

產業分析報告



表演藝術產業

指導老師：蔡璞 教授

學生：四企四甲 王佳涵

目錄

第壹章 表演藝術產業定義與範疇

第一節 簡介

第二節 定義

第貳章 表演藝術產業發展沿革

第一節 目前發展

第二節 現況分析

第三節 現有業者簡介

第參章 表演藝術產業組織分析

第一節 表演藝術產業分類

第二節 表演藝術產業結構

第三節 組織特性

第四節 產業價值鏈

第五節 產業群聚分析

第六節 水平分工或垂直整合狀況

第七節 產品的差異化程度

第八節 產業與上下游價值鏈分析

第肆章 產業特性分析

第一節 產業發展支援要素

第二節 產品與產業生命週期

第三節 表演藝術進入障礙

第四節 表演藝術 SWOT 分析

第五節 表演藝術的關鍵成功因素

第六節 未來趨勢發展

第伍章 結論與建議

第陸章 參考文獻

壹、表演藝術產業定義與範疇

一、簡介

表演藝術屬於藝術分類的範疇，要對表演藝術下一嚴格的界定，就像要對「藝術」下一明確而嚴格的定義一樣困難。表演藝術結合音樂、舞蹈、戲劇、文學、視覺等多元豐富的形式，藉由團體互動，展現美學創意與人文意涵，透過欣賞與參與深化人與人間的互動、互信，是當代公民社會提昇公民品質的重要經驗。

二、定義

根據《牛津藝術辭典》(The Oxford Dictionary of Art)的定義：「表演藝術是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式。」此一定義強調表演藝術是一種綜合性的藝術，結合了音樂、燈光、舞台、佈景、服裝等元素。而在《中華百科全書》中，則將表演藝術定義為：「以活生生的藝術家作為工具與材料的一種藝術形式，因此舉凡音樂、演奏（唱）、舞蹈及戲劇等皆包括在內。」

凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞臺燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇院、音樂廳、露天舞臺等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞臺搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等行業均屬之。

貳、表演藝術產業發展沿革

一、目前發展

1. 鼓勵跨領域創作，推廣多元藝術發展理念
2. 提升我國表演藝術跨界製作水準及文化實力
3. 將優秀表演藝術推向國際舞臺，增加台灣在國際競爭力及國際能見度
4. 增加藝術創作者短期就業機會，穩定社會發展
5. 提供表演藝術團體科技、技術諮詢及硬體資源，以利跨界創作
6. 開發科技與表演藝術跨界相關軟體，培育相關專業人才，開拓創作視野

二、現況分析

用燒開水的溫度描述台灣表演藝術市場，確實有些貼切。做為觀察者，慶幸可以看到溫度的上升，好像已經聽到壺裡水氣攪動的聲音。但，這不是物理實驗，沒有人準確知道還要多少能量投入，才能燒開這壺水，冒出最後歡暢的白色蒸氣。《中華民國表演藝術協會理事長》

二〇〇八：充滿挑戰的一年

回顧過去幾年，二〇〇八最為辛苦。政府文化首長更迭頻繁，文化政策不能連貫，不景氣加上不社會的不安定，對台灣表演藝術一再打擊。許多表演藝術團體在二〇〇八年默默停止，創團八年的春禾劇團是其中之一，金枝演社也幾乎解散；年初雲門的大火、年中接連的颱風，對表演藝術團隊都造成直接打擊。雖然二〇〇八年大選結果在民眾期待中揭曉，景氣沒有立刻轉好，民眾生活沒有立刻改善，表演藝術市場自然不能馬上回春。

二〇〇九年：峰迴路轉

前任文建會主委黃碧端上任，體察大環境對表演藝術的衝擊，向行政院院長劉兆玄爭取額外預算，讓文建會用於表演藝術項目的經費成長一倍。最具指標的「演藝團隊分級獎助計畫」，由前一年（二〇〇八）的八千餘萬元增加至二億二千多萬元，同時推出多項配套計畫，如表演藝術經典節目大陸巡演、場地與團隊媒合駐館、大團帶小團等。一時之間，表演藝術接收到前所未有的政策利多。

回顧二〇〇九年，表演藝術界用「忙得喘不過氣」形容最為貼切。大型團隊得到文建會高於預期的補助，沒有閒散過日子，反而積極增聘人手、投資創作，爭取更多演出機會；明華園、雲門舞集、表演工作坊、果陀劇場、屏風表演班、綠光劇團、紙風車兒童劇團、如果兒童劇團、優人神鼓、台北愛樂合唱團、無垢舞蹈劇場等，莫不展現企圖，或在製作上突破、或在觀眾經營及市場開發上出現跳躍成長，繳出漂亮成績單。

二〇〇九：活力湧現的一年

另一個令人亮眼的現象，是小型和年輕團隊的活力湧現。台北藝術節推動「台北藝穗節」，二〇〇九年第二年舉辦，採用開放報名方式讓團隊自由參加，竟然排出十六天、八十個團隊的二四六場演出。雖然節目品質良莠不齊，但這股「平民表演藝術」的胎動引起不少關心，顯示在「星光大道」、「舞林大道」之外，還有更多表演的慾望在年輕朋友血液中湧動。台北市文化局因此設想將藝穗節國際化，發展成為國際平台，讓其他國家新興藝術團體來台北展現表演創意。

二〇〇九年年底，文建會下修「演藝團隊分級獎助計畫」申請門檻，更多成立未滿三年的團隊參與爭取國家補助，結果收件量達一八三案，較前一年增加一倍。雖然團隊數量爆增，稀釋原來並不足夠的資源，但這樣的現象也反映出「世代交替」的現象。誠然，過去三十年胼手胝足建立台灣表演藝術環境、打開國際市場大門的前輩創作者依然活躍，年輕N世代已經急著尋找舞台自我表述。過去幾年表演藝術界憂心人才斷層，如今隱憂仍在；但豐富的小劇場創作力又讓人相

信，給予機會和協助與指導，年輕團隊可能發展出創新的語彙、題材與型式風格與現代社會對話，成為十年、二十年後台灣劇場的骨幹。

二〇一〇年開春，文建會新任主委盛治仁帶頭衝，得到多位立法委員支持，延宕已久的《文化創意產業發展法》通過，其中第十三、十四、十五條有關文化創意產業的教育、藝文體驗券、政府折扣補貼等，都與表演藝術關係密切。盛治仁表示，政府對於文創產品的折扣補貼，優先從表演藝術試辦，預估半年內可望實踐。這消息是個重大「利多」，但藝文界開始憂心：向著資本主義市場經濟傾斜的文化創意產業政策，是否造成商業口味凌駕藝術品味的後果？觀眾自由選擇，是否會在表演藝術領域，出現類似報業競爭最後由《蘋果日報》獨領風騷的結果？

看似充滿希望的表象中，沒有人敢將樂觀向未來延伸。太多不確定，政治、經濟、市場橫互在前，表演藝術界仍舊緊張過日子。但是，許多團隊比以前更清楚，單純地只要做好演出的理想，愈來愈難實現；劇團和劇場之外，太多事情干擾著藝術的呈現，太多潮流與趨勢牽引劇團的發展方向。

三、現有業者簡介

國內

明華園、雲門舞集、表演工作坊、果陀劇場、屏風表演班、綠光劇團、紙風車兒童劇團、如果兒童劇團、優人神鼓、台北愛樂合唱團、無垢舞蹈劇場等…

國外

美國紐約「百老匯」、加拿大「太陽馬戲團」、墨西哥「月色實驗偶劇團」、保加利亞「盜斗劇團」、加拿大「斜角劇團」、澳洲「奇異果劇團」、義大利「都蒙地劇團」等…

參、表演藝術產業組織分析

一、表演藝術產業分類

現代戲劇	傳統戲曲	舞蹈	音樂
舞台劇	歌仔戲	原住民舞蹈	世界音樂
音樂劇	京劇	現代舞	民族音樂——國樂
歌舞劇	崑曲	芭蕾舞	民族音樂——南北管
話劇	偶戲——布袋戲	民族舞蹈	民族音樂——台灣原住民音樂
兒童戲劇	偶戲——傀儡戲		民族音樂——地方歌謠及戲曲
偶戲	偶戲——皮影戲		西樂——聲樂
	說唱藝術		西樂——弦樂
	南管		西樂——管樂
	北管		西樂——歌劇
	客家戲		西樂——鍵盤樂
	高甲戲		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：文建會，2007，《表演藝術產業調查研究》。

二、表演藝術產業結構

表演藝術的特性為生產行為與欣賞消費同時發生，和一半的產業特徵有些許不同，所以分別透過「生產」、「通路」、「附加網路」和「相關產業」四者，來

進行表演藝術之結構分析，如下(國家文化藝術基金會，2003)：

- 一、生產：指表演藝術作品(戲劇、舞蹈、音樂等)，為其核心價值活動/產品/服務，其核心活動在於進行表演藝術作品生產。
- 二、通路：指表演藝術作品之展示(劇院、音樂廳、露天廣場等)與販售(門票)管道或場域。
- 三、附加網路：衍生性商品(有聲出版物、文字出版)或服務(經濟公司等)。
- 四、關聯產業：由於表演藝術產業的核心活動與相關活動，有重疊或不同之處，所以分述之：

(一)表演作品生產關聯產業

- 1、戲劇表演：劇本編排、戲劇訓練、劇目編排、服裝設計、化妝、道具製作、舞台設計、燈光設計、專輯攝影記錄、專輯出版、法律服務等。
- 2、舞蹈表演：舞碼編排、服裝設計、化妝、道具製作、舞台設計、燈光設計、專輯攝影記錄、專輯出版、法律服務等。
- 3、音樂表演：樂曲創作、演奏訓練、曲目編排、樂器維修、舞台設計、燈光設計、專輯攝影記錄、專輯出版、法律服務等。

(二)表演通路相關產業

- 1、劇場、劇院、音樂廳：舞台設計、燈光設計、攝影記錄、法律服務等。
- 2、表演經紀公司：出版業、運輸、保險、法律等。
- 3、附加網路關聯產業：餐廳、旅館、銀行、交通運輸等大眾服務業。

三、組織特性

所謂「非營利組織」，是指設立之目的不在獲取財務上的利潤分配，而是為了實現社會公益(Public Interest)之使命的自發性、獨立自主的組織(陸宛蘋，1998)。

L. S. Salamon 指出非營利組織的結構與操作具有以下五項特性：正式化、私人的、非利潤分配、自組管理、志願服務。而美國非營利組織的分類中，基金會和藝術文化團體同屬於非營利組織的七種基本類型。

國內表演藝術團體，基於推廣藝術文化，提升國民藝文水平使命而成立，且團隊利潤所得皆再投入下一場演出，從這個觀點來看，是符合非營利組織的特性。表演藝術團體既為追求實現社會公益的「非營利組織」，就不能單純以財務收益來衡量組織效益。

表演藝術的成效，可從表演藝術價值活動追求的目標來看，分「藝術成就」與「收入水準」兩個部份。「藝術成就」即藝術團體作品呈現的藝術水準，以及對社會大眾及教育帶來的影響，可從作品的原創性與藝術性來分析。「收入水準」則是從演出場次的多寡、觀眾人次的增減、演出地點的擴張程度、衍生商品與造型授權帶來的收入等四個面向來分析，牽涉到團體生存的收入（溫慧玟，2005）。

經歷十多年的渾沌局面，臺北市演藝團體終在 2004 年《臺北市演藝團體輔導規則》的出現後，首先取得非營利組織的定位，打破長期妾身未明的狀態。回溯其產生之近因，在於財政部曾要求藝文團體的營利行為，須套用營利事業稅制，引發爭議所致。為解決此項爭議，臺北市率先將演藝團體定位為非營利組織，納入教育文化公益慈善團體免納所得稅之適用範圍，得免納所得稅及娛樂稅，並可開立捐贈收據。對長久以來，財務總捉襟見肘的臺灣演藝團體而言，可望藉此明確定位，為表演藝術注入蓬勃發展的契機。

演藝團體難以單從票房收入來平衡支出的困境，似乎是舉世普遍的現象。所以，無論是自我揶揄或宿命使然，國內多數演藝團體常以非營利自居。如今，臺北市政府賦予演藝團體非營利組織的地位，可謂紓解無法獲利又要課稅的困難，但是其中應有更深遠的用意。

新頒布的《臺北市演藝團體輔導規則》有幾項重要的政策性變革：

1. 明定演藝團體應建立會計制度，以利管理及永續經營之發展。
2. 明定演藝團體之財務資料申報備查機制，促使其財務透明化，增加社會公信力，以助其營運及募款之工作。
3. 明定演藝團體賸餘財產除清償債務外，其賸餘財產應歸屬非營利演藝團體，或其所在地之地方自治團體，或政府主管機關指定之機關團體。
4. 明定演藝團體不得有分配盈餘之行為。

四、表演藝術產業價值鏈

對製造業而言，所有生產活動中的每一個環節、流程，都可以被清楚的劃分，然而表演藝術團體在價值的製造和傳遞的過程，是易於一般產業的，其原因在於：

- 一、表演藝術的經營屬性和一般營利組織不同，大多以非營利組織的型態經營；
- 二、表演藝術所產出的產品為舞台表演，是屬於「表達或精神」文化，是平衡心理需求或抒發心中感受的產物(鄧佩瑜，1997)，在本質上屬於服務業；
- 三、表演藝術會因著團體的歷史、發展階段、規模、業種之不同，而有著不同的價值活動。

五、產業群聚分析

根據英國 NESTA (the National Endowment for Science, Technology and the Arts) 所發表的報告書《創意地理學》(The Geography of Creativity)，創意群聚指的是具有下列四大特色的地方：

- 一、一個創意人聚集的社區，而這些人對新奇的事物都有高度的興趣，雖然並非都對同一主題有興趣
- 二、一個可以發揮觸媒效果的地方，讓人、關係、觀念、以及才華可以相互激撞產生火花
- 三、一個可以提供多樣性、靈感刺激、以及自由表達的環境。
- 四、一個扎實的、開放的、以及不斷變化的人際交換網絡，讓個人的獨特性

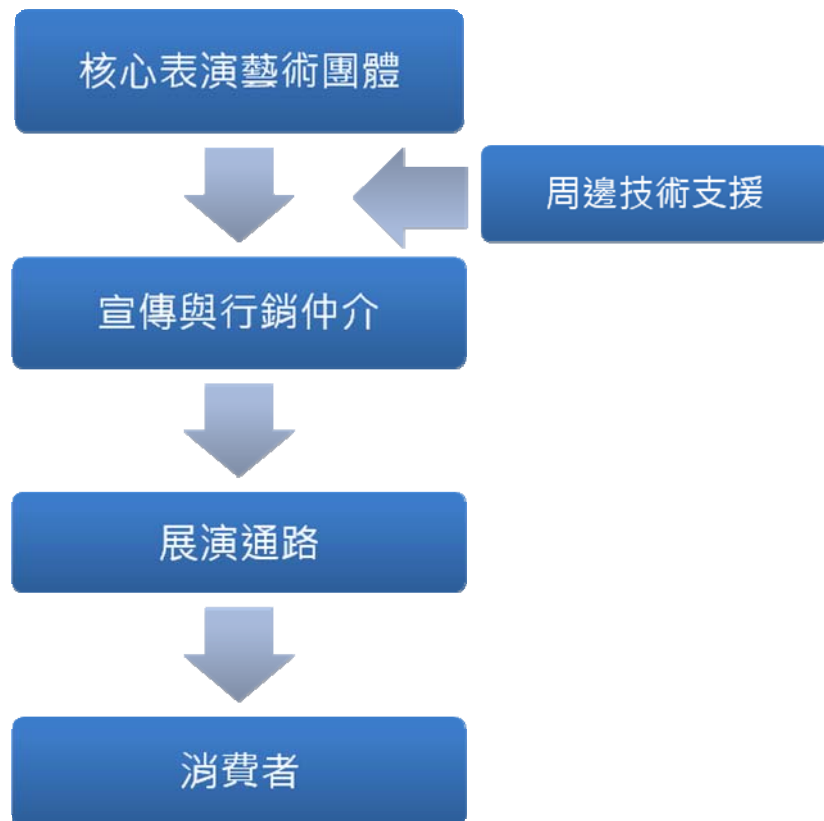
與身份認同可以孕育成長 (Propris et al 2009)。

滕人傑(2004)認為表演藝術的內容包羅萬象，而表演藝術產業價值鏈的源頭、核心為表演團體，在藝術總監的統籌、規劃下，各類的藝術指導和表演人員合力投入形成表演藝術的雛形，並透過周邊劇場工作人員的各項技術支援讓表演藝術活動的呈現成為可能，在藉由宣傳與行銷服務的仲介，才足以將最終的表演藝術透過展演通路的硬體舞台，完整的呈現在消費者的面前。

《創意地理學》同時指出，創意群聚所能夠發揮的效益包括提供充沛的人才市場、促進知識的溢流 (knowledge spillovers)、累積社會資本、形成制度性的機制 (例如培育中心、創新育成中心等)。

如何促進產業的群聚，形成文化創意產業的優勢競爭力，是影響產業發展的一大關鍵要素。「打造創意園區」成為政府推動產業群聚的主要政策作為。

台灣第一個創意文化園區是臺北市的華山創意文化園區。在完成修繕工程之後，2007年12月經營管理單位「台灣文創發展股份有限公司」正式進駐，創意文化園區的能量正在逐漸的釋放出來。除了中央之外，各地方縣市政府也有採取類似創意園區的政策作為，希望藉此強化其本身的文化創意產業發展實力。



六、水平分工或垂直整合狀況

垂直整合是指企業生產自己的投入或是處理自己的產出，包括擴展至產業中的設計、研發、生產、配銷、行銷及品牌等活動；亦可以衍生以多層次加工的方式，從上游向下游發展。

水平分工係指企業將本身所生產不具核心部份的產品，外包委由其他企業生產，而構成合作分工體系。

以表演藝術產業來說，若能將垂直整合做好，則上下游(劇作家及導演、創意總監、舞台、服裝、道具、燈光、音效設計、設計師、編舞家、行銷通路等)間的密切合作關係能促使產業發展成功且穩定。

七、產品的差異化程度

表演藝術團體的產品研發就是節目的設計與製作，每一部新製作都是一款全新的產品。對於每年只推一至二檔製作的表演藝術團體而言，選擇推出何種產品是十分重要的決策，因其可能涉及一整年的票房收益與成敗。亦由於目前表演藝術的市場規模不大，但是可供觀眾選擇的表演藝術節目卻不少，因此，推出何種產品以吸引觀眾，將是影響票房的重要決策。此外，一般表演藝術團體因為資源有限，多半將大部分資源投入戲劇的製作，而國內劇團的銷售通路、定價及宣傳方是大多相去不遠；相對地，產品即成為表演藝術行銷組合中最能夠突顯出差異化的一個元素。

依上述，表演藝術團體須將產品(表演內容)做出差異，才能與其他表演團體競爭，且訂定出目標客群亦會使產品的差異化定義更為明確、更容易達到所要的效果。

例如太陽馬戲團服務內容：

貴賓帳篷服務項目：

精緻贈禮：持 VIP 票券進入貴賓帳篷，將獲得太陽尊榮通行證及禮物一份。

佳餚美饌：免費享用有專人服務之多道可口點心及酒精/非酒精飲料。

商品選購：專屬之太陽劇團紀念品選購專區。

專屬衣帽間：提供貴賓寄放大衣或大件行李。(貴重物品請隨身攜帶。)

休憩沙發：數組舒適沙發，作為放鬆及交誼之休憩區。

且表演性質與內容也會成為產品差異化的因素(Ex. 產品主要導向為馬戲團、空中表演、雜耍、舞蹈、倒立等…)

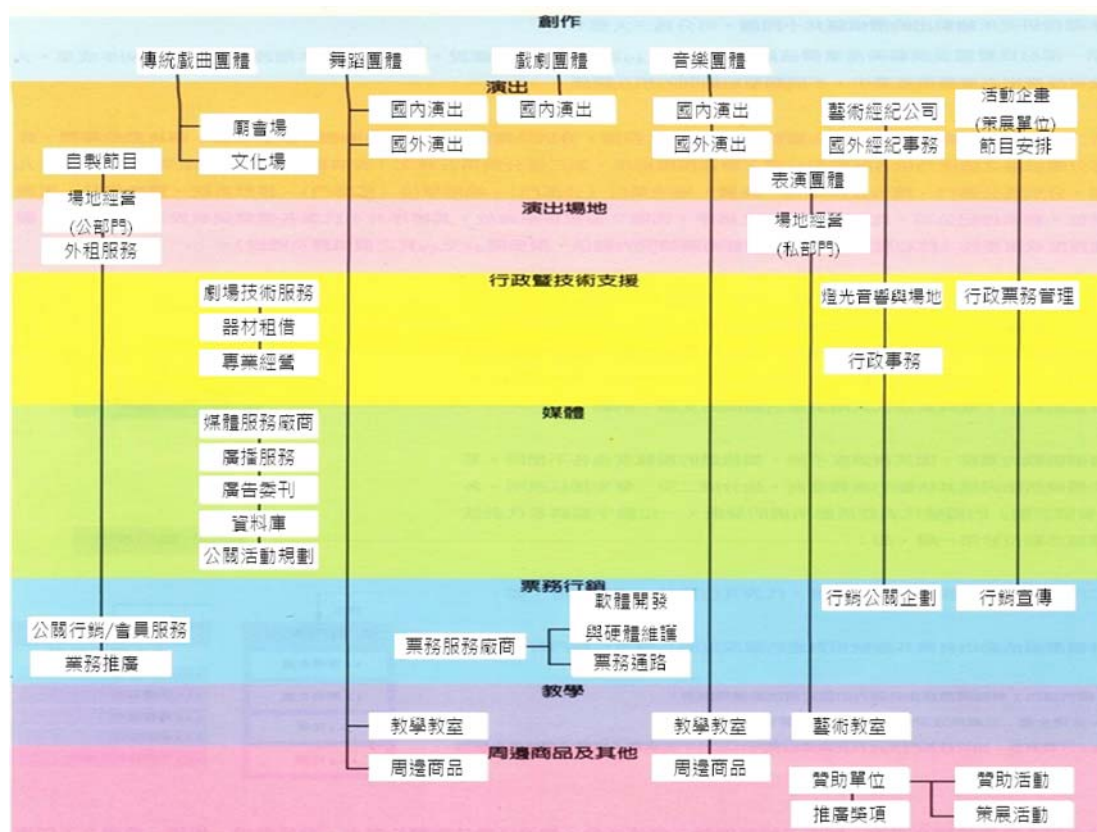
價格方面

票價			
平日：週二~週四及週五下午， 不含春節期間及首演場		假日：週五晚上~週日、首演場、 春節期間初一~初三	
票區	價格	票區	價格
VIP	6,500	VIP	7,000
AA class	4,900	AA class	5,200
A class	3,900	A class	4,200
B class	2,900	B class	3,100
C class	1,900	C class	2,100

視野遮蔽區票價			
平日：週二~週四及週五下午， 不含春節期間及首演場		假日：週五晚上~週日、首演場、 春節期間初一~初三	
視野遮蔽區	視野遮蔽價格	視野遮蔽區	視野遮蔽價格
AA class	3,675	AA class	3,900
A class	2,925	A class	3,150
B class	2,175	B class	2,325
C class	1,425	C class	1,575

※表演帳篷內有四根大支柱，部分區域座位會因角度的關係有視線被遮蔽的問題，敬請見諒。【視野遮蔽示意圖】

八、產業與上下游價值鏈分析



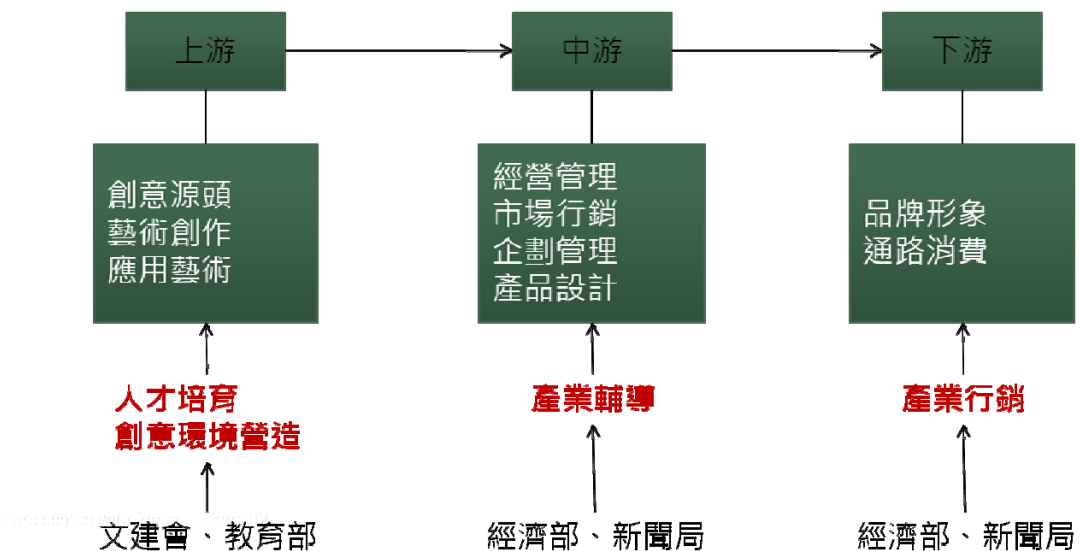
最上游為戲曲、舞蹈、戲劇、音樂團體，再者分為演出場地、行政暨技術支援、媒體、業務行銷、教學，到最下游的周邊商品及其他。現今表演藝術產業的表演者豐富，但卻沒有很好的舞台提供他們發揮才能，也只能倚靠新聞媒體行銷，若能將上述之上、下游整合並完整的結合在一起，那表演藝術產業的蓬勃發展是指日可待的。

伍、產業特性分析

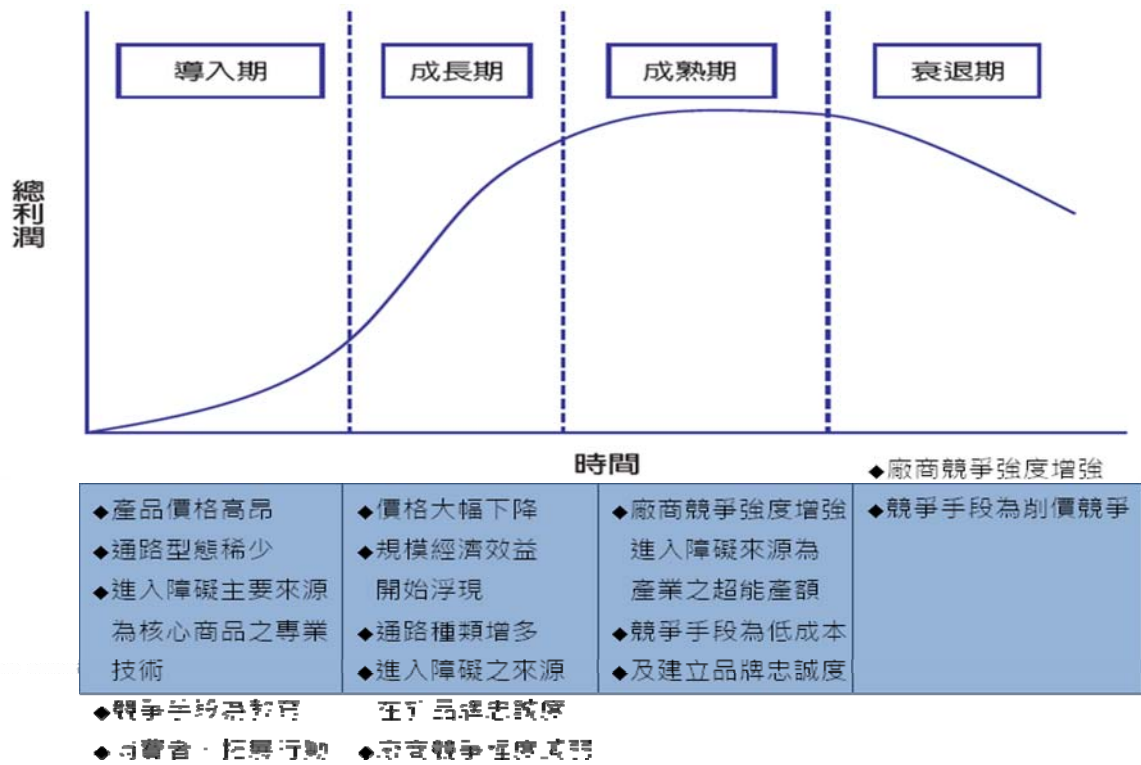
一、產業發展支援要素

文化產業是一個體系，由上中下游的體系來運作，不是一個單獨的活動在運行。

例如：雲門演出時背後有一個體系(音樂、服裝設計、燈光等)在支援它。



二、產品與產業生命週期



台灣之表演藝術產業因有政府的補助、教育的薰陶、政策的實施、文化意識的抬頭，已慢慢步入成長期，起出的行銷手法也慢慢的增加網路行銷、電視行銷等…產業逐漸建立進入障礙之屏障。

表17-1 產品生命週期階段之策略

策略	導入期	成長期	成熟期	衰退期
訂價	兩個選擇：高定價以抵銷推廣產品的成本 低定價以吸引消費者	兩個選擇： 高定價—吸脂 低定價—市場滲透	市場承受價格 價格夠低足以避免價格戰或其他品牌的競爭	低價以降低庫存量的風險
商業促銷	高度密集 大量折扣	低度密集	大量促銷以保護既有的貨架空間	低度密集 結束無利可圖的通路
消費者促銷	高度密集，並且以樣品或折價券吸引消費者	低度至中度密集，因為資源轉移至廣告上	高度密集以吸引消費者更改購買之品牌	無
廣告	以產品特質及早期採用者為重心	中度密集，集中於廣大市場及品牌權益	中度密集以維持品牌差異化	最低密集度以出清存貨
製造	不同的工作流程	批量處理	生產線	繼續流通

表17-2 產品生命週期階段之策略

	導入期	成長期	成熟期	衰退期
競爭者集中化	高；先鋒少，獨佔狀態	隨著更多競爭者進入而降低	產業消退加劇	高；競爭者少
產品	一個	多樣化；品牌建立	品牌戰爭	退出市場
產品差異化	如果有產品差異化的話，也僅屬低度	增加中；模仿及變化	高度；市場區隔提高	隨著競爭者退出市場，產品差異化降低
進入障礙	如果產品獲得保護，則進入障礙高	降低中；成長技術轉移	隨著資本密集度增加而提高	高資本密集度，低利潤
退出障礙	低；投資少	低，但增加中	對於大公司而言相當高	降低中；最終階段
價格	吸脂訂價策略或市場滲透策略	面臨競爭而降低價格	面臨競爭而降低價格	面臨競爭而降低價格
需求之價格彈性	無彈性；消費者少通常較低	逐漸具有彈性	只在部分市場區塊不具彈性	彈性甚高；購買者議價能力高
固定成本及變動成本之比率	一般而言低	增加中	高	降低中
規模經濟	少；不重要	資本密集度增加	高	高度
經驗曲線效果	早期從規模經濟大幅獲利	相當高；生產量大	重要性降低	少
競爭者垂直整合	低	增加中	高度	高度
營業相關風險	低	增加中	增加中	退出障礙減弱

三、表演藝術進入障礙

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，

此外，表演藝術產業表演者過多，而製作人、經濟人與、各類專業管理、行銷企劃人才缺少，須整合各方面人力資源，才可在表演藝術產業上競爭，且政府補助不完善，並不是每個表演藝術團體皆能申請到充裕的資金，這對想進入這產業的表演團體來說也是另一項障礙，另外，場地的租借也不充足，政府在各縣市所建設的表演廳過於稀少，導致表演藝術不能普及各縣、市，表演團體表演的場地受限。

四、表演藝術 SWOT 分析

<p>S 優勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 科技發達 2. 網路進步 3. 自由創作環境 4. 創新人才輩出 5. 地方文化活力 6. 產業化生態漸趨專業 7. 尊重智慧財產權 8. 民間創造力呈現多元性與多樣性強 9. 社會接受新事物與新觀念的可塑性強 10. 民眾對藝文活動與創意生活的需求日增 	<p>W 劣勢</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場小、規模小 2. 無法靠內需市場形成產業 3. 國際市場的開發力弱 4. 資金來源不足、缺乏投資的鼓勵政策 5. 政府主管部門分散，缺乏整合平台 6. 產品良莠不齊且供過於求、新作減少 7. 行銷過度依賴媒體、男性市場待開發 8. 國外演出擠壓獲利(Ex. 歌劇魅影、貓) 9. 藝文界缺乏整合、經濟、製作、行銷與管理人才缺乏，收入無保障
<p>O 機會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有堅實科技技術環境可發展各樣通路 2. 重要文化投資 3. 民眾對各類表演接受度均高 4. 教育單位極力推動藝術教 5. 以藝術帶動城市發展 6. 不確定的市場，對表演藝術界而言，也充滿危機與陷阱 	<p>T 威脅</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 國民休閒支出下降 2. 國民藝教基礎弱 3. 表演場地小，侷限表演形式 4. 向市場傾斜的政策恐怕造成生態扭曲，扼殺藝術創意 5. 國外與台灣存在文化差異，觀眾口味未必相同

五、表演藝術的關鍵成功因素

1. 藝術將成為文創產業的源頭活水：源源不絕的創意才是產業活水，文創產業必須有豐富的創意作為基礎，而藝術是極為重要的創意養分。
2. 藝術與產業要專業分工，增加了解與對話：產業界要有可以接觸藝術家的管道或平台，要有機會相互了解，才可以透過彼此專業，找到為文化「加值」的可能性。
3. 消費者的價值觀需要深層的教育影響：沒有消費市場的支援，文創產業無

以為繼，然而現在消費者的價值觀並不利於文創產業的發展，因此對於美學的涵養、文化價值的體認，要透過更為深度的教育進行影響(或扭轉)。

4. 建立健全的網路、實體等購票系統，並加強行銷方案使消費者取得最新資訊。

六、未來趨勢發展

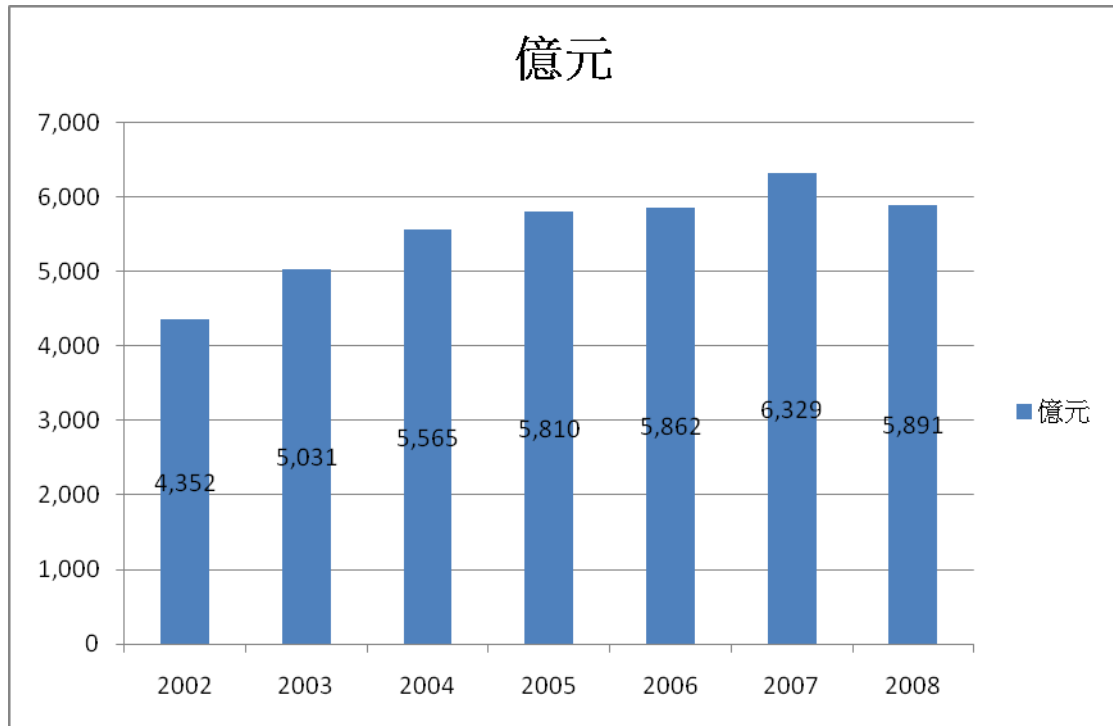
文化多樣性是台灣表演藝術生態最珍貴的無形文化資產，因應全球化時代來臨，未來發展重點：培育表演藝術新生代並建立人才庫，針對不同規模及發展階段之演藝團體，協助其長期穩定永續發展，增進團隊經營效能，加強藝術行銷，普及表演藝術欣賞人口，整合表演藝術資源，縮短城鄉藝文差距，健全藝文環境，創造表演藝術產業價值，形塑台灣當代表演藝術風格，提昇國家文化競爭力。

全球創意經濟競爭激烈：過去 10 年，全球創意產業外銷營業額成長 87%，以中國為首之亞洲發展中國家成長約 133%，2005 年其佔世界創意產業市場比例為 39.4%，直追歐洲國家：世界各國都覺察到文化創意產業已成為帶動國家經濟成長、產業升級重要關鍵產業。

新契機—文創法通過：99 年 1 月立法院三讀通過文化創意產業發展法，該法實行後，將積極投入文創投資，帶動民間文創消費，代表台灣經濟類型逐漸向創意經濟轉型升級外，更象徵文化創意產業在台灣邁進了一大步，正式與世界接軌。

關鍵三年：這三年內文創法施行、帶動大型活動辦理、旗艦計畫推展..等，其成效將對台灣產業帶來關鍵的衝擊，決定台灣文創產業的發展條件是否能越來越成熟、發展更多具有國際競爭力的企業、品牌、產品、人才..等，是讓人深切期待的三年。

外來陸續拓展台灣表演藝術產業之品牌形象，打入國際市場，與國際藝術文化交流、接軌。



陸、結論與建議

雖然很多以傳統方式展演的藝術必須仰賴補助，但有一些藝術展演活動卻可以跳脫這個框架，打入市場。例如世界三大男高音，音樂劇如「貓」、「歌劇魅影」、「悲慘世界」等，還有一些博物館吸引數以萬計參觀者的「爆炸性」特展等等。這種現象可以從經濟的供給面與需求面兩個方向來解釋。自需求面而言，由於民眾生活水準提高，附庸風雅的人增加了；自供給面而言，藝術團體引進企業化經營，並透過行銷手法，吸引了更多民眾的參與。當這些藝術被重新包裝，創造了大量的財富之後，也能躍身於文化產業之林。

但這類文化產業的特性與文化工業有很大的差距。以表演藝術為例，它無法像核心文化產業一樣，不斷地複製，並以很快的速度散播各地。它搭配了現代科技，包裝行銷手法更創新，演出訊息傳播得更快，但基本演出模式仍然是傳統的。總之，它必須創造足夠的誘惑條件，使觀眾願意主動花錢走進表演廳來觀賞，但場次卻無法像電影那樣密集頻繁。當然，如果這類表演藝術錄製成唱片或DVD

販售，那又另當別論了。越來越多民眾積極欣賞藝術固然是好事，但並不表示，藝術全面產業化的條件已經成熟。

給予政府的幾個建議

環境面—

1. 劇場的興建及修繕

文建會有責任確保藝術創意的來源更為多元，而且豐富，必須確保創意的自由與創作者基本生存保障。具體的做法之一，是加速完成表演藝術中心興建工程，追趕高雄衛武營、台中大都會歌劇院、大台北新劇院、台北藝術中心、高雄大東藝術中心的工程進度，並選擇適合上述機構的投資興建方式。同時，善用已經存在的閒置藝文空間，讓需要的藝文團隊進駐或使用，並且修繕各地文化中心及表演場所，提升內部人員的專業度，活化公家劇場。這不僅是政府「創造內需」的最好方法，也是賦予藝術創意工作者創作舞台的必要條件。

2. 採行適合文教機構的專業制度

專業藝術機構需要專業經營，「行政法人」是目前最為適當且有前景的體制，對於提升國家公共政策效能，以及提高競爭力有極大的幫助。「行政法人法」草案已於2月5日行政院院會審查通過，即將送請立法院審議。未來在順利完成立法後，建請政府盡速組成一個深具協調能力、專業度與影響力的「推動小組」，統籌及整合相關意見與推動策略，協助想要改制的單位轉型，創造政府組織改造的成功案例。

3. 建立扶植藝文團隊的健全機制

補助資源應該避免以「公平」作為補助的標準，今年的補助經費有所增長，加上評選辦法的調整，皆是正向的改變。我認為政府應該更有魄力將資源用在刀口上，扶植藝文團隊的方法也應有更大的格局，積極幫助中階藝文團體晉升成為頂尖團隊，同時提攜扶植新興藝文團體，避免藝術人才面臨斷層。對於藝文界所提出的困難與需求，應組成專責機構或小組，並建立一套反應機制，主動協助解

決困難。

4. 建立文化藝術專業平台與專責機構

集結輔助產業發產之必備人文藝術、科技、法律、稅務、會計……領域專業人才，成立一個「文化創意產業的共同行政中心」。設立藝術創業 SOP 與 KNOW-HOW 資料庫，提供藝術家、藝文團體、藝文產業創業與品牌設計發展之所有協助，為文創產業鋪路。同時，相關部門應該積極發展初期文創產業通路，降低初期產業風險。

人才面—

1. 強化美學基礎教育

教育部必須確保教育體系中藝術創意教育的深耕，並透過教育過程強化人文美學素養，形塑強調生活品質的價值觀，為文創產業培養未來的消費族群。除了體系中的基礎教育，整體的社會教育亦不容忽視，像是文建會即將展開的「台灣生活美學運動」就是一個不錯的構想。而人事行政局從去年開始的「提升公務人員人文素養方案」，更是一個值得學習的方案。

2. 培養藝術專業經營管理人才

落實藝術專業教育專業機構的良善經營，是藝術創意工作者的重要依靠。而為求良善經營，必須有大量的專業經營管理人才，這一點有賴相關教育的落實及系統化紮實培養。

3. 正視藝術教育資源不足的問題

藝術大學是文創產業源頭的重要支柱，企求文創產業的發展，教育部就應該給予藝術大學更多的教學與發展支援，了解藝術教育的特殊屬性及真正需求，除了經費之補助，對於各系所的發展，進行必要且內行的瞭解及支持，延展藝術教育深度及完整性。關於藝術大學可以對文創產業發揮的功效，以下將作更多的說明與建議。

法制面—

文化藝術相關法制之整合與推動

所有政策目標的達成，皆需法制建設予以輔佐，特別是台灣長久以來始終缺乏長程永續的規劃，以致破壞總是出現在產業開發之處，而擔負管理責任的中央和地方，卻總拿不出一套有效的管制辦法。若政府有心推動文創產業，在相關法制的建設上，便須有所作為，例如透過立法維護利益、規範市場秩序、加強市場管理、制定文創產業的發展戰略，強化政府協調和監督。

溝通面—

1. 成立產業與創意合作的界接介面

經濟部應建立產業與創意源頭的界接介面，藝術創業教育與輔導，文創模式與方式的建立。一如政府早期扶植高科技產業，經濟部應要有初期投資的觀念及準備，多了解文化領域，扮演連結文化界和市場的角色。

2. 設立藝術與產業雙方對話的中介團體

政府部門在缺乏藝術與產業雙方對話能力時，可藉由設立如文化總會這樣的中介團體，幫助藝文團體和政府及產業溝通，加強彼此的了解，促進共同認知，如此可以避免不必要的誤解以及資源浪費。

陸、參考文獻

文化論壇，2006，踏上世界舞台—國內外表演藝術市場現況與趨勢

陳亞萍，《北市表演藝術觀眾之生活型態與行銷研究》，國立中央大學藝術學研究所出版之碩士論文，2000年。

陳啟昕，《台灣表演藝術產業通路策略研究—以音樂類表演藝術為例》，國立成功大學藝術研究所碩士論文。

行政院經濟建設委員會，2002年12月，《文化創意產業概況分析調查》。

饒立凡，《台灣表演藝術團體國際展演的發展初探》。

財團法人國家文化藝術基金會，《藝文團體經營體質研究案—以台灣表演藝術團體為面向分析》，2009。

莊增榮，《表演藝術觀眾開發成效之研究》，國立臺北藝術大學文化資源學院。

林巧婷，《以平衡計分卡理論檢視表演藝術團體之經營策略》，臺北藝術大學研究所之碩士論文。

台北市政府文化局，《演藝團體經營手冊》。

劉曉蓉，《文化產業發展成文化創意產業之特性研究》，中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

李欣蓉，《台灣音像藝術產業策略研究：以金星娛樂為例》，國立臺南藝術大學音像藝術管理研究所。

黃善慶，《我國音樂藝術表演產業市場行銷策略研究》，國立中正大學管理學院高階主管管理研究所碩士論文。

卓雅惠，《以價值鏈理論檢視表演藝術團體之經營策略—以雲門舞集為例》，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文。

沈慧敏，《台灣現代戲劇表演團體在北京演出之研究以「表演工作坊」為例》。

曾子承，《台灣文化創意產業締結策略聯盟之成功因素》，國立中山大學企業管理學系碩士論文。

平珩，2006年《2006文化論壇：踏上世界舞台—國內外藝術表演市場現況與趨勢分析》。

教師手冊，《紙風車劇團—讓風吹動，迎風向前走》。

廖敦如，《文化與藝術—創意產業》。

行政院 <http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>

經濟部 <http://www.moea.gov.tw/Mns/populace/home/Home.aspx>

文建會 <http://www.cci.org.tw/cci/cci/index.php>

台灣國際文化创意產業博覽會 <http://www.iccie.tw/index2.html>

文化创意產業育成網路計畫 <http://www.ccen.org.tw/Default.aspx>

中國台灣網

http://big51.chinataiwan.org/wh/lajl/200908/t20090806_966182.htm

觀乎人文 以化成天下—文化 創意 產業 <http://ccindustry.pixnet.net/blog>

南臺灣表演藝術發展協會 http://www.pasta.org.tw/bbs_detail.php?no=5

政大 NPO-EMBA 平台計畫 <http://npo-emba.blogspot.com/>

北藝大 2008 文資學院學術研討會 <http://tnuacr2008.pixnet.net/blog>

高雄市表演藝術花園 <http://art-garden.khcc.gov.tw/index.aspx>

新浪新聞 <http://news.sina.com.tw/article/20100913/3775059.html>