

國立臺灣體育學院
National Taiwan College of Physical Education
體育舞蹈學系碩士班碩士學位論文

臺灣舞蹈表演藝術團體之行銷策略
現況探討

THE EXPLORATION ON MARKETING
STRATEGY OF DANCE PERFORMING ARTS'
GROUPS IN TAIWAN



研究生：柯佩岑 撰
指導教授：陳碧涵 教授
協同教授：王慶堂 教授

中華民國 100 年 7 月

論文名稱：臺灣舞蹈表演藝術團體之行銷策略現況探討

院校所組別：國立臺灣體育學院體育舞蹈學系碩士班

總頁數：148 頁

畢業時間：九十九學年度第二學期

研究生：柯佩岑 指導教授：陳碧涵 博士、王慶堂 博士

摘要

本研究目的為了解臺灣舞蹈表演藝術團體的經營管理現況，及使用之行銷策略現況，從中檢視並提出較具體可行的行銷策略，作為臺灣舞蹈表演藝術團體日後在行銷表演時之參考。本研究以 2001 至 2010 年，連續獲選文建會補助扶植演藝團隊中的舞蹈團體為研究對象，進行深度訪談。研究發現財務經費不足與人員流動為各團體經營管理上皆面臨的困境，研究對象在 5P 行銷策略運用上：1. 對產品市場考量皆少；2. 舞蹈團體設立的所在城市票價較高；3. 皆採用網路售票系統販售票券；多數團體會前往校園或企業行銷遞訊；也透過舞團人員向外宣傳與販售票券；皆有辦理移地講座或演出；4. 皆對多類族群採購票優惠方式；5. 部分團體有與異業合作；6. 多數團體有使用平面廣告、網路與地點廣告的公關策略。可行之行銷策略建議：1. 開發目前臺灣舞蹈市場少有族群如兒童或年長者的產品，此二類對象亦具高獲利潛在消費力；亦可邀約具明星光環人物加入演出，提高產品的市場關注力與賣座率；2. 可學習新舞臺的定點宣傳行銷方式，使觀眾習慣資訊來源；3. 多方面尋找能長期合作之產業、企業或贊助廠商，整體擴大參與觀眾群性，並有機會提供觀眾獨有事件、贈品或商品等具吸引力的促銷策略與進行公關策略；

4.可結合演出時間接近之表演藝術團體，共同推出節目及多方廣發訊息。

關鍵字：行銷策略、舞蹈團體、舞團、表演藝術

Pei-Tsen Ko (2011) The Exploration on Marketing Strategy of Dance Performing Arts' Groups in Taiwan. Unpublished Master Thesis, National Taiwan College of Physical Education.

Instructing Professor : Dr. Pi-Han Chen, Dr. Ching-Tang Wang

Abstract

The purpose of this research has focused on understanding of the management of dance performing arts' groups in Taiwan, observed their marketing plans and found a suitable model plan to be a sample. The research was from the dance performing arts' groups that had been financing by Council for Cultural Affairs of Executive Yuan from 2001 to 2010. It showed that most of groups had financial difficulty. Also, they needed a better method of management on staffs and dancers. It could help them to run the groups. One of marketing strategies they produced a manufacture by following groups' dictions and another was they thought a box office in the county that they had establish could sell more tickets then other counties, so the prize of ticket was more expensive then other counties. The places they had sold tickets are via internet, went to a school or company to represent and advertise their performances. Furthermore, they asked the staffs and dancers to sell or shared the information with friends, and had performances or presentations outside of the county. They also gave a discount to the different groups of customers. Some of them had a business with companies and most of them represented themselves with the advertisements by a conference, newspaper, magazines, and sending posters to schools, companies, and MRT stations or hanged the flags. They posted the information on websites or blogs as well. The subjects of these studies are: 1. They could produce a manufacture which is suitable for children and old generation, because both of groups have the potential and power spending. 2. They might have a better promotion and hit at the box office by inviting a famous super star. 3. They could follow Novel Hall which stays in one place, so audiences get the

information about performing arts easily and looks for a long-term sponsor to gather more different customers and producing some products. 4. They should cooperate with the groups that performed in the same period is helpful as well.

Keywords: marketing plans, dance performing arts' groups, performing arts.

謝誌

完成它，真是一趟好事多磨的旅程。從開始選定主題的一改再改，到預口試後的大改特改，再經過最後口試的猛改狂改，於是，所淬煉出來的這本論文，不能說內容多麼完整豐富，但說是嘔心瀝血一點也不為過。行銷與我，曾經視同陌路，在這次偶然的機會相遇，對我而言，是極大的挑戰卻也是成長，雖然它曾數度讓我興起大打退堂鼓的念頭，但慶幸有許多一路指導、幫忙、支持和打氣的師長及親朋好友，才促使我在跌跌撞撞中堅持向前地完成這艱難的旅途，對於這些師長與伙伴的付出，我由衷地感謝，容許我僅能在此列下這些為我盡心盡力的感謝名單：

感謝 勞苦功高的指導教授：陳碧涵 博士

感謝 指點迷津的協同指導教授：王慶堂 博士

感謝 指引方向的口試委員：蔡麗華 教授

感謝 功不可沒的碩士班主任：潘莉君 主任

感謝 義不容辭的專家：楊峰州 教授

感謝 真摯回饋的訪談單位：舞蹈空間舞團、臺北民族舞團、臺北首督芭蕾舞團、高雄城市芭蕾舞團、光環舞集舞團、新舞臺

感謝 資料提供的單位：行政院文化建設委員會

感謝 無悔付出的伙伴：林美宏、柯佩好、陳涵韶

感謝 真情相挺的同學：臺體舞碩班全體、簡榮志、蔡宛庭、江玉瑩、黃靜儀

感謝 永遠支持陪伴、不求回報的柯家人

感謝 更多一路鼓舞激勵我的親朋好友們，有你們的陪伴讓

我更加茁壯成長，我愛大家！我會持續在表演藝術的道路上耕耘付出、勇敢邁進！

柯佩岑 謹致

2011年1月

目 錄

中 文 摘 要	i
英 文 摘 要	iii
謝 誌	v
目 錄	vii
表 目 錄	ix
圖 目 錄	x
第 一 章 緒 論	1
第一節 問題背景	1
第二節 研究動機	2
第三節 研究目的	5
第四節 研究問題	5
第五節 研究範圍、對象與限制	6
第六節 名詞釋義	7
第 二 章 文 獻 探 討	8
第一節 行銷管理與策略	8
第二節 臺灣表演藝術團體行銷現況分析	18
第三節 臺灣舞蹈表演藝術團體行銷現況分析	33
第四節 臺灣舞蹈表演藝術團體現況分析	37
第 三 章 研 究 方 法 與 設 計	42
第一節 研究方法	42
第二節 研究流程	46
第三節 資料彙整與編碼	48
第四節 研究對象	51

第四章	結果與討論	59
第一節	臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理現況	60
第二節	臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況 ..	75
第三節	臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷策略	110
第五章	結論與建議	124
第一節	結論	124
第二節	建議	129
參考文獻	132
附錄一	訪談提綱	140
附錄二	2001 年至 2010 年，舞蹈類扶植舞蹈團隊獲 選名單	143
附錄三	新舞臺「新舞風」公關部經理訪談提綱	146
附錄四	訪談記錄時間表	148

表目錄

表 1	21
表 2	35
表 3	39
表 4	44
表 5	48
表 6	50
表 7	52
表 8	54
表 9	67
表 10	71
表 11	74
表 12	80
表 13	85
表 14	90
表 15	96
表 16	103
表 17	108
表 18	110
表 19	112
表 20	114
表 21	115
表 22	117
表 23	118
表 24	120
表 25	121

圖目錄

圖 1	11
圖 2	13
圖 3	47

第一章 緒論

第一節 問題背景

2008 年全臺掀起一股「海角七號電影熱」，包括導演、演員、配樂、宣傳手法等相關事物皆引起廣大觀眾的關注與討論，連電影裡的酒類商品也一併狂銷熱賣，甚至推出的郵票、典藏本、明信片、旅遊行程…都賣到缺貨，整個臺灣陷入瘋狂搶購電影「海角七號」周邊商品的火熱風潮，成為行銷產品成功範例。然而，同屬文化創意產業的表演藝術卻從未有過如此的景象。近年的「太陽劇團 (Cirque du Soleil)」、「帕華洛帝 (Luciano Pavarotti)」、「卡列拉斯 (Jose Carreras)」、「大河之舞 (Riverdance)」等演出團體雖有頗佳的票房表現，但這些卻都是來自國外著名的表演團體或表演者；臺灣本土的表演藝術仍無法引起大量觀眾的支持，臺灣表演藝術始終仍處於被忽視的弱勢，長期面臨發展瓶頸，經營不易，尤其是表演藝術中的舞蹈團體，其擁有的經濟資源，如資金來源、觀眾人口佔有量、及表演暨行政專業人才的培育，相較於其他表演藝術團體更顯困窘，加上政府無法大力挹注財力予以支援，欣賞人口亦未見長足增加，且多數舞蹈團體亦缺乏與異業結合之經驗，使得在整個表演藝術生態中，更顯得孤軍奮戰，少有自給自足或有足夠能力可自行開發多樣財源和行銷通路，得以奮力穩健的舞蹈團體。

1999 年國家文化藝術獎戲劇類得獎主聶光炎曾論臺灣劇場處境：「業餘的人做不了，專業的人活不了 (古碧玲，2000)。」，十年前產生的問題至今仍舊存在，隨著經濟景氣

日益下滑、物價上漲，人民省吃儉用，首當其衝被犧牲的就是與民生距離最遠的「文化、藝術」(劉瓊淑，2008)。在困頓中尋求生存的表演藝術團體，正面臨無觀眾、無資金、無信心的窘境，當務之急應是舞蹈團體積極自我檢視之時，若行銷策略訂定得宜，將對表演藝術團體穩定發展有所助益。李慧珍(2008)表示：「藝術行銷將是表演藝術團體成長與進步的重要利器。」但前提需建立在該團體的定位、營運目標與長期計畫的緊密結合，才得以省時省力。現代行銷學之父菲利普·科特勒(Philip Kotler)曾表示，「行銷是一種社會和管理過程，藉由此種過程，個人和群體經由創造並與其他人交換產品和價值而獲得他們所需要和所欲求者(黃俊英，1997)」；因此，臺灣舞蹈表演藝術團體如果能夠掌握良好的行銷策略，不論是在票房、口碑和穩定成長等都將能得到獲利，故研究者將藉由研究行政院文化建設委員會(簡稱文建會)所決選出的舞蹈類扶植演藝團隊，瞭解其經營管理與行銷策略現況及經驗，從中找出具體可行的行銷策略，以便提供更多的臺灣舞蹈表演藝術團體在行銷上的借鏡與參考。

第二節 研究動機

近年來，臺灣表演藝術團體相關訊息出現在各大報章雜誌、網路媒體的頻率越來越多，除了有關演出資訊、人物介紹、作品討論等主題之外，關於表演藝術團體如何在臺灣生存的相關標題竟也日益增多，顯見臺灣的表演藝術被大眾所接受的程度已漸漸增高，欣賞的民眾越來越多，而且相關表演藝術團體也如雨後春筍般湧現，蓬勃了臺灣的藝術氣息與

文化風氣，但相對地，也產生了新的問題，尤其當關心表演藝術的觀眾人數隨著上述原因持續攀升同時，表演藝術團體與政府卻沒有針對可能因此改變的生態及環境做適當的調整。如此一來，勢必衍生出許多極需解決的現象：1.在個人方面，憑藉自身熱情與興趣的表演者不計其數，但臺灣的表演藝術工作者因在收入有限情況下，幾乎必須兼差其他工作，才能維持開銷。在長期消耗大量身心精力、財力壓力下，人才紛紛出走，甚至轉換職業跑道，造成表演藝術工作者的大量流動，表演藝術團體的永續創作、經營發展亦受到影響（周晏如，2006）。2.在表演藝術團體方面，表演藝術團體為求刺激票房尋求更佳收入，可能配合觀眾的喜好而改變了表演方式或作品風格，此一迎合作法，可能間接抹煞了創作突破和挑戰的訴求（李慧珍，2008），另外，表演藝術團體的行政體系多不完整，就讀相關領域並從事藝術行政、行銷專業人員不足或是行政人員經驗缺乏，導致行政管理及行銷規劃不佳，不利於團體的生存。3.在企業贊助方面，周倩漪（2008a）曾指出，企業捐款的對象通常考量於高國際知名度和高票房之團體，至於創意性和文化性強的表演藝術反而較難脫穎而出，此亦為一特殊的遺憾現象。在政府補助措施方面，雖然表演藝術團體數量持續增加，但政府尚缺完善的經費補助機制，僧多粥少的情況下，大部分的演出團體僅被分配到微薄的補助，有的團體甚至還無法得到補助（陳錦誠，2008），造成團體間競爭激烈的現象。

就論舞蹈團體票房收入的多寡，可從行銷策略的好壞印見，根據表演藝術聯盟（2008）指出，2007年度的扶植演藝團隊年度票房所得百分比，舞蹈類的票房收入僅占總收入的

11%，顯示舞蹈類在票房收入所得明顯甚少。舞蹈表演藝術團體必須努力維持已證實有效的行銷方法，以及開發創新的行銷手法，才能開拓更大的市場，方使舞蹈團體維持生計之餘還能達到該團體之表演藝術的理想與實現。上述現象還不足以呈現舞蹈表演藝術團體面臨困境的全部面貌，尚有許多複雜的問題仍待探究解決。無論問題有多少，舞蹈團體仍然得繼續尋找生存的空間，在政府補助與企業或個人捐助尚未蔚為風氣以及態度顯著之前，唯有強化自我才是舞蹈表演藝術團體應該做的。

研究者自國中起進入舞蹈班就讀，乃至進入研究所及加入舞團擔任兼職舞者，時常看到推出舞蹈表演時，大多票房不佳、行銷成效差以及內部經營管理不完善等問題，此等問題持續多年，研究者有感於舞蹈表演者負有推舞蹈大眾化的使命，應致力於將舞蹈表演植入人民的生活中，提升人民的生活品味，讓舞蹈成為大眾所喜愛的休閒活動之一。因此，認為瞭解臺灣舞蹈表演藝術團體行銷現況與問題是迫切亟需的任務之一。藉此，臺灣舞蹈表演藝術團體可以深思行銷策略的優劣和改進之道，進而得以尋找並發展具體有效的行銷策略，以便可對症下藥解決問題癥結，讓臺灣舞蹈表演藝術團體得以經營永續並將藝術融入大眾的生活之中。

第三節 研究目的

根據上述動機，研究者將藉由了解文建會 2001 年至 2010 年所決選出之扶植演藝團隊中的舞蹈表演團體，其經營管理模式及其行銷策略的運用狀況，從中找出具體可行的行銷策略，作為臺灣舞蹈表演藝術團體在行銷上之參考。因此，本研究目的如下：

- 一、瞭解臺灣舞蹈表演藝術團體的經營管理現況。
- 二、瞭解臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況。
- 三、提供臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷策略。

第四節 研究問題

為求達成上述目的，本研究探討之問題如下：

- 一、探討臺灣舞蹈表演藝術團體的經營管理現況為何？
- 二、探討臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況為何？
- 三、探討臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行之行銷策略為何？

第五節 研究範圍、對象與限制

一、研究範圍

以臺灣地區的舞蹈表演團體，且於 2001 年至 2010 年，連續 10 年獲選文建會補助扶植演藝團隊中的舞蹈表演團體為範圍。

二、研究對象

2001 年至 2010 年間，連續 10 年獲選文建會補助扶植演藝團隊中的 7 個舞蹈表演團體，分別為 1. 舞蹈空間舞團（簡稱舞蹈空間）、2. 臺北民族舞團（簡稱臺北民族）、3. 臺北首督芭蕾舞團（簡稱臺北首督）、4. 高雄城市芭蕾舞團（簡稱高雄城芭）及 5. 光環舞集舞團（簡稱光環舞集）、6. 雲門舞集、7. 新古典舞團共 7 團，做為本研究所指的臺灣舞蹈表演藝術團體。經過研究者向前述 7 個團體徵詢訪談意願後，有 5 個團體願意接受訪談，故本研究之研究對象範圍有 5 個團隊。

同時，另選擇新舞臺「新舞風」公關部經理作為訪談對象，選擇此對象是由於臺灣除了各舞團行政行銷人員之外，從事專業舞蹈行銷的人員稀少，而新舞臺的「新舞風」系列是從 2000 年起，開始從國外引進舞蹈表演團體來臺演出的體系，行銷經驗必定有值得可取之處，所以研究者選擇其新舞臺作為臺灣市場需求的研究對象，認為有其必須與重要，藉由不同視野剖析臺灣市場行銷策略，瞭解舞蹈團體與臺灣市場需求在行銷方式的差異程度。

三、研究限制

本研究在整個研究過程中，以盡量保持資訊和數據蒐集的客觀性，以及研究方法的運用，受限於其他因素而仍有諸多限制，如下：

- (一) 由於臺灣社會環境的特性，舞蹈常處於不受重視的窘境，鮮少有人針對舞蹈行銷進行系列性調查，故資料及研究稀少，導致數據等相關文獻蒐集不易，且有同位作者多篇論述情況，亦多是老舊資料。
- (二) 國內舞蹈表演藝術團體的行政規模差距甚大，無法針對各個舞團提出真正適切的行銷建議，僅能以整體論述。
- (三) 唯有 7 個符合研究條件之舞蹈扶植演藝團隊，其中有 5 個團體願接受訪談，故本研究無法進行全面訪談，僅能針對 5 個團隊的現況進行研究。而此 5 個舞蹈表演藝術團體的經驗，若要套用於所有類型的表演生態之表演藝術團體時，要注意其特殊性。

第六節 名詞釋義

一、臺灣舞蹈表演藝術團體

本研究界定為文建會「傑出演藝團隊發展計畫」所決選出之扶植演藝團隊中的舞蹈表演團體。

二、行銷策略

本研究指的行銷策略包含：作品 (product)、價格 (price)、通路 (place)、促銷 (promotion) 和公關 (public relation) 五個面向，簡稱 5P。

第二章 文獻探討

本研究旨在汲取他人成功有效的經驗，改正強化臺灣舞蹈表演藝術團體自身的行銷策略運用，跨越仰給於人的門檻，能自給自足、穩定運作。故在本章文獻探討中，研究者將以行銷管理策略理論為基礎，整理分析臺灣表演藝術團體行銷現況的同時，更精確地點出臺灣舞蹈表演藝術團體行銷現況，以及呈現現有的舞蹈團體之數量、規模、運作模式等資料，為的是能從中找出關鍵問題予以對症下藥，將有用的行銷策略提供給其他舞蹈團體參考運用。

第一節 行銷管理與策略

行銷不僅是大眾普遍所知的銷售（selling）、促銷（promotion）或廣告（advertising）而已，根據美國行銷學會（American Marketing Association，簡稱 AMA）於 1963 年提出對行銷的定義：「引導物品與勞務從生產者流向消費者或使用者的企業活動。」在經濟蓬勃發展後，1985 年美國行銷學會再修正解釋：「行銷是規劃與執行產品或勞務的定價、促銷與分配的過程，創造使個人與組織的滿意。」主要改變有二：行銷對象的出發點已從生產者轉換成消費者或使用者，了解其需求和產品塑成方向等，達到物品流通的目的；還需持續追蹤消費者或使用者的滿意程度、售後服務、行銷稽核等活動（范惟翔，2005）。而英國特許事務學會（Chartered Institute of Marketing，簡稱 CIM）也曾表示：「行銷為在有利可圖的情況下，確認、評估及滿足顧客需求的管理過程。」；

科特勒對行銷的定義是：「行銷為顧客尚未實現的需求，衡量其潛力空間，找出最能達到的目標市場，以取決適合的產品、服務和計畫迎合市場（李賜蘭，2006）。」；換言之，人們有所需求是行銷最基本的觀念，在人們湧現欲望時，若獲得購買力的支持，則欲望將變成「需求」，而需求促使「產品」產生，一旦產品的「價值」、「品質」令消費者在衡量成本後所達到預期或滿意的結果，得到高度「滿足」，即出現行銷的核心觀念：「交換」、「交易」與「關係」（黃俊英，1997）。當某一產品被一群有需求的消費者接受，並且願意提供資源交換他們所欲求之事物，「市場」的觀點油然而生。管理專家彼得·杜拉克（Peter Drucker，1909-2005）曾說：「行銷就是以顧客的眼光看大企業（洪世民，2005）。」；簡而言之，行銷是為了滿足消費者的需要來產生商品，形成市場觀念，藉以促成交換行為及關係之產生。行銷可視為是企業回應社會需求的橋樑。

所以，本段接下來分為行銷管理與行銷策略分別進行討論，行銷管理又分為行銷分析、行銷規劃、行銷執行與行銷控制；行銷策略則分產品、價格、通路、促銷及公關。

一、行銷管理

當市場有所欲求時，組織為滿足目標市場的需要，將進行行銷管理的任務，使營運更為良好、專業化。行銷管理是以概念、產品和服務在構思、定價、推廣與配銷的規劃以及執行過程得到交易完成，滿足個人和組織的目標。管理過程依序包括分析、規劃、執行與控制四種行銷功能（黃俊英，1997；李茂興，2000）：

（一）行銷分析

意指行銷管理人員應先分析市場和行銷環境，找出組織內部的優、劣勢以及外部機會和威脅，再將解析後所蒐集來的訊息，作為相關行銷人員制定行銷規劃、執行和控制功能的決策之依據。

（二）行銷規劃

分析後所發展出的行銷計畫，其結果將是一份能當作行銷行動的藍圖和衡量績效的基準之縝密的行銷計畫，當中包含下列步驟，依序如下（圖 1）：

- 1、 界定組織使命：組織使命的表達包括組織服務的顧客群體、提供的產品或服務、執行的功能，也可再加上使用的技術，其奠定於組織的歷史、管理階層的偏好、資源、獨特能力與環境因素，為的是說明了解組織的整體目標和長期承諾。
- 2、 進行情勢分析：亦稱 SWOT 分析，旨在探究組織的內部優勢（Strengths）、劣勢（Weakness），例如：組織使命、財務資源、技術資源、行銷資源等要素，以及外部機會（Opportunities）和威脅（Threats），例如：政治、經濟、社會、文化、人口環境等因素。
- 3、 擬訂行銷目標：從銷售預測的結果和考量其他因素，訂定不好高騖遠又能兼富挑戰性的銷售目標，以及產品在市場的佔有率目標。
- 4、 發展行銷策略：共三大策略，包含縮小範圍、選擇目標市場或目標顧客群體策略，決定組織在目標市場的有利競爭性定位策略，以及能影響目標市場的任何可控制變數和水準之行銷組合策略。

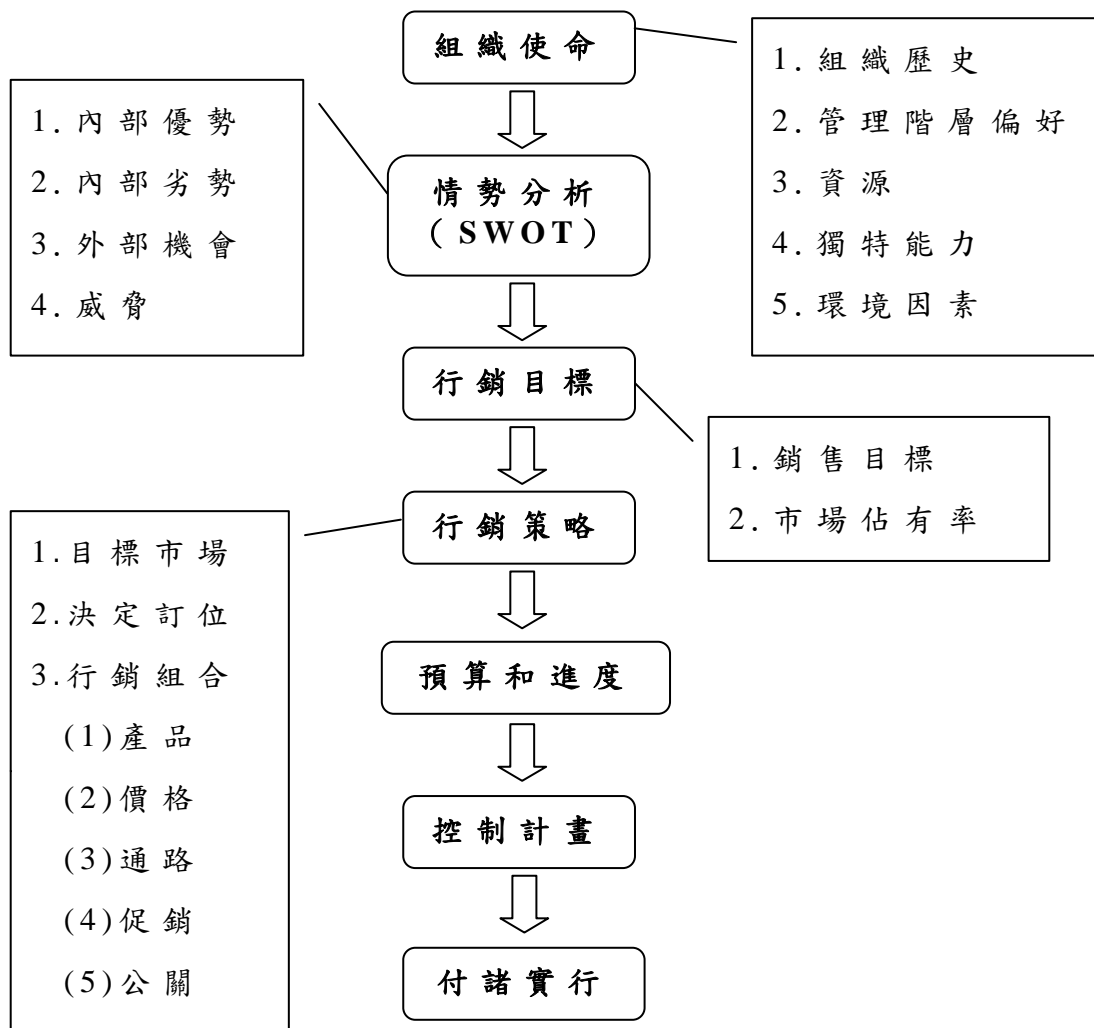


圖 1 行銷規劃分析模式

資料來源：研究者資料整理。

- 5、研擬控制計畫：操縱掌握行銷策劃，擬訂控制計畫，確保執行過程發生偏頗時能適時修正並導向正確實施方向，完成行銷目標的結果。

(三) 行銷執行

顧名思義就是依照行銷計畫實施履行，以達到行銷的策

略目標。執行經過著重對象的選擇（who）、市場的界定（where）、進入市場的時機（when）和競爭的方法（how）四部分。

（四）行銷控制

訂定好的完善行銷計畫隨時可能因為外在因素影響或執行時發生偏差，導致結果無法符合原先預期的目標，則必須在計畫實行的過程中，衡量結果、評估結果以及採取改正行動來縮短實際與預期成果間的差距。

行銷活動必會受到許多無法預期的外在因素所影響，而影響行銷工作的外在因素統稱為行銷宏觀環境（marketing macroenvironment），亦稱行銷總體環境。如圖 2 所示，這些外在因素將使得行銷策略跟著變動，外部市場機會與威脅都將隨之而來，故行銷人員必須隨時隨地關切環境的變動趨向，從顧客、銷售員、廠商、政府機關、報章雜誌、期刊書籍、學術研究機構等來源收集有關外在環境的訊息，並針對經過變動的行銷活動選取有效控制的因應計畫。

二、行銷策略

行銷策略在一特定的環境下，利用組織本身的優勢提供消費者滿意且認為具價值的產品或服務，使組織與其他競爭者有更明確的區別。而良好的行銷策略應當具有顯著的市場界定、組織優勢與市場需求契合，以及在重要環節的成功因素上得有高於其他競爭者的績效，讓消費者（customer）、競爭（competition）和組織（corporation）三個動態因素（合稱策略 3C，strategic three Cs）能保有彼此良好的關係，即組織與消費者須採取正面積極且具高度契合度，此外，還得



圖 2 行銷宏觀環境

資料來源：黃俊英（1997）。行銷學。臺北市：華泰。

超越競爭者與消費者之間的情志相投程度。也由於組織處於動態的環境之下，唯有投注行銷，才可將變動中的社會、經濟、文化、競爭等因素歸入整體的策略規劃過程中（李茂興，2000）。

然而，行銷策略是以行銷目標為基礎所擬發出來的戰略，明瞭消費者需求、市場競爭環境和組織產品優勢後，便能訂定目標市場，定位組織方向，甚至將販售產品後的銷售量、利潤、市占率等數據數量化，更能協助組織做為日後的追蹤和評定績效，接著商討何為達到目標的手法擬成行銷策

略，方可進行計畫的實行與踐諾。劉真如（2005）認為以顧客思維面向探究，行銷人員則需要瞭解 4C，也就是顧客價值（customer value）、顧客花費（customer costs）、顧客方便性（customer convenience）與顧客溝通（customer communication），清楚明瞭顧客需求並非推銷，而是要產品的高價值、低綜合成本、高方便性以及溝通；若是以賣方思維面向探究，需有良好行銷規劃，其行銷手法在早期有產品（product）、價格（price）、通路（place）和促銷（promotion）四大行銷組合（洪世民，2005），但隨著人類文明演進、經濟的發展等大環境的變遷，行銷觀念也隨之演變進化，在數年前已增添多種決策，故研究者另加入臺灣表演藝術團體行銷模式不足之公關（public relation）形成 5P（陳瑞峰、林靜慧，2008），使研究結果更為精闢詳盡。形成以下為五種行銷組合之介紹：

（一）產品

由組織的產品開始規劃一切行銷組合，包含設計、包裝、生產和銷售的商品、配送服務與售後服務等，旨在任何東西須能滿足消費者的欲望或需求，即為產品。此外，仍得考量產品的活動歷史背景、價值、獨特性、品質、消費者使用經驗等，因為產品開發的成敗將影響組織的利益，也牽涉資源利用效益和商業品質的提升。良好有價值的產品可擢升品牌的經營、組織的形象、消費者的忠誠度以及增加消費額度等正向效益（范惟翔，2005；彭建彰、呂旺坤，2005；陳瑞峰、林靜慧，2008）。

（二）價格

評估產品決策後，其次估量訂定價格策略，價格是行銷組合中與營收最相關的元素，在決定價格時應考慮何為組織對於此次活動的財務任務，是純粹賺錢、訓練員工服務品質、還是為了獲取其他利益；同時需要反映產品、行銷和服務等的總成本；最後要分析市場目標的消費能力與意願（陳瑞峰、林靜慧，2008）。亦有此一說，制定價格也可採用最常見的「成本加成定價法」，因應不同人事物所需而發展出的「需求定價法」和參考市場競爭者訂定的價格之「競爭導向定價法」三種定價模式來制定價格（范惟翔，2005）。然而，無論用哪種方式，只要能擬定出適當的定價，往往能替組織帶來最大投資報酬率，穩定組織營運狀況，連帶增添品牌知名度和品牌聯想等效果，但前提是不能忽略產品對消費者的價值（彭建彰、呂旺坤，2005）。

（三）通路

行銷通路在現今銷售扮演仲介的角色，包括產品生產流成與相關的銷售服務作業。不僅把產品運送到各地給消費者或更多的店點，使消費者能更快速與方便地享受到產品，組織也可因此接觸到消費者做進一步的服務與市場調查；又通路的選定不只根據地點的外觀來做決定，也必須考量方便性及功能性，因為這都將會影響消費者出席率多寡，也可能左右活動的特性和獨特氛圍。組織在思索銷售通路上須依不同的利益、市場區隔的重要性來斟酌合適的銷售途徑，大部分組織皆使用混合式或複合式的零售通路（范惟翔，2005；彭建彰、呂旺坤，2005；陳瑞峰、林靜慧，2008）。

(四) 促銷

是組織為宣傳產品、說服目標消費者購買或改變使用習慣，同時達到溝通目的的各種活動，屬於短期獎勵方式（彭建彰、呂旺坤，2005）。目標重點強調產品與服務的銷售，以及消費者滿意度的經營（姚惠忠，2009）。促銷方法不勝枚舉，通常是透過廣告、人員銷售、公共關係與推廣等管道，對消費者進行有效溝通，促使消費者產生購買行為（范惟翔，2005）。

(五) 公關

包括計畫、執行和評估的企劃步驟，經由多數人認可信賴的傳播管道，表達適合消費者需求、期望及利益的訊息和印象，以達到鼓勵購買和提高消費者滿意度為目的。行銷公關旨在汲取並強化行銷管理的功能，支援行銷企劃的目標，著重建立良好的組織形象，以及與相關利害關係人維持良善的互動關係。行銷公關是行銷促銷的方式之一，差別在於，促銷運用廣告管道的比例較公關高，而公關運用新聞宣傳管道的比例較促銷高，公關雖不能代替廣告等促銷方式，卻能同時提高廣告活動的附加價值，建立組織及產品朝向正面形象目標，可利用電視廣告媒體、廣播電臺、平面廣告（主要含報紙和雜誌）、直效回應（電話、E-Mail 及郵購等）及地點廣告等行銷傳播方式作為媒介，與消費者進行溝通。事實上，廣告、促銷和行銷公關有著相輔相成、密不可分的關係（吳玫琪、蘇玉清，1997；彭建彰、呂旺坤，2005；姚惠忠，2009）。科特勒曾於 2004 年預測未來十年媒體的影響（洪世民，2005）：報紙發行人量持續下滑；電視影響力漸趨薄弱；廣播聽眾因交通愈趨擁塞可能增多；雜誌數量因可鎖定及培養

忠實客戶而增加；廣告看板的影響力情勢看漲；網路、電子郵件與聊天室將隨世代的重視提升而成長。

研究依行銷策略之產品、價格、通路、促銷與公關五行銷組合為理論基礎，作為分析臺灣各表演藝術團體行銷現況之依據，方便行銷策略統整與歸納。

第二節 臺灣表演藝術團體行銷現況分析

景氣蕭條，明顯波及到表演藝術團體，不少團體已面臨存亡關鍵，從《表演藝術年鑑 2008》(2009)的大事紀顯示，除了皇冠舞蹈工作室曾於 2007 年關閉一年與 2008 年春禾劇團結束營運之外；金枝演社、古名伸舞團與光環舞集等團體也陸續傳出面臨斷炊危機；新象藝術經紀公司和臺北藝術推廣協會也曾因票房不佳而取消節目的引進，這已不僅是單一表演藝術團體的經營問題，而是擴大成為表演藝術生態生存與經營的危機，所以表演藝術團體在市場萎靡不振的情況找出有利生存的方法，關於產品、價格、通路、促銷和公關五大行銷面向就顯得極為重要，因此，本節先就大環境下的臺灣表演藝術團體生存優劣狀況為背景，再朝行銷現況做進一步分析。

一、影響臺灣表演藝術團體生存的背景

過去經濟狀況良好時，主要支持文化藝術的中產階級能持續一定的文化藝術消費能力，加上政府的財政投入與企業贊助藝文團體的意願較高，在政府、企業和觀眾三方面是臺灣表演藝術團體的主要收入(周倩漪，2009)，也是得以支撐出臺灣文化藝術團體發展的條件。但是，近年來，臺灣與其他國家相同，都深受金融風暴與衰退的經濟態勢影響，再加上 M 型消費趨勢，這些環境巨變所帶來的經濟長期衰退與結構惡化，已對臺灣社會經濟造成影響，連帶影響文化藝術領域在臺灣生存的空間，更遑論表演藝術在臺灣成長的惡化程

度（南方朔，2009）。接著，將臺灣表演藝術團體主要收入依據之政府、企業和觀眾三方面，作為影響生存的背景。

（一）政府

1、法令

近年政府對藝文的重視愈趨積極，從2002年起，文建會實行舊空間活化再利用，臺北酒廠經整修後，於2005年改為「華山創意文化園區」（華山1914創意文化園區官網，2010），以及臺中舊酒廠改為「臺灣建築·設計與藝術展演中心」等（臺灣建築·設計與藝術展演中心官網，2010）；2003年，擴大興建大型藝文館場，已規劃興建衛武營藝術文化中心、大臺北新劇院和臺中大都會歌劇院等（鍾寶善，2009）；2007年，臺北市文化局開辦「藝響空間網」計劃，鼓勵團隊進住北市閒置空間（于國華，2009）；2007年，文建會以4年13億整建各文化中心（表演藝術聯盟，2008），以及結合著名藝文團體與藝術家的合作或跨領域大製作等文化活動（表演藝術，2010），也政策宣示將文化預算提高至總預算的4%、增加文建會經費，加上2010年，文化創意產業發展法和產業創新條例的通過。政府執行這些已興辦通過或擬定計畫中的作為，的確令各級政府、企業、藝文團體和國際性經紀公司看到了生機，但也可能處理不當而產生負面效應，政府必須審慎安排與執行，才能幫助國內文化與藝術活動團體達到真正適切展望與發展（朱宗慶，2010）。

2、經費

國內表演藝術團體倚靠政府的實質補助主要來源為文建會與國家文化藝術基金會(簡稱國藝會)(表演藝術聯盟編輯室, 2009)。根據文建會與國藝會官方資料, 2009年, 文建會提高扶植演藝團隊經費, 從2008年的1億增加總補助金額至2.32億(文建會施文彥, 2010), 但相對地, 國藝會表演藝術類補助卻從2006年的9,500萬逐年遞減至2009年的6,200萬, 創下近年新低(國藝會官方網站, 2010)。

3、場地

根據文建會委託中華民國建築協會所調查全國文化展演設施產業資源現況及產值中(2007)表示, 臺灣文化展演設施分成展示與表演兩大類, 依據設施設置單位、空間面積(觀眾席位)、空間用途與從業員數等項目進行評比, 界定為I類: 相當國際級, 佔0.6%、A類: 相當國家級, 佔5.8%、B類: 相當縣市級, 佔42.3%與C類: 相當鄉鎮級, 佔51.3%, 共4種設施規模類別與各佔比例(表1)。數據顯示, 全臺灣的「表演」場地僅24處, 若加上「展演」場地56處, 共80處。

表 1 臺灣文化展演設施產業與設施規模類別

類別 設施	I 相當 國際級	A 相當 國家級	B 相當 縣市級	C 相當 鄉鎮級	設施總和 (處)
展示	1	17	96	165	279
表演	1	0	16	7	2
展演	0	4	40	12	56
類別總和 (處)	2	21	152	186	359
百分比	0.6%	5.8%	42.3%	51.3%	

資料來源：中華民國建築協會，(2007)。全國文化展演設施產業資源現況及產值調查研究。臺北市：文建會。

臺灣表演場地不足一直是眾所皆知之事。文建會(2005)在探討表演藝術產業生態系統時就已提出，不僅場地長期不足，且多數表演場地還無法提供行銷及觀眾開發之服務，甚至，中南部的舞臺設備遠不及北部，常讓演出團體的演出製作成本增加，而間接阻斷中南部觀眾開發與經營。中華民國建築學會(2007)所舉辦的一場表演設施產業座談會中，屏風表演班製作人林佳鋒表示：大型場地使用率高，卻多集中在主要城市；整場座談會結論也提及場館營運人力和經費吃緊的面向。2008年，國立國光劇團副團長鍾寶善繼續提到：「劇場、團隊與觀眾」是形塑演藝環境的重要三者，缺一不可。也因臺灣演藝政策進步緩慢，導致遲滯不前、無法順利互動，衍生出劇場資源不足、舞臺硬體不佳、設備安全堪慮的窘境，加上各縣市文化中心經費緊縮，無從邀聘演藝團體，促使地方文化中心與演藝團體無法產生良性互動，造成觀眾

的培養趨緩，觀賞人數亦無法支撐演藝廳的龐大座位數量。飛人集社劇團團長兼製作人石佩玉（2009）更直接點出，近年表演藝術團體快速成長，短期內立刻反映出表演場地的不足，又以目前登記在臺北市的藝文團體總數，對應的小型表演場地也是十分少。可見，無論表演場地規格大或小全都明顯不足，這一直以來都是表演環境無法改善的條件之一。

中華民國建築學會（2007）僅就「表演」設施論，全臺國際級 I 級場地，目前唯有國立中正文化中心（簡稱兩廳院）1 處，A 級場地也只有宜蘭國立傳統藝術中心、高雄市立文化中心、臺北國立國父紀念館與臺北華山文化園區 4 處，這五處也幾乎都集中在北部地區，表演場地地區分布明顯懸殊。總言之，大型表演場地太少，硬體設備仍不足等問題，是造成觀眾人口的養成落差大或無法增加的原因之一。中央政府積極規劃興建的大型演藝中心，原本預計 2012 年竣工啟用，卻屢傳資金龐大、工程難發包與營運團隊流標等訊息（鍾寶善，2009），2008 年，高雄衛武營藝術文化中心重新完成設計及追加預算，進入發包作業，預計 2010 年開工；2009 年，臺中大都會歌劇院開工，高雄縣大東藝術中心接近完工，臺北藝術中心完成競圖，北、高兩地流行音樂中心完成選址，以及臺灣戲劇藝術中心開始進入設計遴選階段（平珩，2010）。

（二）企業

企業的年度行銷預算，大多考慮贊助關於年輕人與流行娛樂，或是國際型商業節目，對於國內團體並不熱中。臺北藝術推廣協會執行長陳琪認為，企業的行銷目標的在於國際知名度高以及票房需求量大，例如：雲門舞集，或是高收入

高格調路線的古典音樂節目，但創意性和文化性強的表演藝術便無法輕易獲得企業的青睞。另外，音樂時代劇場藝術總監楊忠衡表示，有些企業旗下的基金會可能贊助無利益但有效益的製作，例如：古典音樂界因品牌化和明星化走向，有機會讓企業接觸高收入客層，因而樂於投資；但戲劇界缺少此優勢，所以獲得的贊助並不多，唯有讓企業贊助符合實用主義原則，能互創價值，相得益彰，那麼，獲得企業的贊助即有可能（周倩漪，2008a）。

早期企業所成立的基金會多為單純贊助單一或系列節目演出，但近年來，基金會不再只是扮演贊助金錢的角色，因應藝文角色變得多元化，轉而主動挑選藝術團體委託創作、籌辦藝術季，舉辦年度評比、頒發獎項等。例如：「臺新銀行文化藝術基金會」辦理臺灣首度大型藝術獎助活動；「永齡教育慈善基金會」以委託創作方式長期資助雲門舞集，並投資大風劇團與音樂時代製作臺語音樂劇《四月望雨》；或是「臺積電文教基金會」所舉辦「臺積電心築藝術季」，讓新竹地區的科技業界與熱愛藝文人士每年引頸期盼的活動等。如此企業與表演藝術的合作，能帶給表演藝術團體諸多收穫，尤其是具強烈企業利益動機的金融企業，積極主動行銷的手法，比藝文團體的更加敏銳。除此之外，已退休的宏碁創辦人施振榮，於2008年邀集曾獲十大傑出青年的藝文界人士，共同推動「藝企平臺」，成為將表演藝術帶進企業界，企業贊助藝文的合作計畫，締造雙贏的價值（李惠美，2010a）。

(三) 觀眾

過去所做的藝術推廣，透過大眾媒體的傳播，使藝術人口逐漸增加，引起國際性與歐美的商業型態經紀公司的注視，帶來大型、複合流行、藝術與娛樂的節目，吸引大眾人口傾向觀賞，此商業性劇場演出增多，讓偏向藝術型的經紀公司或表演團體受到衝擊。然而，觀眾選擇變多，又有雄厚資本的商業型經紀公司強勢行銷，無疑對藝術人口的維持與擴增具強烈的威脅，再加上長年下來，國際環境變遷、政府無所作為、媒體八卦導向與流行娛樂風行等諸多因素作用變化，使臺灣藝術文化趨向淺層，觀眾的屬性偏向模糊，讓臺北藝術推廣協會執行長陳琪更直言：「臺灣的市場，沒有基本盤。」(周倩漪，2008a)。

另外，整個環境受到傳播媒體多元化的影響，表演藝術團體在行銷宣傳上面臨宣傳轉移，由於媒體多樣化，電子媒體趨多，平面媒體削弱，焦點與效益無法集中，表演藝術團體僅能在有限的成本下，審慎挑選一些藝文性媒體播放宣傳。以純藝術節目來說，表演場次較少且對吸引觀眾興趣的門檻較高，成本相對較大，加上宣傳經費有限，在多方利空的情況下，表演團體的經營更陷入挑戰(周倩漪，2008a)。

新象創辦人許博允表示：「藝術是生活需要的，但不是絕對必要的，可是長期來看，又是必須要有的。」(周倩漪，2008a)；藉由藝術洗禮，可陶冶人民內在素養，當藝術長期成為民生必需品，達到藝文普及，無形中拓展觀賞人口，提升藝術品質，順利推行藝術教育，培育更多從事藝文及觀賞人口，塑造臺灣更好的演藝環境，提升國家競爭力(鍾寶善，2009)。然而，在臺灣經濟低迷之際，觀眾為減少不必要開銷，

已開始篩選「必要」與「不必要」觀看的節目，加上物價持續上升，國內票價早已增加，相對地票房壓力也油然而生。但觀眾所選擇「不看不行」的節目，也就是說票房好的節目不代表一定就是「好」的節目，因為票房好的節目通常符合貼近人心、必須要看和喜歡看的指標；存在藝術價值的節目，可能因為不合乎觀眾口味或非民生必需而失去票房，在不景氣的情況下，無非是表演藝術團體需要在觀眾生活與藝術市場之間尋找到平衡點，才得以挺過危機（周倩漪，2008a）。

至於採用銷售方式抓住觀眾心理即可賣出好票房的思維始終管用，中低價票、學生票和折扣票在表演藝術市場仍然具有吸引力，尤以近年來推出的套票折扣，在不景氣的需求量大增，買愈多場次折扣愈多或是提前於期限內購票將享折扣優惠等定價策略，顯示折扣的行銷手法依然是最直接的銷售利器。而高價票的銷售，雖然仍舊有維持消費習慣的高票價族群在支撐，但卻具有特定品牌風尚的挑選條件，所以如何訂定票價讓高中低消費族群滿意又不失售票獲利，是表演藝術經紀公司和表演團體需要再深思之處（周倩漪，2008a）。同時卻必需思量，曾於公設（指國家設立）交響樂團擔任副團長多年的何康國（2010）論及，公設樂團無收支盈餘的壓力，若不顧及票房收入，採取贈票等方式吸引觀眾觀賞，將養成觀眾不消費的習慣，也擠壓其他團隊的經營空間，惡性循環之下，不僅民間團隊無法生存、專業工作者的工作意願降低，連帶影響日後觀眾消費與素質，造成產業瓦解的危害。無論是公設或民營團體，在票價的調整與行銷策略必須相當謹慎使用，如何在經營與吸引觀眾購買之間取得平衡，是各表演藝術團體需要有所衡量。

采風樂坊團長兼藝術總監黃正銘：「表演藝術是個虛擬的商品，因為根本還沒聽到產品，就要先買票，而且也無法預知演出者當場的狀況好不好？」（禡洪濤、夏學理、鍾寶善、黃正銘，2010）由於表演藝術有著不同於其他行業的獨特性，因此，在作品數量上無法被量化與量產，同樣的作品也會因為在不同的地點、時間、演出者的狀態、觀眾的情緒以及演出者和觀眾的互動回饋等不可完全控制的因素組合，產生同樣作品卻無法複製的結果，也導致觀眾從作品中得到的情感與知性的經歷也有所不同。如此特殊原因，讓表演藝術所創作出來的作品於市場的佔有率無法與一般產品相比較，投資報酬率相對也降低（李惠美，2010b）。對於先付款卻又無法掌握產品品質的觀眾，購票觀賞演出可以說是一次次的賭注，因此，表演藝術團體如何掌握觀眾需求和欲求也應在行銷表演藝術時一併考量（李慧珍，2008）。

二、臺灣表演藝術團體行銷現況

現今臺灣表演藝術團體的行銷狀況各有優劣，營運較好的團體甚至已拓展到國外或是擁有穩定的經營經費，而營運較差的團體已面臨倒閉或產生營運危機，研究者依據表演藝術中音樂、戲劇、傳統戲曲和舞蹈四種類型作進一步分析。

（一）音樂

臺灣音樂表演藝術團體在行銷產品的考量，重視團體本身獨有特色，將樂團清楚定位且朝減量、精選的方向推出節目。也會採取「大師牌」，邀請國內外有名氣的指揮或樂手共同演出，例如2008年底跨年，國家交響樂團與國際知名指揮家史拉特金（Leonard Slatkin）合作推出新年音樂會（李秋

攻，2009)。樂團還可能邀約流行歌手一同合作，例如：歌手王力宏與臺北市立交響樂團在上海世界博覽會的臺北日開幕式合作演出多首歌曲，並計劃於2011年在國家音樂廳指揮樂團演出（林仁斌，2010）。甚至是跨界、跨團體、跨型態的演出模式，都被廣泛使用，例如：臺北市立國樂團與雲門舞集2合作的《跳 Tone》是音樂與舞蹈的結合；采風樂坊的《西遊記》邀請劇場導演李小平加入情節、肢體和舞臺意象等元素；臺北市立國樂團與長號名家林伯格合作，以西洋管樂模仿吹出鍾耀光《擊鼓罵曹》，展現中西樂器的深刻融合等（林采韻，2010）。

價格的行銷因應景氣不理想，音樂團體紛紛減低票價，包含直接調降票價、折扣、學生票或套票等折扣策略，直接回饋給樂友（周倩漪，2008a），但降低票價也可能因此產生惡性競爭的結果，音樂團體必須在開銷、節目品質與觀眾預算等多方層面仔細操作考量（李秋攻，2009）。

文建會（2007）一項報告指出，音樂團體行銷票券地點以電子商務販售的方式多於寄發 E-Mail 為主（70%），其次是網路訂票系統（60%）、電子報（50%）、網路廣告（50%）、與各大網站合作（23%），最少使用 Blog 與 BBS（3%）的行銷方法。而針對各團的需求或推廣走向的不同，在實體地點的行銷也略有不同。例如：十方樂集則走精英專業路線，減少鄉鎮基層的演出，改多朝音樂系所學校作推廣；臺灣國家國樂團推展社會基層巡演，縮短城鄉差距，將音樂藝術深耕各地，於文建會（2010）統計，2009年共辦理126場國樂音樂會，吸引了近8萬人次親臨現場聆聽。國立臺灣交響樂團、臺灣國家國樂團、臺北市立國樂團這些所謂公部門樂團，反

而傾向趨於人群，做社區推廣（李秋玫，2009）。

至於觀眾看表演以外的附加價值，音樂團體也有促銷與公關手法。大多採用音樂會屬性宣傳節目、舉辦演講與餐飲飯店合作、提供相關贈品的手法之外，也會安排觀眾觀看彩排、講座以及可與大師面對面等（李秋玫，2009）。另外，擊樂基金會還曾在2008年舉辦的「臺北國際打擊樂節」與年輕族群出入頻繁的法雅客合作，在店內連續播出新節目公播帶，同時又與摩斯漢堡合作，在販賣處與餐盤紙上顯出演出訊息廣告，連帶也將贊助廠商增加曝光機會（周倩漪，2008a）。也有先在網路大量曝光造成話題，而讓演出時的觀眾大爆滿的團體，這是2009年，成員包含小提琴名家基頓·克萊曼所組成的「伊古德斯曼 & 朱」搞笑二人組，以喜劇手法諷刺古典樂界的怪異現象，先在 Youtube 引起熱烈討論與高點閱率，之後演出的音樂會票券是順利且快速地賣光，由此可見，虛擬管道宣傳的影響力已是現在數位時代不可忽視的公關行銷手法（林采韻，2010）。

（二）戲劇

近年來，商業劇場模式已經為許多大型臺灣戲劇表演藝術團體建立穩固一群品味固定的消費觀眾，戲劇團體採用商業劇場經營方式，讓觀眾走進劇場，例如：表演工作坊的《陪我看電視》、綠光劇團的《人間條件 4——一樣的月光》、林奕華與張艾嘉的《華麗上班族》與屏風劇團的《全面犯罪》等演出，都締造出成功票房（耿一偉，2010），同時讓品牌塑造形象提高，也因此讓中小型劇團，如金枝演社、臺南人劇團、莎士比亞的妹妹們的劇團也開始嘗試與市場對話（廖俊逞，2010）。

至於臺灣戲劇表演藝術團體所採用產品的行銷手法，除了經典劇目已有一定口碑與品牌（廖俊逞，2010），也祭出天王歌手品牌保證，例如：果陀劇場的《梁祝》標榜凌波和胡錦的招牌組合；表演工作坊賴聲川聯結王偉忠兩大天王推出舞臺劇《寶島一村》；綠光劇團《人間條件》系列大打吳念真品牌；莎士比亞的妹妹們的劇團聯合誠品書店與歌手陳綺貞創作的《膚色的時光》；螢火蟲劇團的《天光》邀請電視演員馬幼興合作等，都締造出驚人票房、加演或開發新客群的好成績（廖俊逞，2009；楊美英，2010）。尚加入跨界元素，不只是主題題材的選用以及結合其他媒材的合作而已，還有風格形式混搭、文化跨界，甚至是參與製作人員的跨國協作，都讓臺灣戲劇節目變得更豐富多樣化（耿一偉，2010），例如：金枝演社曾推出《浮浪貢開花》融合 5、60 年代臺灣復古文化元素主題；河左岸劇團結合繪本作家幾米的媒材，創造出覆滿詩意的音樂劇；無獨有偶工作室劇團的《最美的時刻》混搭偶戲與單人表演；莫比斯圓環創作公社的《2012》跨界拼貼裝置、戲劇、舞蹈、音樂和儀式。除了跨界的選擇，臺灣戲劇表演藝術團體也嚐試在節目內容加入社會議題，試圖表達自我對臺灣社會的關懷，其中不乏觸及家庭、外勞與教育問題、社會或勞工運動、鄉野生猛或同志問題等（廖俊逞，2010；耿一偉，2010；陳玉慧部落格網址，2010；楊美英，2010）。在在顯示戲劇團體在產品考量非常多元多變，且勇於嘗試與創新的行銷方式十分成功。

戲劇團體在價格的行銷除了一般表演藝術團體都會使用的學生票、折扣票和套票折扣等方式，其實是很少在票價上做降低的動作，甚至是反方向的調升票價，此情形從 2008

年開始，像優劇場、果陀劇場、表演工作坊、綠光劇團等都是，而屏風表演班更早在 2005 年的《莎姆雷特》一劇，就已將原本 300 到 1,800 元的定價提高成 500 到 2,500 元，屏風表演班的公關部經理表示，作品無論新舊，即使是舊戲重演，但舞臺佈景、服裝、音樂、燈光幾乎都是重新設計，再加上硬體設備、人事和宣傳等開銷，每齣製作費仍超過 2,000 萬元，所以調高票價是隨物價波動而調漲（廖俊逞，2008）。

文建會（2007）一項報告指出，戲劇團體行銷票券地點以電子商務販售的方式多於寄發網路訂票系統（87.50%），其次是 E-Mail 為主（83.30%）、電子報（66.70%）、網路廣告（54.20%）、與各大網站合作（50%），最少使用 Blog 與 BBS（8.30%）的行銷方法。戲劇團體除了走進校園和學生接觸，也重視與社區觀眾的互動，會不定時舉辦工作坊或研習等活動，也開設戲劇教育和體驗課程（于國華，2010；楊美英，2010），這些都將可能讓更多人了解認識戲劇團體，同時也讓戲劇團體達到宣傳效果。此外，也有些戲劇團體積極進軍大陸，屏風表演班和表演工作坊都在嘗試，且經營成果不差（廖俊逞，2009）。

公關的手法，螢火蟲劇團導演韓江曾表示，由於劇團觀眾年齡層大多在 25 到 45 歲觀眾屬性，所以會在部落格宣傳、購買燈箱廣告、旗幟以及請專人於大眾上下班時間發送演出宣傳單等（楊美英，2010）。

（三）傳統戲曲

在產品的選材取向與跨界，傳統戲曲團體也有所經營，從 2004 年開始就已現出端倪，當代傳奇劇場就邀請電影導演徐克重新製作《暴風雨》；國光劇團《天地一秀才》的重新製

作則是結合兩岸三地，由大陸戲曲編劇陳亞先創作，王安祈修編而成；視覺劇場巨擘羅伯·威爾森與第一名旦魏海敏打造東西合作的跨界作品《歐蘭朵》；2010年，臺灣春風歌劇團的《雪夜客棧殺人事件》將推理名著《東方快車謀殺案》重新改編，挖掘臺灣歌仔戲更多可能性；結合歌仔戲與臺灣文學音樂劇場的《海神家族》，讓傳統題材被重新詮釋；而真快樂掌中劇團也曾接觸紙雕戲、南管和北管等各種不同題材或媒材（南方朔，2005；耿一偉，2010；林保堯、王慶臺、游冉琪、柯世宏，2008）。也會祭出明星效應，像是豫劇界的王海玲、歌仔戲的楊麗花和唐美雲、明華園的孫翠鳳等品牌威力，帶動看戲的觀賞風氣，同時吸引媒體注意。甚至改變觀眾對傳統戲曲有著刻板印象的相聲，也已從傳統的魏龍豪和吳兆南，跳脫成為馮翊綱與宋少卿的新穎相聲型態，馮翊綱和宋少卿所相聲的內容敘述多與生活息息相關，使觀眾感受更親合貼近，所塑造出不一樣的產品與品牌風格，吸引了眾多年輕客群（禡洪濤、夏學理、鍾寶善、黃正銘，2010）。

文建會（2007）一項報告指出，傳統戲曲團體行銷票券地點以電子商務販售的方式多於寄發網路廣告（62.50%），其次是 E-Mail 為主（43.80%）、網路訂票系統（43.80%）、電子報（18.80%）、與各大網站合作（18%），最少使用 Blog 與 BBS（6.30%）的行銷方法。國光劇團表示曾舉行過夏令營、參與政府舉辦基層與校園的巡演；采風樂坊不僅亦前進校園與基層社區，還曾舉辦「千人拉胡琴」活動，讓更多民眾參與傳統戲曲。而在沒有經費的情況下，傳統戲曲團體通常必須承接許多商業演出，以平衡開銷，但若以行銷角度來看，也可能因此擴展新客群（禡洪濤、夏學理、鍾寶善、黃

正銘，2010)。

(四) 舞蹈

臺灣舞蹈表演團體在作品的考量，多以不影響編舞者的創作為主，降低其他開銷讓作品順利完成，作品內容無論是創作導向或市場導向，已經不只是以前單純舞蹈的演出形式，不僅內容大膽多變化，也跨界結合其他藝術或團隊，嘗試更多作品可能性(周倩漪，2009；南方朔，2005)。至於，演出的票價多在400至2,500元之間，雖有學生票、套票等優惠(廖俊逞，2008)，但文建會(2007)曾調查出，觀眾觀賞票價超過1,000元的舞蹈演出意願低落，這是舞蹈團體在思考如何吸引更多觀眾觀看的隱憂。臺灣表演場館長期不足，而且多數表演場館僅作演出使用，沒有提供行銷與觀眾開發服務，使得舞蹈團體在演出前後皆無法利用租借的表演場館做宣傳。加上北部以外的場地，無法提供足夠的舞臺設備，導致舞蹈團體若往中南部演出，必須增加演出製作成本，或使演出打了折扣，也間接造成中南部觀眾開發不易的窘境(文建會，2005)。

文建會(2007)指出，舞蹈團體行銷票券地點以網路訂票系統最多。此外，舞蹈團體也到各級學校舉辦講座與演出等推廣，在宣傳演出作品與販賣票券之餘，仍不忘落實舞蹈紮根。公關方法則除了傳統文宣行銷外，也運用撥打電話、更新部落格和網路媒介的傳播(周倩漪，2009)。

第三節 臺灣舞蹈表演藝術團體行銷現況分析

在現今經濟困頓的時期，臺灣舞蹈表演藝術團體為求生存，當然也免不了在編舞者創作、舞者表現、經費成本、演出地點、宣傳造勢與廣告促銷等行銷結構上做改變。接著，以行銷策略理論 5P 作基礎，分析臺灣舞蹈表演藝術團體行銷現況。

一、產品行銷現況

現代、芭蕾和民族等不同類型之舞蹈團體對於演出的製作考量略有差異，但在編舞者的創作較無太大刪減空間，多半以減少演出人員為多，或是依據各舞蹈團體的需求與努力維持演出內容的精緻度之下，將舞臺、燈光、音樂與服裝設計等方面之費用縮減至最少，有些舞蹈團體獲得政府年度扶植團隊的補助經費可加以利用，然而，更多或新成立的舞蹈團體卻面臨著必須自力救濟的命運（周倩漪，2009）。

近年，表演藝術團體都有在產品的內容設計上有明顯突破與變化，舞蹈也不惶多讓，在產品內容也傾向大膽策展的方式、結合其他藝術的演出所推出的節目愈來愈多（南方朔，2005），例如：早期影舞集的《@夢》、《非愛情故事》就已開始舞者與影像的結合；雲門舞集與爆破藝術家蔡國強合作的《風影》，是舞蹈和視覺創意一同構思的結合；吳義芳的獨舞演出中加入李明道所設計的數位機器人，嘗試虛擬人和真人與之共舞；黃翊整合自身舞蹈、攝影、錄像、音樂、美術之經驗作品《SPIN 2010》（李秋玫，2010）；以及雲門舞集 2 與臺北市立國樂團異業結合所激盪出的《跳 Tone》，現代舞

與國樂的合作，破除舞者和樂者的既定模式，雙角色的互換交流跨出新融合（林采韻，2010）；國立臺灣體育學院創作的原住民現代芭蕾舞劇《蛇郎君》，融入東西方音樂，與國立臺灣交響樂團共同演出（張震洲，2010）等節目，能吸引舞蹈觀眾的好奇與更多的非舞蹈觀眾群進入舞蹈領域。又或者林懷民所創作的《聽河》，融合了生命與環境的反射，除題材新穎兼具對社會的關懷與互動，也能挑起不同領域觀眾的興趣及好奇心（何康國，2010）。

二、價格行銷現況

臺灣舞蹈表演團體的演出票價幾乎沒有因為物價波動而調漲，以臺灣目前演出場地最優質的兩廳院為例，票價都在400至2,500元之間，學生票、套票或提早購票還有六到九折不等的優惠，雖然票價沒有變動太大，但是多了更多優惠與折扣，反而是變相降低價格（廖俊逞，2008）。但這樣低價的策略顯然是有效的，例如：世紀當代舞團《三十型男之同床異夢》以預購套票六折或單場七折的優惠，讓座位在正式開演前兩個月就銷售一空（周倩漪，2008a）。

文建會（2007）於2005年所作的一項調查指出，觀眾觀賞一場舞蹈演出之最高願付價格平均為769.08元（表2），但以實際調查數據來說，大部分的觀眾只願意花費1,000元以下來觀賞舞蹈演出，顯示舞蹈團體在決定票價時仍須考慮大部分觀眾意願，或甚至是免費觀賞的演出才能吸引更多觀眾，但這對經費嚴重缺乏的舞蹈團體無疑是雪上加霜。

表 2 觀眾觀賞一場舞蹈演出之最高願付價格

	人數	百分比
不願意花錢	531	29.37
1- 500 元	497	27.49
501-1,000 元	446	24.67
1,001-1,500 元	149	8.24
1,501-2,000 元	91	5.03
2,001-2,500 元	23	1.27
2,501-3,000 元	31	1.71
3,001 以上	40	2.21
總和	1,808	100.00

資料來源：行政院文化建設委員會（2007）。表演藝術產業調查研究。
臺北市：作者。

三、通路行銷現況

臺灣表演場館長期不足，而且多數表演場館僅作演出使用，沒有提供行銷與觀眾開發服務，使得舞蹈團體在演出前後皆無法利用租借的表演場館做宣傳。加上北部以外的場地，無法提供足夠的舞臺設備，導致舞蹈團體若往中南部演出，必須增加演出製作成本，或使演出打了折扣，也間接造成中南部觀眾開發不易的窘境（文建會，2005）。

文建會（2007）一項報告指出，舞蹈團體行銷票券地點以電子商務販售的方式多於寄發網路訂票系統（73.70%），其次是網路廣告（57.90%）、E-Mail 為主（52.60%）、電子報（42.10%）、與各大網站合作（21.10%），最少使用 Blog

與 BBS (10.50%) 的行銷方法。此外，舞蹈團體還注重校園推廣，例如：課程、講座與小型演出等方式，除了落實舞蹈扎根，也和學校洽談各種看表演優惠及可能合作的方案。或是與政府合作，一來，增加演出機會和曝光率，二來，也能到學校和鄉鎮社區做舞蹈推廣 (周倩漪，2009)，例如：表演藝術校園巡迴演出及示範教學計畫、表演藝術團隊巡迴基層演出活動、地方文化館活化巡演計畫-大手牽小手·跨步向前走等活動 (行政院，2010)。

四、促銷行銷現況

臺灣舞蹈表演藝術團體會從校園、講座、課程和演講等場合透露出演出訊息的同時，當場給予票券直接優惠 (周倩漪，2009)。然而，在現有文獻，行銷手法中促銷行銷的方式，提到針對臺灣舞蹈表演團體的資料稀少，以致於研究者無法在此多加闡述。

五、公關行銷現況

臺灣舞蹈表演藝術團體所使用的促銷方法仍偏向傳統，除了傳統文宣行銷之外，也撥打電話、校園講座和部落格網路更新之方式 (周倩漪，2009)。然而，現有文獻缺乏行銷手法中公關行銷的方式，並無明顯且直接提到針對臺灣舞蹈表演團體的資料，以致於研究者無法在此多加闡述。

第四節 臺灣舞蹈表演藝術團體現況分析

從1988年，象徵臺灣舞蹈指標的雲門舞集曾暫停一切公演經營（已於1991年復出）；2007年，成立23年的皇冠舞蹈工作室的關閉歇業，皇冠藝術節也因此停辦（已於2008年續辦），以及近年來也陸續傳出古名伸舞團與光環舞集等團體可能停止營運的消息，超過20年的時間，仍無法改善舞蹈表演藝術在臺灣生存的空間，始終令藝術工作者擔憂痛心（雲門舞集官網，2010；表演藝術聯盟，2009）。以下就補助經費缺乏、票房收入虧損、排練場地不足與專業人員稀少不穩定四個面向論述分析：

一、補助經費缺乏

雖有「扶植全國演藝團隊計畫」、「縣市傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫」與「文化臺灣巡迴展－表演藝術團隊鄉鎮校園巡演」等活動，幫助藝文團體經營永續、提供演出機會；文建會和國藝會的經費補助，每年暫時得以解決一些藝術團體的生存問題，但在政府實施計畫無法真正對症下藥，又相關法令的朝令夕改或遲遲延宕之際，情況仍舊沒有徹底改善，加上演藝經費時常遭到政府或縣市地方挪用或減少，藝文政策惡性循環之下，是扼殺表演藝術團體的存在，造成人民文化素養隨之下降、視野封閉，問題只會日益嚴重。更論行政院在2003年宣布「新十大建設」的啟動，2005年通過共9,235億元的預算審核，其中「國際藝術及流行中心」的興建計畫，佔334億元（6.7%），包含高雄衛武營藝術中心、大臺北新劇院以及北、中、南流行音樂中心。正因此關係，近幾

年的政府補助經費達到負成長，在人浮於事的情況下，團體所得到的補助也只是杯水車薪，更加難以生存（表演藝術聯盟編輯室，2009；行政院，2003）。

二、票房收入虧損

文建會（2007）調查2005年各表演藝術類型之收入來源比例，其中，舞蹈類的票房收入僅有18.83%，相較於戲劇類的42.08%，顯得太過窮態。陳錦誠（2008）也提到，2007年的扶植演藝團隊年度票房所得百分比，現代戲劇類的票房佔總收入的41%，音樂類是17%，舞蹈類與戲曲類分別是11%和10%，同樣顯示臺灣舞蹈表演藝術團體在票房收入所得的薄弱。目前主要還是仰賴政府補助的臺灣舞蹈表演藝術團體，缺少自主經費，導致活動與計畫不可自我安排，表演機會和時間處處受制於他人，無法正常發揮實力與妥善經營管理。在面臨政府補助現況是每況愈下，內憂外患之時，若是失去政府這個後盾，則根本無法自行生存，臺灣舞蹈表演藝術團體也將遭遇斷層危機（辛玫臻，2004）。

三、排練場地不足

根據文建會（2007）在進行表演藝術產業調查時指出，臺灣舞蹈表演藝術團體共有44團，其中分布在北部有26團、中部2團、南部的15團以及東部的1團（表3），大部分的團體仍集中在北部，南部在近幾年也開始有興盛發展的趨勢，但仍是在表演藝術類型裡團體最少的。

表 3 各表演類型之地域分布

	現代戲 劇類	傳統戲 曲類	舞蹈類	音樂類	總和 (團)
北	27 65.85%	41 43.62%	26 59.09%	49 56.32%	143 53.76%
中	4 9.76%	37 39.36%	2 4.55%	16 18.39%	59 22.18%
南	8 19.51%	14 14.89%	15 34.09%	21 24.14%	58 21.80%
東	2 4.88%	2 2.13%	1 2.27%	1 1.15%	6 2.26%
總和 (團)	41 100.00%	94 100.00%	44 100.00%	87 100.00%	266 100.00%

資料來源：行政院文化建設委員會(2007)。表演藝術產業調查研究。
臺北市：作者。

隨著舞團的成立愈來愈多，相對地，舊問題未真切得到改善，新的問題又相繼接踵而來。首先，因舞蹈團體城鄉分配不均，舞團面臨排練場地嚴重不足的情況，是以北部最為嚴重；舞蹈因為需要跳躍、抬舉、位移大等動作或大型道具和布景的運用，使舞團所需的場地得具足夠的高度、寬度及深度，場地中還不能有樑柱，使尋找場地的限制擴大；房地市場又不斷飆漲，對於空間的使用，常需在租與搬之間反覆數次，甚至是租用不符規格又昂貴的克難排練場（周倩漪，2008b）。

2008年，臺北市文化局延續以往推動「藝響空間網」經驗，清查出20多處閒置空間，將釋出給符合的藝文團體開放申請進駐使用，這些空間將不收租金，僅需負擔水電費、管

理費及部分稅金，進駐後可簽約使用三年。看似完善的配套措施，還是無法滿足團體的需求，由於那些閒置空間大多地處偏遠或建築條件不良，問題可能無法簡單修復，再加上空間數量和距離都離團體過於遙遠，使得目前的空間都不適宜作為舞蹈排練場地，無法有效急迫地解決排練場地不足的窘境，與其他縣市的場地問題一樣，仍舊存在（于國華，2008）。

四、專業人員稀少不穩定

一直以來，大環境的惡性循環，造成學子的出走、轉行，每年的畢業人潮中，投向表演藝術行業的人數正在逐年下降，不論是專業演出人員、行政人員亦或相關技術人員，連人力資源都呈現低迷狀態。就文建會（2007）在2005年分別針對人力資源的學歷、年齡、年資及薪資四項目進行調查，發現具大學學歷的從事人員最多，達54.13%；年齡普遍低於30歲，共佔67.94%；年資以1年到3年、4年到6年的人數最多，都是32.64%；兩萬元已是常年也是多數人的薪資所得，高達57.24%。

單看比例固然無法瞭解人員投入的多寡，臺灣舞蹈表演藝術團體在總人數部分才剛滿千位門檻，僅多於表演藝術類別的戲劇類，更不論去比較大眾行業的人口數，且臺灣開始對藝術行政職業的重視時間較晚，各階層的專業藝術行政工作者都明顯不足。更論，舞蹈所花費的時間與結果本來就不成比例，且舞蹈薪資現況多半非以專職計算，收入十分不穩定，尤其是專業演出人員，所謂「臺上三分鐘，臺下十年功」，時間、精力都在排練時耗盡，沒有多餘的心力去賺取生活費用，顧及身分便無法兼顧到生活，久而久之，不夠自給自足

的專業人員只能選擇離開，找尋穩固薪水的工作。如此現象已蔓延到從事舞蹈藝術工作的相關人員之跡象，甚至影響到現在的在學學子職業選擇意願程度，極速下降的從業人口亦是舞蹈現今面臨的困擾（文建會，2007；周晏如，2006；何康國，2010）。

綜觀臺灣音樂、戲劇、傳統藝術與舞蹈表演藝術團體之行銷現況，發現各表演藝術在產品、價格、通路、促銷與公關之行銷策略皆有運用，但舞蹈團體在臺灣的自我生存能力偏低，常因經營理念薄弱以及行銷策略運用不妥之故，降低觀眾熱誠和觀看演出意願，無法增加新客群，並且存在舞蹈團體生存經營所面臨的危機。因此，第三章將就本章發現，以訪談為研究方法，個案舞團為研究對象，探究其經驗並找出困境因素所在，或瞭解其成功的經驗，將臺灣舞蹈表演藝術團體生存現況作一資料彙整與分析。

第三章 研究方法與設計

從第二章文獻探討的相關論點和數據可以發現，舞蹈表演藝術團體在臺灣的自我生存能力偏低，臺灣舞蹈表演藝術團體常因經營理念薄弱以及行銷策略運用不妥之故，降低觀眾熱誠和觀看演出意願，也無法收攬新客群，故嘗試以個案訪談，探究其經驗並找出困境因素所在，或瞭解其成功的經驗，解決臺灣舞蹈表演藝術團體生存現況。

第一節 研究方法

本研究使用方法使用「個案研究法」、「內容分析法」與「半結構訪談法」三種，並設計臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略之訪談大綱，分別詳述如下：

一、個案研究法

個案研究法是對一個案作全盤的研究，對象可以是個人、團體、機構或地點。應用觀察、心理測量、文件分析、家庭訪問、檢查紀錄、調查與個別約談，7種蒐集資料的方法，擴大範圍蒐集個案資料，了解個案的現況及相關訊息，分析探討後，確定問題癥結，進而提出改良矯正措施（馬信行，1998）。

本研究以2001年至2010年，連續10年獲選補助的舞蹈表演團體為個案研究對象，採集個案背景、演出與行政文件、經營行銷方式紀錄等資料，透過對個案行銷手法的分析，瞭解臺灣舞蹈表演藝術團體在行銷上的作法與看法，逐條提出解決方案。

二、內容分析法

內容分析法主要是用於描述研究，利用目前的文件資料或資訊傳播資料進行分析。可達到描述時況、以鑑定並比較其重要性來建立內容效度、評析內容偏見或意識形態，以及分析特性與錯誤等目的（林生傳，2003）。

三、半結構訪談法

是正式的非書面問卷，用設計過的一系列結構性問題，引導回答者對於特定問題進行回答，作深入探究，採用開放性問題，獲取事後能比較和對照的資訊。半結構式訪談有助於研究者形成對事件的看法，並可使研究者取得檢驗研究假設的資料。通常包含口語的敘述及談話，在自在交談的氣氛中，需仔細傾聽、找出問題核心，藉以通曉研究對象談話的真正意涵。在訪問受訪者時，須具備六項要領，以達到訪查的目的（林生傳，2003；卯靜儒等，2004）：

- （一）營造友善的氣氛；
- （二）清楚說明研究目的；
- （三）熟悉內容，掌握要領，靈活提出問題；
- （四）旁敲側擊，誘引答案，耐心等待；
- （五）忠實地正確紀錄答案；
- （六）編印訪談指引。

王文科（2002）表示，訪談法會經由訪問者與受訪者之間的口頭直接交互作用，而衍生其優劣，運用訪談進行研究的優缺點如下表 4：

表 4 訪問調查的優劣表

優點	缺點
1. 容易取得較完整的資料	1. 訪問所蒐集來的量化資料未必準確
2. 較易深入了解問題的核心	2. 訪問者的主觀見解與偏見可能使結果造成偏差，信度受疑
3. 可揭示明確的目標	3. 訪問調查成本偏高，時間耗損長
4. 能評鑑答案的真實性	4. 無足夠自我檢視、思索答案或與他人磋商的時間
5. 適用於特殊的對象	5. 缺乏標準化題目用語，無法確實比較不同受訪者的答案
6. 可以控制環境	6. 訪問無法保證受訪者不致曝光
7. 可掌握問題的次序	7. 記錄不易

資料來源：研究者資料整理。

為避免訪談結果不夠客觀，研究者遵循訪談程序，提升調查結果之信效度，針對受訪者進行深度訪談，依據林生傳（2003）所提出之方法與程序有：

- （一）確定訪談目的與功能，以及訪談的理由；
- （二）選擇訪談的樣本；
- （三）安排訪查的時程；
- （四）設計訪查內容與表格；
- （五）選拔並訓練訪查員；
- （六）進行訪談；
- （七）記錄與整理訪談的資料；
- （八）分析資料。

第二節 研究流程

本研究主旨環繞在找尋並發展一個屬於舞蹈表演團體的行銷手法，試圖以個案訪談了解與修正臺灣舞蹈表演藝術團體在行銷策略的不足，採用相關文獻蒐集探討，以及實際調查記錄，其調查重點在其經營方式、經營理念與行銷策略，再透過彙整之內容解析結果和討論，作為臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略之參考，研究步驟如圖 3。

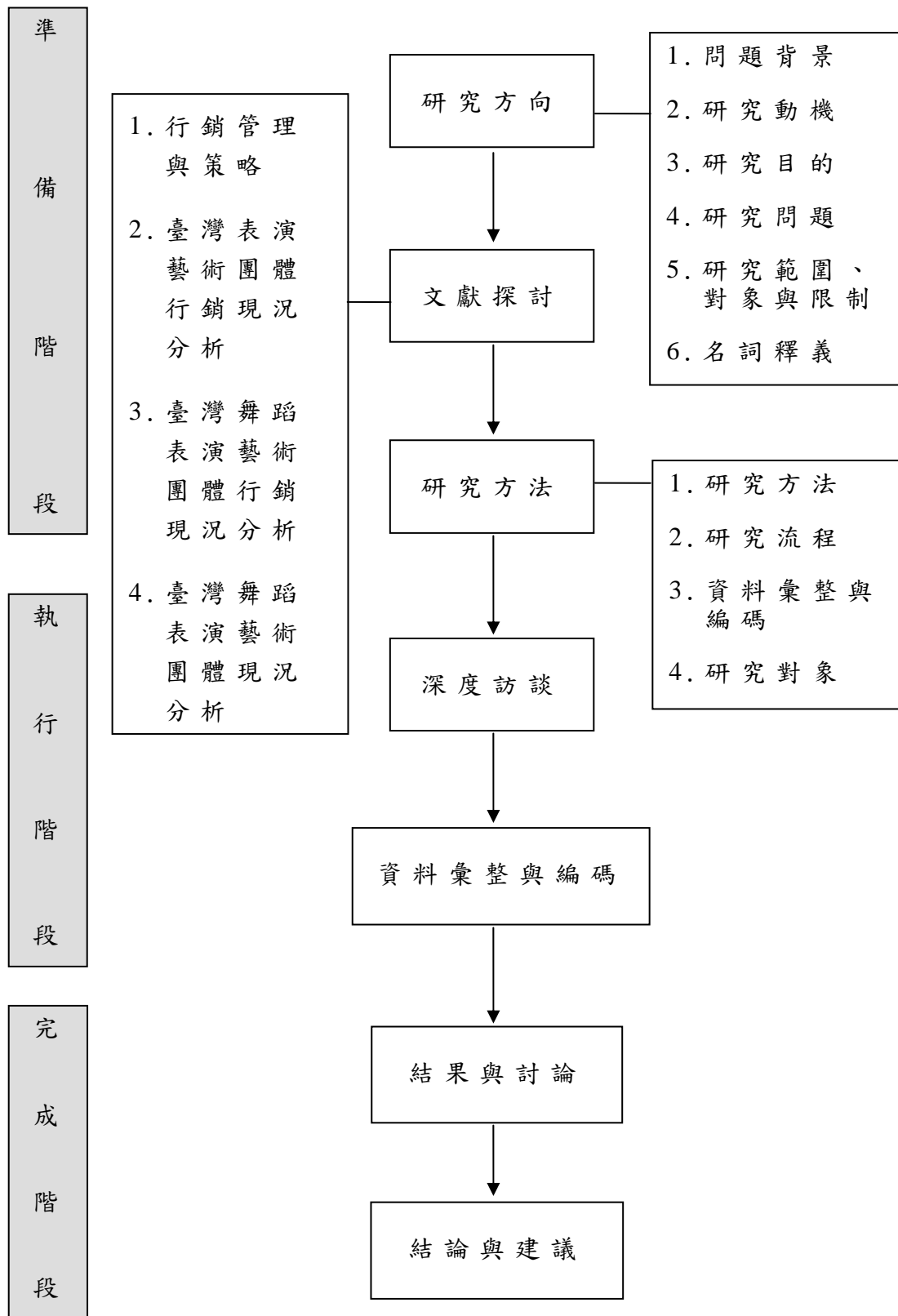


圖 3 研究步驟
47

第三節 資料彙整與編碼

一、訪談大綱設計

根據文獻整理並經過專家效度檢核，發展出半結構是訪談大綱，針對文建會所選的扶植演藝團隊，連續多年獲選補助的舞蹈表演團體，進行深度訪談，並於訪談後再度修正，作為下次訪談依據。

二、效度分析

本研究之半結構是訪談大綱，請教國內專家學者進行德菲法（Delphi）編製而成，已具備內容效度。因目前國內無針對舞蹈行銷研究之專家學者，固研究者擬定本訪談大綱後，邀請國內舞蹈和運動行銷專家學者，提供本研究訪談大綱之專家意見，以求訪談題目之完整性。專家學者名單如下表 5：

表 5 專家學者名單

專家學者	職務	專長領域
王慶堂	國立臺灣體育學院副教授	行政管理與領導、體育行政
陳碧涵	國立臺灣體育學院副教授	舞蹈教育、舞蹈與文化、高等教育
楊峰州	國立臺灣體育學院副教授	休閒產業經營管理、休閒運動行銷、休閒運動趨勢

註：依姓氏筆劃排序。

本研究採取半結構訪談方式，事先擬定訪談題目（訪談題目請見附錄一），以電話方式取得受訪者同意，同時向受訪者解釋本研究目的，之後透過電子郵件方式寄出研究大綱與訪談提綱供受訪者參考，並以電話確認收到後再行協調訪談時間。本研究採用面對面訪談和電話訪談兩種方式進行訪談工作，訪談過程中以重複相同問題（不同問法）的方式來確認訪談結果是否正確，訪談結束後，根據訪談錄音檔案與筆記整理出訪談逐字稿，將摘錄對本研究有相關性或重要影響的語句並加以分類。

本研究為質性研究，質性研究關切的是經驗本質，而非事件如何發生，資料著重於文字性的詮釋與歸納，資料分析必須經過編碼、分割、歸類、群集進行不斷反覆詮釋、分析與組合等的工作（林麗娟，1997）。在訪談後，研究者將針對訪談所得資料有組織地記錄與整理訪談資料，進行分類：

- （一）訪談日誌：研究者將根據每次的訪談日期加以記錄，形成日誌。
- （二）撰寫訪談逐字稿：逐字稿由研究者獨立完成，目的是能更清楚地記錄訪談過程，並不斷檢視研究者所問問題之適切性。
- （三）進行訪談摘錄及編碼：研究者反覆閱讀逐字稿後，節選出重點，摘錄訪談關鍵字句及編碼工作，重新組織使之較具邏輯性（表 6）。
- （四）記錄受訪者的身分背景與工作執掌作分析與歸納現象，使結果更接近與深入層面的探討。

表 6 本研究之逐字稿編碼規格

對象 / 工具	代碼 - 日期 - 序號	說明
訪談對象		0 年 - 0 月 - 0 日 -
舞蹈空間	0000-00-00A	訪談對象
臺北民族	0000-00-00B	
臺北首督	0000-00-00C	
高雄城芭	0000-00-00D	
光環舞集	0000-00-00E	
新舞臺	0000-00-00F	
文件工具		
錄音	R0000-00-00	R : Record
電子回覆	E0000-00-00	E : E-Mail

第四節 研究對象

研究者以入選文建會演藝團隊扶植計畫之補助團隊為基礎（請見附錄二），挑選自 2001 年至 2010 年，連續 10 年獲選文建會扶植演藝團隊補助的舞蹈表演團體作為訪談對象，能長期且連續不斷地獲得政府支持的舞蹈團體，除了在舞團成立時間已有 10 年以上的累積，其經營和行銷策略必有值得學習或仿效之處，研究者欲將這些舞蹈團體行銷策略成功方式，分析和統整出相似或創新之行銷方法，此外，研究者認為藉由不同視野剖析臺灣市場行銷策略較為宏觀，因此，另訪談新舞臺「新舞風」公關部經理，瞭解分析舞蹈團體與臺灣市場需求在行銷方式的差異處，作為臺灣表演藝術團體中的舞蹈類團體行銷策略之參考借鏡的研究對象。以下表 7 為研究者整理之歷年舞蹈類扶植舞蹈團隊獲選名單：

表 7 獲選文建會演藝團隊扶植計畫之舞蹈類補助團隊

編 號	舞團名稱	年度										獲 選 次 數	
		20 01	20 02	20 03	20 04	20 05	20 06	20 07	20 08	20 09	20 10		
1	舞蹈空間	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
2	臺北民族	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
3	臺北首督	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
4	高雄城芭	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
5	光環舞集	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
6	雲門舞集舞團	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
7	新古典舞團	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	10
8	原舞者	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	9
9	三十舞蹈劇場		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	9
10	臺北越界舞團	*	*	*	*	*	*	*		*		*	8
11	無垢舞蹈劇場	*	*		*	*		*	*	*	*	*	8
12	世紀當代舞團				*	*	*	*	*	*	*	*	7
13	廖末喜舞團	*		*	*			*	*	*	*	*	7
14	蕭靜文舞團	*	*	*	*	*	*						6
15	極至體能舞蹈團		*	*	*	*				*	*		6
16	古名伸舞團	*	*		*	*	*						5
17	組合語言舞團	*	*	*		*	*						5
18	肢體音符舞團	*					*			*	*		4
19	太古踏舞團	*	*	*	*								4
20	稻草人現代舞蹈團							*	*	*	*		4

表 7 (續)

21	舞工廠舞團				*	*	*	*	4
22	漢唐樂府南管古典 樂舞團	*	*		*				3
23	臺北芭蕾舞團	*	*	*					3
24	蘭陽舞蹈團				*	*		*	3
25	舞鈴劇場				*			*	3
26	羸舞劇場						*	*	3
27	水影舞集				*	*			2
28	8213 肢體舞蹈劇場							*	2
29	爵代舞蹈劇場							*	2
30	藝姿舞集							*	1
31	靈龍舞蹈團							*	1
32	蒂摩爾古薪舞集							*	1
33	林文中舞團							*	1

資料來源：研究者資料整理。

從 2001 年至 2010 年間，每年皆獲選文建會演藝團隊扶植計畫歷年補助團隊有：雲門舞集、舞蹈空間、新古典舞團、臺北民族、臺北首督、高雄城芭、光環舞集共 7 團。研究者向各團行政人員徵詢訪談意願後，其中，雲門舞集因行政人員事務繁忙，無法撥空給予訪談，以及新古典舞團行政人員即將離職，無適當人選可進行訪談，故僅有舞蹈空間、臺北民族、臺北首督、高雄城芭、光環舞集，共 5 個團體接受訪談。

另外，研究者訪問新舞臺「新舞風」公關部經理，選擇此對象是由於臺灣除了各舞團行政行銷人員之外，從事專業舞蹈行銷的人員稀少，而新舞臺的「新舞風」系列是專門從國外引進舞蹈表演團體來臺演出的運作模式，且行之有年，行銷經驗必定有值得可取之處，所以研究者選擇新舞臺作為臺灣市場需求的研究對象，認為有其必須與重要，藉由不同視野剖析臺灣市場行銷策略，瞭解舞蹈團體與臺灣市場需求在行銷方式的差異程度（訪談題目請見附錄三）。再將訪談逐字稿加以歸納分析（訪談逐字稿請見附錄四）。以下表 8 為研究對象彙整表：

表 8 研究對象資料彙整表

受訪舞團（單位） 名稱	受訪者	職稱	受訪方式
舞蹈空間	葉瓊斐	行政經理	面談
臺北民族	黃怡潔	行政經理	面談
臺北首督	陳玉美	行政經理	面談
高雄城芭	張秀如 匿名	藝術總監 行政暨團員	多次電話訪談
光環舞集	劉紹爐	藝術總監暨 編舞者	面談
新舞臺	黃麗宇	公關部經理	電話訪談

資料來源：研究者資料整理。

研究者就各官方網站所呈現資料與訪談所得結果，整理出重要資訊，介紹如下：

一、舞蹈空間

- 成立時間： 1989 年
地理位置： 臺北市松山區
舞團類型： 現代舞
負責人(團長)： 平珩
藝術總監： 平珩
成員人數： 12-16
創作作品： 以不斷創新改變為宗旨。2006 年後，跟多位編舞者合作，甚至是跨界跨國際的共同創作。
經營理念： 給舞蹈科系畢業學生們發揮的空間，同時，不斷前進各級學校做推廣，將藝術教育向下扎根。
設有演出場地： 皇冠小劇場

二、臺北民族

- 成立時間： 1988 年
地理位置： 臺北市中山區
舞團類型： 民族舞
負責人(團長)： 蔡麗華
藝術總監： 蔡麗華
成員人數： 14-24
創作作品： 風格不侷限於傳統民族舞蹈，曾嘗試民族創新、結合現代舞以及近期的禪意風格等。
經營理念： 旨在承襲臺灣的民族舞蹈，秉持研究和創新精神，朝向更精緻化的呈現邁進，甚至發揚臺灣民情放眼國際。
成立基金會： 2000 年，成立「臺灣樂舞文教基金會」，目的在於致力傳揚臺灣民族舞蹈之美，以及臺灣傳統舞蹈之研究、保存、傳承、創新、精緻演出與校園社區推廣等。

三、臺北首督

- 成立時間： 1990 年
地理位置： 臺北市士林區
舞團類型： 芭蕾舞
負責人(團長)： 徐進豐
藝術總監： 李淑惠
成員人數： 14-16
創作作品： 朝創作芭蕾舞新作品為主。2000年起，作品內容有芭蕾舞與現代，現代芭蕾舞是現在的風格，平常訓練主力仍以芭蕾舞為重。
經營理念： 團長認為過去臺灣的芭蕾舞多古典芭蕾舞，而創作性內容頗具前景，朝向創作芭蕾舞運作，試圖讓臺灣累積更多自有芭蕾舞。

四、高雄城芭

- 成立時間： 1992 年
地理位置： 高雄市苓雅區
舞團類型： 芭蕾舞
負責人(團長)： 張秀如
藝術總監： 張秀如
成員人數： 16-17
創作作品： 以芭蕾舞為出發，具古典芭蕾舞與創作芭蕾舞兩種，後者佔整個演出的 70%。
經營理念： 為提升芭蕾舞舞蹈藝術，以及給舞者一個演出的舞臺。

五、光環舞集

- 成立時間： 1984 年
地理位置： 臺北市北投區
舞團類型： 現代舞
負責人(團長)： 楊宛蓉
藝術總監： 劉紹爐
成員人數： 16
創作作品： 由早期鄉土時期，轉變為動作、主題與變奏相關連系列時期，到更純粹簡單自然的舞蹈呈現，近期加入聲音與肢體統合與探索，趨向身心靈合一。
經營理念： 以舞會友，讓心靈沉澱放鬆的理念與大眾做經驗分享。

六、新舞臺

- 成立時間： 1997 年
地理位置： 臺北市信義區
場館館長： 辜懷群
經營理念： 為滿足追求精緻文化之生活者，無論在外租、前台、後台都強調技術與服務專業，盼在觀眾、表演團體、以及企業體之間形成一個網狀的思考模式及營運空間。節目涵蓋音樂、舞蹈、戲劇、傳統戲曲四大類。
成立基金會： 1997 年，同時成立「財團法人中國信託商業銀行文教基金會」，不僅為營運一座設備優良的場地，更強調回饋社會，與民分享。

七、新舞臺之新舞風系列

- 推出時間： 2000 年
新舞風類型： 現代舞
藝術總監： 林懷民
創作作品： 以現代舞團為主要對象，每年訂出明確主題，邀請國際上備受矚目的舞團來臺演出。

就上述資料窺得知，五個舞團中，唯有高雄城芭位於南部高雄，其餘居處臺北縣市；僅舞蹈空間自有表演場地；僅臺北民族有成立基金會。相較於「新舞風」有固定表演場地與基金會支援，臺灣舞蹈團體在硬體設備、經營規模和資本等方面大部分皆顯得不足完善，表示臺灣舞蹈團體仍有偌大進步空間，也可能因為受限於些許條件限制，影響其經營管理及行銷策略的運用。

第四章 結果與討論

本研究以深度訪談方式，加上蒐集次級資料為輔助，針對國內舞蹈表演藝術團體的沿革發展、管理運作、行銷模式，以及對整個舞蹈表演環境的分析與未來遠景進行研究。研究者以 2001 年至 2010 年，連續 10 年獲選文建會扶植演藝團隊補助的舞蹈表演團體為對象，經研究者聯繫之後，共有 5 個舞蹈團體願意接受訪談，此 5 個團體為：舞蹈空間、臺北民族、臺北首督、高雄城芭、光環舞集。研究者另訪問新舞臺「新舞風」公關部經理，藉由不同視野與經驗剖析臺灣市場行銷策略，瞭解舞蹈團體與臺灣市場需求在行銷方式的差異程度。

本章先將所獲得的訪談內容經過整理歸納後，分別就各團體與新舞臺之經營方式、經營理念與行銷策略，進行資料分析，再以質性研究方法中的歸納比較分析法，與過去相關研究進行比較分析，進一步說明有何相似或交集之處，了解與修正臺灣舞蹈表演藝術團體在行銷策略的不足，再透過彙整之內容解析結果和討論，找尋並發展一個屬於臺灣舞蹈表演藝術團體的行銷手法，作為參考。

因此，本章共分為三小節，第一節為臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理現況；第二節為臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況；第三節為臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷策略。

第一節 臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理現況

一、目前臺灣表演藝術團體經營管理的模式與決策

(一) 舞蹈空間

舞蹈空間為中型舞團，每年固定 2 檔新製作，依每年經費設定製作，規模大小不拘，大製作的製作費是 350 萬以上，小製作費用則在 150 萬左右。維持 2 年是創作導向作品與 1 年是觀眾導向作品的模式，其中觀眾導向多偏親子劇。觀眾群與票房來源多來自各級學校與舞蹈相關學者，以臺北場地而言，介於 1,000 至 1,500 人左右的觀眾群，2010 年由兩廳院主辦的《月球水》更讓觀看人數上昇至 3,600 人，雖然可能因多方因素造成觀眾群突然劇增，但至少已明顯成功地開發新客群。

我們是中型舞團，每年兩檔新製作，依據每年的經費及創作者來衡量，也有可能兩檔都是大製作，大製作的製作費在 350 萬以上，小製作是 150 萬左右，視經費及場地設定製作規模。(R2010-12-07A、E2011-01-12A) 以臺北來說，我們穩定的觀眾群大概是 1,000 人到 1,500 人，可是 2010 年《月球水》有將近 3,600 位觀眾，觀眾群會比較廣泛。基本上，觀眾來源有老師推薦、親朋好友、舞者推票等，多為學生、學者與表演藝術相關的人士。(R2010-10-05A)

舞團組織成員有：藝術總監兼團長、藝術行政 3 位（分為行銷企劃、行政事務與行銷財務）、排練指導與全職團員 8 至 12 位，管理決策主要為藝術總監平珩、編舞者與行政人員共同討論。

目前我們舞團有藝術總監平珩；視當時邀請的編舞者；全職舞者 8 至 12 人，一年一聘，人數視編舞者的需求而定；1 位排練指導；3 位行政人員，分行銷企劃、行政事務與行銷財務〈預算控制跟人事的管理〉，平時各自負責工作，但是當活動進行時，大家還是要互相支援。管理決策通常由藝術總監、編舞者和我們行政人員共同討論。（R2010-10-05A）

（二）臺北民族

臺北民族為大型舞團，採每年固定製作 1 個新作品，搭配舊作巡演或邀演的方式穩定運作，新製作通常是 300 至 400 萬的大型製作，近兩年則因加入影像與更多劇場元素，所以將製作費提高至 400 至 500 萬。該舞團之觀眾族群多為舞蹈相關人士，年齡層集中於 18 至 40 歲，以臺北場地來說，穩定累積達 2,000 人左右觀眾群，近期禪風舞作的產生，更開發了與宗教有關的新觀眾族群。

每年一個全新的製作，以大型為主，接下來就是去年或前幾年的作品的重新詮釋，我們可能會再到其他鄉鎮，或是有別的國家的邀演、藝術節之類的。一場製作費以往是 300 萬至 400 萬，這兩年我們提高到 400 萬到 500

萬，因為加了影像，融合更多劇場元素，像是在服裝上面也更要求，所以在製作費用上相對會更增加。舞蹈系、相關科系的學生，以及舞蹈有相關行業的人，以 18 到 40 歲左右較多，還有就是我們近幾年做跟宗教有關係的，我們開發到了一些新的族群。一場以 1,000 個座位來說，我們大概賣六、七成，臺北城市舞臺通常都是演 3 場。（R2010-10-10B、E2011-01-11B）

舞團組織成員有：藝術總監、藝術行政 2 位（分為企劃與執行製作）、會計兼票務、兼職團員 10 至 20 位（擔任排練、服裝、場地和音樂組長或組員），管理決策主要為藝術總監蔡麗華。

我們每年都會甄選新的舞者，原則上，每年保持在 15 至 20 位兼職團員。最高決策是藝術總監蔡麗華，同時暫代團長，再來有 1 位舞團經理，2 位行政人員，一為藝術行政偏企劃執行，二為藝術行政偏執行製作或公關宣傳，與 1 位財務會計兼票務，另外，有專案或公演前，我們會有一個約聘形式的工讀專案助理。而舞團的排練組長是從團員體系去找，我們會給補貼或津貼讓他擔任這份兼職行政部分，像排練組長和服裝組長等，再細分下去還有各組組員，我們等於用團員方式的概念來訓練，除了是舞者外，還有分擔到團務的部分，所以才會幫他們編組。（R2010-10-10B）

(三) 臺北首督

臺北首督為中型舞團，一年 1 個新製作，再搭配 1 個舊作品，採巡迴舊作後演出新作方式進行，新作品製作費用在 250 萬左右。觀眾年齡層以往集中在 20 至 50 歲，2010 年《無言歌》的觀眾則 3 至 70 歲都有。觀賞類群多為舞蹈專業人士，但新竹場次的科技人士會佔一半以上，以全臺巡迴各場地之平均值，觀眾達有七至八成，其中每年有 30% 的新族群，流動率大，也可能因演出城市的不同，而影響票房，例如：2009 年的嘉義票房只有 40% 左右。

舞團每一年新製作的預算約 250 萬左右，總預算 500 萬上下。(E2010-12-30C) 一年一個新製作，搭配一個舊作品，我們會先巡迴舊作，增加舞者舞臺經驗，也訓練新進舞者的表演經驗，再演出全新製作，屬中型舞團。

(R2010-12-07C) 觀眾年齡層以往集中在 20 歲到 50 歲左右，外縣市還有國小的舞蹈班也會看，今年觀眾小到 3 歲大到 70 歲都有，範圍很大。以全臺灣票房平均，大概都會有七至八成，其中每年有百分之三十左右的新觀眾，流動率還是很大，還有演出城市的不同，也會影響票房，2009 年因為在暑假，主力在學生，所以很難掌握，所以，那年嘉義的票房大概只有百分之四十。一般的人會來，專業的人當然是比例佔比較重，新竹場的科技人會佔一半。(R2010-10-05C)

舞團組織成員有：團長、藝術總監、行政經理 2 位（分會計跟行政經理與會計）、排練助理、全職團員 2 位（含排練助理）、兼職團員 8 至 10 位。管理決策主要是團長徐進豐。

我們有專職跟兼職人員，專職舞者有 2 位，其中包含一位排練助理；兼職大概 8 到 10 位，平均一檔作品在 10 人左右。決策主力在團長，會跟我們討論，還有藝術總監，我們行政人員有分會計跟行政經理兩位，其實像我們團隊的規模，就是一人行動辦公室，票務、公關、行銷和拉贊助...，至於帳款、贊助預算與設計的部分是會計負責，設計部分因為他本身在電影公司，接觸過電影的文宣，兩人都是互相幫忙。（R2010-10-05C）

（四）高雄城芭

高雄城芭為中型舞團，每年最少 1 個新的製作，包含創作芭蕾舞或古典芭蕾舞，比重不同，古典芭蕾舞的製作略約三年一次，並以每年編製之作品為首要考量，其次，其次，才是考慮製作的費用。觀眾族群有喜愛舞蹈或熱愛芭蕾舞的人，也有舞蹈班學生與公司行號等。若以舞蹈類型來分，古典芭蕾舞的年齡層較小，創作芭蕾舞年齡層則多在 15 歲以上。以高雄場地 2,500 個位置而言，觀眾人數有 6 至 7 成左右，超過 1,500 人，依舞劇的熱門程度決定表演天數，通常是連演兩場。

我們每年最少一個新的製作，屬中型舞團。基本上，在製作費用的部分，是以我想做什麼，我再想辦法去克服，若經費不足的部分，就去找更多經費，如果這檔虧錢，

下一檔可以接一些小演出來補貼。年度製作在各文化中心最少 6 場的演出，製作費可能沒有很高，但是巡迴的費用加起來就很驚人。(R2010-11-26D1) 喜愛舞蹈、喜愛芭蕾舞的人、舞蹈班與公司行號等等。古典芭蕾的年齡層較小，創作芭蕾舞年齡層則多在 15 歲以上。以高雄場來說，大概都有 6 至 7 成的觀眾，我們會依舞劇的熱門程度決定表演天數，通常觀賞的人多以及舞碼熱門，我們就會演兩天；若觀看的人並不多，我們就演一天。(R2010-10-20D1)

舞團組織成員有：藝術總監、行政人員 4 位（共同執行行銷、宣傳、售票、公關與財務會計等事務）、兼職團員 11 至 12 位。舞團決策者是藝術總監張秀如。

藝術總監，行政人員有 3 位，沒有特別細分工作內容，包括行銷、宣傳、售票和公關都要支援，另有 1 位會計，有時候像舞展接近時，會計也必須一起處理行政工作。兼職舞者 11 至 12 位。舞團決策者是藝術總監張秀如。(R2010-10-20D1)

(五) 光環舞集

光環舞集為中型舞團，每年固定製作 1 至 2 個新作品，製作費用在 95 萬至 150 萬元內，搭配舊作不定時受邀演的方式運作，每年另有多場講座與工作坊。觀眾年齡層分布廣泛，從學生到中年人士皆有，其中不乏光環之友、舞蹈班學生、

社區大學、相關文化歷史協會和學術等民間社團，以臺北場地而言，穩定維持在 1,000 人固定觀眾群。

新作品的製作費用在 95 萬至 150 萬元內。
(E2010-12-18E) 我們一直在演出，每年 1 至 2 個新製作，屬中型舞團。有死忠的觀眾，年紀跟我差不多，光環之友；舞蹈班的學生，盡量早點接洽，讓他們知道訊息；民間團體、社團就喜歡看表演，像文化歷史協會、學術和社會大學都有；我作講座後，覺得很有興趣的人，或可能在電視上看到介紹我而好奇來看；在外面舉辦的工作坊的民眾。以 2009 年《無言》在臺北兩廳院的實驗劇場連演五場，大約有 1,000 位觀眾支持。
(R2010-10-09E)

舞團組織成員有：藝術總監暨編舞者、團長暨行政總監、行政執行與 5 位全職團員；另有藝術顧問、燈光設計、2 位兼職團員、2 位舞監兼技術執行、會計與英文總編，屬兼職人員。管理決策由藝術總監暨編舞者劉紹爐及全體人員共同進行討論。

藝術總監、團長兼行政總監、舞者 5 位與行政執行，以上皆為專職人員。藝術顧問、燈光設計、舞者 2 位、舞監兼技術執行 2 位、會計與英文總編，以上為兼職人員。
(E2010-12-18E) 我們常會一起討論，我不會一個人自己決定，就大家出主意，包括行政部分、舞者，因為他們才會有參與感。(R2010-10-09E、E2011-01-17E)

根據訪談結果彙整如表 9 所示：

表 9 臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理現況一覽表

	舞蹈空間	臺北民族	臺北首督	高雄城市	光環舞集
製作 (年)	2 個新作	1 個新作 舊作巡演	1 個新作 舊作巡演	至少 1 個 新作	1-2 個新 作
新作 製作 費 (萬)	大：350 以上 小：150	300-400 近兩年： 400-500	250	依作品	95-150
觀眾 群	1. 學校與 舞蹈相 關人士 2. 1000- 1500 人(臺 北)	1. 舞蹈相 關人士 2. 18-40 歲 3. 2000 人(臺 北)	1. 舞蹈專 業人 士；新 竹場次 多科技 人士 2. 20-50 歲 3. 達 7-8 成人數 (全臺 平均)	1. 舞蹈相 關人 士；公 司行號 2. 古典芭 蕾年齡 小；芭 蕾創作 年齡在 15 歲 以上 3. 1500 人以上 (高雄)	1. 學校； 舞蹈相 關人 士；社 區大 學；民 團社 2. 學生到 中年人 士 3. 1000 人(臺 北)
組織 規模	12-16	14-24	14-16	16-17	16
組織 成員 (人)	1. 藝術總 監兼團 長 2. 藝術行 政 3 3. 排練指 導	1. 藝術總 監 2. 藝術行 政 2 3. 會計兼 票務 4. 兼職團	1. 團長 2. 藝術總 監 3. 行政經 理 2 4. 全職團 員 2	1. 藝術總 監 2. 行政人 員 4 3. 兼職團 員 11-12	1. 藝術總 監暨編 舞者 2. 團長暨 行政總 監 3. 行政執

表 9 (續)

	4.全職團員 8-12	員 (同任劇場工長或組員)	(含排練助理)	5.兼職團員 8-10	行	4.全職團員 5	5.兼職團員 2	6.藝術顧問	7.燈光設計	8.舞監兼技術執行 2	9.會計	10.英文總編
決策者	1.藝術總監	2.編舞者	3.行政人員	藝術總監	團長	藝術總監	全體成員					

資料來源：研究者資料整理。

由表 9 得知，各舞團每年發表一個以上新作品；製作費用平均為 300 萬；唯有臺北民族超過 20 人的組織規模較龐大；各舞團成立所在地之觀眾群皆達上千人數，集中在學生族群至中年人士之間；舞團管理決策多以藝術總監為主要決策者。

二、目前臺灣表演藝術團體經營管理面臨的問題

(一) 舞蹈空間

舞團目前主要面臨的難題為男舞者的缺乏與財務問題，為平衡年度預算，行政人員除了舞團演出之外，必須額外負擔更多行政活動，例如：高雄世界運動會、臺北聽障奧林匹克運動會以及華山起藝等行政工作，以填補總預算。

財務是問題，我們每天都在跟預算做拉鋸，每一年的預算一定是不夠的，那不夠的時候我們要怎麼去平衡這一年度的總預算，就是我們行政要去煩惱的問題，所以我們常常除了舞團的演出之外，還要去接一些行政活動，賺一點行政費，例如：世運與聽奧的行政，或者像現在華山起藝的行政。(R2010-10-05A)

(二) 臺北民族

舞團財務部分困難不大，還能依靠多方經費來源維持運作。目前主要面臨的難題為行政人員流動量大，造成行政相關經驗累積斷層與資料建檔不易，新進行政人員始終無法完全快速銜接上舞團行政事務的問題。

行政人員的流動是一個還滿頭痛的問題，沒有辦法長期的話，會有一些資料建檔都是不完整的，或它不是系統化的。還有，每個團一定都會面臨到財務，就是籌措基金的問題，可是我覺得在這方面民族舞團有拿到一些政府的幫助，雖然它就是一小部分，可是再加上票房，然

後我們積極去開拓一些中小型的演出，再補貼我們自己一些費用。（R2010-10-10B）

（三）臺北首督

舞團面臨問題有三：缺乏能長期合作的優秀團員、團員共同排練及演出時間不易，以及活動經費遭受無理壓低。

第一是舞者，現在找到真正喜歡走這條路的人很難，要靠運氣，所以首督每次碰到好的舞者，給的空間很大，我們不簽約的，完全一季一季跳，只要不要用到舞團排練時間，我們都不會限制舞者要做什麼。第二是敲舞者的時間，因為我們舞者有一半都是在學校舞蹈班當老師，敲太多時間，他要配合他就要向學校請假。第三，有時候接到案子會覺得很生氣，條件根本不符合，例如說：明明是20萬預算才做的成的案子，對方要我10萬做好，他會一直跟我討價還價，我當然一直堅持去爭取，這就是我的難處。（R2010-10-05C）

（四）高雄城芭

財務狀況可從自營的舞蹈教室盈餘截長補短克服困難。

財務的話，像製作預算會先自己掏腰包先墊，再回收，不夠的部分，因為我有舞蹈教室的支援，有一些盈餘（E2011-01-04D1）就可以支出舞團的費用。（R2010-10-20D1）

(五) 光環舞集

舞團目前主要面臨的難題的財務問題，可由劉紹爐與楊宛蓉兩夫婦採取降低自己薪資方式籌措足夠的員工薪資，解決問題。

錢當然是愈多愈好，是關鍵的東西，有時候我們會想到他們薪水的問題，如果舞者沒有足夠薪水，我跟楊團長要去掉薪水，補貼給舞者。(R2010-10-09E)

根據訪談結果彙整如表 10 所示：

表 10 臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理面臨問題現況

	舞蹈 空間	臺北 民族	臺北 首督	高雄 城芭	光環 舞集
財務短缺	*			*	*
團員流動性高	*		*		
行政人員流動量大		*			
團員共同時間少			*		
活動經費遭壓低			*		

資料來源：研究者資料整理。

由上表得知，臺灣舞蹈表演藝術團體目前經營現況面臨的問題集中在財務經費不足與人員流動兩大部分。財務經費需從政府、企業與觀眾票房三方面著眼，然而，在政府補助與企業或個人捐助尚未蔚為風氣以及態度顯著之前，須先解決舞者與行政人員皆大量流動的問題，或許給予人員系統化的專業知識養成和無生活顧慮的薪資，甚至是增加人員來分

擔工作量等方法，都可能強化人員對舞團的向心力與付出程度，舞蹈團體仍得繼續向外尋找生存空間，唯有強化自我內部經營及外部行銷，一一解決環環相扣的難題才有機會擴展觀眾票房的部分。

三、堅持舞蹈藝術表演及創作的理念或動力

(一) 舞蹈空間

舞蹈空間之所以設立，為的是有讓編舞者得以發揮所長之處，未來亦是如此；也堅持觀眾接觸表演藝術需從幼年開始給予薰陶，努力從表演藝術基層培養穩定的觀眾群；每年舉辦的皇冠藝術節，釋放出許多的創作機會，也希望能藉此鼓勵舞團的舞者能主動創作與刺激思考。

舞蹈空間就是一個讓編舞者可以有所發揮的地方；也一直努力培養觀眾群，從表演藝術基層開始做起；我們每年都有皇冠藝術節，有這樣的創作機會，希望能鼓勵我們的舞者主動創作與思考。(R2010-10-05A)

(二) 臺北民族

民族舞團期許能持續保持出國表演的紀錄，除了將民族舞蹈介紹給國人之外，更希望能放眼世界，散播到世界各地，讓更多人能看見民族舞蹈之美，這是藝術總監蔡麗華能繼續堅持的最大原因。蔡麗華並渴求民族舞蹈能夠一直不斷地傳承，無論是經由舞團或是在學校擔任教育者，他都竭盡所能要把傳承民族舞蹈之事發揮至最大功效。

民族舞團一開始是先鞏固我們自己，然後就立足在臺灣，期望之後能放眼到世界去，我們希望可以把這些介紹給國人之外，也能介紹到世界各地，我覺得這應該是蔡老師能繼續堅持的最大原因，他希望可以一直不斷地傳承，盡他自己的能力，把這件事情做到最大功效。
(R2010-10-10B)

(三) 臺北首督

團長徐進豐對創作的熱愛及對熱愛跳舞人才的珍惜，是讓舞團持續運作的動力，也間接影響團員對舞團的長期堅持。

一是創作，二為團長看有在很喜歡跳芭蕾舞的人，所以舞團就一直存在，團長每年就會一直找不同的人來編舞，一直做不一樣的東西，就變成舞者想要留下來的動力。
(R2010-10-05C)

(四) 高雄城芭

藝術總監張秀如對芭蕾的梦想與堅持造就舞團延續推展，以及提供舞臺給南部舞者，根留南部，不至於人才外流嚴重。

應該是張老師他的夢想和堅持，還有，他想要在這樣的環境下，提供臺灣南部地區，畢業後的年輕舞者一個就業的機會，與舞臺發展的空間，因為有的舞者在北部畢業後，就留在北部，不會想要回來南部，造成南部舞者人的外流。(R2010-11-12D2)

(五) 光環舞集

讓自己仍保持對舞蹈的喜愛，從舞蹈能量的轉換，內在的改變，所散發出真實的經驗，繼續廣為與更多人分享，引起共鳴。『每次編舞完後，我會讓大家分享彼此的經驗。就是對舞蹈喜愛，對舞蹈很喜愛。(R2010-10-09E)』

根據訪談結果彙整如表 11 所示：

表 11 堅持舞蹈藝術表演及創作的理念或動力因素

	舞團堅持舞蹈藝術之使命感			
	創作、 夢想	傳承 延續	分享、 推廣	人才 培養
舞蹈空間	*	*		*
臺北民族		*	*	
臺北首督	*			*
高雄城芭	*			*
光環舞集	*		*	

資料來源：研究者資料整理。

由上表得知，臺灣舞蹈表演藝術團體堅持舞蹈藝術之使命感，是以對舞蹈有所熱誠，為實現舞團自我的創作與夢想為主要目標，其次是提供從事舞蹈相關人員的人才培養、傳承延續與分享推廣舞蹈作為持續經營舞團的理念。

第二節 臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況

研究者針對各訪談舞蹈表演藝術團體逐一提出行銷運用整理，同時呈現新舞臺自製節目「新舞風」的公關部經理，針對邀請國外團體來臺表演之行銷策略提出看法。舞團所使用之「產品」即是舞蹈「作品」，故研究者在此闡明兩者關係，定義「作品」作為行銷策略中「產品」用語。

一、作品行銷策略

(一) 舞蹈空間

舞蹈空間以製作創作為方針，作品的特色即總是不斷在改變，不侷限於固定編舞者和題材。在滿足編舞者同時，亦考慮觀眾接受度，所以，作品趨向設定 2 年為創作導向與 1 年的觀眾導向模式，而觀眾導向多偏親子劇，雖然精良的親子劇不易產生，但仍持續努力推出闔家觀賞的親子類型作品，讓作品趨向維持平衡。

我們的作品主要是，近年的作品都跨國較多，風格迥異；東風系列，讓觀眾習慣這個概念，有累積一群觀眾；也有學術界較能接受的純現代作品；還有親子劇的作品，吸引更多非藝術界的觀眾觀賞。無論是現代舞還是親子劇的作品，這就是要選擇滿足創作者或是觀眾，我總要做一些因應潮流的製作，當然我也不會一直去做親子劇這種製作，因為一直做這種製作創作者也會覺得太無趣，在介於因應大眾跟觀眾的需求，或是去滿足這些創作者的目標，就一直要在這抗衡當中去找到一個平衡

點。也可以這麼說，如果政府給我比較完善的補助，我就可以無後顧之憂的去做我的創作，那就滿足了創作者跟表演者，變成創作導向，但這未必是群眾要的；那如果政府給我補助沒那麼多，而我有些財務上的壓力，我就會要求創作者去製作迎合觀眾取向的作品，就是群眾導向，觀眾導向就比較偏向親子劇。（R2010-10-05A）

（二）臺北民族

臺北民族早期的作品多為臺灣原住民舞蹈相關田野調查、傳統藝陣、廟會和著重身體優美線條的內容，到近年跨領域添注宗教性質的禪風舞蹈，挑戰更細膩創新之餘，又不失傳統原味風格。作品的產生仍以舞團想表達傳承的精神為先，再參考過去觀眾的反應與市場的接受度思索作品確切發展走向，至於考慮市場因素較為明顯的部分是在舞碼名稱的決定，以吸引觀眾在看到舞碼名稱即刻產生興趣或可瞭解演出性質的名稱為首要考量。

近幾年，我們會有比較宗教性質的禪風舞蹈作品，我們最大的特色應該就是我們求新求變，又不失去傳統原味，做過《香火》，就是媽祖遶境，有點偏道教，但是我們的出發點不在於宗教，而是希望透過舞蹈表現讓它呈現出一個屬於臺灣的特色，也有佛教，或《異色蓮想》偏西藏的宗教舞蹈。另外一個，就是蔡麗華花了非常多的精神研究臺灣原住民舞蹈，他親自到每一族、每個部落去做田野調查，收集回來的資料再加上一些創新，做出一系列原住民舞蹈，當然還有一些傳統的藝陣，像廟

會這類。第三種就是比較優美、更精緻化的民族舞，注重身體的線條，再加上劇場氛圍的配合。我們要形成下一個作品時，會考慮上次的票房或前幾次的票房，以及觀眾的反應，也在排練的每個階段邀請有經驗的設計老師和舞蹈前輩以旁觀者的角度來幫我們一起檢視，作品是否有脫離我們原來討論的初衷。我們一路來有自己堅持的東西，也不特別為了何種形式去做，但與觀眾口味這兩者之間仍會做一些調合。如果要說的話，我們會在討論舞作名稱時做市場考量，而且行銷的相關配合部分也會比較有這方面的考量。（R2010-10-10B）

（三）臺北首督

臺北首督以創作芭蕾舞的作品為舞團主要方向。近年開始考量市場因素，由於舞團作品改變了芭蕾舞與現代舞的比例，從原本芭蕾舞為重的演出內容，加重了現代舞的比重，臺北首督的觀眾族群也因此重新被組合。有舊作重新改編為親子節目的演出方式。

這幾年有在考量，還蠻慶幸編舞者的東西都能被接受的，只是首督在做現代的時候，很多人覺得明明是芭蕾舞怎麼跳現代，2006年《四色風景》中，芭蕾舞作品有一首，現代舞有三首，比例上是一比三，之後現代舞的比例增加，有流失一陣子的觀眾，（R2010-10-05C）大概一成，後來就慢慢補，網路上要更新演出方向及訊息，大家會針對創作型，而且行之有年，大家就開始習慣。（R2010-11-26C）也有親子節目，像文山有演兩場，這

是屬於臺北市政府文化局舉辦的活動，甄選通過的團體可參與每年暑假展開的兒童藝術節，指定於各行政區執行演出，從 2009 年開始，連做 8 場，到 2010 年的 10 場，（ R2010-12-07C ）內容都是用舊作去串。（ R2010-10-05C ）

（四）高雄城芭

舞團維持古典芭蕾舞與創作芭蕾舞共存之作品內容，題材選取無設限，視當時條件與機會選出確切主題，兒童作品不多。較不考慮市場因素，是以作品去努力行銷。舞團跟當地國樂團、交響樂團合作數次，展現跨領域合作性。

比較沒有，大製作是由我去設定主題，有可能是醞釀十幾年的想法，或是這幾年發生過、社會發生的主題，文化、歷史還是傳說等有關。再邀請編舞者來創作。（ R2010-12-07D1 ）我們決定好要編何種作品，就會努力去行銷，古典芭蕾舞與創作芭蕾舞並行，大概兩年會有一個大製作。我們比較少偏兒童的作品。（ R2010-10-20D1 ）團長跟團長彼此言談中，產生了合作的想法，2001 年，曾與高雄市國樂團合作演出《梁祝》，2002 年《四季》開始，都是跟高雄市交響樂團合作。（ R2010-12-07D2 ）

（五）光環舞集

作品強調傳統與創新，在乎藝術市場的選擇，若能被引起討論，即便是極端的好壞，對劉紹爐來說，都可稱上是成功之作。

我們的風格會一直轉變，因為我一直在吸收新的東西，我非常喜歡畫自傳的一些藝術家，發現他們開始都好複雜，然後愈來愈簡單。最早之前是鄉土的風格，研究過主題與動作，再來就慢慢變「嬰兒油」，最近已經加入聲音的風格。我真的不考慮市場，我考慮我的觀眾，比較在乎藝術市場，真的喜歡藝術。如果有觀眾覺得你全世界最棒，也會有覺得你全世界最爛的，有引起討論就表示你的作品成功了，一個藝術家的作品沒有被引起討論，是非常非常失敗的，要有兩個極端在，因為這種藝術是看你的經驗跟想法。（R2010-10-09E）

（六）新舞臺「新舞風」

先考量作品，主要引薦國外的現代舞團或劇場藝術到臺灣演出，邀請對象由藝術總監林懷民決定，其次才是市場考量。

新舞風它的宗旨是，引薦國際最前端的現代舞或劇場藝術進來，大家都知道雲門舞集林懷民，所以事實上是從林老師的角度去看，他一定是先在國外看過或聽說過，再把聯絡方式或是舞團的名字給我們，接著，我們企劃部的同仁就開始去聯繫，他覺得現在國內觀眾需要吸收什麼新的作品、新的編舞技法或者想法，我想我不會先去考慮市場，而是要讓國內的觀眾、學生，或從事舞蹈工作者較開闊的視野。（R2010-11-09F）

以下綜合各舞團之「作品」行銷策略，研究者將其整理為表格，如下：

表 12 「作品」行銷之策略

	類型	市場考量
舞蹈空間	現代	2 年創作導向、 1 年觀眾導向（親子劇）
臺北民族	民族	舞名的可接受度
臺北首督	芭蕾舞	舊作改編的親子節目
高雄城芭	芭蕾舞	少
光環舞集	現代	少
新舞臺	現代舞 劇場藝術	少

資料來源：研究者資料整理。

從表 12 得知，就各舞團與新舞臺對「作品」行銷，舞蹈空間、光環舞集與新舞臺舞蹈類型以現代舞為首要；臺北首督與高雄城芭舞蹈類型是芭蕾舞；以及臺北民族舞蹈類型是民族舞，無論類型設定為何，都各有簇擁的觀眾支持。舞團與新舞臺對產品的市場考量皆少，主要以產品表現來維持舞團或「新舞風」自製節目之品牌為首要條件，可見，作品對臺灣舞蹈表演藝術團體而言，多定義為給觀眾鮮明指標的印象依據，屬於較固定且無明顯更動的行銷手法。

二、價格行銷策略

文建會（2007）表示，購買舞蹈表演的觀眾多半不花費超過千元，根據周倩漪（2008a）與廖俊逞（2008）之看法整理，中低價票、學生票和套票等折扣票價可能讓高票價降低到觀眾能接受範圍，最能刺激觀眾購買。

（一）舞蹈空間

舞蹈空間演出售票價格依演出地點不同而有區別，以臺北新舞臺為例，售票價格訂定 400 至 1,200 元之間；至於外縣市售票價格偏低，至多 300 元，或是與地方文化中心及學校合作，有的演出甚至是免費觀賞。針對學生、團體、企業、套票、信用卡友以及舞者販售給予折扣，多以 8 折為主，再搭配兩廳院售票系統本身優惠，祭出低於原本票價訂定的金額。

基本上，若以臺北場地新舞臺來說，我們的票價都在 400 至 1,200 元，在外縣市，有的甚至免費，或跟當地的文化中心與學校合作，或是 100 至 300 元，不高。我們會有講座，學校和企業都有，我們會現場打折來吸引他們購買，也有團體票、學生票、套票、卡友等，加上舞者因為在外兼課而成移動式宣傳的方法，也都有折扣，以 7 至 9 折不等的優惠促銷。（R2010-10-05A）

（二）臺北民族

臺北民族的票券價格視地區而有所差異，目前臺北演出的價格訂定 400 至 1,500 元不等，外縣市則分 350、600 和

800 元三種價格，仍會因當時地區和場地而作調整。同時會釋出學生和團體折扣，多以 8 折為主，再搭配兩廳院售票系統本身有的優惠，因而降低原本票價訂定的金額。

臺北的話，們大概都是 400 元到 1,500 元；外縣市的部分，主要還是希望觀眾可以走進來，我們會因應不同的縣市有所區隔，整體來說，外縣市大部份分三個票價，350 元、600 元與 800 元。我們也會有優惠價，包含團購、現場優惠、學生與企業購票，最低我們就是以 8 折為主，還有配合兩廳院售票系統，給予老年人折扣。
(R2010-10-10B)

(三) 臺北首督

依據演出地區不同而在票價上有所異動，北部 400 至 1,200 元；外縣市大致在 300 至 500 元的範圍；另外，基隆與苗栗最多到達 300 元票價。

北部的話比較高，400 到 1,200；桃園還可以賣到 400；新竹是 300、500 嘛；基隆、苗栗這種地方就要 200、300 上下；南部也是，最多只賣到 500，我們只在高雄縣文化局、左營高中的實驗劇場；嘉義縣文化局就還不錯，還可以 250 起跳、300、400。(R2010-10-05C)

(四) 高雄城芭

依據演出地點或製作規模定價，高雄主場票價在 400 至 1,200 元，外縣市則 300 至 800 元。也可能為提高觀眾購買

意願或其他因素考量，將定價打折出售。團體購票 5 至 8 折不等。

會斟酌很多不同的作法定票價。大多是根據演出劇場或作品製作的大小來定價，高雄至德堂大約在 400 至 1,200 元之間，其他外縣市 300 至 800 元之間。我們團體票折扣 7 或 8 折，有的看座位席可能打到 5 折，像 2010 年《彼得與狼》在臺中縣港區藝術中心演出，全場都坐滿，那是因為我們票價打對折，主要是希望能吸引觀眾來看，以後再慢慢把票價增加，因為清水比較偏遠，比較大的折扣，觀眾來的意願會比較高。（R2010-10-20 D1）

（五）光環舞集

票券價格依地區不同而有所差異，但多依當地訂定的價格而定。以臺北兩廳院實驗劇場而言，演出的價格訂定為 450 元，外縣市巡迴多半控制在 200 至 300 元之間，仍會因地區和場地的差異而作調整。同時，除了兩廳院售票系統本身有的優惠，所降低原本票價訂定的金額外，大量購票可直接跟主辦單位接洽對折以上之更大彈性折扣。較特別的是，關於演出舞者親屬的票券一律採取贈票邀請觀賞的方式，以及親朋好友對折的優惠，這是藝術總監劉紹爐感恩舞者與其家人的支持所回饋鼓勵的方式。

我這地方已經十幾年二十年了，每次賣 200 到 400 元，或不要錢，但問我賣票或不賣票，我會比較傾向賣票，不過要隨著當地的習慣的價格，像臺北實驗劇場的票價

我們就是跟大家一樣賣 500 元。也有團體票，看人數可以討論折扣，講座現場也給予優惠。舞者家人要來看絕對請你來看，若要賣給朋友就打對折。(R2010-10-09E)

(六) 新舞臺「新舞風」

票價依觀眾可接受程度訂定，即使推行「新舞風」至今已賠上千萬，主要在推廣舞蹈，增加國內觀眾視野。票價從 350 元至 2,000 元，多數價位集中在 700 元至 1,000 元。學生票與套票優惠為多。

在票價定價的時候，考量的還是國內觀眾的接受程度，我們的定價大概調幅都不會太大，主要是希望盡量推廣，推廣為一個主要目的。在創辦新舞風的時候，就知道沒辦法用這個賺錢，甚至它的票房收入是不可能來打平成本的，這 11 年來已經賠了將近 2,500 萬。大概在 350 到最多 2,000 元，愈高票價的座位愈少，因為有時候還是有一些贊助商，贊助的這個訂價，通常我們就只是擺一個價位在那裡，比較多的價位差不多落在 700、900、1,000 元。學生就是最常得到折扣的，套票，大概是這兩個。(R2010-11-09F)

以下綜合各舞團之「價格」行銷策略，研究者將其整理為表格，如下：

表 13 「價格」行銷之策略

	主場	外縣市
舞蹈空間	400-1,200 元 (臺北)	至多 300 元
臺北民族	400-1,500 元 (臺北)	350-800 元
臺北首督	400-1,200 元 (臺北)	1.300-500 元 2.至多 300 元 (基隆、苗栗)
高雄城芭	400-1,200 元 (高雄)	300-800 元
光環舞集	450 元 (兩廳院實驗劇場)	200-300 元
新舞臺	350-2,000 元 (臺北)	

資料來源：研究者資料整理。

由表 13 可以看出，行銷「價格」以各舞蹈單位成立地且持續經營的地點之售價較高；外縣市價格則偏低，平均在 350 元左右。另外，各舞團與新舞臺在訂價時，皆會考量各地區觀眾對價格的接受度，其中又以臺灣首都臺北市觀眾所能接受的票價最高。

三、通路行銷策略

根據范惟翔 (2005)、文建會 (2007) 與周倩漪 (2009) 之看法整理，舞團必需主動前往人群聚集之地，散播訊息與販售票券，讓觀眾能更快速且方便地得到資訊，可能經由學校、地方與網路等方式。

（一）舞蹈空間

票券販賣地點最主要藉由人員移動式宣傳販售，包含舞者、老師們與親友；採取口頭、打電話等方式直接行銷方式；以及網路的兩廳院售票系統；也會因演出形態不同，而前往相關學校演出或宣傳。大部分選擇以地方文化中心與學校演藝廳等較寬廣的場地演出。

我們多在文化中心與學校演藝廳的場地演出，學校部分會因每年演出型態差異而到不同學校做演出。

（R2010-12-07A）售票點則是兩廳院售票系統，還有我們主要的賣票方式是透過「移動式售票」，所謂的舞者、親朋好友與老師的到處賣票，也會用最傳統的方式打電話。還有可能是連接專案、藝術節、部落格與網路。

（R2010-10-05A）

（二）臺北民族

票券販賣地點最主要藉由舞者與老師們到處販售的方式售出票數最多，其次是舞蹈班直接訂票，來自網路的兩廳院售票系統的購票不多，也直接進到校園舉辦講座和示範演出，現場開放有折扣之購票，另外，會因應該年演出製作主題或是藉由朋友引薦至相關企業做宣傳，給予訂票優惠，但礙於目前舞團行政人力不足，前進企業販售仍算少數。主要在正式且設備完善的場地演出。

主要在比較正式且設備完善的場地演出，考量作品有些劇場的氛圍需要運用到好的設備才有辦法表現出來，

(R2010-12-07B) 最大的票源是透過舞者、所有演出相關的設計老師跟舞蹈老師的販售，還有舞蹈類相關科系學校的購票，真正會從兩廳院售票系統買票還是有限，但是今年有很明顯的上升趨勢。也會到校園辦「藝術月會」(示範講座)，我們希望往下紮根，積極的拓展，讓舞蹈未來是一個比較普遍性，而不是只有這一類領域的人才會主動去買票來看演出，我們每一年大概規劃到 12 至 15 所學校去演出，從小學到大學都有，也有可能重複，會推行藝術月會是希望到普通科或是非藝術類的班級。我們還是僅能透過周遭的朋友引薦，藉由影片到企業去做一個推展的動作，或是因為這次的宗教主題，我們去聯絡了像張老師月刊等相關的企業合作，可是我覺得這部分現在做的還很有限，因為沒有辦法很大量的去做開發。(R2010-10-10B、E2011-01-11B)

(三) 臺北首督

前進校園、新竹科學園區和舞團社區舉辦活動或講座等，特別是科技企業會透過相傳介紹方式廣為宣傳，甚至已成為非舞蹈藝術類群的固定觀眾群；網路則藉由兩廳院售票系統販售；舞者本身宣傳賣票。

走到校園，每年都會走，從去年開始也有兒童藝術節的部分，有大專、高中、國中、國小。在我們自己社區，每年會辦一個藝術節。跟科技業合作，新竹場的科技人會佔一半，因為我本身之前有在竹科教課，我們企業跑的很勤，像技嘉科技就跑桃園和臺北，又因為他們認識

的關係，把我介紹給另一個臺北的企業，這個聯結就蠻重要的，他們會有訂單，每年也不用再找我去做講座，直接 Mail 給我們訂單，再把票寄過去，因為他們基金會有人會去做，員工買票有補助打折，也等於這是員工的福利。舞者會幫忙賣票，其實大部分團隊的表演還是要靠舞者去推票。加上校園、竹科、舞團的舞者、包括親朋好友，近幾年來，兩廳院網路訂票的機率也很高。

(R2010-10-05 C)

(四) 高雄城芭

不僅於文化中心館場地演出，也嘗試任何可能表演的地點。網路透過兩廳院售票系統；寄發文宣品至各學校、舞蹈社與認識店家，統一登記訂購；透過舞者本身宣傳賣票。

大多挑選文化中心的場地演出，也會到沒去過的地方，任何都有可能。(R2010-12-07D2) 網路售票現在是兩廳院售票網；或是讓各學校統一登記；舞者有些在學校任教或是不同演出地點可以幫忙販售，當然也會給予比較優惠的價格。就是盡量把賣票的點增多，觀眾購票也較愉快。(R2010-10-20 D1) 還有熟人的店，像當地的舞蹈社，我們會先寄 DM，再打電話。(R2010-11-12 D2)

(五) 光環舞集

從成立舞團至今，曾於臺北市多處作為新製作演出場地，2010年，因演出時間無法與館場達到共識，而首次移地臺北縣板橋市做為臺北演出地點。票券販賣地點以各級舞蹈

班學校、大專院校、民間社團、舞蹈社與網路的兩廳院售票系統為主，也會透過舞者出售票券。經常到處舉辦或受邀辦理講座、校園演出、研習營和工作坊等活動，在現場開放有折扣之購票。

早期我們在雲門教室演出，在來到皇冠、臺北藝術館、新舞臺、實驗劇場，2010年，因為其他場地可演出的日期不好，所以今年第一次在板橋當作臺北場演出地點。要去舞蹈班演講，常常演講兩個小時，帶他們跳舞、問話互動，他們就很有興趣來看，給他們打折；學校的通識課程常會找我去演講，去講座、研習營，大學有政治大學、中原大學、清華大學、交通大學、苗栗的聯合大學、中正大學、南華、文藻、臺南大學，都好多朋友在那邊；到民間的舞蹈社賣票，看怎麼談，5至75折不等。都在兩廳院的售票系統，比較單純，不要太複雜。

(R2010-10-09E)

(六) 新舞臺「新舞風」

在演出團出時間允許與地方觀眾接受度高等可行因素支持之下，不排除於新舞臺以外地點演出。票券則從電腦售票系統販售，使用兩廳院與年代系統，視每檔作品所吸引的對象偏向來選擇。

到嘉義去巡迴，第一，可能它的接受度滿高的，第二，就是演出團體還有空，第三，嘉義縣藝術表演中心是個比較新的地方文化中心，設備也滿新的，另外，它們在

設計節目上也願意嚐試新的。我們大概都用電腦售票系統，不會自己販售，以臺北來說，就是兩廳院跟年代售票系統，我們兩個都用過，看狀況來選擇，以前的話幾乎都是年代就可以，近年的表演藝術工作都比較傾向從兩廳院售票系統獲得資訊，我們就要做轉換，看新舞風節目是不是比較吸引一般普遍性觀眾的眼光，如果是，我們就可能會選年代；如果它是很酷、需要多一點溝通的，我們就會選擇在兩廳院。（R2010-11-09F）

以下綜合各舞團之「通路」行銷策略，研究者將其整理為表格，如下：

表 14 「通路」行銷之策略

	宣傳地點	售票系統	人員宣傳	團體訂購	相傳介紹
舞蹈空間	校園	兩廳院	人員移動 口頭 打電話		
臺北民族	校園	部分兩廳院			部分朋友 引薦至相 關企業 科技企業
臺北首督	校園 竹科 自身社區	兩廳院	人員移動		
高雄城芭		兩廳院	人員移動	學校 舞蹈社 認識 店家	
光環舞集	校園	兩廳院	人員移動	民間 舞蹈社	
新舞臺		兩廳院 年代			

資料來源：研究者資料整理。

由表 14 可以看出，各舞蹈單位均有使用網路電腦售票系統販售票券，以兩廳院系統為主。多數舞團會前往校園或企業讓觀眾能直接接收訊息，加上透過舞團人員移動式的向外散播消息與販售，尋求大量曝光，同時也伺機販售，至於新舞臺則偏向定點宣傳的方式尋求訊息散發。另外，各舞團每次演出的場地多為各縣市文化中心等公立場地，需經政府單位審核通過才准允演出，以致演出地點無法每次固定，其他行銷方法可能迫於地點未確定或審核後剩餘時間緊迫等因素無法順利進行，相較於新舞臺的單一定點演出，新舞臺更能掌控場地的不確定性，相關行銷策略也可提早作業。

四、促銷行銷策略

根據范惟翔（2005）與周倩漪（2009）之看法整理，促銷方法透過廣告、人員銷售、公開宣揚、公共關係與銷售推廣等管道，增加觀眾產生購買慾望。

（一）舞蹈空間

到學校與企業等地舉辦講座，同時開放現場折扣購票；開放團體、學生、合購與卡友等多類族群優惠措施；藉由舞者的公開宣傳直接折扣；結合異業，曾與眼鏡業者及有機食品合作；採用現金加上票券交換的方式，換取誠品書店電視牆與月刊的曝光。

我們會有講座，學校和企業都有，我們會現場打折來吸引他們購買，也有團體票、學生票、套票、卡友等，加上舞者因為在外兼課而成移動式宣傳的方法，也都有折扣，以 7 至 9 折不等的優惠促銷。我們也跟異業合作，

以近年來說，從 2008 年至 2010 年，我們就有跟眼鏡業合作，他們贊助我們 1,000 個鏡架；2009 年，有機食品的小茶栽堂，我們也有合作。我們也會跟誠品合作，以票券交換加上一半現金的方式，刊登消息在他們的電視牆和月刊上。(R2010-10-05A)

(二) 臺北民族

舉行校園示範演出及講座，準備禮物贈送與當場購票優惠的方式；開放場館或企業等多樣卡友購票優惠的措施；曾以票券交換方式使用過誠品電視牆，後來因費用問題停止。

校園巡迴，透過簡單前置的講座，做示範演出，我們會準備小禮物，做互動形式的交流，也會在現場直接開放折扣，只要在現場訂票，或是哪個學校的學生訂票，就有優惠。今年我們有開放兩廳院之友、誠品會員與城市舞臺合作的卡友做優待，末項這是透過城市舞臺的關係而開放的優惠。另外，誠品電視牆也有使用過，但因我們無法負擔這麼多的費用，所以我們會用票券交換的形式，然而近年還是因為費用問題而停用。(R2010-10-10B)

(三) 臺北首督

前往校園、科技公司與企業舉辦講座或示範演出，以當場優惠方式吸引購票；觀眾有主動致電詢問購票折扣的討論空間；開放首督會員、學生、團體與信用卡等多類群眾購票措施；曾以票券交換方式跟賓士及汎德 (BMW) 汽車合作；屬企業行銷的智邦藝術網，成立專屬部落格，讓會員交流，

用票券交換方式；用票券交換的公視之友，刊登兩個月的訊息在公視網站；日盛銀行基金會給予贊助費用，以刊登商標為交換。

比較直接性的，校園以現場跳或是講座吸引他們購票，打8折，他們還蠻愛看的。不只走校園，也到科技公司、企業。我常在部落格寫，散戶可以電話來折扣，像苗栗有個妹妹，他就打電話來，我就說沒關係你要幾張，現場來取票，有折扣，他很高興，結果一招，招了好幾十個人來，我覺得這個方法也不錯，提供在地的，他們沒辦法網路購票，這不會常常有，但也是個機會。團體票；學生票；兩廳院之友和信用卡都有折扣，城市舞臺就有像城市之友，信用卡就臺新的遊藝卡、新光銀行都有這種卡，跟城市舞臺有契約合作。我們有會員，現在有兩萬多個吧，買票有折扣。2009年是跟賓士，BMW是票券交換，我覺得是因為臺新獎效應，會放上他們的網站，憑賓士之友、BMW之友要訂票可以打折，你就要兩廳院做系統的更新，或把資料傳上去，像臺新之友、兩廳院之友。這一兩年我們有跟智邦藝術網，它是一個企業行銷，在這個企業的系統，有一個專屬部落格，不時更新，讓會員去看，用票券交換方式。像公視之友也是，他幫你刊登兩個月的訊息在公視的網站，用票券交換。再來就是基金會，日盛銀行，2009年有上，2010年又上了，《囿》跟《無言歌》，會有贊助費，但是要刊登它的LOGO。（R2010-10-05C）

（四）高雄城芭

前往學校與企業舉行活動，現場給予購票折扣；設計親子券，張數愈多愈便宜；舞團會員享購票折扣；用票券交換與廠商、電臺或新竹科學園區接洽，增加曝光。

我們會去校園跟企業，多半有藝文活動的交流，也會給當場訂票的人打 8 折，或團體票的折扣。我們有親子券，可能 3 張、4 張打幾折、5 張 1,000 元類似這樣的優惠。跟一些協力廠商、電臺有票券交換的方式，新竹科學園區就是有版面才有得刊登，也是票券交換方式。

（R2010-10-20D1）有 1 千位以上的 KCB 之友，會 Mail 演出訊息給他們，跟我們購票可以打 9 折。

（R2010-12-07D2）

（五）光環舞集

前往校園和民間等地舉辦講座或研習營，同時給予購票優惠。光環會員、學生、團體與多樣卡友等，也有 8 至 9 折不等的購票折扣。

校園會不定時的去講座和研習營，舞蹈班也會，民間舞蹈社或在外面的工作坊，都會給他們價格上有所優惠。

（R2010-10-09E）購票優惠有：學生證、兩廳院之友卡、誠品書店會員卡、誠品信用卡、臺新卡友、國泰世華卡友、臺新游藝卡、光環之友與團體票，享 8 至 9 折不等的優惠。（E2010-12-18E）

(六) 新舞臺「新舞風」

透過直接聯繫有資料觀眾群或廣播散播訊息，主要以套票或折扣方式促銷。也可能結合國內表演藝術團體與誠品相互提供折扣；中國信託卡友。不排除任何策略結盟的合作。

主要以套票或比較低的折扣來做促銷。企業講座或研習營比較困難，因為藝術家不在臺灣，而是想辦法用廣播，或是我們 11 年來累積了有些大塊的名單，這些名單是比較精準的對象，用直銷或是直接跟目標觀眾群溝通，變成是一個很重點的工作。學生就是最常得到折扣的，套票，大概是這兩個，還有一些折扣的部分，有時候也會跟國內的團體合作，像屏風表演班、雲門舞集、舞蹈空間，他們有的會員或親友，我們會提供折扣，甚至是跟一些目標族群比較相類似，比如說誠品的會員，這些我們也會給予折扣，當然因為新舞臺是中國信託的贊助，所以中國信託的卡友我們也會提供折扣，但這些折扣的程度都不如學生折扣大，以卡友來說的話，新舞臺辦的節目一定會提供中國信託卡友折扣，有些時候做一些策略聯盟跟一些品牌合作的時候，是 by case 也會增加。

(R2010-11-09F)

以下綜合各舞團之「價格」行銷策略，研究者將其整理為表格，如下：

表 15 「通路」行銷之策略

	講座/演出/研習營	購票優惠	異業合作
舞蹈空間	校園 企業	舞者販售 團體學生 套票友卡	眼鏡業者 食品店 誠品書店
臺北民族	校園	舞者販售 團體學生 友卡	誠品書店
臺北首督	校園 科技公司 企業	舞者販售 團體學生 友卡會員	賓士汽車 汎德邦 智公視 日盛銀 行
高雄城芭	校園 企業	舞者販售 團體會員	協力廠商 電臺 竹園區
光環舞集	校園 民間	舞者販售 團體學生 友卡會員	
新舞臺		學生票友 套票卡 相關藝術團體會員	國內藝術團體 誠品書店

資料來源：研究者資料整理。

從表 15 得知，各舞蹈單位於行銷「促銷」策略使用，皆採取「票價優惠」達到吸引觀眾的購買慾望，舞團以團體票與舞者販售時給予票價折扣為主要方式；新舞臺則訂定學生票最優惠。舞團均會移地辦理講座或演出。舞蹈空間、臺北民族與新舞臺會結合誠品書店合作。臺北首督與高雄城芭均與新竹科學園區異業合作，且此兩團皆為芭蕾舞類別，因此，臺灣舞團中的芭蕾舞類型是否較其他類型吸引科技人士的注意，甚至可能擴大吸引至其他企業或族群，又或者能針對各種類型找出易獲得企業或族群青睞的方法，擴展觀眾數量，十分值得思量與探索。

五、公關行銷策略

根據彭建彰、呂旺坤（2005）與周倩漪（2009）之看法整理，舞團能運用的公關行銷包含：報紙及雜誌等平面廣告、電視、廣播電臺、電話、網際網路及地點廣告等方式作為媒介，達到鼓勵觀眾購買和提高滿意度之目的。

（一）舞蹈空間

報紙及雜誌等平面廣告宣傳有固定召開記者會，發布新聞稿；登載於每個月固定出刊的兩廳院節目簡介與其網路售票系統頁面；以現金加上票券交換的方式刊載誠品好讀月刊。電話宣傳也有。網路宣傳有舞團官方網站、部落格、Facebook 以及電子報。地點廣告宣傳有到學校與企業等地舉辦講座；捷運站出入口海報張貼與宣傳單放置；誠品書店電視牆；曾向企業名單主動廣發資訊，但效果不好。

我們在公關這部分的使用較少。記者會之後，我們還會散發訊息到網路電子報、部落格、捷運海報和 DM、兩廳院每個月都會發行的節目簡介單與其售票系統頁面，我們也會跟誠品合作，以票券交換加上一半現金的方式，刊登消息在他們的電視牆和月刊上，就是盡量選擇有相關藝文的媒介作曝光。電視媒體不太可能，因為那個經費太龐大，而且未必有效果。2010 年的《月球水》，我們因表演型態的關係，從企業名單主動廣發資訊，但效果並不好。演出前一定是訊息散發，中間是直銷式緊迫盯人打電話。（R2010-10-05A）

（二）臺北民族

報紙及雜誌等平面廣告宣傳有固定召開記者會，刊登於聯合報、自由時報、中國時報、人間福報和中央社的平面報紙或網路新聞；雜誌有《張老師月刊》、《表演藝術雜誌》與《禪天下雜誌》。電視宣傳有年代電視臺和鳳凰衛視。也有廣播電臺宣傳。電話宣傳在票房告急時使用。網路宣傳有舞團官方網站、部落格和 Facebook 及電子報。地點廣告宣傳有寄發文宣品到各地張貼；舉行校園巡迴；至相關表演的演出場地外面，派專人發放文宣品；公車車體廣告和路燈懸掛的藝文資訊旗幟；與主辦單位合辦增加周邊燈箱的張貼廣告；與主題呼應之場館合作交流；曾使用誠品電視牆，因費用考量停止。

我們的 DM、海報這些文宣品發送到兩廳院端點、舞蹈系相關學校與藝文場所等。近兩年，依據每年作品的相

關性，我們還會專門派人到相關類型的演出場地去派發DM，這些文宣品的廣發每次都會開發到不同族群。還有我們固定會做的，記者會、報紙平面媒體跟電臺是不可省略的，但是現在報紙很多藝文版都被刪減低於一半的版面空間，或是一個禮拜才有一天版面，還好現在網路比較發達，一些平面記者會在網路新聞幫我們刊登，以聯合報、自由時報、中國時報最基本，較常對我們有報導的人間福報與中央社，是平面與網路新聞都有；雜誌有《張老師月刊》、《表演藝術》以及今年才有的《禪天下雜誌》；電視包含年代與鳳凰衛視。網路部分，除了我們的官網、部落格與 Facebook，這次比較積極做的是，針對我們的年度公演定期出刊的八期系列電子報。另外廣告部分，我們常有公車的車體廣告與馬路兩旁的路燈旗，還有像這次與城市舞臺合作，有得到一些資源，例如場地的優惠和城市舞臺週邊的燈箱廣告。另外，誠品電視牆也有使用過，但因我們無法負擔這麼多的費用，所以我們會用票券交換的形式，然而近年還是因為費用問題而停用。（R2010-10-10B）

（三）臺北首督

報紙及雜誌等平面廣告宣傳在報紙外縣市刊登率較高；《表演藝術雜誌》。電視宣傳因費用考量作罷。網路宣傳有部落格、Youtube、Facebook、Vlog；智邦藝術網；曾與賓士及汎德（BMW）汽車合作，刊登於網路與卡友優惠。地點廣告宣傳有與臺北東門國小長年建教合作，我們支援藝術講座，他們則出借場地；有時候地方文化中心會幫忙製作看板；

國藝會行銷平臺，包含宣傳、廣告與媒體；公車宣傳因費用考量未使用。

我們演出前會有記者會，臺北的話是演出前兩天，外縣市就演出前一週左右。(R2010-12-15C) 臺北的話，我們會跟東門國小合作，因為有建教合作，他們需要一些藝術講座我們就去支援，但是我們可以去借場地排舞，是長年合作。還有智邦藝術網，當然還會跟其他企業，像2009年是跟賓士，BMW也有，是票券交換，會放上他們的網站，憑賓士之友、BMW之友要訂票可以打折，就要把資料傳上兩廳院做系統的更新，像臺新之友、兩廳院之友。網路資訊還是一個很大的關鍵點，我常常更新首督的部落格，記錄好的不好的、舞團的糗事、錄影片，透過網路、部落格的交流，可以拉近跟觀眾的距離，Youtube、Blog、Facebook、Vlog，舞團現在有四個網站了，我們很少打廣告，主要都是網路。報紙外縣市上報率比較高，臺北市很難上報，操縱在編輯者手上，如果她們沒有版面也沒有辦法。還有《表演藝術雜誌》。每次發新聞稿，全部都發，但像蘋果日報，它可以幫你登但是要錢，半版就很貴。電視也要，像臺視《發現新臺灣》找我們作，它可以幫我們做一個專輯但都是要經費的，以前對於電視的報導比較重視，常上電視，現在越來越少，比較難上，其實登報紙也沒用，現在大家都看網路資訊，誰還要買報紙。公車宣傳這一季本來要談，但是太貴了，一個月就要4萬多塊，還要票。看板要看文化中心，文化中心會幫我們作。最重要的就是行銷平

臺，是國藝會會徵詢北中南地方性的基金會，幫忙團隊，像嘉義縣的新港文教基金會，幫入選團隊作行銷平臺，包含宣傳、跑廣告、跑媒體。(R2010-10-05 C)

(四) 高雄城芭

報紙及雜誌等平面廣告宣傳會先舉行記者會，通知所有報社，但決定刊登權在報社；雜誌方面刊載於《表演藝術雜誌》、地方縣市以及竹科園區不固定公司之刊物。廣播電臺宣傳有親上電臺或合作，同時贈票給觀眾。網路宣傳有Facebook、官方網站、E-Mail、文建會的網路劇院與國藝會的藝新耳目。地點廣告宣傳有公車拉環；捷運車站海報的張貼；企業合作；國藝會行銷平臺。

我們會先開記者會，全部的報紙都會通知，看報社要不要放；雜誌有《表演藝術》、地方縣市以及竹科園區的刊物，竹科刊物是透過關係才有，不固定哪家公司；網路運用Facebook、官方網站、E-Mail、文建會的網路劇院、國藝會的藝新耳目；公車拉環與捷運車站海報的張貼；還有電臺幾乎每一次的演出都會上，巡迴外縣市時，也會上電臺或和電臺合作，電臺幫我播，同時可以送票給觀眾，以及與企業合作的曝光。國藝會的行銷平臺。

(R2010-10-20D1)

(五) 光環舞集

固定召開記者會，發布演出資訊給報紙、雜誌、廣播電臺與電視藝文節目進行訊息曝光；寄發海報到學校與民間社

團張貼；有時會付費刊登於雜誌，增加訊息曝光度；曾刊登於《誠品好讀》(1991-1996)與《誠品月刊》(2000-)雜誌封面，因相識之負責人更換而停止。網路宣傳有舞團官方網站和部落格。地點廣告宣傳有舉行校園演出或工作坊；曾在臺中中友百貨公司有廣告宣傳。

首先開記者會，之後就海報 DM 的寄發到所有學校、民間社團，舞蹈班要積極聯絡；報紙雜誌、電臺和電視藝文節目，雜誌我們有時候會花錢刊登，因為臺灣對藝術愈來愈薄弱，看報紙會翻藝文的人非常少，電視也看不到藝文；有個朋友的學生專門義務幫忙我們弄部落格和官方網站；誠品會幫我們放封面，現在沒有了，因為負責的換人了，雜誌的負責人是很有關鍵的，他覺得你還不錯，會很主動互相聯絡；臺中中友百貨公司，因為我很喜歡道家觀念，打太極拳，老闆也很喜歡，雖然不是同行的，但他的想法跟我一樣，請我在這邊演講。

(R2010-10-09E) 中友百貨具體幫忙的方式為海報廣告張貼宣傳、講座推廣。(E2010-12-18E) 《誠品好讀》與《誠品月刊》都刊登過。(E2010-12-18E)

(六) 新舞臺「新舞風」

報章雜誌等平面廣告；電視以開記者會的採訪為主；鎖定顧客名單直接電話直銷；網際網路運用多，還於重要入口網站買廣告刊登；地點廣告行銷，曾使用過公車車體廣告，但效果不大。

舉凡所有的媒體或網路全都要去運用，報章雜誌、網路，全面性的，這種尤其是不用錢的方式，有的有效，有的沒效。或是我們 11 年來累積了有些大塊的名單，這些名單是比較精準的對象，用直銷或是直接跟目標觀眾群溝通。甚至有的時候還會刊登廣告，像大的入口網站；電視媒體就以採訪為主，藝術家來臺灣後有記者會。公車的車體廣告曾經用過，沒有大用處，其實大筆的廣告費是出不起的，我們即使是做國外的藝術節，就是新舞風舞蹈現代舞的系列，我們也沒有辦法承擔很大筆的廣告費。（R2010-11-09F）

以下綜合各舞團之「價格」行銷策略，研究者將其整理為表格，如下：

表 16 「公關」行銷之策略

	平面廣告	電視	廣播電臺	電話	網路	地點廣告
舞蹈空間	*			*	*	*
臺北民族	*	*	*	*	*	*
臺北首督	*				*	*
高雄城芭	*		*		*	*
光環舞集	*	*	*		*	*
新舞臺	*	*		*	*	

資料來源：研究者資料整理。

從表 16 得知，各舞團多數皆有使用「平面廣告」、「網路」與「地點廣告」行銷。但在訪談後得知，各舞團與新舞臺在平面、電視與廣播電臺的行銷方式屬消極被動，卻仍皆有其公關行銷流程，即舉行記者會與後續相關動作，因多數認為，現今傳播管道大量崛起，導致無法集中與吸引觀看人口，並且上述行銷方式因受環境拖累，所刊登藝術版面為之不足，方式已趨式微，即使僅有微薄效益，但卻可能因為這些作法經費偏低廉或能透過關係管道等方法增加曝光度，仍然持續使用，然而，這只是各舞團與新舞臺的想法，必須透過觀眾的調查才能印證。反觀，網路與地點廣告的使用管道多元，顯示舞蹈團體的行銷手法早跟著時代改變，而且與「新舞風」自製節目公關行銷考量大同小異。

六、各舞團與新舞臺行銷時曾面臨的問題及解決方式

(一) 舞蹈空間

無特定藝術範圍的廣告曝光使用後效益不佳，於下次新製作不再使用，僅持續使用對舞團票房有效果之行銷方式，或再嘗試新方法開發不同客群。

我總覺得對兩廳院或誠品那行銷其實是比较有用的，報紙等次之，有的只是為了宣傳，卻未必有效果，很多人還是不會因為看到這個宣傳而走進劇院，效益不好。基本上，每年都是同樣方式，可是我們會針對不同製作找出一個定義與特色，再去搜尋不同的觀眾群，譬如說：我找建築系或是科管系的學生，或是科技與銀行產業的人。(R2010-10-05A)

（二）臺北民族舞蹈團

作品曾在製作進度出現延宕情形，之後則掌控時間流程，利各設計者更能充分修整細節；2009年票房慘淡，2010年則將宣傳時間拉長，成功提高票房；專職行政人員太少，時間無法充裕處理多項事務，影響與企業合作的聯繫與溝通的機會大減。

常面臨製作進度的時間掌控延遲，作品沒有定案，再來的燈光等都會被延宕。所以在整個製作進度上，我們有先做過一番討論，訂定清楚的時間流程，製作人此時扮演重要的角色，必須在適時的時間做提醒或適度的調整，我們這次整個製作時間已經往前拉很多，也讓舞蹈設計有較多時間去細修、精修，而音樂、影像與燈光就有足夠時間把整個氣氛弄的更好。又例如：去年的票不盡理想，我們今年整個宣傳的時間就往前拉，文宣品很早就完成，像目前我們的票房好像就已經超越去年演出的時候的票房了。然而，我們今年試圖去跟更多企業有合作，可是時間點還是太晚，這是由於我們面臨到比較大的問題，人力不足的問題，因為我們的宣傳人員同時還要負擔其他工作，他無法有那麼多時間可以專門去跟企業做拜訪、聯繫，所以我們還是僅能透過周遭的朋友引薦，藉由影片到企業去做一個推展的動作，我覺得這部分現在做的還很有限，因為沒有辦法很大的去做開發。（R2010-10-10B）

（三）臺北首督

舞團對作品內容的選擇雖然反映時事，卻又無法針對臺灣政治與媒體暢所欲言。提及臺灣舞者的流動率居高不下，特別是現代舞團體，可能間接影響舞團運作困難與不穩定的因素之一。

憂鬱是在團隊的經營，帶人要帶心，臺灣舞者的流動率很高，對團隊的經營影響很大，好的作品，技巧一定要好，這種養成是累積的，像現代舞團的舞者，我常常這團看到他，那團又看到他，因為是不同東西，我們很習慣去看一個舞者的成長，很像一個大雜燴，不像雲門這樣。單就我們舞團作品來說，我們常常不敢碰臺灣政治，因為我也很怕，其實反諷媒體也是一樣，我們就是反映時事。（R2010-10-05C）

（四）高雄城芭

曾在演出前遇上天災，選擇取消或則日再演的方式解決；正值學校放假或考試，造成票房不佳，選擇作品性質相近的相關科系前往觀賞。

我們大約會在演出完的一個禮拜以內進行檢討，有我、編舞者與工作人員互相提出問題與討論。我們曾在演出時遇到颱風，音響都架好了，還是要取消，我們會看有沒有再租到場地與時間能否配合，來決定是否退票還是再演，兩種結果都有過；也遇過學校放假或考試期間，

我們就會看作品性質找相關科系來看。
(R2010-10-20D1)

(五) 光環舞集

經由團長、總監與行政人員進行行銷部分檢討，盡舞團所能處理事務，若無法解決之事，則不會硬性強求。

行銷部分檢討主要還是團長、總監與行政人員。
(E2010-12-18E) 舞團每個禮拜有好幾次一起開會，常常不定時，不管演出完或是排練，包括舞者全部在一起討論的話，一年就 2 次。我覺得我努力過了，接下來就是聽天由命。(R2010-10-09E)

(六) 新舞臺「新舞風」

推行票房辛苦的問題嚴重，因為「新舞風」每檔作品沒有關聯性，造成每檔票房需重新找尋觀眾，即使已累積一群固定觀眾群，但卻不見得每檔作品都願意欣賞，也由於臺灣舞蹈觀眾遲遲未拓展，讓市場始終無法擴大，每年都必須努力推行票券。

票推不出去，這個全面性的問題很困難，舞蹈觀眾沒有拓展，雖然新舞風確實累積了一群固定的忠實觀眾，但比較困難的是，產品是新的，所以每次都要從頭溝通，而且這些觀眾其實也不是對所有新舞風的團都喜歡，這些人自己的愛好是非常明顯的，所以每個作品進來都要

不斷努力的去跟不同類群的人溝通，才有辦法拓展，這是我們覺得比較辛苦的部分。（R2010-11-09F）

根據訪談結果彙整如表 17 所示：

表 17 各舞團與新舞臺行銷曾面臨的問題與解決方式

	行銷困難	解決方式
舞蹈空間	1.無特定藝術範圍的廣告，使用後效益不佳	1.停止使用
臺北民族	1.作品製作進度延宕 2.票房慘淡 3.專職行政人員太少，影響與企業合作	1.掌控時間流程 2.拉長宣傳時間 3.目前能力仍有限
臺北首督	1.作品內容呈現臺灣政治與媒體話題敏感 2.臺灣舞者流動率高	1.須選擇性反映時事 2.加強團隊經營
高雄城芭	1.演出遇天災 2.演出日期與眾學校活動衝突	1.選擇取消或則日再演 2.找作品性質相近的相關科系觀賞
光環舞集		努力後，盡人事聽天命
新舞臺	1.觀眾不穩定造成推票辛苦	1.須擴大舞蹈觀眾市場

資料來源：研究者資料整理。

研究者根據前述整理顯示，各舞團與新舞臺所運用的 5P 行銷策略以及面臨的問題皆大致相同，多為票房、人員不穩定或太少、演出期間產生的一些問題等，其中，票房問題屬行銷策略，在作品選擇、票價訂定、通路廣泛程度、促銷時機與公關使用效益等等決定，無論直接間接與否，都影響票房，也可能隨著每次演出的不同，產生不一樣的票房問題，能解決的問題，各舞團也都進行改善或從旁補強；無法解決的問題，舞團須自我檢視，可從前述文章的 5P 中找出每次真正主要票房失利原因，進行於避免再發生，提升票房率的同時，也促進行銷策略。

第三節 臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷策略

本節先就各舞團與新舞臺對目前臺灣舞蹈表演藝術環境的看法作為背景（表 18），藉此讓研究結果在對臺灣舞蹈表演藝術環境的瞭解後，能更知悉臺灣舞蹈表演藝術團體在經營行銷與行銷策略的取決與應用為何，對舞蹈表演藝術生態作脈絡連結。再將五個訪談團體對 5P 行銷的作法，找出具體可行的行銷策略結果整理，但是，單就舞蹈表演藝術團體所運用的行銷策略進行分析，恐無法真正瞭解臺灣市場的需求是否真切符合適用，故研究者另外訪談了臺北新舞臺「新舞風」公關部經理，試圖從專家角度剖析臺灣市場行銷策略，最後，再從舞團及專家兩者不同視野，交叉對照舞蹈團體與臺灣市場需求在行銷方式的交集程度（表 19），找出臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷策略。

表 18 各舞團與新舞臺對現今舞蹈表演藝術環境的感知

S 優勢	* 臺灣舞蹈團體生命力與創作力強有韌性，作品具備高品質與創意。
	* 沒有語言障礙的舞蹈之發展模式與機會多。
	* 舞蹈受政府補助的總經費高於其他表演藝術。
	* 行銷持續進步。
W 劣勢	* 反映時事之作品談論政治與媒體受到拘束。
	* 財務始終困頓，仰賴政府補助，無法自給自足。
	* 舞蹈表演與服裝設計人才缺乏。
	* 行政人才與舞者的流動率高，影響團隊經營。
	* 舞蹈行政人員的專業知識與經驗知能十分缺乏。

表 18 (續)

O 機會	* 政府近年的積極幫助，影響舞團期待未來。
	* 觀眾對創作芭蕾舞持續提高接受度。
	* 企業對舞團的贊助抱持很大可能性。
	* 舞蹈社大量成立，力朝優質化，提高舞蹈水準。
	* 校園推廣，藝術紮根，同時增多觀眾群。
	* 培養觀眾習慣走入劇場，且針對舞蹈性質的演出觀賞。
	* 享在地優勢，累積當地觀眾群。
T 威脅	* 無固定排練場地，常被迫遷徙。
	* 多處表演場地設備不精良，增加製作成本。
	* 表演團體日益增多，補助僧多粥少。
	* 觀看表演藝術人口少。對舞蹈藝術的認知薄弱。
	* 兩廳院的自製節目釋放給國內團體機會少。
	* 舞團走向與決定方針深受政策影響。
	* 教育對藝文關注不高。
	* 鄉鎮推行計劃通常倉促草率。
	* 藝文版面縮編嚴重，曝光率不足。
	* 藝文雜誌降低售價以維持或提高觀看人口。
	* 有經濟考量的觀眾，多先選擇欣賞國外團體演出。
	* 政府對藝文經費的不重視，編制上也少照顧業餘表演團體。
	* 舞蹈評審機制不良。
* 其他表演藝術的優勢可能超越舞蹈，尤其是戲劇。	

資料來源：研究者資料整理。

以下表 19 就各舞團與新舞臺對現今舞蹈表演藝術環境感知作 SWOT 交叉對照：

表 19 各舞團與新舞臺對現今舞蹈表演藝術環境感知的 SWOT 交叉對照表

	O 機會	T 威脅
S 優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1.藉由獨特風格作品與不斷推廣紮根，持續增多觀眾群。 2.政府對舞蹈有部分實質幫助，且持續重視。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.舞團軟實力日益進步，但排練及演出相關硬體設備卻仍顯不足阻礙發展。 2.創作力高，但易受政府補助方向與決策影響作品型式及組織工作發展重點。
W 劣勢	<ol style="list-style-type: none"> 1.若能取得政府補助，則可添購硬體或增加人員等，反之，財源仍舊拮据不足需辛苦經營。 2.培育出的人才鮮少能長期留駐或持續不輟投入舞蹈表演。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.過於依賴政府的經費補助，自給自足能力低。 2.人才培育政策與文化發展政策對舞蹈行業的人才培育與預算匡助偏低，影響舞團無法穩定營運及發展。

資料來源：研究者資料整理。

各舞團與新舞臺對於現今臺灣舞蹈表演藝術環境的覺知，認為舞蹈團體的創作能力被自我肯定，加上國際性的身

體語彙，讓各舞團前景看好；新舞臺認為舞團的在地優勢得累積觀眾群。舞團軟體實力日益進步，但排練及演出相關硬體設備卻阻礙發展，嚴格來說，舞蹈表演藝術相關硬體、軟體、人才與經費多方面仍皆有不足與動盪之處，讓舞團的永續經營面臨艱困挑戰。培養觀眾、藝術紮根，與對政府支持和企業的看好，是舞團認為可行之處；新舞臺同樣認為校園推廣有益民眾從小的藝術養成。政府對舞蹈唯一明顯的扶助僅於總預算中提撥出的微薄經費補助，更是舞團財務的主要收入，顯示舞團過於依賴政府的經費補助，自給自足能力低。藝文消息的取得與被重視程度每況愈下，加上教育與政策對表演藝術的實質人才培育及經費匡助仍屬偏低等，都將大大威脅舞團生存；新舞臺擔心優勢多的戲劇與其他表演藝術會超越舞蹈。儘管各舞團與新舞臺對現今表演藝術生態的優勢、劣勢、機會與威脅部分，在指出現況的立場與回答略有不同，然而，整體來說，都認為是臺灣舞蹈表演藝術，甚至是臺灣整個表演藝術的大環境出現問題，環環相扣，互相影響，但主要需從政策、觀眾培養與舞團提升自我更高優勢三點著眼，才能讓臺灣舞蹈表演藝術更趨穩定蓬勃且邁向國際。

一、訪談舞蹈表演藝術團體具體可行之行銷策略 SWOT 分析

研究者將各訪談舞團在行銷策略運用之結果，統整出優勢（S）、劣勢（W）、機會（O）與威脅（T）之共同點，如表 20 所示：

表 20 綜合各舞團具體可行之行銷策略 SWOT 分析表

S 優勢	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞團皆有各自對藝術的定位。 * 各舞團皆有對票價訂定的認知。 * 各舞團皆有尋適切的宣傳、演出場域與售票通路。 * 各舞團皆有對票價進行有限制折扣銷售。 * 各舞團皆有運用多樣公關廣告進行演出訊息曝光，特別是網路及地點廣告。
W 劣勢	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞團多執著於藝術創作者的角度創作。 * 各舞團可能需在特定地區大幅降低票價得以吸引觀眾購票，導致製作經費不足。 * 各舞團目前仍無法長期駐點於各地宣傳並培養觀眾。 * 各舞團在促銷策略運用仍是舊有固定形式。 * 各舞團多靠自我力量公關行銷，沒有企業與其長期合作。
O 機會	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞團之間或與其它藝術團體合作，提昇發展潛力與觀眾族群。 * 親子節目的前景看好。 * 隨著各舞團深入各地校園宣傳講座，讓藝術教育持續向下紮根。
T 威脅	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞團必須從有限的政府補助與收入，努力維持每年發表新製作的堅持與曝光度。 * 各舞團面臨忠實觀眾難養成與演出地點或日期的決定等因素，影響票房收入。 * 多數行銷都需大量金錢或票券交換，造成無力負擔的舞團被迫放棄。 * 各舞團專職行政人員缺乏，編制無法健全，使行銷執行速率與完整性降低。

資料來源：研究者資料整理。

表 21 綜合各舞團具體可行之行銷策略 SWOT 交叉對照表

	O 機會	T 威脅
S 優勢	1. 舞團對自我特色、宣傳效益與票券販售的重點把握得當，以此為根基，對其他發展可能性極富更深入或延伸機會。(此段所指意義不清楚,要重寫)	1. 行銷方式多樣化，但是仍不足以完整穩定的掌握觀眾人數。
W 劣勢	1. 努力走入校園行銷，與校園合作機會多，但發展有限；期待開發與企業界的合作，以擴大觀眾群與經費等。	1. 作品創作囿於經費不足，常需妥協。 2. 無法確切掌握演出及宣傳場地，降低忠實觀眾的養成。 3. 常用的行銷策略多為以低票價或免費的方式促銷。

資料來源：研究者資料整理。

上述表 21 分析為訪談的五個舞團針對行銷策略所共同具備的 SWOT 整理。除此之外，其中仍有少數個案實例，且實行成功的策略，值得特別提出討論，可能成為其他舞團仿效學習的行銷策略。舞蹈空間與臺北首督兩舞團在作品行銷曾嘗試親子節目，成效良佳；臺北首督在通路行銷方面，持續推行舞蹈給非表演藝術相關族群之新竹科學園區以及多種企業會員，高雄城芭也有少量執行，而且成功提昇票房，巧合的是，有接觸新竹科學園區的唯一兩團，是訪談中舞蹈類

型為芭蕾舞的團體，並且在訪談臺北首督時，曾提及芭蕾舞才讓科技人士覺得是休閒娛樂，因此，臺灣芭蕾舞表演藝術團體是否特別吸引科技人士的注意，甚至可能擴大吸引至其他企業或族群，十分值得思量。至於其他類型舞蹈團體能否依循或開拓新模式，找出容易獲得企業或族群青睞的方法，擴展觀眾數量，也值得探索。

看芭蕾舞又比看現代來得輕鬆，現代團是用一種不同的角度在做探討，讓科技人感覺看表演還要花腦筋，會覺得那不是娛樂，反而讓腦筋更累。(R2010-10-05C)

二、新舞臺對臺灣市場行銷策略的看法

研究者將新舞臺對於行銷策略運用之看法統整出優勢 (S)、劣勢 (W)、機會 (O) 與威脅 (T)，如表 22 所示：

表 22 新舞臺具體可行之行銷策略 SWOT 分析表

S 優勢	<ul style="list-style-type: none">* 對藝術的價值認定與倚靠舞蹈明星口碑加持而產生作品。* 對票價訂定的認知在於觀眾可接受程度。* 選擇單一演出地點與網路售票通路，建立品牌形象。* 對票價進行有限制與企業結盟折扣銷售。* 結合其他國內表演藝術團體與企業做策略聯盟或品牌合作。* 運用多樣且費用低廉的公關廣告進行演出訊息曝光。
W 劣勢	<ul style="list-style-type: none">* 作品多變，無法穩定吸引固定觀眾群。* 單一演出地點與售票通路阻隔部分觀眾族群。* 需要經費之公關策略無法順利執行。
O 機會	<ul style="list-style-type: none">* 多樣化作品提昇臺灣觀眾視野。* 建立獨特多變的品牌形象再推廣到臺灣各地。* 固定場地的演出方式，在通路與公關策略運用佔有優勢。
T 威脅	<ul style="list-style-type: none">* 需擴大舞蹈觀眾市場對抗作品內容屢變而影響的動盪觀眾群。

資料來源：研究者資料整理。

表 23 新舞臺具體可行之行銷策略 SWOT 交叉對照表

	O 機會	T 威脅
S 優勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作品的選擇有專業認定和學者背書，是提昇觀眾視野與族群的強力行銷條件。 2. 單一演出場地，在通路與公關策略運用能提早規劃宣傳演出節目。 3. 注重品牌形象的建立，更能深植人心，並有機會結盟與吸引更多團體或企業的關注。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行銷策略多樣化，但多僅能使用經費低或免費的方式。 2. 多樣化作品吸引更多不同觀點的觀眾，卻也面臨無法穩定掌握喜愛觀看固定風格或單一舞團觀眾的矛盾。
W 劣勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多樣化的作品雖然無法穩定固定觀眾群，卻可能吸引其他不同領域或對其一作品有興趣的觀眾。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作品多樣性高，造成觀眾忠實度始終難以掌握。 2. 為配合邀演舞團的行程，幾乎採固定演出場地，其他地區的觀眾則無觀賞機會，新觀眾群開發有限。

資料來源：研究者資料整理。

由表 23 交叉比對後得知，新舞臺主張邀請演出的團體重複性低，作品風格迥異，為的是讓觀眾學習接受更豐富多元的藝術刺激並藉此開拓視野，然而，卻也因此將一群習慣特定團體或作品風格的觀眾阻擋在外，因為這樣的演出習性，目前在臺灣偏屬少數，風氣也尚未養成，觀眾忠實度更無法

穩定掌握，所以，每次的節目都需要從其他行銷策略上著墨，以補強作品行銷在吸引觀眾時的動盪不穩定。另外，不同於國內舞團，新舞臺有專業行政人員能規劃較完善的行銷策略，考量成本經費後，所執行的行銷策略多是擇優豐富，若以研究者淺見，推廣的美意有機會再擴張，可以自力或結盟其他企業及地方，舉辦藝術節或系列節目等方式，增加邀演節目的演出場次或地點，達到更大推展效益。

三、訪談舞團及新舞臺兩者不同視野之交叉對照及討論

研究者將前述舞蹈表演藝術團體與新舞臺對執行過的行銷策略結果，作一交叉比對，提出兩者共有交集處與各自持有看法。如表 24 所示：

表 24 兩者對執行後行銷策略不同視野之交叉對照

	舞團	新舞臺
優勢 S		
作品的藝術定位有所堅持	V	V
票價以觀眾可接受程度訂定	V	V
折扣銷售	V	V
多樣公關廣告進行曝光	V	V
明星加持	X	V
演出地點	各地	單一地點
劣勢 W		
作品考量市場因素少	V	V
都只選用調降票價進行促銷	V	V
贊助少與經費缺乏	V	V
作品風格	穩定轉變	急速變換
演出場地固定與否	不固定	固定
機會 O		
作品多元性	X	V
深入校園紮根藝術教育	V	X
威脅 T		
收支不平衡影響生存	V	V
舞蹈觀眾族群貧乏	V	V
經費預算無法提供有效但需費用 之行銷策略	V	V
舞團行政人員編制程度	不健全	健全

資料來源：研究者資料整理。

根據研究者前述舞蹈表演藝術團體與新舞臺之 SWOT 交叉比對，發現優勢部分差別在於，新舞臺使用舞蹈明星光環；舞團至各地演出，但新舞臺採用單一地點演出。劣勢部分差別在於，舞團作品風格穩定轉變與「新舞風」急速變換作品

風格；價格訂定影響票價座位數量的比例不同；演出場地固定與否影響觀眾觀看演出習性。機會部分差別在於，新舞臺推行的作品多樣多元能明顯刺激觀眾群新視野與發展；舞團深入校園能紮根藝術教育。威脅部分差別在於，行政人員編制健全與否可能影響行銷執行。其中，兩者在機會（O）並無相似之處，研究者認為，舞團與新舞臺在推廣舞蹈的宗旨與目的有別，影響未來可能發展的機會，但不代表兩者作法有缺失或不值學習之處。

表 25 兩者對執行後觀點之行銷策略 SWOT 交叉對照表

	O 機會	T 威脅
S 優勢	無相似處。	即使降低票價至觀眾可接受範圍，仍舊缺乏舞蹈觀眾群。也造成收支短少。 公關行銷多樣，但因經費預算影響可使用的行銷方法。
W 劣勢	無相似處。	經費收入來源嚴重不敷，影響生存。

資料來源：研究者資料整理。

雖然國內舞蹈表演藝術團體與新舞臺 SWOT 交叉對照後的相似處不多（表 25），但卻能從兩者對執行後行銷策略不同視野的對照看出，其優勢、劣勢、機會與威脅仍有多處相同，有值得保留的做法，以及可學習之處。研究者以在訪談後對舞團與新舞臺瞭解與資料整理，歸納出以下發現：

- (一) 以目前國內舞蹈團體現況論，藝術創作者對於作品的風格與獨特性的塑成，在無強大阻礙因素下，是堅持且執著的，如此不考量市場的情況，「作品」行銷策略看似無法有所改變，卻是影響觀眾族群是否觀看或成為忠實觀眾持續支持的主要因素之一。訪談結果顯示，欣賞舞蹈的觀眾多集中在高中至中年之間，至於年幼或年長的族群少有，就演出兒童作品而言，可能因為家長想給孩子接觸廣泛資訊或兒童本身喜愛等因素，被吸引前來的兒童必定會由至少一位以上的大人陪同觀看，在販賣票券的數量和速度是倍數相乘之外，並能同時培養孩童與成人對舞蹈藝術的鑑賞與興趣的養成，市場不容小覷，更有機會銜接到目前的舞蹈市場，甚至發展適合年長者的作品內容，讓舞蹈的觀眾族群能擴展到各個年齡層。
- (二) 目前舞蹈的演出價格並未因物價波動而有大幅調漲，加上臺灣各地區的民眾接受度差異大，若降低票價，可能出現吸引無效的結果，影響舞蹈團體收支與經營，是舞團長期經營會較為不利的行銷方案。
- (三) 各舞蹈團體為求順利售出票券，會深入校園與民間等地區進行宣傳與販售的行為，不僅提升舞團知名度的曝光、演出訊息的傳送與增加觀眾接收訊息的便利性，還能將藝術教育向下紮根、向外推廣，是花費少且能達到高效益的策略，也是目前已廣泛實施且具體可行之通路策略。其中，臺北首督與高雄城芭已將觀眾範圍成功觸及科技相關產業，在票券銷售或贊助等幫助高，是其他舞團少有的通路策略開發。而新舞臺

單一演出地點的方式，能建立品牌形象與及早宣傳演出節目等優勢，是目前舞團未使用的「通路」行銷手法。

(四) 舞蹈空間曾與異業合作，以限定名額之購票附贈禮品的的方式吸引觀眾提早購票；新舞臺還結合國內舞蹈或其他表演藝術團體相互提供折扣的方式，效果都不錯。然而，如此結盟廠商、單位或企業談贊助商品或優惠活動的方法卻未被各舞團多次或長期使用，也許在實行上有其困難度，但是，與其他單位或企業，甚至是與不同的產業合作，是臺灣舞蹈表演藝術團體鮮少運用的手法，這是非常值得嘗試及開發之處。

(五) 平面廣告與網路是多數舞團與新舞臺全數使用的公關行銷，尚有電視、廣播電臺、電話及地點廣告也被運用，多管齊下同時進行，多倚靠自身力量，對於需要經費支援的公關策略較無法執行。

總觀來說，5P行銷策略各自獨立卻息息相關，有些建議不僅只表示單一種行銷策略，而是相互影響，相輔相成，不易明顯分類，研究者儘量歸納放置合適策略，以利閱覽。

第五章 結論與建議

本研究針對臺灣舞蹈表演藝術團體的經營管理現況、行銷策略運用現況與具體可行的行銷策略進行結論；最後針對臺灣舞蹈表演藝術團體及後續研究者提出建議。

第一節 結論

一、臺灣舞蹈表演藝術團體的經營管理現況

臺灣舞蹈表演藝術團體經營管理現況方面，根據訪談結果發現，唯有臺北民族為超過 20 人的組織規模；每年都至少發表一個新製作；各舞團所在地之觀眾群達上千人數，集中在學生族群至中年人士之間；唯高雄城芭無面臨難以解決的問題，其他皆有明顯財務或人員問題；都以對舞蹈熱誠、提供從事舞蹈相關人員或傳承舞蹈為持續經營的理念。目前經營現況所面臨的問題集中在 1.財務經費的不足與 2.人員控管兩大部分。財務經費需從 1.政府、2.企業與 3.觀眾票房三方面著眼，然而，在政府補助與企業或個人捐助尚未蔚為風氣以及態度顯著之前，須先解決舞者與行政人員皆大量流動的問題，或許給予人員系統化的專業知識養成和無生活顧慮的新資，甚至是增加人員來分擔工作量等方法，都可能強化人員對舞團的向心力與付出程度，舞蹈團體仍得繼續向外尋找生存空間，唯有強化自我內部經營及外部行銷，安內攘外，一一解決環環相扣的難題，才有機會擴展觀眾票房的部分。

二、臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略運用現況

臺灣舞蹈表演藝術團體行銷運用的策略可分為產品行銷策略、價格行銷策略、通路行銷策略、促銷行銷策略與公關行銷策略等五部分。

(一) 產品行銷策略

舞蹈空間與光環舞集舞蹈類型是現代舞；臺北首督與高雄城芭舞蹈類型是芭蕾舞；臺北民族舞蹈類型是民族舞。無論類型設定為何，都各有簇擁的觀眾支持。舞團對產品的市場考量皆少，因此，作品對臺灣舞蹈表演藝術團體而言，多定義為給觀眾鮮明指標的印象依據，屬於較固定且無明顯更動的行銷手法。

(二) 價格行銷策略

以舞團成立並持續經營的地點之售價較高，最高票價都有達千元；外縣市價格則偏低，平均在350元左右。舞團訂價時，皆會考量各地區觀眾對價格的接受度，又以臺灣首都臺北縣市觀眾所能接受的票價最高。

(三) 通路行銷策略

舞團均有使用網路電腦售票系統販售票券，以兩廳院系統為主。多數舞團會前往校園或企業讓觀眾能直接接收訊息，也透過舞團人員移動式的向外散播消息與販售。舞團每次演出的場地，以需經政府單位審核通過才准允演出的公立場地居多，以致演出地點無法每次固定，其他行銷方法可能迫於地點未確定或審核後剩餘時間緊迫等因素無法順利進行或提早作業。

(四) 促銷行銷策略

舞團均會移地辦理講座或演出。舞團對多類族群採用購

票優惠方式。舞蹈空間、臺北民族與新舞臺會結合誠品合作；臺北首督與高雄城芭均與新竹科學園區異業合作，且兩團為訪談舞團中，唯二的芭蕾舞類別，因此，臺灣舞團中的芭蕾舞類型是否較其他類型吸引科技人士的注意，甚至可能擴大吸引至其他企業或族群，又或者能針對各種類型找出易獲得企業或族群青睞的方法，擴展觀眾數量，十分值得思量與探索。

（五）公關行銷策略

各舞團皆有使用「平面廣告」、「網路」與「地點廣告」行銷。但在訪談後得知，各舞團與新舞臺在平面、電視與廣播電臺的行銷方式屬消極被動，因多數認為，現今傳播管道大量崛起，導致無法集中與吸引觀看人口，上述行銷方式也因受環境拖累，所刊登藝術版面為之不足，方式已趨式微，即使僅有微薄效益，卻可能因為這些作法經費偏低廉或能透過關係管道等方法增加曝光度，還是使用，然而，這只是各舞團與新舞臺的想法，必須透過觀眾的調查才能印證。反觀，網路與地點廣告的使用管道多元，顯示舞蹈團體的行銷手法早跟著時代改變。

三、臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行之行銷策略

臺灣舞蹈表演藝術團體具體可行的行銷運用策略可分為產品行銷策略、價格行銷策略、通路行銷策略、促銷行銷策略與公關行銷策略等五部分。

(一) 產品行銷策略

各舞團顯然都執著於自我對作品定位為選擇，不以考慮市場為優先，若從觀眾年齡的角度觀看，臺灣目前所欠缺且具高獲利的兒童性質作品，至今無任何舞蹈團體是長期針對孩童所設計的舞蹈內容，或是強調給年長的觀眾欣賞的舞蹈也很不足，從訪談結果了解，欣賞舞蹈團體觀眾的年齡層集中在高中至中年階段，缺少了學齡兒童與退休前後的民眾，這是否正是臺灣舞蹈團體都在共同爭取同一區塊的觀眾，而自我瓜分了觀眾來源，更別論其他表演藝術的虎視眈眈，加上各舞團雖然有各自擁簇的舞蹈類型與特色，卻可能因此，反而過於相似而顯現不出真正特別獨特的團體，「產品」是各舞團的堅持，但在如此多團爭搶的有限空間裡，反倒成為值得審視的問題。新舞臺使用的舞蹈明星光環方式，舞團也可嘗試，又或許加入非舞蹈明星等其他任何具代表性人物，是目前少有舞團運用的方式。

(二) 價格行銷策略

由於臺灣地區性與地方民眾接受度差異甚大，目前仍無法針對票價進行大動作調整，加上降低票價可能影響舞團收支，產生惡性循環，故可先從其他四項行銷策略進行改善。

(三) 通路行銷策略

目前各舞蹈團體已長期且穩定的有深入校園與民間等地

區進行宣傳與販售的行為，且是有助提升售票率與藝術推廣的策略。其中，臺北首督與高雄城芭都將觀眾範圍成功觸及科技相關產業，尚有眾多產業值得舞團親試與接觸，可從長計議，鎖定其他特有族群，打散各舞團的觀眾密集度。至於，新舞臺較偏向定點宣傳的方式，目前仍未有舞團嘗試，無法確切瞭解其發展可能性，卻不失為舞蹈團體未來可試驗的一種「通路」行銷手法，並可能在通路與公關策略運用提早規劃宣傳演出節目。

（四）促銷行銷策略

目前採用票價折扣方式為多，但須防範未免因長期折扣與優惠，而變相價格變低的反效果。少有舞團開發不同的「促銷」策略，未來可多嘗試結盟廠商、單位、企業，或學習其他表演藝術團體或場館提出且證實有效的促銷策略，如與更廣泛之行業或企業等合作、提供相關贈品、增加觀眾的獨有事件或商品等方式。不僅讓觀眾獲得額外收穫，同時曝光贊助對象的機會，造成雙贏的結果。

（五）公關行銷策略

在「公關」的行銷上，各舞蹈團體採多樣公關行銷方法，幾乎每個舞團與新舞臺都使用到平面廣告、電視、廣播電臺、電話、網際網路及地點廣告媒介進行訊息曝光，運用方法十分充足且多樣，但對於需要經費支援的公關策略較無法執行，且多倚靠自身力量，鮮少能有長期合作之企業或贊助廠商，是還能推進規畫的部分。另可嘗試結合演出時間接近之國內舞蹈或其他表演藝術團體，共同推出節目及多方廣發訊息，既節省成本也有機會吸引其他領域的觀眾。

第二節 建議

一、對臺灣舞蹈表演藝術團體之建議

- (一) 臺灣舞蹈表演藝術團體的經費來源多仰賴政府的補助，然而，在需求大於供給的情況下，提昇票房便顯得重要，因此，良好有效的行銷策略換取票房已是臺灣舞蹈表演藝術團體必要執行面，可從 5P 行銷策略中，選擇合適的方式進行。
- (二) 建議臺灣舞蹈表演藝術團體能從研究結果找出對自身團體具體可行之行銷策略進行執行，可從舞蹈類別、組織規模、製作大小、內部問題與行銷策略缺乏等方面切入，選擇可行且可能有效的行銷策略進行嘗試，才能真正達到有效協助臺灣舞蹈表演藝術團體穩定發展的效益。
- (三) 能有嘗試結盟廠商、單位或企業與談贊助商品或優惠活動的空間，不僅讓觀眾獲得額外收穫，同時曝光贊助對象的機會，造成雙贏的結果。然而，研究者此想法必然有舞蹈單位思量過，卻少有團體多次或長期使用，也許在實行上有其困難度，但是，與其他單位或企業，甚至是不同的產業合作，是臺灣舞蹈表演藝術團體鮮少運用的手法，這是非常值得嘗試及開發之處。
- (四) 臺北首督與高雄城芭是訪談舞團中，唯二的芭蕾舞舞蹈舞團，均與新竹科學園區異業合作，因此，臺灣舞團中的芭蕾舞類型是否可能擴大吸引其他企業或族群，又或者能針對各種舞蹈類型的舞團，找出易獲得企業

或族群青睞的方法，擴展觀眾數量，十分值得探索。

二、對政府之建議

- (一) 由於舞團演出場地多為政府公設場所，所以舞團必須每年針對要演出的場地進行重新審核資格的動作，如此一來一往的重複流程，讓舞團在場地能否被使用，以及作品的編排等問題遭到無法順利進行的限制，若能改善重複流程，或各場地給予歷年表現優良的團體辦理優先免審核等方式，讓舞團能提早準備及規畫較完善的行銷策略，也許可讓舞團掌控更多的不確定性。未來，各公設場所可建立制度，發展各場館獨有之特色，使表演藝術得以與政府結盟合作，更增推廣與培育效益。
- (二) 舞團日益增多，政府補助經費卻日益下降，造成增多粥少的窘境，在政府高喊口號之餘，必須落實對表演藝術團體的實質幫助，並且在經費的分配不能獨厚大團體，仍須照顧更多新興舞團，陪伴度過創業艱困的草創時期，才不會造成團體規模更加懸殊，以及新興團體常失敗倒閉的結果。

三、對後續研究者之建議

- (一) 本研究僅以 2001 年至 2010 年，連續 10 年獲選文建會扶植演藝團隊補助的舞蹈表演藝術團體中的五個團體進行研究，後續可再繼續針對其他舞團進行研究。
- (二) 本研究僅以新舞臺的看法與舞團做相互對照，未來可增加更多舞蹈相關公關經理之意見，或其他表演藝

術，甚至是其他相關產業之公關經理的觀點，作為開拓臺灣舞蹈表演藝術團體行銷策略更嘗試並熟練運用之幫助。

- (三) 本研究僅以產品、價格、通路、促銷與公關五種行銷策略為主要研究內容，未來可從其他策略瞭解臺灣舞蹈表演藝術團體能使用的行銷策略參考方針。
- (四) 本研究僅針對舞團整體對行銷策略的運用與看法，未來可從每個舞團的新製作所實行的行銷策略作深入分析，更細部得知提昇欣賞舞蹈藝術觀眾人口的方法或產品為何。
- (五) 平面廣告、電視與廣播電臺的行銷方式已趨式微，但各舞團與新舞臺可能因為這些作法的經費偏低廉，或能透過關係管道等方法增加曝光度，故還是使用之。然而，這只是各舞團與新舞臺的想法，未來可從觀眾角度探討實際受到這些作法的影響多寡，甚至是對其他行銷策略的接受度等，必須透過調查才能印證。

參考文獻

一、中文部分

- 于國華(2008)。臺灣文化的未來，揚帆在何時？。表演藝術，(185)，93。
- 于國華(2009)。大火燒出的危機與契機。表演藝術年鑑2008，240。臺北市：中正文化。
- 于國華(2010)。一壺燒到九十°C的水。新活水，(28)，12。
- 中華民國建築學會(2007)。全國文化展演設施產業資源現況及產值調查研究。臺北市：文建會。
- 王文科(2002)。教育研究法(七版)。臺北市：五南。
- 卯靜儒、吳宗雄、吳淑娟、李奉儒、李昭華、林麗菊等(譯)(2004)。教育研究法；規劃與評鑑。臺北市：麥格羅希爾。(Jack R. Fraenkel, & Norman E. Wallen, 2003)。
- 古碧玲(2000)。劇場園丁轟光炎。臺北市：時報文化。
- 平珩(2010)。厚植實力，迎接新局。表演藝術年鑑2009，12。臺北市：中正文化。
- 石佩玉(2009)。辦法可以修正，讓團隊「長治久安」。表演藝術，(199)，11。
- 朱宗慶(2010)。政府若肯花心思，危機也能變機會。表演藝術，(209)，12。

- 行政院文化建設委員會 (2005)。表演藝術產業生態系統初探。臺北市：作者。
- 行政院文化建設委員會 (2007)。表演藝術產業調查研究。臺北市：作者。
- 何康國 (2010)。我國表演藝術團體組織定位與經營策略。臺北市：小雅音樂。
- 吳玫琪、蘇玉清 (譯) (1997)。行銷公關。臺北市：臺視。(Thomas L. Harris, 1997)。
- 李秋玫 (2009)。不只有音樂 各團走入人群抗低迷。表演藝術，(195)，82-83。
- 李秋玫 (2010)。影音互動成要繳 科技打破「第四面牆」。表演藝術，(205)，84。
- 李茂興 (譯) (2000)。行銷策略。臺北市：揚智。(Subhash C. Jain, 1997)。
- 李惠美 (2010a)。從出錢到出力 「藝企」牽手點亮未來。表演藝術，(205)，88-89。
- 李惠美 (2010b)。啊！表演藝術這一行。樂覽，(130)，57-58。
- 李慧珍 (2008)。優秀行銷 創造藝術家與消費者更好的關係。表演藝術，(188)，102。
- 李賜蘭 (譯) (2006)。行銷一本通：啟動市場的 9 把金鑰匙。臺北市：臉譜。(Rod Davey, & Anthony Jack, 2000)。

- 辛玫臻 (2004)。臺灣表演藝術團體經營之探討—以舞蹈表演團體為例。(碩士論文, 國立臺灣體育學院, 2004)。全國博碩士論文資訊網, 093NTCP5567009, 24。
- 周倩漪 (2008a)。物價連三漲, 票房倒! 倒? 倒…。表演藝術, (187), 33-35。
- 周倩漪 (2008b)。在地下舞廳高築藝術大夢。表演藝術, (184), 82。
- 周倩漪 (2009)。向來都是「舞蹈冬天」計劃照走咬牙苦撐。表演藝術, (195), 86-87。
- 周晏如 (2006)。我國文化政策演變及定位認知之研究—藝術團體經費補助觀點。(碩士論文, 國立臺北大學, 2006)。全國博碩士論文資訊網, 095NTPU1610013, 92-93。
- 林仁斌 (2010)。古典音樂, 要不要行銷?。表演藝術, (211), 97。
- 林生傳 (2003)。教育研究法: 全方位的統整與分析。臺北市: 心理。
- 林采韻 (2010)。「跨」得大步昂揚展現豐沛能量。表演藝術, (209), 104-105。
- 林保堯、王慶臺、游冉琪、柯世宏 (2008)。擁抱「傳統」! 傳統記憶的傳承觀察。傳藝, (77), 71。

- 林麗娟 (1997)。質化研究取向與讀者資訊尋求。資訊傳播與圖書館學，4(1)，53-54。
- 表演藝術 (2010)。藝文展演 M 型化 平民小團如何脫困？。表演藝術，(209)，12。
- 表演藝術聯盟 (2008)。表演藝術年鑑 2007。臺北市：中正文化。
- 表演藝術聯盟 (2009)。十大新聞。表演藝術年鑑 2008，16。臺北市：中正文化。
- 表演藝術聯盟編輯室 (2009)。3 個為什麼？—2008 年度表演藝術政策與預算之探討。表演藝術年鑑 2007，244-245。臺北市：中正文化。
- 南方朔 (2005)。從「變」中尋找新契機！。表演藝術，(152)，59。
- 南方朔 (2009)。艱困時代要有不同的藝術經濟學。表演藝術年鑑 2007，9-10。臺北市：中正文化。
- 姚惠忠 (2009)。公共關係學：原理與實務 (二版)。臺北市：五南。
- 洪世民 (譯) (2005)。這就是行銷—科特勒精要。臺北市：日月文化。(Philip Kotler, 2004)。
- 范惟翔 (2005)。行銷管理—策略、個案與應用。臺北市：揚智。

- 耿一偉(2010)。娛樂市場與工作傳統成形。表演藝術,(208), 67-68。
- 馬信行(1998)。教育科學研究法。臺北市：五南。
- 張震洲(2010)。原住民現代芭蕾舞 蛇王與公主淒美愛情。樂覽,(137), 20-21。
- 陳瑞峰、林靜慧(譯)(2008)。活動行銷。臺北縣：揚智。(Leonard H. Hoyle, 2002)。
- 陳錦誠(2008)。年度表演藝術類預算之探討。表演藝術年鑑2007, 211-220。臺北市：中正文化。
- 彭建彰、呂旺坤(2005)。品牌行銷與管理。臺北市：華泰。
- 黃俊英(1997)。行銷學。臺北市：華泰。
- 楊美英(2010)。掙扎求生存或沉潛？荒蕪？。表演藝術,(207), 105。
- 廖俊逞(2008)。表演藝術高票價時代來臨了嗎？。表演藝術,(181), 44-45。
- 廖俊逞(2009)。正視市場需求 讓劇場更靠近觀眾一點。表演藝術,(195), 84-85。
- 廖俊逞(2010)。打造品排到解讀市場 藝術也能是好生意？。表演藝術,(205), 78。
- 劉真如(譯)(2005)。科特勒行銷金律。臺北市：商周。(Philip

Kotler, 2005)。

糕洪濤、夏學理、鍾寶善、黃正銘(2010)。如何以文化行銷手法推廣傳統藝術。《傳藝》，(88)，30。

鍾寶善(2008)。整建縣市文化中心：期許表演藝術願景。《表演藝術年鑑2007》，169。臺北市：中正文化。

鍾寶善(2009)。興建國際一流劇場：推升表演藝術進程。《表演藝術年鑑2008》，210-224。臺北市：中正文化。

二、網路資源

光環舞集 (2003-2010)。舞團簡介。2010年11月09日，取自光環舞集官方網站網址 <http://www.taipei-dance-circle.com.tw/>

行政院 (2003)。新十大建設摘要簡報。2010年7月8日，取自行政院經濟建設委員會，新十大建設摘要簡報網址 <http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0001560&ex=1&ic=0000015>

行政院 (2010)。98年度施政績效報告。2010年9月9日，取自行政院文化建設委員會，施政績效網址 <http://www.cca.gov.tw/result.do?method=showFileById&id=1222766685264>

高雄城芭。舞團簡介。2010年11月09日，取自高雄城芭官方網站網址 <http://www.kcb.org.tw/index.phtml>

國家文化藝術基金會 (2010)。補助審查結果—各期常態補助件數金額統計表。2010年8月3日，取自國家文化藝術基金會官方網址 http://www.ncafroc.org.tw/Content/subsidy_sum.asp

陳玉慧部落格 (2009)。專家們票選海神家族，十大不可錯過好戲。2010年9月9日，取自陳玉慧部落格 <http://Blog.udn.com/jadechen123/3625219>

華山 1914 創意文化園區 (2005-2009)。華山歷史簡介。201

0 年 8 月 25 日，取自華山 1914 創意文化園區官方網址 <http://web.huashan1914.com/about/history.php?cate=about>

雲門舞集 (2010)。雲門舞集會員專區。2010 年 7 月 10 日，取自雲門舞集官方網站網址 <https://www.cloudgate.org.tw/cg/community/index.php?redirect=%252Fcg%252Fticket%252Fticket.php%253Fid%253D132>

臺北民族 (2009)。2010 年 11 月 09 日，取自臺北民族官方網站網址 <http://www.tdance.org.tw/index02.html>

臺北首督 (2004)。關於首督。2010 年 11 月 09 日，取自臺北首督官方網站網址 http://www.cbtballet.com.tw/about_us.htm

臺灣藝術・設計與建築展演中心 (2009)。特別策劃。2010 年 8 月 25 日，取自臺灣藝術・設計與建築展演中心官方網址 <http://www.ta-mag.net/132-feature.htm>

舞蹈空間 (2010)。舞團簡介。2010 年 11 月 09 日，取自舞蹈空間官方網站網址 <http://www.danceforum.com.tw/main.html>

附錄一

訪談提綱

這是一份有關臺灣表演藝術團體行銷策略之研究，論文題目為《臺灣舞蹈表演藝術團體之行銷策略現況探討》。

由於表演藝術在臺灣的環境中長期處於被忽視的弱勢，在舞蹈表演藝術團體之經營上，面臨著發展瓶頸與困境，無論是表演藝術擁有的經濟資源，如資金來源、觀眾人口佔有量、舞蹈藝術表演專業人力養成、劇場管理及行政專業人才的培育，都極待改善，且政府公務預算又無法大力挹注財力協助表演藝術團體之發展，國內舞蹈藝術觀眾人口亦未見具體增加，且多數表演藝術團體缺乏與異業結合之經驗，使得臺灣舞蹈表演藝術團體在整個藝術生態中，更顯得孤軍奮戰，少有自給自足或有足夠能力可自行開發多樣財源和行銷通路。為幫助臺灣舞蹈表演藝術團體更趨穩定發展，本研究將選定文建會所選的扶植演藝團隊，以 2001 年至 2010 年，連續 10 年獲選補助的舞蹈表演團體為對象，瞭解其經營管理與行銷策略運用，希望藉由 SWOT 的分析，從中找出有效的行銷策略，並以行銷策略的 5P（產品、價格、通路、促銷、公關）為分析構面，找尋並發展一個屬於舞蹈表演團體的行銷手法，作為臺灣舞蹈表演藝術團體未來在行銷上之參考。

一、貴團沿革發展：

1. 請問貴團成立的源起、創立的理念與運作模式為何？
2. 請問貴團風格取向與觀眾訴求族群為何？

二、貴團管理運作：

1. 請問貴團目前經營管理之模式為何？管理決策之進行模式為何？
2. 請問貴團目前在經營管理方面，有沒有面臨的問題？
3. 請問讓貴團繼續堅持舞蹈藝術表演及創作的理念或動力有哪些？

三、貴團行銷模式：

1. 請問貴團在演出的「作品」有沒有市場的考量因素？所運用的策略為何？
2. 請問貴團在演出售票「價格」的定價考量因素有哪些？所運用的策略為何？
3. 請問貴團演出「通路」的選定有哪些考量因素？所運用的策略為何？
4. 請問貴團在行銷時，會運用哪些「促銷」活動或方法？所運用的策略為何？
5. 請問貴團在「公關」運作或媒體操作常用的模式或方法有哪些？所運用的策略為何？
6. 請問貴團每年/每次演出後，是否有進行檢討？在進行舞團行銷時曾面臨的問題或困難有哪些？您是用怎樣的方法或策略來克服這些問題或困難。

四、國內舞蹈藝術表演環境之分析：

1. 請問您認為國內舞蹈表演藝術團體具有哪些優勢條件？
2. 請問您認為國內舞蹈表演藝術團體面臨哪些劣勢困境？
3. 請問您認為國內舞蹈表演藝術環境具有哪些發展的機會？
4. 請問您認為國內舞蹈表演藝術環境潛藏著哪些的威脅因素？

五、貴團未來遠景：

1. 您認為國內未來舞蹈表演藝術團體如要健康蓬勃的發展，政府應要如何協助或扶植舞團？舞團本身要如何開拓藍海市場？觀眾及市場要如何去開發？
2. 貴團未來所期許的走向為何？作品創作的定位與方向如何選定？市場開拓與行銷將如何去進行？
3. 您認為臺灣舞蹈藝術表演之未來遠景為何？貴團的自我展望及願景期待有哪些？

附錄二

2001年至2010年，舞蹈類扶植舞蹈團隊獲選名單

年度	扶植舞蹈團隊獲選名單
2001	雲門舞集舞蹈團、舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、原舞者、臺北越界舞團、無垢舞蹈劇場舞團、肢體音符舞團、臺北芭蕾舞團、組合語言舞團、漢唐樂府南管古樂團、光環舞集、臺北民族舞蹈團、臺北首督、古名伸舞蹈團、太古踏舞團、廖末喜舞蹈團、蕭靜文舞蹈團、高雄城芭。
2002	雲門舞集舞蹈團、舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、光環舞集、臺北越界舞團、三十舞蹈劇場、古名伸舞蹈團、極至體能舞蹈團、組合語言舞團、臺北首督、臺北芭蕾舞團、臺北民族舞蹈團、太古踏舞團、高雄城芭、蕭靜文舞蹈團、無垢舞蹈劇場、漢唐樂府南管古樂團。
2003	雲門舞集舞蹈團、舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、光環舞集、原舞者、高雄城芭、三十舞蹈團、臺北越界舞團、極至體能舞蹈團、太古踏舞團、臺北首督、蕭靜文舞蹈團、臺北芭蕾舞團、廖末喜舞蹈團、臺北民族舞蹈團、組合語言舞團。
2004	財團法人雲門舞集文教基金會、舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、無垢舞蹈劇場、高雄城芭、光環舞集舞蹈團、三十舞蹈劇場、臺北民族、臺北首督、極至體能舞蹈團、古名伸舞蹈團、世紀當代舞團、蕭靜文舞蹈團、臺北越界舞團、廖末喜舞蹈劇場、財團法人原舞者文化藝術基金會、太古踏舞團。
2005	財團法人雲門舞集文教基金會、舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、光環舞集、高雄城芭、三十舞蹈劇場、古名伸舞蹈團、世紀當代舞團、蕭靜文舞蹈團、臺北越界舞團、極至體能舞蹈團、臺北民族、組合語言舞團、

2001 年至 2010 年，舞蹈類扶植舞蹈團隊獲選名單（續）

- 財團法人原舞者文化藝術基金會、臺北首督芭蕾、水影舞集舞蹈團、無垢舞蹈劇場。
- 2006 財團法人雲門舞集文教基金會、舞蹈空間、新古典舞團、世紀當代舞團、光環舞集舞蹈團、古名伸舞團、臺北首督、臺北民族、組合語言舞團、高雄城芭、肢體音符舞團、蘭陽舞蹈羅東團、蕭靜文舞蹈團、臺北越界舞團、原舞者文化藝術基金會、舞鈴劇場、漢唐樂府南管古典樂舞團、三十舞蹈劇場。
- 2007 財團法人雲門舞集文教基金會、舞蹈空間、新古典舞團、臺北首督、世紀當代舞團、光環舞集、臺北民族、三十舞蹈劇場、高雄城芭、舞工廠舞團、無垢舞蹈劇場、稻草人現代舞蹈團、廖末喜舞團、財團法人原舞者文化藝術基金會、水影舞集、臺北越界舞團、蘭陽舞蹈團。
- 2008 財團法人雲門舞集文教基金會、舞蹈空間、新古典舞團、臺北首督、羸舞劇場、世紀當代舞團、光環舞集、臺北民族、三十舞蹈劇場、高雄城芭、舞工廠舞團、無垢舞蹈劇場、稻草人現代舞蹈團、廖末喜舞團、財團法人原舞者文化藝術基金會。
- 2009 **卓越級三年計畫**—財團法人雲門舞集文教基金會；**發展級一年計畫**—舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、光環舞集、無垢舞蹈劇場、高雄城芭、臺北越界舞團、臺北民族、舞鈴劇場、財團法人原舞者文化藝術基金會、舞工廠舞團；**育成級一年計畫**—三十舞蹈劇場、臺北首督、世紀當代舞團、廖末喜舞蹈劇場、羸舞劇場、肢體音符舞團、8213 肢體舞蹈劇場、極至體能舞蹈團、稻草人現代舞蹈團、財團法人天主教蘭陽青年會附設蘭陽舞蹈羅東團、爵代舞蹈劇場、藝姿舞集。

2001 年至 2010 年，舞蹈類扶植舞蹈團隊獲選名單（續）

2010 卓越級三年計畫—財團法人雲門舞集文教基金會；發展級一年計畫—舞蹈空間舞蹈團、新古典舞團、光環舞集、無垢舞蹈劇場、高雄城芭、財團法人原舞者文化藝術基金會、臺北民族、舞鈴劇場、臺北首督、舞工廠舞團；育成級一年計畫—三十舞蹈劇場、靈龍舞蹈團、世紀當代舞團、廖末喜舞蹈劇場、羸舞劇場、肢體音符舞團、8213 肢體舞蹈劇場、極至體能舞蹈團、稻草人現代舞蹈團、蒂摩爾古薪舞集、爵代舞蹈劇場、林文中舞團。

資料來源：行政院文化建設委員會提供（2010）。

附錄三

新舞臺「新舞風」公關部經理訪談提綱

一、專業經理人對舞蹈之行銷模式：

1. 請問在舞蹈演出的「作品」是否有需要市場的考量因素？所運用的策略為何？
2. 請問在演出售票「價格」的定價考量因素有哪些？所運用的策略為何？
3. 請問演出「通路」的選定有哪些考量因素？所運用的策略為何？
4. 請問在行銷時，運用哪些「促銷」活動或方法？所運用的策略為何？
5. 請問在「公關」運作或媒體操作常用的模式或方法有哪些？所運用的策略為何？
6. 請問在進行行銷時曾面臨的問題或困難有哪些？您是用怎樣的方法或策略來克服這些問題或困難。

二、國內舞蹈藝術表演環境之分析：

1. 請問您認為國內舞蹈表演藝術團體跟其他表演藝術團體相比，具有哪些優勢條件？
2. 請問您認為國內舞蹈表演藝術團體跟其他表演藝術團體相比，具有哪些劣勢困境？
3. 請問您認為國內舞蹈表演藝術環境跟其他表演藝術相比，具有哪些發展的機會？
4. 請問您認為國內舞蹈表演藝術環境跟其他表演藝術相比，潛藏著哪些的威脅因素？

三、國內舞蹈表演藝術團體未來遠景：

1. 您認為政府（法令、經費、場地等）需要介入協助或扶植舞團導向有穩定觀眾群之蓬勃發展？需考慮市場機制而協助舞團？於短、中、長期可如何協助或扶植舞團？
2. 您認為國內舞蹈表演藝術團體如何能增加與企業結合的機會？
3. 你認為如何從觀眾面向開拓更大市場？
4. 您認為臺灣舞蹈藝術表演之未來遠景為何？

四、專業經理人行銷經驗：

1. 就您瞭解，新舞臺、中正文化中心（兩廳院）、城市舞臺或國家與地方文化單位對於國內舞蹈表演藝術團體的市場行銷和發展而言，有何影響？這些單位要如何協助國內舞蹈表演藝術團體來進行專業演出或行銷？
2. 國內舞蹈表演藝術團體要如何運用新舞臺、中正文化中心（兩廳院）、城市舞臺或國家與地方文化單位的資源去開發表演市場或發展舞團特色？

附錄四

訪談記錄時間表

訪談單位	時間	方式	長度 (分)
舞蹈空間	2010-10-05	面談	160
	12-07	電話	
	2011-01-12	郵件	
臺北民族	2010-10-10	面談	125
	12-07	電話	
	2011-01-11	郵件	
臺北首督	2010-10-05	面談	160
	11-26	電話	
	12-07	電話	
	12-15	電話	
	12-29	郵件	
	12-30	郵件	
高雄城芭	2010-10-20	D1 電話	145
	10-22	D1 電話	
	11-12	D2 電話	
	11-26	D1 電話	
	12-07	D1、D2 電話	
	2011-01-04	D1 郵件	
光環舞集	2010-10-09	面談	120
	12-18	郵件	
	2011-01-17	郵件	
新舞臺	2010-11-09	電話	60
	12-23	郵件	