - 有共通的資源設施
 - 有共通的營運系統或制度
 - 有共通的師資群
 - 有共通的行政系統或教學資源
 - 有共通的銷售業務及廣告通路
 - 有共通的配銷通路
 - 其他，內容為_____

(2) 非相關性多角化（可複選）

- 為求掌握資金流動
- 為求降低風險
- 為求重建組織結構
- 為求獲取稅捐利益
- 為求防止被併購
- 其他，內容為_____

6. 請問「多角化經營」對於 貴團最大的影響因素為何？請具體說明。

7. 請問 貴團執行經營策略選擇前，其組織結構是否已重新設計？並請簡要說明組織架構及人力分配，亦可直接提供最新組織架構圖。

是。

否，則貴團之組織架構、人力分配為_____

8. 請問貴團目前的策略考量為何？投入多少人力物力？回收的程度如何？

9. 對於本問卷有任何建議，歡迎您與此空白處填寫，使本問卷能更臻完善。

本問卷內容到此結束，您的寶貴意見將有助於本論文的成立，不勝感激！

南華大學美學與藝術管理研究所
研究生 張殷綺 敬上

附錄二

【第一部份/背景資料】

1. 舞團（基金會）基本資料

受訪單位	財團法人原舞者文化藝術基金會		(舞團全名)
組織型態	<input type="checkbox"/> 芭蕾舞 <input type="checkbox"/> 民族舞	<input checked="" type="checkbox"/> 現代舞 <input type="checkbox"/> 其它 _____	
受訪者	資深團員 / 王宏豪老師		(職稱/名字)
組織成立年資	<input type="checkbox"/> 未滿 10 年 <input type="checkbox"/> 20~30 年	<input type="checkbox"/> 10~20 年 <input checked="" type="checkbox"/> 30 年以上	
組織成員人數	<input type="checkbox"/> 5 人以下 <input checked="" type="checkbox"/> 21~40 人	<input type="checkbox"/> 6~20 人 <input type="checkbox"/> 40 人以上	
組織資本額	<input type="checkbox"/> 100 萬以下 <input type="checkbox"/> 100~500 萬之間	<input checked="" type="checkbox"/> 500~1,000 萬 之間 <input type="checkbox"/> 1,000 萬以上	

2. 請說明 貴團（基金會）成立之宗旨及目標發展為何？

舞團以推廣舞蹈藝術教育為主，廣納除舞蹈相關人才以外的團員。秉持「尊重傳統、創造現代」的精神，以深度的人文內涵，融匯西方藝術，劉鳳學老師所創「中國現代舞語彙」將歷史的春秋之情化成天下之舞，並有廣泛的研究、創作和演出。主要朝促進舞蹈、音樂、戲劇等展演藝術之創作、表演、研究、出版、推廣努力。

3. 請問 貴團是否擬定或已執行中、長期的發展計畫？

尚無長期計畫，但短期三年間會將經典舞碼重新編創再演出，同時進行年度的新製作，另外會舉辦新銳編舞展，提供新生代編舞家及舞者一個表現的舞台。還有一些下鄉巡演以及舞蹈與科技電腦結合的活動。

4. 請問您對於表演藝術團體執行多元化發展的營運方式（指多角化經營）之看法為何？

贊同，但要適可而止。因為大部分的舞團都缺乏行銷包裝，可能的話先從周邊商品做起。

5. 請詳細說明 貴團目前除了年度演出售票的核心層面外，有進行哪些其它的經營方式？（例如：販售出版品、影音系列、舞蹈教室等）

演出時才有販售影音出版品、T 恤、書籍等等。

【第二部份】內外部經營環境分析

1. 請問 貴團進入多角化經營前，是否曾對外在環境進行分析評估？
 - 是，請往下一題繼續填寫。
 - 否，請跳至第 4 題後依序作答。
2. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含一般環境、產業環境），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
 - 政府的法律規定和政府對表演藝術產業之規範
 - 經濟、社會及國民所得水準或匯率之變動
 - 表演藝術市場定位及趨勢
 - 表演藝術產業環境之結構變化
 - 其他_____
3. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含消費者、競爭者），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
 - 消費者（觀眾）的購買動機
 - 消費者（觀眾）未滿足之需求方向
 - 競爭者之規模、成長及獲利能力
 - 競爭者之產品、發展目標
 - 其他_____
4. 請問 貴團進入多角化經營前，是否有對當時的經營情況進行分析？
 - 是，請往下一題繼續填寫。
 - 否，請跳至第 6 題後依序作答。
5. 請問 貴團對當時經營情況進行了哪些分析？（可複選）
 - 現在及過去的經營策略分析 經營績效分析
 - 組織及文化價值觀分析 經費財務資源分析
 - 組織優勢及弱勢分析 其他事業之發展評估分析
 - 其他_____
6. 請問 貴團的經營環境中，說明何者是舞團自身之機會、威脅、優勢、劣勢？
 - (1) 機會：「新古典」是一個大氣的舞團，作品風格寬廣，表現出對

現今社會現象的體會與包容。

- (2) 威脅：近親繁殖，營運無法適度推廣，劉鳳學老師上不願把經營角度放寬。
- (3) 優勢：劉鳳學老師在舞蹈界的付出與對舞蹈文化的建立及發展有卓越的成就，可以說是台灣的文化財。
- (4) 劣勢：屬一人獨大，但團員敬重劉老師，所以無法有太大的運作空間；另劉鳳學老師的身份特殊，經常被標籤為非台灣本土文化藝術的外來者，又近來的本土意識抬頭，舞團有被邊緣化的危機。

7. 為瞭解貴團的組織型態，請選擇下列條件符合貴團目前狀況之選項。

- 防禦型：傾向保守、採用固定不變的作法，追求低風險。
- 探勘型：組織型態未成熟，作品呈現風險較高，但願意主動尋求市場機會。
- 分析型：強力監督策略的執行，擁有正式的組織結構。
- 回應型：總體環境不容易適應，但仍擁有危機管理的能力。

8. 請問 貴團認為在經營環境中，下列何者能成為表演藝術產業的關鍵成功之因素？（可複選）

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
- 資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
- 發展策略 其他：人力資源、各領域的重要人物適時協助

9. 請問 貴團本身的產業環境中，何者是貴團所擁有之重要資源？（可複選）

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
- 資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
- 發展策略 （10）其他_____

【第三部份】問題確認與策略選擇

1. 請問 貴團對於目前的經營情況下所面臨之主要問題、次要問題及其他相關迫切性問題為何？

- (1) 主要問題：延緩劉鳳學老師及舞團老化。
- (2) 次要問題：舞團傳承，新陳代謝降低，未來編舞風格方向不確定。
- (3) 其他問題：劉鳳學老師的觀念保守，會牽動影響舞團經營方式。

2. 經過上述第二部分的分析以及問題的確立，請問 貴團是否已進行經營策略上的選擇及制訂？

- 是，請繼續往下作答。

■ 否，原因為何？（回答此題後，請跳至第 7 題依序作答）
尚無人力及經費進行策略的規劃。

3. 請問 貴團的相關性或非相關性多角化經營項目及執行部門為何？是否為舞團或基金會下的部門負責？

(1) 相關性多角化經營：指企業為求能充分利用內部資源之整合或運用，而發展出和企業原有發展策略相關之產品。

- 是， 原管理單位執行，項目_____
- 原管理單位另成立功能部門執行，項目_____
- 成立事業部執行，項目_____
- 成立子團執行，項目_____
- 購併並成立公司執行，項目_____
- 其他，內容為_____

■ 否，則負責的經營系統為何？_____

(2) 非相關性多角化經營：指企業為能求掌握品牌效益且為求內部資源垂直整合以降低經營風險而發展的產品。

- a. 是， 原管理單位執行，項目_____
- 原管理單位另成立功能部門執行，項目_____
- 成立事業部執行，項目_____
- 成立子團執行，項目_____
- 購併並成立公司執行，項目_____
- 其他，內容為_____

b. 否，則負責的經營系統為何？_____

4. 請問 貴團執行多角化的結果，如成立子團、經營舞蹈教室、品牌授權等相關或非相關多角化的方式，是否與母體（基金會）為直屬系統，以及影響母體的運作程度為何？

5. 請問 貴團採用多角化策略之目的為何？

(1) 相關性多角化

- 為求組織營運之多角化
- 為求交換技術及資源之多角化（可複選）
 - 有共通的顧客及市場上的需求
 - 有共通的資源設施

- 有共通的營運系統或制度
- 有共通的師資群
- 有共通的行政系統或教學資源
- 有共通的銷售業務及廣告通路
- 有共通的配銷通路
- 其他，內容為_____

(2) 非相關性多角化 (可複選)

- 為求掌握資金流動
- 為求降低風險
- 為求重建組織結構
- 為求獲取稅捐利益
- 為求防止被併購
- 其他，內容為_____

6. 請問「多角化經營」對於 貴團最大的影響因素為何？請具體說明。

7. 請問 貴團執行經營策略選擇前，其組織結構是否已重新設計？並請簡要說明組織架構及人力分配，亦可直接提供最新組織架構圖。

是

否 (請跳至第九題)

則貴團之組織架構、人力分配為：團員約 30 人，目前舞團組織架構除了藝術總監 1 人、排練指導 1 人及專職行政 1 人之外，其餘如公關推廣、財務、行銷企劃、票務等業務工作，均由團員責任分工。

8. 請問貴團執行目前策略考量為何？投入多少人力物力？回收程度如何？

9. 對於本問卷有任何建議，歡迎您與此空白處填寫，使本問卷能更臻完善。

本問卷內容到此結束，您的寶貴意見將有助於本論文的成立，不勝感激！

南華大學美學與藝術管理研究所
 研究生 張殷綺 敬上

附錄三

【第一部份/背景資料】

1. 舞團（基金會）基本資料

受訪單位	財團法人原舞者文化藝術基金會		(舞團全名)
組織型態	<input type="checkbox"/> 芭蕾舞 <input type="checkbox"/> 民族舞	<input type="checkbox"/> 現代舞 <input checked="" type="checkbox"/> 其它 <u>原住民樂舞</u>	
受訪者	舞團執行長 / 楊政賢先生		(職稱/名字)
組織成立年資	<input type="checkbox"/> 未滿 10 年 <input type="checkbox"/> 20~30 年	<input checked="" type="checkbox"/> 10~20 年 <input type="checkbox"/> 30 年以上	
組織成員人數	<input type="checkbox"/> 5 人以下 <input type="checkbox"/> 21~40 人	<input checked="" type="checkbox"/> 6~20 人 <input type="checkbox"/> 40 人以上	
組織資本額	<input type="checkbox"/> 100 萬以下 <input checked="" type="checkbox"/> 100~500 萬之間	<input type="checkbox"/> 500~1,000 萬之間 <input type="checkbox"/> 1,000 萬以上	

2. 請說明 貴團（基金會）成立之宗旨及目標發展為何？

以辦理原住民樂舞、文化藝術研究及有關活動之推廣為宗旨。期望藉由基金會的運作推動原住民文化藝術發展、促進各族群文化藝術交流、進行田野學習、製作原住民樂舞展眼、培育原住民樂舞人才、從事教學、研討、出版、影音製作，並推廣原住民傳統工藝及服飾等，讓原住民文化藝術能好好發展。

3. 請問 貴團是否擬定或已執行中、長期的發展計畫？

否，則如何規劃舞團的營運及未來發展？

沒有特別規劃什麼樣的活動方向，主要還是以年度公演為重，因為經費不足，很容易惡性循環，無法靜下來思考下一步要做什麼，先解決眼前的問題就好。

4. 請問您對於表演藝術團體執行多元化發展的營運方式（指多角化經營）之看法為何？

可以做，但要視組織的營運狀況而定。

5. 請詳細說明 貴團目前除了年度演出售票的核心層面外，有進行哪些其它的經營方式？（例如：販售出版品、影音系列、舞蹈教室等）
巡演時順便販售影音出版品，但收入極有限，不算是舞團的主要收入來源。

【第二部份】內外部經營環境分析

1. 請問 貴團進入多角化經營前，是否曾對外在環境進行分析評估？
 是，請往下一題繼續填寫。
 否，請跳至第 4 題後依序作答。
2. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含一般環境、產業環境），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
 政府的法律規定和政府對表演藝術產業之規範
 經濟、社會及國民所得水準或匯率之變動
 表演藝術市場定位及趨勢
 表演藝術產業環境之結構變化
 其他_____
3. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含消費者、競爭者），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
 消費者（觀眾）的購買動機
 消費者（觀眾）未滿足之需求方向
 競爭者之規模、成長及獲利能力
 競爭者之產品、發展目標
 其他_____
4. 請問 貴團進入多角化經營前，是否有對當時的經營情況進行分析？
 是，請往下一題繼續填寫。
 否，請跳至第 6 題後依序作答。
5. 請問 貴團對當時經營情況進行了哪些分析？（可複選）
現在及過去的經營策略分析 經營績效分析
組織及文化價值觀分析 經費財務資源分析
組織優勢及弱勢分析 其他事業之發展評估分析

其他_____

6. 請問 貴團的經營環境中，說明何者是舞團自身之機會、威脅、優勢、劣勢？

- (1) 優勢：「原舞者」沒有太類似或太強的競爭對手，基於獨特的身份，再藉由基金會的運作，是推動原住民文化藝術發展的最大推手。還有舞團本身擁有的舞作資源及田野研究，可以規劃成教學系統及出版影音教材。
- (2) 劣勢：現今原住民青年對於樂舞有興趣的已經少之又少，因此樂舞人才嚴重缺乏；另外田野採集的困難度高，若不思考其它方式：例如舊作新編、跨界結合，可能會嚴重影響每一年的製作。
- (3) 機會：以目前台灣表演藝術生態發展來看，傳統原住民舞蹈還算是踏向國際化的強力管道之一，而「原舞者」擁有的豐富資源就比任何藝文團體有更大的發揮空間。
- (4) 威脅：人才跟經費不足。

7. 為瞭解貴團的組織型態，請選擇下列條件符合貴團目前狀況之選項。

- 防禦型：傾向保守、採用固定不變的作法，追求低風險。
- 探勘型：組織型態未成熟，作品呈現風險較高，但願意主動尋求市場機會。
- 分析型：強力監督策略的執行，擁有正式的組織結構。
- 回應型：總體環境不容易適應，但仍擁有危機管理的能力。

8. 請問 貴團認為在經營環境中，下列何者能成為表演藝術產業的關鍵成功之因素？（可複選）

- | | | |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> (1) 舞團之品牌形象 | <input checked="" type="checkbox"/> (2) 舞作風格 | <input checked="" type="checkbox"/> (3) 舞者技術 |
| <input checked="" type="checkbox"/> (4) 市場通路 | <input checked="" type="checkbox"/> (5) 資金調度 | <input checked="" type="checkbox"/> (6) 人力資源 |
| <input checked="" type="checkbox"/> (7) 服務完善 | <input checked="" type="checkbox"/> (8) 舞團規模大小 | <input checked="" type="checkbox"/> (9) 發展策略 |
| <input type="checkbox"/> (10) 其他_____ | | |

9. 請問 貴團本身的產業環境中，何者是貴團所擁有之重要資源？（可複選）

- | | | |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> (1) 舞團之品牌形象 | <input checked="" type="checkbox"/> (2) 舞作風格 | <input checked="" type="checkbox"/> (3) 舞者技術 |
| <input type="checkbox"/> (4) 市場通路 | <input type="checkbox"/> (5) 資金調度 | <input checked="" type="checkbox"/> (6) 人力資源 |
| <input type="checkbox"/> (7) 服務完善 | <input checked="" type="checkbox"/> (8) 舞團規模大小 | <input checked="" type="checkbox"/> (9) 發展策略 |
| <input type="checkbox"/> (10) 其他_____ | | |

【第三部份】問題確認與策略選擇

1. 請問 貴團對於目前的經營情況下所面臨之主要問題、次要問題及其他相關迫切性問題為何？

(4) 主要問題：經費來源不穩定。

(5) 次要問題：專業人員不足。

(6) 其他問題：未能與大環境相關支援、整合。

2. 經過上述第二部分的分析以及問題的確立，請問 貴團是否已進行經營策略上的選擇及制訂？

是，請繼續往下作答。

否，原因為何？（回答此題後，請跳至第 7 題依序作答）

尚無人力及經費進行策略的規劃。

3. 請問 貴團的相關性或非相關性多角化經營項目及執行部門為何？是否為舞團或基金會下的部門負責？

(1) 相關性多角化經營：指企業為求能充分利用內部資源之整合或運用，而發展出和企業原有發展策略相關之產品。

是， (1) 原管理單位執行，項目_____

(2) 原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

(3) 成立事業部執行，項目_____

(4) 成立子團執行，項目_____

(5) 購併並成立公司執行，項目_____

(6) 其他，內容為_____

否，則負責的經營系統為何？_____

(2) 非相關性多角化經營：指企業為能求掌握品牌效益且為求內部資源垂直整合以降低經營風險而發展的產品。

a.是， 原管理單位執行，項目_____

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

b.否，則負責的經營系統為何？_____

4. 請問 貴團執行多角化的結果，如成立子團、經營舞蹈教室、品牌授權等相關或非相關多角化的方式，是否與母體（基金會）為直屬系統，以及影響母體的運作程度為何？
-
-

5. 請問 貴團採用多角化策略之目的為何？

(1) 相關性多角化

- 為求組織營運之多角化
 - 為求交換技術及資源之多角化（可複選）
 - 有共通的顧客及市場上的需求
 - 有共通的資源設施
 - 有共通的營運系統或制度
 - 有共通的師資群
 - 有共通的行政系統或教學資源
 - 有共通的銷售業務及廣告通路
 - 有共通的配銷通路
 - 其他，內容為_____
-

(2) 非相關性多角化（可複選）

- 為求掌握資金流動
 - 為求降低風險
 - 為求重建組織結構
 - 為求獲取稅捐利益
 - 為求防止被併購
 - 其他，內容為_____
-

6. 請問「多角化經營」對於 貴團最大的影響因素為何？請具體說明。
-
-

7. 請問 貴團執行經營策略選擇前，其組織結構是否已重新設計？並請簡要說明組織架構及人力分配，亦可直接提供最新組織架構圖。

是

否（請跳至第九題）

則貴團之組織架構、人力分配為：目前基金會設有董事長 1 人，董事 11 人，舞團專職人員共有 7 人，包含行政 3 人（執行長、舞團

附錄四

【第一部份/背景資料】

1. 舞團（基金會）基本資料

受訪單位	台灣樂舞文教基金會		(舞團全名)
組織型態	<input type="checkbox"/> 芭蕾舞 <input checked="" type="checkbox"/> 民族舞	<input type="checkbox"/> 現代舞 <input type="checkbox"/> 其它 _____	
受訪者	資深執行製作 / 侯秀華小姐		(職稱 / 名字)
組織成立年資	<input type="checkbox"/> 未滿 10 年 <input type="checkbox"/> 20~30 年	<input checked="" type="checkbox"/> 10~20 年 <input type="checkbox"/> 30 年以上	
組織成員人數	<input type="checkbox"/> 5 人以下 <input checked="" type="checkbox"/> 21~40 人	<input type="checkbox"/> 6~20 人 <input type="checkbox"/> 40 人以上	
組織資本額	<input type="checkbox"/> 100 萬以下 <input type="checkbox"/> 100~500 萬之間	<input checked="" type="checkbox"/> 500~1,000 萬之間 <input type="checkbox"/> 1,000 萬以上	

2. 請說明 貴團（基金會）成立之宗旨及目標發展為何？

以推動台灣舞蹈文化藝術之發展、促進與世界各國舞蹈文化交流為宗旨：

- (1) 計畫性整理台灣舞蹈藝文誌，並調查台灣舞蹈藝術人才。
- (2) 研究整理台灣舞蹈與音樂教材，永續保存台灣傳統舞蹈。
- (3) 傳承推廣台灣傳統舞蹈，進行國際間舞蹈文化藝術交流。
- (4) 創新台灣舞蹈，以增進台灣舞蹈之廣度。
- (5) 辦理並參與國際性、地方性舞蹈交流活動，出版舞蹈藝術相關著作及影音作品。
- (6) 其他有關會務發展事項。

3. 請問 貴團是否擬定或已執行中、長期的發展計畫？

未來將整合舞團、學校等資源進，而擴大組織編制，以建立完善的文化藝術研究發展網絡。

4. 請問您對於表演藝術團體執行多元化發展的營運方式（指多角化經營）之看法為何？

是未來的一個發展趨勢，無法避免的走向。目前舞團以演出為主力，雖有開發影音產品、T 恤，但成本高，需多加考量才能執行。

5. 請詳細說明 貴團目前除了年度演出售票的核心層面外，有進行哪些其它的經營方式？（例如：販售出版品、影音系列、舞蹈教室等）

推動義工制度，辦理會員近距離的互動，藉以更深入瞭解舞團運作情形，培養認同感。網站會進行全面更新，未來將有電子報或會員收費機制(會費 /VIP 永久會員、一般會員)。演出時才會販售影音出版品、T 恤、書籍。

【第二部份】內外部經營環境分析

1. 請問 貴團進入多角化經營前，是否曾對外在環境進行分析評估？

- 是，請往下一題繼續填寫。
- 否，請跳至第 4 題後依序作答。

2. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含一般環境、產業環境），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。

- 政府的法律規定和政府對表演藝術產業之規範
- 經濟、社會及國民所得水準或匯率之變動
- 表演藝術市場定位及趨勢
- 表演藝術產業環境之結構變化
- 其他_____

3. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含消費者、競爭者），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。

- 消費者（觀眾）的購買動機
- 消費者（觀眾）未滿足之需求方向
- 競爭者之規模、成長及獲利能力
- 競爭者之產品、發展目標
- 其他_____

4. 請問 貴團進入多角化經營前，是否有對當時的經營情況進行分析？

- 是，請往下一題繼續填寫。
- 否，請跳至第 6 題後依序作答。

5. 請問 貴團對當時經營情況進行了哪些分析？（可複選）

- 現在及過去的經營策略分析 經營績效分析
組織及文化價值觀分析 經費財務資源分析
組織優勢及弱勢分析 其他事業之發展評估分析
其他_____

6. 請問貴團的經營環境中，說明何者是舞團自身之機會、威脅、優勢、劣勢？

- (1) 優勢：台北民族舞團是為台灣第一個職業舞團，近年以「新民族舞風系列」作品，為台灣民族舞蹈開拓嶄新的風貌。舞團作品特色都是藉由紮實的田野采風，除建構傳統台灣舞蹈的研究分析，並重新賦予台灣民族舞蹈新的表現力。
- (2) 劣勢：舞團的行政事務是由舞者團員兼任之，舞者除了要練舞、教課，亦要分擔舞團的行政責任，團員流失嚴重。
- (3) 機會：以目前國際表演藝術市場來看，東方風仍是主要流行趨勢，舞團有機會可以推向更大的國際舞台。
- (4) 威脅：與台北民族舞團同質性的團體很多。

7. 為瞭解貴團的組織型態，請選擇下列條件符合貴團目前狀況之選項。

- 防禦型：傾向保守、採用固定不變的作法，追求低風險。
- 探勘型：組織型態未成熟，作品呈現風險較高，但願意主動尋求市場機會。
- 分析型：強力監督策略的執行，擁有正式的組織結構。
- 回應型：總體環境不容易適應，但仍擁有危機管理的能力。

8. 請問 貴團認為在經營環境中，下列何者能成為表演藝術產業的關鍵成功之因素？（可複選）

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
發展策略 其他_____

9. 請問 貴團本身的產業環境中，何者是貴團所擁有之重要資源？（可複選）

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路

- 資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
發展策略 其他_____

【第三部份】問題確認與策略選擇

1. 請問 貴團對於目前的經營情況下所面臨之主要問題、次要問題及其他相關迫切性問題為何？

- (1) 主要問題：經費短缺；再者，與企業界的關係尚未建立，無法開拓更寬廣的經費來源。
- (2) 次要問題：人力不足。
- (3) 其他問題：舞團與基金會的延伸形象仍未具體建立，成立之基金會非沿用相關舞團名字，因此外界對於兩者之間的關聯性薄弱。

2. 經過上述第二部分的分析以及問題的確立，請問 貴團是否已進行經營策略上的選擇及制訂？

是，請繼續往下作答。

否，原因為何？（回答此題後，請跳至第 7 題依序作答）

3. 請問 貴團的相關性或非相關性多角化經營項目及執行部門為何？是否為舞團或基金會下的部門負責？

(1) 相關性多角化經營：指企業為求能充分利用內部資源之整合或運用，而發展出和企業原有發展策略相關之產品。

是， 原管理單位執行，項目 舞蹈教室

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

否，則負責的經營系統為何？_____

(2) 非相關性多角化經營：指企業為能求掌握品牌效益且為求內部資源垂直整合以降低經營風險而發展的產品。

a.是， 原管理單位執行，項目_____

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

b.否，則負責的經營系統為何？_____

4. 請問 貴團執行多角化的結果，如成立子團、經營舞蹈教室、品牌授權等相關或非相關多角化的方式，是否與母體（基金會）為直屬系統，以及影響母體的運作程度為何？

5. 請問 貴團採用多角化策略之目的為何？

(1) 相關性多角化

- 為求組織營運之多角化
- 為求交換技術及資源之多角化（可複選）

有共通的顧客及市場上的需求

有共通的資源設施

有共通的營運系統或制度

有共通的師資群

有共通的行政系統或教學資源

有共通的銷售業務及廣告通路

有共通的配銷通路

其他，內容為_____

(2) 非相關性多角化（可複選）

為求掌握資金流動

為求降低風險

為求重建組織結構

為求獲取稅捐利益

為求防止被併購

其他，內容為_____

6. 請問「多角化經營」對於 貴團最大的影響因素為何？請具體說明。

7. 請問 貴團執行經營策略選擇前，其組織結構是否已重新設計？並請簡要說明組織架構及人力分配，亦可直接提供最新組織架構圖。

■ 是，目前專職人員（月給職）為舞團藝術總監 1 人、舞團行政經理

1 人、會計 1 人，另有專屬團員 20 人
 否（請跳至第九題）

8. 請問貴團執行目前的策略考量為何？投入多少人力物力？回收程度如何？

9. 對於本問卷有任何建議，歡迎您與此空白處填寫，使本問卷能更臻完善。

本問卷內容到此結束，您的寶貴意見將有助於本論文的成立，不勝感激！

南華大學美學與藝術管理研究所
研究生 張殷綺 敬上

附錄五

【第一部份/背景資料】

1. 舞團（基金會）基本資料

受訪單位	財團法人雲門舞集文教基金會		(舞團全名)
組織型態	<input type="checkbox"/> 芭蕾舞 <input type="checkbox"/> 民族舞	<input checked="" type="checkbox"/> 現代舞 <input type="checkbox"/> 其它 _____	
受訪者	基金會行政總監 / 葉苒苒小姐		(職稱 / 名字)
組織成立年資	<input type="checkbox"/> 未滿 10 年 <input type="checkbox"/> 20~30 年	<input type="checkbox"/> 10~20 年 <input checked="" type="checkbox"/> 30 年以上	
組織成員人數	<input type="checkbox"/> 5 人以下 <input type="checkbox"/> 21~40 人	<input type="checkbox"/> 6~20 人 <input checked="" type="checkbox"/> 40 人以上	
組織資本額	<input type="checkbox"/> 100 萬以下 <input type="checkbox"/> 100~500 萬之間	<input type="checkbox"/> 500~1,000 萬之間 <input checked="" type="checkbox"/> 1,000 萬以上	

2. 請說明 貴團（基金會）成立之宗旨及目標發展為何？

- (1) 專注創作，提升表演藝術水平
- (2) 吸收多元文化土壤，紮根台灣
- (3) 創造就業機會，培訓藝術專業人才
- (4) 挑戰國際最高水平，創造台灣文化形象

3. 請問 貴團是否擬定或已執行中、長期的發展計畫？

- (1) 持續編創舞作，培育新編舞家以及舞蹈人才
- (2) 透過舞蹈推廣&教育，培養舞蹈觀眾
- (3) 持續透過海外演出，傳達台灣文化形象

4. 請問您對於表演藝術團體執行多元化發展的營運方式（指多角化經營）之看法為何？

表演藝術團體可藉由多元化經營，拓展創作領域、觀眾、及信念的傳達，加強團隊宗旨的推廣。團隊亦藉由多元化的經營，增加硬體資源及經濟收入，穩定經營，繼而持續藝文推廣。但團隊規劃多角化之經營之初，須有其清楚的宗旨與目的，並非純粹隨市場脈動而隨波逐流。

5. 請詳細說明 貴團目前除了年度演出售票的核心層面外，有進行哪些其它的經營方式？（例如：販售出版品、影音系列、舞蹈教室等）
雲門舞集 2 的創立、國內外邀演、販售雲門相關出版品、舞作影音 CD/DVD，舞蹈教室，雲門 café 授權、雲門舞作授權演出

【第二部份】內外部經營環境分析

1. 請問 貴團進入多角化經營前，是否曾對外在環境進行分析評估？
- 是，請往下一題繼續填寫。
 - 否，請跳至第 4 題後依序作答。
2. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含一般環境、產業環境），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
- 3 政府的法律規定和政府對表演藝術產業之規範
 - 3 經濟、社會及國民所得水準或匯率之變動
 - 4 表演藝術市場定位及趨勢
 - 3 表演藝術產業環境之結構變化
3. 依 貴團的特性在外部環境的考量下（含消費者、競爭者），請填寫出具有影響其作品、舞團發展或經費來源的各項因素，並請依照影響的重要順序給予最高 5 分至 1 分。
- 4 消費者（觀眾）的購買動機
 - 4 消費者（觀眾）未滿足之需求方向
 - 2 競爭者之規模、成長及獲利能力
 - 2 競爭者之產品、發展目標
4. 請問 貴團進入多角化經營前，是否有對當時的經營情況進行分析？
- 是，請往下一題繼續填寫。
 - 否，請跳至第 6 題後依序作答。
5. 請問 貴團對當時經營情況進行了哪些分析？（可複選）
- 現在及過去的經營策略分析
 - 經營績效分析
 - 組織及文化價值觀分析
 - 經費財務資源分析
 - 組織優勢及弱勢分析
 - 其他事業之發展評估分析
6. 請問 貴團的經營環境中，說明何者是舞團自身之機會、威脅、優勢、劣勢？

- (1) 優勢：強而有力的領導者、三十四年舞團歷史、擁有品牌、國內外知名度、正面的社會地位與形象、嚴謹的工作團隊、沒有語言限制(海外演出較戲劇易於接受)、強烈視覺影像及音樂藝術的結合、現場表演不易被數位科技取代。
- (2) 劣勢：表演藝術產業本身是弱勢產業、現代舞不容易被看懂，觀眾群有限、編舞家&舞者有限、製作成本高、演出場次有限無法大量複製。
- (3) 機會：因有品牌，易爭取各項資源(媒體、募款、藝術家、人力資源等)、跨界及跨領域合作可行性大、多角化經營有其公信力、為非營利機構，可增取各界贊助。
- (4) 威脅：培育編舞人才及舞者的困難、未來經營方向、面對通俗娛樂的競爭，觀眾開發不易。

7. 為瞭解貴團的組織型態，請選擇下列條件符合貴團目前狀況之選項。

- 防禦型：傾向保守、採用固定不變的作法，追求低風險。
- 探勘型：組織型態未成熟，作品呈現風險較高，但願意主動尋求市場機會。
- 分析型：強力監督策略的執行，擁有正式的組織結構。
- 回應型：總體環境不容易適應，但仍擁有危機管理的能力。

8. 請問 貴團認為在經營環境中，下列何者能成為表演藝術產業的關鍵成功之因素？(可複選)

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
- 資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
- 發展策略 其他

9. 請問 貴團本身的產業環境中，何者是貴團所擁有之重要資源？(可複選)

- 舞團之品牌形象 舞作風格 舞者技術 市場通路
- 資金調度 人力資源 服務完善 舞團規模大小
- 發展策略 其他_____

【第三部份】問題確認與策略選擇

1. 請問 貴團對於目前的經營情況下所面臨之主要問題、次要問題及其他相關迫切性問題為何？

- (1) 主要問題，新編舞家的傳承/轉型、觀眾開發、募款贊助資源。

(2) 次要問題，舞團組織龐大，經營開支大、新舊成員的承接(舞者、技術、行政)、中國大陸團隊未來的競爭

(3) 其他問題，排練場地承租/更新、現今媒體資源的轉換

2. 經過上述第二部分的分析以及問題的確立，請問 貴團是否已進行經營策略上的選擇及制訂？

是，請繼續往下作答。

否，原因為何？（回答此題後，請跳至第 7 題依序作答）

3. 請問 貴團的相關性或非相關性多角化經營項目及執行部門為何？是否為舞團或基金會下的部門負責？

(1) 相關性多角化經營：指企業為求能充分利用內部資源之整合或運用，而發展出和企業原有發展策略相關之產品。

是， 原管理單位執行，項目 [出版品/影音產品/舞作授權/雲門 Café 授權等](#)

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目 [雲門舞集舞蹈教室](#)

成立子團執行，項目 [雲門舞集 2](#)

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

否，則負責的經營系統為何？_____

(2) 非相關性多角化經營：指企業為能求掌握品牌效益且為求內部資源垂直整合以降低經營風險而發展的產品。

是， 原管理單位執行，項目_____

原管理單位另成立功能部門執行，項目_____

成立事業部執行，項目_____

成立子團執行，項目_____

購併並成立公司執行，項目_____

其他，內容為_____

否，則負責的經營系統為何？_____

4. 請問 貴團執行多角化的結果，如成立子團、經營舞蹈教室、品牌授權等相關或非相關多角化的方式，是否與母體（基金會）為直屬系統，以及影響母體的運作程度為何？

雲門舞集 2 / 出版品 / 舞作授權 / 雲門 Café 授權等相關多角經營，以專為舞團發展需求而成立，協助舞團經營 & 發展為主要課題。至於雲門舞蹈教室，則自成獨立經營機構。

5. 請問 貴團採用多角化策略之目的為何？

(1) 相關性多角化

- 為求組織營運之多角化
- 為求交換技術及資源之多角化（可複選）
 - 有共通的顧客及市場上的需求
 - 有共通的資源設施
 - 有共通的營運系統或制度
 - 有共通的師資群
 - 有共通的行政系統或教學資源
 - 有共通的銷售業務及廣告通路
 - 有共通的配銷通路
 - 其他，內容為_____

(2) 非相關性多角化（可複選）

- 為求掌握資金流動
- 為求降低風險
- 為求重建組織結構
- 為求獲取稅捐利益
- 為求防止被併購
- 其他，內容為_____

6. 請問「多角化經營」對於 貴團最大的影響因素為何？請具體說明。

雲門多角化經營之初，在於視其觀眾所需，提供服務，亦藉由多角化經營，讓舞團創作 & 信念，經由更充足的通路被推廣，例如雲門舞集 2 的推廣，更著重於創新與教育，雲門影音產品及出版品的推出，雲門舞作授權至海外，舞蹈教室推展舞蹈教育，雲門咖啡..等，皆經由多元化經營，讓雲門舞作 & 精神持續擴展。

7. 請問 貴團執行經營策略選擇前，其組織結構是否已重新設計？並請簡要說明組織架構及人力分配，亦可直接提供最新組織架構圖。

■是，基金會的董事長 1 人，董事 11 人，基金會辦公室專職人員有 36 人，包括舞團暨基金會行政總監 1 人、行政總監助理 1 人、執行副總 1 人。行政總監掌管國際演出組（4 人）、國內演出組（一 + 二團共 5 人）、票務組（3 人）、會計組（3 人）、辦公室事務行政（3 人），執行副總掌理行銷部（1 + 2 團共 6 人）、公關暨發展部（1

人)、藝術總監助理(1人)、文獻部(4人)、資訊部(3人)。
否(請跳至第九題)

8. 請問貴團執行目前的策略考量為何?投入多少人力物力?回收程度如何?

舞團每年固定於春秋兩季於國內製作演出,編創新作,並且持續拓展海外巡演。雲門舞集2以培育新編舞家/新作品為宗旨,深入校園及社區進行舞蹈推廣。全團投入極高的人力與物力,持續以經營專業舞團的目標精進。

9. 對於本問卷有任何建議,歡迎您與此空白處填寫,使本問卷能更臻完善。

本問卷內容到此結束,您的寶貴意見將有助於本論文的成立,不勝感激!

南華大學美學與藝術管理研究所
研究生 張殷綺 敬上