

南華大學

建築與景觀學系環境藝術碩士班

碩士學位論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER PROGRAM IN
ENVIRONMENTAL ARTS, DEPARTMENT OF ARCHITECTURE
AND LANDSCAPE DESIGN, NANHUA UNIVERSITY

傳統地方戲曲的新生—正明龍歌劇團研究

The Rebirth of Regional Traditional Drama—Research on Ming Lung

Taiwanese Opera Company

指導教授：魏光苕 博士

ADVISOR : Wei Kuan-Chu Ph.D.

研究生：高文秉

GRADUATE STUDENT : Kao wen ping

中 華 民 國 1 0 2 年 1 2 月

南 華 大 學

建築與景觀學系環境藝術碩士班

碩 士 學 位 論 文

傳統地方戲曲的新生——正明龍歌劇團研究

研究生：

高文謙

經考試合格特此證明

口試委員：

陳耀長

李江

魏光善

指導教授：

魏光善

系主任(所長)：

鄧建勳

口試日期：中華民國 102 年 12 月 19 日

誌謝

本文承蒙指導教授 魏光莒老師之悉心指導，魏教授治學研究認真、教學活潑，在學習期間給予多方面殷迪與匡正，使我獲益匪淺、如沐春風；並於論文之撰寫期間給予極多寶貴意見，使論文得以順利完成，師恩浩瀚，永銘肺內，在此謹致以由衷之謝意。口試期間承蒙台南大學陳教授澄世及南華大學李教授江在百忙中費心審閱初稿，惠賜寶貴意見與觀念，使本文之疏漏得以斧正，在此謹致上最深的敬意與謝忱。

求學期間承蒙系所師長在學業給予指導，同學炳動、慧娟、依嵐等之切磋勉勵，使我的學習生涯受益良多，共硯之誼，永銘心版，在此致上誠摯的謝意；同時也要感謝我居仁國中長官的支持及同仁的勉勵。

特別要感謝我的外子悠誠，因為有你的付出與鼓勵，我才能無眷之憂得以順利完成學業，在此獻上最深的感謝。

摘要

歌仔戲是台灣本土文化戲曲藝術，它來自閩南的歌舞曲藝，迄今已然走過了二百年的歷史，歌仔戲具有純樸親切的鄉土特質，與人民的生活習俗緊密相連，成為通俗庶民文化，但面對現代化社會的變遷，歌仔戲團早已逐漸沒落，亟待重新振興。

正明龍歌劇團創建於1981年，對於歌仔戲藝術極力的發揚與創新，採用內台式舞台布景及布袋戲的燈光效果，突破傳統外台歌仔戲簡陋演出方法，並依不同觀眾群，以新思維方式採分級創作。

本研究以台灣歌仔戲的起源與發展、表演型態及歌仔戲藝術元素作為背景，探討正明龍歌劇團的組織管理、經營模式、創新與傳承及如何面對目前歌仔戲的衰退，突破傳統束縛，並創造經營與發展台灣歌仔戲的新模式。

本研究分析與探討，正明龍歌劇團未來發展之轉型的變與不變，在變的方面應以創新手法推出滿足觀眾需求的歌仔戲，在不變方面應同時保持傳統文化的精髓，回歸儀式祭典的傳統精神，結合民雄在地文化傳統特色，從本土歌仔戲的核心精神切入，扣緊地方文化特色，打造民雄為傳統儀式戲曲重鎮，進而帶動地方經濟與產業的發展。

關鍵字：正明龍歌劇團、歌仔戲、組織管理、創新、傳承、在地文化、民雄

Abstract

Taiwanese opera is a native cultural dramatic arts, it comes from the folk songs and dance of the Min Nan province, China. So far, it has already had Two hundred years of history. Taiwanese opera has a simple kind of native traits that linked closely to the customs and live style of the people, forming a popular folk culture, But faced with changes of modern society, the opera group had gradually decline, urgently needed revitalized.

Jenminglung Opera Taiwanese Company (JOTC) was founded in 1981. It strongly promotes Taiwanese Opera by using artistically innovative puppet stage sets and special lighting effects. Breaking through the traditional Taiwanese Opera's outdoor methods of shabby performances, JOTC also adopts novel thinking and creations to produce variances in style according to differences in audiences.

This study describes the origin and the development of Taiwanese opera. Using its performing arts style and it's original opera elements as backdrops this study also explores the JOTC's organizational management, business model, innovation and inheritance. It further investigates how JOTC deals with the current recession in Taiwanese opera, and how it breaks through traditional constraints and creates another new aura.

This research will analyze and discuss, the future restructuring and development of Jenminglung Opera may involve some changes. The changes should involve the introduction of innovative approach to meeting the needs of the opera audience, while maintaining the same essence of traditional culture and the traditional spirit. It should also maintain the return ceremony ritual, combining the Minxiong local cultural traditions. Fastening the local culture by leading the opera to the core spirit of the local culture, to create a traditional ritual drama of Minxiong city, in order to stimulate the development of local economy and industry.

Key words : Jenminglung Opera Taiwanese Company, Taiwanese opera, organizational management, Innovation, inheritance, local culture, Minxiong

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iii
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1. 研究動機與目的.....	1
1.2. 研究範圍與限制.....	4
1.2.1. 研究範圍.....	4
1.2.2. 研究限制.....	4
1.3. 研究方法.....	4
1.3.1. 田野調查及深入訪談.....	4
1.3.2. 文獻蒐集.....	5
1.4. 資料整理與分析歸納.....	5
1.5. 地方戲曲沒落之因素.....	6
1.5.1. 傳播媒體科技的進步及休閒娛樂多元化.....	7
1.5.2. 廟埕的消失及環保意識的抬頭.....	7
1.5.3. 惡性競爭導致表演素質低落.....	8
1.5.4. 演員斷層問題.....	9
1.5.5. 編劇、導演、技術人員的欠缺.....	9
1.5.6. 觀眾人口的老化與流失.....	10
1.6. 歌仔戲技藝的推廣與傳承.....	10
1.6.1. 結合現代科技，多元推廣宣傳.....	11

1.6.2. 提升表演技藝，培訓專業人才	11
1.6.3. 重視薪傳教育，培養欣賞能力	12
第二章 文獻探討.....	14
2.1 台灣歌仔戲起源與形成.....	14
2.2 歌仔戲的演出型態.....	18
2.2.1 落地掃歌仔陣	18
2.2.2 外台歌仔戲	19
2.2.3 內台歌仔戲	20
2.2.4 廣播歌仔戲	20
2.2.5 電影歌仔戲	21
2.2.6 電視歌仔戲	22
2.2.7 現代劇場歌仔戲	23
2.3 研究理論.....	25
2.3.1 勞力工作者 VS. 知識工作者.....	25
2.3.2 王品集團的海豚式管理.....	27
2.3.3 組織變革.....	29
2.3.4 歌劇團之經營管理面向.....	30
第三章 正明龍歌劇團的經營管理與在地實踐.....	32
3.1 劇團的創立與發展.....	32
3.1.1 劇團的創立之緣起	32
3.1.2 劇團發展歷程.....	33
3.2 劇團組織.....	34
3.2.1 劇團組織架構.....	36
3.2.2 演出組織架構.....	36

3.3	劇團經營理念與管理.....	37
3.3.1	劇團經營理念.....	37
3.3.2	劇團經營管理.....	39
3.3.2.1	企業管理化.....	39
3.3.2.2	財務透明化.....	39
3.3.2.3	資訊數位化.....	39
3.4	劇團的在地實踐.....	40
3.4.1	兒童歌仔戲.....	40
3.4.2	中林國小兒童歌仔戲.....	41
3.4.3	兒童歌仔戲故事劇場.....	43
3.4.4	廣播歌仔戲.....	45
3.4.5	客製化歌仔戲.....	46
3.4.6	劇場歌仔戲.....	49
3.4.7	歌仔戲人才培訓工作坊.....	52
第四章	正明龍歌劇團之分析與探討.....	55
4.1.	知識工作者的任務取向與價值管理.....	55
4.2.	不斷的創新.....	57
4.3.	學習和教導.....	59
4.4.	文化與經濟.....	61
4.5.	與在地文化結合.....	64
第五章	結論.....	67
5.1.	總結.....	68
5.2.	建議.....	69
	參考文獻.....	71

附錄一、正明龍歌劇團近年重要經歷.....	76
附錄二、歌仔戲的藝術元素.....	80
附錄三、訪談紀錄.....	92



圖目錄

圖 4.1 組織階層	34
圖 4.2 正明龍歌劇團組織架構圖	36
圖 4.3 正明龍歌劇團演出部門的組織架構圖	37
圖 4.4 兒童歌仔戲	41
圖 4.5 中林國小兒童歌仔戲	43
圖 4.6 兒童歌仔戲故事劇場	45
圖 4.7 廣播歌仔戲	46
圖 4.8 客製化歌仔戲	49
圖 4.9 劇場歌仔戲	52
圖 4.10 歌仔戲培訓工作坊—初階課程	52
圖 4.11 歌仔戲培訓工作坊—中階課程	53
圖 4.12 歌仔戲培訓工作坊—高階課程	54

第一章緒論

1.1. 研究動機與目的

歌仔戲是臺灣唯一土生土長的戲曲，1930 年代歌仔戲風靡全臺，不僅傳回大陸福建，也同時流行於東南亞一帶的華人地區。臺灣歌仔戲最風光的時候，在內台、外台、廣播、電影和電視中都有蓬勃發展，更是廟會酬神、特別喜慶和日常生活的重要舞臺表演。七〇年代起，臺灣經濟起飛，社會由農業轉型為工商業，娛樂多元化，傳統戲曲逐漸失去了舞臺；幸虧，近年來有許多的學者、文化人及現代劇場工作者熱心投入，加以改進及發揚，使歌仔戲又獲得新的活力，登上現代劇場和國際舞臺。

近百年來，歌仔戲是台灣民間生活中一項十分重要的表演活動，是早期人們在農暇時一種休閒娛樂活動，也是宗教祭祀上一種廟會活動，甚至是公開向人表達歉意所需要辦理的內容之一；所以，歌仔戲長久以來深入民間，成為人們生活的一部分；早期，社會封閉資訊不發達，一般人只有少數能受教育，大部人只能在節慶廟埕上透過觀賞歌仔戲，了解了中國的歷史、民間故事，更透過歌仔戲看遍了人生的悲歡離合、喜怒哀樂，所以，它也是一種寓教於樂的戲劇，傳播中國古代忠孝節義故事，導正民風使人民安樂、社會安定的一種力量。

歌仔戲是台灣最具代表的表演藝術，早期，從簡單劇情的「歌仔」說唱，到二、三人以「踏謠」形式表演的小戲，再逐漸吸收其他劇種予以豐富內容而慢慢壯大成為大戲，百年來，歌仔戲所走過的歷程不僅是隨著時代的脈動而推移改變，而且還是台灣民間生活中十分重要的一項表演活動；歌仔戲本身具有相當包容性，能隨時代變遷以不同型態呈現，

更是具有強韌的生命性格，即便在時代的不同環境客主觀因素的限制演出，它也依然屹立不搖。

歌仔戲百餘年來，傳達著台灣子民共同的心聲，融入生活而反映著台灣社會的變遷，所以，歌仔戲的鑼鼓一響，便會脈動著廣大群眾的性靈。記得小時候，只要神明誕辰或迎神廟會，廟口都會上演歌仔戲，戲棚下坐滿全神灌注的戲迷，孩童三五成群在舞台下嬉鬧亂竄，大小攤販擺設在舞台四周人群中，台上台下形一股好不熱鬧的氣息，小時候的我就是喜歡這種熱鬧的場面，如今多元文化的入侵，休閒娛樂可有多種選擇，外台歌仔戲已經式微，昔日熱鬧場面已不復見。

目前成功將歌仔戲文化傳統延續下來的劇團，大部分的人都會直接聯想到明華園，然而就研究者的觀察，雖然明華園劇團在將歌仔戲文化延續下來的部分的確功不可沒，而且明華園劇團也確實能配合時代科技的進步，進行了相關的舞台技術改變，不過真正受到現在社會大眾所喜愛的明華園劇團的演出，實際上已經跟傳統的歌仔戲劇團距離越來越遠了。

明華園所表演的大舞台，如果不是在所謂的展演館大舞台，它在室外也會營造出一個彷如室內的大舞台，給人一種氣勢磅礴的感覺；就各縣市邀請明華園演出的場地，一定是座椅排整齊，座椅前方還要管制，演出時的大場面，相當震撼人心，這些或許都是歌仔戲文化在某種層面上的進步，也或許是歌仔戲文化『殿堂化¹』的表現，但是在這樣的演出，觀眾印象最深刻的往往不是劇情或演員表演內容，這樣的歌仔戲演出，感覺似乎是以特效噱頭，來引起觀眾參與的動機，但是結果卻是觀眾只對引起動機的特效有印象，而對劇團要傳達的歌仔戲文化卻忽略了，這

¹ 殿堂化是指戲曲表演以脫離其原生的廟口場域，轉變為在室內或仿室內的大型舞台場域表演。

種情形就好像在進行教學活動時，引起動機過度強烈，反而影響學生對課程內容的關注，結果變成本末倒置一樣。

研究者所希冀尋找的正式傳統的廟口式演出，雖然舞台技術有隨著時代的進步改良，但是這卻不是吸引人的主要重點，劇團還是以其精湛的身段、吸引人的內容以及台上台下之間的互動參與，讓觀眾習慣與喜歡這個傳統文化，進而將之發揚光大，而正明龍歌劇團正是這樣的一個劇團。

本研究因正明龍積極深耕地方，對於嘉義地區國小學童歌仔戲之教導不遺餘力，每逢農曆七月應邀嘉義民雄大士爺廟大士爺文化祭參與歌仔戲展演，對地方事務積極之投入，並與在地文化充分的結合，有別於一般歌仔戲團，明華園歌劇團雖然有名氣較大，相對於劇團之管理較為成熟與企業化，但明華園坊間研究者眾，對於一般經營傳統歌仔戲團業者而言，明華園較顯為大型企業化，與一般傳統廟口歌仔戲似乎有些差距，一般傳統歌仔戲團無法與之抗衡與學習，其發展方向市場區塊也不同；而正明龍歌劇團目前因正交由第二代江明龍經營管理，民國九十二年正明龍歌劇團向嘉義縣文化中心重新申請立案，並著手進行一連串的轉型計畫，正明龍歌劇團就顯得較為庶民化，所以本研究選擇正明龍歌劇團來作研究，並作為經營一般傳統歌仔戲團之參考，是為本研究之動機。

為緬懷小時候歌仔戲風華的場景，關懷台灣本土唯一的劇種歌仔戲，藉著正明龍歌仔戲之成功經驗，探討傳統文化藝術—歌仔戲之生命的延續與發展，並對台灣歌仔戲追根朔源探討戲曲之最早起源，找出與民雄在地文化相似之處並與之結合，重新尋回歌仔戲的生命力，並分析現代歌仔戲之所以沒落原因，以彼得·杜拉克之管理理論，運用在歌劇團之

管理，企圖使歌仔戲之傳統產業的經營管理，能趨於現代化之經營理念，為地方戲曲藝術文化的保存盡一份心力，是為本研究之目的。

1.2. 研究範圍與限制

1.2.1. 研究範圍

研究範圍以正明龍歌劇團為研究對象，進行之行動研究，從正明龍歌劇團之創建與發展及未來展望、劇團組織架構與分工、經營管理、劇團的創新、平日的演出活動、歌仔戲之傳承與訓練，及歷年所創造之優良事跡等，進而探討其經營理念及困境中所採取因應之道。

1.2.2. 研究限制

本研究的研究資料取得，僅限於研究者對正明龍歌劇團之經營理念與平日推動發展劇務為限，尤以目前休閒娛樂多元化的大環境下，歌仔戲在特質上較不易發展，正明龍歌劇團如何透過多元管道，結合地方、官方、文化產業等多元管道推動，並深入社區、校園推廣傳統歌仔戲藝術，培養新秀吸收各地有興趣菁英加入歌仔戲行列，並不定期宣傳演出，達到薪火相傳的目的。

1.3. 研究方法

1.3.1. 田野調查及深入訪談

本研究針對正明龍歌劇團負責人及相關組織成員進行深度訪談，為了讓受訪者在沒壓力下，受訪時間、地點儘量配合受訪者，讓受訪者感到舒適自然之情境下進行，以拜訪其公司或親臨家中為首選，訪談內容

以及架構由研究者設計擬定。

訪談內容以「正明龍歌劇團」的創建歷程、未來發展模式、劇團的組織架構、分工情形、經營模式及運作情形為主要議題，並蒐集展演相關的文字、影像資料。

1.3.2. 文獻蒐集

本研究以「正明龍歌劇團」為研究對象，蒐集劇團有關紀錄、照片、影音資訊，並參考坊間歌仔戲相關書籍如：《傳統藝術叢書-16，台灣歌仔戲》、《曲韻悠揚：臺灣傳統戲曲歌仔》、《福爾摩沙之美—臺灣傳統戲劇風華》、《臺灣傳統戲曲》、《歌仔戲表演型態研究》、《臺灣歌仔戲》、《臺灣戲劇史》、《光影·歷史·人物—歌仔戲老照片》、《明華園—臺灣戲劇世家》、《陳澄三與拱樂社—台灣戲劇史的一個研究個案》、《臺灣劇場與文化變遷—歷史記憶與民眾焦點》、《廖瓊枝—凍水牡丹》、《歌仔調之美》、《臺灣歌仔戲的發展與變遷》、《野台鑼鼓》、《臺灣歌仔戲史論與演出評述》、《臺灣戲曲研究成果述論（1945-2001）》、《臺灣歌仔戲論文輯錄》、《百年坎坷歌仔戲》、《臺灣電影戲劇史》、《臺灣省通志》、《臺灣歌仔戲唱曲來源的分類研究》、《臺灣通史·風俗志》（下）、《宜蘭本地歌仔：陳旺叢生命紀實》、《戲夢人生》、《文化經濟學》、《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）》等，再分析研究劇團特色、表演型態、經營模式及如何透過社區、校園發覺新秀並有計畫的栽培訓練，達到薪火相傳的目的。

1.4. 資料整理與分析歸納

經由深度訪談、參與觀察所蒐集到的資料，進行研究分析比對、編

輯、整理、歸納，綜合研析歌仔戲表演型態、藝術元素、目前所面臨困境與挑戰及劇團經營理念與未來發展方向。

1.5. 地方戲曲沒落之因素

隨著時代的進步，各種更具聲光刺激的娛樂出現，再加上更具互動性的娛樂方式，這些一再地影響到歌仔戲在娛樂界的地位，也使得這一項有著悠久傳統的娛樂文化，面臨前所未有的挑戰；然而面對挑戰，只有尋求不斷的改變精進，才能讓這個文化順應潮流存在下去。

目前台灣登記的歌仔戲劇團約有一百七十團，維持常態演出的則約在五、六十團左右，幾乎全部是以外台表演為主。電影、廣播歌仔戲劇團已完全消失；以內台為主的歌仔戲班，也同時兼演外台戲；電視歌仔戲團偶而有演出，公視頻道都是舊戲重播未有新戲，大部分歌劇團都已呈現歇業狀態。目前台灣歌仔戲唯一常態、固定的演出形式僅存外台歌仔戲。

因時代的轉變社會的變遷，劇團面臨到嚴重生存的問題，若無因應對策與解決之道，則可能導致被迫解散的命運。目前歌仔戲劇團所面臨的問題，可從外在社會環境的改變及內在主觀條件來分，外在社會環境的改變可歸類：傳播媒體科技的進步及休閒娛樂多元化、廟埕的消失及環保意識的抬頭等，而內在主觀條件：惡性競爭導致表演素質低落、演員斷層問題、編劇導演技術人員的欠缺、觀眾人口的老化與流失等²。

²林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：348-363）。

1.5.1. 傳播媒體科技的進步及休閒娛樂多元化

今日傳播媒體科技的進步，民眾休閒娛樂更多元化，早期，廣播、電影、電視媒體已造成歌仔戲的發展，呈現一蹶不振狀態，如今，又增加了電腦網路的盛行它可含括前三項的即時性與便利性，它不像廣播、電影、電視媒體受播放演出時段限制，可隨著各人的空閒作息時間，只要有網路的地方隨時隨地都可以上網觀賞，電視、電腦網路媒體有其方便性，民眾坐在家裡就能舒適的觀賞節目，不需到廟口忍受風吹日曬、蚊蟲叮咬，所以，完全取代了歌仔戲的市場，再加上有線電視多達百台，節目多樣化，選擇性多，歌仔戲表演已無法滿足觀眾口味，嚴重威脅歌仔戲長期的發展。

早期傳統農業社會缺乏休閒娛樂，到廟口看戲是民眾普遍的休閒娛樂，隨著經濟的發展，進入了工商服務社會，休閒娛樂型態變得更多元，選擇性也變得更多，加上目前外台歌仔戲的演出品質低落，早已不敵各種休閒娛樂的衝擊，迅速被多元的娛樂項目所取代。

電視、電影等傳播媒體的盛行，及休閒娛樂多元化，對歌仔戲已產生嚴重的打擊，加上大多數劇團本身的演出品質粗俗低落、缺乏藝術性，歌仔戲觀眾群又大量流失，其發展自然受到限制。

1.5.2. 廟埕的消失及環保意識的抬頭

早期農業社會，廟口除了是宗教信仰外，也是地方的文化中心，並兼具經濟、休閒、教育、傳播等多重社會功能，歌仔戲的表演多與宗教神明祭祀活動有關，廟口就是最重要的表演場所。

隨著時代社會型態的轉變，廟宇的社會附帶功能也跟著消失，再加上目前台灣都會區寸土寸金，許多廟宇無法興建廟埕，即便鄉下地區有廟埕，廟方也多出租給攤販做生意增加收入。沒有廟埕意味著外台歌仔

戲也因此失去了展演空間。

近年來環保意識抬頭，噪音管制限制了外台歌仔戲的表演空間，台灣的廟會活動總需營造熱鬧的氣氛，傳統戲曲的演出總是鑼鼓喧天，間接就影響周遭居民生活起居，所以，行政院環境保護署制訂（噪音防制法），其中《噪音防制法第八條規定：「噪音管制區內，於直轄市、縣（市）主管機關公告之時間、地區或場所不得從事下列行為致妨害他人生活環境安寧：……二、神壇、廟會、婚喪等民俗活動。……」戲曲演出噪音成為禁止之列，使得外台演出時段及地點受到限制，也間接波及劇團的演出機會。噪音管制時段為：日間上午七時至夜間八時；鄉村夜間為晚上十時至翌日早上五時，都市夜間管制時段為晚上十一時至翌日上午五時。因此，歌仔戲劇團演出必須在晚上十時或十一時之前結束，而廟方為了敦親睦鄰，也經常改變活動型態，播放電影或與社區民眾舉辦聯歡晚會，唱卡拉 OK，也就減少了歌仔戲的演出機會。

1.5.3. 惡性競爭導致表演素質低落

劇團為爭取演出機會，無不削價降低戲金，在這種惡性競爭遊戲規則下，劇團為降低開支，只好在軟、硬體設備刪減，導致表演品質低落。

有些廟宇甚至以公開招標或比價方式聘請劇團，用這種「標戲」方式使劇團間陷入惡性競爭，優秀劇團因成本過高而無法獲取演出機會，使歌仔戲表演素質更加低落。

外台戲演出因沒有劇本，劇情只要合乎大綱，內容常是胡亂拼湊，結構鬆散，再加上為了節省成本，幾乎沒有燈光、音效、舞台設計，也因設備不良，音效不佳吵雜不堪，很難有好的演唱品質。目前除了「劇場歌仔戲」演出劇本會比較考究，也注重舞台表演藝術外，但一般廟會演出，通常表演素質普遍低落。

外台戲演出內容常荒腔走板、結構鬆散、雜亂無章、缺乏表演藝術，完全無法展現歌仔戲的特色與魅力，無法獲得觀眾的喜愛與接受，這也是歌仔戲劇團經營困境之一。

1.5.4. 演員斷層問題

傳統戲曲演員地位卑微，父母不願送自己小孩去學戲，除來自貧窮家庭，戲曲裡有句俗話說「爸毋無聲勢，送囡去學戲」，所以，傳統歌仔戲演員大多來自綁戲囡仔或戲班家族，綁戲時間至少三年四個月，其間孩子必須在戲班學習唱腔、身段，並分擔劇團雜務工作，由於從小進入劇團學習，大多功夫底子扎實，技藝精湛。由於表演工作辛苦，年輕人望之卻步，就沒有人願意來學戲，演員的來源就斷絕了，所以造成目前戲班演員老幹新枝青黃不接，後繼無人的現象。

1.5.5. 編劇、導演、技術人員的欠缺

除了缺乏演員外，編劇、導演、技術人員一樣欠缺，後場樂師也嚴重不足，使歌仔戲出現後繼無人的窘困。

欠缺優良劇本是一般劇團共同的問題，沒有好劇本，自然就沒有好戲。傳統外台歌仔戲演出前都由「戲先生」講授劇情大綱，隨即讓演員上台自由即興發揮，如演員舞台經驗不足、內涵不夠，就會形成劇情結構鬆散、荒腔走板、雜亂無章的情況，自然就得不到觀眾的喜愛。

一般外台歌仔戲，演出品質大都相當粗糙簡陋，缺乏表演藝術，這要歸咎於長期以來，歌仔戲並未真正培養出編劇、導演、舞台技術和後場人才，在文武場樂師部分，音樂科系畢業的學生，無法勝任一般外台戲演出「活戲」時，沒有固定曲譜可供演奏，又文化場的公演次數少，而民間劇團演出費太低，導致音樂科系學生從事歌仔戲後場伴奏的意願

低落。

目前歌仔戲不僅演員、樂師缺乏新血，編劇、導演、舞台美術、燈光技術人員也嚴重欠缺專業人才，面臨後繼無人的困境。

1.5.6. 觀眾人口的老化與流失

沒有觀眾就沒有市場，歌仔戲自然就漸漸衰退，早期農業社會歌仔戲是主要的休閒娛樂，但由於社會的變遷休閒娛樂的多元化，欣賞歌仔戲人口漸漸流失，早期歌仔戲的觀眾現在大多已是老年人，在沒有培養新的觀眾群，歌仔戲的觀眾人口呈現老化現象，尤其是外台歌仔戲的觀眾大多是老年人。

長期以來我們的教育並未教導學生如何欣賞傳統戲曲歌仔戲，以致學生對歌仔戲感到陌生，甚至鄙視台灣的傳統藝術。由於年輕人缺乏對傳統戲曲的欣賞能力，自然就沒有欣賞的動機，因此，除了培養歌仔戲演藝人員外，也要培養年輕觀眾群，才能重振歌仔戲。

1.6. 歌仔戲技藝的推廣與傳承

台灣由農業社會轉工商社會，休閒娛樂變多元化，人們有更多的休閒娛樂選擇，歌仔戲雖然具有「有聲皆歌，無動不舞」的藝術特色，但在本質上節奏緩慢較無法與一般金光戲、電影等節奏較緊湊相比，自然歌仔戲就較無人喜歡去欣賞，漸漸的欣賞人口就愈來愈少，在這種環境衝擊下，民間廟會的歌仔戲銳減，往往被室外電影或布袋戲所取代，歌仔戲無法再恢復五〇年代興盛的黃金歲月。

因此，現今歌仔戲要再恢復往日榮景，必須是一個能隨時代進步而進行改變，配合科技的進步，與之結合，將感動人心的戲劇，表現的更精緻、更貼近時代的需求，而這些改變可從結合現代科技，多元推廣宣

傳、提升表演技藝，培訓專業人才、重視薪傳教育，培養欣賞能力三個方面著手。

1.6.1. 結合現代科技，多元推廣宣傳

現今，電子網路的盛行，已深入每個人的生活中，由個人電腦到平板、手機都離不開網路，世界各角落發生的大小事情，都可隨時由電腦或手機獲得，世界的距離已拉近變成地球村，如此，劇團之推廣宣傳，更應利用網際網路來推廣行銷劇團，為劇團為打開知名度，並行銷劇團週邊產品、演員特色，進行多元推廣宣傳。

透過網際網路架設歌仔戲專屬網站，可以提供民眾瞭解歌仔戲，也讓歌仔戲資訊即時公開流通，更提供戲迷交換心得，發表觀戲感想的空間，藉由網路的溝通交流，劇團能夠達到行銷宣傳的效果。

1.6.2. 提升表演技藝，培訓專業人才

目前歌仔戲演員以中、老年人居多，年輕演員能成氣候者有如鳳毛麟角，演員年齡呈現老化，由於時代的轉變，學戲的變少，劇團缺乏新血，以致形成青黃不接，後繼無人的現象。

要提升演員的表演技藝，除了民間劇團自行傳承訓練外，政府的扶植與推廣也是很重要，所以，政府在 1980 年代後開始重視歌仔戲人才之培訓教育。

1992 年 9 月，宜蘭縣成立第一個公立劇團「蘭陽歌劇團」，其成立宗旨在保存歌仔戲藝術及培育歌仔戲的表演人才。初期計畫以維護和保存為主，搶救瀕臨失傳的傳統歌仔戲；後續計畫則擴充後場編制，培訓樂師以解決歌仔戲樂師短缺的問題。

2006 年 8 月 1 日，「台灣戲曲專科學校歌仔戲科」改制為「國立台灣

戲曲學院歌仔戲學系」，是台灣唯一以正規教育培養歌仔戲全方位人才之「十年一貫制」之科系，延聘具有豐富教學經驗的歌仔戲前輩加入教授陣容，以培育具有傳統精神並兼具現代創作理念的全方位歌仔戲表演藝術家。學生除了研習專業歌仔戲劇藝課程之外，也兼顧到戲劇理論、舞蹈形體、歷史發展、表演創作、劇場管理、識譜樂理等基礎或進階課程，期望能結合社會脈動，在中國傳統戲曲踏出國際、跨越新世紀之時，為歌仔戲開拓更寬廣的藝術新境。為推廣精緻表演藝術，民間廟堂、重要節慶、社區學校、深山離島、文化中心、國家劇院都有歌仔戲科師生的足跡，另也應邀遠赴美國、日本、新加坡等地演出，宣慰僑胞，促進國際友誼與文化交流。每年寒暑假休課期間，歌仔戲科更是全力動員，為社會人士與中小學教師舉辦初級或進階研習活動，積極培養更多的戲曲愛好者，與社會群體做更緊密的結合。透過公立劇團及「十年一貫」的正規教育，以培訓演員及後場樂師，提升歌仔戲表演技藝。

1999年6月至2000年3月，「國立傳統藝術總處籌備處」舉辦為期十個月的歌仔戲編劇導演培訓計畫，也替台灣新增一批歌仔戲編劇、導演人才。

1.6.3. 重視薪傳教育，培養欣賞能力

歌仔戲的除了台上的表演者須培養訓練傳承外，台下欣賞者也須透過教育去拓展歌仔戲觀眾群，目前觀眾的老化與流失，使歌仔戲團難以生存、維持，年輕觀眾對歌仔戲的認知不是來自電視歌仔戲，就是迎神賽會時的外台戲，而外台戲演出品質普遍低落，觀眾自然不喜歡觀賞，觀眾也就日益流失。

因此為拓展歌仔戲觀眾群，並導正一般對歌仔戲錯誤的觀念，應從學校透過教育往下扎根開始，在課程中開設歌仔戲相關課程，如：大學

通識課程開設歌仔戲欣賞、中小學鄉土語文藝術課程中的歌仔戲課程。

目前教育部發布之國中小學九年一貫課程，規定由國小三年至國中三年實施人文藝術教學，教導國中小學生認識學習本土文化歌仔戲。近年來，除了中小學教育中安排歌仔戲課程外，各地中學乃至大學，也多有歌仔戲社團，或開設相關的歌仔戲課程，增加學生接觸歌仔戲的機會。

歌仔戲要扎根於校園，目前專業師資來源，無法滿足國中小學需求人數，所以只能利用暑假培育現有教師，目前台灣戲曲學院，在教育部及文建會的指導下，每年主辦「暑期歌仔戲曲推廣教育班」，以六天的時間培訓中小學教師學習歌仔戲，一般民間歌劇團、財團法人廖瓊枝歌仔戲文教基金會等，都有在開班授課致力於歌仔戲的推廣。

歌仔戲是台灣土生土長本土戲曲，因社會的變遷，無法再吸引現代的年輕人，不論是演員後繼無人、觀眾的老化流失、表演藝術低落或是多元娛樂的衝擊等，在在都是歌仔戲發展的困境，想要解決發展的困境，只能落實專業人才的培養、年輕學子的教育及多元的宣傳推廣等方法，才能重新展現風華。

第二章文獻探討

歌仔戲屬傳統戲曲涵蓋了文學（文字劇本或口傳文學）、音樂（唱腔曲調、後場演奏）、美術（燈光、佈景、容妝）、舞蹈（身段作表）、工藝（道具、戲臺、服飾）等元素。是結合多種藝術於一體的綜合藝術。歌仔戲表演藝術也包含上述各種元素，而且歌仔戲是唯一形成於臺灣的傳統劇種，最能代表臺灣的文化特色。

本研究由歌仔戲在臺灣的起源、形成與發展、表演形態及表演藝術元素，來幫助深入探討正明龍歌仔戲團在臺灣形成的文化背景。

2.1 台灣歌仔戲起源與形成

「儺」源自自然崇拜中的對神靈的禮讚，在遠古自然崇拜的信仰中，對神靈的祭儀中分成了兩個系統，一個是乞求神靈降臨的『巫覡』文化，一種是由人來扮演神鬼的「儺」文化；「巫覡」文化基本上是屬於較玄密的系統，主要是從母系社會的巫漸漸演變到父系社會的覡，他們透過歌舞的方式祈求神靈降臨賜福驅厄，後來甚至演變出有巫術來它的傳承有一套一般人較無法理解的方式與邏輯，甚至在文明未開化的時期，有一段很長的時間，它是輔助統治政權的一股力量，因此巫覡文化會給人一種未知敬畏的感覺。

相較於令人敬畏的巫覡文化，儺文化相較之下就跟民間較為親近，雖然它也是一種敬畏神靈的儀式，但是跟巫覡文化不一樣的地方是儺是屬於用人來扮演神靈，而不是祈求神靈降臨附身。人們相信『儺』儀式具有驅鬼酬神、消災避難的效用。「儺」儀式是由宗教祭祀活動組成的，而儺戲本來是演給各路神明看的，目的就是為了「酬神」。可是在一般老百姓眼中，儺戲才是整個「儺」儀式活動中最精彩、最熱鬧的部分，

也因此儺戲漸漸的就演變為以娛樂為主的演出，而這樣的演出也成為各種祭典酬神活動的原型，而各地區因為風俗與民情的不同，慢慢演變出擁有地方特色的傳統娛樂文化，而歌仔戲也是在這樣的情況之下演變而來的。

儺戲，也稱為儺舞，是中國地方戲曲劇種之一。約在元明時由古代儺儀發展而成。初是以歌舞演故事，待到鍾馗形象在儺儀中出現，儺戲才應運而生。儺戲流行於四川、貴州、安徽貴池、青陽一帶以及湖北西部山區。戴柳木面具的演員扮演傳說中的驅除瘟疫的神—儺神，用反覆的、大幅度的程式舞蹈動作表演，多在固定的節日演出，極具原始舞蹈風格。

儺戲又稱儺堂戲、端公戲，是在民間祭祀儀式基礎上吸取民間戲曲而形成的一種戲曲形式。儺戲源於遠古時代，早在先秦時期就有既娛神又娛人的巫歌儺舞。明末清初，各種地方戲曲蓬勃興起，儺舞吸取戲曲形式，發展成為儺堂戲、端公戲。儺戲于康熙年間在湘西形成後，由沅水進入長江，向各地迅速發展，形成了不同的流派和藝術風格。

中國的儺戲有著悠久的歷史，它源於原始社會圖騰崇拜的儺祭。到商代（前 1600-前 1046）形成了一種固定的用以驅鬼逐疫的祭祀儀式，這就是儺舞³。

儺戲是在儺舞的基礎之上發展形成的戲劇形式。儺戲表演的主要特點是角色都戴木製假面，扮做鬼神歌舞，表現神的身世事跡。

台灣歌仔戲流傳下來的戲曲文化與中國的儺戲文化相似，它同時擁有撮泰吉的時間性（「日戲」及「夜戲」）、儺堂戲的家神坐鎮與神靈的移動性（田都元帥）、儺地戲的神性戲娛人…等特質，有此可看出歌

³徐天球，《國際線上綜合：儺戲》

仔戲文化的根源應與古老的儺文化有著高度密切關連。

「歌仔戲」在台灣之最早起源，大約追溯至三百多年前的閩粵移民，在當時很多漢人移民到台灣，加上荷蘭東印度公司獎勵漢人渡台，閩南文化就大規模的傳播至台灣，奠定了歌仔戲的發展基礎⁴。

歌仔戲的起源依《華東戲曲介紹》、《宜蘭縣志》及《台灣省通志》的說法，認為起源地在宜蘭，內容與形式則是由錦歌與車鼓戲變化而來。歌仔戲的「歌仔」乃是民間歌謠小調的意思，歌仔戲是由漳州、薌江一帶的「錦歌」、「採茶」和「車鼓」各種民間藝術形式流傳到台灣，而揉和形成的一種地方戲曲⁵。

根據《台灣省通志·學藝志·藝術篇》指出：『民國初年，有員山結頭份人歌仔助者，不詳其姓，以善歌得名。暇時常以山歌，佐以大殼弦，自拉自唱，以自遣興。所唱歌詞，每節四句，每句七字，句腳押韻，而不相聯，雖與普通山歌無異，但是引吭高歌，別有韻味，是即為七字調也。後，歌仔助將山歌改編為有劇情之歌詞，傳授門下，試為演出，博得佳評，遂有人出而組織劇團，名之曰：「歌仔戲」。⁶』

另依《宜蘭縣誌·人民志·禮俗篇》指出：『歌仔戲原係宜蘭地方一種民謠曲調，距今六十年前，有員山結頭份人名阿助者，傳者忘其姓氏，阿助幼好樂曲，每日農作之餘，輒提大殼弦，自彈自唱，深得鄰人讚賞。好事者勸其把民謠演變為戲劇，初僅一、二人穿便服分扮男女，演唱時以大殼弦、月琴、簫、笛等伴奏，並有對白，當時號稱「歌仔戲」。⁷』

⁴ 陳玟惠，《曲韻悠揚：臺灣傳統戲曲歌仔》（台北：麗文文化，2010：2）。

⁵ 楊馥菱，《傳統藝術叢書-16，台灣歌仔戲》（台北：漢光文化事業股份有限公司，1999：16）。

⁶ 杜學知等纂修、廖漢臣整修《台灣省通志》卷六〈學藝志·藝術篇〉（台灣：台灣省立獻委員會，1971：15）。

⁷ 盧纘祥、甘阿炎監修，盧世標校修，李春池纂修，《宜蘭縣治合訂本（壹）·卷二人民志》（宜蘭：

錦歌在三百多年前隨著大陸福建的移民來到台灣，變成一種民謠山歌，在宜蘭的蘭陽平原普遍傳唱。而歌仔戲的「歌仔」，就有歌謠的意思。這種民謠山歌，最初只是在農村鄉間人們工作時隨口所唱的歌，起初以男女對唱方式，漸漸變成敘述性長歌詞，然後再分配角色，演變成故事性的演出。它一開始在廟埕空地或沿街遊行表演，舞台相當簡單，只需在廣場四周拉起場子，就可權充舞台，隨意演出，這種形式的演出方式，稱為「落地掃」，當時演出之劇目僅有《山伯英臺》、《什細記》、《呂蒙正》及《陳三五娘》四齣。此時樂器中尚未使用打擊樂，到了閩南的「車鼓弄」在台灣流傳之後，才在樂器中加入鼓，演出水準於是有了提高，於是又叫做「車鼓戲」。流行在台灣各地的「車鼓戲」，在宜蘭的車鼓戲也用「歌仔」來演唱，當以歌仔演唱的車鼓在陣頭行列演出時就被稱為「歌仔陣」，這時的「歌仔陣」尚屬小戲，但可以說已稍具歌仔戲的雛型⁸。

中國戲曲的發展過程，大抵是由鄉土歌舞形成地方小戲，然後吸收其他大戲的長處，再發展成為地方大戲。歌仔戲的發展，也不脫這個範疇。

歌仔陣的登台演出，據說是在一次非常偶然的機會，在某一次的酬神節慶中，四平戲搭台演出，演出結束後，舞台空著，歌仔陣的演員趁機上台演出，結果非常受到觀眾的歡迎。依陳健銘先生在訪問黃阿和先生之後所得到的一段資料提到，歐來助傳授他家鄉弟子《山伯英台》的本地歌仔，簡四勻及楊順枝也教一班燒木炭的年輕工人學唱《陳三五娘》，兩隊人馬據說曾在壯圍村補天宮女媧娘娘農曆正月初九的神誕賽戲，鬥得難分難解，所以，歌仔戲第一次踏上舞台，也有可能是歐來助、簡四

宜蘭縣文獻委員會，1969.12：35)。

⁸劉美菁，《歌仔戲概論》(台北：學海出版社，1999：18)。

勻他們的子弟班⁹。

早期歌仔戲利用亂彈班、四平班演出之後，在下半夜上台表演，是相當普遍的，所以當時歌仔戲也被稱為「半暝反」。當時的藝人對落地掃、歌仔陣的形式已不能滿足，只演出小戲或片段，於是開始排演大戲，或將累積的許多戲如《陳三五娘》、《三伯英台》的片段串成一整齣戲，排出的大戲再搬上舞台，即使不能做正式演出，也要在演出的下半夜上台表演。「半暝反」標誌著歌仔戲由小戲變大戲，由遊行演出變為舞台演出，從祭祀的陣頭分化出來，從此歌仔戲的演出漸漸由平地轉到舞台¹⁰。

早期歌仔戲演出之劇目僅有《山伯英臺》、《什細記》、《呂蒙正》及《陳三五娘》四齣，現在所看到的《王寶釧》、《狸貓換太子》等戲是外來的，是吸收其他劇種精華形成目前看到的歌仔戲，例如武打動作由京劇而來、布景由福州而來、樂器由北管，許多曲調也是外來的，包括高甲戲、車鼓的曲調。所以，歌仔戲中可見到許多劇種的影子，吸收多樣戲劇精華，在穿上戲服後，登上舞臺演出，即為現今所見之歌仔戲。「歌仔」傳入台灣後，在宜蘭蘭陽平原落地生根，揉合台灣的民謠小調，形成了「本地歌仔」，為歌仔戲的發展奠基，在台灣慢慢繁榮、興盛。

2.2 歌仔戲的演出型態

2.2.1 落地掃歌仔陣

由閩南傳入臺灣的「歌仔」（錦歌），模仿車鼓戲的表演型態，在宜蘭發展成「本地歌仔」，演出滑稽詼諧的民間故事，隨廟會陣頭遊行，稱為「歌仔陣」，這是最早的歌仔戲。落地掃歌仔陣為歌仔戲最原始之

⁹劉美菁，《歌仔戲概論》（台北：學海出版社，1999：22）。

¹⁰劉美菁，《歌仔戲概論》（台北：學海出版社，1999：23）。

演出型式，屬於歌舞小戲的表演，演出地點多在廟埕空地即席表演，或隨遊行陣頭行進至廟口廣場，以四支竹竿圍出表演區，就地演出。

落地掃演出之戲碼只有四齣：《山伯英台》、《什細記》、《呂蒙正》及《陳三五娘》等四齣。落地掃演員以丑、旦為主，演員大多不著戲服，且無繁雜身段。落地掃歌舞小戲的表演者多非職業演員，因此表演內容多為簡易動作，而曲調音樂也不繁複，通常以一首或少數曲調不斷重複進行。此種演出型態多屬非營利性業餘表演，表演團隊均為民眾自發性休閒組織¹¹。

2.2.2 外台歌仔戲

外台歌仔戲就是戶外路邊演出、廟口演出的型態。外台歌仔戲為歌仔戲最普遍之演出型態，演出名目大多與宗教活動有關，舉凡廟會、酬神、建醮及神誕等活動，多有外台戲的演出。

外台戲較為淳樸，由於演戲酬神是民間表演活動最主要的因素，因此其祭典儀式性勝於演劇的藝術性，而外台歌仔戲於正戲演出之前，必先表演一段「吉慶戲」，俗稱「扮仙戲」，之後才正式演出戲劇，目的在為民眾祈福，神人之間的關係也在扮仙過程中，得到融合交會¹²。

外台歌仔戲有個特色：一定是大團圓結局，沒有悲劇，因為現實生活裡常常有許多悲情，在廟口酬神或結婚喜宴的戲劇演出自然是喜事，只有大團圓，也符合了觀眾的心理需求。

¹¹ 林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：53）。

¹² 林茂賢，《福爾摩沙之美—臺灣傳統戲劇風華》（台中：行政院文化建設委員會中部辦公室，2000：86）。

2.2.3 內台歌仔戲

內台歌仔戲是指戲院室內劇場演出的歌仔戲，採售票方式，屬於營利演出，演出形式和外台大有不同，為吸引觀眾，創新了許多噱頭，如布景、機關裝置、噴乾冰、臺上特技等等，許多的舞臺技術，都從內台開始。

內台歌仔戲必須依劇本演出，劇情結構嚴謹，每一齣劇演出十天，結束時製造高潮懸疑，吸引觀眾繼續觀賞，同時也開始創作許多新的曲調、劇本。

內台歌仔戲的發展，曾經受到上海京班、福州戲班的影響，京劇的武打、鑼鼓點、福州班的佈景等，紛紛融入歌仔戲的表演藝術之中。

內台歌仔戲在 1955 年間為鼎盛時期，當時全臺約有三百個此類歌仔戲班，可見其繁榮之情況，受當時戲迷歡迎程度¹³。

2.2.4 廣播歌仔戲

廣播歌仔戲藉著廣播電臺以空中播放的方式，到達臺灣每一個角落，以演唱方式播放，獲得了聽眾的喜愛，當時公民營的電臺有：中廣、警察、正聲、民本等等每天都有歌仔戲的節目，其中以正聲廣播公司的「天馬歌劇團」最具盛名。

廣播歌仔戲是透過優美唱腔以及感性的口白而直接扣人心弦，因此演員不需有身段做表，而全心在聽覺上下功夫，因此對於演員的唱腔磨練是有相當助益的。

廣播歌仔戲盛行時，播出時間長，以往的曲調便不夠使用，必須創作新曲調，從流行歌曲中吸收具有起承轉合的七言四句型曲式，此類曲

¹³ 林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：54）。

調來自三方面：有來自閩南語流行歌曲，如【人道】、【母子鳥】、【夜雨打情梅】、【運河悲喜曲】、【三生有幸】、【蝨舡雨】、【五月花】等；有來自國語流行歌曲，如【相思苦】、【茶山姑娘】、【西廂記】等；有歌仔戲樂師自創編作的新調，如【豐原調】、【更鼓反】、【龍蛇姻緣】、【西工調】、【中廣調】、【送君別】、【送蓮花】等。這些曲調除了豐富廣播歌仔戲的內涵之外，無形中也為歌仔戲添加了許多新的生命。廣播歌仔戲熱潮受到電視歌仔戲開播後，才開始走下坡。

2.2.5 電影歌仔戲

1955年，都馬班拍攝臺灣史上第一部歌仔戲電影「六才子西廂記」，因影片效果不佳，所以票房慘敗。麥寮拱樂社陳澄三先生以都馬班為借鏡，隨之組織華興電影製片公司，拍攝「薛平貴與王寶釧」，由劉梅英、吳碧玉等人主演，於1956年播映，造成空前的成功，全省淨收入新台幣一百二十萬元，超過成本三倍，並掀起拍片熱潮。此後引發電影歌仔戲風潮，如賽金寶、美都、新南光、日月園等戲團也拍攝電影歌仔戲作品，直至1965年後，電影歌仔戲作品才停止。這一段時期是電影歌仔戲的黃金時代，所拍攝的古裝歌仔戲共有五十四部，平均每年有十部以上。影響所及，無論外行的或內行的，也都跟拍起台語影片了。

電影歌仔戲的特色是將原有舞臺劇本長篇故事濃縮、剪裁，於二、三小時內呈現，深受觀眾歡迎。由於鏡頭逼真、外景自然、動作故事化，只在二個小時就可以結束，不像舞台歌仔戲要連台演二個星期，所以電影歌仔戲搶走不少舞台戲的觀眾，而不少劇團也就成為兩棲歌仔戲團了。

2.2.6 電視歌仔戲¹⁴

1960年代起，隨著臺灣三家電視媒體的設立，歌仔戲的演出型態也演變出電視歌仔戲。1962年「臺灣電視公司」成立，第一個在台視頻道出現的歌仔戲劇團是「金鳳凰劇團」，它網羅了不少頗負盛名的內台戲班以及廣播歌仔戲劇團的名角，演出有《雷峰塔》、《朱洪武》等劇。

台視是以楊麗花領導的「楊麗花歌仔劇團」為主，風流俊美的扮相、優異的唱作，風靡了老老少少，將電視歌仔戲推上高峰。

1969年10月中視開播，因為電視歌仔戲受歡迎，於是中視一開始成立了四個歌仔戲劇團：「中視歌劇團」、「金宏歌劇團」、「正聲寶島歌劇團」及「拱樂社電視歌劇團」，演員陣容有小明明、葉青、柳青、王金櫻等知名演員。

中視首先推出以連續劇方式播出的歌仔戲，一檔戲以一周為單位，每個劇團各演出一周，每周播出六集，每集一小時，每天中午播出，造成十分轟動。

1971年華視開播，也加入製播歌仔戲節目的行列，由林美照等人擔綱演出。這時三家電視台皆播出歌仔戲節目，但是因為劇團林立，競爭激烈，歌仔戲開始形成三臺競演的時代，由於電視歌仔戲激烈的競爭，致使廣告收入受影響，加上黃俊雄布袋戲正大放光芒，歌仔戲的收視漸趨下風，「臺灣電視公司」於1972年9月成立「臺視聯合歌劇團」，首推《七俠五義》，播出後果然不負重望頗受好評，再創收視高峰。

1969年臺視首先播出彩色電視節目，六〇年代初期歌仔戲採事先錄音方式，現場以對嘴的方式製作，同時也大量拍攝外景，走寫實路線；

¹⁴參閱林茂賢，《福爾摩沙之美—臺灣傳統戲劇風華》（台中：行政院文化建設委員會中部辦公室，2000）。

在服裝方面，歷史劇的服裝由專家考證，講求時代背景的吻合，布景道具也是，皆力求真實，在音樂方面，嘗試以西洋交響樂來彌補傳統音樂的不足，但不太成功，所以後來又逐漸恢復國樂作為音效。

為了吸引觀眾，有時拍攝壯觀的戰爭場面和特效鏡頭，歌仔戲走上一般電視連續劇的道路，歌仔戲的傳統自然逐漸消失，電視歌仔演進的結果，不止使歌仔戲發生明顯的轉型，而事實上已蛻變成爲另一個新的劇種。

1976年受到（廣播電視法）的限制所影響，新聞局對閩南語節目設限，規定每日播出不得超過一個小時，連續劇集數和每集播出時間亦受限制，在這種情況之下，電視歌仔戲乃再度由盛轉衰，每下愈況下，「臺視聯合歌劇團」也因此被迫於民國66年宣布解散，歌仔戲遂完全在螢光幕前消聲匿跡，直至1979年「臺視灣電視公司」才又重新製播歌仔戲。

由於娛樂媒體多元化，加上有線電視的開放，觀眾選擇節目的空間越來越大，1990年代，雖然三臺曾鼎足三分，繼續製播歌仔戲節目，但後期便逐漸呈現蕭條現象。

2.2.7 現代劇場歌仔戲

歌仔戲在發展過程中，不斷吸收各類傳統戲曲及新劇的精華，到了1980年代開始走向「現代劇場歌仔戲」，除仍繼續融合各劇種的表演特質之外，同時也援引現代劇场的概念與現代燈光音響科技，改善舞臺設備與技術，並要求其演出劇藝的精緻化，這種改變大幅提升歌仔戲的演藝水準及地位¹⁵。

1980年代初期，在文化單位補助之下，歌仔戲開始登上「國家戲劇

¹⁵林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：59）。

院」及臺北市其他重要劇場演出，部分劇團後場增加國樂團，也開始吸收現代劇場的特色；1981年，楊麗花以《漁孃》一劇在國父紀念館演出，象徵著歌仔戲正式擺脫過去粗糙低俗的形象，可以在「藝術殿堂」作「文化性」的演出，整體的演出製作也趨細緻化，演出前必須有嚴格的規劃，這樣經過一段嘗試與學習的時間，逐漸擺脫外台戲性格。

劇場的演出不同於傳統歌仔戲的演出，首先必須有優良的劇本，並且在劇情選擇上要能兼顧文學性與趣味性，將台語中的俗語、諺語、成語等融合於表演當中，並且要能呈現深刻不俗的主題思想，符合時代意義。在表演藝術上，演員須具備優美的唱腔與身段，將舞台人物的思想情感傳達給觀眾，期使觀眾能產生共鳴。

劇場歌仔戲還增加導演的職能，導演必須負責整體構思，包括劇本，身段、曲牌、舞台、燈光等，全局的掌控，使演出更為完美。

到了1990年代上半期，不但越來越多的歌仔戲劇團參與現代劇場演出，對於現代劇場演出的製作模式也更有概念；至1990年代下半期起，部分優秀劇團都以製作、演出年度精緻新戲為主要目標，劇本、曲調都聘請專人編寫，也更加重視音樂設計、燈光設計、舞臺設計及演員服飾和妝扮，演員演技、身段、唱腔¹⁶。

曾永義教授提出「精緻歌仔戲」要具有：深刻不俗的主題思想、情節安排緊湊明快、排場醒目可觀、語言肖似機趣橫生、音樂曲調多元豐富、演員演技精湛以及學養的修為等六大訴求，藉著六大訴求的達成，完成歌仔戲精緻化的目的¹⁷。

由於現代劇場歌仔戲是晚近才發展出來的表演型態，進入2000年代

¹⁶林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：60）。

¹⁷海峽兩岸歌仔戲學術研討會論文集

之後，它仍然持續發展、成長，但目前投入現代劇場的歌劇團仍是少數，一般劇團仍以外台廟會演出為主。

2.3 研究理論

彼得·費迪南·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker；1909年11月19日—2005年11月11日）是一位專注於寫作有關管理學範疇的文章，他催生了管理這個學門，同時預測知識經濟時代的到來，被譽為「現代管理學之父」。他指出：『在二十一世紀，「管理」需要提供的貢獻，最重要的就是提高知識工作和知識工作者的生產力。在二十一世紀，企業最可貴的資產（不論是商業或非商業機構），會是它們的知識工作者和知識工作者的生產力。』¹⁸由此可知二十一世紀的「管理」就是要提高知識工作和知識工作者的生產力，歌仔戲是一項文化產業，團長就猶如管理者，演員就猶如工作者，劇團的經營就猶如企業的經營，其管理的範疇也涵蓋於劇團的經營管理，本論文引用彼得·杜拉克之管理理論，來探討傳統歌仔戲的經營管理。

2.3.1 勞力工作者 vs. 知識工作者

管理學先驅彼得·杜拉克指出：過去生產力的進步都源於新工具、新方法、新技術，乃是由經濟學者所謂「資本」領域所導致的進步。在歷史上很少有因為經濟學家所謂的「勞力」（即工人的生產力）領域導致的進步。有史以來，要增加生產，惟有兩個途徑：更努力地工作，或是更長時間地工作¹⁹。

¹⁸彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：180》

¹⁹彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：181》

勞力工作者之間，技巧雖然可以有很大差別，生產力卻沒有差別。除了勤勞/懶惰，或是強壯/不強壯的分野之外，生產力並沒有任何不同。

相當多的知識性工作包括許多需要先進技術、和理論基礎的工作，仍然有人工作業的部門。縱然如此，已開發國家最關鍵的挑戰，不再是怎樣提高勞力工作者的生產力。重要的挑戰會是，怎樣提高知識工作者的生產力？知識工作者已很快成為每個已開發國家中最大的族群。已開發國家的經濟繁榮和最後的存活，愈來愈要依賴這些知識工作者的生產力。

管理學先驅彼得·杜拉克指出：決定了知識工作者的生產力，六個主要因素²⁰。

- (1). 知識工作者要有生產力，就須提問：「任務是什麼？」
- (2). 知識工作者要有生產力，就須對個別的知識工作者賦予責任，知識工作者必須自行管理一己的生產力，同時要有自主性。
- (3). 不斷的創新，必須是知識工作者的工作、任務和責任的一部分。
- (4). 知識工作要求知識工作者持續不斷地學習，以及持續不斷地教導。
- (5). 知識工作者的生產力不只是量的問題，質也一樣重要。
- (6). 知識工作者必須被視為「資產」而不是「成本」，必須使得知識工作者在有其他機會時，仍願意為這個組織工作。

知識工作的第一個要求就是找出「任務是什麼？」使得知識工作者能夠專注在這個任務上。盡一切可能排除影響他執行這項任務的因素。但是這需要知識工作者自己來界定他的任務是什麼？或應該是什麼？只

²⁰彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：190》

有知識工作者自己才能做這件事。

一旦任務定義好之後，接下來需要面對、並且必須由知識工作者自己面對的，是以下問題²¹：

- (1). 知識工作者必須對自己的貢獻負責。在品質、產量、時間，成本上，知識工作者決定他應該如何負責。知識工作者需要這種自主性，但也意味著責任隨之而來。
- (2). 知識工作者的工作裡要包括不斷的創新。
- (3). 持續的學習和教導，必需要是工作裡一部分。

經濟理論和大多數企業都把勞力工作者當做「成本」。然而，要發揮生產力，必須將知識工作者視為「資產」。

有相當多的知識工作者不僅從事知識工作，也從事勞力工作，我稱他們為技術人員。但是技術人員中，也有許多人的工作知識並沒那麼重要，雖然這些工作知識一向是關鍵所在。

要提高知識工作者的生產力，必須從根本態度上改變。相對地，提高勞力工作者的生產力，只需要告訴工人如何做事。要提高知識工作者的生產力，所需要改變的不只是個別知識工作者的態度，而是整個組織的態度。

2.3.2 王品集團的海豚式管理

隨著經濟的發展，管理觀念也跟著改變，時代環境不同，工作者也變了，二十一世紀的今天，員工教育程度提高，技術進步，待遇不再是最重要的事，他們希望有發展機會，得到充分授權。

管理階層不能再高高在上發號施令，而必須成為組織的中心，和員

²¹彼得·杜拉克(2005)，劉毓玲譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理(二版)2005：195》

工密切互動，以往層級分明的企業組織，逐漸擴展成為平行的結構。要提高生產力，就得激勵員工發揮最大潛能。

時代在變，人要尊嚴、要受到信任，企業要永續經營，管理者便不能再像以前一樣，必須揚棄「強勢、傲慢、冷酷無情」的「鯊魚」性格，學著「包容、讚美、虛懷若谷」的「海豚」作風，效法「海豚」自由自在做自己的工作哲學。

「即時獎勵、立即分享的海豚領導學」，這是台灣王品集團創始人之一的戴勝益在香港海洋公園裏悟出的用人之道，並使旗下「王品台塑牛排」成為台灣的餐飲名牌。

海豚式管理是指管理者在實施管理行為的過程中，從強調「人的關係」和「人的資源」模式（以善待人和關於利用人為基礎）轉變為原則為中心的管理模式。這裡所說的原則是有關於人類關係和組織的普遍原則，例如公平、正義、誠實、正直和信任等。

台灣王品集團創始人之一的戴勝益指出：「人才是需要被重視的」，充分授權給中高階主管，所以王品集團十二位高階主管流動率是零，因為大家來到王品發現了自己的舞台，不僅僅只是分紅入股，每個人都有晉升管道。管理人才的秘訣其實不是只有分紅入股就可以了，企業一定要理性化管理，對員工一定要尊重與信任。

海豚式的管理觀念必須有「高度信任的文化」和「發揮人的潛能」，在組織中必須擁有高度信任的文化，否則就無法生存，也只有這樣高度信任的文化才能使你在組織內外，與員工、客戶、供應商及所有的人建立起富有意義的合作關係。管理者必須相信人是組織中最有價值的財產，同時相信他們有能力獲得卓越成績表現，並且要幫助其他人也相信這一點。

海豚式管理強調，管理者除了善待人並善用人外，還須充分給員工

對自己的資源擁有管理權，讓員工感到是在對有意義的事業做出個人的貢獻。因此，管理者必須幫助下屬發現其行為具有的意義和成就。

2.3.3 組織變革

人類社會的發展經歷了原始社會、農業社會、工業社會及知識社會四個階段，知識社會需要現代的專案導向型組織，而欲將現況的組織型態提升為專案導向型組織，就必須進行組織變革。

當組織受到內部、外部環境變化的衝擊，依環境的需求，調整內部狀況，以適應環境之變化，維持自身的平衡，進而達到組織永續生存與發展的狀態，這個調整的過程就是組織變革，其欲達到的新狀態即是組織變革的目標。

加入組織變革因素分析，就形成了系統變革模型。系統變革模型是在更大的範圍裡解釋組織變革過程中各種變數之間的相互聯繫和相互影響關係。該模型包括輸入、變革元素和輸出三個部分。

- (1). 輸入：包括內部的優勢和劣勢、外部的機會和威脅。其基本構架則是組織的使命、願景和相應的策略規劃。組織用使命表示其存在的理由，願景是描述組織所追求的長遠目標，策略規劃則是為實現長遠目標而制訂的有計劃變革的行動方案。
- (2). 變革元素：包括目標、人員、社會因素方法和組織結構等元素。這些元素相互制約和相互影響，組織需要根據策略規劃，組合相應的變革元素，實現變革的目標。
- (3). 輸出：包括變革的結果。根據組織策略規劃，從組織、部門群體、個體等三個層面，增強組織整體效能²²。

²² 台灣土木技師公會 技師報 NO882 作者官明郎技師

管理學大師，彼得·杜拉克指出：「每個組織的核心競爭力都不一樣；可以說它是每個組織的個性。但是有一項核心競爭力是任何組織（不僅是企業）都不可缺少的，那就是：創新。而且任何組織都要設計出一套能夠記錄及評估其創新績效的方法。」²³，「創新永遠有風險，但是，創新如果是根據企業過去的經驗—它本身的產業、市場、資訊、社會和人口結構等，其風險遠低於不發掘新機會的風險。」²⁴

2.3.4 歌劇團之經營管理面向

歌劇團之經營又與一般企業之經營管理模式又較複雜許多，除了一般的資產管理經營之外，歌劇團的經營又多了一些文化傳承的使命，就其管理經營所面對的因素，可分為以下數個面向：

- (1). 人力資源的管理：劇團的人力資源管理相當重要，除了演出的人，另外幕後的背景演出人力，還有傳承的人力，這些都是一個完整的劇團必須要考慮的部分；而一個成功的劇團必須能讓這些人力獲得良好完整的運作，而且能讓整個劇團的經驗獲得傳承與發揚光大。
- (2). 製作與演出的管理：演出對劇團來說就像是生命一樣，因為有了演出，才能大眾體現到劇團的存在，但是演出與戲劇製作的經費管理，這是一般未接觸過劇團的人比較容易忽視的一塊；戲劇演出絕對不會憑空出現，它是需要經過一段時間的醞釀、規劃、排演，才能夠呈現在世人面前，而社會大眾接觸到的往往只是演出的那一瞬間，而之前的醞釀與製作，對關注來說那些都是完整呈現在他們的面前，

²³彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：158-159》。

²⁴彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：111》。

也因此這是一塊較容易被忽略的一塊，但是卻是劇團最耗費資源的一塊，如何在理想與現實之間拿捏，在在考驗著劇團的智慧。

- (3). 劇團經營理念：對一個劇團來說，經營理念就是一個劇團的靈魂，因為經營理念關係到這個劇團成立的目的、劇團的定位以及劇團所抱持的使命為何，更甚至影響到劇團本身的願景，而這些正是一個劇團的目標定位跟其他劇團的特殊之處。
- (4). 財務管理：有再遠大的崇高的理想，總是要有金錢的支援才能實現，因此財務管理對一個劇團來說就像是骨肉一樣重要，而劇團的財務管理不外乎兩個重點，那就是開源與節流；其中在開源的部分，除了增加演出收入之外，另外則是尋求公部門的補助及透過教學增加劇團收入，目前有些劇團甚至是研發相關周遭產品的販賣來增加收入；而在節流部分，主要則是在幕後道具部分的重複使用與改良，另外則是現代科技的應用，除了一方面可以降低一些必要開支之外，另外可以把戲劇以更親民的方式推廣到更多的地方。
- (5). 行銷管理：行銷管理對一個劇團來說是就像是包裝一樣，或許大家會覺得包裝，是一個相當膚淺且沒有內容的東西，但是適當的行銷卻可以讓一個劇團可以被大家認識與接受；而在進行劇團行銷時，有四個相當重要的面向：
 - (a). 市場區隔：不同屬性的劇團有其不同的市場，作好市場區隔，可以使行銷收事半功倍之效。
 - (b). 目標市場與定位：劇團的屬性與定位必須清楚的被界定，才能針對其所需求的市場進行有效的行銷。
 - (c). 行銷策略：就古典行銷學的 4P 理論來看，行銷可分為產品、價格、宣傳、通路這四個部分來操作，而以劇團的行銷來說，也可以就這四個重點來進行。

第三章正明龍歌劇團的經營管理與在地實踐

正明龍歌劇團，近年來在嘉義地區可說是帶起一股歌仔戲旋風，尤其是它走入校園，從指導小學生，讓小學生能從小開始接觸到歌仔戲，從喜歡接觸，進而認識喜愛這個傳統文化的經營策略，這是它跟其他劇團比較不一樣的地方，而這樣一個劇團它是怎麼形成，而面對大環境的轉變，它又採取怎麼樣的應對策略，以下就是研究者對正明龍歌劇團這一路走來的變化所作的研究記錄。

3.1 劇團的創立與發展

3.1.1 劇團的創立之緣起

創辦人江春銀先生²⁵由於早年喪父家境困苦，九歲時就投入戲班開始戲曲生涯，早期，先是拜內台布袋戲名家「五洲小桃源掌中劇團」孫正明先生²⁶為師，因歷經歌仔戲內台時期，有機會與歌仔戲內台戲團相處，江春銀先生對於劇團經營管理有深入的了解後，對經營劇團產生濃郁的興趣，後來受日光歌劇團團長羅木生²⁷先生之邀，聘為劇團總管，並結識

²⁵創辦人江春銀先生，生於民國 44 年，民國 53 年正式投入戲班開始戲曲生涯。

²⁶孫正明先生為五洲園第三代弟子，五洲「下五虎」之一，師承新港寶五洲鄭一雄。
(嘉義縣社區藝術季 2012 <http://www.raise1688.tw/2012chyart/act.htm>)

²⁷羅木生，桃園縣造橋鄉客家人，生於明治 39 年（1906），卒於民國 81 年（1992）10 月，享年八十六歲。十七歲時羅木生進入當地永福軒歌仔戲班學戲。二十四歲時，羅木生正式拜上海京戲名伶張慶樓（江蘇人）為師。羅木生又號「羅竹雞」，擅演文武老生，刻劃人物逼真傳神，以「羅德奎」藝名往來於各地戲院，並以此闖出名號，《打龍袍》為其成名作。曾任台灣省地方戲劇協進會第六屆理事長、兩屆理事及多屆常務理事，被奉為歌仔戲界元老，民國 78 年（1989）榮獲教育部頒發民族藝

出身「高雄日光歌劇團」當家旦角黃錦雲，兩人因為在內台演出時相識而結婚，夫妻共同在民國七〇年八月二〇日創立「正明龍歌劇團」。

創立至今已突破三,〇〇〇場的演出。在傳統戲曲文化傳承流失的年代中，正明龍歌劇團不斷戮力於寶貴影音保存及薪傳，持續維護著傳統廣播歌仔戲的原貌。

3.1.2 劇團發展歷程

創辦人江春銀先生，於民國七〇年創立「正明龍歌劇團」，因有內台歌仔戲、布袋戲的經驗及在「日光歌劇團」的歷練，對於歌仔戲藝術極力的發揚與創新，在七〇至八〇年代外台歌仔戲的早期，以突破傳統外台歌仔戲的簡陋演出方法，改以內台式的舞台布景，將金光布袋戲的燈光效果應用於野台歌仔戲舞台演出，效果顯著，觀眾反應熱烈，奠定了正明龍歌仔戲團在民間業界的地位與演出風格。

民國七十五年與台廣「中興廣播電台」及嘉義「老仙廣播電台」合作聯播製作廣播歌仔戲，是繼「日光」、「拱樂社」後保存最多，並持續在做影音資料保存的劇團。

民國九十二年「正明龍歌劇團」向「嘉義縣文化中心」重新申請立案，並著手進行一連串的轉型計畫，從劇團內部資產的保存、行政人才的專職訓練、劇團演員及幕後工作人員的培訓到對外的歌仔戲研習營推廣，都是努力的項目與達成的目標。

民國九十四年底，受國立傳統藝術中心之邀，至宜蘭演出《廣播歌

術薪傳獎。（台灣大百科全書

<http://taiwanpedia.culture.tw/web/content?ID=8196>）

仔--經典劇目現場live秀》，多元的表演方式受到觀眾熱烈迴響，將廣播歌仔再推上另一高峰。

民國九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一〇〇年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊並且連續三年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊第一名，順利完成計畫目標；短短的六年來，成長及進步的幅度遠高過其他劇團，執行能力及成效連續數年獲得肯定，九十八年十二月正式進駐「嘉義表演藝術中心」，九十九、一〇〇、一〇一年連續三年榮獲行政院文化建設委員會《媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫》，並榮獲文化部一〇一年扶植團隊，是嘉義縣具代表性的歌仔戲團。

3.2 劇團組織

組織可分為三個階層：策略階層、管理階層、作業階層

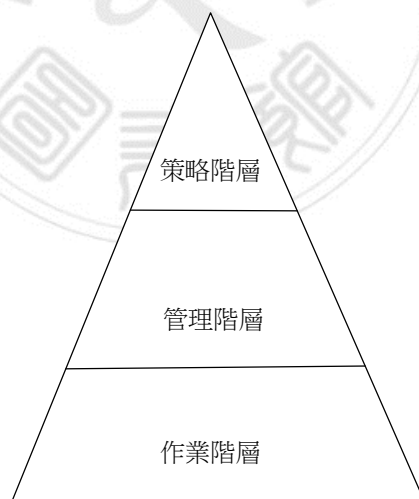


圖 4.1 組織階層（本研究製圖）

組織不論其規模大小、結構如何、業務性質有何差異，基本上都必須包括人員、目標、責任、設備及工具、協調等五要素，一般劇團組織、

營運與舞台表演型式，除了團主之外，依團員工作性質大致分五類：

- (1). 行政人員：包括經理、管事，乃劇團經營最重要的部分。前者負責對外聯絡，後者負責演員管理，常由團主自己兼任，或委由親信負責。
- (2). 演員：俗稱「前場」，在錄音團出現之前，演員都維持在二十多人，角色分工依一般歌仔戲慣例，包括小生、苦旦、花旦、三花、反派小生(探花)、反派花旦(壞女人)、老生、大花(奸臣)，每個角色各有一、二人。除了主要演員之外，也包括以「團帶班」方式在劇團跑龍套、演次要角色的見習演員或童伶。
- (3). 樂師：俗稱「後場」或「文武揚」，歌仔戲劇團的樂師包括傳統樂器與西樂兩部分，前者包括單皮鼓、通鼓、鑼、嗩吶、鑊鈸、胡琴、大廣弦等，由四至五位樂師負責。西洋樂器部分包括薩克斯風、西洋鼓、黑管、吉他等，由二至三位樂師演奏。傳統樂器與西洋樂器的樂師不一定是兩組不一樣的人馬，有些樂師兼具兩種專長。
- (4). 布景團：約四至六人，負責劇團演出裝台、拆台、拉幕。另有「走台」一人，「司幕」一人，可由佈景團兼任。前者在演出中處理大小道具，「司幕」則是幕後「提詞」，演出時躲在布景後面，為演員提示台詞。
- (5). 雜役：包括服飾管理與伙食，前者專門負責管理戲箱，演出前準備演員所要穿戴的服飾，戲劇結束後則予以整理、歸位。後者則負責為劇團團員燒飯，提拱三餐服務。²⁸

²⁸ 邱坤良，《陳澄三與拱樂社—台灣戲劇史的一個研究個案》(臺北：國立傳統藝術中心籌備處，2001：

3.2.1 劇團組織架構

「正明龍歌劇團」目前劇團經營，由江明龍擔任團長兼企劃總監，藝術總監由江俊賢擔任，行政總監由王詩婷擔任，其組織架構圖如下：

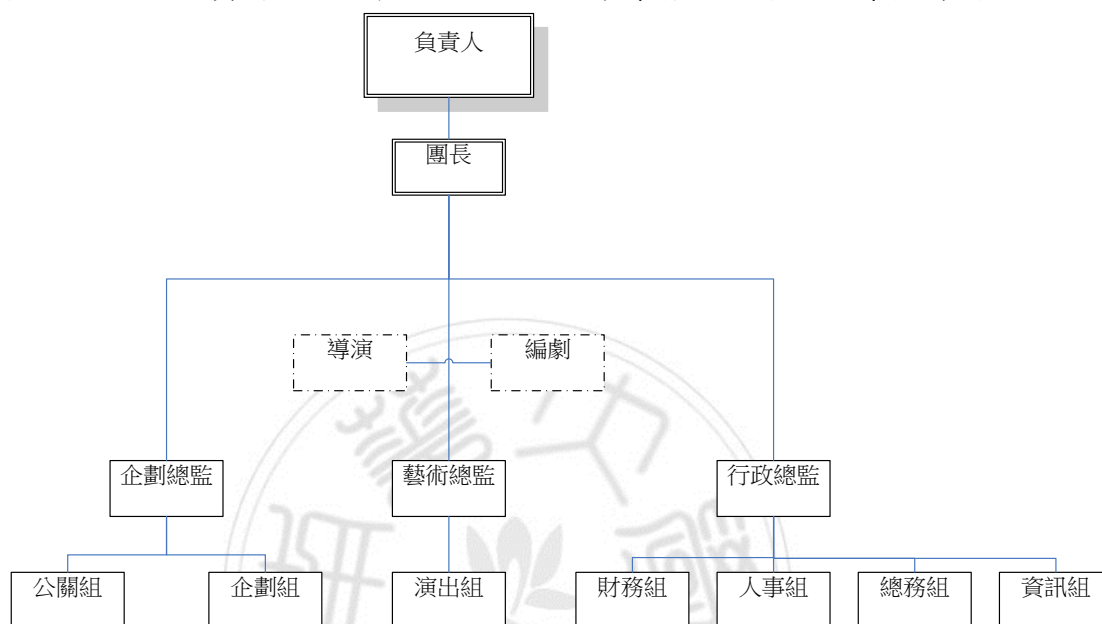


圖 4.2 正明龍歌劇團組織架構圖

(資料正明龍歌劇團提供，本研究製圖)

3.2.2 演出組織架構

正明龍歌劇團將劇團企業管理化，採分工合作的方式經營，於九十八年七月成立藝術科技公司，將劇團內部分為「正明龍歌劇團」及「影音工作室」兩大部門，「正明龍歌劇團」部門，根據不同表演型態特色，採分級創作，包括有有兒童創作系列、創新系列、廟口系列、劇場系列等，影音工作室部門做錄音節目製作，並作劇團後勤支援，所以，它是屬於分工明確各司其職的組織。

「正明龍歌劇團」演出部門，採齊頭並進的方式進行，演員則依個

別專長特色，選擇適合演出系列做表演，團員主要是做民戲的演出，劇場系列則另外訓練演員或由他團支援、影音錄製則與其他單位相配合。

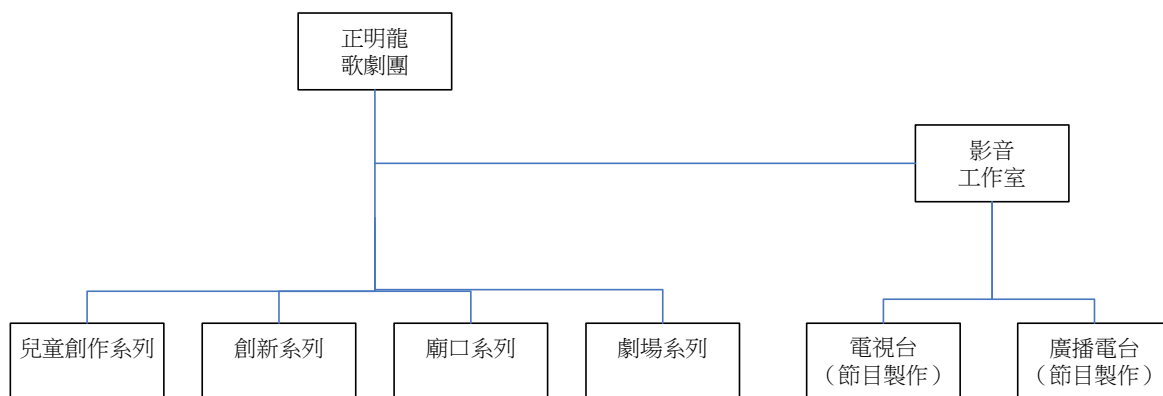


圖 4.3 正明龍歌劇團演出部門的組織架構圖

(資料正明龍歌劇團提供，本研究製圖)

3.3 劇團經營理念與管理

將傳統產業賦予文化價值，消費者經由文化感受與情感交流的體驗，傳遞著知性與感性的地方獨特傳統文化藝術，透過歷史文化背景與生活記憶，產生心理層面的共鳴與感動，進而凝聚地方情感達到愛與隸屬的需求。

3.3.1 劇團經營理念

休閒娛樂的多元化，早期的廟口文化逐漸沒落，傳統的野台戲不再受現代人所喜愛，「正明龍歌劇團」仍堅持認真演好每一齣戲，保留傳統的精神，融入新觀點與現代劇場手法，讓傳統戲曲再創新風貌。

在傳統戲曲文化傳承逐漸凋零的年代中，肩負起文化保存與傳薪任務，宣揚延續傳統文化，提倡傳承民間藝術，並致力於歌仔戲影音

資料保存與傳承，劇團為了讓戲曲文化能延續，至今仍與「草屯中興電台」、「嘉義老仙廣播電臺」合作，盡心維護著傳統廣播歌仔戲的原貌，而這也是正明龍歌劇團對於歌仔戲傳統的堅持，或許大環境不見得可以提供他們舞台繼續演出，但是儘管只有聲音的傳播，也希望把這文化藝術傳承下去。

在教育推廣與傳承方面，對內舉辦演藝人員教育研習活動，培育優秀人才，提升專業水準，使演藝人員學有專長，進而延續傳統技藝香火；對外則開設研習班，並深入校園指導學校歌仔戲社團，做好往下扎根工作，並自行編訂歌仔戲校園教學教材，從九十八年進校園至今，輔導過十五間幼兒園、二十一間國小、十一間國中、三間高中、四間大學，已破三萬個學子受益，對於歌仔戲教育推廣工作默默的盡心盡力在耕耘，這樣的經營策略，在現在歌仔戲團中較為少見，但是就實務來講，這卻是讓這個文化長久傳承下去的紮根工作，劇團透過教學與社團活動，讓學生能及早接觸這一門傳統文化，從有興趣接觸，進而熟悉喜愛，這樣有點像種樹的經營策略，儘管效果不能立竿見影，但是經過十幾年的經營，對劇團來說也算小有成果；九十六年起與國立戲曲專科學院歌仔戲科建教合作，提供學生舞台培養新秀做好傳薪工作。

除發展表演藝術之外，更積極參與社造活動，為「行政院文化部」駐團計畫【延續在地生命力】、【莫拉克心靈重建計畫】、【文化與教育結合】、【藝文空間重建計畫】的重要參與成員；在社會公益上連結了嘉義在地企業、重建社區及弱勢團體，讓嘉義超過千人的弱勢族群受惠，也讓嘉義學子及民眾經由正明龍觀賞到不同以往的創新歌仔戲，進而愛上歌仔戲，對於嘉義傳統文化的傳承與社區發展有相當的貢獻。

3.3.2 劇團經營管理

在經營管理方面，為求劇團的制度健全、永續發展，朝企業管理化、財務透明化、資訊數位化等有系統的方式經營，並提升團隊的執行效率，創造優質歌仔戲，保持市場競爭力，以符合時代潮流，又能兼顧文化保存。

3.3.2.1 企業管理化

經營劇團須要具備有演出條件與經營管理能力，並且要有主客觀環境配合，才能有效營運，獲取利潤。主觀環境包括是否有足夠的資金、購置戲籠（行頭）、招收優秀班底——前場和後場，演出動人文戲。客觀環境則包括是否有足夠的演出機會與自由的表演環境，民眾經濟能力與欣賞品味。主觀條件操之在我，但客觀環境涉及政治、社會、經濟、環境，非劇團所能掌握。

劇團為擺脫傳統一人管理方式，採取企業經營管理，分工合作分層負責，使劇團管理制度化，摒除了舊式劇團人情包袱管理的陋習，建立劇團管理模式，明確經營方向。

3.3.2.2 財務透明化

劇團財務透明化，財務部門須負責資金的籌措，運用及獲利；工作的重點包括現金控管，應收帳款的控管，資產負債的管理，資金成本的管理，利用管理，這些對健全劇團營運是不可缺少的。

3.3.2.3 資訊數位化

劇團之推廣宣傳，利用網路的即時性與方便性，透過網路推廣來行

銷劇團，為劇團為打開知名度，行銷劇團週邊產品、演員特色，進行多元推廣宣傳。

透過網際網路架設網站，可以提供民眾瞭解歌仔戲，也讓歌仔戲資訊即時公開流通，更提供戲迷交換心得，發表觀戲感想的空間，藉由網路的溝通交流，劇團能夠達到行銷宣傳的效果。

利用電腦科技，將劇團各種文件、教學資料檔案電子數位化，節目、錄音等多媒體製作等也全部數位化保存，有利檔案管理資料查詢、更新、取得方便性與機動性。

3.4 劇團的在地實踐

3.4.1 兒童歌仔戲

全台唯一的線上廣播歌仔戲團「正明龍歌劇團」除持續服務老聽眾，也推廣兒童歌仔戲。與嘉義縣表演藝術中心共同製作搬演《二十四孝之孩孝! 孩笑?》，以舞台劇、歌仔戲呈現二十四孝故事，讓孩子另類領略孝道。導演江俊賢說：《二十四孝之孩孝! 孩笑?》是戲團首度售票演出的兒童歌仔戲，將吳猛恣蚊、打虎救父、鹿乳奉親、單衣順母等故事主角轉為動物造型人偶，陪淘氣的主角小偉打敗壞精靈九怪囡仔，體會孝道真諦，逗趣吸睛。「兒童歌仔戲」是歌仔戲的新興表演型態，更是歌仔戲發展史中較缺乏的一個階段，或許有些人會覺得兒童戲劇跟歌仔戲其實是不大一樣的，但是這正是正明龍歌劇團面對大環境變革下所做出的『變』的策略，當他把兒童戲劇的元素加到歌仔戲的演出裡面時，它不只沒有失去原有的觀眾，反而增加的更多的年輕觀眾，再加上或許有些原來的觀眾不認同這樣的轉變，但是當劇團的新觀眾（兒童）帶著他們去觀賞這樣新型態的演出時，這樣的戲劇轉變，反而變成這兩代之間的一個共通話題；再加上歌仔戲把兒童劇的『互動』因素加進去，讓觀眾在戲劇

的觀賞過程中，更增加了『參與』的感覺，在某種層面也是他把觀眾抓住的原因之一。而透過展演讓兒童有機會參與歌仔戲的樂趣，更深入了解這樣在地的歌仔戲文化。

「古早阿公阿嬤帶孫子到廟口看歌仔戲；現在孫子帶阿公阿嬤到劇場看歌仔戲」，為正明龍製作兒童歌仔戲的核心理念，不僅將歌仔戲的文化藝術走進兒童族群一同加入喜愛、推廣傳統戲曲的行列，並作個最忠實的觀眾。



圖 4.4 兒童歌仔戲（正明龍歌劇團提供）

3.4.2 中林國小兒童歌仔戲

正明龍歌劇團近兩年用心於兒童藝術的經營，希望文化從小扎根，

與嘉義縣大林鎮中林國小配合，以【表演藝術】整合了學界(中林國小)、藝文界(正明龍歌劇團)、政府部門(嘉義縣表演藝術中心)三方的資源，在地文化因此得以扎根。培養中林國小學生，成立嘉義縣內國小第一個歌仔戲社團並達到以下三點效益：

(1) 認同感

和小朋友一起討論的故事題材及劇情內容，因深入學習提升中林國小的學子對在地文化認同感。

(2) 成就感

透由戲劇製作策劃、籌備、排練、演出，讓中林國小的學子學習在地歌仔戲文化，提升自己的表達能力，培養成就感。

(3) 榮譽感

學子也可經由代表中林國小出外展演，產生榮譽感





圖 4.5 中林國小兒童歌仔戲（正明龍歌劇團提供）

3.4.3 兒童歌仔戲故事劇場

正明龍兒童故事屋為室內型小劇場，配合兒童耳熟能詳的兒歌及故事所需之音效，集結精心設計的舞台、裝飾，營造符合劇情氛圍的意象，演出結合傳統戲曲與現代兒童劇，劇本語言以國臺語相伴，將臺灣民間故事中的精隨以活潑逗趣、順口溜的方式傳達給兒童。

指導顧問 嘉義大學幼兒教育學系 孫麗卿 教授

兒童歌仔戲故事劇場

正明龍歌劇團

新春賀歲劇

無辜的年獸

Mascot is innocent

領銜主演
江俊賢 王珊珊 呂世偉 童婕渝
王煜洋 柯逸龍 許明玉

主辦單位：嘉義縣表演藝術中心 承辦單位：正明龍歌劇團 嘉義大學幼兒教育學系 雲翔舞團





圖 4.6 兒童歌仔戲故事劇場（正明龍歌劇團提供）

3.4.4 廣播歌仔戲

「廣播歌仔戲」不僅是歌仔戲的表演型態之一，更是歌仔戲發展史中重要的一個階段，然而，這些輝煌的過往，如今卻只能透過文字與照片想像，不禁令人感嘆。除了透過舞台實況劇展演，讓年輕觀眾「看」歌仔戲之餘，也來「聽」歌仔戲，更期望能吸引更多的文化知音，一同加入喜愛、推廣傳統戲曲的行列，並作個最忠實的觀眾。在這傳統戲曲文化傳承流失的年代中、不斷著力於歌仔戲寶貴影音保存及薪傳，持續維護著傳統廣播歌仔戲的原貌，仍繼續維持與台廣中興廣播電台及嘉義老仙廣播電台合作聯播（廣播歌仔戲），是繼「日光」、「拱樂社」後保存最多也持續在做影音資料保存的劇團，為目前廣播歌仔戲碩果僅存的代表團。



圖 4.7 廣播歌仔戲（正明龍歌劇團提供）

3.4.5 客製化歌仔戲

特色是以主辦單位主題、經費、場地量身訂做，並且透由大量商演，間接訓練演員及劇團編導能力。





2011嘉義縣政府「回家真好」活動



嘉義縣政府「新春團拜」田園城市
之桃花源篇



2012嘉義縣政府「藝術抵嘉」社區
藝術季



2012山歸來開幕演出【一場不在大
城市的畫展】



吳鳳科技大學100學年度第2學期【期初導師輔導知能研習會】講座【從傳統產業創新再造，看人生新目標】



中正大學企業徵才開場活動【給我一個穩】



吳鳳科大生命啟示錄活動【自殺防治守門人】



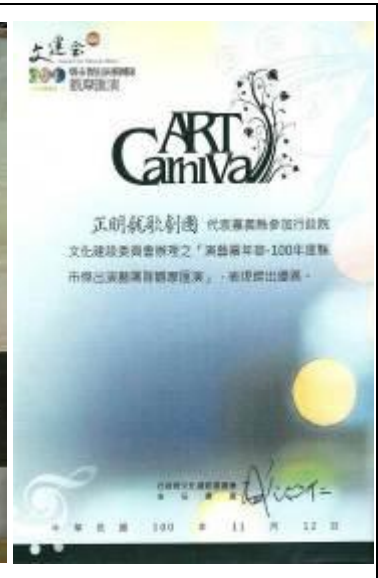
2012嘉義縣社區藝術【天上人間桃花願】

圖 4.8 客製化歌仔戲（正明龍歌劇團提供）

3.4.6 劇場歌仔戲

2013 年劇場歌仔戲組發表了 3D 歌仔戲【偷天換日之法外青天】，以創新的手法不變更傳統的原則下，在舞台上加入 3D 影像，不但做為特殊場景的呈現手法，讓影像與表演互相呼應，也扮演著串連全戲氛圍的角色，為觀眾帶來緊湊與神秘的效果。

2011年劇場歌仔戲組，代表嘉義縣參與縣市觀摩匯演，獲得特優，演員皆是以劇團培養新世代演員。



匯演演出照片



偷天換日之法外青天演出照片-1



偷天換日之法外青天演出照片-2



偷天換日之法外青天演出照片-3

圖 4.9 劇場歌仔戲（正明龍歌劇團提供）

3.4.7 歌仔戲人才培訓工作坊

歌仔戲人才培訓工作坊，依程度不同分三種課程有初階課程、中階課程、高階課程。

(1). 初階課程—以講座方式介紹歌仔戲



圖 4.10 歌仔戲培訓工作坊—初階課程（正明龍歌劇團提供）

(2). 中階課程—訓練時間 24 堂



圖 4.11 歌仔戲培訓工作坊—中階課程（正明龍歌劇團提供）

(3). 高階課程—訓練時間 24 堂





圖 4.12 歌仔戲培訓工作坊—高階課程（正明龍歌劇團提供）

小結：在面對大環境的轉變，正明龍歌劇團以廣播歌仔戲來作為對傳統的堅持，而以融入兒童戲劇的元素，再增加與觀眾互動的演出模式，來因應時代潮流的演變，或許它的效果是需要時間來證明的，然而這十幾年來的默默耕耘成效，或許已經在近年來他在各次的演出中大受好評，已經獲得證明。

第四章 正明龍歌劇團之分析與探討

正明龍歌劇團於民國九十二年向「嘉義縣文化中心」重新申請立案，並著手進行一連串的轉型計畫，民國九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一〇〇年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊並且連續三年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊第一名，九十八年十二月正式進駐「嘉義表演藝術中心」，九十九、一〇〇、一〇一年連續三年榮獲行政院文化建設委員會《媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫》，並榮獲文化部一〇一年扶植團隊，是嘉義縣具代表性的歌仔戲團，正明龍能在短短的幾年內有如此豐碩的成績，顯示經營者企圖壯大之雄心，研究者以下幾個議題來探討其經營方向與策略。

4.1. 知識工作者的任務取向與價值管理

以前歌仔戲團，各團都有各自班底固定的成員，成員跟著團長到各地四處演出，食衣住行皆在一塊，有如一個組合式家庭，劇團人力的取得除了吸收別團成員外，也招收培養從小送進戲班學戲的小孩，工作人員不管從事前台、後台工作，只要有戲可演，相對付出勞力就有薪資可拿，這是以前劇團管理模式，但現在時代不同了，歌仔戲的演藝工作是屬「知識工作者」而不再是「勞力工作者」，彼得·杜拉克談 21 世紀的優質管理典範，一項主要原則就是：藉由「管理模式」的轉變，而「提升生產力」。基本上，他指得是由「勞力工作者」的管理模式，轉變為「知識工作者」的管理模式。「勞力工作者」，是以出賣勞力、以時間賺取費用，即可滿足。但對「知識工作者」而言，他們的工作是一種「任務」導向。對他們而言，工作本身是否有「意義」，才是關鍵。工作性

質，如果有他們渴望的尊嚴與價值，他們對工作就會加倍投入、全心工作，「生產力」即會大幅提升。劇團管理模式也應由「勞力工作者」的管理模式，轉變為「知識工作者」的管理模式，要讓劇團成員對從事的工作覺得有意義、有尊嚴與有價值，並得到幸福感的管理模式，才能吸引並留住人才。

組織內必須擁有高度信任的文化，管理者必須身兼多重身分，是啦啦隊長、教練、導師、朋友，要提高生產力，就得激勵員工發揮最大潛能，並且相信人是組織中最有價值的財產，相信他們有能力取得卓越成績，劇團對員工之管理也是如此，不管是演員、技術人員他們都是劇團的「資產」而不是「成本」，在組織內建立信任的文化，員工受到信任就覺得自己有受到尊重，就能有效降低員工流動率，減少常常需對新進員工訓練的開銷支出，就是在降低成本，且新進員工還須一段磨合期，才熟練新工作，遠不及於已熟練的老員工，所以劇團之管理對員工就要「信任」，才能使之充分發揮，激發潛能。

隨著經濟的發展，管理觀念也跟著改變，時代環境不同，工作者也變了，二十一世紀的今天，員工教育程度提高，技術進步，待遇不再是最重要的事，他們希望有發展機會，得到充分授權。對於演員應採適才適性，給予不同的任務與表演空間，一切應以演員專才，分配給予不同任務並對自己從事工作負責，讓演員能得到充分發揮，使對自己從事的工作覺得有意義、有尊嚴與有價值，他們想要的是對自己的資源擁有管理權，感覺到自己是在對有意義的事業做出個人的貢獻，這才是他們所要的工作價值。

正明龍對演員的管理，以劇本來設定演員，依演員的適性與專才分配給予不同舞台與空間，使能充分發揮，適合外台戲做即興表演就專做外台戲表演，適合兒童歌仔戲、創作歌仔戲、現代歌劇、錄音戲即分配

到各專屬領域，一切以演員的專業與興趣來安排，讓演員能充分發揮，做出個人的貢獻，使對自己從事的工作覺得有意義、有成就、有尊嚴與有價值。

同時正明龍還深入校園對於指導國小歌仔戲更是不餘遺力，對於傳承與發揚傳統地方戲曲歌仔戲往下扎根工作更是盡心盡力，經由和小朋友一起互動討論的故事題材及劇情內容，提升國小學子對在地文化認同感，並且透過戲劇製作策劃、籌備、排練、演出，讓國小學子學習在地歌仔戲文化，然後再安排對外展演使之有成就感，相對的工作者在從事這份工作所產生的回饋是喜悅的、是有意義的，正符合海豚式管理，想感到自己是在對有意義的事業做出個人的貢獻。

4.2. 不斷的創新

彼得·杜拉克指出：「每個組織的核心競爭力都不一樣；可以說它是每個組織的個性。但是有一項核心競爭力是任何組織（不僅是企業）都不可缺少的，那就是：創新。」²⁹、「創新永遠有風險，但是，創新如果是根據企業過去的經驗—它本身的產業、市場、資訊、社會和人口結構等，其風險遠低於不發掘新機會的風險。」³⁰。彼得·杜拉克的用意是指當企業營運受內、外部環境變化的衝擊影響，必須調整企業策略也就是要創新，其所受的風險遠低於保持原來經營模式，創新就是改變，也是組織核心的競爭力。

世界在變，環境在變，組織必須因應這些變化，不斷進行調整。創新是管理的核心。組織的功能在於創新，也就是在工具、產品、流程、

²⁹ 彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：158-159》。

³⁰ 彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：111》。

工作設計以及知識等方面，發揮知識的力量。在這歌仔戲低迷年代，歌仔戲受內、外部環境變化的衝擊影響，在經營策略方面，應不斷的創新與改變，不管是劇本欠缺問題或舞台技術的提升都要以創新手法，突破傳統限制，以觀眾需求為導向，正明龍在劇場劇本方面依不同族群採分級創作，包括有兒童創作系列、創新系列、廟口系列、劇場系列等，劇本故事完全配合市場需求量身訂作，以市場需求為導向，迎合觀眾的口味與需求，同時建立劇團在市場品牌形象。

「一齣歌仔戲的成功演出，是幕前幕後不同藝術專業整合的成果。」表演藝術工作者不但在專業上精進外，也要多方涉獵其他藝術領域、勇於接受挑戰，才能刺激自己成長及創新³¹。

管理學大師，彼得·杜拉克指出：「知識工作者的工作裡要包括不斷的創新。」³²，從事歌仔戲工作者不管演員或技術人員，都要由勞力工作者轉換成知識工作者，對自己的工作除負責也要不斷的創新，不管演員在演技方面的精進，舞台技術方面也應不斷的創新與提升，一般外台歌仔戲的劣勢就是舞台過於簡陋，正明龍以突破傳統演出方式把內台歌仔戲布景、聲光效果技術搬到外台歌仔戲，內台則依劇場式寫實佈景依劇情換幕，或採吊鋼絲表現立體空間並將舞台表演具體化，滿足觀眾的視覺享受，同時不斷利用現代科技創新舞台技術，在劇場歌仔戲舞台上加入 3D 影像，做為特殊場景的呈現手法，讓影像與表演互相呼應，以彌補舞台歌仔戲場景的不足之缺失。

所以，目前歌仔戲面對娛樂多元化的衝擊，如何挽回市場，改變一般人對歌仔戲粗糙低級觀念，有待業者及有志之士以创新的手法，將歌

³¹ 曾鈴雅，《承先啟後為傳統戲曲奠定永續發展根基—明華園用創新與品牌化改寫歌仔戲的演藝史》，

³² 彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：195-196》。

仔戲重新加入新元素，符合時代的潮流，又不失其藝術性，重新找回觀眾群。

正明龍歌劇團除了因應時代技術進步，而在舞台技術進行創新改變外，同時也應將其發展核心回溯至戲曲源頭，也就是將之定位在儺文化的發揚光大，畢竟儺戲是歷史、民俗、民間宗教和原始戲劇的綜合體，嚴格來說，儺戲正是歌仔戲的基礎源頭，是以歌仔戲在其文化內涵上，是蘊藏著豐富的文化基因，若歌仔戲能以此為礎石，再與在地文化（廟宇慶典）充分結合，能於廟宇慶典時固定進行於演出，將劇團的形象深植地方，讓劇團成為在地的無形資產之一；另外再藉由劇團的演出，使在地文化能透過歌仔戲（儺戲）之展演，得以發揚光大並兼俱娛神娛人的功能。

4.3. 學習和教導

管理學大師，彼得·杜拉克指出：「知識工作者必須對自己的貢獻負責…。二、…不斷的創新。三、持續的學習和教導，必須要是工作裡的一部分。」³³，不管演員或後台的技術人員，要擺脫以前「勞力工作者」的舊思惟，轉換成「知識工作者」，知識工作者在工作上要不斷學習，不斷為工作累積知識，否則很快就會落伍。

演藝人員也是一樣要不斷的持續的學習和教導，所以，在訓練方面，對演藝人員平常就應定期或不定期辦理教育研習活動，並要求一年內應接受幾小時的在職教育訓練，課程應包括有理論與實務並同時培養文化藝術素養，提升專業水準，培育優秀人才，使演藝人員學有專長，進而延續傳統技藝香火。

³³彼得·杜拉克（2005），劉毓玲 譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理（二版）2005：158-159》。

在教育訓練方面，正明龍擁有自己的歌仔戲人才培訓工作坊，定期或不定期辦理教育研習活動，有初階、中階、高階課程，對內則聘請有經驗老一輩演員來教導新生代演員，使演員也能獲得前人經驗與演技。

新生代演員缺乏的是舞台經驗，為克服舞台恐懼，對於新生代演員可採用「隨團帶藝」的方式，在同一部戲中，由資深前輩帶領薪傳子弟兩人飾演同一個角色，輪流上場演出，共同承擔角色重任與分享演出榮譽。兩人同場分演一角，讓新生代演員藉由排練學習參照前輩們的精髓及大將之風，經由資深演員的名氣拉抬，讓觀眾認識這些新演員、建立知名度。相對的，也讓資深演員們逐步將技藝傳承給新生代，並從傳授成果中獲得成就感，協助他們有計畫的慢慢退居幕後，持續為歌仔戲貢獻一己之力³⁴。

充分的利用已退休有經驗老一輩演員來教導新一代演員，三、四十年前老一輩歌仔戲演員，目前年紀已大並漸漸退居幕後，甚至已不從事歌仔戲相關活動，老一輩歌仔戲演員普遍受的教育不高，從小在戲班磨練長大，底子功夫好，臨場經驗豐富，反觀，新一代歌仔戲演員受的教育較高，沒有從小在戲班磨練，基本功力較差，臨場經驗不足，而且現今社會父母也不願送自己小孩去學戲，所以造成目前戲班演員老幹新枝青黃不接之情事發生，管理學先驅彼得·杜拉克說：「能夠成功吸引並留住超過退休年齡的知識工作者，並讓他們充分發揮生產力的公司，將掌握絕對的競爭優勢。」³⁵，所以，唯有利用老一代歌仔戲演員來教導下一

³⁴曾鈴雅，《承先啟後為傳統戲曲奠定永續發展根基－明華園用創新與品牌化改寫歌仔戲的演藝史》，

<http://talent.tsvtc.gov.tw/inside.aspx?id=90837305-763d-4cd7-9100-cf9cfe96e958>

³⁵彼得·杜拉克（2005），劉毓玲譯，《典範轉移－杜拉克看未來管理（二版）2005：062》。

代的演員，把經驗及技術繼續傳承下來，一方讓老一代歌仔戲演員能有充分空間得到發揮與認同感，新一代的演員也能獲得前人的經驗與智慧，如此才能達到薪傳的作用。

4.4. 文化與經濟

從事文化者與經濟學者基本觀念是有差異的，經濟學者注重物質層面，文化人的重點在精神層面，講究品味。經濟學者從供需平衡及消費者選擇的角度來看待藝術的價值。文化界認為經濟屬於物質之領域，目的是發財，文化是精神的領域，目的是提高人的精神生活。

經濟學者認為藝術的評價要由一般人來決定，文化界認為要由藝術評論者專業評定。這是文化與經濟之間最大的認知差距。如博物館推出某展示，觀眾來參觀，對文化界而言，這是因為大眾渴望自展示中獲得文化陶冶的機會。對經濟學者而言，他們願意買票，代表他們對展示品有相對價值的認同。經濟學者認為參觀人口數量可視為品質。文化界認為大量的參觀人數，但並不認為代表觀眾的評判水準，或對藝術的理解。

在經濟學家看來，文化的生產與其他行業一樣，有市場供需的問題，例如畫家作畫是從事生產。產品完成後放在畫廊出售，是一種供應方式，美術館中展出出售門票是另一種供應方式。其市場價值完全視需求而定³⁶。

歌仔戲是台灣本土文化戲曲藝術，同時它也是一項文化產業，如何在產業與文化之間就有如在天砵兩端尋求平衡點，要在物質性的產業保有精神面的文化化，就有如代表著人生命中的物質與精神兩種欲求層面文化的平衡。

³⁶漢寶德，《國家政策論壇：經濟學者看文化》。

文化產業傾向傳統、人文、鄉土的文化定位；文化創意產業則認為具有生產文化符號意義的產品都可視為文化的展現³⁷。本研究「正明龍歌劇團」同時兼具有「文化創意產業」與「文化產業」的特性，在此統稱以「文化產業」來論述。

文化產業發展時機，必須民眾普遍在物質生活水準提升後，才能進而提升精神層面的滿足，所以，文化產業至少具備兩種特徵，第一，以精神為訴求，第二，必須能營利，也就是能賺錢。

文化產業要能發展，以經濟學的可分為需求面與供給面，在需求面而言，必須要建立在民眾生活水準提高，民眾有多餘的時間與金錢從事休閒活動，追求精神層次的提升，這種人口增加了，自然能帶動文化產業的發展。在供給面而言，藝術團體導入企業化經營方式，並透過行銷手法，吸引了更多民眾的參與，當這些藝術品以商業行銷手法被重新包裝後，自然能創造了大量的財富³⁸。

在經濟學理論中，需求源於消費者的品味和偏好，品味會因人而異，品味的變化會移動需求曲線。品味在藝術方面就是有一股決定需求的力量。一個人享受音樂、文學、戲劇、視覺藝術等等並願意消費，跟他們瞭解認同這些藝術形式有著重要關聯。這種文化素養跟所受教育和相關經歷有關，因此我們往往從受過較好教育的人和已成為消費者的人身上，看到更強烈的感受和更精細挑剔的品味。

消費者會願意花錢購票到劇院看現場表演、舞蹈或聽現場音樂會，這一需求性會把自身價格、替代娛樂的價格、消費者收入、演出品質的特性等等變數都考慮進去。需求主導價格，產品的多樣性與消費者消費能力，演出的品質包含演出內容、演出者、藝評家的觀點，這些會影響

37王俐容，《文化政策中的經濟論述：從菁英文化到文化經濟？2005:185》。

38劉新圓，《國政研究報告：什麼是文化創意產業？》。

消費者需求的決定³⁹。

歌仔戲是一項文化產業，在以前興盛時期，歌仔戲曾造成萬人空巷，間接也造就了很多工作機會與經濟價值，尤其是家庭困苦的小孩，從小就被送進歌仔戲團打雜學藝，但現在時代社會環境不一樣了，人的教育水準提高了、視野開闊了，歌仔戲經營型態也要跟著改變，才能有生存空間。

正明龍歌劇團九十八年十二月正式進駐「嘉義表演藝術中心」，九十九、一〇〇、一〇一年連續三年榮獲行政院文化建設委員會《媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫》，並榮獲文化部一〇一年扶植團隊，是嘉義縣具代表性的歌仔戲團，充分的利用公部門演藝廳演出優質歌仔戲，改變一般民眾對歌仔戲粗糙低級的觀念，正明龍也積極與嘉義文化創意園區配合，舉辦戲劇觀摩「春天來看戲—2013嘉義市歌仔戲藝術節」，利用政府正推動文化創意產業，在經濟背後以文化作為基礎，以此種「內發性」的產業振興手法，以地方為品牌的「文化產業化、產業文化化」，一方配合政府的政策，充分有效使用政府提供資源，另一方更應積極自我能力的提升，提出更有創新、創意的歌仔戲，讓歌仔戲在地方生長起來。

歌仔戲無法像其他文化產業一樣，不斷地複製，除了將表演錄製成 CD 或 DVD 方式，大量複製販售可以很快的散播各地外，但傳統劇場舞台表演，場次也無法像電影那樣密集頻繁。正明龍正視此一問題，它有專屬的錄音班，平常即錄有 CD、DVD 供廣播及一般民眾使用，並可經由網路及時點播欣賞，來彌補此一缺失。

總之，它必須創造足夠的誘惑條件，使觀眾願意主動花錢走進演藝

³⁹文化經濟學，大衛·索羅斯比 (David Throsby) 著 張維倫等譯 (2009, 145-146)

廳來觀賞，所以歌仔戲要吸引觀眾，除了保留傳統文化與核心藝術外還要再加創意，以滿足觀眾的需求。

正明龍歌劇團未來發展之任務取向與價值管理，創新必然基於對不變的根源清楚掌握，應朝發揚歌仔戲最原始傳統儺戲開始，回歸祭典儀式的傳統精神，將歌仔戲的文化價值作一個確認，畢竟文化的發揚，如果沒有一個厚實的根基，這樣的文化活動，將會流於一時的激情，而無法達到其長久流傳的效果。

其次必須結合民雄在地文化傳統特色，如果一個劇團要以在地為根基來發展的話，就必須與在地文化生活緊密的扣在一起，讓劇團的發展，為在地的傳統慶典作一個增添光彩的加分作用，另一方面也藉由在地傳統慶典的時機，讓在地對劇團產生認同，也讓劇團的知名度藉著這樣的機會傳播出去，藉此達到雙贏的效果。

而從本土歌仔戲的核心精神切入的發展，結合地方文化特色，將民雄打造成為傳統儀式戲曲重鎮，進而帶動地方經濟與產業的發展，相信這樣的成效會是劇團與地方所樂見的。

4.5. 與在地文化結合

正明龍歌劇團民國七〇年創立於嘉義縣民雄鄉，民雄是個宗教聚落，發展悠久足以做為地區代表性的特色，近年來也被政府定位為宗教藝術原鄉，宗教信仰與演藝活動（酬神）的關係緊密，而歌仔戲文化則是隨著民間信仰而生的傳統表演藝術之一。

嘉義縣民雄鄉的大士爺廟，為全台各地大士爺廟的始祖，是地方的主要信仰中心。每年農曆七月廿一日至廿三日是大士爺廟的年度盛事—普渡祭典。在普渡祭典結束時，陽世希望鬼王詔令眾鬼返回陰間，於是

便舉行「火燒大士爺」的驅逐邪穢與送神儀式：竹紮紙糊的普渡公、鬼王—青面獠牙、身材高大的大士爺，連同其他的紙糊品，必須火化升天，象徵大士爺帶走眾家好兄弟，讓地方恢復平靜。

『儺』，在其原始的本意上是一場驅逐儀式，是靠儀式和心理的力量驅逐邪惡事物的過程，這是一種源于巫術時代的文化遺存。

台灣原住民的祖靈祭祀、民間信仰的過火、乩童操寶 等等...皆屬於「儺文化」的一環，而民雄的大士爺普渡祭典，更是台灣儺文化保存、發展最完整的經典代表。

宗教信仰是民雄地方上的重要文化，在地方上有許多伴隨宗教而生的傳統藝術產業：金紙製香業、木雕藝品業、地方戲團...等等珍貴文化事業。

歌仔戲具有很大的包容性和自由性，從過去發展到現在，吸收了許多劇種的元素，像是京劇、豫劇、崑劇...等等，我們下意識的從更古老的劇種裡吸收學習，覺得這樣的表演形式很有味道，也許我們都沒發現自己正在為台灣的儺戲文化持續做著「尋根」的動作，如今的演藝環境充斥著媒體的聲光影像，觀眾群逐漸流失，傳統的歌仔戲劇團受到挑戰，也不斷在思考傳統文化藝術創新之路，在憑空的加入新的表演元素作為實驗性創作的同時，屬於歌仔戲獨有的韻味正慢慢淡去，雖然東西表面華麗新穎，但缺少了根源，失去歌仔戲戲曲的本質，尊重傳統，以謙卑的態度去做關於傳統文化創新的事情，必須要了解歌仔戲的本質和根源，認識它的特性，可從本土歌仔戲的核心精神切入，成為扣緊地方文化特色、具有強烈深根性的、在地性的戲曲教育空間，讓傳統戲曲藝術的種子在地方播種發芽，從地方拓展，進而帶動地方經濟與產業的發展。

正明龍歌劇團最早從廟口歌仔戲發展到現在分級創作的兒童歌仔戲、客製化歌仔戲、劇場歌仔戲、外台歌仔戲，企圖往外坐大，似乎與一般

的歌劇團沒兩樣，劇團要永續經營，應真正能創造出自己本身與別人不同的差異性，才能持續長久，正明龍發源於嘉義民雄，應認真的思考嘉義民雄在地文化的特質如儺戲文化，透過歌仔戲的展演與之結合，在地方發光、發熱，也透過行銷包裝把嘉義民雄在地文化特質突顯出來，做出市場上唯一的品牌，才能與一般的歌劇團產生區隔，使競爭者減少達到永續經營的目的。

就研究者對於此議題的研究過程發現，正明龍歌劇團面對時代潮流的改變，是不得不的情況下，所以劇團需要進行存亡之權變，但是這樣的權變，只是一時的成功，如果背後沒有回歸祭典儀式的傳統精神，結合民雄在地文化傳統特色，從本土歌仔戲的核心精神切入，創造民雄地域文化特色，最後可能只會是曇花一現。

「儺」作為一種儀式性表演，有精神上的傳統，有在地民眾所需要的實踐與地方有不可分割的關係。

正明龍作為「知識工作者」應該更深入作研發工作，對儺的概念應該更清楚掌握，才能成為獨一無二精神特色。

「任務取向」應該設定在歌仔戲的傳統，找到活水源頭，以更純正的儀式作為表演功能。

「價值管理」不再是現代人的自我膨脹觀念，只為壯大自己而努力奮鬥，而是在服務地方、服務民眾，為地方民眾的儀式性需求而努力付出。

第五章 結論

歌仔戲是我們台灣固有傳統文化，百年來歷經由掃落地、外台戲、內台戲、電影、電視、歌劇院等型態演化，也由興盛走向沒落，不敵娛樂媒體多元化，無法滿足現代人生活快速步調的需求，終遭市場無情的冷落與邊緣化，不得不透過政府與一些有志之士加以推廣與保護，歌仔戲不像其他現代劇，它的美是在於表演者所傳達給觀眾的意境，能在有限的舞台空間上透過歌舞型式，表達宇宙萬事萬物，這是它與現代劇所不同的地方，但現代人生活步調快速緊湊，無法像以前農業社會一樣生活悠閒，它著重精神心靈層次，才能體會與欣賞到歌仔戲的美，歌仔戲既然有它的優點又是台灣傳統戲曲，我們更應責無旁貸有責任加以發揚與保留。

歌仔戲在台灣百餘年已呈現衰退趨勢，由於台灣本土文化意識的抬頭，也使得歌仔戲重新獲得朝野的關愛，無論是由官方所制定的法規政令，或是民間所自發的社團組織，都使歌仔戲露出了新生的曙光，雖然歌仔戲目前有官方與民間的搶救，但還是不敵社會大環境的改變，歌仔戲的生存空間已愈來愈狹窄，愈不易經營，歌仔戲所面臨的困境問題，未來唯有利用自己的優勢，分析檢討自己的劣勢問題所在，尋求解決之道，並在外部環境中以變與不變創造有利於自己機會。

為拯救歌仔戲這面臨沒落的產業，我們應以「產業文化化、文化產業化」在經濟背後以文化作為基礎，以此種「內發性」的產業振興手法，以地方為品牌的「文化產業化、產業文化化」，讓地方的文化能生長起來⁴⁰。

⁴⁰黃淑芬、宮崎清，從「傳統地方工藝品產業」試論「產業文化化、文化產業化」。

歌仔戲是一項文化產業，它有過繁華的時期，如今這項文化產業，已漸漸走向夕陽產業，觀眾群的流失、演藝工作人員的斷層，更是這項產業的致命傷，我們要將歌仔戲這項文化產業恢復往日的榮景，應深深思索歌仔戲與其他現代劇所不同之處，找出它的根源與文化意涵，而不是盲目學習著其他的創新元素，而忘掉本身具有特殊的戲曲精髓，結果演變到最後並非真正原味的歌仔戲，完全與傳統文化脫結，使歌仔戲的生存陷入更嚴峻的困境。

5.1. 總結

歌仔戲劇團的存在，除了求生計溫飽之外，儼然還帶有一份使命感，一種將傳統文化傳承下去的責任，也因此劇團管理的自主性就相當重要；而能把握住一個確定的方向，加以修正，這正是一個劇團能在經過歲月的歷練後，還能在今日屹立不搖。

現今，歌仔戲要再恢復往日榮景，如果再墨守成規，基本上是一件相當難的事，一個文化活動能隨著時代的演變而存留下來，它必須是一個能隨時代進步而進行改變的生命體，配合科技的進步，與之結合，將感動人心的戲劇，表現的更精緻、更貼近時代的需求，而這些改變可從結合現代科技，多元推廣宣傳、提升表演技藝，培訓專業人才、重視薪傳教育，培養欣賞能力等方面著手，另外也應與在地文化充分的結合，使發展出自己與一般歌仔戲所不同之處，建立差異性，而不是一昧的與人競技，這完全是要經營管理者能洞悉市場的變化找出不變的原則，建立自己的品牌，走自己的路線才能跳脫與別人互相纏鬥的困境。

歌仔戲除了以創新手法提升舞台技術與劇本創作，來滿足觀眾的需求外，還須從歌仔戲的本質與根源的核心精神切入與在地文化充分的結合，並對演藝人員不斷的教育與學習提高表演素質，及提供歌仔戲演藝

人員有保障的工作環境，讓他們能無後顧之憂的創作及演出，同時應拓展更多的歌仔戲觀眾群，導正一般人對歌仔戲錯誤的觀念，並在學校開設歌仔戲相關課程，透過教育往下扎根，培養新的觀眾群，同時發掘新秀，作為儲備未來歌仔戲人才，使傳統藝術歌仔戲能得到永續發展。

5.2. 建議

一個文化的發展是必須根植在一定的文化基礎上，如果沒有文化基礎作為發展後盾，這樣的成果會是相當虛幻的，正明龍歌劇團發展於民雄地區，民雄是一個台灣開發相當早的一個鄉鎮，民雄有大士爺廟，為全台各地大士爺廟的始祖，是地方的主要信仰中心，每年農曆七月廿一日至廿三日是大士爺廟的年度盛事—普渡祭典，在普渡祭典結束時，陽世希望鬼王詔令眾鬼返回陰間，於是便舉行「火燒大士爺」的驅逐邪穢與送神儀式；以台灣來說，原住民的祖靈祭祀、民間信仰的過火、乩童操寶 等等...皆屬於「儺文化」的一環，而民雄的大士爺普渡祭典，更是台灣儺文化保存、發展最完整的經典代表。如果歌仔戲的根源能回歸到儺戲的傳統，與在地的文化結合，配合民間廟宇神明誕辰節日，與地方文化為題材，透過歌仔戲之展演，把在地文化相輔相成的展現出來，相信可以讓歌仔戲這個文化在嘉義地區發光、發熱，以達永續發展之目的。

當明華園劇團開始往大舞台往國際化的方向發展，將歌仔戲文化讓國際認識的同時，當大家對這個文化有興趣，像要再深入的了解時，他們需要的是一個傳承歌仔戲文化本貌的劇團與地方，正明龍劇團應充分的與民雄在地文化（廟會慶典）結合，使成為地域文化，正可以滿足這些文化探索的尋根需求。

正明龍歌劇團未來發展之轉型的變與不變，在變的方面應以創新手法推出滿足觀眾需求的歌仔戲，在不變方面應同時保持傳統文化的精髓，

回歸儺文化，儀式祭典的傳統精神，結合民雄在地文化傳統特色，從本土歌仔戲的核心精神切入，扣緊地方文化特色，打造民雄為傳統儀式戲曲重鎮，進而帶動地方經濟與產業的發展。



參考文獻

一、專書

大衛·索羅斯比(David Throsby)著 張維倫等譯《文化經濟學》(2009, 145-146)。

呂訴上,《臺灣電影戲劇史》(台北:銀華出版社,1961)。

育成編輯部,《國中三上藝術與人文課本》(臺北:育成書局企業股份有限公司,2006)。

林茂賢,《福爾摩沙之美—臺灣傳統戲劇風華》(台中:行政院文化建設委員會中部辦公室,2000)。

，〈臺灣傳統戲曲〉(台北:國立臺灣藝術教育館,2001)。

，〈歌仔戲表演型態研究〉(臺北:前衛出版社,2006)。

林經甫與劉還月,《變遷中的台閩戲曲與文化》(台北:臺原出版社,1993)。

林鶴宜,《臺灣歌仔戲》(臺北:行政院新聞局,2000)。

，〈臺灣戲劇史〉(臺北:國立空中大學,2003)。

林永昌,《台南市歌仔戲的發展與變遷》(臺南:臺南市立圖書館,2006)。

吳紹蜜、王佩迪撰稿,《蕭守梨生命史》(台北:國立傳統藝術中心籌備處,1999)。

徐麗紗,《臺灣歌仔戲唱曲來源的分類研究》(台北:學藝出版社,1991)。

徐亞湘,《日治時期中國戲班在臺灣》(臺北:南天書局,2000)。

邱婷,《明華園—臺灣戲劇世家》(臺北:獨家出版社,1995.12)。

邱坤良,《陳澄三與拱樂社—台灣戲劇史的一個研究個案》(臺北:國立傳統藝術中心籌備處,2001)。

，〈臺灣劇場與文化變遷—歷史記憶與民眾焦點〉(台北:臺原

出版社，1997.10)。

彼得·杜拉克(2005)，劉毓玲譯，《典範轉移—杜拉克看未來管理(二版)》(劉毓玲譯)，臺北：天下文化出版。

彼得·杜拉克(2003)，王嘉源、王柏鴻、羅耀宗譯，《杜拉克談未來管理(二版)》，台北：時報文化。

杜學知等纂修、廖漢臣整修，《臺灣省通志》(台灣：台灣省立獻委員會，1971)。

紀慧玲，《廖瓊枝—凍水牡丹》(臺北：時報文化，1999)。

莫光華，《臺灣歌仔戲論文輯錄》(台中：臺灣省地方戲劇協進會，1996)。

連雅堂，《臺灣通史·風俗志》(下)(台北：黎明文化事業股份有限公司，1985.01)。

陳玟惠，《曲韻悠揚：臺灣傳統戲曲歌仔》(台北：麗文文化，2010)。

陳金城，《企業管理》(台北：千華數位文化股份有限公司，2008)。

陳建銘，《野台鑼鼓》(台北：稻鄉出版社，1989)。

陳進傳等著，《宜蘭本地歌仔：陳旺叢生命紀實》(台北：國立傳統藝術中心籌備處，2000)。

陳耕、曾學文著，《百年坎坷歌仔戲》(台北：幼獅文化事業公司，1995)。

黃秀錦，《祖師爺的女兒—孫翠鳳的故事》(臺北：時報文化，2002)。

曾永義，《臺灣歌仔戲的發展與變遷》(臺北：聯經出版社，1993)。

曾郁雯，《戲夢人生》(台北：遠流出版公司，1991)。

張炫文，《歌仔調之美》(臺北：行政院文化建設委員會，1998)。

楊馥菱，《傳統藝術叢書-16，台灣歌仔戲》(台北：漢光文化事業股份有限公司，1999)。

，《臺灣歌仔戲史》(台中：晨星出版有限公司，2002)。

榮泰生，《企業管理概論》(台北：五南圖書出版股份有限公司，2003)。

劉美菁，〈高雄歌劇叢書-3，由劇團看高雄市歌仔戲之過去、現在與未來〉（台北：學海出版社，2000）。

，〈歌仔戲概論〉（台北：學海出版社，1999）。

蔡欣欣，〈臺灣歌仔戲史論與演出評述〉（臺北：里仁，2005）。

，〈臺灣戲曲研究成果述論（1945-2001）〉（臺北：國家，2005）。

鄭華清，〈企業概論〉（台北：新文京開發出版股份有限公司，2009）。

二、學位論文

林淑美，〈台中「國光歌劇團」研究〉（碩士論文，中興大學中國文學系碩專班，2002）。

官明郎，談組織變革的步驟（台灣土木技師公會 技師報NO.882）

李珮君，〈現今舞臺歌仔戲劇本之探究舉隅〉（碩士論文，高雄師範大學中國文學研究所，1996）。

柳錦鳳，〈錄音班歌仔戲之研究—以嘉義正明龍歌劇團為例〉（碩士論文，國立中正大學台灣文學研究所，2010）。

紀慧玲，〈國家政策下的外台歌仔戲班—以1990年代後期迄今之創作演出為觀察重心〉（碩士論文，臺灣大學戲劇學研究所，2006）。

孫惠梅，〈台灣歌仔戲劇團經營管理之研究—以宜蘭縣職業歌仔戲劇團為例〉（碩士論文，中國文化大學藝術研究所，1997）。

張炫文，〈歌仔戲的音樂研究〉（碩士論文，文化大學藝術研究所，1973）。

- 陳玟惠，〈高雄市歌仔戲藝人陳桂英表演及教學藝術研究〉（碩士論文，高雄師範大學國文教學研究所，2002）。
- 陳秀娟，〈臺灣歌仔戲的演變過程——一項人類學的研究〉（碩士論文，臺灣大學人類學，1987）。
- 陳俊玉，〈廖瓊枝歌仔戲舞台演出本之研究〉（碩士論文，中國文化大學藝術研究所，1998）。
- 陳昱馨，〈高雄市歌仔戲劇團生態與經營管理之研究〉（碩士論文，中山大學藝術管理研究所，2006）。
- 陳郁菁，〈台灣野台歌仔戲丑角研究——以台南市秀琴歌劇團為例〉（碩士論文，成功大學藝術研究所，2002）。
- 郭澤寬，〈從劇場演出看歌仔戲的現代化〉（碩士論文，南華美學與藝術管理研究所，2000）。
- 黃雅蓉，〈野台歌仔戲演出風格之研究〉（碩士論文，文化大學藝術研究所，1994）。
- 黃秀錦，〈歌仔戲劇團結構經營之研究〉（碩士論文，文化大學藝術研究所，1987）。
- 楊馥菱，〈台閩歌仔戲之比較研究〉（博士論文，輔仁大學中國文學研究所，2001）。
- 童灑雯，〈臺灣四十年代到六十年代歌仔戲之變遷——以嘉義「桂秋雲歌劇團」與台中「劉文和女子歌劇團」（1950~1970）為討論對象〉（碩士論文，花蓮教育大學民間文學研究所，2005）。
- 葉嘉中，〈九〇年代臺灣地區現代劇場歌仔戲研究〉（碩士論文，東吳大學中國文學系研究所，2003）。
- 劉南芳，〈由拱樂社看臺灣歌仔戲之發展與轉型〉（碩士論文，東吳大學中國文學研究所，1988）。

謝筱玫，〈臺北地區外台歌仔戲「胡撇仔」劇目研究〉（碩士論文，臺灣大學戲劇所，2000）。

魏光苔，社區營造再出發：邁向「價值管理」（環境與藝術學刊◆第六期）。



附錄一、正明龍歌劇團近年重要經歷

- 2010 年榮獲行政院文化建設委員會「媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫」。
- 2010 年擴編正明龍兒童歌子戲組表藝首演【24 孝之孩孝!孩笑?】。
- 2010 年嘉義縣表演藝術中心【歌子戲首次活戲教學開課】。
- 2010 年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊。
- 2010 年衛武營南方藝術展演計畫。
- 2010 年宜蘭傳統藝術中心【傳藝夏之祭青春好無敵】駐團 21 天演出廣播歌子情人夢。
- 2010 年嘉義縣表演藝術中心【文化與教育結合】推廣活動。
- 2010 年嘉義瑞泰老人療養院【社區回饋】公益演出。
- 2010 年嘉義縣表演藝術中心【地方文化館】推廣活動。
- 2010 年莫拉克風災心靈重建計畫【藝動人生、幸福心靈】。
- 2010 年 99 年台中市冬季藝術節演【廣播歌子戲】。
- 2010 年台北市國際花卉博覽會【創意歌子戲】。
- 2011 年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊。
- 2011 年嘉義縣政府新春團拜由客製化歌子戲組演出【田園城市之桃花源篇】。
- 2011 年連續 2 年榮獲行政院文化建設委員會「媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫」。
- 2011 年連續 2 年執行莫拉克風災心靈重建計畫【藝動人生、幸福心

靈】。

- 2011 年和嘉義縣中林國小合作創立嘉義縣第一個歌仔戲學校社團。
- 2011 年台北市國際花卉博覽會【廣播歌子戲】。
- 2011 年疾病管制局-用藥安全【客製化歌子戲】。
- 2011 年嘉義創意園區-蔡倫造紙【客製化歌子戲】。
- 2011 年嘉義縣表演藝術中心演出【阿公的話】。
- 2011 年嘉義縣表演藝術中心演出【兒童故事劇場-無辜的年獸】。
- 2011 年嘉義縣政府由客製化歌子戲組演出【吃定嘉義，出賣阿里山，莫拉克風災農特產品展售會】。
- 2011 年代表嘉義縣參加文建會全國傑出團隊匯演競賽獲得傳統戲曲類特優。
- 2012 年連續 3 年執行莫拉克風災心靈重建計畫【嘉藝起飛・幸福起步】。
- 2012 年榮獲文化部 101 年扶植團隊。
- 2012 年吳鳳科技大學期初教師知能培訓講座【從傳統產業創新再造，看人生新目標】。
- 2012 年中正大學企業徵才博覽會【給我一個穩】。
- 2012 年南瀛科學教育館【問心台灣】。
- 2012 年財政稅務局【從觀眾群服務拓展，看傳統產業創新再造】。
- 2012 年嘉義縣表演藝術中心【大士爺文化季工作坊】。
- 2012 年連續 3 年榮獲行政院文化建設委員會「媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫」。

- 2012 年嘉義縣表演藝術中心成立兒童故事屋之【廟口講故事】。
- 2012 年民政處【孝行獎頒獎典禮】客製化歌子戲。
- 2012 年嘉義縣表演藝術中心演出劇場大戲【偷天換日之法外青天】。
- 2012 年山歸來開幕演出【一場不在大城市的畫展】。
- 2012 年嘉義市文化局【游於茶 陶·木】開展演出。
- 2012 年新竹美學館【藝起來福】-金門縣文化局演藝廳. 屏東縣琉球國中. 嘉義縣太保國小. 雲林水燦林國小. 彰化縣萬興國中校園巡演推廣活動。
- 2012 年雲林縣政府【鑼鼓喧天鬧戲台】。
- 2012 年嘉義縣政府【藝術抵嘉】社區藝術季。
- 2012 年嘉義縣表演藝術中心【文化與教育結合】推廣活動。
- 2012 年吳鳳科技大學【自殺防治守門人計畫】生命啟示錄。
- 2012 年雯翔舞團合作【陽光、海風、布袋情】舞序。
- 2013 年與嘉義市文創園區共同策畫【嘉義春天歌仔戲藝術節】。
- 2013 年雲林縣番薯厝共同策畫【番薯媽文化季】兒童歌仔戲演出。
- 2013 年獲邀演【文化部基層巡演】於金門及基隆演出。
- 2013 年【嘉義市青年文化見學團】策畫歌仔戲主題活動。
- 2013 年【高級中等學校（南區）學生自治幹部研習營】創意歌仔戲演出。
- 2013 年【新竹美學館全國校園巡演】獲邀團隊。
- 2013 年與大林鎮萬國戲院共同策畫文化部【萬國戲院重建計畫】。
- 2013 年【高雄市庄頭歌仔戲巡演】獲邀團隊。

- 2013 年與嘉義縣文化觀光局共同策畫【神鬼傳奇-大士爺文化季】。



附錄二、歌仔戲的藝術元素

1 劇本與劇目

傳統戲曲的文學包括劇本、唱詞、唸白。歌仔戲原本沒有文字劇本，由於早期歌仔戲藝人普遍不識字，在演出前由「戲先生」以「說戲」方式講述劇情大綱，演員就根據綱要上場即興發揮，屬於「幕表戲」表演形式。直至內台歌仔戲、電視歌仔戲、現代的精緻歌仔戲才開始編寫文字劇本。

內台歌仔戲為掌控演出時間，結束時製造高潮懸疑，吸引觀眾繼續觀賞，開始編新劇本，每一齣劇演出十天，所以就有專人負責劇本的編寫，如傳統古典的劇目重新改寫的《白蛇傳》、《西施》、《洛神》等；也有的取材自宮闈密事或朝廷爭權的《狸貓換太子》、《江山美人》等。

電視歌仔戲為掌控錄製時間，配合鏡頭拍攝，就必須依照劇本表演，一齣電視歌仔戲節目的演出集數係固定，多半在三十至四十集之間，大部分是以民間故事以及歷史演義為多。

現代的精緻歌仔戲必須依照劇本演出，劇本時間長度以二、三小時內，將故事完整呈現，主題要思想明確、情節結構緊湊、語言凝練精彩的劇本。

因此至今歌仔戲表演，仍可分為有文字劇本的「死戲」和沒有劇本的「活戲」兩種型態，其中又以「說戲」的活戲表演為主要演出形式。由於說戲形式僅講述大綱並無文字書寫，因此以「劇目」取代文學劇本，劇目包括文字劇本和口述綱要的幕表戲。

歌仔戲的劇目，早期多半沿襲自「歌仔」的唱本，以長篇說唱的形式來架構民間故事，充滿通俗易懂的特色，如《陳三五娘》、《山伯英台》、《呂蒙正》、《什細記》「四大齣」，特色是以即時對答演唱的型態方式做

表。隨著劇本需求陸續自南管戲、北管戲、平劇、四平戲中採借劇目，增加許多歷史演義小說的素材，如《穆桂英斬子》、《秦香蓮》、《羅通掃北》、《包公審郭槐》、《趙五娘》、《孫龐鬥智》、《王佐斷臂》等，豐富了劇本內容，稱之為「歷史戲」或「古冊戲」。

在龐雜眾多的歌仔戲劇目中，如依照劇情主題可概分為：歷史演義、朝廷公案、民間故事、神怪傳奇、愛情倫理、新聞時事等類型；如按性質則可概分為古冊戲、金光戲、改良戲、皇民化劇、反共抗俄劇等。歌仔戲繁雜無章的劇目除反映歌仔戲形式不固定的特質外，也反映歌仔戲的自由性、包容性及其未來發展的可能性。

2 音樂

2.1 演員唱腔

歌仔戲表演藝術最大特色在其唱腔與音樂，歌仔戲的表演藝術屬於歌劇型態，歌仔戲故事情節主要以歌謠及唱腔來陳述，其發聲方法使用「本嗓」，唱詞則為閩南語白話，親切自然且通俗易懂。臺灣其它傳統戲劇大部為「假嗓」美聲唱法，臺灣傳統劇種之中，南管、九甲戲使用泉州土腔、北管亂彈使用官話，而歌仔戲的臺語白話，使觀眾聽得懂、可理解，鮮有詞藻華麗之文詞。歌仔戲之唸白亦使用閩南語白話，內容均為通俗之語句此外，歌仔戲中亦經常出現臺灣民間之俚語、諺語，以及句尾押韻的「四唸白」，因此，歌仔戲亦能展現臺灣俗諺之美。

歌仔戲唱腔之演唱方式有獨唱、對唱及齊唱三種方式。獨唱即由一人單獨唱完一首樂曲，為歌仔戲最為普遍之演唱方式，是劇中腳色陳述劇情的敘述方式；對唱是劇中人物對答，一般的對唱由兩人以歌唱互相對答，一人一句或一人一段的演唱方式，此外尚有三人間互相對答歌唱的方式；齊唱通常運用於換場、說明劇情或敘述心境，由二位以上演員

在後臺以齊唱方式，闡述劇情發展或腳色人物之內心感受。

2.2 後場伴奏

歌仔戲的樂隊俗稱後場，後場樂師主要擔任演員唱腔的伴奏，其次則在串場、過門、演員做身段、武打場面時，演奏曲牌或以鑼鼓點烘托氣氛。

一般為了節省成本，戲班後場樂師通常要兼奏數種樂器，且必須熟悉所有曲調。傳統歌仔戲表演由於沒有劇本，樂師也沒有使用樂譜，當演員演唱之前會以「叫介」或「比手勢」方式暗示後場樂師，或者在演員唱完第一句之後，樂師才開始伴奏，以演員指揮後場，樂師必須隨演員唸白穿插鑼鼓點，或依照演員演唱曲調加以伴奏。

歌仔戲之後場，分為文平（文場）及武平（武場）。文場即絲竹樂器，一般有椰胡（頭手絃）、大廣絃（二手絃）、三絃、笛子、月琴、洋琴、蕭、嗩吶及鴨母達仔等樂器；武場打擊樂器則有單皮鼓（北鼓，後場總指揮）、堂鼓、梆子、鑼、鈔（饒跋）、搖板及響盞等樂器。如在文化場、大型演出時，則增加南胡、革胡、琵琶、中阮、笙等國樂器，也有加入大提琴、電子琴、爵士鼓、薩克斯風、電吉他等西洋樂器，使用樂器的種類則依劇團的需要而增減。

2.3 音樂曲調

歌仔戲的原始曲調論，它來自漳州「歌仔」，由歌仔的【四空仔】、【五空仔】及【雜唸仔】改編為【七字仔】、【大調】和【雜唸仔】等曲調。

後來，歌仔戲又吸收其它劇種的曲調和民間歌謠，有來自九甲戲的【緊疊仔】、【吟詩調】、【漿水】及【慢頭】；來自北管戲的【四空仔】、【陰調】與【那仔腔】；車鼓戲【送哥調】、【留傘調】和【大補甕】；漢劇【殺

房調】；紹興戲【紹興調】；而引自民間歌謠有【卜卦調】、【五更鼓】和【雪梅思君】以及後來的【人道】、【三步珠淚】、【五工工】、【秋夜曲】、【艍舴雨】、【黑暗路】、【思想起】和【農村曲】等曲調。

歌仔戲在發展過程中亦創作許多新曲調，有來自民間劇團之創作，如「文和歌劇團」的【文和調】、「南光歌劇團」的【南光調】、「寶島歌劇團」的【寶島調】；依劇情需要所編寫的曲調，如【二度梅】、【茶花女】、【狀元樓】、【深宮怨】與【倡門賢母】等。

歌仔戲曲調的運用並無固定，主要是按照劇中人物的喜怒哀樂安插曲調，一般敘述性場合使用【七字調】及【都馬調】。長篇敘述則常用【雜唸仔】；歡樂情境使用節奏輕快的【十二丈調】、【三盆水仙】、【西工調】、【留傘調】、【狀元樓】、【茶花女】及【運河二調】等曲調；悲傷哀怨時使用速度緩慢的【江西調】、【安安趕雞】、【南光調】、【望鄉調】、【愛姑調】、【霜雪調】及【瓊花調】等曲調；憤怒、激動時多用快節奏的調子，如【七字調】快板【藏調仔】；

遊樂、賞景，多用輕快的【七字調】、【青春嶺】及【賞蓮花】（亦用於幕後幫唱）等曲調；而悲慟時則採用哭調，哭調可分為兩種，其一為地方特色的哭調如【宜蘭哭】、【蝨押哭】、【彰化哭】、【新化哭】及【臺南哭】等；其二為節奏哀怨緩慢的哭調，如，【七字哭】、【白水仙】、【金水仙】、【破窯調】、【都馬哭】、【運河哭】、【嘆煙花】及【煙花嘆】等曲調。

特殊情境通常應用一些較為特定之曲調，如昏倒甦醒時使用【慢頭】；鬼魂出現時使用【陰調】；書生吟詩慣用【吟詩調】；趕路逃亡時用【走路調】或【緊疊仔】；繕寫書信用【留書調】（【人生調】）；酒樓賣唱用【江湖調】；算命相士用【卜卦調】、【江湖調】；乞丐行乞用【乞丐調】、【狀元調】；哭靈通常唱【哭調】等，是屬於較固定使用的曲調。

特定段落通常亦採用固定曲調，如《益春留傘》通常使用【留傘調】；《英台送哥》通常使用【送哥調】；《秦雪梅》劇中雪梅思念夫君時必唱【雪梅思君調】。

3 角色

在中國戲曲中，演員是充任角色以扮飾劇中人物，因此角色只是一個「符號」，是介於「演員」與「劇中人」之間的一道關卡、一座橋樑。就角色和劇中人的關係而言，不同的角色代表著不同身分、不同性格的人物形象。

角色大致可分為生、旦、淨、末、丑、雜六大類，歌仔戲的角色與傳統戲曲基本上相同，只是名稱、內容有些許不同，區分為「生、旦、花臉（淨）、丑」四類。

3.1 生

生，為男性角色的統稱，通常都是劇中的男主角，依據劇中人物的年齡、性格、外部形象等方面，大致可以分成「老生」、「小生」、「武生」等三類，生以「俊扮」（即不勾畫五顏六色的臉譜），表現較為瀟灑俊逸。生角在舞台上的性別扮演是男性角色。

生角依年紀、個性可分為「囡仔生」、「小生」、「老生」。囡仔生：為年幼的小孩。小生：小生即為年輕男子，依其於劇中的重要性，有「正生」和「副生」之別；正生為男主角、副生為男配角。又有文武之別，文者稱為「文生」，會武功者則稱「武生」，亦文亦武者則稱「文武小生」。文生要有書卷氣，舉止瀟灑風流，一切動作柔中帶剛，有男子氣概。武生要精神飽滿、動作快而不亂、英挺而有勁。老生：老生即為年紀大的男性，著重唱念。老生的基本造型是戴鬍子，其動作、舉止、

語氣和神態則相當穩重，同樣有文武之分。「文老生」，表現中老年人沈著蒼鬱之氣，重唱工、念白和表情，動作比較簡單。「武老生」，為擅長武藝的中老年人，要有唱念功夫，還要能使用武器開打，如果是亦文亦武的老生，就稱為「文武老生」。

3.2 旦角

旦角是女性角色的統稱。歌仔戲行話稱為「細角」，相對生角的「粗角」而言。

旦角依年紀可分為「小旦」、「老旦」。依性格可細分為：「苦旦」、「花旦」、「武旦」。「苦旦」，即「正旦」，在劇中都扮演中年婦人，大多受盡苦難，貧困及折磨等考驗的古典傳統女性。「花旦」，代表性格活潑、天真的幼年及青年女子，正、反派全都包括在內，身分不拘，大多表現小家碧玉和市井青年婦女，具有活潑爽朗的性格，機智靈巧又可愛。「武旦」多表現為有武藝的女性，需要極為矯健的身手，翻打撲跌的動作要俐落，兵器的舞弄則求靈活自如。「老旦」，代表年老婦女，身分不拘，從貧苦婦人到高尚貴婦、皇太后，老旦都可扮演，階層不同的人由不同的步伐顯示，動作穩重遲緩。

3.3 花臉

「花臉」即傳統戲曲所稱的「淨」、「花面」，角色大多是性格偏激、氣質異於常人者，或是粗獷豪邁，或是剛烈正直，或是陰險兇殘，或是魯莽質樸等形象高大的男子。表演特色是聲音洪亮，身段動作幅度誇大，演員的臉上繪有鮮艷的色彩，象徵其性格特性，而且幾乎全是男性角色。

歌仔戲的花臉，可分為「大花」、「二花」，然而，目前歌仔戲演

員在扮演淨角時，已經很少畫臉譜，僅是將五官畫得誇張一些。

3.4 丑

丑角在舞台上專門扮演容貌醜陋的人物，大多為男性角色，但也有女性角色，這類人物多半性格滑稽、言語風趣，有時也扮演奸詐險惡、貪婪自私的角色。男性扮演的稱「丑」，女性扮演的則稱為「彩旦」。性格上忠厚與奸詐兼具、語言、動作、表情全帶有滑稽性，是貫串全劇的靈魂人物，身分、年齡皆可不拘。

戲劇中常以丑來嘲諷人生，同時在悲劇中常用丑角沖淡憂傷的氛圍。根據人物身分、年齡、性格等，可分成：「文丑」，大多代表純樸的市井小民，談吐幽默、動作輕快、滑稽逗人。「方巾丑」，代表知識份子，雖是讀書人，但表現讀書人的迂腐，往往做了許多愚蠢之事，還自鳴得意；另有一種則刻畫陰險卑鄙的小人嘴臉，一派斯文卻不時流露猥瑣的滑稽像。「武丑」則專門扮演武藝高強、性格機靈、動作敏捷的滑稽人物。

「彩旦」，代表滑稽的女性，大多由男角扮演，以顯出人物造型上的諷刺感和滑稽感，揭露人性的虛偽與真實。外貌需撲粉塗脂、描眉畫唇，還可戴頭飾。「丑婆子」亦多由男性角色扮演，化妝只需強調眉、眼的誇張。此類角色代表三姑六婆之流，把中、下階層人物的粗魯、滑稽、虛偽及窘態表露無遺。

4 化妝與戲服

4.1 化妝

外台歌仔戲演員妝扮，通常極為濃豔，其用意在於突顯五官，誇大

色彩以使遠距離之觀眾得以看清楚演員的扮相、表情。化妝除美化演員容貌之外，也具有補強說明人物腳色身分的功能。

歌仔戲演員的化妝方式一般可分為兩種，一種是傳統的歌仔戲妝，另外一種則是古裝妝。歌仔戲傳統妝中的旦角化妝的方式，以白、紅、黑三色為主色，額頭及下顎為白色，由眉下至兩頰則用紅色由濃漸淡的方式表現，眉毛與眼線以黑色強調。小生的化妝方式，整體上與旦角相同，都是白、紅兩色用色較淡的化妝，除此之外，小生妝在額頭中間還加上一個紅色的三角形狀。花臉的角色仿效京劇或北管戲，依照劇中不同的角色與性格而畫上不同的臉譜。

至於歌仔戲的丑角（或稱為三花），則有一些詼諧的化妝方式，在鼻樑上面塗一塊俗稱「鳥屎白」的白色方塊。

至於古裝的化妝，則是當初為了因應電視上類似古裝連續劇的演出所發展出的形式。這種化妝比較接近自然的面孔，花臉也不再在臉上塗塗抹抹。近來的歌仔戲大多採取這種化妝方式，雖然使面部的裝扮更接近自然，但卻在某個程度上失去了傳統妝的定型化特色。⁴¹

4.2 戲服

歌仔戲的戲劇服裝，是利用顏色，材質及形式，來表現劇中人物的身分、地位、年齡及性別等，對於朝代的考證不是根講究。一般來說，黃色是皇室服飾的專屬顏色，一般角色不可以使用；而朝中高官則身穿蟒袍，大多為紅、白、黑、藍、綠等幾種顏色，一般又以著紅蟒的角色官位比較高。至於一般的官吏所穿的官衣，則是以藍、青、黑色為主。平民百姓或者是老翁老婦，一般就以黃、灰、白等雜色的粗布服飾為主。

⁴¹育成編輯部，《國中三上藝術與人文課本》（2006：80）

若是貧窮人家或是窮書生，則除了粗布的服飾以外，有時也會在服裝上再加上一些補丁，以表示貧困低下的身分。至於旦角的服飾則通常比較花俏豔麗，但依然貧富、貴賤有別。⁴²

5 道具⁴³

傳統戲曲因舞臺空間的限制，無法以實物呈現，必須使用道具代表實質意義，所以，它是側重象徵性意義，便以象徵性道具，配合演員身段動作來表示。

歌仔戲演出時，舞臺中央內側通常置一桌子，桌子所代表的涵義依桌面所陳設之物品而定，例如桌面上放置印信、驚堂木，則代表公案桌；擺設靈位、白燭，則代表靈桌；放置文房四寶就表示書桌。若桌椅擺於舞臺中央後側，且桌面未放置物品，則表示此景為正廳；桌子除代表實物外，又象徵城堡、閣樓、橋樑、岸邊、屋頂及山丘等，因此演員如立於桌面，即表示站在城牆、山丘之上。因此，道具所代表的涵義是因應劇情需要而改變化。

在交通工具方面，如劇中演員手持船槳，配合上、下、左、右搖擺的身段，與拋錨、繫纜等動作，即表示舟船；演員手執馬鞭加上跨馬、騎馬動作，便表示馬上馳騁，但如演員以馬鞭作揮打狀，馬鞭則僅代表馬鞭，舞臺道具隨演員身段而賦予不同意義。

舞臺車乘以布製車旗代替，車旗僅為兩塊布旗，上著車輪圖案，即表示車乘。演出時由一名龍套立於搭車者後面，雙手平持車旗，置於搭車者左右兩側，乘車者則兩手扶於布旗桿上。行進時兩人亦步亦趨，方

⁴²育成編輯部，《國中三上藝術與人文課本》（2006：81）

⁴³林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：46-48）。

向、步伐與速度均一致，此即表示搭車行進。

令旗、風旗與聖旨，均以布旗製成。令旗是紅色正方形布旗，上書「令」字，劇情中如有探馬、斥候回報軍情，則會手持令旗表示身分；風旗是以紮靠上的三角旗，俗稱「甲旗」代替，劇情中如有驟風場面，則由龍套手持風旗來回走動表示狂風大作；聖旨則是由黃色長方形布條製成，背面寫著「聖旨」。

門簾布幕可表示轎子也可代表床鋪，表示轎子方式由一名龍套兩手握持，簾幕後面為乘轎者，行進時像搭車般同時移動，即表坐轎。表床鋪則演員進入簾幕即表示就寢。

歌仔戲中的飲食場面也採象徵性動作，餐具器皿中，通常僅有酒壺和酒杯等器具；但乞食或長期飢餓等特殊情節中，便會使用碗筷餐具，配合動作強調飢餓之程度。

歌仔戲中的嬰兒則以襁褓包裹洋娃娃；劇情中如有斬首或提首級情節，首級道具是以木材刻成人頭狀，再繪上五官，黏上髮鬚製成，有些則以布巾包上圓形物代替。

道具是提供演員表現劇情的輔助工具，舞臺道具所代表的意義，依演員身段動作而賦予，道具可因腳色變換與場合變化而象徵不同的實物，觀眾必須有想像力，才能體會道具在劇中所隱含的意義。

6 佈景⁴⁴

佈景在種類上分為軟景與硬景兩種。運用於歌仔戲的軟景規格，高度約十二臺尺，寬度在二十四臺尺以內，質料以棉織白細布為主；場景繪畫通常為宮殿、公堂、廳堂、花園、樹林、山川、村落等圖案。早期

⁴⁴林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：49）。

多數外台歌仔戲班通常全劇都使用同一個布幕，除大型劇場歌仔戲，經費較充裕，可依照劇情需要而變換佈景，甚至使用多媒體、螢光布幕、乾冰來營造氣氛。

硬景是依舞臺美術功能的需要，事先定案哪些景片採用硬景製作；再於印有比例尺寸方格稿紙設計圖案，註明尺寸與規格後，由木匠製成硬景框架，然後再繃上白細布作畫，例如外景的山石景、亭臺樓閣和花木景等，多採硬景。

7 燈光⁴⁵

使用良好的燈光有利於舞臺氣氛的營造，早期戲班燈光的使用，主要在作為照明設備，所以白天外台戲沒有使用燈光的問題，臺灣傳統劇場夜晚使用的燈光，以油燈、蠟燭為主，非常簡陋，後來改用較為方便的電燈炮。

以前外台劇場後臺燈光使用電燈泡與日光燈，前場使用泛光燈。目前大型劇團會使用佛氏聚光燈、橢圓形反射式聚光燈、腳燈和追蹤燈等舞台燈，但一般劇團經費有限，通常僅使用白色熾光燈，目的在於打亮全場。

由於傳統戲服非常鮮艷，因此舞臺燈光以白光為佳；但由於某些場景的需要，必須營造夜晚氣氛者，則以使用較為柔和的電燈泡為佳，而不較用白光；某些場景需要艷光，可使用紅、藍、綠等有色光混合而成的白光。

⁴⁵林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：50）。

8 音效⁴⁶

早期臺灣傳統劇場設備不足，尚未使用麥克風，後來開始使用手持的有線式麥克風，缺點是影響演員身段動作。近年開始流行「領夾式無線迷你麥克風」，由於不須以手持之，演員可以自由活動，不影響身段作表，其音質也較佳。

音效技術有收音與擴音問題，收音又分為兩種，第一種是收演員聲音，是考慮部分演員發聲不良，改由優秀演員於幕後演唱錄音，第二種是收樂器聲音，不同劇種有不同的麥克風，例如歌仔戲四大件為笛、絃、鼓與彈撥樂器，笛的收音處在笛子出風口下方；絃在其共振箱下方收音；鼓通常非常大聲，可不收音；彈撥樂器也從其共振箱下方收音，後來加入的噴吶也無須收音。收音以文武場而言，文場係絃樂、彈撥、笛子等類，聲音較為柔美，音量較小，為維持全團音質平衡性，必須收音；武場聲音相當大，如為六百多人的室內演出，通常不須收音，但若數萬人的露天劇場，仍須收音。

擴音技術問題，多數外台戲劇團使用鐵喇叭，由於僅有高音，音質非常刺耳，如歌仔戲【哭調】透過鐵喇叭，音質將會產生極大變化。

目前外台歌仔戲的音響，主要在於擴音功能，最普遍使用鐵喇叭、有線式麥克風，至於收音問題，一般劇團限於經費與技術，根本未加考量，因此只有大型劇團在文化場的演出，才會重視收音技術的運用。

⁴⁶林茂賢，《歌仔戲表演型態研究》（臺北：前衛出版社，2006：51）。

附錄三、訪談紀錄

時間：102年4月21日、5月28日

地點：正明龍辦公室

受訪者：江明龍、王詩婷

Q：正明龍歌劇團的創立情形？

A：我的父親創辦人江春銀先生由於早年喪父家境困苦，九歲時就投入戲班開始戲曲生涯，早期，拜內台布袋戲名家「五洲小桃源掌中劇團」孫正明先生為師，因歷經歌仔戲內台時期，有機會與歌仔戲內台戲團相處，家父江春銀先生對於劇團經營管理有深入的了解後，對經營劇團產生濃郁的興趣，後來受日光歌劇團團長羅木生先生之邀，聘為劇團總管，當時並結識家母黃錦雲，兩人因為在內台演出時相識而結婚，也因我阿嬤喜歡看歌仔戲，家父就在民國七〇年八月二〇日創立「正明龍歌劇團」。

Q：談一下正明龍歌劇團的發展歷程？

A：創辦人江春銀先生，於民國七〇年創立「正明龍歌劇團」，因有內台歌仔戲、布袋戲的經驗及在「日光歌劇團」的歷練，對於歌仔戲藝術極力的發揚與創新，在七〇至八〇年代外台歌仔戲的早期，以突破傳統外台歌仔戲的簡陋演出方法，改以內台式的舞台布景，將金光布袋戲的燈光效果應用於野台歌仔戲舞台演出，效果顯著，觀眾反應熱烈，奠定了正明龍歌仔戲團在民間業界的地位與演出風格。

民國七十五年與台廣「中興廣播電台」及嘉義「老仙廣播電台」合作聯播製作廣播歌仔戲，是繼「日光」、「拱樂社」後保存最多，並持續在做影音資料保存的劇團。

民國九十二年「正明龍歌劇團」向「嘉義縣文化中心」重新申請立案，並著手進行一連串的轉型計畫，從劇團內部資產的保存、行政人才的專職訓練、劇團演員及幕後工作人員的培訓到對外的歌仔戲研習營推廣，都是努力的項目與達成的目標。

民國九十四年底，受國立傳統藝術中心之邀，至宜蘭演出《廣播歌仔——經典劇目現場 live 秀》，多元的表演方式受到觀眾熱烈迴響，將廣播歌仔再推上另一高峰。

民國九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一〇〇年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊並且連續三年榮獲嘉義縣政府傑出演藝團隊第一名，順利完成計畫目標；短短的六年來，成長及進步的幅度遠高過其他劇團，執行能力及成效連續數年獲得肯定，九十八年十二月正式進駐「嘉義表演藝術中心」，九十九、一〇〇、一〇一年連續三年榮獲行政院文化建設委員會《媒合演藝團隊進駐演藝場所合作計畫》，並榮獲文化部一〇一年扶植團隊，是嘉義縣具代表性的歌仔戲團。

Q：目前正明龍歌劇團組織分工情形？

A：「正明龍歌劇團」目前劇團經營，由江明龍擔任團長兼企劃總監，藝術總監由江俊賢擔任，行政總監由王詩婷擔任，企劃總監下設有公關組、企劃組，藝術總監下設有演出組，行政總監下設有財務組、人事組、總務組、資訊組。

Q：正明龍歌劇團演出分工？

A：正明龍歌劇團將劇團企業管理化，採分工合作的方式經營，於九十八年七月成立藝術科技公司，將劇團內部分為「正明龍歌劇團」及「影音工作室」兩大部門，「正明龍歌劇團」部門，根據不同表演型態特色，採分級創作，包括有有兒童創作系列、創新系列、廟口系列、劇場系列等，影音工作室部門做錄音節目製作，並作劇團後勤支援，所以，它是屬於分工明確各司其職的組織。

「正明龍歌劇團」演出部門，採齊頭並進的方式進行，演員則依個別專長特色，選擇適合演出系列做表演，團員主要是做民戲的演出，劇場系列則另外訓練演員或由他團支援、影音錄製則與其他單位相配合。

Q：正明龍劇團經營理念？

A：休閒娛樂的多元化，早期的廟口文化逐漸沒落，傳統的野台戲不再受現代人所喜愛，「正明龍歌劇團」仍堅持認真演好每一齣戲，保留傳統的精神，融入新觀點與現代劇場手法，讓傳統戲曲再創新風貌。

正明龍歌劇團成立至今皆秉持著對歌仔戲的執著與熱誠，在傳統戲曲文化傳承逐漸凋零的年代中，肩負起文化保存與傳薪任務，宣揚延續傳統文化，提倡傳承民間藝術，並致力於歌仔戲影音資料保存與傳承，劇團為了讓戲曲文化能延續，至今仍不斷與「草屯中興電台」、「嘉義老仙廣播電臺」合作，盡心維護著傳統廣播歌仔戲的原貌。

正明龍歌劇團對於歌仔戲的教育推廣與傳承不遺餘力，對內舉辦演藝人員教育研習活動，培育優秀人才，提升專業水準，使演藝人員學有專長，進而延續傳統技藝香火；對外則開設研習班，並深入校園指導學校歌仔戲社團，做好往下扎根工作，於九十七年受嘉義縣文化觀光局藝文團隊輔導團輔導後，開始開發歌仔戲校園教學教材，從九十八年進校園至今，輔導過十五間幼兒園、二十一間國小、十一間國中、三間高中、四間大學，藉由正明龍所做歌仔戲在藝文欣賞方面，已破三萬個學子受益，對於歌仔戲教育推廣工作默默的盡心盡力在耕耘，九十六年起與國立戲曲專科學院歌仔戲科建教合作，提供學生舞台培養新秀做好傳薪工作。

正明龍歌劇團發展表演藝術之外，更積極參與社造活動，為「行政院文化部」駐團計畫【延續在地生命力】、【莫拉克心靈重建計畫】、【文化與教育結合】、【藝文空間重建計畫】的重要參與成員；在社會公益上連結了嘉義在地企業、重建社區及弱勢團體，讓嘉義超過千人的弱勢族群受惠，也讓嘉義學子及民眾經由正明龍觀賞到不同以往的創新歌仔戲，進而愛上歌仔戲，對於嘉義傳統文化的傳承與社區發展有相當的貢獻。

Q：說一下正明龍劇團經營管理？

A：在經營管理方面，為求劇團的制度健全、永續發展，朝企業管理化、財務透明化、資訊數位化等有系統的方式經營，並提升團隊的執行效率，創造優質歌仔戲，保持市場競爭力，以符合時代潮流，又能兼顧文化保存。

Q：可談談目前劇團經營項目內容有那些？

A：

1. 兒童歌仔戲：

全台唯一的線上廣播歌仔戲團「正明龍歌劇團」除持續服務老聽眾，也推廣兒童歌仔戲。與嘉義縣表演藝術中心共同製作搬演《二十四孝之孩孝！孩笑？》，以舞台劇、歌仔戲呈現二十四孝故事，讓孩子另類領略孝道。《二十四孝之孩孝！孩笑？》是戲團首度售票演出的兒童歌仔戲，將吳猛恣蚊、打虎救父、鹿乳奉親、單衣順母等故事主角轉為動物造型人偶，陪淘氣的主角小偉打敗壞精靈九怪困仔，體會孝道真諦，逗趣吸睛。「兒童歌仔戲」是歌仔戲的新興表演型態，更是歌仔戲發展史中較缺乏的一個階段，透過展演讓兒童有機會參與歌仔戲的樂趣，更深入了解這樣在地的歌仔戲文化。

「古早阿公阿嬤帶孫子到廟口看歌仔戲；現在孫子帶阿公阿嬤到劇場看歌仔戲」，為正明龍製作兒童歌仔戲的核心理念，不僅將歌仔戲的文化藝術走進兒童族群一同加入喜愛、推廣傳統戲曲的行列，並作個最忠實的觀眾。

2. 中林國小兒童歌仔戲

正明龍歌劇團近兩年用心於兒童藝術的經營，希望文化從小扎根，與嘉義縣大林鎮中林國小配合，以【表演藝術】整合了學界（中林國小）、藝文界（正明龍歌劇團）、政府部門（嘉義縣表演藝術中心）三方的資源，在地文化因此得以扎根。培養中林國小學生，成立嘉義縣內國小第一個歌仔戲社團並達到以下三點效益：

(1) 認同感

和小朋友一起討論的故事題材及劇情內容，因深入學習提升中林國小的學子對在地文化認同感。

(2) 成就感

透由戲劇製作策劃、籌備、排練、演出，讓中林國小的學子學習在地歌仔戲文化，提升自己的表達能力，培養成就感。

(3) 榮譽感

學子也可經由代表中林國小出外展演，產生榮譽感

3. 兒童歌仔戲故事劇場

(1). 正明龍兒童故事屋為室內型小劇場，配合兒童耳熟能詳的兒歌及故事所需之音效，集結精心設計的舞台、裝飾，營造符合劇情氛圍的意象，演出結合傳統戲曲與現代兒童劇，劇本之中國臺語相伴，將臺灣民間故事中的精隨以活潑逗趣、順口溜的方式傳達給兒童。

(2). 發展兒童歌仔戲故事屋挑戰兒童定目劇場。

4. 廣播歌仔戲

「廣播歌仔戲」不僅是歌仔戲的表演型態之一，更是歌仔戲發展史中重要的一個階段，然而，這些輝煌的過往，如今卻只能透過文字與照片想像，不禁令人感嘆。正明龍歌劇團透過舞台實況劇展演，讓年輕觀眾「看」歌仔戲之餘，也來「聽」歌仔戲，更期望能吸引更多的文化知音，一同加入喜愛、推廣傳統戲曲的行列，並作個最忠實的觀眾。正明龍在這傳統戲曲文化傳承流失的年代中、不斷著力於歌仔戲寶貴影音保存及薪傳，持續維護著傳統廣播歌仔戲的原貌。民國七十五年因緣際會，在中興電台台長孫正明先生牽針引線下與台廣中興廣播電台及嘉義老仙廣播電台合作聯播（廣播歌仔戲），也成就正明龍成為繼「日光」、「拱樂社」後，又一將廣播歌仔戲推上另一高峰的劇團，也是繼「日光」、「拱樂社」後保存最多也持續在做影音資料保存的劇團，為目前廣播歌仔戲碩果僅存的代表團。

5. 客製化歌仔戲

特色是以主辦單位主題、經費、場地量身訂做，並且經由大量商演，

間接訓練演員及劇團編導能力。

6. 劇場歌仔戲

正明龍歌劇團，2013年編制了劇場歌仔戲組發表了3D歌仔戲【偷天換日之法外青天】，3D影像是這齣戲一個很重要的元素，以創新的手法不變更傳統的原則下，在舞台上加入3D影像，不但做為特殊場景的呈現手法，讓影像與表演互相呼應，也扮演著串連全戲氛圍的角色，為觀眾帶來緊湊與神秘的效果。

2011年以劇場歌仔戲組，代表嘉義縣參與縣市觀摩匯演，獲得特優，演員皆是以劇團培養新世代演員。

7. 歌仔戲人才培訓工作坊

歌仔戲人才培訓工作坊，依程度不同分三種課程有初階課程、中階課程、高階課程。

Q：可提供一些正明龍歌劇團相關資料，供我回去參考？

A：可以。我電腦有些資料可copy給你參考，後續如有新資料我再E-mail給你。

Q：首先很感謝團長撥空指導，我回去如有不清楚的地方可用電話請教嗎？

A：當然可以。