

113 年度演藝團隊年度獎助專案-傳統戲曲組營運觀察報告

劉美芳

一、整體補助概述

113 年傳統戲曲組有 18 個團隊入選，乍看好似只較 112 年多了 1 團，其實有團隊因為各種因素退出，也新添了 1 個歌仔戲與 3 個偶戲團隊。離開與新進的更迭代表獎助團隊並非一成不變的謹守現狀，「用進廢退」才是維繫成長不變的準則。惟補助總額並未與團隊數量直接掛勾，戲曲組總補助款依舊是 3070 萬元。各團補助金額不一，100 萬元以下有 6 團，500 萬元以上 1 團，100-300 萬元共計 14 團佔最大宗。

入選團隊中人戲與偶戲的比例是 10 比 8，近幾年偶戲團隊劇場製演愈發講究，與人戲漸有工力悉敵的氣勢，發展前景不容小覷。人戲部分觀眾人數最多的歌仔戲劇有 7 團，客家戲、曲藝各有 1 團，唯一延續二年營運補助的團隊是京劇團，展現小眾市場的藝術韌性。以地域觀察，立案雙北團隊有 6 團，南部 7 團，中部得布袋戲大本營雲林加持也有 5 團入選。越都市化的地區環境衝擊越大：廟埕空間的大量消失、嚴格的聲響管制……，不利外台民間戲曲的展演。於是北部的團隊多偏重公演經營，南部劇團擁有較強民間生命力，新進 4 團中有 3 團籍屬南部的嘉義與高雄。入選獎助團隊的劇種與地域分布，恰恰真實反映了業界生態的樣貌。

二、團隊營運成果

傳統戲曲組年度支出超過 2500 萬元格局的團隊僅有兩團，介於 1000 萬以上 2500 萬元以下的有 10 團，其餘 6 團規模皆小於一千萬元，中小型劇團仍是活躍劇壇的主力。細究團隊的收支概況發現：

（一）、緩步降低對公部門的資金依賴

112 年公部門演出活動費佔團隊總收入 32.18%，政府及國藝會補助 24.92%，加上營運補助 11.19%，政府投入的資金高達 68.29%。113 年公部門演出活動費降至 27.36%，政府與國藝會補助提高為 26.82%，加上營運補助 10.81%，整體佔比下調為 64.99%。雖僅下修 3.3 個百分點，團隊積極開拓國際展演、民間演出戲路，打造販售周邊商品……，為增加收入的付出依然不容抹煞。

（二）、營運數字≠營運真相

傳統戲曲團隊 113 年度總收入為 283,981,475 元，較諸 112 年的 262,790,998 元，增加了將近 2120 萬元，可謂開源有方。但隨著物價、薪資波動，年度總支出也從 257,178,831 元大幅提升至 292,958,004 元，收支金額短絀高達 897 萬餘

元。面對新製作或公演戲齣，往往會先不惜血本投資，待日後巡演或重製再慢慢回收；或是藉由民間贊助、請戲的收益，填補缺口。惟仍有少數團隊資金較為吃緊，期盼能多留意財務的控管。全年劇場售票場次 216 場，有六萬多人購票進場，票房佔總收入的 7.14%；高達 1599 場民戲票的演出，有 70 幾萬觀賞人次，請主戲金才是團隊經營的重要後援。數字顯示民間演出費佔總收入 22.64%，民間贊助只有 3.79%。除了與請主簽約寫定的金額，還會有戲迷的各種奉獻：演出現場直接貼彩金、給紅包打賞鼓勵，訂做戲服餽贈，集資邀演……等，都可算是隱藏的所得。

（三）、人才培育與留用

團隊營運最大宗的開銷在演出製作上，新舊製作合計 63.15%；含括人員薪資及場所營運開銷的固定的成本佔 26.32%。總聘僱人數 329 人，包括專職技術 1 人、專職行政 39 人；獲得傳統藝術接班人等計畫薪資補助支持，聘用了 68 位專職藝術團員。即便如此，大多數團隊皆未能聘足團員，支領月薪的人數受限，大量兼職與特約便成職場常態。總計兼職 166 人、特約 55 位，超過專職人數兩倍還有餘。

非專職人員與劇團雖未必採取逐案合作的模式，主雇間通常會有一定默契，近似特約設定的聘用方式，也提供了雙方靈活變動的彈性：團隊不需承擔全部的聘僱責任，成員保留在外自由接戲的空間。然凡事

總是利弊相生：有心經營的團隊會努力尋求資源，提供成員培訓的機會，讓彼此共好；若合作場次不盡理想，收入不符期待，成員也未必肯勤奮學習、忠心守候。且多數傳統戲曲團隊受限規模格局，或仍維持家族戲班格局，未必都能聘請具專業的行政人員協助團務。錢少事雜的工作環境，每每造成人員流動頻繁，恐有礙團隊的永續成長。

三、年度營運觀察

（一）、兼顧吸睛偶像與藝術品質

傳統戲曲歷經演員中心、導演中心、編劇中心諸多變化，不論以何為主體，編、導、演三者皆不可偏廢。名角固然是吸睛/票主力，單靠角兒的個人魅力或可賺取戲迷青睞，過度的偶像包裝，反而可能左右作品整體的藝術呈現。

劇本為一戲之本，不論新編、舊作，務必審視與時代的共鳴。團隊宜建構長期規劃，以完整的製作期程，反覆打磨出優質的作品。建議可依自身發展需求聘請專業顧問，提供不同視角的觀察，避免蹈陷窠臼盲區。

（二）、穩定的行政團隊與演出人員

具專業能力的專職藝術行政人才是團隊營運成長的重要基石：專業行政必須具備統籌的本事，能根據團隊需求，考慮營運能量，籌謀長期計畫。有完整構思年度

計畫、中長期旗艦製作的概念，以資料蒐集、田調訪談等前置準備，加上周詳的前中後期規劃。

前後場演出人員亦然，聚焦強化團員表演基本功，逐步培訓自有演員與樂師；家族劇團對於世代傳承也必須有明確的規劃，才能提升團隊協作能力，持續深化藝術水準。

願意為團隊無償付出的熱心戲迷，可以收攏為志工大隊，協助庶務處理。傳統行銷手法也須趨向時代潮流，善用新興平台；主動拓展企業贊助與民間捐款，減輕團隊資金壓力。

四、結語

雖然「傳統戲曲組」組別名稱於 114 年已調整為「戲曲組」，擺脫「傳統」的框限，其實入選團隊多已能在既有與創新中開展出最適合自己的路徑。當年的創新何嘗不是今日的傳統，今日的創新或許將是未來的傳統。不管劇場公演或外台民戲，不論新舊，不分海內外，唯有堅守戲曲藝術的本質，以勤琢不怠的真本事，切合時代的脈動，創造真誠動人的佳作，形塑劇壇燦美願景。