

表演藝術產業生態系統初探摘要

表演藝術產業生態系統初探

出版者／行政院文化建設委員會

出版日期／2005年6月30日

ISBN／986-00-1653-4

執行單位／表演藝術聯盟

計畫主持人／溫慧玟

一、計畫簡介

2002年行政院提出「挑戰2008：國家重點發展計畫」之後，台灣整體發展策略便朝向高附加價值的知識經濟，除了知識經濟中傳統所謂之科技、技術與know-how之外，著重文化、創意要素，而文化創意產業也成為未來台灣產業競爭發展的重要方向之一。

由於推動文化創意產業被視為提升國家競爭力的契機，表演藝術亦被文建會規劃為文化創意產業十三大類中，而表演藝術影響的層面不僅止於其表演團體及其從業人員與觀眾，即其生產者與消費者，同時也是許多創意相關行業的創新來源之一。近年來對於台灣文化創意產業的調查研究日益增多，由於表演藝術業的產業特殊性，在這些規劃及研究報告中，對表演藝術業的探討常常不夠深入或者著墨不多。

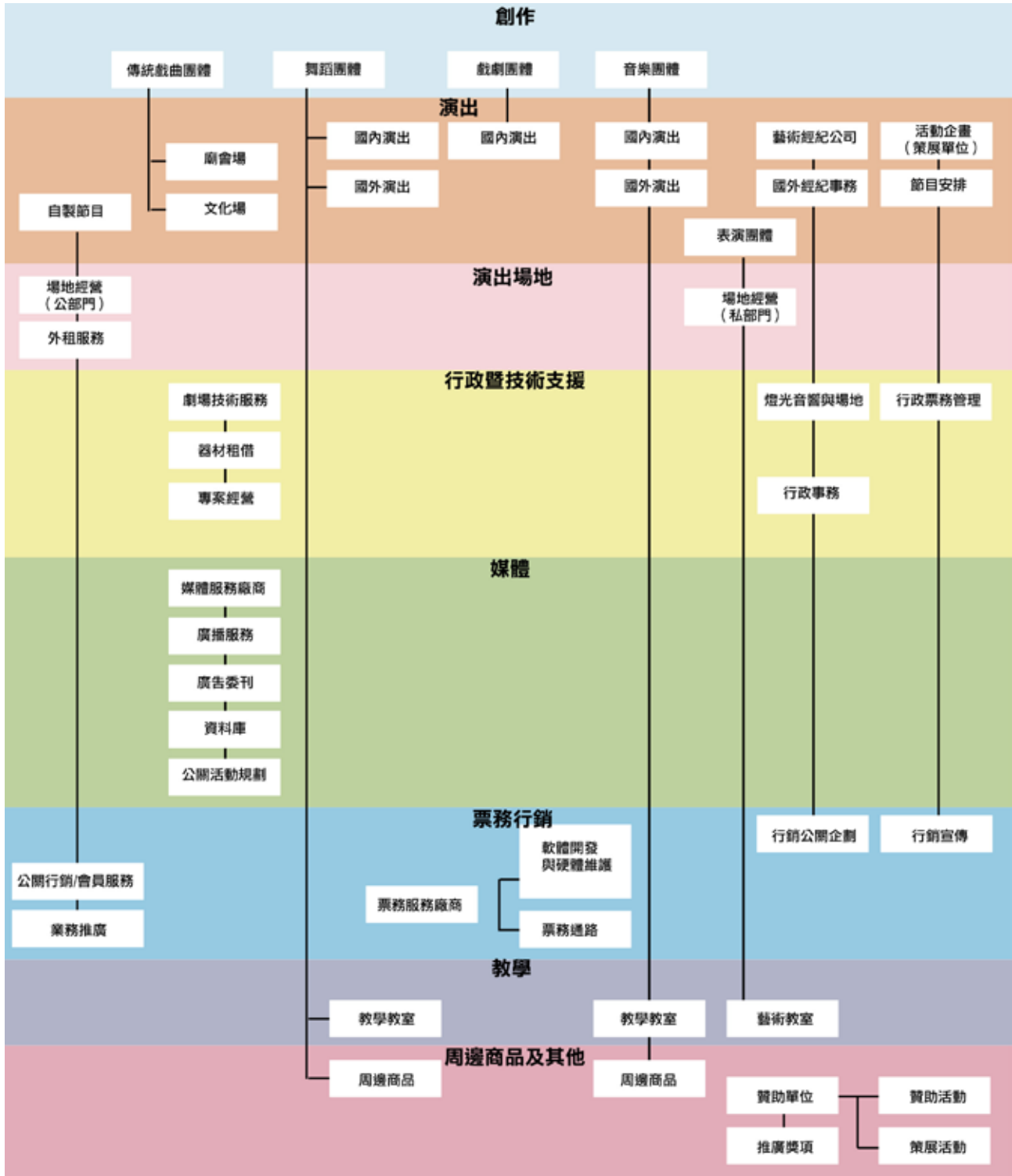
而「文化創意產業」是一個相當新穎的概念，它跳脫了一般對「文化事務」與「經濟價值」的傳統思考，世界各國從事創意產業規劃者，均在尋找新的思維與新的方法，所以，以既有的思維或現成的研究理論套進文化創意產業中，並不必然適合文化創意產業規劃的需要。

為取得表演藝術界的初步調查分析資料，2003年，國立中正文化中心表演藝術雜誌社，特別委託表演藝術聯盟進行「表演藝術生態報告」的調查整合工作，期望能以翔實的調查資料代替臆測，並進一步了解表演藝術生態的面貌。

本研究將以2003年生態調查研究工作為基礎，秉持研究單位對表演藝術界的深度瞭解，冀望延續生態報告對表演藝術界的深度分析，並提升實地調查品質，期能將進一步深入瞭解表演藝術各相關產業中，主要表演藝術團隊與其週邊產業的經營運作模式，並勾畫出表演藝術上中下游之產業關連架構。

二、表演藝術產業價值鏈

「價值鏈」由「價值活動」所組成，可用來檢視組織內活動以及活動間的互動關係。表演藝術產業的價值鏈可分為八個部分，依其與表演藝術的關連程度與重要性排序，依序為：創作、演出、演出場地、行政暨技術支援、媒體、票務行銷、教學、周邊商品及其他。



三、研究結論

(一)、表演藝術產業生態系統

由研究歸納整理出的表演藝術產業價值鏈可以發現，表演藝術產業價值鏈的構成，除一般熟知的「藝術創作」、「舞台技術」、「行政」三大價值活動外外，還有許多與表演藝術直接相關的周邊支援行業如場地、售票服務、經紀等。而這些組織與表演團體共同構成了表演藝術產業的生態系。

國立政治大學吳思華教授在「推動文化產業的契機與個案實踐國際論壇」中的專題演講指出：生態系統的形成，並非一日可成，而是長期動態演化的結果。細部分析產業生態系，是以廠商的「生產價值鏈」與消費者的「顧客價值鏈」為基礎元素，兩者同時配合、雙向展開。一方面，廠商的生產價值鏈，藉由一連串加值流程，形成每一個活動的專業分工進，進而促成創意元素的多重運用，呈現完整的產品形貌；另一方面，透過周邊配套方案的安排，提供消費過程所需的整體服務，滿足其多元需求。

(二)、動態演化的價值鏈

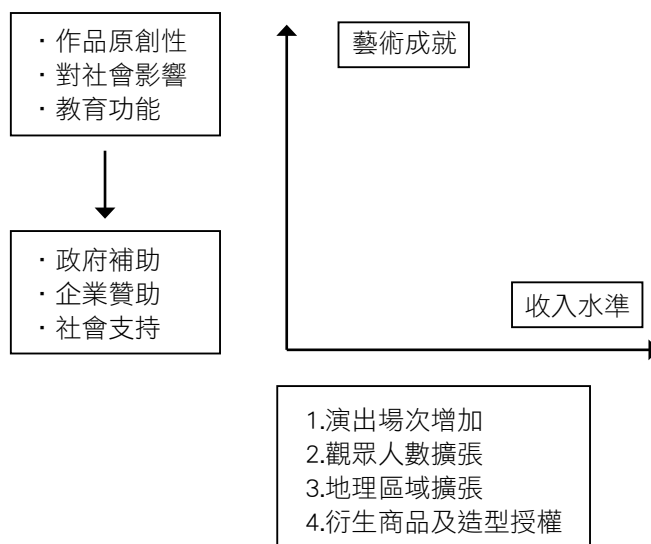
表演藝術團隊的價值鏈，依其表演的類型不同（音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲），大小規模（大、中、小型），生存方式（劇場演出、野台演出、教學活動、私人捐助、政府補助佔其收入的百分比），發展生命週期（萌芽期、成長期、成熟期、衰退期）的不同，價值鏈的構成也不同。

(三)、產業間的網絡關係

表演藝術不同於視覺藝術或文學創作，可以由一人獨力完成，表演藝術團體一定要與周邊產業合作才能完成作品，而其與周邊產業間的垂直整合程度，以及應用型態的差異，也會造成價值鏈的不同。例如，某些表演團體的舞台技術部分全部由組織自行完成，其他表演團體可能採取部分外包或全部外包的方式處理，而這些不同的處理方式，就造成了專業分工，就像製造業的ODM、OEM。

(四)、價值活動分析

而我們可以把表演藝術產業的所有價值活動，分成兩個部分來看，分別以縱軸與橫軸代表，如下圖所示：



上圖的縱軸為追求藝術成就，橫軸為追求收入水準。追求「藝術成就」，也可稱之為「叫好」即是藝術團體追求作品的藝術水準，及其作品對社會及教育帶來的影響，這些因素直接影響政府補助、企業捐助以及社會大眾對表演團體的支持。橫軸的「收入水準」，也可稱之為「叫座」，即為直接影響表演藝術團體生存的收入。而收入又可從四個方向來分析，即是演出場次的增加，演出地點的增加，以及所衍生的商品、造型授權所帶來的收入。表演藝術團隊所有的價值活動，都可以放在此兩軸中來檢視。而不同的組織在追求上述兩個目標時，價值鏈上的價值活動的比重也不相同。

三、表演藝術團隊應有的自我評估

團隊應依其類型，規模，生命週期等因素，藉由本研究整理的不同類型價值鏈中找適合自己團隊的價值鏈。

（一）、釐清核心價值

表演藝術團隊應由價值鏈中釐清自己的核心價值為何，並自我評估資源的配置情形，並依組織的發展節奏，調整所著重的價值活動，檢視資源的掌握，調整，配置的優先順序，檢視資源是否放在組織內的核心價值活動中。

（二）、由價值鏈到策略思考

在釐清價值鏈後，應進一步以策略思考的架構與程序，來訂定未來發展的藍圖。以下以司徒達賢的「策略型態分析法」的思考程序，說明價值鏈的應用。

1. 描述現在形貌
2. 檢驗目標的達成水準
3. 找出環境前提與條件前提
4. 研究變化
5. 描述未來形貌
6. 檢驗各方案目標組合滿足程度
 - (1) 產品線廣度與特色
 - (2) 目標市場區隔方式與選擇
 - (3) 垂直整合程度
 - (4) 相對規模與經濟規模
 - (5) 地理涵蓋範圍
 - (6) 競爭武器
7. 找出各方案前提，驗證前提，選擇策略方案，設計行動計畫

除上述策略型態分析外，團隊在分析時應同時考慮策略思考的三個構面：

1. 營運範疇的界定與調整
2. 核心資源的累積與創造
3. 事業網絡的建構與強化

四、公部門應有的問題意識與政策思維

國內有相當大部分的資源由公部門提供，公部門不僅是資源的提供者，且是維繫整個體系重要的力量。如果資源沒有持續增加，最終可能造成整個系統的運作失靈。因此，公部門應思考自己在表演藝術產業的價值鏈中的地位與角色，並進一步釐清其資源是否放在整體產業的核心活動中，而非周邊較不重要的活動中。

公部門應有的政策思維可分為三個部分：

1. 表演藝術產業共同問題：參考價值鏈，以創意、製作、行銷、通路、演出、周邊商品等方向，釐清短、中、長期問題及思維架構。
2. 基盤：「基盤」或「城市基盤」，包括：後勤支援活動、展演場所、行政支援體系、社會信用、經紀人制度等。也就是產業的外在環境。
3. 個別產業問題：應釐清大型表演藝術團隊、中小型表演藝術團隊以及場地單位之短、中、長期問題及思維架構。