

南華大學

美學與藝術管理研究所

碩士論文

台灣專業國樂團營運之研究

- - 以高雄市國樂團為例



研究生 林一鳳

指導教授 陳國寧教授 何康國博士

中華民國九十二年六月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

美 學 與 藝 術 管 理 研 究 所

台 灣 專 業 國 樂 團 營 運 之 研 究 —
以 高 雄 市 國 樂 團 為 例

研 究 生：林 一 鴻

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：

朱 川 海

吳 瑞 泉

何 康 國

陳 國 宇

指 導 教 授：陳 國 宇 何 康 國

所 長：釋 慧 開 (陳 國 宇)

口 試 日 期：中 華 民 國 92 年 6 月 3 日

僅以本論文 獻給我的家人

感謝

陳國寧、何康國兩位指導教授的費心指導

感謝

吳金桃、林登讚、簡瑞榮、傅崑成、陳怡伶等

研究所修業過程的諸位良師

感謝

高雄市國樂團相處的人、事、物

林一鳳

中華民國九十二年六月二十日

摘要

本論文共分成六章，第一章緒論。第二章，台灣國樂發展的背景，本章論述自台灣光復後（1950年至2000年），將國樂發展的狀況，以十年一個階段，分成（一）1950-1960年的萌芽時期。（二）1960-1970年的推廣時期。（三）1970-1980年的專業盛行時期。（四）1980-1990年的職業盛行時期。（五）1990-2000年的不確定年代。共五個階段，其中又將每一時期的時代背景、音樂教育、國樂發展的實際狀況分別詳述，以完整介紹國樂發展的相關背景。

第三章，台灣專業國樂團的概況，簡單介紹台灣幾個不同屬性的專業國樂團，說明其設立沿革、經費來源、經費分配、組織架構、演出內容，以明瞭台灣現有專業國樂團的概況。第四章，高雄市國樂團的經營現況，詳述樂團現今經營的方式，包括樂團組織架構、經費來源、經費分配、行銷手法、節目內容，以及樂團面臨的困境。第五章，營運策略之探討，本章為筆者透過SWOT策略分析法，分析高市國本身的優、劣勢，歸納出樂團的優、缺點，並提供樂團營運意見。第六章結論，回顧問題的關鍵因素，提出有關音樂本質、樂團定位、樂界團結等三方面，提出筆者的研究心得，作為本論文的結論。

目 次

摘要

第一章 緒論-----	1
第一節 研究動機與目的-----	1
第二節 研究問題-----	2
第三節 研究範圍與限制-----	3
第四節 研究方法-----	6
第五節 文獻回顧-----	10
第六節 名詞釋義 -----	20
第二章 台灣國樂發展的背景-----	21
第一節 萌芽的五十年代-----	21
第二節 推廣的六十年代-----	25
第三節 專業盛行的七十年代 -----	28
第四節 職業盛行的八十年代 -----	31
第五節 不確定的九十年代-----	34
第三章 台灣專業國樂團的發展概況 -----	38
第一節 公辦樂團 - - 台北市立國樂團-----	38
第二節 朝行政法人經營的樂團 - - 國立實驗國樂團 ----	43

第三節 財團法人化經營的樂團 - - 高雄市國樂團 -----	52
第四節 文化局成立的樂團 - - 台南市立民族管絃樂團 -	53
第五節 黨營事業轉向民營的樂團 - - 中廣新國樂團 ----	57
第六節 私立的樂團 - - 采風樂坊 -----	62
第七節 小結 -----	65
第四章 高雄市國樂團的經營現況-----	69
第一節 樂團組織-----	69
第二節 經費與預算-----	76
第三節 樂團的節目-----	79
第四節 行銷手法-----	86
第五節 樂團的困境-----	92
第五章 樂團營運策略之探討-----	97
第一節 組織的改造-----	98
第二節 自我定位與形象建構-----	104
第三節 樂團的藝術內容-----	110
第四節 經費的募集-----	112
第五節 行銷策略的運用-----	115
第六章 結論-----	120

參考資料-----	124
附錄一：高雄市國樂團活動組主任訪談紀錄-----	130
附錄二：高雄市國樂團秘書訪談紀錄-----	135
附錄三：國立實驗國樂團指揮訪談紀錄-----	145
附錄四：台北市立國樂團舉辦中國作曲家研討會課程表及名錄	151
附錄五：朱宗慶打擊樂團、雲門舞集、香港中樂團組織表--	155
附錄六：高雄市國樂團實施要點-----	158

表目次

一、台北市立國樂團編制表	40
二、國立實驗國樂團編制表	45
三、台南市立民族管絃樂團編制表	55
四、1949-1962 年台聲國樂隊經常演出之樂曲表	58
五、中廣新國樂團編制表	60
六、采風樂坊編制表	63
七、樂團營運方式分析表	66
八、財團法人與公務機關分析比較表	67
九、高雄市國樂團朝財團法人化經營之優、劣勢比較表	68
十、高雄市國樂團編制表	70
十一、節目製作流程暨執行計畫表	84
十二、高雄市國樂團文化藝術教育基金會組織表	94
十三、高雄市國樂團與高雄市國樂團文化藝術教育基金會關係表	95
十四、團長制之組織表（一）	98
十五、團長制之組織表（二）	99
十六、音樂總監制之組織表	100
十七、高雄市國樂團文化藝術教育基金會與高雄市國樂團關係表	102
十八、理想的樂團組織表	103

圖目錄

一、台北市立國樂團 2003 年經費分配圖-----	41
二、1998 年實驗國樂團經費分配表-----	46
三、2000 年國立實驗國樂團經費來源表-----	47
四、國立實驗國樂團 2000 年專案補助款支出表-----	47
五、國立實驗國樂團 2001 年經費來源表-----	48
六、國立實驗國樂團 2002 年經費來源表-----	48
七、國立實驗國樂團 1999.6-2000 年音樂會場次統計表-----	49
八、國立實驗國樂團 2001 年音樂會場次統計表-----	50
九、國立實驗國樂團 2002 年音樂會場次統計表-----	50
十、台南市立民族管絃樂團 2000-2002 年活動統計表-----	56
十一、中廣新國樂團 1999-2002 年音樂會場次統計表-----	61
十二、采風樂坊 1991-2002 年音樂會場次統計表-----	65
十三、高雄市國樂團 1994-2002 年經費表-----	77
十四、高雄市國樂團 1994-2002 年經費分配表-----	78
十五、高雄市國樂團 1989-2002 年音樂會場次統計表-----	80
十六、音樂會製作流程-----	85

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

1948年，「中央廣播電台音樂組國樂隊」來台灣演出後，就在台灣種下了「現代國樂」的種子，同年底，部分的國樂隊隊員，隨政府播遷來台，「現代國樂」這一新的樂種，在台灣慢慢萌芽了！

「現代國樂」的出現，伴隨著大量為國樂器譜寫的樂曲，充分展現了中國樂器的特色。透過「現代國樂」的演奏，也將國樂器的演奏，從廟埕自娛、茶館伴唱、戲曲伴奏的地位，提昇至音樂殿堂的音樂演出，除了樂器獨奏的演出外，現代國樂團的編制形式，更是仿照西方交響樂團的形式，將吹、拉、彈、打四組國樂器，按照聲部比例，齊聚於舞台上，做不同於傳統中國樂器表現的吹打、絲竹、鑼鼓等等的形式，為國樂器演奏開創另一新的局面。

筆者自國立藝術專科學校國樂科²畢業，即進入公辦樂團——「高雄市國樂團」擔任演奏員，至今達13年，隨著高雄市國樂團（以下簡稱高市國）的成長而成長，但是，高市國身為一個城市的樂團，十餘年來除了靠著不斷演出，累積的名聲外，樂團在亮麗的舞台燈光後，存在諸多的問題，而這些問題的出現，是筆者所關心的，因此，發現了樂團的問題，提出了樂團的問題，並嘗試提出解決問題的方法，成為本研究的動機。

¹ 請參照名詞釋意的解釋。

² 國立台灣藝術專科學校現已改制為台灣藝術大學。

二、研究目的

台灣第一個專業國樂團的成立，由台北市政府出資，於 1979 年，正式成立台北市立國樂團，1984 年由教育部成立「實驗國樂團」，1989 年由高雄市政府教育局成立「高雄市國樂團」，2000 年台南市政府文化局成立「台南市立民族管絃樂團」，這些公辦樂團的成立，使國樂的推廣工作，進行更為快速，讓民眾在公辦樂團的不斷演出中，聽到國樂、接觸國樂，甚至學習國樂。

另一方面，因為不同層級的政府，成立的專業樂團，定位不同、聘用人員條例不同、人事制度不同、評鑑制度不同等等問題，讓每個具有不同條件的樂團，各自發展出不同的特色，卻也因這些種種不同，使的專業國樂團成立至今 25 年來，問題一一浮現，本研究的目的是在於，通過對台灣國樂發展的背景描述、台灣現有專業國樂團的概況分析、以及透過實際樂團經營的例子，為台灣專業國樂團整理出一個的脈絡，並依循這樣的脈絡，為樂團提出建議，並期待國樂團能有另一發展的新契機。

第二節 研究問題

台灣四個專業國樂團分屬四個政府單位，僅有台北市立國樂團（以下簡稱北市國）用「教育人員任用條例」聘用團職員，團職員享有教育人員的一切福利，更有退休金的保障；國立實驗國樂團則尚由學校託管，未來方向仍朝爭取成為國家國樂團的目標；而率先響應政府，成立財團法人基金會的高市國，原本也是極力爭取成為公辦樂團，卻政策大轉彎，成為第一個財團法人化的樂團；文化局成立的台

南市立民族管絃樂團（以下簡稱南市國），也僅是一個應文化局任務所需，而成立的樂團，雖由政府保障其人事費，但，究其根本，仍只是一個接受文化局補助的表演團體，並沒有一個確切的名份；就以上所提的定位問題，便能衍伸其他問題，如：

- 一、政府推廣文化藝術的方式？
- 二、政府扶植的專業表演藝術團體，該位於政府體制的何處？
- 三、隸屬城市或國家的專業表演藝術團體，其經營方式，應由政府全額出資經營，或是採用財團法人基金會經營模式？
- 四、藝術工作人員的任用標準？
- 五、適合樂團營運的組織架構？
- 六、樂團的經費來源與分配？
- 七、樂團籌募經費的方式？
- 八、樂團行銷的策略？
- 九、樂團的節目類別？

這些種種問題的提出，都是筆者經過長期觀察國樂團運作，所提出的問題，論文的撰寫也會緊扣著這些問題，來做現況的描述，與解決問題的建議。

第三節 研究範圍與限制

本論文的研究範圍僅以 90 ' S³的專業國樂團作研究，因礙於時間與空間的限制，其中介紹北市國、高市國與采風樂坊的部分，因能蒐集到近十年的資料，故能就其十年來的資料做分析，而實驗樂團與南

³ 本文所指的 90 ' S，為西元 1990-2000 年。本文其他所指的年代均以西元為準。

市國僅得近兩年的資料，所以，僅就這兩年資料做分析。

本論文以「高市國」的營運為作為研究對象，無法對其他同性質的專業樂團作詳盡介紹，僅作概略介紹，這是本論文的疏漏之處，至於相關國樂的文化政策分析、社會經濟因素對國樂發展的影響，以及教育體制對國樂發展的影響分析，又礙於本身的專業能力，也是就大方向的現象作評論。

台灣現有四個政府出資的專業國樂團⁴（實驗國樂團、台北市立國樂團、高雄市國樂團、台南市民族管絃樂團），職務分屬教育部、台北市政府、高雄市教育局、台南市文化局，本研究擬以研究專業國樂團之營運為主，並選擇以高雄市國樂團為例，研究範圍限於高雄市國樂團資料的收集、分析與研究。

此外，「采風樂集」，則是一個很特殊的國樂絲竹室內樂集，主要的絲竹樂呈現形式，與大樂團的交響形式作一區分，「采風」從原有的一團擴充至今，已有三團的實力，不僅國內演出頻繁，而且，屢獲國外藝術節邀請演出，為國內自給自足一樂團，而相對於「采風樂坊」，「中廣國樂團」是另一個例子，「中廣國樂團」是國民黨營電台旗下的專業樂團，有其時代意義，從原本領導台灣國樂前進的地位，轉變為純粹民間經營的樂團，而且，這兩年演出型態，轉為以輕音樂的演奏或流行音樂的伴奏為主，其變化不謂不大，置於本論文，作一簡介，以概略了解國內專業國樂團之現況。

選擇以高市國為例，除了地緣便利之外，高市國是台中以南唯一的中型職業國樂團，團員人數在 50 人上下，演出節目內容可大可小，不似 2000 年台南市文化局成立的 15 人小型樂隊，因受限於人員編制無法作大型演出，只能以小型樂曲為主。

⁴ 台灣現有的專業國樂團，均由政府出資成立。

而高市國近年積極運用商業行銷手法如：套票發售、集票根換贈品、票倉大王大優惠、CD 唱片發售、每月樂訊的發刊⁵，保持與民眾的聯繫以及專屬網站的架設等等，在遷入專屬的樂團團址 - - 高雄市音樂館後，更利用親水的音樂館廣場，推出週末咖啡音樂節，兒童節音樂會、團慶音樂會、端午節音樂會、寒暑假的學生音樂會以及新年音樂會，樂團也為配合特殊節日推出專題音樂會，這些都是樂團試圖為樂團節目作不同的分類，以吸引不同階層的觀眾所作的音樂區隔。

而高市國與其他位於台北兩大樂團（國立實驗國樂團、台北市立國樂團）有一最大不同點，在於高雄市國樂團除了演出定期專題音樂會外，還有大量的推廣性、教育性音樂會，是推廣高雄市國樂教育主要的單位。而根據高雄市國樂團在高雄市文化中心的演出，平均每場高達 90% 賣座率，以及高雄市國樂團每年將近百場推廣性音樂會的高曝光率，以上原因，促使高雄市國樂團在台灣幾個專業樂團中，能用最短的經費資源，開創最大的效益，也成為筆者探討台灣專業國樂團營運時，選擇高雄市國樂團的主要原因。

本研究的研究範圍，主要在高市國的營運，諸如行銷手法、音樂會演出形式、經費分配、人事制度等等。因本人探討的主要是高市國，因此，並不對其他專業樂團作深入的研究，只作概略的介紹，其他民間業餘樂團的探討，非本人能力所及，無法做介紹。這也是本研究限制與不足所在。

⁵ 以上均為高雄市國樂團為促銷音樂會作的宣傳手法。

第四節 研究方法

一、研究方法

本研究以專業國樂團的創立沿革、政經環境影響、節目型態、行銷手法的資料蒐集為始，並以高市國取樣，作個案分析，分析其營運方式的優缺點，並提出建議。

本研究計劃以質性研究法為骨幹，文獻蒐集分析為輔，相互運用

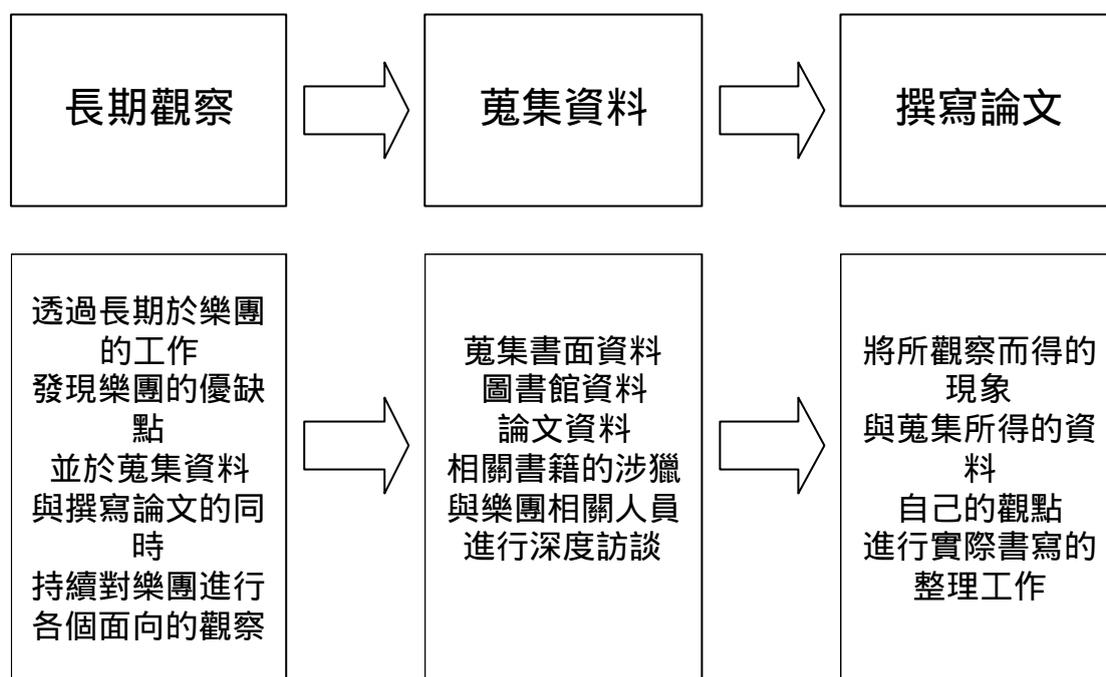
(一) 文獻資料：從收集有關各國樂團文獻資料，政府文化政策整理，配合同時期的時代背景分析資料，匯整這些文獻資料，從橫線與縱線來涵蓋樂團的面向。

(二) 參與觀察法：因為作者本身即任職於高雄市國樂團，所以，身歷其中可從實際參與樂團活動，觀察樂團的優、缺點。

(三) 深度訪談：透過與樂團秘書、活動組主任、國立實驗國樂團指揮的訪談，進行深度訪談，可彌補本人對樂團資料蒐集的不足之處，而訪談對象對樂團的運作，皆有直接關係，訪談互動中，更有助於樂團問題之研究。

(四) 紮根理論法：透過訪談樂團行政人員幹部，不斷的問題，並發現資料中的新意義，將參與觀察的資料與深度訪談的資料分解與概念化。

二、研究流程圖



三、研究步驟：

(一) 對研究對象之觀察：進行本研究之前，作者本身已進入樂團工作 13 年，透過長期的樂團工作經驗，得以對研究對象深入的觀察，發掘其優劣。

(二) 文獻資料及參考資料的蒐集：經由國家圖書館、南華大學圖書館、高雄市立圖書館、網路期刊等資料庫，以及針對各樂團所有的資料，進行研究主題的資料蒐集。

(三) 人物訪談：針對研究對象的主要行政人員作實地訪談，訪談步驟從訪談人的背景、現況，基本資料到其專職的工作，再配合本論文的研究方向，設計訪談問題，以達到藉由訪談內容紀錄，幫助本

論文深入研究主題的核心。

(四) 資料分析與整理：將蒐集、訪談的相關資料作一整理，並配合觀察所得之資料，進行論文的撰寫。

(五) 提出問題探討：根據整理所得資料後，參照實際情況，提出問題，以及改善問題的建議。

(六) 研究結論：經過之前五個研究步驟，提出研究歸納出的結論，供研究對象及後續相關研究之參考。

訪談對象的設定與說明

訪談對象以樂團行政主管為主，樂團事務涉入最深的秘書與活動組主任，是最了解樂團運作的主要人員，透過訪談更了解樂團行政流程，與其出發點，另訪談目前擔任實驗國樂團指揮，因其華裔新加坡籍的身分，擔任台灣專業樂團指揮，有較多機會接觸台灣各專業樂團，經過訪談，以了解台灣樂團，在外來指揮心中的樂團特色，與樂團優缺點。

四、章節架構

本論文架構，共分成五章：

第一章 緒論

本章包括研究動機、目的，研究問題，文獻回顧，研究方法、步驟，研究範圍、限制，以及名詞釋義。

第二章 台灣國樂發展的背景

本章論述自台灣光復後，1950 年至 2000 年，將國樂發展的狀況，以十年一個階段，分成一、1950-1960 年的萌芽時期。二、1960-1970 年的推廣時期。三、1970-1980 年的專業盛行時期。四、1980-1990 年的職業盛行時期。五、1990-2000 年的不確定年代。共五個階段，其中又將每一時期的時代背景、音樂教育、國樂發展的實際狀況分別詳述，以完整介紹國樂發展的相關背景。

第三章 台灣專業國樂團的概況

簡單簡介台灣幾個不同屬性的專業國樂團，介紹其設立沿革、經費來源、經費分配、組織架構、演出內容，以明瞭台灣專業國樂團的概況。

第四章 高雄市國樂的經營現況

詳述樂團現今經營的方式，包括樂團組織架構、經費來源、經費分配、行銷手法、節目內容，以及樂團面臨的困境。

第五章 營運策略之探討

本章為筆者透過 SWOT 策略分析法，分析高市國本身的優、劣勢，歸納出樂團的優缺點，並提供樂團營運意見。

第六章 結論

針對本研究結果，作一結論。

第五節 文獻回顧

一、著作

《票房行銷 - - 菲利普.科特勒談表演藝術行銷策略》，Philip Kotler、Joanne Scheff 合著，高登第譯，1998，遠流出版社出版，這一本書談論的正是國內表演藝術界，最缺乏的自我行銷方法與行銷心態，內容包括：表演藝術是否面臨存亡危機，如何利用問卷調查、電話訪問等方法，來了解表演藝術觀眾的區隔與不同屬性，並積極找出競爭的對象，與潛在的合作對象，期以壯大自己。另外，節目的定位、表演節目所需的成本與節目價值的定價，還有，開創不同於以往的門票發售地點，使的票券取得更便捷，而且，建立觀眾對演出團體的忠誠度，也是相當重要，因為，忠誠度高的觀眾，有可能是演出團體，未來義工的人選，也有可能是未來吸引捐款的最佳來源。本書提供了一些如何吸引捐款的方法，而這些都是台灣表演藝術界最缺乏的。書中提出很多美國表演藝術團體的實際例子，具體分析這些表演團體，使讀者知道觀眾要的是什麼，並清楚觀眾在哪裡。本書分析表演團體經營的危機，可能是人事費用過高、也可能找錯定位，對於這樣的問題，提出改善表演藝術團體影響力的方法，以及實務運作的策略與技術，雖然，不見得全盤適用於台灣環境，但觀念上的影響也是重要的。

《行銷管理 - - 亞洲實例》，王志剛、謝文雀編譯，華泰出版社出版，本書利用亞洲公司的行銷實例來解釋行銷名詞，如「直效行銷」、「關係行銷」、「垂直行銷」、「整合行銷」、「廣告、銷售促進及公共關係之管理」，甚至是二十一世紀流行的「線上行銷」等行銷實例，

清楚的介紹，讓筆者蒐集樂團行銷相關資料，在歸類劃分中，發揮極大效用。

《非營利事業管理 - - 議題導向與管理策略》，傅篤誠編著，2002，新文京開發出版社出版，非營利事業雖名為非營利，但其經營手得非常營利，否則，非營利事業單位會常為無經費所用所苦，本書著重於「完成有關非營組織議題的歸納，並從策略管理的觀點，提出一些非營利組織的思考與學術研究的成果⁶」，本書的以散文式的寫法敘述，內容包括非營利事業的發展史、類別、範圍，提出貧窮、環境、醫療、教育、兒童保護、資訊公開化、居住、老人安養、等有關非營利事業的議題，進一步概說策略、策略管理的定位，加上資源理論、競爭定位的理論，並將非營利事業的人力資源運用、財務管理策略、進入國際策略、事業發展策略，分項分節詳述，也從近年流行的基金會運作模式，闡述董事會與執行長的關係，更特殊的是，加上非營利事業的變相經營，紀錄非營利事業經濟犯罪模式，其中有關策略管理的部分，直接提供本論文對研究對象 - - 樂團，屬於非營利事業範圍的了解，所有的策略建議，無不以最小力氣，博最大利益。

《美國交響樂團之經營與管理》，林光餘編著，1988年所撰寫的報告書，系統研究了美國十一個交響樂團的制度，凡交響樂團之有關法規、董事會組織、一般行政系統、演出業務、各種合約之訂定、行銷與公共關係作業、義務工作組織概況均詳述其中，結論中，回頭檢視台灣當時的兩個公立交響樂團，提出國內交響樂團未將演出業務系統組織化細分，故樂團沒有組織性的行銷業務，如何提升演奏品質，人事制度，薪給制度，不應再沿用一般的公教制度，如此對樂團經營

⁶ 傅篤誠，《非營利事業管理 - - 議題導向與管理策略》，台北：新聞京開發，2002。

來說並不合理。這本報告書的內容，對當時專業樂團制度的制定，提供一個很強的參考價值，但 15 年後的今日，國內樂團的問題，仍是當時結論提出的老問題，而專業國樂團的建立，一向以交響樂團為範本，本論文中相關人事制度的觀念，此書提供了最大的參考價值。

《全國文化會議實錄》，1998，文化建設委員會（以下簡稱文建會）出版，1998 年文建會舉辦的全國性大規模文化會議，其主題為『文化建設與國家發展』，會議分「地區性」、「全國性」兩階段舉行，分別有文建會、台北市政府、高雄市政府、文化相關機構的工作報告，報告各單位的工作重點、文化工作推動項目以及遭遇的困難，書末將研討結論及建議事項，按照主辦單位整理歸納成表，並附辦理情形。

實錄中包含四大議題：1.省思文化體系（檢討文化行政體系、整合研定文化法規、培育各項文化人才、落實文化獎助制度）2.營造文化環境（維護發揚文化資產、均衡地區文化展、擴大社區總體營造、健全藝術市場機制、美化城鄉人文景觀、建構文化學術生態）3.提升生活品質、（建立文化生活指標、提升國人文化素養、鼓勵藝術創作展演、實現終生學習理念）4.加強文化交流（拓展國際文化交流、增進兩岸文化交流、加強文化資訊流通），以上提及的各類問題，都有文建會、教育部、銓敘部、研考會、或人事行政局，研擬相關規定，其中以建構文化學術生態一環，關於藝術評論機制的建立，文化評鑑組織的設立，及文化資源資源平衡的問題，完全沒有部會研擬相關辦法，這份會議紀錄相對的反映了本論文中，提及的表演藝術團體需要的人事制度、資源分配、完善的藝文環境急迫性。

《文化建設與國家發展》，2000 出版，由中國國民黨中央委員會政策研究工作會出資編印，申學庸、陳其南掛名編著，內容全是文建

會的文化政策解讀，與文建會的工作成果發表，如序言中所說：

「這將是一段本質性的結構轉形期，其主要任務在於如何建立一套機制，將經濟發展與政治民主化的成就，轉化為生活品質和生活內涵的富裕，以及文化、藝術和思想的提升，重建台灣新文化的藍圖和構想。」

本書完成於 2000 年，彙整了文建會十五年來的文化政策，從主要的『社區總體營造』政策，細數「社區文化發展」、「藝術下鄉」、「產業與文化」、「產業文化化、文化產業化」等文建會喊出的文化口號，輔以『全國文藝季』的演出，將執行演出過程的經驗，傳承給地方，讓地方也能籌辦『地方的文藝季』，甚至是『國際性文藝季』，這是一本國民黨執政時期交出的文化成績，也清楚交代台灣文化政策脈絡。

《台灣文化檔案 》，由民間團體——表演藝術聯盟，收集 1999~2000 年，總統大選前到總統上任後的各項文化政策，針對 2000 年總統大選時各候選人，所提出的文化政策與相關主張，作一彙整，並將各候選人公開發表的文化政策，以及引發的討論與各方回應作整理，列舉了現行文化政策問題、修正措施，文化部於行政體系之位置，文化支出佔中央政府總預算比例，文化部會公職人員的銓敘方式等項目，候選人提出的文化政見，看來琳瑯滿目，卻又有那麼點不符實際，如連戰「豐美的文化」八項文化主張，多為國民黨執政時所推動的事項，當時的文建會林澄枝主委更提出文化預算，每年增加一百億的口號；陳水扁的十項「文化振興方案」，包括其就職後，由故宮院長杜正勝提出，喧騰一時的「設立國家藝術院」，尚無風聲的「推動職業藝術家制度」，最重要的是，其將文化部提升地位為國家首席部會；在南方朔導評——〈官僚體制中「階級性失聲」?!〉一文中，就強烈指出：

『而今那次選舉早已成了歷史，在政權輪替後，朝野互調、社會重新大洗牌，原來有聲音的變成沒聲音了上次的眾聲喧嘩，忽然之間翻轉成為萬籟俱寂。一年多以來，由於經濟的持續惡化，政府財政與民間消費也都大幅下滑，更助長了這種寂靜。所有的政策想法，都取決於政策思維的模式，而思維的模式，則經常受到舊模式與舊經驗的制約，就以台灣文化組織與文化政策而言，長期以來即以政府的組織、政策與補助為核心。這種以「文化官僚體制為導向」的思維與選擇模式有著極多的盲點，文化乃是一種自由的範疇，而官僚體系則涉及管理、操控的體制。當人們將文化的希望寄託在文化官僚體制上，最好的結果是文化的平庸化，最壞的結果則是文化的意識形態化。』這本不僅在文化政策的會整，更嚴厲的提出批評指教，每篇文章均毫不留情，有助於本論文思考文化政策時的面向。

《藝術管理》，2002，洪惠瑛著，揚智出版社出版，是一本專述藝術管理的書籍，書中詳述如何計畫活動、預算編列、經費籌措方式、藝術市場的行銷、宣傳與媒體的關係、義工的招訓及管理等等，提供了藝術管理方面的許多觀念及做法，本論文中的表格製作、流程繪製，許多做法參考自本書。

《社教機構營運問題與對策》，教育部 1996 年年度計畫下，由國立台灣師範大學社會教育系主辦，「台灣北部地區社教機構輔導實施計畫」，其主要工作有三：（一）調查社教機構常見問題。（二）依據社教機構問題之性質分組舉辦研討會。（三）依據問題及研討意見，洽請專家學者研擬解決對策。並將這些問題及解決之道，彙集成冊，提供社教機構參考用，樂團具有一般社教功能，因此，有些社教機構的問題，也洽是樂團所面臨的問題，如：行銷之策劃、經費之籌措、

人事之因應、資源之運用、工作績效之評量等等，這些都是彼此共通的問題，因實務經驗提供解決問題的方法，使此書成為本論文參考的範本。

二、期刊、論文

《中國新音樂史論集 - - 國樂思想》論文集，是 1993 年香港大學亞洲研究中心，舉辦的中國新音樂史研討會的論文集，由劉靜芝博士主編，參與的人士包括兩岸三地的國樂名人，都提出其對國樂發展至今呈現的問題，書寫成論文來發表，內容包括「國樂思想的回顧與批判」、「人物思想與海外研究」、「國樂樂對與樂器的改革與發展」、「國樂演奏文化」、「國樂教育」等五卷，共三十六篇論文，書中內容大至國樂歷史回顧、國樂的社會功能、國樂的思想談、國樂學校教育、民族器樂的去處，小至論個人音樂思想觀，將國樂發展到目前可看到的問題幾乎都搜羅了。其中由陳裕剛先生所寫的〈影響台灣地區四十年來國樂器樂發展之因素〉論文，清楚交代台灣 1950 年代至 1980 年的國樂發展，甚至包括經濟狀況與當時國樂的發展，這篇論文直接幫助筆者於本文第二章之撰寫。

《台灣現代國樂之傳承與展望 - - 與傳統音樂接軌》論文集，相對於上述由香港大學亞洲研究中心所辦的研討會，這是由台灣高雄市國樂團於 2000 年末舉行的研討會內容，參加的人士以北台灣國樂學術界的老師輩為主，共有 12 篇論文，主要鎖定二十世紀台灣國樂的發展，論文中與本論文有直接相關性的是 - - 林昱廷先生所發表的〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - - 從樂團營運發展談起

>，本論文從國樂團的業餘時代，轉至專業時期，作了些許的介紹，另羅列了台北市立國樂團、實驗國樂團、高雄市國樂團、上海民族樂團、中央民族樂團、香港中樂團、新加坡華樂團等專業樂團的組織架構表，來比較各樂團不同架構，更以功能性區分，將樂團區分成三種不同定位，進而分析現有樂團形式，可分成「公務機關」、「財團法人」、「民間團體」為主要經營模式，詳列財團法人樂團與公務機關樂團之比較表，以分析優缺點，在結論中強調雖然目前樂團營運以走向財團法人制為潮流，但其變動性仍有諸多可能。

論文集集中另有一篇前高雄市國樂團團長 - - 蕭青杉先生談〈台灣專業國樂團未來走向與定位 - - 從經營模式談起〉，其中談到樂團的趨勢與走向，應朝向休閒化、資訊化、本土化、科學化、企業化、合作化邁進，而專業國樂團在發展特色、建立風格、策劃活動、設計節目、開拓市場、創造服務時，則可利用產品差異定位法、屬性定位法、客層定位法、用途定位法、分類定位法、區隔競爭者定位法、關係定位法、問題定位法、機會定位法等方法來為樂團作清楚的定位，至於經營模式的闡述，蕭文則強調不同類型的樂團，主事者應有不同的責任分配。另有陳勝田撰寫之〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - - 從歷史的、教育的角度談起〉，將台灣的國樂發展分成台灣光復前及台灣光復後兩個時期，從政府的音樂教育政策談國樂的發展，並將國樂發展分成五個時期，清楚的闡述國樂發展歷程。

《五十年來台灣的國樂發展》，1999，黃文玲，台灣師範大學碩士論文，本書對本論文第三章專業國樂團概況，提供了絕佳的資料與素材。

《近五十年台灣地區京劇劇團經營及其美學之研究》，2003，蔡培煌，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，其論文架構與書寫方式，也為本人提供了一個大方向。

<現代國樂文化消費市場與觀眾互動經營>，2002，賴錫中發表於《樂覽》雜誌中，文中分析現代國樂在文化消費市場中的特質，強調此一新興樂種的「當代性」、「音樂性」和「價值性」⁷，利用商業的行銷手法，促使消費者選擇音樂會節目時，優先考慮國樂節目，文中也以相當篇幅，闡述如何將所謂的「偶然觀眾」、「自發觀眾」、「愛樂觀眾」建立組織起來，成為樂團的最佳支持，再搭配樂團行政部門，有效的媒體宣傳與廣告運用，使樂團能見度提高，進而爭取音樂活動經費與募款的能力，文中提出，昔日國樂背負著傳承傳統民族音樂的重責，但，隨著社會元素的增加，生活方式的多樣化，單調不變的音樂，並不能滿足現代人，喜好新奇的心，因此，如何讓國樂重新回到民眾生活中，並保持殿堂演出的品質，端賴技術部門與行政部門的相互配合。

賴文結論中提到兼具高難度的「文化傳統」與「商業利益」之同步發展將是現代國樂團經營者的嚴峻考驗⁸，相當中肯，也是本人研究的方向。

⁷賴錫中，2002，<現代國樂文化消費市場與觀眾互動經營>，《樂覽》，頁4。

⁸賴錫中，2002，<現代國樂文化消費市場與觀眾互動經營>，《樂覽》，頁4。

《中華民國交響樂團之現況與未來發展》，由何康國主筆，2001年7月刊登於南華大學美學與藝術管理研究所學刊，專論台灣現有的交響樂團概況，提出現有的樂團型態，有隸屬政府的職業型態、政府補助的過渡組織、以及民間自組的模式，除了完全隸屬政府的樂團，沒有定位問題及責任劃分問題外，其他兩類的團體，明顯存在組織架構不明，因此，樂團團員無法享有政府人員的福利與退休制度，導致團體向心力不彰，影響樂團發展，另外，也因這類公營樂團的建構，缺乏全面思考，造成樂團沒有能力自創財源，或體質上就欠缺市場競爭的精神，直接衝擊樂團的整體戰力。而民營樂團的經營模式，多屬於「為音樂會而聚集」，大致可分為「志趣結合」，及「以演出為目的」兩類，其實這兩類樂團在團員向心力方面，反較公營樂團強，因為都是懷抱著夢想而來，所以多半不計較其收益或利潤。文中第二章提到音樂就業人口成長的情形，從音樂科系的設置、音樂教育的普及推廣，到音樂人才的就業空間，作了詳盡的演化描述，並提出政府目前欠缺一個完整的環境（培養、規劃、扶植、協助、使其有自主發展的空間），僅停留在扶植的階段任其自生自滅，這樣的問題，作者也提出解決之道，政府在「培養」、「規劃」、「扶植」之後，若能「協助」部分妄身未名的樂團成功轉型，使其能「自主」經營，並鼓勵私人及各級政府仿效，使國內音樂專業人才得以一展抱負，成為一個全方位的音樂環境。文中更提到除了上述的三類型態的樂團，其實還有一種「公辦暫營」的模式，經費預算部份來自政府，部分來自民間，主管階層比照公務員規章辦理，部分行政及團員則用約聘制，經營方向則配合國家政策及市場需求，這樣觀點的提出，當然，仍期待樂團能發揮最大效能，自給自足，減輕政府負擔。這篇文章雖然談的是交響樂團，其中提供的觀念，與筆者的研究中，分析台灣專業國樂團面臨的

問題，有很大的影響。

《世界華人國樂團經營與管理研討會論文集》，這本論文集為國立實驗國樂團於 1999 年舉行的十五週年慶活動之一 - - 「世界華人國樂團經營與發展研討會」的論文集，會中就國樂團面臨的經費資源問題、樂團考核方式、兩岸三地樂團的經營模式解讀、推展國樂之經驗等等方向為題，探討今日國樂團經營的問題與可能解決之道。

第六節 名詞釋義

現代國樂

現代國樂指的是西風東漸後，在大陸時期所引起的中國樂器改革風潮，透過西洋樂器的技法移植、西洋音樂理論的運用，不僅大量為國樂器創作樂曲，也改良國樂器，尋找中國樂器的聲音特色，使中國樂器定型定制，型制不再雜亂無章，使中國樂器躍上音樂殿堂，獨立成中國音樂的新樂種。

高雄市國樂團

高雄市國樂團，成立於 1989 年 3 月 1 日，隸屬高雄市政府教育局，現有團職員 50 名。是南台灣第一個專業國樂團樂團，基本型制分成吹管、拉弦、彈撥，打擊四個聲部，合則可演現代編創樂曲，分則可彈性組成小樂隊，演練傳統民間樂曲及小合奏，並且可以為民歌、戲曲、說唱舞蹈等表演藝術伴奏，或聯合會演，變化與豐富演出的形式與內容。⁹高雄市國樂團長期為南台灣的國樂推廣，不僅奠立根基，團員更擔任了高雄地區國樂傳承、教學的播種任務，在變化高雄城市人文氣質方面，高雄市國樂團佔著重要地位。

表演藝術

表演藝術，通常指的是，音樂、舞蹈、戲劇等三大類，需要活生生的人員，齊聚一堂同時完成藝術家的作品，並透過正式展演的場域，將藝術情感傳達給在場觀眾，取得共鳴。

⁹ 參考高雄市國樂團節目單

第二章 台灣國樂發展的背景

台灣自 1945 年發展國樂以來，歷經播種、發芽、耕耘、蓬勃等階段，到近十年的略顯疲態，每一個過程都與社會環境的提供息息相關，社會環境的優劣，又與社會經濟因素的起伏相關，這章主要以蒐集政府音樂教育政策，如各級政府成立國樂社團、國樂班、專業國樂團的熱心程度，探討政府政策對國樂發展的影響。

教育體制下的國樂教育，在不同階段，均有不同的面貌，如：當年教育政策推行「一校一團」，國樂團在當時的時空下，得到滋養的空氣；大專院校設立「音樂系國樂組」、「音樂科國樂組」，都對國樂的發展，帶來強烈的影響；後來，各縣、市之各級教育單位成立國樂班，使國樂教育成為一貫性的專業教育；從不論專業或業餘的訓練，國樂的發展看似蓬勃，但是，師資人才的供給、教育方向的訂定與學生的升學機率，在專業訓練的教育下，問題逐漸浮現，如：國樂專科在一般的師範院校，並不多見，師資供給便產生一大空隙；國樂班學生原本的經費，一半仰賴縣市教育局，現因經費短缺，學生自付的比例升高，也間接影響音樂班軟硬體的設備；而專責演出的職業國樂團體，社會也不斷提出，其接受公資源的正當性。所以，本章以十年為一個階段，透過以時代背景狀況分析、音樂教育政策、國樂發展現象，來綜理每個不同階段的國樂發展歷程。

第一節 萌芽的五十年代

一、時代背景

每一次重大戰爭後，便會引發全球性的經濟衰退與經濟蕭條

¹⁰，二次大戰後，因戰火的無情摧殘，帶來了嚴重的不景氣現象，而 1940 年至 1945 年間，中國大陸戰局的逆轉，國民政府播遷來台，台灣湧入的新移民，超過一百萬人，使台灣的人口於五年內激增了五分之一，這種人力資源的激增，有正副兩種效果，正的效果是，受過現代教育的新移民，適時填補了日本人的職缺；負的效果是，湧入的新移民，造成民生用品的增加，加速了通貨膨脹的速度。政府為求有效的面對這些新難題，積極介入經濟活動，以掌握更多的資源。

1950 年代的台灣，雖然仍是一個落後的國家，但是 1949 年至 1953 年間，完成的土地改革方案，使的農業生產力的提高，一方面因農產品與農產加工品出口增加，改善了進口品的外匯所須，另一方面，因糧食供應的充足，有助挹制物價上漲的壓力與工資的穩定。其中，1949 年實施「三七五減租」為始，將土地價值劃分為土地所有權與土地使用權，佃農得以享有土地使用權，使台灣佃農的經濟地位上升，而且規定租率由原來的 50 % ~70 %，降為 37.5 %，同時並禁止佃農轉佃，與預收地租的情形產生，這樣的土地改革造成財富的重新分配。

同一時期，實施第一期經濟建設四年計劃，根據「以農業培養工業，以工業發展農業」的方針，增加農工生產，發展對外貿易，1956 年期滿時，國民所得較增加約 42 %，因此實施第二期台灣經濟建設四年計劃，仍以繼續對外適當保護，對內自由競爭政策，造成有利的企業投資，與發展環境，以激發國民生產意志，鼓勵國民投資，吸引外資僑資，累積建設資金，以達成提高國民所得，發展民營企業，改善國民生活及經濟自立之目的¹¹。1950 年韓戰爆發，美國宣布協防台灣，大量美援的支持，也是台灣經濟不致繼續惡化的原因之一，而政

¹⁰ 于宗先，〈戰後初期的台灣經濟〉，<http://www.shsps.cyc.edu.tw>。

¹¹ 陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

府直接經營管理電力、石化、水泥、化肥、製鋁等大型生產事業及金融事業，由政府掌控經濟活動，進而支配其收益。總的來說，1950年代初期，台灣屬經濟管制的時期，但到了後期，求變的聲浪出現，終於打破管制體系，為經濟發展，鋪陳一條新的道路，五0年代的台灣，正是農業起飛的年代，奠定了台灣早年的農業經濟基礎，為台灣往後十年的工業經濟，提供了一個經濟基礎。

二、音樂教育

台灣光復後的初期的音樂教育，主要是根據1949年教育部於大陸公佈的「修正課程標準」，高中、初中雖然明訂一周有1~2節的音樂課，但因師資的嚴重缺乏，音樂課多半沒有專業老師授課，僅由級任老師兼課¹²，甚至因為升學壓力，音樂課、工藝課、美術課等才藝課程，常被挪用為學科上課。1946年，省立師範學院招收第一屆音樂班學生，1948改制為台灣省立師範大學，音樂科並改為音樂學系，以培養中學音樂師資為主。1951年，政工幹部學校成立音樂組，1960年改制為音樂系，其教育的主要目標以「為用而訓」之精神，培養軍中音樂幹部，所以，沒有國樂器的主修，僅有國樂概論的課程。1957年，教育部同意設立國立台灣藝術專科學校，並成立五年制音樂科，僅招收鋼琴、聲樂、弦樂、管樂、作曲等五組學生，沒有國樂器的招收項目，1965年後，主修國樂器增為五名學生，但學生僅主修國樂器，其他專業課課程仍以西樂為主，國樂的知識仍嫌不足，因此，在社會上便起不了太大的作用¹³。

¹² 陳勝田，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - 從歷史的、教育的角度談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望論文集》，2000，高雄：高雄市國樂團。

¹³ 陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

三、國樂活動

1948年南京中央廣播電台國樂組所組成的中央廣播樂團，來台灣參加博覽會，於台北中山堂演出三天，這使第一次有新型制的國樂團於台灣的演出，造成相當大的迴響，讓一般賞樂的民眾，了解除了地方性的樂團外，尚有此種類型的樂團。

1949年，南京中央廣播電台隨政府遷台，不久更名為「中國廣播公司」，當時隨行的國樂家高子銘、孫培章、王沛倫奉調來台，後又有周岐、陳孝毅、劉克爾從廣州加入。1950年起，中國廣播公司舉辦四期的國樂訓練班，每期約半年，並擇優秀人才組成國樂團，這些優秀的人才也為日後的國樂發展埋下根基。

1953年成立中華國樂學會，這是台灣最早成立的民間傳統民族音樂組織，是一個全國性的人民團體，國樂學會主要為求日亦蓬勃的國樂樂教發展，以及各地方樂團得以聯誼的目的。首屆理事長由高子銘擔任，此時的會員共有14個，包括6個現代樂團與8個地方樂團。

1957年，教育部成立國立音樂研究所於台北，其中設有管樂團、絃樂團、國樂團、合唱團，後因經費、人才、教材等等問題而停辦，但其中的國樂團由國立台灣藝術教育館承接，就是今日的中華實驗國樂團。

四、小結

五十年代的台灣一切正在萌芽，不論是經濟、教育都尚在摸索階段，而國樂的活動，一切以中廣國樂團及中華國樂學會為首，主導著台灣國樂的發展，但是，因過度仰賴西方音樂訓練的方式，沒有根植民間的養分，因此，造成國樂音樂呈現形式的單一化，而且，國樂器本身的缺陷，也沒有花費心神去分析、改良；所以，這舊日的因，成為今日的果，現今台灣的樂器幾乎百分之百來自大陸，而樂器技藝的

磨練也仰賴大陸的師資為重，甚至演奏的樂曲形式、內容，台灣國樂界也僅成為大陸樂界的再版。

第二節 推廣的六十年代

一、時代背景

1960 年政府實施的加速經濟發展計劃及財經改革措施，進一步提出「十九點財經改革方案」，制定獎勵投資條例，以鼓勵出口。1964 年，美援的停止，使的政府一定得朝自主發展的道路，因此，1965 年實施撥用公有地或徵收私有地為工業用地辦法，並制定「加工出口區設置條例」，以鼓勵民間投資促進外銷成長。進而吸引大量的外資，進入台灣投資，台灣的經濟穩定發展，1964 年經濟成長率達到 12.31 %，政府財政轉虧為盈，初級工業¹⁴已建立、農業也積極進行現代化、民生必需品不虞匱乏、觀光事業起飛、廣播電視的事業正開始，此時的台灣進入經濟起飛的時期，經濟在穩定中進步。

二、音樂教育

傳統音樂長期以來被政府所忽略，唯獨中廣國樂團以民間的經營方式，透過國樂器短期訓練班的培訓，在民間散播國樂的種子。1963 年，私立光仁小學創立音樂班，開始中、小學音樂般的設置，學生以主修西洋樂器為主，1968 年，開始輔導學生副修國樂器，1969 年，成立的光仁中學音樂班，才開始招收主修國樂器的學生。1966 年，為反制中共發動文化大革命，對中華文化的摧殘，成立「中華文化復興

¹⁴ 初級工業指的是，發生於人類最早的初級生產階段，依靠養殖技術、化肥農藥、農田水利和微生物等科學技術，以農業、畜牧業、漁業為主業，是人類向自然索取滿足生存所需的各種基礎產業。

運動推行委員會」，並成立教育部文化局負責這個運動的組織、策劃、聯繫、研究等任務，而教育部更通令各級學校加強國樂教育，成立國樂團¹⁵，傳統音樂遭漠視的情況，才得到改善。

1968年延長國民教育為9年，國小學生不再受課業壓力，教學得以正常化，學校實施「德、智、體、群、美」五育並重的教育理念，結果使的才藝學習的人口激增，音樂補習班及樂器行逐漸增加，國樂器的銷量也上升，這樣的情況至今日仍是一樣。六十年代的師範學校已有九所，僅台北師範、女子師範先後成立音樂科，新竹師範設音樂組，1968年其餘師範學校，也都設立了音樂科，但仍是以西樂教學為主。

1969年由國樂家莊本立，在私立文化學院音樂舞蹈專修科成立國樂組，為五年制，是這時期學習國樂人口最多的學校。1970年國立台灣藝術專科學校奉準增設夜間部國樂組，招收30名學生，1971年教育部為「發揚民族音樂、復興中華文化」，進一步成立國立台灣藝術專科學校國樂科，以整理、研究、發展中華國樂為目標。

三、國樂活動

1962年教育部為輔導文化事業，在音樂工作方面有三個重點：

1. 整理編印國樂曲譜，研究改良國樂器。
2. 倡導中西樂器曲譜交互演奏。
3. 整理各地民謠，灌制歌曲唱片¹⁶。

政府的主管教育的單位開始重視國樂教育，也知道國樂在前一個階段發生的問題，因此將以上三點列為音樂教育的重點工作，甚至，當時的黃季陸部長，更提出「中

¹⁵ 陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

¹⁶ 陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

樂西奏、西樂中奏」的構想，也確實由台灣省立交響樂團、中華實驗國樂團、幼獅國樂社共同實現此一構想，但這樣的嘗試，並沒有得到愛樂者支持，而未再繼續，但今日的國樂團，卻常移植西洋作品，作為樂團曲目的變化。

女子國樂團的出現，是此時期的一大特色，其一是劉毅志領導的中國女子國樂團，雖然為一業餘性質的樂團，卻常於教育電視實驗台、台灣電視公司、各廣播電台演出，其直接、間接影響的國樂聽眾不計其數。其二為侯濟舟所創的琴聲女子國樂社。

1963年至1970年間，以發行國樂唱片為主的「女王唱片」，共發行約90片的著名國樂曲，這時期的唱片發行，使台灣學習國樂的人士得到示範老師，增加本身的技藝，而各項樂器的術語、名詞、技巧，也都在此時傳入，而台灣國樂界，喜好作曲者，也因此批唱片的影響，啟發靈感，創作許多至今耳熟能詳的樂曲。

1953年便有音樂比賽，但到1965年才將國樂列入比賽，而音樂比賽激勵了學校樂團的壯志，為得名次的加緊練習，提升了學生本身的樂器技術，對國樂風氣的倡導有正面的效益。

這時期因為觀光業的蓬勃發展，國樂也受到觀光業市場需求的影響，許多飯店、歌廳、舞廳業者，以介紹中國傳統文化為出發點，會穿插國樂節目的演出，自1965年起陸續有較大飯店，成立表演性質的國樂團，用以演奏現代國樂、流行歌曲或伴奏民族舞蹈之用。

四、小結

本時期的國樂學習人口明顯增加，不僅因大陸改良樂器經香港的轉進，使台灣習樂人士接觸到較好的樂器，使演奏的技術隨著樂器的進步而進步，而「女王唱片」大量樂曲的提供，開展國樂界的視野，達到提升音樂品味的效果；中華文化復興總會提倡的一校一團，大幅

提升國樂於學校社團的重要性，音樂比賽的加入，更有加溫的效果，但可惜的是，學生常一學期甚或一年，僅練熟兩首比賽曲目，參加比賽，要的只是比賽的名次，因為，這種心態造成一股學校的歪風，失去社團團練的本質；而以學校專業訓練的大專院校，在音樂的基礎練上，全採西洋音樂的理論方法¹⁷，各種民間的、學校的音樂班成立，使業餘性質的國樂活動熱鬧起來，直接影響未來十年的專業音樂教育的產生。

第三節 專業盛行的七十年代

一、時代背景

1970年代的台灣，積極發展原料零件中間產品及資本財，以替代這類產品的進口，此時期採用所謂的「進口替代策略」，選擇大量進口且加工過程簡單的產品，利用國內或國外原料，在國內設廠製造，代替國外進口，以滿足國內市場所需，將節省的外匯，進口國內不能產製的生產設備，主要包括石化、鋼鐵、及其製品、機械、電子、汽車運輸、造船等產業，此一時期，台灣各項重工業與重大建設，正如火如荼的展開，另一方面，這時期發生了石油危機，引發了國際性的通貨膨脹，此時國際的經濟發展，並不處於穩定狀態，但是，台灣因處於各項建設的進行，所以，國民所得仍然逐年增加，一般民眾在娛樂、文化的消費比率上也逐步上升，可見民眾的生活，不僅求溫飽而

¹⁷ 如：必修西洋視唱、聽寫、和聲、對位、指揮法、合唱、配器法等等，但中國傳統部份，僅中國音樂史、中國戲曲專題、國樂合奏等等，相關傳統音樂的課程，礙於師資以及領導者便宜行事，並不是很豐富。

已，也逐漸涉獵其他休閒娛樂。

二、音樂教育

1972年，教育部為了統一國民教育教材，改由國立編譯館統編國中音樂課本教材，一學年使用一冊，1975年教育部又修訂「課程標準」，將音樂課由原本的每週兩節，所減為每周一節，而且課程包括樂理、基本練習、歌曲與欣賞四項，再次將傳統音樂至於課程之外，但音樂教育出現一個較特殊的現象，一方面，音樂課遭到壓縮，但另一方面，各級學校先後成立音樂班，學校灌輸家長從小注重音樂專業訓練的觀念，但主修科目，仍多為西洋樂器，國樂器僅作為副修或選修的樂器。1971年，國立台灣藝術專科學校奉準設立日間部五專部的國樂科，每年招收30名主修國樂器的學生，藝專國樂科的設立，成為台灣第一個將傳統音樂納入正規音樂教育體系。1975年，教育部修訂大學法中規定，大學不得兼辦專科，因此文化學院音樂專科部乃停止招生，而新辦華岡藝術學校，分設國樂、西樂、國劇、舞蹈四科，其畢業後之學生，可甄試保送至文化大學音樂系國樂組或西樂組，提升傳統音樂教育的層次。

三、國樂活動

因國樂學習的機會增加，而社會上各種樂團的水準，也隨著社會各方面的進步而進步，1972年第一商標公司周文勇先生創立「正風國樂團」，邀當時旅居新加坡的國樂家鄭思森擔任指揮，這是台灣第一個由工商界成立的國樂團¹⁸。1974年，台中市中興圖書館成立一個業餘國樂團，網羅中部的國樂好手，參加樂團，由國樂家楊秉忠先生擔

¹⁸陳勝田，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - 從歷史的、教育的角度談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望論文集》，2000，高雄：高雄市國樂團。

任指揮。1975 年，台北的中廣國樂團，改組為半職業的「中廣示範國樂團」，繼續領導台灣的國樂發展。

1970 年的音樂班設立熱潮，直接影響音樂比賽的競爭性加強，激烈的音樂比賽，得先通過縣市的初賽，才可站上全省比賽的舞台，也因為，比賽的結果往往與學生、老師、家長的榮譽與實際加分利益有關，所以，音樂比賽結束後，常見抗議事件，發生在同是表演的場地。

不同於樂團演練的辛勞與音樂比賽的熱度，另外一群熱愛國樂的人士，以創立國樂相關樂刊為手段，為國樂傳送知識與訊息，國樂樂刊其一——《中國樂刊》，由台灣大學國樂團出身的幾位校友籌辦，為台灣地區首見的國樂刊物¹⁹，共發行十一期的樂刊中，包括樂人、樂器及演奏技巧、樂律、樂譜、音樂會訊息、樂評、樂團、各地音樂、樂論等等，其中專論文章較多，輔以樂壇動態、花邊文章、讀者文章等，這份刊物對 70 年代前期的國樂樂壇產生很大的影響力，也增加了樂壇間的交流。而中期創立的《中華樂訊》，是一份標示「發揚中國音樂、復興民族文化」的刊物，採贈閱的方式分送全省愛樂人士，內容包括樂訊專欄、演奏報導、樂壇動態、學術園地、社團特寫、作曲講座、資料服務等等，從 1975 年至 1981 年經營五年，其中對於國樂應行興革事項，或對國樂教育檢討與建議，經年累月的持續觀察報導，這兩份刊物對國樂的發展，起著相當大的作用。

1971 年，中國樂刊一項不充分的調查中顯示，社會樂團有 26 個，各級學校樂團有 55 個，而且許多是在南部，但是，1975-1978 年間，中華國樂學會的資料登記中，參加國樂學會的社團共 32 個，會員 1165 人，卻僅有兩個在南部，顯示一般南部的國樂社團，參加學會的意願並不高，理由為何？不得而知。但學會的活動持續進行，為國樂增加

¹⁹陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

曲源，先後辦理國樂新曲徵選共三次，獲得 25 曲國樂新曲、出版國樂書譜、樂器展覽、出席國際音樂會議、舉辦國樂講座等等，更重要的，學會向政府提出成立國家國樂團的建議，這項建議，後交台北市政府研議，成為籌組台北市立國樂團的先聲。

四、小結

因為音樂專業教育的推行，與業餘樂團的相輔相成，以及國樂刊物的傳播，另外，也造成私人指導收費的國樂器學習風氣，國樂教育漸入佳境，成為國樂進入職業的前奏。

第四節 職業盛行的八十年代

一、時代背景

1980 年代的台灣已蛻變為工商社會，民營企業的壯大、貿易順差的增加，以及美國的壓力，政府之經濟自由化加速進行²⁰，台灣經濟朝發展高科技產業為主，1983 年起，進口管制放寬，關稅也逐漸調降，至 5 % 之上下，可說對外國進口品的干預，大部份開放了。1980 年代的台灣累積了大量的外匯存底，1984 年設立台灣境外金融中心，使台灣金融國際化，以紓解外匯過剩的壓力。1986 年開放新保險公司設立，並准許外國保險公司可在台設分公司，這是另一方面的國際化金融商品。簡言之，過去全盤管制體制逐漸隱退，取而代之的是一個更自由開放、不受扭曲、高經濟效率的體制。

²⁰ 黃秀政、張勝彥、吳文星，〈台灣史〉，2002，台北：五南出版社。

二、音樂教育

1983 年教育部重新公佈「新修訂國民中學課程標準」，音樂教材分成樂理、基本練習、歌曲、樂器、創作、欣賞六大項，其中樂器一項，明定一年及學直笛，二年級學吉他，三年級著重曲笛與南胡的認識。其他關於國樂器、國樂曲的介紹增加，雖然，這樣的音樂課程更動，對傳統音樂來說是一大創舉，但卻因師資來源及原本師資的培訓，付之闕如，使這次較具多元性的改革，圖具形式，而沒有實際效果。

各級學校設立音樂仍持續進行，80 年代陸續增加七所小學、十所國中、五所高中設立音樂班，但仍是以西洋樂器為主，只招收少數的國樂主修生。1983 年成立的國立藝術學院，有招收西洋樂器為主的音樂系，遲至 1995 年才增設傳統音樂系。1983 年，私立輔仁大學成立，同時成立音樂系，仍是招收西洋樂器為主，但必修「中國音樂史」，並可選修「國樂概論」，同年，台灣師範大學開放招收國樂主修的學生，僅兩位入學，1987 年起，改為限額招生，僅一名學生可進入師範大學。而全國師範專科學校全面改制為師範學院，音樂科、組改制為音樂教育系，仍以招收西樂器學生為主。

除了正規教育體系外，各級學校於課外活動中的國樂社團不斷增加，根據中華國樂學會於 1985 年所作的統計，全台各級學校有國樂團的有：大學院校 23 團、專科學校 30 團、高中職 61 團、國中 65 團、小學 78 團、殘障學校 5 團，可說是國樂社團最多的時期²¹。

²¹ 陳勝田，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - 從歷史的、教育的角度談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望論文集》，2000，高雄：高雄市國樂團。

三、國樂發展

此一年代的國樂有三大特色：1.職業國樂團相繼成立。2.大陸國樂家來台演出、教學。3.解嚴後，兩岸國樂交流頻繁，台灣學生赴大陸學習者眾²²。以上三點特色，直接影響台灣國樂器技術、觀念以及曲目的變化。

各縣市成立文化中心，台北市建立兩廳院以及帶領台灣文化政策的文建會成立，不僅影響台灣整體的社會音樂的表現。因社會經濟的繁榮，各式的視聽器材的隨手可得，間接讓國樂欣賞人口，被多元化的音樂消費方式給吞沒。職業樂團的成立，推出大量的音樂節目，使音樂消費者疲於消化節目，而帶來負面影響，而興盛一時的學校社團，也因音樂比賽曲目越來越難，自然淘汰一些根基不紮實的社團，但相對的，也就阻礙學校組團的意願。

1979年，台灣成立第一個職業國樂團——台北市立國樂團（以下簡稱北市國），團員多為科班出身，可見經過上一個十年的專業音樂教育，已經培養出一批國樂的新生代，而北市國的成立，舉凡器樂大賽、作曲獎、作曲家研討會、附設青少年國樂團、台北傳統藝術季等等，音樂相關工作都囊括，另外更於1985年創立「北市國樂」，替代當年的中國樂刊和中華樂訊，成了本年代的宣傳、溝通、報導國樂的重要刊物。

自各方倡議成立國家國樂團未果，1983年，教育部於藝專象徵性的設置5名演奏員於藝專國樂科內，以協助教學及演出，並名為「國立藝專實驗國樂團」，到1991年擴編為60人大型樂團，沒有固定編組的行政人員與固定經費，主要活動為參加國家音樂廳演出，及配合教育部巡迴各文化中心的演出。

²² 陳裕剛，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，1994，香港：中文大學。

中廣國樂團，團名數度更改，原本的團員均為業餘身分，自 1985 年成為專任編制後，人數便大為減少，經常舉辦大型的通俗音樂會，或參加國宴的演出，其引領國樂界的丰姿不再，國樂風潮的引導，讓位給有公資源做後盾的樂團。

相對於北部的三大樂團，1989 年，高雄市成立南台灣第一個專業國樂團，高雄市國樂團定期為高雄市市民帶來嶄新的國樂節目，也為高雄市爭取許多國樂的專業人才，成為高雄藝文界的代表。其他如 1982 年成立的台中市國樂團，台中縣立文化中心國樂團，成員多半是台中地區的國樂愛好者。據中華國樂學會 1985 年的統計，國樂社團已達 266 個，是最初時的 19 倍。

四、小結

此時期的職業樂團盛行，相對的壓縮了業餘樂團的活動，而國樂交響化、國樂本土化的問題不斷的被提出來，國樂的發展，似乎越走越陷入窠臼，而國樂界本身仍固守於大陸作品的演繹，及模仿大陸演奏家的一舉手一投足。如何盡力發揮所處環境中的音樂特色，這是一件最終迴避不了的問題，國樂界的省思也在這時期提出來了。

第五節 不確定的九 0 年代

一、時代背景

1990 年的台灣，因為人力成本的提高，使的台灣經濟的中間份子 - - 中小企業，如紡織、石化產品、鋼鐵、食品等傳統產業，大量移植至中國大陸與東南亞國家，一方面提升自己的競爭力，一方面對當

地的經濟發展有一定的貢獻²³，而台灣本地轉型發展高科技產業，以個人電腦與積體電路為核心的電子工業，佔台灣出口金額的四分之一強，台灣迅速的由工業社會轉型為一個資訊社會，台灣的經濟成長，期待在轉型成資訊社會後，再創高峰。但事實上，自解嚴後，兩岸經濟交流頻繁，經濟雖然相互依賴，卻因中國政治的模糊關係影響，常令台商赴大陸投資，有茫茫然之感。另一方面，台灣在此年代，國民黨長期一黨獨大的局面不再，黨禁、報禁的開放，新電台、新電視台等大量新聞媒體的出現，社會輿論大為開放，一時社會上充斥的大量的政治新聞，讓台灣在政治的相關活動上，消耗了社會大部分的能量，全民無法集中精力於經濟發展。台灣過去五十年，從農業社會到工業社會，再轉型至資訊社會，造成社會中，三個不同時期，成長的人共處的現象²⁴，因此，造成人與人關係的緊張，直接影響台灣在這一時期出現的治安惡化、金錢遊戲盛行、貧富懸殊加大的現象。

二、音樂教育

國中原有的課程標準被認為不敷時代潮流，1991年由教育部教研會負責擴大修定計劃，收集第一線教師的意見，凝聚課程擬定的共識，此次的重要修訂項目，有每節上課45分鐘，國一每週上兩節音樂課，國二、國三維持原來每周一節的上課方式，樂器教學部分，取消吉他教學，由中音直笛代替，胡琴簡易演奏法改為欣賞課，另外，在國一時增列「藝術鄉土教學」，期以找回學生對鄉土的親切感。其實音樂課程的更動，僅是頭痛醫頭、腳痛醫腳的方法，並沒有實際解決之前傳統音樂教育的漏洞與缺失，更遑論傳統音樂教育的紮根。

1999年，國立台南藝術學院成立七年一貫制的中國音樂系，招收

²³ 溫世仁，〈你能懂東亞金融風暴〉，1998，台北：大塊文化出版社。

²⁴ 溫世仁，〈你能懂東亞金融風暴〉，1998，台北：大塊文化出版社。

國中畢業的國樂主修生，強調以舞台演奏為學校指標，讓學生盡力追求舞台上的表演；2002年，更開辦民族音樂研究所，試圖成為南台灣第一個民族音樂的研究中心。可說為長期以來，南北不均的音樂教育高等學府，達到一個平衡的作用。

三、國樂發展

自1987年起，政府開放大陸探親以來，國樂圈的人士不論是老師，學生、樂器行，都勤往大陸習琴取經，也積極仲介大陸樂器廠或師父手工制的樂器到台灣，而台灣專業國樂前往大陸的演出頻繁，如：高雄市國樂團就曾前往大陸巡迴演出達三次之多，另外，還有台北市國樂團前往大陸地區巡迴演出，長達21天之久。當然，文化交流是有來有往的，不僅台灣的樂團到大陸演出，大陸許多知名的表演藝術團體或演奏家，均透過私人經紀公司安排，或公家演出單位的邀請，或是各家有關兩岸事務的基金會邀請，或是學校單位安排客座教學，也是出入頻繁。

這個時期受泡沫經濟的影響，由政府出資的公設樂團受到相當大的質疑，質疑公資源遭到樂團的獨霸，朝向所謂的一元精英²⁵的模式發展，而抑制了其他藝術的資源分配公平性。一方面，也因國樂團演出的音樂內涵問題，大多移植於大陸的音樂，缺乏本土音樂的創造力，所以，樂團本身重新思索要如何與傳統接軌²⁶，要如何根植於所處的環境。一方面，樂團的體制改變，當公資源不豐富時，如何將樂團形塑成一個商品，吸引新、舊群眾的關注，進而提高樂團的票房，是不論現今為公務員體制或基金會運作的樂團都面臨的問題。因此，筆者

²⁵ 林谷芳，〈台灣現代國樂之傳承展望——與傳統音樂接軌〉，《台灣現代國樂之傳承展望——與傳統音樂接軌論文集》，2000，高雄：高雄市國樂團。

²⁶ 近年來，現代專業國團樂曲的「交響化」，於樂器融合度、樂曲素材、樂曲結構等問題，時常被提出來討論，質疑國樂團交響化的正確性。

稱這是一個不確定的年代，之前認為理所當然的現象²⁷，如今都需要重新檢視。

四、小結

這是一個不確定的年代，過去認為理所當然的事，如今可能都要拿出來重新檢討，再反省，而國樂發展尤其如此，對照於早期國樂人開創現代國樂的理念，到現今質疑聲不斷，國樂發展的方向，仍有待國樂界人士透過溝通辨證的方式，共理出一個共識，互相扶持，再創國樂發展的新契機。

²⁷ 國樂團演奏大型樂曲是理所當然，演奏大陸民歌是理所當然，政府養樂團是理所當然

第三章專業國樂團的發展概況

第一節 完全的公辦樂團 - - 台北市國樂團

台北市立國樂團成立於一九七九年九月一日，隸屬台北市政府教育局，是台灣第一個組織嚴密的專業國樂團。

一、沿革

樂團籌辦之初，由首任兼團長陳暎初先生負責草創工作，為台灣第一個專業國樂團，根據黃文玲訪問莊本立先生，回憶台北市立國樂團（以下簡稱北市國）的成立，提到：「1968年祭孔大點邀請我演奏祭孔音樂，一演就是六年，總覺得每次演出要找其他業餘人士來幫忙，應該是國家或市政府公立的樂團，就不用再找人幫忙，平常時候也可以有演奏活動，後來梁在平先生寫信倒市政府，希望市政府成立國樂團，教育局四科擬定了方案，請我先送到市議會通過，再到行政院、人事等等」相同的問題，董榕森先生則作了以下的說明：「1978年我提出計畫案建議教育部成立國家國樂團，經過研究評估，教育部社教司無足夠人力，再加上國際文教處處長鮑幼玉先生批示成立國家國樂團尚無急迫性，因此教育部將計劃移至台北市政府，在台北市政府經費充足，及當時市長李登輝先生的支持下，於1979年成立第一個政府支持的職業樂團。」²⁸

雖然兩人的說法不盡相同，但仍然能感到當時國樂界人士，熱烈期盼一個專業的國樂團，北市國的成立，確實也為國樂的推動，起了一種精神上的鼓勵，成為國樂科系畢業生的最大夢想，一方面因為可以「學以致用」，另一方面因樂團採用「教育人員任用條例」，待遇優

²⁸ 黃文玲，〈五十年來台灣國樂之發展〉，文化大學藝術研究所碩士論文，頁32，1999。

渥，使樂團團員得以安心發揚國樂，並可負起樂教傳承的教育功能，一步一步，北市國成為發展國樂的重心。一九八三年十月，遷入新建社教大樓，設備日趨完善，業務更逐漸開展，但社教館仍有其他社教單位，樂團隨著人員的增加，排練場所日顯不足。一九八四年八月，第二任團長陳澄雄教授接掌團務，陳團長的積極督促下，在既有的基礎上拓展團務，演奏水準日漸提昇。現任團長王正平博士於一九九一年五月到任，積極擴編員額，籌建專屬之音樂廳為永久團址。後因政府財政困窘，僅得台北中山堂，加以整建，與原本的中山堂展演辦公室共處，仍未脫離借居的宿命。

二、團務概況

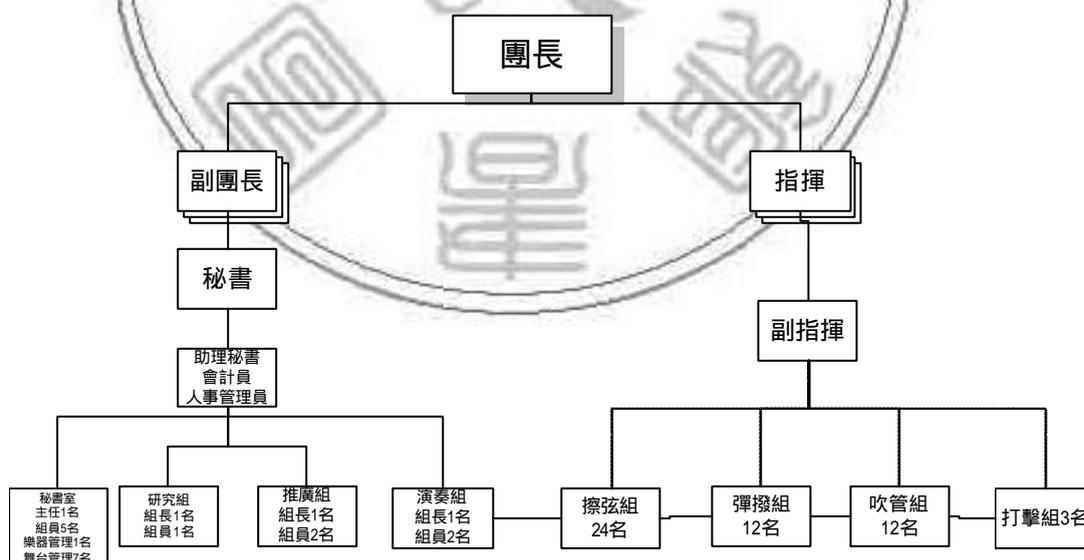
樂團以推展社會樂教為主要工作，除經常舉辦各類音樂會，應邀巡迴全省演出，擴大對學校及社區音樂服務外，近年來並參與負責台北市「假日表演廣場」、「民俗藝術月傳統藝術之夜」、「露天藝術季」、「傳統藝術季」及「週六藝文活動」之策劃演出。一九八四年設立青少年國樂團，於一九九一年七月更名為「青少年國樂團」，召集國內大專院校愛好國樂精英份子共聚一堂，為國樂的紮根工作立下堅實的基礎。一九八五年成立附設合唱團，於一九九二年七月更名為「市國合唱團」，使國樂團的演出型態更趨多元化。一九九三年元月又成立「台北市市民國樂團」，擴大市民的參與。國樂團在一九九二年經極力爭取下，擴大樂團編制，業務層面與工作量也相對地增加，除了演奏業務以外，台北市國樂團的推廣工作更蓬勃；每年固定出版的音樂帶，目前已達廿四輯；音樂會實況選粹錄影帶五輯；教學錄影帶「中國的樂器」上中下三卷及精選優秀作品輯印的樂譜六十五種，已成為各級學校音樂教學不可或缺的教材；另有雷射唱片專輯六張。從

一九八五年元月發行的「北市國樂」月刊，除了報導音樂活動外，更為關心中國音樂的人士提供了發表和討論的園地。²⁹

三、組織與經費

(一) 編制：樂團組織架構看來，樂團為團長制，明顯分為行政、樂團兩部門，行政部門有副團長、秘書、演奏組、研究組、推廣組、秘書室、人事管理員、及會計室；而樂團部分則設有指揮、副指揮、各聲部長、以及團員。團長由台北市長直接任命，各主管、幹部則由團長推薦，再報市政府核備、同意任用，而團員則是畢業自相關科系，經過公開甄選、考試，經通過後，採用「教育人員任用條例」聘用，敘薪等級按照學經歷和年資，即學歷高或年資長，薪資也就越多³⁰。

表一、台北市立國樂團編制表



資料來源：台北市國樂團網站³¹

製表人：林一鳳

²⁹ 台北市立國樂團網站，<http://www.tco.gov.tw/>。

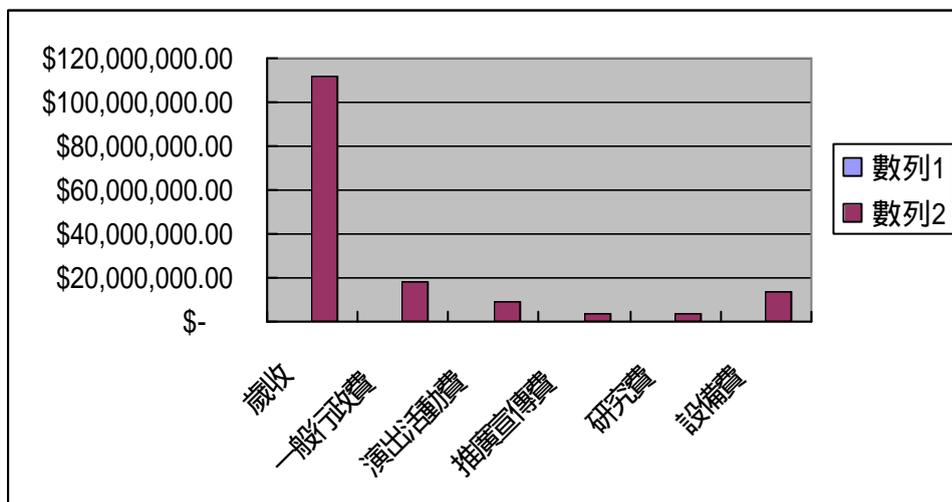
³⁰ 許克巍，1999，〈台北市國樂團在台灣推展國樂的經驗〉，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，國立實驗國樂團，台北。

³¹ 台北市國樂團網站，<http://www.tco.tw/>。

(二) 經費來源與分配：

1998年，台北市成立文化局後，北市國的業務便移撥文化局，成為文化局下屬單位，因此，樂團經費由文化局編列，樂團每年的歲收，約一億兩千萬元，支付一般行政費用約一千八百萬元、演出活動費約八百萬至九百萬之間、推廣宣傳費約三百三十萬餘元、研究費約三百五十萬以及設備費約一千三百餘萬元，其餘的七千餘萬均用於人事費用。

圖一、台北市立國樂團 2003 年經費分配圖



資料來源：台北市立國樂團

製表人：林一鳳

四、台北市國樂團對台灣國樂發展的重要貢獻

(一) 建立專業國樂團的基本架構

北市國作為台灣第一個公家樂團，建立了由樂團部門與行政部門齊頭並進的方式，分工推展團務。

(二) 提昇國樂的演奏水準

北市國的團員經過長時間的演練，使技術能力越發精進，進而指

導各級學校學生，帶動整個國樂學習的發展。其次，樂團不斷演出新作品，新作品又透過團員的流傳指導，使的民間、學校國樂社團，演奏技術大為提高。不斷通過介紹他地優秀的指揮或演奏家，將其經驗與技術轉移至本地。

（三）建立台灣演奏的曲庫

專業樂團以演奏為主體，對樂曲的需求量相當大，北市國系統的將樂曲整理建檔，成為國樂界的曲庫。

（四）培養獨奏人才

樂團透過定期音樂會，給表現優異的團員有獨奏的機會，發覺有潛力的團員，進而成為樂團的寶藏。

（五）培養作曲人才

除了持續向國、內外的作曲家邀稿外，每年並舉辦中國作曲研討會，培養作曲的人才³²。

（六）推動兩岸交流

北市國積極推動兩岸文化交流，舉凡優秀的指揮家、演奏家均透過樂團的安排，讓樂友有觀摩學習的機會。

（七）普及國樂教育

樂團固定出版錄音帶、錄影帶、樂譜、CD等，成為院校普遍使用的中國音樂課程教材，而且，樂團經常性的校際演出，也達到推廣國樂的最大功能。

（八）薪傳傳統樂藝

樂團透過舉辦「台北市傳統藝術季」、改編南、北管樂曲、歌仔戲樂曲，與傳統藝人合作演出，並成立「南管小集」等方式，將傳統藝術融入國樂的演出。

³² 見附錄四，有相關作曲家研討會研討日程表。

第二節 朝行政法人經營的樂團 - - 國立實驗國樂團

一、沿革：

國立實驗國樂團據林秋岐先生於《北市國樂》月刊中，發表的〈「宮、商、角、徵、羽」尋訪國立藝專實驗國樂團〉一文提到：「該團設立之因由，可追溯至成立前兩年，中華民國國樂學會理事長周文勇先生集丑輝瑛女士有鑑於傳統文化當受到應有之重視，遂呼籲成立實驗國樂團，後經教育部社教司周作民司長與部內同仁的企劃及國樂界同好之協助，在國立藝專校長、國樂科老師之奔走下，於七十三年九月一日正式誕生」³³，1984年9月由教育部輔導成立「國立藝專實驗國樂團」，由藝專校長？志良兼任團長，僅聘五名團員，以國家與文化、民族音樂、理論與實務、教學與演奏等學術研究為宗旨，故曰「實驗」，後經過1985年擴編團員至10名，1986年擴編至15名，1988年增設專任指揮一人，團員45-50名，1990年行政院通過「實驗國樂團設置要點」，以執行教育部藝術教育推廣集文建會藝術季等全國性文化活動中有關之音樂項目，1992年至1994年間逐步擴編至93人編制的大型樂團。1999年遷入國家戲劇院，不再依附於國立藝專的校舍，但仍是學校託管。

實驗國樂團從僅有五人的絲竹樂隊編制，擴充至今有九十餘人的大型國樂團編制，前提是其一直有成為國家國樂團的計劃，所以，實驗樂團從編制上，一直保有這樣一種可大可小的機制，但是，「實驗國樂團」「實驗」了十九年，現今仍在實驗，曾任副團長的楊清田就說：「實驗國樂團的問題，是卡在定位的問題上，因為大家對於樂團究竟是要定位在公務機關，或是財團法人的問題上，還沒有共識。」³⁴

³³ 黃文玲，1999，〈五十年來台灣國樂之發展〉，文化大學藝術研究所碩士論文，頁32。

³⁴ 楊清田，1999，〈台北市國樂團在台灣推展國樂的經驗〉，《世界華人「國樂團」經營與管理

現今，台灣正處於藝術團體成立財團法人基金會的熱潮下，國立實驗國樂團走上基金會模式，應是政府極力推銷的方式之一，另外，政府亦提出另一「行政法人」³⁵的思考模式，試圖為藝文團體尋求更完善的經營方式。

二、團務概況：

其樂團團務大致可分成（一）大型專題音樂會，定期於國家音樂廳按年度計劃演出各類不同主題的正式音樂會，並接受文建會及其他單位委託製作的專題音樂會。（二）小型專題音樂會，演出除了大合奏以外的各種可能的演奏形式，如重奏、獨奏、小合奏等，內容涵蓋傳統樂曲、地方音樂及創作樂曲，透過此類型的演出來提升團員的演奏能力與默契，也豐富了國樂表演的形式與內涵。（三）學校及巡迴音樂會，樂團配合教育部「音樂推廣活動」，接受各縣市政府、學校的邀約，以服務到基層的方式，在各地舉辦音樂會，以達到推廣樂教之目的。（四）世界巡迴音樂會，為促進國際文化交流，經由國內有關單位派任或國外邀約，多次出國演出。（五）典禮音樂會及示範演出，樂團奉教育部指令，在全國性的典禮「薪傳獎」、「國家文藝獎」擔任典禮音樂演奏。（六）其他音樂會。

三、組織與經費

（一）人事編制

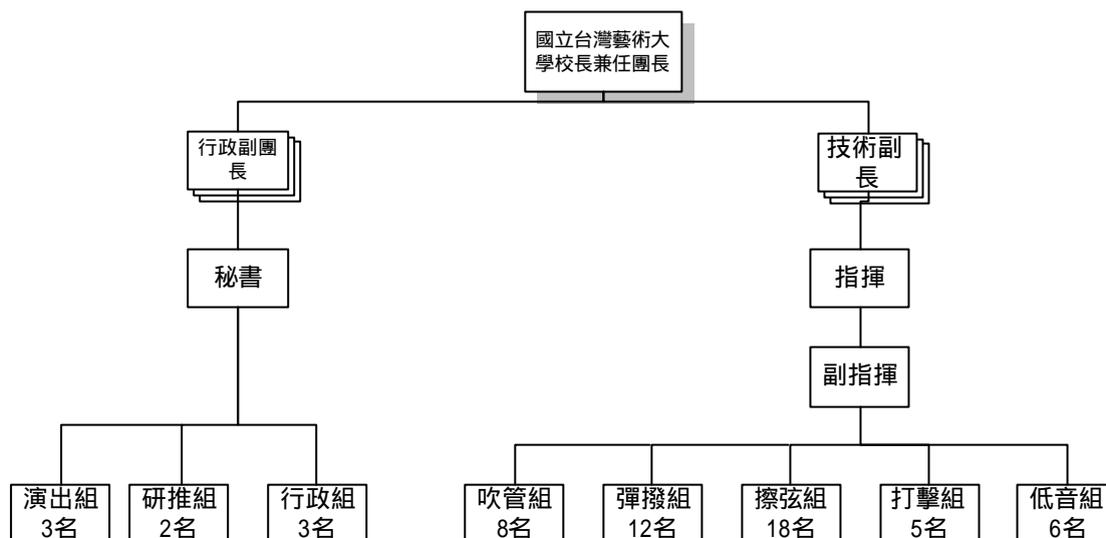
實驗國樂團團長由「台灣藝術大學」校長兼任，為分擔團長職務，

研討會論文集》，台北。

³⁵行政組織改造推動委員會提供的資料，解釋所謂「行政法人」，就是藉由法律的創設，在傳統行政機關之外，成立公法性質的獨立體（法人），讓不適合由行政機關來推動的公共任務，由一個與政府保持一定距離的「行政法人」來處理，一方面可以引進企業經營的精神，使這些業務的推動更專業化、更講求效能，而不受到現行行政機關有關人事、會計等制度的束縛，另一方面，政府仍確保這些公共任務之實施。

另設行政副團長，下設秘書一名，掌理行政組、研推組、演出組，八名行政人員，技術副團長，下設指揮、副指揮各一名，樂部分成擦弦組、彈撥組、吹管組、打擊組共四十八名。

表二、國立實驗國樂團編制表



資料來源：國立實驗國樂團簡介³⁶

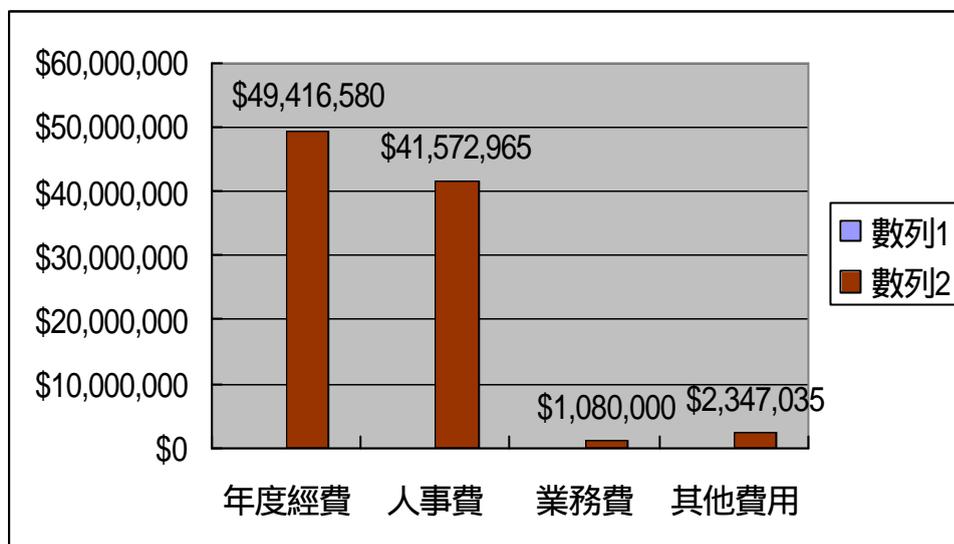
製表人：林一鳳

(二) 經費來源與分配：

實驗樂團的經費主要來自政府社教部門編列專款補助，年度中，有其他特殊的活動，如出國巡演、外縣市演出、演奏廳修建等，提預算書，呈教育部申請經費，由教育部審核後，再視活動情形補助款項，或成為專案補助款，以下表格概列實驗樂團 1998、2000、2001、2002 年的經費所得表與支出表。

³⁶ 國立實驗國樂團，2000，〈國立實驗國樂團簡介〉，台北。

圖二、國立實驗國樂團 1998 年經費來源表



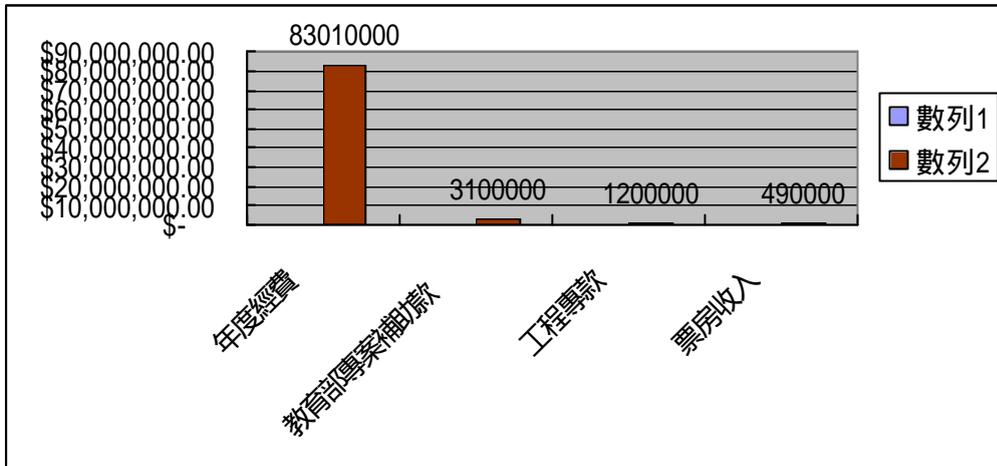
資料來源：世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集³⁷

製表人：林一鳳

1998年經費分配表中，人事費佔了樂團經費82%，其他18%部分才用於演出業務費、樂器購置費、樂譜圖書購置費、辦理甄試評鑑、團員進修等費用。

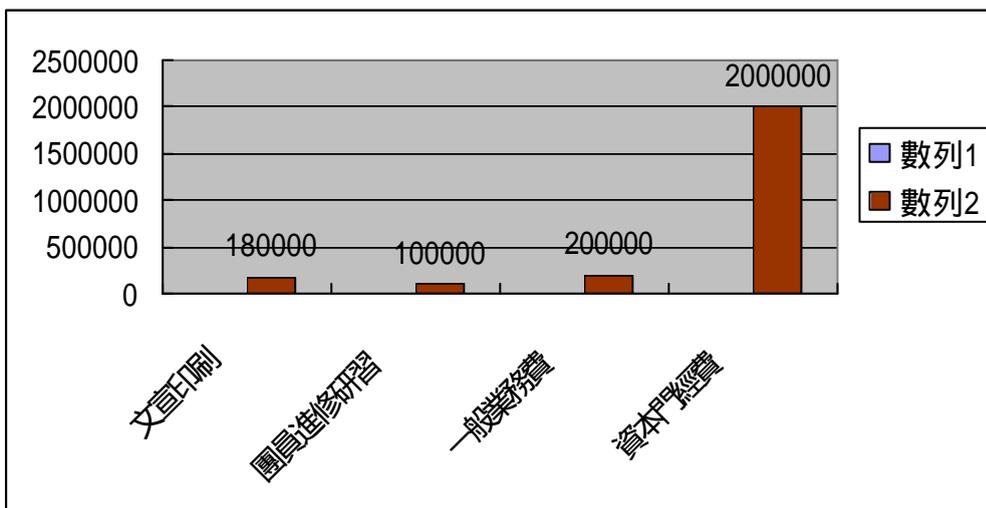
³⁷ 楊清田，1999，〈實驗國樂團的經營與發展〉，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，國立實驗國樂團，台北。

圖三、國立實驗國樂團 2000 年經費來源表



資料來源：國立實驗樂團 2000 年度報告書³⁸製表人：林一鳳

圖四、國立實驗國樂團 2000 年專案補助款支出表

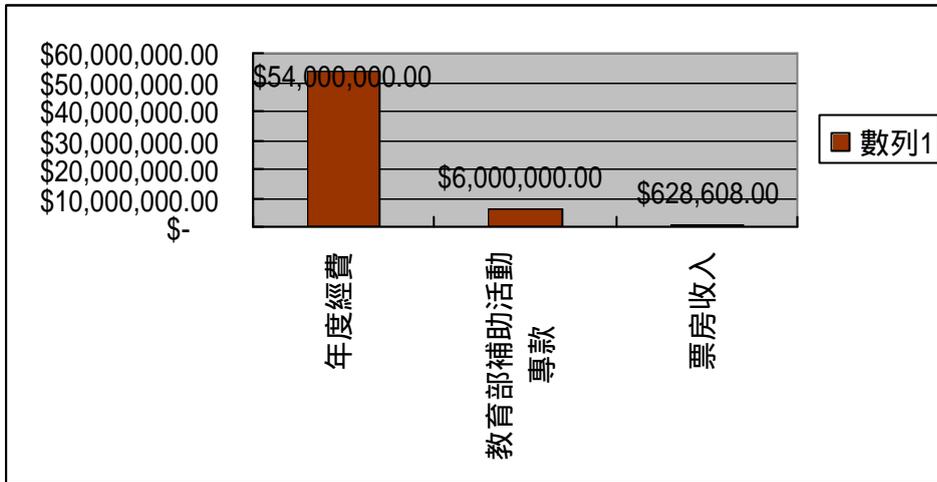


資料來源：實驗樂團 2000 年度報告書³⁹ 製表人：林一鳳

³⁸ 國立實驗國樂團，2000，〈國立實驗國樂團 2000 年度報告書〉，台北。

³⁹ 國立實驗國樂團，2000，〈國立實驗國樂團 2000 年度報告書〉，台北。

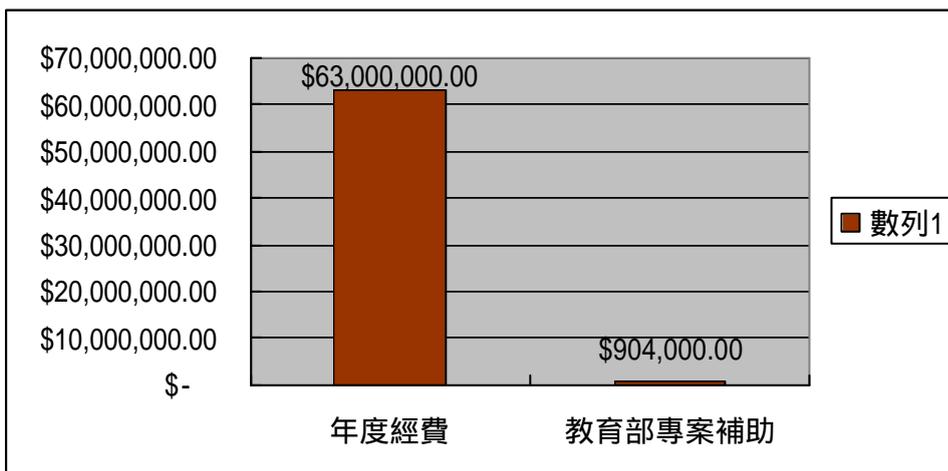
圖五、國立實驗國樂團 2001 年經費來源表



資料來源：實驗樂團 2001 年度報告書⁴⁰

製表人：林一鳳

圖六、國立實驗國樂團 2002 年經費來源



資料來源：實驗樂團 2002 年度報告書⁴¹

製表人：林一鳳

⁴⁰ 國立實驗國樂團，2001，〈國立實驗國樂團 2001 年度報告書〉，台北。

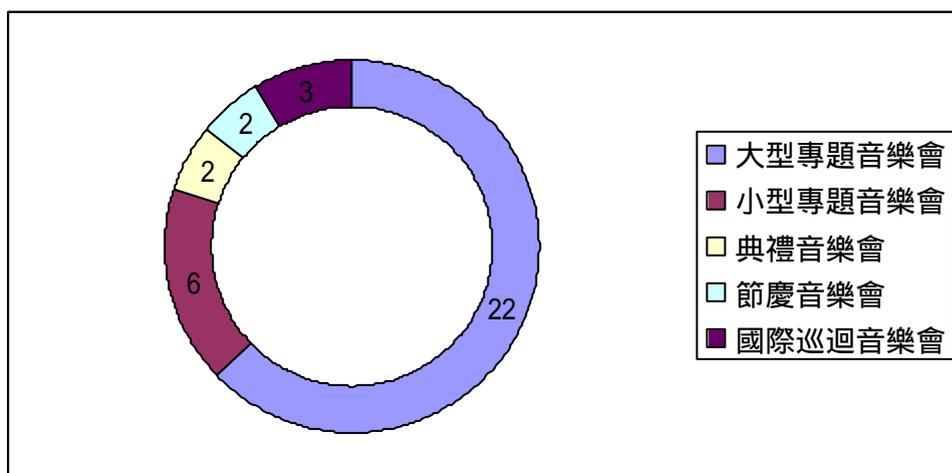
⁴¹ 國立實驗國樂團，2002，〈國立實驗國樂團 2002 年度報告書〉，台北。

2000 - 2002 年的年度經費均在六千萬元，到八千萬元之間，其中 2000 年更高達八千餘萬，而且，每年還專案補助樂團出國演出的費用，所以，實驗樂團的年度經費，其中有高達百分之八十的人事費，這點可謂是公辦樂團的基本現象，除非政府特別編列樂團人事費，否則，樂團人事費總佔掉多數。

四、音樂會演出：

從圖七、八、九等三個音樂會場次統計圖表看來，國立實驗國樂團的場次分布圖，可以發現實驗國樂團在經費相當充足的 2000 年，舉辦了 20 場的大型專題音樂會，校園音樂會則未出現，而 2001、2002 年，大型專題音樂會則維持平均 10 場的紀錄，但校園音樂會則一開始就演出三十幾場的巡迴活動，因此，也可從音樂會的場次分配發現，樂團的演出重心正在做調整，從更貼近學生的校園音樂會，培養喜愛國樂的種子，進而成為進入音樂廳欣賞音樂的聽眾，甚至從而學習國樂器，成為一個良好的音樂欣賞、學習的循環機制。

圖七、國立實驗國團 1999.6-2000 年音樂會場次統計表

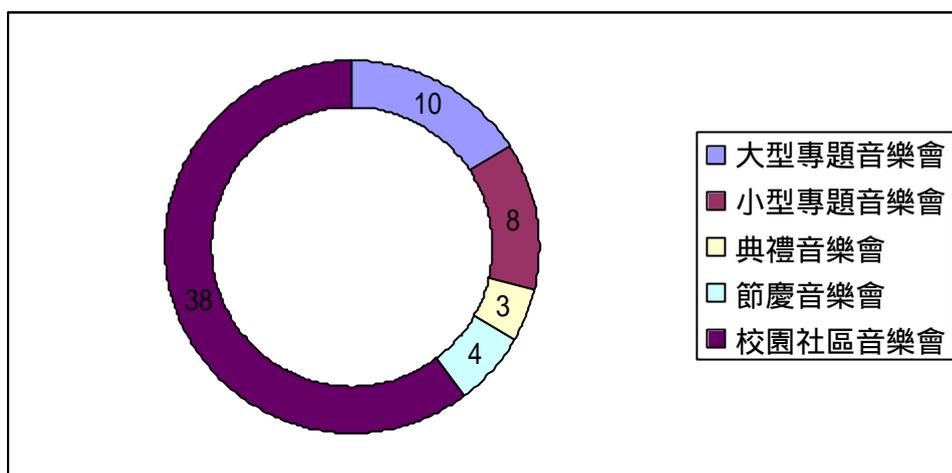


資料來源：實驗國樂團 2000 年度報告書⁴²

製表人：林一鳳

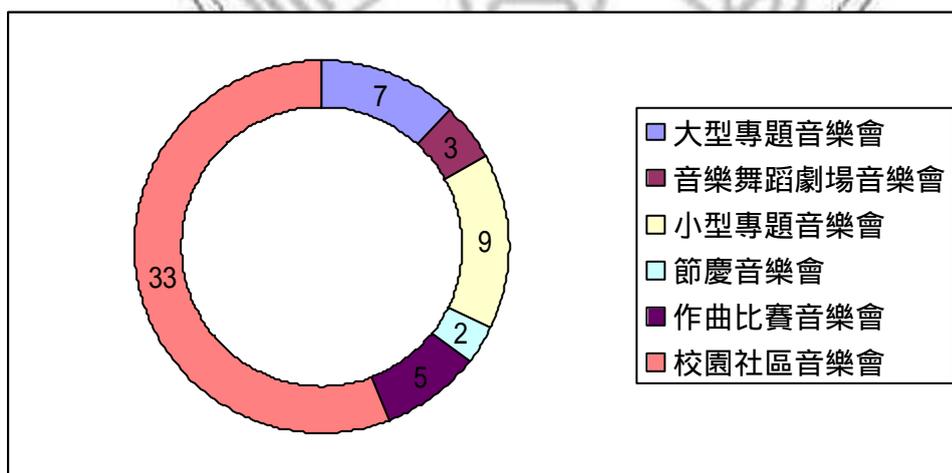
⁴²國立實驗國樂團，2000，〈國立實驗國樂團 2000 年度報告書〉，台北。

圖八、國立實驗國樂團 2001 年音樂會場次統計表



資料來源：國立實驗國樂團 2001 年度報告書⁴³ 製表人：林一鳳

圖九、國立實驗國樂團 2002 年音樂會場次統計表



資料來源：實驗國樂團 2002 年度報告書⁴⁴製表人：林一鳳

⁴³ 國立實驗國樂團，2001，〈國立實驗國樂團 2001 年度報告書〉，台北。

⁴⁴ 國立實驗國樂團，2002，〈國立實驗國樂團 2002 年度報告書〉，台北。

五、節目特色：

實驗樂團的節目，安排的步調一向是屬「中板」的節奏，大型專題音樂會以每月一場的場次安排，每場有明顯的主題宣示，如 91 年 11 月「您喜愛的國樂名曲」專題音樂會，挑選國樂社團最常演出的國樂曲，由實驗樂團重新詮釋，似有示範演出的效果；如 90 年 12 月「南音新唱」專題音樂會，便為漸失舞台的南管音樂，重塑音樂，呈現南管音樂的現代新風貌；諸如這樣的主題清楚的音樂會，為實驗樂團累積自己的樂團風格有其作用。

而小型專題音樂會，樂團則提供為自己團員不段磨練的舞台，透過不斷的樂器重奏、獨奏、樂器介紹專場等等，大方的讓自己的團員得到機會，讓團員除了舞台上的磨練外，更重要的是加強了對樂團的向心力，而不永遠只是個合奏團員，經過適當的磨練，仍有機會成為明星。當然樂團為了使自己的觀眾群成長，基礎穩定，近兩年也透過與學校社團或社區社團聯演的動作，如 90 年度推出的「大手牽小手校際聯合音樂會」，91 年度的「大手牽小手音樂會」，這樣實際與民間社團達成互動，也逐漸成為樂團的特色之一。

六、樂團面臨的問題：

實驗樂團實驗至今達 19 年之久，仍無法去除「實驗」二字，除了實際的國家財政問題外，國內外一片表演藝術基金會化的旋風，是使實驗樂團無法晉升為「國家國樂團」的主要原因之一，包括今日熱炒的「行政法人」風，都顯的樂團升級的困難重重；還有另一思考，樂團成立至今逾 19 年，樂團的專有曲目⁴⁵與演出特色為何？這是一個

⁴⁵ 專有曲目所指的除了為樂團委託創作的作品之外，有哪些作品是實驗樂團演奏起來勝過其他專業樂團的。

存留的最大問題點，同樣位於台北市，若已經有一個專業樂團已經做到上述優點，是否有必要再有另一性質相仿的樂團，就值得人深思了！

第三節 財團法人化經營的樂團 - - 高雄市國樂團

1989年高雄市議會第340次市政會議，正式通過「高市實驗國樂團」設置要點，開頭便以推廣學校及社會樂教，提倡民族音樂，宏揚中華文化，豐富市民精神生活，提升本市文化水準。⁴⁶

高雄市國樂團前身是成立於1979年的「高雄市教師國樂團」，主要成員為屏東師專的校友，1980年後，藝專、文化大學兩校主修國樂的畢業生陸續回到高雄，也加入國樂團的行列，1983年國樂團內活動的成員，具有教師身分的成員減少，科班成員增多，遂進行樂團重整的工作，成為「高雄市國樂團」，之後的國樂團的精緻演出，屢獲文建會評鑑為優等業餘樂團，期間兩岸三地的國樂交流頻繁，加上頗具世界知名度的香港中樂團，來台造成炫風，讓高雄市各界認為擁有一個專業國樂團，而高雄市國樂團的戮力推廣國樂，及傑出表現，因此，1988年，由政府正式追加預算，1989年正式成立「高雄市實驗國樂團」，成為專業國樂團的高雄市實驗國樂團，更致力於高雄的國樂水準提升，以及國樂風氣的推廣，2000年國樂團遷入高雄市音樂館，又因應「高雄市國樂團文化教育基金會」的成立，國樂團再度更名為「高雄市國樂團」。其他相關高雄市國樂團，詳見第四章。

⁴⁶ 高雄市實驗國樂團設置要點，1989年。

第四節文化局成立的樂團 - - 台南市立民族管絃樂團

第一個地方文化局成立的專業國樂團 - 台南市立民族管絃樂團

一、沿革

台南府城文化資源豐沛、音樂環境執全省之牛耳。自明清以降，即弦歌不輟、人才輩出，各級學校甚多、民間樂團亦多，惜缺少一完整組織來蒐羅、彙整民族音樂相關資料、孕育民族音樂人才，進而推廣台南市樂教。於是在李進輝、蔡政彥、黃逸樵等多位老師及熱心民族音樂人士的共同推動之下，於 1991 年九月一日成立「台南市立文化中心民族管絃樂團」。此舉不但免去府城音樂人才外流、「楚材晉用」之窘況，也逐漸提昇了本地音樂水準。於 1995 年榮列「加強表演藝術四年計劃」輔導轉型為專業樂團之演藝團體，於 1996 年赴東部及澎湖地區演出，備受好評。同年七月更遠赴美國舊金山洛杉磯演出多場，受到僑界及美國各界讚譽。1998 年九月隨台南市張燦鎰市長率領的訪問團前往美國聖荷西、奧蘭多、哥倫布等姊妹市以及紐約、華盛頓特區訪問表演八場。2000 年五月再次赴美，參加「第七屆亞裔節慶會」演出，並於 2000 年八月奉准成立「台南市立民族管絃樂團」(以下簡稱南市國)，成為繼北、高兩市國樂團之後的市級的專業國樂團。⁴⁷

⁴⁷ 台南市立民族管絃樂團，〈台南市立民族管絃樂團〉，吹鼓吹小站。
<http://souna.com/default3.htm>

二、團務概況

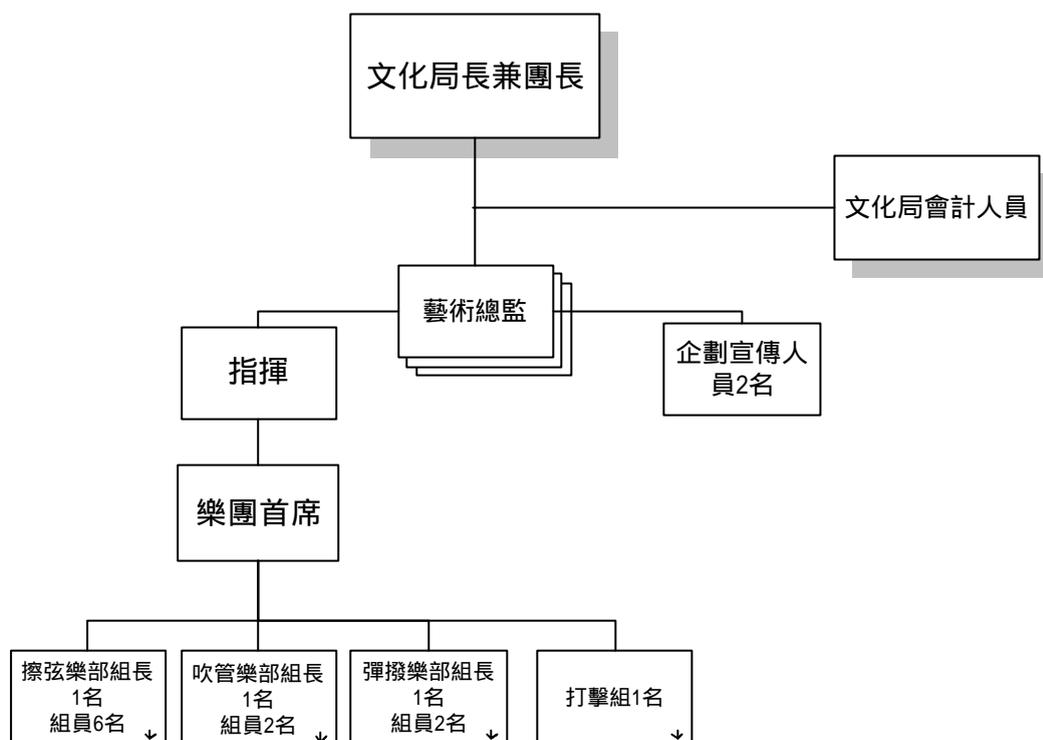
民族管絃樂團除舉辦定期音樂發表會之外，也配合參與全國文藝季、地方性文化活動、重要慶典、迎賓、社區與校園巡迴演出，更致力於民間音樂整理、珍貴古樂之採擷。其樂團功能如下：1.加強各級學校樂教推廣，2.推動社區音樂沙龍文化藝術展演欣賞活動，3.推行全市古蹟賞樂系列活動，4.整理採集地方民俗音樂，5.結合本地一文團體以及文化藝術單位長期規劃表演藝術活動，6.培養府城優秀的表演人才，7.推動府城國際城市文化交流。⁴⁸

三、組織與經費

南市國採藝術總監制，下設指揮、企劃、文宣，團員 12 人，樂譜管理、樂器管理、舞台管理由團員兼任，合計 16 名。由台南市政府財政局固定編列人事預算、活動預算，每年約一千餘萬元，團職員根據政府「約聘雇人員聘用條例」聘用，由市政府發給團職員聘書，雖然沒有退休金，但仍有基本的離職儲金，若樂團有不是預算範圍內的活動，視演出活動內容，由樂團提活動企劃書，另外向文化局申請經費。

⁴⁸ 劉文祥，2000，〈台南市立民族管絃樂團計劃書〉。

表三、台南民族管絃樂團編制表



資料來源：台南市立民族管絃樂團 91 年 12 月 21 日音樂會節目單⁴⁹

製表人：林一鳳

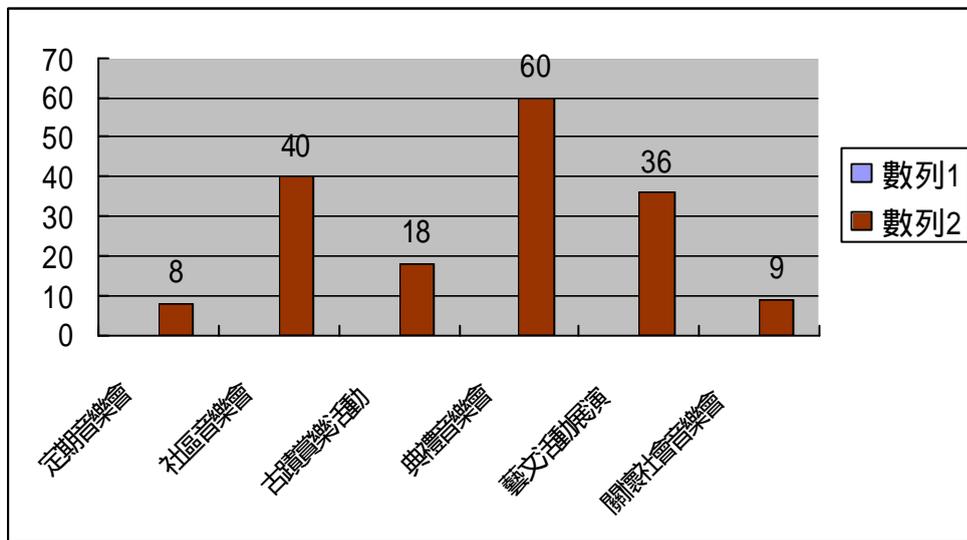
四、音樂會活動

透過圖十的統計，可以發現南市國正處於一個新興表演團體草創期，為了樂團的曝光率與知名度，南市國大量演出政府交辦的業務(佔總演出場次的百分之六十)，如擔任典禮樂隊、藝文活動展演，這兩類大多屬於政府交辦業務，為累積樂團公資源，這兩類的演出，通常

⁴⁹台南市立民族管絃樂團，2002，〈聲東擊西〉音樂會節目單。

都不能拒演，至於社區音樂會與古蹟賞樂系列音樂會，則是南市國創立時，原本預定的業務，而展現南市國真正實力的定期音樂會，則僅佔百分之十，筆者認為，作為一個專業樂團的腳色，南市國若僅作為一個公家的伴奏樂隊，便失去其成立的目的。

圖十、台南市立民族管絃樂團 2000-2002 年音樂會場次統計表



資料來源：台南市立民族管絃樂團 91 年 12 月 21 日音樂會節目單⁵⁰

製表人：林一鳳

⁵⁰台南市立民族管絃樂團，2002，〈聲東擊西〉音樂會節目單。

五、節目內容與特色

南市國本就設定為一小型樂隊，以便與其他動輒四、五十人的大樂團，作一區分，就其計劃書中所設定：「演出型態以絲竹樂隊編制為主，大型演出請文化中心業餘樂團協助演出，作多樣性的搭配演出。」⁵¹，所以，絲竹音樂呈現的形式，為南市國常用的音樂型態，但就其定期音樂會所用的曲目，又往往避不了大型國樂曲的演出，而所謂民族音樂的部分，往往流於改編熟悉的台灣民謠，真正采風所得，再經過加工成為國樂演奏曲的，似不多見。

第五節 黨營事業轉向民營的樂團 - - 中廣新 國樂團

一、沿革：

1948 年中央廣播電台音樂組國樂隊來台演出，將現代國樂的演奏形式帶到台灣來，影響台灣國樂發展甚深的國樂團體，包括中廣國樂團、幼獅國樂團、中華國樂團、第一商標國樂團等等，其中以中廣國樂團從 1949 年成立，至 2001 年歷經五十年的經營後，在其他專業樂團，有政府公資源的庇蔭下，中廣國樂團卻由原本國民黨黨資色彩濃厚的中廣電台資助，走向另一型態的自我經營。

1948 年底，中央電台播遷來台，音樂組國樂隊部分隊員，選擇前往台灣，來台後，因成員不足無法組成樂隊，便招募國樂進修班，藉由國樂進修班的訓練，造就了一些國樂的種子，待人力允許後，便

⁵¹ 劉文祥，〈台南市立民族管絃樂團計劃書〉，2000。

重新組織國樂隊，但重新組織的國樂隊，不再稱為「中央廣播電台音樂組國樂隊」，而改以「台灣廣播電台台聲國樂隊」(簡稱台聲國樂隊)，或「中華國樂隊」。此時的樂隊工作，主要除了平時的廣播節目錄音工作及公開演出外，還負責外賓接待的任務，所以，國樂隊亦得了「國家樂團」的美名。樂團經常演出的樂曲，為今日的國樂團，奠下一個紮實的基礎。

表四、1949-1962 年台聲國樂隊經常演奏之樂曲

樂隊齊奏	樂隊合奏	樂器獨奏
喜相逢	舟子曲	漁舟唱晚
花好月圓	湖上春光	空山鳥語
春江花月夜	靈山梵音	十面埋伏
將軍令	青雲直上	雲山月夜
金蛇狂舞	普天樂	幽思
翠湖春曉	中國組曲	光明行
春光舞	新中國序曲	
萬壽無疆	瀟湘夜雨	
	彩雲追月	

資料來源：黃文玲，1999，〈五十年來台灣國樂之發展〉，文化大學藝術研究所碩士論文。

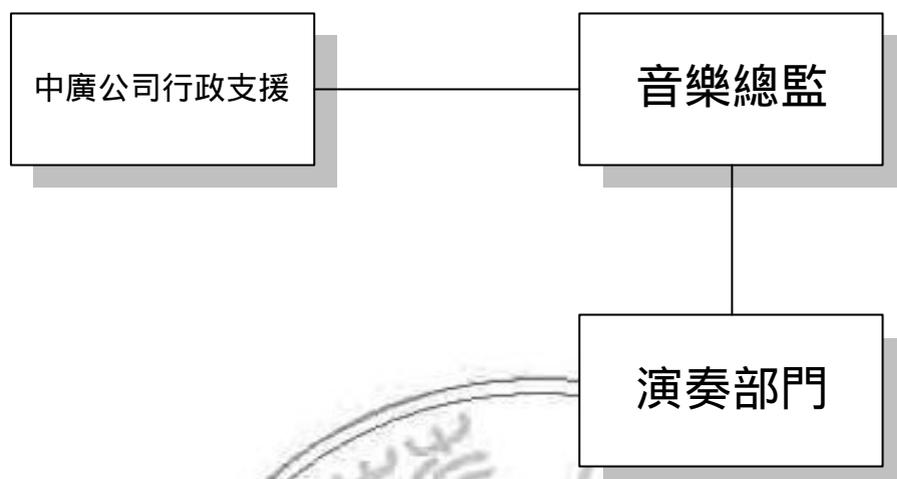
後來，「台聲國樂隊」幾經更名，1955 年更名為「中廣國樂團」，1975 年，中廣國樂團擴大編組，並奉命定名為「中廣示範國樂團」，後又再重新更名為「中廣國樂團」⁵²，在這反反覆覆得更名動作裡，透露著樂團的身分定位不清的曖昧，1949 年至 1983 年間的樂團，於中廣電台內，並不支領薪資，1984 年起，樂團中半數團員採支薪制，成為半職業的團體，因薪水並不若一般職業樂團優渥，故在有限的經費下，團員人數也僅維持十來人左右，到 2001 年，中廣公司採間接裁撤樂團的方式，提出以一年分期支付二百四十萬予樂團，這段期間樂團團員支領基本薪資，再輔以演出費，過渡樂團成為一個自主經營的樂團，2002 年 4 月「中廣國樂團」再度更名為「中廣新國樂團」，期望重新組織樂團的資源，再出發成為教學、演奏並重的自主經營樂團。

二、中廣新國樂團的現行組織

改組後的中廣新國樂團，仍由中廣公司提供行政支援，以及部分音樂會演出的接洽，樂團部分則設音樂總監，來管理樂團實際運作，樂團依一般樂團分成擦絃組 5 人、彈撥組 3 人、吹管組 3 人、低音組 1 人、打擊組 1 人，另有固定兼任團員 8 人。

⁵² 黃文玲，1999，〈五十年來台灣國樂之發展〉，文化大學藝術研究所碩士論文。

表五、中廣新國樂團的編制表



資料來源：中廣新國樂團網站⁵³

製表人：林一鳳

三、團務概況：

中廣新國樂團主要以以下八大項目，作為樂團自主經營的主軸，其實也囊括了一般職業樂團所作的業務項目，只是，中廣新國樂團的每一成員都是樂團股東，沒有所謂的主管機關，團員努力的成果由團員共享，中廣公司僅站在資源支援的前提，為中廣新國樂團作一般性業務的承接與處理。

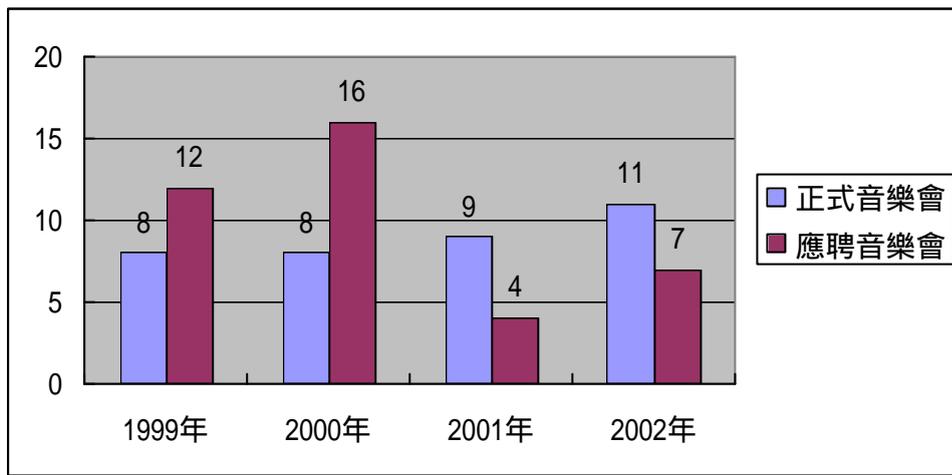
- (一) 藝文表演活動
- (三) 社團音樂輔導
- (五) 音樂活動承辦
- (七) 海外交流活動

- (二) 音樂相關出版
- (四) 中西樂器教學
- (六) 喜慶婚宴表演
- (八) 藝術活動策劃

⁵³ 中廣新國樂團網站，<http://www.bcc.tw/band/>。

自圖十一、中可發現，中廣新國樂團自 1999 年成立以來，迄今四年，每年演出場次均在 20 場左右，其中一半為應聘之音樂演奏⁵⁴，正式音樂會的演出內容，也多以國、台語老歌、經典電影配樂等，較通俗的國樂輕音樂為主。

圖十一、中廣新國樂團音樂會統計表



資料來源：中廣新國樂團網站⁵⁵

製表人：林一鳳

綜觀以上各項，「中廣樂團」過去在中國廣播公司的扶植下，一直是帶領台灣國樂界的團體，幾經改組，目前的「中廣新國樂團」則是一個自主性的民間樂團，雖然排練場地，仍由中國廣播公司提供，但財務、人事、節目企劃等等，都是樂團自行負責。

⁵⁴ 應聘音樂會，一般較接近作秀的性質，如：酒會伴奏，開幕音樂，典禮伴奏等等。

⁵⁵ 中廣新國樂團網站，<http://www.bcc.tw/band/>。

第六節 私立的樂團 - - 采風樂坊

一、沿革

「采風樂坊」的創辦人 - - 黃正銘先生，為重新回歸中國音樂的特質，並希望從實際學習中找到主體創作的可能性，於 1991 年 3 月成立「采風樂坊」，選擇了包含：胡琴、笛子、古箏、琵琶、揚琴、阮咸等六種代表性的中國樂器，作為樂團的組合，不僅可做最傳統的絲竹演奏，積極引介傳統音樂，也可做創作發表的工作，因此，在現代音樂方面也有其發展空間，所以，十二年來，「采風」因其常常帶有實驗意味的演出中，培養出一定的觀眾群，也因其活絡的演出活動，連續六年獲選為文建會國際傑出團隊之一，經常的獲邀出國演出。

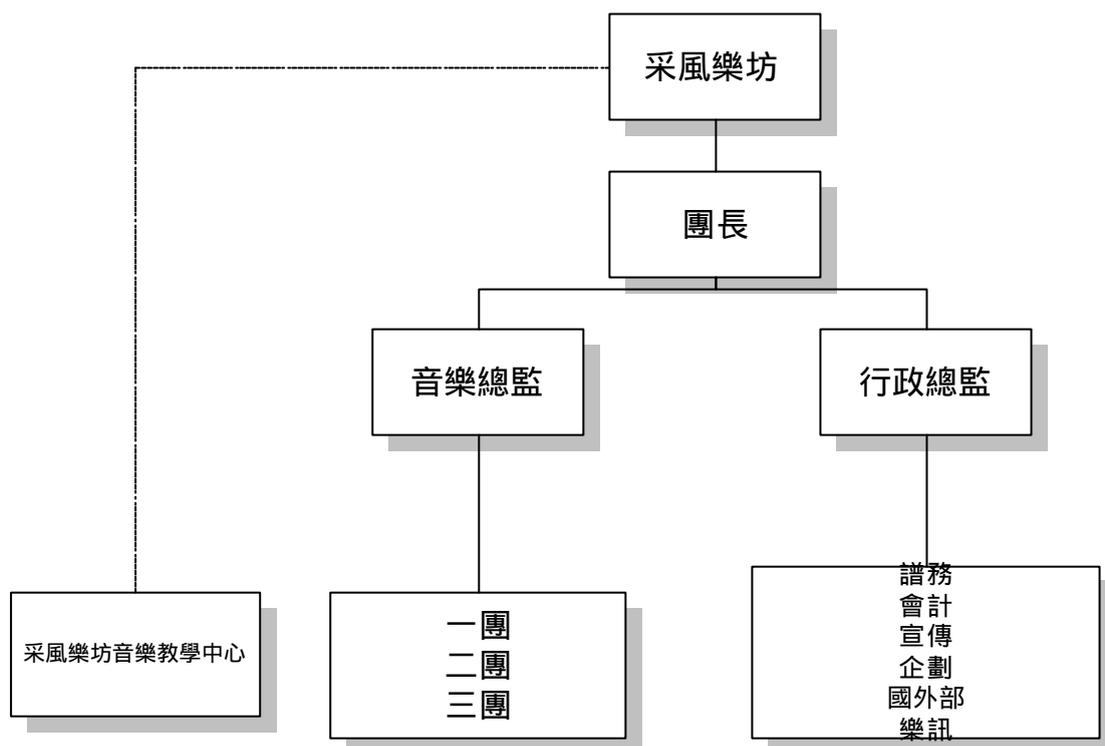
「采風」以介紹台灣傳統音樂為主軸，運用傳統的根基，樂意接受各式文化的洗鍊，使「采風」成為作曲家甚愛的團體，也使的「采風」得以私人經營方式，生存於現今社會中，而且活的更健康，1999 年創辦「采風二團」，年輕的生力軍，與「采風一團」有著經驗傳承的意味，希望能將「采風」累積所得的音樂經驗，延續下去，「二團」也是保留與「一團」一樣的編制，運用六種代表性的中國樂器，來嚐試多元化的演奏方式，透過年度音樂會與全國巡迴，積極推廣傳統音樂與現代音樂。

二、人事編制表：

采風樂坊屬私人經營的樂團，其樂團以中國傳統絲竹樂架構為主，不論是一團或二團、三團，均採笛、箏、揚琴、琵琶、二胡、阮咸等六種中國樂器的組合，所以，采風樂坊雖以發展至三團，正式團員僅維持 18 人，而正式的團員，當然在采風樂坊音樂教學中心擔任音樂指導老師，教學中心並發行中心的音樂教學樂譜，中心的課程進

度控制在音樂總監的手中，萬一學生不得已變換授課老師時，學生不至於有課程銜接上的困擾。

表六、采風樂坊組織表



資料來源：采風樂坊網站⁵⁶

製表人：林一鳳

三、音樂會特色

采風樂坊，以不同於一般國樂樂器編制，採用六種較具特色的樂器，從發揮傳統樂器本質的基點出發，使用創新的創作樂曲，來呈現其樂團的特色，所以，從早期創團的音樂會，就包括了「傳統與現代的兩極對話」、「世界青年作曲家夏令營」的中西樂器對話之可能性、

⁵⁶采風樂坊網站，<http://www.cfmw.com.tw>。

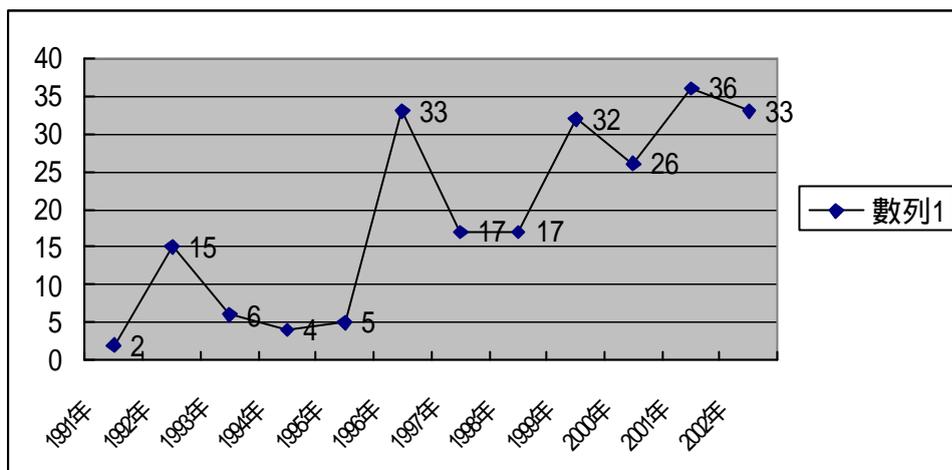
「中國當代作曲家新風貌」、「黑水溝傳奇」、「吟詩作對歌仔調」、「采風七年之癢」、「物境、情境、意境」、「現代音樂吳丁連作品」【心境】、「台灣音樂的傳統與現代 - 變」、「愚人節音樂會 - 料理東西軍【茶與咖啡的世紀大對決】」等等，這些音樂會望文生義，均脫離了一般國樂音樂會的思考模式，從音樂會標題到音樂會內容，都與公資源挹注的樂團，呈現完全不同的面貌，也展現其樂團的活力，12年來采風樂坊，如其樂團簡介所言：「做好本土的紮根工作及介紹台灣傳統音樂到國外，一直是采風所秉持的理念」，應邀出國演出達十次之多，這是一般公家樂團幾乎無法做到的，因此也可以看出采風走的不同於一般樂團的路子，有其生存的方式，而其行政部門的善用政府藝文補助資源，也是采風掌握樂團生命力的重點。

四、采風樂坊的音樂會

「采風樂坊」的演出，除了樂團的定期演出外，與獨奏家的專題演出，也會接觸一些跨領域的合作，如舞團的配樂，歌仔戲團的伴奏等，或應其他單位的委託音樂會，或應聘演出的典禮音樂會。

「采風樂坊」成立12年，除了創團前五年，演出的場次較不穩定外，近幾年演出場都呈穩定成長狀態，而且，樂團接受「文建會」、「國藝會」的藝文補助，除了國內音樂會的巡演，出國演出的紀錄也高達十一次，當然，樂團演出的方向受人肯定，樂團行政經營的努力，也是樂團成長的很大因素。

圖十二、采風樂坊 1991-2002 年音樂會場次統計表



資料來源：采風樂坊網站⁵⁷

製表人：林一鳳

第七節 小結

本小節就以上所介紹的六個樂團，做一個樂團運方式分析表，便能清楚比較出個樂團之優、劣勢。公辦樂團因有固定經費來源，不愁人事費與活動費，音樂會節目安排，只要是以全體國民或市民為主要對象，可以輕鬆通俗，也可清新高雅或強調音樂實驗性，較不注重音樂會票房問題，但民營的樂團，少了政府的固定補助，要在公辦樂團的強力壓制下生存，實屬不易，不僅得挖空心思在曲目編排上，不同於大型樂隊，也得時時注意政府藝文補助單位的補助申請時間，另外，更得為維持樂團經營的經費，創立其他音樂相關事業，來提供音樂會所需的費用，如此，再再循環，成為民營樂團的宿命。另外，於表八，將林昱廷針對財團法人經營與公務機關經營的兩種樂團，提出的分析比較表，列在營運分析表之後，可更清楚知道有公資源資助的樂團與民營樂團不同的優、劣勢。

⁵⁷采風樂坊網站，<http://www.cfmw.com.tw>。

表七、樂團營運方式分析表⁵⁸

樂團名稱	組 織	營 運 方 式	經 費 來 源
台北市立國樂團	團長制	公務機關	公務預算、全額補助、結餘繳庫
國立實驗國樂團	團長制	準公法人機關	公務預算、全額補助、結餘繳庫
台南市立民族管絃樂團	音樂總監制	任務編組	公務預算、申請補助、結餘繳庫
高雄市國樂團	團長制	準財團法人	部分政府補助、部份自籌、結餘循環運用
中廣新國樂團	音樂總監制	社團法人	自行募款、申請政府補助
采風樂坊	音樂總監制	財團法人	自行募款、申請政府補助

製表人：林一鳳

⁵⁸林昱廷，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析——從樂團的營運發展談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望——與傳統音樂接軌論文集》，高雄市國樂團，高雄：2000。

表八、【財團法人與公務機關分析比較表】⁵⁹

財團法人	公務機關
1.兼具官方與民間身分，易取得資源。	1.屬公家機關，不宜與民爭利。
2.節目製作的自主性較強。	2.須負擔教育及政策之責任。
3.票房成敗與樂團息息相關。	3.節目演出與團譽相關，但不影響經費。
4.經費運用與人事管理較彈性。	4.經費運用與人事受限較多。
5.可自行制定支給標準，管理守則，能吸收優秀人才。	5.受政府人事法規限制。
6.可逐年減少政府財政負擔。	6.政府需固定編列預算。
7.創設基金費用龐大，政府無法一次籌齊。	7.政府編列預算，經費穩定。
8.董事是否須負擔籌措財源，影響其任職意願。	8.機關首長無須籌措財源，只需帶領樂團方向。
9.樂團票房收入為主要經費來源，但目前之現況，並無法達成所需之目標。	9.票房收入繳庫，沒有經費壓力。
10.如基金不足，又沒有補助經費，樂團營運將面臨瓦解。	10.樂團有保障，團員福利比照公務人員，有退休制度。
11.如沒有屬於自己的排練場所，營運成本會大幅提高，增加長期營運的困難。	11.政府提供適合排練的場所。
12.財團法人的發展是潮流，但須配合政府的配套措施，才不至於讓樂團走向萎縮之途。	12.不受時代、潮流的影響。

資料來源：〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析——從樂團的營運發展談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望——與傳統音樂接軌論文集》

林昱廷在這個比較表上清楚呈現的，是兩種不同體制下的樂團優、劣勢，看起來似乎較從政府財政塑身計劃下的說帖；筆者認為，文化教育的推動，作為一個國家的基本工作，政府無法完全就經濟層

⁵⁹ 林昱廷，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析——從樂團的營運發展談起〉，《台灣現代國樂之傳承與展望——與傳統音樂接軌論文集》，高雄市國樂團，高雄：2000。

面的考量，藝文事業本就耗時、耗人、耗錢，若沒有政府的經援，國家的文化如何紮根？如何開枝散葉？上表亦提到，「公務機關不宜與民爭利」，而「財團法人」暨得政府公資源補助，又運用公資源的優勢，向民間爭取資源，豈不享盡各種好處！豈不更壓縮民間藝文團體的成長空間？惡性循環，使台灣僅有一個代表性樂團、舞團、劇團。以下表九，筆者根據【財團法人與公務機關比較表】為一個範例，分析高市國朝「財團法人」化經營方向的優、劣勢。

表九、高雄市國樂團朝財團法人化經營之優、劣勢

	優勢	劣勢
財團法人化的 高雄市國樂團	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兼具官方與民間身分，易取得資源。 2. 節目製作的自主性較強。 3. 經費運用與人事管理較彈性。 4. 無須負擔教育及政策之責任。 5. 樂團盈餘，可留在樂團，循環運用。 6. 自行制定支給標準，管理守則，能吸收優秀人才。 7. 可逐年減少政府財政負擔。 8. 財團法人的發展是潮流。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 票房成敗與樂團息息相關。 2. 創設基金費用龐大，政府無法一次籌齊。 3. 董事是否須負擔籌措財源，影響其任職意願。 4. 樂團票房收入為主要經費來源，但目前之現況，並無法達成所需之目標。 5. 如基金不足，又沒有補助經費，樂團營運將面臨瓦解。 6. 如沒有屬於自己的排練場所，營運成本會大幅提高，增加長期營運的困難。 7. 財團法人的發展是潮流，但須配合政府的配套措施，才不至於讓樂團走向萎縮之途。

製表人：林一鳳

第四章高雄市國樂團的經營現況

第一節 樂團組織

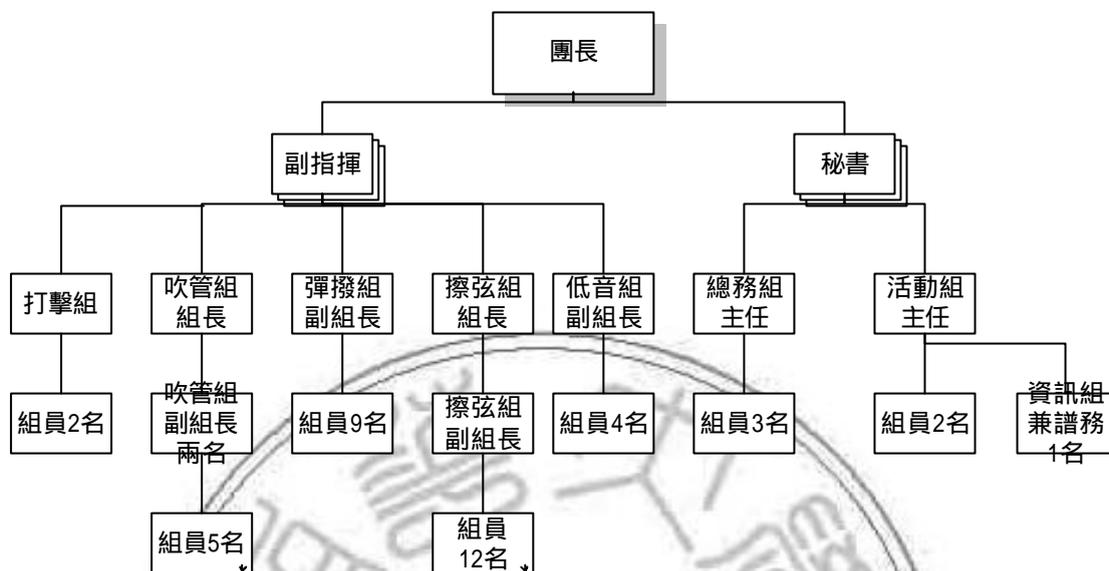
一、樂團組織

高市國採行團長制，由團長統領行政與演奏兩部門，從架構上看，為分層負責，副指揮負責樂部的音樂統籌⁶⁰，秘書負責行政業務的綜理，兩位直接向團長負責，但在實際運作上，高市國的節目安排，無論大小型節目，都由指揮預排，經「會商」團長後⁶¹，由團長勾選定案，在用人的信任原則下，這樣顯示，並不完全信任指揮的專業能力，團長應致力於規劃樂團的未來趨勢，領導方向以及樂團的人事協調，而不是去做其他幹部應負責的事項，如此分心於其他業務，對樂團採行團長制，便失去了其意義。

⁶⁰ 所謂樂團的音樂統籌，是指指揮有義務為樂團安排的音樂會，設計曲目、尋找適當的獨奏人選、或為樂部安排兼任團員，以利平常的排練與演出。

⁶¹ 賴錫中，1999，〈趨向社會性的樂團經營與管理 - 以高市國為例〉，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，台北：實驗國樂團。

表十、高雄市國樂團編制表



資料來源：高雄市國樂團節目單

製表人：林一鳳

二、樂團的組織與業務分工

(一) 行政部門

1. 設團長領導樂團的演奏方向、確定樂團的定位與綜理樂團的大小事項。

2. 設秘書，協助團長管理行政部門的工作，溝通協調行政人員與團長之間的問題，另外，秘書與團長負責樂團在廣播電台的主持工作，或負責於廣播媒體公開發言的責任，也為樂團樂訊的主編，制定樂訊的方向，審理樂訊的內容，對樂訊的發言，負起相當的責任，還有，節目單的內容編審與曲意說明的撰寫，都是現今國樂團秘書的工作，音樂館義工招募、訓練、管理的工作也是新納入的工作範圍之一。

3.樂團活動組設主任，配置組員，負責全年度的節目安排，並策劃音樂會的行銷方向、行銷手法與負責樂團的教學部門——「音樂生活學苑」，樂部排練的時數安排亦是活動主任的重要工作之一，因此，活動組主任不僅要負起樂團排練順利，包裝樂團、行銷樂團、並要積極開拓樂團財源，使樂團不論是演出或是教學，都要能順利進行。

活動組負責專題音樂會、定期音樂會的安排策劃，所謂之專題音樂會，指的是為特別節日、特別演奏家、特別指揮家、特殊事由所舉辦的音樂會，稱為專題音樂會，而定期音樂會，指的是每月或每季樂團於音樂廳內舉辦的正式音樂會，多半由樂團副指揮或駐團指揮，於每新年度開始，提出音樂會策劃內容，並擔任指揮，這兩類的音樂會屬於較正式的售票音樂會，也較有可能申請其他單位的經費補助，往往需要正式的企劃書，所以，負責此項工作的人員，尚須要負起書寫節目企劃書的責任，若是節目為巡迴演出的節目，也要負責連絡場地，洽談另一地區協助的種種問題。

另外，活動組也負責樂團的「社區音樂會」、「校園音樂會」，樂團支領的是高雄市政府的補助款，所以，樂團要負起教育局所託的推廣樂教的責任，於高雄市各地尋找適合演出或願意配合的鄰里，辦理各種形式的戶外演出，或者開放各級學校申請，要求樂團蒞校演出，或由樂團提供時間安排學生到音樂廳，聆賞音樂會，這兩類的演出，佔了樂團的大部分（可從圖表看出），但這也是樂團最大量「業績」的所在，所以，樂團通常在學校上課期間，安排大量的校園巡迴，或是集中講解方式的音樂會。因樂團於高雄地域性的關係，常會接獲政府部門交辦的典禮性音樂會，或是各地方人事運用關係，希望樂團到場演出的應聘音樂會，這些都是樂團常碰到的情形，因此，決定是動用樂團公資源，出場演出，或是發包給其他樂團，做有薪的演出，都

是行政人員的考量。

以上除了典禮音樂會、應聘音樂會，不愁場地與經費外，其他四類演出，均需行政人員自行尋找場地、編列預算、甚至是經費籌措。

4.資訊組，職務掛的是「樂譜管理」，但除了樂譜管理、樂譜收發、新樂譜發抄等，屬於樂譜管理的事務外，還需要協助辦理以上四種樂團演出的工作，事實上，樂譜管理是一件耗費精神體力的工作，舉凡樂譜抄寫的絕對問題，樂譜的更改問題，總譜的對錯問題，指揮更動樂譜的糾正問題，樂譜髒污毀損，樂譜的汰舊換新，這些林林種種的問題，實際牽涉樂部排練的效率，所以，這是一件非常專業的工作，在樂團中，卻像聊備一格般，無法專職專用。

5.總務組負責編列樂團的預算，實際管理樂團的出納工作，舉凡樂團採購的各項物品（各種樂器購買、維修，辦公桌椅採買，大小文具，廁所用紙，清潔用品，水電問題，場地清潔等等），都是屬於總務組的工作，若樂團外出演出時的時宿、交通問題，亦是總務組的工作，主任下屬兩位組員、一名工讀生，組員負責平常記帳工作，會計核銷工作，尚須負責樂團團職員的差勤登記工作，而總務主任及會計均同時負責「高雄市國樂團音樂文教基金會」的會計事務。總務組還負責庶務工作，兼任樂器管理的工作。另有一工讀生，負責樂團公文的送收工作，以及樂團的雜務。

6.專案助理一名，專門處理文建會委託辦理的活動，加以文字化以及檔案化。

（二）演奏部門

1.副指揮一人，挑選音樂會曲目，負責樂團平常排練，社區音樂會、校園音樂會、定期音樂會、專題音樂會、應聘音樂會、典禮音樂

會的演出指揮，參與演奏員的考核成績，演奏員的評鑑工作，最重要的當然是訓練樂團，接受不論是艱難或輕鬆的曲目，幫助樂團累積自己的曲目，發揮樂團的特色。

2.演奏部門分成吹管組、拉弦組、彈撥組、打擊組等四個組別，分設吹管組與拉弦組兩個組長，實際負責聲部分配，並參與演奏員的考核成績，下設拉弦組副組長、彈撥組副組長、吹管組副組長兩名、低音副組長、打擊組副組長等六名，實際負責樂句統一、弓法統一、與訓練組員的責任。以上這些樂部的幹部，亦參與行政部門所開有關樂部的會議，就其除了技術外的行政事務，貢獻其分析判斷力，為樂團與團員爭取福利。

三、 人事制度呈現的問題

高市國原本附屬於高雄市教育局下，2003 年高雄市成立文化局，便將樂團業務移撥至文化局底下，樂團用仍是一筆沒有指定項目的補助款，團職員的任用，除了團長經政府公開甄選外，其他行政主管的任用由團長任命，送主管機關核備即可，而演奏員需具有相關科系的資格，並經過公開招考，才用政府「約聘僱人員聘用條例」來聘用敘薪。

高市國內部有一本「高雄市國樂團團員手冊暨實施要點」⁶²，這本手冊詳載 1.團長遴選辦法。2.秘書遴選辦法。3.行政主任遴選辦法。4.指揮遴選辦法。5.演奏員遴選辦法。6.樂團聘用人員薪點表。7.聘用人員服務與管理簡則。

1990 年高市國從業餘樂團正式轉變為職業國樂團，但，團員管理規章遲至 1996 年才送高雄市教育局備查，一直到 2000 年，樂團成立

⁶² 見附錄五。

將近十年，再一次為了團名變更（高雄市實驗國樂團 - - 高雄市國樂團），實施要點暨團員手冊才又送教育局備查，2001年高雄市交響樂團與高雄市國樂團團員聯合成立產業工會，對於團方片面訂定的管理守則，才有實際參與修定的力量。

其中規定有爭議的部分如下：(一) 團員確實遵從樂團體制或各項規定，不使樂團管理困難，並尊重個人與樂團之從屬關係，不任意發洩個人情緒或不當言詞，擔任樂團幹部，應發揮正面功能協助樂團業務順利推動⁶³。其實，這項規定牽涉個人品行操守，純屬道德問題不宜明文，而且，現行幹部任用，僅以演奏技術為唯一指標，是否能有能力為樂團決策作適合建議、甚至背書，不見得適當，因為，他們不一定能從全樂團的團員利益，以及樂團行政效益來思考，筆者認為，這種道德性條文應刪除。

相較於國家交響樂團（簡稱 NSO）的實施要點中，僅簡單規劃，樂團應負責發展音樂教育、推行文化建設、提昇國民生活素質，並在演奏員工作要點中，強調演奏員應以最佳之專業技藝，全心參與樂團練習與演出，進而提昇樂團水準，沒有華麗字眼裝飾，卻清楚知道樂團定位，與對團員要求的本分。

(二) 排練時數規範中，排練、錄音、演出時數之計算⁶⁴非常巨細靡遺。樂團工作不若一般行政工作，無法每天八小時計算，所以，樂團會根據實際演出工作量，安排排練時數與演出場次，而，高雄市國樂團一個月演奏員排練時數與演出時數以一百零八小時為上限，又因樂團經費有限，無法加發演出費，因此，演出時數是加倍計算，以彌補無演出費之遺憾，但，樂團為國際交流之必須，文化交流之必要，

⁶³ <高雄市國樂團團員服務與管理守則>，《高雄市國樂團團員手冊》，2000。

⁶⁴ <高雄市國樂團團員服務與管理守則>，《高雄市國樂團團員手冊》，2000。

得要求團員進行國外巡迴演出，這份團員手冊規定，仍將國外巡迴演出，比照國內演出一般計算，有失厚道。因為，出國演出是為樂團爭取榮譽，非為個人利益，不應在時數計算上斤斤計較，應於演出後的休假日，從寬酌量。因為出國巡迴耗費體力、精神甚大，根據本人參加樂團五次的國外巡迴經驗得知，地方樂團經費不若國家級樂團充裕，團員到了國外，還得身兼樂器搬運工、行李搬運工，這樣體力的損耗與身體受傷的機率之大，實在不是短短幾天休假可彌補，所以，樂團計較於時數的做法實應刪除，或另求其他方法再加研議。

（三）參加會議規定，內容全部在要求團員應盡的責任，卻沒有團方確實開會的保證與承諾，因為，一般團員不介入團方行政作業與樂團方向制定，基於生命共同體的關係，讓團員完全了解樂團走向與演出計劃，讓團員有管道知道，不會讓團員感覺辛苦演出，所謂何來？如此，更能凝結團員向心力，創造『樂團以團員為榮，團員也以樂團為榮』的最高境界，畢竟，文化團體不同於一般公司行號，強烈的向心力更有助於音樂的表現。

要讓樂團順利進行，除了演奏部門、行政部門通力合作外，樂譜管理員地位之重要，卻常讓本地樂團管理者忽略，常以兼職行政人員辦理，但，外國樂團十分了解樂譜管理員之重要，在其樂團標準組織中，便明白列出樂譜管理員之職責，清楚規範樂譜管理員之責，以利團員排練順利進行，沒有無線譜、破損樂譜、樂譜版本不一等問題樂譜的出現，反觀高雄市國樂團的規章內，將樂譜的管理責任加附於團員身上，完全不顧樂譜管理的專業性，實在是謬誤，更不可思議的是遺失樂譜罰錢規定，也是高市國的一大創舉。

（四）諸如團員請假規則中，既有團員有薪假的福利，也有團員超時病、假超時事假的扣薪，卻又於差勤考核扣分標準中作限制，

這種雙重逞罰『假福利，真剝奪』的條文，有很大爭議。團員基於職業道德全力參與排練、演出，不該剝奪他請假的權益，扣分、限制其進級權的做法，太官僚，也太不人性。

（五）樂團雖有詳細的人事規定，卻往往因人而異，人治色彩太濃，如：行政主任的聘用，可以以團長與團員私下談妥，不需公開甄選，便賦予新職；文中明定，團員應以團務為重，不得擅自接其他團體職業性演出，但容許 A 團員為他團出國演出，卻不容許 B 團員協助他團的演出。種種因人制宜的做法，造成樂團與行政的對立狀態。

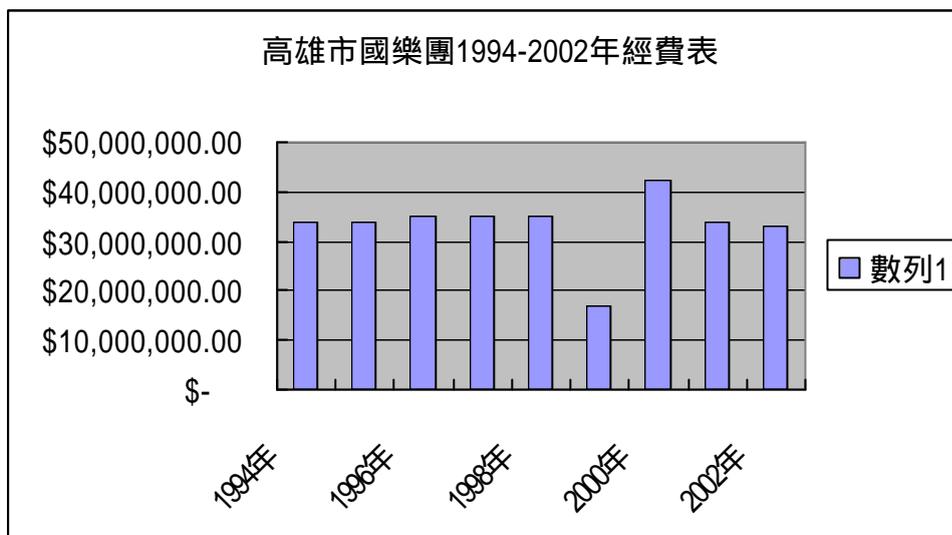
（六）高市國人事制度其充滿資方色彩，沒有勞方配套福利在內，似乎只管壓榨音樂工作者最黃金時期的技藝展現，而不用為他們規劃技藝資產之延續、傳承，或退休生活之預留作準備。

第二節 經費與預算

一、經費來源與經費分配

高雄市政府為提升高雄市的文化水準，於 1989 年成立高雄市國樂團，每年由高雄市教育局固定撥補助款三千餘萬元（見圖一），給高市國，供應樂團的人事費、業務費、旅運費、維護費、以及樂器購置費，這筆款項的編列沒有指定項目，由樂團擬定預算書，自由編列。而樂團經費概略分成經常門與資本門兩類，經常門經費指的是人事費與業務費，而資本門則指樂器購置費、維護費等。

圖十三、高雄市國樂團 1994-2002 年經費表

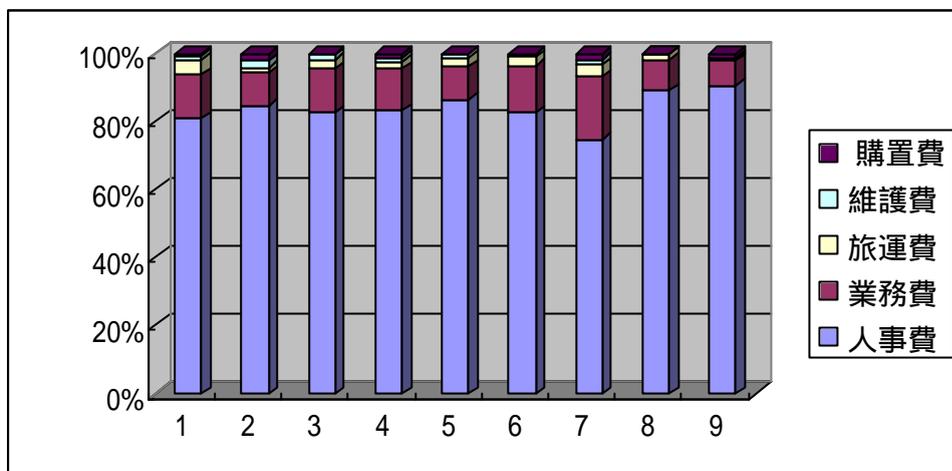


製表人：林一鳳

由以上圖表可發現，高市國近九年來的固定經費，平均獲得有三千四百萬餘元的收入，尤其是在 2000 年達到高峰，甚至獲得了四千二百萬餘元的經費，第六列的低點，並不是因經費縮水所致，因 1999 年全國的會計年度更換，所以，此列經費僅列半年，而出現表列上的低點。

再將樂團的大項目做一整理，可以清楚的看到樂團的經費分配。人事費指的是樂團行政部門、演奏部門的固定薪資開銷。業務費指的是樂團辦理音樂會與相關活動的經費。旅運費則是樂團搬運樂器、出外演出交通、住宿等等的費用。維護費是樂器的維護費用(弦的消耗、打擊樂器的維修等)，購置費是樂器的汰換置新。

圖十四、高雄市國樂團 1994-2002 年經費分配表



製表人：林一鳳

由以上的統計表可以看出，樂團每年從政府手中得到的固定經費，有九成支付了樂團團職員的薪資，其他一成的費用要有音樂會製作、活動費用、交通費、樂器添購費等等，這一成的費用支出得非常精打細算才可。

二、經費的窘境

職業樂團最大的支出，就是人事費，要有一定水準的工作薪資，才能吸引人才進入樂團工作，進而影響城市的的氣質，營造城市的創新氛圍，改變城市的風貌，這是一個連鎖效應的問題，但在政府財務日漸困窘的境遇底下，職業樂團不僅得不到政府正式編列預算的保證，甚至也因應政府財政瘦身的政策，在僅有的預算中，再比照政府其他單位，年刪固定的百分比預算，所以，樂團曾在 2001 年、2002 年連續兩年，面臨裁員的危機。

僅剩不到一成的活動經費，也讓靠演出活動建立聲名的職業樂團，捉襟見肘，2002 年的高市國，就因沒有活動費，整年度僅演出一場正式音樂會，其他的演出僅能靠社區音樂會、校園音樂會的演出，來保持曝光率。

而樂團樂部自 1998 年起，幾乎均處於遇缺不補的狀況，因此，樂團演奏員總維持 40-45 人之間的人數，這樣一個中型樂團，若遇大型音樂會，總少不了請兼任人員上場，兼任人員與專職人員的默契融合問題，與遷就排練的問題，常影響樂團於音樂會的曲目安排與音樂會演出時的表現，惡性循環，也就會慢慢影響至專職團員的上班心態與情緒。

第三節 樂團的節目

一、節目類別

高市國的音樂會，概分為五大項，定期音樂會、專題音樂會、社區音樂會、校園音樂會、典禮音樂會等五類。

（一）定期音樂會，高市國每年平均有 場的演出場次，主要視指揮提出的曲目安排，展現樂團的特色，這類演出通常為正式的售票音樂會，

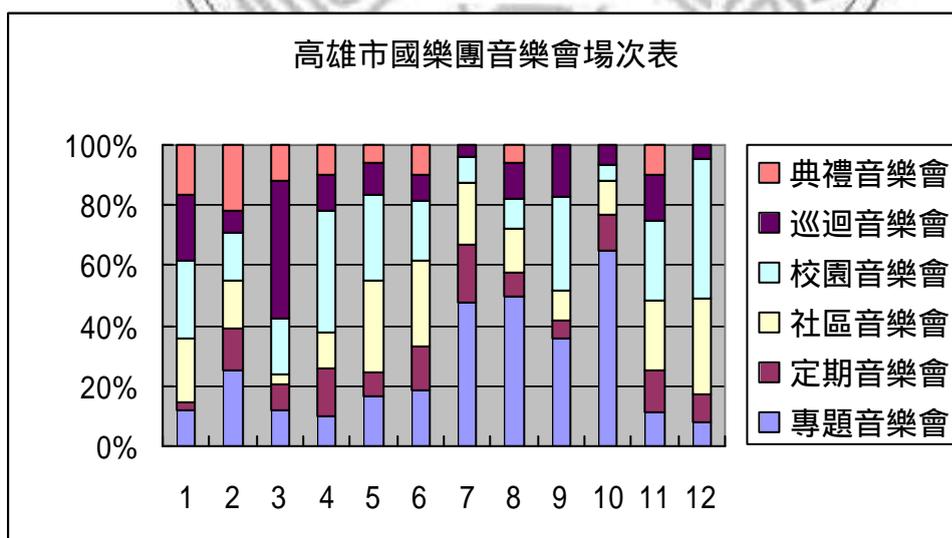
（二）專題音樂會，則是客席指揮提出的曲目，讓樂團藉以接觸不同風格的曲子，磨練樂團，或是安排客席演奏家參與樂團協奏，或是獨奏專場的演出，或是視台灣民俗節日的不同，安排適應民間的演出。

(三) 社區音樂會，演出場地包羅萬象，廟埕、百貨公司、公園、里鄰活動中心、體育館等，只要是高雄市市民，需要音樂送到家門口的服務，向樂團提出申請，經樂團勘查演出場地，確定可以演出，樂團便會將其排入演出行程。

(四) 校園音樂會，主要是針對高雄市各級學校，只要學校認為學生有需要接受音樂會的教育，學校願意安排時間，提供場地及些許費用，向樂團提出申請，樂團會安排適當時間，為學生做解說式的音樂會。

(五) 典禮音樂會，大致上屬於教育局承辦的典禮活動，樂團就須負起典禮樂隊的責任，例如，教師節表揚大會、端午龍舟點睛大典、元宵燈會起燈大典、祭孔大典等，這類音樂會，通常只需要襯底音樂，無須做正式的演出，若有時間演出，也往往於典禮開始前，進行熱場作用。

圖十五、1989-1994；1997-2002 年的節目場次統計表



製表人：林一鳳

二、樂團的特色

樂團創團 14 年來，前後歷任四位駐團指揮。

第一任陳能濟先生，因其兼具作曲家身分，大量演出其作品也就順利成章，包括「故都風情」、「鄉音寄懷」、「港都素描」等等，這些都屬國樂的經典曲目，這些曲目的利用，讓一個新成立的樂團，匆匆吞棗的形成一個樂團輪廓，而此時的樂團團員仍處於變動的狀態，因樂團位處南台灣，南台灣又缺乏國樂專科人才，所以，樂團無法立刻吸收一些較優秀的人才，造成樂團技術能力上的實質匱乏。

第二任指揮關迺忠先生，亦是國樂界著名的作曲家，但因其曾任香港中樂團指揮一職，來帶領高市國，便顯的駕輕就熟，關指揮的要求嚴格，樂團的基本音準、節奏、音色調和等問題，都在其任內得到飛躍式的進步，而關指揮為高市國安排的作品，如：「台灣風情」、「白牡丹」、「月夜愁」、「第一二胡協奏曲」、「管絃絲竹知多少」、「穆桂英掛帥」、「杏花天影」等等，直到現在樂團仍常回頭演這些作品，而高市國亦有信心演關指揮的作品，非高市國莫屬，除了關指揮帶來的作品，樂團也接觸了很多知名的演奏家，如古箏演奏家周望、琵琶演奏家何樹鳳、湯良興、打擊名家阿不力子、胡琴大師劉明源等，開拓了高市國合作的音樂家，更實際的滋養了樂團的氣質，因關指揮的關係，高市國在這時期與香港雨果唱片公司，展開大量的唱片錄製工作，也因這些唱片的錄製，將高市國推上一個聲勢的高峰。但是，關指揮主要專業為作曲，音樂會安排曲目便大多為自己寫作之樂曲，因為關指揮演奏自己的作品比例大，直接讓樂團成為演奏其作品的最佳代言，另一方面，卻狹隘了樂團的演奏視野。

第三任指揮閻惠昌指揮，則實際帶來其他作曲家的作品，讓樂團接觸其他類型的作品，如劉星的「動物園組曲」、「雲南回憶」、「第二

民族狂想曲」、「西北組曲」等，閻指揮更切實的拔擢樂團團員，不畏樂團內部的抗衡力量，用心發覺團員的潛力，給新團員機會，一方面讓樂團有了正面積極的力量，但另一方面，卻也帶給樂團團員一些隱形的裂縫，造成團員的彼此矛盾；而閻指揮，有計劃的規劃全年度的音樂會，大量的帶來不同風格、形式的樂曲，筆者認為，此時的樂團，大大開展視野，在每場不同音樂會中發亮發光，但因為人、事間的矛盾與間隙，埋下了一些陰影，沉伏於樂團的背後。

第四任指揮黃曉飛，只客席一年，除了樂團邀約委託創作的樂曲，留在樂團外，其他樂曲的留存就沒有太大的影響。平心而論，高市國在歷任指揮，不同風格的帶領下，高市國是幸運的，而不同指揮的光芒，罩著高市國，所以，有一個好指揮，成為高市國的最大驕傲與特色，卻也造成高市國若無一個駐團指揮，便顯的意興闌珊，顏色暗淡。

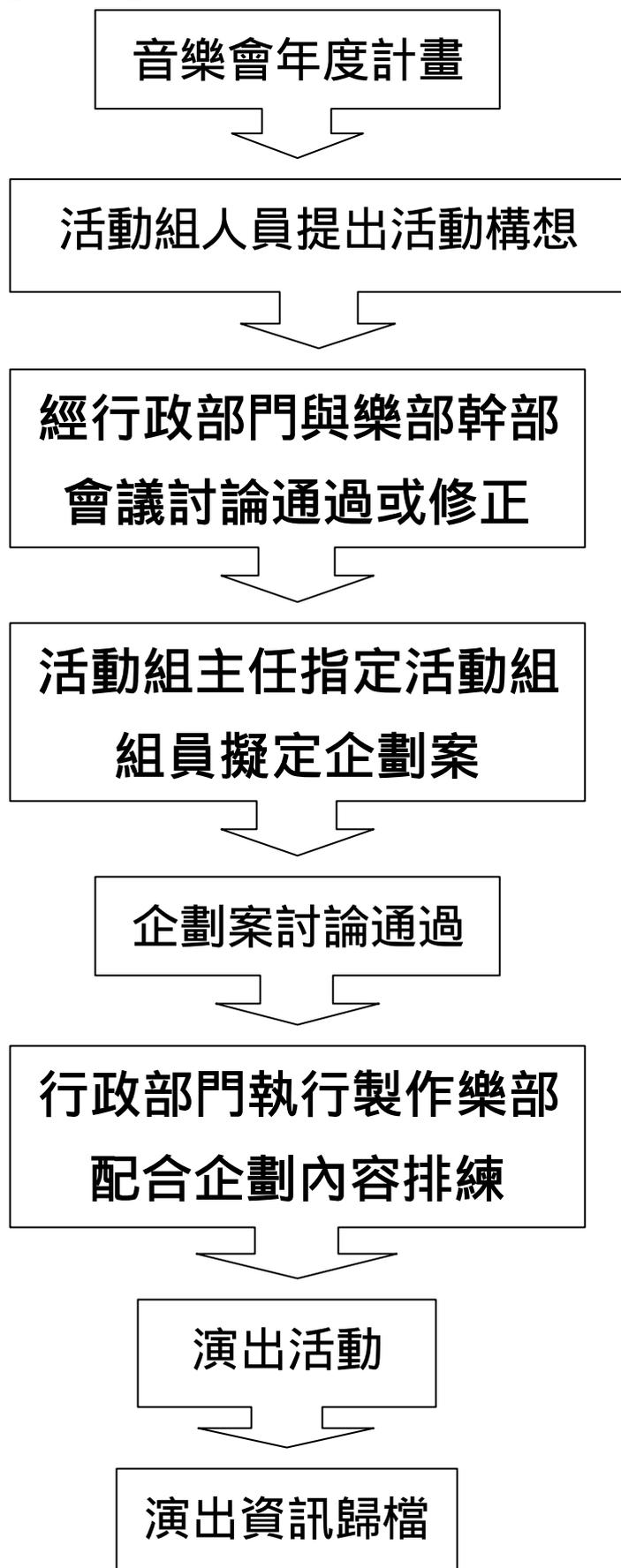
三、節目製作的流程

樂團的演出，通常在新年度開始時，由活動組擬定年度計畫，在行政會議中提出討論，與團長、副指揮、秘書及全體幹部商討後，確定演出型態與行程，將不同形式的音樂會，分交負責的活動組組員承辦，承辦人員必須擬定工作流程，尋找適合演出的場地；演出場地申請，確認場地，場租繳交；擬定企劃案，確定音樂會內容、方向，安排曲目；若有客席指揮或演奏家參與演出，其行程安排，與到團接待問題；以及協演人員的安排與簽約；擬定經費預算，申請經費；印刷品的製作，包括演出海報、音樂會宣傳品、音樂會節目單、演出票券；宣傳音樂會，包括舉行記者會、新聞稿發送、媒體宣傳；音樂的版權問題，須向著作權協會申請；若為高雄市以外的演出，交通時宿問題

的安排；演出節目若同時有錄音工作進行，得再進行唱片製作處理，包括與錄音公司簽約、申請錄音場地等；而樂團演出資料的整理，就包含所有的影音資料、文字資料及宣傳時的資料蒐集；除了以上林林總總的大小事項，還有一件最重要的事項——帳目核銷，這件事，清楚交代整個音樂活動的來龍去脈。

除了以上文字說明音樂會流程，在圖十六、表十一可簡單看出音樂會製作的步驟，當然音樂企劃書，流程安排可設想到滴水不漏的情況，但，實際執行上，往往「計劃趕不上變化」，尤其是活動經費欠缺的情況之下，常常是不能讓行政人員稱心如意的。

表十一、音樂會製作流程



圖十六、節目製作流程暨執行計劃表

活動名稱：

演出日期：

執行製作：

工 作 項 目	預定完成日	實際完成日	備 註
企劃案製作			
節目送評議			
訂場地			
外報預算製作			
確定演出內容、曲目、主持人			
企業贊助			
申請補助			
企宣部人員工作分配			
活動簽約			
免徵娛樂稅：營業稅辦理			
宣傳規劃			
內部預算表製作			
填寫生產計劃單			
海報、傳單製作			
票券規劃			
公關贈票規劃			
辦理准演、驗票、派票			
售票			
推票			
節目單製作			
住宿安排			
交通安排			
樂器清單及設置圖			
錄音、錄影安排			
票房追蹤			
樂器車聯絡			
技術會議			
辦理工作證、演出證			
製作行程表			
演出通告			
前後台行政工作規劃			
結票款、稅款			

經費結算			
檢討會議			
提交檢討報告			
資料整理、存檔			

資料來源：藝術管理 25 講

製表人：林一鳳

第四節 行銷手法

一般營利事業，為求將本求利，傳統的行銷學，對如何降低成本、增加產品的良率、減少瑕疵品的過程、行銷通路的規劃、行銷網絡的建立、價格的定位、不同產品的市場區隔等等，都有相當多的理論與實例驗證，而進入全球化經濟的今天，經濟的網絡較從前快速，也較複雜，商業競爭屬跨國界進行，所以，現在常看到的是「行銷策略」一詞，而所謂的「行銷策略」，即在傳統行銷課題的 4P：產品(product) 價格(price) 通路(placing) 促銷(promotion)，或加上包裝(packing) 的 5P，加上社會形象(publicity) 6P，加上公益形象(public benefit) 7P，甚至還加入以資源為基礎，或考慮競爭定位等因素，將原本較靜態的行銷課題，轉變以動態的行銷為主，期以增加銷售量⁶⁵，在本小節中，便試圖將服務性質高的樂團，將音樂會運作的過程，以如同商業的手法解構，來看樂團的行銷手法。

一、樂團的產品

職業藝術團體平常的工作，就是為了演出，排練音樂或舞蹈或戲劇，在一般人眼中為不事生產的單位，這些團體雖然沒有生產有形的產品，但它卻提供了無形的服務，讓人們在繁複的商業流動裡，得到

⁶⁵ 傅篤誠，〈非營利事業管理〉，台北：新文京開發，2002。

另一股新鮮空氣，所以，我們可以很直接的說，樂團的產品就是各式各樣的音樂會呈現，下面就高雄市國樂團的音樂會作產品解說。

高雄市國樂團（以下簡稱高市國），隸屬高雄市教育局，從高雄市教師國樂團轉型成專業國樂團，便要負責高雄市國樂風氣的推廣，以及精緻音樂會的展演，

所以，高市國從創團到現在 13 年來，一向將校園音樂會、社區音樂會、專題音樂會，定期音樂會，置於同等重要的地位，四種針對在校學生、社區居民、大眾人士作不同性質的演出，這些不同的音樂會內容便是高市國的產品策略，用不同的觀眾訴求，作不同的市場區隔，因為樂團初成立需要知名度，需要建立自己的官方關係及地方關係，所以，翻看資料會發現，初期⁶⁶的高市國演了相當數量的晚宴演出、嫁娶晚宴、剪綵活動等看似與樂團正務無關的陪襯音樂。

樂團除了演出這些人情場之外，還有拓展樂團觀眾的社區巡迴 - - 樂韻悠揚滿人間系列的演出，奠定樂團年輕支持者的校園巡迴音樂會、校園文藝季，則要到了創團第三年才開始，成為樂團學期中的主要任務，而樂團自我提升的定期音樂會因大陸政策的開放，舉辦多場高市國與大陸傑出人士的聯演音樂會，不僅提升樂團於兩岸專業國樂團的地位，也大大開展萌芽中的高市國團員的眼界，畢竟，作為全台第三成立的專業國樂團，相對的，團員也幾乎全是剛畢業的科班生，因此，頻繁的兩岸演藝交流，讓高市國在一片期待聲中站穩了腳步，也樹立了高市國自己的風格。

⁶⁶ 初期的高市國指的事 1989~1991 年

二、音樂會的價格

因高市國是專業樂團，領的是高雄市政府補助款，而設置要點中也明定要推廣樂教，因此，高市國的演出，不論校園、定期、社區音樂會，只要提出申請或願意踏進音樂廳便能欣賞一場豐盛的音樂饗宴，所以，在 1995 年前⁶⁷，高雄市民欣賞高市國演出，無需再負擔任何費用的，這種無需煩惱「使用者付費」的情況，到了全台一陣公辦民營浪潮，以及基金會設立的旋風中，高市國重新自我調整，企求尋找自己節目的價值為何，也尋找是否能自給自足的機會。

所以，樂團開始作實驗性的售票動作，從 100 元的入場卷，到 150 元、200 元的票卷，採用循序漸進的方式，讓觀眾習慣購票，不會因為需要購票便捨棄高市國。雖然，在倡導售票觀念的過程中，樂團行政部門遭受許多的責難，與觀眾的不諒解，但實施至今，樂團觀眾不僅認為買票進音樂廳是正常的事情，反過來還認為樂團的票太便宜了。

另一方面，音樂會現場販售的節目單，不僅朝向精緻化的路線，每期節目單格式漸趨統一，而內容方面，亦加強了曲意說明、樂團介紹、演奏家介紹等部份，尤其是曲意說明，其內容之詳盡細緻，在台灣國樂界頗受好評⁶⁸，經過加強內容後，也直接引起觀眾購買意願；至於這樣售票、售節目單的營收，並沒有辦法平衡樂團節目支出，因為，一場正式音樂會製作成本二、三十萬，單靠這樣單薄收入是無法平衡的⁶⁹。

⁶⁷ 參照附錄二。

⁶⁸ 參照附錄二。

⁶⁹ 若以平均票 100 元，高雄市文化中心至德堂 2000 個位子，即使票房百分百， $100 \times 2000 = 200000$ 。

三、國樂團行銷的通路

國樂團創立的初期，便與高雄市官方電台 - - 高雄廣播電台，合作國樂性節目 - - 「南風樂府」，一方面推廣國樂風氣，一方面宣傳國樂團的節目，這節目持續至今 13 年仍然存在，成為國樂團發聲的管道，之後，樂團陸續在軍方電台 - - 漢聲電台，與民營電台 - - 快樂電台，都有開設帶狀的國樂節目，由樂團的主管親自主持，傳播樂團的資訊能達到高正確性，所以，廣播電台一向是國樂團運用的行銷通路之一。

還有就是平面媒體，報章雜誌類，1995 年純屬國樂團的樂訊，因 1992、1993 年間，樂團與媒體關係緊繃而產生，一直到目前「高市國樂」均保持為樂團報導的原則，之前，在前團長蕭青杉任內，一直與媒體保持高度的合作，媒體也常常主動為樂團刊登音樂會消息，甚至樂團有危機時，更是發聲贊助⁷⁰。

賴錫中前團長則轉變樂團記者會固定高雄市的方式，將舉辦樂團記者會的地點，視演出地點而定，在台北、台南、嘉義，都曾開過記者會，如此的做法，將國樂團的訊息透過全國版面再傳回來，另一個更重要的是與其他區域的藝文界作聯繫，形成另一個通路，這樣的作法，直接拉近了北部藝文界與國樂團的關係。

除了媒體以外，國樂團在高雄國樂教育佔著重要的地位，無論是音樂班技術兼任教師，或是民間教授國樂器，師資大多來自國樂團，團員銷售也是樂團的一個管道，而剛成立的「校園駐校代表」，這是屬於學生團隊的自願支援，如種籽般的散落校園，則是另一有待檢驗的通路。

⁷⁰ 最為樂團團員記得的是，1991 年高雄市議員朱星羽，批評國樂團就像街頭的康樂團，此言一出，引發高雄市各界的鞭撻。

四、樂團行銷的類型與公關的建立

進入售票期的高市國，除了不敢大舉跨步，索求與製作成本相等的票價，還採用了大量的商業促銷手法，如：「藝文活動護照」 - - 參與高市國的售票節目，便能蓋一個章，半年後，統計所得的章，就能兌換高市國的周邊產品（CD、T 恤、馬克杯、海報等），「票倉大王」 - - 徵求售票的高手，只要能購滿 100 張，便優惠打折，「指揮簽名活動」 - - 於各場音樂會後，讓指揮與觀眾近距離接觸，滿足一般觀眾對指揮的好奇，將指揮塑造成明星般的亮眼，藉以鞏固死忠樂迷的忠誠度，現在樂團更推出「校園駐校代表」 - - 選取有意願的學生、老師，義務幫忙樂團張貼海報，統計校園購票人數，甚至樂團演出時，能擔任舞台後勤人員，使樂團演出時，人員調度不至出現問題，「音樂館義工」 - - 要的是能定時到音樂館值班的人員，音樂館義工能提供一般民眾對音樂館功能的了解，也能使音樂館無時無刻保持有人接待的狀況⁷¹。

五、樂團社會形象的建立

高市國 CD 的錄製量，13 年來共完成 14 片，幾乎一年一張，國內樂團少有如此成績，而有聲出版品，是高市國行銷自己的一大利器，一場滿座的音樂會，了不起兩千人受感動，而一張高品質的 CD，可以讓音樂跨越空間的限制，真的達到無國界的感動，這些 CD 的內容有嚴肅（路漫漫 - - 大提琴協奏曲）有經典（管絃絲竹之多少 - - 介紹國樂器專輯）有風趣（鼓舞 - - 亞、非洲民謠）有小品（樂韻悠揚台灣情 - - 福佬系民歌）有流行（國語老歌金曲 - - 流行音樂改編）有史詩（花木蘭 - - 嗩吶協奏曲），這些不同時期的 CD，

⁷¹ 音樂館本身沒有配置正式的人員來管理，由國樂團與交響樂團輪流管理。

也見證高市國 13 年來，在不同指揮的帶領，歷經出生的青澀，成長的意氣風發，成熟後的內斂（也許也可解讀成起步、輝煌、衰敗），在在的讓高市國清楚的留下痕跡，而另一書譜資料的出版，雖僅有薛宗明博士的『台灣音樂史綱』、『台灣現代國樂之傳承與展望論文集』兩本，但每月出版的『高市國樂』樂訊，保持每月出版樂團音樂會消息，樂團動態，樂壇消息，文化環境觀察隨筆，讓市民能知道樂團在哪裡，所以，無論是有聲出版品，或是文字出版品都讓國樂團的存在無容置疑。

六、國樂團的資源運用

（一）高雄市國樂團的推廣研習班

推廣國樂不只僅從音樂欣賞會著手而已，要能從中激發學習樂器信念，增加學習國樂器人口，進而拓展賞樂人口，一來一往，才能擴大國樂的版圖。所以，高市國一直嘗試作樂器才藝班，用樂團現有的老師人才，現有的教室硬體設備，但一直以來都不具成效，也許與高雄學習型態有關，將另外討論。

（二）高雄市音樂館廣場的利用

國樂團自 2000 年搬進緊鄰愛河畔音樂館，就定期於週末，利用音樂館露天廣場舉行咖啡音樂節，配合燈光、音響作較輕鬆的音樂演出，兩年多來，高雄市民也慣於星期假日到愛河邊，欣賞音樂，啜飲咖啡。

第五節 樂團的困境

高雄市國樂團歷經十四年，樂團的風光與落寞一一浮現，本章以樂團的困境為題，究其根本，闡述樂團現行遭遇的問題：

一、樂團經費的困窘

國樂團歷經十四年的經營，人事成本佔了樂團經費的百分之九十，對於一個以演出活動，彰顯功能的樂團來說，高昂的人事成本，致使活動經費壓縮，實在是一件不得不的事情，因為音樂團體演出，是一項「純手工」的展現，無法假借非人的機械演出，所以，社會經濟的漲跌，直接影響藝文文化的環境，也讓雖有公資源挹注的團體，隨著政府高喊人事精簡政策，陷入日益困難的經費窘境。因此，樂團目前的營運方式，為了不繼續增加人事成本，採職缺「遇缺不補」外，就是盡量製作較低成本的音樂會，或是減少需要製作的音樂會類型，或是尋求其他公資源的補助⁷²，這樣的處理方式，明則為樂團節省許多的開銷，或將樂團經費卡到最剛好的地步，暗則將樂團的成長置於不顧，一而再，重複的演出相同樂曲⁷³，再忠實的聽眾、樂迷，怎麼不對樂團產生質疑？如何為樂團開源節流，是一件刻不容緩的事，尤其對一向僅奉西樂為上的台灣社會來說，國樂團要付出相當的努力，才能得到社會資源的挹注，或也許也得不到！

二、樂團組織制度的不健全

樂團雖然於組織章程中，明定有演奏、推廣、資訊、總務、研究、作曲等等六個組別，但礙於經費的困窘，目前僅設演奏組，掌理樂團節目的策劃與排練的安排；推廣組負責樂團普及教育及輔訓的工作；

⁷² 如文建會、國藝會、傳藝中心的經費補助。

⁷³ 以高雄市國樂團 2002 年，全年的社區音樂會演出，僅一套曲目。

資訊組則專職樂譜的管理與流通服務；總務組則負責樂團帳目的編列與核銷；所以，作曲組與研究組的功能是完全空缺。

樂團採「團長制」，團長的領導風格就很重要，若團長的用人態度是開放的，樂團的風氣就能朝自我負責的方向，但在高市國，團長綜理行政與演奏兩組業務，事必躬親，樂團的行政沒有自己的業務主導權，指揮沒有音樂會曲目安排權，一般職業樂團的年度音樂會規劃，在高市國僅是理想上的想法，因為，往往「計畫趕不上變化」，長期以往，使的樂團的音樂事務規劃，沒有一個長遠的計畫，流於見縫插針式的音樂會安排。

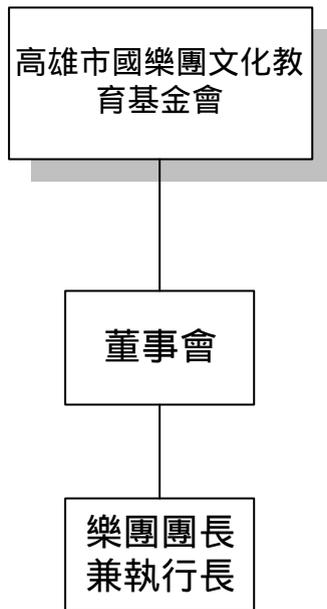
而樂團的重要的研究組與作曲組，可說是樂團的根基，可為樂團累積自有的音樂資產，在高市國卻沒有一席之地，使高市國的組織架構看來僅偏向「樂團商品化」，卻沒有一個實在的內容來支撐樂團。

三、樂團與財團法人高雄市國樂團文化教育基金會關係之不確定

「財團法人高雄市國樂團文化教育基金會」，其設立基金五百萬元，由高雄市政府教育局捐助，包括動產與不動產。基金會的經費來源有：

- (一) 高雄市政府編列預算之捐贈。
- (二) 基金運用之孳息。
- (三) 國內外公司利機構、團體或個人之捐贈。
- (四) 從事文化藝術教育事業活動之收入。
- (五) 受託代辦文化藝術教育活動之收入。
- (六) 其他收入。

表十二：高雄市國樂團文化藝術教育基金會組織表：



製表人：林一鳳

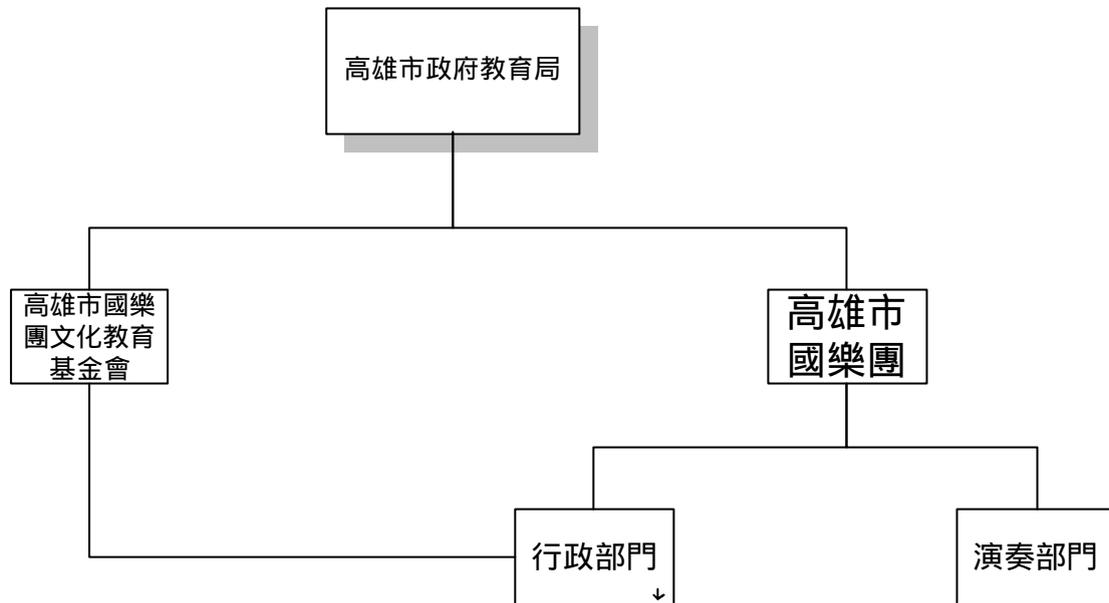
基金會應樂團而生，為解決樂團使用公資源所受的限制，諸如：不得接受私人捐贈、民間公司贊助、及不得開辦營利事業的限制，從樂團「開源」的角度，解決樂團的部分限制，讓樂團透過基金會的設置，得以增加收入，回頭來資助樂團本身，屬樂團免於經費的困窘；從政府「節流」的角度看來，增加樂團的生產力，讓樂團有自謀營生的能力，就能減少政府的財務負擔。

而基金會的主要功能：

- (一) 各類型民族音樂會兼及結合相關藝術表演藝術之演出。
- (二) 各項民族音樂研習、比賽以及學術研討等活動。
- (三) 協助推廣學校教育及社區音樂活動。
- (四) 錄製並出版民族音樂影音、書籍及刊物等出版品。
- (五) 其他符合本會設立宗旨之相關公益性文化藝術活動。

但，目前樂團與基金會的關係屬於平行關係：

表十三：高雄市國樂團與基金會關係表



製表人：林一鳳

根據基金會章程，董事會由七至二十一人組成，由高雄市國樂團團長為當然執行長，辦理基金會的一切事務，基金會運用樂團的行政部門，沒有屬於基金會專有的行政業務編組，而樂團與基金會的關係，究竟是置於其上、下、左、右之何處？也會發展出全然不同的局面。就目前看來，基金會既不負責為樂團規劃完整的願景，也沒有樂團期望的籌募基金的功能，反觀國內、外的音樂團體如：朱宗慶打擊樂團、雲門舞集、香港中樂團⁷⁴，這些團體的組織架構明確，引導著表演本業走向一個確切的方向。

⁷⁴ 見附錄五。

四、樂團特色的失去

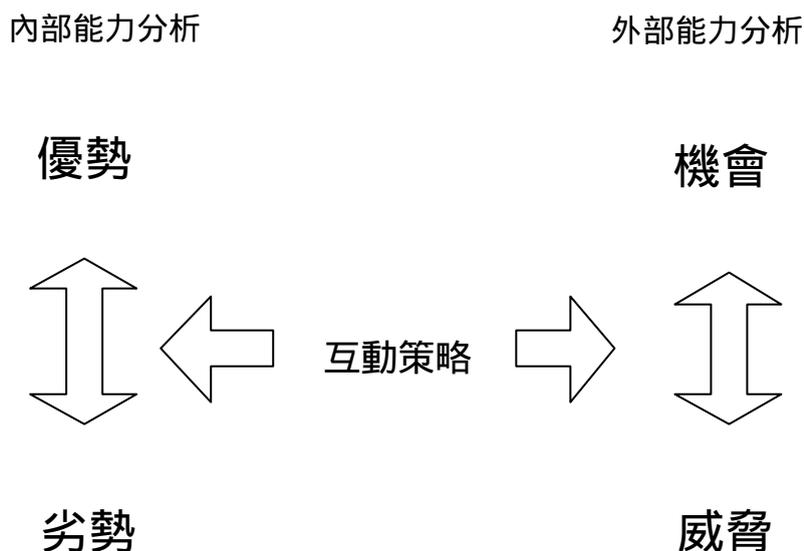
高市國之所以於台灣的專業國樂團，能享有一片天地，除了政府補助經費，讓樂團沒有後顧之憂外，高市國聘請國內外公認的優秀的作曲家或指揮家為常任指揮，為高市國奠立良好基礎的最大原因，這些指揮家帶來自己擅長的作品，不斷的開拓樂團曲目，增加樂團的實力，讓其他沒有這點優勢的樂團，訝異高市國的成績。但是這點優勢在高市國沒有經費，也得不到專案補助的情況下，反而成為樂團的劣勢，十四年來，因過度依賴外來指揮的協助，不積極與其他國內指揮合作，造成樂團如今指揮仍是出缺的狀態，直接影響樂團音樂的成長

五、樂團文化的欠缺

筆者所謂的樂團文化，指的是樂團同仁間良性的互動與競爭，如音樂知識的討論、樂器技術的切磋、音樂藝術的深入探討、職務公事上的相互支援等等，有利於一個樂團內部環境氣氛的和諧，但是，高市國團員通常不願意將自己的意見，公開表現在有關樂團的事務上，但卻會循私下管道，與主管互通有無，因是桌面下的協議，就容易有翻臉不認帳或各種流言，流傳在樂團的工作環境中，一而再，再而三，惡性循環下，樂團不是一個討論音樂，溝通樂思的地方，反而是充滿烏煙瘴氣的地方，但是，無論是掌理樂部的主管，或是樂團的各級幹部，都無法改善此一情況，甚至還成為製造事件的製造者，這樣無形的影響，使的強調團體合作的樂團，無法集中起彼此的意志，為音樂事業共同打拼，筆者稱之為「樂團文化」的欠缺，實在是因為，在一個不健全的環境下，如何製造陶冶性情的動人音樂。

第五章 樂團營運策略之探討

依策略管理程序來看，包括樂團內部環境（資源、能力、核心能力），與外部環境（機會、威脅、競爭者）的分析，樂團組織對於外在環境的機會（Opportunity）與威脅（Threats），內在環境之優勢（strengths）與劣勢（weaknesses）的分析，加以交叉分析，策略運用的方法，稱之為 SWOT 策略分析法。



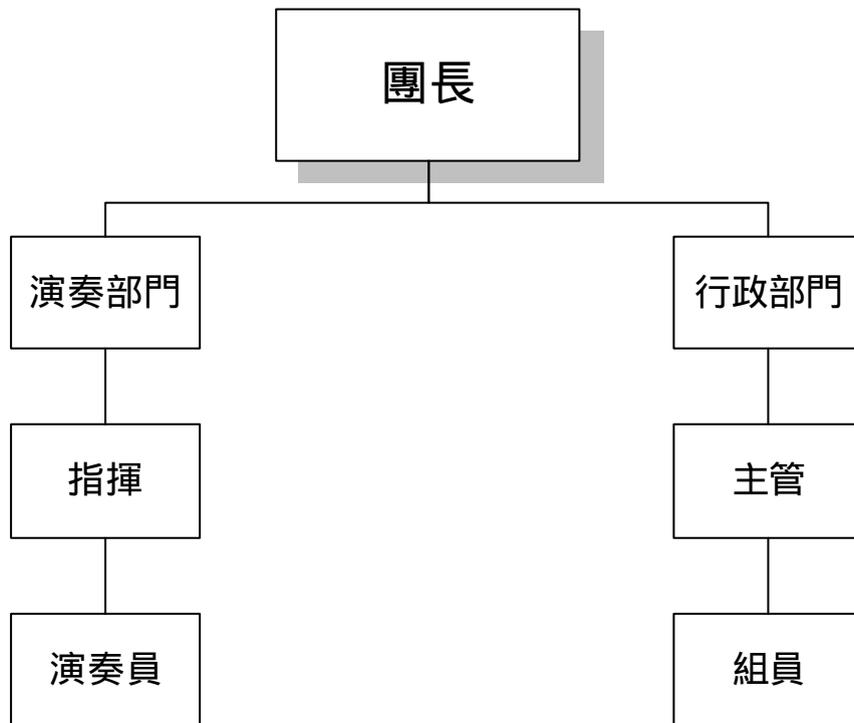
現今樂團的營運，得非常清楚自己的地位，客觀的找出樂團的優、劣勢與機會點、及其威脅處，才能期望樂團的永續經營，所以，本章筆者通過分析樂團的內部因素與外在因素後，對樂團的組織改造、形象建構與自我定位、藝術內容、經費籌募方式、行銷策略等五方面，提出實質建議。

第一節 組織的改造

就台灣樂團現有的組織型態大概可分成：

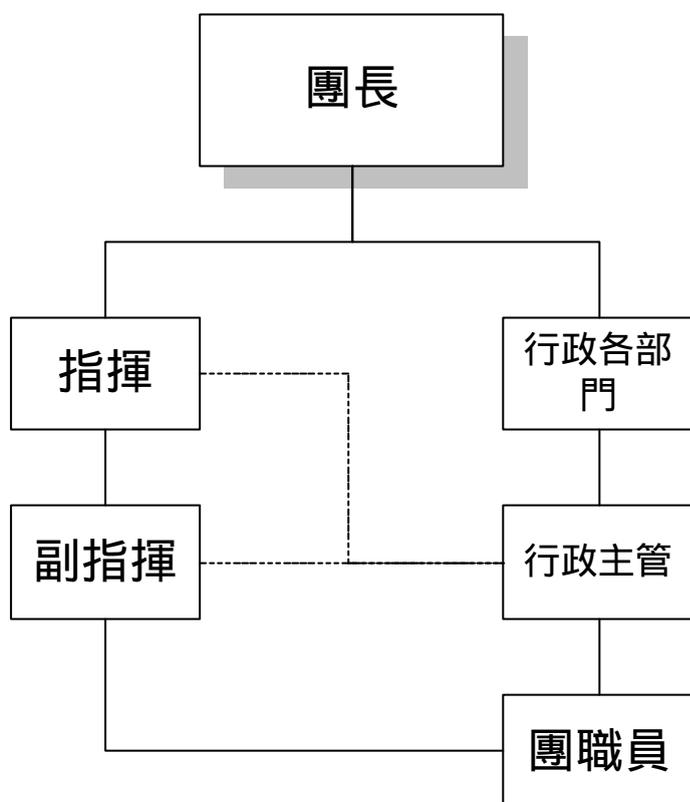
一、團長制：如由公資源挹助的專業國樂團 - - 台北市立國樂團、高雄市國樂團，均採團長制，由團長領導行政、藝術兩部門，為樂團事務作最高裁決。

表十四：團長制組織表（一）



製表人：林一鳳

表十五、團長制組織表（二）

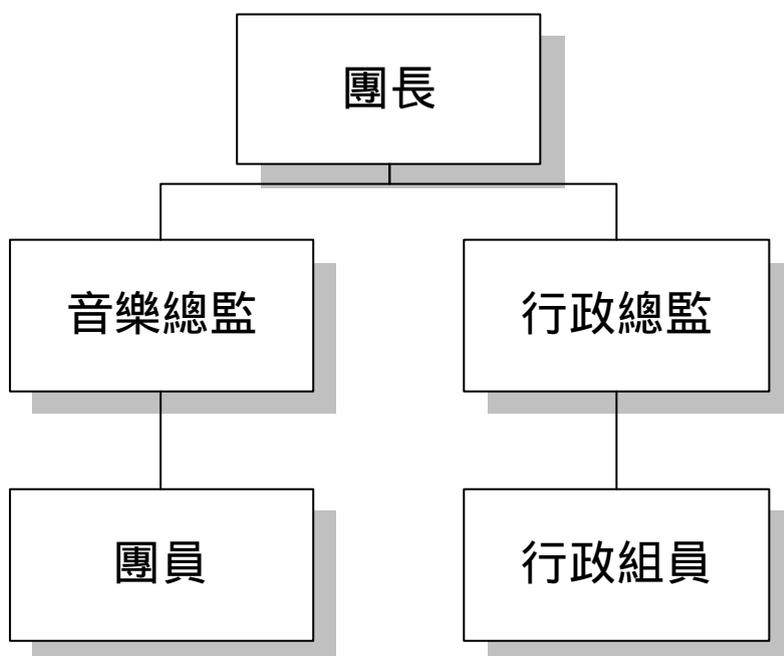


製表人：林一鳳

團長制的缺點，「因人設事」是最大的隱憂，也是樂團人事糾紛的最根源，若如「北市國」有明定的公務人員資格，人事升遷導致的糾紛會較少，頂多於技術考核時，會有較激烈的火花產生；而相對於按年資調升薪水的北市國，屬於社團法人資格的高市國，沒有政府明定的薪資結構表，僅依照行政院約聘雇人員辦法，自訂一份薪資結構表，並由團長訂定演奏員評鑑辦法，但卻沒有團長、行政主管及指揮的相對評鑑辦法，演奏員及行政組員僅是最低一級的工作人員，得受樂團的層層考核，但同樣是受雇於政府的主管，卻免於考核，易流於「萬年團長」。

二、音樂總監制：如實驗國樂團、台南市立民族管絃樂團採用音樂總監制，團長僅提供行政與音樂部門間的溝通協調，其他與樂團息息相關的音樂事務，均由音樂總監全權處理，而行政業務另有行政總監負責，各按專長司其職，可達到一定程度的樂團均衡作用，但這樣架構下，還是沒有一個客觀的機制，來監督樂團的運作，或提供建議給樂團，也是易流於人情壓力或停滯不前的態勢。

表十六、音樂總監制組織表



製表人：林一鳳

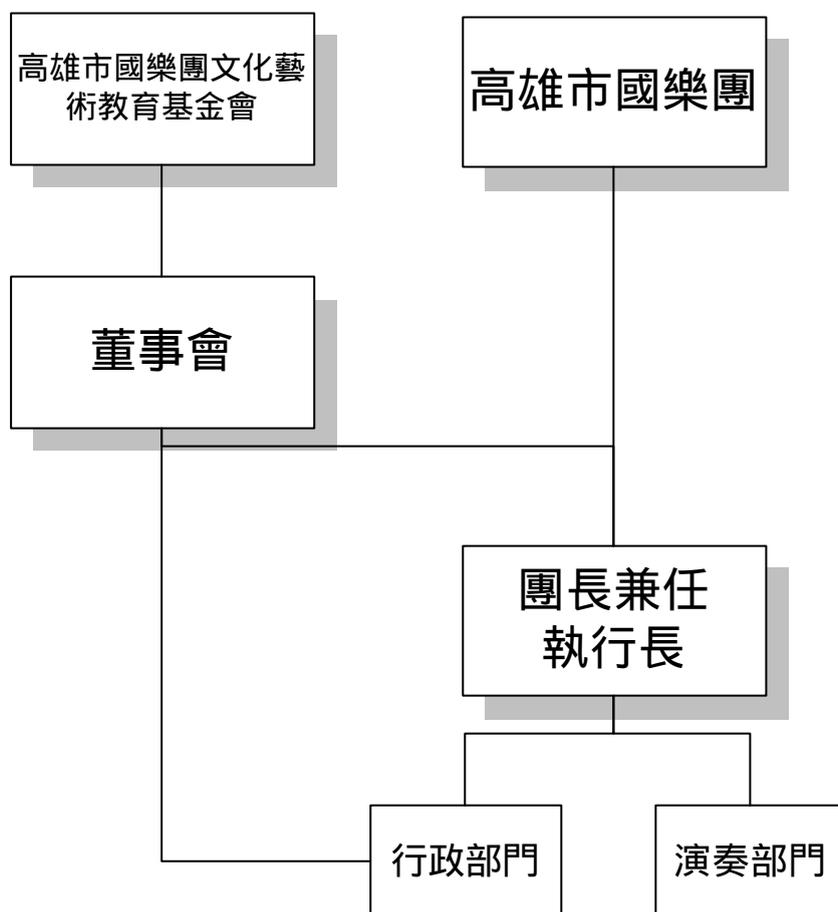
以高雄市國樂團為例，高市國現有高雄市音樂館，可提供場地進行排練，有「財團法人高雄市國樂團文化藝術教育基金會」，可供經費自由運用的優勢，但回頭檢視國樂團的性質，也僅是一個民間單位，社團法人的體質，長期接受政府補助款的資助，因此，長期的定

位不明，讓樂團時刻存於受民間表演藝術團體攻擊的威脅之中⁷⁵，所以，筆者認為，基於政府應理所當然負起音樂教育的責任，而表演藝術工作，又不適用於一般公務員的待遇與規則，政府應提供樂團營運一定比例的經費，使樂團得以聘用人員與策劃活動，另外，樂團應有一個真正發揮作用的基金會，基金會中包括董事長、董事會、執行長，共同組織成為一個「決策核心」(decision core，簡稱 DC)⁷⁶，DC 決定樂團的經營理念與使命方向，DC 決定提供何種音樂服務給聽眾，DC 決定採取何種活動，來進行樂團的形象塑造與經費籌募，DC 也負責爭取公資源與民間資源，基金會成員應具備社會公信力，並且有能力為樂團籌募經費與歸劃樂團遠景，如此，基金會實至名歸的成為國樂團的基金會，為樂團的事業努力，而不是如現在一般，基金會董事僅是掛名作用，沒有實際負責這些基金會應擔負的責任。

⁷⁵ 高市國曾於 1992 年於高雄市議會中，被比喻為與電子花車表演一般，怎需大筆經費抑助？而高雄藝文界也質疑政府經費獨厚樂團，應將經費均分給藝文團體。

⁷⁶ 司徒達賢，1999，〈非營利組的經營管理〉，台北：天下文化出版社，頁 14。

表十七、「高雄市國樂團文化藝術教育基金會」與「高雄市國樂團」
關係表



製表人：林一鳳

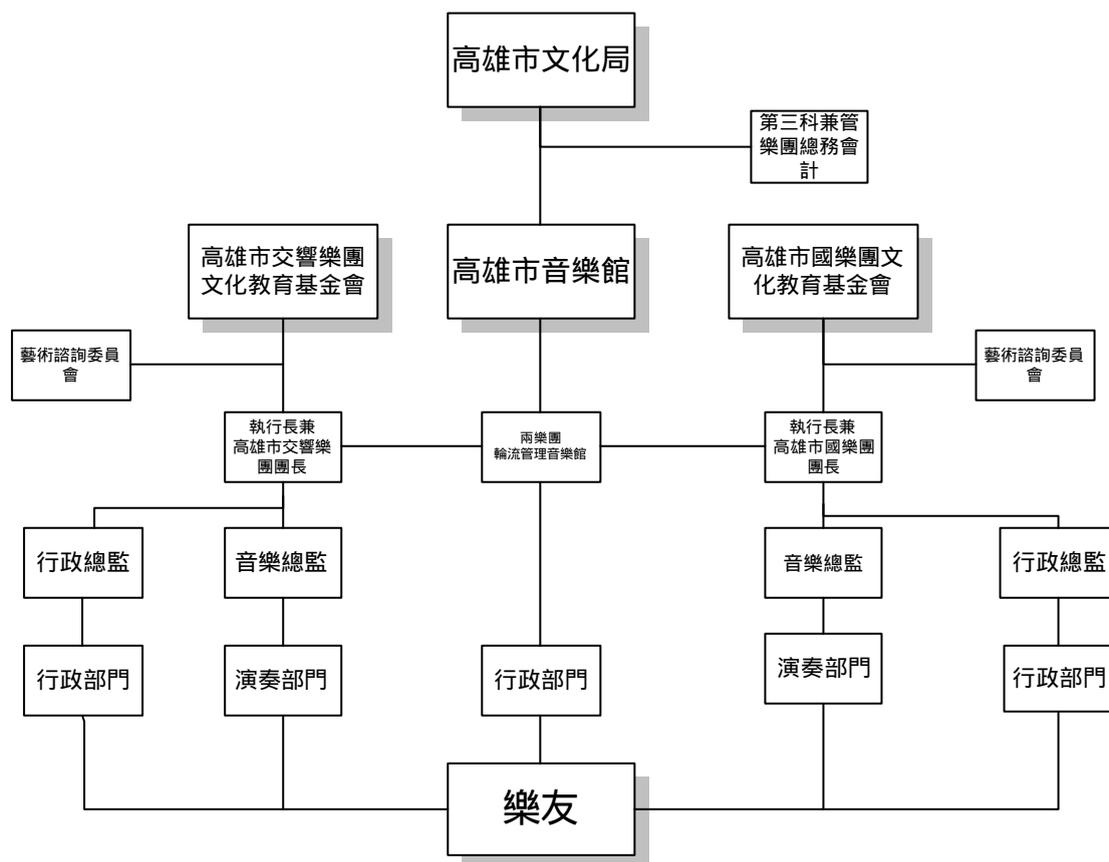
2002年，高市國團長出缺，高雄市政府教育局為遴選團長，特地開了一個名為「研討樂團團長行政主管遴選辦法修訂座談會」，會中研議基金會、樂團、音樂館三者共構的經營模式⁷⁷，讓音樂館管理走向「公辦民營」⁷⁸方向，而樂團則成為一個民間機構的型態，期以解決長期以來，樂團的經費問題及人才任用的問題。

⁷⁷ 高市國座談會會議紀錄，2002。

⁷⁸ 公辦民營的精神是由政府提供硬體設備，而由民間進行軟體供應。

如上所述，讓樂團回歸到一個真正民間的組織，基金會與樂團形成直屬關係，基金會聘任執行長，執行董事會擬定的方向與任務，下設行政各部門，並加強一般樂團欠缺的公共關係部門，及宣傳部門；樂團另有音樂總監，實際負責音樂策劃與音樂執行，為避免音樂總監個人好惡太強，宜加增一個藝術諮詢委員會，提供董事會與音樂總監藝術意見，或接受諮詢，另外，並增加專任作曲家配置，或委託創作的曲目開發工作，以及落實樂譜管理工作。

表十八、理想的樂團組織圖：



製表人：林一鳳

以上圖所示，基金會之董事會，形成一個樂團營運的「決策核心」，DC 負責擬定樂團的使命、樂團的服務對象之設定、音樂的內涵要求、人員之管理、以及資源之創造與運用、還有樂團制度之建立、以及運作的效率，而 DC 究竟是要董事長制、執行長制，甚或是集體領導制，不論是單一人或多人領導，最重要的是 DC 要能體察時事變化，隨時作調整，DC 擔任的是「決策角色」，對內、外資訊掌握與運用之「資訊角色」，創造樂團對外形象、對內凝聚人心的「人際角色」⁷⁹，這樣一個使命感與功能性具備的基金會，樂團才能做到永續的條件。

兩樂團⁸⁰除了由基金會執行長兼團長的帶領外，各設置音樂總監與行政總監，實際負責音樂專業與行政專業，音樂總監下設樂團首席、聲部長，行政總監則下設演出組、推廣組、作曲研究組、會計庶務組。音樂館的營運，由政府提供一組專業人員，維護音樂館硬體設備，並撥列固定經費為支付音樂館基本開銷⁸¹；軟體提供的部分，則由兩樂團輪流負責，諸如音樂會檔期安排、音樂會宣傳行銷、場地租借等等。

第二節 自我定位與形象的建構

一個樂團的定位，強烈影響樂團的服務對象，若樂團隸屬教育局，得負起各級學校的音樂推廣活動；若樂團隸屬教育部，其服務的範圍可涵蓋整個台灣；若樂團屬於國家級，則得擔負國家音樂水準提升的

⁷⁹ 司徒達賢，1999，〈非營利組織的經營管理〉，台北：天下文化，頁 338。

⁸⁰ 指的是高雄市國樂團與高雄市交響樂團。

⁸¹ 如：水電費、場地清潔費、警衛安全維護費等等。

責任；相對於國家級樂團、省級樂團、地方級樂團，筆者認為，若樂團經營由政府提供排練場地、固定比例經費，成為一個類似「行政法人」經營的樂團，除了將自己視為一個城市或國家的發聲器，樂團更應排除狹隘的地域觀念，廣納傑出的音樂人士及管理專業人士，為樂團爭取更好的演出水準與演出績效，當然，要聘請一流的人才，也需要有充裕的經費做後盾，才能吸引傑出的人才到樂團來付出，然後，一流人才的音樂演出影響當地的音樂欣賞品質，一流的人才的音樂教學影響當地音樂水準，潛移默化的影響一個地方的水準，成為標準的「學習型」城市或國家。這樣一個樂團定位，能為樂團做到均衡演出，也實際發揮一個樂團的功能。

形象的建構，首先得從樂團內部的團結做起。

「人存政舉，人亡政息」，是中國傳統以來政治與行政上常見的現象⁸²，樂團人事間的問題就在，沒有一個「法治」的環境，使的樂團的管理，雖然有一本管理規章，卻仍束之高閣，或循其他管道進行，盡而影響樂團工作人員間的情誼，在樂團講究音樂和諧、團結合作的前提下，一個四分五裂的樂團氣氛，怎能期望其演奏出通力合作的音樂呢？所以筆者建議運用幾個策略，來改善樂團內部問題：

一、依法行政：所謂「有法依法，無法依例，無例研議」⁸³，現在，政府沒有專為藝術從業人士，訂定專有的任用法條，所以，市級的樂團，用的是國小教育人員聘用辦法，而教育部級的樂團⁸⁴卻用一般聘雇人員辦法，採行的辦法不一，確實徒增困擾，因此，確實根據樂團現有條件，制定適合樂團的人員聘用辦法，包括徵選各項人員辦法、人員進用薪資標準、人事獎遲辦法、合理的升遷評鑑制度等等，

⁸² 王政彥，1997，〈社教機構問題與對策〉，台北：國立台灣師範大學社會教育系，頁24。

⁸³ 王政彥，1997，〈社教機構問題與對策〉，台北：國立台灣師範大學社會教育系，頁24。

⁸⁴ 指的是國立實驗國樂團。

但重要的是，一旦制定後，執行的人應有執行此一辦法的能力，不循私，不枉法，才是最重要，否則一切辛苦制定的法條，均屬參考用，豈不白忙！

二、團體的決策：因樂團的經費，有固定比例來自公資源，基金會雖然承擔一個樂團的決策重任，基金會擬定樂團營運策略的大方向，由執行長或團長來執行，在擬定樂團政策的過程中，大量吸收樂團成員的意見，及外界對樂團的期許，這樣的動作及意見調查，讓一個政策形成的力量多元化，運用團體的決策取代寡頭決策，避免樂團的營運方向，因人置宜，而缺乏長遠的規劃，團體的決策也有訴諸樂團內部的民意，來監督主管的作用，進而增加樂團政策執行的穩定度

三、定期的評鑑：現行的各級樂團制度，均有一套評鑑樂團團員的方式，也許一年一評，也許兩年一評，也許有經費才評，不管哪一類評鑑制度，均站在表演團體面對的，是一個實際舞台檢驗的場所，不容許一個技術無法勝任的團員，在舞台上的嚴苛角度，所以，樂團團員要保證自己的演奏水準不下滑，更要隨著樂團的演奏經歷，提高自己的演出經驗，站在一個保證樂團水準的角度，筆者建議，定期評鑑是一個必行的工作，定期評鑑不但影響樂團演奏員的席次，也關係著演奏員自我成長目標，及促使樂團展現新氣象的機會，不可因樂團無法提供加薪空間，或其他因素，而擅自停止評鑑，而評鑑的方式可採自由評鑑及指定評鑑兩種方式，除了新進團員得連續參加二、或三次的評鑑，在經費空間允許成長時，或僅有少許的經費成長空間時，由團員自由決定是否參加評鑑，或是常任指揮或副指揮認為團員的平時表現欠妥，得參加指定評鑑外，當樂團首席、聲部長出缺時，也可開放樂團團員參加徵選，增加樂團機會的平等。

行政方面，也需要定期的評鑑，包括行政的計畫、計畫的執行、

計畫的成果，通過行政主管的監督，以及樂團執行時的過程，利用每一個環節來檢驗行政的優、缺，使行政部門也有一個相對的力量來考核。

四、委員會的設立：基金會之董事會，主要領導樂團方向與籌募經費作用，至於音樂方面的建議事項，應成立一個藝術諮詢委員會，一方面提供樂團製作節目的建議，或接受樂團的諮詢，一方面也可作為監督或考核樂團的運作，當然這類的委員會應無決策權，以免與主管部門的權力相衝突，反而成為一個對抗的力量。

五、激勵樂團工作人員的士氣：樂團環境的氣氛塑造，直接影響團員排練時的情緒與效率，以 A.Maslow 的需求層級為例⁸⁵，激勵樂團工作人員的誘因，可涵蓋物質層面及心理層面，應可滿足個人在生理、安全感、歸屬感、自尊與自我實現等需求，具體而言，如何激勵樂團工作人員士氣？應可自以下的方法得到解決：

（一）舒適的工作環境：不僅指的是硬體設備的充足，更包含了和諧的組織氣氛，滿足工作人員的基本需求，不致感到挫折或不舒服。

（二）周全的福利措施：運用合理的薪資結構，樂團工作因應各類演出，工作時間不定不似一般公司機關，朝九晚五，正常上班，工作時數與休假規則，應與一般公司機關不同，重新訂定工作時間及休假規則實屬需要，這些關係著樂團工作人員的薪資、休假、撫恤、慰勞等基本的福利，至於退休金的發放，由於樂團經營走向基金會經營形式，基金會是否能募集足夠資金，或樂團是否能賺取足夠的盈餘來發放退休金，實無把握，故不能保證有退休金的制度，但基金會能積極發展其他音樂相關單位，讓界臨退休的樂團團員，可轉任其他教

⁸⁵王政彥，1997，〈社教機構問題與對策〉，台北：國立台灣師範大學社會教育系，頁 71。

學單位，或音樂相關部門，或是為團員爭取一個轉任學校教職的機會，如此，確保樂團工作人員的基本生活，才能確保樂團工作人員全力為樂團工作的可能。

（三）常態的聚會聯誼：透過安排的讀書會、音樂講座、生活休閒聯誼等等方法，讓樂團工作人員沒有藉口教學忙碌的理由，經常的聚會聯誼，使樂團工作人員間，感情相互交流，藉以凝結團員的團體意識，讓大家有同舟共濟之感，也可激勵工作士氣。

（四）參與的決策歷程：為讓樂團工作人員感到參與感，提供決策的參與機會，是一個很好的方法，讓工作人員的意見融入決策中，使工作人員得到肯定，是滿足工作人員自尊，與自我實現的最佳方法。

（五）暢通的溝通管道：除了參與決策過程外，平時利用各種正式、非正式的、書面或口頭的溝通方式，讓樂團工作人員，可以抒發個人對樂團問題的意見，或看法，溝通管道的暢通，可以減少不必要的誤解，及樂團紛爭。

（六）適當的進修管道：在強調終身學習的現代社會，個人進修成長的需求越來越高，各類在職進修的機會也大為增加，但因樂團屬於一個專業的表演團體，時時刻刻接受觀眾現場的檢驗；而團體演奏又不若個人演奏，僅講究個人表現，團體合奏需要的是日經月累的團體經驗，因此，樂團若能提供樂團工作人員，於不影響樂團業務、或樂團排練的狀況下，前往學校修習學位，是一大美事，但得訂定相關規定，如：公假進修、或是請假進修、或是留職停薪進修、或是帶職帶薪進修，如此保障樂團工作人員的進修權，相對也給樂團其他不需要前往學校進修的工作人員，較公平的對待，其實，學習無所不在，學習的課程也無所不包，筆者建議樂團，能經由樂團工會或福委會固

定安排，在樂團開設音樂大師講座，或成立讀書會、藝術行銷課程等等，這樣不僅讓團員有一平等進修的機會，也可開拓其他不同方面的視野。

至於樂團外部形象的建構，筆者建議從以下幾方面進行：

一、民意的調查：樂團的存在與否？是否讓樂團身處的城市，感到關心或時刻的注意，樂團的存在與否？是否讓身處的城市感到驕傲或必要，筆者認為這樣的問題，身為一個樂團的每一份子，應該時刻放在心上，檢驗自己，與激勵自己，不是僅靠單一兩場的音樂會票房，來膨脹自己或唱衰自己，筆者認為，透過每一場不論定期或社區，正式或非正式的演出，週期性的作觀眾民意調查，或利用樂團專屬網站，提供非一般留言版性質，主題式的意見調查，提供樂團正面的意見，讓樂團得以時刻調整自己的疏忽點，讓一般民眾也能盡情發揮其心聲，使樂團與民眾的距離越來越近。

二、與藝文界的合作：樂團有政府提供的場地練習，光是場租，便為樂團省下極多經費，而利用政府提供的場地，廣邀在地藝文界的合作，應是一件促進樂團與當地藝文界友好的方法，也是使樂團廣結善緣的方法，但是，不可有「同行相忌」的心態，不論在地或是南北距離，與同一性質的藝術，更應多多交流，不論是辦音樂會、或是演講、教學活動等等，而不同領域的合作，則要視專業為上，例如：結合戲劇演出、搭配舞蹈、演唱伴奏、音樂劇演出等等各式演出，筆者建議一定要視節目性質重新作編排，製作出適宜的節目，如此除了擴充樂團其他面向的觀眾，也是樂團充實自己的機會，另一方面，也讓樂團保持不同的動力往前邁進。

以上從樂團內部調整與樂團外部形象建構，期望樂團做到確切的自我定位，進而呈現出樂團積極的面向。

第三節 樂團的藝術內容

文化評論者林谷芳，稱國樂團於台灣社會的處境，「如同生理上的盲腸，是前期的遺物」⁸⁶，意指「國樂」，在台灣本是弱勢文化，但在先期復興中華文化的大帽底下，卻相繼出現三個專業國樂團，其存在無論是藝術的內容、形式或資源的合理應用上，都遭人嚴重非議，何況，專業國樂團受大陸樂團影響甚大，無論是樂曲⁸⁷、表現的手法、主題訴求⁸⁸等等，常與台灣本地素材無關，似乎是台灣的「大陸二團」⁸⁹，但呈現出來的音樂感受，又不如大陸樂團浸盈環境，所表現出來的「味兒」，因此，台灣國樂團過分依賴與消費大陸樂團的養分，使的台灣國樂團僅能模仿大陸樂團，沒有發展自己的特色，這是國樂團普遍面臨的一個問題。

台灣國樂團大至 80 人，小至 20 人，音樂形式無不朝「國樂交響化」的途徑行走，但，每一國樂器的個性明顯⁹⁰，連同一樂器的音色都難以統一，遑論十幾種樂器的合奏，因此，無論是傳統音樂型態，或是現代國樂曲型態，重新思考國樂團的組合，會是國樂新鮮活潑的動力，如黃奕明發表於『世界華人「國樂團」經營與管理研討會』的論文中提到：「與其成立固定編制的交響化國樂團，不如發展較具彈性的音樂組織：以各種形式的崇奏「子團體」，一起建構「母團」。比如說，「京劇文武場」+「南管」+「北管」+「江南絲竹」+「擊樂團」合則成國樂團」。這樣新的想法，也重新挑戰一般國樂界，對於國樂定義及內涵的思考團，因此，對於樂團的藝術內容，筆者有以

⁸⁶ 林谷芳，1999，世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集，台北：國立實驗樂團，頁 7。

⁸⁷ 國樂團演出的曲目，多是大陸樂界常聽的曲目，如：東海漁歌、豐收鑼鼓、等等。

⁸⁸ 如：三門陝敘事曲、長城隨想曲、等等。

⁸⁹ 兩岸開放交流後，國樂界大批老師帶著學生前往大陸學習國樂器，蔚為一時的風潮，西進取經後，回到台灣，以相同的授課內容，再教授學生，沒有台灣老師自己反芻的開發教材。

⁹⁰ 筆者指的是樂器間，音色並不易融合。

下幾點的建議：

一、調整音樂的內容，多元形式的並存：「多元形式」的藝術型態，不再拘泥於國樂「交響化」意識之爭，回歸講求國樂器「交響性」的音樂本質，努力為國樂器找出最好的共鳴，才可進一步創作國樂新樂章。一方面加強台灣在地作曲家的作品演出，台灣實行的專業音樂教育⁹¹將近三十年，無論是器樂方面，或是理論，或作曲方面，為台灣樂界培養了許多人才，國樂團可提出委約創作的要求，會為國樂注入新的本土意識，另一方面，也可廣邀他地作曲家，為台灣樂團量身訂作樂曲，藉以開闊樂團的視野與聽眾的聽覺。

二、人才的多面向培養：因應多元的演奏形式與風格，訓練團員學習多種的音樂風格，以避免任何樂曲均是同一表情。

三、網絡性的藝術合作：與當地的藝術團體建立良性的互動關係，無論是同質性的國樂團體，或是異質性的舞蹈、戲劇、視覺藝術、戲曲等等，讓彼此之間有競爭，也有合作，將藝術市場範圍擴大，總比一家獨大，壟斷市場，最後也許僅落得市場萎縮，反而限制了自己的生存。

⁹¹ 指的是 1974 年，教育部正式成立小學「音樂實驗班」。

第四節 經費的籌募

全球樂團的經費資源獲取，不外乎四個方向：(一)社會的資源，也就是民間的贊助。(二)政府的補助。(三)演出的收入。(四)版稅的收入⁹²。但是，台灣的公家樂團，礙於法令，往往只有政府的補助，一項經費來源，演出與版稅的收入還得依法繳庫，無法自由運用，而且因為是公家樂團的身分，得負責推廣樂教，吸引民眾欣賞，所以，很難利用演出收入來維持樂團運作，而樂團錄製的 CD，都拿來宣傳、贈送、作公共關係，因此，演出與版稅兩項收入，也不能成為挹注樂團營運的最強經費來源。而歷經經濟風暴，經濟力量持續疲軟的狀況下，原本穩定的政府補助，也受到質疑，逐漸受到經費遞減的命運，另外，社會資源的運用，倒是一般樂團，鮮少盡心爭取的部分，筆者認為應積極開發這一區塊，為樂團的永續，循找另一途徑。

「經費的多少是相對數字，不是絕對數字」⁹³，這樣的觀念不同於一般的經費需要概念，一般均知經費多，好辦活動，人力運用也方便，但現今的經濟情勢，並不看好，政府著實無法在承擔過多的費用，因此成立基金會，除了期望基金會來引領樂團外，也讓樂團得以運用基金會來進行經費籌募的功能⁹⁴，筆者認為，為求基金會實際負責起基金籌募的功能，得重新考慮以下事項：

一、基金會之董事會成員，應囊括藝術、會計、財務、管理等各類社會專業人士。

⁹² 邱婷，1999，〈世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集〉，台北：國立實驗樂團，頁 14。

⁹³ 謝義勇，1997，〈社教機構問題與對策〉，台北：國立台灣師範大學社會教育系，頁 51。

⁹⁴ 但矛盾的是，高雄市國樂團文化藝術教育基金會章程，第六條：本會社董事會管理之，董事會職權如下：一、基金之籌集、管理及運用。二、董事之選聘與解聘。三、內部組織之設置及管理。四、業務計畫之審核及執行。五、年度收支預算及決算之審定。六、其他重要事項之擬議或決議。因樂團與基金會關係不明，實難理解其職權一，基金之籌募，是否僅運用於基金會執行之業務，無法成為樂團營運之經費。

- 二、基金會一切事務決議、財務應該透明化。
- 三、基金會與樂團應有一暢通的對談管道。
- 四、基金會應有一組兼具公共關係及籌募經費的專門小組。
- 五、樹立一個基金會文化，確立基金會的處事風格⁹⁵。

重新制定一個基金會的組織，活動基金會的原有功能，才能再進一步談到籌募經費的方法。

面對顯著的捐贈者與潛在的捐贈者，應該要像營利事業一般，了解顧客的需求與動機，分析顧客的捐贈行為與習慣，甚至對不同類型的捐贈者，提出不同型態的訴求或募款活動，所以需要透過以下的步驟來了解捐贈者：

一、捐贈者的動機：捐贈者對於捐贈的對象（樂團），是否抱著認同樂團的藝術內容而捐贈？樂團人員的藝術造詣？樂團的運作合理？樂團的使命感動捐贈者？試著找捐贈者的動機，有就知道樂團的優缺點於何處，便可做修正或加強。

二、了解潛在捐贈者的意見：樂團可採網路問卷方式，或過濾有可能成為捐贈者，寄發通訊問卷方式，了解可能有捐贈習慣或紀錄的人，為何不願捐贈樂團的理由，藉以調整樂團的做法，了解潛在捐款者的想法與期望，是樂團籌募經費時一定得了解的部分。

三、對捐贈者的市場研究：透過捐贈紀錄，了解捐贈者的特性、捐贈原因、頻率、管道、年齡、性別、學歷、捐贈金額等等，透過這樣的整理分析，也有助於樂團作募款活動之「市場區隔」，這樣的市場調查，對音樂會的設計安排也會有一定的影響。

四、準備募款申請：對「有可能」成為捐贈者的了解後，得準備

⁹⁵ 如香港中樂團有「理事會文化」：理事會作風民主，出席人士積極參與，理事們各盡董事受信責任，就議題反覆商議達成共識，並作出最有利本公司的決定。

完整的「申請計畫書」⁹⁶，對募款程序也要經過設計，甚至為募款行動設計一部「劇本」⁹⁷，作募款行動的沙盤演練，讓彼此都處於一個輕鬆狀態下，即使募款不成，仍有下一次機會。

五、追蹤和紀錄⁹⁸：建立追蹤檔案及感謝函，繼續追蹤未獲得贊助的原因，得到贊助也應表示由衷的感謝，並尋求繼續支持。

六、對捐贈者的交待：要讓捐贈者感到捐贈的實際作用，增加捐贈者參與樂團的活動，提高捐贈者的參與感，而且更要透明所捐贈的款項或其他的贊助。這點相當重要的是落實的工作，不僅是一般的敷衍。

七、建檔：對所有的捐贈者要有保持紀錄的習慣。

八、創造其他收入：如同基金會章程中明述，從事文化藝術教育事業及舉辦文化藝術教育活動，這兩項若運用的得當，當能為樂團帶來豐沛的經費。

經費募集，是一項長遠又艱苦的工作，需要耐心與毅力，筆者認為，唯有透過一步一腳印的方式，才能為樂團的開源，尋到方向。

⁹⁶ 申請計畫書包括：樂團的完整介紹、經費預算表、節目企劃書、申請贊助金額、贊助項目等。

⁹⁷ 司徒達賢，1999，〈非營利組織的經營管理〉，台北：天下文化，頁 240。

⁹⁸ 洪惠瑛，2002，藝術管理，台北：揚智，頁 131。

第五節 行銷策略的運用

高市國其功能定位於發揚中國音樂藝術、致力推展文化建設，主動參與、應邀表演，更發揮樂團的資源與能量，策辦地方藝文活動，傳承民俗樂藝，關懷民間樂社，凝聚相關專業或業餘的團體與個人同心協力，開拓廣泛而精緻的藝術舞台，促長文化生態的蓬勃發展，成為南台灣地區最富活動力與最具影響力的專業演藝團體⁹⁹。

作為一個地方性的樂團，尤其是附屬於教育局底下的單位，舉辦的活動，得以教育功能為主軸，專業樂團也不例外，何況，樂團領的是廣大國民辛苦納的稅，樂團的工作以推廣性、教育性的音樂會為主，包括校園音樂會¹⁰⁰、藝術夏令營¹⁰¹、社區音樂會¹⁰²、鄉土音樂節¹⁰³等，反而是較精緻、較講求自然音響的定期音樂會¹⁰⁴，付之闕如，這樣比例不均的音樂表演型態，反而有顧此失彼之嫌，筆者提出以下幾點對於樂會的建議。

一、音樂會建議

（一）戶外場地的運用 樂團音樂會形式，將社區音樂會定位於與民眾直接接觸的最佳管道，也是推廣國樂的基本場所，但樂團為了公平起見，讓高雄市各里發函邀請，盡量配合，即使各里提供的是停車場、小公園、運河邊等看起來並不適合演出的場地，也會搭起臨時的舞台與強力放送的音響，來進行我們的音樂推廣活動，但我認為，對於一個為自許專業樂團的團員而言，這樣的演出不是不可為，只是應慎挑場地，不適合演出的場地，應有勇氣說不，但站在行政人員的

⁹⁹ 高雄市國樂團之功能目標，<http://www.kcco.org.tw>。

¹⁰⁰ 每學期選定 10 至 20 個學校，可提供場地的作校園巡迴，沒有場地的做集中式的音樂廳欣賞。

¹⁰¹ 往年常結合美術館作系列夏令營活動，包括舞蹈、西洋音樂、戲劇以及國樂。

¹⁰² 應高雄市各里提出的申請作安排。

¹⁰³ 主要承辦或協辦教育局的鄉土音樂比賽，並策劃民間音樂演出。

¹⁰⁴ 定期音樂會內容偏向創作性樂曲、傳統樂曲精緻化、大型協奏曲等無法利用音響擴音，達到音樂品質的音樂會形式。

角度看來，沒有不能演的場地，只要舞台、音響沒有問題，演出人員就應沒有問題，如此一來，各說各話，各有堅持，只有加深彼此間的嫌隙，所以，筆者的意見是：既然戶外演出是無法避免，就好好的發掘幾個適合戶外演出的場地，例如高雄音樂館戶外廣場（鹽埕區）河堤社區的運河公園（西三民區）大遠百的微風廣場（前鎮區）大統新世紀的戶外廣場（中三民區）科工館（東三民區）駁二藝術特區（高雄港區）高雄花卉市場（小港區）高雄青少年育樂中心（小港區）中山大學（鼓山區）等較適合演出的戶外場地，經由每季的巡迴，與場地的主管單位配合，編列預算，將適合表演藝術的基本舞台設備完善，另外搭配各社區、各里的人員協助，或宣傳，一季的巡迴也許不足以吸引觀眾，兩季的巡迴也許不足以培養觀眾欣賞的習慣，但一年四季作下來，成效就能來評估了！如此一來，原本「做公德」式的音樂會，就能脫胎換骨，成為社區營造的一部分，而不僅僅是一個晚上的音樂會服務¹⁰⁵。

戶外演出最大的優點便是與觀眾零距離，樂團也應善用這個優點，妥這樣種種的做法讓樂團演出，，時時處於新鮮的狀態，演出人員不時挑戰自己的創善設計節目內容，將台上台下的藩籬撤除，也許讓指揮介紹節目，也許讓觀眾上台過過指揮的癮，也許徵求現場觀眾上台參與樂團演奏，嚐嚐當演奏員的滋味，新潛力，也讓新舊觀眾期待下一次的演出。

（二）校園音樂會 目前樂團的做法，當然是已經演進到第二代的做法，從之前全市走透透的做法，到現在的接學生到音樂廳作集合式的解說音樂會，這種音樂會的優點，在於大大的節約了樂團團職員的體力，免於奔波，讓學生得以學習公共場所禮儀與音樂廳規則，但

¹⁰⁵ 若到各里、各社區演出，這些配合單位會發動社區義工，到場協助。

音樂藝術深耕的效果在何處¹⁰⁶？目前沒有數據顯示，也沒有人提出這樣的質疑，筆者的建議是：培養各校的音樂教師或對國樂有興趣的老師，搭配教師進修鐘點，施以國樂講座訓練，不僅認識樂器，更深一層的國樂歷史演進，國樂樂曲的賞析，國樂配器的特色等內容，都是講座的材料，因為，解說音樂會向以一學年兩學期作辦理，可以於寒暑假辦理教師國樂種子營，待學校開學後，便可密集為學生上課，再安排學生進音樂廳，就不會僅停留聽卡通改編歌曲，可以稍微深入的介紹國樂，如此國樂深耕工作，才能見樹見林。

二、駐館的利用¹⁰⁷

國樂團長駐於高雄市音樂館，樂團每天於音樂館排練，何不開放固定時段，讓有興趣參觀樂團排練的團體、民眾，到排練廳來感受樂團幕後的工作，完全不同於台上的完美演出，也許被指揮白眼，也許排練不順，也許表現的比正式演出還好，台下種種有別於舞台上的光彩奪目，而音樂館有現成的硬體設備，更可將它更完備，有表演藝術圖書室、小型演講廳、會議廳、視聽教室、教學區、音樂相關產品販售區、咖啡座，在搭配愛河流域解說參觀，作成一個音樂館與愛河流域的收費導覽，這樣的異業結合，將旅遊業、餐飲服務業、商業結合進音樂館，讓音樂館成為高雄市的觀光景點，活絡音樂館的白天夜晚

三、規劃長期的音樂會

國樂團現在音樂會多採填空式的規劃，將定期音樂會時間敲定後，再看時間空檔填補校園或社區音樂會，筆者建議將整年度的音樂

¹⁰⁶ 最新一波（2002/12 共 10 場）的校園解說音樂會，有宣傳音樂學苑課程，可視報名人數，來檢視其成效。

¹⁰⁷ 高雄市交響樂團、高雄市國樂團現進駐高雄市音樂館。

會作系統性的規劃，無論是社區，還是校園，將這兩類音樂會視為定期音樂會的前哨站，透露一、兩個精采曲目，激起觀眾踏進音樂廳的意願，而定期音樂會之後的推廣性演出，可再回顧觀眾票選的受歡迎曲目，一而再，再而三，樂團持續訓練觀眾的耳朵，也能讓樂團自己感覺自己的功能。

四、巡迴音樂會

樂團不能固守自己的發源地，走出自己的地盤，到其他也有專業樂團的城市作演出，受同業的檢視，也多吸收他團的曲目與優點，這樣廣結善緣，樂團才能從多方面學習，同業間的互通有無，比自己閉門造車，來的省時省力，也更能激發彼此的潛力。

五、樂團的出版品

樂團的有聲品出版一向很活躍，應該持，而現在進入影像、網路宣傳時代，VCD、DVD、網頁設計、網路架設也不能忽視，教育軟體、教學軟體，網站更新，應該是樂團應持續注意的事情。另外，樂團現有的樂訊 - - 「高市國樂」，應該不是僅為樂團發聲，只擔任音樂會節目介紹的功能，或只是隔靴搔癢式的文化現象評論，應該將其視野放大，兩岸三地的國樂事，均能談論，才不會使高市國成為另一個夜郎。

六、定期音樂節的舉辦

樂團可舉辦定期的音樂節活動，成為樂團的特色，如北市國主辦的「傳統藝術季」、文建會主辦的「文藝季」、宜蘭的「童玩節」等等，都為樂團或地方帶來大量的音樂欣賞人口與觀光人潮，更重要的是凝

結起一個地方民眾的心，因此，筆者認為，好好的籌劃出屬於高雄市民國樂團的音樂節，是一件必作的事，而且透過各式的演出活動，能刺激樂團成長，也為高雄市民帶來新的享受。

第六章結論

台灣的國樂發展，歷經各階段的磨練後，到目前確實遭遇一些瓶頸，一方面是樂團的經營形式：當前基金會模式、今年倡導的行政法人模式，或是由政府出資，運用全民的智慧，給予創新的討論機會？再者：國樂團的音樂藝術本質的問題。這會直接影響樂團的組成形式與音樂美學內涵。因此，廣納民間多元的音樂形式，為國樂提供多樣的風貌，會是「國樂」此一樂種得以繼續茁壯的根基。以下將就音樂本質、樂團定位、樂界團結等三方面，提出筆者的心得，作為本論文的結論。

一、音樂本質的再思考

台灣國樂發展的模式，自五十年代以來，從編制，到其樂曲內容的演奏，均以大陸「民樂團」或香港「中樂團」的形式馬首是瞻。因此，台灣專業國樂團在九十年代會出現危機的最大原因，就是在「音樂本質」！台灣國樂團沒有自己的特色，甚至沒有累積屬於自己的曲目，僅是一昧的抄襲大陸、香港，連有充足公資源的樂團，都沒有認真於開拓屬於台灣樂團曲目的工作¹⁰⁸，造成國樂團的存在不僅受政治界人士質疑，也飽受藝文界同行的非議。因此，筆者提出：除了委託國外作曲家為國樂創作外，也需要增加台灣在地作曲家的作品演出機會。台灣實行專業音樂教育將近三十年，無論是器樂方面、理論或作曲方面，都為台灣樂界培養了許多人才，國樂團可提出委約創作的要求，為台灣國樂注入新的意識。同時，為避免窄化視野，也要廣邀他地作曲家，為台灣樂團量身訂作樂曲，藉以開闊樂團的視野與聽眾的

¹⁰⁸ 雖然，台北市立國樂團舉辦了前後共十二屆的作曲家研討會，聘請大批的作曲家講課，留存下來的曲目並不多，而且未見具體方向上的突破。此外，由文建會舉辦的全球作曲家作品甄選，亦進入第三屆。

聽覺。如此一來，從音樂本質的問題加以修正再出發，台灣國樂團會有另一契機。

二、樂團的定位問題

除了「音樂本質」的問題外，台灣專業國樂團也面臨「定位」的實際問題。以身分非常明確的「市」級的單位為例¹⁰⁹，其穩定的活動經費與收入，讓樂團的營運無後顧之憂，能專心於音樂藝術的呈現，也能義無反顧的投入國樂教育的推廣工作，甚至能大面向的成立各種年齡階層的樂團¹¹⁰，將國樂的學習人口落實進入社會大眾，確實將國樂的風氣融入民眾的生活。

因此，筆者認為，政府倡行的財團法人基金會營運模式，對於推動樂團的營運並無實際作用。觀察台灣社會成立主要的各類基金會，以推動各項文化教育、文化藝術、社福慈善、醫療衛生、環境保護、經濟發展有關社會發展的基金會，登記共計約有三百家。這些基金會的資源主要集中於中央部會地區，台北市佔有 14.7 % 的比例，號稱南台灣大都市的高雄市，卻僅占 3 %。在 2000 年，有 50.3 % 共 151 家基金會辦理有關文化教育；25 % 共 25 家基金會辦理文化藝術，到了 2001 年，文化教育類基金會成長到了 161 家，占總比例的 53.7 %，可是相對於文化藝術類的基金會，卻萎縮至 4 %，僅剩 12 家¹¹¹。這些與文化發展相關的基金會，其基金設立的金額，多在一千萬到三千萬，相對於台灣最大的慈善類基金會——「佛教慈善基金會」有超過一百億的基金，文教類、文藝的基金會實屬小了一些。這樣的基金會設立風氣，怎能期望樂團藉由基金會的功能，來維持樂團的龐大營運費用？而文

¹⁰⁹ 就是指台北市立國樂團、台南市立民族管絃樂團。

¹¹⁰ 如：青少年國樂團、市民國樂團、市民合唱團、南管樂集等等。

¹¹¹ 財團法人喜馬拉雅研究發展基金會，2002，〈台灣 300 家主要基金會名錄〉，台北：財團法人喜馬拉雅研究發展基金會。

建會為了響應行政院前院長 - - 蕭萬長先生，所提的「運用民間力量，協助推動文化工作」¹¹²的指示，以及依據「獎勵出資獎助文化藝術者辦法」自 1998 年設立的「文馨獎」，不論是個人或企業界贊助藝文界，就獲獎人數看來，均有明顯上升的趨勢；然而在全球經濟持續不景氣的衝擊下，贊助者出資補助藝文界的意願，肯定會受到影響。

就「財團法人高雄市國樂團文化教育基金會」來看，其董事會的功能不彰，進而影響基金會成立的目的，以及基金會存在的必要性，若基金會的存在沒有廢除的可能性，筆者提出重新審視基金會功能的建議¹¹³，以及重新定位「高雄市文化局」、「高雄市音樂館」、「高雄市國樂團文化教育基金會」、「高雄市國團」的關係，重新釐清其上、下、左、右的位子¹¹⁴，讓彼此之間有一個最適當的關係。

若有重新設置或轉型的可能性，筆者要提出「行政法人」模式，讓樂團具有「公法人」的地位，為國家政府執行「公共任務」。樂團必須按年度，擬定營運計劃、營運目標及工作計畫，再編列預算報請政府來「補助」樂團，因政府補助樂團大部分的經費，使樂團的營運不至受影響，而且，據國立中正文化中心轉型行政法人的說帖：『行政法人化後的機構，將可依機構特性與特殊需求，自行制定人事規章與建立財會制度，在新的人事制度上，將可排除公務人事體系的束縛，自行訂定組織編制員額、任用條件、薪資標準、員工福利、績效考績等，在新的財會制度上，機構可將營運收入、捐贈收入、預算中節省的成本支出，完全自主的保留，或再投入營運運用，不須繳回國庫，如此，便可充分解決以往的人事與財務問題¹¹⁵。』雖然，行政法

¹¹² 文建會，2002，〈文化統計〉，台北：文建會，頁 62。

¹¹³ 請參見本論文第 112 頁。

¹¹⁴ 請參見本論文第 103 頁。

¹¹⁵ 國立中正文化中心，2003，〈行政法人說帖〉，台北：國立中正文化中心，頁 7。

人的機構，在台灣尚未成形，但目前已有相當多的機構¹¹⁶，在實質精神上已採行類似行政法人的營運模式，所以，行政法人的提出，讓各種文教團體多了一種組織的選擇方式，也讓政府多一種解決問題的方法。

三、樂界的團結

國樂界人士應共同為國樂未來發展盡心力。台灣國樂環境（包括：正式教育體系、欣賞人口、學習風氣等等），一向不若西樂環境來的優渥，欣賞國樂的人口，始終屬於小眾，樂團為了維持這樣一個小眾文化，不斷頻繁的演出，演奏會的曲目與演奏家，顯然已露出疲態，北市國的研究員許克巍揭露一件事實——「國樂節目不好做，實在是因為可選擇性太少，指揮家、演奏家、樂團就那幾個，幾年下來很難跳脫一個模式¹¹⁷」。職業樂團演出的票房壓力一向很大，面對每年至少十套不同節目，曲目的需求量極大，指揮與演奏家的需求也強，若單靠各樂團的單打獨鬥式的蒐集曲目，或訓練人才，筆者認為不僅事倍功半，也顯的畫地自限。筆者建議，台灣目前的四個專業樂團，應加強彼此間的合作關係，將整個台灣國樂環境視為一個國樂文化群體，不論北、中、南台灣的國樂團體，不吝將自身擁有的曲目或人材，相互交流，互取所長，而補所短，成就一個國樂共榮的環境，創造一個國樂發展的新環境。

¹¹⁶ 如：工研院、中華經濟研究院、國家文藝基金會等。

¹¹⁷ 許克巍，2001，〈九十年度現象評述分論——音樂類〉，《中華民國九十年表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。

參考資料

- 于宗先，〈戰後初期的台灣經濟〉，<http://www.shsps.cyc.edu.tw>。
- 于國華，〈中華民國九十年文化環境：世界不太平、經濟不景氣、政治不穩定？〉，《表演藝術雜誌 - - 中華民國九十年度表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。
- 文建會，1996，《藝術管理 25 講》，台北：文建會。
- 文建會，1997，《藝林探索 - - 環境篇》，台北：文建會。
- 文建會，1997，《藝林探索 - - 經營管理篇》，台北：文建會。
- 文建會，1997，《藝林探索 - - 行銷篇》，台北：文建會。
- 文建會，1998，《全國文化會議實錄》，台北：文建會。
- 文建會，2002，《九十年文化統計》，台北：文建會。
- 文建會，2001，《八十九年度文化統計》，台北：文建會。
- 王逢振，2000，《文化研究》，台北：揚智出版社。
- 司徒達賢，1999，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化。
- 王政彥，1997，《社教機構問題與對策》，台北：國立台灣師範大學社會教育系。
- 王世昌，1993，〈南太平洋上重要的藝術活動〉，《表演藝術雜誌第 12 期》，台北：國立中正文化中心。
- 王志剛、謝文雀編譯，《行銷管理 - - 亞洲實例》，台北：華泰出版社。
- 申學庸、陳其南編著，2000，《文化建設與國家發展》，台北：中國國民黨中央委員會政策研究工作會。
- 何康國，2001，〈中華民國交響樂團之現況與未來發展〉，《南華大學 - - 美學與藝術管理研究學刊 - - 創刊號》，嘉義：南華大學美學與藝術管理研究所。

- 李萍，1993，〈現代國家的文化任務〉，《表演藝術雜誌第7期》，台北：國立中正文化中心。
- 林光餘編著，1988，《美國交響樂團之經營與管理》，台灣省立交響樂團。
- 林谷芳，2000，〈台灣現代國樂之傳承展望 - - 與傳統音樂接軌〉，《台灣現代國樂之傳承展望 - - 與傳統音樂接軌論文集》，高雄：高雄市國樂團。
- 林谷芳，2002，〈現象評述總論 - - 試煉的一年 - - 挑戰與回應，危機或轉機〉，《表演藝術雜誌 - - 中華民國九十年年度表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。
- 林輝堂，2002，《縣市文化局對文政策制定與執行問題之研究 - - 以台中市文化局為例》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。
- 南華大學，2001，《美學與藝術管理研究學刊 - - 創刊號》，南華大學美學與藝術管理研究所。
- 林克歡，1993，〈北京的表演環境與生態〉，《表演藝術雜誌第7期》，台北：國立中正文化中心。
- 林亞婷，1995，〈調養文化土壤 - - 他們為港都演藝耕耘〉，《表演藝術雜誌第30期》，台北：國立中正文化中心。
- 林靜芸，1993，〈保持距離？英國政府「給」的藝術〉，《表演藝術雜誌第8期》，台北：國立中正文化中心。
- 林昱廷，2000，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - - 從樂團營運發展談起〉，《台灣現代國樂之傳承展望 - - 與傳統音樂接軌論文集》，高雄：高雄市國樂團。

- 周凡夫，1993，〈砲聲隆隆，財神難扮〉，《表演藝術雜誌第 14 期》，台北：國立中正文化中心。
- 表演藝術聯盟，2000，《台灣文化檔案 2》，台北：
- 科可編，2001，《文化產業論》，廣東，廣東經濟出版社。
- 洪惠瑛，2002，《藝術管理》，台北：揚智出版社。
- 陳裕剛，1994，〈影響台灣地區四十年來國樂器發展之因素〉，《中國音樂史論集》，香港：中文大學。
- 陳勝田，2000，〈二十世紀台灣國樂發展的演變與分析 - 從歷史的、教育的角度談〉，《台灣現代國樂之傳承與展望論文集》，高雄：高雄市國樂團。
- 陳學明，《文化工業》，1996，台北：揚智出版社。
- 陳中申，1993，〈細聽上海民族樂團〉，《表演藝術雜誌第 14 期》，台北：國立中正文化中心。
- 陳中申，1993，〈近觀北京中央民族樂團〉，《表演藝術雜誌第 12 期》，台北：國立中正文化中心。
- 徐淑玲，1994，〈樂自心中來，同甘多於共苦〉，《表演藝術雜誌第 15 期》，台北：國立中正文化中心。
- 許克巍，1999，〈台北市國樂團在台灣推展國樂的經驗〉，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，台北：國立實驗國樂團。
- 許克巍，2002，〈九十年台灣中樂界概觀〉，《表演藝術雜誌 - - 中華民國九十年度表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。
- 孫千詠，《台灣藝術團體與立法委員互動關係之研究 - - 以第四屆立法委員任內之表現為例》，2002，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

高雄市實驗國樂團設置要點，1989。

高雄市國樂團，2000，《台灣現代國樂之傳承展望——與傳統音樂接軌論文集》，高雄：高雄市國樂團。

國立中正文化中心，2002，《中華民國九十年度表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。

國立中正文化中心，2001，《中華民國八十九年度表演藝術年鑑》，台北：國立中正文化中心。

國立實驗國樂團，1999，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，台北：國立實驗國樂團。

郭麗芬，《佛光緣美術館群策略聯盟營運之研究》，2002，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

郭玉娟，1994，〈戲夢人生，幾家歡樂，幾家愁〉，《表演藝術雜誌第15期》，台北：國立中正文化中心。

溫世仁，《你能懂東亞金融風暴》，1998，台北：大塊文化出版社。

傅篤誠，《非營利事業管理》，2002，台北：新文京開發。

傅篤誠，2002，《論個人、企業與國家之存在暨成長策略》，台北：新文京開發出版有限公司。

楊清田，1999，〈台北市國樂團在台灣推展國樂的經驗〉，《世界華人「國樂團」經營與管理研討會論文集》，台北：國立實驗國樂團。

黃文玲，1999，〈五十年來台灣國樂之發展〉，文化大學藝術研究所碩士論文。

黃秀政、張勝彥、吳文星，2002，《台灣史》，台北：五南出版社。

黃國禎，1994，〈我們需要什麼樣的國家文化藝術基金會？座談會紀實（一）〉，《表演藝術雜誌第26期》，台北：國立中正文

化中心。

黃國禎，1995，〈我們需要什麼樣的國家文化藝術基金會？座談會紀實（三）〉，《表演藝術雜誌第 28 期》，台北：國立中正文化中心。

趙琴，1995，〈多元參照，異彩紛呈 - - 近代台灣音樂發展反思〉，《表演藝術雜誌》，台北：國立中正文化中心。

趙玉玲，1994，〈舞出一片天地，發表勝過經營〉，《表演藝術雜誌第 15 期》，台北：國立中正文化中心。

漢寶德，2000，《博物館管理》，台北：田園城市文化事業有限公司。

漢寶德，1994，〈教育不等於學校〉，《表演藝術雜誌第 22 期》，台北：國立中正文化中心。

漢寶德，1994，〈藝術教育的惶惑〉，《表演藝術雜誌第 26 期》，台北：國立中正文化中心。

漢寶德，1994，〈觀眾為何而來〉，《表演藝術雜誌第 15 期》，台北：國立中正文化中心。

蕭青杉，2000，〈台灣專業國團未來走向與定位 - - 從經營模式談起〉，《台灣現代國樂之傳承展望 - - 與傳統音樂接軌論文集》，高雄：高雄市國樂團。

劉靖之、吳? 伯編，1994，《中國新音樂史論集》，香港：香港大學亞洲研究中心。

劉文祥，2000，〈台南市立民族管絃樂團計劃書〉。

蔡培煌，2002，《近五十年台灣地區京劇劇團經營及其美學之研究》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

藤守堯，《藝術社會學描述》，1997，台北：生智出版社。

台南市立民族管絃樂團，〈台南市立民族管絃樂團〉，吹鼓吹小站。

蘇明如，2001，《九〇年代台灣文化產業生態之研究》，南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

Philip Kotler、Joanne Scheff 著，高登第譯，1998，《票房行銷》，台北：遠流出版社。

Carol Duncan 著，王雅各譯，《文明化的儀式：公共美術館之內》，台北：遠流出版社。

附錄一

2002 年 11 月 20 日第一次訪談紀錄

對象：高市國活動組主任徐士?

地點：高雄市文化中心至德堂後台

時間：2002 年 11 月 20 日

背景說明：高雄市國樂團目前的架構中，團長下設一秘書，秘書下僅有活動組和總務組，而除了總務組主任從樂團業餘時期持續至今，活動組主任更替頻繁，其中現任的活動組主任，更是前後三度就職，歷經不同時期的國樂團，訪談這位主任，也能了解樂團不同時期的行銷手法與心態。

一、活動組主任的學習背景

現任的高雄市國樂團（以下簡稱高市國）活動組主任，從業餘時期的高市國便擔任行政人員，後憑著個人的演奏實力，考進高市國擔任演奏員（雖然不是所謂的科班出身），高市國轉型成為專業樂團後，第一任團長（蕭青杉團長）因他務請辭，新任團長接任，不聞行政業務，本著幫忙樂團的一腔熱誠，時常提出建言（當時活動組另有專人），後因活動組人員又出缺，因此，第二任團長（賴錫中團長）便商請我來擔任活動組主任一職，但是我的先決條件是僅做一年，不管是否找到人來擔任此職，我都要回到演奏員的職務，一年後，我也真的再回到演奏員快樂的職務，2000 年冬，樂團搬遷到音樂館，這樣一個全新的空間，讓我雞婆個性再次顯現，我送了一個類似泰國旅遊行程必賞的舞台秀的企劃，希望到高雄的遊客，除了欣賞高雄的風

光，也能發現高雄的氣質，但後來沒有成功，此時我仍是團員，後來，因為賴團長也需要一位幫忙的人，便又協調我來擔任活動組主任，但我仍然不敢貿然的從演奏部門跳到行政部門(畢竟演奏是件迷人的工作，而十幾年來，我以習慣演奏員上班的方式)，所以我正式成為活動組主任是 2002 年 7 月的事，這就是我在樂團作行政的三個歷程。

二、擔任行政人員的心態

業餘時期的高市國，自己也剛從學校畢業，僅僅是一個小女孩的心態，只要完滿的完成團長交付的事情，便算完成，沒有自己的想法，但是這個階段的我，學習到如何讓音樂會順利演出，整個音樂會流程，先製作業的安排，這都奠定我行政工作的概念，尤其蕭團長的想法瞬息萬變，加上完美主義的要求法，在在都訓練了我，而為應變這些種種，我要求樂團添購電腦，所以，樂團電腦化的第一步，也是我設立起的。82 年我當主任後，心態便與之前當資訊組組員不同，因為，主任就不是任人擺佈的，而且要禁得起組員的挑戰，要能讓組員服氣，而對賴團長的應對，我會先讚同，再回頭思考團員立場，提議給賴團長作修正，所以，這一時期的我，花了很多的氣力在與賴團長作溝通，大家也都知道這不是一件容易的事，所以，這期間我們有爭議，對樂部、行政部門，有很多方法與手法讓大家不能諒解與理解，但，我們有一共通點，便是讓樂團更好的使命感，這一時期的我，從賴團長身上學到如何企劃節目，我的心態也大大不同，我不再是聽從長官指示，我會先預排整年度的節目活動，再上呈團長，對下屬，我也常灌輸他們別怕作多的心態，這樣不僅成長自己，也成長樂團，這是雙贏，因此，這時期的我不僅是學習到如何企劃節目，也學習到如何與人相處，與人談話，管理部屬的能力。後來，再次回鍋作演奏員的同時，我到弟弟的公司兼作經理，所以，我不僅知道藝文界的生態

環境，我也知道商業界的手法方式，怎麼推銷、怎麼定位、怎麼找出自己的特色，我的觀念得到很大的刺激與轉變，也持續在與賴團長作建議，這時的賴團長十分頭痛於自己的內部管理，因為自己參與其他業界的經驗，使賴團長第二次請我回到活動組主任的位子，為重新組織樂團行政，但很遺憾的是，他也離職了。

三、關於行銷樂團的心態

前提是不能使樂團的水準降下來，但是，維持品質不僅是做正式音樂會演出，社區音樂會、學校音樂會、鄰里音樂會等推廣音樂會仍然要做，但是要有成效，成效的評估，我用樂友資料收集的成績，重新再作樂友收集的動作，不同音樂會，我會有不同的樂友問卷設計，會有不同的標號，標明這個樂友的來源、性質，所以，『顧客管理』相當重要，我要重新奠定樂團樂友的管理系統，更要活化樂友的管理，之前，樂團不敢成長樂團樂友，怕的是郵資負擔，但有用的投資，得到的回饋不是更大嗎？

『顧客忠誠度』是我另一目標，我期待當我建立較完整的顧客資料庫後，有效的票卷贈送，有用的文宣品，能寄達真正所需的人的手上，如此，提高觀眾的受重視的感受，進而維持其對樂團的忠誠度，只要電腦檔案的指令一下，樂團觀眾各取所需，不是很棒嗎！

『願景』是我另一個行銷樂團的最大動力，我期望樂團能成為另一個「雲門舞集」，期望樂團成為台灣樂界最閃亮的一顆星，讓有人就是專門來聽樂團演出，但是，行政部門的分工規劃相當重要，行政人員的眼光也十分重要，另一方面，高樓由平地起，心中有藍圖便會朝著這一目標前進，如同若是心目中要的是透天厝，每天每天就會朝著這樣的方向前進，看著目標，回頭反思自己的實力、自己的位子，弱的地方補強，強的地方發揚，完成這樣的願景。

四、已運用的樂團行銷手法

其實，我用的樂團行銷手法，是不斷的推陳出新，不會每一次都相同，從商業界採用的方式作借鏡，調整為樂團所用，包括之前推出的活動護照、集章換贈品（贈品為樂團出版的 CD、音樂會入場卷、指揮肖像馬克杯等樂團週邊產品）票倉大王、滿百送十、指揮簽名、募款箱、到近期積極運作的駐校代表，不僅僅是為吸引觀眾進場，也要熱心的觀眾參與，也許，些許的體力付出，便能完成他們一探演奏老師們後台世界的好奇，從校園的滲透，以達樂團票房的支持。

五、舉例較成功的節目行銷，其原因為何？

到目前為止，我認為沒有所謂成功的節目行銷，雖然看到這兩年辦的定期音樂會，常是滿座的，但這些音樂會都不只是我之前提到的較商業手法，就做到高上座率，成功的原因，有指揮家的魅力、曲目的可聽性、團員的用力推票等等再加上適時的促銷手法，都是造成音樂會成功得因素，再者，我認為如果有一天，我能做到電腦的 Mail 傳單一出，便能吸引聽眾上門，而不需要苦苦哀求各位老師辛苦推票，這就小小成功了。

六、未來樂團行銷的走向

除了剛剛說過的樂團行銷手法求新求變，不斷有新的想法，所以，會多參考商業界的做法，另外較重要的是，會發展樂團自己的訂票系統，網路科技一日千里，樂團有自己的訂票系統，就有自己可運用的資源。

七、與其他團體的互動

目前我沒有考慮這個，因為，我仍然得花力氣在溝通自己組員的事情上，很多想法的認同，需要不斷的交流意見，才能順利成事。另外，針對不了解國樂的人士，我希望改良我們的宣傳品，不是制式的樣板，也不是傳統的錄音帶、CD 而已，是機動的、可抽換式的，也許對象不需團員介紹，就抽調團員介紹加強樂團介紹，類似這樣機動調整以達最高效益。

附錄二

12月31日訪談紀錄

對象：高雄市國樂團秘書鍾永宏

地點：高雄市音樂館五樓團員休息室

一、進團服務的時間與職務的變化

1995年進高雄市國樂團服務，當時是活動組組員，後經過活動組代主任，研究組主任，到三年前接秘書的職務，秘書的職務主要匯合樂團其他各組的工作，作樂團活動主要的規劃設計。

二、樂團團名的更替

高雄市國樂團的前身是高雄市教師國樂團（1980年代），當時是業餘的身分，就是不支薪的，後來成立為「高雄市國樂團」，仍是不支薪的，1989年通過市政會議，成立「高雄市實驗國樂團」，由市政府教育局每年撥一筆補助款，供給國樂團，作薪資發放、活動費用，這時的國樂團登記的是社團，而且是業餘社團，因此團名是實驗國樂團時期，所有的努力目標，全朝向進入政府正式編制，成為市立國樂團作努力，1998年高雄市長選舉前，與吳敦義市長幾乎已談妥樂團改制的事情，後因政黨輪替，也因為台灣經濟實力開始衰退，使的這部分的努力，得再重來，另一方面，教育局的態度也有關係，因為大家都正在煩惱兩樂團「實驗」的問題，而當時的「雲門舞集」、「朱宗慶打擊樂團」都是用基金會的模式進行，所以政府當局的思維都是朝基金會的方向邁進，之前，吳前市長也曾口頭上應允國樂團拿掉「實驗」二字，但體質完全不變，仍是補助款，仍是舊制度，如此，樂團僅有面子沒有裡子，所以在那次的改名風波中就沒有成立，2000年樂團

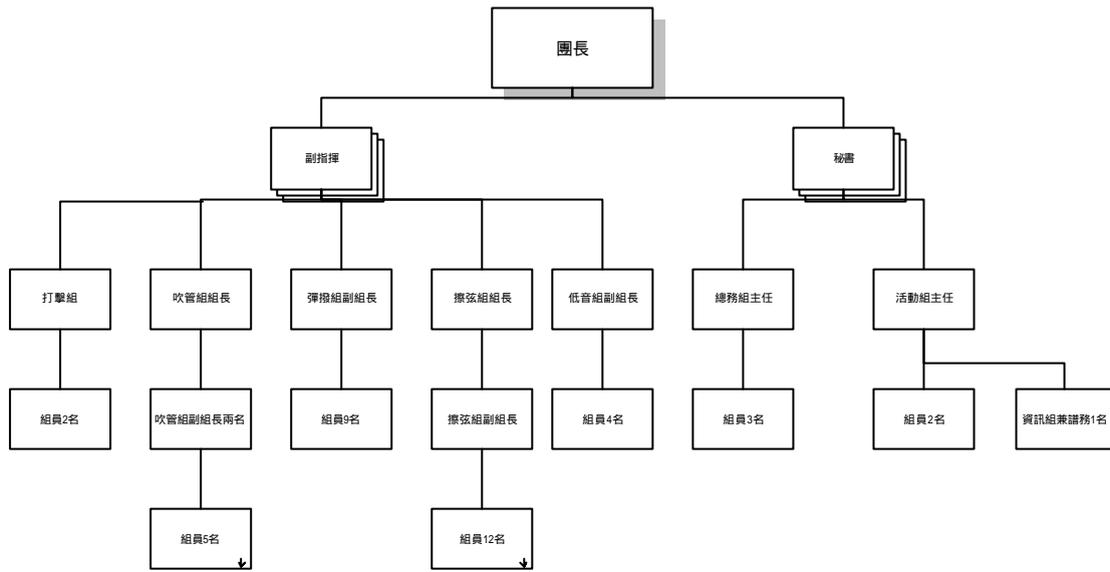
搬進高雄市音樂館，也因應樂團成立「財團法人高雄市國樂團文化藝術教育基金會」，「高雄市實驗國樂團」再次更名為「高雄市國樂團」，同時樂團面臨其他高雄藝文團體的雜音，認為同屬社團性質，為何音樂館僅能容納高雄市兩個樂團，所以，樂團在登記上重新更改為專業社團，仍是社團性質，這大概是樂團更名前後。

三、樂團的定位

其實，現在我來談樂團定位是不合適的，因為，現在團長出缺，新的領導人會有不同風格，自有不同的樂團風格呈現，何況，樂團將業務移撥到文化局底下，文化局對待樂團是採何種態度，也是未來樂團走向的關鍵，但就樂團目前經費 99.9% 均來自於高雄市教育局的狀況，很難擺脫教育局付與的責任，就如二二八音樂會、教師節頒獎，以及常常所謂的教育局交辦業務，這些就如同你說的魔咒，當教育局想到你的時候，樂團就是教育局國樂團，不過，話說回來，我還喜歡這種 365 天中，有 300 天他不會想到你的日子，「見? 插針」的運作模式，這樣樂團行政有較大的空間，因為這樣，樂團才能做較純粹的音樂會。若樂團走公立樂團的方向，像北市國完全被政府的規定綁死，一元五毛都不能閃失，其實這樣對樂團也不好，若繼續定位為民間樂團，為什麼要補助你三千多萬元呢？再者其他藝文團體的聲音也很難消音，所以，樂團現在這樣不官不民，有其行事好處，但最大壞處，就是對工作其中的人，沒有穩定感，樂團的每一個份子都有危機感。所以，我僅能就樂團過去的定位作說明，未來則是未知數。

四、樂團的組織架構

樂團剛成立時的設計，包括行政人員演奏員，員額是 108 人，事實上現有的樂團架構，架構如下：



現在雖然只有活動組、總務組、資訊組三組，但，因我們人員的調配，現已轉換成一人負責一種音樂會形式，我們稱之為「一條鞭」的方式，如此，有問題只要是找對音樂會負責人，就能問到答案，我對行政人員的概念是，不問人數多寡，只要領導人能將其作用發揮到極大，這是一種智慧的考驗。所以，你說樂團的組織不健全，可說是，也可說不是，如果一個人的位子擺錯了，功能不能發揮，其組織再龐大，都無法彰顯其功能，若能將僅有的人員，才能發揮到淋漓盡致，這樣一支小小兵團也能成就大事的。

五、樂團的經費

樂團的經費主要來自教育局編列補助款的預算，這筆補助並不問其詳細內容，彈性較大，目前每年大約三千三百萬元的額度，之前，整個大環境處於不錯的狀態，樂團的經費就沒有成長，近兩年大環境表現不佳，更是遭砍連連，我剛當主任時，那年被刪 85 元，這兩年被刪的金額皆在百萬之譜，樂團的經費如今在九一比，九分在人事，僅一分在活動，這樣不成比例的支出，使的我們辦活動的人，苦不堪言，幸運的是，「高雄市文化基金會」與「高雄市文化體育基金會」每年會在撥一、二百萬給樂團，那今年很慘的是「高雄市文化體育基金會」整個被解散了！我們這筆錢也沒了，所以，大家都可以看到樂團近一年來，沒有什麼定期音樂會與專題音樂會，這樣一場較正式的演出，通常得花費二、三十萬元的製作成本，包括樂曲權利金、宣傳費、公關費、文具費、便當錢，樂團之前也曾經思考在社區演出中，按出團人數、場地大小來作樂團演出收費，為樂團開拓財源，希望作均衡樂團財務的演出，但一般行政區區長、里長、議員，都會來樂團要求作免費的演出，這些社區音樂會，不是不需要本錢，光是燈光、音響、舞台，就要將近十萬元的支出，可是，在樂團經費不足的情況下，樂團會擋掉一些演出，但有時他們就會利用教育局的關係，「下條子」給樂團，如此費用的負擔又回到樂團身上，樂團也因經費的短缺得罪這些地方上的勢力，或掌管預算大權的議員們。得罪後，還得與這些握有主管權勢的人再協調。10 年來社區音樂會可以說是高市國免費音樂會的固定形象，已經烙印在身上了。但我們一直在作這種免費音樂會的形象改變，很明顯的是，在我進高市國之前(1995 年)，高市國音樂會大都是採贈票方式，但台北「消費者付費」的觀念已經建立，所以，我認為高市國的節目也應該採售票的方式，讓觀眾開始

熟悉這樣的觀念，高市國早期不只免門票，連節目單都要用送的，當我們開始執行售票制時，也經過一段陣痛期，包括民眾的不諒解與批評，但這些我們都挺過來了，現在，關於票價都有認為我們是否定的太低了，或要求折扣的方式，至於節目單的販售，不僅格式作改變，連內容我們都作加強了，包括曲意說明、演奏家介紹、樂團介紹等等，而賣節目單的費用，僅能與印節目單費用作補貼。另外，樂團之前聘請駐團指揮、駐團演奏家、駐團首席，還有文建會的條例可申請補助，不用樂團支付費用，但現在文建會補助的主軸是，有關文物資產保存的相關事物，較易申請到錢，樂團另一方面在文建會有某些方面的私誼關係，但隨著政黨輪替，這些關係力量也正在消滅中，如此也間接影響樂團與文建會的關係。

六、樂團的節目

樂團的節目型態大致可分成：校園音樂會、社區音樂會、專題音樂會、定期音樂會，這樣四類不同功能的音樂會，高市國從第一任指揮——陳能濟先生，後來的關迺忠先生、閻昌先生，這幾位指揮都帶給樂團不同的養分，因此當樂團在 1996、1997 年間想大力的推動社區音樂會時，我主張應作區分，因為一個大師若參與太多出社區、校園演出，其功能就減低了，而且吸引不了樂迷進音樂廳的心，樂團的同仁後來也贊同我的看法，因此，這時期樂團的活動力與聲望都達到一個高峰，後來樂團缺少一位駐團指揮，樂團的做法是再多走校園、社區，來累積客源，邀請不同的指揮來客席，讓樂團維持一定的新鮮感與活力，因為，我們發現有駐團指揮易造成樂團音樂的相同性，風格不豐富，但不可否認的是駐團指揮與演奏員較有默契，但再請駐團指揮，因經費不允許，也較沒有門路，所以較無法成功。

至於校園音樂會、社區音樂會，理想中我會設計幾個階段，也許

樂器解說式的音樂會作三年，再來作深入的國樂音樂解說，所以學校提供的學生得是長期參與的，這樣樂團才不作白功，但目前我理想中的音樂會形式根本無法成形，因為你看到的，我們音樂會的形式仍是十年不變，甚至，團員大會卻決議，一季的社區音樂會、校園音樂會，均用一套樂曲到底，現在，團員回頭來說演到沒感覺，這真是讓我們左右為難。

七、樂團的優勢、劣勢

與其他的樂團比較起來，高雄市國樂團的最大優勢，就是他本身不官不民的身分，如果像台北市立國樂團、實驗國樂團，一毛半分都不能少，在行政程序上是很沒有彈性的，而高市國就有這個優勢，有些經費的運用是可以有彈性的，就像樂團演出，常常就可以買貴賓？、優惠？，來回饋給地方人士和團員，其他樂團就沒辦法，而經費短缺就是高市國最大的劣勢，經費的不充裕，讓高市國辦的活動不能斤斤計較其效益，而大成本的製作也無法出現，常常演出得東挪西湊的籌活動費，甚至想以活動養活動，但若這個方法真可行，樂團也較不用擔心，但事實上這是不能如此計算的。

八、樂團與媒體的關係

早期蕭青衫團長時期，他對平面媒體的互動是很好的，他常常運用的方法，是讓這些地方新聞的記者，主動報導樂團的活動，所以，這時期的樂團與地方媒體的關係是良好的，樂團的曝光率很高，賴團長剛接任時，樂團的曝光率也是很高，但多是負面的報導，因那時黑函滿天飛，所以不只國樂團，交響樂團也是負面報導多些，這樣一來，樂團的演出訊息就自然被遮蓋掉了，到了 1995 年，「高市樂國」這份

樂訊產生，主要是因為與媒體的關係較緊繃，不知何時又有負面的報導，所以，屬於樂團自己的樂訊，就這樣成立起來，一來為了開發樂團自己的發聲管道，二來也不用只靠新聞媒體。後來閻惠昌指揮來了之後，媒體的目光又自動集中到了樂團，媒體的報導回到樂團本身，另外，因為樂團經費的問題，議會的態度，使的樂團也成為媒體的報導焦點，當然，這挨刮的是議會。閻指揮到高市國後，在 1995、1996 年間，我們重新思考樂團宣傳的方式，不再死守高雄市開記者會的方式，我們會視演出地點的不同，選擇開記者會的地點，也許是台南、嘉義、台中甚至台北，後來台北市常是我們選擇的地點，因為台北是媒體的發聲中心，其消息出版是全國性版面，不僅是中部版或南部版，如此一來，我們也慢慢的與北部的關係開始搭上線了，但這個後遺症是回到高雄後，高雄的記者就沒有消息可以寫了，所以，我們後來的做法是同一天開南北兩場記者會，透過這樣的方法，台北的媒體、藝文團體、經費補助單位，慢慢的知道高市國，樂團也開始與文建會、國藝會、傳藝中心、民族音樂中心產生互動，所以，樂團的地位也就建立起來了。至於社區音樂會、校園音樂會，通常是沒有媒體宣傳的，因為媒體並不青睞這類新聞。另一方面，我認為平面媒體的效用並不大，真能吸引人進音樂廳來聽音樂會嗎？這個效果是可質疑的，但若作事後的檔案整理是很利便的。

另外，還有電台、電視媒體，但電視廣告沒有錢是打不進去的，所以我們一向較不考慮電視廣告，可是我們一度因民視裏有客家同鄉的關係，曾進入民視的宣傳，但後來也是無力為繼，至於廣播電台的部分，我們著墨較深，軍方的漢聲電台高雄台、政府的高雄廣播電台、民間的快樂電台，電台的涵蓋面較廣，同時收聽的人也較多，所以，樂團從創團時期就與高雄廣播電台的田崎小姐，合作現在樂友熟知的

「南風樂府」，這個節目與樂團的關係可說是共生共榮，包括到現在仍是維持很好的合作關係，民間的電台則因有商業取向，三個月一個期限，若時段的廣告收益不理想，節目就會喊停，這是很現實的，也許聽眾群很廣，但不見得有資源可以提供，因此快樂電台的節目作了僅僅將近一年多的時間，而軍方的漢聲電台於 1995 - 1997 年由我開始進入做節目，2000、2001 年則又再度作了近兩年，這個節目於 2002 年還曾經入圍「金鐘獎」，因此，雖然現在僅存高雄廣播電台的國樂節目，其他兩個電台仍保持聯絡的狀態，若有樂團的節目，我們會密集的上電台打樂團節目，但後來這樣的方法造成了電台節目的疲態，所以樂團節目通常是由我或團長出面到電台去上節目，至於，你說樂團部分有否辦法將這種宣傳活動變成一個團隊去作，基本上較沒有辦法，因為主持人的情緒也要照顧到，若僅是派組員上節目，會讓他們感覺不受尊重，這種情緒上的考量，也用在我們如何考量與台北補助單位的互動上，有時僅僅是一個小動作，就為自己賺進未來溝通管道的通暢。

九、樂團與地方藝文界的關係

地方關係最密切的就是演出場地的合作，不管是高雄至德堂、至善廳、台南文化中心、台中中興堂、嘉義音樂廳、彰化音樂廳等等，這些場所我們行政人員長期來以培養了一種默契，包括前台、後台的整潔維護、值班人員的便當供應、彩排時間的控管，甚至是平常小禮品的贈送，這樣微小的動作讓我們與這些場所合作愉快，而藝文界的合作，近幾年來我們也積極的邀請他們共同演出，作跨領域的合作，包括舞團、合唱團、詩學會、國中小音樂班，所以他們從敵視我們的態度也轉化成溫和的態度。

十、樂團與補助單位的關係

其實樂團與文建會、國藝會、文基會的關係建立，除了前面談到的北上開記者會的作用，讓北部的藝文界不僅知道高市國，更透過演出知道高市國的特色，而其實有時行政人員的刻苦耐勞，也發揮了很大的作用，也許在這些單位舉辦的場合上，行政人員得擔任如同小弟或茶水妹的腳色，但後來得到的行政順暢，一切都值得的，當然有幾個小故事，也造成這些單位信賴高市國，舉 1996 年樂團到西雅圖的演出來說，團員都知道我們曾到 shopping mall 作演出，團員都很生氣，認為不尊重團員，但那場演出解了主辦單位的圍，也顧全了文建會的面子，再舉 2002 年樂團前往義大利、瑞士的演出，是之前樂團自掏腰包為文建會邀請來的義大利鋼琴演奏家，舉辦音樂會，雖然花一、二十萬，但其回收是更大的，另外，我們還要感謝的是陳澄雄先生，我們都知道陳先生曾大力扶植北市國，也為他們爭取很多的經費，但常是恨鐵不成鋼，有一次，他與夫人南下聽我們的音樂會，很訝異高市國的音樂會品質這樣好，而且賣座也很強，所以，後來在閻老師的補助案，陳先生發揮了很大的功勞，甚至第二年，也得到了補助。我們即使是定期演出、專題演出，常常都能獲得補助單位的補助，可說是一魚多吃，但現在國內補助單位建立了一個平台，只要是已獲其他單位的補助，就無法再得到雙重補助，而且現在更重要的是，申請補助不再是一、二個月審查一次，如今是半年一次，甚至一年一次，所以要慎選補助單位，否則整整一年就沒有經費。但這種關係是會跟著團長離職或人員異動有變化，所以，新任團長或許得重新建立。

十一、樂團與大陸藝文界的關係

樂團與大陸的關係最早可追溯至 1990 年，高市國成立初期就與明華園參加北京藝術節的節目，但那時僅是伴奏的身分，似乎對樂團

的助益並不大，直到閻老師帶大家到北京音樂廳正式演出後，才真正打出樂團的名號，而當初到場欣賞的都是北京樂界、政界的人士，因此這次的演出對高市國是很重要的一次巡迴，而我們也陸續透過陳大爺、閻老師的關係介紹，慢慢的接觸到劉星、馮少先、劉錫津等等這些名家，也透過這樣的關係建立，來成形後來的大陸行路線，當然，台灣的國樂界，一向以北京、上海兩個城市為首，所以，大陸行的路線，通常以這兩個城市為主，但當搶先的優勢沒有的時候，我們就思考不同的方向，考慮沿海城市、雲南城市、東北城市等等，

十二、樂團的困境

樂團的困境，最大的部分當然是經費短缺的部分，但因為大環境的不理想，短期間樂團經費不可能得到解套，但另一讓落入最大的困境的原因，還是得回到樂團本身的氣氛，團員間的排練氣氛，行政人員間的溝通，這一原因直接造成樂團不穩定的狀況。

十三、樂團十四年來累積的經驗

以上談的種種都是 14 年來樂團累積的經驗，節目設計、計劃安排、做事方法等等都是樂團的累積，但這些有沒有辦法「傳承」，我沒有辦法肯定，因為這些工作是有彈性的，沒有辦法遇到事情，還翻工作手冊來閱讀，如能靠上位的人來適時指導，也許能更快進入狀況。

附錄三

92年1月15日訪談紀錄

對象：實驗國樂團指揮瞿春泉

地點：中信飯店一樓咖啡廳

背景說明：實驗國樂團成立於1984年，由國立藝專國樂科畢業的五名校友組成，發展至今成為60人的大型樂團，隸屬教育部，擔任指揮任務的，多半是藝專教授，如李時銘、陳裕剛、林昱廷等，1999年樂團重新遴選——瞿春泉先生，為樂團指揮，這次訪談主要以實驗國樂團的特色為重點。

一、對台灣專業國樂團（台北市國樂團、實驗國樂團、高雄市國樂團、台南民族管絃樂團）的映象？

台南民族管絃樂團因尚未接觸過，所以，也就無從談起，至於其他的樂團，團員的學習背景相似，所以，演奏的作品、演奏的技巧、師資傳承、音樂表達，這些方面都滿類似的，差別不大，反而是掌管音樂安排的主管人員的喜好，造成各團的曲目不同，如同高市國之前的常任指揮陳能濟、關迺忠、黃曉飛、閻惠昌，都帶來了許多不同的作品；實驗國樂團的指揮，之前多是藝專的老師擔任，北市國除了陳澄雄前團長，就是現任的王正平團長及陳中申指揮，所以，曲目的選擇上有不同的方向。從編制方面來看，比起香港中樂團、新加坡華樂團、大陸中廣國樂團，台灣的這三個樂團編制都不大，弦樂人數的不夠，直接影響音樂的群體性，以及樂團的基礎厚度不足，是台灣樂團普遍面臨這樣的問題；從團員組成份子的來看，其接觸國樂的過程，

學習國樂環境，差別不大，所以，這方面也是沒有太大不同。至於如前所說，曲目的選擇還未能形成樂團風格，而什麼是樂團風格？若樂曲一聽，就能明顯知道是出自哪個樂團，或同一曲目，各團演奏不同，卻能明顯比較哪個樂團較優，這都是形成樂團風格的重要因素；從樂團層面看來，台灣樂團與其他地方的樂團比較起來，台灣樂團團員素質算較平均，這點勝過其他樂團許多。

早期上海民族樂團，還有一個獨奏家小組，像古琴演奏家張子謙、笛子演奏家俞遜發，二胡演奏家閔惠芬、蕭白鏞等，這個小組獨立在樂團之外，因為獨奏與樂團合奏是不同的，擅於獨奏並不同於一個好合奏員，像陸春齡絕對不容於樂團合奏的，但它的獨奏卻是別人學不來的，從這方面來看，台灣樂團團員素質的平均倒是一大特色。另外，樂團的可塑性高也是另一特色，若樂團能兼具各種型態（大、中、小樂隊、獨奏、重奏型式等），樂團的呈現也較豐富。總的說來，台灣因現有條件的限制，尚看不出來有很明顯的特色，倒是與台灣之外的樂團，有所區隔。

二、 期待什麼樣的實驗國樂團？

到實驗國樂團之前，僅知道實驗樂團團員的素質不錯，雖然學習背景相似，但在團體演奏裡，仍有個別較獨奏性的演奏方法，比如二胡演奏的習慣手法不同，直接影響樂句呈現，包括弓法要求、滑音運用，這些細節較少關注，較少同整，所以我先作的要求是，音樂表現上的統一性，而曲目選擇方面，我較著重於台灣作曲家的作品，或者是具南、北管、原住民音樂素材的樂曲，當然這些素材的運用，不能僅止於原始狀態的呈現，要能與國樂器搭配，編曲要能有所新面貌的展現，通過不斷演出，舞台的考驗，與觀眾的審核，來積累樂團的拿手曲目，所以，我期待的是一個台灣的國樂團，而不是一個大陸的台

灣國樂團。當然，這些也需要穩定的人事，固定的指揮帶領，更需要豐富的資源挹注，才能長期經營，營造出樂團的特色。

還有就是「保留曲目」的問題，不是將它保留在倉庫裡，得反反覆覆的搬到舞台上，經過樂團的演奏得到沈澱，成為樂團的特色，因為，台灣樂團沒有如同「閩惠芬」、「俞遜發」等明星效應，只能靠團體的曲子特色，來突顯樂團，至於，培養樂團獨奏家，台灣因實際生活上的限制，恐怕是不容易達到的，因此，現在的狀況是機會很多，但投入的不多，除非真是下定決心的，因為，進入社會後，觸角廣，就無法專心一意，致力於音樂追求。

三、實驗樂團的節目安排

關於節目的安排，似乎說不上什麼類型的作品是實驗樂團引領出來，如台灣早期的國樂作品，董榕森的陽明春曉之類，樂團就不讓人有強烈感覺樂團的特色在何處，翻閱以前樂團演出資料，得不到樂團經過沈澱，累積下來的節目印象，雖然，我是 1999 年 1 月就到實驗國樂團，但因當年度的節目大致策劃完成，所以，我到下半年度，才正式參與節目策劃，樂團的節目安排，步調總是維持「行板」的速度，節目規劃視兩廳院的場地時間而定，由我負責樂團專題的演出，或某些巡迴音樂會，不像高市國還有定期演出，另外校園音樂會、社區音樂會由另一指揮負責，如前所說，我期待的是一個大量演奏台灣作品、台灣素材的樂團，我這樣說，並不是刻意來討好台灣的聽眾，重點是，台灣的素材、台灣的語彙運用習慣、台灣的生活方式，當然得台灣的作曲家才了解，台灣作曲家寫的，總不像外面的作曲家寫的，有一層隔閡感，因此，當 2002 年，文建會委託樂團承辦作曲大賽，我將這些作品，陸續安排進樂團正式音樂會，通過一次又一次的演出，讓這些作品重新被思考，然後被熟悉，也使樂團與其他樂團有明

顯的區隔。

現在節目安排很重要的一點是『票房』，若沒了票房，節目規劃再好都沒有用，這是一個很大的壓力，這是我以前在上海民族樂團沒碰過的情況，政府給你錢，就負責製作出好的音樂，各場音樂會也很少擔心票房問題，總是客滿的，在這裡票房不好，是會被檢討的。另一方面，因我個人的身分較特殊（大家知道我是從大陸出來，都以為我還是大陸籍，事實上，我現在是新加坡籍），我會參考其他人的意見，舉上次演出「黃河」的例子，原本在我的設定裡，就不演敏感的「東方紅」樂章，有人就建議我，聽「黃河」就是要聽這樂章才過癮，我才將這章加上，臨上台前，行政人員給我另一方面的建議，所以，到了正式演出仍然沒有演出這一樂章，因此，往後節目安排，我不僅考慮樂團負擔的份量，也會將演出時間的敏感性計算進去。

所以，節目安排，我是朝積極推動台灣作曲家、台灣素材的作品，限於樂團現有的資源，我會把節目拆開，成為一、兩年作系列的安排。因此，這兩年來，在樂團節目安排上，看不到一個較成形的面貌，但仍然會看到我的偏好，或許別人喜愛的，我就不常演，或是有票房的演出（如老歌演奏），受限於編曲手法、經費的預算，僅能從倉庫翻出那些明知有問題的樂曲，希哩呼嚕就演過去了，就我個人而言，這是最不喜歡的方式，不能一味求包裝，重點是拆開包裝後的內容，是否真正吸引人？而包裝方面，國樂包裝一向是國樂節目缺乏的，若是再缺少節目內涵，就怪不得觀眾的選擇。

四、實驗樂團的演出成果

到樂團之後，與團員之間都是很誠心的合作，這種感覺很明顯能感受到的，但有些聲部的弱勢，讓我有無能為力之感。我認為，適當採取「自然淘汰率」，提升樂團的競爭力，是必要的。

五、實驗樂團的觀眾

基本上樂團的觀眾基本面在學生，至於其他的觀眾，倒看不出什麼基本觀眾。也許老一輩的國樂迷，不削聽這樣的現代國樂呈現，他要的是較古味兒的國樂曲，所謂國樂的死忠聽眾，大概就是學生一輩，仍然接觸國樂的人。

六、國樂作品的走向

傳統音樂（南、北管，絲竹等）的學習態度，較拘泥於「這是先生教我的，我就這樣演奏」，以致於音準問題、節奏問題、傳統素材再創問題，總是存在的，並且不講求音樂的精緻度，像日本雅樂，雖然標榜保持音樂的原始狀態，但將它提升到一個很精緻的程度，不僅音樂有其藝術價值，連演奏的樂師，在日本社會也享有崇高的地位，回到我們對待這些傳統音樂的態度，雖然這些都是很好的樂種，卻都沒有盡心去對待它，演出往往流於僅呈現原始狀態，沒有將它精緻化，沒有強烈的藝術追求。

國樂作品來源，不外乎二，一是原創，作曲家獨一無二的原創性，有自己的語彙，有自己的思想；一就是如何從傳統中，去挖掘，大陸早期國樂成功的合奏曲，幾乎都源於那時流行的「采風」，所搜集到的民間素材，像彈撥名曲「三六」、「月兒高」、「春江花月夜」等，這些取材都來自民間素材或古曲。

至於台灣著名的南管團體——「漢唐樂府」，它加入了其他劇場的因素，如燈光、佈景、服裝、道具，或是舞蹈、身段等元素，強調視覺感，就音樂本身來說，並未到我認為的精緻度的提升，譬如說，樂器的掌控，還是有基本上的問題，有待解決。相對說來，這是台灣大環境的因素，經濟條件的迫切需要，使演藝團體得經營這些外在的

因素，就像樂團節目策劃，都得圍繞著「票房」這一項，讓樂團有壓力，都有正反面的影響。

附錄四 表程課會習研曲作國中屆九第團樂國立市北台年六九九一

(二) 2月13日	(一) 2月12日	(日) 2月11日	(六) 2月10日	(五) 2月9日	日期 時間
餐 早				08:00	
09:00 11:40	議題(八) 主講：楊聰賢	議題(五) 主講：劉斌	議題(二) 主講：劉錫津	11:00 抵達金山 9:00 9:30 報到出發	08:40 10:20
綜合座談 主持：王正平 劉錫津	樂器講座： 余其偉(胡琴)	樂器講座： 劉麗(古琴)	樂器講座： 陳濤(吹管)	10:40 11:40	
餐 午				12:00	
13:00 返 台 北	學員習作排練	議題(六) 主講：鍾耀光	議題(三) 主講：王甫建	主持：王正平 14:00 14:20 始業式	14:00 15:40
		議題(七) 主講：李助焯	議題(四) 主講：嚴福榮	主講：吳丁連 14:30 16:30 議題(一)	16:00 17:40
		餐 晚			
	學員習作發表	視奏 學員習作	視奏 學員習作	樂器示範	19:00 20:00
		小組教學	小組教學	小組教學	20:30 21:30
		動 活 由 自 間 晚			

名單

陳 濤	劉錫津	劉 斌	楊聰賢	鍾耀光
嚴福榮	顏綠芬	蘇凡凌	黃郁文	江秀靜
劉世良	陳麗晶	謝從馨	魏金泉	黃章桐
莊永穎	林孟佳	王毓璨	顏明珍	許倍甄
顏世強	黃慧玲	郭乃瑜	何寅雄	吳晉中
楊佳穎	陳怡如	鄧靜然	黎俊平	李之光
郭冠廷	魏志真	周皓瑩	劉 釗	馮麗朱
呂怡穎	林佩璇	李思嫻	林佳如	江馥孜
鍾育喬	陳玲惠	王曉嵐	黃雅鈴	莊效文
劉貴美	吳佩瑾	蔡坤容	林梅芳	蔡安悌
劉俊宏	楊欣怡	楊嘉玲	王甄羚	宋婉華
黎之璋	陳佩蓉	吳震銘	石佩玉	林愛薇

議題一

談音樂對比轉化得幾個問題

主講：吳丁連

議題二

民族器樂之交響寫法

主講：劉錫津

議題三

中國民族器樂邊配中「音色」和「方法」問題

主講：王甫建

議題四

音樂創作與視覺刺激

主講：顏福榮

議題五

「我在新加坡的音樂創作」

議題六

從作曲家的角度看「打擊樂」

主講：鍾耀光

議題七

變奏、再現與自由 - 談高胡協奏曲「樂魂」之結構

主講：李助沂

議題八

價值判斷與音樂創作 - 世紀末的回顧與展望

主講：楊聰賢

一九九九年台北市立國樂會第二屆中國作曲研討會課程表

1月28日	1月27日	1月26日	1月25日	1月24日	日期 時間
餐				早	08:00
09:00 綜合座談	陳中申 講座八	劉星 講座五	朱曉谷 講座二		08:40
主持：王正平	馬水龍 講座九	吳丁連 講座六	賴錫中 講座三		10:30
					10:40
					11:40
餐				午	12:40
14:00 返台北	習作排練 李英	隋利軍 講座七	楊春林 講座四	主持：王正平 15:20 始業式 13:30 出發	14:30
		綜合討論	綜合討論	潘皇龍 16:10 18:00 講座一	16:30
					17:00
					18:00
餐				晚	18:10
習作發表	音樂會欣賞	中國傳統 樂器介紹	中國傳統 樂器介紹		19:00
習作視奏 小組教學		習作視奏 小組教學	習作視奏 小組教學		20:00
					20:00
					21:30
安				晚	22:00

出席音樂家名稱

王正平	朱家炯	朱曉谷	吳丁連	李 英
林進佑	范光治	馬水龍	郭玉茹	陳中申
陳鄭港	隋利軍	賴錫中	楊春林	劉 星
潘皇龍	瞿春泉	蘇凡凌		

樂器示範演奏員名錄

鄭瑞仁	林明慧	張碧蘭	邵千鳳	王滢絜
侯君誼				

學員名錄

李元貞	何立仁	榮大偉	湯詩婷	何寅雄
黃世文	宋婉華	宋婉鈺	蔡宜真	洪洵甄
孫名箴	曾于菁	古宜懿	梁嬋纓	黃碧君
張瓊櫻	洪詩惠	鍾美華	蔡佩汝	蔡鎮宇
李至豪	黃采韻	王靜宜	李麗卿	洪雅惠
李貽宸	曹安棻	鄭建文	林岑陵	施琦萱
劉貴美	陳佳琦	楊秀美	潘文珍	林怡君

講題

作品分析

潘皇龍

淺談音樂的韻

朱曉谷

樂團表演與觀眾互動

賴錫中

多元和聲分析試論

楊春林

無知的境界

劉星

論音樂共享性的若干問題

吳丁連

源於民族、流於民間

隋利軍

我的創作理念

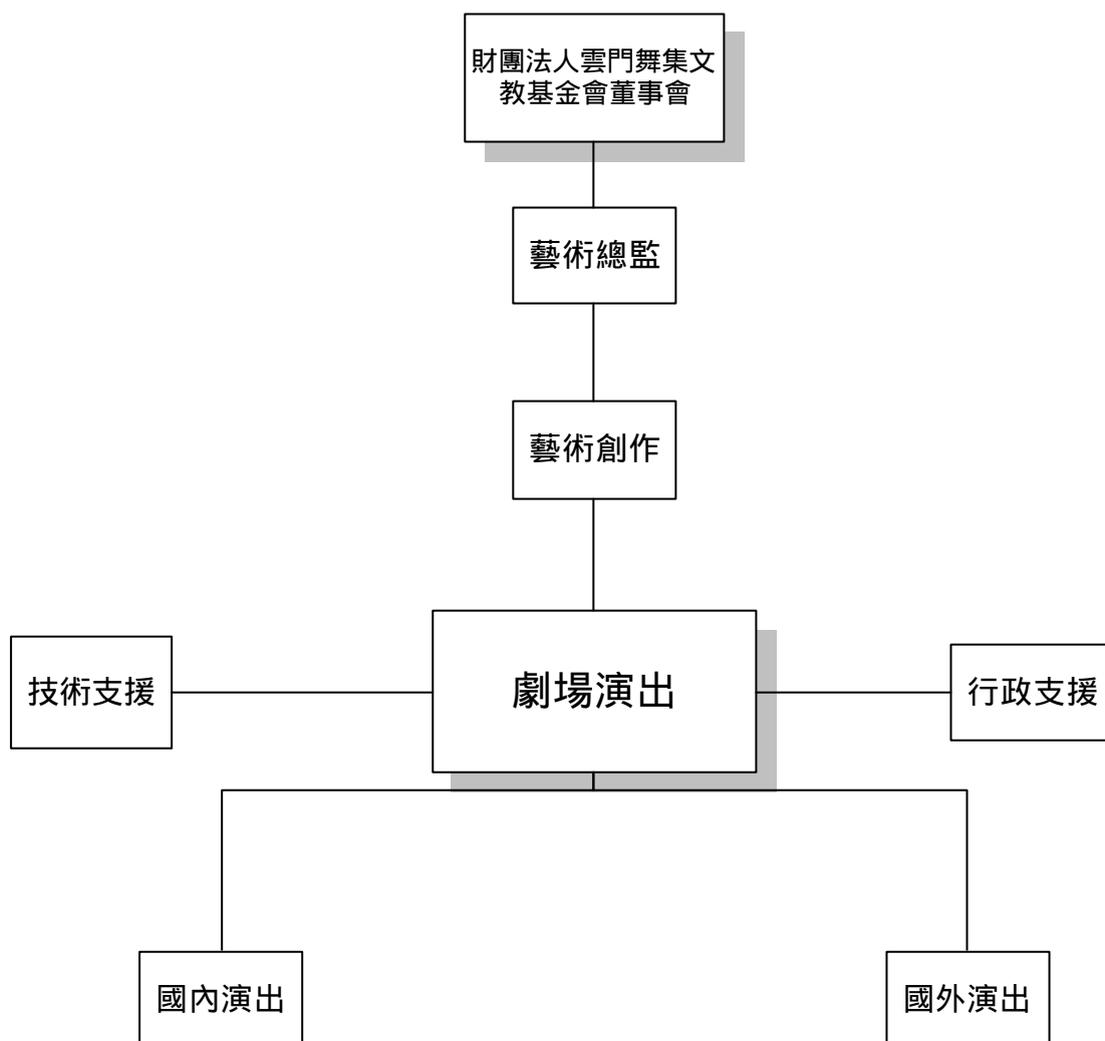
馬水龍

< 簫 > 一件音量不大，力度卻不小的古老吹管樂器

陳中申

附錄五

一、財團法人雲門舞集文教基金會架構：

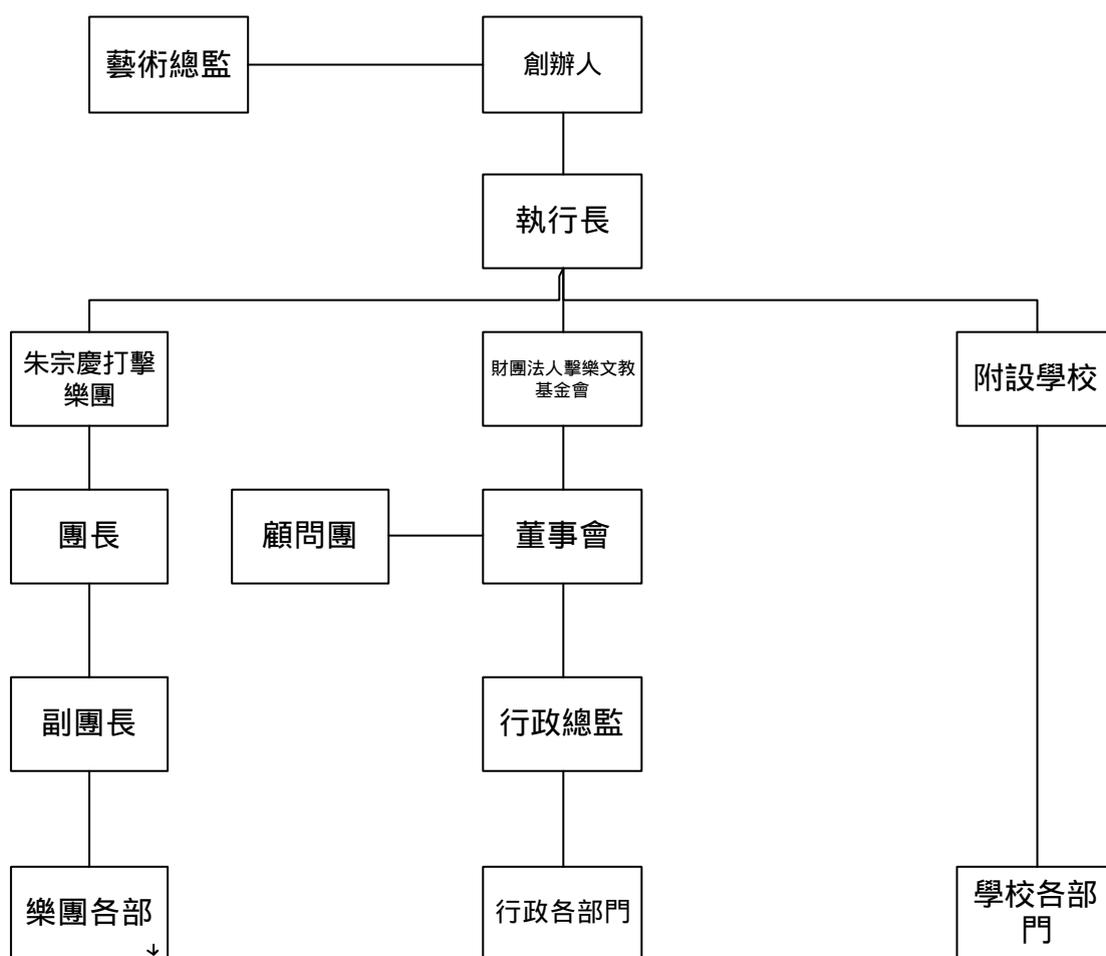


製表人：林一鳳

二、朱宗慶打擊文教基金會架構：

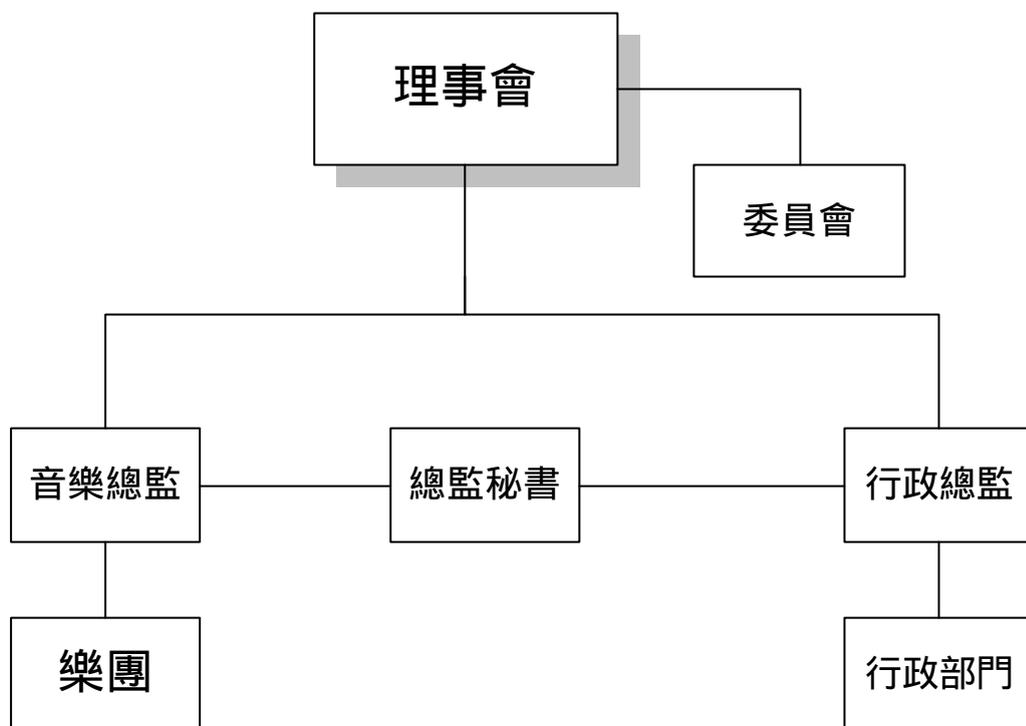
朱宗慶打擊樂團隊

8/6/03



製表人：林一鳳

三、香港中樂團組織架構：



製表人：林一鳳

高雄市國樂團實施要點

中華民國七十八年三月六日高雄市政府第三四 次市政會議通過
中華民國八十五年度高市教四字第 二六六六號函准予備查
中華民國八十六年元月廿日迺雄市府教四字第 三 九三九號函准予備查
中華民國八十九年六月十二日高市教四字第一七二 六號函修訂
中華民國八十九年九月六日簽呈修訂通過
高雄市政府教育局八十九年十一月十日高市教四字第八九 一七九七六號
函准予團名變更

- 一、高雄市政府為推展學校及社會樂教，提倡民族音樂，弘揚中華文化，豐富市民精神生活，提昇本市文化水準，特成立專業國樂團，定名為高雄市國樂團（以下簡稱本團）。
- 二、本團置團長一人綜理團務，並指揮監督所屬成員，置行政秘書一人襄助團長處理團務。
- 三、本團設下列各組，分掌各有關事項：
 - （一）演奏組：掌理有關活動之策劃製作及辦理執行等事項。
 - （二）推廣組：掌理有關國樂普及推廣及輔訓教育等事項。
 - （三）作曲組：掌理有關樂曲創作，改編等事項。
 - （四）研究組：掌理有關民族音樂之研究及編輯出版等事項。
 - （五）資訊組：掌理有關國樂資訊的蒐集管理及流通服務等事項。
 - （六）總務組：掌理庶務、文書、會計、出納、保管、人事管理、研考及不屬於其他各組事項。
- 四、本團置指揮，負責有關演出及訓練事宜，置副指揮及助理指揮襄助指揮處理演出及訓練有關事宜，又必要時，指揮得以客席指揮替代之。
- 五、本團置演奏員，擔任演奏工作及相關事項，並在其中遴選技藝及才能較高者擔任樂團首席、副首席、各樂部組長、副組長。
- 六、本團設團務會議，由團長任召集人，每三個月舉行一次，必要時得開臨時會議，成員由團長、指揮、副指揮、各組主任、樂團首席、副首席、各樂部組長共同組成之，必要時得由團長邀請或指定其他有關人員列席參加。

七、本要點所列各職稱及員額，另以編制表定之，如附件一。

八、本團聘用人員之遴用簡則，如附件二之一 六。

九、本團聘用人員之薪津簡則，如附件三。

十、本團聘用人員之服務及管理簡則，如附件四。

十一、本團聘用人員之請假規則，如附件五。

十二、本團聘用人員評鑑辦法，如附件六。

十三、本團如因故解散，所有財產將高雄市政府。

十四、本要點自公布日起實施，如有未盡事宜得適時修訂之。

【確與正本相符，如有不符，負責人願負法律責任】