

目錄

策劃緣起	1
表演藝術市場面面觀	3
國內市場現況與趨勢	6
兒童市場現況與趨勢	10
國際市場現況與趨勢	14
行銷表演藝術	17

活動策劃執行 / 表演藝術聯盟

贊助單位 / 國家文化藝術基金會

執行編輯 / 表演藝術聯盟、PAR表演藝術雜誌編輯部

近年來，在各種場合與表演藝術團體進行交流時，表演藝術團體經常反應其遭遇的共同問題，除經費與大環境外，最大的問題即為行銷。各種不同類型及規模團隊，皆表示，對國內市場的資訊掌握度不足，以致無法採取有效的行銷配套組合；不瞭解國際市場現況，難以進入國際市場。

從我們的觀察中也發現，僅有少數成立較久遠的團隊如雲門舞集、果陀劇場、明華園歌劇團等，已在國際市場穩定發展，而從這些團隊成功的案例來看，國內的表演藝術有很好的條件可以走向國際，開拓更寬廣的市場。但絕大多數團隊在面對國際市場時，受限於經驗及資訊的不足，均有不知從何下手之感。

因此，2006年的文化論壇以「踏上世界舞台-國內外表演藝術市場現況與趨勢」為題，全面探討表演藝術團隊最迫切需要的國內外表演市場的現況與趨勢，並分別由國內市場、兒童市場、海外市場、行銷等角度，舉辦五場講座，分別邀請具有豐富行銷經驗或瞭解該地區市場的藝術行政工作者，分別分析市場現況，重要藝術節節目走向，以及未來發展趨勢。

而2006年的論壇亦是由2005年的「創作斷層」延伸而來，創作斷層主要討論的是藝術創作的來源枯竭問題，而今年的則是針對市場的現況分析。而2007年聯盟將進行與表演藝術場地有關的論壇，期待連續三年的討論，能為表演藝術的未來找出活路。

時間：2006年9月2日 14:00-16:30

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：劉叔康（表演藝術聯盟理事長）

與談者：平珩（國立中正文化中心藝術總監）

樓永堅（國立政治大學企管系教授）

記錄：張宏維
整理：徐開塵

藝術後，不論任何演出內容，都能相當欣賞。因此兩廳院目前在規畫各類型節目時，也會特別注意觀眾的分眾與開發。

這幾年，表演藝術能夠擴大切入民眾生活，應是從921震災之後開始。當時透過「表演藝術聯盟」所募集的團隊捐款及國藝會的補助，讓表演團隊深入中部災區，與心理治療專家結合，運用表演和藝術課程幫助五萬人次的災民撫平傷痛；也讓很多表演團體發現，表演對於人的心理成長及創意激發，具有很多正面的功效。

現在實施的九年一貫新課程，也提供表演藝術一個絕好的機會；「藝術與人文」領域首次加入表演藝術的學習，計有高達一萬四千名以上的老師都需要提昇表演藝術的知識。而表演藝術的課程也讓教學更為立體，有的老師透過播放錄影帶，讓學生從「欣賞」的角度開始接觸表演藝術；有的甚至可以將其發揮在生活訓練上，例如：有老師為了讓小朋友體會參觀圖書館時應有的輕言緩行，先行在教室練習踏步，讓小朋友知道什麼是沒有聲音的走路，以肢體訓練協助達成溝通的目的。

劉叔康（以下簡稱劉）：2005年我們針對藝術創作斷層的問題，進行了一系列深入的討論，今年「表演藝術聯盟」舉辦的文化論壇，著重於探討台灣表演藝術團隊如何站上世界的舞台。

想要與世界接軌，首先要了解國內外表演藝術市場的現況與發展趨勢。今天座談的主題，是表演藝術市場的面面觀，將從「行銷」這個議題，直接切入探討如何開發市場和觀眾。

平珩（以下簡稱平）：我從事舞團十七年，發展台灣小劇場二十二年，目前任職於兩廳院，今天想和大家分享一些實務經驗。

相較於亞洲其他國家，台灣表演藝術最大的特色在於創意豐富，且發展多元。我們有值得驕傲的原住民文化、豐盛的傳統戲曲，也有各類的舞蹈、大小樂團、劇團，同時也有以老人、兒童為主體的表演團體，甚至十分特別的扯鈴團、醒獅團等，展現出豐厚的民俗文化，種類不可謂不多。

近年來像是生命力和創作力旺盛的「雲門舞集」，也發展出「雲門二團」，以完全不同的創作方向，開發更多觀眾。許多表演團隊也從文建會推動數年的基層巡演活動中發現，表演藝術在全省各地的巡演不怕沒有觀眾；尤其很多民眾初次觀賞表演



環鏡（林敬原攝）

表演藝術聯盟自成立以來，一直致力於建立表演藝術界與政府間的諮詢與溝通管道，促進雙方良性互動，並增進政府、民間企業及一般社會大眾對藝術文化的認知，改善國內文化長期發展條件。因此，每年因應文化環境的改變之需求，舉辦以文化議題作為深入探討的「文化論壇」，以深入對談的方式，期能建立起良好溝通機制，同時也為政府相關之文化事務與政策進行檢視及建言。

『2006文化論壇』活動時間地點一覽表

場次	時間	主題	與談者
第一場	2006/09/02(六) 14:00-16:30	表演藝術市場面面觀 主持人：劉叔康 (財團法人擊樂文教基金會執行長)	平珩 (國立中正文化中心藝術總監) 樓永堅 (國立政治大學企管系主任)
第二場	2006/09/09(六) 14:00-16:30	國內市場 現況與趨勢 主持人：李惠美 (國立中正文化中心企劃部經理)	林依蓓 (果陀劇場製作經理) 林佳鋒 (屏風表演班製作人)
第三場	2006/09/16(六) 14:00-16:30	兒童市場 現況與趨勢 主持人：容淑華 (表演藝術聯盟理事)	陳怡靜 (如果兒童劇團製作經理) 任建誠 (紙風車劇團團長)
第四場	2006/09/23(六) 14:00-16:30	國際市場 現況與趨勢 主持人：于國華 (表演藝術聯盟常務理事)	溫慧玟 (表演藝術聯盟常務理事) 顏雅婷 (上苑文化藝術有限公司)
第五場	2006/09/30(六) 14:00-16:30	行銷表演藝術 主持人：王文儀 (表演藝術聯盟常務理事)	李玫玲 (建華金控協理) 劉家渝 (國立中正文化中心行銷部經理)

地點：誠品書店敦南店（敦化南路一段245號）B2視聽室

行銷表演藝術，目前來看我們的機會還不錯，但大家仍普遍感到困難，最大的問題在於作品本身，創作者將作品視為藝術的呈現，可是觀眾在意的還是看得懂或看不懂。戲劇有故事，比較看得懂；音樂聽起來好像就能懂一點；最難的是舞蹈，20年來大家還在討論看懂不懂的問題，以至接受度還是較小。因此，我們能否在藝術家及觀眾間做一個平台，就是藝術行銷最大的挑戰。

當我們在行銷一個作品時，必須自己先找到它的優點，凸顯出觀眾可能有興趣的特色，而且選擇正確的宣傳管道，把這些資訊傳送出去。近年來媒體生態不斷在改變，兩廳院主辦的節目都有觀眾意見調查，最近半年、一年內，因為報紙報導而來看演出的，大概在1%到1.5%左右，明顯減少很多；透過兩廳院節目簡介，以往佔20%，現在網路和電子報也佔了20%，所以現在應想想如何運用網路和電子報，讓大眾了解演出資訊。

兩廳院的網站上有各類節目介紹，電子報約有22萬份發行量，去年兩廳院將所有會員資料導入客戶管理系統，我們可以知道每人每年消費金額、喜歡哪一類節目等，這部份也和國藝會的行銷平台計劃結合，期望未來能有更多資訊分享给大家。

國內許多大團長期累積，建立很好的品牌和行銷系統，相較之下，中小團機會比較少，難度也高。很多團體在劇場外發DM，我提議有一個聯合行銷方式，大家整合起來，可以節省成本及人力，也可能更有效率。像「朱宗慶打擊樂團」與「雲門舞集」就曾有共同發DM的行銷策略，如果中小團體也可以合作，應有更多可為。

影響行銷還有一個主要問題是演出時程。以去年為例，從三月起，新製作紛紛推出，四、五月大季時戲劇節目很多，大家能否思考如何聯合行銷？兩廳院常把一些系列整合在一起，譬如春天有很多舞蹈節目，因此推出「舞蹈春天」系列；或者像『國際劇場藝術節』。兩廳院去年開始推出半年節目單，讓大家先依財務狀況規畫購票，同時提供會員在票券正式售前七天，享有八折優惠等配套措施，以吸引觀眾優先購票。

新創作最大痛苦的常是創作和行銷必須同時進行。新製作資訊不足時，行銷能夠運用的點子也會相當有限，至今似乎沒有更好的方法解決此問題。但如果大家都可以有更長期的規畫，像雖然現在我們春季在談秋季計畫，秋季在講明年春季的事，但總還是來不及，如果一年一年能有更長遠計畫，越早訂出目標，行銷可以做得越好。

開發觀眾，也是困難的另一部分。舊有觀眾要維護，要建立名單，經常聯絡，像「果陀劇場」編導梁志民，每天為觀眾回信寫到三、四點，屏風有專人在負責會員，雖然都非常辛苦，但不能不做。

兩廳院曾對網上的會員和非會員做問卷調查，了解他們

來看表演的目的，結果會員和兩廳院之友為「紓解壓力」而來的比率很高，其次是增廣見聞、洗滌心靈，這對於行銷是一個提醒。

劉：平老師從經營舞團及兩廳院的角度，分享很多的經驗，還把最新出爐的統計資料公布出來，對大家未來在藝術上選擇及操作都有參考的價值。接下來以學理派的角度，如何來談行銷。

樓永堅（以下簡稱樓）：我先以EMBA學生郎祖明蒐集的資料，來談現狀。

90年至94年的表演藝術節目，共5233場，平均每年有一千場在幾個主要場地演出，說明藝術市場的供給非常蓬勃。但需求是不是有相對應的蓬勃發展？以團隊佔比來看，國內團隊佔七成左右，國外的約為四分之一，大陸團隊佔5%左右。國外加上大陸的團隊，約佔了30%。以場地來看，國內團隊在國家劇院佔6成，國家音樂廳是四分之三，國父紀念館為四成左右，城市舞台超過85%，新舞台是80%，高雄至德堂是70%。從場次來看，90年至94年國家劇院總場次是639場，有151檔節目，平均一檔演出約是4.23場，音樂廳是一場左右，國父紀念館約4場，城市舞台2場，新舞台2場，高雄至德堂1.29場。

國家劇院以舞蹈和傳統戲劇為多，製作成本比較高，因此需要多場次演出來cover成本，音樂節目相對成本較少，每檔節目演出也少。90至94年，國家劇院平均一檔節目演出近5場，音樂廳是1場，國父紀念館為3場。若以座位數來分析，國家劇院1526個座位，平均場次5.81場，國外是4.61場，大陸是5.81場，換句話說，國外跟兩岸的節目大概可以賣出將近8000張票券，音樂廳是2447張票券，國父紀念館是8196張，城市舞台為2480張，新舞台是3754張，高雄至德堂約為2000張，由此可推算出票房收入，以對比成本，就可知道團體能活多久。

再以節目性質來分析，94年音樂類佔了三分之一的場次，舞蹈類佔30%，戲劇類約為18%，傳統戲曲近13%，兒童劇佔了5%，顯示音樂類在這幾年當中佔一個主要的表演類型。從票價檢視，除了現代戲劇類國外的票價比國內的低，經紀公司所代理其他演出的票價都比國內團隊要高。

看了市場現況，可知我們沒有錢做大量的行銷，只好找人發DM或掛布旗等努力的行銷，這是很傳統的做法。即使兩廳院或一些表演團體、經紀公司推出「會員制」的行銷策略，也是方興未艾。

行銷最後還是回到最根本的「內容」。我常說行銷是錦上添花，不能雪中送炭，一個不好的節目，行銷做的很好反而會很慘。產品分類有三種，第一是買前就知道品質；第二種是買後才知道品質，但是已經來不及了；第三種是買前不曉得品質，買後也不曉得品質，連用過後也不曉得品質，就是顧客在一片無知當中。顯然表演藝術屬於第二種，因此品

質變得很重要，這也是行銷的核心。行銷人員有如藝術家和觀眾之間的媒婆，要讓好的作品找到適合的人做溝通。

在思考行銷時，必須想到台灣之外的第二個市場在哪裡？例如舞蹈比較沒有語言的障礙，很多舞團可以走向國際，而戲曲受限於語言，偏重華文市場，這都是行銷人員要去思考的問題。

平：賣力的行銷，的確可能導致很大的挫折，以前去校園拼命做推廣，找了很多老師、駐校代表，結果看完表演，沒有再連絡，也就沒有建立起長期行銷的管道。

但國外大型交響樂團會主動介紹新的音樂季，在每一場音樂會前，也有導聆，目的都是為了要培養觀眾。我們要不要培養觀眾？怎麼培養觀眾？在台灣好像很少對買票的觀眾保持溫暖的回應，例如有觀眾意見表填得很認真，有很好的意見，我們會不會給這些人不同的待遇，譬如下次打八折等，或是把較熱心的觀眾視為推票代表。像兩廳院今年年初有學生免費專案，在928教師節時，推出老師免費加入會員活動，就是希望把學生培養成為未來的觀眾，而老師也是培養藝術的重要推手。另外，兩廳院不乏愛樂迷從前台工作，後來被擢升變成正式員工。

樓：表演藝術和其他企業或是任何要爭取資源的行業，都差不多，向別人要資源，總要講出一些道理。因此在尋求企業合作的過程中，也必須瞭解企業的需求，以達到互利雙贏。另外，最近政大在推動服務學習的方案，未來統計或企管系的同學，或是有分析能力專業的同學，都可以是非營利組織的志工，運用其專業協助表演藝術團體分析其觀眾資料。而同學也可以接觸表演藝術這個專業，擴大本身的視野。

劉：兩位提到的同業合作或異業結合，都是未來可以適用的方式。但名單交換還是要謹慎，我們曾和某團體交換名單，結果樂友來電抗議，雖是小事但也不得不重視。

Q & A

觀眾謝小姐：目前表演團體在行銷上已做了很大的努力，但這行銷的結果是要抓住已經在市場裡的觀眾，還是市場外的觀眾？現在看表演藝術的觀眾，可能學生佔了5、6成，但學生的消費能力有限，看一場《貓》可能用完他今年的預算額度；那麼有沒有想過如何在高齡少子化趨勢下，把有經濟能力卻還沒有消費習慣的人，引導進入劇場？

平：這是很好的議題，但困難的是這些觀眾在哪裡？兩廳院有「藝術宅急配」免費講座，但施行二、三年後，發現企業人聽完很開心，之後對節目推票卻沒有實質幫助，去年開始也給承辦人售票目標，但可能接觸200家企業，卻只有30家願意，今年調整為40%做企業，60%做學校推廣。

樓：開發新的觀眾，這是必要的。如果知道哪一種類觀眾是我們要的，可以做比較有目的的行銷。很多企業先鑽

定基本顧客，再把這些人的朋友或是和這群人類似的人變成自己的顧客，表演藝術也可以用這種概念去開發觀眾。

睿智藝術宜靜：能否分享在行銷上遇過最不可預測的危機，像是Sars，如何做危機處理，如何改變行銷通路？

劉：碰到危機時，真的就是見招拆招，例如在7-8月演出遇到颱風，這是意外還是常態？是個常態，就要設置一個機制去處理，像朱團每年的8月中至10月初舉辦兒童音樂會，就會有一個很完整的颱風處理流程。

觀眾A：能否請平老師以品質和行銷角度，來談談今年非常成功的「歐丁劇場」，及去年引發爭議的法國瑪姬瑪漢舞團的《環鏡》。

平：歐丁知名度高，當初考慮票價要訂600元還是800元，因為成本高，座位有限，結果以價制量訂800元，一開賣很快就售完，還有許多觀眾反應希望可以買到票。

瑪姬瑪漢是我非常喜歡的舞團，在《環鏡》裡我看到舞台上變化多端，化繁為簡，就像人生的轉變，但行銷難度蠻高的，有觀眾說三個月內都不想看演出，噪音刺激太多了。這件事情讓我檢討，兩廳院應該要讓台灣觀眾看到世界最棒的舞團、最新的演出，這是一個信念，可是結果卻可能很慘烈。這也是我們要再調整的地方，應用全年度節目來搭配，有一些是藝術性強的，有一些是較符合大眾容易欣賞的表演。

三缺一劇團：如何建立一個健康的藝企合作？兩廳院在推廣較前衛或是藝術價值高的表演，有沒有一些想法或是方向？

平：兩廳院20年來做了很多實驗劇場，現在也有比較多的跨界合作，像國藝會明年要把跨領域的補助項目取消，就是發現所有的演出都在跨界，只是視覺的和表演藝術合作的還不夠多，還有很大的發展空間，未來三、五年可能會看到成果。

樓：藝企合作的概念，先要確立藝術家、團隊和企業是對等、合作的關係，且能做到互利雙贏，不只是金錢上的提供，也可能是通路、專業能力、設備等的協助。



左起：劉叔康、平 珩、樓永堅



時間：2006年9月9日 14:00-16:30
地點：誠品書店敦南店視聽室
主持人：李惠美（國立中正文化中心節目企畫部經理）
與談者：林佳鋒（屏風表演班製作人）
林依蓓（果陀劇場製作經理）

記錄：張宏維
整理：徐開麗

李惠美（以下簡稱李）：今天兩位與談人分別在屏風跟果陀工作超過15年，都是劇場界的老兵，要針對市場的現況跟趨勢，與我們分享很多寶貴的經驗。

林依蓓（以下簡稱依）：市場就是供給和需求。從供給面來看，包括了從業人口、團隊的產值和活動的場次，需求面包括需求價值和觀眾數。表演藝術的資源需求，也是我們常遇到的人才養成的問題，包括了設計、創作、技術和管理人才。在2005年文化論壇也提到了人才斷層的問題，應該要從藝術教育來著手。

目前的資金來源，包括公部門的補助、民間的贊助、邀演的演出費，還有票房等。現在票房已佔了大部分的比例，可是製作越大、團體組織越大的情況下，所要負擔的經費越龐大，承受的票房壓力就越大。

現在的觀眾群，已經從以前的學生族群轉移到上班族群。影響市場需求的要素，在經濟學理論來說，是競爭對手的價值、策略、宣傳。我們發現很多團隊會盡量避免在同一個月，有相同形式的演出，譬如我們本周在高雄文化中心演出，屏風可能下周也在高雄文化中心表演，這樣多少

都會影響到兩個團隊的票房。

策略是指要開創目前市場上沒有同質性的演出，例如果陀在1995年開始推出中文歌舞劇，每年持續不斷有新的歌舞劇作品，就是開發了這個新市場。

談到價格，除了反映製作成本，也有其他考量。果陀為了刺激非假日的票房，分成假日和非假日兩種票價，而且考量中南部消費能力和平均所得，可能和北部有落差，所以中南部演出的票價，會比台北低。

但是，觀眾在哪裡？以果陀的觀眾群來分析，女性觀眾佔71%，男性佔29%；25至40歲、33至40歲佔了20.7%，學生佔了15.6%，其他的是上班族，整個年齡層是相當高的。

觀眾訊息的來源，親友推薦佔22%，電視17%，海報和DM佔16%。購票的原因，演出節目作品佔了30%，喜愛表演藝術23%，表演團隊名氣佔20%，親友推薦佔18%。可見有越來越多的團體認知到要建立品牌，所以不單是宣傳演出，也在推銷團隊的品牌。

果陀每個節目的新、舊觀眾大概各佔一半，以我們的目標是要掌握住三分之二的舊觀眾，現在只做到一半的比例，也是我們要檢討的地方。這些觀眾的購票習慣，網路佔了58%，分銷點佔了18%，果陀自己賣票佔了24%，果陀會員回購的比例還蠻高的。果陀的會員上網的比例也很高，可以做為行銷的參考。

現在一般的付款方式，現金佔13%、信用卡佔了87%，信用卡比例這麼高，也是未來果陀和信用卡公司、銀行談企業贊助，或者是宣傳、異業結盟的利基。

我們詢問一年進劇場觀賞表演的比例，0次有10%、1至3次64%、4至6次16%、7次以上9%。0次代表進劇場是隨緣的，也許從來沒有進來過，也許兩、三年才會進劇場，所以這10%是潛在的觀眾群，要想辦法留住她們，使她們成為1至3次購票的觀眾群。

兩廳院售票網有很清楚的資料分析，大方地提供業界參考。以兩廳院2004年和2005年的分析，音樂類2005年單次的演出節目，比2004年高出很多。舞蹈類的國內、外節目比，成長為7比1，每8場表演，就有一場是國外舞團。戲劇類的成長為5比1，從每16個節目有一個是國外的，到現在每六個節目就有一個節目是國外的。由此說明，2005年國外節目比例有增高的趨勢。在國內表演場地沒有增加的情況下，外來節目越來越多，只會壓縮台灣團體演出的空間。

從市場供給面來看，2005年演出場次成長了32%，國外音樂比例很高；若以售票節目來看，舞蹈類成長比例最高，有將近6%，戲劇類則是較穩定的走向。再從兩廳院合作代售團體的售票數統計來看，2005年國外音樂演出的上座，平均每場是2381人，國內只有995人，而且不論音樂、舞蹈或戲劇，國內演出的平均場次都比較少。

若以市場的需求面來看，國外音樂演出的成長比例為

86%，舞蹈更高，戲劇類的比例也很高，但戲劇演出的場次升高，可是觀眾的需求不如預期。音樂類的售票情況其實很穩定，2004年和2005年都有6成4、6成6；國內的舞蹈票房略有增高，國外的成長比例更大，是11.8%；在戲劇方面，2005年國內演出售票率比2004年高，平均有7成1，但國外演出有降低的趨勢，國外的戲曲也是負成長。

從表格來看銷售變化，國內的音樂節目和國外的戲曲、戲劇演出，都是負成長0.51%，顯示國外演出場次增加，可是銷售是負成長，表示演出雖多，但市場需求沒有那麼大，變成負成長30.6%。

林佳鋒（以下簡稱佳）：現在國內的市場有幾個趨勢，第一是經濟不景氣、資源銳減；第二是加入WTO對台灣表演藝術整個衝擊，國外的作品越來越多。整個經濟環境不景氣和資源的銳減，包括政治環境動盪、經濟不景氣、產業出走等困境，以前的獲利可能高達30%，現在可能連10%都到不到，對產業是非常大的瓶頸。

公部門對於我們的願景，和產業發展一樣，沒有良好的規畫。今年可能有一筆預算做些展演或活動，但看不到整體願景。這是目前文化政策上令人擔憂的現象。

這些因素對表演藝術團隊發展有很大的關聯，最重要的是贊助的資金來源和金額大幅減少。企業贊助，有實際資金的挹注，也有時是透過福委會大量購票，來協助劇團的經營。屏風和企業的互動，視為一種贊助，在這部分的經營，有蠻好的成績。

藝文團隊的成長和運作，與整個社會的經濟活動是等比對應的，如何營造好的環境氛圍，讓藝文產業再動起來，經濟是很重要的關鍵。大概十五年前，是台灣藝文產業蓬勃的年代，那時候好像股票也是上萬點，接下來台灣經濟走下坡，一般觀眾消費習慣和能力也有很大的改變，能負擔的票價結構，也相對的降低。

加入WTO之後，藝文產業可以參與的活動變得更多元、更豐富，也刺激在地的表演藝術工作者和國際接軌的機會增加；同時也讓一些經營多年的團隊，面臨是否要轉型的考驗。尤其是在文化輸出輸入的逆差現象下，文化行銷成為表演團體生存的重要動作。

外來演出對本土表演藝術創作的衝擊漸大，《歌劇魅影》為兩廳院帶來九萬三千多人次的觀眾，屏風一檔戲在國家戲劇演出，最多只能吸引兩萬多人，這等於演了五個屏風非常熱門的作品，才有可能累積到這樣多的觀眾。而這九萬三千人的消費能力，如果轉嫁到國內的表演藝術團隊，會有很大的幫助。

回到原點去看，還是在於作品，是否可以禁得起市場的考驗？或是在經營或創作風格、導向上作調整？需不需要有更深度的反省？應提供給觀眾什麼東西？以屏風的經驗是：作品唯一要提供的就是感動。

其實台灣最早展開「藍海策略」的是明華園，他舊瓶新裝，改變近幾年在市場上的定位、觀眾接受度。在創作上也做了很多改變，不用傳統歌仔戲的方式演出，而用比較輕鬆、愉快的表演方式接近普羅大眾；在市場行銷和舞台聲光視覺的包裝，也讓觀眾一直有新奇的感覺。可見在轉型的過程中，明華園投入很大的心力在做改變，那個創新度是一般劇場界的人比較少去思考的。

比較值得期待的是，現在實行的九年一貫制藝術教育政策，這批受教者都是未來的潛在觀眾來源。這個政策的執行，使下一代比我們更早接觸到表演藝術，只是專業師資不足。這幾年，政府透過不同的方式，找尋藝術產業的師資，也訓練既有的師資，其實整個產業必須要做調整，對下一代才會有幫助。

我針對現況做了幾個簡單的分析，我們的演出，公部門的補助佔了40%，民間贊助款佔了9%，這部分顯示一個先進國家對於文化的評定，就是國家的文化指數高還是低。在歐美國家是既有的現象，企業賺了錢，回饋到非營利事業組織，把這些錢投入在教育、社福、公益活動。在台灣，目前這部分的比例還是很低。

藝文團隊接受公部門金援，總共只有三億四千多萬元，其中40%來自文建會，包括扶植團隊。整個公部門用在教育、文化上的預算，是非常低的比例。如果這個比例可以做些調整，不要多，就二、三倍，這個國家才會慢慢有希望。

團隊在經營的過程裡，要針對威脅、機會、劣勢、優勢等四個面向，做自我分析和檢視，把優勢和機會加在一起做努力，也儘量淘汰弱勢，或尋求改善。

我最近在研究是否要不斷增加廣告資金，作品才能賣得出去？顯然適度投資在廣告上，可以吸引預期的觀眾購票進場，一旦資金投入過了頭，觀眾數量就會停滯不前。所以當製作經費相對增加時，應做多少廣告，要考量很多因素，包括作品、品牌等。以一個新的品牌來說，廣告都是在賣空氣、賣文字；對有十九年經驗的屏風來說，就容易操作得多，因為整個品牌形象已經建立，說出來的故事，較能得到某些老觀眾認同。

另一項可以著力的，是公關活動和資料庫的行銷。我們上半年時會把會員的資料從電腦叫出來，印成名條，貼在傳單上寄出去。此外，還要經常和這些會員維持良好的互動。

我們也和果陀一樣有異業行銷，與校園講座活動。屏風比較特別的是會製作折扣密碼券，觀眾進場看表演時，送給他下一齣戲85折的優惠券，還曾發過8折優惠券，以刺激他們下次再買票的意願。

以前傳單一出去，接下來的二、三個禮拜，天天接到電話，後來我們和元_合作，由他們電腦系統代為售票，劇團辦公室不再服務基本觀眾群，只處理團體票務。這點我們和果陀不同，24%對我們來說是很恐怖的人力支出，這是我們

和其他團隊比較不一樣的地方。

我們寄資料給客戶時，不是用一般標籤印的，而是直接把Data印在傳單上，而且可以和不同的客戶說不同的話。只是背後一個資料庫，就可以知道這個觀眾買過多少次票、有沒有參與我們特殊的活動，要活用資料，而不只是寄傳單，包括會員地址、E-MAIL、手機等，都可以運用。

完整Data可以協助整個公司的運行，也可以省下很多的力氣，不需要大家都搞一個Excel，只要定期去更新，隨時就有一個新的資料庫供你使用。

團隊可以透過資料庫檢視自己的觀眾群，我們和兩廳院、果陀的數字中，性別的比例一模一樣。屏風今年二十年，看戲的觀眾已累積到96萬人次，看了超過十次以上的，只有一千人。

依：不管是劇場還是其他行業，客戶的資料維繫非常的重要，我們有分果陀之友和付費會員，填寫問卷的就可以加入果陀之友，會定期提供演出訊息給他們，至於付費會員就更用心去經營。果陀會員購票有八折優惠，年費並不高，學生399元，一般人是499元，會員可得到的回饋遠高於年費，而且可以免費兌換節目手冊。

佳：屏風從2005年起就不再提供會員免費兌換的節目單，因為節目單越來越厚，代表我們要傳達的訊息越完整，因此製作成本也會提高，所以會員可以半價購買，是接近成本的價錢。

Q & A

觀眾A：現在票價提高，是因為有兩廳院之友、屏風之友、光點之家等會員制的關係嗎？

佳：高票價時代來臨，背後有幾個原因，製作成本是其一，還有一個是公部門對表演藝術產業的補助，以屏風來說，一年補助公部門的補助，只佔總預算的4%至5%。如果這個產業想要有更多的人參與，票價是第一關，把基本票價降低，也可改變普羅大眾心中藝術文化高高在上、精緻化的印象。

有些作品必須賣到七成、七成五，才能夠達到製作的基本成本。我們團的年度預算分兩部分，一是團務的預算，另一個是製作劇目的預算，加起來就是你一年的總開銷。我們一齣戲的製作成本可能是1520萬元，若把製作期可能攤提的月管銷費用拉進來，有的團可能六個月要多加400萬元，或是800萬元，依各團規模而定，那麼總製作成本是2100萬元，若和實際售票的狀況來比擬，以七成的話，實際賣完票券滿座的話會超過3000萬元。

剛剛說七成是2100萬元，實際上滿座要扣掉折讓是12%，可能只實收2850萬元，2850萬-2100萬=750萬元，是要投入下一齣戲的準備金。不過也有可能下一齣戲就全部陪掉了。我們賣的是一個故事，是一個感覺，有時候感覺很重

要，當觀眾沒有感覺的時候，票房就不好。

我一直很期待公部門在文化政策和對團隊的輔導上有更多的挹注，不一定是在資金方面，可以站在一個協調仲介立場，協助團隊場地的洽定，因為很多環節的成本都會反映在票價上。我相信有人為了達到平衡點，把票價適度的提高，通常我們做票價規劃，看的是平均票價的數字，用數字來掌握整個營運過程。在高票價的時代讓觀眾願意掏出錢來看演出，相對地也要提出更好的附加價值回饋觀眾。

觀眾B：好萊塢會把整部電影押給銀行，用這種方式去貸款，不知道國內有沒有這樣的機制？

依：你要拿一個團體去銀行貸款，根本沒人理你，借不到錢。可能以前定位不清楚，今年台北市文化局統一整合表演藝術團體歸類為非營利的組織單位，其實我們也不算是財團法人，只是暫時給文化局管的非營利表演單位，真的是沒有辦法去銀行貸款。資金有問題，只能用負責人個人名義去做個人信貸。

佳：以投資報酬率來看，經營劇團是高風險的產業，砸下1000萬元，不一定能會收1200萬元，可能賠1000萬元。銀行一定在商言商，你的投資報酬率太低，他不會去考量。

李：我記得好多年前文建會為了讓表演團隊穩定下來，曾協助過團體貸款，是文建會做保，讓團隊能申請到貸款，利息很低。

觀眾C：能分享一下公關活動和事件行銷？

佳：這部分果陀做得比較多，因為梁志民導演是很能接受新觀念的人，他們可嘗試和各種異業結合。例如我去吃壽司，付完帳要離開時，店員就送上一張果陀的傳單，他們會用一些活動來包裝行銷宣傳，和傳統模式不一樣。

依：印DM是一個廣告交換的方式。我們會跟這麼多的單位做異業合作，是希望這個產品大量曝光，刺激觀眾，提醒他們有這個演出，吸引觀眾進劇場看表演。

我們歌舞劇演那麼多場，就是因為製作成本非常高，一定要演出那麼多場次，分擔管銷費用等固定成本。演出的場次多，需求的觀眾就更多，所以要在事前讓演出訊息大量的曝光。

台灣有這樣的藝術市場，我們卻擔心沒有演出場地，如果一個製作可以推出40、50場，票價也可以降低。

佳：根據我們的調查，觀眾透過傳單得到訊息的比率佔了一半，看報紙的佔比很低，聽到廣播而願意走進劇場的的比例提高很多，另外還有親友告知佔28%左右，表示你的作品口碑越好，這個數字的比例就會提高。

還有，第一次來看的觀眾佔比若是55%，表示有一半是舊觀眾；如果新的觀眾佔20%，大概三年後就結束營業了，這是各位要思考的問題，你永遠要去開發新觀眾，又要保有舊觀眾。但有一個矛盾，創作者儘量不要被觀眾的喜惡牽著走，那會偏離藝術，和你所想要傳達的事情。

依：我跟佳鋒的想法不一樣，我覺得團隊是藝術家和觀眾溝通的橋樑，藝術家也要顧慮到觀眾的感受，做一個很難的作品，觀眾看不懂，那為什麼要做？只是單獨滿足藝術家的創作慾。

佳：李國修一再強調，不要把觀眾趕走。他就是不要做看不懂的作品。有了這個前提和共識，我剛剛講的話才能成立。我們認為儘量不要干預到藝術那一塊，我們的工作就是把推出來的作品包裝成觀眾喜歡的東西。

依：一個團隊的經營者必須清楚知道觀眾到底喜歡什麼，藝術家也要保留創新藝術的挑戰和自己的理念。

今年我們本來要推出一個悲劇，但是以管理和行銷的角度來看，不適合在這段時間推出這樣的戲，如果他的創作太好，但是沒有觀眾，對藝術家也是一種傷害。所以就換了一個比較輕鬆的都會喜劇，但這個悲劇還是會選擇適當時機推出。我相信藝術家對市場有一定的敏感，會適時推出他的作品。

觀眾C：劇照、宣傳照還有文案，在什麼樣的情況是行政人員可以處理，或一定要和團長、藝術總監或創作者溝通？

佳：文宣牽扯的層面很廣，除了市場部門主管之外，可能和平面設計師、攝影等都要有多層次的溝通。等到你平面發想成一個雛型，例如有四個Model出來的時候，再由藝術總監和藝術家認可就行了。其他很多瑣碎的事情，由各部門的主管自己決定就可以了。

李：文宣品代表的是對外的形象，藝術家不可能不過問，這個時間點一定要自己把握。

觀眾D：李小姐本身觀察的國內市場的現況跟趨勢，和兩位實際參與製作者有什麼不同？

李：他們是經營一個團隊，兩廳院有國家的資源、場地的資源，資金的資源，且人事上也沒那麼大的負擔。我最首要的目標，是服務觀眾，這些觀眾有不同的層次，所以我要提供多元化的節目，同時要與國內團隊合作，又要引介國際表演，讓台灣表演藝術生態這個餅做得更大；另外，還有更大的企圖心，希望國內團體走到國際上。



左起：李惠美、林佳鋒、林依蓀

第二場——兒童市場現況與趨勢

容淑華（以下簡稱容）：今天將探討的是兒童劇場的現況與發展趨勢。兒童在整個表演藝術領域，算是弱勢的一群，但又是未來發展的重要根基。國內目前的兒童劇場看起來蓬勃，其實坎坷難行，尤其面對少子化的趨勢，使兒童劇團的營運更顯困難，專業劇團如何因應環境的變化？

陳怡靜（以下簡稱陳）：如果兒童劇團2000年成立到現在，還很年輕，我們使勁全力往

前跑，就是希望讓好的故事陪孩子快樂成長。

兒童戲劇不應該只是每半年、三個月來看一次演出，在國外戲劇與生活有更多接觸，我們也希望朝這個方向來努力。為了深耕發展，我們也跨界合作，和國家交響樂團、葉樹涵、陳冠宇等各領域藝術家合作，給孩子不一樣的視野。

為凝聚觀眾，推出會員制，讓喜愛我們的朋友加入成為會員。我們的會費很便宜，一年200元，對會員的回饋，包括贈送年曆，來現場看戲時有小禮物，買票享有折扣等。不過，兒童劇團

的問題，就是孩子會不斷長大，到了小五、小六、國一生，開始不喜歡和爸媽出門，不想來看戲，所以我們採用年制，當爸媽覺得孩子要走向下一步時，可以不用繳年費。

為了開展業務，使劇團穩定成長，我們也自2001年起參與公部門的標案；開始與企業合作，例如每年固定與和泰汽車合作生態劇場，或者參與企業的親子活動；成立戲劇教室，推展戲劇教育。同時，我們成為文建會的扶植團隊，申請政府補助。

售票並不是我們的主要收入。兒童劇團的製作成本和成人團差不多，但票價結構和成人團是兩回事。我們的最高票價只能到1000元，果陀、表坊等成人劇團的高票價基本是2000、3000元，票房七成就可以打平，只是兒童劇常是一家四口來看戲，很難提高票價結構。而且我們60%的門票是自己賣的，這真的很可怕，必須有很穩定的售票小組待命處理這工作，還要應付觀眾的電話和需求。

有人認為兒童劇大多靠學校推票，事實上，若沒有和學校有良好的互動，其實很難推。我們常常笑自己跨不過濁水溪，和馬英九一樣。大部分演出都集中在北部，南部只佔10%。可是製作成本太高，若只在台北演出，鐵賠，中南部大概賠個十次，他們就知道有個「如果」，非常被動。

到中南部推票真是一步一腳印，幾個人背著一大袋DM，沿路看到學校就進去拜訪，實際上的效果，只有天知道。有時遇到熱情的老師幫忙，才知道這個學校開出多少票來，大部分都石沉大海，每年還是要去。

我們團長趙自強一直強調，「如果」是以製作為導向的劇團，不是以創作為導向的劇團。表演藝術界還有很多的人才需要舞台，我們像是一個製作平台，年輕人有很棒的Idea，適合兒童劇都可以來找我們，市場上急需要更多的人才加入。

任建誠（以下簡稱任）：紙風車劇團創團的終極目標，是台灣每個小孩子都看兒童劇。目前每年都會有兩個新的創作，強調不同的藝術形式，提供孩子不同的劇場創意和想像力，希望孩子進入劇場欣賞演出，培養大自然般的胸襟，以及對於生活、生命向上的希望。

紙風車對於演員的要求強調肢體的表現，以面對各種不同型態與不同形式的演出，真是很辛苦。我們曾經在各種場合表演：總統府前的廣場、921的災區、職棒的球場、阿里的奮起湖火車站月台上、媽祖廟前廣場、布袋漁港..等，都曾經有紙風車劇團的足跡。

紙風車的創作，研發很多劇場不同的素材與形式素材和作品，後來衍生了所謂「巫婆系列」的創作方向，每年發展不同的形式去創作新戲；另外還有「十二生肖」的創作，每年以生肖動物為主題，以傳統與創新為基礎，創作新的兒童劇。紙風車創團至今已經有1800多場演出，到今年5月，觀

眾已經超過200萬人次。

兒童劇場的觀眾與市場到底在哪裡？我每年都要查證台北市教育局公告今年到底有多少學童的統計數據，以台北為例在民國85年國小學生共有有21萬多人，今年剩下18萬多人。現在看兒童劇高年級孩子比較少，等於總數乘以六分之四，是12萬人。而在85年北市幼兒有3萬7千多人，現在剩2萬7千人..。所以要在台北市這個地方做兒童劇，觀眾與市場就在這裡了。

「紙風車」創團之初靠承辦大型活動增加劇團的基本觀眾群，一直到2000年後策略就作不同的調整，而把重心放在創作。後來我決定了一個目標叫「觀眾倍增」，以精緻的兒童劇作品吸引觀眾進劇場看戲。但是由於當初中南部的觀眾沒有買票進劇場看戲的習慣，因此推動格外辛苦，以當初紙風車剛開始要在高雄至德堂演出為例，文宣的模式是一大早45點開車？發到高雄，早上開完記者會，所有同是舊分散到各學校去發DM，我記得當時我騎著摩托車，隨身帶著DM和老鼠耳朵、老鼠衣服，到了高雄四維國小的校門口，找到電話亭，穿上老鼠衣服，鼻子畫黑黑的，等12點學生下課時發DM給學生..。沒辦法，因為觀眾不認識劇團，這是最土法煉鋼的方法，但是如果不做觀眾就更不會來，票房自然也不會成長，但是只要踏實努力的做，一定可以看到成績。所以紙風車劇團可以從創團至今，售票演出從一年30多場增加到80場以上，年度演出超過150場，從北到南各地創造票房奇蹟，全靠勤奮與努力。

現在的資訊太多了，每一次兒童劇演出的宣傳除了基礎文宣外，媒體開記者會、上廣播還必須作更多的行銷動作與策略。記得當時民國79年時，我還在時魔奇兒童劇團時推了一齣戲，開演前十天，票房只有三成，結果開記者會中視新聞報導演出訊息，隔天電話接不完，票房就衝到八、九成。那個時代觀眾還會到現場買票，而且媒體宣傳的效益極高，紙風車當年推出《白蛇傳》的演出，在上完于美人在中廣的廣播節目後，當天就賣掉800張票，顯見媒體的力量。但自去年起市場已經開始萎縮，媒體的宣傳對於刺激票房的效益已經大大的降低，以今年初做《忠狗101》的經驗，上遍電視與廣播節目，辦公室的電話依舊安靜無聲，觀眾

反應冷淡到不行。所以在現在只好再回到創團當年紙風車的電話行銷方式，以最原始的直銷方式推票，每次做戲平均要打3000通電話以上，打了還是會有用，觀眾只是因為經濟壓力以及資訊太多，所以不會立即做決定，我對市場還是比較樂觀，戲做好，行銷宣傳做紮實，觀眾是喜歡看戲的，所以大家千萬不要太絕望。

兒童劇的觀眾是小孩子，但是決定的是媽媽，所以觀眾不是決定市場的人，做兒童劇的藝術行政者請謹記，我們不單只是在做藝術工作，我們有責任在有限的資源裡，幫劇團獲得最大的效益，絕對是必然的。因此，除了把資訊告訴觀



如果《統統不許動》（彭聖祥攝）

時間：2006年9月16日 14:00-16:30
地點：誠品書店敦南店視聽室
主持人：容淑華（表演藝術聯盟理事）
與談者：陳怡靜（如果兒童劇團製作總監）
任建誠（紙風車劇團團長）

記錄：張宏維
整理：徐開麗



眾之外，建立自我團隊的特色，吸引觀眾來買你劇團演出的票，是各團體都要思考的課題。大家都很辛苦，面對市場也必須要隨時調整與檢討，大家都很努力，但是市場會幫我們決定團隊是否在現在的環境下擁有競爭力，這是所有藝術行政工作者的功課與努力的目標。

容：剛才兩位已讓大家看到兒童劇團在台灣的縮影，也看到一個困境，大家都會走進學校，知道市場就在那裡，為什麼沒有辦法開發更多觀眾？過去政府沒有推廣兒童藝術教育的明確政策，現在很多團體期望透過藝企合作來推動，到目前成效如何？

陳：學校推廣要透過家長會是很困難的，熱心的媽媽真的比較少，可能覺得藝術是主觀的，喜歡就喜歡，不喜歡就不喜歡，不便推介給別人。

日本和台灣一樣，政府的補助很少，但是日本家長協會力量很大，家長協會每年包場有300至400場，安排中、小學生觀賞表演，如果你做的戲被協會包了幾十、上百場，一年的營運就有望了。

企業合作是我們努力在推行的，我們也去上國藝會開的課程，甚至國藝會也找了一些企業總經理和藝文界聚會，只是吃完飯後，我們去提案，就沒下文了。可是我們還是要試，和像去學校推票效果不好，還是要去，只要有機會開啟那個門走得進去，我們就有機會，我們必須把握每一次的機會。

「如果」在媒體佔了很大優勢，因為我們老闆是藝人，自己有廣播節目，媒體曝光量算多的，但是實質效益仍然少。其實像表坊、屏風、果陀都一樣，每一次都做得很辛苦很辛苦。但像《貓熊PART1》講的是抱抱，小朋友要知道爸爸的辛苦，演完後很多小朋友都去抱抱爸爸媽媽，就是那種感

動讓你一直留在劇場。大家能進劇場來看戲，不只為票房，也希望我們都有成長。

任：兒童戲劇的價值，絕對不容否定，而且所有的團體都一樣。面對觀眾開發的問題，我則是比較樂觀的，因為，藝術推廣是長久的，我會把理想放在十年後，因為像我這一代的人已經會帶孩子來看戲，再過十年，觀眾群就會再增加，現在選擇變多，可支撐市場的基礎觀眾確實不夠。

藝企合作是最近二、三年流行起來的，紙風車和企業合作的經驗也很多，創團時透過柯一正導演介紹，一個建設公司買了我們一百多張票給客戶與員工欣賞，從那時起就開始所謂的藝企合作的企圖，現在則是更多樣化，有些企業會完整的買下我們的節目，然後把票券捐出去，有的請員工來看表演，台灣大哥大有時也會贊助我們製作經費，還免費幫我們發手機簡訊做宣傳，而我們就幫她們辦萬聖節、聖誕節活動。有時也要加入置入性行銷，來回饋一下企業。

對我來說，開發一個資源讓所有團隊共享，是非常開心的事情，我要走在前面的話，就必須要有比別人更新的想法，或是有不一樣的做法。

容：現在提到關鍵的問題，環境一直在變，劇團的行銷方式也要改變，有什麼新的方法可以分享？

九歌兒童劇團翠華（以下簡稱九）：九歌成立20年，並沒有因為成立20年就過得比較輕鬆，反而必須戰戰兢兢，這是所有藝術工作者都有的感慨和共識。

我們除了培養出紮實的表演團隊，在國內會設計、操作、製作的人真的不多，同時我們也密切地與國際交流，但是長期經營下來，是蠟燭兩頭燒，又要演戲又要做行政，人仰馬翻，後來決定專心把戲做好，觀眾就會慢慢地進劇場看戲。

Q & A

觀眾A先生：一般的觀眾會期待兒童劇團的作品好看，想像內容是什麼？當你設計完一個作品，要用什麼方法來檢視他好不好看？

陳：觀眾常期待兒童劇團一定要活潑、熱鬧、有趣、好看，又有教育意義，最好還有互動，什麼都要有，但我們會選擇這個戲應該有的呈現方式，每個作品都不一樣。

「如果」在推演邏輯時會找一些小孩來看排練，看他們能不能接受，有時也會找經常和劇團合作的朋友，或團員的小孩來看戲，針對我們比較擔憂的部分，聽聽他們的意見，找出解套方法。

任：爸媽帶小朋友來看兒童劇的出發點很簡單，就是

要小孩看戲高興還要有一定的教育意義。但是要長期經營的話，一定要想清楚，觀眾為什麼來看戲？也要讓花錢的父母親覺得值回票價，究竟是故事、或是藝術性、教育性、還是娛樂..可以達到效果，各團的特性不同，一定要想清楚。

九：兒童戲劇有娛樂的功能和教育的功能，觀眾看戲可以帶來愉快的氣氛，背後又有一些要傳達給小孩子的東西。以九歌來說，兩者比例各半，不能太說教，也不能太娛樂，我們要想有趣好玩的背後，對孩子是不是會有影響？甚至配合劇情，設計一些互動遊戲，讓孩子把心裡的想法說出來。如何做到看完這部戲讓孩子的情感有了出口，這是最高層次的，是我們一直在追尋的。

觀眾B：想了解商業劇場的定義和規模？

容：商業劇場，一般是指有很大的盈餘，可以分給股東，分完股東紅利之後，還有兩三年的利潤可以持續，就像一般的商業公司。像美國的老百匯，觀眾群有在地人和觀光客，一齣戲可以演12年，目前台灣的劇場不太可能做到，我們觀光人口不夠多，在地的觀賞人口也不夠多。

觀眾C：周邊商品有固定的研發團隊？賣不完的如何處理？

陳：「如果」發展了很多周邊商品，完全是出於我們團長的個性，因為他覺得看完一個戲應該有點紀念品。我們做周邊商品不賺錢，因為量很少，量少單價就高，所以只是為了開心，為了服務這個戲。我們都由自己構思，沒有研發團隊，覺得這齣戲適合做什麼就做了，賣不完下一次演出再拿出來賣。但最近幾次開發的紀念品，已經比較有經過內部討論，希望至少能配合這個市場的需求，在最近的銷售成績上看來，這樣的產品在未來還是有競爭力的。



左起：容淑華、陳怡靜、任建誠

于國華（以下簡稱于）：台灣表演藝術市場不大，表演團體努力耕耘，卻很難從市場上得到足夠的資源，做更大更新的創作。

今天的主題是國際市場的現況與趨勢。這幾年陸續有團體到國外發展，有不錯的成績；最近台灣表演藝術界在談論，有沒有可能利用大陸的市場得到更多的回收，讓投資可以更大，讓演出更精進。在台灣演五場，到大陸演五十場，經濟效益就不一樣了，有些團體已去大陸探路了，但目前還沒看到一個經濟模式，走出台灣之外，世界的舞台非常大，等待我們去開創。

顏雅婷（以下簡稱顏）：我之前曾在表演藝術團體和法國在台協會服務，覺得這個領域缺乏研究或數據來幫助佐證，但推出一個新製作，接著就要問市場在哪裡？通常台北演完後，已很難照顧到中南部的市場，如何推向國際？

台灣藝術節可能是兩廳院選擇了兩三個節目，在一個劇場裡演出；歐美的藝術節則期望是新製作，最好別的藝術節或劇院沒有看過的作品。1998或1997年，文建會和亞維農藝術節合作，帶著七、八個台灣團隊到亞維農演出，其實是開了一扇門，吸引媒體的關注，可以幫團隊打開知名度，也可以吸引藝術節總監或是劇院老闆來買節目，在這裡，可以被看到。這兩年台灣有人自掏腰包參加藝術節，去爭取被看到的機會。這個方法是辛苦的，可是一旦被看到了，未來就有可能被邀請。

至於外國的劇院，各有風格和選擇的方向，需要長期去經營。首先你要知道買主要什麼東西，有些總監不看到演出不會買，所以你寄DVD也不見得有用。必須慢慢建立關係，了解劇院的風格，藝術總監的品味等。

開發市場需要長時間經營，台灣只有幾個團隊有專人處理國際事務，與國外經紀人、劇院和藝術節保持關係。台灣的電影界也有類似的做法，法國常會投資台灣導演拍電影，像是蔡明亮就與他們多次合作。

這是未來的新方向，與國外總監接觸時，可推出新構想和對方談，如果對方有意願，不但會出資讓你完成創作，還邀請你去國外演出。今年漢唐樂府大製作《洛神賦》，就是四、五年前文建

會邀請一些藝術總監來台灣，其中一位對漢唐有興趣，慢慢談成這次合作。

到國外演出時，也可以詢問主辦單位有哪些重要人士會來觀賞，以更掌握你可能的買家。或是作品發表時，邀請國外總監來看演出。還有找到好的經紀人，也可以幫助你掌握國際訊息，打開海外市場。

法國文化推廣在這方面做得非常徹底。法國是透過外交系統在推廣文化，法國AFAA的資金，70%是來自外交部，30%是文化部，主要的工作就是把法國藝術家帶到國外去。這個單位會和所有駐外單位結合大使館裡一定有一組文化人員，負責文化推廣。

法國有一個協會叫L'ONDA，主要的功能是花錢給劇院或者是協會邀請國外的團體，譬如說某一個團體到劇院演出，可以跟L'ONDA申請經費。還有一個很重要的功能，是定期讓這些總監聚集在一起，大家彼此交流資訊，也共享資源。



雲門風影（林敬原攝）

台灣的表演藝術在歐洲其實做得還不錯，但這幾年大陸的製作品質有所提升，因此當歐洲藝術節或劇院邀請亞洲節目的比例不變時，大陸的崛起，自然會擠壓到其他國家的空間。

于：國際交流不斷增加，我政府補助卻逐年降低，表演藝術要打開國際，困難度越來越高。

溫慧玟（以下簡稱溫）：很多人都很好奇為什麼雲門舞集可以在世界不同國家來來去去，或許以為國際化是表演藝術團隊必然的發展方向，但以團體的定位而言，究竟為什麼要國際化？恐怕是值得深思的問題。

雲門1973年成立時，創辦人林懷民心裡已有「走出去」的企圖，就是讓更多人可以看到雲門的演出。雲門出國可以分為三個階段，第一階段是1973至1985年，雲門在成立兩年後，1975年就出國表演，不可否認，當時的條件以今天的觀點來說，真是不平等條約。1980年雲門去歐洲90天，在72個城市演出73場，平均一天或一天半演出一場，每天早上四點

起床，坐四、五個小時的Bus，到一個城市裝台，晚上七、八點表演，演完然後拆台，回到旅館已經11、12點了，第二天早上再往下一個城市出發。

國外的劇場通常是有工會的，演出，裝台的時間協調，技術人員聘僱都需要透過工會約定。這是我們沒有能力做的事情，所以一切都委由經紀人處理。第一次去歐洲，沒有知名度，連如何和劇場談條件都力量薄弱，只能接受不平等條約。後來這個經紀人再回來找我們，雲門已下定決心不跟他合作。

林懷民老師在雲門還沒有知名度時，曾經自己在紐約第五大道，去一間經紀公司遞送雲門的資料。當你的資料可以出現在這些經紀人桌上，就可能有機會被看到。如果不做，連一線生機也沒有。

台灣80年代開始經濟起飛，我們的經濟實力也比較好，1985至1995年雲門開始有能力去談比較好的演出條件。不可否認的，文化外交和國力也有關係。許多國家會認為用文化做交流比用經濟的模式有效，文化確實可以讓一個國家在世界各角落發聲，現在泰國的餐飲業也想到用集體的力量，在亞洲文化圈嶄露頭角，讓世界看見。

台灣的經濟衰退，看似劣勢，但亞洲的藝術文化漸漸受到西方國家重視，可能是優勢。大家要記著，對經營要有企圖，產品要有實力，決定了今天是賣方市場還是買方市場。

1995年雲門應邀到紐約下一波藝術節演出，是一個新的契機，國際行情跨到另一個層次，也建立起國際網絡。要談國際化，必須建立國際網絡。每到一個城市，不同劇院或藝術節的藝術總監或節目總監對你有興趣，開始追蹤雲門所有的報導，後續就有其他劇院找上門來。

從1995年到現在，雲門確實進入國際化的另一個階段，外銷場次比內銷多。國際化會不會導致國內市場的萎縮？如何兼顧兩者？因應情勢的改變？都需要團隊去思考。

于：我在媒體工作時，曾有機會和表演團隊一起出國，像林懷民老師在意的不是有沒有觀眾，而是觀眾的反應，是他們跺腳的力量大不大、拍手時候的表情。我想尋找知音的力量，可能是表演藝術團體或是藝術家走上國際的動力。

在談表演藝術能不能變成一個產業時，這中間有些很複雜的問題，在台灣，先天不良後天失調，市場不夠大，連政府都不補助，表演藝術市場根本經營不起來；如果我們在台灣不能經營出市場，就沒辦法培養人才，也就沒有走到國外的可能。

第五場 一 行銷表演藝術

時間：2006年9月30日 14:00-16:30

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：王文儀（表演藝術聯盟常務理事）

與談者：李玫玲（永豐金控協理）

劉家渝（兩廳院行銷部經理）

記錄：張宏維
整理：徐開塵

班的通常都是行銷部。我昨天半夜兩點離開辦公室，行銷部同事還在地上打包DM，因為今天有兩項大活動正在進行。

為什麼行銷人好像永遠有做不完的事？因為只要還有一張票沒賣出去，你的工作就沒有結束；就算票全部賣完，也要去想可能兩個月後又有新節目，我的品牌形象、會員服務等，是不是都做好了？除非有一天離開這個行業，不然行銷人這甜蜜的負擔，是永無止盡的。

我們通常第一個想到的是觀眾在哪裡？票房

王文儀（以下簡稱王）：今天的兩位演講者，以及我個人，相繼在兩廳院行銷或公關部門工作，李玫玲如今跨界到永豐金控擔任協理，劉家渝仍負責兩廳院的行銷部，可以從不同角度，來談現今表演藝術的行銷。

劉家渝（以下簡稱劉）：行銷真是蠻辛苦的工作，因為每一個表演節目幾乎都會售票，就算不售票，也要有觀眾來看演出，所以兩廳院三樓的長廊，每天晚上都燈火通明，到最後還在加

門推廣文化的工作或角色，長期不斷的被討論，其實也可以把公部門當成企業，當你和公部門提案子的時候，也可以想像對方的需求。

許大維：我去年幫一個很小的團體尋找企業合作，發現企業在意的是長期計畫，通常需要表演團體提出5年計畫，這是中小型團隊不易做到的。

于：我問過台積電基金會，每年爭取贊助的案子那麼多，為何對牛耳藝術經紀公司情有獨鍾？因為只有牛耳把台積電的效益算出來，包括台積電能有多少次曝光、多少面旗子，都寫得清清楚楚。其他的表演團體不是節目不好，而是沒辦法計算能回饋企業什麼，但這對企業是重要的。

觀眾B：台灣要走向國際，最缺乏哪些人才？

溫：中小型團隊如果在國外找到一個經紀人，在國內找個有國外經驗的人，確實會減少走冤枉路。這樣的思考有點像藝企平台，透過一個仲介者做訊息交換。

我覺得台灣缺乏sales，他要有三吋不爛之舌，鍥而不捨的精神，積極專業的態度，了解表演藝術，又了解國際市場網絡，知道去哪裡找到關鍵決策者或重要關係人。想進入國際市場，確實需要專業經理人的養成。

于：什麼樣的產品會在什麼樣的市場是固定的，台灣不缺創意人才，但在製作或是行政工作上，還沒有辦法把作品變成國際行銷的作品。所以台灣的藝術家出國時特別的辛苦。

我最近一直在推廣一個概念，國藝會成立時是一個需要補助的生態，現在補助機制已成熟，我們面臨的是談資本、談投資、談廣告行銷的新時代，這已經不是政府可以做的事，應該用過去國藝會的經驗，轉化創造一個投資公司，可以做行銷、製作，把製作成本拉到國際級，創造國際級作品，在國際上行銷，再把獲利拿回來幫助其他的創作。

當我們在看國際時，就要把眼光放大，政府跟民間都要有這樣的氣魄，才能真正走到國際上去。



左起：于國華、溫慧玟、顏雅婷

溫：今天為什麼我們要踏出這個島？不是因為國內市場不夠大，國內的市場絕對還有開發的空間，問題是如何去開發？台灣有多少團體可以在國際上跑來跑去？不只有雲門舞集，還有很多優秀的團隊都是，以台灣的人口數，可以創造好幾個走上國際的團隊，真的很棒了。

不過，這些團隊有沒有不同階段的發展計畫和經營企圖？政府機構、文化機構有沒有經營企圖？文化是非常好的外交武器，我們應該呼籲所有外交官員去上文化課程，了解文化和藝術市場。回顧過去幾年，台灣表演藝術團隊開拓海外市場，所取得公部門資源，佔台灣外交經費的比例非常低，更別提相較經援外交的金額，但所獲得的效益，絕對不能小覷。公部門主其事者，到底有沒有能力善用台灣表演藝術的優勢，是值得思考。

如果要走出去，有沒有能力跟企業界結合？台灣的企業也希望建構自有品牌，走向國際，例如宏_、BENQ，那麼文化是否可以和企業結合？雲門近年也和一些企業合作，重點在於你如何創造雙贏。

Q & A

觀眾A：在知名度不夠的情況下，儘管作品和企劃案非常好，可能還是有遺珠之憾，因此對藝企合作更是迫切，在這方面對於中小型劇團有什麼建議？

溫：談到藝企平台，包括國藝會、台北市文化局都試圖用公部門的力量，扮演仲介的角色。不可否認地，多數企業可能會贊助的都是中大型或較有知名度的團隊，因為企業要善用每一分錢，給自己一個安全的保障，但也有雪中送炭的。因此尋找贊助就是要鍥而不捨，沒有其他的捷徑。

如何讓一個原本不熟悉表演藝術的人掏出錢來贊助呢？第一件事，就是先讓他認識我們，請他走進劇場來看演出，才能再談下一步。或許很多企業願意用參與社會、回饋社會的心情，來支持文化藝術，但是首先我們一定要讓企業相信文化藝術在這個社會是有感染力的，或者必須讓企業人親身體驗在劇場裡的感動，否則難以說服他來贊助藝文活動。

于：既然在台灣找贊助都那麼難，本土團隊要到國外演出時，如何和企業談贊助？

顏：不只是去拿企業贊助，而是要去思考企業要什麼。我們常以為放上企業的LOGO、發些公關票，都是他要的東西，事實上企業拿出200萬元，會希望看到等值或超值的回饋。因此藝術團體要想「我可以為他做什麼？」。

李靜慧（文化環境基金會）：我一直在公部門，公部

在哪裡？以及我的節目有什麼特色，它的優勢在哪裡？當市場上有很多同類的節目在競爭時，如何去說服顧客來購買我們的票券？這些都是行銷人的工作。

這兩年很多團隊的行銷人都有一個共同的感覺，以前做這麼多的事情，票房也許可以衝到八成，現在同樣做這麼多的事，票房可能只有三成。所以行銷人的工作量也不斷增加。

媒體環境變了，開記者會，媒體來不來？會不會見報？電子媒體會報導嗎？如何才能突破困境？如何才能得到更多通路曝光的機會？請注意，今天講的是通路，通路不只是媒體。表演團隊每天都在想的，是如何在錢不夠、人不夠、時間不夠的情況下，獲得最大的效益。這也是我每天腦中產生的問號。

兩廳院這兩年花了蠻多的力氣去做調查，以電話抽樣訪問去了解一般大眾的藝術消費行為，當然還包括對兩廳院的口碑認知，或是對兩廳院的建議等。我們把整個統計資料做成一個座標，縱軸是對各類表演藝術活動的整體興趣，橫軸是曾經到兩廳院看過表演的次數，可以歸納出幾個關鍵點。

有相當多人一年來兩廳院看一至三次演出，三次以上的就越來越少，還有從來沒有看過的，這些做成一個象限座標。現在我們在爭取的觀眾就在「重度使用族群」這一區，佔總人口數的7%。一年看一至三次節目的淺層開發族，約佔25%，比例相當高。還有中層開發族，可能一兩年或兩三年會去看一次表演，大約佔10%。底層開發族是指四年看不到一次的人，通常我們不會花許多力氣在這個族群。至於表示有興趣卻從沒到過兩廳院的觀望族，也會放在我們工作優先順序的更後面。

從人數分析發現，重度使用族群和淺層開發族以女性居多，勉強族裡則以中年男性居多，大部份都是白領或管理階層，以有家庭的男性為多，但其中已婚但目前單身者也非常多。他們會因為工作、事業需要社交而來到兩廳院，但他本身其實對藝文活動並不太有興趣。

值得注意的是，絕緣族加觀望族就佔了總人口比例將近40%。然而目前表演藝術團隊通常都著力在重度使用族群，拼命地搶奪這塊小小的餅，長期發展下去，其實是在自相殘殺。如何把餅做大，利用不同的節目或不同的行銷手法，來開發淺層開發族、勉強族及中層開發族，是目前兩廳院在做節目行銷時相當重要的課題。

調查也發現女性對表演藝術比較有興趣，重度使用族群中，女性佔58.1%，而冷默族和絕緣族中，男性的比例都超過60%，可見男性是比較沒有被開發的市場。這個數字是表示男性對表演藝術比較不感興趣，或我們的行銷尚未打動男性族群？有位朋友曾對我說：這個文案一看就知道是女生寫的。你的行銷語言可能已經篩選淘汰掉一部份的觀眾，所以不要覺得是男生不喜歡看表演藝術，而應該說男生這群族群

還沒有被充分的開發。

在年齡層的分布，重度使用族群佔比最高的是25至29歲，其次是35至39歲，因此20至39歲是可以積極行銷的主力族群。

以身分職業來分析，重度使用者以事務職、專門技術職和沒有工作的人為多。專門技術職、管理職和無職者，在其他不同族群裡也居第一。淺層開發族是以事務職、學生、專門技術職為多。

調查顯示，大台北地區居民平均每月花在看表演的實際金額約是328.6元，這個包括了演唱會、畫展、流行樂活動、電影等在內。所以我們是和這麼多人在競爭。如果看重度使用者的花費，平均每個月是1,704元，願意的花費高達2,713元。

文建會也以2004年台閩觀眾作為調查，每個月願意的花費是163.16元，最高花費是288.63元，因此相較而言，台北市還是比較容易耕耘和開發。

以前大家覺得開個記者會就可以有票房了，但是這一兩年發現情況已經大大的改變。因為過去的傳統做法已無法在這個市場上受到重視，加上多頻道時代媒體環境的轉變，使得每一單一媒體的訊息都被稀釋了，就算今天來了大多數報紙與十多個電子媒體，也因為受眾的時間被所有頻道瓜分，因而不見得所有人都看得到演出的訊息。

媒體生態改變，對於表演藝術資訊傳遞造成相當的影響，例如在新聞的取舍標準上，特別偏好超大型活動、甚至聳動的、負面的訊息。兩廳院時常舉辦一些非常好的節目，但開記者會時儘管全力邀請，大部分媒體仍興趣缺缺。例如先前推廣《歌劇魅影》時，所有記者每天追著我們問各種新聞資訊，當時心裡其實很難過，為什麼會差這麼多？

以上種種現象已改變了行銷成本，包括財力、人力、時間。過去演三場，可能在演出前一個半月開始賣票，現在大家都發現做宣傳和行銷越來越難，事情越來越多，提前在兩個月、三個月前開賣，甚至有半年或提早一年前開始賣票，才有辦法在最後時間把票房衝起來。

了解了宣傳上的困境，我們發現完善的標裝與行銷策略更顯德重要。我以今年兩廳院一檔原本不被大家看好、最

後票房全滿的節目《洛神賦》為例，和大家分享心路歷程。

南管是這幾年來越來越受矚目的演出形式，但南管對於一般大眾還是非常遙遠，所以我們接到這個案子時相當害怕，不知道該怎麼樣去面對。因為過去南管的演出都是在小型劇場，這次卻要挑戰國家戲劇院1500個座位，而且有四場演出，行銷的壓力非常大，我們心想如果能夠賣到五成已經很不錯了，但後來評估會上訂出的目標是票房要達到七五成。

由於製作成本高，因此最高票價更必須拉到2500元，對我們又是一個全新的挑戰。而且這次都是新製作，不到開演前，作品都不算完成。例如張叔平設計服裝，在他覺得還不OK前，不准任何人看，因此在影像資料不足、演出內容未完全排完、服裝造型無法強力曝光等等因素下，整個行銷動作可以說是難上加難，行銷人員幾乎是用瞎子摸象的方法來做。

汲取兩廳院曾做過崑曲《牡丹亭》的經驗，我們將過去操作方式套用在《洛神賦》上面。當初《牡丹亭》走青春路

線，以粉嫩浪漫的感覺做出海報和DM，結果首演後信義路上的旗幟就被偷光了，由此我們發現這樣重新塑造的視覺形象，對年輕人具有相當吸引力，此外更要以現代人關心的話題作為溝通主軸，為傳統戲曲創造出精緻、時尚的感覺。因此在經過一系列動腦會議後，我們將行銷重點放在跨國製作、國際卡司、浪漫愛情和巴洛克音樂來做為訴求，用愛情包裝南管，更作為串聯古人與今人的連結，把曹植傳寫《洛神賦》的淵源，透過浪漫的愛情故事，製造出盪氣迴腸，令人不勝唏噓的感動。

同時把金碧輝煌、古典、屬於宮廷的巴洛克音樂，和南管來個相互對照。破除了南管只是一般戲曲的印象，而讓大家覺得是在看一個國際級、充滿西洋宮廷華麗的巴洛克感覺的消費感受，用巴洛克帶動對南管樂舞劇感到好奇。受到跨國製作陣容、文宣品的畫面和文字、張叔平的服裝設計，以及文學改編的表演等所吸引，這樣的行銷動作的確達到了效果。後來做問卷調查，最有趣的是，首次欣賞漢唐樂府或南管的觀眾高達77%，表示有將近八成是重新被開發的觀眾。



洛神賦（林敬原攝）

而吸引他們的主要原因確實就是粉嫩浪漫的主視覺、國際卡司、文學背景與愛情話題，這算是一個成功的案例。

王：其實行銷很多面、很細節，也很有趣。家渝剛講到市場的組成背景，看起來兩廳院非常知道它的觀眾在哪裡，以及他們的背景、行為等。至於如何reach到觀眾，我們還要懂媒體的生態，以及了解自己的產品。在往下談這個之前，請玟玲由企業角度，先來分享藝企合作的可能。

李玟玲（以下簡稱李）：我是第一代兩廳院的行銷人員，那時候是用比較原始、比較人工的方式來做行銷，因為電腦、網路、電子媒體都不像現在這樣普遍。當我從表演藝術界跨到企業界後，就扮演中間橋樑的角色，等於從不同的立場在做行銷。

在金融界做行銷，完全就是客戶需求導向，這是行銷學基本的原則。我覺得表演藝術行銷和一般的商業行銷很大的不同，在於產品的部分，所以是以產品為導向，以客戶為輔。但若是作品都先考量到市場的需求，大家都去做《歌劇魅影》、《雪狼湖》，那又太本末倒置了。所以企業行銷的「客戶需求導向」原則，在表演藝術行銷上就要做一些修正，首先是產品和節目，其次是認清表演藝術絕對是一個小眾文化的行銷，我們要尋找的目標觀眾群是非常小的，不會像拍一支可樂廣告，即可抓住大家的目光。

做表演藝術行銷，以企業界語言來說，就是要知道通路是什麼，要reach到這麼小眾時，必須知道他們使用的媒體和通路是什麼。再來是票價，這是一項很重要的學問，金融界要推出一個新產品，都要先研究訴求的目標客戶的消費能力，做為參考。當然還要舉辦宣傳活動。最後也是最重要的是忠誠度，要使客戶對你的產品或公司有忠誠度，前面的行銷活動的終極目標，就是要建立會員制。

以前我到美國和英國重要的表演藝術中心去考察，對他們市場行銷印象最深的，是會員的資助，某些英國劇院這部分佔了80%至90%的售票率；就是說節目一推出後，只要先把資訊寄給目標會員，八、九成的門票就賣完了，對行銷人員來說，只有做一個動作。

每個表演藝術團體的性質不同，比較大的團體有能力建構和維護會員資訊，這應該是行銷最大的目標，當DM出去後就有一堆人來買票，可以省掉廣告費和開記者會等其他的行銷費用。

行銷活動的評估，是行銷人一定要做的動作，才能幫助了解行銷動作和票房起落的關係。以前開始售票後，就是等著看市場反應，然後把海報傳單發出去，再來是記者會、企業推廣。現在很多團隊會把媒體廣告放在後面再做，確定之前的動作都用完了，票房還是衝不上去，只好打廣告。

金融界這幾年經歷了好幾次大合併，除了組織合併規模

擴大，也節省成本，使資金運用發揮一加一大於二的功效，還有建置和管理客戶資料庫的成本，又可以做cross-sell(交差銷售)。當然，要我和同業交換資料庫，我們也不會，可是表演藝術團體的觀念可以不用這麼限制，大家應該要有個共同的目標，就是怎樣把觀眾群開發出來，把餅做大，讓大家的日子都好過。這種名單交換、交叉銷售的觀念，可能需要一個公部門或是較中立的表演藝術聯盟，來擔任中間仲介的角色，比較公正。

《歌劇魅影》總共吸引九萬名觀眾進入兩廳院，如果九萬筆資料留下來做分析，下次有類似的節目，他們就是你的目標客戶。我們怎麼把餅做大，各表演團體間的客戶資料有沒有可能交換或出售？大家可以再想想。

表演藝術的收入來源，不像一般的企業，可是我最怕在談贊助時聽到表演藝術團隊說：「我們很辛苦啊，虧錢啊，需要你們企業的幫助。」，很現實的是，誰都沒有一定要贊助誰的義務，表演藝術雖然不是以營利為目的，也唯有收支平衡，才有辦法永續經營，和一般公司企業是一樣的。

表演團隊的收入不外票房、公部門和企業贊助，三者比例會依團隊條件而不同，雲門舞集年報公布票房收入佔50%到60%，公部門補助約佔20%，企業贊助高達30%，這是一個非常好的目標。

企業為什麼要贊助表演藝術？第一是企業的社會責任，同時要考慮到股東的權益；第二是為了提升企業的形象；再來就是業務推廣。台灣很盛行財務管理，目標客戶都是高收入、在社會上有地位的人，金融界要開發這個族群，會買精緻演出的票券送給他們，或在周年慶時針對這些客戶辦一場音樂會。這些是企業在推廣活動的需求，給大家做一個參考。

Q & A

觀眾A：請問企業贊助有沒有節稅的可能？

李：有。節稅是非常重要的考量，但也要看表演團體本身開的收據是不是合法。

當然這也是企業的社會責任。遠見雜誌去年做了一個調查「永續經營新標準」，企業除了賺錢、注重環境之外，還要回饋社會。68.3%的台灣企業做公益捐贈，19.7%的企業捐款做環保，26.4%的企業成立基金會，企業社會責任已經變成大眾評論企業的一個指標。只是以公益捐贈贊助為主，目前台灣企業對藝文活動贊助，不到整體公益贊助的10%，可見大部分企業還是把資源分配給慈善團體或宗教團體。

藝文的進入門檻比其他的公益活動高，這也是事實。我們公關部門要贊助表演藝術活動，必須提企畫案給董事會或高階主管，他們問這樣做對公司的利益是什麼？藝文贊助案

通常比公益類要多花點力氣，因為大家比較容易理解公益或環保，所以我們必須以表演團體的需求和企業的需求，作為爭取的切入點。表演藝術對企業贊助最高的目標有三個方向，長期性、發展性、獲利性，這和企業贊助的思考都有關係。

像建華金控與台北愛樂電台合作「建華愛樂古典菁英獎」已經六年了。一般音樂會比賽得主後來和主辦單位都沒有關係，建華愛樂古典菁英獎承諾得獎者在五年內每年都可申請贊助一次音樂會，有參賽者家長說，這好像是投資績優股每年還可配股配息。我們藉此建立了口碑。

王：所以在研究藝術管理的時候，都會發展出來一個研究主題，就是非營利組織。非營利組織對社會是有責任的，所以財務要公開。而藝術經理人，希望企業或觀眾市場有正面回應，就要自我訓練，講對方聽得懂的語言，說服企業或觀眾把錢拿出來，是行銷人員最基本的課題。

劉：其實建華愛樂古典菁英獎這類贊助活動，對國內藝術的影響大，2005年的菁英獎舉辦時，就有一位德國歌劇的訓練者，為了選角前來聆聽，其中一位讓他驚為天人，立刻邀請這位歌手，已在今年演出了。這位年輕歌者上節目講到這一段，還哽咽掉淚。

表演團隊如何樣讓企業覺得贊助你是值得的，自己不是在做善事，而要讓企業覺得是雙贏？在提案時，就必須針對企業需求或屬性做些設計。我們在做企業贊助案時，壓力真的很大，也是慢慢去學習怎麼和企業溝通。最大的困難是企業拿出兩百萬元，我們能做出什麼值兩百萬元？你要讓他知道做這些是對企業有用的、有效的，可以幫他加分。

怎麼樣把一個節目和企業形象做結合？這裡有個實例，兩廳院十月推出《新馬戲》，馬戲就是獅子、老虎，新馬戲沒有動物，是人的特技加道具、舞蹈、戲劇、雜耍等，所以我們要強調的是「新」，剛好找到的贊助銀行也有個新字，因此在文宣品或記者會曝光上就用力的把兩個結合起來了。

什麼樣的通路有用？現在做表演藝術行政，創意非常重要，用創意把產品做精準的包裝、銷售，並介紹給大家認識。當然數字會說話，票房的走勢、成本的掌控、行銷活動的成效與評估，要把目標訂得非常清楚，活動結束後還要再檢視。

除此之外，行銷資料庫的時代來臨了，資料庫的重要有時甚至超過我們之前做過的一些傳統行銷動作，這包括通路的資料庫、觀眾的資料、消費行為的資料等。必須對這些資料和數據做分析，行銷人員才能用比較精準的方式觸及到有效的觀眾。

兩廳院現在的電子報名單有30多萬份，若有十個節目要做行銷，最好是去做分眾，找出每個節目的獨特觀眾，讓每

個人只有收到一份電子報，而不是收到了十個不同的電子報，最後把它當垃圾郵件刪掉。

兩廳院統計2005年共233場演出、30799份有效問卷，發現觀眾取得演出資訊管道，佔比最大的28.2%，是兩廳院每個月發行20萬份的簡介，其他文宣品、海報、DM、票袋全部加起來是12.2%，網路媒體佔46.7%，比去年成長十個百分點，速度相當快。

為了建立起與觀眾間最直接的溝通管道，會員制真的可以好好去開發，大型團體和機構可以發展CRM的計畫，中小型也可以先從會員制建立你的品牌、忠誠度。兩廳院的會員從四千多人到今天兩萬三千多人，平均每個人的消費是過去的4倍，一定程度上表示表演藝術絕對是有市場的，只要你經營得好，尤其是讓年輕人進入這個領域，保持興趣，不斷消費，將來他們就是基本觀眾。

王：建華金控和永豐金控怎麼來評估自己對於贊助的效益，有沒有表演藝術界可以學習或改善的地方？

李：一般表演團體向企業尋求贊助時，比較會尋求直接贊助，用錢來當製作的成本。當初這個合作案不是給一筆錢當製作費，主要考量企業的需求和藝術團體的需求應如何取得一個平衡，我們希望藉由建華表演廳建立企業形象，這項贊助為企業帶來一些好處。

觀眾B：《洛神賦》結束後的檢討的情形如何？十二月底林奕華的《水滸傳》要上演了，兩廳院九月中旬為他成立了一個部落格，這是很新鮮的手法，有什麼樣的目的？

劉：大活動的製作過程一定會有非常多的磨合甚至不愉快，但大家都是為了把節目做好，不同角度的參與，讓我們學到了一課，這其實是最寶貴的。

《水滸傳》在部落格上的嘗試其實是兩廳院一個新做法，因為我們從所有分析數據上得知網路是一個對的通路，但是要怎麼做？成效如何？這些都還在嘗試與摸索中。



左起：王文儀、李玟玲、劉家渝