

太陽劇團

——重新定義馬戲表演的開創者

林庭亘

太陽劇團（Cirque du Soleil）作為只用人唯一動物的馬戲表演團體，過去20多年來盡得媒體焦點和觀眾目光，顯現出它如何風靡世界？它是如何崛起？又如何從沒沒無聞蛻變成萬眾矚目的媒體寵兒？

馬戲的誕生

馬戲團的英文是「Circus」，源自拉丁文circus，意思是指圓形，圓形的表演場地，但因為這名稱長久以來把古羅馬的圓形競技場circus，誤解為馬戲團的源起。採用圓形軌道的場地，實際上目的是使觀眾清楚看見馬術表演外，也方便騎師利用離心力更易站立於馬上表現精湛的騎術。1768年現代馬戲團之父——Philip Astley領導下的馬戲團一開始只表演馬術，1770年後來為了增加豐富性和可看性，才漸漸加入其他元素，例如有雜技、雜耍、小丑、動物表演等節目，也是現代馬戲團的雛形。

馬戲團廣受全球觀眾歡迎，近代三大馬戲團分別是：1871年成立的「玲玲馬戲團」；1919年成立的莫斯科大馬戲團，擁有超過4,000名表演者及1,000名工作人員，1956年到美國首演；1977年成立的大蘋果馬戲團（Big Apple Circus），號稱世界三大馬戲團。但到了1982年一顆馬戲團界的新星崛起——加拿大魁北克太陽馬戲團，又稱太

陽劇團，別具新意和獨樹一格的表演手法，開創馬戲新紀元，更在短短20年間取代已成立百年的莫斯科大馬戲團，將其擠落三大馬戲團榜外。

近年由於動物保護的觀念抬頭，動物保護團體，如國際善待動物團體（PETA），積極中取動物生存權益，有些國家已立法禁止使用動物作為表演工具，因此部份馬戲團不再有動物表演。例如「玲玲馬戲團」2014年3月因不堪輿論壓力，將慢慢取消大象表演，除了衝擊他們賴以維生的表演方式同時也讓觀眾產生對他們負面形象。

目前太陽劇團成為世界規模最大的馬戲團，在主要的馬戲團中皆維持著動物表演和雜技表演並重的表演風格和型態，市場定位以小朋友為主要的對象；在太陽劇團部份，捨棄了傳統的動物表演，而是將體操、雜技、舞蹈、音樂等結合，成為馬戲團中獨具一格的表演，而服務對象定位在一般成年人士，大大區隔和拉開與其他馬戲團的競爭市場，成為它的成功主要利基。

太陽劇團介紹

太陽升起

太陽劇團以太陽為符號，因為太陽代表青春、活力與動力，與劇團的精神完美契合，更能顯現出他們的特點，為觀眾帶來如同陽光般閃

耀、熱力四射的演出。

1984年，太陽劇團成立於加拿大蒙特婁，由街頭表演者Guy Laliberté，與旅館經理Daniel Gauthier共同創立。隨後，藝術創作導演Franco Dragone加入了太陽劇團的行列，將音樂、劇場等元素引入太陽劇團的演出，以詩意般的手法和社會洞察力，讓太陽劇團的作品融合藝術與文化，呈現出與同時期的馬戲團不同的樣貌，這也成為日後太陽劇團最重要的獨特賣點。

1987年，太陽劇團首次於洛杉磯藝術節演出，這是太陽劇團的轉捩點，此後太陽在全球發光發熱。成立初期只有73名員工，現在全球員工超過4000人，其中約1300名為表演者。蒙特婁國際總部約有1500員工，超過100種的職業工作者為太陽劇團服務，員工平均年齡35歲。員工來自50多個不同的國家，使用25種不同的語言。太陽劇團演出足跡遍布五大洲、超過300個城市，每年賣出的門票高達1,000萬張。據估計自1984年至今全球已有約有15億人看過演出，2014年預計有1億5千萬的觀眾欣賞過演出，成功的企業經營讓他們從1992年起便不再接受公私部門的贊助撥款，成為當今全球表演產業的領導品牌。在拉斯維加斯、紐約、奧蘭多等地常駐演出，各自演出不同劇碼，每一齣戲的座位數高達2,500人次，滿座率平均可高達九成。而採用中高票價策略帳篷巡迴表演和常駐表演，即使太陽劇團演出票價（平均而言，低票價45美元、最高票價達150美元），座位售出率依然高達97%。

高度專業分工

太陽劇團從小劇團發展至今已成為國際性企業，組織複雜而龐大，要靈活運用這龐然大物並須有著彈性的組織結構和有效率的決策團體，

注重細節管理，開放而有效的溝通模式也是它的特點。

劇團的演員來自各個領域，如競技體操、摔跤、體操、游泳、跳水、舞蹈、音樂和唱歌等，約3/4的演員曾是專業運動選手，甚至有些曾參加過奧運比賽。通過海選考驗的儲備演員必須接受16周嚴苛的各樣表演培訓，演員團隊由大約40個不同國籍的演員組成，在太陽劇團創作工作室於2009年間至少培訓了200多名演員。

演員身穿的劇裝飾利用3D人體掃描等高科技輔助，量身打造，提供演員符合人體工學無拘束的演出服飾，每年光是服裝布料就用了150公里之多，多數都由工作室進行構思製作的太陽原創設計，工作室擁有4,180平方米的專屬空間，劇裝工作室共有300名全職員工，來自製鞋、紡織、蕾絲編織、假髮製作、劇裝設計、打版和製帽等各個領域的專業人士，顯示劇團在服裝設計製作的細膩和求好心切。

另外，配飾工作室負責製作節目中使用的所有物件、舞台裝置（如雕塑、機械裝置和遊戲配飾等），以及服飾配飾（如面具、羽毛飾品、鞋子、織物等）。配飾專業人士必須多才多藝。在太陽劇團，配飾製作是團隊合作的心血，每個團隊都要負責雕塑、焊接、油漆、鑄模、縫紉、木工等工作，同時要具備各種機器、電子和配管知識。

當然，尚有其他硬體設備如舞台、燈光、音效、聲控、特效、資訊軟體等專業部門各自發揮專才，共同支撐如此巨大的企業。

人才的徵選與訓練

依據「徵選方式」項目內容層層篩選，只是先獲得進入劇團藝術人力資料庫的資格，當需招募新演員時，面試者通知成為正式合約的團員，需另

歷經「報到程序」等繁瑣過程，才得以正式踏入太陽劇團的大門。此外，在這些前置程序所得到與表演者相關的數據被記錄與建檔（圖一），目的在於掌握表演者相關的心理與生理之現況，所有與表演者合約角色相關的項目與利害關係人，皆能夠按其權限取用表演者相關數據資料，以利進行展演訓練與後勤支援，這對於整個對營運和管理有著莫大的便利性，也提升團隊運作的效率程度。經王台瑞、楊舒晴（2013）彙整如下表為太陽劇團有關徵選方式、報到程序、訓練過程、演出經驗及核心價值等內容，顯現出太陽劇團龐雜又精細的運作過程（如下表）。

嚴謹的訓練

正式團員並非只是每日執行展演的任務而已，平時定期的會以劇場安全為考量的相關訓練如「訓練過程」項目內容，在所有人員都必需安全的重要考量下所設計的流程和順序，在組織嚴密的程序下將優質自律的表演者置入節目之運轉機制，「核心價值」項目內容，創意團隊驅策下的團結合作能量，產出了同領域裡無從比較的觀眾口碑，創造了淺顯易懂的核心價值，將創意、靈感化為行動的精神，並且去實現，才能造就一齣完美的表演。

表 3. 「表演策展」編碼與整理

Nvivo編碼項目	項目內容																																																																																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Nodes</th> </tr> <tr> <th>Name</th> <th>Sources</th> <th>References</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Literature Review</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Big Data</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CQ</td> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Experiential Marketing</td> <td>3</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>展演訪談</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>徵選方式</td> <td>1</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>拉斯維加斯KA</td> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>太陽劇團總部報到</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>建立頭模</td> <td>1</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>化妝技巧</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3D量身儀器</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>太陽劇團核心價值</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>太陽劇團的演出經驗</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>專職演員行程</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>後台看演出</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>安全氣囊訓練</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>彈簧床訓練</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>控制室看演出</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>音樂室看演出</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>影子線索</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>數位訪談</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>social media</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>YouTube channel</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>digital performance</td> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>official website</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>producing and distributing</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Digital Curation</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>	Nodes			Name	Sources	References	Literature Review	0	0	Big Data	1	3	CQ	2	3	Experiential Marketing	3	3	展演訪談	0	0	徵選方式	1	18	拉斯維加斯KA	1	5	太陽劇團總部報到	1	4	建立頭模	1	4	化妝技巧	1	2	3D量身儀器	1	1	太陽劇團核心價值	1	3	太陽劇團的演出經驗	1	2	專職演員行程	1	1	後台看演出	1	2	安全氣囊訓練	1	1	彈簧床訓練	1	1	控制室看演出	1	1	音樂室看演出	1	1	影子線索	1	1	數位訪談	0	0	social media	1	2	YouTube channel	1	2	digital performance	1	2	official website	1	1	producing and distributing	1	1	Digital Curation	0	0	<p>徵選方式 武術功夫、輕功展現、基本動作、特定動作、空手武術套路展現、各式武器之操作、多人空手或兵器對打、兵器演練、默契及場地運用、肌力與柔軟度、動物模仿、戲劇情境、舞蹈節奏</p> <p>報到程序 工作簽證、保險、合約、稅制、機票； 智力測驗、肌力測驗、高科技醫學造影儀器； 服裝、化妝、頭模、鞋、帽子等量身訂做</p> <p>訓練過程 劇場安全訓練：氣囊訓練、彈簧床訓練； 節目流程訓練：後台看演出、控制室看演出、音樂室看演出、影子線索（跟將要扮演的角色跑）</p> <p>演出經驗 不斷學習、模仿他人、詮釋方式、展現優點、經驗創造、融入角色、深入情節、傳達意念</p> <p>核心價值 創意團隊、團結合作、觀眾口碑</p>
Nodes																																																																																								
Name	Sources	References																																																																																						
Literature Review	0	0																																																																																						
Big Data	1	3																																																																																						
CQ	2	3																																																																																						
Experiential Marketing	3	3																																																																																						
展演訪談	0	0																																																																																						
徵選方式	1	18																																																																																						
拉斯維加斯KA	1	5																																																																																						
太陽劇團總部報到	1	4																																																																																						
建立頭模	1	4																																																																																						
化妝技巧	1	2																																																																																						
3D量身儀器	1	1																																																																																						
太陽劇團核心價值	1	3																																																																																						
太陽劇團的演出經驗	1	2																																																																																						
專職演員行程	1	1																																																																																						
後台看演出	1	2																																																																																						
安全氣囊訓練	1	1																																																																																						
彈簧床訓練	1	1																																																																																						
控制室看演出	1	1																																																																																						
音樂室看演出	1	1																																																																																						
影子線索	1	1																																																																																						
數位訪談	0	0																																																																																						
social media	1	2																																																																																						
YouTube channel	1	2																																																																																						
digital performance	1	2																																																																																						
official website	1	1																																																																																						
producing and distributing	1	1																																																																																						
Digital Curation	0	0																																																																																						

正向回饋員工

藝術指導會觀看每一場表演都會，也會讓演員在不用演出的場次當觀眾，藉由台下的觀點來了解自己所扮演的角色，也使其了解觀眾之感動處。肯定員工價值，凝聚團隊精神及增進對公司向心力，降低流動率同時也降低人才培育成本。

團員間有著來自各國且有獨特專長的各領域藝術家，相互交流、教導技藝；每週，創意總監或教練會在不同的地點觀看整場秀的演出，以觀眾的思考出發，並感受觀眾所感受的；並定期的用攝影機錄下特定的場景，方便演員或教練等借閱。且每隔一段時間，創意或藝術總監就會要求於場景中增加或改變演出的模式，演員或任何人都可以有創意或突發奇想，演員們在台上傳達誠摯的感覺，彼此分享美感與快樂。

高階主管主動簡報大型事件的異動或發生，讓大家了解公司的動向、傳達理念，如此持續與員工對話交流才能獲得員工認同和支持，每個節目品質嚴格的把關，創意人員靈感的相互激盪，願意嘗試新事物並且與他人分享這些經驗，這些點點滴滴的小細節匯聚到最終都是為了要製作出完美精彩的節目。

劇團願景

太陽劇團都盡力讓自己的經營模式符合尊重所屬員工、合作伙伴、往來客戶、社區週遭居民和環境，以及所在地的法規和文化。在追逐夢想及商業實踐中，成為一個具有社會責任與使命，是該組織的商業策略和管理模式的核心價值。最終願景在追求的全球公民信念建立在這樣的一個基礎之上，同時更將藝術創作、商業模式、和社

會進步放在等同的地位，他們的動力來自於將可促成一個更美好世界。這樣的夢想很大、很遙不可及，但是若是最初一開始沒有那些熱愛表演的傻子，又怎麼會有今日的太陽劇團。如果每個人都拘泥於現實考量，而不放手一搏，我們將看不到那些如此具有創意和驚喜的表現，生活將失去許多樂趣。，這樣的世界應該是很無趣的吧？

“Do what you love, but follow the money.”
——太陽劇團創辦人Guy Laliberté

太陽劇團——新形態馬戲劇團產業：

「一個沒有火圈、老虎的馬戲團？」

傳統馬戲團產業，是以雜技和動物表演並重的產業。隨著動物保育概念深植人心，動物表演常被愛護動物人士撻伐。到了太陽劇團首度將各種領域的表演藝術如入於馬戲之中，這種創意的發想廣受好評並漸漸改變該產業的生態，表演可以不需再有動物的表演，同時融入「劇團」的概念，將體操、雜技、劇情、音樂相結合，產生有故事、有劇情的表演秀，而不只是一堆雜亂拼湊馬戲特技，這種異於傳統馬戲團的產業稱為「馬戲劇團產業」。在「馬戲劇團產業」中，演出團體需有其自聘之演員與工作人員，劇目的構思、設計、道具、服裝與舞台之製作、演員之培養與訓練等，皆是由該演出團體自行完成，演員表演除傳統之雜技以外，同時搭配音樂、劇情、燈光、特效、煙火等，使每一齣劇目就如同故事般高潮迭起引人入勝。

馬戲劇團產業之五階段則應定為：「創意」、「設計」、「表演」、「行銷」、「生意」。

一、創意，就是針對表演劇碼進行創意思考。一齣表演節目要如何吸引觀眾的注意力，創意為其起源。設計，就是實現創意。舞台、服裝、道具等設計，與演員的動作等，都是設計的部分環節。

二、表演，將創意具體化付諸實現，在節目進行時的演出。

三、行銷，就是將品牌推展出去，透過有形和無形的通路進行行銷。

四、生意，就是將產品，包含無形的產品（演出）和有形的產品（週邊相關產品，如音樂、紀念T-shirts、影片等）銷售給顧客。

馬戲劇團產業中，其演出之劇碼皆由演出團體內部進行創意思考，在太陽劇團中，團的組織架構不設董事會，「創意核心」是最高決策小組，成員包括拉利伯特、另一創辦人拉馬爾（Daniel Lamarre），以及資深創意指導在內，新劇碼從構思籌備排練到首演，至少要耗費三年。因此在「創意」部份，是由演出團體自身執行。在「設計」部份，每一齣劇所需要的服裝、道具、舞台，甚至每一個角色的妝，皆是由劇團工作室親自打造內部進行。在「表演」部份，所有演出皆為演出團體自己一手培植出來的演員擔任。因此，就產業結構而言，馬戲劇團產業屬於「垂直整合」之產業結構。

「我得找出生意與創意之間的平衡，唯有這個平衡才能讓創意開花結果。」——Guy Laliberté

藍海經營策略

太陽劇團在成立的初期，當時是「玲玲馬戲團」的全盛時期，當時，並沒有「藍海」的概念（過去企業慣用的獲益方程式：壓低成本、搶佔市占率、大量傾銷等傳統商業手法，稱為紅海策

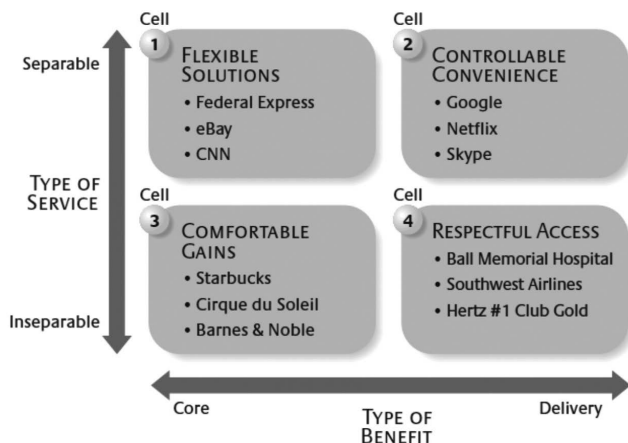
略，在現今市場競爭中產生的種種弊端，及其獲利不易、成本提高等企業競爭力衰退事實找出根本原因。藍海即是開創尚未被開發之全新市場、創造獨一無二價值等「新」商業手段作為解決方案），傳統馬戲團透過低票價、動物表演、場內小販等方式為其經營策略。但是在太陽劇團部份，其以中價位票價、獨特場地、多套節目、藝術性、具有特定主題和觀賞環境雅緻等特色為其經營策略。分成巡迴表演和常駐表演。在常駐表演部份，其主要以美國內華達州拉斯維加斯的酒店為主要常駐地點。不像傳統馬戲團一樣，當推出新的節目時，就捨棄舊的節目。相反的，其透過新舊並存的方式，在觀眾已形成的印象中持續加強對品牌的好感度，建立更強的品牌形象。相反的，傳統馬戲團每齣戲只演出幾年，之後就推出新的節目，無法持續與觀眾連結也就更無法藉由觀眾口碑行銷該劇團。而太陽劇團其常駐和巡迴兼顧的方式，不同巡迴馬戲團表演，對於塑造太陽劇團品牌形象以及建立觀眾的品牌忠誠度，有非常大的助益。

服務創新

太陽劇團鼓勵員工發揮創意、勇於嘗試新的想法；避開了以動物為表演主軸的傳統馬戲團表演模式，提供顧客舒適感的創新服務（Berry et al, 2006），不採用傳統在中場販賣零食的作法，而是提供整場表演無中斷，讓觀眾有更專注節目而有更連貫、更深刻的感受，觀眾只要踏入劇場那一刻，就是享受舒服氛圍，讓觀眾從一開始就有著驚艷的感覺並且期待接下來的每個時刻。

Berry et al (2006) 從市場創新的研究歸納出四種服務創新模式（如下表），可分為1.彈性解決2.可控制便利3.舒適增益4.尊重服務等類型，而

太陽劇團提供給顧客的服務屬於「舒適增益」模式—表演劇碼巧妙地營造出歡樂氛圍，內容引人入勝，創造新奇有趣的體驗，讓顧客感受到身心靈上的舒適感並樂在其中盡情享受。（如下表）



（資料來源：Berry, Leonard L., et al, 2006）

資產專屬性

太陽劇團常駐型劇碼預算通常是4,000萬美元，巡迴演出戲碼則介於2,000萬至2,500萬美元，舞台設計為了配合整齣劇情內容及聲光特效，設置複雜巧妙的機關，造成劇碼開演成本高昂。無論是在美國拉斯維加斯或是亞洲澳門，只要有太陽劇團常駐之處，該酒店就會大力促銷太陽劇團的表演，無論是在酒店網站，或是酒店內部的擺設。此外，即便在觀眾人數不如預期之情形下，太陽劇團與其常駐的酒店也不輕易取消合作。其原因就在於「專屬性資產」。對於酒店而言，太陽劇團的舞台與硬體設備，是僅能給太陽劇團使用。因此，對於酒店而言，太陽劇團的舞台與硬體設備，即為「實體資產專屬性」。對於太陽劇團而言，因為其主要都是和大型國際連鎖酒店合

作，而國際酒店品牌效益，即為「品牌名稱資產專屬性」。因此，這二項專屬性資產，對於太陽劇團和合作酒店而言，即為「專屬陷入成本」，如此一來促使雙方維持長期的合作關係。

建構領導品牌

品牌必須先建立清楚的定位與產品的種類，才能在延伸考量如何將顧客需求與適當的購買情境作結合。品牌知覺是指顧客對於品牌的聯想和理解，其除了指顧客知道、多次看過該品牌外，能夠將品牌和其名稱、商標、標誌等的連在一起。最重要的是要客戶明確的了解該品牌所提供的產品或服務。例如「黑松」，直覺就會想到「沙士」；可口可樂；電腦手機就會聯想到蘋果、汽車就會想到BMW、平價時尚就會想到unqlo、學法文會想到師大法語中心……

以下僅就「太陽劇團」的品牌建構分析：

一、品牌顯著——「獨特的馬戲團」

一般人對於傳統馬戲團的認知，都是定位於有著動物、雜技、特技等表演大部份的馬戲團，都是以此作為其表演之節目。但是，許多觀眾對於太陽劇團，卻定位在沒有動物、完全由演員、音樂和藝術三方所匯集而成的表演。太陽劇團他們有的，是一群有著高技術且高創意的人，透過各種道具進行表演。他們的表演融合了體操、雜技、魔術、科技等部份，是一種綜合性的藝術表演。

二、品牌績效——「驚喜的表演」和「中等的價位」

太陽劇團是一個融合藝術表演的馬戲團，其異於傳統馬戲團的動物和雜技表演，讓顧客有全新的感受。重視創意發想，帶給觀眾驚喜和全新感受。太陽劇團的每一齣戲皆是由一個故事為主軸，由數個場景去構成整個故事。每

一齣劇的主題都不相同，同時都能帶給觀眾非常大的驚喜感。劇團的價位是屬於中等價位，每場平均票價在120~150美元中間。

三、品牌形象——「創新」和「有活力」

是指產品或服務的外在屬性，主要在於顧客思考品牌的抽象部份，而非實際面。在看過太陽劇團表演的消費者中，在每一齣劇目，都有著不同的主題，例如魔術、搖滾樂、水中芭蕾、歌劇等，展現了不同領域的創意融合，給予觀眾「創新」和「有活力」兩種深刻印象。

四、品牌評價——「優質表演」、「專業表演」、「異於其他馬戲團的」三部份

在品牌情感部份，太陽劇團有「好玩」、「有趣」、「熱情」三部份。也正因為有此正面的感覺，大部份消費者對於太陽劇團有著較高的忠誠度，也大為提升消費者下次再看太陽劇團其他節目的機會。

五、品牌共鳴——「忠誠度」、「情感」、「社群」

品牌共鳴則是指品牌最終是要與消費者達到共鳴，進而提高購買忠誠度、產生歸屬感，甚至主動關心相關訊息、積極參與行銷活動。隨著網路時代的演進，消費者對於品牌的分享，不僅是在口頭交流，而是透過網際網路、部落格、臉書、推特等分享經驗甚至發表評論，讓資訊能夠即時傳遞，也達到交流的效果。透過社群媒介，愛好者有著更

進一步的交流。在網路上有許多太陽劇團的忠實支持者，自動自發的發佈相關演出訊息、分享經驗等，儼然就像是太陽劇團的非正式代言人，藉由分享支持這樣更易於獲得其他觀眾的信賴，透過粉絲的口碑行銷更強化了其正面形象。

太陽劇團前全球行銷副總裁Mario Damico (2009) 指出，獨特性、經濟規模及品牌力，是太陽劇團成功的三大關鍵要素，在於：

1. 獨特性——創意團隊：除專設創意部門外，鼓勵所有員工勇於發想，接納各式可能性並積極嘗試不設限。
2. 經濟規模——目前共有20種劇碼提供不同主題，鎖定不同市場標的。多樣的選擇，分類針對目標市場設計劇碼產生經濟效益最大化。
3. 品牌力／觀眾口碑：一部令人可以口耳相傳的團體，每場約兩千人的觀眾，每週10場的演出，一年478場的秀，在不同族群觀眾心中烙下深刻的劇場體驗，進而創造口碑，甚至有死忠太陽粉絲一再的支持。可是口碑（words of mouth）是兩面刃，成也觀眾但敗也可能觀眾，要持續維持表演高品質和新鮮感才能擁有好評價。

再者分析太陽劇團目前優勢和隱藏危機，如下表：

面向	優勢	隱藏危機
創意產業	融合多元文化、各種類表演藝術	誤解不同文化內涵，展現誤解和誤用。例如，2012年慘澹經營致撤出澳門市場，除錯估市場型態外也被澳門學者批評西方的包裝中國式的雜技，在西方許多國家享有盛名，卻未能擄獲澳門人的心。

面向	優勢	隱藏危機
展演作品	1.現有20部展演中的世界知名劇碼 2.另外也因該團體巡演在世界各大城市而具有高知名度，各國表演與專業技術從業人員，將會經常性的關注其招募工作之訊息。根據本文受訪之表演藝術家所述，該團體甚至有超過30人長年外派的「人才發掘團隊（talent scout team）」遊走世界各地，人才充足具多元文化背景，對於創意發想助益甚多。	1.隨著日漸增加的劇碼，代表要花費相當成本開發在新戲，每齣戲預算高昂，顯示財務負擔沉重。 2.巡迴表演當地參演人員之招募工作、管理、成本等亦提高其困難度。然而經營方面來看現有作品的運作，雖製作成本可因每增加一場次的演出而降低其比例，但在人力成本方面並不會隨著場次增加而減少。
多元經營	7種創意延伸的專案活動： 時尚服飾、藝術展館、世界博覽會、餐旅服務、專案活動、健身體驗、影視電影等	提高多元化經營之風險。當然也將因為原自有品牌之獨特性而提高消費者的消費意願，其品牌核心價值即為同業競爭裡的力量。雖因其品牌在全世界表演藝術產業裡首屈一指，但多元化經營上述事業，跨產業經營所將面臨的同業競爭風險和損失亦會提高，及因非其專業領域具有較大的商業劣勢。

結語

「我一直有生意上的目標，不只是巡迴演出好玩而已。要對出錢、演出合約有交代。我們是有未來的，有機會成長，不只是創意，也是將藝術與生意結合在一起。」——Guy Laliberté

在太陽劇團開始選擇以企業化模式經營，部分創辦合夥人和表演者不認同市儈的生意理念，而就此轉身離開劇團，但太陽馬戲團並未被打敗，之後更成長為整合起全球藝術人才，一年翻滾出兩百億美元的名牌劇團。太陽選擇市場但並未失去其追求創意和表演和藝術這三項理念的初衷，運用創意讓世界看見了藝術與馬戲特技，讓許多「庸俗的」平凡大眾藉由娛樂性較高的表演「向藝術靠攏一步」，有些人可能會因而產生出對「藝術」一些些興趣，日後或許會參與其他類較高藝術價值的活動，始能「豐富」和「滋養」他們的心智。就讓太陽成為藝術的敲門磚吧！拋磚引玉。

如果表演藝術用一道光譜區分表演型態的藝術性，純藝術到非藝術，馬戲團究竟位於光譜的哪一端？因為它的顯著特徵是營利精神，而非僅為純藝術的表演而表演，大概是位在兩者之間離純藝術稍遠一點吧。市場導向的表演藝術不代表一定商業化而毫無藝術價值，迎合觀眾不一定代表粗鄙，或許對於具有較高文化資本的觀眾而言，那些表演華麗庸俗、賣弄炫技地不堪入目，僅是滿足一時的歡愉享受，毫無提升性靈的價值。但對文化資本較低的觀眾來說，那曼妙舞姿、那精彩故事、那悠揚樂聲，讓他們進入和平日生活不同的時空中，那可能就是他們離「藝術」最近的時刻了吧。不過，到底誰有權力來定義藝術？甚至評判藝術性高低？現在依舊存在著一種純藝術即是好，反之則否的態度，一種非黑即白的意味。但這世界還是容許「灰色地帶」存在，一種曖昧來和緩黑白的衝突，梁光耀認為：「藝術評價不一致的現象之所以很多，並不是由於藝術評價是任意的，很多時是因為大家所側重的理由各有不同。而認為藝術評價是完全客觀的人只知道評價

藝術作品有其合理的根據，而並不了解在這些不同根據當中，並沒有一個客觀的優先次序，各人會有不同的選擇和偏重。」如果用這樣的角度來詮釋太陽劇團的「藝術性」是否較為妥當？

作家李維菁認為：「很多人懷著偏見，認為流行文化是大眾的，它必然俗氣，必然是比較低劣比較粗糙的東西。流行文化的光譜非常大，吸納了各種時代與創造的可能性，從熱到冷從菁英到村俚都包含在內。我比較傾向以當代文化的一環這樣的角度來認知流行文化，它之所以「大眾」，很關鍵的原因可能是因為它仍「當代」，它仍在發生中，因此它的解讀仍在發展中，仍有爭議，仍未有定案。而那些我們以為的菁英的、經典的，或者是古典的東西，是早就經過許多代的討論解讀的結果。」經典為何成為經典有其存在的意義，必定是某些特殊價值在經過時間洪流沖洗和淬鍊始能留待後人欣賞品味，以流行歌曲來說，那些過去撼動聽眾心靈的暢銷樂曲，因為夠通俗商業而贏得大眾喜愛就價值低廉嗎？應該是它的本身存在著某些價值，如它的旋律或文字能夠觸動人的靈魂，才能贏得留在經典榜上的席次。正因為流行歌曲的大眾通俗，而顯得品味粗俗，它的受歡迎而讓它顯得毫無藝術性？那些「據說」是藝術的作品反而是處在小眾市場，孤芳自賞，只有那些真正擁有鑑賞力的行家才可領略其珍貴處，或許就是物以稀為貴，知識以專家獨有，才是真正的藝術品。這是長久以來被某些社群認定的一個普遍道理。

不過正如同李維菁所言，可能是因為在當代，這些流行作品還未被經過徹底的詮釋和剖析，它的價值還未被徹底發掘殆盡，那我們還是持保留態度吧，誰知道後人的品味是否和現在的我們一樣呢，可能古人也會恥笑我們，他們嗤之以鼻的雞肋現在卻被奉為圭臬吧。

從馬戲表演歷史演進來看，發展至今每個時代的表現風格都在轉變，過去的觀眾可能從未在腦海中想過馬戲表演是可以不用動物執行的，馬戲對他們只是一種生活中的餘興節目，然而，到了現在，馬戲的定義又更不同了，可以融合了其他表演藝術，創意無限，將驚奇帶給觀眾。也許，太陽劇團將永遠不能擺脫馬戲團的宿命－他們生存的意義在於取悅人群，或許他們將沉淪在追尋金錢，又或者他們仍舊能夠傳頌其願景，就讓時間來考驗太陽的價值吧。

文獻

- 汪怡瑋. (2011). 以顧客為基礎的品牌權益－以太陽劇團為例. 中央大學產業經濟研究所碩士在職專班學位論文, 1-68.
- 王台瑞, & 楊舒晴. (2013). 表演藝術策展－太陽劇團策展設計. 設計學報 (Journal of Design), 18(4).
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. MIT Sloan Management Review, 47(2), 56.
- <http://www.hkshp.org/humanities/ph37-12.txt>
- http://www.circopedia.org/SHORT_HISTORY_OF_THE_CIRCUS (retrived (2016/01/10))
- <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5002573> (2016/01/10)
- <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5067169> (2016/01/10)
- <http://blog.udn.com/jabbar66/18306730> (2016/01/10)
- <http://udn.com/news/story/7048/1388717> (2016/01/10)

(本文作者為國立台灣師範大學歐洲文化與觀光研究所碩士生)

出版訊息

書名：Chiang Ching-kuo – Le Fils du Generalissimo
 作者：Jay Taylor
 譯者：Pierre Mallet
 出版社：Editions René Viénet
 出版日期：2016年3月

內容簡介：

Chiang Ching-kuo a été le Premier ministre de la République de Chine (Taïwan) de 1972 à 1978, puis il en a été le président de 1978 à sa mort, en 1988. Condisciple de Deng Xiaoping à Moscou en 1924, c'est alors un jeune bolchevique, dans la mouvance trotskiste. Fils de Chiang Kai-shek, le commandant en chef des forces révolutionnaires nationalistes lancées à la reconquête de la Chine des seigneurs de la guerre, il est « retenu » par Staline lorsque son père écrase ses alliés communistes, tentés par un coup de force qui fait écho aux conflits au sein du Komintern. « Relâché » après douze ans de séjour en URSS, il occupe différents emplois subalternes en Chine et vit dans l'ombre de son père jusqu'au moment où le Kuomintang et une partie de son armée, défaits par les communistes sur le continent, se réfugient à Taïwan.

Devenu responsable des services de renseignements et de la sécurité intérieure, Chiang Ching-kuo pourchasse les adversaires du régime, essentiellement les communistes et les indépendantistes, avec une extrême brutalité et des méthodes totalitaires, inspirées par l'URSS. Même si Chiang Kai-shek conserve un pouvoir sans partage, Chiang Ching-kuo devient comme le symbole de la « terreur blanche » et de ses excès.

Avec le retrait progressif de Chiang Kai-shek, Chiang Ching-kuo accède aux plus hautes responsabilités et s'impose peu à peu comme un leader efficace et humain qui fait progressivement, et en partie, oublier le redoutable chef de toutes les polices.

Sous sa direction, Taïwan entre dans une période de développement et de prospérité économiques qui va durer près de trente ans et va profondément modifier la société taïwanaise. Sur la fin de sa vie, il lance le mouvement de taïwanisation du régime et prend toute une série de mesures libérales qui, sous son successeur, qu'il a lui-même choisi, feront de Taïwan un pays réellement démocratique.

Chiang Ching-kuo ne s'est pas enrichi dans l'exercice du pouvoir et en a éloigné sa progéniture. A l'aune des régimes peu démocratiques d'Asie, il aura été l'un des rares et des plus remarquables « dirigeants autoritaires éclairés ». Cette biographie, écrite par un fonctionnaire américain en prise directe sur les dossiers taïwanais, permet de comprendre cette personnalité riche et complexe qui n'est presque pas connue en dehors de Taïwan.

Les résultats des élections de janvier 2016, qui semblent sonner le glas du Kuomintang, donnent à ce livre une nouvelle actualité.



《巴黎視野》徵稿啟事

中法文化教育基金會會刊《巴黎視野》（以下簡稱本刊）刊登有關歐洲各國之教育、文化、藝術、政經、觀光、社會現況等主題之研究、社論、報告、札記等文章。本刊目前為每季出刊乙次，詳細出刊日依每期狀況略有調整。

一、來稿格式

來稿須符合本刊撰稿格式，如下：

語言：以中文為限，法文投稿者需附上中文翻譯。

字數：約3000~6000字。

附圖：稿件內之圖片請再另存檔案與稿件一併傳送，以確保印刷品質，並請留意圖片版權是否無疑慮。

作者簡介：文末請附上作者簡介，如「本文作者為○○大學○○系教授」或「本文作者畢業於○○學校○○科系，現任職於○○」等。

二、審稿規則

本刊所有來稿於刊載前一律須通過編輯委員審核，審核標準為稿件性質是否符合本刊定位、稿件撰寫之格式是否符合本刊要求，經編輯委員會決審通過後刊載之。

三、著作財產權及其他同意事項

1. 投稿者（含所有列名作者）投稿一經本刊同意刊載後，該作者即同意授權由本刊進行紙本印製、數位化等作業，並公開稿件於本刊網站，透過網際網路等公開傳輸方式，提供使用者檢索、瀏覽、下載、傳輸、列印。但投稿者（含所有列名作者）得經本刊同意後，將所投稿件納入本人自行出版品。
2. 投稿者（含所有列名作者）應保證所投稿件為作者本人原始著作，且未於研討會發表、他處出版或即將出版而保有稿件之完整著作財產權，若稿件曾在其他刊物及研討會、演講場合、學校報告等發表者，應事先告知本刊。
3. 投稿者（含所有列名作者）應保證所投之稿件內確無剽竊、捏造數據、對數據做選擇性報導、摻雜他人數據，或使用不可信資料等違反學術著作倫理之情形。
4. 所投稿文章若涉及智慧財產權部份（如：圖片、長篇引文或翻譯文字，請先取得原作者或出版者之書面同意。

四、投稿方式

來稿請透過電子郵件傳送，郵件內文請書明作者真實姓名、電子信箱、聯絡電話、地址，並將稿件之word檔以附加檔案方式傳送至本刊電子信箱：foundation@mail.ehosting.com.tw。

五、稿酬

本刊不以營利為目的，每期發行紙本500份與電子報方式贈閱國內外相關人士、國內圖書館、政府機關、大學院校相關系所參考，讀者群廣泛，每篇稿件備薄酬1000元，於出版後隨同會刊紙本寄送稿費憑證，請作者簽名後回擲（共同作者請推派一人代表簽領），本刊將於收到稿費憑證後盡速以現金袋方式寄出稿費。