

公務出國報告

(出國類別：研究)

美國紐約市立歌劇團

表演藝術團體營運管理及市場開發

CO/CO9200930

服務機關：國立國光劇團

出國人職稱：助理研究員

姓名：邱慧齡

出國地區：美國

出國期間：九十一年十月十四日至十二月十三日

報告日期：九十二年三月廿日



文建會 總收文



921110830 92/05/01

行政院所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：

美國紐約市立歌劇表演藝術團體營運管理及市場開發

頁數 45 含附件：是否

出國計畫主辦機關：行政院文化建設委員會

聯絡人：羅慧明

電話：2369-0559 ext.13

出國人員姓名：邱慧齡

服務機關：國立國光劇團

單位：研究推廣組

職稱：助理研究員

電話：2938-3567 ext.402

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：中華民國九十一年十月十四日至十二月十三日

出國地點：美國

報告日期：中華民國九十二年三月廿日

關鍵詞：紐約市立歌劇團、藝術行銷

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

內容摘要：

本次研究係將林肯中心駐在團隊之一的紐約市立歌劇團（New York City Opera）列為主要參訪與進修的機構，蒐集相關資料，深度考察其市場行銷策略。而另外經由實際訪談、田野調查以及參觀文化活動等，探訪紐約多樣表演活動背後的企畫精神及策略。表演藝術團體中行銷人員的主要任務，便是為演出的節目作定位，在於有創意地增補、促銷與傳遞核心產品，並且必須對符合目標市場需求和偏好有高度的敏感性。本計畫希望透過對紐約市立歌劇團在演藝團體營運管理、觀眾開發及行銷定位等策略進行研究，期能透過對不同文化體系的運作模式的深入觀察，增長個人對表演藝術團體營運更廣闊、更深度的認識，從而可為筆者工作劇團的行銷推廣工作尋求可供開拓的未來性。

【研習目的】

表演藝術團體為臻成熟專業發展之境，除了建立更嚴謹的製作流程與完整配套的演員訓練、排練體系外，長期性對觀眾市場的調查研究，更有助於發掘潛在觀眾群，進而配合延伸更多的展演計畫，為團體本身注入活血，同時逐漸確立演藝團體的風格與定位。劇場是一個需要觀眾的地方，沒有觀眾的參與，表演團體將提早結束它的生命，所以如何吸引觀眾來欣賞演出，建立良好的宣傳網絡，推廣藝術教育，並且提供便捷而舒適的觀眾服務，彼彼都是迫切而重要的工作。綜觀國內演藝活動，大多著力在專業經理人透過對表演藝術市場未來發展趨勢的分析與預測，鮮少根據團體的發展方向、質性、風格與所擁有的資源仔細評估，以研擬適切的目標和相對應的展演活動。如此作法確實難作為永續經營之道，為導引演藝團體更能掌握社會脈動，必須清楚地認知到市場特性與表演藝術本身的互動關係。

位於紐約曼哈頓上西區的林肯中心（Lincoln Center）是現今世界上最大的文化綜合中心，有十二個世界知名的獨立團體常駐於此，使得林肯中心成為今日表演重鎮。在今天看來，建造一座能容納各種表演藝術的綜合性場地，似乎是天經地義的，但是在一九五〇年代，這卻是一項大膽、高風險的創舉。如今，林肯中心每年吸引超過五百萬以上的觀眾，證明當初的決定是正確的。作為一個綜合表演藝術的

集中場域，它是一個相當龐大的組織，主軸行政部門人員就約有二百多位，尚不包括各駐在團隊以及所主辦幾個藝術節本身的臨時人員。在營運系統上，並不屬政府組織，是以在經費來源除須靠票房收入外，最主要即在於徵求各大企業的贊助捐款。如何能在一個以市場機制為主的國家中，維繫且拓展其觀眾人口，是林肯中心得以交出漂亮成績單的重要關鍵。此次特將林肯中心駐在團隊之一的紐約市立歌劇團（New York City Opera）列為主要參訪與進修的機構，蒐集相關資料，深度考察其市場行銷策略。而另外經由實際訪談、田野調查以及參觀文化活動等，探訪紐約多樣表演活動背後的企畫精神及策略。在表演藝術團體中，市場行銷人員一項主要的任務，便是為演出的節目作定位，行銷人員的專業在於有創意地增補、促銷與傳遞核心產品，並且必須對符合目標市場需求和偏好有高度的敏感性演，演藝團體可基於其定位而發展出各種不同的特質。如何系統性地評估，由觀眾調查是一途，對整體宣傳方式的分項實施評估，亦是不可忽視的一環。

本計畫希望透過對紐約市立歌劇團在演藝團體營運管理、觀眾開發及行銷定位等策略進行研究，期能透過對不同文化體系的運作模式的深入觀察，增長個人對表演藝術團體營運更廣闊、更深度的認識，從而可為筆者工作劇團的行銷推廣工作尋求可供開拓的未來性。

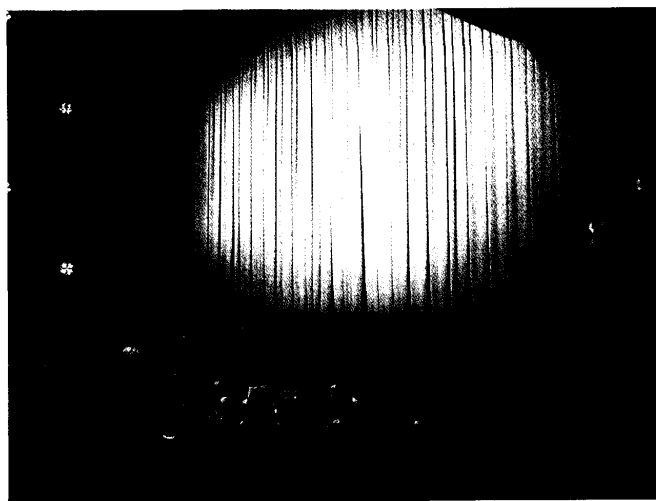
【研習過程】

本計畫執行過程共分為三個部分：

一、 直接訪視 (field work)：赴美國紐約進修期間，前後十餘次安排專程訪視紐約市立歌劇團以及其駐在地紐約州立劇院，與市場行銷總監肯能哈格女士當面進行訪談，並以電話或電子郵件與市場行銷部門持續保持聯繫，以進行問題追蹤。對於紐約市立歌劇團的當季演出節目，除自行選定外，同時也觀賞了幾齣肯能女士推薦戲碼，搭配訪談內容，除能更深入瞭解其宣傳行銷手法外，也可實際直接觀察參與觀眾的反應，以明其效。

二、 資料蒐集：廣泛地蒐集以林肯中心為主軸的各表演劇場相關資料，研讀並整理所獲得的各項訊息；除林肯中心區域的紐約市立圖書館，還進入檢索資料系統相當完整的紐約市立圖書館總館查詢相關出版物品。由於紐約市不但有著開放性豐富資源的圖書館，同時也有大型的回頭書書店，因此此次還能蒐購到約廿年前一本介紹紐約市立歌劇團成立及發展過程的專書，由於這本書已為絕版書，甚為可貴，就連紐約市立歌劇團的工作人員都才第一次看到這本名為「紐約市立歌劇團」的專書。

三、 參與各項文化活動：除紐約市立歌劇團外，特別把握難得的機會，觀看各類型的表演活動；經由參觀各項演出活動，多元探訪紐約多樣表演活動背後的企畫精神及策略。所到演出場地包括林肯中心的大都會歌劇院、費雪廳以及知名的卡內基廳，所觀賞的表演類別從歌劇到古典音樂、古典芭蕾舞、百老匯音樂劇、外百老匯與外外百老匯戲劇、現代舞，從所謂的西方傳統劇場表現，到最現代前衛的表演，無一不漏，試圖更全面地瞭解紐約表演藝術文化。短短二個月的進修期間，總計觀賞四十餘齣的表演，收穫可謂十分豐碩。



紐約市立歌劇團演出現場起幕前觀眾席

【研習心得】

壹、藝術饗宴的聚光燈

紐約，這個表演藝術的大本營，就像強力吸鐵般，將來自世界許多國家的藝術工作者集中到這個文化大熔爐。位於曼哈頓的林肯中心區，以及知名百老匯所在四十二街的劇院區，是紐約最為人熟知的表演藝術集散地。前者幾乎是紐約精緻文化的代名詞，後者則代表了商業劇場的勢力。有人計算過，在紐約，平均每一天在進行或發生的表演，就多達七百場。這個數字當然會讓我們聽了詫舌，但是它所代表的正是一個完全開展的表演藝術創作空間。

這麼一個全球演藝活動薈萃之都，從主流表演活動到非主流表演活動，每日都有不同類型的演出在搬演著，提供行銷定位的思考著力點。擁有三十餘年歷史的林肯中心不僅是藝術愛好者必到之處，亦是各國表演藝術團隊所嚮往的世界級表演劇場。作為一個全球知名的演藝機構，其轄下又負責多個演藝團體與藝術節的運作，所以林肯中心的營運方式與行銷策略，十分值得進一步瞭解。它所位在上西區曾是紐約景況蕭瑟的一區，著名的西城故事描繪的背景正是當年的寫照。如今，這個區域卻儼然成為紐約的黃金地帶，筆者研習期間，就觀察到附近新蓋大樓相當多，甚至就以到林肯中心溜狗為號召吸引買氣。在這個多目標的複合性建築物裡，舞蹈、音樂、劇場表演應有

盡有。坐在清澈噴泉池旁，觀看過往人群，都是一樁賞心樂事。

林肯中心的戲劇表演以歌劇為主，兩棟聳立的建築就是知名的大都會歌劇院以及紐約州劇院。大都會歌劇院是林肯中心羅賓遜廣場上，圍繞著噴水池最正中一棟，外表看來最為華麗，同時也是大都會歌劇團的駐在地。大都會歌劇院每年為期三十二週的表演季中，演出超過二百場，逾八十萬人前來欣賞，更有數以百萬計的人，是透過電視、廣播、影像記錄或導覽來認識它。



位於廣場左方的紐約州劇院，是紐約市立歌劇團與紐約市立芭蕾舞的駐在地，啟用於一九六四年。大廳中奈德曼的白色大理石巨型雕塑，是這棟四層樓建築中最醒目的方。劇院可容納二千八百人，內外都有萊因石燈柱及水晶吊燈，因此獲得「小珠寶盒」的稱號。劇院內外設計相當符合其平民化的特質，簡單大方，更有開放的戶外空間，位於劇院二樓迴廊，提供觀眾在中場休息時使用。紐約市立歌劇團的表演季節主要以春秋兩季為主，夏冬兩季由紐約市立芭蕾舞團演出。

紐約市立歌劇團成立於一九四三年，以林肯中心紐約州立劇院為根據地，就如同現任總監所告訴筆者的：他做的正是歌劇團當初成立最主要的目的，也就是做出更好、更棒的歌劇。這是無庸置疑的，尤其他們在歌劇藝術教育的推廣上，更是不遺餘力。

貳、品牌行銷——建立美國歌劇

歌劇是一間綜合性表演藝術，幾乎所有藝術形式都聚集於歌劇當中，它結合了舞蹈、戲劇演出，甚至是繪畫雕刻，當然最重要的就是它的音樂成分。翻開西方歌劇史，至今已有超過四百多年的歷史，主要以義大利作為蘊育的搖籃，一直要到十九世紀末才傳到美國。歌劇在廿世紀進入所謂的「狂飆時代」，對正統路線進行改革，前衛作曲家嘗試新的創作方向，有的成功有的失敗；但最重要的變化，或許就是「音樂劇」的誕生，它以更符合大眾的口味來求生存。畢竟歌劇是以娛樂觀眾為最終目的，所以它會自己尋找活路，十九世紀中葉開始流行的「輕歌劇」就是最佳例證。在今天音樂劇成了紐約百老匯商業藝術主流的同時，歌劇在紐約發展就以林肯中心內的大都會歌劇團與紐約市立歌劇團作為代表。然而，同樣是演出歌劇，這兩個歌劇團卻有著全然不同的定位。前者以來自世界各國最強的卡司吸引觀眾，擔綱者多是在世界上頗負盛名的大牌明星，像是三大男高音的帕發羅

帝、卡列拉斯、多明哥等人，後者卻是以建立美國品牌的歌劇為努力目標，所以相對於一八八三年就成軍的大都會歌劇團，相對年輕的紐約市立歌劇團的經營方向，似乎在整體市場方向與藝術導向上，都較傾向往年輕人靠近。

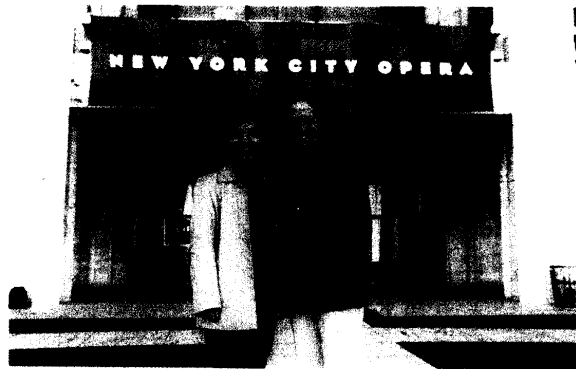
樂評家阿雷克斯·羅斯（Alex Ross）曾批評，紐約大都會歌劇「根本是個浪費空間的地方」，不論是在預算上，或是在藝術規模上都大而無當。十九世紀前後期的許多精緻的歌劇，都被排除在演出的名單之外。因為小規模場景的戲碼，在該歌劇院廣大的舞臺和堂皇雄厚的內部裝潢下，氣勢顯得微不足道。而有四千多個座位的演出場地，也創造出了演出品味相同的廣大觀眾。由於它是一個大歌劇院，因而其風險頗高，沒有什麼可冒險的機會。某些樂評家批評，此舉必然會導致能兼顧曲目和場景設計的節目選擇日趨減少。相對於此，紐約市立歌劇院卻以要建立屬於美國自己品牌的歌劇自我期許，他們說：「當代歌劇演唱家面臨的問題是，如何幫助年輕一代看得懂歌劇。」

「我們要征服年輕人，……儘管全世界的歌劇院都座無虛席，但從社會的角度來看，歌劇依然像是『上流人士』的藝術文化。……我們設法做的是，要它擁有遠遠超過每晚坐在世界各個歌劇院裡兩千人左右的觀眾，為歌劇帶來一場革命。」強調給予完全不同的歌劇經驗，這點正是紐約市立歌劇團與富麗堂皇的大都會歌劇院最大的不同。

參、營運架構與行銷思考點

市立歌劇團的組織管理架構以藝術總監為主要統籌者，以下有執行製作、音樂監督以及副藝術監督等幾位人力協助製作事宜。下設幾個部門，其中發展部門主要負責募款及劇團未來發展規畫；財務部門負責預算及會計出納執行工作；市場行銷部門則是以票務及行銷為主要著力；另外還有出版及公關部門擔任刊物編務及對外聯繫窗口。此外製作部門負責執行演出舞台服裝相關工作；教育及社區服務部門主導藝術教育執行工作，而預購票務部門則專門針對預售票統籌相關策略，各部門職掌分工是清楚而又重彼此協調。

市立歌劇團工作的辦公室，就位於紐約州立劇院的下方，直接與後台相連。市場行銷部總監是 Claudia Keenan Hough 女士，在她的協助下，筆者得以認識市立歌劇團的市場行銷方略。在市場區隔，市立歌劇強調建立自我品牌，創新發展的路線是它們顛覆歌劇是上流文化代名詞的首要工作。



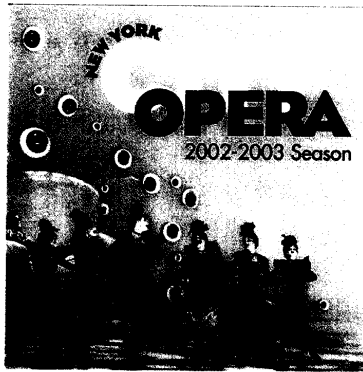
兩個同時位於林肯中心的歌劇院，卻能有清楚的觀眾區隔，同時也讓所謂的「美國歌劇」成為可能。大都會歌劇團以觀光客為主要號召對象，而紐約市立歌劇團則是以紐約市當地居民，以及臨近紐澤西州與康乃迪克州居民為主要觀眾群。和大都會歌劇團一樣，他們一周之內可以演四、五齣不同歌劇，票價卻更為合理。同時，紐約市立歌劇團致力於培植演出新秀，包括美國作曲家、導演及演員等，提供具有才能之年輕藝術家更多的演出機會。除了春秋兩季的演出，大多數的演員還會隨團巡迴美國境內各大都市中心演出，提供其他地區觀眾欣賞，將高質量的歌劇推廣到美國境內各地。

行銷是有效地運用不同的市場與不同的群眾，進行互換關係的一項管理工作。其中包含了許多重要的行銷觀念。行銷不是只有隨意的運用新聞稿、海報或廣告。行銷是鉅細靡遺、謹慎規劃活動的執行，運用選定設計好的宣傳工具，配合適合的時段，以達成預期的結果。表演行銷和商業行銷最大的不同點，可能在於前者所推出的「作品」完全是以「人」為基礎，而不是以「物」為本質。就因為表演行銷涉及的是以「人」為主的相關活動，所以它就更需要長期的經營與開發，而非以「短線操縱」來獲利。擬定實施方略，切實依計畫流程執行，這就是市立歌劇團整體行銷方略的立基點。

肆、多元行銷管道

文宣品多樣化

據悉，紐約市立歌劇團負責票務行銷及廣告等事宜的預算，僅佔總經費佔全部的百分之十八，行銷宣傳得法，才能創造好的票房成績。一般情形，市立歌劇的演出節目，都在二年前就已排定計畫妥當，並可以開始進入宣傳作業。也就是如此提前又確定的安排，讓它們的活動訊息可以很早就公佈。秋季的演出從九月開始，到十一月底結束，春季演出由每年三月開始到四月份。其他時間，由另一個駐在團隊紐約市立芭蕾舞團表演。全年演出行事曆就包含兩季的演出節目，以日曆式的小傳單清楚標明演出戲碼。一公佈演出訊息就開始接受預約購票，以電話、傳真、網路訂購，或是以郵購及到票口洽購等方式，每季推出近期二至三個月較詳細劇目，同時在票口前放置大型看板顯



示其售票情形，以剩餘票券不多來做第二波的強力促銷。針對個別劇目，另有其他文宣配合，如大型海報、地鐵車廂或宣傳郵件多管齊發。市立歌劇的文宣品種類多樣化，有以行事曆方式製作的

小四方傳單，也有以長條形製作較多圖片介紹的寄送傳單。



訊息發送管道

表演藝術的行銷特性在於所行銷的產品無法事先看到，只能憑事前想像（藉著一些彩排的拍攝片斷、劇照，或記者的生花妙筆介紹），及過去對該演出團體的觀賞經驗、口碑聲譽等，形成購買決策。以致於表演藝術行銷所要訴求的是，此次演出將會帶給觀眾的觀賞經驗和心靈享受為何。因此，行銷表演藝術，極需依靠媒體來做視覺與聽覺的感官展示。另外，由於每個人都有自己的觀賞角度和感受層次，以致對同一場演出每個人所得到的觀賞經驗不見得相同，吸引其觀賞的動機也就不同。所以，從消費者需求的角度而言，表演藝術這項產品是可以分割開來銷售的：有些人看演出是衝著表演者而來，有些則可能是衝著編著者、製作人、服裝設計、舞臺設計、燈光設計、或劇本…而來。因此，可透過不同媒體來接觸不同需求的消費者，以刺激其不同的購票動機。媒體行銷的架構對於表演藝術團體而言，透過媒體來傳達演出訊息給目標視聽眾，是最主要的行銷推廣方式，其傳播架構

包含：訊息設計、關於演出的基本訊息(演出時間、地點、場次、演出者、演出名目··)、關於演出魅力的訊息媒體、平面媒體(報紙、雜誌、直接郵件)、廣電媒體(廣播、電視)、電子媒體(電子郵件、網路、錄音帶、錄影帶、影碟)、展示媒體(海報、戶外看板、電視廣告牆、燈箱··)視聽眾等都是宣傳中切入的管道。

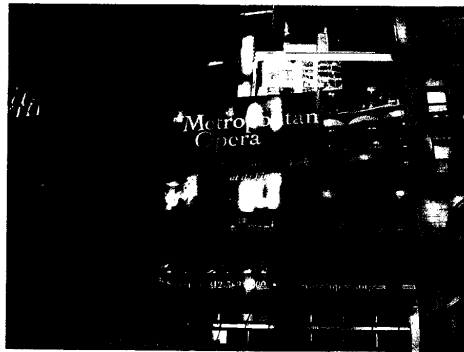
不同對象行銷著力不同



在媒體行銷的操作過程中，首先需分析那些觀眾是此次訊息的主要傳播對象，其次決定要設計什麼樣的訊息最恰當，然後才是選擇最有效的媒體。根據市立歌劇的實務經驗觀察，針對觀眾依其參與表演藝術的頻次，可歸納出如下所示的觀賞行為：對高度參與群而言，主要的廣宣任務就是「告知」，常用的媒體是直效信函及大小海報。而對偶爾參與群而言，對市立歌劇的演出不見得每次都去看，所以廣告宣傳的任務就在於如何「說服」，常用的媒體是大眾媒體及表演藝術專業雜誌。此時，如何突顯演出的魅力，就成為訊息設計的重點。例如提供一些能增進演出魅力的報導，如票房賣

座、正面劇評等，多半具有促進購票臨門一腳的作用。對首度參與群而言，首要任務就是吸引他們勇於嚐鮮，常用的媒體仍是大眾媒體。此時，主要在創造一股票房賣座、不看可惜的氛圍，或營造一種熱門事件的風潮。除此之外，紐約市立歌劇團與紐約各大表演廳都有良好的互動，例如卡內基廳等，彼此互通有無，交換會員名單，作為節目傳單寄送的對象。如此一來，對於那些會出入其他表演場所，喜好音樂或舞蹈的觀眾，就是最好開發的潛在性觀眾。

在節目安排上，由於相侷鄰就有大都會歌劇團，規畫節目時，兩個歌劇團會先針對各季的內容安排，進行事前會議討論，以做基本區隔。紐約市立歌劇團



強調美國自我品牌歌劇的建立，所以會起用一些屬於美國自創的歌劇節目，這樣的走向明顯地也影響到大都會歌劇團。在二〇〇二年聖誕節前，他們也特別推出一齣「從橋上看下來」(A view from the bridge)，講述的即是以紐約知名布魯克林大橋為背景的故事。互為區隔，互相競爭，倒使二者之間形成良好的互動關係。

演講與座談

為加強與觀眾的聯繫，針對當季演出節目內容主題，市立歌劇團經常以舉辦演講或座談的方式，與觀眾有約。其中，值得注意的是，市立歌劇還展開跨界行銷，與紐約知名的古根漢美術館（Guggenheim Museum）合作，在其螺旋狀的大廳展覽空間中，或位於地下室的劇場空間，定期安排與當季演出節目相關的講座，將歌劇活動帶到愛好文化藝術人士可能會出入的空間，這是一種在空間行銷上的創意設計。推廣教育以研究講習會的型態呈現，鼓勵專業人士、學校教師或社區人士參與。講習會著重概念的統整及實作的呈現，經常還可以是跨領域的共同探索。

活動推廣及劇場服務

紐約劇場在宣傳網絡上，完全做到互通有無，地盡其利的設計。所有演出活動的訊息非常容易取得，除了針對觀光客或人潮聚集區域，路旁都有隨時取得的紐約演出消息紐約新聞週報（New York Press）、藝術村之聲（The Village Voice）等劇場演出的文宣資料，可供免費索取。這次筆者進修期間，曾赴紐約市立大學旁聽表演藝術相關課程，還偶然發現紐約市立歌劇的折價券（coupon）。原來一張四樓區域的座位票需卅五美元，有了折價券，就可以等同於站票價格十六元來購票，對於學生而言，是具有相當的誘因，也可用來吸引經常

性的購票。

伍、廣告媒體的選擇

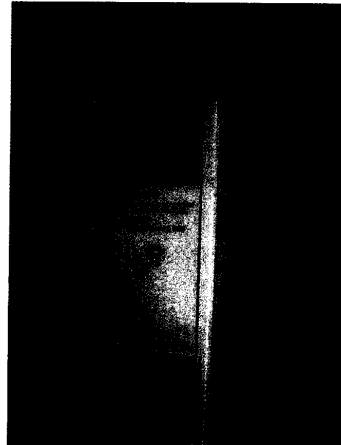
表演藝術的行銷人員面臨是將抽象的服務與實體性憑證和形象聯結在一起。在購買之前，它們看不到、聽不到、摸不到、嚐不到，也感受不到。為了減少購買決策中與生俱來的不確定性，購買者會追尋代表品質的符號或憑證——因此也就彰顯了名人、聲譽與正面評論報導的重要性。

市立歌劇在廣告媒體的選擇上，主要以報紙及廣播廣告為主。紐約時報是他們主要平面媒體的廣告選擇。作為紐約第一大報，與紐約市民生活緊密結合的紐約時報，想當然爾刊登廣告的費用是相當昂貴。一年刊登四個版面廣告，就得要耗費三萬美元的經費；基於此，平面媒體廣告對市立劇團而言，主要是作形象塑造，而非單僅是訊息告知的媒介。幾個古典音樂與戲劇專業雜誌也是他們的選項，但是主要仍集中能直接體驗歌劇視聽享受的電子媒體。

經過精心設計的廣播廣告，會讓聽眾想像他們置身其中盡情享受的景象。紐約市立歌劇團利用廣播的獨特能力，以讓顧客能聽到演出的精華片段。甚至可以藉由一段熟悉的音樂，就促使他們出席現場演

出，而此種手法是平面廣告所無法企求的臨場感。廣播廣告的效益相當良好，通常會選擇相近族群的廣播頻道購買廣告，像是知名的紐約FM96.3 古典音樂台就是主力。一天下來，幾乎可以聽到幾次不同的廣告內容，但全都是市立歌劇團當季的代表性劇目，由於效果良好，廣播強力推銷的功能也逐漸取代電視廣告。哈格女士特別提到，電視廣告不但費用昂貴驚人，加以藝術部門的工會組織，與電視台作業上配合不易，所以市立歌劇幾乎是不做電視廣告。

不過，市立歌劇還結合其他生活商品製作廣告，譬如：在推出與小孩有關的節目時，就與牛奶廠商結合，在包裝側以簡單的圖案與文字刊登演出訊息，將可能的觀眾對象群由生活細節中尋求鎖定的管道。



陸、票務策略

票務的改變，對藝術團體觀眾的出席率也會產生深遠的影響。教育程度和收入，是表演藝術活動出席率的兩個主要指標。在所有受過高等教育者之中，專業人士和教育界人士似乎是最常出席藝術活動的常客；在全部擁有一些閒錢的人士之中，處於空巢期的人是最有時間

參與休閒活動者。行銷人員的角色，便是發展出比消費者所能想到的其他服務和活動更高的本益比活動。不同的市場團體，或稱區隔，會對產品表現出不同的反應；吸引某一團體的東西，未必能吸引另一團體。因而市立歌劇在票價策略上是靈活而多元的，除一般個人散票（single ticket）外，還有利用季票或系列性的戲票組合，以及團體購票，針對會員也提供不同的票價優惠。

預售票

在提早的售票作業下，預售票佔所有票房的比例甚高，筆者研究期間即二〇〇二年當季演出，就有四成五的預購票比例，購買誘因除了在座位上的選擇權外，更特別的是還提供多個節目組合，以供不同特性觀眾多重的選擇，預購票可以選幾個不同的購票張數組合，搭配折扣優惠的方式來鼓勵購票。



團體票

廿張以上，即使是到一千張，也都是以五折的折扣售出。

團購為個別演出或預售行為，提供了藝術團體大量鎖定特定觀眾區隔的機會。這些團體可能是為了社交、募款，或教育性的目的而出席；在美國紐約的許多組織、企業和學校活動的重心，大致不出表演藝術活動的範圍。許多尚未養成出席表演藝術活動習慣的人發現，與朋友共同出席此種活動，是項令人十分舒坦愉悅的經驗。因此，團購可說是一種吸引原本不會單獨出席者好方法。

會員制度

行銷引領出「交換互惠」，是在事務的、物品的、自願義務工作的價值提昇。在交換中，雙方均受益，顧客享受會員福利、藝術選擇或經驗，藝術家則享有其作品而產生應有的報酬。我們請求觀眾以時間與金錢，交換藝術的生命經驗。時間經常是主要因素。目前價格是市場決定因素時，消費者也會問自己要如何「花時間」。若消費者考慮投資時間，會自問是否值得用在此一經驗上，因此做宣傳時，提出有如停車位、派對或教育性特別活動等「附加價值」，能夠增強觀賞經驗本身的價值。

會員制度是一種甚至比彈性選擇場次更靈活且更具自主性的方

案。不必受限於當季一次得出席的場數，會員只要每年付一筆年費，便有資格在其選擇的演出中獲得門票折扣，並有機會比一般大眾更能提前購票。目前紐約市立歌劇擁有二萬二千個會員，會員制度的概念與現行博物館所實施的方式頗為類似，它給人們帶來歸屬感，並提供較為廣泛的利益。紐約市立歌劇的會員不但享有優先選位權，甚至是轉換場次的權利。另外在衣帽間以及貴賓室的使用上，也有相對的優惠。

柒、資金募集

紐約市立歌劇團全季演出票務即使售罄，也只達到全部營運製作所需經費的百分之五十五，另外來自政府的補助金額只佔全年所需經費的百分之二到三，其他經費則來自募款、基金運用以及其他特別收入。

在此前提下，募款甚至可算是行銷的一環。從事募款工作時除了要理想的精神層面為訴求外，更應理性的從行銷的角度去架構募款的基礎。從紐約市立歌劇院的工作過程中，供給與需求是行銷最基本的要件，學習去刺激需求面，以提高供給面，才是行銷的精髓。從以的理論來檢視藝文團體在從事募款時面對的是什麼樣的供給面？所有的藝文團體大多需要社會各界的支援與贊助，但是台灣目前供給面的建立還未臻成熟，原因是台灣目前多數人仍把捐款定位在「追求福

報」或是「援助弱勢團體」的想法層面上，價值觀還沒有被導向人文的向度。由於贊助行為遠比商業行為要多一份精神層面的意義，贊助者和募款者之間如何展開第一步接觸，找到使雙方互蒙其利的機制，藝文工作者在進行募款工作前，應先釐清自己的特色與優勢。在紐約市立歌劇團的整體營運推動上，募款所得幾乎就佔了全年經費的百分之廿五以上，這樣的情形，反映美國企業或個人對於文化活動的積極參與，臺灣的表演團體卻很難由社會大眾間得到這麼高度的支援。不過，既然台灣現實面是如此，藝文工作者想要生存，想要得到更多的資源與贊助，嘗試找出與市場機制脈絡相契的互動模式，募款工作可能會比較順利。其實募款並沒有什麼策略，就是花很多時間，長期經營，積極嘗試，甚至可說就是一種不厭其煩的態度。就紐約市立歌劇的經營來看，千萬別認為募款是孤軍奮戰，沒有人能獨力完成鉅額的募款。盡可能集合有意願的參與者——包括藝術工作者、主管、受託人、商業領導人、與贊助人等。在募款過程中，劇團會需要很多可靠的幫手，來幫助達成目標，但絕不是要學習如何更謙卑地要別人捐款。市立歌劇所成立的「志願募款大軍」對歌劇推廣的工作有共同明確的態度，對於歌劇團的歷史、任務，以及所需要募款的數額都相當瞭解。分別針對不同的財團、企業、主要個人募款、電話、電視、電子郵件募款、宣傳募款、與節日募款，作清楚的分工。發展部門的員

工會訓練這些募款小組人員，在每一季的開始，一對一地與志願募款者開會，內容主要是設定目標、回顧預期的事項、並確保他們確實瞭解市立歌劇團的優先考量。經常性地接觸志願募款者，以確保他們在募款過程中的順利，但不要接觸太頻繁，否則會讓這些志願工作者感到任務壓力過大。誠懇的要求會強化他們募款的能力，也將成功地募到新的款項。其實像紐約市立歌劇團這麼大的一個表演團體，最主要的鉅額募款也不超過數百個捐款來源，主要還是以小額捐款為主，以私人信函與募款對象懇求，所以更需要確定每個募款者都瞭解有可能的捐款者與藝術機構的關連性。數十年下來，市立歌劇也已發展出自己的觀眾會員與捐款者的資料庫檔案，對於這些檔案也會定期更新，如此才能可以提供募款者有關每個有可能的捐款者充份的資訊。依每個募款者的特質與有可能的捐款者，擬出最佳的募款方式，即使要求募款被拒，正確的追蹤處理方法也有可能將在將來募到款項。這有點像是配對遊戲的募款規則，倒也刺激出相當的捐款數額。一旦你瞭解你所期望的是誰，你就能決定如何構思募款的宣傳活動，以提升他們對機構的瞭解。市立歌劇相信小額捐款跟大額捐款一樣重要，因此，雖然募款永遠不會是大多數藝術工作者「選擇的活動」，但卻是最好的方法讓表演團體永遠能與藝術共存。

捌、藝術教育

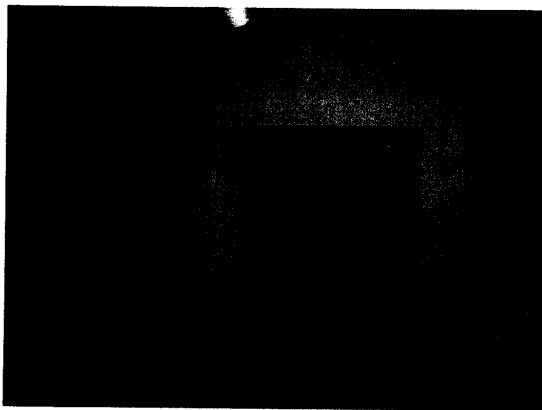
歌劇係一綜合性表演藝術，可以涵括文學、音樂、舞蹈及戲劇各方面因素。要想深刻地瞭解藝術形式本身，首先必須對藝術產生愛與具備藝術鑑賞力。一九九六年有一份關於藝術教育對藝術活動參與度的影響之研究，明白指出，一個人所受到藝術教育愈充實，日後他對藝術活動的參與度便愈高。藝術教育被認為是藝術創造與消費的最有力指標，遠遠凌駕於社經地位、血統種族與性別因素之上。教育是使得藝術具有意義與不可或缺性的重要關鍵，教育觀眾最好的方式，就是讓他們直接且經常性地接觸到藝術。由於現場表演的驗與藝術團體的教育過程應合而為一，因此藝術團體可說是最適合創造藝術鑑賞力的教育機構，並且可據以建立起未來的觀眾。

基於以上觀點，紐約市立歌劇團十分重視對青少年的「歌劇教育」。在他們的「教育計畫」專案中，每年都要給紐約地區七十五所中小學的一萬多名學生上歌劇課程，由專業歌劇藝術教育的講師，介紹歌劇歷史和經典劇目，講授歌劇演唱知識，並且幫助學生們排演一些名歌劇的「折子戲」。其實美國幾個各大型歌劇院都有這樣的計畫，因為歌劇是西方文化的寶貴遺產，它不僅具有培養文化素養的作用，也是一部深厚的歷史教科書。而紐約市立歌劇團以與學校課程直接結合的方式，安排相關授課講師，到各校推廣歌劇。以結合音樂、文學及戲劇的推廣方法，其效益正持續發酵中，許多的中、小學生，走入

紐約州立劇院，親自感受歌劇的魅力。

市立歌劇團在藝術教育的經營，迄今已有超過卅五年的實施經驗。以不同學齡對象區隔教育策略，分別針對小學生、初級中學以及高中階段學生進行歌劇領域的藝術教育。小學基礎教育主要針對二到五年級的小朋友，以童話故事、神話以及傳奇的體裁，例如源自格林童話的《韓賽與葛莉特》(Hansel and Gretel)就是一例。初級中學階段則提供歌劇與文學創作的聯結，同時也包含彩排、設計以及編曲過程的介紹；高中階段藝術教育則將歌劇藝術教育的領域更為擴大，成為類似建教合作的關係。主要以藝術、特別的幾齣歌劇以及直接成為學生社團活動有關的密切合作，安排進劇場觀賞彩排，或是後台導覽，以及探訪工作流程，使得高中歌劇教育更為深入有效。

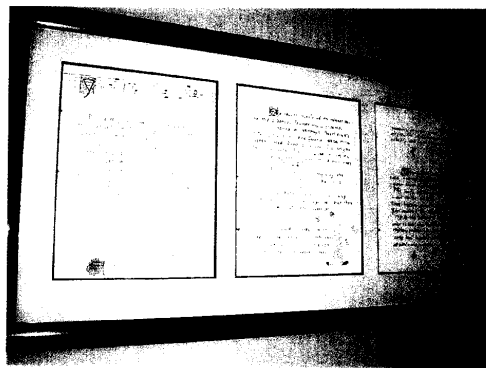
這樣清楚推廣介面的區隔，開始自一九九三年，到目前為止，已深入各級學校藝術教育與學生校園活動。單就二〇〇二年到二〇〇三



年春秋二季安排，市立歌劇的藝術教育對象，就可普及到紐約市五大區域內，超過一萬名學生的教育課程。同時，還包含周圍各州如紐澤西州、康乃

迪克州及長島當地的學生，都在藝術教育推廣對象之列。市立歌劇團在藝術教育課程實施的專業成就，已讓它成迅速成為美國全國的典型模式，而對紐約這個大都會多元種族的對話公領域的促進，也有實質的幫助。更重要的是，藝術教育的成功，直接挹注於市場行銷上觀眾層面的開拓，從藝術教育對象的學生、老師到家長，幾乎有百分之卅以上，都能成為市立歌劇的觀眾人口。

為了教育大眾，宣導藝術的人更需要自我教育。他們不需要成為熟知每一種藝術形式和文化傳統傳統的專家。然而，卻應該對藝術、藝術家、作品和觀眾有足夠的瞭解，以便能搭建循序漸進的階梯，幫助有興趣的觀眾找到與表演團體互通的關係，和增進彼此關係的管道。觀眾的養成



成不止是增加觀眾人數，也涵蓋了被教育者的藝術心靈提升。筆者在訪問進修期間，就曾經在演出現場，甚至是其他活動場域中，遇到中學學生，他們就是經由學校藝術教育對歌劇的介紹，而進入劇場看戲。根據他們的說法，現場演出的欣賞經驗，加深他們對歌劇的認識，並且不再將其視為困難或無趣的，相反卻是極強烈的藝術經驗感動。

玖、表演藝術商品化

對行銷人員而言，地點意謂了三種不同的意義。第一，它表示該組織本身表演場所的優點與所受的限制，並藉此瞭解觀眾成長與顧客滿意度的目標。第二，它代表組織考慮演出、發表演說和展示說明的所有可能場所。第三，它代表了所有的門票配銷處所，與行銷人員可用來對大眾發表演出的方法。演出設施規模與特色、演出的地點和門票配送系統的決策，都應該與組織整體的行銷策略與其特定的行銷目的，產生密切的關聯性。

服務業屬於一種無形的產業，在購買之前，它們看不到、聽不到、摸不到、嚐不到，也感受不到。戲劇觀眾在演出開始前，是看不到戲劇的內容。為了減少購買決策中與生俱來的不確定性，服務的購買者會追尋代表品質的符號或憑證，因此也就彰顯名人、聲譽與正面評論報導的重要性。表演藝術行銷人員將其演出具體化的方法有許多種，在對較不具知名演出者作促銷時，行銷人員可將他們的素質以具體的象徵予以呈現，例如曾經獲得過的殊榮，或曾在世界任何一重要表演場地演出過。此種象徵的功用，就像是有形產品的品牌一樣，同時也必須特別注意周遭環境的變化。解說手冊的視覺品質和設施的性質，都會影響顧客的期待，如果是一個歌劇的演出，就必須是塑造是一個高質感的觀賞現境，才能相對符合表演內容的精神。紐約州立劇院的

周邊環境設計，明顯就做到這點。

在筆者到達紐約後，次日（十月十六日）即赴紐約州立劇院觀賞

午場演出。當晚
場地即開放外借
私人活動，售票
亭還因此提早於
五點半結束營
業。根據瞭解，

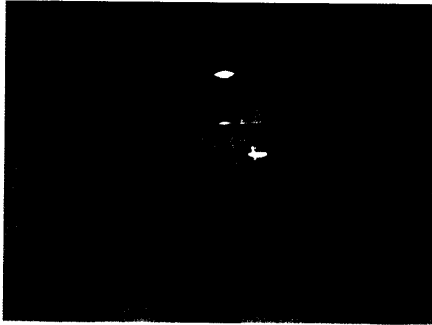


這樣的外借場地主要不是在金錢的考量上，雖然也可以為他們賺上一晚幾萬美金的收入，不過也需要看租借單位元辦理活動的性質，以及是否為一個具有正面知名度的個人或單位。

文化消費是表演藝術團體經營的重要思考點，舉例來說，如購買藝術品或書籍等，作為精神層面的花費，此種行為需要情境營造，但也是表演團體良好的行銷實際，並為具體受惠的文化工作。運用企業化理念經營表演藝術團體，因此圍繞在表演的周邊商品，都是在劇團營運管理，擴增財源不可或缺的重點。更重要是，延伸表演藝術的展示品，還同時具備著教育的功能。就行銷目標來說，這是一項極為積極有效的策略。這種長期「擁有」的心理因素，會讓觀眾將觀賞內容與生活直接貼近。特別是歌劇影音光碟或平面書籍，這些都是很重要

的藝術推廣延伸物。

林肯中心廣場下方羅織完整的紐約地鐵，其中一個出口正是紐約



市立歌劇團所位在的紐約州立劇院。地鐵站出站後寬濶的走道區，可以到達大都會歌劇院、費雪廳以及紐約州立劇院。位於地鐵站內的商店，所販售的正是與音樂、舞蹈

與歌劇有關的周邊商品。小到一個莫札特巧克力或是歌劇人物別針，大到各類型表演藝術書籍或影音光碟，都在店中可以找到。藝術商店經理羅斯女士表示，配合每季不同的演出，店內販售物品的陳設也會有所不同，以活潑創意的表現，吸引更多觀眾的購買意願。甚至，它們也會因此成為民眾樂於參觀的地點。在這次進修期間，筆者曾參與觀賞多個紐約不同表演場地的

演出，發現每一個場地都有共同特色，就是對於這些周邊商品經營的用心，同時也利用這些商品的陳設，增加與觀眾的接觸管道，這點頗值得我們學習。



拾、觀眾行為評估

表演藝術存在的價值就在於其與觀眾互相溝通交流的過程，藝術行政人員的任務便是幫助藝術家與觀眾進行溝通。為了使溝通更加順利，首先必須瞭解觀眾。瞭解觀眾的方法之一就是研究「生活型態」，也就是瞭解觀眾是誰？觀眾在哪裡？他們平常從事哪些活動？如此，才能進一步擬定行銷策略，有效地接觸目標觀眾。以觀眾生活型態與藝術行銷為主要內容，藉由觀眾問卷的分析與發現，發展出藝術行銷上的建議，以幫助表演藝術團體進行觀眾發展。觀眾特性包括族群、經常性休閒活動、平時喜好，這些藝術休閒的相關因素研究，正可以提供對觀賞者生活型態的瞭解，以及釐清觀賞行為與價值觀之關係。藉此，才能有更完整的資訊提供，以及讓觀眾感受到在整個觀賞過程中的受尊重以及貼心服務。

為找出消費者付費觀賞表演藝術活動之評估因素權重比，建構消費者的付費決策模式，經由評估因素的層級分解及重要性，提出對表演藝術活動的最佳行銷策略或改善提升之道。紐約市立歌劇基本上建立了五個評估面向如下：(1)表演藝術活動品質層面，包含演出內容、表演場地、演出團體及會場秩序；(2)廣告宣傳活動層面，包含傳播媒體、廣告文宣及網路資源；(3)觀眾個別差異層面，包含觀眾資源、

價值觀與生活態度、及教育程度；(4)觀眾財務狀況層面，包含票價、及所得收入；(5)表演節目之環境影響層面，包含地區資源、人員之影響力、及演出場地的交通便利性。結果有一初步資料分析顯示，觀眾願意付費觀賞表演藝術活



動的重要評估因素，以表演藝術活動品質所佔比重最重要；付費因素中，以演出內容、傳播媒體、消費者資源、票價、人員之影響力依序為最重要的評估因素。

拾壹、其他

此番赴美進修期間，除得以在紐約市立歌劇實際觀察及深入訪談外，還特別碰到來自中國的黃英，她在本季中獲邀擔任費加洛婚禮中的蘇珊娜乙角，有相當搶眼的演出。黃英曾以飾演歌劇《蝴蝶夫人》中蝴蝶夫人喬喬桑而一夜成名的黃英，多年來一直在海外發展，歌唱事業正當紅。透過多年的努力，使她從中國走向世界，成為享譽世界歌劇舞臺的著名抒情花腔女高音歌唱家。一九九五年，法國導演弗萊德瑞克·密特朗執導的普契尼的著名歌劇《蝴蝶夫人》，她在二百多位激烈角逐中脫穎而出贏得飾演蝴蝶夫人此一角色的機會。此後，黃英逐漸在歐洲歌劇界獲得注意，並與三大男高音之一的多明哥，在維也納參加盛大的『歡樂聖誕』現場音樂會，這是第一位有此榮譽的中國歌唱家。根據瞭解，紐約市立歌劇團經常性邀約歌劇界的新血輪，不但給予更多曝光機會，對於整體演出的實力也有提升。就如多明哥首次到美國時，也是在紐約市立歌劇團獲得演出的機會，進而聲名大噪。此次觀看紐約市立歌劇團推出的著名歌劇——茶花女，也為其中女主角深切的情感所震，這與觀看大都會歌劇團演出節目時，舞台即使有那些超級名氣大卡司以及華麗布景，演員情緒在美麗高亢的嗓音中卻是完全的疏離，兩者之間的感受是完全不同的。

另外，筆者還有機會看到德國作曲家亨伯定克（Haumperdinck）的歌劇——《韓賽與葛莉特》（Hansel and Gretel），它也是紐約市立歌劇團這一季的重點節目。這個源自全世界人都喜愛與熟悉的「格林童話」故事，敘述在一個廣大森林旁，住著貧窮的樵夫家庭，除夫婦兩人外，就是可愛的兄妹韓賽與葛莉特。故事圍繞在兩兄妹身上，其中精彩優美的二重唱，讓這齣歌劇成為膾炙人口的「童話歌劇」。此劇既是以童謠或唱歌為中心的輕歌劇，當然就很容易深入兒童世界。事實上，筆者有機會在進修期間觀賞到此戲，正是因為紐約市立歌劇團配合耶誕節即將來臨，以作為全家共賞的親子好戲，來吸引更多觀眾。因此，

才會排入二〇〇二年最末一季的演出節目中。貼心的設計，還見於它多被安排在週末檔期上演，平常日晚場演出也提前一小時登場。整齣戲演出時間不長，大概一個半小時左右即結束，讓孩子們能全心觀賞而又不致疲累，洋溢著單純又快樂的旋律，正是相當好的歌劇入門戲。全場的反應熱烈，而小朋友們對於歌劇的接受程度，也讓筆者感受到妥善的童趣舞臺與簡易感人故事結構的安排，是拉近嚴肅歌劇與兒童觀眾之間距離的不二法門。



【結論與建議】

作為國際大都會，紐約就像一顆最璀璨的鑽石，倘佯在哈得遜河、東河與大西洋之間。在經歷九一一的恐怖活動後，曼哈頓的街頭少了些觀光客，或多或少對它產生部分衝擊，卻未曾改變經濟發展與文化藝術仍是其發展兩大重心的事實。紐約這個表演藝術的天堂，不僅提供了各國藝術家的築夢美地，更是藝術相關從業人員亟思深入探訪的國度。這次有幸在文化基金會的補助下，讓這趟紐約市立歌劇團的探索之旅得以成行，就像打開一扇心靈視窗，讓藝術食糧如潮水湧進，增加對市場行銷的認識，更重要的是，強烈體認到所謂身為表演藝術工作者的無限熱情。

紐約市立歌劇團市場行銷部全體九位工作人員，在整體行銷執行上的成效，正足作為表演團體行銷工作的成功典範。二個月觀察最深刻的心得，即是他們不斷在獲得資訊、吸取經驗、比較得失以及預測評估等等的反覆思考，並且保持旺盛的企圖心，方能不斷地完成一次又一次的預定目標。表演藝術團體營運，作為一種非營利事業的管理，不是靠利潤動機的驅使，而是靠使命的凝聚力和引導。然而，對於表演藝術的界定，也不能狹隘地限於演出活動的當下，而是將週邊所有相關的產出，納入整體行銷的思考範圍，如此以生物鏈的方式做好每一個環節，表演藝術的市場開發才能全方位發酵。二個月的研習

時間下來，從就地觀察到實際訪談，在紐約市立歌劇團行銷策略的認知上有了基本的認識，對日後工作運用上提供更多思考的空間。綜觀紐約表演藝術環境及行銷策略，對筆者所工作的國光劇團而言，歸納下列幾點粗淺建議：

- 一、 表演團體必須要有特定駐在地，規畫經常性的演出才有可能。
- 二、 劇團定位清楚，有利市場開發。
- 三、 開發週邊商品，拓展行銷通路。
- 四、 活用售票策略，以強化購買意願。
- 五、 爭取納入九年一貫藝術教育課程，整合推廣平台。
- 六、 尋求募款機制建立的法源依據，開拓人脈與資源。

以上六點茲分別說明如下：

- 一、**表演團體必須要有特定駐在地，規畫經常性的演出才有可能。**

表演的軟體與硬體是缺一不可的，有良好的硬體設施，方能有精緻的表演呈現，而整體環境的塑造，更可強化觀眾對表演團體的認同感。譬如前面所提到的紐約市立歌劇所在地林肯中心周邊商品的專賣店，以及完整快速的電子查詢系統，又或是表演藝術舞台服裝及道具陳列室，都是具備一定規模表演藝術團體可以延伸影響面的重要觸角，可同時收教育推廣與市場開發的雙重效果。目前筆者所服務的國

光劇團正是處於沒有特定駐在地的尷尬期，作為一個國家級的劇團，成團已近八年，即使累積再多的傳統戲曲作品，在行銷統整的功能上，仍然無法給予加分作用，反倒形成許多宣傳上的模糊地帶。為讓國家級的表演團體得以穩定發展，專有特定駐在地的取得勢在必行。

這次紐約研習行腳幾乎踏遍紐約幾個重要劇場區，從位於上城的林肯中心，到位於中城的百老匯，再到下城以紐約大學為中心的劇院區，親身體驗紐約各類型劇場的多樣風貌。以行銷觀點而言，比較林肯中心與國內劇場在空間感上的差異，內部的環場音響空間與舞台基礎設計先不論，單就外在週邊空間規畫，就有很大的不同。林肯中心幾棟主體建築物大方簡單的外觀設計，直接與訪客面對面交流；然而，國內幾個大型劇場，似乎有著高高在上或與民眾隔離的感覺，作為專業表演劇場，即使外表具備中國建築物特色，卻又帶有宮廷般神聖色彩，讓表演藝術從空間感上就向一般民眾疏離。紐約林肯中心劇場堂皇者有之，但在整體空間規畫上，以廣場收攏流動人群，又能以近距離平視且開放性的劇院，敞開大門歡迎民眾進入，這點空間感的基本質地，實際已發揮市場開發的潛在作用。國光劇團若能取得駐在地及專屬劇場空間時，在空間規畫上建議可朝此方向思考。

二、劇團定位清楚，有利市場開發。

紐約市立歌劇團在市場區隔上清楚地將對象鎖定在歌劇推廣路線，完全改變以往歌劇欣賞等同於貴族有錢有閒階級才能欣賞的形象，以物美價廉的平民路線吸引以紐約為中心附近地區民眾來觀賞。不但能以較低製作成本兼顧演出質量，同時又能有效拓展市場。行銷定位的清楚，有效地拉進更多觀眾進入劇場。有趣的是，紐約市立歌劇團的經驗是，愈是古典傳統的歌劇，愈能吸引年輕觀眾族群，這點徹底顛覆僅有新戲才能吸引年輕觀眾的想法。究其原因，古典歌劇具有一定的知名度，它們藉由著名音樂家如莫札特的名號，早就讓年輕人對其生成美好的想像。對照台灣傳統戲曲表演團體的經驗，給我們一個重新思考的可能性。是否可以朝著如何去營造一個千錘百煉的好戲，例如最經典的《四郎探母》或新近幾年的《曹操與楊修》演它千遍也不厭倦，以取代大手筆高成本地去製作一齣又一齣的新戲，又再將其束諸高閣的目前做法。新戲能發揮創新作用，舊戲更能拉任老觀眾；掌握不同觀眾特性，選擇適當戲碼，不斷精煉好戲，市場開發才能以口碑取勝，終至成為代代相傳的好表演。

三、開發週邊商品，拓展行銷通路。

表演藝術團體的產品不應侷限於舞台，雖然演出還是其最中心的產出，但是延伸附加產品，行銷通路才能無往不利。從形象塑造到經濟價值，開發週邊商品都是有百利而無害的。對於觀眾而言，這也是

表示對於該團體的認同與支持；對於劇團而言，這些商品也將劇團的名號帶到更多文宣品可能無法及的環境。為達推廣之最大功效，這些商品當然必須要與表演藝術團體的特質相符合，才能讓人將產品與該團體聯想在一起。筆者所任職的國光劇團曾製作一些非販售的紀念品，例如：T恤、書籤等，也有很好的反應，但是限於公家機關產品販售必須透過設立員工福利社的相關規定，一直沒有直接對外出售，這點倒反而有些遺憾。建議未來可以朝多元開發週邊商品的目標努力，譬如京劇臉譜撲克牌可以進攻學生市場、環保袋可以打進家庭主婦的生活領域，都應是理想的推廣商品。

四、活用售票策略，以強化購買意願。

紐約市立歌劇團行銷策略中，票價結構與售票期約制都是相當有效的手法，如前所述，往往佔其五成左右的票房市場。因此規畫表演團體的售票機制，可以粗分成二至三階段來訂定不同的價格折扣，以啟動預售票的效果——愈早購票折扣愈高，或者可以享有免費索取節目說明書或其他更多優惠，其他如套票有特殊優惠，專家推薦的好戲組合等，都是直接能以票價結構就引起購買動機的好方式。此外，建構具有吸引力的會員制度，也是很重要的。譬如以筆者所在表演團體來說，目前僅將加入會員者（亦稱其為「國光之友」），當作演出訊

息傳單的發送對象，惟一福利只有免費取得各期國光藝訊。未來應可朝更積極的作為來吸引固定會員，並加強其認同感。舉例來說，加入國光之友的俱樂部，定期能有與演員面對面互動的機會，戲迷之間還可有聯誼，甚至可將一些業餘票房票友們與劇團長期資源互通，到了演出宣傳期，他們一個一個或許就能成為宣傳的志工尖兵，協助將演出訊息發散到各個角落。

五、爭取納入九年一貫藝術教育課程，整合推廣平台。

目前國內實施的九年一貫教育學程規畫中，納入藝術與人文課程，正是表演藝術團體可以利用作為藝術推廣，開拓未來觀眾市場的絕佳機會。對於國光劇團而言，長期以來不斷進行校園推廣的工作，然而經常都因為限於一次性的演出，而無法持續在校園中紮根，將戲曲種子深耕播種。未來可針對九年一貫藝術教育課程，製作影音光碟及相關書本教材，透過與教材出版廠商的合作，將戲曲納入九年一貫課程的重點教材之一，將有利戲曲推廣真正落實。推廣平台的建立是刻不容緩的工作，因此還應該同時舉辦類似種子教師的研習營，並且積極協助輔導相關校內社團的運作，有效達到美學教育與表演藝術團體推廣的整合功能。對於校園授課師資，可參照紐約市立歌劇團的藝術教育課程經驗，以專業歌劇藝術講師替代演員來執行授課工作，畢業專心演好戲才是演員的工作，至於教育的事就應該由專業講師來做

才是更為洽當。

六、尋求募款機制建立的法源依據，開拓人脈與資源。

對於表演藝術團體營運管理而言，有良好的募款機制，才能確保團體永續經營的根基。然而作為一個國家級表演團體，國光劇團卻限於與募款本身行為，關涉到與民間財團或企業在共同合作上的適法性問題，卻成為當前在運作上首先就要遭遇的難題。如何先在法律上爭取施行募款的可能性，以減輕國家公資源財政的困難，是立法與行政雙向必須進行統合考量的議題。現況對國光劇團而言，爭取以行政法人抑或財團法人的體制，以改造國家級表演團隊的實際運作模式，以圖注入募款機制的彈性，既能擁有更豐富的資源，未來將可透過募款機制，不但能加入更多的無論是募款義工或募款對象人脈資源，對表演團體的影響都不是淺碟型而是盤根錯結型的具體幫助，環環相扣更能相得益彰。

小結

紐約市多元文化的特質，造就其藝術文化生生不息的能量。然而，紐約市文化政策所扮演的推手角色，亦是不容忽視。開放的社會，才能有進步與深層的藝術文化。位於紐約有『地獄廚房』之稱的第九大道附近，有兩棟醒目的集合式公寓大廈，名為曼哈頓廣場大廈



(Manhattan Plaza)。大樓裡頭住有數千名的表演藝術相關工作者，他們都是經由專業委員會審核資格通過後，享受長期租賃居住的權利。由於大廈對住戶收取房租的方式非採定額繳費，而是以個體住戶每月總收得的百分之廿五收取，對於表演藝術

家不固定收入來源的工作特質，具有相當程度的保障作用。又因為它就位在時代廣場百老匯戲院區附近，對表演藝術工作者而言，更是整日浸淫其中創作與觀摩他人演出的好環境。筆者得識住戶中一位音樂家，能夠進入到這棟外表頂立，內部更是具有相當壯觀視野的四十幾層大樓中。住戶不但享有租屋優惠，同時樓層地下室還設有一個售票

室，在此出售由紐約各大中小型劇場提供給大樓住戶的特惠票。許多的住戶都是在此落戶為家，得以長治久安的表演藝術工作者。類似藝術村的型式，卻更直接將這些藝術工作者聚合起來，給予他們免除飄無定所的機會，在最靠近百老匯的黃金地段，築下這棟藝文工作者集合大樓，而且還是在廿五年前就已落成使用。今天，住戶中已有許多由未出生或幼年到目前已是青壯年的例子，在這樣濃密的氣息下，子承父業成為表演工作者的比比皆是。大廈裡時常出入的七、八十歲白髮蒼蒼的老先生、老太太，即使年歲已大，到現在都還是可以將他們的創作經驗與其他人相換。更可貴是，甚至有些人還終身就在劇場中工作。這同時也讓筆者瞭解到為什麼在出入百老匯及外百老匯甚至外外百老匯的劇場，經常能可以看到年齡至少超過六十以上的劇場工作者，似乎對台灣而言幾乎不可能看得到的情景。

藝術是一種生活，而不能只停留在美術館或劇場裡，紐約曼哈頓大廈讓筆者見識到所謂的藝術如何與生活融合一體。

就如同馬丁索可在對紐約市立歌劇團進行為期二年的深入訪談研究後所說的——『最好的時刻即將來到！』，表演藝術市場行銷的路依然是無限寬廣的，只待更多的創意投入。

【參考資料】

1. Dr. Philip Kotler 撰，何雍慶、周逸衡譯，《行銷管理》(Marketing Management)，華泰書局，1986。
2. Philip Kotler、Joanne Scheff 合著，高登第譯，《票房行銷》(Standing Room Only)，遠流出版，1998。
3. 彼得杜拉克 (P.F. Drucker) 著，餘佩珊譯，《非營利機構的經營之道》，遠流出版。
4. Dr. Craig Dreeszen & Pam Korza 合編，桂雅文編譯，社區藝術管理，五觀出版。
5. 郭崑漢著，《行銷管理》，三民書局印行，1984。
6. 鍾明德著，紐約檔案，臺北書林出版。
7. 百老匯 guide，菲立普著，星定石文化出版。
8. 一夜變成歌劇通，林伯傑著，世界文物出版。
9. 紐約：全視野世界旅行圖鑑，林樂群，徐中緒，高寒梅，謝隆儀譯，遠流出版公司。
10. 紐約：個人旅行，黃曉青等撰文，墨刻出版，城邦文化發行，2000 年。
11. Manhattan Plaza News, November 2002.
12. Martin L., Sokol, The New York City Opera, Macmillan Publishing Co. New York, 1981.
13. New York City Opera, 2002-2003 Souvenir Program.
14. New York Post, October 26, 2002.
15. New York Press, November 10, 2002.
16. Stanton, S. & Banham, M. (1996), Theatre, Cambridge University Press.
17. The Metropolitan Opera, Season Book 2002-2003.
18. Tunner, Rob (1999), Smart City: Ticket Mastered, New York.
19. The Soul of The American Actor, America's Artist's Newspaper, Fall 2002.