

國立臺灣師範大學音樂學院流行音樂產業碩士專班
碩士論文

College of Music

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

高雄流行音樂中心委外商業模式之探討
-以「鯨魚堤岸」音樂表演空間為例
暨流行音樂沙龍音樂會

Research on the Outsourcing Business Model for the Kaohsiung
Music Center: A Case Study of the Whale Bridge's Concert
Venues and a Popular Music Salon Concert

王夏儷

WANG, Hsia-Li

指導教授：李和莆 博士

Advisor: LEE, Wen-Pin Hope Ph.D.

指導教授：董澤平 博士

Advisor: DONG, Tse-Ping Ph.D.

中華民國 109 年 1 月

January 2020

謝詞

與其說這一場是「沙龍音樂會」，還不如說是「烏龍音樂會」由於各種陰錯陽差，原本已完成的論文，臨時在交稿的前一週被告知，不能僅以論文形式發表，必須以音樂會展演、專輯（音樂會、演唱會）製作等型態，頓時晴天霹靂！辦音樂會對我而言不是太難的事，但僅剩不到一週，如何趕出有內容的一萬字詮釋報告？於是透過和指導教授磋商，加上比我年長的學弟，黃克成老師的大力協助，還有最支持我的河岸留言 Geddy Lin 林正如老師支援場地，遂有了今天這場複合式的「音樂展演暨論文發表」，應該是史無前例吧。

這肯定是上天的旨意，叫我不能忘本。從事演奏教學工作將近四十年，怎麼能夠單靠論文發表而不發揮自己所長？但對於高雄的流行音樂中心商業模式的研究，我更是情有獨鍾，除了因為自己來自高雄，難得考上第一屆的國立台灣師範大學流行音樂產業碩士專班，北上求學怎麼能不考慮貢獻鄉里？更何況高雄流行音樂中心是音樂人引頸期盼的建設，但既然學校規定我必須辦音樂會，那何不把兩件事兜起來？寄望我所屬的「中華亞太音樂交流協會」屆時若能取得高雄流行音樂中心小型展演廳外包經營權，我這一場音樂會豈不是可以一箭雙雕、一石二鳥？想到這裡所有的困難與阻礙，又化成了奮起向前衝的動力！

上天總是為我關了這扇門、開了另一扇窗。

學了五十幾年的音樂，總是覺得自己十項全能、從小參加合唱團、國中擔任國樂隊隊長、進入音樂專科後，主修電子管風琴、雙排鍵、副修聲樂、選修小喇叭，擔任過軍

樂隊隊長、交響樂團團員，之後進入 Yamaha 音樂教室擔任講師、考級評委、KHS 功學社 PE 企劃課，訓練北中南三區的演奏者，演出百場鄉鎮巡迴、校園巡迴，也曾在 Orff 奧福協會常務理事，籌辦寒、暑假國際 Work Shop 音樂工作坊、也曾赴瑞士日內瓦 Dalcroze 達克羅士音樂教育總院、在高雄市觀光局所屬的城市光廊開過 EZ Life 露天音樂吧、也在高雄市經發局所屬的數位內容中心 DAKUO 成立了開發音樂手遊的 EZ Player 數位有限公司、先前兩、三年又受聘到中國大陸國營企業「珠江鋼琴，珠江埃諾教育管理股份有限公司」為他們負責研發「愛上鍵盤」團體課、「愛上鋼琴」個別課的教材，以及各階的師資培訓，也因此耽擱了我的碩士論文還有英文檢定，把兩年流行音樂產業研究所，讀成了將近七年的醫學院。上面這些看似數不清的豐功偉業，卻也顯得有點不務正業，最終捫心自問最喜歡的還是用最擅長的 Electone 電子管風琴雙排鍵，以樂會友，獨樂樂不如眾樂樂，將音樂生活化、生活音樂化！

這一場「流行音樂拼圖，沙龍音樂會」的構想，源自於我在台師大流音碩士班求學期間選修了林正如老師共兩個學期、六個學分的「專業主修訓練」課程，針對 BLUES 藍調、ROCK 搖滾、JAZZ 爵士、LATIN 拉丁、FUSION 融合等風格，隔週在教室，由每一位研究生進行，百大專輯、百大音樂家的專題報告，另一週則到「河岸音造、河岸團彩」進行該風格的團練，理論加上實務，如此紮實的訓練，無形中已經將西洋流行音樂史的來龍去脈進行了一番大洗禮。「學而後知不足」，這更讓我理解到，原來流行音樂的範疇，亦是如此的博大精深浩瀚！絕對不亞於我求學期間所學的古典音樂，再加上徐玫玲教授必修 3 學分的「流行音樂史」，對於華人流行音樂、日韓偶像經紀造星等，

還有指導教授，董澤平博士的品牌行銷管理、李和甫主任為我們請來許多業界頂尖專業人士的「專題論壇」、李承育老師的「流行音樂基礎」、最知名的製作人喜歡音樂陳子鴻老師的「音樂製作」，既使當時我已經擁有三十幾年的音樂教學經驗，仍然讓我從這麼多豐富的課程當中，吸取到滿滿的養分，開拓了我的音樂視野！在此向諸位教授致上最深的謝意。

其實我很貪心！凡事總是想要包山包海，恨不能把今天的音樂會辦成「走過音樂的時光隧道」並「乘著音樂的翅膀環遊世界」，把我從小到大所學的十八般武藝全部搬出來，透過我以電子管風琴、雙排鍵的演奏與導聆，從巴洛克、古典、浪漫、印象派到現代音樂，再進入我現在所學的流行音樂、甚至於世界音樂，因為樂器很神奇，是一台 **One Person Band** 一人樂團，由於科技的進步，我可以在一台雙排鍵透過預先的 **Preset Register** 事前設定好音色配器、加上 **RPP (Rhythm Pattern Program)** 節奏模組設計、**RSP (Rhythm Sequence Program)** 節奏進行串聯等功能，化身為室內樂團、交響樂團、各種獨奏樂器、輕音樂團、軍樂隊、民族樂團、爵士樂團、搖滾樂團、融合樂團、電音 DJ 等，種類不勝枚舉，在琴鍵上實現吹、拉、彈、唱、敲、撥、奏，只要一個人，便能夠完整呈現心中的音樂，即便它從來都不是為了想要取代任何一項真實樂器，而是實際存在的一種獨立樂器！

這些都是我心目當中的理想，時間足夠的話我也一定做得到，但是今天短短的 45 分鐘，也僅能選擇耳熟能詳的一些曲目，大多是來自日本的編曲家所改編 (**Copy Arrange**)，當然我也都做了局部的修改，其中的台灣民謠組曲，則完全是我自己的改編作品，將台

灣民謠以管絃樂配器來呈現，整場沙龍音樂會可以算是包羅萬象，有管樂為主的 Fanfare、March 進行曲、Jazz Big Band 爵士大樂隊、還有我最愛的拉丁森巴 Latin Samba、偏民樂色彩的華語歌曲、日本演歌、韓國偶像劇主題曲、歐洲最強融合樂、還有最澎湃的管絃樂團電影配樂！

綜觀以上的說明，以我這不惑之年來就讀國立臺灣師範大學音樂系流行音樂產業碩士專班，不管是不是能夠拿到學位，也算是不虛此行。曲目無法涵蓋所有的音樂類別，整個音樂拼圖，僅僅拼了一小部分，其他的只能期待將來心有餘力也足，再慢慢將拼圖完成了，希望大家能透過我簡單的曲目解說，理解流行音樂的全貌與概況，和我一起同樂今日呈現的流行音樂拼圖！



王夏儷 謹識

109 年 1 月 24 日于高雄

摘要

本研究以高雄流行音樂中心之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間的委外經營商業模式為研究主題。首先論述流行音樂中心與高雄的流行音樂環境與發展，並探討可行的商業模式分析架構。研究方法為個案研究、歷史文獻法、以及半結構式訪談，並設計訪談大綱，以商業模式 (Business Model) 的九個構成要素：價值主張、目標客層、顧客關係、通路、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴、收益流、與成本結構為訪談與分析架構，進行 SWOT 分析與商業模式探討。研究結果發現本展演空間的優勢在於場館新穎、交通便利、Live House 便利於音樂展演，劣勢則為場館地處偏僻不易聚集人潮、使用多年後設備老舊需更換，機會是處於海港旁邊，可以結合海洋文化與在地美食，以創造多元化經營風格，然而南部音樂人口較少，相對音樂展館多，其他的音樂展演空間恐會稀釋本展演空間的票房與人潮。在商業模式方面，以音樂人才孵化、音樂活動舉辦、國際音樂交流、音樂學習的新興科技使用、建立音樂交流與活動的社群網路，為價值主張；服務流行音樂表演者、工作者、教師、學生、一般大眾，以及兩岸的流行音樂人；進行數位典藏、智能樂器教室、音樂工作坊、流行音樂常態展演等活動，並協辦音樂祭、音樂遊學等交流活動。本研究亦舉辦音樂沙龍音樂會，為小型音樂空間之展演示範。本研究之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間委外經營的商業模式為國內流行音樂中心的經營提供一個良好的案例分析。

關鍵字：音樂展演空間、流行音樂中心、委外經營、商業模式

Abstract

This study takes the business model of the popular music center as the research theme, and takes the live house “Whale Bridge” of Kaohsiung music center as a case study. Firstly, the popular music center and Kaohsiung’s popular music environment and development are discussed, and a feasible business model analysis framework is discussed. The research methods are case study, historical document, semi-structured interviews. The interview outline is designed with nine components of the Business Model .by Osterwalder and Pigneur: value propositions, customer segments, customer relationship, channels, key resources, key activities, key partnerships, cost structure, and revenue streams. Results find that this live house has the advantages of being novel, having quick transportation, being specialized for small live concert but far from city center. If it can integrate the maritime culture and harbor entertainment, it is the opportunity to increase more niche for itself. The popular music consumers are less but live house are relatively more in Kaohsiung, which might threat the sales of this live house. As for its business model, the value propositions are music education, encourage live show, international music exchange, and new technique of music learning implement. It provides popular music artists, students, teachers, workers, and public with music collection stations, workshops, live concerts, popular music competitions. Present study contributes a case study for the business model for national music center.

Keywords: Live House, Popular Music Center, Outsourcing, Business Model

目次

謝詞	I
摘要	V
Abstract	VI
目次	VII
表次	VIII
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.....	3
第三節 研究範圍與限制.....	3
第四節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討	5
第一節 高雄流行音樂環境.....	5
第二節 流行音樂中心.....	8
第三節 政府委外經營.....	9
第四節 商業模式.....	10
第五節 小型流行音樂展演空間與流行音樂.....	18
第六節 小型流行音樂展演空間的商業模式.....	22
第七節 小型流行音樂展演空間經營現況探討.....	23
第三章 研究設計	25
第一節 研究方法.....	25
第二節 研究個案.....	38
第三節 分析架構.....	40
第四節 研究步驟.....	41
第四章 個案研究	43
第一節 高雄流行音樂中心介紹.....	43
第二節 中華亞太音樂文化交流協會.....	45
第三節 SWOT 分析.....	46
第四節 商業模式探討.....	48
第五節 討論與分析.....	58
第五章 流行音樂沙龍音樂會	59
第一節 節目單.....	60
第二節 日期與地點.....	61
第三節 流行音樂拼圖樂曲解說.....	62
第四節 名詞解釋.....	75
第五節 譜面分析.....	78
第六章 結論與建議	103
第一節 結論.....	103
第二節 建議.....	104
參考文獻	105
附件一 訪談稿	107

表次

表 1 高雄流行音樂場所.....	7
表 2 商業模式定義整理表.....	12
表 3 高雄音樂場所使用狀況.....	19
表 4 高雄音樂消費者參與音樂活動的情況.....	20
表 5 高雄音樂消費者獲得音樂資訊的通路.....	21
表 6 2017 年音樂展演產業營收結構.....	24
表 7 本研究受訪者名單.....	39



圖次

圖 1 春天吶喊音樂節的群眾.....	2
圖 2 墾丁春浪音樂節.....	2
圖 3 研究流程圖.....	4
圖 4 商業模式架構.....	15
圖 5 音樂展演業 2013 年至 2017 年營收.....	23
圖 6 研究步驟圖.....	41
圖 7 高雄流行音樂中心.....	43
圖 8 高雄流行音樂中心之小型音樂展演空間與港邊.....	44
圖 9 高雄流行音樂中心之小型音樂展演空間俯瞰夜景.....	44
圖 10 中華亞太音樂文化交流協會組織架構.....	45
圖 11 商業模式畫布.....	48
圖 12 本研究之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間之關鍵夥伴.....	54
圖 13 本研究之鯨魚堤岸 O2 流行音樂展演空間委外經營之商業模式圖.....	57
圖 14 巴哈與管風琴.....	63
圖 15 莫札特與室內樂示意圖.....	63
圖 16 小約翰史特勞斯與圓舞曲.....	64
圖 17 德布希與全音階增和絃.....	64
圖 18 雙頭鷹標誌.....	65
圖 19 Samba 舞者.....	66
圖 20 紐約街景圖.....	67
圖 21 《奧林匹克主題開場曲》譜例.....	78
圖 22 《雙頭鷹》譜例一.....	80
圖 23 《雙頭鷹》譜例二.....	81
圖 24 《Tico Tico》譜例一.....	82
圖 25 《Tico Tico》譜例二.....	83
圖 26 《Tico Tico》譜例三.....	84
圖 27 《Tico Tico》譜例四.....	85
圖 28 《Tico Tico》譜例五.....	85
圖 29 《Tico Tico》譜例六.....	86
圖 30 《New York New York》譜例一.....	87
圖 31 《New York New York》譜例二.....	88
圖 32 《New York New York》譜例三.....	89
圖 33 《New York New York》譜例四.....	90
圖 34 《New York New York》譜例五.....	91
圖 35 《New York New York》譜例六.....	92
圖 36 《思想起》譜例.....	93
圖 37 《丟丟銅》譜例.....	94
圖 38 《天黑黑》譜例.....	94
圖 39 《999 朵玫瑰》譜例.....	95
圖 40 《浪花節的人生》譜例一.....	96
圖 41 《浪花節的人生》譜例二.....	97

圖 42 《浪花節的人生》 譜例三.....	97
圖 43 《從最初到現在》 譜例.....	98
圖 44 《Tequila》 譜例一.....	99
圖 45 《Tequila》 譜例二.....	100
圖 46 《Star Wars Melody》 譜例一.....	101
圖 47 《Star Wars Melody》 譜例二.....	101
圖 48 《Star Wars Melody》 譜例三.....	102
圖 49 《Star Wars Melody》 譜例四.....	102
圖 50 《Star Wars Melody》 譜例五.....	102



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

文化部在高雄籌建的高雄流行音樂中心(簡稱高流)是全世界唯一專為海洋文化與流行音樂所設計的場域。人類的歷史在近百年來，因留聲機的發明與媒體傳播的發達，造就流行音樂的產生，並快速演化成各國競相發展的產業鏈，使人類文化快速進展。其中歐、美的發展最為蓬勃，而台灣也不遑多讓，曾在華語流行音樂佔有舉足輕重的地位，引領亞洲流行音樂的風潮，無奈日、韓、中國急起直追，加上沒有跟上全球化的腳步，以及政府對流行音樂產業的漠視，致使台灣流行音樂人才出走，昔日榮景如今褪色式微。所幸，台灣已在台灣北、高興建兩座流行音樂中心，其中，高雄流行音樂中心因整合『亞洲新灣區』的周邊建設和融入海洋文化，成為首屈一指且具特色的流行音樂中心，帶領高雄成為亞洲及世界的流行音樂重鎮。南台灣有台灣最具代表性與指標性的音樂節「春天吶喊」(圖 1)、「墾丁春浪音樂節」(圖 2)、「大彩虹音樂節」、「旗津啤酒音樂節」，高雄有豐富的音樂人文歷史，許多藝人與音樂製作家來自高雄，但音樂教育資源北重南輕，音樂教育學校與學習機構以北部較多；此外，音樂市場北盛南微，大型音樂表演與小型音樂展演空間以北部較多，造成音樂人才與市場向北聚集與發展。因此，本研究擬就高雄流行音樂中心的小型展演空間，結合教育與產業合作，進行商業模式的探討。



圖 1 春天吶喊音樂節的群眾¹



圖 2 墾丁春浪音樂節²

¹ 引用自官方 FB，<https://www.facebook.com/springscream.tw/>，摘錄於 30 November 2019。

² 引用自官方 FB，<https://www.facebook.com/springwave/>，摘錄於 30 November 2019。

第二節 研究目的

本研究目的：

- 打造高雄的「音樂生活與產業孵化」的小型音樂展演空間。
- 提供更多元的流行音樂學習方式給南部的學子。
- 提供更健全的高雄流行音樂中心的小型音樂展演空間、更多曝光機會給流行音樂的樂團及歌手。
- 保藏與推廣流行音樂的數位典藏。
- 透過舉辦流行音樂的論壇、講座、工作坊，給南高雄學子更多的實務學習與交流的機會。
- 富實台灣的流行音樂環境，期盼高雄流行音樂中心吸引更多音樂人才回流。

第三節 研究範圍與限制

本研究以高雄流行音樂中心的小型展演空間之委外經營的商業模式為研究範圍。由於是中央出資、地方經營，易受政權更替、中央與地方政府權責歸屬等外部因素影響，此為研究限制。

第四節 研究流程

本研究流程如圖（圖 3）。

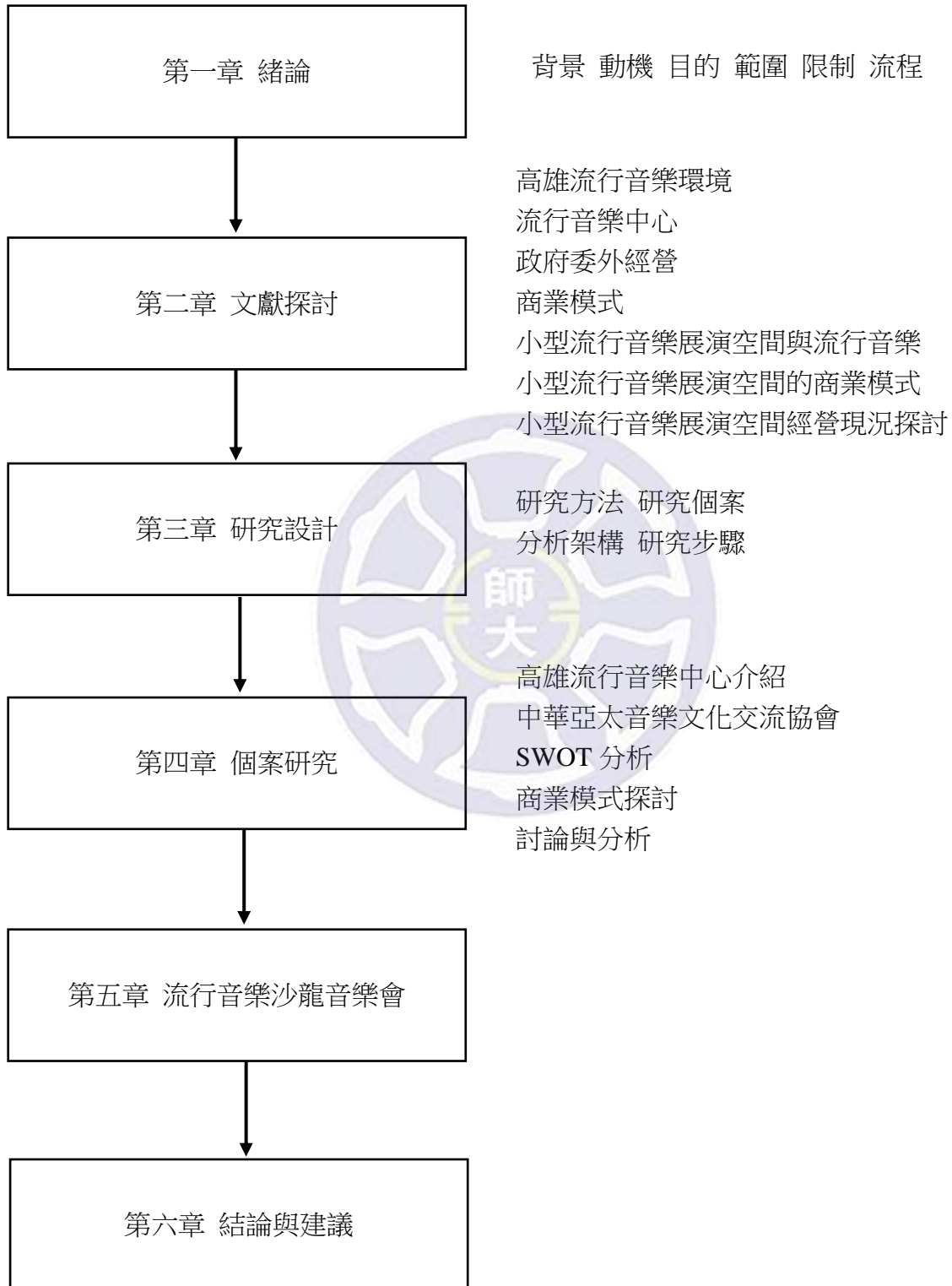


圖 3 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 高雄流行音樂環境

高雄音樂人才濟濟，出道的藝人有黃小琥、蕭煌奇、楊培安、彭佳慧、林宗興等。在流行音樂教育方面，南臺灣高等教育有高雄師範大學音樂系、中山大學音樂系、國立台南藝術大學應用音樂系、南台科技大學流行音樂產業系、國立臺南藝術大學應用音樂學系、遠東科技大學流行音樂產業管理系等；音樂教室包括真善美樂器廣場、亞邁樂器、大昌樂器廣場、舒伯樂樂器世界、海頓音樂工作室等。小型流行音樂展演空間（Live house）是獨立樂團興起與成長的地方，高雄有許多流行音樂展演空間，例如：藍色狂想、美德客、山寨、畫堤等。在流行音樂節方面，高雄以「大港開唱」為具重大且指標性的音樂活動，大港開唱自 2006 年開始，於高雄舉辦為期兩天的音樂節，每年約吸引 2 萬人次參加，是高雄規模最大且以南台灣樂團為主之音樂節，包含流行、搖滾、電子、民謠以及新生代音樂創作人等各不同音樂主題，音樂內容多元。

高雄早期的音樂環境是歌廳、駐唱、夜生活的黃金年代³，大型歌廳排場十足，並且融合本土化特色，演唱的歌曲以日語和台語流行歌曲為主，最知名如「藍寶石大歌廳」，《豬哥亮的歌廳秀》即曾經在此錄製過。隨著台灣出口貿易的蓬勃，高雄成為全球第三大港，國際貿易往來頻繁，也帶來許多不同國籍的外國人聚集在音樂

³ 高雄流行音樂中心，〈107 年高雄音樂環境調查研究〉，<https://kpmc.com.tw/report/高雄音樂環境調查報告.pdf>。2019，摘錄於 20 November 2019。

餐廳、音樂酒吧、Disco 酒吧，從聽音樂變成跳音樂，並且陸續出現以駐唱為主的酒吧，演唱歌曲以流行音樂為主，「藍色狂想」就是高雄現存最老的駐唱酒吧；音樂餐廳與音樂酒吧也提供簡單餐飲，已有複合式經營的概念；當時駐唱的歌手，如前述的黃小琥、彭佳慧、康康等人，後來都出道成為知名的流行音樂歌手。而許多駐唱的歌手也成為音樂老師，在當地從事音樂教育的工作，在音樂教室或樂器行進行當地音樂人才的培育。到了 2000 年左右，駐唱餐廳與酒吧逐漸式微，音樂展演空間（Live house）興起，以樂團演唱形式的表演舞台逐漸增多，創作型的樂團也漸漸興盛，獨立音樂團體如雨後春筍，蔚為風潮。2006 年，高雄開辦音樂祭「大港開唱」，帶動高雄樂團風潮，也提升當地學習音樂的人口。2012 年後，當年在台演唱歌手隨著年歲增長進入新的人生階段，有不同的人生規劃，有的團體解散、有的團體減少演出，對於流行音樂的投入，從舞台轉入音樂教室、各級學校、樂器行，進行音樂教學與培育，將樂團與音樂創作的想法傳承下去。而民間的流行音樂表演場地也趨於多元，除了供給樂團演唱，也提供給不同的消費市場。

位於駁二特區的 Live Ware House 是高雄流行音樂中心的前哨站。在高雄的音樂場所中，以音樂餐廳和音樂酒吧最多⁴，有 32 家，佔 29.36%；營業中的音樂展演空間（Live house）僅有 5 家，佔全體音樂場域的 4.58%（表 1）。

⁴ 高雄流行音樂中心，〈107 年高雄音樂環境調查研究〉，<https://kpmc.com.tw/report/高雄音樂環境調查報告.pdf>。2019，摘錄於 20 November 2019。

表 1 高雄流行音樂場所

音樂場所	營業中	百分比
唱片行	8	7.34%
音樂咖啡	8	7.34%
音樂餐廳、音樂酒吧	32	29.36%
練團、錄音室	10	9.17%
樂器行（品牌）	8	7.34%
小型音樂展演空間（Live house）	5	4.58%
音樂發展	6	5.50%
複合空間（品牌）	13	11.93%
公共空間	19	17.43%
其他	0	0.00%
總計	109	100.00%

本研究製表。資料來源：高雄流行音樂中心，《107 年高雄音樂環境調查研究》。

第二節 流行音樂中心

流行音樂中心是一個國家依其文化政策所需，振興與扶植國內流行音樂產業而建立的中心。根據文化部的政策⁵，國內的流行音樂產業具有華語市場競爭優勢，在華人流行音樂界有文化能量的創作輸出，隨著國際化以及數位音樂的盛行，流行音樂產業應尋求持續華語流行音樂領導地位的策略，並因應國際化以及數位音樂的趨勢，增進流行音樂產的升級。在執行層面上，為升級表演藝術與流行音樂產業的硬體及營運，文化部推動台北流行音樂中心與高雄流行音樂中心計畫，以規劃流行音樂相關活動與發展，健全國內流行音樂的推廣與培育，並推動在地文化國際化。流行音樂中心設計並建置專屬為流行音樂演出的中大型表演場地、規劃小型展演空間，及流行音樂文化與資料庫的主題展館，積極進行流行音樂文化及產業人才的培育，推動國際交流與人才交換，育成、開發、與訓練國內流行音樂人才，扎根與推展國民的流行音樂文化教育，邀請國外流行音樂團體演出與合作，促進國際交流，媒合國內流行音樂團體在國外演出的機會，以將台灣的流行音樂文化與創作推向全球舞台。

台北流行音樂中心規劃有專為流行音樂演出設計與規劃的中大型表演廳，園區內有文化館以策展的方式呈現台灣流行音樂的歷史、描繪流行音樂生活的面貌，並且以產業館作為流行音樂人才的培育基地，以促進流行音樂人才與周邊產業的

⁵ 文化部，〈影視及流行音樂〉，https://www.moc.gov.tw/content_272.html。2019，摘錄於 20 November 2019。

群聚⁶。高雄流行音樂中心規劃有戶外表演場、大型室內表演場、小型音樂展演空間、流行音樂展示空間、以及產業社群空間等，同時結合高雄的海洋文化與環境為該中心的特色與營運利基。

第三節 政府委外經營

委外（outsourcing）或稱外包，是指將全部或部分的承包合約委託給承包合約當事人以外的第三人，以達到節省成本、善用資源、或獲得專業人士的服務等目標。

外包有業務外包、外包生產、外包經營等形式。其中，外包經營即把經營委託給第三方，借用第三方的核心業務能力與人力資源，以執行特定的商業活動；而「政府委外經營」即一般所謂之「促參」，其全名是「促進民間參與公共建設」⁷（簡稱促參法），在國際間通稱「公私協力夥伴關係」（Public-Private-Partnership，PPP），其內涵為將傳統由政府自辦的公共建設，開放給民間來興建及營運，透過民間的資金、創意及管理技術，讓公共服務品質更好。

根據我國在民國 89 年公佈的促參法，促參（PPP）有很多不同方式，大家熟悉的 BOT（Build 興建、Operation 營運、Transfer 移轉）：政府提供土地，由民間機構投資興建並營運，營運期滿，該建設所有權移轉給政府。只是其中的一種，也就是政府把要新蓋的公共建設，交給民間出資興建及經營一段時間後，再將所有權移

⁶ 台北流行音樂中心，<https://musiccenter.tapei/>，摘錄於 20 November 2019。

⁷ 財政部，〈促參（PPP）是什麼？和 BOT 有什麼不同？〉，<https://www.mof.gov.tw/singlehtml/154?cntId=441>。2013，摘錄於 31 January 2020。

轉政府；對於既有的公共建設，政府亦可透過 OT（Operate-Transfer）方式，委託民間經營；此外，「促參法」依照公共建設的特性，PPP 還有 BTO、BOO 及 ROT 等不同方式。

本文所探討的流行音樂中心委外方式主要即為（Operate-Transfer，OT）是外包經營的一種，也稱「營運—移轉」，是指由政府投資與新建完成展館後，將經營委託給民間的機構，並訂定雙方同意的經營期間，於屆滿後，民間機構將營運權歸還給政府；是政府借助民間的營運能力與資源，也是一種民間參與及促進政府公共建設的模式⁸。



一、商業模式定義

管理大師杜拉克曾說：「現今的企業競爭是商業模式之間的競爭」。商業模式不一定只限於技術的進步，也可以是企業對原本的經營模式的重新思考，好的商業模式，可以為客戶提供價值，也能為合作伙伴帶來利益，商業模式須隨著社會環境的變化而調整，以求獲得長期的競爭優勢。

Timmer 主張商業模式是由服務、資訊流、及產品所構成，陳述企業角色、收入來源與獲利⁹，Amit 和 Zott 認為商業模式是企業的商业機會、商業交易、及商業

⁸ 〈促進民間參與公共建設法〉, <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0070062>, 摘錄於 20 November 2019。

⁹ Timmer, “Business models for electronic markets”, *Electronic Markets*, 8(2)(1998):3-8.

活動的具體內容、結構、及管理方式¹⁰，Chesbrough 和 Rosenbloom 定義商業模式是企業將技術與經濟價值結合的獲利邏輯¹¹，Magretta 主張商業模式必須能回答誰是客戶、客戶的價值、如何獲利¹²等，Morris 等人提出商業模式的基本要素有價值主張、顧客、內部流程、外部定位、創造利益、投資布局¹³等，Johnson 等人認為商業模式必須整合企業理念、獲利方式、重要資源、與主要流程¹⁴。鍾憲瑞主張商業模式包含顧客價值、商業機會、關鍵資源、內部流程、外部活動、貨物傳輸、資金流動、商品流通、資訊傳遞、人力資源，以及經濟原則¹⁵等構成要素。Osterwalder 及 Pigneur 定義商業模式 (Business Model) 為企業如何創造、傳達、與獲取價值的策略及方式¹⁶。各商業模式定義整理如表 (表 2)。



¹⁰ Amit & Zott, “Value creation in E-business”, *Strategic Management Journal*, 22(2001): 493-520. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>

¹¹ Chesbrough & Rosenbloom, “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Issue 3 (June 2002): 529–555, <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.

¹² Magretta, “Why business models matter”, *Harvard business review*, 80(5) (June 2002):86-92, 133.

¹³ Morris, Schindehutte, & Allen, “The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective”, *Journal of Business Research*, 58(6)(June 2005):726-735.

¹⁴ Johnson, Christensen, & Kagermann, “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*. 87(2008). 52-60.

¹⁵鍾憲瑞，〈商業模式：創新與管理〉（新北市：前程文化事業有限公司），2011。

¹⁶ Osterwalder & Pigneur，〈獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式〉(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)，尤傳莉譯（臺北市：早安財經文化，2012）。

表 2 商業模式定義整理表

學者	年分	商業模式定義
Timmer	1998	由服務、資訊流、及產品所構成，陳述企業角色、收入來源與獲利
Amit & Zott	2001	企業的商業機會、商業交易、及商業活動的具體內容、結構、及管理方式
Chesbrough & Rosenbloom	2002	技術與經濟價值結合的獲利邏輯
Magretta	2002	誰是客户、客戶的價值、如何獲利
Morris, Schindehutte, & Allen	2005	基本要素有價值主張、顧客、內部流程、外部定位、創造利益、投資布局
Johnson, Christensen, & Kagermann	2008	整合企業理念、獲利方式、重要資源、與主要流程
Osterwalder & Pigneur	2010	如何創造、傳達、與獲取價值的策略及方式
鍾憲瑞	2011	顧客價值、商業機會、關鍵資源、內部流程、外部活動、貨物傳輸、資金流動、商品流通、資訊傳遞、人力資源，以及經濟原則

二、商業模式 (Business Model) 介紹

本研究採用 Osterwalder 和 Pigneur 的商業模式，是利用商業模式畫布 (business model canvas) 的方式，讓組織成員在組織化的結構、流程、與系統中討論營運策略，讓商業模式以圖像化的方式呈現，組織成員可以一看就懂、容易討論，也不會過度簡化企業運作的細節。商業模式圖涵蓋企業的四大領域：顧客、產品服務、基礎設施、及財務制度，由九個要素構成，分述如下。

1. VP 價值主張 (Value Propositions) :

企業以價值主張滿足顧客需求並解決顧客問題，亦即顧客為什麼選擇該企業而不是其他競爭者的原因。

2. CS 目標客層 (Customer Segments) :

企業所要服務顧客群，企業為目標客層創造價值，可能有一個或多個重要的客戶。

3. CR 顧客關係 (Customer Relationships) :

企業與目標客群所建立的關係型態，跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。

4. CH 通路 (Channels) :

企業以甚麼樣的管道與目標客層溝通傳遞價值主張，如何配送及銷售產品與服務給客戶。又，目標客層希望企業使用甚麼樣的通路；通路間如何整合、那些通路最具成本效益、與客戶溝通的頻率及情況。常用的通路

包括：售票系統、媒體露出、公關公司、平面傳單、官方網站、部落格、社群、講座、與其他。

5. KR 關鍵資源 (Key Resources)：

想要提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產，是運作商業模式最重要的資源，關鍵資源可以讓企業創造與提供價值主張、接觸目標市場與客層、維繫顧客關係，並且取得收益。關鍵資源可以是實體資源、財務資源、智慧財產資源、人力資源，或是資訊資源。

6. KA 關鍵活動 (Key Activities)：

運用關鍵資源所要執行的活動，就是關鍵活動，是讓商業模式最重要且必須做的任務，實施關鍵活動，價值主張與產品服務才能進入市場，企業能聯繫顧客關係，以取得獲利。

7. KP 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)：

商業模式進行所需要的供應商及合作夥伴結盟，有些活動須借重外部資源，須透過組織外部的合作夥伴取得關鍵資源或共同執行關鍵活動。

8. C\$成本結構 (Cost Structure)：

各種商業模式的元素，會形塑出成本結構，企業創造價值、維護顧客關係、執行活動或結盟、使用內部資源等企業活動，都會產生成本。

9. R\$收益流 (Revenue Streams)：

企業將價值主張成功地提供給客戶，即獲得收益，收益流是商業模式

的脈動。

九個元素的關係如圖（圖 4）。

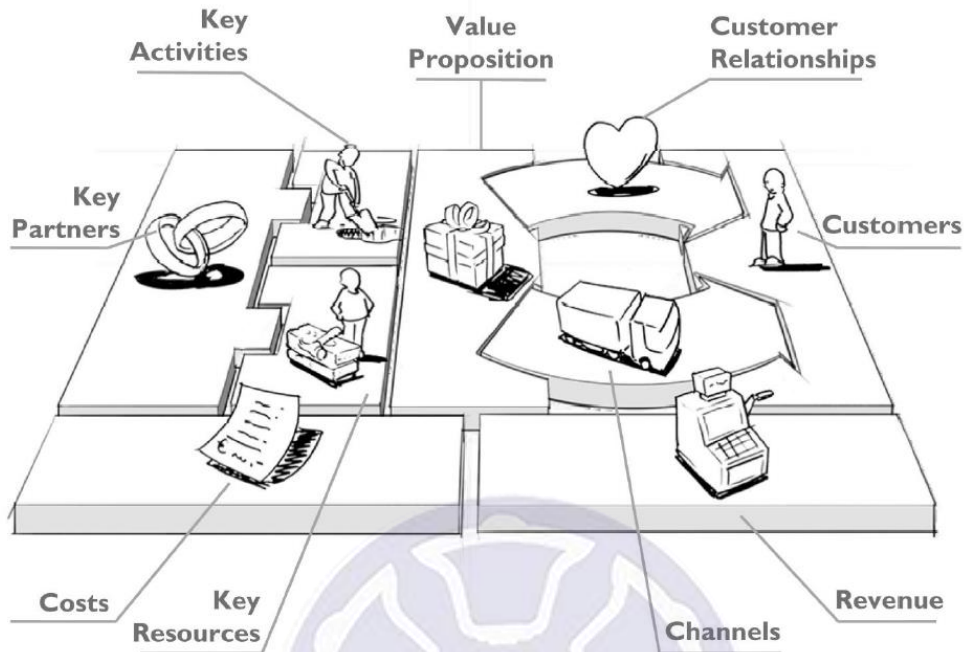


圖 4 商業模式架構¹⁷

三、商業模式理論的應用

商業模式理論的應用廣泛，許多企業都因商業模式的突破而成功。

亞馬遜（Amazon）是全球最大的書商但是沒有實體書店，1995 年推出線上購書平台；在購書平台穩定以及累積客戶數後，1999 年起新增線上銷售音樂唱片、DVD 影片、3C 產品、玩具、生活家電、廚房用品等，陸續加入，其背後支撐網路購物平台的是其強大的倉儲和穩定的物流，同時也建立了覆蓋全美的倉儲網路；

¹⁷ Osterwalder & Pigneur,《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)，尤傳莉譯（臺北市：早安財經文化，2012）。

2005 年推出高級會員服務，許多商品「今天下單、明天出貨」，讓客戶享受快速到貨的服務；2007 年推出自有電子書閱讀器 Kindle，Amazon 會員直接在網路平台購書後即可下載閱讀；在進入人工智慧的時代，推出智能管家 Alexa¹⁸。

蘋果公司 (Apple) 產品以 iPhone 與 iPad、Mac 電腦為主，但其 iTunes 商店是全球第一大的音樂零售商，2003 年 iTunes Music Store 正式開幕，提供使用者以每首歌 0.99 美金的價格購買數位歌曲，在實體 CD 銷售下跌、網路盜版音樂下載猖獗，Apple 創立了一個操作簡單且歌曲售價低廉的線上音樂平台，並以單曲購買的方式，吸引原本使用網路下載盜版音樂的使用者成為客戶群，而後 iTunes Music Store 陸續加入電視節目、電影租借、應用程式購買等商品¹⁹。

Osterwalder 及 Pigneur 所提出的商業模式 (Business Model) 有很多種樣式，以下以分拆商業模式、多邊平台商業模式、免費增值商業模式為例，說明商業模式的應用。

1. 分拆商業模式 (unbundled)

以行動電信公司為例，將行動電信中的基礎設施管理、顧客關係、產品創新等三種價值主張分拆為三種樣式，每一種樣式都有不同的經營和競爭要件，可能存在于同一家公司裡，分拆有助於避免商品與服務的重疊與混淆，並且讓各個事業處專注於價值主張與服務目標客層。

¹⁸ BBC，〈亞馬遜：七張圖看懂電商巨頭 25 年成長之路〉，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-48908366>，摘錄於 20 November 2019。

¹⁹ 泛科技，〈開啟產業新世代！線上音樂商店 iTunes Music Store 開幕〉，<https://panx.asia/archives/47428>，摘錄於 20 November 2019。

基礎設施管理的價值主張是基礎設施服務，其目標客層是企業客戶，為資源驅動，在關鍵活動以基礎設施發展與管理為主，固定成本高，收益型態是低毛利與高數量，需要具有規模與大量的關鍵資源來壓低成本。

顧客關係是通路驅動，價值主張是高度服務導向，因此須建立強大的顧客關係與通路，關鍵活動為取得客戶與保有客戶，長時間所建立的顧客關係與信任是其關鍵資源，成本以保有和開發新客戶為主，需與基礎設施管理合作，顧客的黏著度使得企業能夠將更多商品資訊和服務傳達給客戶。

產品創新樣式的價值主張是商品與服務創新，以企業的人力資源與創意人才為關鍵資源，關鍵活動為管理與研發，目標客層是 B2B 與 B2C，成本以人力資源成本為最高，由於創新商品具有獨佔性，商品與服務可以訂定高額溢價以增加收益。

2. 多邊平台商業模式 (Multi-sided platforms)

把至少兩群性質不同但是互相依賴的顧客聚集在一起，只有在其他客群也同時存在的條件情況下，對目標客層才有價值。例如：google，以目標式廣告、免費搜尋、貨幣化內容為價值主張，分別以廣告主、網頁瀏覽者、內容擁有者為目標客群，對廣告主以關鍵字競價為收益來源，但網頁瀏覽者及內容擁有者可免費使用 google，google 則趁機將廣告主的廣告大量推銷到其他兩個目標客層面前。

3. 免費增值商業模式

至少有一個大的目標客層可以持續享用免費商品或服務，但由另一個消費客層的財源挹注收益流。以 Skype 為例，對全球網路使用者的價值主張是免費使用

網路與視訊電話，對想打電話的使用者則主張使用 SkypeOut 可以打便宜的傳統電話，只要購買 SkypeOut 預付點數或成為月租客戶即可，其關鍵活動是軟體開發，關鍵資源是軟體與軟體開發者，合作夥伴是付款業務供應商、電信公司、經銷合作夥伴。

第五節 小型流行音樂展演空間與流行音樂

小型音樂展演空間即 Live House，或 Live Pub，是提供音樂人進行表演的場所，為原創音樂或是獨立樂團發表與演出的空間，是流行音樂創作的搖籃，培育眾多流行音樂樂團的溫床，也與文創產業息息相關。有些小型音樂展演空間具有多重性質服務，屬於複合式展演空間。小型音樂展演空間是物理性場域，當發生音樂事件，如音樂演出、音樂節、音樂教育論壇等活動時，因應事件而產生了人群聚集，因而成為社會性場域。Live House 可以提供與觀眾的實際互動，臨場即興演出，比起事先規劃好的大型演出，Live House 的演出節目更有效果與樂趣，與觀眾近距離接觸、即興互動、演出效果，都符合流行音樂文化的庶民特性，這是在小型音樂展演空間演出流行音樂的特色，也是吸引消費者進場的賣點。調查研究²⁰指出，在高雄的音樂相關場所中（表 3），消費者最常前往的是小型音樂展演空間（Live House）（76.9%），其次為音樂咖啡廳（49.8%）。高雄音樂消費者最常進行的音樂消費以觀看 MV（75.9%）和參加專場演唱會（76.4%）為最多，

²⁰ 高雄流行音樂中心，〈107 年高雄音樂環境調查研究〉，<https://kpmc.com.tw/report/高雄音樂環境調查報告.pdf>。2019，摘錄於 20 November 2019。

付費數位音樂、購買實體專輯、前往音樂消費場所都有六成以上（表 4）。高雄音樂消費者獲得喜歡的樂團及歌手資訊的通路以 FB、YouTube 最多，高達 80% 以上；IG 與 OTT 音樂串流平台次之，為 70%，透過 Live House 為 38.3%（表 5）。

表 3 高雄音樂場所使用狀況

音樂相關場所	人數 (N=768)	比率
唱片行	314	40.9%
音樂咖啡廳	327	42.6%
酒吧	273	35.5%
夜店	53	6.9%
樂器行	161	21.0%
音樂教室	93	12.1%
錄音室	37	4.8%
練團室	115	15.0%
Live House	505	65.8%
學校社團	104	13.5%

本研究製表。資料來源：高雄流行音樂中心，《107 年高雄音樂環境調查研究》。

表 4 高雄音樂消費者參與音樂活動的情況

音樂消費活動	人數 (N=768)	比率
聆聽免費數位音樂	454	59.1%
聆聽付費數位音樂	488	63.5%
觀看 MV	583	75.9%
購買實體專輯	461	60.0%
音樂消費場所	489	63.7%
參加專場演唱會	587	76.4%
參加音樂祭	484	63.0%
玩樂器	229	29.8%

本研究製表。資料來源：高雄流行音樂中心，《107 年高雄音樂環境調查研究》。



表 5 高雄音樂消費者獲得音樂資訊的通路

通路	人數 (N=768)	比率
Facebook	645	84.0%
IG	471	61.3%
Twitter	79	10.3%
YouTube	659	85.8%
音樂串流平台	485	63.2%
親友告知	235	30.6%
Live House	294	38.3%
唱片行	128	16.7%
DM 海報	109	14.2%
廣播	155	20.2%
電視	126	16.4%
新聞	87	11.3%
雜誌	88	11.5%
音樂相關媒體平台	418	54.4%

本研究製表。資料來源：高雄流行音樂中心，《107 年高雄音樂環境調查研究》。

第六節 小型流行音樂展演空間的商業模式

流行音樂演出市場可區分成大型演出與中小型演出，營運模式不同。大型演出需要演唱會策畫者扮演整合角色，協調演出團體或歌手與演出場的檔期，安排票務、燈光及音響器材業者，與唱片公司及經紀公司合作，並且動員可用的行銷資源，以吸引國內外贊助商，而消費者須透過票務系統進行購票；中小型演唱會，則由音樂展演空間（Live house）扮演整合角色，統整票務、提供場地，協助燈光與音響器材等專業設備及人員²¹，樂團或歌手只要與展演空間接洽檔期，即可開始宣傳，在 Live House 中，歌手及樂團可直接與觀眾互動，近距離傳達音樂理念、呈現音樂創作、進行音樂行銷，以提升知名度，這就是 Live House 所創造出的價值。由於 Live House 舉辦演唱會的成成本較低，可提升流行音樂演出的場次。

在商業模式方面，以位於日本東京 Tsutaya O-East 為例²²，共有兩個表演場地，規模為各為 250 席，並設有複合咖啡館、酒吧，及商店，該 Live House 隸屬於澀谷 TV 的事業群，由於 Live House 有群聚效應，該地區的所有 Live House 會每月辦理一次共同串聯活動，以營造地區性表演藝術氣氛；其節目來源為自製節目、場地出租、與商演，場地利用率可達 95%，因周末是演出的黃金時段，樂團或歌手常常會有行程無法配合的狀況，除了及早預約表演者的行程，該 Live House 也會開

²¹ 台北市政府文化局，〈103 年「音樂展演空間業國際案例研究案」成果報告書〉，<https://musiccenter.taipei/upload/resources/103A184-音樂展演空間業國際案例研究案報告書.pdf>。2015，摘錄於 30 November 2019。

²² 文化部，〈日本流行音樂展演唱館及音樂節考察報告〉，<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/PageSystem/reportFileDownload/C10701698/001>。2018；摘錄於 20 November 2019。

發新的演出者節目，而在平日，則以較為便宜的門票吸引消費者進場。營收除了票務，還有周邊商品販售、餐飲、比賽活動等，成本有租金、餐飲、採購、音控人事費、維修費、及演出酬勞等。

第七節 小型流行音樂展演空間經營現況探討

流行音樂展演業 2017 年總營收約 48.29 億元²³（圖 5）。其中，策展、活動、與製作公司營收約 46.04 億元，Live House 營收約 2.25 億元（表 6）。在 Live House 的營收結構方面，票房收益約 1.15 億元（51.11%），餐飲銷售 0.36 億元（16.00%），票房租金收益 0.48 億元（21.33%）、企業贊助 0.17 億元（7.56%），及其他 0.09 億元（4.00%）。由營收占比可以推斷目前國內 Live House 的收入以票房收益和票房租金為主。

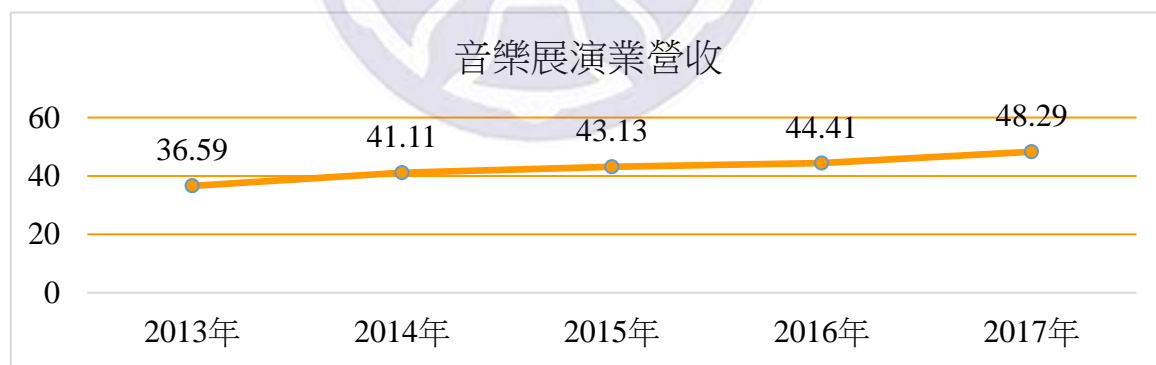


圖 5 音樂展演業 2013 年至 2017 年營收

註：本研究製圖。資料來源：文化部（2019）。

²³ 文化部，《106 年流行音樂產業調查報告》。文化部影視及流行音樂產業局，2019，<https://mocfile.moc.gov.tw/files/201901/b3e65732-893e-4ab9-8437-50708e08b82c.pdf>，摘錄於 24 September 2019。

表 6 2017 年音樂展演產業營收結構

	營收項目	營收金額 (億)	比率%	總金額 (億)
活動公司	票房收益	23.06	50.09	46.04
	製作設計與硬體工程	19.67	42.72	
	周邊商品	1.44	3.13	
	企業贊助	0.63	1.37	
	其他	1.24	2.69	
Live House	票房收益	1.15	51.11	2.25
	餐飲銷售	0.36	16.00	
	票房租金收益	0.48	21.33	
	企業贊助	0.17	7.56	
	其他	0.09	4.00	
音樂展演產業總營收 (億)				48.29

註：本研究製表。資料來源：文化部（2019）。

第三章 研究設計

第一節 研究方法

一、 個案研究

個案研究法是一種科學研究法，可以從一個或多個特定對象，以其經驗或實務為主，針對特定問題，就個案的背景、現況、經驗、環境、發展歷程、實務等，蒐集大量的資訊，進行深度的研究探索，並從中獲得更多細節，找出研究主題的解決方法，或就其內外部因子進行探討以歸納出模式，或描繪研究主題的演變歷程。個案可以是個人、家庭、機關、團體、社區、地區等²⁴。常用於社會科學領域的研究，包括組織研究、企業管理、政治與公共行政等，為一種研究策略。個案研究法可以專注於單一或某些特定主題及事件，必且結合不同的資料收集方法，如檔案紀錄法、訪談法、觀察法等，除了能獲的質性方面的描述，也能用以驗證理論。

二、 歷史文獻

歷史文獻法（Historical method）也稱為歷史研究法或文獻法，針對特定研究主題或對象，以歷史為研究材料，包括過去活動紀錄、圖書、期刊、論文、檔案、數位資料、網頁、統計公報與年鑑、研究報告、報章新聞、市場資訊、產業動態等各類型的文獻資料，使用科學與系統性的觀點，進行閱覽與整理（reading and

²⁴ Neuman,《社會研究法：質化與量化取向》(Social research methods: qualitative and quantitative approaches)，朱柔若譯。(臺北市：揚智文化，2000)，614。

organization)、描述 (description)、分類 (classifying)、及詮釋 (interpretation)。歷史文獻法所研究的是過去而非現在發生的資料，可以超越時空限制研究過去的歷史事件，超越個人的經驗與視野，此外，歷史文獻法研究的是過去歷史，不會干擾研究對象。歷史文獻法所使用的是公開且可靠的文獻資料，結果有賴於研究者的主觀詮釋與先備知識，常與其他研究方法搭配，以求能從多元的角度呈現研究結果²⁵。歷史文獻法可以幫助研究者了解與重現過去，並借助過去歷史，解釋與預測未來。

三、半結構式訪談

訪談法是研究者訂定特定主題，對受訪者進行訪談，研究者可透過訪談獲得研究主題的面貌，是收集資料重要的方法，也是質性研究常用的方法。訪談法有結構式訪談、開放式訪談，以及半結構式訪談。

1. 結構式訪談

結構式訪談也稱為標準化訪談。訪談的內容、問題、與程序，都由研究者事先設計規劃完成，有固定的調查表，而且研究者也預先準備好答案，受訪者只要從中選擇答案即可。

2. 開放式訪談

也稱為非標準化訪談，研究者訂定訪談主題，但不事先準備好訪談問卷，也不使用提問程序，讓受訪者暢所欲言並與研究者交換意見，由研究者記錄訪

²⁵ 〈歷史研究法〉，<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678683/>，摘錄於 20 November 2019。

談內容。

3. 半結構式訪談

半結構式訪談則是介於結構式訪談和開放式訪談之間的訪談方法，亦稱為引導式訪談。研究者事先設計訪談大綱或以較為廣泛的問題進行訪談，但不事先準備答案供受訪者選擇。半結構式訪談較有彈性，讓受訪者可針對訪談大綱進行回答與交流，並提供意見。本研究以半結構式訪談為研究方法，由研究者事先規畫問題，但不預設答案，讓受訪者能針對問題盡興地回答。

四、訪談大綱

本研究根據 Osterwalder 及 Pigneur 商業模式的九個要素²⁶，擬定並設計訪談大綱與問題，以及 SWOT 分析表，問題分類包含價值主張 (VP)、目標客層 (CS)、通路 (CH)、顧客關係 (CR)、關鍵資源 (KR)、關鍵活動 (KA)、關鍵合作夥伴 (KP)、收益流 (R\$)、成本結構 (C\$)，並彙整及改編自相關研究²⁷，針對不同的受訪對象訂定問題。

受訪對象可依照其情況或意見，選擇問題回答，不用每題必答，受訪對象包括：

²⁶ Osterwalder & Pigneur, 《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)，尤傳莉譯 (臺北市：早安財經文化，2012)。

²⁷ 蔣燕美，〈公立文化機構表演空間營運模式之研究—以國立國父紀念館大會堂為例〉(國立臺灣師範大學碩士論文，2018)，48-51。

宋宜臻，〈公立文化機構表演空間營運模式之研究—以臺北市立社會教育館為例〉(國立臺灣師範大學碩士論文，2015)，48-49。

詹琬儀，〈社會企業創新商業模式之探討—以「書屋花甲」續食餐廳為例〉(國立臺灣師範大學碩士論文，2018)，37-38。

- (1) 本研究之小型展演空間的經營者或管理者。
- (2) 高雄的樂器行、Live House 經營者、流行音樂表演團體。
- (3) 流行音樂的學術學者。
- (4) 流行音樂歌手及樂手、相關科系學生等流行音樂學習者。

本研究訪談大綱請指導教授、及本研究之小型展演空間相關經營者，協助檢視訪探大綱，針對各方意見做修正，達到專家效度，再進行正式訪談。因高雄流行音樂中心尚未正式營運，遂以現有資訊為前提模擬正式營運後之概況，進行交叉訪談，整合訪談大綱如後。

1. 經營者或管理者訪談大綱

構成要素	訪談大綱（經營者/管理單位）
價值主張	VP1.貴展演空間給顧客的價值是甚麼？ VP2.貴展演空間幫助顧客解決甚麼樣的問題？ VP3.貴展演空間滿足顧客那些需求？ VP4.提供每個目標客層甚麼樣的產品和服務？ VP5.貴展演空間所提供的價值主張(產品或服務)是甚麼？ VP6.貴展演空間的價值主張對顧客而言有經濟價值的原因為何？ VP7.顧客為什麼願意來貴展演空間？ VP8.貴展演空間的價值主張是否有考量社會價值或藝文資源分配？ VP9.貴展演空間所提供的現場演出與購買影音產品目前在市面上是否有替代性？
目標客層	CS1.貴展演空間為什麼對象創造價值？

構成要素	訪談大綱（經營者/管理單位）
	<p>CS2.誰是貴展演空間最重要的客戶？這些客戶有甚麼共通性？</p> <p>CS3.貴展演空間最主要的目標客層？</p> <p>CS4.貴展演空間目前服務較多的客層是哪些對象？</p> <p>CS5.貴展演空間是否有計畫再拓展其他客層？</p> <p>CS6.貴展演空間是否有經營不同的市場區隔？</p> <p>CS7.貴展演空間是否有次要客層？</p>
通路	<p>CH1.目標客層希望貴展演空間透過那些通路跟他們聯絡？</p> <p>CH2.貴展演空間目前如何接觸客戶？</p> <p>Ch3.貴展演空間的哪個通路最符合成本效益？</p> <p>CH4.貴展演空間透過甚麼通路讓目標客層注意到？</p> <p>CH5.貴展演空間透過甚麼通路將產品傳遞給目標客層？</p> <p>CH6.貴展演空間透過甚麼通路對目標客層提供售後服務？</p>
顧客關係	<p>CR1.貴展演空間針對目標客層建立或維繫甚麼類型的關係？</p> <p>CR2.貴展演空間已經建立哪些顧客關係？要花多少成本？</p> <p>CR3.貴展演空間如何將顧客關係融入商業模式？</p> <p>CR4.貴展演空間有何機制可以開發客源？</p> <p>CR5.貴展演空間有何機制可以維持原有顧客？</p> <p>CR6.貴展演空間有何機制可以讓原有顧客投入更多消費或購買？</p> <p>CR7.貴展演空間提供哪些客戶服務而能維持顧客黏著度？</p> <p>CR8.貴展演空間的顧客關係機制的功能為何？效果如何？</p> <p>CR9.貴展演空間如何收集顧客的反應及意見？</p> <p>CR10.貴展演空間如何增進與顧客的良好關係？</p>
關鍵資源	<p>KR1.貴展演空間提供價值主張需要甚麼關鍵資源？</p> <p>KR2.貴展演空間接觸通路需要甚麼關鍵資源？</p>

構成要素	訪談大綱（經營者/管理單位）
	KR3.貴展演空間維繫顧客關係需要甚麼關鍵資源？ KR4.貴展演空間獲取收益流需要甚麼關鍵資源？ KR5.您認為貴展演空間最關鍵的資源為何？
關鍵活動	KA1.貴展演空間運作需要執行哪些關鍵活動？ KA2.貴展演空間執行每個關鍵活動會運用哪些關鍵資源？ KA3.您認為貴展演空間最關鍵的活動為何？ KA4.貴展演空間最關鍵的活動是否與價值主張相符合？
關鍵合作夥伴	KP1.誰是關鍵合作夥伴？ KP2.關鍵合作夥伴可以提供哪些關鍵資源？ KP3.與關鍵合作夥伴一起執行的關鍵活動為何？ KP4.與關鍵合作夥伴的整合及依賴程度為何？ KP5.與關鍵合作夥伴的關係是哪一種？
收益流	R\$1.您的目標客層真正願意付錢購買的是甚麼價值？ R\$2.貴展演空間獲得收益的方式是甚麼？ R\$3.每個收益流對整體收益的貢獻是多少？ R\$4.貴展演空間各種收入有何特性？所佔比例為何？ R\$4.貴展演空間年收入多少？定價機制為何？ R\$5.貴展演空間的成本效益考量為何？ R\$6.貴展演空間是否有其他營運方式增加收益？ R\$7.貴展演空間是否過於依賴單一受益流？ R\$8.貴展演空間如何產生常態或持續的收益？
成本結構	C\$1.貴展演空間最重要的既定成本是甚麼？ C\$2.貴展演空間的成本結構為何？ C\$3.貴展演空間哪個關鍵資源最昂貴？

構成要素	訪談大綱（經營者/管理單位）
	CS4.貴展演空間哪些關鍵活動最燒錢？

SWOT 分析（經營者或管理者）

	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
內部 (組織)	1. 您認為貴展演空間自身的優勢有哪些？ 2. 預期哪些優勢條件能持續擁有（保持）？ 3. 面臨考驗的優勢是否有其他因應策略？ 4. 若與夥伴合作可以增加或加強哪些內部優勢？	1. 您認為貴展演空間的內部劣勢為何？ 2. 哪些劣勢預期能夠獲得改善？ 3. 哪些劣勢無法獲得解決？ 4. 無法獲得解決的部分是否有其他的因應對策？ 5. 發展數年後，預期會有甚麼內部劣勢？
	機會 Opportunities	威脅 Threats
外部 (環境)	1. 就外部環境而言，貴展演空間的機會有哪些？ 2. 哪些機會可以維持保有優勢？ 3. 哪些機會可能有變數？ 4. 如何保持外部環境的優勢？	1. 就外部環境而言，貴展演空間的威脅有哪些？ 2. 哪些威脅預期可以改善？ 3. 哪些威脅無法獲得改善？是否有因應對策？ 4. 台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您對於這些場館的競爭有何看法？

2. 訪談大綱（樂器行/Live House/樂團 B2B）

構成要素	訪談大綱（樂器行/Live House/樂團 B2B）
價值主張	<p>VP1.您認為在南部地區適合規畫表演活動演出的場地有哪些？</p> <p>VP2.如果在高流小型展演空間舉辦演出，您的考量因素是？其中哪些是關鍵因素？</p> <p>VP3.高流小型展演空間可以滿足您哪些需求？</p> <p>VP4.高流小型展演空間可以提供您甚麼樣的產品和服務？</p> <p>VP5.若您在高流小型展演空間舉辦表演活動，您覺得最方便/受益/有效能的是甚麼？優點有甚麼？</p> <p>VP6.您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？</p> <p>VP7.您為什麼願意來高流小型展演空間使用設施？</p> <p>VP8.高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？</p>
通路	<p>CH1.高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？</p> <p>CH2.您如何注意到高流小型展演空間？</p> <p>CH3.高流小型展演空間將哪些產品資訊傳遞給您？</p> <p>CH4.高流小型展演空間多久與您連絡一次？</p>
成本效益 評估	<p>CS1.貴展演空間最重要的既定成本是甚麼？</p> <p>CS2.貴展演空間的成本結構為何？</p> <p>CS3.貴展演空間哪個關鍵資源最昂貴？</p> <p>CS4.貴展演空間哪些關鍵活動最燒錢？</p>

SWOT 分析 (樂器行/Live House/樂團 B2B)

	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
內部 (組織)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以您的觀察，高流中心的小型展演空間有哪些優勢？ 2. 您預期高流中心的小型展演空間哪些優勢條件能持續擁有(保持)？ 3. 對於高流中心的小型展演空間即將面臨考驗的優勢，您有甚麼看法？ 4. 您認為高流中心的小型展演空間可以發展或加強哪些優勢？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為高流中心的小型展演空間的劣勢為何？ 2. 承上，哪些劣勢預期能夠獲得改善？ 3. 承上，哪些劣勢無法獲得解決？ 4. 承上，無法獲得解決的劣勢是否有其他的因應對策？ 5. 發展數年後，預期高流中心的小型展演空間會有甚麼新增的劣勢？
	機會 Opportunities	威脅 Threats
外部 (環境)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以您的觀察，高流中心小型展演空間的機會有哪些？ 2. 以您的觀察，高流中心小型展演空間哪些機會可以維持保有優勢？ 3. 以您的觀察，高流中心小型展演空間哪些機會可能有變數？ 4. 以您的觀察，高流中心小型展演空間可以如何因應這些可能會流失的機會？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以您的觀察，高流中心小型展演空間的威脅有哪些？ 2. 以您的觀察，高流中心小型展演空間的哪些威脅預期可以改善？ 3. 哪些威脅無法獲得改善？是否有因應對策？ 4. 台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您對於這些場館對高流中心小型展演空間的威脅是甚麼？

3. 訪談大綱（學術學者）

構成要素	訪談大綱（學術學者）
價值主張	VP1.您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？ VP2.您覺得高流小型展演空間的可以解決甚麼樣的問題？ VP3.您覺得高流小型展演空間的滿足那些學習或學界需求？ VP4.您覺得高流小型展演空間可以提供甚麼樣的產品和服務？ VP5.您覺得高流小型展演空間的對學術界而言有經濟價值的原因為何？ VP6.您為什麼願意來高流小型展演空間？ VP7.您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？
目標客層	CS1.您覺得高流小型展演空間可以服務哪些對象？ CS2.您覺得誰是高流小型展演空間最重要的客戶？ CS3.您覺得高流小型展演空間最主要的目標客層？ CS4.您覺得高流小型展演空間服務較多的客層是哪些對象？
通路	CH1.您希望高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？ CH2.您覺得高流小型展演空間可以透過那些通路與方式為學界提供服務？ Ch3.您如何注意到高流小型展演空間？
顧客關係	CR1.您覺得高流小型展演空間與學術界的關係是？ CR2.您覺得高流小型展演空間可以如何與學術界建立合作關係？ CR3.您覺得高流小型展演空間可以用甚麼方式幫助學術界？
關鍵資源	KR1.您覺得高流小型展演空間可以提供何種關鍵資源？ KR2.您認為高流小型展演空間最關鍵資源為何？
關鍵活動	KA1.您覺得高流小型展演空間舉辦過最關鍵活動為何？ KA2.您覺得高流小型展演空間可以舉辦甚麼樣的活動？

構成要素	訪談大綱（學術學者）
關鍵合作夥伴	<p>KP1.您覺得高流小型展演空間有哪些合作夥伴？供應商？</p> <p>KP2.您覺得高流小型展演空間可以從其合作夥伴供應商取得哪些關鍵資源，與學術界合作/運用？</p>
收益流	<p>R\$1.您願意付錢購買高流小型展演空間哪些服務？產品？參加哪些活動？</p> <p>R\$2.您認為高流小型展演空間是否可透過其他營運方式增加收益？</p>

SWOT 分析（學界學者）

	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
內部 (組織)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？ 2. 您預期高流小型展演空間哪些優勢條件能持續擁有（保持）？ 3. 您建議高流小型展演空間面臨考驗的優勢有哪些因應策略？ 4. 您認為高流小型展演空間可以與合作夥伴增加或加強哪些內部優勢？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為高流小型展演空間的內部劣勢為何？ 2. 您預期高流小型展演空間哪些劣勢能夠獲得改善？ 3. 哪些劣勢無法獲得解決？ 4. 無法獲得解決的部分是否有其他的因應對策？ 5. 發展數年後，您預期高流小型展演空間會有甚麼內部劣勢？
	機會 Opportunities	威脅 Threats
外部 (環境)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就外部環境而言，您認為高流小型展演空間的機會有哪些？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就外部環境而言，您覺得您認為高流小型展演空間的威脅有哪些？

	<p>2. 您認為高流小型展演空間的哪些機會可以維持保有優勢？</p> <p>3. 您認為高流小型展演空間哪些機會可能有變數？</p> <p>4. 您認為高流小型展演空間如何保持外部環境的優勢？</p>	<p>2. 哪些威脅預期可以改善？</p> <p>3. 哪些威脅無法獲得改善？是否有因應對策？</p> <p>4. 台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您對於這些場館對您認為高流小型展演空間有甚麼威脅？</p>
--	---	--

4. 訪談大綱（歌手樂團學習者 B2C）

構成要素	訪談大綱（歌手樂團學習者 B2C）
價值主張	<p>VP1.您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？</p> <p>VP2.您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？</p> <p>VP3.您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？</p> <p>VP4.您覺得高流小型展演空間提供您甚麼樣的產品和服務？</p> <p>VP5.您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？</p> <p>VP6.您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？</p>
通路	<p>CH1.您覺得高流小型展演空間可以透過那些方式與您聯絡？</p> <p>CH2.您如何注意到高流小型展演空間？</p>
關鍵資源	<p>KR1.您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？</p> <p>KR2.您認為高流小型展演空間最關鍵的資源為何？</p>
關鍵活動	<p>KA1.您認為高流小型展演空間舉辦過哪些關鍵活動？</p> <p>KA2.您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？哪些您想要參加？</p>
關鍵合作夥伴	<p>KP1.您覺得高流小型展演空間有哪些關鍵合作夥伴？關鍵供應商？</p>

構成要素	訪談大綱（歌手樂團學習者 B2C）
收益流	<p>R\$1.您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？</p> <p>R\$2.您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？</p> <p>R\$3 您有興趣參加哪些高流小型展演空間的產品/服務/活動？</p>

SWOT 分析（歌手樂團學習者）

	優勢 Strengths	劣勢 Weaknesses
內部 (組織)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？ 2. 您預期高流小型展演空間哪些優勢條件能持續擁有(保持)？ 3. 您覺得高流小型展演空間面臨考驗的優勢是否有其他因應策略？ 4. 您覺得高流小型展演空間與夥伴合作可以增加或加強哪些內部優勢？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 您認為高流小型展演空間的內部劣勢為何？ 2. 哪些劣勢預期能夠獲得改善？ 3. 哪些劣勢無法獲得解決？ 4. 無法獲得解決的部分是否有其他的因應對策？ 5. 發展數年後，您預期高流小型展演空間會有甚麼內部劣勢？
	機會 Opportunities	威脅 Threats
外部 (環境)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就外部環境而言，您認為高流小型展演空間的機會有哪些？ 2. 哪些機會可以維持保有優勢？ 3. 哪些機會可能有變數？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就外部環境而言，您覺得高流小型展演空間的威脅有哪些？ 2. 哪些威脅預期可以改善？ 3. 哪些威脅無法獲得改善？是否有因應對策？

	4. 您覺得高流小型展演空間如何保持外部環境的優勢？	4. 台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您覺得這些場館對高流小型展演空間威脅為何？
--	----------------------------	---

第二節 研究個案

高雄流行音樂中心是文化部的施政方針與重點成果，其小型音樂展演空間是培育音樂創作、孕育音樂人才、便利獨立樂團演出、呈現流行音樂庶民文化的場域。為培植國內的流行音樂人才，推動高雄及南台灣的流行音樂活動，本研究以高雄流行音樂中心的「鯨魚堤岸 O2」音樂展演空間為個案，進行流行商業模式探討。本研究共訪談：

1. 經營管理者，為傳媒科技公司及音樂文化出版相關背景。
2. 樂器行、Live House 經營者、流行音樂表演團體（B2B）者，包括樂器品牌創辦人、音樂經紀公司負責人、音樂館藝術總監、及音樂活動公司執行長。
3. 流行音樂學者，包括交響樂團團長、總監，大專院校音樂系教授、主任。
4. 流行音樂學習者，包括 12 為流行音樂歌手及樂手，4 位音樂教育者。

訪談對象整理如表（表 7）。

表 7 本研究受訪者名單

身分	受訪者
經營管理者	卓先生，音樂文化出版、傳媒科技公司經營管理者
樂器行、Live House 經營者、流行音樂表演團體 (B2B)	林小姐，歌手，從業 10 年，音樂活動經紀公司負責人 高小姐，品牌樂器創立人，從業 15 年 戴小姐，音樂館藝術總監 張先生，駐唱歌手、吉他手，從業 24 年，音樂活動經紀公司執行長
流行音樂的學術學者	劉教授，大專院校音樂相關科系，執教 28 年 蔡博士，交響樂團團長，執教 28 年 盧先生，交響樂團總監，執教 30 年 高主任，大專院校音樂相關科系
流行音樂歌手及樂手、相關科系學生等流行音樂學習者 (B2C)	林小姐，歌手、樂手，從業 20 年 張先生，歌手 26 年、職業 DJ 14 年 廖小姐，音樂工作者，從業 13 年 廖先生，吉他手，從業 10 年 陳小姐，KB 手、歌手，從業 10 年 張小姐，歌手、詞曲創作、樂手，從業 12 年 黃小姐，樂手、講師，從業 15 年 陳先生，樂手、講師，從業 20 年 沈小姐，歌手，從業 10 年 李小姐，歌手，從業 10 年 柯小姐，音樂教室講師，從業 24 年 黃小姐，音樂教室講師，從業 22 年 謝先生，樂手、教學，從業 20 年

身分	受訪者
	吳小姐，樂手、教學、創作，從業 13 年 蔡先生，音樂教育工作者，執教 6 年 顏先生，音樂教育工作者，執教 20 年

第三節 分析架構

本研究以 Osterwalder 與 Pigneur 的商業模式為分析架構，其架構由九個構成要素組成²⁸，分別為「VP 價值主張」、「CS 目標客層」、「CR 顧客關係」、「CH 通路」、「KR 關鍵資源」、「KA 關鍵活動」、「KP 關鍵合作夥伴」、「C\$成本結構」、「R\$ 收益流」。

這九個構成要素依分析順序為：

1. 為誰提供 (WHO)：確認目標客層以及與顧客的關係，與接觸客戶的通路。
2. 提供甚麼 (WHAT)：確認價值主張，提供甚麼價值，吸引顧客。
3. 如何提供 (HOW)：分析運用何種及如何提供關鍵活動，與如何與外部夥伴合作以提升獲達成關鍵活動。
4. 成本結構與收益流。

²⁸ Osterwalder & Pigneur,《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)，尤傳莉譯（臺北市：早安財經文化，2012）。

第四節 研究步驟

本研究之研究步驟如下圖（圖 6）。

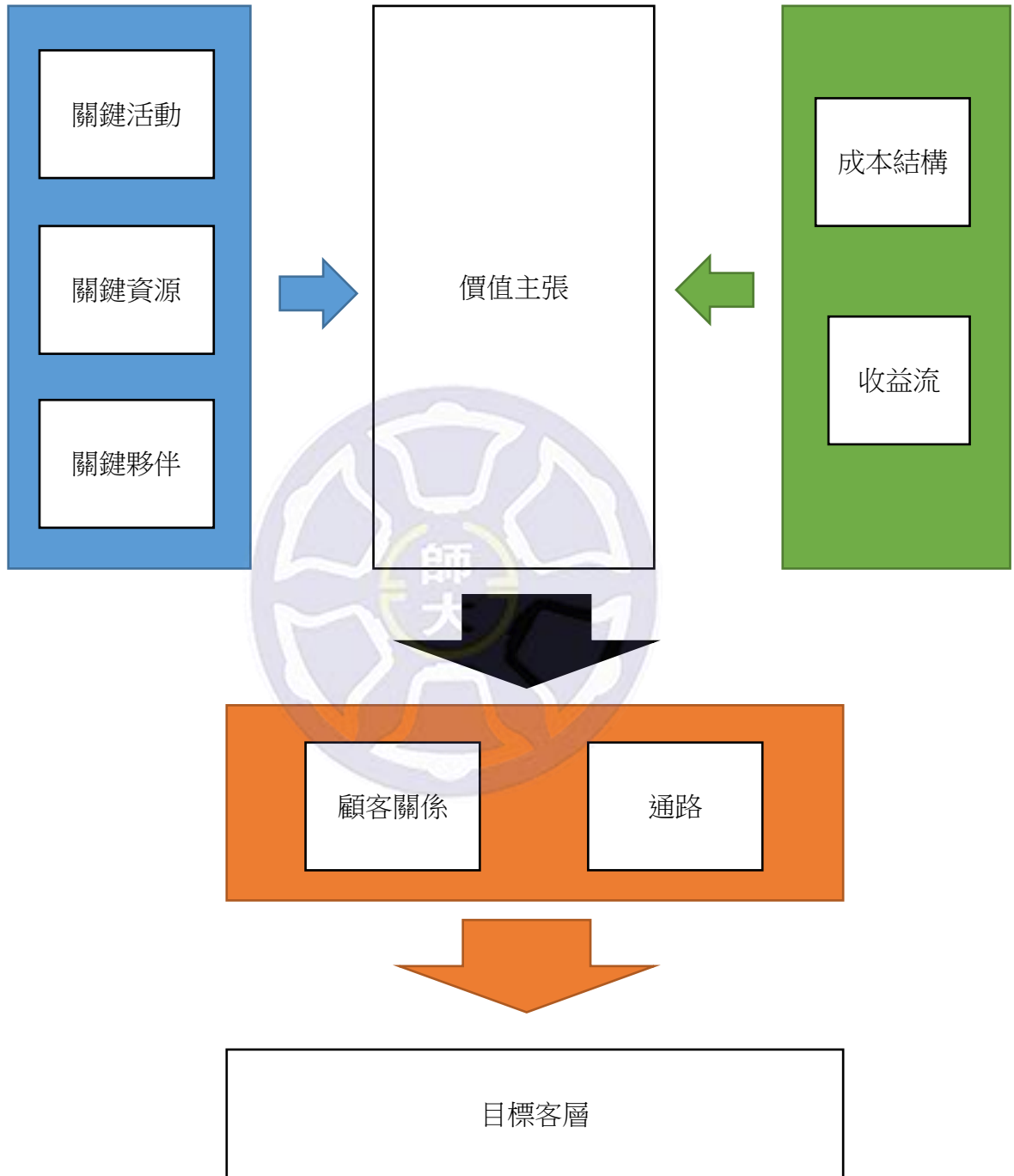


圖 6 研究步驟圖



第四章 個案研究

第一節 高雄流行音樂中心介紹

高雄流行音樂中心（Kaohsiung Music Center）是文化部的流行音樂建設，原稱為海洋文化及流行音樂中心，位於高雄港 11 至 15 號碼頭，附近有光榮碼頭與真愛碼頭，占地近 12 公頃。設有大型戶外表演場地「日沐廣場」，可容納一萬人；大型室內表演廳，可容納六千多人；以及六間小型展演空間「鯨魚堤岸」（圖 8、圖 9），可容納 200 至 1,000 人；另還有流行音樂展示館、海洋文化展覽中心；周圍環境方面，有渡輪碼頭、親水公園、腳踏車道和文創市集等。預計 2020 年分期營運。



圖 7 高雄流行音樂中心²⁹

²⁹ 引用自官方 FB，<https://www.facebook.com/Kaohsiungmusiccenter/>，摘錄於 30 November 2019。

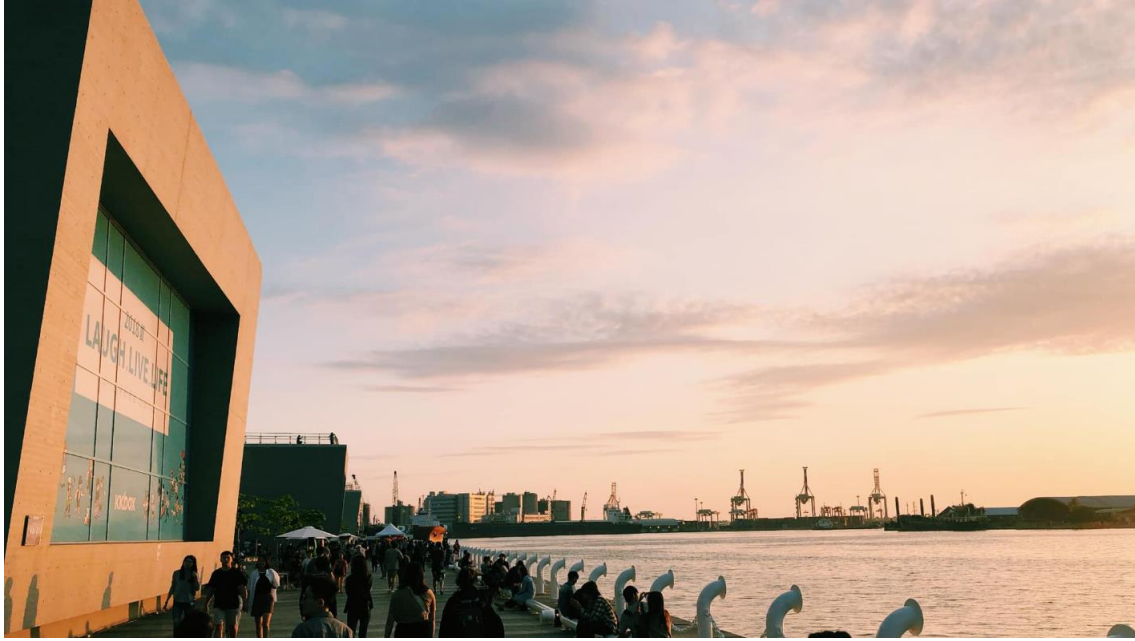


圖 8 高雄流行音樂中心之小型音樂展演空間與港邊³⁰



圖 9 高雄流行音樂中心之小型音樂展演空間俯瞰夜景³¹

³⁰ 引用自官網，<https://www.facebook.com/Kaohsiungmusiccenter/>，摘錄於 30 November 2019。

³¹ 同前。

第二節 中華亞太音樂文化交流協會

中華亞太音樂文化交流協會 (Chinese Asia-Pacific Music and Culture Exchange Association)，以「音樂、教育、工作、資訊、學習分享交流」為營運宗旨，結合亞太地區的音樂文化與音樂教育團體，以提升音樂文化與改善音樂環境為目標，凝聚音樂人才並促進流行音樂活動與訓練，定期辦理流行音樂表演與教學，以發掘新秀、提供新人表演機會，並辦理公益演出以回饋社會。

中華亞太音樂文化交流協會設有理事、監事數名，下有公關委員會、執行委員會、智權委員會、秘書處等，組織架構如圖 (圖 10)。



圖 10 中華亞太音樂文化交流協會組織架構

第三節 SWOT 分析

SWOT 是優勢 (Strength)、劣勢 (Weakness)、機會 (Opportunity)、威脅 (Threat)。彙整受訪者意見，高雄流行音樂中心之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間 SWOT 分析結果如下。

一、優勢 (Strength)

新的環境與現場設備，交通方便，附近有大眾交通工具，可以串接高雄其他景點，也具名聲，是新的地標和場域，大眾期盼舉辦相關活動，表演團體可以借助高流中心的軟體和硬體等資源，發展更多元的節目和演出，適合小巧精緻的節目，亦可配合學校或社團演出，並結合節慶活動，增加展演機會。

二、劣勢 (Weakness)

發展數年後設備老舊，目前無清楚且透明的內部運作及提供的資源，地處非蛋黃區，除非舉辦大型音樂祭，單一活動不易聚集觀眾，非舉辦活動期間無法吸引民眾前往；長期經營展演空間不易，如何規劃節目、維持節目品質，吸引商演持續使用該展館，以達到長期吸引觀眾入場行銷企劃。此外，目前展館的曝光度和宣傳度都不夠。

三、機會 (Opportunity)

靠近海港，可以結合觀光資源或遊艇等活動、在地美食文化、海港美食季，設計音樂饗宴之旅，嘗試海上演出；內部場館與外部環境可以共同舉辦串聯活動，吸引民眾前往；在公關部分可以加強以活絡人脈關係，達到群聚效益，除了自製節目還能舉辦合作節目，配合其他民間獲官方的文創活動同步進行。如果能維護周邊環境衛生清潔，可以提升周邊舒適空間。也能提供為藝文創作表演者更多元的選擇。

四、威脅 (Threat)

地域性原因難以推廣與發展表演藝術活動，如果沒有定期、密集的活動展演，容易被大眾遺忘而沒落；各場館獨立，觀眾易定點活動，場館串連活動不易；也許會有政治人物進行話題操作，政黨輪替可能會影響經費補助；又，南部區域的藝文活動人口不足，恐有使用率不高的威脅。目前的藝文展演節目與空間很多，過多的節目會稀釋票房，節目品質上應把關，以培養忠實觀眾。

第四節 商業模式探討

本研究的鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間之商業模式畫布如圖（圖 11）。



圖 11 商業模式畫布³²

鯨魚堤岸 O2 以「音樂生活與產業孵化」為目標，彙整訪談資料，九個構成商業模式的要素如下。

一、CS 目標客層（Customer Segments）：

彙整訪談資料可知，鯨魚堤岸 O2 的目標客層具有多層次，包含：

1. 流行音樂學習者：學校、社團、音樂教室、樂手、歌手，一般民眾皆屬之。
2. 流行音樂展演與推廣者：包括流行音樂樂手及歌手、表演藝術工作者、樂器行工作者、表演團體、音樂教室等。

³² Osterwalder & Pigneur,《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)，尤傳莉譯（臺北市：早安財經文化，2012）。

3. 兩岸的音樂人才：來展演空間交流的兩岸的音樂人。

二、CR 顧客關係 (Customer Relationships)：

彙整訪談資料可知，鯨魚堤岸 O2 的顧客關係如下：

1. 對流行音樂學習者提供進修機會，包括音樂教師、音樂學生、樂手、歌手、表演藝術工作者，有意願來工作坊進行進修的音樂人等。
2. 對一般民眾進行流行音樂推廣，民眾可聆聽音樂數位典藏增加音樂涵養，或使用智能樂器學習樂器使用。
3. 舉辦流行音樂展演提供流行音樂表演者或表演藝術工作者展露機會。
4. 兩岸的音樂人才透過本展演空間承辦的音樂比賽與遊學進行交流。

三、CH 通路 (Channels)：

彙整訪談資料可知，鯨魚堤岸 O2 的通路包括：

1. 現有合作夥伴卓著文化的客戶群
2. 透過各種傳媒與經營社群媒體，包括 FB、Line 群組、卓著傳媒、YouTube 及直播，粉絲團等，包含港都音樂家族、數位音樂魔法師等。
3. 音樂加盟商、樂器行、與音樂教室。
4. 表演藝術者資料庫。

四、VP 價值主張 (Value Propositions)：

經營管理者定位鯨魚堤岸 O2 的價值主張為「流行音樂生活與流行音樂產業孵化」，提供流行音樂產業生態圈互相依存的環境，舉凡創作者、編曲者、歌手、樂手，都能此場域空間，獲得專業的指導，是創作到展演一條龍服務。對樂器行、Live House 經營者或工作者、流行音樂表演團體而言，表演藝術結合生活文化是本展演空間的價值主張，本展演空間可以提供完善的表演場地，滿足喜愛表演藝術朋友的需求，提供新秀演出機會、辦理見面會，將流行音樂表演普及化。專業的燈光和音響，以及票務與行銷，可以節省流行音樂演出節目與團體的成本與人事壓力，將重心放在多方面嘗試與發展不同的演出風格與多元化的藝術。亦能提供表演藝術工作者交流、訓練、育成等活動。

彙整訪談資料，鯨魚堤岸 O2 的價值主張如下：

- (1) 在地人才晉用：舉用與集結在地音樂人、音樂教育與表演人才。
- (2) 在地音樂人才培育：深入大學院校與相關科系社團交流，舉辦音樂相關之座談、講座、表演、輔導學生成長及對音樂職場的認識。
- (3) 推動音樂表演展露：辦理各類音樂比賽、發掘新秀、提供新手表演機會，輔導新秀會員成立音樂團體並予以培育，舉辦新秀團體培育成果發表。
- (4) 國際交流與串接：結合亞太地區優秀音樂表演及教育團體定期辦理音樂表演與教學活動，以國際化交流，串接兩岸、東南亞、東北亞的音樂交流。
- (5) 音樂軟體與硬體推廣：舉辦音樂相關之硬體與軟體之產品發表會。

(6) 活絡音樂網路：透過網路與社群活動，建立資源交流平台。

五、KR 關鍵資源 (Key Resources)：

經營管理者認為人力資源是本展演空間最重要的資源，有優質的職業圈講師與系統化教材，此外，經過多年的持續與堅持，目前已收集有一萬六千多首的平面樂譜版權。為推動前述的音樂活動並服務客層，彙整訪談資料，鯨魚堤岸 O2 的關鍵資源：

1. 卓著文化的典藏歌曲
2. AI 智能樂器
3. 中華亞太音樂文化協會、音教聯盟以及 IPA 內的講師為教師進行教學
4. 港都音樂家族表演藝術發展協會的音樂人
5. 兩地的音樂祭、音樂比賽與遊學交流活動

六、KA 關鍵活動 (Key Activities)：

在音樂文化方面，經營管理者將鯨魚堤岸 O2 規劃為「傳統與數位典藏區」、「虛擬樂器體驗區」、「智能課程體驗區」、「音樂復健體驗區」；結合流行音樂表演人與藝術工作者的展露機會需求，以及學校的學習需求。彙整訪談資料，鯨魚堤岸 O2 的關鍵活動如下。

1. 數位典藏：

以原創及流行音樂數位典藏為主，收藏名人音樂原創手稿、數位影音、出版傳記等典藏，包含鄧雨賢、鄧麗君、洪一峰、方文山、我們的樂團等音樂家及音樂團體。將平面樂譜資料庫數位化，建立樂譜及音樂文化保存，提供當代學子學習，並為後代子孫保存音樂文化資料。

2. 文化科技應用進行樂器教學：

建立音樂科技 AI 智能樂器教學中心，利用人工智能 AI 自動伴奏、人工智能作詞作曲、人工智能虛擬樂器，結合打擊樂器、拉弦樂器、吹管樂器、民族樂器等產品結合，進行深度學習。

3. 講座、論壇、工作坊：

辦理華語流行音樂之講座、吉他工作坊 (Guitar Education Talk, GET)、電貝斯工作坊 (Bass Education Talk, BET)、鼓工作坊 (Drum Education Talk, DET)、鍵盤樂器工作坊 (Keyboard Education Talk, KET)、大師班、論壇、苗子孵化中心，提供給青年學子，增加與音樂產業和實務的交流與浸染薰陶。

4. 流行音樂常態展演：

邀請音樂團體與藝人演出，延續 Live House 文化，以獨立樂團、小型樂團、新出道藝人為主樂邀請對象，增加其演出與展露機會，提供票務系統與燈光音響器材的整合方案與空間給消費者和樂團歌手，為閱聽大眾和獨立樂團提供互動機會。

5. 音樂節祭活動、國際遊學、音樂競賽：

承辦與協辦音樂節活動，舉辦兩岸的音樂競賽，舉辦遊學活動，促進多地的音樂文化交流。

6. 輕食、Lounge Bar、Café Shop：

在展演空間內亦有提供輕食、微酒精飲料、咖啡、烘培小點等，不定期舉辦品酒會、主題美食音樂會、音樂百匯（Music Buffet）等音樂為主餐飲為輔的各類活動，為本展演空間帶來收益。



七、KP 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships)：

在台灣是由卓著文化和卓著傳媒，以及港都藝術表演發展協會，在深圳為伊諾樂器、音樂行業聯盟、音教聯盟，IPA 國際認證的機構。數位典藏資源由卓著文化提供樂譜與歌曲，智能樂器教學由伊諾樂器提供智能樂器，音樂行業聯盟與音教聯盟、及港都藝術表演發展協會講師群，以進行講座；論壇與工作坊的教學，合作夥伴所共同建立的音樂人才資料庫，為常態展演的演出者來源，卓著傳媒提供關鍵活動的行銷宣傳。合作夥伴定期每年舉辦兩岸的音樂比賽與音樂交流、遊學活動。關鍵夥伴整理如圖（圖 12）。

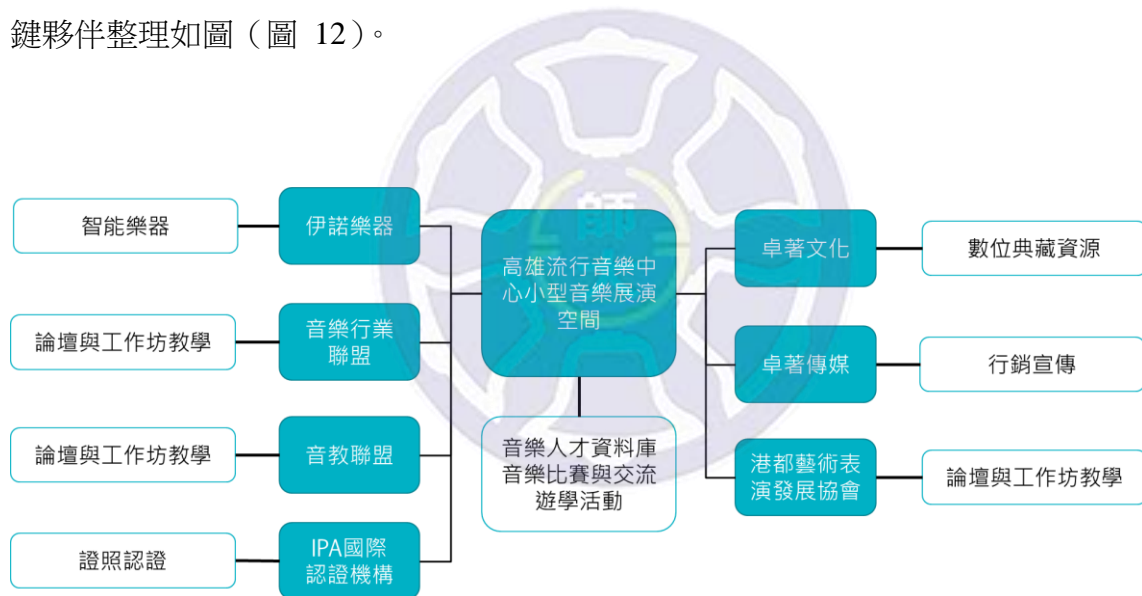


圖 12 本研究之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間之關鍵夥伴

八、C\$成本結構 (Cost Structure)：

鯨魚堤岸 O2 的成本分為固定成本與浮動成本。

固定成本包含：

- 固定式舞台、基本款的音響設備、舞台燈光
- 活動桌椅、小舞台。
- 數位典藏的固定展示架與耳機。
- 輕食餐飲的廚房設備，不使用明火。
- 場租。

浮動成本：

- 演出者及演講者出席費。
- 人事管銷等費用。
- 食材成本。
- 各類展演之專案費用，如增加音響與燈光設備之租用費。



九、R\$收益流 (Revenue Streams)：

經營管理者透過原創作品與持續的創作，以及傳承流行音樂樂手的經驗，透過教學活動為收益，將這些流行音樂的知能傳承。鯨魚堤岸 O2 的收益包含常態與非常態性。常態收益為辦理教學、論壇、工作坊等學習收入，辦理音樂展演活動之門票收入、餐飲收入，使用數位典藏的租金，使用智能樂器之租金，辦理音樂節活動之教學活動與周邊活動營收。非常態收入為企業贊助，以及加入公會能減收租金，公會亦會按比例提撥補助予會員。

鯨魚堤岸 O2 商業模式彙整如圖 (圖 13)。



效率

價值



圖 13 本研究之鯨魚堤岸 O2 流行音樂展演空間委外經營之商業模式圖

第五節 討論與分析

一、研究發現

本研究之鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間具有音樂教育、推廣、展演、交流、保存音樂文化、進行智能音樂學習等功能，可提供給專業流行音樂工作者、樂手、歌手、表演團體、學校或社團的音樂學生、音樂教室工作者，以及社會大眾，結合流行音樂人才交流、流行音樂展演群聚、流行音樂表演展露，並融合在地文化與海洋特色與旅遊活動、與其他展館串聯舉辦活動。鯨魚堤岸 O2 的多元經營取向，讓高雄的音樂人不必四處奔波，及能在此完成學習、表演、交流、觀賞演出等流行音樂活動，是一個全方位與全面性的小型精緻音樂文化空間。



二、研究貢獻

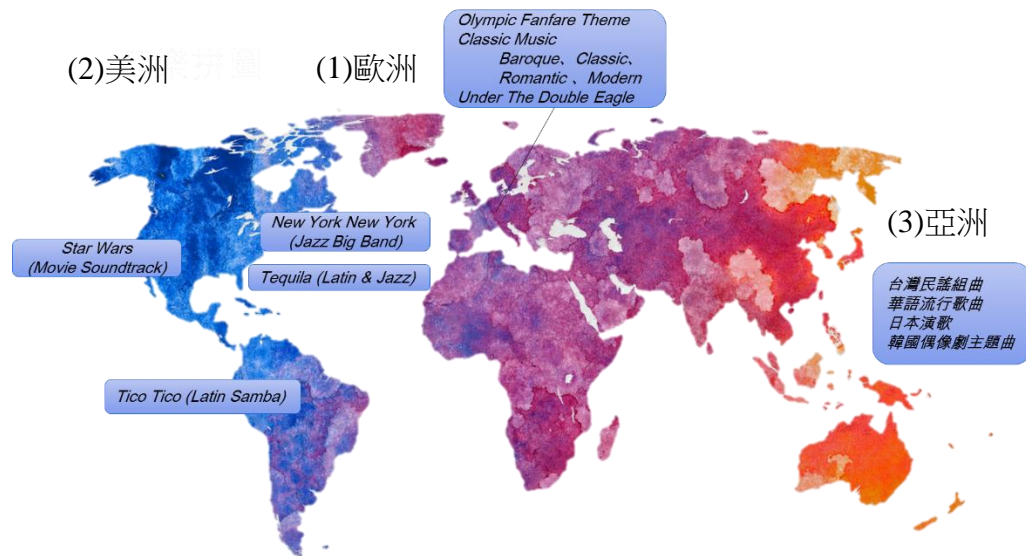
本研究以流行音樂中心的鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間為例，探討委外經營如何推動流行音樂的發展與文化，目前在國內以此為例的研究論述不多，尚有待多方學者加入探討，本研究為流行音樂中心的小型展演空間分析可行且符合多客層需求的商業模式，一方面達到流行音樂推廣與教育、流行音樂生活圈的使命，另一方面更能為國家級的流行音樂中心提出經營案例。

第五章 流行音樂沙龍音樂會

本研究依據「高雄流行音樂中心」委外商業模式之目標客層、價值主張、關鍵資源與關鍵活動，並針對「鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間」之流行音樂中心小型展演空間經營目標市場定位與客群核心需求進行分析，設計出本章之流行音樂節目組曲內容，一方面除期許能作為該音樂空間未來營運可行商業模式所需提供之節目演出內容，以符合多客層需求定位與達成流行音樂推廣與教育、流行音樂生活圈的使命；另一方面則以此節目單之八首組曲為演奏曲譜，於本論文口試之同時舉行畢業音樂會。

本場音樂會企圖以「走過音樂的時光隧道」和「乘著音樂的翅膀環遊世界」為演出理念，透過電子管風琴與雙排鍵的演奏與導聆，從巴洛克、古典、浪漫、印象派到現代音樂，再進入流行音樂的領域，曲目亦從古典到現代，從台灣本土民謠到世界知名樂曲，也因此整場沙龍音樂會包羅萬象，有管樂為主的 Fanfare、March 進行曲、Jazz Big Band 爵士大樂隊、還有拉丁森巴 Latin Samba、偏民樂色彩的華語歌曲、日本演歌、韓國偶像劇主題曲、歐洲最強融合樂、還有最澎湃的管絃樂團電影配樂，期能透過演奏者簡單的曲目解說，理解流行音樂的發展與概況，並能一窺流行音樂拼圖完成後的全貌！

第一節 節目單



一、Olympic Fanfare Theme：奧林匹克主題開場（Opening）運動賽事配樂

二、Classic Music 歐洲音樂集錦：

1. Baroque 巴洛克管風琴（巴哈）d 小調觸技曲與賦格
2. Classic 古典樂派室內樂（莫札特）K525 小夜曲
3. Romantic 浪漫派圓舞曲（約翰史特勞斯）維也納森林
4. Modern 印象樂派全音階增和絃（德布西）

以 C Key 為首（三白鍵+三黑鍵）

以 C# Key 為首（二黑鍵+四白鍵）

三、Under The Double Eagle 雙鷹進行曲（March）Marching Band

四、**Tico Tico** 玉米粉上跳躍的雀鳥 (**Latin Samba**) 美洲音樂節一

五、**New York New York** 紐約紐約 (**Jazz Big Band**) 美洲音樂節二

六、**Asian Music** 亞洲音樂集錦

1. 台灣民謠組曲 **Taiwan Folk Song Melody** :

思想起、丟丟銅、天黑黑 (仿李泰祥《鄉》民謠管弦編曲。)


2. 華語流行歌曲：999 朵玫瑰 (東方樂器 **Koto** 輪指、梆笛)

3. 日本演歌：浪花節的人生 日本樂器 (尺八、三味弦、太鼓)

4. 韓流偶像劇主題曲：從最初到現在 (冬季戀歌)

七、**Tequila** 龍舌蘭酒 (**Latin & Jazz**) 拉丁爵士融合樂曲

八、**Star Wars** 星際大戰電影配樂 (**Movie Soundtrack**)



第二節 日期與地點

2020 年 1 月 8 日、16:00-18:00。

地點：國立臺灣師範大學音樂學系 406 教室。

第三節 流行音樂拼圖樂曲解說

一、Olympic Fanfare Theme：奧林匹克主題開場（Opening）

這首曲子是 1984 年知名電影配樂作曲家約翰·威廉姆斯（John Williams），為了洛杉磯奧運會開幕式所作的管弦樂曲，是奧運會最具代表性的音樂象徵。樂曲一開始，以嘹亮令人振奮的銅管樂器號角，為奧林匹克運動會拉開序幕。全曲時而慷慨激昂、氣勢弘偉，時而溫柔婉約，以銅管樂器、和絃樂器呈現不同的風貌。在樂曲結構和作品內涵上，可算是相當通俗、淺顯易懂的曲調，並且呈現光明與輝煌，演奏者僅截取這首曲子主題的部分，來當作沙龍音樂會的開場。



二、 Classic Music 古典音樂拼圖：

這一個單元的拼圖，演奏者要以一些耳熟能詳簡單的樂曲片段，帶領大家走進音樂的時光隧道，回顧一下音樂的起源。其實現在我們所認為艱深難懂的古典音樂，在十七、八世紀，可也是當時歐洲的流行音樂呢，從只為了讚美上帝的教會音樂，到服務宮廷的皇宮貴族，一直發展到民間，大致可分為下列四個時期：

1. Baroque 巴洛克管風琴（巴哈）《d 小調觸技與賦格》



圖 14 巴哈與管風琴

2. Classic 古典樂派室內樂（莫札特）《K525 小夜曲》

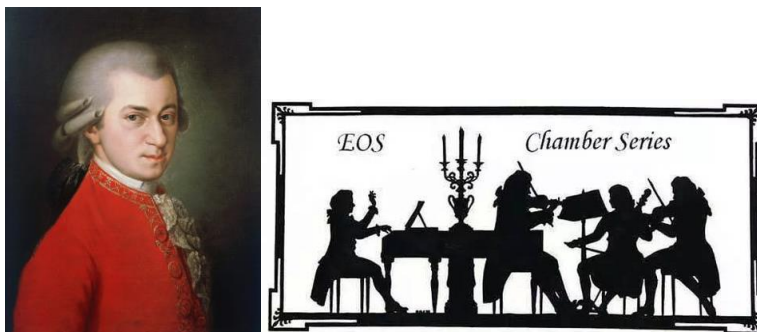


圖 15 莫札特與室內樂示意圖

3. Romantic 浪漫派圓舞曲（約翰史特勞斯）



圖 16 小約翰史特勞斯與圓舞曲

4. Modern 印象樂派全音階增和絃（德布西）



圖 17 德布希與全音階增和絃

今天演奏者要以簡短的巴哈《d 小調觸技曲》主題，使用管風琴音色，呈現巴洛克時期莊嚴的氛圍，再以室內樂弦樂團演奏莫札特《K525 小夜曲》，帶領大家進入古典時期，緊接著華麗的宮廷圓舞曲，肯定非圓舞曲之王小約翰史特勞斯（Johann Strauss II）的《維也納森林的故事》莫屬，不想墨守成規的印象樂派，摒棄教會調式、大調音階、小調音階，而自創了全音階，將 12 平均律差成了以 C 音、和 B 音為首，各六個音的兩套全音階，讓樂曲一直呈現在增和絃，充滿夢幻和朦朧的美感，每個時期的風格大異其趣。

三、 Under The Double Eagle 雙鷹進行曲 (March)

雙頭鷹標幟，原是舊奧地利帝國的軍旗，因此以進行曲的形式來呈現，《雙鷹進行曲》(Under The Double Eagle) 整首曲子非常豪邁雄壯，且旋律具有濃厚的奧地利風格，既優美又令人精神抖擻。這首曲子是三段體。主題原為降 E 大調，原因是為了配合管樂器大多為 bE、bB 兩種調性，因本次演出使用鍵盤彈奏，因此移為 D 大調。前奏之後的 A 段，多為附點節奏的級進較為平穩，並混用三連音展現樂句間的交替，除了最後一個樂句外，其他樂句的主旋律都解決於弱拍，因此創造了切分的效果。B 段主旋律則全部落在低音聲部，由低音號 Tuba 擔任主奏。A 段以及 B 段的長度相同，中段為降 A 大調 (本次演出改為 G 大調，也就是全曲都降了一個半音來彈奏)，這一段的旋律由於使用弦樂器，聽起來較主題 A 段更具流動性、歌唱性，並使用大跳音程，就像描繪雄鷹自由翱翔在天空的意境，當中有許多長拍，都會補上 Obligato 助奏或是 Fill in 填重音，這也是音樂很重要的元素。



圖 18 雙頭鷹標誌

四、 Tico Tico 玉米粉上跳躍的雀鳥 (Latin Samba)

《玉米粉上跳躍的雀鳥》(Tico Tico) 採用拉丁森巴熱情輕快的節奏，細碎的十六分音符，就好像是在玉米粉上跳躍的雀鳥，整個曲子充滿熱情，俏皮歡樂非常輕鬆活潑，讓人聽了心曠神怡、精神開朗。2012 年 7 月演奏者曾在自營的露天音樂吧 EZ Life，位於高雄市中心公園城市光廊，因彈奏這首曲子，結識了星光幫冠軍歌手賴銘偉，他將演奏者的彈奏上傳 YouTube，沒想到引起極大的回響，至今人有許多人點閱，歷經了七年突破了一百零五萬的點閱率，今天除了聽演奏者現場彈奏，有興趣的話各位也可以到 YouTube 搜尋「平凡無奇手搖飲料店的老闆娘竟是彈琴高手」幫演奏者繼續衝一下點閱率，也可以了解大摩如何當網紅，就是反差和搞笑，當然也要有實力。時代真的不一樣了，並不是穿得美美的禮服，在宏偉的音樂殿堂演奏，就能獲得大家的共鳴，相反地能夠落實到生活中，將「音樂生活化、生活音樂化」才能走出自己的路。



圖 19 Samba 舞者

五、 New York New York 紐約紐約 (Jazz Big Band)

紐約是個國際知名數一數二、不折不扣的大都會，它交融了黑與白、紅與黃、藍和綠，甚至可說是絢爛艷麗的七色彩虹，時代廣場、自由女神、帝國大廈、紙醉金迷的華爾街、還有最精彩的百老匯，每個劇院天天上演的音樂劇，只要去到紐約的觀光客必然都要去朝聖，法蘭克辛納屈所詮釋演唱的《紐約紐約》(New York New York)，闡述了許多小人物帶著夢想來紐約這個大都會奮鬥，也因此讓紐約在無形當中，融合了各種文化。其實这首曲子的原唱是 1977 年同名電影裡的女主角麗莎·明內利(Liza Minnelli)所演唱，法蘭克辛納屈(Frank Sinatra)在 1979 重新翻唱，並將它收錄在專輯裡，沒想到結果卻更受歡迎，因而成為這首歌最佳的詮釋者，甚至後來還有許多人都以為法蘭克就是歌曲原唱者呢！在雙排鍵上面彈奏大管樂團 Big Band 的樂曲，真是件蠻過癮的事，就好像是一個人去駕馭、指揮數十人的樂團一般，加上爵士 Jazz Swing 搖擺的節奏，不由得讓人想像有一群舞孃，在舞台上跳起大腿舞的情境。



圖 20 紐約街景圖

六、Asian Music 亞洲音樂拼圖

1. 台灣民謠組曲 Taiwan Folk Song Melody :

(1). 思想起：

《思想起》是流傳於臺灣南部屏東恒春半島的民謠。拿著月琴的陳達老先生，邊彈月琴、邊吟唱鄉里之間發生的大小事，也因此沒有固定的歌詞與曲調，而是由他所見所聞，非常自由的吟唱，他曾經吟唱一段思想起，歌詞是這樣唱的「思啊！雙啊～枝～，甘蔗～好吃～伊丟雙頭甜」來形容男人不安分，有了妻子還想要納妾，所以「思想起」也有人翻成「思雙枝」真是令人莞爾，蠻有意思的！這一段樂曲一開始演奏者是以噴吶吹出主題，加上鋼琴的伴奏，隨後以弦樂、法國號、整個管弦樂團的音色呈現，但沒有加上任何打擊樂器，編曲也是以比較吟詠的方式，來表現思想起自由的表達。

(2). 丟丟銅：

《丟丟銅》也是首大家耳熟能詳的台灣民謠，關於它的由來眾說紛紜，有人說：「丟丟銅仔」是昔日台灣農村農忙之餘，人們玩擲銅錢的遊戲，也就是用手抽動銅板、以及銅錢掉落地叮噹作響的聲音，也有人認為「丟丟銅仔」是宜蘭民謠，描述昔日三面環山，一面靠海幾乎與世隔絕的宜蘭，在1787年由吳沙帶領一群人們，披荊斬棘，不會艱難開鑿了連綿不斷的山嶺，為蘭陽地區闢建與外界相通的鐵道，並且宜蘭多雨，銅製的火車車廂在經過隧道的時候，被山坡滴落下來的雨水，淋得丟丟作響。這一首在整個編曲

佔的篇幅不大，但因為用鐘聲 Chime、還有笛和打擊樂器的加入，讓整首曲子開始炙熱起來，可說是演奏者自己最喜歡的橋段。

(3). 天黑黑：

細雨不斷的金瓜石，阿公拿著鋤頭去挖泥鰍，而阿嬤為了泥鰍要煮鹹、還是煮淡，而跟阿公吵的不可開交，甚至打破鍋鼎，非常有趣的畫面，《天黑黑》表達了農民豐富的想像力和樂觀逗趣的個性，其中我們哼唱的是原系的旋律，1960 鄉土民謠專家林福裕先生曾帶領「幸福合唱團」首唱，也錄製成黑膠唱片，而流唱於民間。所以在這首組曲裡面的天黑黑，演奏者用了相當可愛的巴松管 Bassoon，也就是低音管，搭上低音大提琴的撥奏 pizz. 來呈現阿公、和阿嬤吵架的趣味性，可愛吧！演奏者的這一首編曲曾在 2012 年，獲得南台灣交響樂團的邀約，將它改編為真實的管弦樂曲，於同年七月赴上海夏日音樂節演出。雙排鍵也可說是一人大樂團，可以在一部鍵盤實現出整個樂團的主要編制，但是當然不可能取代樂團，畢竟魔鬼藏在細節裡，很多音樂的細節，還是必須要有不同樂器的音樂家們來演奏才能表達出細微的情感，不過一個人能夠以一部鍵盤，享受兼具指揮和樂團團員的快感也是很棒的！

2. 華語流行歌曲：九百九十九朵玫瑰

這一首《九百九十九朵玫瑰》是香港籍歌手邰正宵成名代表作，當時就讀於高雄醫學院的他，還曾和幾位同學組成紅螞蟻樂團，團員也都是知名的音樂製作人、或者是歌手、樂手，像是和黃韻玲創立「友善的狗」唱片公司的小鬼，唱紅《愛情釀的酒》的小孩，還有現在最知名的兩岸編曲家 Baby 老師鍾興民，當年演奏者是台南家專音樂科的學生，也跟朋友一起組了 B-52、Boss 等樂團，和紅螞蟻多有交流，其實演奏者還擔任過 Yamaha 熱門音樂大賽的評審，評過張雨生那一屆呢！知名的無限融合創作樂團團長呂聖斐，小時候比賽演奏者也經常是評審呢！那又怎樣呢？只可惜演奏者後來一直往學校古典的路線，還有 Yamaha 音樂教育的路線，並沒有堅持在流行音樂這條路上，所謂聞道有先後、術業有專攻，他們現在都已經是演奏者的老師前輩，早早就被很多後生晚輩超越了，這不就應驗了「長江後浪推前浪、前浪死在沙灘上」這一句玩笑話？今天的考試不也如此嗎？五位評審口考委員，個個都比演奏者年輕啊！但那又怎樣？表示演奏者勤奮好學，活到老學到老嘛！沒想到邰正宵的一首《九百九十九朵玫瑰》，讓演奏者勾起了這麼多年輕的回憶，音樂確實是人生當中很重要的印記，不是嗎？

3. 日本演歌：《浪花節的人生》

小的時候爸爸總愛吹著口琴、唱著日本演歌，要演奏者幫他伴奏，因為爸爸小時候正值台灣的日治時代，受的是日本教育，所以演奏者的童年幾

乎都蹲在黑膠唱盤上，聽著日本演歌的黑膠唱片，雖然爸爸並沒有學過音樂，但是他愛唱歌、愛吹口琴，從小就要媽媽帶演奏者去參加合唱團，也因此奠定了演奏者的音感、和聲感，日本演歌對演奏者而言是再熟悉不過的音樂風格了，舉凡美空雲雀、森進一，可都是演奏者崇拜的偶像呢！而這首《浪花節的人生》也曾由洪榮宏翻唱成《望月想愛人》，知名台語歌手蔡小虎唱起來也有不同的味道。雙排鍵電子琴上面，除了有我們熟知的樂器，例如：鋼琴、電鋼琴、管風琴、大鍵琴、各種木管、銅管樂器、弦樂器、打擊樂器、合成樂器、還有流行樂團裡的電吉他、電貝斯、爵士鼓……不計其數的西洋樂器以外，近一、二十年，更加入了許多民族樂器、世界音樂的樂器，像這一首曲子就應用了許多日本的傳統樂器，例如：尺八、三味線、古琴、古箏…特別有東洋的味道，雖然有人認為日本嚴格不入流，就像是跑唱的「那卡西」但不可否認他也是一種強大的文化，一種日本專屬的標誌，經常也能唱出人們心中的苦悶，最強的是其配器也有管弦樂，所以我們不能用鄙視的眼光去看待，所有的藝術與文化都因著不同的時空背景，不同的人、事、時、地、物，具有它的存在意義，音樂和藝術不能有「傲慢和偏見」！

4. 韓流偶像劇主題曲：從最初到現在（冬季戀歌）

曾幾何時韓國翻轉了整個世界，電影、電視、偶像造星、和流行音樂的風潮，這樣的崛起和政府全力支持與配套有絕大的關係，《冬季戀歌》是韓國的 KBS，在 2002 年 1 月 14 日起所播出的迷你連續劇，是當時由尹錫湖所執導的「四季系列：藍色生死戀」當中的第二部曲，而該劇的主題曲就是這首《從開始到現在》整首曲子幾乎以五度圈的和絃進行環繞：

Cm7 - F7 - bBM7 - bEM7 - Am7(b5) - D7 - Gm

特別扣人心弦，不論歐洲、美洲、亞洲…有許多膾炙人口的抒情歌曲，都採用了五度圈這樣的和弦進行，像是爵士經典名曲枯葉（**autumn leaves**）黃品源所唱的《你怎麼捨得我難過》等，都是非常經典的五度圈和絃進行流行歌曲，這也是有志想創作流行歌曲的最佳入門利器，有興趣的朋友可以試試看喔！

七、 Tequila 龍舌蘭酒 (Latin & Jazz)

演奏者超愛《龍舌蘭酒》(Tequila) 這一首熱情如火的歌曲，並且融合了熱情的拉丁節奏、以及輕鬆自在的搖擺爵士，時而熱情奔放，時而輕鬆愉悅，喝了墨西哥的龍舌蘭酒，變忍不住要手足舞蹈盡興狂歡，薩克斯風和小喇叭在即興的橋段競奏 Jam 了起來，整個樂團的團員在節奏 Break 的空檔，還要齊聲大呼一聲「Te-Qui-La！」演奏者則是要大家喊個台式的「乎搭啦！」硬是要 PK 一下，咱們台客可也是非常豪邁的呢！當中要回到主題的橋段，數位鍵盤特有的功能，把鋼琴的音色混合了 4'+16' 這樣子的效果就像是雙手在鋼琴上彈奏 16 度的音響，非常非常的便利～也就是演奏者彈了中央了 La 的音，你聽到的卻是高八度和低八度的 La 合起來的聲音，所以演奏者的左手還可以去擔任銅管吹的和絃節奏，真的太愛我的樂器了，就跟演奏者的人生一樣「一人飽、全家飽」獨善其身還能問單天下，聽完這首曲子保證血脈噴張、熱血沸騰！不過曲名雖是「墨西哥龍舌蘭酒」卻不是墨西哥的樂曲，它其實是 1958 年的美國流行歌曲，由出身加州的 Danny Flores（藝名 Chuck Rio）所創作，本來只是在錄音室錄完最後一首 Jam 即興合奏橋段而已，沒想到卻大受歡迎，整首曲子結構非常單純，基本上 A 段只以 F-bE 兩個和絃加上拉丁節奏構成，到副歌時則以 bB7-F7 Walking Bass 奏出爵士風格，在 G7-C 的 Unis 後，就接到精彩的人聲咆嘯，再進入薩克斯風和小喇叭競奏 Jam 的即興橋段！令人大呼過癮！

八、Star War 星際大戰電影配樂 (Movie Soundtrack)

從今天音樂會的開場、和閉場曲目安排，就知道演奏者有多麼愛約翰·威廉姆斯(John Williams)的創作，這首電影星際大戰主題曲《Main Theme》可稱得上是電影史上最為世人所熟悉的電影音樂。除了星際大戰，他創作了許許多多電影史上，最為世人所熟悉的電影音樂，例如：《海神號遇險記》、《摩天大樓著火記》、《星際大戰》、《大白鯊》、《超人》、《印第安納·瓊斯：魔宮傳奇》、《侏羅紀公園：失落的世界》、《E.T.外星人》、《七月四日獨立紀念日》、《哈利·波特》系列電影 1 至 3 集、《藝伎回憶錄》、《小鬼當家》、《辛德勒名單》、《搶救雷恩大兵》等，每一部電影都是膾炙人口的大作！演奏者絕對是約翰威廉姆斯的超級鐵粉！他的電影配樂演奏者也會彈很多首，有機會再跟大家分享！他也和許多世界著名的導演，有著長期的合作關係，例如：喬治·盧卡斯(George Lucas)、奧利弗·史東(Oliver Stone)、克里斯·哥倫布(Christopher "Chris" Columbus)、史蒂文·史匹柏(Steven Spielberg)等，特別是與史蒂文·史匹柏之間近四十年的合作，其中，在他執導的電影當中，僅僅只有《紫色》、《間諜橋》、以及《一級玩家》這三部不是由約翰·威廉斯配樂以外，其他電影全數都是他們兩個通力合作，創下了世界電影史上，導演與作曲家合作時間最長也最優異的輝煌紀錄。在聽這一首曲子的時候大家可以想像一下電影的場景，光劍、黑武士、還有各種太空船穿梭在宇宙銀河、太陽系與黑洞，在這一首曲子之後讓我們消失在宇宙當中吧！

第四節 名詞解釋

一、電子管風琴雙排鍵專有名詞

U.K Upper Keyboard 上鍵盤

L.K Lower Keyboard 下鍵盤

P.K Pedal Keyboard 腳鍵盤

R.P.P (Rhythm Pattern Program) 節奏模組設計

R.S.P (Rhythm Sequence Program) 節奏串聯

二、功能效果

Delay 回音效果器

M.O.C (Melody on Chord) 自動重音奏

F1 4' 長笛高八度

Piano 4'+16' 鋼琴 16 度音



三、音色

Brass 銅管樂器

Horn 法國號

Wood 木管樂器

Fl. (Flute) 長笛

S.T. (Strings) 弦樂器

E-Horn 英國管

Mute Trumpet 小喇叭加弱音器

Koto 古箏

Sax. (Saxophone) 薩克斯風

China Fl. 中國笛

Timp. (Timpani) 定音鼓敲奏

Tuba 低音號

Timp. Roll (Timpani Roll) 定音鼓滾奏

Pipe Organ 管風琴

C. Bass (Contra bass)

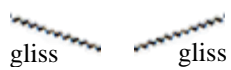
Orch 管弦樂團

四、演奏法

Tutti 全體奏、齊奏

Pizz (pizzcato) 弦樂撥奏

A.T. (after touch) 後觸鍵

 gliss gliss 滑音奏 (下行、上行)

Counter Line 對旋律

Walking Bass 行進的低音 Bass

五、樂理與曲式

Intro 前奏

A 主題 A 段

A' 主題 A 段稍作改變

B 副歌 B 段

皮卡地終止：小調終止在大三和弦

Interlude 插曲、間奏

Bridge 銜接的橋段

Ending 尾奏

六、風格與節奏

Fanfare 軍隊、號角

Latin Samba 拉丁森巴節奏

Classic Music 古典音樂

Jazz Music 爵士音樂

Baroque 巴洛克時期

Big Band 大管樂團

Classic 古典時期

Asian Music 亞洲音樂

Romantic 浪漫樂派

Taiwan Folk Song 台灣民謠

Modern 印象樂派

Chinese Popular Song 華語流行歌曲

March 進行曲風

Japan Enka 日本演歌

Latin Jazz 拉丁爵士

Korean Idol Drama 韓國偶像劇

Movie Soundtrack 電影配樂

第五節 譜面分析

一、Olympic Fanfare Theme：奧林匹克主題開場（Opening）

M1 音色設定 Olympic Fanfare And Theme
 明亮的號角銅管

UK
 LK
 PK

f Delay L.K. Horn 法國號

銅管樂器齊奏 利用效果器呈現 32 分
 音符快速且清晰

5 M3
 5 SEQ 1 R.S.P *ff* *ff*

Rhythm Synchro Start 同步啟動節奏串聯 定音鼓

7 M2 M4 M5
 7 *ff* Timp Timp Roll 定音鼓輪鼓
 定音鼓敲奏 *sfp* A.T. Cym. 銅鈸

圖 21 《奧林匹克主題開場曲》譜例

二、 Classic Music 古典音樂拼圖：

1. Baroque 巴洛克時期代表：

以管風琴音色彈奏巴哈《d 小調觸技曲》。

2. Classic 古典時期代表：

以室內弦樂團演奏莫札特《小夜曲 K525》。

3. Romantic 浪漫時期代表：

以管弦樂團演奏小約翰·史特勞斯《維也納森林的故事》

4. Modern 現代樂派代表：

示範二組全音階，從 C 音開始、以及從 B 音開始



三、Under The Double Eagle 雙鷹進行曲 (March)

雙頭鷹進行曲

銅管

Intro M1 Brass

5 Dm M2 Tutti 全體奏 Am B M3 C. Bass M.O.C 自動重音奏 Wood U.K. L.K.

9 D A

13 D C#m F#m B7 E7 A M4 Strings

17 A7 (D.S. time straight) D

21 L.K. Horn-Counter Line 下鍵盤法國號對旋律 A7 D

25 A7 D

29 A/E M5 Orch. 管絃樂 E7 A M4

33 B 低音號全體奏 M6 Tuba Tutti D 右手彈和弦節奏

37 D A7 D

Detailed description of the musical score: The score is for a march in 2/4 time, key of D major. It features multiple staves for different instruments. The brass section (M1) plays the main melody. The woodwinds (M2, M3) provide accompaniment with automatic accents. The strings (M4) play a rhythmic pattern. The tuba (M6) plays a bass line. The score includes various musical notations such as triplets, slurs, and dynamic markings. A large watermark is visible in the background of the score.

圖 22 《雙頭鷹》譜例一

41

45

49

53

57

61

65

69

73

77

81

M7 轉調

C Strings

Fine

O X O X
Tuba Horn 低音號、法國號節奏

Obligato : Fill in 長板加助奏 填充音

Obligato : Fill in

Obligato : Fill in

M13 St.+Woo

Obligato : Fill in

M9

M10 Obligato : Fill in

M11 Tutti

Obligato : Fill in

Timpani 定音鼓

M12

從%反覆 D.S. al Fine

圖 23 《雙頭鷹》譜例二

四、Tico Tico 玉米粉上跳躍的雀鳥 (Latin Samba)

Tico Tico

The musical score for 'Tico Tico' is presented in two systems. The first system is an 'Intro' in 2/4 time, featuring a treble clef with a melodic line and a bass clef with a simple accompaniment. The key signature is one flat (a minor), indicated by the text 'a 小調'. The first measure of the treble staff has an 'E' chord above it. The second measure has an 'E' chord above it. The bass staff has a dynamic marking of 'mf' and two 'Break' annotations. The second system continues with a treble clef staff and a bass clef staff. The treble staff has a 'Break' annotation in the first measure, followed by chords E, Bm, C, E7/B, and Am. The Am chord is annotated with '下滑行音' (glissando) and a 'Gliss.' marking. The bass staff has a dynamic marking of 'f' and is annotated with '反向齊奏和聲' (counterpoint harmony).

圖 24 《Tico Tico》譜例一

高八度的長笛

主題 (A) Am E7 Am
 Flute 4'

3 Dm Am B7 E7

5 Am E7 Am

7 Dm Am E7 Am (A')

9 Am E7 Am
 主題變奏
 Melody Fake

11 Dm B7 E7
 Sax. Counter 薩克斯風對旋律

13 Am P3 E7 Am

15 Dm Am E7 Am (B) 副歌

圖 25 《Tico Tico》譜例二

轉 C 大調

The musical score is arranged in three systems, each with a grand staff (treble and bass clefs) and a separate bass line. The first system starts with a circled 'B' and contains measures with chords C, G7, and C. The second system contains measures with chords G7, Gaug, C, and G7, and includes the label '對旋律' (Counter-melody) in the bass line. The third system contains measures with chords C, Dm/F, F#dim, C/G, A7, Dm, F/G, and C. The score includes various musical notations such as slurs, accents, and dynamic markings.

圖 26 《Tico Tico》譜例三

轉 A 大調

銅管齊奏

18 Brass Tutti

21 E7 A Piano 16度 Piano 4'+16'

23 A F#7 Bm

25 D A/E E7 A

圖 27 《Tico Tico》譜例四

Bridge 橋段

哨子Whistle拉丁音樂特有效果

A E7

E7 A

圖 28 《Tico Tico》譜例五

F#7 Bm
 D A/E E7 Am (C)
 A E7
 A (C')
 F#7 Bm
 尾奏 Ending
 D A/E E7 A
 D A/E E7 A
 D A/E E7 Am

圖 29 《Tico Tico》譜例六

五、New York New York 紐約紐約 (Jazz Big Band)

大爵士管樂
Intro BigBand

New York New York

The musical score is arranged in four systems. The first system is the piano introduction, marked *fff*, with chords C and Dm. The second system continues the piano introduction with chords F/G and C, and includes the instruction '定音鼓' (Timpani). The third system features the piano introduction with chords Dm, F/G, and C, and includes the instruction '主題 弦樂' (Theme Strings) and 'Glocken 鐘琴' (Glockenspiel). The fourth system continues the piano introduction with chords Dm, Gsus4, and G.

定音鼓

主題 弦樂

Glocken 鐘琴

mp L.K.

Dm Gsus4 G

圖 30 《New York New York》譜例一

C Dm 下鍵盤 [L.K.]

[U.K.]

G7sus4 C [U.K.] [L.K.] Mute Trp. 小喇叭加弱音器

Dm G C [L.K.]

Gm7 Gm7/C Strings 弦樂 [L.K.] [U.K.] U.K. L.K.

圖 31 《New York New York》譜例二

58 F Fm C
Glocken 鐘琴

58 *mf*

61 大樂團 BigBand Em7 A7
ff

64 Dm7 F/G C
Wood 木管
pizz. 弦樂撥奏
mp

67 Dm G

Detailed description: The image shows a musical score for 'New York New York' with four systems. The first system (measures 58-60) features a piano accompaniment with chords F, Fm, and C, and a Glockenspiel part. The second system (measures 61-63) includes a Big Band section with chords Em7 and A7, marked *ff*. The third system (measures 64-66) features Woodwinds and Strings, with chords Dm7, F/G, and C, and a *pizz.* marking. The fourth system (measures 67-69) continues with chords Dm and G. The score includes various musical notations such as triplets, accents, and dynamic markings.

圖 32 《New York New York》譜例三

70 C Gm

73 C7 F Fm

76 C A7 Dm Em

79 F G7 C

Interlude 和前奏一樣の間奏

ff

fff

圖 33 《New York New York》譜例四

82 Dm F/G C

85 Dm F/G P.4 L.K

88 C U.K L.K Gm7 U.K L.K

91 C7 F Fm U.K mf

圖 34 《New York New York》譜例五

尾奏
Ending

94 C Em 7

97 A 7 Dm 7(b5) A^baug/E

100 G F m C A^b B^b C gliss

f *fff*

圖 35 《New York New York》譜例六

六、Asian Music 亞洲音樂拼圖

1. 台灣民謠組曲 Taiwan Folk Song Melody

(1). 思想起

台灣民謠組曲 a. 思想起

歌詞由恆春月琴吟唱歌手即興

① A 主題三小句

②

③

B 副歌四小句

13

17 A' A段主題的第三句

圖 36 《思想起》譜例

(2). 丟丟銅

台灣民謠組曲 b. 丟丟銅

鐘聲表達火車警鈴

宜蘭民謠，從隧道的水
滴落在穿過的火車，發
出丟丟銅的聲音

A 直笛和刮弧 (Guiro) 鋁齒匏

火車行到伊都阿末伊都丟唉哨

磅空內磅空的水伊都

丟丟銅仔伊都阿末伊都丟仔伊都

滴落來

圖 37 《丟丟銅》譜例

(3). 天黑黑

前面兩具為主題樂句。本編曲只採用本曲加以轉調。

採用 Bassoon 低音號和 Orch Tutti 管弦全體奏發展

台灣民謠組曲 c. 天黑黑

金瓜石童謠 (順口溜)

A B

天黑黑要落雨阿公仔舉鋤頭要掘芋掘呀掘

掘仔掘掘著一尾旋留鼓依呀夏都真正趣味

圖 38 《天黑黑》譜例

2. 華語：999 朵玫瑰

999朵玫瑰

第一次為英國管吹奏

A 1st E.Horn
2nd Koto

第二次為古箏 輪指彈奏

The musical score is written in treble clef with a 4/4 time signature. It consists of five staves of music. The first staff (measures 1-4) includes chords Am, G, C, Am, Dm, G, and Em. The second staff (measures 5-8) includes chords Am, G, C, Am, Em7, and Am. The third staff (measures 9-12) includes chords Am, Em7, Am, Am, Em, Am, and Em. The fourth staff (measures 13-16) includes chords Am, Em, Am, Em, Dm, Em, G, and Em. The fifth staff (measures 17-18) includes the chord Am. A large watermark of Tsinghua University is visible in the background.

圖 39 《999 朵玫瑰》譜例

3. 日語：浪花節的人生

浪花節的人生

本曲使用許多日本特有傳統樂器因素，例如：
三味線、尺八、太鼓

前奏分三小段

Intro 1 三味線



Intro 2 弦樂
C/G F G



Intro 3



圖 40 《浪花節的人生》譜例一

Figure 41 shows three staves of music. The first staff starts at measure 30 with a boxed 'B' above the first measure and a 'C' above the second measure. The second staff starts at measure 34 with 'G' above the first measure, 'C' above the second measure, and 'G' above the third measure. The third staff starts at measure 38. The music is written in a single melodic line on a treble clef staff.

圖 41 《浪花節的人生》譜例二

Figure 42 shows piano accompaniment for measures 106-109. The top system covers measures 106-108, with 'Endung' written above measure 106. Chord markings 'C', 'G', and 'C' are placed above the staves. The bottom system covers measures 109, with 'Ab' and 'C' markings below the staves. The score is written for both treble and bass clefs.

圖 42 《浪花節的人生》譜例三

4. 韓語：從最初到現在（冬季戀歌）

冬季戀歌～從開始到現在

五度圈和弦進行

A Cm7 F7 B♭maj7 E♭

5 Am7(♭5) D7 Gm 五度圈的和絃進行

9 B Cm7 F7 B♭maj7 五度圈和弦進行

13 E♭ Am7(♭5) D7 Gm^{1.}

17 G Gsus4 Gm

Interlude

21 Cm7 E♭/F F/E♭ E♭ Dm Gm

25 A♭maj7 Am7(♭5) Dsus4 D7

Ending

29 E♭maj7 F sus4 D/F# Gsus4 G 皮卡地終止

圖 43 《從最初到現在》譜例

七、Tequila 龍舌蘭酒 (Latin & Jazz)

Tequila

A Latin Samba
F Eb F Eb F Eb F Eb

Sax
單音

5 F Eb F Eb F Eb F Eb

A' F Eb F Eb F Eb F Eb

雙音

13 F Eb F Eb F Eb F Eb **B** Big Band Jazz 爵士大管樂

後觸鍵壓奏

17 Bb7 A.T F7 Bb7 A.T F7

Walking Bass

21 Bb7 A.T F7 Unis 齊奏 人聲喊叫 Te-qui-la! 呼-搭-啦!

Ending

25 F Eb F Eb F Eb

單音 雙音

28 F Eb F Eb F Eb

三重音

31 F Eb F F7 小喇叭抖音 Trp. Vibrato Gliss

下行滑音

圖 44 《Tequila》譜例一

回到主題之前的橋段

Piano 4'+16' 銅管 16 度

F Eb F Eb F Eb F Eb

銅管齊奏 Brass Tutti

圖 45 《Tequila》 譜例二



八、Star Wars 星際大戰 (Movie Soundtrack)

Star War Medley

大管樂團

A Big Brass B \flat E \flat sus4 B \flat E \flat sus4 B \flat

A \flat F B \flat E \flat sus4 B \flat E \flat sus4 B \flat

B Big Strings 大弦樂團

Bridge 橋段

F7sus4 B \flat 7sus4 A \flat /B \flat

D \flat A A \flat aug/E

圖 46 《Star Wars Melody》譜例一

串聯兩首樂曲的橋段，從星際大戰主題曲到帝國進行曲

A \flat M7+5

圖 47 《Star Wars Melody》譜例二

帝國進行曲~主要節奏型



圖 48 《Star Wars Melody》譜例三

帝國進行曲~主題



銅管

圖 49 《Star Wars Melody》譜例四

Ending 尾奏



圖 50 《Star Wars Melody》譜例五

第六章 結論與建議

第一節 結論

國內有台北流行音樂中心與高雄流行音樂中心。長期以來，台北的流行音樂資源、流行音樂市場、流行音樂高等教育、音樂教室、樂器行，以及流行音樂人口，都比高雄及其他縣市多，這是人口聚集與城市發展的差異。但華人流行音樂圈的表演工作者，台灣的音樂教育工作者，都有許多來出生於高雄、成長於高雄、學習於高雄、發跡於高雄的人才。高雄早期的歌廳、駐唱、夜生活文化，奠定了後代的音樂表演與學習風氣，讓流行音樂的學習能量與風潮持續傳唱下去。高雄的小型展演空間是傳唱與孵育這份流行音樂文化與發展的場所，本研究的鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間正肩負這樣的責任與使命，提供流行音樂樂譜與歌曲保存，開設智能樂器教學教室，辦理流行音樂常態展演，定期舉辦工作坊、論壇與講座，更進一步結合兩岸流行音樂人才與資源，進行音樂祭活動交流、音樂競賽，以及遊學活動。該展演空間在關鍵活動上的作為、為目標客層所提供的價值、客戶關係經營、以及與關鍵夥伴的聯盟，以及收益流與成本結構，整個所組成的商業模式，供國內流行音樂中心及小型展演空間的借鏡與參考。本研究並以在鯨魚堤岸 O2 表演之世界音樂名曲集錦為例，舉行沙龍音樂會。

第二節 建議

流行音樂的場所除了大型音樂廳、小型音樂展演空間、Live House 之外，還有音樂餐廳、音樂咖啡廳、唱片行、酒吧、夜店、或是街頭等公共空間，這些都是值得進行商業模式研究的流行音樂群聚活動場域。近年來，流行音樂的收益從公開展演、實體銷售轉入線上音樂、網路社群等空間上較為封閉的音樂空間，但網路無遠弗屆與交連的特性，透過網路所進行的線上音樂與粉絲社群等流行音樂活動，反而有更為蓬勃的發展，並有超越展演與實體銷售的趨勢，這是未來流行音樂商業模式研究值得著墨之處。

但即便網路無遠弗屆，本研究之高雄流行音樂中心的鯨魚堤岸 O2 音樂展演空間這類型能提供各種音樂展演與交流給民眾的場域，仍是不可或缺。文化部以數十億建設高雄流行音樂中心，在地的高雄音樂人、歌手、樂手、音樂教師、音樂協會、工會、樂器、音樂相關從業人員，更應合作將這些委外空間善加利用，若能參考本研究的商業模式進行 O2O、B2B、B2C、B2B2C 等實務經營，讓國家建設能夠「地盡其利、物盡其用、人盡其才、貨暢其流」，充分發揮其效能，也就不會淪為人人詬病的蚊子館，並實現將高雄推向國際流行音樂大都會的願景，希望政府和民間學術單位能夠一起加油，產、官、學的合作不應該只是一句口號！

參考文獻

一、中文部分

- Neuman. 《社會研究法：質化與量化取向》(Social research methods: qualitative and quantitative approaches)。朱柔若 譯。臺北市：揚智文化，2000。
- Osterwalder & Pigneur. 《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》(Business model generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)。尤傳莉 譯。臺北市：早安財經文化，2012。
- 文化部。〈日本流行音樂展演唱館及音樂節考察報告〉。
<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/PageSystem/reportFileDownload/C10701698/001>. 2018；摘錄於 20 November 2019。
- 文化部影視及流行音樂產業局。〈106 年流行音樂產業調查報告〉。
<https://mocfile.moc.gov.tw/files/201901/b3e65732-893e-4ab9-8437-50708e08b82c.pdf>, 2019；摘錄於 24 September 2019。
- 台北市政府文化局。〈103 年「音樂展演空間業國際案例研究案」成果報告書〉。
<https://musiccenter.taipei/upload/resources/103A184-音樂展演空間業國際案例研究案報告書.pdf>, 2015；摘錄於 30 November 2019。
- 宋宜臻。〈公立文化機構表演空間營運模式之研究—以臺北市立社會教育館為例〉。國立臺灣師範大學碩士論文，2015。
- 高雄流行音樂中心。〈107 年高雄音樂環境調查研究〉。
<https://kpmc.com.tw/report/高雄音樂環境調查報告.pdf>. 2019；摘錄於 20 November 2019。
- 詹琬儀。〈社會企業創新商業模式之探討—以「書屋花甲」續食餐廳為例〉。國立臺灣師範大學碩士論文，2018。
- 蔣燕美。〈公立文化機構表演空間營運模式之研究—以國立國父紀念館大會堂為例〉。國立臺灣師範大學碩士論文，2018。
- 鍾憲瑞。《商業模式：創新與管理》。新北市：前程文化事業有限公司，2011。

二、外文部分

- Amit & Zott, “Value creation in E-business”, *Strategic Management Journal*, 22(2001): 493-520. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>
- Chesbrough & Rosenbloom, “The role of the business model in capturing value

from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies”, *Industrial and Corporate Change*, Volume 11, Issue 3 (June 2002): 529–555, <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>.

Johnson, Christensen, & Kagermann, “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review*. 87(2008). 52-60.

Magretta, “Why business models matter”, *Harvard business review*, 80(5) (June 2002):86-92, 133.

Morris et al., “The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective”, *Journal of Business Research*, 58(6):726-735.

Timmer, “Business models for electronic markets”, *Electronic Markets*, 8(2)(1998):3-8.

三、網路部分

BBC, 〈亞馬遜：七張圖看懂電商巨頭 25 年成長之路〉

<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-48908366>；摘錄於 20 November 2019。

〈促進民間參與公共建設法〉，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=D0070062>；摘錄於 20 November 2019。

〈歷史研究法〉，<http://terms.naer.edu.tw/detail/1678683/>；摘錄於 20 November 2019。

文化部, 〈影視及流行音樂〉, https://www.moc.gov.tw/content_272.html；摘錄於 20 November 2019。

台北流行音樂中心, <https://musiccenter.taipei/>；摘錄於 20 November 2019。

泛科技. 〈開啟產業新世代！線上音樂商店 iTunes Music Store 開幕〉, <https://panx.asia/archives/47428>；摘錄於 20 November 2019。

財政部 (2013)。促參 (PPP) 是什麼？和 BOT 有什麼不同？

<https://www.mof.gov.tw/singlehtml/154?cntId=441>；摘錄於 31 January 2020。

附件一 訪談稿

一、管理經營者

1. 卓先生，傳媒科技公司經營管理者

問：顧客為什麼願意來貴展演空間？（VP7）

答：我們的空間，跟其他地方不一樣的是：我們提供一個流行音樂產業生態圈互相依存的環境，創作者／編曲者／彈奏者／演唱者，都可以在同一個場域空間，有專業的老師指導，協助作品更完善，從創作到展演一條龍服務。

問：貴展演空間是否有經營不同的市場區隔？（CS6）

答：有的！我們會規劃音樂文化產業「傳統＋數位典藏區」「虛擬樂器體驗區」「智能課程體驗區」「音樂復健體驗區」，這是一般音樂餐廳所沒有的。

問：您認為貴展演空間最關鍵的資源為何？（KR5）

答：我常說：人的價值是最寶貴的，現階段的科技，也還不能去複製人的價值。我們有全省優質的職業圈老師與系統化教材，一般琴師跟教材作者的價值，是有很大區別的。

問：貴展演空間如何產生常態或持續的收益？（RS8）

答：流行音樂一定要有持續性的原創作品，很多創作者的作品，大部分是還不成熟的，可以透過教學，讓專業的老師傳承他的經驗，要播種才會有收益。周董／五月天...等的人作品，絕對不是明天就會從天上掉下來的。

問：貴展演空間哪個關鍵資源最昂貴？（CS3）

答：知識是無價的！我們有重製改作 16000 多首的平面樂譜版權，在華人流行音樂圈，已是知名品牌，這些關鍵資源都是經過多年的堅持與專業，才能堆積出來，不是有錢就能做到的。

二、樂器行、Live House 經營者或工作者、流行音樂表演團體（B2B）

1. 林小姐，歌手，從業 10 年，音樂活動經紀公司負責人

問：您認為在南部地區適合規畫表演活動演出的場地有哪些？（VP1）

答：可以提供給想要演出的表演人員使用，除了街頭可以演出，還可以利用小型展演空間來使用。小有名氣的歌手也可利用舉辦見面會、小型音樂會之類等的相關音樂活動。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：我覺得具有強大的社會價值及藝文資源，民眾可以透過不同的藝文演出提升文藝氣息，而從事藝文相關人員則可藉由此場地舉辦小型活動，良性循環下可產生巨大的影響力。

問：高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？（CH1）

答：除了實體店面（相關產業）之外，網路也可行。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：社群網站上的宣傳及口傳。

問：您認為高流小型展演空間最關鍵的資源為何？（KR2）

答：場地、硬體設備、環境動線規劃

問：您認為高流小型展演空間舉辦過哪些關鍵活動？（KA1）

答：其實沒有特別注意舉辦過什麼樣的活動，如果有舉辦過，宣傳似乎不夠廣泛。

問：您覺得高流小型展演空間有哪些關鍵合作夥伴？關鍵供應商？（KP1）

答：沒有注意到這方面的相關資訊

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂相關活動周邊商品、藝文相關周邊商品。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：我願意參加音樂及藝術、舞蹈相關活動

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：優勢：場地、設備都算新，也具有大名聲，大家均引頸期盼其中的相關活動。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：無清楚、透明的內部運作及提供的資源

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：除內部展演空間，環境也可以利用，並且配合內部活動來舉行一連串的主題式活動。除動態的表演節目，也可以吸引靜態展示。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：沒有密集的活動展演，則容易被民眾所遺忘這樣的一片綠洲；也容易成為政治人物的把柄進行政治操作。

2. 高小姐，品牌樂器創立人，從業 15 年

問：您認為在南部地區適合規劃表演活動演出的場地有哪些？（VP1）

答：高雄衛武營、高雄流行音樂中心，其實因長期居住北部，對於南部表演場所不太了解，僅能透過巨大的宣傳得知政府設立的表演場所，而且是大型標的物，南北資訊對等還是有一段距離。

問：如果在高流小型展演空間舉辦演出，您的考量因素是？其中哪些是關鍵因素？（VP2）

答：主要考量在展演場所的知名度，能夠給觀眾帶來能力的認同感，以及展館有自主吸引觀眾的能力，但交通與場租及服務也是很重要，但關鍵絕對是場租價格以及額外服務內容。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：旅遊時，高雄的朋友介紹。

問：高流小型展演空間多久與您聯絡一次？（CH4）

答：可能不夠我們公司還不夠有名，尚未聯絡過。

問：貴展演空間哪些關鍵活動最燒錢？（CS4）

答：宣傳最燒錢。

問：以您的觀察，高流中心的小型展演空間有哪些優勢？

答：交通方便、建物新穎。

問：發展數年後，預期高流中心的小型展演空間會有甚麼新增的劣勢？

答：

1.非舉辦演出活動期間能不能夠持續吸引民眾前往，周邊的連動變化也將給展館未知的影響。

2.願意買單的次數，舉辦活動方是否能持續訂用本場館？

3.在國際間是否已有一席之地，與世界互動的程度，能活絡還是如死水？

4.經費的供給問題。

問：以您的觀察，高流中心小型展演空間哪些機會可能有變數？

答：政黨輪替的話會不會影響展演空間的經費來源。

問：台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您對於這些場館對高流中心小型展演空間的威脅是甚麼？

答：願意付錢使用展館的人，在公關部分能否相較其它單位更能攏絡人脈關係，達到群起效益。

3. 戴小姐，音樂館藝術總監

問：如果在高流小型展演空間舉辦演出，您的考量因素是？其中哪些是關鍵因素？（VP2）

答：小型展演空間對於演出者和觀眾是最容易親近的舞台，不只可以培養演出者的粉絲，同時也比較容易增加演出者的曝光率。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：小型展演空間一來可以節省成本和人事的壓力，又可以多方面嘗試不同組合或樂曲風格類型的演出。

問：貴展演空間哪個關鍵資源最昂貴？（CS3）

答：空間的規劃、專業級舞台和場域設計。

問：貴展演空間哪些關鍵活動最燒錢？（CS4）

答：自製節目活動最燒錢（p.s. 沒有觀眾的節目最燒錢）。

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：可藉由高流中心的軟硬體等資源，發展出更多元化的節目和演出者。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：長期經營展演空間確實不容易，尤其是節目品質的維持(節目規劃)及如何長期吸引觀眾的進場（行銷企劃）。

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：地理位置的關係，除了自製節目外，也可以舉辦許多合作性的節目，配合其他民間或官方的藝文活動同步進行。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：現在藝文節目、展演空間非常多，過多的節目會稀釋掉許多觀眾，節目的內容品質要讓觀眾值得信賴，進而培養屬於空間的忠實觀眾。

4. 張先生，駐唱歌手、吉他手，從業 24 年，音樂活動經紀公司執行長

問：如果在高流小型展演空間舉辦演出，您的考量因素是？其中哪些是關鍵因素？（VP2）

答：經由專業人士執掌，可以規劃出台灣獨有的音樂創意演出空間，讓從事流行音樂創作及演出的人，有更大的發揮，不再受到唱片公司或主流市場的操縱，也能以此謀生，以期最終能有引領流行市場的作品出現。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：我想網路世代已經明顯成為主要媒體，也是目前及未來十年人們獲取資訊的管道，所以架設網站、Facebook、推特、ig、Youtube 連結、Line@...等等資訊平台，一定是推廣手段，但必須要非常有水準的內容，才能在資訊爆炸的網路世界脫穎而出。

問：您認為高流小型展演空間最關鍵的資源為何？（KR2）

答：最關鍵的資源當然是政府支持流行音樂的力量及配套措施，但千萬不可流於制式邏輯～公部門上班心態及虛應故事態度，會是扼殺音樂的快刀！所以在音樂方面要相信專業，而非相信掌權者。

問：您覺得高流小型展演空間有哪些關鍵合作夥伴？關鍵供應商？（KP1）

答：關鍵合作夥伴及供應商，應分為企劃及執行兩個部分～企劃可以由公部門獵才，一方面留住人才，也能提供工作機會給有音樂專長又同時擁有企劃能力的人；執行則是需要與優良的有登記的硬體公司、活動公司配合。這兩個方向結合在一起，所有的展演活動都會是獨特的，沒有抄襲，也同時擁有商業及藝術創作價值的。

三、流行音樂的學術學者

1. 劉教授，大專院校音樂相關科系，執教 28 年

問：您覺得高流小型展演空間的滿足那些學習或學界需求？（VP3）

答：提供學生於表演藝術展演活動有較為經濟的選擇，以及流行音樂相關工作坊或研討會之適切空間。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間？（VP6）

答：交通便利是主要原因，其次是環境舒適。

問：您覺得高流小型展演空間可以服務哪些對象？（CS1）

答：獨立樂團、大專院校與中等學校之社團。

問：您覺得高流小型展演空間最主要的目標客層？（CS3）

答：愛樂者，學生，長輩。

問：您希望高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？（CH1）

答：Email，line 群組。

問：您覺得高流小型展演空間可以透過那些通路與方式為學界提供服務？（CH2）

答：官方網站介紹環境、設備、價目表、聯絡窗口；提供環境介紹、交通方式、設備明細、價目表之紙本資料予各學校之學務處或生活輔導組。

問：您覺得高流小型展演空間可以如何與學術界建立合作關係？（CR2）

答：舉辦流行音樂相關工作坊活動，流行音樂資訊期刊，創作作品徵選或表演比賽活動。

問：您覺得高流小型展演空間可以從其合作伙伴供應商取得哪些關鍵資源，與學術界合作/運用？（KP2）

答：客群分類、消費行為、展演型態。

問：您認為高流小型展演空間是否可透過其他營運方式增加收益？（R\$2）

答：與企業合作，辦理員工訓練；與地方行政單位合作，辦理簡易活動（如里鄰旅遊之小型演唱會或老歌欣賞會）。

問：您覺得高流小型展演空間與學術界的關係是？（CR1）

答：建立關係，應讓學校師生多接觸參與場館設備及利用空間辦活動。

問：您覺得高流小型展演空間可以提供甚麼的關鍵資源？（KR1）

答：開放空間讓學校與 社團展演，售票 優惠策略行銷。

2 蔡團長，交響樂團，執教 28 年

問：（VP4）您覺得高流小型展演空間可以舉辦甚麼樣的活動？

答：年度規劃需 將每一季或月份，做不同性質表演的區隔，以讓不同愛樂者可以選擇性參與。

問：（CR1）您覺得高流小型展演空間與學術界的關係是？

答：建立關係，應讓學校師生多接觸參與場館設備及利用空間辦活動。

問：（CH1）您希望高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？

答：Email，line 群組。

問：（KR1）您覺得高流小型展演空間可以提供甚麼的關鍵資源？

答：開放空間讓學校與 社團展演，售票 優惠策略行銷。

3. 盧先生，交響樂團總監，執教 30 年

問：您認為在南部地區適合規畫表演活動演出的場地有哪些？（VP1）

答：至德堂、衛武營、屏東演藝廳。

問：如果在高流小型展演空間舉辦演出，您的考量因素是？其中哪些是關鍵因素？（VP2）

答：價格因素。

問：高流小型展演空間可以滿足您哪些需求？（VP3）

答：較小型規模之演出。

問：高流小型展演空間可以提供您甚麼樣的產品和服務？（VP4）

答：較小型規模之演出。

問：若您在高流小型展演空間舉辦表演活動，您覺得最方便/受益/有效能的是甚麼？優點有甚麼？（VP5）

答：較為便宜的租金，以及較為容易掌握的票房。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：較為便宜的租金，以及較為容易掌握的票房，交通便利。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間使用設施？（VP7）

答：較為便宜的租金，以及較為容易掌握的票房，交通便利。

問：高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：尚待觀察。

問：高流小型展演空間透過那些通路與您聯絡？（CH1）

答：朋友推薦。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：媒體報導。

問：貴展演空間哪些關鍵活動最燒錢？（CS4）

答：場租、彩排費。

4. 高主任，大專院校流行音樂相關科系

問：您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？

答：因為是新的場地，在設備上面仍佔有優勢！當然還是要看他的未來發展走向。

問：您預期高流小型展演空間哪些優勢條件能持續擁有(保持)？

答：畢竟台北的市場還是比較大，南部這邊如果真的要佔有優勢，還是要看他的定位還有未來的發展！

問：您建議高流小型展演空間面臨考驗的優勢有哪些因應策略？

答：應該針對現在市場、環境的需求，做因應處理。

問：您認為高流小型展演空間可以與合作夥伴增加或加強哪些內部優勢？

答：可以結合線上一些表演團體，一開始還是需要有一些知名度的團隊過來，吸引人潮。或者是以主題呈現的方式來吸引不同的觀眾群！

問：台灣有即將完成或已經在經營的展演空間，您對於這些場館對您認為高流小型展演空間有甚麼威脅？

答：我想如果他能夠有自己的特色，就算這些正在經營的展演空間也不會因為這樣而受到影響！當然地理位置也是非常重要的！

四、流行音樂歌手及樂手、相關科系學生等流行音樂學習者 (B2C)

1. 林小姐，歌手、樂手，從業 20 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？ (VP1)

答：讓表演者有更專業的演出場地，同時也提供了民眾欣賞藝術表演的好去處！

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？ (VP2)

答：場地問題。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？ (VP3)

答：表演者的專業得以呈現。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？ (VP6)

答：因為有最適合的音樂演出場地和專業的設備。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？ (VP8)

答：肯定是有社會價值和藝文資源。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？ (KR1)

答：藝術人文和在地的文化。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？ (KA2)

答：演唱會，音樂會。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？ (R\$1)

答：演唱會門票，舞台劇。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？ (R\$2)

答：音樂相關演出。

2. 張先生，歌手 26 年、職業 DJ 14 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？ (VP1)

答：讓表演者及一般民眾，有更多的機會參與音樂及藝文活動。並能藉著舉辦活動之際，活絡都市經濟脈動。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？ (VP2)

答：可解決表演者以往難以找到適合的表演場地，但希望申請條件及流程能簡便些。這樣能讓更多的音樂素人，更加願意參與這樣的活動及表演。對主辦方也是有好處，這樣一來，場地使用情形若頻繁便不會淪為蚊子館。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？ (VP3)

答：可滿足如個人歌手或樂團有表演及曝光的機會，也能讓本來就喜愛音樂的人，有了新的管道及空間來認識新的音樂藝術者。

問：您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？ (VP5)

答：周遭交通方便，且場地及器材較新。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？ (VP6)

答：有，且值得長期投資經營。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：音樂藝術表演及相關文化產業，並適合聚集有志一同的音樂人。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：音樂相關表演。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：門票、長期配合或駐點音樂人之相關創作品。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：任何音樂活動及演出。

3. 廖小姐，音樂工作者，從業 13 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：讓音樂人的資源南移，南北才能平衡資源利用，唯可惜的是應該再設一個中部、東部流行音樂中心。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：在南部演出時多了一個場地選擇。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：表演能更專業、現代。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：申請便利或場租便宜都是我願意來的考慮。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：答案當然是肯定的。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：演唱會門票，音樂舞台劇，畫展。

4. 廖先生，吉他手，從業 10 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：讓沒辦法在大型展演空間辦演出的藝人/樂團，有地方可以練習。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：可以花便宜的錢看到演出。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：想找個簡單便宜的地方看表演喝酒。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：能容納的觀眾人數適合、和專業的 PA 設備。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：有。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：讓愛好音樂的小族群也能演出。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：演唱會。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：演唱會門票。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：音樂演出。

5. 陳小姐，KB 手、歌手，從業 10 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：在不需耗費太多成本的狀況下提供表演者良好的表演場所。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？您覺得高流
小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP2）

答：演出時不需太擔心場所設備等問題。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：拉近表演者和觀眾的距離，可近距離欣賞所喜歡的表演者演出且不會
受到太多干擾。

問：您覺得高流小型展演空間提供您甚麼樣的產品和服務？（VP4）

答：舒適且具備完善設備的演出空間、協助廣告宣傳。

問：您覺得高流小型展演空間可以透過那些方式與您聯絡？（CH1）

答：Email、FB 或 IG 的粉絲專頁。

問：您認為高流小型展演空間最關鍵的資源為何？（KR2）

答：場地的高知名度及品牌形象或許可有助增加表演的宣傳。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：藝文相關演出及周邊商品、租用演出空間。

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：場地結合觀光設計優美有助於提升知名度，設備新穎；價位漂亮最實
在。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：目前曝光度不高、場館經營不易無法達到收支平衡。

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：相對於其它展演中心有更好的場館空間，若積極舉辦各式優質演出，
營造品牌形象及吸收客源都相對容易；維護及定期更新場館設備，積
極舉辦活動。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：近期展演空間風氣興起，競爭對手變多可能分散客源。

6. 張小姐，歌手、詞曲創作、樂手，從業 12 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：提升城市形象質感、提供場地給需要表演者、參展作品可辦作品展覽活動。

答：上次辦遊艇展非常有創意。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：選擇場地時，多一個專業展演空間可以選擇。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：喜愛文化、藝術、音樂交流的平台。

問：您為什麼願意來？（VP5）

答：外觀設計新穎、空間寬敞乾淨舒適明亮。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：是的！具備社會價值與藝文需求。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂表演演唱會門票、藝文藝術展演活動。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：音樂表演演唱會門票、藝文藝術展演活動。

7. 黃小姐，樂手、講師，從業 15 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：適合非主流或觀眾人數較少的展演。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：給預算不高的演出者，有個好的展演空間。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：看到小眾或非主流的展演，增加高雄藝文的豐富性。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：能容納剛好的觀眾人數，與負擔得起的租借費用。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：有。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：讓小眾或非主流的藝術有展演之處。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

8. 陳先生，樂手、講師，從業 20 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：提供專業的場地，以更有效率的方式，舉辦各類小型展演，加速藝文交流。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：節省場地尋找時間。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：專業的場地規劃，節省演出者場佈經費及時間。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：場地專業，申請流程簡便。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：是的。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：良好的場地規劃，專業的演出設備。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：演唱會，音樂會，藝展。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：演唱會，舞台劇，藝展。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：音樂活動演出。

9. 沈小姐，歌手，從業 10 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：給予民眾更多參與藝術的地方，讓表演者有一個完善的表演場地。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：場地問題。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：喜愛藝術的朋友。

問：您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？（VP5）

答：環境與設備。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：具有。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：藝術結合生活文化。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：音樂表演。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂門票。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：音樂相關演出。

問：您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？

答：環境與現場設備。

問：發展數年後，您預期高流小型展演空間會有甚麼內部劣勢？

答：設備老舊不更新。

問：就外部環境而言，您認為高流小型展演空間的機會有哪些？

答：可以嘗試結合海上演出。

問：就外部環境而言，您覺得高流小型展演空間的威脅有哪些？

答：地域性原因導致藝術難以推廣發展。

10. 李小姐，歌手，從業 10 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：將流行音樂藝術化，將藝術表演普及化！

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：演出場地及宣傳問題。

問：您覺得高流小型展演空間提供您甚麼樣的產品和服務？（VP4）

答：演出所需之樂器音響設備及行銷服務。

問：您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？（VP5）

答：因為小型展演空間適合爵士樂。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：當然具有社會價值因為硬體建築物已幾近完成但後續的價值就要結合各方資源共同創造了！

問：您覺得高流小型展演空間可以透過那些方式與您聯絡？（CH1）

答：可以建立藝術表演者資料庫。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：目前光是建築物外觀及地理位置就非常引人注目了。

問：您覺得高流小型展演空間有哪些關鍵合作夥伴？關鍵供應商？（KR1）

答：舒適的場地、專業的音響器材以及官方宣傳。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：想要參加小型國際或是台灣藝人的音樂會，例如台北的台北國際會議中心（TICC）就常舉辦。

問：您覺得高流小型展演空間有哪些關鍵合作夥伴？關鍵供應商？（KP1）

答：活動經紀公司(國內外藝人演出)、各國駐台辦事處(辦理國際音樂節)以

及直接與音樂工作者合作舉辦小型音樂會。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂演出相關產品（CD）。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：爵士音樂會。

問：您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？

答：地點以及專業設備。

問：發展數年後，您預期高流小型展演空間會有甚麼內部劣勢？

答：使用率不高。

問：就外部環境而言，您認為高流小型展演空間的機會有哪些？

答：結合觀光旅遊，設計音樂饗宴之旅。

問：就外部環境而言，您覺得高流小型展演空間的威脅有哪些？

答：場館所在地風景很棒，若無法吸引觀光客買票進場聽音樂會，那麼日後可能只會成為另一個熱門的打卡點。

11. 柯小姐，音樂教室講師，從業 24 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：讓民眾與藝術更多接觸的地方，讓演出者有更完善設備的表演場地。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：場地的選擇。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：親近更多元化的藝術。

問：您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？（VP5）

答：新穎的環境與設備。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：Yes。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：藝術與生活的結合。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：各類型。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：有創意並且實用的文創用品，以及各類型藝術展演門票。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：各類型。

12. 黃小姐，音樂教室講師，從業 22 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：有別於一般古典音樂廳，另外給予流行音樂或線上獨立製作音樂人傳播更多元素的展演地所。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：小型恰巧的精緻展演廳。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：交流、訓練、育成。

問：您為什麼願意來您覺得高流小型展演空間可以？（VP5）

答：地區獨創獨特性。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：可讓孩子有從學校、社團到產業一脈相承的支援。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：之前 VK 克巡迴音樂表演。皆可參考，可定期電子報告知。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂門票、教育訓練、活動週邊。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：只要是音樂相關演出或教育訓練皆可。

問：您認為高流小型展演空間的優勢有哪些？

答：小巧精緻的環境與設備支援。

問：發展數年後，您預期高流小型展演空間會有甚麼內部劣勢？

答：區域處蛋白區，除非支援大型文化季，單一演出不易聚焦。

問：就外部環境而言，您認為高流小型展演空間的機會有哪些？

答：可以考慮節合海港美食季或遊客海洋活動演出。

問：就外部環境而言，您覺得高流小型展演空間的威脅有哪些？

答：地域性原因且各場館獨立、動線易直接定點聚散、各場館活動串連不易。

13. 謝先生，樂手、教學，從業 20 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：適合非主流或觀眾人數較少的展演。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：給預算不高的演出者，有個好的展演空間。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：看到小眾或非主流的展演，增加高雄藝文的豐富性。

問：您為什麼願意來高流小型展演空間辦活動？（VP6）

答：能容納剛好的觀眾人數，與負擔得起的租借費用。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：有。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：讓小眾或非主流的藝術有展演之處。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：演唱會、音樂會、藝文創作。

14. 吳小姐，樂手、教學、創作，從業 13 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：讓本地的音樂人有一個可以分享自己音樂的場地，也可以帶來更多音樂人對音樂的熱愛與提升的動力。

問：高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP8）

答：小型展演空間對於規模社團票房經營容易運作，購票觀眾群應對演出「題目」或團隊具有興趣，才引起進入場館意願，社會價值應無法產生極大效應。

問：您如何注意到高流小型展演空間？（CH2）

答：從一些音樂人朋友的粉絲頁或網路平台可以看見他們的分享。

問：您認為高流小型展演空間最關鍵的資源為何？（KR2）

答：在整個音樂空間與完整的設備有良好的提供。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？
哪些您想要參加？（KA2）

答：爵士音樂藍調音樂團體的分享，還有一些本地的音樂人的創作。

問：您有興趣參加哪些高流小型展演空間的產品/服務/活動？（R\$3）

答：如果可以有一些音樂人可以晉升的相關音樂課程是願意參與的。

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：個人覺得如果可以與學校或社團合作、加上配合節慶活動可以增加更多的展演機會。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：可能設備老舊或損毀無法如期更換除非政府持續經費補助及更新

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：若能與社區合作定期有環境衛生的清潔能提升舒適的空間。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：若沒有固定客源或維護環境整潔可能會降低素質或減少使用進而沒落。

15. 蔡先生，音樂教育工作者，執教 6 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：替高雄文化展演挹注新型態的能量。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：提供新的展演空間供比較選擇。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：有。

問：您覺得高流小型展演空間可以透過哪些方式與您聯絡？（CH1）

答：網路平台,活動辦理專職人員。

問：您願意付費購買哪些高流小型展演空間的產或服務？（R\$1）

答：音樂相關均不排斥。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：藝文相關。

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：新穎的地標和新鮮的場域、大眾交通工具易搭乘且串連高雄其它藝文景點。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：曝光度不夠高、活動宣傳度不佳。

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：提供藝文創作表演者不同的展演空間做選擇。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：南部區域參與藝文活動人口數整體稍嫌不足夠，仍須各面向一起努力孕育環境。

16. 顏先生，音樂教育工作者，執教 20 年

問：您覺得高流小型展演空間的價值是甚麼？（VP1）

答：國家花那麼多錢 建設，給音樂藝術愛好者多個空間，讓表演者有一個完善的表演場地。

問：您覺得高流小型展演空間可以幫助您解決甚麼樣的問題？（VP2）

答：多個場地選擇。

問：您覺得高流小型展演空間可以滿足顧客那些需求？（VP3）

答：跟以往的演奏廳不同完全是嶄新的一面。

問：您為什麼願意來自您覺得高流小型展演空間可以？（VP5）

答：不同的環境與設備。

問：您覺得高流小型展演空間是否具有社會價值或藝文資源？（VP6）

答：有。

問：您覺得高流小型展演空間提供那些關鍵資源？（KR1）

答：較不同的場地就會吸引適合這種場地的演出者。

問：您覺得高流小型展演空間舉辦過的關鍵活動中，哪些符合您的需要？

哪些您想要參加？（KA2）

答：都很願意接受。

問：您願意付錢購買哪些高流小型展演空間的產品或服務？（R\$1）

答：音樂相關。

問：您願意參加哪些高流小型展演空間的活動？（R\$2）

答：音樂演出。

問：高雄流行音樂中心的優勢？

答：環境與現場設備。

問：高雄流行音樂中心的劣勢？

答：發展數年後，設備老舊不更新。

問：高雄流行音樂中心的機會？

答：可以嘗試結合海上演出。

問：高雄流行音樂中心的威脅？

答：地域性原因導致藝術難以推廣發展。

