

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

傳統表演藝術團體創新經營模式之研究

**A Study on Innovative Management Strategies of Traditional Performing Arts  
Groups**

指導教授：黃淑基 博士

ADVISOR : Huang, Shu-Chi, Ph. D.

研究生：李法蓮

GRADUATE STUDENT : Lee, Fa-Lien

中 華 民 國 104 年 6 月

# 南 華 大 學

文化創意事業管理學系文創行銷碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

傳統表演藝術團體創新經營模式之研究

A Study on Innovative Management strategies of Traditional  
Performing Arts Groups

研究生：李法蓮

經考試合格特此證明

口試委員：\_\_\_\_\_

廖婉珺  
黃淑基  
趙子仁

指導教授：黃淑基

系主任(所長)：張淑怡

口試日期：中 華 民 國 104 年 5 月 29 日

## 謝誌

哇！研究所兩年的歲月，我終於生出了碩士論文，首先感謝支持我的家人爸爸、媽媽和最可愛的公公、婆婆以及我帥氣的老公不厭其煩地載我到處去訪談，因為你們的支持，讓我的人生看見更不一樣視野，也有了不一樣的成長記錄。感謝我的指導教授黃淑基老師，在我論文還沒有找尋的方向時，為我指引直到確立目標，不斷地鼓勵我，給予我繼續完成論文的動力。也非常感文創所所有教授的關愛，讓我感覺在文創所的兩年學習中被感溫馨。謝謝兩位口考委員廖婉君老師與趙家民老師給予論文的指教。另外，謝謝我的訪談對象接受我的拜訪，讓我能夠順利完成論文。

最後，我要感謝關心我的學長姐與學妹們鼓勵及陪伴，俊吉、燁祺、凱弘、與益誠，我的同門師姐與師妹育潔、宣育及品萱，我的可愛的同學郁欣、珈宏，因為有你們，所以寫論文時不會感到孤單。南華帶給我無限的回憶，謝謝南華對我的栽培！

# 南華大學文化創意事業管理研究所 103 學年度第二學期碩士

## 論文摘要

論文題目：傳統表演藝術團體創新經營模式之研究

研究生：李法蓮

指導教授：黃淑基 博士

### 論文摘要內容：

臺灣的傳統表演藝術團體在充滿競爭力的社會環境中，為了強化自身的立足點，必須隨著世界潮流的趨勢逐漸轉變經營方式，求新求變與創新的經營模式是傳統表演藝術團體所需面對的重要課題。經營的理念與模式關乎到表演藝術團體的存在和價值，如何在維護傳統與既定創新之下，使表演藝術能繼續活躍於充滿競爭的社會中，其成功關鍵因素是本研究將探討之議題。

本研究擬以創新經營模式與行銷策略、藝術市場開發之定位與可行性、專業人才培訓之策略、演出型態之創新、異業合作之策略與經營現況與未來規劃，六大面向，選取台灣具代表性之四個表演藝術團體，將目前執行創新經營之方向進行歸納整理，透過其實務上之經驗，分析對於表演團體具有效益之經營策略因素。

本研究為探討傳統表演藝術團體創新經營模式之研究，透過多個案研究法、深度訪談法、次級資料分析法與文獻分析法等之質性研究法進行探討，進一步瞭解研究對象創新經營之理念與方法。

**關鍵字：**創新、創新經營、經營管理、表演藝術

**Title of Thesis : A Study on Innovative Management Strategies of  
Traditional Performing Arts Groups**

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

**Graduate date : June 2014                      Degree Conferred : M.B.A.**

**Name of student : Lee, Fa-Lien              Advisor : HUANG, Shu-Chi, Ph. D.**

## **Abstract**

Traditional performing arts groups in Taiwan are facing a competitive social environment. In order to intensify their standing point, they have to change their management strategy in accordance with world trend. Management ideals and models relate to the existing values of a performing arts group. This study focuses on the balance between maintaining tradition and innovation so as a performing arts group can survive in this competitive society.

This study chose four landmark performing arts groups and generalized their contemporary innovative management methods in six aspects: innovative management models and marketing strategies, art market development and possibilities, professional training strategies, performing model innovation, horizontal cooperation strategies, and management status quo and future plan.

This research studied the innovative management models of traditional performing arts groups. Qualitative research method, such as multiple-case study, in-depth interview, secondary data analysis, and document analysis were used to further understand the innovative management ideals and methods of the targets.

**Key Words:** Innovation, Innovative Management, Performing Arts Groups.

# 目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
英文摘要.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究動機.....	2
1.1.3 研究目的.....	3
1.1.4 研究流程.....	3
1.1.5 研究範圍與限制.....	5
第二章文獻探討.....	6
2.1 表演藝術.....	6
2.1.1 表演藝術之意涵.....	6
2.1.2 表演藝術的分類.....	6
2.2 創新理論.....	8
2.2.1 創新之內涵.....	8
2.2.2 表演藝術創新演出形式.....	9
2.3 藝術經營理論.....	11
2.3.1 藝術經營概念與意涵.....	11
2.3.2 藝術經營策略.....	11
2.3.3 表演藝術創新經營相關研究.....	13

第三章 研究方法.....	14
3.1 研究方法與設計.....	14
3.1.1 多個案研究法.....	14
3.1.2 深度訪談法.....	15
3.1.3 次級資料分析法.....	16
3.1.4 文獻分析法.....	17
3.2 研究對象.....	18
3.3 訪談大綱設計.....	19
3.4 研究架構.....	21
3.5 研究執行.....	23
3.5.1 深度訪談執行.....	23
3.5.2 訪談資料編碼說明.....	24
第四章 資料分析與彙整.....	26
4.1 創新行銷策略.....	26
4.1.1 創團宗旨與自我定位.....	26
4.1.2 內外部環境分析.....	29
4.1.3 早期與現今經營模式之差異.....	31
4.1.4 售票管道與行銷平台.....	33
4.2 藝術市場開發與可行性.....	35
4.2.1 以何機制了解藝術觀眾群之興趣及參與動機.....	35
4.2.2 市場區隔鎖定消費族群.....	38
4.2.3 如何提升觀眾之出席率.....	41
4.3 專業人才培訓.....	43
4.3.1 進駐校園進行藝術教育扎根.....	43
4.3.2 專業人才之培育.....	45
4.3.3 專業人才創意思維啟發.....	47
4.4 演出型態創新之構思.....	49
4.4.1 演出節目設計.....	49

4.4.2 創作構思與包裝	51
4.5 異業合作	54
4.5.1 異業合作之優缺點	54
4.5.2 公部門與學術單位輔導計畫	56
4.6 經營現況與未來規劃	57
4.6.1 經營困境與解決	57
4.6.2 創新經營之成功關鍵因素	59
4.6.3 未來經營發展方向	61
第五章 結論與建議	64
5.1 研究結論	64
5.1.1 了解傳統表演藝術團體之創新經營與行銷特色	64
5.1.2 掌握藝術市場開發與可能性	64
5.1.3 專業人才的培養	65
5.1.4 創新表演藝術形態	65
5.1.5 了解異業合作之概況	65
5.2 研究建議	65
參考文獻	67
附錄 訪談逐字稿	71



## 表目錄

表 2.1 表演藝術活動定義與類別.....	7
表 2.2 表演藝術產業分類.....	7
表 2.3 演藝類型的劃分.....	10
表 2.4 國家專屬音樂廳交響樂團的策略型態.....	12
表 3.1 研究對象基本資料.....	19
表 3.2 訪談對象與受訪時間表.....	24
表 4.1 成立宗旨.....	28
表 4.2 內外部環境分析.....	31
表 4.3 早期與現今經營模式之差異.....	33
表 4.4 售票管道與行銷平台.....	35
表 4.5 了解藝術觀眾群之興趣及參與動機.....	38
表 4.6 消費族群分類.....	41
表 4.7 提升觀眾出席率之方式.....	42
表 4.8 專業人才之培育.....	47
表 4.9 演出節目設計.....	51
表 4.10 創作構思與包裝.....	53
表 4.11 創新經營之成功關鍵因素.....	60
表 4.12 未來經營發展方向.....	63

# 圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	4
圖 3.1 研究架構.....	22



# 第一章緒論

## 1.1 研究背景與動機

### 1.1.1 研究背景

近年來，文化創意產業被列為世界各國自身的重大經濟來源之一，文創產業的軟實力亦被臺灣政府所重視，並積極施行該政策。臺灣的傳統表演藝術團體在充滿競爭力的社會環境中，為了強化自身的立足點，必須隨著世界潮流的趨勢逐漸轉變經營方式，求新求變與創新的經營模式是傳統表演藝術團體所需面對的重要課題。

表演藝術歸屬於文化創意產業之藝術分類中，為舞蹈、文學、戲劇、音樂及視覺所結合的多元呈現，藉由表演族群與觀眾間的互動，使觀眾從欣賞、參與及互動中體現人文氣息，並予以展現人文、美學與創意之內涵(張巽詞, 2014)。臺灣的社會隨著外來文化的融合與刺激，科技和知識的日新月異，傳統表演藝術已無法滿足觀眾的視覺與感官，因此表演形式已不再受限於舊有的刻板模式，反而被迫成長，在守舊與創新中取自平衡進而漸漸地發展出自我的特色，形塑出不同於以往的新表演藝術型態。

就音樂與表演藝術產業方面，音樂是最容易個人化及取得的文化和娛樂產品，其普遍存在於各種文化與不同的社會階層，可視為是所有文化和娛樂的事業基礎.....。至於表演藝術方面，自古以來，表演藝術所得到的回饋皆是精神層面高過於金錢物質，主要是透過不同於娛樂事業的經營手法來運作。事實上，許多表演藝術組織都是非營利性質，通常是憑藉著政府補助、業界贊助以及個人捐款來維持。另外，過去幾個世紀以來，表演藝術的基本創作流程，始終維持原來的模樣，科技的進步雖然降低成本，但也可能造成負面的影響(林炎旦，2011)。

一般表演團體大多屬於非營利組織之經營型態，僅需有「使命」，並未與「競爭」、「策略」、「績效」、「經營」等產生直接連結，因此許多非營利組織在營運不善或漠視管理的結果下，被迫於淘汰，而無法體現落實理想(張慧真，

2004)。因此表演團體的經營方針必須有所改變與創新，從創作的元素、表演形式、觀眾的接受度與參與度與行銷推廣等問題，逐漸地被傳統表演藝術團體所重視。

由此可知，經營的理念與模式關乎到表演藝術團體的存在和價值，如何在維護傳統與既定創新之下，使表演藝術能繼續活絡於充滿競爭的社會中，其成功關鍵因素是本研究將探討之議題。

### 1.1.2 研究動機

根據文化部依據行政院 103 年度施政方針，配合中程施政計畫及核定預算額度，並針對當前社會現況及文化部未來發展需要，編定 103 年施政計畫，第

(一) 7385 村落文化紮根（泥土化），以下為第六條公布：

(六) 創新傳統藝術：積極扶持民間傳統表演團體，讓各地的歌仔戲、布袋戲團、傳統音樂、雜技、說唱等民間藝術團體都能得到滋養，並與教育體系、觀光體系相互結合，透過串聯、交流等結合民間的力量，以「村落」為單位，推動傳統藝術教育之推廣與體驗，不但讓傳統藝術品質得到全面提昇，更讓全民都能感受到傳統藝術之美，進入當代生活主流價值體系。

傳統表演藝術泛指歌仔戲、布袋戲團、傳統音樂、雜技、說唱等民間藝術團體。近幾年來，臺灣政府積極提昇國家文化軟實力，使國際與社會了解融合現代與傳統的臺灣文化。

鑑於臺灣表演藝術團體面對執行藝術經營時的遇況，本研究擬以創新經營模式與行銷策略、藝術市場開發之定位與可行性、專業人才培訓之策略、演出型態之創新、異業合作之策略與經營現況與未來規劃，六大面向，選取臺灣具代表性之四個表演藝術團體，將目前執行創新經營之方向進行歸納整理，透過

其實務上之經驗，分析對於表演團體具有效益之經營策略因素，並提供未來表演藝術經營的修正與建議，作為表演藝術團體亦或藝文觀賞民眾之參考。

### 1.1.3 研究目的

本研究主要為探討傳統表演藝術團體的創新經營模式，藉由多個案研究了解臺灣表演藝術團體之發展面向，透過創新經營相關專書文獻，並選定具有代表性之表演藝術團體進行訪談，將其彙整歸納以提供傳統表演藝術團體創新經營之參考。

本文將探討傳統表演藝術團體在眾多的表演團體中，如何能於現今競爭激烈的社會取得立足之地，並倍受肯定與青睞之成功關鍵因素。因此，本研究將針對其具代表性之傳統表演藝術團體如何在同行間脫穎而出，並突破與創新，有別於以往傳統之演出形式與經營模式作探討。本研究目的如下：

1. 創新經營模式與行銷策略
2. 藝術市場開發之定位與可行性
3. 專業人才培訓之策略
4. 演出型態之創新
5. 異業合作之策略
6. 經營現況與未來規劃。

### 1.1.4 研究流程

本論文主要以質性研究撰寫內文，首要蒐集與表演藝術、何謂創新、經營模式、創新經營模式相關之文獻資料，初步了解目前臺灣藝術市場發展趨向以及所使用之藝術行銷策略，除了次級資料的探討，並以深度訪談法取得研究個案之創新經營之經驗，將訪談資料經由篩選加以編碼後，輔以次級資料與個人

見解，撰寫統整研究之資料，並提出結論與建議。詳細流程如下：

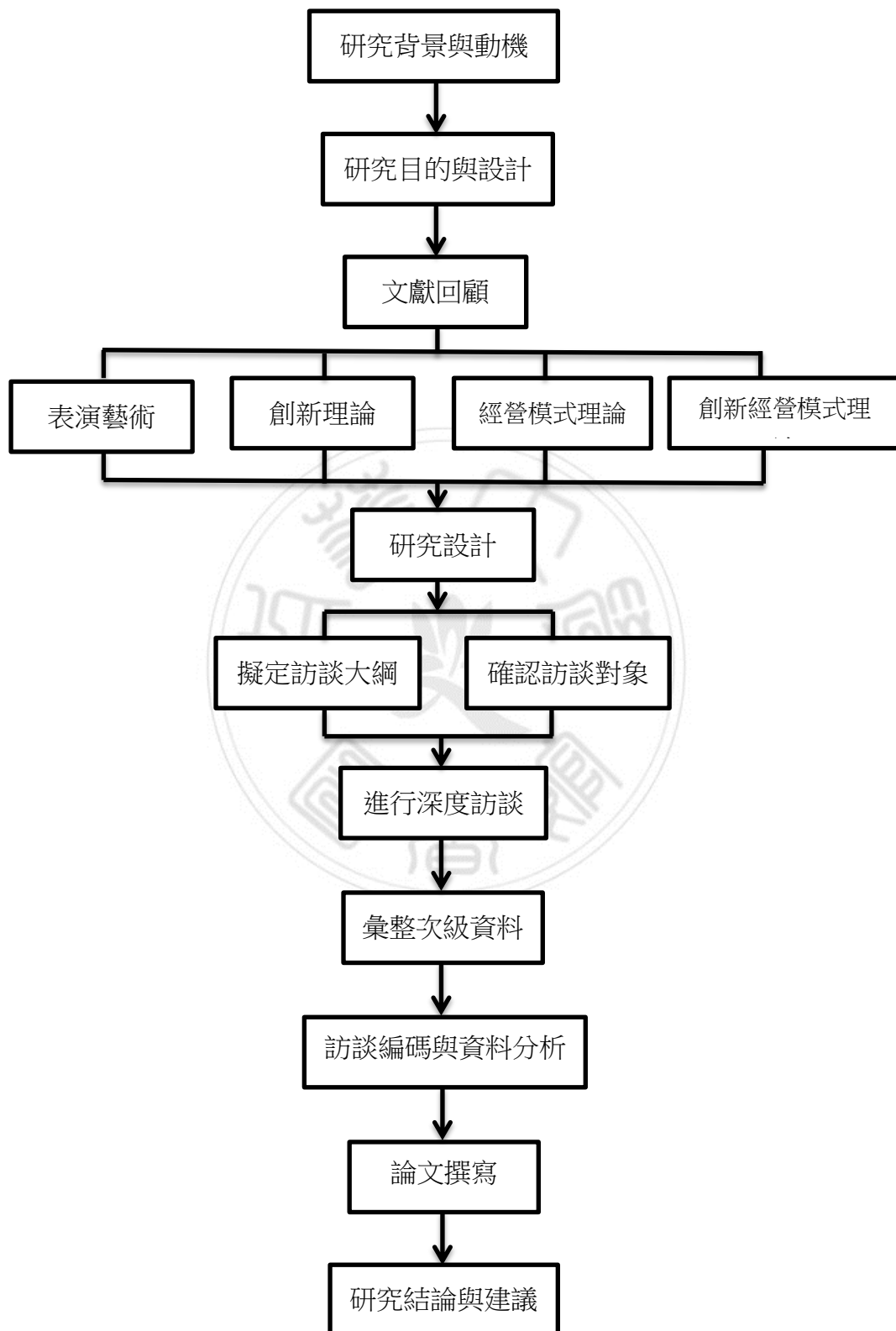


圖 1.1 研究流程

## 1.1.5 研究範圍與限制

### 一、研究範圍

由於臺灣是一個融合多元文化的國家，因此形成眾多的表演藝術型態，本研究主軸為傳統表演藝術創新經營之研究，因而以具創新經營概念之團體為研究範圍，選取嘉義市長義閣掌中劇團、無雙樂團、臺灣豫劇團及九天民俗技藝團作為研究對象。

其中長義閣掌中劇團於 1949 年創立在嘉義地區，距今 65 的歷史，至今在演出的創作與文物保存皆做得相當完善，且長義閣掌中劇團於 2013 年榮獲為「文化資產保存傳統藝術類」之殊榮，由此可見，該團在布袋戲領域中是具有相當重要的地位；接著，無雙樂團為臺灣知名作曲家劉學軒所創立，其表演形式、創作曲目與經營模式等皆有別於以往的傳統國樂，是跨越國樂界加入歌舞的音樂類型；另外，臺灣豫劇團為 2012 年文化部成立後，歸屬於國立傳統藝術中心管轄之下的國家專業表演藝術團隊，為公立表演藝術團隊之代表；最後，九天民俗技藝團則是首次登上國家音樂廳表演的陣頭團體，亦為第一個出國表演的陣頭。

### 二、研究限制

由於傳統表演藝術團體甚多，本研究礙於人力與資源的限制，因此只能選其四個具代表性之團體作為研究對象，將所蒐集之資料進行分析與歸納。而在進行資料蒐集時可能會觸及商業機密及隱私，因而導致資料不完全，使得第一手資料不完善。

## 第二章文獻探討

### 2.1 表演藝術

#### 2.1.1 表演藝術之意涵

表演藝術，泛指某一個個人或團體，在有觀賞者觀賞的情況下，所進行的一種演出活動。而所進行的演出地點，可於劇場的台上，或是任何一個可提供演出的場所，且並未限定於室內或室外，而其所演出的的媒介與形式雖然沒有制式的規範，但是其演出的內容及目的，是必須於表演期間之內完成(耿建興、夏學理，1998)。

葉艾艾(1991)認為，表演藝術簡單地說就是活生生的人(表演者)演給活生生的人看(觀眾)，其特質是無法電視節目或電影般大量複製的.....因此面對現實問題，表演藝術只有活人能呈現，當然也需要觀眾及劇場(概指一個場地，或正式、非正式場域)，才能完整呈現一場表演藝術。

根據《牛津藝術字典》(The Oxford Dictionary of Arts)表演藝術的定義：「表演藝術是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的藝術形式」。

#### 2.1.2 表演藝術的分類

雲門舞集舞團經理葉艾艾，將表演藝術分為音樂、舞蹈、戲劇及歌劇四類(葉艾艾，1991)。夏學理(2002)將表演藝術的形式大致分為：

- 一、音樂類：如中西樂器獨奏、重奏、聲樂等。
- 二、舞蹈類：如芭蕾舞、現代舞、民族舞蹈等。
- 三、戲劇類：如舞臺劇、歌劇、兒童劇、歌仔戲、布袋戲、平劇等。

根據行政院文化建設委員會《2003 文化統計》將表演藝術活動分為音樂活動、舞蹈活動及戲劇活動，下表為其表演藝術活動之定義與類別：



表 2.1 表演藝術活動定義與類別

活動項目	定義	類別
音樂	指有演出檔期，並以演唱或演奏為主的動態表演活動。	如演唱會、演奏會（國樂、西樂、獨奏會、傳統合奏、現代合奏、說唱藝術）、室內樂（交響樂）、管弦樂及爵士樂。
舞蹈	指有演出檔期，並以舞蹈為主的動態表演活動。	如中國舞蹈（民俗舞蹈、中國古典舞、中國民間舞）、臺灣原住民舞、外國民族舞蹈、芭蕾舞、冰上芭蕾、爵士舞、現代舞及踢踏舞。
現代戲劇	指有演出檔期，並以劇情為主的動態表演活動。	如歌舞劇、舞台劇、兒童劇、默劇、話劇、歌劇、音樂劇。
傳統戲曲	指有演出檔期，並以唱腔及做戲為主，並配合劇情之傳統表演活動。	如歌仔戲、布袋戲、採茶戲、皮影戲、客家戲、北管戲、南管戲、崑劇、越劇、京劇、豫劇、粵劇及說唱曲藝。

資料來源：改繪自《2003 文化統計》

由於本研究主要使以傳統表演藝術團體為主軸，因此將擇其音樂與傳統戲曲活動做為研究範疇。然而《表演藝術產業調查研究》（溫慧玟，2007），以文建會之分類方式將表演藝術團體區分為現代戲劇、傳統戲曲、舞蹈與音樂四類，下表為其四類之表演藝術團體之產業活動概況。

表 2.2 表演藝術產業分類

現代戲劇	舞台劇、音樂劇、歌舞劇、話劇、兒童戲劇、偶戲
傳統戲曲	歌仔戲、京劇、崑曲、偶戲—布袋戲、偶戲—魁儡戲、偶戲—皮影戲、說唱藝術、南管、北管、客家戲、高甲戲

舞蹈	原住民舞蹈、現代舞、芭蕾舞、民族舞蹈
音樂	世界音樂 民族音樂—國樂 民族音樂—南北管 民族音樂—臺灣原住民音樂 民族音樂—地方歌謠及戲曲 西樂—聲樂 西樂—弦樂 西樂—管樂 西樂—歌劇 西樂—鍵盤樂 西樂—室內樂 西樂—爵士樂 西樂—打擊樂 西樂—管弦樂 西樂—合唱

資料來源：改繪自《表演藝術產業調查研究》，溫慧玟，2007，p.6，台北：文建會。

## 2.2 創新理論

### 2.2.1 創新之內涵

創新的來源，施百俊（2001）認為沒有「機會」就沒有所謂的創新，而機會不見得是創新者一味的努力就可以創造出來的，通常是由經營環境的變動而得來的。

Peter F.Drucker（1985）認為，企業創造財富會隨著知識經濟時代的來臨，從原先的土地、設備等，轉為知識工作者的知識投資；而創新就是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源。Peter F.Drucker 以完整及系統化的形式

討論創新，反對創新是「靈機一動」的想法，認為創新是可以被受訓練與學習的。Peter F. Drucker 並提出創新機會的七大來源為：其一，意料之外的事件；其二，不一致的狀況；其三，基於程序的需要；其四，產業或市場結構突然的改變；其五，人口結構的變動；其六，認知、情緒和意義上的改變；最後為新知識，包含科學與非科學的。

創新乃是新服務的表現、新產品的開發、新方法的產生、新的製造程序的引進，並將概念化的理念加以實現；創新最主要其目的是在企業營運活動層面上及企業營運績效的改變；而企業不斷的持續成長是其主要的成功因素，驅使企業繼續成長的就是「創新」，唯有持續不斷地創造新產品、新服務、新系統等企業才能得以達成永續經營之理念（莊立民，2002）。

日本室町時代知名能劇演員觀阿彌、世阿彌父子，曾留下一句名言：「守、破、離」（林欣儀譯，2010）：

「守」就是完全遵守教條、學習教條。……「破」就是重新設定以往學到的東西。了解守的意義，才能夠「離」，也就是脫離過往，建立自己的風格。

創意（創造性）是需要辛勤的努力，及紮實的基本功，且更需要深厚的文化涵養及美感陶冶，而並非是憑空而來的。天馬行空的創意，或許偶有佳作，但可遇不可求（周德禎，2012）。

綜合上述文獻可知，創新是組織在大環境下為了求生存與擴大發展的統稱，並利用新的知識，提供客戶新的產品及服務，使得總之再次創造新的價值。

## 2.2.2 表演藝術創新演出形式

表演藝術的創新演出形式，Richard Caves（2005）表示，以成本而言，表演藝術若以新技術及新型演出的方式創新作品必定會失敗，因為每一回的演出或是成品的製作都需要更高的成本。不同的藝術產品的單位製作成本有其系統性之

差異，因此嘗試創新的單位成本也有所不同。如新型態歌劇的的每次演出常會造成大量的固定成本，充分的解釋了歌劇是一項較難以創新的藝術領域；相形之下，流行樂手於地方酒吧演奏時所嘗試新風格的成本則較低。

李錫東（2009）從不同的觀點將演藝劃分為六個類型，其意義在於演藝經紀人須根據不同演出類型的特點，組織、籌劃不同內容及風格的節目，予以滿足演出需要及觀眾的需要。其次，則是滿足演藝經紀人的統計工作需要與業務檔案分類的需要。如下表：

表 2.3 演藝類型的劃分

演藝類型的劃分	
根據演藝組織者劃分	根據演藝的組織者是否以營利為目的，演藝分為商業性與非商業性。非商業性包括紀念性演藝、會議演藝、慰問演藝、公益性演藝及慶典演藝等。
根據演藝節目形式劃分	分為單劇類演藝和綜藝性演藝。單劇種演藝，如：交響樂演出、戲曲演出等；綜藝性演藝是由多種表演形式綜合而成的演出。
根據演藝觀眾劃分	可分為慰問演藝、專場演藝、音樂普及演藝、會議演藝、彙報演藝和獻禮演藝等。
根據演藝時間特點劃分	可分為節目演出、慶典演出、紀念日演出、演出計演出、固定性演出與非固定性演出等。
根據演藝地點和場所劃分	根據演藝地點，可分為國外演出和國內演出，國內演出又可分為城市演出和農村演出。
按照演藝是否進入演出市場劃分	可分為市場演出和非市場演出，或者稱為營業性演出和非營業性演出。需要行銷的演出是進入演出市場的市場演出。

資料來源：改繪自《文化產業的行銷與管理》，李錫東，2009，p.208，台北市：宇河文化。

## 2.3 藝術經營理論

### 2.3.1 藝術經營概念與意涵

根據《文化創意產業 國際經典論述》(林炎旦, 2010), 文化暨藝術企業經營的有效定義是: 一位藝術工作者利用自己所具備的技巧與藝術天分, 從事創業的過程。或者, 一位非藝術工作者, 使用一位藝術工作者所擁有的技巧與藝術天分, 為自己從事創業的過程。由於所經營的事業不外乎是美術、通俗藝術、娛樂、以及需要手藝與對於美的體認能力來經營, 無論以哪種方式創業, 皆為文化暨藝術企業的經營範疇之內。

表演藝術團體多屬非營利組織型態, 而歐、美、亞洲等音樂團體中, 交響樂團通常歸屬於非營利組織; 而在一般觀點與事實中, 非營利組織僅需有「使命」, 是不與「競爭」、「策略」、「績效」及「經營」等產生直接關聯, 導致於許多非營利組織在經營不善與漠視管理的結果之下, 被現實市場淘汰, 無法落實理想(張慧真, 2004)。

### 2.3.2 藝術經營策略

Peter F. Drucker (2003) 認為策略的優點, 是強迫管理階層徹底思考本身的各種假設, 並以批判性眼光提出質疑。這些假設包含對自己本身事業的優勢、能力、價值觀、弱點、競爭對手、市場及科技等, 持有特殊的看法。

藝術企業經營和傳統企業經營之間相較之下, 差別在於供應者的領域。多數企業公司的主要供應者為其他公司, 企業主/經營者有許多會可以藉由比價、比較服務和品質來選擇供應者。而經營藝術之企業人士則為藝術家們本身或別人為基本供應者, 比價和比服務的機會非常有限, 品質的高低亦經常是由一個人對美學的主觀來判斷決定(林炎旦, 2010)。

鄧佩瑜(1997)認為經營之道有三大方向: 其一, 使命與目標, 有清楚的使命和精確的目標, 可讓工作同仁知道自己和機構的貢獻在那裡。而「使命」應是

具有前瞻性和正面的建設性，能持續和系統地發展出可行目標，讓人有投入感，且具有凝聚及引導的作用；其二，生產與產品，表演藝術團體的產品是供給觀眾觀賞、聆聽享受的表演活動，性質有別於物化的商品，因此產品要重「質」甚過「量」，品質目標在於美感和引發共鳴；其三，行銷推廣，由於表演藝術的收入不易平衡成本，因此需爭取補助和贊助，所以行銷對象除了一般顧客以外，還須針對相關政府單位與能協助財源的擁護群，以及可能被培養成為觀眾的潛在市場。

根據張慧真（2004）於《交響樂團的經營與管理》中，針對國家專屬音樂廳交響樂團的策略型態歸納出以下：

表 2.4 國家專屬音樂廳交響樂團的策略型態

策略型態	重點考量	策略大綱
產品開發	客戶與市場的瞭解度	強化產品的差異性 瞭解客戶的需求點 精算市場的占有率
市場開發	找出競爭者	鎖定同級競爭者 維持強勢產品優勢 符合金字塔頂端水準
垂直整合	關鍵性課題	善用行銷通路 增加附加價值 積極招募義工
區隔市場	評量外在環境	找出影響票房因素 運用分眾行銷方式 避免不定因素威脅
服務層面	短期與長期的平衡是否兼顧獲利	審慎達成宗旨目標 努力追求票房收益 評估不同地域之消費差異

資源整合	階段性目標 執行的能力	廣納民間資源 結合國家奧援 務實執行工作
------	----------------	----------------------------

資料來源：改繪自《交響樂團的經營與管理》，張慧真，2004，p.111，台北：麥田。

進行創新必須考量計畫、資源和文化三個要素，評估是否能與自身所擬定的策略相互配合，如果有所差距，就有修改策略之必要，而這個差距則稱之為創新差距。從理想至現實之間的差距，我們可以從中了解哪些地方需做改變。計畫與創新（Innovation By Design, IBD）的主要目的，就是要辨識和評估組織現有的創新活動有何需要變更之處，看看是否能夠得出更好的計畫（能力雜誌，2003）。

### 2.3.3 表演藝術創新經營相關研究

演出季是表演藝術團體特有的計畫形式，是一個演出經營的週期。也就是於一個週期內演出的內容、人員、場地、時間、財務及訂票等經營操作與服務皆得到合理的統籌、策劃及安排，並達到高品質的服務和經營效果。年復一年規律性的演出即能為表演藝術團體於當地建立自身的觀眾群（楊大經，2003）。

果陀劇場藝術總監 梁志民於《表演藝術啓動創意新商業》（黃金鳳，2004）一書中表示，臺灣藝術前景在哪裡？在於我們下一代對於表演藝術的認識。近幾年來，以有許多父母開始在孩子小的時候帶他們去觀賞兒童戲劇、甚至是成人戲。而較令人憂心的是教育制度所培育的老師或許並未接受過表演藝術的培訓，在帶領上可能會有斷層的現象。但梁志民仍相信，透過這些教育基礎，表演藝術的欣賞者定能不斷提昇，而創作者亦會從中衍生，表演藝術的創作人即能源源不絕。

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究方法與設計

本文之研究方法是以質性研究為其主要，陳向明（2002）於《社會科學質的研究》中將質的研究「方法」定義為：

「質的研究是以研究者本人作為研究工具，在自然情境下採用多種資料搜集方法對社會現象進行整體性探究，使用歸納分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動。」

根據Robert K.Yin（2009）對研究設計的定義，認為研究設計是以證實資料將所需研究的問題與最終結論連接起來的邏輯順序。也就是研究設計是從「這裡」到「那裡」的邏輯步驟，「這裡」只需要回答的問題，「那裡」則是指得出的結果。而在「這裡」與「那裡」之間包含了蒐集和分析相關資料等步驟。

本研究為探討傳統表演藝術團體創新經營模式之研究，透過多個案研究法、深度訪談法、次級資料分析法與文獻分析法等之質性研究法進行探討，進一步瞭解研究對象創新經營之理念與方法。

#### 3.1.1 多個案研究法

簡單地說，多個案研究設計是直接來自於研究者對逐項目複製與差別複製的理解。最簡單的多個案研究設計，就是選擇兩個以上的個案進行逐項複製。如同對某項政策進行評估時，需挑選一系列的個案，與作為範例的個案進行比較。而挑選個案必須提前對其結果進行某種預判，有了明確的認知，多個案研究才能及中分析為何某種結果會出現以及如何出現等重要問題，才能一個個案



接一個的進行逐項複製（Robert K. Yin，2009）。

然而潘淑滿（2003）於《質性研究理論與應用》中針對多重個案研究提出自己的看法，認為所謂「多重個案研究」則是指在整個研究過程中，研究者同時針對幾個團體、家庭、團體或社區，進行語言就宿關資料收集的工作。當研究者同時針對二個或二個以上的個案進行研究，即可稱之為多重個案研究。

Seidman（2006）針對訪談對象需多少數量才具有可性度，提出兩個標準，其一為「充分性」（sufficiency），研究者需考量是否能找到足夠的受訪者，以蒐集到充分的資料，回答其研究問題；其二為「資訊的飽和」（saturation of information），係指研究者開始聽到類似重覆的受訪內容時，感覺不再從受訪者身上學到新的東西。然而，實際上研究者亦必須考量時間、財力及其他各種所需資源，並避免在過於稀薄的資料中進行論證分析。

### 3.1.2 深度訪談法

質性訪談由於本身強調意義賦予的過程，較容易使得研究者於訪談的過程中，來回重新檢視自己的研究問題（瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞，2013）。然而，根據陳向明（2002）表示，訪談是建立於一種信念之上，透過語言的交流，人可以表達自己的思想，不同的人之間可以達到一定的相互「理解」；並通過提問與交談，人可以超越自己，接近主體之間視域的融合，建構新的、對雙方都有意義的社會現實。陳向明將訪談之功能歸納為其六點：

- 一、瞭解受訪者的思想，包含價值觀、情感感受及行為規範。
- 二、瞭解受訪者過去的生活經歷與他們所目睹的有關事件，並瞭解他們對於這些事件的意義解釋。
- 三、可於研究對象獲得比較廣闊、整體性的視野，並從多角度對事件的過程進行較為深入、細緻的描述。
- 四、為研究提供指導，需事先瞭解哪些問題可以進一步追問，哪些問題是屬敏感性問題。
- 五、幫助研究者與受訪者建立人際關係，使雙方的關係由彼此陌生變為相

互熟悉與信任。

六、使受訪者感到更加有力量，由於自己的聲音與故事即將被公開，因此有可能影響到自身文化的解釋與建構。

基本上，訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象收集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式的瞭解。在訪談過程中，研究者必須營造出自然的情境，使受訪者處於備受尊重與平等的互動關係中，進行雙向式的溝通與對話；然而，研究者亦需抱持著開放的態度與彈性的原則，讓受訪者能夠針對研究議題，充分表達自己的看法、意見與感受(潘淑滿, 2003)。

Robert K. Yin (2001) 認為訪談是個案研究最重要的資訊來源之一。並將訪談分為三種形式：其一，開放是本質的，研究者可以問關鍵受訪者有關的事實，或是問受訪者對於事件的看法。在某些情況之下，甚至可以要求受訪者提出他或她自己對於某些事件的深入看法，並利用這些命題作為進一步探究的基礎；其二，焦點式訪談，為一種在一段短時間中方談一位受訪者的方法，例如在一小時的情況下，訪談可能仍舊維持開放式並以談話的方式進行，但是研究者可能會遵循一組由個案研究計畫書所衍生的特定問題來訪問；其三，問卷式調查，其限定更為結構化的問題，這種問卷可以設計為個案研究的一部分。然而，本研究則選擇以焦點式訪談作為研究方法。

### 3.1.3 次級資料分析法

次集資料，包含不同的資料來源以及由其他研究人員所搜集的資料與不同形式的檔案。其資料涵蓋政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料及圖書館中的書籍和期刊。次集資料能提供便捷且經濟的路徑以回答不同的問題。並能將其原始研究所搜集的資料，進行新的方向分析 (David W. Steward , Michael A Kamins , 2000) 。

Bogdan, R. C.& Biklen, S. K. (1982) 認為在實地搜集資料的同時進行資料整理與分析可達到以下之作用：其一，可強迫研究者縮小研究範圍，儘早決定研究的方向與類型；其二，幫助研究者提出可以統籌所有資料內容的觀點；其

三，是研究者從原始資料邁向理論建構的過程；其四，可幫助研究者於整理資料的基礎上瞭解自己所缺乏的資料訊，以便於下一步有計畫的搜集資料。

### 3.1.4 文獻分析法

Robert K.Yin (2009) 認為對個案研究而言，文獻的首要作用為證實透過其他來源或取的資料。其一，文獻有助於驗證訪談中所提及的某些組織名稱與單字拼寫是否正確；其二，文獻可提供具體的細節，並檢驗其他資料提供的資訊。然而，若文獻資訊與其他資料存在矛盾而不能相互印證時，就需進一步深入研究；其三，可以從文獻進行推導。然而，推導的結果未必是正確，因此，不應該將推導作為研究結果，而是作為進一步研究的線索。

Anselm Strauss , Juliet Corbin (2001) 針對有關如何使用技術性文獻的部分進行說明，其未涵蓋全部的可能性：

1. 從文獻中所擷取的概念，在面相的層次上，提供為資料的比較來源。如果從資料中顯現的某一概念，與從文獻中所提出的概念相似或相反，概念即可依據其屬性和面向來進行比較。
2. 研究者對於相關文獻的熟悉度，能促進研究者對資料中細微變化的敏覺力，但同時也阻礙了研究者的創造力。
3. 已出版的描述性材料可用於促進敏覺力。這些作品經常對現實作出了據實的描述，而並非依據少數主題來組織材料所作的有限詮釋。
4. 哲學思維和既存理論的知識，在某些特定情況下是有用的。研究者的理論觀點，是會影響其對研究所採取的立場。
5. 文獻可作為次集資料來源。研究的出版報告經常包括從訪談和實地札記所直接引述的材料，而這些引述可被用來作為次級資料的來源。
6. 在展開一項研究之前，研究者可以先進行文獻探討，以形成問題，作為初部的觀察和訪談的起始點。並在初次訪談或觀察之後，研究者則轉向關注從資料分析中所顯現出來的問題和概念。
7. 技術性文獻也可被用於在分析歷程中所激發出的問題。

8. 文獻也能提供理論抽樣的領域，特別是在研究初期的階段。文獻可以為研究者提供洞察，領悟到可能要往何處（場所、時間、報告等）去，才能探究一些相關的概念。
9. 當研究者已完成其資料蒐集和分析，且正處於撰寫報告的階段時，文獻可用來作為確認；反之，發現時也可用來闡述文獻有哪些是有誤的、過於簡化的、或僅能對現象提供部分的解釋。

林淑馨（2010）於《質性研究理論與實務》一書中，將文獻回顧之原則彙整為三大要點：（一）文獻資料分析必須有方向、有目標地進行。蒐集資料和摘錄文獻資料必須從實現研究主體的目標出發，並以實現課目標之需要進行，才能使文獻資料分析能有明確地方向；（二）文獻資料分析必須整體系統有秩序地進行。有系統的進行文獻資料分析，即能完整且全面蒐集和摘錄其文獻資料；（三）文獻資料分析必須有選擇、有取捨地進行。由於有些文獻會因為作者的政治立場或觀點不同，而對當時的社會現象持有不同的態度，導致所記錄的文獻無法完全真實反映當時的真相，而產生失真的情形，有時甚至扭曲事實。因此在進行文獻整理分析的過程中必須有所選擇的蒐集摘錄資料，保留具有真實性與準確性的文獻，並同時完成有信度的研究。

### 3.2 研究對象

本文之研究對象為分別為：長義閣掌中劇團、無雙樂團、臺灣豫劇團及九天民俗技藝團。長義閣掌中劇團於西元 2013 年榮獲為「文化資產保存傳統藝術類」之殊榮；無雙樂團之表演形式、創作曲目與經營模式等皆有別於以往的傳統國樂，是跨越國樂界加入歌舞的音樂類型；臺灣豫劇團為西元 2012 年文化部成立後，歸屬於國立傳統藝術中心管轄之下的國家專業表演藝術團隊，為公立表演藝術團隊之代表；九天民俗技藝團則是首次登上國家音樂廳表演的陣頭團體，亦為第一個出國表演的陣頭。

表 3.1 研究對象基本資料（依受訪日期排序）

團體名稱	成立時間	團體特色
長義閣掌中劇團	西元 1949 年	創團至今六十餘年，傳承第三代。1999 年連續獲選為嘉義市傑出演藝團隊至今，每年固定推出創新據目，並積極推廣傳統布袋戲賞析，且近年來致力推廣與傳承傳統文舞場，是嘉義市布袋戲表演藝術之代表。
無双樂團	西元 2008 年	為臺灣有史以來第一個女子跨界國樂團。成員主要來自臺灣各大專院校之國樂系校花，其結合歌唱、舞蹈及音樂活躍於台灣演藝圈。
臺灣豫劇團	西元 1996 年	隸屬於文化部，同時也是臺灣唯一一個豫劇團。除了專業表演之外，並與地方藝文產業同榮共生，及擴展社群民眾與傳統藝術的融合互動。
九天民俗技藝團	西元 1995 年	原為廟會之陣頭表演團體，九天民俗技藝團將民間習俗提昇為劇場藝術文化之層次。同時也榮獲為臺中市傑出演藝團隊與文化部國家優良扶植團隊。

資料來源:本研究整理繪製

### 3.3 訪談大綱設計

本文主要針對臺灣表演藝術團體的創新經營模式進行探討與分析，訪談對象選定具有創新代表性之臺灣表演藝術團體進行訪談，訪談內容主要分為六大面向：創新行銷策略、藝術市場開發之定位與可行性、創意專業人才培訓之策略、演出型態之創新構思、異業合作之策略及經營現況與未來規劃。本研究依據其六大面向建立訪談大綱，其題項設計如下：

## 一、創新行銷策略

- 1.貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？
- 2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？
- 3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？
- 4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？
- 5.貴團目前運用哪些售票通路管道？目前為何種通路管道效益最大？
- 6.貴團是否有建立網路行銷管道？有哪些平台？

## 二、藝術市場開發之定位與可行性

- 1.貴團曾透過何種機制了解藝術觀眾群的興趣與參與動機？
- 2.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費群眾？
- 3.貴團如何刺激提升觀眾之出席率？
- 4.對於其他傳統表演藝術團體，在新市場的開拓與發展，有何建議或想法？

## 三、創意專業人才培訓之策略

- 1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才？如何進行？
- 2.貴團曾透過何種方式培養提升創作、行政、技術與管理等專業人才之培育？
- 3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優、缺點為何？
- 4.如何培訓專業人才的創意思維啟發？

## 四、演出型態之創新構思

- 1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？
- 2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？

## 五、異業合作之策略

- 1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優、缺點？
- 2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優、缺點？
- 3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？
- 4.公部門、學術單位對表演藝術團體自主性發起的活動，態度為何？

#### 六、經營現況與未來規劃

- 1.貴團在經營上，曾遭遇哪些困難？主要困境為何？如何解決？
- 2.整體來說，認為哪些條件構成貴團成功創新經營的關鍵因素？
- 3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計劃？

### 3.4 研究架構

本研究主要為探討傳統表演藝術團體的創新經營模式，以此為主軸而形成以下研究架構圖 3.1，本文主要探討具有創新經營概念之傳統表演藝術團體的經營現況，及其未來發展方向與建議，研究者藉由文獻資料的蒐集與閱讀，包含專書、期刊、學位論文、網絡資訊及相關報導等，以瞭解傳統表演藝術經營之相關研究。

本研究以多個案研究法、深度訪談法、次級資料分析法與文獻分析法等進行研究，藉由深度訪談進一步瞭解研究對象創新經營之理念與方法，進層分析與整理，最後提出研究結論與建議。以下為圖 3.1 研究架構之呈現：

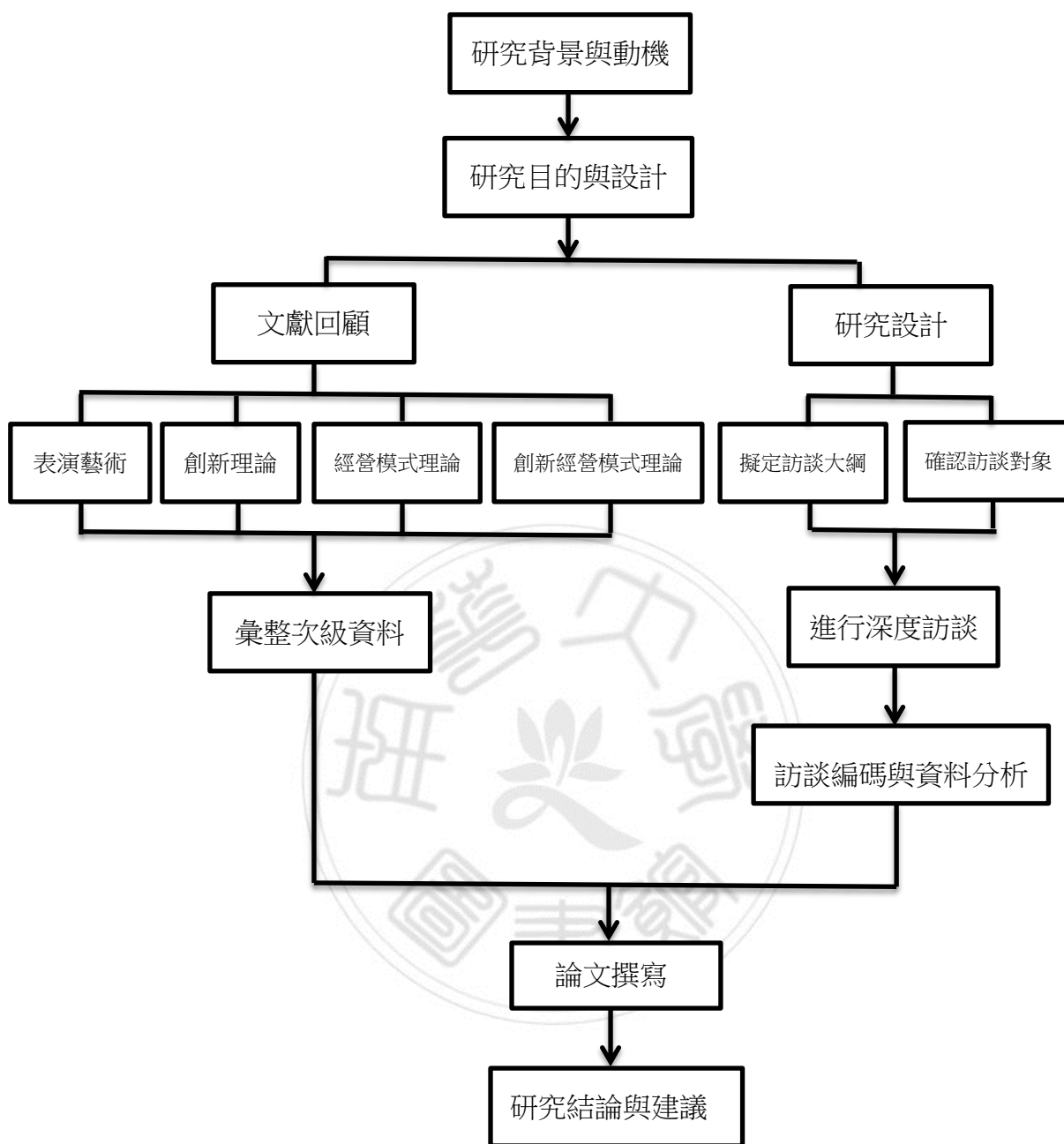


圖 3.1 研究架構



## 3.5 研究執行

### 3.5.1 深度訪談執行

本研究將訪談步驟分為三階段來執行：

#### 一、訪談開始前之執行方式

研究者於訪談前，首先確立研究問題與目的，後開始蒐集與本研究相關之文獻資料並與學者進行討論，進而擬定訪談題項，並透過相關人士之推薦而選定訪談對象，並以電子信件或電話聯絡受訪者，且告知會全程錄音，同時將訪談提綱寄予受訪者，在取得受訪者之意願時，進一步確認訪談日期與地點。

#### 二、訪談進行之操作方式

本研究係以面對面之方式進行訪談，過程中以關鍵字紀錄，並同時進行錄音，研究者以訪談大綱依序進行提問，從中獲取受訪者之經驗與其建議，若必要時，會依受訪者之回答內容進行調整題項或進一步追問，以確保資料之完整性。每位受訪者之受訪時間約 90 分鐘。

#### 三、訪談結束後之處理方式

研究者於訪談結束後會將錄音檔轉為文字料建立成逐字稿，並分別註記訪談日期、時間及地點，過程中若有出現疑問，則以電子信件或電話進行詢問及確認，最後再針對逐字稿進行編碼與分析。

表 3.2 訪談對象與受訪時間表

團體名稱	長義閣 掌中劇團	無双樂團	臺灣豫劇團	九天民俗技藝團
受訪者身分	團長	團長	團長	鼓樂總監
代碼	A	B	C	D
訪談日期	2014.07.03	2014.07.21	2014.08.06	2014.09.10
時間	10:00-12:00	17:00-19:00	10:00-12:00	10:00-12:00
地點	嘉義縣 葫蘆軒戲劇 文化工作室	Musou Cafe	臺灣豫劇團	九天靈修院
備註	西元 2000 年 接任為第三 團長，對長義 閣掌中劇團 的發展進行 重新規劃。	為臺灣之名 作曲家。 西元 2008 年 創立無雙樂 團。	西元 2013 年 接任為臺灣 豫劇團團長。	為九天民俗技藝 團鼓樂總監／駐 團作曲家。

資料來源:本研究整理繪製

### 3.5.2 訪談資料編碼說明

本研究將訪談資料彙整為左右兩欄，左欄為受訪者所回答的內容，右欄則為研究者將受訪內容分析後所歸納出之重點，並進行編碼。本研究之受訪者身分皆為表演藝術團體之在上位者，分別為長義閣掌中劇團團長、無双樂團團長、臺灣豫劇團團長及九天民俗技藝團鼓樂總監，本研究將其四位受訪者分別以 A、B、C、D 作為編碼代號，長義閣掌中劇團團長為 A，無双樂團團長為 B，臺灣豫劇團團長為 C，九天民俗技藝團鼓樂總監為 D，編碼順序則依據受訪日期為主要排

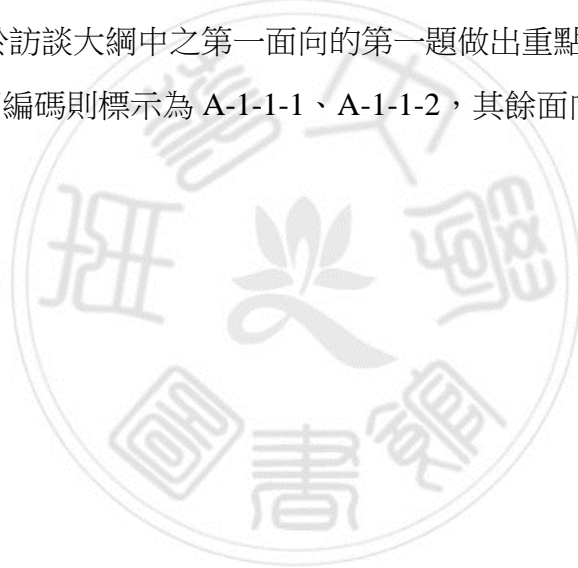
序。

本研究之訪談大綱有六大面向，其各個面向又分為小題項，如以下為例：

#### 一、創新行銷策略

- 1.貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？
- 2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？
- 3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？
- 4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？
- 5.貴團目前運用哪些售票通路管道？目前為何種通路管道效益最大？
- 6.貴團是否有建立網路行銷管道？有哪些平台？

如受訪者 A 於訪談大綱中之第一面向的第一題做出重點回應則為 A-1-1，若同一題中出現二個編碼則標示為 A-1-1-1、A-1-1-2，其餘面向皆以此類推。



## 第四章 資料分析與彙整

本研究主要係探究傳統表演藝術創新經營模式，故透過深度訪談取得資料加以編碼與分析。本章共分為六節，第一節為根據訪談資料分析創新行銷策略；第二節為根據訪談資料分析藝術市場開發與可行性；第三節為根據訪談資料分析專業人才培訓之效益；；第四節為根據訪談資料分析演出型態創新之構思；第五節為根據訪談資料分析異業合作之助益；；第六節為根據訪談資料陳述受訪者對經營現況與未來規劃之建議。

### 4.1 創新行銷策略

#### 4.1.1 創團宗旨與自我定位

A 劇團於是傳統的掌中劇團，於西元 1949 年創立，早期經常定期在嘉義市和平路戲館練習與排練劇目，並廣收門徒，結合戲劇與後場音樂，為劇團未來發展奠定根基。根據受訪者 A：

「以前爺爺那個年代創團單純因為市場的需求，就是宗教儀式，因為臺灣的廟宇算是滿多的，而當時的西方資訊不是很普及，布袋戲、歌仔戲，更早期一點就是人家所說的子弟戲、南管、北管之類，這些東西都是因為廟會有所需求，以前我們是被動的，廟方覺得請我們表演可以帶動滿多人潮，且可以吸引到信徒。慢慢的，布袋戲就藉由這個邏輯，在臺灣熱絡，也漸漸的變成現在的劇場一樣，要做售票的演出（A-1-1-1）。」

受訪者 A 表示早期劇團因為宗教儀式的市場需求而倚靠廟宇生存，但隨著世代的轉變劇團也改變營運方針，不在局限於廟宇演出，進而擴展至室內劇場進行售票演出。

B 樂團成立於西元 2008 年，其名稱是引用乾隆皇帝對極真寶物的讚美「天下無雙，古今鮮對」命名，以獨一無二的樂器及音色微創團精神。根據受訪者 B：

「希望能讓更多的人知道國樂的美，最開始的宗旨就是希望能夠用一種方式吸引大家，使更多的人來聽。音樂本身的不同之外，能夠用時下年輕人會有興趣的表達方式，我會想要把無雙帶向一個比較流行的境界，它能夠是一個被崇拜、偶像化和年輕化的東西，所以音樂本身的素質和素材就很重要，素材當然就是國樂，然後演奏的人也很重要，對整個在整體的包裝和行銷上面也很重要，所想像無雙樂團是一個以流行的市場為導向的東西（B-1-1-1）。」

C 劇團於西元 1996 年前歸屬於軍方的團隊，而由於政策的變動，西元 1996 年後被歸列為教育部附屬於國光劇團，直至西元 2008 年政府組織再造，被列為文化建設委員會之管轄，同時也歸屬於傳統藝術中心之下的派處單位。根據受訪者 C：

「臺灣豫劇團的定位和創團宗旨原則上會牽涉到這個團的整體發展。劇團的宗旨就是，維護傳統、既定創新、國際合作和人才培育，必要的話就會再加一個跨域加值，所謂的跨域加值就是我們是一個傳統戲曲單位，但是可能會和西方或東方不同的族群或戲劇做結合，劇團宗旨未來可能會有這六個。定位發展的部分，既然是一個傳統戲曲單位當然就是以傳統戲曲為主，所以定位的方向還是會以傳統戲曲為最主要，未來的發展會因為觀眾的需求和市場上的需求可能就會再加入其他的元素近來，但是這個的變化是萬本不離宗還是要以傳統為主（C-1-1-1）。」

另外，根據受訪者 D 表示：

「自我定位就是立足臺灣，放遠世界，其實我們真正的定義是希望走出臺灣，而不是只有侷限在臺灣的表演而已，所以這也是我們重要的宗旨。另外一部分是九天收容許多邊緣少年，利用九天這個平台讓他們在舞台

上找到自信，並找到他們未來工作或是出路的一個契機點，我覺得九天如何利用這個平台製造更多就業機會，然後也讓這些社會不看好的孩子可以在這個舞台上發光發熱，也是九天很重要成立的一個目的和意義（D-1-1-1）。」

D 團創立於西元 1995 年，以發揚傳承技藝為宗旨，其自我定位為立足台灣放遠世界，並收容社會邊緣的青少年，利用 D 團平台使青少年找回自信及創造更多就業機會。本文將受訪團體之成立宗旨彙整，如下表：

表 4.1 成立宗旨

團體名稱	A 團體	B 團體	C 團體	D 團體
類別	戲劇、掌中劇	音樂	戲劇	民俗技藝
成立時間	西元 1949 年	西元 2008 年	西元 1996 年	西元 1995 年
設立宗旨與定位	技藝傳承，新舊團員掌中技藝的教學與演出；推廣，推動社區、校園掌中劇之教學與演出。	以時下年輕人所興趣的表達方式，將無雙帶向流行的境界，成為被崇拜、偶像化和年輕化的樂團。	維護傳統、既定創新、國際合作、人才培育及跨域加值為宗旨。定位發展以傳統戲曲為最主要，未來的發展會因為觀眾的需求和市場上的需求可能會再加入其他的元素。	「立足台灣，放遠世界」，希望走出台灣，並提供社會邊緣的青少年，找回自信及創造更多就業機會的平台。
立案／隸屬	嘉義市政府文化局	喧嘩股份有限公司	文化部	台中市政府文化局

#### 4.1.2 內外部環境分析

傳統表演藝術團體對於內外部環境分析，會因為經營模式的不同而選擇不同的方式進行分析，根據受訪者 A：

「這些是行政要負責的部分，就是在與主辦單位接洽時就要了解地區的觀眾的喜好，並滿足主辦單位的需求。我們有探討過演出之前應該要評估一下做探勘場地的動作，並連繫主辦單位，因為主辦單位一定是最清楚要來表演的團體是什麼樣的性質，觀眾群又是哪些人，然後針對這些觀眾來考量，以同樣的劇目做些微的改變，並在劇目裡做一些行銷。主辦單位和演出單位的協調溝通方面是我們比較會注重的部分 (A-1-2-1)。」

另外，根據受訪者 B 表示：

「我們會去判斷，演出的場域對象，我們會根據不同的場域、不同的對象與不同的主題進行節目與服裝的包裝。例如，在社區，區公所辦一個市長的父親節音樂會，我們的曲目就會安排較流行耳熟能詳的曲目，在服裝上面就不能穿的那麼辣。例如，企業的高演，微軟公司年度的最佳員工的頒獎典禮的開場，我們就會穿自己的招牌旗袍，曲目就會非常的震撼。第三種不同，就是我們自己在音樂廳裡辦音樂會，那我們在曲目上面就會注意它的起承轉合，讓觀眾從頭到尾，比方說燈光、投影與音響的效果等等，就會引導觀眾進入故事情境或是只要加強聽覺方面的 (B-1-2-1)。」

由此可見，傳統表演藝術團體也必須隨著社會客製化的趨勢，依據不同的演

出場所、對象、主題等予以設計節目內容與自我形象包裝，並加入科技的技術與設備以豐富節目內容。根據受訪者 C：

「SWOT 分析是要長遠的來做市場上的分析，因為現在劇團的經費來源除了政府的補助以外，要去自籌款項，主政者要思考定位、觀眾族群、市場，也就是內在與外在的環境都要思考，外在的環境其實影響是最大的。比如說，在演出的的時段選擇，我不能選擇學生期中和期末考時候，必須要選在考試前的兩週，讓這些學生能夠進到劇場裡面(C-1-2-1)。」

受訪者 C 表示進行內外部環境分析時必須以長遠計畫作為考量，表演團體內部的經費來源、管理者的經營理念、人力資源及設備等因素，加上外部環境市場的需求、觀眾族群的生活模式皆會影響表演藝術團體經營及節目設計的走向。根據受訪者 D：

「九天的創新行銷策略是堅持在傳統、原始的呈現，九天的太子，我們其實還是很堅持在傳統的框架下，例如基本步，一些在表演太子的基本功架，可是我們會利用藝術化的舞蹈或陣法的編排，讓人家看起來更豐富。而大家所了解九天的鼓樂其實是一個重點的發展項目，因為像九天鼓樂的創作通常不會特別去學某個團體或是某個國家，我覺得如何再去自創一個鼓樂風格或是鼓樂品牌這才是九天想要做的(D-1-2-1)。」

受訪者 D 表示傳統表演的思維與形式是不能夠被捨棄的，保留源頭並在傳統的框架下，加入新元素與以融合，定能樹立自我風格。

綜觀上述訪談資料，外部環境會藉由主辦單位來了解觀眾的喜好，並滿足主辦單位的需求，並會因為活動性質及場域的不同，調整演出內容；內部環境分析，會由行政人員或團員自身建立品牌形象，並透過社群網站進行宣傳。



表 4.2 內外部環境分析

內外部環境分析	表演藝術團體	執行方式
外部環境	A 團體	1.演出前進行場地勘查評估。 2.注重與主辦單位的協調與溝通。
	B 團體	1.依據不同的場域、合作對象、活動主題予以設計節目內容與包裝自我形象。
內部環境	D 團體	1.堅持傳統的框架下，以藝術化的舞蹈、陣法及鼓樂的編排與創作，樹立自我風格。
內外部環境兼具	C 團體	以長遠規畫做為考量。 1.分析內部環境：經費來源、管理者的理念、人力資源及設備等因素。 2. 分析外部環境：表演藝術市場的需求、觀眾族群的生活模式等。

資料來源:本研究整理繪製

### 4.1.3 早期與現今經營模式之差異

由於時代的變遷，生活模式的轉變與多元化，傳統表演藝術團體必須為了生存而被迫成長，並改變自我舊有的經營模式。根據受訪者 A：

「早期我的祖父和父親所經歷的年代沒有電視，那個年代看戲是一種打發時間的方式，所以會利用觀眾打發時間的動機來設計劇情，讓觀眾像看偶像劇一樣慢性中毒，演完後，馬上就要思考明天如何讓高潮帶到更高。現在的方式就是會先向主辦單位了解他們的需求滿足主辦單位的需求，因為既然它有這個能力去主辦這場活動，基本上地緣上的關係就會比較熟悉，也比較了解觀眾群的需求，透過主辦單位了解是最快的捷徑 (A-1-3-1)。」

根據受訪者 B 表示：

「最早我們以國樂器演奏為主，就國樂器的組織，隨著市場的需要，很多人就會希望我們有更多元化的節目，所以我們就出現了舞者，這個就是在表演節目上面的轉變。現在我們還把團員拉出來單獨發片變成歌手，然後也有人簽約到戲劇公司當藝人去演戲，所以無雙這個平台最原來我就是希望她們朝演藝圈走。到今年我們已經有點像經紀公司的規模，無雙樂團只是變成其中一個藝人團體，然後還有藝人 A、藝人 B、藝人 C 這個樣子，但是這些人都是從內創的，在經營上做了很大的變化 (B-1-3-1)。」

受訪者 B 表示，國樂表演藝術隨著社會市場的需求，不斷的求新求變，以多角化經營自己的品牌，予以滿足客群。另外，根據受訪者 C 表示：

「早期團隊還沒有稅入款項的壓力時，其實劇團是被動的，也就是對方來邀請劇團演出，沒有任何的壓力。但是大概從九十幾年後，因為國家財政往下走的過程裡就會賦予這些團隊要自己必須要有一定的演出頻率，從有校務機基金的開始起點，我們公立團隊開始要知道怎麼賣票和經營，在有壓力存在的過程中就會變成越來越積極 (C-1-3-1)。」

受訪者 C 表示，當表演藝術團體沒有穩定且有豐厚的資金在背後支撐時，這股壓力也就會督促表演藝術團體更加積極用心經營與創作，受訪者 C 認為壓力能夠為表演藝術團體帶來正向的意義，使其能激發更多的創意，並凝聚團隊的向心力。而根據受訪者 D 認為：

「九天早期是廟會陣頭，觀眾就是廟會的群眾，可能是演給神明看或是演給人看，在廟會的觀眾裡它的觀眾群就會比較狹隘，可能就是我們去

參加廟會時當下的那些人群，所以在經營層面會比較沒有那麼廣闊。當九天在轉型變成表演藝術團體之後，我們慢慢地把九天的定義變成是一個藝術表演，不再只是早期大家所認為的佛教、道教廟會儀式的一個表演，在這個階段的轉型就會針對不同的客戶或觀眾的需求做改變，九天不再只是侷限在廟會的陣頭。現在許多教育界或藝術界甚至喜歡藝術表演的觀眾也投入欣賞九天的這塊領域（D-1-3-1）。」

早期傳統表演藝術團體大多處於被動的狀態，有些傳統表演團體是依靠廟會的活動來維持主要經濟來源，有的則是依賴政府的補助維生，但隨著市場機制改變，顧客對象從觀眾轉變為主辦單位或企業，傳統表演藝術團體也逐漸地開始轉型，加入科技化元素、多元的創新創作增添帶給觀眾新鮮感，並以客製化的方式為顧客規劃完善的演出內容。

表 4.3 早期與現今經營模式之差異

表演藝術團體	早期	近期
A 團體	依附廟會活動生存，自我創作為主。	逐漸受邀政府活動演出，開始重視主辦單位與觀眾群需求及喜好。
B 團體	以純國樂器演奏為主。	加入歌手與舞者，並打造明星形象，形成多元化的表演團體。
C 團體	為公立表演藝術團體，由國家資助。	因政策因素，開始必須自行賣票經營，激發團隊的向心力與創造力。
D 團體	依附廟會活動生存，觀眾群較為狹隘。	將自身定義為藝術表演。不再侷限於廟會的宗教儀式表演，並針對客戶需求進行節目調整。

資料來源:本研究整理繪製

#### 4.1.4 售票管道與行銷平台

由於傳統表演藝術團是屬小眾市場，因此在售票與行銷管道上必須多元化，並且主動出擊宣傳推廣。根據受訪者 A：

「售票正規的方式會以年代兩廳院售票系統為主，但是這個管道效益不大，我們現在的招牌知名度還不夠大，所以就要進駐校園做小型三分鐘至五分鐘的演出，當演出觸動到小朋友興趣的點時，我們就會開始推票，請小朋友帶爸爸一起來看戲，然後我們會留一些票請學校幫忙發，這就是我們售票效益最大的管道。我們大部分都是針對幼稚園比較多，因為上課方式比較沒有那麼正規，所以比較好穿插 (A-1-5-1)。」

另外，根據受訪者 B 認為：

「無雙幾乎沒有賣過票，通常都接商演，商演的話就是包場，我認為這一塊是台灣沒有辦法靠售票來撐，所以我們想出這經營模式是非常特別的，我們完全不賣票，可是我們的獲利是很容易就可以算得到 (B-1-5-1)。」

而根據受訪者 C 表示：

「我覺得團員的粉絲團建立是比較可行的，再來就是我們的票務通常會透過兩廳院售票系統，兩廳院售票系統的優點是它有固定的族群會注意這些訊息，另外與網路行銷管道結合發覺長青班和團員粉絲團的管道，最近認為在臉書上的一些行銷也有必要 (C-1-5-1)。」

則根據受訪者 D 表示：

「售票的管道現在來說最有效的就是 Facebook 粉絲團，而售票系統現在是有結合 7-ELEVEN、全家、萊爾富超商和兩廳院的售票系統，但售

票系統只是一個買票的媒介，我們Facebook 粉絲團有十六萬的粉絲群，以一個表演藝術團體來說十六萬的粉絲群是很多的，所以 Facebook 粉絲團這個平台也變成是我們免費的宣傳管道。我們有也自己的九天之友粉絲的平台，就如同會員制，九天有留他們相關的資料，因此他們會收到九天相關的活動或演出的訊息，我們會發簡訊或 Facebook 的訊息給他們，這再商品銷售和大型公演售票宣傳方面，對我們是有很大的助益 (D-1-5-1)。」

綜合上述訪談資料，售票管道與行銷平台通常是採用年代售票系統、便利商店售票系統及粉絲社群網站，甚至是進入校園進行推票宣傳，並建立粉絲群相關資料，於演出前寄發電子信件傳遞演出訊息，並於粉絲社群網站不定期發佈新訊息，與粉絲互動。

表 4.4 售票管道與行銷平台

售票系統與行銷平台	年代、兩廳院	Facebook 粉絲團	其他
A 團體	●		校園演出
B 團體			未售票，為口碑行銷
C 團體	●	●	社區長青班
D 團體	●	●	

資料來源:本研究整理繪製

## 4.2 藝術市場開發與可行性

### 4.2.1 以何機制了解藝術觀眾群之興趣及參與動機

由於每個表演藝術團體會於每一年設計不同的展演內容與主題，因此每一年執行行銷企劃時，都須事先規畫展演內容所設定之目標客層為何？是否能夠確切掌握這些目標客層？能夠掌握多少？有能獲利多少？客層是否能在每場演出維

持下去等（劉姿伶，2011）。由此可知，了解觀眾的興趣以參與動機是傳統表演藝術團體重要的課題。根據受訪者表示：

「早期我們都會透過演出時觀察觀眾的反應，但這種演出是在學校或社區的小型表演，與觀眾互動，當布袋戲沒有舞台時，就是在考驗主演者的臨場反應，然後我們會透過這樣的方式了解哪個學生比較有興趣，演出完是否會主動來詢問一些東西，如果會的話，我們就會開始建立他們的資料，暑期要辦一個研習營，我們就會將這個資訊寄給他，這種機制是在八年前就建立，所以我們在辦研習營時就不會有太大的問題。問卷的方式，在台北市的演出就有做（A-2-1-1）。」

A受訪者表示，表演藝術團體會針對主動詢問表演藝術活動相關內容之觀眾群建立基本資料，於每一次演出前寄發活動訊息通知，且於活動結束後以問卷調查之方式觀察觀眾之意向，予以檢討。而根據受訪者B認為：

「我們是商業市場，不屬於流行市場，所謂的商業市場是指在政府或是企業這一塊，政府的案子例如有頒獎典禮、活動開幕或外賓晚宴，它是很新的市場，但是是過去沒有人做過開發。無雙樂團成立之後大大的扭轉大家對國樂的印象，這是我們有絕大的影響力。我覺得反而是藝術市場在開發我們，我們並沒有像一般的團體去做市場調查，我們從來沒有主動推過任何一場演出，全部都是人家主動打來問的（B-2-1-1）。」

受訪者B表示，表演藝術團體已不再是以往純粹於舞台演出的藝術，而是開始進軍商業市場，扭轉過去大家對於表演藝術的既定印象，並融入不同的元素，多角化經營。

民眾在參與表演藝術的觀賞行為態度，會直接影響觀賞滿意度，由此可知，觀賞態度的重要性，觀賞行為態度會間接影響行為意圖與觀賞行為，這樣的結果，導致許多行為研究認為行為態度愈正向，其行為意圖與實際行為認知就愈一致。

因此，表演藝術觀賞行為態度可以透過政府相關部門或媒體的教育與推廣，以強化民眾對表演藝術觀賞的正向行為態度（陳麗娟、陳為任、唐瑞芬、鄭天明、李宗鴻，2006）。另外，根據受訪者 C：

「我們會從團員的粉絲團裡找到特定的觀眾族群，這些特定的觀眾族群再加上每一次演出完後都會在前台發問卷調查。每一場演出的問卷調查我都會一張一張的看，下一次願意找同伴來看戲的列為第一優先，至於其他比較敷衍勾選的人就是第二順位或是第三順位，每一次的演出只要宣傳單出來，就必須在演出前的三個月先釋放宣傳單、排練過程的照片寄電子信箱給我們的第一優先豫劇之友，讓他們知道我們什麼時候有演出，演出前兩個月時第一至三順位的豫劇之友我們全部再寄發一次（C-2-1-1）。」

受訪者 C 表示，他們會於每一次演出活動結束時發放問卷，調查觀眾對於該場次相關內容的感受，並詳閱觀眾的內容，將熱烈回響的觀眾依序分為三階段之忠實客戶層次，於每次活動前發放演出訊息告知。而根據受訪者 D：

「我們會自我要求希望做到最好的狀態呈現給觀眾看，我們在創作的過程當中，一直希望開發新的表演型態突破以往陣頭的表演框架，我沒有特別了解觀眾喜愛什麼，我們只是一直突破新的框架，然後讓觀眾會喜歡，我們其實也在嘗試每一場的表演的演出形態觀眾是否會喜歡，是否能接受。長期的經驗下來，慢慢的衍生成家將、神偶三太子及鼓藝三大類，十幾年來觀眾對九天的鼓藝是最有興趣的，所以我們就會著重在鼓樂呈現的表演，希望在觀眾喜歡的範圍下，我們能一直突破他們的胃口，尤其台灣的觀眾是喜歡重口味的表演，在藝術呈現上並不會為了迎合觀眾和失去藝術價值，但也不會為了藝術而曲高和寡（D-2-1-1）。」

受訪者 D 表示，表演藝術團體必須自我要求將最好的呈現給觀眾，並不斷

的開發新的演出形態，突破傳統框架，了解市場的需求與走向，但如何在迎合眾人需求與藝術價值間取得平衡則是一門值得學習的功夫。

綜合上述，表演藝術團體可藉由洞察力，觀察觀眾對於節目每個橋段的反應熱絡，來了解觀眾喜好程度；問卷調查，則能從問卷題項的設計中確切的知道觀眾的參與動機與興趣，並依認真填寫問卷的程度依次建立忠誠觀眾之相關資料，以利日後分析觀眾嗜好。

表 4.5 了解藝術觀眾群之興趣及參與動機

表演藝術團體	執行方式
A 團體	1.演出時，觀察觀眾互動反應。 2.舉辦暑期研習營，了解孩童興趣。
B 團體	1.進軍商業市場，建立口碑行銷，塑立自我品牌形象。
C 團體	1.活動結束發放問卷，調查觀眾感受。 2.將熱烈回響之觀眾依序分為三階段之忠實客戶層次，於每次活動前三個月發送演出訊息告知。
D 團體	1.不斷開發新的演出形態，突破傳統框架，呈現自我最好的一面，但不會為了藝術而曲高和寡。

資料來源:本研究整理繪製

#### 4.2.2 市場區隔鎖定消費族群

近年來，由於政府開始重視傳統表演藝術的保存技藝傳承，因此提供許多不同的申請補助及合作方案，而民間企業與機構亦受到文創產業潮流的影響，開始與表演藝術團體合作，因此，傳統表演藝術團體的消費市場不再侷限於一般的消費觀眾群，與公部門及民間企業與機構的合作，反而是各個傳統表演藝術團體增加自身主要收入的來源。根據受訪者 A：

「我們的演出最主要有公部門，我們一般簡稱為公演，也就是拿公家機



關的經費，另外就是廟會演出，也是我們最主要的收入來源，廟會演出大約是佔收入來源的七成至八成，所以小型廟會的演出佔居多。我們是走比較傳統古味的風味，我們的定位就是要延續傳統，因為傳統與創新很難做定義，所以我們在市場的區隔上，以廟會來說，我們就會強調這一點。如果以公家機關來說，強調的重點就是我們的演出會培訓後場，外場是自己栽培請來的。我們的消費族群，可以說是沒有族群，因為布袋戲算是廟的需求，所以我們的消費族群就是廟。如果是我們自己主動做售票行為時，我們就可以鎖定觀眾群，比如說售票演出，我們希望觀眾是小朋友佔七至八成，然後藉由小朋友來帶動父母親，漸漸鎖定觀眾群，以後對我們要演出的方向也會很清楚明瞭（A-2-2-1）。」

夏學理（2013）以「性別」為主題，透過分析不同性別之表演藝術觀眾的消費行為及其購買決策過程中的可能差異，發覺兩性在使購買成交及形成購買阻礙的關鍵因素。該研究發現，在可複選的情況下，以表演藝術的四種基本類型，其中「戲劇類」表演最受兩性觀眾喜愛（48.5%），其次為「音樂類」表演（29.4%）。另外，由於男性喜歡「音樂類」的比例多於女性，而女性喜歡「戲劇類」的比例多於男性，因此，於各類表演藝術節目的行銷組合上，可考慮藉由不同性別族群的區隔以進行票務行銷。根據受訪者 B：

「我們採取的是具有兩者之間的外型及內涵，當然我們所找的粉絲也會是中間這一型的，我們粉絲很多都是西裝筆挺，不是宅在家裡不出門。根據 Facebook 的比例，大該平均女生佔百分之三，男生佔百分之七。（B-2-2-1）」

受訪者 B 表示，該表演藝術團體所設定的觀眾族群為上班族，根據關注該團體粉絲團網站的數據，以瞭解自身觀眾群的男生觀眾與女生觀眾之百分比，而目前粉絲關注數則有持續增長的趨勢。則根據受訪者 C：

「我們沒辦法來區隔觀眾族群。從我們經營的角度上來看，南部很多願意到劇場看戲但是不願意買票的人 (C-2-2-1)。」

受訪者 C 認為，在南部經營表演藝術是無法區隔觀眾族群，由於藝術文化之教育尚未紮根，宣傳不足，導致許多人願意到劇場看戲，但卻不願意買票的情形，使得表演藝術團體在營運上更加艱辛。而根據受訪者 D：

「年度大戲我們會區分是要做兒童親子劇、鼓樂或舞蹈藝術，每一年的狀態會不一樣，例如今年的「迎王」節目的創作內容就有一半是舞蹈，另一半是鼓樂，因為我們希望喜歡舞蹈和鼓樂的觀眾都可以一同欣賞到，而之前會與如果兒童劇團合作是因為希望能夠爭取親子的市場，藉由兒童劇的呈現讓喜小朋友了解陣頭文化和是九天的表演，我們會針對不同的客群開發不同的創作 (D-2-2-1)。」

受訪者 D 表示，傳統表演藝術團體除了為了因應觀眾群的口味不會創造新作品外，也開始針對兒童向下紮根，意識到培育未來觀眾群之重要性，因此開始著手進行兒童劇團合作，設計兒童親子劇，以互動活潑的節目使孩童接納與喜歡傳統表演藝術。

綜合上述訪談資料，雖然 A、B、C、D 團皆認為自己沒有所謂市場區隔的消費族群，但研究者認為其四團的消費族群可區分為政府公部門、民間企業、廟宇、兒童家長、上班族及一般觀眾六部分，而一般觀眾族群部分，會於演出活動前將觀眾族群定位，再依據客群的喜好，針對該族群設計演出內容及行銷宣傳手法等。本文將該傳統表演藝術團體之消費族群分類，如下表：

表 4.6 消費族群分類

表演藝術團體	A 團體	B 團體	C 團體	D 團體
類別	戲劇、掌中劇	音樂	戲劇	民俗技藝
消費族群	1.政府公部門 2.廟宇 3.兒童家長	1.上班族 2.民間企業	1.政府公部門 2.民間企業 3.一般民眾	1.政府公部門 2.廟宇 3.兒童家長

資料來源:本研究整理繪製

### 4.2.3 如何提升觀眾之出席率

為了提升觀眾之出席率，表演團體會採用購票優惠的方式。根據受訪者 A：

「我們沒有很大的粉絲團，所以就簡單得靠著臉書做簡單的推票，告知大家哪時有演出，在演出前緊鑼密鼓地告知大家，然後以一個拉一個比較不正規的方式增加觀眾群（A-2-3-1）。」

而根據受訪者C：

「有購票優惠，假設十一月要演出，七月開始賣票，可能九月時就會打五折，九月後就變七折，十月時就剩下九折，十月中旬後就沒有折扣，但是買五折票的人我們還會附送可能是某一齣戲DVD的母片或是豫劇團本身的文創產品，主要是想激勵觀眾可以在九月以前買票，票房自然就提升了。進到劇場還有一種促銷方式，就是買多少元的文創商品我們會再送一些東西，而五折票所送的東西觀眾必須進到劇場裡的櫃台來領取，當觀眾進到劇場裡覺得文創產品不錯時就又買其他的文創產品，當觀眾買到超過一千五百元時我們就會再送他一樣東西。招攬這些人進來，加強豫劇團的曝光率，因為他們買回去可能不是自己用而是送給朋友，朋友喜歡的話自然而然下一回可能呼朋引伴就會一起來看戲(C-2-3-1)。」

另外，根據受訪者D：

「九天有一點半明星的狀態，因為我們團裡有瑪利亞，大家知道陣頭裡面的甘草人物的腳色就是瑪利亞和梨子，可是瑪利亞本身就是我們九天本身的團員，所以也塑造了一個明星在九天裡，相對的對我們的票房和觀眾的能見度是提高的。九天比較特別的地方就是塑造一個具有明星特質的團員，這對九天來說是想輔相成的（D-2-3-1）。」

綜合訪談對象A、C、D團體表示，表演團體會利用購票優惠或購票至一定的額度再追加贈送文創商品之行銷手法吸引客群，甚至以必須至演出場內之櫃檯領取文創商品之方式引領觀眾進入演出場域，另可達至提高表演團體曝光率之目的，再者，如客戶將文創商品贈送於友人，還可有免費宣傳之效果，並呼朋引伴一同看演出，以提高觀眾出席率。另外，表演團體本身如能出塑造明星團員，使觀眾慕名而來的方式，也是有效手法之一。

表 4.7 提升觀眾出席率之方式

表演藝術團體	執行方式
A 團體	1.於 Facebook 粉絲團發佈演出訊息。 2.演出前，積極善用人際關係進行推票。
B 團體	以口碑行銷為主要，由民間企業、機構主動邀演。
C 團體	進行階段性售票優惠活動，並贈送劇團文創商品，且引領觀眾至劇場內領據商品，以增加劇團曝光率。
D 團體	塑造明星團員，提高團體知名度與能見度。

## 4.3 專業人才培訓

### 4.3.1 進駐校園進行藝術教育扎根

學校的教育乃是改善民眾習慣最佳的途徑，也是領導民眾對於表演藝術產生任制的基本環節。透過學校的教育使民眾就有機會接觸藝文活動的機會，能使民眾不會將藝文活動拒於千里之外（周添城等，1999）。

由於臺灣教育環境不論在哪個學習階段皆存在著升學壓力的問題，而這個問題也導致表演藝術團體在執行進駐校園藝術教育扎根計畫上受到困難重重。根據受訪者 A：

「早期差不多十七、八年前有，小朋友國小時家長會認為可以讓孩子培養興趣；國中時家長就會認為孩子應該要為升學做準備，就不會像讓孩子去學這些東西；高中時就更不用說了後來我就將所以教學的部分都結束了。現在又再進駐志航國小教布袋戲，是因為被一位老師所感動，因為這個老師對布袋戲很有興趣，希望我可以去教，但被我婉拒了，有一天他在我的臉書留言，說他真的找不到人，再三拜託我去教，說來說去還是為了要延續這個布袋戲，所以我就接了（A-3-1-1）。」

然則，根據受訪者 B：

「校園的部分，有幾種類型，第一個政府的案子，政府推廣校園的演出，例如，我們前一陣子有到偏鄉學校做公演；第二，是我們進大學做校園巡演或是校園畢業展的演出（B-3-1-1）。」

藝術教育應在基礎教育的課程中確實實行，而相關表演藝術科目之教師應鼓勵學生前往觀賞表演藝術活動，並對表演藝術資訊加以傳播，如此才能培養

出欣賞表演藝術之觀眾，並改善最基本的表演藝術之環境（周添城等，1999）。

根據受訪者 C：

「因為環境的教育體制升學壓力和學校的支持度讓我們沒辦法進到這個體制裡，因此我們只能透過中文系或通識教育的老師推廣，辦一個讀書會，開放式讓各大學校院的通識中心或國文系的老師，希望他們進到裡面來聽。期望透過這個讀書會的方式將這些對傳統戲曲有興趣的人全部聚集到這一邊來，就由這一群人來擴張，另外也從國民教育輔導團的老師去擴張，甚至未來還會辦教師研習營，對象就是從國小到大學的老師，而這個活動就會跟教育部申請經費，這樣子老師才不用再繳費（C-3-1-1）。」

另外，根據受訪者 D 表示：

「會，九天在表演方面經常做校園巡迴和社區的展演，我們有到國小、國中、高中、大學及社區教鼓樂、家將及神偶，有一些學校都有找九天進行教學。人才的培養部分，九天早期的團員有一些是來自不幸福的家庭或是比較叛逆的小孩來玩陣頭，可是現在的九天慢慢地有許多表演專的業人才進入到九天，團長也一直希望網羅更多不同領域的專業人才（D-3-1-1）。」

綜合上述訪談資料，學生通常會於技藝學習至一定成果時，因為準備展開新的學習階段，在升學考試制度的環境壓力之下而放棄學習。由於成果不彰，因此，較少表演團體進駐校園長期擔任社團課程教學。然而，表演團體改變培育計畫，轉為進駐校園巡迴演出，培養學生對於表演藝術的基本認知與印象。而 C 劇團採取讀書會的方式，為聚集各大學校院的老師參與讀書會，使其一同認識表演藝術涵養，再藉由參與讀書會的老師，分享給自身學生，慢慢地將表演藝術知識傳遞出去。

### 4.3.2 專業人才之培育

一場完美的演出，是由各個不同專業領域的藝術工作者一同合作所完成，而這當中包含了創作、行政、技術及管理專業，因此，表演團體不論在演出或經營管理方面，若想突破創造更多的可能性，就必須在各領域的專業人才培育上多下點功夫。根據受訪者 A：

「我們的創作都是來自於自己，行政部分也都是我們自己教，後來政府就有開許多的課程，雖然講的都不是布袋戲，但是我們認為是可以套用的，我做行政時也都不斷地去上這些課，再更早期就是要去找相關研究布袋戲的教授，拜託他們請我企劃書要怎麼寫，這幾年行政部分的人才培育都是靠政府舉辦課程培育的。在早期一點是透過劇團的交流，就譬如明華園比較大團，我們就去明華園學習人家是怎麼做的(A-3-2-1)。」

受訪者 A 表示，在作品創作部分需靠自身團體內部互相討論激發新的構思，而行政方面的人才培育，則利用政府的資源，將課程所教之內容內化為適用於表演藝術團體之所用，並透過同行間的交流，不斷學習及改進。根據受訪者 B：

「我們找行政團員的方式與找團員有點類似，我們不會公開徵才。第一代的行政團隊是我藝術行政的學生，再慢慢一個帶一個地進來，我都會說我要你認識的同學，因為他會知道我想要什麼樣子的人，我們採取一個人要十八般武藝，原則上他要懂音響、接案管理團員及排節目，比方說企劃部進行演奏、節目規劃及團員訓練；行銷部要簽經紀合約、宣傳或者網站經營，另外業務部是專門跑政府申請案寫公文等，然後還有一個會計部門，大概主要是這四個。我們其實是喧嘩股份有限公司，是跟無雙同時成立的，無雙成立的第一天就已經是經紀公司的旗下藝人，我從第一天就認真要把它變成商業化，它絕對不是表演藝術，我們全部都是透過公司接案子，因為我要完全規格化，但我做到的就是人家所謂的

企業化經營，剛剛所說的都在喧嘩股份有限公司的體制下，並不是無双下面有這麼多部門（B-3-2-1）。」

受訪者 B 表示，由於該表演藝術團體是全面交由經紀公司處理所有事務，因此不論是創作、技術、行政或管理，皆由經紀公司規劃未來發展方針。而根據受訪者 C：

「我認為臺灣豫劇團不太容易培育行政這一部分。但是技術可以，之前有和中山大學的劇場藝術學系做結合，學生會到我劇團裡實習，由燈光、音響和舞監做訓練，讓他們知道劇場的規矩和流程。創作的部分，關於劇本的部分，目前只有王安祈老師，在碩士班教習的過程中就會帶著學生做文本上的創作。要培養一個寫劇本的人很難，創作者要懂戲，還要懂所有腳色的行當，劇本要依據演員的性格和行為模式來寫，否則就會變成一本不能執行的劇本。這個區塊必須要有學術單位來做培養，在與實務單位做結合。我們只能培養團員怎麼做服裝道具，如何依照傳統戲曲的需要，從劇本裡面發覺我們可以添加那些東西，以及培養音樂人才，如何編腔作曲和寫配器，這個都是屬於創作的一部分（C-3-2-1）。」

受訪者 C 認為，該表演藝術團體在培養行政人員部分是有困難性的，因為行政人員的工作內容涉略較廣。而技術培養則較為容易，由於臺灣有劇場藝術方面科系，因此可以與其大專院校之科系合作，讓學生至劇團實習，同時培養專業人才。而劇本創作人才培養方面，受訪者 C 表示，寫作者必須相當了解演員的性格與行為，找出適當的角色人選，且須懂得文本創作，才能將一齣劇的起、承、轉、合呈現的恰到好處，展現戲劇張力。然則，根據受訪者 D：

「九天現在主要分成行政組、教學組、演出組及生活管理組。九天一直在訓練團員精進，團長都希望團員是大學畢業的學歷，幹部就會希望是研究所畢業，團長非常鼓勵大家要念書學習新的事物，所以幹部或是正



式團員如果要念書，團裡是補助三分之一讓大家去精進的，所以相對的九天團員的素質也就會提升，這也是九天為什麼可以從廟會陣頭比較不愛念書或叛逆的青少年轉型的原因（D-3-2-1）。」

規模較小的表演藝術團體通常都是身兼多職，一個人可能需要會創作、行政、技術與管理等工作，有些甚至是業餘兼職，在外還有其他工作，以維持生活。而較有規模的表演藝術團體，由於經費較為充沛，因此能夠長期聘請各領域的藝術專業人才為自身打造自我風格，走出自己的特色。甚至有表演藝術團體積極鼓勵團員充實自我，並提供升學補助之福利，提升團員素質，這樣良性的循環，也促使表演團體向上發展，邁向永續經營之目標。

表 4.8 專業人才之培育

表演藝術團體 人才培育	A 團體	B 團體	C 團體	D 團體
創作	團隊自我創作	經紀公司 負責	資深團員 負責	團長、舞蹈 及鼓樂總監
行政	1.大學教授指導 2.政府培育課程		資深團員 負責	資深團員 負責
技術	前輩傳承		與大學劇場 藝術學系 合作，培育 新生代	舞蹈總監與 鼓樂總監
管理	團長領導，並與 同行間交流		團長領導	團長領導

資料來源:本研究整理繪製

#### 4.3.3 專業人才創意思維啟發

表演藝術團體若欲在現今競爭劇烈的社會中生存，就必須為自身團體不斷注入新思維，為團員創造經驗分享、交流對談的環境，並培育具有創意與邏輯思考能力的人才，定能為傳統表演藝術帶來不同於以往嶄新的面貌。根據受訪者 A：

「在培養前場、後場的專業人才這部份因為牽扯到技藝，因此我們會以較封閉的方式灌輸自己劇團的理念，這個理念也就是這個劇團的特色，有一天這位新人成熟後，他可以以這些理念為基礎再加入自己的創意，這樣在做世代傳承時，劇團的精神才不會差很多 (A-3-4-1)。」

受訪者 A 表示，新人在初期學習階段，就必須先灌輸正確的劇團精神理念，待新人技藝純熟以後，既可自行發揮自我的元素，因為此時新人所呈現的作品裡還是存有劇團本有的精神與初衷，這也就是劇團自我的特色。而根據受訪者 B：

「第一張專輯都是來自於我，剛開始我覺得可以試試與別的藝術家合作，所以第二張專輯我就找荒山亮，年底這一張就找 V.K 克做整張專輯的製作人，也會收入一些翻唱的歌曲，再將它重新編曲寫成國樂。我會跟比較資深的團員討論一些音樂的想法與未來的做法，大方向只會跟比較資深的核心團員做分享 (B-3-4-1)。」

受訪者 B 表示，起初表演藝術團體的作品是由團長親自操刀寫作，以確保作品的品質。而後，受訪者 B 希望能加入更多不同的元素，尋找其他合作對象一同進行創作，並與資深團員進行音樂上的想法與團體未來發展的討論，同時凝聚團員向心力。則根據受訪者 D：

「在音樂類的創作，從最早期大家所認識的陣頭表演的鼓樂是不會寫譜的，可是當初十年前我在教九天的時候，我就把團員當作音樂班的小孩在訓練，所以我要求他們要看譜和寫譜，因此在這個過程當中也啟發了他們要會創作，一些基本簡單的曲目他們就會自己創作，但是九天的大型作品我就會親自操刀來寫。舞蹈的部分，團員平常就會有武術肢體和舞蹈基本動作的訓練，我們會有基本的步伐框架要練，練完後就會針對表演的曲目作舞蹈編排的訓練，整個創新的過程其實還是取決於專業老師的創作者。我們在創新時就會和團長、舞蹈總監和鼓樂總監就會集體開會討論這次要呈現的內容是什麼樣子的故事和架構，而故事架構要如何開創在鼓樂或舞蹈上演奏呈現，我們就會集思廣益（D-3-4-1）。」

受訪者 D 表示，該團體具有鼓樂總監與舞蹈總監兩位專業老師，因此在每一次的新作品創作時，皆會由團長、鼓樂總監與舞蹈總監開會討論故事與架構所欲呈現的內容，集思廣益作品須加入那些新元素，不斷突破以往的表演藝術，使其更佳精彩。

## 4.4 演出型態創新之構思

### 4.4.1 演出節目設計

現今表演藝術團體於演出時與觀眾互動是非常常見的橋段，因此，表演藝術團體需先預設觀眾可能所會回應的狀況，為自己擬定好如何回應觀眾的策略，避免造成冷場的場面。陳昭儀（2006）認為，演出就像是與觀眾產生對流，並產生想像的延伸。有了互動，表演藝術工作者才能得到力量，繼而產生藝術的新生命。藝術最終的創造力在於人與人之間的心靈感動，也就是藝術家持續創作的力量來

源。根據受訪者 A：

「在演出前，我們就會先想好應對觀眾狀況的對策，會有許多版本已經放在我們心裡，我們會判斷哪種場合適合那些模式，再做套用。我們要觀察觀眾會不會笑，觀眾笑了就代表有梗，接著就要追這個梗玩，如果我們做的梗觀眾沒有反應時，我們就要以最快的速度轉到下一個梗去測試觀眾的臨界點 (A-4-1-1)。」

然而，根據受訪者 B：

「以聽眾對象，再來是場合，我們是客製化的節目，當然我們會力推說我們的形象就是這個樣子，曲目方面比如說我自己寫的以外，也會演一些其他的曲目，然後從裡面去變化，但也有人會指定說他想要新的歌曲，想要我們幫他演他想要的主題，我們也會重新再編曲 (B-4-1-1)。」

則根據受訪者 C：

「我們在作品演出的過程裡我們會考量觀眾族群，因為族群的不同選出的劇目也會不同。年度的公演我們就會考量傳統的部分不能遺失，現代的部分不能太先進，因為太先進會牽涉到今費多寡的問題，而太傳統可能就無法吸收到年輕的族群。在節目設計與選擇素材，我就會選擇從高中職以上到六十歲左右的觀眾群，讓他們都能願意進到劇場看戲，因為這群人是具有消費能力的人 (C-4-1-1)。」

另外，根據受訪者 D 表示：

「在年度公演，我們每一年會對不同的題材推出新的創作，像今年我們年度公演的創作「迎王」，就是結合東港東隆宮的王船祭。商演的部分，

我們就會針對客戶的需求。我們內部就會開會審核演出要走哪個方向，然後再搭配堆方提供的場地、人、事、物的種種搭配，我們其實是很彈性的演出，希望可以位客戶或是表演量身訂做（D-4-1-1）。」

針對客戶或是不同的觀眾族群進行客製化量身訂做的節目已成為表演藝術團體走向的趨勢，表演藝術團體必須事先評估具消費能力觀眾的年齡層，並設計出符合年輕人所能夠接受、喜歡的節目內容，鞏固自身的消費群眾，但又不能失去自我特色，需於傳統與創新間取得平衡。

表 4.9 演出節目設計

表演藝術團體	演出節目設計
A 團體	1.針對客戶需求客製化設計。 2.事前擬定應對觀眾配套對策，於演出時判斷適用之模式。
B 團體	1.針對客戶需求客製化設計。 2.建立品牌形象。
C 團體	1.於傳統與創新間取得平衡。 2.鎖定 18 歲至 60 歲間，具消費能力之觀眾群，所能引發共鳴之題材。
D 團體	1.針對客戶需求客製化設計。 2.取材家喻戶曉的民間故事作為節目題材。

資料來源:本研究整理繪製

#### 4.4.2 創作構思與包裝

大部分的藝術創作靈感來自於創作者對於生活與生命的體驗，藉由不同形式的表達與呈現，進而昇華、幻化生命與意義。並富於創造的藝術工作者，在

創造的過程中獲得自身所付出的代價（呂義尚，2005）。

表演藝術團體在創作構思與形象包裝上，如何能夠為自身團體鞏固並創造更多消費族群，並以何種方式包裝自己吸引眾人目光？根據受訪者 A：

「針對年輕人的話，我們會朝比較創新的劇碼做演出，會做口白比較少，身段比較多的呈現，並且盡量將手上的木偶的動作精緻化，創造一個沒有舞台的舞台，因為細緻的東西確實對年輕人是有吸引力的(A-4-2-1)。」

而根據受訪者B：

「我們一直在朝流行的方向，但養分一直是表演藝術，因為我們的型態聽起來是表演藝術，但看起來卻是流行，所以這兩個東西都不能斷掉，我要的行銷的點在我的內心，它絕對是要獨一無二的，而且要引領風騷（B-4-2-1）。」

訪者B表示，他們將表演藝術視為養分，但卻也結合現代流行元素包裝使其相輔相成，使表演藝術能讓大眾廣為接納，展現自我獨一無二的特色。

蔡欣欣（2003）認為戲曲特技的舞台表演藝術類型，可以透過頭手身足等軀幹形體的四肢運用，眼耳鼻眉等面部表情的誇張裝扮，並借助帽袖靴鞋等服飾行頭，甚至是椅梯竿索等砌末道具的聲光利用方式，於人體文化上進行技藝的挖掘與鍛鍊，或延續雜技「御物為靈」的手法，搭配服飾器物的多元應用，可使傳統模式經由演員內化淬鍊後，展現出更佳細膩的精湛技藝。並可根據特並的戲劇情境，開發出特殊的技能，成為創新的藝術手段。另外，根據受訪者 C：

「通常會在台詞上加一些時事，音樂加入台灣民謠歌曲，這樣觀眾就會

產生同感，傳統劇目要吸引更多觀眾就會加入多一點翻、騰、撲、跌、滾、摔動感的視覺效果，這些是可以吸收到年輕觀眾群的方法 (C-4-2-1)。」

而根據受訪者 D：

「我們在選擇故事題材的時候會選擇能見度和接受度比較高的，燒王船這個祭典其實南部的王爺信仰裡面是一個重大的儀式。「迎王」的燒王船一定是高潮，所以我們就會設定如何在燒王船的這個階段讓觀眾看到不一樣室內的表現，利用聲光的投影和道具的呈現，在室內燒王船，這就是「迎王」得噱頭主軸。在設定公演的架構時一定要有一個噱頭主軸的節目，讓觀眾會好奇想要進來看，所以設定的噱頭是我設計節目的一個很重要的步驟 (D-4-2-1)。」

綜合上述訪談資料，表演藝術團體認為在創作構思與包裝上，需設計出能使觀眾產生共同感的節目內容及自我形象的包裝，而演出架構所設計的噱頭足能引起觀眾的好奇心，並於演出時營造視覺、聽覺與共感覺的刺激環境，吸收年輕觀眾群。如 A 團體的親子劇碼《沒有耳朵的貓》將台灣俚語故事融合現代與傳統戲曲元素，並加入哆啦 A 夢玩偶的道具、場景變化及燈光特效等，呈現出適合社會大眾及兒童的創新老戲。而 D 團體 2014 年所創作的《送王》作品，則是將台灣民間信仰儀式搬至舞台呈現，以「迎王祭典」作為將整齣劇目推向高潮，並結合鼓樂振奮人心。

表 4.10 創作構思與包裝

表演藝術團體	創作構思與包裝
A 團體	1.木偶身段多於口白，動作精緻化，吸引觀眾目光。 2.創造沒有舞台的舞台，拉近與觀眾的距離。

B 團體	視表演藝術為養分，結合現代流行元素。
C 團體	1.台詞加上時事，音樂加入台灣民謠。 2.傳統劇目加入更多翻、騰、撲、跌、滾、摔刺激視覺效果。
D 團體	1.選用能見度與接受度較高的故事題材。 2.利用聲光、投影及道具，營造氛圍。 3.設計具有噱頭主軸的節目。

資料來源:本研究整理繪製

## 4.5 異業合作

### 4.5.1 異業合作之優缺點

一個開放性與功能性的生態，其特徵之一就是高度合作。有許多的部門，特別是依據科技的部門，因為合作，而促使工作變得更有效率，並能更加快速達到成功之目標（林炎旦，2010）。根據受訪者 A：

「學校這部分就是在做傳承這一塊，可以培育出更多對布袋戲有興趣的小朋友，而且可能是在十幾年後才可以看到他們再次看到「長義閣」時的這份感情，這是它的優點。缺點就是劇團要投入固定的人員，所以會造成劇團人員的活用度不夠這些人必須要在某段時間被屏除，因為我們的團員本身就不是很多，所以要在教學這部分分出人員時，我們可以使用的人員就會更少（A-5-1-1）。」

然則，根據受訪者 B：

「對我們來說商業模式我就是要把它精簡，簡化到接案、定案、執行、付款和上傳成果照片，最後那一環叫做行銷，後行銷給下一個人看到我



們上一次有做哪些演出，我們的商演是不用先行銷，而是後行銷

(B-5-2-1)。」

方佳韻(2010)在研究《臺灣舞蹈團體的永續經營－談企業贊助》談到舞蹈團體在爭取企業贊助相較於高知名度的舞蹈團體仍有一段努力的距離，因此本身必須找出自我風格與獨特性，創作新作品，找出不可不取代性或加強企劃書撰寫能力，或許能在眾多表演團體中脫穎而出。想要爭取企業贊助，已經不再只是激發企業對社會回饋、盡社會責任，以合作夥伴的角色爭取贊助，而是如何使企業能從贊助中獲得正面形象，以刺激更多企業投入贊助行列。根據受訪者 C：

「這是不一樣的族群，所以又可以打開台灣豫劇團的視野。我想不出與這些企業合作的缺點，因為我需要的就是這一些 (C-5-2-1)。」

而根據受訪者 D 表示：

「我們和很多縣市政府合作過，幾乎不勝枚舉；學校單位，我們就有與嶺東科技大學、弘光科技大學、交通大學和青年高中異業合作，我們有訓練他們的老師和學生進行交流的演出，除了訓練他們的學生，我們相對的也在找人才，可以說是魚幫水，水幫魚。在表演團體的合作，就有和如果兒童劇團、明華園戲劇團及舞蹈團合作過，一方面是增加九天表演內容的可看性，以及如何用不同的題材或不同的表演類型做創新的混搭。優點是我們也在學習和希望可創造出新的火花 (D-5-1-1)。」

綜合上述訪談資料，可知異業合作是一種魚幫水，水幫魚的合作關係。從與學校合作方面來說，其優點為可以向學生們傳承表演藝術涵養，培養未來的藝術消費群眾，在合作過程中亦能發掘表演藝術人才，為自身團體增添新生力軍；缺點則是，當表演活動與學校合作或教學時間相撞時，可能會出現團員活用度不夠裝況。而於企業商演的合作上，可將接案至行銷的過程，精簡為接案、定案、執

行、付款、上傳成果照片，最後於網路粉絲團上傳成果照片也就是自我行銷，其精簡的流程能使客戶清楚了解合作的程序，並能提高表演藝術團體執行活動之效率，且能達到客戶所期望的品質。

#### 4.5.2 公部門與學術單位輔導計畫

大多數表演藝術團體，在經營者可接受的限度內，表演藝術團體會為了能爭取經費，而盡可能的配合各類補助制度的主題或要求。則有些團體是因為對政府經費的依賴度高，不得不主動配合政府的政策走向。另外，也有少數團體是抱持對理念的堅決與堅持，以作品的完整性作為首要考量（陳亞平，2001）。

根據受訪者 A：

「要自己主動去申請，這部份我們其實做的很辛苦，來自公部門的經費大約佔二十至三十百分比，對別人來說可能算多，但對我們來說不算多，而且我們受到許多限制，例如我寫這份三年計畫的計畫書，公部門不見得會同意，因為明年的評審委員會換誰沒有人知道，所以不確定性很大，因此很難做延續性的計畫（A-5-3-1）。」

而根據受訪者 C：

「我現在正在與台南藝術大學談建教合作，因為他們有國樂系，所以我就找國樂系系主任談說明年有沒有可能透過建教合作的方式讓學生到這邊來實習。但是因為學生必須要上課，而我排戲的話是全天，甚至早上、中午和晚上人都要來，住宿也是一個問題，我們有在想，但是太多的因素阻礙，因為學校也會遇到排課的問題，那天談完後我想主任應該也不太敢做這件事（C-5-3-1）。」

另外，根據受訪者 D：

「高雄市政府未來在下半年或是明年希望在高雄地區開創第二個九天，就是把九天的經驗扶植到高雄，創一個九天分團，這個就是藉由公部門的力量由高雄市政府出錢，委託九天來管理，高雄市政府希望能夠收容南部高屏地區玩陣頭的孩子或是社會上邊緣及來自不幸福家庭的孩子，就由九天的經驗扶植他們，所以近期的合作。法院和司法機構方面，因為有一些孩子有案底，法院和少年隊就會把孩子帶到九天來管理 (D-5-2-1)。」

由於多數表演藝術並未有穩定的收入，因此有時須向政府機關申請補助或標案以增加收入來源，然而政府的政策不定期地在改變，因此表演藝術團體需配合政府的走向，調整自我經營策略。而根據 D 表演團表示，高雄市政府給予經驗扶植則是一個正向的案例，高雄市政府委託 D 表演團管理南部高屏地區玩陣頭的孩子，甚至集結社會邊緣的年輕人，提供年輕人展現自我的舞台，這樣的輔導計畫對於政府與表演團體雙方皆是兩全其美的輔導計畫。

## 4.6 經營現況與未來規劃

### 4.6.1 經營困境與解決

人，是表演藝術團體最難掌控的部分，由於每位團員都有自己所需面臨生活的問題與理由，在表演藝術收入不穩定或較少的情形下，有些團員就會離開團隊，選擇較穩定的且薪資較高的工作。根據受訪者 A：

「栽培團員一直都是一個困擾，甚至困擾著台灣全省百分之九十的劇團，因為沒有適當的人才可以做培育，我們所遭遇的困難就是人員的流動率，可能有一個人，但第三年時他可能想去上班，所以一下就斷層了，這就是劇團投資比失去的還要快，縱使你要去貸款將劇團薪資化，但有薪資給團員不代表團員不會流動，如果有更好的工作團員當然也就會跳槽，因為人是現實的 (A-6-1-1)。」

而根據受訪者 B：

「人遠永都是一個高危險群，尤其是小女生，很多人進公司時大概是 18、19 歲，等她待在這邊四、五年後已經 24、25 歲她的心態就完全不一樣了，女生都比較早熟，到了 25、26 時又到了另一個階段要結婚、生小孩，她的心跟當初進來時是完全不一樣的，因為我們最開始找都是找大學四年級快畢業的學生，可是我現在都找一年級，因為一到四年級會是最穩定的學生族群，女生會隨著她的家庭做改變，不會因為事業而犧牲感情的事 (B-6-1-1)。」

則根據受訪者 C：

「現在，我們主要的困境就是缺乏經費，我可以出去開拓市場，但是我沒有足夠的經費做我的後盾 (C-6-1-1)。」

另外，根據受訪者 D 表示：

「可以看許振榮團長所寫的《九天民俗技藝團熱血逐夢》(D-6-1-1)。」

根據許振榮（2013）於《九天民俗技藝團熱血逐夢》中表示，九天民俗技藝團成立後發生過兩次大改革，在變革中流失不少團員，第一次是因為許振榮團長求好心切，要求團員需要念書，然而，不服從的團員則選擇離開；第二次的改變，則是團員不告而別的叛離，因此許振榮團長在失望與心力交瘁的情形之下，再次改變管理方式。經過兩次人員流失的挫敗後，許振榮團長體認到待人要帶心，要從心理教育一起齊頭並進，因此許振榮團長請團員找來科班的學生補足流失的人員，開始展開不一樣的表演模式。在經營管理方面，九天民俗技藝團分為學員與團員兩類，團員屬於正式員工，擔任演出的相關工作。而住在宮廟的學員則是一律睡通鋪，並一起吃飯，且需負責整理內務、打掃清潔及維護公廟神桌之整潔。而犯錯就需接受懲罰，嚴重者必須退團，沒有退讓的條件，這是團隊的紀律。

#### 4.6.2 創新經營之成功關鍵因素

由於本研究之訪談對象在各自的專業領域皆具有一定的代表性，因此，本文從經營的面向探討訪談對象所經營的成功關鍵因素為何？根據受訪者 A：

「我覺得布袋戲很難做出高金額的成績，它永遠是小額市場，沒辦法做大，但是我們對這個布袋戲是富有使命的，要如何讓這樣東西推廣出去，就必須自己要去創造維持劇團的資源（A-6-2-1）。」

而根據受訪者 B：

「最成功的關鍵因素大概就是人，也就是我的觀念。第二個成功關鍵，是時機，在早五年創團不一定會成功，在晚五年也不會成功，那個時間

點差不多剛好是女子十二樂坊從日本退出市場十年左右，十年是一代的轉換，我覺得每個十年都會有很大改變的東西（B-6-2-1）。」

則根據受訪者C：

「共識和凝聚力，及自己本身的技藝有沒有純正，再加上行政團隊的主動出擊的部分，其實我覺得劇團的經營是沒有問題的。站在一個管理者的立場，「管」和「理」其實是兩回事，「管」就像是長官交代下屬做事，下屬照做就是；「理」是要找出方向，提供較優質的建議給被管的人，被管的人才會找到方向（C-6-2-1）。」

另外，根據受訪者D：

「我覺得經營態度很重要，也就是團體的經營模式、目的及精神。傳統團體是否能夠維持傳統風格而有所創新，基本框架都是在自我的精神，在自我的精神的主軸裡再去開發新的創意這是不忘本的精神，九天的自我要求和堅持要一直進步的態度，一步一步地開發適合我們的市場和表演的型態是很重要的（D-6-2-1）。」

經由上述訪談資料可知，表演藝術團體若欲在現代競爭的社會環境中永續經營，就必需創造、維持團隊的資源，經營者的理念亦需具備對社會潮流趨勢的敏感度以利開發新市場與新的表演型態，並展現自我團隊特色加以創新，凝聚團隊精神與共識，且主動積極行銷自我，最重要的是掌握時機展現自我。本文將訪談對象之創新經營的成功關鍵因素彙整，如下表：

表 4.11 創新經營之成功關鍵因素

團體名稱	創新經營之成功關鍵因素
------	-------------

A 團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創造、維持劇團的資源。</li> </ul>
B 團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人，經營者的理念。</li> <li>• 時機，天時、地利、人和的運氣。</li> </ul>
C 團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 團隊的共識和凝聚力。</li> <li>• 具有自我特色的技藝。</li> <li>• 行政團隊的主動出擊。</li> </ul>
D 團體	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 團體的經營模式、目的及精神。</li> <li>• 維持傳統風格加以創新。</li> <li>• 開發新市場和表演的型態。</li> </ul>

資料來源:本研究整理繪製

#### 4.6.3 未來經營發展方向

由於 A 劇團在布袋戲專業領域，已有相當的地位性，因此在未來的經營發展規劃上，希望從傳承方面著手，不論是培育觀眾或者表演人員技術方面，皆需傳承下去，使劇團綿延不絕地發展。根據受訪者 A：

「我們的經營還是不會變，其實長義閣走到現在它在台灣的定位屬性已經不算低，前一、二十名絕對排得上，當已經有一個高度時，我們希望可以很平順地做一些傳承的事，其實栽培人才是最重要的，而傳承也就是包含了技藝和觀眾群，因為懂得培育觀眾，未來我們也才會有新的觀眾群，有新的觀眾群，如果沒有人來呈現技藝，培養觀眾群也就會是多餘的（A-6-3-1）。」

研究者經由訪談中得知，B 樂團並非是以傳統國樂的方式經營，而是將演出人員以形象包裝為偶像明星，利用國樂器不同以往的演出形式創造新的音樂

表演型態與經營模式。根據受訪者B表示：

「就無双來說它的品牌已經被擦亮了，我就是繼續擦亮它。明年會成立子團體，還是會以無双為主，就像是Super Junior，會成立一個以大學生為主的Musou S，就是Musou School以大學生為主，或是Musou U，Musou University。對於公司的發展，我希望將來拿這個品牌可以做轉投資，例如服裝，未來更大的旗艦店咖啡廳，無双春麗總部Musou Cafe這只是門面而已，因為我的品牌做很大，所以將來如果想轉做品牌經營就可以用「無双」這個名字，比方說Musou Cafe也是一樣，「Musou」就是「無双」英文的譯名，這才是真正的文創（B-6-3-1）。」

C劇團的未來經營發展規劃，是以該團的宗旨，維護傳統、既定創新、國際合作、藝術教育、人才培養五大方向作為目標，由於現在許多產業開始提倡共生的概念，因此，C劇團亦為自己的宗旨添加跨域加值作為新目標，希望能夠與其他產業進行異業聯盟，互利共存。根據受訪者C認為：

「未來發展方向還是以傳統為主，也就維護傳統、既定創新、國際合作、藝術教育、人才培養及跨育加值六大方向，要經營就是要一直朝這個目標走。跨域加值這部分就要和異業合作策略聯盟，策略聯盟不管是和公家單位或是私人企業，只要方向做對了，這個劇團就可以永續經營下去（C-6-3-1）。」

另外，根據受訪者D認為：

「我們現在是進入中長期的階段，希望九天的發展可以穩定，團務和團的收入是可以收支平衡，慢慢地拓展除了九天的表演專業人才的培訓更專業化，然後讓更多的專業人才進入到九天。另外，我們的正在建設的宿舍室預計容納一百位團員，日後宿舍蓋好後我們是預計招收到一百位



團員，這對九天整個人才的培訓相對地就會更穩定。未來我們希望九天的發展不再只局限於台灣，立足台灣，放遠世界，希望在大陸可以成立一個九天分團（D-6-3-1）。」

D 表演團體未來經營發展的中長期規劃，希望能夠穩定團務與收入，並將演出人員培養的更加專業化，且吸收更多的專業人才進駐 D 表演團，期望日後能於國際發光發熱。

表 4.12 未來經營發展方向

團體名稱	未來經營發展方向
A 團體	傳承技藝與培育新生代觀眾群。
B 團體	1. 成立子團體。 2. 以「無雙」轉向做品牌經營，投資其他行業。
C 團體	1. 保持維護傳統、既定創新、國際合作、藝術合作、人才培育宗旨。 2. 未來邁向跨域增值方向前進，即為異業合作聯盟。
D 團體	1. 穩定團務與收支平衡。 2. 拓展表演專業人才培訓更加專業化，納入更多專業人才。 3. 前進大陸成立九天分團。

資料來源:本研究整理繪製

## 第五章 結論與建議

本研究主要探究傳統表演藝術團體的創新經營模式，以「長義閣掌中劇團」、「無双樂團」、「臺灣豫劇團」、「九天民俗技藝團」為研究對象，並以深度訪談、文獻探討搜集及訪談資料統整及分析。

### 5.1 研究結論

#### 5.1.1 了解傳統表演藝術團體之創新經營與行銷特色

傳統表演藝術團體隨著台灣社會環境市場機制的改變，傳統表演藝術團體必須加強自我獨特性的表演藝術、樹立品牌形象，並利用網路行銷售票及社群網站與粉絲互動建立良好關係，且於演出後發行問卷以了解觀眾對於演出之想法與建議，在競爭激烈的大環境之下，傳統表演藝術團體逐漸走向客製化為客戶或觀眾規劃適合的演出內容。

然而，為了能在競爭激烈的大環境下生存，因此傳統表演藝術團體開始加入創新思維並與不同形態的表演藝術團體合作呈現多元化的形態，可說是互利共生。

#### 5.1.2 掌握藝術市場開發與可能性

表演團體為了能夠擴大自身的觀眾群，此時表演工作者的洞察力就非常的重要，需於演出中觀察觀眾的互動反應，也時則可採取問卷調查方式了解觀眾感受與建議，進而開發出新形態的表演藝術作品。

就市場區隔而言，表演藝術團體會將其分為政府公部門、民間企業、廟宇、兒童家長、上班族及一般觀眾六部分，將分別進行不同的行銷策略，政府公部門與民間企業則是以專業完善的企劃案呈現自我的專業度；廟宇則是採取口碑行銷；兒童家長部分，則會於寒暑假舉辦研習營，並與兒童劇團合作，以培養未來藝術觀眾群；上班族及一般觀眾，則會塑造明星團圓、設計節目噱頭，甚至定期舉辦票價優惠活動或販賣文創商品等吸引更多人潮。

### 5.1.3 專業人才的培養

專業人才分為創作、藝術行政、技術及管理，創作與藝術行政人才可說是最為缺乏的，由於創作是須具有豐富的知識及大量的創作靈感，且需熟悉每個角色及演員的特色，因此是最難培養的。而藝術行政人才則是流動率大，藝術行政除了基本的專長外，還需具有行銷企劃、網站社群經營、繪圖軟體、影片剪輯及溝通接洽能力，傳統表演藝術團體在經費有限之下，必須由一人扮演多角色的能力，因此在流動率大的情形之餘龐大的工作量在交接之於也交容易產生問題。

### 5.1.4 創新表演藝術形態

本研究訪談對象，皆不約而同的開始針對主辦單位或顧客的需求客製設計演出內容，並融入引發能與觀眾產生共鳴的題材與故事主題作為噱頭，加上科技的聲光投影效果及強烈的肢體動作以飽受觀眾的視覺感受，將傳統表演藝術視為養分，結合現代流行元素，使觀眾廣為接納。

### 5.1.5 了解異業合作之概況

異業合作對於公部門、學術單位、企業與傳統表演藝術團體方面來說，可說是魚幫水，水幫魚的合作關係，由於表演藝術團體並非是一項穩定的收入，因此必須尋求更多的資源以利自身穩定經營，而公部門、學術單位與企業經常會需舉辦活動甚至研習課程，此時就需要表演團體共同合作。

## 5.2 研究建議

本研究以傳統表演藝術團體的創新經營模式為基礎，針對表演藝術團體進行深度訪談。建議日後學者能於更多資源的環境之下，更加深入的進行藝術行政人才的先關研究，由於目前表演藝術團體的藝術行政人員需要的專長比以往更多樣，

但薪資卻不符合工作量的比例，因此導致藝術行政人才流動性高。

傳統表演藝術團體在與公部門、學校及民間機構的合作之下，透過社區推廣、產學合作、技藝傳承與商業演出等過程，使其表演藝術以傳統的元素融入豐富的視覺效果與現代的科技設備展現新的表演藝術風貌。本研究以上所提出的結論與建議，希冀傳統表演藝術能永續傳承，並提供表演藝術團體作為未來經營規劃之參考。



# 參考文獻

## 一、中文專書

1. Anselm Strauss, Juliet Corbin. Basics of Qualitative Research : grounded theory procedures theory procedures and techniques , 吳芝儀、廖梅花譯 (2001), 質性研究入門：紮根理論研究方法, 台北市：弘智文化。
2. David W. Steward / Michael A Kamins. Secondary Research , 董旭英、黃儀娟譯 (2000), 次集資料研究法, 台北市：弘智文化。
3. Peter F. Drucker. Innovation and Entrepreneurship , 創新與創業精神 (2005), 蕭富峰、李田樹譯, 台北：城邦文化。
4. Richard Caves. Creative Industries : Contracts Between Art and Commerce , 仲曉玲、徐子超譯 (2005), 文化創意產業－以契約達成藝術與商業的媒合, 台北市：典藏。
5. Robert K. Yin. Case Study Research Design and Methods (3e), 周海濤、李永賢、張蘊譯 (2009), 個案研究：設計與方法, 臺北市：五南。
6. Robert K. Yin. Case Study Research : design and methods, 2nd ed. , 尚榮安譯 (2001), 個案研究法, 台北市：弘智文化。
7. 王凱、郭夫仁、褚曉穎 (2013), 第 999 號參賽者：三太子與九天民俗技藝團撒哈拉紀實, 臺北市：遠見天下文化。
8. 行政院文化建設委員會 (2004), 2003 文化統計, 台北市：文建會。
9. 李錫東 (2009), 文化產業的行銷與管理, 台北市：宇河文化。
10. 周添城、丘昌泰、夏學理 (1999), 「臺灣表演藝術之經營環境研究」期末報告書, 臺北市：文建會。
11. 周德禎 (2012), 文化創意產業理論與實務, 臺北市：五南。
12. 彼得·杜拉克 (2003), 杜拉克談未來管理, 台北：時報文化。
13. 林炎旦 (2010), 文化創意產業國際經典論述, 臺北市：師大書苑。
14. 林炎旦 (2011), 文化創意產業理論與實務, 臺北市：師大書苑。
15. 林淑馨 (2010), 質性研究理論與實務, 新北市：巨流。

16. 林澄枝(1997),藝術館理 25 講:表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄, 台北市:文建會。
17. 夏學理、凌公山、陳媛編著(2002),文化行政,台北:國立空中大學。
18. 夏學理等(2008),文化創意產業概論,臺北市:五南。
19. 能力雜誌編著(2003),價值創新經營實力,台北縣汐止市:中國生產力。
20. 張慧真(2004),交響樂團的經營與管理:職業交響樂團的專業營運—國家音樂廳交響樂團個案研究,台北市:麥田出版,城邦文化發行。
21. 許振榮(2013),九天民俗技藝團熱血築夢—陣頭教父許振榮最撼動人心的故事,臺北市:商周出版。
22. 陳向明(2002),社會科學質的研究,臺北市:五南。
23. 陳麗娟、盧家珍(1998),藝林探索:經營管理篇,台北市:文建會。
24. 覃冠豪(2013),第五波產業革命—文化創鑫,臺北市:上奇資訊。
25. 黃金鳳(2004),表演藝術啟動創意新商業,台北市:典藏。
26. 楊大經(2003),音樂和表演藝術管理,上海:上海音樂學院。
27. 潘淑滿(2003),質性研究理論與應用,臺北市:心理。
28. 鄭美華(2004),文化行政與藝術管理,臺北市:洪葉文化。
29. 戴旭志(2010),中華傳統武術的現代形塑:以臺灣創意武術經營策略研究為例,臺北市:編譯館。

## 二、學位論文

1. 施百俊(2001),事業模式創新之研究,台灣大學商學研究所博士論文。
2. 張巽詞(2014),臺灣表演藝術團體發展個案分析—以「優人神鼓」為例,國立台灣藝術大學戲劇學系表演藝術碩士論文。
3. 陳亞平(2001),我國政府對表演藝術團體補助之實證研究—以臺北縣市表演藝術團體為例,國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

## 三、期刊

1. 方佳韻、陳碧涵(2010), 臺灣舞蹈團體的永續經營－談企業贊助。舞蹈教育, 第10期: 111-127。
2. 呂義尚(2005), 淺論表演藝術創意與運用。臺灣戲專學刊, 第10期: 75-92。
3. 夏學理(2013), 表演藝術觀眾性別行銷探析。數據分析, 第8卷, 第3期: 27-57。
4. 陳昭儀(2006), 傑出表演藝術家創作歷程之探析。師大學報: 教育類, 第51卷, 第2期: 29-50。
5. 陳麗娟、陳為任、唐瑞芬、鄭天明、李宗鴻(2006), 民眾參與表演藝術觀賞行為之研究－以文建會九十三年度表演藝術團隊表演為例。藝術學報, 第2卷, 第78期: 125-142。
6. 蔡欣欣(2003), 戲曲特技之舞台表演藝術類型。中華學苑, 第56期: 147-173。

#### 四、外文專書

1. Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1982), Qualitative Research for Education. Boston: Allyn and Bacon.
2. Seidman, Irving (2006), Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences (3rd ed.). New York: Teachers College Press.

#### 五、網路資源

1. 九天民俗技藝團：  
<http://www.chio.com.tw/garden.php>
2. 長義閣掌中劇團：  
<https://www.facebook.com/pages/長義閣掌中劇團/389357767881422?fref=ts>
3. 無雙樂團：  
<https://www.facebook.com/musoumusou>
4. 華藝線上圖書館：  
<http://www.airtilibrary.com>

5. 臺灣博碩士論文知識加值系統：

<https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/login?o=dwebmge>

6. 臺灣豫劇團：

<http://bangzi.ncfta.gov.tw/home>





## 附錄 訪談逐字稿

訪談編號：A

訪談時間：2014年07月03日 上午10:00

訪談地點：嘉義縣溪口鄉柳溝村

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>一、創新行銷策略</p> <p>1.貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？</p> <p>A：我們從以前爺爺那個年代創團開始至今快七十年，早期當然是單純因為市場的需求，市場就是有宗教儀式，因為台灣的廟宇算是滿多的，而當時的西方資訊不是很普及，比如像是電視，早期是沒有電視，如果要去一些我們現在簡稱的表演藝術，例如布袋戲、歌仔戲，更早期一點就是人家所說的子弟戲、南管、北管之類，這些東西都是因為我們的廟會有所需求，因為這些東西是有人會想看，所以廟會就會請我們過去做表演，以前我們就是比較呈現是被動的，就是因為市場有這個需求，然後廟方就會覺得我請我們來這裡做表演可以帶動滿多人潮，而且可以吸引到廟裡的一些信徒。慢慢的，布袋戲就藉由這個邏輯，在台灣延伸起來算是滿熱絡</p>	<p>以前爺爺那個年代創團單純因為市場的需求，就是宗教儀式，因為台灣的廟宇算是滿多的，而當時的西方資訊不是很普及，布袋戲、歌仔戲，更早期一點就是人家所說的子弟戲、南管、北管之類，這些東西都是因為廟會有所需求，以前我們是被動的，廟方覺得請我們表演可以帶動滿多人潮，且可以吸引到信徒。慢慢的，布袋戲就藉由這個邏輯，在台灣熱絡，也漸漸的變成現在的劇場一樣，要做售票的演出。(A-1-1-1)</p> <p>我們也知道行銷很重要，到我們這個年代有年輕人加入，我們有擬定一個故事行銷，希望以這個劇團七十年來的過程所發生的事，從中挑出最值得作為具代表性的故事，並結合異業的合作，增加劇團金費的來源。</p> <p>我們有成立一個對外的平台，台灣現在有一個「台灣青年木偶聯合發展交流協會」去年剛成立，目前可以說是台</p>

的，也漸漸的變成現在的劇場一樣，要做售票的演出。

從以前至現在其實布袋戲在創新行銷這部分永遠是最弱的，只有霹靂布袋戲算是做的最好的，但是如果以霹靂布袋戲再向其他屬性來比較的話，它的行銷又略顯不足，所以，只能說創新行銷這種東西，對布袋戲來說在這領域是最弱的。

我們也知道行銷很重要，到我們這  
個年代畢竟有年輕人加入，所以這也是  
我們一直很積極在想說要怎麼去做得部分，我們有擬定一個故事行銷，我不清楚這算不算是創新，但是這是透過我們的團務會議討論出來的方式，這種故事行銷就是希望以這個劇團七十年來的過程所發生的事，從中挑出最值得作為具代表性的故事，並結合異業的合作，增加劇團金費的來源。

要做創新行銷絕對不是一個人就進行的，我們有成立一個對外的平台，台灣現在有一個「台灣青年木偶聯合發展交流協會」這個協會是要走世界性的方向，是去年剛成立的，但是它目前可以說是台灣最成功的一個布袋戲平台。

這個協會裡所有的理監都是台灣赫赫有名的團隊，但這個協會只針對布

灣最成功的一個布袋戲平台。

協會理監都是台灣赫赫有名的團隊，只針對布袋戲，主要是要做世界性的平台，因為還有一個世界性的平台稱作「世界青年木偶協會」，我們希望透過這個協會，由大陸引薦，因為台灣的國際地位並不是很高，必須要有許多國家來幫我們引薦，我們才能加入這個團體。

我們加入到世界性的組織所得到的視野相對的也會較廣，「世界青年木偶協會」著個協會目前主要是推動亞洲地區的元素，以大陸、新加坡及香港為主要，而目前協會有在開發歐美國家的部分，像我自己本身在 11 月份要赴大陸做演出，我也是透過這個協會的平台才有機會到大陸作演出的。

我們「青年木偶協會」協調出台灣全省較具有實力的，十五團結出實力團隊，包含中央的扶植團隊，根據各團隊在區域的地位，是必須具有影響力、被受尊重的團隊。例如長義閣在嘉義地區算是最老的劇團，又是最活耀的，我們又連續拿到嘉義市傑出演藝團隊，也被列為無形文化資產，在地緣上與其他劇團也維持了相當好的關係，協會會找這些團體，因此影響力就會很大，雖然理

袋戲，而裡面成員是遍部我們台灣全省，這個協會最主要是要做世界性的平台，因為還有一個世界性的平台稱作「世界青年木偶協會」，我們希望透過這個協會，由大陸引薦，因為台灣的國際地位並不是很高，所以要如何參加「世界青年木偶協會」這對我們來說是很困難的，必須要有許多國家來幫我們引薦，我們才能加入這個團體。

我們加入到世界性的組織所得到的視野相對的也會較廣，所以我們現在針對國外就是需透過「世界青年木偶協會」著個協會，然後這個協會目前主要是推動亞洲地區的元素，以大陸、新加坡及香港為主要，而目前協會有在開發歐美國家的部分，像我自己本身在11月份要赴大陸做演出，我也是透過這個協會的平台才有機會到大陸作演出的。

我們「青年木偶協會」協調出台灣全省較具有實力的，也就是十五團結出實力團隊，甚至包含中央的扶植團隊，然後根據各團隊在區域的地位，是必須具有影響力、被受尊重的團隊。例如長義閣在嘉義地區算是最老的劇團，又是最活耀的，我們又連續拿到嘉義市傑出演藝團隊，也被列為無形文化資產，在地緣上與其他劇團也維持了相當好的

事成員只有十五個人，但影響力卻是可以擴及台灣。(A-1-1-2)

<p><u>關係，所以協會大多會找這些團體，因此影響力就會很大，雖然理事成員只有十五個人，但影響力卻是可以擴及台灣。</u></p>	
<p>2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>A：<u>這些事就是行政的部分要負責的部分，就是在與主辦單位接洽時就要去了解地區的觀眾的喜好，並可以滿足主辦單位的需求。</u></p> <p><u>我們有探討過演出之前應該要評估一下做探勘場地的動作，並連繫主辦單位，因為主辦單位一定是最清楚要來表演的團體是什麼樣的性質，觀眾群又是哪些人，然後我們必須針對這些觀眾來考量，以同樣的劇目做些微的改變，並可以在劇目裡做一些行銷。主辦單位和演出單位的協調溝通方面是我們比較會注重的部分。</u></p>	<p>這些是行政要負責的部分，就是在與主辦單位接洽時就要了解地區的觀眾的喜好，並滿足主辦單位的需求。</p> <p>我們有探討過演出之前應該要評估一下做探勘場地的動作，並連繫主辦單位，因為主辦單位一定是最清楚要來表演的團體是什麼樣的性質，觀眾群又是哪些人，然後針對這些觀眾來考量，以同樣的劇目做些微的改變，並在劇目裡做一些行銷。主辦單位和演出單位的協調溝通方面是我們比較會注重的部分。(A-1-2-1)</p>
<p>3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p>A：有，這是時空背景的緣故，因為<u>早期我的祖父和父親所經歷的年代沒有電視，在那個年代看戲是一種打發</u></p>	<p>早期我的祖父和父親所經歷的年代沒有電視，那個年代看戲是一種打發時間的方式，所以會利用觀眾打發時間的動機來設計劇情，讓觀眾像看偶像劇一樣慢性中毒，演完後，馬上就要思考明天如何讓高潮帶到更高。</p>

<p><u>時間的方式，所以會利用觀眾打發時間的動機來設計劇情，讓觀眾像看偶像劇一樣慢性中毒，演完後，馬上就要思考明天如何讓高潮帶到更高，每天演出結束就是馬上討論這些事。</u></p> <p><u>現在的方式就是會先向主辦單位了解他們的需求是什麼，會盡量針對這部分來滿足主辦單位的需求，因為既然它有這個能力去主辦這場活動，基本上地緣上的關係就會比較熟悉，也比較了解觀眾群的需求，他們的經驗一定是比我們多，所以透過主辦單位了解是最快的捷徑。</u></p> <p>像我們十月份要去客家園區，我們就會先了解在客家語言和客家元素的呈現必須要豐富一些，這些都是要與主辦單位事先不斷的協調所得的資訊，但是我們也會想到觀眾不見得都是客家人，如果我們全程以客家語言做演出其他人也未必能夠接受，所以我們會加入較多元化的素材。</p>	<p>現在的方式就是會先向主辦單位了解他們的需求滿足主辦單位的需求，因為既然它有這個能力去主辦這場活動，基本上地緣上的關係就會比較熟悉，也比較了解觀眾群的需求，透過主辦單位了解是最快的捷徑。(A-1-3-1)</p>
<p>4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>A：<u>沒辦法，唯一的方式就是做好自己，然後將自己的風格特色做出來，這是最簡單的方式。因為每個劇場一定都有自己的風格，但是自己的</u></p>	<p>沒辦法，唯一的方式就是做好自己，然後將自己的風格特色做出來，這是最簡單的方式。我們的風格是嘉義在地的風格，屬性很強烈，每一個人都沒辦法避免惡性競爭。(A-1-4-1)</p>

<p>風格有沒有很強烈就很重要，<u>我們的風格是嘉義在地的風格，屬性很強烈</u>，所以當然沒有辦法避免惡性競爭，<u>每一個人都沒辦法避免惡性競爭</u>，包含郭台銘也一樣。</p>	
<p>5.貴團目前運用哪些售票通路管道？ 目前為何種通路管道效益最大？ A：<u>我們售票正規的方式會以年代兩廳院售票系統為主，但是這個管道效益不大，我們現在的招牌知名度還不夠大，所以就要進駐校園做小型三至五分種的演出，當演出觸動到小朋友興趣的點時，我們就會開始推票，請小朋友帶爸爸一起來看戲，然後我們會留一些票請學校幫忙發，這就是我們售票效益最大的管道。</u> <u>我們大部分都是針對幼稚園比較多，因為國小比較不會讓人推廣這種東西，而幼稚園因為上課方式比較沒有那麼正規，所以比較好穿插。</u> 國小的部分，今年九月份會正式在嘉義市志航國小開一門社團課，且是規劃好幾年具有長期性規劃的課程，當我們親自下去教又加上學校重視布袋戲的話，學校就會主動幫我們推廣。會做這一區塊是因為有傳承的理念。</p>	<p>售票正規的方式會以年代兩廳院售票系統為主，但是這個管道效益不大，我們現在的招牌知名度還不夠大，所以就要進駐校園做小型三至五分種的演出，當演出觸動到小朋友興趣的點時，我們就會開始推票，請小朋友帶爸爸一起來看戲，然後我們會留一些票請學校幫忙發，這就是我們售票效益最大的管道。 我們大部分都是針對幼稚園比較多，因為上課方式比較沒有那麼正規，所以比較好穿插。(A-1-5-1)</p>

<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道？有 哪些平台？</p> <p>A：<u>網路行銷我們在十七年前有做，當時覺得效益不大，因為當時的網路還未普及的時候就砸大錢去做那些事，然後就感覺這個管道效益不大，當時的觀念就一直延伸至今，所以我到去年才開始學APP和Facebook，前兩、三年我都是用無名小站，後來無名小站沒有再轉換至痞客邦，而現在是有想說要建網站，但還沒進行。我們也有朋友可以幫我寫APP程式，但是目前APP的架構內容和可以為我們帶來哪些效益等，這些我們還沒想好。</u></p>	<p>網路行銷我們在十七年前有做，當時覺得效益不大，因為當時的網路還未普及的時候就砸大錢去做那些事，當時的觀念就一直延伸至今，所以我到去年才開始學 APP 和 Facebook，前兩、三年我都是用無名小站，後來無名小站沒有再轉換至痞客邦，而現在是有想說要建網站，但還沒進行。(A-1-6-1)</p>
<p>二、藝術市場開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團曾透過何種機制了解藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>A：<u>早期我們都會透過演出時觀察觀眾的反應，但這種演出是在學校或社區的小型表演，可能只有二、三十位觀眾，與觀眾互動，當布袋戲沒有舞台時，就是在考驗主演者的臨場反應，然後我們會透過這樣的方式了解哪個學生比較有興趣，演出完是否會主動來詢問一些東西，如果會的話，我們就會開始建立他們的資料，然後比如暑期要辦一個研習營，我們就會將這個資訊寄給</u></p>	<p>早期我們都會透過演出時觀察觀眾的反應，但這種演出是在學校或社區的小型表演，與觀眾互動，當布袋戲沒有舞台時，就是在考驗主演者的臨場反應，然後我們會透過這樣的方式了解哪個學生比較有興趣，演出完是否會主動來詢問一些東西，如果會的話，我們就會開始建立他們的資料，暑期要辦一個研習營，我們就會將這個資訊寄給他，這種機制是在八年前就建立，所以我們在辦研習營時就不會有太大的問題。問卷的方式，在台北市的演出就有做。(A-2-1-1)</p>

<p>他，這種機制是在八年前就建立，所以我們在辦研習營時就不會有太大的問題，因為只要有報名的人都一定會來。問卷的方式，在台北市的演出就有做。</p>	
<p>2.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費群眾？</p> <p>A：我們現在還是以廟會為主，因為我們的演出最主要有公部門，我們一般簡稱為公演，也就是拿公家機關的經費，另外就是廟會演出，也是我們最主要的收入來源，廟會演出大約是佔收入來源的七成至八成，所以小型廟會的演出佔居多，廟會的需求很簡單，就是我們的裝備不要太差，演出內容雖然都是放錄音檔，但還是要調整演出品質，原則上客戶都滿能接受，我們是走比較傳統古味的風味，有些團體的風格是比較新式的，有些團體的定位就比較不清楚，我們的定位就是要延續傳統，因為傳統與創新很難做定義，所以我們在市場的區隔上，以廟會來說，我們就會強調這一點，如果以公家機關來說，強調的重點就是我們的演出會培訓後場，後場，以雲嘉南地區來說，據我們所知就只有我們獨有，因此我就必須向公部門表示候場是我們的特色，因為其他劇團沒有後場，有的是委外聘請，但是我們</p>	<p>我們的演出最主要有公部門，我們一般簡稱為公演，也就是拿公家機關的經費，另外就是廟會演出，也是我們最主要的收入來源，廟會演出大約是佔收入來源的七成至八成，所以小型廟會的演出佔居多。我們是走比較傳統古味的風味，我們的定位就是要延續傳統，因為傳統與創新很難做定義，所以我們在市場的區隔上，以廟會來說，</p> <p>我們就會強調這一點。如果以公家機關來說，強調的重點就是我們的演出會培訓後場，外場是自己栽培請來的。我們的消費族群，可以說是沒有族群，因為布袋戲算是廟的需求，所以我們的消費族群就是廟。</p> <p>如果是我們自己主動做售票行為時，我們就可以鎖定觀眾群，比如說售票演出，我們希望觀眾是小朋友佔七至八成，然後藉由小朋友來帶動父母親，漸漸鎖定觀眾群，以後對我們要演出的方向也會很清楚明瞭。(A-2-2-1)</p>



<p>的外場是自己栽培請來的。</p> <p><u>我們的消費族群，可以說是沒有族群，因為布袋戲算是廟的需求，所以我們的消費族群就是廟，但是公部門的需求又不一样了，每一個單位的公部門不見得會說得很清楚觀眾群是哪一些，且布袋戲大部分都是戶外的演出，所以在市場定位就是布袋戲的困難點，有時就必須看現場的狀況隨機應變，所以很難鎖定觀眾群</u></p> <p><u>如果是我們自己主動做售票行為時，我們就可以鎖定觀眾群，因為主控權在我們自己。因為布袋戲的定位就是老少合宜，我們還是會有一個主軸，比如說售票演出，我們希望觀眾是小朋友佔七至八成，然後藉由小朋友來帶動父母親，漸漸鎖定觀眾群，以後對我們要演出的方向也會很清楚明瞭。</u></p>	
<p>3.貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</p> <p><u>A：因為我們沒有很大的粉絲團，所以就簡單得靠著臉書做簡單的推票，告知大家哪時有演出，在演出前緊鑼密鼓地告知大家，然後以一個拉一個比較不正規的方式增加觀眾群。</u></p>	<p>我們沒有很大的粉絲團，所以就簡單得靠著臉書做簡單的推票，告知大家哪時有演出，在演出前緊鑼密鼓地告知大家，然後以一個拉一個比較不正規的方式增加觀眾群。(A-2-3-1)</p>
<p>4.對於其他傳統表演藝術團體，在新市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p>	<p>其實我都是學他們的耶！因為布袋戲雖然是小市場，但是狀況卻是最多的，隨機應變的次數也是最多的。</p>

<p>A：<u>其實我都是學他們的耶！因為布袋戲雖然是小市場，但是狀況卻是最多的，隨機應變的次數也是最多的</u>，比如像兒童劇，就已經附上「兒童」兩個字了，所以它鎖定的絕對是小朋友，因為已經有一個固定族群在，所以可以很專心的專攻這部份。但是布袋戲就沒有辦法，如果我們要在區隔成兒童劇的話，又會影響到我們在傳統延續的一個定位，<u>如果我們想做兒童劇，也想做比較正規的劇場，這時候大家就會覺得我們的定位不清楚，但其實布袋戲本身定位就不清楚，所以我也不敢想說要分那麼多區塊去做，所以我才會想說今年要嘗試兩次售票演出，我只是很簡單的想要了解這個過程和自己必須應該要去做什麼樣的流程，有這些經驗之後，我們才可以透過團務會議，做一些改變</u>，由於有一些務實的經驗，之後再演劇場時就會有所改變，<u>例如燈光的流程是否需要請專業的燈光師、後場是否要再協調、排演場次是否要再增加、演出的吸引度夠不夠，不夠的話要如何調整</u>，這些都要做很細緻的分工。</p>	<p>如果我們想做兒童劇，也想做比較正規的劇場，這時候大家就會覺得我們的定位不清楚，但其實布袋戲本身定位就不清楚，所以我也不敢想說要分那麼多區塊去做，所以我才會想說今年要嘗試兩次售票演出，想要了解這個過程和自己必須應該要去做什麼樣的流程，有這些經驗之後，我們才可以透過團務會議，做一些改變，例如燈光的流程是否需要請專業的燈光師、後場是否要再協調、排演場次是否要再增加、演出的吸引度要如何調整。(A-2-4-1)</p>
<p>三、創意專業人才培訓之策略</p>	<p>早期差不多十七、八年前有，小朋</p>

<p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才？如何進行？</p> <p>A：<u>早期差不多十七、八年前有，我們就從市區一直退到比較偏僻的鄉下地區教布袋戲，因為在都市教布袋戲，小朋友國小時家長會認為可以讓孩子培養興趣；國中時家長就會認為孩子應該要為升學做準備，就不會像讓孩子去學這些東西；高中時就更不用說了；大學時，我們就開設團，十幾年前，某大學開社團教布袋戲，但只維持一、兩年就沒有教了，後來我就將所以教學的部分都結束了。</u></p> <p><u>現在又再進駐志航國小教布袋戲，是因為被一位老師所感動，因為這個老師對布袋戲很有興趣，且在志航國小教書多年，前兩、三年就跟我說他快退休了，希望我可以去教，但我婉拒了，有一天他在我的臉書留言，說他真的找不到人，再三拜託我去教，我們就被他感動了，因為一位六十幾歲的長輩來跟我拜託，我也感到很不好意思，說來說去還是為了要延續這個布袋戲，所以我就接了。</u></p>	<p>友國小時家長會認為可以讓孩子培養興趣；國中時家長就會認為孩子應該要為升學做準備，就不會像讓孩子去學這些東西；高中時就更不用說了後來我就將所以教學的部分都結束了。</p> <p>現在又再進駐志航國小教布袋戲，是因為被一位老師所感動，因為這個老師對布袋戲很有興趣，希望我可以去教，但我婉拒了，有一天他在我的臉書留言，說他真的找不到人，再三拜託我去教，說來說去還是為了要延續這個布袋戲，所以我就接了。(A-3-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養提升創作、行政、技術與管理等專業人才之培育？</p>	<p>我們的創作都是來自於自己，行政部分也都是我們自己教，後來政府就有開許多的課程，雖然講的都不是布</p>

<p>A：<u>我們的創作都是來自於自己，行政部分也都是我們自己教，後來政府就有開許多的課程，雖然講的都不是布袋戲，但是我們認為是可以套用的，早期我做行政時也都不斷地去上這些課，再更早期就是要去找相關研究布袋戲的教授，看他在那間大學做講師，然後拜託他們請我企畫書要怎麼寫，這幾年行政部分的人才培育都是靠政府舉辦課程培育的。在早期一點是透過劇團的交流，就譬如明華園比較大團，我們就去明華園學習人家是怎麼做的。</u></p>	<p>袋戲，但是我們認為是可以套用的，我做行政時也都不斷地去上這些課，再更早期就是要去找相關研究布袋戲的教授，拜託他們請我企畫書要怎麼寫，這幾年行政部分的人才培育都是靠政府舉辦課程培育的。</p> <p>在早期一點是透過劇團的交流，就譬如明華園比較大團，我們就去明華園學習人家是怎麼做的。(A-3-2-1)</p>
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優、缺點為何？</p> <p>A：<u>這部份如果有需求時我會這樣做，比如說，與南華大學簽訂產學合作的意向書，簽了之後，我們到底要</u>做什麼？又可以做什麼？學校會提供什麼樣的平台，我們不能認為學校要一味地提供資源給自己，<u>其實我們只是想了解校方有哪些資源是可以給自己運用的，然後我們要如何來運用這些資源</u>，不見得用得上，但這也是劇團的資源之一。</p>	<p>這部份如果有需求時我會這樣做，比如說，與南華大學簽訂產學合作的意向書，其實我們只是了解校方有哪些資源是可以給自己運用的，然後我們要如何來運用這些資源。(A-3-3-1)</p>
<p>4.如何培訓專業人才的創意思維啟</p>	<p>在培養前場、後場的專業人才這部</p>

<p>發？</p> <p>A：<u>在培養前場、後場的專業人才這部份因為牽扯到技藝，因此我們會以較封閉的方式灌輸自己劇團的理念，因為每個劇團都會有自己的理念，這個理念也就是這個劇團的特色，有一天這位新人成熟後，他可以以這些理念為基礎再加入自己的創意，這樣在做世代傳承時，劇團的精神才不會差很多。</u></p>	<p>份因為牽扯到技藝，因此我們會以較封閉的方式灌輸自己劇團的理念，這個理念也就是這個劇團的特色，有一天這位新人成熟後，他可以以這些理念為基礎再加入自己的創意，這樣在做世代傳承時，劇團的精神才不會差很多。</p> <p>(A-3-4-1)</p>
<p>四、演出型態之創新構思</p> <p>1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>A：布袋戲所遇到的狀況較多，觀眾群也不一定，所以我們演出的戲就要有好幾套版本可以去應對，例如我有一場演出，我就要先想到我可能會遇到A、B、C的問題，然後我只要在心裡想好我如果遇到A、B、C問題應該要怎麼做。所以<u>在演出前，我們就會先想好應對觀眾狀況的對策，會有許多版本已經放在我們心裡，我們會判斷哪種場合適合那些模式，再做套用。</u></p> <p>我們現在已經有擬訂五種應對模式，通常一般的劇團演出時都只有兩種應對模式，我們會演變成五種模式，<u>我們要觀察觀眾會不會笑，觀眾</u></p>	<p>在演出前，我們就會先想好應對觀眾狀況的對策，會有許多版本已經放在我們心裡，我們會判斷哪種場合適合那些模式，再做套用。</p> <p>我們要觀察觀眾會不會笑，觀眾笑了就代表有梗，接著就要追這個梗玩，如果我們做的梗觀眾沒有反應時，我們就要以最快的速度轉到下一個梗去測試觀眾的臨界點。(A-4-1-1)</p>

<p><u>笑了就代表有梗，接著就要追這個梗玩，如果我們做的梗觀眾沒有反應時，我們就要以最快的速度轉到下一個梗去測試觀眾的臨界點。</u></p>	
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>A：<u>如果是針對年輕人的話，我們會朝比較創新的劇碼做演出，然後會做口白比較少，身段比較多的呈現，也就是視覺較多，語言較少的演出，並且盡量將手上的木偶的動作精緻化，創造一個沒有舞台的舞台，加上較細緻的動作來吸引年輕的觀眾，因為細緻的東西確實對年輕人是具有吸引力的，但是對小朋友就沒有吸引力了。</u></p>	<p>針對年輕人的話，我們會朝比較創新的劇碼做演出，會做口白比較少，身段比較多的呈現，並且盡量將手上的木偶的動作精緻化，創造一個沒有舞台的舞台，因為細緻的東西確實對年輕人是具有吸引力的。(A-4-2-1)</p>
<p>五、異業合作之策略</p> <p>1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>A：<u>學校這部分就是在做傳承這一塊，可以培育出更多對布袋戲有興趣的小朋友，而且可能是在十幾年後才可以看到他們再次看到「長義閣」時的這份感情，這是它的優點，但缺點就是劇團要投入固定的人員，所以會造成劇團人員的活用度不夠，因為人員必須在固定的時間去學校上課，所以這些人就必須</u></p>	<p>學校這部分就是在做傳承這一塊，可以培育出更多對布袋戲有興趣的小朋友，而且可能是在十幾年後才可以看到他們再次看到「長義閣」時的這份感情，這是它的優點。</p> <p>缺點就是劇團要投入固定的人員，所以會造成劇團人員的活用度不夠這些人必須要在某段時間被屏除，因為我們的團員本身就不是很多，所以要在教學這部分分出人員時，我們可以使用的人員就會更少。(A-5-1-1)</p>

<p><u>要在某段時間被屏除，因為我們的團員本身就不是很多，所以要在教學這部分分出人員時，我們可以使用的人員就會更少。</u></p>	
<p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>A：<u>民間團當然就是找企業，當然中小企業一定就是有交情的，請他們贊助，但是這部分做得很困難。</u></p>	<p>民間團當然就是找企業，當然中小企業一定就是有交情的，請他們贊助，但是這部分做得很困難。(A-5-2-1)</p>
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>A：<u>要自己主動去申請，這部份我們其實做的很辛苦，因為我們的收入來源主要還是來自於廟會，來自公部門的經費大約佔二十至三十百分比，對別人來說可能算多，但對我們來說不算多，而且我們受到許多限制，例如我寫這份三年計畫的計畫書，公部門不見得會同意，因為明年的評審委員會換誰沒有人知道，後年要請誰擔任評審也是未知數，所以不確定性很大，因此很難做延續性的計畫。</u></p>	<p>要自己主動去申請，這部份我們其實做的很辛苦，來自公部門的經費大約佔二十至三十百分比，對別人來說可能算多，但對我們來說不算多，而且我們受到許多限制，例如我寫這份三年計畫的計畫書，公部門不見得會同意，因為明年的評審委員會換誰沒有人知道，所以不確定性很大，因此很難做延續性的計畫。(A-5-3-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對表演藝術團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>A：<u>比如說，我要像國家文化藝術基金會申請經費，演出場地我們可以自己安排，例如我們安排在嘉義市，</u></p>	<p>比如說，我要像國家文化藝術基金會申請經費，演出場地我們可以自己安排，例如我們安排在嘉義市，或許嘉義市因為比較熟識，所以可能會提供經費和場地給我們，使我們的活動可以更完</p>

<p><u>或許嘉義市因為比較熟識，所以可能會提供經費和場地給我們，使我們的活動可以更完善，但是如果到雲林虎尾的布袋戲館，雲林政府可能會認為自己在地的布袋戲已經這麼多了，如果要開先例補助我們，這樣他就會補助不完，所以就不會補助我們，且場地也需要像他們用租的，有些好商量與不好商量的定義屬性就差很多，所以我們在辦活動時，我們就會先建立好溝通橋樑，避免得罪人。</u></p>	<p>善，但是如果到雲林虎尾的布袋戲館，雲林政府可能會認為自己在地的布袋戲已經這麼多了，如果要開先例補助我們，這樣他就會補助不完，所以就不會補助我們，且場地也需要像他們用租的，有些好商量與不好商量的定義屬性就差很多。(A-5-4-1)</p>
<p>六、經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇哪些困難？主要困境為何？如何解決？</p> <p>A：我們在經營上其實沒有問題，但是在人事上就有很大的問題，<u>栽培團員一直都是一個困擾</u>，不只困擾著我們，<u>甚至困擾著台灣全省百分之九十的劇團</u>，因為沒有適當的人才可以做<u>培育</u>，每一個劇團都有自己一套經營理念，我們甚至可以拿巴菲特他怎麼經營股票的那一套方式來經營布袋戲團，經營有很多方式，所以對我們來說不是問題。</p> <p><u>我們所遭遇的困難就是人員的流動率</u>，可能有一個人很有興趣，可能前三年很有興趣，<u>但第三年時他可能想去</u></p>	<p>栽培團員一直都是一個困擾，甚至困擾著台灣全省百分之九十的劇團，因為沒有適當的人才可以做培育，我們所遭遇的困難就是人員的流動率，可能有一個人，但第三年時他可能想去上班，所以一下就斷層了，這就是劇團投資比失去的還要快，縱使你要去貸款將劇團薪資化，但有薪資給團員不代表團員不會流動，如果有更好的工作團員當然也會跳槽，因為人是現實的。(A-6-1-1)</p>



<p><u>上班，所以一下就斷層了，這就是劇團投資比失去的還要快，縱使你要去貸款將劇團薪資化，但有薪資給團員不代表團員不會流動，如果有更好的工作團員當然也就會跳槽，因為人是現實的。</u></p>	
<p>2.整體來說，認為哪些條件構成貴團成功創新經營的關鍵因素？</p> <p>A：<u>這是一個新的觀點，我覺得布袋戲很難做出高金額的成績，它永遠是小額市場，沒辦法做大，但是我們對這個布袋戲是富有使命的，要如何讓這樣東西推廣出去，就必須自己去創造維持劇團的資源。</u></p>	<p>我覺得布袋戲很難做出高金額的成績，它永遠是小額市場，沒辦法做大，但是我們對這個布袋戲是富有使命的，要如何讓這樣東西推廣出去，就必須自己去創造維持劇團的資源。</p> <p>(A-6-2-1)</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計劃？</p> <p>A：<u>我們的經營還是不會變，其實長義閣走到現在它在台灣的定位屬性已經不算低，前一、二十名絕對排得上，當已經有一個高度時，我們希望可以很平順地做一些傳承的事，其實栽培人才是最重要的，而傳承也就是包含了技藝和觀眾群，因為懂得培育觀眾，未來我們也才會有新的觀眾群，有新的觀眾群，如果沒有人來呈現技藝，培養觀眾群也就會是多餘的。</u></p>	<p>我們的經營還是不會變，其實長義閣走到現在它在台灣的定位屬性已經不算低，前一、二十名絕對排得上，當已經有一個高度時，我們希望可以很平順地做一些傳承的事，其實栽培人才是最重要的，而傳承也就是包含了技藝和觀眾群，因為懂得培育觀眾，未來我們也才會有新的觀眾群，有新的觀眾群，如果沒有人來呈現技藝，培養觀眾群也就會是多餘的。(A-6-3-1)</p>

訪談編號：B

訪談時間：2014 年 07 月 21 日 下午 05：00

訪談地點：新北市永和區仁愛路 269 號 1 樓（Musou Cafe）

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>一、創新行銷策略</p> <p>1.貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？</p> <p>B：<u>創團的宗旨就是希望能讓更多的人知道國樂的美</u>，但是因為我過去從事國樂傳統的方式很久，大概十幾年，我國中時自己也是主修國樂，到了藝專畢業到美國學了作曲回來，然後因為我的太太也是國樂的二胡手，這是我與國樂的緣分。那我一直覺得國樂其實滿不錯的，但是很少人聽，所以<u>最開始的宗旨就是希望能夠用一種方式吸引大家，使更多的人來聽。</u></p> <p><u>就是希望音樂本身的不同之外，能夠用時下年輕人會有興趣的表達方式，其實我會想要把無双帶向一個比較流行的境界，它能夠是一個被崇拜、偶像化和年輕化的東西，所以音樂本身的素質和素材就很重要，素材當然就是國樂，然後演奏的人也很重要，對整個在整體的包裝和行銷上面也很重要，所想像無双樂團是一個以</u></p>	<p>希望能讓更多的人知道國樂的美，最開始的宗旨就是希望能夠用一種方式吸引大家，使更多的人來聽。</p> <p>音樂本身的不同之外，能夠用時下年輕人會有興趣的表達方式，我會想要把無双帶向一個比較流行的境界，它能夠是一個被崇拜、偶像化和年輕化的東西，所以音樂本身的素質和素材就很重要，素材當然就是國樂，然後演奏的人也很重要，對整個在整體的包裝和行銷上面也很重要，所想像無双樂團是一個以流行的市場為導向的東西。(B-1-1-1)</p>

<p><u>流行的市場為導向的東西。</u></p>	
<p>2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>B：我們的確是一個文創的產物，早在「文創」這個名詞出現的時候，我們就已經在做類似的事情。</p> <p>內外部的環境優劣勢分析用白話來說，<u>我們會去判斷，今天演出的場域對象是誰？</u>這個一定會做分析判斷，因為<u>我們會根據不同的場域、不同的對象與不同的主題進行節目與服裝的包裝。</u>例如說，我們103年8月2日在<u>社區，區公所辦一個市長的父親節音樂會</u>，那我們的曲目就會安排比較闔家觀賞的，<u>較流行耳熟能詳的曲目，在服裝上面可能就不能穿的那麼辣，就會穿比較親子的樣子。</u>如果今天是一個<u>企業的商演</u>，例如，<u>微軟公司年度的最佳員工的頒獎典禮的開場</u>，她只要一首曲子的話，<u>那我們就會穿自己的招牌旗袍，曲目就會非常的震撼</u>，因為它是開場，向這兩個例子就不同。<u>第三種不同，就是我們自己在音樂廳裡辦音樂會</u>，那我們在曲目上面就會注意它的起承轉合，讓觀眾從頭到尾，比方說燈光、投影與音</p>	<p>我們會去判斷，演出的場域對象，我們會根據不同的場域、不同的對象與不同的主題進行節目與服裝的包裝。</p> <p>例如，在社區，區公所辦一個市長的父親節音樂會，我們的曲目就會安排較流行耳熟能詳的曲目，在服裝上面就不能穿的那麼辣。</p> <p>例如，企業的商演，微軟公司年度的最佳員工的頒獎典禮的開場，我們就會穿自己的招牌旗袍，曲目就會非常的震撼。</p> <p>第三種不同，就是我們自己在音樂廳裡辦音樂會，那我們在曲目上面就會注意它的起承轉合，讓觀眾從頭到尾，比方說燈光、投影與音響的效果等等，就會引導觀眾進入故事情境或是只要加強聽覺方面的。(B-1-2-1)</p>

<p>響的效果等等，就會考慮得更仔細更周詳，就不只是以震撼為主，因為要讓觀眾在台下做一、兩個小時的話，曲目中間要有起承轉合，要有視覺效果，比方說，我們希望<u>引導觀眾進入故事情境或是只要加強聽覺方面的</u>，這些都會考量進去，所以根據完全不一樣的場域，我們會推出不一樣的東西，的確是會這個樣子做。</p>	
<p>3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p>B：<u>最早我們以國樂器演奏為主，就國樂器的組織</u>，如笛子、琵琶、古箏和二胡這一些，而第一團有十個人，有一位歌手，其他都是樂器。到了第二代也差不多是這個樣子，但有加入了舞者。第三代也是有舞者，因為<u>隨著市場的需要，很多人就會希望我們有更多元化的節目，所以我們就出現了舞者，這個就是在表演節目上面的轉變。</u>到了現在，<u>現在我們還把團員拉出來單獨發片變成歌手，然後也有人簽約到戲劇公司當藝人去演戲，所以無双這個平台最原來我就是希望她們朝演藝圈走，可是在前三年沒有真正的去執行，因為要先把品牌打響，品牌打響以後，到今年我們已</u></p>	<p>最早我們以國樂器演奏為主，就國樂器的組織，隨著市場的需要，很多人就會希望我們有更多元化的節目，所以我們就出現了舞者，這個就是在表演節目上面的轉變。</p> <p>現在我們還把團員拉出來單獨發片變成歌手，然後也有人簽約到戲劇公司當藝人去演戲，所以無双這個平台最原來我就是希望她們朝演藝圈走。</p> <p>到今年我們已經有點像經紀公司的規模，無双樂團只是變成其中一個藝人團體，然後還有藝人 A、藝人 B、藝人 C 這個樣子，但是這些人都是從內創的，在經營上做了很大的變化。</p> <p>(B-1-3-1)</p>

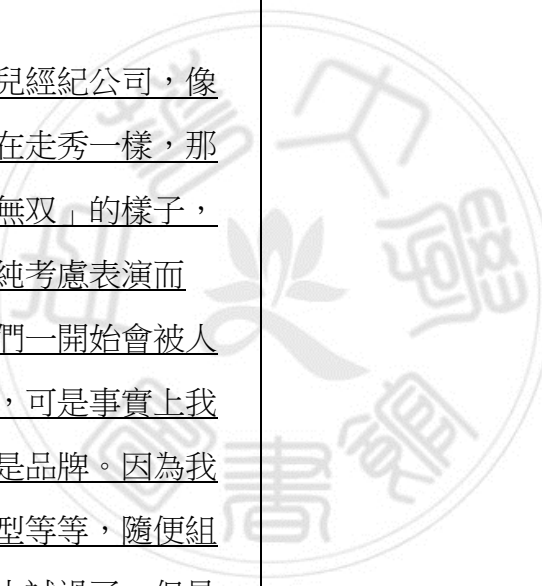
<p><u>經有點像經紀公司的規模，所以無雙樂團只是變成其中一個藝人團體，然後還有藝人A、藝人B、藝人C這個樣子，但是這些人都是從內創的，所以是有關連的，並不是不相關的人，在經營上做了很大的變化。</u></p>	
<p>4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>B：<u>這是商業上的策略，但我的大邏輯是大環境要把它做好，目前只有我們一枝獨秀，其實我覺得有危險，表示這個行業做不大，但我們已經是最大了，所以只要有類似的演出幾乎都是找我們，當然還有一些很小的團，接一些小活動，可是那個不會成為我們的敵手，例如吃飯場之類的，雖然我們還是會接一些小活動，但我不能稱為競爭對手，因該說我們目前沒有同樣規模的團體出現，但是我覺得如果都沒有競爭對手好像也不是什麼好事情，這是滿重要的策略問題，最開始我當然是希望只有我們獨一無二，所以才較「無雙」，而在第二年時很多人模仿我們，大概有十幾團，穿的很短的旗袍，也是正妹演奏國樂，可是事實上經營一個團體沒有那麼簡單，我們下非常大的功夫在包裝和行</u></p>	<p>我的大邏輯是大環境要把它做好，目前只有我們一枝獨秀，我覺得有危險，表示這個行業做不大，但我們已經是最大了，當然還有一些很小的團，接一些小活動，可是那個不會成為我們的敵手，因該說我們目前沒有同樣規模的團體出現，但是我覺得如果都沒有競爭對手好像也不是什麼好事情，這是滿重要的策略問題。</p> <p>最開始我當然是希望只有我們獨一無二，所以才較「無雙」，而在第二年時很多人模仿我們，可是事實上經營一個團體沒有那麼簡單，我們下非常大的功夫在包裝和行銷上面，還有訓練，音樂我們也是原創，所以這些東西很難模仿，其實台灣的環境沒有那麼的大，不是每個人每天都需要聽到國樂這個樣子，但是我們這種國樂的表演方式是受到企業的喜歡，因為它滿時尚。</p> <p>(B-1-4-1)</p>

<p><u>銷上面，然後還有訓練，音樂我們也是原創，所以這些東西很難模仿，但後來三、四年有類似這樣的團想要這樣經營，但也做不起來，其實台灣的环境沒有那麼的大，市場說大不大，說小也不小，根據文化部自己公布的每年所有展演的場次恐怕有三、四千場，如果加上民間的場次，大概會上萬，但只是說不是每個人每天都需要聽到國樂這個樣子，但是我們這種國樂的表演方式是受到企業的喜歡，因為它滿時尚。</u></p>	
<p>5. 貴團目前運用哪些售票通路管道？ 目前為何種通路管道效益最大？ B：<u>無双幾乎沒有賣過票，只有一兩場有，我們通常都接商演，商演的話就是包場，因為自己賣票有一定的壓力，所以我自己</u>在古典音樂這一塊或傳統這個市場上面操作很久，我以前在大學就是教藝術行銷，所以售票系統這一塊我已經糾纏很久，<u>我認為這一塊是台灣沒有辦法靠售票來撐，所以我們想出這經營模式是非常特別的，我們完全不賣票，可是我們的獲利是很容易就可以算得到。</u></p>	<p>無双幾乎沒有賣過票，通常都接商演，商演的話就是包場，我認為這一塊是台灣沒有辦法靠售票來撐，所以我們想出這經營模式是非常特別的，我們完全不賣票，可是我們的獲利是很容易就可以算得到。(B-1-5-1)</p>
<p>6. 貴團是否有建立網路行銷管道？ 有些平台？</p>	<p>網路行銷管道就是 Facebook 的官網，再加上每位團員個人的粉絲頁面，</p>

<p>B：我們最大的網路行銷管道就是 <u>Facebook</u> 的官網，再加上每位團員個人的粉絲頁面，還有少數獨立的藝人的 <u>Facebook</u>，我們的官網大概是十四萬六千多個粉絲。</p>	<p>還有少數獨立的藝人的 Facebook。 (B-1-6-1)</p>
<p>二、藝術市場開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團曾透過何種機制了解藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>B：因為我們是商業市場，不屬於流行市場，所謂的商業市場是指在政府或是企業這一塊，政府的案子例如有頒獎典禮、活動開幕或外賓晚宴，它是很新的市場，但是是過去沒有人做過開發，因為那時國樂不是要在喪事或是音樂廳裡才會看到，或者是古裝劇才會出現，這個印像在我們無双樂團成立之後大大的扭轉大家對國樂的印象，這是我們有絕大的影響力。開發藝術市場的問題，我覺得是倒過來，反而是藝術市場在開發我們，我們並沒有像一般的團體去做市場調查，我們從來沒有主動推過任何一場演出，全部都是人家主動打來問的，不過到現在我就漸漸地建立客戶資料庫等等，我們就開始發電子文或是做無双樂團的文宣介紹，創意也是在一剎那就會有一個小宇宙爆炸一樣，誰也</p>	<p>我們是商業市場，不屬於流行市場，所謂的商業市場是指在政府或是企業這一塊，政府的案子例如有頒獎典禮、活動開幕或外賓晚宴，它是很新的市場，但是是過去沒有人做過開發。</p> <p>無双樂團成立之後大大的扭轉大家對國樂的印象，這是我們有絕大的影響力。我覺得反而是藝術市場在開發我們，我們並沒有像一般的團體去做市場調查，我們從來沒有主動推過任何一場演出，全部都是人家主動打來問的。 (B-2-1-1)</p>

<p>都不知道後面會變成怎麼樣。</p>	
<p>2.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費群眾？</p> <p>B：我們男生的聽眾還滿理智的，一半的男生觀眾是喜歡音樂的，一半是喜歡人，滿普遍是這個樣子的。</p> <p><u>我們採取的是具有兩者之間的外型及內涵，當然我們所找的粉絲也會是中間這一型的，我們粉絲很多都是西裝鼻挺，不是你想像的宅在家裡不出門的那種，這當然也有，但是會各半，我們從最早大概1比9女生和男生，慢慢變2比8，到3比7，目前是4比6，我們是根據Facebook的比例，大該平均都在3比7，Facebook有時給我們一些參考值，還滿有趣的。</u></p>	<p>我們採取的是具有兩者之間的外型及內涵，當然我們所找的粉絲也會是中間這一型的，我們粉絲很多都是西裝筆挺，不是宅在家裡不出門。根據Facebook的比例，大該平均女生佔百分之三，男生佔百分之七。(B-2-2-1)</p>
<p>4.對於其他傳統表演藝術團體，在新市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>B：我不敢耶！我們剛開始的時候國樂界是非常反彈的，但是大概半年後這樣的言論就慢慢地消失了，因為他們發現我們不是國樂，他們自動把我們區隔開了。</p> <p>本來大家認為我們是國樂，然後將女生物化穿的很短，演一些流行的東西，後來發現再看仔細一點，發現</p>	<p>我們有點像模特兒經紀公司，像我們穿上服裝後就像在走秀一樣，那個品牌打出來就是「無双」的樣子，所以我們不是只是單純考慮表演而已，這也是為什麼我們一開始會被人家罵只看外表和外型，可是事實上我想的是更遠的事情，是品牌。因為我今天撇開所有這些外型等等，隨便組一個國樂團，這很多人試過了，但是不會成功，所以我都不敢給他們建議，因為簡單來說，願意的都已經來我們這裡了。(B-2-4-1)</p>



<p>這些女生都是國樂系真正有才華的女生，服裝也是真正下工夫去訂製的，旗袍短也短到一個恰到好處的點，不會裸露，重點是音樂是由我親自創作的，而我是文化部三項金、銀、銅獎的得主，就不用說我的作品有多多了，音樂一定要好，音樂要是很糟，自己講說要提倡國樂這一些話這都沒有用，至少我做的方式是不一樣的，但品質是好的。</p> <p><u>我們有點像模特兒經紀公司，像我們穿上服裝後就像在走秀一樣，那個品牌打出來就是「無雙」的樣子，所以我們不是只是單純考慮表演而已，這也是為什麼我們一開始會被人家罵只看外表和外型，可是事實上我想的是更遠的事情，是品牌。因為我今天撇開所有這些外型等等，隨便組一個國樂團，這很多人試過了，但是不會成功，所以我都不敢給他們建議，因為簡單來說，願意的都已經來我們這裡了。</u></p>	
<p>三、創意專業人才培訓之策略</p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才？如何進行？</p> <p><b>B：</b><u>我們跟校園的部分，有幾種類型，第一個政府的案子，政府推廣校</u></p>	<p>校園的部分，有幾種類型，第一個政府的案子，政府推廣校園的演出，例如，我們前一陣子有到偏鄉學校做公演；第二，是我們進大學做校園巡演或是校園畢業展的演出。(B-3-1-1)</p>

<p>園的演出，例如，我們前一陣子有到偏鄉學校做公演；第二，是我們進大學做校園巡演或是校園畢業展的時候就會有一些演出，但是就教育來說，我們沒有推到那麼的廣，但我們有接社區的二胡班，讓特定的團員去教，這也是公所認為我們演出很棒來邀請我們到社區教課的。</p>	
<p>2.貴團曾透過何種方式培養提升創作、行政、技術與管理等專業人才之培育？</p> <p><u>B：我們找行政團員的方式與找團員有點類似，我們不會公開徵才。我第一代的行政團隊是我藝術行政的學生，我要組團他們就過來幫我，再慢慢一個帶一個地進來，我都會說我要你認識的同學，因為他會知道我想要什麼樣子的人，我們採取的是一個人要十八般武藝，原則上他要懂音響、接案子管理團員及排節目，我們朝全方位去訓練，然後慢慢地去發現誰比較適合什麼，我們還是有分部門，比方說企劃部進行演奏、節目規劃及團員訓練；行銷部要簽經紀合約、宣傳或者網站經營，大概分兩部門，另外業務部是專門跑政府申請案寫公文等，然後還有一個會計部門，大概主要是這</u></p>	<p>我們找行政團員的方式與找團員有點類似，我們不會公開徵才。第一代的行政團隊是我藝術行政的學生，再慢慢一個帶一個地進來，我都會說我要你認識的同學，因為他會知道我想要什麼樣子的人，我們採取一個人要十八般武藝，原則上他要懂音響、接案管理團員及排節目，一個人要十八般武藝，原則上他要懂音響、接案管理團員及排節目，比方說企劃部進行演奏、節目規劃及團員訓練；行銷部要簽經紀合約、宣傳或者網站經營，另外業務部是專門跑政府申請案寫公文等，然後還有一個會計部門，大概主要是這四個。</p> <p>我們其實是喧嘩股份有限公司，是跟無双同時成立的，無双成立的第一天就已經是經紀公司的旗下藝人，我從第一天就認真要把它變成商業</p>

<p><u>四個。</u></p> <p>因為<u>我們其實是一個公司</u>，我們的公司叫做<u>喧嘩股份有限公司</u>，是跟<u>無双同時成立的</u>，<u>無双成立的第一天就已經是經紀公司的旗下藝人</u>，我從第一天就認真要把它變成商業化，它絕對不是表演藝術，無双從第一天就已經有經紀公司了，而且我們該繳的稅全部繳，我們全部都是透過公司接案子，因為我要完全規格化，但我做到的就是人家所謂的企業化經營，剛剛所說的都在喧嘩股份有限公司的體制下，並不是無双下面有這麼多部門。</p>	<p>化，它絕對不是表演藝術，我們全部都是透過公司接案子，因為我要完全規格化，但我做到的就是人家所謂的企業化經營，剛剛所說的都在喧嘩股份有限公司的體制下，並不是無双下面有這麼多部門。(B-3-2-1)</p>
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優、缺點為何？</p> <p>B：<u>不會，個人學藝的部分在自己樂器學習的專精上自己的學校都會安排。</u></p> <p><u>針對無双自己我們不會請國外的老師，但我們會請國內很棒的老師，例如我們會找邊流行舞蹈的老師，音樂會找很棒的製作人，我們這次新的專輯就找V.K克，手掌心的作曲者，我們都會找業界很有名的老師，或者像是我們上一張EP是找荒山亮，他是唱</u></p>	<p>不會，個人樂器學習的專精上自己的學校都會安排。針對無双，我們會請國內很棒的老師，例如我們會找邊流行舞蹈的老師，音樂會找很棒的製作人，我們這次新的專輯就找V.K克，手掌心的作曲者，我們都會找業界很有名的老師合作。</p> <p>海外對我們來說未來有可能會在MV或平面，未來也不排除直接找蜷川實花合作MV的拍攝，等經費更充裕的時候就有可能跟國際的大師合作，但那不會是訓練，訓練部份我們還是採取台灣的師資訓練，因我們需要的藝術核心都在我跟我太太的腦海裡，其</p>

<p>霹靂很有名的歌手，也是上一屆金曲獎最佳歌手，我們會找這一類的人合作。</p> <p><u>海外的對我們來說未來有可能會在MV或平面，例如我們今年找的服裝設計日本很有名的設計大師蜷川實花，一個日本女生，她設計的東西都很華麗，然後她的同學也是台灣的大師叫 康延齡，我們這次的服裝就是請他設計，未來也不排除直接找蜷川實花合作MV的拍攝，等經費更充裕的時候就有可能跟國際的大師合作，但那不會是訓練，訓練部份我們還是採取台灣的師資訓練，因我們需要的藝術核心都在我跟我太太的腦海裡，其他人也教不來，他們教的都是例如舞蹈或戲劇的東西，這個不太需要去找國外的人。</u></p>	<p>他人教的都是例如舞蹈或戲劇的東西，這個不太需要去找國外的人。</p> <p>(B-3-3-1)</p>
<p>4.如何培訓專業人才的創意思維啟發？</p> <p>B：第一張專輯都是來自於我，但是剛開始我覺得可以試試與別的藝術家合作，所以第二張專輯我就找荒山亮，年底這一張就找V.K克做整張專輯的製作人，也會收入一些翻唱的歌曲，再將它重新編曲寫成國樂。我會跟比較資深的團員討論一些音樂的想</p>	<p>第一張專輯都是來自於我，剛開始我覺得可以試試與別的藝術家合作，所以第二張專輯我就找荒山亮，年底這一張就找V.K克做整張專輯的製作人，也會收入一些翻唱的歌曲，再將它重新編曲寫成國樂。我會跟比較資深的團員討論一些音樂的想法與未來的做法，大方向只會跟比較資深的核心團員做分享。(B-3-4-1)</p>

<p>法與未來的做法，但比較資淺的因為還是學生，可能就會朝個人的發展方向去討論，大方向只會跟比較資深的核心團員做分享。</p>	
<p>四、演出型態之創新構思</p> <p>1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>B：<u>第一個當然是以聽眾對象，再來是場合，主要就是這個，我們是滿客製化的節目，當然我們會力推說我們的形象就是這個樣子，但曲目方面，比如說我自己寫的以外，但也會演一些其他的曲目，所以我們的曲目加起來大概一百多首，然後從裡面去變化，但也有人會指定說他想要新的歌曲，想要我們幫他演他想要的主題，我們也會重新再編曲。</u></p>	<p>以聽眾對象，再來是場合，我們是客製化的節目，當然我們會力推說我們的形象就是這個樣子，曲目方面比如說我自己寫的以外，也會演一些其他的曲目，然後從裡面去變化，但也有人會指定說他想要新的歌曲，想要我們幫他演他想要的主題，我們也會重新再編曲。(B-4-1-1)</p>
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>B：<u>我們一直在朝流行的方向，但養分一直是表演藝術，因為我們的型態聽起來是表演藝術，但看起來卻是流行，所以這兩個東西都不能斷掉，我要的行銷的點在我的內心，它絕對是要獨一無二的，而且要引領風騷，要跟人家不一樣，別人模仿我我會很</u></p>	<p>我們一直在朝流行的方向，但養分一直是表演藝術，因為我們的型態聽起來是表演藝術，但看起來卻是流行，所以這兩個東西都不能斷掉，我要的行銷的點在我的內心，它絕對是要獨一無二的，而且要引領風騷。</p> <p>(B-4-2-1)</p>

<p>開心，我覺得無所謂，只是大家會發現很難模仿，慢慢地就倒掉了。</p>	
<p>五、異業合作之策略</p> <p>1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>B：政府有兩種案，一種是輔助案，一種是標案。標案就是說今天有一筆錢，然後大家來招標，我們也有做過類似的案子，說外交部或是僑委會，建國一百年美國巡迴的案子就是用標案方式，我們就去競標提案；另外一種是補助，政府針對表演藝術，比方說我現在有一個政府要計畫偏鄉學校的表演，希望能有幾個節目，有兩種方式，一個是政府來邀請我們演出，另一個是我們主動提出說要去演出。</p> <p><u>優缺點是，跟學校比的話，學校的案子不多，其實學校比較朝向商演的模式，因為學生通常來找我們的都是學生會，他們不會用學校的錢去這種事情，大型學校單位的也是有，比如說校慶，但是不會很多，所以很難比較優缺點。但像公部門的標案限制就會很多，但錢也比較多，例如我們跟僑委會或是外交部標案的話，全團就會有很多的約束。</u></p>	<p>優缺點是，跟學校比的話，學校的案子不多，其實學校比較朝向商演的模式，因為學生通常來找我們的都是學生會，他們不會用學校的錢去這種事情，大型學校單位的也是有，比如說校慶，但是不會很多，所以很難比較優缺點。但像公部門的標案限制就會很多。(B-5-1-1)</p>

<p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>B：企業方面，就是比方說有一個案子可能是五萬、十萬或十五萬元，然後請我在指定的時間、地點演出，當然他們會有一些樂曲或彩排的要求，我覺得那都不是困難，<u>對我們來說商業模式我就是要把它精簡，簡化到接案、定案、執行、付款和上傳成果照片，最後那一環教做行銷，後行銷給下一個人看到我們上一次有做哪些演出</u>，很多行銷是前置行銷，我們的商演是不用先行銷，而是後行銷，當然我們自己辦的音樂會就會需要前置行銷。</p>	<p>對我們來說商業模式我就是要把它精簡，簡化到接案、定案、執行、付款和上傳成果照片，最後那一環叫做行銷，後行銷給下一個人看到我們上一次有做哪些演出，我們的商演是不用先行銷，而是後行銷。(B-5-2-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對表演藝術團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>B：根據我們合作過的幾個部門，<u>中央政府的會比較積極，地方政府的案子就會把它當一般標案，至於公部門對於表演藝術團體的看法這無從得知</u>，因為大大小小的案子都不一樣，然後中央政府到地方政府對於標案的看法也不一樣，但是<u>中央政府會比較用心的原因是因為有時候是政策的推廣，例如建國百年的大案子</u>，中央政府就會很重視，鉅細靡遺的東西它都</p>	<p>中央政府的會比較積極，地方政府的案子就會把它當一般標案，至於公部門對於表演藝術團體的看法這無從得知，中央政府會比較用心的原因是因為有時候是政策的推廣，例如建國百年的大案子，中央政府就會很重視，鉅細靡遺的東西它都要知道的清清楚楚，他要了解這個東西呈現出來是不是如我們計畫書上面所寫的，非常慎重，一般的表演不會這樣子做。(B-5-4-1)</p>

<p><u>要知道的清清楚楚，他要了解這個東西呈現出來是不是如我們計畫書上面所寫的，所以要先看完我們表演，標到之後還要再來看我們表演，他們也會希望我們在出國前也是像範本一樣，我們要帶什麼東西到國外去，他們要在台灣先看過，非常慎重，一般的表演不會這樣子做。</u></p> <p>我們出國演出透過政府的比較多，我們從來沒有案子是自己去接的，即使政府的案子也是他們邀請我們來標案的，比方說他們會宣傳建國一百年有一個想法想要去美國巡迴一個月十四場演出，告訴表演團隊有這個訊息，請大家來提案。</p>	
<p>六、經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇哪些困難？主要困境為何？如何解決？</p> <p>B：永遠都是人的問題，人所造成的困擾，當然大環境的問題比如說每年的大小月，可能幾月時演出會比較少受人就會比較少等等也是個問題，可是我覺得這個問題不大，因為我們每年總是會在年底的時候就補回來，一、二年之後我就大概知道會有這樣的一個曲線圖，這是就錢的方面。</p> <p>可是人永遠都是一個高危險群，</p>	<p>人永遠都是一個高危險群，尤其是小女生，很多人進公司時大蓋是18、19歲，等她待在這邊四、五年後已經24、25歲她的心態就完全不一樣了，女生都比較早熟，到了25、26時又到了另一個階段要結婚、生小孩，她的心跟當初進來時是完全不一樣的，因為我們最開始找都是找大學四年級快畢業的學生，可是我現在都找一年級，因為一到四年級會是最穩定的學生族群，女生會隨著她的家庭做改變，不會因為事業而犧牲感情的</p>



<p>尤其是小女生，很多人進公司時搭蓋是18、19歲，等她待在這邊四、五年後已經24、25歲她的心態就完全不一樣了，女生都比較早熟，到了25、26時又到了另一個階段要結婚、生小孩，她的心跟當初進來時是完全不一樣的，因為我們最開始找都是找大學四年級快畢業的學生，可是我現在都找一年級，因為一到四年級會是最穩定的學生族群，女生會隨著她的家庭做改變，不會因為事業而犧牲感情的事。</p>	<p>事。(B-6-1-1)</p>
<p>2.整體來說，認為哪些條件構成貴團成功創新經營的關鍵因素？</p> <p><b>B：</b><u>最成功的關鍵因素大概就是人，也就是我，我的觀念若不是這個樣子，無雙是不會成功的，因為別人複製失敗已經很多次了。第二個成功關鍵，我認為是時機，在早五年創團不一定會成功，在晚五年也不會成功，那個時間點差不多剛好是女子十二樂坊從日本退出市場十年左右，十年是一代的轉換，我覺得每個十年都會有很大改變的東西。</u></p> <p>我現在是全心全力的投入，但是我非常熱愛我現在的工作，每個進來的團員我都把她們當作我自己的小孩</p>	<p>最成功的關鍵因素大概就是人，也就是我的觀念。第二個成功關鍵，是時機，在早五年創團不一定會成功，在晚五年也不會成功，那個時間點差不多剛好是女子十二樂坊從日本退出市場十年左右，十年是一代的轉換，我覺得每個十年都會有很大改變的東西。(B-6-2-1)</p>

<p>一樣，讓她們每一個人知道她們該做什麼、需要什麼，公司可以提供她們什麼，怎麼樣讓她們打造自己的未來，我們這個其實是超幸福的企業。</p>	
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計劃？</p> <p>B：未來的經營方向，<u>就無双來說它的品牌已經被擦亮了，我就是要繼續擦亮它，經營無双這部分沒有什麼新鮮事可以跟你分享想，就是繼續保持。</u></p> <p><u>明年會成立子團體，還是會以無双為主，就像是Super Junior，會成立一個以大學生為主的Musou S，就是Musou School以大學生為主，或是Musou U，Musou University，我做的事情之所以跟表演藝術不一樣，是因為我認為表演藝術跟社會脫節太多了，脫節了年輕人的想法。</u></p> <p><u>對於公司的發展，我希望將來拿這個品牌可以做轉投資，例如服裝，未來更大的旗艦店咖啡廳，無双春麗總部Musou Cafe這只是門面而已，因為我的品牌做很大，所以將來如果想轉做品牌經營就可以用「無双」這個名字，比方說Musou Cafe也是一樣，「Musou」就是「無双」英文的譯名，</u></p>	<p>就無双來說它的品牌已經被擦亮了，我就是要繼續擦亮它。明年會成立子團體，還是會以無双為主，就像是Super Junior，會成立一個以大學生為主的Musou S，就是Musou School以大學生為主，或是Musou U，Musou University。</p> <p>對於公司的發展，我希望將來拿這個品牌可以做轉投資，例如服裝，未來更大的旗艦店咖啡廳，無双春麗總部Musou Cafe這只是門面而已，因為我的品牌做很大，所以將來如果想轉做品牌經營就可以用「無双」這個名字，比方說Musou Cafe也是一樣，「Musou」就是「無双」英文的譯名，這才是真正的文創。(B-6-3-1)</p>

這才是真正的文創。



訪談編號：C

訪談時間：2014 年 08 月 06 日 上午 10：00

訪談地點：高雄市左營區實踐路 102 號

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>一、創新行銷策略</p> <p>1.貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？</p> <p>C：<u>台灣豫劇團的定位和創團宗旨原則上會牽涉到這個團的整體發展。從創團宗旨的方向來談，因為這個團在 85 年以前是屬於軍方的一個團隊，所以他的觀賞群眾與標的其實就是軍方的同袍或是農民，但是 85 年以後因為被歸列到教育部，當時就附設在國光劇團下面，國光劇團當初是在教育部所屬裡面的社會教育司下面的一個團隊，所以那個時候就變成是這個團的宗旨，因為跟著母團變動所以台灣豫劇團的宗旨就變成是一個社會教育的功能。</u></p> <p>在八十四年以前，當初從大陸撤退回來的老兵會去關注傳統戲曲的資訊，所以台灣豫劇團可以走到劇場裡面，但是老兵總有凋零的時候，所以運作過程裡面就變成服務對象因為從軍方轉到社教系統來，因此服務的對象不一樣，而在不一樣的過程中要如何培養</p>	<p>台灣豫劇團的定位和創團宗旨原則上會牽涉到這個團的整體發展。</p> <p>劇團的宗旨就是，維護傳統、既定創新、國際合作和人才培育，必要的話就會再加一個跨域加值，所謂的跨域加值就是我們是一個傳統戲曲單位，但是可能會和西方或東方不同的族群或戲劇做結合，劇團宗旨未來可能會有這六個。</p> <p>定位發展的部分，既然是一個傳統戲曲單位當然就是以傳統戲曲為主，所以定位的方向還是會以傳統戲曲為最主要，未來的發展會因為觀眾的需求和市場上的需求可能會再加入其他的元素近來，但是這個的變化是萬本不離宗還是要以傳統為主。(C-1-1-1)</p>

深耕，所以這個時候台灣豫劇團本身的宗旨和功能就會跟著國光劇團的走，也就會變成維護傳統、既定創新、藝術教育、國際合作這四大主軸，所以台灣豫劇團的宗旨就已經從軍方單一的個體轉換成這四大主軸。

在八十五年到九十七年三月六日之間因為是屬於教育部的文化統領，所以台灣豫劇團的組織、宗旨和服務的標的就改變了，然後到九十七年，因為政府組織再造所以又歸屬到文化部，當時叫做文化建設委員會，簡稱文建會，台灣豫劇團的定位本來是在國光劇團之下，因為組織變革，所以層級晉升變成與國光劇團平行的一個單位，同時歸屬在傳統藝術中心下面的一個派處單位，這個派處單位因為又歸到文化部之後，宗旨和服務標的又跟著改變了，在進行藝術教育時，過去可能是接受各縣市政府的邀請，或者是自己辦理藝術教育課程找學生進來，或者是藉由學校自己報名近到劇場，當歸屬到文化部時，因為要推廣文化，所以要把劇團的宗旨形塑成將傳統戲曲推到社區裡的轉向，就變成劇團本身要主動走到地方社去裡面。

現在台灣豫劇團的宗旨除了藝

術教育之外，維護傳統、既定創新和國際合作這四個面向還是不能脫離，再來就是如何人才培育，台灣豫劇團的宗旨又多了一個項次，台灣的傳統戲曲，目前只有國立台灣戲曲學院一所學校在培養，這間戲曲學院裡有京劇學系、歌仔系學戲、客家戲學系、戲曲音樂學系、民族技藝學系和劇場藝術學系六個科系，劇場裡面應該要有的人才，這個學校裡就組織訓練，然後再送到台灣豫劇團來，但是學生是沒有實務經驗的，所以劇團才要增加所謂人才培育的區塊，到現在為止其實我們覺得劇團的宗旨就會變成教育之外，維護傳統、既定創新、國際合作和人才培育，必要的話就會再加一個跨域加值，所謂的跨域加值就是我們是一個傳統戲曲單位，但是我可能會和西方或東方不同的族群或戲劇做結合，所以劇團宗旨的部分未來可能會有這六個，現在就是先實行藝術教育、維護傳統、既定創新、國際合作和人才培育這五個。

至於定位發展的部分，既然是一個傳統戲曲單位當然就是以傳統戲曲為主，所以定位的方向還是會以傳統戲曲為最主要，未來的發展會因為觀眾的需

<p><u>求和市場上的需求可能就會再加入其他的元素近來，但是這個的變化是萬本不離宗還是要以傳統為主。</u></p>	
<p>2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>C：其實我們在談SWOT分析的過程中，劇團不是只有演出前，而是要長遠的來做市場上的分析，我會很在意市場上的分析，<u>因為現在劇團的經費來源除了政府的補助以外，要去自籌款項，就像是一般公立學校的校務基金一樣，百分之七十五是政府給的，但是百分之二十五是自己要自籌的，當然主政者就要思考定位、觀眾族群、市場，也就是內在與外在的環境都要思考，外在的環境其實影響是最大的</u>，因此最近就請我們的科長做SWOT分析。<u>比如說，在演出的的時段選擇，我不能選擇學生期中和期末考時候，因為這時候學生根本不可進到劇場裡看戲，或者是在考試的前一週那個時候也不適合，所以我必須要選在考試前的兩週，甚於更早，讓這些學生能夠進到劇場裡面，這個是就學生的部分。</u></p>	<p>SWOT分析是要長遠的來做市場上的分析，因為現在劇團的經費來源除了政府的補助以外，要去自籌款項，主政者要思考定位、觀眾族群、市場，也就是內在與外在的環境都要思考，外在的環境其實影響是最大的。</p> <p>比如說，在演出的的時段選擇，我不能選擇學生期中和期末考時候，必須要選在考試前的兩週，讓這些學生能夠進到劇場裡面。</p> <p>當策略聯盟或政策分析完之後，我們會覺得還有其他的通路，比如社區大學、長青班，還有一些散客，另外政府機關對政府機關，可能是文化局或區公所，這些行銷管道，只要有機會我就去拜訪。(C-1-2-1)</p> <p>做問卷調查時觀眾有沒有如實的回饋告訴我們他的訊息是從哪裡來的，去年我開始接手後我們就有這種分析表，這個分析表就是未來在做行銷策略的過程裡可以提供百分之六十至七十回饋資訊。</p> <p>除了學生、長青班和社區大學以外，還可以從團員平常自己建立所創</p>

當策略聯盟或政策分析完之後，我們會覺得還有其他的通路，比如說社區大學、長青班，還有一些散客，另外政府機關對政府機關，可能是文化局或區公所，這些行銷管道，只要有機會我就去拜訪。

去年的臺灣豫劇一甲子的活動演了三齣戲，就打破高雄文化局的紀錄，這個紀錄的突破是我純粹用售票的方式，也打破台灣豫劇團常年的紀錄，我總共賣了97.8%的票，這個部份我們還不能自豪說自己賣了97.8%的票，因為還有2.2%的票沒賣出，有可能再找出2.2%的消費者，因為每一次售票不可能都賣到97.8%的人，或許只能賣到八成或九成甚至七成而已，所以我們要不斷的創新往前走，不能死守在原地。

在做問卷調查時觀眾有沒有如實的回饋告訴我們他的訊息是從哪裡來的，去年我開始接手後我們就有這種分析表，這個分析表就是未來在做行銷策略的過程裡可以提供百分之六十至七十回饋資訊。

除了學生、長青班和社區大學以外，還可以從團員平常自己形塑建立自己的形象所創立的粉絲團隊的管道

立的粉絲團隊管道而來，要多面向的去做交流，演員不能被動，我覺得我們團員這一年來其實發揮了滿大的效果，所以在售票的過程中，大概有一半是演員本身自己做行銷推廣的，而這些觀眾族群未來也可能會擴張，所以團員主動出擊是必須要做的。

再來，與其他劇團合作的時候，我們也能從對方的觀眾族群裡挖掘一些觀眾過來，這個區塊也是我們在進行的，這是大家互惠，我的人可能支援其他劇團，未來這個劇團在做行銷的過程中也幫台灣豫劇團宣傳，也從中回饋給這個劇團。

策略聯盟並不是只有利益而已，當存在「利」這個部分時，必須還要有「益」，我們要如何協助其他團體，兩邊也就會相輔相成，這也就是我這個劇團在南部的定位，有某一部分是包含協助民間團隊怎麼在南部的舞台上做戲曲表演能夠做的更踏實。

(C-1-2-1)



而來，比如說王海玲老師、劉建華老師或蕭揚玲老師等等都有自己的粉絲團，這個粉絲團其實我們要多面向的去做交流，演員不能被動，只能主動出擊，所以這個部份我覺得我們團員這一年來其實發揮了滿大的效果，所以在售票的過程中，大概有一半是演員本身自己做行銷推廣的，而這些觀眾族群未來也可能會擴張，所以團員主動出擊是必須要做的。

再來，與其他劇團合作的時候，我們也有可能從對方的觀眾族群裡挖掘一些觀眾過來，這個區塊也是我們在進行的，這是大家互惠，我的人可能支援其他劇團，未來這個劇團在做行銷的過程中也幫台灣豫劇團宣傳，也從中回饋給這個劇團。

第一項談到策略聯盟並不是只有利益而已，當我們只存在「利」這個部分時，其實這樣的合作不會長久，必須還要有一個「益」，我們要如何協助其他團體，兩邊也就會相輔相成，這也就是我這個劇團在南部的定位，有某一部分是包含協助民間團隊怎麼在南部的舞台上做戲曲表演能夠做的更踏實。

3.貴團體早期對觀眾族群的經營模

早期團隊還沒有稅入款項的壓力

<p>式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p><u>C：早期團隊還沒有稅入款項的壓力時，其實劇團是被動的，也就是對方來邀請劇團演出，沒有任何的壓力。</u></p> <p><u>但是大概從九十幾年後慢慢陸續因為國家財政往下走的過程裡就會賦予這些團隊要自己必須要有一定的演出平率，從有效務機基金的開始起點，我們公立團隊就開始感覺到壓力，要知道怎麼賣票和經營，從那個分界點過後，開始慢慢地在有壓力存在的過程中就會變成越來越積極。</u></p>	<p>時，其實劇團是被動的，也就是對方來邀請劇團演出，沒有任何的壓力。</p> <p>但是大概從九十幾年後，因為國家財政往下走的過程裡就會賦予這些團隊要自己必須要有一定的演出平率，從有效務機基金的開始起點，我們公立團隊開始要知道怎麼賣票和經營，在有壓力存在的過程中就會變成越來越積極。(C-1-3-1)</p>
<p>4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>C：我覺得就是策略聯盟的部分，就是我們要怎麼來創造藍海，而不是一直處在紅海的世界裡。</p> <p>其實有很多的資源是可以分攤的，南部其他的團隊可能沒有倉儲空間，但是他們知道我們這邊有一些道具是可以使用的，就會給我們送公文，而我們就會輔導這個團隊就他們道具，這些道具他們在外面請人做可能要花五至八萬，但是在這邊借就不用花那麼多錢，可能花四至五千元幫</p>	<p>台灣豫劇團在南部是唯一的公立團隊，所以我要如何去平衡這個就是我們在做策略聯盟時所要拿捏的分寸，所以我覺得我們在南部沒有所謂的惡性競爭，只有共生共存。(C-1-4-1)</p>

<p>我們劇團買票，在未來我們也需要他們幫助時我們一樣會用這種方式運作，公立團隊有一半都是付出比較多，受惠比較少。</p> <p><u>台灣豫劇團在南部是唯一的公立團隊，所以我要如何去平衡這個就是我們在做策略聯盟時所要拿捏的分寸，所以我覺得我們在南部沒有所謂的惡性競爭，只有共生共存。</u></p>	
<p>5.貴團目前運用哪些售票通路管道？</p> <p>目前為何種通路管道效益最大？</p> <p>C：售票這個部分，我會覺得通路除了學校以外<u>我覺得團員的粉絲團建立是比較可行的，再來就是我們的票務通常會透過兩廳院售票系統，兩廳院售票系統的優點是它有固定的族群會注意這些訊息，另外與網路行銷管道結合發覺長青班和團員粉絲團的管道，最近認為在臉書上的一些行銷也有必要。</u></p> <p>今年大概在三月，我更大膽的與高雄教育局的國教輔導團做結合，我們並沒有收國教輔導團一毛錢，我願意這麼做的原因是因為老師其實也是一個管道，我就針對國中和國小的老師辦了兩個梯次做宣傳，但其實針對國中和國小的宣傳對我們的票務來說</p>	<p>我覺得團員的粉絲團建立是比較可行的，再來就是我們的票務通常會透過兩廳院售票系統，兩廳院售票系統的優點是它有固定的族群會注意這些訊息，另外與網路行銷管道結合發覺長青班和團員粉絲團的管道，最近認為在臉書上的一些行銷也有必要。</p> <p>(C-1-5-1)</p>

<p>並不會有增長，但因為每一年都有一個體驗營，是在訓練國小一年級到國中二年級這個區塊，這個培訓營有可能培養出我們自己未來的粉絲和觀眾族群，國教輔導團的作業裡並不是強制性的，因此會來參加的老師很顯然都是有興趣的，所以可以透過這些老師來幫我招生，而招來的學生也會是對這個有興趣的，所以我在培育的過程無形中就已經培養學生到高中的階段來了，到了高中以後學生有興趣也會自己買票進來看，大學就更不用說了，所以我們現在其實也是在奠基。</p>	
<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道？有哪些平台？</p> <p>Facebook團員個人粉絲團、兩廳院售票系統。</p>	<p>Facebook團員個人粉絲團、兩廳院售票系統。(C-1-6-1)</p>
<p>二、藝術市場開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團曾透過何種機制了解藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>C：去年我們開始做分析，這個分析的數據不是很健全，因為有一些人就是喜歡戲曲類不會分是客家戲、歌仔戲、京劇、豫劇、粵劇或川劇等等，只是偏好有戲就看，而特定豫劇的這一部分我們會從團員的粉絲團裡找到特</p>	<p>我們會從團員的粉絲團裡找到特定的觀眾族群，這些特定的觀眾族群再加上每一次演出完後都會在前台發問卷調查。</p> <p>每一場演出的問卷調查我都會一張一張的看，下一次願意找同伴來看戲的列為第一優先，至於其他比較敷衍勾選的人就是第二順位或是第三順位，每一次的演出只要宣傳單出來，</p>

<p><u>定的觀眾族群，這些特定的觀眾族群再加上每一次演出完後都會在前台發問卷調查，每一場演出的問卷調查我都會一張一張的看，下一次願意找同伴來看戲的列為第一優先，至於其他比較敷衍勾選的人就是第二順位或是第三順位，所以我現在要求同仁每一次的演出只要宣傳單出來，就必須在演出前的三個月先釋放宣傳單、排練過程的照片寄電子信箱給我們的第一優先豫劇之友，讓他們知道我們什麼時候有演出，演出前兩個月時第一至三順位的豫劇之友我們全部再寄發一次。</u></p> <p>純粹觀賞豫劇的除了演員自己本身的粉絲團是真正觀賞豫劇的以外其他的觀眾都是游牧民族，所以我要鎖定的是演員粉絲團的這一部分。</p>	<p>就必須在演出前的三個月先釋放宣傳單、排練過程的照片寄電子信箱給我們的第一優先豫劇之友，讓他們知道我們什麼時候有演出，演出前兩個月時第一至三順位的豫劇之友我們全部再寄發一次。(C-2-1-1)</p>
<p>2.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費群眾？</p> <p><u>C：我們沒辦法來區隔觀眾族群。從我們經營的角度上來看，南部很多願意到劇場看戲但是不願意買票的人，我們會接受文化局、社區、公益團隊的邀演，因為這是他們的需求。</u></p> <p>但我要的是願意掏錢買票的人，因為這樣子我們的稅收和戲劇品質才會提高，到社區裡面演出是不用賣票的，</p>	<p>我們沒辦法來區隔觀眾族群。從我們經營的角度上來看，南部很多願意到劇場看戲但是不願意買票的人。(C-2-2-1)</p>

<p>因為那些觀眾只是看熱鬧而已，並不是要看精緻的東西，而會走到劇場裡的觀眾是要看精緻的作品，所以這樣的區隔我們的行銷人員必需要有效的去拿捏。</p>	
<p>3.貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</p> <p><u>C：現在的策略就是會有購票優惠，假設十一月要演出，七月開始賣票，可能九月時就會打五折，九月後就變七折，十月時就剩下九折，十月中旬後就沒有折扣或是要到兩廳院售票系統買票，但是買五折票的人我們還會附送一些產品，可能是某一齣戲DVD的母片或是豫劇團本身的文創產品，主要是想激勵觀眾可以在九月以前買票，票房自然就提升了。</u></p> <p><u>進到劇場裡面其實還有一種促銷方式，就是買多少元的文創商品我們會再送一些東西，而五折票所送的東西不是當場可以拿到，而是觀眾必須進到劇場裡的櫃台來領取，當觀眾進到劇場裡覺得文創產品不錯時就又買其他的文創產品，當觀眾買到超過一千五百元時我們就會再送他一樣東西。</u></p> <p><u>招攬這些人進來，加強豫劇團的曝光率，因為他們買回去可能不是自己用而是送給朋友，朋友喜歡的話自</u></p>	<p>有購票優惠，假設十一月要演出，七月開始賣票，可能九月時就會打五折，九月後就變七折，十月時就剩下九折，十月中旬後就沒有折扣，但是買五折票的人我們還會附送可能是某一齣戲DVD的母片或是豫劇團本身的文創產品，主要是想激勵觀眾可以在九月以前買票，票房自然就提升了。</p> <p>進到劇場還有一種促銷方式，就是買多少元的文創商品我們會再送一些東西，而五折票所送的東西觀眾必須進到劇場裡的櫃台來領取，當觀眾進到劇場裡覺得文創產品不錯時就又買其他的文創產品，當觀眾買到超過一千五百元時我們就會再送他一樣東西。</p> <p>招攬這些人進來，加強豫劇團的曝光率，因為他們買回去可能不是自己用而是送給朋友，朋友喜歡的話自然而然下一回可能呼朋引伴就會一起來看戲。(C-2-3-1)</p>

<p>然而然下一回可能呼朋引伴就會一起來看戲。</p>	
<p>4.藝術團體，在新市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>C：其實我對新市場是滿有興趣的，<u>台灣豫劇團假如大家是在共識的情形之下陸續往前走，我覺得這個新市場未來會變成是我們恆常經營的市場，另外新的市場就是要進入幼稚園和國小的體系中</u>，所以我們堅持在每一年三月份一定要辦戲曲任意門的活動，對象是幼稚園中班到國中二年級，地點是在岡山文化中心。</p> <p><u>給小學的孩子看台灣豫劇團並不是要行銷台灣豫劇團，而是要讓這些孩子知道台灣還有其他的傳統戲曲存在，所以我會跟皮影戲、布袋戲、歌仔戲和豫劇做結合，把這些劇種全部在岡山文化中心呈現出來，因為每一個人的選項興趣不同，但是我們至少讓他們知道台灣有這些劇種存在。</u></p> <p>因此我就盡到公家機關應盡的責任，並不是得天獨厚的只行銷台灣豫劇團而已，是將所有傳統戲曲攤開來給孩子認識，<u>而未來的發展會變成什麼樣子，就要看其他劇團怎麼自己經營了。</u></p>	<p>台灣豫劇團假如大家是在共識的情形之下陸續往前走，我覺得這個新市場未來會變成是我們恆常經營的市場。</p> <p>另外新的市場就是要進入幼稚園和國小的體系中，給小學的孩子看台灣豫劇團，是要讓這些孩子知道台灣還有其他的傳統戲曲存在，所以我會跟皮影戲、布袋戲、歌仔戲和豫劇做結合，因為每一個人的選項興趣不同，但是我們至少讓他們知道台灣有這些劇種存在。而未來的發展會變成什麼樣子，就要看其他劇團怎麼自己經營了。(C-2-4-1)</p>

<p>我們現在的經營就是朝著努力的讓南部的傳統戲曲團隊在行銷和展演尚有一個立足點。</p>	
<p>三、創意專業人才培訓之策略</p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才？如何進行？</p> <p>C：進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才的這個部份我們曾經很重視，但是因為環境的教育體制升學壓力和學校的支持度讓我們沒辦法進到這個體制裡，因此我們只能透過中文系或通識教育的老師推廣，我也交代研推人員要辦一個讀書會，這個讀書會會有我們的老團員或是得獎的團員進行，我希望是以開放式讓各大學校院的通識中心或國文系的老師，希望他們進到裡面來聽。</p> <p>期望透過這個讀書會的方式將這些對傳統戲曲有興趣的人全部聚集到這一邊來，就由這一群人來擴張，另外也從國民教育輔導團的老師去擴張，甚至未來還會辦教師研習營，但是我必須要有足夠的空間和場域才可以進行，而教師研習的對象就是從國小到大學的老師，而這個活動就會跟教育部申請經費，這樣子老師才不用再繳費。</p>	<p>因為環境的教育體制升學壓力和學校的支持度讓我們沒辦法進到這個體制裡，因此我們只能透過中文系或通識教育的老師推廣，辦一個讀書會，開放式讓各大學校院的通識中心或國文系的老師，希望他們進到裡面來聽。</p> <p>期望透過這個讀書會的方式將這些對傳統戲曲有興趣的人全部聚集到這一邊來，就由這一群人來擴張，另外也從國民教育輔導團的老師去擴張，甚至未來還會辦教師研習營，對象就是從國小到大學的老師，而這個活動就會跟教育部申請經費，這樣子老師才不用再繳費。(C-3-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養提升創作、</p>	<p>就團務的經費和人力來說，目前</p>



<p>行政、技術與管理等專業人才之培育？</p> <p>C：就團務的經費和人力來說，目前我認為臺灣豫劇團不太容易培育行政這一部分，<u>但是技術的可以</u>，都是用一般推廣演出、年度大戲和公演的時候，我們<u>之前有和中山大學的劇場藝術學系做結合，學生會到我劇團裡實習，由燈光、音響和舞監做訓練，讓他們知道劇場的規矩和流程</u>，所以技術管理的這部份我們都有在進行。</p> <p>創作的部分，比較麻煩的是台灣沒有傳統戲曲的創作表演學系，就是<u>關於劇本的部分</u>，所以劇本目前大概有在訓練人才的就只有王安祈老師這部分做的非常落實，<u>在碩士班教習的過程中就會帶著學生做文本上的創作</u>，像我們的藝術總監就是王安祈老師的學生，我現在也讓我們藝術總監很大的壓力，要求要幫我們修劇本，因為他是中文系的專才，雖然他過去沒有做過，但是並不代表未來不行。我們有一位同仁跟她的妹妹有創立一個奇巧劇團，本身也有在寫舞台劇的劇本，所以體驗營的劇本有時候就會請她幫忙修改，畢竟她小朋友喜歡什麼，所以我們的劇本就會從藝術總監和這位同仁的身上取得。</p>	<p>我認為臺灣豫劇團不太容易培育行政這一部分。</p> <p>但是技術可以，之前有和中山大學的劇場藝術學系做結合，學生會到我劇團裡實習，由燈光、音響和舞監做訓練，讓他們知道劇場的規矩和流程。</p> <p>創作的部分，關於劇本的部分，目前只有王安祈老師，在碩士班教習的過程中就會帶著學生做文本上的創作。要培養一個寫劇本的人很難，創作者要懂戲，還要懂所有腳色的行當，劇本要依據演員的性格和行為模式來寫，否則就會變成一本不能執行的劇本。這個區塊必須要有學術單位來做培養，在與實務單位做結合。</p> <p>我們只能培養團員怎麼做服裝道具，如何依照傳統戲曲的需要，從劇本裡面發覺我們可以添加那些東西，以及培養音樂人才，如何編腔作曲和寫配器，這個都是屬於創作的一部分。(C-3-2-1)</p>
---	--

<p><u>要培養一個寫劇本的人才真的很難，因為創作者要懂戲，還要懂所有腳色的行當，要不然劇本腳色寫出來沒有人可以去演，因為劇本要依據演員的性格和行為模式來寫，創作者懂得的東西要很多，否則就會變成一本不能執行的劇本。創作這個區塊必須要有學術單位來做培養，在與實務單位做結合。</u></p> <p><u>我們只能培養團員怎麼做服裝道具，培養團員如何依照傳統戲曲的需要，從劇本裡面發覺我們可以添加那些東西，以及培養音樂人才，一齣兒童劇要如何編腔作曲和寫配器，這個都是屬於創作的一部分，戲和曲如果結合不起來就不叫做戲曲了，沒有了音樂就變成了默劇。</u></p>	
<p>3貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優、缺點為何？</p> <p><u>C：台灣豫劇團每一年幾乎都會從大陸引進師資，不管是創作或教學都有在進行這件事情。缺點就是成本耗費太大，優點也就是我們自己本身的缺點和弱點，所以他們可以來補足和教育我們，但是在教育的過程中大陸老師有些東西也不太敢要求我們的團</u></p>	<p>台灣豫劇團每一年幾乎都會從大陸引進師資，不管是創作或教學都有在進行這件事情。</p> <p>缺點是成本耗費太大，優點是他們可以來補足和教育我們，大陸老師會把對岸戲曲類的文案引進補上我們所缺乏的部分，我們就可以在台灣繼續發光發亮。</p> <p>在這過程中我們就可以前進既定創新的目標，創新就是要從傳統裡做改變，在既有的基礎裡要如何做消化</p>

<p>員，因為會害怕如果與團員有衝突下一次來教學時會有芥蒂的這種思維在，另外的優點是大陸老師會把對岸戲曲類的文案引進補上我們所缺乏的部分，我們就可以在台灣繼續發光發亮。</p> <p>在這過程中我們就可以前進既定創新的目標，創新就是要從傳統裡做改變，在既有的基礎裡要如何做消化和改變，但是不要大變化，因為太大的改變內部傳統的人會反彈，所以大陸老師來教學對我們在傳承上有大的幫助。</p>	<p>和改變，所以大陸老師來教學對我們在傳承上有大的幫助。(C-3-3-1)</p>
<p>四、演出型態之創新構思</p> <p>1. 貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>C：我們在作品演出的過程裡我們會考量觀眾族群，因為族群的不同選出的劇目也會不同。</p> <p>年度的公演我們就會考量傳統的部分不能遺失，現代的部分不能太先進，因為太先進會牽涉到今費多寡的問題，而太傳統可能就無法吸收到年輕的族群。</p> <p>所以在節目設計與選擇素材，要怎麼從七歲到八十歲的人的整合在一起讓他們都能願意進到劇場看戲，我就會</p>	<p>我們在作品演出的過程裡我們會考量觀眾族群，因為族群的不同選出的劇目也會不同。</p> <p>年度的公演我們就會考量傳統的部分不能遺失，現代的部分不能太先進，因為太先進會牽涉到今費多寡的問題，而太傳統可能就無法吸收到年輕的族群。</p> <p>在節目設計與選擇素材，我就會選擇從高中職以上到六十歲左右的觀眾群，讓他們都能願意進到劇場看戲，因為這群人是具有消費能力的人。</p> <p>(C-4-1-1)</p>

<p><u>選擇從高中職以上到六十歲左右的觀眾群，因為這群人是有消費能力的人。</u></p>	
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>C：<u>通常會在台詞上加一些實事，音樂也會做一些改變加入台灣民謠歌曲在裡面，這樣觀眾就會產生同感，傳統劇目如果要吸引更多觀眾進來看戲的話，就會加入多一點翻、騰、撲、跌、滾、摔動感的視覺效果，這些是可以吸收到年輕觀眾群的方法。</u></p>	<p>通常會在台詞上加一些實事，音樂加入台灣民謠歌曲，這樣觀眾就會產生同感，傳統劇目要吸引更多觀眾就會加入多一點翻、騰、撲、跌、滾、摔動感的視覺效果，這些是可以吸收到年輕觀眾群的方法。(C-4-2-1)</p>
<p>五、異業合作之策略</p> <p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>C：與企業結合是未來劇團要走的方向，也就是邀演的部分，或是包場的方式。</p> <p>因為我票能賣出多少我不曉得，所以台灣豫劇團從我接任以後，我現在就跟行銷公司做結合，一位最近四、五年來一直對於台灣豫劇團很支持的百一電子的董娘，還有永豐金銀行這些是我們比較經常性合作的企業，過去還有東元科技文教基金會和台積電文教基金會合作，<u>這是不一樣的族群，所以又可以打開台灣豫劇團的視野。我想不出與</u></p>	<p>這是不一樣的族群，所以又可以打開台灣豫劇團的視野。我想不出與這些企業合作的缺點，因為我需要的就是這一些。(C-5-2-1)</p>

<p><u>這些企業合作的缺點，因為我需要的就是這一些。</u></p>	
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>C：<u>我現在正在與台南藝術大學談建教合作，因為他們有國樂系，劇團裡有二胡、琵琶、古箏、揚琴、嗩吶、笛子、中阮、大阮和月琴等等，所以我就找國樂系系主任談說明年有沒有可能透過建教合作的方式讓學生到這邊來實習。</u></p> <p><u>但是因為學生必須要上課，而我排戲的話是全天，甚至早上、中午和晚上人都要來，住宿也是一個問題，我們有在想，但是太多的因素阻礙，因為學校也會遇到排課的問題，那天談完後我想主任應該也不太敢做這件事。</u></p>	<p>我現在正在與台南藝術大學談建教合作，因為他們有國樂系，所以我就找國樂系系主任談說明年有沒有可能透過建教合作的方式讓學生到這邊來實習。但是因為學生必須要上課，而我排戲的話是全天，甚至早上、中午和晚上人都要來，住宿也是一個問題，我們有在想，但是太多的因素阻礙，因為學校也會遇到排課的問題，那天談完後我想主任應該也不太敢做這件事。(C-5-3-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對表演藝術團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>C：<u>其實不管是表演團隊、學術單位或是公部門，其實都是被動的，臺灣有句俗話叫做「多一事，不如少一事」，當我主動去找人家談的過程裡，對方如果也是主動的，我們就一拍即合。但是我主動，但對方被動時就沒辦法了，因為這種事要看對方願不願意，不是單一方的選擇而已，所以我</u></p>	<p>其實不管是表演團隊、學術單位或是公部門，其實都是被動的。因為這種事要看對方願不願意，不是單一方的選擇而已。(C-5-4-1)</p>

<p>覺得這個問題很有學問。</p>	
<p>六、經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇哪些困難？主要困境為何？如何解決？</p> <p>C：六十年來的經營的過程裡，其實面臨過兩次解散的命運。第一次大概是在民國五十四年左右，當是因為人力精簡，但是有一齣「陽金花」這齣戲因為有激勵人心的作用，當時蔣中正看了之後覺得這齣戲有它存在的意義和價值，然後每一個團都要以飛馬豫劇隊為前瞻，所以台灣豫劇團留下來了。</p> <p>第二次面臨解散是在民國八十五年，當時三軍劇團因為政府財政慢慢的走下坡，剛好是台灣經濟泡沫化的時候，在經濟走下坡的過程裡把陸光、海光和大鵬劇隊合併成一個國光劇團，其他的劇團就解散，而那時飛馬豫劇隊還存留著，但是那時也面臨是否要解散的命運，但是當時剛好因為一個因緣際會就被併入到國光劇團。這就是在經營部分遇到兩次面臨解散的命運。</p> <p><u>現在，我們主要的困境就是缺乏經費，我可以出去開拓市場，但是我沒有足夠的經費做我的後盾。</u></p>	<p>現在，我們主要的困境就是缺乏經費，我可以出去開拓市場，但是我沒有足夠的經費做我的後盾。</p> <p>(C-6-1-1)</p>

<p>2.整體來說，認為哪些條件構成貴團成功創新經營的關鍵因素？</p> <p>C：<u>共識和凝聚力，及自己本身的技藝有沒有純正，再加上行政團隊的主動出擊的部分，其實我覺得劇團的經營是沒有問題的</u>，最怕得就是內部有人在講是非，當有這樣的問題出現時，其實一個團隊就沒有辦法持續經營下去，傳統戲曲裡面的戲班有一句話就是「戲班子裡的話比洗腳水還臭還髒」，就是有一些不積極的人會因為這些耳語影響到其他人的動機，還好台灣豫劇團現在沒有這一種人。</p> <p>我站在一個管理者的立場看待這種事時，其實要去了解裡面的訣竅，所以管理不好做，<u>「管」和「理」其實是兩回事，「管」就像是長官交代下屬做事，下屬照做就是；「理」是要找出方向，提供較優質的建議給被管的人，被管的人才會找到方向，當「管」和「理」沒有糾結在一起時就會變成一盤散沙。</u></p>	<p>共識和凝聚力，及自己本身的技藝有沒有純正，再加上行政團隊的主動出擊的部分，其實我覺得劇團的經營是沒有問題的。</p> <p>站在一個管理者的立場，「管」和「理」其實是兩回事，「管」就像是長官交代下屬做事，下屬照做就是；「理」是要找出方向，提供較優質的建議給被管的人，被管的人才會找到方向。(C-6-2-1)</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計劃？</p> <p>C：<u>台灣豫劇團的未來發展方向還是以傳統為主，就是萬本不離宗，也就維護傳統、既定創新、國際合作、</u></p>	<p>未來發展方向還是以傳統為主，也就維護傳統、既定創新、國際合作、藝術教育、人才培養及跨育加值六大方向，要經營就是要一直朝這個目標走。</p>

<p>藝術教育、人才培養及跨育加值六大方向，要經營就是要一直朝這個目標走。</p> <p><u>跨育加值這部分就要和異業做策略聯盟，策略聯盟不管是和公家單位或是私人企業，只要方向做對了，這個劇團就可以永續經營下去。而未來也要看未來的團長怎麼來主導這個團隊了。</u></p>	<p>跨域加值這部分就要和異業做策略聯盟，策略聯盟不管是和公家單位或是私人企業，只要方向做對了，這個劇團就可以永續經營下去。</p> <p>(C-6-3-1)</p>
---	---

訪談編號：D

訪談時間：2014年09月10日 上午10:00

訪談地點：台中市大雅區忠義村清泉路99號

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>一、創新行銷策略</p> <p>1. 貴團的自我發展定位與創團宗旨為何？</p> <p>D：九天自我的定位一直希望可以當台灣最好的陣頭，當然我們不能講說我們是台灣最好的，只是我們一直在努力，也一直不斷要求自己突破，而且我們不能把自己局限為一般廟會陣頭，我們希望自己是可以在室內劇場演出的表演藝術團體，甚至是可以到國外演出的表演藝術團體，所以<u>自我定位就是立足台灣，放遠世界，其實我們</u></p>	<p>自我定位就是立足台灣，放遠世界，其實我們真正的定義是希望走出台灣，而不是只有侷限在台灣的表演而已，所以這也是我們重要的宗旨。</p> <p>另外一部分是九天收容許多邊緣少年，利用九天這個平台讓他們在舞台上找到自信，並找到他們未來工作或是出路的一個契機點，我覺得九天如何利用這個平台製造更多就業機會，然後也讓這些社會不看好的孩子可以在這個舞台上發光發熱，也是九天很重要成立的一個目的和意義。(D-1-1-1)</p>



真正的定義是希望走出台灣，而不是只有侷限在台灣的表演而已，所以這也是我們重要的宗旨。

另外一部分就是九天收容許多邊緣少年，例如一些有問題的小孩或是來自比較不幸福的家庭的孩子，這些孩子因為一些因緣際會來到了九天，他們在沒來九天之前，或許是對生活上或是對他們往後的人生是沒有目標的，可是至少利用九天這個平台讓他們在舞台上找到自信，並找到他們未來工作或是出路的一個契機點，我覺得九天如何利用這個平台製造更多就業機會，然後也讓這些社會不看好的孩子可以在這個舞台上發光發熱，我覺得這也是九天很重要成立的一個目的和意義。

2.於展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？

D：九天的創新行銷策略，我們其實還是堅持在傳統、原始的呈現，只是說在原始的呈現裡如何去突破框架適合現代的潮流，當然這現代的潮流並非是一味的標新立異。

九天的太子，我們其實還是很堅持在傳統的框架下，例如基本步，一些在

九天的創新行銷策略是堅持在傳統、原始的呈現，九天的太子，我們其實還是很堅持在傳統的框架下，例如基本步，一些在表演太子的基本功架，可是我們會利用藝術化的舞蹈或陣法的編排，讓人家看起來更豐富。

而大家所了解九天的鼓樂其實是一個重點的發展項目，因為像九天鼓樂的創作通常不會特別去學某個團體或是某個國家，我覺得如何再去自創一個鼓樂風格或是鼓樂品牌這才是九天想

<p><u>表演太子的基本功架，可是我們會利用藝術化的舞蹈或陣法的編排，讓人家看起來更豐富，而不是一味的大家一起跳齊步等等。</u></p> <p><u>而大家所了解九天的鼓樂其實是一個重點的發展項目，因為像九天鼓樂的創作通常不會特別去學某個團體或是某個國家，我覺得如何再去自創一個鼓樂風格或是鼓樂品牌這才是九天想要做的，當然在創作的過程當中，如何堅持遠有傳統的特色，然後發揮自己團本身的獨特風格是滿重要的，對九天來說創新是要堅持住自己的路，而不是一味的在學別人的狀態。</u></p>	<p>要做的。(D-1-2-1)</p>
<p>3. 貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p><u>D：九天早期是廟會陣頭，觀眾就是廟會的群眾，可能是演給神明看或是演給人看，在廟會的觀眾裡它的觀眾群就會比較狹隘，可能就是我們去參加廟會時當下的那些人群，所以在經營層面會比較沒有那麼廣闊。</u></p> <p><u>當九天在轉型變成表演藝術團體之後，針對不只是這些廟會玩陣頭的人群而已，而是接觸一般的觀眾，包含家長、欣賞藝術的表演者，我們慢慢地把九天的定義變成是一個藝術表演，不再</u></p>	<p>九天早期是廟會陣頭，觀眾就是廟會的群眾，可能是演給神明看或是演給人看，在廟會的觀眾裡它的觀眾群就會比較狹隘，可能就是我們去參加廟會時當下的那些人群，所以在經營層面會比較沒有那麼廣闊。</p> <p>當九天在轉型變成表演藝術團體之後，我們慢慢地把九天的定義變成是一個藝術表演，不再只是早期大家所認為的佛教、道教廟會儀式的一個表演，在這個階段的轉型就會針對不同的客戶或觀眾的需求做改變，九天不再只是侷限在廟會的陣頭。現在許多教育界或</p>

<p>只是早期大家所認為的佛教、道教廟會儀式的一個表演，所以我們在這個階段的轉型就會針對不同的客戶或觀眾的需求做改變，我們也在教育觀眾如何讓廟會的文化變成一個劇場性的表演，不再只是一個宗教儀式，所以早期和現今相對的在客戶群或觀眾群裡面它的類型是有很大的差別。</p> <p>九天不再只是侷限在廟會的陣頭。現在許多教育界或藝術界甚至喜歡藝術表演的觀眾也投入欣賞九天的這塊領域。</p>	<p>藝術界甚至喜歡藝術表演的觀眾也投入欣賞九天的這塊領域。(D-1-3-1)</p>
<p>4.貴團體運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>D：早期九天就滿明顯的做出自己的風格和定位，因為九天就是很堅持維持傳統，堅持自我風格，不學他團的表演，所以慢慢地也奠定了九天獨樹一格的表演方式，因此也沒有所謂的惡性競爭。</p> <p>我們就是自己跟自己比較，盡量做到最好，因此也就不怕與別人競爭，慢慢地也就走出自己的路。其實轉型後的九天，慢慢地也比較少在做廟會的陣頭。</p>	<p>九天就是很堅持維持傳統，堅持自我風格，不學他團的表演，所以慢慢地也奠定了九天獨樹一格的表演方式，因此也沒有所謂的惡性競爭。</p> <p>我們自己跟自己比較，盡量做到最好，因此也就不怕與別人競爭，慢慢地也就走出自己的路。(D-1-4-1)</p>
<p>5.貴團目前運用哪些售票通路管道？目前為何種通路管道效益最大？</p>	<p>售票的管道現在來說最有效的就是 Facebook 粉絲團，而售票系統現在是</p>

<p><u>D：九天售票的管道現在來說最有效的就是 Facebook 粉絲團，而售票系統現在是有結合 7-ELEVEN、全家、萊爾富超商和兩廳院的售票系統，但售票系統只是一個買票的媒介，可是真正的票務宣傳，其實最大的效益是在 Facebook 粉絲團，因為我們 Facebook 粉絲團有十六萬的粉絲群，以一個表演藝術團體來說十六萬的粉絲群是很多的，所以 Facebook 粉絲團這個平台也變成是我們免費的宣傳管道，當然我們有也自己的九天之友粉絲的平台，就如同會員制，九天有留他們相關的資料，因此他們會收到九天相關的活動或演出的訊息，我們會發簡訊或 Facebook 的訊息給他們，這再商品銷售和大型公演售票宣傳方面，對我們是有很大的助益。</u></p>	<p>有結合 7-ELEVEN、全家、萊爾富超商和兩廳院的售票系統，但售票系統只是一個買票的媒介，我們 Facebook 粉絲團有十六萬的粉絲群，以一個表演藝術團體來說十六萬的粉絲群是很多的，所以 Facebook 粉絲團這個平台也變成是我們免費的宣傳管道。</p> <p>我們有也自己的九天之友粉絲的平台，就如同會員制，九天有留他們相關的資料，因此他們會收到九天相關的活動或演出的訊息，我們會發簡訊或 Facebook 的訊息給他們，這再商品銷售和大型公演售票宣傳方面，對我們是有很大的助益。(D-1-5-1)</p>
<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道？有 哪些平台？</p> <p><u>D：官網和Facebook，可是Facebook其實是比较有宣傳性的，因為官網其實是被動的要有人搜尋才會看的到，但是官網我們還是有再維持資料的更新，但是Facebook是每天都會有新的訊息，而且訊息一發出去，16萬的紛絲就都看得見，所以Facebook是目前宣傳最好的管道。九天的Facebook經營我覺</u></p>	<p>官網和 Facebook，可是 Facebook 其實是比较有宣傳性的，因為官網是被動的要有人搜尋才會看的到，但是 Facebook 是每天都會有新的訊息，而且訊息一發出去，16 萬的紛絲就都看得見，所以 Facebook 是目前宣傳最好的管道。(D-1-6-1)</p>

<p>得對九天是滿重要的，因為我們粉絲團和觀眾群的養成Facebook是佔了很重要的地位。</p>	
<p>二、藝術市場開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團曾透過何種機制了解藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>D:九天長期以來其實一直都是陣頭表演藝術文化的領航者，我們其實沒有特別去設計或了解觀眾倒底要什麼，可是<u>我們會自我要求希望做到最好的狀態呈現給觀眾看</u>，像我們的年度大戲創作過十幾部關於廟會陣頭的題材，包含封神傳響-哪吒、家將、出將、范謝將軍、陣頭及迎王，這些都是一系列單元式的大戲，所以<u>我們在創作的過程當中，其實一直希望開發新的表演型態突破以往陣頭的表演框架</u>，但是我沒有特別了解觀眾喜愛什麼，我們只是一直突破新的框架，然後讓觀眾會喜歡，我們其實也在嘗試每一場的表演的演出形態觀眾是否會喜歡，是否能接受。</p> <p><u>長期的經驗下來，我們會知道怎樣的型態式觀眾會喜歡的，所以慢慢的衍生成家將、神偶三太子及鼓藝三大類</u>，這樣子十幾年來其實觀眾對九天的鼓藝是最有興趣的，所以我們當</p>	<p>我們會自我要求希望做到最好的狀態呈現給觀眾看，我們在創作的過程當中，一直希望開發新的表演型態突破以往陣頭的表演框架，我沒有特別了解觀眾喜愛什麼，我們只是一直突破新的框架，然後讓觀眾會喜歡，我們其實也在嘗試每一場的表演的演出形態觀眾是否會喜歡，是否能接受。</p> <p>長期的經驗下來，慢慢的衍生成家將、神偶三太子及鼓藝三大類，十幾年來觀眾對九天的鼓藝是最有興趣的，所以我們就會著重在鼓樂呈現的表演，希望在觀眾喜歡的範圍下，我們能一直突破他們的胃口，尤其台灣的觀眾是喜歡重口味的表演，在藝術呈現上並不會為了迎合觀眾和失去藝術價值，但也不會為了藝術而曲高和寡。(D-2-1-1)</p>

<p>然就會著重在鼓樂呈現的表演，我們也希望在觀眾喜歡的範圍下，我們能一直突破他們的胃口，尤其台灣的觀眾是喜歡重口味的表演，因此我們也會朝著這個方向，在藝術呈現上並不會為了迎合觀眾和失去藝術價值，但也不會為了藝術而曲高和寡，所以中間的拿捏我們就需要調整。</p>	
<p>2. 貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費群眾？</p> <p>D：九天創作大戲分成不同型態，例如哪吒是以純鼓樂劇；家將則分為出將與家將傳奇，是屬家將類；范謝將軍就是以兒童劇呈現，是九天與如果兒童劇團合作。</p> <p><u>年度大戲我們會區分是要做兒童親子劇、鼓樂或舞蹈藝術，每一年的狀態會不一樣，例如今年的「迎王」節目的創作內容就有一半是舞蹈，另一半是鼓樂，會這樣取捨是因為我們希望喜歡舞蹈和鼓樂的觀眾都可以一同欣賞到，而之前會與如果兒童劇團合作是因為希望能夠爭取親子的市場，因此就會比較像兒童劇，也希望藉由兒童劇的呈現讓喜小朋友了解陣頭文化和是九天的表演，我們會針對不同的客群開發不同的創作。</u></p>	<p>年度大戲我們會區分是要做兒童親子劇、鼓樂或舞蹈藝術，每一年的狀態會不一樣，例如今年的「迎王」節目的創作內容就有一半是舞蹈，另一半是鼓樂，因為我們希望喜歡舞蹈和鼓樂的觀眾都可以一同欣賞到，而之前會與如果兒童劇團合作是因為希望能夠爭取親子的市場，藉由兒童劇的呈現讓喜小朋友了解陣頭文化和是九天的表演，我們會針對不同的客群開發不同的創作。(D-2-2-1)</p>

<p>3.貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</p> <p>D：我們近兩三年的票房其實都賣得不錯，當然最火紅的時候是電影上映的那一年，我們那一年的年度大戲就也就叫做「陣頭」，所以大家買票是百分之百的出席。電影的風潮過了之後，我們接下來的「迎王」的票房其實也都賣到八至九成。</p> <p>九天在設定怎麼去刺激觀眾的出席率以及商演，其實我們的商演只要各個機關團體請了九天演出，幾乎都是票房保證，<u>九天有一點半明星的狀態，因為我們團裡有瑪利亞，大家知道陣頭裡面的甘草人物的腳色就是瑪利亞和梨子，可是瑪利亞本身就是我們九天本身的團員，所以也塑造了一個明星在九天裡，相對的對我們的票房和觀眾的能見度是提高的。瑪利亞所拍的電視劇，是團長授權瑪麗亞去拍戲的，這也是另一個經營模式，九天比較特別的地方就是塑造一個具有明星特質的團員，這對九天來說就是想輔相成的。</u></p>	<p>九天有一點半明星的狀態，因為我們團裡有瑪利亞，大家知道陣頭裡面的甘草人物的腳色就是瑪利亞和梨子，可是瑪利亞本身就是我們九天本身的團員，所以也塑造了一個明星在九天裡，相對的對我們的票房和觀眾的能見度是提高的。九天比較特別的地方就是塑造一個具有明星特質的團員，這對九天來說就是想輔相成的。(D-2-3-1)</p>
<p>4.對於其他傳統表演藝術團體，在新市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>D：在傳統表演藝術，我由衷的建</p>	<p>我由衷的建議是維持基本傳統框架，希望可以創新，但是不能創新的標新立異而違背了傳統，維持自我風格很重要，因為如果失去自我風格只是一味</p>

<p>議是維持基本傳統框架，希望可以創新，但是不能創新的標新立異而違背了傳統，而這個東西要如何去定義，真的就要由市場去蛻變，我覺得維持自我風格很重要，因為如果失去自我風格只是一味的在創新，失去原本的色彩本末倒置，這樣子其實就不叫做傳統了，所以傳統和創新兩方面的比例要拿捏好。</p>	<p>的在創新，失去原本的色彩本末倒置。 (D-2-4-1)</p>
<p>三、創意專業人才培訓之策略</p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育紮根，培養新人才？如何進行？</p> <p>D：<u>會，九天在表演方面經常做校園巡迴和社區的展演，校園巡迴會針對全校的學生或不同的觀眾群設定不同的表演節目，我們有到國小、國中、高中、大學及社區教鼓樂、家將及神偶，有一些學校都有找九天進行教學。</u></p> <p><u>在人才的培養部分，九天早期的團員有一些是來自不幸福的家庭或是比較叛逆的小孩來玩陣頭，可是現在的九天是脫胎換骨，我們有很多的專業人才，九天不在只是一個廟會陣頭人員所組成的，慢慢地有許多表演專的業人才進入到九天，團長也一直希望網羅更多不同領域的專業人才。</u></p>	<p>會，九天在表演方面經常做校園巡迴和社區的展演，我們有到國小、國中、高中、大學及社區教鼓樂、家將及神偶，有一些學校都有找九天進行教學。</p> <p>人才的培養部分，九天早期的團員有一些是來自不幸福的家庭或是比較叛逆的小孩來玩陣頭，可是現在的九天慢慢地有許多表演專的業人才進入到九天，團長也一直希望網羅更多不同領域的專業人才。(D-3-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養提升創</p>	<p>九天現在主要分成行政組、教學</p>



<p>作、行政、技術與管理等專業人才之培育？</p> <p>D：九天現在主要分成行政組、教學組、演出組及生活管理組，每個組別都有負責人。</p> <p><u>九天一直在訓練團員精進，團長都希望團員是大學畢業的學歷，幹部就會希望是研究所畢業，團長在學歷和專業的培養對團員是很開放的，非常鼓勵大家要念書學習新的事物，所以幹部或是正式團員如果要念書，團裡是補助三分之一讓大家去精進的，所以相對的九天團員的素質也就會提升，這也是九天為什麼可以從廟會陣頭比較不愛念書或叛逆的青少年轉型的原因。</u></p>	<p>組、演出組及生活管理組。</p> <p>九天一直在訓練團員精進，團長都希望團員是大學畢業的學歷，幹部就會希望是研究所畢業，團長非常鼓勵大家要念書學習新的事物，所以幹部或是正式團員如果要念書，團裡是補助三分之一讓大家去精進的，所以相對的九天團員的素質也就會提升，這也是九天為什麼可以從廟會陣頭比較不愛念書或叛逆的青少年轉型的原因。(D-3-2-1)</p>
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優、缺點為何？</p> <p>D：<u>會，例如我是學音樂專長，團長和副團長是學舞蹈，早期我們認識九天的時候都是教鐘點，九天偶而會請我們來訓練團員，可是到後期我們就都變成正式團員主力教學的幹部，</u>所以九天其時是一直不斷地希望去挖掘好的或新的人才，願意聘請這些人才進來教導團員。</p>	<p>會，如我是學音樂專長，團長和副團長是學舞蹈，早期九天偶而會請我們來訓練團員，可是到後期我們就都變成正式團員主力教學的幹部。</p> <p>其實也需要衡量到團體的收支平衡，才有能力做這樣的動作，團長都是請出錢請正職的老師來訓練團員，所以相對的九天的發展也會轉型的比較快，就是由專業的老群來教這些團員，所以即便團員沒有學過，近團後在老師的長期訓練下就能很有效的學習。</p> <p>(D-3-3-1)</p>

<p><u>其實也需要衡量到團體的收支平衡，才有能力做這樣的動作，團長都是請出錢請正職的老師來訓練團員，所以相對的九天的發展也會轉型的比較快，就是由專業的老群來教這些團員，所以即便團員沒有學過，近團後在老師的長期訓練下就能很有效的學習。</u></p>	
<p>4.如何培訓專業人才的創意思維啟發？</p> <p>D：創新的表演，我們有分音樂類和舞蹈類，<u>在音樂類的創作，從最早期大家所認識的陣頭表演的鼓樂是不會寫譜的，可是當初十年前我在教九天的時候，我就把團員當作音樂班的小孩在訓練，所以我要求他們要看譜和寫譜，因此在這個過程當中也啟發了他們要會創作，一些基本簡單的曲目他們就會自己創作，但是九天的大型作品我就會親自操刀來寫。舞蹈的部分，團員平常就會有武術肢體和舞蹈基本動作的訓練，我們會有基本的步伐框架要練，練完後就會針對表演的曲目作舞蹈編排的訓練，整個創新的過程其實還是取決於專業老師的創作者。</u></p> <p><u>我們在創新時就會團長、舞蹈總</u></p>	<p>在音樂類的創作，從最早期大家所認識的陣頭表演的鼓樂是不會寫譜的，可是當初十年前我在教九天的時候，我就把團員當作音樂班的小孩在訓練，所以我要求他們要看譜和寫譜，因此在這個過程當中也啟發了他們要會創作，一些基本簡單的曲目他們就會自己創作，但是九天的大型作品我就會親自操刀來寫。</p> <p>舞蹈的部分，團員平常就會有武術肢體和舞蹈基本動作的訓練，我們會有基本的步伐框架要練，練完後就會針對表演的曲目作舞蹈編排的訓練，整個創新的過程其實還是取決於專業老師的創作者。</p> <p>我們在創新時就會團長、舞蹈總監和鼓樂總監就會集體開會討論這次要呈現的內容是什麼樣子的故事和架構，而故事架構要如何開創在鼓樂或舞</p>

<p><u>監和鼓樂總監就會集體開會討論這次要呈現的內容是什麼樣子的故事和架構，而故事架構要如何開創在鼓樂或舞蹈上演奏呈現，我們就會集思廣益。</u>然後在創作出來時再不斷的調整，因為有時候在創作過程當中會有瓶頸或想法與實際的效果不符，我們就會調整的最好才呈現在舞台上。</p>	<p>蹈上演奏呈現，我們就會集思廣益。 (D-3-4-1)</p>
<p>四、演出型態之創新構思</p> <p>1. 貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>D：九天主要表演的創作或表演的型態有分為年度公演、商演和教學這幾個主軸，當然在年度公演裡，我們每一年會對不同的題材推出新的創作，像今年我們年度公演的創作「迎王」，就是結合東港東隆宮的王船祭，年度公演對於九天來講是一個新作品的創作，我們就會依照活動的題材來設定題目的內容。</p> <p>商演的部分，我們就會針對客戶的需求，例如開場表演，我們會為客戶量身訂做，這就是所謂商演的部分。</p> <p>我們內部就會開會審核演出要走哪個方向，然後再搭配堆方提供的場地、人、事、物的種種搭配，我們其實是很彈性的演出，希望可以位客戶或是</p>	<p>在年度公演，我們每一年會對不同的題材推出新的創作，像今年我們年度公演的創作「迎王」，就是結合東港東隆宮的王船祭。商演的部分，我們就會針對客戶的需求。</p> <p>我們內部就會開會審核演出要走哪個方向，然後再搭配堆方提供的場地、人、事、物的種種搭配，我們其實是很彈性的演出，希望可以位客戶或是表演量身訂做。(D-4-1-1)</p>

<p>表演量身訂做。</p>	
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>D：<u>我們在選擇故事題材的時候會選擇能見度和接受度比較高的，包含這次的作品「迎王」，因為畢竟台灣的觀眾多多少少都有聽過燒王船，燒王船這個祭典其實南部的王爺信仰裡面是一個重大的儀式。</u></p> <p><u>「迎王」的燒王船一定是高潮，所以我們就會設定如何在燒王船的這個階段讓觀眾看到不一樣室內的表現，利用聲光的投影和道具的呈現，在室內燒王船，這就是「迎王」得嚟頭主軸。在設定公演的架構時一定要有一個嚟頭主軸的節目，讓觀眾會好奇想要進來看，所以設定的嚟頭是我設計節目的一個很重要的步驟。</u></p>	<p>我們在選擇故事題材的時候會選擇能見度和接受度比較高的，燒王船這個祭典其實南部的王爺信仰裡面是一個重大的儀式。</p> <p>「迎王」的燒王船一定是高潮，所以我們就會設定如何在燒王船的這個階段讓觀眾看到不一樣室內的表現，利用聲光的投影和道具的呈現，在室內燒王船，這就是「迎王」得嚟頭主軸。</p> <p>在設定公演的架構時一定要有一個嚟頭主軸的節目，讓觀眾會好奇想要進來看，所以設定的嚟頭是我設計節目的一個很重要的步驟。(D-4-2-1)</p>
<p>五、異業合作之策略</p> <p>1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優、缺點？</p> <p>D：<u>九天在這十幾年來跟非常多的公家單位、企業商業單位及表演單位合作。公家單位部分，我們和很多縣市政府合作過，幾乎不勝枚舉；學校單位，我們就有與嶺東科技大學、弘光科技大</u></p>	<p>我們和很多縣市政府合作過，幾乎不勝枚舉；學校單位，我們就有與嶺東科技大學、弘光科技大學、交通大學和青年高中異業合作，我們有訓練他們的老師和學生進行交流的演出，除了訓練他們的學生，我們相對的也在找人才，可以說是魚幫水，水幫魚。</p> <p>在表演團體的合作，就有和如果兒</p>

<p>學、交通大學和青年高中異業合作，我們有訓練他們的老師和學生進行交流的演出，除了訓練他們的學生，我們相對的也在找人才，可以說是魚幫水，水幫魚。在表演團體的合作，就有和如果兒童劇團、明華園戲劇團及舞蹈團合作過，一方面是增加九天表演內容的可看性，以及如何用不同的題材或不同的表演類型做創新的混搭。優點是我們也在學習和希望可創造出新的火花。</p>	<p>童劇團、明華園戲劇團及舞蹈團合作過，一方面是增加九天表演內容的可看性，以及如何用不同的題材或不同的表演類型做創新的混搭。優點是我們也在學習和希望可創造出新的火花。</p> <p>(D-5-1-1)</p>
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>D：高雄市政府未來在下半年或是明年希望在高雄地區開創第二個九天，就是把九天的經驗扶植到高雄，創一個九天分團，這個就是藉由公部門的力量由高雄市政府出錢，委託九天來管理，高雄市政府希望能夠收容南部高屏地區玩陣頭的孩子或是社會上邊緣及來自不幸福家庭的孩子，就由九天的經驗扶植他們，所以近期的合作。法院和司法機構方面，因為有一些孩子有案底，法院和少年隊就會把孩子帶到九天來管理，九天和地方法院的合作其實也滿積極的。</p>	<p>高雄市政府未來在下半年或是明年希望在高雄地區開創第二個九天，就是把九天的經驗扶植到高雄，創一個九天分團，這個就是藉由公部門的力量由高雄市政府出錢，委託九天來管理，高雄市政府希望能夠收容南部高屏地區玩陣頭的孩子或是社會上邊緣及來自不幸福家庭的孩子，就由九天的經驗扶植他們，所以近期的合作。法院和司法機構方面，因為有一些孩子有案底，法院和少年隊就會把孩子帶到九天來管理。(D-5-2-1)</p>
<p>六、經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇哪些困難？主</p>	<p>可以看許振榮團長所寫的《九天民俗技藝團熱血逐夢》。(D-6-1-1)</p>

<p>要困境為何？如何解決？</p> <p>D：<u>可以看許振榮團長所寫的《九天民俗技藝團熱血逐夢》。</u></p>	
<p>2.整體來說，認為哪些條件構成貴團成功創新經營的關鍵因素？</p> <p>D：<u>我覺得經營態度很重要，也就是團體的經營模式、目的及精神。傳統團體是否能夠維持傳統風格而有所創新，基本框架都是在自我的精神，在自我的精神的主軸裡再去開發新的創意這才是不忘本的精神，或許九天的自我要求和堅持要一直進步的態度，一步一步地開發適合我們的市場和表演的型態是很重要的。</u></p>	<p>我覺得經營態度很重要，也就是團體的經營模式、目的及精神。傳統團體是否能夠維持傳統風格而有所創新，基本框架都是在自我的精神，在自我的精神的主軸裡再去開發新的創意這才是不忘本的精神，九天的自我要求和堅持要一直進步的態度，一步一步地開發適合我們的市場和表演的型態是很重要的。(D-6-2-1)</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計劃？</p> <p>D：<u>我們現在是進入中長期的階段，我們近期當然是希望九天的發展可以穩定，團務和團的收入是可以收支平衡，慢慢地拓展除了九天的表演專業人才的培訓更專業化，然後讓更多的專業人才進入到九天。</u></p> <p><u>另外，我們的正在建設的宿舍室預計容納一百位團員，現階段的團員是四十幾位，日後宿舍蓋好後我們是預計招收到一百位團員，這對九天整個人才的培訓相對地就會更穩定。</u></p>	<p>我們現在是進入中長期的階段，希望九天的發展可以穩定，團務和團的收入是可以收支平衡，慢慢地拓展除了九天的表演專業人才的培訓更專業化，然後讓更多的專業人才進入到九天。另外，我們的正在建設的宿舍室預計容納一百位團員，日後宿舍蓋好後我們是預計招收到一百位團員，這對九天整個人才的培訓相對地就會更穩定。</p> <p>未來我們希望九天的發展不再只局限於台灣，立足台灣，放遠世界，希望在大陸可以成立一個九天分團。</p> <p>(D-6-3-1)</p>

遠期，我們希望可以設立更多的分團應付更多的表演，在這更多的表演當中也就會牽扯到市場的開發和市場的需求性，瞭解市場是否需要這麼多的團員。

九天在經營管理上已經度過了黑暗期，未來我們希望九天的發展不再只局限於台灣，中國大陸其實也一直和我們在洽談要成立分團的事。遠期目標，當然還是立足台灣，放遠世界，但我們還是希望在大陸可以成立一個九天分團。

