

2009 文化 論壇

盤整待變·逆勢飛躍 —表演藝術求勝策略

主辦單位/ 贊助單位/



財團法人 | 國家文化藝術 | 基金會

表演藝術聯盟



容淑華
北藝大藝術與人文教育研究所副教授



于國華
表演藝術聯盟秘書長



林谷芳
佛光大學藝術學研究所所長



王文儀
台北藝術節執行總監



呂弘暉
中山大學劇場藝術學系助理教授



楊雅惠
全國意向顧問公司總經理



樓永堅
政治大學企管系教授



劉家渝
雲門舞集行銷部經理



林妙雀
台北大學財政學系教授



陳以亨
中山大學人力資源管理研究所所長

●中華民國表演藝術協會2009年文化論壇，以「盤整待變·逆勢飛躍—表演藝術求勝策略」為題，檢視國內表演藝術的發展。四場講座內容整理，除與關心表演藝術的朋友分享，也將呈請政府參考。讓我們共同期待表演藝術更美好的未來。

一、誰在看表演？台灣表演藝術的市場回顧

根據文建會2009年10月完成的調查顯示，七成台灣民眾曾經看過表演藝術節目，而且30.2%的民眾過去一年欣賞表演藝術節目。音樂、現代戲劇、傳統戲曲、舞蹈，過去一年曾經欣賞的人口比例分別是12.0%、9.5%、9.3%、6.5%。

受訪者中，女性在過去一年有46.2%欣賞表演藝術；49.3%表示未來一年還會再次欣賞。男性受訪中，38.7%過去一年曾為觀眾、且42.6%表示未來一年還會再次欣賞。

以年齡分析，30至49歲受訪者之中，約四成五過去一年欣賞表演藝術。而未來一年欣賞意願，則以20至29歲的族群最高，約六成受訪者表示肯定。

調查中最重要的數字，是有關兒少時期學習才藝和表演藝術觀賞經驗，與成年後欣賞表演藝術的關係。調查顯示，曾經學習才藝超過四年的受訪者，明顯欣賞表演藝術的意願較高。兒少時期不曾接觸表演藝術的受訪者，約六成過去一年不曾欣賞表演藝術、未來一年也沒有意願欣賞。

以區域分析，偏遠地區對表演藝術的渴望較高。台北市、高雄市觀眾參與比例高，但觀眾明年是否還要欣賞表演藝術的比例，則顯著降低。

對於調查顯露的訊息，台北藝術節執行總監王文儀指出，去年參與人口約三成、女性多於男性、音樂參與者多於其他類別，與過去其他單位的調查統計接近。曾經參與者的未來參與意願降低，她認為，這也與經驗接近，「一般來說，每年大約流失10%觀眾；開拓觀眾非常重要，不但要增加欣賞人口，還要彌補流失觀眾。」她說，團隊或藝術節策展人必須『有意識』地拓展觀眾，否則難免出現負成長現象。

高雄中山大學劇場藝術學系助理教授呂弘暉指出，「向下扎根」很重要，但學校中的表演藝術教育，始終不受重視。近年政府推動節目進入校園，但並不是節目在校園

演出，就能讓學生啟蒙；必須透過課程設計和老師引導才會有效。另外，他觀察到，以戲劇來說，青少年缺乏合適節目，也造成國中、高中年齡層學生欣賞機會的缺乏。

以在高雄執行國家文化藝術基金會「行銷平台專案」的經驗，呂弘暉說，觀眾開發很困難，經濟不景氣又造成觀眾流失，或只看免費節目。他語重心長說，大高雄地區，政府除了投資興建表演藝術場館的氣魄，更應該投入資源培養付費欣賞觀眾。

佛光大學藝術學研究所所長林谷芳說，藝術的培養必須有「感動」，而不只是「接觸」，短暫熱鬧的藝術推廣不會有效。他認為，政府必須體認，藝術和美術欣賞能力是國民素養指標，而藝術與美育的資源分享，更是國民的基本權力。沒有厚實的國民美學能力做基底，只憑藉少數秀異創作者的作品代表國家文化實力，是自欺欺人。

林谷芳說，台灣應該務實看待藝術政策和投資，不要落入「小國大思維」，忽視自己的限制條件，不切實際的和美國、大都市競爭。

二、誰會看表演？品牌建立的創意策略

近二十年，全球企業界都談論「品牌」。面對難以捉摸的市場和觀眾，表演藝術如何建立「品牌」？

文建會最近委託全國意象公司執行的研究指出，一般民眾選擇表演藝術節目，團隊知名度有很大的影響。由於表演藝術消費情況特殊，先付費、後享受，節目是否好看、是否能看懂，都影響購票。受訪者指出，對於製作團隊的信任，是購票重要因素；另外，面對眾多節目，親朋好友推薦、或有伴一起相招欣賞，往往是購票的決定動機。

許多觀眾會因為「是否值回票價」，決定下次是否購票。觀眾既期望低票價，又希望在劇場得到驚喜或感動，甚至聲光音響、大場面、大製作的感官經驗滿足。

雲門舞集行銷經理劉家渝認為，表演藝術的觀眾是社會小眾，而且團隊無法投入大量宣傳成本，「品牌」有助於吸引媒體注意、傳播訊息。表演藝術不能量產，每一次演出都有風險，「品牌」的建立容易獲得觀眾信賴。



黃國禎 表演藝術聯盟理事
 鍾寶善 國立國光劇團副團長
 陳錦誠 北藝大藝術行政與管理研究所助理教授
 林佳鋒 屏風表演班執行長
 溫慧玟 雲門舞集舞蹈教室執行長

李靜慧 表演藝術聯盟專案經理
 陳郁秀 中正文化中心董事
 李永萍 臺北市副市長
 王孟超 創作社劇團舞台設計
 李明道 Akibo Works 負責人

李明道 Akibo Works 負責人

雲門舞集是台灣最重要的表演藝術品牌，但劉家渝說，「品牌絕不等於票房」，每次演出還是必須盡心經營票房。政大企管系教授樓永堅認為，品牌不等於票房、但品牌的口碑可以累積，每個品牌都由小做起，必須持續傳遞品牌價值給顧客，才能建立信任。

台北大學財政系教授林妙雀說，行銷有4P：產品、通路、價格和促銷；而品牌的行銷，重點是建立特色與差異化。她認為，表演藝術的品牌，應先把核心價值說清楚，甚至團隊領導者要站出來說明創意和理念，然後藉由多元的通路合作、和不同品牌與行業的策略聯盟，甚至建立會員俱樂部和粉絲團，累積品牌實力。

樓永堅強調，不只大型團隊必須經營「品牌」，小團隊觀眾少，但也可以做到小而美、小而有特色，同樣可以累積觀眾的品牌印象。

三、誰要看表演？觀眾培養的創意策略

文建會最近完成的調查中，部分地方縣市民眾對表演藝術的好感，出現戲劇性變化。例如，新竹市受訪者，去年曾經觀賞表演藝術的比例全台最高；這群受訪未來一年還要看表演藝術的比例，卻是全台最低。其他如台北市、高雄市等，都出現類似的下滑，顯示同一群受訪者中，許多人對於過去欣賞節目的經驗並不滿意。

「誰闖的禍？」台北藝術大學藝管所助理教授陳錦誠說，看到這樣的數字變化，第一個好奇是，這些人看了什麼節目？但表演藝術的困難也在於此，每次演出都是新的經驗，很難每次都讓同一批觀眾合胃口。

表演藝術的票房必須經年累月累積，即使實驗性創作，只要風格穩健，還是會有票房，最大問題就是水準不一。陳錦誠說，團隊都知道行銷重要，但行銷絕不能花俏過度，否則觀眾失望受傷，以後再也不進劇場。

國光劇團副團長鍾寶善說，表演藝術市場是「團隊」、「觀眾」、「劇場」三者互動的結果；除了作品好壞，場地條件、觀眾的期待和興趣，都有影響。

以國光經驗，培養觀眾有方法，即使傳統老戲，還是可以找到年輕觀眾。近幾年國光劇團推動「藝術直通車」，送表演到學校、加上示範和說明，「如果一年讓一萬個小朋友看到，一千個人有興趣，其中一百人成為觀眾，就值得了。」鍾寶善說。

就銷票實務，鍾寶善說，「樁腳」非常重要，尤其離開台北市。熱心的樁腳四處介紹、拉人買票甚至包票，對團隊來說，等於吃下定心丸。但樁腳關係要長期培養、而不是當成買賣仲介，有事才去求人。

屏風表演班執行長林佳鋒也認為樁腳重要；對劇團來說，品牌不是只有賣票，劇團經營品牌，還要讓觀眾看到用心的服務，以及在現場的感動。但是，林佳鋒也說，表演藝術團隊談品牌，還是有風險，例如不可能過分商業操作。「作品有自己的主張，過度商業操作如果成功，我們會失去什麼？這要先有自覺。」

陳錦誠說，表演藝術不能像一般產業，做到「標準化、量產化、利潤化」，經營格外困難。政府必須有高度，拿出宏觀政策，長期培養觀眾、改善場地和服務，再加上團隊積極和觀眾建立情感聯繫，三管其下，才有機會創造未來表演藝術的繁榮多元。

四、誰來看表演：提升劇場內容的創意策略

表演藝術發展的核心議題，還是必須回到作品和創意的層面。

曾是小劇場導演的台北市副市長李永萍說，當初從政，就是為了替表演藝術爭取發展機會。她說，這幾年觀察，好像小劇場活力不像80年代那樣旺盛；但現在台灣，大劇場裡有小劇場實驗元素、小劇場裡有商業元素，顯示了台灣特有跨界現象。

李永萍認為，台灣表演藝術難以發展的癥結，在於場地數量不夠，尤其台北市。沒有足夠檔期，團隊不敢投資，商業化規模和操作根本不可能。所以台北市政府一方面釋出空間，降低團隊運作成本，同時考慮發放「藝文消費券」鼓勵消費，積極規畫整建場地，提供更多元的演出空間，讓「定目劇」在台北出現，培養更多專業人才進劇場服務。

中正文化中心董事長陳郁秀說，表演藝術「求勝策略」必須包括節目內容、觀聽眾、場地三方。節目必須好，還要有意識地照顧不同族群，例如兩廳院的節目安排，除了服務既有觀眾，還要考慮老年人或孩童的需要；從不同領域和形式的節目著手，有些節目也許不能帶來收入，「但一定要帶來滿滿的人。做節目或經營場地都要是在為觀聽眾服務，如果沒有服務到民眾，那就要檢討。」

舞台設計師王孟超為台灣的表演藝術創作者抱屈，「經典要一再演、一再修，台灣

大部分創作者沒有這樣的機會，作品都趕著上演。」他說，台北劇場不夠，節目又常常走不出台北，因為台北以外的區域，不是沒觀眾就是劇場太差；台灣許多作品有定目劇的實力，只是沒有機會磨練，非常可惜。

經常參與劇場工作的設計師李明道認為，未來消費趨勢走向「感性消費」，觀眾有娛樂的需求，劇場有不錯的前景。台灣的劇場需要更多領域跨界合作，引入人才和故事，吸引觀眾進場。

陳郁秀強調，目前必須有一套完整的計畫，包括長期—透過教育培育觀聽眾與創作人才；中期—支持好創作和提供好劇場；短期—用靈活的方法吸引觀眾，例如套票折扣、導聆等。「無論未來科技如何發展，現場演出不可能被取代！」陳郁秀說。

表演藝術聯盟常務理事溫慧玟在結尾指出，台灣表演藝術產業正走向關鍵時刻。今年文建會扶植團隊經費增加，許多團隊被激發了創意和活力。今年表演藝術市場活絡熱鬧，經過2009年高雄世界運動會、聽障奧運會，已經看到更多表演藝術的可能。未來幾年劇場陸續完成，加上這幾年培養的更多創作者和觀聽眾，一個台灣表演藝術的「文藝復興」時代來臨，值得期待！

● 文字整理/表演藝術聯盟秘書長/于國華

【2009文化論壇】活動內容一覽表

誰在看表演-市場與趨勢的回顧	誰會看表演-品牌建立的創意策略
10/31 (六) 13:00-15:30	10/31 (六) 17:00-19:30
<p>主持人：容淑華 北藝大藝術與人文教育研究所副教授</p> <p>報告人：于國華 表演藝術聯盟秘書長</p> <p>與談者：林谷芳 佛光大學藝術學研究所所長 王文儀 台北藝術節執行總監 呂弘暉 中山大學劇場藝術學系助理教授</p>	<p>主持人：于國華 表演藝術聯盟秘書長</p> <p>報告人：楊雅惠 全國意向顧問公司總經理</p> <p>與談者：樓永堅 政治大學企管系教授 劉家渝 雲門舞集行銷部經理 林妙雀 台北大學財政學系教授</p>
誰要看表演-培養觀眾的創意策略	看誰來表演-提升劇場內容的創意策略
11/01 (日) 13:00-15:30	11/01 (日) 17:00-19:30
<p>主持人：陳以亨 中山大學人力資源管理研究所所長</p> <p>報告人：黃國禎 表演藝術聯盟理事</p> <p>與談者：鍾寶善 國立國光劇團副團長 陳錦誠 北藝大藝術行政與管理研究所助理教授 林佳鋒 屏風表演班執行長</p>	<p>主持人：溫慧玟 雲門舞集舞蹈教室執行長</p> <p>報告人：李靜慧 表演藝術聯盟專案經理</p> <p>與談者：陳郁秀 中正文化中心董事長 李永萍 臺北市副市長 王孟超 創作社劇團舞台設計 李明道 Akibo Works 負責人</p>