

藝海拾貝

Jewels of the Art World

Jewels of the Art World Jewels of the Art World

從藝術管理角度看 歌仔戲商業性格 的市場機制

Examine the Market Mechanism of Taiwanese Opera from Art Management Perspective

王麗嘉 Li-Jia WANG

國立台北藝術大學藝術行政與管理研究所助理研究員

一
——次大戰改變了台灣的政治、經濟、社會、文化面貌。政治方面從日本統治回歸到漢民族統治；經濟上從「殖民經濟」向自主經濟轉型；社會面向，從「日、台混合」回歸到「漢、台」並行的社會結構；文化方面，從「日治皇民化」為表、「台灣本土」為裏，轉向「去日本化」及逐步重建「台灣本土」的文化訴求。民國三十八年國民政府播遷來台，戰後台灣各項物資缺乏，人民生活普遍困頓。作為常民生活的重要活動，歌仔戲是一種娛樂活動，撫慰了戰後困頓的人心；另一方面歌仔戲這種戲劇活動也是民眾信仰與精神生活的反映，藉由「扮仙」與「作戲」，歌仔戲表達了台灣民眾對「神」的崇敬與信仰，「作戲」則在「敬神」的旗號下，搬演出民眾的喜、怒、哀、樂，讓大眾的休閒生活有一個放鬆與寄託的窗口。¹如果說外台歌仔戲是台灣民眾信仰生活與娛樂生活巧妙結合下的產物，那麼內台歌仔戲團的興起，則正是娛樂產業與商業劇團的發展的結果。經過四十年代的艱苦奮鬥，四十至五十年代台灣的民眾生活總算有了初步的改善，隨著政經的穩定，商業開始有了初步的發展，各城鎮也興建了不少的戲院，以提供民眾更多的娛樂休閒場所。戲院內台，提供了比外台更完善的演出場所，在供需雙方都有廣大開拓空間的時刻，在市場需求甚殷的狀況下，各地歌仔戲團紛紛設立，依據估計當時全省約有五百多團。²其中大部份在戲院演出，少部份在外台露天表演。娛樂是民眾

的基本需求之一，這種需求會促使娛樂產業不斷的找出新的形式、內容和方法，來滿足大眾的好奇心和新鮮感。所以在不同的時代，總是不斷產生新的娛樂形式，和原有的娛樂形式，爭奪民眾的青睞。光復之後到民國七十九年(1945-1980)的歌仔戲，正是符合當時民眾需要的當紅娛樂，這期間歌仔戲成為娛樂市場的主力，因為有賣點，又有廣大市場，也塑造出歌仔戲的商業性格。更隨著新媒體的出現，歌仔戲更以廣播、電影、電視的商業娛樂的形式，發揮其包容、採借、轉化的靈活變化特質。綜觀歌仔戲自百年前隨福建漳州、泉州移民帶入台灣，最初以錦歌民謠方式自彈自唱，後來加入故事片段與簡單動作而形成街頭演出的小戲歌仔陣。約在日據時代更採借南管、北管與其他大戲的唱腔、劇情、武功身段，而形成完整的舞台表演形式，隨著觀眾的擁護愛好與娛樂需求，歌仔戲擄獲內外台觀眾的心。歌仔戲歷經百年的發展演變，在此同時，西方的管理學知識也不斷的累積，成為二十世紀的顯學之一。本文試圖以歌仔戲在光復之後到現在，曾經發展出來的各種經營方式，與近代管理學的相關理論作一比對，尋找出歌仔戲的經營與當代藝術管理的扣合關聯。

歌仔戲的發展約可分成九個類型/階段，其中起落年代各家說法或有不同與爭議，為便於行文討論，暫分為九類：

(一) 草台坐唱(錦歌)時期：明清之時隨福建漳州、

泉州移民陸續帶入台灣。

- (二) 小戲、落地掃時期：約一九〇七至一九五〇年前後，採借民間小戲中的歌舞、說唱片段以「歌仔陣」沿街表演。
- (三) 外台歌仔戲時期：日治至現今，配合祭儀活動，扮仙娛神、作戲娛人。
- (四) 子弟團歌仔戲時期：日治至一九五〇年，良家子弟的休閒與文化、藝術學習的博雅活動。
- (五) 內台歌仔戲時期：一九三六至一九七〇年戲院商業歌仔戲團的興盛期，民衆個人娛樂行爲，觀眾購票入座。
- (六) 廣播歌仔戲時期：一九五〇至一九六〇年代初，廣播無遠弗屆，隨時可收聽欣賞。
- (七) 電影歌仔戲時期：一九五五至一九六〇年曾達於鼎盛，後因粗製濫造，逐漸乏人問津。
- (八) 電視歌仔戲時期：一九六九至一九七七年，大眾最普遍的休閒娛樂。在家中不必出門即可在特定時段收看。
- (九) 精緻歌仔戲時期：一九八二年至現在，文建會輔導與學者投入，在現代化的劇場演出。

我們就歌仔戲百年來各個不同發展階段的演出場所與形式，與不同階段政治/經濟/社會/文化背景，以及歌仔戲與市場、觀眾群的關係，整理如下表：

	功能	起落時間	演出場所與形式	觀眾群(顧客)與市場	政治/經濟/社會/文化生活環境概況
草台坐唱 (錦歌時期) ³	農閒自娛多於娛人。	明清之時隨福建漳、泉移民陸續帶入。	樹下、草台或自拉自唱或多人對唱。	業餘自娛、無所謂市場需求。	清朝及日治時代/農業社會/鄉間生活。
小戲、落地掃* (日治時代歌仔陣較流行，光復後演變為賣藥團的形式。)	自娛娛人、或於節慶祭典中參與陣頭，與車鼓陣間有互相影響的關係。	1907至1950年前後。	採借民間小戲中的歌舞、說唱片段以「落地掃歌仔陣」沿街表演，醜扮各種角色，邊走邊扭邊唱，有四管樂手助陣，兩個幾個舉著火把和兩個拿竹竿的人隨行。走到圍觀人群聚集的廣場，四根竹竿架開成四方場子，腳色就在場中表演。落地掃均選擇比較花俏、挑情、逗趣的情節，形式很像車鼓戲。	以休閒自娛取向，無市場之考量。	日治至光復/農業社會/社區宗教信仰/鄉間生活。 1951年代初，國民平均所得僅達173美元。
外台歌仔戲	配合祭儀活動，扮仙娛神、作戲娛人。	日治時期外台演出以北管戲為主，光復之後偶有外台歌仔戲演出。1970年代之後內台歌仔戲全面退出戲院，走向外台發展，至今外台歌仔戲仍為市場之主流。	表演的類型、戲文內容多由地方「頭人」(角頭、爐主、請主)主導，配合祭儀活動演出。	由頭人請戲、部份觀眾或因興趣自動前往觀賞、或被安排參與、觀賞。觀眾通常不必付費。	日治至民國/農村社會過渡到商業社會/民間廟會。 我國經濟年平均成長率均超過9.5%，國民平均所得比1950年代增加約二至三倍。
子弟團歌仔戲 (通常南、北管子弟團較多。)	良家子弟的休閒與文化、藝術學習的活動。	日治至1950年為興盛期，工商業發展之後，農業社區逐漸解體而沒落。	平常在各村里之廟宇、團社之集會場所習練。偶而以票戲之方式演出。迎神賽會時或參加陣頭之演出。	業餘性社團性質，因而並無市場考量之必要。	日治至民國/農村社會/常民休閒生活及社區宗教祭祀。
內台歌仔戲 (1930年代後期，新劇也仿歌仔戲劇團方式，發展出「內台戲」的表演風格 ⁴ 。)	民衆個人娛樂行爲，觀眾購票入座。	商業歌仔戲團的興盛期1936至1970年。1915年**戲院興起。1920至1930年各地戲院急速發展，歌仔戲「內台戲」表演風格逐漸形成。	戲院為娛樂與社交活動場所，戲院網絡逐漸形成，劇團在各戲院以巡迴表演方式作商業演出。	觀眾購票行爲，是市場最直接的反映。劇團市場區隔、市場目標與定位、行銷策略決定劇團經營的成敗。因此劇團的演員陣容、舞台效果、戲文內容皆需作最妥善的安排。	日治至民國70年(1981)/大小鄉鎮都市戲院林立，農村逐步富裕、工商業也逐步發展。 40年初期，國民平均所得約173美元。70年代經濟起飛，貿易大量出超、工業加速升級，國民平均所得超過美金5,000元。

Examining the Market Mechanism of Taiwanese Opera

from Art Management Perspective.....

	功能	起落時間	演出場所與形式	觀眾群(顧客)與市場	政治/經濟/社會/文化生活環境概況
廣播歌仔戲 (也有由一人表演的廣播歌仔戲「獨唸團」。一位主唱者、一把廣絃，就能把一齣戲演完。)	電子媒體初步與歌仔戲結合。打開收音機即可邊工作邊聆聽、或隨節拍哼唱。帶動歌仔戲的流行風。	1950年代中至1960年代初。先後播出歌仔戲的電台有民本、中廣、警察、中華、正聲、鳳鳴等。民國51年成立的「正聲天馬歌劇團」為廣播歌仔戲團最具巔峰的代表。	廣播無遠弗屆，是一個虛擬的表演場，單憑唱腔、對白(無身段可看)，即可呈現戲劇之美。初期是將內台戲的現場錄音在電台定時播放，但收錄音效不佳。後改由廣播歌仔戲團(含文武場)，直接在錄音間錄製後在電台播放。	歌仔戲聽眾群擴大。聽眾並不是消費者，不必付費。廣播歌仔戲團及演員的營利利潤，來自廣播電台或廣告贊助廠商。電視未開播前，廣播歌仔戲是民衆最方便、直接的欣賞方式。	民國/本土工商興起/農村生活改善。1953年實施耕者有其田與公地放領的政策，農村經濟有了基本改善，部份地主的資金也投入本土的工商建設。一般人民生活也只能溫飽。60年代政府推動十大經濟建設，國民所得在60年代末突破美金2,000元。
電影歌仔戲	借由放映機將影像投射在銀幕上。觀眾在特定的戲院及約二小時中，觀賞完整的一齣戲。	1955至1960年台語片進入第一波的搶拍高潮，數以百計的電影公司投入台語電影市場，粗製濫造，使台語片逐漸乏人問津。	1955年初「都馬劇團」團主葉福盛邀請邵羅輝拍攝第一部電影歌仔戲《六才子西廂記》，票房極差。陳澄三在民國44年(1955)組「華興電影製片公司」，由何基明導演拍《薛平貴與王寶釧》，大賣。電影歌仔戲可多份拷貝在不同戲院同時放映。成本較劇團演出為低。	觀眾購票觀賞，1956年台語片勃興，許多戲院改映電影，當時台灣480家戲院中，專供舞台演出或放映電影者各150家，其餘180家則影劇兼顧，而後舞台表演的空間逐漸被電影壓縮，不少「內台」劇團因為戲院減少與演員流失，改演「外台戲」，或成為賣藥團，以「落地掃」方式演歌仔戲推銷藥品。	民國/本土工商興起/農村經濟生活改善。部份地主的資金也投入本土的工商建設。一般人民生活仍然只能溫飽。60年代政府推動十大經濟建設，國民所得在60年代末突破美金2,000元。
電視歌仔戲	1969年中視開播之後，電視成為大眾最普遍的休閒娛樂。在家中不必出門即可在特定時段收看。	1969至1977年(民國58至66年) 1962.10.10台灣電視公司開播； 1969.10.31中視開播； 1971.10.31華視開播； 1991.6.11民視開播； 1998.7.1公視開播。	1970年之前是在影棚即演即播。1970年之後電視歌仔戲採事先錄音，現場對嘴方式製作演出，隨著電視節目製作播放技術之成熟，歌仔戲在身段、對白、服裝、道具、佈景，都走更寫實路線，歌樂減少，更像一般穿了古裝的連續劇。曾嘗試以西洋交響樂配樂及增加音效，後來還是恢復以國樂作為音效。	觀眾群無法估計，觀賞者並不是消費者，不必付費。電視歌仔戲團及演員的營利利潤，來自電視台或該節目的廣告贊助廠商。	1966年12月高雄加工出口區設立，開啓了台灣為國外代工與本土的中小企業與工廠的興起。就業人口逐漸往工商城鎮遷移。農村社區的生活形態改變。1975年，國民平均所得已突破美金2,000元。1981年國民所得，超過美金5,000元。
精緻歌仔戲 (現代、文化場)	提供精緻歌仔戲的娛樂。	1982年至現在。	在現代化的劇場或國家劇院演出。戲劇學者及專業的舞台人員參與協助編劇與佈景、燈光之設計。	觀眾以現代劇場購票方式進場觀賞。	1981年文建會設立，1982年5月18日「文化資產保存法」通過實施。同年文建會在國父紀念館舉辦全國文藝季，邀請各歌仔戲團演出。1981年大量貿易出超，國民年平均所得倍增，超過美金5,000元。1996年國民年平均所得接近美金12,000元。

* 見曾永義(民77)，《台灣歌仔戲的發展與變遷》，38-46。台北：聯經出版。

** 「1915年，辜顯榮從日人手中買下『淡水戲館』，改名『新舞台』，台灣的戲院『內台』演出進入另一個階段。民間流行的梨園戲、歌仔戲亦以此為重要的表演場所，來自上海、福州的京班，在台灣的首演經常就在『新舞台』。1919年11月23日萬華的『艇舫戲園』成立，票價較低廉，最初常演潮州戲、京劇、梨園戲，後來也以歌仔戲為主。」摘自邱坤良(民90)，《陳澄三與拱樂社》，29。國立傳統藝術中心籌備處。

從上面的表列中，我們可以看到歌仔戲在各個不同發展階段，其演出的方式、觀眾群與市場機制都不相同，近代西方管理學中策略性行銷 (strategic marketing) 的核心就是所謂的STP行銷——即區隔(segmenting)、目標(targeting)及定位(positioning)。以下我們就歌仔戲的觀眾群、歌仔戲市場區隔的運作、歌仔戲目標市場的選擇與定位，分別加以分析。

一、歌仔戲「客群」與觀眾群之分析

任何單一的個人都有可能是某一產業的顧客 (customer)，通常我們稱他為「潛在客戶」。每種產業都只針對某些客戶提供產品或服務，這些客戶一般稱為「客群」 (customers)。任何產業均無法為市場中所有的顧客服務，因為顧客的人數可能太多，分布太廣，或是各有各的購買需求 (buying requirement)。因此任何產業，都必須了解哪些是它的主要「客群」，「客群」所在就是市場所在；也須了解那些是它的「潛在客戶」；「潛在客戶」的購買需求是甚麼？如何發展及改進產品和服務，以滿足「客群」及「潛在客群」的需求？以壯大及拓展產業本身的經營規模，並從而獲得最大的利潤。「客群」及「潛在客群」就是所謂的目標市場，如何選擇或開拓目標市場，關係到產業的生存發展。「客群」 (customers) 在表演產業中，一般稱為「觀眾群」，以與其他產業的「客群」有所區別。表演產業中的「觀眾群」與其他產業的「客群」區別如下：表演產業的產品是一種非物質實體的服務，「觀眾群」所花費的價格，交換或交易 (exchange) 所得的價值是一種心理的愉悅與滿足。而一般顧客與產業交換或交易，通常是以金錢換取所得的一種物質實體的產品。

在歌仔戲漫長的演變過程中，初期的草台坐唱時期及小戲落地掃時期屬於業餘自娛取向，無市場之考量，日劇時代開始的外台歌仔戲與一九三〇年代開始的內臺歌仔戲職業 (商業) 演出，才建立了市場機制，兩種形式的「觀眾群」 (客群)，結構上有很大的差異，試比較如下：

- (一) 外台歌仔戲的付費者是「請主」⁵、「頭人」或「爐主」，觀賞者不必付費；內台歌仔戲的付費者是主動購票的「觀眾群」。
- (二) 外台歌仔戲演出功能一般是應「請主」、「爐

主」或「頭人」的要求，帶有謝神與慶賀的意味，觀眾有時是被動的被要求參與；內台歌仔戲「觀眾群」則是主動參與的「客群」，基本上對歌仔戲有強烈的「需求」。

- (三) 因此外台歌仔戲的「客群」分為兩部份：1. 與「請主」的關係是直接的；2. 與「觀眾群」的關係是間接的，觀眾通常不必付費，有時是被動安排看戲。「觀眾群」對外台歌仔戲名角的支持表現在表演時的貼紅賞金上⁶。外台與「請主」維持良好的人情關係，有時候比維持與「觀眾群」的良好關係，來得更為重要。外台歌仔戲團負責打戲路⁷的「班長」或「團主」，在維持外台歌仔戲團的經營有很重要的功能；內台歌仔戲與「觀眾群」的互動就更直接反應在購票行為與現場的觀眾的喝采，及戲迷團體捧場的行動上。
- (四) 外台歌仔戲團的扮仙戲，就是為滿足「請主們」敬神、還願之需求，所發展出來的一種特殊的市場機制。這種機制過去在農業社會時期，一直是歌仔戲民間發展的重要動力，即使在以工商為主的現代社會中，歌仔戲雖然已有沒落的趨勢，扮仙這種敬神、還願需求與具有儀式性的表演形式，仍然成為維持外台歌仔戲團繼續演出的主要動力。與外台歌仔戲團不同的是：內台歌仔戲團已經刪除這種扮仙敬神、還願的儀式性表演，而純粹以滿足觀眾娛樂需求的表演為主。
- (五) 外台歌仔戲團與「請主」及觀眾形成一種緊密的三角關係，內台歌仔戲團與「戲院」及觀眾也形成另一種緊密的三角關係。這種關係可用圖1A、1B加以說明：



圖1A 外台歌仔戲團與「請主」及觀眾的關係



圖1B 內台歌仔戲團與「戲院」及觀眾的關係

面對內台與外台歌仔戲團觀眾群性質的不同，劇團經營者通常會採取不同的市場區隔與策略來因應市場的變化。

二、歌仔戲市場的區隔類型與市場策略

表演產業為贏得「觀眾群」，有必要採取有效的「策略性行銷」(strategic marketing)以找出該團體的產品優勢，並確認市場中最具吸引力、且最能有效提供服務的目標市場區隔，以創新的面貌拉大與其他團體的區別，以避免短兵相接的慘烈競爭，使雙方都失去觀眾而蒙受兩敗俱傷的結果。

(一) 歌仔戲的「市場區隔」(marketing segmentation)

市場是由購買者組成，而藝術市場則是「觀眾群」的組合。「觀眾群」對觀賞表演藝術需求、居住地、付費能力、對戲劇演出之態度、審美之品味以及實際參與觀賞行為等等，都不相同。這些我們稱為「觀眾群」的變數，任一種「變數」，皆可用來作為市場區隔的基礎。所謂「市場區隔」(marketing segmentation)是依據購買者或「觀眾群」對產品或演出的不同要求，將市場區分成幾個明顯區別的子市場。演藝工作者如能採取適當的方式，確定那些觀眾群「變數」是市場區隔的主要因素，就可描繪出各區隔市場的大致範圍，也就是該演出團體的目標市場。針對該市場區隔，確認目標市場所在，調整演出形態與內容，或釐定適當的行銷策略，就可開展演出團體的新出路。這也是演藝工作者經常關心的問題：「我的觀眾在那裏？」或者「怎麼觀眾不見了。」按照柯特勒(Philip Kotler)的理論，「觀眾群」可能是依據地理性、人口統計性(年齡、教育程

度、收入、性別、家庭地位)或心理性(像是活動、興趣和意見等生活型態方式、社會階級、家庭生命週期)的「變數」作為劃分的依據，不過內外台歌仔戲發達的時期，並沒有做過精確的「市場調查」，就僅能就既有的資料推測其市場區隔，以地理性而言，內台歌仔戲可以「明華園歌仔戲團」的變化為例：

(A) 「明華園歌仔戲團」創立人陳明吉先生，在早期(民國三十九至五十年)的演出皆以歌仔戲為主，為配合彰化沿海漁村觀眾的愛好，就與合夥人王包⁹，演出九甲戲¹⁰。

「王包所編排的戲，劇情曲折複雜、場面熱鬧，唱工、做工也很講究。以單本戲《雙拜壽》為例，人物眾多，劇情曲折複雜，光是前後被陷害致死的就有十一人。前面兩小時多在敷演、交代劇情，唱曲較少，後一小時則奏下四管唱南管曲。…布景方面有軟景、硬景，主要的景觀有宮殿、山景、花園、茅舍、樓閣(繡樓)以及水景、火景等特效，風格以『肖真』為要。…至於南管戲的觀眾在哪裡？王愛琴說：『海口人(彰化沿海一帶)喜歡看南管的』，現年七十二歲許明圖(陳明吉夫人許秀花之胞兄)說：『(南管)老人、都市人愛看，比較正統。』」¹¹

以上的說明可以看出「明華園歌仔戲團」即使在早期，已經有所謂「市場區隔」的觀念，以地理的不同，因應彰化沿海地區「觀眾群」對南管的需求，採取搬演南管的市場策略。處在工商發達的現代，明華園的繼承者，則以「現代劇場」的觀念，精心構設劇本，曲折的劇情、緊湊的節奏，結合現代劇場的燈光、布景、音效來吸引觀眾，並積極吸收通俗文化中最受歡迎的表演元素，做出最具現代感的視覺效果，因此能夠逗引通俗大眾的觀賞興味，緊扣時代腳步。明華園不只試圖維持野台戲的寺廟演出的市場，並積極發展成七個團，依據不同的「市場區隔」及需要，做表演形式的變化，因此在外台部分，開拓成為大型廟會、工地秀、選舉晚會、大企業周年慶爭相邀請的對象。該團一場夜戲的戲金是台幣六十萬(含搭台和所有舞台設備)，日戲須另外加價，全部演出人員在五十人以上。基本上，「明華園」的營業範圍是全台灣地區，他不屬於任何縣市。顯示出明華園不只重視「市場利基」的維持，更採取大「市場區隔」的策略。

(B) 事實上一九七〇年之後，內台歌仔戲已全面退出戲院內台演出。依據林鶴宜(2000)的研究，外

台歌仔戲團田野調查的結果，將大台北縣市的野台歌仔戲團的經營方式分成四大類，如下表：

大台北地區野台歌仔戲市場區隔與類型

類別	產品(劇目)區隔	演出特色與行銷手法	團名*
保守的	以演古路戲為主，有強烈排斥「胡撇仔」的傾向，標榜演的是「正宗的」歌仔戲，除非廟方要求，否則不唱流行歌。	老演員功底特別扎實，身段細膩講究，情節交代繁瑣細膩。	梅玉、寶雲、新金英、新琴聲、真珠、福聲。
傳統的	台灣歌仔戲的最後一批童伶。亦即從小在戲班受歌仔戲訓練，目前正屆中年者。他們有傳統歌仔戲的科班功底，觀念上可以接受「胡撇仔」熱鬧活潑的元素，扮相仍然俊美悅目，體力上，也較能承受一整天野台所需要的付出。在劇情的流暢度和表演的活力上，較保守的一類好很多。	後場的伴奏水準在四類中亦最為整齊。古路戲是這些劇團展現一身技藝的時刻，俐落順暢的武戲對打，漂亮的耍槍、劈腿等，都令人叫好。幾套金光閃閃，墊肩鑲亮片的華服，無論歌仔調或流行歌，都唱得有板有眼，極力與觀眾同樂。	民權、陳美雲、新櫻鳳、秀枝、新國聲、鴻明、新鈺雲、新慈雲、宏聲。
胡撇仔	不自覺的媚俗取向。在夜戲中以變幻出奇的劇情「變體」，「俗擱有力」的對白，奇異的造型、服裝，將野台「同樂晚會」的特色發揮到了極至。重視戲劇節奏，有時加上康樂隊請來的「清涼秀」，整個鬧成一團，算不算歌仔戲可能有爭議，但空氣中洋溢著熱情歡樂的氣氛，卻是毫無疑問的。	有「吊鋼絲」的設備，有些團還有捲動布景。在各式變化的跑馬燈中熱唱流行歌夾雜著歌仔調，服裝也極自由，西裝、迷你裙、小禮服、褲裝都可以上台。有時還使用「血袋」或「噴血」做特效。常將時事、演出地點、各種節目如情人節、母親節等，甚至團員個人的私生活，都常被帶入劇中，成為笑鬧的材料。	葉麗珠一二團、雪卿、翔鈴、蘇恩嫻、新明光、光陽、民安、勝珠。
現代的	雖然以野台演出為主，但與傳統形制相離甚遠，必須冠上「現代」二字；「一心」保留了歌仔戲道地的身段和唱腔，但捨棄了傳統歌仔戲口拖腔形成的韻致，演出時，人物插科打諢的肢體動作和表情是「漫畫」式的，十分重視戲劇節奏，特別受到現代觀眾歡迎。	明華園精心構設的劇本，曲折的劇情、緊湊的節奏，結合現代劇場的燈光、布景、音效來吸引觀眾，並積極吸收通俗文化中最受歡迎的表演元素，做出最具現代感的視覺效果，因此能夠逗引通俗大眾的觀賞興味，緊扣時代腳步。「一心」在一般廟會的演出中，戲金、舞台、人員編制甚至劇目都和其他傳統野台無二。	一心、明華園。

* 整理自林鶴宜(2000)，〈台北地區野台歌仔戲之劇團經營與演出活動〉，《兩岸戲曲回顧與展望研討會論文集》，74。台北：國立傳統藝術中心籌備處。

林鶴宜的分類是將目前仍活躍在大台北地區的二十七個歌仔戲團，以他們演出與表現形式作為分類的基礎。雖然無法明顯看出每一類劇團的觀眾群特色，但是的確可以清楚看到在競爭劇烈

的大台北地區，各類劇團無不卯足全力，建立(或保留)該劇團的特色與區隔，這通常就是傳統商場「只此一家，別無分號」的概念。換成現代管理學的語言，就是建立產品特色，以與其他劇團形成市場區隔。

(二) 歌仔戲「市場區隔」的策略與類型

經營者面對各種各樣的市場區隔，必須瞄定一個或數個區隔，當作事業發展的目標。歌仔戲亦是如此，在它發展的過程中，面對急遽競爭與變化的表演環境，以及社會、文化、政治、經濟環境的急速變動，電子媒體又不斷搶攻歌仔戲的市場，面對這種種危機，可以看到不同劇團分別採取市場重新區隔的策略加以應變，試圖保持或開拓各自的市場。各劇團採取的「市場區隔」的形態有如下數種：

1. 擴充分團的策略：在一九三六至一九六〇年期間，歌仔戲劇團的數目維持穩定的成長，各劇團已打開並擁有各自的市場路徑及戲院戲路，如何在市場需求擴大的狀況下，在同一時段，不同都市能同時演出該劇團的劇目，一般採取的是類似商場上「子公司」的方式，設立分團的擴充策略。如「拱樂社」從一團擴大至八團；高雄的「日光歌劇團」從民國四十六年的一團擴充至三團，民國五十二年再擴增新日光歌劇團第四團，每團人數二十六名。
2. 產品差異化策略：「拱樂社」在一九五三年當家小生錦玉已離團後，重組「拱樂社少女歌劇團」，在歌仔戲正戲開演前三十分鐘，加入歌舞、西樂演奏，一方面與綜藝團競爭，一方面與其他歌仔戲團作產品差異化區隔。當時以少女為號召的歌仔戲團尚有「日光少女歌劇團」、「寶銀社少女歌劇團」、「文和少女歌劇團」。
3. 模仿策略：陳澄三「拱樂社」在一九五〇至一九六〇年因應廣播歌仔戲的興起，從「白雪溜冰團」或「寶塚歌舞團」獲得靈感，以預錄錄音帶、演員對嘴表演身段方式演出。這可使唱腔保持固定水準，並使得演出成本降低，但其副作用是這種方式別團太容易模仿錄音演出，最後使所有的錄音歌仔戲團水準下降，利潤降低。
4. 進入新市場競爭：電視歌仔戲在一九六九至一九七七年是一個新市場。一九六九年中視成立之初，「拱樂社」與「中視」、「正聲寶島」、「金風」四個劇團，在中視輪流演出歌仔戲，四個劇

Examine the Market Mechanism of **Taiwanese Opera** from Art Management Perspective.....

團每月輪流一週，週一至五演出五天，每天都在劇情最高潮時結束，也是一般電視連續劇的處理方式。「拱樂社」加入電視演出，與其他四個劇團分庭抗禮。但電視歌仔戲的播出主權在各電視台，經營環境與內外台迥然不同，各劇團成為電視台的雇用附屬關係，而喪失主控權，很難發揮各自的經營理念。「拱樂社」陳澄三隨即退出電視歌仔戲市場。

5. 轉向縣市小區域區隔策略：一九七〇年之後，內台戲院多已蛻化為電影院，幾乎所有的內台歌仔戲團不是結束營業，就是退出內台戲院市場，轉戰以縣市小區域區隔的寺廟野台歌仔戲市場，或回到歧路的歌仔戲賣藥團。
6. 轉向配合政府文化政策的現代歌仔戲劇團：一九八二年之後，歌仔戲市場再區隔的態勢形成。有些歌仔戲朝向現代化劇場轉型，如「明華園」現代化中也參與外台演出。有些團則仍以傳統或現代胡撇的形式，在外台區域市場中經營。

三、歌仔戲劇團的目標市場選擇與定位

柯特勒 (Philip Kotler) 在行銷管理學一書中，清楚列出選擇「目標市場」，有一些基本的評估步驟和方法，這些步驟和方法對於如何選擇藝術「目標市場」也有很大的幫助。在選擇藝術「目標市場」時，可以依據以下步驟做考量，最後作出最適當的定位。

《一》評估劇團的目標及資源

對供、需面之考量，也就是對顧客群(需方)與本身(供方)的各種條件的了解。

(一) 對顧客群(需方)的了解，也就是當需要觀賞時，顧客會考慮那些條件：

1. 價位之高低(price elasticity)：考量合理價格。
2. 替代品：考量是否有其他休閒娛樂的產品可以取代。如電影、電視興起，有些觀眾可能轉向。
3. 市場成長：在觀眾增加、需求增強時，市場會快速成長，反之則緩慢。
4. 產品種類：考量對劇團、劇目的喜愛。

5. 供應方式：演出場所交通是否方便，觀賞時必須去到特定場所，才能得到(觀賞)服務。

(二) 對劇團本身(供方)的了解，也就是劇團具備甚麼條件：

1. 技能：劇團是否具備達到專業水準的管理與製作，人員需經長期訓練培養，在團隊合作情況下，才能使產品與服務達到一定水準。
2. 原料：一般劇團約可分稱成製作部門與技術部門，製作是指演、編、導的排練與演出，因此可稱為「軟體」原料；技術指的是演出之設備，如服裝、布景、燈光、音響等「硬體」原料。
3. 聯盟：橫的聯盟，與其他劇團合作相互支援演員、樂師，或有其他廠商的贊助，或與戲院的關係。縱的聯盟，與經紀人、舞台設計、燈光、音響公司等建立上下游關係。
4. 產品耐用度：對同一場地的觀眾群而言，同一產品(同齣戲)的產品耐用度一向不高。劇團須經常更換新戲碼。
5. 供應點：搭建之臨時戲台或有一定設備，如戲院之特定場所。

《二》評估產業或劇團本身結構環境的各種力量

藝術市場經營者在進入市場之前、之間與之後，應不時檢視整個市場的狀況，面對變化快速的市場，找出自身的危機，尋找有利的商機，釐訂或隨時調整市場經營的策略。如何檢視整個市場狀況，及早鎖定及調整自己團體的目標市場？Michael Porter在一九八五年所提出的「產業競爭中的五力」¹²架構(five forces)，可以幫助我們檢視整個藝術市場中，與藝術產業各相關面向的情況，以找出當前最佳的經營策略。

Michael Porter「競爭五力」又可分成兩類：橫向競爭力(horizontal dimension competitive forces)與縱向競爭力(vertical dimension competitive forces)。橫向競爭力(也就是同業競爭以及相同產品競爭)共有三項：1.競爭對手的力量強度(the degree of rivalry)；2.進場阻力或進場門檻(the threat of entry/entry barriers)；3.替代品的威脅(the threat of substitutes)。縱向競爭力(也就是上下游競爭)則有二種力量：4.購買者力量增強所產生的威脅

(threat of growing bargaining power of buyers); 5. 供應商力量增強所產生的威脅(threat of growing bargaining power of suppliers)。「競爭五力」的圖示如圖2：

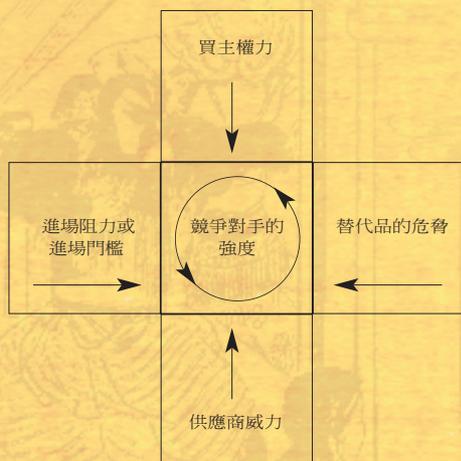


圖2 Michael Porter「競爭五力」示意圖

(一) 競爭對手的力量強度(the degree of rivalry)

了解該行業中的競爭對手，有助於選擇是否加入該產業？或決定以什麼方式加入該產業？或者應以何種市場操作策略與對手競爭。競爭對手的數目多寡、規模大小是一個決定的因素。如在一種產業中，有一大群的小企業分享市場，市場吸引力也是有限的；如果投資固定成本很高；如果競爭對手採取某種行銷行動，如降價以售、發動廣告文宣戰、以及推出新產品上市等，對該產業當然也會造成很大的競爭壓力。

曾永義(1988)描述光復初期歌仔戲團的狀況：「民國三十四年台灣光復，歌仔戲立即重整旗鼓，短短一年便有上百個劇團。民國三十八年前後是歌仔戲的黃金時代，當時約有二百多班戲團在全省各地上演，此時戲院上演歌仔戲的比放映電影的多。至民國四十五(1956)年台語片電影興起之前，當時全台歌仔戲班的總數估計在五百團以上，其中大部分在戲院內營業演出，少部分在外台露天表演，營業狀況都甚佳。在戲院內演出的歌仔戲班規模相當龐大，人數多在三至六十人之間，不僅在全省各地巡迴演出，並經常應邀到南洋一帶閩南人多的華僑社會公演。歌仔戲名旦廖瓊枝女士說，光復後歌仔戲職業戲班集中於內台表演，酬神演出的野台戲多由子弟團演出，只

在大節日裏才會聘請數名內台演員助陣，比較大手筆的才整團聘請。劇團在一地演出，以十天最普遍，少則五天或一星期，而若演出賣座時，便會增加檔數，延長至二十天或一個月。」¹³這段期間歌仔戲市場的需求面大，因此各劇團彼此之間的競爭並不劇烈。

戲院是內台歌仔戲市場的真正舞台，一九五六年台語電影業的興起，電影與歌仔戲爭奪演出場所的戲院，是使歌仔戲產生劇烈競爭的外在因素，不只壓縮了歌仔戲的演出舞台，也使歌仔戲團彼此之間產生大規模的同業競爭。電影與其他舞台表演，包括新劇、布袋戲、歌舞團，也加入與歌仔戲劇團爭奪整個戲劇市場的鏖戰。此時歌仔戲劇團的競爭方式，同業之間競爭劇烈，除了競相殺價之外，有的退出內台市場轉戰外台市場，甚至有的退而成為落地掃賣藥團的形式。「日治末期台灣各地戲院約一六八家，除少數專演電影之外，絕大部分專供『內台戲』演出，或影劇兼演。戰後初期大致維持這種生態，當『內台戲』戲路好，『外台』劇團也紛紛加入『內台』演出。相反地，當戲院『內台』美景不再。許多『內台』劇團便改走『外台』路線。…一九五六年台語片勃興，許多戲院改映電影，當時台灣四百八十家戲院中，專供舞台演出或放映電影者各一百五十家，其餘一百八十家則影劇兼顧，而後舞台表演的空間逐漸被電影壓縮，不少『內台』劇團因為戲院減少與演員流失，改演『外台戲』，在廟會酬神場合演出，或成為賣藥團，以『落地掃』方式演歌仔戲推銷藥品。到一九六〇年中期，專演戲劇的戲院不過三十家。」¹⁴

(二) 進場阻力或進場門檻 (the threat of entry / entry barriers)

在自由經濟市場中，市場總是開放的。也就是允許任何有意願者自由加入競爭。但某一市場區隔的競爭現況，也總是會自動產生一些阻力或門檻，使新加入者必須具備某些條件，才有可能進入該行業。譬如小攤販或流動咖啡車，所需資本與技術都非常少，進場阻力或進場門檻就很小，所以新進者就很容易加入競爭，但獲利也就相對很少。反之，需要大資本與較高技術的行業，進場阻力或進場門檻就很大，所以新進者就很難加入競爭。一般事業經營者總是想盡各種方式，擴大在某一市場區隔中的占有率，其實也是設置某

種障礙以阻止新進者進入該市場。增加資本投資、增加產能產量、降低製作成本、削價競爭、提高製造技術、廣告行銷、創新研發等等，是產業經常採用的方法，以拉大與其他同業間的差距。這樣作法的直接效益是提高市場占有率與競爭力，間接效益也就是設置某種障礙，以阻止新進者進入該市場。但是這些方法，也可能產生副作用，因增加成本費用而使得產業的利潤降低。如何在增加資本投資、增加產能等等方式中選擇最佳方案，可以同時提高競爭力，又有嚇阻新進者進入該市場障礙的功效，這就是考驗經營者智慧之所在。

在藝術市場中，新進者進入該市場的阻礙，視市場區塊的性質，而有大有小。像布袋戲的演出所需要的設備與人力的投資較小，因此就很容易吸引新進者加入，在一九六〇年「台灣地方戲劇協進會」所登記的各種類型的劇團的會員計有二九五團，其中登記的外台掌中劇團(布袋戲)就有一三一團。¹⁵外台布袋戲劇團是各種類型劇團中為數最多的，但多屬三、五人成團的錄音金光戲。尤其不再使用文武場，演師只負責戲偶的操作，甚至連口白對話音樂都不必現場說奏，而以事先錄好的錄音帶演出，把製作的成本壓到最低。錄音金光戲是受到陳澄三「拱樂社」歌仔戲團在一九五八年，以錄音團方式表演的影響，幾年之間不只錄音歌仔戲團劇團數大增，並帶動錄音布袋戲團大量增加。布袋戲市場的容易進入，固然帶動了布袋戲表演的風氣，但也瓜分了市場，各團之間，彼此殺價競爭，在利潤微薄的情況下，也無力在表演技藝上再求突破。所以布袋戲市場的容易進入，利潤微薄其負面的影響可說是相當明顯。

歌仔戲劇團市場形成另一個與布袋戲不同的市場區隔。要進入歌仔戲劇團市場，必須具備起碼能夠抗衡原已在該市場活動的劇團條件，不只要網羅優秀的演員與文武場樂師，在戲箱行頭的投資，也遠遠超過布袋戲很多。因此歌仔戲團的進場競爭的門檻，相對的就比布袋戲來得高。組團條件相對提高的情況下，其實也保障了歌仔戲設立的浮濫，沒有綜合效益和利潤者，在自由市場中自然被淘汰。也相對的促使原已在該市場活動的劇團不斷的謀求創新突破，以維持劇團的生存。這樣也就拉大了與歌仔戲團新進者的差距，形成對新進者的進場障礙。正所謂「追求卓越、

不斷推陳創新，就是最好的競爭策略。」我們從陳澄三經營「拱樂社」的例子中，可以看到推陳創新的表現。例如，在一九五二年當家小生錦玉已離開「拱樂社」自組新團，陳澄三面臨這樣嚴峻的考驗，採取兩項重要措施：一是停演半年，以團中養女，及「賸(綁)戲囡仔」少女為班底，全力加強她們唱腔、武打、甚至舞蹈與樂器的訓練，經過半年的密集培養，在一九五三年春以「拱樂社少女歌劇團」的名號，再度拿下內台市場。其二是以四萬元的代價(約合目前幣值的六十萬元)邀請當過「永樂勝利」劇團團主的陳守敬，請他專門為「拱樂社」編寫「紅樓殘夢」系列新劇本。這些創舉，不只挽救了失去當家小生的危機，而且跑在其他歌仔戲團的前面，新創劇本是別團作不來的。

(三) 替代品的阻力(the threat of substitutes)

替代品在任何市場區隔中總是存在的，事業經營者必須隨時注意替代品的價格變化趨勢。並且隨時針對實際的或潛在的替代品作出因應對策，以掌握市場先機。否則事業體可能隨時會被取代，在價格與獲利方面有可能降低。替代品與供應商及買主都有關聯，例如可口可樂以玉米糖漿代替蔗糖為例，只有當供應商的玉米糖漿比蔗糖便宜才有可能。如隔夜送達的快遞，也只有消費者真有需要才有可能取代一般的郵件。

歌仔戲終究屬於娛樂產業，在整個娛樂市場中，各種可能的娛樂替代品，隨著娛樂形態的不斷改變，對歌仔戲市場產生不斷的衝擊。以一九五〇年代的戲院市場區隔的內台歌仔戲而言，觀眾娛樂取向的替代品有：綜藝歌舞團、色情歌舞團、其他劇種如京劇、北管、內台南管團、內台話劇團(新劇)團、內台客家班等娛樂團體(布袋戲可能因為表演形式舞台空間過小，一直沒有進入內台)。然而這些劇團表演方式，仍然敵不過以台語演唱口白，服裝、布景絢麗多變的內台歌仔戲優勢。此時內台歌仔戲的總數近二百多個，全年在全省各大小戲院巡迴演出。所以這些可能替代內台歌仔戲的其他劇種，仍然敵不過內台歌仔戲的優勢。

在一九五五至一九六〇年間，台語電影開始流行。台語片第一部拍的就是歌仔戲電影《六才子西廂記》，當時歌仔戲電影及台語片很有潛力成為內台歌仔戲的替代品，極有可能攻下內台歌仔

戲的戲院市場(當時台灣有四百八十家戲院，專供舞台演出或放映電影者各一百五十家，其餘一百八十家則影劇兼顧)。歌仔戲電影《六才子西廂記》由出生台南在日本學過電影的邵羅輝(梅芳玉)導演。一九五五年初，他應「都馬劇團」團主葉福盛的邀請，在台北「大橋戲院」搭景拍攝，演員都是「都馬劇團」班底，由筱明珠擔任主角。邵羅輝未考慮到電影院使用的是35厘米放映機，該片是採用16厘米攝影機拍攝，以致影片放映出來的影像模糊，效果不佳，加以宣傳不夠，在台北「萬華戲院」、「永樂戲院」上映僅僅三天就匆匆下片¹⁶。在一九五五至一九六〇年間，來自歐美和日本的電影已相當普遍，也帶動台語片的興起，陳澄三「拱樂社」受到歌仔戲電影《六才子西廂記》的啓發，也在民國四十四年(1955)開始嘗試將歌仔戲《薛平貴與王寶釧》搬上銀幕，組織「華興電影製片公司」。¹⁷由何基明導演，楊一笑、李泉溪把陳守敬編的「內台戲」劇本，改編成電影腳本。演員包括「拱樂社」班底，劉梅英(飾薛平貴)、吳碧玉(飾王寶釧)、許金菊(飾代戰公主)、許月雲(飾王銀釧)。在南投鄉下搭景開拍，並利用南投、台中一帶合適地點拍攝外景。於九月間殺青，翌年一月四日起在中央、大觀戲院聯映，三天之後，「美都麗」(今國賓戲院)、「明星」等家戲院加入聯映，總計台北市二十四天的票房收入高達三十多萬元，打破當年最賣座的西片《金字塔》與國語片《桃花江》的票房紀錄。從一九五五至一九五九年短短四、五年間，共有一百七十八部台語電影問世，是當時國語片的三倍，其中由歌仔戲劇團拍攝的影片超過三十部¹⁸。這時台語片進入第一波的搶拍高潮，數以百計的電影公司投入台語電影市場，粗製濫造，使台語片逐漸乏人間津。電影歌仔戲的優勢是，可多份拷貝在不同戲院同時放映。觀眾也可在二小時中，在戲院觀賞完整的一齣戲。缺點是銀幕中的影像，無法與觀眾互動，同一影片觀眾也很少觀看兩次。加上品質欠佳，電影歌仔戲這種替代品，終究無法取代內台歌仔戲的市場。

(四) 購買者力量增強所產生的威脅(threat of growing bargaining power of buyers)

事業體與其他事業體之間，通常會有各種互動的關係。以business to business的關係言，也有可能互為買主的關係，也有可能一為買方、一為

賣方的關係。買主如果很強勢，或產業本身對大買主有很大依賴，則買方或買主就會對產業施壓降價或要求提高服務品質。如GM汽車廠就可對該廠的汽車零件供應商要求降價，否則拒買。但如為優良的關鍵零組件供應商，則不怕對方拒買。

歌仔戲市場運作，內台歌仔戲的買主為戲院老闆；外台歌仔戲的買主為請主或「頭人」(參見上文)。內台歌仔戲團與戲院老闆的關係，彼此是合作關係也是互為買主的關係。內台歌仔戲團需要戲院提供的演出場所，戲院需要(買)內台歌仔戲團提供的演出節目。戲院與劇團都靠觀眾門票收入維持生活，劇團與戲院對門票收入分配比例，有三七、四六或五五(戲院三、劇團七；戲院四、劇團六；或戲院、劇團各半)。劇團與戲院票房收入分配比例，反應了戲院買主的議價能力。如果戲院本身在繁華地段人口集中，設備優良，能提供觀眾舒適的觀賞環境的，戲院的議價能力就增強。也就是戲院可以本身的優勢，決定請不請某劇團演出，演出票房收入是依三七、四六或五五那一種比例來分配。劇團實力強、演出條件佳、節目受觀眾歡迎、賣座興旺，則往往不會受到戲院議價能力的影響。「賤戲人」類似現在的「經紀人」的角色，賤戲人與劇團門票收入的方式雖有不同，賤戲人的議價能力的強弱，視戲院所在的位置與條件而定。

外台歌仔戲的買主為「廟方」、「請主」或「頭人」，觀眾通常是不必買票觀賞的。在喜慶、酬神、祭祀時，「廟方」、「請主」或「頭人」是否請某一劇團演出，與劇團演出品質、以及該團與請主之間是否維持良好的關係有關。通常廟方一旦請了今年某天的戲，明年同天同團的演約也就訂下。陳美雲歌劇團團主就表示：「只要劇團實力強，自然有人請戲。於是戲路就穩，當然也要與廟方建立情誼。」劇團演出若有實力，獲得與請主熟識的戲迷的支持推薦，則請主就沒有多少的議價空間。在眾多外台歌仔戲團相互競爭的狀況下，請主通常議價能力就增強，會要求降價，劇團獲利率也就降低。

(五) 供應商力量增強所產生的威脅(threat of growing bargaining power of suppliers)

供應商威力或牽制能力要看它的規模、供應的零組件是否為另一產業中的重要部份。供應商威力建立在自已產品對合作公司能貢獻多大的價

Examining the Market Mechanism of Taiwanese Opera from Art Management Perspective.....

值，而不在於價格的高低。供應商的產品如為某些產品中的必要配件，而且只有這一家或少數幾家能夠製造供應，則供應商的威力就非常強大。

歌仔戲市場中，並不真正有所謂的供應商。如果須要類比，則歌仔戲服裝的製作人、樂師、布景師、燈光師、音響公司、搭台人等等勉強可歸為劇團的供應商。在歌仔戲組團的傳統中，不論內外台，大部份劇團都設有這些專門人員，或由團中人員自行兼任。只有在近年來，像「明華園」在國父紀念館等更現代的劇場演出時，才以個案方式，付費邀請專業的舞台、燈光、音響等設計人員參與。所以一般而言，歌仔戲團受到供應商牽制的機會，是很少的。在這些人員當中，樂師可能是具有較高的議價力量的，因為歌仔戲歌唱部份在演出中扮演相當重要的角色，樂師不只擔任伴奏，武場鑼鼓師傅還兼具類似音樂指揮、引導劇情節奏、帶動戲劇氣氛、製造特殊音效的功能。因此樂師的角色通常是無法取代的。但在歌仔戲錄音團流行之後，樂師的市場也相對萎縮。樂師的牽制力也就減弱。

《三》選擇市場區隔區塊與定位

上文討論了觀眾群的特色，不同的觀眾群組成不同的市場區塊，一般稱這種區塊為市場區隔。市場區隔在管理學上是相當專門的技術，也是影響企業成敗的重要因素之一。整個大市場是由不同的區隔區塊所構成，如何找出適合劇團本身經營的市場區塊，以與其他劇團有所區隔，一般的作法是運用各種變數或設定某種特性作為分類的基準，來作市場區塊的區隔。這樣對於市場區隔的各種可能性就會有更清晰的了解，進一步可分析那些區塊是現在或將來，是你可以努力的「目標市場」，以及那些區塊是你的潛在而可以投資開發的新市場。

用來區隔市場區塊的變數或分類基準的特性有以下數種：

- (一) 地理區劃的區隔(geographic segmentation)：以地理區域、位置或行政區劃為市場區隔的基礎。
- (二) 人口區劃的區隔(demographic segmentation)：人口區劃是以人口某種特性

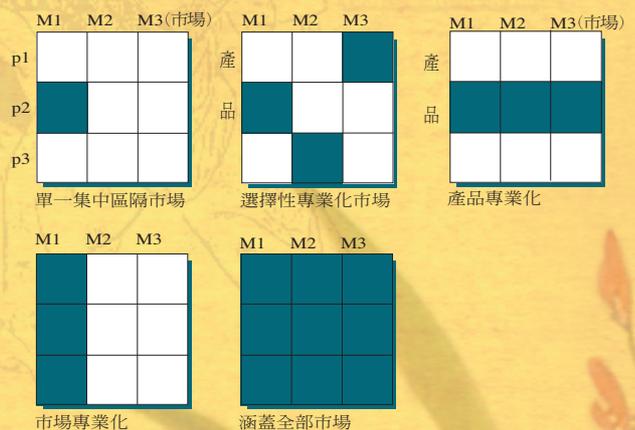
作為分類的基礎。如年齡層、性別、教育程度、職業、所得、宗教信仰、家庭人數、生命情態週期(life-cycle stage)。這些人口特性與消費行為、習慣、態度、偏好、使用頻率有很大的關聯。

(三) 心理區劃的區隔(psychographic segmentation)：消費者的心理特性可以社會階級、生活形態、人格特質作為劃分的基礎。

(四) 行為方面的區隔(behavioral segmentation)：消費者可依據他對產品的知識、態度、使用率或反應為基礎，來區分成不同的群體。

以上這些市場區隔的方式，提供我們了解市場區隔的可能類別及方向。如何更精確的瞄準選擇某一市場區隔或區塊，以作為藝術市場經營者的「目標市場」？這就是「目標市場的選擇」(target market selection)。所謂「目標市場」係指經營者所設定的一群有共同需要或特徵的購買者的大組群組合。因為可投入奮鬥的市場區隔區塊不止一個，因此，如何決定選擇進入那一個或那些個市場區隔，必須一方面考慮劇團有那些(劇目)產品特色或服務；一方面可考量那些或那類市場，是你最有可能成功的市場。Derek F. Abell(1980)提出五種目標市場的型態可供經營者考慮選擇，如下圖3所示：

圖3 目標市場的型態



摘自Philip Kotler原著、方世榮譯(1992)，《行銷管理學》，372，東華。原始資料出自Derek F. Abell(1980)，*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning Marketing* (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall), 192-96.

五種「目標市場選擇」的可能：

(一) 單一集中區隔市場(single-segment concentration)

經營者在眾多可能的市場與產品中，只集中選擇經營一類產品與一個市場，這種單一集中市場區隔是最簡單的。因為市場集中、產品集中，在此一區隔內幾乎沒有任何競爭者。其可能的理由是，此一區隔之成功要件是企業目前的各方條件最適合採取此種方式經營。經由集中行銷：公司可以在區隔內取得更強、更有力的市場地位，此乃由於公司對此區隔的需要有更深入的瞭解，而且因其所建立的特殊聲譽所致。此外，由於生產、配銷及促銷的更專業化，公司因而享有更多經營上的經濟性。如果能夠適當地選擇市場區隔，則公司在該市場上將可獲得極高的投資報酬。在資金有限的狀況下，單一產品單一市場的經營，因為集中行銷(concentrated marketing)的緣故，成功之機率較高。

選擇單一集中區隔市場經營的例子，可舉高雄日光歌劇團單一集中在錄音團的市場為例。民國五十年代開始，歌仔戲走下坡，歌仔戲業者為渡過難關，前有陳澄三「拱樂社」錄音團成功的先例，觀眾反應極佳，劇團收益也增加。於是高雄日光歌劇團也在民國五十八年採用錄音方式演出，一直到現在仍然沿用。錄音演出不但可縮減劇團成員，減少開支，另一方面，也因為文武場人才欠缺，以錄音方式演出可減少這種困擾。¹⁹單一集中行銷所擔負的風險，通常較其他方式為高。尤其是特定的市場區隔可能轉趨惡劣，例如，歌仔戲錄音團的製作成本低，在高雄地區目前就有十多個團，進入競爭同一市場區隔，利潤一場只有一萬元左右，彼此競爭帶來威脅。基於這些考慮，很多公司寧可在一個以上的市場區隔內經營。

(二) 選擇性專業化(selective specialization)

配合事業體的目標與資源，選擇多個跨產品與市場的區隔同時經營。如朱宗慶打擊樂團就是一方面與其他樂團的產品(服務)有所區隔，同時又經營青少年打擊樂教室的市場區隔。打擊樂團就是多重區隔涵蓋(multi-segment coverage)的市場策略。多重區隔涵蓋比單一區隔涵蓋(single-segment

coverage)的策略優越，是可分散公司的風險。因為即使某個區隔變得不具吸引力，但公司仍可在其他的市場區隔獲利。雖然這些市場區隔之間可能只有些許或沒有綜效(synergy)存在，但都仍然可預見其能為公司賺取相當利益。早期「明華園」在陳明吉老團長創團時期，不只演歌仔戲，也可演出高甲戲，以應不同地區觀眾需求，就是選擇性或多重專業化經營的例子。

(三) 產品專業化(product specialization)

只專注於單一產品並供應給各種不同市場區隔的服務。例如，「明華園」自民國七十一年後(1982)，精心構設的劇本，曲折的劇情，緊湊的節奏，結合現代劇場的燈光、布景、音效來吸引觀眾，並吸收通俗文化中最受歡迎的表演元素，做出最具現代感的視覺效果，因此能夠引發大眾的觀賞興味，緊扣時代腳步。「明華園」的歌仔戲演出(產品)，不只提供外台、也提供科技公司節慶、建築工地秀、內台文化劇場，就是產品專業化的例子。在特殊產品領域上創造了專業化的商譽。

(四) 市場專業化(market specialization)

經營者只專注滿足某一顧客群體特定需要中的各種產品。如，某些傢具公司專門提供各機構團體的各種各樣辦公室設計與桌椅設備。在藝術市場中，劇場設計公司，提供所有的劇場燈光、舞台、音響、隔音、座椅的設計與設備。這種專業化策略的優點，可在該市場建立專業服務的形象。在一九五〇至一九七〇年間陳澄三對於「拱樂社」歌仔戲劇團的經營，可以說是採取「市場專業化」策略成功的例子。一九五二年在當家小生錦玉已離開「拱樂社」另組劇團之後，陳澄三對劇團的改造，除了重新訓練年輕女演員基本唱作功之外，並加強她們的樂器與舞蹈的訓練。一九五三年春訓練完成，正式高舉「拱樂社少女歌劇團」大旗。除了以新編「四句連」劇本、年輕貌美的女演員與華麗的舞台佈景為號召之外，在每次正式歌仔戲演出之前，約有二至三十分鐘的歌舞與樂器演奏的表演。這是因應當時的各式各樣的綜藝團以及地下情色秀對內台歌仔戲的挑戰，以正式歌仔戲演出前之少女歌舞滿足部份觀眾，尤其是男性觀眾對綜藝節目的需求，同時在

正式演出之前又有暖場的作用。當然為滿足大部份對歌仔戲愛好的觀眾群，新編劇本還是陳澄三市場經營的主要策略。在電影歌仔戲與台語片的流行期間(1955-1960)，「陳澄三曾於一九五八年拍攝十六厘米的彩色電影《金壺玉鯉》，由陳澄三親自導演，陳守敬編劇。這部彩色戲曲片採取連鎖劇的方法，在影片中加上舞台演出，影片開始二十分鐘後，由劇中演員在舞台表演約十五分鐘，而後依序由影片、舞台交插表演。這樣的舞台與影像畫交叉演的表演方式，其實曾經被一些劇團演出過，只不過，劇團的連鎖劇是以舞台為主，影片為輔，而《金壺玉鯉》正好相反，是以電影的面貌呈現，再以演員『隨片登場』的方式串演幾段戲文，與影片結合成情節完整，脈絡貫通的故事。」²⁰

(五) 涵蓋全部市場(full market coverage)

係指該產業以全部市場的不同顧客群體的需要為目標，提供各式各樣的产品服務。一般的大賣場即針對男女老少所有的顧客，將所有的產品集中在賣場，就是涵蓋全部市場的策略。經營與民生有關的食、衣、住、行的行業，通常都採取這種策略，而且通常也只有大公司企業才有能力辦到涵蓋全部市場。其他的例子如二十四小時便利連鎖店、最近流行的瓶裝茶飲料市場等。在娛樂為主的內台歌仔戲市場中，受限於劇場消費者年齡、性別等特性，以及劇團本身的規模不可能太大，因此幾乎不可能以全部市場涵蓋為其經營範圍。

歌仔戲在涵蓋全部市場的經營方式，可以在廣播歌仔戲與電視歌仔戲中見到。從一九六二年之後，台視、中視、華視先後開播。因為電視歌仔戲只要開機，於特定時段即可在家收看，幾乎吸收攻佔了所有對內外台歌仔戲的愛好觀眾。隨後各電視台分別招攬像楊麗花等名角，組成各自的電視歌仔戲團，並以連續劇方式推出大製作。電視歌仔戲逐漸仿古裝電視劇型式包裝，節奏較快，表演較生活化，並請人編寫新調，並預先錄影、製作。後來播出時段多半選擇在晚間黃金時段，使內外台歌仔戲市場更為失血。電視歌仔戲的市場是跨越區域與各類不同的觀眾群的經營方式。

結語

本文以歌仔戲從一九四五年光復之後到現今，在不同時期所從事商業經營時，曾經發展出來的各種經營方式，與近代管理學的相關理論作一比對。發現台灣本土歌仔戲所發展出來的藝術經營方式，隨著不同時期社會、政治、經濟、文化與觀眾的變化，經常採用各種以變應變、因時制宜的方式，調整各自的經營方式作出有效的市場區隔與改變演出形式。本文從歌仔戲經營方式與近代管理學的相關理論的比對中，再度印證了歌仔戲不只是一種來自民間力量的自發性活潑劇種，而歌仔戲在各個不同發展階段所發展出來的經營方式，不只諳合西方的管理學原則，也更加顯現出歌仔戲這種來自民間的靈活變化、多方採借的旺盛生命力。■

《註釋》

- 1 參見王嵩山(民77)，扮仙與作戲——台灣民間戲曲人類學研究論集。台北：稻鄉出版社。
- 2 曾永義(民77)。台灣歌仔戲的發展與變遷，67。台北：聯經出版社。
- 3 「『錦歌』是很早就盛行於漳州一帶的一種民間小調，是以七字或五字組成一句，每四句組成一段的一種民歌，由於是用方言俚語唱的，極其通俗，…起初僅限於反映自己的日常生活，以後才發展到演唱地方故事和民間傳說。伴奏的樂器是手鼓和月琴，同時受到泉州『南曲』的影響，又採用了三絃、二絃、琵琶、洞簫、夾板。演唱故事中的女角，都是用男人的嗓子。」轉引自陳嘯高、顧曼莊合著(民77)，福建和台灣的劇種——薌劇；摘自曾永義，台灣歌仔戲的發展與變遷，30。台北：聯經出版。
- 4 新劇在1930年代後期，也仿歌仔戲劇團方式，發展出「內台戲」的表演風格。參見邱坤良(民90)，陳澄三與拱樂社，30。台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 5 「請主」、「頭人」或「爐主」是指外台歌仔戲團每次演出時的雇主。「請主」是指一般為還願或喜慶請團演戲的雇主；「頭人」或「爐主」是指廟宇每年輪值的主要負責人，負責安排當年的祭祀活動與邀請劇團演出事宜。有的廟宇則設有「主任委員」負責這些事宜。外台歌仔戲的演出，沒有所謂的「門票收入」，由雇主給付劇團戲金，戲金的多寡和大月或小月、是否為正日、劇團名氣以及演出內容都有關係。參見林鶴宜(民89)，台北地區野台歌仔戲之劇團經營與演出活動，兩岸戲曲回顧與展望研討會論文集，88。台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 6 「賞金」或「貼紅」是廟方、爐主、或台下觀眾，對劇團或個別演員的額外酬賞。通常將現鈔釘在紅紙上，寫著

「祝某某劇團光彩」、「祝某某人光彩」的字樣，張掛在戲台大幕上。賞金從一千元到上萬元不等。賞金有時是戲迷為特定演員或劇團刻意捧場表現。

- 7 「班長」是引介劇團為戲院或廟宇演戲的中間人，負責與各廟宇或戲院接洽演出檔期、價格及演出地點，通稱「打戲路」。「班長」有專職，也有業餘的，通常多半與戲院或廟方熟識。有些「班長」的酬勞是抽取一成或數千元不等。參見林鶴宜(民89)，台北地區野台歌仔戲之劇團經營與演出活動，兩岸戲曲回顧與展望研討會論文集，頁88，台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 8 王嵩山(民77)。扮仙與作戲——台灣民間戲曲人類學研究論集，129-139。台北：稻鄉出版社。
- 9 「陳明吉早年曾跟隨九甲戲班學戲，對九甲戲情有獨鍾。民國三十九年九甲戲代表性人物王包受陳明吉之邀請，帶著家人加入『明華園』陣容。」引自楊永喬(民90)，明華園歌仔戲團演藝實踐與經營之研究，11。台大戲劇研究所。
- 10 邱坤良先生對九甲戲有以下的說明：「台灣近代有關梨園戲、南管戲、白字戲、在語意上雖各有所指，但實際上卻糾葛不清，主要原因是這些劇種的演員多出自七子班；南管音樂也是各劇種的基本曲調，而隨演出環境做不同之處理。以九甲戲而言也作戈甲、九角、交加、九家，甚至寫成狗咬，福建現通稱之為高甲戲，是在梨園戲基礎上，加入其它角色，特別是武角；在場面音樂上則增加北管(京劇)部份，形成南北交加的情形。」參見邱坤良(民60)，台灣日治時期台灣戲劇之研究，146。台北：自立晚報。
- 11 楊永喬(民90)。明華園歌仔戲團演藝實踐與經營之研究，11。台灣大學戲劇研究所。
- 12 Michael E. Porter(1985). *Competitive Advantage: Creating Superior Performance*, 235. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- 13 曾永義(民77)。台灣歌仔戲的發展與變遷，66。台北：聯經出版。
- 14 摘自邱坤良(民90)。陳澄三與拱樂社，32。台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 15 呂訴上。台灣電影戲劇史，532。台北：銀華出版部。
- 16 施如芳(民86)。歌仔戲電影研究，47-48。國立藝術學院傳統藝術研究所碩士論文。
- 17 黃秀如(民80)。台語片的興衰起落，10。台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 18 盧非易(民87)。台灣電影：政治、經濟、美學1949-1994，79。台北：遠流出版公司。
- 19 劉美菁(民84)。由劇團看高雄歌仔戲過去現在與未來，67。高雄師範大學國文研究所。
- 20 劉南芳(民77)。從拱樂社看台灣歌仔戲之發展與轉型，48。東吳大學中文研究所碩士論文。

《參考書目》

- 王嵩山(民77)。扮仙與作戲——台灣民間戲曲人類學研究論集。台北：稻鄉出版社。
- 方世榮譯(民81)。行銷管理學。台北：東華出版社。
- 邱坤良(民90)。陳澄三與拱樂社。台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 邱坤良(民81)。日治時期台灣戲劇之研究。台北：自立晚報。
- 呂訴上(民50)。台灣電影戲劇史。台北：銀華出版部。
- 林鶴宜(民89)。台北地區野台歌仔戲之劇團經營與演出活動。兩岸戲曲回顧與展望研討會論文集。台北：國立傳統藝術中心籌備處。
- 曾永義(民77)。台灣歌仔戲的發展與變遷。台北：聯經出版。
- 楊永喬(民90)。明華園歌仔戲團演藝實踐與經營之研究。台灣大學戲劇研究所碩士論文。
- 黃秀如(民80)。台語片的興衰起落。台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 施如芳(民86)。歌仔戲電影研究。國立藝術學院傳統藝術研究所碩士論文。
- 蔣永龍(民91)。表演藝術聯合行銷及消費者行為。台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 盧非易(民87)。台灣電影：政治、經濟、美學1949-1994。台北：遠流出版公司。
- 劉南芳(民77)。從拱樂社看台灣歌仔戲之發展與轉型。東吳大學中文研究所碩士論文。
- 劉美菁(民84)。由劇團看高雄歌仔戲過去現在與未來。高雄師範大學國文研究所碩士論文。
- Michael E. Porter(1985). *Competitive Advantage: Creating Superior Performance*. The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Philip Kotler, Joanne Scheff (1997). *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*.