

第一場

表演藝術市場面面觀

時間：2006 年 9 月 2 日 1400-1630

地點：誠品書店敦南店視聽室

主持人：劉叔康（表演藝術聯盟理事長）

與談者：平珩（國立中正文化中心藝術總監）

樓永堅（國立政治大學企管系教授）

記 錄：張宏維

整 理：徐開塵

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

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

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

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

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

都能相當欣賞。因此兩廳院目前在規畫各類型節目時，也會特別注意觀眾的分眾與開發。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

兩廳院曾對網上的會員和非會員做問卷調查，了解他們來看表演的目的，結果會員和兩廳院之友為「紓解壓力」而來的比率很高，其次是增廣見聞、洗滌心靈，這對於行銷是一個提醒。

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

樓永堅（以下簡稱樓）：我先以 EMBA 學生郎祖明蒐集的資料，來談現狀。

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

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

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

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

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

不曉得品質，就是顧客在一片無知當中。顯然表演藝術屬於第二種，因此品質變得很重要，這也是行銷的核心。行銷人員有如藝術家和觀眾之間的媒婆，要讓好的作品找到適合的人做溝通。

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

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

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

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

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

Q & A

觀眾謝小姐：目前表演團體在行銷上已做了很大的努力，但這行銷的結果是要抓住已經在市

場裡的觀眾，還是市場外的觀眾？現在看表演藝術的觀眾，可能學生佔了 5、6 成，但學生的消費能力有限，看一場《貓》可能用完他今年的預算額度；那麼有沒有想過如何在高齡少子化趨勢下，把有經濟能力卻還沒有消費習慣的人，引導進入劇場？

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

樓：開發新的觀眾，這是必要的。如果知道哪一種類觀眾是我們要的，可以做比較有目的的行銷。很多企業先鎖定基本顧客，再把這些人的朋友或是和這群人類似的人變成自己的顧客，表演藝術也可以用這種概念去開發觀眾。

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

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

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

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

瑪姬瑪漢是我非常喜歡的舞團，在《環鏡》裡我看到舞台上變化多端，化繁為簡，就像人生的轉變，但行銷難度蠻高的，有觀眾說三個月內都不想看到演出，噪音刺激太多了。這件事情讓我檢討，兩廳院應該要讓台灣觀眾看到世界最棒的舞團、最新的演出，這是一個信念，可

是結果卻可能很慘烈。這也是我們要再調整的地方，應用全年度節目來搭配，有一些是藝術性強的，有一些是較符合大眾容易欣賞的表演。

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

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

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

（本文由國立中正文化中心提供）