

## 附錄：焦點座談

中華民國表演藝術協會常務理事	溫慧玟
台北藝術管理學會執行長	陳麗娟
綠光劇團團長	郎祖明
優劇場	李立亨
國立台北藝術大學表演藝術中心	王麗嘉
陳錦誠	

## 座談議題：

- 一、將公益創投模式，應用在表演藝術產業，是否合宜？或有條件的接受？若要執行，有哪些重要的關鍵因素？團體能否接受此一模式的合作關係？



- 二、公益創投(高度投入的捐贈計畫)與一臂之距(有距離的藝術補助原則)。對於藝術團體，是否擔心高度投入的捐助者，干預藝術創作的自由，若有該如何面對？有沒有解決的機制？

- 三、如果，可以發展出一套類似公益創投的模式，應用在國內表演藝術產業。應該將資源優先投入哪些標的團體、或哪一類型團體、或產業產業鏈的哪一項價值單元？  
(也就是你認為投資哪些類型的團體或節目或環節，經由商業營運模式的協助，可以擴大向市場取得合理的資金。)

日期：93年5月14日  
時間：14：00—18：00  
地點：紫籐蘆藝文空間

#### 開場

錦陳：介紹座談的背景(略)  
說明公益創投(略)  
說明程序以及議題(略)

#### 從此開始

陳：請大家針對公益創投是否適用在表演團體，發表看法。

郎祖明：以綠光劇團來說，不會排斥公益創投，但並非每一個藝文團體都有彈性接受，我們的彈性度比較大。重點在於我們的團員，理解劇團如果需要長期發展，資金的需求就會越來越大，所以你必需不斷的去開創新的方法，新的資源。雖然紅樓的經營，事實上不見得是賺錢的事情，但是長期看來，對我們來講還是有一些幫助，與原本只是單純做演出，漸漸開始不一樣，甚至必須想辦法去做一些投資等。未來可能會朝這個方向去增加資金的需求，因為人員開始成長，當你要留住人的時候資金必須要跟著成長。當然，如果藉由公益創投的方式，可以增加劇團的資金，那麼我們是不會反對，但問題是表演藝術產業能不能夠提起企業界的興趣？

陳錦誠：二個部份來說，讓企業提起興趣(主動的意願)是一個問題；另一個問題(被動的意願)若是以這樣的模式，你認為劇團可以接受是因為環境如此，因為劇團需要成長、需要更豐沛的資源挹注，所以不得被迫接受這件事。可是你們內部的人是否也能夠接受這樣的方式？就是說因為你們本來就經常與外界接觸，算比較開放型的團體，開放型的團體基本上它就較能夠接受。

郎祖明：應該是說假設未來我們把它變成是一種產業，而創投畢竟跟產業結構息息相關，就商業的角度來講，必須是一個管理機制與資金人員機制，可是對於企業或是社會大眾來講，若要去公益創投，勢必去吸收投資人的資金。所以團體在藝術層次上面，勢必會去做一些調整。以我自己接觸的經驗，有些企業不太了解所謂藝術層面，甚至會覺得不夠商業、不夠通俗等，這樣子他是不是能夠接受？但對我們來說，所謂有條件的機制它的彈性是比較大的，我們一直認為藝術的創作，例如：《貓》或《芝加哥》是非常商業的，但是它在音樂及舞蹈的藝術的層次也不低，我的意思是說，其實朝這個方向去做，同時兼顧到一般人或是企業人士的想法，對我們來說彈性較大是可以接受的。坦白說這樣的合作模式，就我們的角度來講，除了紅樓之外，目前也嚐試做其他事情，例如做網路的

百貨公司，若它能與紙風車劇團成功的結合，就有可能是商業的模式與機制，就可能有投資人願意來投資。

陳錦誠：請問百貨公司賣的產品是跟表演藝術相關的嗎？

郎祖明：對，幾乎都是紙風車劇團與兒童相關的商品。當然我們還會兼做其他的商品，但仍是以紙風車劇團本身的商品為核心。

王麗嘉：表演藝術產業的創投，事實上應該是提昇表演團體的核心，因為它的核心價值在本業上，創投應該經營本業，當它被扶植之後，核心的東西應該成長起來，表演團體就可以利用它延伸出其他塊面上的獲利或成長，而且最難的是能否在本業上再創造出一個主要的核心的價值。另外，企業投資創投希望得到的獲利是什麼？就藝術成長來說是一個長期性的投資，我們覺得企業會想知道需要投資多少年？表演藝術可能要比他過往投資的產品來說都更長，他有沒有辦法做常期的期待？現在很多企業與表演藝術團體結合的情形，表演藝術團體已經把核心做出來，企業就用他周邊的一個利益互相結合，所以企業也得到與表演藝術團體結合後的互動商標，並共享他的結果。

陳麗娟：公益創投可能會利用紙風車這個品牌(紙風車在兒童劇裡有很大的市場，也建立了口碑)，去衍生不一是是劇作，而是其它可以販售的商品。如果能夠以此出發，他可以賺更多的經費，如果他的利潤很高，就可以回饋來做紙風車兒童劇團的製作。利潤是為了讓藝術創作能有更高的自主性，不然會被觀眾綁著走。

陳麗娟：音樂團體在整個產業結構裡面可能是比較難操作的，公益創投這個概念比較難加入進去是因為真正想要經營一個團體的音樂家不多，這是我自己的觀察。像朱宗慶老師這麼有經營觀念的人很少，我覺得公益創投裡面很重要是團體負責人，因為公益創投需要高度投入去執行。因為音樂家會覺得他被影響或是他沒有辦法堅持到他想要的東西，所以這個部份是最難的。另外一個問題是，創投的人對藝術上面的理解程度夠不夠，例如藝術家的堅持，這中間其實最大的是藝術家的堅持，與公益創投想要去改變或是想要去協助那個部份的問題。我覺得我比較悲觀的是音樂，比較樂觀的是其他的類別。

王麗嘉：我覺得比較樂觀在美術。

溫慧玟：是因為它已經有市場價值了嗎？

王麗嘉：不是，是因為美術它創作的人簡單。十幾年前雄獅美術在做新人獎的時候，當你作品好送審就會被評選出來，但這個機制好像沒辦法幫到創作的人，所以他們就組成小組，由幾個藝術家例如蔣勳老師，在初選的時候先選出幾個有潛力的藝術家，然後他們就去看他的畫，再跟他談怎樣去做投資，怎麼樣去幫助這個新人。

陳麗娟：依這個例子來看，很多畫廊在二十幾年前就已經開始了。畫廊先鎖定了幾個還沒有成名的年輕藝術家，若覺得你有這個潛力，每個月支付薪資，你的畫他幫你賣，幫你推銷，到最後畫會賣出去，甚至有可能讓你成為一個有名的畫家。

陳錦誠：美術跟表演藝術有很大的差別，表演藝術若很好的演出錄製成 DVD，某種程度才有永恆的價值，類似美術。表演藝術的問題是勞力密集，呈現的方式是現下的狀況，所以某種程度就會看到表演藝術在市場有限的台灣，需要對公部門的依賴這麼高，是因為表演藝術的特質。

溫慧玟：我們要不要去相信一張唱片或一張 CD，先不去定義流行音樂或非流行音樂，它的宣傳行銷成本根本遠大過製作成本。相對從這樣角度回來思考，創投第一個前提要成立，必須是這個藝術品本身叫好的價值是存在的，所以值得被投資。然後從創投的人的角度，他們能做的事情，不是去影響藝術核心的東西。例如談科技創投，他們會看中科技本身未來的價值，不表示它現在看起來就叫有價值，而可能投入更多的資源是遠超過你讓他叫好的成本，而去幫助他叫座，這個思維是不是可能存在的。

陳錦誠：慧玟講到一個重點，選擇要不要投資這個標的，或是這一個團體，會考慮合作的主事者是誰，主事者合作意願與態度。也會選擇品質是叫好的、未來是有價值的，並在不影響藝術的前提下，想辦法讓藝術叫好又叫座，因為叫座才可以創造利潤。

陳麗娟：另外一個問題是，即使創投公司不去干涉藝術本身的價值，其他溝通還是會常常出問題。

溫慧玟：對，所以這中間需要一個仲介或者是平台。

陳麗娟：就我對表演藝術團體的了解，假設我今天有錢要去投資的話，我會選擇一個標的物，這個標的物會是我覺得作品的呈現品質是不會有太大落差的。但我們可以看到很多表演藝術團體，它的作品落差很大。

溫慧玟：另外一件事是 QC，如果從商業的角度叫 TQC(Total Quality Control)，所以應該請問表演藝術的 TQC 該怎麼做？

陳麗娟：創投公司可不可以進到 TQC 裡面？他有很多概念其實是可以協助品質控管，譬如流程控管可能就是創投公司可以協助的部份，但是那個部份可

能是藝術家不會接受的，他不要你進來這一塊，難的是在這裡。

王麗嘉：另外，若表演藝術團體的作品能夠維持在一定的水準時，其他的東西都是小事。現在是表演藝術團體中負責創作的人，必須讓團體持續推出作品，但是創作的人就是侷限在某幾位，當他的創作遇到瓶頸，又無法委由他人，他如何維持創作品質這其實是最大的挑戰。

陳麗娟：我覺得品質控管即使是比較穩定的表演團體，他還是需要創投，因為會有一筆資金幫他做整體行銷這個部份。我覺得品質控管這個部份是企業可以協助的，協助如何讓團體的製作更為嚴謹。紙風車兒童劇團若品質控管做不好，他們會很緊張，會一直修他們的作品，因為兒童劇團，現在是紙風車基金會現金流量的穩定貢獻者(金牛)。

溫慧玟：在TQC的概念裡，另外一個概念是可以去談可以去建立的，叫自我評核與他人評估，其實可以從行銷學或是管理學裡面都可以找到這樣的舉証出來。它用元素進去之後給予分數，經自我評核與他人評估之後給予項目，然後自評與他評相較這中間的落差是什麼？表演團體本身包括負責人或核心的人，要不要去面對。落差代表什麼意思，然而仍然認同你的藝術價值，那我們要想怎麼樣來改善。TQC當然也可以談我們認為他的問題是在哪一個點上面，從自評跟他評項目裡面的落差還可有細節，這裡面不管從行銷學或管理學上面應該是可以找得到方法來做。只不過是用客觀的數據回來印證你主觀認知，通常你心理有會一點點的疑問，但是那個疑問永遠是可以被辯論。相對的如果對創投的人來說，這也是他的作品，不管是他們在溝通如何把問題的癥結確認清楚，當先確認對的問題找到對的方法來解決這些的問題。

陳錦誠：是否支持表演藝術團體以公益創投模式來投資？再從做法上面去找標的，讓叫好的東西變成叫座，兩者之間要怎麼去評估？捐贈之後回饋機制的設計嗎？

陳麗娟：組織之間要互相評估，才能進一步跟企業募集到資金，就如剛剛祖明講的，劇團會願意執行，只是企業有沒有看上的問題。有沒有看上的問題就是這個組織必須去跟紙風車劇團先溝通，談出劇團現在的狀況，進一步才能變成一個計劃。劇團要做一個商業性的模式，而這個模式必須是紙風車劇團可以接受的。紙風車劇團可能不認為兒童劇團需要。他們可能就成立一個網路的百貨公司，商議怎麼與外界合作，資金怎麼籌措，在網路的公司裡面需要哪些技術與管理的協助等。技術跟管理的協助如果順利的話，他們就可能進行三年，創投公司可能就說他持有多少股

份，所有持有獲利的東西最後也可以共同捐獻提供給紙風車兒童劇團或是綠光劇團。之後計劃如果成行再商議未來的三年計劃是什麼，有沒有哪些人力要被育成等。例如企業捐助，希望三年之後有一些獲利，獲利的部份，就指名再投入到紙風車兒童劇團或是兒童戲劇協會，再去資助相關的兒童劇團。或再去選擇標的。

溫慧玟：應該是說利潤再回到創投基金裡面，不表示全部的利潤都回來，而是多少百分比。所以將來他只要創造愈多成功的案例，那個創投基金是有可能往上走一點點的，它可能十個失敗才有一個成功。

陳麗娟：回饋到基金面上就變成活水，活水再來幫助其他的團體。一般外面的創投公司他可能選擇十個標的物，這裡面他只要有二個標的物獲利，十個投資的經費大概就能一起賺回。

溫慧玟：就像柯文昌講的，十五年來他可能投資了二百個案子，可是中間他的獲利只來自前十大創投的案子。

郎祖明：表演藝術要獲利尤其是在台灣來講機率上是稍低，但是也很難講說莫名其妙的出現一個太陽馬戲團，這是不敢保證的。

溫慧玟：果陀劇團是不是有獲利？若以創投公的角度來講是可能願意投資果陀劇團，可能是排在前面幾個。

王麗嘉：創投公司願意承擔的風險有多大？創投公司在選擇標的物的時候，它篩選的一個基準是什麼？

郎祖明：我覺得公益創投它的投資標的物應該已經很清楚，之所以叫公益創投，講到獲利這部份，應該跟商業的機制比較不一樣。

溫慧玟：應該是說這中間的獲利是有不同的定義。以今天的經濟日報剛好有一篇在講優勢公關公司，他們現在也提出一個名稱叫公益行銷，國外可能不叫公益行銷叫社會行銷，這整體是一個趨勢。所以在換算獲利的方法，換算你所帶給我回饋給我的好處，可能跟過去用「錢」來看待是不一樣的。所以其實他有另外一個換算的機制，如果我們可以去定義換算機制的話，公益創投本身的價值，是可以被創造出來的。而所要的價值可能不是我們過去一般用錢來計算的。

王麗嘉：有些東西是有形的獲利，有些是無形的獲利，公益創投在商業的考量下，

他所選擇的標的物是什麼，因為他一定要雙贏他才有可能做持續上的開發。

陳錦誠：(小結)創投所選擇的標的有可能是像慧玟所講的，假設是在表演藝術這個部份，可能第一個標的當然是認為叫好及有可能會變成是叫座的，第二個可能是像麗娟講的，主事者願意嚐試這個事情，第三個是祖明剛剛提到的，他們的組織有這個彈性，如果組織裡面的人沒有這個彈性，就不能談。在對待藝術這個部份，一者是由作品的本身來投注，或者是由作品衍生性的商品來做。以衍生性的商品，創造獲利，有利潤則是回饋幫助從事藝術創作的核心事務。

郎祖明：利潤是為了能夠獨立自主的達成他的使命跟願景，例如：為兒童創造一個很好的劇場。至於再投資、轉投資的概念，在公益創投的項目當中是可以成立的。

陳錦誠：請問，就投資的面向？我們怎麼看一個組織如果要做公益創投時，他會不會跟藝術一臂之距的補助政策衝突？公益創投組織的設立，與政府部門的互動關係？

陳麗娟：藝術團體長期以來過度依賴政府的狀況之下，如果做公益創投，他認為政府的錢是來自於納稅人，會覺得政府不應該干預太多只要做補助就好。適合由國藝會或是表演藝術聯盟來做，問題比較少。這是我以前承辦政府的案子，跟後來自己做的案子的時候我自己深深體驗的。比如說我們協會或聯盟辦研討會，很多人打電話來因名額已滿，我們就直接跟對方說對不起名額滿了，他不會跟你抱怨太多；反觀若這件事情是由文建會主辦，我們如果說對不起名額滿了，他就會有很多問題，會質疑程序，會有很多抱怨，甚至會把這個問題再投訴到文建會。所以他對於一個政府的角色跟民間的角色，會有不同的看法與態度、會有不同的接受程度。這是政府角色難為的地方。計畫額度有一種不健康的期待與對待。假設這個案子可能只需要三百萬；如果是政府來做，他就會說這是案子需要六百萬會將所需金額拉高，理由是他對這當中的信任感。公益創投當中需要有專業的經理人，專業經理人的條件是什麼？

溫慧玟：譬如說創投公司裡面有很多專案經理，他就是跳進去輔導他所創投的個案，他就是計畫的專案經理人。

郎祖明：除了團體的未來性，公益創投的投資人其實還會看專案經理人，所以經理人其實是很重要的。

王麗嘉：這個經理人進入到投資人這個行業裡面他涉入多深？

陳麗娟：涉入多深要看狀況，我覺得彼此的關係、你跟他的信任感都需要被考量。比如若找王文儀當經理人，王文儀說她跟江靖波一起合作的信任感很高，就可以談很多事情，如果不是江靖波，如果跟另外一個人，她就可能有不同的態度。

溫慧玟：可是相對如果從所謂真正在商場上的專業經理人，是沒有這種叫對象差異的。

陳麗娟：藝術團體有這個對象差異。

溫慧玟：專業經理人，面對不同的對象，要有不同的方法，而不是叫做一件衣服穿到底。

陳麗娟：但是問題是在於團隊。

溫慧玟：專業經理人要用不同的方法去處理。

陳麗娟：去年王友輝編的《天堂邊緣》就類似那個模式，先在實驗劇場測試，當觀眾的口碑都不錯的時候，他就覺得要弄上大劇院，上了大劇院之後再加上巡迴演出。如果第一次就做成大的製作，不是很成熟的作品，可能要背負很大的債務，且對整個社會效益來講並不是那麼好的。所以經理人可以參予作品呈現的機制，先實驗，有可為再大劇院。

慧玟：我舉昨天晚上看樂興之時的案例來說，也許我們不會介入跟江靖波討論為什麼要選周文中的《漁歌》，可是我絕對會跟他討論呈現的方式，因為他穿著燕尾服，突然轉過身來跟大家說明演奏內容。如果要回頭去談，我不會跟他抱怨這首曲子，而是他的呈現方式。

陳麗娟：觀察到表演團體的問題，因為一些小細節使得品質不好，但是他完全不在乎。另外一個問題是有人跟他說，他完全不接受；如果那個人今天換成是溫慧玟或王文儀去跟他說，他可以接受。所以這裡面就牽涉到專業經理人的權威性。因為有權威他比較容易建立信任感，也比較信服他的判斷，因為有些東西當下判斷不一定會產生好的結果，可是如果是一個他信服的權威的專業經理人，他比較能夠認同。

王麗嘉：傳統戲曲也一樣，當年我們與傳統劇團合作，他們搭的台子實在是難看，在跟他謀合一年和他一起學習做，幫他處理讓他放心之後，以後我們再跟他說你的樂團不好把它換成這種型，他可以接受，老師也更自在，不用去管後台。所以核心的部份不動它，只在外面包裝，但是相信是非常重要的。



陳麗娟：如果現在找到經理人，包括他會控制演出的品質，知道演出的流程表，依程序來操作。畢竟所謂的叫好叫座，叫好的創意元素是有創意的、藝術的元素是好的，可是如果呈現出來的東西丟三落四，那就是執行度的不精準。

王麗嘉：像紙風車劇團會被拉進來做創投，基本上是因為它是過往已有不錯的成績。如果要找一個經理人，祖明你希望這個經理人做到什麼樣的位子，你跟他溝通彼此才會有一個信認感在？

郎祖明：我們的狀況是比較特殊，我們每一個主管都是在往專業經理人的方向去走，所以以我們團隊來講的話，這個部份要謀合需要一點時間，因為我們這幾個人已經在一起太久了，信任需要很長的時間，因為我們已經建立自己的一套工作模式跟方法。就我們來講，要找到一個所謂信任的專業經理人，不太容易。就創投的部份，如果跟我們的專業是互補的，這個就比較有可能。表演藝術團體依我們來講，我們也不太容易信任別人，這是一個組織的狀況，不太容易信任，比方說我今天是要開發大陸市場，我們會寧願自己想辦法慢慢去，因為有太多失敗的例子，導致今天無法去找一個經紀公司，假設有聽說大陸誰的能力不錯，我們也會先觀察一、二年之後，才有可能去，我們其實蠻保守的。

陳麗娟：那是因為地域不同的社會信任感的差別，我們對大陸的社會信任感很低，如果今天台灣有一個人，假設說汪虹離開了紙風車，她到一個創投基金會，汪虹來跟你們合作，她在台灣這邊，她知道也熟悉你們的狀況，那就沒問題。

郎祖明：謀合需要時間，不太可能馬上就進入狀況，大家一拍即合，對團體來說不太可能。

溫慧玟：在商場上的投資生意，大家也是合眾連橫，花很多時間去做謀合，他也不必然是叫做一拍即合，而是大家會彼此找到對的方法工作，但是很重要的前提是彼此的成熟跟圓融，這中間本來就有進退，甚至連商場上的創投都不會叫是一拍即合，這中間談的不信任感或其他部份，不是在表演藝術界的特殊狀況，在任何其它一個地方，我今天發展一個技術，有人跟我說他要來買我的技術，我心裡面也要想：他今天看中我的價值，我要不要開放讓這些股份進來，過去我可能呼風喚雨，可是以後可能不是了，那是怎麼回事？

王麗嘉：但是你會知道我缺哪一塊，我在技術面已經到了，我能有一個什麼樣的源水，放進來。

陳麗娟：就像 Google 一樣，它要上市也是考慮很久才上市。

溫慧玟：我們在談一個不信任，這個工作方法是任何的投資裡，這個問題應該叫做共同的問題。

陳錦誠：不信任在每一個行業都有，可是在藝術領域比較會被提出來，因為在藝術的領域，當有一點謀合不清時，會說你不懂藝術。如何紓解藝術與企業的衝突？

溫慧玟：這就是做藝術的人的自我滿足爽而已，林懷民老師一再強調重複雲門的董事會是玩真的。雲門是那些企業人的加入，給予我們刺激跟思考，林老師也一再表達他真的跟這些企業人學到很多東西，他們的思維、觀念跟很多方法，做藝術的人你自己要回來知道你的底線在哪？當然你捍衛的沒有錯是你舞台上的那塊東西，但其它的東西，我們真的不會比其他人懂的多。

王麗嘉：我想問的是雲門是走到多少年，林老師才願意放開出來，讓企業的這些人進來？

溫慧玟：我們很希望啊，人家沒有進來啊。

王麗嘉：我也知道十多年前國泰要給錢的時候，林老師是拒絕的。

溫慧玟：模式不一樣，1988 年柯文昌先生就坐進來了。

王麗嘉：1988 年的時候雲門離創立的時間多久？

溫慧玟：十五年。林老師前幾年都非常希望跟企業合作，可是因為沒有基金會的型態可以參予經營決策。要有組織但期間林老師算是跟企業界接觸比較多的藝術家。我們是真心在請教企業問題，甚至董事會開始之前，我們會先去跟他們做簡報，做個別的溝通，有些事情會事先去請教他們。

王麗嘉：藝術團體負責人如果跟企業做互動，其實應該是去商議怎麼談，他怎麼樣能夠迎刃有餘，互相截取彼此的好，而不要一下就談僵了。

陳麗娟：如果企業認為他有一份社會責任，不管他基於什麼原因或社會行銷的概念，企業想要參與藝術的贊助的時候，我們發現企業會蠻懂的藝術的尊重是一個普世的價值。沒有看到企業的財大氣粗，但是回過頭來，反而看到的是藝術的傲慢。我記憶中林懷民老師會說我一定要努力把票賣到八成九成，甚至是賣滿了，最後若還是不夠，然後政府補助款還是不夠，我才會跟企業講我已經做到這樣，你能不能夠幫我的忙，這個部份才能出現。其實，要合作、談夥伴的關係，要相互了解、相互包容。藝術當

然有很多的風險、很多的挑戰、很多的苦悶，企業怎麼會沒有呢？企業那種在叢林戰裡面，他過得還更是辛苦。如果，公益創投在藝術界遇到太多感性的因素，某種程度是因為，藝術界裡面的人在溝通上比較封閉？企業會發現跟陽光基金會合作會看到人性這麼單純，藝術家卻這複雜、難以合作。哪就很可惜。

郎祖明：紙風車劇團是1992年成立，到現在已經15年了，我覺得表演藝術團體的心態很重要，藝術當然有堅持跟判斷，但是我們在跟企業界或是跟不管創投企業接觸的時候，你必須使用他們的語言。假設我們跟某企業，我們當然會跟他講我們的辛苦，他們也知道我們很辛苦，接觸了二年三年甚至到了十年之後，他看到你的辛苦、你的努力，就願意來支持你們。對我們來說，實際狀況是這樣。李永豐跟林懷民老師的概念實際上是很類似，我們也是一樣，一定要賣完，我們要想辦法讓人家看到我們的努力，不是說你給我多少錢，錢夠就好了，你要讓人家看到你們的努力，表演藝術團體的努力不只是在藝術上，因為藝術上是見人見智的，你很難去判斷。

陳錦誠：是不是藝術的部份一定要喜歡，我要接觸這個兒童劇團，我一定要很喜歡這個劇團。義美幫幫助河洛；建弘幫果果陀；霖園幫雲門，先看這個產品企業喜歡嗎，當他感動時，贊助就付諸於行動。

郎祖明：所以必須要契合，我覺得表演藝術中音樂是比較容易被接受的，因為音樂它比較單純跟簡單，企業界比較容易接受。音樂也是通識教育裡的一部份，戲劇不是必要性的，所有的小朋友都會學音樂，但是不見得會去學戲劇課。傳統的東西他有一層紗，企業對這個東西會有寄託。而現代戲劇是喜不喜歡的問題，而傳統戲曲有它進入的門檻。現下現代戲劇跟流行的東西幾乎是扯在一起的，所以要經營比較辛苦。比如果陀劇團經營的不錯，他掌握的是現代的娛樂元素，所以這個東西就做得起來。以屏風劇團來看，如果創作者都是李國修老師的時候，他會不斷的耗損，不只是創意，包括他本身價值的東西。《如夢之夢》的境界，我想是一個很難達到的境界，完全是一個不同的境界。

王麗嘉：表演工作坊的《如夢之夢》他們有沒有辦法由劇團自己來完成，它每次都是借力使力的結合很多元素一起來共創他最高的標的。

溫慧玟：如果有創投的介入的時候，他可能不必然每年都要創作，他可以三年或五年做出創作，再加上大量的行銷，應該可以去演一個月。

王麗嘉：另外，表演藝術其實是勞力密集，像這次如果沒有那麼多的人、沒有那些學校及學生從寒假排下來，《如夢之夢》要完成其實有點辛苦。就像當代傳奇劇場如果沒有國光劇校，它那玩得起來。

陳麗娟：國內是不是應該成立專門的專業經紀公司，專門引介節目跟劇場之間的關係，或者國內應該成立一個公益的雜誌，像表演藝術雜誌，應該做很清楚的評論並做篩選，評論好的東西他有可能再複製。國內沒有專業經紀公司的專業評論，可能第一天演出的評論者寫的很棒的時候，他被說服，然後很多人會願意跟著上來看。

溫慧玟：評論的準則不一致。現在不管談國外《紐約時報》，或者《法蘭克福報》，是因為他們這些人長期在那裡工作二、三十年，而他們每一檔都看，所以他來做的評論對他來說是一致的原則。

陳錦誠：傳統戲劇有沒有適合的標的？

溫慧玟：我認為叫好跟叫座這個座標是存在的，我昨天閱讀兩廳院的資料中想到的一個方法做出一個座標圖(X軸為叫好、Y軸為叫座)，00的位置我稱它叫平均的上座率，或平均的售票率。叫好的機制，像一般在做評鑑的時候，會用優、佳、尚可、待加強等，最後給予評分。這個評分出來之後，它又有一個平均值，這個平均值就做為這個00的起點。剛開始我採樣去計算的時候，有幾個團隊的上座率跟平均值比較，它如果高就在正值，所以右上方這塊就會叫做叫好又叫座，左上方這一個可能會叫座但不叫好，右下方這一塊是叫好但不叫座，左下方這一塊是既不叫好也不叫座這塊根本不需去經營。對我來說現在要選擇的應該是在叫好但在叫座的邊緣線上的這群團隊，這個團隊你要怎麼讓他走到這個叫好又叫座的項線，未來你這個項線的擴張度要慢慢被擴展出來。

陳錦誠：波士頓顧問公司模式(BCG Model)裡面就探討哪些是現在的金牛？哪些可能是明日之星？有一些是黃昏產業。

溫慧玟：這個座標圖已經可以開始畫了，萬一你有發現你的明星產業，有一類的團隊叫好度是高到這裡，可是他的上座率可能很低，他落點落在這裡，這一類你就會去評估他的價值是什麼，你要如何去扶值他？而另外一類的是為了生存，反正他叫座可以支援其他的藝術的層次。這中間其實就有好多思維，每一塊譬如說叫好不叫座跟叫好又叫座，它同時也要承擔所謂教育推廣，因為你要給人家吃到好吃的，而不是吃到不那麼好吃的東西，其實這裡面有很多策略，是可以從這個思考去推理出來的。

陳麗娟：以兩廳院及創投公司來講，他一定會選擇叫好度的平均數優等的，一旦藝術的品質未達一定程度都會被淘汰，絕對不會是不叫好又要讓人家叫座的。

溫慧玟：當這個前提回來我們去設定那個值，這裡面會不會跑出那個Model，是很有可能的。如果把五十個團隊的數據丟進座標圖的時候，你會看到散

佈點。

陳錦誠：策略管理，策略重點的選擇；管理工具可以提供參考。

溫慧玟：大家在實務工作上，可以照理論方法做。當這個東西存在你就有能力去說服別人，它有一些客觀的數據及也有一些主觀的因素，但是它也有把一些主觀的因素，透過一些量化思維整理。

陳麗娟：剛剛講很多的理論概念，團體在運用操作的時候，可能會有創意但是沒有執行力。可能是因為對那個想法與理論一知半解，沒有很清楚的理解前、中、後的完整理念。

王麗嘉：表演藝術團體能像紙風車劇團這樣，不管你有沒有上座，工作人員一直在用腦筋的情況事實上是不太多的。很多人是要演出的時候才開始想，只是就表演的那一個塊面，他沒有在整個經營上努力，我覺得像紙風車劇團這種狀態是很稀有的，很珍貴的組織。就傳統戲曲裡的團隊，除了公家團隊以外，傳統戲曲必須是你的基本功要達到某一個程度，你的演出才會有基本的水準。但是傳統戲曲裡面它又分為二個塊面，第一個是有一些團體他真的一直在走廟會很辛苦，但他的記憶裡面如果領團的這些團長是四十多歲像春美及秀琴歌劇團，他們其實自己拼的很厲害。譬如說像明華園戲劇團是拼團隊的運作，但他的外場接的非常多，你要輔導他上線的時候，必須考量以他自己營運為主的廟會場做減量，他才能有空出的時間。每個人每年的時間是一定的，他如果願意在藝術的層次上更加增長的時候，外面的廟會場要減少。譬如說現在戲專畢業的一些學生不錯，年輕比一些老的團都好，可是他的整個心態上未被千垂百鍊，所以如海山戲館我們都還很喜歡，可是他不希望做行政這一方面，所以我們就會對於新的比如說亦宛然掌中劇團這些團體，團員年紀大概只有三十出頭，你已經在做這麼久，你這麼年輕你不做藝術行政，要老的四、五十歲的來幫你做藝術行政。

陳麗娟：用內台售票演出的方式來包裝他，然後他以後就去做外台，因為外台要做包裝說實在比較沒辦法透過媒體的力量把他炒作包裝出來，可是你如果具備內台售票的實力，才有可能去包裝他。

王麗嘉：現在其實很多歌仔戲團體他們為了要能進內台，他們其實常常在做內台的時候，即使你看他做的不是那麼完美，比如說我們給他三十萬，他大概自己都會倒貼，倒貼的結果我們看到沒有績效，原因是因為他對於中間的流程，進劇場要做多少流程的控管沒有紮實的做。但是內台要賺錢，基本上他的量要夠大，很多團體在做內台的時候，其實是外調演員的，所以他出去做外台的時候是跟他做內台不一樣，他本身核心的團員是在哪邊。唐美雲其實是很好包裝的，他不只陸續在台大的迴廊咖啡

館，也有和爵士樂、唐詩宋詞的合作，各種不同的東西來做嚐試，所以他有沒有可能來做內台的，有點難。我覺得榮興客家採茶樂團有可能，他本身的班底夠、年輕的演員多，他已經自己培育蠻久的，他基本的功力夠，但是他需要一些好的導演進來，目前來講他接外場沒有那麼多人。如果你要做戲曲的話，第一是你的曲的成份要很強，你的曲的音樂的再製，或是音樂裡面一個曲子創新想法的加入。其他像演員，客家人可不可以演歌仔戲，基本上是不難的，因為他的身段都在，他可不可以改北管，他可以因為有一些基本功力，他要不要被培育，他願不願意被釋出來，他後面的資源的部隊在哪裡？就像雲門在十年的時候曾經休息，後來國立藝術學院這些舞蹈系的人才培訓出來後，舞團就可以繼續發展。歌仔戲現在有哪個團合適，我到目前還沒有思考，國光劇團的問題是它的演員太老，它只有一個人可以用，其他的東西是沒有的。

陳麗娟：現在有很多團在外面都生存的很辛苦，也許可以從過去的經驗找到一些機會。例如：現在組一團藝霞歌舞團，是不是一個可以開發的市場？目前的惡性競爭，外台一天三萬多塊，一個人領一、二千做整場。以這樣的條件是可能找到，功力底子很好的演員，能夠集結來經營這個市場。有的團一年只演五十場，另外二百五十天要做什麼？可以運用剩餘的時間，來排一場藝霞歌舞團？如果內台紅了的話，以後要出現在廟會外台，行情一定看俏。最近的老歌演唱四、五十歲的人剛好都是有錢階級，所以現在的民歌賣票不是都賣的很好，藝霞歌舞團就是那個年代人的經驗，現在有錢有閒可以開始消費了。

王麗嘉：講到現代的歌舞劇為什麼沒有想到台語的歌舞劇。歌仔戲一定要有明星出現，要不然你打團隊宣傳要花很長的時間，像雲門這樣的團隊不多，明華園戲劇團如果沒有孫翠鳳，那個場次的價格可能就掉了三分之一。歌仔戲科的學生他們應該用什麼樣來包裝一個明星出來。

陳麗娟：通常明星包裝要是自己人。或者，看準這個人，要簽經紀約，簽約應是三年到五年的時間，你如果有能力去支持一個明星三到五年，就可以捧出第二個明日之星，如此每三、五年就有一個明日之星。

陳錦誠：藝霞歌舞團，是一個可以選擇的目標嗎？

王麗嘉：當然可以。他可能有很大的生機，加上未來衍生的影視產品，他要兩個一起包。

陳麗娟：比如說有一家公益創投，連結上游產業是綠光劇團，綠光劇團會支援導演、編劇、台語的演員等，另外連結一家行銷公司幫忙包裝以及一家影視公司，幫忙出版發行。是否就有完整的產銷系統，就會開始有生機。

王麗嘉：陳勝福其實也希望這樣包裝孫翠鳳，所以你看他談公共電視談他的連續劇，談他廣告平面這些東西，可惜的是他只包裝孫翠鳳，就做她全部的活動。

陳錦誠：我們現在在談第三個議題；就是說如果有實際案例，可以找出什麼樣的可能性，剛已從傳統戲劇的部份先開始談一些面向，麗嘉談到一些指標，

1. 傳統劇團一定要有明星角色。
2. 以目前來看，認為台語又會比其它產品有更多的市場。
3. 目前有四、五十歲的觀眾群，完全脫離學生消費群的票價，是一群高消費能力的組群。他們喜歡的節目可以有很大的機會。

王麗嘉：蔡琴在中年族群的吸引力，一直持續跟果陀劇團合作，成為長期性上合作的組合。

溫慧玟：但如果他有意識在操作他的產品組合，那他一樣可以回來思考他一年六十場裡，多少比重是這個，如果他有意識在操作的話。

陳錦誠：戲劇類能不能談一下，市場只看二千三百萬的市場，還是幾億人口的市場。

郎祖明：戲劇部份華人市場大家都在講。我們的東西是用輕鬆的態度去面對嚴肅的問題，他們是用嚴肅態度是面對輕鬆的問題。他們的戲是怎麼樣都嚴肅，綠光是 85 年華人藝術節的時候去的，之前就沒有再前往。果陀劇團上次去的時候，上海觀眾喜歡蔡琴，但比較不知道果陀劇團。以大陸來講，兒童劇是有可能，現代戲劇會比較辛苦，原因是台灣的演員是聰明，但是基本功不夠，相對的你過去之後很難說服，東南亞沒有問題，但是那塊市場不是這麼容易經營。創投這個概念可以用在經營大陸市場，是因為我們可以用他們的語言，可是是用我們這邊的內容。

陳麗娟：現代戲劇我覺得優劇團可以。祖明剛講的一件事情，大陸人是去看是看蔡琴，你可以用人去推這個產品、你可以用果陀劇團的品牌去推這個產品、你可以用歌舞劇的吸引力去推這個產品。像《貓》在上海及在台灣不知道是由哪個團演的，你也不知道演員是誰，只是將作品推出來。創投公司就是要成立一個單位推這個產品，這個產品推出之後回收的利潤，是要回去到養成更多的藝術工作者。

王麗嘉：有一次詹惠登老師請了一個人來，那個人告訴我們說他們團的大陸經驗每年可以演三、四百場，我們問他的狀態，因為大陸現在有一些團像白雪歌舞團，就像我們的義工隊，他們要跟各界打好關係，所以他們是對拆帳，有的縣市是整個包場的，所以他每年有三、四百場走。他希望來台灣找演員，但是演員的薪資其實很弱，問他有多少個技術人員，排戲的過程是怎樣，要怎麼執行，這一問下來跟台灣表演團體的組成落差非常大。

陳麗娟：我們對大陸當地的熟悉程度，也許在經營管理上是可以克服的。譬如說你找到一個知名的經紀公司或知名的推廣單位在那邊，他有信用度他真的願意推動這些事情的話，就有成功的機會。在國內兒童劇的市場還可

以再開發。

溫慧玟：你覺得兒童劇的觀眾飽和了嗎？

郎祖明：基本上來講，紙風車的空間還很大，其實每年都在進步當中，但是同樣面臨到一個問題，現在戲劇也是一樣，兒童劇也是一樣，我們所累積的觀眾，還是會被國外的經紀公司的產品開始大量的進來的時候被削弱。

陳麗娟：同一個產業當中，假如市場飽和度是二個團現在來三個團體，那當然被排擠。本來飽和度是四個節目，現在變成有五到六個節目，所謂四個節目是跟他們有競爭力的是四個節目，如果來了五個六個的話，不一定兒童劇有的會削弱到。

王麗嘉：父母本身一年大概提供多少的金額，他提供票的金額是一樣的，只是今天買你，只是在這邊移轉而已。

陳麗娟：不是對所有的，不一定只對戲劇，他有可能同樣對音樂。

陳錦誠：如果市場沒有飽和，就兒童劇的部份，可以有怎樣的機會？

郎祖明：我認為現在是市場不夠廣，如果光靠票房來講，大家都清楚票價是不能高的，可是現在以兒童劇的製作成本來講，其實跟成人劇也不會差到哪裡去，經濟效益是非常低的。

王麗嘉：如果演出的場次做二倍的話，你的成本是不是會下來。

郎祖明：平均成本當然會下降，但這個東西是一個風險。如果是要投資的話，應該投資在一些推廣上面，這對於學校來講推廣這部份是做的不夠。比方說紙風車兒童劇團在嘉義市區，大概是唯一的團體可以賣票賣三到四場，可是當初是帶著演員去一個禮拜所有的學校都走，真的是這個樣子做出來的。

王麗嘉：如果他已經有電視上的行銷了，往南部走他的行銷力會強嗎？

郎祖明：就《水果奶奶》這個行銷來講，一定比紙風車劇團容易，但是這不是永久的，因為我們的方式是不一樣的，我們是從基層在紮根。

王麗嘉：我覺得創投進來應該讓他們轉為電視的商品。

郎祖明：我們曾經考慮過，但是電視不是我們能承受的，因為他的製作費太低，低到我們沒有辦法做。

溫慧玟：創投進來給他製作費，讓他去做公視系列節目，最後同時用節目賣廣告，再搭配在一起回來，讓他增加他的曝光率。

王麗嘉：以前在美國我們看過的《Bani》，《Bani》他那個兒童劇加上舞台，簡直造成瘋狂，但是現在的兒童劇，趙自強獨尊，除非有人提供資金，讓他們去做兒童電視，創投如果進這一筆，你們本身的製作是沒有問題的，接著電台就來了，所以只要扎進電視那一個塊面，後面的東西自己就出來了。

陳錦誠：如果電視台製作紙風車劇團的節目，或許在電視上面是虧錢的，可是你可以從其他方面，賺得利益？

王麗嘉：可是電視的耗損率太大，他所投的時間跟精力太大了。



郎祖明：做電視的話我們來講二個，一個當然是製作費的關係，比方說《水果奶奶》，編劇情是只有公視有辦法做，因為公視投注很高的製作費，東森幼幼他沒有辦法做像《水果奶奶》的形式。

王麗嘉：創投只能給一筆錢在公共電視做個節目，就是那個品質在。

溫慧玟：像雲門舞蹈教室跟東森幼幼台合作，我們做五分鐘的兒童節目，我只能夠一年做出二季，一季十三集，然後最後的五分鐘就說這是雲門舞蹈教室的律動。本來說，可不可以做更多，我們說不行。能做一年二季，一季十三集就了不起了。

王麗嘉：公視先投資《水果奶奶》，後來趙自強可以應用這個肖像繼續組劇團，。

郎祖明：以國藝會的補助出來，趙自強巡迴五場，補助四十五萬，我們紙風車巡迴二十一場，才六十萬，所以我們那時候還有人說我們的單價比人家低很多。

王麗嘉：如果有人經常在看演出可以知道投資者基本的成本的時候，其實這個東西是要等量思考，趙自強當然有他的魅力在，他的東西也比較是他個人的。

陳麗娟：有資金到位之後會形成大者恆大的狀況，趙自強有明星光環，相對他製作的靈活度、高成本，單一演出成本其實也相當高。

王麗嘉：創投在這邊思維的不只表演藝術，若表演藝術在整個媒體抓住空間的手，其實是不錯的，包括電視的整個循環也是好的。

陳麗娟：假設東森慈善基金會願意在某一個頻道裡搶購兒童市場，可是TVBS沒有做兒童市場這個塊面，如果TVBS願意做，他們彼此對打是有可能打起來的。

王麗嘉：其實我覺的不需要對打，而是我們電視節目的速成，以及很多東西的品質不夠好。

郎祖明：兒童節目其實觀眾還是看得出來，《水果奶奶》當初投下的人力、物力、資本跟精緻度，雖然它在公視，可是它還是可以造就一個不錯的時段。

李立亨：我覺得先切二個部份，一個部份就是有關大陸經驗，要開三天來講，我這樣講一定是斷章取義不夠完整，因為我們有一些慘痛的、驚訝的及有希望的經。假設短短把他講完就可惜掉了，因為我們上個月才發生，到上海美琪劇院，包括這一次跟少林武術館合作，這當中有很多細節是我們以前沒有遭遇過的，而且我們覺得理所當然的事情通通會出狀況，那是需要很大的耐心跟很強的心臟才能夠把它承擔下來，有關大陸合作那個部份我很願意假設有機會能針對那個部份做一些分享，包括技術部份，連行政部份所有的細節全部都要重來一遍，跟我們想像完全兩回事的。

陳錦誠：請問現在進入大陸市場是否成熟？是不是看到切入的機會？

李立亨：假設講到進入的機會是絕對會有的，而且應該去，不是明天、不是後天，而現在就要去。因為很多可能性誰走第一個他就變成專家。回到今天的主題公益創投，它的定義還需要被釐清。公益創投對我來講是創造一次又一次的任務編組，可能是只有該組織的人會對組織忠誠。我看了一部電影《未婚妻的漫長等待》嚇一跳，它完全不是一部法國片，完全就是個美國片，情節、感受及畫片馬上整個充滿畫面，他不讓你有想像空間，讓我覺得法國片也可以拍到這種地步，而且是年度大片。這跟優劇團與跟有些團隊會面對的問題，孤芳自賞等待伯樂的年代好像已經搖搖欲墜了，幾乎不可能存在了，不可能孤芳自賞不可能等待伯樂，你必須把自己舉証出來，你必須把自己包裝出來，包括對媒體的互動，包括跟觀眾的互動，包括跟官方的互動，你都必須把自己舉証出來。這個部份我會有這麼強的感受是進入到中國大陸到上海 XX 劇院演出，同時我們跟少林寺武術館合作我們就發現，你必須表現出來你非常非常好足夠好，好到讓他覺得你跟他是同等級的。包括你能夠拿得出來的，比如說我們的簡歷，通常從報紙拿出來，其實那是不夠的，他還要電視的報導才足夠。

陳麗娟：如果選擇標的，優劇團是相當合適的例子，優在國內的節目傑出，適合被推介到國際。清楚的目標要前進國際，目標是三年。投資一定額度，希望要求的回饋是，例如三年要獲邀前往五個國際性重要的藝術節？或者就是一千萬去鋪成去往國際通路的準備。期間必要的時候，創投可以協助檢查運作模式合不合適。不會讓操作模式錯誤時，會要求修正，例如：現有模式行不通，建議委託給國外藝術經紀公司來操作。

N：我不知道能不能夠講，因為我們剛講的內容大概一個月前剛跟一個企業家見面，他談的內容跟你剛剛說的方式一模一樣，他切出三塊，他說投資是一件事情，贊助是一件事情，借貸是一件事情，他一開始就說切成這三塊。以下，應發言者要求(略)。你跟我講的這些你們比較熟，你們去做，我完全信任你們，但是我們要保持一個互動，另外有一件事情我要用我自己的會計。我覺得這些都很合理，因為他要管理他的基金、資金怎麼樣的流動他有提到，然後他也提到一個跟你剛講的重點，你要告訴我一個指標性的意義來檢視這個投資有沒有可能成功。他說我的理解是去百老匯是最偉大的事情，那你要告訴我假設百老匯不是，那是哪一個，我們就說林肯中心，他就說好，那二年之內到林肯中心那我就覺得這一次投資就成功了。然後他說第三年，我會要求場次。就是前面二年我讓你醞釀準備，到第三年我要求場次，比如說你一年要告訴我指標意義是一百五十場或是二百場，這個企劃書是清楚的，那我就要投入資金，我願意來做這件事情。這個局後來沒有成，因為要求你保證當我投入之後，你只能做這件事不能做別的事情，就說你要賣節目，我現在投資你就是要賣這個節目，賣你這個團，你以後只能做一件事，為了這個節目而努

力，不能去做別的事情。不能去打商業場賺錢，你有年度製作對不對，對不起，你也不能搞年度製作，除非這個年度製作是為了這個計畫而努力的，以後只能做這件事情，別的事情是不能做，你要全心投入。他的資金比你剛講的還要更大，他檢視的指標都很清楚，我給你三年的時間，二年之內你必須到林肯中心，第三年你可能要一百五十場以上，三年之後我們再來決定要不要加碼，他說假設你走到這一步我保證一定加碼，但是我要你給我一個承諾，你答應之後你只能做這件事情。

陳錦誠：我想問一件事情，只單一做這件事情不是更好嗎？

溫慧玟：我是從祖明他們的團隊來思考這個算數題，如果我們在談一個產品，而且真正當創投要投入的時候，雖然我某種層次也同意說所謂附加價值或延伸性的東西像電視，可是最根本回來是要吸引更多人走進劇場，同一個劇目應該被更多人看到，我覺得這件事情對我來說才是創投的重點。過去我們有時候做不到是因為我們沒有能力去做更多的宣傳，我沒有辦法吸引到那些人，或者我覺得我沒有足夠的場次，可是現在換一個思考拉回來，假說兒童劇的對象是五到十歲的兒童是你們主要的目標觀眾，那我們現在用假設一年大概二十六萬新生兒人口，用二十六萬去乘以六年，一百五十六萬。一百五十六萬裡面我只要求你要百分之三的市佔率，一百個人裡面的三個，當然還可以做的更細，我覺得百分之三還可以更細，我們還可以來拆所謂都會區跟非都會區你去察出他的人口數，所以都會區搞不好你還可以做到百分之五的市佔率，非都會區你可以百分之一點二五。如果這樣你去推出來，假設要百分之三，那你要四萬六千個觀眾，四萬六千人去想，這些兒童走進去一場一家三口平均購買票是叫三張，好我用三張我沒有用到四張，可能只有二點五到三張，因為兒童不會單一走到劇場，所以這樣如果用四萬六千去乘以三就表示要十四萬人次的觀眾，如果談一季，你的平均票價叫五百塊一季可以創造出七千萬的票房收入，然後用十四萬去回除劇院的平均觀眾數，我們談一千二百人或一千三百人，那可能叫一百一十場，就是你一季要演到一百一十場，從這個角度再推下去思考的時候，你可不可以用三團來同時複製來演這一百一十場，在半年裡或在一年裡。所以創投給的這個東西是來協助我養人，我養三個團，我付你固定薪資，甚至我用主計處的平均月薪值四萬六千塊，約四萬的平均月薪，必須要養三個團的演員，養出來可能三十個或三十五個主要的演員，最後你一年在人事上的固定成本可能在二千五百萬左右。對我來說創投要去投入表演藝術，最主要還是要去創造市場。既然談行銷學的觀點，《票房行銷》那本書裡面事實上也談過，有做過市調，你愈小走進劇場的人，你愈大走進劇院的機率相對是愈高的，那我可不可以把這個標準往下放。

王麗嘉：如果紙風車劇團進電視的時候，其實那也是一個宣傳狀態，之後去衍生週邊商品，這個商品不是賣的東西，而是他會影響後來進劇院的觀眾的

人數的多寡，才能夠達到你想的，要不然以他們人力去走其實太辛苦。

陳錦誠：祖明你們現在兒童劇的哪一齣戲觀場人數是最高的？

郎祖明：《美國巫婆不在家》大概已經演一、二百場了，正式的場地如活動中心。

李立亨：因為劉老師的作品通常都是一改再改，所以她不太可能承諾企業，因為企業會說你就是把他變成系列一，系列二，系列三，這個方向就一直走下去，他希望我們都已經花那麼大的力氣來做這個事了，希望以後你繼續好好努力只做這件事情就好。系列一成功再過來修改之後系列二、系列三繼續走下去。專心做這件事情不要做別的。我們劉老師還要搞山上劇場，因為他覺得山上劇場是很有意思的一件事情，他現在又標了一個永安館希望做傳承。所以至少有三件事，創作、山上劇場及永安館，所以他不可能只做這件事。對方要求說我可以投資，而且是看你年度預算給的，你年度預算多他就給多少，但他也有講，當他投資到這種地步的時候，沒有回饋兩到三倍是不可能，他一定要回饋，三到五年之後他希望回饋三到五倍，他投入資金，但是他希望你明列出來你要怎麼回饋，有辦法把這個資金賺回來。我要補充這個創投是要回饋的，他是有償的不是無償的。

王麗嘉：如果達不到怎麼辦？所以他要求剛開始企劃書是完整可行的。

陳錦誠：這是算創投不算公益創投。有一個結果是最後回饋的方式上是可以討論的，雙方都可以有退出的策略。

陳麗娟：所以說不一定要回饋二到三倍，而是說以後的收入盈餘或者收入多少比例回饋。例如以前桃園演出，票房超過多少其他所有歸桃園縣政府。其實有很多回饋的方式可以提出。

陳錦誠：音樂類有沒有合適的團體？

陳麗娟：我自己的觀點我會推薦拉絳人，合唱其實是有一個蠻大的市場，合唱的市場很大，但是合唱市場沒有開發出來，每一個學校都有合唱團，很多的地方都有合唱團，社區都有合唱團，現在經營最好的是台北愛樂合唱團。我會覺得拉絳人可以是因為他們的彈性很大，他們很多的成員來是學管理出身的，他們不是藝術科系畢業的人，他們接受觀念的可能性很大。我希望他們能變成像國王歌手，他們可以有許多形式的變化，他可以五個人，他可以二十個人，他可以幾十個人的產品。以拉絳人合唱來說他可以創造好幾個產品去行銷。因為合唱市場其實真的是有，以音樂的市場來說，合唱的市場是最快的，而且他還可以做所謂的流行化的市場。基本上他們的產品其實可以有很多。

陳錦誠：因為人口夠多，還有合唱的親近性？

陳麗娟：這個團的成員好做，因為年齡都是三十初頭，很多是科技的、管理科系。產品跟藝術家本身來說，我剛其實有想到樂興之時，可是樂興之時比較難，第一個他是古典音樂，第二是樂興之時跟拉絳人比較起來的話，我覺得拉絳人會比較好溝通，而且拉絳人他們比較清楚整個作業程序各方

面，他們會比樂興之時來的好。就音樂類我覺得拉絳人是可以投資的，因為音樂合唱的市場其實是有的，是存在的。

陳錦誠：在評估的標的中，團體的質性、可接受度及合作性，是大家評量的方針之一？另一個是直覺性(看對眼)的判斷？

溫慧玟：這個東西也回來呼應，例如台北故事館週年慶祝。南方朔為新書寫序。指出陳國慈來經營故事館，標題是：找對人就對了。說回來這件事情他們的態度是對的，其他事情都好辦。

李立亨：現代劇場沒有明星，根本沒有辦法推票，沒有推票就沒有下個製作，因為推票推不動就更找明星，這個循環就一直在裡面，一定要明星。

王麗嘉：表演藝術對應於現在流行很多視覺媒體及電視，其實是個弱勢，因為我們根本上不了宣傳那無遠弗界的幅射層。表演藝術應藉由創投把一些人推上來，它可能跟電視、手機或其他商品結合，縱使你再怎麼紅你還是要回到表演藝術裡面。

陳錦誠：我們今天談的都是歌仔戲的，兒童劇的，都還是回到表演藝術的主商品裡面，就是我要找到觀眾市場，好像還比較少談到衍生性的商品。

李立亨：我當然不知道音樂類的情況怎麼樣，但優劇團兩張 DVD 都賣的很好，有上萬張。因為他是發燒片大賣場願意賣，他賣的動是因為他進大賣場而不是只進唱片行。

陳錦誠：大賣場是誰幫你們鋪路的？

李立亨：這是一個香港公司。百樂。

溫慧玟：通路的問題，甚至現在連 7-11 這些便利商店，他們是要塑造成為叫生活上的便利商店，相對回來這個東西的延伸，文化上的便利性是什麼，但是那個便利性不等於通俗，那他的便利性是什麼。

王麗嘉：現在如何把表演藝術裡面品質好的東西，放進那個便利平台上去行銷。

陳麗娟：公益創投如果在創投機構與藝術團體的高度合作意願下，加上專業經理人的協調，其成效是可以被期待的。建議藝術家與藝術團體以更開放的態度接納外界不同的意見，並主動釋出善意。公益創投觀念用在表演藝術方面雖是可期待，但變數也不低。因此建議公益創投可以由政府的補助政策中，選定幾個標竿團隊進行實驗，經過實驗與多方修正，期待能發展出一套適用於國內表演藝術界的創投模式，這將會是表演藝術領域的另一段里程碑。

結束：謝謝大家