

第二場

## 國內市場現況與趨勢

時間：9月9日 1400-1630

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：李惠美（國立中正文化中心節目企畫部經理）

與談者：林佳鋒（屏風表演班製作人）

林依蓓（果陀劇場製作經理）

記 錄：張宏維

整 理：徐開塵

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

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

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

現在的觀眾群，已經從以前的學生族群轉移到上班族群。影響市場需求的要素，在經濟學理論來說，是競爭對手的價值、策略、宣傳。我們發現很多團隊會盡量避免在同一個月，有相同形式的演出，譬如我們本周在高雄文化中心演出，屏風可能下周也在高雄文化中心表演，這樣多少都會影響到兩個團隊的票房。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

而且不論音樂、舞蹈或戲劇，國內演出的平均場次都比較少。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

我最近在研究是否要不斷增加廣告資金，作品才能賣得出去？顯然適度投資在廣告上，可

以吸引預期的觀眾購票進場，一旦資金投入過了頭，觀眾數量就會停滯不前。所以當製作經費相對增加時，應做多少廣告，要考量很多因素，包括作品、品牌等。以一個新的品牌來說，廣告都是在賣空氣、賣文字；對有十九年經驗的屏風來說，就容易操作得多，因為整個品牌形象已經建立，說出來的故事，較能得到某些老觀眾認同。

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

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

以前傳單一出去，接下來的二、三個禮拜，天天接到電話，後來我們和元碁合作，由他們電腦系統代為售票，劇團辦公室不再服務基本觀眾群，只處理團體票務。這點我們和果陀不同，24% 對我們來說是很恐怖的人力支出，這是我們和其他團隊比較不一樣的地方。

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

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

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

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

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

## Q & A

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

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

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

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

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

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

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

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

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

觀眾 C：能分享一下公關活動和事件行銷？

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

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

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

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

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

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

達的事情。

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

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

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

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

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

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

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

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

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



(本文由國立中正文化中心提供)