

國立台東大學區域政策與發展研究所碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

文化與藝術的實踐場域：
談台東劇團經營發展與變遷

研究生：林慧雲 撰

中華民國九十九年七月



國立臺東大學
學位論文考試委員審定書
系所別：區域政策與發展研究所

本班 林慧雲 君

所提之論文 文化與藝術的實踐場域：談台東劇團
經營發展與變遷

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

洪柔治

(學位考試委員會主席)

夏黎明

李玉芬

(指導教授)

論文學位考試日期：99年2月16日

國立臺東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，正本送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
組 98 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：文化與藝術的實踐場域：談台東劇團經營發展與變遷

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☐	☒	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

☐同意 ☒不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李 弘 芬 (親筆簽名)

研究生簽名：林 慧 雲 (親筆正楷)

學 號：9600610 (務必填寫)

日 期：中華民國 99 年 7 月 26 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所 _____ 組 98 學年度第二學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：文化與藝術的實踐場域：談台東劇團經營發展與變遷

指導教授：李玉芬

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：林慧雲

簽名：_____ 林慧雲

中華民國 99 年 07 月 24 日



謝 誌

人生總是有很多的意外與驚喜，轉眼間，我已完成了碩士論文，回想起之前撰寫過程中的點點滴滴，一切的辛苦似乎都顯得一點都不重要，心中只有滿滿的感謝，感謝在整個過程中所有幫助我人，由於從小父母就讓我接觸表演藝術，雖然在求學過程中，並沒有就讀相關領域的科系，但是在心中對於藝術始終保持著暖暖的微火，不曾熄滅，也因為如此，選擇了表演藝術領域作為我碩士論文的對象，即使我並非專業的表演人才，但是我仍然希望可以透所學，用不同的視角來了解我所喜愛的表演藝術。

首先，感謝主給了我這個機會，讓我來到溫暖的區域所，並認識了區域所的四位師長：蔡西銘所長、夏黎明老師、李玉芬老師、靳菱菱老師，讓我在工作中學習，沒有你們的包容，我今天不可能完成論文，更感謝我的指導教授李玉芬老師細心的指導與提點，讓我不至於在茫茫的研究過程中失去了方向，另外，也感謝區域所的所有學長姐、我的同學們、以及現在的所有學弟妹，大家都是如此的溫暖開朗，讓整個區域所充滿了歡樂的氣息。

此外，更需要感謝在我研究過程中所有協助過我的貴人，尤其是台東劇團團長劉梅英小姐，雖然業務繁忙，仍耐心的給予協助與包容，詳盡的說明劇團發展的相關細節，讓我對於表演藝術有更進一步的認知，也感謝劇團執行秘書陳栩奕小姐的耐心協助，其次，還要感謝台東縣政府文觀處許孟華科長、程秀梅科長的協助，以及台東大學美產系羅平和教授的幫忙，另外還要感謝論文口試委員夏黎明教授以及洪萬隆教授所提供的修正意見，有了各方專業的修正及建議，才能讓這本論文順利完成。

最後，感謝我的父母，總是在我身邊默默的付出與支持，也特別感謝我的姐姐，林慧仙小姐，在論文撰寫中我們常常發生爭執與口角，謝謝你的體諒與幫忙，我們兩個就是這樣一起長大一起學習，你永遠是我最信任的好伙伴，感謝亭可總是周璇與我和姐姐之間，謝謝你對我的關懷與體諒，也感謝我的男友，在撰寫碩士論文期間給予我精神上的支持與鼓勵，還有我最最最可愛的狗兒子——哈林，謝謝你陪伴我度過碩士生涯大半的歲月，總是逗我開心，帶給大家歡樂，雖然你現在在遙遠的天堂，但是媽咪會一直想你的。

論文的結束，是人生新階段的開始，只要堅持下去就會不斷的往前邁進！

林慧雲 謹誌

2010 年 7 月

文化與藝術的實踐場域：談台東劇團經營發展與變遷

林慧雲 國立台東大學區域政策與發展研究所碩士班

中文摘要

藝術文化的推動，除了政府在執行政策上所發揮的影響力之外，地方藝文團體在藝術上的耕耘，對於地方藝文素養的提升也具有十分重要的角色，臺東劇團為台東唯一較具規模，以及具備完整行政體系的現代藝文團體，在地經營已長達 24 年之久，從民國 75 年創團至今，每年皆推出新的表演作品以及辦理各項藝文推廣活動，在組織的規模上，也隨著藝文環境的變遷與劇團的發展目標而有所變化，由於藝文團體普遍難以獨立生存，因此仰賴政府的補助來維持營運幾乎是國內藝文團體普遍的生存方式，但是這種每年申請的補助並非年年都受惠，因此劇團在營運上需具備應變能力，才不致於在多變的藝文環境下遭到淘汰。

本研究將透過台東劇團不同的發展階段來探究其經營方式與成效，研究中發現，台東劇團在地經營 24 年至今，其組織的規模，從一個單純的創作劇團，到民國 92 年申請成為台東地方文化館(台東劇場表演藝術館)、93 年跨領域營運台東鐵道藝術村，一直到 98 年成立台東青年志工中心，在整體的組織運作上十分多元與開放，對於台東的藝文生態具有一定的認知與掌握，從組織的發展中，也顯示出台東劇團對於藝術種子的培養及地方藝文推廣的重視，此外，台東劇團及台東鐵道藝術村獨特的地理位置，不論在台東市民的文化生活上、空間記憶以及台東藝術文化發展上，將發揮十分重要的影響力。

關鍵詞：台東劇團、台東鐵道藝術村、台東劇場表演藝術館、台東青年志工中心

Practical space of culture and art: the management and development of Taitung theatre

Lin Hui-yun

Abstract

For the promotion of arts and culture, Apart from the policy influence of government, the local arts groups also play an important role in the hard work of art for the enhancement of the local arts literacy. Taitung theatre has operated for over 24 years, and it is the only art organizations in Taitung which have relatively large and full administrative system and have the drama and the various activities each year. The size of organization is changing with the environment, and theater arts development goals change. Most arts organizations can not survive by themselves, therefore, relying on government subsidies to maintain the operation of the domestic arts groups is a common phenomenon, but they are not always benefit from this subsidy every year, so the arts groups must have the ability to avoid being eliminated.

This study will be covered by the Taitung Theatre through different stages of development to explore its mode of operation and effectiveness. From the study found, so far Taitung Theater has operated for 24 years, and their organization size, from a purely creative troupe, in 2003, to apply for Taitung local Culture Centers (Taitung Performing Art Gallery), and in 2004 cross-cutting operation Taitung's Railway Art Village, until 2009, the establishment of Taitung Youth Volunteer Center. It is very diverse and open for the whole operation and has certain cognitive for the arts and culture ecology. Also, it shows the importance of arts education and arts promotion from every stage of the Taitung Theater. Furthermore, Taitung theatre and Taitung Railway Art Village's unique geographic location, whether for the cultural life or spatial memory of the people lived in Taitung County, will play a very important influence.

Key words: Taitung Theatre , Taitung Railway Art Village , Taitung Performing Art Gallery , Taitung Youth Volunteer Center

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機、目的與對象	1
第二節 研究架構與方法	6
第二章 文獻回顧	11
第一節 表演藝術環境發展現況	11
第二節 關於劇場經營相關之學術論著	14
第三節 小劇場	16
第四節 閒置空間再利用	18
第五節 關於場所、地方感	21
第六節 藝術行銷相關理論	23
第七節 觀眾發展理論	29
第三章 台東劇團的發展與變遷	34
第一節 台東劇團成立的文化環境背景	34
第二節 台東劇團的營運與發展	39
一、以劇團為重心的階段	39
二、多元經營、走入地方的階段	49
第四章 台東劇團營運方式及成效	62
第一節 內部要素	62
第二節 外部要素	76
第三節 台東劇團發展上的限制與原因	85
第五章 藝文的空間型塑與推展	87
第一節 文化空間意象的形成	87
第二節 藝術文化發展的帶動	91
第六章 結論與建議	95
第一節 研究發現	95
第二節 研究建議	99
參考文獻	101
附錄一：台東劇團歷年活動紀錄一覽表(75-98)	104
附錄二：台東鐵道藝術村歷年活動一覽表(93-98)	121

圖目錄

圖一：研究架構圖.....	8
圖二：全產品觀念.....	26
圖三：藝術經驗的四種產品層次.....	26
圖四：四種不同觀眾的劃分.....	30
圖 5 鐵道藝術村發展歷程.....	52
圖 6：台東劇團組織架構圖.....	64



表目錄

表一：台東劇團歷年活動統計表.....	4
表二：台東鐵道藝術村歷年活動統計表.....	5
表三：訪談對象一覽表.....	9
表四：大、小劇場在指涉與意涵上之對照.....	17
表五：國外實驗性藝術特區案例分析表.....	20
表六：行銷/觀眾發展目標.....	31
表七：台東劇團民國 75—80 年演出及活動列表.....	41
表八：台東劇團民國 81—85 年演出及活動列表.....	43
表九：台東劇團民國 85—92 年演出及活動列表.....	45
表十：劇團發展初期之補助內容與當時文化政策時代背景對照分析概況.....	76



照片目錄

照片 1：台東劇團現址照片.....	48
照片 2：台東劇場表演藝術館活動照.....	51
照片 3：261 倉庫展覽-百面生系列.....	54
照片 4：駐村藝術家王昆祈裝置展覽	54
照片 5：台東鐵道藝術村機關庫與黑倉庫	55
照片 6：台東青年志工中心志工大合照.....	60



第一章 緒論

第一節 研究動機、目的與對象

一、研究動機

文化藝術根植於人們的生活經驗，也反應了一個社會的生活型態，而人們的生活經驗取自對於地方週遭各種事物的細微感受，當人們對地方有情感上與主觀上的依附時，便產生了地方的感受。在台東，有一道紅牆，鮮紅醒目的聳立在鐵道路廊邊，是台東僅有的現代劇團——「台東劇團」，有時經過可以聽到大聲公正強力播放著即將上演的節目，它同時也是「台東劇場表演藝術館」以及「台東青年志工中心」，平時附近居民或是散步於沿線鐵道的居民偶爾會被紅牆上的洞口吸引上去，有時也會看到許多國中生、高中生在這裡當文化志工，而在鐵道路廊的另一邊，是台東舊火車站，裡面有許多的鐵道歷史文物，如日治時期的半木造結構車庫——「機關庫」等，在經過行政院文建會及台東縣政府「閒置空間再利用鐵道藝術網絡」計畫改造下，成為「台東鐵道藝術村」，目前交由台東劇團來經營。

由台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的鐵道路廊，剛好在台東市區的中心區域，台東縣政府特別實施「向後看齊」的計畫，請來藝術家和沿線住戶討論美化「後門」計畫，將往日一條荒蕪、長滿雜草、堆滿廢棄物的鐵路背面，轉變成動人的藝術牆，並接駁舊鐵道路廊自行車道，成為貫穿台東市區休閒、散步、騎自行車的帶狀綠地。台東劇團在台東經營已達20年之久，曾經為過去的受害者，如今也成為鐵道路廊的受益者，並且和台東鐵道藝術村恰好位處在市中心鐵道路廊的區段，對於台東市民而言，除了是個休閒、散步的戶外空間之外，更是體驗藝術文化的絕佳場所。

由於鐵道路廊已成為台東市民日常生活休閒的活動空間，且鐵道路廊在此區段兩端的文化場所皆是由台東劇團所經營，因此劇團在台東市民的文化生活中，也相對的扮演了重要的推動角色，早期臺灣在地方藝文活動的推行，除了有地方藝文團體在地經營之外，主要多由地方文化機關進行藝文資源的開發、整合與長期規劃，台東地區在早期同樣也是如此，加上台東地區位處邊陲，民眾對於藝術的體驗，一直是較落後於外界，即使到了現在，許多有關於現代藝術、當代藝術的展演活動，或大型劇團的演出，台東市民仍然需要到外縣市才能夠觀看得到。

藝術文化的推動，除了政府機關具有重要的推動角色外，藝文團體在藝文上的推展，對於地方也是十分重要的，台灣自1980年解除戒嚴之後，隨著生活水準的提升以及政治意識形態的逐漸開放，地方藝文團體開始蓬勃發展，經過近三十年的努力，台灣在藝術文化的領域上，已達到一定之水準，而地方藝文團體主要營運的資金來源主要以政府補助為主，政府的補助來源以行政院文建會及國家文化藝術基金會為大宗，其他則有相關文化藝術基金會及縣市地方政府酌予補助，非政府單位的資金來源則有企業的贊助支持以及藝文團體自行辦理活動之票房盈收。

以大部分的藝文團體而言，除非是具有規模及名氣的大型藝文團體如果陀劇場、表演工作坊等，可用票房盈收來維持營運之外，一般藝文團體幾乎無法以票房支撐營運，就算可以依靠票房營收維持營運的藝文團體，由於每次演出之票房成績不盡相同，在經濟上的收入也不盡穩定，以享譽國際的藝文團體—雲門舞集為例，2008年雲門舞集位於八里的排練場遭祝融付之一炬，以雲門如此大規模之藝文團體，仍無多餘之經費來進行重建，一直到一年以後在台北縣政府文化局的協助下，才以「徵求民間參與興建營運淡水文化藝術教育中心案」的方式，才取得閒置空間中央廣播電台淡水辦公區作為排練場，由此可知，藝文團體幾乎都是為錢所苦¹。因此，政府的補助及相關扶植政策，對於藝文團體的發展扮演相當重要的角色。

而本文所關注的在地劇團—台東劇團，為台東地區唯一較具規模、有完整行政體系並且每年推出戲劇及各項活動之藝文團體，台東劇團自民國75年成立至今，在地耕耘已超過24年，每年定期會推出新戲、戲劇節活動、小朋友藝術教室及其他藝術研習等活動，是一個極具活力的藝文團體。

台東劇團在近幾年在營運的規模上也開始有所變化，台東劇團於民國92年，申請台東地方文化館第一期計畫，成立「台東劇場表演藝術館」，將台東劇團打造為具有特色之社區文化場館，並開始辦理相關藝術下鄉、巡迴演出等活動，隔年，台東劇團在台東縣政府與文建會推行的「閒置空間再利用鐵道藝術網路」計畫下，於民國93年取得「台東鐵道藝術村」經營權，嘗試挑戰視覺藝術的跨界經營，此外，為進一步培育在地青年，台東劇團於民國98年成立台東青年志工中心，培養台東在地青年投入相關社區與服務的活動，從台東劇團在經營規模上的變化中，可顯示台東劇團勇於嘗試及變化的精神。

¹中央社即時新聞，<http://www.cna.com.tw/SearchNews/doDetail.aspx?id=200904130096>，查詢日：98.4.29

二、研究目的

從台東舊火車站廢站後，台東鐵道藝術村及鐵道路廊沿線在近年來的規劃之下，已賦予舊鐵道區段新的生命，位於鐵道路廊起點的台東鐵道藝術村及另一邊外型鮮紅醒目的台東劇團，現在幾乎是民眾每天休閒散步的必經之地，在政府向後看齊的綠美化環境計畫及台東劇團於鐵道藝術村、台東劇場表演藝術館所推出的各項藝文活動下，已使鐵道路廊充滿濃厚的文藝氣息，台東劇團在地經營已長達 24 年，雖在劇團在經營地方上已累積相當程度的知名度，但是在經營所需的相關經費及資源上依舊十分有限，仍然需要政府的補助來營運。

從民國 90 年代以後，台東劇團在組織及經營的規模上也逐漸產生明顯的變化，一方面與台東舊站遷移至新站後，政府對於鐵道路廊的相關計畫有關，一方面則是台東劇團對於轉變時機的適時掌握，使台東劇團在鐵道路廊相關藝文活動的推展上，扮演了重要的角色，本文將以台東劇團團體作為主要的研究範圍，研究台東劇團的經營方式及變化，以及未來在台東地區藝術文化的發展性，本研究之目的為：

- (一) 探討台東劇團的發展概況及台東地區之藝文生態。
- (二) 探討台東劇團的經營方式及其變化。
- (三) 探討台東劇團經營的問題、策略及成效。
- (四) 分析台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的空間場域、人文活動所形成的空間意象。
- (五) 分析台東劇團和台東鐵道藝術村與台東藝術文化發展的關係。

三、研究對象

本研究的研究對象分為二個層面，首先是台東劇團，以及其所擴展經營之「台東劇場表演藝術館」、「台東鐵道藝術村」、「台東青年志工中心」等業務，藉由其經營的變化來探究台東劇團的生態發展，並從台東劇團所推出的各項活動(包含視覺藝術、裝置藝術、藝術創作相關展覽或是電影賞析等藝文活動)中瞭解台東劇團對於藝術推廣上的想法與理念，以及對於這個場域的感受。另一個部份則是台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的空間場域，探究的重點在於場所精神層面。

台東地區符合小劇場類型的劇團，除了台東劇團之外，還有都蘭山劇團、杵音表演團等，由於本研究希望能探討台東民間藝文團體在推展藝文活動上長期的

成效及其成果，並探究其藝文活動對於參與民眾之觀感，因此在研究對象的條件上，必須是能夠與台東民眾有長期接觸的藝文團體，在組織層面上，則必須以具有長期穩定發展、完整行政組織規模且設有專職行政人員之藝文團體為限，在實際運作上，須以能夠持續在每年推出各項活動及新戲的劇團作為本研究之研究對象，依整體條件進行比較，台東劇團民國 75 年創立至今，累計已推出了 78 齣戲劇作品，平均每年推出 3 齣劇作，且不包含研習、展覽及其他活動(表一)；台東鐵道藝術村從 94 年至 98 年間，每年所推出的活動，分為四大類，分別為視覺藝術、藝文活動(包含音樂祭、各式紀錄片影展、主題影展等)、教育推廣(包含與藝術家作談、藝術創作學習等)、鐵道文化(包含鐵道相關文物展、影展、鐵道之旅等)四大類型的活動，其中此四大類型的活動每年之活動數量分別為：視覺藝術 21 場、藝文活動 26 場、教育推廣 30 場、鐵道文化 13 場，四項活動相加，等於每年平均活動數量高達 90 場次(表二)，因此由數量顯示，可知台東劇團較為符合本研究對象所具備之條件，此即本研究以台東劇團作為研究對象的理由。

表一：台東劇團歷年活動統計表

年度	邀演及演出	藝術教育	藝廊展覽	其他活動
75	2			
76	2			
77	1			
78	4	1		
79	3			
80	1	2		
81	2	4		
82	3			
83	2			
84	3	3		
85	3	5		
86	5	5		
87	3	4		
88	4	2	1	
89	5	5	4	

90	5	7	8	17
91	2	6	9	24
92	4	8	7	4
93	2	9	9	18
94	7	5	7	5
95	7	9	1	12
96	4	4	1	6
97	3	1	2	9
98	4	4	2	7

資料來源：

75-97 年資料整理自台東劇團網頁，查詢日：2010.6.30

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php

98 年資料整理自台東劇團網頁，查詢日：2010.6.30

<http://www.ttrav.org/taitungtheater/htm/history.htm>

表二：台東鐵道藝術村歷年活動統計表

年度	視覺藝術	藝文活動	教育推廣	鐵道文化
94	20	44	36	21
95	28	18	24	15
96	22	26	22	6
97	23	28	28	6
98	11	9	39	9

資料來源：

93-97 年資料整理自《停・看・聽・來玩 2004.12—2008.12 在台東鐵道藝術村》

97 年資料整理自台東鐵道藝術村網站/2009 展演活動回顧：

http://www.ttrav.org/taitungartvillage/htm/active_2009.html

第二節 研究架構與方法

一、研究架構

本研究之研究層面有二：其一為探討台東劇團經營管理之相關問題，以了解藝文團體在經營與行銷上的運作方式，進而探究台東之藝文生態，其二為探討台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的空間場域、人文活動所形成的空間意象，最後再針對台東劇團及台東鐵道藝術村對於台東藝術文化發展之關係進行初步的分析。

由上所述，本研究之架構將分為 2 個部份，第一，將對台東劇團的目標及定位、經營的發展歷程及成員組織編制沿革進行整理，並從劇團的組織變化及營運內容了解其經營問題、原因及因應策略，以初步了解並分析台東地區之藝文生態。其中，劇團的經營管理，又牽涉到許多層面與環節，而每一個環節都會影響到經營管理的決策，本研究依照主要探討之內容，針對劇團經營管理部份區分為內部要素及外部要素 2 大主軸進行整理分析如下：

(一)內部要素：

包含行政管理、行銷策略、演出製作與財務管理四項。

1、行政管理：

除了劇團人事架構與編制分工之外，行政組織也擔任統合與協調其它要項的核心工作，行政組織的領導者通常為劇團的團長，藝術總監或執行長，對於劇團經營管理的策略與運作掌握決策性的影響力，而行政組織的主要作業包含整個劇團運作的近、中、長期性規劃、演出劇目的排定、演出製作的全程作業、各年度發展的要點、劇團推廣的策略及規劃、政府文化補助的申請與企業贊助的爭取，同時也監督行銷策略之於媒體關係的發展。

2、行銷策略：

劇團的行銷策略是影響整體票房收益及經費來源的要素，演出產品的藝術性與價值，需要藉由行銷策略來包裝出售，1964 年 J.McCarthy 提出了行銷的 4P：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)，劇團對於 4P 的運用與掌握可用以檢視其策略之優劣勢，近來，除了 4P 以外，又加入第五個 P：人員(People)。

3、展演製作：

屬於生產劇團產品的流程，配合行政組織的分工，演出製作需要集結行政、行銷與技術三大方向，內容包含擬定製作支出預算、製作展演相關流程如

劇本、導戲、演員、藝術家之管理及工作協調及技術層面之舞台設計、燈光、音樂特效、服裝、攝影相關器材的安排等，皆為展演製作之主要業務。

4、財務管理：

管理包含劇團人員編制需求、劇團管銷費用、演出預算、預期收益及實際收益，財務管理皆必須清楚地掌控與評估。

(二)外部要素：

包含文化政策、媒體關係、競爭策略與企業贊助進行經營管理的外在整合，以提高營運的資金來源機會與其優勢。

1、文化政策

泛指政府對於現代劇團的補助機制，不論是表演場次、觀眾人次、出國巡演次數、專職人員人數以及公共關係運作模式上的表現，都與劇團獲得的政府補助有顯著的相關性。

2、媒體關係

Philip Kotler 曾言：「一個好的宣傳人員，並需定期與在此領域具影響力的專欄作家、評論家、編輯與製作人保持聯絡，以建立良好關係，並告知他們有關組織的活動與動機。長期耕耘媒體的關係，有助於消息的報導率，並且可確保完整、正確的涵蓋面。當發生危機或『醜聞』被揭露時，這些媒體人員正面的態度，會顯得格外具有價值。」由此可知經營媒體關係的重要性。

3、企業贊助

企業贊助的資源是許多具團積極爭取的目標，不論是單純的資金贊助或是合作模式，對於劇團皆有一定程度的助益。

4、競爭策略

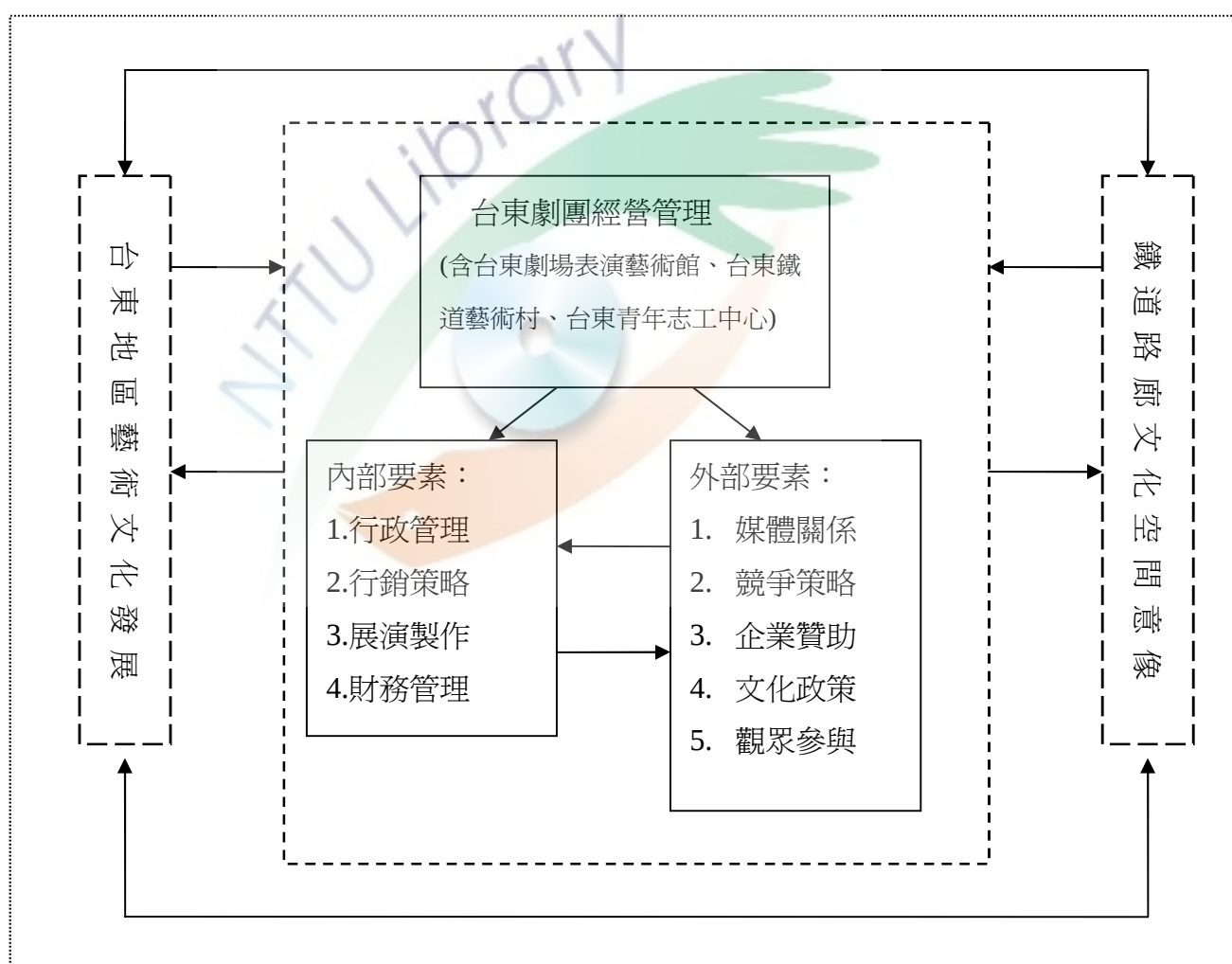
以現代劇團而言，競爭策略亦可被部分定義為行銷概念中的市場區隔，如何藉由劇團作品的特性及行銷策略來發展爭取觀眾，進而擁有永續經營的條件，為劇團在競爭策略上需要具備的重要條件。

5、觀眾參與

夏學理對的觀眾所下的定義為：「由表演藝術的角度來看，所謂的觀眾，指的就是那些觀賞表演藝術的人」，對於表演藝術家與表演團體而言，一場演出就是要讓觀眾分享藝術的經驗與創作的價值，並將情感與經驗直接透過演出傳達給觀眾，使觀眾獲得平常無法接觸到的體驗，因此觀眾的反應與回饋，是締造票房、增加收入，並吸引企業贊助的重要因素。John Pick 在

《藝術行政》(Arts Administration)一書討論行銷與觀眾的關係時，將觀眾分為四種：1.潛在的觀眾(potential audience)2.偶爾的觀眾(occasional audience)3.經常的觀眾(regular audience)4.同部的(核心的)觀眾(inward audience)，John Pick 認為藝術活動的目標觀眾涵蓋此四個層級，而藝術行銷的目的即是將各層級的觀眾帶往更內部的層級。他認為目標觀眾並不是固定的，而是持續變動的。

第二，本研究將探討台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的空間場域、人文活動所成的空間意象，並透過台東劇團及台東鐵道藝術村所推動的各項藝文活動來探討與台東在地連結之關係，試圖描繪出台東劇團、台東鐵道藝術村與台東藝術文化發展之關係。



圖一：研究架構圖(資料來源：修改自黃毓棠 2007：59)

二、研究方法

(一)深度訪談

「訪談」是研究者「尋訪」被研究者並且與其進行「交談」的一種活動。由於質的研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此「訪談」變成爲質的研究中一個十分有用的收集資料的方法²。目前有關劇場發展、劇場經營以及藝文活動展演之相關文獻數量不多，爲了加強補充文獻資料之不足，並且藉由面對面相互的溝通來瞭解其推展相關藝文活動之實際執行情形，本研究將針對相關經營管理者及活動實際執行者進行深度訪談，以獲取文獻資料以外的經驗與資訊。

表三：訪談對象一覽表

受訪者代號	身份類別	訪談議題	訪談時間
A	台東劇團團長	劇團成立之目標理念及發展歷程、台東地區藝文生態對劇團經營管理及經營策略之影響、台東劇團與地方藝術文化之關聯性、對於劇團之未來展望等相關議題。	2 小時
B	台東劇團行政人員	活動執行層面之相關問題	1 小時
C	台東劇團演員	表演內容及藝術創作之呈現與地方之關聯性	1 小時
D	台東縣政府文觀處表演藝術科科长	辦理台東地區表演藝術相關事務之情形、地方政府與藝文團體之間的關係	1 小時
E	台東鐵道藝術村企劃經理	臺東鐵道藝術村之目標理念及發展歷程、台東地區藝文生態對於藝術村經營管理及經營策略之影響、鐵道藝術村與鐵道路廊串聯之空間之相互延伸關係、對於鐵道藝術村之未來展望等相關議題。	2 小時
F	台東縣政府文觀處視覺藝術科科长	台東縣政府與台東鐵道藝術村之關係及辦理台東鐵道藝術村相關事務之情形。	1 小時
G	台東大學美術系教授	台東鐵道藝術村與學校課程或學生活動	1 小時

² 陳向明(2004)，《教師如何作質性的研究》，洪葉，p.78

		合作之現況、老師個人對於鐵道藝術村及台東劇團辦理相關藝文活動之觀感及參與程度。	
H	台東鐵道藝術村駐村藝術家	表演內容及藝術創作之呈現與地方之關係、對於台東藝術文化之期許等相關議題	1 小時
I	參加台東劇團及台東鐵道藝術村舉辦活動之觀眾數名	參與台東劇團或台東鐵道藝術舉辦活動之動機及感想	1 小時

(二)實地觀察

觀察是人類認識世界的一種最基本的方法，也是從事科學研究的一個重要的手段。顧名思義，『觀』是『看』，『查』是『思考』，兩者放在一起便是成為『一邊看一邊想』的一種活動。因此，觀察不僅僅是人的感覺器官直接感知事物的過程，而且是人的大腦積極思維的過程³。本研究筆者將以觀察者的角度進入研究場域，對於周遭相關之人、事、物進行對話與互動，並將觀察結果作觀察紀錄，以自身的經驗作為文獻回顧法與深度訪談法之間的具體參考資料，本研究將參與台東劇團、台東鐵道藝術村以及台東縣政府文化暨觀光處於 2009、2010 年間所辦理之相關藝文活動為本研究之觀察紀錄。

(三)文獻整理

針對研究範圍內之相關劇場發展、劇場經營、藝文活動展演之期刊、書籍、學術研究、報章雜誌及網站資料、以及相關主管機關之補助政策、法令規章等資料進行調查與收集，藉由相關資料之分析，進行研究所欲探究之主題。

³ 陳向明(2004)，《教師如何作質性的研究》，洪葉，p.138

第二章 文獻回顧

本研究之研究主題為探討台東劇團此類地方型的藝文團體在藝術文化並不算活絡的邊陲地區，經營劇團及其他業務如台東鐵道藝術村等所面臨的營運管理之相關問題，並藉由活動推展情形來檢視台東劇團各項業務之經營與台東藝術文化發展之相互關係。在另一方面，透過藝文活動的展演與民眾之間的互動，民眾對於台東劇團「紅牆」意象以及台東舊火車站「閒置空間再利用」成為台東鐵道藝術村之空間轉變後，對於其「地方」或是「場所」之地方感與認同感，也是本文感興趣的課題之一。承上所述，本研究首先將從二個層面進行探討，首先是介紹表演藝術環境之發展現況，及整理有關劇場經營、表演藝術等相關學術論著；第二，依本研究探討之課題，將整理有關小劇場、閒置空間再利用、場所與地方感及藝術行銷等相關理論作為支持整個研究架構之論述。

第一節 表演藝術環境發展現況

從事藝術行業和一般商業最大的不同，在於一般商業行為的產品以獲利為主要目的，而藝術行業所創造出的藝術產品則為實現藝術家(團體)的藝術理念、美學價值與精神為其主要目的。因此，藝術行業並不像其他行業可以藉由生產力的提高或是成本的降低而獲利，相反的，藝術行業通常是一個需要長期投注時間、金錢、人力、物力，卻不一定會獲得相對報酬的行業，所以大多數的藝術組織都是屬於非營利團體，須要仰賴政府、企業的補助才能生存下去，這樣的情形，不論在國內或是國外都是很普遍的現象。

一、歐美表演藝術環境概況

美國政府介入文化藝術的發展是在 1960 年代以後，在之前 1950 年代，因福特基金會(Ford Foundation)人權和藝術辦公室主任麥克尼爾·羅瑞(W M cNeilLowy)，開始投入數百萬美元的資金到藝術組織的基礎建設上之後，其他基金會很快地也遵循福特基金會的模式如法泡製，這種對文化的重視，在 1965 年詹森總統(Lyndon Jonson)簽署成立了「國家藝術基金會」(National Endowment for the Arts, NEA)後，更落實於官方法案中，在 1950 到 1980 的 30 年間，藝術界快速成長，直到 1990 年，

來自各基金會及企業界的捐款金額已達五億美元⁴。詹森總統提出：「政府不能創造偉大的藝術，卻能提供創造偉大藝術的環境」，表達政府對文化藝術的支持⁵。

國家藝術基金會(NEA)與國家人文基金會(NEF)分別接受國家藝術委員(NCA)會暨國家人文委員會(NCH)督導，支持並促進各州的文化藝術發展，另有各州人文委員會全國聯盟、藝術企業委員會、藝術文化中心、與美國藝術協會等，由中央至地方及各種委員會運作之機制，協助藝術人才創作⁶。惟貴族式的藝術贊助，因時間長久而後繼無力，20世紀行銷學者菲利浦·柯特勒(Philip Kotler)和瓊安·雪芙(Joanne Scheff)在合著的《票房行銷》一書中，指出長期仰賴企業贊助的美國非營利表演藝術團體正面臨著多項危機，所以他們強調藝術團體必須學會新的生存方式，避免掉入「非營利」的迷思。

法國是一文化大國，於1959年戴高樂總統時期推動設置文化部，文化事務的管理，採中央集權式，和美國講求自由開放的風格相迥異，文化部創設之初，由知名作家安德烈·馬樂侯為首任部長，任務定為：「促使法國廣大民眾，不分階層，可以自由接觸人類偉大文明，尤其是法國歷史文物，確保本國文化史蹟供各界參觀，並鼓勵藝術創作及宏揚藝術精神。」此外，法國也全力促進文化資產的維護與利用，使法國古代風貌至今得以保存與發揚⁷。

此外，法國文化部編列預算，獎助各項文化事務之發展，並設立各地的地方文化機構，政府基於文化發展的需求，全力籌建不計回收成本的文化設施，推展音樂、舞蹈、戲劇、藝術展演、電影欣賞、文化資產維護等活動。法國也十分重視藝術教育，許多高等藝術教育皆屬文化部執掌，多所藝術學校及文化機構如龐畢度藝術中心、羅浮美術博物館等皆為世界藝術文化的領導者⁸。但是在法國文化部快速擴張，大量補助政策之下，反而發現有太多的浪費，姑且不論成效如何，法國對於文化藝術發展的重視，應給予高度肯定，但是在大量政府資金的挹注下，以法國的經濟力量來說，已造成沉重的負擔⁹，加上目前全球經濟正面臨重大危機，如何兼顧政府財政與文化發展，為值得關注的課題。

⁴Philip Kotler、Joanne Scheff (1998)，《Standing Room Only》，高登第譯，遠流，p.6-7

⁵夏學理等(2003)，《藝術管理》，台北市：五南，頁78

⁶同上

⁷夏學理、凌公山、陳媛(2004)，《文化行政》，台北市：五南，頁190-191

⁸夏學理等(2003)，《藝術管理》，台北市：五南，頁97-101

⁹漢寶德(2006)，《漢寶德談文化》，台北市：典藏藝術家庭，頁12

二、我國表演藝術環境概況

目前我國藝術團體營運的經費主要仍以政府補助為主，我國與藝文活動相關的補助機關主要有三：行政院文化建設委員會、財團法人國家文化藝術基金會、地方縣市政府文化局，根據「文化藝術獎助條例」第三章，我國政府對於藝術團體的獎助，包括獎勵與補助兩種形式，另外，許多政府主辦或協辦的活動，會委託民間表演藝術團體進行企畫、籌辦，也可被視為表演團體自政府單位獲取經費的管道之一¹⁰。

觀眾的票房，可以說是藝文表演活動很重要的收入來源之一，表演藝術活動在歐美地區國家裡，雖然已享有數量龐大且較為固定的觀眾群，但仍需要政府給予一定比例的經費補助，相對於民眾參與意願較低的台灣，政府的補助更具有重要的實質效益。以民國 87 年傑出演藝團隊為例，各團隊政府補助比例約為 40.3%，接近總收入的二分之一，由此可見即使是所謂的傑出演藝團隊，亦需仰賴政府大力的資助¹¹。

文建會《2005 年表演藝術產業調查研究》一書中，顯示出演藝團體的收入來源中，政府相關單位之補助則為 20.72%，與 1998 年相較，顯示出政府補助在表演藝術的收入中已大幅降低比例，而票房收入及演出費收入比例高達 44.09%，將近總收入的二分之一，但是在該研究中，受訪者民國 94 年總收入及總支出之計算下，仍虧損高達 333,925,540 元，顯示出我國的表演藝術仍然十分需要政府或是相關企業的贊助或扶持。

以享譽國際的雲門舞集為例，因為練舞場被燒，許多民眾這才發現，一個享譽世界的國際團隊，竟在違建的工寮中工作，但是雲門舞集創辦人林懷民卻說，那已經是雲門的「天堂」。更具體來說，以文建會對表演藝術最重要的補助「演藝團隊發展扶植計畫」，2007 年補助雲門 1,200 萬元，但雲門當年支出總計約 1.7 億元，扶植補助經費不過占了 7%。即使加上其他政府單位的補助或邀請演出費，也不過占雲門營收的 15%。也就是，1.7 億元中的 85%，都必須由雲門自己募款、賣票賣產品賺回來¹²，而這還是屬於大型表演藝術團體的案例，台灣絕大多數的表演藝術團體，不論在企業贊助與票房上都是十分有限的，因此，政府的補助，在表演藝術團體的發展上，仍具有十分重要的角色。

如果要了解文化事務是否真受到政府重視的方法之一，可從文化預算的編列

¹⁰ 夏學理等(2003)，《藝術管理》，台北市：五南，頁 145-146

¹¹ 夏學理等(2003)，《藝術管理》，五南，頁 157

¹² 《表演藝術只能辛苦活著？》，<http://udn.com/NEWS/READING/REAS2/4229491.shtml> 聯合新聞網，經濟日報，查詢日期：2008.2.23

來一窺究竟。觀察幾年來中央政府文化支出之編列，其預算金額由 1995 年度之 94 億元，至 2004 年增加為 192 億元，成長 2 倍，其中 2000 年因配合台灣省政府業務與組織之調整納入原省屬文化機關，以及 2001 年與 2003 年實施擴大公共建設追加預算，使預算金額曾超過 200 億元。至其各年度占總預算之比例大致均維持在 0.9 %至 1.3%之間，僅 2001 年與 2003 年因實施擴大公共建設曾達到 1.4%以上，實質上近年來文化建設的推動仍極有侷限。

同期間文建會預算由 20 億元增加為 52 億元，成長 2.6 倍，其占中央政府文化支出比例平均約為 27%，占總預算之比例則大致維持在 0.2%至 0.4%之間，比例甚微¹³。另外，由文建會的統計資料來看，行政院 98 年度 75 億的預算中，全年補助在全國團體及個人的經費總計僅 6 億 3 千 3 百多萬來看，可以看出政府在補助全國藝文團體及個人的經費比例上，可稱十分微薄，從經費上的比例即可部分反映出政府對於文化事務的重視程度¹⁴。

第二節 關於劇場經營相關之學術論著

一、以探究現代劇團產業分布、行銷及合作競合關係為研究主題者：

劇場的發展與都市的發展具有十分密切的關係，從藝文表演的演出場次、藝術文化交流、觀眾數量、藝文活動的參與管道等，和一般鄉鎮市比較，都比其他縣市來得多，藝文生態相對較為蓬勃，台灣在目前有關劇場之相關研究，主要研究範圍，也大多偏重北部之相關主流劇場，在研究的對象上，大部分皆以台灣較為主流之大型劇團如「屏風表演班」、「果陀劇場」、「表演工作坊」之相關研究居多。羅欣怡(2002)在「現代劇團創作系統與空間群聚之研究」中，探討國家與資本市場所形構的制度環境對於現代戲劇產業的外部作用力，以及現代戲劇內部產業網絡的互動關係，分析現代戲劇產業在空間上高度群聚台北都會區的現象，以及形成此現象的原因，進而發現現代戲劇產業之人脈關係所構成之合作與競爭關係的產業文化是促使現代劇團創作系統運作的主要原因，並以「屏風表演班」進行個案研究。

¹³行政院文化建設委員會(2004)《文化白皮書》，頁38

¹⁴行政院文化建設委員會網站/政府資訊公開/預算與決算/補助款綜覽，
<http://www.cca.gov.tw/public.do?method=list&categoryId=6> 查詢時間：99.1.24

二、以探究現代劇團形式與經營管理為研究主題者：

王瓊英(1999)研究台灣現代劇團之行銷，研究對象為整體台灣現代劇場環境，其挑選的研究對象也幾乎集中在台北地區，並將之區分為大型劇團與小型劇團，再針對不同的劇團規模來探討劇團的行銷方式及現況，文中除了針對行銷方式提出相關看法及建議之外，也指出目前台灣劇場的發展情況大致上可以分為三類：一為意圖吸引大量觀眾入場，而走向通俗的主流劇場，二為強調劇場的心靈淨化功能，偏向藝術性的劇場，三為小劇場，而不論是何種形式的劇團，觀眾也因創作的形式不同(是否偏向主流市場)而呈現分裂的現象。

黃毓棠於 2007 年現代經營管理研討會所發表的研文章「台灣現代劇團—『屏風表演班』經營管理之組織架構與行銷研究」，引用企業管理的概念，針對內部組織管理及行銷策略兩大方向之發展歷程進行探討，檢視其經營管理之優劣勢，並對該團之未來經營管理方向提出建議。黃麗穎(2004)「台灣現代劇團會員經營之個案研究」，以「表演工作坊」、「果陀劇場」以及「綠光劇團」等規模較大之劇團會員的經營概況為研究主題，並且針對開發劇場觀眾提出相關建議。

三、研究藝文特區及其社會關係為研究主題者：

劉雯婷(2004)對於「華山藝文特區」之藝文生態及社會關係進行討論，此研究嘗試以場所精神的概念來探討「華山藝文特區」執行的成效，探討華山藝文特區在多方力量介入下所呈現出華山的特殊地位與形象，研究更引用布赫迪厄社會位置和象徵鬥爭的概念，解釋這些力量聚合的原因。此外，文中也對台灣發展蓬勃的閒置空間再利用政策作一整體成效的探析，觀察在台灣發展出的生態和氛圍，其所形塑出來的能量及帶來的影響和效益是否真如預期，並將其放入社會關係中，觀察閒置空間再利用所形成的能量及形象，是由哪些社會力的拉扯或結合來共同形塑。並藉由目前文化政策方向的轉變，也就是閒置空間再利用轉變為文化產業的概念，來勾勒出其中社會力的變化，而這樣的轉變，也就是閒置空間再利用轉變為文化產業概念，來勾勒出其中社會力的變化，而這樣的轉變，對於已經形成的能量和生態所具有的影響。

四、地方型劇團之經營為研究主題者：

沈玲玲(2002)以台灣南部地方特色較強的台南人劇團進行個案式的研究，其文中記錄了台南人劇團發展歷史外，也分析其特色、經營策略與重要作品，最後以觀眾的問卷調查整理，來評論觀眾對於台南人劇團之觀感，期望以客觀的意見，

尋找出台南人劇團的觀眾在哪裡，觀眾是如何看待這樣一個劇團。許嘉珍(1999)「台東劇團研究」則是目前唯一以「台東劇團」為對象之學術論著，其研究內容著重於單純的介紹台東劇團的發展過程與經營概況，以及研究期間田野調查的過程與心得，並以個案研究方式探討台東劇團的作品，其研究應屬於紀錄報導式的論文。

五、以文化政策為研究主題者：

賴佩珊(2001)「從台灣現代戲劇團體觀點探討文化政策」，其研究的時空範圍及對象，主要以 1981 年文建會成立後至 2001 年的台灣現代戲劇團體與文化政策，研究角度則是從台灣現代戲劇團體對文化政策的觀點出發，來探討現代戲劇團體與文化政策兩者之間的互動與影響，並期望從現代劇團的觀點提供文化政策一個新的思考方向。

六、小結

透過以上相關學術論著，可以發現和劇場相關之學術論著內容十分多元，我們可以發現即使據團的分布多數集中於北部，台灣各地大多數的劇團，雖然其劇團規模大小不同，演出的內容形式不同，但是在經營管理、行銷、發展觀眾之相關層面，所遭遇的問題其實是大同小異，而觀眾的培養及消費的偏好也與各地人口組成的社會結構有關，此外，政府的文化政策、補助經費會也影響劇團選擇演出的內容。

第三節 小劇場

在歐美劇壇，「小劇場」(little theatre)的概念主要是指 1887 年法國導演安德烈·安瑞(Andre Antoine)成立的自由劇場(Theatre Libre)所開始的非主流、反商業劇場組織及演出方式。在 1880 年代蔚為西歐的「獨立劇場運動」，美國受到這股反商業戲劇的影響，在 1910 年代也出現了「小劇場運動」。台灣的小劇場運動，主要出現在 80 年代，大約在 1984 年前後，方圓、小塢、筆記等劇團陸續在公寓、地下室出現，「小劇場」的稱呼才逐漸流行起來。馬森以在 1984 年使用「小劇場」稱呼來介紹這些劇團，之後在 1985 到 1987 年之間，台北出現了許多稱為小劇場的演出場地，如皇冠小劇場、雲門小劇場、蘭陵小劇場等，「小劇場」才成為報章雜誌的常用字。

「小劇場」這個字詞含括了三層涵意：第一，指大約三百個座位以下的小型演出場所；第二、指在小型演出場所所做的演出；第三、指那些主要在小型演出場所演出的劇團。鐘明德認為小劇場與大劇場的定義一直混淆不清，由於在 80 年代，商業型演出很難容見於當時的台灣藝文界，有些營利劇團仍披著「小劇場」名稱繼續演出，使小劇場的意義混淆，鐘明德對於小劇場列出幾項特徵，譬如：(1) 在 300 個座位以下的「另一種場地」演出，(2) 製作預算常為五萬元以下，(3) 編、導、演、設計多是沒沒無聞的年輕人，(4) 演出很少有成為熱門新聞的機會，(5) 觀眾多是知識青年，(6) 整個劇團類似同仁組合，很少人受過專業訓練，多係為了對劇場的愛好而結合成的一個非營利劇團，(7) 它們在藝術上傾向於實驗劇或前衛劇，(8) 在政治上傾向於批判、反省甚至「反體制」和「顛覆」¹⁵。

鐘明德的定義，以現在來說，可能已有部份出入，大劇場由可能大多由受過專業訓練的人員所組成，但是仍然有許多專業人員在小型的場地作藝術的演出，而台灣地區也幾乎沒有所謂的營利劇團，即使是大規模具有高知名度的劇團仍然不能單靠票房收入就獲益，故大小劇場的分別可以簡單的是為尺寸與演出風格傾向的分別，有助於釐清大、小劇場的定義¹⁶。

表四：大、小劇場在指涉與意涵上之對照

	小劇場	大劇場
別名	實驗劇場 (EXPERIMENTAL) 前衛劇場 (AVANT-GARDE) 另一種劇場 (ALTERNATIVE) 藝術劇場 (ART) 邊陲劇場 (FRINGE) 激進劇場 (RADICAL)	正統劇場 (LEGIT) 大眾娛樂 (POPULAR) 主流劇場 (MAINSTREAM) 傳統劇場 (TRADITIONAL)
製作規模	小預算 小型舞台 小劇院 小劇場工作者 小道消息	大預算 大型舞台 大劇院 大明星 大型公關

¹⁵鐘明德(1999)，《台灣小劇場運動史》，揚智，P.7-13

¹⁶陳棋勳(2004)，《台東地區小劇場文化消費行為研究》，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，p.9

工作人員	業餘 (AMATEUR)	職業 (VOCATIONAL)
演出水準	非專業(NON-PROFESSIONAL)	專業 (PROFESSIONAL)
劇團組織	非營利 (NON-PROFIT)	商業 (COMMERCIAL)
美學傾向	前衛	主流
政治傾向	進步或激進	保守或反動
例子	外外百老匯	百老匯

資料來源：鍾明德(1999)

在美國，「商業劇場」的定義如下：「專門職業的商業劇場包含任何表演場地或是表演團體都必須雇用"工會"之演員及相關人員，且其目的是為了替老闆、經營者、獲投資者夠取利潤及分配利益。在商業劇場機制中，其製作人主要職能在於透過市場問卷調查與預測消費者喜好，以賺取最大利潤，基本而言，他們和其他企業一樣」。梁志民則指出商業劇場的要件有二：一是以營利為主，二是一年至少要演出兩百天¹⁷。

從上表所列出有關大、小劇場所指涉的意涵中，我們可以發現許多小劇場可能涉及的指標是屬於大劇場的，例如，大明星也是有可能在小劇場演出，而許多小劇場仍然是有商業行為的演出，雖然不能作絕對的區分，不過還是有助於讓我們了解台灣所謂小劇場的一般傾向。

第四節 閒置空間再利用

一、閒置空間之定義

文建會 2001 年在「閒置空間再利用」的文化政策中，定義閒置空間為「依法被指定為古蹟、登錄為歷史建築或未經指定舊有閒置建築物之空間，在結構上安全無虞，仍具有可再利用以推廣文化藝術價值者。」在台灣，許多的閒置空間多為國家社會發展中，因應工業化時期而留下來的歷史產物與遺跡，例如台灣在二次大戰後，大量日資企業被國民政府接收整編為公營事業等「台」字輩的事業體，如台電、台銀、台糖、台鐵等國家資本的公營企業，而這些受到國家政策特許及保障的產業經濟模式，終就隨著貿易衝擊與時代腳步必須民營化，於是，大批土地、機具、產房、宿舍開始開始面臨拆除或成為廢棄的閒置空間¹⁸。

¹⁷陳棋勳(2004)，〈台東地區小劇場文化消費行為研究〉，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文，p.10-11

¹⁸ 楊凱成編(2008)，〈喜新・戀舊：創造產業文化資產新價值〉，台中市：文建會文化資產總管理處

目前國內外在閒置空間再利用的相關文獻十分豐富，也有許多深入的探討與見解，陳朝興認為閒置空間的發生並非是個別的、地方性的課題，而是城市空間結構的轉換所產生的失落空間，空間特質包括城市時代性的產業結構，如交通(鐵道、車站...)、大型產業空間，如糖廠、酒廠、煙廠等¹⁹。

陳建北先生認為閒置空間可以是有形的，也可以是無形的，有形的可概分為三類：

- (一) 封閉式空間：如不符合時代需求的醫院、農舍、荒廢工廠或沒落的村落。
- (二) 半開放式的空間：他可能是有架構、但沒有壁垣，如屠宰場、大型穀倉，或原先具有某種特殊生產功能，廠房內部架構較特別的，如酒場.....。
- (三) 完全開放式：在大片土地上有少數建築，整區原來是特殊活動的（如鹽田、製鹽場、採石場、採礦場、古蹟與具有歷史性價值的建築物），甚至是一片森林或學校校舍²⁰。

二、國外閒置空間再利用為實驗性藝術特區之案例分析

整治廢墟、荒蕪的歷史建築物，將其轉化為一個帶有社區整合或實驗性質的文化活動會所，正是歐陸70年代以來古蹟保存與歷史性建築活化的論述要旨，而不少當代的藝術創作便是以此作為展出環境。近年來幾個藝術展場相繼形成，終究也步履蹣跚地邁入當代都會藝術展演的另一波發展階段，在所處後工業時代的氛圍中，台中鐵道二十號倉庫、嘉義鐵路倉庫、屏東米倉藝術家社區、台北的松山菸廠、中正二分局派出所，尤其以華山酒廠為腹地的華山藝文特區，在規模上與政策效應上最受矚目。台灣目前前衛、另類的當代藝術展出，已漸漸走出美術館與畫廊，朝向廢棄工廠或閒置空間，嘗試著另外的可行性。此類型的展出與場地空間對台灣而言還是很新鮮的事；在西方藝壇，廢置空間的使用可歸到藝術史60年代左右的前衛藝術對抗美術館的體制與藝廊的商業壟斷，當時藝術家們尋求廢置的空間來展出他們的創作作品，藉此讓作品與公家有個可交流對話的管道，以下針對國外幾個閒置空間再利用之個案進行說明²¹：

籌備處，頁 37

¹⁹ 沈雅萍(2004)，〈台中 20 號倉庫再利用與場所精神之論述〉，逢甲大學建築學系碩士論文，頁 8

²⁰ 陳欽河(2002)，〈華山藝文特區活動型塑場所精神關係之探討〉，私立中原大學室內設計學系碩士論文，p.19

²¹ 陳欽河(2002)，〈華山藝文特區活動型塑場所精神關係之探討〉，私立中原大學室內設計學系碩士論文，p.19-21

表五：國外實驗性藝術特區案例分析表

案例名稱/時間/地點	藝術範疇	概述
(1) 床墊工廠 (Mattress factory) 1977/美國賓州匹茲堡市 (詳參圖2-1)	裝置藝術、表演藝術	原作為床墊工場使用的空間為一棟位於貧民區內的六層樓舊倉庫，具藝術創作交流的場所，高尺度的空間中呈現藝術實驗與研發的性格，且間接帶動社區更新改造，受邀到此的創作的藝術工作者須針對其工廠環境與空間特性進行創作。
(2) PSI現代藝術中心 (P.S.I. contemporary Art center) 1971/美國紐約市	視覺藝術、多媒體藝術	由紐約一所公立小學改建成展場與工作室，希望將轉換後的空間提供給作品不受當時體制青睞的現代藝術家，1999後成為全球規模最大（非收藏作品為主）的現代藝術中心。
(3) 雕塑空間 (Sculpture Space) 1975/美國紐約州Utica	雕塑	由一群雕塑家改造而成的雕塑空間，二十幾年前為一舊的鍋爐工廠，由於工廠空間量體配合起重機的單軌裝置，藝術家可以盡情創作他處不能做的大型作品，甚至實驗腦中大膽的想法。
(4) 卡拉藝術村 (kala institute) 1974/美國加州柏克萊市	版畫、攝影、電子多媒體	結合視覺藝術與高科技且融合眾多文化的藝術家國際通訊中心，前身為一個蕃茄醬工廠，地點接近柏克萊大學為美國視覺藝術創造者主要聚集地，其中有一半以上的藝術家為非美國籍造就跨文化的特色。

資料來源：陳欽河(2002)

由上表內容可知，工業化後所廢棄的閒置空間經過藝術文化的再利用與經營，皆可成為帶動社區更新改造、重建社區機能或是具有獨特性的藝術中心，同樣的，具有歷史文化價值，曾經為台東市中心的台東舊站，具有 80 年的文化歷史價值，在經過文建會及縣政府「閒置空間再利用鐵道藝術網絡」的改造下，成為了「台東鐵道藝術村」，包含了 253、261、275 號倉庫、機關庫、黑倉庫及台東舊火車站的建築主體，其中 253、261、275 號倉庫都是以前鐵路局的倉庫，「機關庫」則是日治時期的半木造結構車庫，在經過藝術家的創作與各式藝文活動的經營與改造下，也成為了台東地區閒置空間再利用最具代表之場所。

第五節 關於場所、地方感

一、 場所相關意義

(一)場所意象

依據 Massey 的看法，人們對於場所有不同的詮釋，其共同點皆著重個人與土地之情感，強調生活情境中，人、社會與土地，整體環境之間的密切關係。因此，所謂的「場所」，乃指：一個特定的空間單位，歷史性的生活團體作用於其中，爲了生活而創造出許多的產物，包括生活存在必須使用的物質工具文明、人際關係的準則規範、表達內在情操的各種文學、藝術作品，是人類表現創造力的歷程與結果的整體，是感覺價值的中心所在，爲人們對其熟悉，且充滿安全感與歸屬感²²。

Kevin Lynch 認爲，凡是內心裡保存著一個良好的環境意象的人，一定會獲得情緒上的安全感。他和外界合諧相處，這種感覺和迷路時所產生的恐懼感是相同的，在一個熟悉有特點的環境裡，會使人產生安全感，發揚人的潛能，並能增加人生經驗。一個環境的意象可分成三個因素：自我表明、結構和意義，凡是一個實用的意象須要有一個物體，而且具有一個自我表明的表徵，而能予以分辨認識。自我表明是各不相同，也是獨一無二的，次之，意象一定要有一個物體形態，而且和其他物體互有關聯。最後，這個物體要有意義，不論是現實的或是感情上的，意義也是一種關係，但是與現場和式樣完全無關。

影響人們對於意象認知的因素眾多，Baloglu 與 McCleary 認爲可分爲三個部分：1.人口屬性（demographics），指居民的居住形式與血緣關係。兩者皆爲社經背景變數之一，在過去的研究中指出社經背景爲消費者的主要特徵，將會影響在認知過程中意象的行程；2.族群認知（ethnic cognition），是指一種移情的族群想像，認爲某種文化特質、生活習慣是屬於族群的。當談到「族群」，便會讓人聯想到許多象徵、符號，這些象徵是社會價值系統所賦予的文化符法，對族群意識的程度會關係到意象的轉化，也就是說族群認知會影響場所意象的建構；3. 文化因子（cultural factors）。Dake 認爲文化因子差異是一種集體的社會價值觀，是根據受測者的風俗習慣、愛國主義、權力主義、法律、秩序等等不同的社會價值觀念所形成的，可利用態度測量來預測文化潛藏的類型²³。

²² 侯錦雄、周先捷、陳宏宇(2008)，《2008 第五屆台灣鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會》論文集。

²³ 同上。

(二)場所精神

諾伯舒茲(Christian Norberg Schulz)在「場所精神—邁向建築現象學」一書中說明場所精神(genius loci)是羅馬人的想法，根據古羅馬人的信仰每一種獨立的本體都有自己的靈魂(genius)，守護神靈(guaraiian spirit)這種靈魂賦予人和場所生命，自生至死伴隨人和場所，同時決定了他們的特性本質。即使眾神也都有他們自己的神靈，這事實說明了這種想法主要的本質。在我們生活脈絡中重返過去靈魂的想法和希臘神性(daimon)的想法是沒有必要的，不過必須指出的是，古代人所體認的環境是有明確特性的，尤其是他們認為和生活場所的神靈妥協是生存最主要的重點，在場所精神的發展過程中保存了生活的真實性，藝術家和作家都在場所特性裡找到了靈感，將日常生活的現象詮釋為屬於地景和都市環境的藝術²⁴。而這些不只是抽象的區位(location)而已，而是具有物質的本質、型態、質感及顏色的具體之物所組成的一個整體，這些物的整合決定了環境的特性，也為場所的本質²⁵。

(三)場所認同

在卡謬對場所的描寫中，很明顯的三個要素：靜態的物理環境（static physical setting）、活動（activities）與意義（meanings），構成了場所同一性的三個基本元素。前二者的較容易掌握，但意義和涉指的元素則較複雜，場所的意義也許根植在物理環境、物體與活動之中，但意義不是他們的性質，而是人的經驗與意向的性質。意義非恆久不變的，它可以隨著時間而改變，場所的意義會根植在前二者之中，但卻不是他們的（外在）性質，意義是由人的複雜意向與經驗來界定的；也就是說，由不同的人來經驗不同的場所，會因為個人的意向不同而產生不同的場所意義，其中往往牽涉到個人與足以反映特殊興趣、經驗與觀點的文化多樣性，總之，場所只能以他們的意義被認知，但我們必須注意三者間存在的相互辨證與連結的關係，因為三者的融合建構了該場所的認同，而他們間辨證的連結是該認同的基本結構關係²⁶。

二、地方感

政治地理學家阿格紐勾勒出地方作為「有意義區位的三個面向」。1.區位 2.場所 3.地方感，區位即是指「哪裡」的單純意思，而「場所」是指社會關係的物質

²⁴ Christian Norberg Schulz(1995)，《場所精神—邁向建築現象學》，施植明譯，田園城市，p.18

²⁵ 陳欽河(2002)，《華山藝文特區活動形塑場所精神關係之探討》，中原大學室內設計研究所碩士論文，p.27。

²⁶ 同上，p.28。

環境，「地方感」則是指人類對於地方有主觀和情感上的依附。例如我們常對我們的住處，或我們小時後所住過的地方有種地方感。而最徹底闡述地方新取向的二位地理學家，為段義孚和瑞爾夫，段義孚的書《地方之愛》(Topophilia,1974)和《空間與地方》(Space and Place,1977)，尤其影響了地方概念的發展，段義孚認為，透過人類的感知和經驗，我們得以透過地方來認識世界。段義孚闡述「地方之愛」一詞，指涉了「人與地方的感情聯繫」。這種聯繫，這種依附感，乃是地方作為「關照場域」(field of care)觀點的基礎。段義孚認為，地方存在於各種尺度：「在一個極端，一把最喜歡的扶手椅是個地方；再另一個極端裡，整個地球也是地方」(Tuan,1977：149)²⁷。

三、小結

依據 Massey、Christian Norberg Schulz 對於場所的詮釋、Kevin Lynch 對於環境意象的敘述，以及卡謬對場所的描寫，本研究所欲研究之台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的空間場域，在經過時間與空間的堆疊下，已逐漸形成具有藝術文化的意象空間，由於鐵道路廊已成為台東市民日常生活休閒的活動空間，台東劇團及台東鐵道藝術村在台東市民的藝術文化生活上，是否已經有所轉變，而在地方感的描述中，台東劇團及台東鐵道藝術村在持續不斷的舉辦相關藝文展演的同時，也將文化藝術一點一滴的引入了民眾的生活，這些空間(或地方)是否帶給了台東民眾某種程度上的意義，為本研究所欲探究之部分。

第六節 藝術行銷相關理論

一、行銷之定義

美國行銷協會(American Marketing Association)對行銷(Marketing)所下的定義是：「將想法、商品及服務加以成形、定價、促銷及分銷，以創造交換，讓個人及組織的目標獲得滿足的規劃與執行過程²⁸。」管理大師彼得杜拉克(Peter F. Ducker)曾說過：「行銷的目的，在於有了行銷，便可以不必再做推銷了。行銷的目的，在於徹底了解顧客、徹底認識顧客，因而是產品或服務的確能夠切合顧客，而能『不推自銷』(sell it self)」。

²⁷ Tim Cresswell(2006),Place,a short introduction，空間與都市研究譯叢，地方：記憶想像與認同(徐苔玲、王志弘 譯)，群學，p.34-35

²⁸ William J.Byrnes(2004)《Management and the Art-second edition》，桂雅文、閻惠群譯，p.404

二、藝術行銷的發展與意義：

行銷學首度以獨立分明的管理功能出現，大約是在 20 世紀初期。1950 與 1960 年代，行銷廣泛被應用於商業組織中，行銷不只是一種哲學，它也包括實際的技術應用。他是屬於企業經營功能的一類活動，源自於銷售功能，幫助企業達成營利的目的。在行銷哲學的演進中，行銷導向從產品導向、銷售導向演變為顧客導向。在 1970 年代，行銷不只用於商品交換行為中，他也應用於觀光業、金融業等服務部門，目的為創造組織之最大利潤，到了 1970 年代末期與 1980 年代，隨著社會環境的改變，非營利機構在社會中扮演的角色日趨重要，而行銷活動也開始應用於非營利組織，如醫院、大學、藝術文化團體、宗教或慈善團體等。

菲利浦·柯特勒(Philip Kotler)在《票房行銷》一書中提到：「行銷是一項哲學、一種過程，與一組影響行為的策略與戰術——它可以用於改變行為(舉例來說，鼓勵大家出席現代樂的表演)，或預防行為的改變(舉例來說，鼓勵顧客續購門票)。」因此，行銷是為促成交易、滿足顧客需求、達成組織目標，所進行的各種活動，而藝術的行銷，並非將藝術導向商業利益。而當行銷與藝術產生相關性時，他並不會要脅、強迫或放棄原有的藝術觀點。他並不是強賣(hard selling)或欺騙性的廣告。他是一種創造交易並影響行為之穩健、有效的技術，如果運用得當，它對交易的雙方都有好處。

行銷最重要的觀念在於「你不能夠使人購買他不需要或不想要的東西」。行銷的重點在於「交易」(exchange)，交易的產生必須是在生產者(藝術家/表演者)與消費者(觀眾)雙方都獲得滿足，而交易的內容即是表演藝術本身(節目)。表演藝術提供的是一種體驗，其精隨在於表演者與觀眾之間的交流。藝術家提供現實以外的另一個世界，使觀眾獲得理解，並切身體認或深受感動。因此，對於藝術行銷人員而言，行銷部不只是促成交易，更是幫助藝術家(表演者)與觀眾進行溝通。

以顧客為導向的行銷，並非指藝術的創造要迎合大眾的口味。行銷大師 P.Kotler 認為：

「行銷企劃必須始自顧客的想法、需求和慾望。假如組織不該、不願意或無法改變它選擇演出或表現的作品，那麼唯有在其作品的描述方式、定價方式、包裝方式、鼓吹方式、和傳遞方式，均能完全反應出顧客的需求、偏好和興趣時，才能達到最大的交易量。」

行銷存在的目的，在於讓顧客有更多接觸演出的機會，而非如何去改變

藝術家的理念和組織的使命。許多藝術行政人員將行銷視為促銷，與廣告與銷售活動有極為密切的關係。但事實上行銷所牽涉到的是更深入的問題，例如顧客是誰？顧客重視的是什麼？如何才能為顧客創造更多的價值²⁹？

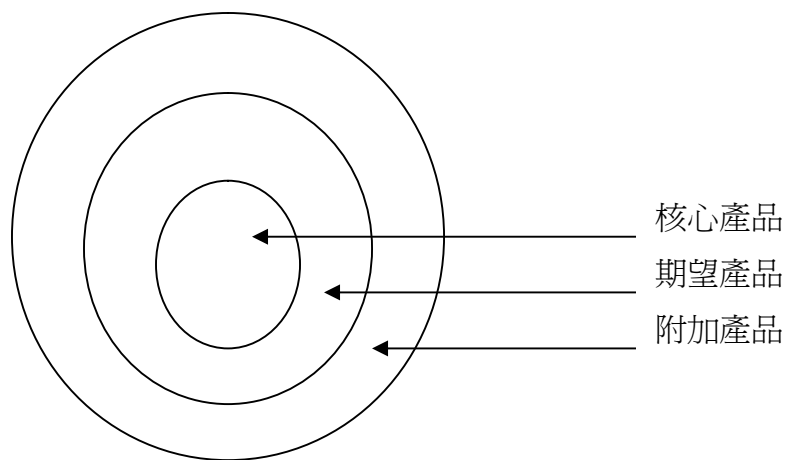
一、行銷組合

行銷組合是現代行銷理論最基本的觀念之一。行銷組合是公司在目標市場中，用來追尋行銷目標的行銷工具之集合。麥卡錫(E. Jerome McCarthy)所廣為人知的 4P，便是將這些工具分類為四大因素：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)和促銷(Promotion)，近來，又加入了第五個 P：人員(People)，以下將就 5P 在表演藝術的應用做一介紹：

(一) 產品(Product)：組織的行銷組合中最重要的元素之一，便是其提供的產品或服務，表演藝術的本質，不只在於音樂或是演出而已，而是一種體驗。因此，表演藝術團體之「產品」的定義，應不僅侷限於舞台上所演出之作品，該組織提供的所有事物都應包括在內。Philip Kotler 提出了「全產品觀念」，其包含了三個層次：

- 1、核心產品(Core Product)：只有型、基本上能提供目標市場作為購買或消費之用。即是顧客真正需要的東西，對表演藝術產品而言，核心產品是有型的，基本上能提供目標觀眾，作為購買及消費的主因。例如音樂作品、或者是知名的樂團、表演者的演出內容、或是劇場所呈現內容的形式等等，即所謂的核心產品。
- 2、期望產品(Expected Product)：包含消費者對產品購買和產品消費的一般期待。顧客可能預期可以信用卡付款、轉換場次的權利、規劃完善停車場，或是得到良好的服務等。
- 3、附加產品(augmented Product)：是只超過目標群對產品在特色和利益上一般預期的產品。在某些個案中，產品的附加服務已使得目前的顧客加強了經驗的感受，因而建立了滿意度與向心力。例如包括附近餐廳的折扣優惠與演出前後的演說。

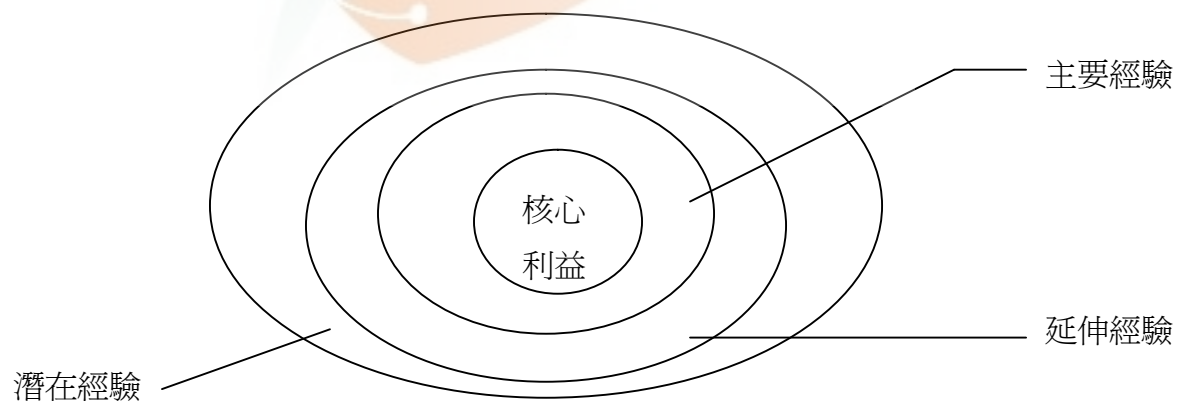
²⁹夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.49-51



圖二：全產品觀念

資料來源：Philip Kotler、Joanne Scheff (1998)

表演藝術活動的本質，不只是在於音樂或是演出而已，而是一種體驗。而藝術行政人員應提供能滿足觀眾需求的產品、服務或經驗。在《文化市場與藝術票房》一書中，更提到了藝術經驗中的四種產品層次：



圖三：藝術經驗的四種產品層次

資料來源：夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)

- 1、核心利益(core benefit)：指觀眾所獲得的美學經驗、情感交流以及其他心理上的愉悅感。
- 2、主要經驗(central experience)：指整場演出提供的有形內容，包括藝術本身的元素、場地的氣氛、前台人員的態度等。
- 3、延伸經驗(extended experience)：指節目的周邊產品，包括演出現場提供的 CD、紀念品、或專題研討等活動。
- 4、潛在經驗(potential experience)：對觀眾而言，指的是更深入的投入，如加入會員，成為組織的義工、或成為捐款人、甚至參與表演藝術的演出。

(二) 價格(Price)：表演藝術組織以許多因素來制定不同票價，對表演藝術團體而言，金錢的成本僅是諸多影響定價決策的因素之一。對觀眾而言，購票所花費的成本，並不僅只是實質的票價，更有許多非金錢的成本(如：購票成本、時間成本、交通成本)。因此，表演藝術的「定價」與節目內容、推廣、售票通路都有很大關係。「定價的目的，是達成潛在收入極大化，同時並刺激購買，打開新市場」。藝術團體可能經由票價的訂定，試圖達成二個基本目的：收入(或成本回收)極大化或觀眾規模極大化。柯特勒建議了三項制定定價策略時必須考慮的因素：

- 1、組織所面臨的成本。
- 2、消費者對於相對價值成本的看法。
- 3、基於長、短期目標所決定的組織定價目的。

在了解影響定價策略的因素之後，組織可運用不同的定價策略作定價，定價的策略包括：

- 1、競爭導向定價：以競爭對手的價格為基準，參考業界的平均水準之共同價格。
- 2、差異性定價：採取兩個以上的價格作定價。可能採用的方式包括：以顧客區格作定價、以節目內容作定價、以組織的形象作定價、以地點與時間作定價。
- 3、收益管理：可幫助行銷人員在做不同定價選擇時，決定各個價格的方法。不同的價格，有不同的門票數量(座位數)。門票的收益是價格乘上售出張數的總和，組織應選擇能達到受益最大化的票價結構。

(三) 通路(Place)：也就是所謂的管道(channel)，或是說大眾可獲得產品的進入點，柯特勒認為，「地點通路」意謂了三種不同意義：

- 1、表示該組織本身表演場所的優點與所受的限制，並藉此了解觀眾的建立與顧客滿意度的目標。
- 2、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。

- 3、它代表了所有的門票配銷處所，以及行銷人員用來使節目的提供可以接觸到大眾的方法。

因此，演出設施規模與特色，演出地點和門票配送系統的決策，都應與整體行銷策略與行銷目的產生密切的關聯性。

(四)促銷(Promotion)

推廣是由對大眾溝通的所有活動的組成，包含廣告、公關、直接郵件、電話行銷、和個人推銷。推廣是行銷過程的最後一個步驟，它是由行銷組合的其他層面所發展出來的策略與戰術之溝通方式。「溝通是一種以特定方式『通知』、『說服』、『教育』目標群有關於活動的方案、選擇特定活動的正面結果，以及以某種方式採取行動(常常是持續某種行為)的動機」。

茲將四種推廣工具分述如下：

- 1、廣告：廣告是一種以非個別呈現的付費方式，並由某個已知的廠商或贊助者促銷其想法、產品或服務的推廣方式。
- 2、促銷：促銷是由折價券與贈品等短期的誘因所組成，主要的目的在於鼓勵消費者購買某一產品或服務。
- 3、公關：公關由各種不同設計用以改善、維繫或維護節目形象的計畫所組成，有著與其他推廣工具截然不同的特質。公關活動包含構想或舉辦活動、創造出以公司或產品為主的新聞話題，並試圖挑起新聞界予以報導之興趣。行銷公關所帶來的利益包括：(1)可信度可能比廣告高；(2)公開費用只佔廣告成本的一小部分；(3)公關有助於使藝術活動的觀眾了解現況；(4)公關在吸引非出席者身上，也扮演了一項重要角色。表演藝術團體常見的公關活動包以新聞稿的發布，透過電視、電台、雜誌、報紙等媒體報導演出訊息或提升組織整體形象。另外，出版品或舉辦活動爭取媒體曝光機會也是屬於公關活動的範圍。
- 4、個人銷售：指組織運用個人影響力，來影響目標群行為的一切方法。當一個潛在的顧客已顯現出對某一場演出活動的興趣，但又不確定要採取什麼行動時，使用個人化銷售最能直接刺激他採取行動。例如電話行銷就是一種個人化的溝通管道³⁰。

³⁰夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.52-59

(五)人員(People)：指的是藝術團體的行政人員，特別是那些和顧客、捐款人、和其他人聯絡的人員。聯絡人會對組織的行銷效果造成助益或傷害，端視其態度與待人處世技巧而定。而聯絡的過程勢必牽涉到溝通，而所有有關藝術團體之事，幾乎都和溝通有關。管理大師彼得·杜拉克曾描述溝通是一種感受性的東西，它意味著訊息的接收者才是溝通中的要角，發言者或傳遞者可能使訊息接收者或有知覺者感受到訊息。訊息的感受並非基於邏輯而來，而是經由經驗所得，一個人僅能感受得到其能力所及之事物。因此，爲了要讓溝通成爲可能，首先必須了解訊息接收者所使用的語言與語法³¹。

二、小結

藝文團體所推出的表演或展覽，如果沒有試適當的管道行銷，整個活動幾乎就失敗了一半，而行銷所結合的層面十分廣泛，5P 概念的行銷，對於藝文團體來說，是非常值得採用的行銷概念，本文也將以 5P 的概念，來檢視台東劇團及台東鐵道藝術村在經營管理方面之成效。

第七節 觀眾發展理論

一、觀眾的界定

夏學理在《文化行政》一書裡，特別針對表演藝術的「觀眾」下了定義。他認為「由表演藝術的角度來看，所謂的『觀眾』，指的就是那些觀賞表演藝術的人」。換句話說，當觀賞者離開了表演藝術市場，就不具觀眾的身分。另外，夏學理也強調了演出者與觀眾間的「溝通」關係：

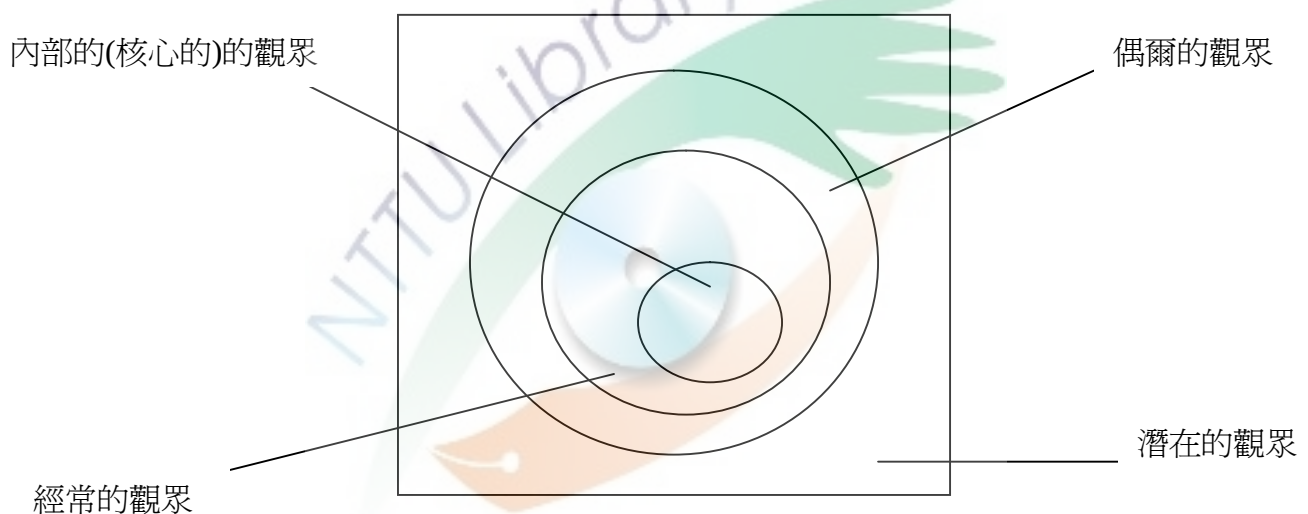
「表演藝術活動並不是表演藝術家關起門來的單獨創作與呈現，因為演出者在進行演出時，他們需要得到『同時性』之回饋與反應。也就是說，表演藝術活動在進行時，其實就是一種演出者與觀眾之間，在一起進行的溝通活動。」

從行銷的角度來看，「觀眾」可被廣義的涵蓋現有的觀眾與潛在的觀眾。Keith Diggie 證實了增加藝術活動出席率的最有效方式並不是吸引新的觀眾，而是鼓勵那些已經有意願參與更多藝術活動的人。這意味著把出席對象鎖定在兩個群體，其一是「現有的觀眾」，指那些已經來觀賞藝術演出或活動的人；其二則是「潛在的觀眾」，指那些有參與傾向或經常想到要參與藝術活動，但卻沒有實際付諸行動的人。

³¹ Philip Kotler、Joanne Scheff (1998)，《Standing Room Only》，高登第譯，遠流，p.66、P.485

John Pick 在《藝術行政》(Art Administration)一書討論行銷與觀眾的關係時，將觀眾分為四種：

- 1、潛在的觀眾(potential audience)：指那些可能有興趣觀賞表演藝術，卻沒有實際付諸行動的人。
- 2、偶爾的觀眾(occasional audience)：指那些游離的觀眾，對欣賞表演藝術的動機並不強烈，偶爾會去觀賞表演藝術。
- 3、經常的觀眾(regular audience)：這些人觀賞表演藝術可能具有各種不同的動機，並從中獲得不同的經驗。
- 4、同步的(核心的)觀眾(inward audience)：指那些完全投入表演藝術當中，並從經常性的觀賞活動中儘可能獲得最大利益。



圖四：四種不同觀眾的劃分

資料來源：夏學理、陳尙盈、羅皓恩、王瓊英(2007)

二、觀眾發展

- (一) 觀眾的組成：通常可使用人口統計學上的變項予以描述，如性別、收入、教育程度、職業、宗教等因素，這些變數又依表演藝術種類、內容性質而有所差異。
- (二) 觀眾行為研究：藝術行政人員必須對該組織目前與潛在觀眾的動機、偏好和行為有所了解。Kotler認為，影響觀眾出席藝術活動的決策、興趣、需求和滿意度的因素可歸為五大類：

- 1、總體環境因素：社會力、政治力、經濟力、科技力。
- 2、文化因素：國籍、次文化、社會階級。
- 3、社會因素：參考團體、意見領袖、創新力。
- 4、心理因素：個性、信仰和態度、誘因。
- 5、個人因素：職業、經濟狀況、生活型態、家庭、生命週期階段。
- 6、觀眾的維持與開發：在了解觀眾行為、態度之後，藝術行政人員就可以鎖定目標觀眾群，定位組織本身與產品，並發展行銷組合來達到行銷的目標，也就是觀眾的維持與開發。

對表演藝術團體而言，行銷的目標主要包括四種：觀眾的維持、觀眾的擴展、觀眾的發展、觀眾的滿足(enrichment)。此外，亦可加入創新(innovation)，

表六：行銷/觀眾發展目標

行銷目標	說明
觀眾的滿足 (audience enrichment)	強調組織所提供的整體經驗，維持觀眾的滿意度
觀眾的維持 (Audience maintenance)	銷售更多的節目給組織現有的觀眾
觀眾的擴展 (audience expansion)	銷售更多的節目給新的觀眾
觀眾的發展 (audience development)	銷售不同種類的節目給現有的觀眾 觀眾的培養與教育
創新 (innovation)	銷售新的節目類型給新的觀眾

資料來源：夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》

(1) 觀眾的滿足

表演藝術團體可以設立一些目標來確定那些前來觀賞演出的觀眾，都能獲得一個愉快的經驗，並感到滿足。這樣的滿足並不只是節目本身的內容，組織必須讓觀眾喜愛出席，使他們事先獲得足夠資訊了解演出內容，使他們知道如何購票，並使他們在組織所有員工的面前趕到歡迎與尊重。

(2) 觀眾的維持

表演藝術團體擬定行銷計畫時，常常忽略了組織目前的觀眾，並假設這些現有的觀眾會根據他們過去的經驗，來決定是否出席新的演出活動。

(3) 觀眾的擴展

觀眾的擴展就是開發新的觀眾。許多表演藝術團體在開發新的觀眾時，常常犯了一個錯誤，就是將目標鎖定在那些與目前的觀眾完全不同的人。為了以最有效的方式開發新的觀眾，組織應該將目標觀眾鎖定在那些有可能出席藝術活動的潛在觀眾。

(4) 觀眾的發展

根據過去的經驗，假如一個人在高中或大學教育中，未曾接受藝術教育經驗，那麼他在離開校園後，出席藝術活動的可能性較小，要吸引這些人走進表演廳，就必須以「老帶新」的方式，鼓勵那些已經出席藝術活動的人，帶它們一起觀賞演出。觀眾的開發除了透過教育的方式，增加對藝術文化的興趣外，也可以運用一些行銷手法，吸引觀眾前來欣賞演出。當他們從演出中獲得愉快的經驗後，日後可能會繼續出席表演藝術活動。

三、 小結

發展觀眾，其牽涉到的層面很多，如何在有限的觀眾之下，開發新的觀賞群眾，為台灣所有劇場所須克服的問題，本研究將以上述相關理論來檢視台東劇團及台東鐵道藝術村發展藝術觀賞群眾的成效。

回顧本章節所提到之相關文獻及理論，在此引用鍾明德於《台灣小劇場運動史》中所言：

劇場，可以是一幢建築，也可以是一門藝術，更可以是無限的風景！

劇場，是即時(simultaneous)與共時(synchronic)的，你得在該時、該地、人還要到現場，才能感受整個演出的脈動。

劇場，是綜合(synthenic)的藝術，一次的演出，幾乎可以含納文學、音樂、舞蹈、繪畫、建築、雕塑等多門藝術。

劇場，是屬於時間與空間的，它僅存在於表演者和觀眾之間，每次的演出都無法重來，也不會相同，有其獨一性(unique)。

由上述可知，表演藝術所涉及到的領域，十分廣泛，它所及到的層面，十分廣泛，它包含了時間、感知、地方、文化、社會關係、市場、消費行為、

行銷、顧客(發展觀眾)等多重面向，本研究期望能夠藉由相關理論，探究有關台東劇團所進行各類藝文活動的成效及相關問題，此外，在歷史、空間以及文化軟體的交互作用及推動下，鐵道路廊所散發的文化及空間意像將會逐漸發酵，累積成為台東民眾的歷史記憶，本研究也將透過實地的觀察與訪問，了解劇團在地方文化推動上所帶給民眾的實際感受。



第三章 台東劇團的發展與變遷

第一節 台東劇團成立的文化環境背景

文化反應一個國家、社會的生活型態，文化的範圍也十分的廣泛，包含文學美術、表演藝術、景觀建築、文化資產乃至思想信仰、生活習慣、價值觀念等等，而政治的進步與經濟的繁榮必須有文化水平相對應，才會有政治經濟的良性互動與社會文化的優質發展。

一、國家文化政策環境的變遷

我國文化政策的分期，從戰後到現在，可分為許多不同的時期，從瀰漫凝聚中華民族傳統和共有意識的戰後初期，到民國 60 年代對地方文化硬體空間的加速建設、民國 71 年行政院文化建設委員會成立的重要制度轉型，和民國 80 年代因地方文化意識抬頭所帶來新文化政策的契機來看，我國的文化政策已逐漸由中央走向地方發展，每個階段接與當時的政治、社會、經濟環境相扣合，而台東劇團，也正是在這個時代背景下的文化政策所誕生，民國 90 年代，文化政策則因應全球化的潮流，投入發展高附加價值之文化創意產業作為核心，以期培育「創意臺灣」文化藝術人才。依據辛晚教、古宜靈、廖淑容所編著之《文化生活圈與文化產業》以及行政院文建會所出版之《文化土壤，接力深耕——文建會 20 年紀念集》一書中所提出有關戰後到民國 90 年代文化政策轉變的分期說明如下：

（一）民國 50 年代—戰後到經濟起飛

台灣在光復初期，百廢待舉，對外在面臨中共正面的軍事壓力，對內又為積極凝聚中華民族的傳統意識和經濟重振，國防與經濟自然成為政府施政重心，而文化政策的方向則以政治服務和建立中華文化的正統，積極扮演箝制思想的工具。地方意識和民間的藝文活動明顯受到限制。民國 50 年代，正值中共文化大革命時期產生固有傳統文化面臨被摧毀的危機，強烈政治對抗意味的「中華文化復興運動」隨之展開，大量從文字、語言、活動、空間、和生活等向度教育與宣導，企圖凝聚國人對中華文化保存的使命感，文化流於泛政治化的圖騰，大中華意識在官方主導下也全面侵入台灣的日常生活與教育系統。由於文化在戰後 20 於年的發展過程中，全力著眼於政治意識的統治，在對本土文化明顯漠視與管制的情形

之下，相對也蘊含了地方意識反彈的能量。

（二）民國 60 年代—現代化文化硬體建設的重視

因國家經濟起飛的高度成長，生活的形態逐漸轉型以工商社會為主。經濟的起飛使得國民所得提升，而快速的都市化，也使得現代文化迅速發跡。不僅當代年輕人毫無保留的接受新文化，許多藝術團體於光復後亦紛紛組成，政府開始重視文化建設工作。

民國 66 年，蔣經國先生宣布 12 項建設計劃，文化建設工作也正式開啓。此時的文化建設工作，以文化硬體設施的興建出發，目的在於充實地方、縣市到中央的藝文展演硬體基盤，來帶動藝文活動的舉辦。此時期社區中心、地方機關禮堂及為數不少的中山堂、中正堂等使用率極高，也成為重要的集會與藝文流的場所，教育部並決定興建社會教育館、美術館、圖書館等社教機構，另規劃興建國家音樂廳、國家戲劇院、自然科學博物館、科學工藝博物館、海洋生物博物館等建設。

此時值戒嚴時期，文化設施的建設採選擇性的重點建設，也使得一般常民的藝文活動除年節民俗遊藝活動及書畫展示活動外，難有其他大規模的活動能舉辦。但總體而言，十二項建設計劃正式開啓了以文化思考為主的文化政策時代，也朝著奠定現代化國家的方向積極邁進，而地方文化基盤的充實，則是後階段地方文化主體性得以確立的重要因素。

（三）民國 70 年代—文化發展制度的建構

由於地方文化的發展與推動並未有專責機構，而是內含於教育體系中，相對也使得文化資源的整合與整體文化政策的思維難臻完善。民國 71 年，行政院文化建設委員會成立後，文化建設工作方得以正式獨立運作，而自民國 66 年即開始的地方縣市文化中心設置構想，也已迅速實現。民國 76 年，國家劇院、國家音樂廳的正式運作，宣示了文化自主時代的來臨，文化建設與文化活動的舉辦轉變為國家總體建設的重要工作與施政重點，與政治、經濟、社會並列為重要建設。同時，地方縣市陸續展開的文藝季活動，特色館的興建和地方文化資產的維護，也象徵了本土文化的再興。民國 76 年政治解除戒嚴以後，台灣本土文化意識更是風起雲湧，地方文化尋根的熱潮和民間組織的活力，逐漸帶動地方文化自治意識的抬頭，台灣的文化發展於是逐漸退去政治色彩，擁有較為獨立自主的發展空間，文化與藝術逐漸和民眾生活產生連結。

(四) 民國 80 年代—文化的生根與落實—地方文化意識凝聚與資源全面整合

文化政策轉變的軌跡雖明白的指出文化建設越來越重要的發展地位，然在本質上，文化建設之推動並未能賦予地方政府文化自主權，以充分發揮地方文化的特色。長期中央與地方、官方與民間意識型態的差距，形成一股潛在的結構性和制度面的衝突，為因應戒嚴後民間文化思潮的興起，並強調地方文化資源的釋出與民眾的參與，文化政策在當時文建會主導下有明顯的轉變。

在 80 年代，文建會開始強調社區共同體意識的建立及生活美學的提升，文化政策方向以地方與社區為主體，民國 80 年提出的六年國建計劃、民國 83 年推動 12 項建設計畫以及加強地方文化藝術發展計畫，均涵蓋社區文化發展、地方產業文化、美化傳統建築空間等社區文化之內容。

其中，文建會在民國 83 年的全國文藝季以「人親、土親、文化親為」主題，規劃地方透過不同的文化特色，踏實做文化紮根建設，發揮地方固有的傳統文化與產業，沉澱為當地居民的文化活力，呈現出豐富蓬勃的文化活動，深獲各界的肯定與認同。全國文藝季的形式轉變，由都會轉入鄉鎮社區，從政府策劃主辦調整為各界的親自參與，由藝術的展演走向綜合性地人文社會活動，內容豐富且頗具地方特色，更進而結合了社區總體營造的概念。

(五) 民國 90 年代—因應全球化的潮流，培育「創意臺灣」文化藝術人才

依據文建會所出版之《文化深根，土壤接力—文建會 20 年紀念集》一書中提到，此時的文化建設面臨空間意象重構，傳統民族國家瓦解，文化差異也日趨模糊。全球化之趨勢潮流、呈現大規模化、標準化、國家化的走勢；強調特色、精緻和地方化與社區化更具特色；後現代和後資本主義的演進，也成為社區總體營造的準則。地方主義、共同體意識、社區文化的保存維護與再生，隨之產生新的定位。由民國 80 年代積極推動文化建設地方化，開發與整合地方文化資源，強調文化根植基層並致力國際間的交流，歷經十餘年來的耕耘，地方蘊藏之文化潛力已不容忽視。91 年游內閣提出「挑戰 2008—國家發展重點計劃」，在文化建設部門希望以發展高附加價值之文化創意產業作為核心，以培育「創意臺灣」文化藝術人才，並建置資料庫，設計創意交易平台，舉辦國際創意設計大賽，以帶動教育

和產業投入，並加強文化創意園區之多元功能，讓藝術工作者有匯集、發表、觀摩、交流之機會，促進全民的生活與藝術結合，進而塑造新故鄉。

二、台東劇團的成立及發展理念

台灣小劇場運動的興起因素有很多，總體來說，最主要的因素是針對三、四十年來台灣死氣沉沉的話劇的直接反應，其次，則是受到了歐、美、日前衛劇場潮流的影響，第三個因素則是因為台灣在政治、經濟、社會及文化上的現代化發展，在經濟富裕的環境下，也相對帶起了小劇場的發展³²。

(一)台東劇團的成立

台東劇團於民國 70 年代孕育，民國 82 年正式命名為台東劇團。

台灣小劇場的興起，首先於民國 70 年代蘭陵劇坊演出的《荷珠新配》激起了觀眾的熱烈迴響後，便開始前仆後繼的展開了小劇場運動的黃金時代。由於當時的政府也正大量的推展劇運，因此當時任職於省政府教育廳文化中心的王惠玲小姐，便於民國 75、76 年舉辦了「舞台表演人才研習營」活動，並以試驗性質的方式成立劇團，因此「台東公教實驗劇團」便因此誕生³³。

「台東公教實驗劇團」，組成人員大多數來自於公教人員，在初期，劇團是隸屬於文化中心，並由當時的縣長鄭烈掛名團長，由於當時文化中心每年皆會舉辦「劇場藝術研習營」，並希望落實教育體制外有劇場的概念下，決定以公教人員研習的方式進行，並由文化中心發函至教育局轉發縣內各機關學校，因此實際參加成員多數為教師。

在民國 77 年時，劇團透過文化中心以《情歸伊人》之劇向教育廳申請了經費，並巡迴七個縣市，讓劇團去做一個巡迴的演出，這也是劇團所接的第一個案子，也因為要做一個巡迴的演出，因此將「實驗」兩字去除，改名為「台東公教劇團」，一直到民國 77 年劇團脫離文化中心獨立後，因為避免大家侷限在「公教」的名稱下而不敢參加劇團，在經過團員的討論後，為使團名更符合劇團特性及活動宗旨，便於民國 82 年正式改名為「台東劇團」³⁴。

³² 鐘明德(2000)，台《臺灣小劇場運動史》，台北：揚智文化，頁 14-18

³³ 許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》中國文化大學藝術研究所碩士論文，p.42

³⁴ 2010.6 月台東劇團劉梅英團長訪談稿。

（二）發展理念

1、秉持劇場人單純與執著的熱情

台東劇團從初期的漂泊流離，到民國 85 年遷移至開封街的鐵道旁，已達 24 年之久，鮮紅的牆面象徵著劇場人的熱情，秉持著單純的想法，認真實在的完成每一件事情，持續不斷的推動藝術文化的工作，並散播熱愛藝術文化的種子。早期在台東舊火車站尚未遷移時，劇團辦公室每天都要聽著火車轟隆隆的巨響，加上沒有步道設施，隱身在新生路後面的劇團，周圍皆是荒煙蔓草，劇團的門口就是面對著火車鐵道，這樣的氛圍，倒是有幾分讓我聯想到王家衛電影場景的風格，據說當時連送便當的店家都找不到他們的地址，這樣的生態環境其實和台灣劇場的整體環境是相類似的，台灣許多劇場在成立之初，皆是租賃一些像廢墟的房子、公寓作為其工作室及表演地點，也許是劇場人才有的性格吧，才可以在一個侷促的環境生活，不安於閒逸，同時滋養出堅強、獨特的性格。

2、建構集體生活的「紅牆」記憶

經過時間的變遷、政策的改變之下，鐵道路廊在台東縣政府實施「向後看齊的計畫」之下，整體改頭換面，有了全新的風貌，台東縣政府請來藝術家和沿線住戶討論美化「後門」，將往日一條荒蕪、長滿雜草、堆滿廢棄物不堪入目的廢棄鐵路背面，轉變成動人的藝術牆，並接駁舊鐵道路廊自行車道，成為貫穿台東市區休閒、散步、騎自行車的帶狀綠地。同樣身在鐵道路廊旁的台東劇團，也從曾經的受害者，如今也成為鐵道路廊的受益者，而台東劇團所委託經營的台東鐵道藝術村也恰好位處在市中心鐵道路廊的區段，因此，對於台東市民而言，台東劇團及台東鐵道藝術村除了是個休閒、散的的空間之外，更是體驗藝術文化的絕佳場所。

隨著政策轉變所獲得的受益之外，並本著對於地方藝術文化深耕的精神，不論是台東劇團鮮紅的牆面或是台東劇團受委託經營的台東鐵道藝術村也企圖進入民眾的記憶中，藉著敞開的大門，讓好奇的民眾近來一探究竟，不論是來看戲、參觀、或是接觸不同的藝文展演資訊，台東劇團期望呈現出一種生活的樣態，就像是一種成長的記憶，能深植在民眾的心裡，而當一個地方的集體記憶是一個文化的集體記憶的時候，便是一種有情感的記憶，這樣的藝術不是高高在上的，那就像是一種生活，一個曾經伴隨著大家的成長的共同記憶，這是劇團所期望的一種內在精神與集體回憶的目標。

3、讓藝術走入生活

其實藝術可以是一種生活習慣，像這樣的目標理念在其他國家有很多類似的

例子，就像是將藝術帶進社區的活動，例如在美國劍橋市，文化局固定會在 7 月初到 8 月底，在各社區的鄰里公園一連舉辦 15 場類型不一的互動式表演，時值暑假，政府期望能以有限的預算將藝文活動帶進社區，並提供親子互動的機會，成爲一種伴隨人們成長的藝文活動，同樣的，在台東劇團及鐵道藝術村，也期待藉由所推出的各式展演活動，拉近民眾與藝術的距離，其實，藝文活動並非要辦得轟轟烈烈或是邀請國際團隊演出才算成功，尊重多元文化、串連社會資源、關懷地方文化才是將藝術帶進民眾心靈的最佳途徑³⁵。

第二節 台東劇團的營運與發展

在台東劇團團長劉梅英小姐於所著《台東劇團：狂熱份子》一文中，將台東劇團的發展分爲四個時期³⁶：

- 1、草創期(民國 75 年-77 年)：劇團名爲「台東公教實驗劇團」，在台東縣立文化中心的扶植規劃下成立。
- 2、摸索期(民國 77 年-80 年)：從 1988 年劇團獨立，改名爲「台東公教劇團」後，有一系列的作品發表。
- 3、成長期(民國 80 年-83 年)：劇團正式定名爲台東劇團
- 4、發展期(民國 84-)：劇團有固定團址，以邁向專業劇團爲目標。

從以上四個時期的區分內容可知，台東劇團的經營目標在 1995 年以前皆是以邁向專業劇團爲目標來發展，在歷經時空的轉換之下，台東劇團的發展已有所突破及轉變，本研究以台東劇團發展重心的轉變爲基礎，說明劇團的營運情形及作品內容。

一、以劇團為重心的階段(民國 75 年-92 年)

台東劇團最早是因省政府教育廳文化中心於分別於民國 75、76 年所舉辦「舞台表演人才研習營」所成立，在民國 77 年獨立後，便開始獨立運作至今，前五年(民國 75 年~80 年)的發展，大致爲劇團摸索的時期，在性質上就像一個大學社團，由一群單純愛好戲劇的年輕人，單純的以創作爲目標來維持劇團的經營，並由於劇團認真的付出，獲得許多獎項的鼓勵，因此在民國 81 年至 83 年獲得了文建會「社區劇團活動推展計劃」補助，並於民國 83 年至 85 年獲選「國際扶植團隊」，此一時期(民國 81 年至 85 年)可說是穩定劇團最重要的成長時期，而民國 85 年至 92 年間，由於劇團已在民國 83 年確定固定的團址，擁有獨立空間，加上團長劉梅

³⁵ 王蘭生(2009)，生活與藝術相遇台北市：藝術家，頁 44-46

³⁶ 許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》中國文化大學藝術研究所碩士論文，p.46

英分別在民國 85 年至 88 年至美國紐約及法國陽光劇團進修學習，在回國後也發表了許多極具特色的劇作，因此劇團在發展上一直都是以朝向專業劇團為發展的目標³⁷。

在台東劇團整個發展過程中，以純粹創作並朝向專業劇團的時期為最長的一個階段，而在這階段中，也形塑了台東劇團的基本性格，茲以台東劇團的營運及作品特色來說明以劇團經營為重心時期的台東劇團。

（一）草創及摸索期(民國 75 年-80 年)：

1、劇團營運—類似大學社團

由於劇團在創立初期為台東縣立文化中因舉辦「舞台表演人才研習營」所成立，團長由縣長掛名，實質上不算是獨立的劇團，運作上也尚未成熟，團員都是因為興趣而結合，在運作的內容上，早期由於業務量不多，主要工作內容為一年進行一次的發表演出，排練場地則是以文化中心地下室為排練場地，行政則是由劇團總幹事處理，在民國 77 年獨立後，劇團通過第一件申請案，透過文化中心以《情歸伊人》之劇向教育廳申請了經費，並巡迴七個縣市，接著在民國 78 年以後，就是參加教育部一年一次的話劇比賽，為劇團主要的運作內容，參賽經費為五萬元，劇團在比賽中也獲得了許多獎項之肯定³⁸。

劇團在行政上由於在前幾次演出的經驗下，團員已具備了自行運作的能力，但是尚無行政編制，實際上，劇團僅在行政上、名義上取得獨立，在排練所需的空間上，仍需藉助文化中心的資源，相關服裝道具則由團員自行處理，性質上較類似大學的社團。

2、作品特色—以兒童劇為主

在劇團作品特色方面，從台東劇團的作品來看(表七)，由於此時期正值創團初期，演出的劇碼有改編電影的劇本(稻草人)，也有邀請留法學習戲劇的陳玉慧老師指導以即興方式表演的戲劇演出(大路)等，另外，由於 1980 年代十分盛行兒童戲劇，而劇團團員的背景多為公教人員，因此劇團不免也有兒童劇的演出，在當時，多數學校皆是以兒童劇競賽的方式來推廣兒童戲劇，劇團則改以用老師表演的方式讓小朋友欣賞，並於民國 78 年辦理兒童劇指導教師研習會，發表「夾心餅乾列車」，而獲得熱烈的反應，之後就再也沒有兒童競賽之戲劇。(表七)

此外，在當時演出國外劇作家翻譯本也是常見的事，對小劇場而言，由於人員的素質參差不齊，可藉此作為角色的模仿練習，透過情感經驗的回溯、想像，

³⁷ 許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》中國文化大學藝術研究所碩士論文，p.46、67-69、87-90

³⁸ 2010.6 月台東劇團劉梅英團長訪談稿。

使演員學習到相關表演技巧，例如王爾德的《不可兒戲》、尤乃斯柯的《禿頭女高音》等劇，便可作為角色人物的模仿與練習，因此，正值草創時期的劇團，除了進行相關創作改編、古典劇之外，一方面也進行自編自導之兒童劇，由於劇團全體人員的努力，民國 78 年便獲得文建會「推展舞台劇運有功團體獎」、民國 79 年獲得省教育廳「推展社教有功團體獎」，另劇團針對台東歷史背景及社會發展過程撰寫三年計畫，獲文建會選為「優秀地方劇團」並受邀執行「社區劇團活動推展計劃」。(表七)

表七：台東劇團民國 75—80 年演出及活動列表

年度	邀演及演出	藝術教育
75	1.釋情 2.稻草人	
76	1.大路 2.追尋	
77	1.情歸伊人	
78	1.大湖之祭 2.夾心餅乾列車 3.禿頭女高音 4 4.蘭蝴蝶	1.78 年 兒童劇團研習
79	1.大輪迴 2.烏江斷雲 3.四大神龜與青蛙王子	
80	1.不可兒戲	1.兒童戲劇夏令營 2.何乾偉表演工坊

資料來源：整理自台東劇團網頁

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php

(二) 成長期(民國 81 年-85 年)：

1、劇團營運—經費趨穩，仍無獨立空間與設備

由於劇團於民國 81 年獲文建會選為「優秀地方團隊」並受邀執行「社區劇團活動推展計劃」，獲得了一年 200 萬的龐大經費，計劃總共執行三年(民國 81 年至 83 年)，也因此有足夠的經費來聘用相關行政人員 1 名來執行相關計劃，但是由於劇團當時仍未有獨立運作的空間與設備，因此在排練場地及設備技術的仍然要求

助於文化中心，在人員編制上，團長仍由當時縣長鄭烈掛名，直到民國 83 年才改由謝碧紅老師(民國 83 年 12 月至 87 年)接任。

民國 83 年，台東劇團又再度獲得文建會青睞，獲選為「國際扶植團隊」，並獲得補助經費，之後，劇團幾乎每年都拿到文建會的補助經費如「傑出演藝團隊」等計畫，由於有了更穩定的經費來源，因此劇團便於民國 83 年增加行政人員一名，此時的行政人員，共計為兩名³⁹。

2、作品特色—地方文化素材的呈現

由於劇團獲得了龐大的經費，因此他們開始思索劇團的未來走向，訂出了「人才本土化、題材本土化、表演專業化」的的目標⁴⁰，並配合計畫推展進行社區戲劇下鄉巡迴演出，當時文建會社區活動推展計劃之目標有三：

- (1)輔導各縣市成立劇團，巡迴鄉鎮演出，提升民眾對表演藝術的認知。
- (2)加強編劇、導演及演出人員之參與與培養，促進劇團邁向專業發展。
- (3)鼓勵收集、整理與編撰以地方風土民情為題材之劇本，並藉由演出，促進民眾對鄉土、社區特有文化景觀之了解。

在劇團作品方面，也呈現了濃厚的地方文化特色，台東劇團在民國81年-83年時期的創作作品：《東城飛花》、《後山煙塵錄》、《鋼鐵豐年祭》，皆是以鄉土關懷、自我認同等地方主體性的方向為出發，其中《後山煙塵錄》更是台東劇團十分重要的演出品，該劇情以寒單爺傳說為主軸，訴說台東近百年來漢族移墾，香火傳承的文化認同的經過，在當時以台東元宵節熱鬧的神明繞境為背景，表演方式可說是相當前衛新穎，一反慣常熟悉的故事性語言敘述，演員亦歌亦舞，似史詩又像舞劇。導演林原上以後現代的拼貼手法的方式，透過環境劇場的演出空間，將劇場表演帶到民眾生活的現場，讓鄉野或社區的居民能夠自覺地以戲劇來討論、反省他們的生活，並充份展現出戲劇最原始粗獷的面貌，「後山」東部生猛粗獷的氣質，令劇界大為驚豔。

《後》劇在民國82年年4月18日於台東文化中心首演後，接著巡迴台東縣十鄉鎮演出，之後更北上彰化、苗栗、台中、宜蘭等縣市演出七個場次，民國85年再度受邀巡迴嘉義、台北、南投、桃園、澎湖等地，共二十五場，此外，《後》劇更於1993年入選法國亞維儂藝術節國際表演作品。亞維儂每年夏天所舉辦的藝術節總是吸引大批來自於全球各地的藝術'領域人士及劇場觀眾來此交流，為國際劇壇的重要節慶之一，台東劇團能受邀演出，可說是榮獲致高的聲譽，對於台東劇團

³⁹ 2010.6 月台東劇團劉梅英團長訪談稿。

⁴⁰ 林偉瑜(2000)，《當代台灣社區劇場》，台北市：揚智文化，頁 199

知名度的提升，有著極大的作用⁴¹。(表八)

民國83年-85年間，台東劇團再度獲得文建會青睞，連續三年獲選為「國際扶植團隊」，繼前三年獲選之「優秀地方團隊」之後，歷經了許多成長與收穫，劇團也在此一時期也跳脫本土符號的框架，改為強調肢體的表演風格形式。由於南部具有重要影響力的老師—卓明老師，從82年開始擔任台東劇團的藝術顧問，在上了卓明老師的相關課程與訓練之後，也深深影響了台東劇團日後的表演理念與創作風格，劇團對於表演的認知已跳脫角色模仿的束縛，想嘗試透過「身體」取代「嘴巴」來說故事，在表演的專業技能上，有了更近一步的提升。(表八)

表八：台東劇團民國81—85年演出及活動列表

年度	邀演及演出	藝術教育
81	1.對話 2.東城飛花	1.卓明身體潛能開發工坊、 2.蕭艾角色訓練工作坊 3.兒童戲劇夏令營二梯
82	1.交錯的成長記憶 2.後山煙塵錄	
83	1.鋼鐵豐年祭 2.寂寞出清	
84	1.死刑犯弟弟的獨白 2.夢•桶•女 3.後山煙塵錄	1.孫麗翠身體與氣工作坊 2.黃春明社區戲劇研習營 3.大陸嵩山少林寺習拳
85	1.螺絲起子 2.汐 3.翩然起舞 4.後山煙塵錄	1.非常戲劇青年冬令營 2.林原上表演藝術進階訓練工作坊 3.夏日青春行戲劇營 4.何乾偉表演訓練工坊 5.法國小宛然偶戲團工作坊

資料來源：整理自台東劇團網頁

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php

3、小結

台東劇團分別在民國81年-83年間連續獲選為「優秀地方團隊」並受邀執行「社區劇團活動推展計劃」後，可看出當時文建會為平衡城鄉差距和拓展台灣劇場活動，所投入協助地方現代劇團成立及專業化的用心。在經費的補助預算方面，是由文建會和縣市政府列入年度預算支應，每團為新台幣兩百萬，包括編導費、劇團行政費、製作巡演費、聘請專家學者指導、辦座談會等諸項開支。兩百萬是以

⁴¹黃婉玲、李孟哲撰稿(2007)，《班演戲夢人生：臺東劇團表演藝術館》，台北市：行政院文化建設委員會，頁 15

往劇團參加話劇比賽所得獎金五萬元的四十倍，雖然減少了劇團經濟的壓力，但劇團必須在每年的四至六月間，於所屬鄉鎮的社區、廟宇、公園、文化中心等地，免費展演十場，而且演出後，文建會將予以評審，考核劇團執行績效及成果評估，以決定是否繼續補助。這對劇團來說，莫不視為一重大考驗。(表八)

民國83年-85年獲選為「國際扶植團隊」之後，補助方式也有所更動，改由文建會補助行政費，國家文藝基金會補助一半的場地費，評鑑方式也更改，以整年度的評鑑取代過去一年一齣大戲巡演鄉鎮十場的方式，但是文建會長官仍然會來考察業務並觀看演出情形。這樣的方式轉變對劇團來說是一大福祉，雖然壓力仍舊存在，但自由發揮的空間似乎較大，尤其在劇團受過許多的專業戲劇課程訓練後，也累積了不少自己的想法，逐漸開始形塑出自己的風格⁴²。

(三) 發展期(民國85年~ 民國92年)：

1、劇團營運—確立團址，作為穩定發展的基地

劇團在此時期的組織人員上仍然維持2名，團長則於民國87年由謝碧紅老師轉由劉梅英小姐擔任。在經濟規模上，由於台東劇團持續不斷的獲得文建會補助，確實減輕了經費上的困擾，在劇團運作上也已累積足夠的經驗，不過最大的困擾，仍是劇團無獨立空間運作的問題，因為長久以來，劇團一直是向文化中心借場地，直到民國83年10月為止，就一直處在四處漂流的狀態，曾經和「小團體」分租共用位於台東豐榮路二十坪大的場地，借用過觀光協會總幹事劉權漳的辦公室、台東商校的禮堂，也曾搬到台東廣東路一帶，但始終沒有確切解決「住」的問題。直到在民國85年的秋末，找到了現在劇團所在地：台東市開封街鐵路平交道旁，樓上加蓋的鐵皮屋二樓，佔地約有一百五十坪大。由於該地點位置特殊，環境噪音吵雜，房子自然無人問津，因此屋主十分樂意租給同樣是高分貝的工作者。「台東劇團」自此便把這裡當作永續經營的基地，於是將新場地規劃出兼顧行政、專業排練場的完整空間。而劇團有了固定團址，也使得劇團在未來能更穩定的茁壯與發展。

2、作品特色—建立創作風格

在劇團發展內容方面，除了依舊呈現出對於地方關懷的特色之外，也開是逐漸轉向對於自我的探索，在民國85年之後，台東劇團開始建立了屬於自己的創作風格，現任團長—劉梅英小姐於民國87年開始成為劇團第四任團長，也是影響台

⁴² 許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》中國文化大學藝術研究所碩士論文，p.55、68-69

東劇團作品風格的重要人物之一，劉梅英團長於民國 85 年獲得亞洲文化協會的獎助至紐約學習觀摩半年，民國 88 年再赴法國「陽光劇團」(Theatre du Soleil)觀摩三個月，兩段學習的旅程對於她在藝術實踐的理念上，皆有著重大的影響，也因為如此，在劇團團址的確立及劉梅英團長充滿活力的帶領下，劇團新的創作作品接續出現，例如由劉梅英編導的《維琴那列車就要開》以喚起女性自覺精神為創作精神之起點，檢驗女性在追求完整的獨立自我人格的艱辛路途。《移動的太平洋板塊》則深入探討後山子民因地緣偏遠，不得不離家發展，對於家所產生複雜矛盾的情節，是一個關於對於自己、家和土地關係的省思與檢討的作品。

除了戲劇演出之外，劇團也會定期邀請劇場、表演相關領域之老師來教授課程，持續不斷的進修，此外，劇團並擔任台東多所學校之戲劇社指導老師，並定期舉辦兒童戲劇研習等活動，由於劇團搬到新址後，已有足夠的空間，在民國 88 年之後，也開始了一連串的展覽及其他活動(如藝文講座、電影賞析等)，使劇團更加朝著專業劇團的目標邁進。(表九)

表九：台東劇團民國 85—92 年演出及活動列表

年度	邀演及演出/藝術教育/藝廊展覽/其他活動		
85	邀演及演出/ 1.螺絲起子 2.汐 3.翩然起舞 4.後山煙塵錄	藝術教育/ 1.非常戲劇青年冬令營 2.林原上表演藝術進階訓練工作坊、 3.夏日青春行戲劇營、 4.何乾偉表演訓練工坊、 5.法國小宛然偶戲團工作坊	
86	邀演及演出/ 1.春天小品 2.青春十七 3.心機 4.青春美少女街頭表演 5.心機/心机 6.奇花異果—戲菌有機栽培	藝術教育/ 1.青年戲劇營 2.四果冰兒童戲劇營 3.超級玩家戲劇少年營二梯 4.藝術研習 5.兒童戲劇夏令營	
87	邀演及演出/ 1.外一章 2.青色白皮書 3.麻辣火鍋 4.維琴那列車就要開	藝術教育/ 1.青年戲劇冬令營—強烈颱風 2.卓明、湯皇珍、陳揚創作潛能開發工作坊 3.八寶冰兒童戲劇營 4.青春萬花筒少年戲劇育樂營	
88	邀演及演出/ 1.暖冬新作發表—旅人手記 2.急度放鬆 3.維琴那列車就要開/穿越花朵 4.有一天當腸子塞滿氣	藝術教育/ 1.武騰利香~身體花園日本舞蹈作坊 2.星際大戰兒童戲劇營	藝廊展覽/ 1.湯皇珍行動裝置藝術~我去旅行
89	邀演及演出/	藝術教育/ 1.青年戲劇冬令營	藝廊展覽/ 1.林怡年油畫展藝術生命的獨奏饗宴

	1.長虹的跨越 2.千禧年新秀新作發表心情點滴 3.移動的太平洋板塊 4.一個人的旅行 5.魔幻森林－變身部落之旅	2.台東縣教師肢體潛能研習營 3.E 想天開－兒童戲劇夏令營二梯 4.兒童戲劇師資研習營(一元布偶劇團合辦)	2.歸~東部女性藝術家多媒彩聯展 3.美化家園－馬賽克裝置活動 4.記憶－台東傅國財林慶昌雙人攝影展
90	邀演及演出/ 1.妖女 2.魔幻森林－變身部落之旅 3.身部落之旅 4.台東劇團與湯皇珍行動裝置 6.藝術劇場 7.渺渺卑南 8.我們的蛇	藝術教育/ 1.2001 青年戲劇冬令營「戲 2.火燒-真我劇」 3.承辦後山文藝營(後山文 4.化工作協會主辦) 5.文建會 2001 青少年蘭陵 王偏遠地區社團輔訓計畫 6.「變身奇俠-遊戲一夏」兒童戲劇夏令營 7.九年一貫藝術人文領域師資培訓計畫二梯 8.戲劇新人培訓	藝廊展覽/ 1.新生國中美術班聯展【新鮮告白】 2.【簡單富足】媽媽畫家母親節聯展 3.台東師院美教系畢展【曾經】 4.張見維油畫展【野地之方 I】 5.【古早 ee 台東】攝影展 6.徐明正攝影展【戀戀九寨溝】 7.康毓庭素雅畫展 8.鄭宇盛水墨展【憶築心砌】 其他活動/ 1.知性與藝術講座 2.靠近國際村/王世緯 3.張見維作品對談 4.跨越國界的藝術旅程/劉梅英 5.廣播藝術/胡美足 6.藝術電影夜 7.發條桔子－史丹利 庫柏利克/劉梅英 8.永遠的一天－安哲羅普羅素/蔡秀珠 9.偷拐搶騙－蓋瑞奇/周麗雲 10.流浪藝人－安哲羅普羅素/蔡秀珠 11.在黑暗中漫舞－拉斯馮提爾/周麗雲 12.如是生活如是 Pangcah/高淑娟 藝術電影夜 1.鬼店－史丹利 庫柏利克/劉亮延 2.霧中風景－安哲羅普羅素/蔡秀珠 3.窗邊的玫瑰－阿莫多瓦/黃以雯 4.慾望的法則－阿莫多瓦/黃以雯 5.艾爾加「謎語變奏曲」賞析/林忠誠 6.「葛利格皮爾金組曲」賞析/林忠誠 7.我的母親－阿莫多瓦/周麗雲
91	邀演及演出/ 1.2002 移動的太平洋板塊 2.海洋－台東劇團第一屆後山戲劇節	藝術教育/ 1.青年戲劇「沙城戲影」 2.舞演共和舞蹈演習課程 3.2002 兒童戲劇夏令營【戲劇魔法 DoReMi】 4.2002 招募新秀【尋人啓示】 5.<後山戲劇節>義工儲訓	藝廊展覽/ 1.龔同光設計展 2.李檬油畫展【遠方凝視】 3.兒童繪畫聯展【七彩童顏】 4.【後山包浩斯宣言】龔同光設計團隊商標展 5.東師師資班學生聯展【念戀台東】 6.台東劇團平面設計展【照・見】 7.陳志華多媒彩展覽【椅子】 8.金谷園攝影展【影像與詩的對話】 9.第一屆後山戲劇節表演團隊聯展【累集 Stillness】 其他活動/ 「影像世界 3D 空間」電影賞析 1.一葉蘭－黃春滿 2.什錦水果香蕉船－吳靜怡/黃春滿 3.我在看天花板的日子－許子莘/黃春滿 4.後窗－希區考克/黃以雯 5.異次元殺陣－約翰金馬倫密契爾/賴玉明 6.天魔/謝依穎 7.色情酒店－艾騰依格言/周麗雲 8.羅曼史－凱特琳布蕾亞/周麗雲 9.感官世界－大島椿/周麗雲 「歌舞昇華影像城市」電影賞析 1.虛擬歌手－傑哈克拉夫斯基/周麗雲 2.大路－費里尼/ Neptune 3.歐慧斯之眼-我的埃及自助/黃以雯 4.城市之光－卓別林/黃以雯 5.非語言元素－舊金山默劇團紀錄片－Dan Chum ley/劉梅英 生活的旋律藝文講座 1.視覺藝術的解惑/陳錦忠

				2.日本童詩欣賞/游珮芸 3.漫談原住民音樂/王叔銘 4.身體・生活・藝術座談 5.90 年度獎助文化藝術行政人才出國 6.進修專案成果發表會台東場(國家文 7.化藝術基金會主辦) 8.台東劇團說故事－公共電視/謝碧紅 9.劉亮延新書〈有鬼〉發表座談會
92	邀演及演出/ 1.海洋 2.角落 3.背負思念 4.移動的太平洋 板塊	藝術教育/ 1.2003 青年戲劇冬令營 【身體元素戲劇坊】 2.台東劇團染戲坊【兒童 潛能開發大衛營】 3.台東劇團染戲坊【兒童 英語戲劇歡樂營】 4.台東劇團染戲坊【潘盈 達身體戰鬥營】 5.何一梵劇本寫作研究 教室 6.兒童戲劇夏令營【超級 遊戲王】 7.寶貝身體律動營、新團 員招訓變身	藝廊展覽/ 1.張莉菁設計展【非空穴來風- 平面設計之實踐】 2.林慶昌攝影展【叢林裡的珍珠 -柬埔寨】 3.林金菊畫展【思慕微微-林金 菊小品】 4.【12345 繪本來集合】兒童繪 本創作展 5.唐子雯陳鈺雯陶藝裝置展【愛 撫】 6.私人寶物回顧展 7.王叔銘原住民音樂紀錄展	其他活動/ 1.台東劇團染戲坊【勉強集中營】(讀 書會) 1-1 一輪月亮與六顆星星 Neptune 1-2 是星期一還是星期二/賴玉明 2.文建會紀錄片攝製研習東區成果發 表 3.全國第十屆女性影展

資料來源：整理自台東劇團網頁

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php

3、小結

整體來說，台東劇團在此時期主要是以經營劇團為重心，並以朝向成為專業劇團為目標，因此在經營模式上，始終都是維持在單純的劇團運作模式，主要是以創作、固定安排戲劇課程、舉辦兒童戲劇及其他戲劇研習、學校戲劇教學等活動為主要工作內容，到後期團址確立後才開始舉辦展覽、電影賞析等其他活動。

(四)總結

整體來說，以劇團為重心時期的台東劇團，在營運經費的層面上，從民國 75 年創立初期便在文化中心的扶植下成長，直到民國 80 年，這段期間主要都是以劇團參加教育廳話劇比賽之參賽獎金來維持簡單及基本的營運，到了民國 81 至 85 年之間，劇團因獲得「社區劇團活動推展計劃」、「國際扶植團隊」等計畫補助，因此經費上的穩定讓劇團能迅速的站穩腳步，並得以聘用專職行政人員，民國 85 至民國 93 年之間，劇團在營運上已漸漸步上軌道，營運經費則主要以文建會、國藝會、縣市政府的補助為其大宗。

在組織人員與運作的部份，草創及摸索時期之相關行政事務皆是由團員自行運作，行政工作幾乎都是在家中進行，戲服、道具也都是由團員自行負責，一直到民國 81 年及 83 年才開始聘用有給職人員 1 名，因此後來劇團在行政人員的編制上，幾乎都是維持在 2-3 名，其他編制成員皆為無給職，包括藝術顧問、團長、藝術總監、經常性團員十多人等，由劇團所辦理的活動數量及實際人力可顯示出，在政府有限的補助下，劇團幾乎是以最節省的方式來經營，一直到後期，有給職工作人員才增加到約 3-5 名左右⁴³。



照片 1：台東劇團現址照片

資料來源：台東劇團提供

⁴³ 許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》中國文化大學藝術研究所碩士論文，p.45-89

二、多元經營、走入地方的階段（民國 92 年~迄今）

台東劇團在經過多年的經營與努力之下，在戲劇及活動執行的能力上廣受各方的肯定，也因為如此從民國92年開始，獲得了許多挑戰的機會，首先是受到縣政府文化暨觀光處的鼓勵，申請成為台東地方文化館—「台東劇場表演藝術館」，又接續在民國93年取得「台東鐵道藝術村」的經營權，到了去年(民國98年)，又申請成為「台東青年志工中心」，從短短的七年中，台東劇團的規模已迅速擴張，除了嘗試跨界經營的挑戰之外，我們也可從其發展的路徑中，發現其對於深耕地方的用心與努力。

（一）執行地方文化館計劃，成立台東劇場表演藝術館(民國92年~)

台東劇團於民國 92 年開始加入地方文化館第一期的計畫「地方文化館計劃」是行政院「挑戰 2008 國家發展重點計劃」的中的第 10 項「新故鄉社區營造計畫」中的子計劃之一，文建會自民國 83 年起推動「社區總體營造」及各項執行計畫，鼓勵民眾直接參與地方與地方文化事務的策劃與推動，幾年來已成為社區民眾的具體共識。在培養這麼多社區總體營造人才後，許多社區都凝聚共識之時，文建會也希望除了在各縣市文化中心之外，能在地方提供文化的場所，除了具有社區博物館的性質，並能充分吸納社區民眾參與。「地方文化館」提供的不只是硬體，而是在地方建立一個「人」的新生活價值觀，在鄉鎮建立起一個足以永續經營的文化據點，讓各鄉鎮市發揮創意，鼓勵民眾發揮想像力，結合地方觀光資源，使當地傳統農業、工藝及生態景觀經由設立地方文化館，結合文化產品研發、宣傳導覽、民間資源及義工組織文化藝術資源，提升附加價值，增加就業機會，以達到永續經營⁴⁴。

現在台東縣地方文化館計劃已邁入第二期計畫-「磐石行動—地方文化館第二期計畫」，此計畫分為 2 類，第一類為重點館舍，台東劇團所申請成立的「台東劇場表演藝術館」即為第一類重點館舍，其他第一類館舍尚有「台東故事館」，第二類則為文化生活圈計畫，如「樂活鹿野心故鄉文化生活圈」、「南迴小米文化生活圈計畫」等，皆屬於地方文化館第二期計畫。

由於台東劇團在地經營長達 20 年，與縣政府之間一直都有相關的合作項目在進行，而台東劇團在運作的過程中，不斷的累積能力與實力，相對的這個能力除了自己知道，別人也會看到，被看到的時候就是別人給予機會的時候，因此地方文化館的案子，即是由縣政府主動找台東劇團進行，也是台東劇團決定申請為台

⁴⁴ 台東縣文化磐石計畫網站，<http://bedrock.ccl.ttct.edu.tw/main.aspx?sno=38>，查詢時間：2010/5/10

東地方文化館的」的主要原因，而此一決定也來自於台東劇團團長劉梅英小姐對於劇團經營上的許多領悟。

早期劇團主要的經費來源是文建會的傑出演藝團隊等計畫，主要是政府再補助、輔導一些較具有淺力的表演團體，有了穩定的經費，便可以做創作、發表，甚至可以請 1-2 名全職的工作人員，劇團早期便是循此模式發展至此時期，直到在民國 90 年的時候，在劇團經營上遇到一些挫折，相對的，也讓劇團做另一個思考，讓危機成為轉機，原因就是民國 90 年的時候，那時候正當劇團發展非常蓬勃的時候，突然間在那一年，劇團沒有繼續獲得補助，在那一年，其實也是小劇場很震撼的一年，在那一年有很多台灣重要的小劇場都沒有獲得補助，包括莎妹等劇團，也爆發了許多小劇場的抗爭，儘管後來評審委員對台東劇團因為評審機制的關係，成了遺珠之憾而表示歉意，但是不管原因為何，都帶給了團長劉梅英一個很大的反省與思考，這個反省在於，萬一如果未來都沒有了經費，台東劇團要怎麼辦？

對於一個劇場工作者而言，沒有入圍並不會打擊到劇團的信心，可是對於一個團隊經營者而言，當然有很大的打擊，直接面對的問題就是：我們劇團的經費在那？該怎麼辦才好？也因此讓團長劉梅英小姐有了居安思危的想法，即使後來文建會在第二年就讓劇團通過計畫，但是經由這次事件，也讓劉梅英團長打開了觸角，開始注意到非表演之外的案子，也剛好那個時候地方文化館的案子就開始出來，而文化局也正好主動找劇團申請案子，此時剛好劉梅英團長也正在思考劇團未來的走向，因為如此劇團就搭上地方文化館的案子，從第一期(民國 91 年-96 年)的初期階段民國 92 年開始進行，延續到現在已經進入為期六年(民國 97 年-102 年)的地方文化館的磐石計畫。

台東劇團在執行台東地方文化館計畫時，並無特別增加行政人員之人力，台不過由於補助金費的挹注，在營運上就會相對就減少一些壓力，可以增加一些經費在劇團做運轉，劇團也未因為進行地方文化館的業務，而減少以前營運的項目，對劇團來說，政府的補助經費不是只有補助，很重要的是一種精神的投入，以地方文化館來說，它其實是一個幫助劇團實踐理念的管道，推動的各項活動也都是在劇團的發展遠景下所進行。而「台東劇場表演藝術館」的設立，不但提供更多戲劇愛好者及具表演天份的人士，有一發揮創作、展現自我的舞台，更在戲劇表演中，呈現真正的在地風情文化，也藉由劇情的闡述，讓觀眾有更深刻、生動的感受。

「台東劇場表演藝術館」鮮紅外牆的方型建築，外觀宛若一倉庫，看似素樸簡單，可是在登上樓之後，即可感受到濃濃的藝文氣息。表演藝術館的主體，為館內設置的專業表演場地，由於表演空間須阻隔戶外光源之干擾，因此場地設備皆以黑色為主要顏色，因此又稱為「黑盒子劇場」，劇場內設置有完善的劇場燈光及音響設備，表演舞台、布幕及觀眾座位一應俱全，是東台灣難得一見的小型專業展演場所。

劇團裡面尚有 15 坪大的小展場，經常邀請地方藝術家在此展出創作，有文藝、繪畫、雕刻、泥塑、編織、紙雕等多種創作，同時也接受藝術創作者的申請展覽。台東表演藝術館「小而美」的藝廊，不但提供藝術創作者多元創作的發表空間，藉此結合不同領域的藝術工作者，共同推動及提昇地方文化活動。同時，也讓民眾在觀賞劇團精彩表演之餘，得以接觸、欣賞各種樣貌的藝術創作，領略藝術之美。此外，劇團也不時舉辦下鄉巡演及藝術推展之活動，將學習藝術的機會，帶給偏遠地區，較無經濟能力的居民與孩童。

在表演藝術館外的舊鐵路棧道，是鐵道藝術村的延伸，也是市民散步、休閒的步道。另在藝術館入口處，規劃有一處室外小型表演場，可充作藝術館與散步民眾情感交流的平台，也可拉近觀賞者與表演著的距離，透過表演者的肢體、表情，觀眾很容易受到感動，可使民眾能更親近陌生的藝術領域，這也是「台東劇場表演藝術館」的最大特色。此外，當劇團彩排或表演時，也時常吸引很多民眾不由自主地好奇登樓一探究竟。這樣的互動，也正是「台東劇場表演藝術館」申請成為地方文化館的價值所在⁴⁵。



照片 2：台東劇場表演藝術館活動照

資料來源：臺東劇團提供

⁴⁵ 蕭福松轉文(2006)，《臺東縣地方文化館導覽專輯》，臺東市：臺東縣政府，頁 12-13

(二) 跨界經營台東鐵道藝術村(2004-)

民國93年對於台東劇團來說，是另一個階段的跳躍，對於在台東這樣一個藝文資訊匱乏的地方，跨界經營，無疑的可以替單純經營劇團的藝文團體打開更多面相，由於台東劇團在地經營20年的努力獲得肯定，也因此獲得了機會，從台東縣政府取得了台東鐵道藝術村的經營權。對於劇團本身而言，是一個對於自我挑戰的跨越，從表演藝術到視覺藝術，使劇團開始接觸更細緻更廣闊的領域，不論在資源上、人脈上，劇團的整個面相，都因此得以擴展延伸。茲就台東鐵道藝術村的成立、運作及台東劇團跨界經營鐵道藝術村的方式加以說明。

1、台東鐵道藝術村的成立

由於近年來對於文化景觀的重視，文化建設委員會因此設立鐵道藝術網絡，將鐵路車站及倉庫進行保存及再利用。而台東舊火車站於民國90年遷移至卑南新地，台東舊站也因此受到文建會的青睞，成為「台灣鐵道藝術網絡」的一環，在經過台東縣政府文化暨觀光處與城鄉發展局的精心壁畫下，2004年12月25日台東鐵道藝術村正式開幕，台東舊站搖身一變成爲一個集歷史建築、藝術、休閒旅遊的多元文化空間，其中五個鐵道藝術村中，只有台東鐵道藝術村，爲整個車站的站體及周邊倉庫的整體保存，形成現有保存腹地最廣、空間使用最爲便利的藝術村。

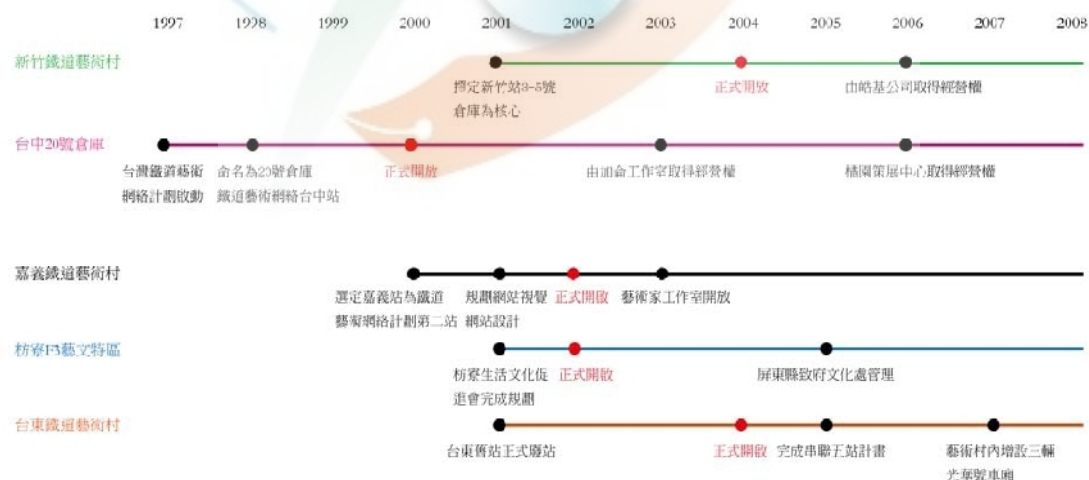


圖5 鐵道藝術村發展歷程⁴⁶

資料來源：(范凱錚，2009)

⁴⁶ 范凱錚(2009)《台灣鐵道地方支線產業體驗模式之研究》，國立東華大學科技藝術研究所碩士論文, p. 10

此外，台東縣政府特別實施「向後看齊」的計畫，請來藝術家和沿線住宅討論美化「後門」，將台東鐵道藝術村延伸至台東劇團之區域，一條荒蕪、長滿雜草、堆滿廢棄物不堪入目的廢棄鐵路背面，轉變成動人的藝術牆，並接駁舊鐵道路廊自行車道，成為貫穿台東市區休閒、散步、騎自行車的帶狀綠地。位居於台鐵道旁將近20年之久的台東劇團，也從曾經過去的受害者，成為鐵道路廊的受益者，並且和台東鐵道藝術村恰好位處在市中心鐵道路廊的區段，對於台東市民而言，除了是個休閒、散的的空間之外，更是體驗藝術文化的絕佳場所。

2、台東鐵道藝術村的運作

台東鐵道藝術村佔地約有5.6公頃，大量的栽植草坪幻化成綠意盎然的公園，由於東部鐵路線在東台灣開發上佔有重要的地位，因此台東鐵道藝術村將豐富的鐵道歷史文物、舊火車機關頭、舊火車廂等等，陳列於廣大的腹地上，身負經營重責的台東劇團，秉持著土生土長的執著與感動，安排密集而有規劃的各式展演節目，持續不斷的活絡周遭的藝術環境，使台東人在日常生活中能享受到多元的藝術文化，不論在歷史、情感、記憶或生活上，台東鐵道藝術村成功的連結屬於台東人的在地情感，並不因為火車的停駛，而對這個地方的記憶留白，由於經營團隊的努力與用心，因此台東鐵道藝術村連續三年皆獲得文建會全國審查第一名。

台東鐵道藝術村民國94年至97年所推出的活動中，可分為四大類，分別為視覺藝術、藝文活動(包含音樂祭、各式紀錄片影展、主題影展等)、教育推廣(包含與藝術家作談、藝術創作學習等)、鐵道文化(包含鐵道相關文物展、影展、鐵道之旅等)四大類型的活動，其中此四大類型的活動每年之活動數量分別為：視覺藝術21場、藝文活動26場、教育推廣30場、鐵道文化13場，四項活動相加，等於每年平均活動數量高達90場次(表2)，各項活動規劃多數皆與鐵道文化或是台東當地文化有關，由活動數量及類型，可顯示台東鐵道藝術村在活動的規劃上不論是對於歷史的保存、永續發展、機能的持續、經濟效益、史實性保存以及社區總體營造等層面，皆有一定的功能與作用。

台東舊火車站已有80餘年的歷史，完整保留了日至時期車站的樸素風貌，蘊含時間與空間的地域人文精神，雖然車站功能已不在，但是並不代表這個地方已走入歷史，相對的，透過閒置空間再利用的政策，不但將原有的文化資產保留下來，延續鐵道文化的傳承與脈動，並且讓舊火車站注入新的生命，活絡空間與人的互動關係，並創造出更多不同的地方記憶，同時成為了台東市民日常生活中休閒、交流的場所，透過民眾的參與與互動，才能夠使台東鐵道藝術村永續的經營，達到文化資產保存與再生的目標。



照片 3：261 倉庫展覽-百面生系列

資料來源：台東鐵道藝術村提供



照片 4：駐村藝術家王昆祈裝置展覽

資料來源：台東鐵道藝術村提供

台東鐵道藝術村的經營成果，說明了台東劇團選擇跨界經營的機智，不但使劇團走向更寬廣，更累積了相當多的資源、人脈與經驗，從台東劇團的跨界經營，也可顯示出，即使身處在號稱文化沙漠的台東，藝文團體只要勇於嘗試改變，不再只依靠單一的政府補助計畫，一樣可以使劇團茁壯、成長，除此之外，台東劇團的跨界經營，也絕非補助經費之考量，乃是基於劇團生命階段的自我挑戰與跨越。

其實你是常寫計畫的人會知道，政府有很多案子在跑，對於我來說，每一次的案子進來，它都是需要被執行的，所以我會衡量，這是否符合我們預定的目標，符不符合我們現在的工作，包括我們的能力能不能負擔得起，事情是不會自己動的，要有人做，而且我覺得藝術文化工作比較不一樣，我不是接了一個案件就請一個人，不是說我請了一個店員，我打開門他就會幫我賣東西，他是需要一個訓練和教育的過程，還有態度等等，他必須要了解這個東西，所以他不是那麼單純說有錢進來就可以做，它需要有一個專業的累積在其中的。所以到目前，案子的選擇和開發，都是一種衡量說，到了這個關卡點，我們想做什麼，我們可以做什麼事情，所以鐵道藝術村可以說是一個很重要的跨領域發展的階段，其實我覺得台東劇團有很多不同的生命階段，2004 年的鐵道藝術村就是我們跨領域的經營，這一步跨出去之後，對我們來講是一個很大的跳躍⁴⁷...

⁴⁷ 2010.3 月，台東劇團團長劉梅英訪談稿。



照片 5：台東鐵道藝術村機關庫與黑倉庫

資料來源：台東鐵道藝術村提供

3、跨界經營台東鐵道藝術村

(1) 台東劇團組織人力的支援：

此時期的台東劇團，在組織人力上，增聘了具有博物館行政經驗的留英碩士劉玉燕小姐至鐵道藝術村工作，並將劇團的活動企劃經理林慧仙調至台東鐵道藝術村一起進行相關活動策劃、展演之活動，劇團人員則保持2名執行秘書之人力，處理劇團相關事務。團長劉梅英則身兼劇團團長及鐵道藝術村執行長的雙重角色。

從台東劇團在經營人力的配置上，也可發現劇場人克難的精神，台東劇團人力配置為約為4人，劇團及鐵道藝術村平時的人力配置為各2名，除了團長之外，其他人員皆會依活動的內容情況適時補位，雖然在在人力配置上似乎有點吃緊，但是由於從事藝術工作的人通常都具備堅毅刻苦的特質，對於藝術文化的工作也有一定的專業認知與態度，因此在工作內容上，皆能適時掌握進度並達成工作目標，也許這是屬於劇場人的所具備的性格條件，所以才能在有限的資源下，創造最大的效益。

(2) 運用文建會及縣政府經費經營台東鐵道藝術村

台東劇團在劇團本身的營運經費上，主要皆以文建會、國藝會、縣政府等單位的補助計畫為主，至於鐵道藝術村的部份則由文建會文資總管理處進行補助，

而鐵道網絡計畫經費補助的方式，是採取競爭機制進行，雖然有五個鐵道藝術村，但是並非是以齊頭式的方式補助，而是會以各站區辦理的情形去評比，以台東鐵道藝術村來說，是於民國 94 年 12 月 25 日開始營運，並從民國 96 年開始審查其營運成效來決定補助金額的多寡，台東鐵道藝術村從民國 96 至 98 年連續三年皆為文建會評比「鐵道藝術網絡」全國審查成績第一名，因此所獲得的經費也是最多，民國 99 以後，則更改審查方式，不再公佈審查成績，以直接補助的方式進行，雖然如此，經費也並非想像中的寬裕。

以今年(民國 99 年)的補助經費 200 多萬元來說，包含平均整年辦理的 90 多場活動(表二)、外加人事及其他支出，經費可說是十分拮据，但是整體來說，由於鐵道藝術村的業務在文建會文資總管理處來說，可能只是一塊十分小的業務，但是在這項的補助的比例上，可以說是盡量給高了，另外，一般政府機關的補助機制，通常除了中央的補助款之外，地方政府須提供十分之一的配合款，而台東鐵道藝術村的運作機制，經費主要由文建會撥入台東縣政府，台東縣政府則須要提供三分之一的配合款，在比例上高於一般的配合款比例，因此在台東縣政府文化局的財政支出上，同樣也是十分拮据。

由於台東劇團所取得的經營權，為「軟體」經營權，也就是指藝文活動的展演部分，因此在經費的補助上，除了經營軟體所需的經費，在硬體維護及修繕的部份，則由縣政府的配合款中來支出，由於硬體的維護包含環境清潔(含外包清潔人員清掃公廁)、草皮的修剪、及其他硬體維護等，已經是一筆十分可觀的開銷及負擔，卻另還有一項較為困擾的部分，就是民眾在使用公共場所時的習慣與態度，常常讓縣政府多出許多不必要的支出，例如停靠在藝術村站區內供民眾欣賞的火車光華號，被民眾打破玻璃是常有的事，或是今天換玻璃、明天壞廁所等許多事件，其實加總下來也多出了不少花費，同時也增加營運團隊在營運上的困擾，不過，縣府與劇團仍然在有限的經費下，努力維護藝術村的環境，讓民眾、藝術家擁有一個良好的藝術文化空間。

我算起來也算蠻幸運的，就是進來的時候他的夏天非常的酷熱，所以有些駐村的朋友比較受不了，我也聽過前面幾屆的大概都有一些類似的話，鐵道藝術村自己也是有機會的話就會做一些改善，所以去年 11、12 月的時候，他們就做了一次大整修，剛好好文觀處那邊有一些經費，所以這次改善之後，就明顯的涼快多了，雖然最熱的時候還沒有來，可是以前都沒有窗戶，以前這裡是史前館的籌備處，以前都是開冷氣，他就通通窗上玻璃，所以以前是封死的，甚至上面的氣窗以前都是關著的，然後我都把它打開來，現在又有裝上幾個抽風機，原來不透氣

的玻璃現在重新打掉，換上依班窗戶，所以外面的風就會進來，空氣流動就涼快很多。

有的時候我們一些需要，他們沒有經費也是很困難，那他們能力所及就會做改善，其實我覺得這個蠻難得的，因為這些我看今年整修也是應該花了不少錢，還有一些防漏的，然後那般好像又隔了一個可以開會的⁴⁸。

4、小結

雖然鐵道藝術村在經營上遇到不少困難，但是在台東劇團的用心經營下，屢屢獲得好成績，加上鐵道藝術村位居於鐵道路廊的起點，延伸到台糖一帶的整個空間場域也早已是民眾習慣使用也喜愛的藝術空間場域，為了使縣民在休閒之餘也能享有多元的藝術文化，縣政府仍然努力在經費許可的範圍之內滿足藝術村相關的經費的需求，讓台東鐵道藝術村能順利運作，也可使藝術文化逐漸紮根、融入民眾平時的休閒活動，並提升國人之文化生活之水準。

此外，台東鐵道藝術村的展演活動，和台東其他機關的藝文展演也具有區隔性，雖然台東美術館、及縣政府文觀處的藝文中心平時皆有展覽，但是在定位上卻各有不同，藝文中心比較偏向於提供場地及接受申請，美術館的部份則由縣府同仁來進行籌辦活動，方向大多屬於全國性聯展、傳統書畫或是水彩、油畫等作品，亦或是與科博館合作，進行學生教育方面的展演活動，而台東鐵道藝術村的策劃對象則是較偏向新銳藝術家，較偏向當代藝術的層面，類型為台東過去較少見的展覽，因此鐵道藝術村的展演空間，也提供了台東民眾接觸多元藝術的文化環境⁴⁹。

⁴⁸ 2010 年 3 月，台東鐵道藝術村駐村藝術家羅平和老師訪談稿。

⁴⁹ 2010 年 3 月，臺東縣政府文化暨觀光處視覺藝術科許孟華科長訪談稿。

(三)成立熱心服務、關懷鄉土的台東青年志工中心(民國 98 年-)

1、台東青年志工中心的成立

台東青年志工中心的成立，主要是行政院青年輔導委員會為落實馬英九總統重要之青年政策「台灣小飛俠」計畫，目的為召喚國內青年關心國際社會，關懷本土發展，因此擴大委託成立 16 個縣市青年志工中心，發展在地組織之合作夥伴關係，加強宣傳捲動、協調聯繫、服務輔導及資源網絡等功能，以促進全國各區之資源均衡，並串聯服務青少年志工，建構完善青年志工服務網絡。

在這樣的機緣之下，台東劇團也獲得了相關訊息並參加說明會，當時也有其他台東的團體獲邀參加，而由於劇團長期在地經營的努力與成果一直為大家所肯定，加上台東劇團總是散發著充滿活力的朝氣，因此在多數人的期望之下，台東劇團在民國 98 年順利申請成立了台東青年志工中心，這對於台東劇團，也是一個新的開始，在過去，劇團所執行的計畫幾乎都是來自文建會、國藝會等文化、表演藝術類的計畫，而行政院青輔會的青年志工中心則是一個有別於之前類別的業務，藉由這次青年志工中心的成立，期望能為台東地方的青年提供各項服務之外，更希望能積極培育青年志工，使更多台東青年投入相關社區及服務活動，擴大台東青年公共參與與志願服務之管道。

在地經營長達 20 年的台東劇團團長劉梅英同時也體認到，劇團運作了這麼多年，其實教育還是最重要的根基，許多對於表演藝術有興趣的人，他們其實很喜歡表演藝術，但是因為他們不會表演，因此對於接觸劇團的活動總是十分膽怯，不敢踏上臺東劇團的階梯，藉由台東青年志工中心的成立，除了可以提供青年參與公共服務的志工行列之外，更可以讓年輕人認識台東劇團進而了解台東劇團，而台東劇團在長期的經營下，也累積了許多資源與管道，可以讓台東的青年去享受這些資源，開拓他們的視野。

2、台東青年志工中心的運作

台東青年志工中心的成立，乃是在經過劇團人力運用與未來發展之考量下而成立，在劇團人力組織上，並未新增其他行政人員，相關業務乃是轉由劇團原有之行政人員來辦理，除了劇團員原有的人力之外，因為青年志工中的成立，因此也多出了許多對於文化事務有興趣的文化青年志工來協助劇團臨時性事務，在營運經費的部份，除了青輔會的相關經費之外，劇團仍是以政府機關的相關補助為主要經費，其次才是辦理相關研習活動的收入。

由於台東過去沒有青年志工中心，有關於志工的單位，就是縣政府裡面的志

願服務發展協會，成員大部分都是以退休的公務人員居多，由於台東青年志工中心是從去年(民國 98 年)才成立，所以在剛開始是先從相關機關接觸，讓大家知到台東青年志工中心的成立，並接受各單位的相關人力需求，由於尚在起步的階段，所以在第一年的效果有限，大約只有五、六個團隊主動媒合，也有部分機關、團體是經由中心主動告知後，才提出相關需求，另外，也有學校會提供志工以及相關需求，不過整體而言，第一年的所推展的業務已有初步的功效。

在中心成立的第二年後，需求便開始呈現大幅的提高，例如如紅十字會的研習活動，現在都會主動通知中心的志工去參加，或是世界展望會需要接電話的志工，也會詢問中心，不過至於醫療體系的部份，則較無志工的需求，主要原因是因為醫療體系內部大部分都有自己的志工，例如台東基督教醫院的一粒麥子基金會，除了自己的志工之外，另外也有具備專業技能的社工員，在性質上不算是一般性服務的志工，不過中心通常還是會告知他們，未來他們如果有活動有需要，還是可以向中心聯繫。

台東青年志工中心主要目標乃為積極整合相關部會與民間資源，號召國內青年參與扶貧、濟弱、永續發展等志工服務，並建置國家級青年志工服務平台，引導青年由一次志工邁向終身志工發展，其工作內容包含替志工進行媒合服務，或是提供志工給有申請需求的單位，並定期透過課程來培訓志工，使青年志工更具備服務相關的專業技能。台東青年志工中心所安排的志工服務，是以活動來做區別，服務的內涵又分為六大服務面向，分別為(1)教育(2)文化(3)社區(4)健康(5)科技(6)環境等，搭建青年志工供需媒合平台，推展多元化服務方案及規劃建置長期認養點，引領青年團隊進駐服務，促成青年服務志業與未來職涯發展銜接。

除了進行相關媒合服務工作之外，中心也配合青輔會推廣相關活動來捲動台東青年，例如中心於 99 年 4 月舉辦區域和平志工團的東區焦點活動，結合國際志工服務日所發起，並以環保議題作為活動主軸，當日活動即號召了 307 位志工在台東鐵道藝術村進行，由經驗較資深的志工擔任小隊輔來帶動，此外，目前中心正在推動「青年自組團隊」，此方案是由 12 歲至 30 歲志工自發性來提出計畫，讓他們透過自己的專長，服務社區或是部落等地方，在志工提出「青年自組團隊」之後，中心會先進行審核，並做初步的培訓，最後計劃還是會提到青輔會去，是由青輔會進行最後的核定及經費補助，而目前成功自組團隊的團體，已經達到 60 團，大部份皆是由中心至學校進行宣傳與推廣，請學校協助發起並鼓勵學生組團

進行志工服務，效果良好⁵⁰。

3、小結

總體而言，成立台東青年志工中心，對於台東劇團而言，是具有正向發展的作用，它的目的絕對不是只有單純經費補助的層面而已，而是這些工作在劇團目前發展中的契合程度與銜接性才是劇團考量的主因，青年志工中心培育地方青年人才的目標不但與劇團關懷地方的理念相結合，並且可以藉由青年志工中心各項服務的推動，開發更多資源並開拓資源服務的平台，例如去年的八八水災，在颱風期間劇團便迅速投入救災工作，每天都有大量的青年主動投入救災工作，看到熱血沸騰的青年投入救災的行列，真的十分感人與窩心，對於這樣具備鄉土關懷的工作，一直都是台東劇團所支持的理念，藉由成立台東青年志工中心，除了可以培育更多青年志工之外，也可以讓更多在地的台東青年認識台東劇團，接觸表演藝術，甚至是劇團幕前、幕後或是各項文化行政等工作，可以讓更多青年了解文化藝術各種層面的運作，實在是實踐劇團目標理念的最佳途徑。



照片 6：台東青年志工中心志工大合照

資料來源：台東劇團提供

⁵⁰ 2010 年 4 月台東劇團執行秘書陳栩奕訪談稿。

(四)總結

整體來說，台東劇團多元經營，走入地方的經營模式中，我們可以看到劇團在經營思考與發展上的遠景，在機緣下所成立的台東劇場表演藝術館，使劇團深入台東各鄉鎮市以及其他縣市地區，除了增加曝光率之外，更藉由此機會讓劇團深入地方社會，散撥藝術的種子，而台東劇場表演藝術館內平日所舉辦的活動，則可逐漸加深台東民眾的對於紅牆意象的地方記憶。

台東鐵道藝術村的跨界經營，除了增加劇團的專業領域並延伸更廣的觸角之外，並使劇團在藝術的領域上，認識更多從事不同領域的藝術家，可以彼此交流、激盪，交換不同的創作理念與想法。此外，鐵道藝術村的經營，也著重在地方居民對於鐵道文化及台東舊站的歷史記憶，透過文化藝術活動的舉辦，可保留原有的鐵道文化，並使原有的歷史記憶延伸，賦予鐵道藝術村新的記憶。

台東青年志工中心的成立，更是落實劇團培植愛鄉愛土的藝術種子之最佳管道，透過青年志工中心的營運，除了可以協助地方、幫助弱勢，並可讓更多對於文化藝術有興趣的青年朋友認識台東劇團，接觸表演藝術及各項文化行政等工作。



第四章 台東劇團營運方式及成效

第一節 內部要素

經由前一章對台東劇團各時期營運情況之說明，我們可以知道，從台東劇團創立至今，其規模不斷的改變與擴大，顯示出台東劇團雖然身處於素有「文化沙漠」之稱的台東地區，卻能以其獨有的方式來適應地方的環境，顯示其與其他劇團在經營策略上的不同之處，其實一般大多數的小劇場，往往只能依靠政府的補助或相關企業的贊助，才能夠勉強運作下去，甚至有很多小劇場，沒有專職行政人員、沒有相關設備、更沒有排練場地、劇團的聯絡電話就是團長的家裡電話，加上創作、排演往往需要長時間的投注，而在觀賞群眾有限的台灣要單靠演出票房盈收來營運，幾乎是不可能的事，劇團團員在經濟上也沒有穩定收入，生活完全沒有保障，因此要有規模的持續發展，實在不容易，也因此，台東劇團能在台東地方穩定經營長達 20 年之久，實在值得肯定。

台東劇團在組織人員的應用上，從早期人員編制中 2 位「有給職」工作的行政人員擴增為 34 人，另外尚有企畫經理 1 名，團長與其他創辦成員皆為無給職，包括藝術顧問、藝術總監、經常性團員十多人等，本章節將以台東劇團在內部經營管理的相關層面作進一步的分析。

民間表演藝術團體如果要在多元求變的藝文環境下同步成長，通常團體本身也要不斷的精進學習，組織本身的規模是否健全？支援表演藝術的技術是否純熟？行政管理體系是否能相互配合與合作？管理及行銷是否能發揮功效？在經費上的管理與運用是否合宜？這些都關係著一個藝文組織在未來的發展，台東劇團在組織內部運作的要素中，以行政管理、行銷策略、演出製作三項要素為影響其營運成效最主要之要素。

一、行政管理

台灣的表演藝術生態，除了表演人才之外，專業的藝術行政人員、技術人員、創作人才仍然不足，而表演藝術的產業是經由許多環節所組成，因此除了表演者之外，其他人員的工作也十分重要，不過台灣對於藝術行政這個工作領域，還未被真正認為是一份專業的工作，許多團體，並沒有專業分工的行政工作群，藝術行政只是個模糊的統稱⁵¹。

⁵¹ 鄭侑如編(2004)，《表演藝術：啟動創意新商業》，台北市：典藏藝術家庭，p36

台東劇團行政組織的領導者通常為劇團的團長，對於劇團經營管理的策略與運作掌握決策性的影響力，而行政組織的主要作業包含整個劇團運作的近、中、長期性規劃、演出劇目的排定、演出製作的全程作業、各年度發展的要點、劇團推廣的策略及規劃、政府文化補助的申請與企業贊助的爭取，同時也監督行銷策略之於媒體關係的發展。從台東劇團在多年的經營模式中，可發現劇團在人事上的經營管理、業務調配的靈活運用，可說是劇團經營成功的首要因素，說明如下：

(一)劇團人事組織持續精簡

台東劇團的成立，首先是由一群志同道合的同伴所組成，其組織結構最上層可分為創辦人，也就是當初一同創辦的四位夥伴，現在仍然為台東劇團最重要的決策群，重要性如同一棟房子的四根支柱，分別為謝碧紅老師、黃以雯老師、蔡秀珠老師、及劉梅英團長四人，劉梅英團長本人除了經營五金行之外，同時身兼台東劇團團長及台東鐵道藝術村執行長，其他三人則皆為教師，除了平時的教學工作外，並處理劇團重大事務與決策，對於劇團的相關演出製作、技術也會適時給予指導，可說是劇團的顧問群及藝術總監。

劇團在民國 81 年以前，因經費不足，因此在人力上並無聘用有給職之行政人員，一直到民國 81 年以後，因獲得「社區劇團活動推展計劃」補助，之後才開始持續聘用行政人員，從創團至今，除了行政人員之外，團長及其他團員，包含藝術總監、顧問群等皆不支薪。(圖 6)

台東劇團行政人員目前共計四人，包含活動企劃經理 1 人、執行秘書 3 人，活動企劃經理主要負責之業務為台東鐵道藝術村展演活動之企劃，執行秘書 3 人中 2 人負責劇團、地方文化館、青年志工中心相關業務，另外 1 名執行秘書則與活動企劃經理處理鐵道藝術村業務，雖然行政人員平日各有負責工作，但是在工作調度上仍然保持很大的彈性，時常依照活動及業務量大小隨時分工合作，使行政人員能熟悉各項業務的內容，以有效執行工作進度。(圖 6)

(二)業務分工、相互支援補位

劇團各項業務，在規劃層面上，不論在計畫撰寫、策展規劃或活動的擬定上，皆由其負責人員來執行，部分內容會先經由活動企劃經理進行初步審核後再由執行長決策，部分則由執行長直接審核決定，因此所有的規劃皆由執行長進行最後決策，在執行層面上，則由行政人員依權責分工完成，如有相關重大活動，其他人員皆會適時補位及支援，執行長則不定時進行監督協調，並支援現場相關需求。

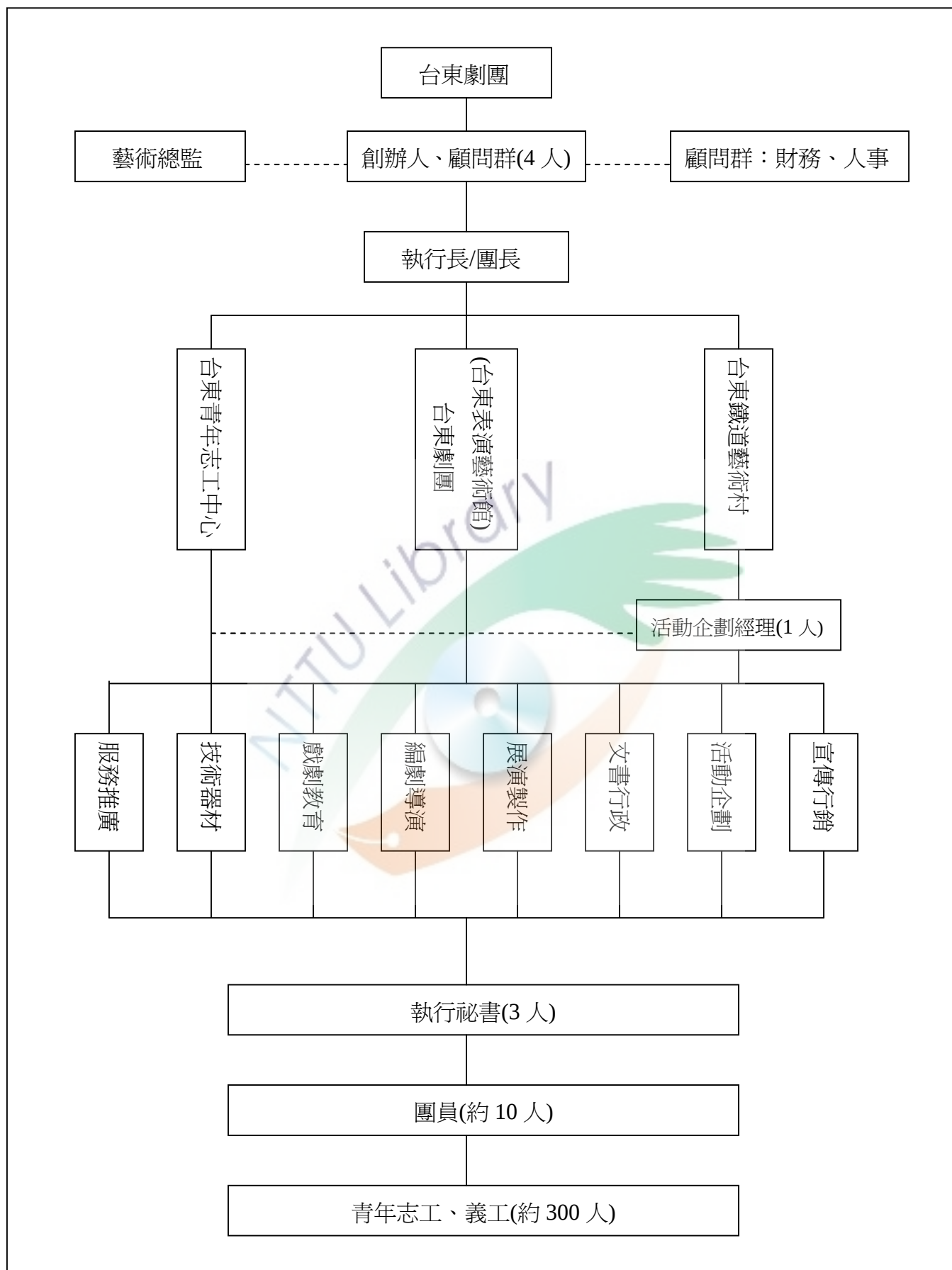


圖 6：台東劇團組織架構圖，資料來源：2010.田野調查

(三)硬體設備漸具規模，長期累積各項珍貴人事資產

台東劇團的組織規模及人力分工，如果與一般的小型劇團如「李清照劇場」、「曉劇場」、「莎妹劇團」等小劇場相比，台東劇團在組織規模上較具有完整的人事組織，硬體設備也較為完整，台東劇團擁有專業的排練場「黑盒子劇場」、藝廊、會議場所、辦公室等，在整體的行政上，皆能有效支援行政的需求，這是許多小劇場所缺乏的部份，而與台東劇團規模較相當的劇團，則有「台南人劇團」、「南風劇團」等，如和其他規模更大的劇團如「屏風表演班」、「果陀劇場」等大型劇團相比，由於兩個劇場皆為商業型之大型劇團，組織也更為細密，因此在規模上，仍有一段差距。

台東劇團不論在人事組織上或硬體設備上之所以能有如此規模，除了劇團成員在支出上能顧慮其長遠性並樽節支出之外，更重要的是台東劇團在長期經營下，所累積的無形資產保存在其中，由於劇團是屬於一個高成本、勞動密集的行業，因此劇團能長期經營的重要因素，是因為有許多隱藏性的人事成本在整個營運成本當中，這個人事成本，指的就是劇團的四位資深幹部：

我覺得很高興的是說，我們有一群朋友在這樣的過程裏面，沒有因為可能因為工作忙碌或是爭執，就把我們感情打散，反而讓我們形成一種核心的運轉，比如說黃以雯、蔡秀珠、謝老師啊，我們核心運轉的時候，就會有核心力量啊，那其實這就是最重要的資產，因為傳承裡面，在整個往前走的時候，是需要專業和智慧來提供的，做諮詢的、做執行的，因為我們在這樣運轉的過程裡面，我們累積了資產，那這個資產就是專業的資產，這個資產沒有因為時間而離開了，所以我覺得那就變成很重要的⁵²...

也因為如此，在經濟有限的情況下，劇團的相關業務都是由台東劇團多年來點點滴滴所累積的資產來付出，這些資產包含了人文的資產、文化的資產、專業的資產、藝術的資產，這些資產，也提供了組織極大的能量來運作。

二、行銷策略

劇團的行銷策略是影響整體票房收益及經費來源的要素，演出產品的藝術性與價值，需要藉由行銷策略來包裝出售，1964 年 J.McCarthy 提出了行銷的 4P：產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、推廣(Promotion)，劇團對於 4P 的運用與掌

⁵² 2010.3 月，台東劇團劉梅英談稿。

握可用以檢視其策略之優劣勢，近來，除了 4P 以外，又加入第五個 P：人員(People)。

台東劇團在 5P 的整體行銷策略中，幾乎皆有達到 5P 之行銷策略，尤其在運用人員的部份，由於劇團人員幾乎皆能全方位支援相關業務，在劇團的推銷上，人員較能以全面的角度來進相關行銷及介紹，此外，劇團不論在行銷通路及推廣的方式上皆十分多元化，產品則以地方性的創作或是活動內容為主要內容，在價格上也絕對是物超所值，茲就台東劇團在 5P 的應用情形上作概況說明如下：

(一) 產品(Product)—具地方色彩的演出作品及公共服務

以產品的價值定位而論，林偉瑜在《當代台灣社區劇場》中，將「台南人劇團」、「南風劇團」、「台東劇團」歸類為第一類社區劇場，也就是地方性色彩強烈的劇團，劇團在作品方面，經常以當地風土文化作為演出的題材，並且都是在接受政府補助後，藉由以當地素材創作的方向，使劇團隊於地方鄉土更具有使命感，在之後的演出上持續嘗試相關題材，這些劇團通常背負著提倡地方劇場活動的重任，如政府常委託這些劇團在當地舉辦研習營，和戲劇活動，而這些劇團在劇場美學上並不希望被侷限某類型的演出，因此多半每年會舉辦實驗劇展，開放團員創作任何形式、題材的劇場作品，如「台南人劇團」、「台東劇團」、「南風劇團」等都是如此。

台東劇團的作品風格不論在前期和後期，皆有偏向以地方素材為創作方向的作品，唯一的差別則是前期的作品，較屬於大型的創作作品，也獲得較大的肯定，如早期的作品如「東城飛花」、「後山煙塵錄」、「鋼鐵豐年祭」等作品，皆可看出對於地方鄉土議題的創作，而相關創作也獲得廣大的迴響與肯定，後期則是以小品的方式呈現，較無更新的大型創作，如近期作品「山脈以東、海洋以西」、「咁係我？」、「在東海岸逐浪、築夢」等，都是有關地方議題或是自我追尋等議題之作品。

劇團在演出的形式上也呈現多元創作的形式，如早期探討女性議題的作品「維琴那列車就要開」、「移動的太平洋板塊」，皆引起話題性的討論，以及近期的創作小品如「重」、「Gloss」、「SPA 抱抱房」等，可看出在演出形式上頗為多元，不過有關地方議題或是自我追尋等議題之作品，從以前到現在一直都不曾間斷的以不同的內容出現。

此外，台東劇團所之執行的業務中，「台東表演藝術館」與「台東青年志工中心」之發展理念也與關懷地方鄉土之議題相符合，台東表演藝術館為台東縣政府「地方文化館計畫」館舍之一，而該計畫為行政院「挑戰 2008 國家發展重點計畫」中的第 10 項，「新故鄉社區營造計畫」中之子計畫之一，其計畫推展之方向，與

鼓勵青年關懷地方、公共參與與志願服務的「台東青年志工中心」同樣也是極具有地方參與的色彩，此外，台東鐵道藝術村，為原有的台東舊站，經過閒置空間再利用成為一個適合進行戶外休憩的地點，並具有一定的歷史文化價值，劇團在藝術村的經營上，藉由推動貼近台東地方相關的藝文展演活動之外，也舉辦相關鐵道文化的活動，使民眾在歷史、記憶及生活上與鐵道藝術村密切結合，由上可知，台東劇團在執行所有業務上之工作內容，已具備了某種程度的公共性存在：

那我覺得台東劇團累積了 20 年的資源，在某個角度他是屬於公共財，就像是台東劇團變得像是一種有信譽的不管是商品或是一種團隊的聲譽等等，那我覺得台東劇團這四個字，這樣子的一個精神，這樣子的一個標的，我覺得它變成是一種公共財，因為這裡頭，當然，他們有一群人認真在做這件事情，可是事實上他是很多..不管是社會資源的投入、或者是國家公部門資源投入，包含一些老師，等等之類的，我覺得那不會單純只是一群人的力量而已，當然很重要是我們在這邊的人必須要有實踐及推動執行的能力，可是在這裡頭有很多人給我們幫忙，那其實不管是核心或是外環，他都是一股很強大的力量，所以到現在為止，包括我自己本身，我覺得我也是在整個過程中很大很大的受益者，譬如說不管政府給我補助讓我有機會出國去學習，我覺得那都給了我很多感動跟歷練在裡頭，所以我就會覺得台東劇團基本上已經變成是一種公共財，所以說我們如果有能力，我們應該為這個地方做更多更多的事情⁵³.....

由上可知，台東劇團不論是在劇團本身的演出或是承接的各項業務上，皆具有強烈的地方性色彩，同時也具有公共性的特質。

（二）價格(Price)—票價低廉，難以支撐劇團營運

「定價的目的，是達成潛在收入極大化，同時並刺激購買，打開新市場」，藝術團體可能經由票價的訂定，試圖達成兩個基本目的：收入(貨成本回收)極大化和觀眾規模極大化⁵⁴。

台東縣人口稀少，全縣僅十餘萬人口，青壯年人口外移嚴重，加上位處於台灣東部邊陲地區，且地形十分狹長，從台東縣到市區往往要花上一段時間，因此參與藝文活動的人口本來就有很大的限制，因此台東劇團在演出的價格上，定價皆比一般商業演出的價格低很多，價格大約在 100 元至 250 元的價位之間，另外劇團也會推出相關優惠方案，吸引民眾觀賞，以劇團所舉辦的後山戲劇節演出票價

⁵³ 2010.3 月，台東劇團劉梅英談稿。

⁵⁴ 夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.54

來看，單場票價金額為 250 元，購買 2 張以上則以 200 元計，如預購 10-20 張，則有 175 元至 150 元的優惠價格，套票購買 6 張，則加贈戲劇節特製 T 恤一件，以吸引觀賞民眾，在民國 97 年的東岸青年戲劇節，也有同樣的優惠票價推出，而且單價更便宜，約在 100-150 元之間，由票價的價格，也可反映出台東地區民眾在觀賞藝文活動時普遍能接受的價格，由於價格幾乎都十分低廉，而且觀賞的群眾十分有限，因此要以票房來支撐整個劇團之營運，幾乎是不可能的事。

(三)通路(Plcae)—具多元化層次

也就是指所謂的管道(channel)，或是說大眾可獲得產品的進入點。Philip Kotler 認為，「通路」意謂了三種不同的意義⁵⁵：

- 1、表示該組織本身表演場所的優點與所受的限制，並藉此了解觀眾的建立與顧客滿意度的目標。
- 2、它代表了組織考慮演出、發表演說和展示說明的所有可能場所。
- 3、它代表了所有門票配銷處所，以及行銷人員用來使節目的提供可以接觸到大眾的方法。

藝術團體所在的社區或是演出場地所在的周邊地區，都是影響市場環境的基本要素，同時也影響觀眾的來源和觀眾的層次。在同一社區內的地方性社團，像文化機構、學校甚至政府單位都是提供藝術觀眾的媒介，他們可以介紹藝術活動給同事、朋友或是親戚，對於社區藝術團體而言，地方性社團的支持是很重要的生存關鍵。

此外，位居於都市中的藝術團體，其公關(Public relations)部門或行銷部門(marketing department)所面對的是更複雜的社區結構，除了社區本身的觀眾，還必須考慮從外環社區進來消費的觀眾，和可能的旅客和觀光來源，才能掌握消費者的口味和消費傾向，並且創造消費的契機。

除了被動的掌握消費者口味之外，藝術團體也應該和週遭社區、學校、地方社團、企業公司、文化工作者、社會工作者等單位維持雙向溝通，建立和善的溝通管道，而溝通的最宗目的是為了獲得長期的支持，包括贊助、義工來源和票卷推銷、業務合作等。

台東劇團、台東鐵道藝術村皆位處台東市區中心地帶，鄰近學校單位，除了長久以來和縣政府保持良好的合作關係之外，也和其他藝文團體、民間組織保持

⁵⁵夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.54

聯繫，此外，台東劇團和外縣市相關藝文機構也時常保持藝文資訊的交換，成為台東地區藝文資訊交換的平台，許多外縣市的藝文資訊，皆可在台東劇團內部陳列的相關 DM 取得資訊，同樣的，在外縣市也同樣可得到有關台東劇團的藝文資訊，例如花蓮、高雄知名的藝廊咖啡店「璞石咖啡」以及「豆皮咖啡」，皆可在店內皆可取得有關台東劇團、台東鐵道藝術村的相關資訊：

因為我們劇團已經成立 20 年了，我們累積的網絡很多，所以我們劇團的宣傳網路遍及全台灣，而且我們很著重這一塊，從我們的郵寄費用是我們印刷費用的 2 倍就可以知道了，我們的郵寄費用真的很貴，我們置放的點也很多，因為如此，相對的很多的藝文點的文宣也都匯寄到我們這裡來，其實我們的 DM 不會少於縣政府文化局的，可以說是一個藝文資訊交換的平台⁵⁶。

以學校通路來說，由於台東劇團早期主要為教師所組成之團體，因此在學校的關係的維持上，一直都保有良好的關係，尤其台東劇團長期以來皆擔任台東高級中等學校、職校等戲劇社團之指導老師，除了在校園中推廣戲劇教育，也可增加對於藝術、戲劇有興趣的學生接觸戲劇及藝文資訊的管道，此外，劇團也不定期會和台東大學鄉關學術單位互有來往，例如 99 年 5 月台東大學舉辦「綠色博覽會」，台東劇團即受邀演出行動劇，透過戲劇與現場觀眾之互動，帶入地球暖化、八八水災等主題，或是接待台東大學學術單位所邀請之學者至劇團進行參觀解說。

在政府及民間單位的關係維持上，劇團也時常應政府相關單位邀請，配合演出行動短劇，進行政令宣導活動，此外，劇團也透過表演藝術館相關業務之推行，進行藝術下鄉等活動，進一步和相關民間組織相互聯繫與合作，並增加劇團在台東縣的曝光率，使更多民眾認識台東劇團。

在台東劇團團員來源中，包含了台東地區學校教師、台東大學、台東女中、台東高中及職校之在學學生，由此可見劇團在學校關係經營上的成效，此外，台東劇團於 98 年成立台東青年志工中心，在未來，勢必可以大幅增加台東劇團在校園推廣戲劇及藝術的成效。

由上可知，台東劇團的行銷通路範圍十分廣泛，其通路形式具有多元化的層次，而豐富的通路形式，可是台東劇團能在台東長期經營的重要策略之一。

(四)推廣(Promotion)—優惠促銷最有效

推廣是由對大眾溝通的所有活動的組成，包含廣告、公關、直接郵件、電話行銷、和個人推銷。促銷是行銷過程的最後一個步驟，它是由行銷組合的其他層

⁵⁶ 2010 年 3 月，台東劇團活動企劃經理林慧仙訪談稿。

面所發展出來的策略與戰術之溝通方式。「溝通是一種以特定方式『通知』、『說服』、『教育』目標群有關於活動的方案、選擇特定活動的正面結果，以及以某種方式採取行動(常常是持續某種行為)的動機」。根據夏學理等於《文化市場與藝術票房》中，提出了四種推廣工具，包括廣告、促銷、公關及個人銷售等四種推廣工具。

在台東劇團的推廣業務中，廣告是最常運用之手段，而牽涉到銷售的部份，僅限於戲劇演出的部份，其他業務由於皆由政府單位之計畫經費進行補助，因此無售票性質，劇團所辦理的售票演出活動，包含自行創作之戲劇表演以及邀請台東及外縣市表演藝術團體至台東劇團黑盒子劇場或劇團樓下枕木舞台之演出，劇團進行推廣的工具如下：

1、廣告 DM、海報：相關行銷宣傳內容包含文宣、廣告 DM、海報、帆布等等，一般來說，劇團皆會製作長期性的 DM 出來，讓觀眾可以事先瀏覽，台東鐵道藝術村的 DM 則是以「季」為主，主要原因是因為預算有限之關係，通常以季為主的好處是方便民眾事先先排行程，劇團的部份則是大約半年一次，其實製作整季的 DM，難度比單場的難度來得高很多，因為必須要在很早以前就敲定相關活動，但是劇團及藝術村還是會再針對個別場次來做 DM，因為觀眾可能不會一直記得，所以劇團在 DM 的宣傳策略上是有波段設定，會安排第一波、第二波的宣傳時間，包含新聞稿也是，不會一個活動只發一次訊息，相關之文宣、DM 皆會郵寄紙本寄給劇團會員、學校及全台藝文相關之機關團體，劇團也會依照活動不同之屬性，邀請不同的觀眾群來觀賞。

2、網路 E-DM：相關廣告 DM、文宣等除了以紙本郵寄外，也會以電子郵件通知劇團會員、學校及全台藝文相關之機構團體。

3、新聞稿、記者會：對於相關重大活動事項，劇團皆會在活動前舉辦記者會，並繕發新聞稿至地方相關傳播媒體事業單位，由於台東地方新聞記者人數不多，劇團人員幾乎都與記者熟識，在資訊傳遞上已有默契，也因為台東記者少，因此跑的活動較多，不會每一場活動都會參加，於由劇團本身的活動量相當多，因此不會每場都打電話給記者，電話打得太頻繁，相對的也會變成一種困擾，因此劇團在訊息傳遞上，以重點式的方式發新聞稿，一次將所有近期活動內容及場次皆一併告知，同時打電話並發簡訊，通常記者皆會在劇團網路 E-DM 的寄發名單中，因此一定會收到相關活動訊息。

4、廣播電台：劇團維持每星期約一至二次於警察廣播電台進行活動宣傳，另外也會依照活動的性質於地方性廣播電台宣傳當週活動或是開闢專門時段來進行宣

傳，例如劇團在舉辦「後山戲劇節」時，通常會跟廣播電台洽談合作方案，將「後山戲劇節」期間於每週五、週六的演出，固定時段於每週四進行宣傳，並另外宣傳相關藝文消息及活動訊息。此外，台東劇團也會邀請台東鐵道藝術村之駐村藝術家於電台進行訪談，增加駐村藝術家曝光率，並提高台東市民對於駐村藝術家所創作作品之關注，提高觀展人次。

5、報章雜誌刊登消息：固定寄送劇團相關活動訊息至相關報章雜誌，如破報、文化快遞等報章雜誌，因劇團無刊登經費，因此刊登權限由刊登單位依需求決定是否刊登，此外，劇團也透過發行台東劇團簡訊之方式，告知會員或讀者相關活動訊息或是相關募款訊息。

6、「促銷」是經由折價卷與贈品等短期誘因所組成，主要的目的在於鼓勵消費者購買某一產品或服務⁵⁷。台東劇團之促銷方法如下：

- (1)預購優惠：如預購達到一定數量，將給予折扣優惠。
- (2)套票優惠：如購買所有場次之套票，將給予折扣優惠。
- (3)與民間商家合作折價優惠措施：如鐵道路廊和鐵道路廊周圍之餐飲店合作，發行相關鐵道文化護照，集點蓋章後至店家消費可打折並贈送劇團紀念品，以吸引民眾參與鐵道藝術村相關活動。
- (4)結合公益活動：推出「藝術一千栽幼苗」計畫，幫助家庭貧困的兒童接觸劇場藝術，首先於 2008 年「後山戲劇節」進行，藉由民眾捐款 1000 元，可補助 10 位小朋友看戲，該活動合作對象有家扶中心及一粒麥仔基金會，不但可支持藝文活動，更使許多貧困家庭的兒童能有接觸藝術的機會。
- (5)提供贈品：購買一定數量之門票，加贈相關活動 T 恤或贈送價格超過其購票金額之商品，以超值優惠方案吸引民眾參與。
- (6)猜謎、抽獎、遊戲娛樂性設施：如母親節親子遊戲藝志鐵人三項尋寶活動依據鐵道藝術村的歷史設計、鐵道制服、列車長懷舊活動、舉辦茶會等，吸引有興趣之相關民眾參加活動。

由於台東參加藝文活動的群眾十分有限，不論在人口結構、教育程度、職業結構及收入上皆不比外縣市的人口，加上台東劇團的規模不如一般大型企業，設有獨立公關部門來進行公關行銷工作，因此主要的促銷方式僅能以上述之相關優惠措施或提供誘因的方式之來進行行銷，以吸引民眾的目光。

⁵⁷夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.58

(五)人員(People)—熱忱投入的精簡人力

在 Philip kotler 所著《票房行銷》一書中，人員特別是指那些和顧客、捐款人、和其他聯絡的人員。聯絡人會對組織的行銷效果造成助益或傷害，端視其態度與待人處世技巧而定。而聯絡的過程勢必牽涉到溝通，而所有有關藝術團體之事，幾乎都和溝通有關。管理大師彼得·杜拉克描述了四種溝通的基本要素，認為溝通是一種感受性的東西，它意味著訊息的接收者才是溝通中的要角，發言者或傳遞者可能使訊息接收者或有知覺者感受到訊息。訊息的感受並非基於邏輯而來，而是經由經驗所得，一個人僅能感受得到其能力所及之事物。因此，爲了要讓溝通成爲可能，首先必須了解訊息接收者所使用的語言與語法⁵⁸。

在台灣長期從事藝術行業的人員，來源除了科班出身人員之外，通常就是對於藝術具有熱忱的人員，台灣在藝術領域方面的工作通常較無經濟上的保障，因此長期投入的人員也相對較少，因此，台東劇團在人員的應用上，不一定需要一個科班出身的專業人員，但是一定需要一位能認真投入、願意花時間並吃苦耐勞的人員，在所謂認真投入的部份，也同時包含了認同劇團的內在理念，並且願意付諸實際行動完成目標，也因此，基於此基本概念，劇團人員在相關行銷及溝通上，自然便能朝著其目標進行，而人員在工作中所獲得的回饋，通常是心靈大於實質。

通常劇團在人員的應用上，具有多元的特性，人員幾乎可身兼行政與技術人員，辦理活動的過程中，皆會安排行政人員擔任活動主持人，在主持工作上，也可藉此訓練人員對於劇團介紹及串場主持能力，並提昇人員的口語表達能力，對於在日後活動介紹及行銷上，有極大的助益，此外，劇團行政人員同時也是演員，藉由平常肢體訓練課程，訓練團員的肢體、語言能力，並藉由演出可使人員在介紹相關演出時，能有更深入的解說，增加劇團在行銷活動上的專業表現。不過也因為劇團的工作繁重的特性，在人員的流動率上，也一直是居高不下。

三、展演製作

展演製作乃屬於生產劇團產品的流程，配合行政組織的分工，演出製作需要集結行政、行銷與技術三大方向，內容包含擬定製作支出預算、製作展演相關流程如劇本、導戲、演員、藝術家之管理及工作協調及技術層面之舞台設計、燈光、音樂特效、服裝、攝影相關器材的安排等，皆爲展演製作之主要業務。

⁵⁸ Philip Kotler、Joanne Scheff (1998)，《Standing Room Only》，高登第譯，遠流，p.66、P.485

台東劇團有關展演製作的過程中，主要區分為編劇、導演、演員、舞台道具製作及技術支援等部分，其中台東劇團是少數小劇場界中，行政人員可全方位支援的劇團，一般多數劇團區分為行政部門與演出部門、技術部門等，各自有專業技術，然而台東劇團人員之所以能進行全面性支援，最重要的是劇團對於表演有興趣表演的行政人員，採取歡迎的態度，而從事劇團工作的人員，大多數也都會對導演、編劇或是當演員有興趣，一旦行政人員願意另外花時間學習演戲、編劇、技術等相關專業技能，基本上劇團皆會抱著歡迎的態度來面對，如此一來，劇團除了可以保持其競爭優勢外，並可使劇團人員了解各部門之工作特性，避免其他小劇場技術部門、演出部門及行政部門之間的衝突與隔閡，加速凝聚劇團人員的向心力。其說明如下：

（一）編劇—資深團員、行政人員共同承擔

台東劇團主要創作人員，主要為劇團最重要的四位支柱，謝碧紅老師、黃乙雯老師、蔡秀珠老師以及劉梅英團長，在早期的作品中，其主要演出之內容，多為改編國外劇作家之翻譯本或古典劇作為其演出內容，後來在劇團獨立之後，並透過相關研習課程教師之指導，劇團也創作出許多作品，並獲得許多肯定，團長劉梅英更於民國 85 或亞洲文化協會補助至美國紐約學習觀摩半年，以及民國 88 年赴法國「陽光劇團」觀摩三個月，回國後陸續創作出許多傑出作品，在近期作品的部份，則多以小品的呈現方式演出，較無大型的創作出現，由於需要培育新生代之創作人才，因此劇團也十分鼓勵行政人員嘗試撰寫劇本，並經由四位資深團員協助指導後，由行政人員擔任導演執導戲劇的演出。

（二）演員—來源多元，訓練演出

由於台東位處邊陲，且無相關戲劇科系及藝術產業，因此要接觸有關戲劇表演之管道十分有限，專業演員也不易長期留在台東，台東劇團目前的演員，除了行政人員之外，主要由台東各級學校學生、教師及有興趣的社會民眾所組成，演員是由台東劇團每年皆會招收之團員而來，劇團定期安排相關專業訓練課程來訓練團員，並以新人舞台的模式，讓團員有空間可進行發表。

（三）舞台道具及製作—簡單製作，多元應用

在台東劇團長期經營之下，劇團已累積了相當多的在資源上可足夠因應新戲所需使用的相關舞台道具，此外，在劇場的世界中，所有道具皆可依照劇情的不同而變化，一張簡單的桌子，在不同的演出中，可以代表不同的東西，重點在於演員的牽引，觀眾則可以發揮自己的想發及觀點來賞戲，因此，台東劇團在舞台道具的應用上，常常都是以簡單的物品作全面性的詮釋。

(四)技術支援—設備齊全，培養人員專業技術以相互支援

台東劇團雖地處偏遠，但是在劇場硬體設備上，與台北小有名氣之相關小劇場相比，卻毫不遜色，原因同樣在於劇團長期經營下所累積出來的資源，加上劇團在經費應用上量入為出、樽節開支，也因此才能加強舞台各項設施，讓台東民眾也能擁有專業的劇場設施—「黑盒子劇場」，台東劇團「黑盒子劇場」配有專業的燈光設施及音樂相關設備，而專業的場地同樣也需要專業的人員來操作，台東劇團專之技術總監即由資深團員，同時也是任職於幼稚園的黃以雯老師來擔任，並且教授劇團行政人員熟悉相關專業設備，以利在人員不足時，適時進行補位支援。

此外，在演出中，除了燈光及音效人員外，劇團也配有專業攝影器材進行全程錄影，以作為相關活動紀錄，在演出中，長期義務協助劇團拍攝活動紀錄照片，擔任高職機械科的林慶昌老師也會於每場活動中協助拍照紀錄，是台東劇團不可或缺的合作夥伴。

三、小結

由台東劇團在內部要素的各項因素中顯示，行政管理中的人力組織為劇團內部營運最重要的核心因素，影響範圍擴及行銷策略以及展演製作的部分，尤其是創團初期的三位資深團員(包含團長)，一直都是劇團內部運轉的中心，不論在組織發展方向的擬定、活動的執行、技術的傳承、相關表演藝術的專業訓練等層面上，都成為劇團的珍貴的無形資產。

在行銷策略的部份，由劇團的各項行銷方式中，可看出劇團在行銷通路以及促銷方式上具有多元化的特性，幾乎已運用可行的各種行銷手法，劇團票價也採低價方式促銷，但是從實際參與的整體觀眾數量上，始終無法有更多的參與人數，其中有大多數的參與民眾，為長期參加劇團活動之固定觀眾，少數才是初步接觸劇團的民眾，從其完整的行銷策略及通路上所產生的實際效益上可顯示出其民眾對於藝文活動的參與度仍然不高，因此在宣傳效益上仍十分有限。

在人員運用的部份上，由於在藝術領域的工作通常在經濟上較無保障，且工作幾乎涵蓋幕前與幕後，人員通常也都是要文武雙全、吃苦耐勞的人才，尤其在劇團的規模及業務持續擴張下，相對的壓縮了創作的空間，不易培養新一代的創作人才，在人員運用上，也一直維持著較高的流動率，在劇團待個一兩年就離職是很普通的事情，然而如能維持固定的人力、減少劇團在人事訓練上的成本，對於劇團的營運來說，不但可以使人員流動率趨於穩定，更可以增加行政上的經驗，

累積更多資源，避免在同樣的環節上重蹈覆轍，對於劇團來說仍有一段努力的空間。

在展演製作上，劇團的營運一直以開源節流為其首要目標，且劇團的規模亦無法以專業化部門的模式運作，因此在展演製作中的各項環節上如編劇、導演、演員、舞台道具製作及技術支援等部分，劇團人員幾乎皆可全方位進行，此為台東劇團在人力運用上的優點，但是由於在各項服裝、道具的使用上，也多是以簡單製作、重複及多元運用的方式作為展演所需的工具，因此在表演的呈現上，也多是以激發觀眾多元的想像來觀看表演，相對於一些對於藝術領域較為陌生且缺乏藝文素養，並習慣於聲光效果的民眾上，反而容易對於劇團的表演有難以理解的感受或是產生其他的誤解。



第二節 外部要素

外部要素之分析包含文化政策、媒體關係、企業贊助、競爭策略與觀眾參與進行經營管理的外在整合，以提高營運的資金來源機會與其優勢。茲就以上五項因素分析如下：

一、文化政策—與劇團發展至關重要

泛指政府對於現代劇團的補助機制，不論是表演場次、觀眾人次、出國巡演次數、專職人員人數以及公共關係運作模式上的表現，都與劇團獲得的政府補助有顯著的相關性。

以文化政策的觀點來，台東劇團可以穩定經營長達 20 年，國家的文化政策推行在穩定早期劇團發展上有著極大的助益，也是台東劇團能在成立後能站穩腳步的重要因素，茲就劉梅英團長所區分的劇團發展時期與歷年政府補助政策之比較分析如下：

表十：劇團發展初期之補助內容與當時文化政策時代背景對照分析概況

劇團發展時期	時代背景	獲獎及補助項目
1.草創期(民國 75 年至 77 年)： 文化中心於民國 75 年所舉辦的「舞臺表演人才研習營」，並組成了「台東公教實驗劇團」，劇團早期是隸屬於文化中心，並由當時的縣長鄭烈掛名團長，每年皆會舉辦「劇場藝術研習營」，並希望落實教育體制外有劇場的概念，決定以公教人員研習的方式進行，並由文化中心發函至教育局轉發縣內各機關學校，因此實際參加成員多數為教師。 2. 摸索期(民國 77 年至 80 年)： 劇團於民國 77 年獨立，改名為「台東公教劇團」後，有一系列作品發表。	時代背景： 1.民國 70 年代—文化發展制度的建構：民國 71 年，行政院文化建設委員會成立後，文化建設工作方得以正式獨立運作，而自民國 66 年即開始的地方縣市文化中心設置構想，也已迅速實現。 2.文化建設與文化活動的舉辦轉變為國家總體建設的重要工作與施政重點，民國 76 年政治解除戒嚴以後，台灣本土文化意識更是風起雲湧，地方文化尋根的熱潮和民間組織的活力，逐漸帶動地方文化自治意識的抬頭，台灣的文化發展於是逐漸退去政治色彩，擁有較為獨立自主的發展空間，文化與藝術逐漸和民眾生活產生連結。	1.劇團創立初期，為隸屬於文化中心之劇團，無獨立預算經費可運用。 2.民國 78 年獲文建會「推展舞台劇運有功團體獎」，並以《大湖之祭》一劇在社會話劇比賽中獲得精神總錦標獎、最佳男演員獎 3.民國 79 年獲省教育廳「推展社教有功團體獎」 4.民國 80 年《不可兒戲》再度獲社會話劇精神獎。 5.民國 80 年，針對台東歷史背景與社會發展過程之議題申請「社區活動推展計劃」，因此獲選為地方優秀劇團，並受邀執行「社區活動推展計劃」，當年獲選團隊包括台南華燈劇場、台中觀點劇團、高雄薪傳劇團。
2..成長期(民國 81 年至 85 年)： 於民國 83 年正式定名為「台東劇團」	1.民國 80 年代，地方縣市陸續展開的全國文藝季活動，活動共分為七大系	1.民國 81-83 年，連續 3 年獲選得「社區劇團活動推展計劃」：由此可見當

團」，此一時期台東劇團創作方向便以本土化思考為出發，其創作作品：《東城飛花》、《後山煙塵錄》、《鋼鐵豐年祭》，皆是以鄉土關懷、自我認同等地方主體性作為創作方向，並配合計畫推展進行社區戲劇下鄉巡迴演出，此外，《後》劇更於 1993 年入選法國亞維儂藝術節國際表演作品。	列，主題涵蓋原住民、客家族群，內容包含音樂、舞蹈、戲劇等表演藝術，此外，特色館的興建和地方文化資產的維護，也象徵了本土文化的再興。 2. 文建會於民國 83 年推動之「社區總體營造」計畫，開始強調社區共同體意識的建立及生活美學的提升，文化政策方向以地方與社區為主體，民國 80 年提出的六年國建計畫、民國 83 年推動 12 項建設計畫以及加強地方文化藝術發展計畫，均涵蓋社區文化發展、地方產業文化、美化傳統建築空間等社區文化之內容。 3. 民國 85 年，成立國家藝術文化基金會，針對各類文化補助之申請案件進行審查及獎助機制。	時文建會為平衡城鄉差距和拓展台灣劇場活動，所投注協助地方現代劇團成立及專業化的用心。在經費的補助預算方面，是由文建會和縣市政府列入年度預算支應，每團為新台幣兩百萬，包括編導費、劇團行政費、製作巡演費、聘請專家學者指導、辦座談會等諸項開支。 2. 民國 83-85 年，連續 3 年獲選為「國際扶植團隊」，補助方式改由文建會補助行政費，國家文藝基金會補助一半的場地費，評鑑方式也改以整年度的評鑑取代過去一年一齣大戲巡演鄉鎮十場的方式，文建會長官會考察業務並觀看演出。 ※民國 81-83 年之「地方扶植團隊」計畫以及民國 83-85 年「國際扶植團隊」計畫為穩定台東劇團成立初期的重要因素。
3. 發展期(民國 85 年至 93 年)： 台東劇團連續的獲得國家補助後大大減輕了劇團在經費問題，除了史劇團能穩定經營之外，也使劇團能迅速累積資源並持續的發展，民國 85 年，劇團也順利確定團址，並規劃完整辦公場所、專業排練場地、藝廊展示空間，成為台東劇團永續經營之基地。		1. 民國 85 年，劉梅英團長獲得亞洲文化協會的獎助至紐約學習觀摩半年，提升劇場相關專業能力。 2. 民國 88 年，劉梅英團長再赴法國「陽光劇團」(Theatre du Soleil)觀摩三個月。 3. 持續申請文建會扶植地方團隊計畫補助，其中民國 90 年未獲補助。
4. 走入地方申請成為台東地文化館—台東表演藝術館（民國 92 年~迄今）： 提供更多戲劇愛好者及具表演天份的人士，有一發揮創作、展現自我的舞台，更在戲劇表演中，呈現真正的在地風情文化，也藉由劇情的闡述，讓觀眾有更深刻、生動的	1. 「地方文化館計畫」是行政院「挑戰 2008 國家發展重點計畫」的中的第 10 項「新故鄉社區營造計畫」中的子計畫之一，文建會自八十三年起推動「社區總體營造」及各項執行計畫，鼓勵民眾直接參與地方與地方文化事務的策劃與推動，幾年來已成為社區民眾的具體共識。	1. 持續申請文建會、國藝會等政府單位之計畫補助。 2. 每年提案申請「地方文化館計畫」經費補助，並執行相關活動。

感受。	2.「地方文化館」提供的不只是硬體，而是在地方建立一個「人」的新生活價值觀，在鄉鎮建立起一個足以永續經營的文化據點，讓各鄉鎮市發揮創意，鼓勵民眾發揮想像力，結合地方觀光資源，使當地傳統農業、工藝及生態景觀經由設立地方文化館，結合文化產品研發、宣傳導覽、民間資源及義工組織文化藝術資源，提升附加價值，增加就業機會，以達到永續經營⁵⁹。	
4.跨領域經營台東鐵道藝術村(民國 93 年~迄今)： 由於台東劇團長期在地經營的努力獲得肯定，也因此獲得機會從台東縣政府取得了台東鐵道藝術村的經營權，對於劇團而言是一個對於自我挑戰的跨越，從表演藝術到視覺藝術，使得劇團接觸了更細緻更廣闊的領域。	近年來政府對於文化景觀的重視，文化建設委員會因此設立全台鐵道藝術網絡，將鐵路車站及倉庫進行保存及再利用，全台總共設立五個鐵道藝術村。	1.民國 96-98 年，連續三年獲得文建會評比「鐵道藝術網絡」全國審查成績第一名。 2.文建會鐵道網絡計畫經費補助的方式，是採取競爭機制進行，雖然有五個鐵道藝術村，但是並非是以齊頭式的方式補助，而是會以各站區辦理的情形去評比，台東鐵道藝術村每年皆是獲得補助最多的一站，但經費目前呈現逐年遞減。 3.劇團於民國 95 年以後即停止以往固定向文建會申請之地方團隊之補助。
5.成立台東青年志工中心(民國 98 年迄今)： 劇團在長期運作下體認出教育還是最重要的根基，藉由台東青年志工中心的成立，除了可以提供青年參與公共服務的志工行列之外，更可以讓年輕人認識台東劇團進而了解台東劇團，藉此散撥更多關懷地方與熱愛藝術地種子。	行政院青年輔導委員會為落實馬英九總統重要之青年政策「台灣小飛俠」計畫，目的為召喚國內青年關心國際社會，關懷本土發展，因此擴大委託成立 16 個縣市青年志工中心，發展在地組織之合作夥伴關係，加強宣傳捲動、協調聯繫、服務輔導及資源網絡等功能，以促進全國各區之資源均衡，並串聯服務青少年志工，建構完善青年志工服務網絡。	於 98 年剛成立，其補助經費並非劇團主要的考量，劇團也將持續以辦理相關青年活動及志工服務來實踐劇團之目標理念。

(筆者自行整理)

⁵⁹ 台東縣文化磐石計畫網站，<http://bedrock.ccl.ttct.edu.tw/main.aspx?sno=38>，查詢時間：2010/5/10

由上表可知，台東劇團在民國 81-83 年之「社區劇團活動推展計劃」計畫以及民國 83-85 年「國際扶植團隊」計畫，為穩定台東劇團成立初期的重要因素。除了計畫經費的及時支援為其重要因素之外，更重要的是台東劇團從初期對於表演、創作的努力耕耘，才以機會能夠獲得政府的青睞，獲得各項肯定進而持續發展，從政府補助的角度來觀看，也可發現，政府對於表現較好、表演場次、觀眾人次、出國巡演次數較多，以及專職人員人數較完整、公共關係運作良好之團體，較能受到政府在經費補助上的支持。不過在民國 90 年時，因政府評選方式突然改變，讓台東劇團以及其他知名劇團皆未獲得補助，在當時引起喧然大波，雖然之後在民國 91 年便繼續獲得補助，不過已使劇團產生未雨綢繆的想法，在民國 92 年之後，劇團開始呈現多角化的經營，在民國 95 年之後，便停止了文建會的扶植團隊的申請，劇團也依舊秉持著執著、認真的態度執行其他相關計畫，也同樣獲得了許多肯定，而多元跨界經營，除了能延伸劇團的專業實力，擴大劇團的經營領域之外，也累積了劇團的各方的資源與人脈，對於劇團未來的發展，有極大的助益。

二、媒體關係—單純、友善

Philip Kotler 曾言：「一個好的宣傳人員，並需定期與在此領域具影響力的專欄作家、評論家、編輯與製作人保持聯絡，以建立良好關係，並告知他們有關組織的活動與動機。長期耕耘媒體的關係，有助於消息的報導率，並且可確保完整、正確的涵蓋面。當發生危機或『醜聞』被揭露時，這些媒體人員正面的態度，會顯得格外具有價值。」由此可知經營媒體關係的重要性。

一項藝術活動，包含了藝術創作、經營與欣賞三個層次，創作是藝術家的責任，欣賞需要觀眾的支持與對藝術的了解，而經營，則透過行銷與傳播技巧，拉近藝術家與觀眾的距離，鼓勵觀眾參與。透過大眾傳播媒介發揮眾面守望、聯繫、文化傳遞、娛樂與動員功能，將可提供社會大眾更多藝術文化訊息，協助推廣藝術參與⁶⁰。

台東劇團在媒體經營的部份，主要有電視台及報章雜誌記者、廣播電台、文化界人士及其他公共關係等，加上台東相關媒體規模、藝文界相關人士皆不如台北或其他都會地區之規模，因此在媒體經營及資訊傳達上，並無太多複雜的管道，性質較為單純與直接。

由於台東地方新聞記者人數不多，劇團人員幾乎都與記者熟識，在資訊傳遞

⁶⁰夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，五南，p.167、174

上已建立相當默契，也因為台東記者少，要報導全台東的新聞，相對也比較繁忙，因此劇團方面也不免造成記者的困惹，不會每一場活動都打電話通知記者，而是事先告知的方式，以重點式的方式發新聞稿，一次將所有近期活動內容及場次皆一併告知，同時打電話並發簡訊，讓記者可依照時間安排採訪，此外，也會透過網劇團路 E-DM 通知記者相關活動訊息。

公共關係同時也是一個很重要的媒體關係，台東劇團一直以關懷地方鄉土為重要理念，因此也時常利用相關活動接觸不同階層民眾，藉由許多巡迴演出、藝術教室、藝術下鄉等課程，與民眾建立良好關係，同時也建立劇團正面形象。另外，台東劇團於 98 年成立台東青年志工中心，並且已著手辦理多項業務，成效良好，在未來公共關係的經營上，將有加乘的效果。

此外，劇團與學界、政府單位也會保持良好關係，如有相關需求，劇團通常皆會合作協辦相關活動，例如台東劇團長期以來皆擔任多所學校社團之指導老師，除了在校園中推廣戲劇教育，也可增加對於藝術、戲劇有興趣的學生對於藝術、戲劇的興趣，此外，劇團也不定期會和台東大學鄉關學術單位互有來往，例如劉梅英團長於 99 年擔任台東大學初陽藝術節之駐校藝術家，在台東大學開授相關藝術課程，並於圖書館中設有相關作品介紹供師生參觀。在政府及民間單位的關係維持上，劇團也時常應政府相關單位邀請，配合演出行動短劇，進行政令宣導活動，與政府單位長期保持良好的合作關係。

三、企業贊助—因區位與產業特色而難以取得

一般而言，「贊助」是指企業提供金錢或其他有型資產、人力資源、給予特定組織，以換取企業本身產品行銷或企業形象的建立，相關經費則是由企業的行銷預算支應。

就企業贊助的動機來說，《臺灣企業贊助藝文活動調查報告》是由國家藝術文化基金會所委託的研究案，該研究以問卷調查的方式，調查國內企業對贊助藝活動的看法。並以社會、企業和藝文團體三者的三角雙向模式進行分析，在回收的 242 件有效問卷中，有 25.4% 的企業贊助藝文活動的理由是「回饋社會、善盡社會責任」，其次有 23.2% 的企業贊助的理由是「藝術文化有助於一個穩定的社會，以期提升民眾的文化與精神生活⁶¹」。

由上可知，企業在贊助藝文活動時，並非主要以其營利目的為考量，主要還

⁶¹夏學理等(2003)，《藝術管理》，五南，頁 171-172

是希望能造就穩定社會，提升民眾文化及精神生活為最大目標。

企業選擇贊助對象的考量因素，可分為四個部份：

首先是區域性因素，藝文團體所處的地區，如果正好是某企業的主要消費市場所在，基於回饋社區的理由，這些企業對本地藝文團體而言，極可能成為該團體的捐助者。而小型區域性藝文團體，因為知名度不足，較難以吸引大型全國性企業的注目。

其次是提高曝光率，企業偏好知名度高，形象良好的藝術團體，其所舉辦的活動是能吸引觀眾，且較具影響力的，並具有宣傳價值，或是該企業的員工會感興趣的團體。

三為市場考量，不同產業對其市場關切的重點不同，在公益行為中規劃的受益對象也會有所差異。如高科技產業較關心相關從業人員的素質及研發能力，因此也會偏向教育事業的參與。

四是企業屬性，社會大眾對企業的看法，往往和企業公益行為有高度的相關，在不同時代環境背景下，企業未符合公眾看法，常會致力於公眾所高度關切的活動上。

台東地區人口至 97 年底總人口數為 231,849 人，在區位上，由於地形狹長，並受到中央山脈與海岸山脈之阻隔，使台東對外交通不便，生活、就學、醫療等條件均不理想，近一半人口集中於台東市區且外流嚴重，職業結構上，就業人數以生產操作人員占就業人數之 32.81% 為大宗，其次則為農事工作人員占 20.06%⁶²，因此在經濟能力上也較為薄弱，市場人口數小，消費能力偏低，曝光之影響力也相對較小，因此較少有企業贊助之情形。即使台東也有成立相關的大型連鎖量販店如家樂福、大潤發等購物商場，或是小型企業(如永豐餘紙廠)，其營利也不如其他縣市來得豐厚，因此有關台東當地相關企業贊助的情形也十分少見。

台東劇團在經營層面上，主要以承接政府單位之計畫為主要資金來源，台東永豐餘紙廠曾連續好幾年贊助供應劇團的營運需要之紙張，不過總體來說，劇團在營運上較少積極向企業爭取贊助，而台東地區相較其他外縣市，由於地理位置偏遠、人口少、青壯年人口流失，缺乏消費市場及曝光率，除非有相當的人脈與資源，否則諸多因素下，很難吸引企業的目光，也因此成為台東地區藝文團體在企業贊助上形成困難之原因。

不過，我國今年(99 年)1 月已通過「文化創意產業發展法草案」，明文規定政

⁶² 台東縣政府縣政統計資料/應用分析/97 年人口統計分析：<http://www.taitung.gov.tw/statistics/>
台東縣政府縣政統計資料/應用分析/97 年人力資源調查分析：<http://www.taitung.gov.tw/statistics/>

府應編列預算補助中小學生觀賞藝文展演活動，並保障文化創意產業發展所需經費，訂定獎勵或輔導等措施，也鼓勵企業購買藝文表演等文化消費門票，轉贈給學校或弱勢團體，除了可以讓企業抵稅之外，也可鼓勵文化消費產業。因此，劇團應可把握目前政策下所給予的機會，盡量爭取企業贊助。

四、競爭策略——以優秀體質及活動企劃能力展現競爭力

以現代劇團而言，競爭策略亦可部分定義為行銷概念中的市場區隔，如何藉由劇團作品的特性及行銷策略來發展爭取觀眾，進而擁有永續經營的條件，為劇團在競爭策略上需要具備的重要條件。除了市場區隔之外，本研究亦認為劇團組織本身體質的良莠、組織的學習及應變能力、活動規劃與展演能力、完善的組織發展規劃等，同樣是劇團本身具備的重要競爭要素。

台東劇團的營運內容可區分為許多面向，除了劇團的創作演出之外，尚有研習活動、藝術展演、工作坊、藝術講座及電影賞析等多項活動，在相關活動的市場上，即有市場區隔的概念，每種活動之觀眾年齡層、職業結構皆有所區別，在辦理相關活動時，劇團也會依照其活動屬性，通知不同的觀賞群眾，同樣的，雖然台東鐵道藝術村為政府補助營運之單位，但是在辦理各類型的活動時，也是循此模式來辦理。

此外，台東劇團在經營策略上最大的優勢，即在於擁有體質良好的經營團隊，從台東劇團成立至今的發展歷程來看，台東劇團是一般小劇場中，少數能長期獲得文建會、國藝會及其他政府單位長期補助的單位，由於僧多粥少，中央單位的補助案一直都是全台藝文團體爭相申請的首要單位，而位處文化資訊十分匱乏的台東劇團，之所以能持續拿到計畫補助，最重要的就是團隊的優異表現，因此在藝文界中，台東劇團頗具有相當程度的名氣。

台東劇團良好的體質，在於劇團人員所受的專業訓練，劇團行政人員，幾乎是文武雙全，除了具備文書行政、活動企劃能力，並接受劇團安排之相關肢體訓練課程及劇場相關研習課程而成為劇團演員，同時也訓練相關舞臺道具、燈光音效等專業技術，因此劇團團員可說是具備全方位的能力，也因為團員認同劇團的內在理念，並且願意付諸實際行動完成目標，也因此劇團人員在工作上，自然便能朝著其目標進行，而人員在工作中所獲得的回饋，通常是心靈大於實質。

此外，劇團在組織發展的規劃上，也可發現其穩紮穩打、勇於創新的精神，從組織規模的變化，可看出劇團在每個階段不同的發展方向，但是最終的理念與目標，皆是以關懷地方鄉土、發展文化藝術為其主要宗旨，而劇團組織每個階段

的改變，除了能擴大並深入其目標範圍，更能使劇團的專業能力向上提升，在藝文環境尚未完全成熟的台灣來說，台東劇團能在藝文資源有限的台東，運用其組織優勢，以優秀的活動企劃能力讓組織獲得資金挹注而持續運轉，可說是其重要的競爭策略。

五、觀眾參與—利用推廣活動，開發潛在觀眾

依照夏學理在《文化行政》對的觀眾所下的定義為：「由表演藝術的角度來看，所謂的觀眾，指的就是那些觀賞表演藝術的人」，對於表演藝術家與表演團體而言，一場演出就是要讓觀眾分享藝術的經驗與創作的價值，並將情感與經驗直接透過演出傳達給觀眾，使觀眾獲得平常無法接觸到的體驗，因此觀眾的反應與回饋，是締造票房、增加收入，並吸引企業贊助的重要因素。

John Pick 在《藝術行政》(Arts Administration)一書討論行銷與觀眾的關係時，將觀眾分為四種：

一為潛在的觀眾(potential audience)，指可能有興趣觀賞表演藝術，卻沒有實際付諸行動的人。

二為偶爾的觀眾(occasional audience)，指那些游離的觀眾，對欣賞表演藝術的動機並不強烈，偶爾會去觀賞表演藝術。

三為經常的觀眾((regular audience)，這些人觀賞表演藝術可能具有各重不同的動機，並從中獲得不同的經驗。

四為同部的(核心的)觀眾(inward audience)，指那些完全投入表演藝術當中，並從經常性的觀賞活動中，儘可能獲得最大利益。

John Pick 認為藝術活動的目標觀眾涵蓋此四個層級，而藝術行銷的目的即是將各層級的觀眾帶往更內部的層級。他認為目標觀眾並不是固定的，而是持續變動的。

台東地區由於職業結構的關係，欣賞藝術的人口的比例很低，因此劇團在觀眾的開發上，主要是以維持現有的會員為主，並推動各項藝術教育及推廣活動，來開發新的觀賞群眾，台東劇團發展觀眾的方式，主要是以每次的活動演出結束後，請觀眾填寫的意見調查表中，來分析觀眾的滿意度、偏好、及相關感想，並於下次的演出中改進。

其次，台東劇團也會依照會員屬性的不同，個別通知活動相關訊息，由於台東地方小，觀賞藝術的群眾本來就不多，不過仍會有少數的固定觀眾支持劇團的演出，這些觀眾包含核心的觀眾與經常的觀眾，此外，劇團也會透過各項藝文活

動的推廣，例如戲劇研習營、藝術講座、鄉鎮巡迴演出、鄉鎮巡迴之藝術推廣等多種活動來讓民眾認識台東劇團，並使民眾願意來到劇團觀賞演出，開發偶爾的觀眾與潛在的觀眾。

其實，不論是在台灣各地，甚至是在各國，藝術觀眾的開發一直都是表演藝術團體所關注的問題，台灣都會地區、甚至藝術文化環境十分成熟的歐美國家如法國、美國也都有面臨觀眾開發的問題，更何況是位處邊陲地區的台東，以法國《國立指標劇院》總監—迪帝耶·提伯(Didier THIBAUT)於台灣所舉辦的「第六屆馬樂侯文化管理研討會」中指出，他們的主要觀眾 50%皆為學生，這會造成觀眾失衡的問題，應至少有四分之一的觀眾為成人觀眾，擁有真正的戲劇愛好者是非常重要的，他們可以平衡年輕的觀眾，因為演員與藝人需要在觀眾中獲得一些回應⁶³。

六、小結

由台東劇團在外部要素的各項因素中顯示，文化政策的發展為影響台東劇團營運的最大因素，主要原因也和藝文團體需要政府的扶植與補助有極大的關係，因此劇團所推動的相關活動及演出，往往皆與當時政治文化背景有關，而在爭取政府補助上，由於台東地方小，各項資源皆無法與外縣市相比，但是台東劇團總是以其優秀的執行能力來彌補地緣上、資源上的劣勢，因此往往都能在爭取補助的機會上脫穎而出。

由於今年已通過「文化創意產業發展法草案」，政府未來除了將編列預算補助中小學生觀賞藝文展演活動外，也鼓勵企業購買藝文表演等文化消費門票，轉贈給學校或弱勢團體抵稅，雖然，政府的政策著重在藝文消費層面，而非生產層面(如藝術原創者)，不過，劇團仍可把握目前政策下所給予的機會，盡量爭取企業贊助，也可將藝文活動推廣至較偏遠的地區，尤其在藝文人口偏低的台東地區，應可符合企業贊助的標的，讓藝術推廣更深入地方。

⁶³ 第六屆馬樂侯文化管理研討會(2007)，《表演藝術政策、管理與經營》，行政院文化建設委員會，p.84

第三節 台東劇團發展上的限制與原因

從台東劇團的發展歷程以及其內部、外部等相關要素之分析後，可發現台東劇團在發展上所受到的一些限制，這些限制為許多因素所造成，包括了文化政策、藝文生態、自然環境、生活型態等諸多的因素，使台東劇團一路走來發展成今日的規模，在台東劇團發展上，本文依其內、外部因素說明其發展上的限制與原因如下：

一、文化政策影響劇團走向

從台東劇團的發展中即可看到我國文化政策的縮影，我國在 70 年代解嚴後，帶動了本土化的意識以及地方尋根的熱潮，這樣的政策背景從劇團在戲劇表演上呈現出對於地方文化或是自我追尋的內容可探知，此外劇團歷年執行並推動政府各項計畫的過程，包含地方文化館計畫、鐵道藝術村的經營以及青年志工中心的成立等，皆可發現文化政策在無形中對於民間藝文團體發展所產生的影響。

二、藝文生態影響劇團的營運模式

由於藝術文化的發展無法以量化的方式來評斷其經營之效益，因此投入藝術領域的工作相對也須承擔較高的風險，因此，不論國內、外的藝術團體，多數皆需仰賴政府補助或是企業贊助才得以生存，因此藝文團體在人事組織及分工上的配置也幾乎以精簡為原則，工作上的負荷也較大，人員願意投入藝術行業的比例自然也相對較少，且流動率高，此外，表演藝術亦是一主觀性較強的創作表演，因此需要對於藝術表演有基本的包容與認識，才能夠理解創作者所表達的理念，因此觀眾也需要具備一定的文化素養，藝文的生態才能有良性的循環，這對於藝術教育尚未成熟的台灣，在藝文人口的開發及素質的提升上，仍有一段努力空間，因此在整體藝文環境的生態之下，藝文團體仍然難以獨立生存。

此外，藝文團體在經濟上仍十分需要以政府計畫補助來維持營運的情況之下，如何兼顧創作與營運，為劇團所應考量的課題，台東劇團在多角化的經營之下，雖然能累積更豐富的資源，並拓展劇團的發展性，但是以劇團的本質來說，是否已逐漸偏離了表演藝術的軌道，成為執行政府相關計畫的民間機關？早期劇團具有代表性的劇碼，幾乎皆為目前資深團員的創作，然而從劇團這幾年的創作內容來看，幾乎皆屬於小品的演出形式，較無新一代的重要作品出現，顯示出創作人才傳承上的缺乏，這樣的情形相信和劇團多角化經營，以及人員無暇專心從

事創作具有相當程度的關聯，因此，投注於表演藝術創作並兼顧多角化的經營，應為台東劇團發展上所需考量的課題。

三、自然環境降低觀眾參與的興致

台東位處台灣東部邊陲地區，地形狹長，且受山脈阻隔，因此在交通、物流、資訊流通上皆十分不便，使台東難以發展商業經濟，就業人數多以生產操作人員及農事工作人員為大宗，教育程度則以專科以下居多，因此從地形的限制以及人口職業結構上，可發現有時間、有興趣參與藝術文化的觀眾十分有限，且分散在各鄉鎮市間，降低了民眾參與的興致，同時，因台東區位不佳、市場小、曝光率低等因素，難以吸引大型企業的贊助，使劇團在發展上，除了受到大環境的影響之下，並且須要克服自然環境上的天然障礙。

四、生活型態缺乏藝術涵養

歐美國家之所以在藝術文化的發展上較為成熟，主要是因為民眾在日常生活中有較多接觸藝術的機會，如欣賞歌劇、舞蹈或是舉辦各式的藝術節慶活動等，而台灣劇場表演的發展，大約是在解嚴後，才逐漸受到歐、美、日的影響而逐漸發展茁壯，早期則受到政治的箝制，多淪為政治宣導的工具，此外，由於我國在解嚴以前對於地方傳統文化的打壓，使傳統表演藝術與民眾的生活脫節，民眾的生活逐漸遠離藝術文化，加上經濟快速發展，生活步調加快，民眾的藝文生活又快速的被大量聲光娛樂效果的影視產業所取代，藝術文化逐漸喪失了吸引力，尤其是在經濟收入普遍低落的台東地區，對於藝術文化的培養更顯困難。

第五章 藝文的空間型塑與推展

第一節 文化空間意象的形成

一、文化空間場所的型塑

依據 Massey 的看法，人們對於場所有不同的詮釋，其共同點皆著重個人與土地之情感，強調生活情境中，人、社會與土地，整體環境之間的密切關係。因此，所謂的「場所」，乃指：一個特定的空間單位，歷史性的生活團體作用於其中，爲了生活而創造出許多的產物，包括生活存在必須使用的物質工具文明、人際關係的準則規範、表達內在情操的各種文學、藝術作品，是人類表現創造力的歷程與結果的整體，是感覺價值的中心所在，爲人們對其熟悉，且充滿安全感與歸屬感⁶⁴。

經由上述對於場所的描述，我們可以知道一個場所(包含空間向度)是包含人、社會與土地的元素，而文化則使這個場所產生意義，讓人們充滿安全感，在台東鐵道藝術村延伸至台東劇團的整個空間場域中，原本只是一條廢棄荒廢、人煙罕至、在人們生活中所佔有的意義，充其量只不過是「經過的別人家後院的鐵道」，經由縣政府「向後看齊」計畫綠美化整條鐵道路廊，成爲市民每日休閒遊憩之必經地，而鐵道藝術村與台東劇團就位於市區鐵道路廊精華地段之兩端，這樣的發展，在時間與空間的堆疊下，已逐漸形成具有藝術文化的意像空間，由於鐵道路廊已成爲台東市民日常生活休閒的活動空間，而台東劇團及台東鐵道藝術村在路廊中持續不斷的舉辦相關藝文展演的同時，也將文化藝術一點一滴的引入了民眾的生活，對民眾的生活中，勢必已逐漸產生某些影響，相信在台東民眾的心中，也具有某種程度上的意義。

二、台東劇團紅牆精神的灌注

政治地理學家阿格紐勾勒出地方作爲「有意義區位的三個面向」。1.區位 2.場所 3.地方感，區位即是指「哪裡」的單純意思，而「場所」是指社會關係的物質環境，「地方感」則是指人類對於地方有主觀和情感上的依附，例如我們常對我們的住處，或我們小時後所住過的地方有種地方感⁶⁵。而這樣的地方感，也正是台東劇團期望「紅牆」意向所期望帶給台東民眾的地方感。

⁶⁴ 侯錦雄、周先捷、陳宏宇(2008)，《2008 第五屆台灣鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會》論文集。

⁶⁵ Tim Cresswell(2006),Place,a short introduction，空間與都市研究譯叢，地方：記憶想像與認同(徐苔玲、王志弘 譯)，群學，p.34-35

台東劇團能穩定經營至今，最重要的部份，是長久以來由一群對於戲劇具有高度熱忱的朋友，在內部保持著核心運轉，隨著地理時空等環境的變遷，儘管劇團的組織規模已有更進一步的變化，不過劇團當初成立的宗旨精神仍然不變，始終佇立在鐵道旁持續散撥藝文的種子，具有強韌與獨特的藝術家性格。

這樣的熱情，反映在劇團的紅色牆面，由於台東劇團一直都是一個關懷地方鄉土、致力推廣藝術文化的藝文組織，對於文化藝術充滿了熱情，也因此劇團試圖讓位於鐵道路廊兩旁的台東劇團「紅牆」意象，帶入民眾的生活，建構台東民眾心中對於地方的集體記憶。

我會希望有一天這個紅牆能成為台東民眾的集體記憶，就像是成長的記憶，就向鐵道藝術村一樣，以前我要到外面唸書，或是要去外面打拼，一種人生階段不同追求的時候，我搭著火車開始我人生另一個階段的開始，它是有一種意義在的，而現在火車不再進來了，它變成了台東鐵道藝術村，那這樣一個記憶就開始改變，我就會希望台東劇團這一個紅底白字的精神，讓我們去散發出來，然後是變成台東民眾的集體記憶，有些人就講說 .. 啊~那個台東劇團我知道啊，我去過那邊啊，我看過他們表演啊，我參加過他們活動啊...甚至例如我們現在在推的小朋友藝術教室，他們就可以說：「我們是小朋友藝術教是長大的小孩」，我覺得那就可以是個集體記憶，那我覺得當一個地方，它的集體記憶是一個文化的集體記憶的時候，就會開始有感情，而且那個藝術不是高高在上的，那是一種生活，就像是我們以前旅行會去鯉魚山，然後大家會知道有一個藝文的空間、那個地方曾伴隨著我成長，那我覺得在台東的小孩有一個文化的集體記憶在這邊的時候，我覺得那是一個很棒的生活的樣態⁶⁶。

三、台東鐵道藝術村歷史藝文空間的形成

由於台灣鐵道目前正處於轉型的階段，有許多的廢棄倉庫、支線及隧道紛紛的由政府與民間單位進行整合再利用，部分成為鐵道藝術村的經營模式，提供國人參觀使用，藉此增加更多的休閒旅遊去處，並且導入藝術提升人文素養。部分結合時下提倡的「悠遊漫活」及「節能減碳」將各地的舊鐵道轉型成為自行車道，景觀鐵道舊有的風貌，喚起國人對於鐵道濃厚的情感。

車站是鄉鎮發展結構的重心，其位置多在鄉鎮的中央核心區域，因此廢棄及停用之車站對鄉鎮而言仍是重要的交通及社區中心。閒置車站再利用代表著以更

⁶⁶ 2010 年 3 月，台東劇團劉梅英團長訪談稿。

積極的態度與更具彈性的作為，將車站納入社區總體營造的發展計畫之中，閒置車站的形成代表著一個地區人口結構的改變，再利用的機能帶給社區新希望與新活力，給予社區一個環境再生的新契機，並兼顧車站歷史保存與再利用，順勢提升鐵道空間之再生概念。

台東舊火車站於民國90年遷移至卑南心地，也因此受到文建會的青睞，成為「台灣鐵道藝術網絡」的一環，其中五個鐵道藝術村中，只有台東鐵道藝術村，為整個車站的站體及周邊倉庫的整體保存，形成現有保存腹地最廣、空間使用最為便利的藝術村。

(一)機關庫與黑倉庫-歷史建築

日治時期稱火車頭為「機關庫」，「機關庫」是返站的火車頭進行維修與保養作業的地方，興建於日治時期大正八年(1919)，屬日式建築，是東線鐵路三大機關庫(花蓮、玉里、台東)僅存的半木造結構車庫，行政院文建會列為歷史建築，深具時空歷史感的機關庫，現成為台東鐵道藝術村最活躍的展演場所之一。

緊鄰機關庫旁的木造黑屋，原為「鐵道員休息室」，是鐵路員工或火車司機休息待命場所，日治時期建築，外觀呈黑色系，修建仍採原色系復原，現以「黑倉庫」命名之，代表舊火車站新藝術村雙重意義，現為鐵道文物或其相關展覽的演繹空間。

(二)261、275 號倉庫展演活動

261 倉庫、275 倉庫、253 倉庫三棟建築物原為台東舊火車站的貨運倉庫，昔以租借公家機關或私人貨運公司存放糧食、肥料、菸酒或其他貨物的場所。為紀念此地舊有功能及歷史意義，故以其廢站前門牌地址為號碼名之，新舊並融，彰顯此場域發展的多元可能性。

261 倉庫因其偌大高挑的空間型態，因此規劃成為台東鐵道藝術村最主要的視覺藝術展覽場地，275 倉庫則為一戶外展場，現僅存倉庫梁假外觀，原考量倉庫年久失修，曾屬意拆除，但其原木結構多處仍保存良好，且深具時代歷史意涵，故僅拆除傾頹的牆面與屋頂，保留完整支架，如今縷空木造屋成為藝術村內特色建築，更為許多藝術家深感興趣欲在此展現創作之場所。

(三)253 駐村藝術家創作園地

253 倉庫於「2006 年台東鐵道藝術節」時，邀請藝術家飛魚及王綺穗，將 253 的壁面當作畫布，分別創作出極具特色的作品，現 253 倉庫規劃成為駐村藝術家之工作室，藝術家駐村期間並對外開放，提供民眾親睹藝術家創作的機會。

(四)其他歷史文物

台東鐵道藝術村尚有許多歷史文物陳列於藝術村之場域中，如作為火車迴車使用之三角形迴車道、轉車台、供應機關庫檢修作業之「供水塔」、控制列車進出的「號誌閘柄」、負責保民避敵的防空洞等多項歷史文物，使鐵道藝術村極具歷史考察之價值。

(五)鐵道路廊的綠美化設計、腳踏車道

台東鐵道藝術村佔地約有 5.6 公頃，大量的栽植草坪幻化成綠意盎然的公園，由於東部鐵路線在東台灣開發上佔有重要的地位，因此台東鐵道藝術村將豐富的鐵道歷史文物、舊火車機關頭、舊火車廂等等，陳列於廣大的腹地上，此外，現政府規劃之環市腳踏車道，也是從鐵道藝術村做為起點，吸引許多熱愛騎腳踏車的民眾到鐵道藝術村瀏覽觀光。

四、建立地方新文化意象

雖然台東舊火車站已不在，但是並不代表這個地方已走入歷史，相對的，透過閒置空間再利用的政策，「台東鐵道藝術村」不但將原有的文化資產保留下來，並且讓舊火車站注入新的生命，它保留了台東人過去對於舊火車站的情感，並且將這個地方的記憶流傳下去，甚至創造出更多不同的地方記憶(文化、藝術的場域)，由於鐵道藝術村位居於市區中心，也成為了台東市民日常生活中休閒、交流的場所，例如鐵道藝術村的駐村藝術家，透過在台東的居住、體驗及空間的滋養，在台東進行創作，並於固定時間開放讓民眾參觀：

……有，很多人，來看的情形有很多種，好奇的有很多啦，那因為本身我們台東文化藝術的人口不是很多，基本上我的態度是歡迎的，我的們有時候是開著人家進來時也都是歡迎的，偶爾會碰到一些奇怪的人，例如遊民醉漢，不過他們也不會有什麼影響，他們只是好奇看一下就走了，講幾句話就走了……

透過民眾的參與與互動，不但可以使民眾更加了解藝術創作的過程，並使民眾能時時接觸到多元的藝術創作，讓具有歷史性的空間，有更多發展的可能性，才能夠使台東鐵道藝術村永續的經營，達到文化資產保存與再生的目標。

第二節 藝術文化發展的帶動

文化的發展，是需要由內至外來帶動的，我國早期的文化建設，是先以硬體設施為主要的目標，期望藉由各縣市文化中心的成立，推動相關的文化的發展，然而文化建設，不能只空有一個美輪美奐的建築物，但是卻無法貼近一般的民眾，學者漢寶德教授於《漢寶德談文化》中提到：「文化建設就是生活方式的健全與合理化，因為文化就是生活。藝術是文化的枝葉與花葉，若沒有一個充實而豐富的生活，文化的果實如何結出來呢？沒有文化的果實，文化中心的作用何在呢？」因此我們回歸到基本的問題，就是文化與生活的結合。

從我國脫離農村社會進入到現代會的社會中，現代生活與高科技技術的發展，伴隨著西方大眾娛樂文化大量的帶入常民的生活，電視機的普及讓我們已習慣螢幕上的聲光效果，漸漸把我們內在心靈層次的生活遺忘了，藝術文化比起主流的大眾文化當然很難被一般民眾所理解，因為我們大家已經漸漸成為了藝術上的文盲，藝術對大部分人而言，充其量只不過是點最生活的一個方式罷了，因此內在的文化生活，才應該是文化建設的重點。

台東劇團從成立初期，關懷地方鄉土一直都是劇團發展不可或缺的重要元素，即使在早期政府觀注的焦點總是經濟大於文化，但是在有限的資源下，劇團依舊持續在地方耕耘，也會配合相關社區總體營造之政策、計畫方向推廣地方文化，由於近年來文化產業的興起，許多文化商品成功的帶動商業經濟，因此國家也逐漸開始重視文化軟體的相關建設，如地方文化歷史的保存與地發文化扶植與培養，順應著國家文化施政方向，也讓台東劇團也獲得新的契機，從申請地方文化館、取得鐵道藝術村的經營權，都與國家施政有極大的關係，台東劇團也持續秉持著關懷地方的理念，散撥藝術文化的種子。

一、藝術種子的培養

台東劇團透過舉辦各項兒童、青年戲劇教育課程、團員招募、藝術創作工作坊、以及擔任學校戲劇社團導師等方式，為藝術種子的培養投入心力。

文化建設最重要的一環，就是人的參與，然而人都有自由意志，要大家參與藝術文化的活動，首先就是要對藝術文化有興趣，而台灣早期重經濟的建設下，使得多數民眾對於藝術文化興趣缺缺，臺東劇團在地經營多年，也體認到民眾對於藝術文化誤解與陌生，也更加重視藝術教育培養的領域。

台東劇團於成立至今，持續舉辦「兒童戲劇夏令營」、「青年戲劇冬令營」、「小

朋友藝術教室」等相關藝術培育的課程活動，藉由獨劇、聲音表情、空間走位、角色扮演等相關訓練，啟發兒童對於藝術的創造力及思考力，同時，劇團也擔任台東多所學校戲劇社團指導老師，從劇場概論到開發肢體，讓學生對於戲劇表演有新的層次的認識，然而藝術教育的推動，是需要時間，才會看到成果，就像對植物的澆灌，需要等待，才能看到成果。

我覺得它就是一個現實啦！十年樹木百年樹人，我覺得包括我們現在做所謂的藝術這一塊裡面都不見得是在我們這一代可以看到的，他可能要到下一代，你要想西方歐洲國家他們會有一些比較好的生活品質是因為經過數百年來他們對一些文化傳統包括空間、包括時間、包括歷史等等所醞釀出來的⁶⁷...

在劇團所推展出相關的藝術課程中，也的確提供了在地人一些養分，例如在劇團中有一位團員游老師，是從台北到台東定居的教師，平日住在關山，由於熱愛表演，每天通車兩個小時至劇團排練，對於劇團事務非常投入，在藝術環境的滋養下，也改變了他的生活，有一次天下雜誌舉辦送書到部落的活動，而游老師便建議學校將書的內容改編成戲劇演出，引起了極大的迴響：

……天下雜誌的總編輯就很喜歡，甚至把他們整個團隊都帶到台北去做演出，不過是演給那些企業家看，其實我覺得很多事情他有時候不是單一的，你換一個不同角度思考，當我們在做這件事情時，我知道這個事情的背後是什麼，我覺得重要的是這裡啦，這世界上有很多事不公平的啦，然後他們甚至幫他做了一個專訪，然後也專訪我跟伯賢，然後伯賢講了一句話讓我很感動，就是說他在台東劇團找到他生命的窗口，我覺得光是這就話就夠了你知道嗎？我覺得這個價值就是很大，生命有很多的感動在裡面嘛，所以就一個藝術工作者，我相信我也知道，它有它存在的價值，那當然它很慢，不過我還是有力量往前走⁶⁸……

也因為如此，我們可以知道，藝術對人的改變，絕對不是由表面來計量的，台東劇團，也不斷的從許多小小的改變與鼓勵中，找到堅持下去的動力。

二、舉辦各項演出活動，增廣藝術文化交流之範圍

(一) 藝術下鄉活動

藝術的種子不但用心培植，發芽中的藝術也要讓他能夠不斷的蔓延到其他地區，台東劇團除了在市區經營之外，也時常配合地方文化館活動或是相關計畫到台東各鄉鎮市及外縣市進行巡演，台東鐵道藝術村也時常安排駐村藝術家至台東

⁶⁷ 2010年3月，台東劇團劉梅英團長訪談稿。

⁶⁸ 2010年3月，台東劇團劉梅英團長訪談稿。

各鄉鎮市進行藝術教學，讓平時住在偏遠地區，沒有機會來到市區接觸藝術的小朋友，也可以因此接觸到各種類型的藝術。

（二）邀請外縣市表演藝術團隊演出

台東劇團從民國 91 開始舉辦第一屆「後山戲劇節」，以及民國 94 舉辦「第一屆東岸青年戲劇節」等活動至今，除了劇團本身自己的演出之外，活動也邀請了許多外縣市表演藝術團隊來台東劇團演出，讓台東的民眾有機會接觸到外面的表演藝術團體，此外，活動也會邀請台東地區其他表演藝術團隊一同演出，如原住民劇團「都蘭山劇團」，或是「杵音文化表演團」，藉由藝術的交流，不但可以使台東的團隊有機會能與外縣市的劇團進行交流，也可使台東在地的表演藝術團有學習的機會與進步的動力。

（三）藝術交流

台東劇團於民國 98 年曾舉辦「台東藝文大串連活動」，並著手調查台東所有的表演藝術團隊，同時邀請相關表演藝術團體至台東劇團枕木舞台進行演出，並邀請東部表演藝術團隊，舉辦「藝文大發座談會」，探討藝術文化相關議題，已一個小劇場的規模來看，台東劇團所做的各項事務，大大超越了一般小劇場本身的能力範圍，台東劇團對於地方藝文的發展，可說是十分用心與努力。也期待台東縣的藝文發展，能慢慢的在政府政策的推動下，逐漸的開花結果。

我們都知道，要建造一個文化的殿堂是很容易的事情，但是要推動內在的文化藝術，卻是需要長時間累積才能達成，因此文化的教育工作，十分重要，除了要將藝術帶進人們的生活之外，藝術的扶植及藝術人才的培養也都是政府努力的方向，然而在無法擔保經濟條件的情況下，如何讓從事藝術的相關人員獲得生存的技能，仍是有著一段進步的空間。

三、協助政府推動各項文化建設

台東劇團在地經營 20 年，豐富的經營成果一直是大家有目共睹，相對的，大家對於它的期望也就會越來越高，而台東劇團也有感於此，因此在執行各項活動上，總是抱持著一絲不苟的態度，實在與用心的經營下去，台東劇團良好的執行成效，也是能夠受到政府依在青睞的最大主因，

台東劇團在我們目前所扶植的團隊中，它算是一個最成功的，因為我們的團隊大部分都是停留在表演的部份，但是台東劇團他除了表演之外，它慢慢的開始跨不同的領域，為什麼它今天可以去拿鐵道藝術村，因為他跨到一些視覺，包括策展、策劃活動的部份，然後我知道後面這幾年他有都積極的在跟文建會有很深

的接觸，所以他算是我們台東團隊中可以拿到文建會補助最大的一個團體，最有能力的團體啦。在合作的部份，像鐵道藝術村，我們委託他們，這就算是一個合作的專案……⁶⁹

相較於台東其他劇團，台東部分的表演藝術團體都面臨解散的狀態或是僅能維持基本的開銷，其經營管理的策略及團隊的相關企劃與執行能力，也佔了很大的因素，也因此，台東縣政府文觀處表演藝術科每年皆會針對台東表演藝術團體舉辦相關藝文策展、活動企劃撰寫之研習活動，幫助相關執行能力不強的團隊，增強其企劃能力，但是成效有限：

我常常會鼓勵我們的表演團隊啊，因為我覺得寫企畫這個東西，你越不寫就越不會寫，你越不會寫，你就越要不到錢，我們通常辦一些研習課程，他們都會說沒有空參加，所以說這個部份大家都在努力中啦……

我們其實都可以諒解，你如果全業都是在做藝術的話呢，其實很辛苦，你光是一個糊口的問題，除非你背後本身有一個比較雄厚的資金，要不然的話，你說你只要做藝術，只要以藝術為本業，真的很難啦，所以我們台東的團隊剛開始都是從興趣，開始糾結成團，像梅英他們也是啊，但是就是說這個團隊本身要有凝聚力啦，像我們有去訪視過一些團隊啊，他們到最後就一些團員就慢慢的不想來了，固定集訓的時間，團長就在講啊，他已經開始想解散了，因為連團本身的訓練團員都不想來了，我是跟他講說，其實像這樣的狀況的話，其實也不要勉強，因為當一個團已經沒有凝聚力的時候，你空有一個名字在那邊也沒有用，你都沒有有一個演出，而你要用那團來申請補助經費，我們也會看他有沒有效益，因為你都沒有在運作了，我們寧願把錢去扶植或是一些比較有發展潛力的團，或是整個團員和團長都有用心在經營的團隊。

有鑑於此，在縣政府的角度上，有關扶植相關藝文團隊的部份，除了縣府本身自身的努力之外，也期望藉由台東劇團的成功，能夠發起帶頭的效應，讓台東的相關藝文團隊，能找尋自己的優勢，並發展其優勢，才是符合現代團隊經營的精神。

⁶⁹ 2010年6月，台東縣政府文化暨觀光處表演藝術科程秀梅科長訪談稿。

第六章 結論與建議

第一節 研究發現

從台東劇團的經營模式下，不但可以讓我們對於表演藝術團隊的經營有一番新的認識與見解，也讓我們了解到藝術文化工作者的辛苦、以及文化藝術對於民眾生活的重要性，台東劇團也為台東在地的表演藝術團體立下了成功的典範，然而，藝術的推展也不是只有從事相關藝術人員的責任，而是需要全民的參與以及政府在文化政策上的支持，藉由研究台東劇團的營運中，茲提供幾點意見為參考。

一、台東劇團的發展與變遷

(一)台東劇團成立的文化環境背景

從我國整個文化環境政策的轉變中，可以深刻的發現，文化牽涉到的層面非常廣泛，例如態度、價值與信仰等，而文化也絕對不是一個獨立可變的因素，包括地理環境、政治、歷史等，都有可能是影響文化的變數，因此，從民國 50 年代到民國 70 年代時期，我國文化政策幾乎都是以國家作為主導，直到民國 76 年宣佈解嚴以後，文化自主的時代才漸漸到來，而民國 75 年所成立的台東劇團也是在當時政治環境、文化政策影響下所成立。

(二)台東劇團的成立及發展理念

台東劇團成立初期，由文化中心扶植漸漸成長，在民國 77 年獨立後則開始自行發展，從我國的文化政策與台東劇團的發展變遷中，我們也可發現台東劇團除了在本身的經營策略之外，另一方面也受到文化政策的帶動而有其他的變遷與發展，逐漸從一個邁向專業的劇團轉變為投入地方藝術教育推廣的地方文化館，並嘗試跨領域經營鐵道藝術村相關視覺藝術展演活動，及其他藝文推廣活動，此外，台東劇團也本著地方關懷的理念，捲動台東青年投入青年志工之公共服務及社區服務相之關行業，以上各方的嘗試，皆與當時的政治、經濟、文化、歷史等背景具有關聯性。

二、台東劇團營運方式及成效

(一)內部要素

台東劇團在行政管理、行銷策略、展演製作等三項要素中，較具有特色的部份為行政管理及展演製作的部份，在行政管理部份，人事組織的健全為其穩固劇團內部核心營運的重要因素，而資深團員所有的無形資產，更是提供組織重要的運作能量，此部份也反映在展演製作的環節上，由於資深團員對於劇場的熟析度，不論在編劇、導戲、舞台走位、燈光、音樂、道具等層面皆能給予支援與指導，也因此讓劇團在營運上能減輕負擔來營運，此為劇團內部營運中具有特色的要素。

在組織人力運用方面，由於藝術行政工作在台灣尚未發展至成熟的階段，且藝領域的工作通常都較無保障，且工作量複雜吃重，因此在較無部門化專業分工的情況下，人員通常需要投入大量的時間在工作上，較無時間從事創作，人員的流動率也容易偏高，如能維持固定的人力，減少劇團在人事訓練上的成本，將可使劇團累積更多行政上的經驗與資源，避免在同樣的環節上重蹈覆轍。

由於劇團位處台灣東部邊陲地區，全縣為狹長狀，因地形、交通上的不便，也因此降低了藝文觀眾的參與意願，加上台東居民人口稀少、職業結構多屬於公教人員以及自行開業的商家，其他則是勞工及農民，與其他縣市相比，有時間欣賞藝術文化的白領階級、青年人口數皆有限，且分散在台東及各鄉鎮市間，除了在辦理活動上無法集中，各鄉鎮市民重要參與藝術活動也十分不便，也因為如此，長期缺乏接觸藝術的習慣，讓民眾對於文化藝術活動缺乏興致，即使票價與外縣市相同規模之劇團相較之下更為便宜，仍難以吸引民眾前往觀賞。

台東劇團在行銷通路與推廣方式十分多元，除了最基本的文宣、海報宣傳、電子郵件外，並且以優惠套票、結合公益活動等多種促銷方式來進行促銷，此外，並維持每星期於廣播電台的電台宣傳活動，遇有重大活動事項時，劇團也皆會在活動舉辦前舉行記者會。在行銷通路上，劇團也與相關民間團體、藝文團體、學校及政府機關等保持良好關係，另外，劇團同時也是藝文資訊的交換平台，許多外縣市相關藝文資訊，皆可在台東劇團取得，在總體來說，劇團在行銷通路及推廣活動上，運作已十分成熟與完善，但是反映在實際參與的觀眾層面上，其宣傳效益仍然不成正比，反映出藝文觀眾開發上的困難。

在展演製作的層面上，因各項服裝、道具的使用多是以簡單製作、重複及多元運用的方式作為展演所需的工具，因此在表演的呈現上，也多是以激發觀眾多元的想像來觀看表演，相較於一些對於藝術較為陌生且習慣於影視聲光效果的民眾上，反而容易對於劇團的表演有難以理解的感受或是產生其他的誤解。

(二)外部要素分析

文化政策的發展為影響台東劇團營運發展的最大因素，主要原因也和藝文團體需要政府的扶植與補助有極大的關係，因此劇團所推動的相關活動及演出，往往皆與當時政治文化背景有關。而除了文化政策的變遷之外，藝文團體常常要在兼顧創作及經濟上做調整與犧牲，因此能夠長久穩定經營的藝文團體十分不容易，而在文化資訊十分貧瘠的台東更顯其困難性，台東劇團由團長及資深團員在組織經營方向的調整下，使台東劇團能夠一步步的在不同的時代環境及機會下，掌握時機並穩定經營，可顯示出其發展規模切合時宜，也讓台東劇團本身不斷的透過挑戰來自我學習與成長，這種勇於嚐新的開放性也是劇團本身能夠不斷精進與成功的重要因素。

在企業贊助的部分，由企業選擇贊助對象的考量因素可發現，台東地區由於產業結構的關係，主要為軍公教人員、小型企業(如永豐餘紙廠)、大型連鎖量販店(家樂福、大潤發)、商家及農民，即使有大型量販店在台東，其營利也不如其他縣市來得豐厚，台東永豐餘紙廠曾連續好幾年贊助供應劇團的營運需要之紙張，不過目前也已停止贊助，其他企業贊的情形則十分少見。

由於今年已通過「文化創意產業發展法草案」，政府未來除了將編列預算補助中小學生觀賞藝文展演活動外，也鼓勵企業購買藝文表演等文化消費門票，轉贈給學校或弱勢團體抵稅，劇團應可把握目前政策下所給予的機會，盡量爭取企業贊助，除了減輕劇團經濟上的負擔之外，並可使讓藝術推廣更深入地方，嘉惠其他偏遠地區的民眾。

此外，台東劇團在經營策略上最大的優勢，即在於擁有體質良好的經營團隊，從台東劇團成立至今的發展歷程來看，台東劇團是一般小劇場中，少數能長期獲得文建會、國藝會及其他政府單位長期補助的單位，由於僧多粥少，中央單位的補助案一直都是全台藝文團體爭相申請的首要單位，而位處文化資訊十分匱乏的台東劇團，之所以能持續拿到計畫補助，最重要的就是團隊的優異表現。此外，劇團依照自己的組織規模與能力，於每個階段依序發展，並善用團隊優勢，提高執行成效，為組織競爭之重要策略。

(三)台東劇團發展上的限制與原因

從台東劇團的發展歷程並綜合其內部、外部等相關要素之分析後，可發現台東劇團的發展上所受到了許多有形及無形的限制，這些限制包括了文化政策、藝文生態、自然環境、生活型態等諸多的因素，也因此造就了今日的台東劇團的規

模與運作模式。

此外，台東劇團在多角化的經營之下，雖然在能累積更多元的資源，並拓展劇團的發展性，但是以劇團的本質來說，是否已逐漸偏離了表演藝術的軌道，成為執行政府相關計畫的民間機關？以台東劇團目前仍以早期的作品為劇團重要的代表性作品來看，顯示出創作人才傳承上的缺乏，這樣的情形相信和劇團多角化經營，以及人員無瑕專心從事創作具有相當程度的關聯，劇團是否也須關注在表演藝術發展上的突破與轉變。

三、藝文空間的型塑與推展

(一)文化空間意向的形成

透過台東劇團長時間的在地經營，以及台東鐵道藝術村的各項藝文展演活動的推行，鐵道路廊已逐漸發展出濃厚的人文藝術風情，尤其在縣政府綠美化整個鐵道路廊後，成為台東市民每天休閒散步的必經場所，隨時、隨處可見休閒、觀光、散步、騎腳踏車的人潮，更是推廣藝文活動的絕佳場域，在未來，不斷的透過軟體活動的推展，將可逐漸型塑出台東藝術文化空間的場所精神。

(二)藝術文化發展的帶動

台東劇團在地經營多年，長期與政府保持良好的合作關係，除了可以在文化事務的推動上與政府充分溝通，並且可以獲得許多發展的機會，加上劇團的執行能力強，常常受到政府的青睞，獲得補助經費進行相關文化政策的推動，而台東地方政府部門對於台東劇團的努力，也幾乎都是抱持一致的肯定態度，因此，除了劇團本身對於藝術種子的培養以及與外縣市的藝術交流活動之外，政府也期望台東劇團能成為其他藝文團體之標竿，帶動相關藝文團體的發展。

第二節 研究建議

一、加強行銷尋求大型企業贊助

台東劇團在尋求在地企業協助案例較少之外，也極少與全國各地大型企業募款，雖然劇團過去曾經以寫信之方式向大型企業尋求募款，但是回應成效不高，劇團在此方向仍有努力的空間，由於向大型企業募款在資金的使用上不但可以有比較大彈性，也可以依照劇團本身的企劃主題來執行活動，通常在大型企業的募款下，該企業之相關會員在購票上皆可享有優惠，並且會提供相關贈品吸引會員參與，不但可以使更多民眾認識台東劇團，並且吸引相關媒體報導相關活動，藉以打開劇團的知名度，可說是一舉數得。尤其是今年已通過「文化創意產業發展法草案」，鼓勵企業購買藝文表演等文化消費門票，轉贈給學校或弱勢團體抵稅，劇團應可把握目前政策下所給予的機會，盡量爭取企業贊助。

以台東縣利嘉國小梅之宴戶外音樂會來說，利嘉國小原本只是一間普通的原住民小學，在校長大力推行下，與台灣大哥大合作，連續 5 年贊助舉辦梅之宴戶外音樂會，邀請過內外知名音樂家共襄盛舉，獲得極大迴響，現在每年的梅之宴戶外音樂會，總是吸引廣大的民眾專程參加，即使利嘉國小位在台東郊區的山上，但是並不會阻擾民眾對參與活動的意願，的確是一個非常成功的案例。

二、加強與在地台東商家之合作企劃活動

在劇團的經營上，尋求企業的贊助或是聯合商家優惠的串聯活動一直都是減輕劇團財源、達成促銷成效的重要方式之一，雖然台東劇團在票價促銷上已有相關優惠措施如購買預售票或是購買至一定數量之票數可享受折扣優惠等，但是從台東劇團歷年來所推出的相關活動中，較少看到有和台東市區商家結合促銷的售票方式，由於台東劇團附近的鐵道走廊已形成一個具有文化氛圍的藝術走廊，周邊還有一些商家，如果劇團的活動與周邊商店的消費優惠可以帶動消費的人氣，除了可以增加劇團的曝光度之外，也可順勢活絡週遭的商業，應是可以考慮嘗試的方案，也可讓民眾知道周遭商店對於文化藝術的支持，對於商店的形象，也有正面的提升效果。

三、給予創作空間、鼓勵創作人才

台東劇團目前的工作重點大多數是擺放在鐵道藝術村、地方文化館-台東表演藝術館及台東青年志工中心等相關業務上，由於工作人員僅四名，不論在行政上、

活動執行上的工作量皆十分龐大，因此劇團人員雖可勝任相關業務的推行，但是在創作的時間及空間上卻十分有限，有關於大型製作的創作，已有好幾年皆未曾出現，因此給予足夠的創作空間，及鼓勵相關創作人才，應是劇團必須要努力的方向。

此外，劇團也可透過相關具本研習活動、讀劇活動、藝術開發等課程活動中來找尋劇本創作的人才，並鼓勵有潛力之學員繼續創作。

四、協助其他表演藝術團隊，提升在地藝文生態之發展

台東劇團可說是台東縣政府所扶植的團隊中最成功的團隊，不但如此，以全台灣來說，台東劇團不論在企劃、執行或表演層面上，也可算是小劇場界的資優生，劇團也常常受邀至各地演講或擔任相關講座之講師，因此，台東劇團可說是屬於台東地方的珍貴資源，也因為受到了多方的肯定，劇團也相對的也揹負著更多人的期許與期待，除了樹立良好典範之外，在地方上也應協助許多體質尚未成熟的在地團隊，提供相關諮詢及協助，扮演一個火車頭的角色，帶領其他劇團找尋屬於自己的優點，並提升相關企劃與執行的能力，如此，應有助於台東藝文生態的提升與在地藝文觀眾的發展與培養。

參考文獻

一、圖書

- 王蘭生(2009)，《生活與藝術相遇》，台北市：藝術家
- 台東劇團(2009)，《停・看・聽來玩 2004.12-2008.12 在台東鐵道藝術村》，台東劇團
- 行政院文化建設委員會(1998)，《86 年度表演藝術行政系列書籍-藝林探索環境篇》
行政院文化建設委員會
- 行政院文化建設委員會(1998)，《八十六年度表演藝術行政系列書籍：藝林探索—經營管理篇》
行政院文化建設委員會
- 行政院文化建設委員會(2003)，《文化土壤，接力深耕：文建會二十年紀念集》，
行政院文化建設委員會
- 行政院文化建設委員會，《2004 文化政策白皮書》，行政院文化建設委員會
- 辛晚教、古靈宜、廖淑容(2005)，《文化生活圈與文化產業》，詹氏書局
- 林偉瑜(2000)，《當代台灣社區劇場》，揚智文化事業股份有限公司
- 洪惠瑛(2002)，《藝術管理》，台北市：揚智文化
- 夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顥如、陳亞萍(2003)，《藝術管理》，台北市：五南
- 夏學理、凌公山、陳媛(2004)，《文化行政》，台北市：五南
- 夏學理、劉美芝、沈中元、劉佳琦、黃淑晶(2005)《文化機構與藝術組織》，台北市：五南
- 陳向明(2004)，《教師如何作質性的研究》，洪葉文化事業有限公司
- 夏學理、陳尚盈、羅皓恩、王瓊英(2007)，《文化市場與藝術票房》，台北市：五南
- 第六屆馬樂侯文化管理研討會(2007)，《表演藝術政策、管理與經營》，行政院文化建設委員會
- 黃婉玲、李孟哲撰稿(2007)，《班演戲夢人生：臺東劇團表演藝術館》，台北市：行政院文化建設委員會
- 溫慧玟云計畫主持(2005)，《表演藝術產業調查研究》，行政院文化建設委員會
- 漢寶德(2006)，《漢寶德談文化》，台北市：典藏藝術家庭
- 楊凱成編(2008)，《喜新・戀舊：創造產業文化資產新價值》，台中市：文建會文化資產總管理處籌備處
- 劉梅英編(2009)，《停・看・聽・來玩：在臺東鐵道藝術村 2004.12-2008.12》，臺東

市：臺東劇團

鄒侑如編(2004)，《表演藝術：啟動創意新商業》，台北市：典藏藝術家庭

蕭福松撰文(2006)，《臺東縣地方文化館導覽專輯》，臺東市：臺東縣政府

藝術家出版社編(2009)，《2008 年台灣視覺藝術年鑑》，台北市：行政院文化建設委員會

蘇昭英(2000)，《台灣縣市文化藝術發展-理念與實務》，行政院文化建設委員會

鐘明德(1999)，《台灣小劇場運動史》，台北市：揚智文化

Allan Pred(1983)，《空間的文化形式與社會理論讀本》許坤榮譯，明文書局

Christian Norberg Schulz(1995)，《場所精神—邁向建築現象學》，施植明譯，田園城市

John Stoery(2001)，《Cultural Consumption and Everyday Life》，張君玫譯，巨流

Philip Kotler、Joanne Scheff (1998)，《Standing Room Only》，高登第譯，遠流

Tim Cresswell(2006)，《地方》，徐苔玲、王志弘譯，群學

William J.Byrnes(2004)《Management and the Art-second edition》，桂雅文、閻惠群譯，五觀藝術管理

二、期刊論文

王瓊英(1999)，《研究台灣現代劇團行銷之研究》，國立台灣大學戲劇研究所碩士論文

沈雅萍(2004)，《台中 20 號倉庫再利用與場所精神之論述》，逢甲大學建築學系碩士論文

沈玲玲(2005)，《台南人劇團經營、發展與作品評析之研究：1987-2004》，國立成功大學藝術研究所碩士論文

范凱錚(2009)，《台灣鐵道地方支線產業體驗模式之研究》，國立東華大學科技藝術研究所碩士論文

侯錦雄、周先捷、陳宏宇(2008)，《2008 第五屆台灣鄉鎮觀光產業發展與前瞻學術研討會》論文集。

許嘉珍(1999)，《臺東劇團研究》，中國文化大學藝術研究所碩士論文。

陳欽河(2002)，《華山藝文特區活動型塑場所精神關係之探討》，私立中原大學室內設計學系碩士論文

陳棋勳(2004)，《台東地區小劇場文化消費行為研究》，國立中山大學藝術管理研究所碩士論文

黃麗穎(2004)，《台灣現代劇團會員經營之個案研究》大同大學事業經營研究所碩

士論文

黃毓棠(2007)，《台灣現代劇團—「屏風表演班」經營管理之組織架構與行銷研究》，現代經營管理研討會

賴佩珊(2001)，《從台灣現代戲劇團體觀點探討文化政策》，國立台灣大學戲劇研究所碩士論文

劉雯婷(2004)，《『華山藝文特區』之藝文生態及社會關係探析》，東吳大學社會學系碩士論文

羅欣怡(2005)，《現代劇團創作系統與空間群聚之研究》，國立台北大學，都市計劃研究所碩士論文

三、網站資料

台東縣政府縣政統計資料/應用分析/97 年人口統計分析：

<http://www.taitung.gov.tw/statistics/>，查詢時間：2010.7.18

台東縣政府縣政統計資料/應用分析/97 年人力資源調查分析：

<http://www.taitung.gov.tw/statistics/>，查詢時間：2010.7.18

台東縣文化磐石計畫網站，<http://bedrock.ccl.ttct.edu.tw/main.aspx?sno=38>，查詢時間：2010.5.10

台東劇團 1986-2008 活動紀錄一覽表

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php，查詢日：99.6.20

台東劇團 2009 活動紀錄一覽

<http://www.ttrav.org/taitungtheater/htm/history.htm>，查詢日：99.6.20

行政院文化建設委員會 98 年度施政目標與重點

<http://www.cca.gov.tw/ccaImages/adminstration/0/98target.doc>，查詢日：98.6.16

行政院文化建設委員會網站/政府資訊公開/預算與決算/補助款綜覽，

<http://www.cca.gov.tw/public.do?method=list&categoryId=6>，查詢時間：99.1.24

表演藝術只能辛苦活著？經濟日報，聯合新聞網

<http://udn.com/NEWS/READING/REAS2/4229491.shtml>，查詢日期：2008.2.23

雲門舞集落腳北縣 成立淡水文藝教育中心

<http://www.cna.com.tw/SearchNews/doDetail.aspx?id=200904130096> 中央社即時新聞，查詢日：98.4.29

附錄一：台東劇團歷年活動紀錄一覽表(75-98)

年度	月份	演出	藝術教育	藝廊	其他
75	6 月	1 釋情			
	11 月	2 稻草人			
76	3 月	3 大路			
	6 月	4 追尋			
77	5 月	5 情歸伊人			
78	5 月	6 大湖之祭			
	7 月	7 夾心餅乾列車	1 兒童劇團研習		
	12 月	8 禿頭女高音 9 蘭蝴蝶			
79	5 月	10 大輪迴			
	6 月	11 烏江斷雲			
	12 月	12 四大神龜 與青蛙王子			
80	5 月	13 不可兒戲			
	8 月		2 兒童戲劇夏令營		
	10 月		3 何乾偉表演工坊		
81	1 月	14 對話	4 卓明身體潛能開發 工坊		
	2 月		5 蕭艾角色訓練 工作坊		
	4 月	15 東城飛花			
	7 月		6、7 兒童戲劇夏令營 二梯		
82	1 月	16 交錯的成長記憶			
	4 月	17 後山煙塵錄			
	11 月	18 後山煙塵錄			
83	5 月	19 鋼鐵豐年祭			

	10 月	20 寂寞出清			
84	4 月		8 孫麗翠 身體與氣工作坊		
	5 月		9 黃春明社區戲劇研 習營		
	6 月	21 死刑犯弟弟的獨白 22 夢・桶・女			
	7 月		10 大陸嵩山少林寺 習拳		
	10 月	後山煙塵錄			
85	1 月	22 螺絲起子 23 汐 24 翩然起舞			
	2 月		11 非常戲劇青年冬 令營		
	4 月	後山煙塵錄			
	7 月		12 林原上表演藝術 進階訓練工作坊		
	8 月		13 夏日青春行戲劇 營		
	11 月		14 何乾偉表演訓練 工坊		
	12 月		15 法國小宛然偶戲 團 工作坊		
86	1 月	25 春天小品			
	2 月		16 青年戲劇營		
	3 月	26 青春十七			
	6 月	27 心機			
	7 月	青春美少女	17 四果冰兒童戲劇		

街頭表演

營

			18、19 超級玩家戲劇少年營二梯		
	8 月		20 藝術研習 兒童戲劇夏令營		
	11 月	28 心機心肌			
	12 月	29 奇花異果— 戲菌有機栽培			
87	1 月		21 1998 青年戲劇冬令營—強烈颱風		
	5~7 月		22 卓明、湯皇珍、陳揚創作潛能開發工作坊		
	5 月	30 青色白皮書			
	6 月	31 麻辣火鍋			
	7 月		23 八寶冰兒童戲劇營 24 青春萬花筒少年戲劇育樂營		
	12 月	32 維琴那列車 就要開			
88	1 月	33 暖冬新作發表—旅人手記			
	4 月	34 急度放鬆			
	6 月	35 維琴那列車 就要開/穿越花朵			
	7 月		25 武騰利香~身體花園日本舞蹈作坊		
	8 月		26 星際大戰兒童戲劇營		
	10 月	36 有一天當腸子塞滿氣			
	11 月			1 湯皇珍行動裝置藝術~我去旅行	

89	1 月	37 長虹的跨越 38 千禧年新秀新作發表心情點滴	27 青年戲劇冬令營		
	4 月			2 林怡年油畫展藝術 生命的獨奏饗宴	
	5 月	39 移動的 太平洋板塊 40 一個人的旅行			
	7 月		28 台東縣教師 肢體潛能研習營 29、30 E 想天開 —兒童戲劇夏令營 二梯		
	10 月	41 魔幻森林—變身部落 之旅		3 歸~東部女性藝術 家多媒彩聯展	
	11 月		31 兒童戲劇師資研 習營(一元布偶劇團 合辦)	4 美化家園—馬賽克 裝置活動	
	12 月			5 記憶—台東傅國財 林慶昌雙人攝影展	
90	1 月		32 2001 青年戲劇冬 令營 「戲火燒-真我劇」		
	2 月		33 承辦後山文藝營 (後山文化工作協會 主辦)		
	3 月	42?女		6 新生國中美術班聯 展【6 新鮮告白】	
	4 月	43 魔幻森林—變身部落之旅			
	5 月	44 台東劇團與	34 文建會 2001 青少	7【簡單富足】媽媽	

湯皇珍行動裝置藝術劇場

年蘭陵王偏遠地區

畫家母親節聯展

			社團輔訓計畫		
6 月	姪女			8 台東師院美教系畢展【曾經】	
7 月	45 渺渺卑南 姪女 魔幻森林變身部落之旅	35「變身奇俠-遊戲一夏」兒童戲劇夏令營		9 張見維油畫展【野地之方 I】	
8 月		36、37 九年一貫藝術人文領域師資培訓計畫二梯			1 知性與藝術講座 1-1 靠近國際村/王世緯 1-2 張見維作品對談
9 月	46 我們的蛇			10【古早 ee 台東】攝影展	1-3 跨越國界的藝術旅程 劉梅英
10 月		38 戲劇新人培訓		11 徐明正攝影展【戀戀九寨溝】	1-4 廣播藝術/胡美足 1 藝術電影夜_ <u>發條桔子</u> —史丹利庫柏利克/劉梅英_ <u>永遠的一天</u> —安哲羅普羅素/蔡秀珠_ <u>偷拐搶騙</u> —蓋瑞奇/周麗雲_ <u>流浪藝人</u> —安哲羅普羅素/蔡秀珠_ <u>在黑暗中漫舞</u> —拉斯馮提爾/周麗雲
11 月	魔幻森林—變身部落之旅			12 康毓庭素雅畫展	1-5 如是生活如是 Pangcah/高淑娟 1-1 藝術電影夜_ <u>鬼店</u> —史丹利庫柏利克/劉亮延_ <u>霧中風景</u> —安哲羅普羅素/蔡秀珠_

					<u>窗邊的玫瑰</u> －阿莫多瓦/ 黃以雯 <u>慾望的法則</u> －阿莫多瓦/ 黃以雯
	12 月	魔幻森林－變身部落之旅		13 鄭宇盛水墨展【憶 築心砌】	1-6 艾爾加「謎語變奏曲」 賞析/林忠誠 1-7「葛利格皮爾金組曲」 賞析/林忠誠 1-2 藝術電影夜 <u>我的母親</u> －阿莫多瓦/周 麗雲
91	1 月		39 青年戲劇「沙城戲 影」	14 龔同光設計展	
	3 月			15 李檬油畫展【遠方 凝視】	
	4 月			16 兒童繪畫聯展【七 彩童顏】	2 生活的旋律藝文講座 2-1 視覺藝術的解惑/陳 錦忠 2「影像世界 3D 空間」 電影賞析 <u>一葉蘭</u> －黃春滿 <u>什錦水果香蕉船</u> －吳靜怡/黃春滿 <u>我在看天花板的日子</u> － 許子萃/黃春滿
	5 月			17【後山包浩斯宣 言】龔同光設計團隊 商標展	2-2 日本童詩 欣賞/游珮芸 2-2「影像世界 3D 空間」

電影賞析

後窗－希區考克

黃以雯

					<u>驚魂記</u> －希區考克 <u>黃以雯</u> <u>異次元殺陣</u> －約翰金馬 倫密契爾/賴玉明 <u>天魔</u> /謝依穎
6 月		40 舞演共和舞蹈 演習課程	18 東師師資班學生 聯展【念戀台東】	2-3 漫談原住民音樂/王 叔銘 2-3「影像世界 3D 空間」 電影賞析 _ <u>色情酒店</u> －艾騰依格言/ 周麗雲_ <u>羅曼史</u> －凱特琳布蕾亞/ 周麗雲_ <u>感官世界</u> －大島渚 /周麗雲	
7 月		41 舞演共和戲劇演 習程 42 2002 兒童戲劇夏 令營【戲劇魔法 Do Re M i】			
8 月			19 台東劇團平面設 計展【照・見】		
9 月		43 2002 招募新秀【尋 人啓示】	20 陳志華多媒彩展 覽【椅子】	3「歌舞昇華影像城市」 電影賞析 _ <u>虛擬歌手</u> －傑哈克拉夫 斯基/周麗雲_ <u>大路</u> －費里尼 Neptune	
	10 月 47 2002 移動的太平洋板塊		21 金谷園 攝影展【影像與詩的	3-1「歌舞昇華影像城市」 電影賞析 _ 星期天和喬治在公 erry Hughes Neptune	

					城市之光－卓別林/廣以雯 非語言元素－舊金山默劇團紀錄片－Dan Chum ley/劉梅英
	11 月	1 2003 台東劇團第一屆後山戲劇節	44<後山戲劇節> 義工儲訓	22 第一屆後山戲節 表演團隊聯展【累集 Stilness】	3 熱氣球座談會 3-1 90 年度獎助文化藝術行政人才出國進修專案成果發表會台東場(國家文化藝術基金會主辦) 3-2 歐慧斯之眼-我的埃及自助/廣以雯 3-3 身體・生活・藝術座談 3-2「歌舞昇華影像城市」電影賞析 <u>台東劇團說故事</u>－公共電視/謝碧紅
	12 月 48 海洋	2003 台東劇團第一屆後山戲劇節			4 劉亮延新書<有鬼>發表座談會
92	1 月		45 2003 青年戲劇冬令營【身體元素戲劇坊】	23 張莉菁 設計展【非空穴來風-平面設計之實踐】	
	2 月	海洋			
	3 月	海洋	46 台東劇團染戲坊【兒童潛能開發大衛營】	24 林慶昌攝影展【叢林裡的珍珠-柬埔寨】	
	4 月		47 台東劇團染戲坊【兒童英語戲劇歡樂營】	25 林金菊畫展【思慕微微-林金菊小品】	5 台東劇團染戲坊【勉強集中營】(讀書會) 5-1 一輪月亮與六顆星星

					Neptune
	5 月	49 角落 50 背負思念	48 台東劇團染戲坊 【潘盈達身體戰鬥營】	26 【12345 繪本來集合】兒童繪本創作展	5-2 是星期一還是星期二 賴玉明
	6 月	背負思念		27 唐子雯陳鈺雯陶藝裝置展【愛撫】	
	7 月		49 何一梵劇本寫作研究教室		
	8 月		50 兒童戲劇夏令營【超級遊戲王】	28 私人寶物回顧展	6 文建會紀錄片攝製研習 東區成果發表
	9 月		51 寶貝身體律動營		
	10 月	51 移動的太平洋板塊	52 新團員招訓變身	29 王叔銘原住民音樂紀錄展	
	11 月	52 海洋			
	12 月				7 全國第十屆女性影展
93	1 月			30.周邦蓉蠟畫展	
	2 月				台東女中戲劇社 (學年) 東海國中戲劇社 (學年) 多多璐雙語幼稚園校外觀摩
	3 月		香港演藝推廣管理 會議參與發表 53.台東劇團 新人招訓	31.當代畫師圖書展 (館方策展)	介達國小 校外觀摩 新生國中 校外觀摩 池上米鄉博物館 參訪 康樂國小 戲劇研習營
	4 月	台東劇團第二屆 53.後山戲劇	54.後山旅遊劇展	32 蔡偉勛	何嘉仁雙語幼稚園校外

93		節 ＜山脈以東 海洋以西＞公 演		野鳥攝影展	觀摩 新生國小 教師研習 多多璐雙語幼稚園校外 觀摩
	5 月	台東劇團第二屆後山戲劇節 ＜山脈以東 海洋以西＞公 演	後山旅遊劇展 55.小丑默劇 56.親子研習工作坊 57.古名仲接觸即興 工作坊	33 第二屆 後山戲劇節 參演團隊舞台道具 與戲服展 （館方策展）	台東鐵道藝術網 2004 年 春季藝文展演活動
				第二屆後山戲劇節 贊助商品展 （館方策展）	
	6 月	台東劇團第二屆後山戲劇節	58.Dan Chum ley W orkshop	第二屆 後山戲劇節 參演團隊舞台道具 與戲服展 （館方策展）	海端鄉錦屏國小 劇場研習 台東鐵道藝術網 2004 年 春季藝文展演活動
				第二屆後山戲劇節 贊助商品展（館方策 展）	
	7 月			34.台東火車機關庫 回憶攝影展 （館方策展）	台東縣後山文化工作協 會後山文藝營行政作業 宜花東高中職學生藝術 與人文 研習營
	8 月		59.兒童戲劇夏令營		
	9 月		60.【身體解碼－戲劇 講演學堂】	35.【Siki Sufen 盾・ 羽・頓 木雕裝置 展】	
	10 月			36.【簡英智書法個展 筆墨寄情】	【文建會 93 年度表演藝 術團隊巡迴基層演出『東

					區藝術節』業務處理與藝術教室舉行】
	11 月	54.去國還鄉的烏鴉們	61.【台東縣政府社會局】邀請講學	37.【阿川行為圖片展】	【台灣 亞洲行為藝術交流展】
	12 月	【台東縣政府教育局】邀請演出		38.【2004~2005?? 跨年簡訊集錦】	【第二屆主題「性」影展：第十一屆女性影展巡迴放映】
94	1 月	55.「旅程」(2 場)	62.2005 青年戲劇冬令營	39.【雞（吉）祥過好年】	
	2 月				
	3 月	十三灣劇團「記憶流過十三灣」演出			
	4 月		63.2005 台東劇團小朋友藝術教室 第一期「我與藝術玩遊戲」	40.【旅人風情】音樂與地景的獨白 成就旅人風情	初來國小【人文藝術課程】
	5 月	56.「SPA 抱抱房」(6 場)			海端國小【生命藝術教育課程研習】
		57.「曹七巧」			育仁中學【英語戲劇研習營】
	6 月	「曹七巧」全省十場巡迴		41.【數位影像展】 方笠亭 陳亭瑾畢業雙人?展	
	7 月		64 咕哩呱啦 就是愛講話 兒童戲劇夏令營	42.【古典玫瑰園】 陳宏琪個展	寶桑國中【英語戲劇研習營】
	8 月				
	9 月	58.台北藝術節邀請演出【石子·花瓣·燙】	65 新人招訓	43.【癮】 李育昇個展	
	10 月	第一屆 (9 場) 東岸青年戲劇節	66.台東劇團第二期小朋友藝術教室	【I viewed my world】 六人聯展	
	11 月	59.「罪惡·快樂」 60.「重」			

		61.「密室」			
	12 月			45.【小朋友藝術教室】 小小藝術家展	初來國小 【人文藝術課程】
95	1 月			【小朋友藝術教室】 小小藝術家 展	
	2 月				育仁中學 【英文生活營】
					花蓮太平國小 【認識表演藝術課程】
	3 月		2006 台東劇團小朋友藝術教室		花蓮太平國小 【認識表演藝術課程】
			67. 2006 台東劇團成人藝術教室	46.【雙十・?時】台東劇團二十年藝廊回顧展	【曾經・舞台・燦爛】歷年精選演出作品影片重現影展
	4 月		2006 台東劇團小朋友藝術教室		【曾經・舞台・燦爛】歷年精選演出作品影片重現影展
			2006 台東劇團成人藝術教室		【牽手・交換・感動】義賣藝文演出活動
	5 月		2006 台東劇團小朋友藝術教室		【曾經・舞台・燦爛】歷年精選演出作品影片重現影展
			2006 台東劇團成人藝術教室		【牽手・交換・感動】義賣藝文演出活動
	6 月	2006 台東劇團小朋友藝術教室－期中演出呈現	2006 台東劇團小朋友藝術教室	【雙十・?時】台東劇團二十年藝廊回顧展	
	7 月		68 小朋友藝術教室－魔幻森林特訓營		知本國中、花蓮家扶中心 【表演藝術課程】；二十年之【回娘家】
	8 月	62【雙十・?時】－魔幻森林	69 教育電台小小記		地方文化館體驗營、鐵道

		變身部落之旅	者會		發現之旅、人文協會、小哈博安親班參觀
	9 月	63【雙十・?時】—重	2006 小朋友藝術教室、 70.【95 年青少年戲劇推廣計畫】教師戲劇研習營		縣立兒童合唱團音樂指導、
	10 月	64【雙十・?時】—G loss 65【綠島人權藝術節開幕演出—夜之島】	2006 小朋友藝術教室 藝教於樂-藝術部落格 71.2006 新人招訓		
	11 月	66【雙十・?時】—甘係我?	2006 小朋友藝術教室 藝教於樂-藝術部落格 72.花蓮萬榮國中示範演出 73.花蓮豐濱國中示範演出 74.莎妹「愛美養成所」工作坊交流		泰源國中演講【兒童劇之聲音與表演】
	12 月	67【雙十・?時】—五金行百年老店狂想曲 68【當我們巡迴去討論愛情—愛情 無關乎、莎妹劇團—文藝愛情練習曲、請聽我說】	藝教於樂-藝術部落格 75.台東大王國中示範演出		
96	1 月				
	2 月				
	3 月		藝教於樂-藝術部落格		蒲公英幼稚園校外參觀

	4 月		藝教於樂-藝術部落 格 2007 小朋友藝術教 室 72.2007 新人招訓 73.公私立幼稚園表 演藝術研習		藝教於樂-藝術遊走校外 教學參觀 何嘉仁托兒所參觀
	5 月	69.一枝獨秀-這一站・東岸	藝教於樂-藝術部落 格 2007 小朋友藝術教 室 74.2007 厚力表演工 坊 75.台東家扶中心志 工成長戲劇營		忠勇國小校外參觀 台東大學創意嘉年華-肢 體創意學習
	6 月	70.一枝獨秀-歸屬 2007 小朋友藝術教室成果發 表	藝教於樂-藝術部落 格 2007 小朋友藝術教 室		台東大學仁愛服務社-力 與美肢體展現
	7 月	71.大館牽小館「遇見紅牆-打 開你的劇場人生」			
	8 月	大館牽小館「遇見紅牆-打開 你的劇場人生」			
	9 月		2007 小朋友藝術教 室		
	10 月				
	11 月	72.第三屆後山戲劇節「兩腿 之間」	藝教於樂 II 藝術種子要長大	第三屆後山戲劇節 「黑盒子看過去」 演出團隊聯展	
	12 月				
	1 月				
	2 月				藝教於樂師資研習-視覺

97					藝術（陳錦忠） 藝教於樂師資研習-表演 藝術（卓明）
	3 月		2008 第七期		
	4 月		小朋友藝術教室 春季新團員招訓暨 成人身體劇場		藝教於樂 II 藝術種子要長大聯合戶 外教學
	5 月	73.「兩腿之間」 高雄、台東縣文觀處、台東 劇團	藝教於樂 II 藝術種子要長大		紅牆大戲院
	6 月			第七屆小朋友藝術 教室作品展	藝教於樂 II 藝術種子要長大開幕、閉 幕
	7 月		「藝起笑著過暑假」 兒童戲劇夏令營		
	8 月	74.大手牽小手·跨步向前走 「在東岸 逐浪·築夢」	76 社區好戲上場— 龍田、富岡、光明社 區		台灣兒童國際影展
	9 月	大手牽小手·跨步向前走「在 東岸 逐浪·築夢」			
	10 月	74 第二屆東岸青年戲劇節— 「在東岸 逐浪·築夢」、復 興高中小丑團《小 丑情境爆笑劇》、花 拉花拉小劇團《安海 路十七巷》、杵音文 化藝術團《萌芽》、曉劇場 《十歲》	2008 第八期 小朋友藝術教室 社區好戲上場—龍 田、富岡、光明社區	第二屆東岸青年戲 劇節演出團隊聯展	社區好戲上場社區人才 培訓—卓明
	11 月		2008 第八期		小朋友電影院
	12 月		小朋友藝術教室		新竹影像博物館影片巡 迴放映

			秋季新團員招訓暨 成人身體劇場		
98	1 月				
	2 月				
	3 月		戶外體能挑戰—教 踏車征服記		
	3-4 月		2009 第九期 小朋友藝術教室	我・一個人	勵馨基金會 V-Day 演出
	5 月	「透視・戲發生」 春季新團員招訓暨成人表演 劇場成果發表 第九期小朋友藝術教室成果 發表「蛙戲」	誰來說故事？ 春季新團員招訓暨 成人表演劇場		薪傳舞團 「家・枷」演出 紅牆大戲院 「旅途光景」
	6 月	75 新・出口	77 社區劇場「討海人 生」		南方影展巡迴演映
	7 月		「PLAY!動物嘉年 華」兒童戲劇夏令營	我・與藝術	讀劇：「移動的太平洋板 塊」 鐵馬道新鮮玩-藝文大串 聯
	8 月		78.2009 台東劇團表 演藝術進階課程 Oops 表演坊		讀劇：「修曼里茲 (Hum an liz)」、「病室」、 鐵馬道新鮮玩-藝文大串 聯
	9 月		79.台東劇團秋季新 團員招訓& 成人表演 劇場、2009 台東劇團 社區劇場 → 富岡 社區		

	10	76.2009 台東劇團 第四屆後山戲劇節—舞工坊《啟動舞迷奇航記》、黑門山上的劇團			
	11	《放送愛情遊樂園》、聲五洲掌中戲團《逍遙英雄閃金光》、大開劇團《歡唱男人KTV》、台東劇團《回到夢想紅星球》、77.2009 台東劇團巡迴演出 我在太平洋的紅牆裡(10.18-11.7)		影展包廂在劇場	
	12	78 第十期小朋友藝術教室「HAPPY 軍團演戲王」成果發表			

資料來源：

75-97 年資料摘錄自台東劇團網頁

http://www.ttrav.org/web/taitungtheatre/taitungtheatre_1-2.php

98 年資料摘錄自台東劇團網頁 <http://www.ttrav.org/taitungtheater/htm/history.htm>

附錄二：台東鐵道藝術村歷年活動一覽表(93-98)

時間	視覺藝術	藝文活動	教育推廣	鐵道文化
93.12.25				台東鐵道藝術村啓用典禮
93.12.25			台東舊火車站寫生比賽	
93.12.25			民眾藝術家體驗營 木雕：許玉鳳、敲染：林聖瑜 漫畫：練明順、面具：方笠亭	
93.12.25	藝術家一日創作： 林勝賢、麥承山、希巨・蘇飛			
93.12.25		詩歌吟頌		
93.12.25		快樂童年—社會局志工團演出		
93.12.25		韓國傳統舞蹈團表演		
93.12.25		歡樂新年音樂會— 台東縣立交響樂團、台東縣立兒童合唱團、鋼琴家陳冠宇、聲樂家張寶郎、聲樂家蔡美鈴		
93.12.25		舊情綿綿—台東舊火車站懷念金曲 演唱會：陳凱倫、洪榮宏、曾淑勤、 陳盈潔、王珍妮		
93.12.25	在地藝術家聯展： 林勝賢、麥承山、希巨・蘇飛			
93.12.25~ 94.01.30	華生死手推車上— 湯皇珍行動裝置藝術展			
93.12.25~ 94.02.20				看見台東舊火車站攝影展
93.12.25~ 94.01.30			民眾藝術家創意聯展	
94.01.01			氧氣小舖—台東縣各界慶祝九十四 年元旦健康 SPA 活動	
94.01.08		新花朵朵開—戲上演<旅程>		
94.01.15			創意草本家—自然媒材製作教學	

94.01.22		狂想 JAZZ 瘋音樂— 變形蟲爵士樂團演出		
94.01.29			筆墨迎新許願學堂 <創意春聯迎雞年>	
94.02.26		風動笛聲音樂會— 台東教師直笛合奏團演出		
94.01.31~ 94.02.27	渡—林勝賢個展			
94.03.05~ 94.04.30				失去的鐵道— 又見台東舊山線檳榔車站 展覽
94.03.11~ 94.04.07	靈慾—何維正的數位世界 展 覽			
94.03.12				《失去的鐵道》開幕茶會 耆老開講
94.03.12		<記憶流過十三彎>戲劇表演		
94.03.20~ 94.04.30				台東舊站寫生比賽得獎作 品展
94.03.26		樂愛秀、樂成癮— 河合鋼琴師生音樂會		
94.04.02			奇異・棋藝智慧王— 兒童棋藝比賽	
94.04.07~ 94.04.12	2005 台北國際藝術博覽會 《超時空連結：當代藝術空間 與藝術村網路》			
94.04.09				鐵道懷舊之旅
94.04.09		詩的狂歡—《C 貨》魚果讀詩		
94.04.15~ 94.05.25	雕塑春天— 許禮憲、蒲浩明、陳錦忠聯展			
94.04.16			思考・行動・實踐— 志工團專業課程訓練	

94.04.16			講座：了解現代藝術/林勝賢	
94.04.17	《雕塑春天》花園音樂開幕酒會 李俊頤大提琴演奏暨魚果演唱			
94.04.23		藝難忘—台東彩妝節嘉年華會		
94.04.30		<SPA 抱抱房>台東劇團演出		
94.05.04~ 94.06.30				搭火車，文學坐在我旁邊 展覽
94.05.05~ 94.06.28				鐵道文學最愛票選
94.05.07			袁德中藝術出擊—肖像素描	
94.05.07			我的母親— 創意影像徵件入選作品頒獎	
94.05.14		【周美玲紀錄片影展】私角落		鐵道影片欣賞—鐵道員
94.05.21		【周美玲紀錄片影展】極端寶島	我是可愛小童星—台東劇團小朋友 藝術教室成果發表	鐵道影片欣賞—湯瑪仕小火車
94.05.28		【周美玲紀錄片影展】 艷光四色歌舞團暨映後座談會		鐵道影片欣賞—戀戀風塵
94.05.29		遇見張愛玲— <曹七巧>唱段集錦		
94.05.31~ 94.06.18	形塑台灣—紙藝環境藝術創作展			
94.06.01	美國藝術家艾婕音記者會暨座談			
94.06.02			艾婕音透明工作室	
94.06.03			手工紙製作示範教學活動	
94.06.04~ 94.06.05			手工紙藝術工作坊	
94.06.06			艾婕音透明工作室：藝術家導覽	
94.06.11			紙的可能性—	鐵道影片欣賞—鐵道員

			專題講座暨工作坊成果發表會	
94.06.18				- 鐵道的鄉愁—從詩作<我的父親是火車司機>談起/路寒袖 - 鐵道影片欣賞—湯瑪仕小火車
94.06.25				- 鐵道繪本說故事時間(台東縣故事協會) - 鐵道影片欣賞—戀戀風塵
94.07.01~ 94.07.31	阿爾卑斯山的地域呼喚—瑞士提契諾當代建築展 1970~2003			
94.07.09~ 94.09.25				鐵道遊樂園 展覽
94.07.14			阿爾卑斯山的地域呼喚—瑞士提契諾當代建築展座談會 主題：建築—文化—藝術在台東	
94.07.15		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】超人特攻隊		
94.07.16			阿爾卑斯山的地域呼喚—瑞士提契諾當代建築展藝術建築專題講座 講題：瑞士建築在台東	
94.07.16		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】 929 樂團、自然捲		
94.07.20				- 布偶劇演出<阿寶與阿美> - 藝術創作時間—動手做一做：手布偶製作
94.07.22		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】		

		期卡通影片展】熊的傳說		
94.07.23		<Let's Dance> 王世緯現代舞獨立呈現		
94.07.23		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】假期樂園、三明治	駐村藝術家小小記者營	
94.07.29		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】魔法阿嬤		
94.07.30		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】ANYWAY 的黑孩子、台東高中管樂社		
94.08.05		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】海底總動員		
94.08.06~ 94.09.04	第一屆駐村藝術家創作展： 台東風情—袁德中 2005 創作個展			
94.08.06~ 94.09.04	第一屆駐村藝術家創作展： 破繭而出—林勝賢創作個展			
94.08.06	第一屆駐村藝術家創作發表 開幕茶會暨交流時間 楊惠如長笛演奏			
94.08.06		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】人蛇集團、毛毛雨		
94.08.12		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】麥兜的故事		
94.08.13				• 布偶劇演出 • 藝術創作時間— 樹葉拼貼畫：神奇火車 大集合
94.08.13		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】ALMOST HUMAN		
94.08.19		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假		

		期卡通影片展】鐘樓怪人		
94.08.19~ 94.08.21			藝術不斷電 48 小時攝影比賽	
94.08.19		藝術不斷電 48 小時攝影比賽開幕活動-小提琴演奏、新詩朗誦	粉彩速寫台東人/袁德中	
94.08.20		【嚴選夏日音樂季—快跑綠搖滾】胡冬華、Daytripper	【藝術不斷電 48 小時】 台東詩未眠 徐慶東吟詩會	
94.08.21		林怡君、游祥輝雙人長笛演奏會		
94.08.26		【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】少年葛瑪蘭		
94.08.27			講座：現代藝術在台東/林勝賢	
94.09.03			【看見仲夏夜的繽紛饗宴—彩色假期卡通影片展】親子講座 講題：卡通電影與兒童成長	
94.09.10			發現、探索、真視野— 志工團隊訓練課程	
94.09.10~ 94.10.09	大地風采攝影展			
94.09.10	《大地風采》攝影展開幕茶會 簡潔如小提琴演奏暨吾瓦 Amis 樂團演出			
94.09.17		<無米樂>影片欣賞		
94.09.24			鄉野攝影外拍	
94.10.12		【十月用眼不過度—軌距音樂電影節】跳舞時代		
94.10.15		【十月用眼不過度—軌距音樂電影節】樂土浮生錄		
94.10.15~ 94.12.25				紀錄觀點—時間流變影像展
94.10.15~ 94.10.30			原影蘭嶼情小書展	

94.10.19		【十月用眼不過度—軌距音樂電影節】爛頭殼 LTK		
94.10.22		【十月用眼不過度—軌距音樂電影節】和你在一起		
94.10.26		【十月用眼不過度—軌距音樂電影節】上海鋼琴師		
94.10.29		偶戲總動員— 懸絲偶表演暨義賣活動		
94.11.05		【2005 台東鐵道藝術節】 開幕系列活動 1.開幕典禮 2.時光倒轉再進舊站 3.里程導覽 4.從步伐監看見鐵道 路廊藝術漫步		
94.11.05~ 94.12.04	【2005 台東鐵道藝術節】 神軌傳奇—平行・匯聚 台灣 鐵 道藝術網絡駐村藝術家導覽			
94.11.05			【2005 台東鐵道藝術節】 鐵道藝術網絡專題論壇 主題：複製、異質、連結— 談鐵道藝術村的經營	
94.11.05~ 94.12.04	【2005 台東鐵道藝術節】 住東邊藝術好精采 展覽 參加團體：美濃藝術村、台東 縣無盡雅集畫會、台東縣美術 教育學會、台東縣大自然油畫 協會、台東縣攝影學會、東海 岸攝影學會			
94.11.05~ 94.11.27			【2005 台東鐵道藝術節】 旅行在 457 公里間五站藝術工坊	
94.11.05~			【2005 台東鐵道藝術節】	

94.11.27			鐵道路廊聯盟商家串聯活動	
94.11.05~ 94.11.27			【2005 台東鐵道藝術節】 收集 457 公里藝術風景— 體驗護照集章運動	
94.11.09		【2005 台東鐵道藝術節】 鐵道影展—下一站，幸福		
94.11.05~ 94.11.27	【2005 台東鐵道藝術節】 路廊藝術家—街道家具			
94.11.05~ 94.11.27				【2005 台東鐵道藝術節】 台東舊車站和東部鐵路人 文風景老照片徵集
94.11.06				【2005 台東鐵道藝術節】 「台東鐵道思想起」溯源 尋根之旅暨「台東鐵道文 化論壇」
94.11.09~ 94.11.13				【2005 台東鐵道藝術節】 記憶中的便當—鐵道文物 展
94.11.10~ 94.11.12			【2005 台東鐵道藝術節】 駐地與在地的摩擦討論會	
94.11.12~ 94.11.13				【2005 台東鐵道藝術節】 《記憶中的便當—鐵道文 物展》 專家導覽
94.11.12			【2005 台東鐵道藝術節】旅行在 457 公里間—枋寮 F3 藝文特區<創意紙 雕研習工作坊>	
94.11.16		【2005 台東鐵道藝術節】 鐵道影展—咖啡時光		
94.11.19		【2005 台東鐵道藝術節】旅行在 457 公里間—嘉義鐵道藝術村的生命風		

		景<紀錄片-黑金段>		
94.11.19			【2005 台東鐵道藝術節】攝影藝術 講座：台東之美/徐明正	
94.11.20			【2005 台東鐵道藝術節】座談：藝 術、鐵道、時間與空間的激盪	
94.11.23		【2005 台東鐵道藝術節】 鐵道影展—他們微笑的樣子		
94.11.26			【2005 台東鐵道藝術節】旅行在 457 公里間—台中 20 號倉庫：吉田工寮 <概念東台>	
94.11.27	【2005 台東鐵道藝術節】遇見 大師—台東鐵道藝術村公共 藝術揭幕暨吳炫三藝術家談 公共藝術			
94.11.27			【2005 台東鐵道藝術節】旅行再 457 公里—新竹鐵道藝術村 <玻璃現場創作示範>	
94.12.03~ 94.12.04				【2005 台東鐵道藝術節】 「台東鐵道思想起」溯源 尋根之旅暨「台東鐵道文 化論壇」 第二梯次
94.12.08~ 94.12.21	第二屆駐村藝術家創作發表： 一層皮，很薄很薄的一 王郁雯創作展			
94.12.10	《一層皮，很薄很薄的》展覽 開幕茶會			
94.12.10			創意水墨工作坊/王郁雯	
94.12.10~ 94.12.11		【釋界迎年華】系列活動		
94.12.17		魅力無法檔—台東劇團小朋友藝術		

		教室成果發表		
94.12.17		跳舞本事—移動間旋轉 表演團體：蔡明紋舞蹈團		
94.12.24~ 95.01.27	第二屆駐村藝術家創作發表：南島文化在台東—徐明正 攝影個展			
94.12.24	《南島文化在台東》展覽 開幕茶會			
94.12.25		台東縣立交響樂團暨兒童合唱團 年度發表		
95.02.25~ 95.04.09	【台東新藝】年度策展： 花花帳—陳浚豪個展 我形我塑—黃蘭雅個展			
95.02.25	陳浚豪、黃蘭雅雙個展 開幕茶會暨座談並邀請來賓 共同參與完成圖釘裝置作品			
95.03.11		【音樂遊擊軌道】金貝娜魯鸞與雙簧 管的旋律之夜		
95.03.17~ 95.06.25				《鐵道是軸 音樂旋轉》 展覽
95.03.18	【藝術下午茶】 三月天<帶著作品去旅行>			
95.03.25		【音樂遊擊軌道】 回味經典—聆聽西洋古典吉他		
95.04.08			【藝術下午茶】 四月天<草地上的牡丹帳>	
95.04.08			【藝術學習之旅】 裝置藝術創意工作坊/陳浚豪	
95.04.15		【音樂遊擊軌道】 悠遊日記—小提琴三重奏		
95.04.21~	【台東新藝】年度策展：			

95.06.04	The Inner Shadow—李儒杰個展			
95.04.21	李儒杰個展星光開幕音樂茶會 台東縣海端國小陶笛班演奏			
9504.22		【音樂遊擊軌道】 樂視角—巴奈 Panai 音樂會		
95.05.06			【藝術學習之旅】 哇!我鄰居就是藝術家	
95.05.13			母親節特別企劃—藝智鐵人三項	
95.05.13~ 95.05.16	《Gang》樹德科技大學建築與古蹟維護學系畢業展覽			
95.05.15~ 95.06.15				【鐵道音樂心情留言板】 小品文分享徵文活動
95.05.20				【鐵道視聽間】 影片：北迴鐵路 座談：談台鐵宜蘭北迴線
95.05.24	《風之三重奏》、《大地畫布》 人行道裝置藝術/王庚			
95.05.27				【鐵道視聽間】 影片：穿越落山風 座談：談台鐵南迴線
95.06.03				【鐵道視聽間】 影片：尋找林中的軌道 座談：台灣林業鐵道與台灣糖業
95.03.10				【鐵道視聽間】 影片：再見花東線，座談： 台鐵花東線與鐵道通行系統
95.06.24~	【台東新藝】年度策展：			

95.07.30	著相—施工忠吳個展			
95.06.24	《著相—施工忠吳個展》 開幕茶會暨座談			
95.06.24~ 95.07.30			【藝術下午茶】六月天 <遨遊無國度之島>書展	
95.07.08			【藝術魔法工作坊】系列一 記憶拼貼拼工作坊	
95.07.08~ 95.09.04			【咱的故事咱來講】 創意打印台—創意徵文活動	
95.07.08		【咱的故事咱來講】神遊太鼓聽故事 暨小小故事高手發表		
95.07.14~ 95.09.30				穿越他的眼睛— 看見台東鐵道藝術村攝影 展
95.07.14			【藝術連線】台灣・荷蘭・日本— 台東・台北・嘉義 藝遊：在地、異地、創作經驗	
95.07.15			【藝術魔法工作坊】系列二 藝術印記：黃蘭雅即興人體小彩繪 創作	
95.07.15			【藝術魔法工作坊】系列三 打造夢想中的城市： 路得・馬修工作坊	
95.07.15			【藝術魔法工作坊】系列四 快樂小陶兵—筆的陶家	
95.07.22			【藝術連線】與藝術家面對面	
95.07.22	【聚焦裝置藝術十年影展— 黃明川記錄片展】聚焦 1995-1998：台北、嘉義、台南 裝置展—淡水河上的風起雲 湧、嘉義台灣裝置藝術展—大			

	地・城市・交響・台南裝置展 —藝術再塑・文化出航			
95.07.26		【東邊好事記錄片展】 放映影片：台灣小劇場 導演：許綺鶯		
95.08.01~ 95.08.31	【山海・原生藝術系列展】 原住民文化小型書展			
95.08.05	【聚焦裝置藝術十年影展— 黃明川記錄片展】聚焦 1999-2002：地景與後現代性公 共藝術、地景藝術—土地倫 理、竹蛇—嘉義新藝展、穿越 華山圍牆—歷史 現成物 、伴侶、內湖污水處理廠公共 藝術設置			
95.08.09		【東邊好事記錄片展】 放映影片：遇見劇場 座談：劉梅英、黃以雯、卓明 導演：劉梅英		
95.08.12~ 95.09.17	【山海・原生藝術系列展】夏 浪・潮湧—原住民當代藝術創 作展 參展者：Siki、伊命、見維巴 里、拉黑子、達立夫、阿水			
95.08.12	《夏浪・潮湧—原住民當代藝 術創作展》開幕茶會			
95.08.19	【聚焦裝置藝術十年影展— 黃明川記錄片展】聚焦 2001-2003：街道展場與閒置空 間—粉樂町、震盪華山、城 市・光計畫—愛公園、台中 20			

	號倉庫營運三年回顧—與鐵道為鄰・以倉庫為家			
95.08.23		【東邊好事記錄片展】 放映影片：重返內本鹿 導演：蔡善神		
95.09.02	【聚焦裝置藝術十年影展—黃明川記錄片展】聚焦 2002-2005：海港、科技藝術暨黃明川導演座談會—高雄國際貨櫃藝術節、台灣燈會・藝術燈區—科技靈光、高雄國際鋼雕藝術節			
95.09.06		【東邊好事記錄片展】 放映影片：聽霧鹿在唱歌 導演：陳黎恆青		
95.09.08~ 95.09.30	Art Shelf・藝術架—第四屆 駐村藝術家介紹展			
95.09.08			藝文之夜— 第四屆駐村藝術家歡迎之夜	
95.09.09			【咱的故事咱來講】創意徵文發表 暨頒獎典禮	
95.09.20		【東邊好事記錄片展】 放映影片：炸神明 導演：賀照緹/攝影：尹珪烈		
95.09.30~ 95.10.29	【山海・原生藝術系列展】 紀東行—王綺穗創作個展 村・鐵道記憶場域—洪琳茹 創作個展			
95.09.30	《紀東行》、《村・鐵道記憶場域》雙個展開幕茶會			
95.10.21		<藝術出巡・台灣最美>		

		文建會 2006 表演藝術團隊巡演基層 演出—音樂類聯演		
95.10.25				週三長廊電影院—鐵道動 畫精選<北極特快車>
95.10.27~ 95.12.31			【2006 台東鐵道藝術節】 民眾寫真展	
95.10.28~ 95.12.03				【2006 台東鐵道藝術節】 在文字的國度，前進 展 覽
95.10.28~ 95.12.31				【2006 台東鐵道藝術節】 尋找老照片
95.11.01				週三長廊電影院—鐵道動 畫精選 <銀河鐵道之夜>日本經典 文學動畫暨映後講座
95.11.01~ 95.11.15			【2006 台東鐵道藝術節】 尋找入鏡者 活動	
95.11.04~ 95.12.03				【2006 台東鐵道藝術節】 鐵道文化尋根—鐵道故事 匡啷匡啷訴說 徵集活動
95.11.04~ 95.12.03	【藝術新動力】 玩我—Show Me the Money 展出藝術家：陳一凡			
95.11.04	《玩我》展覽開幕座談			
95.11.15			【藝術餐車】詩與風鈴 DIY 工作坊 帶領藝術家：惠敏	
95.11.15		【2006 台東鐵道藝術節】鐵道幸福 影展<愛在黎明破曉時>		
95.11.17		【2006 台東鐵道藝術節】開幕系列 音樂表演活動		
95.11.17~	【2006 台東鐵道藝術節】開幕			

95.12.17	展 光與聲—鈴木貴彥創作展			
95.11.19~ 95.12.24	藝術出站【鐵定有藝術】 「疼痛蕃薯」&「致敬」作品 展			
95.11.19	作展揭幕「我的東村日記」座 談會@TADA			
95.11.22			第三屆駐村藝術家創作發表 書寫與閱讀—謝擎創作發表	
95.11.24		【2006 台東鐵道藝術節】鐵道轟趴 —Music Jam 音樂輕鬆玩		
95.11.25				【2006 台東鐵道藝術節】 懷舊寫真館—復古流影
95.11.26		藝術出站【鐵定有藝術】 台東劇團戲劇小品<咁係我?> 戲劇工作坊—急性診療室		
95.11.26~ 95.11.28				【2006 台東鐵道藝術節】 鐵道達人之旅
95.11.29		【2006 台東鐵道藝術節】 鐵道幸福影展<義大利羅曼史>		
95.11.30~ 95.12.13			【2006 台東鐵道藝術節】 迷宮尋寶	
95.12.05~ 95.12.31				【2006 台東鐵道藝術節】 鐵道文化尋根—老照片展
95.12.09	【2006 台東鐵道藝術節】 藝術壁畫 萬綠叢中一點紅/ 飛魚作品揭幕			
95.12.09	樹影的像素化記憶/ 王綺穗作品揭幕			
95.12.09~ 95.02.25	【藝術新動力】第四屆駐村藝 術家創作發表/一座島嶼的內			

	視鏡—劉克峰創作展、一百種 許願的方式—蔡慧盈創作 展、我的記憶受傷了—馬田創 作展、蹲點—探尋社區的藝術 —林建志、風鈴故事 台東聲 影—惠敏、旅・型投影—李佳 芸			
95.12.09	第四屆駐村藝術家創作發表 聯合開幕			
95.12.09	【2006 台東鐵道藝術節】藝術 論壇《藝術家倉庫的形成—進 出之間》主講人：劉舜仁			
95.12.13		【2006 台東鐵道藝術節】鐵道幸福 影展<上行列車>		
95.12.13				【2006 台東鐵道藝術節】 鐵道文化懷舊論壇：鐵道 員甘苦知多少
95.12.15			【藝術餐車】編織語言工作坊 帶領藝術家：謝擎	
95.12.16			【藝術餐車】地圖繪本接力工作坊 帶領藝術家：蔡慧盈	
95.12.24			電影放映：聖誕夜驚魂	
95.12.30			藝術村展望座談會	
95.12.30			【藝術餐車】直到盡頭—製作記憶 的寶石工作坊 帶領藝術家：李佳芸	
95.12.30		<樂宴>台東青年管樂團音樂會		
96.03.07~ 96.03.25	【台東二三】系列展之一 東邊新視界—台灣新藝與台 東鐵道藝術村交流展(台南)			
96.03.07	《東邊新視界—台灣新藝與			

	台東鐵道藝術村交流展》開幕暨座談			
96.03.10~ 96.04.08			【大師影展】拉斯馮提爾大師風采介紹	
96.03.16		【大師影展】歐陸當代電影大師拉斯馮提爾系列 放映影片：犯罪份子		
96.03.17~ 96.04.15	【台東二三】系列展之二 符號記事之隱喻與象徵— 羅平和個展			
96.03.17	《符號記事之隱喻與象徵— 羅平和個展》開幕茶會暨座談			
96.03.24~ 96.06.30				東線鐵道開拓首部曲 展覽
96.03.30		【大師影展】歐陸當代電影大師拉斯馮提爾系列 放映影片：瘟疫		
96.04.06		【大師影展】歐陸當代電影大師拉斯馮提爾系列 放映影片：歐洲特快車		
96.04.07			【大師影展】音像解讀大師講座 座談主題：談拉斯馮提爾之「驚悚催術」 主講人：蔡崇隆	
96.04.13			藝術遊走停看聽—台東鐵道藝術村及鐵道路廊藝術作品導覽	
96.04.14~ 96.05.13	東村囂事—台東鐵道藝術村 第五屆駐村藝術家介紹展			
96.04.14	東村囂事—台東鐵道藝術村 第五屆駐村藝術家介紹展交流茶會			

96.04.21~ 96.05.09	【台東二三】系列展之三 最遙遠的距離 影像展			
96.04.28		【藝術野台—風雲布袋戲】 玩偶布袋<西遊外傳>		
96.04.28		【藝術野台—風雲布袋戲】 武俠真身<新南北風雲錄>		
96.05.12			【母親節特別活動】 創意卡好—版畫謝卡製作	
96.05.16~ 96.07.01			【大師影展】奇士勞斯基大師風采 介紹展	
96.05.18		【大師影展】歐陸當代電影大師奇士 勞斯基系列 放映影片：藍色情挑		
96.05.19~ 96.06.30	【非常童年】年度策展系列— 記憶・童年展覽 參展藝術家：陳順築、林建 榮、 曾御欽			
96.05.19	《記憶・童年》展覽開幕座談			
96.06.01		【大師影展】歐陸當代電影大師奇士 勞斯基系列 放映影片：白色情迷		
96.06.15		【大師影展】歐陸當代電影大師奇士 勞斯基系列 放映影片：紅色情深		
96.06.27			【藝術跨入社區】 座談主題：蹲點 主講人：林建志	
96.6.29		【大師影展】歐陸當代電影大師奇士 勞斯基系列 放映影片：雙面薇若妮卡		

96.06.30			【大師影展】音像解讀大師講座 座談主題 波蘭電影詩人—奇士勞斯基 主講人：樊明德	
96.06.30~ 96.07.29	【非常童年】年度策展系列二 藝術部落格 展覽 參展者：建和國小、三仙國小 初來國小學生 帶領者：饒愛琴、唐明秀、見維 巴里			
96.06.30	【非常童年】年度策展系列二 《藝術部落格》開幕茶會 初來國小布農族歌謠、三仙國小 小動感街舞、建和國小原住民 舞蹈表演			
96.07.07			【藝術跨入社區座談】 座談主題：我的故鄉・家鄉的故事 —歷史影像回顧 主講人：馬田	
96.07.13		【兒童影展—伊朗兒童電影系列】 放映影片：何處是我朋友家		
96.07.27		【兒童影展—伊朗兒童電影系列】 放映影片：天堂的孩子		
96.07.17~ 96.09.30				出去走走 Part1 部落鐵道之旅 展覽
96.07.28			彩石記憶工作坊 帶領藝術家：好粗工團隊	
96.08.04~ 96.09.16	第五屆駐村藝家創作發表 在移動之後—好粗工計劃展 醇創主義—馬皮絲絨音樂介			

	紹展			
96.08.04	第五屆駐村藝術家創作發表 《在移動之後》、《醇創主義》 開幕茶會			
96.08.04		樂光好家貨—全民二手市集		
96.08.04		樂光派對音樂節		
96.08.10		【兒童影展—伊朗兒童電影系列】 放映影片：烏龜也會飛		
96.08.24		【兒童影展—伊朗兒童電影系列】 放映影片：天使海亞		
96.08.25		【兒童影展—伊朗兒童電影系列】 音像解讀電影講座 主題：找回生命裡的純真 主講人：陳素姍		
96.09.01		音樂遊樂場—音樂工坊 帶領藝術家：馬皮絲絨		
96.09.14		【綠色影展—地球我的家】 放映影片：消費熱、改造城市		
96.09.15~ 96.10.14	第六屆駐村藝術家介紹展			
96.09.15	第六屆駐村藝術家介紹展 開幕座談			
96.09.21		【綠色影展—地球我的家】 放映影片：餵養 90 億人、 自然何寶貴		
96.09.22~ 96.10.28	西轉東流—台東鐵道藝術村 與台灣新藝交流展			
96.09.22	西轉東流—台東鐵道藝術村 與台灣新藝交流展 開幕茶 會			
96.09.28		【綠色影展—地球我的家】		

		放映影片：太陽能競賽、 尋求全球正義		
96.09.29			行動綠手指—資源環保回收站	
96.09.29			行動綠手指—全民環保淨村活動	
96.09.29			【綠色影展】 專題講座主題：地球我的家—愛護 地球由你我開始 主講人：崔僊欣	
96.10.12		【捉舞影展—舞出光與熱】 放映影片：舞動世紀		
96.10.13			【創意家工廠】植物敲拓染工作坊 帶領藝術家：林葆靈	
96.10.19		【捉舞影展—舞出光與熱】 放映影片： 佛朗明哥舞劇—沙樂美		
96.10.16~ 96.12.31				出去走走 Part II 鐵道溫泉之旅 展覽
96.10.26		【捉舞影展—舞出光與熱】 放映影片：海燕		
96.11.03~ 96.12.09	【非常童年】年度策展系列三 《焊接女孩》崔永嫻 2007 個 展			
96.11.03	【非常童年】年度策展系列三 《焊接女孩》崔永嫻 2007 個 展開幕茶會			
96.11.16		【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道影展《回味捌零年代的刺激—台 灣電影新浪潮》 放映影片：光陰的故事		
96.11.17				【2007 台東鐵道藝術節】 開幕活動

				遇見老廂好——光華號進駐 開幕剪綵暨耆老講古
96.11.17		【2007 台東鐵道藝術節】 開幕活動 懷舊金曲 K 歌教室		
96.11.17			【2007 台東鐵道藝術節】 開幕活動 綠色市集	
96.11.17	【2007 台東鐵道藝術節】 藝術柱仔腳——歷屆駐村藝術家 樑柱彩繪介紹展			
96.11.17~ 96.12.08				【2007 台東鐵道藝術節】 徵求文章、老照片
96.11.17~ 96.12.30	【2007 台東鐵道藝術節】 裝聖誕——街樹戶外裝置展			
96.11.23		【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道影展《回味捌零年代的刺激——台灣電影新浪潮》 放映影片：兒子的大玩偶		
96.11.24			【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道寫生比賽——素寫光華	
96.11.24			【2007 台東鐵道藝術節】 綠色市集	
96.11.30		【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道影展《回味捌零年代的刺激——台灣電影新浪潮》 放映影片：小畢的故事		
96.12.01~ 96.12.02				【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道溫泉旅行——瑞穗溫泉
96.12.07		【2007 台東鐵道藝術節】 鐵道影展《回味捌零年代的刺激——台灣電影新浪潮》		

		放映影片：搭錯車		
96.12.08			【2007 台東鐵道藝術節】 專題講座：談台灣電影新浪潮的 精采與原創力 主講人：陳懷恩	
96.12.15~ 97.01.22	第六屆駐村藝術家創作發表 林葆靈《夜曲 III—台東之章》 林虹吟《最初的質》			
96.12.15	第六屆駐村藝術家創作發表 開幕茶會			
96.12.22			【創意家工廠】變身椰殼工作坊 帶領藝術家：林虹吟	
96.12.22			聖誕夜夜光	
96.12.29			藝術高峰會— 台東鐵道藝術村駐村藝術家座談	
97.01.26~ 97.03.23	【百面生】年度策展系列一 《鏡花水月 1.2》陳文琪 個 展			
97.01.26	《鏡花水月 1.2》開幕茶會暨 座談			
97.03.18~ 97.06.30				古裝車行—光華號裝置解 構圖說展
97.03.28		2008【非常亮·台東人影展】 亮·1.陳佳鍵「青春·漸入佳境」 電影放映暨導演座談		
97.03.29~ 97.05.04	【百面生】年度策展系列二 《與虛假的影像嬉戲》 侯怡亭個展			
97.03.29	《與虛假的影像嬉戲》 侯怡亭個展 開幕茶會暨座談			
97.04.02		第七屆駐村藝術家活動		

		藝術 Meeting You 劇場派對— 第七屆駐村藝術家歡迎派對		
97.04.11		2008【非常亮・台東人影展】 亮・4 林正盛「以電影寫人生」 電影放映：春花夢露		
97.04.16~04.19 97.05.21~05.24 97.06.18~06.21			施工中・請靠近 駐村藝術家 253 倉庫工作間 開放參觀	
97.04.18			生活調色盤 藝術健康走 藝術村・路廊與劇場藝術遊	
97.04.19~ 97.06.30			念舊光華新藝術 第七屆駐村藝術家介紹展	
97.04.19			念舊光華新藝術 第七屆駐村藝術 家介紹展 開幕暨座談	
97.04.25		2008【非常亮・台東人影展】 亮・2 吳俊輝「親密電影之旅」 電影放映暨導演座談		
97.05.03			遇見中國流亡詩人貝嶺文學沙龍： 我的文學回憶和新書介紹	
97.05.09		2008【非常亮・台東人影展】 亮・4.林正盛「以電影寫人生」 電影放映：美麗在唱歌		
97.05.10~ 97.06.01	藝術小滿堂系列展系列一 《美頌 99》			
97.05.10	藝術小滿堂系列展系列一 《美頌 99》開幕茶會暨座談			
97.05.28			監製幻想—羅東雄藝術工坊 《兒童藝術造型欣賞》	
97.05.24			生活調色盤—招訓藝術協力志工第 一期課程	
97.05.24				火車練學堂—

				你想像不到的聰明裝置
97.05.30		2008【非常亮・台東人影展】 亮・3 史明輝「動畫幽默的呢喃」電影放映暨導演座談		
97.05.31		生活調色盤 KIDS SHOW 台東劇團 小朋友藝術教室第七期成果發表		
97.06.06		2008【非常亮・台東人影展】 亮・4 林正盛「以電影寫人生」 放映電影：月光下我記得		
97.06.07~ 97.06.29	藝術小滿堂系列展系列二 台東劇團《藝術種子要長大》 藝教於樂 II 透過藝術學習 專案成果展覽			
97.06.07	藝術小滿堂系列展系列二 台東劇團《藝術種子要長大》 藝教於樂 II 透過藝術學習 專案成果展覽 開幕茶會暨座談			
97.06.14			2008【非常亮・台東人影展】 林正盛談林正盛 導演專題講座	
97.06.21			遇見中國流亡詩人貝嶺文學沙龍： 一首詩的寫作與完成— 介紹《舊日子：貝嶺詩選》	
97.06.28			監製幻想—羅東雄藝術工坊 《夏至的藝術風涼》	
97.07.02~ 97.07.18	《美麗在旅行》雙軌並行 台灣鐵道藝術村連動展覽			
97.07.05	《美麗在旅行》雙軌並行— 台灣鐵道藝術村連動展覽 開幕茶會暨座談			
97.07.05			台灣鐵道藝術村連動展覽 —	

			藝術 Workshop	
97.07.05			【藝術相鄰】藝術園遊會— 口腔癌防治暨社區安全宣導	
97.07.06		【藝術相鄰】音樂現場— 河合鋼琴舊火車站露天音樂會		
97.07.19			從白南準到拉斯馮提爾 講座 主講人：洪茜呢	
97.07.20~ 97.07.27		【藝術相鄰】星光嘉年華 2008 馬卡巴嗨文化觀光季系列		
97.07.23~07.26 97.08.20~08.23 97.09.04~09.27			施工中・請靠近 駐村藝術家 253 倉 庫工作間 開放參觀	
97.07.26~ 97.08.24	【百面生】年度策展系列三 《隱形計畫之低聲細語的樹 生群像》吳鼎武個展			
97.07.26	《隱形計畫之低聲細語的樹 生群像》吳鼎武個展 開幕茶會暨座談			
97.08.02 97.08.06			錄像/錄相？工作坊 帶領藝術家：洪茜呢	
97.08.08~ 97.08.10		【夏日電影熱】台灣國際兒童電視影 展—全國巡迴展		
97.08.16			重組點線面 工作坊 帶領藝術家 羅東雄	
97.08.16~ 97.08.24		【夏日電影熱】金穗三十 得獎與回顧作品巡迴影展		
97.08.23		【夏日電影熱】金穗講堂— 金穗三十：台灣影像的過去與未來/ 鄭文堂主講		
97.08.30~	台東鐵道藝術村短期駐村藝			

97.10.05	術家 —洪茜呢創作展《請關燈》			
97.08.30	《請關燈》開幕茶會暨座談			
97.09.03		<嘴對嘴，不呼吸>張惠笙與洪茜呢 行為藝術表演(台東劇團)		
97.09.03~ 97.11.29				鐵人密碼—台鐵制服演變 展
97.09.12		【夏日電影熱】1986 的夏天— 台東劇團經典劇作回顧影展 <後山煙塵錄>		
97.09.19		【夏日電影熱】1986 的夏天— 台東劇團經典劇作回顧影展 <維琴那列車就要開/穿越花朵>		
97.09.26		【夏日電影熱】1986 的夏天— 台東劇團經典劇作回顧影展 <移動的太平洋板塊>		
97.09.27			小築藝術 工作坊 帶領藝術家：羅東雄	
97.09.27			【藝術相鄰】「社區充滿愛，保護兒 童一起來」遊行踩街活動	
97.10.04~ 97.10.05			奇妙的黏土世界—2008 台灣偏遠地 區學童動畫體驗營	
97.10.09~ 97.11.09	藝術・向東之旅系列展 《Ni Hao・你好》越南印象 國際油畫展			
97.10.09			藝術協力志工進階課程— 展場實務訓練(一)	
97.10.09	《Ni Hao・你好》越南印象 國際油畫展 開幕茶會暨座談			
97.15~10.18 97.11.19~11.22			施工中・請靠近 駐村藝術家 253 倉 庫工作間 開放參觀	

97.12.24~12.27				
97.10.17		【櫻花影展】 黑澤明系列<羅生門>		
97.10.25		草地音樂廳—勇闖星光奧斯卡		
97.10.31		【櫻花影展】 黑澤明系列<白痴>		
97.11.01			藝術習作—公共藝術創作工作坊 帶領藝術家：羅東雄	
97.11.01	遊走!藝術柱仔腳			
97.11.08		【2008 台東鐵道藝術節】 自由鐵到音樂會 滅火器樂團		
97.11.08		【2008 台東鐵道藝術節】 綠背包市集		
97.11.14		【2008 台東鐵道藝術節】 環法鐵路背包客 法國街頭藝術 觀摩影展<2005-2007 巴黎街頭藝術 菁華呈現>	觀摩影展講座 主題：街頭藝術在法國(一) 主講人：劉梅英	
97.11.15~ 97.12.21	【百面生】年度策展系列四 《夜行城市》周孟德個展			
97.11.15			藝術協力志工進階課程— 展場實務訓練(二)	
97.11.15	《夜行城市》周孟德個展 開幕茶會暨座談			
97.11.21		【2008 台東鐵道藝術節】 環法鐵路背包客 法國街頭藝術 觀摩影展<karnavires 劇團菁華呈現>	觀摩影展講座 主題：街頭藝術在法國(二) 主講人：劉梅英	
97.11.22				【2008 台東鐵道藝術節】 關懷鐵道講座 主題：細說台東舊站 主講人：鄭羽哲
97.11.28		【2008 台東鐵道藝術節】		

		環法鐵路背包客 法國街頭藝術 觀摩影展<黃檸檬劇團(l'otopie)演出 集錦 >、<公共空間 Lieux Publics 國 立街頭藝術創作中心演出紀>		
97.11.29				【2008 台東鐵道藝術節】 背包遊蹤<來多良追火車> 攝影工作坊
97.12.06		台東鐵道藝術村第七屆駐村藝術家 —貝嶺 駐村創作發表 文學在台東		
97.12.12		【櫻花影展】 小津安二郎系列<東京物語>		
97.12.13			展望專題論壇—談駐村藝術的在地 互動	
97.12.17~ 97.02.28				鐵道建築風情展
97.12.26			【櫻花影展】遇見黑澤明與小津安 二郎電影講座 主題：解讀大師密碼 主講人：樊明德	
97.12.26		【櫻花影展】 小津安二郎系列<晚春>		
97.12.27~ 97.02.28	台東鐵道藝術村第七屆駐村 藝術家—羅東雄駐村創作發 表《追尋・構築尚未存在的意 念空間》			
97.12.27			藝術協力志工進階課程— 展場實務訓練(三)	
97.12.27	《追尋・構築尚未存在的意念 空間》開幕茶會暨座談			

98.03.07~ 98.04.28	年度策展「美術老師沒教的 VS 當代實踐」系列一 不成文次文化—街頭塗鴉藝術			
98.03.07	《不成文次文化—街頭塗鴉藝術》開幕活動 塗鴉藝術家現場創作表演			
98.03.13~ 98.06.19			影展・台客風雲 經典台語片回顧展	
98.03.13			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：王哥柳哥遊台灣	
98.03.26~ 98.05.24				「輕便鐵路查踏行」黑倉 庫鐵道文化展系列一 甜蜜的往事 糖業鐵路在 台東
98.03.27			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：三八新娘惹子婿	
98.03.27~ 98.04.28				
98.04.10			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：六個嫌疑犯	
98.04.11~ 98.05.30		第八屆駐村藝術家介紹展		
98.04.11		開幕茶會暨駐村藝術家歡迎派對		
98.04.18~ 98.05.24	年度策展「美術老師沒教的 VS 當代實踐」系列二 漫布—Dance With Fabric			
98.04.24			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：地獄新娘	
98.05.02		《透視・戲發生》 台東劇團 2009 春季新團員招訓暨成		

		人表演劇場 成果發表		
98.05.08			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：安平追想曲	
98.05.22			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：溫泉鄉的吉他	
98.05.30~ 98.06.21			「藝術好學」系列展 藝鄉人台東大學 97 學年度第一屆美術產業學系系展	
98.06.05			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：舊情綿綿	
98.06.19			【台客風雲 經典台語片回顧展】 放映影片：燒肉粽	
98.06.27~ 98.07.09			「藝術好學」系列展 我畢業了...台東大學美術產業學系 4 人聯展	
98.07.18~ 98.08.16		【台東一二】 林進家創作個展	第八屆駐村藝術家創作發表	
98.07.22	第八屆藝術柱子腳			
98.07.24~ 98.08.29			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展	
98.07.24			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展 放映影片：給安娜的信 Letter to Anna	
98.07.25			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展 放映影片：人骨祭壇 Purity Beats Everything、等待美麗新世界 Waiting for Europe	
98.07.31			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展，紀錄亞洲系列	

			放映影片：穿越和平 An Exposure of Affected Hospital、備忘錄 Invisible city	
98.07.29~ 98.09.26				「輕便鐵路查踏行」黑倉庫鐵道文化展系列二 黝黑的記憶 台灣礦業鐵道
98.07.29				紀錄片欣賞 好山好水訪平溪
98.08.01			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事影片巡迴影展，紀錄亞洲系列 放映影片：龍哥 Using /限制級【映後座談：鄭文堂】	
98.08.05				紀錄片欣賞 好山好水訪平溪
98.08.14			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事影片巡迴影展，紀錄家系列 放映影片：訂作一個寶貝 M averick M other、黑畫記 Hard Good Life II	
98.08.15			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事影片巡迴影展，敘事影片系列：動畫& 實驗專題	
98.08.19			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事影片巡迴影展，紀錄亞洲系列 放映影片：大台中紀事 2 Doc Taichung 2	
98.08.19				紀錄片欣賞 好山好水訪平溪
98.08.20			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事影片巡迴影展，紀錄亞洲系列 放映影片：飛行少年 They Are Flying	

98.08.21			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展，敘事影片系列：動 畫& 實驗專題、青春校園專題	
98.08.22			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展，敘事影片系列：小 人物故事專題	
98.08.22~ 98.09.20	年度策展「美術老師沒教的 VS 當代實踐」系列三 童顏對話—賴馬繪本原畫展			
98.08.22	《童顏對話—賴馬繪本原畫 展》開幕活動 來聽聽噴火龍的故事			
98.08.28			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展，敘事影片系列：小 人物故事專題	
98.08.29			2009 台灣國際紀錄片雙年展暨敘事 影片巡迴影展，敘事影片系列：懸 疑驚悚專題	
98.09.02				紀錄片欣賞 好山好水訪 平溪
98.09.04~ 98.09.25			那個陽光燦爛的年代：健康寫實電 影回顧影展	
98.09.04			那個陽光燦爛的年代：健康寫實電 影回顧影展 放映影片：蚵女	
98.09.11			那個陽光燦爛的年代：健康寫實電 影回顧影展 放映影片：養鴨人家	
98.09.12~ 98.11.18		藝術新宅人 第九屆駐村藝術家介紹展		
98.09.12		歡迎找 茶會		

98.09.16				紀錄片欣賞 好山好水訪 平溪
98.09.18			那個陽光燦爛的年代：健康寫實電 影回顧影展 放映影片：小鎮春回	
98.09.25			那個陽光燦爛的年代：健康寫實電 影回顧影展 放映影片：家在台北	
98.09.26~ 98.11.01	年度策展「美術老師沒教的 VS 當代實踐」系列四 都市血脈 Urban Blood			
98.10.21~ 98.12.31				「輕便鐵路查踏行」黑倉 庫鐵道文化展系列三 綠意山城 台灣林業鐵道
98.11.08~ 98.12.06	年度策展「美術老師沒教的 VS 當代實踐」系列五 歐它古樂園			
98.11.04~ 98.02.28	記憶牆—戶外裝置藝術展 穿越迷久的記憶			
98.11.13~ 98.12.25			鐵道電影院 青春的樣子：一些關於東海岸的故 事	
98.11.13			鐵道電影院 青春的樣子：一些關於東海岸的故 事 放映電影：最遙遠的距離	
98.11.14		2009 台東鐵道藝術節『藝術生活· 最好玩』開幕系列活動 鐵道生活家—綠色市集 開賣啦、穿 越迷久的記憶 275 倉庫戶外裝置藝 術展 開幕茶會暨座談、音樂輕唱露		

		天賦		
98.11.18		「帶你遊藝術」 「實行動」－Mr. Bird 塗鴉教室 帶 領藝術家：韓君岳		
98.11.20~ 98.11.22			在鐵道看人生「公視人生影展巡迴 展」	
98.11.20			在鐵道看人生「公視人生影展巡迴 展」 影展包廂在舊站 放映電影：芭娜娜上路	
98.11.21			在鐵道看人生「公視人生影展巡迴 展」 影展包廂在舊站 放映電影：拳擊手套布娃娃	
98.11.22			在鐵道看人生「公視人生影展巡迴 展」 影展包廂在舊站 放映電影：腳踏車的祝福、移民天 堂、蟹足	
98.11.27			鐵道電影院 青春的樣子：一些關於東海岸的故 事 放映電影：盛夏光年	
98.11.28		現實生活的虛擬與仿真 帶領藝術家：王昆祈		
98.12.11			鐵道電影院 青春的樣子：一些關於東海岸的故 事 放映電影：野球孩子	
98.12.16	第九屆藝術柱仔腳			
98.12.16~	第九屆駐村藝術家創作發表			

98.02.28	<後山明惑 王昆祈環境藝術 個展>·<You don't love me, but I still miss you 韓君岳駐村創 作發表>			
98.12.22				鐵道陽光單車行 創意 KUSO 攝影外拍
98.12.25			鐵道電影院 青春的樣子：一些關於東海岸的故 事 放映電影：練習曲	

資料來源：93-97 年資料摘錄自《停・看・聽・來玩 2004.12—2008.12 在台東鐵道
藝術村》

98 年資料摘錄自台東鐵道藝術村網站/2009 展演活動回顧：

http://www.ttrav.org/taitungartvillage/htm/active_2009.html

