

國立政治大學

商管專業學院碩士學位學程

碩士學位論文



台灣現代劇團
文化創意端與行政管理端之間的磨合
以【相聲瓦舍】為例

指導教授：溫肇東博士

研究生：曾雅瑜

中華民國 100 年 07 月 28 日



學位考試委員會審定書（簽名頁）



中文摘要

台灣表演藝術尚未達到像歐美商業劇場般，可以完全以營利為導向的成熟環境，現代劇團的營運大多採「以戲養戲」的方式，「票房」是劇團最主要收入來源，倘若某個製作獲利不如預期，劇團將立即面臨生存壓力。

為了讓劇團有更好的票房收入及更穩健的營運籌劃，除了藝術層面的投入，經營管理層面的培訓與治理也同等重要；然而，主導藝術的創意人與穩健經營的行政人卻常是用不同思維在處理事情，創意端的天馬行空與行政端的錙銖必較，在面對問題時，非常容易引起爭端與摩擦。

【相聲瓦舍】在 20 多年的發展歷程中，也歷經各式創意與行政間的爭執、磨合、妥協與認同，本論文企圖在瓦舍茁壯的過程中，找出創意與行政間的「最適平衡點」，並提供給相關表演藝術團隊參考。

英文摘要

The market scale of Performing Arts in Taiwan that is not yet reaches the level of Europe or America. In Europe and America, the theatre could operate based on their profit concern; On the other hand, the theatres in Taiwan are always struggling on their survival. The main income for theatre in Taiwan is the box office. If the performance didn't do well in the box office, the theatre would facing the pressure of dismiss.

In case to make the better box office and more efficient operation plan in a theatre, we found the management skill and training is the same important as the investment on the artistic development. However, the mind set of creativity team and management team are different, sometimes even they are conflict.

This kind of conflict is also happened in Comedians Workshop during the last 2 decades. This paper attempts to find out most appropriate way to balance all the conflicts, adjustment and compromise. Hope we could share our experience as the reference to other theatres.

謝 誌

猶記得申請 AMBA 入學考試時，我在入學動機與目的中寫著「希望藉由商業課程的訓練，建立文化單位與企業間的共同語言」、「將商業管理模式引進劇團，讓劇團的運作更有效率」，14 個月的課程結束，我可以大聲的說：AMBA 的課程讓我達到目標了！

現在面對企業時，我可以善用的商業語言與他們溝通，讓企業更明白劇團的想法與立場；在組織中，也因為更有效率的管理模式，讓工作更為順暢，同仁們也可以一起學習、成長，收穫滿溢。

在政大的時光中，我要感謝 AMBA 所有正式與非正式的訓練、執行長黃秉德副教授及所辦的照顧；感謝指導教授溫老師及科管所，在我遇到瓶頸時的大力支持與教誨；感謝【相聲瓦舍】馮翊綱、宋少卿及所有工作夥伴們，在我求學過程中的包容與犧牲；感謝我最愛的家人與朋友，及我最珍貴的禮物—我的女兒。

謹誌

2012 年 04 月於台北市

目 錄

第壹章	緒論	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的.....	3
第貳章	表演藝術產業簡介	6
第一節	表演藝術的定義與分類.....	6
第二節	表演藝術的產業特性.....	9
第參章	研究方法	12
第肆章	【相聲瓦舍】簡介	17
第一節	劇團成立緣起.....	17
第二節	組織擴張與變革.....	20
第三節	經營成效.....	29
第伍章	研究問題與分析	36
第一節	文化創意端與行政管理端之間的矛盾衝突點.....	38
第二節	導入商業管理，不代表遠離危機.....	67
第三節	劇團是否真能達到「永續經營」的目標.....	72
第陸章	結論與建議	79
第一節	研究問題總結.....	79
第二節	研究建議.....	81

參考文獻.....	83
-----------	----

圖 目 錄

圖 1 文化創意者與行政管理者之間的最適平衡點.....	5
圖 2 馮翊綱、宋少卿 2002 年北京拜常寶華先生為師.....	19
圖 3 馮翊綱、宋少卿 1988 年於台北植物園從事免費演出.....	20
圖 4 《吳兆南、魏龍豪 上台鞠躬》1998 年演出前記者會	21
圖 5 「NEWS 98」廣播電台 1999 年開台記者會.....	23
圖 6 台中中友百貨 2003 年藝術季活動照	26
圖 7 【相聲瓦舍】受邀為「故宮新韻」進行 12 週展演.....	30
圖 8 天行國際文化出版【相聲瓦舍】影音產品	31
圖 9 聯合文學出版【相聲瓦舍】原創劇本	32
圖 10 馮翊綱、宋少卿 2011 年代言宏碁「平板電腦 A500」	33
圖 11 馮翊綱、宋少卿 2010 年網路代言信義房屋「美式宅妝、 IPHONE 看屋」	34
圖 12 馮翊綱、御天十兵衛 2007 年代言維他露「每朝綠茶」	34
圖 13 明日工作室出版「秦時明月」有聲書第 1 至 7 部.....	34
圖 14 馮翊綱、宋少卿於 1999 年獲頒文藝獎章	35

圖 15 馮翊綱於 2006 年獲頒全球中華文化藝術薪傳獎	35
圖 16 【相聲瓦舍】行政組織圖	54
圖 17 【相聲瓦舍】專案分工圖	55
圖 18 瓦舍同仁進修壓克力水彩畫作品	59
圖 19 創意與理性的搭配	63
圖 20 大陸網友向瓦舍檢舉盜演行為	71
圖 21 智慧資本結構圖	73
	
表 目 錄	
表 1 【相聲瓦舍】發展與本研究重點對照表	12
表 2 【相聲瓦舍】組織擴張與衝突表	29
表 3 節錄 LEXUS 經銷商大會演出劇本	40
表 4 【相聲瓦舍】演出俵約書	46
表 5 節錄【相聲瓦舍】人事制度	51
表 6 節錄《惡鄰依依》票務工作流程表	56
表 7 【相聲瓦舍】周邊商品表	66
表 8 智慧資本結構說明表	74

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

從 2002 年到 2008 年，台灣國內生產毛額(GDP)成長了 19.89%，而文化創意產業附加價值的成長率則達 32.38%；其中，「音樂與表演藝術產業」總家數成長 142.18%、營業額與附加價值更成長了 105.31%，是眾多文化創意產業項目中的前三強。

《表演藝術產業調查報告》指出，表演藝術產業的產出乘數是 2.027，即表演藝術產業產值每增加 1 元，可以帶動總體經濟產值增加 2.027 元。為了要欣賞一場精彩的演出，觀眾行為會連帶產生其他消費活動，例如交通、餐飲、住宿等。因此，不論是要積極發展觀光產業，或是推動城市行銷，音樂與表演藝術產業都將扮演重要角色。就整體國家競爭力而言，政府與民間企業應該清楚認識到，在音樂與表演藝術產業上的投入不斷增加，將會為台灣帶來可觀的經濟效益。¹

在政策提倡與民間努力下，台灣文化創意產業展現了強勁的發展力道，當外在環境積極提升的同時，音樂與表演藝術團隊的發展與經營，是否能趕上這一波文化經濟的強流？是否真能成為帶動總體經濟產值增加 2.027 倍的強心針？

台灣現代劇團的發展始於 1980 年「蘭陵劇坊」成立，鍾明德表示²：「在 1980 年蘭陵劇坊演出《荷珠新配》前，台灣現代劇場彷彿一潭死水，層層意識型態限制，使它與 30 年代的話劇活動失去聯繫，且更嚴重地與瞬息萬變的台灣現實脫節。」顯見 1980 年後，蓬勃的現代劇場活動，為台灣社會注入創新活力，近年來，表演藝術活動更成為現代人重要的文化娛樂，「走進劇場看戲」不僅是一個文化行為，更代表著壓力疏解、品質提升的現代生活型態。

¹ 行政院文化建設委員會(2010)。2009 年臺灣文化創意產業發展年報。經濟部文化創意產業推動小組。

² 鍾明德(1996)。台灣小劇場運動史—尋找另類美學與政治。台北市：揚智。

現代劇團成立之初，大多是由一群對表演藝術有熱情的人組成，在該階段，文化創意人往往是劇團決策核心，主導了劇團發展走向，對於這些人來說，「獲利與經營」並不是最重要的事，能實踐理想、爭取演出機會才是最大目標；然而，隨著劇團規模擴大、演出與營收逐漸上升，文化創意人與行政經營者間的分權便愈趨重要，在這樣的分權過程中雙方難免產生衝突，原因不外乎是因為文化創意人與行政經營者間認知上的對立。

對立產生的原因在於，文化創意人與專業經理人之間存在著一定程度的「鴻溝」(gap)，此係由資訊不對等所形成，而所謂資訊不對等，隱含文化創意人對商業活動的生疏及經理人對文化創意產業本質上的陌生(林奎佑，2005)³。如果行政經營者或經理人無法理解文化創意者重視「內在自我實現」大過於「利潤追求」的話，彼此就易因不了解而產生誤會，倘若誤解無法消彌，就容易產生互不信任的關係，惡性循環的結果便窄化該文化事業未來的發展性與規模。

研究者多年來效力於台灣劇團【相聲瓦舍】，從事經營管理的工作，一路伴隨劇團走過組織重整、擴張，期間也多次面臨到「藝術與商業」間的抉擇，究竟該堅持劇團理念、實踐創作意義？還是該為了餬口而退讓？這種矛盾時常存在於創意工作者與行政管理端之間。

在長時間的溝通與協調中，文化創意人與行政管理端之間漸漸有了默契與平衡，信任關係與日遽增，在「讓劇團穩健成長」的共識下，劇團營運開始有了不同的發展。研究者始終相信，要讓台灣表演藝術更加強大茁壯，找到藝術與管理間的最適平衡是不二法門，也希望藉由本論文的研究，具體呈現文化創意人與行政管理端之間的磨合歷程。

在本論文中將大量提及「文化創意端、創意發想者」、「行政管理端、經營管理者」及「技術支援端」等三類不同屬性的工作，其分類與定義如下：

³ 林奎佑(2005)。台灣文化創意產業經營之研究。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

- 一、 文化創意端：含括所有與演出相關的藝術呈現工作，包含導演、編劇、演員、及各式設計等創意發想人員。
- 二、 行政管理端：含括所有與演出相關的行政籌劃工作，包含製作、企劃、宣傳、票務、總務、會計等經營管理人員。
- 三、 技術支援端：含括所有與演出相關技術支援工作，包含舞台監督、劇場舞台、燈光、音響音效執行人員，及裝拆台、換景等技術人員。

第二節 研究目的

台灣表演藝術尚未達到像歐美商業劇場般，可以完全以營利為導向的成熟環境，在公部門與企業補助皆有限的情況下，現代劇團的營運大多採「以戲養戲」的方式，即以目前推出的戲劇收入作為下一檔戲劇的製作經費，「票房」是劇團最主要收入來源，倘若某個製作獲利不如預期，劇團將立即面臨生存壓力。

為了讓劇團有更好的票房收入及更穩健的營運籌劃，除了藝術層面的投入，經營管理層面的培訓與治理也同等重要；然而，在發展歷程及經費有限的情況下，台灣現代劇團的創團者(往往就是創意人本身)，多半兼具經營者的角色，理性與感性無法同時並行的結果，導致經營策略(理性)就容易被藝術堅持(感性)犧牲，這也是許多劇團容易產生經營危機的關鍵。

與行政管理者不同的是，創意人相對比較在乎自己的原創力及創作目的有沒有被展現，只要才華被肯定，金錢收入多寡是較不重要的；在這樣的態度下，劇團的營收與支出很難被妥善規劃，十分容易產生虧損，若處在長期虧損的惡性循環中，人員的薪資福利勢必被迫犧牲，進而導致劇團流動率高。

當缺乏行政人才抗衡時，劇團治理容易一面倒的傾向創意人，風格愈加的「為藝術而藝術」，沒有良好的市場經營與規劃，就不易將作品推廣出去、吸引普羅大眾消費，曲高和寡的結果，勢必得面臨結束營運的抉擇。

為了避免劇團走入經營危機，越來越多團隊開始學習與商業妥協，把「利潤」放在「藝術堅持」之上，然而，過度傾向市場的結果，便導致作品顯得娛樂化、甚至媚俗，無法激發消費者心靈層面的共鳴，同樣容易失去支持。

【相聲瓦舍】由馮翊綱、宋少卿於 1988 年創立，從在校園中庭說相聲開始至今，已成為現代劇團中的主流職業劇團之一，堅持「台灣在地相聲」的文本創作，不僅被教育部編選進「藝術與人文」科目的指定教材中，更讓大陸媒體喻為「老北京的相聲在台灣復活」，北京晚報⁴形容「相聲瓦舍的相聲諷刺犀利，文化含量很高，他們無疑正在為大陸的文化界吹來一股清新的相聲之風。台灣相聲劇讓很多人突然意識到，相聲，原來還可以這樣說。」顯示【相聲瓦舍】在推廣相聲與創作堅持上，是被文化藝術界高度認同的。

不僅相聲展演獲得廣大民眾支持外，近年來【相聲瓦舍】更積極拓展與企業間的合作，除了企業訓練、商業活動⁵外，更以相聲演員的形象接下許多商品代言合作，包含 2011 年宏碁平板電腦代言、2010 年信義房屋 iPhone 看屋代言、2007 年維他露每朝綠茶代言等工作，在商業合作關係中，馮翊綱、宋少卿依舊堅持以「相聲」方式參與工作，並對廣告內容中所使用的相聲文本有著諸多創作堅持，在不違背理念的情況下，讓相聲被更多元化的推廣。

除商業合作外，【相聲瓦舍】亦參與多項公益性質的無償演出，包含協助衛生署疾病管制局拍攝 H1N1 防疫宣導短片、三軍總醫院安寧病房慈善義演等，為服務人群貢獻心力。

【相聲瓦舍】成功結合商業與藝術並非偶然，20 多年的歷程中，劇團內文化創意端與行政管理端之間的磨合未曾間斷，所幸，在雙方分權的過程中，藉由高度信任、磨合與溝通，加上日趨完善的組織制度，讓紛爭化解成劇團前進的動力。

⁴ 王潤(2005.12.22)。相聲當然可以戲說。北京晚報，18 版 文娛報導。

⁵ 舉凡不是在正規劇場場地內從事的表演，在瓦舍定義中皆可視為「商業活動」，包含記者會、各式典禮與祭典等。

為了更明確了解文化創意人與行政管理者之間認知上的差距、及對未來的期待與規劃，本研究將以【相聲瓦舍】為個案，藉由個人實務經驗、過去學術研究發現及參考相關書籍、期刊、報紙等著作，探討以下三面向的議題：

- 一、釐清文化創意人與行政管理者之間的矛盾衝突點。
- 二、檢視商業管理機制導入現代劇團後，是否真能讓劇團免於經營危機？
- 三、就劇團經營管理者的角度，探討劇團營運模式是否真能達到「永續經營」的目標。

希望利用研究者近年來的觀察與學習經驗，具體呈現文化創意人與行政管理者之間的磨合歷程，並找出兩者間的最適平衡點，如圖 1 所示。

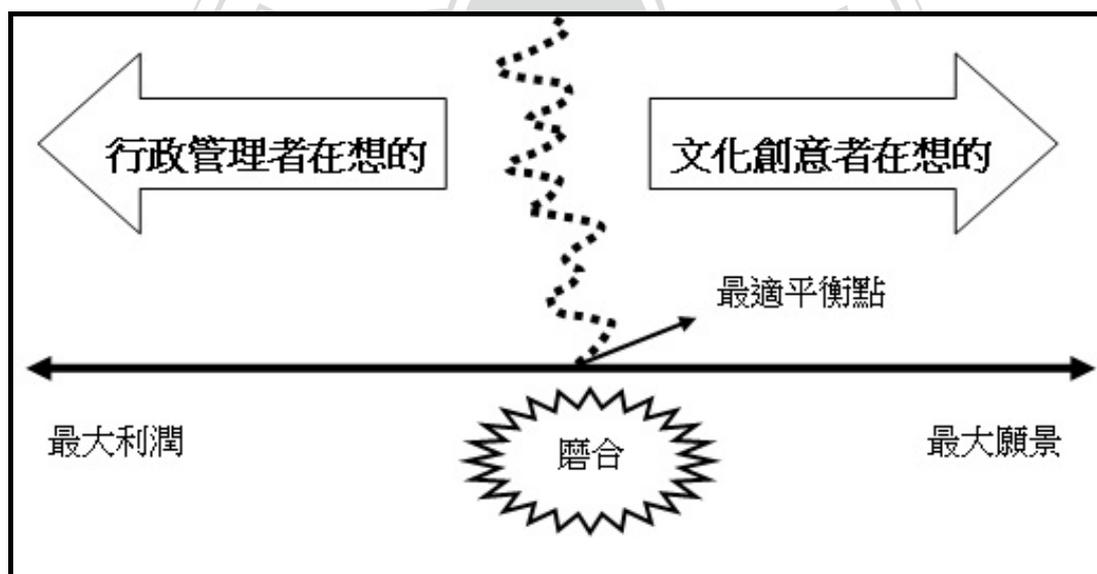


圖 1 文化創意者與行政管理者之間的最適平衡點 (本研究整理發現)

第貳章 表演藝術產業簡介

文化創意產業中包含了各式各樣細膩而瑣碎的創意活動，與傳統「產業定義」有著截然不同的特性，非常難被量化分析，導致長期以來一直被學者忽視，近年來，在政策鼓勵與推動下，才漸漸有文化創意產業的研究問世。

第一節 表演藝術的定義與分類

表演藝術團體屬於「非營利組織」，具有正式化、私人的、非利潤分配、自主管理、與志願服務等五項特性；在美國非營利組織的分類中，基金會和藝術文化團體同屬於非營利組織的七種基本類型，此處所指的藝術文化團體包含樂隊、戲劇團體等，且團體所得利潤幾乎全投入下一場演出，符合非營利組織的特性。⁶

《文化行政》⁷一書中提到：「所謂表演藝術，應泛指個人或團體，在有觀賞者觀賞的情況下，所進行的一種演出活動。其演出地點、媒介及形式不拘，且演出內容必須在一定的表演時間中完成。」該書並提出下列三個觀念，來作為評斷表演藝術活動的依據：

一、 該演出活動，是否為「純藝術」的一種：

指純粹為了表現藝術之美，同時帶給觀賞者美感的經驗與感受，並期待能產生共鳴，這一類的藝術表演被稱為純藝術。它是高貴、卓越且優美的，不帶有一絲利益價值在裡頭，經濟效益與政治性更是被排除在外。「純藝術」是一種單純為了藝術而藝術的形式。

二、 該演出活動，是否為「精緻文化」的一部分：

精緻文化又被稱為「精英文化」，泛指人類創造發明中最精華、最頂尖的部分。創作者在進行創作與呈現時，內心會持有的一種嚴肅態度。這種精緻文化

⁶ 鄭美華(2004)。文化行政與藝術管理。台北市：洪葉文化。

⁷ 夏學理、凌公山、陳媛編著(1998)。文化行政。台北市：五南。

的表演者，大多都是經過訓練或曾經學習過的人。

三、該演出活動，是在演出者與觀賞者共同存在的情況下進行。

針對表演藝術須在一定時間內完成，Hirvela⁸也提出了認同的觀點：「觀眾或讀者可以在任何時間，重複欣賞視覺與文學藝術的作品。但表演藝術的呈現，觀賞者只能在表演當下才能體驗。」

古典美學中，雖然許多演出活動含有音樂、戲劇或舞蹈成分，但仍不足被稱為「藝術」，至多算是「表演」。畢林頓⁹明確定義：「表演藝術乃指舞台劇、歌劇、芭蕾舞劇、童話趣味劇、音樂劇，以及其他諸如輕鬆歌舞喜劇、雜耍、滑稽雜劇、馬戲表演、冰上表演等大型舞台表演；至於其他那些較為親切溫馨，場面規模較小的演出，譬如：傀儡戲、小劇場、默劇、演唱會、獨奏會、獨角戲、酒店秀，或屬於通俗娛樂表演性質的劇場活動等，也都算是表演藝術的一種。」

聶光炎¹⁰指出，人們走進劇場去體驗一項經驗而得到娛樂、或情緒的宣洩、或心靈的洗滌。在劇場中觀賞者與表演者一起經歷藝術創造的過程，共同完成一件作品。換言之，有「表演者」、「觀眾」，劇場便已經形成，且並不受限於戶外或室內場地、場域的大小、有無舞台等條件限制。

在上述定義中，「表演者」代表「提供藝術呈現的人」，這些藝術呈現可以是音樂、戲劇、舞蹈或任何一種表演形式，表演者的人數也無須限定，可以是一個人，也可以是眾人所組成的表演團隊。

「觀眾」則代表表演者所服務的對象，等同於「顧客」角色。在表演藝術呈現中，觀眾與表演者皆扮演了共同完成創作的重要角色，藉由與觀眾現場互動，表演者能在演出過程中得到立即性的回饋；演出結束後，觀眾的讚美與建議，也是督促表演者持續創作或修正演出的動力，所以，不論演出內容好壞、觀眾支持與

⁸ Hirvela, D.P. (1990). *The performing arts : An audience's perspective*. Dubuque Iowa : Kendall Hunt.

⁹ 畢林頓(M. Billington)(1981)。表演藝術。台北市：好時年。

¹⁰ 聶光炎(2000)。劇場設計 16 答問，原載於表演藝術雜誌，第 100 期。

否，沒有觀眾就沒有演出，觀眾更成了影響表演藝術生存發展的主要因素。

Kotler & Scheff 提出，表演藝術的精隨在於表演者在舞台上和觀眾的交流，表演者以某種語言呈現的話語、唱歌、戲劇或舞蹈，讓觀眾切身理解並獲得感動，表演真諦才可說是發揮的淋漓盡致。¹¹

除了「表演者」與「觀眾」外，構成表演藝術展現的另一個重要元素就是「場地」，也可稱之為「劇場」，舉凡能讓表演者展現藝術表演，讓觀眾欣賞演出的場地，都是「劇場」的表現形式，劇場可以存在於室內、戶外，或任何可被想像、執行的場所。隨著劇場形式越來越多元，表演種類與複雜度上升，劇場內不再只有「表演者」與「觀眾」，還有更多其他技能的工作者也參與其中。

有關表演藝術的分類非常多元，一般分為音樂、戲劇及舞蹈三大類，然文化建設委員會考量表演藝術的本質應負有傳承社會歷史、傳統文化、民俗風情或地方特色等意涵，故將富有大量中華文化的「傳統戲曲」也納入類別之一，所以在「演藝團隊發展扶植計劃作業要點」中，將表演藝術分為「音樂」、「舞蹈」、「傳統戲曲」、及「現代戲劇」四大類，與西方表演藝術類別大致相同。分類如下：

- 一、 音樂：分為中樂、西樂、綜合及其他等獨奏或合奏團體。
- 二、 舞蹈：包含現代舞、民族舞、芭蕾舞、爵士舞、原住民樂舞等。
- 三、 傳統戲曲：包含布袋戲、傳統戲、歌仔戲、京劇、說唱曲藝等。
- 四、 現代戲劇：包含舞台劇、音樂劇、兒童劇或其他。

¹¹ Philip Kotler & Joanne Scheff 著，高登第譯(1998)。票房行銷：菲利浦·科特勒談表演藝術行銷策略。台北市：遠流出版。

第二節 表演藝術的產業特性

表演藝術是否為一項產業，至今仍眾說紛紜，如果從經濟角度解釋，表演藝術在量化方面仍未達到形成產業的成熟條件。近幾年來因文化創意產業的政策發展，眾多關心表演藝術領域的專家學者，相繼投入資源與人力，試圖為表演藝術找尋產業化的模式與途徑。¹²

表演藝術從創作過程到演出完成，因大量人力投入而牽涉到許多人性複雜的因素，使得表演藝術組織不同於一般經濟產業組織，有穩定的價值鏈；表演藝術從創作到展演結束，都可能因為創作者的心靈與情感、投入成本、場地條件等因素而產生不確定性。它包含了以下幾種特性：

一、 文化創意人重視其作品更勝於消費者的需求與回饋

Richard Caves¹³認為，創意工作者向來在乎作品中對於原創力的呈現、個人才華本領的展示，及最終所達成的堅持與一致性。藝術家與工匠最大的差異就在於對藝術真實的追求，他們不願意為了配合其他人而放棄對藝術創作的承諾，這種對創作品味的喜好堅持，常使他們損失一筆好交易，因而產生「窮藝術家」症候群，這便是創意產業中「為藝術而藝術」的特質。

所以，在創意者追求作品原創精神與藝術形式表達的前提下，若太顧慮觀眾需求，則容易被創意者認為是「商業化」的作品，代表向通俗妥協，其藝術獨特性與價值相對就不高，畢竟創作品的成敗，並不是以它是否滿足了某些市場需求而定的。

¹² 陳錦誠(2005)。公益創投之可行性研究—以表演藝術團體為例。國立政治大學經營管理碩士學程非營利管理組碩士論文。

¹³ Richard Caves 著，仲曉玲、徐子超譯(2003)。文化創意產業—以契約達成藝術與商業的媒合。台北市：典藏藝術。

二、 創意產品的產生需仰賴多元技能的配合與協調

Richard Caves 指出，大多數的創作需要眾多不同專業的工作者一同完成，而每位工作者都會針對創作的品質或形貌帶來不同審美觀，這些不同的偏好與認知非常容易引發衝突，此時便須仰賴團隊領導人出面協調。

所以，當創意組織中成員素質良莠不齊，那麼一位成員的創作成果可能因為另一位成員的失當而前功盡棄；然而，由於創意作品有「一定時間內完成」的壓力，所以在選擇合作夥伴時，創意團隊並不能只是依據其才能的優劣等級做判斷，還需考量對方的時間能否配合。

三、 消費者需求充滿了不確定性

創意者的作品並不是為了滿足市場，同樣的，消費者的喜好也充滿了不確定性，這是創意產業裡的最高風險。Richard Caves 認為，這種不確定的風險即經濟學中「買方與賣方的資訊不對等(asymmetrical information)」。

創意商品幾乎全是「體驗性產品」(experience good)，不僅買方(觀眾)的評價是主觀的，賣方(創作者)也因為對作品情感投入太深，使他無法預料消費者的反應；因此，創意組織(劇團)要處理的問題不僅是資訊不對等，還有買賣雙方間對等的無知(symmetrical ignorance)。

四、 表演藝術的工作無法用機器取代

表演藝術是一連串人力密集的活動，從創意發想、編劇排演、各式設計製作、行銷包裝與企劃、到正式演出，都是經由多位參與者，透過密集腦力思考與人力投入所累積而成，這些過程不僅無法像精密科技一樣以機器替代，更無法從未完成的作品中獲利。不同於其他創意產業可以複製、拷貝、大量獲利，表演藝術需要創作、行政、技術等全員到齊，全程投入，方能藉由演出票房獲利。

舞蹈家羅曼菲女士認為：「對表演藝術來說，一場演出的現場感動與背後無

形的付出，是不可能用低成本來大量複製的。表演一次又一次的付出，跟投資報酬率是兩回事。」¹⁴

五、 各式因素侷限了表演藝術的發展

台灣大部分的表演藝術多集中在台北都會區，如要到外縣市或國外展演，藝術團隊就得面臨經費不足、市場反應低落、及場地條件不一等問題，若無法有效解決或改善，為避免造成虧損，藝術團隊多半會捨棄這些演出，因此侷限了表演藝術的發展。

由上述整理發現，表演藝術的呈現，從創意端到消費端皆脫離不了「人」的影響，再加上創作者大多不是依市場導向進行創作，所以，當作品暢銷並獲得龐大利潤時，創作者與經營團隊往往很難定義是哪個環節成功，成功經驗也難以複製到下一個創作作品上，導致每一次的創作都得重新背負票房壓力，此時，唯有靠經營團隊的把關與投入，才能降低製作風險值。

¹⁴ 陳郁秀、劉育東著(2005)。創意島嶼狂想曲：2050 願景台灣。台北市：遠流出版。

第參章 研究方法

研究者自 2004 年加入【相聲瓦舍】，先後擔任過瓦舍企劃宣傳、公關經理、製作人等職位，現為【相聲瓦舍】劇團經理，主要負責劇團資源整合、行政事務管理、財務規劃及法律事務處理；在業務工作方面，除了製作過多檔大型巡迴演出外，也參與影音產品發行、媒體規劃等工作，近年來更推動各類型商業合作、異業結盟等事宜，並籌畫海外演出事務，為本團經營核心成員之一。

此外，為了成為創意人與企業間更有效率的溝通橋樑，讓行政經營成效更加顯著，研究者始終積極參與多項學習活動，包含進修商業管理知識、參與大量藝企合作研習營、及創意單位所舉辦的相關課程，藉由學習「藝術與商業」雙方間的語言，降低彼此因陌生而產生的誤解，增進合作的空間與機會。

本研究將以【相聲瓦舍】為個案，在瓦舍逾 20 年的發展歷程中挑出文化創意端與行政管理端之間磨合的代表案例，研究重點事件如下表：

表 1 【相聲瓦舍】發展與本研究重點對照表

時間		發展歷程	本研究重點事件
萌芽階段	1988	4 月	劇團草創，團務皆由熱情的創意人員負責
		7 月	
		8 月	
		9 月	
	1989	5 月	
成長階段	1994	3 月	演出活動逐漸增加
		10 月	
	1995	3 月	

成長階段	1996	6月	應邀赴馬來西亞，巡迴演出、講座。	兩名行政人員加入劇團； 三名創作助理加入劇團
		9月	【相聲瓦舍】正式立案登記為戲劇表演藝術團體，行政辦公室成立。	
	1997	5月	參加第四屆皇冠藝術節，推出相聲劇《相聲說垮鬼子們》。	
		10月	參加「出將入相」兒童傳統戲劇節，在台北新舞臺演出《相聲說戲》；後更名為《張飛要出來了，別害怕！》巡迴全省。	
	1998	2月	獲選為文建會「傑出表演藝術扶植團隊」。	開始參與商業活動演出活動； 創作助理改以專案約聘方式合作
		7月	承辦《吳兆南、魏龍豪 上台鞠躬》，馮翊綱、宋少卿串場主持，金士傑客串。此為魏、吳二位前輩，睽違舞台二十餘年後唯一的一場搭檔演出。	
		9月	在國家劇院實驗劇場二度推出《相聲說垮鬼子們》。	
11月		相聲劇《狀元模擬考》在台北新舞臺首演。梅若穎加入，成為搭檔演員。		
拓展階段	1999	5月	馮翊綱、宋少卿雙獲「中國文藝獎章」。	行政團隊持續擴編
		6月	《誰唬嚨我？》在台北新舞臺首演。	
		8月	《哈戲族》在台北新舞臺首演。	
		9月	「NEWS 98」廣播電台成立，開闢《瓦舍說相聲》節目。	
		12月	《大唐馬屁精》在台北新舞臺首演，高煜玟加入，成為搭檔演員。《誰唬嚨我？》影音產品同步出版。長榮航空開始在機艙內播放瓦舍影音產品。	
	2000	3月	相聲劇本集《這一本，瓦舍說相聲》、馮翊綱相聲研究《相聲世界走透透》出版。	上越百靈發行一系列瓦舍劇場影音專輯； 相聲劇本及論文集相繼出版； 推廣計畫深入校園； 有自負盈虧的能力
		4月	在台北新舞臺舉辦《今年的春天很相聲》大匯演，締造相聲定目演出的新紀錄。與元基資訊策略聯盟，製作、主持網路節目《相聲瓦舍 Talk on line》。	
		6月	《大唐馬屁精》、《張飛要出來了，別害怕！》影音產品陸續出版。	
	2001	4月	《狀元模擬考》影音產品出版。	
		6月	《他怎麼那麼紅？》新竹首演，後回台北新舞臺和《並不太熟》一起聯演 10 天 14 場。黃士偉加入演員、編劇團隊。第二本有聲書，國家地裡雜碎 2：《摳你己襪，卡卡村》出版。	

拓 段 展 階	2001	7月	赴新加坡演出《相聲說垮鬼子們》及《張飛要出來了，別害怕！》，並舉辦講習會。《哈戲族》影音產品同步出版。	與企業間的合作越趨頻繁； 與中友百貨展開將近10年合作關係
		11月	《東廠僅一位》在台北福華文教會館首演，新竹地區演出。	
	1月	相聲劇本《影劇六村惡傳》、影音產品《東廠僅一位》出版。		
	2002	3月	馮翊綱、宋少卿為前往北京，拜相聲國寶「四蘑菇」常寶華先生為師，成為常寶華先生的關門弟子。	與傳統相聲接軌
		6月	特邀知名演員曾國城參與《蠢嘎揪疼》於台北新舞臺及新竹地區的演出。影音產品《相聲來了》大全集、《蠢嘎揪疼》陸續發行。	上越百靈對瓦舍提起訴訟
		11月	特邀大陸相聲國寶「四蘑菇」常寶華先生來台演出《笑神來了誰知道？》，與《影劇六村》一併於新舞臺首演，後至新竹、南投演出，大獲好評。	
	2003	1月	《他怎麼那麼紅？》影音產品出版。 《影劇六村》校園巡迴開跑，邀約不斷。	L君虧空公款事件爆發
		6月	《影劇六村》於新竹市立演藝廳演出，觀眾佳評如潮。《相聲說垮鬼子們》影音產品發行。	
		9月	首部棚內錄影作品《消失的931》影音產品發行。	
		12月	特邀知名演員倪敏然參與《大寡婦豆棚》於台北新舞臺及新竹地區的演出。御天十兵衛加入演員陣容。	
	2004	1月	《並不太熟》影音產品發行。	與天行國際文化合作發行瓦舍劇場影音專輯； 與明日工作室簽屬8年合作長約； 強化行政人員培訓工作
		6月	《小華小明在偷看》於台北新舞臺首演，新竹地區演出。	
		12月	《記得當時那個小》於台北新舞臺首演，而後轉往新竹演出。共計演出11天15場，創造票房百分百的佳績。並受邀至北京電視台演出。相聲劇本集《第二本，瓦舍說相聲》出版。	
	2005	5月	應觀眾要求重演《記得當時那個小》，後往新竹地區演出。	
		7月	《記得當時那個小》影音產品出版，榮登唱片排行榜前三名，引爆市場購買狂熱。	

拓 段 展 階	2005	12月	《蔣先生，你幹什麼？》於台北、新竹兩地開演。共計演出 11 天 18 場，場場爆滿，票券於開演前即銷售一空，令許多來不及購票的觀眾惋惜不已。再度受邀至北京電視台演出，中央電視台特製一小時的節目專訪瓦舍炫風。	演出規模逐漸擴大； 知名度大幅提升； 瓦舍作品在網路上被嚴重盜版
		2006	3月	
	5月		《上次、這次、下次》，於台北、新竹兩地演出，共計演出 12 天 17 場。《蔣先生，你幹什麼？》影音產品發行。	
	11月		《上次、這次、下次》影音產品發行。	
躍 昇 階 段	2007	1月	《第十九屆新春賀歲聯歡晚會》在台北新舞臺首演、新竹地區演出。共計演出 12 天 9 場，再度創下一票難求盛況。	上越百靈訴訟三審定讞
		6月	《借問丕教授》於台北、新竹兩地上演！ 《第十九屆新春賀歲聯歡晚會》影音產品發行。	
		12月	【相聲瓦舍】20 週年大戲首部曲《鄧力軍》於台北新舞臺首演，再到新竹、嘉義、高雄、台南、台中等地演出，為瓦舍首次的全省售票巡演大戲，再度創下票房百分百佳績！相聲劇本《鄧力軍》出版。	
	2008	2月	《誰殺了羅伯特？》影音產品發行。(劇場作品名：《借問丕教授》)	展開全省售票演出； 聯合文學開始發行一系列瓦舍劇本集； 重新檢視影音專輯定位
		5月	【相聲瓦舍】20 週年大戲第 2 彈《戰國廁前傳》，於台北、新竹、台中、台南等地上演。相聲劇本《戰國廁前傳》出版。	
		10月	【相聲瓦舍】20 週年大戲終極篇《公公徹夜未眠》，於台北、新竹等地上演。慶祝 20 週年三部曲皆以 100% 票房精采落幕。 《笑神來了》相聲劇本與影音產品同時出版、發行。	
	2009	6月	年度劇作《兩光康樂隊》，於台北、新竹、台中演出，延續 20 週年巡演的熱潮，票房再創爆滿佳績！相聲劇本《狂言三國》出版。	
		10月	《三戲》DVD 合集發行。(劇場作品包含：《鄧力軍》、《戰國廁前傳》、《公公徹夜未眠》)。隔年 1 月《三戲》CD 合集發行。	

躍昇階段	2010	4月	《又一村》獲【國立故宮博物院】選為「故宮新韻」表演團隊，團長馮翊綱並受邀在故宮舉行「東坡肉燉白菜」系列講座，推廣相聲藝術及劇場文化。	以相聲形象代言多項產品
		6月	《又一村》於台北、新竹、台南三地展開巡演。 《兩光康樂隊》影音產品發行。	
		10月	世紀劇作《惡鄰依依》於台北新舞臺首演。相聲劇本《惡鄰依依》同步發行。	
	2011	1月	《竹林7嫌》影音產品發行。(劇場作品《又一村》之下半場)	
		4月	《惡鄰依依》影音產品發行。	
		5月	《惡鄰依依》巡演結束，總計進場觀眾4萬人次、演出35場、巡迴全台10個城市(台北、金門、苗栗、台中、台南、高雄、新竹、宜蘭、花蓮、台東)，這齣送給中華民國的100歲生日禮物完美落幕！	
		12月	首次展開北京、上海售票演出，觀眾反應熱烈，為開拓大陸市場奠定良好基礎。	

資料來源：【相聲瓦舍】官方網站 <http://www.ngng.com.tw> 及本研究整理發現

為了更明確了解文化創意人與行政經營者之間認知上的差距、及對未來的期待與規劃，本研究將以研究者在劇團工作的實務經驗為主，藉由實際參與相關工作及觀察產業現狀等經驗，在【相聲瓦舍】授權下，以劇團內部資料為主，文獻蒐集等二手資料為輔，交叉分析而成，參考著作包含書籍、雜誌、期刊、報紙等，並結合過去學術研究發現，綜合整理而成。

第肆章 【相聲瓦舍】簡介

第一節 劇團成立緣起

1988年，還在唸大四的馮翊綱與學弟宋少卿，憑著一股喜歡相聲、熱愛表演的傻勁，開始在學校中庭說相聲給同學聽，又因「瓦舍」在北宋時期是「劇場」的意思，「相聲瓦舍」顧名思義就是「一個說相聲的地方」，因而發展出【相聲瓦舍】這個團名，「在劇場裡說相聲」的概念也在大家心中發芽。

邁過 20 多個年頭，離開校園的瓦舍走進小劇場、再從小劇場晉升到專業表演場地；從每天十分鐘的表演，到每年近百場的演出，【相聲瓦舍】憑藉著豐沛的創作力、融合傳統與現代的爆發力、及觀眾的支持肯定，已從一個業餘的學生劇團蛻變成受歡迎的專業表演劇團。

秉持專業創作的理念，【相聲瓦舍】自 1997 年起，每年固定推出一至兩齣全新創作相聲劇，作品內容多與時事結合、貼近民眾生活，因此獲得廣大族群的支持喜愛；其中，更以青壯年的參與最熱烈，據【相聲瓦舍】官方統計，瓦舍觀眾群有 80% 是教育程度大專以上的青壯年，讓相聲文化的發展，有了向下扎根的基礎。

一、 台灣相聲的發展歷程

台灣相聲發展主要歷經兩個時段：一是 50 年代中期，魏龍豪與吳兆南兩位同好因對相聲有極高興趣，遂將北京西單「啟明茶社」¹⁵的相聲段子重新整編，應廣播電台之邀，開始廣播節目中搭檔說相聲給台灣民眾聽。馮翊綱說：「80 年代中期以前，台灣人對相聲只有『聽過』，從未『看過』，但單從『相聲』兩字的字面意義就不難發現，『相』是看、『聲』是聽，所以相聲是屬於舞台的表演藝術，但由於它在台灣的發展起源於廣播，使相聲一直被誤認為是純說話的

¹⁵ 1937 年，北京城內第一家專門從事相聲表演的茶館，總計產生了八十幾位相聲演員、留下約五百段相聲段子，當時台下觀眾包含了魏龍豪、吳兆南等人。

語言藝術。」

台灣相聲發展的第二個階段是 80 年代中期。當時，賴聲川導演認為：「相聲，是中國傳統劇場形式裡，唯一的純喜劇。」便製作了台灣第一個相聲劇《那一夜，我們說相聲》，這個作品的誕生，刺激並提醒台灣觀眾，相聲是需要「看」與「聽」的。

二、【相聲瓦舍】成立之初

馮翊綱、宋少卿自幼就喜歡相聲，但因處在戒嚴時期的台灣，完全沒有管道接觸大陸相聲，僅能透過廣播收聽魏龍豪及吳兆南的相聲，魏、吳總共只有 59 段相聲，他們就這樣來來回回聽了 20 年。

進入國立藝術學院戲劇系就讀後(2001 年更名為國立台北藝術大學)，馮翊綱成了賴聲川的學生，正趕上賴老師製作《那一夜，我們說相聲》時刻，看穿了馮翊綱對相聲的熱情，賴老師將「抄寫劇本」的工作委派給還在就讀大二的馮翊綱，這一抄，讓馮翊綱重新領悟了相聲的意義，遂開始與相聲同好重新拆解魏、吳相聲本子的結構，花了很多時間與心力專研、嘗試，1988 年宋少卿考入戲劇系後，兩人便攜手合作，在學校發起「在四合院中庭，邀請同學帶便當來看相聲」的活動，並請賴老師從旁指導，在嚴謹但自由、開放的風氣裡，創立了【相聲瓦舍】。

1993 年馮、宋相繼退伍，兩人決定以【相聲瓦舍】名號闖蕩表演藝術界，1996 年因業務量大增，【相聲瓦舍】正式登記為戲劇表演藝術團體，並同時成立行政辦公室、招募工作人員，從此，一系列叫好又叫座的相聲作品不僅換來了觀眾的笑聲，也提高了【相聲瓦舍】知名度。

三、與傳統相聲接軌，拜中國大陸相聲國寶常寶華老師為師

馮翊綱說：「我們把魏、吳的廣播土壤和賴聲川的劇場風格都抓在自己手上，

有幸學習了兩種不同的詮釋風格。」然而，馮、宋並不以此自滿，在一次巧妙緣份的安排下，中國相聲國寶常寶華¹⁶老師，破例將兩個沒有相聲背景的台灣人收為關門弟子，對於醉心於傳統相聲的兩人來說，是莫大肯定，詳見圖 2。

拜師時，馮翊綱感性地說：「我們被相聲藝術容納了，過去我們一直在外頭，但現在我們進來了；我們欠缺的不是舞台技巧，而是歷史，有常老師這樣的前輩做藝術指導，正可以填補我們對相聲歷史的那段空白；未來，我們會更努力做研究，從傳統相聲中尋找新能量。」



圖 2 馮翊綱、宋少卿 2002 年北京拜常寶華先生為師
圖中人物由左至右依序為：宋少卿、馮翊綱、常寶華

資料來源：【相聲瓦舍】提供

常寶華老師，年輕時在「啟明茶社」講了十多年的相聲；50 年代，魏龍豪、吳兆南將「啟明茶社」的相聲帶進台灣，啟蒙了馮翊綱、宋少卿；爾後，兩人有幸拜常寶華老師為師，歷史就這樣繞了一個圈。

¹⁶ 傳統相聲最重要的三個流派是侯寶林的「侯派」、天津馬三立的「馬派」、及相聲奇才常寶堃(藝名「小磨菇」)的「常派」。常寶華(藝名「四磨菇」)是常氏相聲家族中成就突出者，50 年代《水兵破迷信》、《昨天》等作品的創作和演出，使這位青年相聲演員受到社會各界關注，文革期間，他被迫到天津工廠當工人，期間仍不停創作，以幽默智慧詮釋血淚悲苦，鋒芒犀利的相聲，大快人心，現為國寶級相聲演員。

第二節 組織擴張與變革

【相聲瓦舍】成立至今已逾 20 年，從簡單的兩個演員到現在有「創意」、「行政」及「技術」三方工作人員投入；從隨興演出到現在有層層管理制度規範；從入不敷出到現在可以自負盈虧，這些轉變都是許多經驗與衝突的累積，劇團的成長過程，皆有脈絡可循。

一、 萌芽階段：1988 年至 1993 年

現代劇團成立之初，組成份子大多為戲劇表演愛好者或專業戲劇人才，劇團於此階段重視的目標多半是創意發想與作品發表，對於應有的組織分工或管理，並沒有太明確的概念，作品的製作與展演往往且戰且走，企圖從隨性、亂無章法中找到劇團的方向。

此時期的【相聲瓦舍】剛成立，成員都是校園中喜愛相聲的同學，除了在校中庭廣場表演外，馮翊綱、宋少卿也會利用暑假到戶外從事免費演出，在沒有任何獲利的情況下，熱情是支持大家持續下去的動力，詳見圖 3。



圖 3 馮翊綱、宋少卿 1988 年於台北植物園從事免費演出

圖中人物：綠袍為馮翊綱、藍袍為宋少卿

資料來源：【相聲瓦舍】提供

在此階段，馮、宋兩人歷經畢業、當兵、念戲劇研究所，劇團一度停擺，直至 1993 年宋少卿退伍，經兩人懇談、立定志向，決心以戲劇表演為終生志業後，便著手改寫、彙整過去作品，開始以「相聲」闖蕩表演藝術界。

二、 成長階段：1993 年至 1999 年

志向確立後，馮翊綱、宋少卿參與許多海外交流活動，除了兩岸說唱藝術交流外，更受海外機構之邀至新馬說相聲，受邀者包括蔣勳、劉墉等人，馮、宋是第一組受邀演出的相聲演員，清新的表演風格，引發新馬媒體熱烈討論。¹⁷

除了海外活動，馮、宋也參與不少台灣地區的演出，馮翊綱除了加入【表演工作坊】《那一夜，我們說相聲》93年版的演出、與台語答嘴鼓名嘴蔡明毅(藝名「阿炮」)搭檔演出國台語相聲，更和宋少卿籌辦了《吳兆南、魏龍豪 上台鞠躬》的演出，這是魏、吳二位前輩睽違舞台二十餘年後，唯一的一場搭檔演出，是台灣相聲界難得的盛會，詳見圖 4。



圖 4 《吳兆南、魏龍豪 上台鞠躬》1998 年演出前記者會
圖中人物由左至右依序為：林文彬、吳兆南、魏龍豪、宋少卿、馮翊綱
資料來源：【相聲瓦舍】提供

此外，馮、宋對於相聲創作演出也沒荒廢，除了連續受邀至皇冠藝術節表演，更努力從小劇場晉升至中型劇場發展¹⁸，時逢台北新舞臺創館之際，在館長辜懷群博士的賞識與支持下，【相聲瓦舍】終於在中型劇場的舞台從事自己的表演，也開啟了瓦舍與新舞臺長達十多年的合作關係。¹⁹

¹⁷ 蘭薰(1996.5.30)。宋少卿 馮翊綱赴大馬說相聲。自立早報，36 版。

¹⁸ 一般而言，小劇場的場地觀眾數約可容納 200 人以下；中型劇場的場地觀眾數則介於 800 人至 1200 人左右。

¹⁹ 新舞臺在辜懷群老師重視管理的領導風格下，是全台首區一指的專業表演場地，又因其場地

資深文化記者紀慧玲形容馮翊綱、宋少卿「只要往台上一站，觀眾就會有人嘖嗤笑出來」，前兩廳院藝術總監平珩女士更直接讚揚馮、宋兩人的肢體語言比傳統藝人更豐富，讓瓦舍相聲既好看又吸引人。²⁰

隨著演出活動越來越頻繁，各方邀約不斷，1996年【相聲瓦舍】立案登記為戲劇表演藝術團體，同時間成立行政辦公室，正式聘請兩位戲劇製作人替劇團處理演出相關事務，瓦舍從只有兩個創意人的組織，擴充為有創意與行政的四人團隊。

有了行政管理者的加入，解決了始終困擾馮、宋的行政庶務與財務規劃問題，不同於創意人不計較成本的演出邏輯，管理者對於展演規劃是細膩而謹慎的，「損益兩平、爭取獲利」的概念，逐漸在劇團中被討論。

在這個時期，劇團的意見領袖還是偏重在創意人身上，為了追求更好的創作品質，劇團又招募了幾位創作助理協助創作，在業務尚未穩定的情況下，劇團馬上又面臨到入不敷出的窘境。

為了平衡收入，行政管理者除了積極拓展售票演出外，也絕不漏掉任何一個可以向政府或企業申請補助的機會，此外，只要有任何商業演出或小型合作，即便再困難，管理者都會遊說創意者參加；然而，創意者根深蒂固地認為商演活動都是媚俗行為，反應極為抗拒，若被迫參與，雙方也是爭執不斷。

最後，在創意者與管理者的談判下，雙方同意「任何追求獲利的行為，都不可以背離創作與藝術堅持，更不可以為了賺錢而迎合各式不合理的商業要求」，創意者才願意從事商業演出，這是瓦舍創意端與管理端的第一次妥協。

三、 拓展階段：1999年至2007年

劇團不同於其他文化創意產業可以單打獨鬥完成作品，它的每一個演出策劃

規模非常適合相聲演出，故自1998年起，瓦舍幾乎所有的售票演出都以新舞臺為首演場地。

²⁰ 紀慧玲(1994.3.4)。藉肢體語言說的更好看。民生報，14版 文化新聞。

都需要集合眾人之力才能完成。在拓展演出機會、增加營收的過程中，瓦舍發現只有兩個行政管理人員，根本無法全面處理演出庶務，人手不足的情況下，之前聘請來的創作助理理所當然被要求支援行政工作；然而，創意人天性浪漫、自由奔放的個性，與行政小心謹慎、錙銖必較的工作要求背道而馳，接連幾次重大的行政失誤與判斷失準，使劇團面臨多次危機，腹背受敵的慘況下，劇團經理首先發難，再次找上創意端進行談判。

此次談判訴求非常明確，即「行政端要擴編人手，且招募來的對象不可以是創意端的人」，在經費不足的營運狀況下要達到這個要求，勢必得縮減創意端人手，並利用同一筆經費聘請其他行政管理人員，此舉果然再次造成創意端反彈，但由於無法有效解決行政人員不足的問題，這次談判，創意端只得妥協，瓦舍創意工作者再次縮減到只剩馮翊綱、宋少卿兩人，其他創作助理改以專案約聘方式合作，劇團因此增聘企劃與會計人員。

有了更多行政管理者加入，劇團營運更加順暢，除了每年都爭取到文建會補助外，演出場次也由一個劇目兩、三場逐漸擴增至十多場；此外，更積極爭取媒體曝光機會、增加知名度，其中的里程碑就是在「NEWS 98」廣播電台成立時，受趙少康先生之邀，在台內開闢《瓦舍說相聲》的節目，利用每天一小段廣播相聲的演出，讓更多民眾認識【相聲瓦舍】，詳見圖 5。



圖 5 「NEWS 98」廣播電台 1999 年開台記者會
圖中人物由左至右依序為：趙少康、宋少卿、馮翊綱

資料來源：【相聲瓦舍】提供

在此同時，馮翊綱、宋少卿依舊保持每年一到兩檔的相聲創作，「親自撰寫台灣在地相聲」的堅持與信念始終沒有改變。為了透過更多元的管道讓民眾認識相聲，馮翊綱萌生出版相聲專書與劇本集的想法，但由於相聲是相當冷門的書籍類別，多數出版社都不願承接，在行政總監與馮翊綱鍥而不捨的努力下，終於讓幼獅文化與揚智文化點頭，發行了《相聲世界走透透》、《這一本，瓦舍說相聲》、及《第二本，瓦舍說相聲》劇本集，推出之後意外受到好評，《相聲世界走透透》還因為豐富完整的內容，吸引中國廣西師範大學出版社發行簡體版，而《這一本，瓦舍說相聲》及《第二本，瓦舍說相聲》更成了學校老師與家長用來教授中文的練習範本，這三本書的成功，吸引了其他出版社注意，也為日後聯合文學發行一系列瓦舍劇本集，開啟了合作曙光。

隨著知名度增加，越來越多人發現瓦舍相聲的獨特性，馮、宋堅持的台灣相聲、全新文本創作，得到觀眾共鳴與市場青睞，票房成績越來越好，這個成績吸引了唱片公司上門，希望將瓦舍作品製作成影音光碟發行，在流行音樂占盡風騷的市場環境下，有唱片公司想發行相聲專輯，簡直是不可思議的事，這個提議樂壞了管理端的所有人員，但也同時引爆了創意端的憤怒。

創意端的反對並不是沒有道理，【相聲瓦舍】成立的核心宗旨就是要推廣「在劇場裡說相聲」的概念，倘若將相聲表演變成影音專輯發行，民眾好不容易培養起進劇場看戲的習慣，豈不又被 CD、VCD 取代(當時代尚無 DVD 技術)，為此，創作端堅決不肯妥協。

為了說服創作端同意，管理端幾乎想破頭，究竟該如何在藝術堅持與市場擴張中找到平衡？在一次與一次的溝通後，雙方終於找到了下列共識點：

- 1、 影音產品是「演出紀錄」的一種，發行目的是服務無法抽空進劇場看戲的民眾，所以，所有的拍攝與錄影都得在演出現場執行，專輯須以「劇場原影音重現」的方式發行。

- 2、藉由「劇場原影音重現」的拍攝手法，讓從未進過劇場看戲的民眾產生「看現場」的想法，進而推廣「進劇場看戲」的概念。
- 3、對瓦舍來說，影音產品不可以成為劇團未來發展方向，更不能藉此取代劇場內的演出。
- 4、所有人，包含瓦舍管理者或是唱片發行商，皆不能用任何迎合市場的理由，要求創作者更改演出內容或降低演出品質。

在這樣的前提下，創作端終於同意讓唱片公司發行瓦舍影音產品，專輯推出後一炮而紅，相聲豐富的文化涵養、犀利的語言技巧，再加上馮翊綱、宋少卿活靈活現的演出風格，立刻以黑馬之姿打進台灣流行音樂銷售榜前幾名，專輯銷售量更是超越許多流行歌手，引發市場嘩然，看似傳統的相聲專輯竟能有這樣成績，更顯現出瓦舍相聲的獨特魅力。

然而，縱使專輯銷售成績斐然，身為藝術總監的馮翊綱至今還是不認同發行專輯這件事，他不只一次公開表示：「影音專輯只是劇場紀錄的一種，當大多數觀眾養成進劇場看戲的習慣後，瓦舍將隨時終止發行計畫。」此外，在提升專輯收錄品質的議題上，包含收音、上字幕等行為，只要會干擾演出者在台上表演、或讓觀眾無法專注欣賞演出²¹，他一概投反對票。對於藝術總監的顧慮，瓦舍管理者多採認同的態度，所以在面對觀眾對影音產品品質的抱怨時，管理端皆能耐心處理，讓觀眾了解創作端的態度與堅持。

專輯的熱賣，大幅提升【相聲瓦舍】知名度，除了售票演出場次穩定成長，瓦舍也開始一連串向下扎根的推廣計畫，除了校園巡迴演出外，還展開與企業間的合作，舉凡藝文講座、文藝研習營、相聲展演等；其中又以台中中友百貨的合作關係最具代表性，瓦舍多年來持續受中友百貨邀請舉辦藝術季，在百貨

²¹ 馮翊綱認為，為滿足收音品質而要求演員在臉上黏貼麥克風，是極為干擾、不尊重演員及演出的行為；而演出專輯上字幕，更會讓觀眾的注意力放在字幕上，而忽略了表演者的演出，且字幕始終有提早破畷的問題。

公司內說相聲給民眾聽，大大開發台中相聲藝文人口²²，憑藉著輕鬆幽默的風格，瓦舍深獲企業與民眾喜愛，詳見圖 6。



圖 6 台中中友百貨 2003 年藝術季活動照

資料來源：【相聲瓦舍】提供

瓦舍的推廣計畫更深入校園，從教育方面著手，團長馮翊綱從 1996 年起開始在台北藝術大學、政治大學、師範大學等各大專院校教授包含「劇本創作」、「導演與實務」、「戲劇與劇場史」等表演藝術相關課程，15 年來不曾間斷，並於 2007 年升等為副教授，在教學相長的過程中，不僅豐富了創作能量，更為藝術教育貢獻心力。

此外，因瓦舍作品富含大量歷史故事及精湛的語言藝術，更被教育部編選進「藝術與人文」科目的指定教材中，許多家長、老師皆以【相聲瓦舍】的作品來豐富學童的學習。在此階段，瓦舍終於有能力靠票房及其他收入來維持劇團營運，為接下來的發展奠定良好基礎。

²² 台中區的售票演出活動，同一劇目大多是 2 至 3 場規模，瓦舍自 2003 年受邀至中友藝術季演出至今，每年都在 800 人的展廳內以同一劇目連續演出 8 至 12 場，且座無虛席(並非免費入場)。

四、 躍昇階段：2007 年至今

很多人說：「在臺灣講相聲，很難越過濁水溪」，這句話暗示著「相聲」是知識分子、外省、說中文的文化活動，【相聲瓦舍】縱然不認同這個粗魯的指控，但在營運考量下，對於往中南部舉辦售票演出的策略上，的確相對保守。

2007 年，瓦舍推出慶團 20 週年三檔大戲《鄧力軍》、《戰國廁前傳》及《公公徹夜未眠》，由於是團慶，創意端丟出了「把作品帶到中南部」的訴求²³，在面對《鄧力軍》較高的製作成本、及不確定中南部市場接受度的壓力下，管理端很難同意，因為任何一個錯誤決定，都可能導致嚴重票房虧損，使劇團產生營運危機。

經過仔細分析討論後，管理端找到解套的方法就是「提高票價」，一方面可以紓解製作成本過高的壓力，另一方面還可減低票房不佳時的衝擊，尤以當時各大劇團的票價早已調漲多次，再加上諸多國外演出團隊的票價哄抬，2500 元、甚至是 3500 元以上的票價幾乎已成常態²⁴；而【相聲瓦舍】自 2003 年以來，票價始終維持在 300 元至 1200 元間，從未調漲過。

管理端的這個建議馬上引來創作端撻伐，馮翊綱表示：「相聲起源於街頭，一直以來都是庶民文化，所以瓦舍的票價也應該是親民的，倘若盲目追求利潤而提高票價，讓學生得餓肚子才能看相聲，豈不本末倒置。」為此，創作端不僅不同意調高全省票價，反而更要求降低中南部票價，不論經過多少次的溝通，創意端始終反對，最後，管理端也只能妥協，在不成功便成仁的心情下推出《鄧力軍》全省售票演出。

或許是過去 10 年累積的實力，也可能是眾多周邊產品默默耕耘的結果，《鄧力軍》在中南部的房券很快就全數售完，即使緊急加開場次，也是旋風式售罄，

²³ 2007 年以前，瓦舍所有的大型售票公演只有在台北、新竹兩地，新竹以南的區域演出都是成本較低、專案模式的小型製作。

²⁴ 2005 年《歌劇魅影》來台演出，票價介於 1200 元至 6600 元間。

來不及買票的觀眾打電話進瓦舍抱怨：「等了那麼久你們才來，為什麼卻讓我買不到票！」，《鄧力軍》的成功讓瓦舍揮別了心中陰影，相聲在台灣，早就是全民共賞的庶民文化，哪有濁水溪南北之分！

有了成功經驗的信心，2011年【相聲瓦舍】做了更大膽的售票決策：「把慶祝中華民國100歲的作品《惡鄰依依》帶到中華民國的各個角落！」除了北、中、南三區外，宜花東也要開設售票場次，就連外島金門亦不放過。猶記得研究者在向指導機關文建會報告此事時，長官對於瓦舍要去宜花東售票僅以「非常有勇氣」形容，雖然忐忑，但為了弘揚「進劇場看相聲」的理念，瓦舍創意端與管理端全數動員，努力的結果，就是所有地區票券再度全數售罄。

觀眾付費看相聲是一個實際的支持，但讓劇團更振奮的是宜花東觀眾的回饋，許多觀眾選擇回老家購票，原因是「他們希望能跟家人一同感受瓦舍」，也有場地工作人員感性的謝謝瓦舍，因為「他們很久沒有看到這麼多年輕人進劇場，而且看戲規矩非常良好」²⁵，這些無形的力量，是劇團所有人的堅持所換得的。

隨著影音專輯發行、網路流通、及盜版猖獗²⁶，越來越多華語地區透過網路觀看到【相聲瓦舍】的作品，海外邀演不斷，其中又以中國大陸最為積極；然而，中國畢竟還是個言論尚未自由的國家，瓦舍的作品若要到大陸演出，勢必得刪改許多辛辣內容才能通過官方「審本」流程，而這個「刪改劇本」的動作，往往讓劇本失掉原意，一針見血的嘲諷改到來都成了隔靴搔癢的作品，讓創意端難以接受。

也因此，瓦舍的大陸政策是相對保守與緩慢的，直至2011年12月才正式在北京、上海進行售票演出，觀眾反應與票房結果相當亮眼，對意圖拓展大陸市

²⁵ 許多外縣市觀眾的看戲習慣尚未養成，遲到、喧嘩、插隊、看戲中講電話等狀況頻繁，對此，瓦舍總是在演出過程中不斷宣導、教育，潛移默化，上述狀況在瓦舍的觀眾群中，已較少發生。

²⁶ 截至2011年為止，所有網路上可以觀賞到【相聲瓦舍】自製作品的影片，通通是未經授權、違法上傳與下載的。

場的行政端來說，是成功的開始；然而，對於「劇本界線」該如何修整與拿捏，劇團內，創意與行政間的角度，依舊持續進行中。

【相聲瓦舍】各時期的發展特色與衝突點，詳見下表：

表 2 【相聲瓦舍】組織擴張與衝突表

發展階段	年份	發展特色	衝突點
萌芽階段	1988-1993	由創意者領軍，只求有多點演出機會、不在乎獲利	
成長階段	1993-1999	行政辦公室成立，為求損益兩平，積極接洽各式演出，從小劇場晉身至中型劇場	參與商業演出是否是媚俗行為？
拓展階段	1999-2007	演出場次擴充，知名度上升，除劇場演出外，更積極推廣校園及企業巡演，並發行周邊智慧財，包括影音產品、劇本集等	周邊商品是否會影響劇場售票演出？
躍昇階段	2007 至今	除台灣巡迴演出外，亦在大陸展開售票演出；與企業合作更為頻繁、多元，包含商品代言、活動出席等	為求擴張，劇團理念是否該與市場妥協？

(本研究整理發現)

第三節 經營成效

【相聲瓦舍】的核心競爭力就是馮翊綱與宋少卿，擅長導演、編劇的馮翊綱與演技收放自如的演員宋少卿，兩人搭檔 20 餘年、渾然天成的默契，再加上運用大家都理解的語言自創文本，通俗而不媚俗，與觀眾創造共鳴。

一、 台灣頭演到台灣尾，堅持原創劇本、親自上陣演出

在劇本創作部分，自 1988 年起【相聲瓦舍】共推出 25 個新創作，除了幾個段子²⁷改編自傳統相聲外，其餘皆為原創劇本；劇本創作形式也由集體即興創作慢慢演變成由馮翊綱獨力完成。過去十年，瓦舍幾乎以每年兩檔新創作的速度推出作品，產量驚人。

近年來，瓦舍開始嘗試與其他劇作家合作，然而，相聲劇本的文化涵養及演出格式與其他戲劇劇本迥然不同，非常不容易創作，在二十多個作品中，僅少數幾部劇本不是由馮翊綱主導完成。

製作展演部分，又可以分為「售票型演出」及「專案巡迴演出」。瓦舍售票演出從單一劇目可以在台北演 5 場的實力，擴充到全省可以演出 40 場以上，且總票房幾乎未曾低於九成；在小劇場時期，一個製作可以吸引近 1 千人觀賞，現在，單一製作就可以吸引 4 萬多人進劇場看戲，在瓦舍「絕不贈票」的經營策略下，更顯現出觀眾對於「購票進劇場看相聲」的支持。

至於專案巡迴演出則包含了各式學校與企業邀演，2010 年【相聲瓦舍】更受邀至國立故宮博物院內的表演廳進行為期 12 週、單一劇目的展演，對象是所有來參訪故宮的國內外人士，此外，故宮還將該演出製作成一整份包含中、英、日簡介的專輯，作為故宮海外推廣之用，詳見圖 7。



圖 7 【相聲瓦舍】受邀為「故宮新韻」進行 12 週展演

資料來源：國立故宮博物院

²⁷ 「段子」是北方說唱藝術的名詞，用來量化「可以一次表演完成的內容」，一部作品內段子的數量可多可少，依創作者需求而定。

在售票與巡迴的雙重推廣下，瓦舍最高紀錄一年演了一百多場，平均每三天就有一場演出、每個演出 90 至 120 分鐘，且全劇皆由馮翊綱、宋少卿兩人擔綱演出，由此可見兩人超凡的體力與毅力。

二、 利用周邊商品，創造無形價值

根據統計，一個好的文化產品如果在本土市場的發行收入是 1，海外發行收入則能達到 2 倍，而周邊產品所衍生出來的收入將是總發行收入的 3 倍，創造的利潤比是 1：2：9，這也是文創產業與傳統製造業最大的不同。²⁸

【相聲瓦舍】由劇場演出出發，透過授權唱片公司製作的方式，陸續以「現場原影音重現」的概念發行了 21 張專輯（節選於圖 8）；然而，由於【相聲瓦舍】是非營利組織，不能從事「發行」這個營利行為，所以市面上所有看的到專輯，瓦舍都只是「著作權人」，以版稅收入為主，並非專輯販售的直接獲利者。



圖 8 天行國際文化出版【相聲瓦舍】影音產品

資料來源：天行國際文化事業有限公司

由此可知，縱然瓦舍專輯的銷售量屢屢攻進華語音樂排行榜前幾名，但在唱片公司扣除成本與利潤後，實際進到瓦舍的版稅額並不高，若以周邊產品創造的金錢利潤來說，專輯版稅收入幾乎不到瓦舍公演收入的 3%；反之，若以專輯的宣傳效益來看，歸功於盜版猖獗、非法上傳與下載的狀況嚴重，瓦舍相聲專輯在華語地區被點看人次，已經大到無法估計了。

²⁸ 郭奕伶(2004)。文化新富人登場。商業週刊，第 848 期。

盜版究竟有多嚴重？在【相聲瓦舍】並無授權任何人在網路上分享影音片段的前提下，網友們光靠點閱網路上非法分享的影片，就時常攻上雅虎首頁影音推薦第一名；大陸觀眾甚至當面向研究者客訴，抱怨下載的影像品質不佳；每當瓦舍有新專輯發行，大陸半個月內就會有盜版影片上市，三個月內就有劇團盜演...雖然讓人哭笑不得，但用阿 Q 精神來看，瓦舍相聲能受到這般愛戴，周邊產品的宣傳效益應該算是無限大吧！

除了影音產品，【相聲瓦舍】還發行了相聲專書與劇本集，近年來在聯合文學的支持下，瓦舍已發行多達 9 本的劇本集（節選於圖 9），原本以為十分冷門的相聲劇本，卻相當受到民眾喜愛，歸納原因才發現，由於瓦舍相聲劇本兼具文化與通俗的在地色彩，已被學校與家長列為輔助教學教材，這對堅持文本創作的劇作家來說，是最大的鼓勵。



圖 9 聯合文學出版【相聲瓦舍】原創劇本

資料來源：聯合文學出版社

三、 品牌建立，授權與公播加速相聲推廣

在創意與經營的努力下，【相聲瓦舍】的品牌知名度已經打開，致力於相聲藝術改革與創新，讓瓦舍有著獨特的市場定位，在創作文本量持續增加、品牌形象鮮明的特色下，「授權」成了瓦舍多角化經營另一項業務。

目前瓦舍授權的項目十分多元，除了常態授權學校、電視媒體、航空公司等單位進行影像公播外，也授權劇本讓學生進行相聲比賽或研究，此外，也有傳

播公司希望將瓦舍作品改編成動畫，或是節錄瓦舍段子、製作成許多笑話片段供手機下載，授權需求包羅萬象，當然還包括那些沒來取得授權就擅自引用、改製的創意剽竊者。面對眾多授權要求，基於推廣目的，瓦舍多半僅收取象徵性的小額授權費，尚無法與國外動輒數十萬美元的劇本授權金相比。

四、 商業合作、活動出席，展現不同經營面向

「以相聲和不同產品廣告結合，映射出時代變遷的樣貌，為現代產品打廣告的【相聲瓦舍】，顯然是當今『表演是門好生意』的代表品牌之一。」²⁹

近年來【相聲瓦舍】與企業間的合作越來越頻繁，除了企業訓練、商業活動出席演出外，更以相聲形象接下許多商品代言合作，包含 2011 年宏碁「平板電腦 A500」代言、及一系列宏碁相關電子用品的廣播代言、2010 年信義房屋「美式宅妝、iPhone 看屋」的網路代言、2007 年維他露「每朝綠茶」代言等工作（如圖 10、圖 11、圖 12 所示），這個過程中，難免產生「瓦舍與商業妥協」的質疑，但這疑慮是十分無謂的。



圖 10 馮翊綱、宋少卿 2011 年代言宏碁「平板電腦 A500」

資料來源：宏碁股份有限公司提供

²⁹ 朱安如(2010)。本土創新品牌，相聲瓦舍誠心誠意打造「好幽默」。表演藝術雜誌，第 210 期。



圖 11 馮翊綱、宋少卿 2010 年網路代言信義房屋「美式宅妝、iPhone 看屋」

資料來源：信義房屋仲介有限公司提供



圖 12 馮翊綱、御天十兵衛 2007 年代言維他露「每朝綠茶」

資料來源：維他露食品股份有限公司提供

首先，【相聲瓦舍】並沒有因為這些商業活動而減少本業的創作與演出；再則，在與商業合作關係下，馮翊綱、宋少卿依舊堅持以「相聲」方式參與工作，並對工作內容中所使用的相聲文本有著諸多創作堅持，在不違背理念的情況下，這些商業合作，促使相聲被更多元化的推廣。

除了上述合作外，明日工作室也邀請馮翊綱、宋少卿為溫世仁先生的武俠遺作《秦時明月》有聲書進行「聲音」演出，藉由馮、宋幽默逗趣的風格，詮釋溫先生富有文學性的一面，這個契機更開啟了明日工作室與【相聲瓦舍】長達 8 年的武俠有聲書錄製合作，成為瓦舍另一項特殊商業作品集，如圖 13 所示。



圖 13 明日工作室出版「秦時明月」有聲書第 1 至 7 部

資料來源：明日工作室提供

【相聲瓦舍】的努力並沒有白費，自 1999 年起，瓦舍就是文建會扶植團隊的一員，獲得文建會扶植計畫的支持，馮翊綱、宋少卿因在相聲方面的耕耘貢獻，分別獲頒文藝獎章，馮翊綱更獲得十大傑出青年薪傳獎、2006 年榮獲全球中華文化藝術薪傳獎，表揚兩人在傳承相聲藝術上的重要成就，如圖 14、圖 15 所示。



圖 14 馮翊綱、宋少卿於 1999 年獲頒文藝獎章

資料來源：【相聲瓦舍】提供



圖 15 馮翊綱於 2006 年獲頒全球中華文化藝術薪傳獎

資料來源：【相聲瓦舍】提供

第五章 研究問題與分析

台灣現代劇團營運資金，大多仰賴票房收入或公部門與企業補助，在補助金額普遍不足的情況下，利用票房「以戲養戲」成了最主要的收入來源，即以目前推出的戲劇收入作為下一檔戲劇的製作經費，倘若某個製作獲利不如預期，劇團將立即面臨生存壓力。

為解決這個問題，許多表演團隊越來越重視「經營管理」；然而，根據文建會針對扶植團隊的營運成果發現³⁰，雖然各表演團隊對於媒體操作與使用能力已有成長，但在核心指標³¹與成長指標³²上仍存在一些問題。除了團隊人員流動率高、資金自籌能力不佳外，對知識管理的概念也十分低弱。

大部分表演團隊都會將演出用影像紀錄保存，但協助完成演出的製作流程卻未被標準化建立，包含製作檔案、售票資訊分析、顧客關係管理、財產清冊等資料，都只有零星記載，甚至僅存在執行者腦海中，這些知識財往往會隨著人員離職而消失，導致行政管理上時常重蹈覆轍，一再犯著同樣錯誤。歸納出表演藝術團隊共同的問題有：

- 一、 創意人才斷層。創意人才的火候與功力是需要「熬」的，許多滿懷熱情投入表演藝術產業的創意者，常因「吃不飽」的現實壓力而萌生退意，也因此埋沒了許多優秀的創意新銳。
- 二、 專業行政管理人才不足。由於管理制度不健全，人員流動率又高，導致許多專業管理人才不願留在產業內工作，惡性循環下，團隊的管理能力越來越差，對於規劃與策略制定更是沒有方向。

³⁰ 溫慧玟(2007)。表演藝術產業調查研究。台北市：行政院文化建設委員會。

³¹ 「核心指標」主要評估團隊核心價值與資源整合能力，包含人力資源、資產管理、觀眾經營與財務管理四大面向。

³² 「成長指標」主要觀察團隊未來發展，包括網站管理、國內外演出場次、資金自籌與政府補助比例，藉此顯現團隊的未來發展潛力。

三、 財務虧損。缺乏優秀創意核心及專業管理團隊，讓表演團隊的產品(演出或周邊產品)很難被行銷出去，顧客關係也無法有效掌握，沒有策略的結果就是票房越來越差，無法平衡營運開銷。

陳麗娟³³指出：「要創造收支平衡、累積盈餘，使團體有繼續營運的經濟能力，是需要良好年度財務規劃與成本掌控的基本概念。優良的企業皆以管理體質完善、永續經營為考量重點，若表演團隊始終處在經營不善的狀況下，該如何獲得企業的信賴與支持？重視藝術發展的關鍵不在於投注大筆資金，而是思考如何以最低成本，達到最高效益。」由此顯見，專業行政管理對表演藝術團隊的長期經營有著高度必要性。

然而，「經營」代表著管理者需要具備有專業的商業思維，這與文化創意人「不迎合市場」的創作動機有著相當大的牴觸，由第三章的個案簡介中也不難發現，創作者與管理者之間的衝突極為常態，本章重點將分三個面向分析：

- 一、 釐清文化創意人與行政管理者的矛盾衝突點。
- 二、 檢視商業管理機制導入現代劇團後，是否真能讓劇團免於經營危機？
- 三、 就劇團經營管理者的角度，探討劇團營運模式是否真能達到「永續經營」的目標。

表演藝術團隊在談論經營管理方法之前，必須先清楚自己的角色定位，才能規劃明確的發展計畫，藉由回答「我是什麼」、「我做什麼」、「我如何做」三個問題釐清團隊理念，完成定位後，方能將理念化為長期目標，成為組織人員的共同使命。³⁴

³³ 陳麗娟、盧家珍、陸宛蘋等(1998)。表演藝術行政系列書籍。台北市：行政院文化建設委員會。

³⁴ 行政院文化建設委員會(1997)。藝林探索。台北市：行政文化建設委員會。

第一節 文化創意端與行政管理端之間的矛盾衝突點

一、 想要實踐理想就得餓肚子？

現代劇團中，文化創意端與行政管理端之間最根本的矛盾衝突點就是「獲利」，創意端的創作核心來自於自我滿足，是一種「就算沒錢也要做」的強烈動機，與管理端所擔憂的「沒錢就做不下去」是兩個極端的思考，再加上劇團本身是非營利組織，「營利」這兩個字在文化團隊中，似乎成了媚俗的思維。

其實，非營利組織並非不能營利，只要掌握盈餘不分配、利益不得歸自然人的限制，將商業行為運用在非營利組織上，作為獲取資源、達成組織長期目標的手段，並非不道德的事。³⁵

賴聲川表示³⁶，藝術與商業是可以共存的，從事藝術創作時，創意者不僅滿足了反映社會的動機，也滿足了表達自我的渴望，往往「利他」大過於「利己」；商業活動固然比較市場走向，看起來似乎是在滿足賺錢欲望的「利己」行為，但其實，如果創作者能秉持著以顧客角度出發、用心理解業主想法、並協助客戶從預算中找到實踐的方法，不也是一種「利他」表現。

但賴聲川強調，他所謂以客戶角度出發，並不代表全面性妥協，如果商業客戶完全不尊重創意者的涵養表現，只是一味想炒作獲利，在溝通無效的情況下，這類合作是可以放棄的。此外，在從事商業合作時，創作者也不需要擔心他人對你的評價，因為在成熟的環境中，大家都能明白你所展現的藝術創作或表演，都是在服務顧客與人群。在賴聲川的認知中，「把東西做好、讓創意提升、藉由商業合作讓企業更領略藝術」就是一種好的展現。

【相聲瓦舍】面對商業活動的經驗中，最常發生的狀況就是創意端拒絕參與

³⁵ 金玉琦(2003)。非營利組織資源開發新途徑：公益創投與社會企業之可行性研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

³⁶ 「賴聲川的戲劇學：高階戲劇研習大師班」(2011)。表演工作坊、國立中正文化中心、表演藝術雜誌聯合主辦。

管理端所接洽的商業活動，即便客戶提出了優渥的酬勞、又或是工作內容相對容易，只要違背創意端對作品展現的理念，創意者多半會回絕。

這對管理端來說是十分挫折的，因為企劃人員可能花了很多心力才談到的案子，卻常因「理念不合、感覺不對、氣氛不好」等這類情緒性理由而被迫放棄，甚至在瓦舍面臨資金窘迫時，創意端也不願妥協，藝術總監馮翊綱說：「如果劇團沒錢了，就應該把心力回歸到作品上，想辦法從演出及票房中賺回來，而不是把營運重點放在配合商業活動上。」

為此，瓦舍發展出一套過濾商業合作的談案流程，舉凡要求指定演出劇目、希望演員配合應酬、又或是要表演者隨傳隨到的案子一概不接；對於不了解【相聲瓦舍】表演風格，又或是不尊重演出的客戶，也是拒絕。

然而，這樣仍免不了創意與行政間的衝突，在商業活動中，多數客戶都會提出「在表演文本中加入公司理念、績效、甚至是老闆名字」等要求，對行政端來說，客戶這些要求是合理的，但對從事劇本創作的創意端來說，這些看似容易的「鑲入」卻可能影響相聲劇本三翻四抖³⁷的節奏，所以相當抗拒；幾經溝通與妥協後，雙方達到共識：創意端同意在不傷劇本結構的前提下，加入「部分」客戶重視的關鍵字句，但客戶不能用任何形式審本，或要求更改劇本。

如此嚴苛的過濾條件，讓瓦舍推掉很多商業邀約，管理端拒絕的案子遠超過於承接的，表面上似乎損失了很多賺錢機會，但其實反而吸引到許多優質客戶，當客戶願意理解瓦舍的堅持、尊重創作者的演出，相信專業的合作過程中反而更能激盪火花，讓活動品質更好，創造雙贏。

這個過程中，管理端同仁漸漸能夠體認創意端的堅持並非無理取鬧，而是對於演出作品負責任的態度，在理解創意者的價值主張後，行政人員不再拘泥個人業務的成敗，轉而積極捍衛組織理念，大大減低了創意端與管理端的衝突。

³⁷ 「三翻四抖」是相聲創作上常用的技巧，利用多次的肯定句型回答後，再用否定句型作結尾，製造高潮迭起的劇情。

以【相聲瓦舍】承接「2012 年 Lexus 經銷商大會的表演活動」為例，在接洽活動時，行政同仁便將諸多「瓦舍限制」告訴 Lexus，在 Lexus 理解並接受的前提下，雙方展開合作，由於 Lexus 的全面信任，瓦舍創意端在演出劇本上可盡情發揮，創作出令 Lexus 相當滿意的劇本(節錄於表 3)，是成功的合作經驗。

表 3 節錄 Lexus 經銷商大會演出劇本

馮翊綱：表演的基礎，在聽覺，專心聽，聽到心裡，自然而然就有真實的反應。

雖然隔行如隔山，我懂表演，各位懂車，但是有很多道理是相通的，
好比我另一個搭檔宋少卿.....

黃士偉：他在大陸，今天沒來，你提他幹嘛呀？

馮翊綱：他是 Lexus 的車主，開一輛 RX330。

黃士偉：好車。

馮翊綱：我經常坐在前座，卻從來沒有坐過後座。

黃士偉：為什麼呢？

馮翊綱：亂七八糟，大衣、拖鞋、滑板、風箏、氧氣筒、游泳褲、小冰箱、釣魚竿，春夏秋冬四季的衣服都堆了幾件。

黃士偉：喜歡亂跑。

馮翊綱：車也被他操出很多毛病，經常需要回廠。他說 Lexus 的服務人員是專業團隊，經常對他進行感動服務，每次保養、維修，都讓他感覺到賓至如歸。尤其修車師傅每次對他的規勸，更令他感動。

黃士偉：怎麼說？

馮翊綱：「宋先生，一輛車，跟你回家，我像是嫁女兒的心情，希望你好好對待她，下次請愛惜你的車子好嗎？」

黃士偉：您聽聽。

馮翊綱：服務人員對待客戶的專業、感動，就跟我們演員對待觀眾的道理是一

樣的，心裡真的相信，有了真實的心理反應，說出來的話才會自然、
呈現出來的表情才會生動。如此一來，表演才有畫面。

黃士偉：說的好！

馮翊綱：沒什麼...

黃士偉：很精采！

馮翊綱：小意思...

黃士偉：了不起！

馮翊綱：不敢當...

黃士偉：你說出了從事表演工作最關鍵的字眼！

馮翊綱：是吧！哈哈...（頓）請問...是哪一個字眼？

黃士偉：畫面。

馮翊綱：畫面！

黃士偉：表演要有畫面。

馮翊綱：表演要有畫面！

黃士偉：這句話什麼意思？

馮翊綱：這句話什麼意思！

（頓）

黃士偉：什麼意思？

馮翊綱：不很了解。

黃士偉：不要緊張，很多人都不了解。

馮翊綱：對。

黃士偉：連我自己，本來也不了解。

馮翊綱：那就好。

黃士偉：但是我現在了解了。

馮翊綱：願聞其詳。

黃士偉：所謂表演，是這個世界的核心哪！

馮翊綱：表演有這麼重要嗎？

黃士偉：台上什麼都沒有，演員只有兩個人，憑著一張嘴，搭配著肢體語言，
就要把人生的精隨給表現出來。

馮翊綱：這不容易呀！

黃士偉：觀眾的面前，本來什麼也沒有，但是通過欣賞表演，大家看到了畫面。

馮翊綱：這就是藝術。

黃士偉：你現在看到什麼畫面？？

馮翊綱：我...現在看到很多觀眾。

黃士偉：沒問你那個！你在台上說故事，看到什麼畫面？

馮翊綱：我...沒看到什麼畫面。

黃士偉：我對你真是太失望了！你沒有畫面，觀眾怎麼會有畫面？

馮翊綱：那...我要怎麼辦？

黃士偉：我管你要怎麼辦！給我畫面！

馮翊綱：我...拿著一個大腸包小腸？

黃士偉：什麼是大腸包小腸？

馮翊綱：大腸包小腸你不知道？

黃士偉：給我畫面！

馮翊綱：呃...大腸包小腸就是一個伯伯...

黃士偉：什麼？大腸包小腸是伯伯？

馮翊綱：一個伯伯，開著一輛 Lexus CT200h...

黃士偉：啊？

馮翊綱：最新款的油電混和車，後面車尾掀開，拉出長長的工作桌。

黃士偉：喔？

馮翊綱：架起長方形的炭火烤肉架，烤盤上正烤著糯米腸和香腸，旁邊還有一

包大蒜。有個鐵架子掛著好幾串糯米腸和香腸。老闆拿刀子把大的糯米腸切開，刷上辣椒醬再灑上香菜，然後放上香腸包起來。烤肉架旁邊一個大碗裡頭有骰子，跟老闆比大比小，一次二十塊，贏了就有的吃。大腸包小腸！

黃士偉：多有畫面啊！

馮翊綱：謝謝。

資料來源：【相聲瓦舍】提供

二、 行政工作很簡單，誰做都可以？

創意工作者多半是浪漫隨興的，對他們而言，計算成本、規劃活動、流程監控等行政庶務是困難、甚至是沒有必要的，「制度」對創意者而言常只是個名詞，所以，處在由藝術人領軍的組織中，行政工作簡直是場災難，衝突很難不發生。

台灣劇團的領導人幾乎都是創作者，在組織尚未發展成熟前，創作者多半會兼做行政管理工作，隨著組織開始變大、業務內容逐漸複雜後，劇團便會招募行政職支援；然而，這些曾經做過簡單行政工作的創意人，常誤解自己的行政掌控能力，因而過度干涉行政決策，又或是不願意放權，凡事親力親為，最後就容易養出一堆無所適從、專業度低、向心力差的行政管理人員。由創意人兼做行政管理工作，最常見的弊病如下：

1、 創意思維天馬行空，朝令夕改。

創意工作最大的特色就是「自由」，沒有框架才能讓創意奔放，與行政工作要求的「規律」完全是兩件事，尤其當創意者靈感來的時候，是可以沒有日夜的，為了配合創意者忽快忽慢的思緒，行政就得沒日沒夜的修改與加班，無法獨立作業的結果，就是過度耗損，心生退意。

2、忘東忘西，甚至忘記發薪水。

浪漫的創意者常是想到什麼做什麼，對於該追的款、該發的錢常常是有想到就有，忘了也很難想起來(除非急需用錢)，行政除了得時時善後，還得留意自己薪水收到了沒。

3、遇缺不補，要不就亂補，一個行政當十個人用。

對創意者來說，創作是最重要的事，行政工作對他們而言大概就是跑流程、接電話等瑣碎的事，沒有專業可言，在不被重視的情況下，行政就得完成所有營運工作，舉凡製作、企劃宣傳、票務總務等，三不五時還要去其他部門當助理；如果領導人願意增加行政人手，往往就是「某人之友」或「誰家親戚」，這些皇親國戚時常工作一陣子後就莫名其妙消失，想要有個行政全才協助比登天還難。在這麼困苦的工作環境下，行政薪資卻多寡得可憐，也無怪乎劇團行政的流動率超級高了。

4、轉調及升遷，全隨個人喜好。

「調部門」是常態，最常見的就是昨天還是做宣傳的行政，今天就變成舞台監督，明天又轉調成導演助理，三個截然不同的專業工作類別，卻常因創意人心血來潮而輪來輪去，十分恐怖。

5、不重視合約與信用，要不過度海派，要不說過就忘。

創意人時常因為「感覺對了」就答應很多做不到的事，然後又因為生活過於隨性而忘記很多事，等到東窗事發了，就來個避不見面，留下搞不清楚狀況的行政善後。對創意者來說，合約與信用當然重要，但要如何行動證明這個「重要」，那就有待商榷了。

6、對未來時常是空泛的想像，沒有具體的施行目標。

若問創意者對未來的期許，三天三夜也說不完，但若問他要用什麼具體的策略達到所期許的目標，恐怕是三年也說不出個頭緒。

條列了這麼多創意者兼任行政主管的缺失，無非就是要彰顯一個事實：「縱然創意者有著無與倫比的才華，在行政事務上，創意者還是需要被管理的」。唯有透過專業分工，行政管理者才能全方位規劃營運，讓創意者安心創作。劇團的行政管理工作，與企業中的經營管理無異，都是需要分權、建立制度的專業工作。

Byrnes³⁸認為藝術組織就像其他企業一樣，必須因應變動的環境逐步發展，這些環境因素分別是經濟、政治和法律、文化和社會、人口結構、技術以及教育。藝術經理人必須明辨資訊來源，並且發展出一套不斷修正的程序，以評估組織將面臨的威脅與機會。這表示組織應該於內部建立一套蒐集資訊與修改組織行為的程序或流程，以隨時因應環境變化。

【相聲瓦舍】自 1996 年行政辦公室成立以來，一直是採「三權分立」的經營模式，三權分別是「創意」、「行政」、與「技術」，三個部門皆有三個不同專業的領導者帶領，部門間彼此尊重、信任，且互不干涉對方業務，在瓦舍，從來不曾發生過行政企劃幫演員寫劇本、演員幫技術裝台、或是技術幫行政跑銀行的事。

以戲的製作來說，三個部門領導者皆有一個共同的時間壓力，就是「首演日」，在首演之前，創意端需要完成作品、並排練到可以完整呈現；行政端需要控制預算、行銷售票、並以合約管制每個流程（詳見表 4）；技術端則需要處理、製作所有與技術相關事宜，三個部門在同一個壓力下，各自完成工作。

而每一個製作都會由製作人負責三部門間的協調，譬如遊說導演降低成本、與技術討論器材加裝等事，衝突的發生，多是在於彼此職責間的捍衛，較少是因為前述組織分工不明確所產生的誤解，也正因為專業與信任，讓瓦舍在做決策時，更加具體、有規劃。

³⁸ 威廉·伯恩斯(William J. Byrnes)著，貴雅文、閻蕙群譯(2004)。藝術管理這一行。台北市：五觀藝術管理。

相較於其他慘澹艱辛的例子，【相聲瓦舍】的成功經營，在馮翊綱眼裡完全是一股「穩定感」支持他創作。³⁹這個穩定感來自於團隊間的信任與支持，馮翊綱說：「相聲瓦舍之所以穩定，是因為我沒有預設它要達到何種地步，完全是做一點、走一點，鴨子滑水一樣，20年下來慢慢成長。」

表 4 【相聲瓦舍】演出合約書

<p style="text-align: center;">相聲瓦舍</p> <p style="text-align: center;">演出合約書</p> <p>茲就【相聲瓦舍】(以下均稱甲方)聘請○○○(以下均稱乙方)擔任甲方製作之舞台劇《惡鄰依依》(以下簡稱本件製作)之主要編劇及演員，甲、乙雙方基於相互尊重之原則，共同協議簽定本合約，並訂定約款如下：</p> <p>一、費用給付</p> <ol style="list-style-type: none">1. 編劇費：甲方同意給付乙方本件製作編劇費新台幣○元整，依第三條約定於台北首演日後次月五號匯入瓦舍薪資戶頭。2. 導演費：甲方同意給付乙方本件製作導演費新台幣○元整，依第三條約定於台北首演日後次月五號匯入瓦舍薪資戶頭。3. 排演費：甲方同意給付乙方本件製作排演費新台幣○元整，依第三條約定於台北首演日後次月五號匯入瓦舍薪資戶頭。4. 演出費：<ol style="list-style-type: none">(1)台北十四場： 甲方同意給付乙方本件製作演出費用每場次新台幣○元整，共計新台幣○元整，依第三條約定於各地最末場演出結束後，於次月五號匯入瓦舍薪資戶頭。(2)外縣市巡迴十場： 甲方同意給付乙方本件製作演出費用每場次新台幣○元整，共計新台幣○元整，依第三條約定於各地最末場演出結束後，於次月五號匯入瓦舍薪資戶頭。5. 如甲方未依前開約定按時給付，乙方得拒絕演出，甲方並應賠償乙方所受損害。
--

³⁹ 曾璐(2008)。我創作，我排演，我滿足了！。La Vie 雜誌，第 149 期。

二、排練及宣傳

1. 甲乙雙方均同意，就業經約定之排練及宣傳時間，非經他方書面同意，不得任意變更、遲到、早退或任意缺席，並應準時到場，勤勉、忠實履行排練及宣傳之義務。如確有變更時間之必要，應於約定期日三日前，得他方書面同意。
2. 如乙方於約定排練或宣傳時日遲到、早退或任意缺席，致影響排練或宣傳作業之進行，乙方應全額賠償甲方因此所受之損失。

三、本件製作演出場次

1. 售票演出場次：

台北場次：99年10月01日至10日晚場及

10月02-03日、09-10日午場，共計十四場。

金門場次：99年12月10日晚場及12月11日午場，共計二場

台中場次：100年02月11-13日晚場及02月12-13日午場，共計五場。

台南場次：100年02月19日晚場及02月20日午場，共計二場。

高雄場次：100年02月25日晚場，共計一場。

2. 本件製作如有增加演出並洽請乙方配合之必要，甲方需於演出確定前一個月以上之時間通知乙方，乙方應全力配合演出工作執行，如確有時間配合上之困難，乙方有協助甲方尋找替代工作者之義務，否則不得以任何事由拒絕工作。乙方因增加演出所需之報酬，比照第一條演出費之約定辦理。

四、乙方同意本件製作演出之時間，如為「午場」，應於當日中午十二時前到達演出現場；如為「晚場」，則應於十七時前到達演出現場，並不遲到、早退或缺席。

五、乙方應妥善維護身體健康、名譽以及形象，俾利於本件製作之演出、宣傳與門票販售等事。倘因可歸責於乙方之事由，致乙方之身體健康、名譽以及形象所生之一切問題，影響本件製作之演出品質、宣傳與門票販售或無法演出等事，造成甲方損失者，乙方應就甲方所受損失予以賠償。

六、甲方因與乙方合作之事宜，甲方有權使用乙方肖像、照片、名字、傳記、報導等相關素材，作為本件製作本身或宣傳性文字、圖像等載體，但須先知會乙方並尊重乙方意見。倘前開權利之使用及其方法，乙方有任何意見者，應於收到知會後三日內表示，逾期則甲方得逕行決定是否使用。

七、智慧財產權

1. 甲方承諾，本件製作相關之創意及創作，絕無任何侵害第三人智慧財產

權之情事，若因甲方之故意或過失，導致本件製作侵犯第三人之智慧財產權，致本件製作無法依第三條所約定期日演出，或因第三人主張權利而致乙方有所損失，則甲方應負責賠償甲方所受之一切損害。

2. 乙方同意本件製作之著作權歸屬甲方所有，並同意不主張著作人格權，甲方得以本身名義或其他甲方指定之公司、團體以任何符合著作權法所訂方式使用本件製作，並得對本件製作加以修改成為適當的智慧財產商品，並為全世界不限期使用。
3. 乙方同意本件製作於依據第三條所約定期日之演出現場，因甲方為本件製作之著作權人，有權自行或授權第三人從事重製現場演出之行為。
4. 乙方同意本件製作如發行有聲出版品，則該有聲出版品之著作權歸屬甲方所有，並同意不主張著作人格權。

八、乙方無論於演出前後，如有使用與本件製作相關之各項資料或產品必要者，應事先取得甲方之書面同意。

九、乙方保證事項

1. 乙方任何於本合約簽訂之日現有或將來與第三人發生契約與聘用關係，均不得做為乙方履行依本合約所訂義務之免責事由。
2. 乙方如違反前開承諾事項，致甲方受有損害，應負賠償之責。

十、甲、乙雙方同意因本合約而發生之訴訟，以台灣台北地方法院為第一審之管轄法院。

十一、本合約一式二份，因雙方之簽訂而生效力，並各執壹份為憑。

甲 方：【相聲瓦舍】

代表人：宋少卿

統一編號：19613710

聯絡住址：新北市新店區寶中路 47 號 16 樓

乙 方：

身分證字號：

住址：

中 華 民 國 九 十 九 年 九 月 二 十 日

資料來源：【相聲瓦舍】提供

三、 只需要創意，不需要專業管理與溝通能力？

文化組織中，不僅創意者的天賦非常重要，行政管理端的能力也是影響團隊經營的重要因素。文化組織中的行政管理者，除了要對組織中的創意產品有熱情，還需具有「高 EQ」的工作態度：向上「服侍」創意大師、向下「整合」工作團隊、向外「服務」企業客戶，這是需要兼具右腦感性與左腦理性的。

1、 行政管理者的向上溝通。

針對創意者面對商業行為的態度，布魯諾·費萊⁴⁰以心理學的「排擠理論」來說明創意者與金錢收入間的動機論述。一般認為創意者的創意來自於內在強烈的創作動機，而非外在的補償或報酬，當本來就有高度內在動機的人，在得到外在報酬後，可能會因為內在需求被降低而使創作品質下滑，因此被創作者排斥。

所以，對那些「為藝術而藝術」的創作人來說，報酬的發生可能降低他們的原創力，產生「擠出效應」(Crowding-out Effect)；反之，若創作者認為金錢報酬是某種「支持與肯定」，反而增加創作動力與功力，就會形成「擠入效應」(Crowding-in Effect)。

Richard Caves 指出，創作者對於市場規模的想像，經常和「守門人⁴¹」之間有很大的差異，守門人必須精準的估算創作者心中的「保留代價」(Reservation price)，才能平衡雙方間的利潤需求。此外，藝術創作通常無法像製造業一樣「及時生產」(just in time)，更不能保證一定會遵守社會規範與政府法令，講究時間紀律的守門人，常會因為與創作者反覆溝通而發生嚴重延遲、造成虧損，此時若還發生「擠出效應」，將使守門人對外誠信產生危機。

⁴⁰ Bruno S. Frey 著，蔡宜真、林秀玲譯(2003)。當藝術遇上經濟：個案分析與文化政策。台北市：典藏藝術家。

⁴¹ Richard Caves 將經紀人、製作人這類行政管理人員通稱為「守門人」。

縱然目前都會以「合約」規範創作者，對於創作延誤、品質不良等問題可以祭以金錢性懲罰，然而即便如此，也不能保證作品可以如期完工。

為有效與創意者溝通，行政管理人員一定要明白所面對之創意人的價值主張為何，若是內在動機大於外在動機者，在溝通過程中一定要強化活動的意義與正面性，減低創意者對於商業的反彈。瓦舍創意人大多屬於此類，他們企圖從活動中獲得自我實現大過於對金錢的追求，所以，在與之討論商業合作案時，過度強化「利潤」便容易引起反感，唯有從作品面或推廣面出發，雙方才較容易達到共識。

而若是面對外在動機大於內在動機的創意者，雖然他們對於活動要求的配合度相對較高，但行政管理人員還是得把關，避免創意者過度妥協而降低了創意產品的藝術性。

此外，為了減低與創意者溝通時相互不了解而產生的誤會，瓦舍除了會聘請講師到劇團舉辦藝文賞析、劇本講解、或設計與製作等相關課程供行政管理端學習外，也會鼓勵同仁參加其他藝文團體招開的表演相關課程，企圖從這些課程中更了解創意端的想法，在這樣的學習過程中，的確有效地降低了創意端與管理端之間的衝突。

2、行政管理者的向下整合。

現代劇團普遍不重視行政管理的狀況下，導致行政人員流動率高，一個製作期中更換兩三個接洽窗口的狀況時有所聞，經驗無法傳承的結果，導致劇團時常犯著同樣錯誤。

【相聲瓦舍】在創立之初就已確立了創意、行政、技術三權分立的經營模式，所以在行政管理部份除了有明確的組織規範、薪酬獎賞，對於組織內的知識管理也有標準化流程。

行政管理方面【相聲瓦舍】有明確的組織章程與制度，當同仁對行政事務有疑惑，包含薪酬福利、考績升遷、出差休假等庶務，都可從人手一本的【相聲瓦舍】人事制度手冊中找到答案，如表 5 所示。

表 5 節錄【相聲瓦舍】人事制度

相聲瓦舍

【相聲瓦舍】人事制度

【相聲瓦舍】（以下簡稱瓦舍）人事制度如下，本辦法經理事會核定同意後施行：

- 一、瓦舍員工聘雇制度，乃由人事主管依劇團需求全權決定增聘、資遣或解雇人員，所有人事異動，無須經過理事會同意，唯人事主管行使職權時，不得違背〈【相聲瓦舍】人事制度〉辦法（以下簡稱本辦法）。
- 二、員工分為正式及臨時員工兩種，瓦舍依員工性質於本辦法下設置〈【相聲瓦舍】員工給薪及考績制度〉辦法，作為員工給薪及考績評比之依據。
- 三、所有員工均應於其到職日據實填妥瓦舍之勞工名卡，作為日後員工人事異動之基本資料，並領取本辦法進行員工權利義務之了解。人事主管應妥善保存員工之勞工名卡，不得使其內容外洩，以確保員工隱私，任何人均不得以個人名義調閱員工之勞工名卡。
- 四、瓦舍應為所有員工投保勞、健保，並提供各種員工福利，員工福利之詳細內容，由每年理事會議決議之。
- 五、瓦舍不聘雇大專學歷以下或十六歲以下之童工為正式或臨時員工。
- 六、臨時員工聘雇應於該名員工到職之日，說明其聘用時限。臨時員工之聘雇以不超過六個月為原則。
- 七、瓦舍正式員工依其該年度之年資與考績，進行調薪及年終獎金之領取，故於本辦法下設置〈【相聲瓦舍】年終獎金及調薪制度〉、〈【相聲瓦舍】員工給薪及考績制度〉辦法，作為員工調薪及領取年終獎金之依據。
- 八、瓦舍實行每週上班五日之制度（週一至週五），每日不超過八小時為原則。瓦舍原則

上不鼓勵員工超時工作，但如因其工作需要，員工必須超時工作，瓦舍應另行給付加班費，加班費發放原則詳見瓦舍之〈員工給薪及考績制度〉辦法。或員工可以當日加班之時數申請於第二日進行調休，調休之時數應不超過加班之時數，詳見瓦舍之〈員工請假及加班規則〉。

九、瓦舍之正式員工如因演出超時或於假日工作，不納入加班計算，瓦舍應另行以演出工作人員之薪給，另支付其演出工資。

十、瓦舍每年員工休假應視行政院人事行政局公佈之國定假日，經人事主管做適當之調配後，公佈實行。

十一、正式員工工作年資一年以上者享有年假，每年依下列規定給予年假：一年以上三年未滿者七日、三年以上五年未滿者十日、五年以上十年未滿者十四日、十年以上者，每一年加給一日，加至三十日為止，員工如工作年資有所中斷者，不得累積計算其工作年資。請假相關規定，詳見瓦舍之〈員工請假及加班規則〉。

十二、瓦舍正式員工每年請假（含事、病假）不超過七日者，不予扣薪；超過七日者則事假依其實際請假天數扣全薪、病假扣半薪並須檢附相關佐證資料，且人事主管可依員工請假之狀況評定其考績，唯婚喪假、產假、重大疾病、長期進修等可另行討論之。如員工無正當理由曠工三日，或一個月內曠工達六日者，人事主管得不經預告終止與該名員工之勞雇契約。

十三、瓦舍正式員工如因其工作執掌有需要遲到或早退者，應請示人事主管，經人事主管批准後方可調整其上下班時間；如員工因個人因素而有遲到或早退之狀況，人事主管應記載於每年度之員工考績表，作為年度員工考績之評定，詳見瓦舍之〈員工給薪及考績制度〉辦法。

十四、瓦舍不排斥正式員工外接私人個案，但如員工外接私人個案，應主動提報人事主管，若有員工因外接私人個案而影響其份內工作職守之情事，人事主管得禁止員工於上班時間內處理外接個案事宜，或勸退該名員工不得再行外接私人個案。如員工因外接私人個案，嚴重影響其份內工作，經人事主管勸說後仍無法改善其情狀者，

人事主管得開除該名員工。

十五、瓦舍員工若需因公出差，可向該專案製作人申請出差費，詳見瓦舍之〈出差費支付要點〉，唯外接私人個案不在此列。

十六、正式員工如欲離職應於預定之離職日前兩個月，向人事主管提出書面之離職申請書，由人事主管批准且完成離職手續，方可離職，且欲離職之員工，有於離職日前轉交其工作執掌之義務。

十七、正式員工因個人因素無法繼續工作者，可於預定離職日前兩個月提報留職停薪之申請，並交由人事主管核定，唯留職停薪之時間不得超過一年。且欲離職之員工，有於留職停薪日前轉交其工作執掌之義務。

十八、人事主管為因應工作需要，得資遣正式員工。資遣正式員工應於員工之實際離職日前兩個月內，由人事主管出具資遣說明書，並於離職日前支付資遣費。資遣費以該名員工當時之月薪為基準，辦法如下列：一年以上者兩年未滿者一個月、兩年以上三年未滿者三個月、三年以上五年未滿者六個月，五年以上十年未滿者十二個月、十年以上者二十四個月。如因瓦舍解散，以致員工失業，瓦舍有義務於解散日後兩個月內給付每位員工三至六個月之月薪作為資遣費，實際發放月數由理事會決議後施行。

十九、本辦法依中華民國勞動基準法為施行原則，如內容上有不足或與勞動基準法之規定有所衝突者，依勞動基準法之規定為施行原則，並應依勞動基準法修改本辦法，且提報理事會核定。

資料來源：【相聲瓦舍】提供

行政職務分派上，劇團經理向上對團長負責、向下層層分權；每年期中，團長與劇團經理便會針對下兩年度營運規劃進行討論⁴²，達到共識後，劇團經理再將明年度任務指派給各部門，作執行面的規劃；在策略執行上，團長只需做關鍵決策，無須涉入執行細節，所有整合、人事管理、會計及法律等

⁴² 因為戲劇的製作期大約為半年，場地申請多半在一年以前就開放申請，所以營運都是先規畫「未來兩年」，而前一年年中則是依當下局勢進行小規模的方針調整。

事務由劇團經理全權負責與管理，各部門各司其職並隨時向劇團經理彙報，避免同仁獨立決策、單打獨鬥狀況發生，藉此減少錯誤判斷的發生，詳見圖 16【相聲瓦舍】行政組織圖。

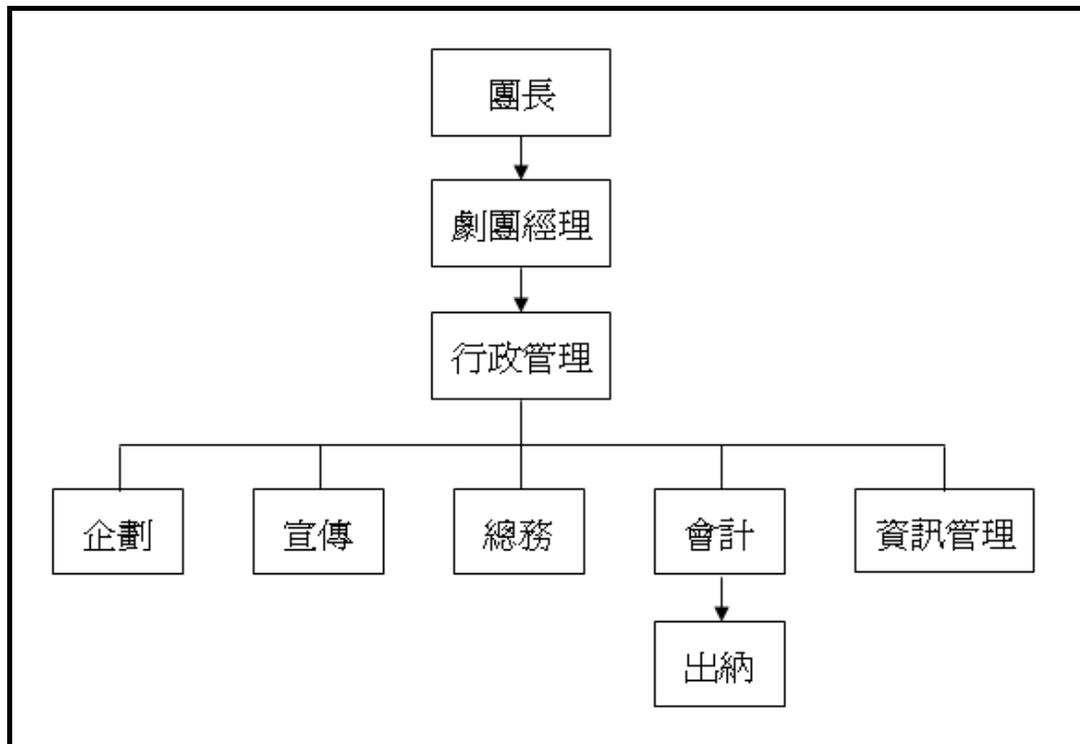


圖 16 【相聲瓦舍】行政組織圖 (本研究整理發現)

業務開發方面【相聲瓦舍】採用專案領導的方式，不論是售票製作、巡迴展演與推廣、商業活動合作、或是海外事務等業務，皆由「製作人」領軍，在協調「創意端」與「製作端」後，向藝術總監負責；專案規模的大小會影響專案團隊的編制人數，例如售票製作是瓦舍最主要營業項目，行政端需動員全部行政人員參與(約 8 至 10 人)，而小型的商業合作，例如廣播錄音則僅需要 1 至 2 人即可。

「製作人」的指派是以個人能力面向與經驗為主，並不會全攬在同一人身上，且每一個製作人都需搭配至少一位以上的執行製作，該執行製作會以該專案「儲備製作人」的方式訓練，以維持每一個專案都能有兩位以上的製作人可以輪調，避免同仁轉調其他業務時，工作交接產生斷層。

在瓦舍，常常可以看到某一個專案的製作人是另一個專案的執行製作，甚至，能力還不及該專案執行製作的人，只能從專案助理做起，可能這一刻你還看到 A 製作人在指正 B 同仁的工作錯誤，下一秒角色互換後，又變成 B 製作人向 A 要求工作細節，變形蟲的專案領導概念，讓瓦舍行政管理端的每個人都有機會當製作人與執行者，也都有機會學習決策管理與細節執行。

職務輪調的好處，除了可以讓更多同仁學習公司的基本業務，幫助大家在面對不同專案時有更彈性的思維，也可以降低同仁間因業務內容不理解而產生的誤會與摩擦，不僅團隊向心力十分凝聚，產生業務危機時，其他同仁多會積極主動給予有效協助，大大增進了業務處理的準確度與效率，詳見圖 17【相聲瓦舍】專案分工圖。

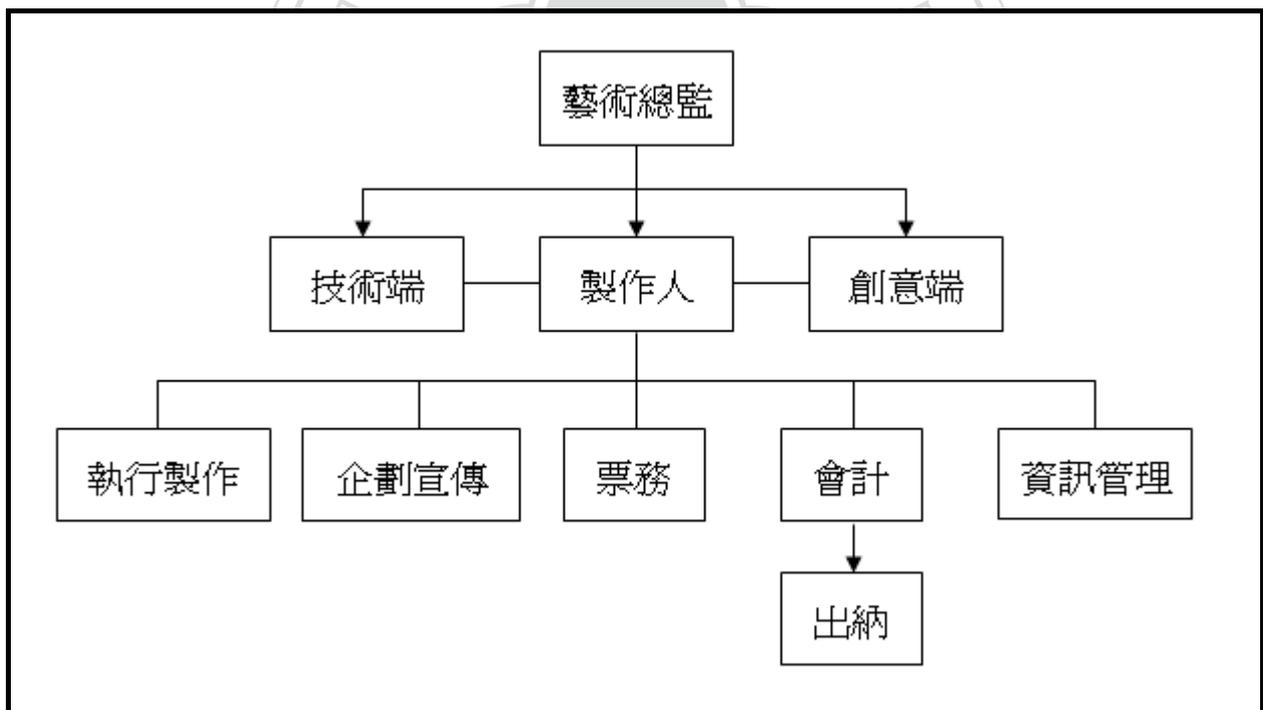


圖 17 【相聲瓦舍】專案分工圖 (本研究整理發現)

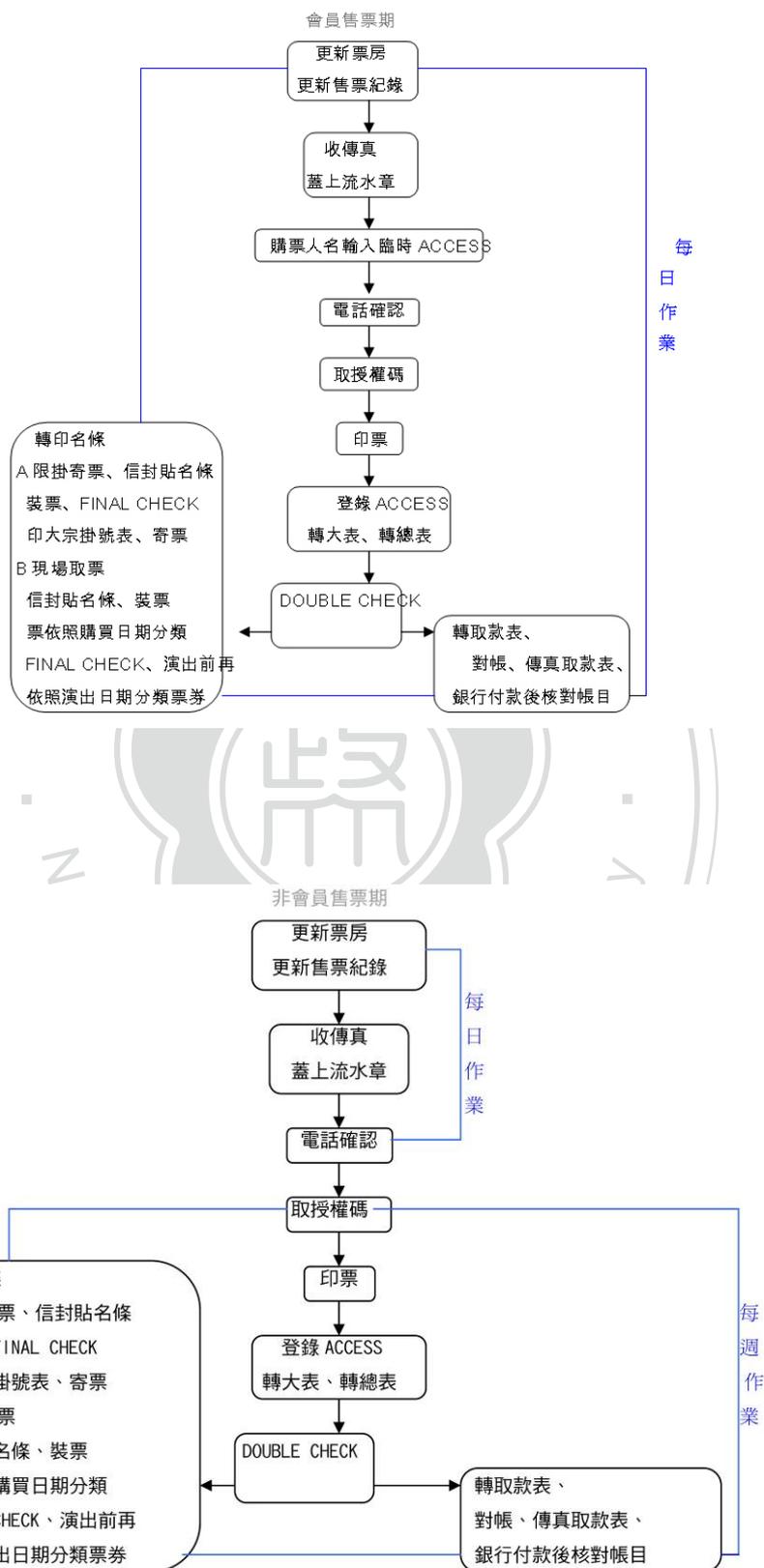
由於瓦舍的業務面向十分廣泛，每一個合作內容又不盡相同，為了避免不同製作人因邏輯不同而使決策判斷背離組織理念，「檔案管理」是被具體要求與落實的，每個專案中除了製作流程被詳細歸檔外，包括各類聯絡表與

報價單、前置作業與現場作業的細節、各式人員名冊等都依制式規格完整歸檔，表 6 即為瓦舍票務工作流程表的部份節錄；此外，若專案進行中有發生突發狀況，該檢討紀錄也會詳實地附進檔案中，如此一來，當下一個製作人接手類似專案時，不僅可以參考前人所發生的狀況與處理方式，還可以針對各式報價做出精準決策，預防不必要的成本浪費。瓦舍利用檔案管理，將實戰經驗紙本化，不僅加速了知識的傳承，也有效地避免同仁重蹈覆轍。

表 6 節錄《惡鄰依依》票務工作流程表

<div style="text-align: center;"> 相聲瓦舍 99 年《惡鄰依依》票務工作流程 <small>(會員售票期 7/5-7/8，年代上線 7/13 起) 票務：怡君 99/6/25</small> </div>					
一、售票前期工作流程					
星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
5/24	5/25	5/26 討論票價座位圖	5/27	5/28 製作年代建檔：北	5/29
5/31-6/12					
6/14 連絡及開發團購客戶	6/15	6/16	6/17	6/18 製作年代建檔：中 南	6/19
6/21	6/22 對年代中南資料	6/23	6/24 名單給第一	6/25 博創送第一	6/26 第一包裝
6/28 第一寄信 開一群共用、測試系統、清點物品數量、備齊票券及紙箱及 FILE 夾	6/29 第一寄信 PM2 售票會議	6/30 第一寄信	7/1 第一收尾 寄文建會申請	7/2 列印 VIP、攝影席	7/3
7/5 會員售票期	7/6 會員售票期	7/7 會員售票期	7/8 會員售票期	7/9	7/10 新竹演出
7/12	7/13 年代上線	7/14	7/15	7/16 《惡鄰》寄票	7/17 台南演出

二、工作流程圖



三、演出期間票務工作

1. 演出當週以電話(留言)方式通知購票者本人演出場地、時間、張數資訊，並確認現場取票者是否是本人。
2. 觀眾現場取票時，取票人需簽名以確認領取；現場付款並取票者，收取票款後請取票人簽名。

四、售票結票統計工作

1. 於演出結束後的上班日電話聯絡未到場的取票觀眾，立刻處理該票券；將剩餘票卷寄回，與年代進行結帳。
2. 列印報表供製作人存檔。
(1)節目報表：場次依場地票價 (2)節目報表：依票點 (3)主辦退票：依場次。
3. 製作折扣損失表。

五、備註

1. 文建會准演公文及減稅文件經申請，約一個半月後收到核准通知。
2. 《惡鄰依依》該在八月中收到相關公文。

資料來源：【相聲瓦舍】提供

行政制度明確、職務劃分詳細而有規劃、及團結的組織氣氛，讓【相聲瓦舍】人員流動率十分低，以目前 9 個人的行政管理規模，同仁平均年資都在 4 年以上，對於組織業務內容已相當熟稔，而業務輪調及鼓勵進修的風氣，讓更多創意思維得以被採用，不讓組織產生疲態，瓦舍同仁的工作態度都是積極且正面的。

3、 行政管理者的對外服務。

除了加強行政管理端學習創意端的思考方式、學習不同業務間的 Know-how，瓦舍更要求管理端同仁向外進修商業技巧，舉凡只要與職掌業

務有關聯的課程，瓦舍都會用「補助費用」與「公假」的方式讓同仁進修，除了宣傳部門進修公關實務課程、會計部門進修稅務稽核課程，其他譬如剪輯攝影、語言、寫作繪畫，甚至是料理、武術、插花，不論是增進技能還是增廣見聞，只要能提升同仁能力，瓦舍都是鼓勵參與的，研究者也是在這樣的組織風氣下回學校進修商業管理課程，企圖將商業思維有系統地引進劇團，圖 18 即為瓦舍同仁進修壓克力水彩畫的作品。

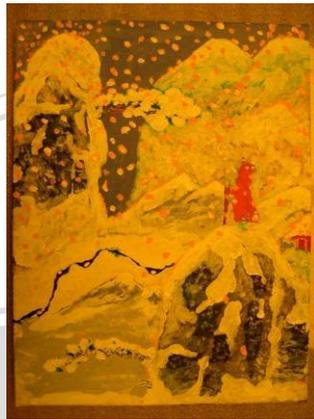


圖 18 瓦舍同仁進修壓克力水彩畫作品

創作者：黃旭慶 作品名：想逃離-何時杖爾看南雪

資料來源：【相聲瓦舍】黃旭慶提供

瓦舍提供進修的課程看似五花八門，但這些學習卻有效的幫助管理端對外溝通，譬如許多單位對於「非營利組織」的會計與稅務制度有著諸多不理解，為了加強與營利單位會計間的溝通，瓦舍會計不僅進修了營利與非營利的實務會計課程，針對文化局與國稅局所招開的相關講座也沒漏掉，雙管齊下的好處，讓瓦舍會計在制度與操作面上，都能有良好的發揮。

在商務面向，其實劇團與一般營利企業的工作內容大同小異，只是礙於文化單位所使用的名詞與一般企業不同，導致商業洽談時常產生溝通不良的現象；譬如，劇團與企業最大的不同處就是「劇團的產品是人」，馮翊綱、宋少卿所展演的相聲，就是【相聲瓦舍】的產品，不同於一般產品可以規劃、量產，瓦舍的產品充滿著「人」的變數：因為演出過於消耗體能，受限於演

員體力因素，所以無法「量產」；又或是一般商品只要陳列在架上就可以販售，劇團的產品卻容易因為「情緒與意願」的問題而無法出售；一般商品是死的、沒有意志，所以可以任由研發業務單位擺布，回到劇團，要「任意擺布商品」恐怕得在太歲爺頭上動土。

除此之外，還有許多意義相同、名稱不同的業務內容，譬如劇團的「創意端」就等同於企業的研發部門(RD)；劇團的「票務流程」與企業中「產品出貨流程」一樣，皆具有諮詢與退換貨等顧客服務的特質；劇團的「製作」與企業的「專案開發」一樣，需要時間與成本控管、人事協調，也同樣面臨開發失敗、產生沉沒成本的壓力；劇團的「企劃宣傳」與企業的「公關部門」所需處理的業務內容幾乎一樣，只是劇團中的宣傳多半需兼具業務與行銷能力，在維護組織形象之外，還要進行行銷企劃，維持組織業績穩定成長。

類似雷同之處不勝枚舉，過去，瓦舍在與企業溝通時，常因彼此不了解而產生誤會，讓雙方誤以為對方找麻煩、不配合，在大量進修商業課程後，瓦舍同仁開始會用企業能理解的語言與企業溝通，協助企業了解瓦舍業務流程，此舉果然大幅降低企業對「劇團」的不理解，大幅提升瓦舍對企業的服務品質。

除了專業課程外，瓦舍也鼓勵同仁進修與自身興趣相關的課程，同仁在進修過程中，不僅能將多元創意帶入組織，更能增加與客戶間閒聊的話題，豐富的生活經驗與積極的態度，讓瓦舍每一位同仁都充滿熱情與活力，進而提升與客戶間的互動品質，對劇團業務成長有著正面影響。

瓦舍的經營方式看似容易，但要在文化組織中推行卻十分困難，尤其是在表演藝術這個充滿「人」的環境中，要讓劇團穩健、營運成長，管理端的特質是非常主要的關鍵。

李仁芳教授指出，真正的「美學經濟」經營，需要「A 型團隊」⁴³的魔幻組合，A 的右腳象徵著「創意」，指創作性極強、纖細敏銳、擁有豐饒美學想像力與深刻思維的藝術家，是感性、直覺、右腦型人才；A 的左腳則代表「管理」，指擅長徵募資源、組合調度、執行力強的製作人或經營家，是理性、分析、左腦型人才。A 就是創意與商業間的橋樑。

由於創意與商業在概念上具有衝突性，許多文化創意者視「商業化」為罪惡，甚至有「仇商」態度，所以，同時具有創意與商業敏銳度的 A 型人才，不論在各個產業都是非常缺乏的，蘋果電腦創辦人賈伯斯(Steve Jobs)就是極少數的頂尖人才之一。

沒有 A 型人才領導，利用「創意人」與「管理者」的搭配，一樣可以組成「A 型團隊」，幾米與墨色國際總經理李雨珊的合作就是成功的例子。在與李雨珊的合作過程中，幾米可以完全沉浸在創作的世界裡，所有營運與拓展的策略規劃都留在李雨珊腦子中，如何透過資源整合讓幾米產生更大的品牌效益是李雨珊關注重點。幾米與李雨珊的良性互動，讓品牌價值不斷提升，近年來更隨著兩岸三地「幾米熱」，帶動每年超過十億元的周邊商機。⁴⁴

李雨珊表示，文化創意商業化的過程是必要的，但在操作品牌與管理這個領域，幾米從來不會干涉，主要是因為他沒興趣，但也還好他沒有興趣，否則他一定會受到市場影響。

另一個 A 型團隊的成功例子就是台灣唯一上櫃的藝術公司「琉園」，2004 年琉園從 2 仟 350 萬的資本額擴張到 2 億 5 仟萬的上櫃公司，負債比僅 10%，在文化創意產業裡，像琉園擁有透明而穩健的財務結構的組織十分稀少；提到琉園，許多人都只知道王俠軍，但王俠軍常說：「如果沒有二哥(琉園執行長王永

⁴³ 李仁芳(2008)。創意心靈：美學與創意經濟的起手式。台北市：先覺。

⁴⁴ 尤子彥(2011)。「兩岸幾米熱」功臣，推掉快錢更紅。商業週刊，第 1213 期。

山)，琉園現在就只是一個工作室而已。」⁴⁵

縱然 A 型團隊可以為文化組織帶來良好前景，但組成卻十分不容易，關鍵在於「藝術家與生意人得互相喜歡才能加分」，因為這兩種人是非常容易互相討厭的。琉園在分享自己的擴編經驗中提到，為了幫助琉園進軍國際市場，王永山曾大量引進異業人才，包括可口可樂中國區總經理及外商公司的高級主管，這些新人的薪水都是老員工的好幾倍。

然而，新舊文化衝擊再加上外來經營層對琉園文化並沒有打從心底熱愛，使得琉園的核心組織無法充分融合，員工無心上班、效率低落，營運停頓的結果讓琉園營收連續下滑，最後不得不將整個外來部隊資遣，花了上千萬的代價。

這次的經驗讓王永山認清「從事藝術產業的人還是要有一股熱情，才能堅持」，痛定思痛後讓他明白培養資深幹部的重要性，此外，公司還要幫助他們拉開視野、不斷學習新知、提升競爭力，才能跟上公司成長的腳步。

由此可知，A 型團隊不僅要在各自專業上發揮所長，還得彼此欣賞、相互喜歡，在相知相惜的前提下，結合成堅毅的 A 型創意團隊，如圖 19 所示。

李仁芳教授進而指出，A 型團隊具備有以下特色：

- 1、 團隊中，不同成員間需共同擁有知識深度與美學創意的豐饒度。
- 2、 成員們擁有對創意、技術或美學熱愛的感受性。
- 3、 熟悉商業的營運模式，具有實務的經營長才。
- 4、 需要充滿創意的人才，也需要願意將創意付諸商業化的製作人。
- 5、 當這兩種人相搭配時，製作環境中才會不斷湧現各種新的創意。

⁴⁵ 郭奕伶(2004)。文化新富人登場。商業週刊，第 848 期。

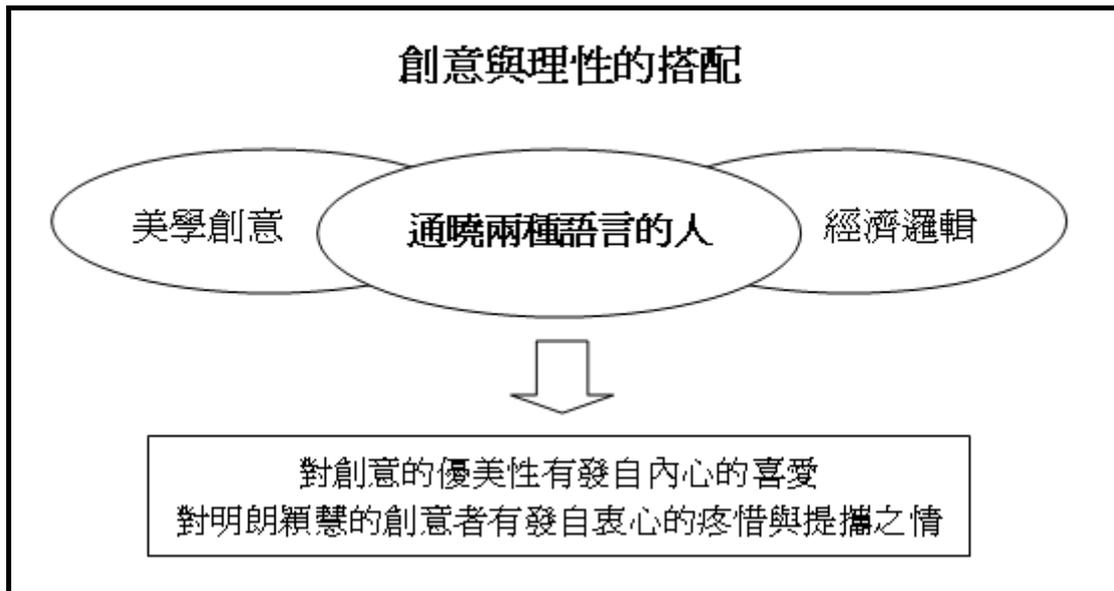


圖 19 創意與理性的搭配

資料來源：李仁芳(2008)

四、 周邊產品的定位是推廣還是獲利？

表演藝術活動的本質是一種「體驗」，大部分消費者追求的是心靈層面的滿足，而非只是有形的外殼，所以藝術活動應該要提供能滿足觀眾需求的產品、服務或經驗。

Kotler & Scheff 提出，表演藝術的產品定義並不僅止於舞台上的演出作品，還包含了該組織所提供的所有事物，可分為三個層次：

- 1、 核心產品(core product)：指有形且能提供目標市場購買或消費的產品。
譬如藝術本身的元素，觀眾所能獲得的美學經驗與情感交流。
- 2、 期望產品(expected product)：消費者對產品購買和消費的一般性期待。
譬如演出活動的內容與氣氛、人員所提供的服務。
- 3、 延伸產品(augmented product)：超越目標族群在特色和利益上所預期的產品。譬如節目的周邊產品，包括 CD、紀念品、節目單等。

【相聲瓦舍】在周邊商品的開發與經營上十分努力，為了延續觀眾對瓦舍現

場表演的感動，瓦舍自 1999 年便開始授權製作公司發行一系列「劇場原影音重現」的影音專輯，專輯內除了有可以「看的」DVD、還有可以「聽的」CD，不僅滿足不同族群的需求，更符合了相聲有「看」有「聽」的特色，相聲專輯的發行受到廣大觀眾支持，再加上內含豐富文化，讓相聲專輯具有「長賣」與「收藏」的特性，不易受市場淘汰，截至目前為止，瓦舍自 1999 年起發行的各張相聲專輯都還持續在出版與販售中。

專輯的發行帶動了相聲市場蓬勃，許多觀眾進而開始學習、改編瓦舍作品，為了幫助理解，網路上出現了許多未經授權的劇本文字檔，在網友翻打、轉發的過程中，瓦舍發現了許多字句與語法的錯誤，而這些錯誤更引發觀眾接二連三的詢問，為了協助觀眾理解作品的鋪陳、不再受到文本誤植的混淆，瓦舍遂於 2000 年授權出版社發行瓦舍劇本集。

雖然相聲專輯與劇本集的製作發行權並不屬於【相聲瓦舍】，但為避免出版公司過度營利，毀損瓦舍對劇場經營的堅持，近年來，【相聲瓦舍】在與出版商的合作上，皆要求保有對發行策略的討論與否決權。

而這個「否決權」又成了創作端與管理端之間的另一條導火線。以 2009 年發行的專輯《三戲》為例，不論在發行策略、方式與定價上，都引發了瓦舍與發行商一連串的辯論與協商。

一直以來，【相聲瓦舍】的影音產品都是以「單一劇目，CD+DVD」的方式出版，建議售價約在 400 元至 500 元間。《三戲》這張專輯內含了瓦舍 20 週年三齣慶團作品：《鄧力軍》、《戰國廁前傳》及《公公徹夜未眠》。以製作公司的發行慣性來說，三齣製作理應分成三張專輯發行，再搭配 20 週年活動，肯定可以創造更高的效益。

對此，瓦舍創作端卻持不同看法，創作端認為，【相聲瓦舍】可以經營 20 年都是因為觀眾支持與熱愛，20 年團慶的作品當然要回饋給消費者，三齣作品

不僅要合併發行，還不可以漲價；此一決定大大削弱了發行商與通路商的利潤，紛紛祭出各式遊說手段希望創作端改變想法，然而，創作端對這個概念十分堅持，兩相妥協的形況下，發行商總算同意三齣作品合一發行，但成本考量下，只能提供「看」的 DVD、無法加贈「聽」的 CD，且忍痛只將售價調漲 100 元，以介於 500 元至 600 元間的價格推出。

專輯一推出果然大獲好評，觀眾直呼「買到賺到」，但同時，另一群習慣「聽」相聲的觀眾則不停向瓦舍反應，希望能再推出《三戲》CD 版，方便他們在開車時或睡前聽，敵不過觀眾要求，發行商遂在《三戲》DVD 版發行隔年推出 CD 版，售價同樣定於 500 元至 600 元間，但即便如此，CD+DVD 的合購價還是低於三齣作品分開發行的總售價。

同樣的狀況也發生在三齣作品的劇本發行上，面對劇本出版，瓦舍創作端在同意出版社發行《鄧力軍》與《戰國廁前傳》兩本劇本集後，堅持第三個團慶作品《公公徹夜未眠》的劇本要用贈送的，幾番勸說無效的結果，《公公徹夜未眠》的劇本最終被印製成海報，以贈品方式贈送（詳見表 7）。

上述例子又再一次證明，創作者對於「利潤」的態度是不在乎的，縱然他們同意將作品用較商業的形式推廣，但也不代表願意向市場妥協，身為劇團行政管理端人員，一定要在理解創作端的前提下，站在第一線把關，平衡商業與理念間的衝突，才能真正將周邊商品效益推廣至最大。

表 7 【相聲瓦舍】周邊商品表

	《鄧力軍》	《戰國廁前傳》	《公公徹夜未眠》
劇場作品 瓦舍自製			
	票價介於 300 元至 1200 元間		
周邊劇本集 聯合文學出版			
	售價介於 200 元至 300 元間		海報贈送
周邊影音商品 天行出版			
	售價介於 500 元至 600 元間		

(本研究整理發現)

第二節 導入商業管理，不代表遠離危機

【相聲瓦舍】導入商業管理的經營模式已經行之有年，然而，劇團的營運並非始終順暢，縱然有行政管理者的監督與把關，也無法避免劇團產生營運危機，本章將提出瓦舍三個營運危機的事件，並討論危機產生後的革新與防治。

一、過度信任與放權，瓦舍會計將公司資產偷光

【相聲瓦舍】是個相當「人性」的劇團，縱然團員間常因工作職掌而時有爭辯，但組織氣氛是團結、和樂且信任的，每一個瓦舍人都被以「家人」的方式對待。然而，瓦舍行政管理上最大的挫敗，莫過於第一任會計徇私，將公司資產偷光的事件。

瓦舍行政辦公室剛成立時組織規模並不大，以大多數劇團的擴張經驗來說，此時會聘用的行政人員多是製作與宣傳相關，但瓦舍卻是聘用了全職會計。當時候，馮翊綱的兒時玩伴 L 君剛因銀行貪汙罪假釋出獄，適逢事業重挫、閒賦在家，馮翊綱念在往日情誼及想幫朋友一把的情義下，同意讓 L 君加入瓦舍，並以全職會計的薪水聘任。

甫加入瓦舍的 L 君展現了向善意圖及積極的工作態度，在其專業會計背景的帶領下，瓦舍很早就建立起自己的會計系統，並有著完善的出帳流程，相較於文化產業普遍會計帳目混亂的情況，瓦舍在這方面起步相當早。

L 君的努力很快得到大家的肯定，同仁們並不因為他的過去而有所防備，反而堅信他已改過向善而越來越信任他，尤其在領導者「疑人不用、用人不疑」的信念下，L 君在很短的時間內便掌握了劇團所有資金往來與調度，工作 5 年間，得到劇團全面的信任與支持。

事件就爆發在 2003 年，一個看似不起眼的帳單催繳電話被當時的行政總監接起，好意協助代繳的情況下，赫然發現瓦舍已有多筆款項欠繳，一經追查才

發現大事不妙，不僅劇團有多筆款項下落不明、許多稅額沒有繳交外，瓦舍還欠了一屁股債，事發之前由 L 君送出的會計稽核單、繳款憑證、甚至是銀行帳戶本的收支表通通是偽造的，瓦舍在當時的帳戶餘額已被盜領剩不到壹仟元，【相聲瓦舍】面臨破產危機。

憤怒、失望，重重打擊瓦舍所有人，尤其是最信任他的兒時玩伴馮翊綱，當時的行政總監更因此事引發憂鬱症，劇團內檢討聲浪不斷，信心的崩解與沒錢的窘境讓馮翊綱、宋少卿面臨了要不要收掉劇團的決定，幾經思量，馮、宋兩人以「堅持繼續創作，錢再賺就有了」互相勉勵，不追究、不停留，所有不開心的情緒就用「自嘲」化解，正是這個積極態度提振了瓦舍士氣，讓全員不再沮喪，一起想辦法解決危機。

籌錢、借款、努力演出還債，在創意端的全力配合與管理端的妥善規劃下，【相聲瓦舍】在三年內還清了所有借款，也創下一年演出上百場的驚人數量，秉持著相互支持、同心協力，瓦舍走過了破產的風暴。

而這個錯誤經驗也讓瓦舍重新思考行政制度上的漏洞，過度信任與放權是這次危機主因，為了強化內部稽核，瓦舍行政主管皆被要求進修會計與法律相關課程，除了改良 L 君設計的會計制度，更加重主管與會計間的相互監督機制，將全面放權的管理方式修正為層層授權，大幅降低同仁受到誘惑的機會。

然而，再強悍的管理制度也改變不了瓦舍「重人情」的團風，在創意端仍容易因為情義而過度信任他人的前提下，管理端「即便產生衝突，也要堅守把關」的原則，將更顯重要。

二、發行商不重視創意者的堅持，雙方對簿公堂

在與其他公司的合作關係中，行政管理者除了要扮演良好的溝通者，讓雙方業務得以順利進行，同時間也要成為組織的守門人，捍衛組織理念。

在與發行商進行商業合作的發展歷程中，【相聲瓦舍】也曾迷失在市場定位中，一度為了追求專輯銷售成績而過度妥協，違背了瓦舍創團時的堅持，讓商業行為過度凌駕在作品表現上。

所謂「現場原影音重現」的專輯發行方式，就是發行商需在瓦舍的演出現場架設錄影器材，詳實將該演出內容與觀眾互動紀錄下來，並以該素材進行剪輯發行作業，合作之初，在雙方對於市場接受度尚無概念時，彼此花了相當多的時間摸索、協調與容忍；然而，隨著專輯的成功，許多弊病相應而生。

首先，劇場演出與影像錄製是截然不同的思考邏輯，劇場重視現場氣氛的凝聚、跟觀眾間的互動，是不能重來、一鼓作氣的表演方式；而影像錄製則重視畫面呈現與收音品質，是可以 NG、重錄的。以看似簡單的打燈而言，劇場演出常為了劇情需要、氣氛塑造，舞台燈光的呈現普遍偏暗，但過暗的燈光就容易讓錄製影片的畫面不清晰，為了讓產品品質更好，當時的發行商上越百靈(2007年更名為上越永晟)遂向劇團提出「在演出過程中把燈調亮」的需求，瓦舍創作端當然不肯，因為過亮的燈光會直接影響觀眾看戲權益。

其次，劇場的規矩習慣與影視錄製公司是大相逕庭的，專業劇場不僅對開演時間要求十分精準，場內更是禁止飲食、喧嘩，並相當反對任何人在演出中進出、影響演員與觀眾情緒；而影視錄製公司的工作地點大多是攝影棚或戶外，不僅遲到狀況普遍，工作中嚼食口香糖、服裝儀容不整、習慣大聲講話或在表演中走動更是常態，縱然影視錄製公司並非專業劇場人，但不同的工作習性，讓現場錄影工作十分干擾演出。

而真正引爆瓦舍與上越百靈間最大的衝突點，在於「誰具有決定錄影的權利」，對瓦舍而言，作品的製作與展演者都是劇團，著作權人當然有決定作品要不要錄製與發行的權利，縱然瓦舍的錄影發行權已簽約給上越百靈，但不代表著作權人在沒有意願發行時，上越百靈依舊可以進行錄影發行等工作。在種

種不愉快且溝通無效的情況下，瓦舍毅然決定停止發行影音產品，將作品回歸到劇場演出，不再授權上越百靈於演出現場進行錄製工作。

然而此舉卻惹惱了上越百靈，上越百靈主張擁有瓦舍作品的錄製與發行權，不論瓦舍同不同意，都可以將作品出版，因此一狀告上法院。法院秉持著雙方合約精神與規範下，始終以「著作權人有權決定是否出版著作物」而駁回上越百靈對瓦舍的控訴，雙方纏訟近 5 年後三審定讞，法院認定「決定發行的權利」是在著作權人身上，【相聲瓦舍】的堅持在法理上得到了伸張。

這個經驗讓瓦舍創意端更加堅持「任何商業發行行為都不可以違背劇場呈現」，更明定：不可以為了發行而要求更改演出內容、不可以要求演員配合鏡頭位置而修改表演方式、不可以讓錄影工作影響演出進行等諸多禁止條款，影音專輯被明白定義為「演出紀錄」，而非「獲利產品」。

站在創意端的角度，這些禁制條款都是正確且必要的，尤其在面對不尊重劇場工作的發行商而言，更是需要；然而，若以經營管理面來說，瓦舍作品可以藉由專輯發行推廣到更多地方，只要慎選發行商、並以明確合約規範雙方行為，就可以避免許多無謂的爭端，所以，為改善影音產品品質所需的協商還是必要的。

然而，對作品堅持的態度與不愉快的經驗，讓創意端對於發行還是有諸多抗拒，縱然管理端已為劇團立下重重防護與縝密規劃，但在影音產品的製作與推廣上，管理端還是有很大的空間需要與創作端進行磨合。

三、 創意者對於盜版的態度，讓管理端英雄無用武之地

2011 年 7 月，有大陸網友路見不平的向【相聲瓦舍】檢舉大陸劇團不僅在演出內容、服裝、表演方式上全盤抄襲瓦舍 2001 年作品《東廠僅一位》，還對一般民眾進行售票演出，這位大陸觀眾對於該盜演團體的侵權行為十分生氣，

除了用各種方式通知瓦舍外，還在瓦舍官網上完整摘錄質問該團負責人的留言內容，引發網友討論（詳見圖 20）。



圖 20 大陸網友向瓦舍檢舉盜演行為

資料來源：【相聲瓦舍】官方網站 <http://www.ngng.com.tw>

事實上，【相聲瓦舍】被侵權的事件層出不窮，不僅售票盜演的行為時常發生，還有大陸劇團將盜演內容拿去參賽、因而得獎；每當瓦舍一有新影音專輯問世，立刻就會被盜版商大量發行，網路上更充斥著各式未經授權轉載的影音片段、劇本、及改編作品。

面對這些狀況，對管理相當有主見的瓦舍行政當然無法容忍；然而，創意端對此現況的態度卻是無意追究的，且還希望管理端不要花太多心思在此。

馮翊綱表示，不對盜版者提起訴訟，並不是寬宏大量，也不是姑息養奸，而是因為「盜版」是一種違背道德的行為，縱使你對盜版者進行法律制裁，也無

法因此讓他學會道德，面對心中無道德的人，做再多取締行為都是浪費時間；再多的侵權也無法阻撓瓦舍創意的發想，與其浪費時間在這些事情上，不如好好創作，繼續為作品與觀眾服務。

雖然創意者的理念十分大愛，但反應在管理面向，就是懲治盜版不力的負面評價，尤其許多盜演及盜版的行為，已嚴重影響瓦舍權益，許多大陸觀眾甚至因先看過盜演團體的演出，誤以為瓦舍是抄襲的，這對於重視管理績效的劇團來說，坐視不管實在十分痛苦；然而，在團長明訂的策略下，行政端頂多只能發函勸阻，除非已產生重大危害行為，否則，面對大陸種種侵權行為，瓦舍管理端也只能努力進行蒐證工作，以期有朝一日能伸張正義。

劇團的營運管理講究人性，雖無法比照企業公事公辦的執法精神，但商業管理機制的導入，還是有效提升經營效率，讓組織未來規劃更加明確、發展更為穩健，只要管理端能拿捏與創意端之間微妙的平衡，利還是大過於弊的。

第三節 劇團是否真能達到「永續經營」的目標

追求永續是所有企業經營的目標，然而，劇團的價值來自於「核心創意者」，創意產品的製造與展演也需要創意者投入，倘若「核心創意者」離開或退休，劇團還有永續的可能嗎？

文化單位的永續應分為兩個面向討論，一是「經濟層面」的永續獲利，二是「文化資產」的永續留存。Richard Caves 指出，文化創意產品本身、創作內涵或傳播形式，常具有某些經年累月也不會改變、或可以重複利用的特質。而且，藉由智慧財產權的保障，在著作權法定時間內，使用取得相關產品必須經過原創人或組織同意，也因此能夠為原創人或組織帶來租費，並可能創造可觀的經濟收入。

一、「經濟層面」的持續獲利

劇團若要達到持續獲利的目標，就不能不探討「智慧資本」的重要。Stewart⁴⁶以企業經營的觀點，認為智慧資本是個人能為組織帶來競爭優勢的一切知識與能力總和，並將智慧資本分為人力資本、結構資本及顧客資本。人力資本即個人為顧客解決問題的能力；結構資本指個人知識轉換成組織內部知識，讓員工之間快速分享、傳播知識的過程；至於顧客資本則是指廠商與往來者間的外部關係，包括上游供應商與下游顧客之間的關係。

【相聲瓦舍】屬於表演藝術團體，在組織規模與資源上都不如企業來的龐大，若以詳盡的智慧資本結構分析，過細的分類將使內容顯得空泛無意義，李虹穎⁴⁷綜合了各類分析後，提出較適用於表演藝術的智慧資本結構，如圖 21、表 8 所示：

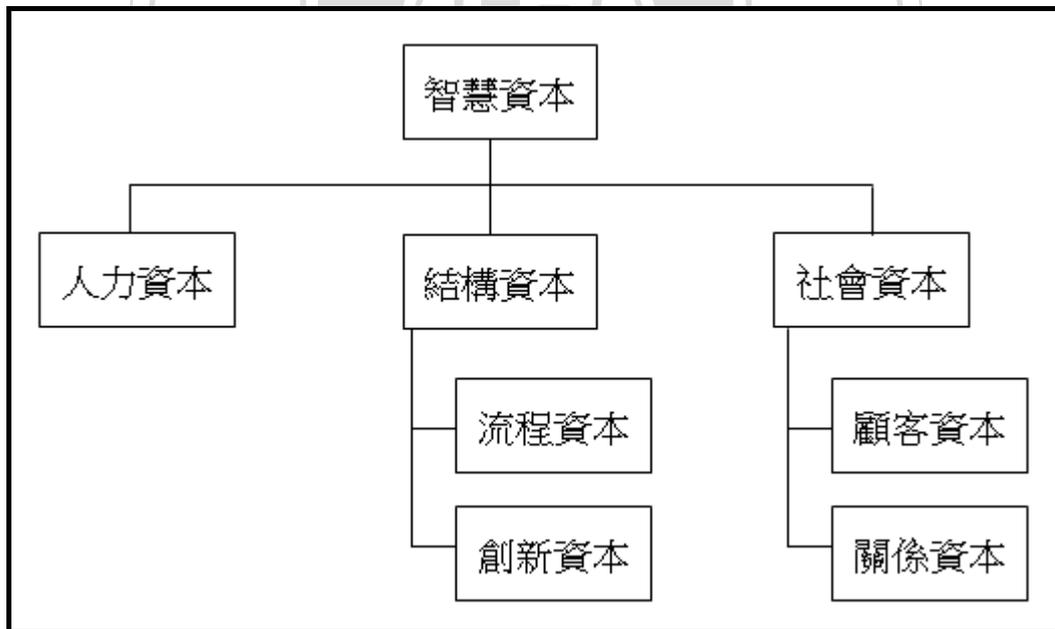


圖 21 智慧資本結構圖

資料來源：李虹穎(2009)

⁴⁶ Stewart, T.A.著，宋偉航譯。智慧資本：資訊時代的企業利基。台北：智庫。

⁴⁷ 李虹穎(2009)。從智慧資本的觀點來探討屏風表演班無形資產之建構。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

表 8 智慧資本結構說明表

智慧資本構面	內涵
人力資本	組織中所有成員的能力、知識、技術、經驗、創造力、價值觀、領導能力、管理技能及解決問題的能力，透過這些要素能夠為組織創造出生產力與利潤。
結構資本	<p>流程資本：</p> <p>指企業創造價值的作業流程、實用知識、特殊方法與銷售體系等。</p>
	<p>創新資本：</p> <p>主要可分為兩大類，第一類主要是與智慧財產相關，如著作權及相關權利的建立與維護；第二類則是資訊系統相關部分，如資訊系統的建立、使用、連結數目等。</p>
社會資本	<p>顧客資本：</p> <p>為發展有利的顧客關係並建立維護顧客忠誠度，強化組織與顧客互動過程中所產生，得以提升競爭力之相關知識、技能、做法與價值。</p>
	<p>關係成本：</p> <p>組織於網絡中與其他成員間的連結，諸如企業營運所涉及的供應商、贊助商等組織，對外關係、網絡、及蘊藏於其中的各種無形資本，包括信任、合作、影響力、資訊、聲譽、機會、品牌、形象等。</p>

資料來源：李虹穎(2009)

檢視【相聲瓦舍】智慧資本結構，「人力資本」部分，瓦舍利用組織內部與外部課程培訓，已從一人多工轉變為專業分工，而落實職務代理人制度，更讓

組織不會因為職位流動而產生營運缺口；關懷、互助的工作態度，讓同仁間有如家人般緊密連結，團結並樂於分享的劇團氣氛，讓知識與經驗得以順利傳承。

文化產業與製造業最大不同，在於製造業的生產流程皆已制度化，所有的操作行為都有一定準則可以依循，為了強化「流程資本」，瓦舍持續將操作業務的流程書面化，包含製作、企劃、宣傳、票務、技術支援、會計等作業流程，對於危機發生與處理，也儘量達到詳盡的書面紀錄與分析，雖然過程冗長且無法立即看到成效，但逐年累積的結果，確實已經幫助瓦舍同仁在做判斷時，有較多的經驗可以依循。

「創新資本」部分，除了核心文化創意人持續進行創作外，瓦舍也將所有智慧財以不同形式紀錄、出版，雖然目前面臨嚴重盜版問題，但瓦舍相信，智慧財產權的意識逐漸抬頭，這種過渡性的惡質生態結構將會獲得改善，屆時，華人的文創作品渴望能像歐美地區一樣，以透過文化資產的授權方式，為組織開創另一條獲利之路。

在科技越來越發達的年代，資訊工程也越趨重要，為因應技術革新速度，瓦舍在 2009 年招募了專職資訊管理人員管理瓦舍所有資訊系統與資料維護，利用更有系統的資訊管理方式，讓瓦舍有形、無形資產獲得妥善保護。

在「社會資本」面相，瓦舍除了保持與會員間的聯繫外，持續推出作品、提供各式討論管道讓觀眾能用多元方式與創作者溝通，除了文藝營外，瓦舍創作者會在官網上直接回覆觀眾意見，已行之多年的「馮老師教室」更與無數觀眾針對作品、藝術、與生活等問題進行討論，熱情的粉絲還自發性地成立「瓦片集中營」後援會，長年來支援瓦舍前台義工工作，良性的互動，讓瓦舍作品、創作者不再只是舞台上的呈現，更是走入人群的生活態度。

優良的體質創造了【相聲瓦舍】良好的品牌形象，此時，利用與其他企業的合作將可達到相互提升的效果；然而，文化品牌的本質不應為了商業利潤而脫

離「品味」與「創新」，品牌管理者在思考經營策略、合作客戶的挑選、產品結合到銷售通路，都必須格外謹慎，除了要顧及創意者對於作品的價值主張外，雙方合作的作品呈現，也會直接影響消費者對品牌的感受與認知。

二、「文化資產」的永續留存

2005年2月新修訂的《文化資產保存法》中將「文化資產」定義為：具有歷史、文化、藝術、科學等價值，並經指定或登錄者。其中，屬於傳統藝術類的表演藝術也名列其中；然而，透過文建會文化資產統計表查詢，顯見古蹟與歷史景觀登錄數遠遠高過於傳統藝術。

簡秀珍⁴⁸表示，相較於可見的古蹟、歷史景觀，傳統藝術在資料建置上最大的困難在於除了以時間長短衡度外，還必須了解其技藝的深淺，若非長期學習，很難分辨良窳。與古蹟、建築等「物質文化遺產」的差別，在於必須透過實際的排練、演出及老師指導，方才能夠習得其中精髓。

「口傳心授」是傳統戲曲學習的主要方法，儘管現在的記錄工具便利，但從紙本、影音資料揣摩想像，遠不及老師的臨場指導，可以讓人茅塞頓開，這就是為什麼演員、樂師等「人間珍寶」如此重要的原因，倘若一個劇種缺乏足夠表演者，即使有再多影音資料的留存，也不再是一個活文化(Culture-Vivante)。

【相聲瓦舍】在20年的歷程中，發行了無數劇本、影音產品，吸引大量愛好者翻演、改作，讓瓦舍作品被大量討論、曝光，縱然詮釋與理解邏輯與瓦舍不盡相同，但藉由揣摩與分享，大幅推廣了相聲文化。

早年，馮翊綱與宋少卿也是從魏龍豪與吳兆南流傳下來的相聲文本開始，但不同的是，馮、宋的學習之路並不只有翻演魏、吳作品，還受賴聲川指導，啟發了創意與編劇思維、強化專業表演訓練；此外，拜常寶華老師為師後，藉由

⁴⁸ 簡秀珍(2007)。現今臺灣非物質文化遺產保存的困難與危機。取自文建會，文化資產總管理處籌備處網站 <http://www.hach.gov.tw/hach/>

師父「口傳心授」，讓兩人對相聲的領悟更上一層樓，種種因素結合，讓【相聲瓦舍】的相聲能脫穎而出。

隨著馮、宋年齡增長，劇團也面臨了「傳承」的問題，誠如上述所言，再多的文獻保存遠不及老師親臨指導來的有效，有鑑於此，【相聲瓦舍】遂於 2004 年成立子團【可以演戲劇團】，企圖培訓新一代的接棒者，取名【可以演戲】的原因在於馮、宋不想將子團限定於相聲演出、窄化發展，希望子團團員能從各式創作與表演元素中展現多樣生命力。

然而，子團的發展卻不如想像中容易，越來越多年輕人想要一步登天、快速成名，速食文化導致基本功不扎實，對辛苦的編導工作更是沒有熱情，許多想加入演出的新生代演員，都把劇場當成是進演藝圈的跳板，他們不甘與【可以演戲】一起熬，想更直接的在【相聲瓦舍】表演中擔綱演出、賺取名聲。

團員招募不易、劇本經常難產，再加上瓦舍對子團採「輔導」政策，並不實際參與團務，沒有演出與薪水的保障，團員們多以約聘方式合作、成員來來去去，從 2004 年至今也僅推出過《給我一個膠帶》及《我們》兩齣自製節目。

子團的推行困難，讓【相聲瓦舍】在傳承策略上只能回頭尋找優質的接棒演員，然而，這些接棒演員除了得對「相聲」有極大熱情外，「搭檔」也是非常難以突破的困難；入團多年的御天十兵衛(本名：潘御天)在與瓦舍的合作中，已與超過七位以上演員搭檔，但搭檔默契始終不易培養，再加上這些合作演員中，多數新生代演員並不打算鑽研或以相聲為未來表演主力，導致御天十兵衛的常態搭檔夥伴，百尋不著。因此，【相聲瓦舍】在文化資產永續面向，尚停留在多項智慧財的發行與保存，對於更精闢的文本理解與火候傳授，還有很大的努力空間。

縱然如此，當【相聲瓦舍】的臨核心創意者不再進行創作後，劇團是否還能永續經營？又或是劇團的行政管理團隊是否還有存在必要？研究者對這些問題的

答案還是持正面態度的。從作品面而言，由於戲劇文本具有「不朽性」，在妥善保存、後人翻演的情況下，藝術的價值生命是永續的，就如同莎士比亞的作品至今還能展演一樣。

而在經營管理面向，藉由管理【相聲瓦舍】歷年作品、授權各式單位發行周邊產品，在著作權保護下，還是能維持獲利；不過經營團隊仍需更積極尋找與其他優秀創意者，藉由與更多創意者或團隊合作，擴大【相聲瓦舍】創意端的規模，讓【相聲瓦舍】的品牌形象從「人」進化到「團隊」，讓劇團經營的 Know-how 得以延續、傳承。

在創意維護與持續開發多元人才的努力下，雙軌並重，【相聲瓦舍】方能真正達到「永續經營」的目標。



第陸章 結論與建議

當韓國利用熟練的經營行銷手法，將文化創意產業成功推廣到世界各地、帶動國內經濟成長後，亞洲各國紛紛開始效法，最為積極的就是中國大陸，不論是 2002 年的十六大，或是 2007 年的十七大，中國都將文化產業列為國家發展戰略。

發展文化創意產業成了國際趨勢，在台灣政府積極投入下，近幾年的確開始有大量資金湧入，替產業面產生了些微榮景；然而，光有政策與資金進駐是不夠的，不完善的制度環境與體質不健全的文化單位，都將無法落實「以文化創造經濟」的宏觀目標。

第一節 研究問題總結

本研究利用【相聲瓦舍】結合創意與商業的經驗，探討現代劇團中，文化創意端與行政管理端之間的磨合，除了探討雙方的衝突與妥協外，更希望藉由策略思維的揭露，提供部分成功經驗給相關團體參考，針對研究者提出三面向的研究問題，發現如下：

一、 文化創意端與行政管理端之間的矛盾與衝突究竟為何？

文化創意端與行政管理端最大的矛盾衝突點來自於「利潤」，創意者不願意迎合市場與管理者努力想開拓市場有著本質上的背離，在面對商業合作、周邊商品販售等議題上，創作者往往重視「理念」大過於「報酬」。

要能與創作者溝通、有效提升劇團營運，組織「A 型團隊」的管理模式是十分必要的，A 的右腳象徵「創意」、A 的左腳代表「管理」，藉由通曉「美學創意」與「經濟邏輯」兩種語言的人，不僅能讓創意者明白與商業結合不一定是媚俗表現，也可以讓管理者更加理解創意者的思緒，為商業與藝術間找到平衡。

二、 商業管理機制導入現代劇團後，是否真能讓劇團免於經營危機？

縱使【相聲瓦舍】十分重視管理，創意端對於管理端也是尊重大於限制，但在領導者與行政經營者的主張產生矛盾時，劇團決策還是比較容易傾向創意者「不追究」的價值主張，因此在面對危機問題的處理，管理者的態度相對比較被動。

雖暫時無法改變領導者的想法，行政經營者也不能任由組織風氣從「被動」變成「消極」，以為領導者不追究就可以放縱，管理端應當要隨時做好萬全的準備與規劃，爾後若真面臨巨大危機時，劇團才能有應變能力。

三、 劇團是否真能達到「永續經營」的目標？

面臨核心創意者不再進行創作後，劇團會產生文本斷層的問題，只要能掌握創意與經營間的訣竅，「永續經營」也不是不可能的事。

作品面上，利用妥善保存與後人翻演、推廣，文化資產是可以被永續傳承的；而經營管理面向上，劇團除了利用「授權」獲利，還要積極與其他優秀創意者或團隊合作，讓【相聲瓦舍】的品牌形象從「人」進化到「團隊」，劇團經營的 Know-how 得以延續、傳承。

第二節 研究建議

發展文化創意產業，除了政策輔導外，文化單位的各自努力也不能荒廢，當組織體質越來越健全，能協助創造經濟成長的能力也將越來越高，研究者建議如下：

一、 加強文化創意人才的培訓

創意人才不足與斷層是目前表演藝術環境中最大的問題，除了台灣教育長年偏重在技術能力訓練，扼殺創意啟發與原創思維外，經濟條件普遍不富裕的文創環境，更讓許多有志之士不敢貿然投入；政府除了需要加強創意教育外，提升全民文化素養、強化文創產業經濟結構也是刻不容緩的事情。

除了靠政府，文化單位也可以藉由各種合作增加創意者之間的交流，除了廣納更多創意者一同參與創作，與他團合作、開發有潛力的新銳也是方法，如此一來不僅可以增加作品的多元性，更能減緩創意枯竭時的無力感。

二、 優秀行政管理人才的招募

劇團、表演藝術對大多數的人來說，是非常模糊的組織，很多有能力的管理人才常因不理解工作內容而不願意進入產業服務，殊不知體質穩健的文化單位可能比結構惡劣的營利企業更具有發揮空間，持續經營的結果，同樣可以創造優質未來。

為了強化商業與創意間的進入管道，研究者建議各大商學院皆應廣開與文創相關課程，除了提高商業人才進入文創組織的意願，更能幫助未來企業領導人了解文創價值與特性，建立彼此共同語言、增進合作的可能性。

在資源走進來的同時，文化單位的管理端也需要努力向外學習，不僅要不斷提升自己的管理知識，以健全的組織制度吸引優秀人才加入，更要敏銳察覺市場變動、保有彈性，減少危機產生。

三、 建立組織中良好的溝通風氣

組織中良好的溝通風氣需建立在互相理解與信任的前提下，由於職務類別與屬性的不同，誤解與摩擦十分容易產生，要消彌對立，唯有靠大量學習、尊重與認同才能達到，當創意與行政間找到「最適平衡點」後，縱然彼此的邏輯不同，還是能藉由良性溝通建立共識，讓團隊穩健成長。

【相聲瓦舍】的經營模式或許不是唯一路徑，但在認真經營與經驗中，瓦舍已逐漸走出一條適合自己的生存道路，隨著創意端與經營端的磨合修正，找到瓦舍品牌定位，持續創新的堅持、注重管理的策略，為【相聲瓦舍】穩健經營建立良好基礎。

期待未來能有更多有熱情、有才華、有能力的人才加入表演藝術產業，讓表演藝術有更多元而美好的未來。



參考文獻

一、 中文部分

- 1、 Bruno S. Frey 著，蔡宜真、林秀玲譯(2003)。當藝術遇上經濟：個案分析與文化政策。台北市：典藏藝術家。
- 2、 Philip Kotler & Joanne Scheff 著，高登第譯(1998)。票房行銷：菲利浦·科特勒談表演藝術行銷策略。台北市：遠流出版。
- 3、 Richard Caves 著，仲曉玲、徐子超譯(2003)。文化創意產業-以契約達成藝術與商業的媒合。台北市：典藏藝術。
- 4、 Stewart, T.A.著，宋偉航譯。智慧資本：資訊時代的企業利基。台北：智庫。
- 5、 行政院文化建設委員會(2010)。《2009年臺灣文化創意產業發展年報》。經濟部文化創意產業推動小組。
- 6、 行政院文化建設委員會(1997)。藝林探索。台北市：行政文化建設委員會。
- 7、 李仁芳(2008)。創意心靈：美學與創意經濟的起手式。台北市：先覺。
- 8、 李虹穎(2009)。從智慧資本的觀點來探討屏風表演班無形資產之建構。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 9、 金玉琦(2003)。非營利組織資源開發新途徑：公益創投與社會企業之可行性研究。南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
- 10、 林奎佑(2005)。台灣文化創意產業經營之研究。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 11、 威廉.伯恩斯(William J. Byrnes)著，貴雅文、閻蕙群譯(2004)。藝術管理這一行。台北市：五觀藝術管理。
- 12、 畢林頓(M. Billington)(1981)。《表演藝術》。台北市：好時年。
- 13、 夏學理、凌公山、陳媛編著(1998)。《文化行政》。台北市：五南。
- 14、 陳郁秀、劉育東著(2005)。《創意島嶼狂想曲：2050願景台灣》。台北市：遠流出版。
- 15、 陳錦誠(2005)。公益創投之可行性研究-以表演藝術團體為例。國立政治大學經營管理碩士學程非營利管理組碩士論文。

- 16、 陳麗娟、盧家珍、陸宛蘋等(1998)。表演藝術行政系列書籍。台北市：行政院文化建設委員會。
- 17、 溫慧玟(2007)。表演藝術產業調查研究。台北市：行政院文化建設委員會。
- 18、 鄭美華(2004)。文化行政與藝術管理。台北市：洪葉文化。
- 19、 鍾明德(1996)。《台灣小劇場運動史—尋找另類美學與政治》。台北市：揚智。

二、 英文書籍與網站

- 1、 Hirvela, D.P. (1990). The performing arts : An audience's perspective. Dubuque Iowa : Kendall Hunt.
- 2、 【相聲瓦舍】官方網站 <http://www.ngng.com.tw>
- 3、 簡秀珍(2007)。現今臺灣非物質文化遺產保存的困難與危機。取自文建會，文化資產總管理處籌備處網站 <http://www.hach.gov.tw/hach/>。

三、 報章雜誌

- 1、 「賴聲川的戲劇學：高階戲劇研習大師班」(2011)。表演工作坊、國立中正文化中心、表演藝術雜誌聯合主辦。
- 2、 王潤(2005.12.22)。相聲當然可以戲說。北京晚報，18 版文娛報導。
- 3、 尤子彥(2011)。「兩岸幾米熱」功臣，推掉快錢更紅。商業週刊，第 1213 期。
- 4、 朱安如(2010)。本土創新品牌，相聲瓦舍誠心誠意打造「好幽默」。表演藝術雜誌，第 210 期。
- 5、 紀慧玲(1994.3.4)。藉肢體語言說的更好看，雙人走單幫 一起顯魅力。民生報，14 版文化新聞。
- 6、 郭奕伶(2004)。文化新富人登場。商業週刊，第 848 期。
- 7、 曾璐(2008)。我創作，我排演，我滿足了！。La Vie 雜誌，第 149 期。
- 8、 聶光炎(2000)。劇場設計 16 答問，原載於表演藝術雜誌，第 100 期。
- 9、 蘭薰(1996.5.30)。宋少卿 馮翊綱赴大馬說相聲。自立早報，36 版。