

## 第四章 資料分析與結果

經由文獻與現況的探討，本章節聚焦在以表演藝術團體的角度出發，整理出表演藝術團體在面臨資源不足的情況下，經常採取的因應方式。並提出以公益創投的模式，運用在表演藝術組織的可能運作方式。透過焦點座談，探討分析，表演藝術團體，對於公益創投模式的反應以及實務上可能運用的情形。

### 第一節 表演藝術團體面對資源不足的作為

- 1.嚴密計畫、精準執行的表演藝術，是最重要的堅持：表演藝術的特性之一，它必須當著觀眾的面演出。演出時，動員龐大的機械、藝術家及技術人員，在特定的地點演出。它必須在勞力密集的情形下，有系統的呈現千變萬化的演出。所以，呈現演出本身極具挑戰性，需要高度嚴密的計畫下，講求執行的精準度，也需要靈活的隨機應變。而這一切更需要，事前充分的準備與溝通。
- 2.有限的資源用在藝術創作的刀口上：在這樣的環境中，尚能繼續存活的表演藝術團體，極為專注於製作演出，人力與資源都傾全力在舞台上的演出，僅有少部份投注在行政的經營與管理。
- 3.票房市場的挑戰：市場小、市場機制不成熟，並不代表沒有市場。在一片困境中，但也常見到異軍突起的案例。表演藝術團體面對每一檔的新製作，都要重新面對詭變多端的市場。國內有叫好，偶而也叫座的團體，這些團體，在外部的資源方面，仰賴公部門補助、企業贊助以及亟待開拓的票房收入。票房的行銷，帶來觀眾的參與，以及經費的收入。努力提昇藝術水準達到叫好的層次，也希望提高觀賞人次增加票房收入。也就是大家都很在乎市場的對於質(叫好)與量(叫座)的表現。但是，從資源的配比而言，藝術才是表演團體的主力，表演團體絕對多數的經費配置在藝術創作，票房行銷的經費與人

力就顯得單薄。行銷人員就得在經費不足、人力不足的情況下，努力的在宣傳上推陳出新。

4. 習於單向的接受外部捐贈(公部門補助、企業個案的贊助)：在表演藝術團體的組織內，為了創作演出，不同領域的藝術家必須透過各種形式不斷的溝通、協商。但是，善於針對創作議題不斷辯証的藝術界，較不善於與公部門以及企業溝通合作。然而，公部門補助以及企業贊助的管道，卻是表演藝術團體在發展過程中，必須勇於面對的。

## 第二節 以公益創投模式投資表演團體

資源公平分散給眾多的團隊，團隊僅能將有限的資源，挹注在藝術創作上。能盡情於藝術上的發揮，已屬幸運；大都沒有足夠的資源，持續發揮效益。不管藝術表現如何的突出，都要善於應對複雜的、沒有效率的申請程序。優秀有潛力的團隊可能因此折損。沒有策略規劃的調配資源，是扼殺藝文發展的可能原因。

另一方面，公益創投則是把資源策略性的投資在特定團體，不只提供財務，也提供財務以外的各項協助。面對高度投入的參與者，表演團體最擔心的是文化藝術的獨特性，藝術是核心競爭力，或者會在投資操作、市場導向的競爭中，淪為失去文化主體性的商品。參予焦點座談者，對於公益創投運用在表演藝術團體為對象，都採取審慎樂觀，有條件的接受。因此，分別提出以下的課題：

1. 表演藝術團體參與公益創投的組織內在條件，是否成熟。
2. 團體必須由傳統的單向贊助，維持適度距離的捐贈關係。跨越到策略結盟的夥伴關係。
3. 如何找到合適的表演團體。適合的表演團體，有哪些特質。
4. 實務上，可以遴選到標的以及標的選取的準則。
5. 達成的績效，除了各自主觀認定的藝術表現之外，應該有可以量化的指標。
6. 績效達成後。應該建立的回饋機制。

### 一、表演藝術團體參與公益創投的內在條件

#### 1. 面對外部競爭壓力的自覺性：

專心投注心力在創作的組織，經常在演出的前幾天，才開始為票房的冷清叫急。叫急之際，又苦無良方。事後檢討，發現同一期間，過多同質性演出(例如：兒童劇)在同一個週末的檔期推出；或者，碰巧與國外知名團隊撞檔；或者，同期市政府舉辦藝術節，相當多免費的優質節目在戶外公演；或者，連續劇當紅，影

響觀眾的購票。類似的檢討一再的出現；但是，關鍵在於上述的資訊都可以事先察覺。提早因應。團隊能否自覺外在競爭的存在。

票房的冷淡。是清楚的結果，很容易察覺。至於，其它因素的改變，則不易警覺。例如：公部門補助經費總額維持不變。但是，新加入的團隊增加，競爭更激烈。物價指數上漲，製作費用總額卻未見提高，員工薪資結構多年未調整。難以留住人才。

表演藝術團隊，要能自覺外部競爭的壓力，掌握目前所處的困境與威脅。自覺困境，預測可能面臨的困境，是一個組織能否主動尋求新機會的原動力。

紙風車兒童劇團(註 1)的空間還很大，每年都都在進步當中，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。(A)

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。本來飽和度是四檔節目，現在變成有五到六檔節目，原本有限的觀賞人口，會形成過度競爭。(B)

## 2. 因應組織生存發展的策略性選擇：

表演團體對於公部門經費補助的需求比例相當高。面對此一情況，有的團體選擇在慣性的常軌中運作。另一方面，也發現，有的表演團體與企業組織一樣，必須因應成長所帶來的壓力。組織要發展，要成長，其中相當重要的因素之一是，要留的住人才；原本偏低的薪資，能否隨物價指數或隨一般企業逐漸調整；不調整則差距越來越大，只靠熱情的呼喚，難以留下好的、有經驗的人才。要調整，則成長性的支出如何籌驟湊。

我們不會排斥公益創投。但是，並非每一個藝文團體都有接受經營新方案的彈性。重點在於我們的團員，能夠理解劇團如果需要長期發展，資金的需求就會

越來越大，所以必需開創新的方法，尋求新的資源投入。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，但問題是表演藝術能不能夠提起企業界的興趣？(A)

所以，表演團體也願意嘗試不同的經營面向，掌握新機會，尋求更多元的收入管道除了原本的核心業務製作演出，也試圖經營其它的領域，例如：經營公部門委託民營的劇場。以 93 年為例，紙風車文教基金會經營位於台北西門叮的紅樓劇場。如果兒童劇團，經營中正二分局小劇場。二者多朝向複合式，結合餐飲、展、演等功能經營。這也顯示，表演團體，推出製作演出的核心業務，一定要面對票房行銷的市場操作。也可以，看到有些團體有能力也有意願，面對更多的挑戰。以經營表演藝術團體經驗拓展多面向的市場。也在補助、票房收入不穩定的情形下，取得更多元的收入來源。

紙風車文教基金會經營紅樓劇場，短期需要投資，而且不會賺錢；但是長期而言，還是有幫助。原本只是單純的製作演出，漸漸的，必須想辦法做一些投資等。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。(A)

## 二、創意與管理，策略結盟的夥伴關係

### 1. 表演藝術團體負責人扮演關鍵角色：

表演藝術在藝術創作上的不確定性，卻也正是藝術迷人的地方。劇場中流傳的一句名言，「百般的折磨，換來一時的迷人」。藝術的迷人，卻是投資評估者的迷惑。藝術工作者相當在意藝術的表現，相對的，對於經營管理傾向於採取消極接受的態度。一切以藝術為上。藝術與管理，應該可以二者兼顧，相輔相成。此時，藝術團體負責人是否具備經營管理的理念，能否重視組織的經營管理，就顯得格外的重要。雖然，具備經營管理理念的藝術負責人，相對的屬於少數；這些為數有限的藝術團體

負責人，比較能夠以開放的態度，接納公益創投的模式。

音樂團體可能是比較難接受公益創投。主要原因在於，真正想要經營一個團體的音樂家不多。像朱宗慶老師，藝術家出身又有經營觀念的人畢竟很有限。我覺得公益創投裡面很重要是團體負責人的接受度。音樂家更專注在音樂的表現，擔心被影響或是無法堅持想要的東西，所以這個部份是最難的。(B)

## 2. 有效的品質控管，降低演出品質的不一的風險：

表演藝術的不確定性，因為在製作的過程，必須與不同的藝術家合作協商，從排練場合作協商一直到劇場。在劇場當著觀眾的面前演出，合作協商持續進行。首演之前，難以準確的論斷演出呈現的水平。執行過程，追求執行的精準度，已經有一套標準作業的訓練。成熟的團體已具備這樣的完善規劃與執行的條件，正在起步的團體，應該可以向資深的表演團體借鏡。當然，在參與公益創投的模式中，為了達成績效，一定要進行風險控管程序，從商業的TQC(Total Quality Control)，應用到演出流程的控管，應該可以大大的改善表演藝術作品落差很大的現象。

就表演藝術的特性，假設今天有人要去投資的話，選擇表演藝術為標的。但是，會覺得作品的呈現品質要維持一定的水平。但是，我們可以看到很多表演藝術團體，它的作品落差很大。(B)

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。(C)

## 3. 開放的心胸，溝通、了解、信任開啟合作的橋樑：

藝術的一方擔心過於商業化，喪失藝術的核心價值。管理者則擔心過度的偏執於藝術，稍有堅持或有不和，則掉入不懂藝術的指控。這是常見的現象。也是比較

不健康的負面表述。事實上，在國內的幾個知名的表演團體，反而可以見到，互相欣賞，一切建立在互信、尊重的基礎上。雙方的合作，也可以營造雙贏的結局。表演藝術的製作過程，耗費最多的時間，進行舞者、演員、音樂家、舞台設計者、燈光設計等人之間的溝通與會商。表演藝術工作者，是要善於溝通、精於溝通、必須要會溝通的一種特殊行業。如果，可以跨界溝通，縮短藝術與創業投資的差距，將可創造很多的合作商機。可以吸引企業贊助，更可以提昇為創意投資。溝通、了解、信任，是很重要的歷程。

在商場上的投資生意，大家也是合眾連橫，花很多時間去做磨合，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。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都有可能發生。(E)

要合作、要建立夥伴的關係，一定要相互了解、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？企業在現實的叢林戰裡面，競爭更辛苦。(B)

林懷民老師一再強調雲門舞集文教基金會的董事會是玩真的。企業人的加入，給予我們刺激跟思考。林老師也一再表達，他真的向企業人學習很多，企業界的思維、觀念、方法。藝術界要回來知道你的底線在哪？當然，要捍衛是舞台上的那塊東西，但其它的，我們真的不會比其他人懂的多。(E)

#### 4. 跨界結盟，建立夥伴的關係：

表演藝術工作者具備高度創意的技術，創意結合創新技術與呈現的構想，加以商品化，增加票房的價值，為表演藝術團體創造生存發展所需要的利潤。但是，表演藝術團體要實現創業的構想，除了創新的藝術內容之外。還需要資本與管理兩項條件，而這兩者往往又是表演藝術團體最缺乏的。創意、創業活動本質上具有高風險的特徵。因此，依賴公部門的部份補助，接受公部門的監督評核；期望企業有限的贊助。除此之外，如果要在市場上籌集資金一定遇到相當大的阻力。因此，要結

合市場資金的投入，表演藝術團體，無法繼續孤芳自賞等待伯樂；應該勇於自我提昇，主動舉證自己的努力成果。以開放的心態，跨界尋找理念相同的創業夥伴，為組織創造另一個成長的空間。

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。(D)

要找到一個新的、值得信任的專業經理人，不太容易。就創投參予的部份，如果跟我們的專業是互補的，就比較有可能。磨合需要時間。(A)

林懷民老師曾說，一定要努力把票賣到八成九成，甚至是賣到客滿了，最後若還是不夠，需要政府補助款。還不夠，我才會跟企業提出，已經盡力，需要企業的贊助，這個部份才能出現。(B)

表演藝術團體的心態很重要，藝術當然要有堅持與判斷。但是，在與創投或企業接觸的時候，必須使用他們的語言。(A)

## 5. 藝術產業經理人

文化創意產業在國內的發展中，持續被大家熱切關心的議題是，政府機構誰來主導文化創意產業。一端是歸屬於創意的文建會、另一端是歸屬於產業發展的經濟部，這中間如何切割，以建立完整的分體系。是垂直的劃分，上游文建會，下游經濟部。或水平的劃分，依類別，例如：精緻藝術在文建會；數位藝術在工業局等。怎樣的分法最適合文化創意產業的發展，有待驗證。但是，大家最沒有爭議，最具共識的是，同時兼具藝術與產業的經理人。人是最重要的資產，的確，藝術家無法用一般的價值觀評估，並且他們經常給予我們新的語言去讀取內心深處的感受與恐懼。藝術產業經理人，則在藝術與經濟之間折衝，十分注重藝術與超然。也要在藝術與世俗間取得平衡。畢竟，合作關係不可能在真空中產生，必須要有適當的孕育環境，才能穩固。吳思華(2000年)策略九說一書中特別提及，其中必須仰賴「月下老人」促成，我們稱之為「產業經理」人。產業經理人在建構網路關係時，它的工作有三項重點，



首先成員間應共同尋找一個對大家都有利的合作情境；

其次，網路成員對網路體系發展目標與本身條件都必須有正確的認知與共識。第三加強成員間共同的信任感。

另外一個問題是，即使創投公司不去干涉藝術本身的價值，其它的溝通還是會常常出問題。(B)

所以這中間需要一個仲介或者是平台。(E)

譬如說創投公司裡面有很多專案經理人，負責協助他所創投的個案，他就是計畫的專案經理人。(E)

除團體投資的未來性，公益創投的投資者，還會要慎選專案經理人，所以經理人其實是很重要的。(A)

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。(B)

### 三. 遴選的準則、標的與實例

選擇正確的投資案遠比經營管理投資案來的重要。在尊重藝術原創的前提下選擇品質是叫好的、未來有價值的；可以投入更多的資源達到叫好又叫座才可以創造利潤。目標選定的準則，依重要性分述如下：

1. 是追求藝術品質的最高表現。優質的表演藝術節目能與更多的藝術愛好者分享。
2. 除了藝術愛好者，更希望推廣至一般的社會大眾。提高社區居民欣賞藝術的水準。可經由資金的投入增加對社會影響力。
3. 優質的表演藝術節目，應該立足台灣放遠國際，出國為國爭光。在國際受邀演出，不僅代表品質的肯定；也為表演團體爭取到更寬廣的市場與空間。這對於長年位處島國之內，過多的團體爭取有限的經費、狹小的市場而言，國際的發展是表演藝術團體，長年征戰所夢想的重要發展。
4. 經營週邊的事業，以及衍生性商品。以劇團為核心的衍生性商品，具有特色，容易取得市場資金。也容易取得企業的投資。二者之間可以有交集。

簡言之，叫好的作品可以叫座，叫座可以創造演出場次的經濟規模，創造更高的利潤收益；也提昇資源投入的社會效益。叫好的作品可以跨足國際，擴大地理範疇，爭取倍數成長的發展空間。以創意展現為核心的演出，也可以創造出其它的衍生性商品，帶來更多的附加價值。標的的選定，除參考上述的目標之外。還有幾項重要的參考指標：

1. 表演藝術團體負責人，主事者合作意願與態度，對於營運管理的接受程度。
2. 表演藝術團體的內部組織文化，能自覺外在的威脅，並願意以開放性的態度接納其它的經營夥伴。
3. 看到未來發展的價值，值得長期投資者。

當然我們還會兼做其他的商品，但仍是以前風車劇團本身的商品為核心。除了紅樓之外，目前也嚐試做其它的事情，例如做網路的百貨公司，若它能與紙風車劇團成功的結合，就可能是成功的商業模式制，就可能吸引投資。(A)

應該是提昇表演團體的核心，因為它的核心價值在本業上，創投應該協助經營本業，當它被扶植成長之後，就可以利用它的獲利。表演藝術團體把核心做出來，企業就用他周邊的資源互相結合，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。(C)

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。然後從創投的角度，看中未來的價值，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。(E)

合唱是一個蠻大的市場，但是沒有開發出來。每一個學校都有合唱團，很多的地方都有合唱團。拉繹人合唱團(註 2)內部成員，年齡都是三十初頭，很多是科技的、管理科系出身，觀念新、好溝通。可以以國王歌手(註 3)的型態來經營。(B)

實例一，尋找可以創造演出場次規模的好作品：

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。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。

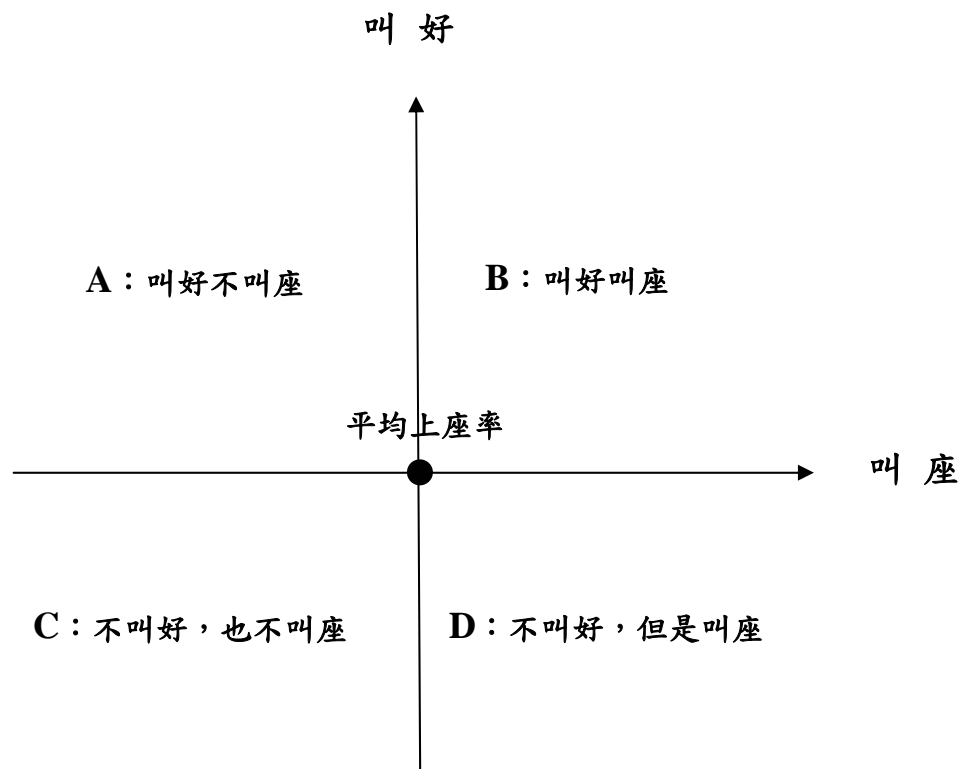


圖 4-4-1：叫好叫座坐標圖

圖示說明：有一類的團隊叫好度相當高，上座率很低，落點A區。這一類是值得考慮的標的，檢討不叫座的因素；是行銷策略不當的因素，或是沒有適當的專業人才？落點在B區的，可以探討是否乘勝追擊的機會，是否可以增加跨縣市的演出，擴大在國內的演出場次規模。或者，評量可否進軍國際市場。落點在A與B兩區的叫好製作；或者每一次的製作都具備上述水準的團體。都可以考量，在資金與人力的投入後，創造更高的效益。

實例二，傳統戲劇領域之遴選標的：

評估掌握現實的環境，發現傳統歌仔戲的困境與機會。

1. 廟會的邀演，是歌仔戲依舊在民間發展生存的主力。然而，隨著請戲的減少、康樂團隊的加入競爭，引發同行惡性的競價搶生意。使得，生存條件日益惡劣。戲金少，留不住人才，演出品質無法提昇。又逢，電視、網路娛樂的普及化。導致風雲一時的歌仔戲、內台售票、電視開播兩得意的歌仔戲，竟需要在公部門爭取補助以為生機。如何擺脫演一場三萬多的廝殺戰。努力提高廟會場的戲金。
2. 是從市場端找到更多經費的話，他就到內台裡面去賣票，找回當年歌仔戲的內台風光。就一個投資者，若有一筆資金，找回歌仔戲內台的生機，還具有吸引力嗎。
3. 在當下，尚有很多民眾對於歌仔戲懷有兒時情感時，潛在觀眾群相對於現代藝術，並不遜色。
4. 在傳統戲劇的領域中，更要謹慎評估領導者以及成員的接受度。年輕具創造力，市面對現代化的有利條件。
5. 歌仔戲的多元形式，可說是最具包容性的本土劇種。除了，歌仔、台語歌舞也可能是另一種具有潛力的選項。從過去的成功案例，藝霞歌舞團會有值得借鏡的經營元素。

歌仔戲團一定要有明星角色。以目前來看，台語又會比其它產品有更多的市場。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族群。他們喜歡的節目可以有很大的機會。(C)

用內台售票演出的方式來包裝劇團，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，可是前提是，劇團要具備內台售票的實力。(B)

講到現代的歌舞劇為什麼沒有想到台語的歌舞劇。榮興客家採茶劇團(註 4)

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，如果延聘好的導演進來。(C)

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：現在組一團七零年代的藝霞歌舞團(註 5)，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。(B)

藝霞歌舞團，是一個可以選擇的目標。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。(C)

### **實例三、讓有潛力的表演藝術團體，有機會躍上國際：**

投資扶植具備國際市場潛力的表演團體，有機會在國內逐步成長；並掌握機會邁向國際。不至於，深陷國內的激烈競爭中，無法脫困。讓資金與專業人力協助前往逐步先前往國際場合曝光；再明訂，在一定期限內，以預定的國際性藝術節或著名劇院名單為標的。爭取一定數額的邀約。國際的邀約，也能夠提高在國內觀眾市場的開發。

優劇團(註 6)是相當合適的例子，優劇場演出品質相當傑出，適合被推介到國際。舉例：清楚的目標要前進國際，為期三年。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，可以協助檢查運作模式合不合適。操作模式錯誤時，會要求修正，例如：現有模式行不通，建議委託給國外專業藝術經紀公司來操作。(B)

以一個指標性的意義來檢視投資有沒有可能成功。例如：二年之內到林肯中心；

那我就覺得這一次投資就成功了。前面二年醞釀準備，到第三年則以演出場次為目標，比如一年 150 或 200 場。(D)

#### **實例四、兒童熱烈參予藝術活動，讓我們對於未來充滿更豐富的期待。讓兒童劇市場極大化的可能**

從兒童劇團來思考這個算數題。當創投要投入的時候，最根本回來是要吸引更多走進劇場，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，因為沒有能力去做更多的宣傳，沒有辦法吸引更多人，或者我覺得我沒有足夠的場次。(E)

規模經濟所帶來的經濟效益，可以製作出一場極為精緻優質的兒童劇。順暢的劇場通路，及早規劃得宜的行程，可以讓劇團以最經濟的方式巡迴演出。上述兩個條件的達成，可以有一整團的專職演出人員；劇團可以與演員簽訂季約或年度合約；一年推出一檔次。演四個月休息四個月，另外四個月排練下一季的新製作。

這需要詳細的財務規劃；製作排練；行程規劃以及整合行銷。研擬推算出以下的規模：

兒童劇的目標對象，五到十歲的兒童。

1. 目前一年大約有二十六萬新生兒人口。
2. 二十六萬乘以六(五至十歲)，等於一百五十六萬人口。
3. 一百五十六萬，百分之三的市佔率，(以都會區可以做到約百分之五的市佔率，非都會區約百分之一點二五)。總數約四萬六千個兒童觀眾。
4. 依據實務經驗，兒童不會單一走到劇場，每一兒童平均購買票是三張(含家長)。用四萬六千去乘以三就表示要十四萬人次的觀眾。
5. 以平均票價四百元計，總計約六千四百萬的票房收入。
6. 然後用十四萬。除以劇场的平均觀眾數，一千二百人。一檔戲要演到一百一十場。

7. 創投協助培養全職演出人員，支付固定薪資。還要去創造市場。同時，平均一場收入約五十八萬。是屬於兒童劇團未曾有過的高價。足以製作出具國際水準的兒童劇。

#### 四. 投資報酬的回饋機制

出資參予公益創投的用意。主要的目標是希望有效的活絡藝術市場，讓投注的資本，產生更大的效益。達到文化資本的最大化。如果能達到上述的目的，已經較以往傳統的補助、贊助方式，得到更高的正向回饋。因此，回饋機制可以包括兩個面向：一、價值的回饋。二、利潤的回饋。

非營利組織如此，即使營利組織方面，依據林茂生愛鄉文化基金會董事長徐福棟教授的研究「美國政府投資創投公司，主要的目的是促使更多的資本一起投入創業市場，以促進市場的活絡，並非以賺錢為目的，所以政府的投資是否回收，並不在他們的考慮之內。」。

即使如此，回饋機制的設計，攸關公益創投的成敗，也是創投是否退出手的重要決策因素。因此，以上述的遴選之標的為例，屬於價值回饋的回饋機制中在價值創造的部份：讓有潛力的表演藝術團體，有機會躍上國際，在國際上曝光的價值或成為國際知名藝術團隊的品牌價值以及附加效益等，都是最為珍貴的投資回饋。例如，當政府以昂貴的高價在世界知名的報章中購買廣告，在外交人員的評估中，其價值都不如「來自台灣的藝術團隊——」、「在國際重要的藝術節中發光發亮」。透過藝術所表達的投資價值依舊令人振奮，而值得投資。

第二部分是有利潤的回饋。當叫好的作品發揮叫座的效用時，就是將好東西與民眾分享，藉由藝術的分享提昇民眾的文化素養，已經是難得的價值。相較於，公部門多年來編列預算努力推廣、教育，而成效依舊不彰的情境下。若藝術作品叫好又叫座，不僅有它質性的珍貴價值，更具有利潤的回報，其回饋的機制，可以設計為票房收入的百分比。或者票房達一定成數，回饋的比例可以有不同的設計。再以兒童劇為例，場次經濟規模的建立，讓劇團可以培養全

職演出人員，支付固定薪資。創造藝術市場的最大化，平均一場收入約五十八萬，也是兒童劇團夢寐以求的高價。不僅可以製作國際水準的高成本製作，其收入至少有二成以上可以做為回饋。回饋的部份，共同指名再投入到兒童劇團的新製作或是兒童戲劇基金，再去資助相關的兒童劇團。回饋比例：一定的比例做為兒童戲劇相關的投資。其餘回到公益創投組織，由這個組織會再選擇其它的投資標的。因此投入的共同基金形成活水。前人種樹，讓後起之秀也可以分享前人的貢獻。

利潤是為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。

(A)

利用紙風車這個品牌(紙風車在兒童劇裡有很大的市場，也建立口碑)，去衍生其它的商品。獲利的部份，就共同指名再投入到兒童劇團的新製作或是兒童戲劇基金，再去資助相關的兒童劇團。(B)

回饋到基金面上就變成活水，活水再來幫助其他的團體。(B)

換算獲利的方法，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。(E)

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。(C)

## 五、小結：

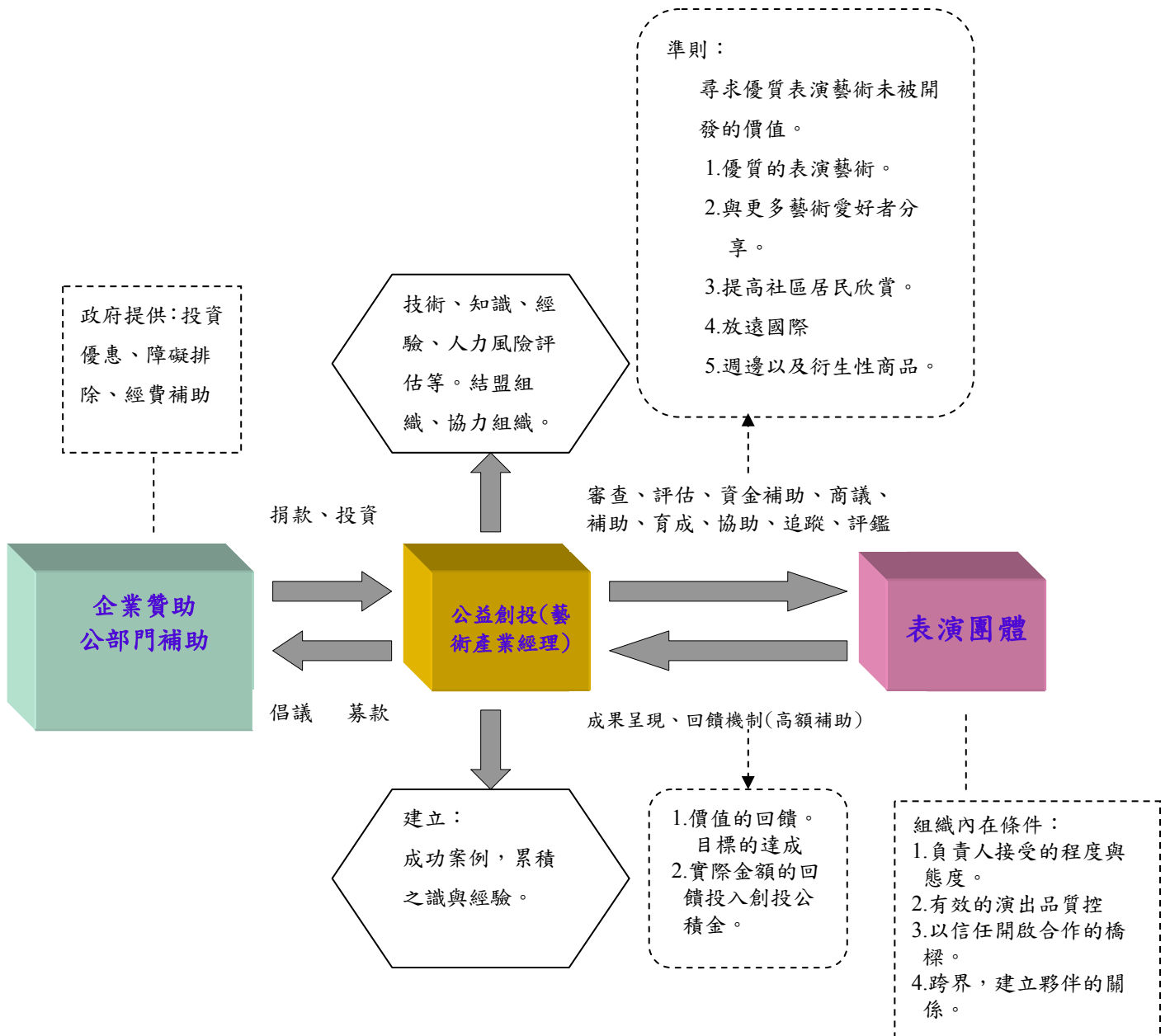
表演藝術，在堅持藝術品質的前提下，可以正面來看待市場。創投，就是在發掘未來的潛力、創造未來的價值。台灣雖然市場小，卻仍然有很多尚未被開發出來機會；可能是因為資金的不足、或人力經驗的不足，而無法掌握機會窗口。公益創



投，可以幫忙有潛力的團體，掌握新的契機。當然，經理人是相當重要的。找對人也是相當重要的關鍵。

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。(B)

運作的可能模式，本研究，依據原本提供的參考模式；經由座談的內容，修訂成為適用在表演藝術組織的模式。詳如下圖(4-4-2)。這當中，建構的因素包括，表演團體的內在條件，領導者的風格以及是否能夠開放接納經營管理團隊的參與。而遴選的準則，在以優質藝術為前提的考量下，而經由叫座取得的社會效益與利潤、優質有特色的節目推上國際性重要演出場合等，做為遴選的重要標的。也就是在考量品質、經營利潤、國際競爭等因素，應該形成最佳的投資組合。公益創投的經營者也必須定期檢視投資組合的適當性。在回饋的機制涵括價值回饋以及利潤回饋的兩個重要面向。



圖：4-4-2 公益創投合作模式

註明 1：

**紙風車劇團**：「紙風車文教基金會」下設專事兒童創作的「紙風車劇團」、成人歌舞劇的「綠光劇團」和現代舞蹈團體「風動舞蹈劇場」。「紙風車劇團」於81年成立。以兒童戲劇為發展的主要範疇，期望融合各種風格及觀念，透過演出或親子廣場活動的方式，帶給孩子們一個新的視野及想像空間。自85年起，該團成為行政院文建會之扶植演藝團隊至今。

註明 2：**拉絳人男聲合唱團**的前身是「成功高中校友合唱團」，成立於民國78年，由一群高中時代曾參加成功合唱團的同學們所組成，畢業後分散各處，為重溫高中時代的練唱情趣、情感交流，因此組成。83年，由於應屆畢業之新血輪加入，而取「拉絳人」同心協力，團結合作之意，正式更名

為「拉絳人男聲合唱團」。

自 92 年起成為行政院文建會之扶植演藝團隊。近兩三年，努力在世界舞台發聲：除受邀至日本、歐洲等地表演，於「第二十屆寶塚國際室內合唱大賽」也獲得雙料冠軍。

註明 3：**國王歌手 Kings Singers**/英國：成立於 1968 年，一群年輕的大男孩崛起於劍橋大學的國王學院，時歷 30 載，他們演唱過的曲目已橫跨了數個世紀的音樂作品，「國王歌手」便是他們響亮的招牌名字。每年約有一半的光陰巡迴世界各地進行演出，國王歌手所灌錄的唱片超過 60 張，曲目廣泛，從「英國文藝復興」到「蝙蝠俠」電影配樂人聲版。國王歌手的團員共有六人，兩位超男高音、一位男高音、兩位男中音以及一位男低音。

註明 4：**榮興客家採茶劇團**：50 年代客家採茶戲名伶鄭美妹女士之孫—鄭榮興先生，於 75 年重組其祖母當年的劇團，並在 76 年參加台北市夏季露天藝術季，受到各界熱烈的響應與支持，自此登記立案更名為「榮興客家採茶劇團」。致力於承傳與推廣傳統客家戲劇之藝術光華。除了時常受各地藝文單位、廟會慶典之邀演外，更將傳統客家三腳採茶戲帶進國家戲劇院，並曾多次出國巡迴公演，奠定了客家採茶戲在台灣戲曲界之地位。自 86 年起成為行政院文建會之扶植演藝團隊至今。

註明 5：「**藝霞歌舞團**」民國 48 年至 71 年間，紅遍台、港、東南亞華人圈，係受日本歌舞劇團的影響而產生的本土大型歌舞劇團。採用家族企業的經營模式。團員約有三十多人，演員青一色是女孩子。節目設計掌握流行，以老少咸宜為主。每到一個地方最少演出一個星期。在都會區台北、高雄，甚至創下下午場加晚上場連演數月的記錄。

註明 6：**優劇場**成立於 77 年，最初以傳統技藝、民間祭儀和當代表演藝術為主要的研究學習內容。82 年，優人開始將力氣放在提昇「生命品質」上，嘗試自行創作，並邀請剛從印度習禪靜修回來的黃志文擔任擊鼓指導。此後，靜坐和隨後增加的中國武術，成為「優劇場」訓練的重心，在靜坐和專一擊鼓的寧靜心靈中，回歸自然、回歸原始——此即「優人神鼓」。自 85 年起，該團成為行政院文建會之扶植演藝團隊至今。