

國立臺灣師範大學音樂學院表演藝術研究所

行銷及產業組

碩士論文

Graduate Institute of Performing Arts

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

跨國演出合作之夥伴關係研究

Study on Partnerships of Cross-National

Performance Collaboration



史潔

Shih, Chieh

指導教授：范聖韜 博士

Advisor: Fan, Sheng-Tao, Ph.D.

中華民國109年7月

July 2020

摘要

在藝術產業當中，有越來越多的研究是探討合作關係，但關於製作面向仍是少數，更不要提在跨國的脈絡下。本研究聚焦在跨國演出合作之夥伴關係，研究者探究跨國演出合作的製作方式。研究者以連續兩年（2018 年及 2019 年）來臺演出之日本小劇場團體 52PRO! 為主要研究範疇，建立一個詳盡豐富的跨國演出合作個案。研究者有系統地將既有文獻歸納為以下五個層面：「夥伴關係」、「藝企合作」、「市場行銷」、「

「經營管理」及「組織策略」，以作為分析的依據。本研究為質化研究，研究方法包含文獻分析法、個案研究與深入訪談。在此專案進行過程當中，研究者參與方式除了為研究者的角色之外，並擔任專案的執行製作兼票務。為了增加研究的可信度，以及取得不同的資料來源，研究者訪問了與製作相關的藝術總監、製作統籌、製作經理、執行製作、劇團經理及學者等人士。在跨國演出合作之夥伴關係上，本研究結論為：一、藝企夥伴關係維持平等互惠，且企業轉為監督角色。二、作品保持特色一致性，且行銷因地制宜以消費者為主。三、各團體間在對內經營管理時，應保有初衷及持續成長。四、組織間互相達成平衡，並對外統一策略方向。

關鍵字：跨國、演出、合作、夥伴關係

Abstract

In the arts industry, more and more research explores cooperation, but study on theatre production is still less, not to mention in the cross-national context. This study focuses on the partnerships of cross-national performance collaboration, and researcher explores the production methods of cross-national theatre cooperation. The researcher offers a detailed and rich cross-national theatre production case on a small Japanese theatre group-52PRO!'s Taiwan tour in 2018 and 2019. The researcher systematically reviews the existing literature on the five topics: “partnership,” “arts and business cooperation,” “marketing,” “business management,” and “organizational strategy” as a theoretical framework. This study is qualitative research. The research methods include document analysis, case study, and participant-as-observer. In the case, the researcher also plays the roles as associate producer and ticket clerk. In order to increase research reliability and obtain different data sources, the researcher interviews arts director, production coordinator, production manager, associate producer, company manager, and academic. The researcher concludes: First, arts and business partnerships are mutual and equal; business plays the role of supervision. Second, production keeps continuous theme and marketing strategy is consumer-oriented, according to local conditions. Third, each of the team members should keep its promise and growth. Fourth, each of the team members should maintain the single team goal.

Keywords: cross-national, performance, collaboration, partnership

目次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	2
第二章 文獻探討	3
第一節 夥伴關係	4
第二節 從藝企合作來看跨國演出合作關係	11
第三節 從市場行銷來看跨國演出合作關係	22
第四節 從經營管理來看跨國演出合作關係	34
第五節 從組織策略來看跨國演出合作關係	45
第三章 研究方法	57
第一節 研究設計與分析架構	57
第二節 研究流程與研究期程	59
第三節 研究對象	62
第四節 研究範圍及限制	64
第四章 分析與討論	65
第一節 個案敘述：日本 52PRO!來臺演出合作案	66
第二節 個案分析：日本 52PRO!來臺「跨國演出合作夥伴關係」	73
第五章 結論與建議	94
第一節 研究結論	95
第二節 研究建議	98
第三節 研究反思	99
參考文獻	100
附錄、訪談邀請函	110

表次

表 1 效益與效率比較表.....	42
表 2 訪談對象.....	63

圖次

圖 1 行銷要素前端.....	26
圖 2 行銷要素後端.....	27
圖 3 簡單行銷系統.....	28
圖 4 市場行銷的競爭要點.....	29
圖 5 開放型管理系統架構.....	39
圖 6 三大部門.....	47
圖 7 三大部門社會需求圖.....	47
圖 8 企業營運循環.....	50
圖 9 研究架構圖.....	58
圖 10 研究流程圖.....	60
圖 11 「跨國演出合作之夥伴關係研究」研究甘特圖.....	61
圖 12 訪談流程架構圖.....	63
圖 13 52PRO！臺灣演出合作關係.....	72

第一章 緒論

本研究聚焦在探究跨國演出合作之夥伴關係。本研究為質化研究，研究方法包含文獻分析、個案研究、深入訪談，研究者親身參與日本 52PRO!劇團來臺演出（2018 年至 2019 年），擔任執行製作兼票務，並訪談臺灣方與製作相關的藝術總監、製作統籌、製作經理、執行製作、劇團經理及學者等人士。本章結構上可分為兩節：第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題。

第一節 研究背景與動機

在這「全球化」的時代中，到不同國家演出變得更方便及更加頻繁，因此，跨國演出合作成為許多表演藝術團隊會選擇的方式，可藉由表演藝術展演的方式帶作品至不同國家之間交流，或是將其富有文化之作品帶到異地演出。表演藝術對每個人來說是屬於生活中的一部分，能夠激起人們的熱情與靈感，也能增加國家彼此之間的互相理解及成長。所以，對於一個表演團體至異地演出時，容易人生地不熟，所以就需要當地團體的幫忙，才能使得製作進行順利。

國內外的表演藝術團隊，會藉由出國展演之方式，讓不同國家的觀眾看到屬於自己國家的文化藝術，不過在不同的國家進行展演，就會需要在地團隊的支持與幫助，互相合作進而達到各自的目標。研究者有機會於 2018 及 2019 年擔任日本劇團 52PRO!來臺演出之執行製作兼票務，感受到跨國演出合作之間有許多差異，因此需要互相磨合及協調溝通；對於此次臺灣的製作暨行政執行方來說，要處理跨國之間製作層面所會面臨到的市場、行銷、經營、管理、組織及策略等面向。

研究者藉由 52PRO!演出合作之案例，來深度探討跨國演出製作之夥伴關係，並對於日本 52PRO!來臺（2018 年及 2019 年）之展演進行詳盡的分析與歸納；讓未來舉辦跨國演出合作，可作為實務上的參考依據。在第二章文獻探討中，研究者彙整「夥伴關係」、「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」五層面的既有文獻，並以「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」四個層面作為第四章個案分析時的理論架構。

第二節 研究目的與問題

研究者以親身參與觀察的跨國演出合作來驗證與對照既有文獻，並以個案研究作為主要的研究方法，進而發展出深度、豐富與完整的跨國演出合作情境。日本 52PRO! 小劇團來臺演出，是由臺灣的躍演劇團、日本 52PRO! 劇團及臺灣的臺灣文創發展股份有限公司三方主辦並共製節目，其來臺演出的目的為藉由劇場表演傳遞日本傳統文化藝術之美（包含器樂、舞蹈等）。

本研究的目的是透過文獻回顧、探討、分析、歸納，並採用個案的研究方法來剖析 2018 年及 2019 年「日本 52PRO! 劇團」之跨國演出合作；研究者並對個案相關人士進行深入訪談分析，了解跨國演出合作夥伴關係中之發展與影響，以累積跨國演出合作在劇場領域的學術文獻，並為未來跨國演出合作團隊，在規劃執行上提供具體的參考依據。如何在現有的環境下，在國與國之間相互合作共同製作並各自保有競爭力，最終成為夥伴關係；本研究以跨國演出合作之現況作為基底，研究問題聚焦在：如何從藝企合作、市場行銷、經營管理及組織策略四大層面，來分析與探討跨國演出合作的夥伴關係？

本論文的結構包括第一章為緒論，研究者說明了研究背景、研究動機、研究目的，以及界定主要的研究問題；第二章為文獻探討：第一節「夥伴關係」、第二節「從藝企合作來看跨國劇場合作關係」、第三節「從市場行銷來看跨國劇場合作關係」、第四節「從經營管理來看跨國劇場合作關係」、第五節「從組織策略來看跨國劇場合作關係」；第三章為研究方法，在其中研究者說明研究設計、研究流程、研究對象及研究範圍與限制；在第四章分析與討論當中，研究者並透過深度訪談，建構了一個豐富、完整的跨國演出合作個案——日本 52PRO! 劇團來臺；在第五章當中，研究者則歸納了本研究的結論及實務上的應用建議，同時為此議題提供後續的研究方向建議。

第二章 文獻探討

現今的社會中，各項事件總是瞬息萬變，人們所見所聞之各項事務，已不像從前能夠完完全全地被掌握著；因此，在生活結構多面向的帶動之下，人們面臨著全球化的進程。隨著時代演進以及交通科技的進步，全球化的形成，使得國家與國家之間不再有資訊上的隔閡，而且更能輕易地得到不同國家的訊息；同時更方便地傳遞各項資訊於各個國家之中，在此環境背景之下，促成了跨國事業的興起。

全球化已持續了數十年，而對本土文化的認識已經從經濟全球化、文化全球化的思潮中轉向一種相對的價值論調，其中地域文化的重要性被重新提出，認為同質化應讓步於文化的獨特性。（朱宗慶，2019，頁 64）

因此，在這全球化的世代中，還是要本存自身的文化涵養，在劇場作品本身保留文化之特色。除此之外，將作品帶至其他國家的時候，便會需要與其他人合作，進而進行溝通及交流。以製作層面來說的話，便會需要「遠大的願景與具體的任務，是藝術管理者不可或缺的兩種視野」（潘傳順，2019，頁 38）。由於，跨國演出對於藝術製作團隊而言，需負擔龐大之費用，所以藝術製作團隊需要尋找資金之能力，便要瞭解與企業合作之面向。在本章當中，研究者會以「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」四個面向作為文獻回顧之主軸，來探討跨國劇場合作關係。本章分為五節，第一節為「夥伴關係」，第二節為「從藝企合作來看跨國劇場合作關係」，第三節為「從市場行銷來看跨國劇場合作關係」，第四節為「從經營管理來看跨國劇場合作關係」，第五節為「從組織策略來看跨國劇場合作關係」。

第一節 夥伴關係

在現今世代中，公司的成立，不單單只是一個人的努力便能成功，而需要二人以上的相互合作，亦或是各個團體的互相支持，才有機會達到目標。在藝術產業之中，各個團體也是由不同的部門，互相的幫助，最終呈現出完整的演出。因此，有合作關係的產生，而這個產生對於組織來說，是能增加價值。

組織捨己因此激發員工創意、創造新的成功模式，也可以鞏固團體意識、改善員工關係等，這些都是分工合作追尋目標外更深層的附加價值（何世強譯，2002，頁 68）。

本文獻第一節，在學術理論與實務經驗的脈絡下，研究者主要探究夥伴關係之相關概念。研究者先以「臺灣品牌團隊」中的「優人文化基金會」及「明華園戲劇團」為例，來說明臺灣表演團隊的跨國演出現況，再討論夥伴關係之定義，及夥伴關係之運營模式，最後是夥伴關係之績效關係。

一、「臺灣品牌團隊」的跨國演出

臺灣所認定之品牌團隊，包含「雲門文教基金會」、「擊樂文教基金會」、「紙風車劇團」、「財團法人優人文化藝術基金會」、「明華園戲劇團」及「唐美雲歌仔戲團」。文化部（2020）對於入選為「臺灣品牌團隊」之期許為藉由團隊們的品牌形象與效益，發揮藝文公共性能量。文化部之臺灣品牌團隊計畫的孵出，便是藉由經費的補助，讓團隊能夠有更多的時間及金費來完成表演團隊各自的目標，並以三點作為預期效益：第一是能夠有更多的無礙去創作更多的作品，並使得團隊之營運更順利；第二是藉由原本之經典作品，帶至不同的鄉鎮之巡演，讓更多人能有藝文欣賞之機會；第三是讓團隊帶著演出至國際交流，塑造出臺灣之文化形象。

本研究主要探究跨國演出合作，而臺灣品牌團隊擁有文化部給予的預期，將製作帶往國外，研究者於六個品牌團隊中，選取「優人文化基金會」及「明華園戲劇團」來說明臺灣表演藝術團隊之跨國演出現況。由於本研究的個案 52PRO! 之作品，皆以日本文化之形象來設計，而臺灣品牌團隊以「財團法人優人文化藝術基金會」及「明華園戲劇團」較貼近臺灣文化之形象；研究者因而聚焦在「財團法人優人文化藝術基金會」及「明華園戲劇團」來簡單論述其跨國演出的現況。

優人神鼓的作品於各個年度，至各個城市及藝術節演出以外，也會與當地之表演團體結合，推出跨領域之東西方交流，讓作品本身融合了更多元的文化涵養，也使得團隊本身能夠吸取到不一樣的文化意涵。在 1998 年，便以《聽海之心》光榮登上國際舞臺—法國、巴西，而後便於 2000 年後開始，每年至不同的國家演出其作品，將其作品本身之臺灣藝術文化意涵帶給觀眾；更行銷傳播其作品及團隊之品牌，讓原本僅在臺北山區之團體，走向國際化，並年年受邀出國演出。除了符合財團法人優人文化藝術基金會的期望宗旨外，臺灣品牌團隊還有個對國外交流演出之目標，即讓臺灣的藝術能夠帶至國外。因此，優人神鼓創團至今 33 年，踏遍了五大洲，演出了超過 190 場，70 個城市，31 個國家，並參與了不計其數的藝術節（優人神鼓，2020）。

明華園戲劇團作品無數，並且榮獲臺灣品牌團隊計畫之殊榮，並於 1990 於亞運藝術節嶄露頭角；1992 年至日本、新加坡、菲律賓等地亞洲巡迴演出；1994 年至法國的巴黎圓形劇場演出；1995 年於日本的橫須賀、大阪、東京、名古屋、廣島、福岡等 6 大城市巡迴演出；1997 年於美國的紐約、華盛頓、洛杉磯等大城市巡迴演出；1999 年遠赴南非的約翰尼斯堡演出；2005 年泰國的曼谷及中國的北京演出；2006 年南非的斐京國家劇院及非洲佛光山 40 週年慈善義演；2007 年於海峽兩岸文化之旅，城市包含了上海、南京、深圳、杭州等地巡迴演出（明華園戲劇總團，2020）。

由優人神鼓、明華園戲劇團中可知，赴不同的國家演出，是現今社會必然的演出模式，並且會與當地有各種的合作關係。所以，國際交流是必須的，也會進而跟當地有夥伴關係；在跨國演出合作關係，一定有夥伴關係的出現，但由於研究的時程、資源等限制，本研究不涵蓋位於異地它國的第一手資料，意即本論文無法取得團隊至國外交流或受邀演出的夥伴關係及合作方式在國外當地的第一手資料。所以研究者希望藉由日本 52PRO！之來臺演出的個案，來更深入的探索跨國演出合作之夥伴關係。接下來，研究者將先探討夥伴關係之定義。

二、夥伴關係之定義

在生活上，必定會遇到人與人之互動，尤其在工作中，更需要各自付出自己的優勢，來獲取自身的利益。因此以企業中的夥伴關係來說，要達到提升競爭力及企業獲利的话，組織之間是需要有真正的企業變革，並以團隊合作及創造價值的方式，來使得相互合作之經營方式（Rackham, Friedman & Ruff, 1996）。

夥伴關係就是有互相合作之經營關係。Mohr 與 Spekman（1994）認為夥伴關係為擁有分享目標、追求利益的兩個獨立企業，並擁有共同的目的性之策略關係，進而彼

此互相擁有高度依賴性。Ellram 與 Edies (1995) 也認為夥伴的關係，應該是買賣雙方需有某種協議或是承諾，進而達到相互信賴、依賴及擁有共同利益，此二者便是跨越時間與空間之協議。由上述的文獻可知，夥伴關係除了經營關係外，還需要有共同之目的及目標，並且為了追求相同之利益，而有一定的策略關係，而此關係會有互相依賴及信賴性，並有一定的承諾及協議，使得達成某種結果。

Hamel (1991) 認為組織之間的合作，是因為相互的模仿及學習，其中包括了技術及知識的模仿，此關係之合作方式更加容易成功。Stuart (1993) 也認為夥伴關係是在某個特定之時間內，有長期的持續互相有關係。因此，夥伴關係使需要雙方合作之間有特定持續的時間軸，於時間軸內因知識、技術等學習與模仿，讓各自的組織能有成長之機會，於此種關係中，便能更容易的達到合作關係之成功。

Daft (2008) 覺得從前的組織之間，如果是互動少並且是對立的關係，多半是藉由法律及契約做關係上的聯繫。所以組織之間，儘管是互相有共同之目標，但由於目標相同造成市場上的對立，導致互動較少；為了在市場取得平衡性或是能夠公平競爭，而藉由約定、契約或法律作為關係上的聯繫。

Powell (1990) 認為企業本身會選擇與其他組織合作，是因為內部的資源不足，或是難以與外界取的聯繫，但預防企業員工的學習意願性降低，造成之無法計算之額外費用。除了，為了於市場上的平衡，組織與組織之間相互平衡之夥伴關係以外，也有為了組織內部之成長，而與其他組織互相合作，所以組織間的夥伴關係，是有不同的因素所造就的結果，但最終都是有一個目的想達成。

夥伴關係皆有共同之目的性。Kanter (1994) 認為在不同的產業中，買賣之雙方成員的夥伴關係，是在貢獻各自的不同技能，而此技能可能互相補足雙方的缺失，進而讓企業價值之整合，最終能創造出顧客端之價值。夥伴關係是一種相互之間的關係，包含彼此的承諾、高度的信任和共同的目標 (Dwyer & Tanner, 2001)。夥伴關係除了是相互之間之關係外，還是一種理想的雙贏關係，而這種關係是雙方之間互相重組優勢，減少無需之附加活動 (Whipple & Frankel, 2000)。由此可知，夥伴關係是兩方以上互相之作用，所達到雙方的目標或目的。

Whipple 與 Frankel (2000) 認為競爭正在從公司的觀點轉變為供應鏈的觀點；為了應對這種轉變，尋求競爭優勢的公司正在參與合作的供應鏈安排，例如戰略聯盟；這些戰略結合了各自的優勢和獨特的資源；聯盟合作夥伴在關鍵成功因素上有著非常

一致的觀點，儘管最終的成功是基於相對均勻但不平等的利益和資源交換，但聯盟是在雙贏的基礎上。

夥伴關係的過程，能使得雙方增強自身的優勢，互相合作提供各自資源，往各自之目標前進，並於相對均勻不平等之資源及利益的交換，最終達到雙贏的成果。在團體與團體之間，或是人之間，如果有了相互利益之關係，便可以稱為夥伴關係。

Morgan 與 Hunt (1994) 提出以企業為中心，市場中所會遇到之利害關係人，能區分為「買方之夥伴關係」(Buyer Partnerships)、「供應商之夥伴關係」(Supplier Partnerships)、「水平之夥伴關係」(Lateral Partnerships) 及「內部夥伴關係」(Internal Partnerships) (頁 20-38)。

由以上可知，夥伴關係之定義，是有特定之時間軸，並且由兩個以上之組織想相互合作，而此合作關係皆有特定的目標一起達成，從中會有法律、契約之介入，也會有資源不平等、利益交換等過程，最後達到雙贏。接下來，研究者將針對夥伴關係之運營方式及績效做深入探討。

三、夥伴關係之運營方式

夥伴關係為了達到雙方之目標，以成功案例來看，便會有固定或相仿的程序，而這個過程也能成為運營方式。不過，對於不同的組織，便也會有不同的做法或方式，但皆是為了要達到目的。Pelton、Strutton 與 Lumpkin (1997) 認為組織可藉由四個程序來達到聯盟之成功目的，包含和諧的策略、夥伴的選擇、能達到目標之行動計畫及藉由評估達到特地定之目標。

在組織與企業的合作中，以夥伴關係的運營模式，是需要一個特定目標、一套獨特因素及合作夥伴一致的能力；為了有利於外部機會之優勢，運營和資金結構須符合目標、方法及合作對象之組織文化。除此之外，Acumen (2015) 認為夥伴關係中的兩方合作，可使得雙方組織發揮企業本身核心專業及提升企業品牌形象，而達到互利雙贏的局面外；合作效益還有激盪新商業模式及產品、提高市場的洞察力、員工之參與等。

由以上可知，夥伴關係中的運營方式會有一個固定的程序來達到雙贏的局面。這個程序包含了組織之間的目標、因素、策略、選擇、計畫及各自資源或能力等，而為了達到此方向，需要夥伴互相之間彼此合作激盪，進而提高市場之地位等合作效益。對研究者來說，組織間或是組織中的夥伴關係要達到雙贏或多贏，需要有一定的程序，並於過程中有完整的策略方式，而此策略方式能讓自身獲取在市場上的利益。

四、夥伴關係之績效

研究者先是探討了夥伴關係之定義，發現夥伴關係是需要有共同之目標方向，相互互助，達到雙贏或多贏的關係。而夥伴關係的運營方式，也是為了要達到利益，而建構出的一套程序，而程序中包含了目標、因素、策略、選擇、計畫等。夥伴關係的存在，就是為了要達到共同績效，因此很多學者便討論了對於夥伴關係之績效。

Sarkar、Echambadi、Cavusgil 與 Aulakh（2001）認為能通過聯盟來創造價值，同時追求相似之特徵，儘管是不同特徵的合作夥伴；合作之間有不同的資源和能力概況，但於其中共享相似之處；從經驗上便能考察合作夥伴特徵對聯盟績效的影響；合作夥伴會有資源上的互補以及文化或運營規範的兼容性對聯盟績效有不同的直接和間接影響；因此，針對合作夥伴選擇的組織是需要管理，並以最大程度地提高聯盟的潛在利益。Das 與 Teng（2000）以綜合各種從基於資源的角度來看聯盟，發現以資源特性創造更高的價值，並促進聯盟的形成；資源相似性和資源利用會產生資源協調，資源協調包含了補充，剩餘，互補和浪費，並且夥伴關係的資源調整是會影響集體，但聯盟中的優勢所造成的企業間衝突，有助於聯盟之關係表現。

在夥伴關係的聯盟中，外在各種因素便會直接的影響著績效的程度，尤其是合作夥伴關係更會因自身經營模式與夥伴的規範有所不同，使得資源能互相共享且能力能互補。對於組織在市場上的資源多寡及價值程度，也會影響著聯盟之間的關係，尤其為了能在市場上獲得一席之地，便需要有更多的資源能運用，並在互相協調衝突之作用下，最終獲取利益。

Brouthers、Brouthers 與 Wilkinson（1995）認為在不斷尋求獲得可持續競爭優勢的方法中，跨國公司越來越多地將策略聯盟作為國際擴張的方法；並提供稱為「4C」的一個框架，來分析國際策略聯盟的成功可能性及幫助企業避免選擇錯誤的聯盟夥伴。Douma、Bilderbeek、Idenburd 與 Looise（2000）提出了一個框架，構建了複雜且動態的聯盟過程，主要為關注策略和組織契合度，並提供了對於管理合適性的建議。

夥伴關係的績效能夠藉由先例的經驗來避免選擇錯誤，而此選擇的過程，會使得更輕易地獲取績效。尤其是在聯盟之間選擇夥伴時，便要更明白的對於組織之間的契合度，如關注之策略有所不同，便會降低了夥伴間的契合度。所以，夥伴關係之績效，在管理層面來說，領導者需要先行理解對方組織之面向，如各項因素皆相容時，便能進一步的討論合作的可能性。

Luo (1998) 認為投資新興經濟體（尤其是中國）的國際合資企業組織能成功有很大的程度，是取決於對當地合作夥伴的選擇；闡明了各種合作夥伴選擇標準，這些標準對於活躍於中國的外國公司的生存和成長包含了三類標準：策略、組織及財務，並具有較高戰略特質，但缺乏強大組織和財務特徵的合作夥伴可能會導致不穩定的合資企業；因此，一個擁有卓越財務實力，缺乏策略和組織能力的合作夥伴可能會導致不可持續的創業。Dyer 與 Singh (1998) 提出一種觀點，表明企業的關鍵資源可能跨越企業邊界，並可能嵌入到企業間資源中。以競爭優勢來分析公司之間的關係，並確定組織間競爭優勢包含資產知識、共享例程、互補的資源與能力及有效治理，為四個特定的潛在來源。

以國際之間的夥伴關係來說，組織、策略及財務為組織選擇合作夥伴並能成長及生存的最基本因素，缺一不可的重要之存在。除此之外，以競爭優勢來看組織與組織之間的夥伴關係，是需要有資產知識、共享例程、互補的資源與能力及有效治理四個面向，來達到資源之優勢。

Yan 與 Duan (2003) 認為先前關於國際合資企業的研究中，缺乏普遍認可的伙伴間契合度的概念化和可操作性，讓實證研究產生了難以調和的不一致結論；本研究藉由多案例方法開發了一個模型，其中合作夥伴之間的契合度概念化為一個多維結構，其中包括合作夥伴策略目標之間的兼容性、關鍵資源的貢獻和聯合管理、運營文化和策略的共識，以及議價能力的結構和對合資企業運營的控制；案例研究證明了合作夥伴契合度與合資企業績效之間的關係，還揭示了時間的流逝，合作夥伴契合度不匹配的變化。

由上述文獻可知，夥伴關係是需要有目標、互相之資源及能力、經營運作之制度與文化及策略關係，便能發現夥伴關係能否成功之重要分析方向。因此，研究者認為夥伴關係績效為達到共同之合作目標，在合作過程中，會有共同目標、經營模式、市場資源、管理實務、文化與價值觀及策略運用等變項。

研究者將以上述之變項，重新歸納及整理，而提出了合作之夥伴關係的三大方向：「市場行銷」、「經營管理」、「組織策略」。「市場行銷」是整個環境資源的文化與價值觀之運用；「經營管理」是側重於團體對內的經營模式及管理實務；「組織策略」是組織間著重契合度並擁有相同目標，對外相互聯盟達到共同績效。除此之外，對於表演藝術產業來說，企業與藝術的夥伴關係，便可以稱為「藝企合作」。研

究者將運用「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」、「組織策略」四大方向，作為接下來跨國演出合作之變項，來探究跨國演出合作的夥伴關係。



第二節 從藝企合作來看跨國演出合作關係

本文獻第二節，為了探討跨國演出合作之夥伴關係，研究者運用藝企合作的角度，梳理現有的文獻。在學術理論與實務經驗的脈絡下，研究者主要探究跨國演出合作中，藝術團體與企業團體之間的互動過程與夥伴關係。研究者先探討企業團體贊助藝文團體的動機與因素，再來是企業對於藝文贊助之模式及方式；而從另外一個角度，研究者會說明藝文團體尋找外部資源之因素，並歸納為營運環境、經濟特性、消費特性等影響層面。在探討完企業團體及藝文團體雙方之因素後，研究者將解說在藝企合作中，從藝文贊助到藝企夥伴關係之轉變；最後將跨國演出與藝企合作面向詳加討論。首先，研究者先探討企業團體贊助藝文團體之文獻。

一、企業團體贊助藝文團體

對於社會之發展，藝術漸漸地深入在社會當中，於各種形態出現，並影響著人們的生活之風貌。

社會的發展是一個動態的前進過程，不同的時代裡，文化藝術隨著與經濟、政治、文化、環境等發展因素的互動影響，而有不同的樣貌。（沈中元，2009，頁122）

學者們皆認為企業團體及藝文團體的合作，是非常雙贏之方法（徐木蘭、楊君琦，2000；劉美芝，2015）。所以合作關係是雙向的互動，藝文團體需要企業之贊助，但對於以營利為主的企業團體而言，為何要協助非營利性質的藝文團體呢？因此，藝文團體應要先瞭解企業之需求，才能讓企業及藝文團體達到一個平衡，進而相互獲得並獲利。因此，接下來研究者將先行探討企業團體贊助藝文團體的動機及因素。

（一）企業團體贊助藝文團體的動機及因素

傅本君與黃莉惠（1994）於《藝術管理25講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》中的「企業界的文化贊助」，討論到「企業贊助文化的因素」分為六點，包含：「從贊助活動中增加、反應、驗證其企業形象」、「建立企業良好的公益形象」、「增加接觸目標消費群的機會」、「企業可間接影響政府官員」、「協助企業策劃社區活動」、「某些不能登廣告的商品，也可能會接受公關的建議，以贊助作為宣傳方式」（頁93）。

學者洪慧瑛（2002）所撰寫的《藝術管理》中，則歸納出企業贊助藝術之八項原因：「企業本身認同藝術之價值，肯定藝術提高生活品質的生活」、「企業可藉由藝文活動，增加與消費者、廠商、公司員工和客戶的關係」、「透過贊助藝文活動達到企業的公關宣傳目的」、「減免稅捐」、「塑造企業關心公益事業之正面形象」、「回應政府提倡藝文贊助，與政府建立良好關係」、「回饋社會」及「人情關係」。

由以上學者們所提出之企業贊助藝術之原因可知，企業願意贊助文化產業，能從中獲得讓企業更好的方式，而這些方式是藝文產業也需要了解的，才能使企業提升意願贊助文化產業，願意之因素是因文化產業能夠建立及提升企業本身之形象，增加產品的曝光率以達到宣傳效果，還能獲得更多與目標消費者的互動機會，也能以不同之方式合作及間接之影響。除了瞭解為何企業家贊助文化之因素外，也要更進一步的知道，如果企業是如何評估此案之可能性。

同樣的在傅本君與黃莉惠（1994）於《藝術管理25講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》中的「企業界的文化贊助」，也討論到「企業評估企劃案的可能性因素」有六點如下：「風險評估」、「宣傳深度和廣度」、「是否可能產生一些負面影響」、「贊助活動中，企業是否具有主導性」、「有無與媒體合作的計畫」及「提案時間要注意，需與客戶的預算年度配合」（頁93-94）。

除了要理解企業想要贊助藝文團隊之本質之外，也要懂得撰寫企劃案之能力，由於尚無此能力的話，會使得儘管理解卻也無法達到企業之預期。因此，先以企業為出發的話，又要明白他們對於企劃案之評估，將視野以企業之角度，便會理解為何以此評估方式。其評估包含了風險效益、如何宣傳、是否有負面影響、自身有無主導性、是否有任何媒體合作機會及預算是否可行等，儘管此因素非全然，卻也為主要之因素。理解了評估之效益及贊助之因素，接下來將探討企業對於藝文團隊之贊助方式。

（二）企業團體贊助藝文團體的方式

企業贊助藝文團體一定有其想要達到之目標，所以更應該懂得換位思考，不要僅以單方面去要求別人。因此，陳麗娟（1994）指出藝文團體要求企業贊助時，理應要建立之三個觀念：「贊助不是向人家要錢」、「不要對贊助者說你應該回饋社會」及「公關是另一種宣傳的方式」（頁98）。

因此，不要一味的認為企業一定會贊助你，也不要一味的認為企業理應要贊助你，他們有他們的規劃及計畫，而在這之中藝文團隊能帶給他們什麼？能提供他們什麼？以及能為他們宣傳到什麼？這才會是企業主要所在思考的問題，並且藝文團隊能

夠主動的幫企業設想，更預先的規劃好藝文團隊能幫助企業那些部分，進而更有規劃性完整性的討論要如何合作。

接下來，將瞭解企業團體贊助藝文團隊的方式。陳麗娟（1994）將「企業贊助」分為以下五類：「全額或部分經費的贊助」、「獨家贊助」、「道具設備和購票贊助」、「機票、運輸、交通或食宿的贊助」及「依企業主動的要求，特別規劃活動，來回饋企業的客戶、員工」（頁98）。

企業之贊助主要是以企業本身能夠為這個藝文團體做什麼，而反之藝文團體又能給企業帶來什麼，這便是「企業團體贊助藝文團體」此章節所要談討的核心，便會發現企業能所贊助不外乎就是經費、產品、設備、食衣住行等，在藝文團體所需之錢與物。而藝文團體能帶給企業的則是形象、擴展消費群等，較非實物之產物，但卻影響著企業品牌之樣貌，除此之外，藝術屬於高程度之公共財，也能使得企業盡到社會之責任。

其中，雙方皆為對方付出時，就會有互相的需求，因此，在互相能夠達到的條件下，對企業來說，會尋找一個對於企業本身的形象及需求相符之團體，進而討論雙方的策略方案之媒合，最終達到一個合作之平衡及目的，使成果能夠更加的有效益。所以，藝文團體持續的成長，是需要被幫助的。接下來，研究者將以藝文團體為出發，探討藝文團體尋找外部資源之因素，其中包含了營運環境、經濟特性、消費特性等之面向來討論。

二、藝文團體尋找外部資源之因素

囿於創作過程、組成元素及演出呈現場域等特質，全世界的表演藝術團體很難單靠票房收入支應開銷，精緻、藝術型的節目場地通常不大，即使觀眾滿座，仍無法損益兩平。表演藝術是勞力密集的手工業，無法在短時間內量產和複製；「生產」和「消費」同時進行，當演出結束，產品的生命週期也同時告終。（朱宗慶，2013，頁115）

在前一段可發現藝文團體對於企業之依賴，而企業幫助藝文團體也是有他所達到之目的，因此，研究者此段落將從藝文團體為何尋找外部資源之因素來探討，並且分為「營運環境」、「經濟特性」及「消費特性」來進行討論。在學者陳亞平（2011）於《藝術管理》中，所提到表演藝術團體主要之資金來源為「業務收入」、「政府部

門」及「民間捐助」（頁161），而至於資源來源之比重，也要看各個國家或是地區的國情、經濟環境、政治環境或團體之特性有所差異。

（一）從營運環境看藝文團體尋找外部資源

在一個團隊當中，營運會是對於一個團體很重要的一環。「營運」一詞在教育部《重編國語辭典修訂本》電子版中，解釋為「經營」，「經營」將於第二章第三節「從經營管理來看跨國演出合作關係」中探討定義與意涵。不管，十年前或是現今，對於環境之有限的資源，皆一直是藝文團隊很苦惱的事情，要如何在現有的資源下，使得團隊能夠順利之營運。

文化藝術機構的資金來源主要有三個方面：有償收入、國家撥款和社會贊助。不同的資金來源影響著藝術機構的營運方向，財務管理唯有重視機構資金來源，有效利用資金，才能為未來發展奠定良好的基礎。（崔德煒，2019，頁141）

在嚴玲娟譯且由Abbing（2008）原著撰寫之《為什麼藝術家那麼窮》一書中，對於「打破經濟的藝術產業」上，營運環境會讓藝文經濟受到影響，是因為文化上的不均，且用以下五種假設來做論述，包含社會階級、自我提升、象徵提升社會地位之所消費方式、象徵富有之藝術標示及聯繫高低階級的藝術想法中之凝聚性。

在社會經濟的價值中，使得藝術被分為高階及低階，讓藝術有了階級，導致文化優勢及劣勢之差異，因而在社會中評價不均衡。由於觀念的差異，使得在藝文團體在營運上，就需要往大眾之觀念導向，但常會使得藝文作品的品質有所落差，讓很多藝術人才需要背離自身之理想，而成就一部會賣座之作品。不過，很常表演藝術為小眾之作品，使得票房或門票收入，無法超越較高的製作成本，最終陷入虧損的狀態。使得在營運環境下，藝文團體便需要積極的尋找外部資源。

（二）從經濟特性看藝文團體尋找外部資源

除了，上述之營運環境所造成的藝文團體須向外尋找資源外，還有很多的不同面向，使得藝文團體無法自行營利讓團隊順利發展，研究者再以較大的範圍探究藝文團體為何需要外部資源，才能持續的營運及成長。以影響藝文團體生存的來說，整個經濟體系是最大的因素，由於經濟體系的關係，使得整個大環境價值觀的變動，造就了

現今人們對於表演藝術的視野。因此，此段將探討藝文團體經濟體系之特性，為何使得藝文團體需要尋找外部資源。

在嚴玲娟譯（2008）可知由於文化之不均衡，使得藝文團體的經濟體系之價值角度，為雙面、不均衡及有彈性的。因此，李庭珊（2000）將藝文團體之經濟特性能分為七種：「需求之不確定」、「創意工作者重視其作品」、「創意商品需要多元技能」、「區隔性產品」、「垂直性區隔之技能」、「時間就是金錢」及「耐久性產品及耐久性租金」（頁14-15）。

綜整以上之經濟特性，發現在經濟市場中，藝文團體之作品因高成本、高銷售風險，並且高成本中也以人力成本為大宗，加上小眾市場的特性。讓藝文團體在創作成本、行銷宣傳、人力成本及場地租借等需支付之地方而非藉由政府補助、企業贊助或民間捐助，也無法長時間的在市場中立足地位，久而久之，因長期負債導致無法於藝文產業存活。

（三）從消費特性看藝文團體尋找外部資源

除了營運環境及經濟特性外，容易影響藝文產業的還有觀眾的消費特性，由於表演藝術收入排除政府補助、企業贊助或民間捐助以外，就剩下票房或門票收入，而此收入則需要觀眾自掏腰包買票進場觀賞演出。因此，觀眾之消費特性，對於藝文團體來說，是很重要並很主要影響的部分。所以，研究者此段將探討觀眾的消費特性知面向。

在現代的消費社會，藝術的支持者與被支持者之間是對等的，兩者也可能對調。越能確保這種流動性，且市民參與機會越高，活動的公共性也越高。消費社會中的公共性經常是相對的，隨著時間、場所及環境的變化而變化。

（林于竝譯，2017，頁73）

在多元化的消費社會中，為了讓自己的休閒時間能夠更豐富，每個人都會有嚮往之選擇，畢竟在這全球化的現代生活中，人們能有很多的事情能夠做，並且從中得到滿足。那劇場演出參與，對人們來說，就是這些休閒活動的其中一種選擇，所以要如何能夠在這些休閒活動中脫穎而出，就是要靠劇團的本事。如果越多人參與，便能提升票房之收入；但如果參與的人數持續不佳，就會使得票房收入無法滿足製作費用，導致藝文團體虧本。

當然，每位觀眾願意走進劇場中，背後事實上擁有很多種原因，而這些原因也會影響著觀眾買票之意願，這就是所謂的動機。瞭解了如何影響著觀眾買票之動機時，製作團隊便能知道如何影響觀眾買票看戲，將做些會吸引他們之手法，增強動機之意願，最後主動自願的走進劇場看戲，這會是最終之目標與目的。這些原因也使得藝文團隊之不穩定，導致藝文團體收入要依觀眾之意願來獲得。

Philip Kotler、Joanne Scheff Bernstein在《票房行銷》（高登地譯，1998）一書中，曾提出影響著觀眾參與表演藝術活動關鍵因素可分為「個人因素」、「心理因素」、「社會因素」、「文化因素」及「總體環境因素」五大類，而這些類別會影響著觀眾參與表演藝術相關活動，這些因素都會左右參與者是否要來的原因。可知，在消費關係中，影響藝文團體票房收入的原因，最大的就是觀眾。

由以上可知，藝文團體尋找外部資源之因素，分為「營運環境」、「經濟特性」及「消費特性」，並且互相皆會有關聯，最終導致藝文團體的收入無法負荷支出的經費，使得長期虧損。因此，藝文團體才會需要積極的尋找外部資源，補足虧損的部分，讓團體本身能夠持續經營下去。接下來將綜合檢視藝文團體及企業團體之關係，並且深入探討藝企合作之效益及藝企合作之夥伴關係。

三、從藝文贊助到藝企夥伴關係

由以上段落可知，藝文團體及企業團體對於藝文贊助之預期，並且皆以藝文團體的被需要來撰寫，便就像是扮演著「需要」及「被需要」或是「贊助」及「被贊助」的關係上。藝文團體要懂得以企業的角度，才能有機會「被贊助」，但時代的轉變，企業也開始著重於與藝術團隊的合作，便能獲得其想獲得的目的，進而讓企業團體與藝文團體於同一個平衡上。

企業與藝術不應只扮演「贊助者」與「被贊助者」的角色，透過雙方的專業領域與資源的交互使用，締結「合作夥伴」關係，可達雙贏的效果。（遲嫻儒，2004，頁 106）

國外 A&B（A 代表 Arts，即藝術團體；B 代表 Business，即企業）的合作夥伴模式，並且已有多多年，並逐漸趨近成熟。不管是美國藝術團體與企業協會組織 或是英國的 Arts & Business 至今皆超過四十年的歷史，並且澳洲企業藝術基金會也於 1995 年成

立，展現出良好之成績（遲嫻儒，2004）。可知，藝術及企業之合作夥伴關係，已是現今的趨勢及方向。

所以，不只是企業及藝術的互相合作之關係，是世界各地都在執行。企業及藝術的關係，不再只是單向「贊助」的關係，而是雙向以「合作夥伴關係」之建立。企業總是以「贊助」之角色，並以「社會責任」作為回饋與貢獻之方向。進而企業會藉由經費、場地等方式作為支持藝文活動。不過，企業與藝文團體互相成為夥伴關係的合作方式，日益漸多，從慈善性的活動、贊助到策略合作關係，進而藝術及企業雙方互相分享資源，並開創專業、分享、互利、互惠（熊思婷，2004）的新局面。

（一）藝企合作之效益

除了上述所提及之企業贊助藝文團隊，所會得到之益處外，持續的在此章節，更加的瞭解到藝企合作之效益。尤其在國藝會出版的《藝企風華總論篇》中也被提到藝企合作是能促進企業之效益。因此，企業要使得自己能夠永續經營，需要更多元的經營面向，所以會以效益為主要的著眼點。所以在合作之中，將企業可獲的之效益分為三類，包含「合作機會」、「市場優勢」、「從業員工的受益」（王玉齡，2004，頁19）。

遲嫻儒（2004）於「管理雜誌」的356期中「A&B 藝企互助，創造雙贏局勢」文中，整理了八項企業及藝術合作之效益：「節稅效益」、「建立企業形象」、「創造新的市場與新的獲益空間，提升企業競爭力」、「提升顧客忠誠度」、「增加曝光率」、「開發創意支援」、「培養員工人文素質，提供員工福利」及「企業特色文化養成」（頁105）。

由以上可知，企業從僅贊助金錢給藝文團隊，到現今企業團體與藝術團體的合作夥伴關係，並且企業能於其中獲得更多的面向，尤其著重在塑造企業之形象，讓商業之形象弱化，提升企業本身的文化之意涵，並在消費者心中提升人文精神。因此，藝企合作之導向，也是現今藝術團隊與企業團體所嚮往之方向。接下來，將以藝企合作的模式來進行探究。

（二）藝企合作之夥伴關係

企業團體從單一性的付出，到與非營利組織——藝文團體的合作，更加的握緊主動權，並晉升為藝術與企業夥伴關係合作模式。研究者引用王玉齡（2004）論及夥伴關係的七個特色，來說明藝術與企業夥伴關係的樣貌：「雙向的夥伴關係」、「Good Fit：對目標及能力的彼此理解」、「長期的、彈性的」、「清楚且相互的責任規

劃」、「清晰的目標及評量表現」、「在商業層面多方面的涉入：人力資源、行銷、合作關係」及「各階層的員工涉入」（頁 18）。

除此之外，王玉齡（2004）也指出了四點藝術團體與企業團體的夥伴關係合作模式之優勢：「對兩個團體形成交互效益」、「建立信任，允許能吸引更多注意的創意提案得到提升」、「確保商業效益的獲得」、「多方效益的共同努力：如員工、公司形象與品銷」（頁 18）。陳冠帆、陳永賢與賴祥蔚（2012）探討了藝企合作當中新媒體所扮演的角色，研究者認為新媒體的出現也讓藝企合作的夥伴關係有新的可能性與機會。

由此可知，藝術團體與企業團體互相彼此有了夥伴關係之合作模式，是有其良好的優勢，並且能使得企業團體及藝文團體除了擁有共同的效益，雙方也能吸引到不同的族群及建立信心，並且也能有所商業上的效益。所以，藝企合作的夥伴關係模式，是有很好的未來性及發展性，但於優勢的情境下，也要從中檢視所會導致的缺點，讓這層關係更好。

藝企合作的夥伴關係，更著重於企業所能分享的資源，而非僅只是經費上的贊助，則是以共享資源的方式，互相合作，或是自行以藝文相關基金會的方式，主導的方式推動藝文相關活動，進而達到與藝文之夥伴關係。而藝文團體也會因所需之需求，與正確的企業團體來進行合作，使得企業團體及藝文團體能成為互相合作及資源共享的合作夥伴關係。

藝文團體及企業團體之關係，從交易導向轉變為夥伴導向，在這種夥伴關係上，互相皆能夠獲得所要的好處並互相適應，持續的一起成長，而這種關係是平等的關係。接下來，研究者將探討跨國之間的藝企合作，包含了劇場及非劇場之案例或觀念。

四、跨國之藝企合作

研究者引用藝術管理領域實踐者——鄭華歡（2019）對於國際合作之論述，來說明藝企合作在跨國脈絡下的情境：

在國際化合作中，語言與文化的差異恰恰是溝通的契機與外因，正是因為差異的存在才促成更多的交流與了解，合作和開拓的可能性便由此發酵。（頁 208）

跨國演出合作，就是因為有文化及語言的差異，讓過程中有了更多的磨合的機會，藉由溝通的方式，讓雙方交流中有更多的成長機會，正因為這些差異及不同，使得在合作中有更多的學習的空間，並且開拓出結合他人的文化優勢，成長出更特別的可能性。並且透過節目製作的方式，讓跨國合作有更多管道使得雙方交流及溝通，更明白雙方所需要的是什麼。藝術及企業的相互合作，便就是將相反（營利及非營利）成立目的之組織，在一個共享事物中，互相得到所需要之結果，於此挑戰中更認識到整體製作意涵。

作為一個劇場或表演的觀眾或是創作者，在同一時間於特定物質空間，刻意並透過展演聚在一起，共享文化經驗，可說是一種肯定對話與世界主義的行動，也是一個機會，讓我們可以矛盾地同時尊重彼此差異又體認共享事物，又能認識到我們在生活的城市中面對挑戰，把握城市中的機會。（耿一偉譯，2018，頁 130）

以上的論述顯示，在跨國情境下，城市為藝企合作夥伴關係提供一個平臺，讓文化作品能夠被共享。Lewandowska（2016）針對以歐洲各國為主的 33 個藝術與企業組織進行深度訪談，研究結果證實藝術與企業的關係，已從交易導向轉變為夥伴導向，並據此提出五個趨勢：「在創作的過程中企業涉足的程度增加」（More business engagement in the creation process）（p. 117）、「彼此相互協調與適應」（Mutual adaptation of the agents）（p. 117）、「更重視社會活動」（More emphasis on societal activities）（p. 118）、「更聚焦在公司內部的環境」（Greater focus on companies' internal environment）（p. 118）、「合作過程中創造力所占的比重增加」（Growing role of creativity in collaboration）（p. 119）。

除此之外，在歐洲及美洲的跨國藝企合作經驗裡，Lewandowska（2018）進一步提出藝術與企業夥伴關係的四項特徵：一、相對於贊助是企業方出資，並完成整個藝術專案；在夥伴關係中，企業方不干預藝術的內容，僅在概念與專案的執行階段參與。二、在夥伴關係中，企業方獲得的基本效益是學習與發展；相對而言，企業的品牌創建與行銷傳播反而是次要的。三、夥伴關係起始於兩方的主動需求，雙方的位階是平等的。四、合作不僅有利於雙方，且相關的利益關係人亦會獲得好處（頁 104）。

藝企合作，從交易轉為夥伴之導向，因為環境、合作過程、社會重視、適應協調及互相之涉入程度，讓合作模式有了改變及轉變。所以，藝術與企業的夥伴關係也有了不同的面向。並且，在這地球村的世代中，國與國之間的交流，變得更加的便捷，因此，有了跨國藝企合作的出現。

此章節最前面也有討論到，如果要有企業在贊助或是幫助藝術團隊，就應該要了解企業所欲做之方針，在不同國家中，此都是需要去探討的方向，並非只是盲目地做一些無意義的事情。因此，將對於非臺灣地區之範疇，所對於跨國藝企合作之方式及作法，進而可以瞭解到藝術與企業互相之關係，並且於跨國演出中，所會面臨的想法及概念。

對於企業捐贈，藝術機構最重要的是懂得變通，了解企業捐贈者的興趣與利益所在並據此調整方案，而非盲目地向他們強調捐贈能帶來的經濟得益。

（亨利·福格爾，2019，頁 102）

以義大利來說，Gianecchini（2020）以義大利範疇的研究，顯示小型公司為了讓其所處的社區文化資本能永續發展，較有可能提供資源，確保當地的藝術得以傳承，這稱為「地方傳承策略」（Local Legacy Strategy）；大型公司較有可能支持藝文活動，以作為其社會責任的一種方式，以「富有贊助策略」（Rich Patronage Strategy）；中型公司為了增進其知名度，較有可能以少量的金錢，資助能吸引全國注意的藝文活動，這是「市場導向策略」（Market-oriented strategy）（頁 308）。

除了義大利對於藝企合作的方式有所見解外，在梁麗珍主編（2019）《格物致知：實論藝術管理》專書中，亨利·福格爾（Henry Fogel）也於「亨利·福格爾藝術籌資工作坊：建立關係，把握方向」章節中討論到，對於跨國藝企合作中，企業對於贊助藝術團隊，所希望獲得之效益為何，並於其中讓人思考對於企業贊助跨國藝術製作，所想獲得之效益。

摩托羅拉公司在 1989 年贊助芝加哥交響樂團至日本巡演，其中摩托羅拉公司並非想透過贊助來增加公司在日本的曝光率，而是藉由此贊助之方式，於日本打好與顧客之關係。另外一個是，花旗銀行也贊助紐約愛樂樂團在德國的巡演，由於德國有一個音樂愛好的財政部長，所以有了策略之考量，可以藉由此贊助提升營造自身形象之機會，並於德國市場佔有政策上的優惠（亨利·福格爾，2019，頁 102-103）。

非所有企業為藝術機構提供贊助都是單純為了增加曝光度、知名度，藝術機構必須靈活變通，根據企業的確切需求即時調整方案，以便有效地獲取企業支持。（亨利·福格爾，2019，頁 103）

不管是在臺灣還是不同的國家，跨國藝企合作中，都會有對於藝術或是企業方，到底為什麼要贊助或是被贊助，這些目的都要被考慮進去，進而有效地獲取支持，因此非跨國藝企合作，在世界各地都在持續的發生著。

現有的文獻顯示出藝企合作夥伴關係的形式、特徵及樣貌，並從單向的企業贊助發展到藝術與企業平等與互惠的夥伴關係。但是，現有的藝企合作文獻，缺乏在跨國的情境下，也缺乏藝術領域。研究者提供日本 52PRO!來臺之演出合作夥伴關係的案例，有助於累積藝企合作在跨國演出合作的學術文獻。



第三節 從市場行銷來看跨國演出合作關係

在第二節中研究者剖析藝企合作後，本章節將梳理在跨國合作關係之市場及行銷的面向。研究者先檢視「市場」及「行銷」的相關定義，再探討「國際市場行銷」概念，以及「國際市場行銷」與跨國合作的關係。研究者首先定義與綜整市場及行銷的相關文獻。

一、市場

「市場學」(Marketing) 儘管相關理論已有幾十年的歷史，但「Marketing」的中文譯名眾說紛紜，有人稱它為「行銷學」、「市場營銷」亦或是「市場學」(樊志育, 1984)。因此，研究者將以中文名稱作為劃分，將先以探討「市場學」

(Marketing) 之市場及要件，進而進入藝術市場之概念。

(一) 市場之定義及要件

市場一詞，時常以美國營銷學會 (American Marketing Association, AMA) 及菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 的「Marketing」定義為基礎。市場是有對於有特定需求或慾望，透過交換來換取原先的特定需求或慾望，達到滿足消費者；因此，市場便是提供交易之場所，包含了交易生產、供給、銷售之場所外，也有交換時間或各種條件，進而讓買賣雙方獲得經濟上的利益 (王朝一、于代松, 2019)。

「Marketing」以「行銷」為中文譯名之定義，在下一段之中會介紹出來，而「市場學」的「Marketing」則是以交易之空間、場域、場所等地方為主要探討方向。美國營銷學會 (American Marketing Association, AMA) 在 1948 年便是提出「市場為買賣方進行交易之場所」；1960 年又提出「市場是商品及勞務為潛在購買者的總和之需求」(李文同、王富祥、史建軍, 2014, 頁 5)。由以上可知，市場之定義會因為時間及社會的演進而有所調整。

市場定義會有所不同及調整，所以學者也將在不同時期、不同內涵之市場定義分為三種。石文典、陸劍清、宋繼文、陳菲 (2002) 《市場營銷心理學》，認為市場三種內涵為「買賣雙方聚在一起的場所」、「買賣雙方進行商品讓渡的交換關係的總和，是供給與需求之間的有機統一」、「產品的買主所構成的集合」(頁 118)；王朝一、于代松 (2019) 《市場行銷學》提出市場之含義為「市場是商品交換的場所」、「買賣雙方交易關係的總和」、「某種商品的現實需求和潛在的總和」(頁 2)。

市場的含義有深有淺，而市場價值便是要呈現出買賣方關係之場域，並包含著買賣雙方關係之意涵，及現實之中產品所需需求等。因此，市場的出現便是要呈現出買賣方在交易過程中的一些平衡機制，讓市場不會因失衡而毀滅，所以才需要瞭解及深入探討「市場」的意義，讓一切能夠達到互相之經濟等利益。

除了上述所探究之市場定義外，市場便需要一些要件來支持。林建煌（2016）在《行銷管理》一書中提到，市場的存在三大要件，缺一不可，包含了「需要」（Need）、「購買力」（Money）及「產品態度」（Attitude）。市場的存在必然是對於產品本身有所需要，畢竟沒有滿足需求就無其價值；其次，是需要有對於產品之購買能力；最後，是對產品之良好態度。便是市場存在之必要條件。

而以行銷角度來看市場的話，就是以三種元素之組成，包含「人口」、「購買力」及「購買慾望」。以公式的方式則是表示：「市場＝人口＋購買力＋購買慾望」（石文典、陸劍清、宋繼文、陳菲，2002，頁119；李文同、王富祥、史建軍，2014，頁2；劉金文、董莎、王珊，2018，頁6）。

市場定義，事實上大同小異，但當市場體系與不同領域結合，便會是成為不同的特定之場所，如：資源市場、製造商市場、政府市場、消費者市場等，其互相連接變成較複雜體系（劉金文、董莎、王珊，2018）。因此，研究者將延續市場之定義，將以下一段探討「藝術市場」之概念，更深入的探討及探究藝術領域的市場概念，進而結合劇場之關係。

二、行銷

在通訊及科技進步的環境之下，多元市場是企業、團體等所必經的道路，讓自身的品牌、商品、作品等讓他人能看到，就需要有「行銷」這門學問。尤其在這個資訊傳播快速的環境下，品牌本身與客群或市場常跨越了不同族群、群體、文化、背景等，就需要些行銷的手段及方式來提升票房。研究者先定義行銷，再逐漸探究與剖析行銷的標的。

（一）行銷之定義

什麼是「行銷」（Marketing）？美國行銷學會（American Marketing Association, AMA）1985年提出對行銷定義，研究者將其中譯如下：

行銷是種用分析、規劃、執行及控制的一整套的過程，藉由程序制定出創意、產品或服務等觀念化、訂價、促銷等決策，進而滿足創造個人或組織之

目標。

...the process planning and executive the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives... (AMA, 1985:2)

由於社會的演變，因此AMA於2004年重新提出行銷的新的定義，研究者將其中譯如下：

行銷是能創造、溝通與提供價值給客人，並經營顧客之關係，讓組織與其之利益關係受益人受益的一種功能或程序。

...an organizational function and a set of process for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders... (AMA, 2004)

菲利浦·科特勒（Philip Kotler）現代行銷學之父，在《Marketing Insights from A to Z：80 Concepts Every Manager Needs to Know》一書中，將行銷定義指出：「行銷非尋找企業、團體之利益關係，而是創造真正的客戶價值的藝術」，原文如下：

Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make.

Marketing is the art of creating genuine customer value. It is the art of helping your customers become better off. (Kotler, 2003)

行銷並不只是考量企業本身的利益，而是要以消費者的角度思考，當產品或品牌本身質量、服務及價值提升，也代表著幫客戶提升了價值。

可知銷售、販售、廣播與廣告等只是行銷的一部分，行銷組合是便是一套工具，來滿足顧客某部分之需求，進而建立顧客關係。就有如 Kotler 在其書中直接指出，行銷之最簡單定義為：「藉由滿足需要而獲利（Kotler & Keller, 2012）」。因此，行銷是為了讓觀眾及行銷者互相擁有了需求與滿足，進而互相關係雙方之利益與效益。

（二）行銷之標的

由行銷之定義可知，行銷是要打造出互相滿足之互利狀態，而探究行銷的標的為何，對行銷者來說是很重要的，知道了本身所要行銷之事物、物品或活動，並行銷

給正確的目標對象，才能讓標的物能夠準確地投放在消費者身上，因此，Kotler 在行銷管理學一書中，將行銷之標的物分為十大類，「商品」、「服務」、「事件」、「經驗」、「人物」、「地點」、「所有權」、「組織機構」、「資訊及理念」（Kotler & Keller, 2012）。

其中，以事件、人物、地點、組織機構及理念，較與本研究相關。以事件來說，表演藝術活動、節慶活動、劇場展演都是事件的一環，為特定時間所發生之事件；以人物來說，表演藝術節目都會有表演者，而就是需要以形象包裝的方式，讓觀眾看到便會願意自願性的來參與演出；以地點來說，舉辦之地點，會吸引到參與者，進而可以行銷此地，然而如果是舉辦在較遠的地方，便會影響著參與之意願；以組織機構來說，主辦單位的形象或是先前製作之作品，亦是行銷重點之一；最後，以理念來說，作品本身之理念或是表演團體之理念，能夠以行銷之方式，讓更多觀眾了解到製作作品之意義，以獲得認同而參與。

製作節目或舉辦活動前需先了解行銷之標的物，更可以運用這些標的物，來達到吸引觀眾的最終目的，而行銷便會是非常重要的角色，沒有好的行銷，怎能維持、擴展、開發等更多的觀眾呢？準確的瞭解了產品之十種標的物，便可以在行銷時，將產品做分類，分類完成之後便可以知道其消費者為何。打造出每次進劇場美好之經驗以及對於表演藝術本身之理念與理想，讓觀眾願意購票進場看演出。

三、市場行銷

研究者在回顧「市場」及「行銷」的文獻後，發現此二者有相似之基本思想，畢竟在英文中皆為「Marketing」。市場是以交易場所、買賣關係為主要之定義，而行銷則是以「人」為出發做的行為。此章節以「市場行銷學」（Marketing）為主軸，合併「市場」及「行銷」之概念，來了解「市場行銷學」（Marketing）之理論觀念，並先以專有名詞的方式探索其定義，並深入了解其起源與發展，進而瞭解探究其過程及相關要素。

（一）市場行銷之定義

市場行銷主要定義是較全面性的。張劍淪（2019）於《現代市場行銷學》學術專書中，將市場行銷的基本思想歸納出「消費者或顧客導向」、「活動一體化的整體性」及「主動適應環境」（頁 10）。石文典、陸劍清、宋繼文、陳菲（2002）在《市場營銷心理學》也歸納出「顧客和市場導向」、「滿足顧客所需及慾望，而非最大利潤」、「透過組織的營銷來實現其目的」（頁 7）。

由以上可知，市場行銷主要是透過組織方式，促進消費者與市場的整體利益為目的，並創造出對應的環境來滿足顧客之所需的交換過程。主要以「消費者導向」、「滿足顧客」、「整體性」、「環境適應性」，最終達到雙方滿足並獲利的交換過程，而此所代表之利益並非僅為金錢上之利益，亦可能為心靈、心理、物質等之利益價值。接下來研究者將探討市場行銷之發展。

（二）市場行銷之過程要素

瞭解到市場行銷的定義及發展後，便要探討到市場行銷之實際應用過程。張劍渝、王誼（2019）於《現代市場行銷學》探討到市場行銷之過程要素，並以三大方向「需要、慾望和需求」、「交換和交易」、「行銷對象」作為過程要素的重點（頁 4-6）。因此，研究者將以張劍渝、王誼（2019）在《現代市場行銷學》一書中，探討到市場行銷之過程要素為實際應用之模組。

以人類生存最基本是「需要」（Need），而這種「需要」非外力之吸引而創造出來，但「慾望」（Want）則是可以被創造出來，用一些行銷之手段，讓人們有了想要的慾望，最終便有了想要購買的「需求」（Demand），因而到市場上做交換或交易的動作。可知，行銷前端便是需要「需要」（Need）、「慾望」（Want）及「需求」（Demand）三大重點，才能使市場行銷有其作用。如以下圖所示：

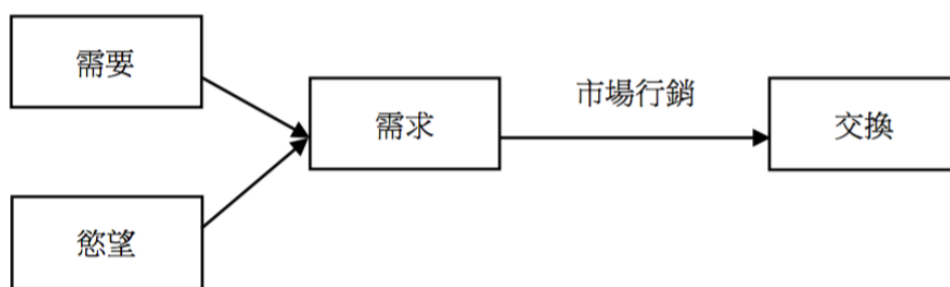


圖 1 行銷要素前端

資料來源：張劍渝、王誼（2019）。《現代市場行銷學》（頁 4）。臺北市：財經錢線文化有限公司。

因「需要」（Need）、「慾望」（Want）、「需求」（Demand）的出現，進而有市場行銷，達到交換的核心。交換（Exchange）便是要「透過人或集體因某種東西作

為回報，而從其手中獲得所需之東西的過程或行為」（張劍淪、王誼，2019，頁 4），因此滿足心中之慾望及需要。此交換過程皆會滿足或達到雙方之需要及慾望，並非會使其中一方利益之受損或受到傷害。

最後所要探討為「行銷對象」，「行銷對象」為「可進行價值交換的事物」，而其可能為有形的物體，也可能為無形的物體。「行銷對象」在市場行銷中，便稱為「商品」或「產品」。此商品或產品是作為滿足需要或是慾望的媒介物。因此可知，市場行銷之後端，以買賣雙方為行銷者，而行銷對象則是有形物及無形物，中間之過程為市場行銷的過程。如以下圖所示：

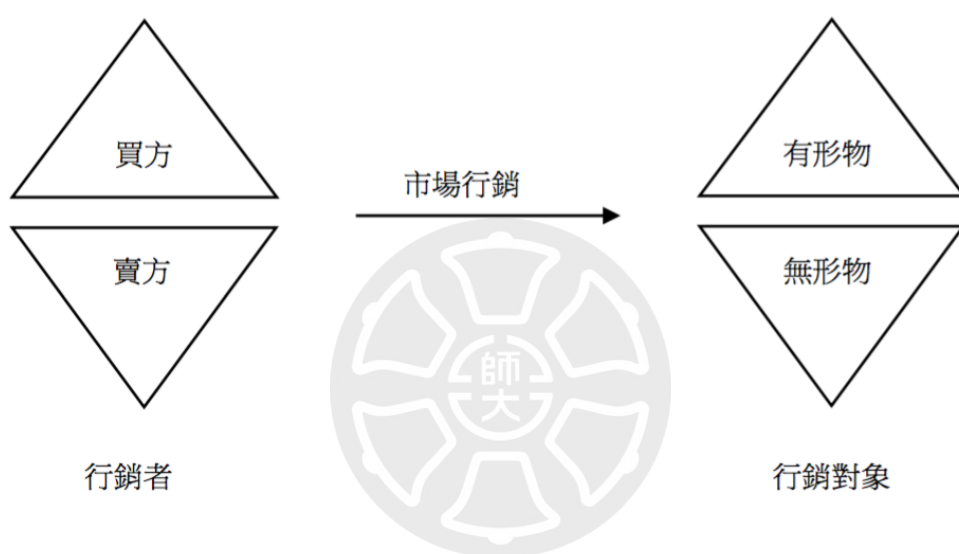


圖 2 行銷要素後端

資料來源：張劍淪、王誼（2019）。《現代市場行銷學》（頁 8）。臺北市：財經錢線文化有限公司。

研究者在爬梳市場行銷的過程要素後，便直接分析市場行銷中之「簡單的市場行銷系統」。在劉金文、董莎、王珊（2018）的《市場行銷學》及張劍淪、王誼（2019）的《現代市場行銷學》中皆有討論到簡單的市場行銷系統，因此，研究者將其之想法及概念，將加以整理，並最後以圖示的方式呈現「簡單的市場行銷系統」。「簡單的市場行銷系統」為買賣雙方之行銷關係互動圖。

市場行銷中發展之本質，便是買方即是消費者亦或是市場，而賣方為生產者亦或是行業，買賣雙方之互相推動之動態過程。賣方提供商品或服務，並傳遞傳播訊息給

買方；買方收集整理市場訊息，並以貨幣及商譽等來換取商品或服務。由此可知，在市場行銷中，買方的需求對買賣雙方之過程，是占有很大的決定性，有此需求才會有接下來的市場行銷系統的存在。

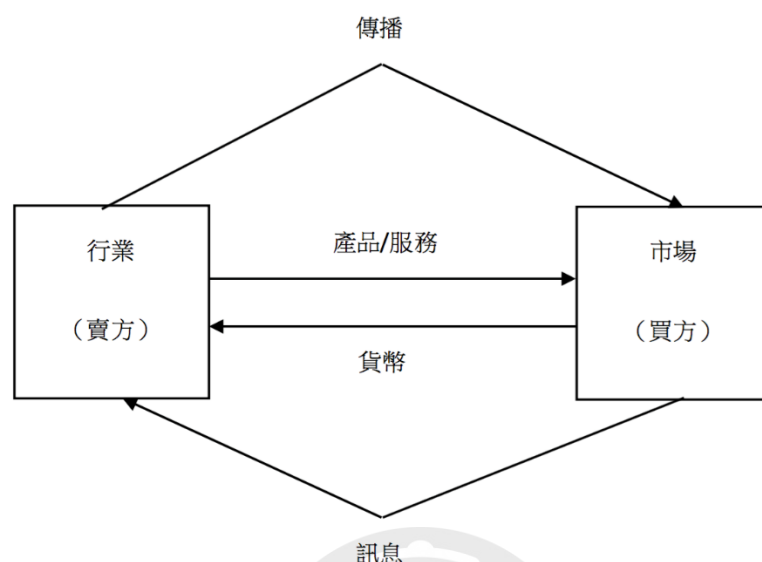


圖 3 簡單行銷系統

資料來源：張劍淪、王誼（2019）。《現代市場行銷學》（頁 9）。臺北市：財經錢線文化有限公司。劉金文、董莎、王珊（2018）。《市場行銷學》（頁 7）。臺北市：崧燁文化事業有限公司。並由研究者重新繪製。

（三）市場行銷之競爭要點

在市場行銷中，瞭解「簡單的市場行銷系統」之外，還要了解到其競爭要點，畢竟在這資訊爆炸的時代，消費者的「需求」很容易地在使用網路中，被大數據看到並分析，進而將此「需求」的廣告傳播給消費者，進而成為消費者的慾望。因此，譚地洲（2004）在《MBA 教程之市場營銷學》一書中提到市場行銷的競爭要點，分為以下四種「資訊力」、「生產力」、「營銷力」及「形象力」。

「資訊力」便代表著對於市場訊息的理解，就有如研究者前文所說的大數據，對於消費者之資訊、企業競爭資訊或對社會及行業的宏觀資訊。除了市場資訊以外，還有營運的訊息，像是資料整理、市場的地位等，也對於要做市場行銷之單位及其重要。畢竟資訊爆炸的時代，新穎的事物層出不窮，讓傳統的技術、商品等造成衝擊。

「生產力」則是在市場競爭時代中，產品本身的開發能力及生產能力，使得在市場中得以競爭，如果產品無法因時代的演進，而做改良或轉型，便會越來越被取代，進而被淘汰。除了開發能力及生產能力，也需要生產及營銷之互相配合，沒有其良好的配合，如在市場中因量過多或是成本與販賣之金額有所出入，而造成的龐大金錢壓力，最後被市場淘汰。

「營銷力」除了行銷之相關能力以外，還有包含實體店面及虛擬店面之規劃，畢竟場域的選擇，對於產品本身有很大的助力，如產品本身之客群為學生，店面應該選在學生所會常經過之商圈或道路上，而其規劃中也包含所「服務」之項目，服務的好壞是造成消費者是否要繼續購買的原因之一，需要及慾望的產生，會讓消費者有需求，而這需求也會因為服務有所增長或減弱。

「形象力」則是會影響消費者去選擇，畢竟處於資訊發達的時代，產品變得很容易獲得，亦或是單一產品有很多的選擇，而消費者要如何知道此產品的效用是否真實，便會以「可識別性」、「知名度」及「信譽度」等指標，來辨認此商家之產品可不可以購買；所以對產品供應者來說，「形象力」扮演越來越重要的角色，並且需要去長期的經營，讓更多消費者對於商品本身有黏著力。

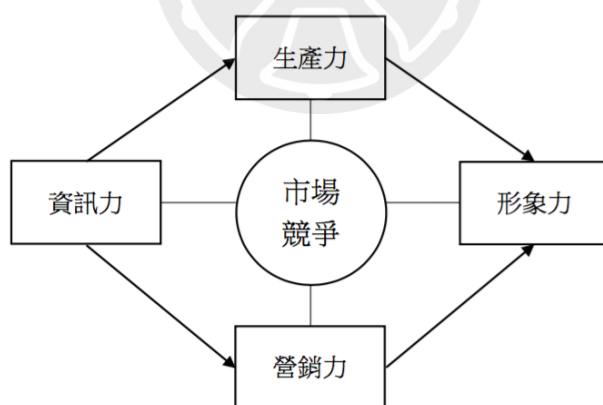


圖 4 市場行銷的競爭要點

資料來源：譚地洲（2004）。MBA 教程之市場營銷學（頁 35）。

四、國際市場行銷與跨國演出合作

跨國演出合作，便是會涉及到國際市場行銷，由於跨國是牽涉兩個不同的國家；所以劇場合作也會牽涉到兩個國家的市場。因此，除了瞭解「市場」、「行銷」及「市場行銷」以外，更要瞭解「國際市場行銷」，並且放入到跨國演出合作之中。研究者接下來將先以國際市場行銷之定義作為起頭，再瞭解國際市場行銷之出口方式及挑戰，再剖析是「國際市場行銷」與「跨國演出合作」之關係。

（一）國際市場行銷之定義

國際市場行銷（International Marketing），中文譯可以翻為「國際行銷」，主要是引申為市場學（Marketing），於相關學術專書書籍中的定義包括：張峻源譯（1999）「國際行銷是一種商業活動的表現」（頁 7）；張福榮（2003）「企業欲進行國際化之業務所採行之策略行銷活動之一，也就是它可能涵蓋在海外市場之投資、生產，以及協調各市場間的行銷策略」（頁 3）；鄭紹成（2005）「國際行銷不只是出口行銷，更會深入當地市場之運作」（頁 29）。

由以上可知，「國際行銷」（International Marketing）為跨越國界之投資或生產等行為，並需互相協調行銷活動，達到服務且滿足消費者之需要。綜觀「國際行銷」及「市場」、「行銷」之差別，僅為「市場」、「行銷」之國際化的延伸，便跨越國境由兩個以上之國家的融合。接下來研究者將討論進入海外市場之方式，以及進行面臨國際市場行銷之挑戰。

（二）國際市場行銷之出口方式及挑戰

在這全球化的世代中，國際化就變得很重要，而要如何跨越區域性的限制，在張福榮（2003）的《國際行銷管理：全球本土化觀點》一書中提到，以商業來說，進入海外市場有以下幾種方式：「間接出口」、「直接出口」、「技術授權」、「合資」、「直接投資」，而以上五種方式皆能進入到海外市場，進而讓產品、商品或技術本身邁向國際全球化，最終而達到雙方之最大的滿足及利益。

為了要達到買賣雙方最大目標的過程，便需面臨挑戰。在林建煌（2014）的《國際行銷管理》書中，提到了國際市場行銷所會碰到的挑戰是：

瞭解不同國家市場下的獨特行銷環境，因此行銷人員必須調整母國的行銷策略，以適合地主國市場需求。（頁 27）

可知，挑戰便是行銷策略是需要因為地方有所不同而改變，畢竟在不同國家、地區、地域等的人們會有不同的喜好，因此，是需要做當地之考察，並以此地消費者習慣，來調整行銷策略。

因此，會發現以現在的全球觀來說：「世界即市場」（吳幸宜、林香仁譯，1993，頁 79）這些海外銷售已成為現代人們的先驅，不管是將產品推銷至不同國家以外，也包含了將產品介紹給不同種族及國家的消費者，所以當決定要走出本身的框架之中，就要用一樣的努力去建立不同的市場，讓更多人能夠看到優良的產品與商品。接下來研究者將探討國際市場行銷與跨國演出合作之關係。

（三）國際市場行銷與跨國演出合作之關係

不僅市場行銷在學術上屬於相對較新的領域，Colbert（2017）更指出自 1960 年代起，「藝術行銷」（Arts Marketing）成為行銷的子領域；首先由社會學家與經濟學家投身其中，美國學者從 1970 年代到 1990 年間加入，歐洲與澳洲的學者約從 2000 年起開始進行學術期刊的出版；目前藝術行銷的文獻，仍多集中在消費者行為與傳統的四 P 的研究——「產品」（Product）、「價格」（Price）、「地點或通路」（Place/Channel）、「推廣」（Promotion）。

本研究為藝術行銷的學術領域，增添跨國演出製作與夥伴關係的文獻——「產品」：展演作品所包之相關事務；「價格」：諸多方向影響著訂定演出價格；「地點或通路」：消費者購買產品或是觀眾購買票券之管道，亦或是表演場地等；「推廣」：是對於行銷的過程最後一個步驟，也是對於消費者之溝通的行為（夏學理，2014）。

夏學理（2019）於《格物致知：實論藝術管理》中的「夏學理藝術行銷工作坊：跳脫框架，創意行銷」提到：除了傳統的行銷四 P 以外，藝術行銷已提升到六 P 理論，並新增了「服務人員」（People）及「歷程」（Process）（頁 260）。藝術行銷將打破傳統的行銷四 P 的過程，並擁有其獨特性、創意行銷之手段，及「典範轉移」（Paradigm Shift）（頁 268）的思維。

除了人們所說的實質商品以外，對表演藝術產業來說，演出或每一檔製作的作品就算是一種商品或產品，將作品推展至海外給不同型態之觀眾看；因此，在跨國演出合作之中，要先瞭解到對於此作品主要之觀賞對象為何，並以這些對象所會接觸到的行銷手法來吸引他們，進而購票進場觀賞劇場演出。

在《藝術管理 25 講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》中，果陀劇場製作人——陳琪（1994）提出「成功的行銷方法」有七點：「要找出高潛力的觀眾

群」、「找到可以讓他知道的管道」、「是適當的定價」、「刺激市場的需求」、「簡化購買途徑」、「另外我們還要提高產品的享受度」及「培養忠實的觀眾」（頁56-58）。表演藝術中的行銷別誤導觀眾，而是要更明確的方式吸引觀眾。

Griffith 與 Lee (2016) 對全球行銷經理進行研究調查，指出將消費者參與作為資訊來源，會正面影響新產品的優勢，但是在「多國」(Multinational (頁1) 範疇的「跨國合作」(Cross-National Collaboration) (頁1) 程度高的時候，這種效應會減弱；然而，儘管「多國」範疇中的「跨國合作」程度仍高，若將消費者參與視為「協同發展者」(Codeveloper) (頁1)，則亦會正面影響新產品的優勢。根植於 Griffith 與 Lee (2016) 的洞見，從市場行銷的層面，研究者推論在跨國合作範疇中的演出合作，除了藝術創作的考量之外，適切地納入當地市場的觀眾意見，能增添展演作品的優勢與特色。

在藝術行銷領域，是包含了策展、製作、整合行銷及藝術教育的層面（夏學理等人，2020）。在全球化的表演藝術市場下，各式各樣的劇場作品推陳出新，各個表演團體為了讓作品被看到，陸續製作更具有「跨國」的表演作品，才有機會能夠吸引到不同的觀眾族群，進而推展至國際市場行銷。當觀眾越多越能轉化成資金，讓表演藝術市場得以越來越壯大。不過，總觀臺灣表演藝術市場來看，常見國內之團隊演出，只有親友及圈內的人士觀賞，但以健全的表演藝術產業而言，作品應該屬於大多數的觀眾，因此，應該更直接的以與觀眾面對面來行銷此作品，並且了解此作品的題材、議題或內容等是否被觀眾所喜愛，便是跨國演出合作所要審思的問題：哪一類的作品才有機會被不同觀眾群所喜愛。

Lee 與 Lee (2015) 論述在全球化浪潮下，西方文化霸權譬如百老匯和莎士比亞不斷擴張，在此其中相對不被重視的南韓劇場，仍希望聚焦在以全球觀眾為對象的表演，並且分析如何透過這樣的跨國演出，來彰顯韓國想要增加全球能見度的國家民族意識的戰略思維。因此可知，為了題升在國際市場的地位，需要將作品以「全球性」來製作，吸引不同國家的觀眾來欣賞演出，就需要藉由國際市場行銷，來達到入場觀眾人數。

Luonila 與 Jyrämä (2020) 探討在藝術產業當中，究竟是「協同製作」(Co-Production) 根基於「協同創作」(Co-Creation) 亦或是「協同創作」(Co-Creation) 造成「協同製作」(Co-Production) (頁1)；這兩位芬蘭的研究者發現在「協同創作」(Co-Creation) 的範疇中，較容易透過網絡關係進行分析，因為較容易辨識其中

的參與者與其角色；這兩位研究者也在藝術產業中，透過「協同創作」的體驗，強調非專家的消費者所扮演的角色。而在跨國演出的夥伴關係中，製作人及其團隊在哪個環節或是時機點，以及如何納入觀眾的思維，亦是從市場行銷層面來進行分析的要素。

以跨國演出團隊來說，觀眾是很重要的存在，所以需要有好的國際市場行銷，吸引更多的觀眾走入劇場。如果沒有觀眾，製作再好的作品也沒有任何用處，所以製作節目是需要瞭解到觀眾的喜好，並以正確的國際市場行銷方式確實傳遞至對的人身上。綜上所述，國際市場行銷與跨國演出合作之關係就是：藉由「國際市場行銷」來讓跨國演出合作的作品，能夠有更「全面性」的行銷規劃，並吸引到不同國家的觀眾族群觀賞演出，進而擴大藝術市場的價值。



第四節 從經營管理來看跨國演出合作關係

研究者在此章節以「經營管理」的面向來剖析「跨國演出合作」。本章節將聚焦在探索「經營管理」與劇場演出合作的關係。研究者分別從「經營」及「管理」做相關定義及探討，延伸至「經營管理」概念，再用「經營管理」來檢視與探究跨國演出合作關係。由於在實務經驗當中，表演藝術的管理過程常以「專案」之方式進行，因此研究者也會剖析「專案管理」之相關文獻。研究者首先定義與綜整「經營」及「管理」的相關文獻。

一、經營

「經營」是人類活動的必然現象，只要有人類活動的地方就有「經營」。國家需要經營，家庭需要經營，而一個人完成自己的人生目標，也需要經營。

（松下幸之助，1984，頁 28）

因此，「經營」就會是出現在你我的活動範圍中，不管如何一定會碰到，並且可能會涉及到個體的行為，但至於經營究竟是什麼？接下來，研究者將以「經營的定義及意涵」作為探究之方向，由於「經營」與「管理」之相關文獻數量有些落差，而「管理學」較「經營」來的廣泛。因此，研究者將以「經營」作為一個前導之探究，使後續「管理」之相關探討更為的明確。

（一）經營的定義及意涵

在臺灣的教育部《重編國語辭典修訂本》電子版中，將「經營」一詞釋義為四種意義，包含「往來迴旋」；「規劃、建築」；「謀劃、安排」；「經辦管理經濟事業」，而最貼近現今的意涵為「經辦管理經濟事業」。可知，「經營」是一個主要的經濟事業體為核心，並由經辦管理之方式，而連結於松下幸之助所說的經營是人的必然活動現象，所得出：經營是人類生活中所必然之活動現象，並需要經辦及管理。

經營的理念——組織存在的意義，產品（Product）和所為（Conduct）對社會有什麼貢獻，組織的使命是什麼。（鄧佩瑜，1994，頁 39）

以上為在鄧佩瑜（1994）在《藝術管理 25 講：表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄》書中，提到對於表演藝術團體的經營與管理意涵，便提到經營之理念，而理

念直接地提及到產品及所為是否對社會有所貢獻，並且要理解到存在之意義，不要一昧的想要組成團隊，而沒回到最原始之初衷。因此，經營時要注意的三面向：「使命及目標」、「生產與產品」及「行銷與推廣」（頁 40）。

公司經營好比人的一生。小時候起碼不要危害到社會，長大了，就要負起貢獻社會的責任。（松下幸之助，1984，頁 24）

以上文字為松下幸之助所著的《松下幸之助經營管理全集》的第六集《經營的第一要件》中，所點出經營的第一要件，就要瞭解這間公司對於社會上的存在意義為何，並且作為最基本的社會原則——不能危害到社會，盡可能地為這個社會貢獻些什麼，並為這個社會貢獻些責任。所以松下幸之助認為經營的最基本理想為「對社會要有明確的貢獻方針」（頁 25）。

由以上可知，不管是表演藝術團隊還是公司行號的成立，對於經營都有最基本的理念，便是對於社會回饋之貢獻。在經營理念之下，對於最基本的社會是最需要團隊或是公司去奠基。人生於社會之中，而長大之後回饋於社會。除了最基本的社會理念外，成立團隊或是公司，一定有想達到的目標或是使命，而在這過程中，就需要努力的經營及成長。

因此，松下幸之助更提到了七種生意興隆之秘訣，包含「力求創新」、「追求成長」、「確保合理的利潤」、「以顧客為出發點」、「傾聽顧客的意見」、「掌握良機」及「發揮特色」（頁 42-47）。由以上可知，要有良好的生意或是團隊的經營，並非只是單向的努力，而是要與顧客雙向的來回，才能持續的達到經營之目標與使命。經營不僅僅只是經辦事情，而是要包含各種能力，而這些能力就是我們所要擁有的能力，才能使得「經營」更能成長與發展。

經營需要有理念之初衷，而後各種能力之體現及產生。經營並非是單一之能力所能達到的狀態，而需要各種能力之綜合，以及整體環境之狀態良好，才有機會達到最初的經營理念。經營不管是國家、城市、家庭、企業還是個人，都需要一定的目標去完成，才有持續向前進並成長的動力。

在何康國（2012）《我國表演藝術團體組織定位與經營策略》一書中，在民間全國性表演團體中的經營條件分為四點：「領導者具備政府人脈、企業關係良好」、「有全職團員與全職行政人員，企劃/行銷人員熟知各地觀眾口味」、「表演者或節目

具有觀眾親和力與高認同度」、「建立組織行銷績效、以追求團體聲譽為重心、建立團、職員的新陳代謝機制」（頁 88）。

對於全國性的表演團體來說，經營更要是看重領導者、經營方式、作品本身、行銷之形象等，所以經營不單單只是核心之條件外，也要將視野擴大，從各個層面來看及探索。因此，探討完「經營」之後，研究者將細部探討「管理」相關定義及意涵，並且後續也會討論到領導者的管理角色，能更清楚對於經營管理的範疇。

二、管理

「管理」在管理學中是最基本之概念，管理事實上存在著「複雜性」及「廣泛性」，研究者發現國內外之管理學者們對於「管理」之定義眾說紛紜，將研究之側重點及角度皆有所不同（蔣希眾，2011）。因此，研究者將於此段落，梳理出國內外的管理領域中學者們對於「管理」相關定義，進而探討「管理特性」、「管理功能及系統」、「管理者」及「管理效益及效率」。

（一）管理的定義及意涵

「管理」一詞，被稱為「現代管理學之父」、「當代不朽的管理思想大師」的管理學家彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）認為「從整理觀點看管理如何創造績效」（齊若蘭譯，2004，頁 12）便是包含個三層次上的運用——「企業」、「經理人」及「員工」。因此，彼得·杜拉克是以領導品質為首要出發，以「企業」、「經理人」及「員工」作為主要管理要點，進而創造績效，研究者亦即「人」為最重要之「管理」要素。

除了國外學者對於「管理」之定義外，國內近代學者們也對於「管理」之定義有所整理。蔣希眾（2011）認為「管理」定義：「管理是組織中的管理者，通過計劃、組織、領導、控制、服務等職能協調資源、優化資源分配、實現組織目標的活動過程」（頁 2）。

管理是特定組織中的管理者，透過許多方式及有效之手段，來對組織的資源重整、建立、運用，進而實踐組織目標的實踐過程（王建華、薛穎，2019）。研究者綜整以上管理學者們整理出的定義——管理是以一種為了達到目的及成果的過程，而這種過程來完成，於過程中協調一切事物，並良好分配所有的資源。因此可知，「管理」主要之主體為「人」——管理者或是經理人，而對象則是組織、資源或各種關係等，目的則是實現團隊之願景目標。

（二）管理者意涵

工作者分為勞力及知識型工作，一個為身體體力之工作，另外一個則是以智慧、腦袋為工作主軸，對於管理者來說，便是「知識型工作者」，而兩個互相結合勞力及知識型工作者則是被稱為「技術人員」。對於人來說，杜克拉認為「知識工作者必須以『資產』來看待」（劉毓玲譯，2000，頁 172），所以管理者事實上就是個「資產」，使用其管理技能，來對組織或團體盡一份心力。

如果沒有經理人的指導，「生產資源」始終只是資源，永遠不會轉化為產品。經理人的素質與績效是企業唯一能擁有的有效優勢。（齊若蘭譯，2004，頁 38）

彼得·杜拉克認為「人是管理的核心」（李芳齡譯，2002，頁 5），對彼得·杜拉克來說管理每一項的成就，皆為經理人或主要負責人的成就，而失敗便試算其失敗，畢竟執行管理事情的是「人」，可知，管理的核心為「人」。因此，本段落將探討管理者之意涵，並作為後續連接表演藝術產業之跨國演出合作之關係為依據。

管理者立基於個人的能力，包括專業能力、人際關係能力、判斷能力及經營能力；然後發揮管理機能，包括計畫、組織、領導、激勵、溝通協調、考核及再行動。以及能夠有效運用企業資源，包括人力、財力、物力、資源等，做好企業之研發、生產、銷售、物流、服務等工作，最終能達成企業與組織所設定的目標。（戴國良，2018，頁 84）

管理者並非只是思維與口語的表達，而是需要多種技能及能力，以開啟自身的各種感官來體驗別人的反應及狀態，進而能領導著團隊往目標邁進。管理人員需要透過不同的角度及方向，來面對所有不同個性、行為、想法的人們及突如其來的事件。不過，管理者而非一人，一個組織是需要靠著不同的專業之管理者，互相合作，互相幫助，進而達到其目的。

在藝術作品的籌備過程中，製作人是不可或缺的關鍵人物。他不僅是藝術作品製作在呈現的主持人，還要對藝術活動和項目的藝術水準等各個環節進行

整理性掌握，更須兼顧藝術效益、社會效益、經濟效益等多重目標，進行統籌、協調、組織、督促藝術創作等工作。（鄭華歡，2019，頁 204）

所以在藝術中，最主要之人物便是「製作人」，他身兼了管理者的角色，除此之外，還要針對於整個節目的規劃、策劃、安排等，讓每天的製作進度能夠在正確的時間點下完成，確保最後的成品之品質。所以鄭華歡（2019）認為製作人便是「努力培養自己藝術家的才華和發明家的智慧，同時培養博學多才管理者的魄力」（頁 204）。

（三）管理的特性

在前段落敘述管理者之中，管理是需要靠不同專業人士來分工合作及其他要素，進而達到目的。所以要進入管理特性之前，先探討關鍵因素。王建華、薛穎（2019）於《管理學基礎》一書中提到：以社會生產而言，管理有以下三種必要性因素而決定。「管理是由共同勞動引起的，是社會化生產的必然產物」、「管理是現代科學和技術發展的客觀要求，使促進技術進步的有力武器」及「管理是提高社會效益與經濟效益的重要手段」（王建華、薛穎，2019，頁 3-4）

「管理是由共同勞動引起的，是社會化生產的必然產物」：當多人一起共同分工合作時，便需要有個管理者來引領團隊，往同一個方向前進；「管理是現代科學和技術發展的客觀要求，使促進技術進步的有力武器」：生產力互相結合需由管理來實現；「管理是提高社會效益與經濟效益的重要手段」：有效的資源運用是需要管理者的幫助（王建華、薛穎，2019，頁 3、3、4）。

回應王建華、薛穎（2019）提出的「管理」關鍵要素，研究者認為在社會生產中，「管理」有三個必要因素——「人」、「科學技術」及「社會經濟」。因管理透過「人」、「科學技術」及「社會經濟」來處理共同合作之事務，進而達到某種組織、團隊之特定的目的。當理解了管理的必要性因素，接續著便要知道管理的特性。

蔣希眾（2011）於《管理學》一書中，便提到了管理的特性分為以下八種：「目的性」、「組織性」、「經濟性」、「動態性」、「人本性」、「創新性」、「科學性」及「藝術性」（頁 2-4）。「目的性」：管理是有目的地、有意識的活動；「組織性」：為了目標而共同組成；「經濟性」：因管理所產生之成本、費用及價錢；「動態性」：因環境或資源之差異性而有所調整；「人本性」：人為管理之決定因素；「創新性」：因各種之變化，使得管理也需調整；「科學性」：作為管理之客觀規律；「藝術性」為管理的實踐性（蔣希眾，2011）。

在研究者細部詮釋八項特性後，發現「管理特性」與管理之定義可互相連結，研究者並進一步認為管理事實上是需要多面向的瞭解及確定，亦即「管理」是「全面性」的事宜。不過，管理也並非為一成不變的事情，會因為事情或事件的各種因素，導致管理需要因事制宜；且根據個人、團隊、組織或社會而所調整，並多方的嘗試及創新，進而獲取成功。研究者將在第四章當中，會參酌管理的定義及特性，來探討跨國演出合作之夥伴關係。

（四）管理的基本功能及系統

研究者於上段中，認為管理是需因事制宜且具全面性，而此段落將探討管理的基本功能及系統，理解管理是如何實際運用於社會當中。「管理」是於特定的環境，進行「計劃」、「組織」、「領導」與「控制」，並於內協調組織所擁有的資源，進而實現組織之目標過程（那薇、周紅，2019）。

所以，學者們認為管理功能分為四個部分：「規劃」（Planning）、「組織」（Oranizing）、「領導」（Leading）及「控制」（Controlling）（方志民，曾志弘，2018，頁 20-23；周一彤，2018，頁 107；許士軍，2018，頁 6-8；張緯良，2017，頁 9）。周一彤（2018）認為透過管理功能來達到有效的目標，並可以來檢視績效，如果未能達到預期之效益，就必須做修正並重新執行（頁 107）。

在林士峰（1999）的《管理學》專書中，將管理作為一個團體或組織的活動，其活動可以將資源作為輸入轉換成輸出的程序過程，而其過程以圖示為以下：

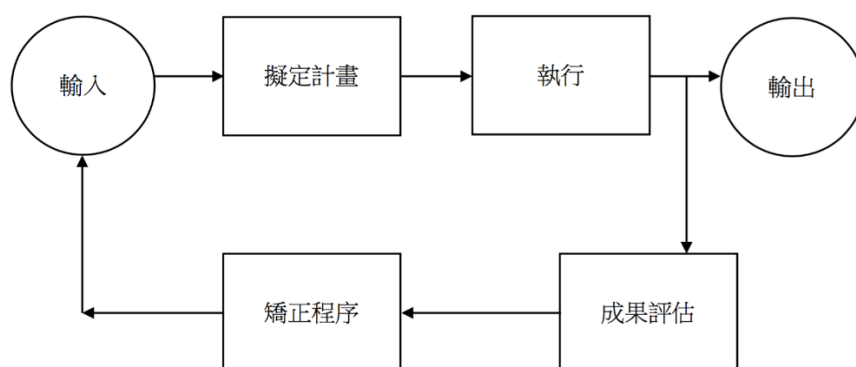


圖 5 開放型管理系統架構

資料來源：林士峰（1999）。管理學（頁 9）。臺北市：文京圖書有限公司。

研究者於學者們所提出的管理基本功能及系統架構發現，管理是一套一直循環及互相影響的「行動過程」，而這些過程是需要組織或團體有其資源，而作為擬定目標之利器，最終達到所想達到之目的與結果，而過程中是需要「評估」、「指揮與領導」、「管制」、「協調」、「革新」等方式，讓過程更有效率。

（五）專案管理

確認了管理的基本定義及相關事宜後，便進入此章節之專案管理，探討專案管理之定義及相關延伸。由於表演藝術產業之表演團隊，在每一年之演出規劃下，會有不同的演出及製作，不穩定之工作模式下，更多團隊會選擇以專案之方式工作，因此，研究者將深入探討專案管理之定義。在許光華、龔昶元與沈肇基（2003）所聯合撰寫的「專案管理」一書中，「專案」（Project）被定義為「在一段時間內，為了完成特定目標所執行的組織活動」（頁 5）。

依總部於美國賓州之專案管理協會（Project Management Institute，簡稱 PMI）將專案定義為「為了產出獨特的產品、服務或結果而進行的暫時性工作」（PMBOK® Guide¹，2013，頁 5；余文德，2019，頁 1；何霖譯，2017，頁 21；劉雯瑜譯，2015，頁 4）。

安東尼奧·尼托——羅德里格茲（Antonio Nieto-Rodriguez）所撰寫由李芳齡（2019）所翻譯之書籍——專案管理革命（The Project Revolution），便探索「那什麼是專案？」中，探討了需多「專案」（Project）之定義，最終總結出以下「專案」之定義：

專案是讓構想成真的有效方法，它的目的在解決問題，或是創造新東西。每一項專案的本質都是獨特的，即使以前做過類似的專案，其中某些要素還是不同。專案（通常）要具備各種技能與專長的人組成團隊，而且需要一位團隊領導來驅使團隊行動。一項專案收到時間（有結束日期或終點線）、預算（資金與資源）、設計（抱負與品質）的限制。專案往往必透過密集溝通來安排利害關係人（個人、集體或文化）的行為。（頁 58-59）

總結以上專案之定義可發現，專案的特質分為以下「暫時性的行為」（Temporary）、「不同於組織常態性運作的唯一性」（Uniqueness）、「具備明確的

¹ 專案管理知識體系指南（A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK）

目標限制要項」(Definite Objective)、「每一專案屬原創性」(Origin)、「專案的產品可包括軟、硬體」(Product)、「每一個專案皆有資源的限制」(Resources)、「每一專案應以市場導向為原則」(Market Orientation)及「每一專案皆有專屬組織」(Organization)(許光華等人, 2003, 頁 5-7)。

因此可知,研究者認為專案是於非是長時間的行為,而是有個時效性的狀況下,達到最有效及明確目標之市場需求導向,並解決不同狀況的專屬團隊或組織,並於有效的資源、時間等限制來進行溝通及運作,所以每個專案都有屬於其的原創性、唯一性及獨特性,最終獲得其價值目標。接下來將進一步的探討「專案管理」之定義。延續專案管理協會之定義,在「A Guide to the Project Management Body of Knowledge」一書中將專案管理(Project Management)定義為:

應用知識、技能、工具與技巧於專案活動,以滿足專案要求。專案管理的實現需要透過起始(Initiating)、規劃(Planning)、執行(Executing)、監視及控制(Monitoring and Controlling)、以及結束(Closing)這 5 個專案管理流程的應用與整合。(PMBOK® Guide, 2013, 頁 6; 余文德, 2019, 頁 2; 何霖譯, 2017, 頁 24)

余文德(2019)於「實用專案管理」一書中,則將專案管理定義為「在適當的時機,應用適當的知識與方法,以適當的態度去處理專案所面臨的問題,並達成專案預定的目標。」(頁 2)安東尼奧·尼托則認為專案管理之定義是:「專案管理是幫助人們定義、規劃與成功執行專案的能力、方法與工具」(李芳齡譯, 2019, 頁 62)。

由「專案」之定義到「專案管理」之定義,是將滿足專案各項需求由管理(如:規劃、執行、監視等)之方式,來達到應用及整合,最終達到有效之目標。而此專案照樣有時效性、獨特性、原創性及唯一性,並在不同的專案中擁有不同的資源,所以組織、團隊也有所不同。此段落探討完「專案」及「專案管理」後,將進入管理之效益及效率。

(六) 管理效益及效率

人們在競爭的環境中,透過互相激勵成長,進而讓個人在其環境中占有一席之地,也同時能達到團體或組織之目標,因此,需要有個標準來衡量其效益。所以,管

理是需要一個績效評估來明瞭其效益，研究者於此段先行探討績效評估之意涵並再探究管理效益。

績效評估是個威力無比的手段，這也是為什麼不出意外地，大家對績效評估的感覺及意見強烈而且分歧。（巫宗融譯，1999，頁 203）

績效評估很容易因管理者而異，所以管理者更理應要以客觀之狀態來面對所有被管理者，讓下屬不會因為管理者的評估方式，而有很大動作的反彈。林士峰（1999）於其《管理學》管理專書中，討論到管理的效益及效率，並以五大層面來做為比較。將「效益」定義為「做正確的事」（Doing the right things）；「效率」為「正確的做事」（Doing things right）（頁 14）。便以「注意焦點」、「考慮範圍」、「時間水平」、「資源利用」、「成本理念」（頁 15）的五大層面來作為「效益」與「效率」比較表格為以下，研究者將以此作為第四章發展問卷與取得研究資料的依據：

表 1
效益與效率比較表

	效益	效率
注意焦點	What（做什麼）	How（如何做）
考慮範圍	內部及外部	內部
時間水平	長期	短期
資源利用	開源	節流
成本理念	二次成本	一次成本

資料來源：林士峰（1999）。**管理學**（頁 14）。臺北市：文京圖書有限公司。

研究者將綜整「管理」之相關文獻發現，「管理」是為管理者擁有「策謀能力」、「了解群眾能力」、「技藝能力」、「專業能力」、「人際關係能力」、「判斷能力」及「經營能力」等相關技能，來對於一個團隊、組織、企業或團體用「評估」、「指揮與領導」、「管制」、「協調」、「革新」等「全面性」並「因事制宜」方式來提升效率，運用有限的資源，獲取所想達到的效益，進而獲得特定之目標的「行動過程」。

三、經營管理與跨國演出合作關係

跨國演出的合作關係，必定會是有很多的相關組織或是團隊，一起互相合作，而這種合作關係，是需要各團隊內部的經營管理，也會需要整體的經營管理。因此，除了瞭解「經營」及「管理」外，更要瞭解「經營管理」，並且放入到跨國演出合作之中。研究者接下來將先以經營管理之意涵作為起頭，再剖析是「經營管理」與「跨國演出合作」之關係。

（一）經營管理

由上述所討論的「經營」定義及意涵中，可發現經營團體或是生意的話，是需要與消費者的雙向溝通，才有機會能達到使命，所以經營不只是經辦事情，而是要擁有各種相關能力，這些能力包含了領導者、經營方式、作品本身、行銷之形象等，不可能只有單一能力便能成功，並且還要依當時的整體環境，持續地達到各種目標，才有躍到原本所訂下的經營理念的機會。

所謂藝術管理（Arts Management，最近「藝術」這個字的原文常使用複數型），可說是探究藝術與一般社會之間關係的學問。藝術與一般社會產生斷裂的原因是，雖然藝術本來就是構成社會整體的一部份，卻有不少人把它當作游離於社會之外的事物看待。如果要用更精準的話語說明，那麼所謂的藝術管理，應該說是藝術找到在社會當中的位置。（林于竝譯，2017，頁 21）

而「管理」則是一種達到目的的一個過程，過程是需要有協調所有資源或關係，並分配好所有之資源，運用各種方式及方法，讓達到公司或組織之最高效益，並達成目標願景。綜整以上「經營」及「管理」之意涵，便可以發現「經營管理」是一個團體或是生意的所會發生的所有經營事項，並由「管理」的過程，讓公司或組織獲得效益，並達到願景及目標。

（二）經營管理與跨國演出合作之關係

先以「經營」及「管理」的概念，分開套入跨國演出合作之關係中。因此，先以「經營」來說，在何康國（2012）《我國表演藝術團體組織定位與經營策略》一書中，以組織定位來說，「國際級經營」的團體，除了有受到國家政府的幫忙推動宣傳、外交之目的團體或節目，其經營的特徵如下：「專業性強：藝術價值高，具有一流國際級水準」、「全球思維：節目製作為全球皆能欣賞」、「具有商業價值：能

夠引起國際經紀人的興趣，投資、推薦、經紀、能夠從票房或商業贊助獲得利潤」（頁 71-72）。

表演藝術團體所能憑藉的是，遇到困難不放棄的精神；只要盡最大的努力、勇於追求和實踐夢想，成效必能點滴累積，最終形塑一套自己獨特的經營模式。（朱宗慶，2013，頁 62）

以國際經營團體或是製作，便需要有最基本的就是作品本身要有一定的高度及專業度，才能躍上國際級的水準，再來就是需要全球化的思維來做節目設計，因為要至各個國家演出，就會有文化上的差異，使得節目必須是全球能欣賞，所以在情節、故事、素材等能讓不同國家的觀眾明白，再來是要具有一定的商業價值，才能讓龐大的製作費用能平衡亦或是獲得利潤。所以國際經營團體或是作品，必須有「專業性強」、「全球思維」及「具有商業價值」。

接下來，要探討「管理」與「跨國演出合作之關係」，在何康國（2012）《我國表演藝術團體組織定位與經營策略》一書中，對於民間國際級表演藝術團體或是團隊，應該有的管理條件為四類：「建立組織使命感」、「擁有全職且專業的表演團員」、「有團、職員的新陳代謝以及退場機制」、「擁有全職行政人員，企劃/行銷人員具有國際視野」（頁 73-78）。

所以，以管理層面來看的話，跨國演出合作之關係，就會需要建立起對於此團隊的使命感亦或是一定的目標，再來是能有全職且專業的表演團員，並且有對於每一個工作人員或是參與人員新陳代謝以及該有的退場機制，才能讓流動的過程更加的健康，並且聘用全職的行政人員，而企劃或是行銷人員應該要有一定的國際視野，能夠讓這個團體或是團隊，能有更好的位置。

由以上可知，「經營管理」會影響著對於跨國演出合作關係的方向及動力。因此，要完成跨國演出合作之作品，除了各自的團隊之經營及管理外，也要對於合作的關係有一定的使命感，才能讓互相合作的關係中有目標，並且對於目標過程有適度的管理及溝通，最終獲得該有的視野及高度。並且，「經營管理」之層面，較以對內的「經營管理」面向來看，這個團隊的內部之運作及管理。

第五節 從組織策略來看跨國演出合作關係

在第二章文獻探討部分，研究者先從第一節「夥伴關係」開始，再分別從「藝企合作」、「市場行銷」、「管理流程」和「組織策略」四個面向，來看跨國演出合作關係。本章節將聚焦在「組織」及「策略」的面向，來探索「組織策略」與演出跨國合作的關係。研究者分別從「組織」及「策略」做相關定義及探討，延伸至「組織策略」概念，用「組織策略」來檢視與探究跨國合作關係。研究者首先定義與綜整「組織」及「策略」的相關文獻。

一、組織

「組織」(Organization)是很多人或部門的集合，因為很多的資源或目標是無法一個人自我完成的，是需要不同人的能力及技術，最終達到慾望與需求的最大滿足(溫金豐，2009)。因此，不同組織有不同的複雜度，而組織本身也有其重要性及價值。研究者將先定義「組織」，再探討「組織績效」、「組織分類」，進而討論「非營利組織」——由於臺灣劇團皆以「非營利」為籌辦。

(一) 組織的定義

名詞定義之闡述，很容易因為概念之選擇及建構的不同，進而產生模糊不清的觀念，所以在定義之相關訊息時，需要保持邏輯的一致性，並獲得最大之準確性，來定義名詞。因此，研究者先以最基本之文字分析：盧宗漢(1993)於《企業組織與管理》專書中提到：「聯合叫做組，以絲縷分經緯錯綜澆灌締結成幅叫做織」(頁32)。事實上，組織原本於植物學上之專有名詞，在說明動植物由許多細胞所集合之處，有某種功能的叫做組織(盧宗漢，1993)。

依據《教育部重編國語辭典修訂本》電子版中，「組織」之定義為：「一群人為達特定目標，經由一定的程序所組成的團體」，由此可知，組織便是需要有一定程序之組成。就有如華才(2016)於其《組織本體：事業轉型關鍵祕密》所提到之「正式組織」的定義：

「正式組織」透過受理申請機構正式核准，並且是有系統及規範的群體單位。如：政府、政黨、宗教、學校、企業、醫院、協會、工會、基金會及家庭等。(華才，2016，頁43)

除了最基本之組織應如何成立之外，「組織」也為由兩個與兩個以上的成員所組成，並經過相互密切之整合及協調，達到環境之需求，並共同完成目標的社會實體（溫金豐，2009）。「組織」是進行協調的工具，最終獲得某種想要或是某種價值。表示人們將利用組織來達到其目標（楊仁壽、許碧芬、俞慧芸譯，2009）。

因此可知，「組織」是一個社會實體，並有多人互相組成並分工之形式及結構，進行協調及整合之過程，最終達到某種共同價值或目標。瞭解到「組織」之定義後，研究者將探討「組織績效」之概念，以做為第四章分析跨國演出合作關係之指標的參考依據。

（二）組織績效

組織績效基本上是一個組織來看成功與否的績效，畢竟對一個有慾望或需求的目標組織來說，評估組織本身在一段時間之績效是習以為常的事情，主要會是以資源利用之效能或效率來做評估。學者常以組織績效指標歸為「財務性指標」及「非財務性指標」，「財務性指標」為組織營運之利潤收入，在資料的取得上也相對之容易，因此成為主要使用之指標；而「非財務性指標」則包含「股東權益報酬率」（ROE）、「資產報酬率」（ROA）以及「純益率」（ROS）等（Delios & Beamish, 1999）。

由以上可知，「組織績效」是以金錢或是內部與外在的方面來看組織目標，便從中找到優勢或缺失，使得找到方法來調整組織狀態，進而達到組織所要達成的目標之指標。將「組織績效」應用在表演藝術的劇場中，主要也是以「財務績效」為主要指標，而且此績效會以每檔製作演出之票房與製作費來結算，便更能檢視其營運狀況是否有盈餘。

（三）組織分類

研究者於前文中，將「組織」定義完之後，並且探討「組織績效」後，便進入組織之分類，以為後續分析表演藝術團體奠基。研究者將以現今臺灣之社會組織作為最大之組織分類，而江明修（2000）於《第三部門：經營策略與社會參與》社會科學專書中，將整體社會之分類區分為三大部門：「公部門」（政府機關）、「私部門」（企業機構）、「第三部門」（非營利組織）。

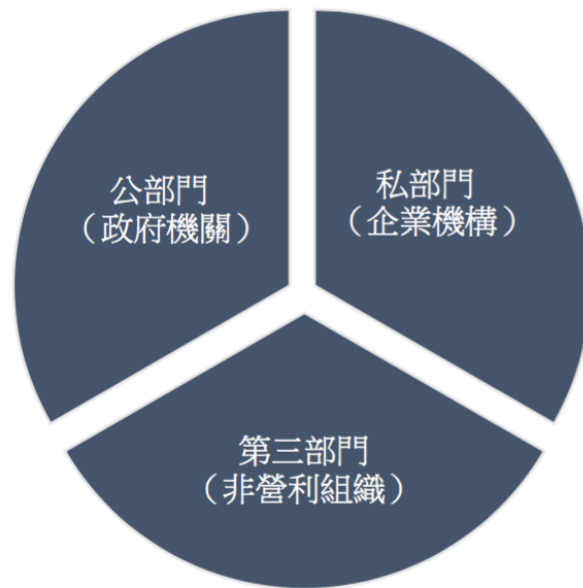


圖 6 三大部門

資料來源：江明修（2000）。第三部門：經營策略與社會參與。臺北市：智勝文化。

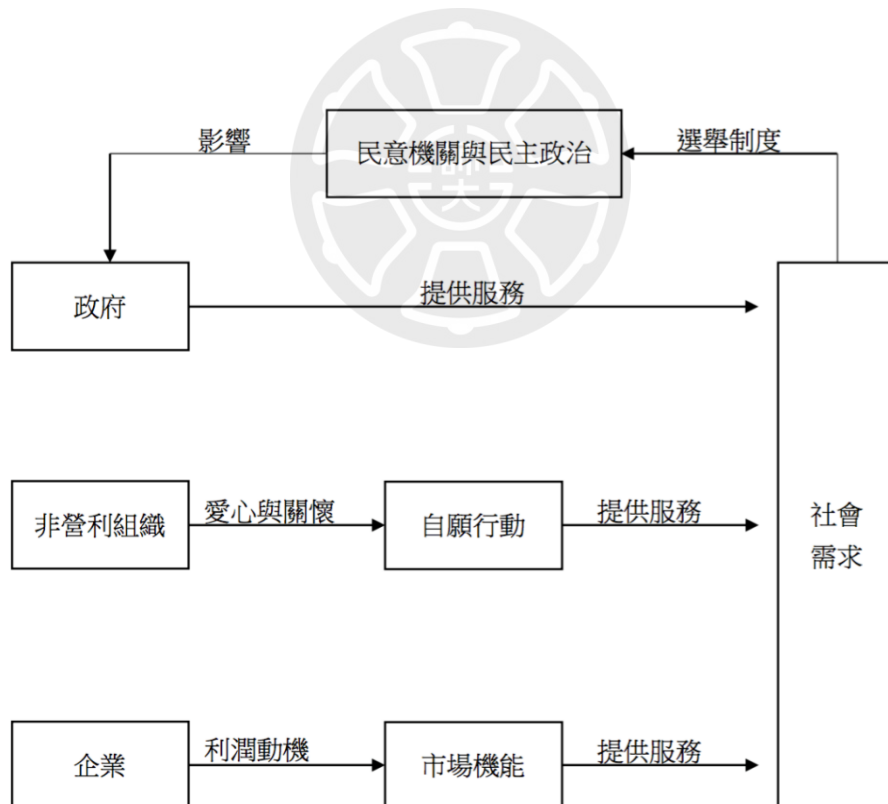


圖 7 三大部門社會需求圖

資料來源：司徒達賢（2002）。非營利組織的經營管理，頁 3。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。

三大部門在社會中所提供之需求皆有所不同。而「第三部門」也被稱為「非營利組織」(Nonprofit Organization, NPO)或「非政府組織」(Non-Governmental Organizations, NGO)亦為除了「公部門」(政府機關)及「私部門」(企業機構)以外的民間組織。而詳細之「非營利組織」之定義及於下一段詳細說明及探討。

(四) 非營利組織定義及分類

聯合國於 1945 年成立以來，便以國際政治、人權等專業相關領域去探索及擴大各項領域之組織及可能性。以 Hopkins (1991、1992) 及 Simon (1987) 之文獻中可發現，其兩者皆認為「非營利組織」之名詞，起源於美國國內稅制 (Internal Revenue Service; IRS) 的法條，主要是公共利益之團體，只要符合規定便擁有免稅之優惠。進而有了「非營利組織」之名詞，因此可知，「非營利組織」的概念是起源自國外，但在研究者文獻探討後發現，「非營利組織」於不同名詞強調之重點有所不同。

王順民 (1999) 整理出類似之名詞包括「第三部門」(The Third Sector)、「獨立部門」(The Independent Sector)、「志願部門」(The Voluntary Sector)、「慈善部門」(The Philanthropic Sector) 及「免稅部門」(Tax-Exempt Sector) 等。但以國內之學者來說，最常使用之名詞為「非營利組織」，來代表「第三部門」。

發現「非營利組織」並非有一個統一之定義，因此許多學者均引用 Wolf (1990) 所歸納的「非營利組織」特質為主要定義方向：「以服務大眾為組織宗旨」、「以非營利目的為組織結構」、「組織不得有任何人獲利的管理制度」、「組織具有合法免稅地位」、「享有提供捐助者減(免)稅的合法地位」(陳林，2004，頁 2；高寶華，2006，頁 10)。

由研究者於前文「組織」定義中整理出，「組織」就是有合法管道所組成之社會團體，由多人進行整合及協調，最後達到某種目標及價值。以此段落「非營利組織」為聚焦，便可發現更專注於「組織」的定位，「非營利組織」組成方式照樣為合法管道，但多加了免稅及提供捐助者減(免)稅之地位，並且以服務大眾為目標價值，而非金錢利益上的獲得。

二、策略

策略 (Strategy) 的英文單字是源自於希臘字 Strategia，具有「將軍」之意 (湯明哲，2003)，原意為軍事用語使用，指帶領軍隊作戰之領導者的戰略，而目的在於使得軍隊獲取勝利。所以，「策略」是為了要取得勝利的一個方法。接下來，研究者將

「策略」此段落，分為「策略的定義」、「策略的結構」、「策略規劃」、「策略聯盟」及「策略聯盟的模式」。

（一）策略的定義

在楊錦洲（2004）的《策略創造優勢：運用策略規劃，永續經營事業》一書中，提出最簡單「策略」的定義為：「一套能達到某種目的的做法」。小知堂編譯組（譯）（2002）在《策略管理必修》則提出「策略」的中心思想觀念為：「策略性的決策不同於目標方法的決策」。由以上之定義發現，「策略」就是為了達到某種目標之方法。

對於企業來說，組織個單位就是為了要達到某種目標，而「策略」則是幫助達到目標之方法。「策略是企業的最高指導原則，以整體建構出長期競爭優勢，並提供長期發展方向」（湯明哲，2003，頁 34），而為了要達到某種目的，而採取創新或突破性之作法或活動，促使企業或公司有競爭優勢超越或打敗對手，並助於企業之進步及長遠發展（楊錦洲，2004）。

由以上可知，「策略」有幾種特點，在小知堂編譯組（譯）（2002）於《策略管理必修》一書中提到三大「策略」之要素：「重要」、「不易改變」、「涉及一段重要時期的資源運用」（頁 13）。「策略」對「組織」來說會是蠻重要的存在，並且當「策略」被定調之後，便無法輕易地改變，因此為長期之發展設定，由於是長期發展設定，便需要一段時期之資源運用。

「策略」之存在，便是為了提供商業活動有個「合理」之規範或界限（小知堂編譯組譯，2002）。讓長期設定之發展「策略」，有個計畫及設定，並提供目標之安排的界限，進而使得達到目標更有規劃性，讓「策略」更有其意義與功能，如果「策略」沒有讓企業或公司達到其目標，表示「策略」並沒有被設計好，因此要先瞭解到會影響之關鍵要素為何。

研究者將探究「策略」的影響決定性關鍵要素，於周俐伶（譯）（1999）《策略規劃教戰手冊》一書中，提到十一種會影響「策略」之關鍵要素：「提供產品」、「提供服務」、「市場需求」、「顧客需求」、「科技」、「產製能力」、「銷售方法」、「經銷方法」、「天然資源」、「規模及成長率」、「報酬及盈餘」，此影響決定性關鍵要素被稱為「策略領域」（頁 56-59）。

此以上十一種「策略領域」，便是會影響消費者購物之要素，因此，除了瞭解到「策略」本身之定義外，更要探究如何將「策略」應用於表演藝術劇場之中——譬如

研究者發現此上述十一種「策略」領域便是會影響觀眾購買票券之因素，所以劇團或製作團體，應可參酌各項要素來設計「策略」，讓推展演出製作之規劃更具全面性，進而能提升票房。

「策略」的經營決定了企業或公司未來之走向，可知「策略」有了主導的功能，影響著企業或公司的營運狀況，研究者於前文定義中發現，「策略」之定義除了達到目的以外，可以有不同的面向來觀察與描述。因此，將以策略九說——「企業營運循環」來瞭解「策略」整體循環方式（吳思華，2000）。

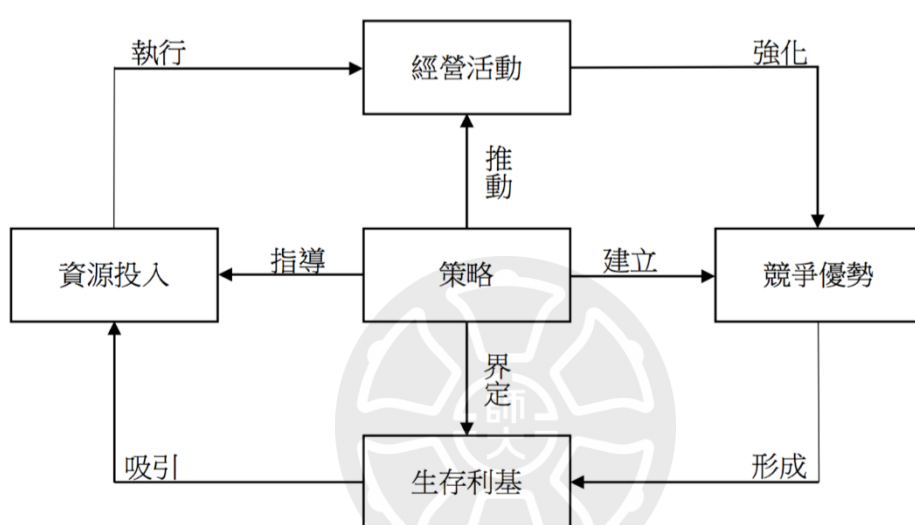


圖 8 企業營運循環

資料來源：吳思華（2000）。策略九說，頁 36。臺北市：臉譜出版社。

此「企業營運循環」是以「資源投入」、「經營活動」、「競爭優勢」、「生存利基」，不同層面之觀點來看「策略」。「資源投入」：指指導內部各種龐大資源的分配；「經營活動」：企業或公司需要實體活動之活動，達到具體實現；「競爭優勢」：建立維持企業或公司在其環境中的競爭優勢；「生存利基」：衡量其環境，並尋找確切之利基來作為生存條件。

對一個企業來說，真正關係重大的戰略決策是弄清情況，查明資源或是瞭解應該有哪些資源。對一個管理者來講，他所擔任的職位越高，所負的責任越大，他所要做的戰略決策也就越多。（鹿荷，2009，頁 83）

研究者將綜整「策略」之定義及概念，可發現「策略」需長時間規劃及累積，進而達到企業、公司或單位的目標。能使「策略」較能達到其目標，就需要多方面的審思及評估，譬如除了組織策略以外，也會市場行銷及管理流程。接下來研究者將探究「策略結構」。

（二）策略的結構

在探討「策略的結構」之前，研究者將先探究成功要素分析。小知堂編譯組（譯）（2002）在《策略管理必修》中，提到四項「策略」成功之要素為「長期而單純的目標」、「徹底分析競爭環境」、「客觀的資源評估」、「有效率的執行」（頁17-18）。因此，「策略」不單單只是紙上談兵，而是要瞭解到市場之分析，並對於目標有所堅持及詳盡分析，能使得「策略」成功，便需要「長期而單純的目標」、「徹底分析競爭環境」、「客觀的資源評估」，並且「有效率的執行」，最終才能達到目標。

以大方向來看「策略」，便是需要先建立未來之目標，先對於現況做分析及瞭解，再來建立策略之手段及競爭對象之結構分析。「策略結構」（Organizational Structure）指：「組織為了達到目的所做的正式分工」（劉信吾，2007，頁20）。由以上可知，「策略」是需要有正確之方向，由於「策略」之結構，有一定的規則性，遵循其規則會讓「策略」更有機會成功，但儘管按照成功要素之步驟來規劃，卻有可能因環境因素、市場因素、人為因素等，導致「策略」無法成功，或無法完全的達到最原始之計畫目標。儘管如此，還是要正面積極的去面對，接下來研究者將探討策略之規劃。

（三）策略規劃

事實上，策略本身將決定組織或團體的整體走向。策略規劃通常是現況做為起點，透過策略分析，尋找可行之方案策略，經過評估之後，嚴選適當之策略作為發展策略，並制定對於企業來說之功能性政策，進而「調整組織結構」、「改變作業系統」、「重塑企業文化」，並具體落實之新的策略構想（吳思華，2000，頁321-322）。

司徒達賢（2002）於《非營利組織的經營管理》將「策略」工作的內容大致包括對「組織的願景之描繪」、「組織內外環境的分析」、「確認識題」，以及「決定資源分配的優先次序」。而有幾個可能的方向是對於「非營利組織」在策略上的選擇：

「第一維持現狀，追求效率」、「強調業務範圍的集中」、「追求服務的創新與差異化」、「各種形式的組織成長」（頁 60）。

由以上可知，「策略」是需要緊密之規劃，按部就班的構想，並結合「策略」之結構、作業之系統，達到「策略」所要靠近之目標，而目標就是企業或是公司的願景。「策略」除了單一組織的「策略」外，也能有多個夥伴關係的聯盟，接下來研究者將探討「策略聯盟」之定義與概念。

（四）策略聯盟

策略聯盟（Strategic Alliance）是為了整合「企業資源」（Corporate Resources）、「企業核心經濟能力」（Core Capabilities）、「企業價值創造」（Value Creation）、「企業核心競爭力」（Core Competencies）及「永久絕對競爭優勢」（Sustainable Competitive）。追尋在產品「研發力」（R&D Forces）、生產製造、商品「上市時效性」（Time to Market）與「行銷力」（Marketing Forces）打造綜合領域之「共生策略」（Sybolisys Strategics）（許長田，2005，頁 127）。接下來將探討策略聯盟之定義，研究者以專書中的意涵為主。

張福榮（2003）認為策略聯盟透過企業與企業之間的資源共享與互補，而達到其產品之階段性策略目標，最終獲取市場競爭優勢。王克尹（2004）則認為兩家或兩家以上之企業組織為達成特定的策略目標，即達成特地的市場目標，彼此交換或提供所需資源，以增強企業組織本身的競爭優勢與競爭力。許長田（2005）覺得策略聯盟是一種夥伴關係，並獲得雙贏的結果。溫金豐（2009）策略聯盟簡單來說是企業透過其他組織建立長期的合作關係，以達成策略性目標。

由以上可知，「策略聯盟」是希望能達到雙贏之意涵，研究者將上述整理之「策略聯盟」定義，加以統整之後發現，策略聯盟有幾個要素所構成：兩個或兩個以上之單位或組織；有共同之策略目標；互相合作之關係；資源共享與互補；達到競爭優勢。因此，可發現「策略聯盟」為兩個或兩個以上的單位或是組織，有共同的策略目標，以資源共享與互補的互相合作之關係，來達到在市場環境上的競爭優勢。

（五）策略聯盟的模式

策略聯盟是短期性，就有高度彈性，各取所需，合則聚、不合則散的合作關係，和傳統的國際企業間之合作關係相比較，具有明顯的差異。（邱毅，2002，頁 384）

在表演藝術相關製作上，演出都以每檔每次演出為規劃，因此在表演類型之策略聯盟的模式通常為短期式的關係，且策略聯盟的三種型態如邱毅（2002）所論述：

「設立合資企業」（Joint Venture）、「契約關係」、「長期的友好關係」（頁 389-391）。及策略聯盟的合作內容：「共同開發」、「共同生產」、「委託生產」、「零組件的調度」及「行銷合作」（頁 392-394）。

在表演藝術上的策略聯盟，是擁有較短的週期，並且以各種的方式及型態所存在著，而這些的型態也會因為互相的合作關係有所不懂，不同的型態也會讓合作關係不一樣，在合作的內容上也會因為目的而有所不同。因此，策略聯盟的型態與內容，會因不同的合作關係及模式，而有所調整及運行。那接下來，研究者將對於策略聯盟的模式加以探討。

藝術以及企業會擁有著不同的目的及需求，所以聯盟的模式也會有所不同，以引用吳元筱（2014）所整理的國外學者（Gulati, 1998; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1997; Nueno & Oosterveld, 1988; Porter & Fuller, 1986）之三大項分類：「水平式聯盟」

（Horizontal Alliances）、「垂直式聯盟」（Vertical Alliances）及「斜向關係策略聯盟」（Lateral Relationships）（頁 41）。接下來，將簡單的介紹策略聯盟的模式之意涵。

「水平式聯盟」是指不同單位之合作，原本同業互相為競爭對手，為了對付相同之敵人而聯合。由於合作模式方向為「水平」方向，所以被稱為水平式聯盟；「垂直式聯盟」為生產鏈中，上游和下游廠商之間的合作，所以作模式方向為「垂直」方向，所以被稱為垂直式聯盟；「斜向關係策略聯盟」為不同行業及業態中所產生出的合作模式，非上下游之關係，也非為同業的競爭關係，但通路中之間產生交叉合作的模式（頁 41）。

除了上述的國外學者們的策略聯盟模式以外，吳元筱（2014）也整理了司徒達賢等人先承襲了上述之國外學者們的策略聯盟模式概念，並經過訪談後的細部分類，將策略聯盟分為以下七類：「互補組合型聯盟」、「產銷分工型聯盟」、「產能互補型聯盟」、「戰鬥品牌型聯盟」、「研發主導型聯盟」、「私辦公用零件型聯盟」、「財務互補型聯盟」（頁 42-43）。

綜上所述可知，策略聯盟會因為合作的方式及模式有所不同，而這些方式都是會在策略聯盟中被實行的聯盟方式，並且除了理解策略聯盟的模式，可套入於不同的策略聯盟中以外，上述也提到策略聯盟成功之條件，便可以知道策略聯盟是可行並會成

功之方式，但要持續並且穩定的合作下去，就必須各方願意持續地一起往同一個目標前進。不然，久了獲得不到於其中想獲得的，便會想離開，最後什麼都沒有得到。

三、組織策略與跨國演出合作關係

跨國演出合作，便是會涉及到組織策略，由於跨國是牽涉兩個不同的國家；所以劇場合作也會牽涉到組織與組織的策略模式。因此，除了瞭解「組織」及「策略」外，更要瞭解「組織策略」，並且放入到跨國演出合作之中。研究者接下來將先以組織策略之定義作為起頭，再剖析是「組織策略」與「跨國演出合作」之關係。

（一）組織策略

在工商管理的理念中，常見的整體戰略大多是以成本為主導，採用各種方法控制成本，提供比競爭對手價格更低的產品。根據行業特殊性，藝術機構應從自身特點出發，通過差異性策略來突出自身產品或服務的獨特性，並選擇與競爭對手不同的定位。（鄭新文，2019，頁 84）

研究者將整理前段對於「組織」及「策略」之定義，再對於「組織策略」之概念探討。「組織」是合法管道所組成之社會團體，由多方進行整合及協調，進而達到期望之目標與價值。「非營利組織」為較聚焦於非營利上，更多加了免稅及提供捐助者減（免）稅之地位，並以服務大眾為目標價值。「策略」需長時間規劃及累積，遵循某種「策略」結構之規則性，而更靠近目標值。「策略聯盟」著重於兩個或兩個以上之團體，有共同的策略目標，互助合作資源共享，達到競爭優勢。

組織策略是透過利用及核心策略來創造競爭優勢，進而提高在環境中的資源掌握比例（楊仁壽等人譯，2009）。「以策略為核心整合組織資源」：建立策略核心組織是需要整合所有組織單位來創造綜效（Synergy）（ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部譯，2009，頁 103）。研究者將統整之後，認為「組織策略」為由「單一組織」或「多方面」進行整合及協調，進而提供較健全之完善「策略」之運用，讓其於所在環境中達到競爭優勢，且提升自身於環境中的資源比例，強化整體的內在核心，最終獲得其目標願景。

（二）組織策略與跨國演出合作之關係

若以「組織策略」中的面相來看表演藝術產業，就會是以一個劇團、一個舞團、一個樂團等為「組織」，並確認其長期規劃之安排，來確認此「組織」之目標或願

景，進而以「策略」之方式來安排每年的製作演出之形式，而此形式、包裝、形象等，便會影響著在表演藝術環境中所占的競爭優勢，漸漸地便會影響著在此環境中的資源比例，持續的強化「組織」的核心，最終會更靠近原先之目標或願景。

不過，在跨國演出合作關係中，便像是 James E. Austin 於《組織力》一書中談到：「夥伴關係準則」：成功之關鍵是需要團體合作，沒有任何一個部門能獨立完成，達到競爭優勢（簡寶秀譯，2005，頁 195）。由於，國與國之間是有隔閡，所以更需要團體合作之方式，才有機會達到成功之關鍵，因此，於跨國演出合作中，更需要的是合作或聯盟關係。

在藝術管理的層面來看，不管是表演藝術界的製作團隊或各個地區的藝文場館皆應該要明白，「組織」最需要之核心精神，進而傳達出藝術本身的意涵。跨國演出亦需要對於「組織」的深入探究，並且對各個方向與層面皆照顧到，才會是完整的「組織」內涵。

以跨國演出團隊來說，與當地之團隊合作或聯盟，會是更好的「策略」方式，將好的製作帶往其他國家，就需要當地人們或是團隊的幫助，於其市場中獲得更多的資源及力量，使得此製作能夠因為有足夠之資源及良好的「策略」規劃，讓演出能夠有更能發揮之空間。綜上所述，組織策略與跨國演出合作之關係就是：跨國演出合作之作品需要「組織」本身與跨國之團隊並「策略」合作或聯盟，進而獲得更完善之資源運用，最終達到跨國演出之意義與價值。所以，「組織策略」是團隊要達到一個目的或目標的過程，對於方式的選擇過程，不同於「經營管理」的對內，而較是對外規劃執行決策的過程。

在本文獻探討之章節中，研究者以「夥伴關係」作為起頭，並以「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」四個面向歸納既有文獻，以作為第四章分析跨國演出合作之夥伴關係的理論基礎。研究者在第二節中發現，藝企合作已從單向的贊助，到藝術團體及企業團體互利互惠的夥伴關係；第三節的現有文獻，主要側重於消費行為與藝術行銷六 P；第四、五節則是對於組織團體來說，在合作的時候，每個團體對內經營管理著重之層面，以及組織對外之間的策略選擇，以達到共同目標的過程。同時研究者也發現在現有文獻中，缺乏在跨國情境下，藝術產業及演出的合作夥伴關係。



第三章 研究方法

研究者探討跨國演出製作之應用，在研究方法上主要採用個案研究的方式，以及綜整個案相關人士的深度訪談，與既有文獻相互對照。研究者在第二章的文獻探討，歸納出「藝企合作」、「市場行銷」及「經營管理」與「組織策略」與跨國演出合作之關係作為理論基礎；在第四章中，將 2018 年及 2019 年日本團體 52PRO! 來臺演出，作為跨國演出個案分析。

第一節 研究設計與分析架構

本研究採取質性研究，以文獻分析、個案研究及深度訪談來搜集資料，以下將進行詳細的說明：

一、文獻分析法

李穎杰、李怡儒（2012）運用文獻分析法來整理白沙屯媽祖的歷史文化，進行文化元素探究，以及白沙屯媽祖與其他媽祖的差異。研究者將文獻分析法將既有的文獻重新整理並歸納出完整的輪廓，再放入研究主題的個案中進行分類及分析，最終獲得結論與建議。

二、個案研究法

張婉真（2020）在「藝術介入科學展覽的知識再製與訊息溝通－「島嶼浮塵：PM2.5 視界」特展的個案研究」研究中，使用個案研究法來針對一個題目嚴選具有代表性並完整的案例聚焦研究於內，並讓理論可以與實務有所連接，易於瞭解與應用。研究者選用個案——日本 52PRO!來臺的跨國演出合作案，來作為此次探討跨國演出合作之夥伴關係的研究。研究者於第四章說明為何此個案具代表性及應用性的原因。

（一）深度訪談法

本研究將於個案研究法中，採用半結構式之訪談法。半結構式之訪談比較彈性，研究者在提問上因應受訪者的回覆，而調整問題的順序，及延伸問題的內容，使得在獲取資料中較為深入及寬廣。研究者針對日本52PRO!來臺的臺灣方製作團隊進行訪談，並採用半結構式大綱，並將當時訪談的錄音打成逐字稿，將內容整理再加以分類，以取得深度的研究資料。

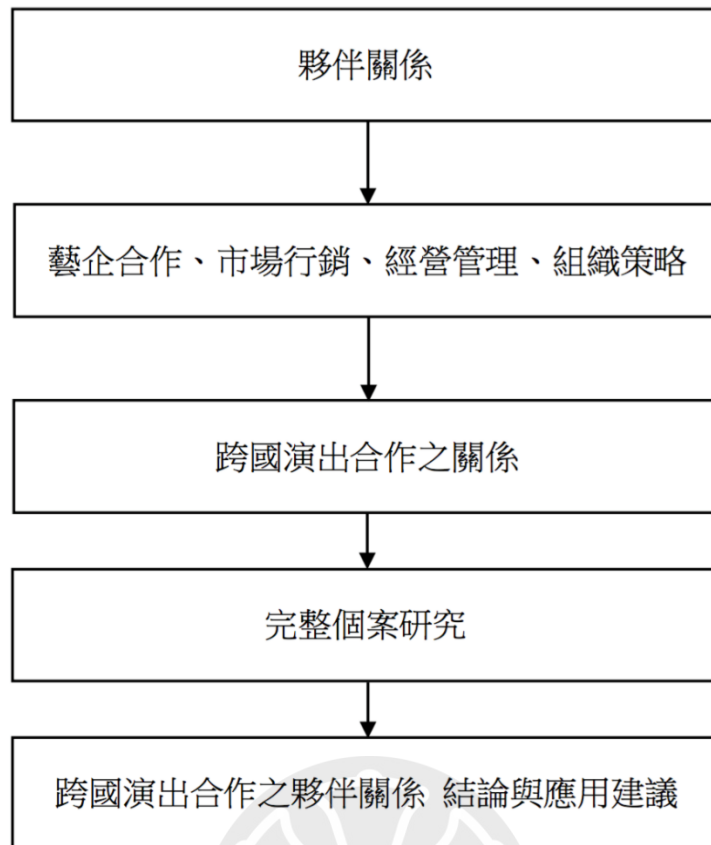


圖 9 研究架構圖

資料來源：研究者自行設計

第二節 研究流程與研究期程

研究者在前一節中，敘述了研究設計與分析架構，並說明所使用的研究方法：文獻分析法、個案研究法及深度訪談法。在本節當中，研究者將說明研究的流程與進程。

一、研究流程

本研究針對跨國之演出合作做探討分析，同時以「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」與「跨國演出合作之關係」作為理論架構來進行連結與討論，並建構一個完整的跨國演出合作之個案——日本 52PRO! 劇團來臺。

在研究背景與動機的部分，研究者從「夥伴關係」、「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」與跨國演出合作之影響，作為整個研究基底與框架，同時研究者因親身參與跨國演出合作，進而發展出研究興趣，並研擬研究問題。其後研究者透過文獻回顧，以「從藝企合作來看跨國演出合作關係」、「從市場行銷來看跨國演出合作關係」、「從經營管理來看跨國演出合作關係」及「從組織策略來看跨國演出合作關係」，作為理論發展的基礎。

第三章是以本論文所使用之研究方法進行詳細說明，並整理出整個研究之架構分析，以圖表及文字的方式，說明研究流程及研究期程，設定研究之對象、界定研究範圍及提出研究限制。第四章案例分析以「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」作為基礎理論，來分析及建構「日本 52PRO! 劇團」的完整個案：研究者先梳理個案的發展背景及現況，再進行詳盡的剖析，並與研究者整理之訪談資料相互對照。在第五章的結論與建議當中，研究者整理與總結研究內容與分析結果，並提出未來對於此研究主題的後續建議。

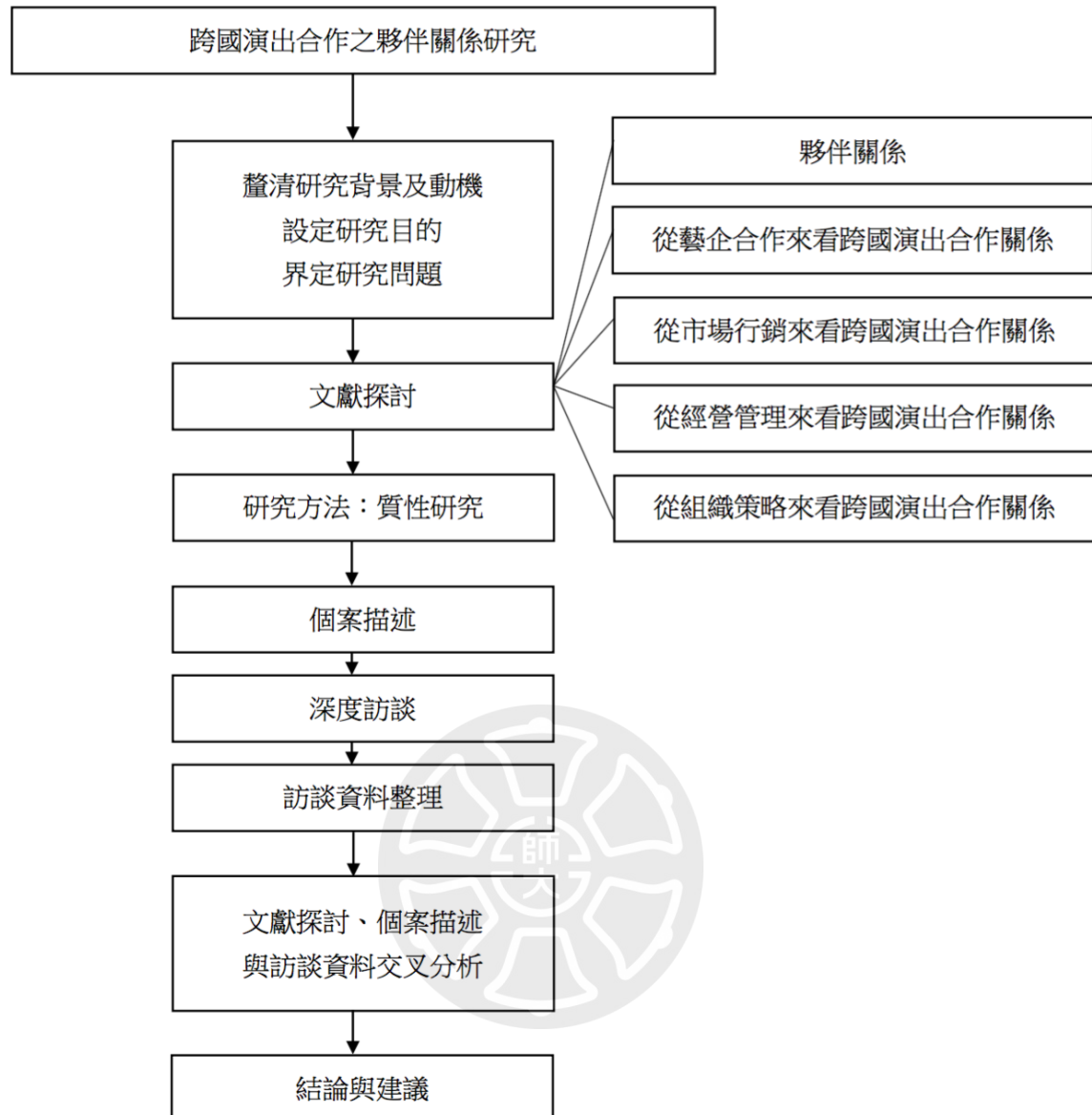


圖 10 研究流程圖

資料來源：研究者自行設計

二、研究期程

年份	2018	2019					2020				
月份	7-12	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月
文獻蒐集											
研究單位 聯繫											
訪談大綱 擬定											
決定訪談 對象											
進行訪談											
整理訪談 資料											
論文研究 撰寫											

圖 11 「跨國演出合作之夥伴關係研究」研究甘特圖

資料來源：參考林晏如（2017）於《非營利組織應用戲劇於高齡服務方案之研究》中研究期程甘特圖之製表方式，由研究生重新編製而成。

第三節 研究對象

由於研究者為個案研究之相關參與者——研究者為 2018 年及 2019 年之 52PRO!臺灣場演出製作群擔任執行製作兼票務一職。因此，對於跨國演出合作之夥伴關係研究，既屬於研究個案的一份子，同時又親身參與觀察此個案，因此較容易獲得內部之資訊，更可以深入的瞭解及探究此案例。

本研究以跨國演出合作之夥伴關係為研究主題，研究個案為日本 52PRO!來臺進行演出。研究對象包含日本方——52PRO!及臺灣方——躍演和臺灣文創發展股份有限公司之三方。研究者以個案之相關人士（製作面向）作為主要的訪談對象。接下來研究者將對訪談之對象進行分類與說明。

一、訪談對象

本研究以跨國演出合作「日本 52PRO!」臺灣製作方之相關人士為訪談對象，探討跨國演出合作中，「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」、「組織策略」四面向，研究者訪問日本 52PRO!來臺演出相關製作團隊及學者。

為了讓第四章的第二節之個案分析中，更能明確地表示每個受訪者為何。因此，研究者將以縮寫的方式，將各個訪談對象之所屬組織、職責及組織面向名稱表示：最先讓此個案發生之製作人，簡稱為「製作」；企業組織，簡稱「企業」；臺灣方劇團，簡稱「劇團」；學者，為「學者」；製作統籌，簡稱「統」；執行製作，簡稱「執」；藝術總監，簡稱「監」；劇團經理，簡稱「經」。

本研究中深度訪談之「製作面向」受訪者資料如下：「受訪者 製作」為 52PRO!臺灣場之臺灣方製作經理，其為臺灣人，但擁有日本相關製作演出經歷，因此，為此次與日本方主要之窗口；「受訪者 企業-統」為 52PRO!臺灣場之臺灣方製作統籌，其為臺灣人，為主要企業方之主要人物；「受訪者 企業-執」為 52PRO!臺灣場之臺灣方執行製作，其為臺灣人，為主要企業方之人物。

「受訪者 劇團-監」為 52PRO!臺灣場之臺灣方藝術總監，其為臺灣人，為主要製作團隊之主要人物；「受訪者 劇團-經」為 52PRO!臺灣場之臺灣方劇團經理，其為臺灣人，為主要製作團隊之主要行政統籌；「受訪者 學者」為 2018 年及 2019 年 52PRO!臺灣場的系列工作坊之參與主持人，並曾相關研究主題為日本相關題目，因此，對於日本也有一定的認識。本研究「劇場演出」案例相關之受訪者如下表所示：

表 2

訪談對象

受訪代碼	所使組織/職責/組織面向	訪談地點	訪談時間
受訪者 製作	52PRO!臺灣製作/製作經理	咖啡廳	2020/04/02
受訪者 企業-統	52PRO!臺灣製作/製作統籌/企業	辦公室	2020/04/07
受訪者 企業-執	52PRO!臺灣製作/執行製作/企業	咖啡廳	2020/04/02
受訪者 劇團-監	52PRO!臺灣製作/藝術總監/劇團	辦公室	2020/04/07
受訪者 劇團-經	52PRO!臺灣製作/劇團經理/劇團	辦公室	2020/04/07
受訪者 學者	學者	咖啡廳	2020/04/26

資料來源：研究者設計

二、訪談流程與訪談大綱

(一) 訪談流程

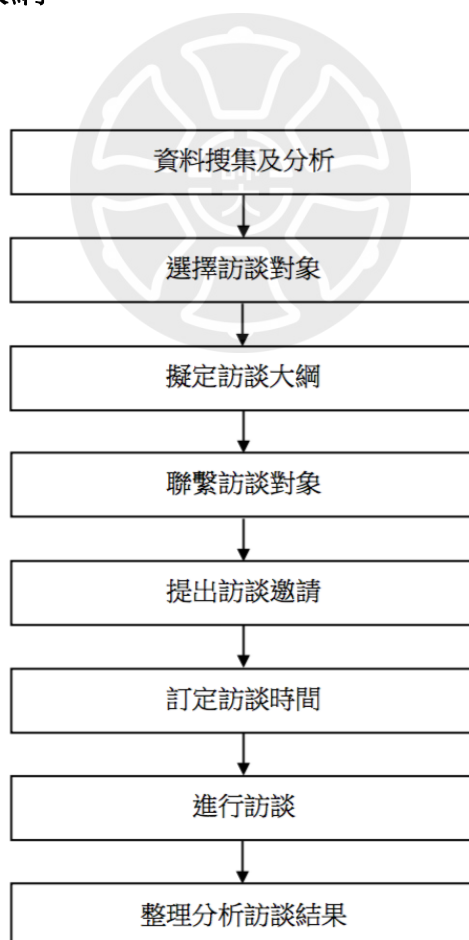


圖 12 訪談流程架構圖

資料來源：研究者自行設計

（二）訪談大綱

本研究為深度訪談之方式，採取半結構式之訪談進行，先於訪談前擬定訪談大綱，在訪談之過程中尚未有標準之流程及訪談題目之順序，而是在訪談中研究者提出先前所提出之問題，而同時在過程中提出新的問題。研究者擬定訪談大綱為：

1. 臺日在跨國合作關係上的發展與現況。
2. 跨國演出中在藝企合作上的可行性及未來性。
3. 以日本 52PRO!來臺為例，在跨國合作關係上的角色設定。
4. 以日本 52PRO!來臺為例，在跨國合作關係上的經營管理、市場行銷及組織策略。

第四節 研究範圍及限制

本研究採用質性研究方法，並以文獻分析法、個案研究、深度訪談法來進行資料之蒐集及彙整，然而基於研究者之人力、語言、時間及所在地等方面的因素與原因之影響下，本研究有以下的範圍限制。

一、語言範圍與限制

文獻分析以及個案研究之部分，研究者僅對於中文及英文文獻為主，其它語言則不列入本研究之文獻及個案研究探討的範圍。

二、空間範圍與限制

因本研究者所在地之地理位置之限制，本研究個案僅為臺灣，而無法進行移地研究，因此，日本小劇場 52PRO!則以臺灣場為主要研究範圍，而無法瞭解劇團從日本來臺演出之後續，譬如對於日本表演團體組織本身之行政、執行等或表演藝術氣氛及周邊之影響。

三、經費、時間範圍與限制

如需做後續之影響等相關研究，需要長期的時間及經費之挹注，才有辦法長時間進駐於異地進行後續研究，俾利了解日本團體來臺之後對於組織與日本環境之影響，因此，有經費之相關限制。

第四章 分析與討論

研究者在本論文的第二章，回顧關於「跨國演出合作之夥伴關係」的既有文獻，以學術專書、中英文學術期刊為主，其中最新近五年（2015-2020 年）超過十筆的學術資料。研究者將這些學術資料放於此研究主題之脈絡下，探索每筆資料與議題之關係，也探索資料與資料彼此之相互關係，而後研究者將所有這些既有及最新的文獻資料，梳理歸納成五個層面：「夥伴關係」、「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」。

第三章「研究方法」中，研究者說明了「研究流程」、「研究期程」、「研究對象」及「研究範圍與限制」，以使讀者瞭解本研究蒐集資料及分析資料之方法與過程——文獻分析、深度訪談及個案研究。本章節中，研究者以親身參與 2018 年及 2019 年 52PRO! 來臺演出的經歷作為個案，來探索「跨國演出合作之夥伴關係」，因此，第四章的內容將包含個案介紹、挑選此個案的原因及分析個案的方法。

在第四章的第一節敘述 52PRO! 來臺之個案包含「日本小劇場發展現況」、「52PRO! 劇團發展概況」及「52PRO! 來臺的緣起及製作方式」，以說明個案的社會文化脈絡、個案中 52PRO! 劇團的經營管理歷程與跨國合作的經驗。在第二節的「個案分析」，研究者將「文獻分析」及「深度訪談」等資料，做有系統的分析，以呈現個案的深度及資料來源的多樣性。

第一節 個案敘述：日本 52PRO!來臺演出合作案

日本這個地方，在從小之教育及大眾傳播媒介上，對於日本之刻板印象，便是日本人之保守及規矩，相較於華人市場，更顯得處處皆有傳統文化美學，是一個無法忤逆之文化，並且擁有武士精神，使得國人對於日本文化美學有更深刻的體悟。研究者在本節當中將先介紹日本小劇場的發展概況，了解日本的小劇場與臺灣之差異，並使用條列式細部討論日本小劇場之特色，再進而介紹此案例日本小劇場團體 52PRO!的發展概況及目前現況，以為下一節詳盡分析預先提供個案的背景與脈絡。

一、日本小劇場發展現況

日本小劇場的興起，要追溯到五〇年代後期到六〇年代中期，從日本最主要之大城市東京為首，並主要是以兩大群體為主，學生或演員訓練學校，但以日本來說，「小劇場劇團」基本上都是「業餘」的戲劇團體。更有趣的是，所有工作都是由演員去分擔製作和演出之工作（林于竝，2010）。

近幾年來，小劇場不再只是業餘戲劇團隊，而是有更多之專業人士投身在小劇場的製作當中，並且更多的年輕人參與演出，讓小劇場擁有很多的新視野及作品。2013年 PAR 雜誌專題中討論，日本東京小劇場，在近幾年之現況歸類，為何在日本有越來越多年輕人願意走進劇場參與演出，亦或是更多的人願意投身於小劇場之中，分為以下五大原因，劇團參與同儕認同、經驗傳承劇場風潮、企業贊助劇場經營、都市發展提升機會及親友觀眾互相循環（李建隆，2003），為了使讀者更明白，由研究者重新敘述為以下三段。

年輕人的活動，為同儕之間互動的重要依據；流行什麼便會是主要的話題來源，若是不懂就無法與人有共同話題，在學校就比較容易被排擠。而參與小劇場便會成為一個管道，不需要什麼特殊才藝，還可以表現自己，並且有展現自己的機會，進而得到認同。在小劇場待久了總有一天會從晚輩成為前輩，但在日本小劇場生態中，由於日本傳統時代，就有很深的「學長學弟制」，晚輩便需要被前輩磨練及照顧，因此日本劇團經驗很能「傳承」。

日本東京小劇場數量高達兩百多個，像是東京的下北澤地區，許多劇場為多方經營場館，除了表演藝術相關演出外，也會舉辦各式各樣大大小小的藝術節或者是獨立藝術獎等，讓更多的團隊來到此場館演出。為了讓都市能夠有良好的發展，官方也會

結合了許多相關產業之發展，讓更多的年輕人擁有展現自己的機會，亦或是獲得更多的資源。

日本小劇場蓬勃發展，但觀眾人口數卻沒有快速之成長，導致推票不易，因此出現了劇場朋友或親友之間互相吹捧之狀態，久而久之，就成為一個不好的循環，並且日本有個不成文的「業績制度」，每位演員要賣出一定比例之票券，未賣完就由自己吸收，在這壓力之下不得已，只好持續找身邊的朋友互相支持。

由以上文獻可知，日本小劇場與臺灣的劇場之不同，新一代的表演者，因日本年輕人會為了讓自己在同儕之間被重視，或是被看到進而踏入小劇場；在觀眾上，親友觀眾為大宗，不得以的賣票壓力，使得在日本表演之小劇場演員擁有龐大的售票壓力，反之在臺灣售票壓力則落在劇團本身身上。大致上了解的日本小劇場之概況，接下來將介紹此次的案例之日本團體 52PRO!。

二、52PRO!發展概況

日本 52PRO!於 2018 年初讓臺灣觀眾開始認識這群擁有溫暖笑容及熱情的大叔們，連續兩年來臺演出，造成不少的影響，也讓更多人認識日本小劇場。因此，接下來將介紹 52PRO!的發展概況，包含了成立宗旨、成員及歷屆作品等。

（一）52PRO!簡介

52PRO!（日文名：ゴツプロ！）是由連續 15 年在東京下北澤駅前劇場舉行公演的ふくふくや劇團²之中的核心成員塚原大助擔任團長，加上同樣是該劇團團員的浜谷康幸、ブラボーカンパニー劇團³的佐藤正和、Team Chica 劇團泉知束、44 Produce Unit⁴的 44 北川，及かなやす慶行、渡邊聡、中下元貴三人，這八位全團年紀平均皆為 40 歲世代的熟男於 2015 年 12 月成立了 52PRO!劇團。

對於上臺表演滿懷熱情的大叔們，便希望透過一場又一場的演出，他們將對於劇場的熱愛，演出的熱愛，甚至是人生的熱愛，傳遞給觀眾們。團長塚原大助曾說其劇團的理念為「臺上的大叔們，都這麼努力著，那我得加把勁繼續加油呢！」。對於演出表演堅毅不懈的態度，正是此團體的名稱由來。日文單字中，堅毅深邃（Gotsu Gotsu），又與數字「52」有諧音，於是「52PRO!」的團名就此誕生。由於 52PRO!成

² ふくふくや劇團：英譯 Fukufukuya 劇團，於日本東京下北澤，演出性質為舞臺劇，宗旨為『我々は、笑いの力を信じている。』（我們相信笑聲的力量）。（劇団ふくふくや，2019）

³ ブラボーカンパニー劇團：英文名稱為 Bravo Company，1990 年於成城大学演劇部成立，1995 年正式獨立製作（ブラボーカンパニー，2019）。

⁴ 44 Produce Unit：為 44 北川先生為首，活動製作公關公司。

團第三年就進軍日本的小劇場聖地，東京下北澤⁵的本多劇場⁶演出，使得更多的人關注這團成員年紀平均 40 歲以上之大叔團，卻擁有了無懈可擊的能量。

在此劇團裡，唯一的女性便是導演兼編劇的山野海（或稱為竹田新），此創作一直是以家族、親子、夫婦、兄弟、友達、戀人之間的情感流竄而組成的故事核心。在這個核心底下並不是想創造出有笑有淚的溫情喜劇，而是想創作出讓觀眾邊哭邊笑、邊笑邊哭的氣氛。這八位 40 幾歲的男演員們使盡全力的演出，讓觀眾為之一亮的相親相愛，有怒吼有低語、有歡笑有悲傷。充滿各種溫度的舞臺讓許多觀眾看過一次之後願意再買票進場看戲。日本 52PRO!劇團想把這股能量及溫度，往更遠的地方傳遞出去，東京以外甚至日本以外的國家，將日本文化帶往世界各地。因此，成團第五年（2018 年）第一次海外首演於臺灣臺北華山文創園區烏梅劇院演出。

（二）52PRO!歷屆作品介紹

日本 52PRO!每年固定推出一部新小劇場形式之舞臺劇作品，從 2015 年成團至今，已演出四齣作品，作品中便會含著日本傳統藝術思維於其中，接下來將逐一的介紹四齣作品名稱及簡介：

1. 第一齣作品「最高のおもてなし！」（最高的禮遇）：主要訴說著努力生活著的人們，人與人之間的羈絆，想一輩子珍藏的回憶與心情。這樣的人是不分文化族群世界共通的，並透過舞臺，想向世界傳達這樣想法的劇團。
2. 第二齣作品「キャバレーの男たち」（酒店的黑服們）：故事背景為日本的酒店男公關文化中，8 個男人之間在寒冬之際交織而出的人生故事。
3. 第三齣作品「三の糸」（第三弦）：以輕津三味線萬澤流為主軸，以戲劇敘事為重心來探討日本文化傳承的問題。
4. 第四齣作品「阿波の音」（阿波之音）：《阿波之音》主要描述昭和時期的德島縣，男性與男性之間產生的親情、友情的故事，每個人都在不同環境中成長，但藉由阿波舞（阿波踊り），他們找到了全新的人生。

三、52PRO!來臺製作方式

日本 52PRO!小劇團於 2018 年二月《第三弦》及 2019 年二月《阿波之音》來臺演出；由於 2018 年時，對日本 52PRO!來說是第一次海外演出，由於對臺灣表演藝術小

⁵ 下北澤：位於日本東京世田谷區，為二手古著店、LIVE 表演、小劇場及咖啡廳的集散地。

⁶ 本多劇場：由本多集團，於日本東京下北澤地區，建造 9 個小劇場空間，作為日本小劇場公演之場所。

劇場文化生態的不熟悉，因此是由臺灣的人引薦，找了躍演劇團及臺灣文創發展股份有限公司作為當地製作方的角色，而日本 52PRO! 則是擔任了主要創作團隊及演出團隊，讓臺灣演出使得得以執行及完成。研究者將以訪談之文字，使得更明確的瞭解此次製作的緣起及每個團隊的視角概況。

（一）起源及最初各個角色概況

在最起初，將日本 52PRO! 的作品帶來臺灣，是由一位在日本工作一段時間的臺灣人，他認為：

真正的小劇場，在大型的藝術節是無法被注意，除了政府做的那面外，就是需要新生代或是中生代的東西，日本有些團的演出比臺灣更多樣性，因為在日本對戲本身的題材上面沒有任何規範，觀眾進劇場就會看到此議題。對臺灣小劇場作品來看，儘管說是實驗性，但還是在一個舒適的框架下，真的非常實驗性的東西蠻少的。（受訪者 製作，2020/04/02）

除了認為可以將日本小劇場特別的題材及議題，帶來臺灣讓更多的臺灣觀眾看到以外，他也認為：

在日本工作，有時候會想說，有什麼事情是只有我能做到，日本人做不到的事情，要怎樣利用這個身份，臺灣人在劇場工作特別的地方，可以贏過日本人，想一想我可以把臺灣的東西帶去日本，或是把日本的東西帶回臺灣。

（受訪者 製作，2020/04/02）

因此，有了這兩個動機，此臺灣方製作的製作經理，為在日本表演藝術界工作一陣子的臺灣人，主要是以幕後相關工作為主，其喜歡日本的小劇場沒設限的作品，所以利用其特殊的身份，想為臺灣及日本這兩個國家做些什麼。在 2017 年時，便帶著日本一些劇團的企劃書回到臺灣，開始尋找場地及願意出資的人，最終把日本小劇場作品引進至臺灣。於是，在訪談過程中也說了當時與臺灣文創發展股份有限公司及躍演簽上線的過程。

那個時候先請朋友引薦找到了臺灣文創，然後說有這一個劇團，其實當時手上還有兩個三個的團隊，但有一些是比較商業一點，然後就是幾個團隊，提案給臺灣文創，然後臺灣文創開會碰面聊，臺灣文創就對於 52PRO! 這個團的方向跟東西很感興趣，臺灣文創藝文總監就說臺灣文創每年有「育成方案」，他們可以用此資金、名義，來協助這個案子。可是需要找一個臺灣團隊來當製作單位，像是售票系統、申請簽證等，需要一個主辦單位來做這個事情。因為他們比較難出面主辦這個東西，那天聊完之後，我就打給躍演藝術總監，藝術總監就說好啊，藝術總監只問我一句話：「他們團的戲是好看的齣？」我就說：「是好看的！」，藝術總監就說好，就做。（受訪者 製作，2020/04/02）

因此，經歷了兩年（2018 年及 2019 年）的時光，在臺灣與日本的小劇場交流中，日本 52PRO! 來臺這個案子算是很重要的範例，因為這種合作的夥伴關係之方式，是在臺灣的表演藝術環境中，不太可能會發生的方式；並且對表演團體來說，沒有足夠的資金也無法完成跨國的演出事宜，更何況是接待一個外來的表演團體，所以有了臺灣文創的加入，算是此案例中很重要的一角。因此，知道了為何會有此案件的緣起外，接下來先了解每個團隊在接受新的專案時，所面臨的考驗為何。而當時的製作人及技術統籌一起來到了臺灣文創的辦公室找藝文總監，藝文總監說：

第一次來提案時，臺灣文創沒辦法做這個，不是製作公司。如果可以找一個臺灣團隊，那就願意支持，之後就找了躍演前劇團經理來，然後我問他製作你會做嗎？他說會，那我就說好，臺灣文創願意支持，但取決於 2017 年 10 月 31 日的時候，山野海跟大助來臺灣訪問，逛了華山文創園區之後 52PRO! 就決定一定要來，臺灣文創也就同意了。（受訪者 企業-統，2020/04/07）

當時，在每個人都對於臺灣與日本小劇場製作的不明白，以及躍演面臨劇團經理新舊任的交接，導致躍演製作方對新製作的不確定數，任何事件都成為了新事物，使得在最剛開始的合作，有更多的磨合及學習，而這些學習也使得製作上進度的不完善，很容易製作團隊會是一個被動的狀態，讓整個執行速度較緩慢，也較不流暢，但

也因為這樣，更能夠增強了團隊每個的包容心及接納力。於是當躍演的劇團經理交接之後，新任劇團經理提到：

那時候我一個人對接這些事情，就比較有點慌亂的感覺，但因為那個時候，主要的製作人還是掛[……]，他在日本來遙控臺灣很多事情的發生，而當時也要處理 52PRO! 在日本的演出，所以變成說臺灣方的重心比較被動，我並不了解他們（52PRO!）是誰，做了什麼，讓我無法很順利的運行製作，那大部分都比較是被動的狀態，由日方那邊的人起動，然後來帶我們臺灣做一些事情，所以最一開始的工作狀態比較是執行的狀態，被動接收日本來的資訊。

（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

每個節目製作中，總會因為不清楚、不明白及不明瞭，而導致每個角色無法準確的做到應該做的事宜，使得行程的落後，或者是處理事情的不完善。不過，這也是一個對於每個角色，都是新的事物或是事件上，所容易發生的事情。因此，在 52PRO! 的跨國演出的合作關係中，每個角色都是第一次坐在這個位置上，學習及磨合的事物就更多。接下來，研究者將先對於此次的合作模式，做相關的介紹及統整，使得更能夠更快的進入個案分析，而個案分析中，也會更詳盡的說明，臺灣的每個團隊對於此製作的樣貌。

（二）合作關係

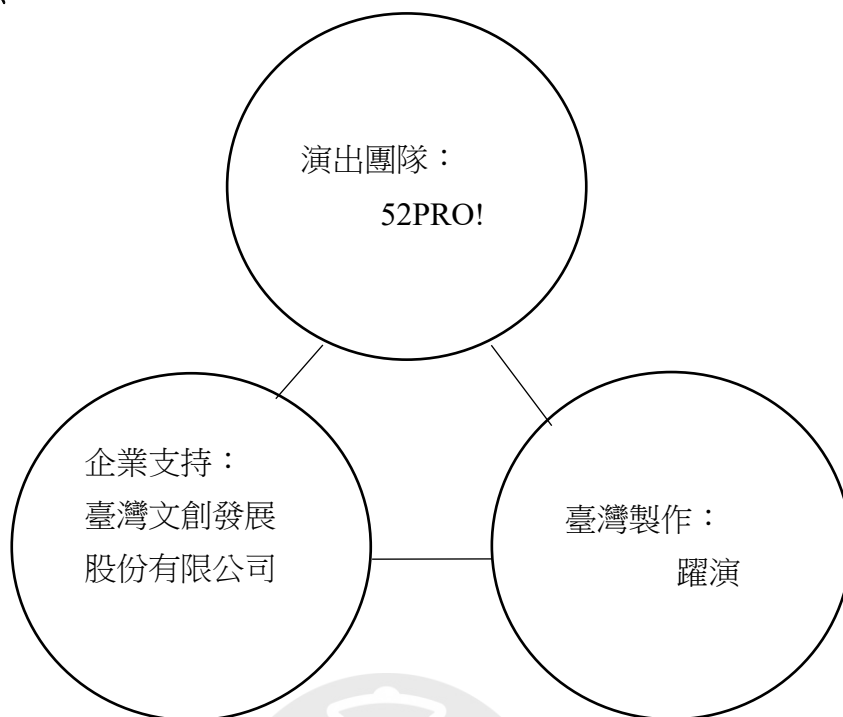


圖 13 52PRO！臺灣演出合作關係

資料來源：研究者自行設計

由於是共製的關係，因此每個團隊都有屬於他們的工作內容。先是 52PRO! 主要以舞臺劇作品之主要創作及製作團隊，並且每檔表演者之演出及交通費用自行吸收，委託躍演為臺灣協力製作方。躍演則是臺灣製作方，主要負責演出相關事宜，如舞臺、燈光、音響、行政、票務及翻譯等製作與執行事宜，並且安排 52PRO! 來臺之落地接待與食宿交通等安排，以及對於票房最重要的宣傳行銷規劃與執行。

除了演出團隊及製作團隊外，還有臺灣文創發展有限公司，其公司主要是華山文化創意園區之營運單位；因此，所提供之場地、經費、人力等為華山文化創意園區內的烏梅劇院，及臺灣製作人力支援、側拍紀錄支援及行政等執行業務，讓 52PRO! 來臺的期間，不需要擔心行政與執行上的事宜，讓整個製作有效的合作與展演。研究者設計出為此個案之合作關係（如圖 13），將進一步於第四章第二節中，分別以第二章文獻探討的四概念——「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」詳盡分析 52PRO! 來臺跨國演出合作之關係。

第二節 個案分析：日本 52PRO!來臺「跨國演出合作夥伴關係」

研究者在第二章文獻探討時，爬梳了跨國演出合作之關係在藝術領域的應用；綜整「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」對應於跨國演出合作的交互作用。研究者在此章節將用前述的文獻當成理論架構，再運用訪談內容所蒐集到的第一手資料，來分析跨國演出合作之案例「日本 52PRO!來臺」，進而更加豐富跨國演出合作的概念、意涵及實務運用的具體策略。

本「日本 52PRO!來臺」跨國演出合作案，合作模式為三方：日本方——52PRO!及臺灣方——躍演和臺灣文創發展股份有限公司（簡稱：臺灣文創），日本 52PRO!及臺灣躍演皆為表演團體，但臺灣方的臺灣文創則是以企業的角度參與，因此對於參與此個案便有不同的概念與想法。因此，在各個團體中的參與初衷也有所不同，使得平衡及溝通上花了很長的時間。

第一年（2018 年）減少很多衝突，因為都是第一次合作，包容性很強，比較客氣，不管對於哪個部分都會比較多的忍受度，反正第一次合作，可能真的有文化上的不理解，那都可以習慣跟接受，但到第二年（2019 年）大家比較敢提出要求，畢竟是第二年了，那時候我們的想法就一個非完全對等，但兩邊的概念跟意識，是比較提起來的，所以我們能夠對他們提出要求，他們也會直接的回應我們，但這個文化上的不同，對於製作概念是不一樣的想法。

（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

尤其，對於跨國的合作關係，更會是碰到文化上的差異性，或是環境下的做事方式不同，而導致兩國之間的合作方式又更加的困難，那就更需要雙方的包容及接受，才能使得合作能夠持續下續。

因此，在此個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中，便常會碰到對於文化、語言等的差異，讓雙方需要更多磨合的地方，並且更需要時間去接受、包容、溝通及協調等。因此，研究者將對於此個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案的臺灣製作方（躍演及臺灣文創），做半結構式的深入訪談，並將訪談內容重新整理，與第二章之文獻回顧相互對照，進行以下之分析。

一、藝企合作

在第二章「藝企合作」中的文獻發現，藝企合作的方式從單一的贊助到互相互惠的合作模式，產生更深更多樣於藝術與企業之間的夥伴關係。在日本 52PRO!來臺的演出合作案中，研究者發現臺灣表演藝術圈之現實環境，使得日本小劇場團隊來臺演出，有一定的困難度；在沒有政府或是外在企業、機構的補助下，民間團體金費不足導致無法自行邀請國外團隊來臺演出；在藝企合作中，就會需要除了政府以外的企業團體加入，讓國外表演團體能夠順利來臺演出。因此，此次的製作經理便認為：

民間要做這件事情，或是政府要做這件事情，在執行上的難易度來講，政府就會容易度會簡單一些。（受訪者 製作，2020/04/02）

除了製作經理以外，臺灣製作方的劇團經理也認為，對於一個臺灣劇團來說，跨國演出是相當龐大的負擔，是需要有許多的金錢、人力、物力等的幫助下，才有機會及可能打平其中的所有製作費，所以對於民間劇團主辦並邀請國外劇團來臺演出交流，是不太可能的。

做一個跨國製作，單就一個劇團對一個劇團來說，兩方劇團來做交流，相對來說是相當困難的，因為他要花費的人力、物力及金錢的資源是相當大的，因為製作本身要被使用到的費用，就是一筆很龐大的費用，那加上跨國，就會有旅運費、簽證、保險等費用的產生，所以民間劇團對國外劇團來臺的狀況就會很少發生，因為有最基本能力上的問題。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在此跨國演出合作中，需要除了臺灣及日本劇團雙方外的第三者出現，並且此第三者是能夠完整的補足，臺日劇團兩方所欠缺的部分，使得此日本 52PRO!來臺演出能夠更加順利，包含了製作本身所會衍生出來的費用，或是使用到的場地等。所以，企業如果擁有自己的場館，更能讓作品本身順利被進行，此外也需要有一定的資本，來提供團隊能夠順利被演出，這便是第三者為什麼是最重要的存在。

劇院本身是個倉庫所改的，這個劇場狀態是臺灣蠻需要的，那臺灣劇團跟臺灣企業的合作，可以感受到臺灣企業想要扶植一些事或是作品的發生，其實跟他們的合作兩三年期間，我自己也學到很多東西，就是藝文總監的做事方式及切入的觀點，其實對於我們在做劇團有很大的不同，他們是場館的觀點，可能需要考慮的有很多方面，不單只是臺灣的團隊，或是日方的團體。

（受訪者 劇團-監，2020/04/07）

以個案來說，臺灣文創便是擁有一個劇院之企業，所以對於日本 52PRO! 是很重要的一環。由於，角色定位的不同，使得視野角度也不同，讓藝企合作的關係上，有不同的視角去看本質。除此之外，企業的加入，不單單只是金錢的贊助、場地的贊助以外，更上幫忙支持製作本身，使得藝企合作關係為夥伴關係。有互相互惠互利的關係，讓製作能順利的發生下去。

企業的加入是非常好的出發點，因為交流缺乏資金上之外，還有製作上的資源、場地的資源、行銷上的資源，作為一個文創園區，又是企業公司，所看待的交流，會有他們的思維及視角，使得可以擺脫劇團與劇團之間產生的火花。有一個這樣的單位介入，交流能夠更聚焦，因為公司有發展策略，所以讓大家想要的東西更明確，原本可能就只是做簡單的交流，如果有一個公司或另外一個視角的加入，願意讓這件事情的發生，有更強烈的目的性，那不僅僅只是你來臺灣，有可能未來是臺灣去日本，或者是我們兩方互通有無。

（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

所以，企業的加入能使得演出合作中，多了更多的可能性，並且增強了目的性，在交流的本質上，也擁有了明確的目標。讓藝企合作的關係中，有了不同的視野，也讓交流的目的方向，更往企業的發展策略導向，所以在藝企合作的夥伴關係，也會以企業本身的發展方向為方向。

有第三方的加入角色在這邊，對我們的思考及衝突，就都不會只是彼此，還是第三者看著這一切的發生，利益及衝突就不會那麼的直接，會有緩衝關係的角色。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

以個案來說，企業作為第三方的角色出現，除了上述的不同視野、不同交流、不同的方向以外，也能讓單一兩個跨國劇團的之間，所造成的雙向的利益之衝突，有第三方在檢視及注目，變成有個不同視角的單位，在看此個案的過程中，所以更能舒緩雙方之間的造成的摩擦。但也因為有三方的角度，也使得在溝通過程中，更需要花更多的時間來處理。在合作夥伴關係上，一年又一年，在大家的成長當中，視野的改變之後，會讓每年的合作關係上有所調整。

若要很單純講跟他們合作上面的製作關係，第一年（2018 年）當然比較接近，公事公辦大家想要把這個東西做好，但第二年（2019 年），因為有第一年情感的加注後，反而有另外一種力量，那個力量是臺日兩邊除了想把事情完成之外，想要更往上想再去加強的東西，不會只是那麼單純的在戲本身製作上面。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

在夥伴關係中，最需要的是互相包容、接受、磨合及協調，尤其在每個團隊都是第一次的狀況下，就更需要給彼此調整的時間；連續兩年日本 52PRO!來臺（2018 年及 2019 年）的跨國演出合作關係，一次次的三方單位成長與茁壯，就會發現在對於合作彼此狀況的越來越熟悉後，就會少了包容及容忍，反而是開始對自身團隊的權益著想，由自身為出發點；情感面向則由願意無悔的付出，到當有所需要時，就會以要求對方付出的方式，導致衝突越來越多。

發展到後來，大家會為自己著想，維護權益的部分，那就看整體的平衡在哪裡，如我們臺灣方劇團做了一個決定，可能會讓日本方的劇團或企業都少了什麼，能不能順利的運行及產生，就會經過一段時間，來回討論才有辦法被發生，後面會越來越明顯，因為大家熟識了彼此的狀態，所以能直接反映，對誰有利及不利，一切很容易被判別的時候，摩擦及衝突就容易發生。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

所以，在藝企合作關係上，便會容易產生出摩擦與衝突，至於能不能讓關係持續地走下去，就會需要一次次的磨合與協調；過程中一定有很多的不理解及不明白，但跨國的交流合作中，因為文化與語言的差異，才讓關係上有更深一層的不一樣；因此，在

跨國交流合作的製作上，就會很需要花費彼此的時間來溝通，並且需要各自的包容力來解決一次次的困難。

臺灣製作團隊年輕人，剛投入製作的話，是很好的磨合機會，因為日本人做事真的非常認真及嚴謹，就是有很多我們這邊可以學習的地方，但是我們這邊有彈性的空間，他們也可以互相交流、容忍，不是都是一板一眼，有摩擦的時候，學習是很認真的很嚴謹的態度，這是製作方面交流很又意義的事情。（受訪者 學者，2020/04/26）

不過，單就跨國演出，跨國臺日雙方的劇團以外，再加上企業的合作，組成了一個三方的合作夥伴關係，便能讓關係中的分享各自的資源，並達到資源共享的模式。

站在讓資源共享的狀態，企業的加入是非常好的，但後期開始有權益上的衝突的時候，第三方的出現，可能會增強衝突的可能性，這個狀態就會看本質在哪裡，所有人的利益出發點，都是為製作好，但事情發生下去，誰的資源比較多的時候，就會有這些考量的產生。過程當中，牽涉及牽扯的人越來越多，那影響的範圍也就越大，所以我覺得以資源共享的方式，在看的話是一件很好的事情，但當後面牽扯到利益衝突的時候，就相對複雜，越來越明顯的聯合了什麼，來處置另外一方。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

因此，在此個案——日本 52PRO!來臺演出合作案中，每個人都認為此是很好的案例及方式，能夠看到更多新的臺灣沒有的作品演出形式；但以製作面向來說，卻也牽扯了很多的除了文化與語言上的隔閡外，還有少了情感面向的利益之衝突，所以從過程中，要如何達到一定的平衡，也是需要每個團隊所要包容的地方，進而達到一個較舒適的夥伴關係。

每一年有每一年的經驗，就像回到跟躍演的第一年的合作一樣，慢慢的我們就是會找到磨合出一個平衡點，一個可以繼續往前走的形式。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

研究者在文獻探討——「藝企合作」中發現，企業團體對於藝文團體從單向贊助，到雙向相互獲取利益。在日本 52PRO!來臺跨國演出合作個案中也發現，在三方的合作關係裡，企業的角色變得更重要。除了對於案子中資金的贊助、場地的贊助，以及企業可獲取自身所需之好處以外，企業也成為了藝企合作中的監督角色；讓非營利互相合作關係中，多一個能檢視製作本身的團體。

從藝企合作的角度來檢視個案中——日本 52PRO!來臺，尋找臺灣方的製作團隊們，讓這個跨國演出能夠順利進行。畢竟，在三方（演出團隊：52PRO!；企業支持：臺灣文創發展股份有限公司；臺灣製作：耀演）的跨國演出合作之藝企合作上，最需要的是以夥伴之關係來進行合作，並持續的進行學習、溝通及協調，最終達成各自之目標及初衷。

二、市場行銷

從第二章中的「市場行銷來看跨國演出合作關係」，研究者發現著重於消費行為與藝術行銷六 P，所以「市場行銷」直接影響的會是觀眾之消費行為。但對於跨國情境下，就會發生兩個國家對於演出合作之方式的差異。因此，對於跨國劇場市場行銷來說，國家與國家的製作方式、觀念、想法等的不同及觀眾對購買票券之消費行為的不同，使得在跨國演出合作上有了困難度。

日本跟臺灣的行銷，在很多細節上來看根本不一樣，日本製作會先以個人魅力；臺灣則沒培養個人魅力的事情，所以要讓臺灣觀眾知道此作品，而不會是誰會演這齣戲。而且，日本的票務系統也不一樣，所以賣票思維也不一樣，比如對臺灣來說，是需要一些折扣或特別的方式來推票，或者是用票價結構來調整，讓賣票更好發生；對日本來說，則是反應為什麼要有折扣。

（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

此訪談者的敘述顯示：在臺灣與日本的行銷手法及出發點上有很大的落差。以日本小劇場來說，行銷一個全新的作品，會是以演員的個人魅力為主要的宣傳主力，並以主打演員本身來宣傳此作品的方式，而演員也會需要扛票房，所以日本小劇場演員的生存壓力很大。而對於臺灣來說，一個全新的作品，會以作品本身來宣傳，所以更是著重於故事內容及議題。除此之外，票券銷售的方式也反映了一個國家對於票券收入的想法，而臺灣與日本的票券販售方式，也有相當大的落差。

在第一年（2018 年）剛接觸的時候，臺日雙方的互相不理解，如操作、製作及行銷的方式及想法，所以當時覺得臺灣的觀眾要接收很多未知數，像是這些是什麼、他們是什麼、內容是什麼、有沒有東西可以看，但就容易一直不斷的被拒絕，所以第一年想讓大家認識 52PRO!，但日方不知道台灣宣傳需要什麼，導致無法推動票房。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在跨國演出合作中的製作面向，面臨很多的挑戰。文化跟製作習慣上的差異，以及國家與國家之間的相互聯絡溝通，導致製作團隊製作前期要處理行銷的時候，碰到很多執行上的困難，使得很難達到銷售目標。因此，跨國演出合作，真的是一個蠻困難進行及推動的演出方式，儘管能帶來很多的新鮮感跟話題，卻也面臨了很多的狀況及事件，並且需要去長時間的磨合及克服，才有機會完成一個跨國演出。

跨國製作真的很花錢，跟臺灣的同樣規模演出來比真的需要花費更多的錢，所以需要去被克服。除了觀眾可以看到不一樣的東西，參與的團隊可以在過程中獲得不一樣的思維，或是不同的做事方式，或是可以得到不同的做事方式。（受訪者 製作，2020/04/02）

儘管，跨國演出合作是困難進行的，但能從中獲取不同的想法，並且不同的文化環境下，所讓工作模式、工作方式、做事思維、面對觀眾態度及處理事情反應等有所差異，所以在互相共識及合作下就會需要磨合及學習，進而讓團隊有所成長。因此，在市場行銷的層面下來看，就會是要在不同的環境及觀念來讓事件發生。研究者先以大方向的臺灣市場定位來看行銷，由於前面所討論到的臺灣觀眾習慣是先了解作品本身才購票進場，所以在臺灣的小劇場行銷以作品內容為行銷主打方向。

[在臺灣市場，]剛好作品本身也有日本文化，所以目標就會是喜歡日本文化的觀眾。在第一年（2018 年）會知道 52PRO! 的作品有非常濃厚的日本文化在裡面，也是因為這樣的文化，才覺得作品是有機會再被發生，而第一年（2018 年）是三味線，第二年（2019 年）是阿波舞，以日本文化為強力的主打，但第一年做三味線的蠻痛苦的，因為海報太像音樂會，視覺名字也像音樂會的名稱；第二年的時候，試著強調阿波舞，但臺灣觀眾不知道阿波舞是

什麼，所以只能盡量的解釋。因此，我覺得行銷上，重點還是回到作品要講述的故事內容本身，讓大家知道。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在作品中加入強烈的文化之元素，能讓觀眾於作品其中，獲得不一樣的感受；並且在這個全球化的市場下，人們能更容易在不同管道中，得到其他國家、民族或團體的文化訊息。因此，在作品中擁有自身國家之文化元素，能讓對於此喜愛此文化之觀眾有所共鳴，也可以藉此傳遞自身文化之美。在訪談過程中，也有學者提到：

52PRO!的演出，都會加入日本的傳統元素像是音樂及舞蹈，藉著演出讓人對於日本的傳統藝術更有興趣，並且對日本文化不熟悉的觀眾，好像開一扇窗，引起好奇心去了解。52PRO!作品的故事，戲劇張力非常大，並強調舞臺上是專業的狀態，並演出讓觀眾融入在一起，感染熱情。（受訪者 學者，2020/04/26）

尤其，日本 52PRO!每次的新作品，都會加入日本文化元素。從第一號作品「最高のおもてなし！」（最高的禮遇）：在講述職場文化；第二齣作品「キャバレーの男たち」（酒店的黑服們）：則是酒店文化；再來是 2018 年第一次來臺的作品「三の糸」（第三弦）：是以日本傳統樂器——輕津三味線萬澤流為主軸；最後是 2019 年的「阿波の音」（阿波之音）：是包含日本傳統的舞蹈——阿波舞（阿波踊り）。由此可知，日本 52PRO!的作品融合了日本傳統的文化或是藝術。不過，在臺灣表演藝術市場上，要行銷一個臺灣觀眾不認識的團體是困難的。

對於民間團體來說，52PRO!不是大眾，也沒有東西能行銷，然後很難被推出去。（受訪者 製作，2020/04/02）

劇團經理及製作經理皆認為日本 52PRO!團體，對臺灣觀眾來說是個很不熟悉的日本小劇團，畢竟在日本東京的小劇團就上百個，導致要進行海外的宣傳行銷，有其難度；除此之外，此個案之跨國演出合作案中的製作統籌，也認為：

在臺灣推日本製作相對辛苦，儘管臺灣人對日本明星的理解，但這群大叔不是明星，於是在臺灣很難做到重視，當看到第二年作品阿波舞時發現，52PRO!是用現代的臺灣戲劇手法，套回日本的傳統及歷史故事，整合在劇情裡面。（受訪者 企業-統，2020/04/07）

因此，儘管臺灣製作方的躍演跟臺灣文創，從不同出發點來看日本 52PRO! 跨國演出合作案，但對於此案市場行銷的想法及角度是相當一致。在執行上，所要面臨的事情也是一樣的，但在不同的團隊背景下，就會有不同的反應。

第一年（2018 年）宣傳行銷上，最困難的是臺灣觀眾不認識 52PRO!，在日本也不是極有名，並且對日本觀眾來說只是一個普通小劇團，所以要被臺灣的觀眾所認識非常困難，尤其這是躍演第一個純戲劇的製作，對臺灣的觀眾來說，就算對這齣戲有興趣，也會有疑慮，因為一直做音樂劇的劇團，突然推出一個純戲劇的作品，而且還不是自己的作品，那為什麼要願意相信你，購票來看這齣戲，就只能用猜的。最初的目標是躍演的觀眾，但觀眾基數不大，所以要讓這些人都願意來，就是一件很困難的事情。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在行銷宣傳的執行過程中，以臺灣方的製作團隊——躍演來說，由於經費的限制，所以先以躍演的忠實觀眾為主要目標，試著在各個能曝光之機會，讓躍演的忠實觀眾們能獲得此次演出之訊息；但因為缺乏關於日本的宣傳資料，使得在行銷的過程中有一定的限制。尤其，日本小劇團宣傳以演員為出發，而臺灣是以作品為出發；在臺灣宣傳日本的作品，在宣傳的時候缺少了作品相關的資料，導致售票上的瓶頸。

第一年（2018 年）儘管臺灣文創人力加的進來比較多，因為包括部門裡面的人，或者是跨部門的人包括行銷宣傳什麼進來；第二年（2019 年）的部分，則人力減少，但每位工作量變大，也比較有深度。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

對於臺灣製作方的臺灣文創來說，則是以人力來調整參與的狀況，在第一年（2018 年）由於對跨國演出合作的不熟悉，因此花費了較多的人力成本來摸索跨國演出過程，包括了臺灣文創行銷宣傳類的部門參與；在第二年（2019 年），臺灣文創減少了參與的人力，但因為有了第一年的經驗，讓第二年儘管工作量的增加，也游刃有餘的能應付各種狀況。

在行銷上，第二年的《阿波之音》，有了第一年《第三弦》的經驗，知道作品內容是好的，所以想要讓人知道作品內容是什麼，但從日本傳來的宣傳內容，就是一群大叔在向日葵田裡的 15 秒影片，當觀眾看到的反應都一樣，這到底是什麼？並且臺灣方其實不知道他們的故事內容，導致快到演出，才約略知道作品在講什麼，當想跟觀眾介紹的時候，就已比較晚，這些部分就都是臺灣及日本工作細節上的不同。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

有了第一年（2018 年）的經驗，臺灣製作方就比較知道，跨國演出合作所會發生的狀況，所以會提早準備，要求日方提供行銷宣傳相關資料。不過，日本製作作品的時程跟臺灣有落差，所以儘管做了提前規劃，也會因為日本方無法提供資料而導致延後。由於演出前又發生這樣的狀況，臺灣製作團隊就規劃了其它的方式，來彌補演出前行銷宣傳的不足。

第二年（2019 年）演出為期兩週，所以躍演及臺灣文創做了個決定，就是第一週邀請了大量戲劇圈的學者，那學者們如果喜歡此作品，就會增加推薦力及影響力，並且推薦就會有口碑。到了第二年的後半段，票就急速下降中，甚至還要擔心位子會不夠。不過，以行銷來看，還是回到作品本身，好的作品就會有好的口碑。在第二年的時候，也有開始尋找部落客、粉絲專頁或是雜誌，日本文化的粉絲專頁，就會幫忙分享，讓觀眾接收到訊息。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在各種經驗的淬煉下，團隊於其中成長及進步。因此，第二年就不單單只是對於臺灣方劇團本身的觀眾來行銷，而拓展了更多的可能性，除了一樣以喜愛日本文化的觀眾為主要對象，並使用更多元的傳播管道來宣傳，如主打經營日本文化之部落格、粉絲

專頁或是雜誌等。另外，也廣邀有影響力的學者們。因為日本 52PRO!來臺演出時間都是農曆過完年，所以很難去推動學校的學生；不過現今的資訊發達，可以透過網路之推薦介紹，達到行銷宣傳的目的。

臺灣的觀眾看演出是需要累積，因為看得太多不好的作品，所以會對於新的作品或團隊比較卻步，日本是主打演員及劇團，所以會想主打演員及劇團，而臺灣的觀眾真的很習慣性的看這個故事是什麼，再看要不要購票入場，儘管是新舊觀眾，還是會看這一塊，所以其實在宣傳手法上，或是方式方向上，可能還是要以臺灣觀眾的方式來做。（受訪者 製作，2020/04/02）

以第二章文獻探討中「從市場行銷來看跨國劇場合作關係」，是以消費者行為及藝術行銷六 P，而日本 52PRO!來臺跨國演出合作個案之中，也是側重於消費者行為的部分，並且以演出當地的觀眾為主要範疇，所以消費者——觀眾的習慣之消費行為，成為跨國演出合作很重要的一環，儘管跨國演出有文化上的差異，但在市場及行銷的角度來看，就要著重於消費者之觀眾的視角。

研究者根據個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作，和第二章關於「市場行銷」的文獻來看：跨國演出合作時，儘管有因國與國之間文化等差異導致的製作困難，也應該要以演出當地的市場為主，以及因地制宜的行銷方式，來處理消費者行為之面向，還要將作品本身最原始的樣貌作為品牌形象來宣傳。

三、經營管理

研究者回顧第二章「經營管理」與「跨國劇場合作關係」的文獻，發現從經營管理的角度強調團體對內的關係，並對於相互合作中成長，其中也應該要具備適度且有效的溝通管理，進而達到各團體對於此參與之目標。在個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中，以跨國演出合作之夥伴關係的經營管理層面來看，三方的合作關係對內需要互相協調的，透過各自的「計劃」、「組織」、「領導」與「控制」來完成，達到各個公司或組織之最高效益，並達成目標願景。

以整體來說，製作發生的當中，以三方的運行模式，沒有太大問題的，可是每方都要很誠實的共享所有事情，如果沒有就會發生不信任對方或是猜疑。

這樣的狀態下，在製作上或心理感受上都不好，但三方一起做事，共享資源，是很好的。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

以此個案中，在運行的樣貌上，三方的關係為抗衡及平衡之狀態，並在其中能夠相互分享及獲得利益，是最完美之狀態。不過，如果無法達到平衡，就有可能造成關係上的失衡，並使得整體狀態下降，進而讓製作本身無法運行。在個案中的經營管理面向，研究者將以臺灣製作方——躍演及臺灣文創各自營運面向來看，並逐一對於雙方團隊之起源、背景加以理解。

在一個環境裡面，工作久就有一定的習慣，那躍演也是，同樣的一批人在創作及製作上，都滿緊密的工作方式，藉由跟外面的接觸，可以看到不一樣的東西，而且在文化上幾乎不一樣的團體，交流上會有些新的想法，是種新的刺激，也可以藉由文化交流將作品帶過去的初衷。（受訪者 劇團-監，2020/04/07）

對臺灣製作方之一的躍演劇團來說，擁有自己的團員，並且也有固定的工作合作對象，使得在劇團運作上，會有一定的習慣及舒適度。因此，能夠與其他團隊的互相交流接觸中，便能帶來新的火花及眼界，尤其此次個案——日本 52PRO! 是不同國家之表演團隊，在國家與國家之間對於製作的角度及方式皆會有所不同，使得交流中有更多的不同文化的想法及刺激，互相學習成長，也正是躍演的負責人決定當初加入的初衷。

躍演答應做此案子，是希望多個經驗，不管是學習上或是跨國交流上，由於躍演的前十年，主要專心在臺灣自己的音樂劇作品上，而 52PRO! 卻是第一個用躍演的名義製作出來不是音樂劇的作品。因此，想累積躍演的實力，不管是人力上的能力，或是在製作上的能力，亦或是在提升劇場圈的能見度。

（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

跨國演出合作，除了能不同國家團體上學習與交流，並且從中提升及檢視對於製作上的面向以外，也能讓更多的人有更多的機會，看到不同國家的藝術作品；尤其是第一

次由躍演製作的舞臺劇而非音樂劇，對躍演也算是一種突破及擴展。日本 52PRO!來臺演出中，開始有戲劇圈非音樂劇圈並喜愛日本文化的觀眾進場看戲；或者是躍演的忠實觀眾，來獲取不一樣文化感受。因此，在接待日本團隊非只是躍演本身的成長，也能讓躍演固定觀眾，亦或是喜愛日本文化的觀眾，與躍演一起大開眼界。

過程中，對於所有人的視角及思維，有很大的提升，因為沒有做過，並很直接的面臨文化上的不同的時候，都是先經歷下去就會知道，有了第一年經歷後，第二年盡可能地把前一年發生的事情去改善，讓第二年更好，所以躍演的製作上來說，除了面對很重要的執行、製作的角色，也是一個學習的歷程。而躍演的未來決定要不要做這份工作，取決於這個製作好不好玩、能不能幫助成長，或能不能幫助到這個製作本身，這三個會是最重要的事情。如果是賺錢的作品，固然很重要，但如果不是為了賺錢，那就回到作品的本身的追求上。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

在個案「日本 52PRO!來臺跨國演出合作案」中的「經營管理」層面，先單看臺灣製作團隊——躍演，便會發現躍演持續所追求的，都在於作品本身，以及讓製作的每個角色能夠因為參與過程，累積自身及團隊的能力。所以，對躍演來說，作品本身的好也會突顯出製作的態度。從中學習不同團隊的文化精神、製作方式及工作態度等，使得每個於案子之中的角色能成長及茁壯。

此外，個案中之跨國演出合作的夥伴關係中，還有另外一個臺灣製作團隊——臺灣文創發展有限公司，代表著企業的角色於此個案中，並且提供場館、經費及人力等於製作上。研究者接下來再以臺灣文創的角度，來看個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案的「經營管理」層面，並以臺灣文創之發展為起頭論述，進而結合此次個案之相關探究。

臺灣文創公司的成立，非純粹企業的公司，而是在執行文化部的 ROT 案（Reconstruction Operation Transfer）於促參法（促進民間參與公共建設法）中，在進駐華山文創園區基地的時候，使命就是發展文創產業，並做為文創產業的旗艦基地，表演藝術也是文創產業的一項。前八年臺灣文創都在賠錢，就沒有辦法做表演藝術。2016 年中，臺灣文創整修蓋劇場（烏梅劇

院），主要希望作品以劇本的文本、導演的功力跟演員的功力三件事情為出發。2017 年之後，公司認為要更認真的推動表演藝術產業，所以藝文服務部就成立了，希望本著服務的態度，來協助藝文活動在華山文創園區的發展。

（受訪者 企業-統，2020/04/07）

以個案中的臺灣製作方，單看臺灣文創的發展，發現此企業之經營，是因為參與文化部之委託投資之華山文化創意產業園區的公共營管案，而有了此臺灣文創發展股份有限公司，藉由讓產業園區作為文創產業之基地為主要經營面向。因此，臺灣文創在 2017 年後，完成建置烏梅劇院及設立藝文服務部，專注於表演藝術產業之發展。此時剛好與日本 52PRO! 尋找向外發展機會同時間，因此讓一切有了連結。不然，以非臺灣小劇團來說，來到臺灣演出，會負擔龐大的費用外，可能連場地都申請不到。

臺灣文創一直是自負盈虧，所以要想營運的模式或是獲利的方式，所以多半的時間，是以租場地空間的概念，來作為維運的基礎，有錢才能做其他的事，劇場的設立之後，加上公司的策略跟想法是，既然要做就好好的做劇場維運，那就要有獨立思考的能力，來營運烏梅劇院，有了製作及內容，才能讓劇場是有生命的，因此有了至少一年有三個合製的計劃，現在包括舞蹈節、親子表藝節及國際演出——日本 52PRO!。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

臺灣文創的藝文服務部，在場館方面的管理，主要以烏梅劇院及幾個藝文小空間。不過，又不想在場館營運中，單單只有管理的部分，包含以租借場地為主，而是希望讓場館本身有其生命力，讓管理部門也能有活化此場預知能力。因此，臺灣文創藝文服務部也包含了擁有製作能力之部門，藝術總監明白在各個合製節目中能夠互相學習，讓藝文服務部的實力越來越茁壯，並且也從個案「日本 52PRO! 來臺跨國演出合作案」中，與臺灣躍演及日本 52PRO! 作為三方之夥伴關係，一起完成連續兩年之跨國演出合作。

以 52PRO! 來臺演出已有幾年的時間，52PRO! 本身的成長或是製作方——躍演的成長，或者是館方——臺灣文創的成長，都要達到某個頂端。因此，臺

灣文創覺得可以往下一個階段發展，回到劇場跟劇場之間的交流，因日本 52PRO! 的牽線，與日本下北澤本多劇場有了連結，雙方之型態有點類似及有共同的點，便能劇場跟劇場之間的交流。回到跨國劇場製作來看，成本的支出太高，那總不能一直都賠錢演的狀態。希望藉由牽到得線，有能力把臺灣不錯的團隊，帶進去日本，畢竟經過了幾年，臺灣及日本國家之間關係有外在環境變化，能從不同的角度去切入，讓臺日雙方的劇場之間互通有無。

（受訪者 企業-執，2020/04/02）

在日本 52PRO! 來臺跨國演出合作案中，從「經營管理」之面向探討，可以發現臺灣文創希望自身能夠有獨立思考營運模式，而藉由合製或共製的方式，增強自身的能力，讓臺灣文創本身也能夠擁有製作之實力。由於，以個案來看的跨國演出合作關係已到達了一個巔峰，下一步臺灣文創想走向臺日雙方之交流，不單單只是團隊之間，而是劇場與劇場之間的交流，那又會是另外一個道路。

研究者以第二章文獻探討——「從經營管理來看跨國劇場合作關係」中，對應日本 52PRO! 來臺跨國演出合作個案，發現臺灣製作方——躍演及臺灣文創，皆有其經營此團隊之初衷，及參與此個案之想法。共同完成一個跨國劇場合作之案子，就需要各自對於合作關係之使命感，那就是能夠在過程中學習及成長，並在互相合作關係中增強各自的實力，最終獲取看待跨國演出合作之新的視野及高度。

研究者以個案——日本 52PRO! 來臺跨國演出合作案，臺灣製作方互相合作，儘管各自團隊有自身的經營管理之目標，但都希望在個案中互相學習及成長，讓團體之品牌能夠被看見。研究者綜整第二章文獻探討及個案訪談之分析，認為「跨國演出合作之夥伴關係」中的「經營管理」層面，臺灣製作雙方有屬於各自團體內部經營管理面向，也有各自的目標及目的，但為了達到夥伴關係間的使命感，而於其中互相學習磨合協調，進而達到共同之品牌樣貌。

四、組織策略

以第二章文獻探討的「從組織策略來看跨國劇場合作關係」中，研究者認為以合作關係之「組織」本身來做「策略」之聯盟，能在互相共享資源的狀態下，達到一個對外目標或目的之選擇過程。因此，在個案——日本 52PRO! 來臺跨國演出合作案中，研究者彙整訪談的資料，歸納在跨國各個組織中所會碰到的差異；研究者再討論各個

組織在此合作關係中的角色設定，並於過程中所決策之策略方向，最後整體分析來看「跨國演出合作之夥伴關係」的「組織策略」面向。

跨國製作的關係，就會希望所有的事情都提前準備好，什麼是需要由臺灣方準備的器材、設備及規格尺寸等，但日方沒有這個習慣，所以在最剛開始溝通的時候，就覺得為什麼會這麼早。不過，臺灣沒有那麼急的東西日方卻很急（如字幕），臺灣人都會進劇場才開始做，但日本沒有使用字幕習慣，所以就將時間拉得非常長。因為民情的不同，也還是無法完成彼此的需求。

（受訪者 製作，2020/04/02）

在跨國演出合作關係上，最先面臨到的便是國家與國家之間的文化差異，文化差異導致製作上的各種面向視角不同，而這種差異是需要很長的時間去磨合相處，而這種關係是需要各自包容及容忍。不然，以民情上的不同，會使得彼此之間的合作夥伴關係一直沒達到平衡，最終會讓整個製作關係無法達到共同之目標，及無法理解互相之間的需求，進而無法持續的合作下去。

在這些溝通的過程當中，一直都有衝突發生，當大家都一直堅持的時候，就會有問題，但就必須要一直的溝通，找到三方可以接受的方式，才能做出決定，然後往下做。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

因為有文化上的差異、製作上的差異、習慣上的差異及工作模式上的差異等，組織之間的合作關係，便是需要互相協調溝通，尤其是在進行跨國演出，必須花時間去磨合。在個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中，日本 52PRO!、臺灣躍演和臺灣文創三方，需要花一年甚至兩年的時間相處，才有機會更瞭解彼此的狀態及工作模式。接下來研究者將先分析臺灣夥伴方——躍演的組織策略。

如果沒有躍演做後備部隊，跨國劇場製作之間的合作也無法被發生，畢竟單就臺灣文創跟 52PRO!是做不了這個事情的。所以在製作本身，躍演就是一個那麼重要的位置，但是不是一個成熟的製作團隊，第一年（2018 年）或許不

是，因為都在學習，但第二年（2019 年）開始，知道了要怎麼互相工作，躍演是這樣存在的團隊。（受訪者 劇團-經，2020/04/07）

躍演在此個案「日本 52PRO!來臺跨國演出合作案」中，是扮演臺灣方製作團隊的角色。包含了在臺灣申請各種簽證及稅務相關事務，畢竟公開演出皆需要有一個臺灣之立案團體來處理。除此之外，在合作關係上躍演認為：

一個無法平衡地方是，臺灣演出只是其中一個巡演的點，躍演不是一個經紀公司，所以把臺灣當作巡演的點，那好像沒有必要由躍演來做。那如果想要聊合作跟發展，那這個合作發展的主軸，不會是在同一個時間，同一個地點，做同樣的事情。（受訪者 劇團-監，2020/04/07）

因此，在個案中，躍演認為在三方合作關係的組織角色上，躍演並非經紀公司，卻要處理如同經紀公司的工作任務，所以對於日本 52PRO!巡演場次，這樣的任務分配，不利於長久的合作關係。良好健康的合作模式，應是其中的組織成員，擁有同等的地位，並相互搭配、協調，達到平衡，才是好的夥伴關係。再來，是以臺灣文創的角度出發，對於個案中的組織角色面向來看：

臺灣文創不只有館方的角度，比較是定位成製作上的協助，希望能對製作方做到百分之百的協力，2018 年第一次的時候，其實是站在旁邊，去協助躍演在跟對接，從旁學習如何當一個好館方的過程，2019 年的時後，我們就往前站更大一步，臺灣文創的人當製作統籌，讓整個臺灣文創來支撐這個製作。

（受訪者 企業-統，2020/04/07）

在個案中的兩年時間，臺灣與日本三方的相互合作中，臺灣文創嘗試改變在聯盟中的角色設定，並且從被動的狀態轉向主動的參與。以下臺灣文創的訪談中，顯示臺灣文創原本對於跨國演出合作不熟悉，所以經過兩年的時間，從個案中學習及成長，才有能力參與跨國演出合作。

2018 年的製作，臺灣文創出手比較小，對日本及人不是那麼熟悉，因此，盡量在外圍做支撐；2019 年的時候，就更多的參與，幾乎每個月都會有製作會議，更積極的討論更多面向，在票務在行銷在整個預算的管控上就提早了半年。也算是準個半個製作的角色，統籌及製作的角色，我們也有絕對的份量。並不是花了多少錢在案子中，而是以半個製作單位的角度，於其中凸顯華山之特色。（受訪者 企業-統，2020/04/07）

因此，臺灣製作雙方（躍演及臺灣文創）所對於聯盟中的角色設定有很大的不同，畢竟在第一年（2018 年）躍演與臺灣文創對於合作有不太一樣的認定；在互相溝通調整下，第二年（2019 年）有了新的嘗試及設定。儘管躍演理解臺日文化上的差異，讓躍演及 52PRO! 在製作概念上有所不同，但對躍演來說：

在 52PRO! 作品上有一定程度的地位，因為文化本身的製作概念及做事態度就不一樣，就互相的理解。但日本 52PRO! 到臺灣的感覺，對於臺灣的做事方式，並沒有試著要理解，比較想用原始的樣子，沒什麼不好，但也讓臺灣方看到日本對於做事的態度，有一定的規則及規範。（受訪者 劇團-監，2020/04/07）

臺灣與日本在文化上有所不同，但在互相合作關係中，需各自往後退一步，以包容的心態來處理跨國演出；不過如果在三方當中，有一方無法試著去理解其它的夥伴，就會發生磨合上的困難，導致產生後續合作上的不愉快。以下訪談顯示，因日本方一直持續擁有某種堅持，使得合作計畫能夠持續的進行。

原本以實驗心情做了第一年（2018 年），發現這個團可以繼續合作，才開啟國際小劇場合作的計畫，此計畫是希望一年有兩個不同國家之單位，來完成的事情，因日本 52PRO!，有很堅定的意念，並積極的尋求合作，才會一直合作下去。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

在製作有持續合作想法的時候，參與的每個組織，皆需要檢視是否有共同的參與意願，以及是否有相同的目標。以下的訪談顯示，個案當中主要的製作角色，對於長期臺日交流的想法：

真正要做臺日交流，只有一個團是不夠的，畢竟也不是 52PRO! 的經紀人，也沒有多拿錢，但臺灣文創想繼續，那就讓他們繼續，如有新的團那我會選擇新的團，先不管新的團的質量或是品質是否跟 52PRO! 一樣，但是對於創作、製作方向或是劇團的能量，及臺灣劇團來感受的東西，並所得到的能量或是東西是不一樣的。（受訪者 製作，2020/04/02）

除此之外，臺灣文創認為透過日本 52PRO! 的案例，可以從中獲得更多日本小劇場的资源，且促進日後臺日的小劇場交流，讓臺灣文創能於臺灣的表演藝術中，佔有不一樣的地位：

未來回到臺灣文創本身的角色，可以有一些資金挹注，或是合作的關係，也是要回來探討本質，畢竟是場館方，要去處理製作這件事，要站在什麼的立場跟角色，並且在表演藝術的策略當中，希望在小劇場交流的關係中，建立一個比較確立的主張，所以透過 52PRO! 的關係，能有不同的日本團隊來到臺灣。（受訪者 企業-執，2020/04/02）

接下來，受訪的學者認為此次的臺日小劇場交流是能持續合作下去的，因為能使得各個層面的人都會獲得正面的刺激，畢竟對於日本較封閉的文化中，儘管臺灣人對於日本文化的理解算深，但是日本傳統文化卻很難轉移到其他國家；此外，又是由日本小劇團結合日本傳統文化的作品，來到臺灣演出便是難得可貴的事。

小劇場交流能一直下去，幸好有臺灣文創代表公家資源，及躍演——臺灣小劇團的促成，才能讓臺灣觀眾認識 52PRO!，52PRO! 的第一次演出就讓我印象非常深刻，劇本寫得很好，把這個日本具有代表性的傳統樂器——三味線，當作最主要戲劇的基調來發展，然後尤其使用了一些雙關語，讓觀眾更有感覺。日本 52PRO! 劇團來臺演出，是對於臺灣的小劇場，不管製作團隊或

是演出人員，都是一個非常正面的刺激，也非常希望繼續下去。（受訪者 學者，2020/04/26）

以下的訪問則顯示了，在合作關係中，需要有共識，以讓一切合理的發生；有了共識之後，各個成員才能瞭解須要採用什麼策略來達到目標。畢竟在不同的組織，有不同的初衷，相互合作後，理解彼此的目標，進而達成共識及合作方式，才有未來可言。

各個不同團體裡面，合作是蠻重要的，應該每年製作結束的時候，去做通盤的檢討及思考，而非做下去才去尋找目標，應該要有共同的目標及合作方式，並有共識走向一個方向。每個團體都有想要獲得的麼，如果能溝通清楚，達到一個平衡，並且大家都能互相理解，從不同團體裡面獲取或者是給予，這樣的製作似乎會比較健康，也比較能夠真正的繼續往下走。（受訪者 劇團-監，2020/04/07）

本個案顯示，跨國演出合作團體與當地合作，為良好之策略方式，因可從中獲得資源，並在對外關係中，擁有共同目標。

以個案——日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中的「組織策略」面向來看「跨國演出合作之夥伴關係」，互相合作平衡關係是在策略聯盟中重要的一環，儘管各個組織團體皆有各自的角色設定，但需要在跨國演出中打破文化上的差異，並進行溝通及協調，讓整體能夠對外有統一的策略方向，於其中獲取共識，進而去達到一個平衡，才能有效地持續進行合作關係。

在本章節中，研究者以第二章文獻探討，跨國演出合作與四大層面「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」對應交互作用，作為理論架構，進而分析跨國演出合作之案例「日本 52PRO!來臺」，於其中發現互相之關聯，最後歸納總結出以下之分析結果。

以「藝企合作」的角度來檢視：日方的演出團隊 52PRO!尋找臺灣製作方耀演，以及企業（臺灣文創發展股份有限公司）的支持，讓這個跨國演出能夠順利進行。在三方的跨國演出合作之藝企合作上，最需要的是以夥伴關係來進行合作，並持續的進行學習、溝通及協調，最終達成各自之目標及初衷。以「市場行銷」的角度來看：跨國演出合作不管國與國之間文化等差異導致的製作困難，也應該要以演出當地的市場為

主，以及發展因地制宜的行銷方式，來處理消費者行為之面向，還要將作品本身最原始的樣貌作為品牌形象來宣傳。

從「經營管理」的角度剖析：互相學習及成長，讓團體之品牌能夠被看見。臺灣製作雙方有屬於各自團體內部經營管理面向，也有各自的目標及目的，但為了達到夥伴關係間的使命感，而於其中互相學習、磨合、協調，進而達到共同之品牌樣貌。以「組織策略」角度而言：互相合作並維持平衡關係，是在策略聯盟中重要的一環，儘管各個組織團體皆有各自的角色設定，但需要在跨國演出中打破組織文化上的差異，並進行溝通與協調，讓整體能夠對外有統一的策略方向，於其中獲取共識，進而達到一個平衡，才能有效地持續進行合作關係。下一章為本論文的整體研究結論與建議。



第五章 結論與建議

研究者歸納整理出「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」作為跨國演出合作夥伴關係的理論基礎。第二章的文獻探討中，於「夥伴關係」中發現「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」與跨國演出合作夥伴關係緊密。

研究者提出「從藝企合作來看跨國劇場合作關係」：顯示出藝企合作的形式，從單向的企業贊助到藝術與企業平等、互利、互惠的夥伴關係；「從市場行銷來看跨國劇場合作關係」：運用消費者行為導向，來更「全面性」的行銷規劃，並運用藝術行銷六 P，進而擴大藝術市場的價值。「從經營管理來看跨國劇場合作關係」：各自的團隊之在對內時候，也要對於整體合作關係有使命感，於目標過程進行管理及溝通，最終擁有視野及高度；「從組織策略來看跨國劇場合作關係」：組織本身與跨國之團隊做策略合作或聯盟，資源共享及運用，並對外達到目的之過程。

在全球化的時代中，跨國演出成為劇場表演團體欲觸及之領域，但此領域缺乏學術文獻。研究者運用個案分析及深度訪談，來剖析日本小劇場團體52PRO!連續兩年（2018年及2019年）來臺之跨國演出過程，聚焦在夥伴關係，並歸納整理出整體研究之結論與建議，以及提供後續研究跨國演出合作的建議。

第一節 研究結論

經過分析「夥伴關係」的定義、模式及績效，研究者歸納出跨國演出合作的相關理論，包含「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」；研究者並以此理論架構來分析日本小劇場團體 52PRO! 連續兩年（2018 年及 2019 年）來臺之跨國演出合作的個案。本研究四大結論如下：「藝企夥伴關係維持平等互惠，且企業轉為監督角色」、「作品保持特色一致性，且行銷因地制宜以消費者為主」、「各團體間在對內經營管理時，應保有初衷及持續成長」及「組織間互相達成平衡，並對外統一策略方向」。

一、藝企夥伴關係維持平等互惠，且企業轉為監督角色

跨國演出合作一定會因國與國之間，在環境上的差異，導致合作上有所摩擦。在藝企合作的關係上，藝術團體及企業團體是需要持續地維持平等互惠，其中企業轉為監督之角色。團隊會因合作演出，進行全面性的發展，且彼此以同理心的方式理解雙方要的是什麼，進而可以更有效率地達成目標，並懂得尋找當地的企業夥伴互相幫忙合作。

在跨國演出合作的夥伴關係上，研究者於第四章第二節日本 52PRO! 來臺跨國演出合作案之分析中提到：在三方的跨國演出合作之藝企合作上，最需要的是以夥伴關係來進行合作，並持續的進行學習、溝通及協調，最終達成各自之目標及初衷。在個案當中，除了資金的贊助、場地的贊助，以及企業可獲取自身所需之好處以外，企業也成為了藝企合作中的監督角色；讓非營利互相合作關係中，多一個能檢視製作本身的團體。

因此，在跨國演出合作中，藝術團體與企業團體透過相互成長成為夥伴關係；並且，在跨國各種差異上導致的摩擦，應以包容、理解、成長、溝通、協調等方式，讓製作上能夠雙向的交流，懂得尋找當地企業的協助，進而成為整個製作上的監督角色，最終有效率地達到目標。

二、作品保持特色一致性，且行銷因地制宜以消費者為主

跨國演出合作必定碰到製作上的不相容，各個國家之市場脈絡也有所不同。因此在行銷上應該要以在地消費者為主要範疇，以因地制宜來進行宣傳；而作品本身要保有團體一致的文化特色，而能延續團隊的品牌樣貌。運用其品牌及作品本身，來制定明確的市場定位，以品牌形象與因地制宜的行銷手法來提升票房。

在跨國演出合作之夥伴關係上，研究者於第四章第二節日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中提到：跨國演出合作不管國與國之間文化等差異導致的製作困難，應該要以演出當地的市場為範疇，並以消費者行為之面向，因地制宜的行銷方式，保留作品本身最原始的文化樣貌，作為品牌形象來宣傳。

因此，在跨國演出合作中，以「市場行銷」面向來看，團體的作品本身長期保持一致性之風格，便有擁其品牌特色，使得在行銷上能有保有固定之形象；以當地之消費者（觀眾）為主要銷售之對象，採因地制宜的行銷方式，更能讓市場行銷上具備整體性，並且也能讓消費者願意花錢進場看演出。

三、各團體間在對內經營管理時，應保有初衷及持續成長

在合作關係上，每個團體在對內的經營管理中，皆會有對於參與合作之初衷，理應要保有持續成長的目標動力。透過目標定位及規劃，對內的經營管理達成持續成長，並使得團隊品牌提升能見度，尋找對的合作夥伴，以永續發展。

在跨國演出合作之夥伴關係上，研究者於第四章第二節日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中提到：共同完成一個跨國演出合作案，需要各自對於合作關係擁有使命感，各個團隊有自身的經營管理之目標，並在個案中互相學習及成長，增強各自的實力，最終發展跨國演出合作之新的視野及高度，進而達到共同之品牌樣貌。

因此，在跨國演出合作中，以「經營管理」面向來看，各個團體對於自身對內的營運方式皆有一套做法，且也有其階段性目標；因此，在夥伴關係中，各團體應保有合作的初衷以及達成各自的目標，以達到團體的成長及合作關係的永續發展。

四、組織間互相達成平衡，並對外統一策略方向

在合作關係上，每個組織背後都會有其強大的資源庫，因此，組織與組織之間相互合作就需要共享資源，並在各個組織之目的中達到平衡；為了達到平衡，需要有統一對外之策略方向，進而達到最終效益。

在跨國演出合作之夥伴關係上，研究者於第四章第二節日本 52PRO!來臺跨國演出合作案中提到：夥伴關係之間，各個組織團體皆有各自的角色設定，但需要在跨國演出中打破文化上的差異，並進行溝通與協調，從中獲得資源共享，整體能夠對外有統一的策略方向，獲取共識，達到平衡，有效地持續進行合作關係。

因此，在跨國演出合作中，以「組織策略」面向來看，為了達到最終的共同目標效益，所以在溝通協調下有了共識，讓整體向外策略維持一致性，並作為目標過程的

方向；各自組織中皆有一定的資源量，相互合作便能獲取資源上的交流，便能提升組織本身之實力；最終在聯盟的互相合作中，獲取整體關係上的平衡。



第二節 研究建議

在本節當中，研究者將對演出合作的相關社群、領域與人士，提出下說明，建議的對象可分為兩大類：「學術社群」及「產業界」。針對「學術社群」，研究者建議可以持續發展關於「表演藝術管理」、「表演藝術行銷」等跨國演出研究；對「產業界」的「公關公司」、「企劃」、「活動行銷」、「表演藝術團隊」等專業人士，研究者根據「藝企合作」、「市場行銷」、「經營管理」及「組織策略」，給予下列四項建議：「藝術及企業相互包容資源共享，進而達到夥伴關係」、「在地製作團隊應堅持立場，有效推動觀眾購票意願」、「莫忘團隊之初衷，在製作中找到平衡及持續合作方向」及「製作結束應通盤檢討與思考，以促成永續發展」，以作為進行跨國演出合作之參考。

一、藝術及企業相互包容資源共享，進而達到夥伴關係

研究者在第二章第二節的文獻探討，基於「藝企合作」之夥伴關係，與 52PRO! 的個案研究中發現，藝術與企業相互關係已從單向的贊助方式，轉為雙向的夥伴關係；在相互關係中而有包容及理解，各自團體所擁有的不同之資源進行共享，讓每個團體能於其中獲得綜效。

二、在地製作團隊應堅持立場，有效推動觀眾購票意願

研究者在第二章第三節的文獻探討，基於「市場行銷」之環境差異，與 52PRO! 的個案研究中發現，在跨國演出合作中，國家與國家之間對於市場及行銷方式有所差異，導致團隊間製作方式需磨合；以在地製作團隊之立場，應站穩腳步，確實告知來臺團隊市場行銷所需物件，才能有效之推動在地的票房。

三、莫忘團體之初衷，在製作中找到平衡及持續合作方向

研究者在第二章第四節的文獻探討，基於「經營管理」之面向，與 52PRO! 的個案研究中發現，在合作關係上，各個團體皆會有參與之目標及本身的經營初衷；因此，要持續賦予熱情於其中，就要不要忘根本的目標，並且在製作中獲取成長的動力。

四、製作結束應通盤檢討與思考，以促成永續發展

研究者在第二章第五節的文獻探討，基於「組織策略」之面向，與 52PRO! 的個案研究中發現，持續性的跨國演出合作，為了有平衡及健康的合作關係，製作結束應該來檢討及審思，進而達到一個共同之策略方向後，得以永續發展。

第三節 研究反思

本研究因時間、經費、地點、人力等因素的限制，期盼未來的研究者在探討跨國演出合作之應用及影響等相關議題時，能針對以下兩項作為後續研究的方向：

一、量化研究跨國演出合作的應用，以評估其效益

本研究僅透過文獻探討及深度訪談所獲得的質化資料，無法全面性的了解到應用之效益；因此，對於蒐集數據有興趣之未來的研究者，可以透過量化之方式，來瞭解跨國演出合作之應用效益。

二、移地研究表演團隊在不同國家間的影響

本研究聚焦跨國演出合作的單方夥伴關係之研究，且以日本 52PRO! 臺來為例。由於研究者受限於時間及經費，無法與劇團團隊回到其母國日本，進行後續之研究。對於跨國表演藝術組織在赴其它國家演出並返回母國時，其組織本身是否產生變化；在與異環境接觸後，又會對母國的環境產生那些作用，這些是研究者對後續研究方向的建議。

本研究經歷了一年十個月的時間，核心的研究問題為探究跨國演出合作之夥伴關係。本研究屬於質性研究，研究方法包括文獻探討法、深度訪談法及個案研究等方式蒐集相關資料及素材。本研究彙整出跨國演出合作夥伴關係的四個結論：「藝企夥伴關係維持平等互惠，且企業轉為監督角色」、「作品保持特色一致性，且行銷因地制宜以消費者為主」、「各團體間在對內經營管理時，應保有初衷及持續成長」及「組織間互相達成平衡，並對外統一策略方向」。

本研究提供學術社群及產業實踐者，四項具體可行的跨國演出合作夥伴關係的應用方針：「藝術及企業相互包容資源共享，進而達到夥伴關係」、「在地製作團隊應堅持立場，有效推動觀眾購票意願」、「莫忘團隊之初衷，在製作中找到平衡及持續合作方向」及「製作結束應通盤檢討與思考，以促成永續發展」。此外，本研究提出兩項後續研究方向，包括量化研究跨國演出合作應用之成效、移地研究表演團隊在不同環境間的影響等。本研究的貢獻在於提供一個深度豐富的跨國演出合作夥伴關係之個案，以累積跨國演出合作的學術研究，並促進跨國演出合作之實務應用。

參考文獻

一、中文部分

- ARC 遠擎管理顧問公司策略績效事業部（譯）（2009）。**策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略**（原作者：Robert S. Kaplan, David P. Norton）。臺北市：臉譜出版社。
- 小知堂編譯組（譯）（2002）。**策略管理必修**（原作者：James C. Craig, Robert M. Grant）。臺北市：小知堂文化事業有限公司。
- 王玉齡（2004）。**藝氣風華總論篇**。臺北市：典藏藝術家庭。
- 王克尹（2004）定期船公司策略聯盟之探討(上)。**航貿周刊**，**45**，66-69。
- 王建華、薛穎（2019）。**管理學基礎**。臺北市：崧燁文化事業有限公司。
- 王朝一、于代松（2019）。**市場行銷學**。臺北市：崧燁文化事業有限公司。
- 王順民（1999）。非營利組織及其相關問題之探論-兼論臺灣地區非營利組織的構造意義。**社區發展季刊**，**85**，頁 36-61。
- 方志民，曾志弘（2018）。**管理學：理論探索與實務應用**。新北市：前程文化事業股份有限公司。
- 方偉達（2017）。**期刊論文寫作與發表**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 文化部（2020）。臺灣品牌團隊計畫。擷取於：
https://www.moc.gov.tw/information_302_34042.html
- 石文典、陸劍清、宋繼文、陳菲（2002）。**市場營銷心理學**。臺北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 司徒達賢（1997）。**策略管理**。臺北：遠流出版公司。
- 司徒達賢（2002）。**非營利組織的經營管理**。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 江明修（2000）。**第三部門：經營策略與社會參與**。臺北：智勝文化事業有限公司。
- 朱宗慶（2013）。**文化每天都是進行式**。臺北市：國立臺北藝術大學。
- 朱宗慶（2019）。朱宗慶藝術教育工作坊：讓藝術成為改變世界的力量。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 57-72）。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 李文同、王富祥、史建軍（2014）。**市場營銷學**。臺北市：元華文創股份有限公司。

- 李庭珊（2000）。**藝企合作平台發展的情節與運作策略**（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。
- 李芳齡（譯）（2002）。**管理的使命**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：天下雜誌股份有限公司。
- 李芳齡（譯）（2019）。**專案管理革命**（原作者：A. Nieto-Rodriguez）。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 李穎杰、李怡儒（2012）。運用於文化商品上白沙屯媽祖文化元素探究。**文化創意產業研究學報**，2(1)，1-11。
- 余文德（2019）。**實用專案管理**。臺北市：詹氏書局。
- 亨利·福格爾（Henry Fogel）（2019）。亨利·福格爾藝術籌資工作坊：建立關係，把握方向。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 93-131）。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 吳幸宜、林香仁（譯）（1993）。**縱橫市場談行銷**（原著：Martin Van Mesdag）。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 巫宗融（譯）（1999）。**英代爾管理之道**（原作者：A. S. Grove）。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 沈中元（2009）。**藝術與法律**。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 吳元筱（2014）。**藝企合作的異業結盟與行銷模式創新一以富邦金融之粉樂町展演活動為例**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 吳思華（2000）。**策略九說**。臺北市：臉譜出版社。
- 何世強（譯）（2002）。**合作與自由：魔術組織的兩把金鑰匙**（原作者：T. McGehee）。臺北市：商智文化事業股份有限公司。
- 何康國（2012）。**我國表演藝術團體組織定位與經營策略**。臺北市：小雅音樂有限公司。
- 何霖（譯）（2017）。**我懂了！專案管理**（原作者：J. Heagney）。臺北市：經濟新潮社。
- 那薇、周紅（2019）。**管理學原理**。臺北市：崧博出版事業有限公司。
- 周一彤（2018）。**劇場經營管理**。臺北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 周俐伶（譯）（1999）。**策略規劃教戰手冊**（原作者：P. J. Below, G. L. Morrissey, B. L. Acomb）。新北市：中國生產力。

松下幸之助（1984）。**松下幸之助的經營管理全集 1 金字招牌生意經**。臺北市：名人出版事業股份有限公司。

松下幸之助（1984）。**松下幸之助的經營管理全集 6 經營的第一要件**。臺北市：名人出版事業股份有限公司

林于竝（2010）。**日本戰後劇場面面觀**。臺北市：黑眼睛文化事業股份有限公司。

林于竝（譯）（2017）。**藝術立國論**（原作者：平田織佐）。臺北市：書林出版有限公司。

林士峰（1999）。**管理學**。臺北市：文京圖書有限公司。

林建煌（2014）。**國際行銷管理**。臺北市：華泰文化事業有限公司。

林建煌（2016）。**行銷管理**。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。

明華園戲劇總團（2020）。**關於《明華園》**。擷取於：

http://www.twopera.com/about_mhy.html。

邱毅（2002）。**新管理學**。臺北市：偉碩文化事業股份有限公司。

洪慧瑛（2002）。**藝術管理**。臺北市：揚智文化事業股份有限公司。

耿一偉（譯）（2018）。**劇場與城市**（原作者：J. Harvie）。臺北市：書林出版有限公司。

徐木蘭、楊君琦（2000）。企業的非營利事業規劃。載於蕭新煌（主編），**非營利部門組織與運作**。臺北市：巨流出版。

高登地（譯）（1998）。**票房行銷**（原作：P. Kotler、J. S. Bernstein）。臺北：遠流出版社。（原出版年：1997）。

夏學理（2014）。環境篇。載於夏學理、陳尚盈、黃肇璟、翁鵠旻（合著），**文化市場與藝術票房**（頁 13-216）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

夏學理（2019）。夏學理藝術行銷工作坊：跳脫框架，創意行銷。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 251-273）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

夏學理、梁麗珍、許珩哲、于展鄺、林喬苑、利瑩、吳嘉欣（2020）。**藝術行銷：藝術/行銷斜槓人的雙刀心法**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

許士軍（2018）。**管理學**。臺北市：國立臺灣大學出版中心。

許光華、龔昶元、沈肇基（2003）。**專案管理**。新北市：國立空中大學。

陳林（2004）。**非營利組織法人治理**。臺北：洪葉文化事業有限公司。

- 高寶華（2006）。**非營利組織經營策略與管理**。臺北：華立圖書股份有限公司。
- 陳亞平（2011）。資金篇。載於夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方顥茹、陳亞平（合著），**藝術管理**（頁 150-243）。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 陳冠帆、陳永賢與賴祥蔚（2012）。以「科技藝術創作發表專案」探討臺灣新媒體藝術與企業跨組織合作關係。**藝術論文集刊**，**18**，117-145。
- 陳琪（1994）。表演藝術之行銷概論。載於鄧為丞（主編），**藝術管理 25 講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄**（頁 54-61）。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 陳麗娟（1994）。企業贊助。載於鄧為丞（主編），**藝術管理 25 講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄**（頁 98-101）。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 許長田（2005）。**策略管理**。臺北縣：新文京開發出版股份有限公司。
- 莊彥輝（2020）。初探我國樂齡社會企業連結在地資源之經營策略。**福祉科技與服務管理學刊**，**8(1)**，32-57。
- 鹿荷（2009）。**管理大師彼得·杜拉克**。臺北市：采竹文化事業有限公司。
- 張峻源（譯）（1999）。**國際行銷學（第十版）**（原作者：P. R. Cateora, J. L. Graham）。臺北市：臺灣西書出版社。
- 張婉真（2020）。藝術介入科學展覽的知識再製與訊息溝通—「島嶼浮塵：PM2.5 視界」特展的個案研究。**博物館學季刊**，**34(1)**，9 - 41+43。
- 張逸民（2008）。**策略管理—分析架構與實例**。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 張福榮（2003）。**國際行銷管理：全球本土化觀點**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 張緯良（2017）。**管理學（四版）**。臺北市：雙葉書廊有限公司。
- 張劍渝（2019）。**現代市場行銷學**。臺北市：財經錢線文化有限公司。
- 崔德煒（2019）。崔德煒財務管理工作坊：為機構管理未來。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 133-154）。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 華才（2016）。**組織本體：事業轉型關鍵祕密**。新北市：祐安精品有限公司。
- 傅本君、黃莉惠（1994）。企業界的文化贊助。載於鄧為丞（主編），**藝術管理 25 講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄**（頁 93-97）。臺北市：行政院文化建設委員會。

- 湯明哲（2003）。**策略精論：基礎篇**。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 楊仁壽、許碧芬、俞慧芸（譯）（2009）。**組織理論與管理：理論與個案（第四版）**（原作者：G. R. Jones）。臺北市：雙葉書廊有限公司。
- 溫金豐（2009）。**組織理論與管理**。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 楊錦洲（2004）。**策略創造優勢：運用策略規劃，永續經營事業**。新北市：中國生產力中心。
- 熊思婷（2004）。藝術與企業間的夥伴內涵與合作模式。在財團法人國家文化藝術基金會編著，**藝企風華總論篇**（頁 16-18）。台北市：典藏藝術家庭。
- 齊若蘭（譯）（2004）。**彼得·杜拉克的管理聖經**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 樊志育（1984）。**市場學**。臺北市：三民書局有限公司。
- 蔣希眾（2011）。**管理學**。中國四川：西南财经大学出版社。
- 劉金文、董莎、王珊（2018）。**市場行銷學**。臺北市：崧燁文化事業有限公司。
- 劉信吾（2007）。**組織與管理心理學**。臺北市：心理出版社。
- 劉美芝（2015）。非營利組織與政府、企業及其他非營利組織間的關係。載於夏學理、沈中元、劉美芝、劉佳琦、黃淑晶（合著），**文化機構與藝術組織**（頁 27-42）。臺北市：五南圖書出版有限公司。
- 劉雯瑜（譯）（2015）。**專案管理**（原作者：Erik W. Larson, Clifford F. Gray）。臺北市：麥格羅·希爾國際出版公司。
- 劉毓玲（譯）（2000）。**21 世紀的管理挑戰**（原作者：P. F. Drucker）。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- 蔡宏進（2019）。**管理學概論**。臺北市：元華文創股份有限公司。
- 蔡佩淇（2017）。高齡者參與志工動機與互動展品導覽操作之偏好初探：以「同安·潮一新媒體藝術展」為例。**博物館與文化**，14，61-100。
- 鄧佩瑜（1994）。表演藝術的經營與管理。載於鄧為丞（主編），**藝術管理 25 講—表演藝術行政人員研討會暨研習活動實錄**（頁 98-101）。臺北市：行政院文化建設委員會。
- 潘傳順（2019）。潘傳順場館營運工作坊：以人為本，心繫社區。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 23-55）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

鄭紹成（2005）。**國際行銷管理：本土案例、亞洲觀點、全球思維**。新北市：前程文化事業有限公司。

鄭新文（2019）。鄭新文藝術機構戰略管理工作坊：戰略思維—管理者的核心能力。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 73-91）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

盧宗漢（1993）。**企業組織與管理**。臺北市：三民書局股份有限公司。

遲嫻儒（2004）。A&B 藝企互助，創造雙贏局勢。**管理雜誌**，356，102-107。

優人神鼓（2020）。**優人神鼓簡介**。擷取於：<https://www.utheatre.org.tw/about/>

戴國良（2018）。**一看就懂管理學：全方位精華理論與實務知識**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

鄭華歡（2019）。鄭華歡製作人工作坊：以人為本，資源至上。載於梁麗珍（主編），**格物致知：實論藝術管理**（頁 201-219）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

簡寶秀（譯）（2005）。**組織力**（原作者：Philip Kotler, Scott Adams 等 18 位）。臺北市：寶鼎出版社有限公司。

譚地洲（2004）。**MBA 教程之市場營銷學**。新北市：漢湘文化事業有限公司。

嚴玲娟（譯）（2008）。**為什麼藝術家那麼窮**（原作者：H. Abbing）。臺北市：典藏藝術家庭。

二、英文部分

- Acumen & Business Fights Poverty. (2015). Social enterprises and global corporations collaborating for growth with impact. In *Acumen.org*. Retrieved July 6, 2020, from <https://acumen.org/>
- American Marketing Association, (1985). AMA Broad Approves New Marketing Definition, *Marketing News*, no. 1, March, pp. 1.
- American Marketing Association, (2004). “Definition”, *Marketing News*, September 15.
- BarNir, A., & Smith, K. A., (2002), Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3), 219-232.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson T. J. (1995). Strategic alliance: Choose your partner. *Long Range Planning*, 28(3), 18-25.
- Colbert, F. (2017). A brief history of arts marketing thought in North America. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 47(3), 167-177.
- Daft, R. (2008). *Organization theory and design*. (10th ed.). Michigan, MI: Cengage learning.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Delios, A., & Beamish, P. W. (1999). Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20(8), 711-727.
- Douma, M, U., Bilderbeek, J., Idenburd, P. J., & Looise, J. K. (2000). Strategic alliances: Managing the dynamics of Fit. *Long Range Planning*, 33(4), 579-598.
- Dwyer, F. R., & Tanner, J. F. (2001). *Business marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relationship view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Ellram, L. M., & Edies, O. R. (1995). A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Material Management*, September, 20-28.
- Gianecchini, M. (2020). Strategies and determinants of corporate support to the arts: Insights from the Italian context. *European Management Journal*, 38(2), 308-318.
- Griffith, D. A., & Lee, H. S. (2016). Cross-national collaboration of marketing personnel within a multinational: Leveraging customer participation for new product advantage. *Journal of International Marketing*, 24(4), 1-19.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (1997). *Strategic management: competitiveness and globalization*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Hopkins, B. R. (1991). *The law of fund-raising*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hopkins, B. R. (1992). *The law of tax-exempt organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: The art of alliance. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z : 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. London, UK: Pearson.
- Lewandowska, K. (2016). It's not all about the profit: An analysis of changes in arts and business relations. *Economics and Business Review EBR*, 16(1), 107-126
- Lewandowska, K. (2018). Policy versus philanthropy: Between public and private funding of the arts. *Education of Economists & Managers*, 4(50), 97-111.
- Lee, H., & Lee, H. (2015). *Performing the nation in global Korea: Transnational theatre*. London, UK: Palgrave pivot.
- Luo, Y. (1998). Joint venture success in China: How should we select a good partner? *Journal of World Business*, 33(2), 145-166.
- Luonila, M., & Jyrämä, A. (2020). Does co-production build on co-creation or does co-creation result in co-producing? *Arts and the Market*, 10(1), 1-17.
- Mohr, J., & Spekman R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nueno, P., & Oosterveld, J. (1988). Managing technology alliance. *Long Range Planning*, 21(3), 11-17.
- Pelton, L. E., Strutton, D., & Lumpkin, J. R. (1997). *Marketing channels: a relationship management approach*. Burr Ridge, IL: Irwin Publishing.
- PMBOK® Guide (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

- Porter, M. E., & Fuller, M. B. (1986). Coalitions and global strategy. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp.135-143). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Powell, W. (1990). *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 295-336). CT, Greenwich: JAI Press.
- Rackham, N., Friedman, L., & Ruff, R. (1996). *Getting partnering right*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Simon, J. G. (1987). The tax treatment of nonprofit organizations: A review of federal and state policies. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (p.67-98). New Haven, CT: Yale University Press.
- Salamon, Lester M., Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester and New York, NY: Manchester University Press.
- Sarkar, M., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 358-373.
- Stuart, F. I. (1993). Supplier partnerships influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 22-28.
- Whipple, J. M., & Frankel, R. (2000). Strategic alliance success factors. *The Journal of Supply Chain Management*, Summer, 21-28.
- Wolf, T. (1990). *Managing a nonprofit organization*. New York, NY: Prentice Hall Press.
- Yan, A. & Duan, J. (2003). Interpartner fit and its performance implications: A four-case study of U.S.-China joint venture. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4), 541-564.

三、日文部分

ブラボーカンパニー（2019）。ブラボーカンパニー 取自 <http://www.bravo-company.net/about.html>。

劇団ふくふくや（2019）。劇団ふくふくや 取自 <http://fukufukuya.net/about/>



附錄、訪談邀請函

● Chieh Shih

2020年4月15日 下午6:10

收件人：

[臺師大研究生]訪談邀請

CS

親愛的 _____，您好

來信為國立臺灣師範大學研究所之研究生-史潔，正在進行個人的論文研究。

我的研究題目為《跨國劇場合作之夥伴關係研究》，本研究目的欲探討國與國之間的劇場合作的夥伴關係，並以2018及2019年日本團體52PRO!來臺演出為主要案例分析。此案例以臺日三方合作，其中也包含劇團及公司行號。研究生將以臺灣方為探討對象，來探究跨國劇場合作夥伴關係。

本研究欲藉由探討「跨國劇場合作之夥伴關係研究」，跨國合作關係上及跨國製作中藝企合作的運用，以三大方面經營管理、市場行銷及組織策略作為探究跨國劇場合作之夥伴關係。

本研究採深度訪談法，訪談時間預計一至一個半小時，同時為便於資料的整理及分析，將於訪談過程中全程錄音。訪談錄音的內容僅供研究資料分析用，全部保密，若未經您的許可，絕不開放給他人。本研究希望您是自願性地參與，故訪談期間您有任何之原因而選擇退出之權利，同時在訪談過程中，如有某些不願意讓他人知道的地方，或有所顧忌，可以拒絕回答，亦可隨時要求中止錄音，絕不勉強。而基於保護受訪者的立場，在論文中如有出現您的姓名或您所提到的人名、校名、機關名稱或地名，一律匿名處理，以代號取代之。有關研究的任何問題，也歡迎您隨時提供意見，並誠摯邀請您參與本研究，靜候佳音。

本次訪談問題大綱如下：

- (一) 臺日在跨國合作關係上的發展與現況
- (二) 跨國製作中在藝企合作上的可行性及未來性
- (三) 以52 PRO!為例，在跨國合作關係上的角色設定
- (四) 以52 PRO!為例，在跨國合作關係上的經營管理、市場行銷及組織策略方式

若您有任何問題或疑慮懇請與我聯繫，謝謝！

敬祝 平安喜樂

國立臺灣師範大學表演藝術研究所

指導教授：范聖韜

研究生：史潔

敬邀

謹註：承蒙口試委員的建議，將本碩士論文的題目微調為「跨國演出合作之夥伴關係研究」。