

國樂經營之道系列

董事長與里長伯 — 社會資源的連結與應用

專訪楊正安、何孟翰

採訪 / 傅明蔚、顏采騰 整理 / 顏采騰 圖 / 楊正安、何孟翰

學生時代，我們總以為萬般皆下品，唯有練琴高，想在樂壇闖出名聲，演奏能力是唯一重要的事。想想樂聖貝多芬，失聰還孤僻難相處，不是照樣靠著作品流芳千古？想不到出了社會，才發現「眉眉角角」真是多，除了表演要強，還得經營人脈、名聲、事業體系、行銷、商業模式、永續經營……也是長大後才知道，原來貝多芬當年也曾跑跳於貴族之間，努力拉抬名聲與贊助。本專欄「國樂經營之道系列」，訪問一系列資深國樂人，不談崇高的藝術理念，只傳授走跳江湖的生存之道。

本系列第一輯，定題為「董事長與里長伯」，邀請到廣結企業人脈、樂團資金雄厚的楊正安，和深耕基隆鄉里、為國樂挽袖當里長的何孟翰，兩位老師各自專營民間與官方，要分享他們連結社會資源的獨門心法。



何孟翰與樂團合影。

「食物鏈法」的吸金之道

談起賺錢之道，楊正安在學生時代早有啓蒙。高中時，他靠抓虎頭蜂和蜈蚣，買到自己的第一把胡琴；大學時期他賣起鋼琴、開設音樂教室，畢業前已存進兩百萬，在當時可買下臺北市的兩棟房子。畢業後，他投身國樂教育與推廣，前後成立「玉明音樂藝術中心」、「南瀛民族樂團」，也在成功國中創設國樂班，環環相扣，開創了他龐大的事業版圖。

要養活這樣巨大的事業體，靠的是楊正安所謂的「食物鏈法」：他帶領的南瀛民族樂團，以公益義演等免費活動為主，也時常出席私人音樂會或企業尾牙等場合，卻從不收演出費。「重點是讓老闆們開心。看到我們免費來演，還把場子炒這麼樂，他們就會樂得包紅包」，楊正安說，而且，金額總是會比本來的演出費還多好幾倍，甚至最多一次收過八十萬。而這些錢也不直接落入團員口袋，而是全數挹注他旗下的國樂班級和玉明音樂藝術中心，培養健全體系，吸引大批學生。演奏員老師們雖拿不到演出費，卻能賺取充裕的指導費用，也因而樂意留下。說起來，這些都是長遠眼光。

如今，樂團的基金已突破六百萬。楊正安熟知，長久經營的方法，正是自己的好名聲、良好的恩情與金流循環，和永續的環境。目前，楊正安已成立「劉招明慈善基金」、「劉招明獎學金」、「楊玉花菁英獎學金」等獎助，也將南瀛樂團立案為公益演藝團隊。這些努力，除了要幫助國樂學子並回饋社會大眾，也讓自己在業界建立良好聲譽；更重要的是，企業能將捐款用於節稅，樂盡金主。

打造國樂里，就來當里長

相較於楊正安的一路財星高照，何孟翰則深入學校體系，面對更嚴峻的大環境挑戰，並一一迎刃而解。何孟翰主修笙，文化大學國樂系畢業後，落腳縣市交界處的基隆百福社區，擔任五堵國小國樂團指揮。當時基隆的國樂環境每況愈下，各校特殊班級接連關閉，五堵以「社團」身份僥倖生存；然而，國樂社團開銷是足球等運動社團的十倍以上，相當不受校方與家長青睞。

沒經費、沒學生，該怎麼辦？何孟翰並不急於一時，而是細水長流，在當地慢慢培養人脈與潛在客戶。來到百福社區後，他努力熟絡地方的義警、巡守隊、媽祖廟、土地公廟等社團，和居民相識相親，漸漸有不少家長願意將孩子交給他帶。「鄉下地方，就是要盤攔（puànn-nuá）、交陪（kau-puè）」，何孟翰深諳箇中道理。



楊正安攜團慈善義演。



南瀛民族樂團頒發劉招明慈善基金。



楊正安指導之復興國中國樂團演出留影。

經營在地近十年，他的下一步，是參選百福里的里長，也果真順利當選。正式成為人民公僕後，最大的好處是更能與政府單位協作，積極地讓國樂進入公家機關視野，藉以壯大國樂生態。「後來我發現，與其自己辛苦地湊樂器，不如和主管單位合作洽談，更能獲得有效的支持」，何孟翰分享道。於是，他指導的學校國樂團如獲甘霖，得以添購許多長期以來缺乏的樂器及設備。如今，何孟翰已擔任里長十二年，許多當年的學生，都帶著他們的孩子來找同一位老師。可以說，百福里已成為了名副其實的「國樂里」。

何孟翰的例子告訴我們，即使身處學校體系或公家單位，鄉里資源也能成為最好的國樂推手。如巡守隊、義警、廟宇等人地看似與國樂無甚關聯，卻可能變成將來的學童來源；而若能掌握社區資源或人脈，將能更好地調度資金，進行社區推廣，國樂經營將能更加順利。我們未必要像何孟翰一樣捲袖下海，以民代之姿親近鄉里，但「里鄰資源整合」會是受用無窮的訣竅。

面對長期困境的解決之道

在訪談的後半，兩位老師也聊起了近年愈發嚴重的少子化現象。何孟翰打趣地說，以前是學生多樂器少，現在是學校定音鼓很多，卻沒人打。在現今教育政策下，藝才班數量有所規範，資源的城鄉分配也有所影響。楊正安也提到，加上近年多元學習的推廣，學生被舞蹈、美術等其他領域瓜分，間接衝擊了國樂教育班系的運作。

楊正安回應道，雖然國樂界整體遭受巨大衝擊，但他的團隊由於生態系穩固，資金來源不同，並未受太大影響。而何孟翰則指出，以他所在的基隆市而言，唯有縣市整體的國樂風氣獲得改善，根本性地開源，才能長久經營。在縣市的層次，何孟翰於 2015 年起接任基隆市國樂團指揮，近年致力與市長溝通合作，試圖跨出稀少經費的限制，串聯全市的文化活動；而在地方的尺度上，他也在百福國中創立國樂團，完成國小國中之國樂銜接，拉長國樂學子的習樂歷程。



何孟翰指揮基隆市國樂團。



何孟翰偕樂團進行國樂社區推廣教育。

綜合來看，要因應大環境的衝擊，最好讓自己和團隊變得更富韌性，而韌性之道在於穩固且多角的事業體系。基於穩固的藝企合作，何孟翰的團隊能迴避政策與學生數變化的危機，維持原有運作；而何孟翰則是做好多階段的國樂教育規劃，加上原有的社區人脈，讓學生來源變得穩定。有遼闊的事業及人脈網絡，才能真正地「以不變應萬變」。

給予青年工作者的建議

最後，對於現在的國樂學子，和未來的國樂地方工作者，兩位老師都誠懇地給出了建議。楊正安提到，許多學生在學時意氣風發，畢業後卻收不到學生或演出機會，怨嘆時不我與；他們卻不明白，學生、名聲和人脈都需要慢慢培養。何孟翰也同意道，闖蕩江湖靠手腕，人際關係打好和練好琴一樣重要；此外，現今演奏員僧多粥少、加上少子化危機，最好不斷嘗試新的教學或經營模式、善用新科技、開拓不同教學領域。

還是那句老話：成功絕非偶然，而是長期的累積。只是，累積的不只是實力，還有大小遠近親疏的無數人際連結。