

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS INISTRATION  
Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

小型布袋戲團經營策略之研究

— 以來來布袋戲劇團、雲林五洲小桃源劇團為例

**Studies on the Management Strategy of small-scale Puppet Theater  
– Lai-Lai Puppet Theater and Yun-Lin Wu Zhou Siao Tao Yuan as an Exam**

指導教授：趙家民 博士

**ADVISOR : Chao, Chia-Min, Ph. D.**

研究生：黃菁霞

**GRADUATE STUDENT : Huang, Jing-Xia**

中 華 民 國 一〇四 年 六 月

# 南 華 大 學

文化創意事業管理學系碩士在職專班

## 碩 士 學 位 論 文

小型布袋戲劇團經營策略之研究

-以來來布袋戲團、雲林五洲小桃源劇團為例

Studies on the Management Strategy of small-scale Puppet  
Theater – Lai-Lai Puppet Theater and Yun-Lin Wu Zhou Siao  
Tao Yuan as an Exam

研究生：黃菁霞

經考試合格特此證明

口試委員：施能木

蘇雅慧

胡子凡

指導教授：胡子凡

系主任(所長)：程子凡

口試日期：中 華 民 國 104 年 5 月 16 日

## 謝誌

隨著兩年的時光流逝，在敲敲打打之間，字字句句堆疊起來的論文，終於進入尾聲。

感謝來來布袋戲團與雲林五洲小桃源劇團的傾力相助，提供了許多寶貴的資料以供研究，感激不盡，希望布袋戲團的發展可以更加順利，可以無後顧之憂地投入戲劇的研究與發展。

在這不算短的時間，有許多人的陪伴與扶持，在此一一感謝，首先我要感謝我的常珍學姊，要不是妳的鼓勵，我可能還在猶豫呢！其次，我要感謝我的家人，在你們無私的奉獻下，細心的照料我那的三個似懂非懂的孩子，讓我可以無後顧之憂的去上課，萬分感激！接著，我要感謝我親愛的同學們：和我一起上下課的歐吉桑班代志昌、回答我們所有問題的超級班代瑞其、一同讓趙老師指導的子慧夫婦、還有時常帶來歡笑聲的台南幫，謝謝你們，讓我度過兩年愉快的周末；最後，我要感謝我那亦師亦友的趙家民老師，不管是在學業上或是在生活上，您的關懷陪我度過了一段難熬的歲月，親愛的老師，謝謝您！

研究所的過程是一種態度的學習，感謝趙家民老師的指導，指引我的方向，讓我在學習與觀念上有更進一步的體驗！

# 南華大學文化創意事業管理學系 103 學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：小型布袋戲團經營策略之研究

—以來來布袋戲團、雲林五洲小桃源劇團為例

研究生：黃菁霞

指導教授：趙家民 博士

## 論文摘要內容

近年來，台灣的小型表演藝術團體存在著同樣的一些問題，其中最急需解決的問題之一是行政管理人才的培養，台灣的表演藝術團體對此都有共識，但是卻缺乏具體的作法，對於經營管理策略更是如多頭馬車般缺乏方向，對經營管理策略的規劃深度與認知度都需再進一步探討。

本論文主要目的在於透過多面向的分析進一步探討小型布袋戲團的經營策略、組織結構與人力管理、財務策略、行銷策略、發展方向。

透過文獻蒐集與探討、深入訪談、參與觀察等研究方法，透過理論和現在的表演藝術環境相互印證，透過成功的案例，針對劇團自發性的問題期待能找出具體的解決方法之餘，可以提出具體的建議讓劇團保有現今的優勢，還能發展出有別以往的特色，拓展酬神之外的市場，對小型布袋戲團的經營策略與市場需求做進一步的探討，以期能提供其他小型布袋戲劇團經營管理策略與未來發展的趨勢之參考。

**關鍵詞：**經營管理、布袋戲劇團、表演藝術、行銷策略

**Title of Thesis: Studies on the Management Strategy of small-scale  
Puppet Theater – Lai-Lai Puppet Theater and Yun-Lin Wu Jhou Siao  
Tao Yuan as an Exam**

**Name of Institute: Department of Cultural & Creative Enterprise  
Management, Nanhua University**

**Graduate date: January 2015      Degree Conferred : M.B.A.**

**Name of student: Huang, Jing-Xia      Advisor: Chao, Chia-Min, ph.D.**

## Abstract

In recent years, small performing arts groups in Taiwan are facing the same urgent problems, one of which is to train administrative personnel. Performing arts groups in Taiwan have a consensus on this, but they all lack specific solutions, not to mention directions for management strategy, whose depth of awareness and planning is required for further discussion.

The primary purpose of this paper is to further investigate business strategy, organizational structure and human resource management, financial strategy, marketing strategy, and future development of small puppet show troupes through the multi-oriented analysis.

Through research methods such as literature review, in-depth interviews, participant observation, and also through the connection between theories and performing arts environment as well as successful cases, we expect to find a specific solution to solve problems shared by puppet show troupes, and to make concrete recommendations not only to maintain their advantages nowadays, but also to develop other characteristics different from those of the past in order to expand the market beyond thanksgiving events. We will further explore business strategy and market demand for small puppet shows, hopefully to provide other small puppet show troupes with information about management strategy and future development.

**Keywords:** management strategy, puppet show troupe, performing arts,  
marketing strategy.

## 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄 .....	III
表目錄 .....	VIII
圖目錄 .....	X
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 文化意識高漲、傳統藝術備受矚目 .....	1
1.1.2 宗教信仰支撐小型布袋戲.....	1
1.1.3 政府政策支持、布袋戲發展機會多元化.....	2
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究範圍與限制.....	4
1.4.1 研究範圍 .....	4
1.4.2 研究限制 .....	5
1.5 研究流程.....	6
第二章 文獻探討 .....	7

2.1	表演藝術.....	7
2.1.1	表演藝術的定義.....	7
2.1.2	表演藝術的分類.....	8
2.1.3	表演藝術的特性.....	11
2.2	表演藝術團體經營策略.....	12
2.2.1	經營策略的概念意義.....	12
2.2.2	劇團經營策略之相關研究.....	14
2.3	表演團體的財務管理.....	18
2.3.1	政府補助.....	19
2.3.2	戲曲贊助.....	22
2.3.3	表演藝術團體產業價值鏈.....	28
2.4	行銷 4p 理論.....	30
2.4.1	產品行銷.....	31
2.4.2	價格行銷.....	32
2.4.3	通路行銷.....	33
2.4.4	推廣行銷.....	35
第三章	研究設計與執行.....	37
3.1	研究方法.....	37
3.1.1	個案研究法.....	37

3.1.2	參與觀察法 .....	38
3.1.3	次級資料分析 .....	39
3.1.4	深度訪談 .....	39
3.2	研究設計.....	41
3.2.1	研究對象選取 .....	41
3.2.2	深度訪談題項設計說明 .....	49
3.3	研究執行.....	51
3.3.1	深度訪談步驟說明 .....	51
3.3.2	訪談主軸編碼說明 .....	52
第四章	資料研究與分析 .....	54
4.1	經營策略分析.....	54
4.1.1	成立宗旨 .....	54
4.1.2	經營特色與理念 .....	55
4.1.3	劇團定位及發展方向 .....	58
4.1.4	外部環境優劣分析 .....	60
4.1.5	內部環境優劣分析 .....	62
4.2	組織結構與人力管理.....	64
4.2.1	組織結構 .....	64
4.2.2	組織運作核心工作流程 .....	66

4.2.3	財產設備管理	68
4.2.4	人力資源管理	70
4.3	財務策略	72
4.3.1	收入來源	72
4.3.2	開支分配	73
4.3.3	年度計劃與預算編列的習慣	75
4.3.4	申請政府補助	76
4.3.5	戲曲贊助	77
4.4	行銷策略	79
4.4.1	產品策略	79
4.4.2	價格策略	82
4.4.3	通路策略	85
4.4.4	推廣策略	89
4.5	創新演出模式	97
4.5.1	舞台的創新	97
4.5.2	演出劇本的創新	102
4.5.3	演出手法的創新	105
4.5.4	戲偶的創新	106
4.5.5	創新的演出方式對文化傳承的影響	107

4.6 SWOT 分析 .....	110
第五章 結論與建議 .....	112
5.1 結論 .....	112
5.2 建議 .....	117
5.2.1 政府政策面 .....	117
5.2.2 劇團經營面 .....	119
參考文獻 .....	121
附錄一 .....	129
附錄二 .....	140
附錄三 .....	152
附錄四 .....	155
附錄五 .....	159
附錄六 .....	161
附錄七 .....	163

## 表目錄

表 3.1 研究對象基本資料	42
表 3.2 雲林五洲小桃源掌中劇團獎項、活動表	48
表 3.3 訪談人員資料表	52
表 4.1 成立宗旨	55
表 4.2 劇團經營特色	57
表 4.3 劇團定位及發展方向表	59
表 4.4 劇團外部環境優劣分析	62
表 4.5 劇團內部環境優劣及其因應方式分析	64
表 4.6 劇團財產設備管理表	70
表 4.7 劇團人力資源表	72
表 4.8 劇團收入來源一覽表(以民國 102 年為例)	72
表 4.9 劇團開支分配表	74
表 4.10 劇團年度計畫與預算編列表	75
表 4.11 戲曲贊助者滿意因素表	78
表 4.12 戲迷年齡層分布狀態表	82
表 4.13 劇團售票表	83
表 4.14 周邊商品表	84
表 4.15 劇團演出行情	85

表 4.16 聯繫觀眾方式表	86
表 4.17 贊助者來源表	87
表 4.18 維持戲路方式表	88
表 4.19 開發新市場一覽表	89
表 4.20 提升未來收益方式表	90
表 4.21 參與競賽對劇團的影響	92
表 4.22 培養新觀眾族群	93
表 4.23 經營網路社群表	94
表 4.24 B 劇團異業結合方式一覽表	95
表 4.25 舞台創新表	102
表 4.26 劇本創新表	104
表 4.27 創新演出手法表	105
表 4.28 戲偶創新表	107
表 4.29 創新的演出方式對文化傳承的影響表	109
表 4.30 小型布袋戲劇團 SWOT 分析	111

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	06
圖 3.1 小型布袋戲團演出戲台	43
圖 3.2 大型演出戲台	44
圖 3.3 2012 雲林縣傑出演藝團隊：雲林五洲小桃源掌中劇團	46
圖 4.1 A 劇團組織圖	65
圖 4.2 B 劇團大型演出組織圖	66
圖 4.3 核心的工作流程圖	67
圖 4.4 一般民戲演出流程圖	80
圖 4.5 大型公演演出流程圖	81
圖 4.6 土庫國小參加雲林縣藝文扎根活動圓夢尖兵計畫演出	96
圖 4.7 社區發展協會發表	97
圖 4.8 傳統的布袋戲戲台	98
圖 4.9 所有的裝備都在貨車上	99
圖 4.10 使用升降機升起頂部	99
圖 4.11 用繩索拉起固定布景	100
圖 4.12 戲台搭設完畢	100
圖 4.13 三個景的創新舞台	102

圖 4.14 柯象傳奇劇照.....103

圖 4.15 國小創意布袋戲比賽主題：反霸凌.....103

圖 4.16 創意布袋戲反霸凌之憤怒的小孩.....106



# 第一章 緒論

本章緒論主要的敘述內容可以分為研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍與限制、研究流程與章節安排等幾個部分，分別論述如下：

## 1.1 研究背景

### 1.1.1 文化意識高漲、傳統藝術備受矚目

1990 年以來，本土意識高漲帶動台灣的本土文化，整個台灣壟罩在本地化的潮流之下，教育方面最顯著的莫過於課綱的改變與母語教學的發展，大學的通識課更是出現前所未有的布袋戲與歌仔戲課程；在學術研究方面，大甲媽祖繞境、東港王船祭、白沙屯媽祖瘋狂繞境等開始是學術研究的範疇；台灣文學也開始引起大家的注意；基於此文化背景，布袋戲等傳統戲劇開始吸引民眾的注意，此時，布袋戲從 1974 年遭國民政府以「妨礙農工作息」為由禁播，到 1981 年解禁，但仍須以國語發音，到 1990 年代以後：黃強華、黃文擇設立霹靂衛星電視臺製播霹靂系列布袋戲，最受歡迎，霹靂布袋戲夾帶其高度的文化創意吸引大批戲迷，甚至進軍國際市場，使傳統布袋戲再度受到關愛的眼光，從禁播到進入國家劇院演出，布袋戲正式走入另一個階段。

### 1.1.2 宗教信仰支撐小型布袋戲

戲曲研究的關鍵因素中從早期的劇場二要素(演員、觀眾)發展到劇場三要素(演員、觀眾、劇本)、劇場四要素(演員、觀眾、劇場、劇本)，甚至是劇場多要素說(演員、觀眾、劇場、劇本、布景、舞蹈、音樂)等，最重要的就是演員與觀眾的關係，綜觀劇場研究，演員和觀眾是不可或缺的元素(黃惟馨，2010)。這是就一般狀況而言，劇場的演出一定要有觀眾，但街戲(新加坡的稱呼，類似台灣的野台戲)這種從事宗教祭祀的演出形式，贊助者的目的是酬神，不必然也不盡然要有「世俗的觀眾」(余淑娟，2007)。

就如同新加坡的街戲，台灣的野台布袋戲和歌仔戲也一樣，他們同樣的走過一段沒有觀眾的歲月，同樣默默的演給神明看，沒有世俗的觀眾，但宗教的酬神儀式一樣默默的在進行，因著宗教酬神的滋養，即使傳統戲曲一度被人們淡忘，即使關心傳統文化的人擔心她就此消失，她還是扎根在草根文化中，在每一個廟口、每一次的慶典、每一次鑼鼓喧天中，默默的傳唱著、悄悄的落地生根。

### 1.1.3 政府政策支持，布袋戲發展機會多元化

近來因政府政策的支持與贊助，布袋戲的發展空間優於以往許多，以比賽而言，每年舉辦的偶戲節重頭戲--金掌獎，帶動布袋戲的比賽風氣，雖然得獎的金額不高，但對布袋戲的從業人員是伊格打響知名度的機會，幾年下來，參與盛會的團隊愈來愈多，水準也都可以維持在一定的水平上；就活動方面而言，近年來政府單位挹注較多的經費與心力，諸如：傳藝英雄會匯演、傳藝 7-11 門市巡演，布袋戲下鄉等等活動，讓布袋戲的能見度較以往高出許多，民眾的關心程度自然會提升；在教育方面也有新的呈現，雲林縣政府校園布袋戲圓夢尖兵計畫、雲林縣山線社區大學布袋戲教學等等計畫，此外，各縣市政府更是積極甄選表演藝術之年度優良團隊，予以經費上的補助及經營方面的支援，讓民間的布袋戲劇團可以擁有更多資源、得以接觸企業化的精神。

## 1.2 研究動機

隨著教育方向的轉變、本土意識的高漲，文化意識漸漸提升，上至政府單位下至市井小民，對本土文化都投入關注的眼神，從早期說方言要罰錢，到現在學校單位積極推動本土語言，興起說母語的風氣，隨著這一波本土化的浪潮，身處第一線的教育工作，不由得興起了一股將傳統戲劇延續下去，為野台布袋戲做什麼的念頭。

布袋戲，台灣特有的文化與傳統，經歷了許多起起伏伏，走過了興衰，如今仍屹立不搖，社會中普遍的聲音有：布袋戲是沒有觀眾的戲劇，遲早會走入窮途沒落；不管時代如何變遷，宗教撫慰人心的功能無可取代，只要宗教存在，酬神的

儀式不會消失，只要酬神的儀式一直傳承下去，布袋戲就會有他的舞台。

隨著酬神謝戲的人愈來愈少，布袋戲團演出的機會趨於沒落，但隨著文化意識高漲，政府政策的轉彎之下，人們開始對布袋戲投以關懷的眼神，布袋戲團開創出另外一條戲路，布袋戲不再只是籌神謝戲的一種方式，更是傳統文化的深耕與傳承。

傳承著傳統文化的布袋戲、滿載忠孝節義的掌中戲，在時代的浪潮中不斷經歷考驗，如果不隨著時代與日俱進，淹沒於時代的洪流是可預見的，如何在順應時代的潮流下保留傳統之美，此為布袋戲從業人員心中最大的使命。

現階段小型布袋戲團的發展可以區分為兩個途徑，一為走傳統廟宇支撐的路徑，一為走政府補助支持的補助路線，兩個方向都有發展的很成功的案例，如果可以透過研究不同走向的成功案例，或許，可以提供給其他陷在發展困境中的小型布袋戲團參考的方向，期待可以在戲班的共同努力之下，讓充滿傳統藝術之美、聯絡鄉里感情的戲劇——布袋戲，可以代代傳承下去。

### 1.3 研究目的

本論文試圖藉由實地的訪問調查，一方面紀錄布袋戲的現況，一方面理出布袋戲團經營的優勢、指出現在最大的困境，對照相關資料，再加上訪談的部分，互相比對，提出具體的方針，以期能提供具體建議給布袋戲從業人員，使產業沒落化的傳統布袋戲團可以突破現有的困境，掌握現有的利基，創造新的機會，有更多元的發展。

目前小型布袋戲團的發展途徑可以區分為二：傳統的廟會慶典路線、新興的政府政策活動路線，這兩個發展的方向不乏表現出色的劇團，在許多小型劇團不得不發展副業的同時，這些發展成功的劇團不但主攻布袋戲產業，還可以有多餘的活動調其他劇團協助，此些劇團的經營方針一定有可以借鏡之處，本研究將挑選兩個具有代表性的案例，探討其經營管理的特別之處，經分析比較後可資參考，也可以以提供建言給現在從業中的小型布袋戲團。

針對此研究目的，本論文所探求的議題有：

- 1.分析布袋戲團的經營策略
- 2.瞭解布袋戲團的組織結構與人力管理
- 3.瞭解布袋戲團的財務狀況
- 4.分析布袋戲團的行銷策略
- 5.探討布袋戲劇團的創新演出模式

## 1.4 研究範圍與限制

### 1.4.1 研究範圍

本研究根據研究目的及其議題，設定研究範圍，以下分別就研究議題與研究對象進行說明。

#### 1.研究議題

本研究僅針對小型的布袋戲團進行研究，以成員在十人以內的劇團為研究對象，對於上櫃上市的霹靂布袋戲、專門經營電視布袋戲的廖文和布袋戲、坊間流傳極廣的廣播布袋戲列入討論的範圍，此外，本研究以小型布袋戲團的經營方針為探討的主題，關於布袋戲團內部的劇本及角色等較具藝術性的表演內容也不做探討。

#### 2.研究對象

本研究之研究對象為兩個小型布袋戲團，以目前布袋戲在台灣的發展現況而言，布袋戲團的經營方針主要區分為二：以傳統的廟會為支撐、以現行的法政補助政策為依歸，針對此兩個方向，研究者特別選定具有代表性的布袋戲團，以戲班接戲的多寡、收入的穩定度、知名度為標準，選定來來布袋戲團以及雲林五洲小桃源掌中劇團為研究對象，希望藉由這兩個具代表性的布袋戲團進行研究之後，可以歸納分析出兩個不同發展方向的戲班經營方式的相似與相異之處。

## 1.4.2 研究限制

本研究基於以下幾點限制，導致研究會有不完善的地方：

### 1.研究方法、理論基礎的限制

本研究採取社會科學之理論，運用田野調查、深度訪談的方進行研究，訪談的過程中因涉及人與人之間的溝通協調，誤差及模糊之處是無法避免的，難免會有遺漏疏忽之處，在理論基礎方面，經營管理的理論甚多，細分下來，劇場的經營理論與方針，也有不少學者及研究者投入期間，但對於小型戲班的研究少之又少，在小型戲班的經營模式上，通常一個家庭的兩個人可以兼具所有的部門，對照劇團的經營模式實在不容易產生連結。

### 2.資料取得不易

關於小型布袋戲團的經營方針產業資料短缺、書面資料取得不易，是以本研究內容以深度訪談資料為主，雖然布袋戲團所屬資料取得十分便利，唯資料取得時的客觀性要相當注意，避免造成主觀偏見或是資料流失，除此之外，大部分布袋戲的從業人員認為他的工作不值一提，需要幾經溝通才願意接受訪談，訪談過程中也會因為語言的習慣性造成傳達的落差，導致資料有遺漏或是缺失之處。

### 3.個案研究無法擴及普遍性

本研究選取之個案都是位於雲林地區，以宗教節慶而言，以布袋戲團的行話來說，大小日不一樣，也就是說重要慶典的安排因地制宜，而且有很大的差異性，例如，以雲林縣而言，暑假期間通常是戲班的淡季，此時，配合學校暑假的社團或專案，可以是布袋戲團發展的另一個途徑，但就其他縣市而言，若遇到暑假期間是其旺季，這條路就行不通了，所以，礙於時間及精力，本研究無法擴及普遍性，是無法避免的限制。

## 1.5 研究流程

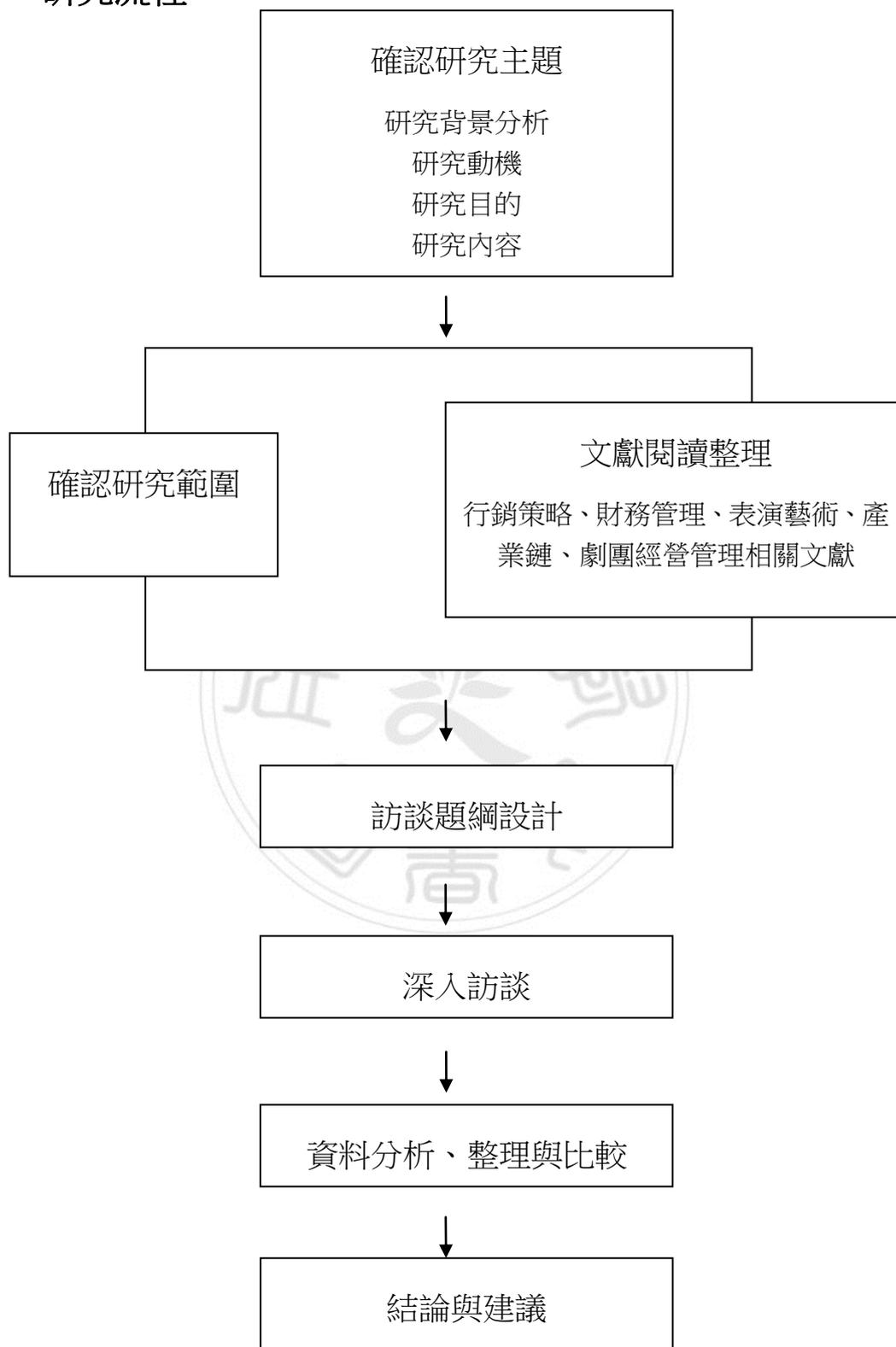


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 表演藝術

表演藝術與傳統工業雖同涉及創作、產製、銷售乃至轉化為消費者體驗的過程，但由於其具有其特殊性，與傳統工業思維有著根本上的不同，因此在於概述表演藝術之定義。

#### 2.1.1 表演藝術的定義

表演藝術的範圍極為廣泛，包括在國家劇院表演的舞台劇、國家音樂廳舉辦的音樂會，廟前上演的野台戲、布袋戲，或是社區公園裡的小型音樂、舞蹈、或戲劇表演等，皆可視為表演藝術。表演藝術既可以是國家藝術殿堂裡的一場盛宴，也可以是深入每個人生活的活動。對於表演藝術的定義，學者分別提出不同的看法：

**Billington** 在探討表演藝術的起源時，嘗試解釋表演藝術涵蓋的範圍。他指出：提到劇場我們所聯想到的原始活動無非是戲劇或舞台劇，但戲劇或舞台劇不是唯一的一種活動，最接近的種類還有：歌劇、芭蕾舞劇、童話趣劇、音樂劇等，其他如：輕鬆歌舞喜劇、雜耍、滑稽雜劇、馬戲表演、冰上表演和戰技演習等都不能剔除。至於其他那些較為親切溫馨，場面與規模稍小的演出，譬如：傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會、獨奏會、獨腳戲、酒店秀，或是屬於通俗娛樂表演等戲劇活動也不能不予列入（蔡美玲譯，1986）。從上述定義可知，**Billington** 將表演藝術限定為在劇場內的活動，僅限於某特定空間場地，但表演的形式與內容則沒有一定的形式。

**Hirvela(1990)** 在「*The Performing Arts An Audience's Perspective*」中認為：「表演藝術是存在時間進行當中，通常與表演的實際發生時間一致，而觀賞者只有在表演的當下才能經驗表演藝術。在大部分的情況下，觀眾無法『再次經驗』相同的表演藝術。」

國內學者夏學理、耿建興(1998) 則認為「泛指一個人或團體，在有觀賞者的情況下，所進行的一種演出節目。演出的媒介、形式及場所不拘，然後演出的內容及目的必須在表演期間完成。」綜合上述可知，表演藝術是綜合性的藝術，每一次的演出都是獨立，且無法複製演出當下的氛圍，觀賞者也是表演藝術之所以能形成的元素之一。

此外，夏學理（2003）進一步提出三項可據以界定表演藝術的標準：

1.該演出活動是否屬於「純藝術」的一種。

所謂「純藝術」，指的是當某種藝術形式，是純粹為了表現藝術之美，並能夠帶給觀賞者美感體驗。創作者的目的不是為了政治或經濟利益，作品還包含創作者的藝術自由度與自主性。

2.該演出活動，是否屬於「精緻文化」的一部分。

精緻文化是人類的創造發明中，最精華、最頂尖的部分。精緻文化所強調的是創作者進行創作與呈現時，心中持有一種嚴肅態度，並具有敏銳觀察、表達、感受，以及豐富的滲透、深入能力。

3.該演出活動，是否在演出者與觀賞者同時在場之情況下進行。

觀賞者是表演藝術能夠形成的元素之一，表演藝術是在一定時間和地點演出之外，也須在有人觀賞的情況下演出。

綜合以上文獻，Billington 指出表演藝術僅限於劇場，夏學理則提出表演藝術的場地無限，但兩位學者同樣認為表演藝術的形式內容不拘。因此本研究對表演藝術定義將採取夏學理之觀點，將表演藝術定義為：個人或團體在有觀賞者欣賞情況下的表演過程，演出的媒介形式、內容與地點不拘，但須在一個動態的表演期間內完成演出。本研究的研究對象為表演藝術團體，但團體種類繁多，基於前述研究資源及個人學術背景因素，本研究將以戲劇類之表演藝術團體為研究對象。

### 2.1.2 表演藝術的分類

大英百科全書(Encyclopedia Britannica)將表演藝術分類成音樂、戲劇、舞蹈三類。美國劇評畢林頓(Billington, 1989)曾在「表演藝術」(Performing Arts) 一書中，

認為所謂表演藝術，乃指：舞臺劇、歌劇、芭蕾舞劇、童話趣劇、音樂劇，以及其他如輕鬆歌舞喜劇、雜耍、滑稽雜劇、馬戲表演、水上表演、戰技演練…等均屬之，至於其他較為親切溫馨，場面與規模稍小的演出，如傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會；獨奏會；獨角戲、酒店秀，或屬通俗娛樂表演性質的劇場活動…等，也都算表演藝術的一種。

夏學理(2002) 則認為，表演藝術可分為以下三大類：

- 1.音樂類：如中西樂器獨奏、重奏、交響樂團演出、聲樂…等。
- 2.戲劇類：如兒童劇、舞臺劇、歌劇、平劇、歌仔戲、掌中戲… 等。
- 3.舞蹈類：如芭蕾舞、現代舞、民族舞蹈…等。

國立中正文化中心所出版的「表演藝術年鑑」(2002)，則將之分為戲劇、音樂、舞蹈、戲曲等四大類。

由行政院經濟建設委員會，委託財團法人國家文化藝術基金會所做「文化創意產業概況分析調查」(2005)中：依照行政院文化建設委員會現行分類，表演藝術產業包含：戲劇、舞蹈、音樂等項目。以上三大類可各自細項分類：

- 1.戲劇：現代戲劇、傳統戲劇(掌中戲、皮影戲、紙影戲、傀儡戲…等)、現代偶劇、民俗技藝(特技團、宋江陣、舞龍舞獅等)
- 2.舞蹈：傳統舞蹈、現代舞蹈、芭蕾…等
- 3.音樂：古典音樂表演、傳統音樂表演、流行音樂演唱會等

綜合上述說明，雖然各學者專家對表演藝術的分類有些差異，但不脫離音樂、舞蹈與戲劇等基本分類。

根據文化部(2013)公布的文化法規中文化創意產業之音樂及表演藝術產業內容及範圍，指從事音樂、戲劇、舞蹈之創作、訓練、表演等相關業務、表演藝術軟硬體(舞台、燈光、音響、道具、服裝、造型等)設計服務、經紀、藝術節經營等行業。唯表演藝術各個領域所面臨的狀況卻有不同，張殷綺(2006) 整理後分述如下：

#### 1.音樂類

音樂在表演藝術中是最具市場潛力的一類，很早就被納入正統教育，在專業

教育的發展上亦是最為普及。但國內市場的發展限制，許多音樂家必須以教學為主、創作演出為輔，因而藝術呈現的水準難以提昇；另我國升學主義掛帥，即使現今的九年一貫教育已將音樂納入正規的課程裡，也成立音樂相關科系來培養專業音樂人才，但是音樂欣賞人口的質與量都不如預期。

## 2.舞蹈類

舞蹈沒有語言上的限制，理應是國內外藝術文化交流的最佳媒介，但舞蹈在國內的發展卻最為辛苦。一是舞者養成不易，需要花長時間的培育，因此專業人才累積困難。其次，編舞者的創作環境也不理想。再者，舞團的形成更是不易，半數以上的經費，需花在人事上，以培養舞者的訓練與默契，因此在行政與行銷上的績效較難累積，從而開拓市場的工作更難著力。

## 3.戲劇類

近年來戲劇的發展相當多元，也有很突出的成果，不僅多數主要劇場每年每季的演出票房均佳，小劇場的演出活力也源源不斷。戲劇通常運用語言作為溝通工具，較易與觀眾溝通，加以著名劇團以戲選角，演員可以遊走演出，劇團不需將經費花在演員維持與訓練上，可將經費投注在製作與行銷上，相對地更能多方打開市場，受到更多的注意。唯受到經濟景氣影響，許多劇團已直接面對財務贊助不繼等生存問題；戲劇演出的語文問題、語言的隔閡也多少限制了戲劇出國演出和交流的機會。

## 4.傳統戲曲類

相對於舞蹈，戲劇較與現代人的生活產生關連，而延續歷史的傳統戲曲，則是以保存過往經驗為主要目標。傳統戲曲包含項目廣泛，歌仔戲、布袋戲是主要的劇種，全省經常演出的團體至少有三百多團，加上客家戲、皮影戲、京劇、南管與北管團體，參與人口眾多。但專業團體較少，多數是以民間藝術的方式存在，但也因庶民色彩的濃厚，發展成為專業的可能性不大。在其他表演藝術類不斷前進且反映時代的脈動時，傳統戲曲未來如何發展頗值得關注。

### 2.1.3 表演藝術的特性

表演藝術提供的並非實質的產品，其所涵蓋的傳統戲曲、現代戲劇、音樂及舞蹈，提供給觀眾的是一場演出。表演藝術團體基本上是一種服務業，必須將產品當作是一種服務體驗，再推向民眾。表演藝術所要呈現的美感經驗價值通常具有以下特性，這些特性也是行銷時需要特別加以考量者（Kotler & Scheff, 1997）：

#### 1. 無形性

服務是無形的，並不像一般商品具備的具體性，在購買之前服務無法看到、聽到或感受到的。是以，表演藝術在演出之前對觀眾而言，也是種無形的產品。

#### 2. 易消逝性

服務是無法加以儲存或保留，以供將來再次銷售，屬於一種易消逝的東西。當需求穩定時，服務的易消逝性不易發生，但需求產生較大波動時，將會產生嚴重性的問題。換句話說，一場表演的座位，在正式上演之前座位若還無法售完時，空位是無法保留下來再作販售的，這也就是表演藝術團體大力促銷預售票之原因。

#### 3. 不可分割性

服務之產生與消費通常是同時進行的，兩者間無法分開進行，消費同時即是服務的開始。換言之，表演藝術演出的同時，便開始服務觀眾。

#### 4. 變異性

隨著服務提供者的不同，或提供服務的時間與地點不同時，都會使服務的效果產生差異，藉由選擇訓練有素的服務人員，以及盡可能使各部分予以標準化，達成一致性的服務，以降低變異之可能。

#### 5. 顧客參與程度預期

顧客的背景與經驗將影響服務的品質。例如首次欣賞布袋戲「柯象傳奇」的觀眾與看過該劇五次以上的人，體驗上將會有產生相當程度的落差。演出也會因不同觀眾的知識程度、偏好、背景和表演當時的心理狀態，而有不同的觀感。為了要協助消費者將不滿意度降至最低，表演藝術團體應該讓目標群清楚地瞭解其目的與定位。

就上述表演藝術各類狀況而言，值得深思的問題是：如何才能自力發展？何時何處又該有強力介入？舞蹈與戲劇皆屬於精緻藝術的一環，能夠依賴健全的藝文環境對其發展最為重要，然而現有體制下的文化大環境，當前的主要問題在於「文化」所涵蓋的範圍極廣，幾乎所有生活內涵，均可成為文化所關注的焦點，也因此造成文化預算不足、資源分配不均，常態推展下的藝術文化變得惡性競爭且藝術價值低落。為此表演藝術團體要求生存，必須積極訂定目標，除保有團體成立宗旨的精神，更要尋求拓展精緻藝術的其他生存之道，期以自力更生、永續發展。

## 2.2 表演藝術團體經營策略

### 2.2.1 經營策略的概念意義

自從管理學興盛以來，這波風潮慢慢地延燒到藝術表演團體，傳統的戲曲表演團體——布袋戲團也不例外，一直以來，小型布袋戲團以家族式經營的模式存在漁民間，隨著布袋戲劇團的逐漸沒落，政府的補助政策、學者的大聲疾呼，讓布袋戲團開始正視經營管理的問題。透過文化治理的視角，重新思考傳統戲曲表演藝術如何結合整體的包裝行銷宣傳概念(Ryan, 1992: 197)，是文化創意產業工作者們認真思考的核心價值議題。

有關劇團的經營管理部分，黃毓棠(2007)將其分為內部要素和外部要素。內部要素：行政管理、行銷策略、演出製作、財務管理等；外部要素：媒體關係、競爭策略、企業贊助、文化政策等。一個劇團的運作是由許多的環節架構起來的，每一個環節都是經營管理者需要考量的。

本研究依據黃禎貞(2007)所區分表演藝術團體經營的六個面向做為主要分析架構及研究基礎，再加上布袋戲劇團的特殊性，分別探討如下：

1. 劇團經營理念方面：從劇團成立的目的、有何經營特色、所處環境的分析等方面進行探討。
2. 劇團組織結構方面：行政人員、藝術人員、技術人員，小型表演團體常會出現

一人身兼數職的情況，平時由家庭成員即可應付，大型演出的時候，沒有專屬的技術人員，通常是以長期合作的夥伴為主。

3. 劇團人力資源管理方面：市場上缺乏表演藝術團體所需求之人才，加上薪水不佳，很難留住行政人員，更別說是更具專業性的行銷人才了，再加上大環境條件不佳未來的人力規畫更是雪上加霜，收不收徒弟，要不要培養第二專長，家族繼承下去的問題再再困擾著每一個小型劇團。
4. 劇團製作與演出管理方面：一個劇團的工作性質可以分為藝術部門、技術部門及行政部門。以小型布袋戲團而言，演出時有標準的流程，透過各個部門的密切合作，作品以高品質的方式呈現的機率會較高。
5. 劇團行銷管理方面：透過產品、價格、通路、推廣等面向安排劇團的行銷管理，和其他商品不同的，在演出部分，除了實質上的收入以外，布袋戲團更加重視在演出的同時提升藝術價值以及提升劇團的知名度。
6. 劇團財務管理方面：必須積極擴展經營面，可以透過不同的管道申請補助、申請政府合作專案，又或者是透過藝企平台以及異業合作拓展原本較狹隘的經營面，讓劇團可以透過不同的管道提升其能見度，經營面的層次自然會提升許多。財務管理方面可以細分以下幾點：
  - (1) 演出收入：祭祀酬神演出、文化慶典演出、售票型演出。
  - (2) 贊助來源：民間企業贊助、民間廟宇贊助、戲曲贊助人贊助。
  - (3) 補助來源：政府單位(文化部、縣市政府文化處)、基金會(國藝會)等。
  - (4) 教學收入：與學校合作、與社區發展協會合作、與其他公家機關合作。
  - (5) 相關產品販賣：劇本、錄音帶(數位商品)或戲偶等相關文創周邊商品。

在政府的積極推動、學者的大聲疾呼、民間基層的努力下，近年來表演藝術蓬勃發展，愈來愈多的表演藝術團體開始重視經營管理的層面，行銷策略、經營策略、財務策略等議題，逐漸演變成表演藝術團體的經營者所必須具備的知識與能力，但是理想的策略管理與合適的經營模式，往往因團體而異，在林巧婷(2009)的研究中發現，表演藝術團體在觀眾的維繫與服務上、內部運作流程的流暢度上、

人才培育上以及無形資產上，都必須要兼顧，因為這種種的層面關係密切，相互影響。可惜，國內的研究或書籍不完備加上國外的研究不是用，大多數的團體仍然必須靠自我摸索，憑藉著實驗的精神，邊做邊驗證。（黃毓棠，2007）一步步的找出適合本身劇團的經營策落，一步步堆砌出屬於自己的經營管理模式。

小型布袋戲團的組成很特別，絕大部分都是由家庭成員所組成，加上戲劇的特性，演員是手上的戲偶，一般小型的演出兩位操偶師就已經綽綽有餘，少見的大型演出才會是以較大型的組織型態出現，相較於其他的表演藝術團體，經營策略自然會有所不同。

## 2.2.2 劇團經營策略之相關研究

關於表演藝術團體的經營策略之研究，可以區分為三個面向：劇團藝術行銷相關研究、劇團網路行銷相關研究、表演藝術團體經營策略相關研究。

1. 劇團藝術行銷相關研究：以藝術行銷的觀點出發，研究劇團的行銷經營策略。

研究者	研究主題	研究摘要
羅雁紅、李宜萍(2011)	表演藝術團體品牌運用策略之探討	台灣的表演藝術團體面臨經營困難的危機。因此，許多表演藝術團體開始有跨界合作、加入多媒體影音、教學、出版、延伸附屬團等各種策略來因應，本研究以台北愛樂合唱團、采風樂坊、紙風車劇團、呆陀劇場一為個案，採用 Kotler 等學者的品牌策略理論和產品組合決策，擬定出「表演藝術團體品牌策略之分析架構」藉此架構來探討與比較台灣幾個表演藝術團體所運用的品牌策略，並嘗試將分析結果建立通論。
柯佩岑	臺灣舞蹈表演	本研究以 2001 年至 2010 年，連續獲

陳碧涵(2011)	藝術團體之行銷策略現況探討	選文建會補助扶植演藝團隊之舞團為研究對象，目的在了解臺灣舞團使用之行銷策略現況，從中檢視並提出具體可行的行銷策略，作為他團之參考。建議如下：1.可加入指標性人物參與 2.可鎖定特有族群、產業及定點宣傳方式，擴展觀眾群 3.積極嘗試與其他藝術單位或各產業合作 4.可嘗試與演出時間接近之相關團體共同宣傳，以節省成本及吸引更多觀眾。
吳宣穎(2010)	表演藝術團體行銷研究—以三個中小型現代劇團為例	<p>本研究以中小型現代劇團為對象，從全方位行銷觀點，分析中小型規模劇團行銷策略之現況，以瞭解這類型團體行銷策略之擅長處，提供相關團體參考。</p> <p>針對中小型劇團中有意邁向大型團體發展者，本研究認為，可效法大型團體之成功行銷策略，包括設定更清楚多元之行銷策略目標、擴增人力資源、建立觀眾資料庫及提升會員制度、開發產品需求、提供更彈性價格選擇、擴展通路合作、以及採行更彈性而多元化之溝通策略，以使劇團更穩健地發展。</p>

2. 劇團網路行銷相關研究：以網路行銷的觀點，研究劇團的行銷經營策略。

研究者	研究主題	研究摘要
吳敏菁 (2005)	國內表演藝術團體運用於網	討論國內表演藝術團體在網路上的行銷方式與其績效如何。研究建議表演藝術團

	路行銷績效之研究式運用。	體管在對於網際網路科技的觀念上更需作適當的調整，管理者必須找到適合表演藝術團體的網路行銷模式進行開發網路行銷，對於表演藝術團體才能產生一定的效益。除了重視網路行銷能給團體帶來效益之外，可運用政府單位及民間企業團體的資源來進行網路的行銷活動，進一步協助團體運用網路行銷能更有其效能。
許雅雯、林建漢(2012)	臺灣現代劇團網站介面設計之使用性研究	本研究透過資料收集及文獻分析，欲瞭解現代劇團網站介面設計之使用性現況，得出劇團網站在經營方向、視覺設計、互動性及維護方面等等之建議，期望供劇團行銷、設計或相關人員參考，將更多好戲透過網站行銷引介給觀眾。

3. 表演藝術團體經營策略相關研究：以表演藝術團體經營策略為主軸，研究其相關的經營策略。

研究者	研究主題	研究摘要
陳昱馨(2006)	高雄市歌仔戲劇團生態與經營管理之研究	藉由實地調查訪問高雄市歌仔戲劇團營運的現況，探討歌仔戲劇團生態與經營管理的模式。
江彥璫(2007)	台灣客家戲劇團之經營管理研究－以榮興客家採茶	著重在客家戲劇團的營運與管理，並以榮興客家採茶劇團的營運方式與演出內容及危機因應三方面，作為探討的主要範疇。

	劇團為例	
張殷綺(2007)	台灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討	嘗試以企業化的經營角度，延伸到舞蹈類表演藝術基金會的經營面向，並以個案「原舞者舞團」、「新古典舞團」、「台北民族舞團」「雲門舞集」等案例，來分析多角化經營之於舞蹈類表演藝術團體的可行性探討，歸納出具體可運用的策略方向，期能提供他類表演藝術團體未來運作參考上的依據。
蕭淑君(2009)	孩子的第一哩路—紙風車319兒童藝術工程之研究	研究結果顯示該巡迴演出之所以成功建立在魅力型領導人、良好的人際關係、豐富的創作內容、組織經營理念等核心資源上，輔以團隊經營管理、活動行銷公關等優勢條件，加上多角化經營理念、建立觀眾口碑等，值得其他表演藝術團體借鏡。
林巧婷(2009)	以平衡計分卡理論檢視表演藝術團體之經營策略	透過系統性的架構分析表演藝術組織的經營策略，並瞭解組織策略與經營成效之間的連結性。
江千慧(2014)	創新音樂表演團體經營策略之研究-以絲竹空爵士樂團、午後之樹爵士樂團、世界軌跡樂團為例	本研究以三個中小型音樂表演團體為對像，從經營策略方向，分析中小型表演團隊的行銷策略之現況，透過文獻資料蒐集及團長與行政人員的深度訪談，藉此瞭解團體成立宗旨與特色及分析中小型音樂表演團體之經營策略。

在探討表演藝術團體的經營策略上以舞團和劇團的資料為多，透過這些表演藝術團體的經營策略的探討，不論是在財務管理方面、行銷策略方面、經營策略方面，如果可以借鏡其他的企業管理模式，運用在小型布袋戲團的管理上，相信可以讓布袋戲團的經營可以有更大的發展空間。

## 2.3 表演團體的財務管理

財務管理對各個劇團而言是一項重要的課題，關注表演藝術團體的財務管理議題日益增多，就如同《年度臺北市演藝團體輔導規則 Q&A2010 版》手冊提及演藝團體難以單從票房收入來平衡支出的困境，似乎是舉世普遍的現象。柯佩岑、陳碧涵(2011)也表示大部分的表演團體少有異業結合經驗，難以自給自足並缺乏能力開發財源以及增加行銷通路，表演藝術團體財務支出往往處在不能平衡的狀態，對表演藝術團體而言，財務資源的長期缺乏是最大的隱憂。江千慧(2014)更是指出：資金對藝文團體的重要性，如何開發新的贊助者和如何申請到政府的補助是很重要的方向。

綜上所述，財務問題掌握著表演藝術團體是否能永續經營的關鍵。表演藝術團體的財務管理策略繁多，一個劇團的財務管理涉及許多面向，包含編列預算、財務預測、現金管理、資金籌措等(辛玫臻，2004)，在表演藝術團體的預算制度方面，開源與節流是在財務規劃上必須同時努力的兩個方向(陳麗娟，1998)。

開源方面，表演藝術團體的收入來源有：演出收入、企業贊助、政府及基金會補助、教學收入、個人捐助、相關產品販賣等黃貞禎(2007)，其中大多來自戲曲贊助者的贊助，其他則是公部門的補助。如果不依賴政府的補助或是其他團體的贊助，表演藝術團體必須自行開發財源，例如透過商品的開發，表演成果的數位化發行、門票收入等等方向進行。

節流方面，表演藝術團體資產管理與保養是其中的重點，一場表演藝術的演出，必須有舞台、燈光、道具、布景、演師、劇本、音樂等等，平時對於資產的管理與保養得當，可以替表演藝術團體節省大筆的經費，保養得當，資產可以運用得比較久，反之，則是一筆無形的開銷與浪費，此外，有計畫性的購入新資產

以及舊資產的再設計利用也是一大重點。

財務策略的內涵包含許多，政府、企業和觀眾是臺灣表演藝術團體的主要收入，同時也是支撐臺灣表演藝術團體發展的條件。周倩漪（2009）因此，將臺灣表演藝術團體主要收入依據政府補助、戲曲贊助者贊助，作為影響生存的背景。以下就政府補助及戲曲贊助分別論述：

### 2.3.1 政府補助

對於一般表演藝術團體而言，資金來源有限，表演藝術由於人力密集的本質，門票收入往往不足以支付開銷，需要政府和民間的資助(林懷民，2003)，國藝會等基金會對非營利組織的補助是非常重要的。

郭振雄(2012)也表示：藝文團體與專業人士從事藝文活動所需財源，除營運收入與捐贈收入外，政府補助亦為重要財務來源之一。

政府補助占表演藝術團體資金來源很大的部分，現階段來自政府部門的藝文補助相關部門有：文化部(前文建會，2012年改文化部)、財團法人國家文化藝術基金會(國藝會)、各縣市文化局等等。各層級的補助項目分述如下：

#### 1. 文化部

文化部隊布袋戲隸屬的表演藝術類的補助可以分成三類：

- (1) 行政院文化獎：是國家最高文化榮譽獎項，為表彰對我國文化之維護與發揚有特殊貢獻之人士而設，屬於個人終身文化成就獎。截至目前為止，以布袋戲的演出和貢獻獲獎的有第 11 界的李天祿和第 20 界的黃海岱，除頒授「中華民國文化獎章」壹枚及獎金新台幣壹佰萬元之外，需配合進行相關推廣活動。(文化部，2014)
- (2) 常態性補助：「演藝團隊分級獎助計畫」，將國內表演藝術團隊依據自身的規模及發展階段，分為三級，申請不同的獎助計畫；臺灣展演藝術科技化旗艦計畫，鼓勵表演藝術團體數位化。
- (3) 其他補助：文化部補助政策繁多，諸如藝術新秀創作發表補助、新故鄉社區營造計畫、藝傳千里—表演藝術團隊巡迴基層演出活動等等，許多不同型態的補

助，都可以布袋戲為主題提出申請，只是一般劇團對此類的訊息不清楚的多，可以好好運用的多是固定的劇團，推廣的立意良好，但推廣的成效有限。

## 2.國藝會

財團法人國家文化藝術基金會依據「國家文化藝術基金會設置條例」成立，是以營造有利於文化藝術工作之展演環境、獎勵文化藝術事業、提升藝文水準為宗旨的非營利組織，隸屬於文化部，其組織的資金是來自於民間及政府，除由政府每年編列預算外，也鼓勵民間支持，進行募款活動，以增加資源，讓社會各界也加入推動文化藝術之發展。

國藝會常態性補助經費評選的重點在於：鼓勵具前瞻性或突破性的藝文創作；鼓勵專業講習與調查研究，以便累積學識、史料和經驗；鼓勵擴展國際交流的文化藝術工作；期許藝文團體能穩定、持續並提升經營管理。(國藝會官網)

國藝會的補助可以分為常態性補助及專案補助，其中有關布袋戲的補助有：

- (1)常態性補助：對布袋戲等戲劇表演團體，國藝會常態性的補助區分為策展、研討會、特殊計畫、出版、研習進修、駐團藝術工作者、調查與研究、國際文化交流、委託創作、創作及演出等。
- (2)專案補助：為協助布袋戲劇團製作適合戶外演出之優質作品、並鼓勵劇團整合外聘之國人編劇或導演，創作布袋戲作品以達到推廣優質外台布袋戲作品的目的，國藝會於 2013 年舉辦「布袋戲製作及發表專案」，獲頂新國際集團、味全公司大力贊助支持，由真快樂掌中劇團、王藝明掌中劇團、台北木偶劇團各獲補助 76 萬元，將進行四場演出，並於 2013 年 11 月，連續三週 9 天，在新北市、台南市、台北市的廟埕，以匯演的方式在各團隊所在進行表演，透過文化局、宮廟、媒體、網路連結，結合舊觀眾、吸引新群眾支持，再創廟口布袋戲高峰！2014 年持續舉辦「布袋戲製作及發表專案」，希望能延續這一股布袋戲熱潮，讓廟口持續呈現傳統布袋戲，提高其能見度，對日後發展必有所助益。

## 3.各縣市文化處

各縣市文化處對推廣表演藝術各有其不同的做法，在此以劇團所在的雲林縣文化處對布袋戲劇團的補助作一整理。

- (1)傑出演藝團隊甄選補助，每年會甄選雲林地區的演藝團隊，除了 15 萬元的補助之外，會讓劇團舉辦創作發表或配合節慶演出（新作包括舊作新編或新創作品）社區及廟會教學推廣演出、創新作品研發、辦理種子人才培訓、並輔導劇團改善劇團管理營運（辦公及排練場所改善）等等。
- (2)偶戲節，每年都會在虎尾地區盛大舉辦的偶戲活動，以嘉年華會的方式進行，除了邀請國內外各大團體進行表演之外，配合偶戲節的活動期間，會舉辦金掌獎的比賽，是目前偶戲界重大的比賽之一，對布袋戲團而言，是增加知名度的大好機會。
- (3)圓夢尖兵布袋戲植根推廣計畫，雲林縣政府從 2012 年得到文化部的補助，擴大舉辦學校和社區的布袋戲傳承計畫，從前台的演出到後場的演奏，文化處要讓布袋戲這項傳統-藝術，變成雲林在地最大的特色，也讓雲林真正成為布袋戲的故鄉。

4.國家補助政策長年下來實施的績效，學者及相關表演團體都有發表一些看法：

#### (1)學者方面

早期研究如吳曉菁、林文郎（2001）指出經費補助的重疊性高，特定團體重複獲得補助、各地硬體分布不均、民眾藝文活動參與度不高等問題。劉宜君等(2011)也指出除了公部門的補助集中特定類型的藝文活動、與特定團體之外，對非主流文創的補助較少，資源分配不均的情形很嚴重，除了爭取充分的補助外，更重要的是應該關注經費分配與補助效益。此外，陳龍廷(2011) 在布袋戲界長期耕耘，走訪許多業者及廟宇之後，更是直指核心表示，政府機關，不應該是來「管」民間表演團體，而是「關心」他們。如果是關心，那就應該來設法改善他們賴以生存的環境。如果是關心，那麼與其給他們免費的魚，不如教他們如何釣魚，或者更重要的是，維護漁業生態，保持永續生存的魚場。

#### (2)知名藝術團體方面

雲門舞集的總監林懷民(2003)認為：不改善表演藝術生態，就要發展表演藝術產業，是緣木求魚，注定是浪費預算與資源的動作。並曾說：「台灣表演團體密度之高國際罕見，但政府對藝文的投資卻少得可憐，文建會每年面對眾多表演團

體，僅編列一億元補助，看不出對藝文政策的用心決心。」

表演藝術無非是要直接面對民眾才能有所發揮，政府花大把銀子投資在表演藝術上，卻把資源過度集中於都會地區，大台北地區之外的民眾想要享受藝文表演、受到藝術薰陶的機會明顯少於都會地區，是很可惜的現象，雖然各縣市政府都注意此一現象，但改善的速度給人力不從心的感覺。

知名藝術團體朱宗慶打擊樂團的負責人朱宗慶(2012)認為：政府對文化藝術的政策一向是從「補助」的概念出發，政府與藝術工作者的關係往往侷限在最簡單的「贈與」和「收受」，短暫又單一。先不論「贈與」的金額是否符合期待，但可以確定的是，這是一種最表面且淺層的關係，並不足以產生深刻及對社會大眾造成影響的力量，更無法成為產業發展或型塑柔性國力的基樁。政府與文化藝術界的關係應該是「投資」，而非「補助」。

### (3)一般業者

一般業者多認為，國家補助的對象集中在少部分的明星團體，除了選前拍拍照之外，對於藝文發展並沒有實質上的幫助，事實上，這些少部分的明星團體因為號召力夠，政府的補助對他們來說或許並不是那麼樣的重要吧！另外，也因為政府政策限制文化場演出費用，例如雲林縣文化局對大型布袋戲現場演出的經費限制每場不得超出三萬元，除了知名度的考量、人情壓力的影響之外，業者對文化場大多抱持敬謝不敏的態度。

綜上所述，產、官、學三方面一致認為補助的政策必須調整，從演藝團體的補助改成文化生態的改善，才能實質幫助表演藝術團體，畢竟，給他們魚吃不如教他們如何釣魚，這樣才是永續經營之道。

## 2.3.2 戲曲贊助

贊助研究的議題近來愈發受到重視，是許多現代科學的研究課題，其中以藝術史學成果最豐碩，贊助制度源自於西方，尤以贊助者對於藝術家的贊助、贊助者對於藝術風格的影響等議題為多。

表演藝術團體面臨營運危機是常有的現象，透過文獻資料分析，(方佳韻、陳

碧涵 2010) 針對臺灣舞蹈團體的營運現況探討其可行的生存之道時發現，除了政府補助經費與業務相關收入之外，爭取企業贊助也是一個可行之道。

含括戲劇、舞蹈、音樂等等多種藝術型態的中國戲曲亦涉及贊助問題，學者邱坤良(民間戲曲散記，2005) 最先注意到的經費來源的議題，率先指出演戲經費來源有丁口錢、信徒或團體請戲、信徒自由樂捐等等。

進一步探討戲曲贊助，可從以下幾點探討：

### 1.贊助的定義

贊助是一種雙方得益的公共關係活動，早期贊助被認為是一種乞求的行為，也是一種企業在有餘力之下的慈悲，一直到九〇年代，贊助才跳脫出施捨之間的關係，成為一種雙贏的互惠組合 (Sandler & Shani,1993)。

當贊助人付出不同類型的資源諸如：金錢、物品、服務、榮譽等，支持受贊助人進行特定活動、表演、學習、研究等項目，幫助受贊助者得以繼續進行其活動，有進一步的成果，贊助被看成是一種善舉，可以獲得實質的利益與無形的收益。

戲曲贊助指的是贊助者對戲曲藝術團體、戲曲從業人員、戲曲活動等不同面向，提供財力、物力或其他方面的幫助。延伸此一定義，贊助者可以是官方單位、私人組織、或是個人；贊助模式包羅萬象，諸如：金錢、道具、舞台、化妝、場地等等都是贊助的方式，此外，觀眾購票進場也可以視為一種贊助；贊助對象也有區分，可以是整個劇團、也可以是個別演員、或是劇團的某次演出等等。

### 2.戲曲贊助的途徑

戲曲贊助的途徑十分多元，除了大眾所熟知的經費上的贊助外，演藝團體經營手冊(2010)中也提及，贊助模式可以區分為知識贊助與產品贊助。以下就經費贊助、知識贊助、產品贊助、場地贊助等比較常見的贊助模式分項論述。

(1)經費贊助：對藝術活動提供經費贊助是最基本、也是最直接的方式，經費的贊助可以區分為不過問經費用途，例如：戲曲贊助以贊助整個劇團為主，將資金轉入劇團之後讓管理人員全權處理，不過問經費用途；另外還有指定贊助用途。

例如：這一筆經費指定給某一位演員，或是這一筆經費指定給劇團的服飾專

用，此外，票卷認購也是經費贊助的一種，觀眾買票進場或是機關團體統一認購票券，都是經費贊助的模式。

(2)知識贊助：現今許多藝術表演團體面臨經營管理、市場行銷等商業思維的衝擊，經營管理的理念對從事表演藝術的人而言，是全然不同且陌生的領域，藝術表演團體若是想讓自己的經營腳步與創作成績並行，礙於種種因素無法聘請專業經理人，不善經營的藝術表演團體，由企業提供人力協助經營管理、行銷推廣、宣傳造勢、法律諮詢、財務諮詢等，這種知識贊助的型態將會有很大的助益。

例如：新竹物流於民國 90 年時與紙風車文教基金會合作，辦理「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的演出，2013 年持續認養了十場以上巡迴演出、金車教育基金會所設立之金車文藝中心，贊助對象為即將離開學校，開始向外尋求創作發表舞台的青年創作者。

(3)產品贊助：一項藝文活動的進行，從規劃到演出，除了劇團本身既定的流程之外還有許多活動過程所衍生出來的消費行為，例如：交通費用、住宿費用、軟硬體設施，當然，資金的贊助對表演藝術團體是很實質上的助益，但是廠商所提供的周邊產品贊助也會帶給表演藝術團體一定層面上的幫助。

例如：展演過程中，企業提供礦泉水、飯店提供住宿、交通業者提供交通工具，這樣的產品上的贊助，和其他企業上的異業結合，對表演藝術團體的助益也很大，若是可以得到企業或個人的持續贊助，將會在藝術表演團體的經營路上提供強而有力的後盾。

(4)場地贊助：近年來台灣地區各機關學校積極推動藝文活動，除了(陳玲玉，2011)所提及：政府理當出資建設公園、休閒設施、演藝廳等硬體建設。之外，有感於民眾對藝文活動的接受度與參與度較以往高出許多，民間企業對於提供場地給予表演藝術團進行活動的意願較以往也高出許多。

例如：臺大醫院虎尾分院設置藝術走廊定期展出學校學生的藝術作品、台灣大哥大有感於美學教育、藝文活動對提昇生活品質的重要，精心挑選藝文活動場地，本著「在地關懷」理念，讓藝術帶入社區，撫慰人心並提升地方文化涵養(台灣大哥大官網)。

這些空間的善用，供作藝文展演場所，無論是視覺藝術展覽活動或表演藝術演出空間，都是很好的藝文贊助方式。

### 3.贊助的動機和目的

做任何事情一定其動機存在，包含戲曲贊助也是如此，官方單位需積極介入贊助的通常是較沒落的產業，其目的無非是延續既有的傳統；私人贊助的理由比叫多元化，包含：自我形塑、展現地位及文化認同等。

藝術贊助對贊助者的自我形塑有關鍵的作用，社會上不乏企業家贊助藝術團體，此一贊助的舉動不但可抵稅更可以提升企業形象；藉藝術贊助不但可以提升企業形象同時也可以傳達贊助者個人優越的身分地位，這樣的行為在西方世界已存在許久，許多貴族藉藝術贊助達到公共自我形塑，藉以維持其權勢和強化其威望。最後，藉著藝術贊助可以創造自身的文化認同，許多藝術贊助者對某一種藝術型態十分認同，可惜礙於許多因素，無法或不適當投入第一線，對藝術的喜好藉著藝術贊助，用不同的形式支持本身認同的文化。(余淑娟，2007)

近幾年來，許多企業透過藝文贊助提升形象。(陳以亨等，2004)將贊助動機分類為三種原則。

#### (1)利她性動機：交換理論

企業透過贊助來擴大目標市場、提升知名度與良好的形象、促進主顧關係，此外增加企業與所在地之關聯也可以刺激銷售量，對於企業和表演藝術團體而言是利益交換的關係。

#### (2)利他性動機：助人行為

企業藉由贊助的肯定藝術價值、提高生活品質，比較沒有利益交換的部份，其中可再細分為3種類型。

##### (a)交換理論

是兩個團體之間利益交換的過程，除了交易外，也包含以有形的資產去換取無形的回饋，例如：企業以資金贊助藝文活動，交換目的是掛名主辦單位的名稱等，同時表演藝術團體也因其贊助擁有更多資源得以籌辦藝文活動，這樣的過程就是交換，價值無法精確估算，這就是交換與交易之間的差別（楊紀瑜，1996）。

## (b)理念行銷

透過藝文贊助以行行銷之實的理念行銷方式，是贊助藝文活動的重要動機。把某一活動和贊助者的產品或服務銷售結合在一起，將公益贊助活動也視為是一種行銷手法，這樣的理念行銷多見於企業贊助藝術及體育活動，對於塑造企業形象有相當顯著的助益。

### · 投資策略

企業贊助也可能是一種投資策略。Podesta 認為，企業將贊助公益活動是為一種投資，只有在符合公司目標的前提之下，企業才會擔任贊助者。

## (3)社會責任：利益關係人理論

社會民眾對企業存在著一種無形的規範，認為企業有一定的社會義務要盡，如果企業負擔社會責任便是企業體認本身對社會義務的狀態與活動的展現，在此同時，消費者對企業的觀感將會影響消費者對企業產品的意念與態度。

## 4.贊助效益

### (1)認知效益

在贊助上，認知是指消費者或是贊助廠商相信贊助企業誠信及專業程度多寡 (Lutz, 1983)；Goldsmith(2000)將企業認知分為兩個構面，一為公司名聲，指對於企業的贊助、公共關係等名聲的好壞。二則為商品名聲，指對企業產品或企業所提供的服務持有之態度。

在消費者對企業之認知方面，綜合許多研究可發現，消費者對於贊助運動競賽活動之企業觀感良好，企業贊助運動是能夠提昇企業形象的(李嘉宜，2006；蕭嘉惠，2005)，且消費者也會延續企業贊助運動競賽活動的精神，對企業有較好的態度。

綜上所述，在企業贊助行為上，贊助者的認知度可以提升贊助的說服力，在贊助效益上扮演關鍵的角色。

### (2)態度效益

態度在社會心理學的概念非常廣泛定義也不盡相同。態度是一種反應傾向，是一種對特定物經由學習而產生喜歡或不喜歡的反應，而它也會表現在人們的信

念和情感(蕭世中，2008)。學者謝學儀(2004)在對中華職棒運動贊助效益的研究指出：當消費者對職棒有高度涉入時，除了對贊助職棒的廠商有更多的認知之外，同時也對贊助者持有正面的態度，消費者的正面態度，反映在購買決策上對贊助者產生高度的肯定，使贊助廠商的贊助效益有正面的效果。

就如同支持統一獅隊的球迷，在購買同樣商品的選擇上會比較喜歡購買統一企業所生產的產品，這就是所謂的態度效益。

## 5.企業贊助

在已開發國家中，企業對於文化藝術的贊助早已不是單純的慈善捐助，而是企業重要的經營策略，這樣的轉變對文化藝術團體以及企業體雙方都提供良好的利基(鄭美華，2008)。

現在，成功的企業體在經濟許可下願意貢獻在文化藝術活動上，有相當正面的效益，不管是在企業形象上或是行銷上成為企業體的新利器(鄭怡世，2000)，若是以實質金錢支出，以贊助之名所得到的行銷效果，遠比以傳統方式的行銷效果更佳(蕭嘉惠，1995)。但是在企業內部也有反對的聲浪，將資金挹注在藝文贊助上，企業的營運成本勢必增加，利潤也會相對的減少，彼得·杜拉克曾提出，企業經營者有責任在社會的需求以及企業績效之間，找到最適當的平衡點(李芳齡譯，2001)。

就如同潘青林(2011)所說，企業贊助藝文活動的動機，不論是以回饋或是企業家個人喜好為出發點，贊助行為的確是會形成企業、藝文團體及社會大眾三贏的局面。

舉例來說，韓國三星公司(Samsung)從2000年以巨額經費參與運動贊助，檢視其實質效益，三星的品牌認知度從5%上升至16.2%，(海峽資訊網，2007)。贊助效益持續延續，在2014年更是藉由奧斯卡金像獎頒獎典禮的贊助，以置入性行銷的方式，提高三星電子的曝光率，讓三星從生產黑白電視機的小企業，成為現今劇是文明的韓國大廠，這樣的成就，除了產業本身的努力外，不可諱言企業贊助是其發展成功的重要策略。

### 2.3.3 表演藝術團體產業價值鏈

#### 1. 價值鏈

對製造業而言，所有生產活動中的每一個環節、流程，都可以被清楚的劃分。

價值鏈(value chain)由 Porter 在《競爭優勢》一書中提出的概念：企業內部各部門間若能連成鏈狀機能，目的為提升最終產品價值，進而則可以形成本身競爭力。這個價值鏈中的活動大致可分為生產活動（涉及產品生產、行銷、運輸和售後服務的活動），和支援活動（含物料供應、技術、人力資源或支持其他生產管理活動的管理），支援活動用以輔助基本活動（李明軒、邱如美譯，1985）。

價值鏈是一個互賴系統或活動網絡，網絡中由許多聯繫點相互連結作用而成，通常可以影響企業進行各種活動的成本高低，或效益大小（李明軒、邱如美譯，1985）。以布袋戲演出而言，霹靂布袋戲的產業鏈架構得十分完整，將布袋戲文化的每個細節，包括戲偶、戲台的製作、佈景、演出、DVD 等，讓大眾能夠更加了解布袋戲文化。

各種活動的配合讓，價值鏈的聯繫點發揮最大的功能，企業要發展競爭優勢，審慎管理價值鏈中的各個聯繫點是不可避免的功課，將價值鏈看成一個系統而非個別活動的總和，如此一來才得以就最適切的活動相互配合。（李明軒、邱如美譯，1985）。

#### 2. 產業範疇

依據藝術表現型態，音樂及表演藝術大致可區分為音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲等四大創作與表演類別。而就產業的概念來看，則包括圍繞著這四大創作與表演類型所衍生的經營與周邊支援服務等經濟活動。

表演藝術團隊以創作做為其核心價值，經由創作產生演出行為，演出前透過各種媒介的推廣與宣傳規劃讓觀眾獲得訊息，並進入演場產生觀賞，演出時透過作品的呈現與觀眾的參與，產生具有演出者與觀賞者之演出活動。

表演藝術團隊雖分為四大類，但各表演藝術團隊之藝術呈現與營運狀況依不同特性有著不同差異，並具備不同之價值鏈及經營模式（溫慧玟，2009）。

傳統戲曲較其他三類團隊生態大為不同，主要演出活動分為「廟會場」及「文化場」和「公演場」。廟會場源自於台灣宗教活動，廟宇祭典或酬神時，邀請傳統劇團在廟前演出，是俗稱「外台戲」或是「野台戲」，演出規模隨經費不同差異非常大；文化場則是民間或公部門所舉辦的大型文化活動，邀請表演藝術團體演出，文化場之演出更完整與盛大；公演場是傳統戲曲團隊自行規劃製作、租用場地、自行銷票，進行規模更完整的盛大演出。廟會場與文化場通常為非售票之演出，而公演場則是售票性質。

演出是劇團獲取經濟收入的主要活動，票房或是戲曲贊助者是劇團的主要經濟來源。

### 3.表演藝術團體價值鏈

表演藝術團體透過交換行為，以價值活動組成「價值鏈」，價值鏈中的交換行為以金錢、資訊以及勞務為主。價值鏈依據重要性排序為：創作、演出、場地、行政、技術支援、媒體、票務行銷、教學、周邊商品及其他。

以表演藝術產業而言「主要活動」為：表演藝術團體、藝術創作、演出、周邊商品以及教學教室等；「支援活動」為：舞台、燈光、服裝、配樂等設計、製作與技術服務，企劃、宣傳、行銷、公關、經紀、劇院營運、顧客服務等項（廖敦如，2006）。

#### (1)特點

表演藝術團體所產出的產品是舞台表演，屬於「表達或精神」文化，是一種平衡心理需求或是抒發心中感受的產物，所以，表演藝術團體在價值的製造和傳遞的過程中，迥異於一般產業，(陳亞萍，2000)，在本質上屬於服務業，而表演藝術的表演內容會隨著劇團的歷史、發展階段、規模、業種的不同有著不同的價值活動。

產業鏈愈複雜，維持運作所需要的資源愈多，台灣目前的藝文環境尚處未成熟的階段，許多藝文表演還是必須由政府承接與推廣，藝術消費的觀念很難養成，尤其是傳統戲劇，或許是從小在廟會看慣了，讓觀眾付費觀賞總有著遙遙無期的感覺，臺灣的表演藝術產業，在生產面和社會面上，都面臨資源不足的處境，各

個價值鏈上的活動都只能勉強運作，永續經營的表演藝術環境，在台灣的藝術生態還有很遙遠的路要走。

## (2) 產業與上下游價值鏈分析

垂直整合是指企業生產自己的投入或是處理自己的產出，包括擴展至產業中的設計、研發、生產、配銷、行銷及品牌等活動；亦可以衍生以多層次加工的方式，從上游向下游發展。

以表演藝術產業來說，若能將垂直整合做好，上下游間密切合作必定能促使產業發展成功且穩定，若能將上、下游整合並完整的結合在一起，如此一來表演藝術產業的蓬勃發展將指日可待。(溫慧玟，2009)

除了業界的努力之外，公部門的挹注也是關鍵因素，于國華(2009) 在《表演藝術生態系統初探》中，對公部門應有的政策思維整理出三個建議，表演藝術產業的共同問題：創作、演出、通路、行銷及周邊商品；基盤：經紀人制度、後勤支援活動、展演場所、行政資源系統等；個別產業問題：應釐清大型表演團隊、中小型團隊問題以及場地問題。

布袋戲表演藝術團體相較於一般表演藝術團體，最大的差異在於，出版品的通路與製作流程可以和藝術表演團體做對比之外，還有酬神部分的演出，就布袋戲團的產業鏈而言，水平的連結也是很重要的一環，調戲、調配後場音樂老師、演師的支援等等，對戲團的經營也是很重要的一環，畢竟每一團的大小日不同，互通有無不但可以讓產業熱絡，在人才極度缺乏的布袋戲產業中，和友團維持良好關係，也是非常重要的人力資源管理。

## 2.4 行銷 4p 理論

4P，即產品 (Product)、管道 (Place)、價格 (Price)、促銷 (Promotion)，以及它們之間的組合，這是人們所共知的行銷 4P 理論，此一理論經歷了時間的考驗，舉凡有關行銷的課程都少不了它，更是商人相當熟悉的至理名言。尼爾·博頓最早提出了行銷組合的概念，但麥卡錫(Jerome McCarthy)在 1960 年出版的《基礎市場行銷:管理方法》一書中，率先提出了行銷組合的 4P 因素，4P 理論歷久不衰，

即使後來發展出多 P 理論等許多新的行銷名詞，都是依據 4P 發展而來的，是以，4P 理論是行銷理論的基石。

現代行銷學之父菲利浦·科特勒（Philip Kotler，1931-）對行銷下了這樣的定義：「行銷為顧客尚未實現的需求，衡量其潛力空間，找出最能達到的目標市場，以取決適合的產品、服務和計畫迎合市場（李賜蘭，2006）。」以下就行銷的 4P 理論分別論述。

### 2.4.1 產品行銷

舉凡可以引起市場注意，並且可以透過取得、使用或者是消費來滿足個人慾望或需求的事物，不管是甚麼型態的事物，都可以成為行銷的商品，被行銷的產品不一定是指實質的東西，也可以是一種經驗、感受以及觀念。(林珊如，1997) 產品必須要根據目標市場加以定位，才可以創造該項產品在同類產品的必較中，在目標市場中占有一席之地。

行銷理論中最重要的部分就是提供產品或是服務，只要產品的品質夠好或是所提供的服務符合觀眾的期待，即使沒有低價促銷、宣傳，也能夠打動觀眾的心，將觀眾變成忠實觀眾。

(陳瑞峰、林靜慧，2008) 指出具優良價值的產品可以提升品牌經營、組織形象、消費者忠誠度以及增加消費額度等正向效益。表演藝術所提供的產品在本質上是一種體驗，這些體驗必須要滿足觀眾，提供觀眾所需的產品、經驗與服務，行銷時必須滿足觀眾的許多層面，包含設計、包裝、生產和銷售的商品、配送服務與售後服務等，都須滿足消費者的欲望或需求。

Kotler 與 Scheff (1997) 對表演藝術提出全產品的概念：

1. 核心產品 (core product)：指的是有形的產品，可以提供給觀眾消費或是購買的商品。舉例來說，布袋戲團的現場演出、劇團所出的影音光碟、演出時的節目清單或是戲偶、道具等等的周邊商品，可供觀眾購買的產品等。
2. 期望產品 (expected product)：指的是觀眾對購買商品或是消費時的一般性期待。舉例來說，觀眾想要看一場布袋戲劇團的演出，他可能會期待可以使用方便的

付款方式，可以預先購票不用大排長龍，觀賞演出的時候，可能會預期演出場地有良好的服務品質，可以不受干擾的進行高品質的享受，到會場的時候可以不用傷腦筋車子該停放在哪裡，以及戲劇的品質是否一如自己的期待，這些都是期望產品。

3. 附加產品 (augmented product)：指觀眾對產品在特色和利益上一般預期的產品，產品的附加服務不但可以加強觀眾的經驗感受，更可以藉此建立最佳的滿意度與忠誠度。舉例來說，戲劇表演前的節目單可以提前寄到觀眾的手上、票卷上所列印的折價券、中場休息時所販售的商品等等，這些都是附加性的商品。

成功的表演藝術行銷方法，需提高產品的享受度，當一個觀眾走進劇場，或者是走入觀賞布袋戲的廟埕，他們希望的無非是高品質的享受，音響設備、座位的舒適度、周邊交通的便利性、演出時的精采與否，這些都決定著觀眾是否可以從一般觀眾晉升到忠實觀眾，透過精采絕倫的商品與高品質的服務，吸引觀眾前往觀賞，讓每此的演出都可以吸引到一定的觀眾人數，這就是產品行銷的最終目的。

## 2.4.2 價格行銷

價格是行銷策略中與營收最相關的元素，訂定價格時應考慮組織對活動的財務任務，也必需反映產品、行銷和服務本身的成本，最後加上對市場目標的消費能力與意願的分析，才能制定合理的價格（陳瑞峰、林靜慧，2008）。

價格是消費者用以獲取產品或是服務所花費的金額，表演藝術團體在價格的制訂上有許多的考量點存在，包含觀眾實際上所要花費的金額、觀眾預期所要花費的時間成本、觀眾的自我認知是否符合其期待的價值。此外，根據不同的目的，訂定票價時考量的因素也不盡人相同，若是為了推廣戲劇，想要吸引不同層面的觀眾前來觀賞，票價的訂定自然會選擇低價策略來進行，若是考量收入的極大化，票價的制定勢必會比推廣價來得高。

Kotler 與 Scheff (1997) 對表演藝術團提制定價格策略時，提出下列方式：

1. 競爭導向定價：也就是所謂的公定價格、市場普遍航行，以市場競爭對手的價

格為基準，進行模仿性定價，表演藝術團體會將價格維持在業界的水準，不會有太大的差異，以維持產業價格的和諧性。舉例來說，布袋戲團在各地有公定的價格，一般來說，劇團不會因為想要吸引更多的工作機會而削價競爭，所有劇團的價格一定，維持在一定的水準上。

2. 差異性定價：以觀眾、產品形式、及時間與地點為考量，制定不同的價格來出售同樣的商品，造成觀眾規模與收入極大化。舉例來說，同一個劇團的公演，會因為演出的地點因地制宜，制定不同的票價，以布袋戲的公演來說，北部地區因為藝術消費習慣的養成，習慣付費進場觀賞戲劇演出的觀眾有一定的基本盤，再加上場地承租等基本考量，劇團鎖定的票價會比中南部的票價高。
3. 收益管理：制定票價的時候會有價格高低的差異，這些差異取決於所享受服務的高低，或是觀賞戲劇演出時位置的不同，不同的位置有不同的價格，不同的價格有不同的門票數量，表演藝術團體在考量門票收益時有不同的票價結構，收益管理可以幫助劇團的行銷人員在定價時，選擇門票收益能達到最大化的票價結構。

達到觀眾所認知的適當定價，才會產生實際消費的動作，票價制定和成本、場地、節目型態、消費型態及消費習慣等息息相關，除了考量團體本身之外，還必須納入目標觀眾的屬性，及經濟環境趨勢的考慮等等周邊因素。如果可以訂定適當的價格，通常可以替表演藝術團體帶來最大的投資報酬率，並且能穩定組織的營運狀況，連帶增添品牌知名度等效果。（彭建彰、呂旺坤，2005）。

### 2.4.3 通路行銷

通路是取得產品或是經驗的地方，將產品從生產者手上傳遞到消費者手上，通路有很大的影響，透過通路，產品與觀眾之間產生連結，不僅僅將產品提供給消費者或是其他的銷售地點，讓消費者可以有更多的機會享受到產品，或是得知產品的消費訊息，更可以因為通路和消費者的密切接觸而進一步可以從通路中提供更進一步的服務給消費者，或是透過通路得到消費者的資訊，舉凡消費者滿意因素等等，通路的建立會影響消費者的消費情形，也會做又活動的獨特性及其氛

圍。組織在考慮銷售通路上會依不同的利益及市場區隔的重要性來斟酌合適的銷售途徑，而大部分組織皆使用混合式或複合式的零售通路（陳瑞峰、林靜慧，2008）。行銷通路可以決定顧客的購買方式和地點，所以通路的設立和將來的改變相當重要（戴國良，2014）。

Kotler 與 Scheff（1997）對表演藝術團體行銷通路指出以下三種定義：

1. 行銷通路表示該藝術表演團體本身表演場所的優點以及其所受的限制，並藉此通路瞭解觀眾是否成長與顧客滿意度的目標，做為日後的考量。
2. 行銷通路代表表演藝術團體用以考慮演出、發表和展示的所有可能場所，涵蓋公部門及其他領域。
3. 行銷通路代表表演藝術團體所有門票配銷處，以及讓贊助者和該團體接觸的地點或方式，使節目提供可接觸大眾的方法。

行銷通路對於表演藝術團體來說，可以是演出場地，也可以是販賣節目的售票端點，包含實體店面，如兩廳院中正文化中心、便利商店；以及網路虛擬的空間，如網路售票系統、線上訂票；更可以是時常提供表演服務的地點與人脈，表演藝術團體在發展銷售通路的時候，如果可以考量到消費者的便利性、簡化消費者購票的途徑或是提供更多資訊以利消費者接觸該表演藝術團體，必定能讓消費者有更多的機會接觸到表演藝術團體所提供的優質產品。

歐玫瑛(2012)認為，通路行銷的界線愈來愈模糊，以前想都沒有想過的地方，現在也可以成為通路。通路行銷有三個新趨勢，如果表演藝術團體運用得宜，想必對其通路行銷有很大的幫助：

1. 跨平台的行銷：通路的行銷比起以前單純的行銷通路來說複雜了許多，以前是單一通路的行銷，現在則是演變成跨平台的整合性行銷。
2. 新媒體的使用：科技的不斷發達，新興的媒體不斷的推陳出新，讓店頭美體充滿了更多的可能性，透過數位化的媒體，如果可以搭配手機使用，可以增加商品的能見度，也可以增加被消費的機會。
3. 無限制的通路：傳統的通路可能只侷限在部分相關的商店，但現在隨著異業結合的趨勢，很多以前所想像不到的地點，現在都是通路，比如說：廟宇、遊樂

園等。

#### 2.4.4 推廣行銷

推廣是指某一組織為了宣傳產品、說服目標消費者購買或改變使用習慣，同時達到溝通目的各種活動（彭建彰、呂旺坤，2005）。推廣的目標是強調產品、服務的銷售及消費者滿意度的經營（姚惠忠，2009）。推廣在本質上是一種溝通、一種意識型態，依溝通的目的可以分為：告知、說服與提醒。其作用有：提供情報，以利消費者得知該訊息、刺激需求，誘導及刺激消費者產生需求、突出特點，讓消費者得知此產品特別不同的地方在哪裡、穩定銷售，透過推廣穩定該產品的市場地位。

發展推廣計畫最重要的步驟：確認溝通對象與設定推廣目標，先確認對象的目標市場人口統計、地理分布、心理與行為特性，再設定產品的需求、經驗與預期最終目標是希望消費者購買，透過知曉、了解、好感、偏好、信念與購買，一連串的消費者反應層級達到推廣的目的。

根據相關文獻，主要由以推廣的主要途徑包含以下五種（Kotler，2009）：

1. 廣告：是一種廣泛使用的高度公開化形式，以付費的方式，透過各種可能的管道，將一致性的訊息單向的傳播出去，雖然花費的成本較大，但布袋戲團常會使用這樣的手法，因為可以運用現成的貨車與音響，加上本身的口才，穿梭在大街小巷，將演出的訊息提供給大家。
2. 人員銷售：由特定的銷售人員對個別的客戶做報告，劇團可以運用現有的人力資源，動用關係先從周邊的親戚朋友開始，串聯起一連串的組織網絡，可以和觀眾建立良好且長久的關係，藉以鞏固劇團和觀眾之間，此外，藉由劇團原本就有的人際關係發展與延伸，也可以降低宣傳的成本。
3. 公共關係：藉由有利的報導或是事件塑造良好的劇團形象，同時可以創造一些話題或是故事，讓大眾對劇團有更好的印象，比廣告更加真實、也更具可信度，同時也可以讓產品更加戲劇化。比如說公開義演募款、義務指導社區民眾、主動前進校園進行扎根。

4. 促銷：屬於短期的激勵措施，可能是透過折價券或是贈品的方式進行，希望可以透過活動刺激消費者進行商品或是服務購買的動作。以布袋戲班而言，比較常見的方式是連續演三天可以降價演出，此時，戲曲贊助者就會去招募有興趣酬神的對象，藉此降低自己的成本。
5. 直效行銷：與審慎選定好的目標對象做直接溝通，希望可以獲得立即性的回應，可能是透過郵件、電話、傳真、電子郵件等方向對特定群眾或潛在群眾進行溝通的方式，其特性為：非公共性、立即性、顧客畫、互動性。廟會、社團等地都是布袋戲團進行直效行銷的場所。
6. 口碑行銷：透過參與過活動的消費者，透過各種不同的媒材，諸如：網路、口語傳播、電子媒體等方式，將體驗過的經驗分享給其他人。這是目前布袋戲團行銷普遍的傳統行銷方式，大部分的布袋戲團初期都是透過這個方法建立市場機制的。



## 第三章 研究設計與執行

### 3.1 研究方法

本研究為探討小型布袋戲團之經營策略，將透過個案研究法、參與觀察法、深度訪談以及次級資料分析法等質性研究方法進行資料統整及分析，進一步了解小型布袋戲團經營者的經營模式。

#### 3.1.1 個案研究法

根據知名學者 Yin(2009) 所提出的，個案研究主要被應用在五個重要的領域，分別是政策等公共行政、社群心理學和社會學研究、組織與管理研究、城市和區域規劃以及企業管理等等其他社會科學方面的論文研究。基於此，本研究的主題是小型布袋戲團的經營管理模式，適用於個案研究法。

Robert(2001)認為個案是一個有界限的封閉系統(a bounded system)，它指的是一個有明確界線的對象，例如：一個老師、一個學生、一個革新方案或者一所學校都可以是個案；但卻非某種過程，例如：一個教師的教學、學校變革的關係都不能稱之為個案，因為他們界限不明確，主題太廣泛，也不具獨特性。

個案研究提供我們對個案真實生活情境作進一步的了解與統整，並對其脈絡意義進行深刻的探討，研究者的興趣通常在於瞭解過程而非結果，因而研究者會著重整體觀點，瞭解現象或事件的情境脈絡而不只是特殊的變項（林佩璇，2000）。

本研究將提出布袋戲劇團在表演藝術產業下的個案：在臺灣戲劇類表演藝術產業中，布袋戲團扮演了甚麼樣的角色；在文化傳承的意涵中，布袋戲團可以如何的承先啟後；在全球化的市場競爭中，布袋戲團如何強調其本身的特色，吸引觀眾以及贊助者對劇團的青睞；本就將依據劇團成立的背景，以及其擁有的軟硬體設備條件等進一步加以分析比較，期望可以將走傳統廟宇文化路線的來來布袋戲團及走政府政策補助方向的雲林五洲小桃源掌中劇團的定位及特色加以釐清，推

演出布袋戲團日後可能的發展方向為何。

### 3.1.2 參與觀察法

參與觀察法的主要特徵是研究者同時扮演觀察者和參與者的雙重角色，在這樣的情形之下，觀察者被視為當局者，而不是局外人，因此可以在自然的觀察情境中進行觀察，不但可以減低觀察者在觀察情境中的干擾，並且可以避免被觀察者產生不必要的防衛，降低干擾的因素之後，可以獲得比較真實的資料洪毓美、黃鈺翔(2011)。

參與式觀察法有以下優點( Bogdewic , 1992) :

1. 研究者自然融入於情境之中，對觀察對象的生活模式不會產生影響，研究者被包容於其中，可以有較多的機會得以親自目睹真實現象。
2. 當真實現況與言辭行為差異較大時，藉由參與觀察法可以比較容易瞭解真實行為，避免言行不一的狀況。
3. 研究者的問題可以和團體成員以語言及其他形式詢問進行。
4. 事情的連續性以及連結性對於瞭解現象的意義有很大的幫助，參與式觀察法可以觀察到連續性脈絡的現象，有助於研究者深入的觀察。

台灣社會目前小型布袋戲團數量繁多，如何借鏡成功的劇團經營以利眾多劇團的發展，是有意義一項研究，小型布袋戲團如何永續經營的資料收集有一定的困難度，涉及面向深且廣，透過了解布袋戲團的實際運作，對資料的收集有很大的幫助，透過劇團人員的說明輔以實際運作的深入觀察，可以獲得較為深入的第一手實質資料。

一場戲的呈現，事前的準備工作，諸如與贊助者的接洽、戲台的運作、布景的搭配、燈光的配置等許多的前置作業；表演中前後台的搭配、演師的臨場表現、口白與二手之間的默契、前後台之間的連結等；表演後的檢討等等，有許多溝通問題也有許多複雜的情境，為了增加研究者對布袋戲團整體做野的了解與掌握，因此本研究搭配參與式觀察法以協輔助深度訪談的進行以及確保訪談內容的深度。

### 3.1.3 次級資料分析

就文獻分析這個區塊而言，資料的蒐集可以區分為初級資料及次級資料，次級資料的主要用途有四(王貳瑞，2005)：

1. 透過次級資料的蒐集，可以讓研究者了解相關問題的發展情況，對認清問題的本質很有助益。
2. 透過次級資料的整理與分析，可以讓研究者對研究主題的構面更為明確，對問題陳述、研究方法與研究目的的進行影很大的幫助。
3. 從次級資料的收集與整理過程中，將對研究架構與研究方法有很大的幫助。
4. 次級資料的分析與整理可以研擬研究問題的解決方案。

時值文化保存聲浪高漲的台灣社會，傳統藝術的保存受到很大的重視，傳統藝術相關的布袋戲專書、期刊論文、學術論文以及定期與不定期舉辦之學術研討會也會出版相關論文集，布袋戲相關的文獻取得較以往方便許多，本研究將從這四方面蒐集相關次級資料，作為探討小型布袋戲團經營模式之基礎資料，再輔以訪談之初級資料，進行資料整理與分析，以期對小型布袋戲團經營模式作深入的探討。

### 3.1.4 深度訪談

深度訪談也稱為質性訪談，所謂的質性訪談是介於訪問者和受訪者之間的互動，此一互動是根基於研究的概略計畫，所有的互動是基於此一研究主題為中心的，而不單只是一組特定的問題而已，必須採用特定的順序來詢問。質性訪談在本質上由訪談者建立對話的方向，再針對由受訪者受訪中所提出來的許多特殊主題再加以追問。理想的情況是由受訪者負責大部分的談話(李美華譯，1998)。

在深度訪談之前，研究者比須先行蒐集相關資料，事先準備和受訪者相關的資料以及研究主題新觀的訪談題綱，對提綱先行分類一次進行，如此一來，才能使受訪者有受尊重的感覺，讓訪談得以順利進行。

在深度訪談的過程中，可以是透過面對面訪談、可以是透過電話、可以是透過

影像的連結，甚至是透過互動式的影音對話軟體進行，媒介有很多種，但訪談的基本原則都很相似，成功的訪談需要複雜的互動、好的談話技巧、尊重的眼神、對受訪者及主題深入的了解，以及對事物的探究心。

Bernard, H.R. 在《Research Methods in Cultural Anthropology》中談到非結構性與半結構訪談時，認為根據在訪談的過程中研究者對於情境的控制程度，由低而高可將訪談分為四種類型。分別是非正式訪談（informal interviewing）、非結構式的訪談（unstructured interviewing）、半結構式的訪談（semi-structured interviewing）、結構式訪談（structured interviewing）。

結構性訪談也稱為標準性訪談，問題的形式以及回答的方式甚至是進行的方式都有一定的程序，訪談者決定了談話的順序與方向；半結構式訪談的形式較有彈性，研究者先列出訪談指引，在用字遣詞、問題形式和順序都比較有彈性；無結構式訪談除了問題的程序之外，所仰賴的都是訪談者與受訪者之間的社會互動，常以日常生活的對話方式進行，不同的是這場對話還是一場受控制性的對話，會圍繞著研究主題進行，並不是漫無目的的聊天對談。

半結構式訪談相較於其他兩項具有以下優點：1.對於特定主題往往採取比較開放的態度，資料蒐集工作也較為開放，當研究者採用半結構性的訪談以蒐集資料的時候，經常會有意想不到的收穫；2.受訪者如果在訪談過程中可以受到較少的限制，通常會以較為開放的態度來反思自己的經驗 3. 半結構式訪談很適合運用於深入受訪者的生活經驗或者是訪談資料必須互相比較的研究(潘淑滿，2003)。

基於研究主題的適切性與深度訪談之文獻探討，本研究進行深度訪談之要點如下：

#### 1. 訪談者

訪談者除了研究者本身之外，另外邀請布袋戲從業人員作陪，研究者本身家中即是從事布袋戲行業，對此一行業有較深入的接觸與了解，除了可以切入問題的核心之外，為避免落入先入為主的窠臼，特地邀請不同走向的布袋戲從業人員一起進行訪談，以期可以得到多方面的資訊，如實呈現受訪者所提之內容。

#### 2. 受訪者

在接受訪問之前，對受訪者的基本資料先行做深入的研究，讓受訪者有備受尊重的感覺；在進行訪談之前也會先行和受訪者建立良好的關係，事前表明來意，避免受訪者有刺探軍情之誤解，互信的關係建立之後，受訪者才得以安心受訪。

### 3. 半結構式訪談

本研究採取半結構式訪談，先就文獻探討的部分整理出訪談大綱作為引導，再從訪談的過程中逐步澄清、探索、歸納出訪談的焦點議題。

如前所述，半結構性的訪談的以彈性調整，訪談過程中，將以受訪者為主，針對受訪者的見解彈性調整訪談內容，得到更深入且更完整的資訊，整個訪談過程以受訪者為主角。

### 4. 訪談紀錄

訪談過程中，為避免缺失及遺漏，經受訪者同意會進行錄音的程序，必要時會進行拍照及攝影，針對受訪者較特殊的表情與肢體語言加以備註說明，同時以紙筆進行簡單的紀錄，訪談結束當天即打出逐字稿，完整記錄訪談的內容，以呈現最原始的最真實的資料。

## 3.2 研究設計

### 3.2.1 研究對象選取

本研究所選取的對象分別為：來來布袋戲團及雲林五洲小桃源掌中劇團。

布袋戲是台灣本土深具草根性的團體，一直以來，人們覺得布袋戲即將要沒落了，但隨著時代的變遷，本土意識的提升，關注這個區塊的人愈來愈多，不管是以草根性的方式存在，或是藉著這一波潮流的關注得到新生，在許多布袋戲團搖搖欲墜難以維持生計的大環境之下，少數布袋戲團不但生計沒有問題，生意昌隆甚至有戲劇演出應接不暇的狀況產生，經研究者的分析，現在的布袋戲團生態可以大致區分為兩個區塊：在宗教的支持與文化的關懷，因為這兩個重要的因素，使得布袋戲團得以繼續發展下去，本研究特地選取在不同領域之下，戲路發展得

很好的兩個劇團作為研究。

來來布袋戲長期深耕在雲林縣的宗教界，許多宗教節慶都可以看到團主的身影，或是主持典禮儀式、或是宗教活動時的廣播服務，循著這條路線，劇團的定位就是以宗教為根基，在團長長期的經營之下，累積豐富的人脈，在雲林地區頗負盛名，是雲林地區演出場次凌駕其他劇團許多。

雲林五洲小桃源劇團因為近期積極參與偶戲節的演出，更在 2013 年的金掌獎獲得最佳口白，讓他們的演出備受矚目，更由於長期關注公部門對布袋戲劇團的扶植，發展的方向明顯鎖定政府補助與機關團體合作，除了另闢財源之外，對人脈的建立以及外場的演出也有加分的作用。

表 3.1 研究對象基本資料

劇團名稱	來來布袋戲團	雲林五洲小桃源掌中劇團
成立時間	1985	2001
一年平均演出數量	360	200
劇團特色	扎根於地方宗教信仰上，與地方宗教活動密切配合	根植於公部門的補助上，是近期很受矚目的新團隊 2011 年雲林縣政府年度優良團隊 2011 年傳藝 7-11 創意布袋戲比賽優等獎 2012 年雲林縣政府年度優良團隊 2012 年雲林縣傑出優良團隊
主要戲碼	隋唐演義 五虎戰青龍	聖俠小顏回 百年國寶柯象傳奇
主要經營者	黃再來	陳文哲
工作人員	4 名	4 名

資料來源：作者自行整理

## 1.來來布袋戲團

來來布袋戲團，成立於 1980 年，源自於南投新世界，師承陳俊然的得意門生柳國明，在雲林地區是頗負盛名的地方性劇團，在許多劇團青黃不接必須另外發展副業的此時，來來布袋戲團的戲路發展可以說是一異數，該團目前一年的演出場次平均可達 300 場以上，這樣優異的成績，可不是一開始順利的，根據團長表示，從成立至今，劇團歷經了很多次的變革，唯一不變的是與時俱進，隨時調整社會潮流之下，默默地埋下薪傳的種子，希望可以以社會大眾可以接受的方式，讓布袋戲的廟口文化得以傳承下去！

根據時代的變遷、依循著社會變動的腳步，來來布袋戲團的變革可以區分為四個時期：草創時期、電影布袋戲時期、KTV 綜藝布袋戲時期、綜藝布袋戲時期。

### (1) 草創時期

時間：1975~1985

表演方式：大型布袋戲、小型布袋戲

特色：小型布袋戲指的是演出人數較少、戲台與布景比較小的演出，通常只有一個演出的視窗，如圖 3.1：



圖 3.1 小型布袋戲團演出戲台

資料來源：作者自行拍攝

小型布袋戲的演出不管操偶人數為何，口白都是出自主演，由主演一口包辦，演出的場次通常都是在廟會的場合，因應請主的需求進行酬神的演出。大型布袋戲則是演出人數較多、戲台與布景較大的演出方式，演出時除了中間的主要視窗之外，兩側各有一輔助的視窗，如圖 3.2：



圖 3.2 大型演出戲台

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

和小型布袋戲的演出相同，大型布袋戲的演出不管操偶人數為何，口白也都是出自主演，由主演一口包辦，演出的場次通常都是在廟會的場合，因應請主的需求進行酬神的演出。

除了戲台規模不同之外，演出時間也會稍作調整、演出的劇目自然也不一樣，一般而言，大型布袋戲的演出會再額外增加一些贈送布袋戲偶的橋段加在晚間的表演當中，讓觀眾的參與度更高。

一場完整的布袋戲演出分成兩個時段，一為下午時段、一為晚間時段，此時期的布袋戲演出，下午的時段都是以傳統的古冊戲為主，非常重視口白與操偶技術，藝術型態的呈現是各個時期最豐富的，前後場都是採取現場演出的方式，前場指的是操偶與口白等藝師的表演，後場則是文武場的音樂呈現，都是以傳統樂器進行現場演奏，一般而言，下午場的演出都是以敬神為主，觀眾人數較少，所以請戲的請主大多不會指定劇目，都是由劇團自行決定即可。

晚間時段則是這時期的重頭戲，此一時期觀眾人數甚多，表演劇目多是以金光戲為主，以爆破場面、燈光、特效來吸引觀眾，表演的藝術性自然較下午場來得少，但劇情緊湊吸引更多的觀眾前來欣賞，是外台布袋戲的全盛時期，此時期的布袋戲團成立門檻較高，學徒必須學得十八般武藝之後，經過師傅的認可在所在地的宮廟開台，才可以自行組團進行表演，不但要在手上展乾坤、更要在口裡說故事，習藝期間多是三年有餘，資質佳者可自行組團，其餘的則是在別人的劇團中擔任二手，通常都是口白造詣不夠的藝師們。

### (2) 傳統電影布袋戲時期

時間：1986~1990 年

表演方式：白天小型布袋戲、夜間電影播放。

特色：此時期以小型的布袋戲演出為主，因大型布袋戲演出的陣容龐大，且演出機會較少，加上當時下戲了之後宴請藝師的風氣，讓許多操偶師染上了喝酒的惡習，幾經衡量之下，決定放棄大型演出，將重點放在小型布袋戲的演出上，專心把戲路放在民俗節慶上，此時，較常見的演出模式為：白天傳統布袋戲的演出敬神，特別著重於扮仙的部分，許多請主會在扮仙結束之後隨即離開，若遇到天候不佳的情形，只要完成扮仙的儀式，這場戲就算演出完成，晚上則是適合闔家觀賞的電影播放，以吸引更多觀眾到場。

此時期比較大的轉變是後場音樂從現場演出轉變為唱片的播放，少數的戲團開始使用錄音帶的方式進行演出，對主演口白的要求相對降低，也由於此一現象，布袋戲劇團設置的門檻降低，只要有操偶能力的就可以創立布袋戲團，導致劇團數量遽增，布袋戲團間的惡性競爭於焉展開。

### (3) KTV 布袋戲時期

時間：1990~2000 年

表演方式：白天小型布袋戲、夜間 KTV

特色：因應布袋戲團的惡性競爭，為求生存，團長開始思考經營模式的轉變，夜間電影的播放之餘，開始進行外台 KTV 的經營方式，此時期，因台灣社會大家樂的流行，請戲的人非常多，對外台布袋戲而言是表演的全盛時期，但也因

為劇團的遽增，除了進行夜間 KTV 與民眾同樂之餘，團長開始思考廟宇服務的路線，演戲之餘，開始到各大廟宇進行廣播服務，因緣際會之下，在雲林著名的宗教團體---六房天上聖母管理委員會進行典禮司儀的職務，也因此一宗教盛事，有機會開拓更多的人際關係，至此，戲路一路發展至今，在團長及團員的心目中，除了本身的實力之外，真可以說是「有拜有保佑」！

#### (4) 單槍電影布袋戲時期

時間：2000~

表演方式：白天小型布袋戲、夜間投影機電影播放

特色：KTV 時期流行約十年左右，因娛樂方式的多元化以及社會普遍的不景氣，夜間 KTV 白天布袋戲的演出方式正式走入歷史，從新回復到電影布袋戲的演出模式，此時期和電影布袋戲時期大致上相同，只是在電影的播放方式有所調整，傳統的電影播放方式是用俗稱火車頭的傳統電影機，而現在使用的則是單槍投影機，由於著作權的抬頭，目前電影播放都是播放早期的電影作品，但對業者而言，著作權的壓力還是籠罩在業者心中。

#### 2.雲林五洲小桃源掌中劇團



圖 3.3 2012 雲林縣傑出演藝團隊：雲林五洲小桃源掌中劇團

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

### (1)劇團簡介

雲林五洲小桃源掌中劇團成立於 2001 年，團長陳文哲為五洲園第五代弟子，是源自於新港寶五洲系統鄭一雄系統，拜師五洲小桃源孫正明大師的弟子孫慶年、邱永村，是孫正明大師得意徒孫。

五洲小桃源創辦人孫正明大師是廣播布袋戲的專業先驅，嘉義溪口人，一九七〇年進入台北市西門町今日世界演出，以一齣【聖俠小顏回】連演三年有餘，在當時能夠在今日世界連演兩個月檔期的也僅有黃俊雄大師與孫正明大師而已，而孫正明大師自己開拓了成功的事業，於布袋戲所演、所談論到的一般歷史、典故及詩詞、文章，均有所鑽研而有所得，而這也正是五洲園小桃源系統下成功藝人之特色。

近年來，雲林五洲小桃源掌中劇團在政府各項比賽及補助政策下表現優異，獲獎無數，如表 3.2



表 3.2 雲林五洲小桃源掌中劇團獎項、活動表

獎項	2011 年雲林縣政府年度優良團隊 2011 年傳藝 7-11 創意布袋戲比賽優等獎 2012 年雲林縣政府年度優良團隊 2012 年雲林縣傑出優良團隊
近年重要活動紀錄	2011 年雲林縣政府年度優良團隊 2011 年雲林縣政府校園布袋戲圓夢尖兵講師 2011 年雲林縣政府圓夢尖兵哈哈布袋戲巡演 2011 年傳藝 7-11 創意布袋戲比賽優等獎 2011 年傳藝 7-11 門市巡演 2012 年雲林縣政府年度優良團隊 2012 年雲林縣政府校園布袋戲圓夢尖兵講師 2012 年雲林縣山線社區大學布袋戲講師 2012 年雲林縣政府戶外教學布袋戲講師 2012 年雲林縣政府傑出團隊 2012 年雲林偶戲節金掌獎入圍劇本 2012 年傳藝英雄會匯演 2013 年雲林縣政府年度優良團隊 2013 年傳藝英雄會匯演 2013 年雲林偶戲節最佳口白

資料來源：作者自行整理

## (2)著名劇碼

憑著對戲劇熱誠與努力，該團目前已有一些具代表性的劇碼：

### (a)演出劇名：台灣百年國寶柯象傳奇

劇情大綱：柯象是一名在家修道之人，受玄天上帝二次考驗、度化為乩身。定居在雲林縣大埤鄉大德村，為人收驚、治病、救人性命，不計其數。後來在家坐禁，成為台灣國寶肉身菩薩，供後人參拜。

(b) 演出劇名：儒俠小顏回

劇情大綱：埋著許多恩恩怨怨的武林，自古以來分為兩個派別：東南派的儒俠小顏回、西北派的包羅萬象法中法。東南派的儒俠小顏回溫文儒雅、崇尚道德仁義，身受武林人士敬重，西北派的包羅萬象法中法則是殘暴不已、城府深沉、做事極端，正所謂正邪不兩立，雙方派系分明。

某日天外異域出現一種非人類種族，不但刀槍不入且水火不侵，這群異類在中原展開屠殺，不分老弱婦孺都難逃其手，要克制天外天邪物，必須會齊關係兩派權力執掌與利益糾葛的兩項至高聖物，一場中原與天外生存之戰於焉展開...武林不傳秘辛紛紛呈現！(資料來源：雲林五洲小桃源 FB)

### 3.2.2 深度訪談題項設計說明

本研究對小型布袋戲團的經營策略進行探討與分析，訪談對象設計為兩個小型布袋戲表演團體，訪談內容區分為五大面向來進行：瞭解布袋戲團的營運特色、分析布袋戲團的經營管理層面、瞭解布袋戲團的財務策略狀況、布袋戲團的多角化市場開發以及分析布袋戲團的行銷策略。

為了分析小型布袋戲團經營策略，其題綱設計如下：

(一) 經營理念

- (1) 請問貴團創團初衷與劇團沿革為何？(家學淵源、團長背景等)
- (2) 請問貴團的經營有何特色？劇團的定位及發展方向為何？
- (3) 有哪些外在因素會影響貴團的經營？(對演出環境的看法？優勢及劣勢)
- (4) 請問貴團採取了哪些因應措施及策略，因應外界環境造成的威脅？
- (5) 貴團認為內部具備的優勢與劣勢為何？
- (6) 請問貴團採取了哪些因應措施及策略，因應內部的困境？

(二) 組織結構與人力管理

- (1) 請問貴團組織運作最核心的工作流程為何？
- (2) 請問貴團對財產設備的管理如何進行？
- (3) 請問貴團主要的成員有幾位，各負責那些工作？

(4) 請問貴團如何培育新進演員？對於傳承有何優勢與困境？

### (三)財務策略

(1) 貴團的收入來源為何？

(2) 貴團的財務開支分配為何？

(3) 請問貴團是否有施行年度計劃與預算編列的習慣？執行方式為何？

(4) 貴團是否計畫開發新的收入來源？

(5) 貴團體如何申請政府的補助與專案？

(6) 贊助者的贊助情形為何？單次請戲或多次請戲？

(7) 影響贊助者滿意度的因素有那些？

### (四)行銷策略

(1) 貴團的表演型態可區分為哪幾種？觀眾的接受度如何？

(2) 貴團是否進行售票性演出，其定價與通路為何？

(3) 貴團的戲迷年齡層分布狀態為何？哪種表演方式比較吸引哪類的觀眾？

(4) 貴團運用哪些措施維繫既有觀眾？

(5) 貴團的請主來源為何？維持戲路的方法有哪些？

(6) 參與競賽(金掌獎)的結果對貴團的戲路發展或知名度有何影響？

(7) 貴團如何對節日本身加以定位，以培養新的觀眾族群？

(8) 是否有經營網路社群，其績效為何？未來如何規劃？

(9) 除了演出之外是否有其他的商品呈現？商品的定價與銷售通路為何？

(10) 貴團是否與異業團體相結合共同進行行銷推廣合作？

### (五)創新演出模式

(1)請問貴團在舞台的呈現方式有和創新的手法？其原因為何？

(2)請問貴團在劇本的創作上是否有創新的元素？其原因為何？

(3)請問貴團在演出操偶時，手法有和創新的元素。

(4)在戲偶本身有和創新的元素？其原因為何？

(5)目前貴團進行的一些創新的表演方式效果如何？對戲曲文化的傳承有幫助嗎？

## 3.3 研究執行

### 3.3.1 深度訪談步驟說明

本研究對於深度訪談的進行將分為三個步驟來執行：

#### 1. 訪談前之準備

研究者在進行深入訪談之前，對布袋戲劇團經營相關文獻及表演藝術的現況先進行資料的收集與整理，藉此找到適合的個案，在此為經營成效良好的劇團，確認個案之後，經由相關人士的引薦，以電話的方式取得聯繫，確認受訪者有接受採訪的意願。取得受訪者的意願之後，先行將訪談大綱透過 E-mail 及親自送達的方式，讓受訪者先行取得訪談題綱，讓受訪者對訪談內容有初步的了解與準備，大綱不足之處也可以請受訪者補足。

#### 2. 訪談中之進行

本研究將以面對面訪談的方式進行，過程中將取的受訪者的授權全程錄音輔以關鍵字的筆記進行，訪談進行中將以訪談大綱所提之題目逐一訪問之，期間若受訪者有提及其他建議或提及研究者所沒有注意到的議題會視情況做調整，進一步追問，從中獲得受訪者的經驗與建議，以期取得資料的完整性，訪問過程中會以較為口語化的方式進行，讓受訪者可以安心地提出其見解，每位專家受訪的時間大約六十分鐘至九十分鐘。

#### 3. 訪談後之處理

訪談當天，研究者隨即將訪談之錄音檔繕打為逐字稿，過程中若有模糊不清的地方，將藉由電話再次請教受訪者，逐一確認問題所在，待逐字稿建立完整之後，將針對逐字稿的內容進行編碼與分析。

#### 4. 訪談對象選取

主要範圍為兩個小型布袋戲團、請主、觀眾，分別是走傳統宗教扶持路線的來來布袋戲團以及走政府政策輔導補助路線的雲林五洲小桃源掌中劇團，並以劇團團長與行政人員做為本研究主要訪談對象；次要的訪談對象為請主及關注布袋戲傳承有申請布袋戲傳承專案的學校團體。

表 3.3 訪談人員資料表

訪談團體	職稱	代碼	備註
來來綜藝團	團長	A	平均每個月接 25 場戲的劇團，表演場所多在雲林地區之廟宇
雲林五洲小桃源掌中劇團	團長	B	在政府補助政策下表現優異之劇團，為 2011、2012、2013 雲林縣政府年度優良團隊，在近年雲林偶戲節金掌獎表現優異，並承接許多學校教育的專案，是新近受矚目的劇團。
隆興閣掌中劇團	團長	C	經常申請縣府補助的劇團
廉使國小	主任	D	政府政策贊助者，承辦校園布袋戲圓夢尖兵的學校教師
聯美國小	主任	E	政府政策贊助者，承辦校園布袋戲圓夢尖兵的學校教師
	觀眾	F	經常觀看布袋戲的觀眾
六房天上聖母管理委員會	秘書長	G	平均一年請戲約 30 天的請主，且常有機會接觸到其他的請主。

資料來源：作者自行整理

### 3.3.2 訪談主軸編碼說明

資料分析是質性研究中非常重要的一個部份，是一種選擇、歸類、比較、綜合以及詮釋的過程(王文科，2000)，一般而言，質性研究的步驟是先將訪談內容先繕打成逐字稿，接著再以內容分析法進行內容分析。

本研究以個案比較的方式將收集到的資料進行綜合比較分析，再結合行銷的 4P 理論，將訪談得到的資料進行整理分析，兩相比較之下，希望可以找出經營成功的小型布袋戲團有何相似之處，不同的發展路線各著重在哪一個方面。

本研究將就上述的理論，為求時效以避免資料之遺漏，將訪談完之後當天將

深度訪談所得之資料進行編碼，本研究訪談對象共計有兩位布袋戲團團長、一位常申請政府補助之布袋戲團團長，兩位承辦布袋戲薪傳計畫學校的承辦主任、一年下來請戲百場以上的宗教團體秘書長、以及一名長期關注布袋戲的觀眾，以訪談時間順序設定編碼為 A、B、C、D、E，代表各個團體。

在受訪資料型態方面，每一份逐字稿都將記上訪談日期、訪談時間、訪談地點以及訪談對象，並對訪談時的特殊表情口氣加以記錄，每一份完成的訪談逐字稿都加以編碼，將資料概念化。

本研究訪談構面編碼為 I 1、I 2、I 3、I 4。構面下知小題項以 Q1、Q2、Q3、Q4、Q5……，以此類推。如果同一個題項中有其他的補充資料，將此補充資料設定編碼為-01、-02、-03，以此類推。

編碼及題項代碼範例如下：

A - I 1 - Q1-1 所代表的代碼意義

A：代表受訪者 A

I 1：代表主題提項

Q1：代表問題提項

01：代表對此一主題的其中一個回答，如同一提項中有多個補充將以 02、03 接續編號。

## 第四章 資料研究與分析

本章節根據訪談的五個面向進行分析和說明，第一節經營策略分析，第二節組織結構與人力管理，第三節財務策略分析，第四節行銷策略分析，第五節創新演出模式。

本研究對象將以 A「A 劇團」；B「B 劇團」。以此編碼作為本章節的受訪對象之代號。此外，本研究亦採訪其他布袋戲從業人員 C 相關問題，以及虎尾區某國小主任 D、大埤區某國小主任 E 及一名經常觀賞布袋戲之觀眾 F，以利分析！

### 4.1 經營策略分析

#### 4.1.1 成立宗旨

A 劇團從 1985 年成立至今，藉著團長良好的人際關係及對雲林地區宗教界的熱心服務，從原本的小劇團到現在，可以說是雲林地區戲路數一數二的劇團，在雲林地區提起「啊來伯」，可是布袋戲界的知名人士呢！尤其是和六房媽紅壇的密切合作，A 劇團更是創下 2013 年只休天災的輝煌紀錄，一年下來演出的場次可以說是一般劇團的好幾倍！

B 劇團成立是奉父母之命誤打誤撞來的，團長退伍之後就奉命從事布袋戲團的經營至今，雖然期間因工作不穩定被迫進行其他的工作維生，但團長始終難以忘情布袋戲的魅力，一本初衷，想要把布袋戲繼續推廣下去！希望更多人可以注意布袋戲也希望布袋戲可以繼續延伸下去！

受訪者 A：「一開始是因為團長的父親是從事布袋戲後場的工作，當兵退伍回來之後，因緣際會之下，再度接觸布袋戲，師承南投新世界陳俊然體系！布袋戲沒落，更改團名為 A 劇團，不接大型演出，轉換跑道專攻廟會祭祀等活動。」  
(A-I1-Q1) 」

受訪者 B：「之前我們家並沒有戲班，就是從這個時候開始整團，因為我在當

學徒的時候就陸續有買一些戲偶，所以我媽媽幫我引戲之後，就開始整團，買戲班所需的東西，比如舞台、布景等等。」 B-I1-Q1

受訪者 B：「到我現在這個階段，再來就是後續要甚麼階段！傳承的意味比較濃厚！」 B-I4-Q4

表 4.1 成立宗旨

團體名稱	A 劇團	B 劇團
成立時間	1985 年	2001 年
設立宗旨	家中原本即是布袋戲團的後場樂師 因緣際會拜入南投新世界陳俊然體系 結合團長本身對宗廟祭祀的高度興趣 傳承台灣固有的傳統文化	奉父母之命成立劇團 推廣布袋戲的使命 將五洲派的特色發揚光大
表演機緣	傳統廟會酬神	傳統廟會酬神 政府補助
立案	雲林縣文化處	雲林縣文化處

資料來源：作者自行整理

雖然兩個劇團目前的走向大不相同，但是成立的宗旨都不外乎是對布袋戲的熱愛與傳承，兩團都希望可以將布袋戲傳承下去，只是方向不同，A 團希望傳統的布袋戲可以再度受到矚目，B 團則是融入新的議題，希望藉由這樣新穎的方式，透過親子劇場當媒介，讓孩子可以從小接觸布袋戲，藉由傳統戲劇還可以傳達一些正確的觀念給孩子！

#### 4.1.2 經營特色與理念

A 劇團的經營特色是透過團長良好的人際關係打下良好的戲路，再藉著團長本身的服務讓戲路更穩固，團長所提供的是無可取代的服務與幫助，任何的宗教儀式，團長總是憑藉著對宗教科儀的熟識、深厚的主持功力、掌控全場的魅力、機智的反應能力，讓所有的儀式順利的完成，再加上團長對宗教有著無比的熱忱，

無關戲路，只要有廟宇需要服務，團長總是盡力排除萬難到場協助，久而久之，大家對團長的敬重無形中累積出一股強大的能量，或許，這就是為什麼在大家都把布袋戲視為黃昏事業的當下，A 劇團卻有著令人稱羨的工作機會！

受訪者 A：「本團最大的特色是專職經營布袋戲劇團，其次，家庭式的經營，不管分團與否，家庭式的經營讓劇團的演出可以維持一定的水準，戲路的發展也自然四通八達，口碑好自然就會一直延續下去！團長的口白能力極佳是另一特色，雖然現在的表演方式都是以事先錄音的方式進行，但是臨場演出時，團長總是可以神來一筆搏得現場觀眾的笑聲，此外，團長一流的主持技術，再加上曾經得過全國比賽亞軍的歌唱技術，讓晚會得以流暢的進行，氣氛總是掌握的很好，賓主盡歡！

團長對宗教祭祀科儀十分熟悉、熱心，不管是大型宗廟或是小型宮廟，只要提出邀約，團長總是會義務性的服務，劇團的業務量自然可以維持每年一定的水準，在雲林地區，啊來伯可是頗負盛名喔！」 (A-I1-Q2)

B 劇團從 2001 年劇團成立開始，由夫妻倆胼手胝足一手打拼起來，從原本的青黃不接，到現在藉著政府所辦理的比賽取得知名度，再藉著本身的條件拓展其事業版圖，除了在原有的傳統廟宇祭祀酬神方向持續發展之外，近年來更是將重心轉往政府補助的方向，早幾年甚至有念頭將重心整個移到政府補助發展路線，可惜政府補助的方案往往都會牽涉到人際關係以及削價競爭的問題，目前劇團已經放棄完全走政府補助路線的方向，而是雙方齊頭並進，藉著官方所舉辦的活動打響、累積自己的知名度，在期待可以在各方面有更豐碩的演出機會，其實，只要政府補助的方向可以持續且公開透明化，B 劇團也希望可以完全這個方面去經營自己的劇團。

受訪者 B：「我們的特色從以前到現在，一路走來就是放在特技的部分，技術層面我們會比較好！除了特技之外，劇情也是我們的特色之一。

劇本是這樣啦，關於劇本的部分還是由我自己編寫，改編的部分我現在是都融入時事或者是地方的故事，看哪一個單位邀請我過去。他們需要甚麼，我就配合甚麼，都可以編進去！。

然後就是劇情，我們的當家戲是「聖俠小顏回」，算是屬於一單元一單元的劇情，然後他是忠孝仁義還包刮現代的教忠教孝的那種，差不多是兩個小時，然後就是可以把劇情裡面的喜怒哀樂以及教忠教孝的那種東西在兩個小時裡面都可以呈現給觀眾，就是濃縮，劇情就自己編寫，啊好的、重要的留下來，啊像我們所說的「戲屎」，把那些不重要的都挑掉，以裡面的主題來做這齣戲，所以自己要再想一下劇情，把他濃縮！」(B-I1-Q2)

經營特色方面，從表 4.2 可以得知這兩個劇團有兩個共同點：團長的口白能力優異、家庭式經營模式，由此得知，不管劇團的發展方向為何，家庭的支持以及團長的口白能力左右了一個劇團的成功與否！相對的，我們也可以從比較中得知，A 劇團走的是傳統的廟宇祭祀路線，所以他們比較著重的是和廟宇之間的人際關係，厚植自己的實力，對宗廟祭祀可以提供一份別人無法提供的服務，在這個領域，路自然走得比別人順利！B 劇團的特色在劇情方面，對戲劇本身的優勢讓他們得以在政府補助的方面無往不利，不但是縣政府培養的優質團隊，更在各項比賽有優異的表現，公演也好、比賽也好，慢慢累積出一批忠實的觀眾，兩個劇團在不同的領域發展出劇團本身的不可取代性，自然在這個領域擁有不同的一片天空！

表 4.2 劇團經營特色

團體名稱	A 劇團	B 劇團
特色 1	家庭式劇團	家庭式劇團
特色 2	未經營副業	特技
特色 3	團長的口白能力優異	團長的口白能力優異
特色 4	提供祭祀主持服務	因應機關團體新編劇本
特色 5	多元化劇情	單元式劇情

資料來源：作者自行整理

受訪者 A：「經營理念的部分當然就是維持良好的表演品質，所以劇團在投資的部份是不手軟的，劇團所需的軟硬體設備，只要有需要，團長馬上會添購或是

重置，尤其重視品質，我們認為品質好比較重要，就像是投影機好了！坊間有一些比較便宜的機器，但是我們就是會去比較，到後來，你會發現有些品牌雖然他比較貴，但是他投影出來的效果就是比較好，多花一些錢是值得的！尤其是和其他劇團對戲的時候，我們的表演內容不輸別人，音響設備也不輸別人，這樣才不會對贊助者不好意思！也比較對得起自己的良心！」(A-I1-Q2)

受訪者 B：「認真做！把品質顧好，然後就是用心經營啊！我們現在演戲就是要講究讓觀眾舒服，音質要好，所以一直換機器的主要原因是因為音質，對，本還就是這樣，不然你一直吵死人，聲音那麼大觀眾一下子跑光光，誰要看？」(B-I1-Q2)

在經營理念上，兩個劇團同樣都希望維持自己演出的高度品質，他們都認為這不僅僅是自我要求，更是職業道德，畢竟演出的時候就是最好的宣傳，透過高品質的演出，累積良好的名聲以及觀眾，對劇團的將來有著加分的作用；其次，跟其他劇團比較起來，兩個劇團在硬體設備上的投資絕不手軟，只要是對演出有幫助的，會讓演出的效果更好，團長就會添購此一設備，對布袋戲的演出有著高度熱情；最後，與時俱進、推陳出新也是劇團共同的理念，A 劇團雖然對表演的內容有著傳統的堅持，但是在戲台、布景、音樂等等是很願意接受新的做法的，B 劇團更不用說了，創新是劇團最大的特色，除了極力跳脫鏡框式的演出方式之外，劇本更是融入現代的時事，可以因應主辦單位的要求讓布袋戲更生活化，為了適應現代社會的變遷，也為了適應年紀增長的現實狀況，創新在兩個劇團中，不著痕跡的陪伴著劇團成長！

#### 4.1.3 劇團定位及發展方向

在這個部份兩個劇團的定位與走向非常的明顯，有著顯著的不同，吸取著宗教的養分成長的 A 劇團義無反顧的選擇承接宗教的部分，只要信仰不滅，布袋戲團就有存在的空間，B 劇團除了傳統的廟宇祭祀之外，嘗試著另謀出路，藉著政府補助的政策，希望可以拓展劇團的發展空間，以親子教育為主，希望為布袋戲開拓出不同的一片天地，值得一提的是，來來布袋戲劇團的第二代，也認為劇團如

果不改變，不找尋新的出路，勢必會因為惡性競爭而導致營運上的困難。

受訪者 A：「講到劇團定位，非常明確，我們的劇團走向就是傳統的廟會酬神活動，劇團的定位不會改變，老一輩的經營還是繼續維持下去，年輕一代就讓他們嘗試看看吧！發展方向的部份目前兩代之間還在溝通當中，老一輩想要維持既有的發展方向，但孩子的想法可不是這樣，以現在的趨勢看來，如果不改變發展的路線，就是等著被時代的潮流吞沒，除了掌握現有的宗教路線之外，嘗試申請政府的補助以及文創商品的發展也會是其中的重點，文創商品的發展必須有所堅持，不可以只有極少數的布袋戲元素，重要的精神還是必須延續下去。」 A-I1-Q3

受訪者 B：「除了傳統的廟會演出之外，學校也有、布袋戲館也有，看哪一個單位邀請我過去。他們需要甚麼，我就配合甚麼，都可以編進去！

發展方向，目前是走政府單位啦！文化處、文化部、傳藝、各個文化中心，再來現在要進行的是：要怎麼走進劇場！

一開始有完全走這個(政府補助)路線的想法，但是現在已經是不會這麼想啦！主要的原因，我的感覺是，人際關係啦！還有行政方面，就是行政跟你的後台啦！，會怨嘆就是說人際關係真的是很重要，你現在要去政府單位就是說你實力再好喔，政府單位想要吹毛求疵，一句話就把你打掉啦！」 B-I1-Q3

表 4.3 劇團定位及發展方向表

團體名稱	A 劇團	B 劇團
定位	宗廟祭祀	1.宗廟祭祀 2.政府補助
發展方向	傳統野台戲	1.野台戲 2.文藝補助路線

資料來源：作者自行整理

綜合訪談資料可以得知，雖然兩個劇團目前的定位很鮮明，一個是走向傳統的廟會祭祀路線，一個是期待可以走向政府補助的文藝路線，有著明確的發展方向，但他們都同樣的期待政府的政策可以更成熟，扶植有內涵的團隊，讓布袋戲

此一傳統文化得以延續下去！

此外，兩個劇團同樣都提到親子劇場的部分，這是布袋戲團發展的新方向，學校也好，文化局也好，在孩子的世界裡深耕，讓孩子從小接觸布袋戲，先吸引他們入門再慢慢的讓他們接觸較深的部分，一步一步，藉由孩子靈巧的雙手、慧黠的雙眼、充滿創意的小腦袋，讓布袋戲可以繼續陪伴每一代孩子的童年，讓布袋戲可以成為每一代阿公講古的素材！

#### 4.1.4 外部環境優劣分析

受訪者 A：「現在的外在環境對布袋戲很不利，首先，觀眾群流失不少，沒有觀眾是一個很大的問題，現在的廟口文化----布袋戲都是演給神明看的。」 A-I1-Q4

受訪者 B：「大環境現在的影響就是，壞處就是.....現在都是沒有學的，不像我們是正科班出身，可能是我們這邊不重視那個藝術內容，不在意裡面到底在演甚麼，有謝就有算了，這是壞處了！」(B-I1-Q4)

受訪者 A：「劇團的水準參差不齊，許多劇團毫無實力可言，他們就只是想在廟口酬神這個區塊分一杯羹，他們削價競爭！」(A-I1-Q4)

受訪者 C：「我演布袋戲厚，從雲林演到彰化，從年輕演到老，40 幾年了！我兒子本來也很想繼續演下去，我看了看厚，跟他說：「算了啦！大日子再來幫忙就好了！其他時間去發展別的事業！」很不甘願，但是也沒有辦法，還好以前景氣好的時候做很多，有存了一些錢，現在的狀況厚，真的很不好，價格變差、演出的機會變少，奇怪咧！別的東西一直漲價，我們的戲金去一直落，真的是奇怪！」(C-I1-Q4)

綜合以上所談，劇團分別提出了觀眾嚴重流失、劇團素質良莠不齊、劇團間削價競的部分，(如表 4.4)可見得，這個問題普遍存在於布袋戲表演生態裡面，值得有關當局密切注意，如果我們再不針對此一問題提出解決方案，長久下來，劣幣驅逐良幣，日後想要在野台看到高水準的演出機會勢必愈來愈少。其實這樣的現象也引起了部份學者的注意，大家的意見普遍都認為必須讓布袋戲表演生態更加健全，這個台灣意象才可以繼續延伸下去！

此外，對於觀眾的反應也是很重要的一个區塊，A 劇團透過現場表演觀眾的互動以及平時和觀眾的交談中，得知觀眾的喜好，B 劇團除了現場的觀眾反應之外還透過網路平台與戲迷互動，兩個劇團都會去統計比較受歡迎的曲目為何，比較兩個劇團的資料可以得知，目前布袋戲的觀眾群大多數集中在親子的部分，少數則是落在年紀較長的傳統古冊戲戲迷，值得玩味的是，現在看布袋戲的群眾除了帶孩子來看的父母之外，老的老小的小，老的是死忠的戲迷，從小看到大，只要廟會有演出他們有時間就會來觀賞，甚至會比較劇團之間的性能有何差異性，小的則是因為學校推動以及內容趣味性十足，願意駐足觀賞，中間年齡層的戲迷是一個很大的斷層，如何拉回這個階段的戲迷，想必是各個劇團共同的功課！

值得慶幸的是，布袋戲現階段的困境並不是沒有受到注意，就像陳龍廷所提及，讓布袋戲有固定的演出地點才是政府政策的正確方針，2009 年開始整修、2010 年試營運、2011 年正式開張的大稻埕戲苑，從藏身於永樂市場樓上的社教館延平活動中心搖身一變，變成全台戲迷都知道的戲劇演出地點，戲迷都知道：“布袋戲在八樓，歌仔戲在九樓。” 鎖定中小型戲曲演出的策略，讓大稻埕戲苑走出一條活路，搭建起戲曲創新的平台，喚回傳統戲曲的氛圍，“戲窟”的文藝復興令人興奮期待！劇評人紀慧玲認為，大稻埕戲苑已將傳統戲曲的氛圍喚回，策略上雖然不以大取勝，但藝術的含量早已跨出小型劇場的規模。(李玉玲，2014)

在許多學者的疾呼之下，政府相關單位也注視到布袋戲此一表演藝術的需求，願意投注較多的心力在這個方面，雖然目前的方向有很大的空間可以檢討，但是相較於以往，現今學術界、教育單位、政府相關部門，都投注一些心力在布袋戲的發展上，也算是一個利基，從台灣意象的票選中可以得知，布袋戲在許多人的心目中是台灣的代名詞，他不僅僅是一個代表台灣的意象，更是將台灣推向國際藝術舞台的重要推手，很可惜在當時沒有乘勢制定相關法令或是成立相關的學校來推動，錯失此一良機，不知道等到何時才能再正視布袋戲發展的問題！

表 4.4 劇團外部環境優劣分析

團體 優劣	A 劇團	B 劇團
觀眾	流失問題嚴重	流失問題嚴重但有一批忠實的觀眾群
市場	野台削價競爭情形嚴重	野台與公演削價競爭情形嚴重
政府補助	未申請	定期申請政府補助
學術界	未接觸	提供資源與建議幫助劇團參加比賽
官方比賽	較少參與	經常參與且成績斐然
政府政策	希望有所調整	希望有所調整

資料來源：作者自行整理

面對惡劣的外部環境，兩個劇團分別提出自己的見解來因應目前的窘境，強化本身的實力、發展多元的市場、行銷推廣自己的劇團，這些都是劇團永續發展的不二法門，雖然現在有許多人認為布袋戲是黃昏事業，但其實，也不用太過於悲觀，兩個劇團不約而同提到：至少，現在社會上注意布袋戲的聲浪比以前高出許多，因應這樣的契機，說不定正是布袋戲轉型的好時機，希望可以藉著新型態的布袋戲勾勒出傳承傳統布袋戲的藍圖，學者專家加上業者的努力，我們要相信可以有一番作為！

#### 4.1.5 內部環境優劣分析

受訪者 A：「劇團內部的優勢就是團主本身，團主良好的人際關係是劇團最大的資源，在這樣與時俱進的經營心態之下，劇團總是可以走在時代的尖端，也可以讓贊助者感受得到經營的用心；我們有著非常優質的第二代，團長總是說帶女兒出門輕鬆許多，加上第二代都有著高學歷，政府的一些專案補助，相當注重文案的編寫，這個部分對我們來說其實是一個非常大的優勢；另一個優勢是各司其職，雖然我們的人數很少，但每一個團員都可以獨當一面，面對突如其來的問題都可以迎刃而解，每一個都能講、每一個都能演、每一個都可以和客人應對，我

們演出過的場子絕對是褒大於貶，這是我們非常引以為傲的！」（A-I1-Q6）

受訪者 A：「我們有著非常優質的第二代，卻也有著相當無解的習題！其實普遍存在於各個劇團，有的不願意承接，有的不適合承接，有的劇團還是存在著重男輕女的觀念，像我們的劇團，這些接班問題全部都浮現出來，也算是很特別啦！」

（A-I1-Q6）

受訪者 B：「優勢有比較平易近人啦！劣勢就是現在環境競爭就是這樣！內部的話，應該是行政，接班的問題的話，因為布袋戲是一個黃昏事業，所以我會去思考說……像之前也學徒要來學，我就不敢收啊！我怕會害了他！」（B-I1-Q6）

兩個劇團的下一代同樣對布袋戲有很深厚的感情，同樣都擁有很好的軟硬體設施，也同樣擁有良好的人脈，如果外部環境得宜，兩個劇團的下一代都有著將劇團延續下去的熱情，這一分心意，對劇團的經營是最大的優勢！

劇團的接班問題同樣困擾著兩個劇團，不同的是，一個劇團的接班問題是不敢讓孩子繼續承接，即使有外人有心學習，也不敢隨便收徒弟，因為團主認為布袋戲是一個黃昏事業，把孩子或學徒擺放在此一位置，看不到前景，因著對布袋戲的熱情，只好鼓勵孩子，先去找出其他的一技之長，把從小接觸的布袋戲文化當成副業經營，且戰且走，若是日後可以起死回生再回過頭來承接父親的最愛，一個劇團深深困擾著的卻是重男輕女的觀念，團長認為只要宗教不滅，布袋戲就會有生存的空間，只要有心服務，人助天助，布袋戲團一定可以繼續發光發亮，只是下一代並不如團長樂觀，劇團營運狀況如此良好都是因著團長良好的人脈，如果下一代無法承接這一點，那他們就不需另找出路，下一代也深深知道此一狀況，所以試著在其他跑到找尋出路，也就是說，雖然團長認為接班問題主要來自於重年輕女的觀念，但事實上，在下一代的心目中，布袋戲的前景其實並不如團長想像的樂觀。

表 4.5 劇團內部環境優劣及其因應方式分析

團體 優劣	A 劇團	B 劇團
良好的人際關係	繼承現有布袋戲傳承及延續 目前人脈	繼承現有布袋戲傳承及延續 目前人脈
有著優秀的第二代	女兒獨當一面可撐大局 高學歷有極佳的編劇能力 對戲劇有著極大的熱忱	兒子手上技藝佳 女兒編劇能力優 對戲劇有著極大的熱忱
各司其職	全家分工參與	大型演出結合外在藝師與全家共同演出 小型演出全家分工參與
接班問題	接班女兒有意願、兒子興趣缺缺，目前尚屬溝通中，希望可以跳脫傳統觀念由女兒接班，但團主考量市場因素仍期待下一代有第二專長。	孩子均願意接班，但團主考量市場因素仍期待下一代有第二專長。

資料來源：作者自行整理

綜上所述，從表 4.5 中我們可以得知，內部環境最大的問題都出在於接班問題，而接班問題源自於外部環境的不良，因外部環境無法讓業者專心從事布袋戲劇團經營，必須想著如何另謀出路，或是如何拓展新的發展方向！若是外部環境改善，這些從小接觸布袋戲長大的孩子、對布袋戲有著深厚感情的學徒，他們怎麼會放棄自己熟悉以及熱愛的戲劇去從事其他行業呢？

## 4.2 組織結構與人力管理

### 4.2.1 組織結構

不管是哪一種組織，也不管組織的編制大小，他們都需要清楚的被定位，小

型布袋戲劇團的組織結構相當簡單，並沒有專門負責行政的人員，劇團的成員都必須要身兼數職，A 劇團因為只從事小型演出，現有的組織結構足以應付所有的演出場合，B 劇團則是有公演的部分，平時的結構在公演時無法承擔所有的事物，所以從事公演時會有人員不足的情況出現，此時，就會聘請一些臨時的工作人員，而這些工作因為需要專業的技術人員，表演時的默契也很重要，所以無論是音控、舞台、燈光、特效等技術人員，都會有一群長期合作的工作團隊。

A 劇團現行的組織結構是簡單的組織結構，雖然有細分一些工作要項，但主要還是由團長負責大部分的事務，公關的部分更是有著無可取代性，其他部分雖然權力下放但原則上家庭式的組成方式，管理溝通上極為方便！

受訪者 A：「我們這種小型劇團通常是家庭式的組成結構，很簡單，主要的成員就是這些，原則上分工很清楚，大家很有默契，以團長的領導為主，大家的意見可以互相討論，不過最近因為放手給孩子做，其實也很多部分也是放手給孩子處理了！」(A-I2-Q1)



圖 4.1 A 劇團組織圖

資料來源：作者自行整理

B 劇團分為大型公演及一般演出，一般演出時同樣為簡單的組織結構，大型公演的時候就會細分出其他組別，值得一提的是，這些組別的人員有部分是會互相重疊的！

受訪者 B：「主要都是我跟我太太為主，如果一般的日子，我有一個長期配合的師傅，分團的時候才會請另一位師傅和我太太一起演出，這是很基本的架構！

如果有大型公演的時候，就會動用到比較多的人，那些都是我們師兄弟們，平常都是合作習慣的人，早上一起搭棚，晚上就會分組進行工作，我兒子和我女兒也都是基本的班底，很多事情交給他們我其實都很放心，哈哈！提到這個，如果布袋戲的前景看好的話他們就不用具備第二專長，不過現在的狀況沒有第二專長的話，很讓人擔心耶！」(B-I2-Q1)

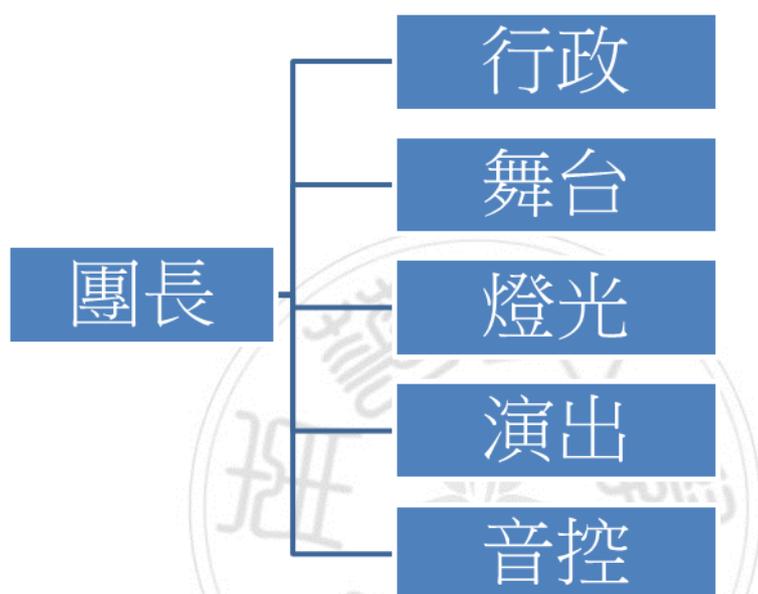


圖 4.2 B 劇團大型演出組織圖

資料來源：作者自行整理

綜上所述，目前雲林地區的布袋戲團組織結構都是簡單型的結構為主，少數有接演大型演出的劇團則是以機動組織結構為主，遇到大型演出的時候動用到較多的人力，組織結構才會擴編，但這樣的演出機會並不多！有大型表演的劇團也比較少！平時都是簡單型的組織即可應付！

#### 4.2.2 組織運作核心工作流程

小型布袋戲團的工作流程非常單純，有一貫的標準作業，從一開始的引戲，

就決定了演出的型態，決定演出型態之後就是演出的當天，分成下午場與晚上場次進行演出，演出的流程都是固定的，先是扮仙、講好話、介紹出戲、下戲結束了下午的演出之後，就是準備晚上的演出工作，晚上的演出工作基本上和下午的演出過程是差不多的！比較不同的地方在於，下午的演出會比較傳統的古冊戲，晚上的演出則是比較重視熱鬧娛樂效果的金光戲或是電影演出，在劇團流傳著這樣一句話：「白天敬神、晚上敬人」，主要是因為白天觀眾的人數比較少，所以下午就進行虔誠的敬神儀式，晚上的時間人比較多，廟方也希望可以熱鬧一點，所以就會要求較熱鬧的劇碼，或者是可以讓眾人娛樂的晚會方式，久而久之，就這樣約定成俗了！目前，坊間所看到的廟會野台戲都是這樣的流程居多。



圖 4.3 核心的工作流程圖

資料來源：作者自行整理

受訪者 A：「工作流程，一開始就是團長去引戲，演戲的當天先把戲棚子搭好、布景搭好、音響設備組裝好，開始鬧台，正式演出就進行最重要的一個步驟，扮仙，有很大部分的贊助者會再扮仙完就先把戲金給我們！所以這是最重要的！

下一個步驟就是出戲啦！在齣戲之前會有短暫的介紹詞，圍繞在贊助者的姓名及地址，劇目結束之後要來個大團圓，這樣謝戲才完整！下午場結束之後，如果是電影晚會！首先得先把戲台收好，收好之後再搭上螢幕，搭上螢幕之後把投影機架好，接著就是等晚上上戲了！結束一天的工作，通常收拾好東西都已經是 10 點半左右了！如果是布袋戲的演出的話收拾好東西會更晚，以前現場演出的時候，收拾好東西都已經將近十二點了！」(A-I2-Q2)

受訪者 B：「一齣戲演出的工作流程就是搭棚、搭戲臺、再來就是音響設備，然後準備木偶，扮仙，扮完就是做戲文，作戲文做完的時候接著謝戲。謝戲完之後就準備晚上的聲光和煙火，一些特技效果，就是這樣。」(B-I2-Q2)

不論是以民間廟宇祭祀酬神為主的 A 劇團或是酬神與政府補助並行的 B 劇團，除了贊助者的來源不同、演出的規模不同、演出的模式不同之外，兩個劇團的主要流程都是一樣的，從引戲到演出，對兩個劇團而言，不管是人員調度或是劇情編排都是駕輕就熟的！

### 4.2.3 財產設備管理

財產設備的管理對兩個劇團而言是沒有計畫性的在進行的，同樣都沒有訂定年度計劃，也同樣都是有缺就補，兩個劇團有著相同的核心價值，要做就做最好的，對於劇團所需要的各項財產設備，他們花錢絕不手軟之餘對品質的要求相當高。

受訪者 A：「從戲台說起，我們在貨車上裝上升降機，布景也都固定在上面，幾個按鈕綁一下就好了，先搭舞台、再搭布景，省時方便多了！布景的部分，每年都會換新，有的時候撐不到一年就必須要維護一下，布景看起來很舊，是很傷形象的！戲偶、戲服舊了我們就會補新的。音響的部分，這是我們最驕傲的地方了，我們的音響設備早期花了 20 幾萬購買德國進口的機器，真的有它的價值存在！其他的主機、燈光、投影機等等設備，我們都不會使用到不堪使用再去替換，效果差了我們就會主動換掉，只能與時俱進，這是必要的投資！

軟體的部分就是戲齣的部分了！除了劇團本身錄製的錄音帶之外，我們開始購買其他劇團製播的錄音帶，也是花了一筆數目，買回來之後使用非常久了，現階段以 SD 卡的方式呈現，也是花了筆錢添購這些軟硬體設備，把以前不同階段的作品都數位化呈現！

劇團財務管理的精神就是，該花就花，與時俱進，演出的效果最重要！省那些錢沒有用啦！省一些錢演出的效果不好，戲約變少了，損失不是更大嗎？」(A-I2-Q3)

受訪者 B：「財產設備非常多，並沒有怎麼管理，就是一直放著，新的機器要一直買、舊的就淘汰掉，該淘汰的就淘汰掉，我一直換新的機器，主要原因是因為音質，不然你一直吵死人，聲音那麼大觀眾一下子跑光光，誰要看？」

戲偶的部份做好幾批了，你要演什麼時代劇，都是要一批偶仔，所以這樣花也是很傷，我的構想是，我今天設計這一批往後我們要配合社區、學校或是文化場通通都可以用，其實是這樣的，今天你設計出一齣新的戲劇，你要去想之前你使用過的有哪些偶仔可以使用，從時代背景去想，然後一定會缺一兩尊，你再去把那兩尊補齊，少數少數的補，這樣比較不會痛，心比較不會痛，哈哈...要不然這樣很快就不堪負荷啦！」(A-I2-Q3)

小型布袋戲劇團的財產設備可以分成硬體和軟體的設施：硬體設施包含戲台、布景、燈光、音控等等，這個區塊兩個劇團都很願意花費大筆的經費投資，信念都是一樣的，想呈現最好的演出品質給觀眾所以所費不貲也不會心疼，當有新的機器的時候，只要覺得會有好的效果就會引進，當然在這樣的大環境之下，還是有可以節省的地方，同樣的，兩個劇團都在戲台的部分加以改良；燈光的部分比較沒有替換性的問題；布景的部分，A 劇團會透過重新粉刷的方式重複使用二至三次，因為 B 劇團走的補助路線時常有新的劇本產生，對布景的要求比較高，所以重複使用的情況會比較少，加上團長對跳脫鏡框式的演出很有熱情，所以 B 劇團對布景的消耗量相對高出許多；木偶也是可以重複使用就盡量重複使用，有需求的時候再進新的木偶，A 劇團因長期路線一致，只需零散的補進新戲偶，B 劇團則兩年左右會因應一齣戲重製一批新的戲偶。

軟體設施的部分就是劇目本身，兩個劇團對舊有的劇目都花很大的心力保存，因為每一個劇團都有其壓箱寶，會流傳下來就是有他精彩的橋段，自然會想要當傳家寶一般的傳下去，至於新的劇目方面，B 劇團明顯花較大的心力投入，因為每年參加競賽或補助，這些活動都是需要新編劇本去參加的，劇本的編制由團長負責並沒有聘請專職的編劇，幸好，團長對這部分很有興趣也很有經驗，不會造成太大的困擾，比較值得一提的是，編劇時要注意時事及評審的喜好，若是押對寶了，獲得補助的機率就會高很多！

表 4.6 劇團財產設備管理表

團體	A 劇團	B 劇團
設備		
戲台	舞台布景搭在小貨車上	舞台布景搭在貨車上或搭在地上
布景	每年翻新(重新上色) 約兩年重製新的布景	配合年度大戲製作新布景 野台專用布景每年重製
燈光	汰舊率不高 不定期引進新型燈光	汰舊率不高 不定期引進新型燈光
音響	重視音質支出比例高 不定期購進新型機器	重視音質支出比例高 不定期購進新型機器
劇本	演出早期錄製好的戲碼為 主將紙本、錄音帶數位化	每年都會新編劇本 由團主自編
戲偶	受損後更新	配合新的劇本製作新的戲偶
特效	較少使用	用量較大，固定補貨
道具	有損壞就維修	有損壞就維修

資料來源：作者自行整理

從以上表格不難發現，只要是在戲劇的呈現上有加分作用的，兩團的團主都很捨得投資，呈現出最好的演出效果讓賓主盡歡是兩個劇團共同的宗旨，並不像相坊間一般劇團，想盡辦法降低成本，曾有贊助者跟團長分享：「怎麼同樣的音樂你們播的都比較好聽啊！同樣的一場戲，你們演得也比較好看！」每每聽到這樣的話語，不僅代表劇團的努力有被關注到，更是讓劇團更進步的原動力！

#### 4.2.4 人力資源管理

人力資源管理在小劇團來說是一項簡單的工程，原則上現在的劇團都是家庭式的經營，除了少數極有興趣的學徒之外，家庭成員就是劇團的成員，在管理上都是以團長集中管理為主，團長一人身兼數職，擔起劇團的成敗，其他的成員都是站在輔助的角色為多！或許是民族性的關係，一家人溝通起來也就特別方便，

大多都聽從團長的指示行事！

除了家庭成員之外，分團時難免會多請一位師傅，在這個部份兩個劇團的管理模式大不相同，A 劇團通常都是以家庭成員為主，鮮少外聘師傅，而 B 劇團則是固定有一位師傅互相配合，即使沒有分團也會聘他，這樣的經營模式和劇團的前景有很大的關係，A 劇團樂觀看待布袋戲團的後續發展，讓劇團的第二代投入較多心力在劇團的營運上，B 劇團則是認為布袋戲劇團的經營是一個黃昏事業，自然而然的，讓孩子先去學習第二專長，布袋戲只是備用的，讓孩子接觸布袋戲的核心工作機會自然減少，固定外聘一個師傅是相當合理的行為！

受訪者 A：「我們屬家庭劇團，主要成員是團長夫婦以及兩個孩子，劇團大部分事務都是團長在負責，團長的太太負責替劇團添購新的戲偶跟戲服，以及一些布景的部分，女兒則負責整理劇本，用電腦的我們劇團以前的戲齣，一齣一齣的整理起來，要切哪一段就切哪一段，劇本也都打進去了！方便多了！目標是把師父那邊的資料整理起來！團長的兒子就負責在必較忙的時候出場幫忙！」(A-12-Q4)

受訪者 B：「一般的野台戲，我們都是兩個人出去，通常我都固定和一位師傅出門，我老婆則是和另外一位師傅去，分兩團，沒有分團的時候就是我跟我的師傅去，我們有兩個固定的師傅，有戲的時候就會叫他！大型演出的時候有分組進行，搭棚跟搭戲臺都是我們一起做，其他有分配樂組、燈光組、音效組還有攝影組，開始演出之後就各司其職，大部分都或調固定的人過來幫忙。」(B-12-Q4)

除了一些例行性的內部工作之外，劇團並未聘請專職的行銷人員，A 劇團的走向原本就比較不依賴這一個區塊，至於 B 劇團，除了配合文化處以及縣政府的宣導之外，藉著比賽打響知名度的他們，漸漸地注視到這一個區塊，目前沒有專職的行銷人員，但訪談中也提及這個區塊的重要性，會花更多的心思！

在培育新進演員的部分，兩個劇團不約而同提及兩點：希望自己的下一代可以培養第二專長，不要只學布袋戲，被布袋戲綁死；不敢收學徒，布袋戲這個圈子的師徒制很鮮明，師父領進門之後，除非學徒一直待在自己的門下當頭手或二手，以教忠教孝為中心思想的戲劇圈，通常都會輔導自己的學徒到成立戲班為止，以目前的大環境而言，成立戲班是一項吃力不討好的工作，就連一直接觸布袋戲

的自家人都不敢有此期待，劇團怎敢冒然的收學徒呢？他們擔心的無非是學藝完成後無法創立戲班也無法長期讓他留在自己的戲班工作，學徒的未來堪憂！

受訪者A：「優勢是小孩很有興趣，我們打底打好底他們就可以繼續好好地做下去啊！其實現在想學的人還是有啦！但是不多，我們也不敢亂教！」(A-I2-Q)

受訪者B：「之前有人想來拜師學藝，我衡量之後不敢承擔，因為這是黃昏事業，總是要有一個主業跟一個副業」(B-I2-Q)

表 4.7 劇團人力資源表

設備	團體	A 劇團	B 劇團
人力資源		家庭成員	大型演出：結合藝師與家庭成員 小型演出：家庭成員

資料來源：作者自行整理

## 4.3 財務策略

### 4.3.1 收入來源

劇團的收入來源都是來自戲曲贊助者，主要可以區分為宗廟祭祀為主以及政府補助單位為主。

表 4.8 劇團收入來源一覽表(以民國 102 年為例)

A 劇團		B 劇團	
收入來源	所占比例	收入來源	所占比例
私人神壇	30%	私人神壇	30%
廟宇	70%	廟宇	27%
		文化場	32%
		比賽所得	4%
		政府專案(輔導學校)	2%
		其他(私人機構)	5%

資料來源：作者自行整理

從表 4.8 中我們可以看出，A 劇團專攻宗廟祭祀的部分，政府補助的部分並未涉獵，B 劇團則是兩方面齊頭並進的進行，以團長對新編劇本的熱情，它本身的意願是比較想從政府補助的路線著手，早先幾年成績斐然，讓他一度想放棄傳統的祭祀路線，以政府補助及競賽為劇團發展的主軸，可惜政府政策發展到後來不是劇團期待的走向，削價競爭也在政府端發生，再加上行政上的困難，導致團長只好放棄這一路線，調整收入來源的比例，兩團同時都認為政府補助在審核劇團的文案時太重視文書的部分，讓比較擅長手上技藝的劇團十分吃虧，令各個劇團耿耿於懷的是，會送出評審喜歡的劇本的劇團，他們演出的功力並不一定會等同於寫文案的能力，為什麼不現場見真章呢？

受訪者 A：「我們的收入來源就廟會酬神，其他領域沒有多接觸！」(A-I3-Q1)

受訪者 B：「野台戲是我主要的收入來源，基本上我的客源都很穩定，這個是很穩定的收入。後期有參加政府補助的方面，收入也很穩定！不過現在政府補助也會削價競爭，原本想要走政府補助的路線就好了，但有過那種念頭啦！現在不是很好做了！其實我們說實在的，要從政府單位，真的是，如果你要靠政府單位生活的話，你會餓死！但是，你沒有政府單位又不行，因為你要成名，你要成名才會有演出機會。」(B-I3-Q1)

綜上所述，小型布袋戲團的收入來源大都仰賴宗教的扶持，政府政策補助對劇團也稍有幫助，但據受訪者表示，政府的補助方面愈來愈少，希望不要是曇花一現！也希望可以有更好的配套措施！

### 4.3.2 開支分配

兩個劇團都沒有做年度財務計畫的習慣，以 A 劇團來說，劇團的戲路很穩定，每年演出的地點與天數都很固定，並沒有年度的大戲或是參與大型比賽或計畫，所以年度計畫並不適用於此劇團，開支分配大概可以分成兩個區塊，固定開銷、隨機開銷，固定開銷就只有每年年底戲台、布景的維修，其餘多屬隨機的開銷比較多，缺什麼就補什麼，戲偶如此、戲服如此、燈光音響等也是如此，30 幾年的演戲生涯下來，發現其實一個劇團要營運下去，投資在設備上的花費為數不少，而且不能省，因為機器的效果就是一分錢一分貨，劇團的收入有一半左右必須拿

出來投資新的設備。

B 劇團同樣沒有開支計畫，同樣也是很隨機的去買一些機器設備，比較不同的是，B 劇團每年會參加大型的比賽或計畫，所以他們每年都會有新戲發表，除了一些常見的角色之外，配合劇本量身訂做布景、戲偶、戲服是不可少的，所以雖然沒有年度的計畫，但是每年都有一個底，大約在哪個時間點上必須要有比較大筆的開銷，通常一場比賽下來，扣掉獎金，有時會還會有虧穩的情況出現呢！所以這一大筆的開銷，是定調在替劇團打響知名度，不會期待以此賺錢。

受訪者 A：「這個方面我們沒有計畫！就是看劇團的需求，如果機器壞掉了當然要淘汰換新的，但是一般來講，我們是不會放到壞掉要修理的狀況啦！花很兇的！不過我們就是這樣，該換的時候就會換，而且職業用的東西，絕對不可以貪小便宜！布景每年都要翻新，平常都會添購新的戲偶，不會說固定哪個時間去換或是哪個時間去買，就是有缺的時候就要補啊，不過補的次數也不是很多，因為戲偶很耐用啊！不過倒是戲服一定買新的，尤其是會去找手工繡的！雖然很花錢但是比較耐用也比較漂亮！」(A-I3-Q2)

受訪者 B：「我的規劃是，今天我的收入有多少，我會記錄下來，然後，我今天製作一齣新戲我需要支出多少，我會作財務報表，至於換新的機器的時候，我都會先買，有需要的時候我就會去買，回來再報備！」(B-I3-Q2)

表 4.9 劇團開支分配表

團體 開支項目	A 劇團	B 劇團
設備(戲台、戲偶、音響、道具)	劇團開銷大宗 品質為優先考量	劇團開銷大宗 品質為優先考量
公關	以添油香的方式進行	以添油香方式進行 少數年節送禮
行銷	無行銷費用	小型演出在網站公布時間地點 大型公演配合政府單位宣傳

資料來源：作者自行整理

綜上所述，兩個劇團的開支，占最大的比例的是在投資財產設備上，那是一定要有的開支，接下來就是回饋在宗廟的油香錢上，兩個劇團都是秉持著人際關係以及心誠則靈的想法，奉獻回饋在助長自己的宮廟上，其他方面，B劇團在宣傳上也有一筆小小的開支，義務性在學校或社區教學其實也是自掏腰包的！

### 4.3.3 年度計劃與預算編列的習慣

受訪者A：「年度計畫喔！通常固定的戲路他們今年就會預約明年啦，我們是會記錄下來啦！我們會利用過年那段時間，或是他們搏爐主的時候，馬上就要去和他們確認！大家都是好朋友，留給我們的還是會比較多，所以每年每年都很固定咧，應該是不用再去做甚麼年度計畫！」(AI 3-Q3)

受訪者B：「部份很難編，因為沒有固定的財務收入來源，像去年縣政府的補助，加上一些有的沒有的，就將近佰萬，去年應該因為還有農搏，還有其他的一些活動，所以就比較多，你像今年就沒有什麼活動，補助就比較少，也很難編寫，主要是因為沒有固定的財務收入。」(BI 3-Q3)

表 4.10 劇團年度計畫與預算編列表

團體 計畫與預算	A 劇團	B 劇團
年度計畫	無	大型演出：有年度計畫 小型演出：無年度計畫
年度預算	無	大型演出：有年度計畫 小型演出：無年度計畫

資料來源：作者自行整理

如表 4.10 所示，兩個小型劇團都沒有實施年度計畫與預算編列的習慣，A劇團的收入較為穩定，每年會在哪邊演出其實是固定的，臨時加進來的戲雖然有但是為數不多，B劇團在縣府補助的部分更是未知數，每年的活動不一定，是否會雀屏中選更是不一定，至於開支的部分就更難拿捏了！機器甚麼時候會出況沒有辦法預料，每年推出出新機器的時間雖然也很固定，但是是否適用劇團又是另外

一個問題，在這樣的前提之下，編列年度計劃與預算對原本就不熟悉的兩個劇團來說，更是興趣缺缺了！

#### 4.3.4 申請政府補助

A 劇團因為定調在傳統的廟宇祭祀路線，再加上團長認為申請政府補助必須要聽太多別人的意見，什麼專家學者、評審，要看別人的臉色才要得到補助，不如自己引戲來的快，所以 A 劇團對政府補助的方向只有第二代稍作注意，目前為止並沒有提出任何的申請！

受訪者 A：「我們是沒有申請過啦！不過我們知道國藝會還有傳統藝術中心以及縣政府的文化處都有可以申請的案子，他們都會上網公布這些訊息，像國藝會他們都是固定時間辦這些專案，也有固定申請補助的方式，所以都很方便啦！」  
(A-I3-Q5)

B 劇團除了傳統的廟會酬神之外，申請政府補助以及參與相關單位所舉辦的比賽已經行之有年，早期當文化處的補助比較鮮為人知的時候，補助的金額較高，且參加比賽的效益也比現在明顯，所以早期 B 劇團有一段時間財務策略是以申請政府單位補助為主，一場公演戲動輒十來萬，一場比賽優勝不但可以有優勝獎金還可以有好幾場演出的機會，對劇團來說，不但可以在許多觀眾面前表演自己新編的劇本，還可以有高額的收入，所以對劇團而言，是相當有吸引力的！但是補助的政策並不是很周全，演變到現在，補助的金額少很多，評審的制度也不公開，僧多粥少，文化處相關補助淪為政客的人情，連公演都削價競爭，不但要巴結相關單位還得迎合評審口味，但當初單純就是比賽比起來已經走味很多了！但部分具有公信力的單位所舉辦的比賽還是可以打響劇團的知名度，比如傳藝中心、布袋戲館等等，所以 B 劇團目前的定調是一半一半，政府的補助還是申請，大型的比賽還是參加，只是以前想放掉的戲路現在可得繼續認真經營，期待政府單位可以健全布袋戲的組織，讓有實力的劇團可以有更多的表演空間，如此一來，劇團不虞匱乏才有餘力專心創作，團長才可以繼續跳脫鏡框式的表演方式，加入更多新的元素在裡面。

其他劇團的負責人也不贊同現在補助的方式，雖然他們是現行制度的受惠者，但是對布袋戲的發展是不利的，受訪者 C：「申請補助的流程很簡單，先到各地的縣政府登記表演字號，申請登記有他的條件存在，一些有的沒的，你們上網去查就有了，不會很難啦！登記了之後你就可以排隊等表演，通常是透過議員或是宮廟，他們會行文到縣政府，如果沒有指定要哪一個劇團演出，就是大家一起輪，理論上有登記的都有機會，但是如果你跟議員的關係很好，或者是和宮廟的關係很好，他們會在行文的時候指定某個劇團，這個時候就是這個劇團去表演啦！我個人是覺得很不合理啦！我們有在表演的都知道，每個劇團的水準差很多！統一價錢而且也沒有一個審核機制，其實會給人一種不好的感覺，像我們的表演都很精心準備，除了戲劇本身好之外，我們也都會準備戲偶送給觀眾，大家的反應都很熱烈！但是我就看過那種一個晚上演出時間只有一點點的，他們就是拍拍照可以申請經費就好，文化處的人連看都沒有來看！有些觀眾興沖沖的要來觀賞，很失望地離開！你說布袋戲怎麼會受人歡迎呢？」 C-I3-Q5

提及如何申請補助，B 劇團的團長很戲謔的說：「就寫企劃書啊、劇本啊、劇團裡面的工作人員啊、經歷啊！他們的專案都會上網公告，他們現在都很公開化，但是公開化背後哈哈。」(B-I3-Q5) 任何牽涉政府相關單位的補助款似乎難逃這樣的命運，要怎麼樣才公平公正的讓各劇團參與競賽，這是各個劇團共同的期許！

#### 4.3.5 戲曲贊助

戲曲贊助可以區分為很多種類：金錢、舞台、場地、購票.....在這裡我們所要探討的是以金錢的贊助為主，戲曲贊助者主要可以區分為個人贊助以及政府單位的補助，兩個劇團的走向與定位十分清楚，A 劇團主要是一個人贊助為主，贊助者可以是個人也可以是團體或是宗廟，B 劇團的贊助者則是兩者皆有，除了個人的贊助之外也包含政府單位的補助！

受訪者 A：「我們的贊助者大概有 7 成是固定的，其他的就是向廟方登記或是我們在演出的時候自己過來戲棚這邊問的，多次請戲的大部分都是每年同樣的神明生祝壽，單次請戲的就是單一目的比較多，比如說考試考上啦、住院回家啦、

家裡添丁啦等等，這些都會有人謝戲的！

嚴格來說，都是多次請戲吧！單次請戲的比較少，這樣的客戶通常都會透過廟方人員來聯繫！」(A-I3-Q6)

受訪者 B：「大部分都是今年請了，明年還會繼續請，這樣的模式是很正常的，占了絕大部分，如果是臨時請戲的，大部分是看別人請的時候，看我們演出覺得這個不錯，啊就叫我們來，都是之前的贊助者幫忙介紹，也有少數是去布袋戲館看我的演出之後來詢問我的，但是那種很少！」(B-I3-Q6)

因應以上的說法，承接宗廟祭祀的部分，劇團的顧客主要都是固定的客群，每年重覆戲曲贊助的情況居多，是以，劇團的戲曲贊助策略主要圍繞在如何提高贊助者的滿意度，維持戲路之餘還可以讓贊助者引進新的客群，所以對一般宮廟也提供一些祭祀上的服務，人際關係是很重要的一個區塊！現階段客源十分穩定！只要每次的表演維持在一定的水準之上，每年的戲路都可以維持在一定的水準，再加上臨時在現場看戲的民眾加的戲，愈常演出愈有演出機會！

至於影響戲曲贊助者的滿意因素方面，雲林地區著名的地方宗教團體秘書長有提及：「通常他們不會有太特別的要求，就是準時啊，扮仙的時候要很功夫，不會有其他要求！就是很基本的啊，名字不要念錯、地址不要念錯，他們就可以了，反正就是要謝神啊，還願是他們的主要目的，有履行承諾就好了！」，再加上兩個劇團所提供的說法，整理如下表：

表 4.11 戲曲贊助者滿意因素表

團體	A 劇團	B 劇團
滿意因素		
滿意因素 1	固定的戲路請戲較方便	固定的戲路請戲方便
滿意因素 2	會講好話	會講好話
滿意因素 3	外觀(布景、戲偶、衣著)為考量	以演出價格為考量
滿意因素 4	演出過程是否符合觀眾期望	演出過程是否符合觀眾期望

資料來源：作者自行整理

受訪者 A：「以前的人比較重視演出的內容，現在比較注重的是你要很會講好話，我們事先都會問一下請戲的原因，也會稍微了解一下家庭成員和背景，知道要講那些好話，最重要的是介紹的時候，口齒要相當清楚，把名字、地址小心翼翼的念完，最好多念幾次，然後好好的說好話，要求的內容都說得清清楚楚，贊助者就會很高興了！他們不會在意你下午演甚麼、晚上演甚麼，有的甚至下午扮仙完畢他就把錢算給我們了，現在最重視的就是這個啦！接下來就是你演出的過程之中，最好不要出差錯。」(A-B-Q7)

受訪者 B：「第一點：他們方便。接下來，扮仙！因為現在演台戲注重的就是扮仙！現在贊助者的想法就是：第一：你要會講好話。講好聽的話，讓他們賺大錢、平安，講一大堆，他們喜歡聽這個，所以他們都會說扮仙扮功夫一點，意思就是好話多說一點。會被換掉的原因都是因為價格。做的水準有到那邊，所以我不會降價演出，贊助者他們都會跟我說這樣有價值！我們在做的不會亂做，就很認真做，他們請戲的就說，如果做戲想要像你們這樣，師父做到整個身體流汗流成這樣，就只有你們而已！」(B-B-Q7)

B 劇團除了廟宇贊助者的人際關係之外，額外花了一些心力在政府單位上，除了要和相關單位維持良好的關係之外，對一般學者的熟悉更是不可或缺，因為參加補助或競賽勢必通過審核與評判，此時，評審是一大關鍵，如果可以迎合評審的喜好得到補助的機會勢必大增，所以在這個區塊，B 劇團必須花更多的心力在人際關係上打轉！幾年下來的經驗，劇團特別強調人脈的重要性！除了和相關單位熟稔之外，對評審的認知程度更是一大重點！

## 4.4 行銷策略

### 4.4.1 產品策略

#### 4.4.1.1 演出類型的安排

受訪者 A：「第一、日夜布袋戲，除了扮仙之外，他們對戲劇演出也會有所要求，他們通常認為布袋戲作為傳統敬神的儀式就應該遵照古例演出，不但對扮仙

有所要求，對於戲曲演出也要有一定的水準，操偶的身段以及演出的效果都要一定的水準！第二、白天布袋戲演出晚上電影敬神晚會，這是目前最常出現的表演型態，通常廟方的態度是白天扮仙功夫一點就好了！晚上如果播放電影，多少會吸引一些人潮！基於方便的原則，大部分的劇團如果廟方不指定表演型態，通常都會選擇這個方式！第三、白天布袋戲夜間敬神晚會，這樣的型態通常會是在較大型的慶典上才會出現，或者是民間常見神祇聖誕才會出現！」(A-I4-Q1)

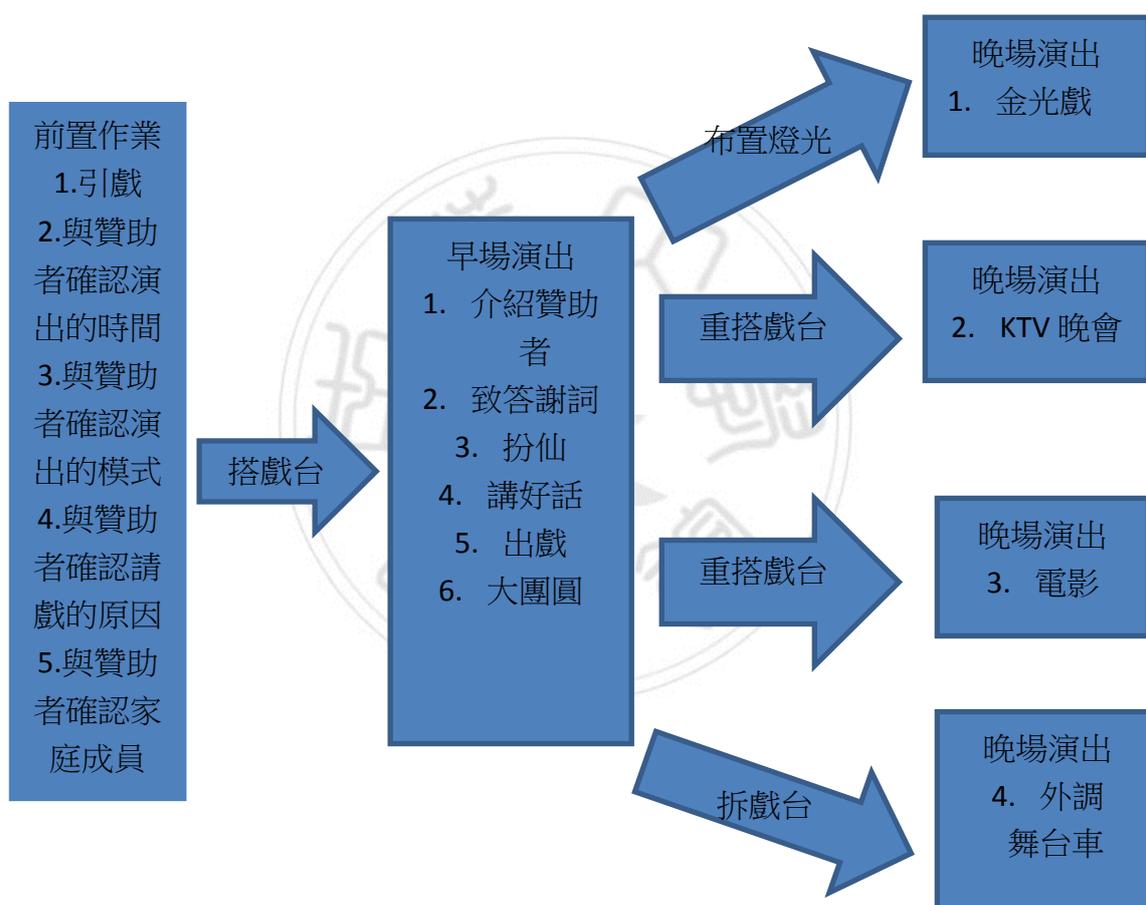


圖 4.4 一般民戲演出流程圖

資料來源：作者自行整理

受訪者 B：「演出的時候有分組進行，搭棚跟搭戲臺都是我們一起做，其他有分配樂組、燈光組、音效組還有攝影組，開始演出之後就各司其職，大部分都或調固定的人過來幫忙。」(A-I4-Q1)

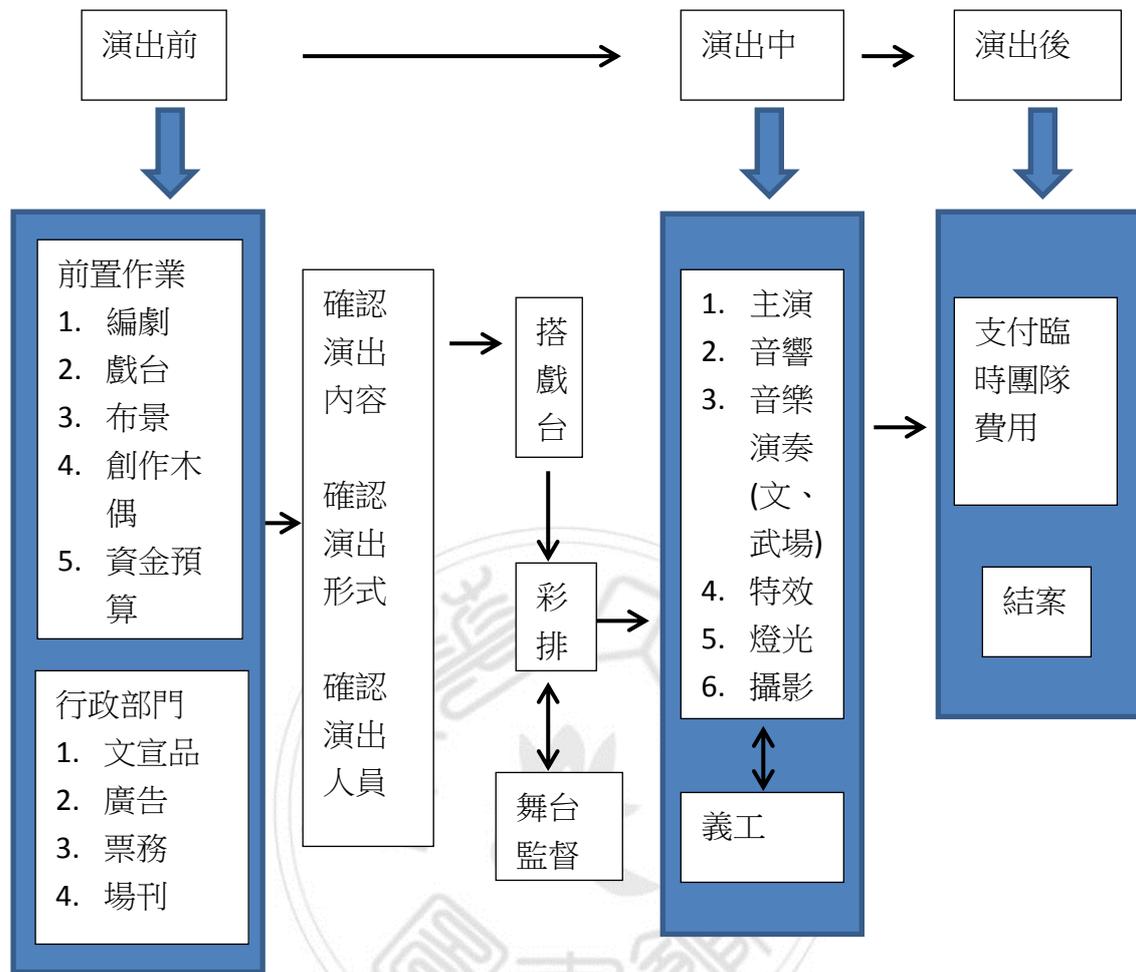


圖 4.5 大型公演演出流程圖

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.1.2 貴團的戲迷年齡層分布狀態為何？哪一種表演方式比較吸引哪一類的觀眾？

以研究者長期的觀察結果發現，布袋戲戲迷的年齡層分布非常廣，不分男女老幼，不容易區隔出一個特定的族群！

受訪者 A：「現在在廟口看布袋戲的觀眾年齡很兩極化，要不就很老、要不就很小，如果出現青壯年人口，通常是被迫陪孩子觀看的！觀眾毫不猶豫地告訴我們，這個主演很厲害，我真想看看他的戲偶到底是怎麼從這邊變到那邊，怎麼雙

手交錯戲偶就會對調，根本就是在變魔術，太厲害了！」(A-I4-Q2)

受訪者 B：「都有捏！公演的時候是差不多 40 幾歲到還沒有死的那個階段！啊如果校園的話，因為都是老師學生嘛，啊如果文化中心的話都是親子，劇場也都是親子！」(B-I4-Q2)

表 4.12 戲迷年齡層分布狀態表

團體	A 劇團	B 劇團
年齡層		
年齡分布	老人與小孩	小型演出：老人與小孩 大型演出：各年齡層都有

資料來源：作者自行整理

若是以表演方式做為區隔，就有明顯的區分，以傳統的廟口演台戲來說，吸引的都是年紀比較大的觀眾，這批觀眾看戲比較內行，也會希望可以看到水準以上的表演！但因為付錢的並不是觀眾，而是戲曲贊助者，所以觀眾的存在與看法只是對主演的一種激勵！文化處或是學校等官方單位所舉辦的活動，通常都會配合一些時下比較流行的主題，比如環保劇場、反霸凌劇場等，這類的主题因為比較貼近孩子的生活，再加上主演刻意的調整，所以這一類型的觀眾年齡層都比較低，此外，還有一批喜歡觀看大型演出的觀眾，他們通常都是跟著文化處所舉辦的大型公演跑，這群觀眾的消費能力較高，比較喜歡武打、特效、較具聲光效果的演出！這群觀眾的消費能力較高、上網群聚的動力也比較高，是值得開發的一個新客群！

## 4.4.2 價格策略

### 4.4.2.1 是否進行售票性演出，其定價考量為何？

票價的訂定大多會因應表演的場所以及表演的內容來制定，當地的消費習慣也是一個很重要的考量，以布袋戲的演出來說，北部進行售票性演出的可能性較高，南部就很難以此方式進行！

受訪者 B：「售票的話就是像布袋戲館啦、傳藝啦！布袋戲館比較少人，傳藝那邊賣得比較好，應該是宣傳的關係，傳藝的宣傳比較好，還有，我想應該是布袋戲館本身的問題，因為布袋戲館最古早開始是不用錢嘛！後來改成要收門票！票價傳藝是 150，然後布袋戲館是 99，傳藝是固定的，傳藝是入場卷加戲票進去是 250，啊布袋戲館這個是文化處長硬性規定！」(B- I4-Q3)

目前 B 劇團以前進劇場作為目標，但依其目前演出的狀況來說，北部地區的消費習慣及民情有機會將布袋戲帶入劇場，但是中南部地區非常困難，別說票價定的比較低了！只要讓他們付費去欣賞表演他們就會搖頭，要改變他們觀賞布袋戲演出的型態從廟口免費觀賞到劇場付費參觀，勢必是一條既遙遠又艱辛的路，必須長途跋涉來進行售票性的演出，對劇團而言又是另外一層成本上的考量，但是只要有觀眾願意進場參觀，對表演者言都是很大的鼓勵！再遠都值得！

表 4.13 劇團售票表

團體	A 劇團	B 劇團
售票		
售票情形	無	小型演出：無 大型演出：有

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.2.2 是否有其他的商品呈現？通路為何？

兩個劇團目前除了演出之外都沒有生產其他的周邊產品，就如同霹靂布袋戲的例子，周邊產品可以創造出極大的利益，B 劇團雖然目前並未生產，但對周邊產品有一套自己的想法，目前因為資金不足的關係沒有涉足此一領域，但他們同時也對這個領域展現出高度的興趣，有一套自己的想法！

受訪者 B：「我沒有商品！有的話，我會做屬於我自己的東西，屬於我們五洲小桃源系統的東西，從我們師公他創立五洲小桃源這個門派之後，那個時代背景的東西，到我師父他們的時代，到我現在這個階段，再來就是後續要甚麼階段！傳承的意味比較濃厚！」(B- I4-Q4)

受訪者亦提及如果有周邊產品產生，透過網路和表演現場的販賣是他們的主

要管道，畢竟喜歡劇團的觀眾會集結起來在網路社群上設立團體，他們對此一主題的周邊產品自然會比較關心，也會比較捨得花錢，甚至透過套票的發售也是方法之一，想要收集布袋戲相關產品的觀眾一定和喜歡到現場看戲的觀眾有所重疊，這些就是我們的市場！

表 4.14 周邊商品表

團體	A 劇團	B 劇團
周邊商品		
周邊商品	無	目前規劃中

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.2.3 目前的演出行情為何？

市場的演出行情有公定的價格，以目前野台布袋戲而言，行情和以前比較起來是不升反降，不管是野台的演出也好、大型的公演也好，都可以以每下愈況來形容！

受訪者A：「現在的行情比以前差多了！以前我們布袋戲團的演出價格有個公定的價格，大家也不用去詢問價錢，都是靠實力引戲的，但是近十幾年來，一些阿撒布魯的劇團成立之後，拚了命的拚價格，導致市場行情大亂！以前比較重要的日子，戲金都有一萬五，前後的日子也都有一萬二上下，一般的普通日子固定都是 5000 元，現在啊！已經只有大日跟普通日子的差別了！行情愈來愈差！不過北部中部的行情比較好啦，我們這邊已經不一定了！」(A-I4-Q5)

受訪者B：「我們布袋戲的演出行情會因為不同的地方跟不同的地點有不同的行情，一般來說，雲林跟嘉義地區因為比較競爭所以價格比較不好，都會少個 500 或 1000 左右！我們有大日、一般日的差別，這些全台灣都很重要的節日，你不事先請戲是請不到的，這些日子動輒上萬塊，以前還有大日之前的幾天，也都有將近萬元的行情，但現在大家都在拚價格，所以也都沒有大日腳這樣的說法了，平日就是 5000 元上下，中部的價格會在高一點點，北部則是比中部再稍高一點！」(B-I4-Q5)

除了野臺戲之外，公演也是有一定的行情的，同樣的，公演的行情也是削價競

爭中，常申請政府的受訪者 C 也說：「我申請文化局的補助已經很久了！從以前很積極到現在隨緣啦！以前的補助比較多而且文化處會幫忙宣傳，演一齣戲很受重視喔！不管是民眾或是文化處的反應都很好！我們藝人就是需要這樣的舞台啊！很受尊重！講一句比較難聽的，很爽！都是大型的公演，以前的價格比較好啦！公定價是 8 萬元，後來慢慢的變成 6 萬元，那個時候已經覺得不划算了！所以很多劇團的表演水準都變得比較差，請不起比較好的師傅啊！現在更誇張，只剩下公定價 3 萬元，你想一下喔！搭一個舞台就要 6000 元了！那還是比較小的舞台喔！有一些劇團沒有燈光的還要租外面的燈光，音響是一定有啦！再加上聘請幾位師傅的錢！劇團真的沒有賺頭！難怪現在喜歡申請文化場的劇團變少了！有時候議員在講了，我們也不好意思不去演出，所以你看喔！現在的文化場都是在比較冷門的日子演出，其他比較重要的日子，我們的價格好啊！沒有劇團會去接文化場，他們應該也會算吧！怎麼會這個樣子呢？」(C-I4-Q5)

表 4.15 劇團演出行情

團體 演出行情	A 劇團	B 劇團
戲金	大日(慶典時間)： 10000~15000 元 小日(一般時間)：5000 元	大日(慶典時間)：10,000~15,000 元 小日(一般時間)：5,000 元 大型演出：30000 元

資料來源：作者自行整理

綜上所述，因為許多劇團的胡亂開價，導致物價不斷上漲的同時，布袋戲劇團的戲金卻是停滯不前，公演的部分更是必須降價演出，如果再不正視劇團拚價的行為，有水準的布袋戲演出會愈來愈難看到！

### 4.4.3 通路策略

#### 4.4.3.1 貴團運用哪些措施維繫既有觀眾？

布羅凱特說：「劇場只有在演員面對觀眾表演的時刻才真正存在！」(布羅凱特，1991)這句話說明了觀眾的重要性，一個劇團的存在取決於觀眾，如果沒有觀

眾，戲劇就不成戲劇了！布袋戲卻真真實實的挑戰了這一句話，在大街小巷我們不難看到一個觀眾都沒有的布袋戲演出，其實，並不是沒有觀眾，廟宇祭祀時酬神為主的布袋戲演出，是設定給神明看的，所以以廟宇為主軸的 A 劇團對觀眾的需求性並不高，只要和廟宇建立關係即可，但是，兼具廟宇與政府補助文化路線的 B 劇團就不同了！他們必須有觀眾支持，這條線才會長長久久！

受訪者 B：「本來就有一些會去傳藝觀賞的人，所以對我們劇團多少也有幫助！多演出就會有多的機會！像我也是有我自己的網站，維繫會上網的這個區塊，對一個像我們這樣經營這種劇團的人，你要擁有你的粉絲是有啦！像是公演你要是廣告或是宣傳發出去，基本上都會有人來看！」(B-I4-Q6)

除了劇團的想法之外，觀眾的想法也是重要的參考因素，受訪者 F 表示：「一般來說，我喜歡看大型的公演，還有布袋戲館所舉辦的金掌獎，我每年都會來看，我們一群朋友都會去猜哪一個劇團會得那些獎，過程還挺有趣的！大型公演都會配合一些特技，會吸引一些觀眾來看，至於抽獎的部分，也有效果啦！至少他們看著看著看出興趣也說不定！」

表 4.16 聯繫觀眾方式表

團體	A 劇團	B 劇團
觀眾		
聯繫管道	與贊助者互動，平時未與觀眾互動只辦現場演出	1.與贊助者互動 2.增加曝光率、宣傳、廣告、經營網站

資料來源：作者自行整理

維繫觀眾的措施其實和其他的劇團類似：增加曝光率、宣傳、廣告、經營網站等等，增加曝光率可以讓接觸到的觀眾比較多，吸引新觀眾留住就觀眾的機會自然比較多；宣傳無非就是要吸引觀眾群前來觀賞；廣告則是將資訊快速流通的最好方式；網站的經營是最能深入和戲迷接觸的方法，得知他們的喜好，也得知他們對劇團的建議，是劇團進步的動力；種種的做法無非是想讓原本就對布袋戲演出很有興趣的觀眾可以有更多的演出資訊，吸引他們到場觀賞！

#### 4.4.3.2 貴團的贊助者來源為何？維持戲路的方法有哪些？

通路是劇團的命脈，延續生存的關鍵，A 劇團主要收入來源是宗教贊助者，B 劇團也同樣占很大的比例，在這樣的前提之下，贊助者滿意度決定維持戲路的多寡，如何提升贊助者的滿意度以維持戲路相形之下對劇團是一個重要的課題！

受訪者 A：「贊助者大部分都是固定的客戶，能維持這樣的戲路，主要都是歸功於團長良好的人際關係、長時期在宗教界服務以及在政治界的良好人脈，除了在宗教界的人脈之外，親朋好友的介紹在早期也奠定了很好的根基。維持戲路的方法不用說，第一、人際關係，第二，維持良好的演出品質，此外，你必須用心記錄演出的情況，比較喜歡哪一類的戲劇，這就是敬業精神！另外，比較值得一提的是，我們的劇團可以提供一種其他劇團所無法提供的服務，舉凡各地的廟宇要進行一些儀式，團長不但會擔任顧問，還會義務去主持這些儀式，由於主持的效果良好，團長本身其實有著很高的不可替代性，我們的劇團總是可以一場接著一場的演出！」 A-I4-Q7

受訪者 B：「都是一個介紹一個，從親朋好友開始，然後親朋好友再拉一些，啊然後他們就會拿名片，然後就會介紹我們去做，然後就一直延伸，發展到現在就都是固定的客群！維持戲路的方法就是認真做！把品質顧好，然後就是用心經營啊！劇團剛成立的時候，有(添油香)，買酸菜去送他，啊過年過節的話，是比較少啦！想到才會送！」 B-I4-Q7

表 4.17 贊助者來源表

團體	A 劇團	B 劇團
贊助者		
來源	廟宇	廟宇、政府補助、官方單位

資料來源：作者自行整理

綜上所述，兩個劇團不約而同提及贊助者的來源都是從親朋好友開始，做出名聲之後再向外延伸，所以人際關係，決定著劇團生存的關鍵，如果人際關係不好，是很難生存下去的！

同樣的，人際關係在維持戲路這個方面也非常關鍵，兩個劇團也都提及人際

關係和維持良好的演出品質是維持戲路的不二法門，人際關係好戲自然會上門，演出品質好贊助者自然會延續下去，除非有其他劇團積極的以降低戲金來拚戲路，否則一些穩定的戲路來源通常不會有太大的變化，除了這兩個因素之外，A 劇團更是提供一些其他劇團無法提供的服務—宗廟祭祀司儀，再加上團長十幾年來服務的經驗，在一些重要的慶典上掌握全場的能力無人能出其右，就如同雲林地區著名的宗教社團秘書長所說：「除了個人的交情之外，啊來伯演戲的品質很好，都維持在一定的水準之上，他既沒有出錯我也沒有甚麼理由把他換掉啊！再加上啊來伯在紅壇的服務是眾所皆知的！每年過爐的時候沒有他主持場面是不行的，所以啊，我們要感恩惜福，他在紅壇服務的這麼認真，主持的這麼好，紅壇這邊有人謝戲，當然要請他來做啊，不請他來說不過去啦！」(G-14-Q1)「不可取代性」讓 A 劇團在一片慘淡、大部分劇團另謀出路或經營副業的布袋戲界，仍能擁有一年 300 場左右的演出機會！這就是 B 劇團還需汲汲營營發展政府補助路線！但 A 劇團卻將其視為第二代不妨一試的方向！

表 4.18 維持戲路方式表

團體 維持戲路方式	A 劇團	B 劇團
方式	維持良好的人際關係與演出品質	1.維持良好的人際關係與演出品質 2.申請政府補助

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.3.3 是否計畫開發新的通路？

對劇團來說，通路愈多曝光率愈高，通路愈多收入也愈多，所以積極地開發新的通路，對劇團來說是一項重要的課題！如同 B 劇團的負責人所說，開發新的通路不見得是開發新的收入，有時候我們爭取的是一種曝光度，或許參加這次的比賽或是贊助這場的演出，對我們來說是虧本的，但是其背後的預期效益，是在行銷我們的劇團，讓我們的知名度提升，讓外界更關注我們，知道我們的劇團以多棒，這都是一種行銷的手法！

受訪者 A：「我的話是沒有啦！就像剛剛說的，現在有的戲路顧好就很夠吃穿啦！做不去啦！不過我的小孩不這麼想，他們覺得不改變會被淘汰，不過他們想試試看，就讓他們去試試吧！還好我的底打得有夠穩的！」(A-B-Q4)

受訪者 B：「縣政府那部份就衝多一點啊，會辦活動的單位就是這些，每年都是例行性的活動，突發的活動很少，其他的單位都是有年度計畫的，我們丟要照年度計畫去送案子，那些流程都還不是很熟悉，也是要碰運氣！」B-B-Q4

除了傳統的婚喪喜慶之外，劇團無不積極發展新的通路，目前所見可即的就是申請政府的專案和學校合作、申請文化場的表演、參與公部門所舉辦較有公信力的比賽等等，尤其這一兩年來，因為戲劇嘉年華以及產學合作的盛行，劇團只要願意都有很多機會可以和其他政府部門合作，對布袋戲界而言，是一種新的發展！劇團無不希望趁著這波熱潮，可以將布袋戲傳承下去之餘也可以讓大眾再度見識到布袋戲的魅力，讓這個集結許多層面的傳統藝術再度發揚光大！

表 4.19 開發新市場一覽表

團體	A 劇團	B 劇團
新市場開發		
方式	主要以臨時戲台演出，暫無對新市場開發作規劃	參與各項表演藝術演出與競賽並與學校、社區、政府機關、民間企業團體接觸尋求新市場

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.4 推廣策略

##### 4.4.4.1 布袋戲劇團如何提升未來收益？

在推廣的部分，兩個劇團的想法很類似，不約而同提到可以透過在寺廟添油香、參加比賽、配合社區發展協會做推廣、前進學校扎根、配合政府的相關計畫申請補助等方式，進行布袋戲的推廣，透過這些方式，可深可淺，提升能見度之後，吸引更多有興趣的觀眾，如果可以透過長期的耕耘，讓他們接觸更深層的布袋戲藝術，那是很吸引人的，透過量和質的提升，對布袋戲的推廣是一大利多！

受訪者 A：「關於這個問題我們劇團是比較不用擔心啦！因為我們劇團的戲路非常穩定，當然我們會希望市場穩定一點，對大家都有幫助，對整個大環境來說，提升知名度是一定要的，可以透過政府單位所辦的各種活動來增加劇團的知名度，接著就是劇團本身的水準層次一定要提升，當社會大眾對我們的認知是這樣，政府所辦的活動才會水到渠成！」(A-I4-Q8)

受訪者 B：「當然就是掌握現在可以掌握的部份，把廟宇的部分好好地保持住，政府單位的補助再多加一些心力，慢慢地推廣！兩個方向齊頭並進才有機會提升布袋戲在大家心中的感覺！如果一般的民戲也可以堅持公演的水準，願意接觸布袋戲的人一定會變多！恩……這個很難啦！不過我們都在等奇蹟的出現！我希望布袋戲可以走入劇場，走入劇場有固定的表演場地才可以培養出固定的觀眾，要不然像現在這個樣子！我連收徒弟都不敢，連我兒子女兒都必須要有副業我才安心了！」(B-I4-Q8)

許多劇團透過學校社團進行布袋戲的向下扎根活動，參加偶戲節布袋戲演出的學校社團主任表示：「其實學校會創辦布袋戲社團是一種機緣，雖然縣政府有許多相關的活動，但是學校並不會很積極去爭取舉辦這些活動，主要的原因是，學校沒有相關的人才，別說是對布袋戲專精了，我們學校連對布袋戲有興趣的老師都沒有，會創立這個社團主要是大山城布袋戲團主動找學校合作的，他們到學校洽談，表示縣政府有這樣的活動，關於社團的教學、戲偶、布景等等，都由他們全權負責，學校基於推廣的立場，有這麼好的資源，這麼積極想進入校園的劇團，當然欣然同意，所以就成立了布袋戲社團了。」(D-I4-Q8)在劇團的積極接洽之下，學校自然會騰出時間、找出學生，讓布袋戲有向下扎根的機會。

表 4.20 提升未來收益方式表

團體	A 劇團	B 劇團
提升收益方式		
方式	掌握現有市場資源並無其他獲取外在收益	掌握現有市場資源並主動積極獲取外在收益

資料來源：作者自行整理

雖然兩個劇團的推廣策略很類似，但是步調卻很不一樣，A 劇團因為現在的戲路很穩定，加上對政府發展方向不認同，所以並未對這個方面多所著墨，憑藉著良好的根基，團長對第二代想積極發展這個區塊的想法也表示支持，而 B 劇團在推廣的部分已經行之有年，早期甚至有放棄宗廟祭祀的方向，走向政府扶持的路線，透過文化處的補助、政府相關部門所辦的比賽及地方節慶的配合推廣布袋戲，但近幾年也是有感於政府扶植方向偏差，所以將重心重新調整，但不管如何，推廣是一定要進行的，藉著在寺廟添油香，期待神明可以保佑劇團戲路興隆；藉由比賽增加知名度，讓劇團可以發展得更好；藉由深入社區讓布袋戲的可見度提升、結合當地的歷史故事讓布袋戲更具生命力；藉由校園活動進行文化傳承，讓布袋戲成為民眾共同的童年記憶；藉由政府所舉辦的文化祭走入大街小巷，期待政府有比較完善的配套措施之後，布袋戲的發展可以走得更快，不管其經營方向為何，劇團同樣的都想為布袋戲的推廣進更大的心力！最後，走入劇場希望可以是一大轉機，現在重視傳統文化的人愈來愈多，在政府的大力鼓吹之下，周休二日的文化之旅也讓許多城市的文化中心或是劇場打造出新的舞台，希望可以藉著消費習慣的養成，讓離開內台戲已久的布袋戲可以再度走進劇場！

#### 4.4.4.2 參與競賽的結果對貴團的戲路發展或知名度有何影響？

就如同受訪者 B 所提及：「你知道這次金掌獎的獎金十萬塊錢，我的本錢就用掉九萬多了，只是要比出一個名氣而已，主要的目的是要演給觀眾，還有同樣是演出布袋戲的師兄弟看，布袋戲可以這麼做，我那個戲台如果只是專門為了這次的比賽做的，根本就不划算。」(B-I4-Q9)許多劇團參與競賽的目的並不是為了獎金，為的是競賽背後的其他意義，讓大家觀賞到布袋戲有其他的可能，戲台可以如何創新、編劇可以有甚麼新的亮點，特技該如何發揮，可以讓觀眾有與眾不同的感受。

此外，參加競賽之後，打響知名度，讓觀眾見識到不一樣的布袋戲，許多較熱情的戲迷會透過口耳相傳的方式，替劇團培養出新的觀眾群，一些對網路比較熟悉的觀眾，也會透過 YOUTUBE 將演出的影片上傳，吸引原本就對布袋戲有興趣的觀眾對劇團投以更多的關注，還有一些零星的觀眾，或許會因為一次的駐足觀

賞就變成一輩子的忠實觀眾，這些都是實際發生的事，對戲路的發展肯定有正面的回饋，對劇團本身而言更是一種重要的行銷手法。B 劇團的團長表示：：「如果你要靠政府單位生活的話，你會餓死！但是，你沒有政府單位又不行，因為你要成名，你要成名才會有演出機會，政府單位所補助的錢，只是宣傳、行銷你的劇團，啊然後看能不能透過政府的關係來做行銷，行銷你的劇團出去，讓觀眾自己來請我們去演出，是這樣！」(B-I4-Q9)

表 4.21 參與競賽對劇團的影響

團體	A 劇團	B 劇團
參與競賽		
影響	無	贏取知名度

資料來源：作者自行整理

#### 4.4.4.3 貴團如何對節日本身加以定位，以培養新的觀眾族群？

以目前許多劇團的發展趨勢看來，許多劇團都把重心移到親子劇場的部分，受訪者 B：「唉！觀眾群就像剛剛說的，親子，這樣而已啦！因為大概……你要透過專業的專家學者去認識的話，他們可以培養一群新的觀眾給你，是需要你去逢迎他們的，但是我就是不要啊！我就是不要！」(B-I4-Q10)其他的戲劇也是如此，兒童市場是一個極為看好的區塊，但是在發展兒童劇場的同時，許多劇團很容易落入一種看熱鬧的窠臼，只追求吸引孩子觀賞的橋段，卻忘了不著痕跡把劇情融入以達到潛移默化的效果，舉例來說，背部地區非常盛行西遊記的演出，但除了打打殺殺一些比較好笑的話之外，想要傳遞給孩子的是那些精神，這個部分就要透過編劇去呈現了！找出核心的價值，可以透過比較輕鬆的方式，透過孩子喜歡的角色，讓孩子產生共鳴，把傳統的忠孝仁義或是現代的環保、反霸凌植入孩子的價值觀，這才是對節日本身的定位，劇本，是戲劇的精髓！就如同一位時常帶孩子去觀賞布袋戲的家長所說：「我一開始帶著孩子看是從文化局所舉辦的活動，他們那次是把霸凌的主題融入布袋戲，主角好像是小強，還挺有趣的，看了之後，孩子對布袋戲有基本的認識，接著要帶他們去看也都有很高的意願，不過，我是覺得小強那一齣戲有一點點可惜，太多東西都太新了，其實這種孩子很熟悉的議

題，你可以巧妙地融入一些比較傳統的東西，讓孩子潛移默化，變成他們的先備知識，如此一來，孩子在日後接觸比較正統的布袋戲的時候，會因為有某些熟悉的東西，讓他們更有興趣，更容易入門！會啦！會帶孩子們來看布袋戲！」

(D-I4-Q10)

透過學校社團的經營也是培養觀眾的一個很好的模式，B 劇團在學校社團服務已經行之有年，學校主任對劇團的表現也深表肯定：「孩子的表現真的非常非常優，原來，布袋戲可以這麼吸引孩子，特別的是，布袋戲真的是一種綜合藝術，有的孩子對音樂特別有感覺，有的孩子對戲偶的操作特別專精，有的孩子對劇本特別有想法，有的孩子對戲偶的製作臉上的線條等等有精彩的表現，這些都是我們事先沒有想到的，接觸了布袋戲之後，孩子們對自己更有自信了，內場、外場，大家可以各司其職，讓自己得天賦得以發揮，真的很棒！還有另外一個部分很值得一提，孩子對布袋戲的興趣真的被提升了，他們可以去區分傳統布袋戲和金光布袋戲的不同，他們可以知道傳統布袋戲哪一個樂器聲出來就是哪一個腳色要登場了，除了看熱鬧之外，也可以開始看門道了，布袋戲也成了孩子們聊天的內容。」

(D-I4-Q10)

表 4.22 培養新觀眾族群

團體 觀眾族群	A 劇團	B 劇團
方式	無	親子劇場、競賽、學校社團、 社區活動、網路社群

資料來源：作者自行整理

劇團培養新的觀眾的方式：透過親子劇場的演出吸引更多的學童成為布袋戲團的粉絲；透過學校的社團教學讓孩子進一步接觸布袋戲；透過一次又一次的演出累積零散的觀眾群，有可能是上班族培養娛樂方式減壓、退休的銀髮族回味兒時的回憶；透過參與比賽累積原本就對布袋戲有興趣的觀眾群，發展就觀眾中的新觀眾；透過網路社群討論演出的影片、分享演出的資訊、探討劇本的架構等等。

4.4.4.4 是否有經營網路社群，其績效為何？未來如何規劃？

因為發展方向的不同，A 劇團並未涉及到公演以及競賽等其他領域，他們始終把重心放在宗教端，現階段而言經營觀眾並不是他們發展的重點，但是 B 劇團就不一樣了！公演、校園、政府政策補助、競賽等等，不同的表演領域都需要觀眾的支持，觀眾的多寡與反應是一種指標，更是他們下一個階段能否順利申請到專案補助的重要因素之一。

受訪者 B：「經營戲迷有啦！像我也是有我自己的網站，維繫會上網的這個區塊，啊其他就是演戲的時候，就是人家認識我、我不認識她！這個戲迷比較難啦！比較難控制，你要擁有你的粉絲是有啦！像是公演你要是廣告或是宣傳發出去，基本上都會有人來看！」(B-I4-Q11)

表 4.23 經營網路社群表

團體	A 劇團	B 劇團
網路社群		
方式	無	有

資料來源：作者自行整理

有別於其他大型的劇團專職經營戲迷，小型劇團的網路社群只是默默的在運作，當然會累積一些死忠的粉絲，但要透過經營社群達到很大的績效並不容易，網路社群的經營對劇團而言是定義在資訊的流通以及經驗的分享，可以讓喜歡劇團的朋友知道劇團的演出訊息，也可以讓喜歡劇團的朋友分享自己所拍攝的照片，讓大家進一步討論！有些專業的戲迷會提供很寶貴的意見，對編劇也好、舞台的呈現也好，都可以激盪出不一樣的想法，是一個非常棒的空間！把網路社群當成一個分享的空間而不是一個營利的場所，對劇團和粉絲而言反而更能拉近彼此的距離！

#### 4.4.4.5 貴團是否與異業團體相結合共同進行行銷推廣合作?

A 劇團異業結合的經驗比較少，但是他們會從事相關行業的合作，比如說祭

祀時的主持、過爐時的廣播等等，都是不出宗教範疇的合作，對其戲路的穩定起著關鍵性的作用！至於其他的行業就比較少涉及，至於 B 劇團，他們和其他團體的合作經驗就非常豐富了！諸如學校、文化處、地檢署、社區發展協會、便利商店等等、農業博覽會等等(如表 24)，與不同的團體合作不但可以創造出許多不同的風格更可以讓不同領域的人接觸到原本較少接觸的這個區塊，透過一些新的接觸會有新的激盪，對劇團而言是不啻是一種成長的方式，讓劇團的表演更多元更豐富拓展出更多層次空間！

表 4.24 B 劇團異業結合方式一覽表

團體類型	結合方式	備註
學校	以社團的方式進行	少數津貼 義務性質居多
環保處	以特定劇場的表演方式進行	親子劇場的導向
地檢署	帶領受刑人到其他單位表演	
社區發展協會	編寫當地特色劇碼讓當地有興趣的民眾免費學布袋戲	義務性質
雲林縣政府	農業博覽會宣傳	非例行性活動
便利商店	提供場所讓劇團固定時間演出	非營利演出

資料來源：作者自行整理

受訪者 A：「目前是有學校單位來和本團洽談，但基於團長年事已高，再加上學校單位目前推廣的方向，走向的是創意布袋戲，要談到傳統戲劇勢必需要長時間的耕耘，所以這個部分只能留待劇團的下一代，好好的運用學校與發展協會的區塊。」(A-I4-Q12)因著 A 劇團在雲林地區的高知名度，文化處、鄰近學校以及社區發展協會紛紛邀約劇團進駐，希望可以透過教學將布袋戲和在地文化做結合，發展出社區或學校的特色，但基於劇團負責人的興趣缺缺，很可惜並沒有往這個部份發展！但訪談過程中，劇團的第二代卻是很看重這個區塊，因著傳承，也因著對社區與學校的熱情，這是一個互蒙其利結合，何樂而不為呢？就如同有劇團

扶持國小劇團的主任所說的，進駐學校對劇團申請補助和戲劇邀約都很有幫助：「義務指導學校社團這樣的經歷，會讓劇團在評審的眼中加分許多，因為他們都是對布袋戲有新的期許的一群藝術愛好者，當他們得知你的這些舉動是對傳承有幫助的，是對布袋戲的發展有意義的，他們對劇團的印象自然會比較好成功得到專案補助的機會自然就會比較多！在國小的所在地，廟方主委常來學校走動，對學校教育很有貢獻，他們來學校的時候看到劇團這麼用心地指導孩子，也曾經詢問過是否需要支援，主委對劇團的印象良好，他也表示如果廟方需要祭祀籌拜神明的時候，會聘請該劇團到廟裡演出，這對劇團而言，不管是在名聲方面或是實質收入方面都有很大的助益！」

有別於 A 劇團，B 劇團相當熱衷這個區塊，受訪者 B：「大德社區跟新生社區，嗯，我都是教學，然後就是寫他們社區的故事，之前是每個星期去一次，做功德的啦！我的認知裡面是認為說，布袋戲已經是一個黃昏事業，只要有人要來學我就覺得已經很好了！如果有經費的話，我會用在那個社區，看他們需要甚麼我就買甚麼！通常都是義務性的，去教一下這樣啦！其他就學校啊！監獄、地檢署啊！我去教他們，有一次就去教他們反賄選的！我先編反賄選的戲碼，然後再去教他們怎麼演、怎麼做啊，然後帶著這批人在雲林縣巡迴啊！」(B-I4-Q12)



圖 4.6 土庫國小參加雲林縣藝文扎根活動圓夢尖兵計畫演出

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供



圖 4.7 社區發展協會發表

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

異業結合不但可以創造更多的演出機會，也會創造出更多人接觸學習布袋戲的機會，更會因為和其他專業人士的合作增加許多新的因素在布袋戲的演出上，舞台呈現更多元、音樂內涵更豐富、劇本的編寫更細膩，有許多以前從未想到的道具也都呈現在舞台上了！魚幫水、水幫魚！或許不是賺更多錢，卻是讓更多人接觸布袋戲；或許不是很正式的演出，卻吸引更多的粉絲駐足觀賞，背後的效應遠比劇團一開始預期的來得多，這是一個非常好的行銷模式！

## 4.5 創新演出模式

### 4.5.1 舞台的創新

布袋戲團舞台的創新有兩種因素，的一種因素是對戲劇的熱情想要跳脫傳統的框架，讓布袋戲的演出不再侷限在鏡框式的演出，演出場景不再受限的同時，跳出框架，跳出傳統，讓布袋戲的演出可以更寬更廣，就如同嘉義三昧堂的演出，讓觀眾可以更貼近布袋戲，感受不同於以往的舞台表演模式；第二類就是因應舞台搭建的繁瑣而改良的創新舞台，從早期在地上搭鐵架(如圖 4.8)、演變到載貨上搭鐵架、到最後在貨車上黏上固定的鐵架配合升降機搭舞台(如圖 4.9 至 4.12)，背地裡其實有著不為人知的故事，因為近年來布袋戲野台演出的沒落，從事野台演

出的藝師年紀漸漸增長，沒有下一代傳承衣鉢，年輕時搭設舞台輕輕鬆鬆、駕輕就熟，隨著年紀的增長，舉起鐵架的那雙手不再孔武有力，搭起舞台的速度也不再迅雷不及掩耳，壓在肩膀的重擔雖然輕了，但是搬起戲箱的雙手卻微微地顫抖，看著這樣孱弱的背影，某一個劇團的第二代，剛好是從事鐵工的工作，替父親量身訂做了一輛貨車，可以減輕許多步驟，較輕易的搭起棚架，慢慢地從手動發展到電動，配合升降機及固定的舞台，現在搭起戲棚及舞台只需要二十分鐘左右，輕鬆又快速！



圖 4.8 傳統的布袋戲戲台

資料來源：作者自行拍攝

改良式貨車布袋戲戲台搭設過程



圖 4.9 所有裝備都在貨車上

資料來源：作者自行拍攝



圖 4.10 用升降機升起頂部

資料來源：作者自行拍攝



圖 4.11 用繩索拉起固定布景

資料來源：作者自行拍攝



圖 4.12 戲台搭設完畢

資料來源：作者自行拍攝

A 劇團在舞台的創新上就是典型的第二個因素，因為年事已高尋求較輕鬆快入的搭戲棚方式，團長表示：「當初要黏戲棚車的時候還要排隊呢！不過還好他兒

子孝順，否則這樣搭棚子下去，我們怎麼受得了？」他同時表示：「劇團最大的變化與創新在舞台，從地面上的鐵架到最上面的棚架都必須要自己來，大約 1 小時才可以把戲棚搭好，後來，演變成大家所熟知的車上布袋戲，配合貨車的四個角落進行搭棚，以貨車為基底向四面延伸，充分利用貨車周圍的空間，省下了搬鐵架這樣沉重的工作，現在，我們將升降機與鐵架燒製的技術結合，隨著昇降機的聲音，鐵架自動升起，隨著拉起的繩子，布景慢慢地從貨車一旁緩緩升起，劇團的人只需要做好固定的工作，將布景固定好避免脫落造成危險，這樣的搭戲棚方式，既省時又省事。」(A-I5-Q1)

B 劇團則是第一個因素的代表性劇團，團長表示：「以前都是框式的，現在可以不用框式。嗯！會激發你的腦力、激發你的想像力說，你就是可以這樣，但是你的構想就是說你可以天馬行空的去想，就是說看起來就是很漂亮，哈哈哈哈哈！我第一次去傳藝的時候，是五個景啦，然後一樣是那一年，金掌獎的比賽，我換成三個景，(如圖 4.11)那是三個景的話，他們在看的話也是說很漂亮啦！

今年這個舞台，也是屬於我嘗試一個新的型態，因為那是難度很高的，他是兩層，一開始應該就是傳藝那邊的評審所說出來的！布袋戲，以前以往都是框式的，他們就一直強調劇團一定要突破這個框式，但是無框式要怎麼做，就是這樣，我也是參加活動之後才知道要怎麼做，然後看到別人怎麼做，哪裡做得不好，我可以把它改得比他還要好！(今年金掌獎)戲台是設計來.....恩！現在步入劇場方式，所以他是專門為了劇場設計的，因為他沒有上面那個遮雨棚，所以沒有遮雨棚就比較不適合在戶外，所以是以劇場為主！」(B-I5-Q1)



圖 4.13 三個景的創新舞台

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

表 4.25 舞台創新表

團體	A 劇團	B 劇團
舞台創新		
創新舞台	有	有

資料來源：作者自行整理

綜合以上的訪談資料，我們可以發現，不論是對戲劇的熱情或是對情勢的配合，舞台的創新對劇團來說都是一個很重要的功課，劇團走的是補助路線，舞台的創新提供了不同的視野，讓布袋戲的演出不受限制，可以走出框式舞台，甚至可以走入人群直接和觀眾對話；劇團走的是傳統廟宇祭祀的路線，舞台的創新省去了一些人力成本，省去了搭戲台的時間與空間，也讓老一輩可以比較輕鬆地搭起戲台，對劇團而言，不啻是很重要的一個部分。

#### 4.5.2 演出劇本的創新

劇本的創新是因應市場的需求，以目前布袋戲演出的現況而言，因應市場的

需求創造和觀眾互動的劇本是現在的趨勢，北部諸多劇團改編西遊記來吸引年輕的族群，著名的阿忠布袋戲也是改編劇本配合時事製造話題，B劇團更是配合地方傳統(如圖 4.14)、反霸凌(如圖 4.15)、農業等主題編制相關的劇本演出，獲得良好的回響。



圖 4.14 柯象傳奇劇照：以雲林縣大埤鄉玄天上帝代言人柯象的故事改編  
資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供



圖 4.15：國小創意布袋戲比賽主題：反霸凌  
資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

A 劇團在劇本的創新上並未多所著墨，團長表示：「在劇本的創作裡面並沒有太大的變化，因為是錄音演出，所以劇本的創作上也少有心思去進行！布袋戲團如果只屈就於現在的狀況不進行一些改變，只有結束劇團一途！所以目前有團員正在創作比較不同於以往的劇本，參雜了一些比較有趣及時事的元素在裡面。」

B 劇團則是擅長在劇本上做變化，配合相關單位編合適的劇本是 B 劇團的強項，也是他們的一大特色，團長自豪地說：「就是比較創新啦！就像我剛剛說的！像現在餿水油那個啊，我就演一個小孩子，然後是一個壞學生、一個是好學生，他就出來啊！他就拿一包油條、拿一包豆漿，他們就沒有吃早餐啊！然後那個壞學生就要搶他的早餐吃，他就跟他說：『我這個油條是用餿水油做的喔！』然後他他就不敢吃啊，改成要拿他的豆漿來喝，他就跟他說：『豆漿喔！臭酸掉的豆子磨出來的喔！』那元素加進去喔！觀眾就會覺得很好笑。時事我就會把他加進去！」

創立布袋戲社團的學校主任表示：「也因為這次演出的主題是他們非常熟悉的故事，所以他們顯得特別有興趣，透過師傅用心的編排，孩子們都覺得布袋戲很有趣，因為之前比較少接觸的關係，所以孩子並不會覺得跟印象中的布袋戲差很多，反倒是覺得，怎麼這麼好玩，劇團的師傅曾經這麼說：「先把他們拐進來，覺得有趣了，就可以再讓他們接觸比較傳統比較難的部分，你不讓他們覺得好玩，他連來來都不來，我會再多也沒有用，我在願意教也沒有用，可以吸引人了我就慢慢的傳承下去！」師傅說的沒錯，部分孩子從原本聽不懂，到現在都可以把台詞背得滾瓜爛熟，很不錯！」(E-I5-Q2)

表 4.26 劇本創新表

團體	A 劇團	B 劇團
劇本創新		
劇本創新	無	有

資料來源：作者自行整理

綜合以上訪談資料我們可以得知，劇本的創新是必然的趨勢，純粹傳統的戲劇當然有它的市場存在，但是要吸引大眾的演出，還是必須迎合觀眾的喜好，看得懂、有趣，這是吸引觀眾的不二法門，B 劇團致力於此已行之有年，且效果良好，

A 劇團雖然並未改編劇本，但他們也提及，如果要發展其他方向的演出機會，參雜時事及搞笑的因素是不可或缺的！

### 4.5.3 演出手法的創新

在演出手法方面，兩個劇團倒是有相同的看法，演出的手法必須取決於劇情與時代背景，以傳統戲劇為主軸的劇團在這個部分要創新比較困難，除了身段上有一些比較新的元素加進去之外，操偶的部分其實都差不多；但是想吸引新族群的 B 劇團就不一樣了！有時候要配合社區、有時候要配合政令宣導演出環保劇、有時候要配合學校的競賽融入當地的特色，因應現代劇的產生自然會有一些新的戲偶，新的戲偶的生命源自於那裡哪的手法就會有不同的呈現，所以兩個劇團在手法上的創新上自然會有很大的落差。

受訪者 A：「以前所留下來的操偶身段，現在大部分的劇團都沒有傳承下來，有許多細膩的技巧逐漸的在流失，我們認為布袋戲操偶的部分，把傳統的操偶身段發揚光大比起創新一些手法來的重要！尤其是現在在創新的手法，都是配合很大尊的戲偶在進行，或是加上一些特效，這些根本就不是掌中的技藝！」

受訪者 B：「操偶，元素的話，通常都是這樣，通常都是他的身段啦，就是！操偶應該差不多固定是這樣啦！像老伙子，古代的老伙子在走路是這樣慢慢地，但是現在的老伙子，你去看 7、80 歲了，哪一個是這樣子走，大家都慢慢走而已，沒有人像以前拿著拐杖拄著拄著，走法不一樣；以前的女生在走路，他們穿鞋子是穿那個三寸金蓮，她們走是這樣，慢慢地動慢慢的動這樣，慢慢的點點點，但是現在的女生不是這樣，現在的女生是小小的跨步，小小的、小小的，所以說，現代劇跟以前的古裝劇，身段都不一樣，都要配合劇情取決。」

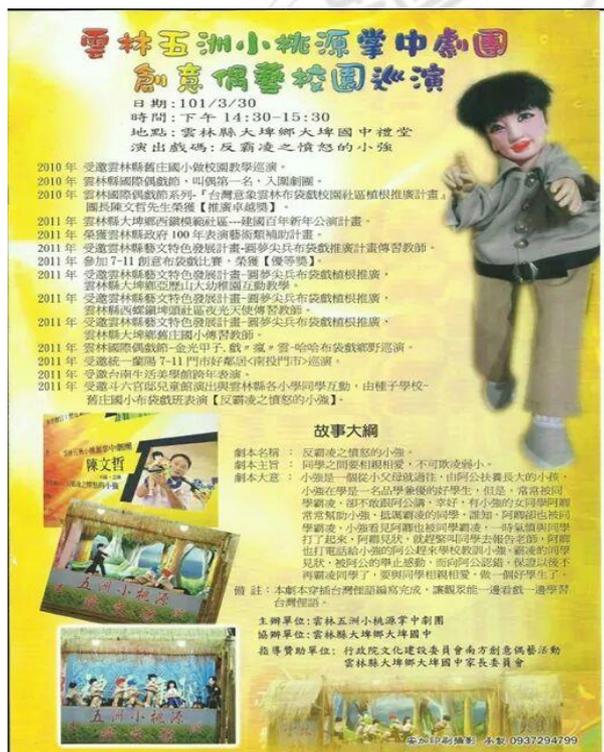
表 4.27 創新演出手法表

團體	A 劇團	B 劇團
創新演出手法		
創新演出手法	無	有(口白、動作、身段)

資料來源：作者自行整理

## 4.5.4 戲偶的創新

戲偶創新的部分是大家比較常接觸到的，布袋戲的演出原本就是因應劇情的需要去創造戲偶，古冊戲有古冊戲的戲偶，金光戲有金光戲的戲偶，環保劇場或是親子劇場(如圖 4.14)自然會出現因應劇情而比較現代的戲偶，就如同 B 劇團的負責人所說：「戲偶本身你要看！因為你演現代劇的話，加上你的口白，口白如果你演現代劇的話，說話的方式要不一樣，要比較符合現代，所以說，現代劇跟以前的古裝劇，身段都不一樣，都要配合劇情取決。戲偶的部分當然也會不一樣，每一種角色都不一樣，我會講給製作戲偶的人聽，我大概要甚麼東西，討論後再讓我定稿。」



圖：4.16 創意布袋戲反霸凌之憤怒的小孩

資料來源：雲林五洲小桃源掌中劇團提供

而目前堅守傳統崗位眼望創新市場的 A 劇團對戲偶的創新部分較少著墨：「在戲偶本身並沒有加進去新的元素在裡面，劇本可以創新可以突破，但是木偶的美

有值得它保存下來的地方，再怎麼變化也還是脫不了原本的樣子，如果太多創新的東西加進來，那就不是布袋戲了！」

表 4.28 戲偶創新表

團體	A 劇團	B 劇團
戲偶		
創新戲偶	無	有

資料來源：作者自行整理

綜上所述，戲偶的創新與否完全是取決於劇本，劇本的走向則是取決於表演的場所，如果是在廟會祭祀，演出的型態自然會是傳統的野台戲，以金光戲和古冊戲為主，戲偶自然也就沿用一直以來的那些，若是在學校或是比賽等有特定主題的演出，創新的元素會很自然的融合在劇本和戲偶之間，也就是說，劇團走向是傳統祭祀路線的劇團戲偶創新的部分比較少；劇團走向是政府補助路線的，創新是在所難免的，拒訪談內容整理，戲偶創新的原因有：配合劇本的創作、迎合觀眾的口味、吸引特定的觀眾族群、活化傳統戲劇等等，史艷文、黑白郎君等等，在當時不也是相當創新的戲偶，成功地製造話題引起轟動，若是劇團可以創造現的的史艷文與新世代的黑白郎君，偶像的創造，一定會成功的將布袋戲推到另一個高峰！

#### 4.5.5 創新的演出方式對文化傳承的影響

在創新演出方式上，B 劇團已行之有年，自然對這個議題有很深層的體會，值得一提的是，雖然 A 劇團隊創新的演出方式比較少著墨，但是對傳統很堅持的第一代與對改革興致勃勃的第二代都對創新的演出深表肯定，他們都認為布袋戲要傳承下去勢必要做些改變，在這些改變的因素中，創新是最重要的一環，A 劇團表示：「目前我們的表演方式比較少創新的部分，但是據我們所知，進入學校或是社區的區塊一定會參雜一些創新的方式，不管是劇本或是戲偶都會，比較多的是議題的部分，比如說農博啦、花博啦、環保啦等等，這些創新的表演方式對戲曲文化的傳承一定有幫助，只是他的幫助必須源源流長，才有辦法發揮其效果，

所以相關單位如何去規畫這個部分就很重要了，大概就是跟教育一樣吧！方向對了，也是需要很多時間的累積，把這些元素加起來才會是有效果的！」創新才有新的市場，創新才能延續下去，但是創新必須能把傳統融合進去，才能把核心的價值保留下來，這是最值得探討的！以新的表演方式包裝傳統的戲劇精神，B劇團：「第一點，小孩子比較有興趣，只是說這是另類的傳統，以此吸引他過來，讓他們有興趣之後，就像舊庄國小他們一樣，我第一個是先教他們創意，創意布袋戲，等有興趣之後，再來在教他們傳統的，他們就會接受度比較高，先把他們拐進門，我在舊庄國小已經六年了，之前那兩批都是創意布袋戲，會不會對他們有期許這很難講，因為在這邊之後是去讀大埤國中，大埤國中他們沒有布袋戲團就中斷了，他們也是會回來找我，但是對布袋戲就沒有接觸了！就只是單純回來找我聊天，這樣而已！還是會上舞台玩我的戲偶！」

提及創新的演出，B劇團的負責人眉飛色舞的表示：「比古冊戲還多人看呢！像我有一次在竹山演，我就突發奇想，就用小強來演，就是反霸凌那個，然後演了之後啊！他們那些觀眾都很高興耶！他們說沒看過布袋戲可以這樣，隔一年喔！隔一年我再去做，他們自己跑來問我說我們要看小強啦！小強演過啦！他們竟然說：「沒關係！你再演一次沒關係，小強比較好笑！」哈哈！所以我就又演親子劇小強給他們看！」

就如同某國小的主任所說的：「創新是為了融合於現代，創新是為了讓布袋戲可以繼續走下去，但創新是在核心精神不變的宗旨之下所進行的變化，如果迎合觀眾的創新做得成功，其核心價值必定能默默地深植在這些新的觀眾心中，那些屬於布袋戲的文化，便會繼續傳承下來！那些深層的藝術之美，便會慢慢地滲透在我們的生活之中！」(D-I5-Q5)

另一所國小的主任也提及：「有很正面的影響，首先讓孩子入門，藉由生活化的主題、有趣的劇本，讓孩子自然地玩起布袋戲，其次，讓孩子一窺究竟之後產生興趣，他可能從現行改編的兒童布袋戲延伸至比較傳統的區塊，願意接觸之後就比較容易產生火花，最後，如果可以讓孩子持續學習下去，傳承就不是說說而已！」(E-I5-Q5)

創新的演出模式對文化傳承有其正面的影響，首先，因為創新的演出模式勢必可以吸引一些新的群眾觀賞，只要有一位觀眾對布袋戲產生了連結，就是有了好的影響；就如同 B 劇團在學校的社團提供教學的服務，他們以新穎的題材吸引小朋友參與布袋戲社團，更藉由公開演出的方式，由孩子吸引更多的觀眾注意布袋戲，一個孩子可以吸引一家的觀眾，其次，從有興趣的主題著手，就像 B 劇團所提，結合環保的題材可以吸引一些親子觀眾，由此入門，讓群眾先認識布袋戲，再慢慢地引領進去較深的殿堂！對文化傳承當然有幫助！

再則，也有參與布袋戲社團的家長表示，布袋戲的劇情融合當地廟宇的故事，對大家來說都是再熟悉不過的了！不但可以讓孩子透過創新的表演模式接觸傳統的文化，也讓他們回想起小時候在廟口看布袋戲的共同記憶，更串聯起一些共同的回憶，期待小時候就讓他們接觸可以讓他們日後對此一文化產生認同感！更有利於布袋戲的傳承！

表 4.29 創新的演出方式對文化傳承的影響表

團體 創新對文化影響	A 劇團	B 劇團
創新演出	藉由創新的演出方式，對於提升地方文化深具影響力	藉由創新的演出方式，對於提升地方文化深具影響力

資料來源：作者自行整理

## 4.6 SWOT 分析

**優勢：**目前小型布袋戲劇團在經營管理上都是以家庭式的演出結構為主，偶遇大型演出則是調度常合作的藝師，默契自然不在話下，在領導與溝通方面是很大的優勢；外部環境方面，近來宗教慶典擴大舉辦的風氣很盛，劇團可以有很多的演出機會，若是能好好地把握每次演出的機會，發展成固定演出的戲路，對劇團而言是一大利多；因為是家庭式的經營，劇團成員通常都是從小耳濡目染，對演出形式與劇團經營模式都十分熟悉，如果外在環境得宜，這些劇團的下一代都可以馬上接收劇團的經營。

**劣勢：**最大的問題在於觀眾的流失，娛樂的多元化讓觀眾的選擇變多，願意走進戲院或是走到廟口看戲的人愈來愈少，還好有宗教的區塊承接著布袋戲的演出環境，若是單靠售票性的演出要維持一個劇團的運作根本是不可能的，加上政府補助申請不易，行政人員明顯不足，劇團本身缺乏專門撰寫文案的專業人員之餘，補助往往被某些較具知名度的劇團所霸佔，資源分配明顯失當對劇團的發展極為不利。

**機會：**近來因政府的積極倡導，偶戲節定期舉辦金掌獎，教育部也定期舉辦學童創意布袋戲比賽，除了吸引觀眾前往觀賞之外，對劇團而言更是一個打響知名度的好機會；近年來本土意識高漲，相當具有台灣意象的布袋戲更是獲得高度的關注，乘著保存本土文化的浪潮，劇團可以有更多的表演機會；同意的意識延燒到了教育體系，從小學到大學都有布袋戲的相關社團，不管是縣政府補助的創意布袋戲社團或是大學生自發性組成的霹靂布袋戲社，這些團體都有助於劇團的發展，不管是異業結合或是網路社群，布袋戲的演出不再受限於廟口，也不再受限於觀眾不願意走進戲台，對劇團而言，都是可以把握的機會。

**威脅：**布袋戲及歌仔戲囊括了台灣野台戲的演出，因為演出的性質過於類似，所以相形的會瓜分彼此的市場，對劇團來說是一個很大的威脅；除此之外，最大的問題在於許多半路出家的劇團，沒有辦法提供高水準的演出，擅長削價競爭，將市場的機制打亂，對劇團而言是最大的威脅，不僅僅是野台的演出，就連公演也是如此，無法提供良好的演出環境讓劇團安心地演出，基本的謀生都出問題，更遑論花更多心思在戲劇的本質上。

表 4.30 小型布袋戲劇團 SWOT 分析

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 家庭式劇團領導、溝通方便。</li> <li>2. 劇團分工得宜，固定的藝師分工有默契。</li> <li>3. 宗教慶典盛行，演出機會增加。</li> <li>4. 家族企業從小培養接班人，接班素質高。</li> <li>5. 有固定的演出戲路。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行政人員不足，劇團欠缺文案及行銷人員。</li> <li>2. 申請補助不易。</li> <li>3. 接班問題。</li> <li>4. 觀眾流失嚴重。</li> <li>5. 政府補助政策失當。</li> <li>6. 社會環境變遷，娛樂多元化，加上網路盛行，許多年輕人足不出戶，寧願上網觀看。</li> </ol>
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公部門所舉辦比賽增加，藉由比賽提升知名度。</li> <li>2. 縣市政府較常舉辦文藝祭典、偶戲節等活動。</li> <li>3. 近年來本土意識高漲，保存本土文化的聲浪較盛。</li> <li>4. 學校等公部門配合度高得以增加布袋戲的曝光度。</li> <li>5. 異業結合，透過其他展演的演出增加布袋戲的能見度。</li> <li>6. 網路社群讓資訊流通更加便利。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 功能類似的表演團體(歌仔戲)瓜分市場。</li> <li>2. 劇團良莠不齊，許多半路出家的劇團瓜分了市場。</li> <li>3. 劇團削價競爭，不僅僅野台，目前連公演也會削價競爭。</li> <li>4. 公部門補助金額有限，且政府多補助知名大型劇團，資源分配明顯失當。</li> </ol>

資料來源：作者自行整理

## 第五章 結論與建議

### 5.1 結論

#### 1.布袋戲團的經營策略

在成立宗旨上，共同點是對布袋戲的熱愛與傳承。A 劇團希望傳統的布袋戲可以再度受到矚目，B 團則是融入新的議題，透過親子劇場當媒介。

在經營特色上，兩個劇團的共同點在於團長優異的口白能力以及家庭式經營模式。其中的差異在於，A 劇團透過傳統的廟宇祭祀路線，著重在與廟宇之間的人際互動，厚植自己的實力，對宗廟祭祀提供一份別人無法提供的服務；B 劇團則是著重在劇情方面，對戲劇本身的優勢讓他們得以在政府補助的方面無往不利，不但是縣政府培養的優質團隊，更在各項比賽有優異的表現。

在經營理念上，維持演出的高品質、累積良好的名聲以及觀眾是共同的方向。在硬體設備上的投資絕不手軟、在軟體的演出方面更是有著高度熱情，與時俱進、推陳出新是劇團共同的理念，在戲台、布景、音樂等方面都有新的嘗試，尤其是 B 劇團，除了極力跳脫鏡框式的演出方式之外，劇本更是融入現代的時事，可以因應主辦單位的要求讓布袋戲更生活化！

在定位與發展方向上，定位很鮮明，一個是走向傳統的廟會祭祀路線，一個是期待可以走向政府補助的文藝路線，有著明確的發展方向，他們都同樣的期待政府的政策可以更成熟，扶植有內涵的團隊，讓布袋戲此一傳統文化得以延續下去！

在外部環境的優劣上，觀眾嚴重流失、劇團素質良莠不齊、劇團間削價競的問題普遍存在於布袋戲表演生態，兩個劇團分別提出自己的見解來因應目前的窘境：強化本身的實力、發展多元的市場、行銷推廣自己的劇團，這些都是劇團永續發展的不二法門！

在內部環境的優劣上，劇團的接班人對布袋戲有很深厚的感情、良好的軟硬

體設施、既有的人脈，對劇團的經營是最大的優勢！最大的劣勢是劇團的接班問題，A 劇團來自於重年輕女的觀念，B 劇團則是不敢讓孩子繼續承接，也不敢隨便收徒弟，教導孩子把從小接觸的布袋戲團當成副業經營，其實，內部環境最大的問題出自於外部環境的不良，因外部環境無法讓業者專心從事布袋戲劇團經營，若是外部環境改善，這些從小接觸布袋戲長大的孩子、對布袋戲有著深厚感情的學徒，自然可以專心的鑽研並經營布袋戲團。

## 2.布袋戲團的組織結構與人力管理

在組織結構上，都是簡單型的結構為主，遇到大型演出的時候才會動用到較多的人力，組織結構才會擴編，平時都是簡單型的組織即可應付！

只從事小型演出，現有的組織結構足以應付所有的演出場合，從事公演時才會聘請一些臨時的工作人員，而這些工作因為需要專業的技術人員，表演時的默契也很重要，所以無論是音控、舞台、燈光、特效等技術人員，都會有一群長期合作的工作團隊。

在人力管理上，都是家庭式的經營，以團長集中管理為主，其他的成員都聽從團長的指示行事！在培育新進演員的部分，劇團希望他們可以培養第二專長，不要只學布袋戲。

## 3.布袋戲團的財務狀況

在收支方面，劇團的收入來源都是來自戲曲贊助者，主要可以區分為宗廟祭祀為主以及政府補助單位為主，開支方面，占最大的比例的是在投資財產設備上，接下來就是回饋在宗廟的香油錢上，其他方面，在宣傳上也有一筆小小的開支，義務性在學校或社區教學其實也是自掏腰包的！

在年度計畫與編列預算上，劇團會依大型演出來做規畫，但是申請案通過與否並不一定，一般而言，並沒有編列預算的習慣與計畫。

在申請政府補助上，目前都不是劇團經營的重點，在剛開始接受補助申請的階段，B 劇團曾積極申請政府補助，甚至有專供政府補助的策略，可惜政府補助策略失當，所以 B 劇團轉換方向，改以並行的方式運作，並不會把所有的心力都花在政府扶植政策上。

#### 4.布袋戲團的行銷策略

在產品策略上，劇團提供非常多元化的表演型式來滿足不同的贊助者與觀眾的要求，宗廟祭祀上，白天提供傳統的布袋戲遵照古例演出，夜間則是配合贊助者的要求，可以提供電影、晚會、金光戲等等的演出；政府補助的方面，可以配合演出單位量身訂做劇本，不管是環保劇場、反霸凌劇場，劇團都可以融合時事編出吸引觀眾的劇本已進行演出，因為演出效果良好所以邀約不斷；在學校與社區社團方面，以融合在地特色為主軸，傳承地方故事與布袋戲文化。

在價格策略上，野臺戲部分目前的演出行情公定的價格，以大小日做區分，一般而言北部的行情會較中南部高，劇場演出部分票價的訂定因應表演的場所以及表演的內容以及當地消費習慣來制定，北部進行售票性演出的票房較好，南部就很難以此方式進行，除了現場演出之外，B劇團目前帶著傳承的心態正在規劃五洲小桃源的當家戲----儒俠小顏回的相關商品。

在通路策略上，著重在維繫觀眾的措施：異業結合增加曝光率讓接觸布袋戲的觀眾變多，藉以吸引新觀眾、留住舊觀眾；宣透過宣傳吸引觀眾群前來觀賞；廣告則是將資訊快速流通的最好方式；網站的經營是最能深入和戲迷接觸的方法，得知他們的喜好，也得知他們對劇團的建議，是劇團進步的動力；種種的做法無非是想讓原本就對布袋戲演出很有興趣的觀眾可以有更多的演出資訊，吸引他們到場觀賞！

此外，通路是劇團的命脈，劇團收入多來自於宗教戲曲贊助者，贊助者滿意度決定維持戲路的多寡，如何提升贊助者的滿意度以維持戲路對劇團是一個重要的課題！一般而言，贊助者的滿意因素包含：固定的戲路請戲較方便、會講好話、念祝壽詞時口齒清晰講得完整、外觀(布景、戲偶、衣著)考量、以演出價格為考量、演出過程是否符合觀眾期望等等。

在推廣策略上，可以透過比賽增加劇團的知名度以吸引戲迷、透過社群網絡的經營讓散布在各地的布袋戲迷資訊流通更便利，更方便對劇情及戲偶進行討論、透過深入社區讓布袋戲的可見度提升、結合當地的歷史故事讓布袋戲更具生命力、透過親子劇場吸引大朋友帶小朋友駐足欣賞、透過學校社團讓布袋戲傳承

下去、透過異業結合吸引、藉由政府所舉辦的文化祭走入大街小巷。

## 5.布袋戲劇團的創新演出模式

創新演出模式是目前布袋戲劇團之間的共識，也是共同進行的方向，許多劇團行之有年，部分謹守傳統的劇團也悄悄的注入創新的元素，創新似乎是劇團要維持生計的不二法門，創新的同時如何維持住布袋戲的核心價值，讓創新的思維引領著傳統的核心邁開大步，是劇團間共同努力的方向。

布袋戲劇團的創新演出模式可以從舞台、劇本、操偶、戲偶等方面來進行探討：

### (1)舞台

較創新的劇團跳脫框架式的舞台表演型態，將舞台擴充不再侷限在框框當中，對布袋戲來說是一大突破，可以加入更多新的元素，傳統一點的劇團在舞台上的創新方向不同，配合時代的潮流，舞台的搭設從早期的落地搭棚到現在配合鐵架與升降機的車上搭棚，新的科技與技術讓搭設舞台這項苦差事從一小時以上縮短到 20 分鐘，對從業人員大多是年長者的布袋戲團來說，是一項重要的革新，值得一提的是，許多大型的場合或是重要的演出，請主會特別要求不可搭載車上，要以比較傳統的鐵架搭設在地放的方式進行，其實在許多人的眼中，貨車上的布袋戲看起來就是怪，就是不夠正式。

### (2)劇本

劇本的創新必須配合時代的潮流，尤其是近期興起的親子劇、環保劇場等等，如何透過新創的劇本，融合時事，輕鬆地將布袋戲教忠教孝的核心價值傳遞給觀眾，是劇團所努力的目標！

劇本的創新是因應市場的需求，北部諸多劇團改編西遊記來吸引年輕族群，著名的阿忠布袋戲走遍各大綜藝節目以及各大廟宇慶典，其賣點就是改編劇本，配合時事製造不同凡響的笑料，B 劇團在改編劇本上最大的特色是融合時事及地方故事，配合演出單位，編寫合適的劇情，舉凡反霸凌、防火、節能減碳等等，讓觀眾可以連結生活經驗產生共鳴，把主辦單位所欲傳遞訊息不著痕跡的植入孩子的價值觀，表演的效果很好，獲得很大的迴響，所以該劇團相關邀約不斷，甚至

前進地檢署，透過創新的劇本把教忠教孝的傳統價值繼續傳承下去，劇本，不但是戲劇的核心，更是帶領著布袋戲透過創新創造價值的一個重要媒介。

### (3)操偶身段

操偶身段必須因應角色的設定而有所調整，舉凡走路的姿態、口白、武打的動作等等，這些都必須因應劇本的設定而做進一步的設計，舉例來說，傳統的古冊戲中老人家就是動作比較緩慢說話也比較緩慢，而現代劇的老人家就不會那麼的明顯，差異不會太大；古裝劇的小旦和現代帶劇的女生差異更是明顯，古裝劇的小旦在走路是慢慢的動慢慢的動這樣，慢慢的點點點，姿態非常的優雅，但是現在的女生不是這樣，現在的女生是小小的跨步，小小的、小小的，同樣是很優雅的走路，但是他們呈現出來的手法是不一樣的，現代劇跟以前的古裝劇，身段都不一樣，都要配合劇情取決，隨著新編的劇本，操偶身段自然會有所調整，如此一來，整個戲劇給人的感覺才會是調和的，當然，劇團也會發想一些比較新奇的手法來吸引觀眾的目光，融入川劇變臉的橋段、加入耍盤子等等的特技，這些配合劇情加入的新穎手法，無非都是要豐富戲劇的內容，吸引更多的觀眾駐足觀賞。

### (4)戲偶：

戲偶的創新同樣的是因應劇本而來，如同早期的史艷文以及近期的素還真，一個偶想的塑造不但可以成功地製造話題、帶動周邊的商品，更可以讓戲劇本身更加提升，邁入另一個高峰期，所以說，戲偶的創新元素也是很重要的一環，我們不難在演出的場合裡看到一些別具特色的戲偶，藉由這些戲偶可以讓戲劇更加分，也可以更確切的提供訊息給觀眾，所以，因應新編的劇本創造一些新穎的戲偶在現在的戲劇界來說是必須的，也是重要的，想必也會是布袋戲創造下一波高峰的重要推手。

## 5.2 建議

### 5.2.1 政府政策面

#### 1. 倡導優質請戲風潮

走向傳統祭祀路線的 A 劇團其收入來源全都是源於宗教，是由宗教支撐其劇團的生計，走向政府補助路線的 B 劇團，雖然收入來源不定，曾經有一個時期想要把方向全部都轉向政府補助的方向，但是在公演的削價競爭之下，重回宗教祭祀的懷抱，雖然收入的比例不定，但是宗教祭祀同樣也是很重要的收入來源，現在許多廟宇都知道可以透過文化處申請補助聘請劇團表演，既然這是一個大家都熟知的方式，也是政府可以直接管理的部分，相關單位就可以以此來倡導優質的請戲風潮，加強宣導提升藝術品質的請戲原則，遏止削價競爭的演出風氣，可以透過審核造冊，網路公布，提供優良劇團的名冊給相關單位作為提出申請的依據，聘請審核通過之優良劇團始給予補助，這樣的方式可以讓優良的劇團增加演出的機會，除了專家學者及政府單位之外，也可以納入廟方人員的意見，透過每年的審核機制替換優良劇團名單，可以監控劇團的品質。

#### 2. 調整補助方向

補助方式不佳，目前政府所補助的方式傾向提出申請、進行表演、拍照存證、提出文件核銷，在這樣的過程之中，只要有演出就好，相關單位很少到場去關心表演的內容為何？觀眾的反應如何？戲劇的品質如何？長久下來，只要和政治人物關係好的，和政府單位關係好的，就可以成功的申請補助，補助的效益為何？其實可想而知，政府相關單位如果是站在輔導的立場去關心野台劇，就不會是花錢補助錢給了就沒事的態度，而是該以追蹤輔導給予劇團人力與資源的方式，讓他們各方面可以加強改善，健全其劇團的體質，同時對演出的要求也要提高，公演時可以邀請一些學者專家前往觀賞，一方面施加壓力給受補助的劇團，一方面也可以提供意見給劇團，讓劇團有改進的空間。

補助方式的調整，我們不難發現坊間有許多優質的劇團，他們常感嘆自己的

實力比別的劇團好，但是他們的戲路卻比別的劇團差，得到的補助也比別的劇團少，探究其原因，或許可以透過政府輔導的方向提供相關的行銷專員或是行政人員，補劇團之不足，才可解決劇團之燃眉之急！

補助條件透明化，政府相關單位應該透過公開透明化的補助政策，透過學更透明化更公平的審核機制來審核申請的劇團，如此一來，才不會流於登記就可以補助或是名氣大就比較容易得到補助的窠臼，另外，在申請審核委員方面，應該考慮跨學界方面的專家學者以及有實務經驗的操作學者，多方考量之下，會讓審核的機制更取信於人，也較能挑選出優質的劇團給予補助。

補助分配不當，政府的補助集中在某些大型的知名表演團隊上，有的甚至流於政治的酬庸，而縣市政府底下小規模的劇團才是真正需要扶持的，卻無法得到適當比例的補助，政府對於補助的配套措施不夠完善，資源分配不當，希望能作適當的調整。

表演場所的缺乏，這是許多劇團所提及的問題，如果政府可以興建一個固定的表演場所，劇團可以固定演出，喜歡布袋戲的觀眾有可以有表演可以看，姑且不論在雲林地區要養成售票演出的習慣不容易，但是，只要政府有魄力提供這樣的場所，以許多有心延續布袋戲的團體來支撐，非常時期請政府相關單位拿出非常手段，長久下來，布袋戲團演出的水準勢必會提升，相關單位也可以藉此檢控劇團的優劣，之後再慢慢的運用其他方式誘導觀眾買票進場，養成使用者付費的觀念，觀眾可以減少四處奔波看戲之苦，劇團更是有多餘的時間和心力專注在戲劇的演出上。

### 3. 追蹤補助成效

現階段的政府補助政策令人多所詬病，其中最多學者及劇團提出來的是輔導劇團的區塊，目前政府補助以活動的進行為主，對於經營的區塊並未多所著墨，形式多是演出前申請，演出後核銷，只需將活動照片送到主辦單位即可，甚至演出時也並未到場，這種計畫書審核的補助方式，令人質疑除了經費的補助之外，是否對劇團的經營有幫助，如果有計畫性的追蹤常受補助的劇團，提出確切的改善之道，相信對調整政府政策的方向會有所幫助。

## 5.2.2 劇團經營面

### 1. 拓展良好的人際關係

良好的人際關係對布袋戲班的經營是很重要的一個區塊，在宗廟祭祀方面，人際關係決定戲曲贊助者的多寡，事實上，以目前的演出現場來說，如果單純走的是宗廟祭祀的路線，布袋戲的演出可以說是沒有觀眾的戲劇演出，或者可以說是另類觀眾的戲劇演出，演出內容的好壞完全取決於劇團者的良心，比較有職業道德的劇團會一一到位，素質比較差的劇團則是得過且過，在這個區塊，人際關係決定了贊助者的多寡，同時也決定了劇團的戲路，在申請補助的部分，良好的人際關係也是不可或缺的，舉例而言，B劇團透過專家學者得到許多編劇時可以參考的資料、透過基層的文化處工作人員得知文件要如何修改，這些良好的人際關係讓劇團的經營與發展可以更加順利。

### 2. 充分發展異業結合

透過異業結合可以讓布袋戲團發展的空間更大，這是必要的途徑，除了傳統的婚喪喜慶之外，劇團只要願意都有很多機會可以和政府部門合作，除了文化處之外，地檢署、環保局等等都是可以開發的，社區發展協會以及學校社團是很好的平台，可以透過布袋戲讓社區在地化學校多元化，也可以接洽其他的民間團體，例如統一超商固定提供展演的空間給表演團體做無償的演出，對布袋戲團而言，是一種新的發展！劇團無不希望趁著這波熱潮，可以將布袋戲傳承下去之餘也可以讓大眾再度見識到布袋戲的魅力，讓這個集結許多層面的傳統藝術再度發揚光大！

### 3. 行政人才培育計畫

劇團的行銷以及政府專案的申請，從企劃書的撰寫、爭取演出經費、參與國藝會補助案等，再再都需要有行政人才來操刀，B劇團一直提到的，花了很多時間去學電腦、學核銷、學文件編輯來申請專案，所花的時間成本是否太高。

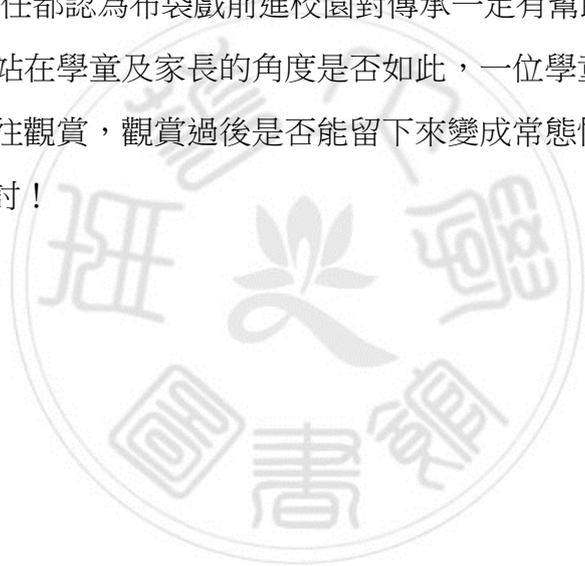
如果劇團可以有專職的行政人才，可以省去許多時間，節省人力、物力，這些時間 B劇團可以專心創作劇本、研發新劇情、創作新的舞台等等提升劇團的藝

術價值，況且，行銷是一個專門的領域，有許多專業知識並不是藝術從業者的專長，想學也並非一蹴可幾，如果可以專業分工各司其職，稱職的行政人員想必可以把劇團的層次再提升！

對於學有專精的藝術家來說，叫他們花其它的心思來行銷包裝劇團是一項艱辛的工作，著名的明華園歌仔戲團，有獨立經營戲迷以及行銷的單位，宣傳行銷做得好，劇團才有永續經營的機會，相較於大型的知名劇團，小型的布袋戲團並沒有多餘的人力，更不用說那是一個專業的領域，建議未來對這個議題有興趣的研究者，可以探討藝術行政對劇團的影響。

#### 4. 追蹤社團成員

劇團及學校主任都認為布袋戲前進校園對傳承一定有幫助，透過學校及劇團的觀察如此，但是站在學童及家長的角度是否如此，一位學童進行表演可以吸引一個家族的觀眾前往觀賞，觀賞過後是否能留下來變成常態性的觀眾，這其間關鍵點為何，值得探討！



## 參考文獻

### 一、 中文專書

1. 王文科 (2000), 質的研究方法, 高雄: 麗文文化公司。
2. 王貳瑞(2005), 學術論文寫作(二版), 台北市: 東華書局。
3. 李芳齡譯(2002), Peter F. Drucker 原著, 管理的使命, 台北: 天下雜誌。
4. 李明軒、邱如美譯 (1985), 國家競爭策略, 台北: 天下文化。
5. 李賜蘭 (譯) (2006), Rod Davey, & Anthony Jack 原著, 行銷一本通: 啟動市場的 9 把金鑰匙, 臺北市: 臉譜。
6. 李美華等譯(2005), Earl Babbie 著, 社會科學研究方法, 台北: 時英出版社。
7. 邱坤良(1979), 民間戲曲散記, 台北: 時報文化。
8. 周海濤、李永賢、張蘅譯(2009), 個案研究: 設計與方法, Case Study Research Design and Methods (3e), Robert K. Yin. , 台北市: 五南。
9. 尚榮安譯(2001), Robert K. Yin. 著, 個案研究, Case Study Research, 台北市: 弘智文化。
10. 胡耀恆譯(1991), 布羅凱特原著, 世界戲劇藝術欣賞, 台北: 志文。

11. 姚惠忠 (2009) , 公共關係學：原理與實務 (二版) , 臺北市：五南。
12. 夏學理 (2003) , 文化市場與藝術票房 , 台北市：五南。
13. 夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方愷茹、陳亞平(2002) , 藝術管理 , 台北：五南。
14. 高登第譯 (1998) , 票房行銷 , Standing room only: Strategies for marketing the performing arts/ Kotler, P. & Scheff, J 原著 , 台北：遠流。
15. 國立中正文化中心(2002) , 表演藝術年鑑 , 台北：國立中正文化中心出版。
16. 黃惟馨(2010) , 劇場實務提綱 。台北：秀威出版。
17. 彭建彰、呂旺坤 (2005) , 品牌行銷與管理 , 臺北市：華泰。
18. 潘淑滿(2003) , 質性研究：理論與應用(初版) , 台北市：心理。
19. 蔡美玲譯 (1989) , Performing arts. / Billington Michael 著 , 表演的藝術 , 台北市:桂冠。
20. 陳美岑譯(2001) , 全球化競爭優勢 , 波特 (Porter, Michael E) 原著 , 台北：商周出版。

21. 陳瑞峰、林靜慧（譯）（2008），Leonard H. Hoyle 原著，活動行銷，臺北縣：揚智。
22. 盧家珍、陳麗娟編撰(1998)，藝林探索：經營管理篇，台北市：文建會。
23. 戴國良(2014)，通路管理：行銷策略與企劃實戰案例，台北：鼎茂。

## 二、 學位論文

1. 江千慧(2014)，創新音樂表演團體經營策略之研究-以絲竹空爵士樂團、午後之樹爵士樂團、世界軌跡樂團為例，南華大學：文化創意事業管理研究所。
2. 江彥璫(2007)，台灣客家戲劇團之經營管理研究—以榮興客家採茶劇團為例，南華大學：美學與藝術管理研究所。
3. 辛玫臻(2004)，台灣表演藝術團體經營之探討—以舞蹈表演團體為例，國立臺灣體育學院：體育研究所碩士論文。
4. 吳宣穎(2010)，表演藝術團體行銷研究—以三個中小型現代劇團為例，臺灣師範大學：社會教育學研究所。
5. 吳敏菁(2005)，國內表演藝術團體運用於網路行銷績效之研究，南華大學：美學與藝術管理研究所。
6. 李嘉宜（2006），誠泰銀行經營職棒球隊之效益評估研究，國立臺灣師範大學：運動與休閒管理研究所。

7. 林佩璇(2000)，學校本位課程發展的個案研究:台北縣鄉土教學活動的課程發展，國立臺灣師範大學：教育研究所。
8. 林巧婷（2009），平衡計分卡理論對表演藝術團體之適用性研究，國立台北藝術大學：藝術行政與管理研究所。
9. 張殷綺(2006)，台灣舞蹈類表演藝術基金會多角化經營之探討，南華大學：美學與藝術管理研究所。
10. 黃毓棠(2007)，台灣現代劇團—『屏風表演班』經營管理之研究，台北藝術大學：藝術行政與管理研究所。
11. 黃貞禎（2006），台灣福音劇團經營管理之研究，國立中山大學：藝術管理研究所。
12. 楊紀瑜(1996)，企業贊助高中女子籃球隊之研究—交換理論之探討，國立體育學院：體育研究所。
13. 陳昱馨(2006)，高雄市歌仔戲劇團生態與經營管理之研究，國立中山大學：藝術管理研究所。
14. 陳亞萍，(2000)，北市表演藝術觀眾之生活型態與行銷研究，國立中央大學：藝術學研究所。
15. 歐玫瑛(2012)，台灣C2C電子商務成功行銷模式探討-以東京著衣成功經驗為例，臺灣大學：商學研究所。
16. 謝學儀(2004)，中華職棒運動贊助效益之研究，私立銘傳大學：管

理科學研究所。

17. 蕭淑君(2009)，孩子的第一哩路—紙風車319兒童藝術工程之研究，南華大學：非營利事業管理研究所。
18. 蕭世中(2008)，2007年世界杯棒球賽現場觀眾態度對贊助效益之研究，國立台灣體育學院：運動管理學系。

### 三、期刊論文

1. 方佳韻、陳碧涵(2010)，臺灣舞蹈團體的永續經營—談企業贊助，舞蹈教育，10期 2-128。
2. 余淑娟(2007)，戲曲贊助與街戲的變遷：以新加坡韭菜芭城隍慶典為例，民俗曲藝，155期，7-264。
3. 吳曉菁、林文郎(2001)，我國文化藝術補助政策現況及改進途徑之探討，國立臺灣體育學院學報，9期，309-325。
4. 李玉玲(2014)，策展活絡小而美 戲曲重鎮的文藝復興—戲曲榮景復甦 大稻埕戲苑三年有成，表演藝術，255期，84-85。
5. 周倩漪(2009)，向來都是「舞蹈冬天」計劃照走咬牙苦撐，表演藝術，195期，86-87。
6. 林珊如(1977)，二十一世紀大學圖書館：行銷服務時代的來臨，大學圖書館，1卷1期，36-55。
7. 洪毓美、黃鈺翔(2011)，咖啡店從業人員職能之探討，2011運動與

- 休閒產業經營發展學術研討會，47-57。
8. 柯佩岑、陳碧涵(2011)，臺灣舞蹈表演藝術團體之行銷策略現況探討，台灣舞蹈研究期刊，6期，141-179。
  9. 耿建興、夏學理(1998)，表演藝術之媒體行銷研究，空大行政學報，8期，307-337。
  10. 郭振雄(2012)，藝文活動有價、政府補助有理，人文及社會科學集刊，25卷1期，145-173。
  11. 許雅雯、林建漢(2010)，臺灣現代劇團網站介面設計之使用性研究，商業設計學報，14期，349-364。
  12. 溫慧玟(2009)，以台灣表演藝術團體為面向分析，藝文團體經營體質研究案，財團法人國家文化藝術基金會，112-128。
  13. 鄭美華(2008)，藝文贊助政策之釐訂與執行之研究，通識研究集刊，14期，1-21。
  14. 鄭美華(2009)，表演藝術生態系統初探，藝文團體經營體質研究案，財團法人國家文化藝術基金會，39-43。
  15. 鄧佩瑜(1997)，表演藝術團體的經營與管理，藝術管理，37-41。
  16. 劉宜君、朱鎮明、王俐容(2011)，文化藝術補助政策之執行評估—政策德菲法之應用，中國行政評論，18卷2期，57~90。

17. 鄭怡世(2000)，淺論「企業的公益贊助」社會福利的另類支援，社區發展季刊，89期，201-214。
18. 陳龍廷(2011)，混雜與矛盾－臺灣歌仔戲、布袋戲的現象批判，國文天地，316期，42-47。
19. 陳玲玉(2011)，我國政府藝文補助政策評估，弘光學報，63期，81-96。
20. 羅雁紅、李宜萍(2011)，表演藝術團體品牌運用策略之探討，中國廣告學刊草，16期，65-90。
21. 蕭嘉惠(1995)，企業贊助運動之重要性及其尋求程序之探討，國民體育季刊，24卷2期，104-111。
22. 蕭嘉惠(2005)，九十年全國運動會贊助效果研究，臺灣體育運動管理學報，3期，163-182。

#### 四、外文參考資料

1. Bernard, Harvey Russell(1988) ,Research methods in cultural anthropology. Newbury Park, CA: Sage.
2. Bogdewic, S.F. Crabtree & W.L. Miller (1992),Participant Observation, In Doing Qualitative Resaerch, ed., 45-69, Newbury Park, CA : Sage.
3. Goldsmith, R. E., Lafferty, B. A., & Newell, S. J. (2000), The impact of corporate and celebrity credibility on consumer reaction to advertisements and brands , Journal of Advertising, Vol. 29, Iss. 3, 43-54.
4. Kotler,P.,&Scheff,J.(1997). Standing room only: Strategies for marketing the performing arts. Boston, MA: Harvard Business School Press.

5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Upper Saddle River, Marketing management (13th ed.). NJ: Pearson Prentice Hall.
6. Lutz, R. J., Mac Kenzie, S. B., & Belch, G. E. (1983), Attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: Determinants and consequences, Advances in Consumer Research, Vol. 10, Is. 3, 532-539.
7. Ryan, B. (1992). Making capital from culture: the corporate form of capitalist cultural production. New York: Walter de Gruyter.
8. Sandler, D., & Shani, D. (1993) Sponsorship & the Olympic Game: The consumer perspective, Sport Marketing Quarterly, 2(3), 38-44.

#### 五、網路資源

1. 朱宗慶打擊樂團：<http://www.jpg.org.tw/>
2. 財團法人國家文化藝術基金會：<http://www.ncaf.org.tw/>
3. 海峽資訊網：<http://www.haixiainfo.com.tw/mobile/>
4. 台灣國家文教基金會官網 <http://taiwanfa.org/>

潘青林(2011)，企業贊助藝文：剛起步的台灣藝術文化基金會，台灣國家文教基金會官網藝術論壇，  
[http://taiwanfa.org/news\\_art\\_detail.php?NNo=14](http://taiwanfa.org/news_art_detail.php?NNo=14)，2011.11.18

## 附錄一

來來布袋戲團深入訪談編碼

編碼：A

訪談日期：103 年 8 月 20 日

訪談時間：19:00~21:00

訪談地點：來來布袋戲團團址

訪談對象：團長、團員

### 深入訪談編碼

訪談稿	編碼欄
面向一 經營理念	
<p><b>Q1 創團初衷與劇團沿革為何？(家學淵源、團長背景等)</b></p> <p>1.一開始是因為團長的父親是從事布袋戲後場的工作，當兵退伍回來之後，因緣際會之下，再度接觸布袋戲，師承南投新世界陳俊然體系，受業師為黑鷹廣播劇團柳國明，得到受業恩師的肯定之後，脫離劇團自創黑鷹廣播二團，演出也極具口碑，日後因布袋戲沒落，更改團名為來來布袋戲團，不接大型演出，轉換跑道專攻廟會祭祀等活動。</p> <p>2.劇團的沿革可以區分為幾個時期</p> <p>首先是民國 70 幾年的草創時期，以現場演出的布袋戲表演為主，一場大型演出動輒數十人，且演出後，劇場的生態必須宴請參與的師傅宵夜，喝酒在所難免，長時間下來，決定轉換成其他的經營方式</p> <p>第二階段是 80 年代初期，大家樂十分盛行，民間的廟宇演出的機會非常多，以小型的布袋戲為主，經營型態，以白天布袋戲敬神、夜間電影晚會敬人，或是白天布袋戲敬神、夜間綜藝晚會進行康樂活動，除了籌神之外，進行聯繫民眾感情的康樂活動。</p> <p>到了 80 年代中期，因 KTV 盛行，晚上的活動改以 KTV 戶外同樂為多，日後因 KTV 沒落，演出形態又恢復為初期的日夜布袋戲、或是白天布袋戲晚上電影的型態。</p> <p>90 年代至今，並沒有太多變化，值得一提的是政府單位及民眾對布袋戲投以關注的眼光，再加上娛樂方式的多元化，夜間電影播放的方式較以往少，近期日夜布袋戲的演出方式有復甦的現象。</p>	A-[1]-Q1
<p><b>Q2 經營有何特色與理念？</b></p> <p>1.特色</p> <p>本團最大的特色是專職經營布袋戲劇團，許多劇團投入其他的副業，部分劇團甚至本身變成副業，但是本團從創團至今，從未有過</p>	A-[1]-Q2

<p>這些想法，經營的有聲有色，是演出機會很多的劇團！</p> <p>其次，家庭式的經營，不管分團與否，家庭式的經營讓劇團的演出可以維持一定的水準，戲路的發展也自然四通八達，口碑好自然就會一直延續下去！</p> <p>團長的口白能力極佳是另一特色，雖然現在的表演方式都是以事先錄音的方式進行，但是臨場演出時，團長總是可以神來一筆搏得現場觀眾的笑聲，</p> <p>此外，團長一流的主持技術，再加上曾經得過全國比賽亞軍的歌唱技術，讓晚會得以流暢的進行，氣氛總是掌握的很好，賓主盡歡！</p> <p>團長對宗教祭祀科儀十分熟悉、熱心，不管是大型宗廟或是小型宮廟，只要提出邀約，團長總是會義務性的服務，劇團的業務量自然可以維持每年一定的水準，在雲林地區，啊來伯可是頗負盛名喔！</p>	
<p><b>Q3 劇團的定位及發展方向為何？</b></p> <p><b>定位</b></p> <p>講到劇團定位，非常明確，我們的劇團走向就是傳統的廟會酬神活動，劇團的定位不會改變，老一輩的經營還是繼續維持下去，年輕一代就讓他們嘗試看看吧！值得慶幸的，劇團在老一輩的辛勤耕耘之下，有著良好的根基，讓下一代可以朝著自己的理想前進！</p> <p><b>發展</b></p> <p>發展方向的部份目前兩代之間還在溝通當中，老一輩想要維持既有的發展方向，但孩子的想法可不是這樣，以現在的趨勢看來，如果不改變發展的路線，就是等著被時代的潮流吞沒，除了掌握現有的宗教路線之外，嘗試申請政府的補助以及文創商品的發展也會是其中的重點，文創商品的發展必須有所堅持，不可以只有極少數的布袋戲元素，重要的精神還是必須延續下去。</p>	A-[1]-Q3
<p><b>Q4 有哪些外在因素會影響貴團的經營？(對演出環境的看法？優勢及劣勢)</b></p> <p><b>1. 劣勢</b></p> <p>(1)現在的外在環境對布袋戲很不利，首先，觀眾群流失不少，沒有觀眾是一個很大的問題，現在的廟口文化----布袋戲都是演給神明看的。</p> <p><b>4.1.4</b></p> <p>(2)劇團的水準參差不齊，許多劇團毫無實力可言，他們就只是想在廟口酬神這個區塊分一杯羹，他們削價競爭，<b>4.1.4</b> 無法體會科班出身的劇團，學藝期間花了多少心思，自然不希望布袋戲此一文化被人看低，這些廟口雜團軍，把布袋戲的水準降低不少之餘，也壓縮了許多劇團的生存空間。</p>	A-[1]-Q4

<p>(3)接著就是有沒有人要延續下去的問題了！現在大環境如此不良，布袋戲猶如一黃昏事業，許多團開始思考，要讓我的孩子繼續下去嗎？繼續下去會有遠景嗎？所以很多劇團紛紛從事副業，因為沒有安全感，如果單單要靠布袋戲維生，其實是愈來愈不容易的！</p> <p><b>2.優勢</b></p> <p>僅有的優勢就是目前政府對這一塊有投入比較多的心力，但是談到政府這方面，該怎麼說，方向好像完全錯誤，對布袋戲來說沒有實質的幫助，對廣大的納稅人來說，根本就是浪費錢！</p>	
<p><b>Q5 採取了哪些因應措施及策略，因應外界環境造成的威脅？</b></p> <p>劇團的第二代如果不積極思考這些問題，到時候一定會措手不及！</p> <p><b>1</b> 首先，針對的是觀眾流失的問題，觀眾的大量流失是我們很擔憂的問題，我們對自己的戲劇很有信心，只要有觀眾願意停下腳步，把他們留下來的機會很高，其實如果有一個固定的表演場所，讓我們可以培養固定的觀眾群，這樣才是長久之道！</p> <p>從小培養觀眾是一個很好的想法，但是延續這些觀眾是一個更重要的方向，要不然還是斷層啊！</p> <p><b>2</b> 其次，收入來源應該要更多元化，若是只靠現在的傳統廟宇酬神路線，十年內絕對不會有問題，但是之後呢？還是要未雨綢繆吧！我們所思考的是，前進校園、異業結合、深入社區，就前進校園這一塊來說，我們其實有的是比較多傳承奉獻的心，社區也是一樣，都是秉持著傳承的心，提高布袋戲的曝光率，能見度高自然大家付出關愛的眼神的機會就比較高，異業結合的話，其實是想提升我們的知名度啦！我們最近發現，不要搭舞台直接走入人群，其實也是一個很不錯的方式呢！就像在嘉義經營多年的三味堂，在這樣創新的經營手法之下，幾年下來他們累積了許多的粉絲！</p> <p><b>3.</b>劇團良莠不齊的問題，這個其實讓我們非常非常的傷腦筋，現在社會這種劣幣驅逐良幣的現象，真的讓我們很不知如何是好，但是布袋戲這種地下經濟，願者上鉤，說實在的，政府也不知道該怎麼管起，傷腦筋哪！或許透過補助宮廟的方式，可以解決這個問題吧！</p>	A-[1]-Q5
<p><b>Q6 內部具備的優勢與劣勢為何？</b></p> <p><b>1.</b>劇團內部的優勢就是團主本身，團主良好的人際關係是劇團最大的資源，團長對於新的事務仍然抱持的極大的好奇心，積極的去學習與掌握，並不會排斥大環境的轉變，所以在這樣與時俱進的經營心態之下，劇團總是可以走在時代的尖端，也可以讓請主感受得到經營的用心！</p> <p><b>2</b> 我們有著非常優質的第二代，團長總是說帶女兒出門輕鬆許多，加上第二代都有著高學歷，</p>	A-[1]-Q6

<p>政府的一些專案補助，相當注重文案的編寫，這個部分對我們來說其實是一個非常大的優勢。</p> <p>3 我們另一個優勢是各司其職，雖然我們的人數很少，但每一個團員都可以獨當一面，面對突如其來的問題都可以迎刃而解，每一個都能講、每一個都能演、每一個都可以和客人應對，我們演出過的場子絕對是褒大於貶，這是我們非常引以為傲的！</p> <p>就這樣日復一日，兒子離布袋戲愈來愈遠，女兒卻是了解愈多與喜歡，甚至和父親商量，放棄教師這條路吧！好好的回家經營布袋團，父親雖然欣慰卻也不敢答應她，問題就出在重男輕女的觀念，許多布袋戲團認為主演還是要男生，家傳事業還是要傳給兒子才對，團長的太太就是堅持這樣的想法，所以，到目前為止還是一個無解的習題。</p> <p>劣勢</p> <p>我們有著非常優質的第二代，卻也有著相當無解的習題！其實普遍存在於各個劇團，有的不願意承接，有的不適合承接，有的劇團還是存在著重男輕女的觀念，像我們的劇團，這些接班問題全部都浮現出來，也算是很特別啦！接班的時候，我想那種家庭風暴會很劇烈，說不定我們的劇團就此消失，我會認為讓女兒來接掌這個劇團對劇團是好事，她年輕、敢衝、有想法，再加上我們的底子好，有足夠的資本讓她去衝，可惜，重男輕女的觀念深植在劇團內部，要改變這樣的想法應該是不可能了！很無奈！也很無能為力！就看看吧！該放下的還是得放下。</p>	
<p><b>Q7 採取了哪些因應措施及策略，因應內部的困境？</b></p> <p>1 我們最大的問題是接班的問題，不過我們最近倒是有一些不同的想法，女生在戲劇圈可以沒有包袱，很有賣點，所以我們都很鼓勵她，讓她盡量的去嘗試，還好兒子很支持女兒，所以說不定可以採取掛名的方式讓女兒經營，就看女兒願不願意委屈一下了！</p> <p>2 團長在宗教科儀上的專長很受敬重，再加上他一心想把這些傳承下來，文化處可是有派專人來採訪紀錄的喔！所以團長這一兩年來都會帶著女兒進行這些工作，紀錄、觀察、助理，一兩年下來，這些例行性的工作也都默默的傳承下來了，或許，有一天，執起麥克風的那雙手，會變成一雙纖纖玉手！</p>	A-I1-Q7
<p>面向二 組織結構與人力管理</p>	
<p><b>Q1 組織結構為何？</b></p> <p>我們這種小型劇團通常是家庭式的組成結構，很簡單，主要的成員就是這些，原則上可以不用分工，大家很有默契，以團長的領</p>	A-I2-Q1

<p>導為主，大家的意見可以互相討論，不過最近因為放手給孩子做，其實也很多部分也是放手給孩子處理了！</p>	
<p><b>Q2 組織運作最核心的工作流程為何？</b></p> <p>工作流程，一開始就是團長去引戲，接著演出的前一天我們會和請主再確認一次，接下來就是演戲的當天啦！先把戲棚子搭好、布景搭好、音響設備組裝好，開始開台，正式演出的時間會在下午三點到五點，開台的時間是在下午兩點左右，接下來就進行最重要的一個步驟，扮仙，有很大部分的請主會再扮仙完就先把戲金給我們！所以這是最重要的！</p> <p>下一個步驟就是出戲啦！在齣戲之前會有短暫的介紹詞，圍繞在請主的姓名及地址，下午通常都會演出古冊戲，劇目結束之後要來個大團圓，這樣謝戲才完整，你要讓神明知道甚麼時候開始甚麼時候結束啊，那是禮貌！</p> <p>下午場結束之後，接下來就是五點到七點短暫的休息時間，為晚上的演出做準備，必須爬上爬上的裝上許多燈光！</p> <p>如果是電影晚會！首先得先把戲台收好，收好之後再搭上螢幕，搭上螢幕之後把投影機架好，接著就是等晚上上戲了！結束一天的工作，通常收拾好東西都已經是 10 點半左右了！如果是布袋戲的演出的話收拾好東西會更晚，以前現場演出的時候，收拾好東西都已經將近十二點了！</p>	<p>A-12-Q2</p>
<p><b>Q3 對財產設備的管理如何進行？</b></p> <p>從戲台說起，以前的戲台要自己搭，配備很多鐵管跟木板，慢慢的演變成貨車布袋戲，把戲台搭載車上，一開始其實是有點排斥這樣的作法，堅持搭了幾年的戲台，後來發現年紀比較大了！真的會吃不消，所以啊！我們就貨車上裝上升降機，佈景也都固定在上面，幾個按鈕綁一下就好了，先搭舞台、再搭布景，省時方便多了！</p> <p>布景的部分，每年都會換新，有的時候撐不到一年就必須要維護一下，布景看起來很舊，是很傷形象的！我們每年年底大約是送神過後的那幾天空檔，會全家進行維修的工作，重新上色可以節省一些經費，不過這個方法也只能用個一兩次，就得再做新的布景了！</p> <p>戲偶的部分，在創團時是添購一整批的戲偶，接下來就是缺了就補缺了補，看需求也看戲偶的使用狀況，所以並沒有一定的計畫或是其他，現在比較大的問題是，很多廠商進的都是大陸進口的戲偶跟戲服，品質跟以前差多了！戲服也是啊！戲服的汰換率比戲偶高，舊了我們就會補新的。以前的戲服真的漂亮多了，舞台效果也比較好！</p> <p>音響的部分，這是我們最驕傲的地方了，我們的音響設備早期</p>	<p>A-12-Q3</p>

<p>花了 20 幾萬購買德國進口的機器，真的有它的價值存在！其他的主機、燈光、投影機等等設備，我們都不會使用到不堪使用再去替換，效果差了我們就會主動換掉，這方面，團長很捨得花，也很願意學！這些硬體設施花了我們不少的錢，但是我們一樣沒有計畫性的買啦！因為無法控制機器的耗損，也不知道哪個時候會出新的機器啊！只能與時俱進，這是必要的投資！</p> <p>軟體的部分就是戲齣的部分了！除了劇團本身錄製的錄音帶之外，我們開始購買其他劇團製播的錄音帶，也是花了一筆數目，買回來之後使用非常久了，現階段以 SD 卡的方式呈現，也是花了筆錢添購這些軟硬體設備，把以前不同階段的作品都數位化呈現！</p> <p>劇團財務管理的精神就是，該花就花，與時俱進，演出的效果最重要！省那些錢沒有用啦！省一些錢演出的效果不好，戲約變少了，損失不是更大嗎？</p>	
<p><b>Q4 主要的成員有幾位，各負責那些工作？</b></p> <p>屬於家庭式的劇團，主要成員是團長夫婦以及兩個孩子，劇團大部分的事務都是團長在負責，引戲、演出、服務、添購設備等等這些，都是團長在主導比較多。</p> <p>團長的太太負責替劇團添購新的戲偶跟戲服，以及一些佈景的部分，這些比較軟體的都是太太跟女兒負責！</p> <p>團長女兒負責整理劇本，用電腦的我們劇團以前的戲齣，一齣一齣的整理起來，要切哪一段就切哪一段，劇本也都打進去了！方便多了！目標是把團長師父那邊的資料也整理起來！</p> <p>團長的兒子就負責在必較的時候出場幫忙，一些比較大的日子，像是土地公生日、觀音聖誕、媽祖生等等，這些全省都在演出的大日子，要是沒有固定的人手可也找不到人幫忙呢！</p>	A-I2-Q4
<p><b>Q5 如何培育新進演員？對於傳承有何優勢與困境？</b></p> <p>優勢就是自己的小孩很有興趣，我們打底打好他們就可以繼續好好地做下去啊！</p> <p>其實現在想學的人還是有啦！但是不多，我們也不敢亂教！</p> <p>我們這個劇團新的演員就是我兩個女兒跟一個兒子，傳承的話，很傷腦筋，兒子對這個劇團根本就無心，反倒是我小女兒，她在這方面很有興趣，可以自己撐一場，介紹啦、演技啦、應對啦都很不錯，大家的反應都很好，小女孩也很有她自己的想法！其實劇團交給她我還滿放心的！主要是有興趣！</p> <p>但是我太太就不是這樣想啦！她覺得劇團一定要留給兒子，她不願意把劇團交給女兒經營，很多劇團都有這樣的想法跟觀念，現</p>	A-I2-Q5

<p>在甚麼時代了，還有這種想法！我也是很傷腦筋啊！我太太顧慮的也對，劇團交給兒子比較不會有後話，要不然以後有甚麼爭執的話，麻煩！</p> <p>最大的困境就是現在景氣不好，我們是可以維持一定的戲路，但拚價錢的情況就會變得愈來愈嚴重，我覺得喔！政府應該出來管一下了，發執照或其他的，想一想辦法吧！不然再這樣亂拚下去，以後就看不到正港的布袋戲了！</p>	
<p>面向三一財務策略</p>	
<p><b>Q1 收入來源為何？</b></p> <p>我們的收入來源就只有廟會酬神，其他的領域我們沒有多接觸！</p> <p>我們的收入來源很穩定，如果你跟請主的交情很好，他每年都會把戲留給你，和廟方人員打好關係也是很重要啦！會有很多臨時的戲排進來，我們做戲的就是這樣，如果你常演出，演出機會就會比較多。</p>	<p>A-I3-Q1</p>
<p><b>Q2 財務開支分配為何？</b></p> <p>這個方面我們沒有計畫！就是看劇團的需求，如果機器壞掉了當然要淘汰換新的，但是一般來講，我們是不會放到壞掉要修理的狀況啦！花很兇的！不過我們就是這樣，該換的時候就會換，而且職業用的東西，絕對不可以貪小便宜！像我們的音響跟燈光都是用很頂級的，一些音控的主機也都是，甚至連麥克風一支都要好幾萬呢！</p> <p>布景每年都要翻新，因為風吹日曬雨淋，一年下來布景褪色之後很不好看，看了都會覺得不好意思咧拍謝啦！</p> <p>戲偶的部分啦平常都會添購新的戲偶，不會說固定哪個時間去換或是哪個時間去買，就是有缺的時候就要補啊，不過補的次數也不是很多，因為戲偶很耐用啊！</p> <p>不過倒是戲服一定買新的，尤其是會去找手工繡的！雖然很花錢但是比較耐用也比較漂亮！</p>	<p>A-I3-Q2</p>
<p><b>Q3 是否有施行年度計劃與預算編列的習慣？執行方式為何？</b></p> <p>年度計畫喔！通常固定的戲路他們今年就會預約明年啦，我們是會記錄下來啦！我們會利用過年那段時間，或是他們搏爐主的時候，馬上就要去和他們確認！大家都是好朋友，留給我們的還是會比較多，所以每年每年都很固定咧，應該是不用再去做甚麼年度計畫！</p> <p>不過最近第二代有想走政府補助的路看看，他們可能就得計畫</p>	<p>A-I3-Q3</p>

<p>一下，預算啦甚麼那些，我們的劇團還用不到那個！不過我們家的女兒好像對這個有意見，說要有規劃才會存錢，我不知道啦！畢竟我都到該退休的年齡啦！沒有壓力，哈哈！</p>	
<p><b>Q4 是否計畫開發新的收入來源？</b></p> <p>我的話是沒有啦！就像剛剛說的，現在有的戲路顧好就很夠吃穿啦！做不去啦！不過我的小孩不這麼想，他們覺得不改變會被淘汰，不過他們想試試看，就讓他們去試試吧！還好我的底打得有夠穩的！</p>	A-I3-Q4
<p><b>Q5 如何申請政府的補助與專案？</b></p> <p>我們是沒有申請過啦！不過我們知道國藝會還有傳統藝術中心以及縣政府的文化處都有可以申請的案子，他們都會上網公布這些訊息，像國藝會他們都是固定時間辦這些專案，也有固定申請補助的方式，所以都很方便啦！</p>	A-I3-Q5
<p><b>Q6 贊助者的贊助情形為何？單次請戲或多次請戲？</b></p> <p>我們的請主大概有 7 成是固定的，其他的就是向廟方登記或是我們在演出的時候自己過來戲棚這邊問的，嚴格說起來，因為廟方人員和我們都是好朋友，如果要把他們歸類請主的話，那 9 成以上都是固定的請主，只有很少數是自己來問的！</p> <p>多次請戲的大部分都是每年同樣的神明生祝壽，單次請戲的就是單一目的比較多，比如說考試考上啦、住院回家啦、家裡添丁啦等等，這些都會有人謝戲的！</p> <p>嚴格來說，都是多次請戲吧！單次請戲的比較少，這樣的客戶通常都會透過廟方人員來聯繫！</p>	A-I3-Q6
<p><b>Q7 影響贊助者滿意度的因素有那些？</b></p> <p>以前的人比較重視演出的內容，以前演出的時候很多人看啊！</p> <p>隨時代演變，現在比較注重的是你要很會講好話，我們事先都會問一下請戲的原因，也會稍微了解一下家庭成員和背景，知道要講那些好話，最重要的是介紹的時候，口齒要相當清楚，把名字、地址小心翼翼的念完，最好多念幾次，然後好好的說好話，要求的內容都說得清清楚楚，請主就會很高興了！他們不會在意你下午演甚麼、晚上演甚麼，有的甚至下午扮仙完畢他就把錢算給我們了，現在最重視的就是這個啦！</p> <p>接下來就是你演出的過程之中，最好不要出差錯，有其他劇團想介入時從布景、戲偶的新舊、戲服華麗與否、演出過程有沒有出差錯，念的時候有沒有念錯，好像拿放大鏡再找一樣，那個時候就會比較難演。</p>	A-I3-Q7
<p>面向四—行銷策略分析</p>	

<p><b>Q1 表演型態可區分為哪幾種？觀眾的接受度如何？</b></p> <p>第一、日夜布袋戲，除了扮仙之外，他們對戲劇演出也會有所要求，他們通常認為布袋戲作為傳統敬神的儀式就應該遵照古例演出，不但對扮仙有所要求，對於戲曲演出也要有一定的水準，操偶的身段以及演出的效果都要一定的水準！</p> <p>第二、白天布袋戲演出晚上電影敬神晚會，這是目前最常出現的表演型態，通常廟方的態度是白天扮仙功夫一點就好了！晚上如果播放電影，多少會吸引一些人潮！基於方便的原則，大部分的劇團如果廟方不指定表演型態，通常都會選擇這個方式！</p> <p>第三、白天布袋戲夜間敬神晚會，這樣的型態通常會是在較大型的慶典上才會出現，或者是民間常見神祇聖誕才會出現！除了這幾種表演型態之外，最近有不少的邀約是來自於學校，就是讓小朋友玩玩吧！</p>	A-14-Q1
<p><b>Q2 戲迷年齡層分布狀態為何？哪一種表演方式比較吸引哪一類的觀眾？</b></p> <p>1. 現在在廟口看布袋戲的觀眾年齡很兩極化，要不就很老、要不就很小，如果出現青壯年人口，通常是被迫陪孩子觀看的！</p> <p>2. 觀眾毫不猶豫地告訴我們，這個主演很厲害，我真想看看他的戲偶到底是怎麼從這邊變到那邊，怎麼雙手交錯戲偶就會對調，根本就是在變魔術，太厲害了！</p> <p>主演需要觀眾的共鳴，觀眾需要認真演出的主演，在這中間牽線的，就是我們的主管機關可以做的事啦！</p>	A-14-Q2
<p><b>Q4 劇團的未來如何規劃？</b></p> <p>這一點其實是團長最為憂心的，傳統的台灣社會有著重男輕女的觀念，長子對家業毫無興趣，女兒對劇團本身具有極大的興趣，目前劇團的許多業務也都是由女兒來承接，女兒堪當大任，在外的演出也得到許多長輩的肯定，就在女兒決定接下劇團的當下，團主的太太極力反對，她認為，女孩子根本就不適合從事這個行業，劇團還是留給兒子吧！再加上女兒本身受高等教育，有機會從事教職，雖然劇團的根基十分良好，但總是會希望孩子可以在舒適一點的環境下工作！對於女兒對劇團極富興趣又得到許多肯定，其實團主也很掙扎，目前雙方還在協商當中！</p>	A- 14-Q4
<p><b>Q5 目前的演出行情為何？</b></p> <p>現在的行情比以前差多了！</p> <p>以前我們布袋戲團的演出價格有個公定的價格，大家也不用去詢問價錢，都是靠實力引戲的，但是近十幾年來，一些阿撒布魯的劇團成立之後，拚了命的拚價格，導致市場行情大亂！以前比較重</p>	A-14-Q5

<p>要的日子，戲金都有一萬五，前後的日子也都有一萬二上下，一般的普通日子固定都是 5000 元，現在啊！已經只有大日跟普通日子的差別了！行情愈來愈差！不過北部中部的行情比較好啦，我們這邊已經不一定了！</p>	
<p><b>Q7 請主來源為何？維持戲路的方法有哪些？</b></p> <p>1. 請主大部分都是固定的客戶，能維持這樣的戲路，主要都是歸功於團長良好的人際關係、長時期在宗教界服務以及在政治界的良好人脈，除了在宗教界的人脈之外，親朋好友的介紹在早期也奠定了很好的根基。</p> <p>2. 維持戲路的方法不用說，第一、人際關係，第二，維持良好的演出品質，此外，你必須用心記錄演出的情況，比較喜歡哪一類的戲劇，這就是敬業精神！另外，比較值得一提的是，我們的劇團可以提供一種其他劇團所無法提供的服務，舉凡各地的廟宇要進行一些儀式，團長不但會擔任顧問，還會義務去主持這些儀式，由於主持的效果良好，團長本身其實有著很高的不可替代性，我們的劇團總是可以一場接著一場的演出！</p>	A-I4-Q7
<p><b>Q8 猶如黃昏事業的布袋戲如何提升？</b></p> <p>關於這個問題我們劇團是比較不用擔心啦！因為我們劇團的戲路非常穩定，當然我們會希望市場穩定一點，對大家都有幫助，對整個大環境來說，提升知名度是一定要的，可以透過政府單位所辦的各種活動來增加劇團的知名度，接著就是劇團本身的水準層次一定要提升，當社對大眾對我們的認知是這樣，政府所辦的活動才會水到渠成，好不容易說服朋友來看，如過看到的是一種很不 OK 的表演，那就不用說下一次了！</p> <p>本身該做的做到了！接下來就是對外了！和廟宇打好關係讓劇團有穩定的表演機會，才能提升布袋戲的能見度，能見度提升了！透過良好的表演也就可以提升布袋戲的質感，政府所舉辦的活動，不管是補助或是比賽或是其他，也都是同樣的，水準以上的演出自然就會培養出一群基本的觀眾，在政府扶植的方式改善之前，我們所能做的就是這些了！</p>	A-I4-Q8
<p><b>Q12 是否與異業團體(例如社區發展協會、學校、政府組織等)相結合共同進行行銷推廣合作？</b></p> <p>目前是有學校單位來和本團洽談，但基於團長年事已高，再加上學校單位目前推廣的方向，走向的是創意布袋戲，要談到傳統戲劇勢必需要長時間的耕耘，所以這個部分只能留待劇團的下一代，好好的運用學校與發展協會的區塊。</p>	A-I4-Q11
<p>面向五--創新演出模式</p>	

<p><b>Q1 在舞台的呈現方式有和創新的手法？其原因為何？</b></p> <p>劇團最大的變化與創新在舞台，從地面上的鐵架到最上面的棚架都必須要自己來，大約 1 小時可以把戲棚搭好，後來，演變成大家所熟知的車上布袋戲，配合貨車的四個角落進行搭棚，以貨車為基底向四面延伸，充分利用貨車周圍的空間，省下了搬鐵架這樣沉重的工作，現在，業者將升降機與鐵架燒製的技術結合，隨著升降機的聲音，鐵架自動升起，隨著拉起的繩子，布景慢慢地從貨車一旁緩緩升起，劇團的人只需要做好固定的工作，將布景固定好避免脫落造成危險，這樣的搭戲棚方式，既省時又省事。</p>	A-I5-Q1
<p><b>Q2 在劇本的創作上是否有創新的元素？其原因為何？</b></p> <p>在劇本的創作裡面並沒有太大的變化，因為是錄音演出，所以劇本的創作上也少有心思去進行！布袋戲團如果只屈就於現在的狀況不進行一些改變，只有結束劇團一途！所以目前有團員正在創作比較不同於以往的劇本，參雜了一些比較有趣及時事的元素在裡面。</p>	A-I5-Q2
<p><b>Q3 在演出操偶時，手法有何創新的元素。</b></p> <p>以前所留下來的操偶身段，現在大部分的劇團都沒有傳承下來，有許多細膩的技巧逐漸的在流失，我們認為布袋戲操偶的部分，把傳統的操偶身段發揚光大比起創新一些手法來的重要！尤其是現在在創新的手法，都是配合很大尊的戲偶在進行，或是加上一些特效，這些根本就不是掌中的技藝！</p>	A-I5-Q3
<p><b>Q4 戲偶本身是否有創新的元素？其原因為何？</b></p> <p>在戲偶本身並沒有加進去新的元素在裡面，劇本可以創新可以突破，但是木偶的美有值得它保存下來的地方，再怎麼變化也還是脫不了原本的樣子，如果太多創新的東西加進來，那就不是布袋戲了！</p>	A-I5-Q4
<p><b>Q5 目前貴團進行的一些創新的表演方式效果如何？對戲曲文化的傳承有幫助嗎？</b></p> <p>目前我們的表演方式比較少創新的部分，但是據我們所知，進入學校或是社區的區塊一定會參雜進一些創新的方式，不管是劇本或是戲偶都會，比較多的是議題的部分，比如說農博啦、花博啦、環保啦等等，這些創新的表演方式對戲曲文化的傳承一定有幫助，只是他的幫助必須源源流長，才有辦法發揮其效果，所以相關單位如何去規畫這個部分就很重要了，大概就是跟教育一樣吧！方向對了，也是需要很多時間的累積，把這些元素加起來才會是有效果的！</p>	A-I5-Q5

## 附錄二

五洲小桃源掌中劇團深入訪談編碼

編碼：B

訪談日期：103年8月25日

訪談時間：14:00~16:00

訪談地點：五洲小桃源掌中劇團團址

訪談對象：團長

訪談稿	編碼欄
面向一 經營理念	
<p><b>Q1 創團初衷與劇團沿革為何？(家學淵源、團長背景等)</b></p> <p>我是從國小四年級開始學，國小四年級的時候就拜一個師傅，十六歲又去拜另一個師傅，然後，嗯.....當兵回來就創這個布袋戲團，之前我們家並沒有戲班，就是從這個時候開始整團，因為我在當學徒的時候就陸續有買一些戲偶，所以我媽媽幫我引戲之後，就開始整團，買戲班所需的東西，比如舞台、布景等等。</p>	B-I1-Q1
<p><b>Q2 經營有何特色？</b></p> <p>特色</p> <p>我們的特色從以前到現在，一路走來就是放在特技的部分，技術層面我們會比較好！除了特技之外，劇情也是我們的特色之一，先說特技，在以前內台戲的時候，我們的師公在戲院的時候發明一些特技，那時候，戲院在做的時候一些做戲的同行都會來看，模仿之後就往野台擴散，所以現在那些特技幾乎每一團都有，比如變臉啦、射箭啦，那其實只是一個噱頭而已，其實我們還是都比較重視劇情。</p> <p>劇本是這樣啦，關於劇本的部分還是由我自己編寫，改編的部分我現在是都融入時事或者是地方的故事，看哪一個單位邀請我過去。他們需要甚麼，我就配合甚麼，都可以編進去！。</p> <p>然後就是劇情，我們的當家戲是「聖俠小顏回」，算是屬於一單元一單元的劇情，然後他是忠孝仁義還包刮現代的教忠教孝的那種，差不多是兩個小時，然後就是可以把劇情裡面的喜怒哀樂以及教忠教孝的那種東西在兩個小時裡面都可以呈現給觀眾，就是濃縮，劇情就自己編寫，啊好的、重要的留下來，啊像我們所說的「戲屎」，把那些不重要的都挑掉，以裡面的主題來做這齣戲，所以自己要再想一下劇情，把他濃縮！</p>	B-I1-Q2

<p><b>Q3 劇團的定位及發展方向為何？</b></p> <p>發展方向</p> <p>發展方向，目前是走政府單位啦！文化處、文化部、傳藝、各個文化中心，再來現在要進行的是：要怎麼走進劇場！</p> <p>一開始有完全走這個(政府補助)路線的想法，但是現在已經是不會這麼想啦！主要的原因，我的感覺是，人際關係啦！還有行政方面，就是行政跟你的後台啦！，會怨嘆就是說人際關係真的是很重要，你現在要去政府單位就是說你實力再好喔，政府單位想要吹毛求疵，一句話就把你打掉啦！</p>	B-I1-Q3
<p><b>Q4 有哪些外在因素會影響貴團的經營？(對演出環境的看法？優勢及劣勢)</b></p> <p>老一輩的相繼走了！野台演出的機會變少是很難突破的現象，現在的年輕人很多都是不相信神佛的故事的，他們都認為神佛是騙人的，所以他們不走廟宇。</p> <p>大環境現在的影響就是，壞處就是.....現在都是沒有學的，不像我們是正科班出身，可能是我們這邊不重視那個藝術內容，不在意裡面到底在演甚麼，有謝就有算了，這是壞處了！那好處就是，嗯，沒甚麼好處，真的沒甚麼好處！</p> <p>現在的演出情形和以前差很多喔！我剛回來劇團剛成立的時候，我曾經八月做了六、七十萬，一個月喔！然後現在厚，差不多剩不多了，哈哈哈哈哈！差很多！因為八月的時候差不多是從初一做到月底，啊現在是，做一天歇兩天，哈哈！</p> <p>(政府扶植現況)那個已經好幾年了，但是，經費是愈來愈少了！你不知道公演也會削價競爭嗎？以前雲林縣的文化場一場是六萬，後來變成了五萬，接下來變成四萬，他認為說四萬可以啊！</p> <p>如果你要靠政府單位生活的話，你會餓死！但是，你沒有政府單位又不行，因為你要成名，你要成名才會有演出機會，政府單位所補助的錢，只是宣傳、行銷你的劇團，啊然後看能不能透過政府的關係來做行銷，行銷你的劇團出去，讓觀眾自己來請我們去演出，是這樣！</p>	B-I1-Q4
<p><b>Q5 採取了哪些因應措施及策略，因應外界環境造成的威脅？</b></p> <p>我剛開始創立布袋戲團的時候，我也一邊貼磁磚，後來我師叔跟我說，不然你去文化處送看看，後來就送看看啊，然後就這樣啦！就沒有副業了！拜託！光是寫這些文化處的東西就一顆頭兩顆大了，哪有時間在去搞別的東西！</p> <p>基本上，都還是要接啦！啊然後就是，可能也就是提升自己的素質，他們是四萬，我們也是四萬沒有錯，但是我們演出的素質比較好！</p> <p>價錢再這樣一直拚的話，可能要收起來，這一途就不要做了，現</p>	B-I1-Q5

<p>在支持我繼續做下去是我還在希望啦！布袋戲，這是一定是放不下的。劇場的話，因為現在還在實驗啦！因為有的地方可以，有的地方不可以，親子劇場的發展會比較好，要多接活動，還有劇場你要走的模式就是接近親子，其實現在看戲的都是大人帶小孩，你要做的是他切身的，像是環保的啦、霸凌的那種，他們才會感受到。</p>	
<p><b>Q6 內部具備的優勢與劣勢為何？</b></p> <p>優勢有比較平易近人啦！劣勢就是現在環境競爭就是這樣！內部的話，應該是行政，接班的問題的話，因為布袋戲是一個黃昏事業，所以我會去思考說.....像之前也學徒要來學，我就不敢收啊！我怕會害了他，在學校教那些孩子可以傳承，他們學校都說是傳承，只是讓他們好玩，就這樣而已，也是真的教出來有一點點成績啦！</p>	B-I1-Q6
<p><b>Q7 採取了哪些因應措施及策略，因應內部的困境？</b></p> <p>我曾經為了一個東西(電腦文書)，我坐在這邊，我師叔的兒子坐在那邊，我為了這個東西，我從早上九點坐到晚上十二點，我坐在旁邊學，然後用筆記抄，</p> <p>行政我就先自己邊做啊，然後我現在有找布袋戲館的一個人，現在政府單位都是看你的文書啦！去審核的時候，文書就占了 30%或 40%，所以你如果沒有過，分數一拉下來，你就不會通過了！所以會請人幫忙行政的部分。</p> <p>以前我都看楊麗花，楊麗花歌仔戲，我會去學他的口白、口音，學他那個國語翻台語怎麼翻，然後黃俊雄，有一些比較奇怪的字我們不知道，他就會講出來</p> <p>泉州，或是其他潮調，他們那個潮調的台語我們聽不懂，我們會去學習他們操偶的身段，</p> <p>像我們的小顏回就是以孔子的門生顏回，以他的個性下去設計劇情怎麼走怎麼走，角色、個性、劇情，他這條路是怎麼走，然後怎麼收尾，要打也要有原因，他都有他們的恩怨在，我們有主角，主要的劇情以單元的方式圍繞著他。</p> <p>正經愛看戲的比較老一輩的那些，他們不要看那種戲，沒有內容，他們不知道感情怎麼揮發，所以他們得不到他們想要的，他們就只是打，就是燈光效果、就是煙火在那邊放這樣而已，就是熱鬧而已，</p>	B-I1-Q7
<p>面向二 組織結構與人力管理</p>	
<p><b>Q1 組織結構為何？</b></p> <p>主要都是我跟我太太為主，如果一般的日子，我有一個長期配合的師傅，分團的時候才會請另一位師傅和我太太一起演出，這是很基本的架構！</p> <p>如果有大型公演的時候，就會動用到比較多的人，那些都是我們</p>	B-I2-Q1

<p>師兄弟們，平常都是合作習慣的人，早上一起搭棚，晚上就會分組進行工作，我兒子和我的女兒也都是基本的班底，很多事情交給他們我其實都很放心，哈哈！提到這個，如果布袋戲的前景看好的話他們就不用具備第二專長，不過現在的狀況沒有第二專長的話，很讓人擔心耶！</p>	
<p><b>Q2 組織運作最核心的工作流程為何？</b></p> <p>一齣戲演出的工作流程就是搭棚、搭戲臺、再來就是音響設備，然後準備木偶，扮仙，扮完就是做戲文，作戲文做完的時候接著謝戲。謝戲完之後就準備晚上的聲光和煙火，一些特技效果，就是這樣。</p>	B-I2-Q2
<p><b>Q3 對財產設備的管理如何進行？</b></p> <p><b>音響</b></p> <p>財產設備非常多，並沒有怎麼管理，就是一直放著，新的機器要一直買、舊的就淘汰掉，該淘汰的就淘汰掉，我一直換新的機器，主要原因是因為音質，不然你一直吵死人，聲音那麼大觀眾一下子跑光光，誰要看？</p> <p>播放音樂的機器會占你很大的預算！像最新買的這一台就要一萬二。</p> <p><b>戲偶</b></p> <p>戲偶的部份做好幾批了，二十四孝做一批，柯象做一批，搞怪孩子一批、還有反霸凌的一批，你要演什麼時代劇什麼的，都是要一批偶仔，所以這樣花也是很傷，我的構想是，我今天設計這一批往後我們要配合社區、學校或是文化場通通都可以用，其實是這樣的，今天你設計出一齣新的戲劇，你要去想之前你使用過的有哪些偶仔可以使用，從時代背景去想，然後一定會缺一兩尊，你再去把那兩尊補齊，少數少數的補，這樣比較不會痛，心比較不會痛，哈哈哈哈哈...要不然這樣很快就不堪負荷啦！</p>	B-I2-Q3
<p><b>Q4 主要的成員有幾位，各負責那些工作？</b></p> <p>一般的野台戲，我們都是兩個人出去，一對手去做這些事。但是就是說錄音帶是我自己錄的，我們兩個人操偶，我們操偶比較用心啦！通常我都固定和一位師傅出門，我老婆則是和另外一位師傅去，分兩團，沒有分團的時候就是我跟我的師傅去，我們有兩個固定的師傅，他們平常有別的工作在做，只是差在說不是算月份的這樣，有戲的時候就會叫他！我們合作的很愉快，但是月薪的話不可能！</p> <p>大型演出的時候有分組進行，搭棚跟搭戲臺都是我們一起做，其他有分配樂組、燈光組、音效組還有攝影組，開始演出之後就各司其職，大部分都或調固定的人過來幫忙。</p> <p>這個就不一定，你看像是 9 月份在布袋戲館駐館演出，就是五個吧！通常廟會演出通常就是 8 個或者是 9 個，啊像今年金掌獎，比賽</p>	B-I2-Q4

就 15 個！	
<p><b>Q5 如何培育新進演員？對於傳承有何優勢與困境？</b></p> <p>新進演員</p> <p>有啦！我兒子啊！我女兒會講口白，啊我兒子會操偶啊！</p> <p>我兒子不會這樣編，但是我女兒會，當然還是要我跟她說啦！劇本的編寫是短短的一小時，30 分鐘、20 分鐘、10 分鐘，我們就是，主題一下，你的句子一下，就是三兩句話一定要跟主題有關係，那這個情節要怎麼調整，第一點就是說，要下重點，然後你埋的伏筆要怎麼收，不是說，你現在寫一寫，隨便寫一寫，寫到最後，哇！不知道怎麼收尾，前後都沒關係！劇情就是說，你還沒有想到要怎麼開始的時候你就要先想到收尾，前後一定要呼應，要有完整的架構，你不可以說第一場做起還跟第二場完全都沒有關係啊！這樣觀眾就會看不懂啊！對不對！但是現在很多的劇團都是這樣！</p> <p>之前有人想來拜師學藝，我衡量之後不敢承擔，因為這是黃昏事業，總是要有一個主業跟一個副業。</p>	B-I2-Q5
面向三一財務管理	
<p><b>Q1 收入來源為何？</b></p> <p>野台戲是我主要的收入來源，基本上我的客源都很穩定，這個是很穩定的收入。</p> <p>後期有參加政府補助的方面，收入也很穩定！不過現在政府補助也會削價競爭，原本想要走政府補助的路線就好了，但有過那種念頭啦！現在不是很好做了！</p> <p>其實我們說實在的，要從政府單位，真的是，如果你要靠政府單位生活的話，你會餓死！但是，你沒有政府單位又不行，因為你要成名，你要成名才會有演出機會。</p>	B-I3-Q1
<p><b>Q2 財務開支分配為何？</b></p> <p>我的規劃是，今天我的收入有多少，我會記錄下來，然後，我今天製作一齣新戲我需要支出多少，我會作財務報表，至於換新的機器的時候，我都會先買，有需要的時候我就會去買，回來再報備，通常報備的時候就會被罵啦！哈哈！</p>	B-I3-Q2
<p><b>Q3 是否有施行年度計劃與預算編列的習慣？執行方式為何？</b></p> <p>這個部份很難編，因為沒有固定的財務收入來源，像去年縣政府的補助，加上一些有的沒有的，就將近百萬，去年應該因為還有農博，還有其他的一些活動，所以就比較多，你像今年就沒有什麼活動，補助就比較少，也很難編寫，主要是因為沒有固定的財務收入。</p>	B-I3-Q3
<p><b>Q4 是否計畫開發新的收入來源？</b></p> <p>縣政府那部份就衝多一點啊，會辦活動的單位就是這些，每年都</p>	B-I3-Q4

<p>是例行性的活動，突發的活動很少，其他的單位都是有年度計畫的，我們丟要照年度計畫去送案子，那些流程都還不是很熟悉，也是要碰運氣！</p>	
<p><b>Q5 如何申請政府的補助與專案？</b>  就寫企劃書啊、劇本啊、劇團裡面的工作人員啊、經歷啊！他們的專案都會上網公告，他們現在都很公開化，但是公開化背後哈哈。</p>	B-I3-Q5
<p><b>Q6 贊助者的贊助情形為何？單次請戲或多次請戲？</b>  請主都不一定，單次請戲和多次請戲，這也是不一定，因為這一個請主有的連續十天都是同一個人，有的只演一天，所以都不一定。  大部分都是今年請了，明年還會繼續請，這樣的模式是很正常的，占了絕大部分，如果是臨時請戲的，大部分是看別人請的時候，看我們演出覺得這個不錯，啊就叫我們來，都是之前的請主幫忙介紹，也有少數是去布袋戲館看我的演出之後來詢問我的，但是那種很少！</p>	B-I3-Q6
<p><b>Q7 影響贊助者滿意度的因素有那些？</b>  第一點：他們方便。  接下來，扮仙！因為現在演台戲注重的就是扮仙！很多劇團在野台的演出只要扮仙 OK 就 OK，但是我不 OK！現在請主的想法就是：第一：你要會講好話。講好聽的話，讓他們賺大錢、平安，講一大堆，他們喜歡聽這個，所以他們都會說扮仙扮功夫一點，意思就是好話多說一點。  會被換掉的原因都是因為價格。  做的水準有到那邊，所以我不會降價演出，請主他們都會跟我說這樣有價值！我們在做的不會亂做，就很認真做，他們請戲的就說，如果做戲想要像你們這樣，師父做到整個身體流汗流成這樣，就只有你們而已！</p>	B-I3-Q7
<p>面向四—行銷策略分析</p>	
<p><b>Q1 表演型態可區分為哪幾種？觀眾的接受度如何？</b>  表演型態是這樣子的，因為現在外台戲重視的是扮仙嘛！就是放錄音帶的那種布袋戲，晚上做電影，或是晚上他們要唱 KTV，然後就是，晚上跟中午的時候都是做布袋戲，就這樣！除了野台之外就是走學校跟政府單位邀約，文化中心的公演！  文化中心，他們會宣傳，然後他們是那個是有固定的檔期，所以說有固定的觀賞民眾，他們自己都會知道去看那些戲劇，宣傳是很重要的，一個劇團你要演出如果沒有行銷喔、沒有廣告！不行！  (在布袋戲館)駐館是在星期六、日</p>	B-I4-Q1
<p><b>Q2 戲迷年齡層分布狀態為何？哪一種表演方式比較吸引哪一類的觀</b></p>	B-I4-Q2

<p>眾？</p> <p>都有捏！公演的時候是差不多 40 幾歲到還沒有死的那個階段！啊如果校園的話，因為都是老師學生嘛，啊如果文化中心的話都是親子，劇場也都是親子！</p>	
<p><b>Q3 是否進行售票性演出，其定價與通路為何？</b></p> <p>售票的話就是像布袋戲館啦、傳藝啦！布袋戲館比較少人，傳藝那邊賣得比較好，應該是宣傳的關係，傳藝的宣傳比較好！</p> <p>票價傳藝是 150，然後布袋戲館是 99，傳藝是固定的，傳藝是入場卷加戲票進去是 250，啊布袋戲館這個是文化處長硬性規定！</p>	B-I4-Q3
<p><b>Q4 除了演出之外是否有其他的商品呈現？商品的定價與銷售通路為何？</b></p> <p>我沒有商品！有的話，我會做屬於我自己的東西，屬於我們五洲小桃源系統的東西，從我們師公他創立五洲小桃源這個門派之後，那個時代背景的東西，到我師父他們的時代，到我現在這個階段，再來就是後續要甚麼階段！傳承的意味比較濃厚！</p>	B-I4-Q4
<p><b>Q5 目前的演出行情為何？</b></p> <p>我們布袋戲的演出行情會因為不同的地方跟不同的地點有不同的行情，一般來說，雲林跟嘉義地區因為比較競爭所以價格比較不好，都會少個 500 或 1000 左右！</p> <p>我們有大日、一般日的差別，大日就是像是八月十五日土地公生日啊、九月初九中壇太子聖誕，也就是大家說的三太子，還有關聖帝君的聖誕、三月二十三日媽祖的誕辰、觀音佛祖的三個節日等等，這些全台灣都很重要的節日，你不事先請戲是請不到的，這些日子動輒上萬塊，以前還有大日之前的幾天，也都有將近萬元的行情，但現在大家都在拚價格，所以也都沒有大日腳這樣的說法了，平日就是 5000 元上下，中部的價格會在高一點點，北部則是比中部再稍高一點！</p>	B-I4-Q5
<p><b>Q6 運用哪些措施維繫既有觀眾？</b></p> <p>本來就有一些會去傳藝觀賞的人，所以對我們劇團多少也有幫助！</p> <p>我在布袋戲館曾經看過一個爸爸帶著一個小女兒，他們是每一場都去看，然後看過也再看，多演出就會有多的機會！</p> <p>經營戲迷有啦！像我也是有我自己的網站，維繫會上網的這個區塊，對一個像我們這樣經營這種劇團的人，你要擁有你的粉絲是有啦！像是公演你要是廣告或是宣傳發出去，基本上都會有人來看！</p>	B-I4-Q6
<p><b>Q7 請主來源為何？維持戲路的方法有哪些？</b></p> <p>都是一個介紹一個，從親朋好友開始，然後親朋好友再拉一些，</p>	B-I4-Q7

<p>啊然後他們就會拿名片，然後就會介紹我們去做，然後就一直延伸，發展到現在就都是固定的客群！</p> <p>維持戲路的方法就是認真做！把品質顧好，然後就是用心經營啊！</p> <p>劇團剛成立的時候，那個時候在接客會有(添油香)，但是固定之後，沒有常常啦，像是我們這邊酸菜是名產嘛！我有時候會買酸菜去送他，啊過年過節的話，是比較少啦！想到才會送！有的他們做的是在綁椿腳啦，他們是過年過節都要，然後，像是一齣戲 5000 元他就抽 500 元去啊，有的是這樣！</p> <p>是我爸爸說的，我爸爸說他說：「你要做就認真做！啊如果不認真做就不要做！」然後我師父有說一句話，嗯，他說嗯，跟認真做一樣意思啦！如果不認真做就不要做啦！</p>	
<p><b>Q8 猶如黃昏事業的布袋戲如何提升？</b></p> <p>當然就是掌握現在可以掌握的部份，把廟宇的部分好好地保持住，政府單位的補助再多加一些心力，慢慢地推廣！</p> <p>兩個方向齊頭並進才有機會提升布袋戲在大家心中的感覺，公演大部分都會有一定的水準，但是，畢竟公演在少數！如果一般的民戲也可以堅持公演的水準，願意接觸布袋戲的人一定會變多，想學的人才可以好好的學，這個東西不傳下去，真的很可惜！</p> <p>恩……這個很難啦！不過我們都在等奇蹟的出現！我希望布袋戲可以走入劇場，走入劇場有固定的表演場地才可以培養出固定的觀眾，要不然像現在這個樣子！我連收徒弟都不敢，連我兒子女兒都必須要有副業我才安心了！</p>	B-I4-Q8
<p><b>Q9 參與競賽的結果對貴團的戲路發展或知名度有何影響？</b></p> <p>你知道這次金掌獎的獎金十萬塊錢，我的本錢就用掉九萬多了，只是要比出一個名氣而已，主要的目的是要演給觀眾，還有同樣是演出布袋戲的師兄弟看，布袋戲可以這麼做，我那個戲台如果只是專門為了這次的比賽做的，根本就不划算。</p> <p>如果你要靠政府單位生活的話，你會餓死！但是，你沒有政府單位又不行，因為你要成名，你要成名才会有演出機會，政府單位所補助的錢，只是宣傳、行銷你的劇團，啊然後看能不能透過政府的關係來做行銷，行銷你的劇團出去，讓觀眾自己來請我們去演出，是這樣！</p>	B-I4-Q9
<p><b>Q10 如何對節目本身加以定位，以培養新的觀眾族群？</b></p> <p>唉！觀眾群就像剛剛說的，親子，這樣而已啦！因為大概……你要透過專業的專家學者去認識的話，他們可以培養一群新的觀眾給你，是需要你去逢迎他們的，但是我就是不要啊！我就是不要！</p>	B-I4-Q10
<p><b>Q11 是否有經營網路社群，其績效為何？未來如何規劃？</b></p> <p>經營戲迷有啦！像我也是有我自己的網站，維繫會上網的這個區</p>	B-I4-Q11

<p>塊，啊其他就是演戲的時候，就是人家認識我、我不認識她！這個戲迷比較難啦！比較難控制，你要擁有你的粉絲是有啦！像是公演你要是廣告或是宣傳發出去，基本上都會有人來看！</p>	
<p><b>Q12</b> 是否與異業團體(例如社區發展協會、學校、政府組織等)相結合共同進行行銷推廣合作?</p> <p>有啊！大德社區跟新生社區，嗯，我都是教學，然後就是寫他們社區的故事，之前是每個星期去一次，做功德的啦！我的認知裡面是認為說，布袋戲已經是一個黃昏事業，只要有人要來學我就覺得已經很好了！如果有經費的話，我會用在那個社區，看他們需要甚麼我就買甚麼！通常都是義務性的，去教一下這樣啦！</p> <p>就學校啊！監獄、地檢署啊！我去教他們，有一次就去教他們反賄選的！我先編反賄選的戲碼，然後再去教他們怎麼演、怎麼做啊，然後帶著這批人在雲林縣巡迴啊！</p> <p>你要成名，你要成名才會有演出機會，政府單位所補助的錢，只是宣傳、行銷你的劇團，啊然後看能不能透過政府的關係來做行銷，行銷你的劇團出去，讓觀眾自己來請我們去演出，是這樣！</p>	<p><b>B-I4-Q12</b></p>
<p>面向五--創新演出模式</p>	
<p><b>Q1</b> 在舞台的呈現方式有和創新的手法？其原因為何？</p> <p>以前都是框式的，現在可以不用框式。</p> <p>嗯！這是很多經驗的突破，你沒有想到說可以用時代劇來包裝，那個舞台，以前都是框式的，現在可以不用框式，會激發你的腦力、激發你的想像力說，你就是可以這樣，但是你的構想就是說你可以天馬行空的去想，就是說看起來就是很漂亮，哈哈哈哈哈！</p> <p>我第一次去傳藝的時候，是五個景啦，然後一樣是那一年，金掌獎的比賽，我換成三個景，那是三個景的話，他們在看的話也是說很漂亮啦！</p> <p>今年這個舞台，也是屬於我嘗試一個新的型態，因為那是難度很高的，他是兩層，通常我們主演都是在第一層這邊，然後師傅操偶，我們都有看到，我們知道怎麼講，但是你在第二層的時候，你有辦法跟第一層的人說嗎？你要怎麼看到你上面那一層？你要怎麼知道他們身段怎麼樣？走位走到哪裡？你根本就通通不了解，所以那就是一個難度，有時間差，這應該就是團隊默契的問題啦！</p> <p>一開始應該就是傳藝那邊的評審所說出來的！布袋戲，以前以往都是框式的，他們就一直強調劇團一定要突破這個框式，但是無框式要怎麼做，就是這樣，我也是參加活動之後才知道要怎麼做，然後看到別人怎麼做，哪裡做得不好，我可以把它改得比他還要好！</p> <p>(今年金掌獎)戲台是設計來.....恩！現在步入劇場方式，所以他是專門</p>	<p><b>B-I5-Q1</b></p>

<p>為了劇場設計的，因為他沒有上面那個遮雨棚，所以沒有遮雨棚就比較不適合在戶外，所以是以劇場為主！</p>	
<p><b>Q2</b> 在劇本的創作上是否有創新的元素？其原因為何？</p> <p>就是比較創新啦！就像我剛剛說的！像現在餿水油那個啊，我就演一個小孩子，然後是一個壞學生、一個是好學生，他就出來啊！他就拿一包油條、拿一包豆漿，他們就沒有吃早餐啊！然後那個壞學生就要搶他的早餐吃，他就跟他說：「我這個油條是用餿水油做的喔！」然後他他就不敢吃啊，改成要拿他的豆漿來喝，他就跟他說：「豆漿喔！臭酸掉的豆子磨出來的喔！」那種元素加進去喔！觀眾就是會覺得很好笑。時事我就會把他加進去！</p>	B-I5-Q2
<p><b>Q3</b> 在演出操偶時，手法有何創新的元素。</p> <p>操偶，元素的話，通常都是這樣，通常都是他的身段啦，就是！操偶應該差不多固定是這樣啦！但是古早跟現在，就是言語之間一定要不一樣，就像老伙子，古代的老伙子在走路是這樣慢慢地，但是現在的老伙子，你去看 7、80 歲了，哪一個是這樣子走，大家都慢慢走而已，沒有人像以前拿著拐杖拄著拄著，走法不一樣；以前的女生在走路，他們穿鞋子是穿那個三寸金蓮，她們走是這樣，慢慢地動慢慢的動這樣，慢慢的點點點，但是現在的女生不是這樣，現在的女生是小小的跨步，小小的、小小的，所以說，現代劇跟以前的古裝劇，身段都不一樣，都要配合劇情取決。</p>	B-I5-Q3
<p><b>Q4</b> 戲偶本身是否有創新的元素？其原因為何？</p> <p>戲偶的部分當然也會不一樣，你一齣戲要完成的話除了編寫劇本架構還有他的個性，你那個個性就是要看木偶他的本身，本身你安排這個角色是比較陰沉的，陰沉的就是你那個臉，那個臉就是要有一點像小生，但是看起來就是壞壞的那種感覺，就是每一種角色都不一樣，我會講給製作戲偶的人聽，我大概要甚麼東西，然後他們會先話給我看，我會告訴他們我是要做好小生，或是我要比較沉一點的，啊然後他就會跟我說是屬於哪一型的可以嗎？討論後再讓我定稿，照理說應該是說要自己畫圖啦，但是我不會畫圖啊！你要畫得像啊，如果你畫的不像的話，你刻起來就不像啦！但是你跟他說的，不一定他們刻起來會合你的意思，他刻起來之後你要去看，你要去看他的材胚，是不是屬於你要的那個樣子，然後他在彩繪的時候你也要去看一下，是不是有那個眼神，是不是有到那個定位，出來那個眼神是不是有到陰險的那個感覺！</p>	B-I5-Q4
<p><b>Q5</b> 目前貴團進行的一些創新的表演方式效果如何？對戲曲文化的傳承有幫助嗎？</p> <p>比古冊戲還多人看呢！像我有一次在竹山演，我就突發奇想，就</p>	B-I5-Q5

<p>用小強來演，就是反霸凌那個，然後演了之後啊！他們那些觀眾都很高興耶！他們說沒看過布袋戲可以這樣，隔一年喔！隔一年我再去做，他們自己跑來問我說我們要看小強啦！小強演過啦！他們竟然說：「沒關係！你再演一次沒關係，小強比較好笑！」哈哈！所以我就又演親子劇小強給他們看！</p> <p>第一點，小孩子比較有興趣，只是說這是另類的傳統，以此吸引他過來，讓他們有興趣之後，就像舊庄國小他們一樣，我第一個是先教他們創意，創意布袋戲，等有興趣之後，再來在教他們傳統的，他們就會接受度比較高，先把他們拐進門，我在舊庄國小已經六年了，我已經教三批小孩子出來了，第一年是五年級，然後第二年是四年級，再來這邊是三年級，每年都不一樣，會有兩三個、兩三個重複，之前那兩批都是創意布袋戲，再來這一批是從三年級開始學，他們學到現在六年級是創意也有傳統也有，那他們明年就畢業了，畢業之後裡面就只剩下三個，現在是 25 個，會繼續下去！會不會對他們有期許這很難講，因為在這邊之後是去讀大埤國中，大埤國中他們沒有布袋戲團就中斷了，他們也是會回來找我，但是對布袋戲就沒有接觸了！就只是單純回來找我聊天，這樣而已！還是會上舞台完我的戲偶！</p>	
其他	
<p>對其他新進劇團的建議</p> <p>建議的方面，就是說舞台啦、燈光啦，或是做出來的效果，或是劇情方面，就是有關布袋戲方面他們缺少甚麼元素我都會跟他們說，他有來，他問我一個問題我可以說十個問題給他，經營的方面，就是說叫他們不要亂拚價格，哈哈！還有就是說，我不會建議他們走政府補助的路線，現在不好走，你如果要去文化路你先去建立你的人際關係，你的背景、你的靠山，然後再把你的實力拿出來！教授啦、長官啦、文化處啦！寫企劃書、會核銷，你要寫劇團的發展、經營、你的遠景……哈哈，跟參加作文比賽一樣，頭痛哪！</p> <p>國藝會那個案子現在在走，是走比較人性化的，比較不喜歡神魔鬼怪的那種！這個打死之後，又跑出來一個解救他！然後又出現了另一個……他們不要那種不合邏輯的！他們就是要那種比較人性化的，會怨嘆就是說人際關係真的是很重要，你現在要去政府單位就是說你實力再好喔，政府單位想要吹毛求疵，一句話就把你打掉啦！，我的感覺是，人際關係啦！還有行政方面，就是行政跟你的後台啦！</p>	
<p>對政府政策的建議</p> <p>林茂賢說：「現在就是有一個斷層就是說，現在小學學得很好，但是他去國中、高中，沒有啦！啊然後文化部撥這筆經費過來沒有用啊！建議教育部說，要有一個社團，有一節，一個禮拜是禮拜三還是禮拜</p>	

幾布袋戲課，這樣！」但是這是很難啦！

學校很奇怪喔，12 個人買 12 個木偶讓他們去耍這是正常的，但是我去的時候，丟掉三尊，啊然後他們再加 3 個人進來，再加上缺的三顆，現在要買六顆，我就跟主任說我要去買戲偶，但是主任說他們沒有經費，我說沒關係，你們沒有經費沒關係，你從我的錢去扣，他是跟我說，我們經費不夠，我覺得你上一節課要 400 元我覺得太多了！



### 附錄三

廖秋郎訪談

編碼：C

訪談日期：103 年 12 月 20 日

訪談時間：12:30~13:30

訪談地點：聖后宮演出廣場

訪談對象：興隆閣布袋戲劇團團長

背景：時常申請政府相關補助劇團

訪談內容	編碼欄
<p><b>Q1：申請文化處的補助經驗，一場公演的費用大約多少？</b></p> <p>我申請文化局的補助已經很久了！從以前很積極到現在隨緣啦！以前的補助比較多而且文化處會幫忙宣傳，演一齣戲很受重視喔！不管是民眾或是文化處的反應都很好！我們藝人就是需要這樣的舞台啊！很受尊重！講一句比較難聽的，很爽！都是大型的公演，以前的價格比較好啦！公定價是 8 萬元，後來慢慢的變成 6 萬元，那個時候已經覺得不划算了！所以很多劇團的表演水準都變得比較差，請不起比較好的師傅啊！現在更誇張，只剩下公定價 3 萬元，你想一下喔！搭一個舞台就要 6000 元了！那還是比較小的舞台喔！有一些劇團沒有燈光的還要租外面的燈光，音響是一定有啦！再加上聘請幾位師傅的錢！劇團真的沒有賺頭！難怪現在喜歡申請文化場的劇團變少了！有時候議員在講了，我們也不好意思不去演出，所以你看喔！現在的文化場都是在比較冷門的日子演出，其他比較重要的日子，我們的價格好啊！沒有劇團會去接文化處的場子啦！說實在的，他們應該也會算吧！怎麼會這個樣子呢？</p> <p>以前大家爭著眼文化場，不但錢賺得多，名聲也比較好聽，現在就只剩下名聲很好聽啦！錢的話是其次啦！所以比較積極跑文化處的，都是那些少年仔，不是戲路比較不穩定的，就是他們真的很愛布袋戲，希望可以讓更多人接觸布袋戲，也可以累積自己表演的經驗！因為文化場不可以播放錄音帶，必須是現場演出，所以對主演來說是一項很大的挑戰！很棒！我是已經沒有那個熱情了啦！文化處愈補助愈回去！該檢討一下！</p>	C-I4-Q5
<p><b>Q2：申請補助的流程為何？</b></p> <p>申請補助的流程很簡單，先到各地的縣政府登記表演字號，申</p>	C-I3-Q5

<p>請登記有他的條件存在，一些有的沒的，你們上網去查就有了，不會很難啦！登記了之後你就可以排隊等表演，通常是透過議員或是宮廟，他們會行文到縣政府，如果沒有指定要哪一個劇團演出，就是大家一起輪，理論上有登記的都有機會，但是如果你跟議員的關係很好，或者是和宮廟的關係很好，他們會在行文的時候指定某個劇團，這個時候就是這個劇團去表演啦！我個人是覺得很不合理啦！我們有在表演的都知道，每個劇團的水準差很多！統一價錢而且也沒有一個審核機制，其實會給人一種不好的感覺，像我們的表演都很精心準備，除了戲劇本身好之外，我們也都會準備戲偶送給觀眾，大家的反應都很熱烈！但是我就看過那種一個晚上演出時間只有一點點的，他們就是拍拍照可以申請經費就好，文化處的人連看都沒有來看！有些觀眾興沖沖的要來觀賞，很失望地離開！你說布袋戲怎麼會受人歡迎呢？</p>	
<p><b>Q3：對布袋戲的前景有何看法？</b> 我演布袋戲厚，從雲林演到彰化，從年輕演到老，40 幾年了！我兒子本來也很想繼續演下去，我看了看厚，跟他說：「算了啦！大日再來幫忙就好了！其他時間去發展別的事業！」很不甘願，但是也沒有辦法，還好以前景氣好的時候做很多，有存了一些錢，現在的狀況厚，真的很不好，價格變差、演出的機會變少，奇怪咧！別的東西一直漲價，我們的戲金去一直落，真的是奇怪！以前景氣好的時候，一個劇團厚！五個家庭也養得起，現在差很多了啦！不知道會不會哪一天又回到以前那種日子！</p>	C-I1-Q4
其他	
<p><b>Q4：對欲申請補助的劇團有何建議？</b> 以現在的情況來說，就是要有很好的人際關係啊！你認真演出好像也沒有用，連錄影都不用，綁紅布條拍照就可以了，縣政府的人知道你演得好不好才有鬼咧！不過也說不定啦！如果你公演的很成功，剛好有一些廟方人員在那邊看的話，他們也是會主動來跟你留名片，下次他們要拜拜的時候就會請你去做，這種感覺超棒的！但那也要剛好遇到喜歡看戲的人！話說回來，敬業還是很重要厚！</p>	
<p><b>Q5：對政府機構的建議為何？</b> 我是覺得厚！補助的金額很少，補助的方式也很奇怪，好像花錢就了事了！你來登記然後排隊，演完之後拿照片來領錢，紅</p>	

布條做一做就好了！也不來看一下演出的過程怎麼樣！說到這個！那個南投文化處不錯喔！他們補助的劇團演出的時候他們都會去關心，也都會給建議，這才是補助嘛！希望被補助的劇團愈來愈進步啊！也會主動提供一些協助，看是需要編劇還是舞台指導等等！他們會希望劇團有不一樣的表現！如果各地的文化處都可以這樣的話！演出的水準一定會比現在好！不是拿錢應付人的感覺，錢要花在刀口上啊！納稅人的錢要花的有那個價值，不是拿給議員還人情用的啦，再這樣下去，以後布袋戲都沒有人看了！



#### 附錄四

訪談逐字稿

編碼：D

訪談日期：103 年 9 月 19 日

訪談時間：14:00~14:30

訪談地點：廉使國小

訪談對象：謝主任

背景：廉使國小於 102 學年度申請雲林縣政府主辦的圓夢小尖兵方案，由大山城布袋戲團負責指導，參與 103 年雲林布袋戲館所主辦的偶戲節演出，學校的孩子以社團性質，一星期練習兩次，一學年下來孩子們顯得興趣盎然，缺課的次數非常低，演出後還頻頻詢問下一次的布袋戲社團活動哪時候開始。

訪談稿	編碼欄
<p>Q1：廉使國小創立布袋戲社團的動機為何？</p> <p>A：其實學校會創辦布袋戲社團是一種機緣，雖然縣政府有許多相關的活動，但是學校並不會很積極去爭取舉辦這些活動，主要的原因是，學校沒有相關的人才，別說是對布袋戲專精了，我們學校連對布袋戲有興趣的老師都沒有，會創立這個社團主要是大山城布袋戲團主動找學校合作的，他們到學校洽談，表示縣政府有這樣的活動，關於社團的教學、戲偶、布景等等，都由他們全權負責，學校基於推廣的立場，有這麼好的資源，這麼積極想進入校園的劇團，當然欣然同意，所以就成立了布袋戲社團了。</p>	(D-I4-Q8)
<p>Q2：在社團練習中，孩子的表現如何？</p> <p>A：孩子的表現真的非常非常優，除非真的有很重要的事，8 成的孩子都不曾請假，對上課非常期待，原來，布袋戲可以這麼吸引孩子，特別的是，布袋戲真的是一種綜合藝術，有的孩子對音樂特別有感覺，有的孩子對戲偶的操作特別專精，有的孩子對劇本特別有想法，有的孩子對戲偶的製作臉上的線條等等有精彩的表現，這些都是我們事先沒有想到的，接觸了布袋戲之後，孩子們對自己更有自信了，內場、外場，大家可以各司其職，讓自己得天賦得以發揮，真的很棒！</p> <p>還有另外一個部分很值得一提，孩子對布袋戲的興趣真的被提升了，他們可以去區分傳統布袋戲和金光布袋戲的不同，他們可以知道傳統布袋戲哪一個樂器聲出來就是哪一個腳色要登場了，除了看熱鬧之外，也可以開始看門道了，布袋戲也成了孩子們聊天的內容。多次的上場演出也讓孩子對自己的信心更加提升，孩子們尤其喜歡在校外的演出，上場前期待的神情可愛異常，演出後滿足、得意的</p>	(D-I4-Q10)

<p>樣子，更是給人收穫滿滿的感覺，附帶一提，對閩南語的學習是另外一項很好的收穫，尤其是一些從來沒聽過的俚語，孩子們非常喜歡回家說給爺爺奶奶聽，這是很棒的親子溝通。</p>	
<p><b>Q3：</b>布袋戲團將觸角延伸到學校，對文化傳承有幫助嗎？</p> <p><b>A：</b>關於文化傳承的部分，理所當然是會有幫助的，部分孩子是從零開始，部分孩子本來就很有興趣，對不同區塊的孩子而言都是很有幫助的，對大環境的文化傳承方面也很有成效。</p> <p>布袋戲進駐校園對孩子和文化傳承兩方面都是利多，就孩子而言，他們除了接觸到另類的藝術之外，也接觸到父母親甚至爺爺奶奶很熟悉的文化，接觸多元藝術之餘，和家中的長輩也多了一些共同的語言。</p> <p>對文化傳承的部分更是一大利多，文化必須是活的，必須加入新的元素，從小開始接觸、從小開始扎根，讓孩子多接觸布袋戲，孩子就會多一分感情，不管日後的發展是不是和布袋戲相關，至少對布袋戲有所接觸，就會有不一樣的感覺，日後願意讓孩子接觸布袋戲的機會會比較多。</p> <p>布袋戲戲曲之美，我也是從接觸這個社團之後才了解到，布袋戲真的是多元的綜合藝術，從戲偶、布景、劇本、音樂等等，每一個面向單獨拆開來，都可以是一個很值得研究的主題，藉由此一戲劇本身，學童可以接觸到多元的藝術，很多東西都是這樣，當你小時候有接觸，就會有感覺，從小深印在孩子的腦海裡，日後遇到相關的事物就會產生連結，當住家附近有一些布袋戲的演出時，願意撥出時間去觀賞的機會就比較高，這個動機很重要，或許一場精彩的演出，會讓你更投入日後的表演，會讓你願意帶你的好友進入劇場或是進入野台，這個動機很重要，所以，讓孩子多接觸，對布袋戲的文化傳承相當重要，不論布袋戲演得有多好、不論配樂演奏的有多絲絲入扣、不管劇本有多感人、不管藝師的手藝有多好、不管台語文學有多美，如果你不認識，如果你不接觸，這個文化根本無法傳承下去，所以，我非常支持縣政府這樣的活動，也對大山城布袋戲團願意這麼無私無悔的付出感到十分敬佩，那是一種對布袋戲的使命感，對文化傳承的一大利多。</p>	D-I5-Q5
<p><b>Q4：</b>學校推廣布袋戲團是否對家長有影響？</p> <p><b>A：</b>說實在的，這個部份我們也有點意外，許多家長接送孩子來學校學布袋戲，因為熟悉的關係吧！多留下來看一下，看著！看著！孩子要出去外界表演的時候，家長幫助的情形非常踴躍，還會呼朋引伴的幫孩子找觀眾來看，對布袋戲的傳承也起了一點點的作用，事實上，對於這樣的成效，以學校的立場當然是樂觀其成，一個活動，</p>	(D-I4-Q10)

<p>可以有多方面的成效，這是多好的一件事啊！</p> <p>跟孩子一樣，家長們受到布袋戲社團的影響，不知不覺中，對布袋戲投注多一分的心力，除了熱情參與孩子們的表演之外，布袋戲館有活動會願意走進布袋戲館，廟會演出時願意駐足在戲台之前，就這樣多投注一份關懷的眼神，就這樣多幾分鐘的觀賞，布袋戲，有可能多了一位戲迷、多了一個願意接觸的家庭，對推廣布袋戲而言，除了在學校的布袋戲社團而言，現在線上的布袋戲劇團無形中也吸收了注目的眼光。</p>	
<p><b>Q5：學校是否有意願繼續布袋戲社團？原因為何？</b></p> <p><b>A：</b>當然會願意繼續布袋戲社團啊！這個東西太好了！首先，就學生的部分而言，平時比較少接觸到傳統的布袋戲，而且布袋戲這個多元藝術，可以讓孩子接觸很多層面，戲台本身、布景、戲偶、服飾、音樂、口白、語言，真的是包羅萬象，只要孩子肯花時間，裡面絕對有值得孩子探討的地方，只要其中一個點觸動孩子就好，他願意花時間再去往這方面深入，現在的資訊這麼方便，說不定以後的刺繡大師就這樣應運而生，又或者是說，下一個廣播大師就這麼萌芽啦！所以我們學校的作法就是提供機會給孩子，把孩子引領進這個殿堂，讓他們可以方便的接觸，其他的就會有很多我們意想不到的結果，會有很多收穫啦！或許我們會知道或許我們不知道！教育就是這樣，做就對啦！</p> <p>其次，就劇團而言，說實在的，會來學校進行教學的劇團，基本上都是抱持著延續布袋戲傳統的想法來的，說實在的，文化處或是教育處的補助很少，大部分都是劇團義務提供給孩子們使用的，對於這些劇團其實我們還滿心疼的，要不是他們這麼熱忱，這些活動應該辦不下去，說實在的，不可以讓劇團一直默默的付出，這樣一味的付出他們要付出多久？能付出多久？如果政府單位真的覺得這是一個值得保存的區塊，除了完整的計劃之外，扶植這些團隊讓他們有富足的收入真的也很重要，讓他們生活無虞才可以盡心盡力的做到傳承的工作啊！</p> <p>最後，就布袋戲此一傳統文化，愈來愈多人重視當然是好事啊！提升他的可見度，增高曝光率跟能見度，注意到的人就會比較多，注意的人比較多推廣的機會也就比較多，對布袋戲而言是一個好的現象，從學校去推，讓孩子從小有機會接觸，不管有沒有投入心血在裡面至少那是一種童年的記憶，有了熟悉的感覺，日後在街頭遇到就會願意駐足。</p> <p>需要附帶一提的，是必需要有一個先決要件，布袋戲劇團必須願意持續指導孩子，就像之前所說的，學校並沒有這些人才，即使這個</p>	D-I5-Q5

<p>專案有多好，如果沒有專業人士來指導，就沒有辦法繼續下去。提到這個部分就不得不說，政府對願意深入校園劇團應該有更好的補助，以大山城布袋戲團來說，布景、戲偶、劇本等等都是由大山城布袋戲團所主導，政府給予的補助和劇團為學校所支付相較之下，大山城布袋戲團等於是義務的來進行指導，說實在的，雖然布袋戲團可以對自己的劇團做行銷，但除了這點之外，檯面上似乎看不到其他的收穫，如果他們並不是這麼有使命感，願意這樣付出的劇團應該不好找吧！所以，政府編列這部分的補助應該要再多一點，總不能讓劇團在虧損之下強行運作吧！需要扶植的就是這一塊，投資在這個部分絕對有它的價值存在。</p>	
<p>Q：布袋戲團觸角延伸到學校，對劇團本身有幫助嗎？</p> <p>A：就我本身的觀察，對布袋戲團的幫助比較大的部分在於申請政府部門補助的部分，有很多的專案再申請補助的時候必須撰寫很多的書面文件，在這些文件中包含一些劇團的簡介方向等等，義務指導學校社團這樣的經歷，會讓劇團在評審的眼中加分許多，因為他們都是對布袋戲有新的期許的一群藝術愛好者，當他們得知你的這些舉動是對傳承有幫助的，是對布袋戲的發展有意義的，他們對劇團的印象自然會比較好，所以在同樣的文案比較當中，如果大家的作品都差不多，但是你卻可以說服評審你在布袋戲這個區塊做比較多的付出，比較用心在這個領域，你的印象分數自然會好很多，成功得到專案補助的機會自然就會比較好！</p> <p>其他的部分就是在國小的所在地，我們學校比較特別，報社也曾經來採訪過，學區的永興宮對學校的教育十分關心，曾經有好幾年的時間捐助教科書費用以及午餐的基本費，廟方主委常來學校走動，對學校教育很有貢獻，他們來學校的時候看到劇團這麼用心地指導孩子，也曾經詢問過是否需要支援，主委對劇團的印象良好，他也表示如果廟方需要祭祀籌拜神明的時候，會聘請該劇團到廟裡演出，這對劇團而言，不管是在名聲方面或是實質收入方面都有很大的助益！</p>	<p>D-I4-Q12</p>

## 附錄五

訪談逐字稿

編碼：E

訪談日期：103 年 11 月 20 日

訪談時間：13:30~14:00

訪談地點：聯美國小

訪談對象：主任

背景：聯美國小申請雲林縣政府主辦的圓夢小尖兵方案，不僅動員全校的老師們投入編劇的行列，以社區的信仰中心為主，編成學校的校本課程，深具地方特色，還將社區的家長網羅進布袋戲社團的行列，讓家長親自參與指導，讓社區信仰與學校本位巧妙融合，每次孩子們校外演出的時候，家長總是熱烈的參與，不但達到親師生共同合作的目標，也將傳統文化保留下來。

訪談稿	編碼欄
<p><b>Q1 學校為何麼會想成立布袋戲社團?</b></p> <p>我們學校之所以會成立布袋戲社團是因為雲林自九九年以啟發、培育、傳承，達成圓夢尖兵布袋戲植根推廣計畫，讓習藝有成的 66 個校園與社區布袋戲團，以在地的故事、改編寓言或自編題材，在國際偶戲節表演中呈現。</p> <p>是布袋戲團主動找上學校，詢問校方是否有意願，面對這麼熱情的劇團，肩負著傳承布袋戲藝術的使命，我們校方當然是樂見其成，經過幾次溝通之後，就拍板定案，因為布袋戲團對縣政府的推廣計畫很熟悉，所以很快就可以上手，我們很感謝劇團願意給孩子這樣的機會可以親近布袋戲、了解布袋戲、最後愛上布袋戲！</p>	(E-I4-Q8)
<p><b>Q2 社團成員如何招募？</b></p> <p>我們就是廣發報名表，讓有興趣的孩子都可以接觸，接觸一段時間之後，劇團的師傅會去挑選適合演出的孩子，出席率以及態度是主要的考量，基本上來參與布袋戲社團的孩子缺課率很低！因為師傅的教法十分活潑！</p>	
<p><b>Q3 參加一學期的布袋戲社團學生對布袋戲的認知有何改變？</b></p> <p>恩.....比較明顯的變化是說台語的機率變高了！因為有演出的關係，他們時常會在學校對戲，在師傅的引導之下，台語變得更道地，也因為這次演出的主題是他們非常熟悉的故事，所以他們顯得特別有興趣，透過師傅用心的編排，孩子們都覺得布袋戲很有趣，因為之前比較少接觸的關係，所以孩子並不會覺得跟印象中的布袋戲差</p>	E-I5-Q2

<p>很多，反倒是覺得，怎麼這麼好玩，劇團的師傅曾經這麼說：「先把他們拐進來，覺得有趣了，就可以再讓他們接觸比較傳統比較難的部分，你不讓他們覺得好玩，他連來來都不來，我會再多也沒有用，我在願意教也沒有用，可以吸引人了我就慢慢的傳承下去！」師傅說的沒錯，部分孩子從原本聽不懂，到現在都可以把台詞背得滾瓜爛熟，很不錯！</p>	
<p><b>Q4 是否願意繼續成立布袋戲社團？</b> 當然願意啦！不過得看劇團會不會繼續支持下去，畢竟那是一門專業，布袋戲從劇本、舞台、戲偶、燈光、唱腔、音效.....真的是包羅萬象，如果沒有劇團肯付出自己的時間跟精力，單單交給我們學校，那真的一項不可能的任務，如過劇團可以繼續協助我們，看著傳統文化延續下去，我們責無旁貸！ 不過說真的，有時候看著師傅自掏腰包，替學校的小劇團準備很多道具，我們真的是很不好意思，如果不是他們有著極大的熱忱，這樣的方式應該很難繼續下去！況且，總是讓劇團義務、奉獻，這並非長久之計！請相關單位三思！</p>	
<p><b>Q5 演藝團隊進駐學校對布袋戲文化傳承有何影響？</b> 有很正面的影響，首先讓孩子入門，藉由生活化的主題、有趣的劇本，讓孩子自然地玩起布袋戲，其次，讓孩子一窺究竟之後產生興趣，他可能從現行改編的兒童布袋戲延伸至比較傳統的區塊，願意接觸之後就比較容易產生火花，最後，如果可以讓孩子持續學習下去，傳承就不是說說而已！</p>	E-[15-Q5

## 附錄六

### 觀眾深入訪談編碼

編碼：F

訪談日期：103 年 12 月 20 日

訪談時間：18:00~18:30

訪談地點：布袋戲館金掌獎比賽會場

訪談對象：觀眾(觀賞布袋戲超過 20 年)

背景：每年都會舉辦的金掌獎在偶戲節是一大重頭戲，吸引全台各地對布袋戲有興趣的戲迷前來朝聖，研究者特地趁此機會，隨機挑選願意受訪的觀眾進行深入訪談！

訪談稿	編碼欄
<p><b>Q1 常看布袋戲表演嗎？</b> 看廟口的文化逗熱鬧，也是一種文化的享受，不同於其它的藝文，而是台灣獨有的文化！ 只要有時間到廟口走走，有布袋戲我都會停下來看一下，他們演出品質如何會影響我留下看的腳步，以近期台說，在廟口的大型演出比較少，通常都是貨車布袋戲，他們都是播放錄音檔，有的操偶認真有的操偶隨便，這樣的表演方式比較不吸引我！</p>	F-[4-Q2]
<p><b>Q2 最喜歡哪一種類型的演出？</b> 一般來說，我喜歡看大型的公演，還有布袋戲館所舉辦的金掌獎，我每年都會來看，我們一群朋友都會去猜哪一個劇團會得那些獎，過程還挺有趣的！大型公演都會配合一些特技，會吸引一些觀眾來看，至於抽獎的部分，也有效果啦！至少他們看著看著看出興趣也說不定！</p>	F-[4-Q6]
<p><b>Q3 會帶孩子看布袋戲表演嗎？</b> 當然會啊！我本來就覺得這種傳統的東西要讓孩子多接觸，台灣除了歌仔戲就是布袋戲啦！要不然那個民國幾年的台灣意象不是就布袋戲第一名嗎？很特別的東西，但是我個人認為霹靂已經不是布袋戲的範疇啦！我一開始帶著孩子看是從文化局所舉辦的活動，他們那次是把霸凌的主題融入布袋戲，主角好像是小強，還挺有趣的，看了之後，孩子對布袋戲有基本的認識，接著要帶他們去看也都有很高的意願，不過，我是覺得小強那一齣戲有一點點可惜，太多東西都太新了，其實這種孩子很熟悉的議題，你可以巧妙地融入一些比較傳統的東西，讓孩子潛移默化，變成他們的先備知識，如此一來，孩子在日後接觸比較正統的布袋戲的時候，會因為有某些熟悉的東西，讓他們更有興趣，更容易入門！會啦！會帶孩子們來看布袋戲！</p>	F-[4-Q10]
<p><b>Q4 希望劇團可以有甚麼表現</b></p>	

<p>這個嘛！有點難回答，我發現現在的劇團良莠不齊，好壞差很多！有些劇團那個聲音一出來超吸引人的！有些劇團則是讓人有噪音的感覺，差超多的！希望劇團可以水準整齊一點，官方組織所舉辦的公演，審核就可以嚴格一點，不要讓很少看布袋戲的人看一次就嚇跑了！對了！根據團無關，我覺得應該要廣設布袋戲文化館，讓那些藝師有表演的空間，也讓想看的人定期都可以有表演看！</p>	
--	--



## 附錄七

秘書長訪談深入編碼

編碼：G

訪談日期：103 年 12 月 20 日

訪談時間：14:00~14:30

訪談地點：六房天上聖母紅壇

訪談對象：秘書長

背景：時常請戲的宗教團體秘書長

訪談內容	編碼欄
<p><b>Q1</b> 請問您一年下來請戲的天數大概是幾天？</p> <p>一年下來光是我個人的部分會請大概 30 天左右，如果再加上幫其他認識的人引戲的話就不一定了！因為大家都知道我在紅壇服務，所以會有很多人請我幫忙，他們都說請我幫他們聯繫一下，通常他們會讓我全權處理，有的甚至會把戲金都交給我，平均一年會經手的有幾天我是沒統計過啦！不過紅壇幾乎每天都有戲演，透過我請戲的人還滿多的！</p>	
<p><b>Q2</b> 請主會有甚麼特別的要求嗎？</p> <p>通常他們不會有太特別的要求，就是準時啊，扮仙的時候要很功夫，不會有其他要求！就是很基本的啊，名字不要念錯、地址不要念錯，他們就可以了，反正就是要謝神啊，還願是他們的主要目的，有履行承諾就好了！</p>	(G-13-Q1)
<p><b>Q3</b> 為什麼會固定請來來布袋戲團？</p> <p>除了個人的交情之外，啊來伯演戲的品質很好，都維持在一定的水準之上，他既沒有出錯我也沒有甚麼理由把他換掉啊！再加上啊來伯在紅壇的服務是眾所皆知的！每年過爐的時候沒有他主持場面是不行的，所以啊，我們要感恩惜福，他在紅壇服務的這麼認真，主持的這麼好，紅壇這邊有人謝戲，當然要請他來做啊，不請他來說不過去啦！他都已經在這裡服務這麼久了，說實在的，他主持的功力真的是不簡單，讓何場合他都可以掌握得很好。換新衣啦、團拜啦、遊覽車來參香，所有的場合都在他的掌握之下。厲害！</p>	(G-14-Q1)