

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE
INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES,
NAN HUA UNIVERSITY

藍海策略價值創新與實務運用之研究—以霹靂布袋戲為例

A Study of Value Innovation of the Blue Ocean Strategy and Practical Application

—A Case Study of Pili Puppetry

指導教授：黃淑基 博士

ADVISOR : Ph. D. Huang, Shu-Chi

研究生：潘富聖

GRADUATE STUDENT : Pan, Fu-Sheng

中 華 民 國 九 十 九 年 一 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

藍海策略價值創新與實務運用之研究—以霹靂布袋戲為例

研究生：潘富聖

經考試合格特此證明

口試委員：黃啟基
黃呈凱
高碧蓮

指導教授：黃啟基

所 長：楊聰作

口試日期：中華民國 九十九 年 一 月 七 日

謝誌

「世事如棋，乾坤莫測，笑盡英雄。」

這是我所喜愛的霹靂布袋戲英雄人物「百世經綸一頁書」的詩號，也是我對於無常人生轉瞬變化的一種觀感，同時更是呼應霹靂世界的虛實與共。觀照芸芸眾生來去人間之時，或許不想隨風漂泊，只希冀創造點滴事蹟。

對我而言，布袋戲緣起於小學，伴隨至今，切身見證了布袋戲文化的循序發展與變革。時至今日，在未知往後生涯的當下，於此人生階段，替自我所喜愛之布袋戲著墨痕跡，同時也寫下一頁美好回憶。

能夠完成這篇論文，首先要先感恩指導教授黃淑基博士，感謝老師每每的細心指導與督促，在我徬徨、困惑之時，不時給予提點和見解；同時，在我煩惱、病痛之際，更是付與關心和照顧。回想起來，在研究所期間與老師之間的互動以及喜怒哀樂盡皆歷歷在目，更是一份珍貴的回憶，種種付出與關懷，學生銘感終生。其次要感恩的是口試委員高碧蓮教授與黃昱凱教授，感謝兩位老師對於學生論文的用心指正，並提供寶貴之見解，使學生的論文更加完整；也感恩研究所裡的諸位教授，不管是專業領域、學術涵養或是人生問題，教授們皆給予相當的看法與協助，學生沒齒難忘；再來，也感恩協助完成本研究的七位受訪者，感謝您們的大力協助與不吝賜教，提供了自身之獨到見解與寶貴經驗；另外，也要感恩大學時代諸位老師的鼓勵和協助，讓學生在人生旅途中充滿信心與溫暖。

除了師長之外，也要感恩與我共同創造記憶的同學和朋友們：挺照顧人的展平學長、相互扶持的黑妹、美麗動人的泡麵、熱心助人的大軍、互相訴苦的呆呆、很殺的克拉克、成天搞笑的○○○、音樂拜金女的飯糰、與音樂同在的宜欣、認真幽默的耀哥、耍冷搞笑的星巴克男、溫柔善良的小祺、瀟灑豪邁的品卉、好久不見的至中、善良有愛心的綉慧姐、共同衝刺的佩君、常來敲門的建銘、時常關懷的佩伶、互相打氣鼓勵的阿Q、K哥、浩哥等人，著實人多不及備載，真的非常感謝這麼多人的照顧與協助，讓我的研究所生涯增色不少，於此同時，希望在往後的人生裡大家依然友誼滿滿，更要常保聯繫。

最後，更要感恩我的家人，不管我做什麼決定，家人總是全力給予我鼓勵與支持。當我有問題與困惑時，爸爸和媽媽皆能適時的給予協助與提供意見，讓我盡力照顧學業而不用擔心其他事情；而姐姐也時常關心我的課業問題並提供相關協助；還有弟弟，雖然他有自己所忙碌的事情，但是他也會適時的給予我關懷。家人的種種鼓勵和支持，使我感到自己很幸福和快樂。

千言萬語，終歸一句「感恩」！在此將畢業的喜悅和榮耀獻給所有協助過我的人。

潘富聖 謹致

于南華大學出版所 2010.1.15

南華大學出版與文化事業管理研究所九十八學年度第一學期碩士論文

中文摘要

論文題目：藍海策略價值創新與實務運用之研究—以霹靂布袋戲為例

研究生：潘富聖

指導教授：黃淑基 博士

論文摘要內容：

在全球化與科技化浪潮之下，文化創意產業正風起雲湧，其所注重的是創意和個性，並且強調產品的生活性和精神價值，同時，也可以提高傳統產業的價值。為此，文化創意產業可說是當下全球各項產業發展趨勢中最受注目與發展潛力的熱門產業。

對於身處這高度競爭的時代，大多數企業無不陷入前所未有的慘烈競爭當中。而藍海策略卻不把競爭當做標竿，而是遵循不同的策略理念，追求價值創新，致力於為顧客和公司創造價值躍進，進而開啟無人競爭的市場空間與商機。綜觀許多產業走向夕陽，而霹靂布袋戲卻能在歷史的演變中創造無窮創新價值，並運用布袋戲獨特的演繹方式，結合科技不斷創新，在競爭激烈的娛樂市場中脫穎而出。為此，霹靂布袋戲的蛻變是傳統藝術文化求新求變的代表典範，惟有將傳統藝術融合創新的理念，傳統文化創意產業才能永續發展。

本研究以霹靂布袋戲為研究對象，其原因除了在於霹靂布袋戲為台灣優秀的文化創意產業之外，也可說是較具規模與知名度之組織，並且也是國內第一個以企業化經營的傳統戲曲團體，具有引入行銷概念與人才及商品鏈結構完整的特性。因此，本研究以質性研究的方式，透過深度訪談與次級資料分析，並搭配藍海策略之理論與分析架構來解析霹靂布袋戲產業，探討其如何運用自身之獨特優勢與經營策略，以及如何在競爭激烈的市場中脫穎而出並航向無人競爭的藍海；並且，也期望透過本研究之研究結果能夠提供霹靂國際多媒體在文化推廣與產業經營上的一些建議，以及能提供給相關文化創意產業經營上的一個參考範例。

關鍵詞：霹靂布袋戲、文化創意產業、藍海策略、價值創新

Title of Thesis : A Study of Value Innovation of the Blue Ocean Strategy and Practical Application—A Case Study of Pili Puppetry

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise Management Studies Nan Hua University

Graduate date : January 2010

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Pan, Fu-Sheng

Advisor : Ph.D. Huang, Shu-Chi

Abstract

In the advent of globalization and under the technology-driven influence, cultural and creative industries are on the rise. The creativity and personality are what the industry is focusing on in addition to the daily life relevance and spiritual value of the product itself. On the other hand, it can also upgrade the value for traditional industries as well. Hence, cultural creativity industries can be fairly described as the hottest industries that are the most notable with tremendous potential in the current industrial development trending environment globally.

Amid nowadays of highly competitive environment, most enterprises inevitably are collapsing into the unforeseen calamity of fierce and relentless competition. Nonetheless, the blue sea strategy does not view the act of competition as the yardstick to measure, instead, it pursues the value renovation through different strategic ideas and dedicates to creation for value advancement for both customers and corporation alike, thus, it is feasible to pioneer a brand new market segment as well as business opportunity devoid of competition. From the perspective of comprehensive survey, the conclusion can be drawn for reasons accounting for many industries riding towards the sunset. Nevertheless, Pili Glove Puppet can still manage to create infinite new values along with historical evolution, in addition, it can employ the uniquely deductive way noted in Glove Puppet to integrate with constant technological innovation; thus, it finally emerges itself from the pack in the heavily competitive entertainment market. Hence, the transformation of Pili Glove Puppet can be referred as the typical representation of ceaseless innovations and changes noted for traditional arts and cultures. And only through the fusion between traditional arts with innovated ideas, then, it is feasible for sustainable development of traditional cultural creativity industry.

This research adopts Pili Glove Puppet as the research subject. The cause for doing so not only relies upon the acknowledgement of Pili Glove Puppet as Taiwan premier cultural creativity industry, but also it is an organization of certain magnitude as well as recognition. Additionally, it is also the first traditional opera organization with enterprise management, possessing the characteristics of induction with marketing concept, the talents and the comprehensiveness of commodity chain structure. Hence, this research approaches with quality research methodology and through in-depth interview survey and secondary data analysis, in conjunction with the theories based upon blue sea strategy as well as analytical structure, then it is feasible to analyze the Pili Glove Puppet industry, explore how to utilize its unique advantage and operation strategy, and how to reemerge itself amid fiercely competitive market and sail towards the blue sea devoid of competition. Moreover, this research also expects that the findings of this research can provide suggestions in regard to cultural promotional efforts in international multimedia for Pili as well as its industry operations. And this research also expects to provide as one of the reference models in related industrial operation of cultural creativity.

Keywords : Pili Puppetry 、 Culture Creative Industries 、 Blue Ocean Strategy 、 Value Innovation

目錄

中文摘要.....	i
Abstract	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 全球新經濟型態的轉變：知識、體驗與美學經濟時代的來臨.....	1
1.1.2 台灣文化創意產業的崛起與推動.....	2
1.1.3 傳統藝術的奇蹟：霹靂布袋戲.....	3
1.2 研究動機.....	4
1.2.1 台灣本土表演藝術產業價值創新策略的實證研究.....	4
1.2.2 對於文化創意產業經營，國內缺乏對霹靂布袋戲產業所運用之藍海策略相關議題的研究.....	5
1.2.3 霹靂布袋戲產業經營與創新，及深厚文化底蘊與價值值得研究.....	5
1.3 研究目的.....	6
1.4 研究方法與流程.....	6
第二章 文獻探討.....	8
2.1 台灣文化創意產業之相關文獻分析.....	8
2.1.1 文化定義.....	8
2.1.2 文化價值.....	10
2.1.3 文化經濟.....	11
2.1.4 文化創意產業發展概況.....	14
2.2 霹靂布袋戲產業相關資料分析研究.....	25
2.2.1 台灣布袋戲的源起、流變及其意涵.....	25
2.2.2 霹靂布袋戲的源起.....	30
2.2.3 霹靂布袋戲產業.....	37

2.2.4 霹靂布袋戲相關研究文獻.....	39
2.3 藍海策略相關競爭策略之文獻探討	42
2.3.1 策略之概念	42
2.3.2 藍海策略	45
2.3.3 紅海策略	49
第三章 研究設計與執行	52
3.1 研究設計與操作說明.....	53
3.1.1 研究方法的選擇與組合	54
3.1.2 深度訪談法的選擇	54
3.1.3 次級資料分析的運用	56
3.1.4 藍海策略之四項行動架構與策略草圖的搭配.....	58
3.1.5 深度訪談題項設計說明.....	61
3.2 研究執行的條理說明.....	64
3.2.1 深度訪談之對象選擇	65
3.2.2 深度訪談的步驟說明	66
3.2.3 深度訪談的編碼方式	67
第四章 藍海策略於霹靂布袋戲產業中之實際運用	69
4.1 訪談執行成果之資料分析與彙整	69
4.1.1 業者方面	69
4.1.1.1 霹靂國際多媒體公司基本資訊.....	69
4.1.1.2 整體產業價值鏈	73
4.1.1.3 經營策略之運用	79
4.1.2 學者部分	91
4.1.2.1 文化創意產業競爭優劣勢	91
4.1.2.2 霹靂布袋戲產業經營管理與策略運用.....	98
4.2 霹靂布袋戲產業之四項行動架構分析.....	136
4.2.1 行動架構一：消除	136
4.2.2 行動架構二：減少	138
4.2.3 行動架構三：提升	141

4.2.4 行動架構四：創造	145
4.3 霹靂布袋戲產業之策略草圖.....	153
第五章 結論與建議	155
5.1 研究結論	155
5.1.1 台灣文化創意產業經營之競爭優劣勢	155
5.1.2 霹靂布袋戲產業於藍海策略運用之成功經營.....	157
5.1.3 霹靂布袋戲產業經營與未來發展之建議	159
5.2 研究建議	160
5.2.1 後續研究建議	160
5.2.2 研究限制	161
參考文獻.....	163
中文文獻.....	163
英文文獻.....	171
附錄一 學者專家深度訪談題目	173
附錄二 產業深度訪談題目	175
附錄三 訪談逐字稿	177
附錄四 研究成果發表摘要.....	311

表目錄

表 2.1 文化定義與概念	9
表 2.2 各國家與學者對文化創意產業之定義	16
表 2.3 文化創意產業之範疇及主管機關	20
表 2.4 台灣布袋戲演變與發展	28
表 2.5 台灣布袋戲類型	29
表 2.6 霹靂布袋戲大事年表	33
表 2.7 霹靂國際多媒體股份有限公司基本資料表	38
表 2.8 霹靂布袋戲相關之碩博士學位論文	39
表 2.9 國內外學者對策略之見解	43
表 2.10 紅海與藍海策略之比較	46
表 2.11 策略性邏輯	48
表 3.1 受訪名單	66
表 4.1 文化創意產業成功與受關注之主要因素	94
表 4.2 文化創意產業競爭之優劣勢	98
表 4.3 霹靂布袋戲產業經營與文化推廣之成功性	102
表 4.4 霹靂國際多媒體創造之新元素與價值	107
表 4.5 霹靂布袋戲產業之行銷策略與方式	111
表 4.6 霹靂布袋戲產業營運之降低開銷與分散風險方式	115
表 4.7 霹靂國際多媒體開發新顧客之方式	118
表 4.8 霹靂布袋戲產業經營之維持市場與保持競爭優勢之見解	121
表 4.9 霹靂布袋戲產業經營之困境與競爭對手	124
表 4.10 霹靂布袋戲產業開創文化創意產業市場之見解	128
表 4.11 霹靂布袋戲產業在未來之改變或調整	132
表 4.12 文化創意產業經營之開創自我市場與維持競爭優勢之看法	136
表 4.13 霹靂布袋戲產業於降低開銷與分散風險之學者看法與建議	141
表 4.14 霹靂國際多媒體創造之價值	151

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 2.1 文化創意產業鏈示意圖	18
圖 2.2 文化創意產業營業額及附加價值統計.....	23
圖 2.3 文化創意產業家數統計	24
圖 2.4 文化創意產業就業人數統計.....	24
圖 2.5 價值創新	49
圖 3.1 四項行動架構	59
圖 3.2 策略草圖	61
圖 4.1 霹靂布袋戲產業之四項行動架構	152
圖 4.2 霹靂布袋戲產業之策略草圖.....	154

第一章 緒論

1.1 研究背景

1.1.1 全球新經濟型態的轉變：知識、體驗與美學經濟時代的來臨

二十一世紀不僅是知識經濟時代，同時，也是體驗經濟與美學經濟的時代。首先，就知識經濟而言，知識已經成爲各國競逐國家競爭力時最重要的競爭武器，台灣和全球許多其他國家一樣，均將知識經濟的發展視爲重要的經濟政策與國家目標（吳思華，2001）。

知識經濟下的產業可分三個類型：第一類是知識型產業，也就是一般所謂的新興科技產業或高科技產業，例如電子、精密機械、光電、通訊與生物科技等；第二類是知識產業化，或稱創意文化產業，例如文化、專業服務業與教育等，以魔戒三部曲爲例，即是典型將文化型知識成功地轉爲可獲利商品的例子；第三類是產業知識化，亦稱傳統產業知識化，這是利用已有的產業作升級或轉型，使其成爲更具競爭力的新產業，但產業本質並未改變，傳統農作物經過生物科技改良之後，產生新的商品而後售之獲取大量利潤，便是最明顯的例子（吳思華，2002；楊國樑、劉瀚榆，2005）。

文化創意產業是知識、資訊、技術皆密集的領域。各種先進的高科技正在與文化資源整合成高新文化創意產業形態。而知識經濟是一種「創新型經濟」（innovative economy），以「創意性」爲精髓的文化創意產業或文化內容產業，當然也就是知識經濟中的重點所在（郭輝勤，2008）。

其次，就體驗經濟來說，體驗無法被概念取代，體驗經濟不但改變服務過程和消費習慣，也讓消費者有機會通過消費來學習；它也使得「文化」這個元素，在消費過程中扮演了前所未有的關鍵性角色（孫瑞穗，2003）。而具備創意再生能力的體驗型企業，經營方式源自創意與文化積累，融入知識與美學，向顧客展示體驗，不僅是要娛樂顧客，還要使他們參與其中，感動顧客心靈，創造生活愉悅的價值（李仁芳，2003）。爲此，體驗經濟其實正是一種創意產業，也是一種新的商品消費趨勢，引發新的樂活運動。

最後，再以美學經濟而論，全球產業的競爭態勢，已經升級到美學經濟時代。一個講究美感的時代，任何一個觸動消費者心中對於追求美感體驗需求的商品，都能勾起消費者的狂愛，耗盡千金只爲了擁有它。而現今處於體驗消費當道的市場，美感創新往往比科技創新更爲重要。所謂美感創新，即是致力於開發與人類認知和感受有關的各種可能性，爲此，不管是建立市場的利基、產品的差異化，還是創造產品的高附加價值，都需要美感（劉維公，2007）。對於台灣在推動文化創意產業的同時，如果不強化美感創新的能力，不僅很難在全球市場有突破發展的機會，更可能淪爲全球文化創意產業的代工角色。

1.1.2 台灣文化創意產業的崛起與推動

二十一世紀是一個變動迅速的時代。台灣在脫離威權體制之後，經歷經濟、政治、文化、社會的蛻變與成長，但也面臨了種種挑戰，目前我們要突破的不僅是如何與全球接軌，更應該厚實己身的能量與內涵，才能在廣闊的世界版圖上取得領先（陳郁秀，2003）。

在邁入知識經濟時代、面臨全球化的風潮之下，文化創意產業的推動成爲各國發展策略的重要議題，且成爲都市或地方再生的重要象徵，同時也是國家經濟發展的重要來源。而文化創意產業也是世界新興的產業，在全球化過程中，文化的交流日益頻繁，只有人民的創意與在地的文化是與眾不同、獨一無二的。唯有根植本土，發揮藝術創作的智慧，才能在大潮流中嶄露頭角、屹立不搖。二十一世紀更是科技的時代，而文化產業也在科技時代的驅動下有了不同的面貌與生機。

有鑒於台灣擁有多元的種族、豐富的文化積累，在文化創意產業發展的過程中已擁有良好的基礎，因此台灣發展文化創意產業僅需要合適的發展規劃及提高人民對於台灣本土文化的認知（林容婉，2006）。

而台灣最早對「文化產業」的概念，是文建會在一九九五年「文化產業研討會」中首先提出的「文化產業化、產業文化化」之構想，此一「文化產業」概念，隨後成爲我國「社區總體營造」的核心。在全球化與科技化兩股力量的推進下，全球新經濟型態已轉變爲以創新爲主之知識經濟型態，「全球思考、在地行動」

更成為二十一世紀之主流思維，政府為貼近此一脈動，因此於二〇〇二年正式將「文化創意產業」這項「文化軟體」列為「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」其中一項，文化創意產業發展計畫，期待藉由結合藝術創作和商業機制，以創造具本土文化特色之產品，藉以增強人民的文化認同與增加產業的附加價值，這是我國首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程。(文建會，2004)。在文化與知識領航的新時代，文化創意包含的各種可能性，成為未來產業發展的契機。

是故，文化創意產業正是知識經濟附加價值最高的類型，也是傳統經濟轉向文化經濟的重要指標。藉由這一波文化是好生意、文化是大生意的趨勢，能創造就業人口與經濟產值，並提升國民的生活品質(張瓊慧，2003)。而對台灣發展文化創意產業來說，無非是期望整合地方智慧與傳統文化藝術生命力，同時藉由藝術創作與商業機制的結合，創造本土文化藝術的新風貌，不僅增強民眾對本土文化的認同，也增加產業附加價值，同時與國際文化創意產業並駕齊驅。

1.1.3 傳統藝術的奇蹟：霹靂布袋戲

台灣擁有多樣性的傳統藝術，舉凡戲曲、音樂、舞蹈、工藝等，皆富涵本土精神與文化價值，是民間生活之美的精粹，也是文化薪傳的活水源頭。

以布袋戲而論，其藝術魅力無邊，陪伴人民走過漫長艱辛的歲月，撫慰千千萬萬受挫委屈的心靈。它伴隨台灣人民的生活，見證台灣社會的發展。回想二十年前，當時的布袋戲就宛如現在的電視偶像劇，那樣地令人崇拜與陶醉。布袋戲融合了本土文化，除了呈現在電視及廣播節目上，還在廟前廣場、鄉間野台等地演出，累積了人們的回憶。

現今，布袋戲依舊吸引民眾，歷久不衰，版圖更延伸到海外，於此之間，相較於傳統布袋戲，霹靂布袋戲峰迴路轉，導入「用商業看傳統、以流行帶文化」的理念，將傳統藝術以創新故事的方式，活絡傳統戲曲的文化與商業價值。

霹靂國際多媒體運用創新之手法拍攝布袋戲，並以流行的元素豐富布袋戲的內涵與視聽享受，從戲偶造型、聲光效果到劇情內容皆可體會出來；而霹靂使文化延續與創新的同時，也帶給戲迷們娛樂的效果，正可說明文化與娛樂產業的交

融與發展性。

在二〇〇〇年，霹靂國際多媒體除了推出耗資三億成本製作的布袋戲電影「聖石傳說」造成轟動之外；也在二〇〇五年於九十四年度電視金鐘獎以「霹靂九皇座」榮獲「傳統戲劇節目獎」入圍，王嘉祥導演更榮獲九十四年電視金鐘獎「最佳連續劇導演導播獎」的殊榮（吳明德，2006）；並且於二〇〇六年行政院新聞局所舉辦的「SHOW 台灣！尋找台灣意象系列活動」，布袋戲以十三多萬票拔得頭籌，其次是玉山、台北一〇一、台灣美食及櫻花鉤吻鮭（陳龍廷，2006）；同年，霹靂所拍攝的第三十部布袋戲「霹靂英雄榜之爭王記」賣出海外版權在美國卡通電視網的頻道上映，創下台灣自製偶戲節目攻進美國市場的紀錄（吳明德，2006）；近期更於二〇〇九年高雄世界運動會開幕典禮中，受邀登台演出，展演出其氣勢磅礴的文化能量。

綜觀之，我們可以見到，在如此競爭激烈的環境與時代背景的發展下，霹靂布袋戲脫穎而出，將傳統文化發揚成名揚全球的藝術產業，活絡了傳統藝術的文化價值與內涵，更塑造了傲人的台灣意象。

1.2 研究動機

1.2.1 台灣本土表演藝術產業價值創新策略的實證研究

文化創意產業屬於服務業的範疇，此項新興產業在台灣現處於導入期階段，而台灣由於本身的各項資源配合已具備發展文化創意產業條件，以表演藝術產業來說，諸如「明華園」、「雲門舞集」等均已躍上國際舞台。而 W. Chan Kim & Renée Mauborgne（2005）提出藍海策略的概念，其策略思維在開創無人競爭的全新市場，以創新為基礎同時追求差異化和低成本以創造顧客價值，可見創新與創意將是維繫產業生存與發展的重要因素。

在面臨全球化競爭的今日，對於很多產業走向夕陽，而霹靂布袋戲卻能在歷史的演變中創造無窮創新價值，並運用布袋戲獨特的演繹方式，結合科技不斷創新，在競爭激烈的娛樂市場中脫穎而出。霹靂布袋戲的蛻變是傳統藝術文化求新求變的一種典範，惟有將傳統藝術融合創新的理念，傳統文化創意產業才能永續發展。

因此，針對文化創意產業當中的表演藝術產業所進行的個案實例之研究，除了學者朱博湧對明華園表演藝術產業有進行價值創新之分析以外，其他仍然缺乏價值創新的相關探討。為此，本研究擬以台灣本土表演藝術產業，尤其是具有產業文化與經濟價值之霹靂布袋戲產業，導入藍海策略價值創新過程的相關議題加以研究，期望透過本土表演藝術產業之實證研究，落實在地文化創意產業的經營與發展，以補國內相關研究之不足，並提供後續研究之相關參考。

1.2.2 對於文化創意產業經營之成功，國內缺乏對霹靂布袋戲產業所運用之藍海策略相關議題的研究

黃家布袋戲一脈發展至今，可謂引領布袋戲之發展，更躍居布袋戲界之龍頭地位。而現今霹靂布袋戲產業屬於文化創意產業中歸屬音樂與表演藝術類，其為較具規模、成熟度與知名度之組織，並且也是國內第一個以企業化經營之傳統藝術團體，具有引入行銷概念與人才及商品鏈結構完整的特性。

而國內對於霹靂布袋戲產業之相關研究，其篇數為數不少，可歸類有文本分析、產製研究、行銷傳播研究、閱聽者反應研究等。另一方面，學者朱博湧(2006)和李若華等人針對國內二十三個來自高科技業、傳統產業、服務業、金融業和公部門的案例故事，透過這些企業的現身說法，進行藍海策略之相關研究。為此，再環顧其他相關霹靂布袋戲產業的文獻資料，對其產業經營所運用之藍海策略的探討卻付之闕如。因此，本研究認為深入去探討霹靂布袋戲產業之經營策略，並藉以分析其藍海策略，將對文化創意產業經營提供後續研究之參考。

1.2.3 霹靂布袋戲產業經營與創新，及深厚文化底蘊與價值值得研究

布袋戲在台灣百多年來的發展已經成爲一種獨特的文化存在，甚至可以說是台灣在地文化的驕傲，其融合了文學、哲理、說書、雕刻、刺繡、繪畫、音樂、戲劇等多元的表演元素，其深厚之文化底蘊俯拾即是，可說是一種采眾美以成芳、集群葩以成秀的表演藝術。

現今黃強華與黃文擇昆仲所開創之霹靂布袋戲，已經全面掌握了台灣布袋戲的主流市場，其文化與產業之核心價值改革再改革、創新再創新，使得布袋戲這

門傳統藝術蛻變出新風采，而文化也搖身一變成爲好生意。

本研究者對於文化與藝術相關之事物和領域，即有著相當的熱誠，而關乎在地文化者，更抱持著疼惜之心；再者，對於霹靂布袋戲而言，也因多年接觸與喜愛，而會關注其相關議題與內涵，並也因霹靂布袋戲文本內容之多變與富含哲思，而有所體會與領悟；爲此，在其前因後果之下，促成選取霹靂布袋戲爲研究對象的因緣，並認爲其文化與產業價值性值得探究。

1.3 研究目的

現今是個高度競爭的時代，大多數企業削價競爭，形成一片紅海，成功的企業能在紅海中擴展現有產業邊界，創造出尙未開發的市場空間，形成無人競爭的藍海。以文化創意產業來看，基本上它即是藍海策略的奉行者，它沒有條件在低價的紅海中與人廝殺，而是要運用創意在市場上取得認同，並創造顧客價值。本研究以霹靂布袋戲產業爲研究對象，希望藉此探討下列幾項研究目的，以作爲霹靂布袋戲與其他相關文化創意產業在未來經營與發展的建議和方向。本研究之研究目的有以下三點：

- 一、探究文化創意產業之特質與內涵及其優劣勢，提供予相關產業參考方向。
- 二、探究藍海策略運用於霹靂布袋戲產業之實務分析。
- 三、根據個案分析結果，提供於相關文化創意產業競爭優勢策略的參考模式。

1.4 研究方法與流程

本研究之研究方法乃是採用「深度訪談」的方式來進行，以霹靂國際多媒體公司爲研究對象，試圖瞭解其產業經營管理與策略之運用，並輔以相關理論文獻與次級資料來相互對照，再加以運用藍海策略所提出之四項行動架構與策略草圖之搭配，以求研究結果之客觀性與公正性。而本研究之研究流程依其操作順序如圖 1.1 所示，以作爲本研究進行之內容與依據。

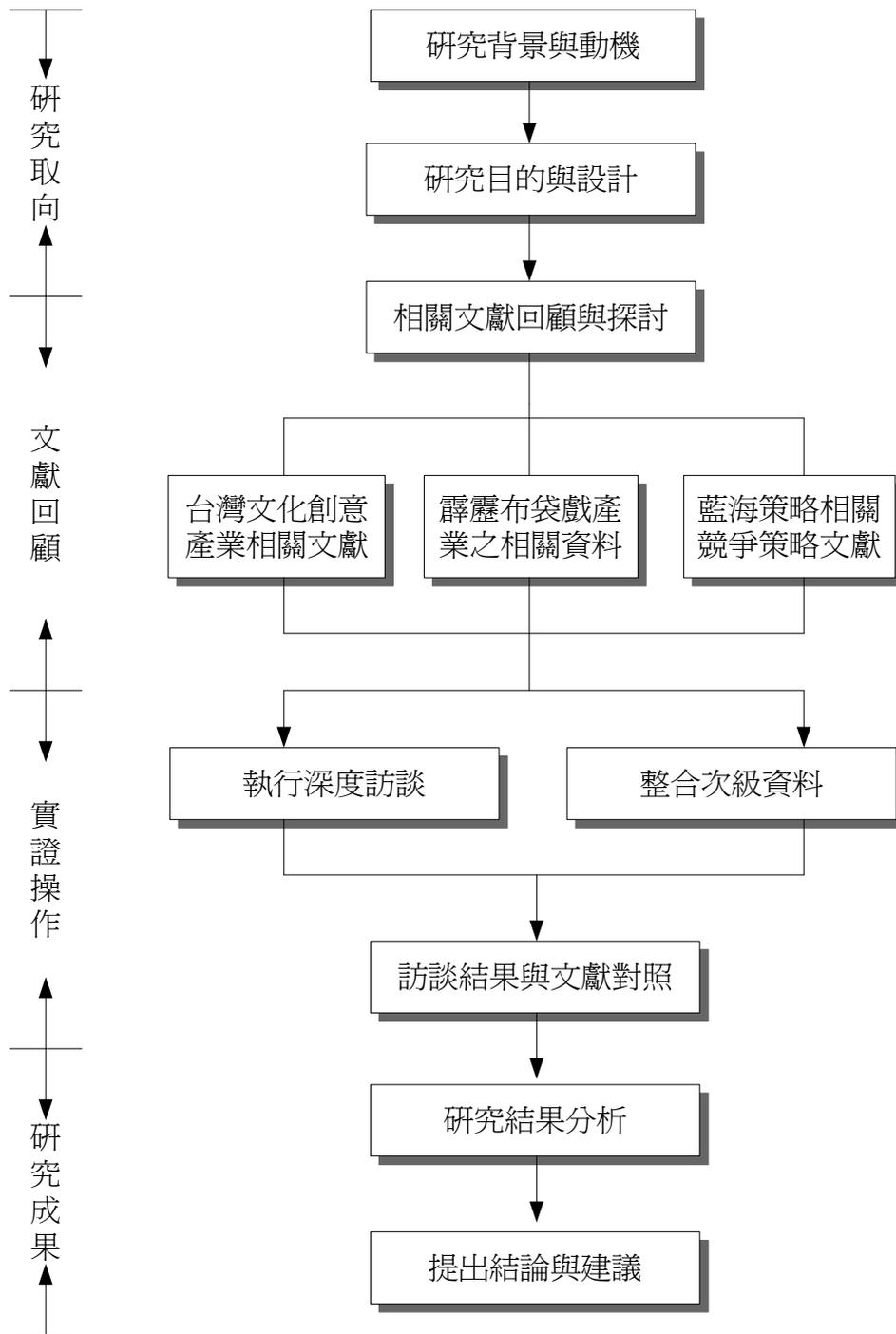


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 台灣文化創意產業之相關文獻分析

2.1.1 文化定義

人類是文化的創造者，也是文化的傳承者。而文化主旨在於表現人的創造能力，從表現到成果，可以說是一個由潛力到實現的過程，也就是陶冶心靈、人文化成的過程。

從文化意涵的由來，東、西方思維有著不一樣的觀點。中文的「文化」一詞源自《易經》所謂「觀乎人文，以化成天下」一語，取其中「人文化成」之意，指透過發揚人文精神以轉化自然世界並陶冶人類心靈修養的歷程。在西方，「文化」(culture)一詞有兩層意義。第一層是來自拉丁文 *cultura*，本意是「耕種田地」。正如同田地須加以耕種，不然就會荒蕪，無法結實纍纍；同樣，人的心靈若不加以陶冶，也會流於粗鄙。這一意義的「文化」和「人文化成」之意相近，都重視人的心靈的陶冶與修養。此層意義的文化比較重視人的理想或完美。另外第二層意義則與另一個拉丁字 *Civis* (公民) 有關，指隸屬於某一個社會的成員。這一層意義的文化，是指個人隸屬於某一個社會所需的知識、技能、習俗……等。換言之，文化也指某一社會的物質生活和精神生活的整體 (哲學雜誌編委會，2002)。為此，依東方傳統觀點來看，文化一詞幾乎等同於文治和教化，非常重視文化的實用功能和作用過程，即是高度重視對象的主體性和過程的體驗性；而西方觀點，文化一詞則強調人生實踐過程中的產物，包括藝術、道德、宗教、法律、科學等各門學問 (郭鑒，2007)。

再由文化的定義來看，對文化的最古典定義來自於人類學家泰勒 (E.B. Taylor) 所著之《原始文化》(Primitive Cultures) 一書，其認為：「所謂文化或文明，是一種複雜的整體，在其廣泛的民族學的意義上來說，是包括知識、信仰、藝術、道德、法律、習俗，以及其他由社會成員所習得的所有能力與習慣所構成的複合體。」可知構成文化的不只是能觀察、計算和度量的東西和事情，它還包含共同的觀念和意義 (蘇明如，2004)。

然而「文化」的定義是相當廣泛，Kroeber & Kluckhohn (1952) 廣泛整理相關文獻後發現，關於「文化」，便有 160 種以上的定義，其將不同的「文化」定義概念分類見表 2.1 (吳思華，2003)。但其實在從古至今的諸多文化定義上，一般而言，這些定義可以分為廣義和狹義兩種，廣義定義將人類一切勞動成果都視為文化產品，人類一切活動都視為文化活動；狹義的定義則經常把文化與文學、藝術聯繫在一起 (郭鑑，2007)。

表 2.1 文化定義與概念

定義	內涵
主題的 (Topical)	文化包含許多主題或分類，例如：社會的組織、宗教或經濟
歷史的 (Historical)	文化是世代傳遞的社會傳統遺產
行為的 (Behavioral)	文化是人類分享和學習人類行為的一種生活方式
規範的 (Normative)	文化是為了生活的理想、價值和規範
功能的 (Functional)	文化是人類為了適應群體生活環境，所產生解決問題的方法
心理的 (Mental)	文化是一個複雜的觀念或學習的習慣，可以抑制衝動，讓人類有別於動物
結構的 (Structural)	文化包含觀念、符號、行為的型態和其相互關係
象徵的 (Symbolic)	文化是奠基於社會上所約定成俗的意義

資料來源：吳思華 (2003)，文化創意的產業化思維，典藏今藝術，136，114-137。

由於「文化」一詞在各個學術領域的定義與用法皆有不同，因此大衛·索羅斯比 (David Throsby) 將「文化」的定義精煉出二個。「文化」的第一個定義是在人類及社會學架構下經常用到的，即用來描述任何群體 (group) 所共有的態度、信仰、習慣、風俗、價值、規範等。而此種群體可為政治的、地理的、宗教的、種族的，或其他可具體指涉的。「文化」的第二個定義是比較實用導向的，它標示著人類從事的某種活動，而這些活動的產物與人類生活的知識、道德與藝術層面有關，而不是僅指獲得某種技術或職業技能。在此用法上，「文化」一詞較像是形容詞，而非名詞，例如「文化商品」、「文化機構」、「文化產業」，或是「文化部門」(cultural sector)。為了賦予更精確的第二定義，我們可視「文化」這個詞的意義係來自於人類活動的某種特徵，而這些特徵是具有客觀定義的，其

特徵有三項，分別如下（Throsby 著，張維倫等譯，2003）：

- 一、在生產活動中融入「創意」（creativity）。
- 二、活動涉及了「象徵意義」（symbolic meaning）的產生與傳達。
- 三、該活動的產品含有某種形式的「智慧財產」。

整體而論，許多學者乃因接觸之領域與價值觀的不同，對於文化而有著不同的見解與觀感。但綜論之，文化即生活，皆是先人智慧的結晶與積累，雖易地而處，但皆傳續的創造自我文化。為此，本研究認為文化有其自身的多元性與豐富性，也代表著自我民族的存有與延續，故對於文化所涵蓋的各個面向，應該彼此被尊重、包容與疼惜。

2.1.2 文化價值

大衛·索羅斯比認為「文化」在實用導向的意義上，它標示著人類從事的某種活動，而這些活動的產物與人類生活的知識、道德與藝術層面有關。為了賦予此意義的某些特徵的客觀定義如下：在生產活動中融入「創意」（creativity）；活動涉及了「象徵意義」（symbolic meaning）的產生與傳達；該活動的產品含有某種形式的「智慧財產」（Throsby 著，張維倫等譯，2003）。

為此，思考文化的定義就是思考價值，文化價值及其評價方法必須要從文化論述裡產生。在廣義的文化脈絡裡，鑑定價值的起點在於價值代表正面的特徵而不是反面的，具有善的傾向而不是惡的，是更好的而不是更壞的（Throsby 著，張維倫等譯，2003）。

而文化價值是一多面的、會轉變的事物，我們不能用單一領域來理解。換言之，價值是多樣（various）且多變的（variable），要去準確的測量是不太可能的。因此，就要將文化價值的概念拆解成幾個重要的部分，用以描繪文化價值。其特徵內容包括如下（Throsby 著，張維倫等譯，2003）：

一、美學價值（aesthetic value）

在不進一步解構美學概念的情況下，我們至少可將作品的美、和諧、具有形象及其他美學特徵，視為該作品公認的文化價值成分。此作品也可能受到流行、時尚及品味的影響，而在美學解讀上產生額外的成分。

二、精神價值 (spiritual value)

這種價值可用正規的宗教脈絡來詮釋，如此對一宗教信仰、種族或其他群體的成員而言，此作品擁有獨特的文化意義；或者可用世俗的角度來解釋，這是指作品的內在特質為全人類所共享。精神價值所傳達的效果包括理解、啓蒙及洞察力。

三、社會價值 (social value)

此作品傳達了一種與別人聯繫的感覺，而且它有助於我們理解社會的本質，也有助於認同感。

四、歷史價值 (historical value)

藝術品文化價值裡的一個重要成分是它的歷史關聯：該作品如何反映創作時的生活條件？如何承先啓後？

五、象徵價值 (symbolic value)

藝術品及其他文化物品就像是意義的容器及傳遞者。如果一個人在欣賞藝術品時汲取了它的意義，這件作品的象徵價值就包含了作品傳達的意義之本質，以及傳達給消費者的作品價值。

六、真實價值 (authenticity value)

這個價值是指作品表現出真正的、原創的及獨一無二的。毫無疑問，就作品本身而言，其真實性與完全性具有可驗證的價值，附加於上述其他價值根源上。

2.1.3 文化經濟

文化是意義、價值、觀念、影像、品味等所形成的體系，在群體成員之間，或與其他群體成員之間的文化互動，可在經濟化的架構之下，以象徵或實體的商品來交易，而在舊制度經濟學派中，甚至視文化為所有經濟活動的根基 (Throsby 著，張維倫等譯，2003)。

再者，文化經濟其實是一門相當新穎的領域，經濟學者與文化學者之間對於文化經濟的理念與價值尚未有完整的共識 (Throsby 著，張維倫等譯，2003)，也尚未建構出一完整且普遍被認同的基本理論模型。以下將從幾個面向去探討文化經濟的意義與內涵 (劉維公，2006)：

一、文化經濟的認知

文化與經濟是一種奇妙的辨證關係。在傳統認知裡，文化與經濟的關係一直被放入二元對立的思維中思考，如精神／物質、作品／商品等。然而，文化與經濟並不相互排斥。對經濟而言，文化是經濟活動必要的形成條件；對文化而言，經濟是介入文化的重要因素。為此，文化與經濟事實上是一種結合關係，經濟的發展充滿文化的意涵（諸如職業倫理、企業管理文化、商品文化等）；而文化的發展也需要依賴經濟的活動（例如美術館經營、書籍出版等）。但是，這樣的結合關係只能說明文化與經濟的一般關係。對於當代文化經濟的探究，是必須針對在各個經濟環節上，文化是如何對經濟產生巨大的作用與衝擊。

二、文化經濟與資本主義的交融

文化經濟的形成並不是單純因為經濟多一點文化化，以及文化多一點經濟化，它的出現是因為文化成為當代資本主義累積與創造利潤的核心因素。而當代文化經濟的發展是資本主義面對發展困境轉型之後所形成的經濟型態，即文化經濟的發展是緊貼著資本主義的轉型而來。為此，我們應該以涵蓋性更廣的文化經濟來看當代資本主義新型態的發展模式（劉維公，2003）。

當代資本主義在積極開發知識／資訊（如基因、數位科技）的同時，也運用大量符號與象徵（如設計、廣告），創造資本累積的有利條件。就這個意義而言，文化經濟是比知識經濟涵蓋範圍更為深廣的發展模式，將認知與美學的文化元素全部帶進經濟的活動中。除了涵蓋的範圍更廣之外，文化經濟與知識經濟的發展重心也有差異：知識經濟強調的是生產過程的知識管理，以提高生產力為目的，而文化經濟著重的是消費過程的美學應用，以提高消費力為目的。

三、文化商品的雙重價值

文化產品在持續創新的狀況下，產品類型轉變更加多樣化。在大眾消費市場上，文化產業區分為文化商品與文化服務兩種。所謂文化商品，是指含有傳遞意義、概念、資訊以及生活方式功能的消費性產品，其通過裝飾、造型與意義轉換等方法，將文化的意義加諸於商品內。而在文化商品的表現形式上，文化商品是以著作權為基礎，個人或團體的創意透過企業化的生產過程與全球性的分發推廣

體系，生產出的消費性產品；也可以是使一些舊有創意重新生產或再包裝，提高原來價值的消費性產品。文化商品它的價值即來自於它所能誘發的符號共鳴，以及所擁有的創造高附加價值的能力（郭鑒，2007）。

爲此，文化商品包含或產生了文化價值和經濟價值兩方面，而「普通的」經濟商品只產生經濟價值（Throsby 著，張維倫等譯，2003）。其意指文化經濟與其他產業經濟最相異之處，乃是由於文化產品同時涉及了經濟學與文化兩種價值層面。所以，文化商品產生的經濟價值與文化價值會形成交互循環，經濟價值可帶動文化價值的傳遞，文化價值的共享也有助於創造後續的商品消費，進而創造經濟價值，並再度衍生文化價值，如此循環不息（顏雅玲，2005）。

四、文化經濟與消費的關係

開發消費的能量已成爲當代文化經濟的一大特色。文化經濟提供的不是單純的感官欲望滿足，而是與消費者生活品味與美學價值對話的體驗。消費者願意提供消費力去購買文化經濟的產品，是因爲這些產品對他們而言都是其選定的價值選項。

爲此，文化經濟可以說是至今與消費者距離最近的一種經濟發展型態。它讓消費商品成爲符號，透過符號創造消費的意義與體驗，進而帶動消費的能量。而「符號價值」與「體驗價值」成爲產品的主要價值，如何創造符號與體驗價值，是文化經濟參與者必要的生產工作。所以，產品的文化意義（符號價值）與美感享受（體驗價值），成爲資本主義有效的獲利基礎。

五、文化經濟與文化產業的發展

文化產業，是一種以文化的經濟價值爲追求目標的產業，其以文化產品的生產、流通、分配和消費爲核心內容所創造的經濟價值，可視爲文化經濟的表現。

而文化產業是以知識與智力密集爲主要特徵的產業，其產業的性質及產生的巨大經濟效益，已經凸顯出文化在經濟中的重要作用。文化產業作爲新經濟型態的迅速發展，已日漸成爲國家經濟發展與競爭力的重要力量，這種力量將使世界的經濟和文化秩序發生重大的變化（胡惠林、李康化，2006）。

因此，當代文化經濟與文化產業的發展，是一種最基本的關係，不僅文化產

業的形成與發展是文化經濟運轉的產物，而且文化產業的運轉與發展也反過來推進了文化經濟的發展（胡惠林，2005）。從文化產業的發展及其屬性和特徵，將是瞭解文化經濟的最佳途徑。

藉由文化的需求、供給、生產、消費、商品、市場、投資、管理等層面的探究，將有助於瞭解文化與經濟的綜合關係及其價值。是故，我們也可以體會到，文化經濟已為當代文化消費注入商業運動的能量，讓文化與消費兩者之間有著更寬廣的媒介管道。而文化經濟也已經取代傳統機制，成為大量製造符號意義的來源。

2.1.4 文化創意產業發展概況

「文化」是一種生活型態，「產業」是一種生產行銷模式，而兩者的連接點就是「創意」。「文化創意產業」所指的不僅僅只是「文化創意的產業」而已，而是要包括「生活文化的創意產業」。「文化創意產業」的核心價值是「創意」，在產業中找到「創意」，在生活中有「創意」，這樣才是「文化創意產業」的意義。

而文化也代表一國藝術與生活經驗的特色與累積，以文化結合新的靈感、創意，將足以為一國帶來新的發展潛能與商業化的機會，進而創造工作機會。由於創意文化的資源除了代表該國文化之內涵與特色之外，也蘊藏了相當高的商業價值，在在地凸顯出其重要性與必要性（文化白皮書，2004）。

文化產業源自於人。文化是生活中的一種表徵，也是生活的一部份。因此文化創意產業的原點是人與生活的關係連結。在許多國家及全球各地，文化產業已經逐漸成為經濟活動的核心。文化產業企業不再被視為是遜於「真正」經濟活動的次級品，而所謂真正的經濟活動，是指能生產耐久而「有用」的商品。有些文化產業企業，例如迪士尼、梅鐸新聞集團確實是眾所周知，並且獲得世人的高度評價（Hesmondhalgh 著，廖珮君譯，2006）。是故，文化產業概念之所以受到現今各國的重視，並不是因為文化產業具有令人省思的抽象觀念，而是因為文化產業本身是當代社會發展的動力來源。

一、文化創意產業源起

文化創意產業源自於「文化工業」（Culture Industry），這個概念首度出現於

法蘭克福學派的學者阿多諾（T. Adorno）與霍克海默（M. Horkheimer）在一九四七年出版的《啓蒙的辯證》當中；其將「文化」與「工業」並置，用以表現反諷意味。

「文化工業」之概念主要是源自法蘭克福學派的「批判理論」，批判社會經濟走向大量化、標準化、庸俗化、物化、消費導向、唯利是圖、以貨幣經濟為依歸、利潤為導向、受制於市場、並遵守著市場邏輯、致使個人失去自主性及主體性等特色（哲學雜誌，2002）。

就另一角度而言，文化工業是將文化附庸化、庸俗化、使生活去人性化、將生命物化；而基本上是在複製、消費、與消耗；總而言之，文化工業將一切都「化為商品」，所以是對存在價值與意義的否定。然而「文化產業」是反向的將文化活化、使生活精緻化、將產業文化化、優質化；基本上則是在創造、創作、與生產；為此，文化產業是在「創造產品」，所以是對存在價值與意義的肯定（哲學雜誌，2002）。

是故，就如同文建會主委陳其南強調的「文化產業」：「完全是依賴於創意、個別性，也就是產品的個性、地方的傳統性、地方的特殊性，甚至是工匠或藝術家的獨創性，強調的是產品的生活性和精神價值內涵（陳其南，1998；郭曜棻，2007）。也就是說「文化產業」與「文化工業」的本質經時代演變後已完全相反。

二、文化創意產業定義

對於文化產業一詞，其各國有不同之用語，英國政府稱「創意產業」（Creative Industries），中國大陸則為「文化產業」（Cultural Industries）；而以經濟術語來說是「朝陽或未來取向產業」（Sunrise or Future Oriented Industries），以科技術語來看是「內容產業」（Content Industries）；在現今台灣所使用的「文化創意產業」（Cultural and Creative Industries）詞彙，則是來自行政院於二〇〇二年五月，依「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」中的「文化創意產業發展計畫」而來。

聯合國教科文組織（UNESCO）對於「文化產業」（Cultural Industries）的定義為：「結合創造、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品或是服務的形式呈現」；而英國對於「創意產業」（Creative Industries）所做之定義為：「源於個人的創造力、技能和才華，透

過生產與開發為智慧財產權後，具有開創財富和就業機會的潛力」。台灣對於「文化創意產業」的定義，則是參考了聯合國教科文組織與英國之定義，並以其為基礎，將文化創意產業定義為：「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」（文化白皮書，2004）。其實，對於文化創意產業之定義，在各國與學者之見解上，是有所差異的，如表 2.2 所示。

表 2.2 各國家與學者對文化創意產業之定義

國家／學者	定義
聯合國教科文組織	結合創造、生產與商品化的方式，具有無形資產與文化概念的特性，基本上受到著作權的保障，而以產品或是服務的形式呈現。
英國、紐西蘭	以個人的創造力、技藝與才能為基礎，透過智慧財產權的建立與開發，創造財富與就業機會。
加拿大	藝術與文化活動被界定為文化產業者，應包括實質的文化產品、虛擬的文化服務，亦包括著作權。
南韓	文化內容產業包括各類經濟活動，如創作、生產、製造、流通等，而其活動內容源自於任何知識、資訊及文化相關之基礎資源。
芬蘭	使用文化產業結合文化與經濟，包括：意義內容的產生；傳統與現代的文化藝術；結合成功的商業機制、大眾閱聽者與近代電子生產；文化的創業精神。
香港	那些源自個人創意、技能和才幹的產業，通過知識產權的生成與運用，而有潛力創造財富與就業機會。
中國大陸	就提供產品的性質而言，文化產業可以被視為向消費者提供精神產品或服務的行業；就經濟過程的性質而言，文化產業可以被定義為「按照工業標準生產、再生產、儲存以及分配文化產品與服務的一系列活動」；在這樣一個制定的制度環境中，文化產業除了具有一般產業屬性外，還具有某些特殊的社會和意識型態屬性。
台灣	源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。
Richard Caves (2000)	那些能生產出具有相當藝術或者創意努力成分的產品與服務。

表 2.2 各國家與學者對文化創意產業之定義（續）

國家／學者	定義
David Throsby (2001)	那些在其生產過程中，含有某種程度智慧財產權，與傳達出象徵意義的文化商品與服務的產業。
John Howkins (2002)	新經濟時代是一種想像力的經濟時代，創意的重要性已形成新經濟時代的重要資本，創意必須透過科技以智慧財產權的型態產生經濟價值。
David Hesmonhalgh (2002)	文化產業通常被認定為包括營利性的公司，國家的組織和非營利組織的那些機構，主要從事社會意義的生產。
John Hartley (2005)	創意產業是以新式的媒體技術（資訊與通訊技術）為中心，在新型態的知識經濟發展範疇下，為了提供公民與消費者新式互動，針對藝術創意（個人天賦）和文化產業（大量與規模）兩者在概念和實用性產生匯流，所作的嚐試性描述。

資料來源：孫玉珊（2005）；劉曉蓉（2006）；俞龍通（2008）；夏學理（2008）；本研究增添與彙整

現今世界各國雖對文化產業或是創意產業並無一致性的定義，但從企業的發展與市場的競爭角度而論，仍大致可以歸納出三項共同特徵（The Ministry of Trade and Industry & The Ministry of Culture 著，李璞良、林怡君譯，2003；夏學理，2008）：

- （一）所有和文化產業相關的各個企業，其生產、購買、販售的商品或服務，都和藝術文化領域有著密切的關係。
- （二）所謂的文化產業是涵蓋整個文化的價值鏈，亦即對所有的文化輸出以及相關的服務或支援而言，皆包括在內。
- （三）文化產業大多是由私人企業所設立。

而根據文化創意產業學者花建的分析與整理，對於文化創意產業來說，它即是以文化內容的創造為核心，通過市場化和產業化的組織，提供文化產品和文化服務的經濟形態，因此，文化創意產業與其他產業是有所差異性的，其特徵有三項（花建，2005）：

- （一）文化創意產業必須是提供文化產品和文化服務的大規模商業活動，通過市場化和產業化的組織形態，進行持續和擴大的生產。

(二) 文化創意產業必須以追求利潤最大化的企業為核心，在提升企業競爭力的過程中，不斷提高文化生產和經營的效益，創造出文化財富。

(三) 文化創意產業主體是一條以企業為主的協作鏈條，把不同參與者連結起來，如藝術家、經紀人、生產商、銷售商等，經由分工協力，使文化價值轉化成商業價值，又以商業價值的實現過程促成了文化價值的傳播。

此外，文化創意產業依靠的是文化所衍生之附加價值，依靠創意加值與文化積累，一方面是扶持產業轉型之契機，另一方面帶動新興產業與生活價值。文化創意產業的內容是包含三個不同層次：以文化創意核心層為基礎，發展文化創意相關周邊產業，以支持文化創意延伸層，依據這樣一個由內而外，由核心精緻藝術而至設計應用、流行產品來建構整體文化創意產業鏈，如圖 2.1 所示（數位內容產業網；于國華，2003）。

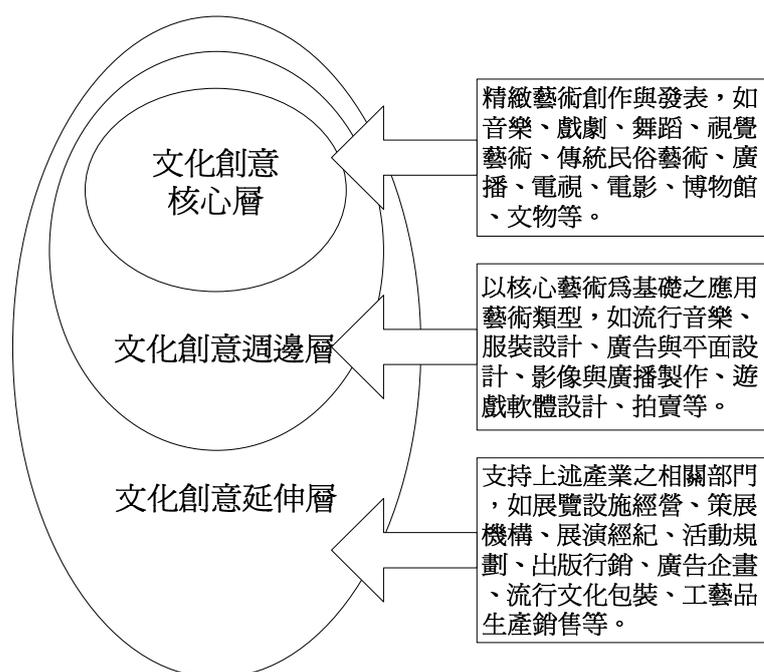


圖 2.1 文化創意產業鏈示意圖

資料來源：數位內容產業週報（2005），文化創意產業鏈示意圖，2009 年 11 月 30 日，擷取自 <http://www.digitalcontent.org.tw/e/temp/0928/artkey.htm>。

綜合以上的定義：文化創意產業即是能透過內容（包括文化累積、創新與創

意)來創造價值(包括經濟價值、情感認同、生活品質提升等)的產業。但由於文化及創意的無形特性,為此,其創造價值的原料在經過產業化的過程中是需要有法規(智慧財產權)的保護才能完成。再者,文化創意產業也可以說是一個兼具文化內涵、智慧創意過程以及以產業化型態提供滿足需求的一個複合式的產業體。而本研究之霹靂布袋戲,即充分展現文化創意產業的三個層次,完整的形成一個由內而外、由核心精緻藝術而至設計應用、流行產品的產業鏈;文化創意產業的產品,創造的是一種無形資產,累積的即是品牌效應。

三、文化創意產業範疇

行政院於二〇〇二年五月,將「文化創意產業」納入「挑戰二〇〇八:國家發展重點計畫」之後,即企盼透過經濟部(工業局)、文建會、教育部、內政部與新聞局等多重部會共同參與合作的方式來進行計畫推動。而為了協助推動文化創意產業發展計畫,又由經濟部成立「經濟部文化創意產業推動小組」及「經濟部文化創意產業推動小組辦公室」(夏學理,2008)。

當今台灣文化創意產業之範疇,乃是由經濟部、教育部、新聞局及文建會共同組成跨部會之「文化創意產業推動小組」所確立,除考量應符合文化創意產業的定義與精神外,亦加上了在產業發展面上的考量依據,其原則為(文化白皮書,2004):

- (一) 就業人數多或參與人數多。
- (二) 產值大或關聯效益高。
- (三) 成長潛力大。
- (四) 原創性高或創造性高。
- (五) 附加價值高。

根據上述,進而界定出台灣文化創意產業的產業範疇,其包括:「視覺藝術」、「音樂及表演藝術」、「工藝」、「文化展演設施」、「設計產業」、「出版」、「電視與廣播」、「電影」、「廣告」、「數位休閒娛樂」、「設計品牌時尚產業」、「建築設計產業」和「創意生活產業」等十三個類別,並依據屬性擇定不同部門為主辦機關來負責各個產業的活動,且分屬四個不同的機關管理。台灣文化創意產業範疇類別與產業概括說明詳見表 2.3 所示。本研究之霹靂布袋戲,乃是透過布袋戲戲偶,

賦予美感、價值與故事，得以具體化，成為觸碰的到、看的懂之廣眾讀物，而此產物在文化創意產業十三項產業中歸屬音樂與表演藝術產業。

表 2.3 文化創意產業之範疇及主管機關

主管機關	產業名稱	產業概括說明	產業細項
文建會	視覺藝術產業	凡從事繪畫、雕塑及其他藝術品的創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品的公證鑑價、藝術品修復等行業均屬之。	攝影業、文學及藝術業、藝文服務業、博物館、歷史遺跡及類似機構、藝術品的創作生產等。
文建會	音樂與表演藝術產業	凡從事戲劇（劇本創作、戲劇訓練、表演等）、音樂劇及歌劇（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂的現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演場地（大型劇院、小型劇院、音樂廳、露天舞台等）、表演設施經營管理（劇院、音樂廳、露天廣場等）、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞台搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等行業均屬之。	技藝表演業、文學及藝術業、藝文服務業、藝人與模特兒等經紀業、戲劇表演、舞蹈、音樂樂曲首創作、藝術表演等。
文建會	文化展演設施產業	凡從事美術館、博物館、藝術村等行業均屬之。	美術館、博物館、藝術館（村）、音樂廳、演藝廳經營管理暨服務等。
文建會	工藝產業	凡從事工藝創作、工藝設計、工藝品展售、工藝品鑑定制度等行業均屬之。	成衣、服飾品及其他紡織製品製造業、皮革、毛皮及其製品製造業、木竹製品製造業、家具及裝設品製造業、塑膠製品製造業、陶瓷製品製造業、玻璃及玻璃製品製造業、金屬製品製造業、機械設備製造修配業、工藝品的創意研發創作、工藝品展覽、工藝品的推廣與行銷等。

表 2.3 文化創意產業之範疇及主管機關（續）

主管機關	產業名稱	產業概括說明	產業細項
新聞局	電影產業	凡從事電影片創作、發行映演及電影周邊產製服務等行業均屬之。	影片生產、幻燈片製作業、影片代理業、電影片買賣業、電影片租賃業、映演業、影片放映業、電影製片廠業、電影沖印廠業、卡通影片製作廠業、影片剪輯業、電影錄音廠業等。
新聞局	廣播電視產業	凡從事無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作、供應等行業均屬之。	廣播電台業、無線電視台業、有線電視台業、其它電視業、配音服務業、廣播電視節目製作、錄影節目帶製作、廣播電視發行行業等。
新聞局	出版產業	凡從事新聞、雜誌(期刊)、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等具有著作權商品發行之行業均屬之。但從事電影發行之行業應歸入 8520 (電影片發行業) 細類，從事廣播電視節目及錄影節目帶發行之行業應歸入 8630 (廣播節目供應業) 細類。	報社業、期刊、雜誌出版業、書籍出版業、唱片出版業、雷射唱片出版業、錄音帶出版業、錄影帶、碟影片業等。
經濟部	廣告產業	凡從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等行業均屬之。獨立經營分送廣告、招攬廣告之行業亦歸入本類。	廣告製作業、廣告裝潢設計業、戶外海報製作業、戶外廣告板、廣告塔製作業、霓虹燈廣告製作業、慶典彩牌業、廣告工程業、廣告代理業、廣告創意形象設計業、廣告行銷活動製作業、其他廣告業等。
經濟部	設計產業	凡從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型的製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等行業均屬之。	視覺傳達設計業、視覺藝術業、工業設計業、工商業設計業、機構設計業、產品外觀設計業、模型製作業、專利商標設計業、產品設計企劃業、設計管理業、產品造形設計業、電腦輔助設計業、時尚造形設計業、流行時尚設計業、工藝產品設計業、包裝設計業、企業識別系統設計業、品牌視覺設計業、平面視覺設計業、廣告設計業、數位設計業、網頁設計業、動畫設計業、多媒體設計業、媒體傳達設計業、視訊傳播設計業等。

表 2.3 文化創意產業之範疇及主管機關（續）

主管機關	產業名稱	產業概括說明	產業細項
經濟部	設計品牌 時尚產業	凡從事以設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通行業均屬之。	設計師為品牌之服飾設計、顧問、製造與流通等。
經濟部	創意生活 產業	凡從事符合下列定義之行業均屬之：1.源自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務。2.運用複合式經營，具創意再生能力並提供學習體驗活動。 2004 年修正為：「以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業。」	自創意或文化積累，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域有用的商品或服務及運用複合式經營，具創意再生能力並提供學習體驗活動等。
經濟部	數位休閒 娛樂產業	凡從事數位休閒娛樂設備、環境生態休閒服務及社會生活休閒服務等行業均屬之。1.數位休閒娛樂設備－3DVR 設備、運動機臺、格鬥競賽機臺、導覽系統、電子販賣機臺、動感電影院設備。2.環境生態休閒服務－數位多媒體主題園區、動畫電影場景主題園區、博物展覽館。3.社會生活休閒服務－商場數位娛樂中心、社區數位娛樂中心、網路咖啡廳、親子娛樂學習中心、安親班／學校。	上網專門店、電子遊戲場業（益智類）、遊樂園業、兒童樂園、綜合遊樂場、電動玩具、電子遊樂器、電動玩具店（益智類）。
內政部	建築設計 產業	凡從事建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭園設計、景觀設計、地景設計等行業均屬之。	造園業、景觀工程業、建築設計服務業、土木工程顧問服務業、電路管道設計業、景觀設計業、室內設計業、花園設計業等。

資料來源：馮世人（2007）；陳昭義（2008）；楊敏芝（2009）；本研究增添與彙整。

四、文化創意產業發展概況

根據聯合國教科文組織 UNESCO 網站上「文化產業與商業」(Cultural Industries and Enterprises) 網頁所公布的資料指出，日本、美國、英國、德國以及中國大陸則是當今世界的五個文化貿易大國。文化產業的世界市場，一九九五年美國佔了一百八十四億美元，歐洲佔了九十七億美元，亞洲只有六十七億美元；到了二〇〇〇年美國成長了二百零七億美元，歐洲增加到一百三十一億美元，亞洲也成長到一百一十億美元。即使在一片經濟不景氣當中，文化創意產業的市場擴張率反而是在急速擴張中。¹

台灣的文化創意產業，自二〇〇二年提出「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫—文化創意產業發展計畫」之後，時至二〇〇七年已有五年的時間，在這期間政府相關的推動、扶植與鼓勵措施陸續推出，因而文化創意產業營業額、附加價值、產業家數及就業人數各項數據年年增長，顯示出計畫執行之良好績效與豐碩成果。由數據顯示，文化創意產業在台灣面對一片經濟不景氣的氛圍中，仍是呈現正成長的趨勢。產業整體發展情況分述如下(行政院經濟建設委員會，2008)：

(一) 營業額及附加價值

營業額自 2002 年 4,353 億元，提升至 2006 年 5,862 億元，達 1.34 倍，每年平均成長率約 7.73%，較我國同期 GDP 每年平均成長率 3.7% 為高。附加價值自 2002 年 2,311 億元，提升至 2006 年 3,072 億元，達 1.33 倍。

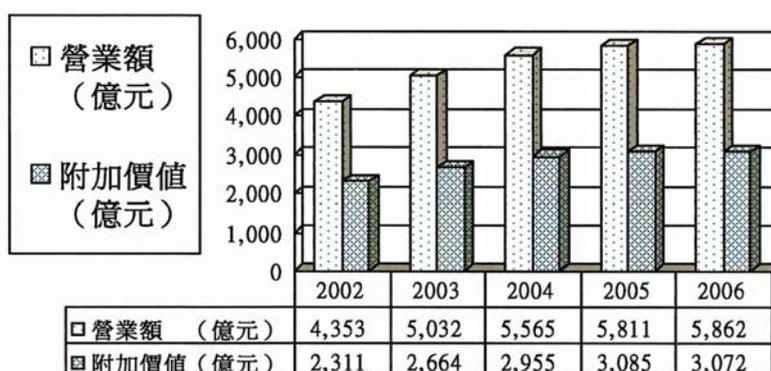


圖 2.2 文化創意產業營業額及附加價值統計

資料來源：行政院經濟建設委員會(2008)，挑戰 2008：國家發展重點計畫，臺北市：行政院經濟建設委員會。

¹ 參考自文建會文化創意產業發展計畫網：http://web.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm。

(二) 產業家數

產業家數自 2002 年 44,713 家，提升至 2006 年 51,667 家，達 1.2 倍。

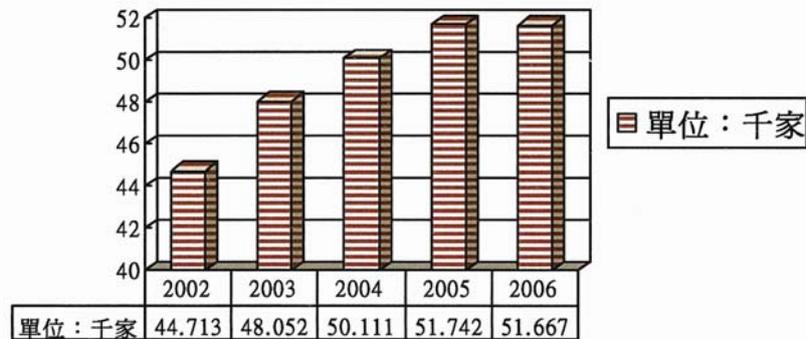


圖 2.3 文化創意產業家數統計

資料來源：行政院經濟建設委員會（2008），挑戰 2008：國家發展重點計畫，臺北市：行政院經濟建設委員會。

(三) 就業人數

就業人數自 2002 年 16.24 萬人，提升至 2006 年 20.78 萬人，達 1.3 倍，2006 年已佔全國就業人口比重 2.06%。

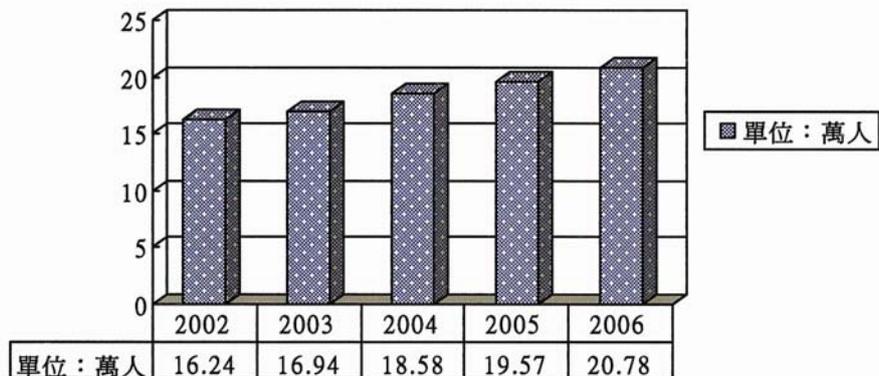


圖 2.4 文化創意產業就業人數統計

資料來源：行政院經濟建設委員會（2008），挑戰 2008：國家發展重點計畫，臺北市：行政院經濟建設委員會。

綜觀之，發展文化創意產業對國內相關之產業、就業、附加價值、乃至文化發展將帶來廣大影響。再者，文化創意產業可說是以「文化為體，創意為用」，強調的是文化之獨特性與在地性，並著重於「創意」元素，甚至是以「差異性」作為其主要之賣點，只要搭配上可為眾人所接受的形式與創意新奇的设计，差異

性即有機會創造出驚人的商機（劉得臣，2008）；而藍海策略則以「創新」為中心，以顧客需求為導向，進行價值創新，從實務上的觀察與省思，文化創意產業的本質一直有航向藍色海域的動力。

我國政府自二〇〇二年至二〇〇七年全力推動「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫—文化創意產業計畫」以來，第一期計畫已於二〇〇七年底執行完畢，藉由政府政策的推動與民間創意能量的發揮，對我國經濟轉型發展及民眾生活型態的改變，已產生關鍵性之影響，並提升了整體生活品質。而為了保持成長態勢，二〇〇八年起，文化創意產業發展已進入第二期計畫，其聚焦於藝文產業之扶植與創新育成，強化交流平台及地方推動能量，扶植青年藝術家，建置數位創意銀行，並結合產、官、學界相關資源（行政院經濟建設委員會，2008）。

是故，文化不再僅是文化，它是一種生活、一種經濟、一種生命力，在地產業已經藉由地方獨特的文化特性拓展其經濟領域，成為地方文化經濟及文化記憶的重要資源（楊敏芝，2001）。在全球化的競爭之下，許多國家都靠文化創意產業來帶動經濟效益，亦藉由文化創意產業發展提升產業附加價值，發揚本國文化。對台灣而言，產業要轉型，勢必要從製造兼顧到設計和創意，因此，不斷開創具特色及創意的文化商品已經成為新的產業經營模式，也是知識經濟時代提升國家競爭力的手段，文化創意產業的推動及成長，著實有其必要性。

2.2 霹靂布袋戲產業相關資料分析研究

2.2.1 台灣布袋戲的源起、流變及其意涵

一、布袋戲之起源

台灣有三大偶戲，分別為布袋戲、皮影戲、傀儡戲。其中，布袋戲或稱掌中戲，其完備的演出形式在清代之前未見有確切的文獻記載，它的原始形式可能源自大江南北流浪賣藝的「肩擔戲」（呂理政，1995）。其起源眾說紛紜，其中有兩種傳說較受重視（曾永儀、游宗蓉、林明德，2003）：

其一是根據《台灣省通志》卷六〈學藝志·藝術篇〉記載：相傳此戲發明於泉州，約三百年前，有梁炳麟者，屢試不第，一日偕友至九鯉仙公廟卜夢。仙公執其手，題曰：功名在掌中。夢醒，以為是科必中，欣然赴考。乃至放榜，又名

落孫山，廢然而歸。偶見鄰人操縱傀儡，略有所感，自雕木偶，以手代絲弄之，更見靈活，乃藉稗史野乘，編造戲文，演於里中，以抒其胸積。不料震動遐邇，爭相聘演，後遂以此為業，而致巨富，始悟仙公托夢之靈驗。

其二的說法則為，明朝泉州有位書生孫巧仁，赴京趕考，路過揚州，借宿夢仙宮，夜裡夢見福、祿、壽三仙扮仙獻寶。第二天，抽了支籤，曰：「三篇文章入朝廷，中得三等甲文魁。功名威赫歸掌上，榮華富貴在眼前。」孫巧仁欣喜萬分，赴京考試。放榜時卻名落孫山。只好返鄉，以教書為業。他所教的學生赴京考試都中得三等甲文魁。一日，隔壁有教演傀儡戲者，絲條複雜，非經數年學習不能抽演。他忽然靈機一動，以木偶作傀儡狀，以手指演弄，生動活潑。於是自編戲文，閒時表演以娛眾，藉木偶表演抒發心中的無奈。因詞博技巧而轟動泉州。終於覺悟「功名威赫歸掌上」之意（江武昌，1995）。

而以上這兩則傳說都有著相同的共通性，但一般民間大多採《台灣省通志》卷六〈學藝志·藝術篇〉所記載的內容為布袋戲的起源。雖然目前所知史籍，有關布袋戲的記載，最早是嘉慶年間的「晉江縣志」，但一般人都採信傳說，認為布袋戲起源於明末清初的泉州。自此，布袋戲開始向浙江、江蘇、河北等地傳佈。（中華文化復興總會，1998）。

二、布袋戲之名稱由來

關於布袋戲名稱之由來，歷來專家學者的見解，歧異頗大。文獻中最早提到「布袋戲」一詞的是清朝嘉慶年間刊印的《晉江縣志》卷七十二〈風俗志〉所載的短短一行：木頭戲俗名傀儡，近復有掌中弄巧，俗名布袋戲（呂理政，1995）。

而最早有系統研究台灣布袋戲的呂訴上先生，在其 1961 年的著作《台灣電影戲劇史》中，曾對「布袋戲」一名的由來，歸納出三種可能原因（呂訴上，1961）：

- （一）是因其使用的戲偶，除頭部和手掌與腳的下半段以外，軀幹部：手肢和腿部，都是用布縫成的。其形（四角長方）酷似布代，所以把它稱為「布袋戲」。
- （二）是因為「木偶戲」排演後，都收放在布袋裡轉運的（現在已經改為裝在木箱）。
- （三）是在排演後，即隨手把木偶投進掛在戲棚（舞台）下的一個用布縫製的袋

裡。

(四) 另外一個可能，是掌中戲早期演出的戲棚形狀像個大布袋，因而名為「布袋戲」(呂理政，1995)。

然而，關於布袋戲，常見的名稱有「掌中戲」、「木偶戲」、「布袋戲」，其命名之根據，乃分別以操演技術、戲偶和舞台形式來命名之。其中只有「掌中戲」這個名稱，特別強調演師的雙掌能夠「十指搬弄百萬兵」、「十指搖動古今事由」，將布袋戲的表演提昇到藝術的層次，所以「掌中戲」這種稱呼就成為布袋戲從業人員的最愛(吳明德，2005)。

三、布袋戲入台後之流變

布袋戲，又稱掌中戲、掌中木偶戲，是中國南方傳統地方木偶戲的一種，結合文學、音樂、造型美術、舞台等各種藝術形式，而成為一種包含了視覺、聽覺、想像的多功能藝術媒體(王嵩山，1988)。

台灣布袋戲起源於福建泉州，傳台之後，由於戲路、詞調、配樂的不同可分為三派。第一是南管布袋戲，第二是北管布袋戲，所謂南管布袋戲與北管布袋戲，指的是後場配樂的音樂型式。南管布袋戲的音樂曲調優美，只以琵琶、月琴等管弦樂器來伴奏，樂師的唱腔也很溫婉，其演出的都是文戲，道白為泉州調，唱腔為南管樂，並相當受到知識份子喜愛；而北管布袋戲的音樂有震天軋響的鑼鼓、明快的節奏，其演出是以行俠仗義、除奸扶弱劇情為主的武戲，道白為漳州調，唱腔為北管調，並廣受平民百姓青睞(吳立萍、董逸華、蔡亞倫，2006)。第三則是潮調布袋戲，樂曲和道白以廣東梅縣、潮州、汕頭一帶的潮州戲調為主(台灣省文獻委員會，1997)。布袋戲傳台至今已逾百年，這百年來的台灣布袋戲一直以相當快速的腳步，隨著社會的風潮移轉，而呈現十分豐富的變貌。據江武昌把台灣布袋戲的演變和發展分成八個階段，如表 2.4 所示(金清海，2004)：

表 2.4 台灣布袋戲演變與發展

名稱演變	發展內涵說明
籠底戲時期	最早由唐山師父所傳授表演或家傳戲班由大陸傳台。
北管戲時期	清末民初，布袋戲由三派南管、北管、潮調合流改以北管戲為唱腔，以武戲為特色。
古冊戲時期	民國初年（1910~1920）觀眾最喜歡章回演義小說戲。
劍俠戲時期	一九二〇至一九三六年，演出以江湖奇俠為主。
皇民化運動時期	一九三七至一九四五年，中日戰爭期間，統治台灣的日本當局禁止傳統戲曲演出中國歷史故事，禁用中國、台灣語言唱戲曲，布袋戲亦成為日本政府的宣傳工具，只能演皇民劇。
反共抗俄劇時期	台灣光復後，政府為宣導反共抗俄，演些「愛國劇」，但對布袋戲劇團影響不大。
金光布袋戲時期	受皇民化劇影響，禁演野台戲，走入內台戲，改良了立體佈景、戲偶，採用中西樂及七彩變化的燈光火炮，成為金光布袋戲。
廣播電視布袋戲時期	一九六一年後，有錄音布袋戲在廣播電台播出，也有拍成電影的布袋戲，更有在電視上播出的布袋戲。一九六九年李天祿的《三國演義》在台視首演，揭開電視演出之序幕。一九七〇年三月一日黃俊雄在台視演出《雲州大儒俠—史豔文》，一舉轟動，連演五百八十三集，收視率高達百分之九十七，全台灣的觀眾如痴如狂，把布袋戲推上了最高峰。

資料來源：金清海（2004）；本研究整理。

而布袋戲早期的演出形態，沿襲原有的模式，但是一如其他源自於中國的台灣傳統戲曲一樣，隨著台灣移民族群的重新組合，及政治、社會形態的變遷影響，在經過漫長時間的發展之後，很自然的產生質與量的變化。從起源論而言，布袋戲當然是來自中國文化的延伸發展，但是以文化生態論的觀點來看，從中國帶到台灣的這些東西，經過客觀環境與主觀品味的改變，內涵與形式已經產生變化(陳龍廷，2007)。為此，若綜觀布袋戲在台灣的發展過程，可見到因為表演元素的改變，而產生了不同類型的布袋戲，如表 2.5 所示。這些類型的布袋戲，在演出形式上的差異，有因多項表演元素不同而極為顯著者，如：古冊戲與金光戲；也有因單一表演元素不同以致差異不大者，如：南管布袋戲與北管布袋戲。目前一般人所認知，差異最大、壁壘最為分明的兩大類型，則為：傳統布袋戲與金光布

袋戲，此兩類的差異，分別在劇本、表演方式、戲偶可以區分出來(洪淑珍, 2009)。誠如李天祿大師與許王的小西園這一類布袋戲，表演方式為木雕彩樓，戲偶大小約為八寸，即為傳統布袋戲；而現今霹靂布袋戲，表演方式需操偶師操作，並搭上佈景、剪接、配樂、動畫等後置工作，以呈現於大眾媒體上，即屬金光布袋戲。

表 2.5 台灣布袋戲類型

表演元素	類型
後場音樂	南管布袋戲
	北管布袋戲
	潮調布袋戲
劇目	籠底戲
	古書(冊)戲
	劍俠戲
	金光戲
表演空間與傳播媒介	野台戲
	內台戲
	電視布袋戲
	廣播布袋戲
	電影布袋戲

資料來源：本研究整理

是故，我們可以知道，偶戲是世界共有的劇種之一，這種一般利用木材或泥土雕塑而成人型，並用以表演的小戲，於歷史上，很早就有了記載。而台灣的偶戲歷史承襲自中國，目前以傀儡戲與布袋戲(或稱掌中戲)為主要代表。整體上來說，由於傀儡戲通常使用於祭典、除煞之中，比起布袋戲更富禁忌與神秘色彩，使得它在現今商業競爭體質上，遠不如布袋戲來的有利。布袋戲這一項傳統小戲，雖然在台灣也經常藉由服務廟會慶典而來，然而卻發展出比傀儡戲更具娛樂性與商業性的道路。不可否認，台灣布袋戲在經歷日治與終戰後各項社會環境動盪的當下，雖也曾因為時代的變遷而顯得搖搖欲墜，然而卻終能在民間業者為了生存，不斷地努力適應當代社會變遷及求新求變下，出現轉機，終能發展出符合時代潮流、兼具娛樂與商業價值的表演方式(張育甄, 2005)。

而布袋戲在台灣發展的歷程當中，不斷從民間汲取養分，孕育、發展成為與其原鄉風格不同、面貌多樣的台灣布袋戲，成為台灣三大偶戲(布袋戲、皮影戲、

傀儡戲) 當中最富生命力的一支。

2.2.2 霹靂布袋戲的源起

一、黃海岱之五洲園

追溯黃俊雄布袋戲的雲州大儒俠，或是其子黃強華、黃文擇布袋戲的霹靂系列，不難發現他們均是來自民族藝師黃海岱的一脈相傳。百年來，雲林虎尾黃家從第一代黃馬開始，即以十指及一口布袋，演出了一部鮮活的台灣布袋戲發展史。

黃海岱的父親黃馬，拜西螺布袋戲師父蘇總為師，出師後接手「錦春園」布袋戲團，於民國前十一年生長子黃海岱，其後繼承父系香火（翁瑜敏，2007）。黃海岱十八歲藝成出師，二十八歲接手「錦春園」，三十一歲將「錦春園」改名為「五洲園」（紀慧玲，2006）。而五洲園，其原名為「五州園」，著眼大正九年（西元一九二〇年），台灣總督府的市政改正計畫，將全台分為台北、新竹、台中、台南、高雄等五州，以及台東、花蓮港、澎湖等三廳。意喻日後名揚全台，後改為「五洲園」，更彰顯年輕的雄心壯志，期盼有朝一日以掌中技藝征服世界五大洲。五洲園派可說是台灣影響最為深遠的布袋戲流派（陳龍廷，2007），其創新與風格特色如下所示（翁瑜敏，2007）：

（一）奠定五洲派五音特色

為了加強五洲園後台樂團的陣容突破既有的表演風格，黃海岱正式敦請西螺的北管子弟班「錦成齋」王滿源為後場老師，除研習執掌頭手鼓外，並進一步習唱老生，兼唱小生和小旦等正音訓練。如此一來，黃海岱的五音更為清楚，使他在其他武打見長的派別中，另闢蹊徑，奠定五洲派的特色。其「五音分明」的特色，使得各種角色獨特的聲音區分清晰，而透過角色所創造的音色，往往使人留下深刻的印象（陳龍廷，2007）。

（二）首創劍俠戲及史艷文

黃海岱自出道以來，從偏重文戲到率先推出布袋戲的劍俠戲，台灣的布袋戲因而產生了另一種表演形式。而一般人印象深刻的史艷文，則是黃海岱改編自清末章回小說《野叟曝言》一書中男主角文素臣的名字而來。

二、黃俊雄之雲州大儒俠

除了黃海岱自己執掌的「五洲園本團」之外，其子黃俊卿的「五洲園二團」與黃俊雄的「五洲園三團」表現也不遜色，尤其以黃俊雄更是青出於藍、成績最為亮眼。

黃俊雄是在十九歲組班，命名「真五洲」。其後，更因當時台視編審組組長羅朝樑的引介，一腳從內台戲跨入電視螢光幕。在一九七〇年，於台視推出「雲州大儒俠史艷文」（翁瑜敏，2007）。黃俊雄以洲派優異的口白，加上燈光、特效及流行音樂，在當時創下百分之九十七的電視收視率與連演五百八十三集的紀錄，真正的「轟動武林、驚動萬教」，在電視上掀起一陣旋風，將金光戲的發展推向高峰（吳立萍、董逸華、蔡亞倫，2006）。黃俊雄能在強手環伺中一炮而紅，分析其成功因素如下（紀慧玲，2006）：

- （一）戲碼創新、節奏快，觀眾接受度高。
- （二）黃海岱一脈相傳的「五音分明」，口白文雅又俐落，即唱作俱佳的技藝。
- （三）在內台時期即拍過電影，對木偶如何配合鏡頭演出較有專業經驗。
- （四）搶得電視媒體先機，懂得將布袋戲與電視媒體的演出形式結合。

為此，黃俊雄對於文化與藝術的創新和遠見，可以說是大膽而前進的。從以下幾點可以再次印證出來（紀慧玲，2006）：

- （一）改革布袋戲配樂方式，融入東西洋流行樂，編寫主題曲，創造了無數膾炙人口的台語流行歌。
- （二）看到錄影帶可能帶出的格命，花了兩百多萬引進日本生產最新的四分之三 Beta 錄影機。
- （三）斥資在虎尾搭建「美地塢」攝影棚，父子聯手正式進入錄影帶市場。

三、黃強華、黃文擇與霹靂布袋戲

當年由黃俊雄掀起的電視布袋戲旋風，奠定了五洲派布袋戲霸主的地位。在黃俊雄之後，其子黃強華與黃文擇兄弟，兩人所聯手開展的布袋戲，已經引領布袋戲進入另一個新變革。

一九八〇年代後期，電視布袋戲的光芒逐漸褪去，但另一股布袋戲風潮卻正在醞釀，那就是一九八八年推出的《霹靂金光》錄影帶。《霹靂金光》的出現，

擔起了延續布袋戲生命的重任，而「霹靂」最重要的主角「素還真」在這部戲開始現身，從此素還真取代了史艷文，開創了霹靂新紀元（洪淑珍，2009）。

於一九九二年黃氏兄弟成立「大霹靂節目錄製有限公司」（二〇〇〇年更名「霹靂國際多媒體股份有限公司」），開始錄製「霹靂布袋戲」系列；一九九五年，進軍有線電視台，成立「霹靂衛星電視台」，成為台灣首創，也是唯一以本土藝術為號召的電視媒體；一九九八年，霹靂嘗試以「狼城疑雲」在國家戲劇院做現場演出；二〇〇〇年，結合傳統藝術與 3D 動畫，拍攝布袋戲電影「聖石傳說」。近年來更與藝術結盟，開發多樣化周邊商品，令戲迷為之著迷（吳立萍、董逸華、蔡亞倫，2006）。霹靂這一連串的改變與創新，使得霹靂布袋戲成為一種獨特的影視作品，不僅穩健立足台灣，更具有國際市場競爭力，而成功行銷海外。

從傳統到現代，黃家一路過關斬將，在眾多布袋戲團的激烈競爭中脫穎而出，開創屬於自我的文化市場，能夠有如此景象，乃是他們一直把持著「創新」的傳統。黃海岱對於子孫們的創新是樂見其成，因為「創新」正是他們一路傳下來的「傳統」。傳統不能滅，現代要跑給觀眾追。對於傳統和現代布袋戲，黃海岱覺得傳統布袋戲的意味深長，而現代科技化演出的布袋戲很醒目，活在這個時代，科技要會運用。而提到布袋戲的未來，黃海岱覺得「兩分古典、八分現代」最好（蔡文婷，2004）。

是故，「五洲派」對布袋戲的影響，不管是在音樂、舞台、戲偶造型、演出手法、劇情等各個方面，皆竭盡全力求新求變，嘗試實驗，造成「布袋戲革命」至今未見稍歇。這不僅是劇場型態的改變，更是整個布袋戲文化的蛻變與觀眾品味的拓增，「五洲派」對台灣布袋戲的重要性與影響力，不言可喻（徐志成，1999）。而綜觀黃家布袋戲，經野台、內台、電視而電影，其一脈相傳，從黃馬的錦春園，到黃海岱的五洲園，再到黃俊雄開創的電視布袋戲傳奇，最後黃強華、黃文擇的霹靂布袋戲，一家四代同行，代代引領風騷，不僅寫下傳統布袋戲的一頁歷史，日新又新至今不變，更成為不朽的「一代偶像」。關於霹靂布袋戲之重要紀事與產業化過程，如表 2.6 所示。

表 2.6 霹靂布袋戲大事年表

時間（年）	霹靂大事紀
1901	• 祖父黃海岱出生。
1914	• 黃海岱先生十四歲，開始學習掌中技藝。
1925	• 黃海岱先生二十五歲，自組「五洲園」，以其十年的豐富歷練，雄霸台灣中南部。
1933	• 父親黃俊雄出生。
1945	• 台灣光復，黃海岱四十五歲，「五洲園」邁入風雲鼎盛的黃金時代，當時內、外台戲應接不暇，盛況空前。值時，黃海岱廣收門徒，全省廣佈「五洲體系」戲班。
1951	• 黃俊雄十九歲，學成出師。演出開台戲「史艷文」，展開了五洲園第二階段的輝煌時代。
1955	• 黃強華出生。
1956	• 黃文擇出生。
1970	• 黃俊雄先生進軍電視媒體，演出「雲州大儒俠史艷文」，創下台灣電視史上百分之九十七的超高收視率。
1991	• 黃強華、黃文擇兄弟聯手製作「霹靂系列布袋戲」，並以發行錄影帶為主，至今全台錄影帶店普及率高達百分之九十。
1992	• 黃強華、黃文擇共同創立「大霹靂節目錄製有限公司」，不斷推出精采好戲，並以社會人士及年輕學生族群為主要觀眾。
1994	• 應廣大戲迷要求正式成立「霹靂會」，出版會員專屬月刊。目前約有五萬多名會員，許多熱情之學生會員紛紛各為其擁戴之戲偶明星，成立北、中、南專屬後援會。
1995	• 以電影手法拍攝「黑河戰記」電視布袋戲，榮獲大陸金龍獎特別獎殊榮，替未來的電影拍攝種下良好的技術基礎。 • 大霹靂公司成立「霹靂衛星電視台」，為台灣首創以本土藝術為號召的電視媒體，由黃強華擔任董事長，黃文擇擔任總經理，全省系統普及率高達百分之九十九，收視人口達三百五十萬戶。
1996	• 自行開發生產以布袋戲偶肖像為主的周邊商品，開放全省霹靂精品店連鎖加盟。 • 因全國大專院校戲紛紛自設 BBS 站，近三百多個，於網路上討論布戲戲劇情，故應戲迷要求成立霹靂官方網站，使「霹靂」成為台灣網路上最發燒的話題和流行語。

表 2.6 霹靂布袋戲大事年表（續）

時間（年）	霹靂大事紀
1997	<ul style="list-style-type: none"> • 斥資三億籌拍電影「聖石傳說」電影拍攝，在虎尾投資興建兩千多坪攝影棚。 • 霹靂布袋戲之劇集與人物，成為電腦遊戲業最熱門的軟體設計素材，由智冠公司發行第一套電玩遊戲「霹靂幽靈箭」上市。自此台灣大宇、第三波等六大電玩公司爭相發行霹靂電腦遊戲產品至今。
1998	<ul style="list-style-type: none"> • 進軍出版品市場，成立「霹靂新潮社」，出版劇情攻略本、小說、寫真、漫畫等多元類型平面刊物。 • 霹靂布袋戲應邀於國家戲劇院演出「狼城疑雲」，造成一票難求、轟動加演盛況，首創以歌劇型態表演風格，結合立體旋轉舞台呈現，締造布袋戲躍上國家最高藝術殿堂的記錄。
1999	<ul style="list-style-type: none"> • 因應國際市場及電影事業開拓，設立「巨邦國際行銷股份有限公司」，並積極推展霹靂戲偶之肖像授權業務及周邊商品研發。 • 「素還真」擔任台南「白河蓮花節」活動之代言人。
2000	<ul style="list-style-type: none"> • 應邀於歷史博物館舉辦布袋戲親子教學及演出活動，以慶祝百歲宗師黃海岱獲領行政院文化獎。 • 首部科幻動作國語時裝布袋戲『火爆球王』在台灣發行。 • 與香港玉皇朝公司合作，由享譽國際的漫畫家黃玉郎與鄭問繪製「大霹靂」漫畫，向全世界發行。 • 投入上億鉅資成立五千坪數位攝影棚。 • 成立「創世者網路股份有限公司」，跨足網際網路事業，將霹靂的經營版圖跨向資訊產業。 • 與中國信託、豐田汽車、統一集團等三大企業合作策略行銷，形成一股台灣霹靂旋風。 • 完成第一部數位布袋戲電影「聖石傳說」，結合傳統藝術與數位3D 動畫，品質媲美好萊塢電影，開創布袋戲的新里程，締造票房破億佳績，刷新台灣國片票房記錄。
2001	<ul style="list-style-type: none"> • 多次參與公益形象代言，並配合郵政總局發行第一套布袋戲郵票「五指乾坤」，總計發行量高達兩百八十萬套。 • 霹靂系列布袋戲及電影作品於法國「坎城影展」大受青睞，授權歐美地區發行。 • 由霹靂與華彩、雷爵合作之第一套布袋戲電腦網路遊戲「創世霹靂」連線上市。 • 電影「聖石傳說」順利於中國大陸上映。 • 第一部改編自黃玉郎漫畫之布袋戲「天子傳奇」，全國首映。 • 榮獲行政院新聞局頒發「票房第一」輔導獎勵金。

表 2.6 霹靂布袋戲大事年表（續）

時間（年）	霹靂大事紀
2002	<ul style="list-style-type: none"> • 取得行政院新聞頒發「新興重要策略性產業執照」。 • 於霹靂網成立線上霹靂海報館，正式邁入電子商務的經營，並首創為消費者量身打造的製作方式，造成一股搶購的旋風。 • 霹靂網路商品館正式上線，為國內唯一獨家最大的霹靂商品線上直營店。 • 電影「聖石傳說」遠赴日本上映。 • 「聖石傳說」在亞洲地區如日本、香港、韓國等地轟動上映，霹靂布袋戲在全球颯起一陣新式數位武俠動畫旋風。 • 民國九十一年，獲國家文化藝術基金會頒發「國家文藝獎」。
2003	<ul style="list-style-type: none"> • 霹靂衛星電視台自製節目「超級霹靂會」開跑。 • 配合郵政總局發行第二套布袋戲郵票「掌中風雲」。 • 「從傳統出發的文化創意產業—黃強華、黃文擇與霹靂布袋戲」出版，由國立傳統藝術中心、中國時報系共同主辦。
2004	<ul style="list-style-type: none"> • 於大安森林公園舉辦首次大型戶外音樂會「霹靂新春音樂會」。 • 董事長黃強華先生與總經理黃文擇先生受總統青年人文講座之邀約，現場演講「台灣的驕傲—霹靂布袋戲」。 • 與台北偶戲館合作舉辦「霹靂時空特展」。 • PILI Taiwan「聖石傳說」參與法蘭克福書展。
2005	<ul style="list-style-type: none"> • 霹靂首家精品直營店「霹靂蘭陽精品館」正式開幕。 • 受邀參加二〇〇五台灣布袋戲與傳統文化創意產業研討會。 • 霹靂衛星電視台更名為「霹靂台灣台」。 • 霹靂九皇座電視劇集入圍九十四年度電視金鐘獎。 • 參加二〇〇五台灣國際影視博覽會。 • 霹靂多媒體榮獲九十四年金鐘獎「戲劇類導演獎」。 • 參展西班牙「國際人偶嘉年華—中國之窗」活動。
2006	<ul style="list-style-type: none"> • 霹靂戰士說英文二月四日挑戰美國電視武林。 • 與台北智慧卡公司合作發行首張「霹靂悠遊卡」。 • 霹靂布袋戲出席「中國國際動漫節」展出。 • 與英華達公司合作推出全球首款布袋戲手機「霹靂奇機 OKWAP A323」。 • 受上海炫動卡通衛視邀請於上海東亞展覽館展出「霹靂奇幻特展」。 • 民國九十五年，行政院新聞局舉辦「票選台灣意象」活動，布袋戲被選為代表「台灣意象」。 • 受邀代言「Intel® Core™ 2 Duo」上市記者會。 • 電視劇集霹靂皇朝之龍城聖影入圍九十五年度電視金鐘獎。

表 2.6 霹靂布袋戲大事年表（續）

時間（年）	霹靂大事紀
2007	<ul style="list-style-type: none"> • 國立傳統藝術中心與雲林縣文化局舉辦「民族藝師黃海岱一百零七歲慶生會」，雲林縣議會並通過將當天訂為雲林布袋戲日。 • 董事長黃強華先生接受年代新聞台「藍海年代」節目專訪。 • 國寶級布袋戲大師黃海岱老先生辭世。 • 與全家便利商店合作推出首波「霹靂全家 Q 版公仔」。 • 南部地區首間霹靂周邊商品直營店「霹靂高雄旗艦店」開幕。 • 受邀參與二〇〇七廣州國際動漫節展出「霹靂特展」。 • Discovery 頻道《台灣人物誌》製作播出「布袋戲一代宗師：黃海岱」特輯。
2008	<ul style="list-style-type: none"> • 與國際知名公仔設計公司 TOY2R 合作推出「QEE 異度魔界公仔」。 • 受邀至大甲鎮瀾宮媽祖國際文化節公演「神州風雲錄」。 • 與松崗科技合作首度代言線上遊戲「雄霸天下 online」。 • 與味丹企業合作推出「二〇〇八霹靂武林運動會」活動。 • 南部地區首間直營專櫃－霹靂學園「台南分校」開幕。 • 北部地區首間直營專櫃－霹靂學園「台北館前、公館分校」開幕。 • 承辦二〇〇八年愛河布袋戲展演祭・英雄會之偶像世紀。 • 與台北悠遊卡公司合作發行首張「霹靂神州悠遊卡」。 • 受邀參與二〇〇八台灣國際文化創意產業展覽會「台灣表演藝術展演」。 • 與永豐信用卡公司合作推出首代霹靂酷幣卡「風林雷火川」。 • 與 7-11 便利商店合作推出首代場景公仔「霹靂激鬥名鑑壹」。 • 將霹靂布袋戲融入時尚元素推出「味丹全麵霹靂時尚 PARTY」，全球第一台限量霹靂肖像機車亮相。
2009	<ul style="list-style-type: none"> • 二〇〇九台灣布袋戲文化藝術展「霹靂藝想世界」首場台北信義新天地隆重展開。 • 高雄捷運通車周年紀念推出霹靂一卡通「奇劍天罡」典藏套卡。 • 東部地區首間直營專櫃－33 學堂之霹靂學園「花蓮分校」開幕。 • 與配合經濟部工業局「2009FUSE 紡織時尚週」，首度由名模以時尚風 COS 霹靂布袋戲走秀演出。 • 二〇〇九台灣布袋戲文化藝術展「霹靂藝想世界」第二場新光三越台中店隆重展開。 • 霹靂布袋戲二十年品牌轉型求變，正式轉戰全家便利商店通路，期待再創文化產業新價值。

資料來源：張瓊慧（2003）；馮世人（2007）；霹靂網；本研究增添與彙整。

2.2.3 霹靂布袋戲產業

在黃海岱創立五洲園掌中劇團之後，黃俊雄除了保持傳統戲劇的精華與特有口白之外，加入燈光、特效以及剪接等元素，創造出風靡全台的布袋戲電視劇；而黃強華與黃文擇昆仲承接父親事業之後所創立之霹靂國際多媒體，不但在本業上更加精進，並且以企業化經營的方式，開創布袋戲在各種媒體與媒介上運用的舞台，發展各項的周邊商品，建立了自我文化品牌與獨特優勢，跨足多項產業，擁有完整產業鏈，打造出屬於台灣與屬於霹靂的特殊影視產業及文化，也於傳統文化逐漸式微的逆境中開創出新局面，在台灣創造出一種獨特的文化風潮。

而霹靂國際多媒體所產製之霹靂布袋戲劇集，乃因每齣劇名皆有「霹靂」二字得稱，並以一九八四年「霹靂城」為最初創始；然現為大家所熟悉認知的霹靂布袋戲，是指一九八八年「霹靂金光」以降，以「清香白蓮素還真」一角作為主線衍生發展的天下武林故事。霹靂系列由「十車書」黃強華職司編劇、「八音才子」黃文擇統籌口白，從「霹靂金光」、「霹靂眼」、「霹靂至尊」一路鋪陳而下，至二〇〇九年「霹靂震寰宇之刀龍傳說」已有四十八部之多，共計已播出超過一千五百餘集。²

把文化變成一門好生意，霹靂國際多媒體幾乎發揮得淋漓盡致，除了電視節目、錄影帶出租、DVD、攻略本等將戲劇內容做不同形式的產品轉換之外，其延伸出的周邊、授權產品可謂多元而量大，舉凡食、衣、行、育樂，幾乎每個面向都可以找到霹靂人物的蹤跡（黃亞琪，2009），這也說明了霹靂國際多媒體成功開創出台灣特有的霹靂文化經濟，也讓我們看到了文化與產業間的可能性與無可限量的發展性。其產業資訊與特色如表 2.7 所示。

² 參考自霹靂網：<http://drama.pili.com.tw/pili/>。

表 2.7 霹靂國際多媒體股份有限公司基本資料表

項目	霹靂國際多媒體股份有限公司
設立時間	西元 1992 年（民國 81 年）
資本額	1 億 5000 萬元
地點	總公司：雲林縣虎尾鎮中溪里中興 88 號 台北分公司：台北縣汐止市新台五路一段 108 號 8 樓
負責人	董事長：黃強華 先生；總經理：黃文擇 先生
網站	http://www.pili.com.tw/
通訊資料	虎尾總公司 地址：雲林縣虎尾鎮中溪里中興 88 號 電話：(05) 622-4106；傳真：(05) 622-4556 台北分公司 地址：台北縣汐止市新台五路一段 108 號 8 樓 電話：(02) 6615-7888；傳真：(02) 6615-7999
主要創意產品	1.霹靂布袋戲劇集作品：VCD、DVD 影音光碟劇集 2.霹靂電影作品 3.霹靂布袋戲相關的各式周邊商品
產業發展背景	霹靂布袋戲發展背景為延續與創新早期布袋戲的表演形式，尤其民國八〇年代以後的無線電視台節目日新月異，第二代黃俊雄的電視布袋戲面臨轉型的考驗，到了第三代黃強華與黃文擇創造霹靂系列布袋戲，並結合有線電視以及錄影帶出租模式，在傳統藝術最大的逆境中重新開創新局
產業發展過程	農業時代的野台戲、無線電視的演出、有線電視頻道、錄影帶出租等消費模式演變
產業發展目標	打開國際影視市場，以美國迪士尼為經營發展目標
產業組織架構	董事長：黃強華；總經理：黃文擇 虎尾總公司：商品部、智權部、生產部、人事部、管理部、霹靂會、財會部、校園推廣部 台北分公司：海外部、國內部、系統部、商品部、節目部、管理部、法務部 子公司：巨邦國際行銷股份有限公司、創世者網路股份有限公司
產值來源	1.錄影帶：每月八集影帶，供應全省經銷商，達總產值 50% 2.衛星頻道系統節目費及廣告費 3.周邊商品的開發與肖像授權（授權佔總產值 20%，霹靂在周邊產品的授權產值與總產值的比值為 2：8，未來希望調整為 8：2） 4.海外影片版權授權收入

表 2.7 霹靂國際多媒體股份有限公司基本資料表（續）

項目	霹靂國際多媒體股份有限公司
從業人口數	目前員工約 220 人（總公司約 160 人；分公司約 60 人）
財產設備	三大攝影棚（佔地約上萬坪）、木偶（約三千多尊）
協力廠商	1.城邦出版集團旗下霹靂新潮社（出版） 2.無非文化有限公司（音樂） 3.動脈音樂文化傳播有限公司（音樂） 4.群體國際股份有限公司（影音通路代理發行） 5.凱斯登傳播有限公司（衛星電視廣告代理） 6.虎尾戲偶偶頭雕刻家 7.虎尾戲偶戲服製作商

資料來源：財團法人國家文化藝術基金會（2004）；馮世人（2007）；霹靂網；本研究增添修改與彙整。

2.2.4 霹靂布袋戲相關研究文獻

近年來，由於文化創意產業的受關注與發展，而霹靂布袋戲也在此環境之下，其產業發展與知名度以及對於霹靂布袋戲的相關研究也有所成長。關於霹靂布袋戲的相關研究方面，碩博士論文數量逐漸增加，內容也相當豐富。本研究利用國家圖書館碩博士論文資訊網搜尋，整理出從 1999 年至 2008 年共計有三十四篇以霹靂布袋戲為相關研究主題之碩博士學位論文，如下表 2.8 所列，其學科領域涵蓋有傳播、新聞、國文、管理、歷史、宗教、資訊、教育、統計、設計等十大領域，藉由相關主題之碩博士論文的探討，提供了本研究的發展與思考方向。

表 2.8 霹靂布袋戲相關之碩博士學位論文

研究生	學校／系所／年度／學位	論文題目
丁士芳	淡江大學／大眾傳播學系／88 ／碩士	電視布袋戲《霹靂狂刀》之性別論述分析
廖文華	中國文化大學／新聞研究所／89 ／碩士	台灣布袋戲電影「聖石傳說」之行銷傳播策略個案研究
林文懿	輔仁大學／大眾傳播學研究所 ／89／碩士	時空遞嬗中的布袋戲文化
黃能揚	國立中正大學／電訊傳播研究所 ／89／碩士	全球化時代裡的本土文化工業——以電視布袋戲為例
鄭雁文	輔仁大學／應用統計學研究所 ／89／碩士	肖像人格與產品代言力之研究～以凱蒂貓和葉小釵為例

表 2.8 霹靂布袋戲相關之碩博士學位論文（續）

研究生	學校／系所／年度／學位	論文題目
賴宏林	輔仁大學／大眾傳播學研究所／89／碩士	霹靂布袋戲之幻想主題批評—以「霹靂異數」為例
蘇鈴琇	輔仁大學／應用統計學研究所／90／碩士	影響台灣肖像商品之消費者滿意度及忠誠度之相關性研究—以霹靂布袋戲會員為研究對象
洪盟凱	輔仁大學／大眾傳播學研究所／90／碩士	從史豔文到素還真：霹靂布袋戲之文化變貌
宋丁儀	國立政治大學／新聞學系／90／碩士	消費社會的閱聽人—以霹靂布袋戲迷為例
陳怡樺	南華大學／傳播管理學系碩士班／91／碩士	「聖石傳說」現象的後現代文化邏輯
簡嘉良	中國文化大學／新聞研究所／91／碩士	漫畫讀者對「霹靂風暴」與《漫畫大霹靂》的基模研究
林盟傑	中原大學／商業設計研究所／92／碩士	文化變遷下的布袋戲玩具變貌
吳明德	國立臺灣師範大學／國文研究所／92／博士	台灣布袋戲的表演藝術研究—以小西園掌中戲、霹靂布袋戲為考察對象
吳進榮	輔仁大學／管理學研究所／92／碩士	霹靂國際多媒體創新專案與核心能力累積之研究
張軒豪	國立交通大學／傳播研究所／93／碩士	本土文化產業的全球化—以霹靂布袋戲為例
林美慧	國立高雄師範大學／國文教學碩士班／93／碩士	霹靂布袋戲人物上場詩研究
陳慧書	國立臺灣師範大學／歷史研究所／93／碩士	霹靂布袋戲中女性形象之演變（1986~2002）
高知緯	國立中正大學／企業管理研究所／93／碩士	體驗行銷對文化創意產業顧客忠誠度之影響—以霹靂國際多媒體為例
張瓊囊	國立嘉義大學／中國文學系研究所／94／碩士	霹靂布袋戲不死系之研究
游玉玲	世新大學／傳播管理學研究所（含碩專班）／94／碩士	文化創意產業之智慧財產權管理與經營—以霹靂布袋戲為例
杜建霖	大葉大學／休閒事業管理學系碩士班／95／碩士	大學布袋戲社團學生偶像認同與自我概念之相關研究

表 2.8 霹靂布袋戲相關之碩博士學位論文（續）

研究生	學校／系所／年度／學位	論文題目
吳貞儀	國立成功大學／企業管理學系專班／95／碩士	台灣文化創意產業之國際化策略－以法藍瓷、雲門舞集、霹靂布袋戲為例
郭書吟	國立政治大學／新聞研究所／95／碩士	掌中春秋，百年癡迷－霹靂布袋戲迷文化
馮世人	朝陽科技大學／建築及都市設計研究所／95／碩士	霹靂布袋戲產業鏈發展指標之研究
李姍姍	嶺東科技大學／視覺傳達設計研究所／96／碩士	掌中戲產業的變革－「霹靂布袋戲」之文化創意元素探析
洪文駿	臺北市立教育大學／社會科教育學系碩士班／96／碩士	霹靂布袋戲行銷策略之研究
劉一德	南華大學／出版與文化事業管理研究所／96／碩士	霹靂布袋戲發展歷程解析
劉得臣	南華大學／出版與文化事業管理研究所／96／碩士	地方文化產業全球化：以霹靂布袋戲為例
廖重榮	國立中正大學／行銷管理研究所／96／碩士	迷群商品消費動機與意義研究－以霹靂布袋戲迷為例
蔡志崙	國立政治大學／宗教研究所／96／碩士	霹靂布袋戲中「疏樓龍宿」的儒生形象研究
梁信元	國立中正大學／企業管理研究所／97／碩士	「潘朵拉」的魔法探索企業成功塑造「迷」的秘訣
鍾韻永	輔仁大學／大眾傳播學研究所／97／碩士	網路迷文化之創意實踐與互動連結：以霹靂布袋戲迷為觀察對象
張祐慈	逢甲大學／中國文學所／97／碩士	霹靂布袋戲戲偶造型與角色研究
曾瓊瑩	元智大學／資訊社會學研究所／97／碩士	傳統文化產業之創新：以霹靂布袋戲為例

資料來源：本研究整理

於三十四篇論文當中，有五篇對於本研究之議題有相關協助，分別為世新大學傳播管理學研究所游玉玲的《文化創意產業之智慧財產權管理與經營－以霹靂布袋戲為例》、朝陽科技大學建築及都市設計研究所馮世人的《霹靂布袋戲產業鏈發展指標之研究》、臺北市立教育大學社會科教育學系碩士班洪文駿的《霹靂布袋戲行銷策略之研究》、南華大學出版與文化事業管理研究所劉得臣的《地方

文化產業全球化：以霹靂布袋戲為例》與元智大學資訊社會學研究所曾瓊瑩的《傳統文化產業之創新：以霹靂布袋戲為例》。

在游玉玲的研究論文上，是透過次級資料分析與深度訪談作為研究方法，探討了霹靂布袋戲的產製特色、品牌經營策略及智慧財產權的管理與經營；而馮世人的研究論文則是運用深度訪談與問卷調查去探討霹靂布袋戲整體產業鏈及其群聚經濟效益，並建構霹靂布袋戲產業鏈之發展指標；然後在洪文駿的研究論文中，採取深度訪談與次級資料分析，並運用運用 STP 行銷策略和 4P 行銷組合策略，探討霹靂布袋戲行銷發展現況與推動問題；而在劉得臣的研究論文裡，採取深度訪談與次級資料的方法，探討布袋戲的文化價值與內涵、霹靂布袋戲在地經營與進軍國際所可能面臨之困境與掌握的優劣勢，並進而探討國內外文化創意產業的成功因素，以及布袋戲文化結合觀光產業來推動台灣地方文化再現的可能性；最後，在曾瓊瑩的研究論文中，是運用深度訪談與次級資料作為研究方法，從文化內涵與產業行銷兩個層面分析霹靂布袋戲表演要素及發展脈絡，進一步從中探討霹靂布袋戲發展成功因素與面臨的發展困境，並探尋霹靂布袋戲未來發展的再造可能。

以上五篇論文，主要是以霹靂布袋戲的傳播管理、行銷策略、產業鏈發展、文化內涵與產業層面等相關方向與內容為論文之出發點；而本研究強調的則是文化與產業經營層面的探討，透過深度訪談與次級資料分析的方式，將重心著重於霹靂布袋戲產業所運用之獨特優勢與經營策略，以及所創造之產業與顧客新價值，並討論其如何在競爭激烈的市場中脫穎而出，航向無人競爭的藍海市場。

2.3 藍海策略相關競爭策略之文獻探討

2.3.1 策略之概念

策略一詞源自希臘文「Strategos」，本意是將軍的作戰藝術，而在此定義上，是偏重於策略一詞的語源，不在表達其意義（Grattan 著，林宜瑄譯，2007）。而在現今管理領域上，策略已經有不同之意義。以下表 2.9 列舉國內外學者對於策略之見解。

表 2.9 國內外學者對策略之見解

學者	年代	策略見解
Certo and Peter	1990	策略是指達成目標的手段，也就是為了達成企業目標而採取的行動方案。
Porter	1996	策略就是在獨特而有價值的策略性定位上，將各相關企業價值活動做好，並創造各活動間互相強化之最適整合，以創造績效、建立持久性競爭優勢。
吳思華	2000	策略是企業或經營團隊面對企業未來發展的整體藍圖，並以資源投入、經營活動、競爭優勢與生存利基四個層面來勾勒策略的四種意義：評估並界定企業的生存利基、建立並維持企業不敗的競爭優勢、達成企業目標的系列重大活動、形成內部資源分配過程的指導原則；並指出策略可歸納為「範疇、資源、網路」三大構面，即包括營運範疇的界定與調整、核心資源的創造與累積以及事業網路的建構與強化三項主要內容。
湯明哲	2003	策略的定義是決定企業的長期目標、採取行動、分配資源來達到目標，也將公司主要目標、政策與行動統合為一緊密的整體（cohesive whole）；並認為策略有三個要件：產品市場定位、差異化與競爭優勢的選擇與競爭態勢。
林建煌	2003	策略是用來指出企業在競爭環境中所應遵循的方向，以及如何將有限的資源及力量作最佳調配，進而達成所要追求的目標。
楊錦洲	2004	策略是公司為了達成某項目的，所採取的一套突破性、創新的做法與活動，以促使公司能夠具有很強的競爭優勢，以超越競爭對手，有助於公司快速而長遠的發展。
司徒達賢	2005	策略是指企業經營的形貌，以及在不同時間點間，這些形貌改變的軌跡。而其形貌包括了經營範圍與競爭優勢等重要並足以描述經營特色與組織定位的項目。

表 2.9 國內外學者對策略之見解（續）

學者	年代	策略見解
Fleisher and Bensoussan	2007	策略是指企業在評估本身資源的優、弱勢，以及衡量外界環境的機會與威脅後，爲了發揮優勢、隱藏弱勢、掌握潛在機會與避免可能的威脅，所採取的一種企圖達成企業目標的行動方案。

資料來源：本研究整理

雖然各學者因著眼重點之不同，對於策略之定義眾多，但是將各家學者的看法綜合後，可以得到下列的基本概念（司徒達賢，1995；張緯良，2004）：

- 一、策略代表重點之選擇。
- 二、策略界定了企業在環境中的生存空間。
- 三、策略指導功能性政策之取向。
- 四、策略建立在相對的競爭優勢上，其目的在建立長期之競爭優勢。
- 五、策略運作要維持與外界資源提供者的平衡與不平衡關係。
- 六、策略是對資源與行動的長期承諾。
- 七、策略雄心與落實執行是必要條件。
- 八、策略制定是企業主持人責無旁貸的工作。

綜合上述，策略可以說是代表組織爲達成特定目的或目標所採取之手段或計畫，其也是一套統一性協調的整合性計畫，用以指導各功能性計畫，並建立在相對之競爭優勢上，同時指出了企業生存的空間與引導組織對重要資源之分配。因此，策略的設計與選擇是企業最重要的決策，策略的正確性影響了企業長期的經營績效。在變化迅速的環境中，企業應該採取主動積極的策略行動，在經營的每一階段，集中運用資源，來因應環境的變化，持續地厚植未來所需要的競爭實力（司徒達賢，2003）。

2.3.2 藍海策略

一、藍海之意涵

藍海策略 (Blue Ocean Strategy) 是由歐洲商業管理學院 (INSEAD) 波士頓顧問集團的韓德森策略與國際管理講座教授金偉燦 (W. Chan Kim) 與歐洲商業管理學院策略與管理教授莫伯尼 (Renée Mauborgne) 所提出的管理理論。兩位學者研究了一八八〇至二〇〇〇年, 這超過百年期間內的三十個產業、一百五十家企業個案後發現, 成功的創新與是否為高科技產業無關, 許多傳統產業的公司一樣可以不斷創新; 而大多數企業以價格競爭為本位, 這樣割喉式的競爭只會形成

一片血海, 真正獲利的企業, 其實是徹底甩開對手, 自行開闢一個無人競爭的市場空間 (W. Chan & Mauborgne 著, 黃秀媛譯, 2005)。企業的永續成功, 需要不斷以創新為精神加上有競爭性的成本概念來經營, 才能成為藍海型企業。

為此, 藍海策略可說是當今頗受重視且被廣泛討論的管理策略思潮; 而「藍海」不是政治符號, 而是一種商機無限的隱喻, 意含一望無際的藍色海洋, 正等待企業家們啓航追尋。並且藍海策略應當要做廣泛的解釋與應用, 凡是與眾不同的、前所少見的、貼近現實的、誘發購買的、違反常理的新過程、新組織、新產品、新點子、新方法、新行動, 都可視為是一種藍海思維與藍海策略 (高希均, 2006)。藍海策略是不侷限於公司的規模大小、歷史、產業、時代, 每個企業、組織、甚至個人都可以找到自己的藍海。

所謂藍海, 是指尚未開發的市場空間及新需求, 且沒有明確界定的市場範圍, 市場待開發、需求待創造、遊戲規則也待建立, 擁有高度獲利潛力以及成長機會; 而有些藍海是在現有產業邊界之外, 但大部分的藍海是在紅海中擴展產業邊界而創造出來, 在藍海中, 遊戲規則尚未形成, 競爭變得毫無意義 (W. Chan & Mauborgne 著, 黃秀媛譯, 2005; 李婉君, 2006)。簡言之, 藍海策略是一種藉由給予公司以及顧客價值上的提升, 導致競爭變得無關緊要的一種策略方式。而紅海策略與藍海策略之差異如表 2.10 所示。

表 2.10 紅海與藍海策略之比較

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採取價值與成本抵換	打破價值—成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本
Michael Porter 之理論為首	W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne 之理論為首
價值創造	價值創新

資料來源：W. Chan & Mauborgne (2005)，藍海策略：開創無人競爭的市場，臺北市：天下遠見。

另一方面，Hamel、Prahalad (1994) 與 Moore (1996) 都曾指出隨著市場競爭激烈、企業商品化加速，企業想要成長，不應只在現有產業既定的疆域中競爭，勢必要創造未來新市場。而在「競爭大未來」一書中則認為企業創造未來的途徑有三項 (Hamel & Prahalad, 2004)：設法根本上的改變歷史悠久產業的競爭規則、重新劃定產業之間的界線、創造全新的產業；其概念與前兩位作者不謀而合，皆認為創造新產業或為舊有產業重建新策略，並以賦予新面貌。

綜觀之，我們可以看到，在過去的策略研究，大部份聚焦於以競爭為主軸的紅海策略，譬如分析現有產業的潛在經濟結構，選擇低成本、建立差異化、聚焦的策略定位，其代表所有現存產業，也是已知的市場空間；而藍海策略則是指所有目前看不到的產業，是未知的市場空間，並強調在開創無人競爭的全新市場(李宸邦，2006)。其實，企業是不可能永遠保持卓越，正如產業不可能永遠保持傑出，打破這個宿命的策略，就是要創造無人競爭的市場空間。

二、重建主義觀點 (Reconstructionist View)

在紅海策略上，是屬於結構主義之觀點。結構主義觀點經常導出以競爭為主軸的策略思考，企業試圖在現有市場空間建立穩固的競爭地位；在這種競爭形態下，掌握更大的市場佔有率被視為一種零合遊戲，競爭成為策略的關鍵變數，因此公司主要尋求搶佔和重新分配財富，於是專事瓜分成長日益受限之紅海。

而藍海策略的理論，則是重建主義觀點之概念，其強調不讓現有市場結構限制，認為市場存在尚待開發的更多需求，要讓潛在需求出現，就要將注意力從供應商轉移到需求面，把焦點從競爭轉移到價值創新，以開啓新需求；而價值創新策略能擴大現在市場與創造新市場，並藉由創造財富進而達到價值躍進，是一種非零合遊戲，也能夠重新塑造產業邊界與結構，創造出由新市場空間形成之藍海（W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005）。總論之，相對於結構主義，重建主義注重之關鍵，即是產業結構和疆界是可利用策略去做改變，並且從供給面轉移到需求面，從競爭轉移到價值創新。

三、價值創新（Value Innovation）

價值（Value）的創造是企業最重要的使命。企業要能夠獲利，其產品或服務在消費者心目中所創造的價值必須超過其價格，而價格又必須超過其成本，因此，如何提高價值、降低成本就是企業經營的要務（湯明哲，2001）。

而競爭是策略的本質，企業是一個經濟組織，它存在於社會上的正當性來源，是因為其能夠有效組合資源、創造價值，以滿足社會的需求。因此，企業真正能夠戰勝競爭對手存活於社會的策略，是它創造了新的價值，而不是它打敗了敵人。換言之，策略是價值創造的藝術，只有不斷的提升與創造產品本身的價值，才能永遠立於不敗之地。所以，「價值」是策略思考的核心本質，而價值事實上是以下三方面的交集：「認知」價值大小的「顧客」、「傳遞」價值的「商品組合」，以及「創造」價值的「廠商活動」（吳思華，2000）。

對於藍海的開發，其不是以公司或企業為分析單位，而是以「策略行動」（Strategic Move）為分析單位，因為很少企業能永遠保持傑出。「策略行動」包含開拓市場的重大企劃案所牽涉的一套經營措施與決策。而藍海的創造者追求「價值創新」（Value Innovation），也就是藍海策略的基石，此策略不汲汲於打敗競爭對手，反而致力於為顧客和公司創造價值（W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005）。

在傳統的策略性邏輯與價值創新邏輯上，其會隨著策略的五種基本面向而有所差異；而這些差異決定了管理者應檢視之自身企業問題、尋求之機會以及瞭解風險的程度（Stalk, 2000）。兩種策略性邏輯如表 2.11 所示。

表 2.11 策略性邏輯

策略五面向	傳統邏輯	價值創新邏輯
產業假設	認命於產業狀況。	產業狀況可以自行打造。
策略性重點	企業應該要建立競爭優勢，其目標在於贏取競爭勝利。	競爭並非標竿，企業應該追求價值中的大幅躍進，以支配市場。
顧客	企業應該要透過更進一步的區隔化與顧客化，以保留並擴張其客層，並把重心放在顧客所重視的差異化之上。	價值創新者把目標放在多數顧客，並且願意放棄某些顧客，其重心放在顧客所重視的關鍵共通點之上。
資產與能力	企業應該使其現有的資產與能力都發揮桿槓桿效益。	企業決不可受限於已有的成果，必須自問：假如重新開始的話，我們會怎麼做？
產品與服務內容	產業傳統的界線決定了企業所提供的產品與服務，其目標便在於極度擴張這些產品或服務的內涵。	價值創新者以顧客所追求的全方位解決方案來思考，即使它使得企業必須跨越該產業傳統的產品與服務內容，亦未嘗不可。

資料來源：Stalk (2000)，成長策略，台北：天下遠見。

而在藍海策略中所強調之價值創新的理念，即是藍海的創造者不把競爭當做標竿，而是遵循不同的策略理念，追求所謂的「價值創新」(value innovation)，這也就是藍海策略的基石，如圖 2.5 所示。會稱為「價值創新」，乃因這種策略不汲汲於打敗競爭對手，而是致力於為顧客和企業公司創造價值躍進，以開啓無人競爭的市場空間。

在價值創新裡，「價值」與「創新」同等重要。若只有價值，則無法在市場中異軍突起、脫穎而出；反之，如只獨有創新，則價值的含量乃不足以吸引消費者。唯有創新與實用、售價和成本相互配合，才能達到價值創新。

此外，價值創新是嶄新的策略思考與執行模式，能創造藍海並且脫離競爭。更重要的是，價值創新打破傳統「價值／成本抵換」(the value-cost trade-off) 的思維，企業可以不用以較高的成本來創造價值，即不提高成本。為此，創造藍海的人，即是同時追求差異化和低成本 (W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005)。

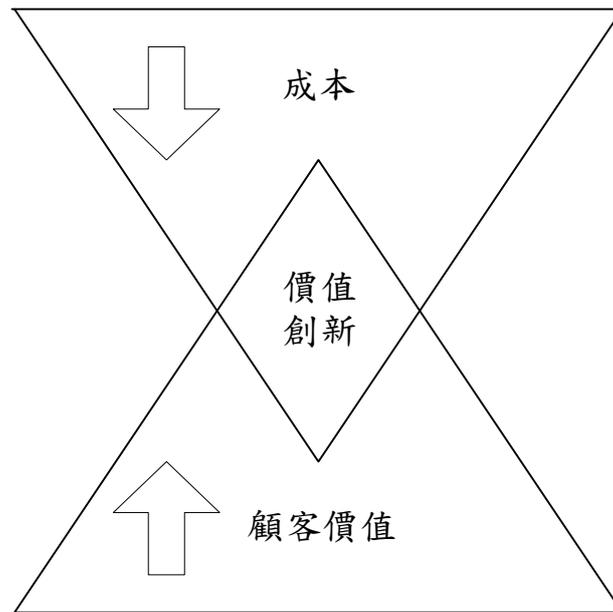


圖 2.5 價值創新

資料來源：W. Chan & Renée Mauborgne (2005)，藍海策略：開創無人競爭的市場，臺北市：天下遠見。

是故，在這個競爭的時代裡，唯有出奇制勝、別樹一格才能立於不敗之地；而企業要保持長久性之優勢與永續經營並追求經濟成長，必須不斷進行價值創新的策略思考，且要以創新與知識作為後盾，亦即在價值活動上從「製造活動」朝向「價值創新活動」，生產要素從「勞力資本」朝向「知識資本」，才是台灣產業未來發展與成功之關鍵。綜論之，藍海策略已轉身變成台灣產業求生存與求發展的新策略，即千山獨行、商機獨創，但其結果是利益共享；而台灣文化創意產業中的霹靂布袋戲，其以企業經營之方式，融入流行文化與元素的理念，再加以創新故事，活絡了傳統戲曲的文化與商業價值，也開創出屬於自我之藍海市場。

2.3.3 紅海策略

在一九八〇年代，Michael Porter 出版《競爭策略》一書，其以「結構獨佔」為策略本質，強調競爭之重要性，成為策略思考的主軸，即是傳統以競爭為中心的「紅海策略」；一般策略包括低成本、差異化，或專注經營於某一特殊市場區隔，透過低成本或差異化，來提高公司績效，在產業架構不能改變的假設前提下，對所有競爭者而言，這是一種零和遊戲。而欲達到企業較佳的獲利，常常必須根據個別客戶的獨特需求做客製化，將市場進一步細分，這樣的策略模式，企業雖

然維持了獲利，但市場並無法有效成長（朱博湧，2005）。

而在競爭優勢的觀點下，大家都會把焦點放在既存之顧客身上，為滿足他們而努力，在此前提之下，市場範圍是已知的、既有的，市場遊戲規則也已被訂定，企業可以選擇以高成本來提供顧客所需要的差異化產品或服務，或是以降低成本供給他們一般化的商品或服務內容。在傳統的觀點裡面，「價值」和「成本」之間是呈現抵換（trade-off）關係。再者，企業們也必須圈限在一個既定已知的市場範圍中互相廝殺，思維中心是競爭者而非顧客，一切只為了尋求更高的市場佔有率。然而市場佔有率就像是個零合遊戲，當一方增長，另一方必有所失去，彼此之間只是在進行財富的重分配動作而非財富之創造。不可諱言的，許多產業現在都出現了供過於求的現象，更是加速了產品和服務的一般化速度，價格戰和利潤的縮減都成了不可避免的狀況（李婉君，2006）。

其實，過去並沒有所謂「紅海策略」（Red Ocean Strategy）這樣的名詞出現。在 W. Chan Kim 和 Renée Mauborgne 發表了「藍海策略」觀點之後，為解釋在劇烈競爭底下為擊敗對手所造成的血流成河景象，賦予該名詞（李婉君，2006）。而 Harvard Business Review（2004）指出「紅海」代表著現存的所有產業，它有了已知的市場空間，市場邊界也已被限定，此空間的疆界範圍與競爭規則是既定且廣為大家所接受。企業經營者均將策略重點置於如何打擊競爭者、控制供應商與顧客、阻止新進入者加入等各種作為，其經營策略即是以打敗競爭者為目標（吳思華，2000）。在這樣的策略潮流與環境驅使下，許多企業都把重點擺放在如何擊敗對手之上，而企業也必須時時刻刻想辦法超越對手，才能成功的屹立不搖。

綜觀之，「紅海策略」即是指企業在既有的產業範圍、規則內競爭，個別企業只是經濟環境的承受者。而企業執行策略時是以消費者至上為出發點，並透過觀察消費者行為與喜好作為發展的基礎，之後，廠商再開始針對需求進行一連串的生產品活動。然而，此種思考模式的策略卻容易被模仿，新進入者不斷進入市場，造成市場空間愈來愈擁擠。各廠商間為了要擊敗競爭對手，在非常有限的顧客需求上爭取較大的佔有率，通常大部份會以削價接單、商品化（Commoditization）、低成本、市場區隔、產品差異等手法作為主要的競爭方法，也就是整個公司的競爭優勢來自於生產技術與成本的控制，在差異化與低成本之間做一選擇的策略。然而，隨著空間日益擁擠，將導致現有廠商承受無止境的追趕與被追趕的壓迫力，

增加競爭的風險。即使廠商不斷以成本降低為管理重點，企業的獲利與成長前景仍日益下跌，甚至進入惡質競爭，相互廝殺，最後市場血流成河，淪為一片紅海（李筱茹，2006）。

第三章 研究設計與執行

對於社會科學研究領域而言，研究者可以選擇的研究方式主要有調查研究、實驗研究、文獻研究、實地研究此四種（風笑天，2001）。

在社會科學的研究方法上，涵蓋了量化與質化兩種取向。而實徵研究涉及資料，其資料包含有兩種主要的類型：以數字形式呈現的量化資料與以非數字形式呈現的質化資料。因此，量化研究係資料為數字形式之實徵研究；質化研究係資料並非為數字形式之實徵研究（Punch 著，林世華等譯，2005）。

而在考量研究設計的可能方法上，會直接導致對質的和量的資料之優缺點的考量。質的方法，允許研究者深度並仔細地研究所選擇的論題。不受先前決定之分析範疇所限制的實地工作，有助於使質的研究更具深度、開放性，且詳盡周密。而量的方法，有賴標準式測量的運用，使人類經驗的許多不同層面，能符合幾個有限的先決的反應範疇，此點截然有別於質的方法。另一方面，質的方法典型上會產生關於較少數人和個案的豐富又詳盡的資料；量的方法在於它能夠測量許多人對一些有限問題之反應，並能促進資料的比較和統計集合。這使得廣泛而普遍性的發現結果，得以簡潔和經濟地呈現。由於質和量的方法均涵括不同的優缺點，它們是可相互替代而非排斥的研究策略（Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，1999）。

所謂質性研究方法就是指關於社會現象的經驗研究，較不依賴數量化的資料與方法，而較依賴對於現象性質直接進行描述與分析的方法。一般而言，計量方法常有較統一、標準化的規則，特別是它高度依賴數量化的資料及分析方法，故質性研究方法可依其與計量研究方法的差異來歸類。而最常被介紹的質性研究方法包括：訪談法、觀察法、焦點群體討論、文獻法等資料蒐集的方法。此外，民族誌、歷史研究、紮根理論方法、敘事分析、行動研究、多元方法等綜合性的研究法也常會被包括在內。再者，也有些將符號互動論、批判理論、現象學的社會學、詮釋學、俗民方法學等方法也納入介紹；部分參考書還將女性主義或後現代主義也納入質性研究方法的範疇。為此，質性研究可視為一般經驗研究裡非以計量為主的眾多方法的總體（齊力、林本炫，2005）。

本章將分為兩節來說明本研究之設計與執行。第一節是研究設計與操作說明，主要為研究設計之說明與研究方法之選擇兩層面的整體規畫，而本研究採用深度訪談與次級資料分析為研究方法，並搭配藍海策略中之四項行動架構與策略草圖以作為其產業經營管理與策略之分析，本節也細項陳述說明訪談題項所涉及之層面與意義。而第二節為研究執行的條理說明，說明訪談對象之選擇標準、深度訪談進行方式及後續訪談資料的處理與分析。

3.1 研究設計與操作說明

研究設計是研究的環節中最基本的規畫，包含四個主要的概念：策略、概念架構、所想要研究的人或事、蒐集或分析資料時所使用的工具與程序（Punch 著，林世華等譯，2005）。

所謂「研究設計」（research design）就是研究者將研究問題發展成有效的行動計畫，並找到研究問題解答的過程；換句話說，研究設計是研究者如何透過有目標的計畫與作業程序，來回答研究問題的過程（潘淑滿，2003）。再者，研究設計也可說是研究者進行研究時的地圖，一個研究行動方向的大綱指引，所以簡單來說，研究設計的主要目的，在於指引研究方向和解決研究問題（吳萬益，2005）。

而研究設計具有兩項主要的功能。第一，係著手研究所需之程序及相關作業配置的界定或發展；第二，強調品質的重要性，以確保其有效性、客觀性及正確性（Kumar 著，潘中道等譯，2000）。

總括而言，研究設計是對研究的具體程序和操作方式的規畫，即制訂研究計畫，分解研究課題，然後將所要研究的概念具體化、操作化，並說明研究中的各種細節以及所採取的各種策略（袁方，2002）。

為此，本研究試圖從文化創意產業與藍海策略的觀點來探討「霹靂布袋戲」這項台灣布袋戲界的獨特文化。而布袋戲於台灣意象票選中奪得第一名的殊榮，其文化創意產業是如何經營規畫而開創出自我的藍海市場？為此，本研究透過次級資料的探討與業者與學者專家的訪談資料來做分析比較，並配合藍海策略中之四項行動架構與策略草圖以作為其產業經營管理與策略之分析，提供業者往後經

營規畫時的一點建議與方向，以及相關文化創意產業者在開創藍海市場時之有效的參考規範。

3.1.1 研究方法的選擇與組合

研究方法的選擇與運用，端視研究所欲探討的研究問題與目的、預期結果與研究資源的限制而論，沒有絕對的好壞之別，只有是否適合的問題。

Earl Babbie (1998) 認為質性研究的研究設計，乃是藉由訪談的設計來進行，在內容與廣度方面是彈性的、反覆的、持續的，其特色在於研究者可以視研究的狀況與實際需要，在研究過程中一再地修正問題的形式。而訪談是質化研究中主要的資料蒐集工具之一。它是評估人們知覺、意義、對情境的定義及對真實的建構的好方法。它也是我們理解別人最有力的方法之一 (Punch 著，林世華等譯，2005)。

本文採用質性研究方法，對學者與業界人員使用深度訪談的方式進行訪談，並輔以次級資料與搭配藍海策略中所提出之四項行動架構與策略草圖，期望藉由不同研究方法的選擇與運用，能夠使得研究結果趨於客觀與準確；再者，也期望研究結果可以對霹靂布袋戲在未來產業規畫上提供相關的建議，以及對相關文化創意產業在產業分析上，可以提供普世價值的有效參考規範。

3.1.2 深度訪談法的選擇

「深度訪談法」(In-depth Interview Method) 是社會科學領域中非常基本與常用的質性研究方法。「訪談」(interviewing) 成為社會科學研究中的主要資料蒐集的工​​具 (王雲東，2007)。深度訪談的目的，主要是企圖了解受訪者的意見及其經驗 (陳介英，2005)。許多質性研究者將深度訪談法視為是一種對話的歷程，在這種雙向交流的互動過程中，研究者與被研究者是建立在一種平等的夥伴關係，透過積極傾聽與融入，並與被研究者的經驗世界產生互動關係，才能深入理解被研究的現象 (潘淑滿，2004)。而我們也可說，質性研究的訪談是一種有目的的談話過程；研究者 (訪問者) 透過訪談，可以進一步瞭解受訪者對問題或事件的認知、看法、感受與意見 (Marshall & Rossman, 1989；Berg, 1998；Fontana

& Frey, 1998；范麗娟，1994；黃瑞琴，1994；潘淑滿，2003；王雲東，2007）。

在深度訪談中，受訪者是主體，研究者尊重受訪者的觀念，訪談的目的也在於了解受訪者的思考，重視他們的感覺，尊重他們對行為的詮釋。在此種會談中，受訪者被視為有個人思考的主體，研究者就是要嘗試進入他們的觀點，藉由面對面言語的交換，引發對方提供資料或表達他對某項事物的意見與想法，了解他們的主觀經驗（Henderson, 1991；王雅各等著，2004）。

而成功的訪談需要複雜的互動、高度的技巧、神入、對其他人的瞭解以及無窮的好奇心。訪談可能是面對面，也可能是透過電話，或者是一個影像的連結。然而，不管透過何種媒介，訪談所運用的原則基本上都是類似的。訪談提供了一些由個人獲得豐富及複雜資訊的機會，在面對面的互動過程中，透過有經驗的訪談員引導，受訪者在不自覺的情況下，將分享內在的意見、挖掘過去記憶中的許多想法。這些豐富且珍貴的資料包括受訪者的內隱知識（Cavana & Delahaye & Sekaran 著，莊立民、王鼎銘譯，2003）。

在運用深度訪談這種方法做為蒐集資料的時候，研究者事前需要準備以研究主題為基礎的訪談題綱，以及選取題綱的分類和次序，而訪談記錄要把握詳盡和正確為基本條件，並且具備追根究底的原則，這個原則就是訪談者和被訪談者所說的話必須區隔清楚（胡幼慧，2008）。

一般質性訪談的類型可分成：「結構式的訪談」又稱為「標準化訪談」或「正式訪談」；「半結構式的訪談」又稱為「半標準化的訪談」或「引導式的訪談」；「無結構式的訪談」又稱為「非標準化訪談」或「開放式訪談」（潘淑滿，2003）。

本研究採取半結構式的訪談做為資料蒐集的方法。研究者在進行訪談之前，必須根據研究問題與目的，設計訪談大綱，作為訪談指引方針。在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談大綱的順序來進行訪談工作，可依實際狀況做彈性調整（Berg, 1998；潘淑滿，2003）。而半結構式的訪談是以半開放方式詢問問題，訪談大綱的設計只是為了要讓訪問進行得更順暢，以詢問受訪者的感受、認知與內在想法（潘淑滿，2003）。

半結構式的深度訪談具有下列幾項優點：第一，對於特定議題往往可以採取較為開放的態度，來進行資料蒐集工作，當研究者運用半結構式的訪談來蒐集資料時，經常會有意外的收穫；第二，當受訪者在訪談過程受到較少的限制時，往

往會採取較為開放的態度來反省自己的經驗；第三，當研究者的動機是要深入了解個人生活經驗或將訪談資料進行比較時，半結構式的訪談可說是非常適合運用的方式（潘淑滿，2003）。

爲此，本研究先擬定二份問題綱要，其一是業者訪談綱要，另一則是學者訪談題綱。在業者方面，將訪談問題分爲三個主要面向進行訪談，其後再針對受訪者的回應延伸訪談問題，使訪談過程具備彈性；而在學者部分，將訪談問題分爲二個主要區塊進行訪談，並且也針對受訪者的回應延伸訪談問題，使訪談過程具備彈性。在訪談進行之前，研究者會事先與受訪者表明身分與研究用意，並取得受訪者同意，以採取錄音方式記錄訪談內容，且於之後轉謄爲逐字稿。

3.1.3 次級資料分析的運用

一般而言，我們將研究所需的資料分成兩種，一種是由研究者從受測者方面蒐集而來的，稱爲初級資料；而另一種爲從期刊、書籍、資料庫等蒐集而來的資料，我們稱爲次級資料。次級資料是由前人的研究或機構所蒐集或者記錄的資料，它通常是歷史性的資料、已被蒐集好的資料、且不需受測者回覆的資料（吳萬益，2005）。

而陳萬淇（1995）也認爲資料大體上可以分爲兩大類，一是原始（初級）資料，即來自於事情發生之現場，經由研究者將其發掘，而以前還未有人收集過之資料。原始資料通常爲特定目的而直接觀察、記錄、採集、歸分、研析所得到之第一手資料；另一則是間接資料（次級資料），乃是他人爲了其他的研究目的而收集的資料，將其整理、分析、簡化後，即爲次級資料。其來源包括：公民營企業機構、政府、學術團體、研究機構、金融單位、服務團體等等（陳萬淇，1995）。

所謂次級資料分析指的是對那些由其他人原先爲別的目的蒐集和分析過的資料所進行的新的分析。這種新的分析主要有兩種類型，分別爲著兩種不同的研究目的。第一，從別人爲研究某一問題而蒐集的資料中，分析與該問題所不同的新的問題，即把同一種資料用在對不同的問題的分析和研究中；第二，用新的方法和技術去分析別人的資料，以對別人的研究結果進行檢驗，即用不同的分析方法處理同一種資料，看看是否能得出同樣的結論（袁方，2002）。再者，我們也

可說次級資料分析 (secondary analysis)，它是對次級資料的應用。而次級資料能提供一個相當便捷及經濟的路徑以回答不同的問題，其包涵一個重要的意義，就是將原始研究所蒐集的資料，作新的方向分析。簡言之，次級資料分析是對既存的資料再作進一步的分析研究，也可以說是對原始資料的研究目的作進一步的分析，或者是應用原始資料探討另一個全新的研究問題 (Stewart & Kamins 著，董旭英、黃儀娟譯，2000)。

在對於資料的分析處理上，有時並不一定都需要由研究者向被研究者直接獲取「第一手」的資料 (primary data) 才能作分析。如果研究者想要研究的題目，已經由其他單位或個人蒐集到信效度良好的資料可供分析和回答的話，則研究者就沒有必要一定要靠自己出錢出力去搜集這些資料。因此，使用現有的資料作更進一步的分析，以呈現新的結論或解釋的一種研究方法，就稱為「次級資料分析法」(secondary data analysis) (Hakim, 1982；簡春安、鄒平儀，2004；王雲東，2007)

次級資料包括不同的資料來源，以及由其他研究人員所蒐集的資料或不同形式的檔案。這些資料來源包括政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料以及圖書館中的書籍及期刊 (Stewart & Kamins 著，董旭英、黃儀娟譯，2000)。為此，次級資料的種類是很廣泛的。而使用次級資料的優點有兩個，第一為取得速度較快，第二為節省成本。相較於初級資料蒐集的耗費成本及耗時，由次級資料中尋找適用的資料，是一個較快、較省錢的做法 (吳萬益，2005)。

本研究除了以深度訪談的方式來獲得結果之外，並提供相關的次級資料以輔助分析。在資料蒐集方面，蒐集有關研究對象的相關研究與報導、產業所設置的霹靂布袋戲官方網站、霹靂布袋戲論壇與部落格及其霹靂電視台的節目資訊等，其目的在於希望能回答研究問題。在網站之資訊上，其來源有行政院新聞局網站、霹靂網等；在相關研究與報導上，其來源有霹靂布袋戲相關書籍雜誌、期刊與論文，以及中國時報、自由時報、聯合報、蘋果日報、天下雜誌、商業週刊、壹週刊等。除此之外，還有內部組織資料，如公司簡介片、簡報，以及黃強華董事長、黃文擇總經理的專訪與演講，如黃強華董事長於 2006 年 1 月 13 日於年代新聞台所製作之藍海年代所接受之專訪，與 2007 年 5 月 19 日於南華大學出版與

文化事業管理研究所舉辦之第三屆文化事業・創業及管理研討會之演講，以求研究內容之客觀與多元性。並且本研究者也定期租看霹靂國際多媒體所推出之最新劇集與每週由霹靂台灣台播放的超級霹靂會，以期對於霹靂布袋戲之現況和發展能掌握最新資訊。

3.1.4 藍海策略之四項行動架構與策略草圖的搭配

一、四項行動架構（Four Actions Framework）

爲了重建買方價值基礎與破除差異化與低成本的抵換關係，進而創造新的價值曲線，因而發展出四項行動架構。如圖 3.1 所示，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個關鍵問題的挑戰（W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005）：

（一）產業內習以爲常的因素，有哪些應予消除（eliminate）？

產業內存在已久的因素往往被視爲理所當然，但實際價值卻日漸流失，業者應去除該項因素。

（二）哪些因素應減少（reduce）到遠低於產業標準？

產品及服務是否設計過度，使成本結構增加，卻無利益可圖。

（三）哪些因素應提升（raise）到遠超過產業標準？

哪些因素是顧客需要的，而產業未充分滿足顧客。

（四）哪些未提供的因素，應該被創造（create）出來？

協助產業開發出買方價值的全新基礎、創造新的需求，並改變產業的策略定價。

在四項行動架構裡，「減少」和「消除」主要是用來改變或降低其成本結構；而「創造」和「提升」則有助於思考如何提昇買方價值及創造新需求。其中，「消除」與「創造」尤其重要，因爲它們促使企業去超越當前競爭標準所設定的價值極大化，且激勵企業改變現存的因素，使現有的競爭規則失去著力點，即所謂使遊戲規則變得毫無用武之處。爲此，利用四項行動架構相輔相成，我們就可以檢視企業運作現況，破除既有但不見得正確的觀念，進而創造屬於自我以及顧客的新價值曲線，並且可以探究出如何重建買方價值並跨足另類產業，提供顧客全新體驗，而成本結構依然保持低廉（W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005）。

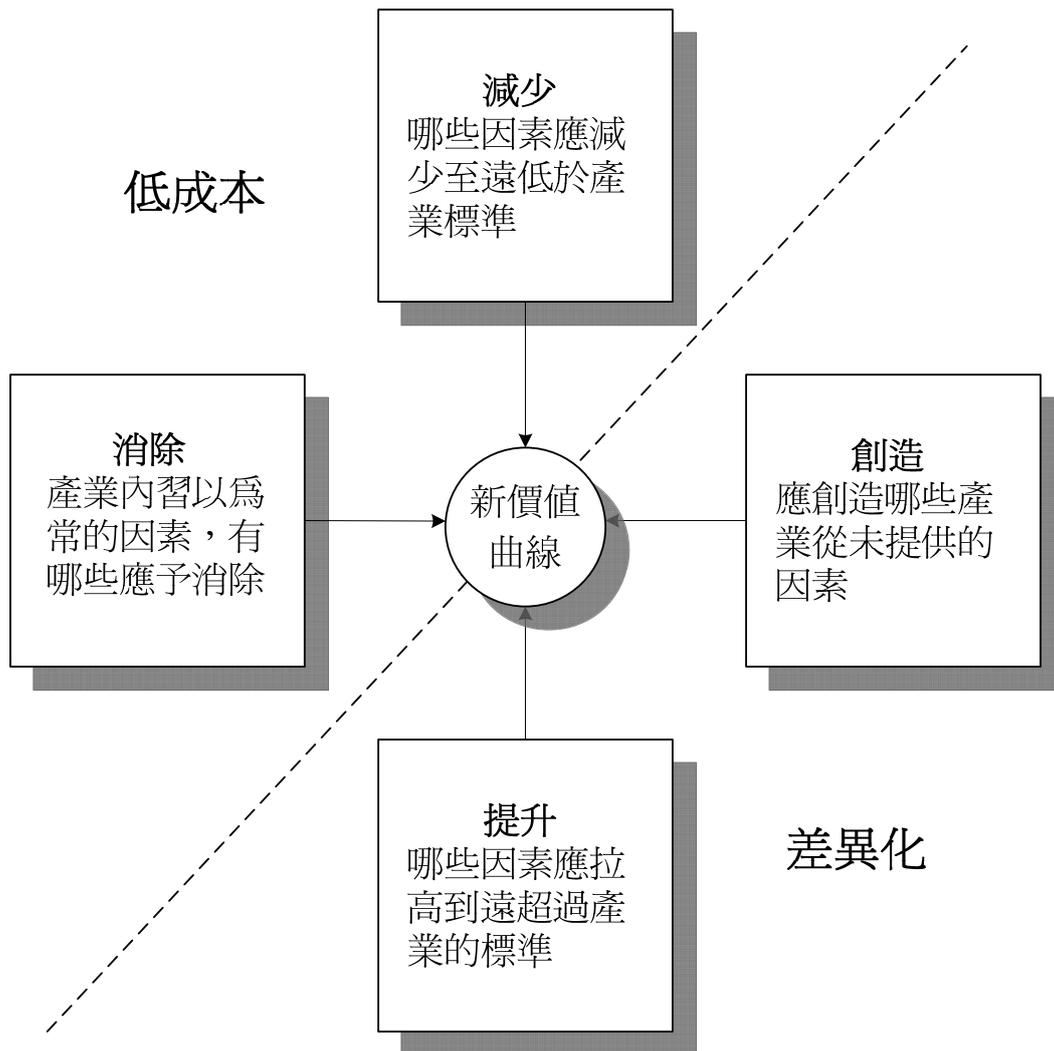


圖 3.1 四項行動架構

資料來源：W. Chan & Mauborgne (2005)，藍海策略：開創無人競爭的市場，臺北市：天下遠見。

二、策略草圖 (Strategy Canvas)

金偉燦 (W. Chan Kim) 與莫伯尼 (Renée Mauborgne) (2005) 在藍海策略一書中提出，對於建立強大的藍海策略而言，策略草圖提供了診斷及行動架構。它掌握已知市場空間的競爭態勢，讓你了解當前市場的競爭重點，業者目前在產品、服務與供應方面的競爭因素，以及顧客從市場的現有競爭中得到什麼。

如圖 3.2 所示，在策略草圖上，橫軸列舉業者據以從事競爭與投資的因素；而縱軸列舉顧客從這些關鍵競爭因素可以得到多少利益，分數越高，表示公司向顧客提供的利益越多，因此在這個因素投資也越大。例如在價格方面，分數越高，顯示價格越貴。

我們可以藉由描繪這些因素的狀況，以了解策略組合（strategy profile）或價值曲線（value curve）。價值曲線是策略草圖的基本元素，也是用圖形描繪一家公司在該行業中各種競爭因素的相對表現；再者，價值曲線對於創造新的市場空間，是一種威力強大之工具，其以圖表描繪公司或行業向顧客提供產品或服務的方式，並以此定義該行業或類別競爭方式的關鍵性成功因素，反映某種產品或服務的表現與其他替代品的關係（W. Chan Kim, 2002）。

而對於價值曲線的解讀，策略草圖讓企業從當前情勢看出未來發展，為達到這個目標，企業必須懂得解讀價值曲線；此外，產業的價值曲線，也暗藏有關經營現況與未來的豐富策略訊息，其解讀如下所列（W. Chan & Mauborgne 著，黃秀媛譯，2005）：

（一）曲線重疊：紅海企業

一旦企業的價值曲線與競爭者重疊，表示這家企業可能正陷於紅海的血腥纏鬥；企業的策略，不論是外顯策略或內隱策略，多半打算在成本或品質方面勝過競爭對手，這表示企業的成長會趨緩。

（二）曲線過高：事倍功半

當企業價值曲線的所有因素都高居策略草圖的上層位置，這種策略草圖顯示公司的供給可能超過顧客的需求，給了太多讓顧客所獲價值增加的要素。

（三）曲線紊亂：欠缺願景

如果企業的價值曲線錯綜彎曲毫無條理，也就是提供給顧客的品質參差不齊，顯示企業的策略欠缺一致性，也無法提供明確的策略願景。這種情況往往是組織部門或職能各自為政的後果。

（四）策略出現矛盾

所謂策略矛盾，是指企業提高某個競爭因素的內容標準，卻忽略了這個因素背後所需的支援。

（五）心中無顧客

企業在推行產品或活動時，如何標示產業競爭因素，形容或使用這些競爭因素時，應是顧客能夠了解和重視的詞句，而不是只採用自己知道的作業術語，要讓顧客感覺到受重視。

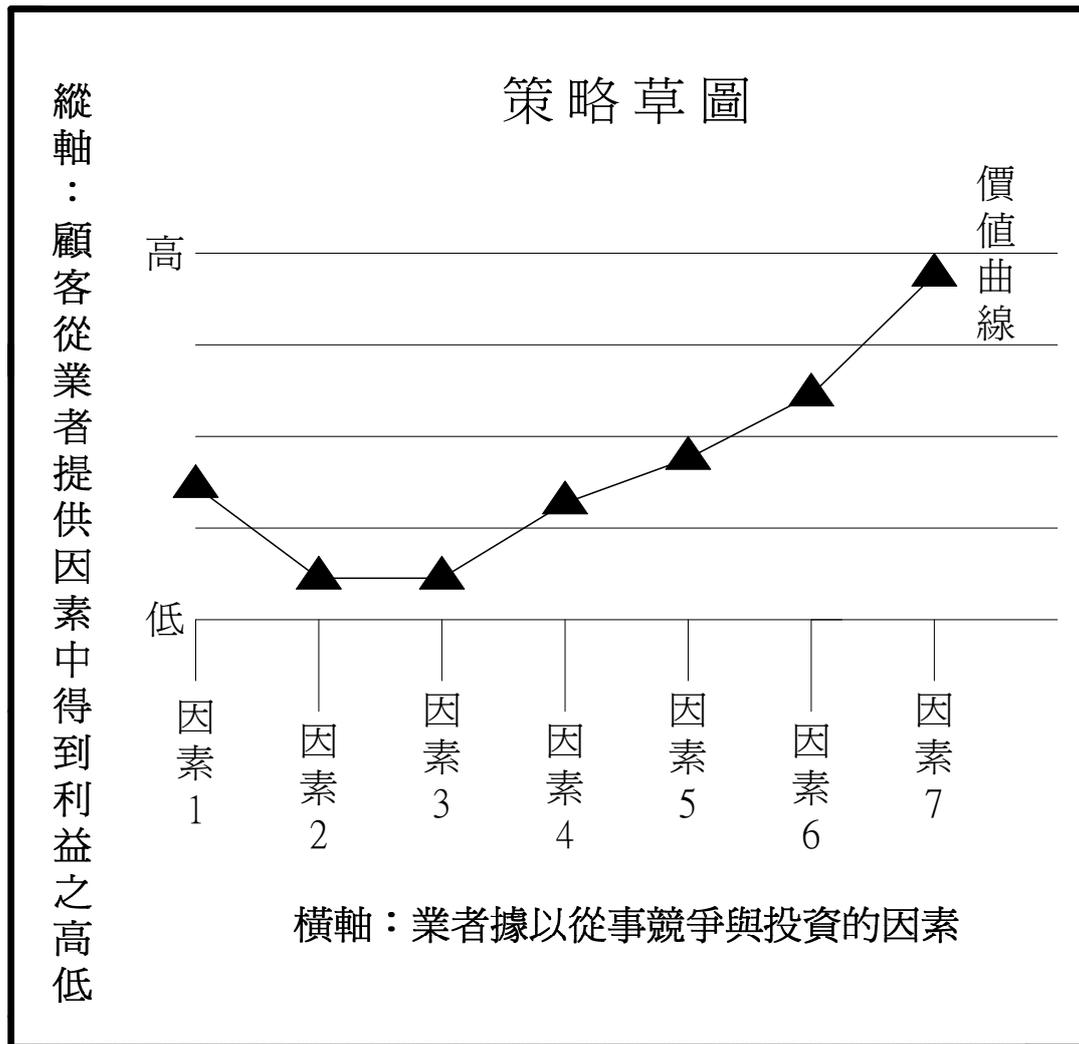


圖 3.2 策略草圖

資料來源：W. Chan & Mauborgne (2005)，藍海策略：開創無人競爭的市場，臺北市：天下遠見。

本研究除了利用深度訪談與次級資料來分析霹靂布袋戲產業之外，亦搭配藍海策略一書中所提出用來檢視產業的四項行動架構與策略草圖來作為輔助工具，使其對於產業經營與策略運用更為清晰與明朗，以便更能瞭解身為文化創意產業一支的霹靂布袋戲產業，其成功開創自我藍海市場之關鍵為何。

3.1.5 深度訪談題項設計說明

訪談問題是一項刺激，目標在激發或產生受訪者之反應。組織問題的方式，係決定受訪者將如何反應的最重要元素 (Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，1995)。

因此，問題題項之編撰可說相當重要。本研究之訪談大綱設計主要區分為業者與學者兩部分。在業者方面，分成產業基本資訊、產業價值鏈、經營策略運用三大層面，以十七小題的方式來進行訪談；而於學者部分，則分成文化創意產業優劣勢、產業經營管理與策略運用二大層面，以八小題來進行訪談，其題綱設計如下：

一、業者方面

(一) 關於霹靂國際多媒體公司之基本資訊

本訪談大綱第一部分是關於霹靂國際多媒體公司之基本資訊，分成五小題。題項如下：

1. 員工人數約有多少？其在總公司與分公司中，如何配置？
2. 公司主要產品包含哪些？延伸產品主要包括哪些？
3. 在產品價格定位上，如何去考量？
4. 有哪個產品或策略為公司創造比較大的獲利？
5. 去年（2008）和今年（2009）的同期獲利相較之下，是否有提升或降低？

(二) 關於霹靂國際多媒體公司之整體產業價值鏈

本訪談大綱第二部分是針對霹靂國際多媒體公司之整體產業價值鏈之運作，分成四小題。題項如下：

1. 在產品研發上，貴公司如何去開發、構想與包裝，以創造有競爭力的產品組合？
2. 在人力資源上，貴公司如何去進行員工的甄選、工作指派、教育訓練、升遷管道以及留住人才？
3. 在行銷與通路上，貴公司是採用哪些行銷策略與通路配置？是如何去規劃與實施？其中哪些方式是可以減少或降低公司的運作開銷與風險？
4. 在售後服務上，貴公司如何與顧客維持關係？對於顧客服務上的訴求，提供哪些方式來服務？

(三) 霹靂國際多媒體公司之經營策略運用

本訪談大綱之第三部分是針對霹靂國際多媒體公司經營策略之運用，分成八

小題。題項如下：

1. 貴公司在降低開銷與分散分險上，有何規劃？
2. 貴公司在針對產業價值提升方面，是否有什麼規劃與想法？
3. 貴公司在早期的整體產業經營管理與產品研發上，跟現在相較之下，有何差異？又有何創新？
4. 貴公司在整個產業的運作上，是否有受到什麼內部與外部因素的影響？
5. 貴公司運用什麼方式或策略來減少開銷，以避免陷於惡性的市場競爭？
6. 貴公司對於產業未來的發展與顧客價值提升上，有什麼規劃？
7. 對於其他文化創意產業或公司企業，在新市場的開拓與發展方面，貴公司是否能給予建議及想法？

二、學者部分

（一）文化創意產業競爭優劣勢

本訪談大綱之第一部分是關於文化創意產業之競爭優劣勢，分成二小題。題項如下：

1. 依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？
2. 就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

（二）霹靂布袋戲產業經營管理與策略運用

本訪談大綱之第二部分是關於霹靂布袋戲產業經營管理與策略之運用，分成十小題。題項如下：

1. 您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？
2. 就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？
3. 就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？
4. 對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？

5. 對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？
6. 對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？
7. 對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？
8. 請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？
9. 在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？
10. 對於其他以文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？

3.2 研究執行的條理說明

當一項研究中融入一種以上的方法時，它便是採多元方法 (multimethod) 來收集資料。它亦有一個特別的稱法—三角交叉檢視法 (triangulation)。三角檢視的名詞源自「導航 (navigation) 和戰爭策略」的用語，這種以合併多種不同方法來導出「策略」的思考，被 Denzin (1978) 首次將其引至社會科學研究方法中 (胡幼慧，2008)。

三角檢證法 (triangulation) 首先被社會科學所借用，其目的是要傳達一個重要的理念，就是爲了要建構事實，研究者需要不僅單一的資訊來源。當三角檢證法被導入質性研究中，它仍然帶有其舊的含義，就是對事實的驗證。不過還有其他意義，就是許多資料的來源要比一個單獨的資料來源好，因爲多重資料來源可以使研究者對研究現象事實的瞭解更爲周全。也有其他學者將此原則延伸爲多個案對象、多位研究人員、不同理論模式、及不同資料蒐集技術的使用 (Bogdan & Biklen 著，李奉儒等譯，2001)。

質性研究作爲一般經驗研究方法，傾向採取多元方法，也就是不只一種資料蒐集與詮釋、分析的方法，多元方法也與所謂三角交叉檢視法 (triangulation) 的

精神相吻合。具體而言，就是研究者可使用多種資料互相檢視，也可以使用多種理論或多種觀點交叉檢視。這種交叉檢視的方法顯然有助於提昇研究結果的有效性或值得信任的程度。最後可促成交互驗證（cross-validation），可提升研究的效度或 trustworthiness（齊力、林本炫，2005）。

其實，一種研究可以使用多種抽樣方法，也可包含多種類型的資料。大部分社會科學的實地工作均會運用多種方法，如訪談、觀察及文件分析，其他研究可能只用訪談和觀察。與使用多種方法的研究相比，僅使用單一方法之研究更容易受那種方法本身缺陷的影響（如帶有成見之訪談問題，偏見或虛假的回答）。應用多種方法，其多種資料之使用增強了資料間相互的效度檢驗。而一個加強研究設計的重要方法是藉助於三角測定（triangulation），或者說是在研究相同的現象或方案時使用多種方法。Denzin（1978b）把三角測定分為四個基本的類型（Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，1995）：

- 一、資料三角測定（data triangulation），即在研究中利用不同來源的資料。
- 二、研究者三角測定（investigator triangulation），即使用不同的研究人員或評鑑人員。
- 三、理論三角測定（theory triangulation），即使用多種關照取向去詮釋一組資料。
- 四、方法論三角測定（methodological triangulation），即以多種方法去研究一個問題或一個方案。

因此，爲了提高本研究之正確性與客觀性，以及強化研究結果的信度與效度，故採用「三角測定法」來作爲訪談資料之分析依據。除了本研究訪談的學者與專家所提供的見解之外，再加以蒐集相關理論文獻、網站資料、事實資料來輔助與交叉比對，以達研究之精確性與客觀性。

3.2.1 深度訪談之對象選擇

本研究所研究之對象霹靂布袋戲，其在布袋戲界裡，乃較爲特殊，再加以霹靂布袋戲在台灣文化創意產業中歸屬音樂與表演藝術類產業，爲此，本研究於訪談對象的選擇上，乃挑選對於布袋戲文化或文化創意產業有相關認知或瞭解之學者與業界專家。

而本研究在訪談對象上的選擇來源上，其一乃是透過坊間所出版之布袋戲相關著作與論文集，以及有從事過霹靂布袋戲研究之相關研究論文，來協尋對於布袋戲文化與霹靂布袋戲有所研究之學者；其二則是透過民間有在從事布袋戲文化推廣之相關文教機構，來選擇對於布袋戲文化與霹靂布袋戲有所瞭解之專家；其三即是請受訪過之學者或專家給予推薦，以協助找尋其他相關之學者或專家；再者就是利用網路搜尋相關文化產業課程之學校系所，進而挑選專長於文化創意產業之學者。經過彙整資料後，透過電話與 E-mail 先行取得受訪者的意願，而本研究之訪談對象共計有七位，其受訪者姓名與任職單位，乃在受訪者要求不公開的狀況之下，以編號代稱，其整理後如表 3.1 所示。

表 3.1 受訪名單

受訪者	任職單位	訪談日期
A	民間文教機構	2009.01.13
B	大學副教授	2009.01.28
C	大學助理教授	2009.02.14
D	大學副教授	2009.02.24
E	大學副教授	2009.04.07
F	大學講師	2009.05.04
G	業界經理	2009.05.13

資料來源：本研究整理

3.2.2 深度訪談的步驟說明

對於訪談時的執行準備，研究者必須決定要詢問什麼問題、如何安排問題的呈現順序、要探求多仔細的資訊、訪談要進行多久，以及如何組織實際的問題。這些都是會影響訪談反應之品質的測量問題（Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，1995）。為此，本研究對於訪談之進行，將分為以下三個過程：

一、訪談開始前之執行方式

研究者在訪談開始前，先搜尋與本研究相關之論文資料與學校網站，或透過相關學者之推薦，藉以挑選適合的學者與專家作為訪談對象，並且以 E-mail 或電話聯絡的方式，確認受訪者的意願。在取得受訪意願之後，先行將訪談題綱以 E-mail 或傳真的方式寄與受訪者，讓受訪者對訪問題目有所瞭解與準備，並告知

其訪談進行之方式，若受訪者有任何疑問，再以 E-mail 或電話聯絡來詳細說明。

二、訪談進行之操作方式

本研究使用面對面的訪談方式，並於訪談過程中採取文字與錄音記錄。研究者依照訪談題綱來提問，以獲得受訪者之看法與經驗，必要時再由研究者對談之問題做進一步追問或補述。而每位學者或專家之受訪時間大約為六十分鐘至九十分鐘。

三、訪談結束後之處理方式

在訪談結束的事後處理上，研究者將訪談錄音檔轉為逐字稿，若遇有不清楚或有疑問之處，再藉由 E-mail 或電話聯絡的方式來詢問受訪者。而訪談逐字稿整理完成後，將以 E-mail 或傳真的方式送予受訪者審核和校閱，確定逐字稿之內容與訪談原意之後，再進行逐字稿資料之編碼與分析。

3.2.3 深度訪談的編碼方式

資料分析的基本動作是「編碼」(coding)。編碼又分為「開放性編碼」(open coding)、「主軸編碼」(axial coding) 以及「選擇性編碼」(selective coding)。

所謂的「編碼」，就是將所蒐集來的資料依不同意義向度抓出各種不同層次的重點，然後將這些重點進行歸類與聯結 (Strauss & Corbin, 1990; Strauss & Corbin 著，徐宗國譯，1997; 齊力、林本炫，2005)。而編碼也可以說是將觀察筆記、訪問稿、或任何文件逐字閱讀，依照片語、逐句、逐行或段落進行分解，並加以標籤 (labeling)。也就是將個別事情、事件或現象，賦予一個概念性的標籤。總言之，對句子或段落標籤化的動作即是「編碼」，但並非賦予名稱而已，而是要予以概念化 (齊力、林本炫，2005)。

質性研究之資料分析過程，其實就是一種概念化的過程。研究者從資料分析中，將一般性觀念逐步發展出具體的概念 (concepts) 或主題 (themes)，進而運用對照、歸納、比較分析，將這些概念逐步發展成主軸概念，作為理論建構之基礎，這就是所謂「概念化的過程」(conceptualized process)。簡單的說，質性研究之資料分析其實就是一種概念化的過程 (潘淑滿，2003)。

本研究爲了資料分析之方便，將訪談逐字稿分爲左右兩欄，左欄佔版面三分之二，內容爲原始訪談逐字稿；右邊則佔版面三分之一，爲整理與篩選過後之訪談重點。

本研究訪談對象共有七位學者與專家，其依訪談時間順序設定編碼爲 A、B、C、D、E、F、G。而在受訪資料型態編碼方面，訪談逐字稿資料將 interview 單字簡化並改爲大寫 INT 爲代號。

最後，在訪談題目編碼代號方面，本研究之訪談題綱分爲業者與學者兩部份，在業者方面，共有十六題，故設定編碼爲 01、02、03、04、05、06、07、08、09、10、11、12、13、14、15、16；而在學者方面，共有十二題，故設定編碼爲 OA、OB、OC、OD、OE、OF、OG、OH、OI、OJ、OK、OL。另外，假使受訪者於同一題內提供了多種的見解，則該題項之編碼於末即增加「-01」、「-02」、「-03」等，以此類推。例如：「G-INT-05」就是指受訪者 G 對於第 5 題之整理與篩選過後的訪談重點。

第四章 藍海策略於霹靂布袋戲產業中之實際運用

4.1 訪談執行成果之資料分析與彙整

本章節針對訪談結果的逐字稿之編碼分析去做題項之歸納分析與資料彙整，而區分為產業面向與學者專家面向兩部分去解析，以期能夠對文化創意產業競爭之優劣勢與霹靂布袋戲產業之經營管理與策略運用及價值創造等相關議題有深入之瞭解與探究；其後，再經由藍海策略之四項行動架構去探討與分析霹靂布袋戲產業價值創新之策略方式，並進而描繪出霹靂布袋戲產業之策略草圖，以供進一步瞭解其產業運作。

4.1.1 業者方面

4.1.1.1 霹靂國際多媒體公司基本資訊

一、員工人數約有多少？其在總公司與分公司中，如何配置？

在霹靂布袋戲產業上，其公司員工人數，基本上有兩百二十個人左右；在虎尾總公司的產製、創作中心部分，有一百五十至一百六個人，其他為台北行銷業務公司之人員：「大概兩百二十幾個人吧！在總公司，就是所謂的在虎尾的工作製作片廠，大概一百五十個人到一百六，那其他部分就是在台北的工作人員。總公司虎尾那邊人會比較多，因為它整個製作、生產中心及創作中心都在虎尾。台北等於只是比較像個業務跟行銷，跟一些行政管理部門這樣，比較業務性的、行銷性的。(G-INT-01)」

另外，在公司組織部門方面，在台北部分，有節目部、財會部、法務部、商品部、海外部、資管部、附屬霹靂子公司之巨邦行銷、創世者網路公司：「台北它其實是業務單位，所以它就會有節目、管理財會的財會部門、法務部門，然後做行銷就是比如說商品這邊的商品部跟所謂的海外部。那我們公司另外就是說，我們公司其實有其他分公司的組織是掛在一起的，負責不同性質的工作。像我們公司商品部會有個巨邦，那巨邦它可能就有時候有一些商品它就是在巨邦這邊會再做一個負責。那我們公司的網路部門，像我們有資訊管理部，它就是管理一些

MIS 問題。那比如說像網路那個部分，它就是人員比較多一點，那他們主要就是負責所謂公司的，我們霹靂網的網站和我們的電子商務的一些東西。反正他們有一家公司，叫創世者網路公司。(G-INT-01-01)」

而在虎尾製作部門方面，是從前製到後製來劃分，其有編劇部門、片廠工作部門（包括導演、操偶師、道具、造型等工作人員）、剪接與動畫部門，也包括有財會、管理、倉管、物流部門：「那如果在製作部門的話，你比如它就會從前製到後製。編劇部門，然後到片廠的工作部門；有導演，然後有到線上的現場工作人員、操偶師，然後道具，或是所謂造型的；然後到後面，比如後期剪接的，然後動畫部門，它就很多部門。那當然會有一些簡單的財會跟管理部門，還會有一些倉管的部門，因為我們公司有做商品嘛！所以會有一些負責倉管、物流的部門，它就是依這樣來分工。(G-INT-01-02)」

為此，霹靂在虎尾總公司部分，主要為產製、創作中心，並按前後製來劃分部門分工，其員工人數是佔大多數的；而在台北公司部分，主要是屬於行政管理，並負責行銷與相關業務。

二、公司主要產品包含哪些？延伸產品主要包括哪些？

在霹靂布袋戲所產製的產品上，其主要產品為影視作品，即電視節目製作與電影這兩部分；而延伸性商品，因為霹靂是以節目製作為主，為此基本上會有影視 VCD、DVD 的產生，並進而延伸周邊效益，產製多類型之文化商品：「主要商品，就是比如我們的電視節目。那電影當然就是偶爾為之嘛！那其他如果說是像舞台演出那些東西，其實是比較行銷式的去做，並不是把它當成一個商品來做，所以我們主要的作品還是影視作品，就是電視節目製作和電影部分。

(G-INT-02)；延伸性商品很多，比如說我們的 DVD、VCD 啦！我們是以播節目製作為主，當然它最後會有 DVD 產生、會有節目產生，再延伸出來就是所謂周邊的效益。比如說可能我們做很多的各種不同類型的商品，從你用的，到吃、到玩都有。(G-INT-02-01)」

其實對於霹靂布袋戲產業而言，當然主要產品為影視作品；而周邊效益上，

戲偶是一個主要商品，但是整體產業經營若是只有單單販售布袋戲偶，將難以維持其產業運作，為此才有後續周邊商品之開發，其類型可謂多元，包含了所有生活上皆可見到之商品，諸如 T 恤、馬克杯、手錶、手機、夾克、茶具等，是附含實用性質的。

三、在產品價格定位上，如何去考量？

以霹靂的影視出租這部分來說，霹靂擁有價格決定權，其會衡量權利金與市面上同類型產品的價格來去做一個定價；而以電視台部分，有區分為系統與廣告收入，此兩部分是有其業界行情，必須交由市場機制去走：「我們做我們自己的錄影帶節目的出租業務來講，那當然就是以出租的部分；那我們經營電視台，經營電視台又有一個我們自己的電視的部分。所以有的價格定位是自己能決定的，比如像我們節目的出租金額當然是可以自己決定，我們會衡量我們整個的權利金，然後衡量現在市面上所有產品一般約略的 range。就是會參考市面上一些同類型的產品它的價格去做認定，然後再來去設定。我們在這個所謂的 cable 這方面，我們電視台也會有一些收入，一個就是所謂的系統收入；一個就是所謂的廣告收入，這兩個部分。那這兩個部分其實也是有業界行情。只是就是在我們頻道權利金的收入，跟所謂系統業者去收這個費用支出，這就不是由我們霹靂自己能夠去定的，這就由市場機制。(G-INT-03)」

然後，在其產製之周邊商品方面，除了戲偶之外，其一般商品是以年輕族群為定位，並且針對年輕族群市場可接受之商品去設計研發，但其價格設定上，是必須比照市場狀態，不能設定過高，即便有肖像附帶之特殊價值，也不能過高：「我們生產出來的周邊商品，那當然就是比照一般市場上的一個狀態。你即便說因為你的製作產品的量沒有很大，但是你的產品的價格也不能超出市場太高。比如說同質性品質的商品，人家外面賣 299 元，你頂多賣個 399 元，因為我的肖像很特殊，我肖像是具有價值的，所以一般的馬克杯賣 299 元，我要賣 399 元，是因為我的肖像。我們任何產品都會加上我們肖像，那這個相片它當然就會有衍生一個價值。我們的商品，目前我們的商品，木偶不要講，木偶它是針對特定喜歡收集木偶的，這樣的人就是年紀從很輕到很大都有。那如果是一般我們開發出來的

周邊商品，其實還是以年輕族群的人為主。就是說我們開發還是會以我們主力的，可能十七歲、十五歲以上一直到可能三十幾歲這樣的人的 range，他們所可能接受的商品去做設計，所以這是在周邊商品部分，我們會有一個這樣的定位考量。(G-INT-03-01)」

其實，霹靂現今已是有相當知名度的公司，對於霹靂在產品定價而言，以影視出租來說，霹靂擁有價格決定權；以電視台部分來看，必須交由市場機制去走；而在其產製之周邊商品方面，其產品在成本面向上或許是還可以，而其價位則由於所附帶之特殊文化價值與包裝，為此會有個標準存在，但是要販售出去，也是必須評估整個市場標準而定。

四、有哪個產品或策略為公司創造比較大的獲利？

對於產品創造之獲利而言，霹靂所產製的是以電視作品為其主業，為此所發行之影視錄影帶為最大獲利來源；而在衍生之周邊商品方面，主要是以授權收益為主，對於霹靂整個營利所得來說，其所佔之比例是比較低的。另外，行銷策略的部分，霹靂有其主要的架構與方式在操作，基本上是不會直接去打廣告，而通常是採行異業結盟之方式，以達到借力使力的行銷效果，效益上是有加乘作用的：「我覺得以霹靂，其實你曉得就是一個電視的作品，它當然還是我們獲利最大的東西，遠比起我們周邊而言，現在當然還是主業啦！應該是要這樣講。比如說以我們主業的錄影帶發行這塊是我們最大的獲利來源，那電視其實反而變成說它是一個衍生性的東西，因為現在台灣 cable 經營的狀況其實並不是特好，所以它廣告的餅也都變小，所以主業還是靠錄影帶來收入。那至於周邊的一些衍生性商品的收益，其實授權的收益這方面來講，對整個公司的營利所得來講，它佔的比例還是比較低，沒有那麼高啦！我覺得很難這樣子去講說推出哪一種行銷策略是很高的，會比較有獲利。因為基本上我覺得霹靂的行銷方式就是，本來公司有一個主軸的架構在走，霹靂其實是不打廣告的，不會去直接打廣告。所以其實基本上我們霹靂大部分都採行異業結合方式，比較用這種借力使力的方式去做一個行銷。然後這樣的方式就是說，你不用花時間和廣告費，事實上你的效益是加乘的。(G-INT-04)」

另一方面，就霹靂布袋戲產業來說，由於已經有其知名度存在，為此戲迷或消費者就會想要擁有它。而在基本上，可以看出霹靂有採取年齡層這個向度來做區分：大學生有學校社團，為此必須要有布袋戲偶；中學生基於經濟關係，會朝向周邊商品的消費；成年人則是在生活上的需求，而去消費商品。

五、去年（2008）和今年（2009）的同期獲利相較之下，是否有提升或降低？

在年度同期獲利上，霹靂由於沒有設立新部門或有新的主力市場，再加上全球性大環境景氣低靡與金融海嘯因素，為此台灣少有產業獲利是呈現比較好的走向：「今年它整個大環境是不好的，所以你問所有的公司，今年的獲利跟去年的獲利來講是如何？大概台灣沒有幾個產業是今年獲利會比去年好，因為這個就變成說可能是金融海嘯啊！我又沒有去設立新的部門或是新的一個大的市場，主力市場出來，所以其實就很難回答你。而且今年又很不景氣，全球性的。(G-INT-05)」

另外，霹靂的經營方式上，會去找尋代理商簽約，並交由代理商單位處理；而對於現今網路下載影片與盜拷影片，這對於霹靂的獲利來說是比較不利而會受影響的。

4.1.1.2 整體產業價值鏈

一、在產品研發上，貴公司如何去開發、構想與包裝，以創造有競爭力的產品組合？

在霹靂的影視產品方面，其為產業之源頭，而霹靂所創造之人物角色為虛擬人物，可說是一種虛擬偶像，在這樣的產業優勢之下，再加以後來觀眾群之培養，而產生自我之成熟市場，為此，其產業在產品設計研發上，是按照客戶所喜愛與可接受之情況，並附含原創性之創作，而以市場考量為前提之下去構思與開發；另外，在其包裝上，也是以眾人會喜愛的形式去包裝。因此，霹靂在整體產業經營上，是具有多元化、多角化的經營模式：「因為現在霹靂的經營非常多元化、多角化。我們以影視產品為例，它是所有霹靂的一切、源頭。對霹靂而言，我的優勢就是在於說，我霹靂它是虛擬的嘛！它不是真人的，所以它比較大的空間。那霹靂是怎麼樣去設計，也是啊！過去，在原始霹靂怎麼會去想說我有一天可以

做到這麼多，二十年前的霹靂不會這樣想嘛！是因為它這幾年來，它陸陸續續發現它有一批觀眾養成，它才能做這樣的事情。那現在當然我已經有市場，我是一個成熟市場的時候，那我就按照客戶的喜歡去設計他們可能會接受的劇情或是狀況。所以霹靂它如何去開發，它當然就是以市場啊！以市場考量為前提啊！然後加上自己原創的一個想法跟創作，那走的故事當然要跟人家不一樣。你要有差異性！就是跟人家不一樣，你要是原創。那如何構想跟包裝，我就會跟你講說，你如何包裝就是要包裝成大家會喜歡的啊！那如何包裝就是告訴你怎麼樣去拍這個片。(G-INT-06)」

其實對於開發出來的東西而言，其本身即有一定的時間跟壽命。霹靂主要是以布袋戲為主，進而創造具備競爭性之產品；就以素還真戲偶來看，會隨著出場次數與時間的不同，其造型與款式也會不一樣，即有著差異性與能夠吸引觀眾關注；而由於霹靂本身已有一定的知名度，其所具備之知名度也成為競爭力之一，再加以基礎穩固，為此在行銷與包裝上，是可以比較順利達到一定效益。

二、在人力資源上，貴公司如何去進行員工的甄選、工作指派、教育訓練、升遷管道以及留住人才？

針對霹靂公司在人力資源任用與管理上而言，其需優先具備的是專業技術，諸如導演、攝影、動畫、美術、設計、場景、道具等等之技術，並按照自身之專業技術去任職：「很簡單嘛！看你從事的是哪一塊，假設你從事的是需要有專業技術的話，你第一優先要具備專業技術，如果你沒有專業技術，你可能就考不上。我先就攝影棚這邊要的人來講好了，攝影棚因為它是製作中心，所以它必須你會畫動畫，你會導演，你會攝影，你會做道具、美術、場景、設計，那你會做什麼東西，就是會做什麼你就去做什麼。(G-INT-07)」

而在操偶師部分，霹靂主要是以內部培訓的方式來執行，而這也是霹靂比較獨特、與時下企業執行方式比較有差異之處，但對於操偶師來講，必須具備吃苦耐勞與執著熱情兩大精神，若對此藝術工作沒有熱情，是很難持續下去，因此霹靂之操偶師是有區分的，越資深的操偶師等級越高，其所操之戲偶也會有所不

同：「那一個關鍵就是那操偶師，操偶師因為學校、外面沒有訓練，所有的人最主要來霹靂上班就是做操偶師。第一，你要能夠吃苦耐勞，就是在這塊唯一跟我們一般時下企業不一樣就是說，霹靂的操偶師完全都是必須要培訓，所以來霹靂最關鍵的就是操偶師那個人，他一定必要的是要有吃苦耐勞的精神；第二就是要有執著的熱情，假設你對操偶這樣的藝術工作是沒有熱情，對霹靂是沒有興趣，你就很難做的下去。所以我們公司有二十幾年的操偶師，他就很資深，叫首席操偶師。然後還有那種所謂的比較二級的、三級的，那當然你操偶的角色就是不一樣，按照你的等級，你操的角色就是不一樣，難度也不一樣。(G-INT-07-01)」

另外，在劇本人才上，由於霹靂所產製之影視作品，乃長篇故事，為此劇本人才的選用是必須懂霹靂、看過霹靂劇集的人：「如果你講到劇本，那劇本他如果不懂，過去沒有看過霹靂的人，其實他很難來寫霹靂的劇本。因為霹靂是一個大長篇，二十年的，一千多集長篇的連續劇。(G-INT-07-03)」

然後，在行銷與管理人才方面，對於霹靂是否瞭解就沒有絕對要懂，若是本身瞭解霹靂，則會比較容易進入狀況，但基本上，一定要有自我之專業性，所以對於公司來講，行銷、企劃專業人才也是必須擁有的。整體來講，霹靂的核心精神就是其製作團隊的獨特性，為此訓練模式也是比較不同的，但基本上靠的就是默契與團隊精神，而其一條生產鏈的製作流程與一般傳統的表演事業是有所差異的：「那當然如果說你今天做的是另外一種工作，就是比較管理，甚至說是比較行銷的人員，其實就不是絕對一定是你要懂霹靂。但你要是懂霹靂，其實對你而言就是變成說，你有好處就是，你可能很容易進入狀況，因為你是充滿熱誠。如果說你今天在霹靂，你不是霹靂戲迷，其實也無所謂，但是你一定要有自己的專業性。所以有一些行銷專業人才、企劃專業人才，還是要置入。(G-INT-07-04)；其實霹靂最主要的核心精神就在於我們的製作團隊是很獨特的，是全世界你找不到的，所以這樣的人他的訓練是不一樣。那當然其他部分的工作也都靠一個很大的力量，就是默契，就默契跟團結。它已經是一個很久的生產鏈，就霹靂它這個生產鏈的每個工作人員，他其實在他的本位做好他的事情，然後大家就是把它這樣子貫起來，因為霹靂現在只有一個生產製作的流程，它就是一個生產線，跟一

般傳統的表演事業不一樣，也跟一般的電視節目製作也不太一樣。
(G-INT-07-02)」

所以整體來看，霹靂的製作團隊是具有獨特性的；對於人力資源上，霹靂還是會以人才本身之興趣與適合哪個區塊去做分派，但是會以專業為前提、按部門做分配，而採取的是比較適才適用的方式；另外，在教育訓練部分，以操偶師來說，除了操偶之外，也必須要瞭解整個拍攝與導演的流程，為此會去做相關的教育訓練；而其後會視人才之情況去做升遷調整，但其最基本的就是要有心學習與參與。

三、在行銷與通路上，貴公司是採用哪些行銷策略與通路配置？是如何去規劃與實施？其中哪些方式是可以減少或降低公司的運作開銷與風險？

關於霹靂在行銷通路部分，實體通路上有區分為自我開發通路、合作通路與簽約通路三面向，以自我開發通路而言，在影視部分，即有電視台通路；以合作通路而言，有發行通路（即節目發行之錄影帶出租店）、授權通路、物流通路（即 7-11、全家、萊爾富）；以簽約通路來說，有加盟店、直營店。另外，在虛擬通路上，即是電子商務部分，目前只有做周邊商品，沒有做影視這塊，其主要功能為周邊商品的電子商務與行銷平台以及活動資訊的發佈：「通路的話就是說，有分為實體跟虛擬的嘛！那你實體的部分可能就是說，我們自己開發的通路跟所謂的簽約、合作的通路就有分。我們合作的通路，比如說在節目的發行上面，我們就有錄影帶店，它就是我們合作的，所謂的發行通路。那現在有一些網路的，我們只有製造再做授權，並沒有說主要的。那如果說是在影視部分，那你當然還有電視台，就是說這是在我們錄影帶下來之後，這種電視台的通路。產品的話，當然原則上，我們就會跟很多人合作，比如說我們有跟我們台灣最大的那個物流通路合作，比如說 7-11、全家、萊爾富，我們都有合作。我們也有一些加盟店，就是說它可能是加盟的方式，它們本身就是對霹靂有興趣然後來付加盟金經營，還有就是我們直營的一個通路。另外一個最新的就是虛擬通路，就是我們的電子商務方面，那電子商務我們目前沒有做影視，我們目前就做周邊的部分。然後它的功能就是在做周邊的電子商務跟所謂的行銷跟 know-how。它就是提供一個平

台。然後活動訊息的鋪陳，或是網路的一些行銷也是可以透過這個平台。
(G-INT-08)」

另一方面，在降低營運開銷與風險上，就發行錄影帶而言，爲了降低其收款風險，霹靂採取透過總代理與區代理的方式來經營，希望能夠分散掉這部分的風險：「我們在發行錄影帶的時候，爲什麼要採取透過總代理，然後再區代理的方式去做發行？當初發行就是想說希望能降低我們收款的風險，就是有時候你總是授權給人家，然後會有一些風險嘛！店倒掉的風險，所以才會想找個區代理、總代理來 share 這個風險的方式。這是我們的一個方式在降低風險。(G-INT-08-01)」

而網路行銷與培養自我電視台，除了是一個很好的媒體宣傳平台之外，間接的也是在降低行銷開銷，因爲有自己的網路與電視台，就可以製作自我節目與推廣節目：「像我們網路的方式，當然也是一種，網路的一個行銷，自己培養自己的網路跟自己的電視台，其實當然也是減少行銷的一個費用。因為你沒有自己的電視台，你是不是就要去上別的電視台，你要去上廣告。可是有了一個霹靂的衛星電視台，你可能就比較容易去推廣自己節目，還可以做節目。像我們超級霹靂會就可以做節目推廣霹靂，那你今天如果說要去別的電視台，你可能就要去買時段、買廣告。那因為我們有自己的媒體平台，所以有一個很好的宣傳性平台，這是一個最有利的。所以其實這也是一個降低自己，降低我們的一個行銷開銷的一個很好的方法。(G-INT-08-02)」

其實，霹靂在電子媒體部分，是滿早進入這個領域，並成立自己的網路公司，而最主要的是要經營年輕族群市場，爲此必須要有最新的媒體宣傳管道與工具：「；然後當然就是電子，現在媒體很蓬勃，我們很早就切入這一塊，就是做電子的媒體，成立一個自己的網路公司。那這個網路公司當然就是變成說，現在很多人不愛看報紙，他寧願上網的年輕人。其實你一定要經營年輕的市場，因為我們霹靂不是只是做給老一輩的人看，我們是希望說一直有新的年輕人，每一個節目都有人來看，所以你一定要迎合最新的媒體宣傳管道、工具。(G-INT-08-03)」

其實霹靂在行銷方式上，除了透過實體與虛擬通路來行銷之外，還有一點就

是會在每次出的劇集內容裡加入預告，這間接就是在做行銷；另外也會配合記者會、展覽以及其他業者之邀約而去做行銷推廣。另一方面，在營運開銷上，是透過代理商、網路行銷與自我電視台來降低營運風險與開銷；再者，主要還是會在設計與製作之人事成本上比較龐大，而對於科技之運用，會提高產品之精緻度，但相對的花費是會比較大的，所以說要省錢，基本上因為霹靂公司整個營運都是自己來操作、都是自己的團隊，因此是這樣子節省下來的；還有，也由於霹靂有固定的生產量，所以才會有比較低的成本，如果量少而不固定，則是會拉高成本的。

四、在售後服務上，貴公司如何與顧客維持關係？對於顧客服務上的訴求，提供哪些方式來服務？

在霹靂公司對於顧客關係之維持方面，由於其在節目製作上，有維持著一定的品質、內容與發行速度，可說是相當穩定的，為此而擁有為數不少的戲迷群；對於戲迷，在網路還不是很流行時，霹靂就成立霹靂會與發行霹靂月刊，以此當做一個溝通平台來與戲迷交流，但唯一一點比較不利的就是，透過這樣的溝通方式，是不即時的，無法立即互動：「我們霹靂已經有一個非常基本的戲迷在裡面，而且人數非常多的，為什麼會有這樣，因為我們節目的發行很穩定。霹靂一直都是維持，把它 balance 得很好，在製作方面維持一個製作品質跟內容、跟發行的速度。在對戲迷的這方面，我們成立霹靂會，在以前沒有什麼電視，也還沒有那些什麼網路的時候，我們就是月刊，成立月刊，我們把它當成一個區塊，就是讓人家戲迷可以來投書、可以來投稿，做一個溝通平台。那我們月刊是變成說，我們有把我們想要的東西就是回應，就是寫給戲迷，戲迷就是也沒有辦法即時來跟你做一個溝通。比如說這一期有一些問題，可能過三期才能回應，就是說那種溝通是不互動、不即時。(G-INT-09)」

其後，有了網路這塊之後，整個對於客戶的服務是提升的，藉由網路已經可以達到既即時又互動的效果，也相對的客戶的滿意度會有所增加；另外，霹靂也會盡量的去聽取客戶的建議而做更好的調整與回應：「我有網路之後，其實一個客戶的服務做得更容易、更好。透過網路，其實我們很常就是說，不只霹靂，我

相信就很多產品它可以很即時性的跟我們這些生產者做互動。就消費者跟生產者透過這樣的功能，很即時的互動或溝通。那當然越互動、越即時的溝通，客戶的滿意度一定越高，它立刻解決他的抱怨嘛！所以其實那是一個會讓大部分客戶和霹靂之間的關係會非常好。所以我認為霹靂今天成功，有很大的因素是我們霹靂在客戶的經營，其實做得非常好。(G-INT-09-01)；那像其他的服務，我們霹靂都會盡量去聽取建議這樣子，這你應該了解吧！那我覺得這是滿關鍵的，對霹靂的成功而言，這真是很關鍵的經營，就客戶跟我們，生產者跟消費者之間一種互動關係的建立。(G-INT-09-02)」

然後，對於學校社團方面，霹靂是以輔導性的方式去支持，盡量去滿足大家。整體而言，霹靂在顧客關係的經營上，使生產者跟消費者之間建立起互動關係，維繫著相當不錯，而這也成為霹靂成功的關鍵因素之一：「校園社團，我們當然就變成是輔導性的方式！你們有活動我們就支持你們，但是就是說，我們沒有全面性就是說派老師去教，就是說你們有這樣的興趣，我們公司就會給你們一個link。(G-INT-09-03)」

所以，對於霹靂來講，其創立之霹靂後援會、霹靂月刊與後來之網路服務以及校園社團推廣這四部分，可以說構成霹靂現今一個基本的顧客服務網；而霹靂看重的還是以年輕族群為主的集中市場；為此，整體而言，霹靂其實做的是一種廣大性的服務，但總是有所限制，畢竟所面對的是那麼一大群觀眾，所以還是必須視當時情況與需求來評估。

4.1.1.3 經營策略之運用

一、貴公司在降低開銷與分散分險上，有何規劃？

對於霹靂公司在降低開銷或分散分險之規劃上，其節目所產製之方式即是一種降低開銷策略。由於霹靂在單鏡拍攝偶戲上，其戲偶之偶動動作之拍攝過程是相當緩慢，但霹靂又必須維持每個禮拜兩集的發行量，為此，其過程是必須有嚴密的監控，而速率與默契是必須相當配合，所以霹靂將整個影片產製過程全部集中到虎尾去製作，如此才不會產生許多製作上必須到各個不同地點之繁複，這樣

拉成一條龍的產製動脈，將其整個製作開銷與成本壓低，並達到時間掌控上的效率：「我們的節目本身就是降低開銷，就是說我們在生產這部分、製作這部分，也有我們的策略。我們生產就是拉著一條生產線，我們把所有東西都集中到虎尾。所以就變成說，你的製作不會說我今天帶子要送到哪裡才能去做動畫，不會。就全部都拉到一條生產線。一條龍的生產線、製作方式。就是整個是一個生產的動脈。那這個線非常的順暢，你才有辦法維持每個禮拜兩集那樣的發行量。霹靂這個東西其實偶動它拍得很慢，它單鏡作業拍得很慢。所以你必须要用一個很嚴密的監控，然後速率非常好、默契非常好，然後這時候好了，才開始拍攝。所以像這樣的話，這樣的一個一條龍生產方式，把霹靂的整個開銷會降得比較低，它會把製作成本壓比較低，然後製作的時間能控制得比較好。(G-INT-10)」

另一方面，由於市場的要求越來越高，為此，霹靂的分工越來越細，產品也越來越精緻，而對於在科技上的應用，也使得產製出來之產品更好，節目精緻度也有所提升，但是並沒有因為科技的應用而降低其開銷：「我覺得科技的應用不會降低開銷，科技的運用只會增加節目的精緻度。所以你說科技的運用會不會降低我們的開銷或風險？我是覺得還好，因為我們的霹靂是一直在求節目的成長。我們分工越來越細，產品越來越精緻，因為市場的要求越來越高，所以它不會因為增加了科技的東西進去就會變成，錢變便宜。但是科技的東西會讓這個產品更好。(G-INT-10-01)」

然後，霹靂在拍攝之佈景與道具部分，都會採取回收再使用之方式，即可以拆解、重組再利用，但當然無法全部保留，因為這些畢竟是有其重複性的，那該省的地方就應當要節省再利用：「那拍攝佈景、道具的部分，我們都會 recycle 再使用，有些就是，因為燈光它不能再用嘛！還是會做一些拆解啦！大概很難都會完全保留啦！那至於汰換的話，其實有必要汰換，你不能同樣那些拔一拔、組來組去，會讓人看出來那板子都一樣，我們也是要求一個精緻度，就是說你會把它 recycle。你一定是有它的重複性，那就應該是要省的地方，絕對要省的地方。那我相信所有做製作的都是這樣。所以基本上，我們跟別人真的不太一樣，就是說做法上這一點是一定要的，有一些東西就是要再利用。(G-INT-10-02)」

所以，對於霹靂布袋戲產業在降低開銷上，除了一條龍的產製方式和拍攝之佈景與道具部分會採取回收再使用之方式以外，其他部分是其產業所必須再有所思考的，畢竟霹靂它本身有一個產量，也算是一種轉型投資，為此是否能真正減少開銷，仍有待規劃。

二、貴公司在針對產業價值提升方面，是否有什麼規劃與想法？

從過去的霹靂來看，起先是經營影視市場，錄影帶發行的非常穩定，收入也很好。但由於必須要做企業的再造與升級，所以就要突破到其他領域去經營，因此媒體就跨越到 Cable 電視台去做，其主要是希望能夠把霹靂的內容推廣出去，並且還可以有一塊是在周邊之收益，這是霹靂一個終極目標，為此，霹靂是隨著世代的改變而去跨越與突破：「過去霹靂比如說十幾、二十年前，它可能就是在錄影帶做，很成功、也很棒，錄影帶影視發的非常好，收入也是非常穩定，但是它為什麼要再去突破到其他的領域做？因為它要做企業再升級。所以我們就媒體走到要做 cable，那我希望應用我的 content 把它推廣出去，將來還有很大一塊是希望放在周邊的收益。這是霹靂一個終極的目標下去做。所以過去我們是因為一直隨著世代去做一個改變，要跨業，你要跨業你就必須要突破。(G-INT-11)」

而在霹靂影視產製的部分，有電視與電影兩種不同的製作，其拍攝之格局與成本是有所差異的，但是就電影拍攝來講，其經驗對所以員工是有所助益的，可以學習到新的演繹經驗，這樣的經驗對於霹靂在從事本業的錄影帶與電視上，是有所成長的，可以達到更好；並且電影拍攝對整個霹靂公司的形象、產業定位與品牌是有大幅度的提升作用，但這也是比較耗費資金的方式：「霹靂本身在從事電視製作這一塊，在電影跟電視是兩種不同的拍攝，就是說拍攝的一個格局是不同的，它整個費用是不同的，它整個製作成本也是差距非常大的。但是電影拍攝經驗可以給我們這些電視製作同仁，我們這些所有攝影棚的人員一個提升，然後就會學習到一些新的演出、演繹的經驗啦！導演或是在導播或是攝影人員、操偶，他們會得到更多的靈感去從事，就是可以在它本業，我們的錄影帶跟電視這一塊可以做更好。(G-INT-11-01)」

另外，當然也是有省錢方式，由於霹靂是不想去投入廣告，為此才有異業結盟的思考與經營方式。其實，霹靂的進入門檻是滿高的，若不是霹靂戲迷是很難進入的，畢竟霹靂的劇集是一個長篇的連續劇；但這在台灣是一項優勢，而推廣至國外則成爲一個劣勢，這也是霹靂因而拍攝電影的主要原因，使霹靂可以比較容易出去做推廣：「我覺得對霹靂整個品牌，你雖然出去，也許這個本身票房，你贏不回三億啦！可是其實說對周邊的整個公司的形象跟產業的一個定位，品牌都提升很多，那這樣的方式其實是比較花錢的。那不花錢的當然也有，不花錢的就是跟異業去做結合，當初我們霹靂不想要去投入廣告，因為霹靂迷其實就很focus 在霹靂，說難聽點，不是霹靂迷，你很難去隨便進入霹靂，它的門檻還滿高。因為它的劇集就是都連續。所以就是會覺得說這就是一個問題啦！是一個優點，也是一個缺點。霹靂是一個這麼長篇，在台灣講是一個優點，但出國就是一個缺點，所以我當然做一部電影的原因也在這邊。就可以讓它比較容易去推廣，要不然外國人要去看幾百部才知道說誰是素還真，所以有一個這樣的策略跟思考方式。(G-INT-11-02)」

另一方面，在後來，霹靂也走向跟網路、跟品牌、跟活動做結合或是去授權，這樣一個漸進式的方式，讓霹靂可以再有所提升跟改變的，誠如霹靂直營店的創立，即是在學習不同的經營經驗，畢竟各個產業皆不同，隔行如隔山，所以只能慢慢學習。整體來看，霹靂的價值再造與產業升級靠的是異業結合、借力使力的行銷與經營模式，或是藉由長期合作對象的找尋，然後善用自我獨特之競爭優勢與談判優勢來操作，這可謂是霹靂一項比較特殊的經營哲學：「我們後來很多都跟網路做結合，跟很多品牌去做結合、做一些活動或是授權，那這種方式也可以漸進式的讓霹靂去做一個提升跟改變。譬如說我們現在跟統一去做合作，我跟統一，先是在超商、先是在通路的授權合作，到後來我們直接開始有開店合作的機會，我們就會開店，所以我們直營店是這樣來的。然後慢慢我們開店也是學習，開一家店跟開第二家，我們就一直在學習不同的經驗，那這樣對我們霹靂本身當然也是很有幫助，提升很多。那你學習經營的經驗，因為每個產業都不同，隔行如隔山，所以你只好慢慢來。(G-INT-11-04)；我覺得再造價值不一定完全靠自己啦！因為霹靂畢竟不是上市、上櫃公司，目前不是。所以我覺得靠的是自有

自給，所以最好的、最聰明的方式就是不要自己全都出力嘛！所以其實我覺得這是霹靂一個比較特殊的經營哲學，就是說這是我們的一個想法。你在經營這部分要提升自己，不要把自己的全部家當都拿來用，這是滿危險的一件事情。你最好就是說能夠用一些比較好的行銷模式，跟別人去做異業結合啦！或是說找到一些比較長期合作的對象，然後善用自己很獨特的一個競爭優勢跟所謂的談判優勢。（G-INT-11-05）」

是故，霹靂布袋戲產業從早期的錄影帶跨越到電視台再到電影製作，以及與相關產業做結合與授權所衍生之週邊效益，和後來的開設直營店，整體而言，其產業形象、品牌、定位與價值是有大幅提升，所靠的是其異業結合、借力使力的經營哲學，並充分利用了自身之獨特與談判優勢。另一方面，對於這樣的一個產業價值提升，本身身為媒體的霹靂，也是必須瞭解需求的族群之需要在哪裡以及敏感度必須要足夠，要走在前方，比其他產業更快速。

三、貴公司在早期的整體產業經營管理與產品研發上，跟現在相較之下，有何差異？又有何創新？

霹靂在早期的經營管理上，只要管理片廠即可，而後來跨到做電視台，就增加了電視台管理部分，那當然兩者之管理方式是有所差異的；而管理人才上，也由於員工屬性之不同，為此管理的方式也是不一樣：「經營管理，就是過去它可能很簡單，它就管一個片廠就好了；可是，是不是開了一個電視台就要管一個電視台，那你的管理方式是不是就要做一些改變，那當然不一樣。你管理人才就不一樣，管理的手段跟方式當然也不一樣，所以老闆自己本身他當然要花很多的工夫，要去成長學習。差異性當然很大，員工的屬性就不一樣。所以經營管理的一個方法當然就是不太一樣。（G-INT-12）」

另外，在產品研發上，除了錄影帶之外，還有後來拍攝的電影；而由於霹靂還會提升與擴大市場，為此會繼續針對市場需求去創作，誠如可以製作給小朋友看的產品，所以產品上市有很大之差異性的：「霹靂到現在還在發錄影帶，那你說還有什麼新產品？就是做了一部電影。那後面霹靂還會做什麼？霹靂還會做其

他的產品，是有可能。就是偶爾也可能做一些給小朋友看的，因為我們還要提升市場、擴大市場，我會再去提升嘛！必須做創作，因為你還是要去針對市場啦！所以產品研發上你說有什麼差異嗎？當然有，差異滿大的！（G-INT-12-01）」

所以，霹靂早期是錄影帶市場，而且必須由自我經理去跑業務、去推廣，然後到了經營管理階段，則有賣影視產品以及後來產生之周邊商品；另外，對於霹靂的創新，則是從傳統的元素裡演變而來的，以戲偶之頭髮來看，早期是塑膠的頭髮，現在則用成是頭套的方式；而戲偶的手部，以前是木材製，現在則改成了塑膠，是具精緻性的，其實就是朝著一種比較人性化的方式來走；然後還有科技方面的創舉，譬如技術技藝的提升（如高腳技術）、3D 動畫；另一方面，由於現在是打團體戰的時代，為此霹靂會跟其他的產業做結合，即異業結盟之方式；然後，早期是沒有所謂後援會的，就只有一些戲迷觀眾，而且都是散會員，現在則有後援會，各地方的戲迷，就會固定在一起討論以及圓偶像夢；還有一個比較特別之處，霹靂由於已經有一定之知名度，所以其曝光地點不是只有在出租店，包括百貨公司、展覽館等都可以看到跡象。

四、貴公司在整個產業的運作上，是否有受到什麼內部與外部因素的影響？

霹靂算是屬於一種家族事業之經營，為此，比較屬於領導者決策、集中式管理的方式在走：「我不要去講什麼太多內部、外部，因為講到太多內部就變成是人事管理、公司內部問題，我想這個部分我們不去談它，因為我覺得霹靂畢竟還是比較屬於家族事業的經營，我說實在的。所以我想事實上大家都知道，就是說其實還是領導者決策比較多的事情，就是屬於比較是他們集中式的在管理，集中式的在做決策，所以不要去提這些內部什麼影響。（G-INT-13）」

而在外部競爭環境上，霹靂其實是不用跟布袋戲去競爭，主要是跟其他影視業者在做競爭，並以自己的內容去製作與推廣，所以在台灣市場與海外市場是有所不同；以台灣市場而言，霹靂在市場上是具有獨特性，因為沒有人像這樣在經營，為此在外部競爭壓力上是不用擔心，而唯一競爭性就是在新科技與特效應用上不能輸給別人：「外部競爭其實霹靂變成說，不用跟布袋戲去競爭嘛！因為霹

霹靂是跟所有其他的影視業者在做競爭。霹靂很清楚的是在錄影帶，用自己的 content 去做，所以在台灣市場跟海外當然不一樣。(G-INT-13-01)；在台灣市場來講，我覺得外部競爭壓力其實還好，因為沒有人會來拍這種霹靂布袋戲吧！所以基本上我們其實在市場上整個就是一個獨特性在那邊，所以也不用太擔心外來競爭。唯一競爭就是希望說，外面的新的科技或是整個特效應用我們不能輸給人家，而且說實在，霹靂大概都領先於他們啦！(G-INT-13-02)」

也因為霹靂的獨特性，為此會將其資源投注在與戲迷之間的互動與經營，而比較少與非霹靂的戲迷在做互動，畢竟霹靂是沒有上市、上櫃，沒有外面的資金支援，所以只能用緩慢而不大打廣告的方式來經營：「我覺得因為霹靂實在是太獨特了，所以就變成說，我們現在把錢跟力氣花在跟自己現在戲迷的互動。說實在的，我必須講霹靂比較花少一點的力氣在跟外面其他非霹靂的戲迷在互動。我覺得我們比較沒有去做，就是針對外面其他的戲迷去做，就是說非戲迷的部分我們很少經營。(G-INT-13-03)；我覺得霹靂只能用一個慢慢的方式，就是不能快，只要霹靂不上市、上櫃，沒有拿到外面的資金，都用自有的資金的話，我相信經營者是不會改變這個決定的。就是說你要去大打廣告，做這個是沒有意義，因為看完廣告會來看霹靂的還是原來那群人。(G-INT-13-04)」

另一方面，霹靂過去的加盟店都是集中在戲迷才知道，但是後來創立了傳藝中心與夢時代兩家直營店，而統一會幫其廣告，其利用的就是企業集團的通路與費用去間接廣告，只要進駐它們的點，就可以間接獲得一個機會，那這個方式其實就是無形中在打非戲迷的市場，只是呈現的是比較緩慢式而非立即式的方式；其實對於這種開店經營，就是代表一種形象，也是一種廣告方式，但是因為其金額低，所以廣告效益是比較慢，為此，這樣的一個方式除了有廣告的機會之外，對於霹靂產業也是一種產業經驗的學習，乃是一石多鳥的效益。整體來看，就是一個不同品牌與定位之效益，雖然並非立即性的，但卻有累積性，所以霹靂是秉持著一步一腳印的態度在累積自我品牌：「過去的加盟店都是集中在戲迷才知道，可是，我們開了一個這麼大，傳藝中心你總找得到吧！統一會廣告它嘛！夢時代你知道吧！因為夢時代會廣告它嘛！所以那些企業集團很大，它會利用它們

的通路跟費用去廣告它們的點，那我的人只要有機會到那個點。所以其實說它無形中就是在打一個大眾非戲迷的市場，只是比較慢。我不是用立即式的廣告，強迫式而且快速啪啪啪的一個打廣告的方式。電視廣告當然還是最有效益的，說實在的，最快速，但是它的費用也是最驚人的。我現在是去開一家店，然後他們自己會來看。其實它是一個 image 形象。它就是一種打廣告的方式，只是這廣告效益是慢，但是因為它金額低，甚至我現在是賺，然後又學習一個產業經驗。所以我認為我這樣是一石多鳥，我又打廣告、我又有學到。所以其實這是一種 learning、一種學習啦！然後不錯，又有廣告效益，然後在屬於官方的效益也是有達到。(G-INT-13-05)；我覺得其實它就是一個不同的品牌跟一個定位的效益，只是現在你感受的不是很強烈性的，你不是很立即性、不是很強烈的感受，可是它就是會逐漸的累積。我覺得霹靂其實一直都是這樣一步一腳印，累積自己的品牌，只是我會覺得說，你必要時用一些手段，比如說像拍電影，做影片，像我們霹靂十幾年做一個影片，後面現在所有的影片都是人家出錢找霹靂的。(G-INT-13-06)」

綜觀之，霹靂布袋戲產業因為是屬於家族事業之經營，為此，比較屬於領導者決策；而在整個競爭環境上，其實是不用跟布袋戲競爭，主要是跟其他影視業者和新科技與特效應用在做競爭；另外，加盟店與直營店的經營，對於其產業而言，是一種廣告機會與產業經驗的學習，即是多方效益，並累積自我品牌。另一部分，在環境因素上，其產業若是推廣到國外，文化語言上就會遇到瓶頸，必須要讓別人去認同才行。

五、貴公司運用什麼方式或策略來減少開銷，以避免陷於惡性的市場競爭？

在競爭市場上，霹靂採取的是區隔化競爭，而且也不去打廣告，與其他產業是有所差異的，為此並不會與其他產業惡性競爭：「我們就是區隔化競爭了，我幹嘛跟人家惡性競爭。我已經跟人家不一樣了，我走的策略都跟人家不太一樣，你有沒有發現，我又不去打廣告。我們差異很明顯。所以基本上我覺得不太會跟人家惡性競爭。(G-INT-14)」

但唯獨對於 Cable 市場比較受不了，此部分是屬於比較惡性競爭的情況，爲此，霹靂在電視台之經營上就沒有像在經營主體跟周邊這麼積極，而是將電視台當成一個平台：「唯獨在 Cable 市場，我們很受不了。因為 Cable 上有一陣子我們那個頻位不是很爛嗎？就是那個真的是太花功夫要去 social。因為我們的經營者本身不是這樣的人，我們老闆不適合這個文化，所以他就覺得那你這競爭好激烈，滿惡性的。所以我是覺得說，我們對於這個是比較消極的在經營。講實在話，我們對電視台經營的這一部分，就比較沒有像我們在經營本體跟周邊這麼的積極，是真的。我們在電視台的部分，我們是處於比較把它當成是我們的平台。（G-INT-14-01）」

另外，在節目製作上，十幾年前的霹靂節目走向是比較接近日本動漫的性質，而後來因爲要製作電影，所以就朝電影方向去努力與投注，發掘動漫這區塊就捨棄了，爲此，其實霹靂在別的區塊也是有能力製作的，但由於國內市場一直在萎縮，所以霹靂轉而把眼光放在外面而去開發海外市場：「我們霹靂現在很多都是動漫迷在看，所以其實我就一直覺得說，那時候十幾年前，我們霹靂其實就是跟日本的那種動漫其實很接近，然後也都是很多年輕人都很血脈的、很熱血的個性，他們在看。所以那時候我們的 program 是這個走向。可是只是因爲後來我們公司要做電影，發掘動漫那塊，他決定還是把力氣擺在電影。所以其實我覺得不是說我們做不來，而是老闆他就說，他現在 focus 已經不擺在國內電視的市場，因爲他覺得其實它一直在萎縮。所以他說我寧可去開發海外，他寧可把眼光放在外面，即便他覺得海外是一個很漫長、很艱苦的道路，但是他還是得做。（G-INT-14-02）」

其實，要避免市場競爭的話，霹靂就必須去瞭解別人的需求，不管到哪個區塊，總是要深入去瞭解一下，才有辦法去做；再者，台灣的空間還是有，而霹靂現在的族群大多是朝向年輕族群的方向在走，若要再轉型的話，依然必須讓大家都去瞭解，然後產業去做調整，但主要還是看經營者的想法；另外，霹靂重點市場的鎖定，如鎖定大陸市場，則其他市場可能要放掉，因爲技術是必須慢慢培養的，再加上大環境景氣上的變化，爲此，其他市場之開發能維持多久也成爲未知數。

因此，霹靂布袋戲在台灣的确是從傳統走到現代，而出去外面則仍然還是必須關注在文化語言上之差異。

六、貴公司對於產業未來的發展與顧客價值提升上，有什麼規劃？

對於霹靂布袋戲產業在未來發展與顧客價值提升之規劃，霹靂有考慮嘗試製作新的內容給新的年齡層與市場，畢竟現在的影視內容仍然含有黑暗與暴力元素，對於年齡層比較低的觀眾可能比較不懂，因此可以嘗試一些比較年輕、少兒取向的內容製作，而這樣的作品也比較適合海外市場之推廣，其實就是將自身的產品再去重新定位，用以推入不同之市場：「我們現在目前就是考慮說，就是做新的 content，給新的年齡層跟新的市場。就是這個 content 它可能是給比如說低年齡層的小朋友看，年輕、teenage 取向，因為說實在霹靂還是滿多那種黑暗或暴力，有些太小的小孩子是看不懂。那我們會想，其實我們可以做一些比較少兒看的，那針對這個作品，我們也可以比較適合在海外市場。就是說我們把我們的東西，假設再去做一些其他定位，然後來打不同的市場，我覺得就會有這樣的一個安排。(G-INT-15)」

另外，在國際推廣上，由於霹靂產製之產品是附含深厚之文化底蘊，為此必須先以華人與亞洲市場為主，而且行銷是必須耗費資金的，在台灣或許還有一些方式可以操作，但是海外的話就有所困難，所以還是穩扎穩打，先把亞洲市場做好，諸如大陸、日本等地，之後再去考慮其他市場：「我們不要用國際化，我會覺得說那個口號喊起來真的很響。但是我們會認為說，走完一次國際了，可是我們就覺得說，其實還是要先把華人市場搞定啦！就是說我們的東西畢竟還是文化底子很厚的東西。所以就變成說還是先以華人、亞洲市場為主。(G-INT-15-01)；行銷是要 Cost money 的，那你在台灣你可以用一些手段，可是你在海外，我說真的很難。所以變成說你海外的行銷，你其實很多 Cost 會增加，跟你在台灣做起來就是不一樣。所以我們就會覺得說，那還是一步一步、穩扎穩打。比如說現在大陸很多迷，畢竟他們都是同文同種的，他們比較好拿捏，然後也比較好經營。所以基本上我們就覺得說，過去說 International，現在我們就先把亞洲市場搞定，我們先把一些比較好的市場，比如中國或是說可開放市場，或日本，因為我們覺

得日本其實也是一個滿喜歡霹靂的地方，他們也很喜歡我們的東西，感覺有點接近。所以這兩塊我們其實還滿在意的。(G-INT-15-02)」

而霹靂這樣內容的產品製作，其性質仍然是只有年輕人比較容易去接受與進入，而推廣出去則必須以比較不同於以往之產品內容才容易被接受與肯定：「我也想要針對少兒市場去做，那非這些的市場我倒是覺得說慢慢來，就是成人是比較難接受性的東西，請記住，永遠只有年輕人比較容易接受。我會覺得說其實還是會以市場考量。那其實到推廣中國的市場來講，可能要做一些不同於霹靂的，比較清新或比較小朋友的，他們比較能接受。(G-INT-15-03)」

另一方面，在設立霹靂布袋戲館上，霹靂期望做到的是一個有文化與紀念意義並且人人都喜愛的博物館，而且附加有產業性質與發展潛力的博物館，為此，其整體經營是非常重要的，但現階段還沒有考慮：「那關於成立霹靂布袋戲館，應該會，但是不是現在，要地大、錢多、又很閒。我會希望說，我們這個館除了有一個紀念意義、文化意義之外，最主要是希望，成為一個人人都愛去的博物館，所以它的整個經營也是很重。我們是希望成為一個能夠有產業性質、發展力的一個博物館。而不是只是開個館自己爽，那不然誰都可以自己開館。(G-INT-15-04)」

還有一點就是，由於霹靂本身所創造之戲偶即為虛擬角色，為此其本身之特質就可以採取配音方式，甚而是多元配音，即可以隨著國家之不同而去接受市場之改變而配音：「霹靂對於說海外，我覺得其實就是，告訴人家我本來就是一個虛擬的角色，本來就可以配音。所以基本上我覺得對我們而言，我們就是變成說，還是採取配音，就是多元配音。就是說到了一個國家就去接受那個市場的改變去配音。(G-INT-15-06)」

其實在對於台灣市場而言，霹靂要永續經營，是必須要趕快有其他新東西做出來，不能總是就靠現有的這批戲，為此，就是要去開發新戲路，經營與培養出新的市場。而霹靂就是以多角化與多元性的經營與發展，然後用不同方式去打不同的市場和族群，並持著這樣的一個精神和目標進而去克服萬難：「我是覺得說，

在台灣反而就是我們要趕快有一些其他東西做出來，你霹靂要永續經營，那就是必須一定要趕快有其他的東西，它不能老是就是只養這批戲，所以說我們比較大的問題就是說希望要趕快去開發新的戲路，培養出新的市場，經營出新的市場。

(G-INT-15-07)；我覺得霹靂就是很多角化的經營，然後多元性的發展，甚至用這個不同方式去打不同的市場跟不同的族群，這是一個很既定的目標，就是即便有再大的困難也要朝這方面去前進。所以朝向多人配音也會是我們的目標。
(G-INT-15-09)」

是故，以霹靂布袋戲產業而言，其本身就是一種媒體的工作，站在媒體的角度上，對於流行趨勢其敏銳力是要足夠的，除了把地方的戲曲藝術鞏固好，也必須要走在尖端，就是要應景、要知道時下流行趨勢，而霹靂若再拍攝大場面的影劇，將會再有產業上的提升；另外，顧客價值提升部分，霹靂可以舉辦活動，誠如布袋戲音樂會，藉此可以提升價值服務，這也是接觸其他客戶族群的一個機會。

七、對於其他文化創意產業或公司企業，在新市場的開拓與發展方面，貴公司是否能給予建議及想法？

在相關文化創意產業或公司企業上，其實各個產業皆有其自身之經營方式，即便霹靂是表演藝術、傳統藝術甚而跨足文化界，但基於其各自產業背景之不同，因而比較難以去提供一個精準的見解。但是，基本上必須要有自我之原創性、獨創性與競爭力，若只是一種複製生產，將不會有其市場價值；另外，文化創意產業必須要以市場為前提來考量，即要有其商業思維，然後要讓自己不斷的在市場能夠被接受，這才是關鍵所在：「我們滿難給人家建議，因為我相信這你問我們董事長，董事長也這樣跟你講。因為他會覺得說，每個人在每個產業有他自己的經營，就算說我們都是文化界，就算我們都是表演藝術，就算我們都是傳統藝術，其實每一個行業、每一個企業背景是不同，所以你很難給它一個很精準的建議。但是我覺得唯獨一點，第一我覺得你要有自己的原創性、獨創性、競爭力，就是我覺得你要培養自己的競爭力，你一定要有獨創性、原創性。那如果你都是 copy 人家的話，要不然就是你永遠都做 copy 人家的，就是不會有什麼市場價值！第二就是說，你在做這個的時候，你一定要有市場考量，你還記得霹靂任何的改

革都是為了要迎合市場，因為沒有市場就沒有霹靂。那我們不希望我們只是被保存在博物館裡面的那種永恆的、被膜拜的東西而已。因為再怎麼拜，你一定越拜越小，所以你還是一定要讓自己是不斷的在市場是能夠被接受的，所以這是非常重要的。如果你要做文化創意產業，你千萬要有商業的思維，你才会有市場的觀點。（G-INT-16）」

而霹靂本身是屬於一種企業經營的公司，其文創產業上表現得都不錯，那在整個大環境之下，要去合夥、投資，都是有一定風險的；而開拓新市場也要看那個市場有沒有辦法去進入，基本上還是要以投石問路這樣試探的方式去做。另外，其實霹靂的劇本是很重要的，如果劇本無法拓展出去，其他部分就更是困難，為此，還是必須去瞭解需求，並且去嘗試、去做市場調查。

4.1.2 學者部分

4.1.2.1 文化創意產業競爭優劣勢

一、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？

對於文化創意產業成功與備受關注之主要因素，A 君認為文化創意產業尚處於起頭階段，還不成熟；而其被關注之因素乃起於科技與工業外移以及全球化的趨勢所影響，為此必須凸顯自我風格特色。其後並強調所謂產業是必須量產的，如此才能附有市場競爭性並藉以降低成本，而加了文化層次的創意品，是必須要有內容深度與內涵的，其表示：「我覺得台灣這個東西其實還在起頭的階段，並不成熟。它最近被拿出來講，有一些因素啦！因為我們的科技業、我們的工業外移嚴重，那我們剩的是什麼？發現，好像也只有文化，那說不定可以拿文化來做一點生產，所以文化創意產業就跑出來了。另外一個原因是，因為全球化的趨勢，地球村的這種感覺，讓每一個人無國界，你的文化跟我的文化通通摻在一起的時候，就沒有個別的文化、就沒有個人特殊的風味、就沒有國家的風格在那裡，所以文化創意產業這個時候被拿上來講，因為我們要創造個別的風格特色，所以被拿出來講，我個人的看法是這樣啦！（A-INT-OA）」

而 B 君則著重於人們對生活上的追求與精緻化，以及文化受重視與傳播便利所致。並也提及文化創意產業賦予物質產品文化意義與精神生命，並展現出一種文化美感：「文化創意產業現在會這樣子的一個蓬勃發展，我覺得第一個是我們生活的精緻化，就是我們的生活越來越好，然後我們每一個人在追求的生活，要有個性，然後很精緻，所以我們的產業就是越來越有它的獨特性。那第二點，我是覺得說，現在大家因為整個生活精緻了以後，文化的受重視。我們現在因為交通傳播的方便，幾乎是地球村，在交通方面是很方便。但是每一個地區也是經由這樣地球村之外再建立每一個地方的特色。(B-INT-OA)」

在 C 君的部分，認為其與生活素質和國民所得有所關聯，並且覺得公部門涉及很少，主要仍是靠民間自我努力與付出所致；再者，不認為文化創意產業有多成功，也沒有很成熟，但是會受到關注：「對文化創意產業它這樣子的一個產業的需求，我是覺得說，你說現在有多成功或關注，某種程度都跟我們的生活素質、所得有關。但是文化創意產業，我現在並不能說它多成功，但是它會受關注，多成功我不敢講。為什麼會備受關注或有一點點的成就，我覺得說不是公部門的力量，基本上還是民間自己有一點付出，你看那個雲門舞集算不算是文化創意產業，政府有在做什麼事情嗎？並沒有啊！所以，我覺得說，如果是文化創意產業我對它的瞭解，我不能說它現在有成功，但是很受關注。那主要的原因跟公部門倒是無關，而是跟國民所得到一定的程度，自然就會開始去正視這樣子的一個事情。現在的因素只是一個大環境基本上的，素質、水準到一定程度就可以自然有。但是，還沒有真的很成熟，所以我並不會覺得說有多成功。(C-INT-OA)」

而 D 君所關注的面向，乃是其產業鏈與產業群聚之操作，並提及文化創意產業的產值難以計算以及其生命週期短暫，並且必須依靠源源不斷的創意來投入，其看法如下：「文化創意產業最重要的是它的一個產業鏈，通常我們現在對文化創意產值的價值來說，都很難去計算。文化創意產業其實跟它們原來的產業的架構，兩百五十六種，產業的類別很難去訂。所以文化創意產業就變成說，它的產值運算是非常難的。那第二點就是說，它本身的產值很難去代表它真正的文化創意產業的一個價值，因為它比較重視，人家說文化創意產業很重要就是說，

它的一些特質就是它的生命週期很短，因為它必須要靠源源不斷的創意的投入。所以它產業的性質是跟別的一般產業是不同的。所以文化創意產業必須要借助於產業鏈或產業群聚這兩個來操作。(D-INT-OA)」

對於 E 君而言，認為文化勢必要有創意，如此才能夠具有行銷賣點，而文化創意產業除了會創造之外，還必須要行銷；並提及傳統表演藝術比較容易吸納異元素做結合，也強調必須要有本土文化內涵，如此才能具有特色：「一個文化一定要有創意這是對的，那現在的產業就一定是要有創意才会有行銷的賣點。文化創意產業現在不只是會創造，除了創意還要行銷，我覺得行銷也很重要。那以傳統的表演藝術來講，布袋戲是比較容易有創意的點子出現。布袋戲它是一個表演媒介，所以它比較容易受到你們的關注，又因為它很容易就吸納異元素進來，所以這樣就會結合在一起。但是那強調的就是說，你要有一個本土的文化內涵，你如果沒有一個本土的文化內涵，那個東西就沒有特色，所以我們說國際化之前要先在地化。(E-INT-OA)」

而 F 君以悲觀的態度來看待這件事情，認為很多東西努力久了，不見得受到關心，而文化創意產業是從其他國家先喊出的口號，台灣才開始重視；並認為文化創意產業尚未成功，而是比較受到注目：「老實說我對這個事情，我比較悲觀。很多東西都是台灣自己的努力，有時候努力了，可是不見得受到關心。你看文化創意產業這個口號是從其他國家先喊起來的，這個口號被喊了以後，台灣人或者台灣的高層或者其他人，才覺得說我們應該重視。因為有些國家開始喊出文化創意產業的口號，有些很多國家也做了很久，那當然不代表台灣從來不重視，而是普遍受到大家比較重視也是自己的一個事情，之前事實上或多或少也都有這個狀況。那當然現在是不是算成功，我倒覺得還沒有成功。所以是比較受到注目。(F-INT-OA)」

綜觀之，在 A、C、F 君三位訪談對象上，對於文化創意產業乃是認為備受時下所關注，但尚未很成功、很成熟；而 B 君是從生活層面上來看待文化創意產業之熱潮，其乃是導源於生活精緻化與文化受重視所致；D 君部分，乃是從其

產業特質去觀察，認為文化創意產業的創意與產業鏈、產業群聚是必須看重的；E 君則是提出文化創意與行銷的重要性。由此可知，文化創意產業的崛起與發展已深受當下所注目，其產業特質是必須注重的地方，諸如其創意投入、產業價值與產業結構部分，而其後續發展與推廣，勢必藉助於行銷之協助，但成不成功，仍有待觀察。

表 4.1 文化創意產業成功與受關注之主要因素

受訪者	觀點或看法
A	科技業、工業外移嚴重，只剩下文化可以拿來做一點生產。 全球化的趨勢之下，必須要創造個別的風格特色。
B	生活的精緻化，每個人所追求的生活，是附有個性且精緻，為此產業就有其獨特性。 文化的受重視與傳播的優勢，使其凸顯各地的特色。
C	與生活素質、國民所得有關。 靠的不是公部門的力量，基本上是民間自己所付出。
D	文化創意產業最重要的是它的產業鏈、產業群聚，必須借助於這兩個來操作。 要靠源源不斷的創意來投入。
E	文化必須要有創意，而產業必須要有創意才具備行銷賣點。 除了創意之外，不可忽視行銷的重要性。
F	文化創意產業的口號是發聲於其他國家，為此台灣才開始重視。

資料來源：本研究整理

二、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

在文化創意產業競爭優劣勢的面向而言，A 君著重於文化創意產業的產業內涵與環境因素，並認為台灣的觀光人潮不足，以及台灣人的文化進程不夠高，因而對於文化創意產品的鑑賞力不足，其認為：「我剛剛解釋的，什麼叫做文化創意產品、文化創意產業，那加了文化兩個字，它比較能夠勾引起我們的一些情感，你對它做出來的這個商品，會勾引出一種懷想，因為它有豐富的內涵或者內容深度嘛！所以這是這個產品、產業的競爭優勢。那劣勢是什麼，劣勢就是，我講的台灣的文化創意產品為什麼一直都好像沒有辦法做得很好，是因為環境的關係。台灣的觀光客不夠多，所以我們就說賣給外國人的機會不大嘛；再來，我們本國人來買我們的文化創意產品，我覺得啦，我們台灣人的文化進程還不是很高、還

不是很好，所以，我們對於文化創意產品這種東西的鑑賞能力還不夠，所以內銷也不夠好、外銷也不夠好。所以我們的文化創意產業的存在就稍微比較難一點點。(A-INT-OB)」

而 B 君的看法，在優勢方面，認為是其所表現出之文化特色的呈現與交流以及傳播優勢；而劣勢方面，認為受盜版與經濟環境所影響，其表示：「就文化創意產業來說，我個人認為它主要的競爭優勢就是它可以表現出文化的特色。文化創意產業透過作者，把他們國家或者是他要傳達出的特有的文化意涵、文化特色融進商品裡面。所以第一就是一個文化特性的呈現與交流。那第二點就是我們現在的傳播非常的方便。因為傳播的優勢，所以呢，這樣子一個文化創意產業它可以多種的產業互相聯合，然後比較容易去推展，整個國家就做文化創意這樣的包裝。那它的劣勢，我認為第一就是說，Copy 的太嚴重。你一個文化創意的東西出來了以後，那可能你當然是因為它有創意的成分在裡面、它是一個藝術品、它是量很少，然後獨特性很高，那可能價錢就比較高，很精緻。然後你被 Copy 了以後，那你原來的店家，創意的人就賺不到錢，所以我們現在就是要有一些什麼保護，出版權法，或者是說商標、創作權那些保護。那第二就是，我們現在金融風暴的情形之下，大家經濟狀況如果比較差的話，可能中低收入戶比較沒辦法去購買比較有文化創意的、比較有獨特性的商品。所以整個經濟、金融風暴可能會是文化創意產業發展的一個阻礙。(B-INT-OB)」

對於 C 君的看法，優劣勢是會改變，在優勢上，環境對我們有利；而在劣勢上，乃是以隱憂來看待，認為人才的培育、政府的鼓勵與擁有適當的平台這三部分必須重視，並提及文創產業是否能透過網路媒介以達到一些成效：「我覺得優勢、劣勢都是會變的，我的認知啦！現在的優勢不代表是以後的優勢啦！所以說優勢、劣勢會因為時空、背景不同而不太一樣。這個優勢就是，一個大環境的背景是對我們有利的啦！我們開始有機會會這個樣子，你要是不管，還是有這個需求。就是說，這個就是你都很少，人家還是想看，就會主動來。但是這個沒辦法讓你擴大市場，所以基本上我的看法，這個的優勢是，大環境不會變壞。你真的要弄好一點，就會變成它有隱憂，就是類似劣勢！我倒不是很希望說一定要用

劣勢，因為這個會變的吧！所以我可能會用隱憂來代表它所謂的劣勢啦！隱憂就現在做，不見得是現在不好，但是你不處理，它可能會變成你的障礙。那我是覺得說，一個是人才的培養、另外一個還是政府要一點點的鼓勵。文化創意產業，現在我的認知是，有些潛在的觀眾，就是沒有適當的平台，簡單就是這樣子。那隱憂就是我覺得公部門跟其他的媒體還沒有慢慢出來。那文創產業有沒有辦法透過網路這個媒介做出些什麼事情。(C-INT-OB)」

而 D 君在優勢上則是注視在群聚與產業鏈連鎖方面；而劣勢則是人才的缺乏，並強調文化創意產業的市場結構，其在製造方面要有文化與技術的傳承，而於銷售面必須重視行銷企劃和交流平台：「文化創意產業的競爭優勢很重要的一個就是，它的一個群聚。另外就是一個產業鏈怎麼樣讓它連鎖起來，就是說它們真正能夠瞭解它們自己產業鏈的價值是什麼。那第二個就是劣勢，我們在台灣現在目前在文創的這個人才是滿缺乏的，因為這個在國外很多的文創產業它在發展的時候就必須要培育人才。那培育人才其實這不是一個短期的工作，它必須可能會在十年這樣的一個週期來操作一個培育人才的動作、策略。所以很重要的一個創意的投入，這一個部分我們的人才確實滿缺乏，所以文化創意產業未來很重要就是，怎麼樣去把這個創意人才能夠留住，我們就是說所謂的創意階級啦！就是能夠在不同的產業有不同的競爭優勢，這是很重要的。那第二個，文化創意產業的市場結構，它是從所謂的創意導入，原料部分就是以創意導入為主，然後製造部分就是文化產品。就是說創意的投入以外，在製造的方面也要有文化的傳承、技術的傳承這個問題。然後另外它第三的銷售面，它比較重視在行銷企劃跟那個叫做交流平台，因為我們說過聚集的效應就會產生一個圓群，那怎樣把這些產業鏈共同行銷，文化的行銷、創意的行銷。(D-INT-OB)」

在 E 君部分，強調的是台灣本土的內涵與特色以及無法有效行銷；並提及官方要統一整合以利行銷，其如此論述：「優勢是，因為我們台灣有很多特色的圖騰內涵、本土的內涵，當然這每個國家都有它這樣的優勢，不只台灣有。那劣勢就是，很多很會做的人沒辦法行銷。所以我覺得這個行銷，讓政府發包，就是說政府自己要有一個行銷部門，那這個部門通常就是講文建會，或者傳統藝術中

心，他們是很好的櫥窗和接哨；他們也會有這樣做，不過可以做得更活潑一點。所以，我們台灣的優勢你像說，我們有自己的本土文化，這當然是我們自己的優勢；劣勢上就是說，整個官方要統一整合，要怎麼推銷、要怎麼行銷，這個很重要。(E-INT-OB)」

而 F 君在這部分的見解，認為優勢為文化特色與內涵、充足的創意與在地文化的彰顯；而劣勢乃是對文化認知的不足與過多的消費文化，其深切的表示：「我認為文化創意產業的優勢，大概第一個面向是文化必須要有有趣的東西、必須要有特色，就是說它的內涵。那第二個東西是，它必須有足夠的創意。可是，空有創意我認為是不夠的，所以意思是說，一個很重要的一個優勢應該是，各自或者在地文化的這種充分的認識跟彰顯，那這個東西才會真正變成它的優勢。那如果它的劣勢，當然以劣勢來講的話，如果大家對文化創意產業認識不夠深，我覺得就是說有些創意的產品過多的消費文化，也就是說它並不是這麼的觸及到一些深層的東西，我覺得很容易在短時間它就會自曝其短。所以就是說，對文化的認知如果不夠深入的話，我覺得就是它的劣勢。(F-INT-OB)」

綜合而論，在優勢層面，A、B、E、F 君四位訪談對象上，對於文化創意產業基本優勢上，皆認為文化內涵、特色與深度是重要的；而 C 君則強調環境因素對我們是有利的；D 君部分，其認知注重在文化創意產業的群聚效應及產業鏈連鎖的優勢。那在劣勢方面，A、B 君皆提出環境因素有所不利，然後 A 君強調觀光客與對文化鑑賞力之不足，B 君強調盜版與金融風暴會成阻礙；而 C、D 君則一致認同文創人才與交流平台之缺乏，然後 C 君強調政府必須鼓勵推行，D 君強調文創業的市場結構於製造方面，要有文化與技術的傳承，另外行銷面也必須看重；在 E 君方面，認為許多人無法行銷，官方必須統一整合；而 F 君注重對文化認知要夠深，不能過於消費文化。由此來看，文化創意產業所具備之優劣勢，乃是多面向的，但是必須關注到幾個議題，即文化內涵、環境因素、產業效應、公部門力量、行銷推廣及人才培育，如此才能更廣泛的探知其產業優劣勢內涵。而本研究認為文化創意產業之優劣勢，在優勢方面，文化創意產業必須要有文化元素作為支撐，如此才能夠有厚實的發展基礎，是故，在文化內涵的豐富與多元

性上，台灣是有足夠之基礎；其次，透過文化創意產業的發展，可以加速文化與商業之間的互動與結盟，打破以往文化與商業之間的鴻溝。而在劣勢方面，缺乏文化藝術教育的基礎建設，以現今學校教育來看，過於重視學科教育而輕忽美學藝術，如此也會間接導致往後文化創意美學人才之不足，為此，必須將藝術教育視為重點教育，藉以提升文化藝術創造與美感鑑賞力。

表 4.2 文化創意產業競爭之優劣勢

受訪者	觀點或看法	
A	優勢	文化創意產業有豐富的內涵與深度。
	劣勢	文化創意產業受環境所影響，其台灣觀光人潮不足與文化進程不夠高，而對文化創意產品的鑑賞能力也不足。
B	優勢	文化創意產業表現出的文化特色與交流。 傳播的便利。
	劣勢	盜版過於嚴重。 經濟、金融風暴會成爲阻礙。
C	優勢	環境背景對我們有利，不會變壞。
	劣勢	人才必須培養。 政府必須鼓勵。 文化創意產業有潛在觀眾，但是沒有適當的平台。
D	優勢	文化創意產業的群聚效應及產業鏈的連鎖。
	劣勢	文創人才的缺乏。
E	優勢	台灣擁有很多特色的圖騰內涵、本土內涵。
	劣勢	許多人無法有效行銷，而政府應該要來支撐行銷，官方要統一整合。
F	優勢	文化要有有趣的東西與特色，即內涵的注重。 要有足夠的創意。 對在地文化的認識與彰顯。
	劣勢	對文化的認知必須夠深。 創意產品過多的消費文化，並非觸及到深層的東西。

資料來源：本研究整理

4.1.2.2 霹靂布袋戲產業經營管理與策略運用

一、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

針對霹靂布袋戲產業整體的產業經營與文化推廣，A 君認爲在文化上，黃家

始終沒有放棄傳統布袋戲這個表演技藝；而產業上，是有成功的，並且也認為霹靂布袋戲產業一直求新求變，也創造出附加商品，並將戲偶明星化塑造，其表示：「台灣的布袋戲技藝這一個東西，到目前為止如果不是靠黃家在撐，早就滅亡了。在民國六十幾年，黃俊雄布袋戲被禁掉了，一直到八十幾年，再重新被拿出來談，中間的這個過程裡面，黃家是一直沒有放棄傳統布袋戲的這個表演技藝。那也因為黃家沒有放棄，所以今天霹靂布袋戲在九十五年才有辦法被票選為台灣的意象，中間過程很辛苦。產業經營上成功，我覺得它們沒有放棄，然後推陳出新，然後求新求變，而且持續不斷的這個堅持，是霹靂最重要成功的一個地方。那講霹靂的附加商品。附加商品是這樣，當它們發現這個素還真很紅的時候，它們覺得素還真雖然是一個沒有生命的木偶，可是它已經被神格化，它被明星化了。所以霹靂它們覺得說，這個可以做很多的附加商品出來。(A-INT-OC)」

而在 B 君部分，對於霹靂布袋戲的產業經營，表示是有成功的，其產業的經營是很廣泛的去做，諸如影視產品、周邊商品；另一方面，對於霹靂布袋戲的文化推廣，是沒有做得比產業經營還好，是已經有創意與傳統之間的差異，例如劇本、戲偶、表演形式，其看法：「根據我個人這樣子的瞭解，我覺得它的產業經營是比較成功的。霹靂出了很多的片子以外，它現在很多東西在 7-11 賣，它也開演唱會，它也出版雜誌。所以霹靂在產業經營上面，它算是很廣的去做。然後在電視台，第十台整個就是霹靂電視台，常常放布袋戲這樣子。霹靂還有在虎尾那邊，它們有一個劇場，那個劇場它們禮拜六是收門票的，那也是一個產業的經營。所以我覺得霹靂的整個周邊產業做的滿多、滿好的，而且宣傳的功夫也滿好的。那至於說霹靂布袋戲它們在文化推廣部分，就沒有像產業經營做得那麼好。在文化推廣的部分，它傳統的戲曲，唱的部分也沒有了，還有它劇本的特色，教忠教孝也不一樣了。那麼還有以前的戲偶是掌中戲小小的，就是一個手掌那麼大，現在也因應整個視覺上的美觀，所以霹靂戲偶是做得很大，而且做得非常的美觀。所以我們能夠看到的，霹靂文化的部分，幾乎是已經非常現代化的、非常有創意的，然後是比較唯美的，現代有造型性的戲偶。跟我們傳統布袋戲已經相去比較遠一點，所以霹靂文化推廣的部分比較比不上它的產業經營做得這麼好。(B-INT-OC)」

對於 C 君而言，其認為霹靂布袋戲某種程度是屬於次文化，不能廣泛推到整體文化，因此認為文化推廣並沒有多成功；而產業經營面向，譬如出租店、電視台、網站、後援會、異業合作等經營，會被認可，算是成功的：「霹靂只是某種程度也算是武俠小說的次文化，不能說推進到什麼整體的文化。也就是說，我並沒有觀察到看布袋戲的人會主動去找歷史小說、歷史典故來看。我們停留在哪裡，都是次文化，音樂、布偶、劇情、人物，所以這是停留在比較次的文化。次文化就是不是每個人都會有興趣的，只有那一群。那推廣文化有沒有成功，就看文化有沒有因為霹靂很成功，文化就越來越多人去看，好像沒有啊！如果我以這個角度來看，我就不能說文化推廣有多成功，我沒辦法去證明它有多成功。產業經營倒是算成功。那我的認知是算成功。簡單舉例來講，霹靂基本上它算是家族企業。它在以霹靂的角度的連鎖出租店，它能夠在全省的出租店都占一個很重要的一個區位，你不能說它失敗。那霹靂衛星電視台也做得很好，我們就來看它跨足了幾個領域嘛！那網站，它透過霹靂月刊，它有官方的一些後援會之類的，這些我是覺得說都是屬於，它在產業上的經營還算滿成功的。然後霹靂也有跟異業合作。這些都是覺得說，霹靂某種程度就會被認可。所以我覺得說某種程度還算成功啦！（C-INT-OC）」

而在 D 君的觀點上，是以國際行銷與文化推廣來看待霹靂布袋戲產業，認為在華文市場是有機會的，於同文同種上是有其優勢，給予其認可：「霹靂布袋戲最近聽說是在中國大陸，在走它們的國際行銷。那我覺得它其實有一個優勢，就是在文化的同種同文方面。我認為霹靂在行銷方面應該是採文化的一個同種性，怎麼樣去做一個文化認同的行銷；大家怎麼對霹靂布袋戲這個文化認同是贊成；那台灣意象跟所謂的中國文化的意象，怎麼樣有一些市場的差異，因為其實同文下還是會有一些那種整個地方習俗，有點那種認同度會不一樣，那其實在接收度來說就會比較不同。那另外就是說，我認為是在華文市場，所謂的華文市場是有機會的，所以我覺得霹靂的中國策略是對的。可是它要去比較研究說，我剛剛說過的，中國的布袋戲跟台灣這個霹靂布袋戲它的一個異質性。就是它們兩個的差異性到底在哪裡！（D-INT-OC）」

那在 E 君的看法上，認為霹靂布袋戲大多以異業結合方式來走，所以比較不需要去經營跟推廣，只要授權出去即可，而也因為霹靂布袋戲有創意的優勢，所以其他廠商就會來互相結合，因此給予成功的認可：「因為霹靂先有一個創意在，就是說霹靂的劇情推陳出新，那因此吸引了戲迷看。我覺得霹靂也不必怎麼樣去經營跟推廣，因為霹靂都跟異業結合啊！你比如說書是跟新潮社結合，那新潮社就負責推銷、負責設計，霹靂只是授權而已，所以這就是霹靂布袋戲佔優勢的地方。不然霹靂如果還有一個部門專門在做這個，可能它無法兼顧。所以因此很多很成功的異業來跟霹靂結合。所以你說霹靂的成功經營，基本上就是說，霹靂先站穩了創意這一塊，其他成功的商人就來找霹靂互相結合。(E-INT-OC)」

而至於 F 君，認為霹靂布袋戲的產業經營以商業面向來講是成功的，而文化推廣方面，乃因為霹靂多少有一點點扭曲了布袋戲的文化，即是有一點點將傳統布袋戲的即席演出那種精髓給稍微捨棄了，為此則認為部分成功，其看法：「我想產業經營是成功，就產業面吧！那對整體文化的推廣我認為部分成功，我不認為完全成功啦！我認為霹靂多少有一點點扭曲了布袋戲的文化，一點點，而不是全部。我所謂扭曲就是說，譬如說它們後期的東西，它們的演出，它們很成功的經營了有線電視，一直推出很多的故事、推出了很多的戲碼。可是它們有一點點把布袋戲這種傳統的即席的演出、那種精髓，我覺得把它稍稍放棄了。所以意思就是說，站在布袋戲文化這件事情，我認為霹靂沒有成功。可是霹靂很成功的把布袋戲讓更多年輕人知道，然後當然也間接的讓年輕人注視到這種文化，這種表演文化，當然這部分霹靂是成功的。可是在另外一方面，對於所謂的我剛講的文化的內涵和深義，它沒有那麼成功。我認為霹靂，就是說以商業面，霹靂應該算是成功啦！霹靂有很大的這個所謂的基礎的客群。(F-INT-OC)」

綜合以上各訪談者的看法與觀點，在霹靂布袋戲產業的經營面向，A、B、C、E、F 君五位皆一致認同其產業經營是達到成功的，對於霹靂布袋戲自身的產業經營，其創新求變、產製之影視與周邊產業、衍生之附加商品、行銷與異業結盟之經營模式，皆顯現出經營成功之面向；而 D 君則是關注在霹靂布袋戲產業的國際行銷，對於產業經營是否成功沒有給予正面回應。另一方面，關於霹靂布袋

戲的文化推廣，在 A 君部分，認為黃氏家族始終沒有放棄布袋戲這個表演技藝，給予肯定，而 B、C、F 君認為只達部分成功，B、F 君同樣認為霹靂布袋戲已經跟傳統布袋戲有所差異，並稍稍放棄了部分傳統之精髓；而 C 君的認知，霹靂布袋戲為次文化，無法推到整體文化。而 D 君則給予認可，並指出霹靂基於同文同種之優勢，為此在華文市場方面是有機會的；那 E 君則認為霹靂都採異業結合方式，為此比較不需要去在意推廣部分。是故，霹靂布袋戲產業經營已有其經營模式，並持續的在發展，是可以樂見其成的；而對於自身文化推廣，應該再適度關注。

表 4.3 霹靂布袋戲產業經營與文化推廣之成功性

受訪者	產業經營以及文化推廣成功與否	看法或理由
A	產業經營成功 文化推廣給予認可	霹靂推陳出新、求新求變，並創造出許多附加商品出來以及將戲偶明星化塑造。黃家始終沒有放棄布袋戲的表演技藝。
B	產業經營成功 文化推廣部分成功	霹靂在產業經營上，是很廣的去做，衍生許多周邊產業。 文化推廣沒有像產業經營做得那麼好，跟傳統布袋戲已經相去比較遠一點。
C	產業經營成功 文化推廣部分成功	霹靂是家族企業，有出租店、電視台、後援會、月刊、異業合作。 霹靂算是次文化，不能推到整體的文化。
D	產業經營無正面回應 文化推廣給予認可	霹靂布袋戲的國際行銷，在華文市場是有機會的，有同文同種之優勢，所以霹靂的中國策略是對的。
E	產業經營成功 文化推廣比較不需要	霹靂站穩了創意這一塊，許多成功的異業就會來跟霹靂結合。而霹靂採異業結合的方式，比較不需要去經營跟推廣，只需授權出去即可。
F	產業經營成功 文化推廣部分成功	霹靂有基礎的客群，也一直推出影帶、周邊商品。 霹靂多少有一點點扭曲了布袋戲的文化，將傳統的即席演出精髓稍稍放棄了。

資料來源：本研究整理

二、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？

在霹靂國際多媒體所創造的新元素與價值方面，A 君認為霹靂的文化商品在製作上皆有所堅持與標準，因而品質都非常好；其次，在戲偶與配件上，都屬於精緻的工藝品，並且可以典藏與作為藝術品；另外，對於戲偶生命力的展現，給予相當肯定，其看法為：「那些東西，我只喜歡布袋戲而已。霹靂的東西，我要講，霹靂東西沒有隨便做，它對自己的東西要求非常的嚴格。我覺得霹靂比較不簡單的是，因為它的錄影帶的關係，所以霹靂的偶做得很漂亮，它的偶都變成明星。然後很值得去探討的一些東西，霹靂那個偶的服裝，都不是隨便配件，它的刀劍，都不是隨便做一做，這些木偶的配件，還有頭飾、髮飾，你會發現那個真的是很精良的工藝品，非常精緻的工藝品，而且那些東西它都可以賣，但是它很限量賣。做得非常好，也因為夠好，就變成霹靂把它的一般商品，當做收藏品、藝術品這樣在處理、這樣在做，所以霹靂的東西就變得很不錯。那個偶其實它是沒有生命的，臉部沒有表情的，它就是靠幾個小動作這樣子來讓偶看起來有生命，這一點很困難。但是我覺得霹靂它們有做到。霹靂演到讓你覺得說那個偶就是有喜怒哀樂，這一點不容易啊！（A-INT-OD）」

而 B 君所關注的乃是霹靂布袋戲所創造之劇本、戲偶造型服飾、佈景設計及電腦科技四個方面，在劇本上，對於劇本的革新及劇本內容之人生哲理有所喜好；在戲偶造型服飾上，其服裝造型華麗唯美並可換裝，是一種美感欣賞的展現；在佈景設計上，唯美多變並附有氣氛不枯燥；在電腦科技上，運用科技與現代元素，表演更生動，屬於一種更現代的戲劇，其表示：「霹靂劇本的部分，現在的布袋戲的劇本，它有時候會有一小段的人生哲理，但是絕大部分是一些比較荒誕的、或者是比較引人入勝的部分。那這算一種革新，那這一些人生道理的部分是我很喜歡的、是滿吸引我的，有時候它在講人生道理。第二點我要講的就是說，霹靂戲偶的造型，還有戲偶的服裝造型，非常的唯美，除了變大了以外，讓我們視覺上看得很清楚以外，那還有它的造型非常的有特色。所以就是，這也算是霹靂的一種創新，會讓大家覺得非常新奇，而且好像比較符合實際的人生。因為我們也是會換不同的衣服。然後它一種美感的呈現，現代一種美感欣賞的呈現。那

第三點就是，它背景的設計也是非常的唯美，而且它的背景、它的整個戲劇你如果仔細給它看，它大概都一個場景、一段時間，演一會兒它就換景了。然後，由於它劇情的荒誕，有時候是在天外天、有時候是在湖邊談情說愛、有時候又進寺廟，它每一個佈景都非常的美、非常的有氣氛。除了這些以外，霹靂配合現代的電腦科技，它也做了很多生動的表演。所以霹靂整個科技的加入，就可以讓我們看到更精彩、更現代的一種戲劇。(B-INT-OD)」

那在 C 君的看法上，認為並非是新元素，而只是霹靂的這些元素跟自身所熟悉的日本動漫畫之元素相接近，而在技術、木偶造型、運鏡呈現等技術面上，不完全認為技術面的呈現方式是新元素，因為技術本身就有所演進，霹靂只是去應用，並也認為新元素是會跟創新相結合；然後，在經營模式上，網路經營的應用可以達到所謂的新元素：「基本上，如果以我來講，它不是新元素，而是霹靂的這些元素跟我熟悉的元素剛好結合、接近。依我看動漫的角度來看，只能說熟悉。所以跟我既有的價值跟元素是熟悉的。因為新元素是因為你很新，你在別的地方都沒看過。我看霹靂，跟我以前的經驗就差不多了，你就很難說它有什麼新的元素，你只能對那些不看霹靂的人覺得它是新元素。你的這個所謂的新元素，基本上是產品面本身，你如果跟以往的霹靂布袋戲比，當然是我覺得有。技術不一樣、木偶的造型也不一樣、表達的方式、呈現的方式、運景的方式，那是技術面，通通都不一樣。但是，這就是新元素嗎？有時候新元素，我會跟比較創新會結合在一起。但是你如果說，布袋戲跟布袋戲本身比，它有一點點可以說是一點新的元素在裡面，就是它的經營的模式。最早的就是給人家感覺布袋戲就是什麼野台、廟會，就是這個樣子。那霹靂第一個新元素就是在中視，我是覺得這是第一個，新的。因為技術本來就進步了，它就去應用，把它可以這個樣子。所以說，霹靂從衛星還有技術，我覺得都還不錯。霹靂現在有一個小小的，我覺得說在網路上可以應用的就是說，就有人可能會想看，我如果想要看，你能不能說我一個月付一百多塊，我就可以在霹靂的網站看以前的，你不要跟 DVD 衝突到。其實這也是一種生意的模式。那它就把時間跟地點就又取消掉了。不見得國外可以看到霹靂，雖然是衛星電視台，但不見得收的到！網路上就一定可以。所以我覺得說這些就是霹靂以後可以加的一個網路的，當作是類似新的元素，加到霹靂的經

營模式。(C-INT-OD)」

而 D 君則是以霹靂的口白、編劇、戲偶為關注，並強調口白與編劇傳承之重要性以及戲偶之文創商品的產業研發：「我覺得霹靂的口白、編劇、布偶，都是它很重要的一個產品。因為一個是文化傳承、一個是商品嘛！霹靂的口傳，如果那個口音沒有就完蛋了，我覺得最重要就是這樣。霹靂的口傳，就是只有黃文擇一位，他怎麼讓他的弟子繼續下去。霹靂就是在口白配音上面，它的特質現在是最強的，人家對它那個口白的接受度是很強。當然玩偶那些也是很重要的一些文創商品可以研發，就是它的產業鏈可以研發。我個人認為說，個人覺得霹靂的商品，布偶是一個主要的啦！它現在出產的一些東西，我認為布偶是最重要的。(D-INT-OD)」

對於 E 君而言，認為劇本才是關鍵所在，也是超越其他布袋戲劇團的地方之一，並強調必須要先有劇本，後續的才能繼續開展；而霹靂新風格的不斷呈現以及新跟舊的相結合表現相當良好；在戲偶的裝扮上，認為戲偶要亮麗，如此搭上劇本，才是霹靂的創意：「劇本，劇本是最重要的。因為你想看看，布袋戲要演二十幾年，一定要不斷的有新的劇情發想出來嘛！霹靂的劇本是超越其他布袋戲劇團的地方之一啦！因為霹靂十年前是由黃強華自己編劇，十年之後就走集體編劇。那集體編劇的好處就是，不斷的有新鮮人加入，你們加入的話，你們會帶進你們的內涵進來。所以霹靂不只劇本新，整個來說，因為劇本先新了之後，包括裝扮啦、特效啦，什麼都要跟著變化，所以劇本是一個最重要的關鍵。然後整個霹靂團隊裡面，基本上都有在精益求精，都有在進步啦！霹靂不會只停留在一個階段。霹靂不斷的會去表現一種新的風格出來，所以霹靂的那個新跟舊的結合是結合的很好。因為劇本寫出來只是文字的交代，現在就是說要怎麼裝扮。所以霹靂你看，因為它的表演媒介就是戲偶，戲偶一定要亮麗，加上戲本好看，那就兩相結合，這是霹靂的創意的部分。(E-INT-OD)」

而 F 君的觀點，認為霹靂扮演的是一種對表演形式進行新的再創造，意即霹靂一直嘗試做新的創造，諸如戲偶造型、演出技巧等，並對文化給予一種新詮釋，

對於此點是一個不錯的價值；然而也提及霹靂的劇本仍然陷於窠臼裡，只是以華麗的方式去做處理：「我常常說，這個雲林的布袋戲或台灣的布袋戲大概要做兩件工作。一件是對於舊有的表演形式跟相關的文化的面貌下去進行所謂的保存；那第二個重要的工作跟它相對的是，要對於這樣的一個表演形式進行新的再創造。那我認為大霹靂它扮演的，它比較強力的扮演了第二個面向。就是說，它們一直在做新的嘗試。那這一點我認為無論如何，我會認可霹靂的新的創造，因為無論如何應該要有一些人做一些新的布袋戲的嘗試，有些人做比較傳統。那霹靂扮演的就是一種所謂的布袋戲的表演形式跟相關的演出文化的一種新的嘗試跟再創造。所以說霹靂它們扮演了一種所謂的給布袋戲這種文化產生一種新的詮釋的一個團體，我覺得這一點算是一個不錯的價值。(F-INT-OD)」

綜合以上各訪談者之見解，對於霹靂國際多媒體所創造之新元素與價值，六位訪談者皆認為戲偶是一重要價值所在，而 B、D、E 君三位也認為劇本是有其重要性。在 A 君部分，著重在戲偶的創造與服裝配件的精良設計；而 B 君則是對於劇本的革新、戲偶造型服飾的創新與唯美、佈景的多變、聲光科技的運用給予肯定；C 君即是看重在技術層面與經營模式上之演變；D 君除了劇本、戲偶之外，特別強調口白特質之重要性；E 君著眼在劇本、戲偶以及霹靂所表現出來之創意與新風格；最後 F 君則是認為霹靂總體而言即是一種表演形式的再創造與新詮釋。為此，霹靂除了在戲偶與劇本兩者的價值上深受肯定之外，對於口白、戲偶服飾造型與配件、佈景、經營模式等四者也有其重要價值性；整體而論，霹靂所創造之新風格與展現之創意，使其產業附有獨特性與價值性並備受肯定。

表 4.4 霹靂國際多媒體創造之新元素與價值

受訪者	新元素與價值
A	戲偶創造的精緻化與明星化。 戲偶、服裝與配件的產製皆是精良的工藝品，可視為典藏品、藝術品。
B	劇本編製的革新，內容荒誕、引人入勝，並隱含人生哲理。 戲偶造型服飾的創新與華麗唯美，尺寸變大、變新奇，更是一種美感欣賞的呈現。 佈景設計的唯美與多變，充滿氣氛，不枯燥。 電腦聲光科技的運用，表演生動精彩，符合現在精神。
C	技術、木偶造型、表達呈現方式、運景方式皆不一樣，即技術面的進步。 從野台到錄影帶再到衛星電視的演進，即經營模式的演變。 在經營模式上，若再加入網路經營的應用，即從霹靂的網站可以觀看以往的劇集，將會又是一新元素。
D	口白與編劇傳承之重要性，其中口白特質強烈。 霹靂文創商品的產業研發，戲偶是最重要的。
E	劇本是最重要的，劇本創新發想之後，才有後續跟著變化。 霹靂不斷呈現的新風格，其新跟舊的相結合表現的很好。 戲偶為表演媒介，必須亮麗，再搭上劇本，即是霹靂的創意。
F	霹靂扮演的是一種對表演形式進行新的再創造，諸如戲偶造型、演出技巧等，並對文化給予一種新詮釋，意即霹靂一直嘗試做新的創造。

資料來源：本研究整理

三、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？

針對霹靂布袋戲產業之行銷策略方式而論，A 君提出 DVD 行銷方面之見解，認為霹靂在對於盜拷影片部分，是採取比較消極的方式在處理，並強調霹靂的營利是要足夠的，如此才有可能去容忍影片的盜拷並維持產業營運，而也提及霹靂維持每週出兩集是為使盜版的人沒辦法追，其產業才有辦法生存；並且也認為霹靂的主要產業還是影視部分，而霹靂也塑造戲偶的神格化、明星化，其看法：「我知道霹靂它們的 DVD 的行銷。譬如說十個人要去租，可是它們跟這個錄影帶店，簽約只有簽五片，霹靂只給五片，另外五片，好像是錄影帶店有時候，當然它知道這智慧財產權的問題，盜拷會有罪，但是它為了這個營利嘛！有時候

會去多 Copy 幾片，因為霹靂為了讓它的錄影帶有人看，有人看才有市場，它就睜一隻眼閉一隻眼。後來我知道它為什麼一定要這麼辛苦維持一個禮拜要出片兩集，因為也是為了盜版的問題。霹靂唯有速度夠快，讓盜版的人沒有辦法追，追不上它才有辦法生存，是為了這樣。(A-INT-OE)；我覺得產品那個東西是附帶的，霹靂當然有注意，但是沒有說絕對去在意這一點，它們主要產業還是錄影帶。霹靂為了塑造布偶神格化、明星化，花了很多的心血、精神，所以霹靂王國不是一日形成的。霹靂運用很多的方式把它變成一個真的人。大家都會喜歡去窺視明星，霹靂就把這個布偶藏起來，讓它有點神秘，不容易看到。(A-INT-OE-01)」

而 B 君自身的見解，認為霹靂的周邊產業做得不錯，並且可以抓住年輕族群，而後援會的成立也間接幫助霹靂去推廣，因此行銷是很成功的，其看法：「因為霹靂它們是專業的、是專門的，我倒是沒有什麼其他的建議跟看法，只是說它們現在已經在做的，我覺得很好的部分就是說，第一點就是說，7-11 就可以買的到很多它們的錄音帶、DVD、書，然後還有像一些小東西。那第二點就是說，因為霹靂行銷的很好，讓那一些比較年輕的孩子很喜歡。年輕的孩子他們的消費力又很強，所以我覺得這是它們行銷很成功，可以去抓住年輕觀眾。那另外還有霹靂的那個戲友會，就是有另外一個學生說加入了霹靂的戲友會，然後霹靂它只要辦任何活動，他就會去當義工，他就會去參加，所以這樣子無形中也接觸很多買商品的機會。他們那些所有的義工都很高興去推廣霹靂的東西，變成霹靂很大的一個幫助的力量。(B-INT-OE)」

在 C 君的部分，認為行銷重點要放在大陸，其方式是透過網路來操作：「我覺得說，對於行銷策略跟方式，我的看法是說，重點應該放在大陸。那方式就是，那個網路的可能就比較重要。你看 youtube，youtube 做什麼，現在還不見得有賺，不會賺耶，流量那麼大。你說多少人透過 youtube 去看霹靂布袋戲的，你為什麼不自己做？你不做人家還是會做，所以常常是這個樣子。你與其讓人家做，你倒不如自己做。這些 youtube 這麼多人在看，你為什麼不自己 create 一個什麼東西，你就在這裡看就好了。你看在 youtube 上面絕大部分是什麼？看的人啊！create 的人其實不多啦！所以我是覺得說，網路是霹靂可以再多 focus 的，尤其是在大

陸。(C-INT-OE)」

而 D 君所提出的看法，認為霹靂的影音科技可以再強化，可以跟電玩、影音相結合；另外行銷市場可以走公仔，但是也強調公仔過於 Q 版，會破壞其原來的文化特質，必須以保存特質為主，並且也建議可以走古董市場與低價兩個路線；然而對於霹靂月刊的行銷操作模式，認為廣度是不夠的，算是小眾市場，其見解：「布袋戲目前它的一個科技影音的方面應該要去加強。那這個影音科技的系統，怎麼樣去讓大陸的青年學子接受。譬如說跟電玩、跟影音的結合。另外一個行銷市場是走公仔，它們現在有在做，可是這個公仔系統，我一直覺得公仔會太 Q 版。霹靂的行銷系統，我們談公仔這件事情，我認為說，如果是全面 Q 版公仔，會不會破壞它原來的文化特質，就是它本身那個特色會不見，我的觀點是這樣。我認為說要以特質的保存為精神，霹靂的文創產品才有機會。霹靂如果全部走向 Q 版的話，會很慘。我覺得霹靂最有價值的是那個玩偶，就是它原來的布偶，它的價值性怎麼樣去保存下來，那變成一個朝向以前所謂的古董市場的概念。布袋戲它本身的布偶就是非常的獨特。那你當然，一個是走古董市場型的、精緻的，那比較價位高的、典藏價值高的這種行銷商品；那另外一個商品特質，我認為就是說，你要針對錢比較低的對不對，可是它的布偶我認為不應該還是完全走 Q 版，就是說它可能還是把布偶要怎樣去讓它比較便宜，可是又變成它的形象上精緻度還是很高的，我認為是這樣。霹靂它們有做那個刊物嘛，會刊。可是我認為說那個其實在廣度上是不夠的，它們只有寄給會員，目前只有寄給會員。那其實在一般的行銷手法上變成小眾市場是很慘。(D-INT-OE)」

對於這部分，E 君認為霹靂的寫真集應以台灣文化為主，並結合台灣文化，如此才能行銷出去全球；另外，對於比較好的產品，不見得一定要限量，不能太商業化，必須適度回饋給戲迷：「我是覺得霹靂，比如說以拍寫真集來講，我就跟霹靂說你們那寫真集應該要去找台灣的古蹟拍，而不是中國的古蹟。那你拍台灣的古蹟還可以由觀光局來認購，推銷給全世界的人，就是說，這就是台灣意象，然後台灣的古蹟，所以你那個要面之載之，要把台灣的文化結合在一起，而不只是說毫無一個主旨、一個目標。另外就是說，做得好的產品，也不一定要限量。

你現在金融海嘯不景氣，你應該讓人家可以擁有那一種幸福的商品啊！所以，你不只是要賺錢，你自己發現說，這個商品可以滿足人家渡過一個經濟不景氣的難關，那你為何不大量的生產，像凱蒂貓 Hello Kitty 一樣呢！所以不能老是太商業化，要有時候可以回饋戲迷，適度的回饋戲迷，因為戲迷說起來很難得。(E-INT-OE)」

而 F 君的看法，認為霹靂很重視網頁、很重視與戲迷之間的聯繫，並且在劇本產製上，一直保有故事性、一直吸引觀眾，也使用早期布袋戲慣用之手法，預知內容下回分曉，以吸引觀眾關注：「霹靂它們如何進行比較細部的行銷，它們的策略是什麼？我沒有那麼瞭解，所以我覺得我也沒辦法提出非常多的看法和建議。不過當然我注意到它們很重視網頁。那它們跟這種所謂戲迷，年輕戲迷的聯繫算是很強。然後霹靂它們一直有自己的這種所謂的演出壓力，意思是說它們的那個 DVD，一直推出、一直保有故事、一直吸引著你，讓你欲罷不能，我想就這點來講當然是 OK 的，那這個部分當然也是這個早期以來布袋戲經常用的手法，這個預知內容下回分曉之類的。所以霹靂它們一直用這個方法，那這個方法的確也吸引了很多人一直在關注，它們到底新的戲什麼時候出來等等的。(F-INT-OE)」

綜論之，在霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式上，A、B、F 君三位訪談者是以較為正向思考的方式來看待，而 B、F 君共同指出霹靂能夠重視和戲迷之間的聯繫，能充分掌握年輕族群。在 A 君部分，認為霹靂主要的產業還是影視產品，並且以維持一定的出片速度以應付盜版問題，也將戲偶以明星化的方式來塑造，使其有神秘感；而 B 君則認為霹靂能夠掌握年輕族群，其周邊產業相當穩固，並且後援會的設立也協助其推廣，行銷上是很成功的；F 君除了認為霹靂能抓住年輕戲迷之外，其在劇本產製與安排上，能保有故事性，以吸引觀眾關注。另一方面，C、D、E 君三位訪談者則是以霹靂可再拓展之方向來給予回應。在 C 君的看法為霹靂應該要將重點放在大陸，並且要多聚焦在網路經營模式；D 君的見解則是認為霹靂的影音科技可結合電玩與其他影音，而公仔的行銷可朝古董收集與低價兩個方向來研發，並也提出霹靂月刊的行銷模式，其廣度不足，屬小眾市場；E 君注重在台灣文化，認為霹靂所產製之產品，以寫真集而言，應結合台

灣文化，以利行銷全球，並且也強調好的產品，應該不要限量，也不能太商業化，要回饋戲迷。因此，霹靂在其產業行銷上，著實能掌握到年輕族群與時代趨勢，整體上可謂為整合性之創意行銷；而其產業可再拓展之處，可聚焦於大陸經營、網路經營、影音科技的再強化、公仔市場經營、台灣文化的結合等方面。

表 4.5 霹靂布袋戲產業之行銷策略與方式

受訪者	行銷策略或方式
A	霹靂主要的產業還是影視錄影帶，產品是附帶的，而為了應付盜版，其方式是維持每週兩集的出片速度，以使盜版者無法追趕。塑造戲偶的人格化、明星化，使其帶有神祕感。
B	霹靂的周邊產業已相當穩固，行銷推廣很成功。能掌握年輕族群。後援會的成立，無形中也幫助霹靂推廣。
C	應多聚焦在網路經營。重點要放在大陸的經營推廣。
D	影音科技要再強化，可結合電玩、影音。行銷市場走公仔，但不能過於 Q 版化，會破壞原來的文化特質，並可朝古董收集與低價兩個方向來開發。霹靂月刊的行銷模式，廣度不夠，手法上只是小眾市場。
E	以霹靂所出版之寫真集而言，應結合台灣文化，如此才能行銷全球，而非無主旨、無目標。對於比較好的產品，不見得要限量，不能過於商業化，要適度回饋戲迷。
F	重視與戲迷之間的聯繫，抓住年輕戲迷。在劇本產製上，保有故事性，並沿用早期布袋戲之手法，預知內容下回分曉，藉以吸引觀眾關注。

資料來源：本研究整理

四、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散風險上，您有何看法與建議可以提供？

在霹靂布袋戲產業整體營運上，其降低開銷與分散風險，A 君認為這部分自己本身當然沒有霹靂它們專業，但是對於霹靂以快速出片來防止盜版的方式不是那麼認可；而在霹靂的場景搭建上，那些道具是可以重複使用的，其表示：「我不知道怎麼講，這個我們是絕沒有霹靂它們專業。我聽到說錄影帶店，打個比喻

啦，它跟霹靂簽的是一次拿五片 CD、五套光碟，那另外它可能會再自己盜拷五片或者十片再去出租給別人，因為它為了應付比較多客戶的需求嘛！我覺得這個不能很消極的用，我很快速的出片，來防止盜拷這件事情來講。因為這樣睜一隻眼閉一隻眼，還是算有點消極的鼓勵盜拷的事情啦！（A-INT-OF）；霹靂很多搭景是這樣，譬如說一個房舍，或者一棵樹，或假山假水，那個是道具的事情，可以重複使用的啦！它可以隨時去刷顏色、換顏色，或者改一下裝個窗簾什麼的。有些當然太特殊的它就要整個拆掉。但是那些道具，通常都是可以加加減減，一下拆一下合的，可以重組的。（A-INT-OF-01）」

而 B 君的看法，認為產業內部人員比較瞭解，因此關於此議題，在回答上有所困難：「由於我不是這個產業內的人員，對於它們要怎麼去降低開銷與分散分險只有它們比較懂、比較清楚，所以我也不瞭解，這一個問題對我來講，要回答是比較有困難的，我還是建議你去問它們的內部人員比較能夠清楚和瞭解。（B-INT-OF）」

在 C 君的觀點，認為自己並非產業內部人員，但建議可以從霹靂的收入來源來思考；而在分散分險上，建議可以從網路經營著手，即是網路 Web2.0 之概念；然後在降低開銷上，應關注在霹靂戲偶人物角色的經營。為此，整體而言，降低開銷要從製作成本來看，分散風險基本上經營要多元一點：「我不是內部的人，所以你可以稍微 focus 想一下，霹靂的收入來源有什麼。廣告是一個、會員的經營這是一個、出租店的生意這是一個。那如果要分散風險，我說的日本的那個 yahoo 在經營動漫的網站，我覺得倒是它可以考慮去降低分散風險的一個誘因。降低風險就是說，有哪些會開始變壞，而且絕對不會再好了，出租店絕對是。那我說的出租店，這個就是網路 Web2.0 這種概念，它一定會把出租店幹掉了嘛！那你唯一要用的就是，你還是要透過網路來降低你現在出租店的開始下掉。你就開始在網路上經營你的出租的問題就好了嘛！所以，我是覺得說，降低風險還是要在網路上。那至於說降低開銷，我不曉得霹靂現在有什麼開銷？應該是說，任何東西都有所謂的成本。那我們當然是不曉得霹靂布袋戲一齣戲下來，譬如我看了它的 DVD，它的平均每一集的製作成本是多少？一定會不一樣的。一定跟人

物的多寡、新組織的角色多寡會有關。人物越多，要刻的布偶就要多；組織越多，你佈景就要越多。這兩個越多，打鬥場景就多。沒錯吧！人物多，你音樂的製作成本也高。然後如果說，盡量塑造一個每一個時代的一個新的人物，因為你可以從會員那邊賺不少錢。海報、布偶啦，後援會的一些什麼有的沒的。所以說人物經營其實是一個重點。那再來就是霹靂現在可能還沒有真的去成立所謂的霹靂博物館，要收費的那一種。所以我意思是說，分散風險、降低開銷，降低開銷是應該要從製作成本上面來看。那分散風險基本上就是多元一點點啦！你的場景都弄好了，就應該要弄個博物館收費。(C-INT-OF)」

而 D 君在這部分，認為霹靂在虎尾與台北這樣的兩邊分勢設立是好的，一個是產製區、一個是行銷總部；並建議在虎尾產製區可以設置體驗園區以達到文化觀光價值：「因為霹靂現在有虎尾跟台北廠。台北整個都是打國際市場行銷，不只是產品的行銷。那我覺得它們這個政策是對的。那既然這樣子的話，兩邊的降低開銷我認為說，其實不要以公司的降低開銷，它可以是一個製造區，那霹靂可以把它原來的生產區和台北行銷總部，它可以分散，霹靂反而是說在總部那邊，不是行銷總部，是在它們虎尾製造區做一個體驗園區。所以在營運上面，我認為說，霹靂在原來製程區那邊，它可以去開發一個體驗園區，我認為是有觀光價值的，就是文化的體驗觀光價值。那如果是在台北還是以所謂的行銷總部為主，就產業販賣跟行銷總部為主。(D-INT-OF)」

然後 E 君的看法是覺得霹靂只有授權，所以風險不高；而霹靂會做限量商品，或多或少會擔心囤貨過多。另外，在偶頭部分，霹靂的偶頭是可以分開重複使用的；在商品部分，由於皆是採複製方式，為此成本不高；整體而論，霹靂本是一個資本集中大者恆大的市場，旗下的員工也為數不少，唯有大投資才足以支撐產業營運：「霹靂沒有開銷，因為霹靂只有授權，這一塊霹靂根本沒有風險。所以我覺得霹靂的風險上不高，但這也是它的高明之處。我看霹靂開銷的風險，霹靂為什麼會做限量的商品，大概也是這種考量，怕說囤貨底囤太多啦！所以這應該來說，霹靂的風險算所有企業裡面最小的，包括它的貨底它都還可以再利用。你像說那尪仔刻得不好，刻得不好就給它做妖道角就可以了，所以有時候你

看霹靂那尪仔頭，有時候很像。那可能就是同一批尪仔頭嘛！你可以分開使用，所以霹靂這偶，它這東西沒什麼貨底，商品也沒什麼貨底，你拿來贈送給親朋好友，很好送啊！布袋戲裡最貴的商品是戲偶，其他的說起來那都是複製的，那沒什麼，成本沒那麼貴。霹靂本來就是一個資本集中大者恆大的市場，霹靂是所有布袋戲裡面最大的，因為它壯大了之後，它更大，那其他的周邊的產業會跟著靠攏，它有一種群聚效應，所以說真的，霹靂很花錢。你看霹靂的編劇就有五、六個，一般的布袋戲團哪有那麼多編劇，所以霹靂這不可能節省成本啦！霹靂那個人員就兩百多個人啊！一集戲，拍完要行銷，要什麼之類的，整個公司上上下下加起來一、兩百個人，這個成本怎麼能節儉，現在就要投資多的，然後才能回收大的。賺的會再投資，一定是要這樣嘛！這企業才能長久經營下去啊！（E-INT-OF）」

而 F 君覺得自身對霹靂的營運不太瞭解，並且所關注的焦點不在這部分：「因為我對霹靂它們這樣的整體營運不算太瞭解，應該這麼說，我關心的不在這個部分，對於它們的這個如何營運、如何降低開銷，我老實講還沒那麼關心。因為不是真正的瞭解它們的內部。（F-INT-OF）」

綜合論之，關於霹靂布袋戲產業於營運降低開銷與分散風險上，A、B、C、F 君四位訪談者皆認為自身並非產業內部人員，因此對於此問題比較無法正面給予回應，而也給予一些見解與建議；其中，B、F 君二位認為自身非產業內部人員，為此無正面回應；而 A 君則認為霹靂以快速出片的方式來應付盜版風險，以使盜版者無法追趕，也提及霹靂的場景搭建與道具使用是可以重複利用，以減少開銷；C 君認為霹靂經營可以多元，建議可以從網路經營著手，以分散風險，而霹靂戲偶人物角色的經營，則是降低開銷的關鍵之一，可從製作成本來探討。另一方面，在 D、E 君二位訪談者上，D 君認為霹靂以虎尾與台北兩邊的分勢設立是不錯的，即產製與行銷區分，並建議可在產製區設置體驗園區以達到文化觀光的價值；而 E 君則認為霹靂是以授權方式來經營，為此風險不高；而戲偶偶頭與商品部分，在偶頭上，是可分開重複使用；在商品上，商品則為複製方式，成本不高，也提及霹靂整體產業經營是大投資，才足以支撐產業。整體而論，霹靂

布袋戲產業在經營上可謂為一種投資大與資本集中的產業操作，而其周邊產業有其群聚效應，然後在其產業營收之下會再投資，因此霹靂布袋戲產業已經可謂為布袋戲企業；在分散風險上，除了本身的授權經營之外，可以朝向多元經營；在降低開銷上，除了場景、道具與偶頭的重複使用之外，必須再從製作成本去探討，才能有效降低開銷。

表 4.6 霹靂布袋戲產業營運之降低開銷與分散風險方式

受訪者	降低開銷與分散風險方式
A	霹靂以快速出片來防止盜版者追趕。 場景搭建與道具使用上，是有其重複性。
B	非產業內部人員，回答上有所困難，建議還是從內部人員上去瞭解比較清楚。
C	關於分散分險，要從網路經營著手，類似網路 Web2.0 之概念，即經營上要多元。 在降低開銷上，應注重在霹靂戲偶人物角色的經營，並從製作成本來探討。
D	霹靂以虎尾與台北兩邊分勢設立是好的，一邊走產製、一邊走行銷，並可在產製區設置體驗園區以達到文化觀光的價值。
E	霹靂採取授權經營的方式，因此在風險上不高。 產品採取限量方式，以避免囤貨過多。 戲偶之偶頭部分，是可分開重複使用。 在商品部分，皆是複製方式，成本不高。 整體產業經營是大投資，才足以支撐產業。
F	對霹靂內部的營運不是真正瞭解，而且所關注的焦點不在這部分。

資料來源：本研究整理

五、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？

針對霹靂國際多媒體公司如何去開發新顧客群，A 君的看法是認為要去嘗試觀看電視，去引導別人進入霹靂，但有沒有辦法喜歡，乃是見仁見智，其表示：「就可以去看電視，試試去看電視。霹靂布袋戲大概在台灣沒有什麼人不知道，但是，有沒有辦法喜歡它，這個見仁見智啦！這個我要這樣講，不是說去影響人家去喜歡霹靂，是說怎麼樣引導人家進去看霹靂，進去以後，他會一秒鐘就出來，還是說他會在裡面待上幾十年，這很難說。(A-INT-OG)」

而 B 君的想法上，認為霹靂已經建立自我特色，接下來是要靠企業本身的努力以及下一代人才的培育，如此有一個穩固基礎才能進而影響別人進入與接受，其見解為：「我覺得，所有的事情都是人做出來的，那我覺得每一個團體你要保持你現在的狀況或者是更好，其實都是要靠人。現在霹靂它們這個劇團，它在一些科技、在偶的創新、在各方面，它已經建立它的特色。我們在台灣，這個霹靂已經打出名號，而且別的劇團它不太容易去追上霹靂，因為要耗很大的資本，而且要有很深的功夫底子，而且要有比較大的家族，有好幾個這麼熟練的演師。所以霹靂其實跟明華園一樣，它們的基礎很穩，不是隨便的劇團就可以超越它們的。那它們要能夠長久保持，我覺得就是對新的人才、對下一代，不一定是它們家族的，對下一代的人才培育。我覺得這是一個企業最根本的還是要人的努力。(B-INT-OG)」

在 C 君部分，認為霹靂要開發客戶必須從大陸著手，其獲利模式會跟台灣有所差異，在大陸或許只有會員經營模式而已，並強調大陸的新會員必須透過網路模式來經營，為此，重點還是在會員與網路經營上，如此可以低成本來獲得高效果。所以，霹靂在網路經營上著墨不夠多：「開發新客戶一定是在大陸，你在台灣開發新客戶的成本已經越來越高了，在大陸的平均成本一定是比較低的。但是獲利模式跟台灣應該就會不一樣。台灣的廣告、出租店跟會員經營這是三塊，可是在大陸可能只有會員經營而已。所以在大陸的新會員我還是會強調說，怎麼樣透過網路上收費。潛在客戶如果不講開發的話，潛在客戶是要去經營的，維持一種程度。但是他會不會變成你的新客戶，就要透過廣告。所以我覺得在大陸經營，還是 focus 在會員跟網站，它的成本也比較低、效果也會比較好。所以我的邏輯很簡單，還是網路上，顯然霹靂它們做得不夠好，在網路上面著墨做得不夠好。所以你說，網路上有什麼好處，可以做的事情還滿多的。(C-INT-OG)」

而 D 君的見解為，必須看產品的精緻度與文本劇情，如果這兩塊做得好，就比較有機會，並建議霹靂應該做文化資產保存的動作：「我認為，看它們產品的精緻度，那另外就是看它的劇情。所以霹靂怎麼開發新的客戶就是說，我剛剛說過它的一個是產品啦！如果它產品做得好，我可能會去買。這就是我剛剛說的

古董市場，這塊又比較有買的起的人，那你有沒有辦法做這一塊。另外就是說，霹靂可以做一個像文建會它們有一些文化資產保存的動作。那霹靂在這個文化資產保存的努力下，怎麼樣爭取到一些政府經費去做它的保存，至少把它原來的那個文化給保存，一些軟體的研究、數位影音的那個存檔，這個都必須要。(D-INT-OG)」

關於 E 君提出的看法，認為基本上顧客就是戲迷，而在新顧客方面，可能會是觀光客，或者變成一種禮品，可以內銷和出口，意即擴大影響層面：「顧客都是戲迷，那新的顧客就是我說的，可能是觀光客，或者變成一種禮品。有些人可能不看霹靂布袋戲，但是他有布袋戲的經驗，他認為送這個很代表我們的文化，所以霹靂有時候也要往這個方面設計，就是說要怎麼做一個伴手禮。然後，除了內銷，還要出口，因為外國人通常看不懂整個的劇集啦！但是如果你把霹靂肖像印上去，他覺得這是一個很好的設計，所以這一方面倒是可以考慮。就是說，戲迷當然是一個基本的嘛！他不會跑。現在就是說，你擴大那個影響面，就是變成說，一個禮物。(E-INT-OG)」

而 F 君的觀點，認為布袋戲的多元性是必須思考的，讓布袋戲可以銜接各個不同的觀眾去注意，意即同樣是布袋戲的演出形式，但是對於各年齡層，應該有不同戲路開發：「在傳統的戲碼，就是所謂的這種打殺的、武俠的，大概大家都可以看得很忘情。那下個世代的觀眾，那這個布袋戲的多元性，這個事情我覺得是霹靂它們應該可以去想一想。也就是說，讓各種不同的，所謂布袋戲可以銜接不同層面的觀眾去注意到，譬如說比較年輕世代的、小朋友的，他們可以看什麼東西。然後也許老人家的、然後中生代的，各個不同的東西應該不同的人群，應該可以有一些些各種不同的開發。然後所有的核心就是只要集中到布袋戲的演出形式，我覺得這樣就夠了。(F-INT-OG)」

從上述訪談者的見解而論，對於霹靂國際多媒體要開發新顧客來說，A 君認為就以引導方式進而去影響別人；而 B 君則認為企業本身需穩固及人才要培養，如此才可影響他人；C 君提出要從大陸著手，而必須以會員與網路經營模式來操作；D 君強調產品精緻度與文本劇情必須做得好；E 君認為觀光客會成爲新

顧客，並提及可以禮品方式進而擴大影響面；最後 F 君則注重在布袋戲的多元性發展，對不同年齡層可以有不同戲路開發。因此，對於其產業，除了本身需穩固發展之外，其所產製之內容必須多元與精緻，如此才能拓展影響面；而大陸地區也將成為新顧客來源，再者，對於如何去經營，可以考慮透過網路與會員之方式來實行。如此，產業顧客才可能再擴大。

表 4.7 霹靂國際多媒體開發新顧客之方式

受訪者	開發新顧客方式
A	以引導的方式讓別人嘗試觀看霹靂，但是否喜歡，即見仁見智。
B	企業本身需穩固以及人才的培育，才能進而影響別人進入。
C	新客戶必須從大陸著手，但獲利模式跟台灣有差異。 大陸新會員必須透過網路模式來經營。 重點須擺在會員與網路經營上，可以低成本並獲得高效果。
D	產品精緻度與文本劇情，必須做得好，如此才有機會。
E	本質上戲迷即是顧客，而新顧客將是觀光客，如此可以禮品方式來做，即可內銷和出口，進而擴大影響面。
F	布袋戲的多元性是重點，讓布袋戲可以銜接不同的觀眾去注意。 對於各年齡層，應該有不同戲路的開發。

資料來源：本研究整理

六、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？

在霹靂布袋戲產業經營方面，要維持市場或保持競爭優勢上，A 君認為霹靂布袋戲的劇本一定要夠強，這是精神所在，另外，即是霹靂公司的用心製作，讓成果非凡，其看法：「我覺得那個布袋戲，不是沒有別人在拍喔！那為什麼只有霹靂好像一家獨大，當然有它很獨到的地方。第一個，它的編劇組，它的劇本、劇情一定要夠強，這個是一部戲的精神，中心主軸在劇情、編劇的功夫。第二個，我覺它們製作每一個步驟，在製作這個片子的每一個步驟都非常的用心，霹靂因為用心，得到的成果絕對比較好。(A-INT-OH)」

而 B 君則認為霹靂布袋戲於各方面都做了大幅度的改革與創新，並且不計成本的投資與努力，其用心是成功之處；也建議霹靂布袋戲若要行銷國外，在劇

本上應該具備台灣文化之特色，並附合根據、考究，其見解：「因為我對霹靂布袋戲涉略也不是很深，那麼我是覺得說霹靂布袋戲它在影音效果方面、在創新方面，還有在戲偶的雕刻、佈景各方面，它都做了非常大的改革、創新。我的看法是覺得霹靂是做得很成功，而且是不計成本先投資先努力，然後才慢慢去回收成本，而且是非常的用心，我是覺得它非常的好，是很成功的。那麼我的建議只有小小的一點，就是如果說，因為現在霹靂布袋戲已經整個行銷到國外去了，那麼它整個代表的是一個台灣的形象，所以我是建議說，霹靂在劇本方面，可不可以比較具有台灣的特色。就是劇本方面可不可以有根據一點點，然後比較融入我們台灣的文化，或者是歷史。(B-INT-OH)」

在 C 君的看法上，認為保持優勢困難，因為優勢多少都是黃文擇所營造出來的，黃文擇即是優勢之一，也是霹靂很大的隱憂，所以這是跟人有關；其他的部分是有人可以替代的，唯有黃文擇沒人可取代：「保持它們的優勢，很難。因為霹靂的優勢，黃文擇一定是它的優勢之一，這不能否認。那你要保留，就是他身體要好一點，因為這個是跟人有關的。你說寫劇本這個，還有人可以接，他不能接，他沒有人取代。那你說，霹靂它們的優勢是有很強的通路嗎？也還好。因為有的人是跟供應商關係很好。感覺看來看去，霹靂會很重要的因素一定是黃文擇，其他幾乎都是可變的。你把現在所有的人來看，場景的製作、人物的製作，唯一不能動的就是黃文擇而已，其他誰都可以動。那你說霹靂的優勢，難道不是黃文擇所營造出來的嗎？所以黃文擇是一個很大的隱憂啦！（C-INT-OH)」

而 D 君則認為霹靂自身獨特文化特質的留存與傳承才是重點，若沒有傳承，產業即無法發展：「我認為第一個就是霹靂它們的特質的留存啦！所以霹靂必須要有它們獨特文化的一個傳承，這個傳承是最基本的。那這個文化資產傳承，這個是屬於無形文化資產，這文化資產沒有被傳承下來的話，它這個產業不用發展。(D-INT-OH)」

在 E 君的看法部分，認為霹靂必須要把戲迷抓住，為此霹靂到校園的推廣以及成立後援會，目的皆是在培養戲迷，並建議霹靂在台灣每年可以巡迴式的走一

遍：「競爭優勢就是一定要把戲迷抓住啊！所以霹靂會主動推廣、主動出擊，霹靂會主動到校園去，然後也適當的補助一些後援會嘛！它也成立官方後援會，這個你們都可以觀察，霹靂是在培養戲迷。霹靂不斷的有年輕的人加入，除了說第一個它有年輕的編劇加入，它會有新的元素吸引年輕人；另外一個就是霹靂會主動去做校園推廣，這方面是霹靂很厲害的地方。但是這個地方可以再規畫的更精緻，比較有那種我們說好像有一個趕集式的、巡迴式的，然後每年這樣 Run 一遍，把整個行程排出來。(E-INT-OH)」

而 F 君則是強調霹靂只是在固有的模式中去追求更精緻，但卻沒有改變的危機，所以或許接受一點刺激對霹靂而言會是好的，才有改變的可能性：「我想，也許我用這麼來比喻，一個太健全的體系，或者因發展的不錯的體系，偶爾需要接受一點病毒，意思是說改變、一點刺激啦！就是說霹靂它們我認為大概全公司上下想的事情都差不多，大概只是這種模式、這種演出形式，只是在那個模式裡面去做更精緻的追求，所以它們沒有改變的危機。那所以說，也許霹靂它們應該有一點點這樣的一個可能性，讓自己偶爾感染一點不一樣的病毒。那這個病毒一旦被馴化以後，就是它的整個改變的可能性。(F-INT-OH)」

綜合各訪談者所言，對於霹靂布袋戲產業的經營，在維持自我市場與保持競爭優勢上，A、B 君肯定霹靂的用心與成就，A 君強調霹靂的劇本必須夠強才行，B 君則建議若要行銷國外，劇本應有台灣文化特色與附含根據；C、D 君認為文化傳承是關鍵所在，C 君強調黃文擇是其優勢與隱憂，但無法取代，保持優勢有其困難，D 君則提及霹靂獨特文化特質的留存與傳承是主要關鍵；E 君認為霹靂要掌握與培養戲迷才是重點；F 君則認為霹靂沒有危機意識，只有在固有模式中發展。因此，霹靂的劇本、戲迷、創新、文化特質與傳承是其優勢所在，產業要維持發展與競爭優勢，勢必要關注這些要素，並且對於自身產業必須有危機意識，進而刺激產業再升級與改變。

表 4.8 霹靂布袋戲產業經營之維持市場與保持競爭優勢之見解

受訪者	維持市場與保持競爭優勢見解
A	霹靂的劇本要夠強，這是核心精神所在。 霹靂的用心製作，使其成就非凡。
B	霹靂於各方面是大幅度的革新，並不計成本的投資努力，其用心是成功之處。 霹靂布袋戲若要行銷國外，劇本應具備台灣文化特色，並附含根據、考究。
C	黃文擇是優勢之一，也是很大的隱憂，沒人可取代，為此保持優勢有所困難。
D	霹靂自身獨特文化特質的留存與傳承是關鍵所在，沒有傳承，產業無法發展。
E	霹靂必須掌握戲迷、培養戲迷，並可以每年巡迴推廣。
F	霹靂必須接受一點刺激才能在固有模式中去追求改變，意即要有危機意識。

資料來源：本研究整理

七、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？

在霹靂布袋戲產業經營上，所可能遭遇之困境與競爭對手，A 君覺得霹靂在開拓海外市場是有困難的，畢竟有文化、語言上之差距；並且在戲偶服裝上可能必須遵循古裝式設計，若換成我們現代服裝，將有破綻；在對於傳承方面，已經有在思考與規畫，其表示：「在美國的華人頻道播布袋戲，霹靂在台灣很紅，到美國去，結果聽說一個禮拜就下檔，為什麼這樣，因為這文化的差距。開拓海外市場是有困難的，我們有很大的文化差距，不光是語言上面，你光畫面很漂亮還是無法融入。(A-INT-OI)；我是覺得，因為霹靂一貫拍古裝片，古裝的劇情片，就拍古裝的劇情片 OK 啊，霹靂擅長於那個啊！因為古裝的人物，它的服飾很華麗、很複雜，那你突然，譬如說布袋戲的人物穿成像我們現在這樣子這麼簡單，那很多破綻就跑出來了，它的肩頰骨或者說它手臂的長度，那個破綻就跑出來了。(A-INT-OI-01)；現在黃強華、黃文擇是第三代嘛！它們第四代已經都有在考慮說是誰來接這些棒子，黃文擇的兒子、黃逢時首席的兒子，他們也都到大專院校裡面去唸了電影戲劇這方面的科系，都有在做規畫。它們覺得，既然台灣把它們選出來說是台灣意象的話，是要去認真考慮這些事情。(A-INT-OI-02)」

而 B 君的看法，認為在霹靂內部方面本身比較不清楚，但是必須一直保有創新才行；而外部方面，金融風暴與經濟情況會是影響比較深的因素，其見解：「那就我現在看到的，因為我不知道霹靂它們內部的力量怎麼樣，內部的編劇、內部的人員、內部的和諧程度、內部的資金我都不知道，這個要問它們內部的人。那就我看到外在的，我是覺得所有最大的殺手大概就是金融風暴。像我們大學都擔心收不到學生，那你這樣子的產業，它其實租片子還好，不會花掉很多錢。那可能多多少少也會影響大家去娛樂，經濟狀況比較不好的時候，所有的娛樂應該都會比較低迷一點。那麼除此之外就是說，霹靂自己內部，你有沒有辦法再一直創新，那你的劇本、你的戲偶、你內部的和諧度、你在國外推展的這一個區塊、你這一些編劇，它也是要一直有新的戲出來。所以霹靂整個內部團體裡面經營的情況，這個就是有可能繼續再往更高的高峰去走，有可能被金融風暴拖累，就是還要再平穩一段時間。(B-INT-OI)」

對於 C 君的見解，認為要從產品本身、市場開拓、自我管理這三方面來關注，在產品本身上，要特別去關心本來有看霹靂布袋戲而後來不看的人；在市場開拓上，應該重視大陸市場，並以台灣的經驗去複製；而自我管理方面，基本上還算穩固。整體上，建議還是透過網路的力量，才是低成本的方式，其看法：「產業經營基本上，我對霹靂它們公司不瞭解，所以我不曉得它們在管理上會遇到什麼樣子的問題。但是以前的問題反而可能會比較大，它們都走過來了。產業經營，就是第一個是它們的產品本身、第二個是市場的開拓、第三個就是自己的管理，大概就這三個。那我覺得自己的管理可能還好，公司在管理感覺上還 OK，但是在產品經營就會有一些隱憂。我剛就說了，產品本身，現在劇情就怎樣怎樣的。或許要特別去問一些人士，特別去關心那些本來有看霹靂布袋戲後來不看的人。短期之間都不要想美國、英國、歐洲，這是不可能。看來看去就只有對岸而已，你福建搞好，你看你福建搞好就不容易了。因為語言一模一樣。所以我覺得說，產業經營就是擴大市場的這一塊，大陸霹靂它應該實地的接觸，以台灣的經驗去複製，選幾個重點的省份或都市。那整體而言，還是應該透過網路的力量，Internet 的力量，才是成本會比較低的。(C-INT-OI)」

而 D 君則認為，霹靂的競爭性不大，因為沒有人跟它一樣，即霹靂具有獨特性；並建議還是先打入華文市場，而其劇本要融入文化與市場趨勢；另外，文化傳承會是霹靂的問題之一：「應該沒有競爭吧！我覺得它不會跑到那個層級，它可以先到華文市場，應該是沒有競爭。目前霹靂是有這個特質可以去做發展，可是最重要的是它做得好不好。我剛剛說的打入那個市場，那個市場就要做市場研究。那另外就是霹靂劇本的編劇，要非常的能夠融入這個文化跟融入這個市場趨勢。應該是有它的獨特性，所以它競爭性不會很大，因為沒有人跟它同樣的，它有具這個獨特性。問題的話我剛都說過，就是像我說那個文化傳承那都是它們的問題。(D-INT-OI)」

在 E 君部分，認為霹靂是沒有對手，而其困境在於自我內部，即是接班與傳承問題，而黃文擇的口白部分是主要關鍵，必須看重：「接班，霹靂沒有對手啦！它怎麼會有對手。因為口白是黃文擇一個人獨撐，那黃文擇會老啊！總有一天會退休。那你布袋戲的觀眾，對口白是很挑剔的，然後你如果不安排一個跟他音質相當的，所謂的相當不見得是要一樣啦，要有一定的魅力的口白表演者，可能就會沒落。因為劇本顯然霹靂也會不斷的有人進來，但是口白沒有，你看霹靂那兩百多人的表演團隊，口白永遠只有一個人，那就是黃文擇。所以霹靂的困境在自己的內部。其他的都沒有問題，你只要口白還撐的住，才會都很穩定在跑啦！(E-INT-OI)」

而 F 君的想法上，就布袋戲界來講，霹靂不太有競爭對手，因為敢這樣投資的畢竟不多，也因為這樣，霹靂比較沒有意識到有什麼困境，這將會是它們的危機；在傳承上是否有困難，則不是那麼瞭解：「現在我感覺霹靂它好像不太有競爭對手。就是說以布袋戲而言，因為台灣真正敢這麼去投資，有這樣的一個實力的畢竟不算太多啦！就是說，同樣是做電影的人，大概會有競爭對手，可是就布袋戲界來講，大部分的布袋戲團仍然還維持就是這種現場演出，這種規模比較小。所以說這個部分來講，也許霹靂它們沒有意識到有什麼困境，因為它們的對手大概還沒那麼多。那當然也許這種情況也正是它們的危機吧！它們也許就沒有真正意識到要不要做一點點改變。那雲林縣演布袋戲的從業人員還不少，所以當

然以目前來講，傳承上是不是真的有困難，我沒有這麼瞭解。(F-INT-OI)」

綜觀之，在霹靂布袋戲產業經營之困境與競爭對手上，D、E、F 君三位訪談者皆認為霹靂有其獨特性，目前沒有競爭對手，D 君也強調霹靂必須以華文市場為主，其劇本要融入文化與市場趨勢，而 E 君則強調霹靂的困境在本身內部，即是傳承問題，F 君提及霹靂因沒有競爭對手，為此比較沒有意識到困境，這將是危機所在；在 A 君部分，認為開拓海外市場有其困難，也提及戲偶服裝若以時下造型呈現，將有破綻；而 B 君則認為外部經濟環境會成為發展阻礙，並提及霹靂的產製必須保有創新；C 君的看法則是認為霹靂在產品產製上，必須關注後來退出之觀眾群，而市場開拓要放在大陸地區，並可利用網路經營降低成本。整體而言，霹靂布袋戲產業在布袋戲界來說，是深具獨特性的一個文化企業，也因其特殊性，為此在現階段而言，是比較沒有競爭對手的；而其困境上，文化傳承與外部環境是必須要去關注與面對的；另外，於市場開拓上，應以華文市場為主比較有利於產業發展。

表 4.9 霹靂布袋戲產業經營之困境與競爭對手

受訪者	困境與競爭對手
A	文化與語言之差異，開拓海外市場有困難。 戲偶服裝若換成現在造型，將露破綻。 傳承方面已經有在思考與規畫。
B	霹靂產製上必須一直保有創新。 外部金融風暴與經濟環境將阻礙發展。
C	對於產品產製上，必須關注後來退出的觀眾群。 市場開拓重點應放在大陸，並以台灣經驗去複製。 利用網路力量來經營，有利降低成本。
D	霹靂具有獨特性，無人與其相同，競爭性不大。 必須以華文市場為主，而劇本要融入文化與市場趨勢。
E	霹靂沒有對手，其困境在於自我內部，即接班與傳承問題，而黃文擇的口白部分是主要關鍵。
F	就布袋戲界來講，霹靂不太有競爭對手，但也因此沒有意識到困境，這將是危機。 在傳承上是否有其困難，則不是那麼瞭解。

資料來源：本研究整理

八、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？

對於霹靂布袋戲產業在開創文化創意產業市場上，A 君是覺得霹靂在許多部分已經做得不錯，但其劇集比較血腥，因此希望霹靂可以製作一些溫馨並貼近台灣文化而且可以傳世的影片出來，其看法：「我覺得霹靂已經做得很好了，不過依我個人來講，我看霹靂的片子，我還是會覺得比較血腥一點啦！所以，我其實也是滿希望霹靂可以製作一些不太血腥的一些溫馨感人的片子出來。如果霹靂可以製作一些溫馨的，比較貼近台灣本土文化的一些片子的話，應該會不太討喜，也不會很紅啦！但是，我覺得應該也是一種嘗試，也不錯啊！霹靂可以在戲院或者在電視上面播，是可以傳世的，應該這樣講，可以代表台灣本土文化來傳世的。（A-INT-OJ）」

而 B 君認為，霹靂布袋戲發展至今，已經跟其他布袋戲有所區隔，但是希望霹靂可以在劇本上面多加一些文化特質，即還是要有傳統的文化特質與精髓，這樣推廣到國外去也可以讓外國人瞭解我們的文化特色，並也提及劇本其實可以根據觀眾喜好而做分類，其認為：「我覺得霹靂布袋戲它發展到現在，已經跟別的布袋戲團有很大的不同了。我是希望它能再去凸顯我們的一個文化特質。那所謂凸顯我們的文化特質，就是說在劇本上面，因為我是學中文的，我比較注重在它的劇本上面。在它劇本上面可不可以加多一些我們文化的特質。那我是建議，其實霹靂可以加入一些傳統戲。傳統的劇本，它那種文化的特質非常的強烈。那布袋戲它也是有一些比較傳統的劇本。或者是你可不可創作，創作也可以。因為創作一些歷史故事，裡面也是有教忠教孝，可以讓外國人他看到的是比較文化的精髓。所以我希望就是在劇本裡面，霹靂多加一些文化的東西。我是覺得霹靂布袋戲這種文化特質比較淡了一點，它可以朝這一方面去加一些這樣子的戲齣，不是全面，你可以分類，喜歡這一種的給他這一類，喜歡那一種的，那推到國外去的，就是用我們比較傳統的，我覺得這樣是比較加入文化的氣息，其實我想有可能會更好。（B-INT-OJ）」

在 C 君的看法上，以文化創意產業市場的內容面來講，霹靂在人才吸收部

分，學校無法幫其培養人才，所以只能內部訓練，這是一個劣勢；另外，在劇本編輯方面應該多元一點：「文化創意產業的市場，如果以內容面來講，我覺得說像霹靂產業這樣子的東西，在吸收新人的方面，很大的一個劣勢是，學校沒辦法幫它培養人才。可是，霹靂需要一個劇本的人，然後什麼學校要幫它訓練？所以它要內訓！我的看法是這一個啦！所以霹靂怎麼樣去吸收新血，而且這個新血不見得立即可以用。霹靂一定有自己的那一套，那一套最後有兩種人，一種人就是，以前霹靂怎樣我們就怎樣；另外一種就是，可能要有點不同。但你不曉得觀眾喜歡哪一個，永遠會有新的觀眾，可以接受新的，但也會有一些觀眾，他只能接受舊的。所以這個我倒是覺得說沒有答案啦！所以我是覺得說，霹靂的內容本身，劇本的編輯要稍微想一下子、多元一點點。(C-INT-OJ)」

而 D 君則是認為霹靂布袋戲的文創產業要先打同文化語言的地方會比較容易進入，並強調其口白、劇情以及文化傳承的重要性，霹靂若沒有做到文化傳承，其產業將無法繼續發展：「我們最好的機會去行銷我們台灣的這個文創，霹靂布袋戲這個文創，打這個名號出來。那當然你先打是打同文化語言，文化相同的地方，那是最好打的。我覺得霹靂的劇情是很重要的，劇情還有口白。至於在大陸口白是不是那麼重要，我就知道了。因為台灣是感覺霹靂的口白很特殊，那不知道大陸它們對霹靂的口白的認同度怎麼樣。可是我一直說，霹靂必須要做文化傳承。霹靂如果沒有做到這個文化傳承，它這個產業就死掉，絕對死掉。因為霹靂沒有辦法讓這個唯一獨特性的聲音被留下來。(D-INT-OJ)」

然後在 E 君的見解上，認為霹靂片廠參觀的部分可以加強，可以成立一處文化園區，並建議可以區分成靜態展覽與動態體驗，即要有一種體驗經濟型態，當然基本上仍是以商業為支柱來發展：「我總覺得霹靂那個參觀的地方可以加強。譬如說霹靂要成立一個霹靂文化園區，把歷年來它曾經留下的那些遺跡做一個博物館式的陳列，那你可以購票，你外面也可以販賣商品，就紀念品嘛！像故宮那樣對不對。然後你可以分兩種，一種是靜態的展覽，一種是動態的體驗，那種體驗式的經濟很重要啊！我去，要有人教我一下，教一段或背個口白，有那種情境區讓你去玩。我覺得以霹靂的支援跟資料上，霹靂可以成立一個文化廣場或者文

化園區，這是以後可以開創的，也比較說跟商業沒那麼強烈。但是基本上還是要以商業為支柱啦！（E-INT-OJ）」

而 F 君的看法上，認為霹靂在傳統跟創新這兩區塊要站穩，如此架勢才會出來，但是對於霹靂創新這一部分，強調再創造這種精神是對的，但是可以再檢討；另一方面，霹靂在傳統基本功夫上是要去彰顯出來，即要去告訴別人在即席演出上霹靂也可以做到；再者，對於不同年齡層的觀眾應該要去重視，現今觀眾群的鎖定太過於窄；還有，霹靂必須跟地方去做一個聯繫，不能只固守在一個公司，也就是說，文化創意產業它不該只是一群人，它的影響層面要更大，才真正叫做文化，而文化的廣度才會夠。整體而言，在布袋戲上來說，霹靂應該更多元一點，其表示：「我覺得霹靂它們可以算是一個龍頭，龍頭的架勢還要更強一點。霹靂它們應該要能夠橫跨，就是傳統跟創新，更把這兩隻腳站的很穩，這個架勢才會出來。意思是說，我覺得再創造一定好的，只是那個可以一直再檢討。不是它們所做的各種再創造努力都是對的，可是這種精神是對的。第二個東西要更彰顯霹靂它們有的基本功夫。它們必須讓自己有一個所謂的扎實的馬步，那這樣子對於所謂的文化創意產業這件事情，我認為反而是有幫助的。霹靂告訴別人，我不是只是做這種聲光效果的團體。我可以有一個即席演出告訴你，我們功力是有的。那如果霹靂它們還可以去重視到不同年齡層的觀眾，我覺得會更好。對於一個文化創意產業而言，我老是有一點點覺得它們目前的觀眾群，鎖定的還滿窄的。霹靂它們應該在布袋戲文化這件事情，能夠讓它們自己的團隊更多元一點點。霹靂它們現在有點太單一了，所以如果說想像它是一個電影公司的話，它不能一直只拍武俠片，它不能一直只拍悲劇。霹靂它們仍然有一點點的固守它們只是一個公司，它們沒有一個太大的野心把它變成一個跟地方，譬如跟雲林、跟虎尾，有緊密關聯的那樣的一種整個關聯在一起的這樣的環節，我覺得它們比較沒有在意這個事情。也就是說，這個文化創意產業大概有一個有趣的面向，它不該只是一群人，它的這種所謂的影響層面如果更大的話，才真正叫做文化，那這種文化的廣度才會夠。（F-INT-OJ）」

綜合而論，對於霹靂布袋戲產業要開創文化創意產業市場方面，A、B、C、

D、F 君五位訪談者皆認為霹靂的劇本是關鍵要素，應該要多元化一點；A 君指出霹靂在劇集上不要太血腥，並可以製作貼近台灣文化的影片；B 君則認為霹靂在劇本上要加入傳統的文化特質與精髓；C 君除了強調劇本要多元之外，也提及霹靂的人才只能內部訓練，乃為劣勢；D 君除了關注劇本之外，也強調口白與文化傳承之重要性，並建議霹靂要先往同文化語言的地方開拓；在 F 君部分，除了認為霹靂劇本要多元之外，也認為霹靂在傳統與創新這兩區塊要站穩，以及必須要彰顯在傳統上的基本功夫，並且也提及要重視不同年齡層的觀眾與必需跟地方做聯繫，如此文化的廣度才會夠。另一方面，在 E 君部分，則是認為霹靂可以成立文化園區，達到體驗經濟的型態。整體來看，霹靂的文化創意產業市場，其本身之劇本是重要關鍵，除了劇本要多元化之外，還必須融入台灣文化特質；再者，口白、創意、文化傳承、人才訓練、傳統基本功以及不同的觀眾群等相關因素必須重視，並且更要與地方去做聯繫與結合，如此其文化廣度與影響面才會夠大。

表 4.10 霹靂布袋戲產業開創文化創意產業市場之見解

受訪者	開創文化創意產業市場之見解
A	霹靂在劇集上要調整，不要太血腥。 可以製作一些溫馨並貼近台灣文化而足以傳世的影片。
B	霹靂在劇本上要多加入一些文化特質，意即仍要有傳統的文化特質與精髓。
C	在文化創意產業市場的內容面來看，霹靂在人才部分，學校無法幫忙培養人才，為此只能內部訓練，這將是劣勢。 在劇本編輯方面，應該要多元一點。
D	霹靂布袋戲的文創產業要先往同文化語言的地方開拓，比較容易進入。 霹靂的口白、劇情以及文化傳承是關鍵因素。
E	霹靂可以成立文化廣場或文化園區，並可以區分為靜態展覽與動態體驗兩部分，即要有一種體驗經濟型態。

表 4.10 霹靂布袋戲產業開創文化創意產業市場之見解（續）

受訪者	開創文化創意產業市場之見解
F	<p>霹靂在傳統跟創新這兩區塊要站穩，而創新這一部分，這種精神是對的，但可以再檢討。</p> <p>霹靂在傳統基本功夫上要彰顯出來，告訴別人霹靂在即席演出上是可以做到的。</p> <p>對於不同年齡層的觀眾應該要去重視，觀眾群的鎖定不要太窄。霹靂必須跟地方去做聯繫，不能只固守在一個公司，即要擴大影響層面，文化的廣度才會夠。</p> <p>在布袋戲上來說，霹靂還是要更多元一點。</p>

資料來源：本研究整理

九、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？

對於霹靂布袋戲產業在未來的改變或調整，A 君認為霹靂要製作可以代表台灣電影工業或傳統技藝類並可以傳世的片子出來，同時也肯定霹靂求新求變的精神，覺得霹靂提高了欣賞者一個審美能力的成長，其表示：「我覺得如果霹靂心有餘力的話，應該是要製作一部可以傳世的，一個代表台灣電影工業或者說傳統技藝類的一個片子出來。它或許不是像聖石傳說這麼紅，沒有辦法塑造一個葉小釵、素還真出來，可是，霹靂應該為這個產業，台灣的這種本土化、在地文化做出一件經典作品出來。霹靂比較不簡單的是說，它的劇情，它的道具、服裝什麼的，有一直不斷的在求新求變。霹靂也在提高欣賞者、群眾、觀眾的一個審美的能力，能夠跟著它們一起做某一種程度或者說欣賞能力上面的成長。（A-INT-OK）」

而 B 君的看法上，認為霹靂的劇本要多元化、分層次以提供給不同的年齡層觀看；另外，對於霹靂的操偶技術給予肯定；再者，在活動推廣上也是給予肯定；而在商品部分，建議霹靂可以製作小型戲偶以供年紀小的年齡層消費，其看法：「霹靂能夠最吸引我的就是它的劇本。所以我還是覺得說，你的劇本要分層次、多元化。就是，是不是一些比較有人生哲理的，然後是不是一些還是維持現狀給年輕人看的，那是不是一些比較傳統的，在說一些傳統故事給老人家聽。所以我是覺得說從劇本那邊去做分別，可能也是一個辦法。所以這是一個，就是劇

本的內容，它不管長不管短，它是非常有意義、或者是發人深省、或者是很搞笑的也可以。第二點就是說，它的操偶技術，我是覺得說操偶的特技跟中國大陸的是往不同的方向發展，我覺得我們現在劇團這個也是弄得不錯。還有第三點就是活動，所謂的活動，像現在第十台是霹靂戲劇台整天放，我覺得這樣就是一個很好的方式。還有就是一般的，上一次我看到霹靂在歷史博物館辦的活動，它們有千人去遊街，打扮成戲偶。像這種活動，大家參與了、接觸了、喜歡了，他有可能長長久久就變成客戶，然後就會做消費。尤其是那種比較小的小朋友，可不可以做很便宜的，不要是三萬五的，很便宜的，普及化、大眾化，然後一、兩佰塊每個人都可以買一尊素還真。(B-INT-OK)」

在 C 君部分，認為霹靂在口白配音上，應該考慮採用電腦技術，透過語音技術去做調整，或許就可以克服口白傳承困境；在商品設計上，可以採小型模型設計，以利消費者收藏，且價位也比較低，意即周邊商品可以再多元一點；另外，商品品質上應該再加強，並且多角一點：「我是覺得說在霹靂布袋戲的產業要著重哪些的改變或調整，第一個是，它的 Key 是黃文擇，這個它不能動，問題是不可能不動，他總有退休的時候。所以說，八音才子要訓練電腦了，真的真的，這是在未來嘛！哪些的改變或調整，其實很多的改變、調整，比如說，你就弄一個地獄島的模型，搞不好有人會去買來做，按一下就有地獄島的音樂。那我是覺得說，你也可以設計一個小型的佈景，那你就不要用那麼大的收藏，比較簡單的，家裡有人就可以玩，這也不會很貴，這就是新的周邊商品。所以，我是覺得說，周邊的商品可以再更多元一點點。現在其實還不夠多。那另外一個品質也還不夠。我之前在 7-11 就買了一個佛劍的一支劍，那騙人嘛！那劍，佛牒不是立體的嗎？它居然是平面的。譬如說再舉個例子，霹靂現在的精華集出的速度就不夠快，我說的精華集就是說，它不是有的時候會有英雄系列、霹靂系列的一個精選集嗎？但是它，我覺得速度就不夠快！它可以多角一點，真的是不太夠快。(C-INT-OK)」

而 D 君的看法，則是認為霹靂可以參加商展以及辦商展，並且可以跟電玩展做結合，也可以辦戲偶展、公仔展；另外，霹靂要培育人才，包括創意美學的

人才也要培養：「我覺得商展是一個機會，霹靂可以去參加任何一個商展，國際的商展；然後甚至跟電玩展結合也可以，我認為是有機會，這是霹靂它們自己要去想的。那除了電玩展以外，有沒有公仔展？我覺得它們可以辦這個，就是我說的玩偶展、布偶展，這個會很轟動的。那另外就是說霹靂必須做培育人才。在創意美學上的人才也要做。(D-INT-OK)」

在 E 君看法上，認為霹靂要多參與文化，然後適度回饋社會，並且結合學術圈，固定辦研討會，可以提升自身文化位階，而文化園區是未來可以參考的模式：「因為我是文化人，我比較覺得能提升的就是說，你應該要多參與這種文化，然後是不是可以有時候也要適度的回饋給這個社會，捐助一些款項或者獎學金，鼓勵人家編劇之類的。你也可以結盟雲林縣的文化局，像我們彰化的那個 Logo 都用大佛嘛！你這邊看 Logo 是不是用個霹靂布袋戲的或者什麼布袋戲之類的。那文化園區是一個很好的、未來可以參考的模式啦！這樣霹靂的價值不就才能夠全面提升。當然你用這個之後，還可以結合學術圈，常常固定辦一些研討會。有時候能夠提升霹靂的能見度啦！霹靂其實它也不用說提升能見度，就是說提升它的文化的那個位階啦！（E-INT-OK）」

而 F 君則認為霹靂演出形式所關注的主題應該要調整，然後降低對於科技的依賴，並開拓比較多的演出形式跟故事架構：「那當然第一個就是霹靂它的故事架構，它的這種關注的主題，這種演出形式關注的主題應該要再調整。第二個東西，降低對於科技的依賴，然後拓展比較多的這種演出形式跟這種所謂的故事架構，我覺得這些都可以去嘗試看看。所以這些東西我會覺得霹靂應該可以去做改變，那當然這些東西都是所謂的演出形式，我覺得這些如果做了改變，我認為會有價值的提升。(F-INT-OK)」

綜合以上各訪談者論述，在霹靂布袋戲產業未來之改變或調整上，B、F 君二位認為霹靂在劇本與內容上要多元化；B 君提出霹靂劇本要多元、分層次以供不同年齡層觀看，並也提及在商品設計上，要製作比較屬於低年齡層可以消費的商品；F 君則認為霹靂的演出形式之主題要調整，要開拓比較多的演出形式與故

事架構，並強調要降低對科技的依賴。另一方面，在 A 君部分，認為霹靂要製作出可以代表台灣電影工業或傳統技藝類的影片來傳世；而 C 君則認為霹靂在口白配音上，要透過電腦語音技術去突破，並強調其商品設計要多元，而品質要加強；D 君提出霹靂可以參與商展、辦商展，也可以跟電玩做結合，並強調要培育人才，尤其是創意美學人才部分；E 君認為霹靂可以設立文化園區，並可以結合學術圈辦研討會以提升文化位階，並強調要適度回饋社會。整體而論，霹靂必須注重在劇本與內容上的調整，可以多元化開展；而其他部分，商品設計要多元、舉辦商展與研討會、設立文化園區、利用電腦語音技術去做口白之突破、製作足以傳世之影片、培育創意美學人才、降低對科技之依賴等相關要素皆是足以改變與調整之處，以使觀眾群能產生價值再造與提升，而間接也利產業的再升級。

表 4.11 霹靂布袋戲產業在未來之改變或調整

受訪者	未來改變或調整之看法
A	霹靂要製作可以代表台灣電影工業或傳統技藝類並可以傳世的片子出來。
B	霹靂的劇本要多元化、分層次以提供給不同的年齡層觀看。 在商品上，霹靂可以製作小型戲偶以供年紀小的年齡層消費。
C	在口白配音上，應該透過電腦語音技術去做調整。 在商品設計上，周邊商品可以再多元、多角一點，並且商品品質要再加強。
D	霹靂可以參加商展或辦商展，可以跟電玩展做結合，也可以辦戲偶展、公仔展。 霹靂必須培育人才，包括創意美學的人才也要培養。
E	霹靂要多參與文化和適度回饋社會。 可以結合學術圈，固定辦研討會，以提升自身文化位階。 文化園區是未來可以參考的模式。
F	霹靂演出形式所關注的主題應該要調整，開拓比較多的演出形式跟故事架構。 必須降低對於科技的依賴。

資料來源：本研究整理

十、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？

對於其他文化創意產業經營上，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，A 君

認為現在任何產業要生存下來，勢必要花費很多心力，而霹靂既然有代表台灣意象、代表台灣的傳統技藝，所以應該再深遠的多去思考，能夠產製出一部足以代表台灣當代人民生活方式的一個劇情片，其表示：「我覺得現在任何東西，文化創意產業也好，各項東西也好，要生存下來要花很多功夫。那霹靂因為它講的都是神話的故事，大概也不是那麼簡單，不夠生活化嘛，不是那麼容易去影響別人的行為舉止。霹靂可以代表台灣的戲劇、台灣的傳統技藝、演藝的東西，但是我覺得還不足以代表台灣給外面的印象，台灣人不是在那裡打打殺殺的啦。所以我剛剛才會講說，有沒有可能就用比較深遠的角度去想一件事情，霹靂用布袋戲來拍一部能夠代表台灣當代、現代的人民生活方式的一個劇情片，它不會血腥、不會暴力，它是一般生活上面的事情，它當然不會那麼討喜，不會引起很大的轟動。但是霹靂既然是台灣意象，那就稍微有一點點責任要去想這個事情。（A-INT-OL）」

而 B 君的看法則是認為，文化創意產業基本上必須要有智慧財產權的保障，然後對於創意人才的培養是必須注重的，再來即是大眾精緻生活品味的提升；而市場開發的話，要讓別人看見與接觸我們的文化，如此才能推廣出去，其看法：「文化創意產業它最怕人家 Copy 了，所以第一就是要智慧財產權的保障，像反盜版、提倡正版的。讓整個社會的風氣、整個國家它有那種智慧財產權的保護，這是一個最基本的。那第二點就是，創意人才的培養，不管是培養新的人才或者是在學校裡面去設創意產業這樣的科系，或者是說現在已經有的設計師，你要讓他出去看，你要讓他去世界各國去看，然後想辦法讓他再進修，讓他有更多新的創意，或者是說整個設計群他們之間做互相的討論、互相的觀摩。那第三就是，對於消費者來說，我們就是去提升他精緻生活的品味。那開發市場的話，就是說不管是我們國內或者是其他國外的，要讓他們去瞭解、去接觸到我們的文化。所以很多藝術的東西，你要慢慢讓外國人瞭解我們的藝術以後，他就會很喜歡，進而就會收集這個、收集那個。所以就是說，能夠讓全球去瞭解我們很美的中華文化的東西。（B-INT-OL）」

在 C 君部分，認為台灣有某種程度是受限到自我語言，而從基本面來看，

必須營造一個成長的空間，以及產業管理和主事者是關鍵點；另外，可以從行銷面向去看待文化創意產業的經營，而最好的行銷還是透過會員的形式去操作：「台灣有某種程度是受限到自己的語言。所以台灣的文化創意產業某種程度你要先想一下，你會不會做全世界市場的生意，至少也可以啦！整體來看，台灣的文化創意產業，我覺得說基本面應該是，它有營造一個成長的一個空間。你都不管它也不會更壞，但是你要做得更好更有效率，那管理一定是一個問題、那個主事者一定是個問題，因為顧客一定是開發出來的。所以說，台灣的文化創意產業，各個領域大概都是這個樣子。如果你行銷，我們常說行銷組合，產品、價格、促銷、投入，就從這個來看。你的產品 OK，因為有人要，那要注意到什麼？你價格能不能做一點彈性的調整。那你 promote，其實 promote，行銷都不是在講 promote。因為 promote 很有可能都會讓你沒有利潤。所以行銷通常都是在講新的會員而已。但是最好的行銷還是透過會員去成形。經營會員自然就會有，那些人就會幫你再去找人。會員經營就有點像是那個直銷有沒有，人員銷售。所以你怎麼去看產品組合在剛說的文化創意產業這一塊。所以你到時候是可以再把行銷組合當作一個核心的議題。(C-INT-OL)」

而 D 君則是認為，文化創意產業必須注重在產業鏈，必須瞭解每一個產業的產業鏈類型，然後怎麼利用產業鏈使其產業完整，即要有一個健全的模式：「我還是認為啦，就是說也許不同的文化創意產業，文化創意產業很重要就是它的產業鏈。你必須要瞭解它的每一個產業的產業鏈類型，它不是有不同種類可以發展嗎？那產業鏈就是要讓它這個產業完整，它必須要有一個知道它上下游的那個產業關係，它怎麼去合作聯盟，這是它產業鏈最重要的。那要健全啦，大概是這樣子。每一種有不同的健全模式。(D-INT-OL)」

在 E 君的見解上，認為要有一個文化經濟的概念，而各縣市政府應該關注於當地的特殊產業，並協助其行銷，以使全世界各國能夠關注，讓台灣被看見：「這要有一個文化經濟，我一直也這樣強調。這個每個縣市的政府，都應該去找尋它們這個地方有哪些特殊的產業，那麼它比較不會行銷，你就要幫它行銷。我常常說的，很多創意者，他是沒有行銷概念的，他也不屑行銷啦！所以一定要培養有

人幫他行銷。那這個政府也可以當媒介啊！你像全世界各國都會來台灣找尋表演團隊去它們那邊表演，所以你這個就像一個就業博覽會一樣，有時候你要辦一個博覽會，讓台灣被看見。(E-INT-OL)」

而 F 君則是認為要有一個扎實、有趣的內容，而且是含有文化聯想的內容，然後就是行銷的操作，即是要讓更多人可以感動，要觸動別人的深層情感：「如果就一個我自己的體認，當然一個好的內容永遠是重要的，就是說一個扎實的內容、一個有趣的東西，而且有文化聯想的東西，這個事情永遠是重要的。那這個事情如果慢慢的浮現了以後，再來應該真的還是行銷的問題。也就是說，讓更多人知道，讓更多人可以感動。當然中間有一個很重要的東西就是說，我們所做的任何的東西，你能不能觸動人的深層的情感，我覺得這個事情還滿重要的。(F-INT-OL)」

綜合以上各訪談者論述，對於文化創意產業的經營，在開創自我市場與維持競爭優勢的看法上，在 A 君部分，認為每個產業要生存下去，是必須花費許多心力與投資；B 君則認為必須要有智慧財產權的保障以及創意人才的培養，並要提升大眾生活品味以及讓別人看見我們的文化；C 君的看法是認為基本上要營造出成長空間，而管理和主事者會是成敗關鍵，並提及台灣有受限到自我語言，也建議可以從行銷面去關注，且透過會員形式去操作；D 君強調必須注重產業鏈，要瞭解每個產業的產業鏈類型；E 君認為要有文化經濟之概念，並也認為各縣市政府要關注當地產業，協助其行銷；最後 F 君則是強調要有扎實並含有文化聯想的內容，而且也要觸動別人的深層情感，使人可以感動。整體而言，文化創意產業的開創與經營必須有一定的投資，並且要有文化經濟之概念以及豐厚可以感動人心的文化內涵；再者，其產業對於智慧財產權之保障、創意人才的培育、空間環境的營造、產業管理與行銷必須注重，另外，在產業鏈上，必須瞭解每個產業的產業鏈類型，然後利用產業鏈使其產業完整，如此才能保有其自身之產業特色與優勢。

表 4.12 文化創意產業經營之開創自我市場與維持競爭優勢之看法

受訪者	開創自我市場與維持競爭優勢之看法
A	現今任何產業要生存下來，勢必要花費很多心力，以霹靂而言，既然代表著台灣意象與傳統技藝，所以應該再產製出一部足以代表台灣當代人民生活方式的一個劇情片。
B	文化創意產業必須要有智慧財產權的保障。 對於創意人才的培養是必須注重。 要提升大眾精緻生活的品味。 就開發市場而言，要讓別人看見與接觸我們的文化。
C	台灣有某種程度是受限到自我語言。 從基本面而言，必須營造一個成長的空間。 產業管理和主事者是成敗之關鍵。 要從行銷面向去關注文化創意產業的經營，而最好的行銷是透過會員的形式去操作。
D	文化創意產業必須注重產業鏈，要瞭解每個產業的產業鏈類型，然後利用產業鏈使其產業完整，即要有一個健全的模式。
E	要有文化經濟的概念。 各縣市政府應該關注當地特殊產業，並協助其行銷，讓台灣被看見。
F	要有一個扎實、有趣並含有文化聯想的內容。 注重行銷的操作，要觸動別人的深層情感，讓更多人可以感動。

資料來源：本研究整理

4.2 霹靂布袋戲產業之四項行動架構分析

4.2.1 行動架構一：消除

一、文本內容結構改變，取消傳統忠孝仁義劇碼

在霹靂布袋戲的劇本上，訪談者B君對於劇本內容之革新與附含人生哲理有所喜好：「霹靂劇本的部分，現在的布袋戲的劇本，它有時候會有一小段的人生哲理，但是絕大部分是一些比較荒誕的、或者是比較引人入勝的部分。那這算一種革新，那這一些人生道理的部分是我很喜歡的、是滿吸引我的，有時候它在講人生道理。(B-INT-OD)」

霹靂布袋戲的總編劇黃強華，將自己豐富的想像力融入古冊老戲、中國歷史章回名著以及儒釋道佛等百家哲思，更將社會現實的生活體驗，反映在劇中複雜

而人性化的角色上，特別是多線佈局的智謀鋪陳與撲朔迷離的劇情發展，儼然形成高成迭起、深不可測的霹靂武俠世界（霹靂國際多媒體官方簡介）。

此外，霹靂的劇情上，跳脫正邪的二分法，並且不會把劇情填滿，十分的劇情，有八分的是非，留下兩分得矛盾讓戲迷自己來認定，如此才會有互動性（黃強華，2007）。另一方面，在劉得臣對於霹靂布袋戲的研究上也有提及，霹靂布袋戲的文本可見其創作之多元性與自由性，其改變了以往的表演文本，著重於描寫人性化的劇情與跳脫非善即惡的二元角色設定，不僅可以跨越時空，更可以改變未來，並強調人性的灰色地帶與在情境脈絡差異上的表達與選擇，因為這樣的改變，各個角色皆有不同認同者與支持者，也因此更合現代社會多元的價值觀（劉得臣，2008）。

是故，對於霹靂布袋戲的腳本構思而言，其文本呈現已不再是傳統的忠孝仁義文本；呈現出的是一種兼有新武俠、虛幻與天馬行空的題材架構，並跳脫正邪二元對立，屬於後現代拼貼式劇情，也融入中國古典式文詞與現代流行化口語等元素，交織出的是一種無歷史感、去時間性與無地域性的霹靂魔幻世界。

二、透過授權或代理的經營模式，以消除部分經營風險與降低營運成本

訪談者 E 君的看法是覺得霹靂只有授權，所以風險不高：「霹靂沒有開銷，因為霹靂只有授權，這一塊霹靂根本沒有風險。所以我覺得霹靂的風險上不高，但這也是它的高明之處。（E-INT-OF）」

而 G 君指出，在降低營運風險上，就霹靂發行的錄影帶而言，為了降低其收款風險，霹靂採取透過總代理與區代理的方式來經營，希望能夠分散掉這部分的風險：「我們在發行錄影帶的時候，為什麼要採取透過總代理，然後再區代理的方式去做發行？當初發行就是想說希望能降低我們收款的風險，就是有時候你總是授權給人家，然後會有一些風險嘛！店倒掉的風險，所以才會想找個區代理、總代理來 share 這個風險的方式。這是我們的一個方式在降低風險。（G-INT-08-01）」

霹靂布袋戲在其產製上，有影視收入與周邊效益，乃是霹靂主要收入來源；而其目前的授權有影視錄影帶授權（即錄影帶通路）、商品授權、精品專營授權（即霹靂獨自開發之商品）、國際影視版權授權（即聖石傳說國際版權銷售），

其中商品授權有戲偶肖像授權（即戲偶收藏、公仔玩具等文具商品、活動代言）、故事內容授權（即改編小說、漫畫或電腦遊戲）、劇集音樂製作授權（即霹靂音樂發行）（游玉玲，2005）；爲此，霹靂布袋戲產業透過這樣授權的合作方式，可以提升文化商品的經濟價值，同時能開發新的行銷通路及潛在消費者，並使得品牌效益往上提升，進而達到分散經營風險與降低營運成本。

4.2.2 行動架構二：減少

一、採取網路行銷與培養自我電視台

在降低開銷上，訪談者 G 君指出，霹靂採取的網路行銷與培養自我電視台，除了是一個很好的媒體宣傳平台之外，間接的也是在降低行銷開銷，因爲有自己的網路與電視台，就可以製作自我節目與推廣節目：「像我們網路的方式，當然也是一種，網路的一個行銷，自己培養自己的網路跟自己的電視台，其實當然也是減少行銷的一個費用。因爲你沒有自己的電視台，你是不是就要去上別的電視台，你要去上廣告。可是有了一個霹靂的衛星電視台，你可能就比較容易去推廣自己節目，還可以做節目。像我們超級霹靂會就可以做節目推廣霹靂，那你今天如果說要去別的電視台，你可能就要去買時段、買廣告。那因為我們有自己的媒體平台，所以有一個很好的宣傳性平台，這是一個最有利的。所以其實這也是一個降低自己，降低我們的一個行銷開銷的一個很好的方法。（G-INT-08-02）」

霹靂國際多媒體公司旗下事業體包括有：製作部門—負責布袋戲節目發行、霹靂衛視—負責有線電視台業務事宜、海外部—負責台灣以外地區的業務開發、巨邦國際行銷公司—開發、行銷周邊商品及推展肖像授權業務、創世者網路公司—經營霹靂的網路製作（吳明德，2006）。霹靂已經可說是一個全方位的事業版圖；其中，在影視部分，除了影視產品的產製之外，還有自我之霹靂衛星電視台；而在網路上，有自我成立之霹靂布袋戲網站，透過建立自我的媒體平台，不管是在廣告宣傳、產業文化推廣、資訊交流與企業形象等方面，都是有自我優勢，並可以開創許多錄影帶市場之外的戲迷和知名度，而不用與其他媒體業者競爭與購買時段和廣告，這對於產業經營來說，無非是一種減少經營開銷的方式。

二、一條龍之產製動脈與概念

訪談者 G 君指出，對於霹靂公司在降低開銷或分散分險之規劃上，其節目所產製之方式即是一種降低開銷策略。由於霹靂在單鏡拍攝偶戲上，其戲偶之偶動動作之拍攝過程是相當緩慢，但霹靂又必須維持每個禮拜兩集的發行量，為此，其過程是必須有嚴密的監控，而速率與默契是必須相當配合，所以霹靂將整個影片產製過程全部集中到虎尾去製作，如此才不會產生許多製作上必須到各個不同地點之繁複，這樣拉成一條龍的產製動脈，將其整個製作開銷與成本壓低，並達到時間掌控上的效率：「我們的節目本身就是在降低開銷，就是說我們在生產這部分、製作這部分，也有我們的策略。我們生產就是拉著一條生產線，我們把所有東西都集中到虎尾。所以就變成說，你的製作不會說我今天帶子要送到哪裡才能去做動畫，不會。就全部都拉到一條生產線。一條龍的生產線、製作方式。就是整個是一個生產的動脈。那這個線非常的順暢，你才有辦法維持每個禮拜兩集那樣的發行量。霹靂這個東西其實偶動它拍得很慢，它單鏡作業拍得很慢。所以你必須要用一個很嚴密的監控，然後速率非常好、默契非常好，然後這時候好了，才開始拍攝。所以像這樣的話，這樣的一個一條龍生產方式，把霹靂的整個開銷會降得比較低，它會把製作成本壓比較低，然後製作的時間能控制得比較好。(G-INT-10)」

霹靂布袋戲的製作團隊是屬於一條龍的分工，只有木偶雕刻是委外的。在偶頭雕刻完之後，接著是做造型、衣服，再來是寫腳本、配音，然後錄影、剪接動畫、上字幕、拷貝，即完成作品，做成 VCD、DVD，再送到下游的儲存點，都是這樣一貫做作業；其完整作品必需包括以下所有流程：腳本、配音（口白）、配樂、木偶造型、場景、拍攝、剪接、動畫、音效、字幕。(張瓊慧，2003)。是故，霹靂布袋戲在劇集上的前、後製即是這樣分工在跑，而整體產製過程都在虎尾製作，以達到可以每週出兩集的發行量與品質監控，視為一條龍之產製概念。

三、拍攝之佈景與道具，可拆解與重組，即回收再使用之方式

霹靂在拍攝之佈景與道具部分，A 君認為霹靂的場景搭建上，其道具是可以重複使用的：「霹靂很多搭景是這樣，譬如說一個房舍，或者一棵樹，或假山假水，那個是道具的事情，可以重複使用的啦！它可以隨時去刷顏色、換顏色，或

者改一下裝個窗簾什麼的。有些當然太特殊的它就要整個拆掉。但是那些道具，通常都是可以加加減減，一下拆一下合的，可以重組的。(A-INT-OF-01)」

而 G 君指出，都會採取回收再使用之方式，即可以拆解、重組再利用，但當然無法全部保留，因為這些畢竟是有其重複性的，那該省的地方就應當要節省再利用：「那拍攝佈景、道具的部分，我們都會 recycle 再使用，有些就是，因為燈光它不能再用嘛！還是會做一些拆解啦！大概很難都會完全保留啦！那至於汰換的話，其實有必要汰換，你不能同樣那些拔一拔、組來組去，會讓人看出來那板子都一樣，我們也是要求一個精緻度，就是說你會把它 recycle。你一定是有它的重複性，那就應該是要省的地方，絕對要省的地方。那我相信所有做製作的都是這樣。所以基本上，我們跟別人真的不太一樣，就是說做法上這一點是一定要的，有一些東西就是要再利用。(G-INT-10-02)」

是故，對於一個產業經營而言，霹靂公司當然秉持著能節省就節省的理念，並且在節省的同時，仍要保持其產品的精緻度，所以，在場景、道具、偶頭等，皆是能回收就回收再利用。

四、整體營運皆採自我團隊來操作，有利人事成本之節省；而其產製上有固定產量，能有效拉低成本

在營運開銷上，霹靂布袋戲主要仍是在設計與製作之人事成本上會比較龐大，為此，若要節省開銷，基本上乃是因為霹靂公司整個營運都是自己來操作，大多都是自己團隊的努力，屬於一種家族事業體系，所以才可以在開源節流；再者，也由於霹靂的產業經營都有固定的生產量，為此才會有比較低的成本，如果量少而不固定，則是會拉高成本的。

而關於霹靂布袋戲產業營運之降低開銷與分散風險之方式，經訪談過後，各訪談者之相關見解如表 4.13 所示。

表 4.13 霹靂布袋戲產業於降低開銷與分散風險之學者看法與建議

受訪者	降低開銷與分散風險方式
A	霹靂以快速出片來防止盜版者追趕。 場景搭建與道具使用上，是有其重複性。
B	非產業內部人員，回答上有所困難，建議還是從內部人員上去瞭解比較清楚。
C	關於分散分險，要從網路經營著手，即網路 Web2.0 之概念，即經營上要多元。 在降低開銷上，應注重在霹靂戲偶角色的經營，並從製作成本來探討。
D	霹靂以虎尾與台北兩邊分勢設立是好的，一邊走產製、一邊走行銷，並可在產製區設置體驗園區以達到文化觀光的價值。
E	霹靂採取授權經營的方式，因此在風險上不高。 產品採取限量方式，以避免囤貨過多。 戲偶之偶頭部分，是可分開重複使用。 在商品部分，皆是複製方式，成本不高。 整體產業經營是大投資，才足以支撐產業。
F	對霹靂內部的營運不是真正瞭解，而且所關注的焦點不在這部分。

資料來源：本研究整理

4.2.3 行動架構三：提升

一、口白配音的增加與配樂曲風的獨特和創新

D 君以霹靂的口白、編劇、戲偶為關注，並強調口白與編劇傳承之重要性以及戲偶之文創商品的產業研發：「我覺得霹靂的口白、編劇、布偶，都是它很重要的一個產品。因為一個是文化傳承、一個是商品嘛！霹靂的口傳，如果那個口音沒有就完蛋了，我覺得最重要就是這樣。霹靂的口傳，就是只有黃文擇一位，他怎麼讓他的弟子繼續下去。霹靂就是在口白配音上面，它的特質現在是最強的，人家對它那個口白的接受度是很強。當然玩偶那些也是很重要的。當然玩偶那些也是很重要的一些文創商品可以研發，就是它的產業鏈可以研發。我個人認為說，個人覺得霹靂的商品，布偶是一個主要的啦！它現在出產的一些東西，我認為布偶是最重要的。（D-INT-OD）」

對於口白而言，霹靂布袋戲保持了由一人口白主演的傳統，所呈現的不只是

生、旦、淨、末、丑五音而已，還加入一些五音之外的特殊腔調，音色愈多就愈能顯示劇情中的角色複雜，劇情的發展範圍廣闊（財團法人國家文化藝術基金會，2004）。再加上科技的進步，有些角色口白會運用電腦來輔助配音，除此之外，還融入了國語、日語、英語以及時下流行用語，增加了戲劇之多元性與時事性。

而霹靂布袋戲在音樂上，現在所使用的音樂都是無非文化與動脈音樂兩家音樂公司替角色與戲碼量身訂做，所有的音樂都是有版權的，是採先有角色背景與故事之後再創作音樂的方式（黃強華，2007）；再者，霹靂布袋戲替每一檔劇集裡的重要角色附上了個人專屬的配樂，這是與其他布袋戲最不同的地方，而這些配樂在劇情發展的過程中，替角色加強了身為偶像的效果與象徵（陳孟慈，2007）。是故，霹靂布袋戲的音樂已經脫離使用現成音樂的方式，採用自行創作的音樂，這樣可以使角色和音樂融為一體，同時突顯布袋戲音樂融合國樂、流行歌曲跟現代樂器的獨特曲風，可見在布袋戲配樂上也是呈現出多元性發展。

二、場景搭建與設計的演進

訪談者 B 君認為霹靂布袋戲在佈景設計上，唯美多變並附有氣氛不枯燥：「它背景的設計也是非常的唯美，而且它的背景、它的整個戲劇你如果仔細給它看，它大概都一個場景、一段時間，演一會兒它就換景了。然後，由於它劇情的荒誕，有時候是在天外天、有時候是在湖邊談情說愛、有時候又進寺廟，它每一個佈景都非常的美、非常的有氣氛。(B-INT-OD)」

霹靂布袋戲在場景搭建方面，已經脫離舊式搭景的窠臼，積極與藍天綠地做結合。在佈景製作上，嚴格要求細膩的雕畫功夫，使其最完美的一面呈現在觀眾眼前。並隨著各個角色與場域的設定，有不同的場地（張瓊慧，2003）。例如素還真的琉璃仙境、一頁書的雲渡山以及魔界組織的異度魔界。因此，其表演舞台之精緻化，所呈現的是一種貼近真實與美感呈現的設計。

三、深入校園，藉社團以推廣布袋戲與培養觀眾

在學校社團方面，訪談者 G 君指出，霹靂是以輔導性的方式去支持，盡量去滿足大家；而霹靂在顧客關係的經營上，使生產者跟消費者之間建立起互動關

係，維繫著相當不錯，而這也成為霹靂成功的關鍵因素之一：「校園社團，我們當然就變成是輔導性的方式！你們有活動我們就支持你們，但是就是說，我們沒有全面性就是說派老師去教，就是說你們有這樣的興趣，我們公司就會給你們一個 link。(G-INT-09-03)」

對於霹靂布袋戲而言，受到許多高中生與大學生熱愛，對霹靂來說是很大的支持，在學校有布偶社、布袋戲研究社或是其他相關性之社團，皆會主動辦活動，並邀請霹靂參與，霹靂也有相關單位負責這些工作，走入校園，跟學生做互動(張瓊慧，2003)；霹靂參與過八十多所高中生跟大學生的社團活動，主要是協助布袋戲的教學與推廣，教導學生認識布袋戲與指導操作木偶(黃亞琪，2009)。

所以，霹靂布袋戲目前校園推廣的合作對象，以高中和大學社團為主，除了協助校園社團活動的發展之外，校園推廣的輔助內容以提供相關贈品為主；校園裡的布袋戲研究社團，會辦很多活動，例如戲偶教學，製作、操作，甚至參觀片廠，即是經由各種管道，讓眾人認識布袋戲。

四、成立霹靂會與後援會，以增進戲迷的交流

關於戲迷交流部分，訪談者 B 君自身的見解，認為霹靂的周邊產業做得不錯，並且可以抓住年輕族群，而後援會的成立也間接幫助霹靂去推廣，其看法：「因為霹靂它們是專業的、是專門的，我倒是沒有什麼其他的建議跟看法，只是說它們現在已經在做的，我覺得很好的部分就是說，第一點就是說，7-11 就可以買的到很多它們的錄音帶、DVD、書，然後還有像一些小東西。那第二點就是說，因為霹靂行銷的很好，讓那一些比較年輕的孩子很喜歡。年輕的孩子他們的消費力又很強，所以我覺得這是它們行銷很成功，可以去抓住年輕觀眾。那另外還有霹靂的那個戲友會，就是有另外一個學生說加入了霹靂的戲友會，然後霹靂它只要辦任何活動，他就會去當義工，他就會去參加，所以這樣子無形中也接觸很多買商品的機會。他們那些所有的義工都很高興去推廣霹靂的東西，變成霹靂很大的一個幫助的力量。(B-INT-OE)」

而 F 君的看法，認為霹靂很重視網頁、很重視與戲迷之間的聯繫：「霹靂它們如何進行比較細部的行銷，它們的策略是什麼？我沒有那麼瞭解，所以我覺得我也沒辦法提出非常多的看法和建議。不過當然我注意到它們很重視網頁。那它

們跟這種所謂戲迷，年輕戲迷的聯繫算是很強。(F-INT-OE)」

此外，G君提及，在霹靂公司對於顧客關係之維持方面，由於其在節目製作上，有維持著一定的品質、內容與發行速度，可說是相當穩定的，為此而擁有為數不少的戲迷群；對於戲迷，在網路還不是很流行時，霹靂就成立霹靂會與發行霹靂月刊，以此當做一個溝通平台來與戲迷交流，但唯一一點比較不利的就是，透過這樣的溝通方式，是不即時的，無法立即互動；而霹靂也會盡量的去聽取客戶的建議而做更好的調整與回應：「我們霹靂已經有一個非常基本的戲迷在裡面，而且人數非常多的，為什麼會有這樣，因為我們節目的發行很穩定。霹靂一直都是維持，把它 balance 得很好，在製作方面維持一個製作品質跟內容、跟發行的速度。在對戲迷的這方面，我們成立霹靂會，在以前沒有什麼電視，也還沒有那些什麼網路的時候，我們就是月刊，成立月刊，我們把它當成一個區塊，就是讓人家戲迷可以來投書、可以來投稿，做一個溝通平台。那我們月刊是變成說，我們有把我們想要的東西就是回應，就是寫給戲迷，戲迷就是也沒有辦法即時來跟你做一個溝通。比如說這一期有一些問題，可能過三期才能回應，就是說那種溝通是不互動、不即時。(G-INT-09)；那像其他的服務，我們霹靂都會盡量去聽取建議這樣子，這你應該了解吧！那我覺得這是滿關鍵的，對霹靂的成功而言，這真是很關鍵的經營，就客戶跟我們，生產者跟消費者之間一種互動關係的建立。(G-INT-09-02)」

另一方面，霹靂的一項無形資產，即是對於戲迷的經營，並且累積死忠的戲迷，諸如霹靂會、後援會的成立，就是在凝結戲迷的力量；戲迷的凝結，對於霹靂布袋戲的公司形象與宣傳是有正面助益的，其戲迷年齡層主要涵蓋十五到七十歲；此外，戲迷也會帶動周邊產品效益以及帶其他戲迷來觀賞霹靂（黃強華，2007）。

而霹靂布袋戲在台灣廣受各個階層觀眾歡迎，估計有百萬以上的戲迷固定收視霹靂出品的電視布袋戲，其中十七到三十歲的戲迷群眾，更是為劇中戲偶明星及劇情瘋狂不已；而全台目前共有十二個霹靂戲偶明星的專屬後援會，劇情討論、交流的專屬網站更高達四百餘個，戲迷的熱誠擁護，已成為一股霹靂風潮流；此外，霹靂多媒體公司為建立、強化與戲迷之間的互動，也設立霹靂會，發行月刊，提供客服，並不定期舉辦活動（霹靂國際多媒體官方簡介）。

所以，在戲迷的延續與開拓上，透過鼓勵戲迷的互動與組織化以增強其忠誠度。霹靂為鼓勵戲迷組織形成人際網路，開放戲迷自行籌組特定角色後援會，如素還真、葉小釵後援會等，並贊助角色後援舉辦活動之用。而霹靂董事長黃強華先生與總經理黃文擇先生也會參與戲迷舉辦的活動，以強化戲迷的向心力。

4.2.4 行動架構四：創造

一、保留優質傳統，同時注入新科技概念

訪談者 B 君指出霹靂布袋戲在電腦科技上，運用科技與現代元素，表演更生動，屬於一種更現代的戲劇，其表示：「霹靂配合現代的電腦科技，它也做了很多生動的表演。所以霹靂整個科技的加入，就可以讓我們看到更精彩、更現代的一種戲劇。(B-INT-OD)」

而 E 君則認為霹靂新風格的不斷呈現以及新跟舊的相結合表現相當良好：「整個霹靂團隊裡面，基本上都有在精益求精，都有在進步啦！霹靂不會只停留在一個階段。霹靂不斷的會去表現一種新的風格出來，所以霹靂的那個新跟舊的結合是結合的很好。(E-INT-OD)」

台灣的布袋戲有一個精神本質是不能改變的，即口白配音與操偶；霹靂布袋戲以創意為核心精神，保留部分優質的傳統，再加上流行的時尚美學和科技動畫特效，使得布袋戲文化得以價值再造，成為具高經濟效益的文化創意產業（黃強華，2007）。

而霹靂布袋戲最為人注目的，即是整體節目所呈現的電影感。無論在劇本、剪接、運鏡、特效等各方面，都凌駕一般電視劇的製作水平與成本。尤其是劇中的武打場面，飛沙走石、驚天動地，運用爆破、特殊道具、攝影剪接與精確的操偶技術，讓戲偶武打明星個個是身懷絕技的武林高手。此外，藉由電影的製作經驗，霹靂更大量引進好萊塢電影製作技術，加上電腦動畫的科技效果，與數位的音效製作，使布袋戲的影像、聲光效果更具震撼力及電影感（霹靂國際多媒體官方簡介）。

綜觀之，可以看出霹靂布袋戲堅持傳統木偶操作及一人口白主演的傳統，再加上新科技的引進與運用以呈現豐富的影音效果。從拍攝手法方面，我們即可以

看到，霹靂首創在非電影作品中，採用電影拍攝的手法，除此之外，霹靂布袋戲還加入最新科技 3D 動畫及電子音效，新科技的結合，使整個作品更具震撼力、刺激性及吸引力。

二、創意腳本編劇團和戲偶造型、角色的變革與多元創造

訪談者 E 君認為霹靂布袋戲的劇本才是關鍵所在，也是超越其他布袋戲劇團的地方之一，並且後來霹靂也走向集體編劇的方式：「劇本，劇本是最重要的。因為你想看看，布袋戲要演二十幾年，一定要不斷的有新的劇情發想出來嘛！霹靂的劇本是超越其他布袋戲劇團的地方之一啦！因為霹靂十年前是由黃強華自己編劇，十年之後就走集體編劇。那集體編劇的好處就是，不斷的有新鮮人加入，你們加入的話，你們會帶進你們的內涵進來。所以霹靂不只劇本新，整個來說，因為劇本先新了之後，保括裝扮啦、特效啦，什麼都要跟著變化，所以劇本是一個最重要的關鍵。(E-INT-OD)」

霹靂布袋戲在一九九五年之後成立自我編劇組，首創國內以集體的方式創作劇本，在黃強華的帶領之下，編撰出與時俱進的劇本內涵；編劇團隊的新血常能帶來新鮮的點子，讓霹靂的創意源源不絕（吳明德，2006）而現在霹靂共有三組人輪流寫劇本，主要是唸理組與文組的人，集眾人所長，聯合架構出整體霹靂武俠世界（盧映利，2009）。

另一方面，在戲偶造型上，A 君認為在戲偶與配件上，都屬於精緻的工藝品，並且可以典藏與作為藝術品；另外，對於戲偶生命力的展現，給予相當肯定：「那些東西，我只喜歡布袋戲而已。霹靂的東西，我要講，霹靂東西沒有隨便做，它對自己的東西要求非常的嚴格。我覺得霹靂比較不簡單的是，因為它的錄影帶的關係，所以霹靂的偶做得很漂亮，它的偶都變成明星。然後很值得去探討的一些東西，霹靂那個偶的服裝，都不是隨便配件，它的刀劍，都不是隨便做一做，這些木偶的配件，還有頭飾、髮飾，你會發現那個真的是很精良的工藝品，非常精緻的工藝品，而且那些東西它都可以賣，但是它很限量賣。做得非常好，也因為夠好，就變成霹靂把它的一般商品，當做收藏品、藝術品這樣在處理、這樣在做，所以霹靂的東西就變得很不錯。那個偶其實它是沒有生命的，臉部沒有表情的，它就是靠幾個小動作這樣子來讓偶看起來有生命，這一點很困難。但是我覺得霹

霹靂它們有做到。霹靂演到讓你覺得說那個偶就是有喜怒哀樂，這一點不容易啊！
(A-INT-OD)」

而 B 君則指出霹靂布袋戲在戲偶造型服飾上，其服裝造型華麗唯美並可換裝，是一種美感欣賞的展現：「霹靂戲偶的造型，還有戲偶的服裝造型，非常的唯美，除了變大了以外，讓我們視覺上看得很清楚以外，那還有它的造型非常的有特色。所以就是，這也算是霹靂的一種創新，會讓大家覺得非常新奇，而且好像比較符合實際的人生。因為我們也是會換不同的衣服。然後它一種美感的呈現，現代一種美感欣賞的呈現。(B-INT-OD)」

對於現今霹靂布袋戲戲偶的變革與創造，其戲偶尺寸演進已經走向真人等比例縮小的尺寸了，現在約三尺的八十五公分，整個偶頭與偶身的比例趨向於完美的九頭身比例；在眼睛部分，將傳統的手繪的眼珠改成黏貼式眼珠，其顏色也依角色需要而有所不同，並且也從從早期眨眼技術，進化大眼睛會變大，甚至眼珠往上吊翻白眼；在手腳與肢體部分，越來越靈活，戲偶已經可以呈現手掌抓物與關節舞動的技術；在服裝部分，依不同時期的劇集，因著不同的人物、組織和當時流行的元素，而有著不同之服飾與造型風格，從傳統到流行再到時尚，一目了然；在角色設定部分，除了傳統的生、旦、淨、末、丑的分類之外，還增加了「雜」與「獸」的角色設定（黃強華，2007）。

是故，除了霹靂布袋戲的集體編劇之外，在戲偶的造型與角色創作上，已著重擬人化，現在霹靂講求的是符合人體美學的戲偶，整體的造型創意十足。此外，所有戲偶的造型皆配合角色的個性，看起來不至於呆板不夠自然，整體而言，戲偶所呈現出來的形態，可說是造形美形化和角色設定多元化。

三、企業化品牌經營與創新

訪談者 G 君指出，霹靂就是以多角化與多元性的經營與發展，然後用不同方式去打不同的市場和族群，並持著這樣的一個精神和目標進而去克服萬難：「我覺得霹靂就是很多角化的經營，然後多元性的發展，甚至用這個不同方式去打不同的市場跟不同的族群，這是一個很既定的目標，就是即便有再大的困難也要朝這方面去前進。所以朝向多人配音也會是我們的目標。(G-INT-15-09)」

在霹靂公司的管理上，是以制度化的企業管理模式取代集權人治的劇團管

理；霹靂也不間斷的製造偶像和創意，創造出無數個知名的偶像明星，而長期的節目發行與行銷推動，累積為數可觀的死忠戲迷，除了在影音市場及媒體上的發行收益外，更衍生出許多的周邊商機和娛樂事業，朝著多角化的企業來經營（黃強華，2007）。

另外，霹靂公司在雲林虎尾佔地六千多坪的三大攝影棚，全部規劃為拍攝布袋戲所使用，從攝影組、導播室、動畫室、錄音室到後期製作中心都採用先進數位系統，另規劃有編劇、木偶造型與道具製作、美術設計等專屬空間，節目的產銷得以企業化經營，為此，是全台灣與全球最大的布袋戲全製作中心。霹靂以布袋戲為出發點，跨足各個娛樂消費領域，其藝術文化成就及娛樂商業價值，使霹靂不僅成為台灣本土文化的代表，更成為台灣最具獨特性的文化及影視娛樂的代名詞。一連串的策略或活動專案合作，幫助合作夥伴有效發揮行銷預算的效益產能，強化品牌的定位與訴求，更提升了產品及品牌的附加價值（霹靂國際多媒體官方簡介）。

因此，我們可見到霹靂產業已改變劇團原有的經營方式，走向企業化經營，並設立全製作中心，進行產品大量生產，並且不斷開發新的創意故事，帶入新的演出技術，多角化的經營模式和多元戲路的開發等，這些都是霹靂布袋戲的主要經營模式與方針。

四、善用優良的創意行銷與異業結盟

在訪談者 E 君的看法上，認為霹靂布袋戲大多以異業結合方式來走，所以比較不需要去經營跟推廣，只要授權出去即可，而也因為霹靂布袋戲有創意的優勢，所以其他廠商就會來互相結合：「因為霹靂先有一個創意在，就是說霹靂的劇情推陳出新，那因此吸引了戲迷看。我覺得霹靂也不必怎麼樣去經營跟推廣，因為霹靂都跟異業結合啊！你比如說書是跟新潮社結合，那新潮社就負責推銷、負責設計，霹靂只是授權而已，所以這就是霹靂布袋戲佔優勢的地方。不然霹靂如果還有一個部門專門在做這個，可能它無法兼顧。所以因此很多很成功的異業來跟霹靂結合。所以你說霹靂的成功經營，基本上就是說，霹靂先站穩了創意這一塊，其他成功的商人就來找霹靂互相結合。（E-INT-OC）」

而訪談者 G 君指出，在霹靂布袋戲行銷策略的部分，霹靂有其主要的架構

與方式在操作，基本上是不會直接去打廣告，而通常是採行異業結盟之方式，以達到借力使力的行銷效果，效益上是有加乘作用的：「基本上我覺得霹靂的行銷方式就是，本來公司有一個主軸的架構在走，霹靂其實是不打廣告的，不會去直接打廣告。所以其實基本上我們霹靂大部分都採行異業結合方式，比較用這種借力使力的方式去做一個行銷。然後這樣的方式就是說，你不用花時間和廣告費，事實上你的效益是加乘的。(G-INT-04)」；此外，霹靂也走向跟網路、跟品牌、跟活動做結合或是去授權，這樣一個漸進式的方式，讓霹靂可以再有所提升跟改變，誠如霹靂直營店的創立，即是在學習不同的經營經驗，畢竟各個產業皆不同，隔行如隔山，所以只能慢慢學習。整體來看，霹靂的價值再造與產業升級靠的是異業結合、借力使力的行銷與經營模式，或是藉由長期合作對象的找尋，然後善用自我獨特之競爭優勢與談判優勢來操作，這可謂是霹靂一項比較特殊的經營哲學：「我們後來很多都跟網路做結合，跟很多品牌去做結合、做一些活動或是授權，那這種方式也可以漸進式的讓霹靂去做一個提升跟改變。譬如說我們現在跟統一去做合作，我跟統一，先是在超商、先是在通路的授權合作，到後來我們直接開始有開店合作的機會，我們就會開店，所以我們直營店是這樣來的。然後慢慢我們開店也是學習，開一家店跟開第二家，我們就一直在學習不同的經驗，那這樣對我們霹靂本身當然也是很有幫助，提升很多。那你學習經營的經驗，因為每個產業都不同，隔行如隔山，所以你只好慢慢來。(G-INT-11-04)」；我覺得再造價值不一定完全要靠自己啦！因為霹靂畢竟不是上市、上櫃公司，目前不是。所以我覺得靠的是自有自給，所以最好的、最聰明的方式就是不要自己全都出力嘛！所以其實我覺得這是霹靂一個比較特殊的經營哲學，就是說這是我們的一個想法。你在經營這部分要提升自己，不要把自己的全部家當都拿來用，這是滿危險的一件事情。你最好就是說能夠用一些比較好的行銷模式，跟別人去做異業結合啦！或是說找到一些比較長期合作的對象，然後善用自己很獨特的一個競爭優勢跟所謂的談判優勢。(G-INT-11-05)」

是故，霹靂布袋戲產業是採取全方位與各個不同領域的企業或媒體合作，善用整合性行銷之方式（1+1>2），創造雙贏局面，並且與異業結盟吸取經營 know-how，降低廣告行銷費用，同時藉由其他品牌提升企業的形象與品牌，以及促進產業價值再造與升級。

五、周邊產品創造經濟效益

訪談者 A 君認為霹靂布袋戲產業一直求新求變，也創造出附加商品，並將戲偶明星化塑造，其表示：「產業經營上成功，我覺得它們沒有放棄，然後推陳出新，然後求新求變，而且持續不斷的這個堅持，是霹靂最重要成功的一個地方。那講霹靂的附加商品。附加商品是這樣，當它們發現這個素還真很紅的時候，它們覺得素還真雖然是一個沒有生命的木偶，可是它已經被神格化，它被明星化了。所以霹靂它們覺得說，這個可以做很多的附加商品出來。(A-INT-OC)」

而 G 君指出，在霹靂布袋戲所產製的產品上，其主要產品為影視作品，即電視節目製作與電影這兩部分；而延伸性商品，因為霹靂是以節目製作為主，為此基本上會有影視 VCD、DVD 的產生，並進而延伸周邊效益，產製多類型之文化商品：「主要商品，就是比如我們的電視節目。那電影當然就是偶爾為之嘛！那其他如果說是像舞台演出那些東西，其實是比較行銷式的去做，並不是把它當成一個商品來做，所以我們主要的作品還是影視作品，就是電視節目製作和電影部分。(G-INT-02)；延伸性商品很多，比如說我們的 DVD、VCD 啦！我們是以播節目製作為主，當然它最後會有 DVD 產生、會有節目產生，再延伸出來就是所謂周邊的效益。比如說可能我們做很多的各種不同類型的商品，從你用的，到吃、到玩都有。(G-INT-02-01)」

霹靂公司除了劇集內容之外，也不斷開發多樣化周邊商品，如漫畫、武俠小說、寫真集、影音光碟、音樂 CD、電腦 PC GAME、網路遊戲以及眾多精緻產品，在市場上造成前所未有的轟動及熱賣浪潮。更於一九九九年特別成立「巨邦國際行銷股份有限公司」，計畫性的推廣、研發周邊商品及肖像授權市場，嘗試突破角色原有的設計，以其他造型風格的肖像，去拓展各個不同年齡層的消費群（高知緯，2005）。

因此，我們可以知道，霹靂偶像要是塑造成功，其肖像周邊商品及授權將帶來無限商機和經濟利益，更帶動了許多周邊創意產業鏈。而其周邊商品的開發也多是圍繞著年輕族群的消費習性為主，目前霹靂布袋戲的周邊商品，主要可分為文具用品、玩具禮品、影音商品、印刷出版、服飾配件、電子產品、發燒特賣（如戲偶、公仔）、直營店精品（如薰香組、茶具組）等八大類，另外也有酷鬥卡和以劇集為名的主題商品。

而關於霹靂布袋戲產業所創造之價值，經訪談過後，各訪談者之相關見解如表 4.14 所示。

表 4.14 霹靂國際多媒體創造之價值

受訪者	新元素與價值
A	戲偶創造的精緻化與明星化。 戲偶、服裝與配件的產製皆是精良的工藝品，可視為典藏品、藝術品。
B	劇本編製的革新，內容荒誕、引人入勝，並隱含人生哲理。 戲偶造型服飾的創新與華麗唯美，尺寸變大、變新奇，更是一種美感欣賞的呈現。 佈景設計的唯美與多變，充滿氣氛，不枯燥。 電腦聲光科技的運用，表演生動精彩，符合現在精神。
C	技術、木偶造型、表達呈現方式、運景方式皆不一樣，即技術面的進步。 從野台到錄影帶再到衛星電視的演進，即經營模式的演變。 在經營模式上，若再加入網路經營的應用，即從霹靂的網站可以觀看以往的劇集，將會又是一新元素。
D	口白與編劇傳承之重要性，其中口白特質強烈。 霹靂文創商品的產業研發，戲偶是最重要的。
E	劇本是最重要的，劇本創新發想之後，才有後續跟著變化。 霹靂不斷呈現的新風格，其新跟舊的相結合表現的很好。 戲偶為表演媒介，必須亮麗，再搭上劇本，即是霹靂的創意。
F	霹靂扮演的是一種對表演形式進行新的再創造，諸如戲偶造型、演出技巧等，並對文化給予一種新詮釋，意即霹靂一直嘗試做新的創造。

資料來源：本研究整理

本研究在經過以上對於霹靂布袋戲產業經營管理與策略運用之分析以後，根據藍海策略所提出之四項行動架構，描繪出霹靂布袋戲產業之四項行動架構圖，如圖 4.1 所示。其中減少部分有：網路行銷與自我電視台、一條龍之產製動脈與概念、拍攝之佈景與道具回收再使用、營運採自我團隊與量產；而消除部分則有：文本內容結構改變、授權或代理之經營模式，為此，減少與消除兩部分，即是低成本相關要素。再者，創造部分有：保留優質傳統並注入新科技概念、創意腳本編劇團和戲偶造型與角色的多元創造、企業化品牌經營與創新、善用優良的創意

行銷與異業結盟、周邊產品創造經濟效益；而提升部分則有：口白配音的增加與配樂曲風的獨特和創新、場景搭建與設計的演進、深入校園推廣布袋戲與培養觀眾、成立霹靂會與後援會增進戲迷的交流，所以，創造與提升兩層面，即是差異化相關要素。而在同時追求低成本與差異化之下，進而達到價值之創新。

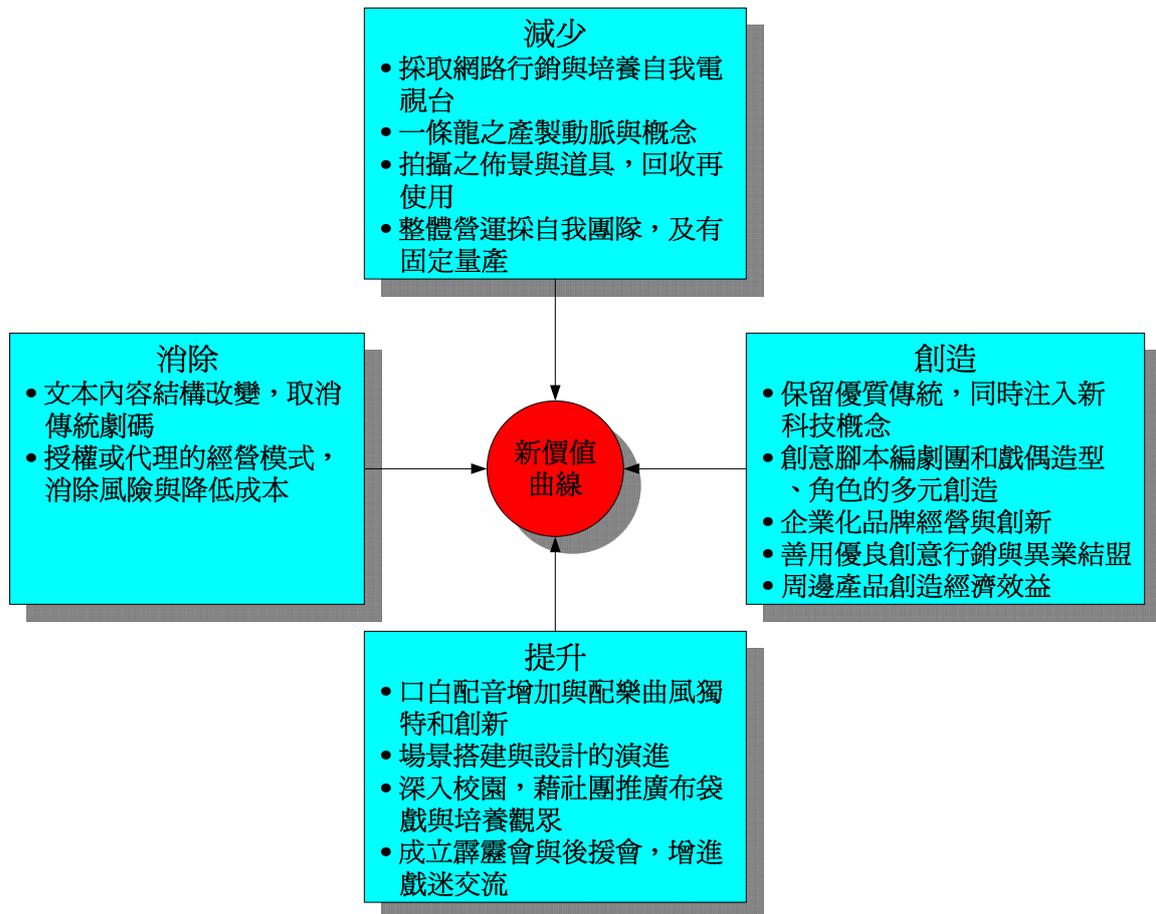


圖 4.1 霹靂布袋戲產業之四項行動架構

資料來源：本研究自繪

4.3 霹靂布袋戲產業之策略草圖

本研究根據所描繪出的霹靂布袋戲之四項行動架構圖，再輔以藍海策略之策略草圖，進而建構出霹靂布袋戲產業之價值曲線圖，如圖 4.2 所示。在霹靂布袋戲產業策略草圖上，其早期與後期之分界點，主要是以一九九二年黃強華與黃文擇創立之大霹靂節目錄製有限公司為基點。而其產業價值曲線所代表之意涵，以一條龍之產製概念來看，即是表示霹靂布袋戲在早期和後期之產製程序上，皆是以同樣之方式來產製，並且也表示出顧客在此要素所獲得之價值是呈現低趨勢；再以口白獨特與配樂創新來講，即是表示霹靂布袋戲在後期之口白與配樂上，比起早期而言，是呈現出更多元與多角色之口白配音，以及替人物角色創作屬於自身之音樂曲風，並且也表示出顧客在後期所獲得之價值高於早期；而再以優質傳統與新科技概念來說，則是表示出霹靂布袋戲除了保有口白配音與操偶之傳統特質之外，其後所引進之新科技 3D 動畫與特效所帶來之震撼力與吸引力，後期是比早期呈現更精緻、更引人注目之聲光影音效果，並且也表示出顧客在後期所獲得之價值高於早期；最後，再以周邊產品創造經濟效益而論，即是表示霹靂布袋戲在後期所創造之周邊產品比起早期來說，是呈現更多元化與豐富性之走向，也創造出龐大商機與經濟效益，更帶動周邊產業鏈發展，並且也表示出顧客在後期所獲得之價值高於早期。

另一方面，其價值曲線所代表之另一意義，即是低成本與差異化之呈現。由圖中自左邊之文本內容取消傳統劇碼一直到營運採自我團隊與量產，此部分乃是其產業追求低成本之相關競爭要素；而自口白獨特與配樂創新一直到周邊產品創造經濟效益，此部分即是其產業追求差異化之相關競爭要素；在同時追求低成本與差異化之下，進而達至價值創新。

整體而言，霹靂布袋戲產業在差異化的追求上是大於低成本之追求，而其產業之差異化獨特競爭優勢，除了替顧客創造新價值，也替自我產業達到價值再造之效益。

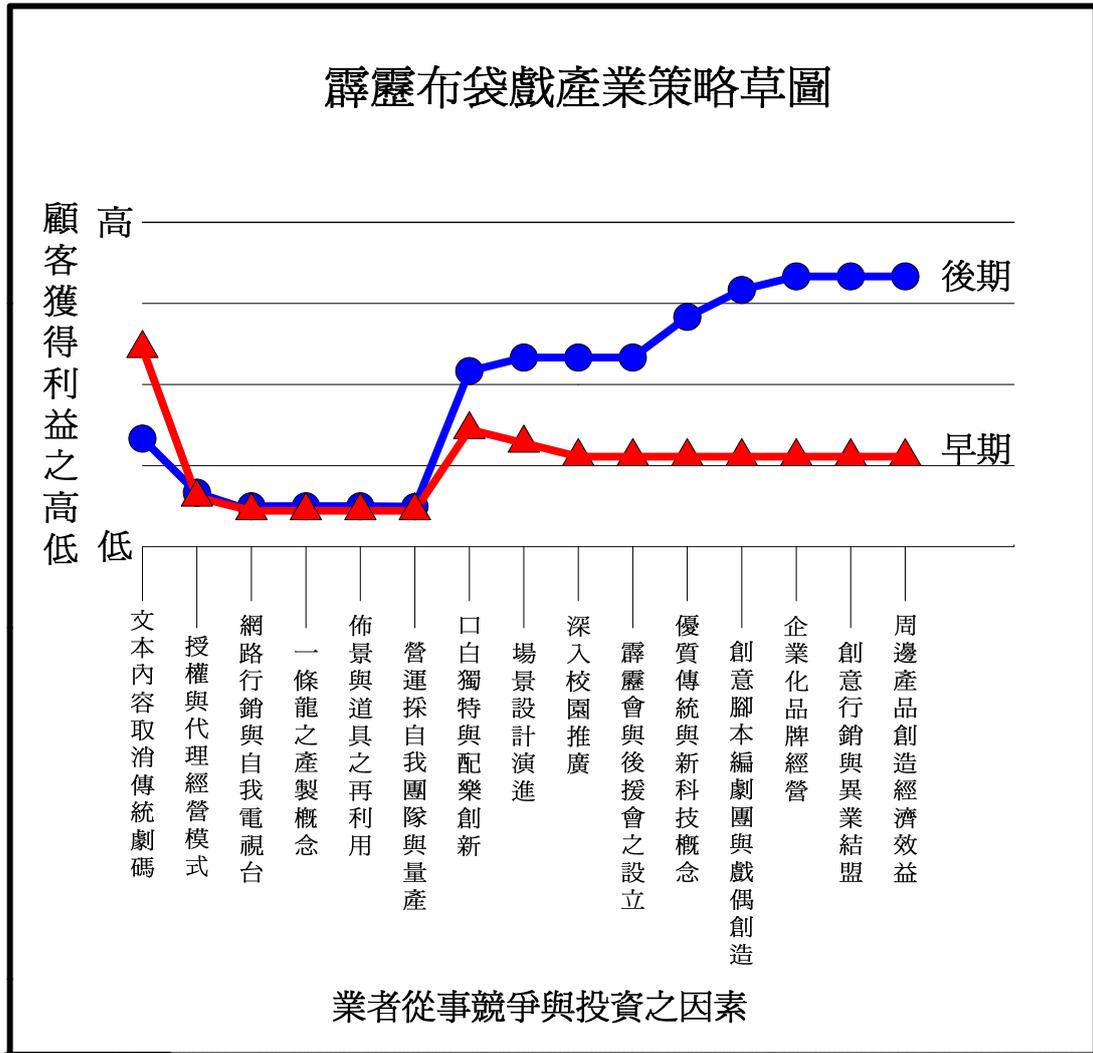


圖 4.2 霹靂布袋戲產業之策略草圖

資料來源：本研究自繪

第五章 結論與建議

5.1 研究結論

5.1.1 台灣文化創意產業經營之競爭優劣勢

現今世界各國無不竭盡全力來發展文化創意產業，從西方歐美國家到東方亞洲國家，皆在政府政策引領下，結合企業與民間團體，藉由發展文化創意產業提升產業附加價值，發揚在地文化，並期望以文化競爭力來帶動國家發展與取得致勝先機。

而文化創意產業可說是一種「以文化價值創造經濟價值、以經濟價值傳播文化價值」的複合式產業體；其著重的是創意和個性，產品必須具有地方傳統或工匠的特殊性和獨創性，並且強調產品的生活性和精神價值，整個產業鏈可以沒有任何實體，更可以是產品；同時，也可以提高傳統產業的價值，帶動文化經濟之發展。

當前的台灣，在全球化與科技化的趨勢之下，除了要持續往高科技發展之外，同時也要深化以知識為基礎的經濟競爭力；而在知識經濟的領域中，具有高附加價值的產業類型，即是以創意為核心的生產領域，尤其是源自於文化藝術、美學創作的經濟產業；為此，文化創意產業被視為台灣未來經濟發展及產業轉型的新契機。

綜觀台灣在文化創意產業經營與發展上，是有其競爭優劣勢如下：

一、文化創意產業之競爭優勢

(一) 擁有豐富的文化內涵與本土特色，具蓬勃生命力

台灣擁有多元的族群與特殊、豐厚的文化內涵和積累，以及高科技資訊產業發達，在文化創意產業的發展過程中，已具備良好基礎；而主要乃是期望整合地方智慧與傳統文化藝術生命力，同時藉由藝術創作與商業機制的結合，創造本土文化藝術的新風貌，不僅增強民眾對本土文化的認同，也增加產業附加價值，同時與國際文化創意產業並駕齊驅。

（二）產業發展環境的影響，有助提升文化競爭力

現今文化趨勢潮流已邁向以文化創意產業為主之新經濟形態，各國皆藉由文化發展來提升整體國際競爭力；在這樣的環境之下，台灣也不落人後，其文化創意產業正在逐步打開國際市場，希望透過整體力量的凝聚，強化產業商品化，讓新一波的文化創意產業氣勢在台灣形成，進而展現華人創意文化之精神，同時提升在地文化之競爭力。

（三）產業群聚效益與產業鏈連鎖將帶動文化行銷

文化創意產業的優勢之一就是，其產業的群聚效應與產業鏈連鎖；從水平的創意端到消費端，以及從垂直的分工協力到生產鏈的形成，如此龐大且相互扶持的生產體系是過去傳統產業所罕見的，其市場結構即是一個從上游創意導入而至下游文化產品產出的產業鏈，而其聚集的效應就會產生群聚，透過群聚經濟與商品產業鏈將可以帶動文化與創意行銷，進而建構創意經濟平台。

二、文化創意產業之競爭劣勢

（一）文化創意產業人才與平台的缺乏

在國外很多的文創產業在發展的時候就必須要培育人才，而培育人才不是一個短期的工作，必須以長期的態勢或週期來操作培育人才的動作與策略；台灣由於起步不夠快速，為此目前在文化創意產業的創意投入部分，人才是滿缺乏的，而怎麼把從事創造工作的創意人才留住，這將是重要議題。另一方面，文化創意產業是有潛在的消費者，但是卻沒有適當的交流平台，為此，公部門必須整合帶動發展來建構適當的交流平台。

（二）對文化創意產品的鑑賞力與觀光客不足

對於文化創意產品的消費上，由於我們對於文化創意產品的鑑賞能力以及觀光客人潮之不足，為此在文化創意產品的銷售上，造成內銷與外銷不足，這對於文化創意產業的發展來說，無非是一種困境。

（三）民間行銷有其困境

在文化創意產業的行銷上，台灣現在有許多會做的人，但是卻不懂得如何行銷；為此，政府必須發包，官方要統一整合來帶動，諸如文建會、傳統藝術中心即是很好的窗口和接哨，藉此來推行文化行銷。

(四) 創意產品過於消費文化

文化必須是富含創意與內涵特色，其可以形成一種商機；然而如果對文化創意產業認知不夠深，將無法觸及到一些深層的內涵，其將導致創意產品過多的消費文化。

綜合以上所述，文化創意產業已深受當下所注目，其產業特質是必須注重的地方，諸如其創意投入、產業價值與產業結構部分，而其後續發展與推廣，勢必藉助於行銷之協助。而文化創意產業所具備之優劣勢，乃是多面向的，但是必須關注到幾個議題，即文化內涵、環境因素、產業效應、公部門力量、行銷推廣及人才培育，如此才能更廣泛的探知其產業優劣勢內涵。而除了上述之文化創意產業優劣勢之外，在此也同時認為除了擁有豐富的文化內涵之優勢外，還可以透過文化創意產業的發展，加速文化與商業之間的互動與結盟，打破以往文化與商業之間的鴻溝；再者，另一劣勢即是缺乏文化藝術教育的基礎建設，以現今學校教育來看，過於重視學科教育而輕忽美學藝術，如此也會間接導致往後文化創意美學人才之不足，為此，必須將藝術教育視為重點教育，藉以提升文化藝術創造與美感鑑賞力。

5.1.2 霹靂布袋戲產業於藍海策略運用之成功經營

在全球化的潮流下，產品若無法差異化，會落入所謂「紅海策略」的流血競爭，最終將使大家均無利可圖。反觀「藍海策略」的邏輯，在於追求還沒有被開發的市場，以及尚未被創造的需求，只要能適當的掌握市場需求的趨勢，便能轉為企業成長的契機。為此，面對未來全球化的挑戰，企業要學習站在消費者，而非生產者的觀點來思考，並有能力利用最有限的資源，來創造最有效的價值。

而文化創意產業是以「創意」為中心，乃屬於新興的產業，所創造出來的附加價值和經濟產值高，其基本上要是藍海策略的奉行者，它沒有條件在低價的紅海中與人廝殺，只能運用創意在市場上取得認同，並且也是台灣未來經濟發展的重點產業之一；然而，一般的經營者若不以策略思考為前，容易陷入紅海競爭之中而不自知，也將導致投資經營不善、血本無歸，為此，藍海策略提供文化創意產業經營者，審視整個經營環境，瞭解本身的優劣勢進而擬定長期經營策略，同

時追求低成本與創造顧客價值。

對於本研究之霹靂布袋戲產業在藍海策略運用上之分析結果如下所示：

- 一、低成本層面：文本內容結構改變，取消傳統忠孝仁義劇碼、透過授權或代理的經營模式，以消除部分經營風險與降低營運成本；採取網路行銷與培養自我電視台、一條龍之產製動脈與概念、拍攝之佈景與道具，可拆解與重組，即回收再使用之方式、整體營運皆採自我團隊來操作，有利人事成本之節省以及產製上有固定產量，能有效拉低成本。
- 二、價值創造層面：口白配音的增加與配樂曲風的獨特和創新、場景搭建與設計的演進、深入校園，藉社團以推廣布袋戲與培養觀眾、成立霹靂會與後援會，以增進戲迷的交流；保留優質傳統，同時注入新科技概念、創意腳本編劇團和戲偶造型、角色的變革與多元創造、企業化品牌經營與創新、善用優良的創意行銷與異業結盟、周邊產品創造經濟效益。

綜合上述，藍海策略價值創新可說是近期管理領域中的新策略思維，不同於一般管理理論的價值創新，國內比較缺乏相關文獻的實證研究，本研究採藍海策略分析架構，以文化創意產業中的霹靂布袋戲進行實證研究，其結果驗證支持理論之觀念，可提供後續研究的參考。其分析結果：在霹靂布袋戲產業經營之策略運用上，其在低成本與價值創造優勢上，可謂價值創造大於低成本之態勢，即有效使用比較低風險之方式，並開創產業之獨特優勢與差異化，進而有效創造顧客新價值與自我之市場，也進一步使其產業再升級，此對於身為文化創意產業之霹靂布袋戲產業而言，無非是一種藍海的奉行者，創造的是不同於其他產業之價值，更是一種文化經濟之表徵。再者，霹靂布袋戲不斷的在為布袋戲改革與創新，累積的經驗與資本，漸迎合市場口味，不僅融入社會時事、善用媒體視覺科技並且持續的在塑造偶像，更因其本身獨特的產業特質以及在經營手法上實踐反傳統、多元化、創意化之概念，造就進入障礙高，遂才使得霹靂布袋戲在市場上走出屬於自己的藍海市場。

是故，回顧整個台灣傳統藝術之發展，不乏走在「文化創意」概念之先，其中尤其是布袋戲文化產業。台灣布袋戲百年來的發展，無疑是朝向一條泛「金光化」的道路發展，「金光化」是台灣布袋戲的創意發展主流，它滿足了普羅大眾的無窮想像。尤其是黃強華、黃文擇所開創的霹靂布袋戲，引領風潮，將台灣金

光布袋戲推向更勁爆、細緻的表演領域，並與異業結盟，開發豐富多元的周邊商品，一舉將布袋戲由傳統手工業轉型為高科技文化創意產業，突破傳統藝術的發展窘境，可說是台灣文化創意產業的代表典範。

5.1.3 霹靂布袋戲產業經營與未來發展之建議

一、行銷策略方面

對於霹靂布袋戲公仔而言，其設計上不能過 Q 版化，不然會破壞其原來的文化特質，並可以朝古董與低價兩個市場來開發，即是說一個要走高價、精緻與典藏價值高之商品，而另一個則是在有一定精緻度之下又低價之商品；再者，霹靂布袋戲的市場開發，其重點應該放在中國大陸市場之開拓，其方式可以透過網路經營來行銷操作，即要多聚焦於網路，類似現今 youtube 網路之概念，可以創造影視推廣平台。另外，霹靂所產製之文化商品應以台灣文化為主，如此才能代表台灣意象，進而行銷全球，並且好的商品，不見得要限量發行，要適度的回饋戲迷。

二、開發新顧客方面

新顧客可以從中國大陸著手，而獲利模式會與台灣有所差異，必須透過會員與網路經營的方式來操作，其成本較低及效益較大；再者，觀光客將會成為新顧客，其可以透過禮品方式來做，進而擴大影響層面。另外，布袋戲的多元性也是重點，霹靂布袋戲必須銜接各個不同的觀眾，即對於各年齡層要有不同戲路之開發，才能再擴展影響層面。

三、維持競爭優勢方面

霹靂布袋戲的核心精神乃是劇本，為此其劇本必須夠強，並具備台灣文化特色；再者，霹靂必須掌握與培養戲迷，並且要再精緻的規畫每年的巡迴推廣形成。另外，霹靂布袋戲自身文化特質的留存與傳承將是重點，如此產業才可繼續發展。

四、產業改變或調整方面

霹靂布袋戲可以參與或舉辦商展，諸如戲偶、公仔展；再者，霹靂布袋戲的口白配音上，可以透過電腦語音技術去做調整，而劇本可以多元化與分層次，以提供不同年齡層之觀眾觀看，此外，在商品設計上，周邊商品可以再多元與多角，

並且品質需再加強。另外，霹靂需要多參與文化和適度回饋社會，並且結合學術圈，固定辦研討會，可以藉此提升自身之文化位階，而文化園區的設立是未來可以參考的模式。最後，霹靂可以開拓比較多的演出形式與故事架構，並且可以製作足以代表台灣電影工業或傳統技藝且可以傳世的影片。

五、文化創意產業市場開創方面

霹靂布袋戲在人才部分，必須培育，包括創意美學人才也要培養；再者，霹靂片廠參觀的部分可以強化，規畫成立一處文化園區，並可以區分成靜態展覽與動態體驗，即是一種體驗經濟型態。另外，霹靂必須跟地方做聯繫，不能只固守在一個公司，即要擴大影響層面，文化的廣度才會夠。最後，霹靂布袋戲的劇本編輯仍是要多元，而觀眾群的鎖定不能太窄，並且要關注文化的傳承，此外，往同文化語言的地方開拓，比較容易進入。

5.2 研究建議

5.2.1 後續研究建議

一、對於霹靂布袋戲產業在華文市場推廣之經營模式與策略可深入探討。

霹靂布袋戲產業在台灣發展可謂已形成一定之知名度與品牌形象，但對於其在國外市場，尤其是華文市場方面，其產業有心欲開創華文市場，為此，未來之研究者對於霹靂布袋戲產業在華文市場推廣之經營模式與策略可深入研究，並瞭解其產業在開發新市場與新顧客方面如何去運用經營策略。

二、霹靂布袋戲在下個藍海市場之開創可繼續深入探究。

所謂藍海市場，也並非永遠呈現藍海，是必須透過不斷的價值再創造、再創新來開發下一波藍海，因此，未來霹靂布袋戲產業在產業再次升級與新策略之運用可繼續探究，以瞭解其文化創意產業之產業新價值。

三、針對其他文化創意產業的領域範疇可再進行探討。

本研究是針對霹靂布袋戲產業的經營管理與策略運用，進行深度訪談探討藍海策略各項策略行動對價值創新的影響，而其在本質上乃是屬於音樂與表演藝術產業；由於文化創意產業範圍甚為廣泛，包含有視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣

告產業、設計產業、數位休閒娛樂產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、創意生活產業等共十三項產業，然國內缺乏對上述之文化創意產業價值創新策略的探討，建議後續研究者可針對不同領域之文化創意產業進行探討，以厚實研究文獻，促進文化創意產業的發展。

四、對於霹靂布袋戲戲迷之見解，可納入參考與研究。

在本研究之分析與論述，主要是以產業人員與專家學者之訪談見解為主，並無納入其他戲迷之見解，為此，對於後續相關議題之研究者，可加入戲迷區塊，掌握其相關看法，進而發展出其他命題與研究角度。

5.2.2 研究限制

一、本研究只針對霹靂布袋戲產業在台灣當前發展現況之分析與探究，無涉及其他市場之討論。

在本研究之探討內容上，乃對於霹靂布袋戲產業在台灣當前發展現況來做策略分析，對於其產業在開創其他國外市場方面之策略思考，並無探究，為此，此乃本研究限制之一。

二、對於霹靂布袋戲產業於後來行銷通路之轉變，並無納入本研究之探討內容。

霹靂國際多媒體於二〇〇九年九月十二日正式退出影視出租店，而轉戰全家便利商店通路發行，並維持每週一片兩集的發行方式，希望藉由近兩千五百個全家便利商店通路優勢，提供民眾更便利、更精緻、更全面的優質影音出租服務。對於這樣的轉變，在本研究之研究期間乃始料未及之處，而礙於本研究處於完成階段，以及探討之內容重點比較未涉及通路部分，是故，此為本研究限制之二。

三、本研究所採取之見解分析，乃是以產業人員與專家學者為主，對於戲迷部分並無納入。

在本研究之訪談人員上，主要是以產業人員與專家學者為主，並無納入其他戲迷之見解，為此在戲迷這區塊，比較無法去掌握相關看法，尤其是後來退出而不繼續接觸霹靂布袋戲之重要戲迷部分，因此，此為研究限制之三。

四、無法親自訪談到霹靂國際多媒體公司董事長與總經理。

本研究在研究期間，對於深度訪談部分，礙於霹靂國際多媒體公司董事長黃

強華先生與總經理黃文擇先生事務繁忙，兩位主要產業經營決策者無暇他顧，遂無法瞭解較深入的管理與策略運作細節，因此，也建議未來研究者，若有機會則要訪問這兩位決策者，所以，此為研究限制之四。

參考文獻

中文文獻

書籍

1. 文建會 (2004), 文化白皮書, 初版, 台北: 文建會。
2. 王嵩山 (1988), 扮仙與作戲, 初版, 台北: 稻鄉。
3. 王雅各、盧蕙馨、范麗娟、成虹飛、顧瑜君、吳天泰、蔡篤堅、魏惠娟、謝臥龍、駱慧文著 (2004), 質性研究, 初版, 台北: 心理。
4. 王雲東 (2007), 社會研究方法: 量化與質性取向及其應用, 初版, 台北: 威仕曼文化。
5. 台灣省文獻委員會 (1997), 重修台灣省通志卷十藝文志藝術篇, 初版, 南投: 台灣省文獻委員會。
6. 司徒達賢 (1995), 策略管理, 初版, 台北: 遠流。
7. 司徒達賢 (2003), 策略管理案例解析: 觀念與實例, 初版, 台北: 智勝文化。
8. 司徒達賢 (2005), 策略管理新論: 觀念架構與分析方法, 再版, 台北: 智勝文化。
9. 行政院經濟建設委員會編 (2008), 挑戰 2008: 國家發展重點計畫, 初版, 台北: 行政院經濟建設委員會。
10. 江武昌 (1995), 台灣布袋戲的認識與欣賞, 初版, 台北: 國立台灣藝術教育館。
11. 朱博湧、江逸之、王慧馨、宋建生、黃仁謙、黃正凱 (2006), 藍海策略台灣版: 15 個開創新市場的成功故事, 初版, 台北: 天下遠見。
12. 呂訴上 (1961), 台灣電影戲劇史, 初版, 台北市: 銀華。
13. 呂理政 (1995), 布袋戲筆記, 初版, 台北: 台灣風物。
14. 吳思華 (2000), 策略九說: 策略思考的本質, 三版, 台北: 臉譜。
15. 吳思華 (2001), 知識資本在台灣, 初版, 台北: 遠流。
16. 吳萬益 (2005), 企業研究方法, 二版, 台北: 華泰。

17. 吳明德 (2005), 台灣布袋戲表演藝術之美, 初版, 台北: 台灣學生。
18. 吳立萍、董逸華、蔡亞倫編 (2006), 戲說人生: 台灣民間戲曲特輯, 初版, 台北: 慈濟傳播文化志業基金會。
19. 李仁芳 (2003), 歡愉的智慧—體驗經濟的核心競爭力, 體驗經濟時代, 初版, 台北: 經濟新潮社。
20. 林建煌 (2003), 策略管理, 初版, 台北: 智勝文化。
21. 林容婉 (2006), 文化創意產業行銷指標之研究, 第二屆文化事業・創業及管理研討會論文集, 嘉義縣大林鎮: 南華大學出版所, 389-411 頁。
22. 金清海 (2004), 台灣偶戲的過去、現況及未來發展, 台灣偶戲藝術: 2004 雲林國際偶戲節學術研討會論文集, 雲林縣政府文化局, 10-28 頁。
23. 花建 (2005), 文化魔戒: 文化產業競爭力的奧秘, 初版, 台北: 帝國文化。
24. 俞龍通 (2008), 文化創意客家魅力: 客家文化創意產業觀點、策略與案例, 初版, 台北: 師大書苑。
25. 胡惠林主編 (2005), 文化產業概論, 初版, 昆明: 雲南大學出版社。
26. 胡惠林、李康化 (2006), 文化經濟學, 初版, 太原: 書海出版社。
27. 胡幼慧主編 (2008), 質性研究: 理論、方法及本土女性研究實例, 二版, 台北: 巨流。
28. 洪淑珍 (2009), 巧成真布袋戲偶藝術, 初版, 台中: 晨星。
29. 風笑天 (2001), 社會學研究方法, 初版, 北京: 中國人民大學出版社。
30. 財團法人國家文化藝術基金會 (2004), 文化創意產業實務全書, 初版, 台北: 商周。
31. 孫瑞穗 (2003), 體驗, 是爲了創新想像力, 體驗經濟時代, 初版, 台北: 經濟新潮社。
32. 高希均 (2006), 商機獨創, 利益共享, 藍海策略台灣版: 15 個開創新市場的成功故事, 初版, 台北: 天下遠見。
33. 夏學理 (2008), 文化創意產業概論, 初版, 台北: 五南。
34. 哲學雜誌編委會主編 (2002), 文化發展與文化產業, 初版, 台北: 業強。
35. 翁瑜敏 (2007), 偶戲傳家一世紀—黃海岱和他的布袋戲家族, 掌上風雲一世紀—黃海岱的布袋戲生涯, 初版, 台北: INK印刻。

36. 袁方主編 (2002), 社會研究方法, 初版, 台北: 五南。
37. 張瓊慧 (2003), 認識文化創意產業, 初版, 台北: 生活美學館。
38. 張瓊慧 (2003), 黃強華、黃文擇與霹靂布袋戲, 初版, 台北: 生活美學館。
39. 張緯良 (2004), 管理學, 初版, 台北: 雙葉書廊。
40. 張育甄 (2005), 台灣當代布袋戲研究概述—以期刊論文為例, 台灣布袋戲與傳統文化創意產業研討會論文集, 宜蘭縣五結鄉: 傳藝中心, 133-157 頁。
41. 陳淑華編 (1994), 掌中天地寬, 初版, 台北: 創意力。
42. 陳萬淇 (1995), 個案研究法, 初版, 台北: 華泰書局。
43. 陳其南 (1998), 文化產業與原住民部落振興, 原住民文化與觀光休閒發展研討會論文集, 台北: 中華民國戶外遊憩學會, 4 頁。
44. 陳郁秀 (2003), 當代台灣創意泉源—二〇〇三英國、丹麥行後記, 認識文化創意產業, 初版, 台北: 生活美學館。
45. 陳介英 (2005), 深度訪談在經驗研究地位的反思, 質性研究方法與資料分析, 二版, 嘉義縣大林鎮: 南華大學教社所。
46. 陳龍廷 (2007), 台灣布袋戲發展史, 初版, 台北: 前衛。
47. 陳孟慈 (2007), 霹靂布袋戲幕後音樂的創作變革與角色呈現, 第三屆文化事業・創業及管理研討會論文集, 嘉義縣大林鎮: 南華大學出版與文化事業管理研究所, 1-24 頁。
48. 陳昭儀 (2008), 2007 台灣文化創意產業發展年報, 初版, 台北: 經濟部工業局。郭曜棻
49. 郭鑒 (2007), 地方文化產業經營, 初版, 杭州: 浙江大學出版社。
50. 郭曜棻 (2007), 全球化與地方文化產業之壟斷邏輯, 初版, 台北: 師大書苑。
51. 郭輝勤 (2008), 創意經濟學, 初版, 台北: 我識。
52. 曾永儀、游宗蓉、林明德 (2003), 台灣傳統戲曲之美, 初版, 台中: 晨星。
53. 湯明哲 (2001) 企業的關鍵存活因素, 價值鏈管理, 初版, 台北: 天下遠見。
54. 湯明哲 (2003), 策略精論: 基礎篇, 初版, 台北: 天下遠見。
55. 黃瑞琴 (1994), 質的教育研究方法, 再版, 台北: 心理。
56. 黃強華 (2007), 霹靂造型達人書, 初版, 台北: 霹靂新潮社。

57. 黃強華 (2007), 台灣意象與國際行銷, 第三屆文化事業・創業及管理研討會論文集, 嘉義縣大林鎮: 南華大學出版與文化事業管理研究所, iv-xiv頁。
58. 楊錦洲 (2004), 策略創造優勢, 初版, 台北: 中國生產力。
59. 楊國樑、劉瀚榆 (2005), 知識經濟理論與實證, 初版, 台北: 五南。
60. 楊敏芝 (2009), 台灣全志卷十二文化志文化產業篇, 初版, 南投: 台灣文獻館。
61. 齊力、林本炫編 (2005), 質性研究方法與資料分析, 二版, 嘉義縣大林鎮: 南華大學教社所。
62. 劉維公 (2006), 風格社會, 初版, 台北: 天下雜誌。
63. 劉維公 (2007), 風格競爭力, 初版, 台北: 天下雜誌。
64. 蔡文婷 (2004), 掌上風雲一世紀—布袋戲通天教主黃海岱, 台灣驚艷: 跨世紀文化風華, 初版, 台北: 文建會。
65. 潘淑滿 (2003), 質性研究: 理論與應用, 初版, 台北: 心理。
66. 簡春安、鄒平儀 (2004), 社會工作研究法, 二版, 台北: 巨流。
67. 蘇明如 (2004), 解構文化產業, 初版, 高雄: 春暉。

雜誌期刊

1. 于國華 (2003), 文化・創意・產業—十年來台灣文化政策中的「產業」發展, 典藏今藝術, 128 期, 46-49 頁。
2. 朱博湧 (2005), 價值創造與藍海策略, 遠見雜誌, 232 期, 106-108 頁, 台北: 天下遠見。
3. 吳思華 (2003), 文化創意的產業化思維, 典藏今藝術, 136 期, 114-137 頁。
4. 吳明德 (2006), 本土藝術的驕傲—霹靂布袋戲二十年, 傳藝, 63 期, 32-37 頁。
5. 紀慧玲 (2006), 台灣布袋戲的百年傳奇—黃俊雄家族, 傳藝, 63 期, 84-89 頁。
6. 范麗娟 (1994), 深度訪談簡介—戶外遊憩研究, 教育研究, 7 期, 327-339 頁。

7. 陳龍廷 (2006), 台灣電視布袋戲風雲錄, 傳藝, 63 期, 26-31 頁。
8. 黃亞琪 (2009), 9 人團隊操盤, 打出近億江山, Cheers快樂工作人, 103 期, 58-61 頁。
9. 劉維公 (2003), 文化產業的時代意義, 典藏今藝術, 128 期, 42-45 頁。
10. 盧映利 (2009), 黃強華下筆成詩, 結合時事編出霹靂劇情, 非凡新聞周刊, 181 期, 80-83 頁。

翻譯書籍

1. 吳芝儀、李奉儒譯 (1995), *Qualitative evaluation and research methods*/Michael Quinn Patton 著, 質的評鑑與研究, 初版, 台北: 桂冠。
2. 李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯 (1998), *The practice of social research*, 8th ed./Earl Babbie 著, 社會科學研究方法, 初版, 台北: 時英。
3. 李奉儒、高淑清、鄭瑞隆、林麗菊、吳芝儀、洪志成、蔡清田譯 (2001), *Qualitative Research for Education: an Introduction to Theory and Methods* /Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen 著, 質性教育研究: 理論與方法, 初版, 嘉義: 濤石文化。
4. 李璞良、林怡君譯 (2003), *Denmark's Creative Potential/The Ministry of Trade and Industry & The Ministry of Culture*, 丹麥的創意潛力, 初版, 台北: 典藏。
5. 林世華、陳柏熹、黃寶園、傅瓊儀、趙如錦譯 (2005), *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*/Keith F. Punch 著, 社會科學研究法: 量化與質化取向, 初版, 台北: 心理。
6. 林宜瑄譯 (2007), *The Strategy Process: A Military-Business Comparison*/Robert F. Grattan, 策略過程: 軍事與商業之比較, 初版, 台北: 國防部辦公室。
7. 高登第譯 (2000), *Harvard Business Review on Strategies for Growth* /George Stalk, Jr., 成長策略, 初版, 台北: 天下遠見。
8. 徐宗國譯 (1997), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*/Anselm Strauss & Juliet Corbin 著, 質性研究概論, 初版, 台北: 巨流。

9. 張維倫、潘筱瑜、蔡宜真、鄒歷安譯 (2003), Economics and Culture/David Throsby, 文化經濟學, 初版, 台北: 典藏。
10. 陳苑欽譯(2007), Strategic and Competitive Analysis/Craig S. Fleisher & Babette E. Bensoussan, 企業策略與競爭分析: 工具與應用, 初版, 台北: 台灣培生教育。
11. 莊立民、王鼎銘譯(2003), Applied business research : qualitative and quantitative methods/Robert Y. Cavana & Brian L. Delahaye & Uma Sekaran著, 企業研究方法: 質化與量化方法之應用, 初版, 台北: 雙葉書廊。
12. 黃秀媛譯(2005), Blue Ocean Strategy : How to Creat Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant/W. Chan Kim & Renée Mauborgne, 藍海策略: 開創無人競爭的全新市場, 初版, 台北: 天下遠見。
13. 董旭英、黃儀娟譯 (2000), Secondary Research : Information Sources and Methods/David W. Stewart, Michael A. Kamins著, 次級資料研究法, 初版, 台北: 弘智文化。
14. 廖珮君譯 (2006), The cultural industries /David Hesmondhalgh, 文化產業, 初版, 台北: 韋伯文化。
15. 潘中道、黃瑋瑩、胡龍騰譯(2000), Research- Methodology : a step-by-step guide for beginners/Ranjit Kumar著, 研究方法: 步驟化學習指南, 初版, 台北: 學富文化。
16. 應小端譯 (2002), Harvard Business Review on Innovation/ W. Chan Kim, 創新, 初版, 台北: 天下遠見。
17. 顧淑馨譯 (2004), Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow/Gary Hamel & C. K. Prahalad, 競爭大未來: 掌控產業、創造未來的突破策略, 初版, 台北: 智庫。

碩博士論文

1. 李婉君 (2006), 台灣藍海策略五個個案之研究, 國立交通大學管理科學碩士班碩士論文。
2. 李筱茹 (2006), 台灣健身器材產業之藍海策略, 東海大學國際貿易學系碩士班碩士論文。
3. 洪文駿 (2007), 霹靂布袋戲行銷策略之研究, 臺北市立教育大學社會科教育學系碩士班碩士論文。
4. 孫玉珊 (2005), 創造端與消費者端對大眾型文化商品之認知：探索性研究, 國立中正大學行銷管理研究所碩士論文。
5. 高知緯 (2005), 體驗行銷對文化創意產業顧客忠誠度之影響—以霹靂國際多媒體為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
6. 曾瓊瑩 (2009), 傳統文化產業之創新：以霹靂布袋戲為例, 元智大學資訊社會學研究所碩士論文。
7. 游玉玲 (2005), 文化創意產業之智慧財產權管理與經營—以霹靂布袋戲為例, 世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
8. 馮世人 (2007), 霹靂布袋戲產業鏈發展指標之研究, 朝陽科技大學建築及都市設計研究所碩士論文。
9. 楊敏芝 (2001), 地方文化產業與地域活化互動模式研究—以埔里酒文化產業為例, 國立台北大學都市計劃研究所博士論文。
10. 劉曉蓉 (2006), 文化產業發展成創意產業之策略研究—以交趾陶為例, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
11. 劉得臣 (2008), 地方文化產業全球化：以霹靂布袋戲為例, 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
12. 顏雅玲 (2005), 從創造文化經濟的角度論台灣電視戲劇產業之革新：以韓劇發展模式為例, 國立政治大學廣播電視研究所碩士論文。

其他

1. 文建會文化創意產業發展計畫網：<http://web.cca.gov.tw/creative/>。

2. 文化建設委員會：<http://www.cca.gov.tw/main.do?method=find&checkIn=1>。
3. 全國碩博士論文資訊網：<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.html>。
4. 李宸邦（2006），創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例，論文發表於文化創意產業與地方發展策略研究生學術論文研討會，2009年9月25日，擷取自<http://www.ntpu.edu.tw/pa/news/94news/950224.htm>。
5. 吳思華（2002），知識世紀的商管教育，政治大學圖書館館訊，3期，2009年5月20日，擷取自<http://www.lib.nccu.edu.tw/Pub/003/#07>。
6. 經濟部工業局文化創意產業專屬網站：<http://www.cci.org.tw/index.asp>。
7. 數位內容產業週報（2005），文化創意產業鏈示意圖，2009年11月30日，擷取自<http://www.digitalcontent.org.tw/e/temp/0928/artkey.htm>。
8. 數位內容產業網：<http://proj3.moeaidb.gov.tw/nmipo/>。
9. 霹靂國際多媒體官方簡介。
10. 霹靂網：<http://www.pili.com.tw/>。

英文文獻

1. Berg, B. L. (1998), *Qualitative Research Methods for the Social Science*, Boston: Allyn & Bacon.
2. Certo, S.C. and Peter, J.P. (1990). *Strategic Management: A Focus on Process*, New York: McGraw-Hill.
3. Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Denzin, Norman K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
5. Fontana, A. & Frey J. H. (1998), *Interviewing: The art of science*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, London: Stag Publications.
6. Hakim, C. (1982), *Secondary Analysis in Social Research*, London: Allen & Unwin.
7. Henderson, Karla A. (1991), *Dimensions of choice: A qualitative approach to recreation, Parks, and Leisure Research*, Stage College, PA: Venture.
8. Hamel, Gary, and C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Howkins, John. (2002). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Art and Collection Co. Ltd, p.28.
10. Hesmonhalgh, David. (2002). *The Cultural Industries*. Saga Publication.
11. Hartley, John. (2005). "Creative Industries.", in *Creative Industries*, edited by John Hartley. Blackwell Publishing, p.26.
12. Marshall, C. & Rossman, G. (1989), *Designing Qualitative Research*, Newbury: Sage Publication.
13. Moore, James F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
14. Porter, M. E. (1996). *What is strategy*. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

15. Stauss, A. & J. Corbin (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Inc.
16. Throsby, David. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

附錄一 學者專家深度訪談題目

訪談大綱設計與目的：

本研究之訪談內容與目的，所探討的主要議題是在於，現今文化創意產業為何能如此成功與其競爭優劣勢為何？以及歸屬文化創意產業之中的霹靂布袋戲產業，其產業整體的經營管理、策略運用、價值創新等層面是如何去開創自身的藍海市場？為此，期望能夠藉由各位專家學者的豐富經驗與獨特見解，提供相關之寶貴意見於霹靂布袋戲整體產業現今與未來經營策略上的建議及看法。在此，非常感謝您於百忙之中能播空接受學生的訪談，爾後若學生仍有疑問，萬望您不吝賜教，再次誠心的感謝您。

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：黃淑基 博士

研究生：潘富聖

電話：05 - 2721001 #2521

地址：嘉義縣大林鎮中坑里南華路一段 55 號

本研究之訪談大綱：

一、文化創意產業競爭優劣勢

OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？

OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

二、霹靂布袋戲產業經營管理與策略運用

OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？

OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？

- OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？
- OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？
- OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？
- OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？
- OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？
- OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？
- OL、對於其他以文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？

附錄二 產業深度訪談題目

訪談大綱設計與目的：

本研究之訪談內容與目的，所探討的主要議題是在於，歸屬文化創意產業之中的霹靂布袋戲產業，其產業整體的價值鏈是如何？以及產業整體的經營管理、策略運用、價值創新等層面是如何去開創自身的藍海市場？為此，期望能夠藉由霹靂國際多媒體公司內的主管或人員之產業經營經驗與獨特見解，提供相關之寶貴意見以協助本研究在對於霹靂布袋戲整體產業經營管理上之藍海策略分析與運用。在此，非常感謝您於百忙之中能播空接受學生的訪談，爾後若學生仍有疑問，萬望您不吝賜教，再次誠心的感謝您。

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授：黃淑基 博士

研究生：潘富聖

電話：05 - 2721001 #2521

地址：嘉義縣大林鎮中坑里南華路一段 55 號

本研究之訪談大綱：

一、霹靂國際多媒體公司基本資訊

- 01、員工人數約有多少？其在總公司與分公司中，如何配置？
- 02、公司主要產品包含哪些？延伸產品主要包括哪些？
- 03、在產品價格定位上，如何去考量？
- 04、有哪個產品或策略為公司創造比較大的獲利？
- 05、去年（2008）和今年（2009）的同期獲利相較之下，是否有提升或降低？

二、整體產業價值鏈

- 06、在產品研發上，貴公司如何去開發、構想與包裝，以創造有競爭力的產品組合？
- 07、在人力資源上，貴公司如何去進行員工的甄選、工作指派、教育訓練、升遷管道以及留住人才？

08、在行銷與通路上，貴公司是採用哪些行銷策略與通路配置？是如何去規劃與實施？其中哪些方式是可以減少或降低公司的運作開銷與風險？

09、在售後服務上，貴公司如何與顧客維持關係？對於顧客服務上的訴求，提供哪些方式來服務？

三、經營策略之運用

10、貴公司在降低開銷與分散分險上，有何規劃？

11、貴公司在針對產業價值提升方面，是否有什麼規劃與想法？

12、貴公司在早期的整體產業經營管理與產品研發上，跟現在相較之下，有何差異？又有何創新？

13、貴公司在整個產業的運作上，是否有受到什麼內部與外部因素的影響？

14、貴公司運用什麼方式或策略來減少開銷，以避免陷於惡性的市場競爭？

15、貴公司對於產業未來的發展與顧客價值提升上，有什麼規劃？

16、對於其他文化創意產業或公司企業，在新市場的開拓與發展方面，貴公司是否能給予建議及想法？

附錄三 訪談逐字稿

訪談對象編號：A

訪談日期與時間：民國 98 年 1 月 13 日 上午 10 點

詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>A：我不知道你爲什麼覺得說文化創意產業它今天會很夯，然後它會很紅。因爲據我的了解，台灣的文化創意產業，其實到現在來講還不成熟。如果講文化創意產業做得最好的，大概就是法國還有英國。因爲它們本身有一個比較豐厚、很有深度的文化在那裡做底。那台灣我們講文化，台灣開發不過這三百年左右的歷史啊！那講文化創意產業這個東西，應該不會超過十年啦！那我認識的陳立恆先生，他現在是台灣文化創意產業協會的理事長，他做法藍瓷，法藍瓷大概是國內做文化創意產業、文化創意產品做的比較成功的一個產業。最近我在報紙上面常常聽到他發表的一些對於文創品的這些見解，自己也曾經做過台灣工藝生活運動大展，對於台灣的這種手工藝品或者所謂的文化產品這些東西有一點點小小的認識。那我覺得台灣這個東西其實還在起頭的階段，並不成熟。它最近被拿出來講，有一些因素啦！我自己的觀察是覺得說，以往，不要講日據時代啦！那個國民黨政府來到台灣以後，發展的是工業，後來轉到這個，我們講的電腦科技工業去，那對於文化這方面實在是有有所忽略，有所忽略以後，整個大環境在改變，我們大家注重到文化層次，再注重到環境層次的這個時候，文化這個東西再被重新拿起來講。那也因爲我們的科技業、我們的工業外移嚴重，那我們剩的是什麼？發現，好像也只有文化，那說不定可以拿文化來做一點生產，所以文化創意產業就跑出來了。這還有另外一個原因是，因爲全球化的趨勢，地球村的這種感覺，讓每一個人無國界，無國界，你的文化跟我的文化通通摻在一起的時候，就沒有個別的文化、就沒有個人特殊的風</p>	<p>我覺得台灣這個東西其實還在起頭的階段，並不成熟。它最近被拿出來講，有一些因素啦！因爲我們的科技業、我們的工業外移嚴重，那我們剩的是什麼？發現，好像也只有文化，那說不定可以拿文化來做一點生產，所以文化創意產業就跑出來了。另外一個原因是，因爲全球化的趨勢，地球村的這種感覺，讓每一個人無國界，你的文化跟我的文化通通摻在一起的時候，就沒有個別的文化、就沒有個人特殊的風味、就沒有國家的風格在那裡，所以文化創意產業這個時候被拿上來講，因爲我們要創造個別的風格特色，所以被拿出來講，我個人的看法是這樣啦！</p> <p>(A-INT-OA)。</p>

味、就沒有國家的風格在那裡，所以文化創意產業這個時候被拿上來講，因為我們要創造個別的風格特色，所以被拿出來講，我個人的看法是這樣啦！

要不然今天我們到美國去或者到英國去，大家都會講一樣的語言，因為種族融合嘛！然後再通婚啊！大家越來越一樣，越來越一樣的時候，以後新加坡人不像新加坡人、台灣人不像台灣人、美國人不像美國人，通通摻在一起的時候，就無所謂的台灣文化、就無所謂的英國文化，會混在一起的時候，個人的風格、國家的風格需要被凸顯出來，這個時候，我覺得文化創意產品，就是在這種條件之下最被拿出來談的。我覺得是這樣，一個是工業的部分，因為我們工業外移太嚴重，我們沒有什麼剩下的，所以要凸顯在地特色。我覺得文化創意產品、文化創意產業是在這種背景時空底下被拿出來談的。那你講台灣的文化創意產業它成熟嗎？我覺得一點都不成熟，它需要學習的、需要躍進的還有一大塊。我們講產業，是一個很大量量化的一個東西，並不是說我今天做一個單獨的手工藝品它是產業，不是喔！產業是要被大量生產、被量化的一個東西喔！那這樣子的東西，我們在市場上看到的，它很多東西是需要有一定的量，它才有辦法有市場的競爭性。就是說，你要去開發一個東西，它必須要開模、大量生產以後，它才有辦法降低成本，降低成本以後，它才有辦法市場化，它在市場才有辦法被接受。因為每一個東西上市以後，它就要受到市場的挑戰，嚴格的評比它有沒有辦法生存下去。

它才有競爭性，它才有辦法存活。你很單純的，我們台灣目前有很多人也都很想做文化創意產品，問題是他的產品無法有一個足夠的資金去支撐它量化，如果他產品不夠一定數量的話，它無法在市場上取得一個競爭性的一個地位。譬如說，我們隨便講，我要出一個西螺的這個具有地方特色的一個老照片，老照片專輯好了，那這個東西雖然是西螺特色的老照片專輯，可是我們全國有三百六十九個鄉鎮，每一個鄉鎮如果都有，也一樣有出各鄉鎮的這個老照片專輯，那因為我沒有足夠的資金，我只能出五百本，結果造成我的這五百本的每一個單本的要價是要兩仟塊。它的成本就要一仟五，那我只能賣

兩仟塊，我必須要有小小的利潤。可是其他的呢？我們隔壁的虎尾鎮呢？它可以出兩萬本，就是它的一本成本是一百五十塊，它可以賣兩佰塊，我的兩仟塊跟它的兩佰塊，大家在收藏老照片的專輯的時候，可能我的就被刷下來。你去書局這樣子買的話，你這個虎尾鎮的便宜太多了。當然內容是不一樣，可是，我這個經濟能力有限的情況下，我當然買兩佰塊的，我幹嘛去買那個兩仟塊的，我第一輪就被刷下來了，那產品是這樣啦！

那當然啦！比如我們講隨便一本書，你在網路上面就可以拿過來的圖片或怎麼樣的話，你一般普通的一個圖片本子，隨便誰都可以出的，它一本成本如果超過一百五十塊、兩佰塊，你大概就不會買了，因為它沒有風格、它沒有特色。那我剛剛講的，西螺的老照片專輯，它只有西螺有，只有我們這家出版社取得它的智慧財產權、它的專利權的時候，別人不可以出，只有我有的時候，那我當然可以提高價格啊對不對。或者說一個藝術家，他自己用他的藝術創作來生產的一個杯子，跟一般工廠隨便找一個師傅做出來的杯子，哪一個附加價值一定會比較高，這個比較有名的藝術家，他做出來的杯子，他一定可以賣五百塊。那一般外面所謂我們現在喝的這個茶杯，一個只能賣一百塊，是不是這樣，就有沒有創意的區別。創意產業跟文化創意產業，這是兩個層次的東西。創意產業是隨便一個有腦袋、有一點創意的藝術家或者設計師，他可以做出來的東西叫做創意品，那加了文化兩個字，就是它必須要有文化的層次，必須要比較豐厚一點，必須要加上風格。那這個文化這東西是，這個泛稱一群人在一起生活以後產生的一種東西啦、行為舉止啦！它是必須要有點深度、有點內涵、有點內容的。

OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

A：所以我剛剛解釋的，什麼叫做文化創意產品、文化創意產業，那加了文化兩個字，它比較能夠勾引起我們的一些情感，你對它做出來的這個商品，會勾引出一種懷想，因為它有豐富的內涵或者內容深度嘛！所以這是這個產品、產業的競爭優勢。

我剛剛解釋的，什麼叫做文化創意產品、文化創意產業，那加了文化兩個字，它比較能夠勾引起我們的一些情感，你對它做出來的這個商品，會勾引出一種懷想，因為它有豐富的內涵或

那劣勢是什麼，劣勢就是，我講的台灣的文化創意產品爲什麼一直都好像沒有辦法做得很好，是因爲環境的關係。有時候要這樣講，台灣開發的時間只有三百多年，那這個，像巴黎，法國的巴黎，它爲什麼它的文化創意商品會賣得那麼好？實在因爲人家已經從一般的文化晉升到很有高度的文明在裡面。他們的街道，他們的建築物，他們的行爲舉止、談吐這些東西，是經由幾世紀的這個文化、文明的進程裡面這樣子上來做的，所以你去了巴黎你會被那個城市所吸引、著迷，那它的文化商品這樣子上來，你就買一點點小小的感情託付帶回家。

台灣因爲很小，那誰會來買我們的文化創意產品，有人購買才有文化創意產業的存在嘛！那我們講兩個方面好了，台灣的觀光客不夠多，所以我們就說賣給外國人的機會不大嘛；再來，我們本國人來買我們的文化創意產品，我覺得啦，我們台灣人的文化進程還不是很高、還不是很好，所以，我們對於文化創意產品這種東西的鑑賞能力還不夠，所以內銷也不夠好、外銷也不夠好。所以我們的文化創意產業的存在就稍微比較難一點點。那我剛剛舉一個事業最強的文化創意產業做得最好的，法國、英國、義大利。因爲它們有夠強、夠豐富的文化內涵在裡面，它的風格特色也很棒，它開發的時間夠久夠長，所以它們的東西，目前有存在的是比較經得起考驗的。它們也當然有經過一番的淘汰、退換以後，才變成你現在在它們的市場上看到的東西。

那它們的存在有一些存在的條件嘛！有它的優勢在那裡。因爲它們的國家開發的比較早，它們文化比較強一點、比較文明一點，它們的吸引力比較強而有力，它們對外的吸引力夠。那法國巴黎它們的觀光客非常的多，它是全世界最強的一個觀光客容納量，還有吸引力最強的一個城市。那它們的觀光客夠多，然後，也因爲它們的這種關係，所以它們的文化創意產業發展得非常好。但是我剛剛講的好像大部分都偏到一般的手工藝品去了。那像美國它的文化創意產業做得最好的就是那個電影，電影工業它也是一支，影音這個東西做得非常的強。美國的這個影藝事業發展得非常好，它用它的這個電影事業，還有視聽這些東西來發展它的文化創意產

者內容深度嘛！所以這是這個產品、產業的競爭優勢。那劣勢是什麼，劣勢就是，我講的台灣的文化創意產品爲什麼一直都好像沒有辦法做得很好，是因爲環境的關係。台灣的觀光客不夠多，所以我們就說賣給外國人的機會不大嘛；再來，我們本國人來買我們的文化創意產品，我覺得啦，我們台灣人的文化進程還不是很高、還不是很好，所以，我們對於文化創意產品這種東西的鑑賞能力還不夠，所以內銷也不夠好、外銷也不夠好。所以我們的文化創意產業的存在就稍微比較難一點點。
(A-INT-OB)。

文化創意產業讓我印象深刻的，法藍盜的東西，做得很好，但是它也不是那麼徹底的好像是台灣的文化。但是它的系列產品裡面是真的很不錯。那以前的文建會主委陳郁秀他發展出來的台灣紅、台灣青，我覺得還不錯。那有一陣子大家都

業。它非常的強而有力，因為這種也算是一種文化輸出。美國的電影工業影響了全世界很多人觀看它電影的觀眾的很多行為舉止，很大的影響力喔！

看起來是啦！這個跟我們的國事有關係，跟我們的文化內涵有關係。那我們台灣在講文化的時候，對外，你看看我們觀光局對外的宣傳品，老是在講原住民。可是我們的原住民在本島裡面受到重視嗎？事實上沒有耶！這台灣在它的本身的定位上面是比較模稜兩可的。對外的宣傳都是拿原住民，用一些紋面的老人來做宣傳，做蘭島的獨木舟來做宣傳。可是在本島裡面你根本看不到這樣的東西。台灣是一個多次被殖民的一個區域，那其實它本身的定位不是那麼清楚的對不對。一下子清朝的時候，我們台灣是一個清朝政府根本就三不管的地帶；再來是日本人來了，你說台灣是日本人的一個地方嗎？也不是，因為我們本島人在這裡很多，是中國人在這裡被日本殖民的；再來國民黨政府來了，國民黨政府跟台灣本島人有一點點不同、不太一樣；再來原住民在這個三番兩次被替代的，在統治者替代的情況下，他們也變得什麼都不是。因為台灣本體的定位在哪裡，到現在都還沒有搞得很清楚耶！我們拿什麼出去外面做宣傳，拿什麼去代表我們自己。那個形象，以前講玉山，一座山也不是頂高，到處都是山，沒有特色。不像日本富士山，它就一撮雪在那裡長年不化，那是它的象徵。玉山就是一座山嘛！後來這個，二〇〇六年是不是，那個霹靂布袋戲跑出來了。那布袋戲，布袋戲福州也有、廈門也有啊！但是那個是八吋娃仔，它是布袋戲。那霹靂布袋戲跟傳統布袋戲不一樣，霹靂布袋戲或許可以。反正霹靂布袋戲票選成功，它是台灣的意象嘛！那它可以是本土的一個特色。但是，霹靂布袋戲這樣坊間你去問，有很多的戲迷，有很多的人覺得它很棒，事實上它也很棒。但是霹靂布袋戲徹底的代表台灣的文化嗎？也不盡然。因為霹靂布袋戲，它裡面的情結內容講的跟台灣我們本土的生活其實是有一點點距離，不盡然是有相連性。我自己的看法是覺得，霹靂布袋戲的裡面，還是講忠孝節義、愛恨情仇嘛！那霹靂布袋戲藉由這種編劇，戲劇的手法、電影拍攝的手法，去把那些木偶人格化出來是很棒。但是霹靂布袋戲跟我們本土一般的生活層面

喜歡用老阿嬤的那個棉被套的那幾個大花有沒有，遠東紡織做的那個棉布去做台灣的創意產品。客家文化節在葉菊蘭主委在做客委會主委的時候，他發展的一、兩塊客家油桐花的一個印花布出來，那一塊我就覺得滿好的。那個代表客家的文化，有客家的意象在裡面，那做得不錯。

(A-INT-OB-01)。

關於要經營文化創意產業，很清楚的，你要開創一個所謂的文化創意產業，第一件事情，方向抓對以外，你的風格要夠強烈。你風格不夠，做出來的東西風格不夠強烈，無法形成一個特殊的文化創意產品，這個風格要夠強烈；第二個，如果要講產業的話，它的多樣性一定要有，就是說它必須要有系列的產品出來；第三個，你資金還要有點雄厚，在台灣你如果無法承受一點點囤貨壓力的時候，你這個東西很快就會消失，因為台灣，我們本地的

還是有距離的。我大致比較會去想霹靂布袋戲是我們以前像金庸小說裡面寫的那種故事情節，那是天馬行空，到處可以去發揮、去想像、去神化的一個故事情節，它不是生活層面的東西。

那文化創意產業讓我印象深刻的，法藍瓷的東西，做得很好，但是它也不是那麼徹底的好像是台灣的文化。但是它的系列產品裡面是真的很不錯，它有藍鵲、它有八色鳥，它有台灣的一些本土特有的東西在裡面，法藍瓷是不錯喔！那以前的文建會主委陳郁秀他發展出來的台灣紅、台灣青，我覺得還不錯。那有一陣子大家都喜歡用老阿嬤的那個棉被套的那幾個大花有沒有，遠東紡織做的那個棉布去做台灣的創意產品，做燈籠、做杯墊、做窗簾、做衣服，都有人用。但是搞半天好像就是那一塊花布、兩塊花布，好像最多是三塊，一個紅的、一個洋紅的，再一個綠的，三塊花布在那裡玩。那是遠東印花布，它很久以來就生產的一塊印花布，後來很不錯喔！我覺得這個東西出來以後，客家文化節在葉菊蘭主委在做客委會主委的時候，他發展的一、兩塊客家油桐花的一個印花布出來，那一塊我就覺得滿好的。它也是一樣，它去做燈籠，做很多的裝飾物。它那一塊花布可以應用到那麼廣，我覺得滿好的，設計出來的東西都還不錯，在台灣居住的人也知道那一塊花布，那個代表客家的文化，有客家的意象在裡面，那做得不錯。但是它也沒有發展出來變成一種產業，好像還沒有看得很清楚。因為就是它的通路有限嘛！就是銷售量有限的時候，它就不是一個產業，要這樣。

一個產業，講的是一大塊，一個很大面積的東西。它並不是一件商品、兩件商品、三件商品它就可以構成一個產業。產業有很多的連結、鏈結。我們講那個客家桐花的那一塊布好了，它從生產那塊布的布商開始，到各種商品出來以前的加工人員，包括到後來末端通路的銷售店或者販賣的人員為地點，這個有辦法串聯出來，而且很好的生存在這個商場上，那才會構成一個產業，不是講一件商品啦！

那關於要經營文化創意產業，很清楚的，你要開創一個

人口少，地域比較小，不要講外銷，除非說以後如果有了很通暢的一個通路跑到中國大陸去，那是一個很大的一個市場，如果只在本島賣的話，你的囤貨壓力必須要能夠承受。然後，再來的話，你必須要有非常順暢的行銷通路，必須要有很好的一個行銷通路，那這個在做生意上面是每一個產業其實都一樣，要有這樣子的一個概念，才有辦法存在一種產業。

(A-INT-OB-02)。

所謂的文化創意產業，第一件事情，方向抓對以外，你的風格要夠強烈。你風格不夠，做出來的東西風格不夠強烈，無法形成一個特殊的文化創意產品，這個風格要夠強烈；第二個，如果要講產業的話，它的多樣性一定要有，就是說它必須要有系列的產品出來；第三個，你資金還要有點雄厚，在台灣你如果無法承受一點點囤貨壓力的時候，你這個東西很快就會消失，因為台灣，我們本地的人口少，地域比較小，不要講外銷，除非說以後如果有了很通暢的一個通路跑到中國大陸去，那是一個很大的一個市場，如果只在本島賣的話，你的囤貨壓力必須要能夠承受。然後，再來的話，你必須要有非常順暢的行銷通路，必須要有很好的一個行銷通路，那這個在做生意上面是每一個產業其實都一樣，要有這樣子的一個概念，才有辦法存在一種產業。我們的文化創意產業跟其他的產業比，我們還有一個比較沉重的事情就是說，因為我們的東西加了文化內涵在裡面，那誰有辦法去完成很困難的這一個，加入一些文化內涵在商品！我們請得到的，能夠做出來這種商品的人，必須他本身就要有文化內涵，他有豐富的學識。所以這樣的設計師，大概設計出來的東西的設計費就會不便宜。那設計費不便宜，我們的成本，這些設計費要加到我們的產品裡面去，那它這個產品的成本就相對會比較高一點點。

那一個產品，同樣一個杯子，我剛剛舉的例子，一個杯子，有設計師、藝術家去設計一個杯子五百塊，一樣尺寸、一樣大小的杯子，設計出來五百塊，跟普通工廠生產出來五十塊的東西，它的競爭性如何？你上了市場，要有辦法承受這樣子一個差距，價格差距的一個競爭力啦，這樣意思知道吧！

至於文創業要國際化的話，我們的東西，其實比較容易賣出去的是中國大陸。就是說，我們在一百年前，一百多年前跟中國大陸還是相連的，它們再怎麼樣，我們血脈相連的關係，它對我們有多一點點的認識。譬如說你找一個冰島人，他根本不知道台灣在哪裡，他對台灣的文化一點都不了解的時候，他就不可能去接觸我們的產品，看也看不懂。所以，他一定會去買五十塊的杯子，他不會去買那五百塊的杯子。所以這種東西你說要開拓

國際的市場，我覺得比較容易的還是要到中國大陸去，而且我們又近，運輸費又便宜。

而且現在還有一點，就是我們的政治因素在裡面，因為台灣到目前為止還沒有很大方的開放台灣的觀光門戶給中國大陸的人進來，台灣這一個小島對大陸人來講還是一個比較神秘的地方。在有一點神秘的地方，又有一點點認識的地方，他們會比較感興趣，那這個時候如果我們把文創品賣到中國大陸去，其實是有發展的空間的，其他地方，我覺得很難啦！美國人對台灣可能有一點點認識，因為在那個，應該是二、三十年前，美國因為跟台灣貿易的關係，所有美國的東西都是 made in Taiwan，所以它們對 Taiwan 有一點點的了解。但是現在所有的東西都是 made in China，所以它們反而對中國大陸比較有興趣。這個跟國際各國之間的形勢有關係，跟人家對我們的認識有關係。我到國外去，每次一講 Taiwan，他們都以為 Thailand，都以為是泰國，泰國比我們大，台灣就那麼小一點，而且我們那個護照裡面寫 Republic Of China 跟 People's Republic of China，其實它們看不懂，它們不知道我們以前發生什麼事，現在是什麼樣一個相對的情勢，它們不知道。

OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

A：霹靂，我要比較佩服它的是說，憑良心講，台灣的布袋戲技藝這一個東西，如果到目前為止，現在是民國九十八年，到目前為止如果不是靠黃家在撐，早就滅亡了，我不騙你。是因為民國八十幾年，李登輝當總統的時候，才開始注意到台灣的傳統藝術、台灣的表演藝術這個部分，布袋戲的藝師才重新再被拿出來談，才被重新再講說，歌仔戲、布袋戲、布馬陣這種東西，事實上有被保存的必要。

那這個之前黃俊雄，因為黃俊雄在民國六十幾年，六十年出頭的時候，他在電視上演黃俊雄布袋戲，閩南語發音雲州大儒俠的時候，他就一天只有一個鐘頭演，到最後被禁掉，為什麼被禁掉，因為它太紅了，影響日常生活作息，很莫名奇妙一個原因被禁掉。那這個是國民黨

台灣的布袋戲技藝這一個東西，到目前為止如果不是靠黃家在撐，早就滅亡了。在民國六十幾年，黃俊雄布袋戲被禁掉了，一直到八十幾年，再重新被拿出來談，中間的這個過程裡面，黃家是一直沒有放棄傳統布袋戲的這個表演技藝。那也因為黃家沒有放棄，所以今天霹靂布袋戲在九十五年才有辦法被票選為台灣的意象，中間過程很辛苦。產業經

政府在那個時間點上面，他們有意、刻意的在壓抑、壓制這個台灣傳統文化的一個蔓延發展才會這樣。那後來八十幾年傳統藝師才重新再被拿出來保存，這些傳統的藝術再重新被拿出來講。我還要講，在民國六十幾年，黃俊雄布袋戲被禁掉了，一直到八十幾年，再重新被拿出來談，中間的這個過程裡面，黃家是一直沒有放棄傳統布袋戲的這個表演技藝，要這樣講。那當然那一段時間他們很辛苦，包括廖文和爲了生存，演布袋戲演一半跑出來跳脫衣舞，這個都有發生過。沒有辦法，因爲野台戲沒人看，因爲那一段時間，電視家家戶戶都有，所以表演並不是在街頭上、廟前才可以看得到，在家裡坐著就可以看了。所以那一段時間布袋戲很慘，歌仔戲也一樣，只要在街頭上面表演的東西都很慘。那他們怎麼生存下來，因爲他們求新求變，他們把力量拿到做電視布袋戲去。但是，電視那被禁掉沒辦法演嘛！他們就轉戰錄影帶市場，那轉戰錄影帶市場，既然是錄影帶，它可以不要就是說從頭演到尾，它可以靠剪接，再加配音、音樂，戲劇劇情可以再擴充、擴張，這樣子做下來。

那也因爲黃家沒有放棄，所以今天霹靂布袋戲在九十五年才有辦法被票選爲台灣的意象，中間過程很辛苦。那有一次我聽黃逢時，首席在講說黃海岱一百零六歲才過世，他的兒子黃俊卿，老大黃俊卿，老二黃俊雄，大概是學布袋戲學得最好的。黃俊雄的兒子黃強華、黃文擇，他們這父子三人，霹靂布袋戲是他們組的。後來大概就是，我記得黃俊雄先帶他兩個兒子做電視布袋戲，因爲他已經先在台視做了，被停掉以後，他們就轉戰錄影帶市場，然後黃強華是黃俊雄的老大，黃文擇是黃俊雄的老二，他們再離開黃俊雄，自己組成霹靂布袋戲，是這樣。然後，黃強華跟黃文擇兩個人，一個是董事長、一個是總經理，黃強華負責編劇的部分，黃文擇負責表演、操偶跟配音的部分，兩個兄弟合作，做到最後霹靂變得很好。

那也因爲霹靂它們有充分掌握到觀眾的情緒，還有觀眾的喜好，一直在求新求變。今天這個台灣的布袋戲，才沒有像歌仔戲這樣淪陷到完全看不到什麼對不對。霹靂布袋戲雖然不是說跟以前一樣是在廟會裡面去演出，但

營上成功，我覺得它們沒有放棄，然後推陳出新，然後求新求變，而且持續不斷的這個堅持，是霹靂最重要成功的一個地方。那講霹靂的附加商品。附加商品是這樣，當它們發現這個素還真很紅的時候，它們覺得素還真雖然是一個沒有生命的木偶，可是它已經被神格化，它被明星化了。所以霹靂它們覺得說，這個可以做很多的附加商品出來。

(A-INT-OC)。

是事實上你現在到部分錄影帶店去租，都租得到，一定都租得到，而且我覺得最佩服它們的是說，它們好幾十年來，它們一直維持著一個禮拜出兩集的速度在做這個東西。它知道說錄影帶跟電影一樣，一秒鐘是二十四格，一秒鐘二十四格很可怕耶！它要拍多少量它才有辦法剪成一分一秒，那兩集是兩個多鐘頭，這種量是很不簡單的，從編劇到製作完成。我去過幾次霹靂的片場參觀過，在那邊看，看到會打瞌睡。因為跟演電影一樣，一直在做重複一件事情，因為它那個演出效果要求到最好，所以一點點不適合怎麼樣。布偶本身很難演，因為布偶沒有表情，它臉上沒有表情，要抓它的角度，還要配音、配樂，讓這個布偶看起來很有生命，跟真人一樣，比真人下去演電影還困難。

產業經營上成功，我覺得它們沒有放棄，然後推陳出新，然後求新求變，而且持續不斷的這個堅持，是霹靂最重要成功的一個地方。

霹靂的片子剛剛已經講過，那講霹靂的附加商品。附加商品是這樣，當它們發現這個素還真很紅的時候，它們覺得素還真雖然是一個沒有生命的木偶，可是它已經被神格化，它被明星化了。所以霹靂它們覺得說，這個可以做很多的附加商品出來。那一天聽黃首席講一件事情，其實在黃俊雄演雲州大儒俠的時候，就已經有這樣子的東西出來了。黃海岱家族，他們講的，因為在處於比較艱困的環境裡面，所以他們更需要有生意的頭腦，必須要求新求變，必須要想辦法賺更多的錢出來，那個家族很大。你知道黃家的事情，阿岱伯不知道娶兩個還娶三個啦，黃俊雄不只娶三個啦，很多人都娶兩個、三個，就是家族龐大、食指浩繁啦這樣子。所以他必須要去賺，人在艱困的環境裡面就要多方面去想，黃首席跟我講過說，在雲州大儒俠還是六合三俠傳的時候，裡面有一個角色叫做中國強，結果有一個賣鞋子的，賣布鞋的跑去跟他們講說，你中國強的名字給我用，他們說好，這個就是策略聯盟。他把中國強這個字給那個廠商去放在鞋子旁邊，就好像現在NIKE一樣，做一個LOGO在那邊，結果那中國強的布鞋賣得非常的好，覺得說這個可以把他們的布袋戲的東西跟一般的商品做結合，也

可以賺一點錢。那個時候就開始了，民國六十幾年的時候，不是說現在霹靂布袋戲才開始做這些策略聯盟、做一般的附加商品出來。所以你看霹靂布袋戲的時候，它們好多東西，連時鐘、月曆什麼都有，東西都賣很貴。

OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？

A：那些東西，我只喜歡布袋戲而已。霹靂的東西，我要講，霹靂東西沒有隨便做，它對自己的東西要求非常的嚴格。所以你看霹靂那些文化商品做出來的品質都很不錯，它的印刷品啦，還有我看到的一些卡片或者公仔啦，品質都非常好，也因為它們對自己的商品有一個堅持、有一個標準在那裡，所以它就東西都不差。那因為有良性的這種要求品質的東西在那裡，所以，霹靂只要東西一推出來，它又以價制量，它又弄一些限量商品出來，所以就都賣得不錯。我知道是這樣子，東西都不錯。我覺得霹靂比較不簡單的是什麼東西，因為它的錄影帶的關係，所以霹靂的偶做得很漂亮，它的偶都變成明星，就是很好玩。然後很值得去探討的一些東西，霹靂那個偶的服裝，都不是隨便配件，它的刀劍，都不是隨便做一做，這些木偶的配件，還有頭飾、髮飾，你會發現那個真的是很精良的工藝品，非常精緻的工藝品，而且那些東西它都可以賣，但是它很限量賣。做得非常好，也因為夠好，就變成霹靂把它的一般商品，當做收藏品、藝術品這樣在處理、這樣在做，所以霹靂的東西就變得很不錯。就好像 NIKE 的鞋子，有些鞋子那個形式，它也是做限量，有限量版出來大家才會搶。

因為有一次亞太文化之都在台北的時候，有幫忙去剪一些片子。霹靂比較不簡單的就是說，像我講的，因為我本身在螺陽文教基金會，我有成立兩個偶戲團，那你只要很清楚的知道說，木偶的演出要把它演到出神入化，是要靠外面的一些東西放到、集中到那個偶本身去，它那個偶才會感覺上有生命力。它要有音響、背景，還有口白。然後尪仔，那個偶其實它是沒有生命的，臉部沒有表情的，它就是靠幾個小動作這樣子來讓偶看起來有生命，這一點很困難。那霹靂，我想它們當初在做這個，把偶戲變成一種電影化製作的時候，也深深了解到這一

那些東西，我只喜歡布袋戲而已。霹靂的東西，我要講，霹靂東西沒有隨便做，它對自己的東西要求非常的嚴格。我覺得霹靂比較不簡單的是，因為它的錄影帶的關係，所以霹靂的偶做得很漂亮，它的偶都變成明星。然後很值得去探討的一些東西，霹靂那個偶的服裝，都不是隨便配件，它的刀劍，都不是隨便做一做，這些木偶的配件，還有頭飾、髮飾，你會發現那個真的是很精良的工藝品，非常精緻的工藝品，而且那些東西它都可以賣，但是它很限量賣。做得非常好，也因為夠好，就變成霹靂把它的一般商品，當做收藏品、藝術品這樣在處理、這樣在做，所以霹靂的東西就變得很不錯。那個偶其實它是沒有生命的，臉部沒有表情的，它就是靠幾個小動作這樣子來讓偶看起來有生

<p>點。所以在剪輯，在電影的拍攝剪輯上面也花了很多的精神，音效、音樂這方面也花了很多精神在上面。怎麼樣都要把所有的東西放到、聚焦到這個偶本身去，讓它看起來很有生命力，這一點不太簡單、不太容易。但是我覺得霹靂它們有做到，那我看到那些影片在播出的時候，我當然知道它的幕後，幕後是很辛苦的，有很多很繁複的程序在做，才會構成那一分一秒的影帶出來。但是，可以做到讓我看到那個影片整個劇情這樣在跑的時候，會好像看到真的人在那裡演，這個是很不容易、很不簡單的。那偶是沒有表情的，臉上有時候你看，它是沒有皺紋的，它也不會有笑容的，喜怒哀樂不會有的，但是霹靂演到讓你覺得說那個偶就是有喜怒哀樂，這一點不容易啊！</p>	<p>命，這一點很困難。但是我覺得霹靂它們有做到。霹靂演到讓你覺得說那個偶就是有喜怒哀樂，這一點不容易啊！ (A-INT-OD)。</p>
<p>OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？</p> <p>A：這個我不是非常的清楚，但是我略為知道一點點。我知道的，我知道霹靂它們的 DVD 的行銷。我也覺得很奇怪，為什麼它們的帶子雖然這麼紅，好像是每個禮拜二或者禮拜五有出片，怎麼都不怕被人家盜拷，後來我問的結果好像是，你可以再去確定、去確認一下。它們有簽的錄影帶店，有簽約有霹靂布袋戲的店，它前面有掛一牌子，霹靂布袋戲，給一個片子，現在好像都是 DVD，給片子以後，大家就會去搶，很多人就期待說，禮拜五下午的幾點鐘，霹靂的片子會送過來，然後他們趕快去租。但是，譬如說十個人要去租，可是它們跟這個錄影帶店，簽約只有簽五片，霹靂只給五片，另外五片，好像是錄影帶店有時候，當然它知道這智慧財產權的問題，盜拷會有罪，但是它為了這個營利嘛！有時候會去多 Copy 幾片，因為霹靂為了讓它的錄影帶有人看，有人看才有市場，它就睜一隻眼閉一隻眼。但是基本上，當然它的營利必須要夠，跟錄影帶收到的這個利潤，必須要大到霹靂足以去支撐它這個錄影帶的設置，整個公司體系才有辦法營運，霹靂才有可能去容忍這種事情啦！霹靂在保護它自己的智慧財產權的事情做得非常的徹底。我知道的，有一次我一個長官帶他的小孩子去霹靂布袋戲片場，去看它們拍攝的時候，那一天剛好有一個</p>	<p>我知道霹靂它們的 DVD 的行銷。譬如說十個人要去租，可是它們跟這個錄影帶店，簽約只有簽五片，霹靂只給五片，另外五片，好像是錄影帶店有時候，當然它知道這智慧財產權的問題，盜拷會有罪，但是它為了這個營利嘛！有時候會去多 Copy 幾片，因為霹靂為了讓它的錄影帶有人看，有人看才有市場，它就睜一隻眼閉一隻眼。後來我知道它為什麼一定要這麼辛苦維持一個禮拜要出片兩集，因為也是為了盜版的問題。霹靂唯有速度夠快，讓盜版的人沒有辦法追，追不上它才有辦法生存，是爲了這樣。</p>

新的角色出來，那個小孩子也不懂，他就去拍了幾張照片，給這個新的角色拍了幾張照片，那這個小孩子當然真的是布袋戲迷、霹靂迷，回去以後，這個讓霹靂的主管知道它的新角色，還沒有發表的角色被拍了照片，它們怕它們的新角色曝光，在網路上現在很容易曝光嘛，這個角色馬上就換了另外一尊戲偶出來。你知道一個新角色出來，霹靂要花很多精神的，從這是臉，布偶的頭部，還有服裝、配件，什麼東西都要經過精心研究畫圖再製作以後才會出來的，霹靂爲了這個小孩子拍了幾張照片，它就爲了怕，譬如說今天藏鏡人要出現，然後還沒出現，就照片在外面被流傳到了，謎底揭曉了，它就怕這個事情產生，所以它就趕快把那個淘汰掉，換了另外一尊出來。後來我知道它爲什麼一定要這麼辛苦維持一個禮拜要出片兩次，因爲也是爲了盜版的問題。霹靂唯有速度夠快，讓盜版的人沒有辦法追，追不上它才有辦法生存，是爲了這樣。

產品，我覺得產品那個東西是附帶的，霹靂當然有注意，但是沒有說絕對去在意這一點，它們主要產業還是錄影帶。

那個我不敢講，它們比我內行，人家公司營運這麼久，所以它一定有它獨到的一個營運的方式。霹靂爲了塑造布偶神格化、明星化，花了很多的心血、精神，你知道我曾經辦亞太文化之都去台北展覽的時候，有一台車是那種三噸半左右大型的箱型車。霹靂它們的工作人員告訴我，那台是素還真的專用化妝車，素還真是什麼，素還真是一尊木偶，它的明星專屬的化妝車，那一台車造價一千萬。它們爲了把這個布偶人格化、神格化、明星化，花了非常多的錢，所以霹靂王國不是一日形成的。霹靂運用很多的方式把它變成一個真的人。大家都會喜歡去窺視明星，霹靂就把這個布偶藏起來，讓它有點神秘，不容易看到。那你看，其實我們要看一個明星在電視上、在電影上都很容易看到，可是要看到他本尊不容易啊！有一次，幾年前大甲鎮瀾宮，媽祖出巡的那幾天有請霹靂到鎮瀾宮廟前面去演野台戲，我有跑去看，很多的戲迷都跟你一樣年紀，這樣年輕的小朋友跑去看木偶，也是把它當成明星這樣子看，素還真、葉小釵出來

(A-INT-OE)。

我覺得產品那個東西是附帶的，霹靂當然有注意，但是沒有說絕對去在意這一點，它們主要產業還是錄影帶。霹靂爲了塑造布偶神格化、明星化，花了很多的心血、精神，所以霹靂王國不是一日形成的。霹靂運用很多的方式把它變成一個真的人。大家都會喜歡去窺視明星，霹靂就把這個布偶藏起來，讓它有點神秘，不容易看到。

(A-INT-OE-01)。

的時候，大家拼命拍，那又不是人，那是木偶。可是，大家把它當明星，爲什麼它有辦法變成一個明星這樣被對待，那就是霹靂有用心啊對不對。

你想想看一個真的人，我們隨便講那個現在的 Jolin 好了，她未必有一個個人的、專屬的化妝車一千萬元，素還真有耶，好神喔！

OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？

A：我不知道怎麼講，這個我們是絕沒有霹靂它們專業。但是昨天我聽到說錄影帶店，打個比喻啦，它跟霹靂簽的是一次拿五片 CD、五套光碟，那另外它可能會再自己盜拷五片或者十片再去出租給別人，因爲它爲了應付比較多客戶的需求嘛！我覺得這個不能很消極的用，我很快速的出片，來防止盜拷這件事情來講。因爲霹靂這樣它大概就只能賺第一次，其實它的第一次，因爲它只有第一次人家會用真的，以後大概就盜拷的，盜拷的就你一次出五套，一個店給五套，可是店裡面給你盜拷十五套，那你這個太消極的作法，我覺得這個方面應該要想辦法。因爲這樣睜一隻眼閉一隻眼，還是算有點消極的鼓勵盜拷的事情啦！我覺得這個我也不知道怎麼做啦！是不是從法律層面找律師去談或者怎麼樣。因爲聽說一片盜拷的 DVD 只要比租金多花五塊錢就可以拿回家，這是很好笑的一件事情，租一個片子就一佰塊，多花五塊錢，一佰零五塊，你就可以把那個變成己有，自己私人財產的一個光碟片，這不是很好笑。

霹靂很多搭景是這樣，譬如說一個房舍，或者一棵樹，或假山假水，那個是道具的事情，可以重複使用的啦！它可以隨時去刷顏色、換顏色，或者改一下裝個窗簾什麼的。有些當然太特殊的它就要整個拆掉。但是那些道具，通常都是可以加加減減，一下拆一下合的，可以重組的。

那沒有辦法，拍片是這樣。但是，譬如說有一個藍色屋頂的一個房子，在霹靂的第一部片子裡面是藍色的，那霹靂在第一部片子拍完了以後，下一部片子要用，它就

我不知道怎麼講，這個我們是絕沒有霹靂它們專業。我聽到說錄影帶店，打個比喻啦，它跟霹靂簽的是一次拿五片 CD、五套光碟，那另外它可能會再自己盜拷五片或者十片再去出租給別人，因爲它爲了應付比較多客戶的需求嘛！我覺得這個不能很消極的用，我很快速的出片，來防止盜拷這件事情來講。因爲這樣睜一隻眼閉一隻眼，還是算有點消極的鼓勵盜拷的事情啦！（A-INT-OF）。

霹靂很多搭景是這樣，譬如說一個房舍，或者一棵樹，或假山假水，那個是道具的事情，可以重複使用的啦！它可以隨時去刷顏色、換顏色，或者改一下裝個窗簾什麼的。有些當然太特殊的它就要整個拆掉。但是那些道

<p>把它刷成紅色的或者加一點裝飾品，那就會變得不一樣。</p> <p>它們像攝影師是專業攝影師，導演是專業導演。那編劇的話，是專業的編劇，不可能一個人做很多事。操偶師就是專業的操偶師。它們分工很細，那做產品開發是都做產品開發。霹靂，現在土庫一個片廠、虎尾一個片廠，然後台北有一戶公司，在做剪接、配音這些東西。那編劇是在虎尾，它們分工分的很細。</p>	<p>具，通常都是可以加加減減，一下拆一下合的，可以重組的。 (A-INT-OF-01)。</p>
<p>OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>A：就可以去看電視，試試去看電視。霹靂布袋戲大概在台灣沒有什麼人不知道，但是，有沒有辦法喜歡它，這個見仁見智啦！我會喜歡，但是我不會著迷。但是有很多人非常迷，也有人說不喜歡，這就很難去說。這個我要這樣講，不是說去影響人家去喜歡霹靂，是說怎麼樣引導人家進去看霹靂，進去以後，他會一秒鐘就出來，還是說他會在裡面待上幾十年，這很難說。有些人喜歡藍的，有些人喜歡綠的；有些人喜歡吃辣，有些人喜歡吃甜，難說啊！</p>	<p>就可以去看電視，試試去看電視。霹靂布袋戲大概在台灣沒有什麼人不知道，但是，有沒有辦法喜歡它，這個見仁見智啦！這個我要這樣講，不是說去影響人家去喜歡霹靂，是說怎麼樣引導人家進去看霹靂，進去以後，他會一秒鐘就出來，還是說他會在裡面待上幾十年，這很難說。 (A-INT-OG)。</p>
<p>OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？</p> <p>A：我覺得那個布袋戲，不是沒有別人在拍喔！電視布袋戲，包括黃俊雄他自己有一個美地塢，那個黃文擇還有個雙胞胎弟弟黃文耀，他有個天宇在拍。那為什麼只有霹靂好像一家獨大，當然有它很獨到的地方。第一個，它的編劇組，它的劇本、劇情一定要夠強，這個是一部戲的精神，中心主軸在劇情、編劇的功夫，黃強華的編劇功夫沒得講。第二個，我覺它們製作每一個步驟，在製作這個片子的每一個步驟都非常的用心，霹靂因為用心，得到的成果絕對比較好，就是有辦法。這種東西是，好會更好，如果很多事情因為得不到，你如果覺得得不到相對的回應的時候，越來越因漏就簡，就越</p>	<p>我覺得那個布袋戲，不是沒有別人在拍喔！那為什麼只有霹靂好像一家獨大，當然有它很獨到的地方。第一個，它的編劇組，它的劇本、劇情一定要夠強，這個是一部戲的精神，中心主軸在劇情、編劇的功夫。第二個，我覺它們製作每一個步驟，在製作這個片子的每一個步驟都非常</p>

<p>來越差。</p>	<p>的用心，霹靂因為用心，得到的成果絕對比較好。 (A-INT-OH)。</p>
<p>OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？</p> <p>A：我覺得啦，霹靂曾經有兩次比較大的一個挫折。在美國的華人頻道播布袋戲，霹靂在台灣很紅，到美國去，結果聽說一個禮拜就下檔，為什麼這樣，因為這文化的差距。美國有線頻道非常多，它們的頻道，我們台灣這樣弄一弄還有三、四十台或四、五十台，美國頻道是幾百台，華人頻道聽說是英語發音，那國情不同啦！講台灣話講到變成美國話，那翻譯絕對會有問題，很多不是本國語言去講，你就是翻不出來。即使是說不講英文好了，你講台灣話，在那邊也一樣原音重現，可是，那裡有多少華人可以聽得懂台語？那個美國這麼大，能夠聽得懂的不到分之一，你生存的空間就很小。所以霹靂在美國一個禮拜就鎩羽而歸了。這個開拓海外市場沒有那麼簡單，譬如說，像我剛剛一開始講的文化創意產業，你到中國大陸去生存、去開拓市場的可能性大過於到歐美國家去，它們對我們文化完全不了解對不對。當我突然蹦一下到美國去，你能夠滿足誰？你唯有能夠滿足一些觀眾，你才有生存的理由嘛！去美國，美國人不知道你那什麼東西，講話也聽不懂，你怎麼樣吸引它，聽不懂話對不對，它不了解我們的國土民情、不了解我們的文化、不了解素還真是在做什麼，還有對我們的歷史完全不知道的時候，你怎麼讓它融入其中的那個劇情，當然不可能。</p> <p>開拓海外市場是有困難的，我們有很大的文化差距，不光是語言上面，你光畫面很漂亮還是無法融入。那假如說，我們看那個美國電影好了，如果美國電影，它講的當然是英文，如果我們對於英文完全不了解，光憑我們看底下的字幕，我能夠了解的也是有限啦！有時候我們聽的那個從他嘴巴裡面講出來的英文，我們就翻出來的中文是很奇怪的，那個是語意會有一點點不同。再來，我記得霹靂拍過一部荒野大鏢客，那個片名叫什麼，西</p>	<p>在美國的華人頻道播布袋戲，霹靂在台灣很紅，到美國去，結果聽說一個禮拜就下檔，為什麼這樣，因為這文化的差距。開拓海外市場是有困難的，我們有很大的文化差距，不光是語言上面，你光畫面很漂亮還是無法融入。 (A-INT-OI)。</p> <p>我是覺得，因為霹靂一貫拍古裝片，古裝的劇情片，就拍古裝的劇情片 OK 啊，霹靂擅長於那個啊！因為古裝的人物，它的服飾很華麗、很複雜，那你突然，譬如說布袋戲的人物穿成像我們現在這樣子這麼簡單，那很多破綻就跑出來了，它的肩頰骨或者說它手臂的長度，那個破綻就跑出來了。 (A-INT-OI-01)。</p> <p>現在黃強華、黃文擇是第三代嘛！它們第四代已經都有在考慮說是誰來接這些棒</p>

部片，戴個牛仔帽，然後拿槍出來砰的那個片子，那個我覺得也很唐突，那個片子也不好。我是覺得，因為霹靂一貫拍古裝片，古裝的劇情片，就拍古裝的劇情片 OK 啊，霹靂擅長於那個啊！因為古裝的人物，它的服飾很華麗、很複雜，那你突然，譬如說布袋戲的人物穿成像我們現在這樣子這麼簡單，那很多破綻就跑出來了，它的肩頰骨或者說它手臂的長度，那個破綻就跑出來了。

往大陸那邊開拓是比較 OK 的，因為我們一百年前是相通的，我們的文化、我們的語言是一樣的。

霹靂有在規畫，我知道黃家，現在黃強華、黃文擇是第三代嘛！它們第四代已經都有在考慮說是誰來接這些棒子，黃文擇的兒子、黃逢時首席的兒子，他們也都到大專院校裡面去唸了電影戲劇這方面的科系，都有在做規畫。它們覺得，既然台灣把它們選出來說是台灣意象的話，是要去認真考慮這些事情。

那戲是一直不斷的在演，不可能像黃俊雄在演雲州大儒俠演到六十三年時候突然沒有結局，一直到現在七十幾歲了才出來說雲州大儒俠跟藏鏡人的大結局，不可能間斷這個二、三十年。那個聖石傳說也有結束的時候嘛！現在也是新的戲。這個銜接的時候，有一點小小的差距，我覺得一定是有的啦！但是，在這個做傳承的時候，新人要進來，還是要經過老人去給他做一番的磨練才有可能接的上，那磨合期一定會有。

那當然囉，像我在螺陽文教基金會做執行長的工作，今年五十一歲，那我也一直不斷的在找人說，看有誰可以接我這個棒子。老人要退，我們也會累，年輕人要有機會出頭，也需要舞臺啊！

看起來我認識的電視布袋戲很多人想要拍，可是都沒有辦法做到霹靂那樣子的品質跟規格。剛剛講的美地塢跟天宇，好像也都沒有辦法做到像它們那樣。所以，不是沒有人在做，他爸爸也很強，黃俊雄也很強。但是黃俊雄有沒有實際參與多少，我是不知道啦！

子，黃文擇的兒子、黃逢時首席的兒子，他們也都到大專院校裡面去唸了電影戲劇這方面的科系，都有在做規畫。它們覺得，既然台灣把它們選出來說是台灣意象的話，是要去認真考慮這些事情。

(A-INT-OI-02)。

<p>沒有啊！像我們這個年紀的有很多人在看。這個我不知道，這個你要去問霹靂，我對霹靂的觀眾群沒有去研究。</p>	
<p>OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>A：我覺得霹靂已經做得很好了，不過依我個人來講，我看霹靂的片子，我還是會覺得比較血腥一點啦！那霹靂的片子，我建議，不過不太容易啦！我昨天跟一個戲迷廖國泰先生聊過，可能不是那麼容易。因為霹靂也曾經想要改變戲路，可是三番兩次改掉以後，都很小心的改變戲路喔，那都不是那麼成功。畢竟你讓一個很成功的一個劇情都已經跑到幾層樓上面去了，突然換個不一樣的劇情內容從頭開始是比較困難的，製作人也比較困難啦！所以有時候你們看電影，有時候說 login one、login two，然後或者說什麼魔戒 1、魔戒 2 有沒有，它都很捨不得那個已經造成的轟動、成就。所以，我其實也是滿希望霹靂可以製作一些不太血腥的一些溫馨感人的片子出來。我發現戲迷好像大部分也是男生比較多，女生好像比例上面比較偏低一點。如果霹靂可以製作一些溫馨的，比較貼近台灣本土文化的一些片子的話，應該會不太討喜、也不會很紅啦！但是，我覺得應該也是一種嘗試，也不錯啊！霹靂可以在戲院或者在電視上面播，是可以傳世的，應該這樣講，可以代表台灣本土文化來傳世的。因為聖石傳說那些東西，我覺得跟我們現在生活層面都較不搭，那就神話故事嘛！</p>	<p>我覺得霹靂已經做得很好了，不過依我個人來講，我看霹靂的片子，我還是會覺得比較血腥一點啦！所以，我其實也是滿希望霹靂可以製作一些不太血腥的一些溫馨感人的片子出來。如果霹靂可以製作一些溫馨的，比較貼近台灣本土文化的一些片子的話，應該會不太討喜、也不會很紅啦！但是，我覺得應該也是一種嘗試，也不錯啊！霹靂可以在戲院或者在電視上面播，是可以傳世的，應該這樣講，可以代表台灣本土文化來傳世的。(A-INT-OJ)。</p>
<p>OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？</p> <p>A：就我剛剛講的，我覺得如果霹靂心有餘力的話，應該是要製作一部可以傳世的，一個代表台灣電影工業或者說傳統技藝類的一個片子出來。它或許不是像聖石傳說這麼紅，沒有辦法塑造一個葉小釵、素還真出來，可是，霹靂應該為這個產業，台灣的這種本土化、在地文化做出一件經典作品出來。不過，霹靂有在想這些東西。當這個台灣的意象變成是霹靂布袋戲的時候，它們</p>	<p>我覺得如果霹靂心有餘力的話，應該是要製作一部可以傳世的，一個代表台灣電影工業或者說傳統技藝類的一個片子出來。它或許不是像聖石傳說這麼紅，沒有辦法塑造一個葉小釵、素還真出來，可</p>

<p>有很慎重的在考慮說，霹靂真的很重要，我們的布袋戲真的很重要，是不是要更加小心的去操作自己掌握的這些東西。</p> <p>我覺得未必啊！那個電影已經跑到說要用很多動畫去做的時候，動畫也可以滿足很多做不到的場景的時候，你有必要把它刪掉嗎？恢復成以前在拍第一部黑白台灣電影的時候，那個歌仔戲的演員在野台戲的戲台上面演的時候，底下有個攝影機從頭到尾一鏡走到底嘛，不需要啊對不對。時代已經改變成這個樣子，你加一點動畫下去都無所謂，只要你能夠達到你的目標。霹靂比較不簡單的是說，它的劇情，它的道具、服裝什麼的，有一直不斷的在求新求變。霹靂也在提高欣賞者、群眾、觀眾的一個審美的能力，能夠跟著它們一起做某一種程度或者說欣賞能力上面的成長。</p>	<p>是，霹靂應該為這個產業，台灣的這種本土化、在地文化做出一件經典作品出來。霹靂比較不簡單的是說，它的劇情，它的道具、服裝什麼的，有一直不斷的在求新求變。霹靂也在提高欣賞者、群眾、觀眾的一個審美的能力，能夠跟著它們一起做某一種程度或者說欣賞能力上面的成長。</p> <p>(A-INT-OK)。</p>
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>A：我覺得現在任何東西，文化創意產業也好，各項東西也好，要生存下來要花很多功夫。包括霹靂，如果可以的話，當然希望說霹靂的市場再擴大。那大陸市場其實它們有在試，而且也有在推，那推的情況如何，我不清楚。我知道美國市場可能有點慘敗，大陸市場做的出去的話，是很可怕的。就好像美國電影去影響全世界一樣，是很可怕，因為像美國電影，它已經非常的龐大了，它影響到全世界人對美、對善惡的看法。那霹靂因為它講的都是神話的故事，大概也不是那麼簡單，不夠生活化嘛，不是那麼容易去影響別人的行為舉止。但這個東西是台灣的文化產業很強的一支。電影、動畫是很強的、對人影響很大的一個東西，那能不能用這個東西去代表台灣，很難講。霹靂可以代表台灣的戲劇、台灣的傳統技藝、演藝的東西，但是我覺得還不足以代表台灣給外面的印象，台灣人不是在那裡打打殺殺的啦，你知道我的意思嗎！所以我剛剛才會講說，有沒有可能就用比較深遠的角度去想一件事情，霹靂用布袋戲來拍一部能夠代表台灣當代、現代的人民生活方式的一個劇情片，它不會血腥、不會暴力，它是一般生活上面的事情，</p>	<p>我覺得現在任何東西，文化創意產業也好，各項東西也好，要生存下來要花很多功夫。那霹靂因為它講的都是神話的故事，大概也不是那麼簡單，不夠生活化嘛，不是那麼容易去影響別人的行為舉止。霹靂可以代表台灣的戲劇、台灣的傳統技藝、演藝的東西，但是我覺得還不足以代表台灣給外面的印象，台灣人不是在那裡打打殺殺的啦。所以我剛剛才會講說，有沒有可能就用比較深遠的角度去想一件事情，霹靂用布袋戲來拍一部能夠代表台灣當代、現代</p>

它當然不會那麼討喜，不會引起很大的轟動。但是霹靂既然是台灣意象，那就稍微有一點點責任要去想這個事情。它是可以拿去中國大陸的新疆、中國大陸的四川、西安，去給從沒有出過門的中國大陸的老百姓去看一下，台灣是什麼樣子、什麼感覺的，是不是。說不定有可能啦，它可能就不會是市場導向。

的人民生活方式的一個劇情片，它不會血腥、不會暴力，它是一般生活上面的事情，它當然不會那麼討喜，不會引起很大的轟動。但是霹靂既然是台灣意象，那就稍微有一點點責任要去想這個事情。
(A-INT-OL)。

訪談對象編號：B
訪談日期與時間：民國 98 年 1 月 28 日 下午 2 點
詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>B：因為我對文化創意產業也不是瞭解的很深，這是我自己的想法。文化創意產業現在會這樣子的一個蓬勃發展，我覺得第一個是我們生活的精緻化，就是我們的生活越來越好，然後我們每一個人在追求的生活，要有個性，然後很精緻，所以我們的產業就是越來越有它的獨特性。不會說像以前千篇一律，通通都是一樣的東西，越便宜越好。現在就是說你要建立個人的個性，所以就是生活的精緻化，我們整個生活水準的提升。那第二點，我是覺得說，現在大家因為整個生活精緻了以後，文化的受重視。我們現在因為交通傳播的方便，幾乎是地球村，在交通方面是很方便。但是每一個地區也是經由這樣地球村之外再建立每一個地方的特色。像我們台灣的旅遊，就是都在發揮我們原住民的一些特色。那我們的中國地大物博，而且它的整個歷史悠久，五千年的文化傳統。所以很多文化受到重視以後，我們很多日常生活的一些小東西，我們就會希望說可不可以把文化的東西融入在我們這些物質裡面，然後就是呈現出一些中國的氣質。比如說，我們說現在的服裝，那個王陳彩霞，</p>	<p>文化創意產業現在會這樣子的一個蓬勃發展，我覺得第一個是我們生活的精緻化，就是我們的生活越來越好，然後我們每一個人在追求的生活，要有個性，然後很精緻，所以我們的產業就是越來越有它的獨特性。那第二點，我是覺得說，現在大家因為整個生活精緻了以後，文化的受重視。我們現在因為交通傳播的方便，幾乎是地球村，在交通方面是很方便。但是每一個地區也是經由這樣地球村之外再建立每一個地方的特色。</p>

他的那個夏姿品牌。他的服裝就是中國式的，但是他經過設計之後，就變成比較現代化的。所以他的服裝品牌在台灣、然後在國際間也是賣得非常的好。然後它可以展現出傳統的那種中國身材的柔媚，還可以說加進現代的精神。那還有像我們現在那個琉璃工房，燒一尊佛像裡面，它把那個佛的精神，加進裡面去了。它裡面特別的設計，把我們傳統的，作者認為佛的意韻是什麼，他個人加入他的創作、加入他的精神，然後加入中華文化的東西進去。所以這一個東西它就不再只是一個物質而已，它就有了文化、有了精神生命，有了作者賦予它的種種意義，所以它就變成了一個藝術品。所以我覺得第二點就是，我們整個文化被大家喜愛，而且受重視。因為我們現在中文熱，其實世界性的對我們的中文都很喜歡，然後對中華有文化特色的東西，全世界都很喜歡。就像有時候我們也會收藏一些歐洲的藝術品、流水檯，或者是說一個娃娃，我們會說，哇...歐洲的東西好漂亮喔！那現在其實我們的文化創意產業就是中國式的東西，也做出這樣子一個中國娃娃。以前我們都看到歐洲娃娃好漂亮，可是現在百貨公司裡面有很多中國娃娃。然後就展現出一種中國特有女性的美、溫柔，那種很秀氣的文化美感。

(B-INT-OA)。

OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

B：就文化創意產業來說，我個人認為它主要的競爭優勢就是它可以表現出文化的特色。因為現在這一個時代裡面，每一個國家都在闡揚它的文化特色。那麼文化創意產業透過作者，把他們國家或者是他要傳達出的特有的文化意涵、文化特色融進商品裡面。所以作者幾乎就是一個藝術創作者，他把他整個生命、整個想法融進了那個商品裡面，然後看到的人深受感動或者是深深喜愛，藉著這一個商品，然後彼此得到了交流。那一些消費者他也非常非常的喜歡。所以第一就是一個文化特性的呈現與交流，所以有時候外國人他如果說到中國、到台灣來，他們喜歡去住那一種古色古香，中國古代宮殿式的那一種住宅或者是民宿，這也算是一種文化創意產業，就是旅遊業的文化創意產業。或者是我們現在那個嚴長壽先生最新的一本書裡面說，他認為說來台灣觀光

就文化創意產業來說，我個人認為它主要的競爭優勢就是它可以表現出文化的特色。文化創意產業透過作者，把他們國家或者是他要傳達出的特有的文化意涵、文化特色融進商品裡面。所以第一就是一個文化特性的呈現與交流。那第二點就是我們現在的傳播非常的方便。因為傳播的優勢，所以呢，這樣子一個文化創意產業它可以多種的產業互

旅遊要把我們的禪風加進去，帶他去一家餐廳，裡面是很有禪風的，然後素食，然後整個中國禪風的佈置或者是茶道。這些都是文化創意產業，透過你這一個產業，讓對方去瞭解我們國家特有的文化特色，然後得到感動，然後文化得以交流。所以第一點就是它的文化特色，那第二點就是我們現在的傳播非常的方便。因為像現在在網路上面你可能很多像夏姿的服裝，它在網路上面就可以看的到，一看就非常的喜歡，可能很多外國人就非常喜歡這樣的東西，然後他慢慢就會來研究中華的文化，然後他又會買其他的文化產品或者是來我們台灣，或者是去中國旅遊。所以它就變成一個全面性，因為傳播的優勢，因為電腦、因為全球化、然後因為非常的方便，所以呢，這樣子一個文化創意產業它可以多種的產業互相聯合，然後比較容易去推展，整個國家就做文化創意這樣的包裝。那它的劣勢，我認為第一就是說，我們台灣跟中國大陸就是仿冒王國，Copy 的太嚴重。你一個文化創意的東西出來了以後，那可能你當然是因為它有創意的成分在裡面、它是一個藝術品、它是量很少，然後獨特性很高，那可能價錢就比較高，很精緻。那結果呢，可能有一些商人就看，哇...這好賺，所以他就壓低價錢大量生產。然後你被 Copy 了以後，那你原來的店家，創意的人就賺不到錢，所以我們現在就是要有一些什麼保護，出版權法，或者是說商標、創作權那些保護。但是像現在中國大陸都比較沒有，所以在中國大陸很多商品，人家的創意，一做出來，馬上就被 Copy，結果就以很低的價錢去賺到利潤。那個真正創意的人他賺不到利潤，他的公司沒有辦法長久的經營。所以那些人，就是他的創意沒有辦法繼續發展。那第二就是，因為文化創意的東西，它標榜的是一個獨特性，它可能量比較少，然後價錢會比較高，精緻生活的產物。那我們現在金融風暴的情形之下，大家經濟狀況如果比較差的話，可能中低收入戶比較沒辦法去購買比較有文化創意的、比較有獨特性的商品。那不曉得那種現在上流社會他們，他們經濟也是會受到影響。所以整個經濟、金融風暴可能會是文化創意產業發展的一個阻礙。

那在文化創意產業裡面讓我印象最深刻的就是夏姿的

相聯合，然後比較容易去推展，整個國家就做文化創意這樣的包裝。那它的劣勢，我認為第一就是說，Copy 的太嚴重。你一個文化創意的東西出來了以後，那可能你當然是因為它有創意的成分在裡面、它是一個藝術品、它是量很少，然後獨特性很高，那可能價錢就比較高，很精緻。然後你被 Copy 了以後，那你原來的店家，創意的人就賺不到錢，所以我們現在就是要有一些什麼保護，出版權法，或者是說商標、創作權那些保護。那第二就是，我們現在金融風暴的情形之下，大家經濟狀況如果比較差的話，可能中低收入戶比較沒辦法去購買比較有文化創意的、比較有獨特性的商品。所以整個經濟、金融風暴可能會是文化創意產業發展的一個阻礙。

(B-INT-OB)。

那在文化創意產業裡面讓我印象最深刻的就是夏姿的服裝，夏姿的服裝，它在台灣

服裝，爲什麼印象最深刻？因爲女生就是愛漂亮、喜歡逛百貨公司買衣服。我最想做的工作其實就是服裝設計，我就是喜歡穿漂亮的衣服、喜歡來逛百貨公司。然後我博士畢業的時候，我最想進那個台南技術學院，就是女子技術學院。我想要去旁聽它們那個服裝設計的課，我一直喜歡當服裝設計師，所以我本身對服裝就是很喜歡。那它的這個服裝，夏姿的服裝，它在台灣非常的有名，而且現在在大陸也有很多的分店。它的服裝非常明顯的，因爲我對中華文化也是很有興趣，因爲我是中文系的，所以我對中華文化很喜好，然後對服裝又很喜好。那夏姿它很明顯就是結合這兩個元素，而且我覺得它的設計真的是很有特色，所以我印象最深的就是這個，就是因爲這兩個元素都是我喜歡的。

我覺得經營文化創意產業，最重要的一個點就是說，你要對文化有熱情，所以這個東西你要很喜歡，不能以賺錢爲目的。因爲一般的商業它以賺錢爲目的的話，你文化創意產業其實它不一定賺錢。那像有一次我去那個懸絲傀儡戲劇團老闆那邊，然後很多學者他們要爭取文建會的補助款，很多學者就去看他演，看要給他多少的補助款。那現場一位林谷芳教授，現在好像是佛光大學藝術學院的院長，他對藝術也是研究很深入。那林谷芳教授就現場看他操偶，覺得說這個劇團還沒有很成熟，他當場就覺得說不願意補助。那我是跟院長說，因爲這種民間團體他個人也沒有錢，要先政府來補助，然後讓他壯大，他才有辦法自己開闢一片天空。因爲懸絲傀儡戲在台灣已經快要絕種了，那那一個團長是比較年輕的，結果林谷芳教授他就說，你今天要經營這個東西，你不是要把它當作一個賺錢的東西，你這樣子文化的東西，你玩不出一個所以然，你要拿它賺錢的話是沒有辦法的，你要自己就是很喜歡這個東西。那你很喜歡這個東西以後，那你慢慢的先自己做出一些成果，我們政府才能夠說用文建會的補助款來慢慢幫助你。你自己要堅持，就是說第一點，我覺得說你自己要很有那個熱情，然後很喜歡，不以賺錢爲目的，可能很長一段時間你都是虧本、自己賠本，自己投入很多的心血跟時間、金錢，然後有一天火候到了，才能夠成功。那第二就是說，那些文化創意產業，大部分它們都是有那個基礎的。所謂

非常的有名，而且現在在大陸也有很多的分店。它的服裝非常明顯的，因爲我對中華文化也是很有興趣，因爲我是中文系的，所以我對中華文化很喜好，然後對服裝又很喜好。那夏姿它很明顯就是結合這兩個元素，而且我覺得它的設計真的是很有特色。

(B-INT-OB-01)。

我覺得經營文化創意產業，最重要的一個點就是說，你要對文化有熱情，所以這個東西你要很喜歡，不能以賺錢爲目的。因爲一般的商業它以賺錢爲目的的話，你文化創意產業其實它不一定賺錢。那第二就是說，那些文化創意產業，大部分它們都是有那個基礎的。所謂的有那個基礎就是說，它們整個家族長期經營，然後它的子子孫孫從很小他就是在這樣的一個薰陶之下，所以他對這一種技術，他像是有一種根深柢固的瞭解，對於它們裡面的文化特色、然後表演技巧，

的有那個基礎就是說，像我們看那個懸絲傀儡劇團，它都是家傳的，像明華園它也是家傳的，然後像霹靂布袋戲那個從它祖父那一代就很紅。但是這個職業，不管是布袋戲、歌仔戲或者是懸絲傀儡戲，很多東西它可能在台灣的社會裡面它是中下階層。但是它們整個家族長期經營，然後它的子子孫孫從很小他就是在這樣的一個薰陶之下，所以他對這一種技術，他像是有一種根深柢固的瞭解，對於它們裡面的文化特色、然後表演技巧，他們有很深的瞭解。所以當它在努力，它才能夠做創新。你今天如果是一個門外漢，你要進來這一個專業的東西，可能你連皮毛都還沒有學到，你又要再把它創新的時候，你會不中不西，然後那個味道也出不來，創意也沒有了。所以它今天它們那個都是家族的，都已經有好幾代，對這個東西是從小耳濡目染，然後它配合現在台灣社會的需求，大家喜歡的情況再去做一個創意，讓它的特色出來。然後如果說你有更好的機會，兄弟姊妹多，或者是說你有比較大的資金或者是怎麼樣再去經營，像霹靂布袋戲這樣子。像明華園一定要基礎好，然後大家用心、功夫好，然後人多。遇到孫翠鳳，她整個就是造型非常的好，而且也願意下功夫，她整個就是表演藝術非常的好。她這樣就紅起來了，要有這樣子的機緣。

他們有很深的瞭解。所以當它在努力，它才能夠做創新。所以它今天它們那個都是家族的，都已經有好幾代，對這個東西是從小耳濡目染，然後它配合現在台灣社會的需求，大家喜歡的情況再去做一個創意，讓它的特色出來。(B-INT-OB-02)。

OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

B：我覺得目前霹靂布袋戲它在產業的經營上是比較成功的。根據我個人這樣子的瞭解，我覺得它的產業經營是比較成功的。那它的產業經營，比如說霹靂布袋戲，它從第一齣聖石傳說推到國外以後，現在後面陸陸續續出了很多的劇集，像九皇座。那霹靂出了很多的片子以外，它現在很多東西在 7-11 賣，它也開演唱會，整個布袋戲的演唱會，然後很多人參加，售票、現場錄音、錄影，然後就賣它的 DVD。幾乎我看到霹靂很多的周邊，它也出版雜誌，然後它還有你在 7-11 裡面都可以看到，是不是有小墊板、尺啦！那種都是霹靂的。只要上面有布袋戲的玩偶，那個都是霹靂的註冊商標，別人不能仿冒的東西。所以霹靂在產業經營上面，它算是很廣的去做。它們的片子現在都放在租片的店裡面，長期

根據我個人這樣子的瞭解，我覺得它的產業經營是比較成功的。霹靂出了很多的片子以外，它現在很多東西在 7-11 賣，它也開演唱會，它也出版雜誌。所以霹靂在產業經營上面，它算是很廣的去做。然後在電視台，第十一台整個就是霹靂電視台，常常放布袋戲這樣子。霹靂還有在虎尾那邊，它們有一個劇場，那個劇場它們

都有學生會去租，然後在電視台，第十台整個就是霹靂電視台，常常放布袋戲這樣子。霹靂還有在虎尾那邊，它們有一個劇場，那個劇場它們禮拜六是收門票的，那也是一個產業的經營。那還有霹靂前不久去高雄歷史博物館，它們在辦活動和展覽，它們就有在賣玩偶，它們的布偶一個要三萬五，那個是不是也是它們霹靂在賣的。那些玩偶可能也都是霹靂的註冊商標，別人不能隨便賣它們的玩偶。所以那個玩偶、戲偶好漂亮，一個三萬五。所以我覺得霹靂的整個周邊產業做的滿多、滿好的，而且宣傳的功夫也滿好的。霹靂會去配合整個國家它現在要舉辦什麼活動，像高雄縣它們有偶戲館，最近這幾天它整個偶戲館通通都在衛武營，每天都有活動。那還有像上一次我們去歷史博物館。所以文建會或者是說國家有些補助的時候，霹靂也都能去配合，然後宣揚它們自己。

那至於說霹靂布袋戲它們在文化推廣部分，就沒有像產業經營做得那麼好。因為像文化推廣部分，布袋戲它在我們看到李天祿的戲夢人生裡面，它是可以唱的，然後它唱的曲調是跟歌仔戲一樣。那麼後來因為年輕人不喜歡托托拉拉，唱的整個劇情太慢，所以布袋戲它本身就唱的部分，把那種跟歌仔戲一樣的曲調去掉，然後就變成那種主題曲的情況。那最近的新的布袋戲，它唱的部分就變得更少。然後劇本，我們傳統布袋戲的劇本有一個特色就是教忠教孝，那現在我們的霹靂布袋戲裡面，它可能也有一小段會談人生的道理，或者是我們道家的道理，或者是也不是很儒、也不是很佛家，換比較膚淺的一些宗教的道理，但是都非常的短，而且它不是整個主體的架構。它整個主體的架構都是以比較幻想、比較荒誕、比較讓年輕人有興趣為主，所以霹靂整個商業取向是比較強烈的。那在文化推廣的部分，它傳統的戲曲，唱的部分也沒有了，還有它劇本的特色，教忠教孝也不一樣了。那麼還有以前的戲偶是掌中戲小小的，就是一個手掌那麼大，現在也因應整個視覺上的美觀，所以霹靂戲偶是做得很大，而且做得非常的美觀。所以我們能夠看到的，霹靂文化的部分，幾乎是已經非常現代化的、非常有創意的，然後是比較唯美的，現代有造型性的戲偶。跟我們傳統布袋戲已經相去比較遠一點，

禮拜六是收門票的，那也是一個產業的經營。所以我覺得霹靂的整個周邊產業做的滿多、滿好的，而且宣傳的功夫也滿好的。那至於說霹靂布袋戲它們在文化推廣部分，就沒有像產業經營做得那麼好。在文化推廣的部分，它傳統的戲曲，唱的部分也沒有了，還有它劇本的特色，教忠教孝也不一樣了。那麼還有以前的戲偶是掌中戲小小的，就是一個手掌那麼大，現在也因應整個視覺上的美觀，所以霹靂戲偶是做得很大，而且做得非常的美觀。所以我們能夠看到的，霹靂文化的部分，幾乎是已經非常現代化的、非常有創意的，然後是比較唯美的，現代有造型性的戲偶。跟我們傳統布袋戲已經相去比較遠一點，所以霹靂文化推廣的部分比較比不上它的產業經營做得這麼好。(B-INT-OC)。

<p>所以霹靂文化推廣的部分比較比不上它的產業經營做得這麼好。</p>	
<p>OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？</p> <p>B：霹靂其實做了很大幅度的革新。那麼首先，因為我是學文學的，所以我首先去注意到的是霹靂劇本的部分，它在劇本部分的革新，我們說過我們傳統的布袋戲劇本幾乎都是戲劇的，所有戲劇的劇本都是教忠教孝或者是在講歷史故事的。那我們現在的布袋戲的劇本，我剛才講過，它有時候會有一小段的人生哲理，但是絕大部分是一些比較荒誕的、或者是比較引人入勝的部分。那這算一種革新，那這一些人生道理的部分是我很喜歡的、是滿吸引我的，有時候它在講人生道理。但是這些都很短，那它可能為了吸引年輕人，所以它荒誕的部分、神奇的部分比較多。那麼霹靂的新元素與價值，第二點我要講的就是說，霹靂戲偶的造型，還有戲偶的服裝造型，非常的唯美，除了變大了以外，讓我們視覺上看得很清楚以外，那還有它的造型非常的有特色，以前的戲偶是沒有在換服裝的，可是現在還會。比如說那個素還真，它有時候服裝會不一樣，然後還有棄天帝，它還有黑的白的這樣子。所以就是，這也算是霹靂的一種創新，會讓大家覺得非常新奇，而且好像比較符合實際的人生。因為我們也是會換不同的衣服。然後它一種美感的呈現，現代一種美感欣賞的呈現。戲偶衣服非常的華麗，造型也很帥，所以這就是一種美感的呈現。讓霹靂的那個產業經營，讓它的偶可以賣得更好，讓它的戲可以更好看。有點像我們現在的偶像劇，俊男美女下去當男女主角這樣子。那第三點就是，它背景的設計也是非常的唯美，而且它的背景、它的整個戲劇你如果仔細給它看，它大概都一個場景、一段時間，演一會兒它就換景了。然後，由於它劇情的荒誕，有時候是在天外天、有時候是在湖邊談情說愛、有時候又進寺廟，它每一個佈景都非常的有美、非常的有氣氛。那背景非常的唯美，而且有變化，不會很枯燥。我們以前傳統的布袋戲就是一個幕，它畫那個幕聽說好幾萬塊，然後永遠就是那個幕。那個劇團，一個劇團就只有一張布幕而已，我們看久了就會很枯燥。那有些劇團，它演野台的，有時候那</p>	<p>霹靂劇本的部分，現在布袋戲的劇本，它有時候會有一小段的人生哲理，但是絕大部分是一些比較荒誕的、或者是比較引人入勝的部分。那這算一種革新，那這一些人生道理的部分是我很喜歡的、是滿吸引我的，有時候它在講人生道理。第二點我要講的就是說，霹靂戲偶的造型，還有戲偶的服裝造型，非常的唯美，除了變大了以外，讓我們視覺上看得很清楚以外，那還有它的造型非常的有特色。所以就是，這也算是霹靂的一種創新，會讓大家覺得非常新奇，而且好像比較符合實際的人生。因為我們也是會換不同的衣服。然後它一種美感的呈現，現代一種美感欣賞的呈現。那第三點就是，它背景的設計也是非常的唯美，而且它的背景、它的整個戲劇你如果仔細給它看，它大概都一個場景、一段時間，演一會兒它就換景了。</p>

<p>個幕會轉，慢慢跑過來轉過來，這樣就已經很了不起了。可是現在由於用電腦的技術，所以它整個背景做的非常的唯美，而且有變化。然後接下去，除了這些以外，霹靂配合現代的電腦科技，它也做了很多生動的表演。比如說它們在打打殺殺的時候，戲偶會噴血，或者是那些聲光特技，那劍飛來飛去。那有時候，其實我們傳統的布袋戲偶，它整個手伸進去以後，它的腳是不會動的。但是現在它的腳，不曉得是用動畫做的，或者是說用什麼聲光特技下去做，它的腳你也可以看到，可以做出各種的動作。所以霹靂整個科技的加入，就可以讓我們看到更精彩、更現代的一種戲劇。那可能其他還有一些配合現代元素去做變化的。我是覺得說，它們霹靂布袋戲團真的是最新、最符合現代精神的一個劇團，把現代的所有科技通通都用上去，而且做得非常的用心。</p>	<p>然後，由於它劇情的荒誕，有時候是在天外天、有時候是在湖邊談情說愛、有時候又進寺廟，它每一個佈景都非常的美、非常的有氣氛。除了這些以外，霹靂配合現代的電腦科技，它也做了很多生動的表演。所以霹靂整個科技的加入，就可以讓我們看到更精彩、更現代的一種戲劇。 (B-INT-OD)。</p>
<p>OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？</p> <p>B：因為霹靂它們是專業的、是專門的，我倒是沒有什麼其他的建議跟看法，只是說它們現在已經在做的，我覺得很好的部分就是說，就我現在看到的部分，第一點就是說，7-11 就可以買的到很多它們的錄音帶、DVD、書，然後還有像一些小東西。就是說，非常的方便，因為 7-11 幾乎出去兩三步就有一家這樣子，這是第一點，非常的方便，行銷非常的好。那第二點就是說，因為霹靂行銷的很好，尤其霹靂也常常辦活動，有一個學生說，他們高中的時候，一進教室大家就是在聊霹靂的話題，它最新又出了什麼片子。所以這也是它們行銷的好，讓那一些比較年輕的孩子很喜歡。同學說，如果他沒有去看最新的霹靂影片，他就沒有跟同學聊天的話題。所以，年輕的孩子他們的消費力又很強，所以我覺得這是它們行銷很成功，可以去抓住年輕觀眾。而且像霹靂辦那個演唱會，很多年輕人都會去聽。像我們這種年紀的，我們不太會去露天，去聽它們那個，雖然我也有興趣。所以霹靂的行銷它所抓的，這點我就覺得非常好。那另外還有霹靂的那個戲友會，就是有另外一個學生說加入了霹靂的戲友會，然後霹靂它只要辦任何活動，他就會去當義工，他就會去參加，所以這樣子無形</p>	<p>因為霹靂它們是專業的、是專門的，我倒是沒有什麼其他的建議跟看法，只是說它們現在已經在做的，我覺得很好的部分就是說，第一點就是說，7-11 就可以買的到很多它們的錄音帶、DVD、書，然後還有像一些小東西。那第二點就是說，因為霹靂行銷的很好，讓那一些比較年輕的孩子很喜歡。年輕的孩子他們的消費力又很強，所以我覺得這是它們行銷很成功，可以去抓住年輕觀眾。那另外還有霹靂的那個戲友會，就是有另外一個學生說加入了霹靂的戲友會，</p>

<p>中也接觸很多買商品的機會。知道霹靂哪裡有活動，也順便現場都會有很多的商品，然後也在行銷它們的商品，而且他們那些所有的義工都很高興去推廣霹靂的東西，變成霹靂很大的一個幫助的力量。所以我覺得霹靂行銷的策略跟方式就我看到的，我覺得霹靂很用心，而且做得非常的好。那因為我不是專門研究這個的，所以我沒有什麼其他的看法跟建議。</p>	<p>然後霹靂它只要辦任何活動，他就會去當義工，他就會去參加，所以這樣子無形中也接觸很多買商品的機會。他們那些所有的義工都很高興去推廣霹靂的東西，變成霹靂很大的一個幫助的力量。</p> <p>(B-INT-OE)。</p>
<p>OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？</p> <p>B：由於我不是這個產業內的人員，對於它們要怎麼去降低開銷與分散分險只有它們比較懂、比較清楚，所以我也不瞭解，這一個問題對我來講，要回答是比較有困難的，我還是建議你去問它們的內部人員比較能夠清楚和瞭解。</p>	<p>由於我不是這個產業內的人員，對於它們要怎麼去降低開銷與分散分險只有它們比較懂、比較清楚，所以我也不瞭解，這一個問題對我來講，要回答是比較有困難的，我還是建議你去問它們的內部人員比較能夠清楚和瞭解。</p> <p>(B-INT-OF)。</p>
<p>OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>B：我覺得，所有的事情都是人做出來的，那我覺得每一個團體你要保持你現在的狀況或者是更好，其實都是要靠人。那當然，最起碼就是現在霹靂它們這個劇團，它在一些科技、在偶的創新、在各方面，它已經建立它的特色。我們在台灣，這個霹靂已經打出名號，而且別的劇團它不太容易去追上霹靂，因為要耗很大的資本，而且要有很深的功夫底子，而且要有比較大的家族，有好幾個這麼熟練的演師。所以霹靂其實跟明華園一樣，它們的基礎很穩，不是隨便的劇團就可以超越它們的。那它們要能夠長久保持，我覺得就是對新的人才、對下一代，不一定是它們家族的，對下一代的人才培育。那</p>	<p>我覺得，所有的事情都是人做出來的，那我覺得每一個團體你要保持你現在的狀況或者是更好，其實都是要靠人。現在霹靂它們這個劇團，它在一些科技、在偶的創新、在各方面，它已經建立它的特色。我們在台灣，這個霹靂已經打出名號，而且別的劇團它不太容易去追上霹靂，因為要耗很大的資本，而且</p>

<p>麼這個人才，第一，他要喜歡這個東西，願意全心全力的投入，不管賺不賺錢。那麼第二就是說，這些人他操偶的技術，最好是家族企業，他從小就是接觸、耳濡目染，他從小操偶的功夫就一流。那還有就是說，這些人對文化的認識，然後對文化的熱情，然後還有這些人的和諧度，這是所有以後，我想不但是只有這個劇團，所有大企業它們以後要操盤的人，他的智慧、他的胸襟、他的度量、他對這個東西的熟悉和所有人的和諧度。然後這些人他們再去分配，你去學科技，我來學操偶，誰去學什麼，然後每一個管一塊，然後再向外去擴張。我覺得這是一個企業最根本的還是要人的努力。</p>	<p>要有很深的功夫底子，而且要有比較大的家族，有好幾個這麼熟練的演師。所以霹靂其實跟明華園一樣，它們的基礎很穩，不是隨便的劇團就可以超越它們的。那它們要能夠長久保持，我覺得就是對新的人才、對下一代，不一定是它們家族的，對下一代的人才培育。我覺得這是一個企業最根本的還是要人的努力。</p> <p>(B-INT-OG)。</p>
<p>OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？</p> <p>B：因為我對霹靂布袋戲涉略也不是很深，那麼我是覺得說霹靂布袋戲它在影音效果方面、在創新方面，還有在戲偶的雕刻、佈景各方面，它都做了非常大的改革、創新。然後我是覺得非常的精美，在這部分都做得非常好。那我們前面也有講過，霹靂的文化創意產業，它很多東西都已經邁入 7-11。霹靂整個行銷管道是非常的好，而且自己還有一個園區，禮拜六可以供人去參訪。那在全台灣，霹靂也常常辦大型的活動結合這些愛好者，所以我覺得它在文化創意產業的推廣上面，其實成績是非常亮麗，表現也是非常的好。那霹靂的片子都可以去租到，很容易就可以租的到，非常的普及。我們的第四台裡面也有霹靂台，每天都在放有關霹靂的布袋戲，那麼我覺得霹靂其實已經開展的很好。那麼我一點點小小的建議，我的看法是覺得霹靂是做得很成功，而且是不計成本先投資先努力，然後才慢慢去回收成本，而且是非常的用心，我是覺得它非常的好，是很成功的。然後霹靂的音樂，有時候開演唱會全部都唱布袋戲的，那個音樂也是非常的成功。那麼我的建議只有小小</p>	<p>因為我對霹靂布袋戲涉略也不是很深，那麼我是覺得說霹靂布袋戲它在影音效果方面、在創新方面，還有在戲偶的雕刻、佈景各方面，它都做了非常大的改革、創新。我的看法是覺得霹靂是做得很成功，而且是不計成本先投資先努力，然後才慢慢去回收成本，而且是非常的用心，我是覺得它非常的好，是很成功的。那麼我的建議只有小小的一點，就是如果說，因為現在霹靂布袋戲已經整個行銷到國外去了，那麼它整個代表</p>

的一點，就是如果說，因為現在霹靂布袋戲已經整個行銷到國外去了，那麼它整個代表的是一個台灣的形象，所以我是建議說，霹靂在劇本方面，可不可以比較具有台灣的特色。所謂具有台灣的特色，你說我們現在的本土化也好，現在台灣文學裡面有一些比較經典的小說，類似可不可以演這種屬於台灣本土的故事。你如果要演古典的話，那麼我們中國五千年的歷史裡面教忠教孝的故事也很多，可不可以就是它是在一個比較有基礎，有一點點基礎、有一點點根據的情況之下。那現在霹靂的劇本都是天馬行空，跟我們整個台灣文學或者是說台灣文化，它可以說是獨樹一格的，布袋戲自己的劇本是獨樹一格的。跟戲劇或者是跟台灣文學，它是完全幾乎沒有關係的。那麼這樣子霹靂行銷到國外去，會不會讓人家誤以為說我們台灣的文學跟文化，或者是中國的文化是這樣子荒誕不經的，然後是不是我們的整個文化會受到曲解。就是劇本方面可不可以有根據一點點，然後比較融入我們台灣的文化，或者是歷史。你像金庸武俠小說，雖然都是他們自己編創出來的，但是它有時候都會有一點點歷史背景的根據，然後比較合情合理。這是我一點點小小的建議。

OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？

B：我想所有的東西它都是有一個成敗，它都有一個生命現象，從本來沒有慢慢發展到一個巔峰，然後就又下去了，它本來就是有成有敗。像以前那個黃俊雄的布袋戲，我們每天中午都急著跑回去，全民運動，百分之九十七的人通通中午都要看布袋戲，結果哪知道政府會說這樣子讓人民荒廢耕種，竟然叫他不能演，禁演。你這種東西誰想都沒有想到，史無前例、空前絕後。你怎麼會遇到像這樣子的。然後後來歌仔戲，政府要推行國語，叫歌仔戲要用國語唱，然後那些唱歌仔戲的他不會講國語，所以後來歌仔戲團是這樣子才沒有在電視上演。所以有很多東西不是我們料想的到的，國家政策或者是什麼。你就算沒有一個外在的阻力去阻擋霹靂的時候，它本身，可能如果它內部沒有再一直推陳出新的話，沒有再一直進步的話，沒有一直再往巔峰爬上去，它本身就是內部的力量不夠的話，它還是會往下走。那

的是一個台灣的形象，所以我是建議說，霹靂在劇本方面，可不可以比較具有台灣的特色。就是劇本方面可不可以有根據一點點，然後比較融入我們台灣的文化，或者是歷史。

(B-INT-OH)。

那就我現在看到的，因為我不知道霹靂它們內部的力量怎麼樣，內部的編劇、內部的人員、內部的和諧程度、內部的資金我都不知道，這個要問它們內部的人。那就我看到外在的，我是覺得所有最大的殺手大概就是金融風暴。像我們大學都擔心收不到學生，那你這樣子的產業，它其實租片子還好，不會花掉很多錢。那可能多多少少也會影響大家去娛樂，經濟狀況

<p>就我現在看到的，因為我不知道霹靂它們內部的力量怎麼樣，內部的編劇、內部的人員、內部的和諧程度、內部的資金我都不知道，這個要問它們內部的人。那就我看到外在的，我是覺得所有最大的殺手大概就是金融風暴。像我們大學都擔心收不到學生，那你這樣子的產業，它其實租片子還好，不會花掉很多錢。那可能多多少少也會影響大家去娛樂，經濟狀況比較不好的時候，所有的娛樂應該都會比較低迷一點。那像那種三萬五的戲偶，可能比較賣不出去。然後霹靂它們如果說，那種售票，票價很高的那種活動、現場演場會，那種是不是也是比較會受影響，所以我看的到的就是金融風暴的影響。那麼除此之外就是說，霹靂自己內部，你有沒有辦法再一直創新，那你的劇本、你的戲偶、你內部的和諧度、你在國外推展的這一個區塊、你這一些編劇，它也是要一直有新的戲出來。而這些人的身體健康，上一次不曉得聽誰說，霹靂裡面的誰累倒了，那它裡面的人可能不是很多，因為要精簡、要省錢。它們那邊的人不是很多，你如果太多人累倒了，下面的人要去補，它也沒有這樣子的實力去扛的住。所以霹靂整個內部團體裡面經營的情況，這個就是有可能繼續再往更高的高峰去走，有可能被金融風暴拖累，就是還要再平穩一段時間。</p>	<p>比較不好的時候，所有的娛樂應該都會比較低迷一點。那麼除此之外就是說，霹靂自己內部，你有沒有辦法再一直創新，那你的劇本、你的戲偶、你內部的和諧度、你在國外推展的這一個區塊、你這一些編劇，它也是要一直有新的戲出來。所以霹靂整個內部團體裡面經營的情況，這個就是有可能繼續再往更高的高峰去走，有可能被金融風暴拖累，就是還要再平穩一段時間。</p> <p>(B-INT-OI)。</p>
<p>OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>B：我覺得霹靂布袋戲它發展到現在，已經跟別的布袋戲團有很大的不同了。跟我們傳統的，野台的不要講啦，我上面已經講過，霹靂有很多的特色、很多的創新，所以它跟其他一些布袋戲的產業已經有很大的不同。霹靂現在這麼紅，又擁有國際地位的這樣子的一個劇團，我是希望它能再去凸顯我們的一個文化特質。那所謂凸顯我們的文化特質，就是說在劇本上面，因為我是學中文的，我比較注重在它的劇本上面。在它劇本上面可不可以加多一些我們文化的特質，因為它們的劇本好像是它們的黃董事長他們自己編的。像明華園也是，它們的那個編劇，它們的兄弟編的。這樣有一個好處就是，它非常呈現出市井小民的文化觀點、中下層一個民間藝人他的文化觀點。那我是建議，其實霹靂可以加入一些傳</p>	<p>我覺得霹靂布袋戲它發展到現在，已經跟別的布袋戲團有很大的不同了。我是希望它能再去凸顯我們的一個文化特質。那所謂凸顯我們的文化特質，就是說在劇本上面，因為我是學中文的，我比較注重在它的劇本上面。在它劇本上面可不可以加多一些我們文化的特質。那我是建議，其實霹靂可以加入一些傳統戲。傳統的劇本，它那種文化的特</p>

統戲，像我之前在做懸絲傀儡戲，我在做劇本研究的時候，它有四十二本的傳統戲，從清朝然後到現代都還有。在中國大陸，它整個都已經印出來了。那現在中國大陸它們的那個劇團，它的懸絲傀儡戲，它們的各種戲劇都選一個最強的，是國家培植的劇團。那中國大陸的懸絲傀儡戲劇團，它們也是從十歲以上就開始挑學生，然後進入這個學校去學，然後會唱、會演、會編劇，然後也出國去表演。然後它們的團他們就分三團，一團是下鄉，在中國大陸下鄉，他們就是比較傳統的那一些劇本；那一個是到用同樣語言的地區，像來我們台灣表演的東南亞，可以聽得懂華語的這些地方表演；那另外一個就是到歐洲去表演，那他們的劇本都不一樣。那像它到我們台灣來表演，我們看到它演的就是一個比較傳統的，在清朝的時候就已經在演的戲劇。那這個戲劇，我們看到它演的那個橋段，它是一齣而已。它演的就是，妻子爲了要去救丈夫，丈夫當官被奸臣陷害，那妻子要去救丈夫，從鄉下走走走，而不遠千里經過了很多的危險，然後要去找丈夫，找不到以後，她還怎樣去上京面聖幫丈夫洗刷冤情，最後全家可以團圓。那這種就是非常傳統的中國的精神。她在丈夫當官的時候，並不是趕快跟著丈夫去享福，然後是在鄉下侍奉公婆，然後在丈夫有難的時候她是不遠千里、不辭勞苦，然後去救丈夫。這樣子呈現一個中國傳統婦女的美德。所以傳統的劇本，它那種文化的特質非常的強烈。那布袋戲它也是有一些比較傳統的劇本。或者是你可不可創作，創作也可以。因爲創作一些歷史故事，裡面也是有教忠教孝，可以讓外國人他看到的是比較文化的精髓。你也可以用一些聲光特技、美麗的服裝啊！那霹靂布袋戲它的一個特色就是它完全脫離歷史。它從大概是，這個劇團的爺爺他們那一代，所有的劇本就都已經是呈現這樣子的一個情況。所以我希望就是在劇本裡面，霹靂多加一些文化的東西。我們傳統文化有很多的故事，你去找，除了教忠教孝的以外，聊齋的故事也可以演。現在在演畫皮，那個是聊齋的故事。很多電影，你找有意義的。那像唐傳奇小說裡面，各種的你去找。像我們現在那個馬甲工作室裡面，他就是蔡志忠，把我們傳統的老子、莊子、論語那一些，他就把它畫成漫畫，這也是種文化創意耶！然後他畫了 25 本的書以後，做成動畫，做成動

質非常的強烈。那布袋戲它也是有一些比較傳統的劇本。或者是你可不可創作，創作也可以。因爲創作一些歷史故事，裡面也是有教忠教孝，可以讓外國人他看到的是比較文化的精髓。所以我希望就是在劇本裡面，霹靂多加一些文化的東西。我是覺得霹靂布袋戲這種文化特質比較淡了一點，它可以朝這一方面去加一些這樣子的戲齣，不是全面，你可以分類，喜歡這一種的給他這一類，喜歡那一種的，那推到國外去的，就是用我們比較傳統的，我覺得這樣是比較加入文化的氣息，其實我想有可能會更好。

(B-INT-OJ)。

畫以後，它翻譯成 17 國的語言，行銷到 17 個國家。我們的老子、莊子這些書就是靠這些漫畫，已經推出去了。這就是一種很好的文化創意，它裡面有很深的文化內涵在。因為我看過他這些書，他是真的寫的很好，雖然蔡志忠的學歷只有國小，可是他年紀老的時候，他真的去領會到那些道理了，所以他是做得滿好的。那我是覺得霹靂布袋戲這種文化特質比較淡了一點，它可以朝這一方面去加一些這樣子的戲齣，不是全面，你可以分類，喜歡這一種的給他這一類，喜歡那一種的，那推到國外去的，就是用我們比較傳統的，我覺得這樣是比較加入文化的氣息，其實我想有可能會更好。

OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？

B：因為我是學中文的，我還是比較去著重到霹靂的劇本。如果說像我看布袋戲，雖然說霹靂的偶很漂亮，然後它的佈景什麼都很美，它的高科技。但是，霹靂能夠最吸引我的就是它的劇本。我覺得有道理、我有收穫，我看了以後對我的人生領悟有收穫，我就會看。所以我還是覺得說，你的劇本要分層次、多元化。就是，是不是一些比較有人生哲理的，然後是不是一些還是維持現狀給年輕人看的，那是不是一些比較傳統的，在說一些傳統故事給老人家聽。像你現在電台裡面在說書，那個都還有老人家在聽。所以如果你電視打開，還有講古的，類似講古的，講廖添丁的故事，是不是也可以吸引老的觀眾群，這樣子。所以我是覺得說從劇本那邊去做分別，可能也是一個辦法。像我剛才說的劇本，我曾經到台北看俄國的懸絲傀儡戲劇團來表演。結果，因為它都是講英文又沒有翻譯，我聽不懂，但是它操偶其實很簡單，那操偶，然後幾個人的對話，因為它全部講英文，可能是很簡單的英文啦！那結果全部的觀眾就笑的很高興。所以我想可能是它的劇本、那個對話上面，讓人家覺得會心一笑。或者是人生的哲理，每一段都很短，一小段一小段，那是全世界有名的操偶大師，然後偶戲團。所以有時候你像這樣子很簡短很簡短的劇本，如果它的內容發人深省的話。它是世界性的劇團，我們要進去買不到票，走不進去，是團長帶我們走後門，認識的人帶我們走後門，拿椅子去坐在中間。所以這是一個，

霹靂能夠最吸引我的就是它的劇本。所以我還是覺得說，你的劇本要分層次、多元化。就是，是不是一些比較有人生哲理的，然後是不是一些還是維持現狀給年輕人看的，那是不是一些比較傳統的，在說一些傳統故事給老人家聽。所以我是覺得說從劇本那邊去做分別，可能也是一個辦法。所以這是一個，就是劇本的內容，它不管長不管短，它是非常有意義、或者是發人深省、或者是很搞笑的也可以。第二點就是說，它的操偶技術，我是覺得說操偶的特技跟中國大陸的是往不同的方向發展，我覺得我們現在劇團這個也是弄得不錯。還有第三點就是

<p>就是劇本的內容，它不管長不管短，它是非常有意義、或者是發人深省、或者是很搞笑的也可以。第二點就是說，它的操偶技術，像布袋戲它的偶做得非常的精美，我們像懸絲傀儡戲，有一個黃奕缺大師，在中國大陸的。整個懸絲傀儡戲到他手上就紅起來了，紅起來的原因是因為他把那些偶原來做不到的動作，他做了設計、做了變化，然後那個偶他就哪裡都能動了，然後變得很好玩。然後他的動作配合劇本也變得非常的好玩。而且他表演很多特技，比如說會抽菸、會喝酒，那個偶可以把酒杯拿起來，鍾馗可以把整個椅子拿起來。倒酒，那個酒壺倒出來真的有水，然後有時候還會噴火。所以，這一些就是操偶特技，讓人家覺得說很新奇，那個偶在他手上好像活靈活現，好像是活人一樣。然後，那個偶是他自己刻的，他的偶還有一些特技。其實我們現在的劇團，我們大概都是朝向美觀，他們都是把它變大，然後變美觀，然後其實機關大概都是用科技下去表現。我是覺得說操偶的特技跟中國大陸的是往不同的方向發展，我覺得我們現在劇團這個也是弄得不錯。還有第三點就是活動，所謂的活動，像現在第十一台是霹靂戲劇台整天放，我覺得這樣就是一個很好的方式。你看在什麼時間撥放，老人家可能看電視的時間，播放給老人家看的；然後年輕人可能看的時間，播放給年輕人看的。所以等於說你就是要分年齡層，用劇本，然後用各種方法你要先區分出來。還有就是一般的，上一次我看到霹靂在歷史博物館辦的活動，它們有千人去遊街，打扮成戲偶。像這種活動，大家參與了、接觸了、喜歡了，他有可能長長久久就變成客戶，然後就會做消費。尤其是那種比較小的朋友，可不可以做很便宜的，不要是三萬五的，很便宜的，普及化、大眾化，然後一、兩佰塊每個人都可以買一尊素還真。小孩子從很小他就很喜歡，這樣子等於說，產業在他身上可以賺到更多的錢。</p>	<p>活動，所謂的活動，像現在第十一台是霹靂戲劇台整天放，我覺得這樣就是一個很好的方式。還有就是一般的，上一次我看到霹靂在歷史博物館辦的活動，它們有千人去遊街，打扮成戲偶。像這種活動，大家參與了、接觸了、喜歡了，他有可能長長久久就變成客戶，然後就會做消費。尤其是那種比較小的朋友，可不可以做很便宜的，不要是三萬五的，很便宜的，普及化、大眾化，然後一、兩佰塊每個人都可以買一尊素還真。 (B-INT-OK)。</p>
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>B：當然就是配合我剛才上面這邊講的。文化創意產業它最怕人家 Copy 了，所以第一就是要智慧財產權的保障，像反盜版、提倡正版的。讓整個社會的風氣、整個國家它有那種智慧財產</p>	<p>文化創意產業它最怕人家 Copy 了，所以第一就是要智慧財產權的保障，像反盜版、提倡正版的。讓整個社會的風氣、整個國家它有那種智慧財產</p>

國家它有那種智慧財產權的保護，這是一個最基本的。那第二點就是，創意人才的培養，不管是培養新的人才或者是在學校裡面去設創意產業這樣的科系，或者是說現在已經有的設計師，你要讓他出去看，你要讓他去世界各國去看，然後想辦法讓他再進修，讓他有更多新的創意，或者是說整個設計群他們之間做互相的討論、互相的觀摩。就是在現有的方方面面，怎麼樣去激發出現有設計師的一個創意去培養出來。那第三就是，對於消費者來說，我們就是去提升他精緻生活的品味，那可能有些人他情願每天拿著錢去賭博，他就是不會花錢去看一齣有文化創意的戲，霹靂布袋戲、明華園、教忠教孝的，他什麼都不看，他就去賭博了，然後大輸大贏。那這整個生活他就很沒有文化的時候，你所有的文化創意就進入不了他的生活，你也賺不了他的錢。所以，怎麼樣讓我們全民的生活去提升精緻生活的品味，讓大家覺得我買一個什麼東西，買一個佛像它是一個藝術品，然後我就非常的喜歡，可以當傳家之寶。我去看一齣戲，然後就讓孩子的心裡面是種了一棵很好的樹苗，那這裡面的影響對他會長長遠遠。而且孩子他常常看一些有文化創意的戲劇，他以後也會變得比較有創意。種種的就是要教育所有的消費群眾、所有的人民，去提升他們精緻生活的品味。

那開發市場的話，就是說不管是我們國內或者是其他國外的，要讓他們去瞭解、去接觸到我們的文化。有一段時間中國風在興起的時候，外國人覺得，哇...中國式的服裝好漂亮。那如果說，讓他們看了、瞭解了中國的傳統戲劇，他們會說好感人，你們中國人的各種精神，忠孝節義的精神，哇...好感人、好喜歡。我們曾經那個台灣歌仔戲的第一苦旦廖瓊枝，他去法國巴黎表演的時候，然後他表演，他是苦旦嘛，所以他表演王魁負桂英，然後他就表演一段哭戲。那時候在他們的螢幕上只有大概介紹劇情，並沒有一個字一個字用法文打出來。結果那個戲散了以後，很多人哭的嘶哩嘩啦。那記者就去訪問那些法國人說，你看得懂嗎？看不懂。你知道在唱什麼嗎？不知道。那你為什麼哭的這麼傷心？他說，就是有一種藝術的、文化的感染力，我就覺得他好悲傷，然後就感染到我，我也是非常的悲傷。然後他們

權的保護，這是一個最基本的。那第二點就是，創意人才的培養，不管是培養新的人才或者是在學校裡面去設創意產業這樣的科系，或者是說現在已經有的設計師，你要讓他出去看，你要讓他去世界各國去看，然後想辦法讓他再進修，讓他有更多新的創意，或者是說整個設計群他們之間做互相的討論、互相的觀摩。那第三就是，對於消費者來說，我們就是去提升他精緻生活的品味。那開發市場的話，就是說不管是我們國內或者是其他國外的，要讓他們去瞭解、去接觸到我們的文化。所以很多藝術的東西，你要慢慢讓外國人瞭解我們的藝術以後，他就會很喜歡，進而就會收集這個、收集那個。所以就是說，能夠讓全球去瞭解我們很美的中華文化的東西。

(B-INT-OL)。

就問說，那你覺得這個戲怎麼樣？他說以前看過京劇，但是這個表演跟京劇又不一樣，覺得他非常有藝術的感染力，非常的具有藝術的魅力，然後就覺得非常的被他感動，覺得非常的喜愛。戲劇就這樣推展出去，如果你那個字幕能夠一個字一個字打出來的話，那文化的感染力更深。那整個藝術的、心靈的美感就從我們台灣傳到法國的那些觀眾裡面去了。所以很多藝術的東西，你要慢慢讓外國人瞭解我們的藝術以後，他就會很喜歡，進而就會收集這個、收集那個。所以就是說，能夠讓全球去瞭解我們很美的中華文化的東西。我是覺得說不要台灣跟大陸五千年的文化做切割，你現在說我們的台灣文化、原住民的文化，台灣文化你去加強，讓大家瞭解，讓大家知道台灣的歷史，我覺得這個非常好，非常OK。但是你不能把中國五千年的東西說那個是大陸的，那唐詩宋詞都不是我們的。我覺得這樣子是有一點自己在斷自己文化的根這樣子。

訪談對象編號：C

訪談日期與時間：民國 98 年 2 月 14 日 下午 7 點 30 分

詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>C：我是覺得說，文化創意產業某種程度跟國民生活素質有一定程度的聯想，會有啦！就是說你經濟發展到一定的程度，這個跟什麼一樣，跟人家說我要買小汽車，要開車，開車不是因為道路很多、很方便，我要開車；開車一定有一個很大的因素是，國民生活素質到了一定的程度，它就會刺激我對於開車的這種需求，小汽車持有的需求。所以，跟你道路是不是多了幾條，關係不大。你還是很擁擠，我還是願意去買台車來開，我錢夠了。所以對文化創意產業它這樣子的一個產業的需求，我是覺得說，你說現在有多成功或關注，某種程度都跟我們的生活素質、所得有關。所以現在景氣不好，那是另外一回事，但是平均所得本來就還 OK，會跟那個有關啦！那你說，一般我們常說某個產業，譬如說高科技產</p>	<p>對文化創意產業它這樣子的一個產業的需求，我是覺得說，你說現在有多成功或關注，某種程度都跟我們的生活素質、所得有關。但是文化創意產業，我現在並不能說它多成功，但是它會受關注，多成功我不敢講。為什麼會備受關注或有一點點的成就，我覺得說不是公部門的力量，基本上還是民間自己有一點付出，你看那個雲</p>

業好了，晶圓半導體，這些有些東西是政府主導的，因為它有很大的資金，它可能要用很大的電，政府要蓋電廠、減稅，這個有政府的因素在裡面，有公部門的因素。但是文化創意產業，我現在並不能說它多成功，但是它會受關注，多成功我不敢講。如果你問我說，老師，你覺得現在成不成功，給我 1~5 分來表示，5 分是最成功，搞不好我覺得就是還不到 3 也不一定啦！如果以整個文化創意產業來看。所以說為什麼會備受關注或有一點點的成就，我覺得說不是公部門的力量，基本上還是民間自己有一點付出，你看那個雲門舞集算不算是文化創意產業，政府有在做什麼事情嗎？並沒有啊！上次失火了，才有台北縣政府出來說話，其實沒有啦！這個有點像是棒球，政府也沒有特別去做什麼，後來是民間有組職棒的這樣子的需求。

所以，我覺得說，如果是文化創意產業我對它的瞭解，我不能說它現在有成功，但是很受關注。那主要的原因跟公部門倒是無關，而是跟國民所得到一定的程度，自然就會開始去正視這樣子的一個事情。就跟如果你講日本的城郭，城郭以前被當作是舊時代的產物，就像我們清朝有沒有，剪辮子；所以城郭就是舊時代的產物。所以明治維新都把它破壞掉，這個都不能留，二次世界大戰又被炸了一大堆。那為什麼日本的城郭後來又被保存？就是後來它發覺，國民素質到一定的程度，會覺得說這個是可以代表日本以前的歷史，又開始回去修復，所以每一時期會有每一時期的一個因素在。所以現在的因素只是一個大環境基本上的，素質、水準到一定程度就可以自然有。但是，還沒有真的很成熟，所以我並不會覺得說有多成功。

OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？

C：我覺得優勢、劣勢都是會變的，我的認知啦！就是說我們在講說你有什麼優勢？你有什麼劣勢？通常這是相對不是絕對。所謂的相對就是指說，在台灣這個地方，現在的這個時間點，那你的優勢、劣勢是指什麼，就只是講這個而已。現在的優勢不代表是以後的優勢啦！就像日本以前的那個終身雇用制，以前是優勢，因

門舞集算不算是文化創意產業，政府有在做什麼事情嗎？並沒有啊！所以，我覺得說，如果是文化創意產業我對它的瞭解，我不能說它現在有成功，但是很受關注。那主要的原因跟公部門倒是無關，而是跟國民所得到一定的程度，自然就會開始去正視這樣子的一個事情。現在的因素只是一個大環境基本上的，素質、水準到一定程度就可以自然有。但是，還沒有真的很成熟，所以我並不會覺得說有多成功。(C-INT-OA)。

我覺得優勢、劣勢都是會變的，我的認知啦！現在的優勢不代表是以後的優勢啦！所以說優勢、劣勢會因為時空、背景不同而不太一樣。這個優勢就是，一個大環境的背景是對我們有利

為員工向心力很強，現在就不太像是優勢了；那年功序列，就是你越早進公司，你的年資越高，你的待遇就比較好，那每個人就是要這樣子爬，以前好像也是它們的特徵，現在都變得不見得是。所以說優勢、劣勢會因為時空、背景不同而不太一樣。那以現在台灣這個時間點，我覺得它自然的優勢是什麼？就是說，還是回到第一個。就是說你看一下歐洲，歐洲普遍來講，聽音樂、聽歌劇還是什麼的，會比台灣好一點，對不對。普遍上的頻率，如果說我們去問：你一年看了幾部？那個平均值可能我們比較低。那每個地方的文化創意的類型，一定不同。所以不是說他們看歌劇我們就要看歌劇，我們看歌仔戲，他們不看，一樣的邏輯。所以優勢就是，自然而然台灣會越來越注重這個，因為只要你有錢，教育水準也慢慢提升，自然就會開始注意到這個事情。這個優勢就是，一個大環境的背景是對我們有利的啦。如果你現在在問說像非洲，那就不利了，吃都吃不飽了，怎麼會再去講這個。所以我覺得優勢是說，我們開始有機會會這個樣子，你要是不管，還是有這個需求。就是說，這個就是你都很少，人家還是想看，就會主動來。但是這個沒辦法讓你擴大市場，所以基本上我的看法，這個的優勢是，大環境不會變壞。但是你真的要弄好一點，就會變成它有隱憂，就是類似劣勢！我倒不是很希望說一定要用劣勢，因為這個會變的吧！所以我可能會用隱憂來代表它所謂的劣勢啦！隱憂就現在做，不見得是現在不好，但是你不處理，它可能會變成你的障礙。那我是覺得說，一個是人才的培養、另外一個還是政府要一點點的鼓勵。其實這有一點像什麼？你有沒有印像說最近不是有星光幫嗎？那星光幫怎麼來的？星光幫也是要有一個媒體、有一個平台在嘛！但是如果沒有觀眾，就是沒有用。有觀眾，沒有平台，這個東西也出不來，一樣的邏輯。

文化創意產業，現在我的認知是，有些潛在的觀眾，就是沒有適當的平台，簡單就是這樣子。霹靂布袋戲就是建構了一個平台，這個平台是以多媒體的形式出現。我所謂多媒體就是說一部分是出租店、一部分是衛星電視台。那到現在比較 popular、面相比較廣的，包括像是 youtube。我本來轉電視我可能不見得會看，那更不會

的啦！我們開始有機會會這個樣子，你要是不管，還是有這個需求。就是說，這個就是你都很少，人家還是想看，就會主動來。但是這個沒辦法讓你擴大市場，所以基本上我的看法，這個的優勢是，大環境不會變壞。你真的要弄好一點，就會變成它有隱憂，就是類似劣勢！我倒不是很希望說一定要用劣勢，因為這個會變的吧！所以我可能會用隱憂來代表它所謂的劣勢啦！隱憂就現在做，不見得是現在不好，但是你不處理，它可能會變成你的障礙。那我是覺得說，一個是人才的培養、另外一個還是政府要一點點的鼓勵。文化創意產業，現在我的認知是，有些潛在的觀眾，就是沒有適當的平台，簡單就是這樣子。那隱憂就是我覺得公部門跟其他的媒體還沒有慢慢出來。那文創產業有沒有辦法透過網路這個媒介做出些什麼事情。(C-INT-OB)。

去租啦！但是我上 youtube 會不會無聊，那稍微瞄一下，覺得好像還滿有趣的，這就是一個媒介啦！所以說，以現在的文化創意產業來講，我覺得你說的，當然這是跟你的研究題目有關啦！你會強調所謂的競爭優勢，那到底跟誰競爭啊？它也沒什麼替代品，我的認知啦！你說，我去看了一部電影，所以我就會少吃飯，它到底跟誰競爭啊？就是有時候我們會去想，它到底是要跟誰競爭。高科技產業賣的是 B2B 的，我們的東西做好，可能是國外的廠商買的，去做它們的商品，所以跟這個好像也沒有特別的衝突。所以你在定義這一題的時候，你到時候再回饋給我，你其實真的想問什麼？否則我這樣只能大概這樣子提啦！那隱憂就是我覺得公部門跟其他的媒體還沒有慢慢出來。像星光幫這個，我覺得說就是剛好有一個媒體在，舞林大道也是嘛！那些人原本就存在，觀眾也原本就有，它有沒有改變什麼？沒有。就是類似一個，有點像是拍賣有沒有。我如果拍賣要拍賣這條線好了，只有 LG 才有用，你會不會進貨？我可能不會進。我這家店多久才會賣掉一條這個東西，我進貨就要給人家錢，萬一這條又被小偷偷了，我不就賠了。就是說供給線跟需求線在網路上是有，很多情形是有需求。你有一個需求，譬如我想要買個什麼，這供給太少了，就是說，誰知道你要一個什麼東西。所以我開了一家店，進了這個東西，可能半年都賣不掉，我就退貨了。等到要買的人真的想買，我到處找不到。在網路上像拍賣，它就是因為有大量的，本來很小的需求，這個需求可能在嘉義地區只有我一個人要，擴大到整個台灣，搞不好就二十個人要了。而這二十個人都在共通的網路平台，所以拍賣就可以成交了，一樣的邏輯。所以網路這個市場是可以把很多小小的需求，這個就是那個類似長尾理論啦！你一年只要看一部電影就好了，不要多。台灣兩千三百萬個人，一年只要看一部就兩千三百萬，就不少了，這就是長尾理論，不要多，一年看一部就好了。所以我是覺得說，台灣的網路也還滿成熟的啦！那它的隱憂就是說，文創產業有沒有辦法透過網路這個媒介做出些什麼事情。不是給答案，我現在只是在講這個。

在文化創意產業裡讓我最有印象的是霹靂啦！應該是

在文化創意產業裡讓我最有印象的是霹靂啦！那霹靂基本上第一個就是喜歡嘛！那為什麼喜歡，就是它總是有些劇情，那有些武打的動作。如果霹靂是在講愛情文藝片，我可能就不會那麼喜歡。那有一點聲光背景在啦，這個聲光背景跟成長軌跡有關，因為它那個東西有點像日本的一些動畫，有點像。只是不同型態而已。所以我覺得說，你問我對哪一個，就是霹靂，那為什麼？是因為霹靂的劇情還 OK，人物角色也還滿鮮明的，當然它的一些矛盾或怎樣就不管。那再來是，我會持續看是因為電視每天都播，常常重播。然後，我算是沒有去租片，但是我看電視就可以啦！那現在有了網路，可能就在 youtube 看嘛！所以霹靂真的是屬於多媒體，讓我不會有太大的距離。

(C-INT-OB-01)。

關於要經營文化創意產業，一般來講，文化創意產業如果說它

說，我印象深刻的這一段就已經開始是主觀的認知了。因為每個人一定是不一樣。我剛是試圖比較客觀一點。那霹靂基本上第一個就是喜歡嘛！那為什麼喜歡，就是它總是有些劇情，那有些武打的動作。如果霹靂是在講愛情文藝片，我可能就不會那麼喜歡。也就是那個公孫越跟蝴蝶君，兩個只會打情罵俏，也不錯啦，也還滿好玩的！但是可能不會看那麼久。一天到晚就兩個布偶在那邊打情罵俏也怪怪的！那有一點聲光背景在啦，這個聲光背景跟成長軌跡有關，因為它那個東西有點像日本的一些動畫，有點像。只是不同型態而已。

所以我覺得說，你問我對哪一個，就是霹靂，那為什麼？是因為霹靂的劇情還 OK，人物角色也還滿鮮明的，當然它的一些矛盾或怎樣就不管。那再來是，我會持續看是因為電視每天都播，常常重播。然後，我算是沒有去租片，但是我看電視就可以啦！一到五和六日，這兩個不同的 timing。一到五是怎樣，六日又是怎樣。那現在有了網路，可能就在 youtube 看嘛！所以霹靂真的是屬於多媒體，讓我不會有太大的距離。如果它今天說，規定只有看電影，那我又很少看電影，就不見得會。比如說舞台劇，多久會有一齣舞台劇啊？你除非像百老匯這樣子，百老匯就是每天都在演那些，百老匯就是有些經典的劇：貓啦，就一直固定在演。但是也有一些戲劇，它演了一個禮拜、兩個禮拜沒人看，就下檔了，從此就不再播了，能夠像貓或歌劇魅影這樣子不多。台灣也沒有百老匯、也沒有歌仔戲在演，那些都沒有。而且，賺錢有很多種賺法，我去看百老匯，我去看歌仔戲，如果是舞台公演，我花錢，就花了一次就沒了。文化創意產業吸引的人，有的人就是固定我去看歌劇、看展覽，這些都是跟文化有關的。但是像我這種的就有可能，我對布袋戲有興趣，我可能就去它的網站看，我看它就看到廣告，廣告就有收入。那這就是，賺錢不見得只有一種。只要我願意去看你，我看布袋戲一直在看，就像你看電視新聞一樣，為什麼電視新聞你又不付錢，就是因為它從廣告賺！所以只要有人願意看霹靂布袋戲，它就從廣告裡面賺。那有一部分，譬如百分之二的人、百分之五的人願意去買 CD 來收藏，那就好啦，那就會有啦！我這一次沒有收藏，搞不好下次或久久我會收藏一次，

的範圍很廣，那回答就很困難。但是我覺得說，基本上它要做得好，不離開兩個。第一個它品質一定要好，就你的東西不能一直都在抄襲、沒有新意。另外一個是，文化創意產業比較不會像高科技這樣，很快就過了。所以這是文化創意產業本身的特徵，也是屬於它本身具有的一個優勢，跟手機比較不一樣，手機生命週期比較短，那文化創意產業還好。

(C-INT-OB-02)。

我會講這個就是要回答你剛那個問題，要怎麼經營？商品本身要好啦！那內容好不好，跟時代背景有關係。所以有一部分的內容是，內容的好壞是跟著時空背景不一樣的。這個時候好，不見得以後就能夠一直都這個樣子。所以說經營當然是，你能夠有些時候是跟著時代在走。所以第一個是，東西本身就要好，就像你問說，商品要怎麼賣才會好，第一個你品質一定要

搞不好時間到了，素還真如果有一個什麼從以前到現在的一個著名的場景一覽，一個雙 CD，搞不好我就會去買了。那像我這樣子的人，到現在才買了一次，那也是一部分的營業額。那我平常不買，我會做什麼事情，我會看、我會推薦人家看、上它的網站或是電影我也是去看。之前好早那電影我是有去看，所以說我覺得是這個樣子啦！

關於要經營文化創意產業，一般來講，文化創意產業如果說它的範圍很廣，那回答就很困難。比如說高科技產業，我們要先定義高科技產業，一個經營面板的、一個經營晶圓的，那個差很多。我如果都高科技的話，那光資本跟技術、跟生物科技，這個資本跟技術，差異就很大。有的需要很多水，因為它會發熱；有的需要RD很多人，有的是資金密集的、有的是勞力密集的，所以很難啦！比如說我們用文化創意產業，因為我剛問啦，這些都是屬於文化創意產業的話，其實是還滿難回答的。但是我覺得說，基本上它要做得好，不離開兩個。第一個它品質一定要好，就你的東西不能一直都在抄襲、沒有新意。這個你放在哪個產業都準，在文化創意的這一塊。另外一個是，我剛回到另外一個的優勢，文化創意產業比較不會像高科技這樣，很快就過了。比如這個手機好了，它生命期很短，五年過後你撿到要不要？你現在撿到一個五年的手機，你也不要。你撿到一個五年的電腦、Notebook要不要？可能也不要。文化創意比較不會有這個問題！布袋戲五年了，你會不會再看？會忘記的，還會再看。那小孩子長大還會不會看布袋戲，他一樣看那一部。所以你做好之後，是一直會被看，你會看很多次。小孩子長大也會看，就像哆啦A夢一樣，小叮噹啊！你長大了，哆啦A夢會不會因為我們長大了就消失了？小孩子以上的，還不是一樣繼續看，一樣的邏輯。所以這是文化創意產業本身的特徵，也是屬於它本身具有的一個優勢，跟手機比較不一樣，手機生命週期比較短，那文化創意產業還好。但前提就是，我會講這個就是要回答你剛那個問題，要怎麼經營？商品本身要好啦！就跟我剛剛說，那個百老匯，反正就那麼多齣，你看總共就那幾齣。所以，不見得代表那個演員不好，一開始演的不見得是那個演員好，把「貓」演活了，不

好，這是一個嘛！為什麼？如果它不好，你行銷活動做得再好也沒用。那再來就管理本身自己也不要太差，不要亂投資、不好高騖遠。

(C-INT-OB-03)。

見得。所以那個內容，以那個歌劇整個的張力，就是了。那內容好不好，跟時代背景有關係。你如果演床戲，在以前，有些尺度是不行的。那現在就脫得不夠多了，你看飯島愛那個，跟早期的就不一樣。所以有一部分的內容是，內容的好壞是跟著時空背景不一樣的。這個時候好，不見得以後就能夠一直都這個樣子。比如說梁山伯與祝英台大家都知道，如果現在真的重演一遍，找大卡司，說不定有人還會去看也不一定。但是你說像蛇形刁手，我不曉得你有沒有看過，成龍好早以前的電影，那劇情就沒什麼，再演一遍可能就不怎麼樣了，不見得有人會去看。所以說經營第一個當然是，你能夠有些時候是跟著時代在走。你最近有沒有看光陰的故事？光陰的故事它某種程度就是五、六年級都會覺得還不錯，不同年齡看，都還有一點點OK，就是說那個程度都不同啦！比如說這是四年級、五年級、六年級、七年級一直到現在八年級，對於光陰的故事給它一個評價，分數的高高低低當然是會不太一樣。所以我要講的是說，不見得每一個內容它每個年齡層打的分數都很高。但是如果你能夠在那個時間點，比如說五年級的分數特別高，你已經算成功了。但是以後禁不起時間的考驗，那就是過度性的商品，你不能說它不成功。不是永遠都有人看才叫成功，所以說這個就切兩塊。文化創意怎麼樣才叫成功，有時候是打了就跑，就像海角七號，海角有第二部嗎？不見得喔！因為它也不見得有多大的張力，它感覺這個樣子就沒啦！但是你看那個，有的比如說像好萊塢那個「機器戰警」，就變電視劇，有第一集、第二集、第三集，後來也演到變電視劇去了。那像Batman沒有啊！但是至少它有續集。蜘蛛人也有好多續集，而且這個可能都還一直有人會再看，這個我是覺得說就不一樣。所以第一個是，東西本身就要好，就像你問說，商品要怎麼賣才會好，第一個你品質一定要好，這是一個嘛！為什麼？如果它不好，你行銷活動做得再好也沒用。一般好的東西，都要透過口碑來做，好的東西都不是透過廣告，我跟很多人講這個多好多好，你來看了，不好，你會不會去罵？就不會叫人家再來啊！所以好的東西，廣告只是一個讓它更快好一點而已。海角七號其實一開始就沒有什麼廣告，它都是透過口碑。所以說，文化創意產業也是類似的，商品要好，不是代表說你就要去打什

麼廣告，或做什麼樣子的行銷Promote。但是你找這些人來了，真的好，對的商品、對的一個產品，它會自動幫你去找，推薦人家來看。那再來就管理本身自己也不要太差，不要亂投資、不好高騖遠。比如說，霹靂現在不是說要進軍，有些嘗試性的啦，不是要去好萊塢嗎？可以嗎？也是可以，也OK啊！但是你不要真的把錢花很多在上面，這樣在管理上就有風險在。管理有時候，文化這種東西，錢看得好賺，但是有時候它投資也很高，所以還是要保守一點。而且文化創意產業跟一般高科技又不太一樣，高科技也是可以股票募股，你就上市上櫃。你布袋戲怎麼上市上櫃？不是說不行，但是你很多ISO的認證，人家一看就，你這個要上市上櫃，那萬一口白的人感冒怎麼辦？不要說以後的事情啦！我說感冒聲音沙啞怎麼辦？所以說，風險比較高。

基本上，任何產業都要有創意。所以如果就這樣子來說文化創意產業，我不能說不對，但是還沒很有創意。因為你的這個東西，把文化創意產業拿掉，哪個產業不需要創意？就沒有理解到這一個產業真正核心的一個關鍵的因素。因為創意是不需要，感覺上是這個樣子，又不是只有它才需要。不過我們可以再想一下，可能會越來越比較接近一點，可能的一個東西。但是如果我們真的沒辦法，而且這個文化創意面向很多，你最後還是要focus 在霹靂的一個核心的東西。當然我們現在可以先講這樣子，但是我覺得不要把結論下太快。創意很重要，但是也沒有一個產業來說我是不重要的。第二句話就把第一句話打死了。

OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

C：我覺得產業經營成功啦！文化推廣它畢竟是屬於某種層次的次文化。你如果說像是大陸的百家講談，那我覺得它在文化推廣上有點成功，它讓更多人去認識一個普世的價值。霹靂只是某種程度也算是武俠小說的次文化，不能說推進到什麼整體的文化。也就是說，我並沒有觀察到看布袋戲的人會主動去找歷史小說、歷史典故來看。你有沒有去看？沒有啊！你不會說，什麼叫做中原武林？我來找一下中原，以前中原在中國是在哪裡，

霹靂只是某種程度也算是武俠小說的次文化，不能說推進到什麼整體的文化。也就是說，我並沒有觀察到看布袋戲的人會主動去找歷史小說、歷史典故來看。我們停留在哪裡，都是次文化，音樂、布偶、劇情、人物，所以這是

那我就去考究在哪裡，我就去故宮博物院找，好像沒有嘛！我們停留在哪裡，都是次文化，音樂、布偶、劇情、人物，所以這是停留在比較次的文化。次文化就是不是每個人都會有興趣的，只有那一群。所以對於整體的文化推廣，如果說是，不是文化價值，倒是還好啦。產業經營倒是成功啦！所以整體文化推廣我並不覺得說霹靂有正面的啦！整體的文化，如果我把文化定位在中華文化，沒有啊！因為霹靂有沒有成功，要看它們是不是互補品。互補就是說，譬如說你不戴這種機械錶，你可以戴電子錶，所以這個賣不好，電子錶可能賣得好，只要你有需求。原子筆跟鋼筆就是啊，你不用原子筆你就用鋼筆，因為你一定有書寫的需求。那推廣文化有沒有成功，就看文化有沒有因為霹靂很成功，文化就越來越多人去看，好像沒有啊！去看歷史博物館的人，也不是因為去看霹靂的人而去看歷史博物館。去看故宮博物院的、去誠品買歷史書的、考歷史系的人，通通跟看霹靂的，不太有關係吧！如果以這個角度來看，我就不能說文化推廣有多成功，我沒辦法去證明它有多成功，但是產業經營倒是算成功。那我的認知是算成功。簡單舉例來講，霹靂基本上它算是家族企業。我的印象中也沒跟人家借什麼特別的錢，也沒說什麼欠債。但是光這樣子，它在以霹靂的角度的連鎖出租店，它能夠在全省的出租店都占一個很重要的一個區位，你不能說它失敗。就像是遠流經營的某個書系，每個書店都有擺這個書系，這個書系就做得不錯，一樣的邏輯嘛！那霹靂衛星電視台也做得很好，我們就來看它跨足了幾個領域嘛！那網站，它透過霹靂月刊，它有官方的一些後援會之類的，這些我是覺得說都是屬於，它在產業上的經營還算滿成功的。然後霹靂也有跟異業合作，不是偶爾就跟悠遊卡辦一下啦，跟 7-11 還是什麼，都有啦！有時候飲料也有，我記得科學麵有時候好像也有用霹靂它們。包括也有人找霹靂代言，像之前的 Intel CPU 就有找它代言。這些都是覺得說，霹靂某種程度就會被認可。也就是說，有些東西你用反推的啦！我們怎麼成功，那如果這樣子，難道那些都是笨蛋嗎？你知道就是說，賣得不好就不會再有人找它了，就是有啊！所以說，CPU 就是在強調什麼？執行速度很快嘛！那如果用霹靂來代言，是個笨蛋、不對的決策，那 Intel 你也

停留在比較次的文化。次文化就是不是每個人都會有興趣的，只有那一群。那推廣文化有沒有成功，就看文化有沒有因為霹靂很成功，文化就越來越多人去看，好像沒有啊！如果以這個角度來看，我就不能說文化推廣有多成功，我沒辦法去證明它有多成功。產業經營倒是算成功。那我的認知是算成功。簡單舉例來講，霹靂基本上它算是家族企業。它在以霹靂的角度的連鎖出租店，它能夠在全省的出租店都占一個很重要的一個區位，你不能說它失敗。那霹靂衛星電視台也做得很好，我們就來看它跨足了幾個領域嘛！那網站，它透過霹靂月刊，它有官方的一些後援會之類的，這些我是覺得說都是屬於，它在產業上的經營還算滿成功的。然後霹靂也有跟異業合作。這些都是覺得說，霹靂某種程度就會被認可。所以我覺得說某種程度還算成功啦！（C-INT-OC）。

<p>看看，全世界 Intel，CPU 是佔有率最高的啊！它在台灣做這個決策，不是台灣能夠決定的耶！一定是美國 Intel OK 的。美國 Intel 怎麼知道台灣找誰代言比較好？你要說服美國人啊，所以也不是那麼的容易。所以我覺得說某種程度還算成功啦！</p>	
<p>OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？</p> <p>C：基本上，如果以我來講，它不是新元素，而是霹靂的這些元素跟我熟悉的元素剛好結合、接近。就跟日本動漫畫一樣，就我來講，它沒有什麼特別新的元素。就可能日本的那種動畫，譬如以前聖鬥士有沒有，類似的嘛，就是會什麼武功、有什麼招式。霹靂變成這個樣子，不是用像聖鬥士星矢的樣子，所以一些元素我倒不覺得說它很新。依我看動漫的角度來看，只能說熟悉。所以跟我既有的價值跟元素是熟悉的。一樣的邏輯，你看那個也是，光陰的故事跟舞林大道。舞林大道就有一點點程度，做了一點點新的元素；那光陰的故事只是跟我既有的價值跟回憶聯想而已。不是我這一層的人或是不是台灣背景，它什麼元素都不是啦，沒人瞭解。但是你說星光大道、舞林大道有沒有抄襲以前五燈獎，又有一點點不太一樣，它還是有一點點新的元素在裡面，所以還是有一點點不同。以前五燈獎，你一定不曉得評審是誰，現在五燈獎，評審通常都是你熟悉的明星，這個就有點不一樣。那你有沒有看過五燈獎，慢慢淘汰在那邊哭，好像也沒有嘛。很少，幾乎沒有。一個燈、兩個燈，幾燈幾分，你被打敗了，同燈就再比一次還是什麼的，就它有一些新的元素在裡面。所以說，對我，我覺得霹靂只是跟一些人一致。所以下次或許可以稍微確認、問一下或觀察一下，看霹靂的人跟看動漫的人是不是差異很大。會不會是兩群，通常我很討厭日本的動漫畫，從來不看，但是我特別喜歡霹靂；還是說喜歡霹靂的人通常他對日本的動畫、漫畫也不排斥，平常都有在看。這樣子或許你比較能夠去回答，霹靂多媒體真的對它的觀眾真的創造新元素嗎？因為新元素是因為你更新，你在別的地方都沒看過。就像踢踏舞一樣，不是之前有看那個踢踏舞來台灣表演，之前就有，那個對我在以前都沒看過，但是一看就覺得還滿好看的。那就有些新的</p>	<p>基本上，如果以我來講，它不是新元素，而是霹靂的這些元素跟我熟悉的元素剛好結合、接近。依我看動漫的角度來看，只能說熟悉。所以跟我既有的價值跟元素是熟悉的。因為新元素是因為你更新，你在別的地方都沒看過。我看霹靂，跟我以前的經驗就差不多了，你就很難說它有什麼新的元素，你只能對那些不看霹靂的人覺得它是新元素。你的這個所謂的新元素，基本上是產品面本身，你如果跟以往的霹靂布袋戲比，當然是我覺得有。技術不一樣、木偶的造型也不一樣、表達的方式、呈現的方式、運景的方式，那是技術面，通通都不一樣。但是，這就是新元素嗎？有時候新元素，我會跟比較創新會結合在一起。但是你如果說，布袋戲跟布袋戲本身比，它有一點</p>

idea，新的元素在裡面。那如果我看霹靂，跟我以前的經驗就差不多了，你就很難說它有什麼新的元素，你只能對那些不看霹靂的人覺得它是新元素。看霹靂的人搞不好他覺得還好。但是很多事情不見得要新元素。就像可口可樂、百事可樂，兩個可樂喝起來不是都一樣，都差不多。商品本質真的是差不多，所以就必須透過包裝，讓你誤以為喝可口可樂和百事的人，我是什麼人。我喝可口，好像我就比較怎樣；我喝百事我好像怎樣。那是包裝，不是真的是產品本身有什麼新元素。那你的這個所謂的新元素，基本上是產品面本身，你如果跟以往的霹靂布袋戲比，當然是我覺得有。技術不一樣、木偶的造型也不一樣、表達的方式、呈現的方式、運景的方式，那是技術面，通通都不一樣。但是，這就是新元素嗎？有時候新元素，我會跟比較創新會結合在一起。電視劇的運鏡本來就越來越好，你不能拿現在的八點檔跟二十年前的八點檔來比，說它就是新元素，那機器就不一樣了、造型師啦什麼都不一樣了，所以那是技術本身自然的演化，它就越來越好、越來越好，不能因為這樣子就說它是新元素。這樣新元素沒那麼好，沒那麼容易有。但是你如果說，布袋戲跟布袋戲本身比，它有一點點可以說是一點新的元素在裡面，就是它的經營的模式。最早的就是給人家感覺布袋戲就是什麼野台、廟會，就是這個樣子。那霹靂第一個新元素就是在中視，我是覺得這是第一個，新的。那它馬上做到什麼，你的觀眾本來是只有在那個地方、那個點，時空或任何一個變了就沒有用了。八點，你沒在那個位置，就沒啦！你在那個位置，九點，你就完啦！到了電視的時候，全台灣都看的到，但是時間還是沒有改變。我不能出租，也沒有出租，因為沒有錄影機，慢慢慢慢。所以這些都是利用既有的科技的進步，並不是因為霹靂決定要這樣子所以去發明DVD，不是嘛！是因為技術本來就進步了，它就去應用，把它可以這個樣子。所以說，霹靂從衛星還有技術，我覺得都還不錯。但是霹靂現在有一個小小的，我覺得說在網路上可以應用的就是說，你知道日本，你要看漫畫可以上日本的Yahoo，一個月付一佰多塊日幣，你就可以看漫畫了，電子版的漫畫。就有人可能會想看，我如果想要看，你能不能說我一個月付一佰多塊，我就可以在霹靂的網站看以前的，你不要跟

點可以說是一點新的元素在裡面，就是它的經營的模式。最早的就是給人家感覺布袋戲就是什麼野台、廟會，就是這個樣子。那霹靂第一個新元素就是在中視，我是覺得這是第一個，新的。因為技術本來就進步了，它就去應用，把它可以這個樣子。所以說，霹靂從衛星還有技術，我覺得都還不錯。霹靂現在有一個小小的，我覺得說在網路上可以應用的就是說，就有人可能會想看，我如果想要看，你能不能說我一個月付一佰多塊，我就可以在霹靂的網站看以前的，你不要跟DVD衝突到。其實這也是一種生意的模式。那它就把時間跟地點就又取消掉了。不見得國外可以看到霹靂，雖然是衛星電視台，但不見得收的到！網路上就一定可以。所以我覺得說這些就是霹靂以後可以加的一個網路的，當作是類似新的元素，加到霹靂的經營模式。

(C-INT-OD)。

DVD衝突到。從很早的，譬如說現在在出租的，往前推兩百集，我不曉得兩百集現在是在演什麼。應該就是一到五，現在禮拜一到禮拜五演的，每個禮拜一到禮拜五演的那一段時間，因為你已經在播了，那你在播，是不是我想看，我一定要那個晚上看、那個時段。你能不能說我一個月就是要付一佰塊，一到五我想看，之前所有的我都可以看，其實這也是一種生意的模式。那它就把時間跟地點就又取消掉了。不見得國外可以看到霹靂，雖然是衛星電視台，但不見得收的到！網路上就一定可以。你網路上不見得要透過廣告賺錢，一個月付個一佰多，應該有人願意。或一個月只要九十九，從以前到現在隨便你看，就是有人會想看。所以我覺得說這些就是霹靂以後可以加的一個網路的，當作是類似新的元素，加到霹靂的經營模式。

OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？

C：行銷策略跟方式，我剛好像有講一點點了。就是網路上我覺得說，霹靂應該要特別的 care。為什麼？因為最大的市場還是在大陸，在大陸你那個出租店會遇到一個問題，copy 的很多，盜版的一定很多，想都不用想，一定很多。你還有資金的問題，錢會不會收的到。那在大陸越來越多人上網，真的越來越多人上網，不用擔心。在大陸家裡有錢去租 DVD 的，我不相信他家不能上網。那剛剛說的那個方式就有機會了，這是我的建議。在網路上，這個就跟中華電信的 MOD 一樣，它是一個媒介而已。那也跟以後人家在說的真正的網路時代的數位電視一樣。其實你現在看到這個電腦，跟以後的數位電視，其實有些東西就已經開始重複了。你知道我們現在上網有 ADSL、cable 這兩種。那 cable 是什麼？就是專門看電視，看電視又可以上網。那你網路也是可以看電視啊！看電視的管道跟數位電視不一樣。那 cable 現在已經很多改成數位的訊號。那數位訊號是什麼？它的節目，你錄下來，它很多節目的表單、內容簡介就已經在裡面了，你不用自己再打了。所以說，如果有這個時候，你其實，你就付錢，你要是裝電視，載體沒變，但是已經數位化了，你就從那裡選，你何必一定要去租，那個時代很容易就過去了。就跟那個 CD 一

我覺得說，對於行銷策略跟方式，我的看法是說，重點應該放在大陸。那方式就是，那個網路的可能就比較重要。你看 youtube，youtube 做什麼，現在還不見得有賺，不會賺耶，流量那麼大。你說多少人透過 youtube 去看霹靂布袋戲的，你為什麼不自己做？你不做人家還是會做，所以常常是這個樣子。你與其讓人家做，你倒不如自己做。這些 youtube 這麼多人在看，你為什麼不自己 create 一個什麼東西，你就在這裡看就好了。你看在 youtube 上面絕大部分是什麼？看的人啊！create

樣，現在買 CD 的人不多啦！那以前是技術的關係，你一定要買，不然你哪有，所以這個是不太一樣。所以我覺得說，對於行銷策略跟方式，我的看法是說，重點應該放在大陸。那方式就是，那個網路的可能就比較重要。你看 youtube，youtube 做什麼，現在還不見得有賺，不會賺耶，流量那麼大。你說多少人透過 youtube 去看霹靂布袋戲的，你為什麼不自己做？你不做人家還是會做，所以常常是這個樣子。你與其讓人家做，你倒不如自己做。就像是，比如說你跟我是兩家店面，中間有一條馬路，而我是開全家，對面那間要租了，有時候你會看到我去把它租下來，再開一家全家。如果我這一家店，營業額一個月大概有六萬，那平均一家店營業額大概四萬左右就可以賺錢了。那萬一對面開 7-11 怎麼辦？我可能連 3 萬都不到了，它生意比我好。我現在一個月營業額大概七萬多，那與其這個樣子，乾脆我自己租下來，那平均起來至少不是給外面的人賺。所以說策略，或是說商業在經營的時候有時候會這個樣子。你不要笨笨的說，我就在這裡開一家店，幹嘛還去租？不然人家會來啊！一樣的邏輯，youtube 那麼多了，這些 youtube 這麼多人在看，你為什麼不自己 create 一個什麼東西，你就在這裡看就好了。你看在 youtube 上面絕大部分是什麼？看的人啊！create 的人其實不多啦！為什麼？因為有人弄了一個三先天送完棄天帝就夠了，你再弄一個不是一樣嗎！所以那個東西不會很複雜。你不是說 youtube 本身是各式各樣的人都會想去 PO 他的一些有的沒的，那你要叫一家公司去做是不可能的，就跟百科全書一樣，你要找一群專家做一個百科全書，還是要請一大堆的人來做，一大堆人速度比較快，但錯誤可能比較多，但是速度快會比錯誤多來的有 power，就這個樣子。所以我是覺得說，網路是霹靂可以再多 focus 的，尤其是在大陸。

的人其實不多啦！所以我是覺得說，網路是霹靂可以再多 focus 的，尤其是在大陸。
(C-INT-OE)。

OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？

C：我不是內部的人，所以你可以稍微focus想一下，霹靂的收入來源有什麼。衛星電視台的廣告，這是一個。然後，月刊本身，但是月刊本身可能不是透過月刊賺錢。一般我們在講雜誌的話，是透過廣告賺錢。可是那

我不是內部的人，所以你可以稍微focus想一下，霹靂的收入來源有什麼。廣告是一個、會員的經營這是一個、出租店的生意這是一個。那如果要

月刊就沒有什麼廣告，說不定是霹靂上面賣廣告，所以它是從會員經營裡面來的。會員經營一定沒有賺錢，一定是從這些會員的周邊，也就是這些會員可能會去買霹靂的公仔、可能買什麼。所以說，這是兩個收入。所以會員經營跟它周邊的公仔其實應該算一個group。廣告是一個、會員的經營這是一個、出租店的生意這是一個。那如果要分散風險，我們首先要知道一般的概念是什麼。就是說，我都不知道，那我也不去回答這個問題，我們就要去猜。ABC現在有這三個，假設有這三個。會員經營包括公仔的收入什麼這個都是。因為不是會員根本不會去買它的周邊，不太可能啦！那有一些周邊或許有一部分的人會去買，比如說看到霹靂的一個素還真的信用卡，會去辦的人同時也是會員的機率很高！會去辦，現在不是會員，遲早也是會員，講了半天還是會員嘛！所以我覺得說，會員經營就屬於一塊，你要把它當作一塊來看。然後，廣告是一塊、出租店是一塊，那什麼會下降？以台灣的出生率來看，什麼都會下降。台灣出生率已經越來越低了，對不對。你說會員會不會越來越多？有可能啦，那是假象。我說的假象是指說，你的行銷成功到一定的程度，你可能整個的青少年市場百分之三十是你的會員，那了不起了。你可能現在還沒有成長到百分之三十，所以其實人出生數字一直在下降，你還是有成長空間，所以感覺會員還是越來越多。然後你到了百分之三十你就會發覺，會員越來越少了，老了我可能有點不看了，新的速度沒辦法承載流失的速度，所以又變成大陸重要。然後，出租店因為科技進步，所以只會往下看，不會往上看。但是我說的日本的那個yahoo在經營動漫的網站，我覺得倒是它可以考慮去降低分散風險的一個誘因。降低風險就是說，有哪些會開始變壞，而且絕對不會再好了，出租店絕對是。出租店絕對不會突然就好了，它慢慢慢慢，就像有了手機之後，公共電話卡一定賣不好。一開始手機還貴，一開始怎樣，還是怎樣，所以我要去買公共電話卡。現在已經習慣手機，樓下有公共電話，你要打個電話你就，老師等我一下，我去樓下打公共電話，可能不會了。所以那個一定不好的，那一段時間有外勞了，所以外勞去買，但是打去國外。那後來有語音電話，上網就好啦！所以出租店這個東西我們就要觀望看它的競爭對手，就是說看外在

分散風險，我說的日本的那個 yahoo 在經營動漫的網站，我覺得倒是它可以考慮去降低分散風險的一個誘因。降低風險就是說，有哪些會開始變壞，而且絕對不會再好了，出租店絕對是。那我說的出租店，這個就是網路 Web2.0 這種概念，它一定會把出租店幹掉了嘛！那你唯一要用的就是，你還是要透過網路來降低你現在出租店的開始下掉。你就開始在網路上經營你的出租的問題就好了嘛！所以，我是覺得說，降低風險還是要在網路上。那至於說降低開銷，我不曉得霹靂現在有什麼開銷？應該是說，任何東西都有所謂的成本。那我們當然是不曉得霹靂布袋戲一齣戲下來，譬如我看了它的 DVD，它的平均每一集的製作成本是多少？一定會不一樣的。一定跟人物的多寡、新組織的角色多寡會有關。人物越多，要刻的布偶就要多；組織越多，你佈景就要越多。這兩個

有什麼改變。外在的改變通常都看競爭對手、科技的進步、消費者的結構，大概就這幾個因素跟法律的規範。以前你可以盜版，現在不能印；以前你賣香菸，稅可能沒那麼高，現在就比較高；賣香菸可以擺，現在不能擺，這是法律的規範不利於你。那有的是技術，MP3就是一種殺手級的技術，把CD幹掉了。

那我說的出租店，這個就是網路 Web2.0 這種概念，它一定會把出租店幹掉了嘛！那你唯一要用的就是，你被什麼幹掉你就要用那個工具，你還是要透過網路來降低你現在出租店的開始下掉。你就開始在網路上經營你的出租的問題就好了嘛！就像我之前在補日文，本來補日文是沒有老師的，你去看錄影帶，老師只負責收錢、繳學費而已。那個老師是真的老師，他不會教你日文，他只會跟你講你是誰，我要多少錢，付一付，去那邊自己拿錄影帶來看。但是他一定有他的一套，我們才會去看。那有網路之後，你何必一定要這樣子。一樣的邏輯，它就整個數位化了。它本來能夠服務的範圍，了不起宜蘭、新竹，因為它真的不錯，所以我願意去看。下班之後去那邊補習，時間、地點還是有限制，就上網，全台灣都可以來，那我就給你 IP、帳號、密碼，你一樣付錢。所以，我是覺得說，降低風險還是要在網路上。真正的風險是，如果霹靂的出租店的生意佔有的比例是三分之一，那以後變成五分之一怎麼辦？所以以後沒有了那怎麼辦，所以這個我的建議還是從網路啦。那至於說降低開銷，我不曉得霹靂現在有什麼開銷？應該是說，任何東西都有所謂的成本。我舉個例子，在降低開銷，如果今天我們要講說麥當勞漢堡，日本的麥當勞就做過這種事情。本來一個麥當勞的漢堡假設要賣台幣一佰塊，我現在就是買不起，你要給我降低成本，你要怎麼降低成本？我就可以從食材、從肉的大小，不是說就變得不好，或者是說我本來製程是什麼，我要怎麼做，我可以從這裡去壓縮我的成本，在維持一樣品質的情況之下，壓縮成本，邏輯上是這個樣子。那我們當然是不曉得霹靂布袋戲一齣戲下來，譬如我看了它的 DVD，它的平均每一集的製作成本是多少？一定會不一樣的。譬如說我舉個例子，神州平均播十集跟天罪平均播十集，成本有什麼不一樣？一定跟人物的多寡、新組織的角色

越多，打鬥場景就越多。沒錯吧！人物多，你音樂的製作成本也高。然後如果說，盡量塑造一個每一個時代的一個新的人物，因為你可以從會員那邊賺不少錢。海報、布偶啦，後援會的一些什麼有的沒的。所以說人物經營其實是一個重點。那再來就是霹靂現在可能還沒有真的去成立所謂的霹靂博物館，要收費的那一種。所以我意思是說，分散風險、降低開銷，降低開銷是應該要從製作成本上面來看。那分散風險基本上就是多元一點點啦！你的場景都弄好了，就應該要弄個博物館收費。(C-INT-OF)。

多寡會有關。人物越多，要刻的布偶就要多；組織越多，你佈景就要越多。這兩個越多，打鬥場景就多。沒錯吧！人物多，你音樂的製作成本也高。所以不太適合同一集有好多個很主要的角色。比如說之前有一個地獄島島主，一個組織出現沒幾集就掛掉，那其實是很傷的。四非凡人，從在之前那個他的姪子叫三口劍，從三口劍開始到結束，我們可以稍微去試算一下，我培養一個新的組織，然後做那些場景、道具，就這樣子就結束！那是不是應該不要讓它那麼早死？不要讓它那麼早就滅亡了，多撐幾集。你看這更早之前的那個九皇座，不是有一個什麼希羅聖教，那個組織更短。那都是女生，那個效益我就覺得說，我們看的分鐘數不是都一樣嗎？你是不是要花比較多的錢。所以有的時候是要有這樣子的考量啦！然後如果說，盡量塑造一個每一個時代的一個新的人物，因為你可以從會員那邊賺不少錢。海報、布偶啦，後援會的一些什麼有的沒的。譬如說早期那個風之痕，你現在如果把它收起來，就有一點可惜，久久再用一次嘛！傲笑紅塵也是，久久再用一次。後來我覺得說那個誰為什麼會死？你沒看應該不能講，紫宮太一。它掛了你知不知道。那我覺得紫宮太一為什麼會死，是因為搞不好傲笑紅塵以後會出來取代它，因為兩個武功師承一脈嘛！有可能啦！那紫宮太一是不是真的死了，誰知道。多的是死的又活過來的。最有名的就是那個誰？談無慾，死幾次了。素還真死又活過來就算了，它是主角，所以它死我們都知道它不會死。談無慾這一個，剛出來的時候，不會吧，你不是死了。但是有些人物出來是不會有用的，鬼王棺出來是絕對不會有用的，黑道已經不是它的天下了，它可能到哪裡都是俗辣了，那就不用再出來了。你說那個銀狐，還會再出來嗎？有可能，但是它主要的線都不在了，出來可能穩死了，感覺上。所以說人物經營其實是一個重點。那再來就是霹靂現在可能還沒有真的去成立所謂的霹靂博物館，要收費的那一種。所以我意思是說，分散風險、降低開銷，降低開銷是應該要從製作成本上面來看。那分散風險基本上就是多元一點點啦！你的場景都弄好了，就應該要弄個博物館收費。之前不是有在義賣嗎？好像有一次是義賣一頁書，不曉得在哪一個戰役掛掉了，所以渾身是血的，真的那一尊去拍賣。這些都是可以去講的。

OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？

C：開發新客戶一定是在大陸，你在台灣開發新客戶的成本已經越來越高了，在大陸的平均成本一定是比較低的。但是獲利模式跟台灣應該就會不一樣。台灣的廣告、出租店跟會員經營這是三塊，可是在大陸可能只有會員經營而已。他會去參加你的活動、買你的周邊，他又看不到你的電視就沒廣告了。那你的出租店，你在那一邊，我覺得效益可能，我自己不知道，但是我覺得風險是有點高。所以在大陸的新會員我還是會強調說，怎麼樣透過網路上收費。因為你很多劇集，在網路上，你看在大陸是透過網路這個平台是最快的，最快就連上你的。你就在那邊投資一家公司，在那邊收錢就好了。用大陸的信用卡收費或者是跟它們當地的電信業合作，從手機扣錢也OK。我覺得這是新會員啦！

潛在客戶如果不講開發的話，潛在客戶是要去經營的，維持一種程度。就像是買車子，小時候不會買車，但是到了高中、大學，開始對車子有一點感覺了，他也不會跟你買，因為沒錢買，所以他是不是你的潛在客戶，可能是啊！但是他會不會變成你的新客戶，就要透過廣告。但是這種文化創意產業不是一種需求，你知道不是說我今天，到時候一定要看車，或者我到時候，我一定要決定我到底要看哪一齣戲，否則不能生活，沒有啊！所以說應該是很自然就會變成有新客戶。這新客戶很多都是從既有的會員，會員會裡面，他就幫你傳播了。所以我覺得在大陸經營，還是 focus 在會員跟網站，它的成本也比較低、效果也會比較好。你想一下在大陸某個省，講好出租店的邏輯，舖好貨，搞不好錢都收不回來，很有可能。那你這種模式你應該轉過來，而且我在大陸也沒有仔細看，它們真的有出租店嗎？我也不曉得。去了好幾次倒是沒有特別注意到。但是台灣出租店都不行了，倒是網路上還可以，所以應該從這個地方。新會員也是。所以我的邏輯很簡單，還是網路上，顯然霹靂它們做得不夠好，在網路上面著墨做得不夠好。所以你說，網路上有什麼好處，可以做的事情還滿多的。

開發新客戶一定是在大陸，你在台灣開發新客戶的成本已經越來越高了，在大陸的平均成本一定是比較低的。但是獲利模式跟台灣應該就會不一樣。台灣的廣告、出租店跟會員經營這是三塊，可是在大陸可能只有會員經營而已。所以在大陸的新會員我還是會強調說，怎麼樣透過網路上收費。潛在客戶如果不講開發的話，潛在客戶是要去經營的，維持一種程度。但是他會不會變成你的新客戶，就要透過廣告。所以我覺得在大陸經營，還是 focus 在會員跟網站，它的成本也比較低、效果也會比較好。所以我的邏輯很簡單，還是網路上，顯然霹靂它們做得不夠好，在網路上面著墨做得不夠好。所以你說，網路上有什麼好處，可以做的事情還滿多的。

(C-INT-OG)。

OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？

C：保持它們的優勢，很難。因為霹靂的優勢，黃文擇一定是它的優勢之一，這不能否認。那你要保留，就是他身體要好一點，因為這個是跟人有關的。你知道，就是這個人真得很重要。等於說要保留，如果他是一個很重要，那要怎麼保留，就身體要顧好，不然他生病怎麼辦。你說寫劇本這個，還有人可以接，他不能接，他沒有人取代。那你說，霹靂它們的優勢是有很強的通路嗎？也還好。因為有的人是跟供應商關係很好。譬如說之前你們看那個謝懷德的期末報告，不是有講哇哈哈到郊區，它就有通路的力量。那今天不是別的布袋戲不好，是因為它進不去這個通路，不是啊！那你說霹靂的優勢到底是什麼，其實它也滿特別的啦！所以說，一來黃文擇又重要，他也做得還不錯，那操偶師你說少了一、兩個誰知道。你怎麼知道這一集是素還真，下一集是同一個人嗎？走路不是都差不多。而運鏡這個攝影師一定是之前那攝影師嗎？感覺看來看去，霹靂會很重要的因素一定是黃文擇，其他幾乎都是可變的。你把現在所有的人來看，場景的製作、人物的製作，唯一不能動的就是黃文擇而已，其他誰都可以動。那你說霹靂的優勢，難道不是黃文擇所營造出來的嗎？所以黃文擇是一個很大的隱憂啦！

特色就不一樣。不能說不行接受，沒有出現不知道，但是布袋戲的一個元素就是，你弄出去讓人家覺得說，哇...你這麼厲害的，結果他是一個人。會變很多人，它元素就少一點點賣點、特徵、特色，不是說多人配音不好。但是你想一下，如果你已經聽習慣了，需要一個女生來講話嗎？好像也怪怪的。就是我們也已經習慣了。那我覺得與其用多人配音，那倒不如用電腦還比較貼切一點。另外一個是台灣跟日本的不一樣，日本有很強的聲優體系，那聲優、背景也比較多元，那就不像我們。所以我覺得說，多人配音不是不行，但是霹靂布袋戲的特色就是單一，從以前就是這樣子。

那你如果現在很多，而且布袋戲的一個元素就是操偶師

保持它們的優勢，很難。因為霹靂的優勢，黃文擇一定是它的優勢之一，這不能否認。那你要保留，就是他身體要好一點，因為這個是跟人有關的。你說寫劇本這個，還有人可以接，他不能接，他沒有人取代。那你說，霹靂它們的優勢是有很強的通路嗎？也還好。因為有的人是跟供應商關係很好。感覺看來看去，霹靂會很重要的因素一定是黃文擇，其他幾乎都是可變的。你把現在所有的人來看，場景的製作、人物的製作，唯一不能動的就是黃文擇而已，其他誰都可以動。那你說霹靂的優勢，難道不是黃文擇所營造出來的嗎？所以黃文擇是一個很大的隱憂啦！

(C-INT-OH)。

要跟配音者要有一個默契在。你在講什麼話，他要做什麼動作。那如果現在是這個樣子，那就很奇怪，我覺得。你去看一般的木偶，很多都是一個人配音。你看日本的那個人劇也是，也是一個人。就那個人在那邊吊著，也是一個人。所以那個操偶師跟那個人就是同一個，所以它現在用什麼就用什麼聲音，我們是不同。所以你說要多人配音，當然多人配音會有一個好處，兩個人可以同時講話。但是有差嗎？你是因為要看兩個同時講話才看布袋戲的嗎？所以也還好。你不會看到素還真一定要跟談無慾同時在講話，兩個同時「啊」了一下，不會吧！一定是素還真「啊」，談無慾也會「啊」，好像都這樣子。不會兩個同時「啊」。所以，還好啦！也就是說，你解決那個問題，但是已經破壞它原本的特徵了。但是好不好，是由觀眾來判斷。如果這群的觀眾從小就這樣子理所當然，那也OK。所以可以嘗試新元素，就是你說的所謂的新元素。你可以開始再create一個新的劇場還是什麼的，就是開始啓用多人配音，看能不能接受。新的東西出來一定會被批評，會被既有習慣的人說這個不三不四。

譬如霹靂布袋戲的木偶裡面，腳本來就不是很重要，腳只有在走路的時候晃一下就好了，平常根本就沒有的。但你把布袋戲變成一個人，沒有腳是很奇怪。所以，那手也是，哪有人手可以這樣子，哪有人是這個樣子，也沒有。那它，你如果說要一些新元素的創新，你可以focus 在一些技術的東西。譬如說木偶，木偶的技術，它的新元素，以前眼睛怎麼樣，手怎樣，就是說它的關節還是什麼之類的，可以從那邊去做。那再來就是如果你真的要做，或許你應該要從以前不同時期，ABCD 或12345 這幾個時期的霹靂布袋戲的一個特徵，人物特徵的改變來做，增加了什麼新元素。盡量要把新元素和新技術要切開，新技術不代表是新元素。譬如說雕刻越來越細緻還是什麼，就不見得是新的什麼元素。運鏡本來就沒什麼，現在越來越好了。但是它一定會加入一些比較不太一樣的東西，比如說以前的劍，沒有什麼，以前的武器沒有什麼，現在元素就開始加入一些武器、考究。所以這個地方倒是可以，就說有些東西你要有一個實例來說，一個 case 來講。尤其是如果你要寫 paper，

<p>你要考慮到說，讀者不見得是知道布袋戲的，所以你在講新元素的時候，他會不曉得什麼是什麼，所以你要用實際的例子來說明，他這樣閱讀起來會覺得比較 OK。這是我的建議啦！</p>	
<p>OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？</p> <p>C：產業經營基本上，我對霹靂它們公司不瞭解，所以我不曉得它們在管理上會遇到什麼樣子的問題。但是以前的問題反而可能會比較大，它們都走過來了。以前只有在無線電視演，你要變成霹靂有線的這一個過程就不簡單。那後來又變成有VHS、VCD、DVD，霹靂能夠這樣子一路都可以跟上，我覺得應該還OK啦！</p> <p>所以我是覺得說，霹靂它們的產業經營，基本上就是產品本身。產業經營，就是第一個是它們的產品本身、第二個是市場的開拓、第三個就是自己的管理，大概就這三個。那我覺得自己的管理可能還好，公司在管理感覺上還 OK，但是在產品經營就會有一些隱憂。我剛就說了，產品本身，現在劇情就怎樣怎樣的。或許要特別去問一些人士，特別去關心那些本來有看霹靂布袋戲後來不看的人，我上次好像有跟你提過，那些人反而還滿重要。你為什麼要走，就這個樣子；你為什麼離開，總是有他的理由。那也要面對這些事實。也就是說，我的客戶會有一部分的生命週期是，新客戶、忠誠客戶、永遠都是忠誠。忠誠客戶到一個階段，我也變了，你沒變。布袋戲其實不太會變的，但是我變了，所以後來我就不看了。這個不看的原因只要不是我做得不好就好了。就像是以前我們都包過尿布，幫寶適問說你現在為什麼不買？廢話，長大了還包，是不是一樣的邏輯。幫寶適沒有錯，是不需要了。所以你不用跟我說，幫寶適是哪裡不好，不透氣嗎？價格太貴嗎？還是讓你買不到？都不是。所以說，倒不是說他們離開就不對，而是說我們只要釐清我們有沒有做了什麼錯事讓你要離開。比如說，我就都沒時間看，我以前是因為有時間看，你們也好好看，我現在是都沒時間看，我什麼都不看，不是不看布袋戲而已，那就沒差。你何必去關心一個他都不看電視的人叫他一定要看布袋戲，但是你有空看電視，你</p>	<p>產業經營基本上，我對霹靂它們公司不瞭解，所以我不曉得它們在管理上會遇到什麼樣子的問題。但是以前的問題反而可能會比較大，它們都走過來了。產業經營，就是第一個是它們的產品本身、第二個是市場的開拓、第三個就是自己的管理，大概就這三個。那我覺得自己的管理可能還好，公司在管理感覺上還 OK，但是在產品經營就會有一些隱憂。我剛就說了，產品本身，現在劇情就怎樣怎樣的。或許要特別去問一些人士，特別去關心那些本來有看霹靂布袋戲後來不看的人。短期之間都不要想美國、英國、歐洲，這是不可能。看來看去就只有對岸而已，你福建搞好，你看你福建搞好就不容易了。因為語言一模一樣。所以我覺得說，產業經營就是擴大市場的這一塊，大陸霹靂它應該</p>

<p>是不是可以多有一點布袋戲。或者是你有看布袋戲，你有在看電視，而看布袋戲的時間是不是可以多一點點，不要特別去 focus 那些不看的你來看，這個很困難。那產業經營我剛說有三個，一個是對自己的管理、一個是產品本身、一個是擴大這個的市場。那是什麼，短期之間都不要想美國、英國、歐洲，這是不可能。看來看去就只有對岸而已，你福建搞好，你看你福建搞好就不容易了。因為語言一模一樣，所以邏輯上，當然霹靂它現在很多上海什麼都有後援會。不是只有福建，福建好像沒聽過。反而福建有一部分我們的歌仔戲的演員有去那邊主持，還算可以。反而是，好像重慶、四川都還有一些後援會，上海也有。但是福建好像沒什麼聽過，我就不曉得原因是什麼。所以我覺得說，產業經營就是擴大市場的這一塊，大陸霹靂它應該實地的接觸，以台灣的經驗去複製，選幾個重點的省份或都市。那整體而言，還是應該透過網路的力量，Internet 的力量，才是成本會比較低的。</p>	<p>實地的接觸，以台灣的經驗去複製，選幾個重點的省份或都市。那整體而言，還是應該透過網路的力量，Internet 的力量，才是成本會比較低的。(C-INT-OI)。</p>
<p>OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>C：因為一開始就說，我覺得霹靂沒有開創自己的文化創意產業。也不能說沒有啦！我覺得，文化創意產業的市場，如果以內容面來講，我覺得說像霹靂產業這樣子的東西，在吸收新人的方面，很大的一個劣勢是，學校沒辦法幫它培養人才。譬如說，你要去友達、你要去台積電，光電的領域、半導體的領域，學校的技術不會比業界差，那是技術導向，老師一定都做實驗而已。所以那個學校出來就可以去工廠工作，就可以做研發了。可是，霹靂需要一個劇本的人，然後什麼學校要幫它訓練？所以它要內訓！我的看法是這一個啦！所以霹靂怎麼樣子去吸收新血，而且這個新血不見得立即可以用。霹靂一定有自己的那一套，那一套最後有兩種人，一種人就是，以前霹靂怎樣我們就怎樣；另外一種就是，可能要有點不同。但你不曉得觀眾喜歡哪一個，永遠會有新的觀眾，可以接受新的，但也會有一些觀眾，他只能接受舊的。所以這個我倒是覺得說沒有答案啦！但是我覺得新血是需要的，因為那些思維開始舊，那個</p>	<p>文化創意產業的市場，如果以內容面來講，我覺得說像霹靂產業這樣子的東西，在吸收新人的方面，很大的一個劣勢是，學校沒辦法幫它培養人才。可是，霹靂需要一個劇本的人，然後什麼學校要幫它訓練？所以它要內訓！我的看法是這一個啦！所以霹靂怎麼樣子去吸收新血，而且這個新血不見得立即可以用。霹靂一定有自己的那一套，那一套最後有兩種人，一種人就是，以前霹靂怎樣我們就怎樣；另外一種就是，可能要</p>

<p>寫劇本的黃強華不只講一次，劇本已經越來越難寫。他也不曉得要怎麼樣有新劇本，那本來就是，哪有一個東西是從頭到尾你可以一直演、一直演，不容易的。但是，霹靂都演到這麼久，它要繼續下去，也不見得不可以。像蜘蛛人也還沒有完結。所以我是覺得說，霹靂的內容本身，劇本的編輯要稍微想一下子、多元一點點。</p> <p>對啊，就是團隊啊！但是團隊就變成有管理上的問題。我是覺得說，棄天帝這一個佈局做得還可以，有幾個角色有在衝突或幹嘛的，我覺得還 OK 啦！但是接下來就好像突然斷掉了。就像以前，以前霹靂在鋪這一個結束到另外一個的這個過程，我會覺得還算有點興趣還是什麼的，不會突然就沒了這個樣子。那也有可能是在看的時候是跳著看，所以新的角色我當然就比較看不懂說是什麼，然後再過一陣子或許又有了。新的這些劇情的角色幾乎都是新的人比較多，我就看不懂。因為三先天，去找人的找人、困在裡面的困在裡面，那一頁書去休息的去休息、素還真要死不活的不曉得在哪裡。所以就變成比較沒有什麼認識的主要的人。所以可能也引不起我的興趣。</p>	<p>有點不同。但你不曉得觀眾喜歡哪一個，永遠會有新的觀眾，可以接受新的，但也會有一些觀眾，他只能接受舊的。所以這個我倒是覺得說沒有答案啦！所以我是覺得說，霹靂的內容本身，劇本的編輯要稍微想一下子、多元一點點。(C-INT-OJ)。</p>
<p>OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？</p> <p>C：我覺得黃文擇很重要。就是人永遠不會在啦！不可能的事情。所以應該透過電腦，電腦要什麼聲音會沒有你跟我講，什麼聲音都可以有。它把音頻，素還真的聲音弄下去，這就是素還真的聲音。所以應該要透過語音技術去做一些調整，你要什麼都有。就不會有，奇怪，亂世狂刀剛出來的聲音跟後來的聲音好像不太一樣，是不是，以前聲音比較宏亮、還有回聲，現在都沒有了，也比較不會遇到，妖后的聲音好像又在哪裡聽過。我就不相信妖后跟後來那個異度魔界的那個，也是一個女的有沒有，我忘記是誰了，那個聲音我看也是差不多。感覺上，女生聲音大概就這幾個。所以，現在還有誰記得，素還真老婆叫什麼？風采鈴。還有誰記得風采鈴的聲音。如果風采鈴念一段新的東西，有誰知道這是風采鈴的聲音。有可能會誤判！因為風采鈴很久了。</p>	<p>我是覺得說在霹靂布袋戲的產業要著重哪些的改變或調整，第一個是，它的 Key 是黃文擇，這個它不能動，問題是不可能不動，他總有退休的時候。所以說，八音才子要訓練電腦了，真的真的，這是在未來嘛！哪些的改變或調整，其實很多的改變、調整，比如說，你就弄一個地獄島的模型，搞不好有人會去買來做，按一下就有地獄島的音樂。那我是覺得說，你也可</p>

所以我是覺得說在霹靂布袋戲的產業要著重哪些的改變或調整，第一個是，它的Key是黃文擇，這個它不能動，問題是不可能不動，他總有退休的時候。所以說，八音才子要訓練電腦了，真的真的，這是在未來嘛！哪些的改變或調整，其實很多的改變、調整，如果是技術面，我們比較使不上力，比如我們又不是做佈景起家的、做道具起家的，我怎麼知道。你剛剛說降低開銷，又回到剛剛前面，其實有些大陸如果布偶師還OK，或什麼的道具，道具其實可以賣錢，周邊的開發，有人就會願意。比如說，你就弄一個地獄島的模型，搞不好有人會去買來做，按一下就有地獄島的音樂。還有幾個布偶在那裡，總是有小孩子會看。那我是覺得說，你也可以設計一個小型的佈景，那你就不要用那麼大的收藏，比較簡單的，家裡有人就可以玩，這也不會很貴，這就是新的周邊商品。所以，我是覺得說，周邊的商品可以再更多元一點點。現在其實還不夠多。

你覺得多的話，我就會覺得說，還會有更好的成長空間。現在看起來是有，但是其實還不夠多，那另外一個品質也還不夠。我之前在7-11就買了一個佛劍的一支劍，那騙人嘛！那劍，佛牒不是立體的嗎？它居然是平面的，搞什麼，害我選了那麼久，如果知道是平面，我早就不買。這個就不對，我以後就不會買，打死都不買。所以有些東西不要去隨隨便便騙人。所以說，我是覺得還不夠多。譬如說再舉個例子，霹靂現在的精華集出的速度就不夠快，我說的精華集就是說，它不是有的時候會有英雄系列、霹靂系列的一個精選集嗎？但是它，我覺得速度就不夠快！它可以多角一點，真的是不太夠快。譬如說，可以在網路上做票選。已死劍客Top10，已經掛掉了。那個精選集就弄一弄，是不是也可以稍微賣一下。然後，或者是說，史上最慘烈的十大戰役，還是什麼的。還是你覺得，最大快人心的是什麼，這個有很多東西都是有一些賣點。

戰役是有啦！但是我覺得就是說，霹靂可以出更多，那形式也可以不一樣一點點。這些都是可以引起話題，人家討論啊！你網路上就是要有人家去討論。你就可以開始開一個，讓人家說你最希望有什麼誰被收，就有人去

以設計一個小型的佈景，那你就不要用那麼大的收藏，比較簡單的，家裡有人就可以玩，這也不會很貴，這就是新的周邊商品。所以，我是覺得說，周邊的商品可以再更多元一點點。現在其實還不夠多。那另外一個品質也還不夠。我之前在7-11就買了一個佛劍的一支劍，那騙人嘛！那劍，佛牒不是立體的嗎？它居然是平面的。譬如說再舉個例子，霹靂現在的精華集出的速度就不夠快，我說的精華集就是說，它不是有的時候會有英雄系列、霹靂系列的一個精選集嗎？但是它，我覺得速度就不夠快！它可以多角一點，真的是不太夠快。

(C-INT-OK)。

<p>講。就類似 Web2.0 的概念，有人願意去回饋分享，那何必不用呢？當然是這個樣子。</p>	
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>C：台灣有某種程度是受限到自己的語言。不像好萊塢文化，全世界都會看蝙蝠俠，全世界都會看什麼，或者某種程度像小叮噠，當然沒有好萊塢那麼的有侵略性。所以台灣的文化創意產業某種程度你要先想一下，你會不會做全世界市場的生意，至少也可以啦！台灣做的滑鼠全世界都會用，台灣的歌就不見得，更不要說布袋戲，歌仔戲也是一樣的。所以說，霹靂應該還是要把心思focus在華文的世界、華人的世界。那不同的形式，就有不同的媒體經營。比如說，美國的華人，難道你要把美國華人的地方都開出租店嗎？又分散，不然就幾個華人街，就這樣子而已。你要這樣子，還是要像我剛說的用網路的方式。所以我是覺得說，你剛說其他的，其他的就要看其他的自己的一個特徵。很難給它們一個共通的一個什麼。</p> <p>那有的話就是，有講跟沒講一定都一樣。就是說，你商品要好，管理要好，那是廢話。所以說每個產業一定有它的key。所以整體來看，台灣的文化創意產業，我覺得說基本面應該是，它有營造一個成長的一個空間。你都不管它也不會更壞，但是你要做得更好更有效率，那管理一定是一個問題、那個主事者一定是個問題，因為顧客一定是開發出來的。你不講我怎麼知道，原來歌劇是這麼好看，沒有看到踢踏舞之前我怎麼知道我喜歡踢踏舞，一樣的邏輯，我還沒有看到布袋戲我怎麼知道我喜不喜歡。所以說，任何東西都是一樣，如果我很喜歡布袋戲，可惜我沒時間看，我就不可能坐在家裡看，我就沒時間，我工作到很晚，我只能透過網路。那網路裡沒有，我只能看youtube，就這樣子。那或者偶爾的出租店。所以你要看一下，很多適合的人，很多是喜歡你的人，你的商品要怎麼讓他滿足。譬如說，我心臟不舒服，我要去看醫生，全台灣就只有那一家醫生最好，就只有那個醫生，我就鼻子摸一摸就去了，自己的身體要</p>	<p>台灣有某種程度是受限到自己的語言。所以台灣的文化創意產業某種程度你要先想一下，你會不會做全世界市場的生意，至少也可以啦！整體來看，台灣的文化創意產業，我覺得說基本面應該是，它有營造一個成長的一個空間。你都不管它也不會更壞，但是你要做得更好更有效率，那管理一定是一個問題、那個主事者一定是個問題，因為顧客一定是開發出來的。所以說，台灣的文化創意產業，各個領域大概都是這個樣子。如果你行銷，我們常說行銷組合，產品、價格、促銷、投入，就從這個來看。你的產品 OK，因為有人要，那要注意到什麼？你價格能不能做一點彈性的調整。那你 promote，其實 promote，行銷都不是在講 promote。因為 promote 很有可能都會讓你沒有利潤。所以行銷通常都是在講新的會員而已。但是最</p>

照顧。那如果今天只是爲了要吃碗泡麵，這家沒有，我肚子餓了我就將就一下，誰叫你那麼遠。或者是說你只開到傍晚六點，那我七點才吃飯，那我就算了。所以說有些東西是，你的消費群喜歡，但是你現在的服務夠廣，所以有些人就沒辦法，你就要再多一點不同的方式呈現。所以說，台灣的文化創意產業，各個領域大概都是這個樣子。如果你行銷，我們常說行銷組合，產品、價格、促銷、投入，就從這個來看。你的產品OK，因爲有人要，那要注意到什麼？你價格能不能做一點彈性的調整。譬如說，你是一個會員，我給你discount，不然你幹嘛加入會員。或者是你是會員，我就賣你貴一點，因爲這個東西只有你才會賣，所以賣限量，故意限量就賣貴一點，我賣一百套，一套賺十塊，才一仟；我賣一套，一套就賺一仟，我要做哪一個，何必那麼辛苦。我找一個會員，這個要兩萬，就好好；跟我賣兩仟，一個賺四塊，我就找一個笨蛋來買就好了。不能說會員是笨蛋，但是經營的方式真的是不一樣，產品價格。那你promote，其實promote，行銷都不是在講promote。因爲promote很有可能都會讓你沒有利潤。promote的第一個，你要請一個人來想行銷，那個人就沒有產值啦！那想好了，老闆說好了，他又說要買廣告，又一筆錢了。買了廣告賣不好那怎麼辦？所以行銷通常都是在講新的會員而已。但是最好的行銷還是透過會員去成形。經營會員自然就會有，那些人就會幫你再去找人。你自己想一下，你這個月有沒有看過什麼廣告，然後看了那個廣告去買的，如果沒有，你就知道廣告要成功不容易。

你覺得你吃什麼，你喝的飲料是什麼？是因爲它在廣告嗎？還不就是通路，通路有什麼就買什麼，就產品、價格、促銷、通路嘛！你的通路，賣東西的就是叫通路，不是賣東西像這一種的，出現是一個通路，電視是一個、網路也是一個、會員經營也是一種通路嘛！會員經營就有點像是那個直銷有沒有，人員銷售。所以你怎麼去看產品組合在剛說的文化創意產業這一塊。所以你到時候是可以再把行銷組合當作一個核心的議題。那文化創意產業，這樣你都不分類，要套就有點風險了。你應該試著把文化創意產業，你要舉好多個例子，一二三四五六七八九十，比如說十個是十種。那在文化創意產業

好的行銷還是透過會員去成形。經營會員自然就會有，那些人就會幫你再去找人。會員經營就有點像是那個直銷有沒有，人員銷售。所以你怎麼去看產品組合在剛說的文化創意產業這一塊。所以你到時候是可以再把行銷組合當作一個核心的議題。（C-INT-OL）。

你初步分爲A類型、B類型或C類型。A類型和B類型，因爲你已經列了四個產業，布袋戲是屬於哪一種，歌仔戲是屬於哪一種，什麼是屬於哪一種，所以它分屬於文化創意產業的A、B的哪個類型。就A類型來講，它的行銷組合可能要focus在什麼，這樣才比較有條理。不然我也不曉得你在講什麼。

不然看到 paper 的時候會不曉得哪個的文化創意產業。因爲我隨便找明華園來套就覺得好像有些地方怪怪的。那我再找布袋戲來套，明華園和布袋戲差那麼多。明華園根本沒有什麼周邊，也沒有會員，它的演員都是公演，就這樣子，可是人家可以去海外，布袋戲去海外就沒有，所以兩個不一樣。明華園也比較不會有一直要演很多戲劇的問題，它比較像是百老匯，一齣戲，我一直演、一直演。那你們棄天帝從出來到現在你看演幾次，不可能啊！看看就是，怎麼又是棄天帝又出來了，然後又被送上去了，又出來了，這就不可能啊！看了一次我就不會看第二次了，如果霹靂它真的是公演的話。但是如果是這種 Web 網路的，我可能就會沒事就看，打發時間就再多看。那有一天想不開就突然買那一尊白色的，因爲我現在還搞不清楚白色是出來幹嘛的。

訪談對象編號：D

訪談日期與時間：民國 98 年 2 月 24 日 上午 10 點 30 分

詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>D：那我先講，文化創意產業最重要的是它的一個產業鏈，通常我們現在對文化創意產值的價值來說，都很難去計算，因爲我們最近在幫經濟部在訂那個文化創意產業的類別。然後它的類別因爲跟一些傳統產業的定義或者它轉型，有的是傳統產業的轉型、有的是製造業的轉型、有的是工商轉型，都是一、二、三級產業。文化創意產業其實跟它們原來的產業的架構，兩百五十六種，產業的類別很難去訂。所以文化創意產業就變成說，它</p>	<p>文化創意產業最重要的是它的一個產業鏈，通常我們現在對文化創意產值的價值來說，都很難去計算。文化創意產業其實跟它們原來的產業的架構，兩百五十六種，產業的類別很難去訂。所以文化創意產業就變成說，它的</p>

<p>的產值運算是非常難的。那第二點就是說，我們即使把文化創意產業訂出來是哪些產業，就它的產值運算來說；可是它本身的產值很難去代表它真正的文化創意產業的一個價值，因為它比較重視，人家說文化創意產業很重要就是說，它的一些特質就是它的生命週期很短，因為它必須要靠源源不斷的創意的投入。所以它產業的性質是跟別的一般產業是不同的。所以文化創意產業必須要借助於產業鏈或產業群聚這兩個來操作。那為什麼現在會有這麼多的產業園區出來，就是這個樣子。那經濟部也在推理那個產業園區，文建會之前也在做文化園區。它們兩個的方向不太一樣，一個是以產業為主，一個是以文化為主，可是都是以一個文化創意產業園區的概念來操作。</p>	<p>產值運算是非常難的。那第二點就是說，它本身的產值很難去代表它真正的文化創意產業的一個價值，因為它比較重視，人家說文化創意產業很重要就是說，它的一些特質就是它的生命週期很短，因為它必須要靠源源不斷的創意的投入。所以它產業的性質是跟別的一般產業是不同的。所以文化創意產業必須要借助於產業鏈或產業群聚這兩個來操作。</p> <p>(D-INT-OA)。</p>
<p>OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？</p> <p>D：文化創意產業的競爭優勢很重要的一個就是，它的一個群聚。另外就是一個產業鏈怎麼樣讓它連鎖起來，就是說它們真正能夠瞭解它們自己產業鏈的價值是什麼。那台灣比較少在做這個產業鏈，那我之前幾乎都在做這方面的研究。那第二個就是劣勢，我剛剛說過一個就是，文化創意產業滿需要就是說創意的投入，因為我們說過它的一個特質就是它要源源不斷的創意。那我們在台灣現在目前在文創的這個人才是滿缺乏的，因為這個在國外很多的文創產業它在發展的時候就必須要培育人才。那培育人才其實這不是一個短期的工作，它必須可能會在十年這樣的一個週期來操作一個培育人才的動作、策略。那然後像韓國它們當初電影產業就是十年前就培養人才，送到國外去培養電影人才、電視的人才。所以它們在電影、電視人才的產業才會比我們早，就是這樣子，那或者是在電玩產業等等。所以很重要的一個創意的投入，這一個部分我們的人才確實滿缺乏，</p>	<p>文化創意產業的競爭優勢很重要的一個就是，它的一個群聚。另外就是一個產業鏈怎麼樣讓它連鎖起來，就是說它們真正能夠瞭解它們自己產業鏈的價值是什麼。那第二個就是劣勢，我們在台灣現在目前在文創的這個人才是滿缺乏的，因為這個在國外很多的文創產業它在發展的時候就必須要培育人才。那培育人才其實這不是一個短期的工作，它必須可能會在十年這樣的一個週期來操作</p>

<p>所以文化創意產業未來很重要就是，怎麼樣去把這個創意人才能夠留住，我們就是說所謂的創意階級啦！就是能夠在不同的產業有不同的競爭優勢，這是很重要的。那第二個，文化創意產業的市場結構，它第一步一般是指原料製造到生產，那文化創意產業不太一樣，它是從所謂的創意導入，原料部分就是以創意導入為主，然後製造部分就是文化產品。它的製造流程跟一般製造業的大型製造也不太一樣。製造流程它是比較著重於技藝的，就是說一些重要的技藝的留存或者是創意的留存的製造，所以這個製造業，它是比較小眾的，比較小眾型的製造形式，可是又是比較技術型的。那個技術專業，技術就是說，它其實是一個文化技術或者是一個文化傳承的概念。所以這個就很重要，怎麼樣把文化傳承放在文化創意產業裡面是非常重要的，因為沒有文化就沒有創意，就不叫文化創意產業。以文化創意為主，所以以文化為根基、創意為主的一個產業，所以它的這個兩個就很重要。就是說創意的投入以外，在製造的方面也要有文化的傳承、技術的傳承這個問題。然後另外它第三的銷售面，它比較重視在行銷企劃跟那個叫做交流平台，因為我們說過聚集的效應就會產生一個圓群，那怎樣把這些產業鏈共同行銷，文化的行銷、創意的行銷，那這個也是在第三個，就是產業結構來說這三個是很重要的。</p>	<p>一個培育人才的動作、策略。所以很重要的一個創意的投入，這一個部分我們的人才確實滿缺乏，所以文化創意產業未來很重要就是，怎麼樣去把這個創意人才能夠留住，我們就是說所謂的創意階級啦！就是能夠在不同的產業有不同的競爭優勢，這是很重要的。那第二個，文化創意產業的市場結構，它是從所謂的創意導入，原料部分就是以創意導入為主，然後製造部分就是文化產品。就是說創意的投入以外，在製造的方面也要有文化的傳承、技術的傳承這個問題。然後另外它第三的銷售面，它比較重視在行銷企劃跟那個叫做交流平台，因為我們說過聚集的效應就會產生一個圓群，那怎樣把這些產業鏈共同行銷，文化的行銷、創意的行銷。 (D-INT-OB)。</p>
<p>OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？</p> <p>D：實際上因為我沒有真正去做這個產業，所以其實我對這個不是那麼瞭解，應該是去做這個產業的人，他們</p>	<p>霹靂布袋戲最近聽說是在中國大陸，在走它們的國際行銷。那我覺得它其實有一個優勢，就是在文化的</p>

比較會瞭解。因為我最近都沒有研究它們的東西啦！

那霹靂布袋戲最近聽說是在中國大陸，在走它們的國際行銷。那我覺得它其實有一個優勢，就是在文化的同種同文方面。然後，其實它們之前為什麼會在美國或者是日本，日本好像還可以，不過美國它的市場是非常的低，就是一個文化認同的問題。所以我認為霹靂在行銷方面應該是採文化的一個同種性，怎麼樣去做一個文化認同的行銷；大家怎麼對霹靂布袋戲這個文化認同是贊成；那台灣意象跟所謂的中國文化的意象，怎麼樣有一些市場的差異，因為其實同文下還是會有一些那種整個地方習俗，有點那種認同度會不一樣，那其實在接收度來說就會比較不同。那另外就是說，我認為是在華文市場，所謂的華文市場是有機會的，所以我覺得霹靂的中國策略是對的。中國策略我認為它比較有機會，這是我個人觀點，就是因為我說華文同種這個概念。可是它要去比較研究說，我剛剛說過的，中國的布袋戲跟台灣這個霹靂布袋戲它的一個異質性。就是它們兩個的差異性到底在哪裡！它怎麼樣去在這個文化上有些交流，那因為你要做一些比較聯繫才知道。可能你要去瞭解一下，如果霹靂它們要去發展中國市場，那中國那邊也有布袋戲，那中國布袋戲它們的一個模式跟這邊的模式有什麼不一樣，我認為說這個很重要。

同種同文方面。我認為霹靂在行銷方面應該是採文化的一個同種性，怎麼樣去做一個文化認同的行銷；大家怎麼對霹靂布袋戲這個文化認同是贊成；那台灣意象跟所謂的中國文化的意象，怎麼樣有一些市場的差異，因為其實同文下還是會有一些那種整個地方習俗，有點那種認同度會不一樣，那其實在接收度來說就會比較不同。那另外就是說，我認為是在華文市場，所謂的華文市場是有機會的，所以我覺得霹靂的中國策略是對的。可是它要去比較研究說，我剛剛說過的，中國的布袋戲跟台灣這個霹靂布袋戲它的一個異質性。就是它們兩個的差異性到底在哪裡！

(D-INT-OC)。

OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？

D：我覺得霹靂的口白、編劇、布偶，都是它很重要的一個產品。因為一個是文化傳承、一個是商品嘛！那霹靂的商品應該還是走傳統文化留存的概念，就像琉璃，它也不能轉成太低價的東西。所以它低價的東西怎麼樣是比較平價而能夠保存那個文化技藝的方式，出產一些產品也可以，我認為是這樣子。

我覺得霹靂的口白、編劇、布偶，都是它很重要的一個產品。因為一個是文化傳承、一個是商品嘛！霹靂的口傳，如果那個口音沒有就完蛋了，我覺得最重要就是這樣。霹靂的口

畢竟霹靂的口傳，如果那個口音沒有就完蛋了，我覺得最重要就是這樣。霹靂的口傳，就是只有黃文擇一位，他怎麼讓他的弟子繼續下去，尤其是在口傳上面，就是口白的配音上面。我其實有研究過，霹靂就是在口白配音上面，它的特質現在是最強的，人家對它那個口白的接受度是很強，就是認同度，你可能要做這一方面的研究。當然玩偶那些也是很重要的一些文創商品可以研發，就是它的產業鏈可以研發。可是它源來，這個源來因為它的故事性，它源來故事性產生的角色，它才有辦法做周邊商品的研發。所以原來那個角色、那些故事的塑造，這整個的操作其實是很重要的。

我個人認為說，個人覺得霹靂的商品，布偶是一個主要的啦！它現在出產的一些東西，我認為布偶是最重要的。那怎麼樣讓布偶轉成肖像，我覺得它的特質會被蓋掉，我自己的感覺，這是我自己的意見。

OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？

D：布袋戲目前它的一個科技影音的方面應該要去加強。因為霹靂本身除了它本身的文化以外，它其實已經運用了非常多的影音科技。那這個影音科技的系統，怎麼樣去讓大陸的青年學子接受。因為他們那個青年其實是對這個方面比較感興趣，甚至跟電玩的結合，就是那個視覺系統的結合，我覺得這個方面會比較好玩。譬如說跟電玩、跟影音的結合。那這個我覺得霹靂的行銷市場可以走這個方向；另外一個行銷市場是走公仔，它們現在有在做，可是這個公仔系統，我一直覺得公仔會太 Q 版。霹靂的行銷系統，我們談公仔這件事情，我認為說，如果是全面 Q 版公仔，會不會破壞它原來的文化特質，就是它本身那個特色會不見，我的觀點是這樣。我認為說要以特

可是霹靂的行銷系統，我們談公仔這件事情，就是說霹靂可以用公仔這個概念，把它做得比較小，因為公仔的東西是說你比較小比較好對不對，然後比較便宜、比較容易收集。那像昨天我看電視，日本就有那個公仔的展覽，做的都是以精緻，不一樣喔，它是非常精緻。然後，那布袋戲原來它的那個布偶就是走精緻化，然後走獨特

傳，就是只有黃文擇一位，他怎麼讓他的弟子繼續下去。霹靂就是在口白配音上面，它的特質現在是最強的，人家對它那個口白的接受度是很強。當然玩偶那些也是很重要的一些文創商品可以研發，就是它的產業鏈可以研發。我個人認為說，個人覺得霹靂的商品，布偶是一個主要的啦！它現在出產的一些東西，我認為布偶是最重要的。

(D-INT-OD)。

布袋戲目前它的一個科技影音的方面應該要去加強。那這個影音科技的系統，怎麼樣去讓大陸的青年學子接受。譬如說跟電玩、跟影音的結合。另外一個行銷市場是走公仔，它們現在有在做，可是這個公仔系統，我一直覺得公仔會太 Q 版。霹靂的行銷系統，我們談公仔這件事情，我認為說，如果是全面 Q 版公仔，會不會破壞它原來的文化特質，就是它本身那個特色會不見，我的觀點是這樣。我認為說要以特

性、唯一性。所以我認為說，如果是全面Q版公仔，會不會破壞它原來的文化特質，就是它本身那個特色會不見，我的觀點是這樣。我認為說要以特質的保存為精神，霹靂的文創產品才有機會。霹靂如果全部走向Q版的話，會很慘。

我個人覺得，因為霹靂的特質跟一般的卡通影片的特質或者那個所謂的迪士尼不太一樣。因為迪士尼本來出產的就是Q版型的，那霹靂的特質是比較傳統文化的，所以傳統文化在轉型創新的時候比較困難，除非你那個肖像真得做的很可愛或者是很有特質，可是你不能全部都是走這個向度，因為它很大片都會走創新，可是那個創新都是走比較可愛路線，我認為是這樣子。就是說霹靂那個傳統技藝的文化那個部分，還是應該要保存下來。所以那個整個行銷系統是它走的定位是什麼。我剛說的一個是影音科技的科技化對不對，去把它做得影音效果更好，然後，怎麼樣讓那個視覺的效果會更佳；那第二個就是在整個的精緻度上，我覺得霹靂最有價值的是那個玩偶，就是它原來的布偶，它的價值性怎麼樣去保存下來，那變成一個朝向以前所謂的古董市場的概念。

我認為它有分幾種，一個是古董市場、一個就是稍微精緻的收藏品。一個是古董市場的方向，因為我覺得它有這個方向。因為有錢的人還是有錢，他買，他希望走的是奢華文化的商品，現在走的是奢華文化商品。像我個人就比較喜歡比較精緻，像這種傳統的戲偶都人家送的，我就覺得不夠精緻，我認為是這樣子。就是說它走的比較是你去看不同的族群。

那布袋戲它本身的布偶就是非常的獨特。那你當然，一個是走古董市場型的、精緻的，那比較價位高的、典藏價值高的這種行銷商品；那另外一個商品特質，我認為就是說，你要針對錢比較低的對不對，可是它的布偶我認為不應該還是完全走 Q 版，就是說它可能還是把布偶要怎樣去讓它比較便宜，可是又變成它的形象上精緻度還是很高的，我認為是這樣。那可是這可以大量生產，這一類型可以大量，那另一個古董市場型的當然是手工製的。我還是崇尚手工製的、比較奢華的、比較精

質的保存為精神，霹靂的文創產品才有機會。霹靂如果全部走向 Q 版的話，會很慘。我覺得霹靂最有價值的是那個玩偶，就是它原來的布偶，它的價值性怎麼樣去保存下來，那變成一個朝向以前所謂的古董市場的概念。布袋戲它本身的布偶就是非常的獨特。那你當然，一個是走古董市場型的、精緻的，那比較價位高的、典藏價值高的這種行銷商品；那另外一個商品特質，我認為就是說，你要針對錢比較低的對不對，可是它的布偶我認為不應該還是完全走 Q 版，就是說它可能還是把布偶要怎樣去讓它比較便宜，可是又變成它的形象上精緻度還是很高的，我認為是這樣。霹靂它們有做那個刊物嘛，會刊。可是我認為說那個其實在廣度上是不夠的，它們只有寄給會員，目前只有寄給會員。那其實在一般的行銷手法上變成小眾市場是很慘。(D-INT-OE)。

緻特質的，那你做出來可能就不是那麼多件，就典藏品。那這兩種市場我覺得霹靂都應該去兼顧，因為霹靂應該去研究這個市場的客源，我認為它應該要有這樣的一個想法。

霹靂它們有做那個刊物嘛，會刊。霹靂整個的行銷策略當初是用霹靂布袋戲的會員。它用這樣的一個會員制，大概有四、五萬的會員來操作。可是我認為說那個其實在廣度上是不夠的，它們只有寄給會員，目前只有寄給會員。那其實在一般的行銷手法上變成小眾市場是很慘。霹靂畢竟還是小眾市場，所以它必須要做很多媒體文化的行銷，這個是必須要做的。因為當初霹靂是用會員，是比較社群的概念，會員制。可是會員畢竟不多，四、五萬人，我那時候有訪問過，大概四、五萬人，而且越來越少。然後霹靂用會員行銷這種方式，還有文宣行銷是很慘的，所以它必須要走向一個國際化，如果是大陸的話，它必須要運用媒體，媒體的行銷或代言，角色扮演的代言，可能用史豔文來扮演，我認為是比較有希望的。

OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？

D：那整個營運機制上面，因為霹靂現在有虎尾跟台北廠。台北整個都是打國際市場行銷，不只是產品的行銷。那我覺得它們這個政策是對的。那既然這樣子的話，兩邊的降低開銷我認為說，其實不要以公司的降低開銷，它可以是一個製造區，那霹靂可以把它原來的生產區和台北行銷總部，它可以分散，霹靂反而是說在總部那邊，不是行銷總部，是在它們虎尾製造區做一個體驗園區。我認為說園區也是一個好的啦！不過它園區必須要有足夠的文化，所謂的那個文化製造、文化商業、文化展覽平台，必須要在一起。因為園區它必須是一個 mix-use，就是混合使用的開發的形式，一定要這樣子。所以霹靂在園區的設置上，就一定要有一個完整的策略，它園區必須還要跟周邊的整個文化觀光的系統要結合，它必須要跟政府來做一個策略。霹靂它們當初有這個想法，那變成體驗園區的概念是走文化觀光，體驗跟文化觀光。就像會做一些玩偶的那個，就是角色扮演的

因為霹靂現在有虎尾跟台北廠。台北整個都是打國際市場行銷，不只是產品的行銷。那我覺得它們這個政策是對的。那既然這樣子的話，兩邊的降低開銷我認為說，其實不要以公司的降低開銷，它可以是一個製造區，那霹靂可以把它原來的生產區和台北行銷總部，它可以分散，霹靂反而是說在總部那邊，不是行銷總部，是在它們虎尾製造區做一個體驗園區。所以在營運上面，我認

場域，讓人家去做表演，或者是說參觀霹靂它們製作的程序。這種是做體驗，因為它們原來那邊就是在做製作方面。所以在營運上面，我認為說，霹靂在原來製程區那邊，它可以去開發一個體驗園區，我認為是有觀光價值的，就是文化的體驗觀光價值。那如果是在台北還是以所謂的行銷總部為主，就產業販賣跟行銷總部為主。我覺得霹靂這樣子分是有它的機會，因為台北畢竟是一個首都、經貿中心，那我覺得它比較有國際市場的一個立基點在那邊，那這樣的分勢我覺得可以。那另外在所謂的銷售，銷售的話，如果我剛說了有不同的產品類型，它就會走消費，一個是比較精緻度的，可以用一個我認為現在比較流行的，就是一個展覽型的銷售。辦大型的商展、參加大型商展，霹靂要去辦那種國際商展。像國際的電玩展、布袋戲展這樣子，那這種展其實具有非常大的行銷作用。那我在看媒體它們就說，日本有辦多大多大的電玩的商品展，所以我覺得布袋戲它可以學這個方式。那當然它的會員就有好幾萬人。

那這個商展用會員的機制，怎麼樣去讓會員來獲利，就是要有一些會員的福利在裡面。然後另外對國際也要做行銷，所以可能甚至跟中國大陸那邊，以後霹靂它們經由這個產品行銷以後，它們就會有戲迷，也可以用會員制。中國大陸那邊也可以採會員制，原來的方式，然後就會有更多的會員參加，可能有大陸的會員、台灣的會員。然後這個會先集合，然後利用大型商展，就霹靂的主題商展。我不知道霹靂這次可能出一個史豔文主題或者出一個什麼主題，就是用不同的主題商展來帶動霹靂的一個行銷和產業的買氣，我認為是在這個上面。

那我覺得無所謂。聲音用這個，其實這也不一定，因為我也有看，我不會閩南語。布袋戲紅的時候我都有在看，我覺得很好看，所以這個不一定。就是說你只要是製造出來的，它有文字解說，那其實這個是不一定的。就像大陸它們在各個文化交流上也有交流，北京的京劇跟上海的崑曲。我上次去北京是看到上海的崑曲，他們還是有做交流的表演，他們現在非常重視文化創意產業。

OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或

為說，霹靂在原來製程區那邊，它可以去開發一個體驗園區，我認為是有觀光價值的，就是文化的體驗觀光價值。那如果是在台北還是以所謂的行銷總部為主，就產業販賣跟行銷總部為主。(D-INT-OF)。

我認為，看它們產品

潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？

D：這個我不太清楚耶！因為我認為，看它們產品的精緻度，那另外就是看它的劇情，它現在霹靂布袋戲就沒人在看啊，我都沒有在看啊！所以霹靂怎麼開發新的客戶就是說，我剛剛說過它的一個是產品啦！如果它產品做得好，我可能會去買。這就是我剛剛說的古董市場，這塊又比較有買的起的人，那你有沒有辦法做這一塊。另外就是說，霹靂可以做一個像文建會它們有一些文化資產保存的動作。那霹靂在這個文化資產保存的努力下，怎麼樣爭取到一些政府經費去做它的保存，至少把它原來的那個文化給保存，一些軟體的研究、數位影音的那個存檔，這個都必須要。那霹靂以後建置它那個體驗園區，變成一個基本內容，我覺得那很重要。所以霹靂應該去走這個方向，至少在產業文化資產，它們應該是一個文化資產，一個無形的文化資產，保存這方面可以去申請文建會的經費。應該有啦，只是我不知道怎麼申請。應該努力去把它們原有的這個傳統文化至少把它保存下來，那它們再做創新，它們可以兩個方向一起做。

一個就是說，我是擔心他真的死掉以後，霹靂至少那個傳統文化的資料、數位、影音所有的都可以建檔，所以它們的一個數位典藏計畫應該很多事情。你知道現在文建會有數位典藏，數位典藏很重要。數位典藏霹靂它們有沒有做？我覺得那個至少你說在黃強華整個還在的時候，就這個階段啦，能夠把那些基本的無形文化資產存下來，你就要把它做出來。霹靂也可以跟一些像你們這種在旁邊的大學或怎麼樣合作，去申請國科會的數位典藏計畫或者是文建會的。我不知道是放在國科會還是文建會，我不太清楚。那我覺得這個是很重要，可是它們要合作啦！因為你資料是在它手上你拿不到。你一般學者是拿不到的，那可能就是學者願意去跟霹靂談。就是我願意去幫你這些傳統的無形文化資產，跟相關單位去申請經費，它搞不好就願意，對不對。就是我覺得有一些大學的這種研究文化資產的一些學者可以去幫助它。就把它們這種無形資產把它留下來，因為它畢竟是一個寶貴的資產。那你消失了或者人過世了，傳到下

的精緻度，那另外就是看它的劇情。所以霹靂怎麼開發新的客戶就是說，我剛剛說過它的一個是產品啦！如果它產品做得好，我可能會去買。這就是我剛剛說的古董市場，這塊又比較有買的起的人，那你有沒有辦法做這一塊。另外就是說，霹靂可以做一個像文建會它們有一些文化資產保存的動作。那霹靂在這個文化資產保存的努力下，怎麼樣爭取到一些政府經費去做它的保存，至少把它原來的那個文化給保存，一些軟體的研究、數位影音的那個存檔，這個都必須要。(D-INT-OG)。

一代就慢慢會流失了。

那第二個就是它們創新的部分，創新的部分我沒有研究，所以不知道，我認為是應該可以去做一些創新。譬如針對新興的市場研究到底是什麼，就新的，像我們比較年輕的一輩，他們到底喜歡的物質商品是什麼？那怎樣去讓它的劇情發展是符合他們的口味，這個就很難，就真的很難，你必須要去做研究，他們現在到底喜歡什麼？

市場研究就是說一個統一性，就趨勢研究啊！就是你大概百分之多少的人，幾歲到幾歲他大概喜歡的是什麼？那像我們這種年紀的人會比較喜歡精緻度的商品，所以這個就是不同的客源市場研究。那這個市場研究會對霹靂它們有幫助，它們應該至少也要先做這個，也是跟學界有些合作，所以我認為霹靂布袋戲應該走出來。就是它必須要跟外面做一些聯繫，它不能靠自己生存，要做研發。它也可以跟數位的、影音的學校來做媒體的行銷。現在很多視傳系都做得很好啊！

我覺得就是說可能霹靂本身是不是願意接納外面的一些合作模式。我覺得這個是必須要擴大它們的結盟啦！就是社區或者是學校資源的聯結。這個它們必須要做，不然它們生存下去會很慘。所以這個向度，除了培育人才，第二個最重要的就是學校的結盟，就是專業人事經理。霹靂它們怎麼樣去找到這樣的人才幫它們，我剛剛說的無形文化資產的留存。它很多項那個經費可以申請，現在文建會很多那種希望把傳統文化的資產保留下來。甚至它們還可以做那個影音記錄，影音是什麼意思，就是說，師父在教口白，直接把它流傳下來。口白的技術，它們叫做無形的技術財，技術文化財。那些技術文化財你可以去訪問那個 TADA，它們是在總管理處，有無形文化組做無形文化，有沒有針對霹靂布袋戲我也不知道。所以它們應該可以去問，先去問霹靂布袋戲就是說，如果有學者願意幫你們做這種數位典藏，無形文化資產的留存的話，你們會不會願意跟這些學者合作？當然，我相信它會願意。因為學者進去它們都說，原來你們來研究我的東西然後就沒有了，對我也沒什麼

<p>幫助，如果是這樣講，如果是你學者去幫它跟國家申請一筆錢幫它的資料做建檔，那以後這些資料變成我說那個體驗園區的資產，就有機會，它一定會願意，不是就有機會，所以它們一定走出來，就是這樣。</p>	
<p>OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？</p> <p>D：我認為第一個就是霹靂它們的特質的留存啦！就我剛說過，它們原來的文化特質，如果它們改成像 Q 版，改成那個，我覺得它們會失去它們的真意。所以霹靂必須要有它們獨特文化的一個傳承，這個傳承是最基本的。那這個文化資產傳承，這個是屬於無形文化資產，這文化資產沒有被傳承下來的話，它這個產業不用發展。我基本上是這樣覺得，最重要是這樣。</p>	<p>我認為第一個就是霹靂它們的特質的留存啦！所以霹靂必須要有它們獨特文化的一個傳承，這個傳承是最基本的。那這個文化資產傳承，這個是屬於無形文化資產，這文化資產沒有被傳承下來的話，它這個產業不用發展。</p> <p>(D-INT-OH)。</p>
<p>OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？</p> <p>D：應該沒有競爭吧！我覺得它不會跑到那個層級，它可以先到華文市場，應該是沒有競爭。目前霹靂是有這個特質可以去做發展，可是最重要的是它做得好不好。我剛剛說的打入那個市場，那個市場就要做市場研究。那另外就是霹靂劇本的編劇，要非常的能夠融入這個文化跟融入這個市場趨勢。應該是有它的獨特性，所以它競爭性不會很大，因為沒有人跟它同樣的，它有具這個獨特性。</p> <p>那你說要去打好萊塢，已經打不出去啦！那根本就不用再談了，它已經打不出去，如果文化不同就不用提了。你如果連這個基本的都打不穩，就是華文市場都打不太穩，不可能打那個外國市場，我認為是這樣子啦！所以霹靂在這一個的競爭性應該是沒有，因為沒有布袋戲比它強。</p> <p>所以問題的話我剛都說過，就是像我說那個文化傳承那都是它們的問題。就那些全部都是它的問題。</p>	<p>應該沒有競爭吧！我覺得它不會跑到那個層級，它可以先到華文市場，應該是沒有競爭。目前霹靂是有這個特質可以去做發展，可是最重要的是它做得好不好。我剛剛說的打入那個市場，那個市場就要做市場研究。那另外就是霹靂劇本的編劇，要非常的能夠融入這個文化跟融入這個市場趨勢。應該是有它的獨特性，所以它競爭性不會很大，因為沒有人跟它同樣的，它有具這個獨特性。</p> <p>問題的話我剛都說過，就是像我說那個文化傳承那都是它們</p>

	<p>的問題。 (D-INT-OI)。</p>
<p>OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>D：我們最好的機會去行銷我們台灣的這個文創，霹靂布袋戲這個文創，打這個名號出來。那當然你先打是打同文化語言，文化相同的地方，那是最好打的。可是你可以透過翻譯，你知道為什麼在外國，只要外國人認為它只要製作好看就可以了。</p> <p>我覺得霹靂的劇情是很重要的，劇情還有口白。至於在大陸口白是不是那麼重要，我就知道了。因為台灣是感覺霹靂的口白很特殊，那不知道大陸它們對霹靂的口白的認同度怎麼樣。可是我一直說，霹靂必須要做文化傳承。霹靂如果沒有做到這個文化傳承，它這個產業就死掉，絕對死掉。因為霹靂沒有辦法讓這個唯一獨特性的聲音被留下來。所以這個不知道怎麼辦，因為可能霹靂傳下來那個人又不太像黃文擇。可是其實有時候口白的特質是會消失掉的，如果霹靂的口白特色不見了，所以霹靂必須要做訓練，它自己要讓產業留存，它第一個步驟就是文化傳承。霹靂應該是有徒弟，只是不知道訓練得怎樣，你應該去調查。</p>	<p>我們最好的機會去行銷我們台灣的這個文創，霹靂布袋戲這個文創，打這個名號出來。那當然你先打是打同文化語言，文化相同的地方，那是最好打的。我覺得霹靂的劇情是很重要的，劇情還有口白。至於在大陸口白是不是那麼重要，我就知道了。因為台灣是感覺霹靂的口白很特殊，那不知道大陸它們對霹靂的口白的認同度怎麼樣。可是我一直說，霹靂必須要做文化傳承。霹靂如果沒有做到這個文化傳承，它這個產業就死掉，絕對死掉。因為霹靂沒有辦法讓這個唯一獨特性的聲音被留下來。</p> <p>(D-INT-OJ)。</p>
<p>OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？</p> <p>D：我認為說在台北還是走商業，大概是沒問題。那只是說在行銷要不要設什麼樣的點，除了商展外，我覺得商展是一個機會，霹靂可以去參加任何一個商展，國際的商展；然後甚至跟電玩展結合也可以，我認為是有機會，這是霹靂它們自己要去想的。霹靂有沒有出電玩我不知道，如果有，霹靂就可以配合日本或什麼的電玩展，或是台灣的電玩展，或者是大陸也有電玩展，然後</p>	<p>我覺得商展是一個機會，霹靂可以去參加任何一個商展，國際的商展；然後甚至跟電玩展結合也可以，我認為是有機會，這是霹靂它們自己要去想的。那除了電玩展以外，有沒有公仔展？我覺得它們可以</p>

<p>去做一個它們的產業行銷。那除了電玩展以外，有沒有公仔展？我覺得它們可以辦這個，就是我說的玩偶展、布偶展，這個會很轟動的。</p> <p>那另外就是說霹靂必須做培育人才，除了它的技師師父，就大師那種師父級的，專門做口白的、專門做劇情的、文化研究的，就它們那個文化研究的。另外就是說，在創意美學上的人才也要做。</p>	<p>辦這個，就是我說的玩偶展、布偶展，這個會很轟動的。那另外就是說霹靂必須做培育人才。在創意美學上的人才也要做。 (D-INT-OK)。</p>
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>D：這個題目太大了，不知道怎麼回答。因為你這麼多種都不同耶！霹靂被歸類為音樂與表演藝術！表演藝術產業，也算啦！不過我覺得霹靂也可以做傳統工藝啊！工藝產業。因為它的木偶就是傳統工藝產業。它其實不同類型啦，它有非常多種不同類型可以做發展。</p> <p>工藝產業不代表完全傳統，你像生活工藝都算是工藝產業啊！所以我覺得霹靂有一些東西是屬於商品類的，就設計商品也可以算，就設計類的。所以它其實也可以走向比較多元的發展，我覺得不一定只有那種。你看那個學長的產業鏈，他可能就會把它分成不同類型啊！那其實策略，你可以看到不同類型有不同的策略，你可以參考學長的那個概念去操作。</p> <p>那在最終我還是認為啦，就是說也許不同的文化創意產業，文化創意產業很重要就是它的產業鏈。你必須要瞭解它的每一個產業的產業鏈類型，它不是有不同種類可以發展嗎？那產業鏈就是要讓它這個產業完整，它必須要有一個知道它上下游的那個產業關係，它怎麼去合作聯盟，這是它產業鏈最重要的。那要健全啦，大概是這樣子。每一種有不同的健全模式。</p>	<p>我還是認為啦，就是說也許不同的文化創意產業，文化創意產業很重要就是它的產業鏈。你必須要瞭解它的每一個產業的產業鏈類型，它不是有不同種類可以發展嗎？那產業鏈就是要讓它這個產業完整，它必須要有一個知道它上下游的那個產業關係，它怎麼去合作聯盟，這是它產業鏈最重要的。那要健全啦，大概是這樣子。每一種有不同的健全模式。(D-INT-OL)。</p>

訪談對象編號：E
訪談日期與時間：民國 98 年 4 月 7 日 上午 12 點 30 分
詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>E：這個問題就如同我剛剛所講的，我不是這一方面的研究專家，不過，一個文化一定要有創意這是對的，那現在的產業就一定是要有創意才會有行銷的賣點。文化創意產業現在不只是會創造，除了創意還要行銷，我覺得行銷也很重要。</p> <p>那以傳統的表演藝術來講，布袋戲是比較容易有創意的點子出現。歌仔戲因為是人戲，它可發揮的空間比較少；那布袋戲不是，布袋戲它是一個表演媒介，所以它比較容易受到你們的關注，又因為它很容易就吸納異元素進來，所以這樣就會結合在一起，這是布袋戲方面的。</p> <p>那其他如果說你看文化創意產業，那個定義很廣，包括說法藍盜、工藝等等之類的，都含在裡面。但是那強調的就是說，你要有一個本土的文化內涵，你如果沒有一個本土的文化內涵，那個東西就沒有特色，所以我們說國際化之前要先在地化，我覺得是這樣啦！</p> <p>但是現在要能夠成功，行銷很重要。霹靂的行銷，是因為它都是有其他的異業幫它行銷。霹靂是先有一個創意，然後它有戲迷，然後所有的人就會往它那邊靠近，所以這行銷方面，變成霹靂也無需擔心，它只要授權就好。</p>	<p>一個文化一定要有創意這是對的，那現在的產業就一定是要有創意才會有行銷的賣點。文化創意產業現在不只是會創造，除了創意還要行銷，我覺得行銷也很重要。那以傳統的表演藝術來講，布袋戲是比較容易有創意的點子出現。布袋戲它是一個表演媒介，所以它比較容易受到你們的關注，又因為它很容易就吸納異元素進來，所以這樣就會結合在一起。但是那強調的就是說，你要有一個本土的文化內涵，你如果沒有一個本土的文化內涵，那個東西就沒有特色，所以我們說國際化之前要先在地化。</p> <p>(E-INT-OA)。</p>
<p>OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？</p> <p>E：優勢是，因為我們台灣有很多特色的圖騰內涵、本土的內涵，當然這每個國家都有它這樣的優勢，不只台灣有。那劣勢就是，很多很會做的人沒辦法行銷。所以我覺得這個行銷，讓政府發包，就是說政府自己要有一個行銷部門，那這個部門通常就是講文建會，或者傳統藝術中心，他們是很好的櫥窗和接哨；他們也會有這樣做，不過可以做得更活潑一點。</p>	<p>優勢是，因為我們台灣有很多特色的圖騰內涵、本土的內涵，當然這每個國家都有它這樣的優勢，不只台灣有。那劣勢就是，很多很會做的人沒辦法行銷。所以我覺得這個行銷，讓政府發包，就是說政府自己要有一個行銷部</p>

所以，我們台灣的優勢你像說，我們有自己的本土文化，這當然是我們自己的優勢；劣勢上就是說，整個官方要統一整合，要怎麼推銷、要怎麼行銷，這個很重要。你像人家保安宮的家姓戲，它每年都會製作 DM、然後廣告，然後讓各劇團來表演、競演，那這個也就變成一個特色的技藝，這個技藝就結合它的保生大帝祭，這樣的表演藝術，每年我們都會很期待，所以廟方它自己有資源，然後加上台北市政府、文建會也會幫忙、介入。

因為民間的表演者或者設計者，他們通常不會行銷啦！所以你官方要去挖掘，挖掘出來之後加以包裝，然後加以推銷，我覺得這是目前我們應該要做的，不然你文建會就沒有效了。

那文化創意產業讓我印象深刻的就是霹靂布袋戲。因為我喜歡看，我也是戲迷，然後我知道霹靂賣了很多商品。其實霹靂的商品說真的，它的那個商品的原創性是夠啦！但是你加以再結合其他的商品，譬如說結合馬克杯、結合什麼東西之類的，這一方面還可以有加強的空間。不過因為霹靂很獨特，那戲迷有一批是很死忠的，所以不可小覷啦！

那你看以傳統表演界裡面，明華園它有沒有周邊商品，沒有嘛對不對；那其他小西園布袋戲有沒有周邊商品，最多是賣炆仔而已，那種東西大家都有啊！而霹靂比較獨特，因為霹靂的炆仔就是有一個角色和一個個性嘛！那就獨一無二了。你像現在的棄天帝，那在其他各劇團沒有棄天帝，就霹靂有棄天帝，所以霹靂的炆仔就有那個內涵，有那個內涵，在行銷時我們買這個偶當然就會跟它連結。戲迷平常在欣賞這個偶的時候，就不是只是欣賞一尊偶而已，你要把它的內涵迴繞在腦海裡面嘛！

如果關於要經營文化創意產業，這真的要問專業經理人。因為我看像彰藝坊，它也做布袋戲，它傳統的。那彰藝坊一直也沒有辦法拓點，它保持在那種持平的狀態。不然你像彰藝坊的花布包系列，其實設計的很好，那問題是怎麼去推銷，然後壓低價格。價格很重要啦！因為你要普遍化，那個價格一定要讓人家能接受。當然

門，那這個部門通常就是講文建會，或者傳統藝術中心，他們是很好的櫥窗和接哨；他們也會有這樣做，不過可以做得更活潑一點。所以，我們台灣的優勢你像說，我們有自己的本土文化，這當然是我們自己的優勢；劣勢上就是說，整個官方要統一整合，要怎麼推銷、要怎麼行銷，這個很重要。

(E-INT-OB)。

那文化創意產業讓我印象深刻的就是霹靂布袋戲。因為我喜歡看，我也是戲迷，然後我知道霹靂賣了很多商品。其實霹靂的商品說真的，它的那個商品的原創性是夠啦！但是你加以再結合其他的商品，譬如說結合馬克杯、結合什麼東西之類的，這一方面還可以有加強的空間。不過因為霹靂很獨特，那戲迷有一批是很死忠的，所以不可小覷啦！而霹靂比較獨特，因為霹靂的炆仔就是有一個角色和一個個性嘛！那就獨一無二了。

<p>你又要涉及到你的設計成本，所以這要怎麼拿捏是很重要的。我們常常覺得說曲高而和寡，關鍵都是在價格。你要是一個袋子賣一、兩千塊，大概一般的人會認為說，那個是布的，布的大概我們只停留在大王書包那種價格帶而已，他就不會想說還有一個附加的價值。所以說起來，霹靂比較佔優勢就是說，霹靂不斷的有角色出來，不斷的吸引戲迷，戲迷就是它的基本消費群，所以霹靂不怕沒有人跟它買。所以霹靂是由戲跟商品結合在一起，霹靂只要把肖像貼在衣服、貼在書包、貼在哪裡，它只是授權給你或者自己設計，坊間有相關的文具產品，霹靂只要貼上去就好了。</p>	<p>(E-INT-OB-01)。</p> <p>如果關於要經營文化創意產業，這真的要問專業經理人。因為我看像彰藝坊，它也做布袋戲，它傳統的。那彰藝坊一直也沒有辦法拓點，它保持在那種持平的狀態。不然你像彰藝坊的花布包系列，其實設計的很好，那問題是怎麼去推銷，然後壓低價格。價格很重要啦！因為你要普遍化，那個價格一定要讓人家能接受。當然你又要涉及到你的設計成本，所以這要怎麼拿捏是很重要的。我們常常覺得說曲高而和寡，關鍵都是在價格。</p> <p>(E-INT-OB-02)。</p>
<p>OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？</p> <p>E：因為霹靂先有一個創意在，就是說霹靂的劇情推陳出新，那因此吸引了戲迷看。據霹靂講說，戲迷至少也有上百萬吧，這是霹靂比較樂觀的估計啦！那縱使這樣，你看上百萬，它還是有一定的消費能量，所以我覺得霹靂也不必怎麼樣去經營跟推廣，因為霹靂都跟異業結合啊！你比如說書是跟新潮社結合，那新潮社就負責推銷、負責設計，霹靂只是授權而已，所以這就是霹靂布袋戲佔優勢的地方。不然霹靂如果還有一個部門專門在做這個，可能它無法兼顧。所以因此很多很成功的異業來跟霹靂結合，你比如說電玩、漫畫、書、文具，還</p>	<p>因為霹靂先有一個創意在，就是說霹靂的劇情推陳出新，那因此吸引了戲迷看。我覺得霹靂也不必怎麼樣去經營跟推廣，因為霹靂都跟異業結合啊！你比如說書是跟新潮社結合，那新潮社就負責推銷、負責設計，霹靂只是授權而已，所以這就是霹靂布袋戲佔優勢的地</p>

<p>有包括霹靂跟 SEVEN 的結合之類的，還有酷鬥卡，像這些都是因為霹靂已經站穩了，就吸引其他的人要想分一杯羹嘛！</p> <p>所以你說霹靂的成功經營，基本上就是說，霹靂先站穩了創意這一塊，其他成功的商人就來找霹靂互相結合。不然你像歌仔戲就沒什麼人去找，因為它沒有商品嘛！歌仔戲頂多賣那種表演的 DVD，那種 DVD 看的人有限嘛！</p>	<p>方。不然霹靂如果還有一個部門專門在做這個，可能它無法兼顧。所以因此很多很成功的異業來跟霹靂結合。所以你說霹靂的成功經營，基本上就是說，霹靂先站穩了創意這一塊，其他成功的商人就來找霹靂互相結合。</p> <p>(E-INT-OC)。</p>
<p>OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？</p> <p>E：劇本，劇本是最重要的。因為你想看看，布袋戲要演二十幾年，一定要不斷的有新的劇情發想出來嘛！霹靂的劇本是超越其他布袋戲劇團的地方之一啦！因為霹靂十年前是由黃強華自己編劇，十年之後就走集體編劇。那集體編劇的好處就是，不斷的有新鮮人加入，你們加入的話，你們會帶進你們的內涵進來。你現在的新的年輕人，他的想法很突出，然後霹靂加上黃強華他有一個固定的套式在，霹靂就老幹配新枝，然後就會不斷的在一個很基礎的穩固上，就有新的元素加進來，加進來之後就會開很多花朵，這些花朵，就每一代每一代都會不一樣。所以霹靂不只劇本新，整個來說，因為劇本先新了之後，保括裝扮啦、特效啦，什麼都要跟著變化，所以劇本是一個最重要的關鍵。</p> <p>然後整個霹靂團隊裡面，基本上都有在精益求精，都有在進步啦！霹靂不會只停留在一個階段。你像說尪仔裝得像現在這個棄天帝這個階段，你看以前那個時代比起來，你看差很多有沒有，現在的尪仔漂亮成那樣。霹靂不斷的會去表現一種新的風格出來，所以霹靂的那個新跟舊的結合是結合的很好。</p> <p>你要是說霹靂的劇情上面，還是以泛武林的那種衝突為架構，然後再結合各種你們想的到的元素進來，因為那</p>	<p>劇本，劇本是最重要的。因為你想看看，布袋戲要演二十幾年，一定要不斷的有新的劇情發想出來嘛！霹靂的劇本是超越其他布袋戲劇團的地方之一啦！因為霹靂十年前是由黃強華自己編劇，十年之後就走集體編劇。那集體編劇的好處就是，不斷的有新鮮人加入，你們加入的話，你們會帶進你們的內涵進來。所以霹靂不只劇本新，整個來說，因為劇本先新了之後，保括裝扮啦、特效啦，什麼都要跟著變化，所以劇本是一個最重要的關鍵。</p> <p>然後整個霹靂團隊裡面，基本上都有在精益求精，都有在進步啦！霹靂不會只停留</p>

<p>金光劇情是沒有時空侷限的，它是很適合發揮的，很適合拉拉雜雜。我們說，很適合拼貼的。你不會覺得很尷尬，也不會覺得很訝異，因為這就是金光布袋戲啊！所以你可以有吸血鬼，你也可以有什麼東洋的。那種的你不會覺得說很突兀，因為霹靂不是在演三國演義啊！如果在演三國演義，你不能加入這些，因為在你的腦海裡面，你已經有制式的想法，三國演義就是那個漢朝的時代，就是那些人物而已嘛！所以我覺得劇本很重要。</p> <p>那就是裝扮嚕！因為劇本寫出來只是文字的交代，那當然有時候它們也會畫一個草圖啦！但是炆仔，現在說起來炆仔大家都會刻，刻起來的炆仔頭也大同小異，你像說李天祿的炆仔也很漂亮啊！黃俊雄的炆仔也很漂亮啊！廖文和的炆仔也不錯啊！</p> <p>現在就是說要怎麼裝扮，那個裝扮的人，裡面那個樊仕清，我覺得是個鬼才，他是個鬼才，他的裝扮獨一無二。所以霹靂你看，因為它的表演媒介就是戲偶，戲偶一定要亮麗，加上戲本好看，那就兩相結合，這是霹靂的創意的部分。你說老的部分，沒改的地方在哪裡，黃強華的編劇掌控和黃文擇的口白嘛！這就是兩個老的站在哪裡，神州有兩支支柱啊！這就是老幹然後配合新枝，這就是很重要的一件事。</p>	<p>在一個階段。霹靂不斷的會去表現一種新的風格出來，所以霹靂的那個新跟舊的結合是結合的很好。因為劇本寫出來只是文字的交代，現在就是說要怎麼裝扮。所以霹靂你看，因為它的表演媒介就是戲偶，戲偶一定要亮麗，加上戲本好看，那就兩相結合，這是霹靂的創意的部分。</p> <p>(E-INT-OD)。</p>
<p>OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？</p> <p>E：這我有時候也會跟霹靂它們建議，但是當然你這個問題應該是要先問它們的那些經理人啦！我是覺得霹靂，比如說以拍寫真集來講，我就跟霹靂說你們那寫真集應該要去找台灣的古蹟拍，而不是中國的古蹟。那你拍台灣的古蹟還可以由觀光局來認購，推銷給全世界的人，就是說，這就是台灣意象，然後台灣的古蹟，所以你那個要面之載之，要把台灣的文化結合在一起，而不只是說毫無一個主旨、一個目標。然後就是說，霹靂應該在材質上面，去盡量用那種原材質。所謂的原材質就是說土啦、木啦、石啦這一種的，而不只是塑膠化的，用這些方式啦！這是我有時候會跟霹靂建議的地方。</p>	<p>我是覺得霹靂，比如說以拍寫真集來講，我就跟霹靂說你們那寫真集應該要去找台灣的古蹟拍，而不是中國的古蹟。那你拍台灣的古蹟還可以由觀光局來認購，推銷給全世界的人，就是說，這就是台灣意象，然後台灣的古蹟，所以你那個要面之載之，要把台灣的文化結合在一起，而不只是說毫無一個主</p>

另外就是說，做得好的產品，也不一定要限量。因為比如說上次在 SEVEN 推出的那個公仔，九十九塊的，搶光光，那個是歷年來公仔做最漂亮的，那你幹嘛要限量，你現在金融海嘯不景氣，你應該讓人家可以擁有那一種幸福的商品啊！所以，你不只是要賺錢，你自己發現說，這個商品可以滿足人家渡過一個經濟不景氣的難關，那你為何不大量的生產，像凱蒂貓 Hello Kitty 一樣呢！所以不能老是太商業化，要有時候可以回饋戲迷，適度的回饋戲迷，因為戲迷說起來很難得。所以就像有時候霹靂它們會拿一些公關書給我，我也會送給學生一樣啊！我覺得說這種東西有時候要稍微回饋一下，這樣對戲迷比較留得住。

所以你那個量，當然也不是說無限量啦！我會覺得說，既然有人說，買不到啦什麼的，你第二代、第三代要快一點出來嘛！來滿足。你第二代的量可以稍微再增多，因為霹靂的公仔太多了，不是說只做這一批就好了，你素還真完，你可以做葉小釵，葉小釵完做一頁書啊！

OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？

E：霹靂根本就沒有風險。霹靂沒有開銷，因為霹靂只有授權，這一塊霹靂根本沒有風險。除非霹靂現在發行的 DVD，它自己的巨邦公司去做，以前也是發包出去。而商品，當然霹靂有開了兩家直營店，那其他的都是那種加盟店，就是那種外面人家自己成立的店來跟霹靂拿東西。所以我覺得霹靂的風險上不高，但這也是它的高明之處。你比如說你開出版社，你開出版社你會不會倒，會啊！別人開就別人倒，那別人家的事啊對不對。別人賺當然你也會跟著賺啦！別人賠你沒有賠，所以霹靂都是人家主動來找它啦！

你比如說一頁書最近不是做廣告嗎！貼那正光金絲膏。那種的一定是別人找，要是我的話，我就說你不能找一頁書來拍這個廣告，因為它會降了這個格，你倒是請秦假仙那三個人來拍比較適合。所以我看霹靂開銷的

旨、一個目標。另外就是說，做得好的產品，也不一定要限量。你現在金融海嘯不景氣，你應該讓人家可以擁有那一種幸福的商品啊！所以，你不只是要賺錢，你自己發現說，這個商品可以滿足人家渡過一個經濟不景氣的難關，那你為何不大量的生產，像凱蒂貓 Hello Kitty 一樣呢！所以不能老是太商業化，要有時候可以回饋戲迷，適度的回饋戲迷，因為戲迷說起來很難得。

(E-INT-OE)。

霹靂沒有開銷，因為霹靂只有授權，這一塊霹靂根本沒有風險。所以我覺得霹靂的風險上不高，但這也是它的高明之處。我看霹靂開銷的風險，霹靂為什麼會做限量的商品，大概也是這種考量，怕說囤貨底囤太多啦！所以這應該來說，霹靂的風險算所有企業裡面最小的，包括它的貨底它都還可以再利用。你像說那尪仔刻得不好，刻得不好就給它做妖道角就可以

風險，霹靂爲什麼會做限量的商品，大概也是這種考量，怕說囤貨底囤太多啦！不過我覺得霹靂那個根本沒有所謂的貨底可言，你也可以把這些多餘的商品，用贈品回饋給戲迷，或者霹靂也有拿一些給各大學的布袋戲社，所以這應該來說，霹靂的風險算所有企業裡面最小的，包括它的貨底它都還可以再利用。

你像說那尪仔刻得不好，刻得不好就給它做妖道角就可以了，所以有時候你看霹靂那尪仔頭，有時候很像。燕啼紅和那個三口劍兩個人長得很像，那可能就是同一批尪仔頭嘛！你可以分開使用，所以霹靂這偶，它這東西沒什麼貨底，商品也沒什麼貨底，你拿來贈送給親朋好友，很好送啊！

布袋戲裡最貴的商品是戲偶，其他的說起來那都是複製的，那沒什麼，成本沒那麼貴。這塊很重要，因爲現在的小孩在看 DVD，通常不會去租，他們是直接 Copy 的，所以小孩子會去買商品。像我們老一輩的是會去租但是不會買商品，買的商品比較少。你像說那 CD，那種音樂，霹靂也是兩間公司，那個音樂公司去發行的，又不是霹靂它自己出資的，所以這方面它沒什麼風險。

當然，這是我說的啦！你問它們，它們搞不好有不同的說法，因爲它們是業界嘛！霹靂可能也會講說，唉唷，哪有沒有貨底、哪有沒有風險什麼之類的，所以你這問題，我這是一個外行的，站在我自己的觀察點。

那你說霹靂要怎麼以比較少的資源投入，創造比較大的效益，這個問題我覺得滿模糊的。霹靂本來就是一個資本集中大者恆大的市場，霹靂是所有布袋戲裡面最大的，因爲它壯大了之後，它更大，那其他的周邊的產業會跟著靠攏，它有一種群聚效應，所以說真的，霹靂很花錢。你光是一尊尪仔，它上場，它不只是刻一尊，它會刻很多尊 Stand by，常常噴血啊，噴得亂七八糟，那個就應該要報廢了，所以霹靂是滿大手筆的。

另外就是，你看霹靂的編劇就有五、六個，一般的布袋戲團哪有那麼多編劇，所以霹靂這不可能節省成本啦！

了，所以有時候你看霹靂那尪仔頭，有時候很像。那可能就是同一批尪仔頭嘛！你可以分開使用，所以霹靂這偶，它這東西沒什麼貨底，商品也沒什麼貨底，你拿來贈送給親朋好友，很好送啊！布袋戲裡最貴的商品是戲偶，其他的說起來那都是複製的，那沒什麼，成本沒那麼貴。霹靂本來就是一個資本集中大者恆大的市場，霹靂是所有布袋戲裡面最大的，因爲它壯大了之後，它更大，那其他的周邊的產業會跟著靠攏，它有一種群聚效應，所以說真的，霹靂很花錢。你看霹靂的編劇就有五、六個，一般的布袋戲團哪有那麼多編劇，所以霹靂這不可能節省成本啦！霹靂那個人員就兩百多個人啊！一集戲，拍完要行銷，要什麼之類的，整個公司上上下下加起來一、兩百個人，這個成本怎麼能節儉，現在就要投資多的，然後才能回收大的。賺的會再投資，一定是要這樣

<p>而只不過就是異業結盟，很多人灌注，那很多人可能很多企業來加盟，霹靂以前也考慮說要發行股票、上市，股票要上市，但是這肯定不容易，所以一直也沒有去實現，所以我覺得霹靂那是不可能節省成本啦！</p> <p>你看霹靂那個人員就兩百多個人啊！一集戲，拍完要行銷，要什麼之類的，整個公司上上下下加起來一、兩百個人，這個成本怎麼能節儉，又不是像阿忠布袋戲那個就以小博大，夫妻兩個再加一個朋友，三個人就可以撐起一團。霹靂不是，它一、兩百個人耶！那眼睛張開，一天就要發多少薪水了對不對，那怎麼可能會節省成本，不可能。所以世間沒那種，什麼投資少。現在不是這樣，現在就要投資多的，然後才能回收大的。</p> <p>賺的會再投資，一定是要這樣嘛！這企業才能長久經營下去啊！你不能說固守在本業，你像機器越來越新，設備要越來越好，所以這種投資是無法停止的。這就像台塑集團一樣，賺的就是要投資，投資越多才會賺越多，所以霹靂已經是一個布袋戲企業兼工業，而不只是布袋戲班。你像小西園他們也都很能節省成本，他一年大概就只賺這樣，他就沒辦法去開拓，因為他那是傳統的，傳統的就是手工業，不像霹靂那種企業啊！霹靂也知道小孩子那麼會盜版、小孩子那麼會偷錄，所以霹靂要開發很多周邊商品來彌補，不然不就倒，真的會倒。</p>	<p>嘛！這企業才能長久經營下去啊！ (E-INT-OF)。</p>
<p>OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>E：顧客都是戲迷，那新的顧客就是我說的，可能是觀光客，或者變成一種禮品。有些人可能不看霹靂布袋戲，但是他有布袋戲的經驗，他認為送這個很代表我們的文化，所以霹靂有時候也要往這個方面設計，就是說要怎麼做一個伴手禮。然後，除了內銷，還要出口，因為外國人通常看不懂整個的劇集啦！但是如果你把霹靂肖像印上去，他覺得這是一個很好的設計，所以這一方面倒是可以考慮。</p> <p>就是說，戲迷當然是一個基本的嘛！他不會跑。現在就</p>	<p>顧客都是戲迷，那新的顧客就是我說的，可能是觀光客，或者變成一種禮品。有些人可能不看霹靂布袋戲，但是他有布袋戲的經驗，他認為送這個很代表我們的文化，所以霹靂有時候也要往這個方面設計，就是說要怎麼做一個伴手禮。然後，除了內銷，還要出口，因為外國人通常</p>

是說，你擴大那個影響面，就是變成說，一個禮物。比如說我要送給你，我是戲迷你不是戲迷，那我就要拿這個代表說我喜歡布袋戲，我把這個東西送給你，那你也會接觸布袋戲，但是那個產品一定要脫離那種戲迷的思維框架，所以這一方面，霹靂的行銷部門和設計部門可能還要再細膩一點。

像這種你就要跑去哪裡，跑去台北汐止，霹靂汐止有個分公司，霹靂很多經理人都在那邊，節目部、商品部什麼之類的，還有包括海外部的經理黃文姬，像這個他們都會有一套的想法跟見解。

因為我不是這個文創界這一塊的專長，我是研究霹靂的表演藝術，所以有時候你在問的時候，我是講得比較一廂情願，跟專業經理人的想法比較不一樣。你像我就一直很覺得說，幹嘛一定要限量，幹嘛怎麼樣，但是霹靂它們說法跟我不一樣，說限量可以提升它的價值，造成搶購，一大堆理論出來，那跟我不一樣，所以我這是一個比較文化界的人的說法啦！

OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？

E：這個如果你問黃董，他就會講一堆給你聽，這個應該問它們黃董。競爭優勢就是一定要把戲迷抓住啊！所以霹靂會主動推廣、主動出擊，霹靂會主動到校園去，然後也適當的補助一些後援會嘛！它也成立官方後援會，這個你們都可以觀察，霹靂是在培養戲迷。

那麼以前的戲團不會這樣培養，以前戲團都在廟埕而已，戲迷越來越老，所以看起來那些戲迷就會凋零。但是霹靂不斷的有年輕的人加入，除了說第一個它有年輕的編劇加入，它會有新的元素吸引年輕人；另外一個就是霹靂會主動去做校園推廣，這方面是霹靂很厲害的地方。

但是這個地方可以再規畫的更精緻，比較有那種我們說好像有一個趕集式的、巡迴式的，然後每年這樣 Run 一遍，把整個行程排出來。像霹靂以前，前幾次會辦那

看不懂整個的劇集啦！但是如果你把霹靂肖像印上去，他覺得這是一個很好的設計，所以這一方面倒是可以考慮。就是說，戲迷當然是一個基本的嘛！他不會跑。現在就是說，你擴大那個影響面，就是變成說，一個禮物。（E-INT-OG）。

競爭優勢就是一定要把戲迷抓住啊！所以霹靂會主動推廣、主動出擊，霹靂會主動到校園去，然後也適當的補助一些後援會嘛！它也成立官方後援會，這個你們都可以觀察，霹靂是在培養戲迷。霹靂不斷的有年輕的人加入，除了說第一個它有年輕的編劇加入，它會有新的元素吸引年輕人；另外一個就是霹靂會主動去做校園推廣，這方面是霹靂很厲害的地方。但是這個地方可以再規畫的

<p>種演唱會，也是適度的想要推廣。不過霹靂辦演唱會的錢，通常是要結合企業的贊助啦！不然它自己，通常它不會這樣自己說我自己自費，所以 SEVEN 有時候會贊助啦！這一方面倒是霹靂可以思考的。</p>	<p>更精緻，比較有那種我們說好像有一個趕集式的、巡迴式的，然後每年這樣 Run 一遍，把整個行程排出來。(E-INT-OH)。</p>
<p>OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？</p> <p>E：接班，霹靂沒有對手啦！它怎麼會有對手。因為口白是黃文擇一個人獨撐，那黃文擇會老啊！總有一天會退休。那你布袋戲的觀眾，對口白是很挑剔的，然後你如果不安排一個跟他音質相當的，所謂的相當不見得是要一樣啦，要有一定的魅力的口白表演者，可能就會沒落。因為劇本顯然霹靂也會不斷的有人進來，但是口白沒有，你看霹靂那兩百多人的表演團隊，口白永遠只有一個人，那就是黃文擇。所以霹靂的困境在自己的內部。</p> <p>這一點我也有時候跟霹靂建議說，在這種家族事業，一定要有自己的人來接，因為你這一條是生命線，這一條線如果是別人拿走的話，如果有一天他不來拍了，不錄了，那你沒人啊！因為家族事業，你就要認命，任勞任怨，最好是要由兒子來接，兒子才會概括承受。你如果是外人的話，你很難控制啊！所以霹靂的問題在這邊，口白。其他的都沒有問題，你只要口白還撐的住，才會都很穩定在跑啦！</p> <p>劇本上面，因為黃強華他又不用表演，只要負責這就好了。它這種東西就是這樣，你寫一寫要有一個人給表演出來，一個人再加一個團隊嘛！所以這個口白就是無法替代。</p> <p>那當然，布袋戲是這樣子，當黃文擇退了，可能我們會有一段失落期啦！那失落期是要看說，接班的人能不能馬上遞補上來。像以前黃俊雄消失螢光幕，我們有失落期啊！後來黃俊雄和黃文擇父子三個人同時上電視在表演，那我們那時候不覺得黃文擇表演得多好，他後來漸漸的成熟，他就取代了，所以我有一段摩配期。</p>	<p>接班，霹靂沒有對手啦！它怎麼會有對手。因為口白是黃文擇一個人獨撐，那黃文擇會老啊！總有一天會退休。那你布袋戲的觀眾，對口白是很挑剔的，然後你如果不安排一個跟他音質相當的，所謂的相當不見得是要一樣啦，要有一定的魅力的口白表演者，可能就會沒落。因為劇本顯然霹靂也會不斷的有人進來，但是口白沒有，你看霹靂那兩百多人的表演團隊，口白永遠只有一個人，那就是黃文擇。所以霹靂的困境在自己的內部。其他的都沒有問題，你只要口白還撐的住，才會都很穩定在跑啦！</p> <p>(E-INT-OI)。</p>

OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？

E：這問題聽起來滿籠統的，我不知道你這種什麼要開創自己的文創市場，我有跟霹靂它們說，現在既然陸客來這麼多，而且以後會陸陸續續海峽兩岸頻繁來往，那中國那邊有沒有戲迷，有。它們有去北京，去拓點，但一直是賺不到錢的，因為中國那邊，算是不文明的國家，要賺他們的錢很困難啦！

但是，觀光團如果來你霹靂，或者是一般我們週末的大學同學要去參觀霹靂，我總覺得霹靂那個參觀的地方可以加強。譬如說霹靂要成立一個霹靂文化園區，把歷年來它曾經留下的那些遺跡做一個博物館式的陳列，那你可以購票，你外面也可以販賣商品，就紀念品嘛！像故宮那樣對不對。然後你可以分兩種，一種是靜態的展覽，一種是動態的體驗，那種體驗式的經濟很重要啊！我去，要有人教我一下，教一段或背個口白，有那種情境區讓你去玩。

我覺得以霹靂的支援跟資料上，霹靂可以成立一個文化廣場或者文化園區，這是以後可以開創的，也比較說跟商業沒那麼強烈。但是基本上還是要以商業為支柱啦！就是說霹靂還是要有賣票，它還是要跟旅行社結合，旅行社就帶來這一個點，就是要來 Shopping 的嘛、要來參觀的嘛！所以你到雲林你要參觀什麼，就是霹靂布袋戲，成為一個點，我覺得這個可以做。

因為霹靂沒有靠任何的官方補助，所以就必須要自己隻手撐天。霹靂它可能也不需要補助啦！因為那個補助，杯水車薪，很少嘛！所以霹靂就要自己創造利基，這也可以體會啦！你沒有商業，你那個文化沒辦法經營，當然我們說，商業氣息也在一定的合理範圍之內啦！

OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？

E：霹靂，第一個，你說的是產業方面嘛！就我現在是

我總覺得霹靂那個參觀的地方可以加強。譬如說霹靂要成立一個霹靂文化園區，把歷年來它曾經留下的那些遺跡做一個博物館式的陳列，那你可以購票，你外面也可以販賣商品，就紀念品嘛！像故宮那樣對不對。然後你可以分兩種，一種是靜態的展覽，一種是動態的體驗，那種體驗式的經濟很重要啊！我去，要有人教我一下，教一段或背個口白，有那種情境區讓你去玩。我覺得以霹靂的支援跟資料上，霹靂可以成立一個文化廣場或者文化園區，這是以後可以開創的，也比較說跟商業沒那麼強烈。但是基本上還是要以商業為支柱啦！

(E-INT-OJ)。

因為我是文化人，我比較覺得能提升的就是說，你應該要多參與這種文化，然後是

延續我剛才講的這些，因為我是文化人，我比較覺得能提升的就是說，你應該要多參與這種文化，然後是不是可以有時候也要適度的回饋給這個社會，捐助一些款項或者獎學金，鼓勵人家編劇之類的。

那麼你也可以結盟雲林縣的文化局，像我們彰化的那個 Logo 都用大佛嘛！你這邊看 Logo 是不是用個霹靂布袋戲的或者什麼布袋戲之類的。那文化園區是一個很好的、未來可以參考的模式啦！這樣霹靂的價值不就才能夠全面提升。

當然你用這個之後，還可以結合學術圈，常常固定辦一些研討會。那當然辦研討會要花錢，除了官方的，那你霹靂也要捐助一點，像這方面，有時候能夠提升霹靂的能見度啦！霹靂其實它也不用說提升能見度，就是說提升它的文化的那個位階啦！

所以也不能只是說，我們開發商品要來賺錢，有時候也主動說，像金庸一樣，來辦個金庸學研討會、霹靂學研討會。那你南華大學結合地區型的大學，這些人才結盟在一起，可以給霹靂提供一些適當的協助，大家共生共榮，我覺得這樣是不錯的。

而你說的霹靂的國際化，國際化很難啦！要先本土化之後才能國際化。所以它們也一直在嘗試這樣做，看起來步履蹣跚，滿辛苦的。這個當然也可以去問當事者的打算，看它們怎麼去經營，因為我只是一個旁觀者，大概就欣賞它的那個表演技藝。到底要不要國際化，怎麼走，這個我也不便置喙，因為這個要花錢。那麼全世界都有偶戲，這是沒有錯，不過，看起來外國人比較喜歡看小西園那一種傳統的，因為那個比較有本土文化的特色。那你這個拍的像動畫，而且他又不能欣賞你的口白的技藝，他的欣賞就會有隔閡，所以我覺得這個國際化，大概目前為止，看起來霹靂它們有試圖在做，但是一直也都好像不是很成功。

你如果講的國際化包括中國的話，那當然它中國那邊市場是可以開發。不過中國目前是一個沒有著作權觀念的

不是可以有時候也要適度的回饋給這個社會，捐助一些款項或者獎學金，鼓勵人家編劇之類的。你也可以結盟雲林縣的文化局，像我們彰化的那個 Logo 都用大佛嘛！你這邊看 Logo 是不是用個霹靂布袋戲的或者什麼布袋戲之類的。那文化園區是一個很好的、未來可以參考的模式啦！這樣霹靂的價值不就才能夠全面提升。當然你用這個之後，還可以結合學術圈，常常固定辦一些研討會。有時候能夠提升霹靂的能見度啦！霹靂其實它也不用說提升能見度，就是說提升它的文化的那個位階啦！

(E-INT-OK)。

<p>國家，所以那邊雖然看起來市場滿大的，但看的到吃不到，這個有待於兩國簽署一些什麼樣的約定，不然的話，那邊山寨版太豐富了，那盜版很囂張。霹靂也觀察到這一點啦！那以前也曾經想去打進華人市場，但是目前看起來是中國比較有可能。其他華人市場看這種偶戲，必須要有一種家族的傳統，不只表演者有家族的傳統，連觀眾也要有家族的傳承。</p> <p>那你們現在小孩子看的話，當然也會牽扯到那種漫畫、動漫、卡通，連結在一起。就是說，有時候你們是同儕介紹的。那一般來講，像我們這一輩分的，都是因為爸爸看，兒子跟著看，這都傳承。那如果沒有這種傳承的話，我覺得很難打通它們的市場，看起來日本那邊是比較喜歡，日本還有中國這兩個國家，目前在我側面瞭解是它們比較覺得有開發的價值性所在。</p>	
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>E：這要有一個文化經濟，我一直也這樣強調。所以你看那個好像台北市徐州路，那邊有一個文化創意產業的代銷中心那一種的，它會展售這些民間的工藝品，或者原住民的工藝品。這個每個縣市的政府，都應該去找尋它們這個地方有哪些特殊的產業，那麼它比較不會行銷，你就要幫它行銷。</p> <p>我常常說的，很多創意者，他是沒有行銷概念的，他也不屑行銷啦！所以一定要培養有人幫他行銷。那這個政府也可以當媒介啊！你不是一個文建會對不對，你一個文建會，一個傳統藝術中心，這個都可以幫他們行銷，不論是表演藝術的，有的工藝的，這個都可以販賣。</p> <p>你像全世界各國都會來台灣找尋表演團隊去它們那邊表演，所以你這個就像一個就業博覽會一樣，有時候你要辦一個博覽會，讓台灣被看見，讓外國人可以來這邊引介你這個表演藝術，那工藝品之類的當然也可以這樣做。你應該要有一個常展、商展，讓大家知道，能見光啊，這一部分真的是要由文建會來主導啦！</p>	<p>這要有一個文化經濟，我一直也這樣強調。這個每個縣市的政府，都應該去找尋它們這個地方有哪些特殊的產業，那麼它比較不會行銷，你就要幫它行銷。我常常說的，很多創意者，他是沒有行銷概念的，他也不屑行銷啦！所以一定要培養有人幫他行銷。那這個政府也可以當媒介啊！你像全世界各國都會來台灣找尋表演團隊去它們那邊表演，所以你這個就像一個就業博覽會一樣，有時候你要辦一個博覽會，讓台灣被看見。(E-INT-OL)。</p>

訪談對象編號：F

訪談日期與時間：民國 98 年 5 月 4 日 下午 8 點 30 分

詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>OA、依您對文化創意產業的瞭解，其現今能夠如此成功與深受關注，主要的關鍵因素為何？</p> <p>F：關鍵因素！老實說我對這個事情，我比較悲觀。那意思是說，你看很多東西都是台灣自己的努力，有時候努力了，很多人努力了很久，可是不見得受到關心。可是你看文化創意產業這個口號是從其他國家先喊起來的，這個口號被喊了以後，台灣人或者台灣的高層或者其他國家先喊起來的，才覺得說我們應該重視。那這種狀況其實出現在很多的面向，其他國家如果不重視電影，我們也不太重視；其他國家如果不重視文學，我們也不太重視，所以這一點來講，我是很悲觀的。所以當然一方面是悲觀的有這樣的一個想法，就是說，因為有些國家開始喊出文化創意產業的口號，有些很多國家也做了很久，那當然不代表台灣從來不重視，而是普遍受到大家比較重視也是自己的一個事情，之前事實上或多或少也都有這個狀況。那當然現在是不是算成功，我倒覺得還沒有成功。所以是比較受到注目，大概應該是這樣子。</p>	<p>老實說我對這個事情，我比較悲觀。很多東西都是台灣自己的努力，有時候努力了，可是不見得受到關心。你看文化創意產業這個口號是從其他國家先喊起來的，這個口號被喊了以後，台灣人或者台灣的高層或者其他國家先喊起來的，才覺得說我們應該重視。因為有些國家開始喊出文化創意產業的口號，有些很多國家也做了很久，那當然不代表台灣從來不重視，而是普遍受到大家比較重視也是自己的一個事情，之前事實上或多或少也都有這個狀況。那當然現在是不是算成功，我倒覺得還沒有成功。所以是比較受到注目。(F-INT-OA)。</p>
<p>OB、就文化創意產業來說，您認為其最主要的競爭優勢與劣勢為何？</p> <p>F：文化一定會有優勢，就是說文化創意產業我這麼解讀，它是源自於一個文化的風貌跟文化的特色，進行再創造的一種事業或者一種工作。所以我認為文化創意產業的優勢，大概第一個面向是文化必須要有有趣的東西</p>	<p>我認為文化創意產業的優勢，大概第一個面向是文化必須要有有趣的東西、必須要有特色，就是說它的內涵。那第二個東西是，它必須有足夠的</p>

西、必須要有特色，就是說它的內涵。那第二個東西是，它必須有足夠的創意。也就是說，這兩件事情加起來才有辦法真的是會讓人眼睛一亮。可是，空有創意我認爲是不夠的，所以意思是說，一個很重要的一個優勢應該是，各自或者在地文化的這種充分的認識跟彰顯，那這個東西才會真正變成它的優勢。那如果它的劣勢，當然以劣勢來講的話，如果大家對文化創意產業認識不夠深，我覺得就是說有些創意的產品過多的消費文化，也就是說它並不是這麼的觸及到一些深層的東西，我覺得很容易在短時間它就會自曝其短。所以就是說，對文化的認知如果不够深入的話，我覺得就是它的劣勢。

我舉一個例子好了，實際的例子。你看最近剛好台灣到處在瘋狂桐花季對不對。那桐花這件事情，其實這幾年來它算是一個成功的形象。我所謂成功是說市場上是成功的。那它也因而開發了相關的一些產品，這個事情好像大家也都認識的。可是隱隱約約覺得說有一點點不太對，譬如說桐花這件事情跟傳統的客家文化之間的關連性其實沒那麼強，它事實上是某種程度都是被炒作出來的，我個人認爲啦！那跟文化的根源沒有這麼的深厚，甚至有一些客家地區根本跟桐花沒關係。可是，當然也許吧，基於這個客家文化相關的所謂的再創造，就去把它串連成一個全台灣整合性的一個這種所謂文化的行銷。那所以它文化的根基一旦沒有這麼深厚的話，以後可能接二連三會開始有質疑、開始缺乏強烈的認同性，開始可能會有一些些它會慢慢，也許會慢慢崩解，或者即使沒有崩解也可能會被扭曲。我覺得這一點是有點危機。

那文化創意產業讓我印象深刻的，你有想到什麼例子可以提醒我的。法藍瓷算成功啦！可是我不太喜歡法藍瓷，意思是說我不會去買，可是當然它在國際上是成功的，目前來講。當然雲門，雲門它當然它是成功的，那我也知道舞蹈界很多人會有一點點辛酸。的確它因爲掌握了很多很多的資源，才有今天的成功，也就是說，那是一個有一點點不公平競爭，所以不代表台灣沒有其他傑出的舞者。意思是說，當然雲門本身夠好，也一定是夠好，然後它有很多人拉了它一把，所以它會的

創意。可是，空有創意我認爲是不夠的，所以意思是說，一個很重要的一個優勢應該是，各自或者在地文化的這種充分的認識跟彰顯，那這個東西才會真正變成它的優勢。那如果它的劣勢，當然以劣勢來講的話，如果大家對文化創意產業認識不够深，我覺得就是說有些創意的產品過多的消費文化，也就是說它並不是這麼的觸及到一些深層的東西，我覺得很容易在短時間它就會自曝其短。所以就是說，對文化的認知如果不够深入的話，我覺得就是它的劣勢。

(F-INT-OB)。

那文化創意產業讓我印象深刻的，台灣的文化創意產業都做得各有特色，也差不多是這樣子。那也各有一些弱點，應該這麼說，各有優缺。各有一些也值得批評的東西啦！那其實我比較憂心的是，台灣很多在所謂發展文化創意產業，會有第一個是，一窩蜂啦！那第

確是成功的。所以這一點是無可厚非啦！那當然我也瞭解很多的舞蹈界對這件事情是非常的辛酸，因為很多傑出的舞者他們沒有這個機會。那當然雲門我會對它認可。

台灣的文化創意產業都做得各有特色，也差不多是這樣子。那也各有一些弱點，應該這麼說，各有優缺。各有一些也值得批評的東西啦！那其實我比較憂心的是，台灣很多在所謂發展文化創意產業，會有第一個是，一窩蜂啦！那第二個東西，台灣的文化界還頗多人喜歡當文化的代理商，所以急著引進了很多其他國家的東西而忘了自己所謂的文化的，就是文化創意的根源，一定是從自己的母體文化去做發展，我覺得這樣子才會有趣，而且這樣才更能打動人心，包含打動外國人的心，那我覺得這一點是可惜的。你看看我們，一旦進入這個書展的時候，多少都是那種所謂的翻譯書，那我們自己的呢？我們急於引進很多外國的表演形式，可是卻吝於扶持自己的表演，這個事情我都覺得是非常可惜的。

如果關於要經營文化創意產業，我個人比較重視它的，就是說在很多面向都可能有所謂跟文化相關連的再創造。當然譬如說像一般的小禮品、公仔，或者是出版物，或者是我們的建築，這些東西或多或少我們都可以廣義的稱它是一種文化的再創造，它也可以稱為就是文化創意產業。那就是說，這個部分大概一個很重要的事情是，必須跟它的所謂的文化母體之間的這種所謂的認知，我認為要夠強。那才不會反而是扭曲文化，甚至把被扭曲的文化當作再創造的根源，我覺得這樣子是非常可惜的。這樣即使成功了，即使商業上成功了、市場上成功了，我都覺得不是非常有趣。所以說大概第一個重要的東西是，我們對於文化是否真的瞭解，就是說進行再創造的這些人，他會不會不小心走火入魔了，那這個事情我覺得是非常非常緊要的。那當然，第二個步驟是這個所謂創造力的培養，就是說能夠有一些深刻的東西出來，我覺得是比較重要的。那就是說很多人去其他國家旅行，去日本、去歐洲，那多少也會看到一些東西、帶回一些東西。那很多那樣東西，當然有一部分是短時間內被創造出來的，可是有更多的東西是它已經累積很

二個東西，台灣的文化界還頗多人喜歡當文化的代理商，所以急著引進了很多其他國家的東西而忘了自己所謂的文化的，就是文化創意的根源，一定是從自己的母體文化去做發展，我覺得這樣子才會有趣，而且這樣才更能打動人心，包含打動外國人的心，那我覺得這一點是可惜的。
(F-INT-OB-01)。

如果關於要經營文化創意產業，我個人比較重視它的，就是說在很多面向都可能有所謂跟文化相關連的再創造。那就是說，這個部分大概一個很重要的事情是，必須跟它的所謂的文化母體之間的這種所謂的認知，我認為要夠強。那才不會反而是扭曲文化，甚至把被扭曲的文化當作再創造的根源，我覺得這樣子是非常可惜的。所以說大概第一個重要的東西是，我們對於文化是否真的瞭解，就是說進行再創造的這些人，他會不會不小心走火入魔了，

久了，我覺得這樣的文化的深度是需要的。

那這個事情我覺得是非常非常緊要的。那當然，第二個步驟是這個所謂創造力的培養，就是說能夠有一些深刻的東西出來，我覺得是比較重要的。(F-INT-OB-02)。

OC、您覺得霹靂布袋戲產業在整體文化推廣與產業經營上成功嗎？原因及舉例？

F：我想產業經營是成功，就產業面吧！那對整體文化的推廣我認為部分成功，我不認為完全成功啦！因為我所謂的部分成功是，霹靂布袋戲它是家學淵源，然後它也做得不錯，所以它應該有更大的責任。那其實因為我跟那邊的人也熟啦！可是我認為霹靂多少有一點點扭曲了布袋戲的文化，一點點，而不是全部。我所謂扭曲就是說，譬如說它們後期的東西，它們的演出，它們很成功的經營了有線電視，一直推出很多的故事、推出了很多的戲碼。可是它們有一點點把布袋戲這種傳統的即席的演出、那種精髓，我覺得把它稍稍放棄了。所以霹靂透過很多的剪接、透過很多的特效，那這個事情是我個人比較不認同的。所以意思就是說，站在布袋戲文化這件事情，我認為霹靂沒有成功。可是霹靂很成功的把布袋戲讓更多年輕人知道，然後當然也間接的讓年輕人注視到這種文化，這種表演文化，當然這部分霹靂是成功的。可是在另外一方面，對於所謂的我剛講的文化的內涵和深義，它沒有那麼成功，我覺得。

我認為霹靂，就是說以商業面，霹靂應該算是成功啦！霹靂有很大的這個所謂的基礎的客群對不對。霹靂有很多人很重視它、很注意它。霹靂讓年輕人可能長久一段時間不看布袋戲，可是開始看它的布袋戲，我覺得這一點來講，當然是應該算是成功的。那霹靂也一直推出影帶、一直推出周邊商品，很多年輕人到它們那邊去參觀像朝聖一樣，這個部分應該都算是某種程度是成功的。

我想產業經營是成功，就產業面吧！那對整體文化的推廣我認為部分成功，我不認為完全成功啦！我認為霹靂多少有一點點扭曲了布袋戲的文化，一點點，而不是全部。我所謂扭曲就是說，譬如說它們後期的東西，它們的演出，它們很成功的經營了有線電視，一直推出很多的故事、推出了很多的戲碼。可是它們有一點點把布袋戲這種傳統的即席的演出、那種精髓，我覺得把它稍稍放棄了。所以意思就是說，站在布袋戲文化這件事情，我認為霹靂沒有成功。可是霹靂很成功的把布袋戲讓更多年輕人知道，然後當然也間接的讓年輕人注視到這種文化，這種表演文化，當然這部分霹靂是成

	<p>功的。可是在另外一方面，對於所謂的我剛講的文化的內涵和深義，它沒有那麼成功。我認為霹靂，就是說以商業面，霹靂應該算是成功啦！霹靂有很大的這個所謂的基礎的客群。</p> <p>(F-INT-OC)。</p>
<p>OD、就您所知的霹靂布袋戲，霹靂國際多媒體創造了什麼新元素與價值以致於吸引您？</p> <p>F：因為我們在雲林，我現在也在協助有關布袋戲文化的一些工作。那我常常說，這個雲林的布袋戲或台灣的布袋戲大概要做兩件工作。一件是對於舊有的表演形式跟相關的文化的面貌下去進行所謂的保存；那第二個重要的工作跟它相對的是，要對於這樣的一個表演形式進行新的再創造。所以它一方面必須要保有原有的特質，一方面要做一些新的嘗試。那我認為大霹靂它扮演的，它比較強力的扮演了第二個面向。就是說，它們一直在做新的嘗試，包含譬如它的偶，它的偶的造型其實是在進化中，它跟最傳統的這個偶的造型其實已經差異非常大。那這一點我認為無論如何，我會認可霹靂的新的創造，因為無論如何應該要有一些人做一些新的布袋戲的嘗試，有些人做比較傳統。那霹靂扮演的就是一種所謂的布袋戲的表演形式跟相關的演出文化的一種新的嘗試跟再創造。老實講，它們的演出者根基都很深。我剛講雖然說它們靠了很多剪接跟特效，可是事實上它們即時演出都沒有問題，就我瞭解，霹靂它們演出的功力也都非常非常好，口白的功力，然後這些東西都是。它們算是很扎實，因為它們真的是家學淵源。所以說霹靂它們扮演了一種所謂的給布袋戲這種文化產生一種新的詮釋的一個團體，我覺得這一點算是一個不錯的價值。</p> <p>劇本，如果以大霹靂的劇本，沒有吸引我。因為我所謂沒有就是說，說實在的，大霹靂的戲我不太看。所以我</p>	<p>我常常說，這個雲林的布袋戲或台灣的布袋戲大概要做兩件工作。一件是對於舊有的表演形式跟相關的文化的面貌下去進行所謂的保存；那第二個重要的工作跟它相對的是，要對於這樣的一個表演形式進行新的再創造。那我認為大霹靂它扮演的，它比較強力的扮演了第二個面向。就是說，它們一直在做新的嘗試。那這一點我認為無論如何，我會認可霹靂的新的創造，因為無論如何應該要有一些人做一些新的布袋戲的嘗試，有些人做比較傳統。那霹靂扮演的就是一種所謂的布袋戲的表演形式跟相關的演出文化的一種新的嘗試跟再創造。所以說霹靂它們扮演了一種所</p>

偶爾會看一看，偶爾會翻開看看，可是可能我沒有那麼喜歡看，對大霹靂來講。因為它們大概這個部分，譬如我剛講的，它們人偶的造型，開始越來越像真人的比例，然後關節、演出的技巧，越來越多樣化。可是我覺得在劇本部分，我覺得它們仍然在一個窠臼裡面，只是用比較華麗的方法去把它做個處理而已，那這個部分我覺得是可惜的。

當然，也許我不曉得等下會不會問，就是說它們推向國際化，我覺得事實上就會看到這個盲點，我認為。霹靂它們的戲，它們有時候會說是因為布袋戲的語言很難翻成英文，我覺得那個是一件事情沒有錯，可是劇情的結構，以及這個關注的內容；那是不是我們的布袋戲到今天為止，大部分的布袋戲仍然是一個所謂的尋仇的架構，仍然是一個所謂的武林恩怨的架構，這個事情其實就是一個窠臼。我雖然不太看霹靂布袋戲，不過我偶爾瞭解一下，好像也都還是這樣。

如果要走向國際化，當然我認為一個很重要的東西就是，所謂跟國際化相呼應的一定是在地特色，這一點我覺得永遠很重要。我們會去看其他國家的一些不管是演出或者是相關的東西，因為有一些東西是我們這種所謂的異國的感覺，或者這種我想要瞭解我的文化之外的文化的那樣的一個衝動，所以說，我覺得對於在地文化的把持這個很重要。那第二個東西就是說，霹靂最後真的要想想看，就是說有一些普世價值啦！我剛講的第一個是在地的東西，可是有一種東西叫做普世的價值。就是說，它們的這種故事架構仍然還是這種所謂的仇殺情節呢？仍然是幫派情節呢？是不是仍然還是這種東西呢？這個事情就應該建構在一個所謂的全世界的普世價值。現在人們關心的是什麼事情、人們討論的是什麼事情，那這個事情霹靂它們應該可以去做一點點瞭解。譬如你看迪士尼的卡通，我們小時候又不懂英文，可是我們就喜歡看，那到底是為什麼？因為它們觸動了普世價值。那它們當然也有跟台灣不一樣的東西，對不對。所以那個東西我覺得，小時候三歲你就會看到迪士尼卡通，看得目不轉睛，對不對，那到底是為什麼？它那種東西是不需要語言的。那這個部分我覺得大霹靂應該是

謂的給布袋戲這種文化產生一種新的詮釋的一個團體，我覺得這一點算是一個不錯的價值。

(F-INT-OD)。

還可以再努力的地方。

所以因為我以前也幫雲林縣處理過國際偶戲節嘛！我就在演講的時候常常講這個事情，我們下一代的孩子，難道還要繼續看打打殺殺的劇情嗎？難道沒有更好的腳本可以去發展嗎？難道我們的布袋戲永遠只有這種窠臼嗎？難道脫離了像這樣的一個故事架構，我們演不出好的東西嗎？我以為有點鼓勵或者威脅那些布袋戲的團體，你們的下一個世代的觀眾在哪裡？我們要不要去創造一些新的東西，可是不只是這種東西，來造就下一個世代的觀眾。

OE、就您所知的霹靂布袋戲產業的行銷策略與方式而言，您有何其它看法與建議？

F：就是說，老實講，霹靂它們如何進行比較細部的行銷，它們的策略是什麼？我沒有那麼瞭解，所以我覺得我也沒辦法提出非常多的看法和建議。不過當然我注意到它們很重視網頁。那它們跟這種所謂戲迷，年輕戲迷的聯繫算是很強。然後霹靂它們一直有自己的這種所謂的演出壓力，意思是說它們的那個 DVD，一直推出、一直保有故事、一直吸引著你，讓你欲罷不能，我想就這點來講當然是 OK 的，那這個部分當然也是這個早期以來布袋戲經常用的手法，這個預知內容下回分曉之類的。所以霹靂它們一直用這個方法，那這個方法的確也吸引了很多人一直在關注，它們到底新的戲什麼時候出來等等的。它們也一直在求變，所以我想這個部分也讓很多人一直注意到它的這個變化。那當然也包含引進高科技、引進聲光效果、電影的手法這些東西。那這些當然是跟霹靂的整體行銷策略或者它的整體的 image 是有關係的。霹靂讓年輕人感受到它是一直在變化中的。

霹靂它們如何進行比較細部的行銷，它們的策略是什麼？我沒有那麼瞭解，所以我覺得我也沒辦法提出非常多的看法和建議。不過當然我注意到它們很重視網頁。那它們跟這種所謂戲迷，年輕戲迷的聯繫算是很強。然後霹靂它們一直有自己的這種所謂的演出壓力，意思是說它們的那個 DVD，一直推出、一直保有故事、一直吸引著你，讓你欲罷不能，我想就這點來講當然是 OK 的，那這個部分當然也是這個早期以來布袋戲經常用的手法，這個預知內容下回分曉之類的。所以霹靂它們一直用這個方法，那這個方法的確也吸引了很多人一直在關注，它們

	<p>到底新的戲什麼時候出來等等的。(F-INT-OE)。</p>
<p>OF、對於霹靂布袋戲產業整體營運而言，在降低開銷與分散分險上，您有何看法與建議可以提供？</p> <p>F：這一題真的是問倒我了。因為我對霹靂它們這樣的整體營運不算太瞭解，應該這麼說，我關心的不在這個部分，對於它們的這個如何營運、如何降低開銷，我老實講還沒那麼關心。所以，我雖然認識它們的很多人，可是我沒這麼瞭解這些事情。因為不是真正的瞭解它們的內部。</p>	<p>因為我對霹靂它們這樣的整體營運不算太瞭解，應該這麼說，我關心的不在這個部分，對於它們的這個如何營運、如何降低開銷，我老實講還沒那麼關心。因為不是真正的瞭解它們的內部。(F-INT-OF)。</p>
<p>OG、對於霹靂國際多媒體公司來說，在開發新顧客或潛在顧客方面，您是否能提供相關的看法與建議？</p> <p>F：你說那個觀眾。因為以前我們在辦雲林縣的偶戲節的時候，我意識到這種現象。這種比較傳統的劇團會分戲碼，它們吸引的觀眾大概是歐里桑，中年人。然後外國團隊來的話，它們吸引的是年輕的爸爸媽媽帶孩子，然後他們笑的嘻嘻哈哈的。可是在傳統的戲碼，就是所謂的這種打殺的、武俠的，大概大家都可以看得很忘情，可是，那是這樣的觀眾群。那下個世代的觀眾，那這個布袋戲的多元性，這個事情我覺得是霹靂它們應該可以去想一想。也就是說，讓各種不同的，所謂布袋戲可以銜接不同層面的觀眾去注意到，譬如說比較年輕世代的、小朋友的，他們可以看什麼東西。然後也許老人家的、然後中生代的，各個不同的東西應該不同的人群，應該可以有一些些各種不同的開發。然後所有的核心就是只要集中到布袋戲的演出形式，我覺得這樣就夠了。所以這個部分，我認為如果霹靂它們可以再去多做這方面的想像，我覺得會更有趣。</p>	<p>在傳統的戲碼，就是所謂的這種打殺的、武俠的，大概大家都可以看得很忘情。那下個世代的觀眾，那這個布袋戲的多元性，這個事情我覺得是霹靂它們應該可以去想一想。也就是說，讓各種不同的，所謂布袋戲可以銜接不同層面的觀眾去注意到，譬如說比較年輕世代的、小朋友的，他們可以看什麼東西。然後也許老人家的、然後中生代的，各個不同的東西應該不同的人群，應該可以有一些些各種不同的開發。然後所有的核心就是只要集中到布袋戲的演出形式，我覺得這樣就夠了。(F-INT-OG)。</p>

<p>OH、對於霹靂布袋戲整體產業經營而言，在維持藍海市場與保持競爭優勢上，您有何看法與建議？</p> <p>F：維持霹靂它們的競爭優勢。我想，也許我用這麼來比喻，一個太健全的體系，或者因發展的不錯的體系，偶爾需要接受一點病毒，意思是說改變、一點刺激啦！就是說霹靂它們我認為大概全公司上下想的事情都差不多，大概只是這種模式、這種演出形式，只是在那個模式裡面去做更精緻的追求，所以它們沒有改變的危機。霹靂不太有這種危機，因為反正這個模式進行的很好嘛！所以多少應該要，我認為也許它們是缺乏，它們我印象中沒有太強而有力的第二組人，做一點不同的研發。那我想這就是像很多公司的所謂的研發中心、研發單位。那所以說，也許霹靂它們應該有一點點這樣的一個可能性，讓自己偶爾感染一點不一樣的病毒。那這個病毒一旦被馴化以後，就是它的整個改變的可能性。</p>	<p>我想，也許我用這麼來比喻，一個太健全的體系，或者因發展的不錯的體系，偶爾需要接受一點病毒，意思是說改變、一點刺激啦！就是說霹靂它們我認為大概全公司上下想的事情都差不多，大概只是這種模式、這種演出形式，只是在那個模式裡面去做更精緻的追求，所以它們沒有改變的危機。那所以說，也許霹靂它們應該有一點點這樣的一個可能性，讓自己偶爾感染一點不一樣的病毒。那這個病毒一旦被馴化以後，就是它的整個改變的可能性。(F-INT-OH)。</p>
<p>OI、對於現今或未來，霹靂布袋戲產業在整體經營上，您認為它可能會遇到什麼困境與競爭對手？</p> <p>F：現在我感覺霹靂它好像不太有競爭對手。就是說以布袋戲而言，因為台灣真正敢這麼去投資，有這樣的一個實力的畢竟不算太多啦！就是說，同樣是做電影的人，大概會有競爭對手，可是就布袋戲界來講，大部分的布袋戲團仍然還維持就是這種現場演出，這種規模比較小。那雲林縣已經有好幾個攝影棚，除了大霹靂之外還有一個就是黃俊雄的美地塢，還有一個叫做廖文和，他也創了那個攝影棚。那只是這個部分，當然黃俊雄有他的實力；然後廖文和他的攝影棚是剛起步而已，所以還不見得可以跟霹靂抗衡，即使能夠跟它抗衡，它們同質性也算有，意思是說還滿相近的。廖文和基本上也是從黃海岱這個系統出來的。所以說這個部分來講，也許</p>	<p>現在我感覺霹靂它好像不太有競爭對手。就是說以布袋戲而言，因為台灣真正敢這麼去投資，有這樣的一個實力的畢竟不算太多啦！就是說，同樣是做電影的人，大概會有競爭對手，可是就布袋戲界來講，大部分的布袋戲團仍然還維持就是這種現場演出，這種規模比較小。所以說這個部分來講，也許霹靂</p>

霹靂它們沒有意識到有什麼困境，因為它們的對手大概還沒那麼多。那當然也許這種情況也正是它們的危機吧！它們也許就沒有真正意識到要不要做一點點改變。

霹靂它們，有興趣的年輕人其實很多，它們的陣容也算還滿強的，我所謂強就是說，它們的確也有一批年輕人在專門寫劇本，也有一些人專門在磨那些演出的功力。那雲林縣演布袋戲的從業人員還不少，所以當然以目前來講，傳承上是不是真的有困難，我沒有這麼瞭解。倒是我剛剛說的，就是說它們的長輩，黃俊雄、黃逢時他們就認為，不能只是這樣子，它們一定要有一個所謂的每個月、每週要蹲馬步時間，他們認為這個很重要。就是說，基本功的時間。那這個東西，是他們認為大霹靂應該去加強的部分。

OJ、請問您對於霹靂布袋戲產業在開創自己的文化創意產業市場上而言，是否能提供相關的看法與建議？

F：我覺得霹靂它們可以算是一個龍頭，龍頭的架勢還要更強一點。那這個龍頭的架勢不是說它要當老大啦！其實這個也不只是我的看法，大霹靂它們自己的長輩，我跟他們有一些長輩也熟，那我們也談過這個東西。霹靂它們應該要能夠橫跨，就是傳統跟創新，更把這兩隻腳站的很穩，這個架勢才會出來。意思是說，我覺得再創造一定好的，只是那個可以一直再檢討。不是它們所做的各種再創造努力都是對的，可是這種精神是對的。第二個東西要更彰顯霹靂它們有的基本功夫，那其實就是說這個東西不是只有我的看法，它們的一些長輩也一直呼籲說它們大霹靂裡面的那些演藝師啦、文武場啦這些音樂，他們要有一段時間就要演出一些這種即席的，要有這種能力。它們必須讓自己有一個所謂的扎實的馬步，那這樣子對於所謂的文化創意產業這件事情，我認為反而是有幫助的。霹靂告訴別人，我不是只是做這種聲光效果的團體。要走出攝影棚就對了。

就是說，我兩者都可以。我認為應該要這麼做，去思考。那我可以有一個即席演出告訴你，我們功力是有的，而且我們另外一邊可以做這種所謂的科技的、聲光的，這

霹靂它們沒有意識到有什麼困境，因為它們的對手大概還沒那麼多。那當然也許這種情況也正是它們的危機吧！它們也許就沒有真正意識到要不要做一點點改變。那雲林縣演布袋戲的從業人員還不少，所以當然以目前來講，傳承上是不是真的有困難，我沒有這麼瞭解。
(F-INT-OI)。

我覺得霹靂它們可以算是一個龍頭，龍頭的架勢還要更強一點。霹靂它們應該要能夠橫跨，就是傳統跟創新，更把這兩隻腳站的很穩，這個架勢才會出來。意思是說，我覺得再創造一定好的，只是那個可以一直再檢討。不是它們所做的各種再創造努力都是對的，可是這種精神是對的。第二個東西要更彰顯霹靂它們有的基本功夫。它們必須讓自己有一個所謂的扎實的馬步，那這樣子對於所謂的文化創意產業這件事情，我認為反而是有幫助的。霹靂告訴別人，我不是只是做這種聲光效果的

種很金光的。我覺得霹靂它們可以這麼去思考這個事情，那這個當然就是一個所謂的基本馬步的問題啦！那再來我覺得，它們當然自己有很多很多的這種周邊的商品這些東西，當然它們也一直有推陳出新，一直有新的東西出來等等。那如果霹靂它們還可以去重視到不同年齡層的觀眾，我覺得會更好。對於一個文化創意產業而言，我老是有一點點覺得它們目前的觀眾群，鎖定的還滿窄的。鎖定的這種欣賞霹靂它們這樣的一個這種東西的，我覺得有一點點窄。

那霹靂它們應該在布袋戲文化這件事情，能夠讓它們自己的團隊更多元一點點。譬如我舉個例子，當然霹靂它們大概不太做兒童劇嘛，對不對，幾乎沒有這個面向。可是它們可不可以拓展，它們可以，它們有這個能力，對不對。那這個包含腳本是另外一種腳本，演出的模式是另外一種模式。那霹靂它們現在有點太單一了，所以如果說想像它是一個電影公司的話，它不能一直只拍武俠片，對不對，它不能一直只拍悲劇。所以霹靂可以有一點點嘗試，那別人不見得做的到，可是它們做得到，它有這個實力。那這個事情對於布袋戲文化，我認爲是好的。

也許有一個問題我認爲應該可以來補充有些問題的回答啦！意思是說，這也是一個有趣的東西，霹靂它們仍然有一點點的固守它們只是一個公司，它們沒有一個太大的野心把它變成一個跟地方，譬如跟雲林、跟虎尾，有緊密關聯的那樣的一種整個關聯在一起的這樣的環節，我覺得它們比較沒有在意這個事情。那一方面是因爲霹靂它們自己的確認爲自己就是一個公司，只是一個經營的很好的公司，一個演出的公司，所以很多虎尾人認爲那個跟虎尾完全沒關係，就是說跟虎尾的生活、跟虎尾的產業，其實關係都不大。那這一點我覺得是有點可惜。所以老實講，在虎尾當地很多人對大霹靂也不算太熟，就是知道它們弄出來的東西，可是對它們內部，當然人面都會熟，可是對它們內部的運作等等，其實都不算太清楚，這一點還是滿可惜的。

也就是說，這個文化創意產業大概有一個有趣的面向，

團體。我可以有一個即席演出告訴你，我們功力是有的。那如果霹靂它們還可以去重視到不同年齡層的觀眾，我覺得會更好。對於一個文化創意產業而言，我老是有一點點覺得它們目前的觀眾群，鎖定的還滿窄的。霹靂它們應該在布袋戲文化這件事情，能夠讓它們自己的團隊更多元一點點。霹靂它們現在有點太單一了，所以如果說想像它是一個電影公司的話，它不能一直只拍武俠片，它不能一直只拍悲劇。霹靂它們仍然有一點點的固守它們只是一個公司，它們沒有一個太大的野心把它變成一個跟地方，譬如跟雲林、跟虎尾，有緊密關聯的那樣的一種整個關聯在一起的這樣的環節，我覺得它們比較沒有在意這個事情。也就是說，這個文化創意產業大概有一個有趣的面向，它不該只是一群人，它的這種所謂的影響層面如果更大的話，才真正叫做文化，那這種文化的

<p>它不該只是一群人，它的這種所謂的影響層面如果更大的話，才真正叫做文化，那這種文化的廣度才會夠。如果假設很多的虎尾人，他們所做的事情跟他們這個文化創意產業是有關聯的，我覺得那會很有趣。那真的是一個這個規模更大的產業，可是這一點的確是還不足的。</p>	<p>廣度才會夠。 (F-INT-OJ)。</p>
<p>OK、在未來，您希望霹靂布袋戲產業應著重哪些方面的改變或調整，以使您感受到全新的價值提升？</p> <p>F：那當然第一個就是霹靂它的故事架構，它的這種關注的主題，這種演出形式關注的主題應該要再調整。第二個東西，降低對於科技的依賴，然後拓展比較多的這種演出形式跟這種所謂的故事架構，我覺得這些都可以去嘗試看看。那像霹靂它們那叫做什麼，聖石傳說嘛！我大概有看了片段，事實上我沒有那們能夠繼續再看下去。因為看布袋戲這件事情，不是像電影一樣，有一個手的特寫、有一個腳的特寫，它們太多這種東西了。然後它們太多這種剪接的痕跡，這個反而我覺得是，這些東西就是所謂的對於科技的依賴。那畢竟布袋戲跟電影是不一樣，對不對，把它搞的一樣就無趣了。所以這些東西我會覺得霹靂應該可以去做改變，那當然這些東西都是所謂的演出形式，我覺得這些如果做了改變，我認為會有價值的提升。</p> <p>霹靂它們對於科技的依賴，應該這麼說，它比較像缺點。可是我說的優點是說霹靂它們勇於創新，就是說這樣的精神我覺得是OK的。然後就是說，創新的手法不見得每一種手法都是對的，應該要有一個檢討跟批判。整個自我的檢討或者是接受別人的批判，我覺得應該是好的。可是真的好死不死它們算是很成功，所以它們不見得會想到這個東西，或者不見得認為現在需要改什麼東西。</p>	<p>那當然第一個就是霹靂它的故事架構，它的這種關注的主題，這種演出形式關注的主題應該要再調整。第二個東西，降低對於科技的依賴，然後拓展比較多的這種演出形式跟這種所謂的故事架構，我覺得這些都可以去嘗試看看。所以這些東西我會覺得霹靂應該可以去做改變，那當然這些東西都是所謂的演出形式，我覺得這些如果做了改變，我認為會有價值的提升。 (F-INT-OK)。</p>
<p>OL、對於其他文化創意產業的經營上而言，在開創自我市場與維持競爭優勢方面，您是否能給予建議及想法？</p> <p>F：當然，這件事情對我來講沒有那麼好回答。因為就這個部分，我並不是一個這個有所謂成功經驗的人，所以我的回答、我的想法不見得是正確。因為這個部分的</p>	<p>如果就一個我自己的體認，當然一個好的內容永遠是重要的，就是說一個扎實的內容、一個有趣的東西，而且有文化聯想的東西，這個事情永</p>

領域，我們事實上在雲林縣也有在努力啦！那可是老實講，我們並沒有成功。我以前在文化局的時候我們也試著去開發了一些東西，可是事實上沒辦法真正通過一個這種所謂它的知名度的提升啦、有相關配套的活動啦！總是很難把這種文化創意的商品去讓很多人知道，所以這個部分對我來講其實沒有成功。所以說，感覺上我也不太有資格去講到底應該怎麼做才會成功，因為我自己都沒有成功。可是無論如何，如果就一個我自己的體認，當然一個好的內容永遠是重要的，就是說一個扎實的內容、一個有趣的東西，而且有文化聯想的東西，這個事情永遠是重要的。那這個事情如果慢慢的浮現了以後，再來應該真的還是行銷的問題。也就是說，讓更多人知道，讓更多人可以感動。當然中間有一個很重要的東西就是說，我們所做的任何的東西，你能不能觸動人的深層的情感，我覺得這個事情還滿重要的。那所以說你看這個海角七號為什麼轟動，其實它有它的主、客觀因素啦！就一個電影本身它算是不錯的電影，可是不是很好的電影，我個人認為。它是一個還不錯的電影，可是它大概在這樣目前的時空下，它觸動了人的一種對在地文化的這種迴響，所以它會那麼賣座。所以很多人大概是因為聽到別人講，我也要去看看，所以這個雪球會越滾越大。可是當然會不會成功，那個是有它的主客觀因素、有它的市場因素，甚至有偶發因素。可是人們可以做的，至少是把它所謂的裡面扎實的東西先做好，那也許機會就會來了。

遠是重要的。那這個事情如果慢慢的浮現了以後，再來應該真的還是行銷的問題。也就是說，讓更多人知道，讓更多人可以感動。當然中間有一個很重要的東西就是說，我們所做的任何的東西，你能不能觸動人的深層的情感，我覺得這個事情還滿重要的。

(F-INT-OL)。

訪談對象編號：G

訪談日期與時間：民國 98 年 5 月 13 日 下午 2 點

詢問方式：開放式訪談錄音

訪談逐字稿內容	編碼分析
<p>01、員工人數約有多少？其在總公司與分公司中，如何配置？</p> <p>G：大概兩百二十幾個人吧！你要一個實際的數字嗎？你要很確切還是其實大概一個數字就可以了？這人進進出出的，大概兩百二、兩百三，都在這之間。在總公司，就是所謂的在虎尾的工作製作片廠，那個就是等於</p>	<p>大概兩百二十幾個人吧！在總公司，就是所謂的在虎尾的工作製作片廠，大概一百五十個人到一百六，那其他部分就是在台北的工作人員。總公</p>

前製和後製作業的那一塊地方，大概一百五十個人到一百六，這樣之間的一個範圍，那其他部分就是在台北的工作人員。

應該是這樣講啦！當然總公司虎尾那邊人會比較多，因為它整個製作、生產中心及創作中心都在虎尾。台北等於只是比較像個業務跟行銷，跟一些行政管理部門這樣，比較業務性的、行銷性的。

比如說我們現在目前，當然我們會有管理部，會有我們的商品部門，然後我們會有海外部，然後節目部。那當然虎尾那邊就分更多，還有片場的部分；然後片場那邊它就有分，片廠那邊它是製作中心，它分野的方式是，它是以製作的一個流程來去分組別跟部門，所以又不太一樣。那台北它其實是業務單位，所以它就會有節目、管理財會的財會部門、法務部門，然後做行銷就是比如說商品這邊的商品部跟所謂的海外部，做行銷。那我們公司另外就是說，我們公司比較特別的就是，我們公司其實有其他分公司的組織是掛在一起的，負責不同性質的工作。像我們公司商品部會有個巨邦，那巨邦它可能就有時候有一些商品它就是在巨邦這邊會再做一個負責。那它總要有一個行銷公司，但其實人員就是我們所謂的商品部。那我們公司的網路部門，像我們有資訊管理部，那就是很小的部門，它就是管理一些 MIS 問題。那比如說像網路那個部分，它就是人員比較多一點，那他們主要就是負責所謂公司的，我們霹靂網的網站和我們的電子商務的一些東西。反正他們有一家公司，叫創世者網路公司。所以其實你如果看到我們公司的資料，你就可以大概比較清楚知道說，我們公司其實有幾個組織架構不同。像你說，我們虎尾又是不同的分工。

那如果在製作部門的話，你比如它就會從前製到後製。編劇部門，然後到片廠的工作部門；有導演，然後有到線上的現場工作人員、操偶師，然後道具，或是所謂造型的；然後到後面，比如後期剪接的，然後動畫部門，它就很多部門。那當然會有一些簡單的財會跟管理部門，還會有一些倉管的部門，因為我們公司有做商品嘛！所以會有一些負責倉管、物流的部門，它就是依這

司虎尾那邊人會比較多，因為它整個製作、生產中心及創作中心都在虎尾。台北等於只是比較像個業務跟行銷，跟一些行政管理部門這樣，比較業務性的、行銷性的。(G-INT-01)。

台北它其實是業務單位，所以它就會有節目、管理財會的財會部門、法務部門，然後做行銷就是比如說商品這邊的商品部跟所謂的海外部。那我們公司另外就是說，我們公司其實有其他分公司的組織是掛在一起的，負責不同性質的工作。像我們公司商品部會有個巨邦，那巨邦它可能就有時候有一些商品它就是在巨邦這邊會再做一個負責。那我們公司的網路部門，像我們有資訊管理部，它就是管理一些 MIS 問題。那比如說像網路那個部分，它就是人員比較多一點，那他們主要就是負責所謂公司的，我們霹靂網的網站和我們的電子商務的一些東西。反正他們有一家公司

<p>樣來分工。那比如說聲音的部分，就會有錄音的人，那我們總經理在錄音，他旁邊就會有一些錄音的組員，是聲音混音的一些人。那當然外面配合的當然就是外面的，像那個刻偶師就是外面的，然後音樂的創作也是有分為兩個部分，兩家公司在提供我們音樂，現在不只，現在還有一些是個人創作，也都是由個人來跟我們公司提供。</p>	<p>司，叫創世者網路公司。(G-INT-01-01)。</p> <p>那如果在製作部門的話，你比如它就會從前製到後製。編劇部門，然後到片廠的工作部門；有導演，然後有到線上的現場工作人員、操偶師，然後道具，或是所謂造型的；然後到後面，比如後期剪接的，然後動畫部門，它就很多部門。那當然會有一些簡單的財會跟管理部門，還會有一些倉管的部門，因為我們公司有做商品嘛！所以會有一些負責倉管、物流的部門，它就是依這樣來分工。(G-INT-01-02)。</p>
<p>02、公司主要產品包含哪些？延伸產品主要包括哪些？</p> <p>G：主要商品，你應該很清楚，就是比如我們的電視節目。那電影當然就是偶爾為之嘛！那其他如果說是像舞台演出那些東西，其實是比較行銷式的去做，並不是把它當成一個商品來做，所以我們主要的作品還是影視作品，就是電視節目製作和電影部分。那你說周邊延伸出來的，因為我們本身的一個內容，延伸出來的周邊，當然我們公司有很多這樣的產品，那你要說它是我們主力產品，它其實還是等於是我們延伸性商品，我看你下面問題就是要問延伸性商品。延伸性商品很多，比如說我們的DVD、VCD啦！我們是以播節目製作為主，當然它最後會有DVD產生、會有節目產生，再延伸出來就是所謂周邊的效益。比如說可能我們做很多的各種不同類型的商品，從你用的，到吃、到玩都有。</p>	<p>主要商品，就是比如我們的電視節目。那電影當然就是偶爾為之嘛！那其他如果說是像舞台演出那些東西，其實是比較行銷式的去做，並不是把它當成一個商品來做，所以我們主要的作品還是影視作品，就是電視節目製作和電影部分。(G-INT-02)。</p> <p>延伸性商品很多，比</p>

	<p>如說我們的 DVD、VCD 啦！我們是以播節目製作為主，當然它最後會有 DVD 產生、會有節目產生，再延伸出來就是所謂周邊的效益。比如說可能我們做很多的各種不同類型的商品，從你用的，到吃、到玩都有。</p> <p>(G-INT-02-01)。</p>
<p>03、在產品價格定位上，如何去考量？</p> <p>G:你現在是指節目 content 的部分還是指周邊的部分？我覺得這是完全不同的。如果你要去講產品的定位，其實就變成是一個可以講一大篇文章出來。比如說我們做我們自己的錄影帶節目的出租業務來講，那當然就是以出租的部分啊！那我們經營電視台，經營電視台又有一個我們自己的電視的部分又是不一樣，所以其實分很細。所以有的價格定位是自己能決定的，比如像我們節目的出租金額當然是可以自己決定，我們會衡量我們整個的權利金，然後衡量現在市面上所有產品一般約略的 range。假設說我今天洋片租一支一百，你不能說霹靂要租兩百吧！就是會參考市面上一些同類型的產品它的價格去做認定，然後再來去設定。那比較不一樣就是說，比如說我們在這個所謂的 cable 這方面，我們電視台跟它們就不一樣。我們電視台也會有一些收入，一個就是所謂的系統收入；一個就是所謂的廣告收入，這兩個部分。那這兩個部分其實也是有業界行情。只是就是在我們頻道權利金的收入，跟所謂系統業者去收這個費用支出，這就不是由我們霹靂自己能夠去定的，這就由市場機制。他們 MSO 會去做開會，因為全省有很多的頻道，那台灣的頻道他會去找，台灣的這麼多頻道裡面，這個大概要值多少錢。那因為從你家庭一個月你付出六百或到七百塊的收視費，會去做一個分攤，你這頻道是可以 share 多少錢。所以基本上那個產品定價是很複雜的，所以很難一言以蔽之啦！那當然到我們生產出</p>	<p>我們做我們自己的錄影帶節目的出租業務來講，那當然就是以出租的部分；那我們經營電視台，經營電視台又有一個我們自己的電視的部分。所以有的價格定位是自己能決定的，比如像我們節目的出租金額當然是可以自己決定，我們會衡量我們整個的權利金，然後衡量現在市面上所有產品一般約略的 range。就是會參考市面上一些同類型的產品它的價格去做認定，然後再來去設定。我們在這個所謂的 cable 這方面，我們電視台也會有一些收入，一個就是所謂的系統收入；一個就是所謂的廣告收入，這兩個部分。那這兩個</p>

來的周邊商品，那當然就是比照一般市場上的一個狀態。你即便說因為你的製作產品的量沒有很大，但是你的產品的價格也不能超出市場太高。比如說同質性品質的商品，人家外面賣 299 元，你頂多賣個 399 元，因為我的肖像很特殊，我肖像是有價值的，所以一般的馬克杯賣 299 元，我要賣 399 元，是因為我的肖像。可是你不可能說，因為同樣人家賣 299 元，同樣品質的東西，結果我就硬說我要賣 599 元、699 元，就是超乎整個行情太多。雖然因為我們任何產品都會加上我們肖像，那這個相片它當然就會有衍生一個價值，就是這是外面買不到的杯子，你要買霹靂的杯子你只能在這邊買，所以你當然別人賣 299 元，你賣個 399 元的話，你就是去 share 其他的東西。像是我會做一些造型，或是做一些其他的變化，那品質本身你還是都會有一個 average 的市場行情去做定價。

因為我覺得是這樣，霹靂的戲迷很多嘛！族群可能從十幾歲一直到七十幾歲、八十幾歲都有，那因為它很廣。但是很簡單，年紀大的那些人，他們可能就是專注於租片。像你這種不租片，跟同學一起看的，你可能會覺得，那我去參加活動買商品。比如說你去高雄愛河，你就會覺得說：「免費活動，不用買入門票，我又不用花錢」，請問你消費什麼？買紀念品嘛！你就會屈服在這邊。所以其實我們的商品，目前我們的商品，木偶不要講，木偶它是針對特定喜歡收集木偶的，這樣的人就是年紀從很輕到很大都有。那如果是一般我們開發出來的周邊商品，其實還是以年輕族群的人為主。就是說我們開發還是會以我們主力的，可能十七歲、十五歲以上一直到可能三十幾歲這樣的人的 range，他們所可能接受的商品去做設計，所以這是在周邊商品部分，我們會有一個這樣的定位考量。

部分其實也是有業界行情。只是就是在我們頻道權利金的收入，跟所謂系統業者去收這個費用支出，這就不是由我們霹靂自己能夠去定的，這就由市場機制。

(G-INT-03)。

我們生產出來的周邊商品，那當然就是比照一般市場上的一個狀態。你即便說因為你的製作產品的量沒有很大，但是你的產品的價格也不能超出市場太高。比如說同質性品質的商品，人家外面賣 299 元，你頂多賣個 399 元，因為我的肖像很特殊，我肖像是有價值的，所以一般的馬克杯賣 299 元，我要賣 399 元，是因為我的肖像。我們任何產品都會加上我們肖像，那這個相片它當然就會有衍生一個價值。我們的商品，目前我們的商品，木偶不要講，木偶它是針對特定喜歡收集木偶的，這樣的人就是年紀從很輕到很大都有。那如果是一般我們開發出來的周邊商品，其

	<p>實還是以年輕族群的人為主。就是說我們開發還是會以我們主力的，可能十七歲、十五歲以上一直到可能三十幾歲這樣的人的 range，他們所可能接受的商品去做設計，所以這是在周邊商品部分，我們會有一個這樣的定位考量。(G-INT-03-01)。</p>
<p>04、有哪個產品或策略為公司創造比較大的獲利？</p> <p>G：有哪個產品跟策略，因為你說比較大的獲利，你是要用量還是說你要用一個毛利率去算？就是說，每一個產品它的所謂利潤的計算方式是有分毛利跟淨利嘛！那或是說你的這個東西，可能箭牌口香糖一條十塊錢，可是你可能要花很多的廣告去打一條箭牌十塊錢廣告的東西。所以其實你說有哪一個東西是獲利比較大的，或哪個產品，我覺得以霹靂，其實你曉得就是一個電視的作品，它當然還是我們獲利最大的東西，遠比起我們周邊而言，現在當然還是主業啦！應該是要這樣講。比如說以我們主業的錄影帶發行這塊是我們最大的獲利來源，那電視其實反而變成說它是一個衍生性的東西，因為現在台灣cable經營的狀況其實並不是特好，所以它廣告的餅也都變小，過去電視台沒那麼多個廣告的公司，廣告都做得比較大，現在廣告都做得比較變小，所以主業還是靠錄影帶來收入。那至於周邊的一些衍生性商品的收益，其實授權的收益這方面來講，對整個公司的營利所得來講，它佔的比例還是比較低，沒有那麼高啦！</p> <p>我覺得很難這樣子去講說推出哪一種行銷策略是很高的，會比較有獲利。因為基本上我覺得霹靂的行銷方式就是，本來公司有一個主軸的架構在走，霹靂其實是不打廣告的，不會去直接打廣告，你們是知道的，所以直接廣告的一個相對的是我們不做的。除了電影那時候因</p>	<p>我覺得以霹靂，其實你曉得就是一個電視的作品，它當然還是我們獲利最大的東西，遠比起我們周邊而言，現在當然還是主業啦！應該是要這樣講。比如說以我們主業的錄影帶發行這塊是我們最大的獲利來源，那電視其實反而變成說它是一個衍生性的東西，因為現在台灣cable經營的狀況其實並不是特好，所以它廣告的餅也都變小，所以主業還是靠錄影帶來收入。那至於周邊的一些衍生性商品的收益，其實授權的收益這方面來講，對整個公司的營利所得來講，它佔的比例還是比較低，沒有那麼高啦！我覺得很難這樣子去講說推</p>

<p>爲要做，是我們突破另外一道瓶頸的時候，我們當然會打大量的廣告，做很多。所以其實基本上我們霹靂大部分都採行異業結合方式，比較用這種借力使力的方式去做一個行銷。然後這樣的方式就是說，你不用花時間和廣告費，事實上你的效益是加乘的。所以你問我說哪一個產品的哪一個策略效益是比較大的，其實反而這樣沒有，我覺得這個題目太過量化了。因爲這個題目讓人家很難去具體回答它啦！</p>	<p>出哪一種行銷策略是很高的，會比較有獲利。因爲基本上我覺得霹靂的行銷方式就是，本來公司有一個主軸的架構在走，霹靂其實是不打廣告的，不會去直接打廣告。所以其實基本上我們霹靂大部分都採行異業結合方式，比較用這種借力使力的方式去做一個行銷。然後這樣的方式就是說，你不用花時間和廣告費，事實上你的效益是加乘的。 (G-INT-04)。</p>
<p>05、去年(2008)和今年(2009)的同期獲利相較之下，是否有提升或降低？</p> <p>G：我應該是這樣講，原本應該是去年跟今年，因爲今年比較不景氣，所以你這問題就很弔詭。就是說，今年它整個大環境是不好的，所以你問所有的公司，今年的獲利跟去年的獲利來講是如何？大概台灣沒有幾個產業是今年獲利會比去年好，所以這個問題在這裡不成立，這個問題沒有辦法回答，因爲這個就變成說可能是金融海嘯啊！等於是說你現在是一個平常的、很正常金融的一個期間的話，比如說你前幾年去問，你可能說：「喔！每年都有一些增長啊！」可是你今天問我，我就沒辦法回答你。因爲就變成說，我又沒有去設立新的部門或是新的一個大的市場，主力市場出來，所以其實就很難回答你。而且今年又很不景氣，全球性的。</p>	<p>今年它整個大環境是不好的，所以你問所有的公司，今年的獲利跟去年的獲利來講是如何？大概台灣沒有幾個產業是今年獲利會比去年好，因爲這個就變成說可能是金融海嘯啊！我又沒有去設立新的部門或是新的一個大的市場，主力市場出來，所以其實就很難回答你。而且今年又很不景氣，全球性的。 (G-INT-05)。</p>
<p>06、在產品研發上，貴公司如何去開發、構想與包裝，以創造有競爭力的產品組合？</p> <p>G：因爲現在霹靂的經營非常多元化、多角化。我舉例</p>	<p>因爲現在霹靂的經營非常多元化、多角化。我們以影視產品爲例，它是所有霹靂</p>

好了，如果你以影視產品為例，因為我剛有說我們分太多了。我們以影視產品為例，它是所有霹靂的一切、源頭。所以如果你要問的是說，我們這個在影視部分，大概我們是怎麼樣去製造一個很成功的影視商品，你就這樣問我就好了。因為在全世界所有的內容產業、文化創意產業，都說它要用它的content來做加值嘛！content然後來衍生做周邊，所以現在拍動畫、做電影、現在幹嘛的，拍連續劇每個人都在想我要做周邊，還連拍偶像劇，他都要想說我的偶像怎麼樣可以做周邊。那所謂周邊是一件T恤、兩個鑰匙圈，就是周邊嗎？你懂意思嗎？就是對霹靂而言，我的優勢就是在於說，我霹靂它是虛擬的嘛！它不是真人的，所以它比較大的空間。那像這種產品你就可以去引申國外的某些影視產品的案例，像不管美國或是日本，它們就有一些像這樣很類似的。那霹靂是怎麼樣去設計，也是啊！過去，在原始霹靂怎麼會去想說 我有一天可以做到這麼多，二十年前的霹靂不會這樣想嘛！是因為它這幾年來，它陸陸續續發現它有一批觀眾養成，它才能做這樣的事情。所以你說如何去開發，那我就跟你講，你要講的其實是現在，那現在當然我已經有市場，我是一個成熟市場的時候，那我就按照客戶的喜歡去設計他們可能會接受的劇情或是狀況。所以霹靂它如何去開發，它當然就是以市場啊！以市場考量為前提啊！然後加上自己原創的一個想法跟創作，那走的故事當然要跟人家不一樣，我的故事如果跟人家一樣，你覺得你們還要看嗎？

你要有差異性！就是跟人家不一樣，你要是原創。要不然三國再演一遍給你看，你要不要看？你可能會說：「啊？三國喔！會啦！偶爾看一看，可是要我花錢，我可能不要」。你看像霹靂這麼原創你都不花錢了，你看那種不原創，你是不是更不會花錢。所以你可以問我很實際的，那如何構想跟包裝，我就會跟你講說，你如何包裝就是要包裝成大家會喜歡的啊！那如何包裝就是告訴你怎麼樣去拍這個片。所以我跟你說你這個問題真的滿難回答的啦！

的一切、源頭。對霹靂而言，我的優勢就是在於說，我霹靂它是虛擬的嘛！它不是真人的，所以它比較大的空間。那霹靂是怎麼樣去設計，過去，在原始霹靂怎麼會去想說我有一天可以做到這麼多，二十年前的霹靂不會這樣想嘛！是因為它這幾年來，它陸陸續續發現它有一批觀眾養成，它才能做這樣的事情。那現在當然我已經有市場，我是一個成熟市場的時候，那我就按照客戶的喜歡去設計他們可能會接受的劇情或是狀況。所以霹靂它如何去開發，它當然就是以市場啊！以市場考量為前提啊！然後加上自己原創的一個想法跟創作，那走的故事當然要跟人家不一樣。你要有差異性！就是跟人家不一樣，你要是原創。那如何構想跟包裝，我就會跟你講說，你如何包裝就是要包裝成大家會喜歡的啊！那如何包裝就是告訴你怎麼樣去拍這個片。

(G-INT-06)。

07、在人力資源上，貴公司如何去進行員工的甄選、工作指派、教育訓練、升遷管道以及留住人才？

G：很簡單嘛！看你從事的是哪一塊，假設你從事的是需要有專業技術的話，你第一優先要具備專業技術，如果你沒有專業技術，你可能就考不上。我先就攝影棚這邊要的人來講好了，攝影棚因為它是製作中心，所以它必須你會畫動畫，你會導演，你會攝影，你會做道具、美術、場景、設計，那你會做什麼東西，就是會做什麼你就去做什麼。那一個關鍵就是那操偶師，操偶師因為學校、外面沒有訓練，所有的人最主要來霹靂上班就是做操偶師。第一，你要能夠吃苦耐勞，就是在這塊唯一跟我們一般時下企業不一樣就是說，霹靂的操偶師全部都是必須要培訓，就是說你進來，從最小戲的角開始做。你可能要花五年、七年、八年才開始可以做初級的操偶師，你可能初期只能做偶，然後你要有興趣，所以來霹靂最關鍵的就是操偶師那個人，他一定必要的是要有吃苦耐勞的精神；第二就是要有執著的熱情，假設你對操偶這樣的藝術工作是沒有熱情，對霹靂是沒有興趣，你就很難做的下去。然後你有這兩個條件之下，就是變成說看你有沒有那本事，你有沒有才華，就是說一路演練，有的人他演了十年，他還沒有辦法升上來當操偶師的那個師，他只能做操偶助理；有的人他可能三年、五年他就不錯，從助理跳上去，馬上可以當初級操偶師，所以我們公司有二十幾年的操偶師，他就很資深，叫首席操偶師。然後還有那種所謂的比較二級的、三級的，那當然你操偶的角色就是不一樣，按照你的等級，你操的角色就是不一樣，難度也不一樣。

所以我其實會認為你要問問題要問核心。就是說其實霹靂最主要的核心精神就在於我們的製作團隊是很獨特的，是全世界你找不到的，所以這樣的人他的訓練是不一樣。那當然其他部分的工作也都靠一個很大的力量，就是默契，就默契跟團結。它已經是一個很久的生產鏈，就霹靂它這個生產鏈的每個工作人員，他其實在他的本位做好他的事情，然後大家就是把它這樣子貫起來，因為霹靂現在只有一個生產製作的流程，它就是一個生產線，跟一般傳統的表演事業不一樣，也跟一般的

很簡單嘛！看你從事的是哪一塊，假設你從事的是需要有專業技術的話，你第一優先要具備專業技術，如果你沒有專業技術，你可能就考不上。我先就攝影棚這邊要的人來講好了，攝影棚因為它是製作中心，所以它必須你會畫動畫，你會導演，你會攝影，你會做道具、美術、場景、設計，那你會做什麼東西，就是會做什麼你就去做什麼。

(G-INT-07)。

那一個關鍵就是那操偶師，操偶師因為學校、外面沒有訓練，所有的人最主要來霹靂上班就是做操偶師。第一，你要能夠吃苦耐勞，就是在這塊唯一跟我們一般時下企業不一樣就是說，霹靂的操偶師全部都是必須要培訓，所以來霹靂最關鍵的就是操偶師那個人，他一定必要的是要有吃苦耐勞的精神；第二就是要有執著的熱情，假設你對操偶這樣的藝術工作是沒有熱情，對霹靂是沒有

電視節目製作也不太一樣。

也有那種就是工作不長久的啦！比如說，我是覺得片場的人，如果這個操偶師待得久，他們大概就是待得比較久。因為他們就會覺得他們有毅力，如果沒有毅力的人，大概一、兩年就走了，那你可能連偶都操不到，你只能當助理，所以基本上我覺得在虎尾那個地方，有些人工作的持久度都還滿長、滿穩定的。那當然就是說你操偶操得好，就會給你晉升嘛！那就是會有一個晉升的管道。

那如果你講到劇本，那劇本他如果不懂，過去沒有看過霹靂的人，其實他很難來寫霹靂的劇本。因為霹靂是一個大長篇，二十年的，一千多集長篇的連續劇。所以你如果過去不懂，萬一有個角色可能是在那個很多年前的某套系出現，他要寫的時候，他總不能寫不出來那個角色的狀況。所以如果要來做霹靂編劇，很主要，你不懂霹靂，你很難。

那當然如果說你今天做的是另外一種工作，就是比較管理，甚至說是比較行銷的人員，其實就不是絕對一定是你要懂霹靂。但你要是懂霹靂，其實對你而言就是變成說，你有好處就是，你可能很容易進入狀況，因為你是充滿熱誠。你就會覺得說，主管就是鞭策你說，每天就是加班，然後爲了要錄很好的節目，你就錄，因為你是戲迷。那一般人可能會覺得說，一般公司可能就不會這麼無止無盡的，而且比較不會這麼投入自己的時間。就是說你今天喜歡蔡依林，你去當他助理，你當然會覺得：「哇！」，一樣的感覺。你去幫他做活動，去幫他做行銷，你就會覺得說，幫他做活動，太陽再大你就覺得我都不會昏倒，那這是另外一種。但是如果說你今天不在霹靂，你不是霹靂戲迷，其實也無所謂，但是你一定要有自己的專業性。我想你到任何的公司都一樣，這是屬於你的，可能你在做企劃或行銷的人員。所以像我之前，當然我也不是在看霹靂的戲迷，我是因爲我自己的專業，公司需要我這樣的專業。所以一個產品再好，再有熱誠的員工，但是如果沒有專業的人員還是不行。所以有一些行銷專業人才、企劃專業人才，還是要置入。

興趣，你就很難做的下去。所以我們公司有二十幾年的操偶師，他就很資深，叫首席操偶師。然後還有那種所謂的比較二級的、三級的，那當然你操偶的角色就是不一樣，按照你的等級，你操的角色就是不一樣，難度也不一樣。(G-INT-07-01)。

其實霹靂最主要的核心精神就在於我們的製作團隊是很獨特的，是全世界你找不到的，所以這樣的人他的訓練是不一樣。那當然其他部分的工作也都靠一個很大的力量，就是默契，就默契跟團結。它已經是一個很久的生產鏈，就霹靂它這個生產鏈的每個工作人員，他其實在他的本位做好他的事情，然後大家就是把它這樣子貫起來，因爲霹靂現在只有一個生產製作的流程，它就是一個生產線，跟一般傳統的表演事業不一樣，也跟一般的電視節目製作也不太一樣。(G-INT-07-02)。

	<p>如果你講到劇本，那劇本他如果不懂，過去沒有看過霹靂的人，其實他很難來寫霹靂的劇本。因為霹靂是一個大長篇，二十年的，一千多集長篇的連續劇。</p> <p>(G-INT-07-03)。</p> <p>那當然如果說你今天做的是另外一種工作，就是比較管理，甚至說是比較行銷的人員，其實就不是絕對一定是你要懂霹靂。但你要是懂霹靂，其實對你而言就是變成說，你有好處就是，你可能很容易進入狀況，因為你是充滿熱誠。如果說你今天在霹靂，你不是霹靂戲迷，其實也無所謂，但是你一定要有自己的專業性。所以有一些行銷專業人才、企劃專業人才，還是要置入。</p> <p>(G-INT-07-04)。</p>
<p>08、在行銷與通路上，貴公司是採用哪些行銷策略與通路配置？是如何去規劃與實施？其中哪些方式是可以減少或降低公司的運作開銷與風險？</p> <p>G：我先講通路好了，通路的話就是說，有分為實體跟虛擬的嘛！那你實體的部分可能就是說，我們自己開發的通路跟所謂的簽約的、合作的通路就有分。我們合作的通路，比如說在節目的發行上面，我們就有錄影帶</p>	<p>通路的話就是說，有分為實體跟虛擬的嘛！那你實體的部分可能就是說，我們自己開發的通路跟所謂的簽約、合作的通路就有分。我們合作的通路，比如說在節目</p>

店，它就是我們合作的，所謂的發行通路。那它們完全就是實在的，不是虛擬的。那現在有一些網路的，我們只有製造再做授權，並沒有說主要的，霹靂你要看到最新劇集，就是在所謂實體的這些錄影帶店上面的配合。那如果說是在影視部分，那你當然還有電視台，就是說這是在我們錄影帶下來之後，這種電視台的通路。那這個媒體通路就讓你比較容易去行銷更多，不管你看霹靂或不看霹靂，反正你只要轉到第十一台，你就會有機會看到霹靂，它就是既是你節目產品的輸出、賺錢的通路，也是你的行銷通路。那如果說是產品的話，當然原則上，我們就會跟很多人合作，比如說我們有跟我們台灣最大的那個物流通路合作，比如說7-11、全家、萊爾富，我們都有合作。那比如說我們也有一些加盟店，就是說它可能是加盟的方式，它們本身就是對霹靂有興趣然後來付加盟金經營，還有就是我們直營的一個通路。然後當然還有另外一個最新的就是虛擬通路，就是我們的電子商務方面，那電子商務我們目前沒有做影視，我們目前就做周邊的部分。然後它的功能就是在做周邊的電子商務跟所謂的行銷跟know-how。就是如果你想要懂霹靂，點進去，喔！介紹霹靂、最新劇集、最新角色的介紹，它就是提供一個平台。然後活動訊息的鋪陳，或是網路的一些行銷也是可以透過這個平台。

你看比如說像我們在發行錄影帶的時候，為什麼要採取透過總代理，然後再區代理的方式去做發行？當初發行就是想說希望能降低我們收款的風險，就是有時候你總是授權給人家，片子拿給人家，就他先去收錢來給我們，然後會有一些風險嘛！店倒掉的風險，所以才會想找個區代理、總代理來 share 這個風險的方式。這是我們的一個方式在降低風險，但是這種風險你說是不是有可能，因為萬一，比如說總代理倒了有沒有！群體倒啦！我們公司可能就會覺得說，面臨現在市場的變化，也許就要自己下來去做一些，直接來做一個總代理的角色。不過這個也就是恢復到過去霹靂其實就是，很簡單，過去霹靂也是跟區代理簽約，那區代理就是跟店家簽約。然後像我們網路的方式，當然也是一種，網路的一個行銷，自己培養自己的網路跟自己的電視台，其實當然也是減少行銷的一個費用。因為你沒有自己的電視

的發行上面，我們就有錄影帶店，它就是我們合作的，所謂的發行通路。那現在有一些網路的，我們只有製造再做授權，並沒有說主要的。那如果說是在影視部分，那你當然還有電視台，就是說這是在我們錄影帶下來之後，這種電視台的通路。產品的話，當然原則上，我們就會跟很多人合作，比如說我們有跟我們台灣最大的那個物流通路合作，比如說7-11、全家、萊爾富，我們都有合作。我們也有一些加盟店，就是說它可能是加盟的方式，它們本身就是對霹靂有興趣然後來付加盟金經營，還有就是我們直營的一個通路。另外一個最新的就是虛擬通路，就是我們的電子商務方面，那電子商務我們目前沒有做影視，我們目前就做周邊的部分。然後它的功能就是在做周邊的電子商務跟所謂的行銷跟know-how。它就是提供一個平台。然後活動訊息的鋪陳，或是網路的一些

台，你是不是就要去上別的電視台，你要去上廣告。可是有了一個霹靂的衛星電視台，你可能就比較容易去推廣自己節目，還可以做節目。像我們超級霹靂會就可以做節目推廣霹靂，那你今天如果說要去別的電視台，你可能就要去買時段、買廣告。那因為我們有自己的媒體平台，所以有一個很好的宣傳性平台，這是一個最有利的。在過去，就是霹靂早期十幾年前，它們從傳統的錄影帶，它想要再跨出另外一個領域來做一個行銷的時候，在切入另外一個市場的時候，其實當時就是 cable 是非常重要的。霹靂成立一個自己的電視台，全世界大概沒有布袋戲或偶戲這種，它們可以做一個電視台。那因為霹靂它整個遍布的量很大，所以才有辦法成立一個自己的媒體平台，幫自己去做全天二十四小時的行銷廣告。那現在你不可能，哪一個台願意這樣幫你做，所以其實這也是一個降低自己，降低我們的一個行銷開銷的一個很好的方法。然後當然就是電子，現在媒體很蓬勃，我們很早就切入這一塊，就是做電子的媒體，成立一個自己的網路公司。那這個網路公司當然就是變成說，現在很多人不愛看報紙，他寧願上網的年輕人。其實你一定要經營年輕的市場，因為我們霹靂不是只是做給老一輩的人看，我們是希望說一直有新的年輕人，每一個節目都有人來看，所以你一定要迎合最新的媒體宣傳管道、工具。所以當有線電視都已經在蓬勃，我們進入這個市場；當網路工具也開始成熟，我們也進入網路的市場，用網路的方式來去經營。這樣的方式，除了是可以經營一個自己的媒體，說不定我們網路也可以播自己的節目，這都有可能，或是有自己的網路電視台，都有可能。所以說其實這些東西、這些工具都可以做，那霹靂的特色就是自己都去經營它。

行銷也是可以透過這個平台。(G-INT-08)。

我們在發行錄影帶的時候，為什麼要採取透過總代理，然後再區代理的方式去做發行？當初發行就是想說希望能降低我們收款的風險，就是有時候你總是授權給人家，然後會有一些風險嘛！店倒掉的風險，所以才會想找個區代理、總代理來 share 這個風險的方式。這是我們的一個方式在降低風險。(G-INT-08-01)。

像我們網路的方式，當然也是一種，網路的一個行銷，自己培養自己的網路跟自己的電視台，其實當然也是減少行銷的一個費用。因為你沒有自己的電視台，你是不是就要去上別的電視台，你要去上廣告。可是有了一個霹靂的衛星電視台，你可能就比較容易去推廣自己節目，還可以做節目。像我們超級霹靂會就可以做節目推廣霹靂，那你今天如果說要去別的電視台，

	<p>你可能就要去買時段、買廣告。那因為我們有自己的媒體平台，所以有一個很好的宣傳性平台，這是一個最有利的。所以其實這也是一個降低自己，降低我們的一個行銷開銷的一個很好的方法。</p> <p>(G-INT-08-02)。</p> <p>然後當然就是電子，現在媒體很蓬勃，我們很早就切入這一塊，就是做電子的媒體，成立一個自己的網路公司。那這個網路公司當然就是變成說，現在很多人不愛看報紙，他寧願上網的年輕人。其實你一定要經營年輕的市場，因為我們霹靂不是只是做給老一輩的人看，我們是希望說一直有新的年輕人，每一個節目都有人來看，所以你一定要迎合最新的媒體宣傳管道、工具。</p> <p>(G-INT-08-03)。</p>
<p>09、在售後服務上，貴公司如何與顧客維持關係？對於顧客服務上的訴求，提供哪些方式來服務？</p> <p>G：其實霹靂對戲迷一向是非常的尊崇，因為戲迷其實對我們做節目、做content這麼多年了，你有很忠實不墜的戲迷，就是維持你生意最好的方式。就是說你再怎麼</p>	<p>我們霹靂已經有一個非常基本的戲迷在裡面，而且人數非常多的，為什麼會有這樣，因為我們節目的發行很穩定。霹靂一</p>

樣去打廣告，人家不愛，你打一百次廣告也沒有用。可是因為我們霹靂已經有一個非常基本的戲迷在裡面，而且人數非常多的，為什麼會有這樣，因為我們節目的發行很穩定。所以讓這些戲迷不會說，突然有些片子不發了還是怎樣。如果像有一些人他也做布袋戲的節目，但是為什麼他後來沒有辦法維持一個很好的經營，他就是不穩定嘛！他發行情、製作量不穩定。那霹靂一直就是維持，把它balance得很好，在製作方面維持一個製作品質跟內容、跟發行的速度。但在對戲迷的這方面，我跟你講，我們成立霹靂會，在以前沒有什麼電視，也還沒有那些什麼網路的時候，我們就是月刊，成立月刊，我們把它當成一個區塊，就是讓人家戲迷可以來投書、可以來投稿，做一個溝通平台。我們只是演戲，沒有辦法討論，沒有網路討論區的時候，就是我們可以透過平面刊物來討論。我們是沒有辦報紙，我們是辦一個月刊，會員獨享的月刊，這個方式其實就是在維持我們跟客戶之間的一個管道。那當然有更新、更快速、更好的方式，讓戲迷把他的訊息，除了他主動寫信給我們，或是變成說，我們都是所謂的沒有辦法互動啦！要不然就是投書給老闆。董事長啊！我覺得那個劇怎樣，那個葉小釵不能死啊！死了就要把片場給炸啦！怎樣怎樣的，那可以投書。可是這個他跟你講，我們老闆不能回應，對不對。戲迷投書老闆無法回應。那我們月刊是變成說，我們有把我們想要的東西就是回應，就是寫給戲迷，戲迷就是也沒有辦法即時來跟你做一個溝通。比如說這一期有一些問題，可能過三期才能回應，就是說那種溝通是不互動、不即時。那當然現在很多媒體，網路這麼的蓬勃，其實就變成說，我有網路之後，其實一個客戶的服務做得更容易、更好。透過網路，其實我們很常就是說，不只霹靂，我相信就很多產品它可以很即時性的跟我們這些生產者做互動。就消費者跟生產者透過這樣的功能，很即時的互動或溝通。那當然越互動、越即時的溝通，客戶的滿意度一定越高，它立刻解決他的抱怨嘛！它立刻可以舒發他的怨氣，我們也可以立刻回應說，其實你誤會了，怎樣怎樣的。所以其實那是一個會讓大部分客戶和霹靂之間的關係會非常好。所以我認為霹靂今天成功，有很大的因素是我們霹靂在客戶的經營，其實做得非常好。我們雖然不是什麼航空公司，但

直就是維持，把它balance得很好，在製作方面維持一個製作品質跟內容、跟發行的速度。在對戲迷的這方面，我們成立霹靂會，在以前沒有什麼電視，也還沒有那些什麼網路的時候，我們就是月刊，成立月刊，我們把它當成一個區塊，就是讓人家戲迷可以來投書、可以來投稿，做一個溝通平台。那我們月刊是變成說，我們有把我們想要的東西就是回應，就是寫給戲迷，戲迷就是也沒有辦法即時來跟你做一個溝通。比如說這一期有一些問題，可能過三期才能回應，就是說那種溝通是不互動、不即時。

(G-INT-09)。

我有網路之後，其實一個客戶的服務做得更容易、更好。透過網路，其實我們很常就是說，不只霹靂，我相信就很多產品它可以很即時性的跟我們這些生產者做互動。就消費者跟生產者透過這樣的功能，很即時的互動或溝

<p>是我們也是一樣，以客為尊。那後來我們又做了周邊商品的時候，我們老闆就說，除了以客為尊，我們還要童叟無欺，我們做的產品要童叟無欺，都要試，因為這是做生意最基本的，沒有什麼，就是你要以客人為至上。但是當然客人說那個角色不能死，老闆也是，該死還是得讓它死。我的意思就是說，我們還是必須要維持一點創作者的主觀的一個堅持，那不行的話，我們的戲就隨便請人來編就好了，唯一這個不行。那像其他的服務，我們霹靂都會盡量去聽取建議這樣子，這你應該了解吧！那我覺得這是滿關鍵的，對霹靂的成功而言，這真是很關鍵的經營，就客戶跟我們，生產者跟消費者之間一種互動關係的建立。</p> <p>當然，就是說校園社團，我們當然就變成是輔導性的方式！你們有活動我們就支持你們，但是就是說，我們沒有全面性就是說派老師去教，就是說你們有這樣的興趣，我們公司就會給你們一個 link。因為校園，其實年輕人是比較會發出聲音的客人。你說他是不是霹靂裡面為數最多的客戶，學生我不敢講；但是學生是最敢講。那上班人士他們其實很有主張，他們沒有時間去發揮，他們就是看嘛！來不及了哪有時間去回應。只有學生沒錢但是有閒，就是每天掛在那裡跟你回應、跟你耗都沒有關係。</p>	<p>通。那當然越互動、越即時的溝通，客戶的滿意度一定越高，它立刻解決他的抱怨嘛！所以其實那是一個會讓大部分客戶和霹靂之間的關係會非常好。所以我認為霹靂今天成功，有很大的因素是我們霹靂在客戶的經營，其實做得非常好。</p> <p>(G-INT-09-01)。</p> <p>那像其他的服務，我們霹靂都會盡量去聽取建議這樣子，這你應該了解吧！那我覺得這是滿關鍵的，對霹靂的成功而言，這真是很關鍵的經營，就客戶跟我們，生產者跟消費者之間一種互動關係的建立。</p> <p>(G-INT-09-02)。</p> <p>校園社團，我們當然就變成是輔導性的方式！你們有活動我們就支持你們，但是就是說，我們沒有全面性就是說派老師去教，就是說你們有這樣的興趣，我們公司就會給你們一個 link。</p> <p>(G-INT-09-03)。</p>
<p>10、貴公司在降低開銷與分散分險上，有何規劃？</p>	<p>我們的節目本身就是 在降低開銷，就是說</p>

G：當然我再講到一個就是說，我們的節目本身就是降低開銷，就是說我們在生產這部分、製作這部分，也有我們的策略。我們這個部分滿重要的就是說，我們生產就是拉著一條生產線，我們把所有東西都集中到虎尾，大部分。我剛剛說除了刻偶師跟音樂以外，就是音樂的創作以外，其他都拉到虎尾、雲林去了。所以就變成說，你的製作不會說我今天帶子要送到哪裡才能去做動畫，不會。就全部都拉到一條生產線。而且我又把我們的攝影棚做充分利用，我們攝影棚有分早晚兩班嘛！每一個班都會有兩個棚同時在拍攝，那會這樣也是因為沒有辦法，我們市場上的發行壓力很大。就是說市場上能夠維持一個產品成功，一定就是它要符合市場上的一些法則，供需法則。你提供適足的量，而消費者也能夠消化適足的東西。那你不能說今天消費者說：「我要每個禮拜兩集」，可是我一個月只能給你兩集，那你這個產品就不會很成功。你就沒有辦法滿足客戶嘛！客戶就是一個禮拜一定要兩集，你說我一個月只能給你兩集，所以你就是必須去解決這個問題。那所以當我們這樣解決之後，其實我們就把它拉成一個公司的生產線，一條龍的生產線、製作方式。劇本完成之後立刻去配音，配音完它就把所有的聲音，大概抓個段落出來，整個初次的腳本分鏡跟所謂的人家說那個虛擬腳本、什麼動態腳本，它其實就是用它的聲音的方式，把腳本的整個劇本從平面把它先用聲音的方式，把節奏感抓出來，然後就進到我們虎尾的攝影棚開始工作。那同樣要分工嘛！拿到腳本就開始，該做道具的去做道具，該做偶造型的趕快去把偶造型都做好，然後導演啊！我們的總編劇就會看這個行不行、OK不OK，OK，那這個角色就定了。定裝之後馬上就開始後面陸陸續續的作業，場景它要在琉璃仙境啊！要一把什麼紫華劍啊！你要趕快去做一把，就會有這樣的東西出來，就是整個是一個生產的動脈。那這個線非常的順暢，你才有辦法維持每個禮拜兩集那樣的發行量。霹靂這個東西其實偶動它拍得很慢，它單鏡作業拍得很慢。所以你必須要用一個很嚴密的監控，然後速率非常好、默契非常好，然後這時候好了，才開始拍攝。導演拍攝、現場指導、操偶，然後一大堆人，就是現場這些人的工作把它完成之後，再丟到後面去，做後製。然後動畫該加的地方就是要加完，聲音把

我們在生產這部分、製作這部分，也有我們的策略。我們生產就是拉著一條生產線，我們把所有東西都集中到虎尾。所以就變成說，你的製作不會說我今天帶子要送到哪裡才能去做動畫，不會。就全部都拉到一條生產線。一條龍的生產線、製作方式。就是整個是一個生產的動脈。那這個線非常的順暢，你才有辦法維持每個禮拜兩集那樣的發行量。霹靂這個東西其實偶動它拍得很慢，它單鏡作業拍得很慢。所以你必須要用一個很嚴密的監控，然後速率非常好、默契非常好，然後這時候好了，才開始拍攝。所以像這樣的話，這樣的一個一條龍生產方式，把霹靂的整個開銷會降得比較低，它會把製作成本壓比較低，然後製作的時間能控制得比較好。(G-INT-10)。

我覺得科技的應用不會降低開銷，科技的運用只會增加節目的精緻度。所以你說科

它混音做完，然後再送出去。那當然音樂可能也是同步，在混音之前已經都先進來，就是說它開始在錄音前，音樂一定都要先把它都做好，所以音樂其實也是很早，就是交辦好了，同時要丟給很多人，因為你要去把它錄出來，把它做出來，都要提前。因為你光光一個生產線，你什麼東西在什麼地方一定要做完，然後整個再進來做，就會增加它的效率。所以像這樣的話，這樣的一個一條龍生產方式，把霹靂的整個開銷會降得比較低，它會把製作成本壓比較低，然後製作的時間能控制得比較好。

我覺得科技的應用不會降低開銷，科技的運用只會增加節目的精緻度。就是說我們很多公司，很多台灣製作公司，它其實動畫部門是自己養不起的，它也是要外包的，那錄音室也要外包。所以我剛剛說我們一條龍全部在那邊，就是說我已經把所有都拉到虎尾，我的費用、風險都會降低，我供應也很方便、很即時，要吵架也很快就可以吵，其實大家溝通就會比較順暢。所以你說科技的運用會不會降低我們的開銷或風險？我是覺得還好，因為我們的霹靂是一直在求節目的成長。如果我說二十年前，我當然拿動畫變快啦！沒有。可是問題是，我們分工越來越細，產品越來越精緻，因為市場的要求越來越高，所以它不會因為增加了科技的東西進去就會變成，錢變便宜。這不像說我們今天做泡麵，那個機器進來了，我們可以省掉五十個人工，沒有！你懂意思嗎？它不是在做那種商品，霹靂其實是要用到腦，人家說IC設計，又要用到設計晶片，它又要能夠有生產線的人，又要有人去拍、要有人去搭、有人去做那個景，然後有人要去做虛擬的那一塊東西，然後再有人去包裝，才能完成一個產品。但是科技的東西會讓這個產品更好，因為我跟一般人民不一樣。你總不能說反正口香糖味道反應不變，那我買黃的沒差啦！反正就那個味道，古早味的嘛！可是不行，我一定要隨著市場的變化去更新自己，不能老是賣古早味。古早味有可能在影視這個生產線，我們就會被淘汰，那所有其他的周邊就沒有了。因為如果你在影視這塊都站不穩，你不要跟我講，你的戲都沒有人要看，還有人要買你的商品，不要騙了，不可能的事情！甚至你的節目覺得很成功，你的周

技的運用會不會降低我們的開銷或風險？我是覺得還好，因為我們的霹靂是一直在求節目的成長。我們分工越來越細，產品越來越精緻，因為市場的要求越來越高，所以它不會因為增加了科技的東西進去就會變成，錢變便宜。但是科技的東西會讓這個產品更好。

(G-INT-10-01)。

那拍攝佈景、道具的部分，我們都會 recycle 再使用，有些就是，因為燈光它不能再用嘛！還是會做一些拆解啦！大概很難都會完全保留啦！那至於汰換的話，其實有必要汰換，你不能同樣那些拔一拔、組來組去，會讓人看出來那板子都一樣，我們也是要求一個精緻度，就是說你會把它 recycle。你一定是有它的重複性，那就應該是要省的地方，絕對要省的地方。那我相信所有做製作的都是這樣。所以基本上，我們跟別人真的不太一樣，就是說做法上這一點是一定要

邊都不一定有的，所以其實更不要說你今天如果產品都沒有競爭力。所以其實霹靂本身的影視產品，之前都要先建立構想，才有所謂的其他後面的產品產生，所以科技不會降低成本。

那拍攝佈景、道具的部分，我們都會recycle再使用，有些就是，因為燈光它不能再用嘛！還是會做一些拆解啦！大概很難都會完全保留啦！有一些會，比如說琉璃仙境，像我們電影的場景就留在那裡，荒煙漫草。但是有一些你一定會用得上的。所以就是說還用得到。因為我想不只是霹靂，所有電視製作都是這樣。那如果將來有一天我是為了它量身訂做一個影城那就不一樣了，我可能就蓋著然後拍完，將來要留給人家參觀的，我就會去做規畫。

那至於汰換的話，其實有必要汰換，你不能同樣那些拔一拔、組來組去，會讓人看出來那板子都一樣，我們也是要求一個精緻度，就是說你會把它 recycle。比如說它本來這麼大，我把它弄小一點或改裝。因為有一些路人甲、路人乙它都重複啊！不可能每一條戲都做一個路人甲、路人乙吧！你妖道角一大堆不可能嘛！你一定是它的重複性，那就應該是要省的地方，絕對要省的地方。那我相信所有做製作的都是這樣。而且像霹靂又不是那種拍一部就停下來的，霹靂是一直在拍。像全世界非常多的戲劇拍完就結束了，大概全世界最長壽的就是我們，就是我們霹靂系列的，一千多集連續劇，那現在還在演，全世界這個紀錄，我去海外也沒看過。所以基本上，我們跟別人真的不太一樣，就是說做法上這一點是一定要的，有一些東西就是要再利用。那有些東西就是我們會拿來展覽一下，拿到台中去展，宜蘭暑假也要展。不過宜蘭展又跟新光三越系列又不一樣。

的，有一些東西就是要再利用。
(G-INT-10-02)。

11、貴公司在針對產業價值提升方面，是否有什麼規劃與想法？

G：我應該這樣講，我舉過去的例子好了，過去霹靂比如說十幾、二十年前，它可能就是在錄影帶做，很成功、也很棒，錄影帶影視發的非常好，收入也是非常穩定，但是它為什麼要再去突破到其他的領域做？因為它要

過去霹靂比如說十幾、二十年前，它可能就是在錄影帶做，很成功、也很棒，錄影帶影視發的非常好，收入也是非常穩定，但是它為什麼要

做企業再升級。因為如果說我今天就一直在做錄影帶，有一天萬一這市場萎縮了呢？萬一這個媒體凋零了呢？所以我們就媒體走到要做cable，百家爭鳴，我也來經營這行業，一起來去做，也許我不是在這個行業最好的。比如說霹靂在錄影帶是第一名，但是霹靂的人在cable不是，並不是做到說我今天是最好的一個台，我說實在話。就是在我們的公司，老闆的認定就認為說，我的核心是製作這一塊，發行錄影帶。那我希望應用我的content把它推廣出去，將來還有很大一塊是希望放在周邊的收益。所以很多產品，尤其是在你說美國成功的經驗，或是在國外，日本成功的經驗，它一個content，它當然也很好、也很貴、也很賣錢。最賣錢的其實是哪裡？周邊的收益嘛！所以這是霹靂一個終極的目標下去做。所以過去我們是因為一直隨著世代去做一個改變，要跨業，你要跨業你就必須要突破。比如說當初跨到來做cable，一個本來是製作公司怎麼去做電視台？但是我們做了電視台，我們發現這個領域其實太多的不可變因素，然後老闆會自己選擇嘛！他覺得這個不是我想要走的那條路，電視圈的人太複雜，我比較喜歡單純的生活，因為他如果要做這個，他自己馬上要跳下來，他就沒有辦法兼顧他的創作。我想很少有電視台的老闆自己再去寫劇本吧！然後是自己還要配音，所以他這麼忙，你還要他沒事跟人家在那邊搞那個cable的生態，他不適合。所以他這一塊，他就認為說我有就好，我把媒體、電視台當成一個工具，我的行銷平台，我維持一個大眾知名度。不看霹靂的人就：「喔！我知道霹靂台，就播布袋戲的，因為會轉到」。所以基本上我覺得他把這一塊就不是放到他最重要的，那後來又到其他行業，看到更廣。他覺得說台灣其實我在錄影帶做得挺飽和的，因為我就是做content的人，我希望我這content可以在海外，所以我們才會再花更多錢去做一部電影，那這部電影的手段其實就是一個很大的、昂貴的廣告片。因為我終於要拍廣告片了，只是這個廣告片也是我的一個content，就是我拍一個更高等級的，那這個電影花了快三億去拍，很大的一個目的就是希望把霹靂的系列都帶出台灣，讓人家知道說台灣有布袋戲，然後叫做霹靂，有一個這樣的東西，有個這樣的一個content，然後把它帶出去，所以就拍一個這麼貴的東西。那第二個當然是

再去突破到其他的領域做？因為它要做企業再升級。所以我們就媒體走到要做cable，那我希望應用我的content把它推廣出去，將來還有很大一塊是希望放在周邊的收益。這是霹靂一個終極的目標下去做。所以過去我們是因為一直隨著世代去做一個改變，要跨業，你要跨業你就必須要突破。(G-INT-11)。

霹靂本身在從事電視製作這一塊，在電影跟電視是兩種不同的拍攝，就是說拍攝的一個格局是不同的，它整個費用是不同的，它整個製作成本也是差距非常大的。但是電影拍攝經驗可以給我們這些電視製作同仁，我們這些所有攝影棚的人員一個提升，然後就會學習到一些新的演出、演繹的經驗啦！導演或是在導播或是攝影人員、操偶，他們會得到更多的靈感去從事，就是可以在它本業，我們的錄影帶跟電視這一塊可以做更好。(G-INT-11-01)。

對霹靂本身在從事電視製作這一塊，在電影跟電視是兩種不同的拍攝，就是說拍攝的一個格局是不同的，它整個費用是不同的，它整個製作成本也是差距非常大的。但是電影拍攝經驗可以給我們這些電視製作同仁，我們這些所有攝影棚的人員一個提升，最快的一個教育就是說，你拍了一部這麼貴的電影，大家就：「喔！電影的這樣。」然後什麼事情要更加仔細，然後就會學習到一些新的演出、演繹的經驗啦！導演或是在導播或是攝影人員、操偶，他們會得到更多的靈感去從事，就是可以在它本業，我們的錄影帶跟電視這一塊可以做更好。那你比如說像我們現在再去投入，要去做海外帶動霹靂，變成很多東西可以到海外去做發行，行銷、商品、電視台或什麼的。或是說到大陸、日本這些地方去做曝光，那其實也會達到說，人家就會知道說台灣有個布袋戲叫這麼東西，而且是很另類，是霹靂。而且如果有人回過來研究，會知道說霹靂其實很多年輕人在看的。所以我覺得對霹靂整個品牌，你雖然出去，也許這個本身票房，你贏不回三億啦！可是其實說對周邊的整個公司的形象跟產業的一個定位，品牌都提升很多，那這樣的方式其實是比較花錢的。那不花錢的當然也有，不花錢的就是跟異業去做結合，當初我們霹靂不想要去投入廣告，因為霹靂迷其實就很focus在霹靂，說難聽點，不是霹靂迷，你很難去隨便進入霹靂，它的門檻還滿高。因為它的劇集就是都連續。所以就是會覺得說這就是一個問題啦！是一個優點，也是一個缺點。霹靂是一個這麼長篇，在台灣講是一個優點，但出國就是一個缺點，所以我當然做一部電影的原因也在這邊。就可以讓它比較容易去推廣，要不然外國人要去看幾百部才知道說誰是素還真，所以有一個這樣的策略跟思考方式。那當然你要說省錢部分就是說，假設我今天在跟一個我投入的合作，比如說出版好了，我對出版不熟，因為霹靂有很多個創作是原創，腳本、劇本故事都是非常的精采，那本身它的故事編劇都是融合很多，不管從過去的中國傳統歷史，或是說你從一些其他文學典故，它都是原創，那這種所謂的奇幻武俠文學戲，它其實在台灣過去不是很多、很少見，甚至能夠拍成這樣，那霹靂有一個這樣的東西，其實也很適合在出

我覺得對霹靂整個品牌，你雖然出去，也許這個本身票房，你贏不回三億啦！可是其實說對周邊的整個公司的形象跟產業的一個定位，品牌都提升很多，那這樣的方式其實是比較花錢的。那不花錢的當然也有，不花錢的就是跟異業去做結合，當初我們霹靂不想要去投入廣告，因為霹靂迷其實就很focus在霹靂，說難聽點，不是霹靂迷，你很難去隨便進入霹靂，它的門檻還滿高。因為它的劇集就是都連續。所以就是會覺得說這就是一個問題啦！是一個優點，也是一個缺點。霹靂是一個這麼長篇，在台灣講是一個優點，但出國就是一個缺點，所以我當然做一部電影的原因也在這邊。就可以讓它比較容易去推廣，要不然外國人要去看幾百部才知道說誰是素還真，所以有一個這樣的策略跟思考方式。(G-INT-11-02)。

省錢部分就是說，假

版去做發展，出版有一塊。我們這霹靂有一些人其實武俠涵養很高的，你隨便一些人可能還看不太懂。所以基本上來看霹靂的戲迷，我覺得看霹靂的戲迷的水準都很高，那他們都會覺得說，其實我是出版也是很好。那其實出版這個你不會自己去開一個出版社，也許你去跟人家合作的方式會更好，所以異業結合倒是可以讓霹靂有更多方式。那當然我們後來很多都跟網路做結合，跟很多品牌去做結合、做一些活動或是授權，那這種方式也可以漸進式的讓霹靂去做一個提升跟改變。譬如說我們現在跟統一去做合作，我們本來只是授權它上架，可是統一有一天它要開一家店，那就問我們霹靂說：「好啊，那你要不要霹靂進來開一家店？」那我就是說：「好啊！那我們就進去開一家店。」因為沒有自己開過啊！我們都是只有拿東西去人家那邊賣，或是說授權給人家。霹靂將來或以後我們的產業希望是在周邊這塊要很多錢，比如像迪士尼，它雖然拍片很成功，可是它其實在周邊很厲害。那我也很想成為那樣的人，我當然就要有機會買賣嘛！所以我跟統一，先是在超商、先是在通路的授權合作，到後來我們直接開始有開店合作的機會，我們就會開店，所以我們直營店是這樣來的。所以我們就開兩家直營店都是跟統一有關係。那他們就會認為說這個場域很適合你們霹靂來做，那我們就去那邊發揮，然後慢慢我們開店也是學習，開一家店跟開第二家，我們就一直在學習不同的經驗，那這樣對我們霹靂本身當然也是很有幫助，提升很多。

當然就是會覺得說開這個店，你再怎麼開店，你開店速度也比不上7-11啦！你不必跟它去比數量，我們開店的法則就是說，我比的是有特色，就重點式的經營啦！所以不可能到處去開直營店的啦！你只會重點式的說，喔！台北一家、宜蘭一家，宜蘭是因為它是國立傳統藝術中心，因為它是台灣所有傳統藝術最重要的地方，它也是文建會的一塊地方，那你說霹靂是代表台灣意象的，你要不要去裡面開一個店，那你說其實進去裡面看不到霹靂就有點奇怪，只看到那個小角色，那傳統中心就這麼小嘛！所以其實後來為什麼我們和統一繼續合作，包括後來高雄夢時代也是，就是也是一個這樣的情形，就是說它也給我們一個比較好的入駐條

設我今天在跟一個我投入的合作，比如說出版好了，我對出版不熟，那其實出版這個你不會自己去開一個出版社，也許你去跟人家合作的方式會更好，所以異業結合倒是可以讓霹靂有更多方式。

(G-INT-11-03)。

我們後來很多都跟網路做結合，跟很多品牌去做結合、做一些活動或是授權，那這種方式也可以漸進式的讓霹靂去做一個提升跟改變。譬如說我們現在跟統一去做合作，我跟統一，先是在超商、先是在通路的授權合作，到後來我們直接開始有開店合作的機會，我們就會開店，所以我們直營店是這樣來的。然後慢慢我們開店也是學習，開一家店跟開第二家，我們就一直在學習不同的經驗，那這樣對我們霹靂本身當然也是很有幫助，提升很多。那你學習經營的經驗，因為每個產業都不同，隔行如隔山，所以你只好慢慢來。

件，那也不是說第一天就談好的，也是雙方長期建立的關係，所以這樣的一個方式都會讓霹靂可以去跨到另外一個產業去。那有一些也去中部啊！說不定在哪一天我弄一個霹靂的什麼，就可以一步步來。那你學習經營的經驗，因為每個產業都不同，隔行如隔山，所以你只好慢慢來。

我覺得再造價值不一定完全要靠自己啦！剛我就一直在講，不管你是在跟國外打仗或是什麼，因為霹靂畢竟不是上市、上櫃公司，目前不是。所以我覺得靠的是自有自給，所以最好的、最聰明的方式就是不要自己全都出力嘛！就跟你打太極拳，你總不能靠自己的蠻力，那如果你沒有五百公斤的體魄，你是不是就不能跟人家打仗打得贏！你打太極拳，你可能只是個瘦瘦小小，對方可能是兩百公斤的壯漢一名，一樣，你借力使力就可以推倒他，所以其實我覺得這是霹靂一個比較特殊的經營哲學，就是說這是我們的一個想法。你在經營這部分要提升自己，不要把自己的全部家當都拿來用，這是滿危險的一件事情。你最好就是說能夠用一些比較好的行銷模式，跟別人去做異業結合啦！或是說找到一些比較長期合作的對象，然後善用自己很獨特的一個競爭優勢跟所謂的談判優勢。

(G-INT-11-04)。

我覺得再造價值不一定完全要靠自己啦！因為霹靂畢竟不是上市、上櫃公司，目前不是。所以我覺得靠的是自有自給，所以最好的、最聰明的方式就是不要自己全都出力嘛！所以其實我覺得這是霹靂一個比較特殊的經營哲學，就是說這是我們的一個想法。你在經營這部分要提升自己，不要把自己的全部家當都拿來用，這是滿危險的一件事情。你最好就是說能夠用一些比較好的行銷模式，跟別人去做異業結合啦！或是說找到一些比較長期合作的對象，然後善用自己很獨特的一個競爭優勢跟所謂的談判優勢。

(G-INT-11-05)。

12、貴公司在早期的整體產業經營管理與產品研發上，跟現在相較之下，有何差異？又有何創新？

G：經營管理，就是過去它可能很簡單，它就管一個片廠就好了；可是，是不是開了一個電視台就要管一個電視台，那你的管理方式是不是就要做一些改變，那當然不一樣。那就有何差異？有何創意？我相信一樣啊！你跟管理電視台就一樣嘛！我開一家網路公司，一般網路公司跟電視台公司員工都不一樣；你開一家商品企劃公司做商品，員工都不太一樣，所以你是不是跟你以前只

經營管理，就是過去它可能很簡單，它就管一個片廠就好了；可是，是不是開了一個電視台就要管一個電視台，那你的管理方式是不是就要做一些改變，那當然不一樣。你管理人才就不一樣，管理的手段跟

管片廠員工：「耶！拍片了！」，方式就不一樣。你管理人才就不一樣，管理的手段跟方式當然也不一樣，所以老闆自己本身他當然要花很多的工夫，要去成長學習。差異性當然很大，員工的屬性就不一樣。這個員工你可能不是你要用喊的，你可能必須就是說，你不尊重他的話，他不會跟著你，他不會願意盡心盡力很辛苦跟著你做，所以你老闆要有那種以德服人，讓我覺得你有那種激勵的眼光，跟你在這邊做事情，其實是對自己有怎樣的提升，你才有可能嘛！所以經營管理的一個方法當然就是不太一樣。但是目前公司當然就是說，在將來我不敢說啦！因為目前公司的規模還沒有大，才兩百多人還好啦！老闆兩、三個人，都管理得來。但是說再這樣下去，公司再擴張，是不是會再改變其實就是未知數。

是啊！當然啊。當然是因為有才會有。本來是我們只要做節目，然後發錄影帶就好了，幹嘛去請個企劃來搞活動、辦活動，然後去搞什麼行銷？什麼是行銷？你懂意思嗎？幹嘛要去搞marketing？我不用找人排節目，我也不用找人拍節目，我還能夠拍霹靂就好啊！可是因為你有新的事業體或是新的地方，新的營運場地，當然我們去找不同的人去置入。

霹靂到現在還在發錄影帶，那你說還有什麼新產品？就是做了一部電影。那後面霹靂還會做什麼？霹靂還會做其他的產品，是有可能。就是偶爾也可能做一些給小朋友看的，因為我們還要提升市場、擴大市場，我會再去提升嘛！必須做創作，因為你還是要去針對市場啦！所以產品研發上你說有什麼差異嗎？當然有，差異滿大的！然後你說要去做周邊產品，你就是又是研發，又是另外一塊，又跟做節目的思維是不一樣。

13、貴公司在整個產業的運作上，是否有受到什麼內部與外部因素的影響？

G：我應該這樣整合去回答啦！我不要去講什麼太多內部、外部，因為講到太多內部就變成是人事管理、公司內部問題，我想這個部分我們不去談它，因為我覺得霹靂畢竟還是比較屬於家族事業的經營，我說實在的。所以我想事實上大家都知道，就是說其實還是領導者決策

方式當然也不一樣，所以老闆自己本身他當然要花很多的工夫，要去成長學習。差異性當然很大，員工的屬性就不一樣。所以經營管理的一個方法當然就是不太一樣。(G-INT-12)。

霹靂到現在還在發錄影帶，那你說還有什麼新產品？就是做了一部電影。那後面霹靂還會做什麼？霹靂還會做其他的產品，是有可能。就是偶爾也可能做一些給小朋友看的，因為我們還要提升市場、擴大市場，我會再去提升嘛！必須做創作，因為你還是要去針對市場啦！所以產品研發上你說有什麼差異嗎？當然有，差異滿大的！

(G-INT-12-01)。

我不要去講什麼太多內部、外部，因為講到太多內部就變成是人事管理、公司內部問題，我想這個部分我們不去談它，因為我覺得霹靂畢竟還是比較屬於家族事業的

比較多的事情，就是屬於比較是他們集中式的在管理，集中式的在做決策，所以不要去提這些內部什麼影響。但是外部的競爭我覺得倒是還好。外部競爭其實霹靂變成說，不用跟布袋戲去競爭嘛！不用去跟其他布袋戲團去做競爭，因為霹靂是跟所有其他的影視業者在做競爭。那霹靂又不用跟一般的電視去做什麼競爭，因為霹靂很清楚的是在錄影帶，用自己的content去做，所以在台灣市場跟海外當然不一樣。在台灣市場來講，我覺得外部競爭壓力其實還好，因為沒有人會來拍這種霹靂布袋戲吧！所以基本上我們其實在市場上整個就是一個獨特性在那邊，所以也不用太擔心外來競爭。唯一競爭就是希望說，外面的新的科技或是整個特效應用我們不能輸給人家，而且說實在，霹靂大概都領先於他們啦！而且我覺得因為霹靂實在是太獨特了，所以就變成說，我們現在把錢跟力氣花在跟自己現在戲迷的互動。說實在的，我必須講霹靂比較花少一點的力氣在跟外面其他非霹靂的戲迷在互動，你懂我意思嗎？當我身上只有這麼多錢或只有這麼多的力氣，我的生命一天只有二十四小時的時候，不夠用的時候，我就是把我的時間、精力、金錢花在我覺得我現在最要花的這些事情上，因為你沒有辦法打全部市場。我不可能像智冠，我也不可能像中華網龍，我也不可能像第幾波說打幾千萬廣告，每一檔game上去就打幾千萬，我不可能這樣做啊是不是，因為霹靂的經營體質、模式跟它們不一樣，所以它們是大打廣告、猛打廣告，它們每出一個新的就打幾千萬廣告這樣子，霹靂什麼時候你看過有這樣的方式去做？就是因為我覺得霹靂不想把它的資源花在那一塊上面。就是說，它們之所以要大打廣告，是因為它們要打給那種不認識它們的人嘛！所以你看game的公司它們現在打廣告打多兇。那因為它現在賺錢，它現在資金根本不是自己的，它們現在資金都是取得於市場，所以很敢玩。否則今天假設我問你，它今天只要是一個自己沒有上市、上櫃的公司，我跟你講，它絕對不敢這樣打廣告，會完蛋。因為它廣告的支出可能跟它的整個營收比，這樣差起來是沒有差多少，當那個市場如果不夠大。而且說實在台灣就算太多人上網打game，有多少人嘛！你告訴我；而且現在有這麼多人、這麼多game，我不信那每一支都賺錢，所以我都覺得那些財報或什麼的，讓它賺

經營，我說實在的。所以我想事實上大家都知道，就是說其實還是領導者決策比較多的事情，就是屬於比較是他們集中式的在管理，集中式的在做決策，所以不要去提這些內部什麼影響。(G-INT-13)。

外部競爭其實霹靂變成說，不用跟布袋戲去競爭嘛！因為霹靂是跟所有其他的影視業者在做競爭。霹靂很清楚的是在錄影帶，用自己的content去做，所以在台灣市場跟海外當然不一樣。(G-INT-13-01)。

在台灣市場來講，我覺得外部競爭壓力其實還好，因為沒有人會來拍這種霹靂布袋戲吧！所以基本上我們其實在市場上整個就是一個獨特性在那邊，所以也不用太擔心外來競爭。唯一競爭就是希望說，外面的新的科技或是整個特效應用我們不能輸給人家，而且說實在，霹靂大概都領先於他們啦！(G-INT-13-02)。

錢的原因都是因為那些game，要不然就是代理的，代理就很便宜啊！反正代理就比較便宜，就是來收嘛！所以它廣告費敢打這麼高的原因，是因為它有錢在那邊攪。那我覺得霹靂不一樣，霹靂不會去打外面那種，爲了要做那種競爭突破，那所以我覺得我們比較沒有去做，就是針對外面其他的戲迷去做，就是說非戲迷的部分我們很少經營。所以我知道霹靂，你看人家都說我們台灣意象啊！喔！霹靂很厲害啊！真的沒看過霹靂的還是沒看過。可是等我拿我們霹靂的片給他看，看一下霹靂天啓，他就會說：「喔！你們霹靂已經做到這樣囉！」而且那些人還不是說那種關在山裡面的那些和尚，他們可能都是在業界，有錢人或是那種知識份子、教授，還是很多人沒有看過喔！很多人一看：「哇！霹靂已經可以做到這樣！」就覺得這是一個遺憾啦！但是因為我們不是上市、上櫃公司，假設我今天上市、上櫃，我當然可以每一檔上片我就這樣打。可是問題是，就像你們講，所有人都看到它的廣告，像我看了一千次我還是不會去打啊！我還是不會去打那個game啊！因爲我就不是哈game，我還是不會打。可是年輕人，反而是那個最不會賺錢、最沒有生產力跟最花錢的就是他們，他們就是看了廣告覺得很酷去打，可是我真的是滿疑慮的，有一天還滿興趣想去看它們財報，到底你的收入跟你的廣告支出是怎樣。但是當然如果真的有許多人很宅，因爲現在宅男、宅女太多了，每天成天也不出去消費、也不看電影，然後就在那邊打game，那我沒話講。但是畢竟現在這樣的人口會一直減少，就是說打線上遊戲這種人的年紀到了一定年紀的時候，不可能還一直玩線上遊戲啦；有啦，也是有的人一輩子都當老宅男、老宅女，那樣的人爲之非常少。這些人都是集中在十幾歲到二十幾歲、三十歲這些人，就一天到晚上線在那邊打game。可是這群人在台灣的數字有多少？我滿質疑的啦！

我覺得霹靂只能用一個慢慢的方式，就是不能快，只要霹靂不上市、上櫃，沒有拿到外面的資金，都用自有的資金的話，我相信經營者是不會改變這個決定的。就是說你要去大打廣告，做這個是沒有意義，因爲看完廣告會來看霹靂的還是原來那群人，頂多多個0.5%、1%，

我覺得因爲霹靂實在是太獨特了，所以就變成說，我們現在把錢跟力氣花在跟自己現在戲迷的互動。說實在的，我必須講霹靂比較花少一點的力氣在跟外面其他非霹靂的戲迷在互動。我覺得我們比較沒有去做，就是針對外面其他的戲迷去做，就是說非戲迷的部分我們很少經營。

(G-INT-13-03)。

我覺得霹靂只能用一個慢慢的方式，就是不能快，只要霹靂不上市、上櫃，沒有拿到外面的資金，都用自有的資金的話，我相信經營者是不會改變這個決定的。就是說你要去大打廣告，做這個是沒有意義，因爲看完廣告會來看霹靂的還是原來那群人。(G-INT-13-04)。

過去的加盟店都是集中在戲迷才知道，可是，我們開了一個這麼大，傳藝中心你總找得到吧！統一會廣告它嘛！夢時代你知道吧！因爲夢時代會廣告它嘛！所以那些

那 0.5%、1% 的收入，有沒有足以夠你那些廣告費？懂嗎！霹靂不打廣告的時候，比如說有一百個人在看；霹靂打一個廣告，就一百一十個人在看，結果這廣告費要花這麼多錢，那就沒有意義。所以你今天在考慮做一個行銷投入的資金，你當然想，你今天做這個公關形象，然後讓更多人認識霹靂，好！這件事我做。然後我做這樣，我再去做展覽，光霹靂迷來看，那非霹靂迷就：「喔！趕快來看！不錯！滿酷的喔！原來布袋戲這麼大一尊喔！」很多人看到都是這個反應。就是說，我個人在做這個策略的時候，我都會有兩種事情，就是說我開這家店，投入本來是有風險，因為我沒開過店嘛！沒做過是不是很害怕？還會有算下來那個賣門票可能會賠錢。可是我一算，不對啊！我這樣在試著營運，試著怎麼去 run 一個小店，雖然我們一百多坪。試著 run 一個自己的店，我要用店面實體通路的管理人事，倉管、訓練，我都要學習；公司要研發一些商品，是不是要研發一些特殊商品讓人家來這裡買，是不是還要辦一些活動，或是怎麼樣的一個方式，然後讓這個店可以 run 下去。所以霹靂就會覺得說，我就來這邊開店，可能初期沒有什麼賺錢，甚至還小賠一點，OK！第一年 OK 啊！為什麼？我學習說我今天進入一個比較不同的市場嘛！我到一個觀光點去，觀光客不可能都是霹靂戲迷，他一定是有的沒的都有，什麼人都有。「喔！霹靂！這就是霹靂喔！我知道布袋戲史艷文。」很多人都史艷文，可是史艷文是比較沒有辦法有市場價值，不會有什麼人去買史艷文的周邊啊！都是霹靂戲迷來買，所以買東西的人一定是霹靂戲迷；那不買東西的人至少是來看霹靂。那它就是一種廣告，那它這個點就是一個廣告的方式。像我們的加盟店以前很多，「你們店在哪裡？」，「在那個板橋市、蘆洲市什麼...」，「你們沒有那種比較明顯的？沒有。」人家就不知道在哪裡，可能要拿地址去問。就是說，過去的加盟店都是集中在戲迷才知道，可是，我們開了一個這麼大，傳藝中心你總找得到吧！統一會廣告它嘛！夢時代你知道吧！因為夢時代會廣告它嘛！所以那些企業集團很大，它會利用它們的通路跟費用去廣告它們的點，那我的人只要有機會到那個點。霹靂迷不用啦！霹靂迷只要我們一發他們都知道，非霹靂迷，他不會特別去，但是他有機會去，他就會去逛。你沒有

企業集團很大，它會利用它們的通路跟費用去廣告它們的點，那我的人只要有機會到那個點。所以其實說它無形中就是在打一個大眾非戲迷的市場，只是比較慢。我不是用立即式的廣告，強迫式而且快速啪啪啪的一個打廣告的方式。電視廣告當然還是最有效益的，說實在的，最快速，但是它的費用也是最驚人的。我現在是去開一家店，然後他們自己會來看。其實它是一個 image 形象。它就是一種打廣告的方式，只是這廣告效益是慢，但是因為它金額低，甚至我現在是賺，然後又學習一個產業經驗。所以我認為我這樣是一石多鳥，我又打廣告、我又學到。所以其實這是一種 learning、一種學習啦！然後不錯，又有廣告效益，然後在屬於官方的效益也是有達到。

(G-INT-13-05)。

我覺得其實它就是一個不同的品牌跟一個定位的效益，只是現

看過人家做狀元糕、賣茶葉，可是你進去你也是會去晃一下。唉唷！滿有意思的！所以其實說它無形中就是在打一個大眾非戲迷的市場，只是比較慢。我不是用立即式的廣告，強迫式而且快速啪啪啪的一個打廣告的方式。電視廣告當然還是最有效益的，說實在的，最快速，但是它的費用也是最驚人的，你沒幹嘛你就是燒錢出去，你還要自己做片子，我現在是去開一家店，然後他們自己會來看。所以我覺得，像我兩家店，比如說現在有兩家直營店，我這兩家直營店現在都賺錢，當然有一個比較不賺錢，宜蘭比較不賺。因為宜蘭那邊它是一個觀光點，而且它要買門票進入，所以它門檻會比較高一點。可是其實它是一個 image 形象，因為所有海外的什麼總統啊！都一群人會進入到我們店裡去，因為它有特色。所以說其實它就是一種打廣告的方式，只是這廣告效益是慢，但是因為它金額低，甚至我現在是賺，然後又學習一個產業經驗。所以我認為我這樣是一石多鳥，對不對！我不是兩鳥喔！我一石多鳥，我又打廣告、我又學到。老闆你說要做霹靂店，我們總要先開個小店學一學吧！累積我們自己去經營自己的點。而且我經營的點，我說難聽一點，我現在我們都可以輔導那些精品店做得更好，因為他們有時候都二二六六啦！沒有員工管理訓練。我們都會做得很好。所以其實這是一種 learning、一種學習啦！然後不錯，又有廣告效益，然後在屬於官方的效益也是有達到。那馬英九他們是不會沒事在那邊看，但是外國人總是會看我們廣告。所以我覺得其實它就是一個不同的品牌跟一個定位的效益，只是現在你感受的不是很強烈性的，你不是很立即性、不是很強烈的感受，可是它就是會逐漸的累積。我覺得霹靂其實一直都是這樣一步一腳印，累積自己的品牌，只是我會覺得說，你必要時用一些手段，比如說像拍電影，做影片，像我們霹靂十幾年做一個影片，後面現在所有的影片都是人家出錢找霹靂的。可不可以霹靂幫我們辦一個活動，我們付你錢好不好！我們演唱會，後來我們在辦，其實也都是有企業 sponsor。就是說，如果沒有企業的 sponsor，辦下來還真勞民傷財。而且你們又沒有買門票，還是要辦。公司是可以，你們就要付門票。所以我覺得就是一個這樣的方式啦！

在你感受的不是很強烈性的，你不是很立即性、不是很強烈的感受，可是它就是會逐漸的累積。我覺得霹靂其實一直都是這樣一步一腳印，累積自己的品牌，只是我會覺得說，你必要時用一些手段，比如說像拍電影，做影片，像我們霹靂十幾年做一個影片，後面現在所有的影片都是人家出錢找霹靂的。

(G-INT-13-06)。

14、貴公司運用什麼方式或策略來減少開銷，以避免陷

我們就是區隔化競爭

於惡性的市場競爭？

G：我們就是區隔化競爭了，我幹嘛跟人家惡性競爭。我已經跟人家不一樣了，我走的策略都跟人家不太一樣，你有沒有發現，我又不去打廣告。好啊！你要拍布袋戲電視，你來拍，OK啊！沒問題。所以我們沒有惡性競爭，我們就是，你要沒有找霹靂，不然你找別人。

我們差異很明顯。所以基本上我覺得不太會跟人家惡性競爭。但是唯獨在cable市場，我們很受不了。因為cable上有一陣子我們那個頻位不是很爛嗎？就是那個真的是太花功夫要去social。所以因為我們的經營者本身不是這樣的人，他不願意，他就覺得說這樣很累我不要，那他就會覺得說，其實它是需要一個很長期的謀合。我們不能說這種東西不好，只是說我們老闆不適合這個文化，所以他就覺得那你這競爭好激烈，滿惡性的。然後你等下一定要跟那些人去交陪，然後節目要花很多的費用去請你，而且說難聽點，那些節目買來買去就是都一樣。所以我是覺得說，我們對於這個是比較消極的在經營。講實在話，我們對電視台經營的這一部分，就比較沒有像我們在經營本體跟周邊這麼的積極，是真的。我們在電視台的部分，我們是處於比較把它當成是我們的平台。

因為過去曾經我在做節目部的主管，十幾年我在做的時候，老闆那時候因為剛進這個媒體，他也有想過，可是他就會認為說他要花很多的力氣去做這個電視台。就是說你要開一家電視台就不是兩百人，可能有的電視台一開就一百人，那我現在那邊節目部才幾個人。而且做得好其實你節目的整個規畫要好。就像之前韓劇沒人買，我買韓劇，還給它配台語，然後我就覺得說，因為韓劇便宜，那種日劇太貴了。那公司以前剛開始也是買日劇，可是買不到，又沒有辦法很高的花費。因為你本來就不是在搞這個圈子，你要想到一年要花多少錢去run這個頻道。那我也會認為說那是決心的問題啦！就是說我們公司老闆志不在此，不是說我們做不來。如果我們願意想要做好這平台，我相信我們可以做得很好，因為我們曾經也拍很多很另類的節目啊！我們都做很

了，我幹嘛跟人家惡性競爭。我已經跟人家不一樣了，我走的策略都跟人家不太一樣，你有沒有發現，我又不去打廣告。我們差異很明顯。所以基本上我覺得不太會跟人家惡性競爭。

(G-INT-14)。

唯獨在Cable市場，我們很受不了。因為Cable上有一陣子我們那個頻位不是很爛嗎？就是那個真的是太花功夫要去social。因為我們的經營者本身不是這樣的人，我們老闆不適合這個文化，所以他就覺得那你這競爭好激烈，滿惡性的。所以我是覺得說，我們對於這個是比較消極的在經營。講實在話，我們對電視台經營的這一部分，就比較沒有像我們在經營本體跟周邊這麼的積極。我們在電視台的部分，我們是處於比較把它當成是我們的平台。

(G-INT-14-01)。

我們霹靂現在很多都是動漫迷在看，所以其實我就一直覺得

另類的節目，賽鴿啊！不曉得同學你有沒有看過。我們會做一些比較另類的。我們還有專門拍茶的節目，我們還把那個日本卡通配音語的，因為叫兒童卡通嘛！就故意配成台語的，台語的忍者亂太郎。就是台語的，因為我們老闆說：「要教育一下他們講台語。」甚至我們還有買過一些 OVA 的，因為我們霹靂現在很多都是動漫迷在看，所以其實我就一直覺得說，那時候十幾年前，我們霹靂其實就是跟日本的那種動漫其實很接近，然後也都是很多年輕人都很血脈的、很熱血的個性，他們在看。所以那時候我們的 program 是這個走向。可是只是因為後來我們公司要做電影，發掘動漫那塊，他決定還是把力氣擺在電影，所以就變成電視台這部分，我調出來我也不再做這個 program。所以其實我覺得不是說我們做不來，而是老闆他就說，他現在 focus 已經不擺在國內電視的市場，因為他覺得其實它一直在萎縮。因為電視台的執照又沒有限制，然後台又一大堆，每天大家新聞都是播一樣的，他說他覺得這是一個很沒有創意的東西，他不要做這麼沒有創意的東西。所以他說我寧可去開發海外，他寧可把眼光放在外面，即便他覺得海外是一個很漫長、很艱苦的道路，但是他還是得做。

說，那時候十幾年前，我們霹靂其實就是跟日本的那種動漫其實很接近，然後也都是很多年輕人都很血脈的、很熱血的個性，他們在看。所以那時候我們的 program 是這個走向。可是只是因為後來我們公司要做電影，發掘動漫那塊，他決定還是把力氣擺在電影。所以其實我覺得不是說我們做不來，而是老闆他就說，他現在 focus 已經不擺在國內電視的市場，因為他覺得其實它一直在萎縮。所以他說我寧可去開發海外，他寧可把眼光放在外面，即便他覺得海外是一個很漫長、很艱苦的道路，但是他還是得做。

(G-INT-14-02)。

15、貴公司對於產業未來的發展與顧客價值提升上，有什麼規劃？

G：其實我覺得我們未來的發展很重要，就是說我們有兩大部分，我們在新的content這一塊，我們過去的霹靂系列很穩嘛！可是就是要開新系列一直有遭遇一些困難，就是新系列其實你要像做到霹靂這樣真的滿難，所以我相信日後要一下子到達像霹靂也很難啦！但是我們現在目前就是考慮說，第一就是做新的content，給新的年齡層跟新的市場。就是這個content它可能是給比如說低年齡層的小朋友看，年輕、teenage取向，因為說實在霹靂還是滿多那種黑暗或暴力，有些太小的小孩子是看不懂。那

我們現在目前就是考慮說，就是做新的content，給新的年齡層跟新的市場。就是這個content它可能是給比如說低年齡層的小朋友看，年輕、teenage取向，因為說實在霹靂還是滿多那種黑暗或暴力，有些太小的小孩子是看不懂。那

實在霹靂還是滿多那種黑暗或暴力，有些太小的小孩子是看不懂。那我們會想，其實我們可以做一些比較少兒看的，那針對這個作品，我們也可以比較適合在海外市場。因為其實當我們去海外走一圈，我們發現，其實很多人還是認為偶戲好像就是給兒童看的。我們是很特別，我們布袋戲，我們霹靂根本就不是給兒童的啊！所以我們其實就會想要去做一些別的改變。也許去拍兒童、少兒的布袋戲，也許去做一些flash都有可能，就是說我們把我們的東西，假設再去做一些其他定位，然後來打不同的市場，我覺得就會有這樣的一個安排。

當然！就是說我們不要用國際化，因為大家都講 International，我會覺得說那個口號喊起來真的很響。但是我們會認為說，走完一次國際了，帶電影去，我們也真的去海外、去美國，後來我們才發現歐洲也去了，可是我們就覺得說，其實還是要先把華人市場搞定啦！就是說我們的東西畢竟還是文化底子很厚的東西，你四十幾部要翻個很多年，翻那麼多年，新片都變舊片了，其實你就會覺得真的太辛苦了。所以就變成說還是先以華人、亞洲市場為主。亞洲市場跟華人市場，那當然華人很多是在海外，那我們會覺得說還是先把它做好這一塊，會比較OK。

而且你要想喔！行銷是要 cost money 的，那你在台灣你可以用一些手段，剛剛已經有跟你講我們的方式去節省我們的行銷開銷，可是你在海外，我說真的很難。當然出國你錢就是不一樣。雖然現在有電腦、有網路，已經都是地球村了。但是你有些東西，你的行銷工具跟手段還是要到海外去談，你的那個 connection 不可能透過虛擬網路能建立那種情感。所以要做實質的一個買賣行銷，我覺得其實你面對面還是要做。所以我會一直覺得說，這就是一個困難。所以變成說你海外的行銷，你其實很多 cost 會增加，跟你在台灣做起來就是不一樣。所以我們就會覺得說，那還是一步一步、穩扎穩打。比如說現在大陸很多迷，他們是透過那種沒有給我們費用的方式去看，那慢慢其實有一個族群，那我們就會覺得說，那有這個族群，畢竟他們都是同文同種的，他們比較好拿捏，然後也比較好經營。而且現在大陸大概是全

我們會想，其實我們可以做一些比較少兒看的，那針對這個作品，我們也可以比較適合在海外市場。就是說我們把我們的東西，假設再去做一些其他定位，然後來打不同的市場，我覺得就會有這樣的一個安排。(G-INT-15)。

我們不要用國際化，我會覺得說那個口號喊起來真的很響。但是我們會認為說，走完一次國際了，可是我們就覺得說，其實還是要先把華人市場搞定啦！就是說我們的東西畢竟還是文化底子很厚的東西。所以就變成說還是先以華人、亞洲市場為主。(G-INT-15-01)。

行銷是要 Cost money 的，那你在台灣你可以用一些手段，可是你在海外，我說真的很難。所以變成說你海外的行銷，你其實很多 Cost 會增加，跟你在台灣做起來就是不一樣。所以我們就會覺得說，那還是一步一步、穩扎穩打。比如說現在大陸很多

世界最大的市場，所以基本上我們就覺得說，過去說 **International**，現在我們就先把亞洲市場搞定，我們先把一些比較好的市場，比如中國或是說可開放市場，或日本，因為我們覺得日本其實也是一個滿喜歡霹靂的地方，他們也很喜歡我們的東西，感覺有點接近。所以這兩塊我們其實還滿在意的。相較於你說歐美，我們就會覺得其實還好而已。就會覺得說，因為我們的東西的確是文化包裝比較濃厚，而且我們都是比較東方奇幻武俠，老美或是歐洲人，比較難理解那種東方人或中國人中間的那種俠義或是那種精神，我覺得對他們來說他們不是這麼能理解。所以現在慢慢很多東方題材在他們的地方猛打，像那些中國的演員、中國的片子。事實上，我覺得他們對於東方的東西還是有一個文化很大的隔閡。

那我剛不是講完了嗎！就是我也想要針對少兒市場去做，那非這些的市場我倒是覺得說慢慢來，就是成人是比較難接受性的東西，請記住，永遠只有年輕人比較容易接受。所以我不會去一直考量那種年紀很大的成年人市場，我除非是有一些政策性的目的，比如說大陸人，官方某某官員 **control** 這霹靂，他就喜歡關公，那我就是要演關公給他看，否則的話，我會覺得說其實還是會以市場考量。那年紀大的人比較難去接受新的、改變的東西，只有年輕人比較容易。所以說我們才會覺得說，本來在台灣來講，我們那些小朋友我們也是比較不做到。那其實到推廣中國的市場來講，可能要做一些不同於霹靂的，比較清新或比較小朋友的，他們比較能接受。

那關於成立霹靂布袋戲館，應該會，但是不是現在，要地大、錢多、又很閒。可是現在很忙，又沒有地，錢又不夠多。地有啦，我們片場啦！但是我會覺得慢慢來啦！像國家就有人很好玩，他就說：「你們那個館那麼小怎麼做啊！」我們很希望做一個自己的博物館，一個園區。但是我們不想要做一棟房子，然後就這樣上去就沒了。我們會覺得這樣其實滿沒有意思的，就覺得這樣做就把自己典藏起來而已。那我相信現在要典藏霹靂的人，我不用在雲林，很多地方都會搶著要，很多地方就會：「你來我們這裡開一個館嘛，覺得有觀光價值。」

迷，畢竟他們都是同文同種的，他們比較好拿捏，然後也比較好經營。所以基本上我們就覺得說，過去說 **International**，現在我們就先把亞洲市場搞定，我們先把一些比較好的市場，比如中國或是說可開放市場，或日本，因為我們覺得日本其實也是一個滿喜歡霹靂的地方，他們也很喜歡我們的東西，感覺有點接近。所以這兩塊我們其實還滿在意的。

(G-INT-15-02)。

我也想要針對少兒市場去做，那非這些的市場我倒是覺得說慢慢來，就是成人是比較難接受性的東西，請記住，永遠只有年輕人比較容易接受。我會覺得說其實還是會以市場考量。那其實到推廣中國的市場來講，可能要做一些不同於霹靂的，比較清新或比較小朋友的，他們比較能接受。

(G-INT-15-03)。

那關於成立霹靂布袋戲館，應該會，但是不是現在，要地大、

但我會希望說，我們這個館除了有一個紀念意義、文化意義之外，最主要是希望，成爲一個人人都愛去的博物館，所以它的整個經營也是很重要。我們是希望成爲一個能夠有產業性質、發展力的一個博物館。而不是只是開個館自己爽，那不然誰都可以自己開館。很多人都自己開館啊！

至於困境，每個公司在每個地方都有困境，我們也會有。比如我們擔心有一天黃文擇先生聲音沒有了，那他的繼承問題。所以說我覺得霹靂有一個很大的優勢，就是在於它是一個長篇，然後它有一個這麼厲害的口白主演。那我們董事長已經找到他的出路，他已經很早就是集體編劇，他就是只是在帶領他們，所以他可以有時間去做經營。可是我們總經理就比較難克服，因爲他聲音的問題。那台灣的戲迷是很執著於這件事，可是海外其實是沒有，所以就爲什麼霹靂一定要趕快去做海外。然後霹靂對於說海外，做海外的時候其實也在嘗試，像在美國我們做英文版，日本我們做日文版，做大陸我們就做國語版，其實泰國我們就是讓它泰文發音。我覺得其實就是，告訴人家我本來就是一個虛擬的角色，本來就可以配音。就像你看很多小朋友，你今天在國內看到的卡通，它可以配國語一樣，那因爲它推的是小朋友市場，一定要把它配成它當地的。而且在全世界裡有個國家，它是不准打字幕，一旦打字幕就變成藝術片。那霹靂明明就不是藝術片，所以基本上我覺得對我們而言，我們就是變成說，還是採取配音，就是多元配音。就是說到了一個國家就去接受那個市場的改變去配音，比如說中國市場，我們主要就是講國語，我們就是配國語；到日本市場我們就配成日語，聲優也很專業，我們覺得很好。所以我是覺得說，在台灣反而就是我們要趕快有一些其他東西做出來，你霹靂要永續經營，那就是必須一定要趕快有其他的東西，它不能老是就是只養這批戲，所以說我們比較大的問題就是說希望要趕快去開發新的戲路，培養出新的市場，經營出新的市場。就是說霹靂你這東西，假設我有一天海外市場大於台灣市場的時候，那我當然就沒問題了。因爲它當地的配音它接受，所以這個才能解決這個問題，否則我們也不可能要求黃文擇再去生出一個黃文擇。就是說這個時代有沒有

錢多、又很閒。我會希望說，我們這個館除了有一個紀念意義、文化意義之外，最主要是希望，成爲一個人人都愛去的博物館，所以它的整個經營也是很重要。我們是希望成爲一個能夠有產業性質、發展力的一個博物館。而不是只是開個館自己爽，那不然誰都可以自己開館。

(G-INT-15-04)。

至於困境，每個公司在每個地方都有困境，我們也會有。比如我們擔心有一天黃文擇先生聲音沒有了，那他的繼承問題。所以說我覺得霹靂有一個很大的優勢，就是在於它是一個長篇，然後它有一個這麼厲害的口白主演。那我們董事長已經找到他的出路，可是我們總經理就比較難克服，因爲他聲音的問題。那台灣的戲迷是很執著於這件事，可是海外其實是沒有，所以就爲什麼霹靂一定要趕快去做海外。

(G-INT-15-05)。

辦法再培養？而且實際上我覺得現在年輕人的觀眾，他也會慢慢不能接受。我覺得霹靂戲迷真的是很另類的一群，他們就是被一直這樣子重複，即便比如我們總經理的聲音配女聲是不夠完美，但是他們還是接受。可是老的人就會覺得說你為什麼不找人配？所以我覺得那種情感因素，只要脫離了台灣或是脫離了它那群舊戲迷就還好。那其實像我們在經營的這當中，我的大陸戲迷跟我講說：「唉唷！黃文擇聲音我好喜歡，你幹嘛配普通話。」我說：「問題是我要做大陸，我當然配普通話！不然你怎麼聽得懂？」他說：「不會啊！我現在練台語。」所以你就會覺得很感動。可是問題是，實際上我們要面對的就是說，我們希望他是喜歡我們整體的表現，不是只是愛黃文擇的聲音。在台灣戲迷是，他愛霹靂的造型、他愛霹靂的故事、他也愛黃文擇的聲音。你把黃文擇的聲音拉掉他就覺得怪怪的。可是我就會覺得說，有一天如果這個戲很好看，你要不要看？不是黃文擇配的你不要看？

所以覺得其實就是要慢慢來，一步一步，一步一腳印。也許我做一個不是霹靂的故事，我拍一個短片OVA，我讓他們來看。所以我可能會拍一個這種短的東西，然後我就是讓別人來配，或是我找日本人來配，怎麼樣？我就配國語版跟日文版，就這兩版，要看不看？我就不配台語版，我就是一定要犧牲掉很大一塊，那這個割捨就不是我能決定的。這我們董事長他自己決定他覺得什麼時候要去做這樣的策略，我們只能提供他意見，但是我們沒有辦法去主導說他的決策。

可是就是他年紀總有一天會老，總要退休對不對。不能這樣荼毒他。所以基本上我覺得說，包括我們總經理也認同說，要趕快做一些不一樣的嘗試。所以我覺得霹靂就是很多角化的經營，然後多元性的發展，甚至用這個不同方式去打不同的市場跟不同的族群，這是一個很既定的目標，就是即便有再大的困難也要朝這方面去前進。所以朝向多人配音也會是我們的目標。

霹靂對於說海外，我覺得其實就是，告訴人家我本來就是一個虛擬的角色，本來就可以配音。所以基本上我覺得對我們而言，我們就是變成說，還是採取配音，就是多元配音。就是說到了一個國家就去接受那個市場的改變去配音。

(G-INT-15-06)。

我是覺得說，在台灣反而就是我們要趕快有一些其他東西做出來，你霹靂要永續經營，那就是必須一定要趕快有其他的東西，它不能老是就是只養這批戲，所以說我們比較大的問題就是說希望要趕快去開發新的戲路，培養出新的市場，經營出新的市場。

(G-INT-15-07)。

這個時代有沒有辦法再培養？而且實際上我覺得現在年輕人的觀眾，他也會慢慢不能接受。我覺得霹靂戲迷真的是很另類的一群，他們就是被一直這樣子重複，即便比如我們總經理的聲

	<p>音配女聲是不夠完美，但是他們還是接受。可是老的人就會覺得說你爲什麼不找人配？所以我覺得那種情感因素，只要脫離了台灣或是脫離了它那群舊戲迷就還好。(G-INT-15-08)。</p> <p>我覺得霹靂就是很多角化的經營，然後多元性的發展，甚至用這個不同方式去打不同的市場跟不同的族群，這是一個很既定的目標，就是即便有再大的困難也要朝這方面去前進。所以朝向多人配音也會是我們的目標。 (G-INT-15-09)。</p>
<p>16、對於其他文化創意產業或公司企業，在新市場的開拓與發展方面，貴公司是否能給予建議及想法？</p> <p>G：其實我覺得滿難的，我們滿難給人家建議，因爲我相信這你問我們董事長，董事長也這樣跟你講。因爲他會覺得說，每個人在每個產業有他自己的經營，就算說我們都是文化界，就算我們都是表演藝術，就算我們都是傳統藝術，其實每一個行業、每一個企業背景是不同，所以你很難給它一個很精準的建議。但是我覺得唯獨一點，第一我覺得你要有自己的原創性、獨創性、競爭力，就是我覺得你要培養自己的競爭力，你一定要有獨創性、原創性。那如果你都是 copy 人家的話，要不然就是你永遠都做 copy 人家的，就是不會有什麼市場價值！因爲你覺得說：「那我可以當市場的老二。」那你要看那個市場夠不夠大，那人夠不夠多。否則我覺得其實你一定要知道說，你自己要做一個不一樣的東西，</p>	<p>我們滿難給人家建議，因爲我相信這你問我們董事長，董事長也這樣跟你講。因爲他會覺得說，每個人在每個產業有他自己的經營，就算說我們都是文化界，就算我們都是表演藝術，就算我們都是傳統藝術，其實每一個行業、每一個企業背景是不同，所以你很難給它一個很精準的建議。但是我覺得唯獨一點，第一我覺得你</p>

要跟別人不一樣。人家一定要看你、一定要買你才有用。第二就是說，你在做這個的時候，你一定要有市場考量，你還記得霹靂任何的改革都是爲了要迎合市場，因爲沒有市場就沒有霹靂。那我們不希望我們只是被保存在博物館裡面的那種永恆的、被膜拜的東西而已。因爲再怎麼拜，你一定越拜越小，所以你還是一定要讓自己是不斷的在市場是能夠被接受的，所以這是非常重要的。所以我覺得很多在文化創意產業工作的人，他們是不考慮市場的：「就我管它，我就是喜歡這樣，那很屌，我覺得這樣很好。」那你就回家忙、回家自己看啊！所以是不可以有這種想法。我覺得在很多藝文工作、搞藝術的人都常是這樣子，就是說，他會比較主觀。他當然有他們的天才和天份，可是就是有時候你不能恃才而驕，你也不要覺得說：「就是以我的意見爲意見。」那我覺得你還是要去考慮市場。如果你要等個一百年或兩百年掛掉之後才有人來膜拜，那也可以。過去很多，那個梵谷什麼的，哪一個不都是百年之後人家才覺得他的好。很少活著的大部分藝術家都是被這麼褒揚。有！但是不多！那他也都很老了，那看你能享受那個榮光多少年？那我覺得，你如果是要做藝文工作者無所謂，你要做藝術家無所謂，你就這樣子去搞。但是如果你要做文化創意產業，你千萬要有商業的思維，你才會有市場的觀點。我剛剛是講說，你可以去做選擇那個一百、兩百年，你可以選擇你愛怎麼做，我覺得這樣最好你去做藝術家、你去做文化工作者，OK！沒問題！可是絕對你就不能跟我說，你這樣還希望說有產業，然後國家還要支持你。國家要支持的是產業而不是個人。所以是不是應該是說，國家現在需要發展這個產業來振興經濟嘛！也不是只有台灣這樣做，那你是不是就是說，國家的方面就是這樣。那你如果要成爲國家或是說一個重點扶植的產業，你就是要要有產業概念，不然就不用再喊口號說爲什麼市場都不接受我？因爲國家不給我機會補助我，這我覺得很不OK！

要有自己的原創性、獨創性、競爭力，就是我覺得你要培養自己的競爭力，你一定要有獨創性、原創性。那如果你都是copy人家的話，要不然就是你永遠都做copy人家的，就是不會有什麼市場價值！第二就是說，你在做這個的時候，你一定要有市場考量，你還記得霹靂任何的改革都是爲了要迎合市場，因爲沒有市場就沒有霹靂。那我們不希望我們只是被保存在博物館裡面的那種永恆的、被膜拜的東西而已。因爲再怎麼拜，你一定越拜越小，所以你還是一定要讓自己是不斷的在市場是能夠被接受的，所以這是非常重要的。如果你要做文化創意產業，你千萬要有商業的思維，你才會有市場的觀點。
(G-INT-16)。

附錄四 研究成果發表摘要

黃淑基、潘富聖（2008），傳統工藝風華再現—以創新紙紮工藝為例，趨勢策略與未來發展研討會，臺灣嘉義。

傳統工藝風華再現—以創新紙紮工藝為例

黃淑基* 潘富聖**

摘要

傳統藝術是台灣文化的具體表現。其內容多樣性，涵蓋有戲曲、音樂、舞蹈、建築工藝、民間工藝、陣頭技藝等，各有其風采。其中，民間工藝蘊含生活文化的真實情感，並與民眾日常生活緊密連繫。

就紙紮工藝而言，它運用多樣化的工藝技法並具有較高的藝術性，而成爲民間藝術中比較特殊的類型。但是對於一般人來說，可能都會覺得紙紮品很詭異、神秘，對它多有幾分畏懼與禁忌，但其實它是民間社會裡，長久使用的一種祈福用品。藉由燃燒紙紮品的方式，送禮物給已經過世的人。在現代生活與時代變遷下，這樣的一個民間工藝已經面臨傳承困境。在如此態勢下，一群年輕人異軍突起，開啓了所謂時尚紙紮的新風貌，藉由時尚與創意、精緻與美學的交融，賦予了紙紮品新生命、新價值，並樹立自我品牌，可謂爲文化創意的一種延伸。

本研究藉由傳統紙紮與時尚紙紮的概述與探討，藉以比較兩著之間的差異，以及後來時尚紙紮的成功因素，並且將可粗淺的瞭解文化產業的未來發展趨勢。

* 南華大學出版與文化事業管理研究所助理教授

** 南華大學出版與文化事業管理研究所研究生