

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

箏樂團創新經營模式之研究

Research on Innovative Operating Model of Zheng

Orchestra

黃貞慈

Chen-Tzu Huang

指導教授：洪林伯 博士

Advisor: Lin-Bao Hung, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南華大學
文化創意事業管理學系
碩士學位論文

箏樂團創新經營模式之研究

Research on Innovative Operating Model of Zheng Orchestra

研究生： 黃貞慈

經考試合格特此證明

口試委員： 楊政郎

洪林伯

楊聰仁

指導教授： 洪林伯

系主任(所長)： 洪林伯

口試日期：中華民國 110 年 6 月 9 日

謝誌

經歷了一段漫長的奮鬥終於生出了這本論文！感謝在我好幾次想要放棄的時候，一直鼓勵我的宣育學姊以及系上老師及主任們，讓我可以繼續堅持到最後。謝謝帶我踏入文創產業這塊領域的黃淑基老師，雖然很遺憾她沒辦法看著我到最後……，但還是很感激也很想念她。也很感謝因為原本教授過世不得不臨時換指導教授時，馬上就答應要接手當我的指導教授的洪林伯老師，真的很感謝老師這段時間的鼓勵與幫忙。謝謝兩位口考委員，楊聰仁老師以及楊政郎老師在口考中的教導。另外，也感謝我的所有訪談對象們，沒有他們我沒辦法順利完成這份論文。最後感謝幾個大學的好朋友們，雖然畢業後各奔東西，但因為都有論文要寫，常常互相勉勵及鼓勵，也謝謝南華大學這好幾年的教導與栽培。我終於要畢業啦！



中文摘要

表演藝術團體為文化創意產業法展法中明列的文化創意產業項目之一，而傳統表演藝術團體在現在這個競爭激烈的環境下，為了生存下去，隨著大眾喜愛的趨勢逐漸轉變，他們的經營模式也開始跟著改變，創新幾乎是每個表演藝術團體都需要面對的課題。本研究以傳統表演藝術團體中的箏樂團為主要研究目標，如何經營使團體能在傳承傳統與創新中取得平衡，讓樂團能繼續發展下去，這之中成功的因素是本研究主要探討的議題。

本研究主要將議題分成六大面向：表演市場的開發之定位與可行性、表演型態創新、經營模式與行銷策略之創新、專業表演藝術人才培訓、其他異業合作策略與經營現況與未來規劃，選三個創立時間都有將近十年以上的箏樂團，透過半結構深度訪談取得訪談資料，在進行彙整以分析箏樂團具有效益的經營模式。

近幾年，除了表演型態需要追求創新之外，這幾年遇到新冠肺炎疫情的影響，也大大的重創了表演團體，在這情況下，轉型成線上音樂會，也是未來的一大趨勢。

關鍵詞：創新、創新經營、經營管理、箏樂團、表演藝術

Abstract

Performing arts groups are one of the cultural and creative industries listed in the Cultural and Creative Industries Act. In order to survive in this highly competitive environment, traditional performing arts groups have begun to change their business models in response to the changing trends in public popularity, and innovation is an issue that almost every performing arts group needs to face. This study focuses on the guzheng orchestra, a traditional performing arts group, and examines the factors of success that enable the group to strike a balance between tradition and innovation so that it can continue to develop.

In this study, the issues are divided into six major areas: the positioning and feasibility of developing the performance market, innovation in performance style, innovation in business model and marketing strategy, training of professional performing arts personnel, other cross-industry cooperation strategies, and current and future planning of business operation. Three guzheng orchestras that had been in existence for more than ten years were selected, obtained interview data through semi-structured in-depth interviews, and compiled them to analyze the effective business models of the orchestras.

In recent years, in addition to the need to pursue innovation in performance style, the impact of the Covid-19 in the past few years has also greatly impacted performance groups.

Keywords : Innovation, Innovative Management, Operating and Management, Zheng Orchestra, Performing Arts

目 錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目 錄.....	iv
表 目 錄.....	vii
圖 目 錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景及動機.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍及限制.....	3
1.3.1 研究主題.....	3
1.3.2 研究對象.....	3
1.3.3 研究方法.....	3
1.4 研究實施步驟.....	4
1.5 論文章節安排.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 表演藝術團體.....	6
2.1.1 發展概況.....	6
2.1.2 經營困境.....	9
2.2 創新的文獻回顧.....	10
2.2.1 創新的意涵.....	10
2.2.2 創新的種類.....	11
2.3 經營模式的文獻回顧.....	12

2.3.1	經營模式的意涵.....	12
2.3.2	經營模式的種類.....	13
第三章	研究設計	15
3.1	研究方法	15
3.1.1	文獻分析法.....	15
3.1.2	個案研究法.....	16
3.1.3	深度訪談法.....	16
3.2	研究架構	18
3.3	訪談實施步驟	19
3.4	研究對象及大綱	20
3.4.1	訪談對象.....	20
3.4.2	訪談大綱.....	20
3.4.3	訪談資料編碼方式.....	22
第四章	資料分析與彙整	23
4.1	表演市場的開發之定位與可行性.....	23
4.1.1	自我發展的定位與創團宗旨	23
4.1.2	透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機	25
4.1.3	以何種市場區隔以鎖定消費族群與建立目標之消費族群	26
4.2	表演型態之創新.....	28
4.2.1	演出節目設計與選擇的基本理念.....	28
4.2.2	演出作品的創新創作構思與包裝.....	30
4.2.3	表演形式上最大的創新.....	32
4.3	經營模式與行銷策略之創新.....	34
4.3.1	如何刺激提升觀眾之出席率.....	34
4.3.2	內外部的優劣分析與演出形式及行銷策略之創新.....	35
4.3.3	早期與現今經營模式的差異.....	36

4.3.4 如何避免同行惡性競爭.....	37
4.3.5 售票通路管道.....	38
4.3.6 網路行銷.....	40
4.4 專業表演藝術人才之培訓策略.....	41
4.4.1 進駐校園進行藝術教育扎根.....	41
4.4.2 專業人才之培養.....	43
4.4.3 國際創作者交流與優缺點.....	45
4.4.4 培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新.....	46
4.5 與其他行業之合作策略.....	47
4.5.1 民間機構或學校團體合作.....	48
4.5.2 企業異業合作.....	49
4.5.3 公部門、學術單位輔導計畫.....	50
4.5.4 公部門、學術單位對樂團自主性活動的態度.....	51
4.6 經營現況與未來規劃.....	52
4.6.1 經營困難與解決.....	52
4.6.2 成功的關鍵因素.....	53
4.6.3 未來經營發展方向.....	55
4.6.4 對其他箏樂團之建議與想法.....	56
第五章 結論與建議.....	58
5.1 研究結論.....	58
5.2 研究建議.....	59
參考文獻.....	60
一、中文.....	60
二、英文.....	62
附錄 訪談逐字稿.....	63

表 目 錄

表 2-1 歷年年民眾參與文化藝術相關活動之比率.....	7
表 2-2 民眾參與文化藝術相關活動之頻率.....	8
表 3- 1 訪談對象基本資料.....	20
表 4- 1 本章節之統整分析-1.....	28
表 4- 2 本章節之統整分析-2.....	33
表 4- 3 本章節之統整分析-3.....	41
表 4- 4 本章節之統整分析-4.....	47
表 4- 5 本章節之統整分析-5.....	52
表 4- 6 本章節之統整分析-6.....	57



圖目錄

圖 1-1 研究實施步驟.....	4
圖 3-1 研究架構.....	18
圖 3-2 訪談實施步驟.....	19



第一章 緒論

本章共分為五節，第一節是研究背景及動機。第二節為研究目的。第三節是研究範圍及限制。第四節為研究實施步驟。第五節是論文章節安排。

1.1 研究背景及動機

1.1.1 研究背景

近十餘年，隨著文化創意產業（Cultural and Creative Industry）的日漸興起，世界各國開始提倡文化創意產業，紛紛提出相關的扶植政策。此時台灣政府也重視文化創意產業的軟實力，不僅可以為社會與個人帶來許多正面效益，也可以提升國家競爭力，驅動國家經濟發展。

2002 年 6 月是行政院首次將「文化創意產業發展計畫」納入國家發展重計畫，也同時提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）」作為施政主軸（蔡明田、謝煒頻、方金寶、陳建成，2008）。2010 年 2 月行政院文化建設委員會頒佈《文化創意產業發展法》，第 1 條明確定義文化創意產業是指「源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升之產業，這些產業包含視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業」（全國法規資料庫，2019）。

1.1.2 研究動機

本研究標的是「箏樂團」，屬於前述提及的「音樂及表演藝術產業」，而研究動機區分實務動機與學術動機。首先在實務動機，筆者除了從小接受良好音樂教育，大學時期就讀傳統音樂科系，主修古箏，本身也是一名演奏者，經常跟著箏樂團一同聯合演奏。在多年的演奏生活中，筆者發現近年來受到現代化或其他民族文化的融合，表演藝術團體的傳統表演形式已經無法滿足觀眾們的多樣化需求，主要原因是觀眾們的視聽習慣與表演形式需求正逐漸地改變，因此，對箏樂

團而言，勢必要導入創新元素，在傳統及創新中取得平衡，突破舊有思維、跳脫框架，發展出具有新穎性且成功吸引觀眾們目光的表演形式與經營模式，將是筆者的實務動機。

在學術動機上，隨著市場競爭的白熱化，傳統表演藝術團體在面對新時代的挑戰及考驗，必須擬定更適合且更具競爭力的經營模式。雖然不同傳統表演藝術團體通常面對經費不足、資源短缺的窘境，但不同民族、不同音樂文化、不同地域、不同表演形式等，其經營模式組成構面，發展至今仍無定論。因此，本研究回顧過去文獻資料（史經文 2015；陳隆輝、薛昭義、黃子明，2018；賴明弘、高姿宜，2017；羅世輝、黃世豪，2016；張益誠，2013），發現過去研究在討論經營模式課題時，普遍會引用 Osterwalder and Pigneur（2010）提出的經營模式帆布圖（Business Model Canvas），主要原因是，與其他經營模式比較，透過經營模式帆布圖之九大構面的循序討論，不僅所討論的面向較為完備，也容易獲得較豐富的研究結果。基於這些原因，本研究在討論箏樂團的創新經營模式，也將從經營模式帆布圖輔以我國相關研究的研究觀點切入。

1.2 研究目的

伴隨著不同歷史背景與音樂文化的發展，傳統表演藝術團體的箏樂團在文化藝術傳承與發展過程，必然存在許多關鍵性因素。不同特色的箏樂團在面對當前經營環境及困境，應該如何有效地運用這些關鍵性因素來取得競爭優勢資源，非常值得我們進一步討論。

綜上所述，本研究嘗試由傳統表現藝術團體的角度切入，採取多重個案研究法、深度訪談法以及筆者多年在箏樂團演出的實務經驗，再輔以學者 Osterwalder and Pigneur（2010）提出的經營模式帆布圖作為主要的理論基礎，其中包含「目標客層（Customer Segments）」、「價值主張（Value Propositions）」、「行銷通路（Distribution Channels）」、「顧客關係（Customer Relationships）」、「收入模式（Revenue Model）」、「市場特性（Market Characteristical）」、「關鍵資源（Key Resoures）」、「合作夥伴網路（Partner Network）」與「成本結構（Cost Structure）」等九大構面，進一步探討不同箏樂團的創新經營模式，本研究希冀達到的研究目的如下：

1. 瞭解「南藝大日本樂團」、「晨園琴箏社」與「荷絃箏樂團」所面臨的經營困境及挑戰。
2. 探討「南藝大日本樂團」、「晨園琴箏社」與「荷絃箏樂團」之創新經營模式的組成構面。
3. 比較「南藝大日本樂團」、「晨園琴箏社」與「荷絃箏樂團」在創新經營模式的異同，作為其他箏樂團建構或調整經營模式之參考。

1.3 研究範圍及限制

1.3.1 研究主題

本研究的討論重點聚焦於不同特色箏樂團的創新經營模式，內容針對藝術團體創新經營模式進行探討，包括瞭解箏樂團的主要「目標客層」是誰？提供主要目標客層的「價值主張」有哪些？箏樂團的「行銷通路」是什麼？如何與主要目標客層維繫良好的「顧客關係」？箏樂團擁有哪些「市場特性」及「關鍵資源」？箏樂團的「合作夥伴網路」是誰？箏樂團的「收入模式」及「成本結構」是什麼？因此，其他諸如觀眾滿意度、觀眾忠誠度、團員參與動機、組織承諾等面向的討論，本研究並不加以討論。除此之外，本研究發現僅適合提供箏樂團經營模式之參考，無法推論至其他傳統表演藝術團體，諸如歌仔戲、布袋戲、客家戲等。

1.3.2 研究對象

為達到本研究目的，筆者透過挑選具有不同特色的箏樂團，選擇了南藝大日本樂團、晨園琴箏社與荷絃箏樂團作為個案對象。其次，在訪談對象的篩選，則是選擇了這三個箏樂團的團長。值得注意的是，個案及訪談對象都是依賴筆者的人脈關係篩選出來的，雖具有一定代表性，若要推論至其他箏樂團的經營模式，仍有待未來研究繼續觀察及討論。

1.3.3 研究方法

本研究以深度訪談法為主，再輔以文獻分析法、個案研究法及筆者的實務經驗，而筆者藉由與訪談對象的面對面半結構深度訪談，所蒐集的訪談資料可能較

為主觀，客觀性則會較受限。

1.4 研究實施步驟

圖 1-1 是本研究的實施步驟。首先，筆者根據自身興趣及在箏樂團演出經驗為出發點，經與指導教授討論，確定了探討本研究方向及主題，接著回顧有關箏樂團、創新、經營模式的文獻資料，藉以作為建構研究架構、設計訪談大綱之理論依據。經筆者聯繫，與訪談對象約定好訪談時間及地點，進行半結構深度訪談，過程中也進行錄音，主要目的是以利後續逐字稿的整理。接著進行訪談資料的編碼、分析以及詮釋，並將資料分析結果撰寫於第四章的研究結果與分析，最終根據歸納出本研究的各項結論，並對後續研究者提出相關建議，完整本研究的探討。

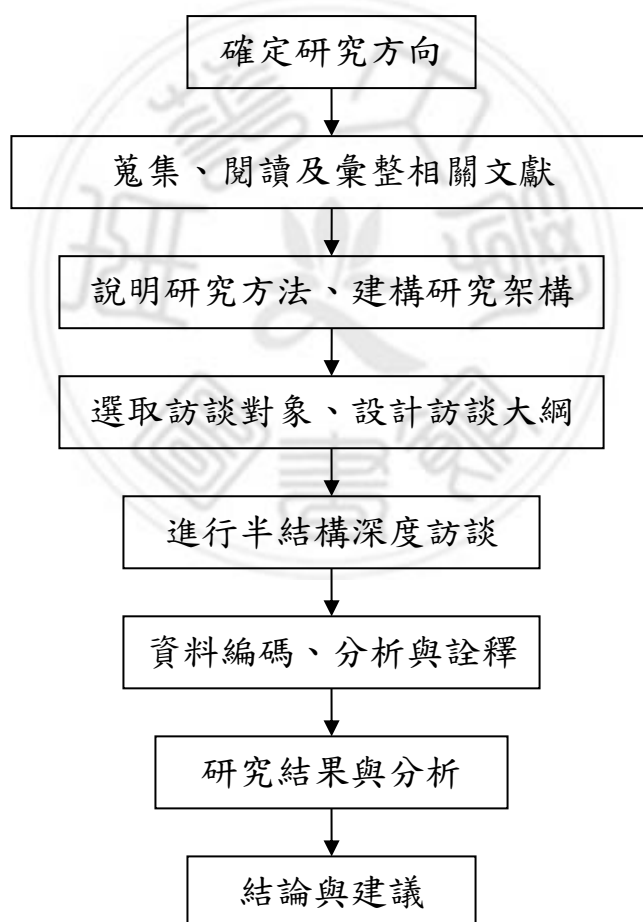


圖1-1 研究實施步驟

1.5 論文章節安排

本研究總共五個章節，各章節內容編排如下：

第一章是緒論，共五小節，包含「研究背景及動機」、「研究目的」、「研究範圍及限制」、「研究實施步驟」以及「論文章節安排」。

第二章是文獻探討，共三小節，包含「箏樂團」、「創新」及「經營模式」。

第三章是研究設計，共四小節，包含「研究方法」、「研究架構」、「訪談實施步驟」以及「訪談對象及訪談大綱」。

第四章是資料分析與彙整，共六小節，包含「箏樂團表演市場的開發之定位與可行性」、「箏樂團表演型態之創新」、「箏樂團經營模式與行銷策略之創新」、「箏樂專業表演藝術人才之培訓策略」、「箏樂團與其他行業之合作策略」以及「箏樂團經營現況與未來規劃」。

第五章是結論與建議，共兩小節，分別是「研究結論」以及「研究建議」。

第二章 文獻探討

本章旨在彙整箏樂團、創新、經營模式的相關文獻資料及理論，除了作為本研究在學理上的基礎，也嘗試瞭解創新元素在箏樂團經營模式的重要性。

本章共分為三節，第一節為「表演藝術團體」，即闡述整體表演藝術團體在台灣的發展概況、當前面臨的經營困境。第二節是「創新」的文獻回顧，探究創新的意涵及種類。第三節是「經營模式」的文獻回顧，依序瞭解經營模式的意涵與種類。

2.1 表演藝術團體

依據文化部闡釋，表演藝術是指結合音樂、舞蹈、戲劇、文學、視覺等多元豐富的形式，藉由團體互動，展現美學創意與人文意涵，透過欣賞與參與深化人與人間的互動、互信，是當代公民社會提升公民品質的重要經驗。

表演藝術是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式術，包含了音樂、燈光、舞台、布景、服裝等元素（牛津藝術字典，1992）。

表演藝術可區分為音樂、舞蹈、戲劇及民俗曲藝等四類（吳靜吉，1987）；亦可分為現代戲劇、傳統戲曲、舞蹈與音樂等四類（文建會，2009），其中音樂類如中西樂器獨奏、重奏、聲樂、箏樂等；舞蹈類如芭蕾舞、現代舞及民族舞蹈等；戲劇類如舞台劇、歌劇、兒童劇、歌仔戲、布袋戲與平劇等（夏學理，2002）。

箏樂在現今的我國社會中有廣泛的流傳，眾多的習樂和欣賞人口使得箏樂發展活絡而繁榮。早期臺灣漢人音樂社會中的古箏，是作為民間北管音樂演奏「絃譜」的絲竹樂器之一，也被應用在「細曲」演奏中，經常與琵琶、三絃、提絃、和絃、洋琴、品仔等樂器合樂。

2.1.1 發展概況

為瞭解我國藝文活動及民眾文化參與及消費概況，文化部每年定期進行民眾文化參與及消費調查，2018/2019年電影之文化參與率為 45.9%、電視為 88.1%、廣播為 36.3%、書籍為 57.4%、表演藝術為 41.1%、視覺藝術為 43.1%、博物館為 49.0%、文藝民俗節慶活動為 44.6%。

在參與頻率上，廣播、報紙、雜誌參與頻率 2018/2019 年較 2017/2018 年低，

電視及書籍參與頻率則較 2017/2018 年高。戲劇戲曲舞蹈類、古典及傳統音樂類、流行音樂、文藝民俗節慶活動近兩年變化不大，視覺藝術類除 2017/2018 年外，參與頻率約在 1.6 至 1.7 次，博物館參與頻率則有逐年增高之現象。

表 2-1 歷年年民眾參與文化藝術相關活動之比率

項目	年別	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
大眾傳播類活動		99.2	98.9	98.3	98.2	97.8
電影		46.5	47.1	46.9	45.9	39.3
電視		93.2	91.2	89.2	88.1	87.2
廣播		42.2	40.6	38.1	36.3	39.2
報紙		50.4	45.9	39.1	34.1	31.7
雜誌/期刊		44.7	41.0	36.7	33.2	31.9
書籍		64.8	62.6	59.9	57.4	59.2
數位閱讀		74.2	78.7	74.7	76.1	78.0
表演藝術類活動		40.7	44.3	40.5	41.1	35.6
戲劇舞蹈類		29.9	33.1	28.4	29.1	24.7
現代戲劇類		16.2	15.5	14.0	14.3	11.9
傳統戲曲類		13.0	14.2	11.7	11.8	10.9
舞蹈類		14.1	17.8	14.3	14.8	11.6
音樂類		26.0	28.1	27.3	27.7	23.6
古典及傳統音樂類		14.2	15.2	14.4	15.4	12.7
流行音樂		18.2	19.9	19.9	19.3	16.5
視覺藝術類活動		43.2	41.2	38.5	43.1	40.7
繪畫書法類		24.7	21.7	21.3	26.1	23.4
裝置藝術與多媒體類		20.8	18.9	17.8	23.4	20.6
攝影類		16.1	15.5	14.5	16.3	15.0
雕塑類		14.4	15.2	13.0	15.0	12.2
工藝類		15.3	16.8	13.9	15.8	14.7
設計類		16.6	16.8	14.7	16.1	13.8
文化藝術機構與設施		81.8	86.9	82.3	85.9	82.1
博物館		40.9	43.9	47.4	49.0	46.5
文藝民俗節慶活動		41.1	46.8	42.8	44.6	39.8
樣本數		10,115	10,236	10,296	10,146	10,121

資料來源：文化部，文化參與概況，2019。

表 2-2 民眾參與文化藝術相關活動之頻率

項目		年別	2015/ 2016	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2020
大眾傳播類 活動		2.2	2.3	2.3	2.4	1.5	2.4
		13.9	14.4	13.9	14.3	13.4	14.3
		4.1	4.4	3.7	3.6	4.1	3.6
		1.9	2.0	1.6	1.4	1.3	1.4
		1.5	1.7	1.5	1.3	1.2	1.3
		5.4	5.7	5.6	4.9	5.2	4.9
表演藝術類 活動		0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
		0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3
		0.4	0.5	0.4	0.5	0.3	0.5
		0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
		0.5	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5
視覺藝術類活動(次/年)			1.6	1.6	1.4	1.6	1.4
文化藝術機 構與設施		1.2	1.2	1.3	1.4	1.3	1.4
文藝民俗節慶活動(次/年)			1.1	1.3	1.1	1.1	1.0
樣本數			10,115	10,236	10,296	10,146	10,121

資料來源：文化部，文化參與概況，2019。

臺灣箏樂在過去一甲子的發展過程，曾歷經國家文化政策的推助而有長足的發展，音樂社會因政府政策主導而造成趨勢風潮，樂人社團也因文化交流而更為活躍，歷史證明國家的文藝政策對藝術文化的發展有絕對的影響力。

1937 年太平洋戰爭以前，藝文社會的演出活動中還能見到大陸沿海各地戲班樂社的表演足跡。20 世紀上半葉日治時期的臺灣，與大陸沿海城鎮保持著藝文的交流訪演，其中以上海京班、福州徽班、閩班等來臺藝文演出最為頻繁，也曾有大陸沿海的民間器樂組織在台灣演出。至於古箏的流傳與演奏，除了上述細樂中抓箏的使用之外，鮮少有相關的文本紀錄。

根據中華文化總會網站資料，1966 年 11 月 12 日發起之「中華文化復興運動」，具有鼓勵弘揚中華文化、深入民間文化建設與活動的政策導向，也直接增進箏樂的發展。

古箏音樂的發展在 1970 年代進入繁榮高潮，是臺灣箏樂發展史上創作最為密集的年代。因為教學、演出之所需，相應的需要大量的曲目和演出人才，於是密集舉辦國樂集訓、示範演出和教學活動，其中救國團自 1967 年至 1973 年，在每年寒、暑假辦理國樂研習營，對國樂發展有重要的影響，也帶動了箏樂學習的高潮（林月里、張儷瓊，2012）。

回顧我國箏樂的創作，光復以後至 1960 年代時期，中國音樂語彙共性是古箏音樂創作的主軸；中期 1970-80 年代箏樂創作的繁榮，其背景原因主要是來自教學表演的需要，因而許多在傳統技法語彙的基礎上，產生許多個人化的創作文本，其概念主要在於展示技法，包裝主題曲調，為教學演奏的需要而創作（張儷瓊，2016）。

後期 1990 年代至今進入語彙更迭、技法概念創新的階段，所產生的文本多元各異，展示了更多的個人創意，進入了一種寬廣無疆界的音樂表述空間。在不同風格的箏樂作品中看到自由表述的氛圍，無論是早期的典雅風格或近期的創意實驗，皆展現出勇於嘗試、精於觀察、適應變化、發展不輟的基調。另一方面，從眾多文本中觀察到巨大的變化尺度，正也說明箏樂有多元的面向和文化包容力。整體而言，箏樂作品體現著我國人文藝術創造的過程和成果，其內容豐富而多元，具有特定的人文背景和時代意義（張儷瓊，2016）。

2.1.2 經營困境

隨著全球 COVID-19（武漢肺炎）疫情持續延燒，各國陸續推出鎖國、封城、保持社交距離、禁止公共聚會等防疫措施，對於演出場域多為密閉空間，以現場演出為本體的表演藝術領域影響甚鉅。近期在藝文場館休館，表演節目延期、取消之下，衝擊藝文團體與從業者的經營生計。而在後疫情時代下，不管是生活型態、商業模式與消費行為等，或多或少都將產生轉變，也將衝擊到表演藝術強調的現場感（文化部，2020）。

2.2 創新的文獻回顧

企業創造財富會隨著知識經濟時代的來臨，從原先的土地、設備等，轉為知識工作者的知識投資；而創新就是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源（Drucker, 1985）。

楊雅惠（2018）透過高藝整合行銷有限公司商業營運模式之探討，藉以瞭解整合行銷產業環境現況，找出高藝前進的優勢並且提出創新再突破之策略為目的。以高藝整合行銷有限公司負責人為訪談對象，採文獻分析法與半結構式訪談進行資料蒐集整合。研究發現，目前商業經營模式環境受到環境影響，以政策法規對高藝的收益影響最大；且顧客對行銷品質的要求逐漸下降，導致競爭者進入產業的門檻降低，造成高藝營運威脅增加。最後，在研究過程中亦發現：高藝透過價值主張，重視內部成員為公司最堅固的資產，同時亦選擇最適合的目標顧客，採取口碑行銷方式創造企業最佳行銷通路，並建構戀人關係強化與顧客的鏈接，以達高藝永續經營之願景。

2.2.1 創新的意涵

創新可視為是將已發明的事情發展市場可接受並且具有商業價值的活動（Schumpeter, 1934）。創新乃是新服務的表現、新產品的開發、新方法的產生、新的製造程序的引進，並將概念化的理念加以實現；創新最主要其目的是在企業營運活動層面上及企業營運績效的改變；而企業不斷的持續成長是其主要的成功因素，驅使企業繼續成長的就是「創新」，唯有持續不斷地創造新產品、新服務、新系統等企業才能得以達成永續經營之理念（莊立民，2002）。

進行創新必須考量計畫、資源和文化三個要素，評估是否能與自身所擬定的策略相互配合，如果有所差距，就有修改策略之必要，而這個差距則稱之為創新差距。從理想至現實之間的差距，我們可以從中了解哪些地方需做改變。計畫與創新（Innovation By Design, IBD）的主要目的，就是要辨識和評估組織現有的創新活動有何需要變更之處，看看是否能夠得出更好的計畫（能力雜誌，2003）。

2.2.2 創新的種類

Sawhney, Wolcott and Arroniz(2006)主張技術創新未必能創造企業價值，商業創新更值得企業重視，商業創新代表新的價值，並且來自於企業系統的多面向以及具有系統性等特色。

Foster and Kaplan(2003)主張創新可區分為三種不同的層次，變形式創新能夠帶來最高的利潤增加，與破壞式創新概念相近；續增式創新於創新度與創造財富的關連性最低，卻代表一種企業變革所需要的動能，代表企業仍然保持活力（Jamrog, Vickers and Bear, 2006）。

Tidd, Bessant and Pavitt(2005)將創新分為產品創新、定位創新、典範創新及流程創新，產品創新是指改變組織所提供的產品或服務；定位創新是指產品或服務被哪些定位的市場提供；典範創新則是透過改變組織成員的心智模式完成創新；流程創新則是改變產品或服務提供或傳遞的方式。

邱瑞淙、楊佳翰與徐作聖（2011）主張「開放式創新」概念是企業藉由槓桿外部資源將含專利的外部技術轉移至企業內部的方式，不僅能取得額外獲利，亦衍生中介服務平台之經營模式。首先透過經營模式與創新中介相關文獻蒐集，彙整出創新中介服務平台之經營模式、組織架構、營運流程，再利用此架構進行分析，最後藉由研究的發現，歸納出中介平台企業流程、經營模式。該研究透過推論出該平台的經營模式，主要有三種角色：分別是顧客、創新中介服務平台、解決方案供應者。其經營的核心為服務中介提供平台，使其顧客及解決方案供應者於平台上進行交易。平台運用資源互補及夥伴關係，以網絡聯結專業為核心競爭力，協助顧客創新，透過搜尋、過濾、分類、強化、整合及儲存創新概念，締造出價值並傳遞。價值群（value shop）、價值網（value network）為中介服務平台價值創造邏輯（value created logic）。其能接近市場，功能密集集中在問題擷取及問題解決；價值網型創新中介服務平台功能則較集中在網絡聯結（network connectivity）上，同時須協助擴大市場發展的供需面，形成密集交換資訊關係網絡，致使提供更多元化的解決方案。

2.3 經營模式的文獻回顧

我國的傳統表演藝術團體在充滿競爭力的社會環境中，為了強化自身的立足點，必須隨著世界潮流的趨勢逐漸轉變經營方式，求新求變與創新的經營模式是傳統表演藝術團體所需面對的重要課題。經營的理念與模式關乎到表演藝術團體的存在和價值，如何在維護傳統與既定創新之下，使表演藝術市場能繼續活絡並持續發展為重要課題（李法蓮，2015）。

對於文化產業的相關研究，大多著重於探討創意的產生、守門人機制、教育的影響、性別問題等（Beyers, 2002; Deszcz, 2002; McNicholas, 2004; Power, 2002; Rhodes, 2000; Elsbach & Kramer, 2003），對於文化產業經營手法的研究則相當少。然而在創意產品價值上的經營相當重要（Caves, 2000）。

2.3.1 經營模式的意涵

根據 2008 年臺灣文化創意產業發展年報（杜紫君總編，2009）統計資料顯示，而臺灣地區現有視覺藝術產業規模以小型居多，根據前引年報資料顯示視覺藝術產業組織結構多為獨資，年營業額以 100 萬元以下最多。Linder and Cantrell(2000)將經營模式定義為創造價值的核心邏輯，有效的經營模式能夠促使企業成功。

洪于展（2010）針對台灣生產傳統磚瓦的中小企業中以多角化經營策略管理方式來進行個案分析。探論個案其組織外部資源、剩餘價值如何活絡運用，達到原產業之經營維護，且轉型成文化創意事業。首先整理台灣磚雕工藝之演進的次集資料彙整，梳理出相關產品的替代者是怎麼將商品或服務的特色強化且經營，並達到自給自足；第二部分，進行田野調查及深度訪談，調查高雄大樹三和瓦窯廠的個案，如何應用文化政策的輔導，開發、經營磚雕工藝的多角化方式與問題；最後交叉分析企業內部營運條件與產業外部競爭，探究目前個案的優、劣，分析其機會與威脅後，架構出個案現況與未來方向。經研究發現，(1)多角化策略提供與磚雕工藝相同的傳統中小企業轉型的機會，並在結合文建會與勞委會的社區工藝計畫、多元就業方案後，培養出組織核心競爭力。(2)企業選擇多角化轉型過程中，不論是商品化磚雕工藝或導覽磚瓦文化服務，皆有助滿足企業發展專精化的需要，也較易達成自給自足的經濟狀態(3)政府應更宏觀的整合相關產業需求，而

不單單只是站在產業轉型輔導的立場。在創造特有的台灣閩式文化建築產業，需避免同質性過高的企業輔導。該研究提出可依循以下發展模式，發展特色傳統地方工藝：(1)鎖定特色產業，先行地方文史資料彙整及指定之歷史建築維護；(2)增進在地居民對產業認同，可透過文化政策舉辦相關節慶活動、社區居民參與活絡在地計畫；(3)藉由學術單位與公部門合作，提供技藝培訓課程，鼓動居民投入工藝，同時輔導當地企業，進行多角化經營；(4)工藝品質、產量的開發協助，協助建立行銷通路，使其達到自產自銷；(5)拓展產業文化，整合相關領域，針對該企業組織核心差異，發展不同又互補、多樣且完整的產品服務。

吳方淪(2018)近年商業電影院逐漸瓜分藝術電影的票房，導致純粹藝術電影院的生存面臨危機，透過訪談研究「藝術電影院經營模式的服務創新-光點台北為例」，運用使用者導向的服務創新與服務設計之手法，發掘顧客的真正需求與洞見(insights)，讓藝術電影院除了是欣賞藝術電影的場域，還能提供創新的服務，創造附加價值，並協助其轉型，創造藝術電影院的機會與可能。從同理心地圖找出的衝突點，經語意重組(reframing)發現，案例光點台北的使用者觀點(POV)「有藝文基因者需要透過光點台北來定義和彰顯其獨特的品味與質感，因為此類的人都在尋求某種鮮明的印象及社交認同。」不僅適用在B2C，B2B的狀況也相同。因此若能善用光粉(光點粉絲)與光圈(光點商圈)的力量，與品牌聯盟，形成既是顧客又是夥伴的關係，不僅能增加營收，也能突破因腹地狹小，市場受限的困境。

2.3.2 經營模式的種類

商業創新經營模式不但是企業爭取客群最重要的課題，也是企業贏得商機的重要關鍵，企業的商業模式未有一致性的定義，主要是指能夠將投入資源轉化為利潤的經營方式(劉常勇，2004)。企業透過不同營運元素組合與調配商業模式依其經營種類使得企業組織在市場中維持競爭優勢並且能夠穩定獲利，其中商業模式強調資源有效部署與價值創造，視為經營成敗的關鍵(鄭勝分，2005)。

Mitchell and Coles(2003)主張經營模式是企業由何人、何種元素、於何處、出於特定動機與資源投入的多寡來評估服務及產品的提供，並透過努力獲得其價值。

Osterwalder et al. (2005)主張企業能夠透過產品和服務向消費者主張其價值，

並且定義目標客群、配銷通路、顧客關係、關鍵營運活動、資源投入、合作夥伴、成本結構與收益模式。

我國相關研究李法蓮（2015）探討如何在維護傳統與既定創新之下，使表演藝術能繼續活絡於充滿競爭的社會中為研究動機，選取台灣具代表性之四個表演藝術團體，將目前執行創新經營之方向進行歸納整理，透過其實務上之經驗，分析對於表演團體具有效益之經營策略因素。其提出的研究面向有「創新經營模式與行銷策略」、「藝術市場開發之定位與可行性」、「專業人才培訓之策略」、「演出型態之創新」、「異業合作之策略」與「經營現況與未來規劃」等六大面向。



第三章 研究設計

本研究旨在探討箏樂團的創新經營模式，先採取質性研究法之個案研究法與深度訪談法進行資料的蒐集，在取得訪談資料後，進行資料的編碼、分析與詮釋，並提出各項研究命題。本章共分為四節，第一節是研究方法，第二節為研究架構，第三節是訪談實施步驟，第四節為研究對象及大綱。

3.1 研究方法

本研究是多重個案的研究設計，以南藝大日本樂團、晨園琴箏社以及荷絃箏樂團作為個案對象，透過半結構深度訪談來呈現不同箏樂團創新經營模式在「市場區隔及定位」、「表演型態」、「行銷策略」、「人才培訓」、與「異業合作」的特色。是故，本研究使用的研究方法包括多文獻分析法、個案研究法以及深度訪談法。

3.1.1 文獻分析法

Yin (2017) 表示，文獻資料來源大致上劃分為初級資料及次級資料兩種，前者主要是訪談對研究主題具有一定程度瞭解的訪談對象，可以是學界學者、實務界專家、企業界高階管理者等，通常會獲得寶貴的第一手資料，後者是擷取過去研究整理、歸納好的歷史性資料，通常可以節約寶貴的研究時間及成本，但可能會存在缺乏時效性的風險。

綜合上述，本研究在文獻資料的廣泛蒐集，資料來源涵蓋南華大學博碩士論文系統、華藝線上圖書館、ScienceDirect 資料庫以及網路相關資源等，蒐集的文獻資料如下：

1. 箏樂團的文獻資料。
2. 創新議題的文獻資料。
3. 經營模式的文獻資料。
4. 學者 Osterwalder and Pigneur (2010) 的經營模式帆布圖。
5. 筆者在箏樂團演出的實務經驗。
6. 筆者的直接觀察。

3.1.2 個案研究法

楊政學（2011）表示，個案研究法是質性研究方法的其中一種，不是探討變數與變數彼此間的因果關係，主要是解釋個案對象在某情境下的互動現象及發展脈絡，並從中歸納出更貼近真實情況的完整性詮釋。此外，根據個案數量（楊政學，2011），大致上劃分為單一個案研究法及多重個案研究法兩種。

綜上所述，由於本研究並不是針對單一個案對象進行一般性經營策略的討論，其研究重點是探討不同特色箏樂團在面對當前經營困境，應該如何建構創新經營模式來維持競爭力，所以採取多重個案研究法，選擇「南藝大日本樂團」、「晨園琴箏社」與「荷絃箏樂團」作為個案對象。

3.1.3 深度訪談法

Patton（1990）指出，深度訪談法是質性研究方法最常被運用的一種方法，蒐集訪談資料的方式有面對面訪談、視訊訪談、電話訪談等，最常被採用的是面對面訪談。根據訪談彈性（Patton, 1990），大致上劃分為結構深度訪談、半結構深度訪談以及非結構深度訪談三種，說明如下：

1. 結構深度訪談

一般在訪談前會先設計好固定訪談問題的訪談大綱，並交給訪談對象以利事前準備，訪談過程要求訪談對象按照訪談問題依序回覆，雖然此類訪談雖然彈性較小，卻可以避免訪談對象出現天馬行空的意見，也較能夠獲得較高信度的訪談資料。

2. 半結構深度訪談

跟結構深度訪談相同，訪談前都會設計好訪談大綱並交付訪談對象，主要差異是訪談過程並不會硬性要求訪談對象按照訪談問題依序回復，而是採取較開放的態度，允許訪談對象藉由輕鬆互動方式，闡述出內心真實的意見，通常也容易產生額外的收穫。

3. 非結構深度訪談

在訪談前可以先設計好訪談大綱，也可以不用設計。此類訪談的彈性最大，完全讓訪談對象可以自由發揮，毫無壓力的闡述主觀性意見，但最大的缺點是可能出現訪談失焦情況，使得訪談資料的信度較結構深度訪談或半結構深度訪談還

低。

綜上所述，本研究採取半結構深度訪談，主要原因是可以避免結構深度訪談過度僵化的訪談，也能夠減少出現非結構深度訪談天馬行空、訪談失焦等情況。此外，本研究蒐集訪談資料採取的是面對面訪談方式，所以在訪談前將先設計好的訪談大綱提供給訪談對象參閱，在進行訪談前則進一步描述本研究目的，同時也對訪談對象提出的相關問題進行解釋及說明。



3.2 研究架構

質性研究方法聚焦在文字描述與圖片呈現，主要是透過訪談對象提供的訪談資料，進一步解釋與研究主題有關的真實現象及發展脈絡（楊政學，2011）。因此，本研究根據第一章所提及的研究目的，繪製研究架構如圖 3-1。

首先彙整第二章關於箏樂團、創新、經營模式的文獻資料，並輔以 Osterwalder and Pigneur（2010）的經營模式帆布圖作為設計訪談大綱的理論基礎；同時採取質性研究方法的「多重個案研究」與「半結構深度訪談」，在瞭解個案對象（南藝大日本樂團、荷絃箏樂團、晨園琴箏社）當前經營模式所面臨的經營困境及挑戰後，特以「市場區隔及定位」、「表演型態」、「行銷策略」、「人才培訓」、與「異業合作」，進一步探討不同箏樂團創新經營模式的異同分析。



圖3-1 研究架構

3.3 訪談實施步驟

圖 3-2 是本研究半結構深度訪談的實施步驟。首先，依據蒐集的文獻資料設計初版的訪談大綱，經與指導教授討論，完成了本研究訪談大綱內容，接著選擇訪談對象，除了約定訪談日期與時間，也將訪談大綱提交給訪談對象參考，如此一來可以讓訪談對象先知道本研究訪談目的及內容。在正式進行半結構深度訪談前，徵求訪談對象的同意，訪談過程進行錄音。完成訪談後，筆者進一步將錄音資料轉化為逐字稿，並撰寫本研究第四章。

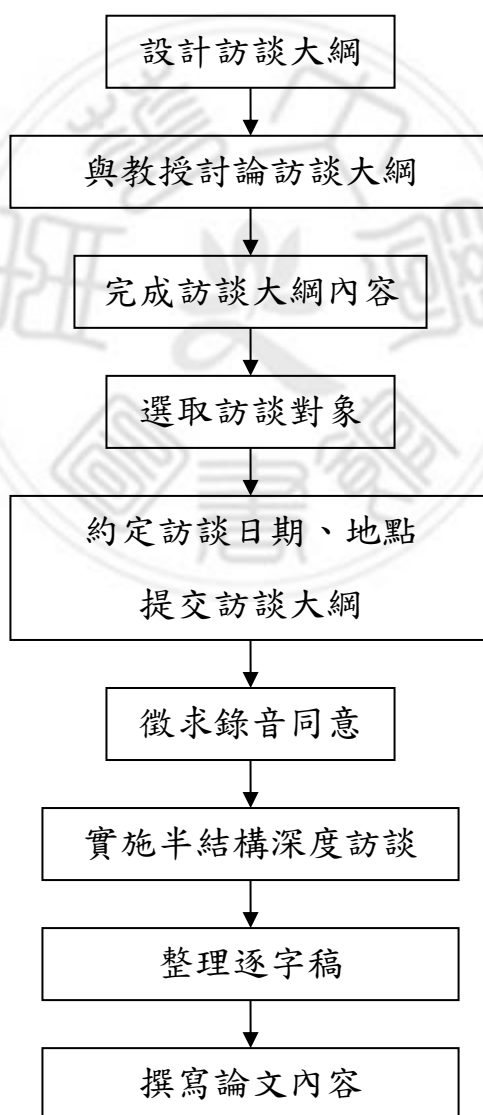


圖3-2 訪談實施步驟

3.4 研究對象及大綱

3.4.1 訪談對象

Patton (1990) 指出，深度訪談應該避免只採取單一觀點的局限思維，建議選擇可以對研究主題有直接關聯的訪談對象，藉以從中獲得更豐富，更貼近真實現象的訪談資料。因此，本研究採取多重觀點及立意抽樣方式，選擇南藝大日本樂團、晨園琴箏社與荷絃箏樂團，訪談對象是箏樂團的團長，一共三位。表 3-1 是訪談對象的基本資料。

表 3- 1 訪談對象基本資料

代號	受訪者	職稱	訪談日期 (年-月-日)
A	樂團一	團長	2020/03/22
B	樂團二	團長	2020/11/10
C	樂團三	副團長	2020/11/25

資料來源：本研究整理

3.4.2 訪談大綱

為了提升訪談資料的豐富性及有用性，本研究與前述所篩選的訪談對象約定好訪談日期與時間，也將預先設計好的訪談大綱交付給團長及資深團員。本研究訪談大綱主要是參考學者 Osterwalder and Pigneur (2010) 提出經營模式帆布圖的九大構面作為設計訪談問題的理论基礎並輔以我國相關研究李法蓮 (2015) 進行訪談主題設計，然而為瞭解不同箏樂團 (南藝大日本樂團、晨園琴箏社與荷絃箏樂團) 創新經營模式的異同為何？在進行半結構深度訪談，均使用同樣訪談問題的訪談大綱，如下所示：

一、箏樂團表演市場的開發之定位與可行性

1. 貴團自我發展的定位與創團宗旨為何？
2. 貴團曾透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機？
3. 貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費族群？

二、箏樂團表演型態之創新

- 1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何?
- 2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術?
- 3.貴團目前在表演形式上最大的創新為何?

三、箏樂團經營模式與行銷策略之創新

- 1.貴團如何刺激提升觀眾之出席率?
- 2.展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析?如何進行分析?這對演出形式與行銷策略有何創新?
- 3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異?有何創新?
- 4.貴團運用何種方式避免同行惡性競爭?
- 5.貴團目前運用哪些售票通路管道?目前何種通路管道效益最大?
- 6.貴團是否有建立網路行銷管道?有哪些平台?

四、箏樂專業表演藝術人才之培訓策略

- 1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育扎根，培養新人才?如何進行?
- 2.貴團曾透過何種方式培養或提升創作、行政、技術與管理等專業人才?
- 3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作?其優缺點為何?
- 4.如何培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新?

五、箏樂團與其他行業之合作策略

- 1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作?在合作上有何優缺點?
- 2.貴團是否與企業進行異業合作?在合作上有何優缺點?
- 3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展?
- 4.公部門、學術單位對箏樂團體自主性發起的活動，態度為何?

六、箏樂團經營現況與未來規劃

- 1.貴團在經營上，曾遭遇那些困難?主要困境為何?如何解決?
- 2.整體來說，認為那些條件構成貴團成功的關鍵因素?
- 3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計畫?
- 4.對於其他箏樂團體，在市場的開拓與發展，有何建議或想法?

3.4.3 訪談資料編碼方式

基於研究倫理，本研究將六位訪談對象予以編碼替代，以南藝大日本樂團第一位訪談對象為例，將訪談對象轉化為逐字稿，說明如下：

1. 第一碼是「箏樂團」：A 表示南藝大日本樂團、B 表示荷絃箏樂團、C 表示晨園琴箏社。
2. 第二碼是「六大面向主題」：本研究將訪談問題分為六大類，依次分別代表
1.箏樂團表演市場的開發之定位與可行性、2.箏樂團表演型態之創新、3.箏樂團經營模式與行銷策略之創新、4.箏樂專業表演藝術人才之培訓策略、5.箏樂團與其他行業之合作策略、6.箏樂團經營現況與未來規劃。
3. 第三碼是「六大面向延伸的問題」：
一、箏樂團表演市場的開發之定位與可行性
1.貴團自我發展的定位與創團宗旨為何?
2.貴團曾透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機?
3.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群?如何建立目標之消費族群?
如訪談對象 A 回答 1.貴團自我發展的定位與創團宗旨為何?本題，則編碼為 A-1-1。
4. 第四碼是「同一題問題超過一個編碼」：如同一題超過一個編碼則標示為 A-1-1-1、A-1-1-2，其餘面相皆以此類推。

第四章 資料分析與彙整

本研究主要是要探討箏樂團創新經營模式，筆者透過半結構深度訪談取得資料，並加以編碼與分析。本章節依據訪談問題的六大面向分為六節，第一節分析各團表演市場的開發之定位與可行性；第二節分析各團的表演型態之創新；第三節分析各團經營模式與行銷策略之創新；第四節分析各團專業表演藝術人才培訓之策略；第五節分析各團與其他行業之合作策略；第六節分析各團的經營現況與未來規劃。

4.1 表演市場的開發之定位與可行性

4.1.1 自我發展的定位與創團宗旨

受訪者 A 為台南藝術大學的日本箏樂團，創團早期以日本箏為主，近來加入了其他的日本傳統樂器，因此改名為南藝大日本樂團。根據受訪者 A：

「我們創團的定位是想要表達我們是一個日本專業邦樂的樂團，我們不只演奏音樂，我自己還有辦非常多的講座，所以我們不只有演出，還有包括推廣的部分，當然我們團體也有接商演，再來就是自我成長，我們現在都還是會去日本上課進修，並且每年都會在國家音樂廳辦音樂會，也都一直在挑戰自己。(A-1-1-1)」

「希望成為一個能被日本人認同，還有被世界認同的日本邦樂團體。(A-1-1-2)」

「我們兩個人又都是學中國樂器出生的，所以就代表說我們兩個人是具備雙重演奏能力，就是又可以演奏國樂，又可以演奏日本音樂的團體，但現在主要是以日本音樂的項目在發展，畢竟國樂的項目，在台灣有很多優秀的團隊，所以大家大部分找我們都是以日本傳統音樂會或是日本現代方面為主。(A-1-1-3)」

受訪者 A 的創團宗旨與自我定位都非常的明確，他們想做專業的日本邦樂樂團，而且是可以被日本人認同的樂團，希望可以把日本真正的傳統音樂在台灣傳承並發展下去。受訪者 A 本身也是學中國樂器出身，他也表示因為國樂的項目在台灣有很多優秀的團隊，所以他們主打日本傳統音樂。

受訪者 B 為許美雪老師帶領的荷絃箏樂團，早期老師以古箏教學為主，於西元 2005 年正式立案為台南表演藝術團隊。根據受訪者 B：

「本團將團員細分青年箏樂團、青少年箏樂團、兒童箏樂團。團員均為在學的莘莘學子，利用週末或假日團練，精進演奏技巧及音樂造詣，培養出團員極佳的默契。懷抱著對古典音樂的夢想，積極地在箏樂領域推廣與傳承，演出曲目大部分選擇本土創作的音樂，並結合舞蹈、多媒體、歌唱等跨領域的演出，讓傳統與現代兼容並蓄，技術性和藝術性均衡展現，期許在每一場音樂會的策劃及演出中，充分展現台灣箏樂界的熱情與特色，為發於傳統而後邁向創新的古箏藝術開創不同風貌。豐富人們的精神生活是荷絃箏樂團從成立以來努力的方向，藉由各項活動的推廣及演出，希望讓古箏藝術能散播在各個角落。(B-1-1-1)」

受訪者 B 表示早期創團是希望給學生們可以有上台表演的機會，也希望將國樂帶給更多觀眾。B 樂團主打本土音樂，近年來也開始做跨領域的合作，希望將箏的藝術傳承並開創不同風貌。

受訪者 C 為晨園琴箏社，是創辦人蘇秀香老師於西元 1980 年在板橋市創立的晨園古箏社，西元 1990 年創辦人蘇老師因為喜愛古琴，將晨園古箏社改名為晨園琴箏社，於西元 2001 年正式立案為台南市演藝團體。根據受訪者 C 表示：

「晨園琴箏社四十年來以教學、演出、作曲同步為特色，教學除既有教本外，亦輔以自編教材，注重因材施教，循序漸進。演出或觀摩在使學者透過上台演出，培養穩定度，相關而善，獲得更大成長。此外並不定期舉辦專題演講、研習營，開拓學者眼界、加深學習效果。演出傾向採用較多的台灣作品，同時致力於改編或創作新

樂曲，希望呈現更多本土的、民族的風格。主要是想把音樂的種子發散出去，我們會以本土音樂的元素為主，然後再去擴展。(C-1-1-1)」

受訪者 C 表示他們主要想將本土的音樂傳承下去，並將其帶給更多喜愛音樂的觀眾。

4.1.2 透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機

每個團體每一年都會設計各種不同的展演內容，跟他們今年的目標，而每一年在執行這些企劃之前，都需要先規畫今年內容設定的觀眾群目標，因此如何了解觀眾群的興趣與參與動機，亦是每個樂團重要的課題之一。根據受訪者 A 表示：

「大多是日本文化相關的團體，然後他們比較少看過我們的東西，那其實與其說你說他們要了解古箏的表演，倒不如他只是希望大家藉由一個表演，然後去認識，原來日本的樂器長這個樣子，內容跟一般古箏的表演會有一些區別，我們是日本文化而不是只是音樂那麼簡單。(A-1-2-1)」

受訪者 A 表示，因為他們本身是台灣觀眾較少會看到與接觸的樂器與文化，因此他們最大的優勢就是日本文化，也就是這個樂團大多數觀眾的參與動機。根據受訪者 B 表示：

「基本上我們沒有用什麼機制來了解，我們不太可能像一些機構做一些可能像市場調查或是問卷調查，但是我們就是從每一場表演中去看觀眾的興趣跟參加率，從每一場觀眾的反應來推測哪些元素是觀眾喜愛的，那我們就多往這方面去做。(B-1-2-1)」

受訪者 B 表示，他們不太可能像大型機構做市場調查，沒有那麼多人力與資源，但他們會以觀眾們的反應去判斷他們的興趣以及參與動機，然後再來策

畫之後的方向。而根據受訪者 C：

「有的時候會再辦音樂會的時候給觀眾填問卷，像我們這次四週年音樂會是採取掃 QRcord 的方式，因為以前用問卷的方式，基本上回收回來的很少，大部分觀眾不會帶筆，然後看看櫃檯人又太多就會直接走掉。其實學校舉辦的會基本上都會有問卷，只是通常回收的也很少，都會夾在節目單裡面，但是大多數觀眾不會想填。

(C-1-2-1)」

「用 QRcord 的方式，大家直接掃直接上網填，而且他是 Google 的表單，最後可以直接幫你彙整，不用像以前一樣人力一張一張彙整，而且也不用當場繳回來，他可能回家再填也沒關係，很方便。

(C-1-2-2)」

受訪者 C 則表示，他們目前採取的是掃 QRcord 填問卷的方式，一方面傳統紙張問卷觀眾的填寫意願不高，一方面是回收與統計不方便，但改成線上的問卷可以有效改善回收與統計不方便的問題，也可以有效提高觀眾的填寫意願。進而得到各個觀眾群的興趣與參與動機。

綜觀上述，可以發現樂團大多是依照觀眾反應評估觀眾的喜愛，少數會使用問卷調查。

4.1.3 以何種市場區隔以鎖定消費族群與建立目標之消費族群

樂團經營也需要有消費者，才有收入來源，因此如何建立與鎖定目標消費族群，也是樂團經營中一門重要的課題。根據受訪者 A 表示：

「基本上來聽我們音樂會的人，大多是喜好日本文化的人，再來才是音樂圈的人。(A-1-3-1)」

「喜歡我們的族群跟喜歡國樂的族群是很不同的。(A-1-3-2)」

「喜歡日本箏的年齡層很廣泛，從很小的小朋友到退休的阿姨、叔叔們都有。(A-1-3-3)」

受訪者 A 表示，他們的消費族群大多是喜愛日本文化的人，而這群人跟一般喜歡國樂的族群是很不一樣的，因此他們鎖定的消費族群是很獨立特別的一群，而年齡層的分布也很廣，從小朋友到上了年紀的阿姨、叔叔們都有。根據受訪者 B 表示：

「我們基本上沒有特定的族群，每個年齡層都有，但是因為本身學生的年齡都以小孩子為主，所以消費族群大多落在小孩子的親友。(B-1-3-1)」

受訪者 B 表示他們特別鎖定哪個族群，但是以學生的親友為主，在分散出去各個族群。根據受訪者 C 表示：

「我們並不是音樂班的專業樂團，我們的表演者主要都是學生，當然會有一些各個樂器的老師，但大部分還是以學生為主，所以像定位的話，如果觀眾想聽很高竿的音樂的話，那可能定位就不太一樣，當然我們也會每一場都推出一兩首比較困難，比較炫技的曲子，可是其他可能會比較平民化一點，有可能是民謠改編或是流行音樂改編等等都有可能，或者說比較流行的，所以對象的話，可能第一個他可能就是一般的民眾，他對民謠或流行樂比較有共鳴，另外一些可能是彈古箏的箏友們，他可能想看到一些新的模式新的曲目，對象可能就是分成這樣。(C-1-3-1)」

受訪者 C 表示，他們每一場音樂會都會盡可能每個族群都顧到，有的想聽流行音樂，或對流行音樂比較有共鳴；有的想聽比較炫技的曲目；有的想聽創新的曲目，因此他們每種曲目都會放幾首進去，顧到各個族群。

綜合上述訪談，在音樂這塊似乎比較不會有特定消費族群，喜愛的族群範圍較廣。

表 4- 1 本章節之統整分析-1

	A	B	C
何種機制了解 觀眾喜好與動機	主打日本文化	依照觀眾觀賞的 反應推測	早期以紙本問卷 近期使用 QRcord 填寫線上問卷
鎖定消費族群	鎖定喜愛日本文 化族群	無特定族群 以學生親友為主	盡可能照顧到各 個族群

資料來源：本研究整理繪製

4.2 表演型態之創新

4.2.1 演出節目設計與選擇的基本理念

近年來，表演藝術團體在表演的過程中常常會有與觀眾互動的橋段，因此當樂團設定好目標族群之後，必須要設想觀眾可能的反應，為自己擬定好策略，不讓表演冷場。除了與觀眾互動以外，也要思考哪種類型的曲目與方向是此目標群眾的喜愛，加以設計演出節目。根據受訪者 A：

「節目設計會看今天要辦的活動項目是什麼。如果是商演的話，當然要看是否配合對方的需求，我覺得商演主要就是要跟廠商那邊溝通跟安排曲目，但我個人的理想是，不要太以對方的需求為主，而是我覺得這個活動可能搭配什麼樣子的曲目，我也提供一些建議讓活動更完美，如果廠商整場都要我們表演流行樂曲，那我可能就不會接這個商演了。（A-2-1-1）」

受訪者 A 表示，他們樂團本身多是接商演，而商演主要是要配合對方需求，但是他個人理想是不要完全以配合為主，而是需要他們給主辦單位一些意見，讓活動更完美。根據受訪者 B：

「大多是電影插曲，通俗改編或創新的曲子，例如動漫的曲目，像之前有段時間很紅的千本櫻，那當然我們也不會都只表演通俗曲

目，也會有傳統的古曲，或是古箏的現代曲目，但是以古箏的現代創作曲為主，因為現在古曲比較沒有人想聽了，除非有改編加入一些現代的元素，不然現在表演古曲真的沒有什麼人想聽了。選擇曲子的基本理念大多是以耳熟能詳的曲子為主，不要讓觀眾感覺跟曲子很遙遠的感覺，讓觀眾多點親切感，讓他們能跟古箏的距離更近。(B-2-1-1)」

受訪者 B 表示，他們的表演主打貼近觀眾，以耳熟能詳的曲目為主，再來就是現代觀眾喜歡較現代炫技的曲目。而古曲的部分跟觀眾距離較遠，也是現在觀眾比較不會想聽的曲目。根據受訪者 C：

「各種方面都有，但是我們會比較以台灣自己的曲目為主，因為我們有去過大陸，大陸那邊都彈他們自己的東西，然後我們回來還是都是他們的東西，都是一樣的，就感覺好像沒什麼不一樣的，而且我們要跟他們大陸那邊交流你還是彈他們的東西，那他們當然不會有興趣，所以基本上說我們希望可以多發掘自己的東西，台灣的元素，而且一方面可以慢慢累積台灣本土音樂。(C-2-1-1)」

「像我們樂團有古琴，所以我們也會編入一些古琴的元素當作我們的特色，像這次音樂會就有古琴跟古箏加上大提琴的改編。再來像這首童年就是台灣的作曲家寫的曲子，不過我們有作改編。然後再來像迎春花比較早期的，還有掌聲響起是鳳飛飛的，這幾首都是創作改編的，然後中間也有幾首是穿插有古琴的曲子，像這首秋之舞就有加入比較特別的軋箏，再來像這首綠島小夜曲，裡面就是用台灣的音樂，就是綠島小夜曲那首下去改編，然後左手指月就是流行音樂的部分，閒適也是新創作的絲竹曲，就是各種樂器的，再來金針山之戀是我們創辦人蘇老師的創作曲，接下來這首天公落水隨想曲是我們蘇老師合作創作的，那就是用客家名謠天公落水下去作的改編，裡面改了很多東西，再來黃梅組曲則是以台灣很常見的黃梅

調去進行改編，像我們教室有笛子老師，所以也請他加入編曲，就是讓各個老師也有發揮的地方。(C-2-1-2)」

受訪者 C 表示，他們選曲目以台灣本土的創作為主，希望可以多發掘台灣的元素，慢慢累積台灣音樂。再來因為他們樂團有古琴，因此他們也將古琴當作他們樂團的特色，下去做了一些曲目的改編。

綜觀以上訪談內容，可以發現大多是以觀眾的喜愛去設計節目，少數會穿插一些表演者自己的喜愛，也可以穿插一些傳統的曲目，以利於傳承傳統。

4.2.2 演出作品的創新創作構思與包裝

隨著觀眾們對於表演的期待越來越高，表演者們也必須不斷地追求進步與創新，而傳統表演藝術要怎麼包裝自己，並且引進更多新的元素，使得年輕族群更能接納與喜愛，也是現在傳統表演藝術樂團遇到的一大課題之一。根據受訪者 A：

「基本上日本的作品就已經很吸引人了，我覺得應該是我們要拿出一定的自信，把我們自己做好，然後讓大家進來認識日本文化，我們不要害怕讓大家認識新的東西。雖然說可能我們演一些，我們所謂的經典曲目，大家可能沒有聽過或是聽不懂，可是我認為，那個是需要在介紹過程裡面，我們去引導他們，如何去聽、如何去學習，如何去知道這個作品的重要性，那當然也會有一些，大家比較熟悉的作品，比如說宮崎駿的一些曲子，或者是我們會改編一些台灣的流行歌，這些流行歌可能有日文版也有中文版。(A-2-2-1)」

「我覺得不需要太譁眾取寵，因為我們本來就是比較少數的文化，應該是要帶領大家懂得去欣賞，如果太侷限於為了讓大家喜歡而改變創新太多的話，我覺得做這個團就沒有意義了，因為我們是在台灣的第一個日本邦樂團，我們如果就做得這麼流於大家喜好的形式，那其實我們做的東西就不夠國際化。(A-2-2-2)」

受訪者 A 表示，他們本身的日本作品就是一個最大的特點，A 樂團覺得他們就是希望讓大家一起來認識日本文化，所以不要害怕表演那些所謂比較傳統，觀眾比較聽不懂的曲目，而是應該多去引導他們如何聆聽日本傳統音樂，不需要譁眾取寵，要保有自己的特色與傳統，不然成立這個樂團就沒有意義了。根據受訪者 B：

「我們會將樂曲搭配舞蹈、歌唱、太極扇等等，以比較動態、比較活潑的表演形式來吸引年輕族群。創新的部分就是跨界合作的部分吧，近幾年我們積極的在跟各種不同的表演團體合作，這對我們來說都是一種創新跟挑戰。像我就很喜歡徐宿坪老師她們的那種表演形式，一邊彈琴一邊說故事的那種，所以也在努力想試試看往這方面的進行。(B-2-2-1)」

受訪者 B 表示，他們主要是以比較動態的表演形式來吸引觀眾，近年來也積極嘗試跟不同領域的表演團體合作，希望可以帶給觀眾更不一樣的視覺享受，受訪者 B 也表示他很喜歡 A 樂團的表演形式，想要之後往那方面去嘗試。根據受訪者 C：

「其實就很簡單，你就把比如這場音樂會的 13 首曲目列出來，去問現在的年輕人對哪一首比較有興趣，大概現在的年輕人都會選這首左手指月，可能就是這樣子。比如說這次有從屏東來的朋友，他是西樂的，從他們的音樂教室得到資訊，那他就有說他來只是想聽這首左手指月而已，其他她可能太年輕就沒聽過，像童年之前也很有名，但是綠島小夜曲搞不好他也沒聽過，但是他對左手指月，因為剛好是連續劇的主題曲，所以她就很有觸動。(C-2-2-1)」

受訪者 C 則表示，大多數的年輕人都喜歡流行歌曲，因此他們會去選一些流行或是現代的曲目，讓年輕族群不會覺得距離太遙遠。

4.2.3 表演形式上最大的創新

除了在曲目上需要一些創新跟加入新的元素之外，如何在表演上贏得觀眾的目光，如何讓表演更生動活潑等等，也是現今傳統表演藝術團體需要去思考的。根據受訪者 A：

「我們其實沒有創新的部分，而是日本本來就有那種一邊演奏一邊搭配講故事的表演形式，我覺得這個是比較有趣的部分，因為這個可能在西樂蠻常見，可是在國樂是很少見的。我們會把那個故事的部分全部翻成中文，然後讓台灣的群眾去聽的時候可以聽得懂那個故事的內容，可是基本上裡面的其他像音樂部分或者是歌詞，全部都是日文的，或著就是它原本的那個樣子。(A-2-3-1)」

受訪者 A 表示，日本文化本身就有一種一邊演奏一邊說故事的表演形式，這在西樂可能有類似的形式，但在國樂是幾乎沒有的，A 樂團將那些故事從日文翻譯成中文，讓台灣的觀眾可以去了解故事內容，因此他們在表演形式上並沒有創新的部分。根據受訪者 B：

「與各領域的跨界合作，讓古箏音樂會不會只有古箏單調的演出，讓觀眾不只有聽覺的饗宴，還有視覺上的刺激，因為我蠻喜歡徐宿坪老師她們日本箏的表演形式，一邊彈奏樂器一邊說書說故事，所以現在有在想往那方面去做創新，未來希望可以跟劇團合作，做類似像西方歌劇的表演形式。而我認為的創新跟跨界合作比較偏向是舞者自己也會演奏古箏，但是這方面的人才還需要再多培養，也比較多難處，還要再多努力。(B-2-3-1)」

受訪者 B 表示，他們目前是不斷的跟各領域跨界合作，讓觀眾不只在聽覺上享受，再加上視覺的刺激，他們也希望可以有機會跟劇團合作，做出類似西樂歌劇的表演形式。另外受訪者 B 覺得所謂了創新跨界合作，應該是比如舞者自己也會演奏，更像是跨界的感覺，不過這方面的人才在培養方面也會遇到較

多難處。根據受訪者 C：

「我們目前比較特別和別人不一樣的地方應該是，我們把古箏和古琴作結合，讓他們合奏，因為其實基本上古琴都是自己獨奏，不然頂多加上蕭，再來就是人聲演唱，就這三種而已，從古代就是古琴獨奏、琴蕭合奏、琴歌，琴歌自彈自唱或是一個人彈一個人唱這樣的模式，基本上就這三種。(C-2-3-1)」

「其實古琴和古箏的合作大概，像早期梁在平老師，梁在平老師他的古箏曲早期就有很多其實就是古琴的東西，聽起來也像古琴，因為它自由節拍還有他的一些指法其實都是從古琴過來的，包括他使用的指法符號，也是古琴減字譜移植過來用，所以早期台灣的那個指法很多都是用古琴的東西拿過來使用，就是先移植過來先用，然後以後再去改成適合古箏的這樣子。(C-2-3-2)」

受訪者 C 表示，他們最大的創新大概就是將兩個本身是獨奏的樂器，讓他們融合去演奏，他表示古箏和古琴其實一直都很相似，所以他覺得應該是可以融合的，因此他們表演曲目有相當多首都是改編讓古箏與古琴合奏，別具一番特色。

表 4- 2 本章節之統整分析-2

	A	B	C
節目設計理念	以買方為主 加專業意見配合	以耳熟能詳的曲目 拉近觀眾距離	以本土創作為主
創新構思與包裝	不嘩眾取寵 保有自己特色與 傳統	以動態吸引觀眾 目光	無創新構思與包裝
最大之創新	無創新保持日本 傳統	與各領域跨界合 作	將古箏與古琴融 合

資料來源：本研究整理繪製

4.3 經營模式與行銷策略之創新

4.3.1 如何刺激提升觀眾之出席率

對於表演藝術團體來說，有觀眾才有收入，如何提升與刺激觀眾的出席率，是一門很值得探討的課題。根據受訪者 A：

「基本上商演不用擔心這個問題，因為這應該是主辦單位需要思考的，那跟我們其實沒有太大的關係。如果是自己的演出，我覺得平時的累積很重要，平時的觀眾的累積很重要，然後再來就是，我的作法我比較少透過什麼媒體去刺激，可是就是一場一場的累積，然後每辦一個活動的主辦單位的行政人員，這些人最後都會變成我的朋友，因為我在全台灣都有活動，那我到哪裡去辦活動的時候，我就可以請這些人幫忙，或者是邀請他們來聽，這都算是累積來的。

(A-3-1-1)」

受訪者 A 表示如果是商演，那這方面不是他們要擔心的，但如果是他們樂團自己的演出，則是透過平常累積的人脈，去做行銷與幫忙推銷。根據受訪者 B：

「我覺得主要就是用演出的內容來提升觀眾的興趣，進而刺激觀眾的出席率。海報的部分也是有，但是海報的影響力有限，主要還是要以演出的內容吸引，讓觀眾覺得好才會再來，不然你演出內容很爛或是很無聊，下次人家當然不會再來聽，所以我覺得當然海報也是有，但是現在比較多是發那種 LINE 或是 FB 這種，用傳的這種訊息，海報我覺得是有限的。(B-3-1-1)」

受訪者 B 表示，他們主要以每一次的演出內容來提升觀眾的興趣，來刺激出席率，受訪者 B 認為，每一種行銷，包括海報與網路，都沒也比演出內容重要。根據受訪者 C：

「基本上團員都是推票的幫手，團員推票是一個，當然我們也會去拜訪各個老師去請他們幫我們推，另外一個當然是網路，看看網路宣傳，還有海報這樣。(C-3-1-1)」

受訪者 C 則表示，他們最大的推票手是他們每一個團員，再來才是網路宣傳以及海報。

4.3.2 內外部的優劣分析與演出形式及行銷策略之創新

每個團體對於內外部分析，會因為各自的經營模式而有不同的分析方式。根據受訪者 A：

「基本上如果先講場地的話，每到一個新的場地我都會自己去好幾趟，然後跟主辦單位協調，假設我就是主辦好了，我會去跟場地負責人溝通很多次，因為我已經有一些經驗了，所以我知道怎麼做對我們來講比較好，我覺得首先是溝通，然後再來觀眾的部份的話，這可能就要大家開會，我跟我樂團的成員們開會，討論看看用什麼樣子的方式邀請當地的觀眾來聽，在網路上會宣傳，可是我覺得網路宣傳的效益不是很大。(A-3-2-1)」

受訪者 A 表示，他們會去現場做場地的分析與溝通，觀眾出席的部分會與團員開會討論，怎麼邀請當地的觀眾，另外受訪者 A 覺得網路宣傳的效益沒有特別大。根據受訪者 B：

「基本上比較不會，但是也是會就場地來看，可能這裡音響沒很好或是動線部分還是怎樣，這些還是會。像場地的部份我們除了看場地內部的設備，也會看場地周邊，包括交通，包括周邊的消費族群。比如說我們去新化的那次好了，其實新化那邊會去做藝文欣賞的人很少，所以那場就蠻可惜的，就是說那邊的消費族群可能不是會想去聽音樂會這樣，這部分就只能盡量去推廣了，可能配合公家

單位，圖書館阿或是一些社群來幫我們推廣行銷。(B-3-2-1)」

受訪者 B 表示，他們主要會去做場勘，來了解當地的設備、交通以及消費族群，了解當地消費族群之後，再去想如何推廣與行銷。根據受訪者 C：

「基本上是跟剛剛一樣，就是你的對象是什麼，還有你這次想要表演什麼內容，所以推的方式可能就不一樣，比如說你知道你這次是走民謠這方面，然後你如果去找科班生那就很不妙了，因為他對這種曲目大概就比較沒有興趣，可是如果你去推票的時候是說我們是有什麼比較創新的那些曲子，那他可能就會比較有興趣。就是你的聽眾可能是不一樣的，可能你的聽眾喜歡聽西樂，那你就可以說裡面這首風雷引有加低音大提琴之類的，他可能就會覺得低音大提琴他很熟悉，然後這種西樂國樂一起的他可能比較沒見過，也會比較有興趣。就是其實你對不一樣的人，就會作不一樣的分析，當然整體的話我們這次還是偏台灣本土音樂，另外一個就是創新的部分，我們當然就是往這兩塊的目標群眾去推居多，像我們這次就是偏對一般民眾去推，還有就是網路上的箏友去推，然後可能在科班生那一塊就比較少，科班生可能就藉由一些古箏老師去推這樣。(C-3-2-1)」

受訪者 C 則表示他們主要依據每次表演的內容，推動的方式會有所不同。

4.3.3 早期與現今經營模式的差異

由於時代的變遷，消費者的消費習慣跟著改變，因此演藝團體們的經營模式也會跟著改變。根據受訪者 A：

「我們樂團還是用一場一場慢慢累積，用音樂去抓住觀眾的心。
(A-3-3-1)」

根據受訪者 B：

「以前主要是以自己的學生跟他們的親友為主，後來有一定的知名度加上常常有出來活動，還有在網路社群發，多少會有一些喜歡藝文活動，或是喜歡古箏的觀眾會來看，就是慢慢靠網路加上知名度。(B-3-3-1)」

根據受訪者 C：

「感覺上好像也還好，因為我們好像一直都是走這個路線，就是以團員為主，然後散出去這樣子的模式，以前可能還會去學校宣傳，就是會去學校巡迴演出什麼的。當然你要看狀況，像今年武漢肺炎的疫情，基本上你不太能亂跑，所以今年很多都是改成網路或是投海報而已，所以基本上你說有沒有不一樣，我覺得其實大致上都差不多，只是多了網路的部分，因為早期就是沒有網路。(C-3-3-1)」

綜合上述，受訪者 B 與受訪者 C 方式相似，都是以團員、學生推廣出去，後面則加上網路行銷及累積的知名度，累積知名度則是三個團體共同的經營模式與方向。

4.3.4 如何避免同行惡性競爭

各行各業都會有競爭，而如何避免惡性競爭是不管什麼行業都需要思考的議題。根據受訪者 A：

「我們沒有什麼同行，因為我們是台灣第一團日本邦樂團，而且目前也很難會有第二團。有類似的人在做類似的事情，但是因為我們的定位比較偏向藝術性為主，比較不做大眾流行文化，所以我們比較沒有所謂的惡性競爭的問題，我們甚至像日本文化可能還有三味線什麼的，我們還會分享很多資源給跟我們差不多類型的人，大家

互相交流。(A-3-4-1)」

受訪者 A 表示，因為他們是目前台灣唯一的日本邦樂團，加上他們的定位特別，比較不會有所謂的惡性競爭，甚至還會分享資源給需要的人，互相交流。根據受訪者 B：

「應該不會有，因為我們各自的區塊不太一樣，比如地區或是團員都不一樣，演出的方式也都各有特色，所以目前沒有什麼惡性競爭。(B-3-4-1)」

受訪者 B 表示，每個團體都有不同的特色，因此不會有這方面的問題。根據受訪者 C：

「其實音樂會沒有什麼惡性競爭，基本上你音樂會要同一天演也很難，但基本上就算同一天演也沒有所謂惡性競爭，因為其實就是他會吸引他的族群，你會吸引你的族群，只是說你有沒有打對點，就是你的目標族群有沒有照你所想的來，如果你的目標族群都錯失了，那你其他的吸引力也比較少其他族群就也比較少，這樣你的音樂會就會很少人，其實主要是這樣子，應該說箏樂環境還沒有大到說讓你可以惡性競爭吧我覺得，像那種打同一天，然後票價你 300 我 100 的這種好像還沒有。(C-3-4-1)」

受訪者 C 表示，基本上要大家再同一天辦音樂會，然後刻意打壓票價，這種情況太難了，而且每個團體吸引的族群不一樣，因此很難有惡性競爭。

綜觀上述，箏樂團目前都沒有所謂惡性競爭。

4.3.5 售票通路管道

售票是目前傳統表演藝術團體主要收入來源，因此在售票的通路管道上必須多元化，讓消費者更方便。根據受訪者 A：

「弟子們就會自己去消耗推銷掉那些票，他們會自己去推票。然後我跟另一個老師自己的，是用兩廳院售票系統的，我覺得其實這樣子比較單純。(A-3-5-1)」

「在經營的過程裡面會認識一些比如說是 DJ、主持人，或者是一些專門做行銷的，比如說文化局裡面的人，那我們就可能會請他們幫我們宣傳，然後他們也會幫我們推票跟帶一些朋友來聽，效益最大的還是以親朋好友為主。(A-3-5-2)」

「網路上的話，我覺得網路比如說 Facebook 好了，Facebook 畢竟都自己的朋友為主，搞到最後感覺好像只是在告訴大家我要做這件事情，要讓人家真的來聽有點困難，大家只會覺得說你演出好多好像在炫耀什麼，其實真正在網路上做宣傳不太有效，一般真的都還是要你親自一個一個去邀請，那我是平常是比如說我知道這些人很有宣傳力道，我就會常常去跟他們見見面啊，聊聊天什麼的，建立好彼此的關係，我覺得人與人之間還是要直接見面，不要那麼依賴相信網路。(A-3-5-3)」

受訪者 A 表示，他們主要是團員們去推票，或是兩廳院售票，特別是受訪者 A 覺得人脈是很重要的，多去跟宣傳力道大的人接觸，他覺得是比網路宣傳成效好的。根據受訪者 B：

「有的會電話買，有的會在網路平台買，有的會來教室買，也會有一部分是團員的推銷。當然最大效益大概就是網路跟團員的行銷。(B-3-5-1)」

根據受訪者 C：

「還是團員，接下來才是其他，像兩廳院就有他的系統，所以像我

們網路就是引導，引導網友去網路購票，像這次有那個藝 FUN 卷，那個我們也有去申請，我們會去讓我們的目標群眾可以找到自己，而且是最快最方便拿到手的方式，因為如果太麻煩很多人就會想說算了，因為大家基本上都是有一點興趣，但是如果購票上太麻煩大概就結束了。(C-3-5-1)」

受訪者 C 也表示，團員推票，再來也是兩廳院的售票系統，他們會去做引導，讓消費者好購票，以免因為購票麻煩而喪失消費意願。

綜觀以上訪談資料，大多數還是採取兩廳院的售票系統，以及成員們各自的推銷，是目前箏樂團的主要售票通路。

4.3.6 網路行銷

現代科技日新月異，網路已是現今人們形影不離的，因此透過網路行銷可以有有效的普及各個消費族群。根據受訪者 A：

「我們有粉絲專業，但是我覺得那個只是紀錄而已，不過還是會有人會透過粉絲專業來買票，就是私底下的私訊還是會有，只是那是少數。(A-3-6-1)」

「除了粉絲專業外也沒有再多架設什麼網站，畢竟我們的專業不是在這裡，也沒有那麼多的資金支持我們做這件事情。(A-3-6-2)」

而根據受訪者 B：

「主要是 FB 粉絲專業跟 LINE 這種網路平台，主要就是這樣，也只能這樣。(B-3-6-1)」

再根據受訪者 C：

「我們都會全部引導到購票系統去，因為除非你像雲門那種很大的團隊他們有他們自己的行政團隊去架設一個自己的平台，不然一般像我們這樣小的樂團沒有那麼多經費跟人力去架設這些，因為你根本也沒有那麼大量，所以你反而要善用現有的就可以的，你只是重點是怎麼把觀眾族群引道你設好的管道去買票。(C-3-6-1)」

綜合以上訪談資料，我們可以發現普遍箏樂團沒有辦法以及資源，去自己架設一個平台網站，因此他們都仰賴 Facebook 粉絲團以及 Line 等等網路平台，受訪者 C 就表示，他們應該善用現有的資源，去宣傳以及引導購票。

表 4- 3 本章節之統整分析-3

	A	B	C
刺激觀眾出席率	多累積人脈，幫忙推銷	以演出多元來吸引觀眾興趣	以團員推銷為主
優劣分析與行銷創新	無創新，覺得網路行銷效果有限	了解當地消費族群，以策劃行銷策略	根據表演內容，走不同行銷策略
經營之差異	無差異	加入網路行銷	加入網路行銷
避免惡性競爭	無惡性競爭	無惡性競爭	無惡性競爭
售票管道	兩廳院售票 團員售票	兩廳院售票 團員售票	兩廳院售票 團員售票
網路行銷	Facebook Line	Facebook Line	Facebook Line

資料來源：本研究整理繪製

4. 4 專業表演藝術人才之培訓策略

4. 4. 1 進駐校園進行藝術教育扎根

學校教育是最能讓孩子們接觸到藝術的方式，但由於現在社會風氣，讓台灣的教育環境不管在哪個求學階段都存在升學的壓力，也導致了表演藝術團體在進駐校園進行藝術教育扎根的計畫上遇到許多困難。根據受訪者 A 表示：

「我們沒有進駐校園，就是我們不是什麼駐校的音樂家，但是培養新人當然是以南藝大為主，因為南藝大目前有一個世界樂團，而我現在在那邊帶，加上我自己也是南藝大畢業的學生，所以就變成說，的確很多新人都是從南藝大培訓出來的。(A-4-1-1)」

「我們創那個世界樂團的目的就是透過讓同學來學習來推廣世界音樂，今天你不可能說你來上日本箏，你就會變成日本箏演奏家，那是不可能的事情，但是你透過來學習，你會更認識這個東西的文化，會更認識他，然後你可能會發現，原來要這樣去欣賞、要這樣去聽，我們在建立的是聽眾不是演奏者。(A-4-1-2)」

「第一年培養這些新人的時候，主要是讓他們先從簡單的曲子開始，但是各種形式都會讓他們去嘗試，比如傳統的、唱歌的、演奏的、流行的等等，甚至像一些比較小型的演出會帶著他們一起出去演，給他們上舞台的機會，讓他們可以跟著舊生和我一起演穿著日本傳統浴衣演出，不只是演奏上，包括服裝跟頭髮，讓他們體驗整個日本文化的感覺，用這樣子的方式讓他們對日本音樂有一個初步的概念，然後真的有先想要學習的，第二年就會留下來了，然後基本上都會持續學習。(A-4-1-3)」

「如果第一年就離開了的人就當作緣分，像是之後如果有音樂會或者是有什麼相關的活動，他們可能都還是會來參與，比如說來聽音樂會，甚至是帶人一起來聽，所以其實在學校進駐的目標一直都是以建立聽眾為主，訓練演奏人員方面，就要看學生的積極度。(A-4-1-4)」

受訪者 A 表示，他們不是進駐校園的音樂家，但他們本身培養人才都是從台南藝術大學學生為主，因為 A 樂團的團長本身就是南藝大畢業，加上目前在南藝大帶領世界樂團。而受訪者 A 覺得他們在樂團建立更多的是聽眾而不是演

奏者，因為他們覺得要當演奏家必須花很多時間跟興趣去練習，因此不是會一點點就是日本箏演奏家，留下來繼續練習的，他們也很願意去教導，但要看學生的積極度。根據受訪者 B：

「有進駐校園培養新人，由學校招生，我們去教育，比如說寒暑假是最容易招生的，舉辦冬、夏令營這類的，都可以提升招生率，讓我們可以培養更多新人。(B-4-1-1)」

受訪者 B 表示，他們一直有在進駐校園培養新人，長期有在跟國小合作，也會舉辦活動提升招生率。根據受訪者 C：

「早期蘇老師他們有，但現在因為現在疫情要進駐校園也比較難，因為進駐校園和一般你去學校教不一樣，像我之前也有在國小教，可是那感覺是不同的，因為國小你感覺是去上一般社團課，可是進駐校園一般是說學校可能還會跟你去配合一些活動，然後可能他還會有一些東西是 PUSH 這個目標的，就是學校會有個長期的規劃可能怎樣配合比較好，比如若可能這禮拜先亮相，然後哪個禮拜開始上課之類的，就是他會有一系列的規劃，所以進駐校園要找到長期配合的才行，以前有但是現在目前就沒有這一塊。(C-4-1-1)」

受訪者 C 則表示，現在因為疫情要進駐校園也有困難，而且進駐校園應該是長期配合學校規劃之類的，跟一般只是去上上社團課不太一樣，而這部分以前有現在沒有。

4.4.2 專業人才之培養

一場完美的演出，不僅要有台上的表演者，也需要幕後各個不同的工作人員，才能完成一場完整的演出，而表演藝術團體裡面，通常都是由表演者在身兼多職去完成，包括創作、行政、設備以及管理等等，而這方面就是表演藝術團體必須培養的。根據受訪者 A：

「一開始是帶著人做，就可能我帶一個然後叫他去想要怎麼做，讓他先看我怎麼做，然後讓他試試看要怎麼做，然後到現在我覺得已經有一些人做起來了，已經可以整個流程做的非常非常好，然後把大家都主持的很好，就是透過活動在帶人，給他們一個實戰的經驗，然後我也會陪她們從一開始做到最後，然後再來觀察。(A-4-2-1)」

「我的行政人員在訓練的時候不會太多，就頂多一次帶兩個人，其他人就專心演出，可是就是兩、三個人的行政團隊也是很有效的運作，而且他們會知道我的想法跟做法，我覺得這樣子比較可以把我想做的方向跟價值觀，好好地扎根下去，而且比較不會太混亂。(A-4-2-2)」

受訪者 A 表示，他都是帶著人一起做，先看他怎麼做，再慢慢放手交給其他人做，因此培訓行政人員也不會一次太多人，頂多帶兩個人，他覺得一次帶一點人比較穩扎穩打，也不會太混亂。根據受訪者 B：

「一開始都是我自己在做行政那些工作，後面慢慢地放給比較大的孩子去幫忙做，培養的方式通常是手把手這樣慢慢教慢慢帶，因為我們也不夠大團去做那邊多的分工，所以培養這分面的人才就比較少。(B-4-2-1)」

根據受訪者 C：

「其實我們團主要是我們自己，所以我們創作的話大部分都是我們自己的老師，要不然就是去找其他的老師作曲，所以基本上我們沒有培養，因為你要在一個業餘的樂團這樣做其實也是很困難的，就是我們會推動這些老師，像笛子老師，他獨奏或是什麼演奏都是非常強的，但是可能他編曲的經建就沒那麼多，但是我們就可以推他

像我們這次演出我們想加入笛子，就請老師幫忙編曲這樣子，我們比較採用這種方式。因為基本上什麼培養那些都是非常大型的他才會有辦法這樣做，包括行政，其實行政大部分也都是我在做而已，所以你說培養其實還是比較困難的。(C-4-2-1)」

而受訪者 B 跟受訪者 C 則表示，他們大多數是團長自己做行政工作，受訪者 B 也會培養一些行政人才，但是少數。受訪者 C 則是在創作的部分會請各個分部的老師去幫忙。而他們皆表示在培養行政人才方面都是比較困難的。

4.4.3 國際創作者交流與優缺點

台灣的藝術在近年來也開始走向國際，而箏樂團在這部分的發展又是如何。根據受訪者 A：

「國際專業創作者我們現在還沒有，但是我們有邀請台灣很優秀的作曲家來幫我們寫曲子，因為我們本身就算是外國的音樂，我們現在在日本現有的曲目我們就已經演不完了，還不到覺得有需要去做創作的地步，而且我希望大家先記住一些經典的作品，等到很多團體都可以演奏同樣的樂曲以後再去慢慢做改變。但我自己的音樂會，的確有在邀請一些有名的作曲家幫我們寫曲，因為我們還是希望可以做出跟日本很不一樣的東西。(A-4-3-1)」

「我覺得新的作品就不用去討論他的優缺點，因為音樂的好與壞很客觀。」

受訪者 A 表示，他們本身日本文化就算是國外的音樂，但還是有邀請一些台灣的作曲家幫他們寫曲子，不過他們希望先帶給觀眾一些日本經典的作品，慢慢再做改變。根據受訪者 B：

「沒有，目前沒有那麼多資金可以讓我們去引進那些。這個在台灣

也很少箏樂團有，很少數，幾乎沒有。(B-4-3-1)」

根據受訪者 C：

「這部分目前我們還沒有。(C-4-3-1)」

而受訪者 B 跟受訪者 C 則表示，他們沒有那麼多資金去引進外國資源，所以在這方面目前沒有。

4.4.4 培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新

表演藝術上的創新，對於表演者來說也不是說創新就能馬上創新的，如何培訓，及訓練表演者也是一道關卡。根據受訪者 A：

「我覺得創新比較少，主要還是以基本功為主，所謂基本功就是包含了演奏，再來就是一些日本的美學觀、價值觀，然後就是一些演奏日本音樂該有的氣質或是想法，我覺得這個很重要，日本傳統音樂的中心思想要先有，所以創新倒是沒有，我覺得傳統音樂文化在訓練的一開始，我不認為就要創新，那這樣子不能說是傳統音樂文化。(A-4-4-1)」

受訪者 A 表示，因為他們要傳遞的是日本的傳統音樂文化，因此他不認為要創新，應該要以基本功為主，包含演奏跟日本的美學與價值觀等等，都是很重要的。根據受訪者 B：

「這部分主要是給比較大的孩子他們去用自己的創意來創新，或是結合學生自己本身的才藝去演出。(B-4-4-1)」

根據受訪者 C：

「所謂的創新有分兩種，一種是只是自己先嘗試看看的，另外一種是說你要出去演出是可以被大家接受的，那是程度差非常多的，平常當然學生可以自己試很多東西，可以自己嘗試各種變化，是可以的，問題是你可不可以拿出去演，那才是個問題，所以我們會用另一種方式去看，看可不可以推出去演出，所以目前還是推老師比較多，因為他們比較可以去做這一塊，就是說他們的程度是比較可以推出去演出的。但是如果是比較小的表演，有學生想嘗試我們還是會讓他去嘗試。這部分也是我們還要慢慢去加強的，因為我自己之前是念台藝大的表演藝術研究所，我們也是強調創新跨領域，我們會看很多表演，但是就會發現有些所謂的創新根本不是創新，也些說是跨領域也只是把兩個加在一起，但是根本沒有融合在一起，我們就會覺得這很奇怪，所以我們會比較小心在這個所謂的創新上面，在這個創新上就會把關比較嚴格一點。(C-4-4-1)」

受訪者 C 則表示，創新有分兩種，一種是自己嘗試，一種是出去演出可以被大家接受的，因此這部分她們還要再慢慢加強，而他們在創新的部分把關會比較嚴格一些，因為他們覺得把兩個加在一起可是沒有融合，這種的不算創新。

表 4- 4 本章節之統整分析-4

	A	B	C
進駐校園	無，只是人才多為台南藝術大學學生出身	長期與國小合作	現今因疫情關係較難進駐
專業人才培養	一次帶少數人	大多團長負責	大多團長負責
國際創作者交流	本身就算國外文化，會邀請台灣作曲家交流	無	無
表演人才創新	無創新	讓孩子自由發揮	尚無

資料來源：本研究整理繪製

4.5 與其他行業之合作策略

4.5.1 民間機構或學校團體合作

因為箏樂團本身消費族群較單一，主要族群就是喜愛古箏的觀眾，因此多跟其他機構或是學校合作，使樂團更多元，吸引更多不同的族群，也是一種經營方式。根據受訪者 A：

「民間機構的話，我們跟很多協會都有一些關係，主要都是跟日本文化方面有關的。(A-5-1-1)」

「優點當然就是，比如說和服大家可能都很喜歡，那大家可能就會為了和服來看這個活動，然後來了之後認識日本箏跟音樂，這個我覺得是很大的優點，然後第二個是，你也可以從跟不同的日本文化領域的菁英的老師們學習很多事情，像是他們在留日的經驗，或者是在台灣發展日本文化的一些甘苦談，又或者是台灣日本文化的資源在哪裡，這些都是大家可以互相分享的。(A-5-1-2)」

「缺點的話可能就是，有時候變成音樂本體就比較不會那麼受到重視，畢竟你被分散掉了。(A-5-1-3)」

受訪者 A 表示，他們大多是跟日本文化有關的協會合作，比如他們跟和服相關的合作，很多觀眾可能是來看和服的，但是也就順便認識的日本箏跟日本音樂，還有就是可以跟其他日本文化不同領域的老師們，學習與分享很多經驗。而缺點則是，觀眾的目光會被分散，因此音樂本體可能會比較不受到重視。根據受訪者 B：

「像五王國小那邊有一個創意跳鼓陣，會跟他們進行合作，因為我們也是在他們學校進駐。優點當然就是可以吸引不同的觀眾族群，那合作上的缺點，當然就是動線上的安排，一定是最大的缺點，他們進退場加上我們的樂器移動，都是需要調整的。除此之外也會跟很多不同的表演藝術團體合作交流。(B-5-1-1)」

受訪者 B 表示，因為長期與五王國小合作，因此也會跟學校的另一個團體——創意跳鼓陣合作，優點一樣是可以吸引不同的觀眾族群，缺點則是動線上的安排比較麻煩。根據受訪者 C：

「這部分可能比較算是在贊助的部分，就像這次年度音樂會就有其他樂器行或是其他單位贊助，主要就是贊助的部分比較多，那這些當然我們可能就會在宣傳海報上面或是網路上面會有註明之類的。
(C-5-1-1)」

受訪者 C 則表示，他們的合作大多是在贊助的部分，比如音樂會會有其他樂器行或是其他單位等等，那他們就是在宣傳海報及節目本上幫他們宣傳，也是另一種合作形式。

4.5.2 企業異業合作

根據受訪者 A：

「有在尋求類似的合作機會，但是現階段沒有，還有待努力。(A-5-2-1)」

根據受訪者 B：

「目前沒有。(B-5-2-1)」

根據受訪者 C：

「跟剛剛那個可能就差不多吧，我們比較沒有那種大型的合作。(C-5-2-1)」

綜觀上述訪談資料，目前箏樂團大多還沒有跟企業合作，還在尋找更多機會合作。

4.5.3 公部門、學術單位輔導計畫

演藝團體難以單從票房收入來平衡支出的困境，似乎是舉世普遍的現象。如今，政府賦予演藝團體非營利組織的地位，可謂紓解無法獲利又要課稅的困難，而除了這些，公部門及學術單位的輔導計畫也是表演藝術團體需要注意的地方。根據受訪者 A：

「公家機關的部分，我覺得都是一個很曖昧的關係，但是基本上，會願意來接觸我們的都是支持我們的，當然大家也都會給我們一些建議，那是否要接受這些建議都要考量。(A-5-3-1)」

根據受訪者 B：

「沒有，公部門不太會做這種事，我們是有立案，但是文化局不會輔導。很多表演都會有文化局合作，但是那個是我們要自己去申請補助，不過補助的錢通常也不多，他也沒辦法給很多，所以節目表會寫文化局但是不是他們給我們什麼指導或是計畫，是他們給我們一些活動補助。(B-5-3-1)」

根據受訪者 C：

「應該沒有，因為這個東西可能要像谷方當代那種表演團體，有十大傑出團隊之類的那種，公部門可能才會有計畫那些，其他機會大概是比較少的。(C-5-3-1)」

綜觀上述訪談資料，我們可以發現公部門通常沒有輔導計畫，只是辦活動會有補助，因此會註明公部門。也可以發現，大多數的資源可能在某些團體，

其他資源則較少。

4.5.4 公部門、學術單位對樂團自主性活動的態度

對於傳統表演藝術團體來說，除了消費族群的支持之外，政府公家單位的支持也很重要。根據受訪者 B：

「基本上也是鼓勵，因為公部門有很多藝文演出的場地，所以他們也是要鼓勵各個團體來表演，文化局也會通知說他們有什麼活動看我們要不要參加這樣，那我們也是要常常演出大家才會記得我們，才會給我們資源，不然如果都不太出來活動你可能要申請場地那些就不一定那麼好申請了。像這陣子疫情文化局也有一些紓困計畫，那個他們就會安排我們去哪些地方表演，當然這些就是要你都有常常在演出，他們才會安排你才會去幫你。(B-5-4-1)」

根據受訪者 C：

「基本上就是你想做就做，他們不太會管你，因為光是台南市就有好幾百個團隊，他們不用管理也有很多活動，基本上他們不太會去限制你，但是也不太會去鼓勵你，除非說你提出案子，他們每年會有兩次審核，可能會補助一些費用，但是大概比例都很低，你只要不是傑出團隊的話基本上補助都是很少的，但是基本上他不太會管你要做什麼，他只會叫你要定期把你們的訊息給他，就比如你今年做了哪些活動，就列表格給他這樣，表示你這個團體有在活動，不是靜止狀態，因為靜止狀態太久，可能兩三年都沒有活動的話，他就會取消你的立案，因為立案就是被公部門管理，他只要定期知道你在幹嘛就可以了。(C-5-4-1)」

「但他偶爾會發訊息，比如最近他們就希望表演團隊可以多跟藝陣合作等等。(C-5-4-2)」

綜合上述訪談資料，公部門對於樂團自主性的辦活動，大多是鼓勵，不會去限制，且每年必須定期將樂團活動訊息給公部門，以免因為太久沒活動而被取消立案。而近期，因為疫情的關係，公部門也會釋放一些活動訊息，幫助樂團度過目前困境，或是希望促進跟其他傳統表演藝術團隊合作等等。

表 4- 5 本章節之統整分析-5

	A	B	C
民間團體或學校	多與日本文化相關協會合作	與國小合作	樂器行等其他單位
企業異業合作	無	無	無
公部門、學術單位輔導計畫	會給一些建議	無	無
公部門、學術單位的態度	鼓勵加上偶爾安排場地給樂團表演	不會限制，只要每年有活動	不會限制，只要每年有活動

資料來源：本研究整理繪製

4.6 經營現況與未來規劃

4.6.1 經營困難與解決

不管是哪種經營模式，一定或多或少會遇到一些困境，如何將困境化解，轉危機為轉機，也是決定成功的一大關鍵。根據受訪者 A：

「最現實的就是錢，沒有經費的問題，真的很窮，解決方式的話，售票是一種，但是只有售票的話可能還是不夠支持所有的來源，變成就是要拉贊助，然後要尋求政府的支持跟贊助還有私人的贊助，這是最辛苦的。(A-6-1-1)」

還有根據受訪者 B：

「當然錢是很大的問題，解決方式大部分就是自己掏腰包來解決，然後努力多賺點錢，多收一些學生，收學生的話真的要長期的去做，然後自然而然問題也會慢慢解決。(B-6-1-1)」

受訪者 A 與受訪者 B 都表示，經費是最大的問題，包括樂器等硬體設備也都需要經費，解決方式大多是售票、尋找贊助、自掏腰包與多收學生等等。根據受訪者 C：

「主要是現在小朋友變很少，因為少子化，另外一個是，可能大家錢也賺比較少，所以就算有小孩也不一定會來學音樂，早期創辦人蘇老師那時候幾乎都是小孩子，但是現在團隊裡可能只剩三分之一小孩，幾乎都是大人比較多，因為小朋友雜事比較少，能訓練的時間比較多，在訓練跟演出上就比較快。像現在大人比較多的話在曲目上阿，表演形式上都會跟著有所改變。那解決方法就是要面對它看你要不要改變，看是不是要把原本以小孩為主的團隊轉成大人為主小朋友為輔的團隊，類似這個方法。(C-6-1-1)」

而受訪者 C 則表示，他們最大的難關是小朋友變少，能訓練的人才也相對變少，因為成年人的時間相對有限，解決方式則是隨著樂團的組織變化，表演形式上也跟著改變。

4.6.2 成功的關鍵因素

本研究設定的對象，雖都是箏樂團體，但各具不同特色與目標，因此本節探討他們各自成功的關鍵因素。根據受訪者 A：

「我覺得獨特性是必須的，畢竟日本傳統音樂在台灣就是沒有人在做，那就變成我們在這方面有很大的特色，再來第二個就是我覺得服裝方面，因為我們都是穿和服演出，那這這個也會變成是一個特色。(A-6-2-1)」

「我們兩個的個性也比較願意接受別人的指教這樣子，因為這樣子也在很多人的建議和支持下做了很多嘗試，願意接受、願意改變我覺得是一個很大的可以持續下去的原因，才會讓越來越多人更支持我們。(A-6-2-2)」

受訪者 A 表示，獨特性是必須的，演出內容與演出服裝都是他們的特色，再來就是願意接受別人的指教，勇於嘗試，才會獲得越多人的支持。根據受訪者 B：

「主要是曝光率，以前常常辦小的活動，大型的也有，主要就是每年固定的演出，跟一些小型的演出還有關懷演出，還有可能學校有一些營隊那些，就是你每年都要做好一些基本的計畫，每年要做的固定演出跟一些小的演出，像我們每年過年都有演出，還有我們的年度音樂會。(B-6-2-1)」

受訪者 B 表示，曝光率很重要，除了每年固定的大小型演出，還有一些社區關懷演出，加上學校營隊表演等等，活動越多曝光率越高，也會讓觀眾更記得自己。根據受訪者 C：

「我覺得還是慢慢累積，我們的招生等等大多是口耳相傳比較多，當然最近也會利用網路，但大多還是口碑傳出去，可能家長覺得小孩在這裡學得不錯，其他人問的時候他們就會講，但這部分可能就只侷限在家長之間，但是一些上班族有興趣的還是從網路比較多，所以也是要掌握一些網路的宣傳，就是你要讓自己的訊息可以傳出去。以前可以靠口耳相傳是因為那時候小朋友很多，但是現在不一樣了。(C-6-2-1)」

受訪者 C 表示，他認為最重要的是累積口碑，口碑越好，學生則越多，能培育的表演人才等等也就越多，還有就是網路的行銷也很重要，因為現在很多

人的資訊都是從網路。

4.6.3 未來經營發展方向

除了現在的經營模式，未來的方向與規畫也很重要。受訪者 A 在台灣是一個專業的日本邦樂樂團，在這領域已非常具有代表與地位，但受訪者 A 表示他們還是要不斷在藝術的道路不斷提升自己，並且希望能獲得日本傳統音樂界的認同。再來還有希望能訓練出一批專業的表演者，他希望如果哪天他不在了，還是有人可以繼續傳承下去。根據受訪者 A：

「基本上我們當然是在自己的藝術性上要再往上提升，這是一個，然後可能會希望尋求更多國際上的支持，可以走出台灣表演，其實我們已經經常去日本表演，也經常去中國大陸了，只是說希望日本傳統音樂界可以再更認定我們。(A-6-3-1)」

「再來就是想要訓練出一批可以做我現在在做的事情，因為我們今天能夠走到這一步，事實上是因為有很多人的支持，可是很辛苦很不容易做，一旦哪一天我們不在了，或是發生什麼事可能我不能再彈琴了，我不能再做這些事情了，我希望有一批人是可以有效並且持續的去做我現在做的事，我覺得這樣就不枉費我這麼辛苦帶大家去演出及培養，對我來講傳承這件事情可能我自己更重要。(A-6-3-2)」

根據受訪者 B：

「主要還是每年的例行音樂會，還有招進更多的心血，不然就也延續不下去。(B-6-3-1)」

受訪者 B 表示，他最主要要繼續辦每年的音樂會，以及招收新血，培育新人，才能繼續延續這個表演。根據受訪者 C：

「之前我們都以國樂為主，這次演出就加入了大提琴之類的，但我們之後想再融入更多西洋樂器，所以我們會再多去找各個老師來幫忙編西樂跟國樂的合奏等等，我們希望可以讓我們的演出更多元。音樂從來重點不是分他們從哪裡來，而是怎麼融合在一起，所以這也是我們想多去嘗試的部分。本來我們是比較多在古琴跟古箏的融合，現在想往中西樂融合的部分多發展。(C-6-3-1)」

受訪者 C 則表示，他們希望能讓演出更多元化，原本都是以國樂為主，未來希望能往中西樂融合的部分多發展。

4.6.4 對其他箏樂團之建議與想法

對於其他箏樂團的建議與想法，受訪者 A 表示，這條路很辛苦，希望大家不要放棄，因為一旦放棄了，要再重來就要完全重投，因此只能繼續不要回頭。根據受訪者 A：

「就是希望大家不要放棄，因為一放棄就什麼都沒有了，你現在一放棄你過往的那些光輝，就完全變成回憶，你如果要再重來就是要重頭開始做了，可能一陣子沒出來大家就忘記你了，而且可能資源馬上就被吸收掉，所以這個是不歸路，你只能繼續做，你沒有回頭的選擇。(A-6-4-1)」

「古箏在台灣大家都很熟悉了，那大家為了要生存下去必須要變出新的或者是更好的東西，那個是不一樣的，所以我覺得我們兩個樂器在台灣的發展上，在本質上是不一樣的。(A-6-4-2)」

根據受訪者 B：

「每個樂團都做好自己的事情，我覺得沒有什麼可以建議的。但是

我個人覺得演出的代價是很大的，真的很忙也會很煩，資源也很有限，這些都是需要大家繼續努力並堅持下去的。(B-6-4-1)」

受訪者 B 也表示，演出的代價很大，資源也相當有限，大家都需要繼續努力並堅持下去。根據受訪者 C：

「主要是你要選對族群，你選擇老的族群可能都彈流行曲他們就沒辦法有太多的共鳴。當然你有多餘的錢可以去支撐你想做的區塊的話也是可以，但是如果你有要養活自己這些問題的話，就還是得去看看觀眾喜歡的區塊在哪。(C-6-4-1)」

受訪者 C 則表示，要選定自己的消費族群，針對他們去設計演出內容，畢竟還是需要觀眾喜歡才有消費，但如果有多餘的資金可以支撐自己想做的演出形式，也是可以繼續堅持自己想走的道路。

表 4- 6 本章節之統整分析-6

	A	B	C
經營困難與解決	最大的問題是經費問題，多尋找贊助等方式解決	最大的問題是經費問題，多尋找贊助等方式解決	少子化使得學生與人才變少，表演形式跟著改變已解決問題
成功關鍵因素	獨特性以及勇於嘗試	曝光率	品牌的累積
未來經營方向	獲得日本傳統音樂界的認同，以及傳承日本文化	招收新血，培育更多人才延續表演	演出多元化，嘗試中西樂的融合

資料來源：本研究整理繪製

第五章 結論與建議

本研究主要探討表演藝術團體中，以箏樂團為主的創新經營模式，之中以「南藝大日本樂團」、「荷絃箏樂團」、「農園琴箏社」為研究對象，並以半結構深度訪談、文獻探討以及訪談資料統整分析，本章綜合整理與歸納各受訪者的訪談內容後，得到下列結論，並提出相關建議。

5.1 研究結論

一、自我定位與鎖定消費族群

不管是箏樂團或是現在市場上的任何品牌，不外乎都需要擁有獨特性與品牌形象。例如在訪談中，本研究發現南藝大日本樂團在這方面就將自己的定位放在日本傳統音樂，立下了他們的獨特型與品牌形象。除了傳統的在舞台與觀眾互動了解觀眾的喜好，現今網路的發達，也方便箏樂團鎖定消費族群，使用QRCode 掃描填問卷，使得箏樂團了解觀眾的喜愛與想法建議，不只讓樂團減少人力統計資料，也增加觀眾填寫的意願。

二、專業人才培養

箏樂團需要的專業人才範圍很廣，包含創作、行政、技術、管理以及表演人員等等，都是箏樂團需要培養的人才，其中創作需具有作曲基礎、豐富的音樂知識和大量的靈感，因此是最難培養的，也是各個樂團非常想培養但是現階段較缺乏的人才。而行政、技術以及管理等等幕後的人才，因為箏樂團的經費相當有限，大多是由一人分飾多角色，但一個人的力量有限，因此在這方面是箏樂團需要再多加訓練的部分。表演人員則是相較之下比較容易培養的，許多樂團從基礎教育的校園開始扎根，慢慢培養出專業表演人員，受訪者們大多數都表示從小培養相對來說是比較容易輕鬆的。

三、經營與行銷策略

除了一般傳統的行銷手法，與網路行銷售票，受訪者們皆表示售票方式多以兩廳院售票系統，現在已經可以在很多地方都可取票，包括超商買票取票。表演內容逐漸走向客製化，表演曲目以客戶與觀眾的需求為主，以吸引觀眾群。

箏樂團的經費相當有限，除了商演之外，不外乎就是需要拉贊助，或是與

異業合作，有的樂團會跟學校長期合作，啟發孩子的藝術能力；有的會與相關協會合作，一起傳承傳統音樂文化。或是與公部門、學術單位或企業合作舉辦活動或研習等等，這些都是可以使箏樂團更能永續經營。

四、創新策略

本研究訪談的對象們，大多數在創新這部分，選擇在表演形式與表演曲目上創新，融入能讓觀眾有更多共鳴的元素，加上燈光效果以及跳脫傳統靜態的音樂會形式，加入舞蹈、藝陣等等動態元素，讓觀眾不只聽覺享受，在視覺更是如此。而在其他的創新部分，大多是加上網路宣傳等等，沒有太多的創新。

五、未來展望

大多數箏樂團，最大的期望就是能將這項傳統音樂傳承下去，他們希望可以一直持續培育新的表演人才，讓這份傳統音樂文化繼續流傳，除了創新與跨界結合之餘，也希望將這份傳統保留下來，這也是現在政府近年來一直想延續下去的。

5.2 研究建議

本研究以箏樂團的創新經營模式為基礎，針對箏樂團進行半結構深度訪談，建議未來學者們能在更多資源下，更深入的研究。目前箏樂團的行政人員資源，大多是訓練自己的團員，或是團長自己一人負責多項工作，可以省下不少資金，但相對的一人能做的範圍有限，行銷資源等等就相對的有限。

近幾年，政府也一直不斷的在促進各個團體跨界合作，希望可以透過融入各種不同元素來吸引觀眾，因此箏樂團在各公部門、學校機構與民間機構的合作之下，透過推廣、產學合作、商演等等過程，將其不同的風貌表現給社會大眾。但這兩年，因為新冠肺炎（COVID-19）疫情的影響，大大的重創了各個音樂產業，因為各場音樂會的取消，讓所有團體受到許多波及，即便政府有實施紓困計畫，但也只能補回一點，因此筆者建議在這種情況下，轉型將音樂會改為線上直播，是一大方法，再如今網路發達的社會，用直播的方式演出，不只不限場地限制，也能有效的打響知名度。本研究以上所提的結論與建議，皆希望箏樂團能永續傳承與經營，並希望能提供其他箏樂團體在未來經營規劃之參考。

參考文獻

一、 中文

1. 文化部（2020），國內外文化產業訊息及趨勢分析，第二期。
2. 王皓宇（2015），計畫行為理論對觀賞表演藝術行為意圖之研究，台灣師範大學運動與休閒學院體育學系碩士論文。
3. 史經文（2015），設備設施管理與物業管理產業的商業模式創新案例分析，物業管理學報，第六卷，第一期，74-88 頁。
4. 全國法規資料庫（2019），文化創意產業發展法，取自：
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=h0170075>
5. 行政院文化建設委員會（2009），行政院文化建設委員會補助直轄市及縣市政府辦理縣市傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫作業要點，取自：
<http://www.cca.gov.tw/law.do?method=find&id=217>
6. 江奇香（2012），文化創意產業創新服務與行銷之研究，醒吾技術學院全球運籌管理研究所碩士論文。
7. 吳方渝（2018），藝術電影院經營模式的服務創新—以台北為例，政治大學經營管理碩士論文。
8. 吳靜吉（1987），談表演藝術活動與文化，台北市：行政院文化建設委員會。
9. 李法蓮（2015），傳統表演藝術團體創新經營模式之研究，南華大學文化創意事業管理學系暨碩士班論文。
10. 杜紫君總編（2009），台灣文化創意產業發展年報，台北：經濟部工業局。
11. 林瓊瑤（2017），社會企業經營模式與成長策略之探討—以金豐禾麗池米糧食契約為例，台中教育大學國際經營管理碩士在職專班碩士論文。
12. 林芳伶（2010），表演藝術團體網站內容分析之研究，圖書與資訊學刊，第二卷，第三期，25-52 頁。
13. 林月里、張儷瓊（2012），台灣箏樂發展前期（光復後至民國六十年代）之歷史回顧，中國音樂史學論集，台北：國泰文化事業有限公司。
14. 邱瑞淙、楊佳翰、徐作聖（2011），創新中介服務平台經營模式研究，行銷

- 評論，第八卷，第四期，487-502 頁。
15. 洪于展（2010），傳統磚雕工藝多角化經營之策略模式研究—以三禾瓦窯為例，國立成功大學創意產業設計碩士論文。
 16. 莊三修（2013），政府文創產業補助與府到政策績效評估之研究—以表演藝術為例，台灣大學政治學系碩士論文。
 17. 莊立民（2002），組織創新模式建構與實證之研究—以台灣資訊電子業為例，成功大學企業管理研究所博士論文。
 18. 夏學理、凌公山、陳媛編著（2002），文化行政，台北：國立空中大學。
 19. 能力雜誌編著（2003），價值創新經營實力，台北縣汐止市：中國生產力。
 20. 張儷瓊（2016），台灣箏樂發展的歷史軌跡及當代變遷，藝術學報，第九十九期，137-174 頁。
 21. 張益誠（2014），台灣數位出版產業商業模式之研究，南華大學文化創意事業管理學系暨碩士班論文。
 22. 陳詩婷（2010），科技產業之行銷競爭策略研究—以韓國三星手機為例，交通大學企業管理系碩士論文。
 23. 陳隆輝、薛昭義、黃子明（2018），社會企業商業模式關鍵成功因素之研究，中山管理評論，第二十六卷，第三期，381-414 頁。
 24. 楊政學（2011），企業研究方法，台北：普林斯頓。
 25. 楊雅惠（2018），整合行銷公司之商業模式探討—以高藝為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
 26. 楊燕枝、吳思華（2005），文化創意產業的價值創造形塑之初探，行銷評論，第二卷，第三期，313-338 頁。
 27. 蔡明田、謝煒頻、方金寶、陳建成（2008），台灣文化創意產業發展策略與法規之研究：以 Porter 鑽石模式實證，中小企業發展季刊，第七期，139-176 頁。
 28. 鄭勝分（2005），歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究，政治大學公共行政學系博士論文。
 29. 賴明弘、高姿宜（2017），以核心策略觀點探討自造者空間業者之商業模式，科技管理學刊，第二十二卷，第三期，1-29 頁。
 30. 羅世輝、黃世豪（2016），皮膚科診所創新美容醫學商業模式之研究，醫務

二、英文

1. Beyers, W. B. (2002). Culture, services and regional development. *The Service Industries Journal*, 22, 4-34.
2. Caves, R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, (pp.2-8, pp.178-200). Massachusetts: Harvard University Press.
3. Deszcz, J. (2002). Beyond the Disney spell, or escape into Pantoland. *Folklore*, 113, 83-91.
4. Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper and Row.
5. Elsbach, K. D. and R. M. Kramer (2003). Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments. *Academy of Management Journal*, 46(3), 283–301.
6. Linder, J. and Cantrell, S. (2000). Carved in Water: Changing Business Models Fluidly. *Accenture Institute for Strategic Change Research Report*, 8-10.
7. McNicholas, B. (2004). Arts, Culture and Business: A Relationship Transformation, a Nascent Field. *International Journal of Arts Management*, 7, 57-69.
8. Osterwalder, A., Pigneur, Y., and Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
9. Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Sons.
10. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California: Sage Publications, Inc.
11. Power, D. (2002). Cultural industries in Sweden: An assessment of their place in the Swedish economy. *Economic Geography*, 78, 103-127.
12. Rhodes, C. (2000). The Hollywood Novel: Gender and Lacanian Tragedy in Joan Didion's *Play It as It Lays*. *Style*, 34, 132-143.
13. Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

附錄 訪談逐字稿


訪談編號：A

訪談時間：2020 年 3 月 22 日

訪談地點：台南市善化區大同路星巴克

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>一、箏樂團表演市場的開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團自我發展的定位與創團宗旨為何？</p> <p>A：<u>我們創團的定位是想要表達我們是日本專業邦樂的團體，然後我們不只只有演奏，像我自己還有辦非常多的講座，就是我還有做推廣還有教書，所以我們不是只有演出而已，還有包括推廣的部分。比如還有夏令營的部分，像之前有辦過日本箏的夏令營，許美雪老師他們也都有參加，所以商演只是一部份，我們有商演的部分，也有推廣的部分還有教學，然後也有自我成長，因為我們兩個人現在都還有再去日本上課，然後我們每年都會在國家音樂廳辦音樂會，而且是一直都在挑戰的，就是日本的邦樂圈也都非常認同我們的實力。成立的時間大概有五、六年有了，主要是一個日本箏和一把尺八的</u></p>	<p>我們創團的定位是想要表達我們是一個日本專業邦樂的樂團，我們不只演奏音樂，我自己還有辦非常多的講座，所以我們不只有演出，還有包括推廣的部分，當然我們團體也有接商演，再來就是自我成長，我們現在都還是會去日本上課進修，並且每年都會在國家音樂廳辦音樂會，也都一直在挑戰自己。（A-1-1-1）</p> <p>希望成為一個能被日本人認同，還有被世界認同的日本邦樂團體。（A-1-1-2）</p> <p>我們兩個人又都是學中國樂器出生的，所以就代表說我們兩個人是具備雙重演奏能力，就是又可以演奏國樂，又可以演奏日本音樂的團體，但現在主要是以日本音樂的項目在發展，畢竟國樂的項目，在台灣有很多優秀的團隊，所以大家大部分找我們都是以日本傳統音樂會或是日本現代方面為主。（A-1-1-3）</p>

<p>兩人樂團。當初成立這個樂團，就像之前跟你說的，我跟楊老師，我們實際上在日本有比賽的成績，然後我們兩個人的演奏都有在 NHK 就是徵選過被全國播放過的，那我們的日本老師，希望我們可以跟我們的學生做一個區隔，所以當時是以一個希望被日本人認同還有被世界認同的一個日本邦樂團體，然後同時我們兩個人又都是學中國樂器出生的，所以就代表說我們兩個人是具備雙重演奏能力，就是又可以演奏國樂，又可以演奏日本音樂的團體，但現在主要是以日本音樂的項目在發展，畢竟國樂的項目，在台灣有很多優秀的團隊，所以大家大部分找我們都是以日本傳統音樂會或是日本現代方面為主，也是希望可以在台灣，學習日本傳統音樂上有些區別。那原本是兩個老師自己的樂團，後面是看樂曲的需要再帶學生表演。</p>	
<p>2.貴團曾透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>A：基本上會找我們的，大多是日本文化相關的團體，然後他們比較少看過我們的東西，那其實與其說你說他們要了解古箏的表演，倒不如他只是希望大家藉由一個表演，然後去認識，原來日本的樂器長這個樣子，</p>	<p>大多是日本文化相關的團體，然後他們比較少看過我們的東西，那其實與其說你說他們要了解古箏的表演，倒不如他只是希望大家藉由一個表演，然後去認識，原來日本的樂器長這個樣子，內容跟一般古箏的表演會有一些區別，我們是日本文化而不是只是音樂那麼簡單。（A-1-2-1）</p>

<p>所以我覺得那個，<u>內容跟一般古箏的表演會有一些區別，因為我們是日本文化而不是只是音樂那麼簡單。</u></p>	
<p>3.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費族群？</p> <p>A：<u>基本上會來聽我們音樂會的人，大部分是以喜好日本文化的人為主，然後再來是音樂圈的人。</u>我覺得喜歡國樂的人、喜歡古箏的人，真的不見得喜歡日本音樂，喜歡日本音樂的人也不見得喜歡國樂，然後到後來你會發現，<u>喜歡我們的族群跟喜歡國樂的族群是很不同的一群人，甚至，喜歡西樂的人但不喜歡國樂的人，都還蠻喜歡我們的，這種的人都是有的。年齡層的話，尺八比較是以年長的人為主，但是日本箏，我覺得什麼年齡層都有，從小朋友到退休的阿姨、叔叔們都有，日本箏還蠻廣泛的。</u></p>	<p>基本上來聽我們音樂會的人，大多是喜好日本文化的人，再來才是音樂圈的人。（A-1-3-1）</p> <p>喜歡我們的族群跟喜歡 國樂的族群是很不同的。（A-1-3-2）</p> <p>喜歡日本箏的年齡層很廣泛，從很小的小朋友到退休的阿姨、叔叔們都有。（A-1-3-3）</p>
<p>二、箏樂團表演型態之創新</p> <p>1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>A：<u>節目設計要看，今天要辦的活動項目是什麼。如果是商演的話，那你當然要看，是否配合對方的需求，比如說他要辦一個，像我們明天要去演一個花藝展，就是百貨公司花藝展的開展，是日本的花藝展，那你</u></p>	<p>節目設計會看今天要辦的活動項目是什麼。如果是商演的話，當然要看是否配合對方的需求，我覺得商演主要就是要跟廠商那邊溝通跟安排曲目，但我個人的理想是，不要太以對方的需求為主，而是我覺得這個活動可能搭配什麼樣子的曲目，我也提供一些建議讓活動更完美，如果廠商整場都要我們表演流行樂曲，那我可能</p>

<p>就要去看你的東西跟他們的背景和風格那個流派，花藝的流派適不適合。當然我覺得商演主要就是以雙方的溝通，就是適不適合這個活動為主，可是我自己個人的理想是，<u>主導權不要太以對方的需求為主，我應該要提供一些建議</u>，然後把一些，<u>我認為日本人聽到，或者是，可能台灣人不熟悉，但是我們可以嘗試讓大家都去學習接受的一些曲目，適當地放在這個活動裡面，如果他整場要我們表演流行歌，那我可能就不會接這個商演了。</u></p>	<p>就不會接這個商演了。(A-2-1-1)</p>
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>A：<u>基本上日本的作品，他們現在的曲子就已經很吸引人了，我覺得應該是我們要拿出一定的自信，把我們自己做好，然後讓大家進來認識日本文化，我們不要害怕讓大家認識新的東西。雖然說可能我們演一些，我們所謂的經典曲目，大家可能沒有聽過或是聽不懂，可是我認為，那個是需要在介紹過程裡面，我們去引導他們，如何去聽、如何去學習，如何去知道這個作品的重要性，那當然也會有一些，大家比較熟悉的作品，像是比如說宮崎駿的一些曲子，或者是我們會改編一些台灣的流行歌，可是這</u></p>	<p>基本上日本的作品就已經很吸引人了，我覺得應該是我們要拿出一定的自信，把我們自己做好，然後讓大家進來認識日本文化，我們不要害怕讓大家認識新的東西。雖然說可能我們演一些，我們所謂的經典曲目，大家可能沒有聽過或是聽不懂，可是我認為，那個是需要在介紹過程裡面，我們去引導他們，如何去聽、如何去學習，如何去知道這個作品的重要性，那當然也會有一些，大家比較熟悉的作品，比如說宮崎駿的一些曲子，或者是我們會改編一些台灣的流行歌，這些流行歌可能有日文版也有中文版。(A-2-2-1)</p> <p>我覺得不需要太譁眾取寵，因為我們本來就是比較少數的文化，應該</p>

<p><u>些流行歌可能有日文版也有中文版，就是可能翻唱日本的曲子，或者是比如說像鄧麗君就有很多台灣人有唱日本人也有唱的這樣的作品，然後用這樣的曲子去當一個影子，讓大家覺得說有一種新進展或是覺得耳熟，然後再去帶領大家去認識我們認為重要的曲子。我覺得不需要太譁眾取寵，因為我們本來就是比較少數的文化，應該是要帶領大家懂得去欣賞，如果太侷限於為了讓大家喜歡而改變創新太多的話，我覺得做這個團就沒有意義了，因為我們是在台灣的第一個日本邦樂團，我們上面如果我就做得這麼流於大家喜好的形式，那其實我覺得我們做的東西就不夠國際化，我覺得就無法獲得日本人的認同，就也不需要我去日本花那麼多的時間跟金錢去學習。</u></p>	<p>是要帶領大家懂得去欣賞，如果太侷限於為了讓大家喜歡而改變創新太多的話，我覺得做這個團就沒有意義了，因為我們是在台灣的第一個日本邦樂團，我們如果就做得這麼流於大家喜好的形式，那其實我們做的東西就不夠國際化。（A-2-2-2）</p>
<p>3.貴團目前在表演形式上最大的創新為何？</p> <p>A：<u>我覺得在創新這部分沒有創新，而是日本本來就有這樣子的演出形式是，日本有那種所謂一邊演奏一邊搭配故事的表演形式，我覺得這個是比較有趣的部分，因為這個可能在西樂蠻常見，可是在國樂是很少見的，而日本他們本來就很多優秀的作品都是一邊演奏一邊搭配唱歌或者是</u></p>	<p>我們其實沒有創新的部分，而是日本本來就有那種一邊演奏一邊搭配講故事的表演形式，我覺得這個是比較有趣的部分，因為這個可能在西樂蠻常見，可是在國樂是很少見的。我們會把那個故事的部分全部翻成中文，然後讓台灣的群眾去聽的時候可以聽得懂那個故事的內容，可是基本上裡面的其他像音樂部分或者是歌詞，全部都是日文的，或著就是它原</p>

<p>講故事，這部分我覺得觀眾還蠻喜歡的，<u>那我們會把那個故事的部分全部翻成中文，然後讓台灣的群眾去聽的時候可以聽得懂那個故事的內容，可是基本上裡面的其他像音樂部分或者是歌詞，全部都是日文的，或著就是它原本的那個樣子。</u></p>	<p>本的那個樣子。(A-2-3-1)</p>
<p>三、<u>箏樂團經營模式與行銷策略之創新</u></p> <p>1. <u>貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</u></p> <p>A：<u>基本上商演不用擔心這個問題，因為這應該是主辦單位需要思考的，那跟我們其實沒有太大的關係。如果是自己的演出，我覺得平時的累積很重要，平時的觀眾的累積很重要，然後再來就是，我的作法我比較少透過什麼媒體去刺激，可是就是一場一場的累積，然後每辦一個活動的主辦單位的行政人員，這些人最後都會變成我的朋友，因為我在全台灣都有活動，那我到哪裡去辦活動的時候，我就可以請這些人幫忙，或者是邀請他們來聽，這都算是累積來的，所以我們的樂團的觀眾群都很死忠，因為我們是很少數藝術的部分，就是我們不是很大眾化的東西，可是會喜歡我們的就會一直很喜歡我們，並且非常支持。</u></p>	<p>基本上商演不用擔心這個問題，因為這應該是主辦單位需要思考的，那跟我們其實沒有太大的關係。如果是自己的演出，我覺得平時的累積很重要，平時的觀眾的累積很重要，然後再來就是，我的作法我比較少透過什麼媒體去刺激，可是就是一場一場的累積，然後每辦一個活動的主辦單位的行政人員，這些人最後都會變成我的朋友，因為我在全台灣都有活動，那我到哪裡去辦活動的時候，我就可以請這些人幫忙，或者是邀請他們來聽，這都算是累積來的。(A-3-1-1)</p>

<p>2.展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>A：<u>基本上如果先講場地的話，每到一個新的場地我都會自己去好幾趟，然後跟主辦單位協調，假設我就是主辦好了，我會去跟場地負責人溝通很多次，因為我已經有一些經驗了，所以我知道怎麼做對我們來講比較好，我覺得首先是溝通，就是自己要去勘查那個場地。然後再來觀眾的部份的話，這可能就要大家開會，我跟我樂團的成員們開會，討論看看用什麼樣子的方式邀請當地的觀眾來聽，在網路上會宣傳，可是我覺得網路宣傳的效益不是很大。</u></p>	<p>基本上如果先講場地的話，每到一個新的場地我都會自己去好幾趟，然後跟主辦單位協調，假設我就是主辦好了，我會去跟場地負責人溝通很多次，因為我已經有一些經驗了，所以我知道怎麼做對我們來講比較好，我覺得首先是溝通，然後再來觀眾的部份的話，這可能就要大家開會，我跟我樂團的成員們開會，討論看看用什麼樣子的方式邀請當地的觀眾來聽，在網路上會宣傳，可是我覺得網路宣傳的效益不是很大。（A-3-2-1）</p>
<p>3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p>A：<u>我們樂團還是用一場一場慢慢累積，用音樂去抓住觀眾的心。</u></p>	<p>我們樂團還是用一場一場慢慢累積，用音樂去抓住觀眾的心。（A-3-3-1）</p>
<p>4.貴團運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>A：<u>我們沒有什麼同行，因為我們是台灣第一團日本邦樂團，而且目前也很難會有第二團，未來以後如果有第二團、第三團就是我們自己的學生了，所以目前沒有遇到。有類似的人在做類似的事情，但是因為我們的</u></p>	<p>我們沒有什麼同行，因為我們是台灣第一團日本邦樂團，而且目前也很難會有第二團。有類似的人在做類似的事情，但是因為我們的定位比較偏向藝術性為主，比較不做大眾流行文化，所以我們比較沒有所謂的惡性競爭的問題，我們甚至像日本文化可能還有三味線什麼的，我們還會分享</p>

定位比較偏向藝術性為主，比較不做大眾流行文化，我覺得我們要做藝術性為主，我要把那個水準拉的很高，那下面的人要怎麼做，他們可以自己去看，自己去玩，可是我跟另一位老師，我們是覺得我們要把自己的定位拉得很高，才會走得遠，所以我們比較沒有所謂的惡性競爭的問題，我們甚至像日本文化可能還有三味線什麼的，我們還會分享很多資源給跟我們差不多類型的人，大家互相交流。

有點像是日本音樂文化在台灣是非常強大的，可能比喜歡國樂的人多很多，你看光是吃的食物、動漫卡通那些就已經太多了，可是日本傳統音樂在台灣事實上很難經營，因為樂器來源不容易，然後再來就是學習的門檻，像是他的費用等等的都非常高，再來就是他非常的難，非常非常的難，然後你要獲得日本的認同也很難，所以我覺得我們現在的階段就有點像是草創期，大家會有革命情感，就是同個文化的或者是同個類型的，我們反而變成會有一種革命情感，大家互相支持，但是這樣的情形如果一旦環境建立起來，以後會變得怎麼樣我就知道了，至少現在目前是非常美好的一個狀態，大家是互相支持的。

很多資源給跟我們差不多類型的人，大家互相交流。(A-3-4-1)

5.貴團目前運用哪些售票通路管道?目前何種通路管道效益最大?

A：售票的話，之前在台中辦過一場「越過冬日」，那個是我送華之和音辦，但是我讓我的弟子們全都有參與演出，那場比較誇張是，都還沒有貼海報票就賣完了，因為弟子們就會自己去消耗推銷掉那些票，他們會自己去推票。然後我跟另一個老師自己的，是用兩廳院售票系統的，我覺得其實這樣子比較單純。那現在當然就是在經營的過程裡面會認識一些比如說是 DJ、主持人，或者是一些專門做行銷的，比如說文化局裡面的人，那我們就可能請他們幫我們宣傳，然後他們也會幫我們推票跟帶一些朋友來聽，效益最大的還是以親朋好友為主，所謂親朋好友就包含學生帶他們的學生來，再來就是一些，比如說像我有個朋友是 DJ，然後他可能經常辦活動，我上次辦個活動他就把他整個里的人都帶來了，我們在高雄至德堂辦，他帶了幾個人來？他帶了 300 多個人來，那這樣子我覺得效益就很大了，這些人都是第一次聽，可是你就會覺得很好，就是大家呼朋引伴，就是一種平常情感的累積再加上信任，這樣比較快。網路上的話，我覺得網路比如說 Facebook 好了，

弟子們就會自己去消耗推銷掉那些票，他們會自己去推票。然後我跟另一個老師自己的，是用兩廳院售票系統的，我覺得其實這樣子比較單純。（A-3-5-1）

在經營的過程裡面會認識一些比如說是 DJ、主持人，或者是一些專門做行銷的，比如說文化局裡面的人，那我們就可能請他們幫我們宣傳，然後他們也會幫我們推票跟帶一些朋友來聽，效益最大的還是以親朋好友為主。（A-3-5-2）

網路上的話，我覺得網路比如說 Facebook 好了，Facebook 畢竟都自己的朋友為主，搞到最後感覺好像只是在告訴大家我要做這件事情，要讓人家真的來聽有點困難，大家只會覺得說你演出好多好像在炫耀什麼，其實真正在網路上做宣傳不太有效，一般真的都還是要你親自一個一個去邀請，那我是平常是比如說我知道這些人很有宣傳力道，我就會常常去跟他們見見面啊，聊聊天什麼的，建立好彼此的關係，我覺得人與人之間還是要直接見面，不要那麼依賴相信網路。（A-3-5-3）

<p>Facebook 畢竟都自己的朋友為主，搞到最後感覺好像只是在告訴大家我要做這件事情，要讓人家真的來聽有點困難，大家只會覺得說你演出好多好像在炫耀什麼，其實真正在網路上做宣傳不太有效，一般真的都還是要你親自一個一個去邀請，那我是平常是比如說我知道這些人很有宣傳力道，我就會常常去跟他們見見面啊，聊聊天什麼的，建立好彼此的關係，我覺得人與人之間還是要直接見面，不要那麼依賴相信網路。</p>	
<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道?有哪些平台?</p> <p>A：<u>我們有粉絲專業，但是我覺得那個只是紀錄而已，不過還是會有人會透過粉絲專業來買票，就是私底下的私訊還是會有，只是那是少數。</u>除了粉絲專業外也沒有再多架設什麼網站，畢竟我們的專業不是在這裡，也沒有那麼多的資金支持我們做這件事情，除非可能已經發展到很多很厲害的人，或是有專業的行政人員幫忙，不然目前都只能自己來，所以可能還無法做到那麼專業。</p>	<p>我們有粉絲專業，但是我覺得那個只是紀錄而已，不過還是會有人會透過粉絲專業來買票，就是私底下的私訊還是會有，只是那是少數。（A-3-6-1）</p> <p>除了粉絲專業外也沒有再多架設什麼網站，畢竟我們的專業不是在這裡，也沒有那麼多的資金支持我們做這件事情。（A-3-6-2）</p>
<p>四、<u>箏樂專業表演藝術人才之培訓策略</u></p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教</p>	<p>我們沒有進駐校園，就是我們不是什麼駐校的音樂家，但是培養新人當然是以南藝大為主，因為南藝大目</p>

育扎根，培養新人才?如何進行？

A：我們沒有進駐校園，就是我們不是什麼駐校的音樂家，但是培養新人當然是以南藝大為主，因為南藝大目前有一個世界樂團，而我現在在那邊帶，加上我自己也是南藝大畢業的學生，所以就變成說，的確很多新人都是從南藝大培訓出來的。培訓的方式主要是，我們學校那個叫做亞太音樂研究中心，我們創那個世界樂團的目的就是透過讓同學來學習來推廣世界音樂，今天你不可能說你來上日本箏，你就會變成日本箏演奏家，那是不可能的事情，但是你透過來學習，你會更認識這個東西的文化，會更認識他，然後你可能會發現，原來要這樣去欣賞、要這樣去聽，我們在建立的是聽眾不是演奏者。所以一開始在經營的時候，我們當然是先引起學生的興趣，讓他們來報名，所以第一年培養這些新人的時候，主要是讓他們先從簡單的曲子開始，但是各種形式都會讓他們去嘗試，比如傳統的、唱歌的、演奏的、流行的等等，甚至像一些比較小型的演出會帶著他們一起出去演，給他們上舞台的機會，讓他們可以跟著舊生和我一起演穿著日本傳統浴衣演出，不只是演奏上，包括服裝跟頭髮，讓他們體驗整

前有一個世界樂團，而我現在在那邊帶，加上我自己也是南藝大畢業的學生，所以就變成說，的確很多新人都是從南藝大培訓出來的。(A-4-1-1)

我們創那個世界樂團的目的就是透過讓同學來學習來推廣世界音樂，今天你不可能說你來上日本箏，你就會變成日本箏演奏家，那是不可能的事情，但是你透過來學習，你會更認識這個東西的文化，會更認識他，然後你可能會發現，原來要這樣去欣賞、要這樣去聽，我們在建立的是聽眾不是演奏者。(A-4-1-2)

第一年培養這些新人的時候，主要是讓他們先從簡單的曲子開始，但是各種形式都會讓他們去嘗試，比如傳統的、唱歌的、演奏的、流行的等等，甚至像一些比較小型的演出會帶著他們一起出去演，給他們上舞台的機會，讓他們可以跟著舊生和我一起演穿著日本傳統浴衣演出，不只是演奏上，包括服裝跟頭髮，讓他們體驗整個日本文化的感覺，用這樣子的方式讓他們對日本音樂有一個初步的概念，然後真的有先想要學習的，第二年就會留下來了，然後基本上都會持續學習。(A-4-1-3)

如果第一年就離開了的人就當作緣分，像是之後如果有音樂會或者是

<p>個日本文化的感覺，用這樣子的方式讓他們對日本音樂有一個初步的概念，然後真的有先想要學習的，第二年就會留下來了，然後基本上都會持續學習，像我們樂團已經有七、八年了，一起練了七、八年的也都有，所以會留下來的就會一直練下去。那如果第一年就離開了的人就當作緣分，像是之後如果有音樂會或者是有什麼相關的活動，因為他們已經有點了解了，所以可能都還是會來參與，比如說來聽音樂會，甚至是帶人一起來聽，所以其實在學校進駐的目標一直都是以建立聽眾為主，訓練演奏人員方面，就要看學生的積極度跟有沒有想要長期學習的想法。</p>	<p>有什麼相關的活動，他們可能都還是會來參與，比如說來聽音樂會，甚至是帶人一起來聽，所以其實在學校進駐的目標一直都是以建立聽眾為主，訓練演奏人員方面，就要看學生的積極度。(A-4-1-4)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養或提升創作、行政、技術與管理等專業人才？</p> <p>A：我非常喜歡創立團隊，因為我知道我自己一個人沒辦法做任何的事情，我自己算是在組織團隊的能力上還不錯的人，然後我自己的演奏能力有到一定的程度，可是我知道我的學生們她們可能在演奏方面沒有那麼厲害的同時，未來要活下去必須要靠大家團隊的精神，才有辦法在這個社會上立足，所以我花很多的時間在訓練她們團隊的能力，有的時候我會主動辦活動，我會用華之和音的名字，</p>	<p>一開始是帶著人做，就可能我帶一個然後叫他去想要怎麼做，讓他先看我怎麼做，然後讓他試試看要怎麼做，然後到現在我覺得已經有一些人做起來了，已經可以整個流程做的非常非常好，然後把大家都主持的很好，就是透過活動在帶人，給他們一個實戰的經驗，然後我也會陪她們從一開始做到最後，然後再來觀察。</p> <p>(A-4-2-1)</p> <p>我的行政人員在訓練的時候不會太多，就頂多一次帶兩個人，其他人就專心演出，可是就是兩、三個人的行</p>

主動辦一些大家的活動，然後我就會開始，一開始是帶著人做，就可能我帶一個然後叫他去想要怎麼做，讓他先看我怎麼做，然後讓他試試看要怎麼做，然後到現在我覺得已經有一些人做起來了，已經可以整個流程做的非常非常好，然後把大家都主持的很好，就是透過活動在帶人，給他們一個實戰的經驗，然後我也會陪她們從一開始做到最後，然後再來觀察。那我比較喜歡小的團體，就可能兩、三個人，所以我的行政人員在訓練的時候不會太多，就頂多一次帶兩個人，其他人就專心演出，可是就是兩、三個人的行政團隊也是很有效的運作，而且他們會知道我的想法跟做法，我覺得這樣子比較可以把我想做的方向跟價值觀，好好地扎根下去，而且比較不會太混亂，但也是有遇過怎麼樣都無法理解的，那這樣也是沒辦法，但如果做得很好的，我也沒辦法說做完一場就馬上放手給她們全權處理，我大概也是要做個四、五場，我這個人比較保守，大概做了四、五場，我覺得差不多了可以放手讓他做一場試試看，然後沒有問題之後讓他再帶一個新人，所以我們的行政人員跟管理的人員，雖然可能看起來沒有章法的訓練，可是這些人起來都非常的扎

政團隊也是很有效的運作，而且他們會知道我的想法跟做法，我覺得這樣子比較可以把我想做的方向跟價值觀，好好地扎根下去，而且比較不會太混亂。（A-4-2-2）

<p>實，而且大家的信任感非常強大，我個人覺得效率非常高，這也是我很驕傲的地方，因為我覺得她們超越了很多現在音樂系出來的學生。她們在宣傳、行銷各方面都非常的優秀，而且她們本身也有自己的專業，自己會做海報、攝影、錄音等等，因為他們本來就來自不同的系所。</p>	
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優缺點為何？</p> <p>A：<u>國際專業創作者我們現在還沒有，但是我們有邀請台灣很優秀的作曲家來幫我們寫曲子，但因為我們本身就算是外國的音樂，所以其實我們現在日本現有的曲目我們就已經演不完了，還不到覺得有需要去做創作的地步，而且我希望大家先記住一些經典的作品，等到很多團體都可以演奏同樣的樂曲以後再去慢慢做改變。可是對於我們自己華之和音的音樂會，自我的音樂會，我們的確有在邀請一些很有名的作曲家幫我們寫曲子，因為我們還是希望可以做出跟日本很不一樣的東西。我覺得新的作品就不用去討論他的優缺點，因為音樂的好與壞很客觀，然後因為台灣訓練作曲家的方式，我自己都不見得很認同，何況是要去認同她們寫的作品，</u></p>	<p>國際專業創作者我們現在還沒有，但是我們有邀請台灣很優秀的作曲家來幫我們寫曲子，因為我們本身就算是外國的音樂，我們現在日本現有的曲目我們就已經演不完了，還不到覺得有需要去做創作的地步，而且我希望大家先記住一些經典的作品，等到很多團體都可以演奏同樣的樂曲以後再去慢慢做改變。但我自己的音樂會，的確有在邀請一些有名的作曲家幫我們寫曲，因為我們還是希望可以做出跟日本很不一樣的東西。（A-4-3-1）</p> <p>我覺得新的作品就不用去討論他的優缺點，因為音樂的好與壞很客觀。（A-4-3-2）</p>

<p>可是我覺得對我來說我們找台灣作曲家的用意是，我認為是新的嘗試，畢竟台灣人有台灣人的視野、想法還有風格，日本人對於她們的傳統樂器已經有一定的印象跟想法還有手法了，可是台灣人可能會有她們的想像跟新的創意，我覺得不可能第一次就寫出好作品，一定都是累積而來的，但是我覺得有一個開始，總是會有機會出現日本人也很喜歡，我們也很喜歡的作品。之前是我先提議先做那個台灣六零年代左右的台灣作曲家，像陳泗治、郭芝苑等等，這些人其實都是留日的，她們的老師都寫了很多邦樂的作品，而且都很有名，所以他們在那個時代寫了一些西樂的曲子，意外地跟我們很合，不知道是受到訓練還是受到日本教育的關係，所以我那個時候是先改編了一些那幾位作曲家的作品，這些作曲家的作品在現代大家都會把他們當作經典，可是現在的作曲手法或者是作曲方向跟那個時代已經有一個差距了，所以我覺得都是一種學習。</p>	
<p>4.如何培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新？</p> <p>A：<u>我覺得創新比較少，主要還是以基本功為主，所謂基本功就是包含了演奏，再來就是一些日本的美學</u></p>	<p>我覺得創新比較少，主要還是以基本功為主，所謂基本功就是包含了演奏，再來就是一些日本的美學觀、價值觀，然後就是一些演奏日本音樂該有的氣質或是想法，我覺得這個很</p>

<p>觀、價值觀，然後就是一些演奏日本音樂該有的氣質或是想法，我覺得這個很重要，日本傳統音樂的中心思想要先有，所以創新倒是沒有，我覺得傳統音樂文化在訓練的一開始，我不認為就要創新，那這樣子不能說是傳統音樂文化。那目前在表演上可能沒有所謂的創新或是比較新奇不一樣的表演方式，比如站著彈或是有更動態的表演形式，但是學生未來會不會有一些變化，這我就不確定了，但我自己本人，還是比較想要保存日本箏原本的樣子，因為事實上，很多日本的大師們都在看著我怎麼在台灣發展日本傳統音樂，所以我不能太超過她們日本傳統的那個範圍。當然日本也是有很多年輕人在表演形式上做了很多改變，也受到很多年輕人的歡迎，可是這個東西在日本的傳統邦樂界裡面是不太被認同的，所以我也是有被限制住，這些日本老師看著我，我是沒有辦法做這些事情的，可是未來學生是否要去做這些創新，這個就要看到時候的狀態了，但在我的時代我自己本身應該是不會。</p>	<p>重要，日本傳統音樂的中心思想要先有，所以創新倒是沒有，我覺得傳統音樂文化在訓練的一開始，我不認為就要創新，那這樣子不能說是傳統音樂文化。（A-4-4-1）</p>
<p>五、箏樂團與其他行業之合作策略 1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優缺點？ A：民間機構的話，我們有跟很</p>	<p>民間機構的話，我們跟很多協會都有一些關係，主要都是跟日本文化方面有關的。（A-5-1-1） 優點當然就是，比如說和服大家</p>

<p>多協會都有一些關係，主要都是日本文化的，但是我們的合作都是屬於那種，比如說她們辦一個日本日，邀請日本人來台灣，那我們就會去參與或演出，就都是以日本文化為合作的前提，之前有跟和服做合作，就她們展示和服給大家看，我們就是演出日本音樂跟她們做搭配，就變成是一個日本文化整合的活動。<u>優缺點的話，優點當然就是，比如說和服大家可能都很喜歡，那大家可能就會為了和服來看這個活動，然後來了之後認識日本箏跟音樂，這個我覺得是很大的優點，然後第二個是，你也可以從跟不同的日本文化領域的菁英的老師們學習很多事情，像是他們在留日的經驗，或者是在台灣發展日本文化的一些甘苦談，又或者是台灣日本文化的資源在哪裡，這些都是大家可以互相分享的。缺點的話可能就是，有時候變成音樂本體就比較不會那麼受到重視，畢竟你被分散掉了，那這個部份我覺得就是要溝通了，這個部分就是前置作業，你要去思考還有跟對方溝通的，我這個人比較少在看缺點，所以我覺得優點還是多於缺點，這就是看你怎麼去看。</u></p>	<p>可能都很喜歡，那大家可能就會為了和服來看這個活動，然後來了之後認識日本箏跟音樂，這個我覺得是很大的優點，然後第二個是，你也可以從跟不同的日本文化領域的菁英的老師們學習很多事情，像是他們在留日的經驗，或者是在台灣發展日本文化的一些甘苦談，又或者是台灣日本文化的資源在哪裡，這些都是大家可以互相分享的。（A-5-1-2）</p> <p>缺點的話可能就是，有時候變成音樂本體就比較不會那麼受到重視，畢竟你被分散掉了。（A-5-1-3）</p>
<p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優缺點？</p>	<p>有在尋求類似的合作機會，但是現階段沒有，還有待努力。（A-5-2-</p>

<p>A：有在尋求類似的合作機會，但是現階段沒有，還有待努力。</p>	<p>1)</p>
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>A：<u>公家機關的部分，我覺得都是一個很曖昧的關係，但是基本上，會願意來接觸我們的都是支持我們的，當然大家也都會給我們一些建議，那是否要接受這些建議都要考量。</u></p>	<p>公家機關的部分，我覺得都是一個很曖昧的關係，但是基本上，會願意來接觸我們的都是支持我們的，當然大家也都會給我們一些建議，那是否要接受這些建議都要考量。(A-5-3-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對箏樂團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>與上題合併</p>	
<p>六、箏樂團經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇那些困難?主要困境為何？如何解決？</p> <p>A：<u>最現實的就是錢，沒有經費的問題，真的很窮，因為我們每年我還要去日本學習，還有樂器也是，還有一台樂器還沒買，目前還買不起，還有辦音樂會、辦活動也都要錢。解決方式的話，售票是一種，但是只有售票的話可能還是不夠支持所有的來源，變成就是要拉贊助，然後要尋求政府的支持跟贊助還有私人的贊助，這是最辛苦的。</u></p>	<p>最現實的就是錢，沒有經費的問題，真的很窮，解決方式的話，售票是一種，但是只有售票的話可能還是不夠支持所有的來源，變成就是要拉贊助，然後要尋求政府的支持跟贊助還有私人的贊助，這是最辛苦的。</p> <p>(A-6-1-1)</p>
<p>2.整體來說，認為那些條件構成貴團成功的關鍵因素？</p> <p>A：<u>我覺得獨特性是必須的，畢</u></p>	<p>我覺得獨特性是必須的，畢竟日本傳統音樂在台灣就是沒有人在做，那就變成我們在這方面有很大的特</p>

<p>竟日本傳統音樂在台灣就是沒有人在做，那就變成我們在這方面有很大的特色，再來第二個就是我覺得服裝方面，因為我們都是穿和服演出，那這個也會變成是一個特色。還有就是我覺得我跟我的搭檔，我們都還很年輕，所以我們兩個的個性也比較願意接受別人的指教這樣子，因為這樣子也在很多人的建議和支持下做了很多嘗試，願意接受、願意改變我覺得是一個很大的可以持續下去的原因，才會讓越來越多人更支持我們。</p>	<p>色，再來第二個就是我覺得服裝方面，因為我們都是穿和服演出，那這個也會變成是一個特色。（A-6-2-1）</p> <p>我們兩個的個性也比較願意接受別人的指教這樣子，因為這樣子也在很多人的建議和支持下做了很多嘗試，願意接受、願意改變我覺得是一個很大的可以持續下去的原因，才會讓越來越多人更支持我們。（A-6-2-2）</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計畫？</p> <p>A：如果是華之和音的話，基本上我們當然是在自己的藝術性上要再往上提升，這是一個，然後可能會希望尋求更多國際上的支持，可以走出台灣表演，其實我們已經經常去日本表演，也經常去中國大陸了，只是說希望日本傳統音樂界可以再更認定我們，雖然她們已經覺得很好了，但是我個人覺得希望他們可以在更支持我們更認可我們，因為畢竟我們做的是日本傳統的音樂，我覺得要受到日本人高度的認同比較重要，而且不是那種只是覺得你這個外國人彈這樣還不錯這樣，而是讓他們覺得有道日本人的水準，所以以前才會去比賽跟徵</p>	<p>基本上我們當然是在自己的藝術性上要再往上提升，這是一個，然後可能會希望尋求更多國際上的支持，可以走出台灣表演，其實我們已經經常去日本表演，也經常去中國大陸了，只是說希望日本傳統音樂界可以再更認定我們。（A-6-3-1）</p> <p>再來就是想要訓練出一批可以做我現在在做的事情，因為我們今天能夠走到這一步，事實上是因為有很多人的支持，可是很辛苦很不容易做，一旦哪一天我們不在了，或是發生什麼事可能我不能再彈琴了，我不能再做這些事情了，我希望有一批人是可以有效並且持續的去做我現在做的事，我覺得這樣就不枉費我這麼辛苦帶大家去演出及培養，對我來講傳承</p>

<p>選，我覺得這樣比較可以走得長遠，如果只是台灣人覺得你演奏日本的音樂很有特色，那對我來講沒有什麼意義，然後再來就是<u>想要訓練出一批可以做我現在在做的事情，因為我們今天能夠走到這一步，事實上是因為有很多人的支持，可是很辛苦很不容易做，一旦哪一天我們不在了，或是發生什麼事可能我不能再彈琴了，我不能再做這些事情了，我希望有一批人是可以有效並且持續的去做我現在做的事，我覺得這樣就不枉費我這麼辛苦帶大家去演出及培養，對我來講傳承這件事情可能比我自己更重要。</u></p>	<p>這件事情可能比我自己更重要。(A-6-3-2)</p>
<p>4.對於其他箏樂團體，在市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>A：其實我不太會去給其他樂團建議，因為我覺得大家有各自的想法，我也沒有什麼立場去給人家建議，只是就是希望大家不要放棄，繼續堅持在這個音樂的道路，因為在台灣真的太辛苦了，而且南台灣更辛苦，像很多人都覺得我應該去台北發展，因為南台灣比較喜歡熱鬧，而且在售票上要支持我們也比較辛苦，加上南臺灣在各方面可能欣賞的水平跟喜好的東西都不太一樣，但雖然這樣，這幾年下來也還是堅持下來了，只是說可能在經費上的確很辛苦，跟</p>	<p>就是希望大家不要放棄，因為一放棄就什麼都沒有了，你現在一放棄你過往的那些光輝，就完全變成回憶，你如果要再重來就是要重頭開始做了，可能一陣子沒出來大家就忘記你了，而且可能資源馬上就被吸收掉，所以這個是不歸路，你只能繼續做，你沒有回頭的選擇。(A-6-4-1)</p> <p>古箏在台灣大家都很熟悉了，那大家為了要生存下去必須要變出新的或者是更好的東西，那個是不一樣的，所以我覺得我們兩個樂器在台灣的發展上，在本質上是不一樣的。</p> <p>(A-6-4-2)</p>

台北就不太一樣，但南台灣有南台灣的好，就是希望大家不要放棄，因為一放棄就什麼都沒有了，你現在一放棄你過往的那些光輝，就完全變成回憶，你如果要再重來就是要重頭開始做了，可能一陣子沒出來大家就忘記你了，而且可能資源馬上就被吸收掉，所以這個是不歸路，你只能繼續做，你沒有回頭的選擇。

不過我們的東西我覺得不用太創新，因為我們的東西是非常的稀有的，那人家反而會希望我們有這樣很純粹日本的感覺，我個人是希望維持他應該有的樣子，就是日本可能現在是什麼樣子，那我們就是維持它的樣子，未來大家想怎麼去做創新或嘗試我覺得都可以，可是我覺得我必須要維持一個該有的樣貌，一方面是很在乎日本人支不支持我，因為我們是日本文化，日本的傳統音樂界不支持我，我會失去掉很多的支援，那這樣子我才會走不遠，我不能說為了要迎合台灣少數的觀眾群，而去失去掉那個本質，可是古箏不一樣，因為古箏在台灣大家都很熟悉了，那大家為了要生存下去必須要變出新的或者是更好的東西，那個是不一樣的，所以我覺得我們兩個樂器在台灣的發展上，在本質上是不一樣的。

訪談編號：B

訪談時間：2020 年 11 月 10 日

訪談地點：台南市東區荷絃音樂教室

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>二、箏樂團表演市場的開發之定位與可行性</p> <p>1. 貴團自我發展的定位與創團宗旨為何？</p> <p>B：本團在許美雪老師的堅持與努力之下深耕府城箏界多年，並結合對古箏表演極具熱愛的學子，憑著對箏樂藝術的熱情與衝勁，培育出不少優秀表演藝術人才，並於 2005 年正式立案為臺南演藝表演團隊。<u>本團將團員細分青年箏樂團、青少年箏樂團、兒童箏樂團。團員均為在學的莘莘學子，利用週末或假日團練，精進演奏技巧及音樂造詣，培養出團員極佳的默契。懷抱著對古典音樂的夢想，積極地在箏樂領域推廣與傳承，演出曲目大部分選擇本土創作的音樂，並結合舞蹈、多媒體、歌唱等跨領域的演出，讓傳統與現代兼容並蓄，技術性和藝術性均衡展現，期許在每一場音樂會的策劃及演出中，充分展現台灣箏樂界的熱情與特色，為發於傳統而後邁向創新的古箏藝術開創不同風貌。</u></p>	<p>本團將團員細分青年箏樂團、青少年箏樂團、兒童箏樂團。團員均為在學的莘莘學子，利用週末或假日團練，精進演奏技巧及音樂造詣，培養出團員極佳的默契。懷抱著對古典音樂的夢想，積極地在箏樂領域推廣與傳承，演出曲目大部分選擇本土創作的音樂，並結合舞蹈、多媒體、歌唱等跨領域的演出，讓傳統與現代兼容並蓄，技術性和藝術性均衡展現，期許在每一場音樂會的策劃及演出中，充分展現台灣箏樂界的熱情與特色，為發於傳統而後邁向創新的古箏藝術開創不同風貌。</p> <p>豐富人們的精神生活是荷絃箏樂團從成立以來努力的方向，藉由各項活動的推廣及演出，希望讓古箏藝術能散播在各個角落。(B-1-1-1)</p>

<p>樂團近年來積極與臺南的藝文團隊聯合演出，讓樂團的演出水準提升到專業級表現，不斷往新的里程碑邁進，多場演出不但得到許多的鼓勵及肯定，也大大提升知名度，唯一不變的是，始終秉持著「聽箏、戲箏、彈箏、推廣、傳承」的一貫信念，散播文化種籽。<u>豐富人們的精神生活是荷絃箏樂團從成立以來努力的方向，藉由各項活動的推廣及演出，希望讓古箏藝術能散播在各個角落。</u></p>	
<p>2.貴團曾透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>B：<u>基本上我們沒有用什麼機制來了解，我們不太可能像一些機構做一些可能像市場調查或是問卷調查，但是我們就是從每一場表演中去看觀眾的興趣跟參加率，比如說每次表演都會加入不同的演出形式，或是邀請其他團體跨界演出，近幾年我們加入了很多不同團體的演出，例如：舞蹈、歌唱、太極扇等，然後從每一場觀眾的反應來推測哪些元素是觀眾喜愛的，那我們就多往這方面去做。</u>像我們之前常常會在假日廣場表演，那種全開放的戶外表演場所，更容易可以看出哪些素材更吸引觀眾。</p>	<p>基本上我們沒有用什麼機制來了解，我們不太可能像一些機構做一些可能像市場調查或是問卷調查，但是我們就是從每一場表演中去看觀眾的興趣跟參加率，從每一場觀眾的反應來推測哪些元素是觀眾喜愛的，那我們就多往這方面去做。(B-1-2-1)</p>
<p>3.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族</p>	<p>我們基本上沒有特定的族群，每</p>

<p>群？如何建立目標之消費族群？</p> <p>B：<u>我們基本上沒有特定的族群，每個年齡層都有，但是因為本身學生的年齡都以小孩子為主，所以消費族群大多落在小孩子的親友。</u></p>	<p>個年齡層都有，但是因為本身學生的年齡都以小孩子為主，所以消費族群大多落在小孩子的親友。(B-1-3-1)</p>
<p>二、箏樂團表演型態之創新</p> <p>1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>B：<u>大多是電影插曲，通俗改編或創新的曲子，例如動漫的曲目，像之前有段時間很紅的千本櫻，那當然我們也不會都只表演通俗曲目，也會有傳統的古曲，或是古箏的現代曲目，但是以古箏的現代創作曲為主，因為現在古曲比較沒有人想聽了，除非有改編加入一些現代的元素，不然現在表演古曲真的沒有什麼人想聽了。選擇曲子的基本理念大多是以而熟能詳的曲子為主，不要讓觀眾感覺跟曲子很遙遠的感覺，讓觀眾多點親切感，讓他們能跟古箏的距離更近。</u></p>	<p>大多是電影插曲，通俗改編或創新的曲子，例如動漫的曲目，像之前有段時間很紅的千本櫻，那當然我們也不會都只表演通俗曲目，也會有傳統的古曲，或是古箏的現代曲目，但是以古箏的現代創作曲為主，因為現在古曲比較沒有人想聽了，除非有改編加入一些現代的元素，不然現在表演古曲真的沒有什麼人想聽了。選擇曲子的基本理念大多是以而熟能詳的曲子為主，不要讓觀眾感覺跟曲子很遙遠的感覺，讓觀眾多點親切感，讓他們能跟古箏的距離更近。(B-2-1-1)</p>
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>B：<u>我們會將樂曲搭配舞蹈、歌唱、太極扇等等，以比較動態、比較活潑的表演形式來吸引年輕族群。創新的部分就是跨界合作的部分吧，近幾年我們積極的在跟各種不同的表演</u></p>	<p>我們會將樂曲搭配舞蹈、歌唱、太極扇等等，以比較動態、比較活潑的表演形式來吸引年輕族群。創新的部分就是跨界合作的部分吧，近幾年我們積極的在跟各種不同的表演團體合作，這對我們來說都是一種創新跟挑戰。像我就很喜歡徐宿坪老師她們的那種表演形式，一邊彈琴一邊說故</p>

<p>團體合作，這對我們來說都是一種創新跟挑戰。像我就很喜歡徐宿坪老師她們的那種表演形式，一邊彈琴一邊說故事的那種，所以也在努力想試試看往這方面的進行。</p>	<p>事的那種，所以也在努力想試試看往這方面的進行。(B-2-2-1)</p>
<p>3.貴團目前在表演形式上最大的創新為何？</p> <p>B：<u>與各領域的跨界合作，讓古箏音樂會不會只有古箏單調的演出，讓觀眾不只有聽覺的饗宴，還有視覺上的刺激，因為我蠻喜歡徐宿坪老師她們日本箏的表演形式，一邊彈奏樂器一邊說書說故事，所以現在有在想往那方面去做創新，未來希望可以跟劇團合作，做類似像西方歌劇的表演形式。而我認為的創新跟跨界合作比較偏向是舞者自己也會演奏古箏，但是這方面的人才還需要再多培養，也比較多難處，還要再多努力。</u></p>	<p>與各領域的跨界合作，讓古箏音樂會不會只有古箏單調的演出，讓觀眾不只有聽覺的饗宴，還有視覺上的刺激，因為我蠻喜歡徐宿坪老師她們日本箏的表演形式，一邊彈奏樂器一邊說書說故事，所以現在有在想往那方面去做創新，未來希望可以跟劇團合作，做類似像西方歌劇的表演形式。而我認為的創新跟跨界合作比較偏向是舞者自己也會演奏古箏，但是這方面的人才還需要再多培養，也比較多難處，還要再多努力。(B-2-3-1)</p>
<p>三、箏樂團經營模式與行銷策略之創新</p> <p>1.貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</p> <p>B：<u>我覺得主要就是用演出的內容來提升觀眾的興趣，進而刺激觀眾的出席率。海報的部分也是有，但是海報的影響力有限，主要還是要以演出的內容吸引，讓觀眾覺得好才會再來，不然你演出內容很爛或是很無聊，下次人家當然不會再來聽，所以</u></p>	<p>我覺得主要就是用演出的內容來提升觀眾的興趣，進而刺激觀眾的出席率。海報的部分也是有，但是海報的影響力有限，主要還是要以演出的內容吸引，讓觀眾覺得好才會再來，不然你演出內容很爛或是很無聊，下次人家當然不會再來聽，所以我覺得當然海報也是有，但是現在比較多是發那種 LINE 或是 FB 這種，用傳的這種訊息，海報我覺得是有限的。</p>

<p>我覺得當然海報也是有，但是現在比較多是發那種 LINE 或是 FB 這種，用傳的這種訊息，海報我覺得是<u>有限</u>的。</p>	<p>(B-3-1-1)</p>
<p>2.展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>B：<u>基本上比較不會，但是也是會就場地來看，可能這裡音響沒很好或是動線部分還是怎樣，這些還是會。像場地的部份我們除了看場地內部的設備，也會看場地周邊，包括交通，包括周邊的消費族群。比如說我們去新化的那次好了，其實新化那邊會去做藝文欣賞的人很少，所以那場就蠻可惜的，就是說那邊的消費族群可能不是會想去聽音樂會這樣，這部分就只能盡量去推廣了，可能配合公家單位，圖書館阿或是一些社群來幫我們推廣行銷。</u></p>	<p>基本上比較不會，但是也是會就場地來看，可能這裡音響沒很好或是動線部分還是怎樣，這些還是會。像場地的部份我們除了看場地內部的設備，也會看場地周邊，包括交通，包括周邊的消費族群。比如說我們去新化的那次好了，其實新化那邊會去做藝文欣賞的人很少，所以那場就蠻可惜的，就是說那邊的消費族群可能不是會想去聽音樂會這樣，這部分就只能盡量去推廣了，可能配合公家單位，圖書館阿或是一些社群來幫我們推廣行銷。(B-3-2-1)</p>
<p>3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異？有何創新？</p> <p>B：<u>當然有呀，以前主要是以自己的學生跟他們的親友為主，後來有一定的知名度加上常常有出來活動，還有在網路社群發，多少會有一些喜歡藝文活動，或是喜歡古箏的觀眾會來看，就是慢慢靠網路加上知名度。</u></p>	<p><u>以前主要是以自己的學生跟他們的親友為主，後來有一定的知名度加上常常有出來活動，還有在網路社群發，多少會有一些喜歡藝文活動，或是喜歡古箏的觀眾會來看，就是慢慢靠網路加上知名度。</u>(B-3-3-1)</p>

<p>4.貴團運用何種方式避免同行惡性競爭？</p> <p>B：<u>應該不會有，因為我們各自的區塊不太一樣，比如地區或是團員都不一樣，演出的方式也都各有特色，所以目前沒有什麼惡性競爭。</u></p>	<p>應該不會有，因為我們各自的區塊不太一樣，比如地區或是團員都不一樣，演出的方式也都各有特色，所以目前沒有什麼惡性競爭。(B-3-4-1)</p>
<p>5.貴團目前運用哪些售票通路管道?目前何種通路管道效益最大？</p> <p>B：<u>有的會電話買，有的會在網路平台買，有的會來教室買，也會有部分是團員的推銷。當然最大效益大概就是網路跟團員的行銷。</u></p>	<p>有的會電話買，有的會在網路平台買，有的會來教室買，也會有部分是團員的推銷。當然最大效益大概就是網路跟團員的行銷。(B-3-5-1)</p>
<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道?有哪些平台？</p> <p>B：<u>主要是 FB 粉絲專業跟 LINE 這種網路平台，主要就是這樣，也只能這樣。</u></p>	<p>主要是 FB 粉絲專業跟 LINE 這種網路平台，主要就是這樣，也只能這樣。(B-3-6-1)</p>
<p>四、箏樂專業表演藝術人才之培訓策略</p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育扎根，培養新人才?如何進行？</p> <p>B：<u>有進駐校園培養新人，由學校招生，我們去教育，比如說寒暑假是最容易招生的，舉辦冬、夏令營這類的，都可以提升招生率，讓我們可以培養更多新人。</u></p>	<p>有進駐校園培養新人，由學校招生，我們去教育，比如說寒暑假是最容易招生的，舉辦冬、夏令營這類的，都可以提升招生率，讓我們可以培養更多新人。(B-4-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養或提升創作、行政、技術與管理等專業人才？</p> <p>B：<u>一開始都是我自己在做行政</u></p>	<p>一開始都是我自己在做行政那些工作，後面慢慢地放給比較大的孩子去幫忙做，培養的方式通常是手把手</p>

<p>那些工作，後面慢慢地放給比較大的孩子去幫忙做，培養的方式通常是手把手這樣慢慢教慢慢帶，因為我們也不夠大團去做那邊多的分工，所以培養這方面的人才就比較少。</p>	<p>這樣慢慢教慢慢帶，因為我們也不夠大團去做那邊多的分工，所以培養這方面的人才就比較少。(B-4-2-1)</p>
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優缺點為何？</p> <p>B：<u>沒有，目前沒有那麼多資金可以讓我們去引進那些。這個在台灣也很少箏樂團有，很少數，幾乎沒有。</u></p>	<p>沒有，目前沒有那麼多資金可以讓我們去引進那些。這個在台灣也很少箏樂團有，很少數，幾乎沒有。(B-4-3-1)</p>
<p>4.如何培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新？</p> <p>B：<u>這部分主要是給比較大的孩子他們去用自己的創意來創新，或是結合學生自己本身的才藝去演出。</u></p>	<p>這部分主要是給比較大的孩子他們去用自己的創意來創新，或是結合學生自己本身的才藝去演出。(B-4-4-1)</p>
<p>五、箏樂團與其他行業之合作策略</p> <p>1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優缺點？</p> <p>B：<u>像五王國小那邊有一個創意跳鼓陣，會跟他們進行合作，因為我們也是在他們學校進駐。優點當然就是可以吸引不同的觀眾族群，那合作上的缺點，當然就是動線上的安排，一定是最大的缺點，他們進退場加上我們的樂器移動，都是需要調整的。除此之外也會跟很多不同的表演藝術團體合作交流。</u></p>	<p>像五王國小那邊有一個創意跳鼓陣，會跟他們進行合作，因為我們也是在他們學校進駐。優點當然就是可以吸引不同的觀眾族群，那合作上的缺點，當然就是動線上的安排，一定是最大的缺點，他們進退場加上我們的樂器移動，都是需要調整的。除此之外也會跟很多不同的表演藝術團體合作交流。(B-5-1-1)</p>

<p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優缺點？</p> <p>B：<u>目前沒有。</u></p>	<p>目前沒有。(B-5-2-1)</p>
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>B：<u>沒有，公部門不太會做這種事，我們是有立案，但是文化局不會輔導。很多表演都會有文化局合作，但是那個是我們要自己去申請補助，不過補助的錢通常也不多，他也沒辦法給很多，所以節目表會寫文化局但是不是他們給我們什麼指導或是計畫，是他們給我們一些活動補助。</u></p>	<p>沒有，公部門不太會做這種事，我們是有立案，但是文化局不會輔導。很多表演都會有文化局合作，但是那個是我們要自己去申請補助，不過補助的錢通常也不多，他也沒辦法給很多，所以節目表會寫文化局但是不是他們給我們什麼指導或是計畫，是他們給我們一些活動補助。</p> <p>(B-5-3-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對箏樂團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>B：<u>基本上也是鼓勵，因為公部門有很多藝文演出的場地，所以他們也是要鼓勵各個團體來表演，文化局也會通知說他們有什麼活動看我們要不要參加這樣，那我們也是要常常演出大家才會記得我們，才會給我們資源，不然如果都不太出來活動你可能要申請場地那些就不一定那麼好申請了。像這陣子疫情文化局也有一些紓困計畫，那個他們就會安排我們去哪些地方表演，當然這些就是要你都有常常在演出，他們才會安排你才會去幫你。</u></p>	<p>基本上也是鼓勵，因為公部門有很多藝文演出的場地，所以他們也是要鼓勵各個團體來表演，文化局也會通知說他們有什麼活動看我們要不要參加這樣，那我們也是要常常演出大家才會記得我們，才會給我們資源，不然如果都不太出來活動你可能要申請場地那些就不一定那麼好申請了。像這陣子疫情文化局也有一些紓困計畫，那個他們就會安排我們去哪些地方表演，當然這些就是要你都有常常在演出，他們才會安排你才會去幫你。</p> <p>(B-5-4-1)</p>

<p>六、箏樂團經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇那些困難?主要困境為何?如何解決?</p> <p>B：<u>當然錢是很大的問題，解決方式大部分就是自己掏腰包來解決，然後努力多賺點錢，多收一些學生，收學生的話真的要長期的去做，然後自然而然問題也會慢慢解決。</u></p>	<p>當然錢是很大的問題，解決方式大部分就是自己掏腰包來解決，然後努力多賺點錢，多收一些學生，收學生的話真的要長期的去做，然後自然而然問題也會慢慢解決。(B-6-1-1)</p>
<p>2.整體來說，認為那些條件構成貴團成功的關鍵因素?</p> <p>B：<u>主要是曝光率，以前常常辦小的活動，大型的也有，主要就是每年固定的演出，跟一些小型的演出還有關懷演出，還有可能學校有一些營隊那些，就是你每年都要做好一些基本的計畫，每年要做的固定演出跟一些小的演出，像我們每年過年都有演出，還有我們的年度音樂會。以前每年都會辦百箏音樂會，但是我後來就不辦那麼大型的了，因為真的太累，漸漸轉成以小型為主，還是會邀請很多藝文團體來共襄盛舉，但是就不會像之前那樣辦到一百多人的音樂會，年度音樂會就是我們自己的，我就不會再去請其他團體。</u></p>	<p>主要是曝光率，以前常常辦小的活動，大型的也有，主要就是每年固定的演出，跟一些小型的演出還有關懷演出，還有可能學校有一些營隊那些，就是你每年都要做好一些基本的計畫，每年要做的固定演出跟一些小的演出，像我們每年過年都有演出，還有我們的年度音樂會。(B-6-2-1)</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計畫?</p> <p>B：<u>主要還是每年的例行音樂會，還有招進更多的心血，不然就也</u></p>	<p>主要還是每年的例行音樂會，還有招進更多的心血，不然就也延續不下去。(B-6-3-1)</p>

<p><u>延續不下去。</u></p>	
<p>4.對於其他箏樂團體，在市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>B：其實沒有欸，就是大家<u>每個樂團都做好自己的事情，我覺得沒有什麼可以建議的。但是我個人覺得演出的代價是很大的，真的很忙也會很煩，資源也很有限，這些都是需要大家繼續努力並堅持下去的。</u></p>	<p>每個樂團都做好自己的事情，我覺得沒有什麼可以建議的。但是我個人覺得演出的代價是很大的，真的很忙也會很煩，資源也很有限，這些都是需要大家繼續努力並堅持下去的。</p> <p>(B-6-4-1)</p>



訪談編號：C

訪談時間：2020 年 11 月 25 日

訪談地點：台南市東區農園東成館

訪談方式：開放式錄音訪談

訪談逐字稿	編碼分析
<p>三、箏樂團表演市場的開發之定位與可行性</p> <p>1.貴團自我發展的定位與創團宗旨為何？</p> <p>C：<u>農園琴箏社四十年來以教學、演出、作曲同步為特色，教學除既有教本外，亦輔以自編教材，注重因材施教，循序漸進。演出或觀摩在使學者透過上台演出，培養穩定度，相關而善，獲得更大成長。此外並不定期舉辦專題演講、研習營，開拓學者眼界、加深學習效果。演出傾向採用較多的台灣作品，同時致力於改編或創作新樂曲，希望呈現更多本土的、民族的風格。主要是想把音樂的種子發散出去，我們會以本土音樂的元素為主，然後再去擴展。</u></p>	<p>農園琴箏社四十年來以教學、演出、作曲同步為特色，教學除既有教本外，亦輔以自編教材，注重因材施教，循序漸進。演出或觀摩在使學者透過上台演出，培養穩定度，相關而善，獲得更大成長。此外並不定期舉辦專題演講、研習營，開拓學者眼界、加深學習效果。演出傾向採用較多的台灣作品，同時致力於改編或創作新樂曲，希望呈現更多本土的、民族的風格。主要是想把音樂的種子發散出去，我們會以本土音樂的元素為主，然後再去擴展。(C-1-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種機制了解古箏表演藝術觀眾群的興趣與參與動機？</p> <p>C：<u>有些是學生，有的時候會再辦音樂會的時候給觀眾填問卷，像我們這次四週年音樂會是採取掃 QRcord 的方式，因為以前用問卷的方式，基本上回收回來的很少，大部分觀眾不</u></p>	<p>有的時候會再辦音樂會的時候給觀眾填問卷，像我們這次四週年音樂會是採取掃 QRcord 的方式，因為以前用問卷的方式，基本上回收回來的很少，大部分觀眾不會帶筆，然後看看櫃檯人又太多就會直接走掉。其實學校舉辦的會基本上都會有問卷，只</p>

<p><u>會帶筆，然後看看櫃檯人又太多就會直接走掉。其實學校舉辦的會基本上都會有問卷，只是通常回收的也很少，都會夾在節目單裡面，但是大多數觀眾不會想填。</u></p> <p><u>我們這次用 QRcord 的方式，大家直接掃直接上網填，而且他是 Google 的表單，最後可以直接幫你彙整，不用像以前一樣人力一張一張彙整，而且也不用當場繳回來，他可能回家再填也沒關係，很方便。</u></p>	<p>是通常回收的也很少，都會夾在節目單裡面，但是大多數觀眾不會想填。(C-1-2-1)</p> <p>用 QRcord 的方式，大家直接掃直接上網填，而且他是 Google 的表單，最後可以直接幫你彙整，不用像以前一樣人力一張一張彙整，而且也不用當場繳回來，他可能回家再填也沒關係，很方便。(C-1-2-2)</p>
<p>3.貴團以何種市場區隔以鎖定消費族群？如何建立目標之消費族群？</p> <p><u>C：我們並不是音樂班的專業樂團，我們的表演者主要都是學生，當然會有一些各個樂器的老師，但大部分還是以學生為主，所以像定位的話，如果觀眾想聽很高竿的音樂的話，那可能定位就不太一樣，當然我們也會每一場都推出一兩首比較困難，比較炫技的曲子，可是其他可能會比較平民化一點，有可能是民謠改編或是流行音樂改編等等都有可能，或者說比較流行的，像這次是那個左手指月或是像綠島小夜曲那種曲子，就是大家會比較聽得懂的，當然我們這次有嘗試很多新的東西，然後大部分都會有一首古曲，所以基本上我們是傳統曲目都會有，然後民謠改編再</u></p>	<p>我們並不是音樂班的專業樂團，我們的表演者主要都是學生，當然會有一些各個樂器的老師，但大部分還是以學生為主，所以像定位的話，如果觀眾想聽很高竿的音樂的話，那可能定位就不太一樣，當然我們也會每一場都推出一兩首比較困難，比較炫技的曲子，可是其他可能會比較平民化一點，有可能是民謠改編或是流行音樂改編等等都有可能，或者說比較流行的，所以對象的話，可能第一個他可能就是一般的民眾，他對民謠或流行樂比較有共鳴，另外一些可能是彈古箏的箏友們，他可能想看到一些新的模式新的曲目，對象可能就是分成這樣。(C-1-3-1)</p>

<p>加上最新的曲目，再來就是一些我們自己嘗試的曲目。<u>所以對象的話，可能第一個他可能就是一般的民眾，他對民謠或流行樂比較有共鳴，另外一些可能是彈古箏的箏友們，他可能想看到一些新的模式新的曲目，對象可能就是分成這樣。</u></p>	
<p>二、箏樂團表演型態之創新</p> <p>1.貴團演出節目設計與選擇的基本理念為何？</p> <p>C：<u>各種方面都有，但是我們會比較以台灣自己的曲目為主，因為我們有去過大陸，大陸那邊都彈他們自己的東西，然後我們回來還是都是他們的東西，都是一樣的，就感覺好像沒什麼不一樣的，而且我們要跟他們大陸那邊交流你還是彈他們的東西，那他們當然不會有興趣，所以基本上說我們希望可以多發掘自己的東西，台灣的元素，而且一方面可以慢慢累積台灣本土音樂。</u></p> <p><u>像我們樂團有古琴，所以我們也會編入一些古琴的元素當作我們的特色，像這次音樂會就有古琴跟古箏加上大提琴的改編。再來像這首童年就是台灣的作曲家寫的曲子，不過我們有作改編。然後再來像迎春花比較早期的，還有掌聲響起是鳳飛飛的，這幾首都是創作改編的，然後中間也有</u></p>	<p>各種方面都有，但是我們會比較以台灣自己的曲目為主，因為我們有去過大陸，大陸那邊都彈他們自己的東西，然後我們回來還是都是他們的東西，都是一樣的，就感覺好像沒什麼不一樣的，而且我們要跟他們大陸那邊交流你還是彈他們的東西，那他們當然不會有興趣，所以基本上說我們希望可以多發掘自己的東西，台灣的元素，而且一方面可以慢慢累積台灣本土音樂。(C-2-1-1)</p> <p>像我們樂團有古琴，所以我們也會編入一些古琴的元素當作我們的特色，像這次音樂會就有古琴跟古箏加上大提琴的改編。再來像這首童年就是台灣的作曲家寫的曲子，不過我們有作改編。然後再來像迎春花比較早期的，還有掌聲響起是鳳飛飛的，這幾首都是創作改編的，然後中間也有幾首是穿插有古琴的曲子，像這首秋之舞就有加入比較特別的軋箏，再來像這首綠島小夜曲，裡面就是用台灣</p>

<p>幾首是穿插有古琴的曲子，像這首秋之舞就有加入比較特別的軋箏，再來像這首綠島小夜曲，裡面就是用台灣的音樂，就是綠島小夜曲那首下去改編，然後左手指月就是流行音樂的部分，閒適也是新創作的絲竹曲，就是各種樂器的，再來金針山之戀是我們創辦人蘇老師的創作曲，接下來這首天公落水隨想曲是我們蘇老師合作創作的，那就是用客家名謠天公落水下去作的改編，裡面改了很多東西，再來黃梅組曲則是以台灣很常見的黃梅調去進行改編，像我們教室有笛子老師，所以也請他加入編曲，就是讓各個老師也有發揮的地方。</p>	<p>的音樂，就是綠島小夜曲那首下去改編，然後左手指月就是流行音樂的部分，閒適也是新創作的絲竹曲，就是各種樂器的，再來金針山之戀是我們創辦人蘇老師的創作曲，接下來這首天公落水隨想曲是我們蘇老師合作創作的，那就是用客家名謠天公落水下去作的改編，裡面改了很多東西，再來黃梅組曲則是以台灣很常見的黃梅調去進行改編，像我們教室有笛子老師，所以也請他加入編曲，就是讓各個老師也有發揮的地方。(C-2-1-2)</p>
<p>2.貴團體於演出作品上，如何創新創作構思與包裝，使年輕族群接納傳統表演藝術？</p> <p>C： <u>其實就很簡單，你就把比如這場音樂會的 13 首曲目列出來，去問問現在的年輕人對哪一首比較有興趣，大概現在的年輕人都會選這首左手指月，可能就是這樣子。比如說這次有從屏東來的朋友，他是西樂的，從他們的音樂教室得到資訊，那他就</u> <u>有說他來只是想聽這首左手指月而已，其他她可能太年輕就沒聽過，像童年之前也很有名，但是綠島小夜曲</u> <u>搞不好他也沒聽過，但是他對左手指</u></p>	<p>其實就很簡單，你就把比如這場音樂會的 13 首曲目列出來，去問問現在的年輕人對哪一首比較有興趣，大概現在的年輕人都會選這首左手指月，可能就是這樣子。比如說這次有從屏東來的朋友，他是西樂的，從他們的音樂教室得到資訊，那他就來只是想聽這首左手指月而已，其他她可能太年輕就沒聽過，像童年之前也很有名，但是綠島小夜曲搞不好他也沒聽過，但是他對左手指月，因為剛好是連續劇的主題曲，所以她就很有觸動。(C-2-2-1)</p>

<p>月，因為剛好是連續劇的主題曲，所以她就很有觸動。</p> <p>那基本上我們會希望保留各個族群有興趣的東西，其實很簡單，你要讓一個完全沒有接觸過的人，去吸引她，你拿一個超級傳統的曲目去基本上很難，除非他剛好是他的波長很合，但基本上很少，像古琴很多人就不行，但有些人聽了就很合，不過那是少數人，所以基本上你一定要有個東西讓他們覺得有個東西跟他們很接近。我們也有改編很多曲子給古琴，但我們這場音樂會以古箏為主就是古箏曲比較多，那如果今天的音樂會以古琴為主就會是古琴為主，然後加入其他樂器這樣。</p>	
<p>3.貴團目前在表演形式上最大的創新為何？</p> <p>C：<u>我們目前比較特別和別人不一樣的地方應該是，我們把古箏和古琴作結合，讓他們合奏，因為其實基本上古琴都是自己獨奏，不然頂多加上蕭，再來就是人聲演唱，就這三種而已，從古代就是古琴獨奏、琴蕭合奏、琴歌，琴歌自彈自唱或是一個人彈一個人唱這樣的模式，基本上就這三種。</u>古琴基本上樂團不會去找他，箏樂團也不會去找他，因為箏樂團原本就是被國樂團用出來後自己成</p>	<p>我們目前比較特別和別人不一樣的地方應該是，我們把古箏和古琴作結合，讓他們合奏，因為其實基本上古琴都是自己獨奏，不然頂多加上蕭，再來就是人聲演唱，就這三種而已，從古代就是古琴獨奏、琴蕭合奏、琴歌，琴歌自彈自唱或是一個人彈一個人唱這樣的模式，基本上就這三種。(C-2-3-1)</p> <p>其實古琴和古箏的合作大概，像早期梁在平老師，梁在平老師他的古箏曲早期就有很多其實就是古琴的東西，聽起來也像古琴，因為它自由節</p>

立一個樂團這樣子，所以基本上原本箏樂團也不會去找古琴，加上他們兩個有點相似，你會覺得奇怪他們兩個可以互像補充什麼東西嗎？所以很多人就忽略了古琴的東西，可是其實古琴和古箏的合作大概，像早期梁在平老師，梁在平老師他的古箏曲早期就有很多其實就是古琴的東西，聽起來也像古琴，因為它自由節拍還有他的一些指法其實都是從古琴過來的，包括他使用的指法符號，也是古琴減字譜移植過來用，所以早期台灣的那個指法很多都是用古琴的東西拿過來使用，就是先移植過來先用，然後以後再去改成適合古箏的這樣子。只是說從他之後，台灣只有樊慰慈老師吧，他的創作也是分三塊吧，一塊就是超級現代，像《趣夢亂》那種，意境很深的曲目，再來另外一塊就是陳蕾士老師的，因為他有跟陳蕾士老師學過那些曲目，那也是很特別的，再來就是另一塊，就是他自己很有興趣的，可能有些人沒有注意，但我個人覺得他在這一塊的耕耘很厲害，就是他其實把古琴曲，有些包括移植，像這次我上台北音樂會，他有移植一首曲子是古琴的但是他用古箏來表現，他早期還有一首是《醉漁唱晚》，他也改成古箏，他也表現得非常不錯，大概

拍還有他的一些指法其實都是從古琴過來的，包括他使用的指法符號，也是古琴減字譜移植過來用，所以早期台灣的那個指法很多都是用古琴的東西拿過來使用，就是先移植過來先用，然後以後再去改成適合古箏的這樣子。(C-2-3-2)

<p>除了他以外目前好像很少有其他人把古琴融入古箏了。</p> <p>我們箏樂團你看，我們叫晨園琴箏社，琴就是古琴，箏就是古箏，因為其實創辦人蘇老師一開始是創古箏社，然後他後來又去學了古琴，而且學了非常久，所以變成說後來就把古琴融入這樣子，既然我們都有這兩個樂器，原本都是分開個別的，古琴自己演，古箏自己演，可是這幾年我們就發現說其實我們可以做一點不一樣的，反正我們都自己在這邊，可以看看能不能互相合作這樣子，我們就是慢慢這樣試，所以就變成說像這場音樂會就有很多跟古琴的，包含《左手指月》，我們也是把古琴放進去了，然後風雷引之前是古琴的曲目，但是我們把古箏跟低音大提琴放進去了，然後另外一首試飲酒詩，這首是我的改編，我們把古箏、古琴、蕭都放進去，再加上有人去吟誦這樣子，像這種模式我們之後會多採用這種模式，我們會盡量去開發和古琴可能的關係這樣子。</p>	
<p>三、箏樂團經營模式與行銷策略之創新</p> <p>1. 貴團如何刺激提升觀眾之出席率？</p> <p>C：基本上團員都是推票的幫手，團員推票是一個，當然我們也會</p>	<p>基本上團員都是推票的幫手，團員推票是一個，當然我們也會去拜訪各個老師去請他們幫我們推，另外一個當然是網路，看看網路宣傳，還有海報這樣。(C-3-1-1)</p>

<p>去拜訪各個老師去請他們幫我們推，另外一個當然是網路，看看網路宣傳，還有海報這樣。</p>	
<p>2.展演前，貴團是否會先進行內外部的環境優劣勢分析？如何進行分析？這對演出形式與行銷策略有何創新？</p> <p>C：<u>基本上是跟剛剛一樣，就是你的對象是什麼，還有你這次想要表演什麼內容，所以推的方式可能就不一樣，比如說你知道你這次是走民謠這方面，然後你如果去找科班生那就很不妙了，因為他對這種曲目大概就比較沒有興趣，可是如果你去推票的時候是說我們是有什麼比較創新的那些曲子，那他可能就會比較有興趣。就是你的聽眾可能是不一樣的，可能你的聽眾喜歡聽西樂，那你就可以說裡面這首風雷引有加低音大提琴之類的，他可能就會覺得低音大提琴他很熟悉，然後這種西樂國樂一起的他可能比較沒見過，也會比較有興趣。就是其實你對不一樣的人，就會作不一樣的分析，當然整體的話我們這次還是偏台灣本土音樂，另外一個就是創新的部分，我們當然就是往這兩塊的目標群眾去推居多，像我們這次就是偏對一般民眾去推，還有就是網路上的箏友去推，然後可能在科班生那一塊就比較少，科班生可能就藉</u></p>	<p>基本上是跟剛剛一樣，就是你的對象是什麼，還有你這次想要表演什麼內容，所以推的方式可能就不一樣，比如說你知道你這次是走民謠這方面，然後你如果去找科班生那就很不妙了，因為他對這種曲目大概就比較沒有興趣，可是如果你去推票的時候是說我們是有什麼比較創新的那些曲子，那他可能就會比較有興趣。就是你的聽眾可能是不一樣的，可能你的聽眾喜歡聽西樂，那你就可以說裡面這首風雷引有加低音大提琴之類的，他可能就會覺得低音大提琴他很熟悉，然後這種西樂國樂一起的他可能比較沒見過，也會比較有興趣。就是其實你對不一樣的人，就會作不一樣的分析，當然整體的話我們這次還是偏台灣本土音樂，另外一個就是創新的部分，我們當然就是往這兩塊的目標群眾去推居多，像我們這次就是偏對一般民眾去推，還有就是網路上的箏友去推，然後可能在科班生那一塊就比較少，科班生可能就藉由一些古箏老師去推這樣。(C-3-2-1)</p>

<p>由一些古箏老師去推這樣。</p>	
<p>3.貴團體早期對觀眾族群的經營模式，相較於現在有何差異?有何創新?</p> <p>C： 感覺上好像也還好，因為我們好像一直都是走這個路線，就是以團員為主，然後散出去這樣子的模式，以前可能還會去學校宣傳，就是會去學校巡迴演出什麼的。當然你要看狀況，像今年武漢肺炎的疫情，基本上你不太能亂跑，所以今年很多都是改成網路或是投海報而已，所以基本上你說有沒有不一樣，我覺得其實大致上都差不多，只是多了網路的部分，因為早期就是沒有網路。</p>	<p>感覺上好像也還好，因為我們好像一直都是走這個路線，就是以團員為主，然後散出去這樣子的模式，以前可能還會去學校宣傳，就是會去學校巡迴演出什麼的。當然你要看狀況，像今年武漢肺炎的疫情，基本上你不太能亂跑，所以今年很多都是改成網路或是投海報而已，所以基本上你說有沒有不一樣，我覺得其實大致上都差不多，只是多了網路的部分，因為早期就是沒有網路。(C-3-3-1)</p>
<p>4.貴團運用何種方式避免同行惡性競爭?</p> <p>C： 那只有針對學生的部分吧，因為<u>其實音樂會沒有什麼惡性競爭，基本上你音樂會要同一天演也很難，但基本上就算同一天演也沒有所謂惡性競爭，因為其實就是他會吸引他的族群，你會吸引你的族群，只是說你有沒有打對點，就是你的目標族群有沒有照你所想的來，如果你的目標族群都錯失了，那你其他的吸引力也比較少其他族群就也比較少，這樣你的音樂會就會很少人，其實主要是這樣子，應該說箏樂環境還沒有大到</u></p>	<p>其實音樂會沒有什麼惡性競爭，基本上你音樂會要同一天演也很難，但基本上就算同一天演也沒有所謂惡性競爭，因為其實就是他會吸引他的族群，你會吸引你的族群，只是說你有沒有打對點，就是你的目標族群有沒有照你所想的來，如果你的目標族群都錯失了，那你其他的吸引力也比較少其他族群就也比較少，這樣你的音樂會就會很少人，其實主要是這樣子，應該說箏樂環境還沒有大到說讓你可以惡性競爭吧我覺得，像那種打同一天，然後票價你 300 我 100 的這種好像還沒有。(C-3-4-1)</p>

<p>說讓你可以惡性競爭吧我覺得，像那種打同一天，然後票價你 300 我 100 的這種好像還沒有。其實音樂會應該是沒有這種問題，應該是其他如何吸引學生才是其他需要競爭的部分。</p>	
<p>5.貴團目前運用哪些售票通路管道?目前何種通路管道效益最大?</p> <p>C: <u>還是團員，接下來才是其他，像兩廳院就有他的系統，所以像我們網路就是引導，引導網友去網路購票，像這次有那個藝 FUN 卷，那個我們也有去申請，我們會去讓我們的目標群眾可以找到自己，而且是最快最方便拿到手的方式，因為如果太麻煩很多人就會想說算了，因為大家基本上都是有一點興趣，但是如果購票上太麻煩大概就結束了。</u></p> <p>最主要還是團員，再來老師，再來網路，像現在兩廳院有跟超商合作，所以我們就會說現在不用去文化中心阿，可以去 7-11 就可以買票取票了。像我們還會一張一張拍圖片教導比較年長的觀眾去如何買票。</p>	<p>還是團員，接下來才是其他，像兩廳院就有他的系統，所以像我們網路就是引導，引導網友去網路購票，像這次有那個藝 FUN 卷，那個我們也有去申請，我們會去讓我們的目標群眾可以找到自己，而且是最快最方便拿到手的方式，因為如果太麻煩很多人就會想說算了，因為大家基本上都是有一點興趣，但是如果購票上太麻煩大概就結束了。(C-3-5-1)</p>
<p>6.貴團是否有建立網路行銷管道?有哪些平台?</p> <p>C: <u>一樣，我們都會全部引導到購票系統去，因為除非你像雲門阿那種很大的團隊他們有他們自己的行政團隊去架設一個自己的平台，不然</u></p>	<p>我們都會全部引導到購票系統去，因為除非你像雲門阿那種很大的團隊他們有他們自己的行政團隊去架設一個自己的平台，不然一般像我們這樣小的樂團沒有那麼多經費跟人力去架設這些，因為你根本也沒有那麼</p>

<p>一般像我們這樣小的樂團沒有那麼多經費跟人力去架設這些，因為你根本也沒有那麼大量，所以你反而要善用現有的就可以的，你只是重點是怎麼把觀眾族群引道你設好的管道去買票。</p>	<p>大量，所以你反而要善用現有的就可以的，你只是重點是怎麼把觀眾族群引道你設好的管道去買票。(C-3-6-1)</p>
<p>四、箏樂專業表演藝術人才之培訓策略</p> <p>1.貴團是否曾進駐校園，進行藝術教育扎根，培養新人才?如何進行？</p> <p>C：<u>早期蘇老師他們有，但現在因為現在疫情要進駐校園也比較難，因為進駐校園和一般你去學校教不一樣，像我之前也有在國小教，可是那感覺是不同的，因為國小你感覺是去上一般社團課，可是進駐校園一般是說學校可能還會跟你去配合一些活動，然後可能他還會有一些東西是PUSH 這個目標的，就是學校會有個長期的規劃可能怎樣配合比較好，比如若可能這禮拜先亮相，然後哪個禮拜開始上課之類的，就是他會有一系列的規劃，所以進駐校園要找到長期配合的才行，以前有但是現在目前就沒有這一塊。</u></p>	<p>早期蘇老師他們有，但現在因為現在疫情要進駐校園也比較難，因為進駐校園和一般你去學校教不一樣，像我之前也有在國小教，可是那感覺是不同的，因為國小你感覺是去上一般社團課，可是進駐校園一般是說學校可能還會跟你去配合一些活動，然後可能他還會有一些東西是PUSH 這個目標的，就是學校會有個長期的規劃可能怎樣配合比較好，比如若可能這禮拜先亮相，然後哪個禮拜開始上課之類的，就是他會有一系列的規劃，所以進駐校園要找到長期配合的才行，以前有但是現在目前就沒有這一塊。(C-4-1-1)</p>
<p>2.貴團曾透過何種方式培養或提升創作、行政、技術與管理等專業人才？</p> <p>C：<u>其實我們團主要是我們自己，所以我們創作的話大部分都是我</u></p>	<p>其實我們團主要是我們自己，所以我們創作的話大部分都是我們自己的老師，要不然就是去找其他的老師作曲，所以基本上我們沒有培養，因</p>

<p>們自己的老師，要不然就是去找其他的老師作曲，所以基本上我們沒有培養，因為你要在一個業餘的樂團這樣做其實也是很困難的，就是我們會推動這些老師，像笛子老師，他獨奏或是什麼演奏都是非常強的，但是可能他編曲的經建就沒那麼多，但是我們就可以推他像我們這次演出我們想加入笛子，就請老師幫忙編曲這樣子，我們比較採用這種方式。因為基本上什麼培養那些都是非常大型的他才有辦法這樣做，包括行政，其實行政大部分也都是我在做而已，所以你說培養其實還是比較困難的。</p>	<p>為你要在一個業餘的樂團這樣做其實也是很困難的，就是我們會推動這些老師，像笛子老師，他獨奏或是什麼演奏都是非常強的，但是可能他編曲的經建就沒那麼多，但是我們就可以推他像我們這次演出我們想加入笛子，就請老師幫忙編曲這樣子，我們比較採用這種方式。因為基本上什麼培養那些都是非常大型的他才有辦法這樣做，包括行政，其實行政大部分也都是我在做而已，所以你說培養其實還是比較困難的。(C-4-2-1)</p>
<p>3.貴團是否引進國際專業的創作者、表演藝術活動與組織管理人才來台進行技術交流與合作？其優缺點為何？</p> <p>C： <u>這部分目前我們還沒有。</u></p>	<p>這部分目前我們還沒有。(C-4-3-1)</p>
<p>4.如何培訓古箏專業人才在表演藝術上的創新？</p> <p>C： <u>所謂的創新有分兩種，一種是只是自己先嘗試看看的，另外一種是說你要出去演出是可以被大家接受的，那是程度差非常多的，平常當然學生可以自己去試很多東西，可以自己去嘗試各種變化，是可以的，問題是你可不可以拿出去演，那才是個問題，所以我們會用另一種方式去看，看可不可以推出去演出，所以目</u></p>	<p>所謂的創新有分兩種，一種是只是自己先嘗試看看的，另外一種是說你要出去演出是可以被大家接受的，那是程度差非常多的，平常當然學生可以自己去試很多東西，可以自己去嘗試各種變化，是可以的，問題是你可不可以拿出去演，那才是個問題，所以我們會用另一種方式去看，看可不可以推出去演出，所以目前還是推老師比較多，因為他們比較可以去做這一塊，就是說他們的程度是比較可</p>

<p>前還是推老師比較多，因為他們比較可以去做這一塊，就是說他們的程度是比較可以推出去演出的。但是如果比較小的表演，有學生想嘗試我們還是會讓他去嘗試。這部分也是我們還要慢慢去加強的，因為我自己之前是念台藝大的表演藝術研究所，我們也是強調創新跨領域，我們會看很多表演，但是就會發現有些所謂的創新根本不是創新，也些說是跨領域也只是把兩個加在一起，但是根本沒有融合在一起，我們就會覺得這很奇怪，所以我們會比較小心在這個所謂的創新上面，在這個創新上就會把關比較嚴格一點。</p>	<p>以推出去演出的。但是如果是比較小的表演，有學生想嘗試我們還是會讓他去嘗試。這部分也是我們還要慢慢去加強的，因為我自己之前是念台藝大的表演藝術研究所，我們也是強調創新跨領域，我們會看很多表演，但是就會發現有些所謂的創新根本不是創新，也些說是跨領域也只是把兩個加在一起，但是根本沒有融合在一起，我們就會覺得這很奇怪，所以我們會比較小心在這個所謂的創新上面，在這個創新上就會把關比較嚴格一點。(C-4-4-1)</p>
<p>五、箏樂團與其他行業之合作策略</p> <p>1.貴團是否與民間機構或學校團體進行合作？在合作上有何優缺點？</p> <p>C：這部分可能比較算是在贊助的部分，就像這次年度音樂會就有其他樂器行或是其他單位贊助，主要就是贊助的部分比較多，那這些當然我們可能就會在宣傳海報上面或是網路上面會有註明之類的。大致上是這類的，像其他團隊合作的話，會以有在其他單位教學的，比如說他們可能去佛堂教學，那他們佛堂可能會有許多活動需要表演，像他們今天在南台別院有個攝影展，那他們就需要開場</p>	<p>這部分可能比較算是在贊助的部分，就像這次年度音樂會就有其他樂器行或是其他單位贊助，主要就是贊助的部分比較多，那這些當然我們可能就會在宣傳海報上面或是網路上面會有註明之類的。(C-5-1-1)</p>

<p>的表演那些，可能就會找我們去演出這樣子，主要都是這種合作表演比較多，有的時候也會有一些講座，比如說講解古琴阿等等的。</p>	
<p>2.貴團是否與企業進行異業合作？在合作上有何優缺點？</p> <p>C：<u>跟剛剛那個可能就差不多吧，我們比較沒有那種大型的合作。</u></p>	<p>跟剛剛那個可能就差不多吧，我們比較沒有那種大型的合作。(C-5-2-1)</p>
<p>3.公部門、學術單位是否有計畫或輔導表演藝術團體的未來發展？</p> <p>C：<u>應該沒有，因為這個東西可能要像谷方當代那種表演團體，有十大傑出團隊之類的那種，公部門可能才會有計畫那些，其他機會大概是比較少的。</u></p>	<p>應該沒有，因為這個東西可能要像谷方當代那種表演團體，有十大傑出團隊之類的那種，公部門可能才會有計畫那些，其他機會大概是比較少的。(C-5-3-1)</p>
<p>4.公部門、學術單位對箏樂團體自主性發起的活動，態度為何？</p> <p>C：<u>基本上就是你想做就做，他們不太會管你，因為光是台南市就有好幾百個團隊，他們不用管理也有很多活動，基本上他們不太會去限制你，但是也不太會去鼓勵你，除非說你提出案子，他們每年會有兩次審核，可能會補助一些費用，但是大概比例都很低，你只要不是傑出團隊的話基本上補助都是很少的，但是基本上他不太會管你要做什麼，他只會叫你要定期把你們的訊息給他，就比如你今年做了哪些活動，就列表格給他</u></p>	<p>基本上就是你想做就做，他們不太會管你，因為光是台南市就有好幾百個團隊，他們不用管理也有很多活動，基本上他們不太會去限制你，但是也不太會去鼓勵你，除非說你提出案子，他們每年會有兩次審核，可能會補助一些費用，但是大概比例都很低，你只要不是傑出團隊的話基本上補助都是很少的，但是基本上他不太會管你要做什麼，他只會叫你要定期把你們的訊息給他，就比如你今年做了哪些活動，就列表格給他這樣，表示你這個團體有在活動，不是靜止狀態，因為靜止狀態太久，可能兩三年</p>

<p>這樣，表示你這個團體有在活動，不是靜止狀態，因為靜止狀態太久，可能兩三年都沒有活動的話，他就會取消你的立案，因為立案就是被公部門管理，他只要定期知道你在幹嘛就可以了。但他偶爾會發訊息，比如最近他們就希望表演團隊可以多跟藝陣合作等等。</p>	<p>都沒有活動的話，他就會取消你的立案，因為立案就是被公部門管理，他只要定期知道你在幹嘛就可以了。(C-5-4-1)</p> <p>但他偶爾會發訊息，比如最近他們就希望表演團隊可以多跟藝陣合作等等。(C-5-4-2)</p>
<p>六、箏樂團經營現況與未來規劃</p> <p>1.貴團在經營上，曾遭遇那些困難?主要困境為何?如何解決?</p> <p>C: <u>主要是現在小朋友變很少，因為少子化，另外一個是，可能大家錢也賺比較少，所以就算有小孩也不一定來學音樂，早期創辦人蘇老師那時候幾乎都是小孩子，但是現在團隊裡可能只剩三分之一小孩，幾乎都是大人比較多，因為小朋友雜事比較少，能訓練的時間比較多，在訓練跟演出上就比較快。像現在大人比較多的話在曲目上阿，表演形式上都會跟著有所改變。那解決方法就是要面對它看你要不要改變，看是不是要把原本以小孩為主的團隊轉成大人為主小朋友為輔的團隊，類似這個方法。</u></p>	<p>主要是現在小朋友變很少，因為少子化，另外一個是，可能大家錢也賺比較少，所以就算有小孩也不一定來學音樂，早期創辦人蘇老師那時候幾乎都是小孩子，但是現在團隊裡可能只剩三分之一小孩，幾乎都是大人比較多，因為小朋友雜事比較少，能訓練的時間比較多，在訓練跟演出上就比較快。像現在大人比較多的話在曲目上阿，表演形式上都會跟著有所改變。那解決方法就是要面對它看你要不要改變，看是不是要把原本以小孩為主的團隊轉成大人為主小朋友為輔的團隊，類似這個方法。(C-6-1-1)</p>
<p>2.整體來說，認為那些條件構成貴團成功的關鍵因素?</p> <p>C: <u>我覺得還是慢慢累積，我</u></p>	<p>我覺得還是慢慢累積，我們的招生等等大多是口耳相傳比較多，當然最近也會利用網路，但大多還是口碑</p>

<p>們的招生等等大多是口耳相傳比較多，當然最近也會利用網路，但大多還是口碑傳出去，可能家長覺得小孩在這裡學得不錯，其他人問的時候他們就會講，但這部分可能就只侷限在家長之間，但是一些上班族有興趣的還是從網路比較多，所以也是要掌握一些網路的宣傳，就是你要讓自己的訊息可以傳出去。以前可以靠口耳相傳是因為那時候小朋友很多，但是現在不一樣了。</p>	<p>傳出去，可能家長覺得小孩在這裡學得不錯，其他人問的時候他們就會講，但這部分可能就只侷限在家長之間，但是一些上班族有興趣的還是從網路比較多，所以也是要掌握一些網路的宣傳，就是你要讓自己的訊息可以傳出去。以前可以靠口耳相傳是因為那時候小朋友很多，但是現在不一樣了。(C-6-2-1)</p>
<p>3.貴團對於未來經營發展方向，有何預定計畫？</p> <p>C： 現在的話是想以表演為主，之前我們都以國樂為主，這次演出就加入了大提琴之類的，但我們之後想再融入更多西洋樂器，所以我們會再多去找各個老師來幫忙編西樂跟國樂的合奏等等，我們希望可以讓我們的演出更多元。音樂從來重點不是分他們從哪裡來，而是怎麼融合在一起，所以這也是我們想多去嘗試的部分。本來我們是比較多在古琴跟古箏的融合，現在想往中西樂融合的部分多發展。</p>	<p>之前我們都以國樂為主，這次演出就加入了大提琴之類的，但我們之後想再融入更多西洋樂器，所以我們會再多去找各個老師來幫忙編西樂跟國樂的合奏等等，我們希望可以讓我們的演出更多元。音樂從來重點不是分他們從哪裡來，而是怎麼融合在一起，所以這也是我們想多去嘗試的部分。本來我們是比較多在古琴跟古箏的融合，現在想往中西樂融合的部分多發展。(C-6-3-1)</p>
<p>4.對於其他箏樂團體，在市場的開拓與發展，有何建議或想法？</p> <p>C： 主要是你要選對族群，你選擇老的族群可能都彈流行曲他們就沒</p>	<p>主要是你要選對族群，你選擇老的族群可能都彈流行曲他們就沒辦法有太多的共鳴。當然你有多餘的錢可以去支撐你想做的區塊的話也是可</p>

辦法有太多的共鳴。當然你有多餘的錢可以去支撐你想做的區塊的話也是可以，但是如果你有要養活自己這些問題的話，就還是得多去看看觀眾喜歡的區塊在哪。因為現在箏樂團業餘的比較少了，很多都撐不下去，因為你辦音樂會基本上都是支出，你的票價可以讓你不虧就已經很不錯了，所以很多團隊可能就收起來只做教學了。

以，但是如果你有要養活自己這些問題的話，就還是得多去看看觀眾喜歡的區塊在哪。(C-6-4-1)

