

國立臺灣體育學院體育研究所

碩士學位論文

台灣表演藝術團體經營之探討
- 以舞蹈表演團體為例

RESEARCH OF OPERATION OF THE
PERFORMING ARTS ORGANIZATION
IN TAIWAN

- IS BASED ON DANCE PERFORMING
GROUPS



研究生：辛玫臻 撰

指導教授：林文郎 教授

中華民國九十三年十二月

論文名稱:台灣表演藝術團體經營之探討 - 以舞蹈表演團體為例

總頁數：139 頁

院校所組別：國立台灣體育學院體育研究所舞蹈教育組

畢業時間及提要別：九十三年度第一學期碩士學位論文提要

研究生：辛玫臻

指導教授：林文郎博士

論文提要內容：

中文摘要

近年來，藝術行政管理人才之專業養成，為台灣表演藝術團體所迫切解決的課題之一。由於台灣表演藝術團體愈來愈重視這些觀念，經常引用商業中的理論基礎與實務作為旁證，卻對「經營與管理」之執行規劃之深度與認知度不夠使然。

本研究以行政院文化建設委員會 90~94 年扶植演藝團隊舞蹈類取樣研究，分別是雲門舞集文教基金會、台北民族舞團、原舞者、光環舞集以及台北首督芭蕾舞團。主要目的在於探討台灣舞蹈表演團體的成立背景、行政組織架構、人力資源管理、財務管理、經營方式、行銷管理和經營問題。

透過文獻蒐集探討、現況回顧、專家訪談、調查紀錄以及 SWOT 等研究方法，並以理論與現今藝文環境互相印證，進行分析台灣舞蹈表演團體的經營的優勢、缺點、機會、威脅與問題的分析，釐清個案之類型與特性。對於不同表演藝術組織之經營方式，給予重新的思索的角度。並整理出一個舞蹈表演團體最適經營模式，提供我國舞蹈表演藝術團體經營管理之參考。

關鍵字：表演藝術、經營管理、扶植演藝團隊

Hsin,Mei-chen (2005) . Research of operation of the performing arts organization in Taiwan - Is based on dance performing groups .Unpublished master's thesis,National Taiwan College of Physical Education,Taichung.

ABSTRACT

One of the most urgent problems of the performing arts organization in Taiwan is how to train and educate the art administrative personnel to become a professional. Instead of clear planning and complete cognition about operating or managing the organization, they usually just quoted the commercial theories or actual examples as circumstantial evidence.

This study is based on six samples of dance performing organization which are subsidized by Executive Yuan in 2001~2002. They are “Cloud Gate Dance Theatre of Taiwan”, “Taipei Dance Circle”, “Taipei Folk Dance Theatre”, “The Formosa Indigenous Dance Foundation of Culture and Arts” and “Capital Ballet-Taipei”.

The main purposes of this are to examine each dance performing organizations about their own background of establishment、the framework、the management of human resources、the financial management、operation management、marketing management and the problems of operation. It relies on the analysis of literatures、the records of investigation and the SWOT analysis to figure out what are the advantages、the weaknesses、the opportunities、the threatening and problems of the dance performing organizations in Taiwan. Furthermore, it provides a new thought for the managers and an optimal operation model for reference.

Keywords: performing arts, the management of operation, subsidized

致謝詞

在研究所的日子可以說是我生命中最重要的一段歷程。其中的點點滴滴 - 令人懷念，使我的人生 - 更加美好。

在碩士論文完成之際，首先，要感謝我的嚴師 - 林文郎博士，對我一直都是完全的包容與耐心的指導。王玉英主任以及蔡麗華教授在論文口試中，提供了許多寶貴的意見，使我獲益良多。亦要感謝柏慧助教在論文格式及校正之協助，以及在研究所這四年來所有指導我的師長們，您們使我在體院研究所成長了許多！

此外，要感謝吳曉菁學姊給了我許多得來不易的參考資料，使之協助我論文的進行順利。也要謝謝一直陪伴我成長的同學：佩瑀、昭華、晞媛、純怡、怡靜、家榮、凱立、宣縈、加孟、主忠、尚武、中原、彥皓、宜佳、蕙鈺、心欣、明霞、明烜、理哲、南凱，你們的鼓勵使我更有勇氣。

最後，我要感謝我最愛的家人 - 媽媽、爸爸、弟弟，以及舞蹈啟蒙老師 - 我的阿姨 - 王淑美老師。因為有你們永遠的支持和鼓勵，讓我在求學的過程中更堅強，也對自己更有信心。

僅以本論文獻給所有關心我的人，謝謝你們！

辛致臻謹誌
民國九十四年二月

目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
致謝詞.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第三節 研究限制與範圍.....	4
第四節 名詞解釋.....	5
第二章 文獻探討.....	8
第一節 表演藝術.....	9
第二節 經營管理理論.....	13
一、組織設計.....	14
二、人力資源管理.....	14
三、行銷管理.....	15
四、財務管理.....	17
五、經營策略.....	17

第三節 表演藝術團體總體發展之探討.....	19
第四節 台灣舞蹈團體經營管理現況.....	23
第三章 研究方法.....	29
第一節 研究對象.....	29
第二節 研究架構與流程.....	30
第三節 研究方法與實施.....	32
第四節 預期結果.....	36
第四章 實地調查紀錄與綜合分析.....	38
第一節 個案實際調查紀錄.....	38
雲門舞集.....	38
台北民族舞團.....	54
原舞者.....	72
光環舞集.....	82
台北首督芭蕾舞團.....	95
第二節 綜合分析.....	103
第五章 結論與建議.....	110
第一節 結論.....	110
第二節 建議.....	117
參考文獻.....	118
附錄.....	123
附錄 A 個案訪談大綱.....	123

附錄 B 文建會九十四年度演藝團隊發展扶植計畫作業要點.....	124
附錄 C 演藝團體扶植計畫補助標準.....	129
附錄 D 行政院文化建設委員會 90 年扶植演藝團隊舞蹈類名冊.....	134
附錄 E 行政院文化建設委員會 91 年扶植演藝團隊舞蹈類名冊.....	135
附錄 F 行政院文化建設委員會 90 年扶植演藝團隊決審作業 - 舞蹈組決審一覽 表.....	136
附錄 G 文建會九十四年度「演藝團隊發展扶植計畫」獎助團隊名單公佈...	138

表目錄

表 2-4-1	90 年度演藝扶植團隊資金來源 (%)	23
表 2-4-2	91 年度演藝扶植團隊資金來源 (%)	24
表 2-4-3	文建會扶植團隊計劃歷年調整簡表	26
表 3-1-1	行政院文化建設委員會 90~94 年演藝團隊舞蹈類	30
表 3-4-1	預定進度甘梯圖 (Gantt Chart)	37
表 4-1-1-1	雲門舞集重要紀事年代表	39
表 4-1-1-2	雲門舞集文教基金會人員配置表	45
表 4-1-1-3	雲門舞集 SWOT 分析表	52
表 4-1-2-1	台北民族舞團重要紀事年代表	55
表 4-1-2-2	台北民族舞團工作職責分配表	67
表 4-1-2-3	台北民族舞團 SWOT 分析表	71
表 4-1-3-1	原舞者重要紀事年表	74
表 4-1-3-2	原舞者工作職責分配表	79
表 4-1-3-3	原舞者 SWOT 分析表	81
表 4-1-4-1	光環舞集重要紀事年代表	83
表 4-1-4-2	光環舞集文教基金委員會組織人員執掌配置表	90
表 4-1-4-3	光環舞集編作年表	93
表 4-1-4-4	光環舞集 SWOT 分析表	94
表 4-1-5-1	台北首督芭蕾舞團重要紀事年代表	96

表 4-1-5-2 台北首督芭蕾舞團工作職責分配表.....	100
表 4-1-5-3 台北首督芭蕾舞團 SWOT 分析表.....	102
表 4-2-1 個案舞團成立背景統整表.....	104
表 4-2-2 個案舞團組織統整表.....	104
表 4-2-3 個案舞團人力資源管理統整表.....	105
表 4-2-4 個案舞團財務管理（91 年度政府補助）統整表.....	105
表 4-2-5 個案舞團財務管理（92 年度政府補助）統整表.....	106
表 4-2-6 個案舞團財務管理（93 年度政府補助）統整表.....	107
表 4-2-7 個案舞團經營動向與風格取向統整表.....	108
表 4-2-8 綜合各案 SWOT 分析.....	109
表 5-1-1 舞蹈表演團體工作權責分配表.....	114

圖目錄

圖 2-1 文獻探討架構圖.....	8
圖 2-2-1 參與企業者對等的關係.....	13
圖 2-2-2 狹義的行銷活動.....	16
圖 2-2-3 廣義的行銷活動.....	16
圖 3-2-1 研究架構流程圖.....	31
圖 4-1-1-1 雲門舞集組織架構圖.....	46
圖 4-1-1-2 雲門舞集資金來源圖.....	49
圖 4-1-2-1 台北民族舞團組織架構圖.....	66
圖 4-1-2-2 台北民族舞團支出圖.....	68
圖 4-1-2-3 台北民族舞團營利收入圖.....	69
圖 4-1-2-4 台北民族舞團舞作風格演進圖.....	70
圖 4-1-3-1 原舞者組織架構圖.....	79
圖 4-1-3-2 原舞者經費來源圖.....	80
圖 4-1-4-1 光環舞集組織架構圖.....	89
圖 4-1-4-2 光環舞集支出圖.....	91
圖 4-1-4-3 光環舞集收入圖.....	91
圖 4-1-5-1 台北首督芭蕾舞團組織架構圖.....	100
圖 4-1-5-2 台北首督芭蕾舞團經費來源圖.....	102
圖 4-2-1 傳統 SWOT、資源基礎模式與產業吸引力模式之關係圖.....	103
圖 5-1-1 舞蹈表演團體經營的最適 model 圖.....	113
圖 5-1-2 舞蹈表演團體經費來源圖.....	115
圖 5-1-3 舞蹈表演團體營運支出圖.....	116

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著經濟的發展、國民所得的增加與教育水準的提昇，社會大眾對藝術文化層面的需求也就相對的提高。因應政府週休二日的實行，民眾對於休閒生活也開始重視，對於休閒娛樂的支出也就大大的提高。根據心理學家 Maslow (Robbins, 1996) 所提出的需求層次理論：依需求滿足的優先順序，將人類的基本需求分為生理的需求、安全的需求、愛和歸屬的需求、自尊的需求、以及自我實現的需求。在現今社會中，人們在生理需求皆可滿足，換言之，就是物質需求已不匱乏，因此對於精神層面的需求也就逐漸增高。由民國五十五年開始至民國八十五年間，這三十年來於台灣地區家庭「娛樂教育及文化服務」之消費支出的百分比，從 1.6% 大幅成長至 13% 左右，顯現出國人對休閒娛樂的重視。由於休閒意識的高漲，使得於休閒活動中的表演藝術也活絡了起來。

文建會在民國七十年十一月成立後，被委以獎助國內文化藝術發展之重任，二十年來組織業務大幅擴張。根據文建會八十六年的「文化統計」報告，民國八十六年國內表演藝術活動（舞蹈類、戲劇類與音樂類）的個數共有 5,498 個，相較於民國七十八年的 1,723 個活動，八年來共成長了 68.7%，由此更顯現出現今社會對表演藝術的熱絡。但是，除了少數藝術活動是由政府單位所策辦，作為社會教育的一部份

外；大多數的表演藝術活動仍然處於商業環境下，對於實際營運的表演藝術經營者而言，在進行藝術推廣與自付盈虧的雙重考量下，表演藝術團體便面臨了營運不穩定的財務危機。例如：當代傳奇劇場因財務問題於民國八十七年暫時宣佈解散(郭士榛, 1998); 而雲門舞集也曾於成立十五年之際，因財務危機、大環境未能配合等因素，宣告暫停演出近三年時間，直到民國八十年才復出(黃鷹, 1996)。

藝術活動往往反映社會文化的精緻面向，面對新世紀的競爭，唯有獨特風格特色的文化發展，才可建立世界性的溝通。台灣近些年，在藝文界發出「文化產業化」的聲浪，追求一個既能維持文化藝術的純粹性，又能與商業市場機制抗衡的文化「產業」。事實上，在提出這個口號前，我們應該先省視「文化在台灣究竟夠不夠算的上是個產業？」。換言之，若文化是個產業，那麼「生產單位」(指藝文工作者/團體)應該有清楚的組織結構與制度化的管理。

由此，我們可以發現到藝文界的矛盾，一方面認為文化藝術的多元創造性與制度化管理無法相融，而掙扎在創作與經營之間，一方面即使克服了心理障礙，願意建構分工精確的行政系統，卻又遇上欠缺專業藝術管理方法與策略的老問題。「經營管理」在所有商業團體中，幾乎是每一位負責人與主管必須具備的知識。近幾年來，各個表演團體也愈來愈重

視這些觀念，並經常引用商業中的理論基礎與實務作為旁證。

由於台灣表演藝術團體的發展，在近些年來非常的蓬勃，急起直追的跟隨，甚至仿效國外的發展潮流。但是，也因為缺乏理性的規劃、健全的組織，以及經營管理的概念，國內表演藝術團體，幾乎都是在自我摸索與不斷實驗的情形下，尋求一種屬於自己或適合自己的方式來經營。

第二節 研究目的與問題

一、研究目的：

本研究主要目的在於探討台灣舞蹈表演團體的成立背景、行政組織架構、人力資源管理、財務管理、經營方式、行銷管理和經營問題等，並透過文獻蒐集探討、調查紀錄及SWOT分析，瞭解台灣舞蹈表演團體的經營的優勢、缺點、機會、威脅與問題，進而提供我國舞蹈表演藝術團體經營管理之參考。

二、研究問題：

為解決上述的研究目的，本研究以台灣表演藝術團體中的「舞蹈表演團體」為對象，試圖了解以下幾個研究問題：

一、舞蹈表演團體成立背景為何？

二、舞蹈表演團體行政組織為何？

- 三、舞蹈表演團體人力資源管理為何？
- 四、舞蹈表演團體財務管理為何？
- 五、舞蹈表演團體經營動向與風格取向為何？
- 六、舞蹈表演團體在經營上的優勢、缺點、機會與威脅有哪些？

第三節 研究限制與範圍

本研究的主要限制如下：

- 一、表演藝術團體，以藝術類型可做不同區分，如戲劇類、音樂類、舞蹈類、戲曲類等；以登記形式則分為業餘團體、職業團體及成立文教基金會等方式。

本研究因限於經費、時間及人力等因素，僅以台灣地區表演藝術團體中的舞蹈表演團體為本研究對象。

- 二、在陳述藝術環境生態部分，現今表演藝術團體在維持營運上有相當程度的困難，因此團體的變動性高，加上研究時間上的限制，所以無法充分涵蓋所有現存的表演藝術團體。

本研究以行政院文化建設委員會 90~94 年扶植演藝團隊舞蹈類取樣研究。

三、研究結果並非是擬出一套可適用於所有類別及不同規模表演藝術團體的經營模式，但可以為其他團體以將此研究結果作為參考。

第四節 名詞解釋

一、藝術：

藝術是一種有意的人為活動及作品，這些活動及其作品無論是複製事物、或創造形式、或表達經驗，都能表現出創作者的思想與感情，且進而引發接觸這些活動或作品的人，情感上的共鳴或省思。

二、表演藝術：

表演藝術（performing arts）是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式（happening arts）相關連。泛指一個人或團體在有觀賞者的情況下，以演出方式呈現之藝術活動。其演出的形式和媒介雖然不拘，但其所演出的內容和目的，必須在表演期間內完成。簡單的說，就是活生生的人（表演者）演給活生生的人（觀眾）看的一種藝術形式。表演藝術一般可分為音樂、舞蹈、戲劇等三類。

三、舞蹈表演團體：

本研究所指舞蹈表演團體係指 88 年表演藝術雜誌年鑑中所刊登的舞蹈表演團體。其中行政院文化建設委員會 90~94 年度演藝團隊發展扶植計劃中所扶植之舞蹈表演團體為扶植團體，其餘為非扶植團體，但不包含學校舞蹈系及舞蹈協會。

四、經營模式：

經營模式可分為兩個層次。第一個層次著重於策略 (strategy)，其所架構的模式著重在組織與組織之間的外部互動，也就是角色間的活動方式。第二個層次著重於作業 (operation)，有關於組織、人力資源、財務、行銷等各部門營運的設計規範，英文指 model 有模型設計的意義。而本研究之重心在於建構出經營管理的 model。

五、非營利組織：

以表演藝術非營利組織為主體，「非營利組織」是指不以營利為目的的組織，其進行的活動是與市場做交換價值的服務工作，所以追求商業經濟利益 (利潤) 只是其手段而非目的。

非營利組織包括各種社會福利機構、慈善機構、宗教團體、文教基金會、文化表演團體、醫院等。廣義來看，私立學校、財團法人研究機構、同鄉會、校友會、各種

社團組織，乃至於政黨都屬於非營利組織。

在學者司徒達賢研究所發展的「CORPS」，是所有非營利組織運作的五項基本因素。簡單的說，就是：

C：clients，以服務社會中的某一些人

O：operations，經由某一些有組織的活動

R：resources，財力資源與物力資源

P：participants，結合人力資源

S：services，創造某些有價值的服務（司徒達賢，非營利組織的經營管理）

第二章 文獻探討

本章共分為四小節。第一節討論表演藝術的定義，第二節探討經營管理的理論基礎，第三節探討表演藝術總體發展，第四節則是了解台灣舞蹈團體經營管理現況。文獻探討架構如圖 2-1 所示。

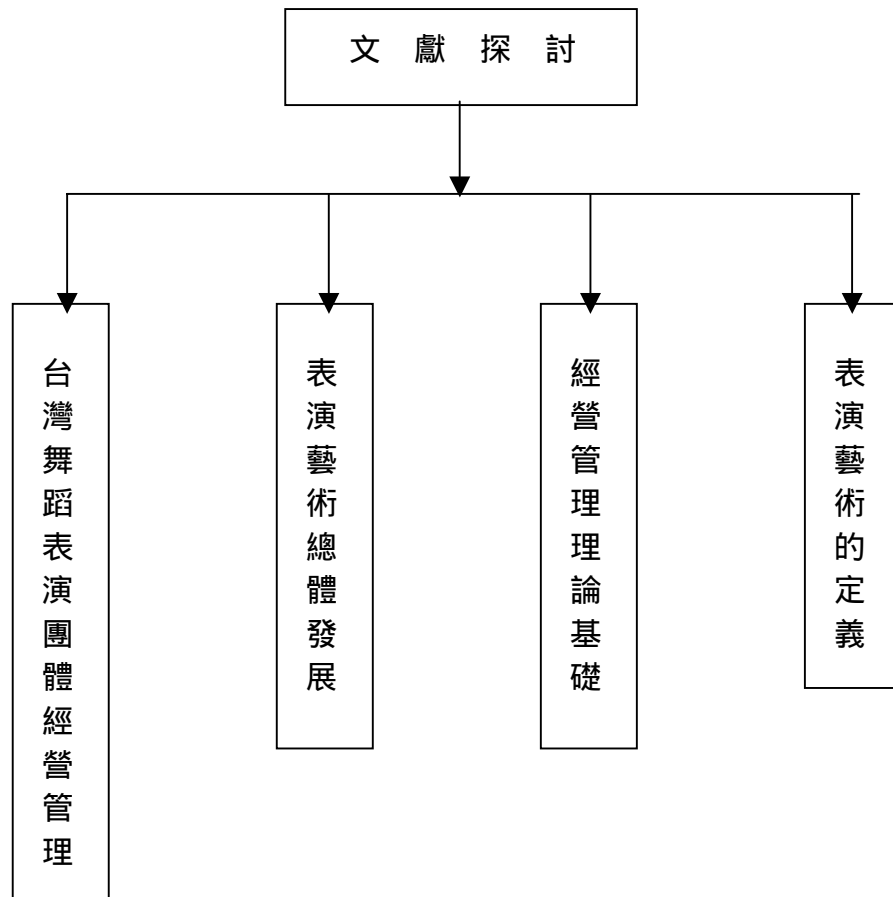


圖 2-1 文獻探討架構圖

第一節 表演藝術

表演藝術的定義：

在牛津藝術辭典將表演藝術界定為「是一種結合劇場、音樂和視覺藝術的一種藝術形式，與發生藝術相關聯，但表演藝術通常自行排定節目，且不包括觀眾參與」(Chilvers & Osborne , 1992)。

中華百科全書則定義表演藝術為「以活生生的藝術家作為工具與材料的一種藝術形式，因此凡舉音樂、演奏、演唱、舞蹈和戲劇等皆包括在內」。

大英百科全書將表演藝術分為音樂、戲劇、舞蹈三大類。分別分類為：

(一) 音樂：

1. 樂器型式：包含奏鳴曲、室內樂、交響樂、協奏樂、賦格樂、雙奏樂、電子音樂。
2. 聲樂型式：包含獨唱、合唱、獨唱合唱混合型式。
3. 劇場音樂：包含歌劇、音樂劇、舞劇、偶發或背景音樂。

(二) 戲劇：

包含即興戲劇、傳統戲劇、默劇或啞劇、偶劇、

皮影戲或相關型式、戲劇性的戲劇。

(三) 舞蹈：

包含芭蕾舞、現代舞、原始舞蹈、土風舞、流行舞。

行政院文化建設委員會(1998)的「文化白皮書」將表演藝術分為四大類：音樂、戲劇、舞蹈、民俗曲藝。

分別分類為：

(一) 舞蹈類：

包含現代舞、芭蕾舞、民族舞、爵士舞。

(二) 音樂類：

通俗歌曲演唱會、藝術歌曲演唱會、西洋交響樂、國樂協奏、國樂獨奏、西樂協奏、西樂獨奏。

(三) 戲劇類：

舞台劇、歌仔戲、默劇、平劇、歌劇、兒童劇、木偶劇、豫劇、粵劇、客家劇、越劇。

(四) 民俗曲藝類：

歌謠、民樂、鄉土舞蹈、雜技、講唱、偶戲、小戲、大戲。

在酈佩珍的研究中，將表演藝術分成音樂、戲劇和舞蹈三種類型：

(一) 音樂類：

指有演出檔期並以演唱或演奏為主的動態表演活動，包含通俗歌曲演唱會、西樂交響樂、藝術歌唱演唱會、國樂協奏、西樂協奏、西樂獨奏、國樂獨奏等。

(二) 戲劇類：

指有演出檔期並以劇情為主的動態表演活動，包含舞台劇、歌仔戲、默劇、平劇、兒童劇、木偶劇、客家戲、豫劇、越劇、粵劇等。

(三) 舞蹈類：

指有演出檔期並以舞蹈為主的動態表演活動，包含現代舞、民族舞、芭蕾舞、爵士舞等。

國內學者吳靜吉（1987）則認為表演藝術應包括音樂、戲劇、舞蹈及民俗曲藝四大類。

根據鄧佩瑜的說法，表演藝術與其他型態的藝術作品等同屬於「表達或精神」文化，是人類為克服自己這個敵人，排除自己心中的障礙、平衡心理需求或抒發心中感受的產物。因此表演藝術呈現時，不但表演者得以表達自己，抒發情感，同時也牽引觀眾的情緒、感覺的共鳴，使觀眾也得到舒暢與賞心悅目的快感。

簡單的說，表演藝術就是「由演員扮演角色，通過舞台行動過程，創造人物形象的藝術。」（梅益等，1992）

表演藝術是各種藝術成分的綜合，一切的藝術都是圍繞著表演藝術而存在的；換句話說，一切藝術成分都是為了演員能當眾表演，創造角色形象而服務。各種藝術成分如美術、建築、雕塑、音樂、舞蹈、戲劇、舞台照明、投映等都試表演藝術的創造需要而定期綜合度量。(梅益等，1992)

第二節 經營管理理論

現代的經營方式在資本所有和經營管理方面其性質與往昔不同。現代經營之投資者和經營者是完全分離的，由於所有者與經營者之分離，而助長了獨立經營組織之形成。投資者（股東）、經營者、從業員以及消費者，其相互之立場並非支配和從屬關係，而是站在對等的立場，投資者（股東）、經營者、從業員以及消費者對企業有所貢獻，而獨立的經營組織對這些參與企業者亦有所回報。（樊志育，1982）

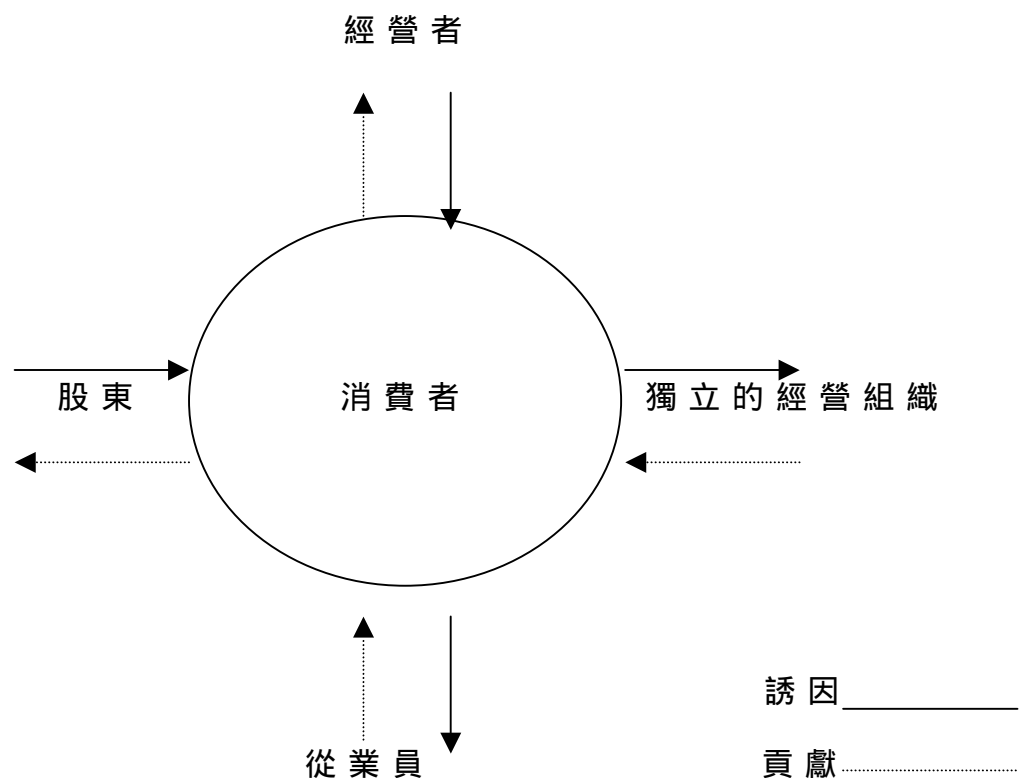


圖 2-2-1 參與企業者對等的關係

一、組織設計

組織設計 (organizational design) , 乃是根據行為科學的角度 , 提供適當組織系統的一種活動過程。其主要任務是在於處理整個決策過程中的各種判斷 , 不僅涉及到協調形式、控制過程 , 和激勵措施的決定問題。

組織設計包含兩個項目 : 設計策略 (design strategies) 的應用 , 研究策略 (research strategies) 的擬定。

二、人力資源管理

一九八〇年代 , 人力資源管理作為整個管理思想的一環 , 其實與社會經濟因素息息相關——特別是國際競爭態勢的轉變。(陶文祥 , 1995)。

人力資源管理 (human resource management 簡稱 HRM) , 對人力資源進行晉用、發展、激勵及維持的過程。

1. 晉用功能 (inception function) :

主要在為組織招募人員。

2. 發展功能 (development function) :

主要在使員工有效地工作。

3. 激勵功能 (motivation function) :

主要在藉由對員工需求的重視 , 來激發員工之工作潛力。

4. 維持功能 (maintenance function) :

以提昇員工的工作條件(環境),來留住員工,並增加員工對組織的認同。

三、行銷管理

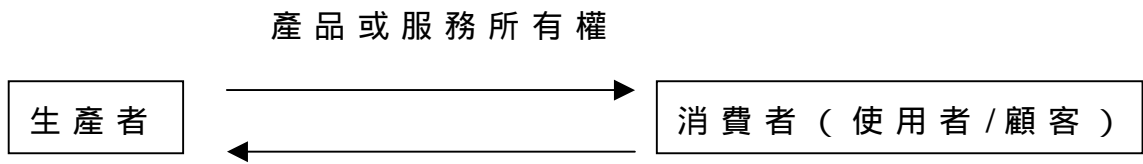
行銷管理(marketing management),把管理的程序應用在行銷活動中,在滿足消費者的過程中,來完成行銷的目標。

行銷管理分為四大部分:

- 1.管理程序的應用,自企劃到執行。
- 2.行銷活動,包括產品、定價、通入、促銷、服務與意見....等行銷活動。
- 3.行銷理念,如創作交換滿足消費者。
- 4.行銷目標,最基本的就是利潤及追求市場佔有率。而市場佔有率是追求利潤的一個手段與策略。

行銷的定義可分三點:

- 1.行銷就是如何將產品或服務很成功的切入目標市場。
- 2.行銷就是動態的市場活動。
- 3.行銷就是創造市場之「優勢」與顧客的需要,進而作整體企劃,將產品或服務很成功地切入目標市場,並且開發動態的市場推廣活動。



金錢所有權

圖 2-2-2 狹義的「行銷」活動

資料來源：許長田 (1997)。策略性市場行銷學。

廣義之行銷含有動態積極的意義。用調查、分析、預測、產品發展、定價、推廣、交易及實體配銷技術，來發掘、廣大及滿足社會各階層認識對商品之需求。

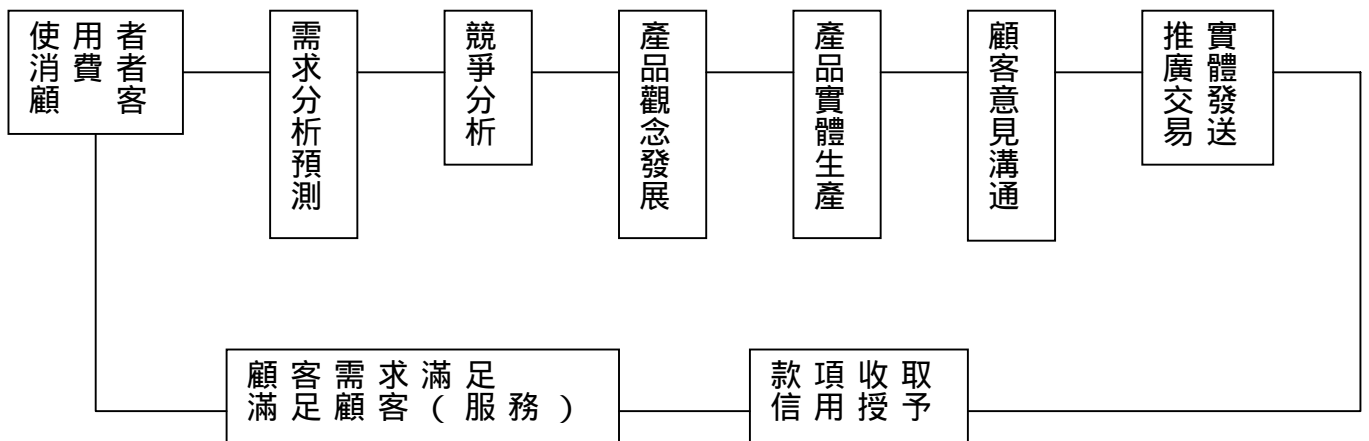


圖 2-2-3 廣義的「行銷」活動

資料來源：許長田 (1997)。策略性市場行銷學。

四、財務管理

財務 (finance), 可以說是管錢的科學和藝術。財務管理 (managerial finance), 包含編算預算、財務預測、現金管理、信用管理、資金籌措。

財務管理方式：

- (一) 劃分財政計劃與評估之責任。
- (二) 確定財政目標。
- (三) 有效發展並使用預算。
- (四) 採用對非營利組織具有影響力之會計原則。
- (五) 準備並詳讀財務報表。
- (六) 符合非營利組織申報之資格。
- (七) 評估電腦化的利弊。
- (八) 預見財務問題與獲利時機。
- (九) 分析組織財務狀況。(桂雅文, 1999)

五、經營策略

在經營理論上, 經營策略可以分為:「市場深耕策略」、「市場開發策略」、「產品開發策略」及「多角化策略」。(行政院文化建設委員會, 1997)

(一)「市場深耕策略」

為了謀求廣大現有產品的銷售額或市場佔有率，而在現有的市場中投入宣傳廣告費、促銷費，或開發新的行銷管道。

(二)「市場開發策略」

所謂市場開發策略，就是把現有的產品投入新市場，以開發新顧客。

(三)「產品開發策略」

在現有的市場中，以開發新產品，增加新事業、新品種的方式，設法擴大銷售額或市場佔有率。

(四)「多角化策略」

以新產品領域和新市場領域的不同組合方式，所實施的經營策略。多角化策略所涉及的領域不確定的因素較多，所以必須考慮風險問題。一般而言，在經濟景氣良好時，可嘗試多角化經營。(陳鍾文，1995)

第三節 表演藝術總體發展之探討

一般社會大眾對於『藝術』或多或少都有存留些許的刻板印象，也許是一種難以接近的疏離感或甚至是不願去親近的排斥感，常常被誤認為是深奧難以了解的、嚴肅乏味的。

一件藝術創作作品之所以能經歷時空的變遷考驗而變成經典名作，正是因為它能與欣賞者產生某種心靈的契合與思維的共鳴，進而激起某種情感上的啟發與回應；而這種契合與共鳴不會因為語言、文化、歷史、地理等背景的差異而受到約束的。

不可否認的，表演藝術的欣賞與個人美學的鑑賞力有著密切的關係，但這並不意味著一定要有相當程度的專業知識才能參與表演藝術活動。所以，表演藝術活動的實質進入障礙（actual entry barrier）並不像一般人所想像的那麼高，真正造成大家對它望之卻步的原因應該在於人們心理上的進入障礙（psychological entry barrier）。用正確簡單的溝通訊息是可以克服觀眾潛在的心理障礙的，這樣一來國內的表演藝術活動將會有突破性的發展。

藝術原本就有其社會批判的功能，而表演藝術從八十六年度開始對於政治、社會、文化現實的批判，有較高程度表現在戲劇和舞蹈兩者。表演藝術若能刻意經營其美學意境，

不在現實中打轉，不隨波逐流，自然會形成批判作用，進而介入其所處在的社會，提昇與轉化國民素質與社會風氣。同年也形成一項特色，就是走出了封閉性的表演空間，並走向廣大觀眾，藉此培養更多元、更寬廣的觀眾群。這可以說是表演藝術界在面對時代挑戰中一所琢磨出來的新的發展策略。（表演藝術年鑑，1997）

民國八十七年是亞洲各國受經濟風暴的一年，台灣不免受到其影響，曾經兩度經濟指標出現藍燈，還好表演藝術未受到預期的影響。「政府大手筆投注四千餘萬，送出八個表演藝術團隊」；「民間企業贊助文化藝術事業金額高達十五億元」。表演團體在經濟衰退的危脅下得以平安渡過，顯出政府與民間的翼護之力。反觀之，於國內治安不見好轉，使得整個台灣社會病了。此時，「藝術治療」的資訊也從外傳入。由此我們可以更清楚的了解到表演藝術扮演一個重要的角色，不但可提供人們逃脫日常生活困擾的自由天地，而且使人們情緒中有害的毒質通過藝術排除體外。台灣本年度的藝術創作成績遠不如對外交流的頻繁，也說明了台灣在表演藝術上仍處於一個取經的階段，無論是現代戲劇、音樂或舞蹈都脫離不了與西方國家的關係。（表演藝術年鑑，1998）

民國八十八年，紀元一九九九年，它跨越了「千禧」與「世紀」，因而對人們產生極大的「終末情懷」。而「創作不

同」與「還本歸源」，或許是「千禧年」及「世紀末」台灣表演藝術總體面的兩大主軸。而除了「千禧年」及「世紀末」的時間意識所造成的求變外，台灣表演藝術過去長期以來依靠政府所帶動的「投入驅動的成長」已漸漸達到高原期，而社會環境改變所形成的「文化藝術熱」也有退潮的趨勢。（表演藝術年鑑，1999）

民國八十九年是中華民國在台灣數十年最為動盪的一年，因此也很自然波及了表演藝術的發展。尤其九二一地震帶來餘波，在八十九年的演藝界繼續盪漾著，藝術界為了表達出民胞物與的胸懷，用藝術的表現方式為社會盡一份心力。在政治、經濟動盪不安下，新世紀的交替卻提高了藝術家與藝術團體的自我期許，而加倍努力，並將藝術的活動遍及台灣各地，使南北的界線逐漸消失，形成一個百花齊放的藝術時代。（表演藝術年鑑，2000）

民國九十年台灣表演藝術的處境可說是從台灣經濟起飛以來最困難的一年。景氣的下探、經費的縮減，使表演藝術的處境雪上加霜。

同年，九年一貫至的新課程開始上路，新制「藝術與人文」的課程帶來的衝擊，師資的缺乏、教師的不專業、經費及設備的不足等等，相關的問題頻頻湧出，許多老師抱著悲觀消極的態度因應。（表演藝術年鑑，2001）

經過了一年的不景氣，民國九十一年文化生態在各行各業中顯現出「窮則變，變則通」的因應之道。但是，在藝術市場上仍出現熱冷對比的兩極化反應，明確顯現出政府出資主辦活動與民間團體活動票房的落差性。扶植團隊計劃一向來是文建會對表演藝術界最大的財源支持和肯定，卻引發出只對藝術界特定團隊投注預算之嫌，使藝術團隊生態產生衝擊。

表面看來，在政府大力拋出資源的情勢下，國內表演藝術市場從冷縮狀態開始有回暖現象，熱絡的藝術市場是否能發展健全，是有待後續的努力。而雛形階段的九年一貫教育藝術領域，要如何結合表演藝術團體和社區資源，進而統整教育與藝術，以及拓展藝術基層人口的效益如何，也需要持續評估。（表演藝術年鑑，2002）

第四節 台灣舞蹈表演團體經營管理現況

目前，台灣舞蹈表演團體在經營管理的模式上幾乎都是由摸索中的經驗或本身團體之需求來形成的，並無一定的經營管理模式來建構。因此，使得剛起步的舞蹈表演團體無依據可循，而相繼倒閉。

表演藝術組織意望政府能建構出健全的生態，扶植表演藝術週邊的產業鏈，在個體力量無法與外在因素抗衡下，必須自行找尋資源的出路，以緩衝外在環境的不確定性所造成的衝擊。從文建會 2001 年、2002 年扶植演藝團隊來看，政府補助及國藝會補助（簡稱公部門補助）佔團體資金收入來源，2001 年舞蹈團體佔百分之五十七，2002 年則佔百分之五十二。從數據上顯示，公部門的補助似乎是表演藝術組織資金來源的最大項目。如表 2-4-1、2-4-2 所示。

表 2-4-1 90 年度演藝扶植團隊資金來源（%）

類別	演出費收入	票房所得	週邊商品出售所得	政府補助	國藝會補助	民間贊助	其他收入
音樂	17	15	3	35	12	11	7
舞蹈	21	8	1	41	16	10	4
現代戲劇	20	37	1	20	10	3	9
傳統戲曲	49	3	1	40	3	2	3
平均值	26.75	15.75	1.5	34	10.25	6.5	5.75

資料來源：文建會（九十年度演藝團隊評鑑報告）

表 2-4-2 91 年度演藝扶植團隊資金來源 (%)

類別	演出費收入 (公部門/民間)	票房 所得	週邊商 品出售 所得	政府 補助	國藝 會補 助	民間 贊助	其他 收入
音樂	12.1 (6.84/5.62)	18.24	3.46	39.4	9.83	13.2	3.96
舞蹈	22.66	8.10	0.63	38.31	13.93	8.33	8.13
現代 戲劇	22.56 (14.89/7.67)	28.10	1.43	29.41	9.23	5.22	3.55
傳統 戲曲	51.03 (22.51/28.52)	9.02	0.71	34.39	2.72	0.71	0.68
平均 值	27.09	15.87	1.56	35.38	8.93	6.87	4.08

資料來源：文建會（九十一年度演藝團隊評鑑報告）

文建會的扶植計劃以組織規模及申請預算可依等級區分為四大類扶植團體，以雲門舞集 2002 年為例，政府各部門及國議會贊助僅佔總收入的百分之十九，演出票房業務收入佔百分之四十九，年虧損仍然將近二百萬元，必須不斷的演出，才得以維持生存。雲門的公部門百分之十九的補助比例，比舞蹈扶植團隊平均值百分之五十二，低了幾乎四成。大型團隊在公部門補助比例偏低下，舞蹈團體為應付龐大的行政級人士的管銷費用，出現「以下一個演出製作養上一個演出製作」來維持生存外，還是需要延伸管道來彌補資金缺口。

政府補助政策一直都處於不穩定的狀態，大多數的表演藝術團體都需要長期仰賴政府與企業的贊助。黃得彰(1997)

指出：政府專案補助的方向及做法是跟隨主事者看法的變更而改變。

一個表演藝術團體定義在演出的呈現，從導演、演員、舞台視覺設計的「藝術創作群」，舞台及音效相關製作執行的「劇場製作群」到票務、募款、行銷、觀眾服務的「行政管理群」，這三個工作群之間同樣地透過節目的演出、活動的推廣、計劃的培訓，建立表演藝術團體自己本身的風格形象。所以，表演藝術團體不論是商業或非商業導向，都應有一些基本企業管理觀念才能永續發展。

首先，必須有組織的定位。可分（1）商業職業性質：一切以盈利成本為目標導向，所有管理決策依此擬定和發展，其決策方針包括節目決策、票價決策、推廣決策等。（2）非營利職業性質。資金來源仰賴大眾的募捐、政府補助，如附屬於學校的劇場、各縣市文化中心等。

第二，組織標的與政策。組織的目標有不同階段之需求，透過不同型態的規劃，將時間、人力、預算做合理的分配與管控。因此，在商業舞團或非營利職業舞團都應具備上述所謂「規劃」的理性過程。

第三，組織的結構。組織結構是管理功能之一，其作用在於讓每個人員清楚明瞭其工作之權利、義務與責任之間的適切分配，於分工與合作之間取得平衡，以有效的完成各項工作業務。（容淑華，1998）

而近年來台灣舞蹈表演團體在經營上發生危機時有所聞，無法繼續維持經營而解散也一在發生。表演藝術是國家精緻文化的具體表徵之一，對於外交方面也相對形成助力。尤其舞蹈因為沒有語言限制，所以成為藝文交流的最佳媒介（文化白皮書，1998）。

關於台灣政府補助藝文的資源運用，如文建會九十年度「演藝團隊發展扶植計劃」，原定審核金額公佈，卻因入選團體增多，而依核定補助預算降為八成。於1994年建立評鑑制度，將國際性的演藝團隊，扶植期限由三年改為一年（鄧蔚偉，1994）。「演藝團隊發展扶植計劃」因政府行政作業改變，原可申請兩年度計劃並核定後可扶植補助之預算，只能改為一年申請的計劃。此問題呈現外在現實因素無法做長程的營運計劃，並且也無法預估長期的資金運用。如表2-4-3所示。

表 2-4-3 文建會扶植團隊計劃歷年調整簡表

計劃名稱	徵選資格	計劃背景	補助團隊數
扶植國際性演藝團隊 (1992-1994)	表現傑出且深具潛力者，須經專家學者推薦	國家六年建設計劃	1992年 7團 1993年 11團 1994年 11團
扶植國際性演藝團隊 (1995-1997)	具本土代表性足以向國際推展者	十二項文化總體營造計劃	1995年 28團 1996年 29團 1997年 36團
傑出演藝團隊獎勵 (1998-2000)	各團隊主動申請	文建會經常性國際業務交流	1998年 50團 1999-2000年 66團
演藝團隊發展扶植計劃 (2001-迄今)	依組織規模分類，由各團主動申請	文建會經常性業務發展	2001年 71團 2002年 68團 2003年 69團

資料來源：行政院文化建設委員會 - 文化白皮書

「演藝團隊發展扶植計劃」的定位，是要扶植台灣的藝術團體給予創作的資金呢？還是要獎勵優秀的藝術團體呢？政府單位本身都不明確，更何況表演藝術團體無法預測與因應。果陀劇團團長林靈玉說到「文建會扶植團隊的評審標準每年不同」，所以評審的更換，容易造成表演組織評價的不一，這就是藝術評價涉及個人主觀意識無法評量的原因。

政府經濟變遷或不景氣，對於政府補助及企業支持是直接影響到藝術團體的因素之一。如雲門舞集每年收入百分之三十五來自民間贊助經費，2002年僅達到預期的四分之一。這對經營已具規模的表演團體來說，是影響整個團體生存的重大變數。因政府補助資金不足，迫使表演團體必須不斷額外的尋求資源延伸的管道，並建構新的資源。雲門舞集從賣錄影帶、書籍、DVD、杯子、T恤等週邊商品，以及創設生活律動舞蹈教室，都是希望將資源建構集延伸出去，以創造新的價值鏈。

雲門舞集林懷民於2003年「文化創意產業」國際研討會提到說：「不改善表演藝術生態，就要發展藝術產業，是緣木求魚，注定浪費預算與資源的動作。」近年經濟的不景氣、公部門無大力投資、票房衰退，使得台灣無人願意就業文化藝術市場，也很快面臨文化斷成的危機。

舞蹈表演團體經營不易，由於所需要的經費非常龐大，加上創作環境不盡理想，如未獲得政府或民間團體贊助的情況下，想要生存幾乎不可能。加上表演者高頻率變動、評審變動造成藝術評價不一、政治變遷等因素，對表演藝術組織而言，要擬定五至十年的長期計劃，實在是很難執行的重大挑戰。因此在國內，舞蹈表演團體在經營上是十分辛苦的。

第三章 研究方法

從第二章文獻探討的相關理論發現，舞團經營管理模式的建立，必須先檢視個案舞團之環境，以及個案舞團本身之經營狀況，在針對未來可能發展之方向，並為舞團建構一個最適經營管理模式。

因此，本研究以個案舞團的研究方法探討舞團經營的方式，主要分為外在環境分析與內在環境分析兩部分，經過外在環境分析，可確認個案舞團未來的發展機會以及可能遭受到的威脅，另外從內在環境分析，使個案舞團可了解到本身所擁有的優勢與劣勢。綜合了各項分析，據此以提出對個案舞團的建議。

本章就研究對象、研究架構流程、研究方法與實施、預期結果等四部分，分別詳述如下。

第一節 研究對象

本研究係指行政院文化建設委員會 90~94 年所扶植之 5 個舞蹈表演團體為研究對象，如表 3-1-1 所示。

表 3-1-1 行政院文化建設委員會 90~94 年扶植演藝團隊舞蹈類

大型舞團 (n=1)	中型舞團 (n=2)	小型舞團 (n=2)
雲門舞集文教基金會	台北民族舞團	光環舞集舞蹈團
	原舞者	台北首都芭蕾舞團

資料來源：行政院文化建設委員會

<http://www.cyberstage.com.tw/portfolio/1999.1/>

第二節 研究架構流程

本研究以台灣表演藝術團體中的「舞蹈表演團體」為對象，採用相關文獻資料蒐集探討，以及實地調查紀錄，然後再綜合彙整資料分析。從舞蹈表演團體的歷史沿革、到創辦人的簡介、其組織結構(工作執掌)、經營方式、財務管理(包含收入和支出)，和舞團表演風格的演進，並以討論性、診斷性、可行性的方式做整體的 SWOT 分析，如圖 3-2-1 所示。

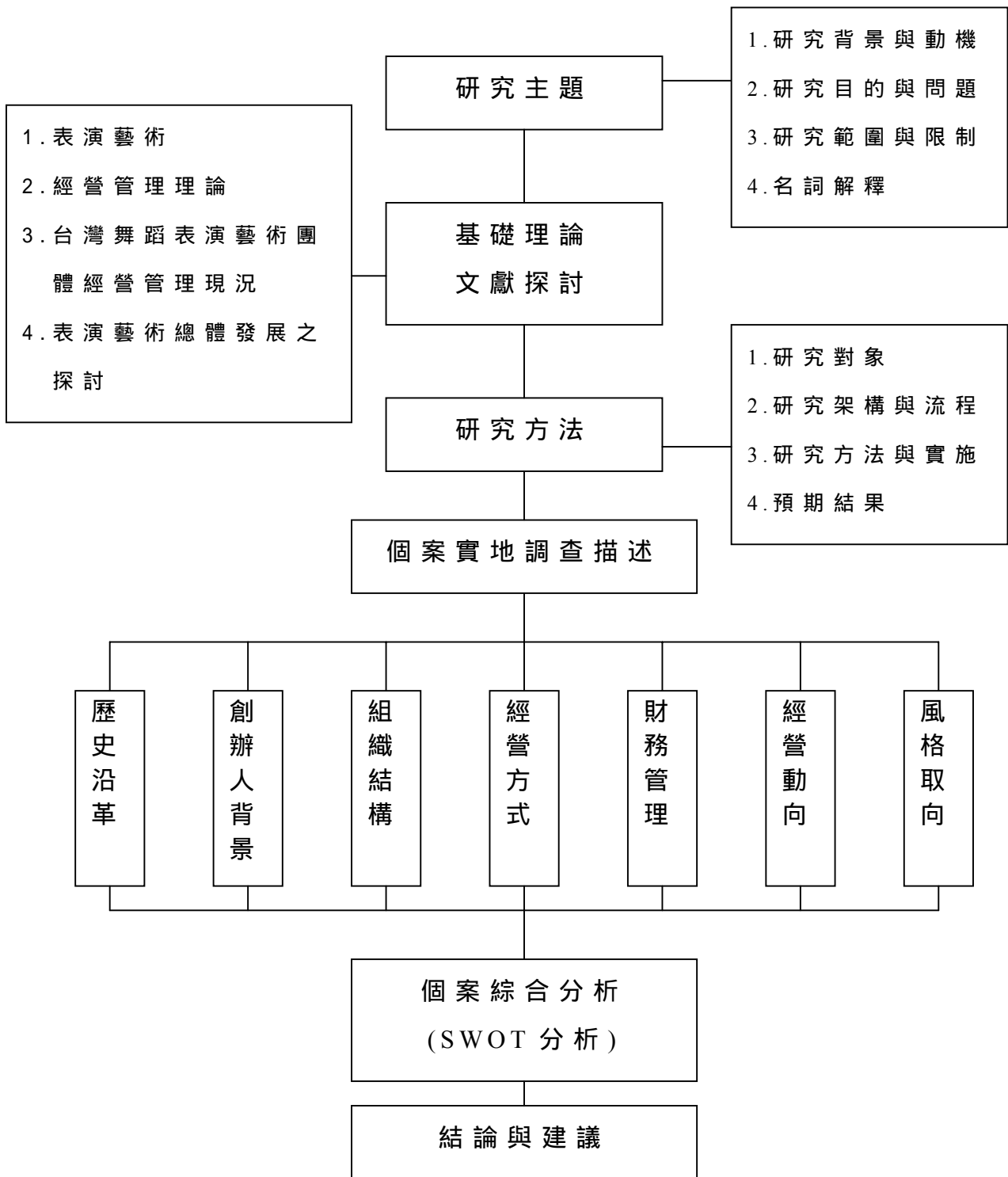


圖 3-2-1 研究架構流程圖

第三節 研究方法與實施

一、文獻蒐集與探討

本研究以表演藝術團體經營管理模式、行政院文化建設委員會扶植演藝團隊、非營利組織理論、以及表演藝術類基金會議題之專家學者相關論文及報告書、期刊，及表演藝術類專書、價值批判理論、政府出版品、表演藝術相關雜誌、網站等相關文獻蒐集，分別融入相關章節中作為研究之參考。

二、個案研究法

個案研究 (case study) 是一種描述性的研究，它可以得到一個或少數受試者大量的資訊。而且並不受限於研究獨立的個體，也可以使用於計劃、機構、組織、政治結構、社區和情境等的研究上。當研究者要回答「如何」(How) 或是「為何」(Why) 的問題，且對此事件少有或未曾加以控制時，則個案研究法是最佳的策略。(林晉寬，1995)

關於個案研究的方法之訊息是不容易找到的。Merriam (1988) 觀察到，個案研究的策略方面的素材是隨處都是，但也一無是處。因此，想從事個案研究的人，必須找專家指導、或是花很多時間在各種期刊或其他資源中找尋方法上的素材。

個案研究包括了確認問題、蒐集資料、分析和報告結果。而它的方法和分析取決於研究問題的本質。因此，個案研究是可以分描述性、解釋性、評估性三種類型。

一、描述性研究：

描述性的個案研究呈現了現象的詳細全貌，但並不嘗試去驗證或建立理論模式。描述性研究在本質上是歷史性的，常常是作為後續的比較性研究或建立理論的先期步驟或資料庫（Merriam, 1988）。

二、解釋性研究：

解釋性的個案研究也使用描述的方法，但主要的焦點在於說明資料，將資料作分類與概念化並且或許也將現象理論化。

三、評估性研究：

評估性的個案研究包括了描述或解釋，但主要的目的是使用資料來評估某些策略、計劃、行為和事件的優點。這種個案研究類型的效果的效果有賴於研究者使用的資訊以做評估的能力（Guba & Lincoln, 1981）。

三、訪談調查法

訪談的語意『涉及兩種不同層次的詮釋，一種為「口述」或「筆述」，一種為「歷史」。「口述」、「筆述」為文字的概念，亦即透過一個人或一群人敘述其生命、生活經驗、生活故事

以累積文本的方式。』

所以，我們可以了解到「深入訪談」它是一種不同類型的訪問，採用比較不具結構性的訪談方式。「深入訪談」它是參與觀察的主軸，不論是參與式觀察或不參與觀察的研究者都用它，是一種互動式的方式。因此，在訪談的過程中，每一個人都可以成為事件的參予者和解釋者。

本研究是採用電話訪談及深入訪談的方法。為了將整個論文研究提供較明確、且有系統的理論架構，除了將原始資料反映真相外，筆者在超出描述性的部分，增加了個人研究分析的反思。並運用訪談在現況中獲取第一手資料，並且彌補文字歷史的不足。

四、半結構性的質性研究

質性研究重點是放在適時的本質，並沒有預存的假設與立場，並強調事實的整體性。藝術的判斷本是充滿人的主觀意識及特有的價值觀，質性研究的好處就是能夠正式每個人特殊感受及意見看法。如涉及探討多角化的經營方式，結論並不是可以用數據顯示出好的經營模式或是錯誤的經營方法，一切的結論都是相關，都可以在商確討論的。

但因質性研究比量化研究不易掌握結果，所以本研究以簡單量化方式配合個案分析，採「半結構式的質性研究」。運用半結構式的質性研究探討不同表演藝術組織現有的經營模式，並透過內外部分析了解個案的表演藝術團體的內部環境

優勢、劣勢與外部環境威脅、機會，以此作為未來經營策略方向的建議。

五、內容分析法

分析方法是科學方法中最富關鍵性的一種方法。而內容分析法為近代逐漸流行的研究方法。就文獻中所出現的形容詞、動詞探討歷史人物的個性與發掘時代的精神與思潮，就是所謂的內容分析法。(杜維運，2001)

Berelson(1954)最早將「內容分析」(content analysis)定義為：「客觀、系統及定量的敘述明顯(manifest)傳播內容之一種研究法」。此定義強調「明顯傳播內容，同時分析之工作」。不針對內容可能表示的內在用意，亦不針對傳播內容可能影起的反應。

換言之，內容分析是：透過「定量」的技巧及「定性」的分析，以客觀且系統的態度，對文件內容進行分析，藉以推論該文件內容環境背景及意義。

諸凡信件、日記、報章雜誌、實況新聞報導、會議記錄、影片，及電視/廣播節目.....等，都是內容分析的素材。(張昭勳，2001)

第四節 預期結果

本研究主要目的在於探討台灣舞蹈表演團體的成立背景、行政組織架構、人力資源管理、財務管理、經營方式、展演風格、行銷管理和經營問題等，並透過文獻探討、深入的訪談及 SWOT 分析，瞭解臺灣舞蹈表演團體的經營的優勢、缺點、機會、威脅與問題，進而建立我國舞蹈表演團體最適經營模式與提供我國舞團經營管理之參考。

本論文已完成，其預定進度如表 3-4-1 之預定進度甘梯圖。

表 3-4-1 預定進度甘梯圖 (Gantt Chart)

次 工作項目	月	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	第	備 註
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	
界定問題與確定目標		■												
確定受試 (訪) 單位		■												
研究設計		■	■											
蒐集與評鑑資料		■	■											
撰寫文獻		■	■											
確定研究架構		■	■											
草擬訪談問題		■	■											
訪談預演				■	■									
訪談實行				■	■									
資料統計、分析與綜合						■	■							
結果與討論								■	■	■				
模式建立										■				
結論與建議											■			
完成研究計畫成果報告													■	
經費結報													■	
預定進度累計百分比		30	40	45	50	60	65	70	75	80	85	90	100	

第四章 實地調查紀錄與綜合分析

第一節 個案實地調查紀錄

【雲門舞集】

一、雲門舞集成立背景及發展歷程

(一) 成立背景

根據古籍，「雲門」是中國最古老的舞蹈，相傳存在於五千年前的黃帝時代，舞容舞步均已失傳，只留下這個美麗的舞名。

一九七三年春天，林懷民以「雲門」作為現代舞團的名稱。這是台灣第一個職業舞團，也是所有華語社會的第一個現代舞團。

三十多年來，雲門的舞台上呈現了將近一百五十齣舞作。古典文學，民間故事，台灣歷史，社會現象的衍化發揮，乃至前衛觀念的嘗試，雲門舞碼豐富精良；多齣舞作因受歡迎，一再搬演，而成為台灣社會兩三代人的共同記憶。

從台北的國家戲劇院，各縣市文化中心，體育館，小鄉鎮學校禮堂，雲門在台灣定期與觀眾見面。近年來，每年在大都市舉行的戶外公演，平均每場觀眾高達六萬。雲門也經常應邀赴海外演出，是歐美歌劇院與藝術節的常客。三十多年來，舞團在歐美亞澳各洲兩百多個舞台上呈現了一千多場公演，以獨特的創意，精湛的舞技，獲得各地觀眾與舞評家的熱烈讚賞。

僅以千禧年為例，雲門的海外行程就包括雪梨奧林匹克

藝術節，法國里昂雙年舞蹈節，紐約下一波藝術節，紐西蘭新浪潮舞蹈藝術節，哥倫比亞波哥大藝術節，慕尼黑藝術節，柏林藝術節，香港藝術節。雲門是 2000 年奧林匹克藝術節所邀請的四個國際舞團之一，在里昂舞蹈節雲門則獲選為「最佳編導獎」。

林懷民與雲門的故事已由楊孟瑜撰寫成「颯舞」一書，天下文化公司出版。多齣雲門作品已拍攝為舞蹈影片問世，其中在荷蘭攝製的「流浪者之歌」，在法國攝製的「水月」，已為多國電視台播放。

雲門目前擁有的舞者。他們的訓練包括現代舞，芭蕾舞，京劇動作，太極導引，靜坐與拳術。

一九九九年五月，雲門在創立二十六年後成立子團。雲門舞集 2 自一九九九年九月起，深入台灣各地校園和社區，為更多的觀眾演出。

（二）發展歷程

雲門舞集發展歷程重要紀事，如表 4-1-1-1 所示。

表 4-1-1-1 雲門舞集重要紀事年代表

時間	重要紀事
1973 年 4 月 1 日	租用台北信義路四段三十巷一家麵店樓上的公寓，林懷民與創團舞者定期工作。五月雲門誕生。
1973 年 9 月 29 日	雲門在台中中興堂創團首演，林懷民以中國作曲家的音樂編舞，堅持遲到觀眾中場休息方得入場。

1973年10月2日	在中山堂作台北首演，全場爆滿，場外黃牛出沒。演出時，因觀眾以鎂光燈攝影，落幕重來，獲全場觀眾掌聲鼓勵。
1975年9月2日	首度出國，赴新加坡，香港演出「白蛇傳」等節目。香港舞評連續月餘，讚賞雲門是「中華民國二十多年來最重要的文化輸出。」
1976年3月12日	為兒童編作的歌舞劇「小鼓手」於國立藝術館首演。這齣描述屈原的故事，端午賽龍舟的舞作，成為「五年級」的童年最佳回憶。
1977年6月21日	「小鼓手」於台北新公園音樂台為民眾免費演出。這是雲門第一場戶外公演。
1978年12月16日	中美斷交日，「薪傳」於嘉義體育館首演，台上台下同喜同悲，在時代的轉捩點上，撫慰人心。
1979年10月5日	首度赴美，八週內巡迴演出四十一場。紐約時報熱烈推薦：「林懷民輝煌成功地融合東西舞蹈技巧與劇場觀念。」
1980年5月1日	首屆「藝術與生活」聯展開鑼，安排奚淞畫展，朱銘雕刻展，樊曼儂，簡上仁的獨唱會，梁正居攝影展，赴各地作免費展演；雲門也展開十六場社區校園演出，包括低收入的雙園，安康，松山等平價住宅社區。

1980年10月24日	吳靜吉、林克華、詹惠登於台北市甘谷街成立雲門實驗劇場，培訓舞台技術人員，推廣小劇場活動。一九八三年蔡明亮在此發表「房間裡的衣櫃」。
1981年9月7日	首度赴歐，九十天演出七十三場，獲熱烈迴響，奠定雲門在歐陸的聲譽。
1988年4月21日	參加大甲鎮瀾宮媽祖南巡，隨信徒步行四天四夜，前往新港奉天宮繞境進香，體會民間生命力，為「薪傳」的再演出作準備。
1988年5月6日	首度赴林懷民的故鄉新港演出，並捐出演出費，催生了「新港文教基金會」。
1988年7月18日	林懷民宣布，由於表演藝術大環境未見改善，加上十五年積累，無力解決財務壓力，雲門將於九月澳洲演出後，解散舞團。
1991年2月20日	暫停兩年半的雲門舞集，於八德路四段雲門辦公室宣布復出。
1992年11月20日	「鄒族之歌」獲金鼎獎唱片出版類獎。雲門將獎金與版稅交付鄒族長老，成為「鄒族文教基金會」第一筆母金。一九九三年十月二十二日，首度赴中國大陸，於北京，上海，深圳演出「薪傳」，觀眾起立致敬。舞評說，雲門「震撼舞界，轟動神州。」

1995 年 10 月 14 日	第四度赴美於華盛頓甘迺迪中心，紐約下一波藝術節演出「九歌」。
1996 年 6 月 12 日	霖園關係企業與雲門簽約，開始長達十年的贊助，每年在四個城市舉辦戶外演出，每場觀眾數以萬計，被外國媒體譽為「世界最大型舞蹈活動」，歷年來累積觀眾人次突破百萬。
1997 年 9 月 26 日	雲門在台北國家戲劇院作第一千場演出。
1998 年 8 月 1 日	第一家推動「生活律動」的雲門舞蹈教室，台北南京館開課，至二〇〇二年底預計成立十八家舞蹈教室。
1998 年 10 月 18 日	應碧娜·鮑許之邀，赴德國烏帕塔演出「流浪者之歌」。
1999 年 4 月 11 日	於荷蘭海牙拍攝「流浪者之歌」錄影帶，其後幾年，陸續拍攝「水月」「竹夢」「行草」等舞作，於歐美亞澳各洲的電視台播出，DVD發行全球。
1999 年 5 月 11 日	雲門舞集 2 成立。
1999 年 9 月 22 日	林懷民與舞者前往東勢參與九二一地震的救災工作。
1999 年 12 月 4 日	雲門舞集與雲門舞集 2 首度攜手合作，赴震災區巡演，於民雄，東勢舉行戶外演出。
	為協助九二一重建區孩童走出震災的

1999年12月5日	陰影，為期五年的「藍天教室」計劃起步。由雲門舞蹈教室的教師進入學校，帶領學童進行「生活律動」課程。
2000年8月19日	應邀參加奧林匹克藝術節演出。「水月」為雪梨晨鋒報選為藝術節「最佳節目」。
2001年5月26日	雲門舞集2首度赴中國大陸，於「北京中國現代舞展演」及北京各大專院校演出，佳評如湧。
2001年12月1日	「行草」於國家戲劇院世界首演。「行草」為台灣表演藝術界創下一項紀錄：舞未編成，海外邀約蜂擁而至；美國芝加哥大劇院與艾荷華漢秋劇院，甚至出資參與共同製作。
2002年3月6日	雲門舞集「流浪者之歌」國家戲劇院演出（6-10日）
2002年5月3、4日	香港文化中心劇院上演「水月」
2002年5月13日	應邀在德國巡迴演出
2003年4月	應邀在德國巡迴演出「行草」、「竹夢」
2003年8月3日	國泰藝術節-雲門30週年戶外演出-「薪傳」斗六環保運動公園登場
2003年	一九七八年，雲門舞集在嘉義體育館首演「薪傳」，這是第一部以台灣史為主題的劇場作品。那天，適逢中美斷交。一九九三年，雲門舞

	集帶著「薪傳」首度赴大陸演出。截至二〇〇三年底，全本「薪傳」在全球共計演出一百六十五場。
2004年4月17、18日	「竹夢」於台中中山堂春季公演
2004年10月1、2日	秋季巡演開始-演出新作「行草貳」
2004年10月4日	參加德國碧娜·鮑許藝術節，演出「水月」選粹

二、雲門舞集創始人【藝術總監林懷民簡介】

為雲門舞集創辦人兼藝術總監。

一九四七年出生於台灣嘉義。

十四歲開始發表小說，二十二歲出版「蟬」，是六、七十年代文壇矚目的作家。大學就讀政大新聞系；留美期間，一面攻讀學位，一面研習現代舞。

一九七二年，自美國艾荷華大學英文系小說創作班畢業，獲藝術碩士學位。

一九七三年，林懷民創辦「雲門舞集」，帶動了台灣現代表演藝術的發展。雲門在台灣演遍城鄉，屢屢造成轟動，並經常出國作職業性演出，獲得佳評無數。

一九八三年，他應邀創辦台灣國立藝術學院舞蹈系，並出任系主任，研究所所長，現為舞蹈系研究所副教授。獲許多獎項和榮銜，包括台灣國家文藝獎，吳三連文藝獎，世界十大傑出青年，紐約市政府文化局的「終生成就獎」，香港演藝學院榮譽院士。

一九九九年，獲頒有「亞洲諾貝爾獎」之稱的麥格塞

塞獎。同年，國立中正大學頒贈榮譽博士學位給林懷民，使他成為第一位獲得榮譽博士的台灣表演藝術家。歐洲舞蹈雜誌將林懷民選為「二十世紀編舞名家」。

二〇〇〇年國際芭蕾舞雜誌將他列為「年度人物」。

二〇〇〇年開始，擔任「新舞臺新舞風」藝術總監。

二〇〇一年，林懷民獲搬表揚傑出華人的「霍英東獎貢獻獎」。

二〇〇二年，林懷民第二度獲頒「國家文藝獎」。

三、雲門舞集的行政組織與經營方式

雲門舞集文教基金會是由榮譽董事長、董事長、多名董事、創辦人/一團藝術總監、二團藝術總監、執行總監以及執行副總等人所組成。其組織人員配置，如表 4-1-1-2 所示。

表 4-1-1-2 雲門舞集文教基金會人員配置表

榮譽董事長	李遠哲
董事長	申學庸
董事	徐佳士、汪其楣、林懷民、林百里、柯文昌、洪敏弘、施振榮、殷允芄、張忠謀、黃永洪、蔡宏圖
創辦人 / 一團藝術總監	林懷民
二團藝術總監	羅曼菲
執行總監	葉艾艾
執行副總	黃玉蘭

雲門舞集文教基金會 在行政執行總監下分舞團及基金會兩部分。舞團的部分：管理所有演出以及表演者的相關事務。基金會的部分：則是處理公關行政以及雲門教室的相關事務。

整個雲門舞集文教基金會的組織架構與執掌分配非常的清楚，如圖 4-1-1-1 所示。

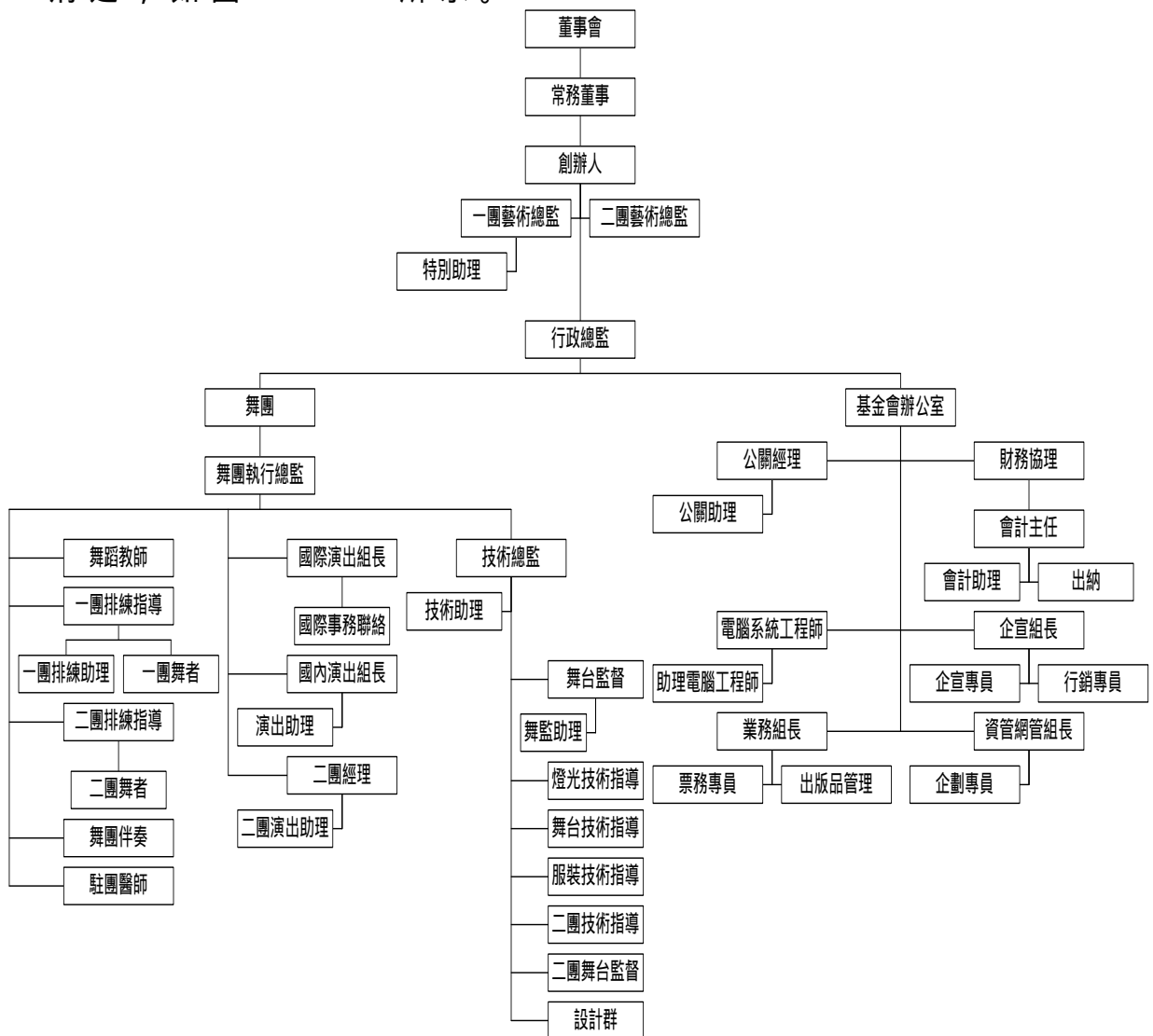


圖 4-1-1-1 雲門舞集組織架構圖

四、雲門舞集文教基金會的經營理念 - 發展目標的五大計劃

(一) 演出計劃

1、雲門舞集

(1) 新世紀的重點計劃為創新作品呈現。

2001年推出林懷民作品「竹夢」與「行草」。

2002年推出林懷民作品「煙」。

2003年推出林懷民作品「水月」

2004年推出林懷民作品「行草貳」

(2) 持續推廣精緻化的大型戶外演出，除了維持台北地區的演出外，將擴展至非大都會地區舉辦。

2001年於台南、台東、高雄等地。

2002年於屏東、雲林、宜蘭等地。

2003年於美濃、埔里、斗六等地。

2004年於雲林、嘉義、台南等地。

(3) 國外演出。

2001年中南美及歐洲。

2002年接到來自多個國家的邀約。

2003年接到來自多個國家的邀約。

2004年接到來自多個國家的邀約。

2、雲門舞集 2

豐厚台灣的文化土壤，是雲門多年來所堅持的信念，讓藝術成為生活理的自然養分。而雲門舞集 2 前往各鄉鎮、社區、學校，以靈活的工作方式，與地方產生良性的互動，並且找出更有創意的方式，融入地方的需要。因此，將藝術帶

入各鄉鎮、社區是雲門舞集 2 的基本任務。

(二) 教育推廣計劃

1、希望工程—雲門舞集生活律動教學

「希望工程—生活律動教學」是將 921 重建區內實施五年的工作計劃，希望在音樂與舞蹈的結合中，透過肢體開發、自我探索、帶給重建區孩童快樂，讓民眾再生新的生命動力。

本計劃收到重建區上百所校園的申請，惟因經費有限，目前派遣 16 位專案教師，僅能先在 54 所校園社區進行。由於因應重建區之特殊性，教材需重新研發修正，期能募集更充裕的經費，進行紀錄研究、發展、保存的工作，以使社區重建，互動的寶貴經驗得以存留。

2、生活律動教案研發/推廣計劃

現有正式的課程為「生活律動」幼兒課程（4~6 歲）及兒童課程（6~10 歲），以及針對 10~12 歲兒童設計的舞蹈劇場課程。

2001 年推出成人課程（16 歲以上）；2002 年推出專業舞蹈課程以及世界民族舞蹈教材的研發工作。

3、文化講座

配合演出活動，規劃文化講座，邀請文化藝術不同領域的專家學者主講，讓民眾從不同角度建構親近表演藝術的合理思維與態度，釋放面對藝術的壓力，而得以悠遊自在進出藝文空間。

(三) 財務計劃

雲門舞集自 1991 年，提出募款兩億的計劃，但至今離目標尚有段距離。依據 2001 年以及 2002 年經費預算，企業捐款以大幅下滑，不僅沒有多餘的經費提撥入基金，維持營運計劃正常進行的經費皆面臨短缺之困窘。

因此縮緊開銷，規劃專案活動募款計劃，以活動換取經費，並積極爭取政府各文化機構之補助。

資金來源：包含演出收入、政府補助、企業捐助、私人贊助等等。如圖 4-1-1-2 所示。

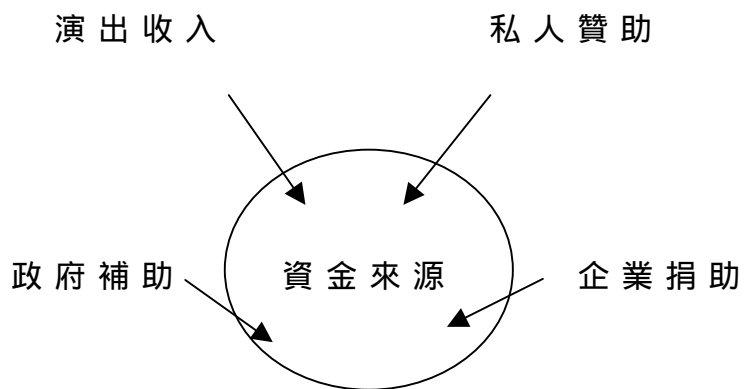


圖 4-1-1-2 雲門舞集資金來源圖

(四) 人才培訓計劃

人才是團體永續經營之最重要的關鍵，雖面臨經費困窘的問題，相關人才培育計劃仍需進行。因此，每年將舉辦雲

門舞集 2 青春編舞工作營，以發掘劇潛力之年輕藝術家。為了因應劇場技術人才荒，開辦劇場技術研習班，並朝建教合作模式發展，將所需經費降至最低。

(五) 產業升級計劃

因應快速變化的資訊發展，期能有效管理基金會營運計劃，預期二至三年的時間，推動團體資源規劃整合作業系統。擬將演出業務、票務作業、募款作業、消費者資料庫系統、財務作業、以及雲門史料檢索系統，將其統整規劃，建構出內部網路作業系統，促使表演藝術產業經營管理升級，才不至於因經費限制導致管理疏失。(資料來源：雲門舞集文教基金會)

五、雲門舞集行銷策略

(一) 主要銷售市場：

1. 舞蹈喜好者：以雲門的忠實觀眾群為主。
2. 潛在的舞蹈演出消費者：新觀眾及團體票的銷售對象。

(二) 行銷方式：

1. 一般平面宣傳品，以及 EDM 的行銷方式。
2. 舞作本身行銷：新作經由編舞家提出作品概念，透過視覺/文案創意的表現，在宣傳品

上傳達，吸引雲門的老觀眾以及新觀眾群；舊作重演，因為身歷百戰，累積出新的生命力，產品清楚，而且有相對多元的資源（舞評／報導／舞作圖像／影音紀錄 …）可運用，對於開發新觀眾群有絕對的助益。

3. 團體票行銷：尋求與不同的產業合作擴展觀眾群，例如與誠品書店的合作，與佳姿健身中心的合作案，著眼點在於該產業所有的消費者是雲門可能的潛在觀眾群；以一對多的講座的方式，赴各公司企業學校進行舞作推廣，並提供團體票價的優惠。

六、雲門舞集的 SWOT 分析

將雲門舞集用 SWOT 分析的方式，從優點、缺點、機會、威脅等四點來看。可以清楚的了解到雲門舞集是台灣從創團至今唯一具企業化經營完善的現代舞團。由於組織健全，因此團體運作非常正常。對於所面臨的最大瓶頸，是許多團體

常面臨之現象—經費短缺。要如何突破瓶頸、如何創造未來契機，這些都是需要認真思考的問題。SWOT 分析表如表 4-1-1-3 所示。

表 4-1-1-3 雲門舞集 SWOT 分析表

<p>S 優點</p>	<p>* 是台灣從創團至今唯一具企業化經營完善的現代舞團。</p> <p>* 以專業化長期經營專業舞團，吸收培訓藝術人才，創造演出精湛作品。以企業精神經營，充實財源，發展市場，推廣表演藝術。</p> <p>* 已有相當數量的基本觀眾群。</p> <p>* 組織龐大，權職方面分工細膩。而舞者只需負責本身表演工作，無行政壓力。</p>
<p>W 缺點</p>	<p>* 就技術層面而言，國外與雲門同等級的演出團隊多有自屬的劇院，每個新作的創作過程，都可以在劇場中不斷的與技術部門做實質性的演練、實驗及測試。而相較於雲門在國內，雖然劇院已經給予雲門四天的裝台時間，但是也僅能在此短短的幾天內，在舞台上進行舞作與技術的演練與修正，配合機制仍嫌不足。至於外縣市及國外的巡演，技術裝台時間更短，需在有限時間內克服各種不同場地上的限制，對於作品的呈現是更大的挑戰。</p> <p>* 表演藝術的行銷預算低，不到演出預算的 10%，在售票行銷的業務上推動不易。</p>
<p>O 機會</p>	<p>* 由於是台灣唯一具企業化經營完善的現代舞團。相對的來說，發展機會也就相對提高。</p> <p>* 對於舞團本身的未來發展，實施教育推廣計劃：</p>

	<p>1. 希望工程—生活律動教學。</p> <p>2. 生活律動教案研發/推廣計劃。</p> <p>3. 文化講座。這都是創造機會契機所需要努力的方向。</p>
<p>T 威脅</p>	<p>* 國內大小舞團相繼出爐，企業捐款以大幅下滑，需縮緊開銷，並積極爭取政府各文化機構之補助。</p> <p>* 人才短缺，實施培訓計劃。並建構出內部網路作業系統，使表演藝術產業經營管理升級，不至於因經費限制導致管理疏失。</p> <p>* 創作本身無法設定有形的目標，過程無法以絕對，客觀的判斷，全憑創作者間的互動來形塑作品(創作者包含編舞家、舞者、設計家、音樂家...等人員)，這種創作形式也會造成更多的變數與挑戰。</p>

【台北民族舞團】

一、台北民族舞團成立背景及發展歷程

(一) 成立背景

台北民族舞團是以台灣民俗風格舞作獨樹一幟的。它成立於一九八八年九月，由台灣本土舞蹈家蔡麗華教授所創立的，也是台灣第一個專業民族舞團。

全團從藝術總監、行政經理、技術經理，以及音樂、服裝、燈光、舞台、等設計者外，加上所有的舞者們，共三十五人。是屬於一個有制度性、規模性的舞團。

「舞出台灣文化的驕傲，立足世界舞台」，一直是台北民族舞蹈團十六年來苦撐堅持的理念。從成立十六年來曾十餘次巡演歐、非、美、加、亞太及中東等四十餘國，演出五百餘場，並曾應邀至美國林肯中心、加拿大伊莉莎白劇院、南非四大歌劇院等地演出，為台灣舞蹈進軍世界舞台，表現優異，並數度獲文建會遴選為績優團隊。

台北民族舞團主要是以「重建傳統舞藝，開創台灣舞蹈新境」為執志。多年以來，藉由採集原味與創新傳統二者並重，尋找台灣鄉土文化的素材，來結合現代舞台藝術，賦予作品嶄新的生命，又不失原來的韻味，為台灣傳統舞蹈的傳承代表。

台北民族舞蹈團為了傳揚台灣舞蹈之美，除了每年固定國內外演出外，更深入校園、社區落實舞蹈紮根工作。透過劇場演出、示範講座、教學推廣等方式，介紹台灣本土兩大支系—漢族、原住民族的傳統樂舞，將整理研究採證的舞步、

服飾、祭儀一一呈現，讓觀眾重新認知台灣精緻舞蹈之美，並且極受觀眾喜愛。

(二) 發展歷程

台北民族舞團發展歷程重要紀事，如表 4-1-2-1 所示。

表 4-1-2-1 台北民族舞團重要記事年代表

時間	活動名稱	地點
1988 年 9 月 7 日	蔡麗華教授發起創立	台北幼獅藝文中心
1988 年 10 月 ~1989 年 7 月	應邀文建會「民俗之夜」演出 70 場	台北幼獅藝文中心
1989 年 5 月	主辦「新生代舞團聯展」	台北幼獅藝文中心
1989 年 8~10 月	應邀赴歐非九國巡迴公演四十場「法國第戎第四十三屆國際舞蹈節」、「南非羅德堡第五屆國際才藝大賽」	瑞士、法國、盧森堡、比利時、荷蘭馬拉威、南非、史瓦濟蘭、模里西斯
1989 年 8~10 月	世界醫生會議演出	台北世貿國際會議中心
1990 年 5 月	應邀總統副總統就職晚會演出	台北市立社教館
1990 年 6 月	應邀文建會「1990 台北國際藝術季」演出	台北國家實驗劇場

1990年6月	主辦「蓬萊舞新姿」巡迴公演	台北縣、宜蘭市、基隆市、高雄市、台南縣
1990年12月	應邀國家劇院三週年慶演出	國立中正文化中心廣場
1990年12月	應邀「台東秋季文藝季」演出	台東市立文化中心
1991年3月	應邀香港澳門藝術節演出「台灣風土情」	香港、澳門
1991年6月	主辦「蓬萊風土情」巡迴公演	基隆市、台北市、台中市、中壢、台南市、高雄市、嘉義縣
1991年7~10月	應邀赴歐非十六國巡迴公演一百場「比利時休騰國際民俗節」、「盧森堡國際民俗節」、「法國新堡國際舞蹈節」、「法國第戎第四十四屆國際舞蹈節」、「南非羅德堡第六屆國際才藝大賽」	比利時、盧森堡、德國、英國、法國、匈牙利、奧地利、挪威、丹麥、荷蘭、捷克、西班牙、義大利、模里西斯、留尼旺、南非
1991年11月	應邀文建會十週年慶「藝林丰采」演出	國家戲劇院
1992年4~6月	應邀文建會「民俗之夜」演	台北麗晶大飯店

	出	店
1992 年 5 月	應邀紙風車劇團「貓捉老鼠」舞劇演出	台北市立社教館
1992 年 7~8 月	「美國北卡羅萊納州國際舞蹈節」演出	美國北卡羅萊納州威尼司市
1992 年 8 月	應邀加拿大溫哥華演出	加拿大伊麗莎白歌劇院
1992 年 9 月	主辦「閩南舞蹈研習營」邀請福建民間舞藝師郭金鎖來台講習	實踐大學
1992 年 10 月	應邀新聞局主辦「禮讚中華」演出	國家戲劇院
1992 年 10 月	應邀「向中華民國致敬」演出	美國林肯中心劇院
1992 年 10 月	應邀文建會主辦校園巡迴	台南縣立文化中心、曾文家商、中正高工、師大附中
1992 年 10 月	應邀紅十字會「愛來自八方」義演	台北市國父紀念館
1993 年 3 月	應邀台北市傳統藝術季演出「舞躍台灣情」	台北市社教館
1993 年 3~5 月	主辦「舞躍台灣情」巡迴公演	台南市、高雄市、南投縣、北港、三芝鄉、桃

		園縣、台北縣、中壢、台南市、台北市
1993年7月	應邀「以色列第八屆國際舞蹈節」應邀德東巡迴公演及「波茨坦建市一千週年」慶典演出	以色列耶路撒冷、柏林、波茨坦、馬格得堡、德勒、斯登、萊比席
1993年10月	應邀感恩的禮讚 - 讓愛一起來共舞演出	中正紀念堂廣場
1993年10月	應邀南非巡迴公演「南非羅得堡第七屆國際才藝大賽」約翰尼斯堡市立劇院、布魯芳登歌劇院、開普敦尼可馬蘭表演藝術中心、德班納他劇場	南非羅得堡、約翰尼斯堡、布魯芳登*羅得堡國家劇院 開普敦、德班
1993年11月	應邀法屬新卡多尼亞「台灣週」	法屬新卡多尼亞
1994年2月	應邀新加坡「春到河畔迎新年」演出	新加坡
1994年8~9月	應邀「蘭州第四屆中國藝術節」演出	蘭州、昆明、玉溪
1994年9月	應邀「瀋陽秧歌節」演出	瀋陽
1994年	應邀「菊島古蹟頌」演出	澎湖縣立文化中心、西嶼鄉二

		崁村廟口
1994 年	應邀「懷念老淡水」系列活動演出	淡水鎮公所廣場
1994 年	主辦「悅舞話鄉情」巡演 關懷青少年巡演	台南市、台東縣、花蓮縣、苗栗縣
1994 年	「台灣的躍動」巡演	彰化縣鹿港、台中縣、高雄市
1994 年	光復節「台灣鄉情」之夜演出	國家戲劇院
1994 年	「中華舞蹈之美」校園巡演	花蓮瑞穗國中、光復國中、國風國中、明義國小、台中市光明國中、篤行國小、中和市自強國中、實踐管理學院 國立中正大學、桃園高中、桃園農工、新竹竹北高中
1994 年	關懷青少年巡演	台北少年觀護所、花蓮慈濟醫院、花蓮監獄、

		新竹少年監獄
1995 年	「原鄉舞情」校園巡演	台中市、台北縣、彰化縣、桃園縣、台南縣、嘉義縣、金門社教館
1995 年	應邀「鳶山下的子民」演出	三峽長福橋邊
1995 年	應邀「禮讚十方佛 - 梵音樂舞」公演	國家戲劇院、高雄中正文化中心
1995 年	主辦「兩岸舞蹈家之夜」公演	台北市社教館
1995 年	應邀「光復 50-台灣藝術生命力」演出	南投中興新村大操場
1996 年	主辦蔡麗華半百舞展「孔雀公主」民族舞劇	台北市、中壢、南投縣、台中市、高雄市、新莊市、台東縣、台南市
1996 年	應邀雲林「跳躍花鼓大蔀情」演出	雲林縣立文化中心
1996 年	應邀「文山喜劇節」演出	台北國光藝校劇場
1996 年	應邀約旦耶若許文化藝術節	約旦耶若許市 (Jerash)

1996 年	美國紐約演出	紐約聯合國大廈
1997 年	主辦「非常民族 另類舞蹈」公演	台北市、基隆市
1999 年 6 月 29 日~7 月 24 日	應邀荷蘭、比利時國際藝術節	荷蘭 Warffum 比利時 Schoten 德屬小島 法國
1999 年 11 月 19 日	中華民國舞蹈學會「921 賑災義演	台北市社教館
2000 年 1 月 17 日	民生報主辦寒冬送暖表演	廣慈博愛院
2000 年 1 月 25 日	應邀文建會主辦「災後重建感恩惜福大會」演出	外貿協會台北國際會議中心
2000 年 2 月 1 日~2 月 20 日	千禧迎春藝術節	新加坡濱海劇場
2000 年 10~11 月	主辦「異色蓮想」海內外巡迴公演	台北市、雲林縣、台中市、桃園縣、基隆市美國紐約文化中心、科州丹佛中華文化中心
2000 年 10~11 月	應邀參加美國「紐澤西世界藝術節」演出「蓮想台灣」	維多利亞劇院 紐文中心
2001 年 5 月	台北市傳統藝術季 演出「原	台北市立社教

11~12 日	鄉樂舞祭」	館
2001 年 4~6 月	主辦「異色蓮想」台灣中南部巡迴加演	台中縣、台南縣、台北縣、新竹市、嘉義市
2001 年 8 月	主辦「兩岸東方人體文化研討會」	台灣樂舞文教基金會台北體育學院
2001 年 9 月	主辦「兩個女人-詹佳惠 潘莉君舞創展」	新舞台
2001 年 11 月 2、6、15、16、 27 日	文建會校園巡迴	新竹湖口國小 桃園喬愛國小 嘉義路草國小 南投埔里國小 馬祖介壽國中小
2001 年 11 月 9 日	世界宗教博覽會開幕演出	世貿國際會議中心大會堂
2001 年 11 月 16 日	應台北市政府文化局之邀於「台北藝術節」開幕中演出	松山菸廠
2001 年 11 月 23 日	90 年經濟部節約能源表揚大會	國際會議中心 1 樓會議室
2001 年 11 月 29 日	應邀參加「台中祈福藝術節閉幕」演出	台中豐樂公園 廣場
2001 年 12 月 15 日	中山區基層藝文活動「明月心、水中情—明水公園之夜」	大直明水公園

	演出	
2001 年 12 月 30 日	應邀於「薪傳獎」頒獎典禮，演出	台北福華國際文教會館 2 樓卓越堂
2002 年 01 月 18、19、25、26、27 日	參加文建會九十年度表演藝術團隊巡迴基層演出活動「樂舞百戲傳鄉里」演出	彰化縣鎮員林國小活動中心 台中縣和平鄉松鶴活動中心 金門縣列嶼鄉列嶼國中禮堂 金門縣金寧鄉藝文中心金門縣金城鎮金門演藝廳
2002 年 2 月 26 日	91 年度慶祝農民節及「神農獎」頒獎典禮演出	台北福華國際文教會館
2002 年 2 月 28 日	民視「台灣空中文化藝術學苑」記者會演出	台北市長官邸藝文沙龍
2002 年 3 月 23 日	高雄縣內門鄉民藝嘉年華演出	高雄縣內門鄉紫竹寺
2002 年 3 月 23 日	銘傳大學創校四十五週年校慶晚會「銘傳心—文化饗宴迎賓之夜」演出	台北銘傳大學逸仙堂
2003 年	台北民族舞團第二代編舞家 < 新民族風 > 創作展【華漫】	

2004 年	朝聖、感恩、祈福之作【香火】	台北城市舞台
--------	----------------	--------

二、台北民族舞團創始人【藝術總監蔡麗華簡介】

1946 年生，台灣省台南縣人。

1964 1968 年隨舞蹈家劉鳳學習傳統舞蹈與現代舞。

1974 年起致力於本土舞蹈田野調查研究，遍訪台灣民間老藝人採集舞步及整理記錄。

1988 年 9 月成立台北民族舞團。

1994 年應邀為國立台灣體育學院舞蹈科創科主任，同時創辦台灣第一個專舞蹈雜誌---「台灣舞蹈雜誌」使台灣舞蹈史的記錄開始受到重視。

1996 年為舞蹈系創系主任，推動舞蹈教育成為專業主修，並創刊「舞蹈教育」，對於提昇台灣舞蹈學術研究，貢獻頗巨。

1997 1999 年於美國基督大學進修獲舞蹈藝術碩士學位。
2001 年榮獲全球中華民族舞蹈薪傳獎。

目前擔任台北體育學院舞蹈系所所長。

三、台北民族舞團的行政組織與經營方式

(一) 組織設計與運作

台北民族舞團整體組織架構設計，從團長(藝術總監)之下，分為行政、劇場、藝術，三大部門分別管理團內所有一切事務。

行政方面：分成執行製作和企宣部，又分成五個組別，票務組、總務組、企劃組、文宣組、公關組。

劇場方面：分成燈光、舞台監督、舞台設計及舞台技術執行。

藝術方面：分成技術排練、燈光、音樂、服裝、道具等五個部門。

整團的各大部門負責人，加上各組的幹部，以及所有的舞者們共有三十五人，組織如圖 4-1-2-1 所示。

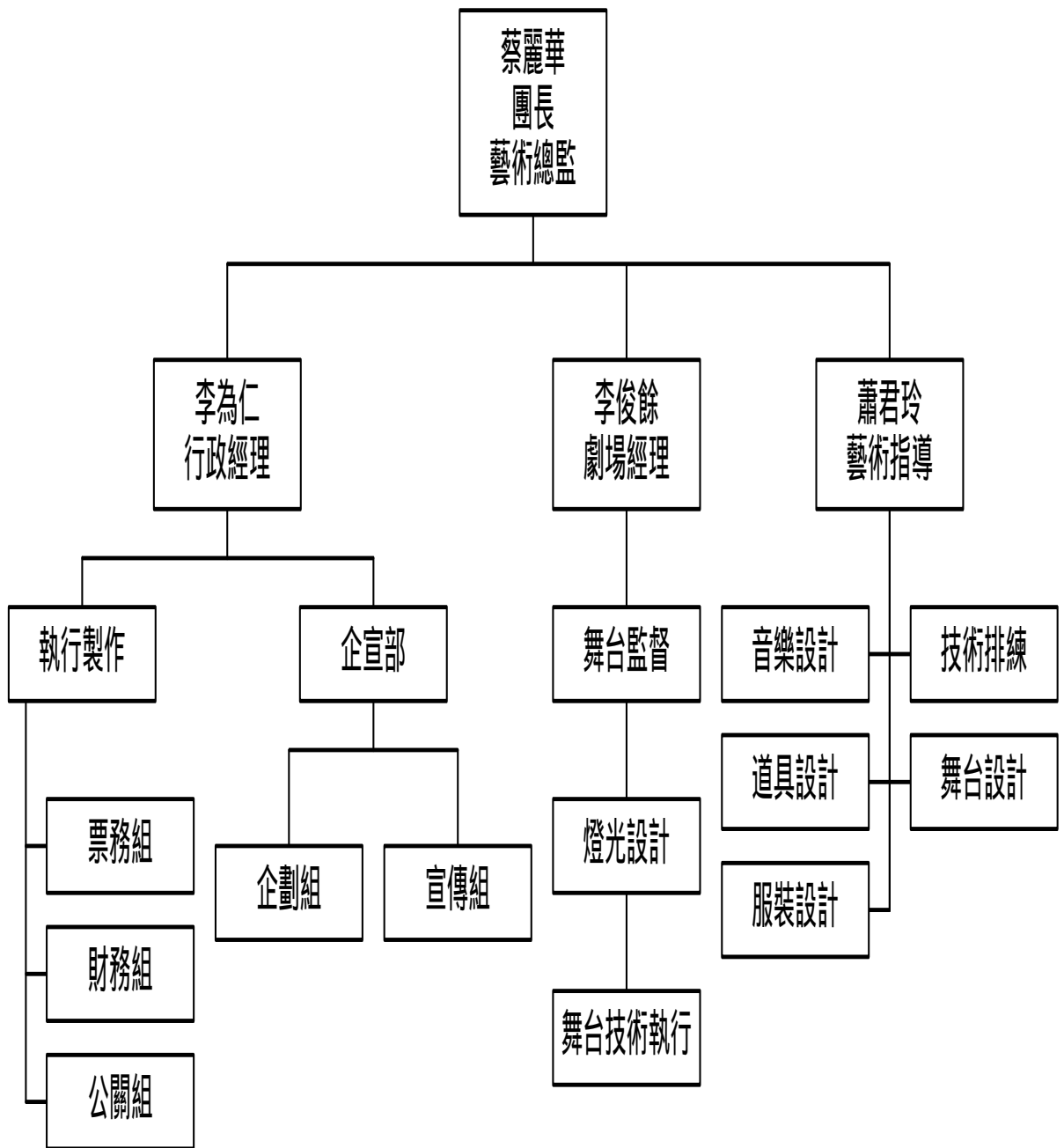


圖 4-1-2-1 台北民族舞團組織架構圖

各部門組別所負責的事務不同，權責分配如表 4-1-2-2 所示。

表 4-1-2-2 台北民族舞團工作職責分配表

部 門	組 別	工 作 項 目
團 長	藝術總監 行政總監	1. 舞團年度計畫及方針之決策 2. 舞團年度預算之審核 3. 舞團人事異動、升遷之決議
行政部	演出行政組	1. 組織制度 2. 演出場地申請、租借 3. 補助申請、核銷、成果 4. 業務(文化中心、政府機關、商業團體...) 5. 訓練課程(團訓) 6. 合約(合作單位、演出人員) 7. 人員進修、訓練 8. 辦理保險 9. 薪資調配
	票務組	自辦
	總務組	1. 出納(演出費及各項) 2. 會計(收支月報表、演出結案經費支出核發) 3. 對外核銷、資金 4. 採購(採買、採購)
企宣部	企劃組	1. 行銷策略、文案 2. 企業贊助洽談 3. 專案洽談、執行公關
	宣傳組	1. 媒體計畫、文宣策略 2. 網路及文宣品、劇照、錄影帶 3. 舞團簡介(平面、影像) 4. 貴賓聯繫與邀請 5. 相關報導整理、建檔
技術部	演出技術組	1. 演出技術執行 2. 技術人力資源掌握 3. 演出舞台、道具、服裝等之作之工作監督
	技術排練組	協助外聘導演或編舞家與團內溝通協調並排練
劇場部	舞台監督	1. 演出製作人力規劃、協調 2. 演出各部門技術需求之溝通處理
	執行製作	演出行程表擬定與工作進度之執行

(二)、財務管理

1、支出

對於表演團體而言，其支出預算大致可分為兩種：

- (1)、表演團體日常的行政費、人事費與設備費。
- (2)、每次演出製作的費用。(廣告文宣費、旅運食宿費...等)。

於行政費、人事費、設備費的部分：以行政、劇場、藝術三大部門來考量。而製作費的部分：包含所有藝術製作的花費、廣告文宣費及旅運食宿費。支出分配如圖 4-1-2-2 所示。

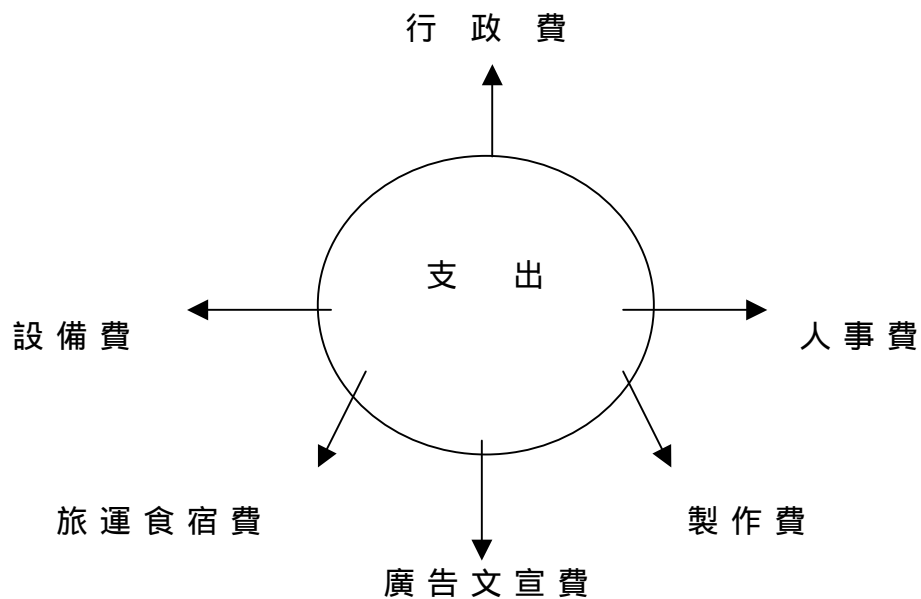


圖 4-1-2-2 台北民族舞團支出圖

2、收入

台北民族舞團兼台北舞坊（1988年 1998年間）

除了台北民族舞團外，並成立了台北舞坊。台北舞坊有舞蹈教室的課程安排：分為兒童、成人、專業班，並且定期辦大小舞蹈營。

營利收入包括：

- (1)、台北舞坊本身課程的收入，以及舉辦舞蹈營的收入。
- (2)、演出票房的收入。
- (3)、受邀演出個案的收入。
- (4)、週邊商品的收入（衣服、節目冊）。如圖 4-1-2-3 所示。

台北民族舞團（1988年至今）

只剩下台北民族舞團的經營運作。

營利收入包括：

- (1)、演出票房的收入。
- (2)、受邀演出個案的收入。
- (3)、週邊商品的收入（衣服、節目冊）。如圖 4-1-2-3 所示。

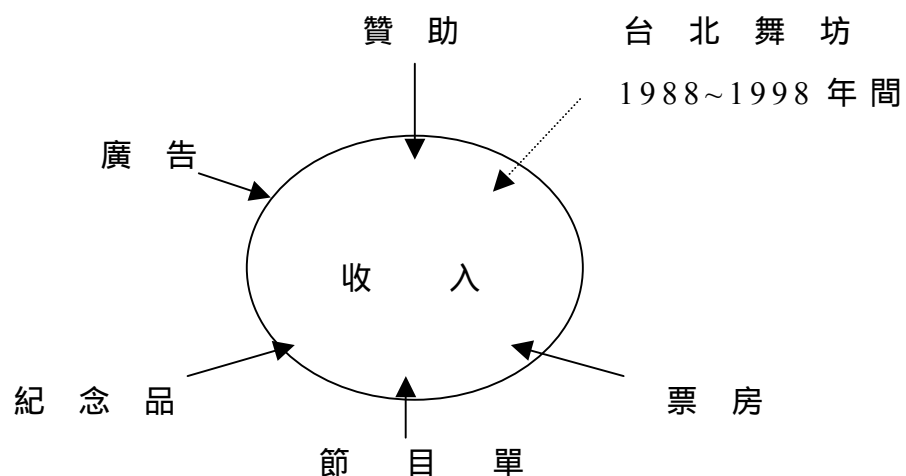


圖 4-1-2-3 台北民族舞團營利收入圖

四、台北民族舞團演出舞作風格演進

台北民族舞團成立十六年來，大小場次演出五百餘場，每年幾乎都推出耗巨額的大型舞劇。由於社會的變遷、風俗民情型態的轉變，加上藝術人文氣息的提升，藝術總監舞蹈創作作品的風格也隨之改變，舞作風格的演進如圖 4-1-2-4 所示。

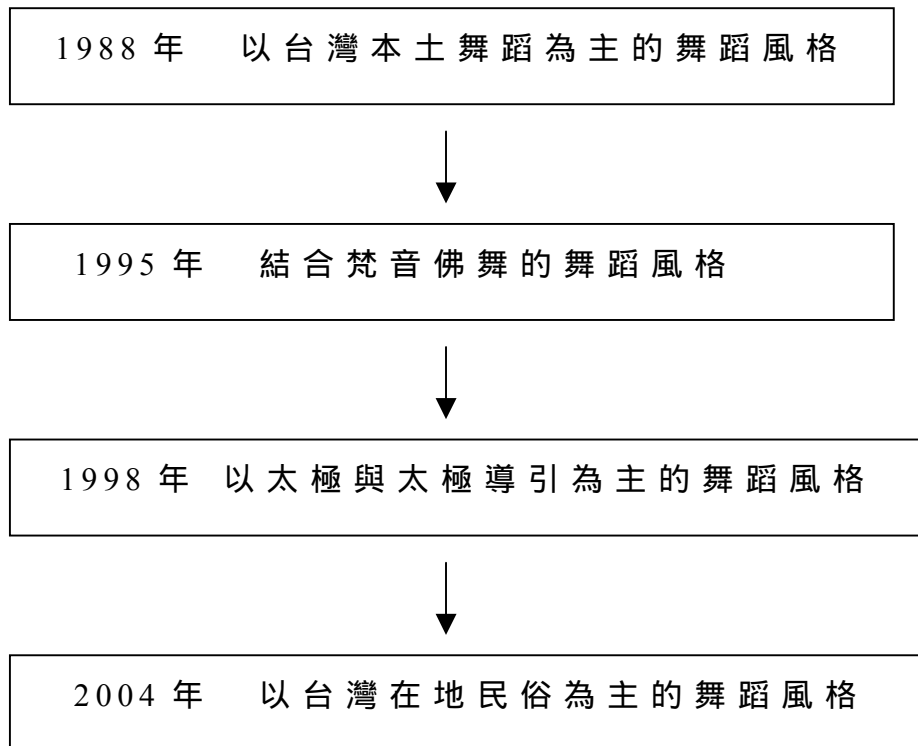


圖 4-1-2-4 台北民族舞團舞作風格演進圖

每年不斷的推出大型舞作，例如：「蓬萊舞新姿」(1990)、
「蓬萊風土情」(1991)、「禮讚中華」(1992)、「舞躍台灣情」
(1993)、「悅舞話鄉情」(1994)、「梵音樂舞—禮讚十方佛」
(1995)、「孔雀公主」(1996)、「非常民族-另類舞蹈」(1997)、
「異色蓮想」(2000)、主辦「兩個女人-詹佳惠 潘莉君舞創
展」(2001)、台北民族舞團第二代編舞家〈新民族風〉創

作展「華漫」(2003)以及最近推出朝聖、感恩、祈福之作品「香火」(2004)皆具獨特風格，成績出眾，贏得了極高的評價，為台灣傳統民族舞蹈樹立新的面貌與典範。

五、台北民族舞團的 SWOT 分析

將台北民族舞團用 SWOT 分析的方式，從優點、缺點、機會、威脅等四點來看。可以清楚的了解到台北民族舞團是台灣唯一走本土民族創作屬性的舞團，要如何突破所面臨的瓶頸、要如何改進本身的缺點、要如何創造未來的契機，這些都是需要認真思考的問題。SWOT 分析表如表 4-1-2-3 所示。

表 4-1-2-3 台北民族舞團的 SWOT 分析表

S 優點	* 是台灣唯一走本土民族創作屬性的舞團。 * 可集中所有愛好民族舞蹈的觀眾群。
W 缺點	* 在組織權職方面分工不均，各部門需要剔除主要舞者，工作量才不會過大。
O 機會	* 由於是台灣唯一的民族舞蹈團體，相對的機會也就比其他團體多。 * 對於舞團本身的未來發展，要如何保持傳統原味，又不失未來性，相信這更是創造機會契機所需要努力的方向。
T 威脅	* 國內大小舞團相繼出爐，對於演出製作方面的創新、普遍性以及多元性，更需要多加巧思。 * 如何才能合乎觀眾口味、如何才能更有魅力、如何走出與其他團體不同的風格，這些都是需要好好思考的問題。

【原舞者】

一、原舞者成立背景及發展歷程

(一) 成立背景

一九九一年五月「原舞者」由一群長期離開原住民部落的年輕朋友組成。在部落長者及人類學家的協助下，希望透過田野調查，實際參與學習原住民歌舞藝術。並將學習成果推廣演出，希望因此結合更多關愛文化藝術的朋友接近、瞭解原住民豐富的人文世界。成立之初，在高雄地區藝文作家、記者的贊助下開始第一次巡迴演出，演出「山水篇」。

一九九二年製作「懷念年祭」卑南傳統歌舞暨卑南民歌作家陸森寶作品集。同年獲選為第十五屆吳三連獎，並獲選為「扶持國際表演藝術團隊」。

一九九三年全版「懷念年祭」巡迴全省十三所大專院校，鄭重的向大專學子推薦原住民值得驕傲的文化資產；首次出國應邀赴美國紐約演出。

一九九四年「向原鄉致敬」原住民部落巡演；推出「矮人的叮嚀」—關於賽夏族矮人祭典。至歐洲做為期二個月的巡迴演出。

一九九五年「財團法人原舞者文教基金會」籌備處成立。赴美、加參與「台灣文化藝術節」演出。赴香港參與「中國舞蹈節」戶外演出。

一九九六年推出「VUVU之歌」-排灣族古樓樂舞；二度赴歐巡迴演出。承辦「86年基層巡演」舞蹈類活動。

一九九七年亞洲巡演 - 菲律賓、新加坡、香港。推出「牽INA的手」-阿美族太巴壠樂舞。

一九九八年參與文建會校園巡迴「心靈之旅」演出；「台北藝術節」演出。再度赴美國紐約演出。

一九九九年「向原鄉致敬II」---原住民部落巡演。赴西班牙、法國、義大利六個民俗藝術節巡迴演出，歷時兩個月。

二〇〇〇年參與「旭日2000」演出活動，全球近60個國家參與聯播。赴大陸參與「2000相約北京」演出活動。年度製作「誰在山上放槍」--布農族傳統祭儀歌謠。

二〇〇一年應邀赴美在紐澤西藝術中心、紐文中心、丹佛、聖地牙哥演出。成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」。推出年度製作「再懷念年祭-原舞者十年」於新舞台，並進行巡演。

二〇〇二年董事會決定暫停推出新製作，致力於原住民樂舞人才培訓工作。舉辦第一期「北區原住民樂舞人才培訓計畫」。舉辦「原住民青年部落生活體驗營」。舉辦第二期「北區原住民樂舞人才培訓計畫」。舉辦「傳唱的叮嚀、舞動的記憶-原住民樂舞世界研討會」。

二〇〇三年『太陽伊娜的孩子：阿美族太巴塿部落樂舞』春季公演。赴德國柏林、法國巴黎演出【年的跨越】--鄒族、卑南族、阿美族年祭樂舞。舉辦『第四屆台北原住民樂舞人才培育計畫』。推出『迷霧中的貝神--南鄒沙阿魯阿族群樂舞』年度新作，並進行全國共九場次之巡演。

(二) 發展歷程

原舞者發展歷程重要紀事，如表 4-1-3-1 所示。

表 4-1-3-1 原舞者重要紀事年代表

時間	重要紀事
1991-1995 年	<p>1991 年 5 月 正式登記立案為演出團體 ---- 「原舞者」</p> <p>1991 年 7 月 第一次在台北國立藝術館售票演出 --- 「山水篇」</p> <p>1992 年 7 月 於台北社教館舉行第二季公演，演出卑南族樂舞 - - - 「懷念年祭」</p> <p>1992 年 11 月 獲第十五屆吳三連文藝獎藝術類</p> <p>1993 年 8 月 首次出國，跨越太平洋赴美演出。應邀在紐約林肯中心戶外藝術節、美國自然科學博物館、紐文中心演出</p> <p>1994 年 4 月 歷經十八個月的學習，推出「矮人的叮寧」世界原住民中難得一見的賽夏族矮人祭祭典</p>

	<p>歌舞</p> <p>1994年5月 「向原鄉致敬 I」 ---原住民部落巡演</p> <p>1994年7月 首度赴歐，前往四國六個民俗藝術節巡迴演出，歷時兩個月</p> <p>1995年 赴加拿大、西雅圖、香港演出</p>
1996-2000年	<p>1996年5月 歷經十八個月的學習，推出年度製作「VUVU之歌」 ---排灣族古樓樂舞</p> <p>1996年7月 赴匈牙利、法國、西班牙展開一個半月巡演</p> <p>1997年 亞洲巡演 ---菲律賓、新加坡、香港</p> <p>1997年12月 推出年度製作「牽INA的手」阿美族太巴壟部落樂舞</p> <p>1998年8月 美加巡演「祭」 ---賽夏族、阿美族傳統祭儀樂舞</p> <p>1999年5月 「向原鄉致敬 II」 ---原住民部落巡演</p> <p>1999年7月 赴西班牙、法國、義大利六個民俗藝術節巡迴演出，歷時兩個月</p> <p>2000年1月 參與「旭日2000」演出活動，全球近60個國家參與聯播</p> <p>2000年5月 赴大陸參與「2000相約北京」演出活動</p> <p>2000年12月 年度製作「誰在山上放槍」 --布農族傳統祭儀歌謠</p>

2001-2002 年	<p>2001 年 5 月 應邀赴美在紐澤西藝術中心、紐文中心、丹佛、聖地牙哥演出</p> <p>2001 年 8 月 成立「財團法人原舞者文化藝術基金會」</p> <p>2001 年 9 月 推出年度製作「再懷念年祭 - 原舞者十年」於新舞台，並進行巡演</p> <p>2002 年 董事會決定暫停推出新製作，致力於原住民樂舞人才培訓工作。</p> <p>2002 年 4-7 月 舉辦第一期「北區原住民樂舞人才培訓計畫」</p> <p>2002 年 8 月 舉辦「原住民青年部落生活體驗營」</p> <p>2002 年 9-12 月 舉辦第二期「北區原住民樂舞人才培訓計畫」</p> <p>2002 年 10 月 舉辦「傳唱的叮嚀、舞動的記憶 - 原住民樂舞世界研討會」</p>
2003-2004 年	<p>2003 年 5 月 台北市中山堂、大安森林公園、花蓮、台東『太陽伊娜的孩子：阿美族太巴塢部落樂舞』春季公演</p> <p>2003 年 6 月 台北市【兩廳院仲夏嘉年華】演出山谷迴響：阿美族奇美部落年祭樂舞。</p> <p>2003 年 9-10 月 赴德國柏林、法國巴黎演出【年的跨越】--鄒族、卑南族、阿美族年祭樂舞。</p> <p>2003 年 10 月 舉辦『第四屆台北原住民樂舞</p>

	<p>人才培育計畫』。</p> <p>2003年12月 台北圓山飯店【2003亞太骨科學術會議】演出「阿美族奇美部落樂舞」。</p> <p>2003年11-12月 推出『迷霧中的貝神--南鄒沙阿魯阿族群樂舞』年度新作，並進行全國共九場次之巡演。</p> <p>2004年02月 台北晶華酒店外交部『台北市迎新會』演出卑南族年祭樂舞。</p> <p>2004年02月 台北國父紀念館『咱兜 咱的歌—台灣歌謠音樂會』演出卑南族民謠。</p> <p>2004年02月 台北福華飯店『亞洲儲蓄互助社聯盟會秘書長經營策略研討會』演出阿美族宜灣部落年祭樂舞。</p> <p>2004年02月 參與台北新舞台『日本杜之賑』演出鄒族、阿美族樂舞，共四個場次。</p>
--	---

二、原舞者創始人【藝術總監蘇清喜簡介】

台東阿美族人。

於一九九一年成立原舞者。

現任原舞者藝術指導，原舞者創始團員之一。

於二〇〇一年八月成立「財團法人原舞者文教基金會」。

曾參與原舞者「山水篇」、「懷念年祭」、「年的跨越」、「矮人的叮嚀」、「VUVU之歌」、「牽INA的手」、「祭」等製作演出，逾四百多場。

目前兼任公共電視原住民新聞雜誌執行委員、原住民

發展協會監事、金山中學原住民藝能班老師。

三、原舞者的行政組織與經營方式

原舞者於九十年六月十三日召開董事會，正式成立『財團法人原舞者文化藝術基金會』。基金會宗旨為辦理原住民樂舞、文化藝術研究及有關活動之推廣。期望藉由基金會的運作推動原住民樂舞文化藝術發展、促進各族群文化藝術交流，進行田野學習、製作原住民樂舞展演、培育原住民樂舞人才、教學、研討、出版、影音製作，推廣原住民傳統工藝及服飾教學等。

財團法人原舞者文化藝術基金會』由十一位董事組成，成員包括撒古流工作室負責人撒古流 巴瓦瓦隆、原住民音樂文教基金會執行長巴奈 母路、台灣新聞報副總主筆兼副總主筆吳錦發、國立藝術學院舞蹈系兼任講師趙綺芳、台北市藝術管理學會執行長陳麗娟、原舞者藝術總監蘇清喜、中研院民族研究所研究員胡台麗、舞蹈空間舞團團長平珩、公共電視企劃部經理王亞維、東吳大學哲學系專任講師孫大川、台北市立師範大學教授浦忠成等，由東吳大學哲學系專任講師孫大川先生擔任董事長一職。

（一）舞團組織設計與運作

本團設團長、藝術總監，團長下設行政經理、藝術總監與執行製作，下設排練助理（由團員兼任）、藝術指導、公關宣傳、多媒體設計與燈光設計，以及專職團員、兼職團員以及特約團員數十名，目前的原舞者，專職團員中只有阿美、排灣、卑南、賽夏四個族群的青年。如圖 4-1-3-1 所示。

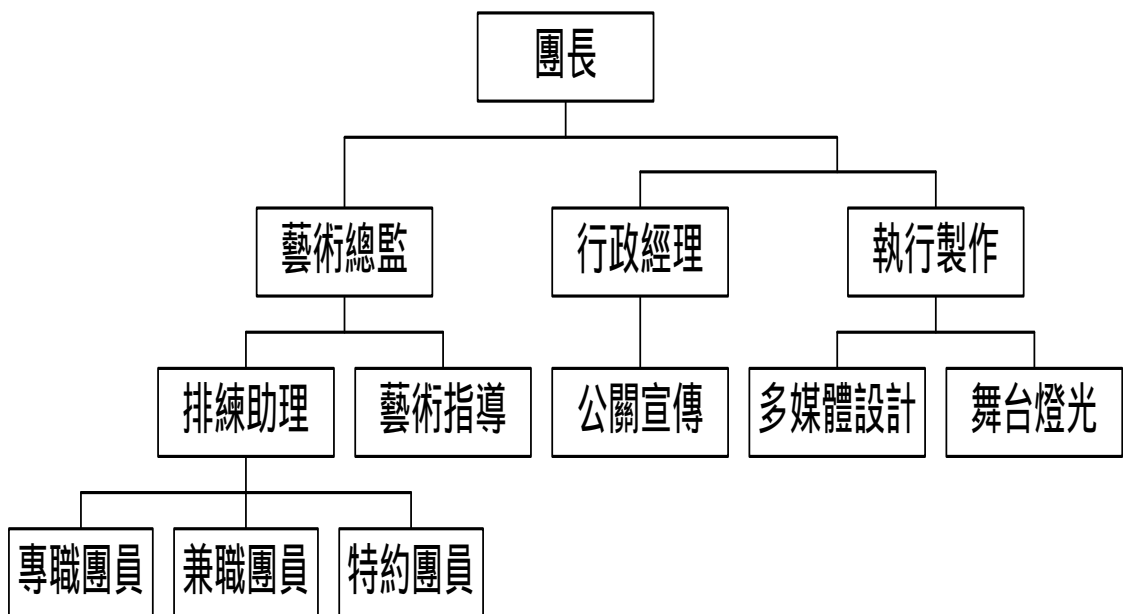


圖 4-1-3-1 原舞者組織架構圖

各部門組別所負責的事務不同，權責分配如表 4-1-3-2 所示。

表 4-1-3-2 原舞者工作職責分配表

職 位	工 作 項 目
團 長	負責舞團內部所有行政事務的決策及舞團的營運方針。
藝術總監	負責舞團藝術呈現、田調、舞者排訓等。
行政經理	協助團長執行舞團內部之行政事務，協調舞團對外之事項等。
排練助理	協助藝術總監，舞團之田野、練習、預演與演出等。

(二) 經費來源

- 1、向政府機構申請補助。
- 2、舞團自行籌措。
- 3、演出活動收入。

如圖 4-1-3-2 所示。

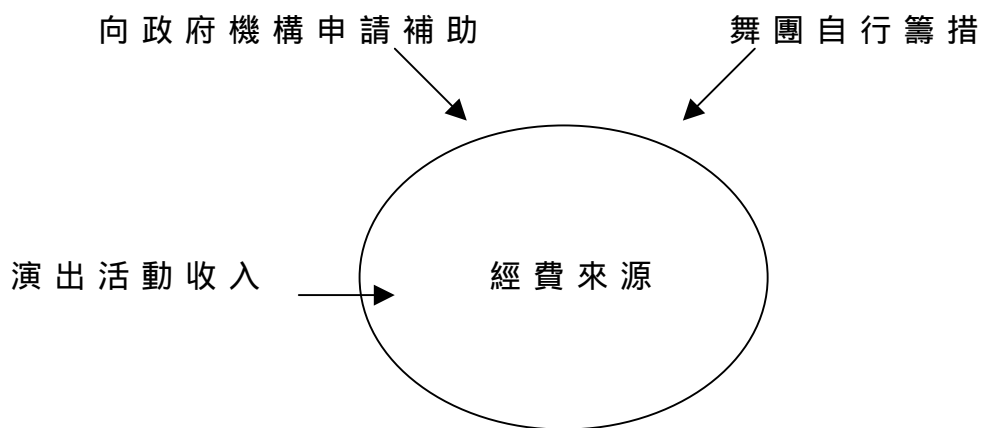


圖 4-1-3-2 原舞者經費來源圖

四、原舞者經營理念

- (一) 參與全國性及地方性之表演藝術活動。
- (二) 於國內、外製作、推廣原住民歌舞藝術演出及示範教學。
- (三) 從事原住民歌舞藝術及其他相關藝術之傳承教學、合作研討、創作、發表及評介事項。
- (四) 保存原住民歌舞相關之田野學習、資料收集等。
田野學習包含採集與學習的部分，由學者專家依個別族群不同的文化背景，依祭儀典禮發生時間地點的不同，擬定個別的田野採集計畫，由團員

實際參與瞭解觀察部落的祭儀；並且以文字、錄音、錄影記錄祭儀中所呈現的各族群歌舞文化，整理為學習教材。並延請族中長者實際教導，也將原舞者跨族群學習的過程作為記錄，作為日後原住民歌舞學習的重要參考。

五、原舞者的 SWOT 分析

將原舞者用 SWOT 分析的方式，從優點、缺點、機會、威脅等四點來看。可以清楚的了解到原舞者是台灣唯一由原住民組成的舞團，要如何突破所面臨的瓶頸、要如何改進本身的缺點、要如何創造未來的契機，這些都是需要認真思考的問題。SWOT 分析表如表 4-1-2-3 所示。

表 4-1-2-3 原舞者的 SWOT 分析表

S 優點	* 是台灣唯一由原住民組成的舞團。 * 可集中所有愛好原住民舞蹈的觀眾群。
W 缺點	* 屬於組織型態簡單的舞團。 * 舞團於組織權職方面分工不均。
O 機會	* 由於是台灣唯一由原住民組成的舞蹈團體，相對的機會也就比其他團體多。 * 對於舞團本身的未來發展，要如何保持原有的傳統，又不失獨創性，相信這更是創造機會契機所需要努力的方向。
T 威脅	* 國內大小舞團相繼出爐，也相繼倒閉，如何使組織正常運作，不受到經費不足的壓迫，這也是舞團所面臨的重要課題。

【光環舞集】

一、光環舞集成立背景及發展歷程

(一) 成立背景

光環舞集成立於 1984 年，舞團創辦人劉紹爐及楊宛蓉皆為舞蹈表演藝術工作者，而舞團成員為來自各校之舞蹈科系者，及對台灣舞蹈表演具有高度熱心與實力之人士。自成立迄今，該團每年皆有作品呈現，且致力推廣台灣之現代舞。

本著「取之社會，用之社會」的理念。「紮根、成長、茁壯」循序目標。發展於本土特有之現代舞蹈，不囿於固有的表演方式。致力推動不同形式的舞蹈教育工作，期望拓展及培育新一代的演藝觀眾。使藝術生活化，生活藝術化。光環從早期鄉土情懷的『鄉旅』，到日漸成熟的精緻舞作，一方面嘗試以現代的肢體語言，去反芻舊有的文化素材，另一方面也從生活中最簡單的肢體動作風格。

民國七十九年光環舞集曾因經費短缺，不得不中斷演出。八十二年再度發表作品，是結合以往舞蹈經驗，而由東方理念「氣、身、心」出發的特有舞蹈語彙。

光環二十年來至今已在全省巡迴近 300 場，國外(港、日、義、美)也相繼邀約演出，均博得好評，為一非營利的職業水準現代舞團。

(二) 發展歷程

光環舞集發展歷程重要紀事，如表 4-1-4-1 所示。

表 4-1-4-1 光環舞集重要紀事年代表

時間	重要紀事
2004 年	<p>推出光環舞集 20 週年 [嬰兒油上的現代舞] - 水域 70 % 新作。</p> <p>[光環 20 精華再現] 巡演系列活動。</p> <p>2004 客家藝術節</p> <p>[聽平板，看跳舞] 光環舞集巡演系列活動</p>
2003 年	<p>推出觀音聽舞系列舞 - 《平板》，以編舞者劉紹爐自身客家生長背景出發，以客家山歌入舞，於北中南三地演出。</p> <p>獲選為文建會傑出演藝扶植團隊之一。</p> <p>《流轉》入圍第一屆台新藝術獎「年度十大表演藝術」。</p> <p>《流轉》獲邀至舊金山州立大學演出。</p> <p>《草履蟲之歌》應法國留尼旺省文化局之邀，赴法屬留尼旺島演出二場。</p>
2002 年	<p>獲選為文建會傑出演藝扶植團隊之一。</p> <p>推出觀音聽舞系列舞作 - 《身音書寫》，於北中南三地小劇場演出。</p> <p>睽違二年，推出「嬰兒油上的現代舞」新作《流轉》，首度與作曲家李泰祥合作。</p>
	<p>《斷層》獲邀至美國紐澤西表演藝術中心、紐文台北劇場演出。</p> <p>參加新加坡第一屆亞洲藝術市集，演出《斷層》第一隻舞碼 - 《關係》。</p>

2001 年	<p>參加第七屆韓國竹山藝術節，於戶外劇場演出《斷層》第一隻舞碼 - 《關係》。</p> <p>推出觀音聽舞系列舞作 - 《肢體延伸》，於北中南三地小劇場演出，並受邀至台北當代藝術館及台北藝術節開幕演出。</p> <p>受邀至法國尚維拉劇院演出《草履蟲之歌》，獲法國馬恩河谷藝術總監加賽達推崇：光環舞集其與眾不同的舞蹈創作，嶄新的表現型態，具有極大的震撼力。</p> <p>獲選為文建會傑出演藝扶植團隊之一。</p>
2000 年	<p>《黑潮》獲邀至新加坡國際藝術節演出，於嘉龍劇場演出二場，皆為滿座之佳績。</p> <p>首度於新舞臺發表新作《斷層》。</p> <p>獲選為文建會傑出演藝扶植團隊之一。</p>
1999 年	<p>受邀參加第五屆愛沙尼亞藝術節，於塔吐瓦那維那劇場演出《草履蟲之歌》。當地舞評家伊勒基說「深觸人類心靈，從內而發的表現出肢體生命及自然的感動」。</p> <p>發表新作《黑潮》，光環舞集成立十五週年力作，邀請作曲家李子聲，作全場之舞蹈音樂，並現場演奏。此舞作首度為國立中正文化中心主辦之節目。</p> <p>光環搬至現址排練場。</p> <p>獲選為文建會國際扶植團隊之一。</p>
	<p>發表新作《草履蟲之歌》，於台北藝術節演出，</p>

1998 年	<p>為首次於戶外首演之大型製作。全省巡迴二十二場。</p> <p>受邀參加第十屆布拉格國際舞蹈節閉幕演出《奧林匹克》。捷克權利報 Jiri Tluchor 說「光環舞集的演出展現出一種融合歐洲傳統舞蹈及東方傳統元素的獨特形式。」</p> <p>獲選為文建會國際扶植團隊之一。</p>
1997 年	<p>九月初於國家劇院實驗劇場發表年度新作《油畫》，十月於文建會主辦之「盛秋藝宴」中演出。全省巡迴二十六場。</p> <p>獲選為文建會國際扶植團隊之一。</p> <p>《奧林匹克》獲路德維國際藝術中心評審團一致通過，頒發一年一度之「表演藝術創新獎」，並於典禮上演出得獎作品。</p> <p>於柏林世界文化會館演出相同舞作，觀眾一千餘人，讚賞不已。</p> <p>受邀參加澳洲墨爾本之綠磨坊國際舞蹈節開幕演出《奧林匹克》，墨爾本 Herald Sun 報 Hilary Crampton 說「創造奇妙的活動空間。」</p>
1996 年	<p>發表新作《框架 - 突破舞台空間之創意作》。首次將一大型鷹架搬上舞台，企圖以此分割傳統的鏡框式舞台。全省巡迴十六場。</p> <p>獲選為文建會國際扶植團隊之一。</p> <p>參加德國阿亨市路德維國際藝術中心所主辦之「台灣當代藝術節」，演出《奧林匹克》作品。</p>

	<p>德國阿亨新聞報 Grit Schorn 說道「舞者們輕易地把創造力及道家思想轉換成一種歐洲人不熟悉的藝術集體精神。」</p>
1995 年	<p>發表新作《移植》。由三位著名舞台服裝設計師 - 葉錦添、蔡毓芬、馬靜宜三人分別為此作品設計不同服裝，並舉辦發表會及座談會，且首次與名作曲家溫隆信合作。台北演出八場，全省巡迴十九場。</p> <p>台北舞蹈雜誌票選為最具潛力之職業舞團，獲選為文建會國際扶植團隊之一。</p> <p>由文建會主辦，赴紐約台北劇場演出《奧林匹克》，觀眾驚歎嬰兒油之舞的獨創性。</p> <p>紐約村聲週報 Deborah Jowitt 稱「這些極為專注的舞者，以蛇般的蠱惑，流暢地溜出交纏分合的各種姿勢，著實令人驚訝。」</p>
1994 年	<p>發表新作《奧林匹克》。此舞為整場嬰兒油之舞，台北首演七場，全省巡迴二十三場，楊萬運教授評為「人體萬花筒」。</p> <p>發表新作《舞田》。此舞開學校、社區演出活動風氣之先，開發了文化中心之外的演出場地。</p>
1993 年	<p>藝術總監劉紹爐回國後力作《大地漫遊 - 氣身心的新里程》，首度發表「氣、身、心」三合一的理念，台北首演七場，全省巡迴十七場。鍾明德教授稱此舞邁向台灣現代舞的另一個高度。</p> <p>參加日本東京中野文化中心舉辦之 1993 國際</p>

	舞蹈節，演出《大地漫遊》，獲觀眾起立鼓掌。
1990 至 1992 年	參加香港亞洲國際舞蹈節之會議、座談並演出《扛石頭的老人》，普獲好評。 藝術總監劉紹爐赴美進修，團員繼續練習，舞蹈教室由朱奎元先生免費提供。
1989 年	演出劉紹爐作品《舞蹈創意另一波》，台北首演六場，全省巡迴七場。 首度與音樂家陳世興合作。
1988 年	演出劉紹爐作品《生活的舞者》，台北首演二場，全省巡迴五場。 其中舞碼之一《野聲》入選文建會主辦之舞蹈創作甄選之最佳舞作。 首度與音樂家馬子民合作。
1987 年	演出劉紹爐作品《視覺與心靈的相遇》，台北首演二場，全省巡迴七場。
1986 年	演出富中國民族舞特色之力作《霸王別姬》，台北首演二場，全省巡迴五場。
1985 年	舞團名定為「光環舞集」。 演出鄉土系列舞碼《鄉旅》，台北首演二場，全省巡演九場。
1984 年	「劉紹爐與舞者」(光環舞集前身)發表會，共演出四場。中國郵報評為「頗富創意之演出，編舞家劉紹爐青出於藍...」。

二、光環舞集創始人【藝術總監劉紹爐簡介】

劉紹爐國立師範大學畢，為雲門舞集創始團員。早期受到劉鳳學教授啟蒙，開始投身舞蹈生涯，之後在雲門舞集受到林懷民老師薰陶。

1982年，赴美進修，曾隨安娜 哈普林、艾文尼可萊斯及莫瑞路易斯等多位大師學習編舞。

1990、1991年獲文化建設基金管理委員會獎助金赴美深造，在美國紐約大學梯西(TISCH)藝術學院舞蹈研究所，獲藝術碩士學位。

1990年在紐約發表《念天地之悠悠》一舞，紐約時報舞評家評為「動作簡單、卻饒富深意」。

1993年發表新作《大地漫遊》，國立藝術學院鐘明德博士認為此舞把台灣現代舞帶至另一高峰。

1994年的作品《奧林匹克》曾至紐約及德國演出，深受當地觀眾及專家肯定。

1994年獲中華民國舞蹈學會舞蹈飛鳳獎。

1995年獲台灣省文藝作家協會頒發第十九屆中興文藝獎章。

1997年榮獲德國路德維「表演藝術創新獎」。

1998年被選為布拉格國際舞蹈節之閉幕演出。

1998 年獲第二屆國家文化藝術基金會文藝獎。曾任台南女子技術學院舞蹈科副教授。

2001 獲台北縣政府頒發文化藝術人才舞蹈貢獻獎。

三、光環舞集的行政組織與經營方式

(一) 組織設計與運作

本團設光環舞集文教基金籌備委員會，藝術顧問、美術顧問、藝術總監、團長（行政總監）、行政部門、技術部門、藝術部門。

如圖 4-1-4-1 所示。

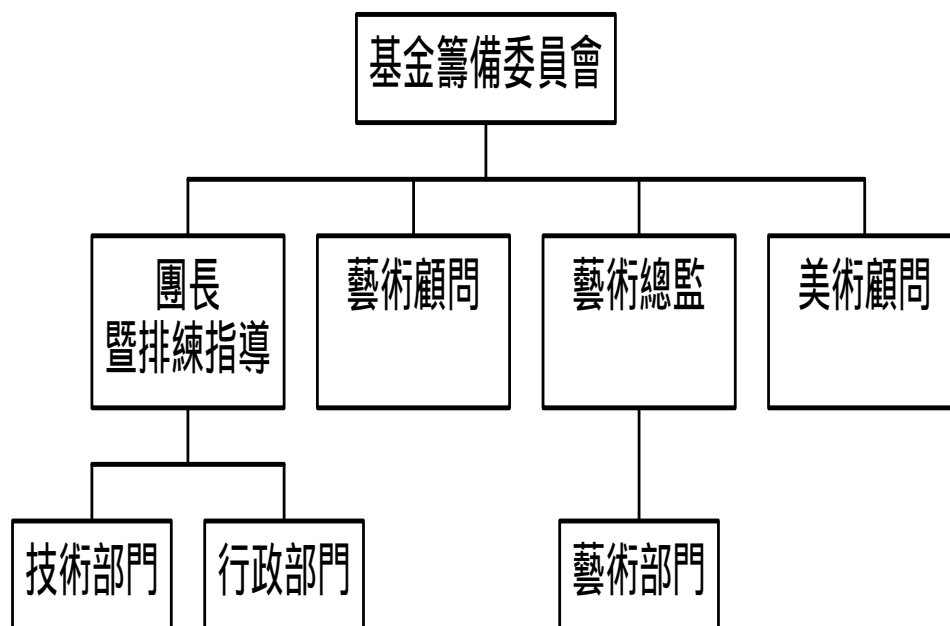


圖 4-1-4-1 光環舞集組織架構圖

光環舞集文教基金委員會組織人員執掌配置分配，如表 4-1-4-2 所示。

表 4-1-4-2 光環舞集文教基金委員會組織人員執掌配置表

職稱	組織人員	工作內容
藝術顧問	鍾明德	協助指導藝術設計相關事宜。(如：藝術作品本身)
美術顧問	呂惠萍	協助指導美術設計相關事宜。(如：舞台、佈景、道具...等)
藝術總監	劉紹爐	1.舞團年度計畫及方針之決策 2.舞團年度預算之審核 3.舞團人事異動、升遷之決議
團長 / 行政總監	楊明鳳 (宛蓉)	1.舞團年度計畫及方針之決策 2.舞團年度預算之審核 3.舞團人事異動、升遷之決議
行政部門	行政執行、行銷、 行政助理、會計、 出納、事務管理。	1.組織制度 2.演出場地申請、租借 3.補助申請、核銷、成果 4.業務(文化中心、政府機關、 商業團體...) 5.訓練課程(團訓) 6.合約(合作單位、演出人員) 7.人員進修、訓練 8.辦理保險、薪資調配 9.會計(收支月報表、演出結 案經費支出核發) 10.出納(演出費及各項)
技術部門	技術指導、舞台監 督、燈光執行、音 效執行及技術工作 人員。	1.演出製作人力規劃、協調 2.演出各部門技術需求之溝通 處理 3.協助外聘導演或編舞家與 團內溝通協調並排練
藝術部門	編舞者、舞者、專 業教師，以及燈 光、舞台、服裝設 計。	1.演出技術執行 2.技術人力資源掌握 3.演出舞台、道具、服裝等之 作之工作監督

(二) 財務管理

1. 支出

支出的部分，有固定的人事費用以及相關行政費。於演出時還有一些雜支、相關製作費及演出人事費，如圖 4-1-4-2 所示。

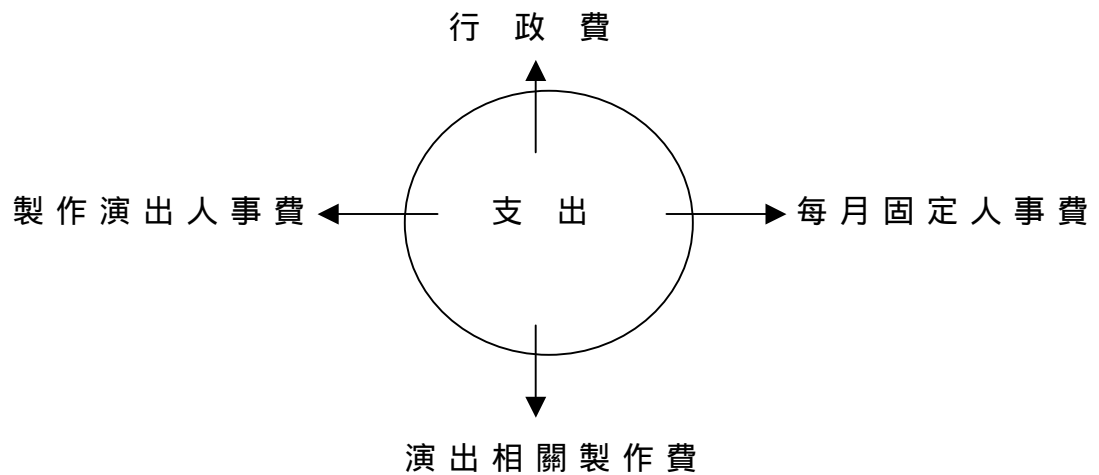


圖 4-1-4-2 光環舞集支出圖

2. 收入

收入的部分：除了演出費外，還有政府的補助及企業的贊助，如圖 4-1-4-3 所示。

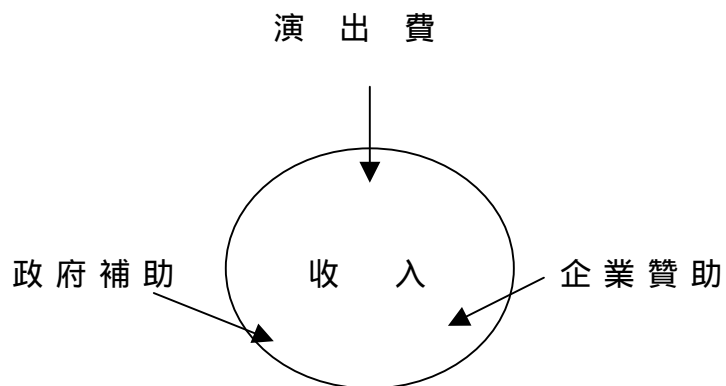


圖 4-1-4-3 光環舞集收入圖

3、補助單位

包含國立中正文化中心、文建會、教育部、外交部、教育廳、台南市文化基金會、美商菲利普莫里斯公司、台北縣政府、台中明道中學。

四、光環舞集演出舞作風格演進

自 1984 年迄今，二十年的創作演出過程中，舞團由早期的鄉土時期、強調純肢體創作的「主題與變奏」系列時期、到目前蛻變為自成一格的東方現代舞蹈。舞團創辦人暨編舞劉紹爐以「氣、身、心合一」的理念入舞，先後發表過「嬰兒油上的現代舞」系列舞作、「觀音聽舞」系列舞作：

一、「嬰兒油上的現代舞」系列舞作(1992 起)-《奧林匹克》、《油畫》、《草履蟲之歌》、《黑潮》、《斷層》、《流轉》，其中《奧林匹克》榮獲 1997 德國路德維表演藝術中心「表演藝術創新獎」，並先後受邀參加東京、紐約、德國、墨爾本、布拉格、廣州、愛沙尼亞、新加坡、韓國、法國、舊金山、以色列等地之國際舞蹈節開幕或閉幕演出，普獲肯定及讚賞。

二、「觀音聽舞」系列舞作(2001 年起)-《肢體延伸》、《身音書寫》、《平板》、《水域 70 % 》，持續試探身體與聲音的統合關係，為日後光環舞集創作與演出的重要方向。如表 3 所示。

表 4-1-4-3 光環舞集編作年表

首演年份	舞碼
2004	【水域 70 %】 Body water
2003	【平板】 pingban,or moderato
2002	【流轉】 Flow 【身音書寫】 Sight and Sound-Exercise Two
2001	【神曲 2001】 Divine Comedy 2001 【肢體延伸】 Sight and Sound-Exercise One
2000	【斷層】 Faults
1999	【黑潮】 Black Tide
1998	【草履蟲之歌】 Ode to a Paramecium
1997	【油畫】 Oil Painting
1996	【框架】 Framework
1995	【舞田】 Dance Field
1994	【奧林匹克】 Olympics
1993	【大地漫遊】 Dance over the Universe
1992	【箱上走】 Walking on a Box
1991	【鏈】 Interlock
1990	【念天地之悠悠】 Hermits in the Bamboo Forest
1989	【另一波】 Anther Wave
1988	【天真】 Naivete
1987	【霸王別姬】 Farewell,My Concubine
1986	【主題與變奏】 Theme and Variation
1985	【鄉旅】 Journey through the Country
1984	【網纏】 Spider Web

五、光環舞集的 SWOT 分析

將光環舞集用 S W O T 分析的方式，從優點、缺點、機會、威脅等四點來看。可以清楚的了解到光環舞集是台灣唯一使用「嬰兒油」創作的現代舞團，要如何突破所面臨的瓶頸、要如何改進本身的缺點、要如何創造未來的契機，這些都是需要認真思考的問題。S W O T 分析表如表 4-1-4-4 所示。

表 4-1-4-4 光環舞集 SWOT 分析表

S 優點	<p>* 由 1992 年至今的作品皆使用「嬰兒油」創作的現代舞團。</p> <p>* 可集中所有愛好獨創現代舞蹈的觀眾群。</p>
W 缺點	<p>* 組織較小，權職方面分工較不均。</p> <p>* 在組織部分，各部門需要剔除主要舞者，使之工作量才不會過大。</p>
O 機會	<p>* 由於是台灣唯一使用「嬰兒油」的現代舞團。相對的來說，獨創性及發展機會也就比其他團體多。</p> <p>* 對於舞團本身的未來發展，要如何保持原有獨特性，又不失未來創作性，相信這更是創造機會契機所需要努力的方向。</p>
T 威脅	<p>* 國內大小舞團相繼出爐，對於演出製作方面的創新、普遍性以及多元性，更需要多加巧思。</p> <p>* 如何才能合乎觀眾口味、如何才能更有魅力、如何走出與其他團體不同的風格，這些都是需要好好思考的問題。</p>

【台北首督芭蕾舞團】

一、台北首督芭蕾舞團成立背景及發展歷程

(一) 成立背景

舞團成立於 1990 年 3 月，即以「編創新作品」為主要操作導向。為維持演出水準，舞團最先是以一星期工作五天(星期一至星期五，早上 10:30 練舞，下午 2 點至 5 點排舞)的職業舞團方式，操作了六年。後來，在舞團財力短絀及好舞者難尋的壓迫下，近年來改為一星期工作三天，不過仍維持「全年無休」操練，希望舞團能持久成長。

一年至少一次的「新作全省巡迴公演」，是多年的堅持。舞團至今已發表了三十多支作品，近兩百場的演出。以芭蕾舞為基石，嘗試多種風格的探索及開發，其中以結合台灣原住民舞蹈的芭蕾舞作品，最為人驚豔稱讚。舞團首次出國演出(1999 年 3 月)，即獲紐約時報(New York Times)首席舞評家安娜·綺色果芙(Anna Kisselgoff)的讚譽：「來自台灣的浪漫與傳奇」、「時時充溢台灣影像」。

本團的舞碼全部都是徐進豐與李淑惠新編的作品，而不跳國外編舞家的作品(古典或新編)期望能發展出本土特色的芭蕾舞藝術。

台灣在台北藝苑芭蕾舞團解散後，芭蕾舞表演沈寂了一段相當長的時間。其間許多從學校畢業的學生，苦於沒有芭蕾舞團可以發揮所長，企望成立舞團的心聲此起彼落，但都無疾而終。台北首督芭蕾舞團就在極大的期望中成立。

為保持創作活力及多元性，舞團也邀約不同領域的編舞家來共同編作，期望舞團在台灣舞蹈發展的長流中，永不缺席。

(二) 發展歷程

台北首督芭蕾舞團發展歷程重要紀事，如表 4-1-5-1 所示。

表 4-1-5-1 台北芭蕾舞團重要紀事年代表

時間	重要紀事
1989 年	成立台北首督芭蕾舞團 第一季【新生代舞展】
1990 年	第二季『台北國際舞蹈季』實驗創作展 第二季「芭蕾之美」全省文化中心巡演
1991 年	第三季「傳奇」全省文化中心巡演
1992 年	第四季「西風的話」全省文化中心巡演
1993 年	籌募世界宗教博物館 - 佛教舞劇「華嚴之舞」
1994 年	第五季「放蠱的女人」全省文化中心巡演
1995 年	藝術下鄉活動系列 - 「大地動脈」
1996 年	第六季「無伊嘛也通」全省文化中心巡演
1997 年	第七季「悲泣的地球」全省文化中心巡演
1998 年	第八季「等待下一個故事」全省文化中心巡演
1999 年	文建會『紐約 1999 年台北劇場』美國紐約中華新聞文化中心演出「芭蕾在台灣」
2000 年	第九季「芭蕾狂想」
2001 年	第十季「春之祭典」

2002 年	第十一季「玩芭蕾—列車」
2003 年	第十二季「鳥籠」
2004 年	2004 年創作展「玩芭蕾 Part2」

二、台北首督芭蕾舞團創始人【團長徐進豐簡介】

學經歷：

國立政治大學經濟系畢業

曾任教國光藝校、復興劇校、中正高中、北安國中、台北體專等。

現任台北首督芭蕾舞團團長

重要演出經歷：

參加台北藝苑芭蕾舞團，為該舞團之首席男舞者，演出十多支作品。

作品發表：

「尾生守信」、「芭蕾練舞曲」、「芭蕾精粹選」、「精靈之舞」、「孟德爾頌組舞」、「愛情神話」、「放蠱的女人」等數十支芭蕾舞作品。

【藝術總監李淑惠簡介】

學經歷：

1975 國立藝專舞蹈科畢業

1978 日本橋秋子芭蕾舞學校

1978~1986 任教國立藝專舞蹈科

1990 任教中正高中舞蹈實驗班

1987 赴美國紐約大學、傑佛瑞芭蕾舞學校進修

1988 加入美國 Ballet West 舞團，擔任獨舞者

1989 出任台北首督芭蕾舞團藝術總監

1990 亞特蘭芭蕾舞團與國家劇院合演巴藍辛之夜任助理
藝術家總監

現任台北首督芭蕾舞團藝術總監、中正高中舞蹈系老師

重要演出經歷：

1978 演出全幕芭蕾舞劇「吉賽兒」飾演主角『吉賽兒』

1979 參加第一屆音樂季，演出「天鵝湖」飾演主角『天鵝
公主』

1980 參加第二季音樂季，演出全幕舞劇「睡美人」飾演主

角『奧羅拉公主』與『青鳥公主』

1981 與 Martha Wales-Brown 合組【台北藝苑芭蕾舞團】
任首席女舞者，演出達作品達數十支 1983 編西班牙組
曲

1986 制定芭蕾舞分級檢定

1987 編排全幕舞劇「柯碧莉亞」(國家藝專)重要作品

1993 山地芭蕾舞「高山印象」「與光共舞」

1994 「弦樂四重奏」

1995 「義大利組曲」「謎 - 沒有入口的出口」

1996 「出岫」

2001 舞團第十季創新舞劇「春之祭典」

三、台北首督芭蕾舞團的行政組織與經營方式

(一) 組織設計與運作

本團設團長、藝術總監、行政經理、財務經理、燈光
執行，以及團員與義工數名。

如圖 4-1-5-1 所示。

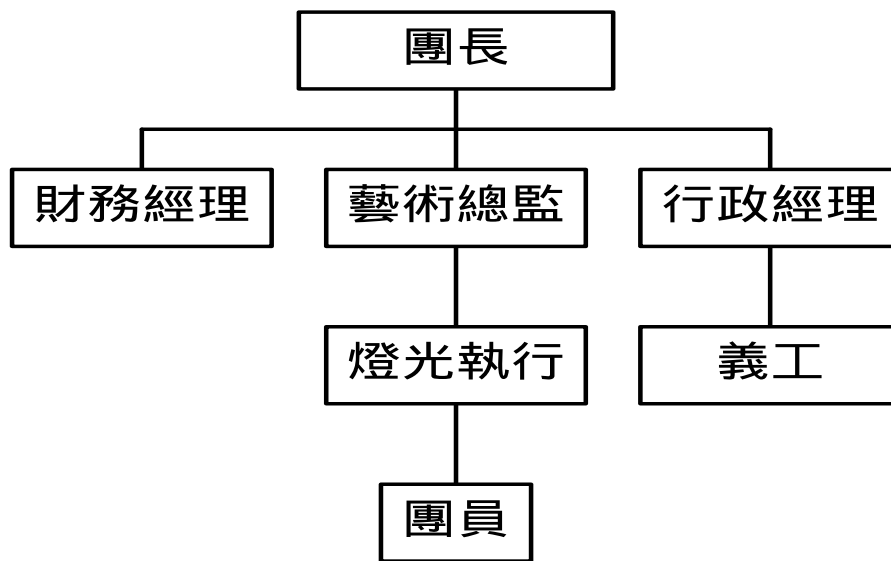


圖 4-1-5-1 台北首督芭蕾舞團組織架構圖

各部門組別所負責的事務不同，權責分配如表 4-1-5-2 所示。

表 4-1-5-2 台北首督芭蕾舞團工作職責分配表

職 位	工 作 項 目
團 長	對內監督執行團務，對外代表本團。
藝術總監	負責舞團藝術走向及演出執行。
行政經理	執行所有團務的支配及策劃。
財務經理	管控舞團財務收支平衡、籌措財源。
燈光執行	設計並執行演出燈光。
團 員	每季約十人至十五人受嚴格訓練的芭蕾舞者。
義 工	每季演出前三個月招募。

(二) 經費來源

- 1、向政府機構申請補助。
- 2、舞團自行籌措。
- 3、演出活動收入。
- 4、推銷周邊商品。
- 5、與企業合作募款。如圖 4-1-5-2 所示。

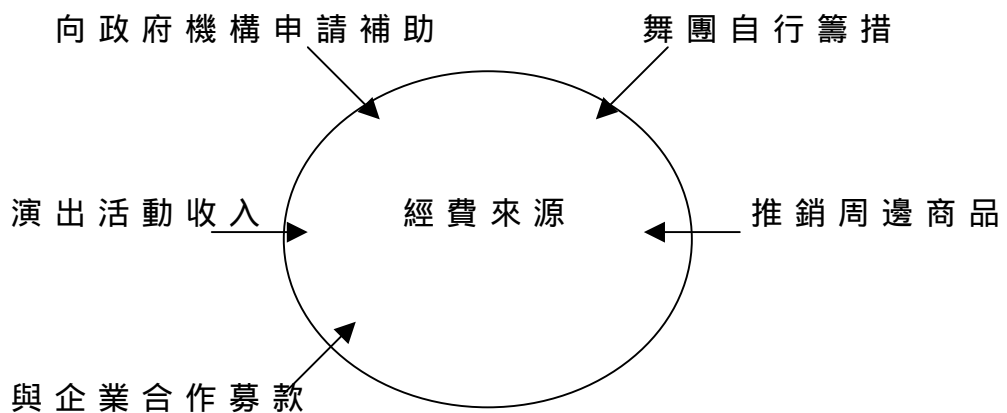


圖 4-1-5-2 台北首督芭蕾舞團經費來源圖

四、台北首督芭蕾舞團經營 - 演出及發展計劃

演出計劃

- (一) 每年一季的新作發表會，全省文化中心巡演至少十場。
- (二) 其他演出項目有校園、下鄉、社區、藝術節及出國演出，場次依情況而定。

發展計劃

- (一) 短期：維持舞團基本生存及發展。如全年執行訓練團員之工作，每年一季新作發表、參與各種演出機會。
- (二) 中期：成立基金會，對外籌措資金，以支持舞者及舞團永續發表。
- (三) 長期：執行舞團每年固定出國演出，追求世界級的藝術水準。

五、台北首督芭蕾舞團的 SWOT 分析

將台北首督芭蕾舞團用 SWOT 分析的方式，從優點、缺點、機會、威脅等四點來看。要如何突破所面臨的瓶頸、要如何改進本身的缺點、要如何創造未來的契機，這些都是需要認真思考的問題。SWOT 分析表如表 4-1-5-3 所示。

表 4-1-5-3 台北首督芭蕾舞團的 SWOT 分析表

S 優點	* 是台灣芭蕾舞屬性的舞團。 * 可集中所有愛好芭蕾舞的觀眾群。
W 缺點	* 屬於組織較小的舞團。 * 舞團於組織權職方面分工不均。
O 機會	* 以芭蕾為基石，嘗試多種風格的探索及開發，其中以結合台灣原住民舞蹈的芭蕾作品，最為人驚豔稱讚。這樣的獨創性，相信是創造機會契機所需要努力的方向。
T 威脅	* 在舞團財力短絀及好舞者難尋的壓迫下，國內大小舞團相繼倒閉，如何使組織正常運作，不受到經費不足的壓迫，這也是舞團所面臨的重要課題。

第二節 綜合分析

在傳統測洛分析時，以組織所擁有的資源位置 (resource position) 為出發，分析本身的條件 - 優勢與劣勢 (strengths & weakness)，然後分析外部環境 - 機會與威脅 (opportunities & threats)，稱之為 SWOT 分析，為其經營策略之建構。Barney (1991) 將 SWOT 分析歸納為兩個思想主流，一是強調外在環境掌控 (外在分析)，一是對內部優劣勢的分析 (內在分析)，Barney 將此稱為「資源基礎模式」的策略分析取向。如圖 4-2-1 所示。

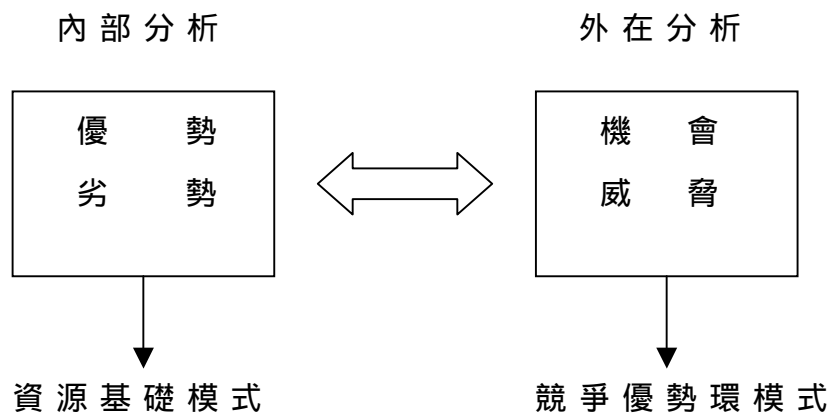


圖 4-2-1 傳統 SWOT 分析、資源基礎模式
與產業吸引力模式之關係圖

資料來源：Barney, 1991, P.100

依據個案舞團針對研究問題製表統整，如表 4-2-1、表 4-2-2、表 4-2-3、表 4-2-4、表 4-2-5、表 4-2-6、表 4-2-7 所示。

個案舞團的成立背景不一，沒有固定模式與型態，需視當下最適當之時機以及有力發展地點的考量。

表 4-2-1 個案舞團成立背景統整表

個案舞團	時間	地點	創始人（團長）
雲門舞集	1973 年 2 月	台北市	林懷民
台北民族舞團	1988 年 9 月	台北市	蔡麗華
原舞者	1991 年 5 月	台北市	懷劭·法努斯（蘇清喜）
光環舞集	1984 年 3 月	台北市	劉紹爐
台北首督芭蕾舞團	1990 年 8 月	台北市	徐進豐

個案舞團的組織設計，需妥善安排組織內各單位的業務職掌與權責，建立分工合作的關係。

表 4-2-2 個案舞團組織統整表

個案舞團	基金會	經營性質
雲門舞集	雲門舞集文教基金會	民營 - 職業舞團
台北民族舞團	台灣樂舞文教基金會	民營 - 業餘舞團
原舞者	財團法人 原舞者文化藝術基金會	民營 - 業餘舞團
光環舞集	光環舞集文教基金會	民營 - 業餘舞團
台北首督芭蕾舞團	無	民營 - 業餘舞團

個案舞團的人力資源管理，需配合組織的策略及各項作業，適時的提供所需的人力在質與量上的滿足。

表 4-2-3 個案舞團人力資源管理統整表

個案舞團	組織執掌分布
雲門舞集	50 單位
台北民族舞團	19 單位
原舞者	12 單位
光環舞集	8 單位
台北首督芭蕾舞團	7 單位

個案舞團良好的財務管理，不但要配合組織各項作業，找尋適當的資金來源，以最低的資金成本滿足組織資金需求，並控制風險在可接受的範圍之內。而政府補助是支持舞團整體營運資金的主要來源。

表 4-2-4 個案舞團財務管理（91 年度政府補助）統整表

期數	類別	申請者	計劃名稱	場次	補助項目	補助金額
91-1	舞蹈	財團法人雲門舞集文教基金會	雲門舞集 2 2002 青春編舞工作營	2	演出	360000
91-1	舞蹈	財團法人雲門舞集文教基金會	2002 秋季演出 (台北以外場次)	9	演出	2000000
91-1	舞蹈	台北民族舞團	樂舞台灣 經典舞作展	3	演出	240000

91-1	舞蹈	光環舞集	《神曲 2001》 《觀音聽舞》巡演	5	演出	400000
91-1	舞蹈	光環舞集	2002 年新作 生命之泉	4	演出	700000
91-2	舞蹈	雲門舞集 2 舞蹈團	雲門舞集 2 2003 年春季公演	4	演出	800000
91-2	舞蹈	光環舞集	生命之泉巡演四場	4	演出	400000
91-2	舞蹈	台北首督芭蕾舞 團	芭蕾舞劇烏籠 2003 年巡迴演出	7	演出	1000000

資料來源：財團法人國家文化藝術基金會

本研究整理製表

表 4-2-5 個案舞團財務管理（92 年度政府補助）統整表

期數	類別	申請者	計劃名稱	場次	補助項目	補助金額
92-1	舞蹈	雲門舞集 2 舞蹈團	2003 年童樂會巡 迴演出	12	演出	1200000
92-1	舞蹈	財團法人雲門舞 集文教基金會	雲門舞集 30 週年 特別公演（台北以 外縣市巡演六場）	6	演出	1800000
92-1	舞蹈	台北民族舞團	新民族風創作展	3	演出	400000
92-1	舞蹈	光環舞集	流轉巡演三場	3	演出	270000
92-1	舞蹈	光環舞集	2003 年新作 「平板」	4	演出	700000

92-1	舞蹈	雲門舞集 2 舞蹈團	2003 年 春季公演	4	演出	800000
92-1	舞蹈	光環舞集	生命之泉巡演四場	4	演出	400000
92-2	舞蹈	雲門舞集舞蹈團	2004 年 春季公演	10	演出	1200000
92-2	舞蹈	財團法人雲門舞 集文教基金會	2004 年 春季公演 竹夢 (台北以外縣 市巡演 9 場)	9	演出	2250000
92-2	舞蹈	光環舞集	平板巡演三場	3	演出	300000
92-2	舞蹈	光環舞集	二十週年回顧演出	4	演出	460000

資料來源：財團法人國家文化藝術基金會

本研究整理製表

表 4-2-6 個案舞團財務管理 (93 年度政府補助) 統整表

期數	類別	申請者	計劃名稱	場次	補助項目	補助金額
93-1	舞蹈	雲門舞集 2 舞蹈團	2004 年 親子節目 演出	17	演出	1360000
93-1	舞蹈	財團法人雲門舞 集文教基金會	2004 年 秋季演出 (僅補助台北以外 縣市)	8	演出	2000000
93-1	舞蹈	台北民族舞團	新慶神醮	3	演出	350000
93-1	舞	光環舞集	2004 年 新作	4	演出	500000

	蹈		永遠的迴旋北中南 三地首演			
93-1	舞蹈	台北首督芭蕾舞團	玩芭蕾舞 Part2	6	演出	400000
93-2	舞蹈	雲門舞集 2 舞蹈團	雲門舞集 2 春門 2005	9	演出	900000
93-2	舞蹈	財團法人雲門舞 集文教基金會	2005 年春季演出 (僅補助台北以外 縣市)	8	演出	2000000
93-2	舞蹈	光環舞集	回顧 20 精華再現 光環年度巡演 5 場	5	演出	400000

資料來源：財團法人國家文化藝術基金會

本研究整理製表

經營動向與風格取向的確定，可使個案舞團有更明確的發展目標。

表 4-2-7 個案舞團經營動向與風格取向統整表

個案舞團	經營動向	風格取向
雲門舞集	發展五大目標	現代舞
台北民族舞團	從事藝術相關推廣 及演出	本土風格民族舞
原舞者	從事原住民相關藝 術傳承	原住民傳統樂舞
光環舞集	純粹藝術演出	現代舞
台北首督芭蕾舞團	純粹藝術演出	芭蕾舞

將前述個案舞團統整出優勢與劣勢、機會與威脅之共同點，如表 4-2-8 所示。

表 4-2-8 綜合個案 SWOT 分析表

S 優點	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞蹈表演團體皆有屬於自己的藝術定位。 * 各舞蹈表演團體皆有固定的基本觀眾群。 * 各舞蹈表演團體皆有適合本身組織經營之架構。 * 各舞蹈表演團體皆活用本身可運用之行銷策略。
W 劣勢	<ul style="list-style-type: none"> * 各舞蹈表演團體財務來源不穩定。 * 各舞蹈表演團體部分分際模糊，工作量大，無時間累積沉澱。 * 各舞蹈表演團體於核心人物過於忙碌。
O 機會	<ul style="list-style-type: none"> * 各團體運用多角化企業經營。相對的來說，也會提高發展機會。 * 藝術教育受到重視。 * 公部門場地資源釋放。
T 威脅	<ul style="list-style-type: none"> * 國內大小舞團相繼出爐，公部門與企業捐款皆大幅下滑，各舞蹈表演團體需另尋資源管道，已求新的生存契機。 * 各舞蹈表演團體需實施培訓計劃，以防止表演人才的短缺，並建構出內部網路作業系統，使表演藝術產業經營管理升級，不至於因經費限制導致管理疏失。 * 各舞蹈表演團體面臨經濟不景氣，影響其票房。 * 各舞蹈表演團體遇到補助機制不穩定。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究以探討表演藝術組織架構及經營模式的研究方式，釐清個案之類型與特性。而表演藝術所處環境的不確定性，使得表演藝術組織須因應環境發展其型態延伸及建構的方向。特以雲門舞集文教基金會、台北民族舞團、原舞者、光環舞集、台北首督芭蕾舞團（五個行政院文化建設委員會90~94年舞蹈類扶植演藝團隊）等個案之研究。對於不同表演藝術組織之經營方式，給予重新的思索，並以理論與現今藝文環境互相印證。

經過研究過程，可歸納出以下結論：

研究問題一：舞蹈表演團體成立背景為何？

結論一：

由個案舞蹈表演團體之成立背景可明確了解，沒有固定模式與型態，完全視創始人當下的需求。何時為成立適當時機？何時為成立發展有力的地點？無一定性。

但本研究發現個案舞蹈表演團體的成立地點皆為台北市，由此可省思，北部觀眾群是否對藝術文化的支持度及消費能力是個案舞蹈表演團體成立地點的原由。

研究問題二：舞蹈表演團體組織為何？

結論二：

由個案舞蹈表演團體可了解，即使擁有相似的組織架構、資源，甚至有相同的經營模式，卻可造就不同的優勢結果，其關鍵在於所謂的「核心資源」。

本研究發現，個案舞蹈表演團體相繼成立文教基金會，在對於舞蹈藝術推廣方面更為有力。

研究問題三：舞蹈表演團體人力資源為何？

結論三：

由個案舞蹈表演團體可了解，於人力資源的配置視需配合組織策略及各項作業，適時的提供所需人力的質與量。

舞蹈表演團體規模的大小，與行政作業方面所需人力是環環相扣的。規模大，所需人力資源多；反之，規模小，所需人力資源相對減少。

本研究中個案舞蹈表演藝術團體可發現，大規模型態的雲門舞集，由於涵蓋業務廣泛，整個組織執掌分布有 50 個單位之多。

研究問題四：舞蹈表演團體財務管理為何？

結論四：

由個案舞蹈表演團體經營的成功與否的指標，可以由演出票房收入支持營運、維持生存、保持創作能力、藝術社群共同認定等項目來評估。

本研究之個案舞蹈團體皆為文建會舞蹈類扶植演藝團隊，成為扶植團隊可受到政府補助資金不等，對於演出製作及推廣藝術之活動是很大的助力。

研究問題五：舞蹈表演團體經營動向與風格取向為何？

結論五：

由個案舞蹈表演團體研究發現，在舞蹈表達的形式皆不相同，都有屬於自己獨特的風格。因此，舞蹈表演團體本身要注意各舞蹈表演呈現的本質及核心資源的特殊性，方能掌握經營多角化的部門。

研究問題六：舞蹈表演團體經營上的問題？

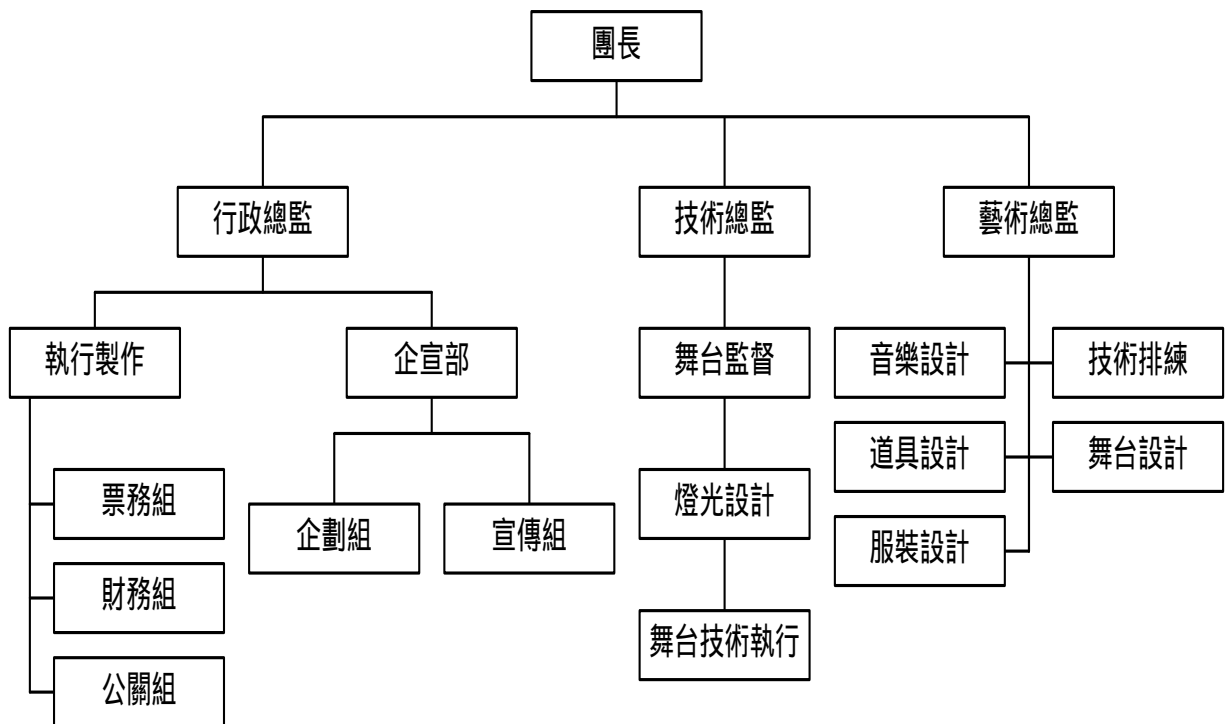
結論六：

由個案舞蹈表演團體擁有不同的特性，也擁有不同發展多角化經營的方向，因此需檢視本身核心資源的優勢，才能

協助組織訂定經營策略。

要如何創造及累積組織的「核心資源」，已成為各個舞蹈表演團體應努力的經營策略的重要課題。找尋自己團體定位、發展獨特的競爭優勢以降低對外界的依賴性，並且創造多角化經營的契機來協助經營。

由個案調查與分析後本研究整理出，一個舞蹈表演團體經營的最適 model，提供其他團體作為參考。如圖 5-1-1 所示。



5-1-1 舞蹈表演團體經營的最適 model 圖

一個舞蹈表演團體各部門組別所負責的事務不同，權責分配如表 5-1-1 所示。

表 5-1-1 舞蹈表演團體工作權責分配表

	部門	組別	工作項目
團長			負責舞團內部所有行政事務的決策集舞團的營運方針。
行政總監	執行製作		協助團長執行舞團內部之行政事務以及協調舞團對外之事項。
		票務組	自辦或聯合相關演出管道。
		財務組	管控舞團財務收支平衡、籌措財源。
		公關組	專業洽談、執行公關。 貴賓聯繫與邀請。
	企宣部	企劃組	行銷策略、文案。 企業贊助洽談。
		宣傳組	媒體計劃、文宣策略。 網路及文宣品、劇照、錄影帶製作等。 舞團簡介（平面、影像） 相關報導整理、建檔。
技術總監	舞台監督		演出製作人力規劃、協調。 演出各部門技術需求之溝通處理。
		燈光設計	設計並執行演出燈光。
		舞台技術執行	掌控舞台設計相關事宜。
藝術總監			負責舞團藝術呈現以及舞者團訓等。
		技術排練	協助藝術總監，舞團之練習、預演與演出等。
		音樂設計	設計並執行演出音樂。
		舞台設計	設計並執行演出舞台。
		道具設計	設計並執行演出道具。
		服裝設計	設計並執行演出服裝。

經費來源及支出的平衡，是支持一個舞蹈表演藝術團體的重要因素。基本經費來源與營運支出，如圖 5-1-2、5-1-3 所示。

(一) 經費來源

- 1、向政府機構申請補助。
- 2、舞團自行籌措。
- 3、演出活動收入。
- 4、推銷周邊商品。
- 5、與企業合作募款。

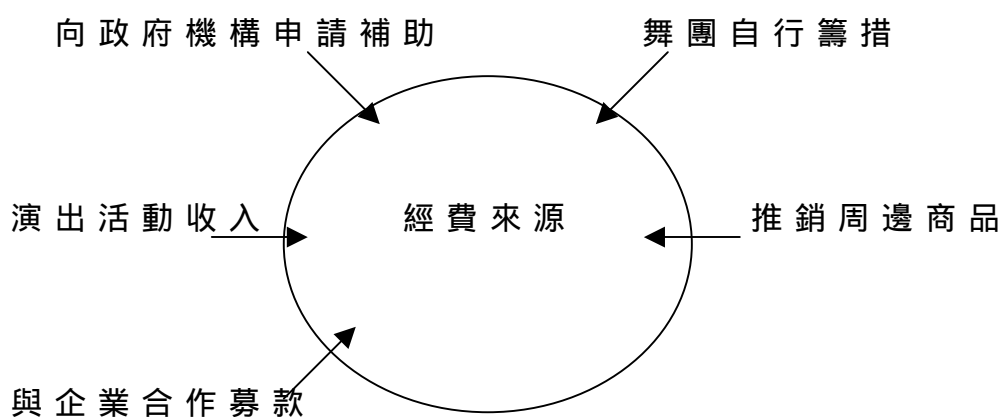


圖 5-1-2 舞蹈表演團體經費來源圖

(二) 營運支出

- 1、行政費。
- 2、人事費。
- 3、設備費。
- 4、演出製作費。
- 5、廣告文宣費。
- 6、旅運食宿費。

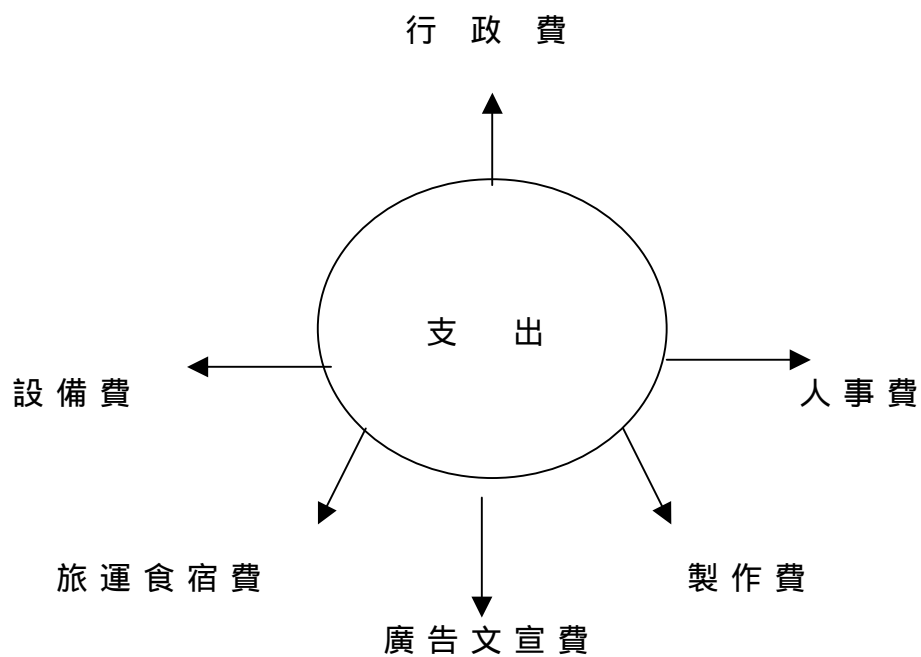


圖 5-1-3 舞蹈表演團體營運支出圖

第二節 建議

本研究由表演藝術總體發展及舞蹈表演團體的個案探討，可以了解到舞蹈表演團體組織架構及經營模式的建構。此外，在運用資源理論思考經營以及舞蹈表演團體多角化經營延伸方向，以下所提後續研究可作為發展主題。

一、本研究僅以五個行政院文化建設委員會 90~94 年舞蹈類扶植演藝團隊做個案探討，未來可利用更多的舞蹈表演團體來檢驗。

二、本研究僅將個案經營模式做概括性的探討，並未對經營策略做規範性的結論。若未來可以藉由實證結果將核心資源的相關性納入成長績效去評估。

三、舞蹈表演團體的策略思考模式，通常是以演出作品來擬定經營策略，並非以核心資源為出發點，未來可針對經營者的經營多角化及成長方向做質性分析。

四、本研究僅概述個案之組織架構及經營模式，建議未來可運用不同的理論，來檢驗分析舞蹈表演團體之經營模式。

參考文獻

中文部分

王文科，教育研究法。台北：五南，1999。

王凱立，台北市市立國民中學學校游泳池設施經營模式之研究。國立台灣體育學院體育研究所碩士論文，2001。

司徒達賢，非營利組織的經營管理。台北：天下遠見出版股份有限公司，1999。

行政院文化建設委員會，文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會，1998。

行政院文化建設委員會，文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會，1999。

行政院文化建設委員會，文化白皮書。台北：行政院文化建設委員會，2000。

行政院文化建設委員會，演藝團隊扶植計劃。台北：行政院文化建設委員會，2001。

行政院文化建設委員會，八十六年度表演藝術行政系列書籍「經營管理篇」。台北：台北市藝術管理學會，1997a。

行政院文化建設委員會，八十六年度表演藝術行政系列書籍「環境篇」。台北：台北市藝術管理學會，1997b。

李長貴，績效管理與績效評估。台北：華泰文化事業有限公司，1997。

林晉寬，從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係。

- 政治大學企業管理研究所博士論文，1995。
- 表演藝術年鑑，八十六年表演藝術現象（PP.8-21）台北：國立中正文化中心，1997。
- 表演藝術年鑑，八十七年表演藝術現象（PP.8-25）台北：國立中正文化中心，1998。
- 表演藝術年鑑，舞蹈類團體名冊（PP.280-283）。台北：國立中正文化中心，1999。
- 表演藝術年鑑，八十九年表演藝術現象評述總論（PP.6-9）台北：國立中正文化中心，2000。
- 表演藝術年鑑，九十年現象評述分論表演藝術生態類（PP.6-20）台北：國立中正文化中心，2001。
- 表演藝術年鑑，九十一年表演藝術現象總論（PP.8-23）台北：國立中正文化中心，2002。
- 何哲仁，表演藝術團體的整合行銷溝通策略初探。國立台灣大學商學研究所碩士論文，1999。
- 杜維運，史學發法論。台北：三民，2001。
- 吳曉菁，我國文化藝術補助政策之研究—以舞蹈表演團體為例。國立台灣體育學院體育研究所碩士論文，2001。
- 吳瑞香，台灣表演藝術財團法人基金會組織管理研究。南華大學美術與藝術管理研究所碩士論文，2002。
- 吳靜吉，文化傳播叢書，談表演藝術文化活動。台北：行政

- 院文化建設委員會，1986。
- 桂雅文，社區藝術管理-社區藝術管理人手冊。台北：五觀藝術管理，1999。
- 梅益等，中國大百科全書-戲劇。台北：錦繡，1992。
- 容淑華，演出製作管理。台北：淑馨，1998。
- 許長田，策略性市場行銷學。台北：楊智出版社，1997。
- 陳瓊花，藝術概論。台北：三民，1996。
- 陳亞萍，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碩士論文，2000。
- 陳五洲，運動研究法。台中：華格，2000。
- 陳鍾文，企業戰略的想法，1995。
- 郭士榛，當代傳奇欲因失色劇場喊停—12年表演藝術暫休止，財務仍是最大問題。中央日報，12月22日，18版，1998。
- 張昭勳，研究方法。台中：滄海，2001。
- 曹菁玲，表演藝術團體行銷研究：以關係行銷檢視表演藝術團體與其忠誠觀眾間的行銷關係。國立台灣師範學院大眾傳播研究所碩士論文，1999。
- 黃得彰，政府對非營利組織補助之研究-以文建會對演藝團隊之補助為例（p81-89）。私立東海大學公共行政研究所碩士論文，1997。
- 黃鷹，藝術團體如何自強。公關雜誌，15，6-9，1996。

- 陶文祥，人力資源管理。台北：五南，1995。
- 鄭展璋，企業贊助文化藝術事業之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文，1999。
- 樊志育，經營管理學。台北：三民，1982。
- 謝明芬，當前我國政府獎助文化藝術發展之研究—政治面向分析。私立東海大學公共行政研究所碩士論文，1997。
- 羅皓恩，表演藝術團體與新聞傳播媒體之互動研究。中國文化大學新聞研究所碩士論文，2000。
- 鄧蔚偉，國際性演藝團隊扶植期限改為一年引起反彈。聯合報 26 版文化廣場，2 月 1 日，1994。
- 酈佩珍，台北市民觀賞表演藝術行為之區隔化研究。東吳大學企管研究所未出版碩士論文，1996。

英文部分

Barry Cushway and Derek Lodge, 組織行為與設計。台北：小知堂出版, 1994.

Barney, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991.

Chilvers, Ian and Harold Osborne, The Oxford Dictionary of Art, New York : Oxford University Press

附錄 A

個案訪談大綱

這是一份有關表演藝術團體經營之研究，論文題目「台灣表演藝術團體經營之探討 - 以舞蹈表演團體為例」。

而本研究主要目的在於探討台灣舞蹈表演團體的成立背景、行政組織架構、人力資源管理、財務管理、經營方式、行銷管理和經營問題等，並透過文獻蒐集探討、實地調查紀錄及 SWOT 分析，瞭解台灣舞蹈表演團體的經營的優勢、缺點、機會、威脅與問題，進而提供我國舞團經營管理之參考。

- (一) 貴團之成立背景？
- (二) 貴團之行政組織整體架構為何？
- (三) 貴團之人力資源管理為何？
- (四) 貴團之財務管理狀況為何？
- (五) 貴團之經營動向與風格取向為何？
- (六) 貴團所面臨經營方面之問題有哪些？

附錄 B

文建會九十四年度演藝團隊發展扶植計畫作業要點

九十三年十一月一日公告

- 一、行政院文化建設委員會（以下簡稱本會）為扶植演藝團隊永續經營，提昇專業創作及展演水準，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱演藝團隊（以下簡稱團隊），係指從事音樂、舞蹈、傳統戲曲、現代戲劇等，並具備下列條件者：
 - （一）已向中華民國政府立案滿三年之演藝團隊。
 - （二）已具備明確之組織章程者。
 - （三）當年度營運狀況簡介。
 - （四）具備固定辦公場所與排練場地（含自用、合用或租用）。
 - （五）聘有專職行政人員及團員者。
 - （六）財務收支制度健全者（以最近一年度國稅局申報書舉證之）。
 - （七）年度展演製作一個以上。
 - （八）年度至少有六場以上之公開演出。
 - （九）詳實且具體可行之申請補助新年度營運及創作展演、藝術推廣計劃。
- 三、團隊自行評估自身之發展狀況提出專案計劃、未來改善計畫或出國演出計劃，作為評估補助額度之重要參考依據。
- 四、有下列情形之一者，不列入補助範圍：
 - （一）政府機關、政黨或公民營事業單位所屬演藝團隊、學校或其附屬團隊。
 - （二）最近一年曾因違反法令規定而受處分，情節重大者。

五、送件及審查評選時間：

- (一) 申請者需填具申請書(申請書格式如附件), 受理申請三十個日曆天(含國定假日), 以截止日下午五時三十分為截止期限, 如以郵寄方式送達者, 以截止日當日郵戳為憑; 截止日如遇例假日或因不可抗力因素而無法於規定期限遞送申請書時, 準用民法相關規定辦理。
- (二) 承辦單位對於申請案件之處理期間以六十個工作天為原則, 必要時得於原處理期間限度內延長之。

六、評審作業採初審、複審及決審三級評審程序。

七、初審作業：

- (一) 初審為書面形式要件審理, 由承辦單位負責審查團隊下列各款事項：
 - 1. 團隊之資格與條件。
 - 2. 申請書表應載事項及應備文件資料。
- (二) 團隊所檢送文件資料短缺或不符者, 得通知限期於一週內補件乙次, 逾期未補件者, 視同資格不符。
- (三) 初審完成審查作業後, 即由承辦單位將各類組通過初審之團隊資料編號、裝訂, 於複審第一階段會議一週前送達複審委員審閱。

八、複審作業：

- (一) 複審為音樂、舞蹈、傳統戲曲、現代戲劇等四組分別審查。
- (二) 複審就團隊過去營運狀況及新年度營運計畫內容予以實質審查。
- (三) 各組複審會議置委員七人, 複審委員出席達五位, 得召開會議。

- (四) 複審採兩階段評審，第一階段為整體篩選，第二階段再就通過第一階段會議之團隊加以詳細審查之。
- (五) 複審第一階段會議，複審委員將就初審通過之團隊書面資料、影音紀錄詳加討論。
- (六) 複審第二階段會議一週前，由承辦單位通知通過初審及複審第一階段審查團隊，出席複審第二階段會議，提出十分鐘報告、五分鐘詢答。
- (七) 複審委員於團隊報告結束後，即進行逐案討論。並得由承辦單位進行個案之背景說明。
- (八) 逐案討論後，由複審委員對申請案個別計點（計點採名次制）。計點方法採去除最高與最低點後之個案平均點數，依點數高低進行排序。
- (九) 複審委員以排定之優先順序，討論出該組別之補助建議名單。
- (十) 複審委員就補助建議名單中之團隊，參考所提改善計畫或專案計畫或國外巡演計畫討論並建議補助金額。

九、決審作業：

- (一) 決審為綜合評量及補助金額之最後核定。
- (二) 決審會議置委員九人，決審委員出席達七人，並四組複審會議主席全數出席，得召開會議。
- (三) 決審委員對複審會議提送之補助建議名單及補助額度逐一討論，並得由四組複審會議主席提出複審討論狀況說明。
- (四) 考量預算額度之限制及整體文化生態之平衡，決審委員得斟酌調整補助金額。

十、評審結果應經決審會議通過及行政程序完備後予以公

布。評審結果未公布前，不接受查詢。

十一、評審委員之組成：

- (一) 委員之組成分為複審及決審。
- (二) 評審委員應具一定水準之專業背景，包括創作展演、藝術行政、美學、經營管理及全國團隊生態觀照等相關經驗。
- (三) 每年評審委員名單得於事前或事後公開。
- (四) 各組複審會議由承辦單位遴聘該表演藝術專業領域學者專家七人組成(含年度評鑑委員)。各組複審會議置主席一人，由複審委員公推主席，主席並為決審會議之當然委員。
- (五) 決審委員九人，由四組複審會議主席、年度評鑑計畫主持人、各領域之學者專家二人、本會代表二人(其中一人應為本會主任委員或副主任委員)共同組成。

十二、補助款項之撥付及核銷：

補助款項每年分二期撥付。第一期於評審結果公佈後一個月內，與受補助團隊簽約後，團隊憑領據向承辦單位申領。第二期款於每年七月一日起一個月內，受補助團隊憑第二期款領據及第一階段成果報告書向承辦單位申領。

十三、承辦單位為實際瞭解受補助團隊年度改善計畫之執行狀況與其行政、藝術之表現，作為團隊未來營運輔導及補助評審之重要依據，得邀集各表演藝術專業領域專家學者組成評鑑委員會，或公開甄選具有策劃執行演藝團隊行政、藝術評鑑相關工作經驗之法人、團體或學術單位辦理評鑑工作。

十四、受補助團隊之義務：

(一) 受補助團隊應依規定提送成果報告書及詳實之相關資料，含影音記錄及全年之節目單，以供承辦單位記錄及評估。

(二) 受補助團隊應盡力配合政府舉辦之重要文化藝術活動。

(三) 補助款項應專款專用，不得任意變更用途。

十五、違反本要點規定者，承辦單位得將其列入未來評鑑之參考或撤回補助，並視情節輕重，追回全部或部分補助款項。

十六、本要點未規定事項，依其他有關法令規定辦理。

附錄 C

演藝團體扶植計劃補助標準

類別	申請資格	補助額度
第一類	<p>必備條件：</p> <p>* 有專職之藝術指導。</p> <p>團隊之專任人員（含專任行政人員及團員之總數）超過三人以上。（註一）</p> <p>* 年度展演製作（註二）一個以上。</p> <p>* 年度總演出場次超過六場（含）以上（最好以在國內主要演出場地為佳，然考量目前多數社區型及傳統偶戲類團隊，仍少有機會至主要場館演出，固本年度仍未具體要求為必備條件，未來將逐年要求）。</p>	<p>新台幣 120 萬元 ~240 萬元</p> <p>（約佔團隊年度營運之 45%）</p>
	<p>必備條件：</p> <p>* 有專職之藝術指導。</p> <p>團隊之專任人員（含專任行政人員及團員之總數）超過五人（含）以上。</p>	<p>新台幣 240 萬元 ~480 萬元</p>

<p>第 二 類</p>	<p>* 團隊年度營運總預算超過新台幣 900 萬元。 * 年度展演製作二個以上。 * 年度總演出場次超過二十場（含）以上，十場以上於大台北地區以外演出。</p>	<p>（約佔團隊年度營運之 35%）</p>
<p>第 三 類</p>	<p>必備條件： * 有專職之藝術指導。 團隊之專任人員（含專任行政人員及團員之總數）超過十人（含）以上。 * 團隊年度營運總預算超過新台幣 25,00 萬元。（註三） * 年度展演製作二個以上。 * 年度總演出場次超過三十場（含）以上，其中必須有十場（含）以上於國內主要演出場地（註四）演出，十場以上於大台北地區以外演出。</p>	<p>新台幣 480 萬元 ~960 萬元 （約佔團隊年度營運之 28%）</p>

<p>第 四 類</p>	<p>必備條件：</p> <p>* 團隊經正式登記為財團法人基金會者。</p> <p>* 有專職之藝術指導。</p> <p>團隊之專任人員（含專任行政人員及團員之總數）超過二十人（含）以上。</p> <p>* 團隊年度營運總預算超過新台幣6,000萬元。</p> <p>* 年度展演製作二個以上。</p> <p>* 年度總演出場次超過四十場（含）以上，其中必須有十五場（含）以上於國內主要演出場地演出，十場以上於大台北地區以外演出。</p> <p>* 每年一次以上受邀國際性重要藝術節或於國際重要演出場館演出。（註五）</p>	<p>新台幣 960 萬元 ~1200 萬元 （約佔團隊年度營運之 18%）</p>
----------------------	---	--

註解：

註一：專任人員

專任人員係指團隊內從事藝術獲行政工作為其主要之工作時間，且領有最低基本工資以上之

待遇者。

註二：展演製作

所謂製作數為一套完整之節目為一製作，非為演出場次計。例如：音樂節目之一場演奏會之曲目安排即為一個製作，不論其演出幾場都計為一個製作。舞蹈節目亦同，一場完整演出之舞碼安排即為一個製作。傳統戲曲之節目如為全劇碼之演出即為一個製作。戲劇節目則以劇目計。此處謂之製作數，不強調必須是全新之創作，可含改編或重製，然需為完整之製作。其中，因為音樂類之展演製作遠較戲劇類、舞蹈類容易，故對於音樂類之展演製作將加重於原創性、藝術性及新穎性之要求。

註三：團隊年度營運總預算

本計劃所謂之團隊年度營運總預算，係指專職人員之薪資、勞健保費用、辦公及排練場地租金、辦公室行政管銷費用（水電、文具、辦公設備提列、雜支等）營運費用加上年度展演製作經費、海外演出經費之總合。

註四：國內主要演出場地

係指國內已表演藝術為其主要展演目的，且展演設備符合一般專業標準之展演場館，並以售票為主要入場方式之演出場館。如國家戲劇

院、音樂廳、國父紀念館、新舞台、台北市社教館、台中市中山堂、高雄市至德堂。

註五：團隊需提供本年全年演出之節目單，另提供錄影帶及錄音帶資料（申請第一類：20分鐘以上；第二類：30分鐘以上；第三類：40分鐘以上；第四類：六十分鐘以上）。（行政院文化建設委員會，民90）

附錄 D

行政院文化建設委員會 90 年扶植演藝團隊舞蹈類名冊

輔助 18 個團隊

名 冊	團 隊 名 稱
1	(財團)雲門舞集文教基金會
2	舞蹈空間舞蹈團
3	光環舞集舞蹈團
4	台北越界舞團
5	新古典舞團
6	肢體音符舞團
7	古名伸舞蹈團
8	廖末喜舞蹈劇場
9	組合語言舞團
10	台北首督芭蕾舞團
11	台北芭蕾舞團
12	台北民族舞團
13	太古踏舞團
14	高雄城市芭蕾舞團
15	蕭靜文舞團
16	無垢舞蹈劇場
17	漢唐樂府南管古樂團
18	原舞者

資料來源：行政院文化建設委員會

附錄 E

行政院文化建設委員會 91 年扶植演藝團隊舞蹈類名冊

輔助 17 個團隊

名 冊	團 隊 名 稱
1	(財團)雲門舞集文教基金會
2	舞蹈空間舞蹈團
3	光環舞集舞蹈團
4	台北越界舞團
5	新古典舞團
6	三十舞蹈劇場
7	古名伸舞蹈團
8	極至體能舞蹈團
9	組合語言舞團
10	台北首督芭蕾舞團
11	台北芭蕾舞團
12	台北民族舞團
13	太古踏舞團
14	高雄城市芭蕾舞團
15	蕭靜文舞團
16	無垢舞蹈劇場
17	漢唐樂府南管古樂團

資料來源：行政院文化建設委員會

附錄 F

行政院文化建設委員會			
演藝團隊發展扶植計畫九十年度決審作業-舞蹈組決審結果 一覽表			
計補助十八團隊			總金額： 3020
名次	類別	入選/ 未入選	建議補助金額 (萬)
1	雲門舞集文教基金會	四	入選 768
2	新古典舞團	二	入選 192
3	舞蹈空間舞蹈團	二	入選 192
4	原舞者	二	入選 192
5	台北越界舞團	一	入選 100
6	無垢舞蹈劇場舞團	二	入選 192
7	肢體音符舞團	一	入選 100
8	台北芭蕾舞團	一	入選 100
9	組合語言舞團	一	入選 100
10	漢唐樂府南管古樂團	三	入選 192
11	光環舞集舞蹈團	三	入選 192
12	台北民族舞團	二	備選 100

13	台北首都芭蕾舞團	—	備選	100
14	古名伸舞蹈團	—	備選	100
15	太古踏舞團	二	備選	100
16	廖末喜舞蹈劇場	—	備選	100
17	蕭靜文舞蹈團		備選	100
18	高雄城市芭蕾舞團		備選	100

資料來源：文建會

附錄 G

行政院文化建設委員會新聞稿

2005/01/27

文建會九十四年度「演藝團隊發展扶植計畫」獎助團隊名單公佈

行政院文建會「演藝團隊發展扶植計畫」九十四年度徵選作業已於元月 27 日完成評審工作。94 年申請團隊 123 團，其中傳統戲曲組 31 團送件，舞蹈組 26 團送件，音樂組 29 團送件，現代戲劇組 37 團送件。經初、複、決審計 73 團獲選，其中新入選團隊 14 團，總獎助金額新台幣 13000 萬元，其中音樂類 17 團，獎助金額 2780 萬元；舞蹈類 17 團，獎助金額 3790 萬元；傳統戲曲類 18 團，獎助金額 3000 萬元；現代戲劇類 21 團，獎助金額 3430 萬元（審查結果如附表）。

文建會演藝團隊發展扶植計劃及評鑑計劃實施以來，普遍認為對團隊發展與表演藝術環境提昇有正面幫助，94 年徵選作業在申請類別、申請計劃、評審方式作微幅調整，主要是鼓勵團隊提出自我期許與願景，希望扶植計劃不僅止於經費補助，更養成自我診斷與提昇的能力，因此 94 年徵選作業請團隊依自身發展狀況與需求，新團隊建議提出「改善計劃」、其他受扶植團隊研提「未來發展計畫」、「出國演出計劃」，以列為補助加碼的重要參考依據。

上（九十三）年度扶植團隊負責人（或被授權人）如欲瞭解所屬團隊評鑑意見，即日起一周內向文建會申請查閱，但以查閱自己團隊為限。

行政院文化建設委員會
94 年扶植演藝團隊舞蹈類名冊

輔助 17 個團隊

名冊	團隊名稱	補助金額
1	財團法人雲門舞集文教基金會	1250
2	舞蹈空間舞蹈團	320
3	新古典舞團	280
4	光環舞集舞團	290
5	高雄城市芭蕾舞團	210
6	三十舞蹈劇場	120
7	古名伸舞蹈團	130
8	世紀當代舞團	100
9	蕭靜文舞蹈團	100
10	台北越界舞團	100
11	極至體能舞蹈團	120
12	台北民族舞團	130
13	組合語言舞團	100
14	財團法人原舞者文化藝術基金會	140
15	台北首督芭蕾舞團	120
16	水影舞集舞蹈團	80
17	無垢舞蹈劇場	200

加註” ”號為 94 年度新入選團體