

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

臺灣民間樂團新興品牌經營模式之研究-以灣聲樂團為例

The Study of Strategies for Emerging Small Ensembles in

Taiwan : A Case Study of OneSong Orchestra

林昀貞

LIN, Yun-Chen

指導教授：林佳瑩 助理教授

Advisor: Lin, Chia-Ying , Asst. Prof.

中華民國 114 年 2 月

February 2025

摘要

隨著社會的進步，臺灣富有多元的藝術活動，不論是硬體演出場地與設備不斷更新與興建，軟體也由政府及民間企業以實質性的方式鼓勵藝文活動之演出，使得我國有越來越多的表演藝術團體成立，其中又以音樂性性質的團隊為最多數，然而交響樂團的形式，更是眾多音樂形式中最精緻的。

管絃樂團（Orchestra）及交響樂團（Symphony Orchestra）等樂團形式，皆是來自於西方音樂演進後的文明產物，是由不同音樂家和多種樂器組成之大型合奏演出形式，可追溯至 15 世紀義大利社會上層階級貴族生活型態，此時將音樂家邀請進入宮廷演奏是一種流行。直到 18 世紀末至 19 世紀初，古典主義和浪漫主義音樂的興起，管絃樂團漸漸成為一種標準編制，且是音樂會和歌劇表演之重要演出形式，管絃樂團演出形式隨著音樂家、作曲家和指揮家的巡演，交響樂的影響力逐漸擴展到世界各地，我國也隨著社會的進步，除了公設樂團，私人企業及民間組織也開始紛紛成立交響樂團。

我國的交響樂團組織型態約可以分為公務機關專職團員之交響樂團簡稱公辦專職、民間成立專職團員之交響樂團簡稱民辦專職、公務機關非專職團員之交響樂團簡稱公辦非專職、民間成立非專職團員之交響樂團簡稱民辦非專職，以上四種。目前我國的職業交響樂團以公辦專職為主，由政府編列預算、出資，作為樂團主要經費來源，而樂團團員均為專職，具有公務人員身份之專職演奏家。

本研究以民辦專職的灣聲樂團（OneSong Orchestra）為研究對象，此團於 2017 年由企業家「雷輝」與傳藝金曲獎得主「李哲藝」共同發起創立，致力成為我國首創以臺灣本土音樂文化為核心價值的專業樂團，強調以經費自籌，成立樂團後援會、顧問團及演出票房收入等自主模式，樂團成立至今僅七年，經歷兩波疫情的打擊，依然屹立於臺灣樂團，實為民辦專職樂團少見之成功異數。

是以本研究主要意義為：

一、探索灣聲樂團創團發展迄今現況。

二、灣聲樂團新興經營品牌與行銷模式。

三、民辦專業樂團之困難與挑戰。

綜上所述，進而提出研究與觀察建言。

關鍵字：樂團、灣聲樂團、品牌經營、民辦專業樂團、藝術行銷



Abstract

With the progress of society, Taiwan boasts diverse artistic activities. From the continuous upgrading and construction of performance venues and equipment to substantial support from both government and private enterprises encouraging artistic performances, the number of performing arts groups in Taiwan has steadily increased, with music-oriented groups being the most prevalent. Among various musical forms, the symphony orchestra stands out as the most refined.

Orchestras and Symphony Orchestra are products of Western musical evolution. These large-scale ensemble formats, composed of various musicians and instruments, can be traced back to the 15th century, reflecting the lifestyle of the aristocracy in Italian upper-class society, where inviting musicians for court performances became fashionable. By the late 18th to early 19th century, with the rise of Classical and Romantic music, the orchestra became a standardized format and a key component of concerts and operatic performances. The influence of symphony orchestras expanded worldwide through tours by musicians, composers, and conductors. In Taiwan, alongside societal advancements, in addition to publicly established orchestras, private enterprises and civil organizations have also begun forming symphony orchestras.

The organizational structures of symphony orchestras in Taiwan can be classified into four types: symphony orchestras with full-time members established by government agencies (public full-time orchestras), symphony orchestras with full-time members established by private entities (private full-time orchestras), symphony orchestras with part-time members established by government agencies (public part-time orchestras), and symphony orchestras with part-time members established by private entities (private part-time orchestras). Currently, professional symphony orchestras in Taiwan are predominantly public full-time orchestras, funded by government budgets, with all members serving full-time and holding

civil servant status.

This study focuses on the OneSong Orchestra, a private full-time orchestra established in 2017 by entrepreneur Lei Hui and Golden Melody Award winner Lee Che-Yi. The orchestra is dedicated to being Taiwan's first professional orchestra centered on local musical culture. It emphasizes self-financing through the establishment of a supporting association, advisory group, and revenue from ticket sales. Despite only seven years since its inception and facing two waves of pandemic challenges, the OneSong Orchestra remains a prominent presence in Taiwan's music scene, a rare success among private full-time orchestras.

The primary purposes of this study are as follows:

1. To explore the development and current status of the OneSong Orchestra since its inception.
2. To analyze the emerging branding and marketing strategies of the OneSong Orchestra.
3. To examine the difficulties and challenges faced by private professional orchestras.

Based on the above, this study aims to provide research insights and recommendations.

Keywords: Orchestra, OneSong Orchestra, Brand Management, Private Professional Orchestra, Arts Marketing

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	iii
目錄.....	v
表次.....	vii
圖次.....	ix
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.....	12
第三節 研究範圍與限制.....	14
第四節 名詞定義.....	15
第二章 文獻探討.....	18
第一節 臺灣西式樂團源起脈絡及種類.....	18
第二節 民辦專職樂團的經營模式.....	27
第三節 樂團品牌管理.....	55
第四節 品牌資產.....	65
第五節 品牌生命週期.....	66
第六節 與本研究相關之碩博士論文.....	68
第三章 研究方法.....	72
第一節 研究設計.....	72
第二節 研究工具.....	74
第三節 研究架構.....	81
第四章 研究個案與分析.....	82
第一節 樂團經營分析.....	82
第二節 樂團品牌行銷策略分析.....	116

第三節	樂團品牌定位與吸引贊助企業之關聯性	136
第四節	樂團領導管理	150
第五章	結論與建議	155
第一節	研究結論	155
第二節	研究建議	161
參考文獻		166
附錄		171
壹、	訪談計畫受訪者同意書	171



表次

表次 1 文化統計-各類表演藝術活動參與比率.....	8
表次 2 2012 年至 2021 年，十年文化統計資料分析.....	9
表次 3 樂團組織定位與經營範圍.....	21
表次 4 樂團性質劃分.....	22
表次 5 國立臺灣交響樂團 112-113 年預決算.....	27
表次 6 臺北市立交響樂團 112-113 年預決算.....	28
表次 7 長榮交響樂團 110 至 112 年預算、預期成果、決算、實際成果統整表.....	29
表次 8 新加坡交響樂團 110 至 112 年預算、預期成果、決算、實際成果統整表.....	30
表次 9 112 年度演藝團隊年度獎助專案補助名單-音樂組.....	32
表次 10 TAIWAN TOP 演藝團隊民國 112 年音樂類團隊營運經費來源.....	34
表次 11 TAIWAN TOP 演藝團隊民國 112 年音樂類團隊營運資金支出.....	34
表次 12 TAIWAN TOP 演藝團隊 112 年音樂類團隊聘僱專職/兼職/特約人員概況.....	38
表次 13 國立臺灣交響樂團編制表.....	39
表次 14 臺北市立交響樂團編制表.....	40
表次 15 灣聲樂團 SWOT 分析.....	47
表次 16 促銷的四種主要工具之定義.....	49
表次 17 我國公辦專職樂團與灣聲樂團會員制度分析.....	50
表次 18 我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之贊助專案制度說明.....	52
表次 19 灣聲樂團贊助方案統整表.....	53
表次 20 「以顧客為基礎的品牌權益模式」CBBE 模式.....	57
表次 21 灣聲樂團品牌定位四個面向.....	64
表次 22 論文差異性比較.....	68
表次 23 與本研究高度相關之國內碩博士論文整理（一）.....	70
表次 24 與本研究高度相關之國內碩博士論文整理（二）.....	71
表次 25 訪談題目列表 1.....	75

表次 26 訪談題目列表 2.....	76
表次 27 訪談題目列表 3.....	77
表次 28 訪談題目列表 4.....	78
表次 29 訪談題目列表 5.....	78
表次 30 訪談題目列表 5.....	79
表次 31 灣聲樂團大事記.....	88
表次 32 影音出版品列表.....	125
表次 33 於官方網站販售之其他周邊商品列表.....	126
表次 34 灣聲樂團社群媒體平台.....	133



圖次

圖 1	2012 年至 2021 年登記立案團隊數量統計	2
圖 2	臺北市演藝團體立案分析	3
圖 3	新北市演藝團體立案分析	3
圖 4	桃園市 113 年度通過查驗之立案演藝團體分析	4
圖 5	臺中市演藝團體立案分析	5
圖 6	臺南市演藝團體立案分析	5
圖 7	高雄市演藝團體立案分析	6
圖 8	2008 年至 2023 年全國藝文活動展演統計	7
圖 9	2008 年至 2023 年全國藝文展演出席人次統計（千人次）	7
圖 10	灣聲國際股份有限公司組織架構圖	42
圖 11	新加坡交響集團組織架構圖	43
圖 12	灣聲樂團代理理論關係圖	45
圖 13	品牌定位架構圖	63
圖 14	產品生命週期	67
圖 15	研究架構圖	81
圖 16	2019 年-2023 年全國各縣市藝文展演活動統計 F	84
圖 17	2023 年表演藝術活動消費趨勢	84
圖 18	2022 年表演藝術活動消費趨勢	85
圖 19	2021 年表演藝術活動消費趨勢	85
圖 20	灣聲樂團收入比例	94
圖 21	灣聲樂團支出比例	100
圖 22	灣聲國際股份有限公司組織架構	105
圖 23	灣聲樂團後援會組織架構	112
圖 24	灣聲之友會員性別分析	114
圖 25	灣聲之友會員年齡分析	115



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

臺灣擁有多元的文化及各式各樣的音樂型態，隨著社會的進步，演出場地與硬體設備不斷更新與興建，展演節目數量增加，政府及民間企業以實質性的方式鼓勵藝文活動之演出，根據文化部 2021 文化統計，全臺總共有 6,924 個團隊登記立案，更有約 23.9% 的團隊，高達 1,658 個團體是登記於臺北市，其次為新北市，共有 1,117 個團體登記立案（文化部，2021），由此可知臺灣的表演團體數量眾多與蓬勃發展。

根據「文化統計」報告，從 2012¹年至 2021 年登記立案團隊數量統計觀察可知 2012 年登記立案團體共有 4,886 個團隊，2013 年登記立案團體共有 5,086 個團隊，並於 2016 年突破 6,000 個團隊直到 2021 年登記立案團隊的數量已經達到 6,924 個團隊，10 年之內，總共成長了 2,038 個團隊。

2019 年是全球爆發嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）元年，我國亦遭受傳染病的侵襲，對於經濟而言，首先衝擊的是商業的停滯；對於觀光而言，出、入境的旅客銳減、國內觀光停擺，一般企業多少受到不同程度波及；對於表演藝術產業則是在中央流行疫情指揮中心宣布升級至第三級警戒之後，表演藝術產業遭受嚴重衝擊，藝文團隊原訂的演出活動，皆陸續發布活動延期、取消或是調整等限制作為。時任國家表演藝術中心董事長兼朱宗慶打擊樂團創辦人暨藝術總監朱宗慶接受《關鍵評論網》專訪時表示：

「表演藝術衰於百業之前，興於百業之後。遇到疫情藝文產業往往是站在海嘯浪頭的第一排，衝擊來得比其他行業早，卻最晚才能恢復如常。」（芬多經，2021）

¹ 數據資料於文化部文化統計網站查詢歷年文化統計資料中各縣市藝文團體與文化藝術基金會概況，統計資料僅從 2012 年統計起至 2021 年止。

https://stat.moc.gov.tw/HS_UserItemResultView2.aspx?id=7，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

但演藝團體立案的數量卻並未因為疫情減少，反而持續增加立案團隊數量，以 2021 年與疫情前一年 2018 年相比增加了 561 個團隊。

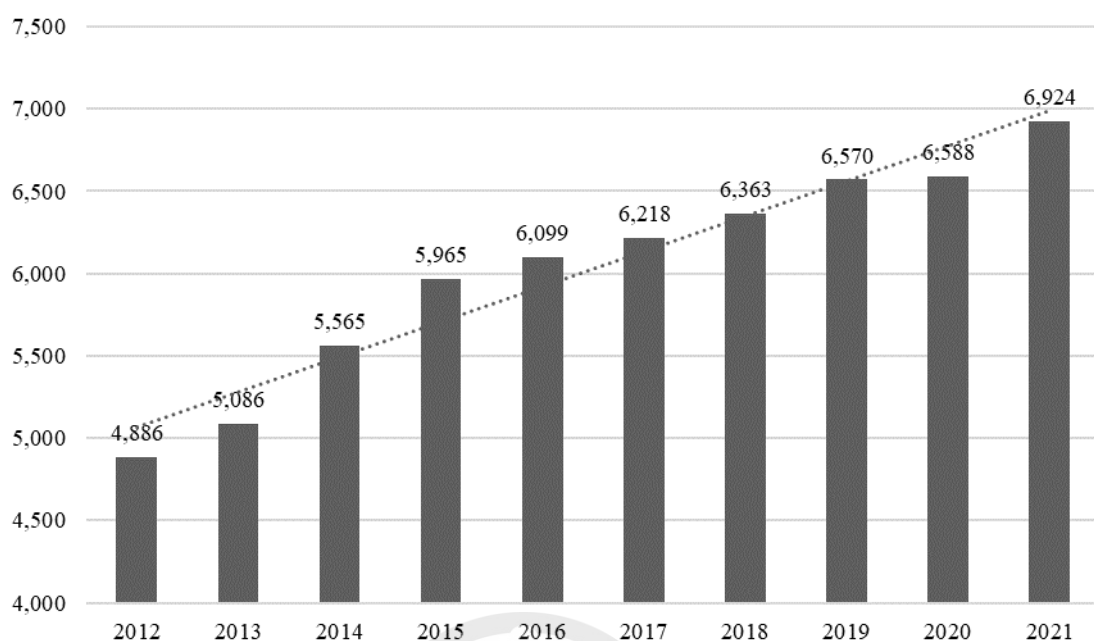


圖 1 2012 年至 2021 年登記立案團隊數量統計

資料來源：歷年文化統計資料查詢-各縣市藝文團體與文化藝術基金會概況

註：本研究製圖。

在眾多立案的表演藝術團隊中，將表演藝術分為不同的類型，其中以我國六個直轄市為例，以各直轄市登記立案團隊統計分析演藝團隊各種表演藝術類型之數量。

第一，以我國首都-臺北市為例，立案團隊分為六大類，包含：舞蹈、戲劇、音樂、雜藝、視覺藝術、傳統戲曲，登記立案團隊總數為 1,776 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為舞蹈類 271 個團隊、戲劇類 478 個團隊、音樂類 870 個團隊、雜藝類 115 個團隊、視覺藝術類 29 個團隊、傳統戲曲類 13 個團隊，其中以音樂類為占比最高，乃為六大類之首。²

² 參考臺北市演藝團體資訊平台-演藝團體查詢 <https://reurl.cc/QE2veM>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

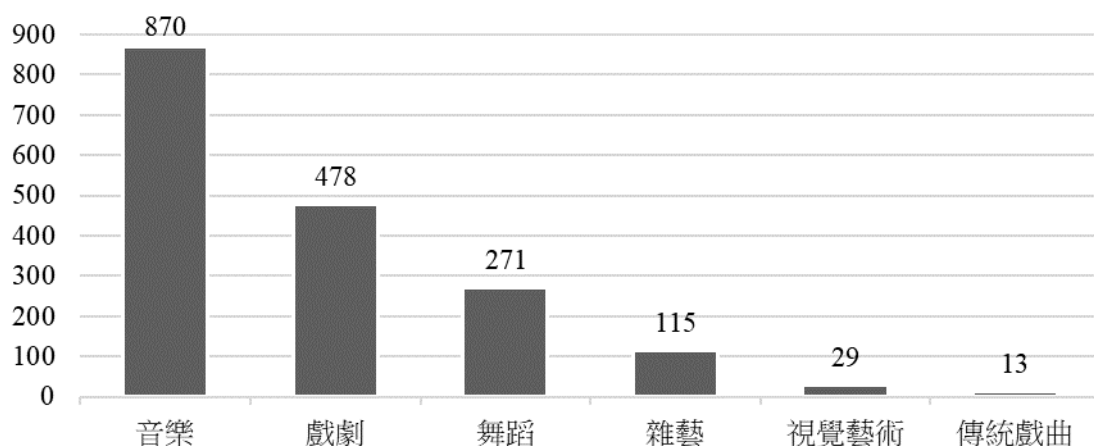


圖 2 臺北市演藝團體立案分析

資料來源：臺北市政府演藝團體資訊平台

註：本研究製圖。

第二，新北市，立案團隊分為六大類，包含：原住民、戲劇、雜藝、舞蹈、音樂、民俗技藝，登記立案團隊總數為 1,145 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為原住民類 150 個團隊、戲劇類 369 個團隊、雜藝類 59 個團隊、舞蹈類 424 個團隊、音樂類 655 個團隊、民俗技藝類 128 個團隊，其中仍以音樂類為六大類之首³。

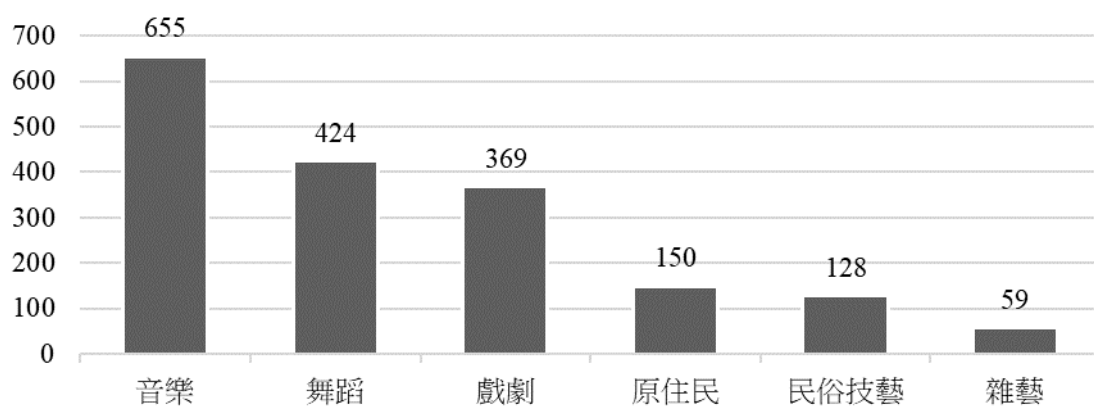


圖 3 新北市演藝團體立案分析

資料來源：新北市文化局登記立案演藝團體網站。

註：本研究製圖。

³ 參考新北市文化局登記立案演藝團體 <https://reurl.cc/eypNyx>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

第三，桃園市，113 年度通過查驗之立案演藝團體分為四大類，包含：音樂、綜合技藝、舞蹈、戲劇，登記立案團隊總數為 236 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為音樂類 101 個團隊、綜合技藝類 53 個團隊、舞蹈類 41 個團隊、戲劇類 41 個團隊，其中音樂類仍居於榜首⁴。

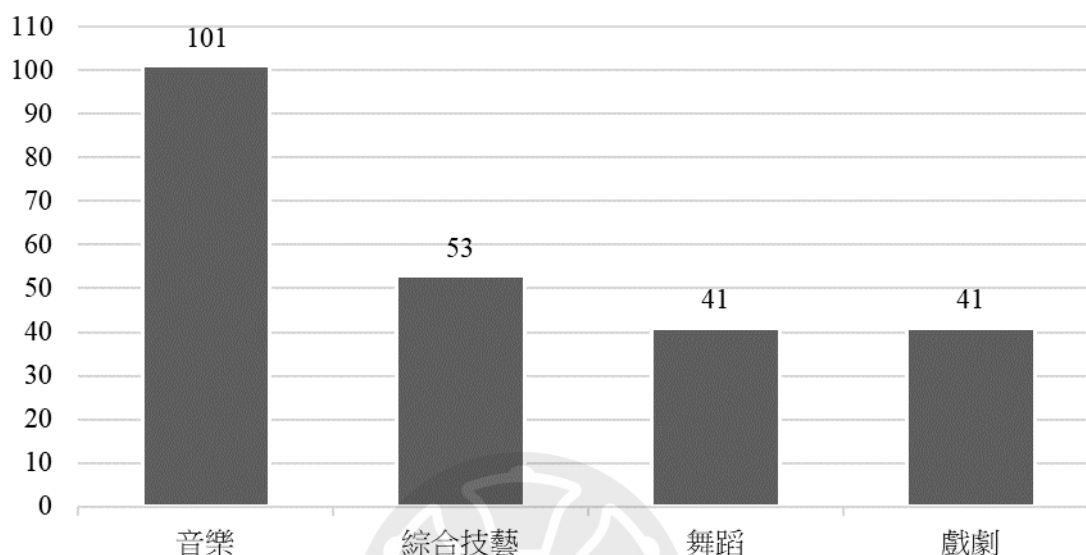


圖 4 桃園市 113 年度通過查驗之立案演藝團體分析

資料來源：立案演藝團體-桃園市演藝團體名冊（113 年度查驗）報告。

註：本研究製圖。

第四，臺中市，立案團隊分為六大類，包含：音樂、舞蹈、傳統戲曲、現代戲劇、民俗技藝、其他，登記立案團隊總數為 746 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為音樂類 406 個團隊、舞蹈類 115 個團隊、傳統戲曲類 109 個團隊、現代戲劇 55 個團隊、民俗技藝類 34 個團隊、其他 27 個團隊，以上音樂類仍為六大類之冠⁵。

⁴ 參考立案演藝團體-桃園市演藝團體名冊（113 年度查驗）報告 <https://reurl.cc/WNb2AL>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

⁵ 參考臺中市立案演藝團體 <https://pse.is/6g8yxa>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

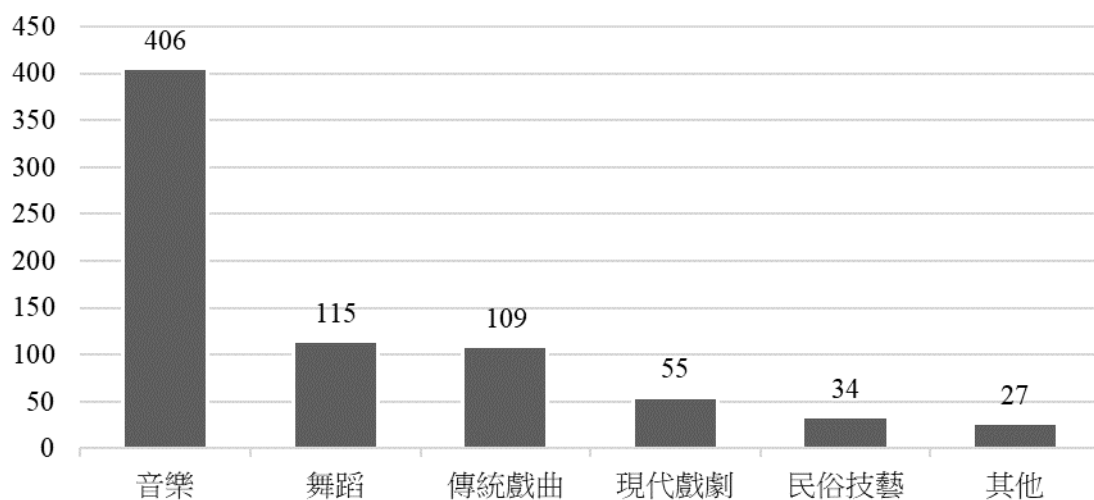


圖 5 臺中市演藝團體立案分析

資料來源：臺中市立案演藝團體立案團體網站。

註：本研究製圖。

第五，臺南市，立案團隊分為五大類，包含：戲劇、舞蹈、民俗技藝、音樂、其他，登記立案團隊總數為 284 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為戲劇類 87 個團隊、舞蹈類 46 個團隊、民俗技藝類 13 個團隊、音樂類 122 個團隊、其他類 16 個團隊，其中以音樂類居冠⁶。

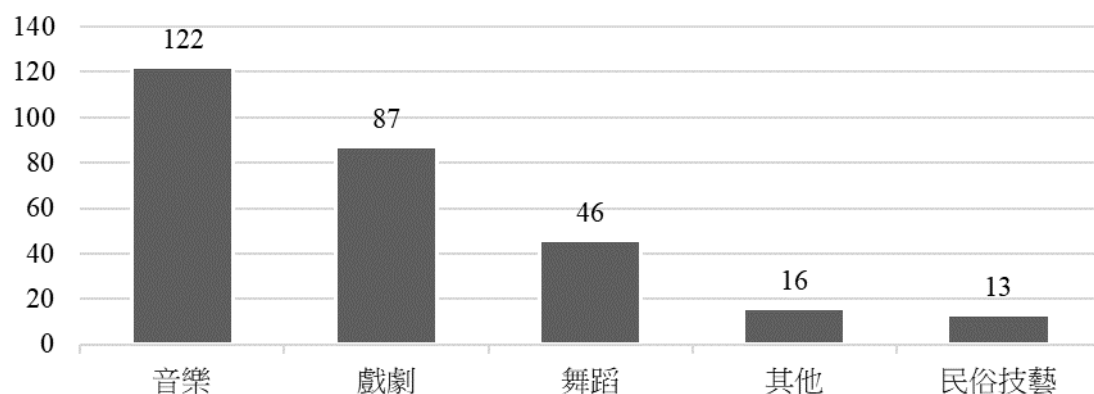


圖 6 臺南市演藝團體立案分析

資料來源：臺南市政府文化局立案演藝團體網站。

註：本研究製圖。

⁶ 參考臺南市政府文化局立案演藝團體 <https://pse.is/6g8z5e>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

第六，高雄市，可以將立案團隊分為六大類，包含：音樂、現代戲劇、舞蹈、雜藝、傳統戲劇、跨領域，登記立案團隊總數為 958 個團隊，各種類登記立案團隊數分別為音樂類 472 個團隊、現代戲劇類 56 個團隊、舞蹈類 117 個團隊、雜藝類 22 個團隊、傳統戲劇類 200 個團隊、跨領域類 91 個團隊，音樂類同為六大類之首⁷。

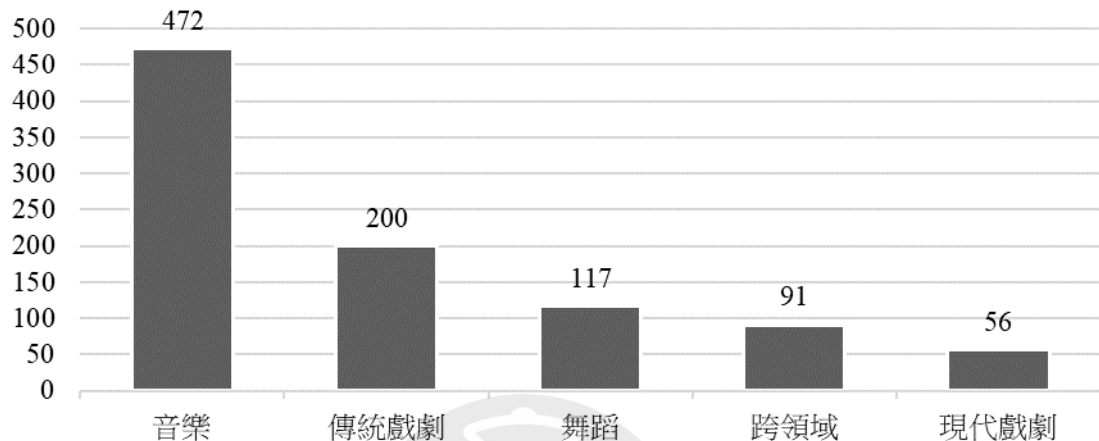


圖 7 高雄市演藝團體立案分析

資料來源：高雄市表演藝術花園演藝團隊介紹網頁。

註：本研究製圖。

綜上所述，六都對於演藝團隊的類型分類不盡相同，但「音樂類」是各直轄市中皆有之類別，由此可知音樂類的獨特性及重要性，從數據中觀察，亦可發現各直轄市演藝團隊立案類型以「音樂類」為最多數。

雖然立案團隊的數量增加，但從文化部「文化統計」2008 年至 2023 年全國藝文活動展演統計報告中進行數據分析，自 2008 年舉辦 50,705 場，2009 年舉辦 55,267 場，直到 2012 年舉辦超過 60,000 場，2015 年又下降至 53,908 場，甚至在 2021 年僅舉辦 42,542 場，並於 2013 年回升至 56,123 場，由此可知 2021 年受到疫情影響，藝文活動的辦理數量明顯銳減。

⁷ 參考高雄市表演藝術花園演藝團隊介紹 <https://reurl.cc/zDQdXe>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

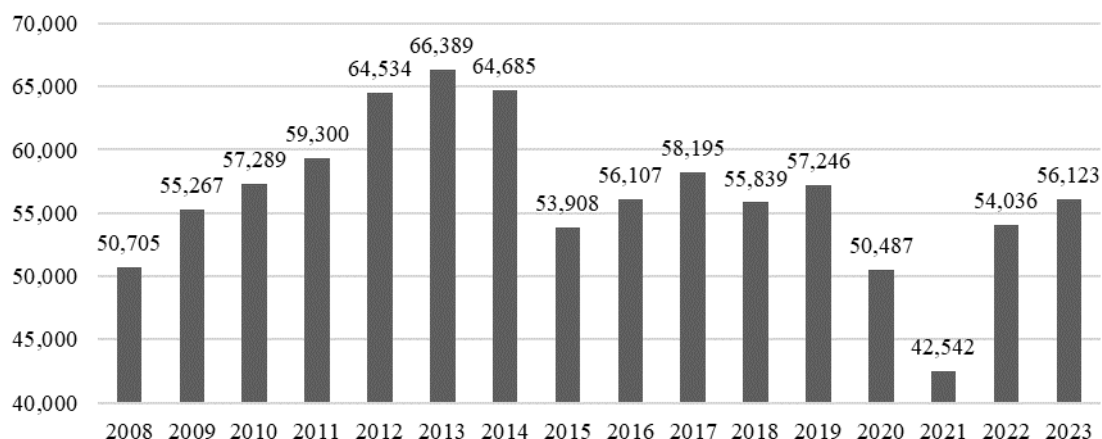


圖 8 2008 年至 2023 年全國藝文活動展演統計

資料來源：文化部文化統計-歷年文化統計資料查詢-全國藝文展演活動統計。

註：本研究製圖。

從文化部「文化統計」2008 年至 2023 年全國藝文展演出席人次統計報告中進行數據分析，2008 年出席人次為 1 億 3,735 萬 1 千人，2009 年出席人次為 1 億 6,290 萬 9 千人，於 2011 年突破 2 億人次，於 2013 年突破 2 億 5 千萬人次，由於疫情影響於 2020 年僅有 1 億 8,653 萬 1 千人次，2021 年僅剩 1 億 5,355 萬 9 千人次，於 2023 年回升至 2 億 8,874 萬 2 千人次，疫情的來襲，大大影響了民眾參與活動的次數及意願。

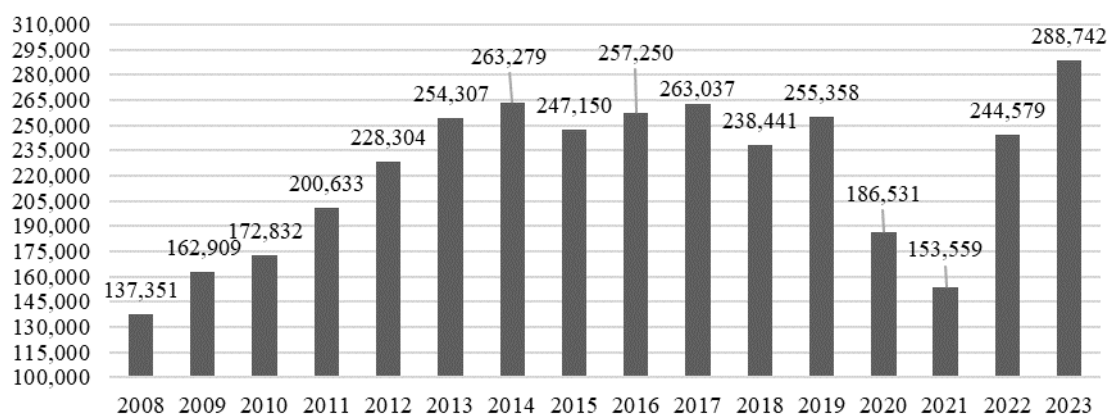


圖 9 2008 年至 2023 年全國藝文展演出席人次統計（千人次）

資料來源：文化部文化統計-歷年文化統計資料查詢-全國藝文展演活動統計。

註：本研究製圖。

全國藝文活動中，根據 2011 年到 2021 年「文化統計-各類表演藝術活動參與比率」調查⁸指出，其中音樂類調查分為兩項，（一）現場古典與傳統音樂比率及（二）現場流行音樂比率，依據現場古典與傳統音樂參與比率，最高參與比率為 2012 年 17.2%，最低參與比率為 2020 年 8%。

表次 1 文化統計-各類表演藝術活動參與比率

年份	總樣本數	現場古典與傳統音樂比率（%）	現場流行音樂比率（%）
2011	2,009	15.3	15.5
2012	2,065	17.2	20.5
2013	4,147	15.7	25.5
2014	10,097	16.5	22.7
2015	10,115	14.2	18.4
2016	10,236	15.2	19.9
2017	10,296	14.4	19.9
2018	10,146	15.4	19.3
2019	10,121	12.7	16.5
2020	10,003	8	8.9
2021	10,231	10.9	16.1

資料來源：文化部文化統計歷年文化統計資料查詢-各類表演藝術活動參與比率。

註：本研究製表。

⁸ 參考文化部文化統計歷年文化統計資料查詢-各類表演藝術活動參與比率報告
<https://reurl.cc/7dE1Wl>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

研究者將統計進行歸納，從下述資料統計中顯示，全國登記立案團隊數量、全國藝文活動展演場次、全國藝文展演出席人次統計、觀眾出席度及現場古典與傳統音樂活動參與比率皆因嚴重特殊傳染性肺炎疫情爆發而銳減，但登記立案團體逐年上升，競爭者增多，其中又以音樂性團體為最大宗。

表次 2 2012 年至 2021 年，十年文化統計資料分析

年份	全國登記立案團隊數量 (團)	全國藝文活動 展演統計 (次)	全國藝文展演 出席人次統計 (千人次)	現場古典與傳統音 樂活動參與比率 (%)
2012	4,886	64,534	228,304	17.2
2013	5,086	66,389	254,307	15.7
2014	5,565	64,685	263,279	16.5
2015	5,965	53,908	247,150	14.2
2016	6,099	56,107	257,250	15.2
2017	6,218	58,195	263,037	14.4
2018	6,363	55,839	238,441	15.4
2019	6,570	57,246	255,358	12.7
2020	6,588	50,487	186,531	8
2021	6,924	42,542	153,559	10.9

資料來源：2012 年至 2021 年文化部文化統計資料

註：本研究製表。

目前我國經營發展歷史最悠久之西式樂團為公辦專職型態之「國立臺灣交響樂團」。「國立臺灣交響樂團」於西元 1945 年成立原名為「臺灣省警備總司令部交響樂團」，隔年因改隸屬於臺灣省行政長官公署更名為「臺灣省行政長官公署交響樂團」，後又於 1947 年改隸屬於臺灣省政府再度更名為「臺灣省政府交響樂團」，於 1950 年改隸屬於臺灣省教育廳，又再度更名為「臺灣省政府教育廳交響樂團」，使用此團名至 1991 年，又再度進行稱名為「臺灣省立交響樂團」，直到 1999 年隸屬於行政院文化建設委員會後，正式更改團名為「國立臺灣交響樂團」（簡稱國臺交）使用至今，其後成立的樂團有 1969 年成立之臺北市立交響樂團

(Taipei Symphony Orchestra)，現隸屬於臺北市政府文化局，於 1979 年為推廣臺北市文化建設，辦理「臺北市音樂季」，是最早舉辦的大型音樂季，1985 年起積極參與城市外交至國外進行音樂交流，其歷年演出作品包含：歌劇、芭蕾舞劇、交響曲等多樣表演藝術形式。

高雄市交響樂團 (Kaohsiung Symphony Orchestra) 創立於 1981 年原名「高雄市管弦樂團」，並於 1991 年更名為「高雄市實驗交響樂團」，2000 年進駐高雄市音樂館後更名為「高雄市交響樂團」，隔年 2001 年由高雄市政府教育局捐助成立「財團法人高雄市交響樂團文化藝術教育基金會」，以基金會形式營運，並於 2009 年基金會更名為「財團法人高雄市愛樂文化藝術基金會」，2010 年起以基金會旗下高雄市交響樂團與高雄市國樂團為演出主角舉辦「高雄春天藝術節」，匯集國內、外表演藝術家進行演出，現已成為具高雄城市表演藝術品牌。

後有許多私人創辦之民辦非專職樂團，包含：1969 年成立台北世紀交響樂團 (Taipei Century Symphony Orchestra)、1985 年成立台北愛樂管弦樂團 (Taipei Philharmonic Orchestra)、1998 年成立樂興之時管絃樂團 (Philharmonia Moments Musicaux)、1999 年成立台北市民交響樂團 (Taipei Civic Symphony Orchestra)、2009 年成立龍潭愛樂管弦樂團 (LongTan Philharmonic Orchestra) 等，另有企業於 2002 年成立民辦專職樂團長榮交響樂團 (Evergreen Symphony Orchestra) 等各種民辦的西式樂團紛紛成立，說明西式樂團在表演藝術中之地位，更證實西式樂團在表演藝術市場中具有其「獨特性」。

從傳統的表演形式到不斷創新的表演藝術型態，藉由跨界合作，呈現多元的音樂，以多樣化的節目去獲得民眾的認同及肯定，然又要保有樂團的宗旨，堅持樂團自身的定位，保持初衷的永續發展，是一門重要課題。如何能夠在眾多以不同形式的西式樂團之中脫穎而出，除了具有高品質的演奏水準，各西式樂團皆須面對相同的經營問題；即是觀眾在哪裡？如何吸引觀眾？因此，各西式樂團都會想盡各種辦法，各種可能性，形塑樂團品牌形象、發展社會影響力、創造藝術價值，獲得民眾的青睞；緣此，建立起樂團自己的品牌特色，方能實現永續發展。

論及樂團品牌，須先探究樂團之組織型態，學者何康國表示，法律定義「人」意即為法人，臺灣的表演藝術組織若以組織區分則為政府、民間及非營利組織三種，政府包含：文化部、各縣市文化局等公務機關，此外還有公部門團隊，例如：國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團等，其每年預算皆由政府編列，且人員具有廣以公務員身分。然，民間表演藝術組織則以營利之經紀公司、非營利之演藝團隊及民間基金會作為其組織型態進行營運。（何康國，2010，頁 6-7）

根據我國交響樂團營運形式，可分為公辦專職、民辦專職、公辦非專職、民辦非專職四種形式，配合研究內容，分述如下：

- 一、公辦專職：資金來源佔比數高為政府，專職團員。
- 二、民辦專職：資金來源為民間，專職團員。
- 三、公辦非專職：年度經費、業務經費、排練場地或其他行政支援由政府提供，非專職團員。
- 四、民辦非專職：由民間自行籌措資金，非專職團員。（何康國，2005，頁 25）

按上述區分之四種營運形式的主要因素，包括：經費的來源、團員的身分，此亦是使樂團能否永續發展重要的原因之一，依據教育部重編國語辭典中「新興」之定義是指剛剛興起、正在流行之意。2017 年（灣聲樂團成立）至今之新興民辦西式樂團，包含：台中市民管樂團、狂美交響管樂團、基隆城市愛樂室內暨管弦樂團、臺灣銅管樂團等，其中民辦專職樂團僅有長榮交響樂團及灣聲樂團，而長榮交響樂團為非營利組織基金會營運，灣聲樂團則是臺灣第一個營利性公司化營運之樂團，視為其獨特性，對於臺灣樂團營運而言是具有開創性的指標。

本研究將於研究灣聲樂團其組織定位後，對於該樂團品牌建立及經營模式加以深入研究，希冀綜整灣聲樂團創團成功之經驗與經營期間之挑戰，擬作為未來新興民辦樂團及其他表演藝術團體之參考建言。

第二節 研究目的與問題

一、研究目的

本研究目的在以探討灣聲樂團新興品牌經營模式為宗旨，藉以實際了解灣聲樂團之品牌形象建立及影響其經營等重要性及永續發展，藉以提供新興民間樂團及表演藝術團體之參考建言。

(一) 灣聲樂團品牌經營

樂團品牌經營之影響可分為外部因素及內部條件兩個方向進行了解。對於灣聲樂團而言，從外在因素來歸納，包括：

1. 聽眾活動選擇的多樣性：現今的觀眾在選擇節目上擁有太多樣化的選擇，對於固定團體的忠誠度較低，以選擇節目內容為首，在此情況下，對於在樂團品牌形塑就必須具備吸引觀眾的強烈誘因及能力。
2. 樂團演出形態的競爭：樂團競爭，現今樂團眾多，擁有許多不同的表演形式，不再只是以單純或傳統的音樂會形式，音樂表演亦可加入多樣的元素，進行跨域的演出，其他競爭者，在樂團經營的過程中，競爭者不只有音樂性質的團，包含更多替代性製作，例如：舞蹈結合音樂（以舞蹈為主，加上樂團伴奏）、電玩結合音樂（電玩交響音樂會）、繪畫結合音樂、書法結合音樂、電影結合音樂（電影音樂會）、合唱、民族樂器演奏流行音樂等表演型式，這些不同的演出組合，促使客群分散，也造成了西式樂團經營上的競爭態勢。

從內部條件分析，包括：

1. 灣聲樂團組織賴以運作的營運資金多來自於企業的捐助，是否會因為企業本身捐助的不定性影響，而產生變化。
2. 組織領導者異動是否會改變決策，該團體經營宗旨，進而導致對樂團的挹注

有所短少，成為浮動因素，亦值得關注。

3. 重要捐助者的異動，是否會產生經營宗旨及組織決策變化。
4. 如何界定品牌定位，使其具有行銷差異化的特性。
5. 從樂團定位而言，由於灣聲樂團定位明確，以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為宗旨，用以爭取廣大樂迷認同，何謂「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」，亦為本研究之所在。

從民辦交響樂團組織的永續發展來看，西式樂團產業的環境改變與音樂市場的生存和運作，都在與時俱進的狀態，跟隨新的趨勢及樣貌；由於市場導向逐漸使得樂團業務，形塑其差異化，從而找出市場新定位及價值，故在走向品牌化的趨勢下，灣聲樂團作為一個標榜品牌定位明確的民辦樂團，在短短數年內已發行過九張有聲出版品。

每年品牌活動分別為每年一月一日舉辦之灣聲新年音樂會、每月舉行之樂季音樂會、年度音樂演出計畫拜三灣聲 Salon 夜、結合跨域演出的臺瘋音樂會，以及每年數場進入偏鄉或邀請偏鄉觀眾進入正式展演廳之臺灣行腳公益音樂會等音樂會品牌。

在視聽節目方面：曾於民視電視台播出的「臺灣的聲音」，灣聲樂團音樂總監李哲藝老師主持、李哲藝總監主持每週六的「警廣音樂廳・臺灣的聲音」、灣聲樂團於影音平台 Youtube 上開設之「灣聲宮喂」節目。

綜上所述，本研究希望達成以下研究目的：

- (一) 本研究將透過品牌定位、品牌行銷策略以及外部條件與內部組織影響，探討其建立之品牌價值，並描繪出灣聲樂團的品牌生命週期。
- (二) 灣聲樂團以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為宗旨，以發揚本土文化的重要性和傳承性，與每年獲得眾多企業贊助與支持之關聯性及協力的永續性。
- (三) 灣聲樂團創團經營成功模式與挑戰，綜整其經驗作為新進團體之建言。

二、研究問題

- (一) 灣聲樂團的品牌定位特性？
- (二) 灣聲樂團擬訂之品牌行銷策略與其他樂團差異性？
- (三) 灣聲樂團以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為其宗旨之傳承性與必要性為何？
- (四) 探索灣聲樂團宗旨如何吸引贊助企業之關聯性？
- (五) 灣聲樂團創團之成功經驗？
- (六) 灣聲樂團經營之困難與挑戰？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以臺灣民辦專職樂團「灣聲樂團」為主要研究對象，其餘公辦專職、公辦非專職及民辦非專職樂團或跨界組合音樂團體或國外音樂團體，僅作為比對研究之用。

二、研究限制

- (一) 由於研究對象灣聲樂團，係於 2017 成立至今僅七年，學術文獻資料有限，故本研究兼採其演出節目紀錄、新聞報導、網路資訊、研究者自身參與觀察及灣聲樂團與樂團經營相關人士之訪談質性研究，佐以參考。
- (二) 由於灣聲樂團係民辦經營模式，與公辦樂團之成立經營條件不相同，故本研究結果將聚焦於民辦樂團之品牌經營。
- (三) 本研究受限於灣聲樂團經營模式與獨特之品牌定位，難以直接與其他樂團進行全面性比較，因此聚焦於灣聲樂團品牌經營模式，研究其成功之關鍵要素。

第四節 名詞定義

一、西式樂團

西式音樂是從荷西時期（1624 年-1662 年）因為教會西洋音樂而進入臺灣，並於 1662 年至 1895 年因為神職人員的宣教，使臺灣西式音樂立下基礎。日治時期開始，我國極力推動西式音樂，以西式音樂教育為主，致使西方音樂在我國立足（行政院，2024）。

在日治時期時，臺灣已有西式管樂團教育。1865 年，英國長老教會來台後，將西洋樂器引進臺灣，並藉由有音樂專長的神職人員成立許多音樂團體，例如：西式樂隊（甘馥承，2019）。

「樂團」的形成最早可追溯自 15、16 世紀義大利貴族之社會生活型態，聚會時由音樂家組合演奏，到了 16-17 世紀時演變出組織龐大的大型樂團(Ensembles)，直到 1740 年後進入古典時期，此時有古典交響樂團形式的誕生。而西式樂團指的是來源於西方社會的音樂表演形式（饒立凡，2010）。

在日本進入臺灣之前，西式音樂已經藉由基督教會在台灣傳播，隨著日本對我國的殖民開始，西式音樂進入學校教育體系，其中包含：合唱、樂理及樂器演奏，培養我國社會對於西式音樂的初步認識和欣賞能力。1920 年代由知識份子蔣渭水、林獻堂等人推動的新文化運動，在台灣掀起文化新風潮，在此時期音樂領域也發生了顯著的變化，西式音樂逐漸被引入，帶來了全新的演奏形式、音樂聲響及聆聽經驗，使得臺灣音樂文化得到了拓展和更新。音樂教育的普及，使西方樂器與音樂結構在科學化下進行廣泛傳播，隨著學習西式音樂的人口不斷增加，逐步具備了西式樂團的條件（呂鈺秀，2018，頁 48）。

由上述可知，西式樂團是指源自於西方社會的音樂表演形式，其特點是以西洋樂器為核心，並通過特定的編制和組織進行音樂演奏。

二、公辦專職樂團

公辦意旨由政府設立和運作之樂團，其營運經費來源於政府預算。專職意旨樂團團員以擔任該樂團的演奏家為其全職工作，通常受到勞動合約或公務員體制的保障（何康國，2005，頁 25-26）。

我國目前公辦專職樂團有台北市立交響樂團、國立臺灣交響樂團，公辦專職樂團特點包含：

- (一)、 經費穩定：資金來源由政府支持。
- (二)、 資源保障：政府預算為樂團提供固定排練場、表演場及演出機會。

三、公辦非專職樂團

公辦非專職是指由政府提供部分或全部資源支持，但樂團團員並非全職受雇於樂團，是以兼職身分參與（何康國，2005，頁 25-26）。

此種類型樂團，其人員組成和運作方式通常帶有鮮明的在地性，藉由在地政治人物或愛樂人發起組成，在透過政府提供音樂會預算或行政支援，例如：場地，而團員通常兼具多重身分。

公辦非專職樂團特點包含：

- (一)、 成本低：非專職模式減少長期人力成本。
- (二)、 地方參與度高：通過地緣關係，有利於樂團在地方獲得認同。

四、民辦專職樂團

民辦專職意旨樂團由民間組織或個人成立需自行籌措經費並獨立營運，且樂團團員為全職人員（何康國，2005，頁 25-26）。

我國少有民辦專職樂團，而長榮交響樂團成立於 2001 年是臺灣最早成立之民辦專職樂團，民辦專職樂團特點包含：

- (一)、 獨立自主性：樂團成立及運作由民間主導，資金來源多樣化。
- (二)、 具有目標導向：根據市場需求和觀眾喜好策劃演出，建立樂團品牌影響力。

五、民辦非專職樂團

民辦非專職樂團為民間企業或私人資金挹注，團員皆為兼職人員（何康國，2005，頁 25-26）。

民辦非專職樂團，通常為愛樂者以非營利組織形式組成，對於樂團營運必須自負盈虧，同時對於節目安排具有自主性，其特點包含：

- (一)、靈活運營：組織結構和演出內容可以快速根據市場需求調整。
- (二)、低營運成本：因為團員皆為非專職，無須支付長期薪資或提供保障。
- (三)、民間辦理樂團方式以民辦非專職樂團為多數。



第二章 文獻探討

本研究依據相關文獻進行蒐集、歸納及整理，用以瞭解臺灣西式樂團的源起脈絡及種類，並針對其類型與相關命題、專有名詞，進行分析與解釋，之述如下：

第一節 臺灣西式樂團源起脈絡及種類

一、臺灣西式樂團源起脈絡

來自西方社會的大型樂團表演形式，包含：管弦樂團（Orchestra）、愛樂管弦樂團（Philharmonic Orchestra）及交響樂團（Symphony Orchestra）。早在 15、16 世紀的義大利貴族聚會中，即流行聘請音樂家至宮廷演出，因此「樂團」的形成，可以追溯當時生活型態下的風潮。

西式大型樂團中，管弦樂團（Orchestra）與交響樂團（Symphony Orchestra）相似，皆為是演奏西洋音樂作品的大型樂器組合（張渝役, 2021）。管弦樂團是大的分類，為廣義名詞；交響樂團則為專有名詞，是狹義名詞。從字義來說，Orchestra 意指為樂隊，任何多樣樂器組成的中大型樂隊，皆可稱為 Orchestra。

「管弦樂團」（Orchestra）係指由不同音樂家和不同性質樂器集合而成的演奏團體，藉由不同樂器的組合，產生多樣性的音質、動態和表現，因其多樣性，促使管弦樂團能夠演奏各種不同流派及風格之音樂。

管弦樂團的發展可以分為四個時期：

- （一）巴洛克時期（1600 年至 1750 年）：17 世紀因弦樂器的發展演進，四聲部弦樂編制形成，是配器法上的一大轉捩點，亦奠定樂團演奏的基礎（徐頌仁, 1989, 頁 19）。「競奏」為此時期產出之演奏方式，並以協奏曲最具代表性，協奏曲中使用多種樂器演奏，因此管弦樂團編制複雜化，為此時期主要特色（許汝紘, 2014, 頁 19）。

- (二) 古典時期（1750 年至 1820 年）：因海頓、莫札特、貝多芬等音樂家創作大量交響樂曲，樂團編制逐漸擴大，開始形成現代管弦樂團編制規模。（饒立凡，臺灣西式樂團國際展演經驗之研究，2010，頁 21）海頓在配器法上最顯著的貢獻在於樂器運用與組合，在樂器大合奏時，使樂器音色相互融合。古典樂派作曲家，在樂器組合上多元，使樂曲色彩更加豐富（徐頌仁，1989，頁 93）。
- (三) 浪漫時期（1820 年至 1900 年）：此時管樂器皆已完成現代樂器的模樣，演奏家及樂器製作者投入許多精力於樂器改良，因銅管樂器的編制組合完成，此時期的樂團編制變得更為龐大及多樣，樂器亦因改良，使得音色更加豐富（徐頌仁，1989，頁 107-113）。
- (四) 現代音樂時期（1900 年至今）：自古典時期前期對於樂團編制與配器已奠定基礎，此時期前期作曲家主要以提升技術性及增加編制數量為主。18 世紀後，歐洲音樂接觸東方文化，土耳其音樂在歐洲風行；19 世紀，民謠音樂研究風氣興盛，使西歐音樂藝術增加色彩。20 世紀，打擊樂器在樂曲的份量與數量上擴增，以致打擊樂器組合之獨立性（徐頌仁，1989，頁 167-189）。

在歐洲，大型管弦樂團已有長遠的歷史，第一個由市民階級所發起組成的管弦樂團為萊比錫布商大廈管弦樂團（Gewandhausorchester Leipzig），成立於 1743 年（吳孟珊，2023）。作為現今世界知名且團員編制龐大的專職管絃樂團，目前有 185 位專職團員（國家表演藝術中心臺中國家歌劇院，2023）。

在我國，最早成立的公辦大型西式樂團可以追溯 1945 年，由政府組織成立，直至 1999 年改隸屬於行政院文化建設委員會後，更名為「國立臺灣交響樂團」使用至今，並於 2012 改隸屬於文化部，成立至今已有 79 年之歷史，為臺灣歷史最悠久的樂團⁹。國立臺灣交響樂團成立後，陸續有許多公辦樂團相繼成立，例如：台

⁹ 參考國立臺灣交響樂團樂團簡介網頁 <https://reurl.cc/QE2vkq>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日

北市立交響樂團、高雄市立交響樂團等。

然而，最早成立的民辦管弦樂團為「玲瓏會」創立於 1920 年，成員約 40 至 50 名，由臺北總督府醫學專門學校（現臺大醫學院）及臺北師範之愛樂者共同組成。同時期，鄭有忠於 1924 年在屏東自組「海風吹奏樂團」，並於 1935 年定名為「有忠管弦樂團」，是當時音樂活動頻繁且具水準及規模之民辦樂團（呂鈺秀，2021，頁 109）。

1960 年代後至今尚有在營運的民辦非專職交響樂團是由國家文藝獎得主廖年賦先生創立，成立於 1968 年之「世紀學生管絃樂團」，其創團理念為「普及社會音樂教育」、「提倡青少年正當娛樂」，並於 1974 年獲准立案更名為「台北世紀交響樂團」，成立至今已有 58 年¹⁰。

然而，我國第一個民辦專職大型西式樂團成立於 2002 年，成立至今已 22 年，由財團法人張榮發基金會所成立之長榮交響樂團，以提供優質演出舞台，培養屬於臺灣音樂的全方位人才，並耕耘具有臺灣特色之音樂，同時達到關懷本土亦能放眼世界之目標¹¹。

灣聲樂團成立於 2017 年，其英文全名為「OneSong Orchestra」，如以樂團英文全名則將其定義為管弦樂團，然灣聲樂團演出形式多元，從小型弦樂團形式至大型管弦樂團形式皆可成為其演出型式，是我國唯二民辦專職西式樂團。

二、臺灣西式樂團的組織定位

表演藝術團隊中亦包含樂團，依據財團法人國家文化藝術基金會之研究計畫¹²指出，以演出類型進行分類，經由參考演藝團隊年度獎助專案分類方式，可將表演藝術分為現代戲劇、傳統戲劇、舞蹈及音樂四大類。

（一）現代戲劇：現代劇場和各種創新戲劇形式，探索現代議題和藝術表現手法。

¹⁰ 參考台北世紀交響樂團關於世紀樂團網頁 <https://reurl.cc/8XegMj>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

¹¹ 參考長榮交響樂團網頁 <https://reurl.cc/eG6pRj>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

¹² 財團法人國家文化藝術基金會於 2020 年提出表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫-以表演團隊體質能量作為表演藝術發展鏈的健全指標觀測，研究團隊為于國華、袁梅芬。

- (二) 傳統戲劇：以傳統戲曲、民間表演形式為主，展現歷史和民俗文化。
- (三) 舞蹈：包括現代舞、芭蕾舞、民族舞等，通過身體語言表達情感和敘事。
- (四) 音樂類：包含現代音樂、阿卡貝拉、爵士樂、管弦樂團、管樂團、交響樂團、國樂團等。

我國已有為數眾多之西式樂團，對於我國西式樂團的種類，可以以組織定位、經營範圍與特徵及成立性質，不同方式進行分類。

首先將樂團以團隊定位進行分析：

- (一) 團隊定位：學者何康國提出，根據組織功能、經營範圍，可分為國際級、全國性、地方性三種類別，僅在人力資源、經營範圍與規模上有不同，但三種團隊的本質皆可具備專業性、教育與推廣性或是聯誼性，在經營範圍越大時，人力資源及財務則與經營範圍成正比（何康國，2010，頁 69-62）。

表次 3 樂團組織定位與經營範圍

性質 項目	國際級團隊	全國性團隊	地方性團隊
經營 範圍	· 跨越國界、 語言、種族	· 同語言、同種族 · 延伸：跨國界，但同 語言、同種族	· 所在縣市為經營區域，跨縣市 或國界之巡演並非經營常態
人力 資源	· 全職團員 · 全職行政 · 有國際視野 的企劃/行銷 人員	· 全職團員 · 全職行政人員 · 熟知各地觀眾口味的 企劃/行銷人員 · 具有觀眾親和力與 認同度高的表演者 或節目	· 全職/兼職團員 · 全職/兼職行政人員 · 在地耕耘，團職員多為在地， 被觀眾認同
經營 特徵	· 專業性強 · 有全球思維 · 具商業價值	· 專業性強 · 推廣性強 · 全國性語言	· 領導者有地方關係、深入教育 或政府體系最佳 · 與地方熟識，民意代表支持 · 厚植團體與地方的認同感 · 團職員以感情作為基礎

資料來源：（何康國，2010）。

再以樂團成立性質進行分析：

(二) 成立性質：根據成立性質進行區分，學者何康國將其區分為公辦專職、公辦非專職、民辦專職、民辦非專職，其係依據資金來源及樂團團員身份作區分（何康國，2005，頁 42-43）。

表次 4 樂團性質劃分

項目 性質	資金來源	團員身份	舉例
公辦專職	政府	專職	台北市立交響樂團、國立臺灣交響樂團
公辦非專職	年度經費、業務經費、排練場地或其他行政支援由政府提供	非專職	台南市管弦樂團、台中市管弦樂團、新竹市管弦樂團
民辦專職	民間自行籌措	專職	長榮交響樂團
民辦非專職	民間自行籌措	非專職	台北世紀交響樂團、台北愛樂管弦樂團、樂興之時管弦樂團等

資料來源：（何康國，2005）

本研究參考以上分類，灣聲樂團民間企業及私人資金挹注成立，其組織設有專職團員，案上列組成要件，對比樂團成立性質劃分，本研究將灣聲樂團歸納為民辦專職樂團。

以樂團組織定位深究，本研究主要探討灣聲樂團為民辦專職樂團，因此將專注於公辦專職樂團與民辦專職樂團之現況，作為對照分析如下：

公辦專職樂團：

1. 國立臺灣交響樂團（以下簡稱 NTSO）：成立於 1945 年，是臺灣歷史最悠久的交響樂團，初期隸屬於臺灣省各文化機構，至 1999 年改隸行政院文化建設委員會，並更名為「國立臺灣交響樂團」，2012 年再改隸文化部。自創團以來便致力於推廣古典音樂，並邀請國內、外知名之音樂家演出參與，透過演出提升大眾對古典音樂的欣賞。除此之外，積極推動音樂教育，培養古典音樂教育人才，樂團始終以國家級樂團的高標準自我要求，持續提升臺灣古

典音樂的表演與欣賞水平，並力求創新與國際化，建立樂團品牌形象。¹³

2. 臺北市立交響樂團（以下簡稱 TSO）：自 1969 年創立，致力成為臺北市的「城市之聲」。於 2019 年至 2022 年由伊利亞胡·殷巴爾擔任首席指揮，帶來馬勒全集的演出，獲得高度讚譽。自 2023 年起，殷巴爾（Eliahu Inbal）成為桂冠指揮，帶領 TSO 邁向全新高度。TSO 在音樂教育方面不遺餘力，設立了 TSO 室內樂團、TSO 管樂團和 TSO 合唱團，深入社區與校園，推動音樂普及化。每年舉辦「明日之星」甄選計畫，給予年輕音樂學子舞台經驗與國際展望。¹⁴

民辦專職樂團：

1. 長榮交響樂團（以下簡稱 ESO）：由財團法人張榮發基金會於 2001 年創立，是臺灣首個由民間機構經營之職業交響樂團。樂團致力於提供優質的表演平台，全面培育臺灣音樂人才，並以向下扎根的方式，耕耘具有臺灣特色的音樂園地，關懷本土，同時放眼世界。自成立以來，長榮交響樂團積極推廣古典音樂，演出曲目涵蓋歐洲古典樂曲和各地民謠，並邀請國內外知名音樂家合作演出。曾於 2005 及 2006 年入圍台灣第 16、17 屆金曲獎「最佳古典音樂專輯」及「最佳演奏獎」。樂團曾多次受邀參與國際音樂節，如日本東京的貝多芬音樂節，以及在中國北京和上海的巡演，展現了臺灣音樂的實力與魅力。¹⁵
2. 灣聲樂團：成立於 2017 年，由企業家雷輝與傳藝金曲獎得主李哲藝共同發起，以臺灣音樂文化為價值為核心，只演奏臺灣人所寫的音樂及以臺灣為素材創作之音樂。樂團演出形式多元，從常態性的弦樂團到管弦樂團的大型演出形式皆可，曾於 2021 至 2023 年入圍第 32 至 34 屆金曲獎傳統暨藝術音樂

¹³ 資料來源：國立臺灣交響樂團官方網站，<https://www.ntso.gov.tw/cp.aspx?n=2238>，點閱日期：2024 年 11 月 22 日。

¹⁴ 資料來源：臺北市立交響樂團官方網站，<https://reurl.cc/6jlk3b>，點閱日期：2024 年 11 月 22 日。

¹⁵ 資料來源：長榮交響樂團官方網站，<https://reurl.cc/DK6D0d>，點閱日期：2024 年 11 月 22 日。

類獎項。灣聲國際股份有限公司於 2022 年成立使樂團轉型成為臺灣少數民辦專職樂團之一。¹⁶

廣義而言，每個樂團因為成立的時空背景不同，所肩負的功能、營運目標皆有差異，各個樂團的營運管理及對於未來的展望更是不盡相同，因此也會影響其歸屬之種類。

第三，以樂團營運組織進行分析：

(三) 營運組織：根據民間表演藝術團體的營運方式，將組織區分為企業

(Business) 以及非營利組織 (Non-Profit Organization，簡稱 NPO) 兩種屬性。

1. 企業：依據《商業登記法》第 3 條，本法所稱「商業」，指的是以營利為目的，並且是獨資或合夥方式所經營的事業¹⁷。企業是一個以營利為目的，從事經濟活動的事業單位，亦是一個經濟個體。經由人類的智慧及努力，結合多種生產要素，例如：土地、資本、勞動等，再運用各種管理，例如：組織、人事、領導等，在以營利為目的的情況下，必須承擔風險，提供產品和服務，來滿足市場需求，亦即為「企業」(吳俊、吳江林，2017)從事各種經濟活動的營利事業，例如：生產、運輸、貿易等，根據出資來源不同，可區分成為公營企業及民營企業¹⁸。

企業是一種經濟活動的主體，不同性質的企業提供不同的產品、服務，每一個企業都會有不同的經營目標，在經營資源上資金、技術、人力皆會有限制，進而導致每個企業有不同的規模、經營模式，企業運用有限的經營資源，創造出屬於各個企業的產品與服務，促使各個企業帶給社會的價值亦不相同。

2. 非營利組織：有許多不同的定義，具有公共服務的使命、不以營利為目的、

¹⁶ 資料來源：灣聲樂團官方網站，<https://reurl.cc/O5qDOr>，點閱日期：2024 年 11 月 22 日。

¹⁷ 參考全國法規資料庫所有條文-商業登記法 <https://reurl.cc/xvWRZ5>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

¹⁸ 參考教育部重編國語辭典修訂本辭典檢視 <https://reurl.cc/XR2zka>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

強調自主性等。非政府、非營利組織具有共同的特性，包含：私立、非政府、非營利、獨立運作、不受單一國家或組織操控、促進社會公益、公民參與及志願服務、財務自主、免稅及盈餘不做分配，十大屬性（王振軒，2005，頁 37）。

各種特徵，茲述如下：

- (1). 私立：私人發起的組織，或是完全由民間來組成及運作，不屬於政府，亦不受其管轄。
- (2). 非政府：非營利組織為第三部門的一種組織型態與第一部門（公部門），猶如宇宙平行線，故兩者互不隸屬，故以議題倡導或規模較大或其推動工作、組織，具有跨國或辦理國際性業務者，又稱為非政府組織。
- (3). 非營利：組織不以營利為目的，對於組織因工作產生之盈餘，不進行利益分配。
- (4). 獨立運作：具獨立性，不受國家或官方控制其組織運作或財源。
- (5). 不受單一國家或組織操控：NPO 組織由公民所組成，以公益為先，自不應受政黨操控其公益價值。
- (6). 促進社會公益：非營利組織其宗旨需具有公益特性，廣義的非營利組織，例如：校友會、同鄉會、宗親會、農會、漁會，兼有其「共益」性。
- (7). 公民參與及志願服務：組織成員主要來自於公民參與，由公民所組成。組織成員除組織聘用的職工以外，其餘成員皆以志願服務為首要目標。
- (8). 財務自主：非營利組織主張財務獨立自主，縱有申請公部門補助，亦不應因接受補助影響其組織宗旨。
- (9). 免稅：非營利組織所獲得的捐助及會費收益，得以免稅。
- (10). 盈餘不做分配：非營利組織不以營利為目的，但亦會賺取利潤以維持機構長久生存，盈餘不做分配，此為其他商業組織之異處。

一般於我國的非營利組織，主要可分為以下兩個類型：

1. 社團法人指的是以「人」為單位，因為人聚集而組成的法人團體，包含協

會、學會等，以社團法人團體經營之樂團，例如：社團法人希望弦樂團。

2. 財團法人指的是以「錢」為單位，因為財務聚集而設立的組織團體，也就是一般謂之：基金會，以財團法人組織形式經營之樂團，例如：財團法人張榮發基金會、財團法人世紀音樂基金會、財團法人台北愛樂文教基金會等（陳政智，2018，頁 31）。

民間樂團亦可於各縣市文化主管機關以登記立案形式經營，亦可以非營利組織的模式營運。其中於臺北市登記立案，是依照「臺北市演藝團體輔導及管理自治條例」，是臺北市政府提供藝文團隊在經營團務工作的一種選擇模式，並非所有藝文組織皆需要立案為演藝團體，然一旦登記成為臺北市演藝團體，就必須接受相關法規的限制和規範，並且要接受文化主管機關監督、管理與輔導，除可享受主管機關補助的權利之外，該團體也需要承擔相關義務。

所謂義務的部分，包含：財務稽查，每年定期抽查團隊會計，查驗內容主要為業務執行情況、經費運用、捐款、收入申報等情形，除此之外，針對營運及業務情形也會派員檢查，登記立案之演藝團體不得拒絕。

根據臺北市政府文化局設立登記公告，灣聲樂團目前是登記立案於音樂類別，其立案字號為 1598，另於 2022 年由於經營業務需要，成立灣聲國際股份有限公司。

綜上所述，灣聲樂團非以社團法或財團法人方式設立，復於 2022 年以公司型態成立，以社會企業思維，進行企業化經營管理，故本研究將其定位為從事藝術企業經營之民辦專職樂團。

第二節 民辦專職樂團的經營模式

一、樂團的營運經費來源分析

目前我國公辦專職樂團及民辦專職樂團財務經營狀況分析如下：

(一) 國立臺灣交響樂團

依據國立臺灣交響樂團 112 年度中央政府總決算-文化部單位決算-（國立臺灣交響樂團分決算）報告中，財務方面：總歲入為 1,218 萬 5,175 元整，其中罰款及賠償收入為 4,988 元整、規費收入為 85 萬 5,925 元整、財產收益為 264 萬 2,940 元整、其他收入為 868 萬 1,322 元整，總歲出為 2 億 6,723 萬 5,067 元整，以人事費為最大支出項目。

表次 5 國立臺灣交響樂團 112-113 年預決算

112 年決算		113 年預算	
歲入		歲入	
歲入合計	12,185,175	歲入合計	14,125,000
賠償收入	4,988	賠償收入	-
使用規費收入	855,925	使用規費收入	800,000
財產孳息	2,642,940	財產孳息	2,595,000
雜項收入	8,681,322	雜項收入	10,730,000
歲出		歲出	
歲出合計	236,695,390	歲出合計	239,129,000
人事費	150,153,390	人事費	150,989,000
業務費	74,863,618	業務費	77,176,000
獎補助費	7,035,040	獎補助費	8,920,000
設備及投資	4,643,342	設備及投資	2,044,000

資料來源：中華民國 112 年度中央政府總決算-文化部單位決算-（國立臺灣交響樂團分決算）、中華民國 113 年度中央政府總預算案-文化部單位預算（國立臺灣交響樂團分預算）

註：本研究製表

(二) 臺北市立交響樂團

依據 112 年度臺北市立交響樂團單位決算報告，財務方面：總歲入為 1,575 萬 5,633 元整，其中賠償收入為 6 萬 1,632 元整、財產收入為 1 萬 2,100 元整、雜項收入為 1,568 萬 1,901 元整，總歲出為 2 億 5,932 萬 955 元整，以人事費為最大支出項目。

表次 6 臺北市立交響樂團 112-113 年預決算

112 年決算		113 年預算	
歲入		歲入	
歲入合計	15,755,633	歲入合計	8,980,000
賠償收入	61,632	賠償收入	0
財產收入	12,100	財產收入	0
雜項收入	15,681,901	其他收入	8,980,000
歲出		歲出	
歲出合計	259,320,955	歲出合計	247,824,000
行政管理	139,518,828	行政管理	146,156,000
演奏業務	68,378,996	演奏業務	66,004,000
研究與推廣	28,914,381	研究與推廣	31,933,000
其他設備	3,704,178	其他設備	3,731,000
公務人員退休及撫卹給付	17,692,356		
公務人員各項補助	1,112,216		

資料來源：中華民國 112 年度臺北市總預算案-臺北市立交響樂團單位決算、中華

民國 113 年度臺北市總預算案-臺北市立交響樂團單位預算

註：本研究製表

(三) 長榮交響樂團

在財務方面，長榮交響樂團的資金主要來自長榮集團的支持，並透過演出收入、自籌資金等方式維持營運（楊永妙，2003）。透過基金會的年度工作計畫書和工作報告了解其營運績效，自 2020 年至 2023 年，該樂團決算經費平均每年約需 1 億 3 千萬。

表次 7 長榮交響樂團 110 至 112 年預算、預期成果、決算、實際成果統整表

112 年決算	112 年預算	112 年經費差異
新臺幣 145,580,306 元	新臺幣 136,885,488 元	新臺幣+8,694,818 元
實際成果	預期成果	達成率
- 定期音樂會及邀演，共 70 場 - 線上直播音樂會 6 場 - 委託錄音 1 場 - 舉辦社會人士音樂營 11 萬人次參與	- 自辦售票音樂會約 7 場 - 商演及公益演出約 60 場 - 舉辦社會人士音樂營 10 萬人次參與	- 音樂會達成率 104% - 增加直播音樂會 6 場、委託錄音 1 場 - 欣賞人次達成率 110%
111 年決算	111 年預算	111 年經費差異
新臺幣 141,181,875 元	新臺幣 131,198,865 元	新臺幣+9,983,010 元
實際成果	預期成果	達成率
- 定期音樂會及邀演，共 61 場 - 舉辦社會人士音樂營 11 萬人次參與	- 自辦售票音樂會約 10 場 - 商演及公益演出約 60 場 - 舉辦社會人士音樂營 - 舉辦 20 週年慶祝音樂會 10 萬人次參與	- 音樂會達成率 87% - 舉辦社會人士音樂營達成率 100% - 欣賞人次達成率 110%
110 年決算	110 年預算	110 年經費差異
新臺幣 109,877,006 元	新臺幣 122,212,722 元	新臺幣-12,335,716 元
實際成果	預期成果	達成率
- 定期音樂會及邀演，共 52 場 10 萬人次參與	- 商演及公益演出約 60 場 - 舉辦社會人士音樂營 10 萬人次參與	- 音樂會達成率 86.66% - 欣賞人次達成率 100%

資料來源：財團法人張榮發基金會 <https://reurl.cc/zDx0kN>

註：本研究製表

以公司化模式營運之國外專職樂團－新加坡交響集團：

新加坡交響集團是新加坡規模最大的音樂藝術公司，成立於 1979 年，集團的核心使命是藉由交響音樂傳遞藝術價值，提升新加坡的文化軟實力，旗下團體包含：新加坡交響樂團、新加坡交響合唱團、新加坡交響青年合唱團、新加坡國家青年樂團及維多利亞劇院及音樂廳，其中以新加坡交響樂團最具代表性。

新加坡交響集團以公司模式營運，由新加坡政府及多個文化基金會資助，同時藉由票房收入、企業贊助、會員捐贈等管道獲取收入。根據「新加坡交響集團 2023/24 年度報告」中顯示，總營運收入為新加坡幣 26,451,216 元（約新台幣 638,771,737.74 元）；總營運支出為新加坡幣 28,181,642 元（約新台幣 680,539,872.77 元）。

表次 8 新加坡交響樂團 110 至 112 年預算、預期成果、決算、實際成果統整表

匯率：約為新加坡 1 元：新臺幣 24 元

收入			支出		
項目	新加坡元	新臺幣元	項目	新加坡元	新臺幣元
Grant from MCCY／NAC 來自新加坡文化、社區及青年部／新加坡國家藝術理事會	11,550,000	277,200,000	Staff Cost 人事成本	15,861,188	380,668,512
Other Income 其他收入	2,481,615	59,558,760			
Grant from Toteboard 來自賽馬博彩管理局	4,000,000	96,000,000	Operational Expenses 營運費用	7,390,342	177,368,208
Donation／Sponsorship 捐款／贊助	3,881,146	93,147,504	Programmes 節目製作	2,463,643	59,127,432
Ticket Sales 票卷收入	2,733,314	65,599,536	Marketing & Publicity	2,466,469	59,195,256

Income from Cultural Matching Fund 文化基金	1,805,141	43,323,384	行銷與宣傳		
總計	26,451,216	634,829,184	總計	28,181,642	676,359,408

資料來源：新加坡交響集團 2023/24 年度報告

註：本研究製表

樂團是否能永續經營，「營收」是重中之重，然「生財」就成了最基本的任務，對於民辦樂團的經費來源，包含：（一）.公共補助、（二）.贊助與捐贈、（三）.票券收入（入場費）、（四）. 銷售收入（周邊商品）、（五）.基金會或信託（Hill，O'Sullivan，O'Sullivan，2004，頁 226）。

目前我國表演藝術團體有以下籌措經費之管道，包含政府補助、各縣市文化局補助、民間企業贊助、門票收入（何康國，2005，頁 41-43）。

（一）政府補助

我國文化藝術獎助主要單位為文化部、各地方文化主管機關、國家文化藝術基金會。

1981 年成立我國第一個專責文化行政機關「行政院建設委員會」（簡稱文建會），又於 1988 年於文建會預算下設立使用特種基金之文化建設基金管理委員會，文化建設基金管理委員會主委由文建會主委兼任。後於 1996 年依補助分工成立財團法人國家文化藝術基金會（簡稱國藝會），此時文建會負責演藝團隊發展扶植計畫；文化建設基金管理委員會負責補助公立文化機構及大專院校和設有藝術類科之高中；國藝會主要補助對象為個人或民間團隊。隨著時代變遷，任務變更及權責重疊改革，文化建設基金管理委員會於 2006 年裁撤，其業務回歸文建會，於此同時對於表演藝術團隊之補助，先著重在具時效性的表演，訂定補助

作業要點，並針對國際交流及學術論文獎助等，進行專案補助計畫。而文化部為主要獎助之主管機關，負責補助各縣市政府、文化團體及個人。1996 年因國藝會成立，對於民間藝文團隊之補助，移交至國藝會辦理，僅保留「國際性演藝團隊扶植計畫」此項專業性補助業務。而 1998 年度此項補助則調整為「傑出演藝團隊徵選及獎勵計畫」，2001 年後又轉型為「演藝團隊發展扶植四年計畫」（沈中元，2016）。

2012 年文建會改制升格為文化部，同年底發布「文化部臺灣品牌團隊計畫補助作業要點」，並於 2013 年起實施「臺灣品牌團隊計畫」至今（文化部，2024）。2024 年「臺灣品牌團隊計畫」共計 6 組團隊入選，包含：財團法人雲門文化藝術基金會、財團法人擊樂文教基金會、財團法人優人文化藝術基金會、紙風車劇團、明華園戲劇團、唐美雲歌仔戲團，補助金額總計為新臺幣 1.2 億元（李欣恬，2024）。

目前臺灣文化補助主要聚焦於「臺灣品牌團隊」、「Taiwan Top 團隊」及「地方傑出團隊」以上三個計畫，以優化資源配置並提升整體發展效益（文化部，2024）。

其中「TAIWAN TOP 演藝團隊」專案是由國藝會執行補助專案之業務，每年自全國各地遴選之優秀表演藝術團隊。補助對象是根據我國法律在臺灣登記或設立的演藝活動團體，涵蓋各表演藝術領域，包含音樂、舞蹈、現代戲劇、傳統戲曲，以上四類。

根據 TAIWAN TOP 演藝團隊於民國 112 年度補助結果公告指出，表演藝術團隊補助總團隊數為 89 團，其中音樂類團隊 19 團，音樂類團隊數佔總團隊數 21.34%，營運補助金額總計為新臺幣 3,480 萬元，補助表列如下：

表次 9 112 年度演藝團隊年度獎助專案補助名單－音樂組

補助類型	獲補助團隊	112 年補助金額
一年營運	財團法人台北愛樂文教基金會	800 萬
	巴洛克獨奏家樂團	130 萬
	新竹青年國樂團	120 萬

	台北室內合唱團		110 萬	
	台灣絃樂團		260 萬	
	MIT 米特薩克斯風重奏團		100 萬	
	巴雀藝術		100 萬	
	對位室內樂團		100 萬	
	龍潭愛樂管弦樂團		100 萬	
	天狼星口琴樂團		80 萬	
	臺北爵士大樂隊		80 萬	
補助類型	獲補助團隊	112 年營運補助金額	年度計畫名稱	112 年度計畫補助金額
一年營運及年度計畫	福爾摩沙合唱團	110 萬	福爾摩沙合唱團 2023 系列音樂會之二 《Thomas Holm 與福爾摩沙合唱團》暨合唱指揮大師班	20 萬
	高雄市管樂團	170 萬	經典鉅獻—Jan Van der Roost 與高雄市管樂團	25 萬
	財團法人拉繹人文化藝術基金會	280 萬	拉繹人男聲合唱團 《Humanity 人性》音樂會	18 萬
	木樓合唱團	130 萬	【年度製作】木樓合唱團 2023 年度公演 《極致當代・金色之日》音樂會	25 萬
	小巨人絲竹樂團	180 萬	經典系列年度大型音樂會(三) 跨界製作 「新韓潮 Korea, New Waves」	20 萬
	台北青年管樂團	170 萬	2023 台北青管定期音樂會系列二	20 萬
	台北愛樂室內及管弦樂團	230 萬	普雷與台北愛樂神之舞蹈音樂會	30 萬
	樂興之時管絃樂團	230 萬	樂興之時年終祈福音音樂會	25 萬

資料來源：國家文化藝術基金會 112 年度演藝團隊年度獎助專案補助名單

音樂類團隊營運經費來源，包含：民間贊助、票房收入、公部門演出活動費、TAIWAN TOP 演藝團隊專案－營運補助、政府及國藝會補助（不含 TAIWAN TOP 演藝團隊專案－營運補助）、民間單位演出活動費，茲以 TAIWAN TOP 演藝團隊營運經費來源及支出項目分析，如下表：

表次 10 TAIWAN TOP 演藝團隊民國 112 年音樂類團隊營運經費來源

經費來源	收入	比例
票房收入	48,013,095	17.18%
演出活動費-公部門	37,534,082	13.43%
演出活動費-民間	27,737,554	9.93%
民間贊助	52,710,017	18.86%
政府及國藝會補助	31,823,400	11.39%
TT 營運補助	34,800,000	12.45%

資料來源：112 年 TAIWAN TOP 團隊營運概況／數據統計。

註：本研究製表。

根據上圖表可知，團隊營運資金高達 44%皆來自政府部門，其中包含公部門演出活動費 16%、TAIWAN TOP 演藝團隊專案－營運補助 15%、政府及國藝會補助（不含 TAIWAN TOP 演藝團隊專案－營運補助）13%，由 TAIWAN TOP 演藝團隊民國 112 年營運報告可得知，隸屬於 TAIWAN TOP 演藝團隊之臺灣民辦演藝團隊經費以政府部門補助為主要預算來源，其次是民間贊助支持。

音樂類團隊營運經費支出，則包含：新製作費、固定成本費（人事費、行政管銷、租金）、舊作重製費、其他、製作外支出，如下表：

表次 11 TAIWAN TOP 演藝團隊民國 112 年音樂類團隊營運資金支出

支出項目	收入	比例
固定成本	97,122,956	33.72%
新創作	152,942,038	53.10%
舊作重製	6,284,287	2.18%

資料來源：112 年 TAIWAN TOP 團隊營運概況／數據統計。

註：本研究製表。

根據上表可知，團隊營運經費支出高達 53%為新製作費，對於演藝團體而言，製作新作品支出成本高。

在地方為各縣市文化主管機關補助，以臺北市為例，每年皆有兩期常態性藝文補助供演藝團隊申請，其中民國 113 年度常態第 1 期補助音樂類獲得補助件數為 87 件，總補助經費為 630 萬元整（臺北市政府文化局，2024）；民國 113 年度常態第 2 期補助音樂類獲得補助件數為 83 件，總補助經費為 550 萬元整（臺北市政府文化局，2024），據上述統計民國 113 年臺北市藝文補助「音樂類」補助總額為 1,180 萬元整。

(二) 民間贊助

贊助通常分為兩種，一種是資源提供；另一種則是經費的資助。民間贊助是需具有策略性的募款工作，其中可包含個人或企業贊助。

1. 個人捐助

通常「少額多量化」是個人捐助的特徵，但亦有特殊的情況，會進行大額的捐助。對於募款者而言，必須要有多元化的方案，藉以刺激捐助動機（夏學理等，2019，頁 162）。

為了有效刺激捐助動機，募款者應採取更多樣的策略，例如：分級捐款制度、會員制度、專屬優惠等，使募款者可以更有效地激勵不同類型的捐助者，提高募款活動的成功率。

2. 企業贊助

「企業贊助」的目的，包含：提升企業知名度、建立企業在社會的公益形象、抵稅，對於企業而言，是形塑公益形象與善盡社會責任的表徵，並可建立與文化事業之公共關係。

此外，以贊助文化事業方式或可擴大企業知名度，增強企業形象的說服力和影響力，陶冶企業員工音樂文化涵養，提升生活美學，故企業贊助文化事業得以擴大上述影響力，為實收效果。

3. 贊助來源

贊助會因文化、經濟和政治背景的不同而有所差異，針對西方社會與我國對於贊助來源，分述如下：

(1). 西方社會

近代交響樂團，有明確組織架構並能永續發展的近代交響樂團，大約成立於 1850 年。

在歐洲，中世紀時歐洲音樂發展與宗教息息相關，在音樂方面進展快速，以羅馬為主的基督教音樂遍及歐洲，由於此時的教會權力高於國家及其他社團，包含藝術等皆須為教會服務。於 1600 年，由於貴族掌權，在宮廷中需要豪華排場，造就了巴洛克風格，成為新文化與藝術發展趨勢。在宴會中，貴族須展現其權勢及財富，因此宴會中的樂團演奏，即成為一種炫富的表現。文藝復興時期的音樂集中於教會創作；巴洛克時期的音樂創作則是以宮廷、教會及劇院為主，其中最具影響力的即是宮廷。此時期反映出現實的三個社會階層 A.君主專制、B.教會、C.中產階級（許汝紘，2014，頁 11-17）。

對於歐洲地區、拉丁美洲地區而言，由於歷史脈絡是以宮廷、教會、貴族為主，此類樂團主要源自於早期的宮廷贊助，以致於表演藝術場所、團體以及藝術家們，大部分是為國家、政府或其他公共機構所有及管理，例如：倫敦 BBC 交響樂團（饒立凡，2010，頁 24）。

在美國，基於自由競爭市場法則，政府對於藝術活動採取最小幅度介入之原則，樂團較為常見的組織型態為非營利性質，此類樂團大部分是獨立的，樂團經費大多來自業務收入及私人捐助，少部分來自政府補助（夏學理等，2019，頁 177-178）。

美國和加拿大的藝術贊助熱潮於 1960 年代開始蓬勃發展。此一時期，政府和私部門對藝術的資助和支持大幅增加，為藝術界提供了穩定的經費來源。

在美國，於 1960 年代，美國成立了國家藝術基金會（National Endowment for the Arts, NEA），此為政府資助之機構，旨在促進和支持美國的藝術創作和發展。此外，私人企業及個人捐贈者也開始擴大對藝術機構的支持，對於藝術的繁榮起到重要作用。

在加拿大，亦於 1960 年代建立藝術資助機構，例如：加拿大藝術委員會

(Canada Council for the Arts)，此為聯邦政府¹⁹資助的機構，旨在促進加拿大的藝術和文化事業。

在英國，藝術贊助在 1970 年代中期產生明顯變化。此時，企業意識到藝術對於提升企業形象和品牌價值的潛力，也因此積極投入藝術贊助。藝術贊助不僅幫助藝術界，亦促進企業的社會責任感和品牌宣傳。

根據不同國家在支持藝術方面的策略和步驟，皆顯示出藝術贊助對於文化和經濟的重要性。

(2). 我國社會

我國政府對於表演藝術團隊的經費輸送，主要透過現金補助、租稅減免、捐贈扣除額等方式進行。其中，政府主、協辦之活動，委託民間團隊進行企劃、執行，亦可視為表演藝術團隊從政府獲取經費的管道之一（夏學理等，2019，頁 179）。

對於民間企業或個人而言，贊助考量的因素，包含：民眾及企業主對於音樂家及音樂團體演出水準與崇拜欣賞。緣此，音樂家及音樂團體的知名度與音樂成就高低、樂團的宗旨，變成為民間企業或個人贊助的主要考量因素。

(三) 票房收入

民辦專職樂團成立後，大多開始舉辦售票音樂會，使樂團營運維持，透過多種不同的音樂會主題及形式，創新的想法可使聽眾對於音樂饗宴有不同的感受，提高聽眾的接受度，吸引更多樂迷，促使音樂會擁有高售票率，成為樂團主要收入來源之一。

¹⁹ 加拿大於 1867 年根據英國北美洲法成為英國自治領；1926 年獲得外交獨立權；1931 年根據英國西敏寺法令成為大英國協成員國，議會取得平等之立法權。1982 年英國放棄依北美洲法之管轄權，加拿大國會通過權利憲章，憲制乃臻完備。政府體制為聯邦政府是內閣制，形式上仍奉英王為國家元首。

二、樂團組織架構

樂團是一個必須具備相當高度專業性的團體，團員皆需要歷經多年專業的技術訓練，緣此專業主義，是樂團組織中重要的元素。

職業特質之中，專業主義是必須經過「專業化」之過程歷練。「專業化」意即達成專業之方法，然專業主義則為達成專業之念，意即專業主義的實行過程為專業化。「專業主義」即是在正規組織中，使其工作領域加強專業化（呂佳玲，2006）。專業主義的實踐過程就是專業化，即透過專業化的措施和訓練，使組織內部的工作更具專業水準。藉由專業主義文化能夠幫助組織在外界獲得信賴感，樹立權威性，使其在所屬領域中成為被認可的專業機構或團隊。

根據 TAIWAN TOP 演藝團隊（以下簡稱 TT）112 年營運報告指出，19 團音樂類團隊總聘僱人數為 930 人，僅有 106 人為專職人員，其餘 466 名兼職人員和 358 名特約人員組成了約 88% 的總勞動力，顯示出非典型勞動在此領域的核心地位。此數據顯示 TT 團隊中，音樂類團體的聘僱模式主要以兼職和特約人員為主，專職人員的比例相對較低，亦即非典型勞動（如兼職人員、特約人員、自由職業者等）成為主要的勞動力支柱，在工作時間、薪資結構和福利保障方面相對不穩定，職業生涯發展也較為困難。因此，如何在維持用彈性工時的同時，提升非典型勞動者的勞動保障和職業支持，成為藝文產業勞動環境改善的重要課題。

表次 12 TAIWAN TOP 演藝團隊 112 年音樂類團隊聘僱專職/兼職/特約人員概況

專職		兼職	特約
行政	藝術		
85	21	466	358

資料來源：112 年 TAIWAN TOP 團隊營運概況／數據統計。

註：本研究製表。

組織最重要的資產是「人」，而表演藝術產業是圍繞著「人」的創意作為核心之產業，因此將我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之組織架構分析如下：

公辦專職樂團：

(一) 國立臺灣交響樂團（以下簡稱 NTSO）

樂團隸屬於文化部，為國家級公立樂團，其編制表如下：

表次 13 國立臺灣交響樂團編制表

職稱	官等	職等	員額	備註
團長	簡任	第十一職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照副教授或教授之資格聘任。
副團長	簡任	第十職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照副教授之資格聘任。
研究員	簡任	第十職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照副教授之資格聘任。
秘書	薦任	第八至第九職等	一	
副研究員	薦任	第八至第九職等	四	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照助理教授之資格聘任。
指揮			一	1. 依教育人員任用條例規定聘任。
副指揮			(一)	
組長			(四)	
主任			(一)	
專員	薦任	第七至第八職等	二	
助理研究員	薦任	第六至第七職等	五	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照講師之資格聘任。
團員			八十	1. 依教育人員任用條例規定聘任。
組員	委任或薦任	第五或第六至第七職等	三	
技佐	委任	第四至	一	
研究助理	委任	第五職等	六	1. 本職稱之官等職等暫列。

					2. 內三人得列薦任第六職等。 3. 必要時得比照中等學校教師之資格聘任。
辦事員		委任	第三至第五 職等	一	
人事室	主任	薦任	第八職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。
	組員	委任或 薦任	第五或第六 至第七職等	一	
主計室	主任	薦任	第八職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。
	組員	委任或 薦任	第五或第六 至第七職等	一	
合計				一一一 (六)	

資料來源：全國法規資料庫－法規名稱：國立臺灣交響樂團編制表。

根據《國立臺灣交響樂團編制表》，「指揮」及樂團「團員」，其任用方式為「依教育人員任用條例規定聘任」；行政人員則為公務人員或研究類人員。

團員編制為樂團首席、樂團副首席、聲部首席、聲部副首席、聲部團員。

行政團隊編制為團長、副團長、秘書、演出活動組、企劃行銷組、研究推廣組、資料組、人事組、主計室、行政室等部門。

(二) 臺北市立交響樂團（以下簡稱 TSO）

樂團隸屬於臺北市政府文化局，為市政府二級機關，其編制表如下：

表次 14 臺北市立交響樂團編制表

職稱	官等	職等	員額	備考
團長	簡任	第十職等	一	1. 必要時得比照副教授之資格聘任。
副團長			一	1. 依教育人員任用條例規定聘任。
秘書	薦任	第八職等	一	
組長			(二)	1. 由團員或助理研究員兼任。
主任	薦任	第七職等	一	1. 本職稱之官等職等暫列。

指揮			一	1. 依教育人員任用條例規定聘任。
助理指揮			(二)	1. 由團員兼任。
團員			八十七	1. 依教育人員任用條例規定聘任。
助理研究員	薦任	第六至第七職等	五	1. 本職稱之官等職等暫列。 2. 必要時得比照講師之資格聘任。
組員	委任或薦任	第五或第六至第七職等	三	
研究助理	委任	第四至第五職等	四	1. 必要時得比照中等學校教師之資格聘任。 2. 內二人得列薦任第六職等。
助理員	委任	第四至第五職等	一	
書記	委任	第一至第三職等	一	
主計機構	會計員	委任至薦任	第五至第七職等	一
	佐理員	委任	第四至第五職等	一
人事機構	人事管理員	委任至薦任	第五至第七職等	一
	助理員	委任	第四至第五職等	一
合計			一一〇 (四)	

資料來源：臺北市法規查詢系統：臺北市立交響樂團編制表。

根據《臺北市立交響樂團編制表》，「指揮」及樂團「團員」，其任用方式為「依教育人員任用條例規定聘任」；行政人員則為公務人員或研究類人員。

團員編制為樂團雙首席、樂團助理首席、聲部首席、聲部助理首席、聲部團員。

行政部門為團本部、演奏組、研究推廣組、秘書室、主計機構、人事機構，掌理樂團行政事宜。

民辦專職樂團：

(一) 長榮交響樂團（以下簡稱 ESO）

作為民間職業樂團，ESO 的團員屬於民間聘僱人員，適用《勞動基準法》等相關勞動法規。團員在聘僱、薪資、福利、勞動條件等方面，受勞動法規保障。此外，樂團也能根據自身需求，聘請兼職或特約人員參與特定演出或活動。

目前樂團現有 1 名桂冠指揮、1 名駐團指揮、71 名專業團員、16 名行政人員，共 89 名員工。團員編制為樂團副首席、樂團助理首席、聲部首席、聲部副首席、聲部助理首席、聲部團員。行政團隊職位分為執行長 1 名、協理 1 名、經理 2 名、課長 1 名、副課長 1 名、組員 10 名。

(二) 灣聲樂團

為民間職業樂團，團員為合約約聘人員，團員受勞動相關法規保障，適用《勞動基準法》等相關法規。此外，樂團亦能根據自身需求，聘請兼職或特約人員參與特定演出或活動。

目前樂團現有 1 名音樂總監、1 名駐團指揮、30 名專業團員、19 名行政人員，共 51 名員工。團員編制為樂團雙首席、樂團副首席、聲部首席、聲部助理首席、聲部桂冠團員、聲部常任團員、聲部一般團員。

行政人員編制圖如下：

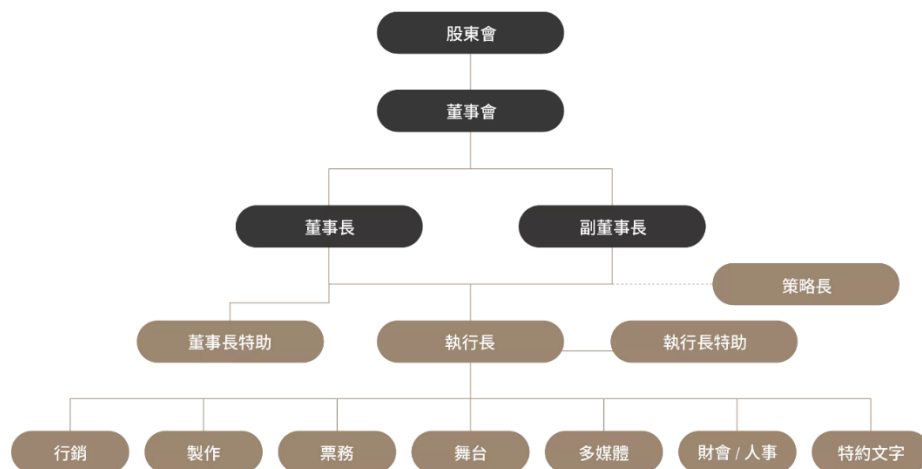


圖 10 灣聲國際股份有限公司組織架構圖

資料來源：灣聲國際股份有限公司官方網站，<https://reurl.cc/96XYpX>。

國外以公司模式營運之專職樂團－新加坡交響集團：

根據新加坡交響集團 2023/24 年度報告中指出，新加坡交響樂團的永久團員有 82 位；永久行政團隊人員有 63 位；青年交響樂團及合唱團指揮共有 5 位。而新加坡交響集團組織架構如下圖：

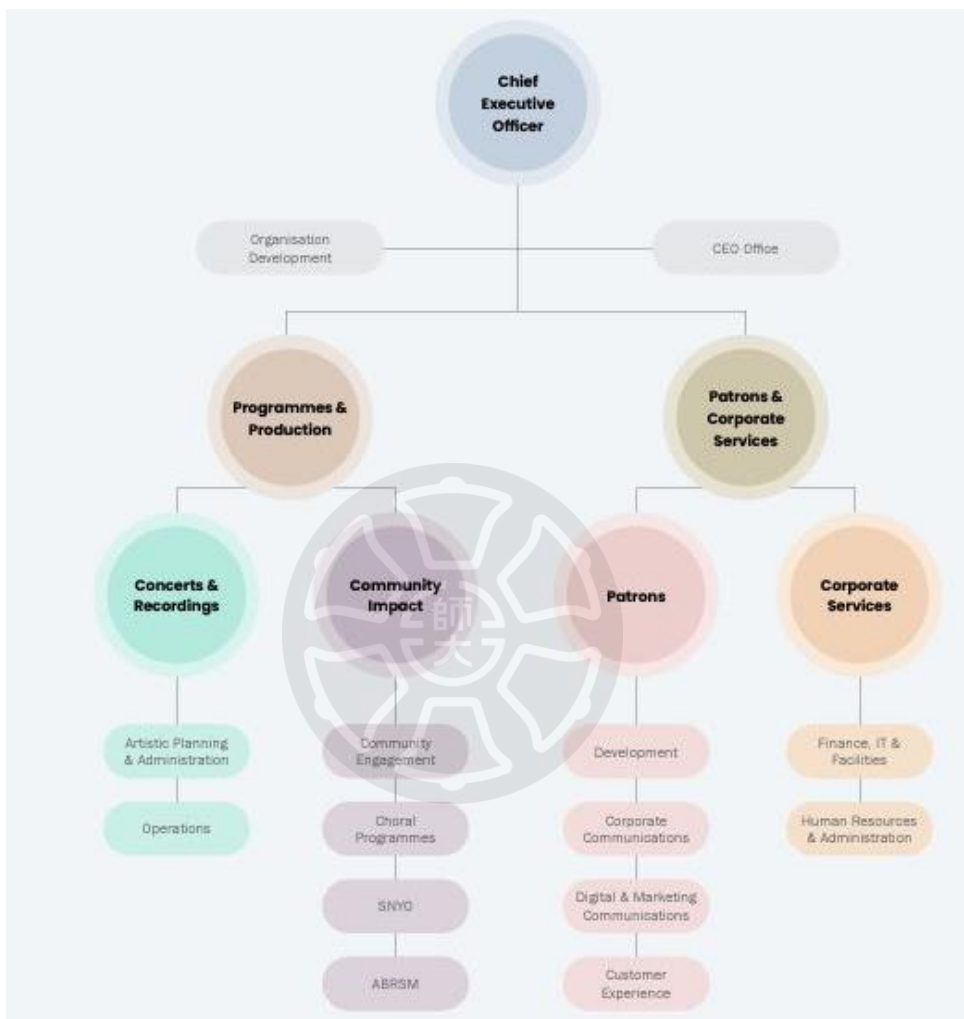


圖 11 新加坡交響集團組織架構圖

資料來源：新加坡交響集團 2023/24 年度報告。

不論公辦或是民辦、國內或是國外專職樂團，對於樂團團員皆須要透過各種專業選才的測試。公辦專職樂團如 NTSO、TSO 受到政府機關的支持與法規限制，在人事制度和管理上較為穩定，而民辦專職樂團 ESO、灣聲樂團及新加坡交響樂團相對靈活，無固定限制人員編制數量，可以依據樂團所需能量及市場需求進行人員聘任。

三、樂團領導管理

在企業策略領導中，學者梅克林（Meckling）與簡森（Jensen）於 1976 年提出代理理論（Agency Theory），意即委託方與代理方之契約關係，發產後成為「契約成本理論」²⁰。學者 Lassar 與 Kerr 於 1996 年提出，代理理論可用來了解組織關係，並於關係中在「不完全資訊」及「目標歧異」時「控制」組織運作（陳龍潭、廖勇凱，2011，頁 249-250）。

「被代理人、代理人、相對人」等三方是「代理關係」中的主體，其中被代理人（Principal）指的是代理人代表其進行法律行為的當事人。被代理人擁有權利和義務，且代理行為是指代理人以被代理人的名義從事法律行為；代理人（Agent）：指的是受被代理人授權，代其進行法律行為的人。代理人以被代理人的名義行事，並且通常有明確的授權範圍；相對人（Third Party）：指的是與代理人進行法律行為的另一方。相對人通常不直接與被代理人互動，但其行為對被代理人產生法律效力。在代理關係涉及得喪變更權利義務的法律行為。這包括但不限於直接在主體間進行的法律行為，如簽訂合同、進行交易等及代理的範疇也涵蓋法律行為以外的約定，例如公益信託、申請代辦、代理訴訟，即為代理適用之定義。根據上述，代理關係在法律中具有重要地位，主要是用來使得一方（代理人）可以代替另一方（被代理人）進行法律行為，並且這些行為的效果直接影響到被代理人，而相對人則是代理行為的對象。代理的應用不僅限於傳統的合同和交易，也擴展到其他涉及法律行為的領域，此理論曾應用於公司治理、零售業、主管補償、預算系統等需互相依賴雙方得到自身利益的事件。

關於灣聲樂團的代理理論，代理理論主要探討所有者（股東）與經營者（管理層）之間的委託代理關係，特別是確保經營者的行為符合所有者的利益。

在灣聲國際股份有限公司中，股東會作為最高權力機構，負責選任董事會，董事會則監督經營團隊的運作，確保公司的經營策略與股東利益一致。

²⁰ 參考 MBA 智庫百科委託代理理論 <https://reurl.cc/Re2Non>，點閱日期：2024 年 9 月 20 日。

根據公司法，公司的相對人通常指與公司進行交易或有法律關係的第三方，包括供應商、客戶、合作夥伴等。此種領導管理模式旨在減少代理問題，確保管理層的決策符合股東的期望，並促進公司的長期發展；董事長同為音樂總監，其與執行長同為「代理人」及「相對人」，需共同確保經營順利、財務穩健；而音樂總監又需專注於樂團音樂藝術創作及演出規劃，確保演出品質和樂團的藝術水準。



圖 12 灣聲樂團代理理論關係圖

註：本研究製圖

領導是一個持續的過程，也是一種影響力的表現（陳松柏、余坤東、許金水，2008）。領導（Leadership）指的是一個人組織或團體中影響力的發揮及作用。藉由溝通、協調等手段過程，使得員工能夠提升能力或得到改變的過程，用以實現組織目標（王明鳳、黃誌坤，2011，頁 42）。

樂團領導者可為藝術總監、音樂總監、團長、創辦人，依據樂團發展緣起與經歷或是屬性而有所不同。成為領導者的條件即是能夠為樂團規劃未來五至十年之目標與願景（何康國，2010，頁 72）。

學者何康國認為經營表演藝術團體的組織架構兩種不同思維，分別為「團長制」和「音樂總監制」。

（一）「團長制」亦即以行政為主，專業為輔之樂團最高的領導人，樂團經營成敗責任由團長負責（何康國，2005，頁 26）。

(二)「音樂總監制」亦即以專業為主，行政為輔之樂團最高的領導者，凡與音樂有關之事，皆為音樂總監之事，例如：主導「藝術」的理念跟方向（邱懷瑜，2018）。

目前我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之樂團人事分析如下：

公辦專職樂團：

(一) 國立臺灣交響樂團（NTSO）

採用團長制，負責統籌管理樂團事務，並對所屬人員進行指揮及監督。根據《國立臺灣交響樂團組織規程》第三條規定，團長職務列為簡任第十一職等，必要時可比照副教授或教授資格聘任；副團長職務列簡任第十職等，必要時可比照副教授資格聘任。現任團長為劉玄詠先生，曾於 1997 年至 2000 年及 2016 年至今擔任此職。

(二) 臺北市立交響樂團（TSO）

採用團長制，負責樂團的整體運營與發展。根據組織架構，團長由臺北市政府文化局任命，並領導樂團的藝術與行政事務。2023 年，郭佩瑜女士正式上任，成為創團 54 年來首位女性團長。

民辦專職樂團：

(一) 長榮交響樂團（ESO）

採用團長制，負責整體運營與發展。張逸士團長已於 2024 年 10 月退休。除了團長，於 2007 年起，音樂總監及首席指揮由葛諾·舒馬富斯擔任，長達 17 年，並於 2024 年起擔任首席藝術顧問暨桂冠指揮。

(二) 灣聲樂團

灣聲樂團自 2017 年成立以來，採用「音樂總監制」，由音樂總監李哲藝先生領導，專注於藝術方向與發展。2022 年，樂團加入公司組織營運，成立「灣聲國際股份有限公司」，由李哲藝先生擔任首任董事長，結合企業組織模式運作。因此，灣聲樂團在藝術領域由音樂總監主導，同時在行政營運上採取企業化管理，實現藝術與企業模式的雙軌併行。

四、灣聲樂團行銷策略

為了達成目標，需要訂定戰略，藉由系統化探討，由外部環境之機會與威脅要素及內部環境之優點及缺點要素構成的 SWOT 分析來形成脫離威脅和缺點的組成的非友好性環境之防禦性戰略及由機會和優點組成的友好性環境之進攻型戰略（Han，2010，頁 78）。

表次 15 灣聲樂團 SWOT 分析

Strength（優勢）	Weakness（弱勢）
1. 團員向心力高，凝聚力強。 2. 不依賴政府補助，多樣化收入來源，有強大的品牌合作和企業支持。 3. 組織定位明確，獲得觀眾認同度高。 4. 具吸引力且固定的音樂會品牌活動。 5. 有誠品音樂廳作為固定演出場地。	1. 依賴企業贊助支撐營運經費，收入較易受影響，生存風險也相對較高。 2. 高製作成本，獲利有限。 3. 票房壓力，每場演出需要多次加場來確保票房收入能夠覆蓋成本。
Opportunities（機會）	Threats（威脅）
1. 已有許多品牌合作與異業合作機會，未來可推出更多跨界產品以吸引新的觀眾群體。 2. 利用新興社群媒體觸及更多受眾，增加樂團的影響力和觀眾基礎。 3. 樂團形式多元，且發展固定巡演模式，擴大樂團在全台灣的影響力。 4. 透過教育推廣，提升民眾對台灣音樂的認識與接觸，有望培育新的音樂受眾。	1. 表演藝術活動增多，觀眾對於不同音樂喜好多元，包含流行音樂、音樂劇等演出活動搶佔藝術表演欣賞人口，競爭壓力大，票房較不亦掌握。 2. 受到市場規模現制，音樂性團隊多，台灣古典音樂受眾少，且多集中於特定年齡層，使樂團票房收入和發展潛力面臨挑戰。 3. 票房收入易受經濟景氣及疫情影響，觀賞表演藝術人口起伏較大。 4. 觀眾對不同類型樂團的喜好多元，導致票房預測及掌控難度較高。

註：本研究製表。

傳統的行銷方法，多引述美國學者傑羅姆·麥卡錫（E. Jerome McCarthy）於 1960 年發表了行銷組合理論，簡稱為 4P 的策略理論，包含：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）及促銷（Promotion），分述如下：

(一) 產品 (Product)

產品是上述行銷組合中最核心關鍵的要素，沒有優質的產品，後續的行銷都將失去意義。產品又可以分為有形的產品與無形的服務兩種。

因此，對於樂團而言，產品就是樂團產出的節目，在安排節目時，需要考量演出目的、觀眾年齡層、演出時間、演出地點、節慶的配合等，皆是節目產出重要參考元素，近而帶給觀眾獲得觀賞的價值與喜悅感受。

(二) 價格 (Price)

在消費者可接受的價格範圍內，制訂最符合樂團目標，同時對樂團最有利的價格，即是定價。價格會因為產品的品質、品牌、服務的程度，息息相關。因此，樂團接受邀演的酬勞及辦理音樂會的票價訂定，關係樂團的品牌形象。

場租及硬體設備費用、外聘協演人員費用及宣傳行銷費用等綜合成本計算後訂之。

(三) 通路 (Place)

通路對於消費者而言，乃於恰當的時間、地點，滿足消費者需求，為了消彌時間、地點等與消費者之距離，樂團表演通路具有移動性特質，不同於一般消費性商品。

在票務方面，售票系統通路可區分為委辦代理售票，例如：年代售票系統、兩廳院售票系統、KKTIX 售票系統、寬宏售票系統、UDN 售票系統，或是新興電子商務系統，又或是自辦票務銷售通路。

(四) 促銷 (Promotion)

依據《文化市場與藝術票房》一書提及促銷的四種主要工具，包含：廣告、銷售推廣、公共關係、人員推銷。

表次 16 促銷的四種主要工具之定義

廣告 (advertising)	將理念、商品及服務等，藉由付費的媒體或大眾傳播，進行廣告。
銷售推廣 (sales promotion)	一種短期的激勵措施，主要是服務的購買或銷售所為了刺激商品而做的一種手段。
公共關係 (publicity)	與各種群體建立良好的關係，以獲得有益的報導、建立良好形象、躲避虛假的謠言。
人員推銷 (personal selling)	在口頭交談的過程中與潛在的客戶完成交易。

資料來源：文化市場與藝術票房（夏學理、陳尚盈、黃肇璟、翁鵲旻，2018，頁384-385）。

註：本研究製表

1. 廣告：交換式，免付費廣告，例如：資源分享，利用政府資源，如文化快遞刊物，進行宣傳。
2. 銷售推廣：購買年票打折優惠、贈送紀念品，為銷售推廣手段。
3. 公共關係：與媒體關係具有連帶關係，媒體關係指的是個人或組織跟媒體互動的結果。媒體通路，包含：報紙、雜誌、戶外媒體、電視等，內容形式包括新聞、專題報導、廣告與節目演出等。

在資訊的時代，我們的生活充斥著媒體傳播的訊息，當媒體在散播訊息時，就會影響到接收訊息者的思想、偏好、價值觀及行為等，在潛意識裡會被媒體塑造的形象「操控」，又或者是被媒體所營造的「形象」所影響判斷（林佳瑩、趙靜瑜，2018，頁128-129）。

在擁有好的本質的情況下，進行媒體行銷跟宣傳是為事業成功加分的方式。藉由「媒體」打造「形象」，讓媒體在短時間，將訊息傳播，達到擴散效果，成為話題及焦點。

4. 人員推銷：包含樂團團員因認同經營理念或尋求更多個人樂迷擴增，又或是企業包場，皆是人員推銷的方式。

本研究歸納出培養樂迷，除上述四種工具，此外粉絲群或會員制，為促銷方式之一，通過提供會員專屬的優惠、活動和服務，來吸引和留住顧客。

會員制是現代行銷中常見且有效的方式，尤其適用於交響樂團這類需要觀眾長期支持與參與的文化組織。透過會員制，樂團可以建立穩定的受眾群體，為忠實觀眾提供優於一般觀眾的專屬服務，如專屬優惠、提前訂票、座位升級、會員專屬活動等。這些特殊的服務不僅能滿足觀眾的需求，還可以大幅增進他們與樂團的情感聯繫，提升參與感，目前我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之樂團會員制度如下：

表次 17 我國公辦專職樂團與灣聲樂團會員制度分析

樂團名稱	會員制度	項目	內容
國立臺灣交響樂團	NTSO 樂友卡	參與條件	加入兩廳院付費會員 · 廳院人申辦費用每年新臺幣 200 元 · 廳院迷申辦費用每年新臺幣 3,000 元
		優惠項目	主辦節目購票 9 折優惠
		福利回饋	X
	NTSO VIP 鑽石卡	參與條件	· 單場購票優惠：單筆訂單購買同場次 500 元（含）以上票價之票券滿 10 張。 · 樂季票券累積優惠：於主辦售票場次購買樂季票券，累積金額達 4,000 元
		優惠項目	主辦節目購票 8 折優惠
		福利回饋	· 優先預購權：享有音樂會正式售票前的優先預購權利 · 可借閱本團影音、圖書及相關資料 · 會員效期內免費贈送《樂覽》雜誌乙本
	NTSO VIP 金卡	參與條件	· 單場購票優惠：單筆訂單購買同場次 300 元（含）以上票價之票券滿 8 張。 · 樂季票券累積優惠：於主辦售票場次購買樂季票券，累積金額達 2,000 元
		優惠項目	主辦節目購票 7 折優惠
		福利回饋	· 優先預購權：享有音樂會正式售票前的優先預購權利 · 可借閱本團影音、圖書及相關資料
臺北市立交響樂團	TSO 之友	參與條件	終身免費加入，需透過 TSO 之友網站申請
		優惠項目	主辦節目購票 8 折優惠
		福利回饋	X

長榮交響樂團	ESO 之友	參與條件	透過 ESO 之友網頁申請
		優惠項目	- 不定期提供長榮集團相關企業體系折價優惠資訊。 - 可收到長榮交響樂團最新消息資訊。 - 購買主辦音樂會票券享有 8 折優惠
		福利回饋	- 一次購買 20 張再送貴賓券 2 張 - 當月壽星享有購票 5 折優惠
灣聲樂團	Double Bass	參與條件	- 一般卡：500 元 - 電子卡：600 元 - 皆為終生會員
		優惠項目	- 官網購物優惠 85 折 - 購票優惠 88 折
		福利回饋	免費參加主辦見面會及沙龍音樂會
	Violoncello	參與條件	- 電子卡：3 萬元以上 - 一年（一年後享有 Double Bass 卡終生效期）
		優惠項目	- 官網購物優惠 85 折 - 購票優惠 85 折
		福利回饋	免費參加主辦見面會及沙龍音樂會
	Viola	參與條件	- 電子卡：10 萬元以上 - 一年（一年後享有 Double Bass 卡終生效期）
		優惠項目	- 官網購物優惠 85 折 - 購票優惠 8 折
		福利回饋	- 免費參加主辦見面會及沙龍音樂會 - 主辦音樂會票券贈送每場 1 張
	Violin	參與條件	- 電子卡：50 萬元以上 - 一年（一年後享有 Double Bass 卡終生效期）
		優惠項目	- 官網購物優惠 85 折 - 購票優惠 8 折
		福利回饋	- 免費參加主辦見面會及沙龍音樂會 - 主辦音樂會票券贈送每場 2 張 - 專場室內音樂會回饋 1 場
	Conductor	參與條件	- 電子卡：100 萬元以上 - 一年（一年後享有 Double Bass 卡終生效期）
		優惠項目	官網購物優惠 85 折

			購票優惠 8 折
		福利回饋	- 免費參加主辦見面會及沙龍音樂會 - 主辦音樂會票券贈送每場 2 張 - 專場室內音樂會回饋 1 場

資料來源：各樂團官方網站。

註：本研究製表

會員制讓樂團能夠更清晰地辨識和區分忠實觀眾與普通觀眾，進而針對不同層級的觀眾設計出更加貼合需求的活動。例如，針對忠實觀眾，樂團可以策劃導聆音樂會、私密小型沙龍、音樂家見面會等深度互動活動，讓他們感受到尊重和重視。透過會員制蒐集的消費行為和偏好數據，樂團能夠進一步分析觀眾需求，了解觀眾的音樂偏好、活動參與度等，進而優化節目內容與行銷策略，且在提升觀眾關係的黏著度上，會員制還有助於建立一個互惠的關係。忠實觀眾通過定期購票或捐贈來支持樂團，而樂團則為會員提供更高的價值回饋，讓觀眾在支持樂團的同時也獲得滿足，從而實現一個雙向的、持續的關係網絡。透過會員制的促銷方式不僅能增強會員的忠誠度和消費意願，還能有效地提高品牌的知名度和會員的長期價值。

而贊助專案制度亦是常見的促銷手段之一，通過設計專屬的贊助計畫，樂團吸引企業或個人以金錢贊助或資源支持的方式參與到藝術活動中，並提供具體的回報，藉此創造雙贏的合作機會，目前我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之樂團贊助專案制度說明如下：

表次 18 我國公辦專職樂團與民辦專職樂團之贊助專案制度說明

樂團名稱	贊助制度	內容
國立臺灣交響樂團	文化部及所屬機關得接受來自國內、國外公私機構、團體或個人的自願性捐贈。	- 接受捐贈時，應遵守《公益勸募條例》及其施行細則，開立收據、定期公開徵信，並確保捐贈款項依其指定用途使用。 - 文化部及所屬機關應每半年彙整並公告捐贈名單、金額即經費使用情況，並在年度結束後兩個月內，將執行情況報送上級機關備查。

臺北市立 交響樂團	接受捐款者指定用途之捐款，包含： • 本團設施設備修繕或增購 • 協助本團舉辦之音樂會活動 • 辦理音樂教育及推廣事項之計畫或活動		• 以代收代付方式運用 • 根據政府採購法等相關法規及會計程序辦理 • 執行完畢，將餘款全數解繳市庫 • 非指定用途之捐款，應統一解繳市庫
長榮交響 樂團	獨家贊助 • Title sponsor • 票券：1,000 張		• 特殊回饋： 1,000 份 CD 提供贊助單位作為贈品 演出節目冊含贊助者致詞頁及 3 頁廣告 演出前記者會，提供四重奏表演一場
	桂冠贊助廠商 • 部分贊助 • 票券：800 張		• 特殊回饋： 800 份 CD 提供贊助單位作為贈品 演出節目冊 2 頁廣告 演出前記者會，提供四重奏表演一場
	贊助廠商	• 部分贊助 • 票券：500 張	• 特殊回饋： 500 份 CD 提供贊助單位作為贈品 演出節目冊 1 頁廣告
		• 部分贊助 • 票券：300 張	• 特殊回饋： 50 份 CD 提供贊助單位作為贈品 演出節目冊 1 頁廣告
		• 部分贊助 • 票券：150 張	• 特殊回饋： 20 份 CD 提供贊助單位作為贈品 演出節目冊 1 頁廣告

資料來源：各樂團官方網站。

註：本研究製表

灣聲樂團的會員制度「灣聲之友」結合贊助制度之規劃，除此之外，亦有多種不同的贊助模式，贊助方案統整如下表：

表次 19 灣聲樂團贊助方案統整表

類別	贊助制度	贊助金額	內容
臺瘋音樂會	鑽石方案	NT200 萬元	• 當年度任選兩場音樂會，共計 1000 張票券 • 臺瘋音樂會任選兩場票券露出 • 記者會宣傳包含拍照背板及相關

			文宣露出
	白金方案	NT100 萬元	·當年度單場音樂會，共計 500 張票券 ·單場音樂會之票券露出 記者會宣傳包含拍照背板及相關文宣露出
	黃金方案	NT50 萬元	·當年度單場音樂會票券 200 張 ·單場音樂會票券露出 ·記者會宣傳拍照背板及相關文宣露出
國際 音樂大賽	小提琴 大賽 冠名贊助	NT500 萬元	·需連絡接洽
	作曲大賽 冠名贊助	NT350 萬元	
	冠名獎項 贊助 小提琴組	NT100~250 萬元	
	冠名獎項 贊助 作曲組		
定期音樂會	企業專場	NT68 萬元	·當年度單場之主題音樂會，共計 353 張票券 ·主辦之定期音樂會，購票票券享不限票價 8 折之優惠 ·企業專場可由單一企業或至多四個單位共同包場一場演出 ·行銷露出，包含：誠品表演廳大廳螢幕之企業 LOGO 露出、定期音樂會之 EDM、灣聲樂團官方網站音樂會活動頁面宣傳
灣聲 文創基地	贊助文創 基地	NT3 萬元以上	·文創基地感恩牆列名

資料來源：灣聲樂團官方網站。

註：本研究製表

贊助專案不僅有助於樂團獲得穩定資金來源，支持演出製作、樂團營運或音樂教育項目，同時也為贊助方提供了品牌曝光、社會責任形象、客戶及員工關係提升等多方面的價值。當贊助商認可這種合作模式的價值，且觀眾也感受到贊助帶來的服務提升與活動多樣性時，樂團的品牌形象與贊助商的企業形象將相互增值，實現雙方長期合作與共贏的目標。

第三節 樂團品牌管理

「品牌（Brand）」這一詞來自古挪威文字「Brandr」，其意思是「烙印」之意（陳苡榛，2016）。曾經品牌是以便主人用來標記與識別動物的方式。建立品牌的工作一直到二十世紀開始廣泛的運用發展，但此時的品牌，僅僅是一個名目、詞彙、符號、設計等組合，是用來分辨製造廠商所販售的商品，將商品與競爭者做出區別（胡政源，2006）。

「品牌乃行銷之根，顧客心智是品牌之源」（Keller，2014）品牌價值的根本是如何在顧客心智中扎根，並使品牌形象深入人心。需要通過一致的品牌表現、清晰的品牌定位以及持續的顧客服務來實現。品牌不是一夜之間建立的，而是透過每一次顧客互動、每一項產品體驗逐步積累而成的。當品牌在顧客心智中形成深刻印象，它就成為行銷策略的核心，讓品牌不僅在市場中立足，更在人們的心中占據位置。

一、樂團品牌建構

學者（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010）表示，每個品牌在創建之初時，皆被賦予不同的宗旨及理念，其中有五個要素是重要的評估表準，包含「記憶性」、「意義性」、「移轉性」、「適應性」、「保護性」。

- （一）「記憶性」：在記憶上需求滿足，容易辨識與回想兩項，包括基本性質所述，例如：名稱、標誌、符號等，都要具有易辨性、簡單及回憶的特質。

- (二)「意義性」：品牌發展的故事性，因為故事的描述，包含：趣味、吸睛的視覺和口語意象，促使感動的發生，使消費者接受其想像的意義，並與其產品與服務產生連動。
- (三)「移轉性」：在同一個品牌下，產出另類不同產品及分成服務時，可以擴大消費領域的層次與疆域位置，其呈現多元文化的表現，可滿足不同層次的消費族群，故稱之其有移轉性。
- (四)「適應性」：消費者在參與活動選擇同時，可能受到時間、距離的影響，故此在品牌塑造考量上，靈活彈性與商品如何等同替換的特性變成為適應性的重點，例如：CD、直播。
- (五)「保護性」：品牌需擁有保護的能力，其規劃的方式須從合法性與競爭性為主要思考方向，合法性，例如：立案登記、專利註冊，依法營運，以合法防止危害發生，合法程度越高，抵抗傷害能力越加，與同業產生競爭行為時，方能確保自身防護能力。

品牌建構皆需經歷過前置的規畫與時間累積，使消費者認同樂團的產出。而這種經驗歷程，一部分來自於樂團提供的價值與其精神，因為形塑獨特的魅力與明確的定位，從而吸引顧客的青睞，當樂團的精神價值被消費者採納，產生認同感，從而促使由認同轉換為經濟價值，是以樂團在進行品牌建構時，首要任務為建立品牌識別，使消費者從知道品牌進一步對於品牌的辨識，由淺入深；此外，當樂團試圖建構品牌意象時，可經由消費者和品牌接觸的經驗，用以建構消費者與團的情感連結，增進消費者對樂團的忠誠度。

品牌建構在藝文產業裡，有著至關重要的作用（Keller，2014，頁 21），由於藝文產品的特性不同於實體產品，觀眾無法事先得知演出或展示的效果，因此品牌成為品質、價值和體驗的「佐證」，幫助消費者降低不確定性，建立信任感，並為體驗加分。

樂團作為一種感性的聽覺標誌，其品牌形象在觀眾心中應留下清晰而獨特的印記（張慧真，2004）。在眾多交響樂團中，樂團需要超越純粹的音樂技術，以

獨特的風格、藝術理念和情感表達來打動觀眾，讓觀眾一聽便能聯想到此樂團品牌。

樂團以來自美國長春藤名校達特茅斯學院 Kevin Lane Keller 行銷教授於 1993 年發表「以顧客為基礎的品牌權益模式」CBBE 模式（Customer-Based Brand Equity）模式，建構一組強勢品牌，從顧客的角度出發，透過品牌認知、品牌形象、品牌反應和品牌共鳴的構建，來提升品牌價值並加深觀眾的情感連結，此模式的提出是因為學者 Keller 認為品牌力量是取決於在顧客心中所佔的份量，此模式提及品牌建構的四個步驟，並於 2001 年加入六個要素。

透過此模建立與顧客之間緊密且主動的忠誠關係，顧客在認識品牌時，會提出的四個問題，藉由四個問題對應至品牌建構步驟。

首先，品牌需透過品牌識別的凸顯及滿足顧客需求來建立品牌識別。

第二，顧客透過品牌功效及意象，表達品牌獨特性，顯示品牌意義與內涵。

第三，顧客藉由判斷品牌的品質、信用、優勢及體會品牌給予的感受，體會品牌反饋的態度，獲得品牌反應。

第四，經由上述顧客在好的體驗過程後，選擇主動參與且對於品牌產生緊密及活躍的品牌共鳴，進而產生品牌共鳴。

表次 20 「以顧客為基礎的品牌權益模式」CBBE 模式

品牌建構步驟	顧客認識品牌之問題	建構要素	品牌打造目標
品牌識別	你是誰？	凸顯	· 具有深度及廣度的品牌覺察
品牌意義／內涵	你代表甚麼？	功效	· 類同點：品牌和競爭品牌相同的品牌聯想
		意象	· 類異點：品牌和競爭品牌的不同之處
品牌反應	該如何感受？	判斷	· 正面回應
		感受	
品牌忠誠	顧客與品牌之間的關係如何？	共鳴	· 密切及活躍的忠誠

資料來源：策略品牌管理（Keller，2014，頁 92-93）

註：本研究製表

茲將品牌建構的四個步驟，說明如下：

- (一) 品牌識別：首先要讓顧客知曉品牌，對於品牌識別產生具有深度和廣度的了解。品牌識別是由文字、視覺形象、核心理念和消費者體驗所組成的整體印象，狹義的代表為具象的文字、圖像、標語；廣義的解釋，包含：品牌所表達的意念及其所建立的形象。
- (二) 品牌意義/內涵：使消費者和品牌產生互動經驗時，建立彼此連結，從而創造品牌內涵。品牌內涵，可以區分為「有形性」、「無形性」、「契約關係」等三項。
1. 「有形性」：舉凡品牌、標語、名稱、標誌、專利設計等項目，根據美國行銷協會（American Marketing Association）的定義：品牌是指「名稱、術語、記號或設計，這些元素的結合，目的是識別個別賣方或群體賣方的商品或服務，並且在競爭中區分這些商品跟服務」。原上所述，所謂品牌的「有形性」可解釋為創造品牌的關鍵元素；當消費者擬認識一種品牌的同時，首先可能先認識其名稱、標誌、標語或其產業屬性協助消費者辨識與分類，已鑑別其同質性產品之不同。
 2. 「無形性」：品牌的無形性，包含：消費者的感受、心理價值、印象整飭、信任的經驗反應，品牌的無形性對於消費者而言，擁有外在與內在的意義，就外在意義而言，藉由參與使消費者擁有參與者身分，凸顯其文化品味及身分形象；對於內在意義而言，當消費者與品牌產生連結後，產生對於該品牌的信任與情感，由此與品牌產生鏈結，提高消費者對於該品牌的心理認同。
 3. 「契約關係」反應出品牌與消費者之間的承諾和信任，當生產者賦予產品價值或精神理念，於消費者與生產者間產生某種默契式的契約關係，此點可由生產者於經營中的產品建構、策略規劃、價值承諾，做出鏡射的反應，象徵品牌對觀眾負責的態度。樂團與觀眾可以透過（1）.穩定且高品質的演出，例如：固定推出系列音樂會，以穩定的演出品質，使觀眾在購票時能夠信賴品牌，預期每場演出都會是一場高水平的藝術體驗、（2）.會員承諾，舉凡透過樂團會員

制度，給予會員票價優惠、專屬活動等權益，為樂團的忠實粉絲提供穩定且專屬的福利、(3) .社群與口碑互動建立契約關係，通過社群媒體積極與觀眾互動，保持公開透明的溝通，這種互動形式加強了觀眾的信任感，使得樂團品牌和觀眾的聯結更為深厚。

(三) 品牌反應：消費者與品牌接觸後，應引導消費者對於品牌發出正向的反饋回應，其中包含對於品牌品質、可靠性和價值的認知，對於樂團而言，透過專業、高品質的演出質量及藝術追求，使消費者對於樂團產生優良的品牌形象，此外，可以透過近距離的接觸，例如：沙龍音樂會等專屬活動，建立與消費者之間的情感連結，進一步影響其購買決策和品牌忠誠度。因此，品牌在制定行銷策略時，應全面考慮如何影響消費者的認知、情感和行為意圖，以建立積極的品牌形象和強化品牌忠誠度。

(四) 品牌忠誠：當消費者發出正向回應時，接續創造培養消費者具有高度忠誠之意願。使消費者對品牌進行反覆購買的行為及在市場上選擇該品牌而非競爭品牌的傾向。品牌忠誠的形成通常基於顧客對品牌的高度滿意度、積極的品牌形象以及長期累積的信任。品牌忠誠是品牌資產中非常重要的一部分，因為忠誠的消費者往往帶來穩定的收益，並具有高回購率和推薦的可能性。樂團的品牌忠誠是指樂迷對於特定樂團的持續支持和高度情感依附的現象。品牌忠誠不僅體現在消費上，還包括社群互動與支持。樂團的品牌忠誠通常來自於樂迷對於樂團音樂的深刻認同、對成員個人的情感共鳴以及對樂團文化的投入感。

此外在上述關於品牌建構四個步驟之下，參考學者 Keller 所提出之六個要素加以說明如下：

(一) 凸顯：品牌在消費者心中存在的顯著程度，亦即消費者在不同情境或需求下能夠回想起品牌的頻率與容易度。品牌凸顯程度越高，品牌越容易成為消費者的首選（Keller，2014，頁 94）。

樂團的品牌凸顯需要通過音樂風格的獨特性、視覺形象的統一性、成員的個人魅力、文化背景的融入、品牌故事的分享、與粉絲的深層互動以及創新的

表演形式等多方面進行整合。上述要素不僅能讓樂團在市場中脫穎而出，也能讓樂迷對樂團品牌形成深刻的印象和強烈的情感聯繫。品牌凸顯的成功能夠有效提高樂迷的忠誠度，並進一步擴大樂團在市場中的影響力。

- (二) 功效：品牌權益的核心之一，指品牌在滿足顧客功能性需求、情感需求和經濟需求方面的表現。品牌功效衡量的是品牌在特定產品或服務類別中是否能夠有效滿足顧客的多層次需求，以及顧客對品牌的整體評價（Keller，2014，頁97）。

樂團的品牌功效不僅體現在樂迷對品牌的忠誠度和情感聯繫上，還表現在商業價值、社會影響力、文化推廣和市場競爭力等多個方面。成功的品牌功效能夠讓樂團在市場中具有更高的辨識度和影響力，吸引更多樂迷並創造穩定的商業收益，進而使樂團品牌在社會和文化層面產生深遠的影響。

- (三) 意象：一種產品或服務的外部特質，其代表品牌在顧客心中塑造的抽象意涵與聯想，不僅是品牌的視覺或功能表現，更是一種能夠滿足顧客心理需求或社會需求的象徵性意義。品牌個性乃是一種象徵，使參與閱聽的消費者感受與精神認同，藉由品牌展現個性呈現，品牌個性如觀眾所需的情感相符，可以促使觀眾對於品牌產生共鳴同，拉近觀眾與該品牌距離，培養消費者消費動機，提升品牌競爭力與消費者忠誠度（金恩堯，2006）。品牌個性是品牌定位的策略要素之一是，個性的建構與知名度息息相關（胡政源，2006）。一旦品牌意象和個性建立後，消費者對品牌的認知會變得穩定，對於與品牌個性不一致的訊息則難以接受。

樂團品牌意象是指樂團在樂迷和大眾心中形成的整體印象、符號、價值觀及情感聯想。品牌意象涉及的內容通常包括音樂風格、成員形象、視覺設計、品牌故事等多個方面，這些方面相互協作，為樂團品牌塑造出一個完整的形象。

- (四) 判斷：是指消費者對品牌進行評估後所產生的個人意見，此一過程結合了功效（品牌能否滿足實際需求）和意象（品牌的情感與象徵意義），形成對品牌的

整體看法 (Keller, 2014, 頁 102)。

樂團品牌通過判斷樂團品牌的各種要素，涉及品牌定位、辨識度、知名度、忠誠度、故事與文化、一致性、影響力、經濟收益和適應能力等方面，通過對這些要素的評估，可以幫助樂團更好地了解自身的優勢與不足，並據此調整品牌策略，以增強品牌的吸引力和市場競爭力。

- (五) 感受：消費者對品牌產生的情感回應與行動反應，此種反應反映了品牌在消費者心中引發的情緒、態度和行為意圖。感受不僅包括消費者在體驗品牌時的即時情感反應，也涵蓋了隨後的購買行動和品牌支持行為 (Keller, 2014, 頁 103)。

樂團品牌感受是指樂迷和公眾對於樂團品牌在心理和情感上的認知、印象和情感反應。這些感受可能來自於樂團的音樂風格、成員的形象、演出體驗、社交媒體互動等多方面。品牌感受應該能讓樂迷產生積極的情感反應，增強他們對樂團的依附感。

- (六) 共鳴：品牌與顧客之間內化關係特性，代表顧客在心理層次上對品牌的高度認同與情感連結。共鳴會使顧客與品牌產生一種「攜手」的感受，即消費者在品牌的情感、價值觀、欣賞方式等方面達成高度共識 (Keller, 2014, 頁 105)。

樂團品牌共鳴是樂迷對樂團品牌產生深層次情感認同和連結的過程，共鳴不僅僅是對音樂的喜愛，還包括對樂團價值觀、文化理念、成員個人特質的認同和情感上的共振。品牌共鳴是樂迷與樂團之間建立深層次聯繫的核心，是品牌忠誠和品牌價值的重要驅動力。品牌共鳴可以使樂團成為樂迷生活中重要的一部分，並成為樂迷心中的文化象徵和情感寄託。

二、 樂團品牌定位

行銷策略的核心則是品牌定位。品牌定位是透過產品、服務與建立形象的策略性方法，讓品牌在目標客群的內在佔有價值的一席之地 (Keller, 2014, 頁 58)。

定位過程的關鍵在於讓品牌在目標客群心中形成獨特的印象，讓顧客在做出選擇時，能迅速將品牌與某種特定價值或優勢聯結起來。成功的品牌定位會使品牌在競爭中脫穎而出，並持續吸引客戶的注意和忠誠。

組織的品牌定位不僅決定了組織的營運方向和目標，還影響著其內部運作和外部品牌形象。

在品牌定位的發展過程中，確保品牌的定位適合市場並具備競爭力，必須從消費者、公司和競爭者的三個觀點來評估「嚮往性」、「可實現性」和「差異性」（Keller，2014）。

- (一) 嚮往性（Desirability）：從消費者的角度出發，評估品牌定位是否能吸引並滿足目標受眾的需求與期望。
- (二) 可實現性（Feasibility）：從企業的角度考量，衡量品牌定位是否可以依靠企業現有的資源、能力和競爭力來落實。即使定位有吸引力，企業若無法執行，定位則無法真正發揮作用。
- (三) 差異性（Differentiation）：從競爭者的角度出發，評估品牌定位在市場中是否具有獨特的競爭優勢。這要求品牌定位與競爭對手明確區分，並提供顧客無法從其他品牌獲得的獨特價值。

綜上所述，樂團為了表達自身品牌與其他競爭者的差異化，當會努力營造樂團品牌佔據消費者心中有利位置，故於消費者進行消費需求時，爭取成為消費者優先採用之品牌。緣此，品牌定位不僅是一種經營策略，在樂團經營步驟順序中，除分析樂團本身的競爭能力外，強化建立品牌優勢，方能確保其競爭地位。

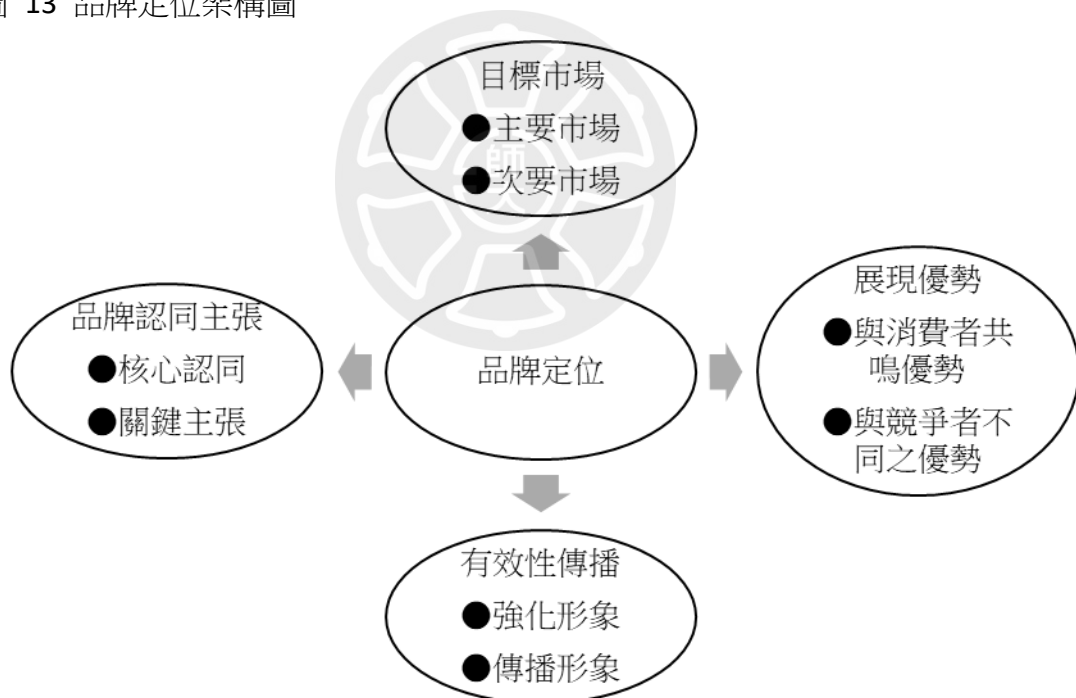
品牌定位是描述了自有品牌與競爭者之差異化，及自身品牌在消費者心目中形象，在消費者有需求時，會優先想到的品牌。品牌定位是一種選擇策略，在永續發展前提下，需要先確認樂團本身的實力，並增加品牌和其潛在的意念表示，才能取得競爭優勢。此外，透過樂團塑造給觀眾的品牌形象，清楚傳播品牌的理念，促使聽眾認同，使品牌凸顯差異化，此為品牌定位的重要所在。

由於制定最合適的品牌定位，一定要具備某些優點，由此可由（戴國良，

2010) 所提出之造就品牌四要件論述之：

- (一) 品牌認同價值主張：對於樂團而言，價值主張可能是「音樂帶來的心靈滋養」或「推廣本地文化的藝術傳播者」。
- (二) 目標市場：例如針對年輕觀眾，聚焦於演出形式創新與網路傳播，而對於粉絲客群時，則可強調品牌的專業性與經典音樂的價值，此外，針對在地文化認同的顧客，目標市場可以加強在音樂表演中融入當地文化特色的元素。
- (三) 有效性傳播：樂團可以利用媒體、多元音樂平台、網路直播等途徑來擴展品牌的廣泛隔空傳播特性。
- (四) 優勢展現：樂團品牌使觀眾感受到對當地文化的熱愛和支持，期使能在觀眾心中建立綿延久長的情感共鳴。

圖 13 品牌定位架構圖



資料來源：品牌行銷與管理（戴國良，2010）。

品牌的定位是能否成功的重要元素，是品牌經由定位後賦予其產品的精神、屬性，同時透過定位與識別的程序，方能制訂出適宜的行銷經營策略。

依據學者戴國良對於品牌定位的四項要素主張，本研究加以探討灣聲樂團之品牌定位的四個面向，製表如下：

表次 21 灣聲樂團品牌定位四個面向

品牌認同 及主張	核心認同	• 創作者部分主張是臺灣音樂人編寫的音樂；素材部分是以臺灣為靈感主軸。
	關鍵主張	• 古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化。
目標市場	主要市場	• 認同灣聲樂團產生創作音樂的愛好者。 • 愛好古典音樂、交響樂之樂迷。 • 喜歡臺灣音樂元素主題之閱聽者。
	次要市場	• 贊助企業之員工 • 透過世界十大音樂廳計畫，至海外演出，吸引國際觀眾 • 藉由創新演出型式，吸引年輕族群
有效性 傳播	強化形象	• 運用電視媒體製作的節目 • 於警廣固定常態性節目 • 定期音樂會 • 新年音樂會 • 臺瘋音樂會 • 臺灣行腳 • 國際音樂大賽 • 國際巡演
	傳播形象	• 自發性推動「臺灣當代作曲家作品系列演出計畫」，在每一場由音樂會中演出介紹臺灣當代作曲家的作品。 • 自發性舉辦全公益性質「灣聲樂團·臺灣行腳」活動。 • Youtube 平台直播音樂會 • 文創商品、周邊商品
展現優勢	消費者 共鳴優勢	• 年度演出已高達 158 場，年度售票公演場次平均票房上座率更高達九成以上。 • 灣聲樂團專注於演奏與推廣台灣音樂，致力於讓台灣的聲音被更多人聽見，藉由文化認同產生情感共鳴。 • 透過樂團專業技術與藝術性，使觀眾對於樂團高品質演出產生共鳴。 • 品牌異業合作增加品牌多樣性，吸引對於不同藝術形式有興趣之觀眾。 • 藉由名人導聆，透過名人行銷吸引力，吸引觀眾引發共鳴。
	競爭者	• 不依賴政府，純粹靠民間支持的年輕團

	差異優勢	體。 • 演出形態非常多元彈性，使得樂團能夠適應各種演出需求和場地限制，並提供從小型精緻室內樂到大型弦樂團演出的不同規模演出。 • 接受多元跨界演出形式，跳脫既定古典樂團印象的斜槓樂團。 • 密集的創作演出。 • 標榜重視並傳承臺灣文化。
--	------	---

資料來源：參考灣聲樂團官方網站

註：本研究製表

綜上所述，本研究認為品牌定位的形象識別應為品牌最初始的定位策略，一個樂團品牌要得以永續發展，須仰賴文化資本，確立樂團品牌於行業中的差異化特色，方能凸顯品牌優勢及辨識度。反之，品牌定位未能凸顯差異化，則於行業競爭中，容易被取而代之，遑論開拓出另一片藍海，更無法實現樂團永續發展的理想。

第四節 品牌資產

品牌資產（Brand Equity）意即品牌權益，學者 Aaker 將品牌專屬資產定義為一組與品牌相連結的品牌資產與負債，是與品牌緊密相連的關鍵要素，其名稱、符號、產品或服務的增減，都會直接影響品牌在市場的價值與消費者認知。（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010），緣此對於品牌資產其內涵可以顧客觀點加以探討。

顧客了解品牌首先是來自於對品牌的識別，此關係到品牌的知名度。關於產品的品質知覺、品牌定位、品牌的忠誠度等及其他專屬資產共同組成。專屬資產，包括：產品的專利、商標權利、行銷通路、人才、技術專利，上列元素皆能為品牌建立無法取代的競爭優勢。

產品及商標的專利權乃是企業運用其公開發明創作，取得代表性的價值，藉由產品或技術方式取得永久或部分時效的獨佔權利，例如：企業的名稱、Logo、產出的產品名稱、特殊的圖案設計，皆可向主管機關申請商標註冊，按我國的商標註冊規定，係以先申請註冊者為主，專屬資產對於通路關係而言，是組織相互依賴的合作組合，一般而言，因為通路的功能不同，可區分為製造商、批發商（中間商）、零售商。

故樂團的品牌資產，由以上分析得知，具有無可替代性，樂團的名稱及商標，一經註冊即受到法律保護，以防止競爭者採用類似名稱，混淆消費者的認知。此外，樂團所屬的專職音樂家，其音樂造詣、演奏、技巧、呈現曲風，皆具有獨特性，此亦可形成專屬資產之優勢。

第五節 品牌生命週期

本研究經由文獻欲探討樂團品牌之經營管理角度創造的運作模式，透過品牌

的生命週期，探討樂團品牌的經營模式。

而產品生命周期則是指產品在市場上營銷的壽命，企業產出一個新產品，正式開始進入市場銷售，直到產品下市為止的歷程。企業所產出的產品一旦進入市場以後，可將其比擬為人類的壽命，從出生起總會迎接離世的時刻，在此生命的歷程期間，都會有不同的階段表現，分別為導入期、成長期、成熟期、衰退期，產品亦是如此。

因此，學者們將產品進入市場到退出市場區分為四個階段，之述如下：

- (一) 導入期：產品在進入市場的初期，尚未顯現其知名度，此時顧客的認知愛好程度較低。一般而言，銷售業績成長呈現緩慢，無法達成規模經濟，以致成

本較高，對於導入期的商品，必須要規劃較多的行銷推廣費用與活動，協助商品進入市場。

(二) 成長期：商品經過導入期的行銷推廣活動，在知名度提高後，易獲得顧客青睞，此時銷售額會快速上升，然也因為業績增加引來更多的競爭者出現。

(三) 成熟期：由於競爭者的出現，導致市場由一枝獨秀變成百家爭鳴，在供需平衡的狀態下，銷售業績的成長幅度會逐漸放緩，而對於營收利潤則可能產生兩種狀態，1.營收維持穩健持平、2.因為競爭者增加使得利潤下降。

(四) 衰退期：產品由於上市有一段時間，新鮮感不在，差異化優勢消失，此時銷售業績會快速下降，利潤也會降低甚至無利可圖（曾光華、饒怡雲，2016）。

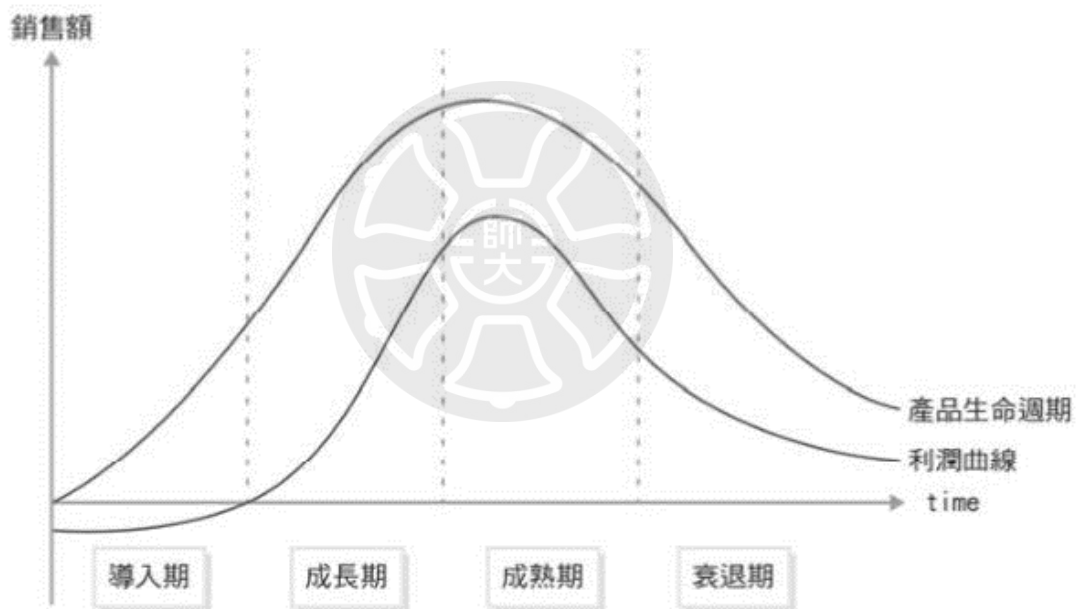


圖 14 產品生命週期

資料來源：行銷學（行銷管理學）（馬可丁，2020，頁 150）

從消費者立場來觀看產品生命週期，將其生命週期的四個階段，導入品牌競爭策略的概念，包含因為時間的變化及行業競爭者的加入，使市場競爭與經營模式產生不同變化。

(一) 品牌初創階段，此時品牌策略必須先建構其品牌差異化，和同業有什麼不

同，在將品牌的形象加以鞏固，使消費者對樂團品牌產生信任，其踴躍參與，購買消費節目的次數與密集性，才能不斷增加。

(二) 在樂團成長歷程中，因為面臨行業的固有競爭者及新進競爭者的加入，使消費者有了多元選擇的機會，此時品牌策略要增加樂團產品的獨特性，強調品牌定位，包含：節目的變化、節目的感動、樂團宗旨價值等差異化的特有性，必須加強。

(三) 成熟期：樂團經營至成熟期，因為競爭者不斷增加或推陳出新，導致消費者擁有多元選擇的機會，為了保持樂團的營收穩健，此時策略應以持續開源節流、控制製作成本、舊作新制來應戰。

(四) 衰退期：樂團常態性的節目風格所為之產品，逐漸不受到消費者的關愛，因此票房會急速下降，無利可圖。此階段策略應將該產品視為產品生命週期之終點，除減少支出，汰除弱勢節目外，須努力維持忠誠樂迷的關係，並盡速規畫推出新節目。

第六節 與本研究相關之碩博士論文

以「灣聲樂團」作為關鍵字於臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋，僅有 1 篇論文，而本研究與「職業樂團公司化與營運之商業模式之探討—以灣聲樂團為例」皆以灣聲樂團為研究對象，兩篇論文研究之差異性，如下：

表次 22 論文差異性比較

論文題目	臺灣民間樂團新興品牌經營模式之研究-以灣聲樂團為例	「職業樂團公司化與營運之商業模式之探討—以灣聲樂團為例」
論文資訊	• 林昀貞 • 國立臺灣師範大學 • 114 年	• 王思懿 • 國立臺灣師範大學 • 113 年
研究摘要	隨著臺灣藝術發展蓬勃，交響樂團逐漸多元化，職業樂團以公辦專職為主，民辦專	我國職業樂團以公辦為主，民辦樂團多為非專職，並依賴政府補助營運。灣聲樂團

	職則面臨經營挑戰。本研究，探討灣聲樂團創團發展、品牌經營與行銷模式，並分析民辦專職樂團的困境與挑戰，進一步提出觀察與建言。	是第一個以營利為目標的職業樂團，透過公司化運作打造創新商業模式，達成獨立經營。研究探討其轉型歷程、穩定薪資對團員的影響，並透過商業模式圖四大構面分析獲利條件，進一步探究如何兼顧藝術品質與營運績效，為表演藝術產業提供永續發展的參考策略。
研究焦點與方向	聚焦在灣聲樂團作為新興品牌的經營模式與品牌定位分析,著重探討品牌建立、行銷策略、品牌資產等面向。	探討灣聲樂團的公司化過程與商業營運模式。
研究目的與問題	1. 探討灣聲樂團作為新興品牌的經營模式 2. 分析品牌建立與定位策略 3. 研究樂團與贊助企業的關聯性 4. 提出品牌永續發展建議	1. 探討樂團公司化轉型過程 2. 分析商業營運模式的可行性 3. 研究財務管理機制 4. 提出營運改善建議
研究範疇	1. 品牌識別與定位 2. 行銷策略分析 3. 企業贊助關聯性 4. 組織架構與人力資源 5. 樂團領導管理模式	1. 公司化轉型過程 2. 商業營運模式 3. 財務管理

註：本研究製表。

兩份論文皆以灣聲樂團為研究對象，但研究角度與範疇有所不同，本論文聚焦於新興品牌經營的全方位探討，著重於新興樂團品牌建立經營模式，從品牌建立與發展的角度切入，以品牌經營為核心，探究灣聲樂團如何在臺灣古典音樂市場建立獨特的品牌定位，且注重藝術與商業平衡，關注文化價值創造，提供品牌建立策略參考，分析非營利組織及營利組織合作之經營模式，提出對於樂團品牌永續發展的方向。

另一篇論文則是以公司營運為核心，主要關注樂團的公司化轉型過程，研究重點在於組織結構的轉變和商業營運模式的建立，注重商業效益，關注營運績效

及強調效率提升，透過商業營運模式，分析財務管理機制，提供營運改善建議。

兩篇論文分別以「品牌經營」及「商業模式」對灣聲樂團進行研究，本論文以「品牌經營」理解新興品牌如何在藝術市場中建立獨特地位，而另一篇論文則以「商業模式」務實的商業營運視角，關注營運效率和財務績效兩種不同角度，兩篇論文以不同的研究目的提供對灣聲樂團更全面之研究視角。

以「品牌經營」作為關鍵字於臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋，共有 223 篇論文，自 1997 年起即有論文以此為研究，其中藝術學門共有 5 篇，整理如下表：

表次 23 與本研究高度相關之國內碩博士論文整理（一）

論文名稱	論文資訊	研究摘要
「旺萊山」鳳梨產業的在地人文與品牌經營	· 沈鈴惠 · 國立中正大學 · 111 年	以嘉義民雄旺萊山為核心，透過品牌標誌設計、故事行銷及在地文化推廣，結合名人、節慶活動，配合觀光潮流，成功轉型傳統產業。
臺語藝人的品牌經營與演唱會行銷—以江蕙《祝福》演唱會為例	· 葉柏增 · 國立臺灣師範大學 · 107 年	探討江蕙作為臺語歌手的品牌經營與演唱會行銷模式，分析其獨特性與演藝歷程，為新一代臺語歌手提供傳承典範。
文創品牌經營模式之研究—以手工皮革為例	· 楊琴芳 · 國立臺北教育大學 · 104 年	研究台北市三間手工皮革工作室的品牌價值主張，探討其對經營模式的影響，發現工作室會依價值主張選擇通路策略，以達成品牌定位與目標客群。
歌陶瓷博物館品牌經營之研究	· 林柔安 · 國立臺北教育大學 · 103 年	研究鶯歌陶瓷博物館「鶯歌燒」競賽如何透過政府引導、結合商業行銷與設計，提升品牌曝光度，成功建立品牌特色、形象與認知。
中國國家話劇院品牌經營策略研究	· 莊子信 · 國立臺北藝術大學 · 100 年	探討品牌經營策略，以「新現實主義」定位，採低價策略與演出季推廣。運用三網合一行銷、次級聯想及內部品牌策略，建立品牌關聯與凝聚力。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

註：本研究整理製表

以「樂團品牌」作為關鍵字於臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋，共有 3 篇論文，自 2009 年起即有論文以此為研究，整理如下表：

表次 24 與本研究高度相關之國內碩博士論文整理（二）

論文名稱	論文資訊	研究摘要
日本空氣樂團品牌建構模式之研究 —以金爆樂團為例	· 何欣鴻 · 國立政治大學 · 103 年	研究金爆樂團的品牌建構策略與成效，包含核心價值、識別系統、事件及商品等面向，為新生代藝人品牌建構及台灣音樂市場提供參考。
台灣流行樂團品牌行銷之研究-以 S.H.E 團體為例	· 張博翔 · 銘傳大學 · 101 年	研究樂團如何透過自身資源進行行銷策略與品牌建構，創造專屬價值並獲利，為流行樂團品牌行銷提供理論參考。
搖滾本事：流行樂團品牌建構與經營模式之研究	· 傅如慧 · 世新大學 · 98 年	研究五月天如何建構品牌地圖、發展與樂迷的品牌關係，以及透過品牌策略創造獲利價值，為流行樂團品牌經營提供參考。

資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統

註：本研究整理製表

第三章 研究方法

本研究以灣聲樂團品牌經營策略模式為研究核心，透過文獻資料分析與歸納、個案研究以及相關人員訪談，探討灣聲樂團品牌經營模式發展、經營過程及未來永續發展，且逐一分析灣聲樂團的願景與目標、樂團架構、品牌建立、行銷策略與樂團領導管理相關人員及樂團專職演奏家等，藉由文獻探討，釐清灣聲樂團的品牌策略與各個參與關係人對於經營模式的相互影響與永續經營之道。

本章分為四節，第一節為研究設計；第二節為研究工具；第三節為研究架構，藉以上研究方法，對相關資料進行觀察、訪談、分析，進而統整研究對象的營運策略，據以分析歸納形成結論。

第一節 研究設計

一、文獻分析法

文獻分析法（Document Analysis），藉由來源及形式不同的已存在資料進行研究，適合做縱斷面分析。時間流逝，不同歷史時期的社會現象及生活，都會以不同形式記錄下來（袁方，2002）。本研究以灣聲樂團作為研究個案，從中討論品牌策略、各方參與關係人的交互影響，與該團永續經營發展方向。藉由此個案研究，期待提供國內新興樂團成立及舊有樂團經營之參考。

（一）本研究對於品牌建構、品牌專屬資產、品牌經營模式等相關文獻進行整理探討。

（二）參考次級資料，包含樂團出版品、報章雜誌相關演出報導、由樂團製播之影像及音訊等節目、與樂團相關網路資訊等酌以參考。

二、 個案研究法

個案研究法 (Case Study)，一詞是來自醫學與心理學的相關研究，原意指醫師對於個別病例經過詳細的檢驗，從而了解其疾病發展歷程及對病例進行深入分析。採用個案研究法其優點為使用原始資料及相關調查圖表，瞭解案主各項狀況，因為資料幅度廣大、層次深度高，故能提出有效又具體的處理方式（陳雅文，1995 年）。

本研究以「灣聲樂團」作為研究對象，採用個案研究法，研究步驟如下：

- (一) 確立研究對象後，經各項蒐集之個案相關資料，包含灣聲樂團創立之原因宗旨，瞭解其脈絡發展。
- (二) 針對灣聲樂團的支持者、管理者及其他參與者，擬定訪談大綱，逐一拜訪以半結構式訪談方式，形成研究問題分析與歸納。

三、 訪談法

訪談法 (Interview Survey)，是研究者進行社會研究的重要方法之一，由於訪談所得訪談者與受訪者，經由訪談過程的產出，依據研究調查的需要，向受訪者提出問項，經過受訪者的答覆內容，轉換為逐字稿，經果語意分析、比對問項，經由編碼後，進行歸納敘述分析，形成結論。

本研究採用半結構式訪談，主要是以具有目的性的題綱與受訪者進行對話，在面對面的訪談過程中，使研究者能根據訪談互動獲得受訪者表達對於訪談問項的想法並了解其觀點。

在質性訪談前，研究者會先擬定訪談提綱，製作受訪同意書與受訪內容引用同意書，於受訪過程中，依照受訪者的喜好進行觀察補充調整。

於訪談後整理，並進行語意分析「編碼」(Coding)，編碼即是分析，代碼 (Codes) 即是標籤，透過編碼的程序，將訪談內容進行概念的提煉，並且將不同受訪者之間相似的概念、範疇進行比較，即可推敲出兩者之間的關係，進而撰寫研究發現。

半結構式訪談的特點在於其具有靈活彈性，使得訪問者在與受訪者進行訪談

互動時，獲得訪談提項及其他衍生的資訊。此外，更可藉由訪談間觀察受訪者表情、語氣、手勢，潛移默化探求訪談提項的真實性或能因此發現更多對於研究有利的佐證。

第二節 研究工具

一、訪談綱要發展歷程

本研究透過訪談，事先擬定訪談大綱，包含灣聲樂團經營規劃、品牌行銷策略、品牌經營與未來發展等問項為主軸。於訪談過程中依據事先擬定之大綱提問，再依據現場訪談狀況進行調整及追問。

訪談大綱係根據文獻探討所建構之目的及研究問題所擬定訪談題綱。依據受訪者的職位及工作內容，訪談提綱將分為六種面向進行訪問。

訪談對象：

- (一) 灣聲樂團音樂總監：李哲藝總監
- (二) 灣聲國際股份有限公司製作經理：戴彤伊經理
- (三) 灣聲樂團首席：梁茜雯首席
- (四) 灣聲樂團發起人：雷輝先生
- (五) 藝術文化行政專家學者：何康國教授
- (六) 民辦表演藝術團隊執行長：丁達明執行長

藉由訪談以上對象，進行訪談分析，用以釐清樂團的設立的目標、發展現況與具體成效及未來發展，綜合所有觀點與表述，俾使本研究形成結論與建議，提供灣聲樂團與其他音樂團體參考。

二、訪談綱要

(一) 灣聲樂團音樂總監：李哲藝總監

表次 25 訪談題目列表 1

類別	編號	訪談題目
組織經營	1.	灣聲樂團創團是以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為宗旨，請問為什麼會以此 Slogan 作為口號？
	2.	貴團定期招募團員，作為一個民辦專職樂團，對於樂團的編制與其他樂團有何不同？
	3.	在組織經營的面向，請問您對於樂團未來的經營有什麼看法？
	4.	灣聲樂團與灣聲國際股份有限公司，請問是從屬關係亦或是分工合作？
	5.	請問您與執行長在組織管理上是如何分工的？
	6.	請問灣聲樂團後援會在樂團營運上有哪些具體的支持方式呢？
	7.	年度演出場次高達 150 場的演出能量，請問灣聲樂團是否有成立附團或青年團的目標與計畫，藉以培養屬於樂團的生力軍？
行銷策略	8.	貴團音樂會品牌，包含了年度樂季、新年音樂會、臺瘋音樂會、灣聲行腳、灣聲沙龍音樂會，請問您對於不同的音樂會節目如何進行節目內容規劃？除規劃演出節目外，有無產出其他商品？
	9.	請問您根據不同系列節目在票價訂定的方面考量因素為何？
	10.	貴團的年度新年音樂會都會選擇在國家音樂廳舉行，請問其他表演場次，如何選擇與節目搭配之場地？
	11.	台灣有許多的售票系統，貴團的售票通路主要是跟 TIXFUN 合作，請問此為單一售票通路呢？還是僅限於目前？
	12.	灣聲樂團有各類型的音樂會，針對不同音樂會的產品，期規劃與想法有何不同？
	13.	請問您如何評估一場演出的成功與否？有哪些指標或標準？
藝術市場開發	14.	觀察貴團音樂會票券完售度相當高，可以了解到樂迷對於貴團的喜愛程度，除原有樂迷外如何培養新觀眾族群？
	15.	請問貴團每年售票演出之平均觀眾人次？目前購買門

		票的對象，包含：企業包場、樂迷等，請問樂團販售票券族群的比例為何？
財務策略	16.	貴團除了自辦或接受邀請之演出收入及自創商品收入外，捐款收入是否為重要的收入來源？
	17.	團員的薪級規劃，在不同的職位上是否有不同的薪資規劃，合約團員是否有固定的薪資及加場費用？
	18.	請問樂團的預算來源主要為捐款收入、票房收入、企業邀演演出費，請問還有其他的收入嗎？於上次的訪問中有提及捐款收入大約是佔 40%，請問票房收入、企業邀演演出費及其他收入各是佔比多少呢？
	19.	請問貴團的財務支出除了人事成本、場地維運管理、樂團團員薪資、演出製作費之外，還有其他成本支出嗎？上述各項的支出比例大約各是佔比多少呢？
	20.	根據新聞資料顯示成為職業樂團的第一年營業額超過九千萬，上次訪問中有提及營業額大約為 1 億元，想請問貴團每年固定的支出需要多少費用呢？

(二) 灣聲國際股份有限公司製作經理：戴彤伊經理

表次 26 訪談題目列表 2

類別	編號	訪談題目
組織與營運管理	1.	可以請您概述一下您成為貴團製作經理的經歷及該職務主要負責的業務嗎？
	2.	請問您是如何運用您的經營管理學識管理樂團事務，與一般企業有何不同？
	3.	請問樂團行政的運作模式（例如：層級、分組）是如何規劃的？樂團在公司化後，對於行政團隊而言，有甚麼樣的改變？
行銷策略	4.	請問貴團的有經營哪些資訊平台，是否有專人經營及資訊更新？
	5.	請問樂團主要的行銷宣傳模式為何，以何種宣傳形式效果最好呢？例如：樂團演出結合名人導聆，以名人行銷方式吸引觀眾購票。
	6.	目前樂團售票以企業購買為主，請問如何培養發展粉絲團，進而增加個人購票率？
	7.	在製作活動時，您最常遇到的挑戰為何？如何克服困難？

	8.	目前灣聲樂團的音樂會品牌有年度樂季、新年音樂會、臺瘋音樂會、臺灣行腳、灣聲沙龍音樂會，對於以上灣聲音樂會品牌主要吸引的客群分別為何？針對不同音樂會品牌的行銷策略有何差異？
	9.	樂團主要是演奏臺灣的聲音，請問樂團編曲的費用是否有固定的標準？對於音樂製作、授權或出版是否有價格訂定的標準？
藝術市場開發	10.	請問貴團有哪些機制可以了解民眾對於樂團音樂會的興趣、態度與參與動機？是否可以請您協助提供樂團主要客群分布資訊。
	11.	請問 Tixfun 售票系統是否會對樂團售票進行抽成？抽成的比例大約為何？

(三) 灣聲樂團首席：梁茜雯首席

表次 27 訪談題目列表 3

類別	編號	訪談題目
個人經歷	1.	請教您成為演奏家的經歷？
樂團團務	2.	請問貴團還是兩位首席嗎？如何分工？
	3.	從加入樂團至今，除了擔任首席工作，有沒有參與節目的規劃與安排？
	4.	您在灣聲樂團擔任首席的演出工作，與您曾經參加之樂團有何不同之處？
	5.	樂團每年皆有徵選新進人員，首席帶領新進人員的工作有那些？
	6.	您在擔任樂團首期間，有遇到任何的困難嗎？如何克服呢？
樂團認同	7.	您對於「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」的看法？
	8.	新年音樂會是年度演出大戲，但大部分都是協演人員的組織狀態之下，您對於這樣的演出節目規劃有何看法？
	9.	首席對於樂團未來有何期許？

(四) 灣聲樂團發起人：雷輝先生

表次 28 訪談題目列表 4

類別	編號	訪談題目
後援會成立	1.	請問您支持且共同創立灣聲樂團的動機為何？
	2.	請問後援會的主要目標和任務是什麼？如何確保這些目標與樂團的發展方向一致？
	3.	請問後援會在支持樂團運作上有哪些具體的方式？例如活動協助、募款等？
	4.	請問後援會是如何組織和運作的？是否有固定的活動或會議？
後援會成員的動機	5.	作為後援會成員，您參與樂團活動的主要動機是什麼？是音樂興趣、社交需求，還是對特定樂團的支持？
活動參與與品牌推廣	6.	後援會在樂團的音樂會或活動中是否有專門的角色？這些角色具體包括哪些內容？
	7.	您認為樂團應如何加強其品牌影響力？在品牌推廣和市場擴展上是否有具體的策略或建議？
	8.	您對於目前樂團所建立之音樂會品牌，例如：年度樂季、新年音樂會、臺瘋音樂會、灣聲行腳、灣聲沙龍音樂會等，請問您對於以上各音樂會品牌的看法？
動機與期望	9.	您對樂團目前的發展是否符合最初的期望？在財務回報或藝術成就方面，您對樂團的表現滿意嗎？
回顧與總結	10.	您對於樂團目前的運營是否感到滿意？有哪些需要改進的地方？

(五) 藝術文化行政專家學者：何康國教授

表次 29 訪談題目列表 5

類別	編號	訪談題目
樂團發展	1.	以您曾經管理國家交響樂團、國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團之經驗而言，請問您如何看待臺灣民間職業樂團興辦的永續發展性？
	2.	請問教授公務資源樂團及民間樂團，如何克服藝文產業超時工作的情況？我國目前的法規或政策，對於樂團組織發展是否會影響或限制？
	3.	請問教授公務資源樂團與灣聲樂團之樂團人數差異，

		組織架構對於樂團經營之優勢與劣勢？
行銷策略	4.	以您曾經管理國家交響樂團、國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團之經驗而言，請問公務資源樂團對於演出節目的行銷策略模式為何？
	5.	以國家交響樂團、國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團為例，請問公務資源樂團使用 OPENTIX 售票系統，對於樂團行銷策略是否有幫助？
	6.	請問教授對於公務資源樂團發展而言，各公務資源樂團接受邀演與企業合作，對於樂團品牌行銷策略是否有所幫助？
	7.	請問教授公務資源樂團對於經營網路社群媒體的行銷策略是否能達到預期的效果呢？對於公務資源樂團整體行銷策略而言是否足夠？
	8.	公務資源樂團對於節目品質要求，但經費不足時，是如何爭取其他資源？
	9.	請問教授擔任公務資源樂團的負責人，如何透過大眾對於公務資源樂團信任度高取得民間資源合作？根據教授曾經帶領民間樂團之經驗，請問民間樂團與民間企業可以如何互助合作？請問公務資源樂團與民間樂團對於取得民間資源合作的差異為何？
品牌經營	10.	請問教授以您過去參與國家交響樂團、國立臺灣交響樂團及台北市立交響樂團之經驗，三者之間的品牌差異性為何？對於民間樂團品牌建立之建議為何？
	11.	國家交響樂團、國立臺灣交響樂團、臺北市立交響樂團，主要以演奏西方交響樂為主，灣聲樂團則是以演奏創作、改編臺灣音樂元素為主，請問教授對於新興民間樂團建立品牌差異性看法為何？

(六) 民辦表演藝術團隊執行長：丁達明執行長

表次 30 訪談題目列表 5

類別	編號	訪談題目
團隊發展	1.	目前財團法人台北愛樂文教基金會所屬團隊，分別為合唱家族、樂團家族、愛樂劇工廠及台北愛樂歌劇坊，涵蓋合唱、管弦樂、音樂劇和歌劇等領域之 16 個團隊，請問執行長您與藝術總監及音樂總監對於各團隊營運如何分工？
	2.	據基金會官方網站顯示，目前基金會有藝術群有 23

		人、行政群有 21 人，行政群中有合唱團、少年及兒童合唱團、愛樂劇工廠、台北愛樂青年管弦樂團、台北愛樂少年樂團、台北愛樂歌劇坊皆有 1 位負責人，請問執行長負責人職務的工作內容為何？藝術群及行政群皆為專職人員嗎？
	3.	2023 年年刊之節目總表顯示基金會旗下團隊總共參與 28 場節目演出，請問基金會所屬團隊除了主辦演出、邀演、海外演出，還有其他的演出型式嗎？基金會旗下團隊各類型演出比例為何？
品牌經營	4.	請問執行長對於基金會所屬團隊品牌經營之看法？
	5.	藝術市場上有許多台北愛樂的品牌，請問執行長如何使旗下團隊與其他樂團品牌有所區隔？
行銷策略	6.	貴基金會旗下團隊主辦之演出節目售票通路有使用 OPENTIX、TIXFUN，請問執行長為什麼會選擇不同的演出使用不同售票通路？在票價訂定上是否有固定的定價模式呢？
	7.	除有官方網站外，貴基金會旗下團隊也有經營 Facebook、Youtube，請問執行長對於經營網路社群媒體的行銷策略是否能達到預期的效果呢？對於樂團整體行銷策略而言是否足夠？
	8.	基金會在官方網站上有樂譜發行、有聲出版品發行，請問還有其他的產品嗎？對於產品除了在官方網站上販售還有其他的通路販售嗎？
財務策略	9.	請問貴團以非營利組織營運在財務方面是否有會造成限制，以此種組織營運對於民間藝文團隊的優勢與劣勢？
	10.	貴基金會入選 111 年、112 年、113 年 TAIWAN TOP 年度團隊，各獲得 800 萬元的年度營運補助。除了政府補助、票房收入和捐贈收入，貴基金會的經費來源是否還有其他管道？是否有來自企業或民間的長期贊助合作計劃？
	11.	請問執行長基金會對於旗下 12 個團隊的經費分配比例？

第三節 研究架構

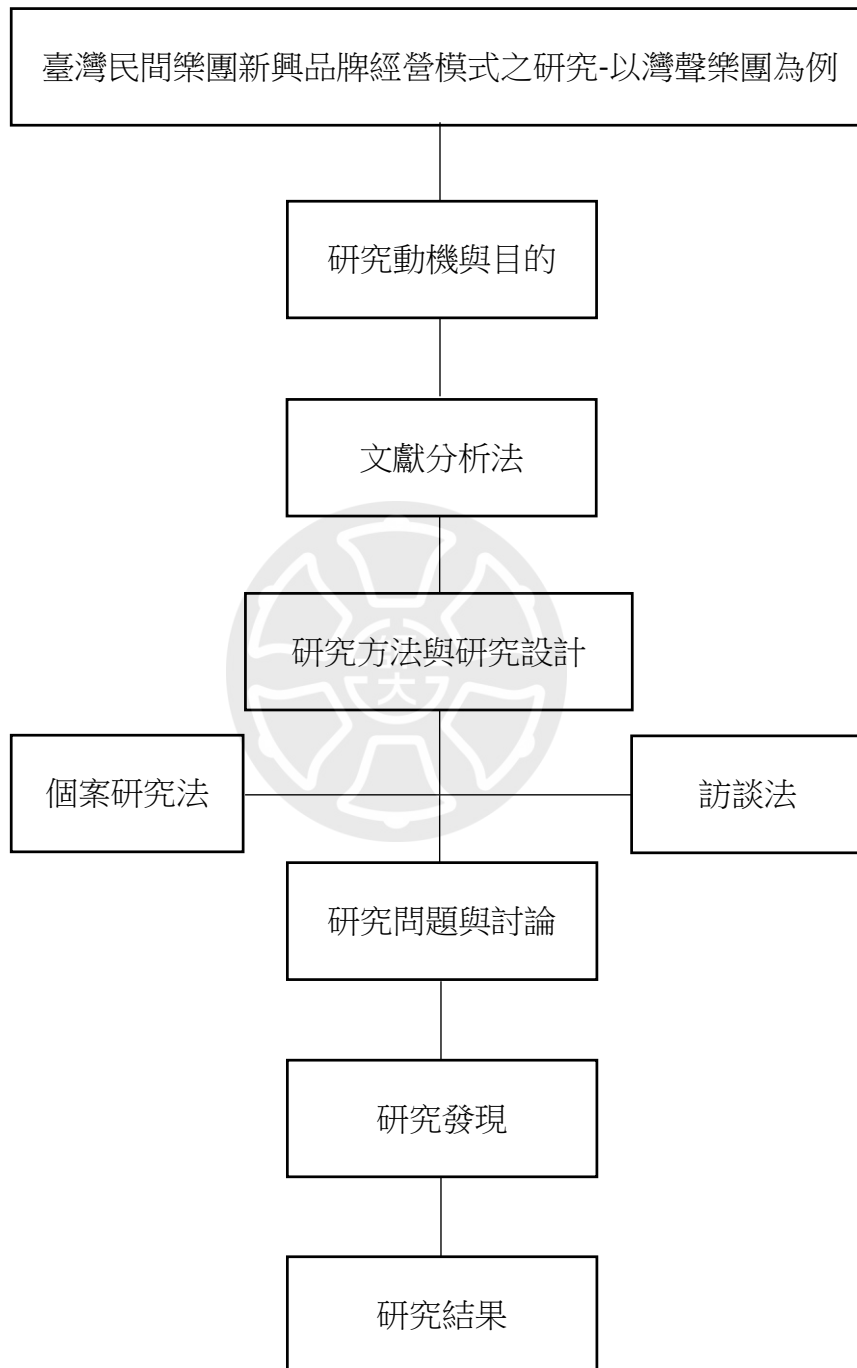


圖 15 研究架構圖

註：本研究製圖

第四章 研究個案與分析

本章將依據訪談內容進行分析及說明，第一節樂團經營分析，第二節行銷策略分析、第三節樂團品牌經營模式分析，第四節樂團生命週期。

灣聲樂團成立於 2017 年，以「古典音樂臺灣化·臺灣音樂古典化」為樂團品牌定位，成立之初以非營利演藝團體形式運作，為臺北市立案的第 1598 號演藝團體。至 2022 年擴展營運模式，設立灣聲國際股份有限公司，實行非營利組織與企業雙軌並行的經營策略。

第一節 樂團經營分析

一、成立動機

臺灣古典音樂的發展可以追溯到日據時代，距今一百多年的時間，在早期，我國民眾對於古典音樂聆聽之習慣相對有限，主要受到文化、教育和社會環境的影響。

日治時期，古典音樂教育主要集中在知識分子和有經濟能力的家庭等少數階層，古典音樂在當時被視為一種菁英文化，並且音樂教育資源有限，於此時期唯有能夠負擔音樂教育費用的家庭才有機會接觸到此類教育。

中華民國政府遷台時期（1949 年），臺灣社會音樂活動歷經重大變革，音樂團體陸續成立，包含最早由蔡繼琨創立之臺灣省交響樂團（1945 年），後由李志傳成立之臺北市教師管弦樂團（1949 年，現臺北市立交響樂團）。除此之外，遠東音樂社由張繼高於戰後初期成立，主要邀約國外優秀音樂家及音樂團體演出，因嚴格篩選演出品質，獲得廣大迴響，因此愛好古典音樂之人口也漸漸培養起來（陳郁秀，1998）。

隨著音樂團體的成立和音樂活動的普及，臺灣逐漸培養出一批穩定的古典音樂愛好者群體。這些早期的愛好者成為日後推動臺灣古典音樂發展的基礎力量，並促進了古典音樂在臺灣的長期發展，但古典音樂在臺灣依然面臨諸多挑戰，使其在一般大眾中未能形成廣泛的需求，並對音樂家的生存和發展產生了影響。

古典音樂對於聽眾而言，不如流行音樂缺乏偶像崇拜與吸睛效果，無法依靠偶像或團體的魅力來吸引大量年輕觀眾，因此，古典音樂難以在偶像層面上吸引普通民眾的關注，影響其受歡迎程度。

此外，接觸古典音樂為高消費門檻欣賞和學習古典音樂通常需要較高的經濟投入，如學習樂器的學費、參加音樂會的門票等，屬於非必需消費。因此，許多普通民眾不會將古典音樂列為優先的娛樂或消費選擇，這也限制了古典音樂在大眾中的普及度。由於高消費和文化距離，許多民眾缺乏欣賞或參與古典音樂的習慣，導致古典音樂市場需求有限，觀眾數量也難以增加。進一步影響古典音樂表演的市場規模和經濟效益，對音樂家的發展構成挑戰。由於市場需求不足，音樂家即便在專業領域擁有高水準，也難以找到穩定的演出機會和收入來源。

為了維持生計，許多音樂家不得不從事多種職業（即「斜槓」），如教學、表演、配樂等，以使收入增加，此行為在某種程度上分散了音樂家對於專業發展的時間和精力（林依璠，2021）。

這些因素共同導致古典音樂在臺灣的市場需求低迷，也讓音樂家面臨生存和發展的壓力。若要改善這一現狀，需要通過提升古典音樂的普及性、降低欣賞門檻，並加強古典音樂與大眾的連結，來增強古典音樂的市場吸引力。

根據文化部業務統計資料，整理我國近十年（2014 年-2023 年）每年活動觀賞總人次可知，古典音樂市場於我國仍然保有一群穩定且忠實的「特定客群」，雖於 2020 至 2022 年因 COVID-19 疫情，使得觀賞人次下降，在過去十年（2014 年-2023 年），每年進入場館觀賞古典音樂表演的總人次約維持在 510 萬左右。對比疫情前兩年（2017 年至 2018 年），2023 年已恢復古典音樂表演觀賞人次，但由此圖表亦可知雖然古典音樂具有悠久的歷史和文化價值，但其受眾相對穩定且

有限，未能有效擴大或吸引更多群眾。

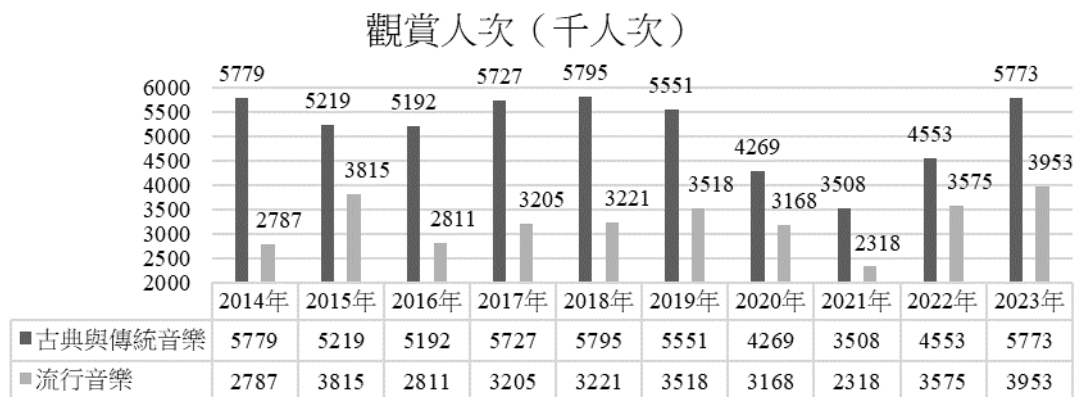


圖 16 2019 年-2023 年全國各縣市藝文展演活動統計²¹

資料來源：文化部業務統計資料²²

註：本研究整理

根據 2021 至 2023 年的抽樣調查數據，近年來參加表演藝術活動的民眾中，參與古典音樂活動的比例相對穩定，約維持在 22%至 24%之間。雖然 2022 年略有上升，但整體變化幅度不大，反映出古典音樂在表演藝術活動中的受眾比例相對固定，且未見顯著增長。

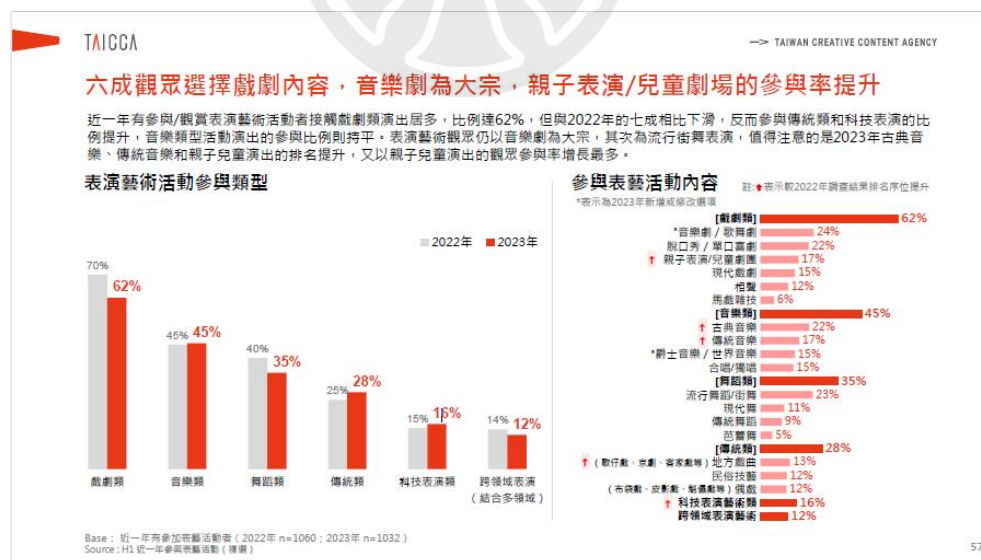


圖 17 2023 年表演藝術活動消費趨勢

資料來源：(文化內容策進院，2024)

²¹ 由於 2013 年以前古典、流行產業為合併計算，故不列入以上統計分析。

²² 參考文化部業務統計網站 <https://reurl.cc/pv8d6l>，點閱日期：2024 年 9 月 22 日

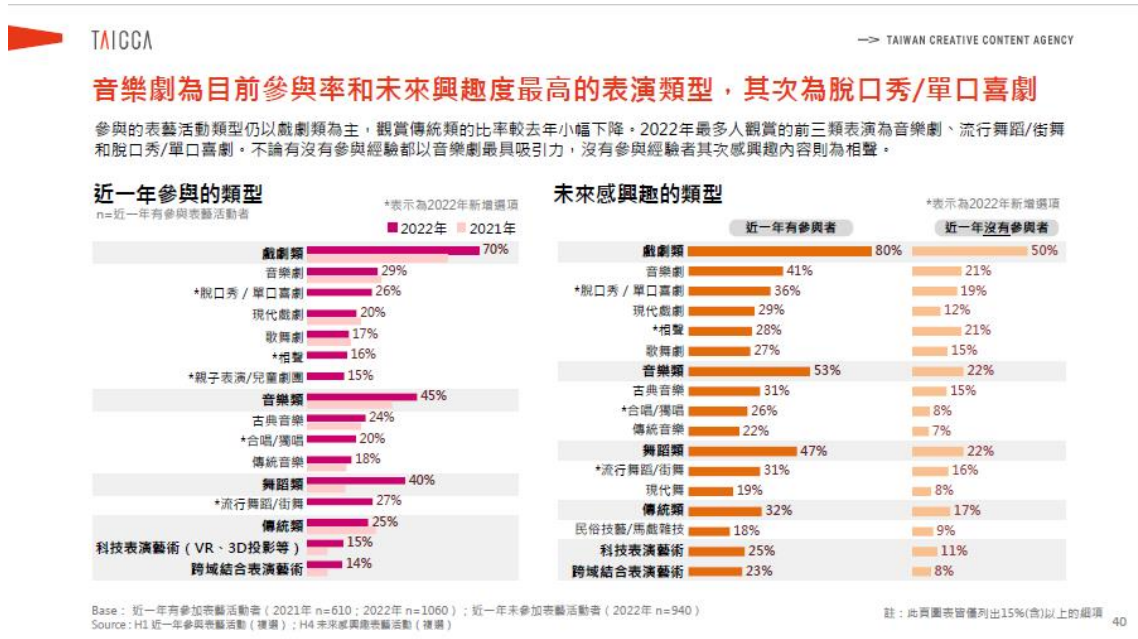


圖 18 2022 年表演藝術活動消費趨勢

資料來源：(文化內容策進院，2023)

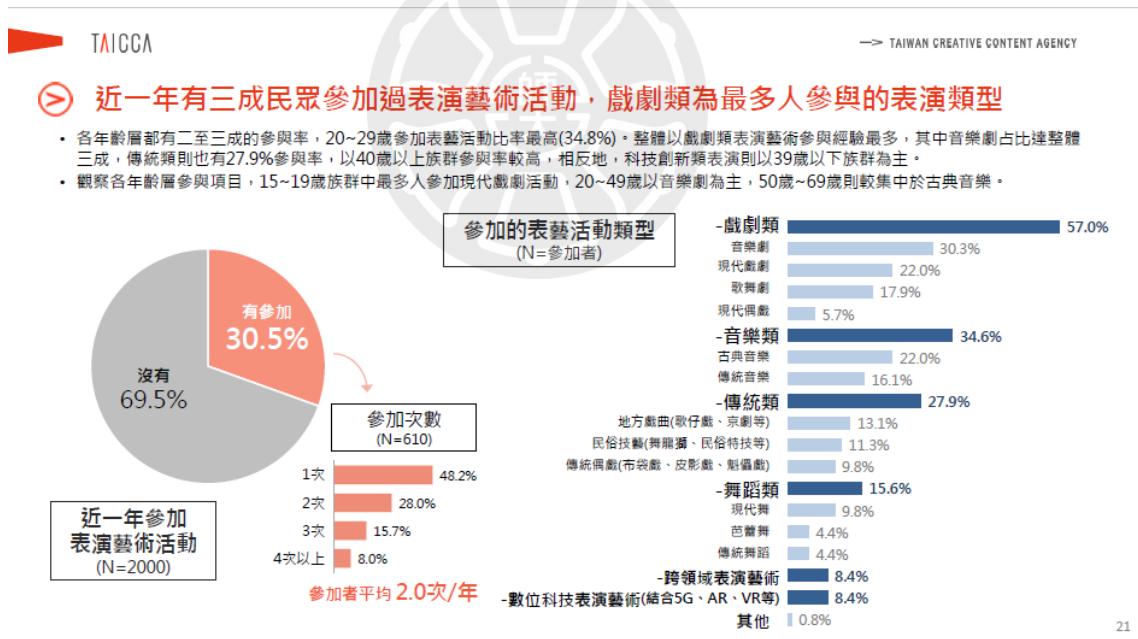


圖 19 2021 年表演藝術活動消費趨勢

資料來源：(文化內容策進院，2022)

由上述數據分析可知，古典音樂的受眾群體雖穩定存在，但在整體表演藝術活動的參與者中占比不高。同時，意味著古典音樂在吸引新觀眾和擴大受眾規模方面面臨一定瓶頸。因此在古典音樂市場的需求有限的情況下，會影響到演出場

次、票房收益等多方面的發展。這也使得古典音樂家和相關產業難以獲得穩定的收入和發展機會，進一步限制了古典音樂的整體生態。

臺灣古典音樂的受眾在過去百餘年裡增長有限，因此反應了音樂教育和推廣的快速挑戰，也涉及社會文化環境的影響。在現代生活中，流行音樂、影視等增加了大眾的文化關注管道，同時限制了古典音樂的受眾成長。此現象產生的無力感存在臺灣許多古典音樂推廣者和從業者中。在現代生活中，音樂不再只是文化素養的象徵，它也是一種放鬆、娛樂和情感表達的途徑，而古典音樂往往給人一種嚴肅或高層次的印象。古典音樂如果無法與人們的日常生活產生連結，就會顯得遙遠且難以共鳴，為此李哲藝音樂總監提及：

「早期德、奧、義、法，這四個古典音樂中心，其實很多人去學古典音樂，但是他們也會回到自己的國家，發現沒有辦法推行，所以他們就開始做一些改變，這些改變其實就是類似像國民樂派那樣子的做法。(L1-1-6)」

西方的國民樂派發展於 1855 年至 1900 年，誕生在歐洲社會動盪的時代，長期受到壓迫的弱小國家，開始發起反擊的革命運動，對於國家的認同感進行強化，在藝文方面，創作皆附有多采多姿的民族色彩，強調發展本土文化，此時期的音樂，融入特定民族或地區的文化特徵，表現出特有的旋律和節奏。這種音樂往往通過使用獨特的旋律線、節奏型態以及傳統樂器來表現民族風格，喚起聽眾對特定文化的情感共鳴（許麗雯，2014）。

臺灣音樂的民族主義在解嚴前，主要以中國文化為主，如：唐詩、宋詞等進行譜曲；解嚴後，以中國文化為重要養分，作曲家加入臺灣歷史，以環境、人民生活等為素材，進行創作，創造臺灣音樂（顏綠芬，2015）。

國民樂派的發展藉由音樂創作與國家、文化、人民的生活緊密貼合，讓音樂不只是藝術的表達，更是民族文化和情感的體現，藉以達到音樂與人民之間的文化共鳴。我國難以落實古典音樂在地化的原因，李哲藝音樂總監提及：

「我們很多台灣出國去學作曲的這些老師們，其實他們一到國外去就已經進入人家的現代樂派，所以當他們回來之後，帶回來的就是所謂的現代樂派的概念，所以這個東西跟台灣一般人民的距離是更遠的，所

以當這樣子的一個創作或這樣子的一個作品，在台灣의所謂的一般的演奏會出現的時候，基本上要能夠被接受的的可能性，其實是非常低的。(L1-1-8)」

我國有許多留學歸國的作曲家，作曲家經由在國外學習的經歷，接觸到現代樂派作曲風格，作品常具實驗性和前衛性，對於音樂的結構，包含：和聲和旋律等樂理知識理解門檻較高，一般人難以理解且產生共鳴。於我國成立古典樂團，必須面對的生存挑戰，包含：營運資源的取得及永續發展的實力，對此雷輝發起人提及：

「他(李哲藝)要成立一個樂團，全世界的樂團都是背後一個很強大的財務基金會在支持。(R1-1-1) 那都要花很多很多的錢，所以如果要變成一個專業的古典音樂樂團是不可能，那我跟李哲藝講說有一種可能就是你要有不同定位(R1-1-2)」

在臺灣樂團的創立，必須要面對古典樂團皆要面對的生存挑戰，創立樂團要有穩定的資源挹注且必須要有不同的品牌定位才能有永續發展的實力。

灣聲樂團成立的動機源自李哲藝音樂總監認為：

「這是一個所謂的在地化的過程，那台灣一直以來，我覺得在古典音樂的在地化這件事情並沒有真正落實的去做。(L1-1-7)」

我國需通過國民樂派建立的過程，使古典音樂更貼近人民的生活和情感，不僅是在技術層面上的探索，更是在建立文化認同，使更多觀眾產生共鳴，並激勵新生代音樂創作者，創作在地化的古典音樂。

因此，灣聲樂團創團時便以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為口號，藉由在地音樂元素、情感、文化特色融入古典音樂創作，以古典音樂形式創新體現，使觀眾產生認同感與歸屬感，並豐富在地音樂的表現力和影響力，形成越在地、越國際的作品。

二、樂團介紹與大事記

灣聲樂團是一支以推廣臺灣音樂為使命的樂團，成立民辦非專職樂團於2017年，登記於臺北市演藝團隊第1598號；後於2022年6月轉型為民辦專職樂團，並設立灣聲國際股份有限公司，資本額3千萬元，其董事會架構包含：董事長1位、副董事長1位、董事5位、監察人2位。

灣聲樂團擁有堅強的後援會，以獨特的品牌定位經營，是目前臺灣唯一以臺灣音樂文化為價值的民辦專職樂團，藉由品牌差異化於我國古典樂團之中確立了自身的市場定位，以鮮明的品牌形象，為臺灣古典音樂之在地化樹立典範。

年度樂季、新年音樂會、臺瘋音樂會、灣聲沙龍音樂會、灣聲行腳等音樂會品牌，是灣聲樂團重要的音樂會品牌，代表了樂團的核心價值和多元化的演出風格，藉由音樂會品牌，不僅強化樂團品牌定位，也創造了穩定票房收入和觀眾深度連結。

灣聲樂團在成立灣聲國際股份有限公司後，積極拓展樂團業務，推動各式藝術活動和計畫，致力將臺灣音樂文化推向國際，其中包含定期團員甄選招募、作曲作品甄選、國際大賽、十大世界音樂廳計畫等，透過「愈在地、愈國際」的理念，藉由樂團品牌的在地化文化內涵打開國際市場，實現更廣的文化影響力。

表次 31 灣聲樂團大事記

事件	年份	月份
灣聲樂團 - 創團音樂會	2017	2
灣聲樂團首場海外演出：廈門宏泰音樂廳	2017	12
首度於國家音樂廳演出：舞動灣聲・樂團成立周年音樂會	2018	3
第一季灣聲樂團・臺灣行腳	2018	4
灣聲樂團後援會成立	2018	6
首度於台中國家歌劇院演出：灣聲印象・臺灣音像	2018	8
首度於台北大湖公園舉辦：臺灣的聲音・新年音樂會	2019	1
首度移師國家音樂廳演出：臺灣的聲音・新年音樂會	2020	1
「臺灣的母音：臺灣當代作曲家」作品推廣計畫啟動	2020	9
入圍第 31 屆金曲獎傳統暨藝術音樂類：最佳編曲獎	2020	10
臺灣唯一登上百岳演奏的樂團：能高越嶺・南華山登頂	2020	10
入圍第 32 屆金曲獎傳統暨藝術音樂類：最佳編曲獎	2021	10
首度於衛武營國家藝術文化中心演出：活力 75 躍飛創新-中油 75 周年音樂會	2021	10
灣聲國際股份有限公司成立	2022	6
入圍第 33 屆金曲獎傳統暨藝術音樂類：最佳作曲獎、最佳專輯製作人獎、最佳作詞獎、最佳演唱獎	2022	8
第八季 - 全新企劃灣聲樂團・臺灣行腳	2022	10
首度舉辦線上音樂廳：跟往事乾杯	2023	4

美國巡迴演出：家己的聲 世界來聽	2023	6
第一屆灣聲國際音樂大賽－弦樂四重奏大賽	2023	7
入圍第 34 屆金曲獎傳統暨藝術音樂類七個獎項	2023	8
首度於台北流行音樂中心舉行：臺瘋音樂會	2023	8
美加巡迴演出：家己的聲 世界來聽	2024	4
三館巡演：青春行草	2024	5
日本公演 熊本首演：家己的聲 世界來聽	2024	6
世界十大音樂廳展演計畫－日本公演 三得利音樂廳：家己的聲 世界來聽	2024	6

資料來源：灣聲樂團官方網站

註：本研究整理

三、樂團組織定位

灣聲樂團於 2017 年成立時，根據其經營範圍、人力資源與經營特徵進行分析，經營範圍為同語言、同種族，在人力資源方面包含全職團員及全職行政人員，且樂團專業性強，故將其歸類為全國性團隊。

灣聲樂團成立初期是以非營利藝文團隊進行營運。為此李哲藝音樂總監提及：

「我們一直在做一些滾動式的調整，對，一剛開始我們其實就是灣聲樂團，就是屬於我們在台北市登記的所謂的藝文表演團隊，對那其實從稅務來講的話，國稅局是有針對藝文團隊有一些優惠。(L1-7-1)」

根據我國「教育文化公益慈善機關或團體免納所得稅適用標準」，第二條表示教育、文化、公益、慈善機關或團體符合規定者，其本身之所得及其附屬作業組織之所得，例如：接受捐款、會費、補助等收入，免納所得稅²³。

灣聲樂團成立初期以藝文表演團隊的形式發展，在以非營利藝文團隊營運可以擁有稅務優惠，藉以降低部分成本。但非營利團體設立的目的通常是在於公益或文化推廣，因此必須遵循不以營利為目的的規定，對於灣聲樂團而言，形成了一種制約。為此李哲藝音樂總監提及：

²³ 參考全國法規資料庫 <https://pse.is/6hm4dg>，點閱日期：2024 年 10 月 3 日。

「因為國稅局對於藝文團隊，他的定義是在於非營利團體，那非營利團體就是他擺明了你不能賺錢，其實就是這樣子。(L1-7-2)」

非營利藝文團隊的身份能夠為樂團帶來一定的稅務優惠，藉此減少部分運營成本。非營利團體如舉辦利潤導向的活動時，這些活動的收入可能被視為營利性活動，需繳納營利事業所得稅。銷售貨物，例如：售票演出之門票收入、周邊商品販售、課程收費等，在銷售貨物收入扣除銷售成本後的利潤，就必須課以營利事業所得稅；另外勞務部分，通過演出獲取報酬，就會涉及稅務問題，尤其是當這些報酬被視為「營利活動」的收入，就屬於銷售勞務，但如果是因為政策補助或是捐贈，在提供勞務時沒有對價關係，就不屬於銷售勞務。政府的補助和其他單位的捐贈，如果不要求具體的勞務或商品回報，在稅務上通常不屬於銷售勞務範疇，因此不會被課稅。此外對於非營利組織能夠持續進行公益性活動而設立的稅務優惠政策。然而，非營利的特性對灣聲樂團的經營形成了一定的限制，在樂團經營初期雖然有助於降低稅務成本，但也明確限制了樂團的盈利能力，對樂團的生存和長期發展造成了挑戰。

灣聲樂團因為其非營利身份，面臨了「營運不透明」的局限性，導致組織管理和財務運作不夠透明，難以支撐樂團的長期發展，為此雷輝發起人提及：

「我們希望把因為所有的樂團就是我剛剛講的，他連行政法人都不是，他是沒有，沒有老實講完全不透明的。(R1-11-1)你既然要走長期，你就很多組織財務都要透明，還有制度都要透明，那最好的、透明的那個 governance 就是那個管理機制就是公司化，所以我們就成立，我們就用股份有限公司。(R1-11-2)」

為了長期營運，樂團需有更完善的管理機制，實現組織和財務透明化，樂團透過公司化管理不僅能加強內部治理結構，使其更為穩健與規範，同時也增加了與外部投資者、贊助商及合作夥伴的信任度，從而拓展更多商業機會，促進灣聲樂團的持續成長。

非營利藝文團隊，具有「盈餘不做分配」之特性，為此雷輝發起人提及：

「因為樂團本身不能有盈餘，盈餘也拿不出來。(R1-11-6)」

樂團在非營利組織的身份下，即便產生了盈餘，也無法將其用於擴展或投入

其他營運需求，這使得樂團在資金使用上受到約束，無法靈活應對長期發展需求，這種侷限性成為成立公司化管理的原因之一。通過成立公司，樂團得以在保有盈餘的同時，將資金重新投入其他未來發展計劃中，為未來的擴展、品牌發展和持續創收提供輔助，有效提升資金運用效率，讓樂團的財務運營更具彈性和靈活性，為樂團的長期生存和成長打下穩固基礎，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們後來成立灣聲國際有限公司嘛，所以公司的部分，我們就會做這方面的考量在業務方面，或者很多，其他的其他的這種延伸產品上面看能不能找到更大的商機。(L1-6-8)」

從非營利組織到加入企業模式經營，為樂團拓展業務，更靈活的開拓市場，尋找更大的商機，取得更多的獲利，對於資源整合與品牌發展，也有更大的成長空間，使樂團在財務基礎上鞏固外，更增加樂團品牌影響力。目前灣聲樂團是以雙軌並行分工合作的模式進行樂團營運，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們從稅務上或者是所謂的一個營業項目來講，我們必須要去分工合作，比如說如果今天大家邀請我們演出是所謂的贊助性質性質，那我們就只能用灣聲樂團去，應該說合乎這樣的規定，因為他們的捐款是所謂的贊助收入，對我所以我們只能用贊助收入，那就只有樂團可以接受贊助，公司是不行的。(L1-7-7) ……如果我們就是商業邀演就是大家直接付演出費邀請去演出，那這個部分，就可以在公司。(L1-7-8)」

2022年成立灣聲國際股份有限公司後，樂團營運透明化，有資金贊助時，對於贊助者而言就無法抵稅，因此採取雙軌制管理模式，使非營利組織與公司雙軌並行。商業邀演的部分通過公司進行接洽，滿足不同收入性質的需求。公司化管理是為了增強組織營運的透明度和永續發展性。「非營利藝文團隊」及「公司」兩者分工明確，以非營利藝文團體接受贊助收入，以公司接受營利業務項目，合法合規，實現兩者互補合作。

灣聲樂團於初期營運時，樂團團員為兼職團員，公司化管理後，開始進行團員公開甄選，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們現在有三十位簽約的音樂家。(L1-4-1)」

從最初的兼職團員轉變為專職樂團，並通過公開甄選制度組建穩定且專業的團隊，實現了團員專職化，使樂團得以更高效地運營和規劃長期目標。根據其資

金來源和團員專職化的特點，可以將灣聲樂團定位為「民辦專職樂團」。此類型樂團既保持了民間經營的靈活性，也能夠提供穩定的專職職位，讓音樂家專注於創作與表演，有利於提升樂團的藝術水準和市場競爭力。民辦專職的組織定位，也為樂團在市場導向和自主性之間找到了一個平衡點，使其更能應對競爭激烈的藝術文化市場。

四、 樂團資金與營收策略

財務對於任何團體來說都是至關重要的，文化和藝術團體的財務管理往往面臨許多挑戰，尤其是資源有限的情況下，控制難度會增加，最重要的是如何平衡藝術文化追求與商業現實，確保在維持創作自由的同時，能夠擁有健全的財務保障。

公部門樂團由政府全額或主要資助，因此並不以收入為運營的主要目標，其年度收入在整體支出中占比極小，對此何康國教授表示：

「這三個樂團都是職業樂團，而它也是公部門的樂團，以公部門的角度來看的話，當然樂團他都是國家的經費，它不是以收入為主(H1-1-1)……它每一年的收入都佔他的整體的支出的比例很小(H1-1-2)」

相比之下，民間樂團為了持續運營，需要穩定的收入來源。為此，他們可能更注重票房收入、企業贊助和其他營收資源，對此何康國教授表示：

「民間樂團、所謂的民間樂團，例如像灣聲樂團或者是長榮交響樂團，他們是民間樂團，所以他們應該要能夠接很多商演(H1-5-2)」

民間樂團收入需自籌，通常會藉由大量商業演出來維持營運，除此之外，還可以有更多收入來源的可能性，同為民間藝文團隊之財團法人台北愛樂文教基金會，除了政府補助、票房收入和捐贈收入外，還有團費收入，為此丁達明執行長提及：

「台北愛樂旗下有好幾個合唱團，每一個合唱團的團員都是要繳團費的，那這也是收入。(DI1-10-3)」

合唱團團員繳納團費，作為基礎運營的經費之一，此外，還有活動收入，為此丁達明執行長提及：

「辦活動的收入，例如音樂節，中間有營隊是會有收費，辦比賽也是會有收報名費，這些收入就是來支付營隊、比賽的支出。(DI1-10-2)」

多元的收入來源，是維持民間團隊永續經營重要的核心，而公部門樂團應避免與民間團體爭奪有限的金錢資源，應以資源開發創造先例，體現公部門樂團在資源使用上的獨特性與示範作用。企業和基金會的贊助資源是有限的，公部門樂團若占用過多資源，會直接影響民間樂團的生存。如果資金不足，樂團可以通過減少節目安排或降低預算，或嘗試爭取非財務性資源來補充，對此何康國教授表示：

「資源它不是金錢，而是一種硬體，或者是自己本身或有的可以分享出去的資源，那麼這樣子的資源的開發是政府機構常常在做的一件事情(H1-7-8)……這樣的資源取得，就可以讓更多的聽眾能夠看到不同的節目的測試，如果這個測試是成功的，或許以後台北捷運機廠就可以開放給其他的團隊，其他的民間團隊來使用，也可以按照這個模式(H1-7-9)」

公部門樂團在爭取資源時，應主要集中於非金錢的支持，如場地、硬體設施等。資源開發可為公眾帶來多元的表演測試，也為其他藝術團體未來的使用鋪路。例如，公部門樂團成功利用了一個新場地，其他民間團隊也可能仿效此模式，獲得類似資源支持。

灣聲樂團初期是由台灣電子業企業主提供贊助，逐步形成後援會，而後成立董事會，灣聲樂團組織從非營利演藝團隊逐步發展成為灣聲國際股份有限公司，以解決稅務及財務管理問題。其資金與營收策略具有多元性，以支持樂團長期發展和經營需求。自成立起，即表示其不申請政府補助，對此雷輝發起人表示：

「公部門能夠補助的東西，事實上是非常有限的，而且補助完以後，就是一大堆限制。(R1-8-5) 公部門可能要寫一大堆 paper。(R1-8-6)」

公部門提供的補助非常有限，且一旦接受補助就會伴隨許多限制。申請公部門補助需要撰寫大量的文書資料，流程繁瑣。不依賴公部門補助，避免繁瑣的程序與各種限制，以保持靈活性與自主性。但在政府提供的文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅，對此李哲藝音樂總監表示：

「票務的娛樂稅減免，這個我們都有申請，因為我們畢竟是藝

文團隊，那這個稅可以省，我們就盡量省。(L2-6-4)」

根據我國法律，當樂團以公司形式運作時，所有的營利行為，例如：票務銷售、周邊商品販售、演出收入等，都將受到營利事業所得稅和營業稅的規範，也就是說樂團可以合法進行商業活動，並享有相應的法律保護和稅務責任，且成立公司後亦可根據我國「文化藝術事業減免營業稅及娛樂稅辦法」第二條，根據法規完成公司、商業或有限合夥登記的文化藝術事業，凡從事與「文化藝術獎助及促進條例」第三條規定之展覽、表演、映演或拍賣等文化藝術活動，得就其文化勞務或銷售收入，向文化部申請營業稅免徵或娛樂稅減徵之認可²⁴，進行申請。樂團申請票務的娛樂稅減免，藉由稅務政策優惠，節省營運成本，進行成本控制，對於自給自足的民間樂團而言，善用政府政策資源尤為重要。

(一) 樂團收入

多樣的資金來源，其中捐贈收入比例位居收入之冠高達 69.72%，次之為邀演收入 16.79%，第三則為票券收入 9.93%，其中捐贈收入占比最高，對於樂團維持收支平衡而言是一大關鍵。

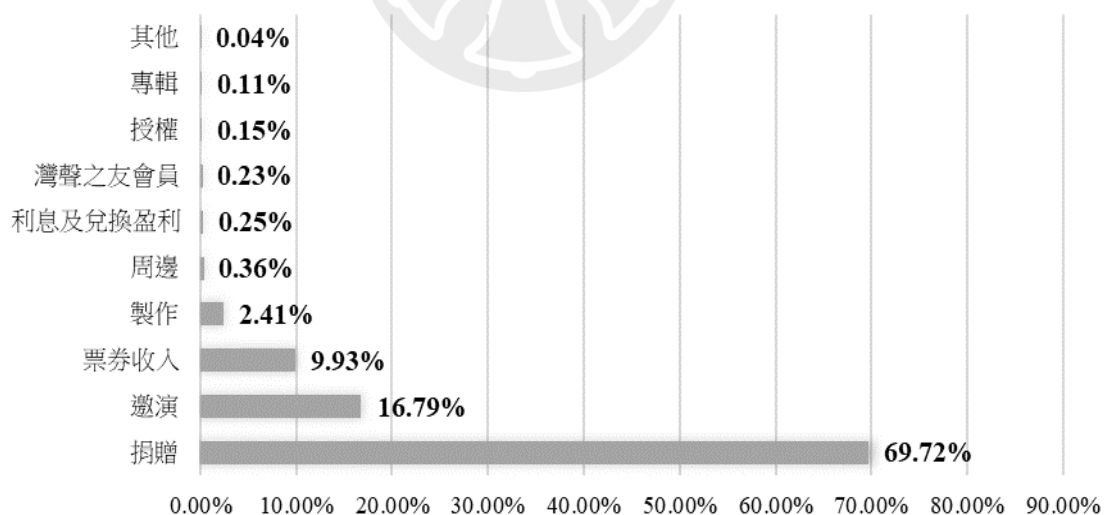


圖 20 灣聲樂團收入比例

資料來源：灣聲樂團提供

註：本研究製表

²⁴ 參考全國法規資料庫 <https://pse.is/6hm88k>，點閱日期：2024 年 10 月 3 日

1. 捐贈收入

灣聲樂團經費來源中，整體收入中比例最高之項目為捐贈收入，對此李哲藝音樂總監提及：

「我們必須要靠所謂的贊助，才有辦法讓我們的 income 能夠 cover 我們所有的開銷。(L1-6-3)」

灣聲樂團的資金來源主要來自於民間贊助，是樂團重要的資金來源之一，為此李哲藝音樂總監提及：

「像我們定期音樂會，我們其實有兩場到三場的企業贊助，其實這個也都是捐款的來源。(L1-22-2)」

企業贊助使灣聲樂團不僅獲得資金支持，還能藉此拓展觀眾群，增加樂團曝光度，對於企業而言，有助於企業品牌宣傳，捐款之外也可以是包場的方式，使音樂會票務行銷的多元化，達成捐助者形象助益及節稅，是雙贏的合作模式，為此李哲藝音樂總監提及：

「換一個角度，其實他也不是純粹的捐款，他就是一個音樂會回饋的就是購買音樂會的概念，只是對很多企業來講，他希望說這件事情他是用捐助的方式，對，那這樣子就當然在稅上還有很多企業形象上，他們就可以有更好的那個露出(L1-22-3)」

企業贊助場名義上屬於贊助，但實際上與出售一場音樂會類似，企業贊助後取得收據節稅，實質上也是一種演出服務的交易，相較於純粹的商業演出，此種模式可以讓企業節稅，同時增加品牌曝光度，樂團也獲得收入，兼具商業與公益的雙重功能，也使樂團和企業互惠互利，為此何康國教授提及：

「當然民間資源就很多了，民間樂團跟民間的資源有各種各樣的資源，也許包場，也許是董事會經營他們的企業的形象等等各種方式都有(H1-8-5)……民間樂團，因為他們要生存一方面也要顧及專業水準，所以在這兩者之間要求取平衡也有很多民間的企業人士，他們在事業有成之於他們願意投入藝文產業投資，或者是回饋，現在說企業社會責任，也就是這個意思，然後他們會投入藝文產業(H1-8-6)」

民間樂團通過企業包場等方式獲得資金支持，以應對生存需求並維持專業水準。企業為達到企業社會責任(CSR)，企業主在事業有成後傾向於支持藝文產業，以實現回饋社會的責任，這既有助於提升企業形象，也推動了文化藝術的普及，為

此何康國教授提及：

「藝文產業可以讓整個社會更加安定，然後民眾的消費能力也會平穩而增強(H1-8-7)……如果只有一個企業這樣做，那當然不錯，可是如果十個、一百個、一千個企業都這樣做的話，那整個社會的發展將是一個非常正向的發展，所以這個是民間企業跟民間藝文團隊之間可以互助合作的一個很好的一個方向(H1-8-8)」

藝文產業的繁榮不僅提高了民眾的消費能力，還使社會更加安定。當越來越多的企業投入藝文產業時，社會將迎來積極的發展態勢，這種合作模式形成了民間企業與民間藝文團體間的良性互動。

灣聲樂團藉由音樂會品牌募款，為此李哲藝音樂總監提及：

「新年音樂會，每年有十五家企業，每一家企業會有一百萬的贊助來給我們，也等於是說我們這一場音樂會的收入就是一千五百萬，對你怎麼賣票都不可能賣比這個多，但是也就只有新年音樂會，你可以找到這樣的贊助，因為它這個 IP 是很有價值的，大家對文化的那個價值認同感是非常高，所以這個等於是我們每年其實很重要的一場這個募款收入的一個音樂會。(L1-10-11)」

灣聲樂團的新年音樂會已成為極具影響力的年度募款活動，藉由建立強大品牌效應和 IP 價值，成功吸引了穩定且高額的企業贊助，對於樂團而言可以增加收入，達成募款策略。音樂會品牌募款策略，既增加了樂團收入，又增強了企業對文化支持的參與感，形成雙贏局面，是成功的品牌募款策略。

2. 邀演收入

透過商業邀演與不同企業合作進行品牌聯名，成為穩定的收入來源之一。邀演收入是樂團收入的第二大收入來源，顯示出企業支持對樂團生存的重要性。李哲藝音樂總監提及：

「因為我們現在有很多的演出收入，他就是邀演，對所以他不能算票房收入。(L1-23-1)」

對於灣聲樂團而言，邀演收入佔其總收入中極為重要的比例，並且其利潤高於自辦音樂會。民間樂團對於邀演的收入，以灣聲樂團為例，邀演收入高於自辦音樂會的票房收入，所以民間樂團應多爭取邀演機會，李哲藝音樂總監提及：

「邀演的利潤比較高，比自辦來得高，所以當然我們要努力的去接更多的邀演。(L1-23-3)」

邀演收入之所以具有較高利潤，部分原因在於邀演方通常承擔了一部分場地、宣傳和後勤成本，樂團只需專注於演出本身，從而降低了自辦音樂會中所需的額外支出。

對民間樂團來說，邀演不僅是重要的經濟來源，也是擴大影響力的途徑，樂團能通過邀演活動接觸到不同地區的觀眾和潛在支持者，為未來自辦音樂會奠定更廣的觀眾基礎。因此，對於民間樂團而言，積極拓展邀演機會是重要的經營策略。

3. 票券收入

票券收入相較於邀演和贊助收入其比例較低，亦是樂團收入重要來源之一，透過票券定價和品牌經營策略，樂團可以有效的提升票房價值，擴大觀眾基礎。

4. 銷售收入

灣聲樂團的銷售收入，李哲藝音樂總監提及：

「我們講白了，就是要賺更多錢或者是我們要用一些業外收入來讓我們有更多的 income，這也是我們現在在努力的部分。(L1-6-6)」

通過拓展業外收入來增加收入，可以為樂團帶來更多的支持，也為樂團在創新及未來長期發展提供更大的空間，拓展樂團自給自足的營收模式。

授權、錄音、配樂等業務的拓展，對於樂團而言，可以帶來更穩定的被動收入，不僅增加樂團收入來源，藉由音樂作品的版權和影音的授權，隨著傳播的擴散，也可使樂團品牌拓展知名度，李哲藝音樂總監提及：

「那現在我們當然有延伸出來，我們現在有還有一些版權授權啦或者影音授權啦，那甚至我們，未來我們現在也有在幫人家做錄音啊，或者配樂，這些東西，對，那是不是未來還有更多的衍生產品可以讓我們可以被動式收入，可以比例增加。(L1-6-7)」

透過授權、錄音和配樂等業務的拓展，不僅增加樂團的被動收入，還擴展了

品牌的知名度，對於樂團的長期發展具有重要意義。多元收入模式能有效減少樂團對單一收入的依賴，並提高資金穩定性，有助於樂團的持續運營和品牌價值的提升。

灣聲樂團積極拓展業外收入來源，其中商品開發、通路多元化、場地合作，皆是獲利關係，藉此提升財務穩定性和自給自足的能力，樂團在銷售收入上多元化的發展，使樂團被動收入提升，此種策略在提升財務穩定性之餘，也大大增強了灣聲樂團的市場競爭力和品牌影響力。

然而灣聲樂團一年的總收入，李哲藝音樂總監提及：

「灣聲樂團大概在一億左右。(L1-26-5)」

對比公務資源樂團，以一個民辦樂團而言，必須自負盈虧，對於灣聲樂團的財務策略而言，主要有兩大核心要素，首要為董事會、後援會須有強大的財務支持能力，灣聲樂團的董事會、後援會，皆是由具有財務實力的企業家組成，能夠提供穩定的資金來源。這些支持包括企業贊助、活動募款等形式，保障樂團在財務上的穩定性，透過董事會、後援會成員的社會資源，樂團能有效吸引更多企業贊助和高檔個人捐款，例如：新年音樂會等成功吸引了多家企業贊助，為樂團的營收結構增加了穩定的經濟支持；次要則為樂迷忠誠度，樂團通過音樂會品牌，如：臺瘋音樂會、新年音樂會、灣聲沙龍音樂會等，建立了強大的樂迷基礎，這些音樂會品牌不僅吸引新觀眾，也維持了樂迷的持續關注，轉化成穩定的票券收入和商品銷售，除此之外，樂團推行「灣聲之友」的會員計畫，藉由每月的沙龍音樂會和專屬優惠等方式維護樂迷忠誠度，忠實樂迷不僅願意購票參加樂團的各類活動，還會推薦親朋好友，幫助樂團拓展觀眾群，增強了財務穩健性，此為兩大支持樂團成功永續發展的因素。

灣聲樂團在不依賴政府補助的條件下，成功的透過董事會、後援會等多位企業主的財務支持和樂迷的高度忠誠來實踐財務穩定，這種模式成為民辦樂團自給自足的重要典範。

(二) 樂團支出

灣聲樂團的支出結構主要包括人事成本、演出製作費、場地維運、設備投入以及各類營運費用，其中以人事成本，包含：演出費-個人、勞務費、人事費，為最大宗的支出，高達 53.59%，樂團目前聘用 30 位專業團員和 19 位行政人員，此一人力資源的投入顯示樂團對專業人才的重視。隨著職業化的推進，人事費用逐年上升，成為樂團運營的主要支出項目，李哲藝音樂總監提及：

「我們付出去的人事費高很多，對，所以這個部分會吃掉很多的成本。(L1-25-3)」

灣聲樂團自去年職業化開始，樂團目前有 30 位聘雇團員，行政人員則有 19 位，人事成本大幅提高，李哲藝音樂總監提及：

「九千萬是從去年開始，因為職業化之後有大幅增加我們的人事費用之前，之前都沒有到這麼高，是從去年開始才衝破九千萬支出的部分。(L2-7-3)」

灣聲國際股份有限公司成立後，以職業化、國際化為目標，由於樂團在職業化的過程中，人力資源的增加，使得人事成本提高，以致於樂團支出也創下新高，突破九千萬元，此種職業化的人事費用投入也顯示出樂團對專業人才的重視，也成為推動樂團運營和擴展的重要支持。

灣聲樂團在職業化之後，也投入許多硬體設備，李哲藝音樂總監提及：

「職業化之後，比如說我們的使用的椅子啦，然後或者我們使用的樂器啊。或者是這些，我們也都有在添購，所以這個也都不是小錢。(L2-6-2)」

樂團在硬體設備上的投資，展現樂團對演出品質的高標準追求。子曰：「工欲善其事，必先利其器」，硬體設備的完善度、樂團團員演出舒適度與樂團專業度是相輔相成，硬體設備的購入，擁有必要性，這些硬體設備的投入在提升團員演出舒適度的同時，也助力了樂團的專業形象。透過增加硬體設備不僅提高演出質量，還對樂團的品牌形象有所提升，成為職業化樂團發展中不可或缺的一環。

藉由科技化產品，提升樂團演出的便利性且可有效避免許多突發狀況，李哲藝音樂總監提及：

「我們的一些設備，像我們現在戶外演出，我們全部的人都會看ipad，就是不能風吹的問題啊、還有明亮度的問題，所以這些設備所謂的科技輔助的設備，其實佔我們的這些設備比例其實也蠻高。(L2-6-3)」

科技輔助設備如 iPad 可有效減少不可控因素的影響，保證演出流暢度及穩定性，樂團在此類設備上的投入比例逐漸增加，這類設備在提升演出效率的同時，也導致了總體支出提高。

影音是打造灣聲樂團品牌形象的重要作為之一，李哲藝音樂總監提及：

「我們的那個那個影音，其實是花很多的精神，我們也有三個影音的那個工作人員，所以這部份的那個器材的購買，還有相關的這一些設備。(L2-6-1)」

灣聲樂團將影音製作視為品牌推廣的重要元素之一，為此投入大量人力與物力，聘請三位專業影音工作人員，並購置專業器材，以確保所有製作出的影音內容具備高品質，亦使製作出之影音皆具專業性和藝術感染力，有助於樂團品牌形象提升，有助於提升品牌形象和吸引更多觀眾。

整體而言，灣聲樂團的支出結構反應出其對專業化和高品質的堅持，這些投入不僅提升了演出質量和品牌形象，還為其國際化目標奠定了基礎。然而，隨之而來的財務壓力也促使樂團需要在支出與財務管理之間找到平衡。

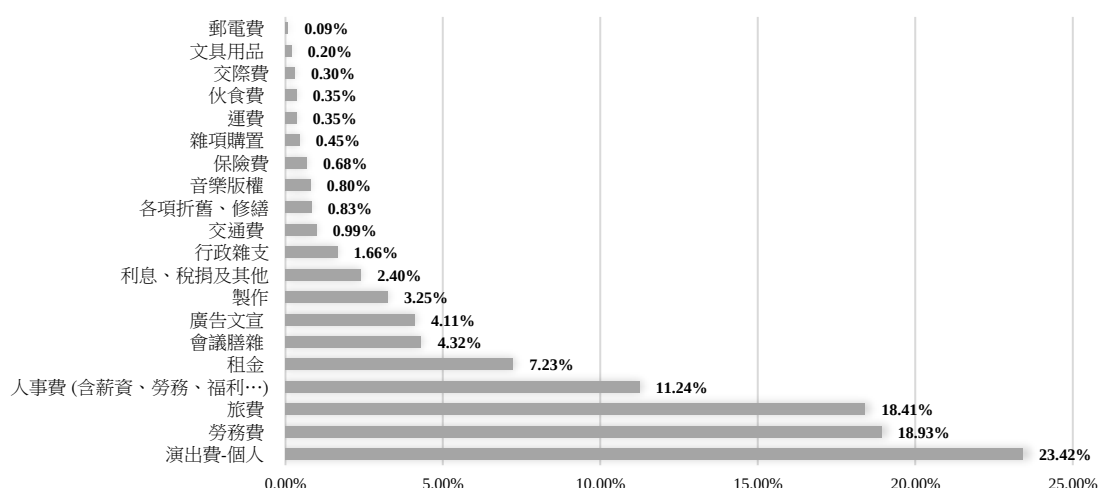


圖 21 灣聲樂團支出比例

資料來源：灣聲樂團提供

註：本研究製圖

灣聲樂團創團至今，皆有維持收支平衡，為此李哲藝音樂總監提及：

「我覺得我們還蠻幸運的，我們從創團然後到全團成為職業之前，其實我們每一年，都沒有有一年有虧損，基本上都有收支平衡，或者是小賺這樣子。(L1-25-1)」

灣聲樂團自創立以來，得益於堅強的後援會、董事會支持，以及高度忠誠的樂迷群體，成功維持了收支平衡，主要歸因於以下四個關鍵因素：

1. 穩固的後援會及董事會支持：後援會、董事會的企業家資源為樂團提供了穩固的財務後盾，這些支持不僅來自於直接的經濟資助，使樂團得以在資金上相對穩定營運，透過後援會的網絡，樂團成功吸引了眾多企業的贊助，並藉由音樂會品牌將募款成效最大化，有效支撐了樂團的營運。
2. 樂迷高忠誠度與品牌認同：樂團的音樂會品牌，建立了穩定的樂迷基礎。這些活動不僅強化了品牌價值，也提升了觀眾對樂團的忠誠度，進而轉化為穩定的票券收入和商品銷售。樂迷的忠誠度和對品牌的認同使樂團受益於口碑行銷，透過粉絲推薦，樂團吸引了新觀眾，不斷擴大其市場影響力，增強了財務穩健性。
3. 目標市場策略的成功：灣聲樂團專注於臺灣音樂文化發展，獨特的品牌定位使其在臺灣古典樂團市場中擁有明確的市場定位，獲得了廣泛的觀眾認同。樂團透過多樣化的音樂會品牌，成功吸引了不同層次的觀眾，擴大了目標市場的覆蓋範圍，增強了收入來源的穩定性。
4. 品牌價值的肯定與持續經營：樂團對演出品質和品牌形象的高度重視，在硬體設備和影音製作上投入大量資源，使其擁有高水準的演出品質。

目前灣聲樂團得益於堅強的後援會及董事會支持、忠誠的樂迷群體和清晰的目標市場策略，自創立以來持續保持收支平衡甚至略有盈餘。穩健的財務狀況不僅體現了樂團在財務管理上的成功，也反應其品牌價值的市場認可，但在收入比例上民辦樂團應主要依靠音樂會票券收入，而非依賴外部贊助與支持大過於票券收入，為此雷輝發起人表示：

「如果真正的樂團，你真的還是要靠音樂會的收入，這個才是正

常的。(R1-8-1)」

民辦樂團票券收入比例大於捐贈收入比例，是一個使樂團持續發展且健康的營運模式，過度依賴外部捐贈，恐會削弱樂團的自主性和市場適應力，若票券收入為主要收入來源，樂團將減少對外部贊助的依賴，即可增強財務穩定性且能確保樂團在贊助產生波動時，仍能穩定營運，並保持節目內容的獨立性。藉由票券收入就容易促使樂團更注重觀眾需求和市場反應，進一步使樂團在節目策劃和演出品質上追求創新與提升，以吸引更多觀眾購票支持。

過度依賴外部贊助會讓樂團暴露於贊助減少或結束的風險中，而主要依靠票券收入則能避免此類風險，確保樂團的長期財務安全。票券收入應成為樂團收入的核心，以利實現正常、穩定的長期發展策略。通過增加音樂會票券收入，樂團不僅能增強財務獨立性，還能更好地與觀眾建立深厚的品牌連結，最終達成穩定發展並擴大市場影響力的目標。

五、 樂團組織架構與人力資源

根據學者許士軍於 1990 年的觀點，組織是管理功能中的重要一環，其意義在於根據企業的經營目標，對任務和職權進行合理的分組和協調，以有效達成組織目標。這種組織架構使企業的各项工作與資源配置更為有序，能夠系統化地進行分工和職權分配，從而完成必要的任務並實現企業經營目標。

以目標為導向、系統化的任務分工與職權安排的組織方式，不僅能提升企業的執行力，還有助於企業在變動的環境中更具適應性和靈活性，從而實現經營目標。目前我國樂團在工時與勞動法制度上，已有較大的彈性，為此何康國教授提及：

「國家交響樂團，他已經是保的是勞保，它走的是勞基法，所以他也已經克服了很多上班時數上的限制，它走的是彈性工時，也不一定是每一天上班八小時，他有可能是集中，在晚上、下午跟晚上，那麼週末的時候，她也許就會演出嘛。因為演出活動都在下午都在晚上，也都在周末偏多，所以如果以國家交響樂團，因為他是行政法人，所以他的團員走的都是勞基法，他們現在已經是能夠克服超時的

問題跟長榮交響樂團也一樣(H1-2-2)……長榮是也是一個民間樂團，所以以民間樂團來講，它的彈性工時，只要勞方跟資方在規範他們的工作規約的時候能夠講得清楚，能夠有共識的話，這個就是可以解決的，這個目前是已經在台灣普遍上有注意到這件事情(H1-2-3)」

其中包含工時制度的彈性，在現行法規制度下，不論是公部門還是民間樂團，工時安排都更具彈性。

樂團職員採用勞基法彈性工時制，藉由工作時段、時長的調配克服工時限制的問題。民間樂團與職員、團員之間在勞動合約中達成共識，即可實施彈性工時制度，使樂團能更機動性的安排排練和演出。

其中無論組織的規模大小，清晰的定位對於其發展至關重要。組織的定位不僅決定了其運營方向，也影響了其在市場中的形象和長期競爭力，為此李哲藝音樂總監提及：

「其實灣聲樂團就是一個弦樂團，當初我在成立的時候，我的定調就是弦樂團。(L1-3-1)」

在臺灣的樂團市場中，全編制的管弦樂團所面臨的生存挑戰，遠遠超越具有彈性的弦樂團。管弦樂團或交響樂團的營運成本高，加上臺灣市場規模限制，即使票房理想，但也很難達成自負盈虧，對於民間樂團而言如果是以管弦樂團或交響樂團的模式營運，無法支應維持，在弦樂團的編制彈性下，既節約成本又符合市場需求，為此何康國教授提及：

「團員的人數上，是不是也會比較有彈性不一定每一個都是全職，也許用最小的編制，然後在有需要曲目的時候，再去邀請客席的音樂家加入這樣子的話，他的薪資就比較有彈性(H1-1-5)」

公部門樂團與民間樂團對於曲目和樂團編制的靈活性，民間樂團通常需要在曲目選擇上迎合市場需求，以至於在團員編制上，民間樂團會更靈活，通常通過最小編制來控制成本，並在特定需求下邀請客席音樂家參與，以保持薪資彈性。

許多樂團常因為經費不足而使得行政人員必須斜槓多種身分，又或是樂團團員需身兼行政職，來確保樂團運作。

灣聲樂團從 2017 年成立至今，在組織型態上進行滾動式調整，灣聲樂團同時以灣聲國際股份有限公司及灣聲樂團非營利藝文團體共同經營，在法律上、稅

務上採取分工合作的模式營運，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們從稅務上或者是所謂的一個營業項目來講，我們必須要去分工合作，比如說如果今天大家邀請我們演出是所謂的贊助性質，那我們就只能用灣聲樂團，應該說合乎這樣的規定，因為他們的捐款是所謂的贊助收入，對我所以我們只能用贊助收入，那就只有樂團可以接受贊助，公司是不行的。(L1-7-6)」

分工合作的模式在法律與稅務上具有明確的區分。當樂團接受贊助性質的邀請演出時，因涉及捐款收入，需由非營利組織灣聲樂團來處理。而涉及商業性質的活動，則由灣聲國際股份有限公司負責。如此安排確保組織在法律與稅務上的合規性，同時也使樂團能靈活運作，滿足不同性質活動的需求。

灣聲國際股份有限公司的成立，對於人力資源和照顧員工方面，李哲藝音樂總監提及：

「我們的員工或者是團員職業人員，我們也希望說他們可以從屬在公司的部分，我們其實我們成立公司的時候，我們的股東都有說，其實大家成立公司，就是為了要更好的照顧我們的音樂家，所以其實在公司的部分，我們未來如果獲利、分紅，這些部分，我們要用公司的制度，我們才有辦法讓音樂家享受這樣的福利。(L1-7-8)」

民間樂團如是以非營利組織型態經營，則無法提供樂團團員生存保障，公司成立的初衷之一是更好地照顧樂團的音樂家和職業員工，透過公司制度，灣聲樂團能夠提供員工穩定的福利和支持，尤其是在未來獲利和分紅方面，能夠將部分收益回饋給員工，讓音樂家享受應有的福利待遇，提高團隊凝聚力，對於音樂家之重視與樂團長期發展是非常有利的。這種結構能有效提升團員的歸屬感和滿意度，使其更加願意投入於樂團的長期發展，並形成難以替代的專業技能和默契，對樂團的運營產生不可或缺的價值。制度化的福利分配還能吸引和留住高素質的專業音樂人才，進一步提升灣聲樂團的競爭力和藝術水準。

因此成立公司後，樂團團員職業化，行政人員與公司人員皆由灣聲國際股份有限公司以公司制度進行管理，為此李哲藝總監提及：

「現在我們其實所有的員工什麼還有包括音樂家，我們大家都是在公司裡面，對，所以這個部分就要按照勞基法。(L1-7-9)」

將樂團行政人員與音樂家列為公司員工，按照勞動基準法管理，提供在法律

和福利的保障，也使樂團管理規範化，灣聲國際股份有限公司組織架構如下：

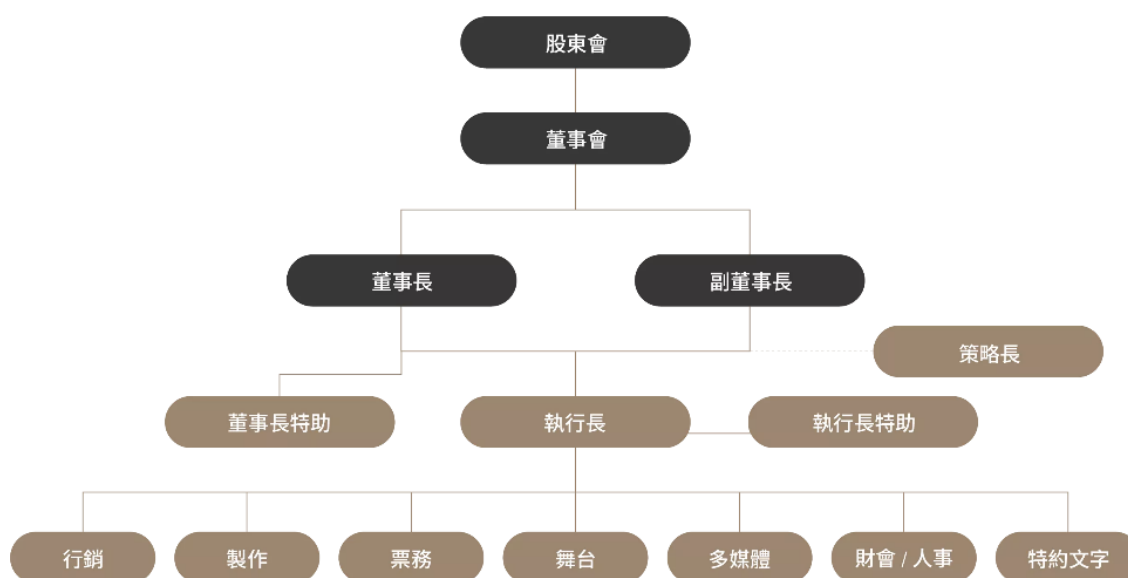


圖 22 灣聲國際股份有限公司組織架構

資料來源：灣聲國際股份有限公司官方網站 <https://pse.is/6hm9t2>

灣聲樂團李哲藝音樂總監同時身兼灣聲國際股份有限公司董事長，其工作職掌主要在於樂團有大型計劃時或牽涉到音樂相關事務時，以董事長身分和執行長共同協調事務，提升決策效率與資源整合的效果，確保項目順利推進並保持樂團發展方向。

對於執行長主要負責的工作職掌，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們所做的事情其實有一些是有重疊的，但是主要我們執行長的任務就是兩個很大的項目，第一個是跟企業的連結，第二個是內部的管理，那企業連結的部分，我們其實不管是在募款或者是企業的贊助場，或者是跟企業之間的，很多的活動都會由執行長這邊來主要來發動或者主要來主導，這整個活動的內容這樣子。(L2-1-1)」

權責分明的分工方式讓執行長在企業合作上能更專注並發揮最大的效益，同時也讓音樂總監可以專注在音樂相關的策劃與執行上，除此之外，執行長主要管理內部制度，包含：工作規範、獎金制度、人員招募等人事治理，同時透過副董事長的參與，確保在公司領導管理的決策上更完善，推動樂團的高效運作和發展。

對於行政人員的管理機制，為此戴彤伊製作經理提及：

「行政人員有就是我們也會一年度會有，也不會到一年，有時候會是半年，我們就會有跟老闆面試。(D1-3-7)」

公司對於行政人員定期的面談與評估，此安排有助於管理層了解行政人員的工作狀況、進度、需求和挑戰，加強員工與管理層之間的互動，也可以確保樂團的各項計劃與目標能夠順利進行，同時讓員工有表達意見和反饋的機會，並做出相應的調整與支援，對於灣聲樂團的組織管理模式為扁平化管理，傳統企業組織結構多為金字塔式組織結構，優點在於它能提供清晰的管理架構、強化控制力並提高運營的穩定性；但其缺點則在於反應速度慢、創新受限，不適應快速變化的環境，因此在現代企業中，這種結構正逐步被更靈活的組織形式所取代。

相反，扁平化組織結構，其特點為：

- (一) 減少管理層級：組織中只有少數的管理層，或在一定程度上消除了中層管理者，使員工直接向高層或管理者報告。
- (二) 提升員工自主性：扁平化結構下，員工通常擁有更多的決策權限，可以更自主地處理工作問題，從而激發員工的主動性和創造力。
- (三) 增強組織靈活性：因為減少了管理層級，組織能更迅速反應市場變化或外部環境的挑戰，增加了組織的反應速度和適應能力。
- (四) 促進開放式溝通：管理者與員工之間的交流更加直接，減少信息在傳遞過程中的失真，改善內部溝通與協作效率。

此種管理模式使得各層級之間的信息傳遞更為快速、高效，促進了組織內部的靈活性和適應力，但在較大的組織中，扁平化管理可能導致管理者工作負荷增加，員工缺乏明確的職責劃分，並且在成長過程中可能出現管理混亂的情況（陳松柏、余坤東、許金水，2008）。

灣聲樂團現階段採用扁平化管理，減少層級及簡化管理流程，幫助樂團在管理層級上保持簡單、靈活和高效，此種管理模式適合現階段灣聲樂團的多元業務需求，減少層級壓力，使每位成員能夠感受到對樂團的貢獻，同時更高效地實現

組織目標。

目前公司組織架構中，副董事長及策略長為不支薪，策略長以樂團顧問的形式參與，無償為樂團進行管理上的專業建議，使樂團更好的應對市場挑戰，定期的數據分享與討論，能夠確保樂團發展保持穩健，扣除副董事長及策略長，目前總共有 19 位專職行政人員，組織架構完整，涵蓋了藝術行政、行銷人員、後勤管理等各種職位，以勞動分工²⁵方式，各司其職，每個專業都有專人負責，提高每個職務的工作效率。

但當樂團內部工作量無法負荷時，還是會尋找外部幫助，以保證專業性，為此戴彤伊製作經理提及：

「除了特約文字之外，我們還會有新聞其他的需求這些我們也都會看樂團自己內部的工作量，如果我們其實沒有辦法去完成這件事情，所以我們會比較委託專業的人來幫我們做，給我們一些指正(D1-4-16)」

樂團在需要時會委託專業人員協助，並接受專業建議，以便內部人員能專注於核心任務，提升樂團運營的效率和質量。

對於樂團組職而言，公部門樂團與民間樂團在組織結構上的差異，為此何康國教授提及：

「公部門的樂團，他要執行的是政府的文化政策所以他不見得是有利可圖，相反的他必須要去支持文化政策當中的目標，所以他要有一個完整的編制是必須的(H1-3-1)」

公部門樂團主要以執行政府的文化為導向，因此不以盈利為目標，而是側重於支持政策目標的實現。所以公部門樂團需要以完整的樂團編制營運。

民間樂團團員收入與演出場次有直接關係，在樂團面對市場需求時，可以靈活調整，所以在組織結構上需保有機動性，為此何康國教授提及：

「組織結構因為也是民營化的關係，所以他的組織彈性也很大，他必須要符合社會的資源，取得的便利性，他必須要獲得社會人士的認同，灣聲樂團才能夠在民間的角色當中繼續存活下去，所以他必須要隨時調整他的組織、他的目標、他的績效還有他比較容易取得的一種方

²⁵ 亞當·斯密(Adam Smith)《國富論》中的勞動分工(specialization of labor)：勞動分工是指社會經濟活動的劃分和獨有化、專業化。

法，容易取得社會資源的一種方法，他才能夠去調整它的結構，所以它的結構是有彈性的(H1-3-4)」

在經營中適時調整，爭取社會資源支持，因此組織結構會隨市場需求進行變化。

由於灣聲樂團年度演出高達 150 場以上之演出能量，目前樂團為雙首席制，為此梁茜雯首席提及：

「我們每個月都會有那個定期音樂會在誠品音樂廳，那定期音樂會之後，我們就會輪值。(LI1-3-2)」

樂團採取了雙首席制來分擔工作量，確保每場演出都能保持高水準。藉由雙首席制的設計使首席間的壓力得到分擔，也確保了樂團在高頻演出下的穩定性與一致性。

目前灣聲樂團對於樂團團員的制度規範與一般職業樂團相似，對此李哲藝音樂總監提及：

「我們樂團基本上就是跟職業樂團一樣，樂團首席、副首席、聲部首席，然後副首席，然後助理首席，然後團員、團員還分兩級，一個就是資深團員，跟一般團員，就是服務滿三年以上，就是資深團員，所以我們有這些級數就是在基本薪資上也不一樣，在我們的演出費用上，通通都不一樣。(LI-24-1)」

樂團團員於不同職位及年資時，有不同的薪資規劃與一般職業樂團相符，藉此鼓勵團員爭取年資並提升個人專業技能，爭取更高的職位，同時亦有與一般企業相同之獎懲制度、淘汰機制及考核制度，為此戴彤伊製作經理提及：

「團員那邊的話，他們的考核機制其實就是結合，現在是結合我們今年的話，是結合和我們每週每個月的某一個禮拜三會有一個沙龍音樂會，就藉由這個沙龍音樂會，然後我們接近我們的灣聲之友，我們就邀請灣聲之友免費來參加，然後我們也會有一個室內樂評鑑。(D1-3-11)」

透過沙龍音樂會進行室內樂評鑑，評估樂團團員的音樂表現和專業能力，從而作為考核的依據。這種考核方式兼具交流和評鑑的雙重功能，有助於提升樂團團員的表現並維持樂團的整體水準。

樂團團員主要是以「勞動基準法」第二章第九條第一款的規定，臨時性、短

期性、季節性及特定性工作的定期契約進行簽訂，主要簽訂內容為演出場次及工作時數，所以在此範圍之外，樂團對於團員的約束力薄弱，優點在於團員可增加業外收入，灣聲樂團不限制團員兼職，對此李哲藝音樂總監提及：

「這個我完全都沒有任何的限定，就是說我們其實合約是簽所謂的演出場次跟工作時數，所以你只要能夠符合合約裡面的規定、規範，然後你你其餘的時間，你要去外面接什麼演出那個每 1 個人自己的自由，對我們不會去限制這個發展，其實我概念很簡單嘛。(L1-9-1)」

一個優秀的音樂家，對不對？你要用好的條件綁住他，可是如果你的條件不夠好他有辦法在外面，得到更多的不管是演出機會或收入那是他的能力，對，那你不能因為這樣子，然後就不願意不要讓他去，其實有時候你把一個音樂家綁久了，他反而沒發展。(L1-9-2)」

以約聘僱合約方式給予音樂家更大的自由度，也反映出對於團員的尊重，使團員有更多的空間成長與自我發展。保持開放的工作狀態，不僅能讓樂團成員有更多的創作與演出發展，還能吸引到更多優秀的音樂家，形成互惠共生的發展模式。這樣的彈性對樂團的長期發展應該很有助益。

樂團團員有固定薪資外，另有加場演出費，鼓勵團員樂於參與演出，除了提供職場競爭機會外，也是提供增加收入機會，雙軌並行，為此李哲藝音樂總監提及：

「我們的那個團員收入就是兩個，一個是本薪，本薪也是按照級數，然後再來是演出費，所以我們每場音樂會都有演出費，對，那所以這個就是演越多，團員收入就越多，所以就比較不會有公家樂團的那種怠惰感，對，因為演越多，也沒有多收入，那當然大家不喜歡演太多。(L1-24-2)」

灣聲樂團團員的薪資由「本薪」和「演出費」組成。藉以激勵團員通過增加演出來提高收入，形成「多勞多得」的機制，與傳統公辦樂團的固定薪酬制度有所不同，避免了因缺乏演出收入變化而可能帶來的惰性。

如此的收入激勵措施，從心理學角度可以與馬斯洛之提出需求層次理論和麥格雷戈提出之 X-Y 理論相對應。

根據學者馬斯洛 (Abraham Maslow) 發表的需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs)，是針對人的需求進行分級，包含：生理需求、安全需求、社

交需求、尊重需求及自我實現需求以上五個層次。灣聲樂團團員的薪資模式不僅滿足了團員的基本生活需求（生理需求），還激勵團員通過更多的演出實現更高收入，達到「尊重」和「自我實現」需求。團員可以通過提升技術和爭取更多演出，獲得自我成就和外界認可。

除此之外，美國心理學家麥格雷戈（Douglas McGregor）於 1960 年代發表之 X 理論（Theory X）又為人性本惡原理，員工天性懶惰、需要外部監督才能有效工作和 Y 理論（Theory Y）又做人性本善理論，員工在適當激勵下會自動自發、積極工作（陳松柏、余坤東、許金水，2008）。

灣聲樂團團員的收入機制更傾向於 Y 理論，認為團員在收入和機會的雙重激勵下，會自我激勵，主動追求更多演出來提高收入。這樣的薪酬設計不僅降低怠惰風險，還鼓勵團員自我驅動，為樂團帶來積極的藝術成效。

成立灣聲國際股份有限公司後，樂團團員也走向職業化，為此梁茜雯首席提及：

「如果每次編制，他需要的人都不同，或是需要的人數都不一的話，你就是不會參與到每一場演出，那企業化之前、職業化之前大家大家都身兼多職。(LI1-11-3)職業化之後就多了一份保障，就是說你只要以樂團，大多數以樂團為主的話，基本上你就不用太擔心(LI1-11-4)」

職業化後，樂團為音樂家提供了更多保障，讓他們能夠以樂團為主要工作，不必再為收入擔心，也可以更加專心於樂團的發展。隨著職業化後，樂團的標準也提高，遴選過程變得更加嚴格，每位新進團員都需要經過嚴謹的試演審核。因此，現有團員們都保持戰戰兢兢的態度，努力確保自身的演奏水準符合樂團的高標準。這種變化也改變了音樂家的生活型態，使其能更專注於樂團的發展和演出。

對於灣聲樂團而言，演出是以臺灣音樂元素為主，演出場次多，需要非常大量的演出曲目，因此在作曲家上也需要擴編，在樂團初期主要以演出李哲藝音樂總監之作品為主，樂團成立第三年後，開始加入樂團團員編曲，為此李哲藝音樂總監提及：

「可以先用我的作品，先用我改編的，對那但是呢，慢慢的，只要這個風氣形成了，一定會有更多的作曲家、更多的人來編這些作品，所以我也在樂團成立到第三年的時候，我就找了我們樂團裡面三個團員，因為他們平常也有在編曲，也有這方面的才能，所以就讓他們開始參與我們的編曲工作。(L1-2-6) ……他們也工作了四年多，所以他們的他們參與的比例越來越高，那我們樂團在去年年底甄選了，新的一批作曲家，所以我們現在有簽約的作曲家總共連我有十二位(L1-2-7)」

以李哲藝音樂總監的作品作為起步，帶動更多音樂家的參與，使灣聲樂團增添新的創作活力，讓團員參與編曲工作，不但豐富了演出曲目，也為樂團建立持續發展的創作機制。經過多年的累積，灣聲樂團逐步打造實力堅強的創作團隊，為此戴彤伊製作經理提及：

「我們現在有多了自己的三個駐團作曲家之外，我們還有跟十個特約編曲家合作(D1-9-4)」

隨著新作曲家的加入，使樂團演出曲目增添豐富度與多元化，確保音樂的持續創新，強化樂團品牌定位。

灣聲樂團對於人力資源未來發展方面，將根據團員各自專長與樂團需求參與演出，使樂團有效的調配人力資源，參與不同規模和性質之演出需求，為此李哲藝總監提及：

「目前是沒有打算(成立附團或青年團)，因為其實我們有所謂的那個幾種不同的合約，明年可能會再更落實。(L2-3-1)」

樂團將針對各類型演出和管理需求，以多種合約模式和樂團團員簽訂為樂團的營運策略帶來彈性化管理以適應不同需求，使樂團針對不同演出類型，安排參與人員數量，減少不必要的開銷，提升資源使用效率。隨著合約制度的落實，團員的參與、職責和待遇會更加明確，有助於建立一個穩定、高效的組織結構，降低因不確定性導致的人員流動，強化樂團團員穩定性。透過落實合約制度內容，有助於強化樂團穩定性發展和工作效率。

灣聲樂團之人力資源除了樂團團員、行政人員外，還有一個堅強的後援會，為此雷輝發起人提及：

「這些人，就是幾乎都是企業主嘛。然後他他們也很想幫助台灣的藝文界一點什麼東西(R1-2-1)」

灣聲樂團後援會成員幾乎都是企業主，企業主希望為台灣藝文界做出貢獻，後援會組織架構如下：

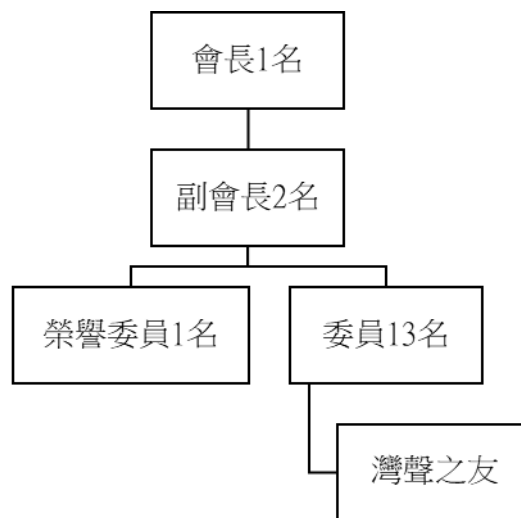


圖 23 灣聲樂團後援會組織架構

資料來源：灣聲樂團官方網站 <https://www.onesongorchestra.com/about.php>

註：本研究製圖

成為灣聲樂團後援會成員的首要條件是喜歡灣聲的音樂，由於灣聲的音樂非常討喜，所以吸引人們喜歡灣聲音樂並不難，這也是後援會委員加入的一個基礎，為此雷輝發起人提及：

「當然最先天的條件就是它必須喜歡灣聲的音樂，那你我剛剛講的灣聲是很討喜的，所以事實上要喜歡灣聲音樂並不難比如說大家一起找大家來聽一場音樂會(R1-2-2)」

後援會成員不僅自己買票支持樂團，購票支持不僅直接為樂團帶來收入，還會通過各種管道邀請其他人來聽音樂會，幫助樂團拓展觀眾群，為此雷輝發起人提及：

「後援會買票，然後透過管道，請大家來聽音樂會(R1-4-3)」

同時，對於灣聲樂團後援會委員而言，支持灣聲已經成為一種社交需求，藉由樂團平台建立互動及聯繫，為此雷輝發起人提及：

「如果在灣聲這個體系，事實上，尤其是後援的人就變成一個社交的需求(R1-5-1)」

擁有強大的企業主後援會，是樂團得以持續生存和發展的重要原因，不僅提

供營運上的寶貴建議，還能在引薦企業贊助支持，使樂團獲得更多元的資源和訊息，特別是募款和邀演方面，藉由後援會拓展樂團人脈網絡，增加樂團在跨領域的影響力，有助於樂團長期發展，成為樂團在策略與資源上的雙重助力

灣聲樂團後援會委員與灣聲國際股份有限公司主要成員大概有百分之七十的重疊性，也就是說董事會成員原本就是樂團的支持者和資助者，成員的重疊使樂團的後援會和董事會在策略方向和資源支持達成一致性，在營運和市場拓展上更加順利。

美國的氣象學家愛德華·羅倫茲（Edward Norton Lorenz）發表蝴蝶效應（Butterfly Effect），旨在一個小改變帶來巨大的改變（蔡淇華，2023）。

灣聲樂團的後援會成員透過「蝴蝶效應」對樂團產生了持續且深遠的影響。後援會成員透過個人和社交圈的影響力，推動了樂團品牌的擴展，使得原本較小的支持者群體能夠逐步擴大成為穩定的觀眾和支持網絡。透過蝴蝶效應，支持從個人影響逐漸擴散到更廣泛的範圍，為樂團的發展提供了源源不絕的助力。

六、會員制度

「灣聲之友」是灣聲樂團為支持者設立的會員制度，旨在凝聚樂迷，提供專屬優惠與活動，樂團提供沙龍音樂會等專屬福利，讓支持者能享有更深入的音樂體驗，並建立樂迷與樂團之間的長期連結。此種回饋模式不僅增加了顧客的滿意度，也讓支持者感到被重視和珍惜，進而提高他們對樂團的忠誠度。

藉由「灣聲之友」會員資料進行數據分析，可幫助灣聲樂團了解支持者群體的特徵，進而提升行銷策略的精準度，並促進會員滿意度與忠誠度。

「灣聲之友」會員，目前總計有 1,581 位。透過會員資料，以會員性別進行分析，其中性別比例為男性 569 位（36%）、女性 1,010 位（64%）、未知 2 位。由數據顯示，女性會員數量顯著高於男性，佔總會員的三分之二。

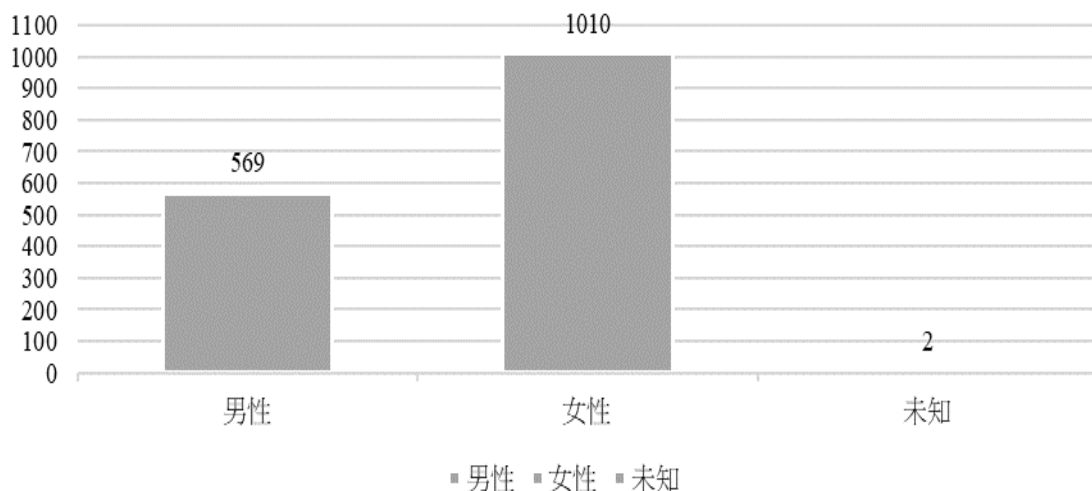


圖 24 灣聲之友會員性別分析

資料來源：灣聲樂團整理提供

註：本研究製圖

會員性別分析不僅幫助樂團更深入了解會員結構，還為未來的行銷、活動設計、品牌合作等方面提供數據支持，使樂團能更精準地定位和滿足會員需求。

根據「灣聲之友」會員的年齡分布，可以進行以下分析，以更好地瞭解樂團的觀眾群特性，並制定更具針對性的行銷策略。由以上數據可顯示出「灣聲之友」的年齡集中在 46 歲以上，占比超過七成（74.6%），說明樂團的支持者多數為中年與老年群體，年輕人比例較少，為此戴彤伊製作經裡提及：

「其實我們在做台灣音樂的改編，所以大家就是一開始的年齡層大概都是五十歲以後，六十、七十(D1-10-6) ……我覺得我們的觀眾很特別，他們會他希望就是兒子、孫子一起參與，然後有一些我覺得也蠻特別的(D1-10-7) ……我們蠻多蠻多家庭成員(D1-10-9)」

由於音樂的風格及時代設定，使最初的主要觀眾以五十歲以上的中老年族群為主，但隨著推廣策略的調整，觀眾年齡逐漸下降，也因為家庭共同參與，使家庭觀眾增多，許多長輩帶著子孫共同參與演出，形成了樂團特有的親子觀眾群體。多代同堂的觀演方式不僅讓樂團的音樂影響力擴展至更年輕一代，也為家庭成員之間創造了獨特的文化體驗。

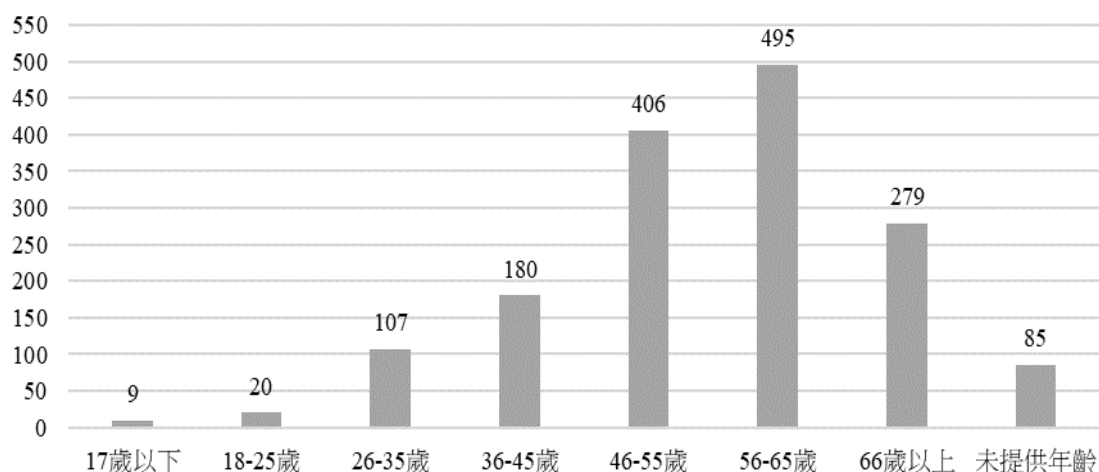


圖 25 灣聲之友會員年齡分析

資料來源：灣聲樂團整理提供

註：本研究製圖

46-65 歲的占比超過一半（57%），是「灣聲之友」的核心年齡群體。此一群体通常具備一定的經濟能力與閒暇時間，對古典音樂的接受度較高。建議針對此一群体設計具有文化價值、品質精緻的活動和商品，提供會員折扣、優先購票等優惠，以提高參與度；66 歲以上會員群体占比約 17.6%，也是樂團的重要支持者，通常較為忠誠並偏好傳統演出。樂團可設計具復古、傳統音樂元素的活動，並考慮推出適合年長觀眾的體驗，例如舒適的場地、附帶導聆的演出等，以提高他們的滿意度；36-45 歲的會員，此年齡層占比約 11.4%，大多數人可能有家庭和工作，支出較為謹慎。可以針對此一群体推出家庭套票、親子互動活動，讓他們帶著家人一同參加樂團活動；26-35 歲的青年族群觀眾占比約 6.8%，是潛力觀眾群。此一受眾對新穎和多樣化的活動形式接受度較高。建議通過社群媒體、線上活動或合作，吸引此群体，例如邀請年輕藝術家合作，或設計更互動性的活動；18-25 歲與 17 歲以下，這兩個年齡層加起來僅 1.9%。年輕人通常較難接觸古典音樂，樂團可考慮與學校合作，提供專屬活動，逐步培養年輕樂迷群体。

以會員所在地區進行分析，北部地區（新竹以北）有 1,077 位會員、中部地區（苗栗以南、雲林以北）有 309 位會員、南部地區（嘉義以南至屏東）有 95

位會員、東部地區（宜蘭、花蓮、台東）有 25 位會員、其他地區（國外及未知）有 75 位會員；以北部地區會員數占總數之大宗，其中基隆有 13 位會員、台北有 611 位會員、新北有 313 位會員、桃園有 87 位會員、新竹有 53 位會員，台北北部地區會員書之中占比最多的城市。

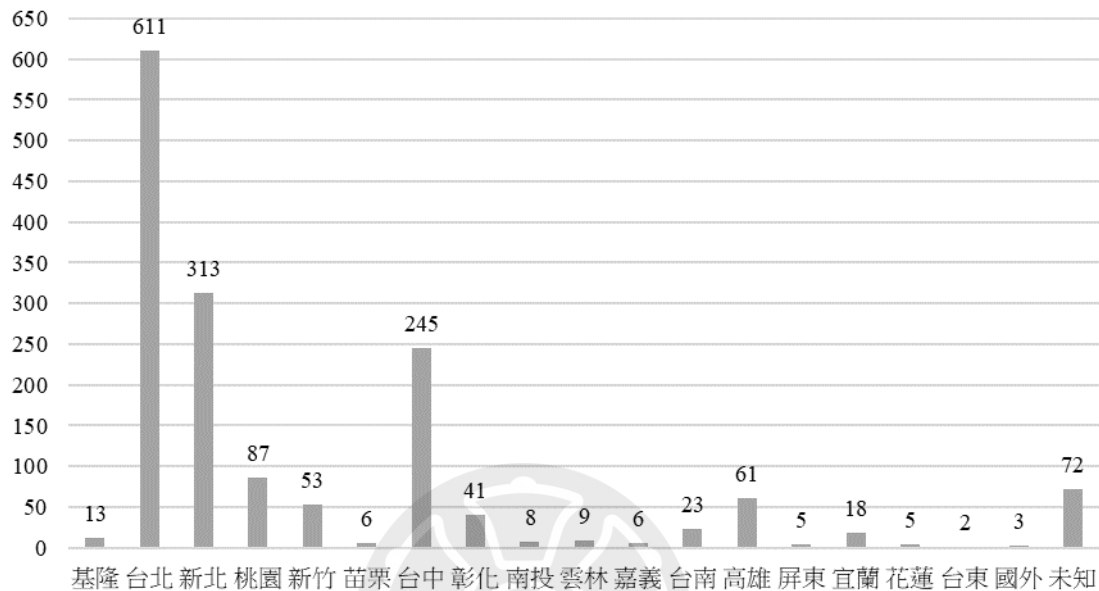


圖 26 灣聲之友會員地區分析

資料來源：灣聲樂團整理提供

註：本研究製圖

由上述數據可知，北部地區的會員數明顯高於其他區域，尤其是台北市，顯示出樂團在台北的影響力最強；中部地區的會員數次之，可能受惠於台中和苗栗等地演出的影響；南部和東部地區的會員數相對較少，可能需進一步增強該地區的推廣和活動。

第二節 樂團品牌行銷策略分析

樂團的組織運作對於精準度和專業性的要求非常高，每個環節的工作是否精確、專業地執行，直接影響樂團的運作效率及表演成果。這意味著樂團不僅需要維持音樂家的高水準演出，同時行政後勤的專業經營也是不可或缺的核心（張慧真，2004）。

公部門樂團因為實踐文化政策使命，行銷策略分為三種：

一、觀眾人次與受眾的拓展

公部門樂團需通過提升觀眾入場人次來推廣音樂藝術，擴大其受眾群體，實現藝術教育的廣泛普及，為此何康國教授：

「一種績效呢，就是他要達到的人次、觀眾的入場人次，那第二種就是他的收入，他的收入能夠達到某一個比例以上，那第三個呢，他必須要肩負著文化政策當中的一個比較預先的期待(H1-4-1)……他要衝人次，衝人次的話，是拓展他的音樂的受眾，讓藝術教育的推廣，能夠更廣泛(H1-4-3)」

二、整體音樂市場帶動

盡管公部門樂團的主要任務並非盈利，但其收入仍需達到一定比例，藉以推動市場消費，因此，公部門樂團仍需通過售票來達成基本的收入目標，為此何康國教授：

「第二個，就是他的收入也不能夠太難看，因為畢竟這個產業還是必須要帶動消費，希望能夠讓民間樂團也能夠有自負盈虧，或者是賺錢生存的空間，所以公立樂團不能夠不賣票，他還是要賣票(H1-4-4)」

三、文化產業的前瞻性研發

公部門樂團肩負著文化產業的前瞻性探索任務，需設計出具有未來導向的項目，盡管這些項目可能短期內不盈利，但在文化政策中承擔著引領產業創新的責任，為此何康國教授：

「第三個就是要研發未來產業的，所以這一點就是公部門樂團最重要的一個任務(H1-4-5)」

對於民間表演藝術團隊的行銷策略分析：

一、產品

表演藝術團隊主要的產品為「演出製作」，演出製作的形式有許多種類，包含主辦演出、邀演、海外演出，委託製作節目也是一種演出形式，為此民間表演藝術團隊丁達明執行長表示：

「有一些合作節目，有時候會碰到一些企業來委託製作集團週年慶音樂會，或慈善音樂會，像去年有一場台大 EMBA 的慈善音樂會，剛好可

以把它跟我們樂團原本音樂會檔期結合(DI1-3-1)」

委託製作節目通常由企業或組織提出需求，樂團負責整體節目的設計、演出籌備和執行，將企業委託的活動融入原有樂團演出檔期，既能減少額外資源浪費，又能提升樂團的效能。這種結合方式使雙方都能受益，既能滿足企業需求，同時為樂團帶來收益成長或提高品牌曝光度，實現雙贏的效益。

此外，商業性質的演出，形式多樣且時間通常較短，不侷限於傳統音樂廳或固定場地的多元性，注重活動主題的契合度，表演曲目通常圍繞活動主題設計的專屬感，為此丁達明執行長表示：

「還有商演性質是在比較不一樣的場地演出，這種邀演常常都會有，例如連續兩年，墨西哥的獨立紀念日的酒會邀我們去，演出時間不長，就十分鐘；還有波蘭國慶酒會，他們請我們去唱波蘭國歌。(DI1-3-2)」

商業性質的演出是許多團隊都會參與的，不僅能拓展財務收入，也為樂團提供了更多與不同觀眾接觸的機會。多樣化的演出策略有助於滿足不同市場需求，也提升了團隊的市場適應力。

樂團必須透過合適的行銷策略，使樂團形象、產品及品牌三者之間互相作用。品牌不僅是樂團對觀眾的承諾，更是對產品的品質保證，樂團優質的品牌形象，在推廣行銷策略時，能發揮更有強的影響力（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010）。

建立並維護一個良好的品牌形象，不僅能提高消費者對產品的認同，還能強化市場競爭力。企業應通過誠實、透明、專業的行銷方式來傳遞其品牌價值，這樣才能在消費者心目中建立穩固且優質的品牌形象，使行銷策略更具影響力。

灣聲樂團致力於推廣臺灣音樂文化，除了音樂會品牌外，還推出多樣化的產品和服務，以滿足不同觀眾和支持者的需求。灣聲樂團的主要產品為：

（一）音樂會品牌

灣聲樂團創造許多音樂會品牌，包含：年度樂季、新年音樂會、臺瘋音樂會、臺灣行腳、灣聲沙龍音樂會，每一種音樂會品牌，皆有其目的性及目標。

1. 年度樂季：以弦樂團型式展演，針對每場音樂會不同的主題，規劃不同的演出作品，年度樂季的製作目的是以呈現新制作為主，目標為透過固定的表演場所、固定的演出時間來呈現精心策劃的音樂作品，鞏固樂團忠實樂迷，因此，規劃在誠品音樂廳，建立一個主場的概念，通過年度樂季的安排，作為樂團的開發產品線，為樂團提供持續穩定曝光的機會。為此李哲藝總監提及：

「我們即使現在每個禮拜在那邊演都是四場五場，基本上我們就是小賺而已，還沒有辦法有很大的獲利，所以也就是說我們把年度的樂季音樂會定位在產品開發，對，因為新製作都出現在這個地方。(L1-10-7)」

以辦理音樂會模式，支應新節目開發，將年度樂季視為開發產品線，對於行銷而言是非常戰略性的選擇。對於樂季音樂會的策劃內容，為此李哲藝總監提及：

「年度的音樂會其實對我們來說，其實他獲利是非常少的，對，因為我們的重新製作的音樂會，其實製作成本很高，我們每場音樂會都要重新編曲、重新排列，然後邀請導聆，然後整個重新製作從前一年就開始規劃。(L1-10-4)」

高製作成本使獲利有限，但投入高質量和獨特性的演出體驗，確保每場音樂會的創新及獨特性，加強樂團品牌特色及吸引力。精緻化的製作雖然成本高，但也為樂團累積忠實觀眾和品牌影響力，是長遠的品牌投資。

透過多元演出與節目設計的行銷策略，讓樂團在年度樂季音樂會中，融合創意，邀請知名人士擔任導聆如 YouTuber 江老師、土耳其籍主持人吳鳳、知名演藝人員彭恰恰等，以名人行銷的方式，提供多重欣賞角度，吸引不同觀眾群體，為此戴彤伊經理提及：

「我們自己的音樂會裡面，我們導聆其實是我們蠻重要的節目的賣點，大家會看因為導聆人會影響我們一些票房，但主要大家還是看節目去的内容(D1-4-5)」

導聆是樂團重要特色，導聆人與票房表現產生正相關，透過減少紙本節目單對觀眾欣賞演出節目的制約，注重演出中觀眾與樂團的互動，藉由沉浸式體驗演出內容，提升觀眾參與經驗，為此戴彤伊經理提及：

「其實有時候正常演出有這樣演出的火花，所以就是每一個導聆的段落，他可能會不太一樣，所以我們就沒有把它制式得寫在節目冊裡面(D1-4-8)」

由於導聆不被固定演出型態所限制，且提供了一種引導，使每一場演出都能根據導聆人的特色、曲目的特點或觀眾的需求進行調整。演出靈活性使每場演出都具有獨特性和不可複製性，讓觀眾感到每次參與都是獨一無二的體驗，這也可能促使觀眾反覆回流。

2. 新年音樂會：以管弦樂團型式展演，是每年度最大演出項目，也是樂團最大的募款演出。為此李哲藝總監提及：

「新年音樂會是一個，我們很大的應該算是，他也算是一個樂團的 IP 也是一個很大的一個募款的項目。(L1-10-8)」

新年音樂會的製作目的是創造屬於台灣自己的新年音樂會，其目標為藉由此 IP 的價值，促使企業贊助，創造樂團收入，成為年度重要募款音樂會，緣此李哲藝總監提及打造新年音樂會的契機為：

「為什麼我們要付幾百萬給人家，然後聽人家的音樂過我們的新年，所以其實在這個概念上，他突然覺得說對啊，我們為什麼要花錢去聽別人的音樂會過年呢？所以我們就想說我們要辦我們自己的新年音樂會，演奏台灣的音樂讓大家聽台灣的音樂過年，所以這個 IP 就是這樣子想出來，後來就是也這個這個文化價值也很成功的說服了很多的企業家。(L1-10-10)」

創立屬於在地化的新年音樂會強化音樂文化認同感及歸屬感，獲得企業家認可與支持，使灣聲樂團的新年音樂會品牌被賦予深厚的文化價值。新年音樂會 IP 的成功，展示樂團在品牌打造和文化推廣方面的成果，為樂團帶來穩定的募款收入，強化台灣音樂本土文化價值，使樂團品牌影響力持續擴大。

3. 臺瘋音樂會：管弦樂團型式展演，以台北流行音樂中心為演出場地，因製作成本高，採兩年一度演出形式，維持高質量且具有品牌特色的音樂會，保持觀眾的期待感，同時使樂團有足夠的時間和資源投入製作，此音樂會品牌是根據年輕樂迷所設定的一個節慶，是灣聲樂團於 2022 年新開發的項目，展現樂團在不斷創新和拓展演出形式上的努力。為此李哲藝總監提及：

「對我們很多樂迷來講，他們來聽新年音樂會，雖然很開心來來一起來朝聖，但是其實音樂本身的一個深度，對他們來講，有時候是太太難，對，他們會覺得說這跟我們平常認識的灣聲不一樣，所以我們為了解決這個問題，所以想說那我們應該也要為我們的樂迷設定一個，所謂的 festival，就是比較熱鬧的，所以我們才然後我們也希望我們的樂迷，可以年輕化，對，所以我們才在去年設定的這個臺瘋音樂會。(L1-10-13)」

臺瘋音樂會以熱鬧的音樂節為主軸，將音樂深度降低，以年輕族群為客群，為樂團拓展更多客群，擴展至更多年齡層。藉由更大的演出場地，提高票券收入和企業支持。透過不同的音樂會品牌，滿足不同觀眾，同時實現品牌多元化，打造新的 IP 是一個非常具有戰略性的布局，讓灣聲樂團在一年中擁有兩個不同的大型音樂會品牌，擴大樂團受眾，持續吸引不同類型的觀眾，使更多人通過不同風格的音樂會接觸到灣聲樂團。

4. 臺灣行腳：以重奏展演型式為主，是一個回饋臺灣社會的音樂會品牌，極具公益價值。此音樂會品牌有兩個重要的原因，為此李哲藝總監提及：

「灣聲行腳，他是因為兩個很重要的出發點，第一個是我們對於這個臺灣社會的回饋，因為很多人幫助我們，我們也覺得我們要為臺灣社會做一點事，那所以平常偏鄉比較沒有機會聽音樂會，也沒有機會接觸更多的藝文表演，所以我們覺得我們又是演奏臺灣的音樂，我們就應該要把音樂帶到偏鄉去跟大家分享，這是一個(L1-10-19)。」

藉由此音樂會品牌持續實踐公益理想，展現灣聲樂團的社會責任感，填補偏鄉地區藝文資源空缺，使更多人接觸到臺灣的聲音，藉由文化分享，增加樂團與在地連結，為樂團品牌樹立更廣泛的社會認同感，此為原因之一，第二個原因李哲藝總監提及：

「第二個，很重要的是對我們自己，我們的很多音樂家啊，很多都從小出國，待在臺灣的時間，其實比待在國外的時間還要少，對所以音樂家都不認識臺灣，然後結果你們都在灣聲演奏臺灣音樂，然後自己對臺灣不熟，這是說不過去的、於情於理都說不過去，所以我們其實就有一點透過行腳帶著我們的音樂下去認識臺灣這塊土地，這個是我們做灣聲行腳兩個很重要的原因(L1-10-20)」

培養音樂家對鄉土文化的認同感且加深對本土的理解關懷，通過親身體驗，深刻感受和認識在地文化與生活，臺灣行腳成為一個極具文化和教育價值的音樂

會品牌，為樂團的使命注入更豐富的內涵。

臺灣行腳又分為兩個系列，分別是「家所在」、「來時路」。「家所在」是「行動音樂廳」的概念，樂團前往偏鄉演出；「來時路」則是以專業音樂會場館為演出地點，邀請學童至音樂廳體驗音樂會，同時也提供在地民眾免費索票入場，擴大音樂會影響力，為此戴彤伊經理提及：

「行腳是最不一樣的，因為行腳我們現在有兩個系列，一個是我們把小朋友帶進音樂會，另外一個系列是我們去偏鄉演出給這些偏鄉的觀眾欣賞(D1-8-2)。」

行腳項目特別針對偏鄉觀眾和兒童，提供了不同於一般售票音樂會的觀賞機會。通過將小朋友帶進專業藝文場館或前往偏鄉演出，樂團實踐文化平權，不僅為這些在地居民帶來文化體驗，也在拓展樂團的社會影響力，吸引新群體關注。

5.沙龍音樂會：以小型室內樂展演型式為主，演出場地為灣聲樂團民生基地，是樂團與樂迷近距離互動的平台，增強觀眾的參與感及歸屬感，藉以培養樂團忠實觀眾，為此李哲藝總監提及：

「我們覺得說其實這些長期支持我們的樂迷應該要跟我們成為好朋友，所以我們就規劃了這個沙龍音樂會，讓大家來到我們家，然後一來還有一點茶點大家可以聊聊天，然後很近距離的聽我們音樂家們的演出，那也剛好讓我們的音樂家做比較多的室內樂的表演，那培養他們彼此之間的這方面的一個默契(L1-10-22)」

沙龍音樂會，旨在強化樂團與支持者之間的情感聯結，同時通過沙龍形式增加粉絲的互動感。不僅讓樂迷更貼近樂團，還藉由口碑行銷培養新觀眾，逐步將沙龍音樂會觀眾轉化為年度樂季、新年音樂會的購票觀眾。透過音樂會使樂迷在輕鬆氛圍中與樂團建立深厚的連結，是招收及吸引樂迷的行銷策略，也使更多人認識灣聲樂團此一品牌，同時為音樂家創造更多室內樂表演機會。

針對樂團音樂會品牌的行銷策略，為此戴彤伊製作經理提及：

「行銷策略上面，我們並沒有，目前並沒有去，真的說，一定是切分得很清楚說新年音樂會我要的這樣子，然後臺瘋音樂會我要怎麼樣怎麼去我們不會因為針對，不同音樂會品牌去作行銷策略，我們會因為節目製作類別去做行銷策略(D1-8-8)」

樂團在行銷策略上，並沒有針對不同音樂會品牌進行區隔，而是根據節目制

作的風格和受眾偏好進行推廣，使樂團的行銷能夠精準吸引目標觀眾。

對於在製作活動上主要面臨的挑戰集中於天氣、版權和場地三個方面。首先，天氣具有不可控性，颱風天帶來的風險是臺灣藝文產業中常見的問題，尤其影響戶外演出和觀眾出席率，為此戴彤伊製作經理提及：

「最常遇到的挑戰就是颱風天風險，無法控制的也是一些天氣的因素(D1-7-1)」

對於戶外演出而言，天候因素帶來強風和暴雨，可能損壞演出舞台、座椅設施及燈光、音響等硬體設備，對戶外場地的設施造成直接威脅，且惡劣天氣條件可能對演出人員和觀眾構成安全隱患，增加場地的風險管理和人員疏散的挑戰，除此之外，颱風天的交通困難和天氣不便使觀眾更傾向於取消行程，戶外演出的出席率和票房收入因此下降，對藝文團體的收入造成損失，即使演出如期進行，惡劣天氣也會影響觀眾的體驗和滿意度，減少觀眾再次參加戶外演出的意願。灣聲樂團第一年的新年音樂會在大湖公園即是在大雨中完成演出，對此梁蓓雯首席提及：

「我一直覺得那是老天的那個安排就是那一天那一場雨，那個感覺就是要在我們要在風雨中扎根，我們就是從風雨中扎根的樂團(LI1-9-8)」

天氣的不可控性，對臺灣藝文產業的戶外演出構成了嚴峻挑戰。藝文團體在演出安排中需建立應對天氣風險的完整策略，包括緊急預案和保險安排等，以減少颱風天氣對觀眾出席率和品牌形象的負面影響。

第二個挑戰為版權，版權限制樂團曲目選擇的靈活度，樂團需要在每次改編時處理原始版權，這對曲目規劃增加挑戰性，為此戴彤伊製作經理提及：

「很多我們想要演出的曲目會因為版權我們沒有辦法演出這一首曲目，那我們就必須要更換成備案的演出曲目(D1-7-3)……其實新編曲目，你還是得要去處理原始曲目這個問題，就是即便這首歌是我們全新的編曲，但是原始版權還是要去處理(D1-7-5)」

版權處理通常涉及額外費用，對樂團而言是負擔之一。因此，樂團在選曲時需仔細考慮版權問題。

第三個挑戰為場地，樂團在申請其他大型演出場地時經常面臨檔期受限，尤

其難以確保週末的檔期，場地檔期與售票率呈現正相關，為此戴彤伊製作經理提及：

「場地方面有重大的挑戰，因為我除了誠品是我們可以固定的容納跟固定的一個，他可以給我們一些優先挑選檔期的一些優惠之外，我們如果想要做大型演出的時候，我要去申請其他的場地，我們就會比較常遇到，可能我們的檔期不是假日，因為非假日，那這個就會去影響到售票，影響到觀眾初期的購票意願，場地會是一個狀況(D1-7-4)」

大型場地資源有限，特別是對於週末場次的需求較大，導致樂團在申請場地時需要與其他表演團體競爭。此種競爭加劇了大型場地的檔期限制，使得樂團在大型演出安排上更加不易，且週末檔期通常能吸引更多觀眾，而非假日場次會影響到觀眾的出席意願，檔期受限導致售票率下降，不僅影響收入，也對品牌形象和觀眾滿意度帶來不利影響。為此民間表演藝術團隊丁達明執行長表示：

「我們感覺有個現象，疫情後演出的大爆發，因為在累積了兩三年後，大家都想要做演出，所有的團都想演出，大家都想要進國家音樂廳，或者是好的場館，然而實際情況是場館沒有增加，可是演出大爆發，大家都在搶演出的場地、搶補助、贊助、觀眾、資源。現實情況是看演出的人沒有增加，或者說增加的很緩慢，可是做演出的團隊很努力，演出持續增加。然後這個情況北部特別嚴重(DI1-3-4) 台北呈現一個劇場/表演場地荒，臺中國家歌劇院跟高雄衛武營蓋好之後，很多團隊想去嘗鮮，大家現在很多節目，甚至想要跑去衛武營演出。。(DI1-3-5)」

疫情後演出市場的一個典型現象，可以說是供需失衡的結果，目前演出市場資源競爭加劇的情況下，團隊需更加靈活與創新，才能在激烈的環境中脫穎而出，同時維持長期的穩定發展。臺北市作為臺灣的文化重鎮，聚集了大量的藝術團隊和演出需求。然而，現有的演出場地數量和規模難以滿足日益增長的演出需求，導致場地競爭激烈。

(二) 影音出版品

包含 CD 及 DVD 出版，此為對表演藝術團對最直接聯想的長銷型商品，為音樂愛好者提供學習與收藏價值，且具有較長的銷售壽命。對於灣聲樂團而言，最直覺聯想的商品便是出版品及錄音，有助於進一步傳播灣聲樂團的音樂理念；

除此之外，將現場音樂會製作成專輯發行是最直接和高效衍生商品的做法。

表次 32 影音出版品列表

出版品	出版品名稱	年份	價格	種類
灣聲樂團作品一號	寫給臺灣的情歌(一)	2017	\$800	CD+DVD
灣聲樂團作品二號	灣聲樂團母親節音樂會 牽阿母ㄟ手，聽阿母ㄟ歌	2017	\$1000	DVD
灣聲樂團作品三號	伊聲響	2019	\$800	CD+DVD
灣聲樂團作品四號	家所在	2019	\$800	CD+DVD
灣聲樂團作品五號	潮想起	2020	\$600	CD
灣聲樂團作品六號	來時路	2020	\$800	CD+DVD
灣聲樂團作品七號	戲弦・弦戲	2020	\$600	CD
灣聲樂團作品八號	臺灣眼世界心—環球遊記	2021	\$600	CD
灣聲樂團作品九號	絃舞	2022	\$600	CD

資料來源：灣聲樂團官方網站。

註：本研究製表

(三) 聯名商品或周邊商品

包含耳機、咖啡禮盒、明信片、精釀啤酒等。藉由品牌合作商品增加收入是多元化創造收入的辦法之一，為此李哲藝總監提及：

「比如說像我們有跟品牌合作出耳機，然後我們也有做我們的包包啊什麼然後明信片啊，那像我們去年有那個爵士音樂會，我們也出了啤酒就跟精釀啤酒公司合作，我們其實也是希望說是不是能夠藉由這些周邊商品第一個，當然是增加收入(L1-11-3)」

聯名商品或周邊商品的推出，既可以拓寬灣聲樂團的收入管道，除此之外，還可以通過周邊商品拉近與樂團之間的距離，進一步提升品牌在市場中的影響力，為此李哲藝總監提及：

「第二個，當然就是增加我們自己灣聲之友對我們的向心力。
(L1-11-4)」

民間樂團為增加收入有許多創新作為，衍生商品可增強忠實樂迷對於樂團的向心力，藉由品牌認同和紀念性，建立樂迷的歸屬感和支持。

透過跨界合作與品牌聯名，藝術性強的商品亦可成為樂團品牌的另一個標誌，甚至成為樂迷的收藏品，又或是結合日常用品，試著接納創新開發，透過跨

域結合加深品牌印象，品牌異業合作產出周邊商品之行銷策略，能有效達到提升品牌曝光度，吸引更多潛在觀眾。

表次 33 於官方網站販售之其他周邊商品列表

商品名稱	合作單位	年份	價格	種類
OneSong X BEMO Café 《O around you》 壺泡精選咖啡禮盒	BEMO Café	2024	\$1880	咖啡
Chord & Major X OneSong 古典調性耳機	Chord & Major	2021	\$3980	耳機
灣聲·寄情 【灣聲五周年-典藏明信片套組】	-	2021	\$300	明信片
譜普-帆布托特包	-		\$1200	包包

資料來源：灣聲樂團官方網站。

註：本研究製表

(四) 音樂授權與配樂服務

作為以臺灣音樂文化為核心的專業樂團，且演出場次多，樂團一直不斷產出重新編曲及作曲之作品，拓展出音樂授權與配樂服務，為此李哲藝總監提及：

「我們還有一些業務，是這兩三年，就是慢慢會發展的，第一個是配樂，那第二個是那個授權，然後當然還有品牌合作，這個當然其實就是邀演的一部分，只是我們如果用品牌合作的方式，他就會產生更大的效益(L2-5-3)」

樂團拓展配樂、授權等業務，增加樂團產品觸角，藉由延伸產品找到更大的商機，使樂團的商業模式更靈活。

灣聲樂團在編曲費和授權費方面的標準制定，為此戴彤伊製作經理提及：

「那像是授權，或是說應該說音樂授權的部分，我們其實就會按照或是一些那個 muse，他們有比較公定的費用標準，我們會去參考他們，然後來制定我們的標準(D1-9-2) ……那編曲費用的部分，就是哲藝老師在業界的一些經驗裡面，我們有去取出一個標準值，我們就來自己就是訂下樂團這邊自己內部編曲(D1-9-3)」

對於音樂授權費透過行業參考，制定出合理的標準；編曲費則透過經驗累積，參考行業內標準值，制定屬於灣聲樂團的標準，主要是以樂曲長度和配器做

為收費標準的分級，使樂團針對具體演出需求進行預算編列。

行銷不只是產品品質，包括多元創新及服務，亦是吸引消費者的有力模式，灣聲樂團透過產品和服務，不僅豐富了觀眾的選擇，也提升了樂團的品牌價值和影響力。

二、價格

與觀眾進行產品溝通的資訊之一為價格，產品價格策略能轉為利潤，協助銷售，且維繫品牌地位（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010）。透過制定精確的價格策略，企業可以有效地將價格轉化為利潤，同時保護和提升品牌形象，讓品牌在消費者心中建立強大的價值認知。

對於灣聲樂團自給自足的經營目標，需要明確計算成本和收益，為樂團發展建立商業基礎，使樂團營運穩健成長，如此才能確保樂團在藝術追求外，有穩定的經濟支撐，實現長期獨立營運的目標，為此灣聲樂團在票價結構和商業模式的設定是邀集專家為樂團量身打造的行銷策略，自創團以來即保持此票價結構，除了新年音樂會以外，年度樂季音樂會最高票價都是 3,000 元、2,000 元、1,500 元、1,200 元、800 元、500 元，穩定價格策略，使樂團在票房收入與音樂會支出成本中取得平衡。為此李哲藝總監提及：

「所以呢他就找了很多的這一些，就是說在公司成立或商品規劃上，很有經驗的這些，不管是精算師或者是會計師，或者這些產品的一個一些製作的一些專家來跟我討論，所以音樂會票價就是這樣訂來的。(L1-14-4)」

定價需經過專業人士的計算與建議，因此民間樂團尤其是財務部分，須經由專業人士幫助，已達到把關性的助益。對於票價及場次安排，精細化的計算，使樂團能夠精準建立營運策略，找到盈虧平衡點。同時，透過票價凸顯灣聲樂團的品牌定位獨特性，強調樂團的差異化優勢和品牌價值。為此李哲藝總監提及：

「我們的概念就很簡單或許在那個時候，我們的演出品質、我們的音樂家水準還比不上 NSO，但是我們讓你覺得我們的節目內容很豐富，你可以在我們的音樂會獲得很多。(L1-14-7)」

定價在行銷中另一個很重要的要素即是「便宜不一定好，但是貴的要公道」，其中「便宜不一定好」亦即若價格定價過低，可能會讓消費者對產品的品質或價值產生質疑，特別是對於音樂會、藝術品等文化產品，過低的價格可能會影響其專業形象和藝術價值感，合理定價能維護產品的品牌形象，傳遞出高品質的訊息；「貴的要公道」亦即如果價格定價較高，產品或服務就必須在質量、體驗、品牌等方面展現其「公道性」，讓消費者覺得物有所值。例如，灣聲樂團的高票價是以精心策劃的節目、優質的音樂表現、舒適的觀演體驗等來支持，便能讓觀眾感到值得投資，使高價變得合理且有吸引力。

票價的訂定是一種價值感的體現，特別是對於藝術文化類的產品或服務而言，價格不僅影響銷售，定價更直接關係到消費者對產品價值的認知及品牌傳遞的價值。當價格與質量相匹配時，能夠幫助樂團建立專業而高品質的品牌形象。因此，灣聲樂團在制定定價時，不僅要考慮成本，也要平衡產品的獨特性、品牌定位以及市場的接受度，才能達到「貴的公道」。而灣聲樂團在定價策略中有掌握此核心原則。

三、通路

樂團的行銷通路多元，涵蓋了線上和線下的多種渠道，以便觸及不同觀眾群體並擴大品牌影響力。對於線下部分，演出場地是通路之一，為此李哲藝總監提及：

「我們現在是長期在松菸誠品做表演嗎，所以我們所有的樂迷，其實這七年多來已經都有習慣，要聽灣聲音樂會就是去誠品(L1-10-3)」

灣聲樂團在行銷通路上，利用固定演出場地來打造品牌「主場」概念，這種策略不僅增強了觀眾的參與習慣，還鞏固樂團在特定地點的品牌形象。透過場地通路策略有以下五種優勢：

- (一) 培養觀眾習慣：透過在特定場地參與音樂會，形成穩定固定參與的模式。
- (二) 強化品牌認知：長期在特定場地經營能增強樂團的辨識度和品牌形象。觀眾

逐漸將該場地與樂團形象聯繫在一起，使場地成為樂團品牌的象徵之一。

(三) 提升觀演體驗：固定演出場地使樂團對場地的設施、音響效果和觀演動線更為熟悉，從而提供更好的觀演體驗。對觀眾而言，熟悉感會增加參與意願，並減少不確定性。

(四) 穩定的宣傳效果：誠品音樂廳位於松山文化創意園區，作為一個知名景點，本身已吸引大量人流，樂團可以利用該場地的流量進行宣傳，並透過現場的實體展示吸引更多潛在觀眾。

(五) 建立主場優勢：固定場地使得樂團能在觀眾中建立「主場」的概念，讓觀眾對該場地產生歸屬感有助於提升顧客黏著度及觀眾回流率，同時作為場館最大客戶，高使用率也增強樂團的曝光度，有助於品牌影響力的增加，並進一步促進忠實粉絲的形成和參與。

通過固定演出的場地通路策略，灣聲樂團不僅有效地鞏固現有觀眾，還能吸引新觀眾群體，形成穩定且持續的品牌影響力。

異業合作亦是通路之一，以跨領域合作吸引對不同元素感興趣的觀眾，使觀眾接觸到多元藝術形式，雖然名人行銷和跨界合作帶來的流量不一定會自動轉化為長期支持，但通過獨特體驗、社群互動等方式，灣聲樂團可以逐步建立並擴大觀眾群體，為此戴彤伊製作經理提及：

「因為像是從這樣子的方式，有些觀眾她可能會在演出的當下，當然會覺得是灣聲樂團或是未來 follow 我們消息，但這個能不能轉換成是另外一件事情，就是支持我們的關注人數會變多。(D1-5-12)」

對於行銷策略在通路方面，異業合作是樂團增強行銷通路、擴大品牌影響力的有效策略之一。透過與不同行業的品牌、企業或文化機構合作，樂團可以觸及更廣泛的受眾群體，吸引新觀眾，進一步提升知名度和市場覆蓋率，又或者透過跨領域多元文化結合，有助於豐富樂團表演形式和吸引力，且透過品牌之間相互宣傳模式，擴大各自品牌知名度。

灣聲樂團線上通路可分為售票平台、社群媒體、電子郵件行銷、周邊產品販售：

(一) 售票平台：

目前台灣有許多家售票通路，包含 OPENTIX、TIXFUN、UDN 售票系統等，因應不同類型節目的需求使用不同的售票通路，為此丁達明執行長提及：

「絕大多數藝文團體的音樂節目都會在 opentix，tixfun 比較多戲劇節目，所以我們就看情況，音樂節目大部分還是會放在放在 opentix 上面 (DI1-6-4)」

通過持續觀察和調整，找到最適合的售票通路，最終提升內部操作的整體體驗。對於灣聲樂團而言，售票平台的選擇不僅僅是票務管理的問題，更是觀眾資料收集與品牌經營的重要通路。使用 OPENTIX 售票系統，對於灣聲樂團而言，在使用上會受到侷限，為此李哲藝總監提及：

「其實對表演團體來講，其實我們需要掌握更多的大數據，跟更多的顧客的資料，我們才有辦法去經營這些東西，但是兩廳院都不給，有很多表演團體都有去反應，可是兩廳院他就不調整。(L1-16-2)」

使用 Tixfun 售票系統的優勢在於，透過 Tixfun 提供更多觀眾資料和銷售數據掌握觀眾的購票行為、喜好、年齡層等關鍵資訊，針對不同觀眾群體制定專屬的推廣計劃精準行銷，委託單位希望獲得更多資訊權力，OPENTIX 售票系統顯然無法滿足民間樂團需求。樂團改用 Tixfun 售票系統可以更好掌握銷售管道，隨觀眾逐漸習慣購票系統後，系統的操作大致相同，只要能使消費者熟習適應後，藉由售票通路後台大數據分析，對於樂團經營有更好的幫助。如果能與其他售票通路進行並聯行銷或聯營合作，將進一步擴展樂團的行銷網絡。聯合售票能夠涵蓋更廣泛的觀眾群體，並讓樂團在不同平台之間獲得更高的曝光度，提升票務銷售效率。

(二) 社群媒體：

現今實體宣傳，如海報、印刷品都大幅減少，為此丁達明執行長提及：

「最近這幾年，尤其是疫情後，可以很明顯的，就是大家都在做網路行銷，實體的海報、DM、印刷品，這種東西大家都大大減少。(DI1-7-6)」

公部門樂團與民間樂團在行銷管道上相似，為此何康國教授提及：

「以行銷管道來講，它確實你所提到的這些管道，他都是目前可利用的管道，那麼公部門樂團跟民間樂團也都會使用，這並沒有什麼不一樣，但是它的目的就是像剛剛前面講的，他也許要去 reach 最可能最多的觀眾，所以他要從各個不同的觀點跟管道去接觸不同的社群年輕的、中年的、老年的，用電腦的、不用電腦的各種的社群媒體，有些用 line 的有些用 messenger 等等，這個都是他們需要去經營的(H1-6-1)……無所不用其極無孔不入的去接觸各個不同的層級的觀眾(H1-6-2)」

主要藉由社群媒體行銷，吸引不同年齡和使用習慣的觀眾，無論是公部門還是民間樂團，都需要運用各類社群媒體行銷，包括年輕人使用的 Messenger、Instagram、普遍使用度高的 LINE 等。樂團需要通過各個管道接觸潛在觀眾，不論其年齡層和社群使用習慣，藉以覆蓋更廣泛的目標受眾。

行銷並非一次性達成，而是需要反覆觸及目標觀眾。為此何康國教授提及：

「行銷不會是一次就成功，觀眾可能要看到這個訊息超過五次到七次以上，他才會真的下手去買票，或者是去現場看，所以行銷管道越多，這個資訊的傳播機率就會越大，傳播機率越大，達到觀眾的受眾的時候，觀眾就越有可能去看這個表演(H1-6-3)」

因此，行銷管道越多，信息傳播概率就越高，觀眾的接觸頻率也會增加，進而提升他們實際參與的可能性。為此丁達明執行長提及：

「有做多少會有效果，有時候甚至會有意想不到的效果，那當然有一個很明顯的是，你要做行銷，最好還是要下預算，沒有下預算，幾乎就不會有效，但是你下了預算也不保證一定有效果(DI1-7-1)」

採用多種數位行銷手段，並不斷嘗試新方式以提高行銷效果。

公部門樂團與民間樂團在行銷管道上相似，但其最終目的各異。公部門樂團更注重文化推廣，而民間樂團更聚焦於票房收入和觀眾黏著度。透過豐富的行銷管道和頻繁的信息觸及，樂團品牌能夠更有效地激發觀眾的興趣，達成其文化推廣或市場拓展的目的。

灣聲樂團除了經營官方網站外，在社群媒體平台上的使用相當活躍且與時俱進，包含：Facebook、Instagram、Threads、Youtube、Podcast，灣聲樂團行銷部門主要藉由免費的社群媒體平台來傳遞樂團的演出資訊和活動信息。多社群媒體平

台經營、低成本、即時互動的行銷策略，不僅提高灣聲樂團的品牌影響力，也有效增強與觀眾的即時互動關係與連結，為樂團在多媒體數位化時代的品牌推廣帶來優勢。不同平台的宣傳效果並不固定，有時特定平台的效果會在某個時間點特別突出。在社群媒體行銷宣傳中，根據平台受眾特性和內容類型進行多平台行銷策略，不僅讓灣聲樂團更精準地觸及目標觀眾，也增加了推廣的廣度和深度，從而有效提升了樂團的品牌影響力和觀眾黏著度。為此戴彤伊製作經理提及：

「大部分我們我們比較好的還是會是在我們的 fb 跟 youtube，因為我們經營的觀眾的年齡層，他們對於 fb 跟 youtube 的黏著度比較好。(D1-5-2)」

對於灣聲樂團而言，在 Facebook 和 YouTube 上的黏著度較高，因為這些平台的用戶年齡層與樂團目標觀眾群體重合，適合進行較深入的內容發布和觀眾互動。對於年輕受眾，樂團則通過 Threads 和 Instagram，尤其是 Instagram 的限時動態來發布更輕鬆、互動性強的內容。為此戴彤伊製作經理提及：

「那像 Threads、ig 的話，比較 for 年輕人，那 ig 方面的話，就會像是限動，然後就是限動會比較多人，要發文的話，可能就是 FB。(D1-5-3)」

Facebook 適合發布詳細的圖文信息，如演出預告、樂團新聞等，而 Instagram 的限時動態更適合即時性的更新，能夠快速吸引年輕用戶的關注。YouTube 則用於發布音樂作品，為此戴彤伊製作經理提及：

「youtube 的話是，只要有符合版權的曲目，上架之後，其實他在後續後座力的部分會比較比較多人聽。(D1-5-4)」

符合版權的曲目，這些影片上傳後會持續帶來後續收聽量，增加樂團的長期影響力。對於音樂會宣傳需要即時的流量和互動反饋，戴彤伊製作經理表示：

「如果說就音樂會宣傳的話，大部分還是 fb 跟 ig 的流量會比較好，因為他是一個比較即時性的(D1-5-5)」

Facebook 和 Instagram 為主要宣傳平台。它們的即時性和高流量使得音樂會的信息可以更快、更廣泛地傳播，提高觀眾的關注度和參與度。

對於自媒體 Podcast 灣聲宮的製作，李哲藝音樂總監表示：

「在大家都是用網路推銷比較多嘛。所以其實我們不管是在 fb、

ig、yt 其實我們也都會做不同的影音的宣傳片，甚至我們現在也成立了自媒體，就是那個我們的 podcast 灣聲宮，所以這個部分其實我們也是針對我們自己，所謂的行銷上面，能夠達到更大的效果(L1-17-3)」

在不同的網路媒體平台上積極推廣灣聲樂團相關內容，強化樂團品牌形象，通過平台觸及不同類型受眾群體，從而實現更全面、更廣泛的宣傳效果，對於樂團行銷推廣策略與長期發展有所助益，能夠有效地將樂團音樂理念傳播出去。

在行銷時需要透過不同的平台接觸到各式各樣的受眾群體，確保資訊傳播的廣泛度，在進行整合行銷傳播時，須確保各平台發布的資訊一致性，打造統一的品牌形象，同時針對不同平台的特性進行調整，達到最佳的宣傳效果。

表次 34 灣聲樂團社群媒體平台

平台名稱	粉絲人數	網站資訊
(截至 2024 年 10 月 20 日)		
Facebook	2.6 萬	https://www.facebook.com/onesong2017
Instagram	3,288	https://www.instagram.com/onesong_2017/
Threads	767	https://www.threads.net/@onesong_2017
YouTube	2.83 萬	https://www.youtube.com/@OneSongOrchestra

註：本研究整理製表

除此之外，音樂家本身可以視為一種名人，藉由個人魅力和藝術成就賦予獨特的影響力，為此戴彤伊製作經理提及：

「每一個不同的音樂家他有不同的社群，所以現在有一些音樂家他已經就是有吸引到一些，那粉絲就會就會去看，去了解每一個人，然後去追(D1-5-7)」

藉由建立團員形象，透過團員的號召力，以團員為主的名人行銷，以提升品牌的知名度和吸引力，特別是在吸引新觀眾和拓展品牌影響力方面。名人行銷可以幫助樂團拉近與大眾的距離，並通過名人的影響力增加樂團在觀眾心中的信任度和品牌價值，增強觀眾與樂團的情感連結與強烈的情感共鳴。

(三) 電子郵件媒體行銷：

透過會員制度，將重要演出和活動信息傳遞給忠實支持者，並提供會員專屬優惠。透過電子郵件向訂閱者發送新聞快報、票務提醒和最新消息。

(四) 周邊產品販售通路：

對於文創商品的產出，僅有在音樂會會場外及官網上販售，對此李哲藝總監提及：

「也就是說你要跟我們夠親近，你才買的到這些東西嘛，其實跟我們沒關係的人，他好像也沒有必要買這個東西(L1-12-2)」

主要透過音樂會現場及官方網站進行銷售，保持與核心觀眾緊密聯繫，已避免額外的銷售成本，但可能忽略潛在支持者，可以藉由實用品拉近與潛在支持者之距離，建議在未來可以拓展到更多平台或擴充至其他通路，例如場地商品部、代理販售，又或是增加訂閱制商品，例如年節福袋、限定版紀念品等，吸引樂迷定期購買或是年節福袋等季節性商品特別能帶動忠實粉絲的支持熱情，也能提升品牌的親和力。

灣聲樂團通過購票系統數據、問卷、現場互動及社群互動，通過這些通路進行行銷策略，灣聲樂團逐步擴大了其觀眾群體，使得樂團的節目更具親和力，吸引了不同年齡層、尤其是家庭觀眾的長久支持。這種觀眾結構的多元化，為樂團的長期發展提供了穩定的基礎。

四、 促銷

促銷策略具吸引激勵購買的效果，同時亦能對品牌知名度產生有效的傳播（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010）。

灣聲樂團的促銷策略旨在增強品牌影響力、吸引新觀眾並提升現有觀眾的參與度。樂團目前的促銷策略如下：

(一) 會員優惠與專屬活動：

提供「灣聲之友」會員制度，根據不同的會員卡類別提供票價折扣、專屬音樂會門票、周邊商品優惠等。會員專屬的促銷策略可提升會員對樂團的歸屬感，並刺激忠實觀眾的持續支持。回饋會員活動為舉辦沙龍音樂會、見面會等專屬活

動，讓會員能夠近距離接觸樂團，增加品牌黏著度，為此戴彤伊經理提及：

「我們今年有每個月一次的週三的拜三沙龍音樂會，然後在這個部分，我們也會跟一起來聽音樂會的朋友說要不要變會員，然後就會成為粉絲這樣子，因為這樣增加，進而就是可能會去增加粉絲，其實是我們非常好的口碑行銷。(D1-6-4)」

每月一次的「拜三沙龍音樂會」不僅吸引了訂閱觀眾，透過「灣聲之友」帶非灣聲之友參與的機制，實現了粉絲的擴散效應。藉由口碑行銷通過現有粉絲的推薦，進一步增加新觀眾的參與機會，讓潛在觀眾在輕鬆的氛圍中接觸樂團，逐漸轉化為長期支持者。灣聲樂團的會員優惠策略與口碑行銷的滲透效果相輔相成，有效增強觀眾的參與和支持，透過粉絲間的推薦逐步擴展品牌影響力。

(二) 早鳥優惠與套票促銷：

在門票開售初期提供早鳥優惠，以吸引觀眾提前購票，減少空座風險並促進票房收入的穩定性；針對定期音樂會或年度系列演出，推出多場次套票組合，讓觀眾享有一定的折扣，並提升多次參與的可能性，為此李哲藝音樂總監提及：

「其實套票這一些也是方便，就是我們的粉絲或售票者，他在購票的習慣上或購票的方便性上會有更多的選擇當然越多不一樣的方案(L2-5-9)」

套票的機制提升購票便利性和靈活性，通過多元化的票務選擇，滿足不同觀眾族群的購票習慣且有助於提高整體票房收入。多元化的票務方案，雖對於票務和行政管理上增加複雜度，但通過多元化的票務方案能滿足樂迷需求，增加友好度，提升觀眾參與感和滿意度，進而藉由培養樂迷忠誠度。

(三) 學生和團體票價優惠：

對學生群體提供優惠票價，培養年輕觀眾群體的興趣和忠誠度，進而拓展樂團的潛在觀眾基礎；為企業或社團提供團體票價優惠，鼓勵集體觀賞音樂會，並增加品牌的社群影響力，為此李哲藝音樂總監提及：

「現在目前個人套票啊、企業套票其實銷售的狀態都還不錯，那這個也會讓我們的所謂的售票音樂會在大概有三到四成的票可以在還沒有正式啟售，就可以賣掉(L2-5-12)」

企業套票的機制有效聚集潛在觀眾，再藉由口碑行銷，使更多人有機會參

與，套票為樂團票房提供穩固的售票基礎，提高售票音樂會的穩定性和收入預見性，降低售票壓力，使樂團能更專注於後續宣傳和演出準備，提升整體營運效率。以市場需求為導向的行銷策略，灣聲樂團通過企業套票和個人購票的增長、口碑行銷、以及粉絲活動逐步穩定了票房，通過不斷精進的票務方案，不僅提高了票房收入，且鞏固品牌影響力與觀眾黏著度，形成良性循環。

第三節 樂團品牌定位與吸引贊助企業之關聯性

一、品牌內涵

品牌內涵，可以區分為「有形性」、「無形性」、「契約關係」。

(一) 有形性：

代表品牌中觀眾能夠直接看到或體驗到的實體部分，這包括樂團的音樂表演、周邊產品以及演出場所的選擇和氛圍營造。對於灣聲樂團而言，有形性體現如下：

1. 音樂會品牌：灣聲樂團專注於台灣音樂的演出，為觀眾提供高品質的台灣音樂作品和創新演繹。這些演出不僅是視聽享受，還具有文化象徵意義。
2. 固定場地的品牌塑造：樂團長期在誠品音樂廳表演，建立了品牌的「主場」概念，使觀眾在特定場地與樂團形成自然聯想。
3. 周邊產品：樂團製作周邊商品，如 CD、聯名商品等，不僅帶有樂團標誌，還具備實用性和收藏價值，讓觀眾在日常生活中感受到與樂團的連結。

(二) 無形性：

指品牌內涵中看不見但深具價值的部分，包括樂團的理念、文化精神和與觀眾之間的情感連結。對灣聲樂團而言，無形性內涵包括：

1. 文化使命與精神：灣聲樂團致力於推廣台灣音樂，並使其成為表演核心，這種在地化與文化自信賦予品牌深厚的內涵，讓觀眾在參與中感受到對台灣文化的認同和驕傲。

2. 情感連結：透過會員制度（如：灣聲之友）和定期沙龍音樂會，樂團與忠實觀眾建立了強烈的情感連結，使觀眾感受到不僅僅是在看表演，更是與樂團共同經歷成長。
3. 藝術追求：灣聲樂團專注於音樂作品的高標準和藝術性，這種對藝術的專注和熱情使得觀眾對品牌形成高端、專業的印象。

(三) 契約關係：

反映品牌與消費者之間的承諾和信任，象徵品牌對觀眾負責的態度。灣聲樂團通過多種形式的承諾，強化與觀眾的「契約」：

1. 穩定且高品質的音樂會演出：樂團每年持續推出各式音樂會品牌演出，並保證其演出質量，使觀眾在購票時能夠信賴品牌，預期每場演出都會是一場高水平的藝術體驗。
2. 會員承諾：樂團透過「灣聲之友」會員制度，給予會員票價優惠、專屬活動等權益，為樂團的忠實粉絲提供穩定且專屬的福利。
3. 社群互動與口碑行銷：樂團通過社群媒體積極與觀眾互動，保持公開透明的溝通，這種互動形式加強了觀眾的信任感，使得樂團品牌和觀眾的聯結更為深厚。

灣聲樂團的品牌內涵在「有形性」上透過高品質的演出和固定場地增強品牌識別度；在「無形性」上通過文化使命和情感連結賦予品牌深層價值；在「契約關係」上透過穩定的演出品質、會員福利和社群互動強化觀眾的信任感，從而打造一個具有豐富內涵和強大品牌忠誠度的樂團品牌。

二、 品牌建立

（楊濱燦、陳世晉、李培銘，2010）於品牌經營管理書中表示，品牌建立的五大要素，包含：「記憶性」、「意義性」、「移轉性」、「適應性」、「保護性」，以上要素在推動樂團品牌價值和市場認同方面發揮了關鍵作用。

(一) 記憶性：

指品牌是否容易被記住，灣聲樂團在品牌建立中利用多方面的特徵來增強記

憶性：

1. 品牌名稱與標誌：名稱「灣聲」簡潔有力，且具有地域性，能直接讓人聯想到臺灣的在地音樂特色。
2. 固定場地的品牌記憶：透過長期在誠品音樂廳演出，建立了「主場」形象，讓觀眾記住「去誠品看灣聲」這一固定概念。
3. 高辨識度的音樂風格：專注於台灣音樂的演出使灣聲樂團在古典樂和在地化音樂市場中有了獨特定位，增加了觀眾對品牌的記憶度。

(二) 意義性：

指品牌所傳達的價值觀和內涵是否具有特別的意義，能引發觀眾的共鳴。灣聲樂團的品牌意義體現在：

1. 文化使命：致力於推廣台灣音樂文化，將演出主題聚焦於台灣作曲家或具有在地化元素的音樂作品，使觀眾能感受到樂團對台灣文化的認同與支持。
2. 情感連結：透過「灣聲之友」會員制度和每月的沙龍音樂會，灣聲樂團與觀眾建立了深層的情感聯繫，使觀眾不僅是在觀看演出，更是在參與和支持一項具有文化意義的事業。

(三) 移轉性：

指品牌能否在不同的地理位置或產品範疇中拓展和應用。灣聲樂團的品牌移轉性主要體現在：

1. 音樂會巡演：樂團計劃在國際間進行巡演，例如世界十大音樂廳計畫，在美國、加拿大和日本等地演出，使品牌從臺灣擴展到國際市場，將臺灣的聲音推廣至更廣泛的受眾。
2. 多元化產品：樂團通過音樂專輯、文創商品、聯名商品等多元化產品線來擴展品牌影響力，這些產品不僅在演出現場銷售，還通過其他平台觸及更多消費者。

(四) 適應性：

指品牌能否跟隨市場動態及消費者的需求進行調整，以保持品牌活力。灣聲

樂團的適應性體現在：

1. 多平台社群媒體行銷：樂團活躍於 Facebook、Instagram、Threads、YouTube 等社群媒體平台，使用各平台特性來與不同年齡層的觀眾互動，以適應數位化時代的需求。
2. 創新演出形式：樂團不僅進行傳統的音樂會，還會推出特別策劃的沙龍音樂會、見面會等活動，增加互動性，吸引新觀眾的同時，維持品牌的活力和新鮮感。

(五) 保護性：

指品牌是否能防止競爭者的模仿和侵權，並維持品牌的獨特性。灣聲樂團的保護性措施包括：

1. 專注台灣音樂：灣聲樂團將「百分之百演奏臺灣的音樂」作為核心理念，這種獨特性在市場上具有難以替代的競爭優勢。
2. 版權管理：樂團在音樂作品的版權授權、影音授權等方面加強管理，並提供錄音和配樂服務，維護品牌在創作和演出上的知識產權。
3. 固定受眾與會員群體：透過「灣聲之友」會員制度，培養忠實粉絲和支持群體，增強品牌的核心客戶基礎，難以被其他樂團輕易取代。

透過品牌建立的五大要素協作，灣聲樂團在品牌建立過程中成功塑造了獨特的品牌形象，具有高度的記憶性、意義性和適應性，能夠應對市場的變化並在不同領域中擴展品牌價值。同時，品牌的保護性和移轉性也使其能在國內外市場中保持競爭力和未來永續性。

以美國 Kevin Lane Keller 學者提出之「以顧客為基礎的品牌權益模式」(Customer-Based Brand Equity) 模式，主要關注品牌如何在顧客心中建立價值，並提升品牌權益，對於灣聲樂團而言，品牌建構的四個步驟如下：

(一) 品牌識別：

灣聲樂團以「臺灣音樂」為核心，專注於演奏臺灣本地作品，從品牌名稱到演出內容都傳達了對在地音樂的重視和認同。長期在松菸誠品演出也增加了品牌

的辨識度，觀眾能夠迅速聯想到「要聽灣聲音樂會，就到誠品」的品牌印象；除此之外，品牌名稱「灣聲」簡潔且具有臺灣特色，加上特定演出場地的固定化，使得品牌具有高辨識度。

(二) 品牌內涵：

灣聲樂團的高質量音樂演出和多元音樂內容是品牌的基礎，將臺灣的音樂文化精緻呈現，使得觀眾能夠感受到樂團的專業和對藝術的追求，並藉由強調臺灣文化和音樂，定位為代表臺灣音樂的專業品牌。透過「百分之百演奏臺灣音樂」的核心價值觀，樂團吸引了一批具本地文化認同的觀眾，這讓品牌在觀眾心中不僅僅是音樂團體，更是臺灣文化的象徵。

(三) 品牌反應：

灣聲樂團通過專業的表演、穩定的演出質量，以及高水準的藝術追求，讓觀眾認為樂團擁有優質的品牌形象，觀眾不僅會對灣聲樂團產生好感，還會因其對臺灣音樂的推廣感到驕傲，增加了品牌的文化價值。通過沙龍音樂會和「灣聲之友」會員專屬活動，觀眾的情感連結更深，進一步提升品牌的吸引力和忠誠度。

(四) 品牌共鳴：

通過「灣聲之友」會員制度，樂團建立了一群核心支持者，透過會員專屬優惠、活動邀約和沙龍音樂會等，形成緊密的社群。這些忠實觀眾不僅定期參加演出，還會邀請親友，帶來良好的口碑行銷效果。藉由顧客參與拜三沙龍音樂會成為觀眾間的重要互動平台，讓新舊樂迷在輕鬆的氛圍中相互影響。以這種形式增強品牌共鳴，讓觀眾不僅是消費者，更是品牌的擁護者和推廣者。

透過「以顧客為基礎的品牌權益模式」CBBE（Customer-Based Brand Equity）模式的四個階段，灣聲樂團不僅建立了清晰的品牌認知，也通過台灣音樂的文化內涵賦予品牌意義，進而在觀眾中形成良好的品牌反應。最終，通過情感連結和口碑行銷，樂團在忠實觀眾中建立了強烈的品牌共鳴，使灣聲樂團成為不僅僅是音樂演出的品牌，更是台灣文化的重要象徵。

三、品牌定位

表演藝術團隊對於品牌經營最主要就是要先建立品牌定位，對此丁達明執行長表示：

「每一個團他的定位，跟他的目標，其實都是不一樣的(DI1-4-1)」

團隊的品牌定位及目標，會針對不同需求進行設計。公部門樂團和民間樂團在品牌定位、使命和資源獲取上各具特色。公部門樂團應著重於樂團成立初衷，以臺北市立交響樂團(TSO)是首都的代表性樂團，服務於城市文化需求，同時在國際交流中代表台北市，與姐妹城市開展文化外交，對此何康國教授表示：

「臺北市立交響樂團，他是一個城市的樂團，他也是首都的樂團，他可以代表臺北市去國際上做姐妹市的外交，那他也是代表首都生活的一份子，然後他要把台北市的整個藝文音樂產業把它完整的照顧好，你要帶動音樂產業的發展(H1-9-2)」

其目標不僅是音樂推廣，更是推動臺北市藝文產業的整體發展。

以國立臺灣交響樂團(NTSO)為例，涵蓋全國範圍，定位較為廣泛，對此何康國教授表示：

「國立臺灣交響樂團直屬於文化部，他的服務的範圍就是全臺灣，北市交跟國臺交任務跟目標是大致相同的，他都是負責，要提升整個音樂產業的向前發展，然後也要拓展藝文生產生產的人口，欣賞的人口，但是不同點是，臺北市立交響樂團他是在臺北市，國台交是整個國家的，他隸屬於文化部，所以整個國家都是他的經營的範圍，所以兩者是範圍不太一樣(H1-9-3)」

國立臺灣交響樂團在文化部的指導下，服務範圍覆蓋全臺灣，與臺北市交一樣承擔音樂產業的推廣和藝文人口的培育任務。

公部門樂團的組織定位與差異化，兩個公部門樂團應根據各自的組織定位來實現品牌差異化，例如北市交在城市外交和首都文化推廣上發力，國臺交則服務於全國範圍，專注於藝術推廣，對此何康國教授表示：

「當然樂團也要建立品牌差異性(H1-10-1)……公設樂團，他就必須要有不同的組織定位，不同組織定位之後，他們就要有差異性出來(H1-10-2)」

品牌差異化定位能使他們在公部門體系內各自發揮獨特作用，避免功能重

疊。公部門樂團參與過多的商業演出可能會削弱其品牌效應，使獨特性減弱，進而影響觀眾對於品牌的珍視度，且公部門樂團需要自籌部分經費，但收入最終都是繳交至國庫，且績效不完全由票房收入決定，核心價值在於藝術普及行業引領，對此何康國教授表示：

「民間樂團，他們對於收入比較敏感，他們需要錢，可是以我們公部門樂團來講，我並不需要這樣的收入，因為我的收入也是繳庫，所以我希望能夠把公部門樂團跟民間樂團的定位區隔清楚，所以這個是自籌比例上的一個迷思(H1-5-3)」

因此公部門樂團與民間樂團之營運方式、收入來源及文化政策推廣會有明確的品牌定位區隔。公部門樂團在於保持國家和城市文化形象，專注高質量的專業演出和政策性推廣。而民間樂團則基於品牌特色和創辦人理念，通過與企業的共識合作獲取支持，實現自我定位和市場化發展。公部門樂團應專注樂團品牌實踐與政策執行，而民間樂團除了重視品牌實踐外，必須透過商業演出等其他營收機制維持民間樂團永續發展，兩者在文化生態系統中有不同的定位。

面對民間樂團在臺灣的生存挑戰，創立樂團要有不同的品牌定位，而不只是一個傳統的古典樂團，必須要以鮮明的品牌定位使樂團與其他樂團形成明顯的區隔。民間樂團的品牌與其創辦人和董事會息息相關，對此何康國教授表示：

「民間樂團的品牌大致是跟它的創辦人，或者是董事會，是息息相關的(H1-9-5)……成立這樣一個樂團，它相對的成本付出很低，可是品牌效益卻很大，全世界都知道長榮集團有一個長榮交響樂團，那個交響樂團所帶來的品牌效益可能會超過十億台幣一年，可是他養這個樂團卻花不到七、八千萬，更不要說這個樂團現在逐漸還能夠自負盈虧，接很多案子，還能夠去募款，還能夠照顧所有的員工的藝文生活，所以這個是一舉數得的，這個是長榮的品牌效應(H1-9-6)……民間樂團，他要建立一個品牌，要跟它的創辦人，還有跟他的整個品牌是互相連動的(H1-9-7)」

長榮交響樂團不僅提升了長榮集團的品牌效應，也通過有效的營運模式實現了自負盈虧，同時帶動了企業與員工的藝文生活質量。民間樂團的品牌差異化，在新興民間樂團創立時，通常會基於創辦人的理念和專業特長找到市場缺口，從而形成品牌獨特性，對此何康國教授表示：

「新的民間樂團，他們的品牌差異性也是如同有講到創辦人跟他的經營的理念，你要找到市場的缺口，這個市場目前欠缺什麼，那麼你就從哪邊切入(H1-10-3)」

在創立新興品牌時，必須經過市場調查與興趣匹配，進而確認是否存在未被滿足的需求，對此何康國教授表示：

「當你在籌組任何一個民間團隊的時候，你就必須要先做市場，市場分析市場有沒有缺口，目前市場有沒有人在做傳統音樂？有沒有人在做現代音樂？有沒有在做跨領域？或者是數位音樂？然後你自己的興趣或者是你的專長，剛好又符合，那麼你就可以從這個地方切入去找，然後去成立一個類似的團隊(H1-10-5)」

樂團可以根據傳統、現代、跨界或數位音樂等細分市場，結合創辦人的興趣和專業來填補市場空白，從而確立品牌差異化。現今市場上已有眾多室內樂團，各自擁有不同的定位，在前衛、傳統或古典領域，充分利用創辦人和管理者的專業優勢，對此何康國教授表示：

「不僅是灣聲，也許將來有更多其他的樂團其實現在市面上已經有很多不同的室內樂，有些是走前衛的，有些是走傳統的，有些走古典的各自有不同的一個定位，也都是跟經營者本身的專業能力有關，找到市場的缺口，你就可以建立你品牌的差異性(H1-10-6)」

如此也展現出樂團的品牌差異化不僅是基於市場需求，也與經營者的特長和策略有關。新興民間樂團品牌應建立清楚的品牌差異性，能夠使樂團在該領域中更具辨識度，並在競爭中保持獨特優勢。

灣聲樂團不僅演奏臺灣民謠，還通過李哲藝音樂總監的編曲與現代化創作，使傳統音樂煥發出新生命，此為灣聲樂團的品牌核心。以「臺灣的聲音」為品牌定位，演出內容多以臺灣民謠為主，對此雷輝發起人表示：

「我就跟他(李哲藝)講說那有一個很鮮明的定位就是以臺灣的音樂為主，所以我們當初把定位就是就是臺灣的，然後臺灣的聲音就是完全以臺灣的聲音為主。(R1-1-6)」

灣聲樂團的品牌定位聚焦於推廣臺灣音樂文化，並以此為核心價值，打造具有臺灣在地特色和藝術深度的專業音樂品牌，此一品牌定位獲得了許多認同臺灣文化的企業家支持，使灣聲樂團能夠獲得民間資源，推動臺灣聲音走向國際。灣聲樂團品牌定位的主要要素如下：

(一) 臺灣音樂的專業演繹者：

灣聲樂團以「百分之百演奏臺灣音樂」為理念，致力於演繹台灣作曲家及具有臺灣元素的音樂作品，這一明確的核心價值讓樂團在音樂市場中具有不可替代的地位，同時樂團專注於臺灣音樂的專業呈現，從曲目選擇到演出風格，均反映出樂團對臺灣文化的深刻認同和品牌承諾。

(二) 實踐「越在地・越國際」，在地化與國際化並行：

灣聲樂團強調臺灣音樂的在地特色，透過各式音樂會品牌的演出，觸及各種客群的觀眾，使觀眾在不同的時空背景環境下接觸臺灣音樂，持續深耕在地化；除此之外，樂團不僅專注於本地市場，更有世界十大音樂廳計畫在國際市場上推廣臺灣音樂，例如在美國、加拿大和日本等地的巡演。透過國際演出，使品牌能夠將臺灣音樂介紹給海外觀眾，擴展品牌影響力。

(三) 灣聲樂團後援會、灣聲之友等忠實粉絲社群的培養：

通過「灣聲之友」會員制度和灣聲樂團後援會，灣聲樂團建立了一個忠實的觀眾群體。藉由沙龍音樂會不僅增強了觀眾對樂團的情感連結，也幫助樂團在社群中形成穩固的支持基礎。品牌定位中重視觀眾的參與感和歸屬感，使得觀眾不僅是音樂會的觀賞者，更是樂團成長與發展的一部分。

(四) 高品質與藝術追求的象徵：

灣聲樂團強調每場演出的高品質，並重視臺灣音樂作品的精細詮釋，確保樂團在觀眾心目中保持專業和高端的形象，並且透過在社群媒體上活躍，並通過 YouTube 發布符合版權的音樂作品，持續提高品牌在年輕觀眾中的認知度，增強品牌的現代感和藝術追求。

(五) 文化代言與社會使命：

灣聲樂團不僅是一個音樂表演團體，更是臺灣音樂文化的代言人，透過持續的音樂創作與演出，推廣臺灣音樂，使品牌在觀眾心目中成為台灣文化的象徵，且樂團以推動臺灣音樂發展為使命，透過定期演出和教育推廣，向觀眾傳遞臺灣音樂的獨特價值，增強觀眾的文化認同感。

灣聲樂團的品牌定位為成為臺灣音樂專業推廣者和文化代言人。其核心價值聚焦於「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」，以專業、高品質的演出呈現臺灣的音樂風采，同時通過忠實粉絲社群和在地文化共鳴，持續深化品牌形象。此一品牌定位不僅讓樂團在本地市場中具有獨特性，也讓品牌具備國際化潛力，使灣聲樂團成為臺灣音樂在國內、外重要代表，為此雷輝發起人提及：

「以他現在的定位已經是對的，那現在最大的問題就是要去擴散，說要能夠真正的自給自足(R1-6-1)」

目前灣聲樂團的品牌定位是正確的，最大的挑戰是如何擴大影響力，藉以實現真正的自給自足。目前灣聲樂團的財務狀況主要依賴於企業主支持，還未能實現完全的自給自足，如果有一天一般觀眾的票務收入超過企業購票收入，樂團就能真正時間自給自足，但距離此目標還需要時間，目前每年一般觀眾的成長速度較為緩慢，為此雷輝發起人提及：

「現在不是真正的自給自足，現在是靠大家在支持，所以如果有一天，他的那個 consumer 的賣票大過於企業賣票的話，那他就會，但是這個有可能還需要幾年的時間，因為現在每年對 consumer 的成長的幅度都蠻慢的(R1-6-2)」

由此可知，灣聲樂團在穩定發展中，但要達到完全依靠一般消費者的票房收入維持樂團營運此目標，還需要進一步擴大一般觀眾客群，在一般觀眾群體的拓展上加強努力。

四、 品牌個性

品牌個性是指賦予品牌擬人化之特徵，使其在消費者心中呈現出獨特的形象和風格。這種擬人化的方式讓品牌更具溫度，能夠與消費者建立深層次的情感連結，提升品牌辨識度和忠誠度。

灣聲樂團的品牌個性體現出對臺灣音樂文化的深厚熱忱與使命感，致力於推廣臺灣經典音樂的普及化與國際化。研究者將灣聲樂團在品牌個性上展現出的特質歸納為在地性、藝術性、親和力、創新性和文化自信。這些特質共同構成灣聲樂團的品牌形象，使其在台灣音樂界和觀眾心目中建立了鮮明的品牌個性。

(一) 在地性：

灣聲樂團的核心特質在於推廣臺灣音樂，專注於在地音樂創作和表演，通過演奏臺灣作曲家的作品，讓觀眾感受到其深厚的臺灣文化根基，且使觀眾對臺灣音樂產生認同感，以「在地性」讓樂團成為臺灣文化的代表。

(二) 藝術性：

灣聲樂團重視音樂的藝術表達，在曲目的挑選和排演上注重藝術深度，追求高品質的演出並以高標準的專業表現力為觀眾呈現富有層次感的音樂，對曲目的詮釋也極具專業性，以「藝術性」讓觀眾認為灣聲樂團是一個專業、高雅的品牌。

(三) 親和力：

通過「灣聲之友」會員制度，與觀眾的互動，增加了與觀眾的互動機會，並讓觀眾感受到與樂團的連結，藉由近距離互動音樂會，使音樂會由欣賞藝文的場合，附加成為觀眾與樂團之間的交流橋樑，使灣聲樂團展現出品牌的親和力，讓觀眾感受到樂團的用心。

(四) 創新性：

灣聲樂團不僅致力於音樂演出，還不斷拓展新的表演形式和數位行銷方式，積極利用社群媒體與觀眾互動，並推出線上音樂會、特別策劃的跨界合作等新型演出方式。藉由不斷的創新性，使樂團不僅保持與時俱進，還能吸引更多廣泛的年輕觀眾，展現出品牌的創新精神。

(五) 文化自信：

灣聲樂團堅持演奏臺灣音樂，透過在國際和本土舞台上推廣臺灣音樂，使品牌成為臺灣音樂文化的象徵。樂團的文化自信讓觀眾感受到樂團對臺灣文化的熱愛，並對品牌產生更深層的情感共鳴，藉由堅定的文化自信，使樂團品牌展現出強烈的臺灣認同感和自豪感。

灣聲樂團的品牌個性特質讓樂團不僅僅是一個音樂團體，更是一個深具臺灣文化內涵的品牌。

五、品牌識別

品牌識別從定位、語文、視覺和經驗四個核心領域來探討，透過四個核心領域共同構成了樂團的品牌形象，並在觀眾心目中塑造出鮮明而獨特的識別。

(一) 定位：

灣聲樂團的品牌定位是「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」，以「百分之百演奏臺灣音樂」為品牌承諾，樂團專注於演出台灣音樂，並在國內外推廣台灣音樂的藝術價值，相較於其他樂團的多樣化曲目選擇，灣聲樂團的獨特性在於專注於臺灣音樂的演出和詮釋，吸引了對本土文化有認同感的觀眾群體，並逐步擴展到國際舞台。

(二) 語文：

灣聲樂團的語文識別突出「臺灣文化」、「在地音樂」等關鍵詞，以強化觀眾對樂團的文化意識和臺灣音樂特色的聯想，樂團使用的標語如「百分之百演奏臺灣音樂」等，直接表達了品牌核心價值。這種語言風格讓觀眾感受到樂團對臺灣音樂的真誠和承諾。

(三) 視覺：

增強品牌識別的重要性，透過在所有宣傳材料和海報上統一添加的標識(Logo)，提升品牌的辨識度，這是一種簡單卻非常有效的品牌識別與推廣方式，為此丁達明執行長提及：

「我們第一個可以做的事情，在所有的海報、宣傳品上面，都會打上 Logo 台北愛樂這幾個字，這是好的，找個圖來給你看，識別嘛，就是從視覺上直接做識別，免得大家都搞不清楚。(DI1-5-1)」

統一的標識讓觀眾對品牌有更強的印象，提升品牌專業度和可信度。而灣聲樂團的標誌和視覺設計體現了音樂特色，設計簡約但具有文化意涵，在音樂會宣傳、社群媒體和周邊商品設計上，樂團保持一致的視覺識別，強化品牌辨識度，為此戴彤伊製作經理提及：

「我們現在有自己的美編，就是美術設計加美編，所以我們

現在會是自己設計(D1-4-11)」

樂團本身擁有設計人才，確保樂團形象識別的統一性，每場音樂會的宣傳海報和周邊產品均精心設計，將品牌內涵轉化為視覺表達，讓觀眾能在第一眼就聯想到灣聲樂團的獨特性和臺灣文化。

(四) 經驗：

對於音樂會體驗，樂團的演出內容以臺灣音樂作品為核心，且演出品質高，使觀眾能夠在現場獲得深刻的藝術享受。每場音樂會的選曲、導聆和互動設計，讓觀眾在沉浸式體驗中感受臺灣音樂的獨特魅力；對於會員專屬體驗，樂團通過「灣聲之友」會員制度，為忠實觀眾提供專屬活動和優惠。每月的拜三沙龍音樂會讓會員能夠近距離接觸樂團，增強品牌的情感共鳴；對於社群互動，樂團在 Facebook、Instagram、YouTube 等平台上活躍，並通過即時分享和互動增強觀眾的參與感。這種數位化互動不僅讓觀眾持續關注品牌，也增強了品牌的即時性和現代感。

灣聲樂團的品牌識別通過清晰的定位、樸實真摯的語文識別、富有台灣文化內涵的視覺識別和充滿藝術性與情感連結的品牌體驗來構建。這四個核心領域共同作用，讓灣聲樂團成為臺灣音樂文化的象徵，不僅在本地市場建立了強烈的品牌辨識度，也為其國際化發展奠定了深厚的基礎。

六、 品牌專屬資產

灣聲樂團的品牌專屬資產包括一些能夠強化品牌識別並增強競爭優勢的獨特資源，其中臺灣音樂的專業性與品牌定位、灣聲之友會員制度、音樂資產與授權管理、高識別度的視覺品牌識別，這些資產是樂團與其他品牌區隔的重要因素，不僅幫助樂團在市場中建立了獨特地位，也為樂團的長期發展提供了競爭優勢和持續增長的潛力。透過這些專屬資產，灣聲樂團成為臺灣音樂文化的重要代表，並在本地和國際市場上積累了深厚的品牌價值。

七、 品牌生命週期

灣聲樂團的品牌生命週期，根據品牌發展階段導入期、成長期、成熟期和衰退期來分析，不同於產品品牌，樂團品牌的生命週期包含了品牌文化價值的延續和音樂價值的積累，因此在各階段中需要側重不同的策略來促進品牌成長。

(一) 導入期：

在創立初期，灣聲樂團以「臺灣音樂」為核心定位，強調品牌的在地文化特色。此一核心品牌定位在品牌導入期至關重要，有助於樹立鮮明形象並吸引對臺灣音樂有興趣的觀眾。此一時期品牌的主要挑戰是如何突破其他古典樂團的市場壟斷，讓觀眾認可並接納灣聲樂團的文化使命。此階段的目標是建立品牌知名度和吸引第一批忠實觀眾。

(二) 成長期：

隨著品牌知名度提升，樂團進入成長期，逐步擴展觀眾群體，並通過不同的音樂會形式（如年度音樂會、臺瘋音樂會等）豐富品牌內容，吸引更多觀眾。在成長期是灣聲樂團品牌資產的重要累積階段，通過不斷拓展音樂作品和版權資產，並加強觀眾口碑宣傳，形成品牌的專屬資產。此一階段主要挑戰是如何保持穩定的觀眾成長，同時在瞬息萬變的市場需求中保有品牌的獨特性。此階段的目標是擴大品牌認知度、強化品牌價值並增強觀眾忠誠度。

(三) 成熟期：

當品牌進入成熟期，灣聲樂團的品牌形象和受眾基礎已經相對穩定。樂團繼續專注於高品質的演出，並加強與忠實觀眾的情感連結，同時繼續透過會員制度和沙龍音樂會維護觀眾忠誠度。此時期可進一步擴展業務，例如進一步加強與異業的合作，推出更多聯名產品，甚至進軍國際市場，在不同國家舉辦巡演，讓品牌走向國際，成為臺灣文化的代表。在成熟期主要重視品牌管理和維護，特別是音樂會品質的穩定性、音樂作品版權的保護，以及品牌資產的長期維護，使品牌在觀眾心目中形成穩固的價值認知。此一時期，面臨的挑戰是如何保持品牌活力、防止觀眾流失，同時適應市場需求的變化。此階段的目標是維護品牌忠誠度

和長期競爭優勢，並探索新的成長機會。

灣聲樂團的品牌生命週期從導入期的核心定位建立、成長期的觀眾基礎擴展，到如今成熟期的品牌穩定與深化，每個階段的策略和挑戰各有不同。透過清晰的品牌定位、穩定的品牌資產累積和持續的創新，灣聲樂團得以在不同的生命週期中保持品牌的活力與影響力，在未來隨著品牌的成熟，樂團進入衰退期，需要進行轉型時，應保持品牌價值，透過創新，吸引不同觀眾層次，讓品牌持續更新，來延續品牌吸引力。

第四節 樂團領導管理

對於藝文產業的經營管理著重於情感連結，是經營管理的核心，且是藝文產業獨特的價值，不同於一般商業模式僅僅是單純的交易關係，為此戴彤伊製作經理提及：

「整個藝文產業，他們在經營管理上面，其實是比較在乎的情感連結(D1-2-1)」

一般企業與藝文產業在對人的看法和價值上有很大的不同。一般企業常關注於效率和替代性，而在藝文產業的核心資源中，人才和個人特質具有不可替代性。「人」使藝文產業充滿獨特性，比一般企業更重視每位成員的獨特貢獻與價值。

樂團的的領導屬於文化層次，經營樂團，行政人員及樂團團員皆須具備專業的能力，領到者須用心經營，維持組織向心力（張慧真，2004）。

根據組織架構可了解到灣聲樂團為音樂總監制，為此梁茜雯首席提及：

「首席當然就是要 follow 音樂總監的意志嘛，就是說 follow 指揮，那我就是那個要等於說要去傳遞指揮的訊息的那個橋樑，對那大家可能就要透過我的傳遞來去判斷，就是比如說大家的一起一起下弓的點、音樂出來的點，跟出來的表情跟能量，應該是長什麼樣子(LI1-5-6)」

首席的角色是傳遞音樂總監或指揮的意圖，是樂團中連接指揮與其他樂手的橋樑，確保所有人的弓法、音樂表達、能量和表情都一致。這些與古典樂團的首

席職責相似，但細節上有所不同。

根據時任國家交響樂團呂紹嘉音樂總監於 2018 年受 MUZIK 古典樂刊專訪表示，音樂總監主要是主理跟音樂相關事務，必須是一個精神領袖的角色，主導樂團「藝術」的理念跟方向。音樂總監的職責包含：

- (一) 制定藝術方向：確定樂團的音樂風格和藝術目標，確保演出與樂團的整體藝術理念一致。
- (二) 策劃樂季安排：規劃每個樂季的曲目選擇、音樂會安排，並決定與哪些藝術家合作，以豐富樂團的演出內容。
- (三) 提升樂團水準：透過排練和指導，提升樂團的演奏水平，確保每場演出達到高品質。
- (四) 溝通與協調：作為樂團內外的溝通橋樑，協調行政團隊和音樂部門，確保樂團運作順暢（邱懷瑜，2018）。

同為民間表演藝術團隊的財團法人台北愛樂文教基金會，基金會旗下有 11 個合唱團、3 個樂團、1 個愛樂劇工廠及 1 個台北愛樂歌劇坊，目前基金會有關演出內容規劃由古育仲音樂總監及各合唱團及樂團指揮進行討論；歌劇坊則由邱君強音樂總監主導；而杜黑藝術總監目前則為基金會精神領袖，為此丁達明執行長提及：

「台北愛樂藝術總監是杜黑老師，音樂總監是古育仲，原本我們樂團有音樂總監吳曜宇，但他一年前已經被高市交聘為駐團指揮，目前他還是會跟我們演出，幫我們樂團做一些規劃(DI1-1-1) 歌劇坊音樂總監是邱君強，每一個音樂團隊都有自己的指揮，規劃節目原則上都還是會以各團的指揮為主(DI1-1-2)」

音樂總監如同指揮官，對於樂團形象而言，是最具吸引力的核心人物，更是直接影響樂團成敗者，其必須為一位超高能力領導者，須具備主理、詮釋、協調與冒險的精神（張慧真，2004）。

在音樂總監制的樂團中，音樂總監擔任核心領導者，確保樂團在技術和藝術上的一致性和高水準演出，並提升樂團的藝術品牌聲望。這一模式也體現了樂團

的核心藝術價值，是許多專業樂團選擇的管理模式之一。

灣聲樂團的代理關係可以從管理層與演出團員、樂團與外部資源提供者（如贊助商、售票平台）以及樂團與觀眾之間的代理角色來探討。這些代理關係在樂團的日常運營、品牌經營和資源管理中發揮著重要作用。

（一）樂團管理層與團員之間的代理關係

樂團管理層（如音樂總監、製作經理）在代理關係中充當「委託人」，而演出團員則作為「代理人」。管理層負責制定樂團的長期戰略、音樂品質控制和品牌定位，並期望團員能夠按照樂團的價值觀和專業標準進行表演。為確保團員的專業水準和演出品質，灣聲樂團提供多樣化的薪資結構以及績效考核機制。樂團還引入了年資獎勵等激勵機制，鼓勵團員提升個人技術水準並貢獻於樂團的長期發展。管理層需要平衡團員與樂團，避免因演出需求過多而導致團員疲憊或士氣降低。為此，樂團以彈性合約和輪值制進行人力配置，確保演出質量並保障團員的長期發展。

（二）樂團與外部資源提供者的代理關係

灣聲樂團與企業贊助商之間形成了代理關係，企業提供資金支持和資源（如贊助費、品牌合作等），而樂團則需通過品牌形象和優質演出回應贊助方的期望。例如，新年音樂會等大型活動的企業贊助就是一種典型的代理關係，企業透過支持樂團活動提升品牌曝光，而樂團則需確保演出效果和觀眾反響，以維護贊助商的利益。又或者售票平台與樂團亦存在代理關係，售票平台提供票務管理和觀眾數據，樂團則通過選擇適合的售票平台來增強票務銷售效果。樂團期望從售票平台獲取更多的觀眾數據來支持行銷和品牌經營，而售票平台則期望樂團通過高質量的演出吸引更多觀眾，以提高平台使用率。

（三）樂團與觀眾之間的代理關係

觀眾作為樂團的支持者，期望樂團在演出中呈現高品質的音樂和藝術性表現。樂團在代理角色中需要滿足觀眾對演出質量、品牌價值以及文化認同的需求。在此一代理關係中，樂團需要維護觀眾對品牌的忠誠，同時不斷適應觀眾的

需求變化。例如，樂團在年輕受眾中推出的臺瘋音樂會，正是為了適應年輕觀眾對創新和娛樂的需求，增強觀眾的參與感。

(四) 樂團管理層與策略夥伴的代理關係

樂團不支薪的成員（如策略長、副董）、灣聲樂團後援會成員在此代理關係中提供管理和經營建議。這些顧問協助樂團管理層進行戰略性決策，支持樂團的品牌發展和資源配置，並幫助樂團應對市場挑戰。管理層需在資金有限和資源分配中，充分運用顧問的建議並維護其利益，以確保樂團的長期發展。

灣聲樂團的代理關係涵蓋了管理層與演出團員、樂團與贊助商、樂團與觀眾，以及管理層與策略夥伴這幾個重要層面。透過合理的激勵機制和品牌回饋，樂團在這些代理關係中建立了穩定的信任基礎，增強品牌忠誠度和市場影響力。

灣聲樂團自成立以來，透過多元的領導與管理策略，成功在臺灣音樂界建立獨特的品牌形象。樂團在領導管理方面的關鍵要素：

(一) 音樂總監制的領導架構

樂團採用音樂總監制，由音樂總監李哲藝主導藝術方向，確保演出品質與樂團發展一致。音樂總監負責制定樂團的藝術理念和方向，並在演出中擔任指揮，確保樂團的音樂表現達到高水準。

(二) 雙首席制的演出管理

為應對高頻率的演出需求，樂團實行雙首席制。兩位首席輪流領導樂團，確保每場演出都有充足的準備和最佳的表現。這種安排不僅分擔了首席的壓力，也提升了樂團的整體演出品質。

(三) 扁平化的組織結構

樂團採用扁平化管理，減少層級，促進溝通效率。行政人員定期與高層面談，確保組織目標與個人發展相符。這種結構有助於快速決策，並鼓勵員工積極參與樂團的發展。

(四) 法人與公司並行的營運模式

樂團同時以非營利藝文團體和灣聲國際股份有限公司的形式運作。這種模式

在法律和稅務上進行分工合作，確保樂團在接受贊助和商業活動時，能夠靈活應對，並符合相關規定。

透過上述領導管理策略，灣聲樂團在短短數年間，成功建立了獨特的品牌形象，並在台灣音樂界佔有一席之地。



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、 灣聲樂團品牌定位明確

(一) 專注臺灣音樂文化

灣聲樂團音樂總監、駐團作曲家暨灣聲國際股份有限公司董事長李哲藝是臺灣豎琴演奏家、作曲家、編曲家、音樂製作人，在其職業生涯中，累積超過 2,000 首作曲和 5,000 首編曲作品，灣聲樂團以臺灣在地音樂文化為核心，強調「百分之百演奏臺灣的音樂」，其曲目選擇和演出內容融入臺灣的歷史、人文和自然元素，使其成為專注於在地文化的古典樂團。此種品牌定位使灣聲樂團在眾多樂團中具備獨特性，吸引對本土文化有興趣的觀眾，且在李哲藝音樂總監的專業背景與豐富經驗下，為灣聲樂團的品牌發展奠定了堅實基礎。

(二) 職業化與國際化發展

灣聲樂團自 2017 年成立以來，積極推動職業化與國際化發展，取得顯著成果。

1. 職業化發展：自 2022 年 6 月成立「灣聲國際股份有限公司」為契機，董事長由音樂總監李哲藝擔任，宏碁共同創辦人黃少華任副董事長，財經專家郝旭烈為策略長，旨在推動樂團職業化。同年 7 月，樂團開始招募小提琴助理首席、大提琴助理首席、低音提琴首席等職位，進一步強化專業團隊。並於 2023 年 7 月 1 日，樂團與 30 位音樂家簽約，保障團員薪資，確保團員擁有穩定的收入來源，專注於樂團發展。
2. 國際化發展：將國際化視為長期目標之一，積極拓展國際舞台，2024 年 4 月，樂團於美國和加拿大的溫哥華、西雅圖、休士頓、波士頓、紐約等城市

巡演七場，向國際觀眾展示臺灣音樂的魅力。同年 6 月，樂團啟動「世界十大音樂廳」計畫，首站登上日本東京的三得利音樂廳，成為首個在該音樂廳全場演出臺灣音樂的樂團，將臺灣音樂文化帶向國際舞台。此外，樂團舉辦灣聲國際音樂大賽，吸引全球音樂人才參與，促進國際間的音樂交流，提升臺灣音樂的國際影響力。

灣聲樂團致力於提升演出水準和品牌影響力，並通過海外巡演和跨國合作推廣臺灣音樂文化，期望在國際上擁有一席之地。

(三) 非營利組織與企業模式雙軌運行

樂團以非營利演藝團隊採用「音樂總監制」結合「企業模式」的雙軌運作。李哲藝音樂總監兼任公司董事長，從藝術和管理雙重角度推動樂團發展。這種結合不僅提升了樂團的專業性，還有助於其在營運和品牌管理上更靈活、效率更高，是臺灣第一個公司化經營的民辦專職樂團，但我國民辦專職樂團目前還無法以完全公司化進行營運，必須要有不同的組織型態進行輔佐。

(四) 品牌形象注重專業性與高品質

灣聲樂團在演出製作、硬體設備和影音內容上投入大量資源，維持高品質的演出水準。他們聘用專業人員並使用先進設備，以確保演出品質和觀眾體驗。此一定位使得樂團在臺灣音樂市場上塑造出專業、精益求精的品牌形象，吸引對音樂品質有較高要求的觀眾群體。

(五) 關注聽眾體驗和社會回饋

灣聲樂團強調與觀眾之間的互動，並在活動和社群平台上積極回饋支持者。他們也透過「行腳計畫」深入偏鄉，將臺灣音樂帶到更多群體，這種回饋社會的舉措提升了品牌的親和力和公益形象，讓品牌更具溫度。

灣聲樂團的品牌定位在藝文市場形成品牌差異化，更具競爭力，使其在臺灣的古典音樂市場中形成獨特的價值主張，成為兼具在地文化、國際視野和高品質的品牌，吸引了喜愛臺灣音樂文化的觀眾以及對藝術品質有高標準的支持者。

二、藉由社群媒體行銷，拓展更多的觀眾族群

社群媒體行銷是擴大灣聲樂團品牌影響力的關鍵工具。藉由社群媒體平台，專人管理發布訊息，持續吸引不同年齡層的觀眾，並藉由社群媒體的即時性和互動性，增加粉絲黏著度，進而拓展了更廣泛的觀眾族群。

灣聲樂團在社群媒體行銷中吸引受眾並建立品牌口碑的具體策略，包含：多平台運營以觸及不同受眾，樂團活躍於 Facebook、Instagram、YouTube 和 Threads 等社群平台，並根據各平台的特點來選擇適合的內容形式。

例如，Facebook 適合發布活動詳情和深度圖文，Instagram 限時動態則適合分享即時演出花絮和輕鬆的互動內容。在不同平台上，樂團針對不同年齡層進行區隔行銷。例如，Facebook 和 YouTube 主要吸引中年層觀眾，而 Instagram 和 Threads 則吸引更多年輕觀眾，樂團透過各平台的特性有效觸及不同的目標受眾。

除此之外，提供多樣化的觀眾體驗以增強參與感，藉由線上線下活動結合，樂團定期推出線上互動活動，如演出預告、演出花絮和觀眾問答，同時在演出現場和沙龍音樂會中強化觀眾的體驗，讓觀眾不僅能欣賞音樂會，還能與樂團成員進行近距離接觸。

另外，也透過口碑行銷，建立了忠實的觀眾群體，成為品牌的自然代言人，自發分享參加活動的心得和演出體驗，從而幫助樂團傳遞品牌價值。

對於拓展觀眾族群的內容行銷策略，樂團在社群媒體上不僅分享音樂會資訊，還製作一系列多樣化的內容，如音樂知識分享、樂團成員的日常生活、台灣音樂文化等，增添品牌深度並吸引更多潛在觀眾。且在樂團的社群內容注重視覺設計，通過高質量的照片、影片和音樂片段展示演出和排練過程，使觀眾對樂團活動產生興趣並留下深刻印象。

對於擴展品牌影響力的策略，樂團通過多平台的綜合行銷，擴大了品牌的影響力。除了單一平台的互動，樂團在不同社群媒體上同步推廣活動，形成更大的品牌聲量和覆蓋率。並於社群行銷內容設計具有高度可分享性，通過貼文、影片

和限時動態的創意設計，鼓勵觀眾分享並引發更多關注，藉此吸引更多新觀眾並提高品牌的認知度。

灣聲樂團透過精心設計的社群媒體行銷策略，吸引不同的受眾，經由觀眾體驗，建立品牌口碑，成功觸及不同觀眾群體，並通過觀眾體驗建立起正面的品牌口碑。此種行銷方式不僅增強了品牌與觀眾的連結，也進一步拓展了樂團的觀眾族群，增強了品牌在藝文市場的競爭力。

三、灣聲樂團不申請公部門補助，實現民辦樂團自籌的經營理念

灣聲樂團選擇不依賴公部門補助，而是透過多元化的收入來源來實現自給自足，並維持穩定的營運。此經營模式不僅增強了樂團的自主性，也讓灣聲樂團在藝文市場中建立了獨立的品牌定位。

灣聲之友會員機制，透過「灣聲之友」會員機制，樂團建立了穩定的收入來源。會員可以享受票價優惠、專屬活動和周邊商品優惠等福利，這不僅增強了觀眾的黏著度，還促進了會員的持續支持。並且藉由會員制度讓樂團與觀眾建立了深厚的情感連結，忠實觀眾成為品牌的自然代言人，透過口碑行銷吸引更多新觀眾加入，形成穩定的觀眾基礎。

票房收入，透過樂季音樂會、新年音樂會和臺瘋音樂會等活動，獲得票房收入。每場活動的售票策略精心設計，以多層票價來滿足不同觀眾群體的需求，票房收入不僅是經濟來源，也體現了樂團的品牌價值。透過票房收入的穩定增長，樂團逐步達成自給自足的經營目標。

商業邀請演出，樂團接受商業邀請演出，拓展收入來源，同時擴大品牌的影響力。商業邀演的靈活性讓樂團能夠根據市場需求安排不同類型的演出，增強與觀眾的接觸。不僅是收入來源，也是樂團拓展品牌合作的途徑。透過與企業的演出合作，樂團能夠進一步提升品牌知名度，並將台灣音樂推廣至更廣泛的觀眾群體。

企業贊助，為樂團帶來了穩定的資金支持，特別是在年度音樂會和大型活動

（如新年音樂會）上。這些贊助收入使樂團能夠持續推動高品質的演出和藝術創新。企業贊助商的支持體現了市場對樂團品牌價值的認同，並且企業的參與提升了樂團的公信力和品牌形象。同時，樂團也為贊助商提供曝光機會，實現雙贏。

產品銷售，樂團在演出現場和官網上銷售周邊商品（如音樂專輯、紀念品、聯名商品等），增強觀眾對品牌的情感連結，並進一步拓展收入來源。除了音樂專輯外，樂團積極開發其他文創產品，如耳機、啤酒、聯名周邊等，這些產品讓品牌滲透到觀眾的日常生活中，增強品牌記憶，並進一步提高樂團的市場認知度。

灣聲樂團通過多元收入來源，維持樂團穩定營運，實現民辦樂團自給自足的經營模式。此種收入結構不僅增強了樂團的經濟自主性，也讓樂團能夠在市場需求變化中靈活應對，維持穩定的營運，並持續推動台灣音樂的發展。透過這種多元化的經營模式，灣聲樂團成功構建了一個具備抗風險能力的收入系統，使品牌在藝文市場中更具競爭力。

四、落實企業社會責任（CSR）強調品牌價值

灣聲樂團透過固定舉辦「灣聲行腳音樂會」，積極實踐企業社會責任（CSR），進一步強化品牌價值。不僅讓樂團在商業層面建立穩固的形象，更向社會展示了樂團對文化推廣和社會公益的承諾。

臺灣行腳音樂會的特色在於將專業的音樂表演帶到文化資源不足的地區，幫助這些社區享有文化福利，體現了樂團對社會的回饋，也突顯了品牌的親和力和公益性。這種音樂會形式讓偏鄉居民能夠接觸到台灣音樂，享受文化資源，增強了品牌的社會意義。

透過音樂會，灣聲樂團不僅是演出，更融入了音樂知識的介紹和文化背景的說明，增強了當地年輕人對臺灣音樂的理解，讓偏鄉居民和學校能夠了解和欣賞台灣的音樂文化。此種推廣不僅促進了本土音樂的傳承，也讓樂團成為臺灣文化的代言人，強化了品牌的文化價值，並展示出積極實踐社會責任的形象，讓觀

眾和合作企業都能看到樂團的社會關懷和奉獻精神，這種形象增強了品牌的正面認知。藉由偏鄉的公益活動讓觀眾產生情感共鳴，進一步增強了品牌忠誠度。當觀眾了解到樂團在實踐社會責任方面的投入後，會更加認同並支持樂團的價值觀，成為忠實的觀眾和粉絲。也因此吸引了許多企業的關注，演出不僅吸引贊助商的資源支持，也讓當地政府和非營利組織更願意與樂團合作，形成資源共享、品牌共贏的局面，進一步推動了品牌影響力的擴展，企業亦可以通過贊助這類公益活動來實踐自身的 CSR 目標，這樣的合作實現了雙贏。樂團在得到資金支持的同時，也幫助企業在品牌形象上增加了社會責任的正面效應。

隨著灣聲行腳音樂會的持續進行，樂團在臺灣社會累積優良口碑，品牌的形象逐漸轉化為更具深度和情感的價值體現。這樣的口碑讓樂團在觀眾心中不僅是一個音樂團體，更是一個有社會責任的文化品牌。

灣聲樂團通過「灣聲行腳音樂會」積極實踐 CSR，透過偏鄉音樂推廣、文化傳承、品牌形象建立和企業合作等多方面，不僅深化了品牌價值，也強化了品牌的社會影響力。讓灣聲樂團不僅被視為音樂表演團體，更成為台灣音樂文化的推動者，為品牌長期穩定的發展奠定了基礎並且提供了強而有力的支持。

五、創立藝企共生的經營模式理念

灣聲樂團藉由後援會會員及灣聲國際股份有限公司股東的支持，推行「藝企共生」的經營模式，這一模式將樂團與多家企業聯結，形成持續的資源支持，為樂團創造穩定的收入來源，達成自給自足的目標，並成為民辦專職樂團的新興品牌經營模式。其中，「藝企共生」經營模式的核心要素及其帶來的效益，透過後援會和股東的企業資源，灣聲樂團得到來自多家企業的穩定支持，這些支持不僅包括資金贊助，還涵蓋人脈資源和技術分享。企業為樂團的發展提供了持久的支持，使樂團在不依賴政府補助的情況下，依然能夠穩定運營。樂團能夠與多家企業形成協同效應，共享彼此的資源和市場優勢，從而實現「1+1>2」的效果。這種資源整合讓樂團的運營和推廣更具效能，也增強了樂團的抗風險能力。

同時，支持灣聲樂團的企業多為注重企業社會責任（CSR）和文化使命的企業。通過支持樂團，這些企業展現了對台灣文化的認同與推廣意識，樂團和企業之間形成了深層次的品牌價值共鳴。企業與灣聲樂團合作，不僅為樂團提供資源，也因參與支持台灣音樂文化，提升了自身的品牌形象。這樣的共生合作讓企業與樂團的品牌形象共同提升，實現了雙贏。

透過多家企業支持，避免了依賴單一資源的風險。若一家企業的支持有所變動，其他企業仍然能夠維持樂團的基本運營，這種分散風險的經營模式為樂團帶來更高的穩定性。

並藉由樂團與企業進行深度合作，開發包括聯名產品、定制演出等多樣化的商業合作模式。這些合作項目不僅增加了樂團的收入來源，也為企業品牌增添了文化附加值。樂團藉由後援會與企業支持，創新文化品牌經營模式，為臺灣藝文市場帶來了一種可持續的文化創業方法，這不僅推動了文化產業的發展，也使樂團經營更加多元化。

通過「藝企共生」模式達成自給自足，這一模式為其他民辦專職樂團提供了成功案例。樂團在不依賴政府補助的情況下依然能夠穩定發展，樹立了民辦專職樂團的經營標杆，為台灣藝文市場注入了創新經營理念，並推動了文化產業的可持續發展。

第二節 研究建議

灣聲樂團自 2017 年成立以來，致力於推廣臺灣音樂文化，並以「古典音樂臺灣化，臺灣音樂古典化」為宗旨。樂團積極演出臺灣作曲家的作品，並將臺灣元素融入古典音樂中，成功吸引廣大觀眾的關注。

在營運方面，灣聲樂團採用社會企業的經營理念，透過多元化的演出形式和活動，提升營運績效。年度活動量超越 150 場，不僅提升了樂團的知名度，也促

進了臺灣音樂的普及化。

在國際化方面，灣聲樂團積極參與國際演出，推行世界十大音樂廳計畫及自辦國際級大賽，顯示出灣聲樂團在推動臺灣音樂國際化方面的積極努力。

總體而言，灣聲樂團透過創新經營模式和積極的國際化策略，成功推廣了臺灣音樂文化，並在藝術文化生態中樹立了新興樂團品牌的經營典範。

本節將聚焦於灣聲樂團作為新興樂團品牌，期望灣聲樂團透過策略性提升與未來規劃，使其成為藝術文化領域之品牌典範。緣此，提出以下研究建議：

一、優化公司員工福利制度，增強向心力

設立員工持股計畫（Employee Stock Ownership Plan, ESOP），為員工設立專屬的持股機制，員工可根據其年資、績效及職位獲得一定公司比例的股份。員工持股計畫，不僅可讓員工感受到公司成長，亦是激勵員工士氣、提升競爭力的策略。藉由此策略，可以有效的使員工的利益與公司的發展結合緊密，讓員工成為公司發展的共同參與者，進而提升員工的忠誠度和工作積極性。

員工持股計畫可有兩種方式：

- (一) 遞延性配股：設定年限（如 3~5 年），根據在職時間逐步釋放股份，增強員工留任意願。
- (二) 分紅配股：依據公司年度盈餘，將部分收益以股票形式分配給員工，作為獎勵與激勵。

表演藝術領域中，「人」是最核心的資源，透過配股制度可以增強員工主人翁的意識，此意識的提升，有效的激勵員工的積極性和創造力，進而提升樂團的整體效能，此外，能夠吸引更多優秀人才加入，提升團隊實力，同時能夠降低離職率，藉由長期的計劃，鼓勵員工與樂團共同成長。

透過此策略能夠獲得的預期成效，對於樂團的優勢，包含：

1. 提升員工忠誠度：因優秀的福利制度與配股機制，藉由長期利益使員工更願意與樂團一同發展，將大幅提升員工的滿意度與歸屬感，吸引留住人才，減

少員工流動率，降低人力成本。

2. 增強凝聚力：員工對樂團未來發展的投入感提升，有助於提升整體營運績效，促進公司長期發展。
3. 增強企業形象：提升企業社會責任感，吸引更多優秀人才加入。

對於員工的優勢，包含：

1. 成為公司股東：分享樂團成長之成果，具體了解樂團內部營運情況。
2. 額外的財務保障：可作為退休金補貼，為員工提供更多財務保障方式。
3. 參與樂團決策：協助改善樂團管理。

實施此策略需要付出時間制訂完善計畫，不但可以為樂團及員工帶來長期利益，藉由審慎的規劃和執行，更可以建立使員工成為樂團成功的共同參與者，實現共同成長。

二、透過「青年團」、「音樂營」增加收入來源，增加年輕族群參與

團費收入穩定且能提升團員參與的投入感。借鑑民間表演藝術團隊營運模式的團費收入，設計「灣聲青年團」等團隊，邀請音樂愛好者和學生參加，收取團費作為基礎運營經費。藉此增加收入來源，並且提升參與者對樂團的認同感與歸屬感，形成穩定的樂迷基礎。

除此之外，活動收入，包含：音樂節、營隊等皆是活動收入來源方式之一，通過舉辦多元化的活動來增加收入。於暑期或寒假期間舉辦「灣聲音樂營」，提供演奏技巧訓練、課程教學及音樂欣賞工作坊。透過短期密集營隊，按人頭收費，藉以增加收入與提升樂團在教育界的影響力，並吸引下一代的潛在支持者。

採用這些策略將使灣聲樂團在維持品牌核心價值的同時，創造更多元的收入來源，並吸引更多年輕族群參與，為樂團的永續發展提供保障。

三、國民外交申請政府補助，提升樂團品牌在國際舞台的能見度

為推動樂團的國際交流，政府提供多項補助計畫，協助樂團進行國民外交，

補助來源，包含：國家文化藝術基金會之國際文化交流類補助亦或是外交部提供之補助從事國際交流及活動等補助方案。

透過政府補助，樂團可獲得資源支持，如：經費援助、行政協助等，此外，還可獲得國家認證背書，藉由政府補助作為官方認證，為樂團帶來正面形象與信譽，增強國內外合作夥伴的信任感，使信譽提升，有助於樂團吸引企業贊助、文化機構支持及跨界合作，擴大品牌影響力，且作為國家支持的文化輸出代表，樂團可自然承擔國民外交的文化使者角色，強化臺灣在國際文化交流中的地位。

對於國際交流與國民外交，透過參與國際音樂節、海外巡演或與國際知名樂團合作，提升灣聲樂團品牌在全球的曝光度，同時在國際舞臺上演奏臺灣經典音樂，推廣臺灣的音樂文化，讓更多國際觀眾了解臺灣的音樂藝術，展現臺灣文化特色。

經由有效利用政府補助資源，伴隨國際媒體的關注，有助於樂團的表演與計畫受到全球更多的報導與認可，實現品牌國際化的目標，並在國際舞臺上展現臺灣文化的深度與魅力。

四、延伸臺灣音樂主體基礎製作，創造屬於灣聲樂團的臺灣音樂風潮

運用 AI 互動科技，將已梳理之傳統音樂素材，例如：原住民音樂、客家山歌、台語音樂等，創作成灣聲樂團品牌獨有之沉浸式體驗音樂會。

音樂會可結合 XR 擴展現實技術 AI 互動科技打造沉浸式體驗演出，例如：透過即時燈光反應的 AI 科技，根據音樂節奏、觀眾情緒變化，進行燈光及視覺特效的互動。

透過使用 VR/AR 音樂體驗，讓觀眾可透過科技設備，進入虛擬音樂場景中，與樂團在演出中進行互動，例如：在樂團演奏原住民音樂時，觀眾耳聽原住民音樂，眼看原住民部落景觀，又或是在樂團演奏客家山歌時，觀眾耳聽客家山歌，眼看客家圓樓風貌等。亦可以開發專屬的灣聲音樂會 APP，讓觀眾在演出中透過手機 APP 的 AI 科技參與音樂編排，實際影響演奏內容，提升觀眾的沉浸感

與參與感。

此外可以運用 AI 影像的生成技術，將演出作品結合 AI 動畫製作，推出富有臺灣文化特色的音樂 MV，藉由 AI 互動科技的品牌策略執行，深化品牌形象，吸引年輕世代的興趣，結合時尚與創新，塑造為一個兼具藝術深度，又能引領潮流的音樂時尚品牌，成為臺灣音樂界的「時尚品牌」，彰顯台灣文化的獨特性與自信。



參考文獻

- 金笑英（譯）（2010）。行銷專家教你 88 個逆轉情勢的行銷學（Ham, Ju-han）。新北市：漢湘文化事業股份有限公司。（The Cakewalk Series—Marketing：2005）
- 金恩堯（譯）（2006）。贏在品牌（Marshall King）。新北市：前景文化事業有限公司。（Winning At The Brand：2006）
- 林潔盈（譯）（2004）。如何開發藝術市場（Liz Hill、Catherine O’ Sullivan、Terry O’Sullivan）。臺北市：五觀藝術管理有限公司。（Creative Arts Marketing second edition：2003）
- 楊景傳、徐世同（譯）（2014）。策略品牌管理（Kevin Lane Keller）。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。（Strategic Brand Management：Building，Measuring and Managing Brand Equity 4e：2013）
- 于國華、袁梅芬（2020）。表演藝術生態觀測指標與架構研究計畫-以表演團隊體質能量作為表演藝術發展鏈的健全指標觀測。臺北市：財團法人國家文化藝術基金會。
- 文化內容策進院（2022）。**2021 年台灣文化內容消費趨勢調查報告**。臺北市：TAICCA 文化內容策進院。
- 文化內容策進院（2023）。**2022 年臺灣文化內容消費趨勢調查報告**。臺北市：TAICCA 文化內容策進院。
- 文化內容策進院（2024）。**2023 年臺灣文化內容消費趨勢調查報告**。臺北市：TAICCA 文化內容策進院。
- 王明鳳、黃誌坤（2011）。社會工作管理。臺北市：華都文化事業有限公司。
- 王振軒（2005）。非政府組織的議題與發展。臺北市：鼎茂圖書出版股份有限公司。

司。

甘馥承（2019）。**臺灣西式管樂團之發展脈絡探析**。國立成功大學，臺南市。

何康國（2005）。**我國交響樂團產業之研究**。臺北市：小雅音樂有限公司。

何康國（2010）。**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。

吳俊、吳江林（2017）。**企業管理**。臺北市：志光教育科技股份有限公司數位出版分公司。

呂佳玲（2006）。**公立交響樂團的非專職人力運用—以國立臺灣交響樂團為例**。國立臺北藝術大學，臺北市。

呂鈺秀（2021）。**臺灣音樂史**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

沈中元（2016）。**兩岸文化政策比較研究**。花蓮市：雁山出版社。

林佳瑩、趙靜瑜（2018）。**華麗舞台的深夜告白：賣座演出製作祕笈**。臺北市：有樂出版事業有限公司。

林依璠（2021）。**我國古典音樂產業經營模式之探討**。元智大學，桃園市。

胡政源（2006）。**品牌管理—品牌價值的創造與經營**。新北市：新文京開發。

夏學理、陳尚盈、黃肇璟、翁鵠旻（2018）。**文化市場與藝術票房**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

夏學理、鄭美華、陳曼玲、周一彤、方韻茹、陳亞平（2019）。**藝術管理**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

徐頌仁（1989）。**歐洲樂團之形成與配器之發展**。臺北市：全音樂譜出版社有限公司。

袁方（2002）。**社會研究方法**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

馬可丁（2020）。**行銷學（行銷管理學）**。臺北市：鼎文書局。

張慧真（2004）。**交響樂團的經營與管理**。臺北市：城邦文化事業股份有限公司。

許汝泓暨音樂企劃小組（2014）。**圖解音樂史**。臺北市：信實文化行銷有限公

司。

許麗雯（2014）。**古典音樂便利貼**。臺北市：信實文化行銷有限公司。

陳松柏、余坤東、許金水（2008）。**管理與生活**。新北市：國立空中大學。

陳政智（2018）。**非營利組織管理**。臺北市：華都文化事業有限公司。

陳苡榛（2016）。**地方行銷活動品牌建構之研究：日本越後妻有大地藝術祭之個案研究**。逢甲大學，臺中市。

陳郁秀（1988）。**臺灣戰後藝術的發展—音樂**。美育月刊 100，7－8。

陳龍潭、廖勇凱（2011）。**企業策略管理**。臺北市：智勝文化事業有限公司。

曾光華、饒怡雲（2016）。**行銷學原理**。新北市：前程文化。

楊濱燦、陳世晉、李培銘（2010）。**品牌經營管理**。新北市：空大。

蔡曼容（2004）。**音樂斷代史在台灣的意涵—以 1945 年至 1960 年台灣西式音樂發展為例**。音樂研究學報 10，59。

戴國良（2010）。**品牌行銷與管理**。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

顏綠芬（2015）。**民族主義在音樂上的昔今—策劃引言**。美育雙月刊 207，2－8。

饒立凡（2010）。**臺灣西式樂團國際展演經驗之研究**。國立臺北藝術大學，臺北市。

文化部（2011）。**法規內容**。擷取自主管法規查詢系統：

<https://law.moc.gov.tw/law/LawContent.aspx?id=GL000126>。

文化部（2021）。**歷年文化統計資料查詢**。擷取自文化部文化統計：

https://stat.moc.gov.tw/HS_UserItemResultView2.aspx?id=7。

朱宗慶（2012）。**表演藝術團體的「補助」與「投資」**。擷取自朱宗慶的文化觀察：<https://blog.udn.com/jublog/6500848>。

行政院（2024）。**國情簡介**。擷取自行政院：

<https://www.ey.gov.tw/state/181E881F469CCF98/defdc574-0d19-47eb-be47-1a4d9c274abc>。

吳孟珊（2023）。樂團的幕後推手—萊比錫布商大廈藝術總監安德烈亞斯·舒茲專訪。擷取自臺中國家歌劇院: <https://www.npac-ntt.org/blog/c-VmAW51nl9Ya>。

芬多經（2021）。【關鍵專訪】疫情下的台灣表演藝術如何自救？各大樂團、劇團團長談產業的困境與生機。擷取自關鍵評論網：
<https://www.thenewslens.com/article/153594>。

邱懷瑜（2018）。走在音樂總監的平衡木上—呂紹嘉談音樂總監的歷程與生活。擷取自 MUZIKAIR：<https://read.muzikair.com/us/articles/8c97654c-3c85-4ff2-aebe-fafab0a2ee7d>。

長榮交響樂團（2024）。認識 ESO。擷取自長榮交響樂團：
https://www.evergreensymphony.org/servlet/PUF1_ControllerServlet.do?lang=zh-TW&menu=PBI1&func=ABOUT_US&action=VIEW_INDEX。

國家交響樂團（2024）。關於國家交響樂團。擷取自國家交響樂團：
<https://www.npac-nso.org/zh/orchestra/about-nso>。

國家表演藝術中心臺中國家歌劇院（2023）。2023 NTT 遇見巨人—安德里斯·尼爾森斯與萊比錫布商大廈管絃樂團。擷取自 OPENTIX：
<https://www.opentix.life/event/1680875492344406017>。

張渝役（2021）。管弦樂團。擷取自國家教育研究院 | 樂詞網：
<https://terms.naer.edu.tw/detail/11a9854d6c936dd24cba03fdeb171c18/?startswith=zh&seq=2>。

陳雅文（1995）。個案研究法 Case Study。擷取自國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1681584/>。

楊永妙（2003）。用樂聲 愛台灣。擷取自遠見：
<https://www.gvm.com.tw/article/9002>。

臺北市政府文化局（2024）。113 年度常態第 1 期藝文補助結果公告。擷取自臺北市政府文化局：

https://culture.gov.taipei/News_Content.aspx?n=63F36AA6E434AD08&ms=78D644F2755ACCAA&s=854BE6F308A0EB29。

臺北市政府文化局（2024）。**113 年度常態第 2 期藝文補助結果公告**。擷取自臺北市政府文化局：

https://culture.gov.taipei/News_Content.aspx?n=63F36AA6E434AD08&ms=78D644F2755ACCAA&s=C77AC354569C32BE。

臺北市政府法務局（2016）。**法規資訊**。擷取自臺北市法規查詢系統：

<https://www.laws.taipei.gov.tw/Law/LawSearch/LawArticleContent/FL082633>。

蔡淇華（2023）。**蝴蝶效應（Butterfly Effect）是什麼？歷史上的真實案例帶來巨大改變**。擷取自天下文化：

<https://bookzone.cwgv.com.tw/article/28876>。

文化部（2024）。**文化部表演藝術金三角扶植升級「臺灣品牌團隊計畫」即日起開始受理**。擷取自文化部文化新聞：

https://www.moc.gov.tw/News_Content.aspx?n=105&s=227918。

李欣恬（2024）。**2024 年「台灣品牌團隊」揭曉 總計 1.2 億元補助**。擷取自中時即時新聞：<https://www.ctee.com.tw/news/20240115701667-431401>。

文化部（2024）。**臺灣品牌團隊計畫**。擷取自文化部政策類：

https://www.moc.gov.tw/News_Content.aspx?n=167&s=223057。

文化部（2024）。**成立沿革**。擷取自文化部成立沿革：

<https://www.moc.gov.tw/cp.aspx?n=102>。

附錄

壹、 訪談計畫受訪者同意書

訪談計畫受訪者同意書

承蒙台端應允參與「臺灣民間樂團新興品牌經營模式之研究-以灣聲樂團為例」訪談計畫。該計畫目標乃為收集與分析資料，以供學術與撰寫論文之用途。

訪談者將為台端製作訪談錄影或錄音，並製作一份 USB 交由受訪者保存與使用。USB 若能撰成逐字抄本時，台端將收到一份副本，在未獲得受訪者簽署同意前，本次訪談資料將不予公開揭露，一經簽署同意，本次訪談資料將提供予研究目的、指導用途、出版、或其他相關目的之使用。

本人 謹此授予林昀貞本次訪談的著作權，供其於其所認定的教育及學術目的之使用。

受訪者： （簽名）

訪談者： （簽名）

簽署日期： 年 月 日